

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

彼德原理

 **BOOK**
网络资源 非虚拟

自序

劳伦斯·彼德

有时要某项原理的发现者确认他发现的时间是十分困难的。彼德原理并非突然闯进我脑里，而是观察了人们的不胜任行为多年后，我才渐渐意识到它的存在，因此我似乎应该提供读者们该原理的发现过程。

每个狭缝中作梗的凝块

尽管某些人能克尽其责完全发挥功能，但我发现另有某些人已超乎他们能胜任的阶层而惯于草率行事、带给同事挫败感、并腐化组织的办事效率。鉴于此我得到一个合理的结论：世上任何工作总有某个地方的某个人无法胜任，只要有足够时间和升迁机会，那个不能胜任的人终将得到那份工作！

而我所关切的倒不是失察、失言、失足等你、我都会感到困窘的偶然过失，每个人都会犯错，再能干的人终其一生总有犯错的经验。反过来说，那些经常性不适任的人，经由散漫的行为，有时也会瞎碰碰对了。因此，我要探究的是更深层的原理，借以解释为什么会有那么多重要的职位被不能胜任、不能尽到各别职责的人所把持着。

顶峰的朽物（高处不胜寒）

彼德原理首次公开发表于一九六〇年九月的一次研习会上（该会由联邦出资举办）。当时我的听众是一群负责教育研究计划的主管，因为每位与会人士都已完成圆满的提议书，每个人也都已获得报尝晋升为一项或一项以上研究计划的主管。这些人当中有些确实具有研究的本领，但是这和他们的获得主管职位并无关联。其他更多人则不擅于研究计划。他们只是拚命地想复制一些老掉牙了的统计习题。

当我晓得他们打算花时间和纳税人的钱在无益的老套上时，我决心向他们引介彼德原理以便说明他们的困境。对我的演说他们的反应是敌意、嘲笑兼而有之。其中一名年轻的统计员捧腹大笑并真的从椅子上跌下来，之后他向人吐露说他的强烈反应是被我具冒犯意味的幽默演说所惹起的，而在那同一时刻，他正好注意到区域研究主管的脸一阵红又一阵紫。

言外之意、弦外之音

虽然所有案例研究都经过精确编纂，且引用的资料也都符合事实，但我仍决定以讽刺的独特手法呈现彼德原理。因此，一九六〇到一九六四年间的全部演讲中和随后的文章里，我采用了带有幽默含意的实例，并以虚构的假名保证当事人免于受窘。

版权所有

一九六三年十二月，在一次失败演出的戏剧中场休息时段，我向雷蒙·胡尔解说为什么主角会背对着观众说台词并朝舞台两侧打手势，该名原本称职的演员已到达他的不胜任阶层，原因是他企图兼任演员、导演和制作人等多重角色。那段谈话之后，胡尔先生说服我不该只是将彼德原理呈现给少数参加我演讲的人，他坚称应以书籍形式问世，此外，他又说如不出版取得版权，也许会有人将我的发用冠上别人的名义。于是我们两人协议合作，而原稿也于一九六五年春完成。

彼德原理的受害人

最后定稿被交付给几家大出版社的编辑，第一位编辑退稿时附函声明：“我们看不出此书有任何营利可能，因此无法鼓励你继续写下去，即使以配额方式销售也不能确保该作的出版。”下一位编辑写道：“阁下不该以如此轻松的笔调讨论这么严肃的主题。”另一位建议：“假如你写的是喜剧，就不该涵盖那么多悲剧案例研究。”又一名说道：“我会重新考虑出版此书，假如你将决心把它重写成诙谐的作品或是严肃的科学论述。”十四封拒绝通知函接踵而来，两年后我开始怀疑世人对我的发现是否已准备就绪了。

一次一丁点儿（化整为零）

我们决议如下：如果出版界尚未准备好出版整本书，那么 我们或许可以透过一些短篇文章逐渐引介彼德原理。胡尔先生写了一篇文章刊于一九六六年十二月的“土绅”（Esquire）杂志，之后我替西方杂志（洛杉矶时报，一九六七年四月十七日）撰写有关彼德原理的文章。

读者对该篇文章的反应十分热烈，数月之内收到四百封以上的信件，邀请演讲和索讨文章的人也蜂拥而至，我于是尽可能地满足他们的要求。

彼德原理的销售情形，一九六八—一九六八年三月，威廉·莫洛出版社的总裁询及彼德原理出书的可能性，我挥去原稿上的一层灰尘，随即将它交给该社的编辑。

本书于一九六九年二月发行后，渐渐登上非小说类畅销书排行榜的第一名，并持续榜首二十个星期。本书还列名于畅销书排行榜长达一年以上，至今为止（一九七〇）已转译成十四种语言。尤有甚者，本书成为许多大学的必读课程，并成为许多研习会争相讨论的主题。

此外，本书还促成了几个严肃的研究计划，调查彼德原理的有效性如何，结果每项研究都证实我的观察是正确无误的。

急流勇退、见落后就收手由于本书的出版我有很多机会可以一步登上我个人的不胜任阶层，但是我婉拒了很多请我当经营顾问或当企管研习会主持人的要求。然而，尽管我辞退了那么多提案，我仍无法保证自己超乎彼德原理的范围。例如最近某企管学院邀请我去发表演说，欲排定我在同一时刻要出席五间以上不同的教室。此外，某个由工业工程师和系统分类专家联合组成的协会请我去宣传他们的协约内容，结果他们给我有关于日期、时间和地点的讯息全部错误。又，我买的各种器具依旧无法运作，不然就是三十天内故障失灵；我的车子从服务站检修完回来后还是有一些不可思议的缺陷。至于政府机关则持续增订影响我生活的各项法令，使得法令日益变多变难而成为官僚式的繁文缛节。

死亡是大自然的警语（减速慢行）

我们总倾向于往我们的不胜任阶层攀爬，仿佛愈高、愈多就代表愈好，可是环顾四周，我们看到的却比比皆是这种盲目追求下的牺牲者。

我们看到一批批人，而且是人类中的大多数人，争先恐后、汲汲争取到头来终将是一场空的地位。他们扩大作战、强化军备，致使杀人过量、人口锐减；他们开发动力、增加生产，结果污染环境、扰乱了生命赖以维持的生态平衡。

