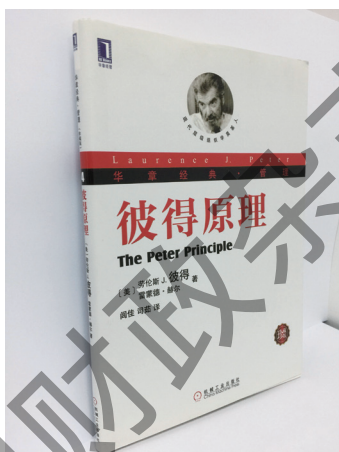


从《彼得原理》得到的启发

杨了■

劳伦斯J·彼得和雷蒙德·赫尔所著的《彼得原理》(1969年第1版)一书,虽然出版年代已经比较久远,但书中描述的关于层级组织的普遍现象依然存在,所揭示的彼得原理即换一个视角看组织、看个人职业发展,今天读来仍具新意。

书中了列举大量例子,从学校到政府部门再到各类企业,揭示工作中的不胜任现象,并从这些现象深入挖掘,分析造成不胜任的原因——在层级组织中,每一个员工都有可能晋升到不胜任阶层,每一个人最终总会从胜任的级别上升到不胜任的级别,这就是所谓的最后一次晋升。这种原理初看有些悲观,可仔细品味觉得很有道理:第一,此书揭示的底层现象也就是层级组织中的不胜任现象也至今依然普遍存在。比如,企业文化和战略专家陈春花利用十年时间对200家企业跟踪调查发现,一般来说,公司中有60%的员工工作没有正常产生绩效,其中:有5%~10%的员工一上班就挑毛病,不会去想自己做得如何;有15%~20%的员工做出的东西是不合格的;有20%的员工是蒙着做事,不知道对与错。只有20%的员工其工作是高绩效的。第二,效率降低和不胜任之间存在强相关性。大家通常会强调通过培训等手段去提升能力来解



决不胜任问题,但彼得原理告诉我们,不胜任是客观存在的,也就是说人的能力是有限的,达到极限后,通过培训或刻苦努力等都无法解决。

从《彼得原理》得到的启发主要有以下几个方面:

一是客观认识自己、认识员工、认识企业,有助于更好地解决发展中的问题。在企业中我们往往会遇到这样的问题:自己工作连续处于疲劳状态,并长时间得不到改善;某某员工工作积极努力,即使天天加班加点但绩效仍不见提升,还经常排名靠后;企业从高层到基层都很辛苦,可效益不见起色,还不断下滑;等等。当这些情形出现时,人们往往会将原因归咎于工作分配不合理、同事之间不配

合、培训不到位、能力提升还需要有一个过程、企业面临的市场竞争太激烈等。而在寻找企业效率低下的原因时,往往会开无数次的会议去分析找寻企业在流程制度、与客户沟通协作等方面存在的问题,然后投入大量精力去改善。比如,上ERP,投入大量资金对员工进行培训,搞市场推广,鼓励员工加班加点,但往往收效甚微。在遇到这些问题时,彼得原理告诉我们,应该换个角度来思考:我是不是到了晋升极限即不胜任阶层?企业是否面临发展极限(或瓶颈)?如果从这个角度来认识,解决的方法就应该是:我是否可以换一个其他的工作?企业是否需要转型以寻找新的突破?这样换位思考的结果问题也许能得到较好解决。

二是合理设计组织层级,有助于提升组织效率。近年来,中国企业在发展过程中学习借鉴了西方发达国家的一些管理理念,强调以人为本,更多考虑员工感受。基于此,在原有管理层级设计的基础上,为了解决大量员工长时间得不到晋升、积极性受到打击的问题,一些企业对员工进行分层级管理,让每名员工只要努力工作就能达成一定目标且都有晋升的机会。出于此种考虑,企业的层级一般设计为十级甚至更多,每一级又分为