如果人类想自救免于将来的生活无法忍受，首先就必须认清盲目扩增可能导致的后果。

人们必须是查清目标而明了所谓真正的进步是向前过更美善的生活，而非向上推挤到生命的完全不适应；人们必须明白；经验品质的提升远比取

得或拥有无用的物质还重要；人们必须重估生命的意义而决定运用聪明才智于保护人类、发展人文上，抑或是持续运用创造潜能于扩展无比巨大的死亡陷阱上。

人偶尔会在镜中瞥见自己的身影而不能立即自我辨认，于是在不自知前就加以嘲笑一番，这样的片刻里正好可以使人进一步认识自己，本书期望扮演的正是那面镜子。

代序

雷蒙·胡尔

身为作家及记者，我有特殊的机会研究文明社会的活动。我曾撰写过关于政府部门、工业界、商业界、教育界、以及文艺界等不同方面的调查报告，也曾和各行各业的成员以及社会上中、高、低各阶层的人士谈过话，并仔细聆听了他们的心声。我注意到，除了少数特例以外，大部份的人都做事草率苟且。因此，随处可见的是不胜任者的泛滥和猖獗。我曾目睹一座四分之三英里长的路桥崩落海中（尽管那桥一再勘验过），原因出手桥墩的设计根本不良。

我曾看鬼都市规划人员在一条大河的冲积原上督导一座城市的发展，而该处竟是大河定期泛滥成灾的地方。

最近我读到一则报导，叙述某家英国发电厂的三座巨型冷却塔倒塌，令人不解的是：每座塔造价高达一百万美元，结果居然连一阵强风的袭击也承受不住。

我又十分有趣地发现，德州休士顿室内棒球场竣工后却不堪使用：因为晴天时由于窗户射进来的光线太刺眼，外野手无法辨清高飞球的方向。

我还观察到，各种器具的制造商依惯例总会在各地设立服务站，因为他们预测（经验也证实如此）他们的许多产品在保证期内会发生故障。

由于听过许多驾驶员抱怨他们新车的缺点，我在获悉最近大汽车商生产的汽车约五分之一潜藏有危险的制造缺陷时，一请不要误以为我是那种具有成见的极端保守份子——只因现代的人与事太现代化就加以谩骂。事实上，不胜任并没有时空的限制。例如十九世纪英国政论家麦考莱（Maculay），根据当时日记作家皮普斯（samuel Pepys）的记载而描述了英国海军一六八四年时的情形：“海军总部实在令人惊奇，浪费、贪污、无知、懒散无所不包……他们的判断不足信赖……他们从不履行合约……也从不执行巡检的任务……有些新兵腐化、无能，如不加紧训练和纠正，甚至可以在船靠岸时失足落海”此外，水手们则因无法按期领到薪水，而情愿将他们的配给券六折贱卖给地下钱庄。至于大多数在海上往来的船只，指挥统率者往往没有受过航海训练。

英国名将威灵顿将军（Wellington）在前往葡萄牙参加一八一〇年战役前，曾翻阅了随行的军官名单，然后说道：“我只有盼望敌人看到这份名单时。也能和我一样感到战栗不安。”美国南北战争时期的名将泰勒：（Richard Taylor）提到七日战役时，他评议道：“南军将领对地形根本不熟，

在雷契曼城一天的行军情况就好比在中非洲行军一样迷乱。”而另一位名将李将军（Robert E. Lee）也悲痛地抱怨说：“我的命令简直无法实行。”同样是二次大战期间，一艘医疗船的澳籍指挥官在检验改装后的水槽时赫然发现，水箱内部漆的居然是足以让船上每个人中毒的红铅。

上述事例——以及数以百计类似事件——我都曾看过、读过，或者听人提起过。于是我相信了一个事实：“不胜任”无所不在！

于是，当某登月火箭因部份零件遗落、损坏、失灵、或提前引爆而导致发射失败时，我不再感到吃惊。

同样地，当我得知政府聘用的某婚姻顾问本身竟是同性恋者时，我也不再讶异。

现在，我预测的是：政治家们迟早会证明他们无法实现竞选时期许下的诺言。我甚至可以断言，如果他们真做了什么，那很可能是反倒实现了竞争对手的政治主张。

如果不胜任的情形仅发生在某些较大规模、较边远的人为措施上（像是公共工程、政治、太空旅行等），便已够恼人了。然而，事实并非如此。不胜任它还近在眼前——它无处不在，是个讨厌的害人精。

当我走笔至此时，住在隔壁的女士正在打电话，她说的每个字我清楚可闻。现在的时间是晚上十点，住在另一侧的男士因感冒提早就寝了，像听到他间歇性的咳嗽声以外，我还听到他在床上翻来覆去发出的弹簧吱吱声。问题是我住的并非廉价的房子，这H带是昂贵、现代化、混凝土制的大厦住宅区，当初设计和承建这区房子的那批人是怎么搞的？有一天，我的一位朋友买了一把钢锯回家锯铁钉，当他锯第一下时，锯刀啪地一声断了，调整钮也同时坏掉，于是从此那把钢锯就报销了。

上星期，我在一所中学的新礼堂讲台上想使用录音机，却始终找不到电源。该栋建筑的技师告诉我，在他任职的一年内，他在讲台上一直找不到一个可以接通电流的插座，他怀疑里头的线路根本没有装好。

今天早晨我出叮买台灯，在二家大家具器材供应商里找到了一座喜欢的台灯，当店员正要包装时我请他先测试一下（最近我愈来愈小心了），他显然不常测试电器，因他花了很长时间才找到插座。最后也总算把灯插上了，可是台灯却扭不亮，他再试同型的其他台灯，依然扭不亮，整批货的开关系统有瑕疵，我只好转身离开那家商店。

前些时，我订购了六百平方英尺的绝缘纤维玻璃作为整修别墅用，当时找站到订购柜的职员身旁确定她写的数量正确，结果还是枉然！建材公司开给我七百平方英尺的帐单，然后送来的货是九百平方英尺。

至于经常被夸称为矫治各种弊病的良方——教育，却显然地对不胜任也束手无策。因为在教育的殿堂里，不胜任一样蔓延开来：三分之一的高中毕业生达不到正常五年级程度的阅读能力，而大一新生开阅读课程程度变成司空见惯的事；在某些大学院校里，甚至有百分之二十的新生看不懂他们的教科书内容！

此外，我经常接到某大学的信。十五个月前我变更住址并去函通知学校当局，但是我的信依然往旧地址送。我再去信两次并以电话方式通知他们变更地址。结果还是无效。于是我只好亲自拜访，指出他们档案上的错误地址，然后口述新址、亲眼看着秘书登记下来，结果信仍往旧地址送去。两天前情况有了新发展，那惊住进原先我住的公寓而一直沓我收信的女士打电话

来，她告诉我现在她又投家了，而大学给我的信竟也跟着寄到她的新住址！

如前所述的一对于不胜任的普遍情况我已能顺其自然、见怪不怪了。但晕，哦又想只要找出不胜任的导因，也许就能找出矫治不胜任的 - 办法。因此我开；始用心探讨问题。

我听到了各种不同的论调。

一位银行家指责学校说：“现在的、孩子没有培养讲求办事效率的习性。”一位老师埋怨政客们说：“政府自己都这么缺乏效率了，怎么能期望老百姓做到什么？况且他们还驳斥了我们争取充足教育预算的合理要求。只要各校都能有一部电脑……”——一位无神论者怪罪教会说：“……教会以天国的寓言麻醉世人的心灵，害得人们脱离现实生活而变得不切实际。”一位教会人士批评广播、电视和电影说：“……现代生活中的许多诱惑使人分心，因而不遵守教会的道德规范。”一位工会会员指责经理人员道：“……他们太注重利润，以致发出的薪资不够员工生活所需。对这样微薄的报酬，员工是不会对工作产生兴趣的。”一位经理人员则指责工会说：“现在的员工凡事漠不关心，只知道加薪、休假、还有退休金。”一位个人主义者声称，国家福利政策导致一股凡事不在乎的冷漠态度。一位社会工作者告诉我，家庭道德的颓废和家庭的破裂使人在工作上缺乏责任感。一位心理学家认为，早期性冲动的压抑，造成潜意识的倾向失败并借以补偿罪恶感。一位哲学家则表示：“人终究只是人，偶尔发生意外总是在所难免的。”一大堆意见分歧的解说，等于和完全没有解答一样糟糕。我开始觉得自己将永远无法了解不胜任。

可是，有一晚，一句沉闷戏剧的第二场休息时段，我在剧院大厅抱怨演员和导演不胜任，因而和劳伦斯·彼德博士聊起来，而他多年来正好是研究不胜任的专家。

由于中场时段太短，彼德博士的一番话不够满足我的好奇心。于是在散场后我到他家坐到清晨三点，听他条理清晰地阐明他惊人的创新理论，而我心中有关“人为什么会不胜任”的疑问也终于获得解答了。

彼德博士认为，亚当（译注：原罪论）、煽动者、意外事故等都不是问题所在，他指控说，我们的社会特质之一才是造成不胜任和助长它继续恶化的罪魁祸首。

不胜任的原因终于找到了！我的脑中燃起一个念头，也许下一步应该把不胜任彻底根除掉！

彼德博士生性谦厚，到那时为止他只和一些朋友、同事讨论过他的发现，并偶尔发表相关演讲就心满意足了。至于他大量收集的不胜任资料和他卓越辉煌的理论、公式则从未公开付梓。

彼德博士说：“也许我的原理能裨益人群，但为了例行教学和相关的文书工作我已忙得焦头烂额。除此之外，我还要参加教师会议，还要持续进行我的研究。或许将来我会整理资料并安排出版事宜，但在未来十到十五年内，我实在挪不出时间来。”我向他强调拖延的危险性，最后彼德博士同意和我合作：他提供繁多的研究报告和手稿供我处理，我则负责加以浓缩成书。以下的篇章里呈现的是彼德教授对“彼德原理”的诠释，此为二十世纪以来最具洞察力的社会、心理创见。

你敢阅读本书吗？你敢面对眩目的启示吗？为何学校不能传授智慧？为何政府不能维持纪律？为何法庭不能伸张正义？为何成功不能带来幸福欢乐？为何乌托邦计划不能产生理想国？ - 请不要轻率决定阅读本书，因为一

作出决定就不能更改。你若决定读，下去，你将永远无法像现在这样享有无知的幸福；你将不再盲目尊崇你的上司或统驭你的部属。永远不会！因为一旦你知道了彼德原理，你将不可能忘记它！

那么，继续阅读本书有何好处呢？经由克服你自己的不胜任和了解他人的不胜任，你可以轻易地完成工作、获得晋升、以及赚更多钱；你可以避免惨痛的错误、可以成为领袖人物；同时，你还可以享受休闲、使朋友喜悦、使敌人惊愕、使你的小孩印象深刻，并使你的婚姻生活更丰富、更充满活力。

总而言之，本书的知识将使你的生命产生革命性的变化，甚至可能拯救你的生活。

因此，如果你有勇气的话，请继续阅读彼德原理，并请详加思考、记忆、及应用它。

第一部 彼德原理

·事情为何总是弄砸了·

陈美容译

谨以此书献给在不胜任阶层工作、游戏、情爱、生活与死亡的芸芸众生。同时提供资料，借以建构及发展有用的层级组织学。

第一章 彼德原理我开始觉得可疑

——M·塞万提斯

当我还小时，大人们教导我：在上位的人往往具有自知的睿智。他们说：“彼德，你懂得愈多，前途愈不可限量。”于是我用功读书，直到大学毕业、踏入社会、进而取得教师资格时，我仍然紧紧抱持着上述的信念。然而，在我教书的第一年里，我很失望地发现，许多教师、校长、督学和校务董事似乎都不自知他们的专职何在，因而也都不能尽到工作上的职责。例如，本校校长关心的主要是：所有窗帘要高度一致，教室必须保持安静，以及禁止任何人践踏或靠近花圃。另外，校务董事注意的是避免得罪任何少数团体（不论对方态度多恶劣），还有一切规定的表格要准时缴交。至于学童的教育问题，这些主事者似乎根本不放在心上。

起初我以为这只是我任教学校的持有毛病，因此转向其他省份的学校申请教师资格。我填妥特制表格、附上所需文件，并完成许多繁琐手续寄了出去。结果，几星期后，我的申请书和所有文件全被退回！

奇怪的是：我的证件完全没弄错，表格也已正确填妥，由上面的图章可以判知该校已收到信件了，为什么还会退回呢？对方附函解释道：“根据最新规定，教师的申请表必须挂号邮寄以确保投递安全，否则本校教务处将拒绝收件。请你重寄一次给教务处，并请务必记得挂号。”于是，我开始怀疑，不胜任并非部份学校单位的专利而已。

当我更增广见闻后，我发现每个组织总有许多人无法胜任他们的工作。

● 一个普遍的现象

工作上的不胜任随处可见，你注意到了吗？或许你我都注意到了。

我们可以看到优柔寡断的政客装腔作势，严然像是果决刚毅的政治家；

自命消息可靠的权威人士，到头来将过错归咎于情况的难以掌握；懒散而傲慢的公务员不计其数；军事将领以豪壮的措辞掩饰行为的怯懦；统治者天生驾性无法真正统治。在这个复杂、虚矫的社会里，对那些不道德的牧师、贪污的法官、头脑不清的律师、文笔不通的作家，以及连拼音都会出错的英文老师，实际上我们也只能无可奈何地耸耸肩而已。甚至在大学校园里，我们也能见到文告由拙于沟通的行政人员拟稿；而一些单调、乏味的课程，则由声音不清、表达能力缺乏的老师主讲。

鉴于不胜任普遍存在于政治、法律、教育和企业各界，我假设其原因乃是由某些人事安置上的固有成规所导致的。因此我开始认真地探讨员工们如何在组织阶层中往上爬，又升迁后他们的情况如何。