图 / 郭海林

若干档。但彼得原理认为，企业层级越多，员工更容易晋升到不胜任层级，并且会有更多员工处在不胜任层级。因此，企业在进行组织架构、员工层级设计时要进行充分考虑，平衡好以上两种看似矛盾的想法，既要考虑激发员工积极性的问题，又要兼顾彼得原理揭示的规律，适当设计员工层级，并根据企业不同发展阶段进行适度调整。除此以外，还可考虑其他方式如奖励、休假、培训机会、成长平台等对员工进行激励，以避免员工无意识间进入不胜任阶层。

三是评价产出以及产出的质量是评价是否有效的根本。彼得原理始终提到不胜任的标准问题，准确描述了评价考核的标准，即：一个员工是否胜任不是由外人决定的，而是由层级组织里的上级说了算。胜任的上级会根据员工的实际工作表现或是否达到了层级组织的既定目标来评定员工，也就是说，评价的是“产出”。不胜任的上级会根据员工的工作态度、对上级是否恭敬等行为来评定员工，也就是说，评定的是“输入”。这段描述对企业如何突出重点、完善评价考核机制有较好的指导作用，即“评价产出以及产出的质量是评价是否有效的根本”。评价是考核的基础，而考核是企业及员工行为的指挥棒，你怎么考核

员工，他就怎么做，评价或者依据什么样的评价来考核员工非常重要。为了使评价尽量客观，也为了更好地引导企业、员工全面发展，更好提升绩效，各类企业在评价上下了很多功夫，并积累了较为丰富的实践经验。比如，KPI考核、多维度测评、全员业绩考核等。这些方法都在一定程度上促进了企业管理水平的提高，但不得不说，以上方法在耗用大量人力物力的情况下，在推动企业达成业绩目标、促进企业发展方面的作用不是很大，重点也不突出，甚至有好人主义、大锅饭倾向。因此，很多企业开始反思有没有更为简单有效的方法来对员工进行评价和考核。华为老总任正非在一篇文章中指出，360度测评不能用在考核上，人都是有所长也有所短的，考核的只是关键业绩指标是否达成。360度测评可以用在对一个员工的评价上，而这种评价不是与考核挂钩的，只是让管理者如何客观地看待一名员工，为把该名员工放在什么岗位上更能发挥他的长处提供依据。因此，企业在改善考核方式、不断提升考核效果时应牢记彼得原理所阐述的“评价产出以及产出的质量是评价是否有效的根本”，并以此为原则去推动员工和企业改善绩效并不断向预期目标靠近。

结合具体的财务会计工作，也能

从《彼得原理》中得到启发。就企业财会队伍建设中的财务岗位设置来说，与会计信息相关的岗位企业普遍采用两种方法：一种是核算（按不同会计科目分工）、总账、会计报表、财务分析、内部控制、全面预算岗位等分工明确，每一名会计人员从单一核算某一个会计科目开始，逐渐向负责总账、编制财务报表、进行财务分析等逐渐转换岗位。有的企业让财务人员分级承担不同内容，有的则按工作内容明确分工，效果都是一样的，即让财务人员逐级进步。另一种是把财务人员进行分组，每一个小组负责一个或多个独立的企业经营单元或业务板块，工作内容涵盖基础核算、报表、财务分析及全面预算、风险控制等内容，规模不大的企业一个小组可能就是一个财务人员。这两种方式各有利弊，第一种分工明确，工作组织有序，员工晋升通道明确；第二种员工能力发展全面，员工之间可以相互补位。第一种方式的优点就是第二种方式的劣势，反之亦然。若从彼得原理的角度看，第二种方式就优于第一种，原因是第一种层级过多，容易让员工进入到不胜任阶层，而第二种更加扁平化，员工可以根据自己的能力和特质，在团队里发挥更有效、更长期的作用。

任何一项进步都是由简到繁、由繁到简的过程。彼得原理能帮助我们换个角度考虑问题，可以更好地指导我们把员工绩效改善、组织层级设计、评价考核等工作做到由繁至简、提高效率，正确引导企业和员工行为，尽量避免企业和员工长期处在不胜任层面，从而促进企业良性发展。☑

（本文作者系中央国家机关会计领军人才企业类二期学员）

（作者单位：中国兵工物资集团有限公司）

责任编辑 刘黎静