我一共收集了数百份实例作为研究资料，以下是三个典型的案例。

“市政府档案，第十七号案例”米尼恩是艾克西尔市公共工程部的维修领班，他为人亲切和气，因而深获市政府高级官员的赏识和称赞。

一名工程部的监工说：“我喜欢米尼恩，因为他有判断力，又总是愉悦开朗的样子。”米尼恩的这种性格恰好适合他的职位：因为他不必作任何决策，自然也没有和上司意见分歧的必要。

后来那名监工退休了，米尼恩接替了监工的职务。和以前一样，他依然附和大家的意见，上司给他的每个建议，他不经选择就全部下达给领班，结果造成政策上的互相矛盾，计划也朝令夕改，不久整个部门的士气便大为低落，来自市长、其他官员、纳税人、以及工会工人的抱怨接二连三。

至于米尼恩，他依旧对每个人唯唯诺诺，仍旧在他的上司和部属之间来回传送讯息。名义上他是一名监工，实际上他做的却是信差的工作；他所负责的维修部门则经常超出预算，而原定的工作计划也无法达成。简言之，米尼恩以前是一名称职的领班，现在却变成不能胜任的监工的了。

“服务业档案，第三号案例”丁克在李斯汽车维修公司是一名热忱又聪明的学徒，不久他被聘为正式的机械师。在这个职位上他表现杰出，不但能诊察汽车的疑难毛病，还能不厌其烦地加以修复。于是他又被擢升为该维修厂的领班。

然而，在担任领班之后，他原先对机械的热爱和追求完美的性格反而成为他的缺点。因为不管汽车厂的业务多么忙碌，他还是会承揽任何他觉得看起来有趣的工作；他总是说：“我们总得把事情做好嘛！”而一旦工作起来，不到完全满意他绝不轻易罢手。

他事事干预，极少坐在他的位子上。他常常亲自动手修理拆卸下来的引擎，而让原本从事那件工作的人呆站一旁，并让其他工人枯等地指派新的任务。结果汽车厂里总是堆着做不完的工作、总是显得一团糟，交货的时间也经常被延误。

丁克完全不了解，一般顾客并不在乎车子是否修得尽善尽美——他们只希望能如期取回车子。丁克也不明白，大部份工人对薪资比对引擎的兴趣还要浓厚。因此，丁克对他的顾客和部属都不能应付得宜。从前他是一位能干的机械师，现在却成为不胜任的领班了。

“军事档案，第八号实例”试以前任著名的高文将军(Generrala Goodwin)为例，他为人热诚、不拘小节，言谈爽快风趣，蔑视一切细琐规则，再加上过人的胆识，使他成为麾下兵士们的偶像，因而领导手下打了许多场漂亮的胜仗。

之后高文将军晋升为战地指挥官，他所面对的不再是普通的士兵，而换成是政客和军方的高级将领。

然而，高文将军既不遵守必要的交际礼仪，也无法适应传统的客套和谄媚。他经常和高官政要争吵，然后窝在指挥蓬里一连好几天地酗酒、发脾气。于是，军队的指挥权就渐渐旁落到部属手中了。总之，高文将军也晋升到他无法胜任的职位了。

- 重要线索

由上述案例我终于发现了一个共通的特质，亦即每个人都由原本能胜任的职位晋升到他无法胜任的职位。我的观察是，任何阶层中的任何人，或迟或早终将有同样的遭遇。

“假设档案，第一号实例”假设你拥有一家制药工厂——名为“完美制药公司”。有位领班因溃疡穿孔去世了，你亟须找一个接替的人选。很自然地，你会从基层的制药工人中挑选。

其中，欧尔小姐、史林德太太、艾利普先生，以及库柏先生等都表现不同程度的不胜任，当然他们不适于晋升。于是，你在其他条件相当的情况下，找到了一位最称职的制药工人史菲尔先生，并把他擢升为领班。

现在，假设史菲尔先生在领班的职务上也能胜任，当你的总领班李格利升为作业经理时，史菲尔先生自然有资格接替总领班职位。

相反地，从另一方面来看，假设史菲尔不能胜任领班的工作，他便不可能再获得晋升，亦即他已到达我所谓的“不胜任阶层”，他的事业将止于领班而已。

有些员工如艾利普和库柏，他们在最低阶层就已不能胜任，因此永远不能获得晋升。有些人则在一次晋升后达到不胜任阶层，像史菲尔就是个例子（假设他担任领班表现不佳）。

汽车维修厂的丁克在组织阶层的第三级便达到他不胜任阶层，而高文将军则到组织阶层的最顶端才不胜任。

所以在分析了数百件工作上不胜任的案例后，我导出了“彼德原理、的公式：在层级组织里，每位员工都将晋升到自己不能胜任的阶层。

- 一门新科学

由于导出彼德原理的公式，我发现无意之间我已创设了一门新的科学——层级组织学（hierarchiology）。

“层级组织”（hierarchy）一词起初用于形容教会的阶级制度（牧师分成各种等级）。现在该词的意义已经延伸，包括任何具有等级制度的组织。

尽管“层级组织学”仍只是一门新兴的学科，然而它却能普遍应用于公共或私人企业的管理上。

- 你也在内！

我的原理是解开所有阶层制度之谜的钥匙，因此也是了解整个文明结构的关键所在。有些特立独行的人试图避免落入层级组织里，但凡是置身于商业、工业、商业公会、政治、行政、军事、宗教、教育各界的每个人都和层级组织息息相关，亦即所有的人都受彼德原理的控制（有些特立独行的人试图避免落入层级组织里）。

可以肯定的是，其中许多人可能获得一、两次的晋升——从某个能胜任的阶层晋升到仍可胜任的更高阶层。但新职位能胜任将使人有资格再度晋升。于是每个人——包括你和我——最后将由能胜任的阶层晋升到不胜任的

阶层。

所以，假使时间足够——同时假使层级组织里有足够的阶层——每个员工终将晋升到自己的不胜任阶层，并从此停滞不再前进。

因此，彼德原理的推论结果是：每个职位终将由不能尽责的不胜任员工所占据。谁来推动层级组织的轮轴？当然，在实务上，你很难找到一个所有员工都到达不胜任阶层的组织。大部份的情况是，人们仍会完成某些任务，也因此层级组织仍有它继续存在的理由。

层组组织的工作任务多半是由尚未到达不胜任阶层的员工所完成的。

第二章 彼德原理的实例

我将以学校为故事题材。

——J·海伍德

艾克西尔市立学校的制度是个典型的组织，研究该校的制度可以明了“彼德原理”在教书这一行业里运作的情形，同时也能推知层级组织学如何运作于各行各业。

且让我们先从授课的教师开始讨论，为了便于分析，我把他们分成三级：胜任、适度胜任以及不胜任。

根据分配理论（Distribution theory）预期和实务经验结果，教师通常会不均匀地分布于这三个等级：其中绝大多数教师属于适度胜任级，只有少部份教师属于胜任级和不胜任级。下图可以显示分布的情形：

● 墨守成规者的案例

一个不能胜任的教师是没有资格获得晋升的。例如多洛西·狄德小姐在大学念书时是一个非常守规矩的学生，她的作业和报告不是抄袭教科书和期刊，就是转述教授的上课内容。

她所做的不多不少总是完全吻合于别人告诉她的内容，因此，她被认为是一名胜任的学生。

最后她以优异的成绩从艾克西尔师范学院毕业。

当她成为教师后，她教给学生的，不多不少正是她以前所学的；她完全按照教科书、课程指导和教学进度上课，从不超出范围。

所以她的教学工作进行得不错，只是没有规则或前例可循时就义另当别论了。例如，有一次水管破裂，大水淹满教室，狄德小姐依然继续上课，直到校长冲进来才救了全班。

校长大叫道：“我的天！狄德小姐！教室都积水三英寸了，你为什么还继续上课？”狄德小姐答辩说：“因为我并没有听到紧急事故铃的响声；你知道我一直注意听的，但我确定你们并没有拉响警铃。”面对如此似是而非的答辩，校长一时哑口无言，最后援用校规上赋给他的紧急事件处置权，而将那些泡得湿淋淋的学生带离教室。

职是之故，尽管狄德小姐从未犯错或不遵守规定，但她时常使学校当局困扰，因此将不再获得晋升。做一个学生，狄德小姐可以胜任，但是担任教师时她使已到达不胜任阶层，因此，在她往后的教学生涯里，她将一直停

在原来的职位上。

- 有资格晋升的大多数

大多数新任教师都属于适度胜任级或胜任级（参阅图型中 b 到 D 的部份）因此，这些教师都有资格获得晋升。以下是其中的一个案例。

- 潜伏的缺点

毕克先生从前是一位优秀的学生，后来成为很受学生爱戴的科学教师。他的教学及实验课程部深具启发性，学生们也和他合作，使实验进行得井然有序。呵是毕克先生不擅于文书作业，他的这一项缺点能获得弥补，是因为他的上司认为他终究是个成功的老师。

之后，毕克被摆升为科学系系主任，负责采购所有科学仪器并负责做详尽记录。于是，他的不胜任暴露无遗了！三年来地不断添购本生灯 (Bunsenburners)，却没有同时购买连接管。结果当旧的连接管逐渐损坏淘汰后，愈来愈少本生灯能派上用场，而架子上却仍堆积着许多灯。

于是，毕克不能获得进一步的晋升。他所不能胜任的职务，便是他最终的职位。

- 更高级的组织层级

蓝特过去曾是胜任的学生、教师和系主任，他因而获升为副校长。在副校长任内，他表现出优异的智慧，与老师、学生、以及家长们都处得十分融洽，于是他又进一步升到校长的职位。

在担任校长以前，地从未直接与学校董事会或当地的教育督学交涉过。上任后不久，他马上显露出缺乏与这些高级官员打交道的本领。有时地会为了替两个学童调解纠纷，而让督学一旁等候。有一回他替一位请病假的老师代课，却错过了副督学召开的课程修订会议。

他竭尽全力处理校务，以致干无法兼顾社区组织的活动。例如，他拒绝当教师暨家长协会的主席；拒绝当社区改进会的会长；同时也拒绝当文学指导委员会的顾问：因此，蓝特的学校失去当地社区的支持，他本人也不再受到督学的赏识；他逐渐被一般大众和上司们认为是一位不胜任的校长。也因为如此，当副督学的职位出缺时，学校董事会拒绝提名他；直到退休以前，蓝特将只能继续当一名不快乐且不胜任的校长。

专断者杜莱尔先生以往曾是胜任的学生、教师、系主任、副校长、以及校长，因而被摆升副督学。在此之前，他只须阐明学校董事会的政策，并有效率地加以施行即可。现在，身为副督学，他必须参与学校董事会的政策研讨，并以民主程序作出最后决策。

然而，杜莱尔不喜欢民主程序，他坚信自己就是一名专家。当他向董事会会员们发表意见时，使用的态度和他从前对学生训话的态度没有两样；此外，他也试图以校长管理教职员的方法控制董事会。

于是，学校董事会评议杜莱尔为不胜任的副督学，他将不会再有晋升的机会了。

技穷史班德曾是胜任的学生、英文老师、系主任、副校长以及校长，之后六年的副督学任期里他也颇能胜任——富于爱国心、擅长交际、和蔼可亲、且受众人爱戴。于是，他又晋升为督学，负责掌理学校财务。但没多久，他发现自己一头雾水。

从他担任教师开始，史班德不会为钱烦心。因为他太太已全权处理他的薪资、支付家庭开支、并每星期给他零用钱。

现在。史班德在财务方面的不胜任显露无遗了。他向一家不可靠的公司大量采购教学器材，结果该公司什么产品也没制造便已宣布破产。此外，他在市内各校的每间教室里装置电视机，尽管当地电台的教学节目只适合中学生。总而言之，此时史班德他的不胜任阶层了。

- 另一种晋升型态

前述案例都是典型的“直线式晋升”，另一种晋升型态则为“幕僚式晋升”，陶兰小姐的情形便是个典型的案例。

陶兰小姐从前是胜任的学生和优异的小学老师，后来她被升为教学主任。现在她所要教学的对象不是小朋友，而是一群老师。然而，她仍采用适于小学生的教学技巧来指导老师。

当陶、小姐和老师们说话时，不管面对的是一位或多位老师，她一律慢慢他说、说得十分清楚。她的用字相当简单（多半只是一两个音节组成的字），每一个要点一定以不同方式解释好几遍，直到她确定老师们都听懂为止。此外，她始终面带笑容。

老师们不喜欢陶兰小姐的笑容，认为那是装出来的；同时，他们也不喜欢陶兰小姐高人一等的说话态度。他们产生极强烈的排斥感，因而不但没有遵行她的所有建议，反而花许多时间编造借口规避她的建议。

由于陶兰小姐证实无法和小学老师们充分沟通，她将没有再晋升的资格，也因此她将继续担任教学主任——停在她的不胜任阶层。

- 你自己来判断

在任何层级组织里，你都能找到类似的案例。请环视你的工作环境，找出已到达不胜任阶层的人。你将发现在每个层级组织里，每个人都将技穷。照照镜子，反省看看你自己是否……不！你或许宁愿问道：“难道彼德原理没有例外吗？真的无法避开它吗？”下面几章里我将讨论这些问题。

第三章 虚有其责的特例

当形势转坏时，嫌疑犯会竭力编造

脱罪的理由，并使法官感到为难。

——丁·德莱顿

很多人不愿意接受我的“彼德原理”。他们处心积虑地挑毛病，有时自以为能从我的层级组织学中找到缺大，针对这一点我要提出警告：请不要被虚有其表的特例愚弄了。

特例之一：冲击式晋升

“沃特·布拉基的晋升是怎么回事？他是那么不胜任、那么碍事，所以经理人员干脆用晋升的方式把他一脚踢开。”我经常听到这类问题，且让我们来探讨这种我称之为“冲击式晋升”(Percussive Sublimation)的现象。布拉基由不胜任职位晋升到能胜任职位吗？不！他只是从一个无效率的职位转到另一个而已。他比以前担负更重职责吗？不！他在新职位上完成的工作量多于原先的职位吗？不！

冲击式晋升是假晋升。有些布拉基型的员工相信他们获得了真正的晋

升，别人也看法一致。可是这种假晋升的主要功能是在欺蒙层级组织以外的人。只要达到这个目的，假晋升的策略便算成功了。

可是，经验老道的层级组织专家绝不会上当。以层级组织的观点来看，所谓真正的晋升是从能胜任的阶层晋升。

那么，成功的冲击式晋升有何成效呢？假设布拉基的主管是基克利，他仍能胜任现职，那么他调迁布拉基后可达成三项目标：（一）掩饰升迁政策的失败。如果他承认布拉基确实不胜任，旁观的人便会想：“在给布拉基最后一次晋升前，基克利早该知道布拉基不是合适的人选。”但是冲击式晋升却能证明先前的晋升是对的（指对员工和旁观者而言，对层级组织专家则另当别论）。

（二）鼓励员工士气。有些员工至少会想：“连布拉基这样的人都能晋升了，我当然也能获得晋升。”对许多其他的员工而言，冲击式晋升是个极大的诱惑。

（三）维护该层级组织的安全，尽管布拉基不能胜任，但不能开除他——因为他或许熟悉基克利的业务，他若跳槽到竞争对手的组织中，可能导致危险。

- 常见的现象

由层级组织学我们可以得知，每个兴盛的组织都有一个特点：管理阶层蓄积了许多冗员，包括已获和将获冲击式晋升的人选。例如，有家著名的器具制造公司竟有二十三名副总裁！

- 似是而非的结局

韦伯利广播公司制作部门的创造力颇具盛名，这是采用冲击式晋升的结果。因为该公司把所有无创造力、无生产力的冗员统统调到富丽堂皇的总公司去（总公司大楼造价达三百万美元）。

总公司里没有摄影机、麦克风或发报机。事实上，它距离最近的录音室也有好几英里路程。然而，总公司里的人总是不停地忙碌，他们撰写报告、规划图表，并忙着安排与人会谈的时间。

最近，该公司宣布大幅改组高层人事，目的在使总部的作业更流畅。结果八名副总裁取代原先的四名，同时增加一位总裁的联络助理。

于是，我们可以看到，冲击式晋升能隔离冗员而使其他员工专心工作。

- 特例之二：蔓藤式晋升

蔓藤式晋升（*Laterai Arabesque*）是另一类型的假晋升。这时，不胜任员工有获得阶级上的提升，有时连薪资也没有增加，只是被冠上一个较长的新头衔，然后被调到偏远的角落去。

卡利文具公司的怀伍德先生是名不胜任的经理，蔓藤式晋升后，他薪资不变，却改任部门间的沟通协调人，负责来往文件影印本的存档事宜。

“汽车制造档案，第八号案例”惠勒汽车零部件公司比其他单位更充分地运用蔓藤式晋升。该公司把业务划分成许多区域，最近，我发现有二十五名高级主管被外放到各省，担任所谓地区副总裁的职务。

该公司还收购一家汽车旅馆，指派一名高层职员前去经营。此外，另有一名无所事事的副总裁，打算花三年的时间撰写该公司的历史。

我因而得到以下结论：层级组织规模愈大，蔓藤式晋升愈容易实行。

“职位悬空的例子”某政府部门的八十二名员工，全部被转调到另一部门，留下一个年薪一万六千美元却无事可做且无下属可管的主任。这种层级

组织是十分罕见的现象，好比一个没有底盘支撑，却有一个顶端悬浮的金字塔；这种有趣的现象，我称之为“自由飘浮的顶端”(free-floating apex)。

特例之三：彼德反转原理我有一位朋友，他到一个酒类由政府专卖的国家旅游，在回国以前，他向当地政府经营的酒店询问：“按规定我可以带多少酒出境？”店员回答说：“这你必须去问海关关员！”我朋友应道：“可是我现在就想知道，我才能买适量的酒，才不会买得太多而部份遭到海关没收。”店员回答：“那是海关的规定，和我们没有关系。”朋友又说：“但你一定知道海关的规则吧！”店员答称：“没错，我知道。但是本部门并不负责海关规则，我无权告诉你。”你曾经遭遇或听说类此事件吗？“我们无可奉告？”官员分明知道你问题的答案，你也确定他知道答案，可是基于某种理由，他硬是不肯告诉你。

有一次，我刚到一所大学任教，学校出纳部门发给我一张识别卡，可凭卡在学校开设的书店中兑现支票。于是我前往该书店，出示识别卡，并交付一张二十美元的支票。

书店出纳员却说：“本店兑现薪资支票和个人支票。”我答道：“可是旅行支票比个人支票好，甚至还优于薪资支票。即使不用这张识别卡，我在任何商店都可以兑付旅行支票，因为旅行支票和现金没有差别嘛！”该出纳员却说：“但是旅行支票终究不是薪资支票或个人支票。”一阵争议后我要求会见经理，他耐心听我说完，神情漠然，最后他断然他说：“本店恕不兑现旅行支票。”或许你也曾听说，医院在救助意外伤害的病患前，会要求病人将宝贵的时间花在填写大叠表格上。或许，你也曾听到护士对熟睡的病人叫道：“喂！醒醒！吃安眠药的时间到了！”你大概也读过爱尔兰人欧布莱恩的故事，他在往来于香港与澳门之间的渡轮上呆了十一个月，原因是他没有证明文件可以在两地下船，而香港和澳门当局也都没有发证给他。

特别是那些没有自主处置权的政府官员，他们总是太拘泥于表格填写的正确性，而不管表格是否具有实用的目的。对他们而言，任何超出惯例的细微偏差，都是不能容许的。

- 职业性的机械行为

关于上述的行为，我称之为“职业性的机械行为”(professional automatism)。显然地，对职业性机械行为者而言，方法重于目标；文书作业重于预定的目的。这类员工不再视自己为服务大众的人，相反地，他们把大众当作原料，用来维持他们自己的生存，并使一切表格、仪式、层级组织等得以继续存在。

以顾客、客户或受害者的观点来看，职业性的机械行为是不胜任的。那么，你必然觉得奇怪：“那么多职业性机械行为者是如何获得普升的？是否职业性机械行为者不在彼德原理的管辖内？”在回答这些问题以前，我必须先提出另一个问题：“谁来为‘胜任’下定义？”

- 标准的问题

一个员工的胜任与否，足由层级组织中的上司判定，而不是外界人士。假使上司仍处于能胜任的阶层，他或许会以实际工作业绩来评断部属——例如，提供医疗服务的状况、资讯的供给情形、香肠或桌子的生产量、以及层级组织的目标是否达成。换句话说，上司以产生(output)评断部属。

但是，如果上司已到达不胜任的阶层，他或许会以制度的价值来评判部属。例如，他会注重员工是否遵守规范、仪式、表格之类的事；他将特别

赞赏工作迅速、整洁有礼的员工。

总之，类似上司是以输入（input）评断部属。

“罗克曼这个人很可靠。”“鲁市里克促进了办公室的顺畅和谐。”“罗特做起事来有条不紊。”“楚根小姐是个沉稳的职员。”“福兰德利太太能和同事合作无间。”由前面上司对部属的评语可知，组织内部的一致和谐比对外的服务效率直受重视，这种情形即为“彼德反转原理”。职业性的机械行为或许也可称为“彼德反转原理”，因为这类行为者把手段和目的关系弄反了。

现在，你必能理解前述彼德反转原理的实例中，那些人为什么会有那样的行为。

如果酒店职员立即解释海关规则，游客会觉得“服务态度真好！”可是该店员的上司可能会记他一次缺点，因为他违反了部门内部的规定。

同样地，如果书店的出纳员接受了我的旅行支票，我会感激他的协助，但是书店经理可能谴责他逾越权限。

- 彼德反转原理行为者的晋升展望

由前述可知，彼德反转原理行为者和职业性机械行为者一样，他们都缺乏独立判断的自主权、都只是服从而不作决定。从层级组织的观点来看，他们是能胜任的工作者，因此有资格获得晋升，一直升到必须作决策的职务时，他们才会发现自己已到达不胜任的阶层。

（注：因彼德反转原理而晋升的人，经常作出两种决策：（一）强化执行规则，（二）增订涵盖各种特殊状况的新规则——而与现存的规定相抵触。结果这类决策将只是再强化反转的效果而已。）因此，我们可以明了，不管职业性机械行为者多恼人，他们终究不会是彼德原理的例外，就如同我经常向学生说的：“胜任，这玩意儿和真理、美善、隐形眼镜一样，始终是存在于旁观者的眼中的。”

特例之四：阶层淘汰

接下来我要讨论的案例对一般人而言或许是最感困惑的：亦即有些优秀、卓越的员工为什么不仅得不到晋升，甚至还遭到解雇？首先我要举出一些例子，然后再解释原因何在。

依规定艾克西尔市的新任教师都得试用一年。布区曼在大学时对英国文学的研究颇有心得，于是在他担任英文教师的试用期间里，他把自己对古典和现代文学的热爱灌输给学生，有些学生因此受到感染，不但开始上市立图书馆查资料、还经常流连于书店或旧书摊；他们兴致勃勃涉猎各种书籍，其中有许多书不在各校批准的阅读书单上。

不久，几位愤怒的家长 and 两个教区的代表前来拜访学校，抱怨他们的孩子尽读些“没有用”的文学作品。于是，布区曼第二年没有被学校当局续聘。

另一位试用教师克利瑞，一开始被指派为弱智特殊班的老师，虽然他事先知道这些学生能力有限，但他仍尽全力教导他们。学年终了前，许多克利瑞班上的弱智学生，在阅读和算术的共同测验上，成绩竟然优于正常班的学生。

但是，克利瑞却接到解聘通知，原因是他完全忽略弱智学生该有的活动，例如串珠链、玩砂箱、及其他种种。此外，尤其是艾克西尔市特殊教育部门提供的泥塑、指画等活动，他也没有充分运用。

还有一位小学试用老师毕佛小组，她禀赋优异，但缺乏教学经验，她

把大学里所学到的因材施教法应用到学生身上，结果，有些比较聪明的学生一年内就念完了两、三年的课程。

后来该校校长向她解释为何不能聘她为永久正式老师：因她不按教学课程施教已破坏了教育制度。她使学生无法适应下一年的课程，使评分和教科书发行制度为之瓦解、同时还使下学年接任的教师大感不安，因为所有的课程学生们都已经学过了。

- 似是而非的解释

上述的案例显示一个事实，亦即在大多数层级组织中，无胜任比不胜任更不受欢迎。

如前所述，普通不胜任者不至于被解雇：至多只是无法广晋升而已。可是超胜任者却经常遭到解雇，因为他们破坏了层级组织，并违反了层级组织必得维护的首要戒律。

读者也许还记得，在第二章 中我把员工分为二个等级：不胜任级、适度胜任级、胜任级。那时为了说明方便，我省略了分配曲线的两个极端，亦即还有两种等级的员工没有提到。以下是完整的曲线图：曲线图两个极端的员工——超胜任和超不胜任，一样都是被解雇的对象。他们经常在上任后不久就被解雇，理由相同：他们倾向于破坏层级组织。而这种去除极端份子的措施，我称之为“阶层淘汰”(HierarchaiExfoliation)。

- 一些惊人的案例

前面我已描述了一些超胜任员工的命运，以下是超不胜任员工的一些案例。

苏西小姐被雇为路马百货器材部的售货员，从一开始她销售的业绩就低于平均锁售额，仅此因素还不致于使她被解雇，因为其他许多售货员的业绩也比平均数低。然而，苏西小姐的记帐方式特别差劲：她时常按错收银机的键，擅自接受同业竞争者的信用卡，更糟的是——在填写销售契约时，她经常把复写纸放错面，然后把契约正本交给客户，使客户带走两份资料（一份在正面、另一份在反面），而她自己一份也没有留下。此外，最糟糕的是她还对上司傲慢无礼。一个月之后她就遭到解雇了。

柯尔克是基督新教的牧师，对于上帝的本质、圣礼的效用、基督的第二次降临以及死后永生等宗教问题，他都抱持偏激的看法，因而他的见解和所属教派教的教义互相冲突。就层级组织的观点来看，柯尔克不能满足教徒的期望而给他们精神上的指引，因此他是个不胜任的牧师，当然不能再获得晋升。尽管如此，他们继续担任数年的牧师，直到后来他写了一本书，书中谴责教会组织的迂缓；主张应对所有教会课税；并呼吁教会认可同性恋、吸毒、种族歧视等社会问题。结果他由不胜任的等级一跃而变成超级不胜任，很快地他便遭革职了。

被淘汰的超级不胜任者往往有两个重要特征：(一)未具创造性（没有产出、没有成效），(二)未能维护层级组织内部的和谐一致（无输入）。

- 你会被淘汰吗？

由此可见，超胜任和超不胜任的员工一样，都会受到典型层级组织的排斥。

我们也可得知，层级组织的被淘汰者和其他所有员工一样，都是彼德原理管辖的对象。

所不同的是，阶层淘汰者在他们的现在状况下注定要被解雇，而其他

员工则不必。

你想另地而居吗？你目前在军中、学校中、或商场中的职位是出于你自愿的呢？还是你本身便是法律或家庭压力下的牺牲者？如果完全依照你自己的计划和决定行事，你将可能使你自己成为不是超胜任者，就是超不胜任者。

特例之五：世袭晋升

有些老式家族企业的老板惯于待自己的儿子如一般员工，他们的儿子由基层干起，然后再循着彼德原理往上爬升。当然，这类老板对层级组织的热爱、对组织保持效率和获利能力的渴望、以及对公平公正的严格要求，显然胜于他个人对家庭的自然情爱。

尽管如此，这类企业的老板还是经常把他们的儿子摆升到高层，并抱持着一种观念：不须经过依次的擢升，他们的儿子便能及时接掌最高统治权，也就是成语所说的：“穿上父亲的鞋子”（继承衣钵）。

这种类型的人事安排，我称之为“世袭晋升”（paternal In-Step）。

世袭晋升的施行主要依照两种方式：第一：为了给世袭晋升者空出一个职位，乃将现任的员工开除，或以蔓藤式晋升、冲击式晋升的方法将他们调职。此种晋升方式较少被采用，因为容易惹起员工对新任者的反感。

第二：为世袭晋升者创设新职位，并冠以一个令人印象深刻的职衔。

● 世袭晋升的诠释

在阶层制度下普遍存有的情况是，某些受钟爱的员工可以超越障碍直接进入组织的高阶层，而不必从最基层做起。世袭晋升不过是这种制度中的部份案例而已。

有时，新进员工直接加入高层可以增加效率，因而世袭晋升不会使外界人士产生反感。

然而，任用世袭晋升者或多或少总会引起其他组织成员的不满。事实上，员工对晋升过程极为敏感（这是一种“彼德倾向”），他们从前循序升上来，希望将来能再依次往上升。因此，经由其他管道安插人事的措施，他们多半憎恶不满。

● 当今的世袭晋升

由一人全揽大权并可任意安插人事的家族企业，最近比较少见。然而，世袭晋升的模式仍然存在，只是晋升者和指派他的主管不必然有亲属关系而已。

且让我列举一些典型的例子。

“世袭晋升档案，第七号案例”普瑞福是艾克西尔市健康卫生部门的主任，他在会计年度终了前发现预算的款额尚未用完，而当时市民的各种传染病已经绝迹，艾克西尔河也不再溃堤阻塞排水系统，因为他的两位副主任（分别负责健康和卫生的维护）都是热心、能干、且懂得节约的人。

也正因为如此，才会有未花完的多余预算。普瑞福意识到，他若不赶紧采取行动，该局下一年度的预算势必遭到删减。

于是他决定设置第三位副主任，由他负责“防止乱丢垃圾和美化市容”的方案。普瑞福挑中的人选是毕威克，一名刚从普瑞福的母校毕业的企管学生。

毕威克接着又设了十一个新职位，包括一位防止乱丢垃圾的督导员、六位垃圾视察员、三位办公室女职员、以及一位公共关系职员。

负责公共关系的握滋华斯则举办各种活动，包括小学生作文比赛、成人吟诗和壁报设计比赛。他还制作两部影片，一部宣传不要乱丢垃圾、一部有关如何美化市容。而这两部影片的制作人，则请涯滋华斯和毕威克在大学戏剧社里认识的老伙伴担任。

事情就这样进行得十分顺利：普瑞福不但超支预算，地还成功地为一学年度争取到更多的预算。

- 现代的父亲“替代者”

当今政府有类似“穿父亲鞋子”《继承衣钵》的情况。联郊政府的基金被用于名目繁多的项目——防治污染、救助贫民、扫除文盲、协助孤单人士、取缔非法活动、甚于研究星际太空旅行的潜在娱乐功能等。

他们的做法是一拿到钱就马上想办法把它花掉。于是巧立各种新职衔——反贫穷专员、种族问题指导员、购书顾问、老人福利方案计划员……等等。下一步骤便是聘请某人担任上述职位，亦即请他穿上鞋子（虽然那职位对他未必适合，也就是他未必刚好合脚）。

这些被聘来担任新职位的人不尽然能解决他们应当解决的问题，但这并不重要。最重要的是他们必须愿意且擅长花钱。

- 彼德原理没有漏洞

上述安排人事的方法仍然符合彼德原理，只要职位能找到人充任（有人穿上鞋子），胜任与否并不重要。如果充任者能胜任新职，不久他将有资格获得晋升，然后在另一个较高的职位上，他将发现自己到达了不胜任的阶层。

结语

结语本章虚有其表的特例并非例外。彼德原理适用于各层级组织的每位员工。

第四章 提拔与晋升

长期提拔、大力提拔、提拔再提拔

—— C·狄更斯

读者想必已经了解彼德原理的不变性和普遍性。但你或许仍想知道你在层级组织中的晋升需要花多久时间。第四、第五章 将帮助你找到答案。首先，让我们探讨透过提拔方式而获得的加速晋升。

“提拔”的定义

我给“提拔”（Pull）下的定义是：在层级组织里，某位员工和他的上司有血缘、婚姻、或熟识的关系。

- 被提拔者的不受欢迎

迎通常，一般人都讨厌别人因特殊关系而获得晋升。同事们憎恨被提拔者享有特别利益，并经常以批评被提拔者的不胜任来表达他们心中的不满。

金士曼成为艾克西尔市的督学后不久，他的女婿哈克便晋升为音乐科的督察，许多老师批评这项任命，他们认为哈克不辨五音，音乐督察一职应该由资深的罗恩担任（强调输入）。

嫉妒是没有逻辑的其实，罗恩根本讨厌音乐和小孩子，长久以来他已听腻厂太多学校的合唱团和管弦乐队，若由他担任音乐督察，显然地，他将不会比哈克能胜任（就工作产生而言）。

那么，老师们的不满，实际上并不是针对哈克的不胜任，而是针对他破坏了按部就班的年资制度。

由此可知，层级组织中的员工并不真正排斥不胜任者（彼德矛盾津），他们会批评不胜任，主要只是用来掩饰他们对被提拔者的嫉妒心理而已。

如何获得提拔

有些人或许会研究被提拔者的事业历程，并拿他们和能力相当但没有特殊背景的人相比较。根据我研究的结果，对于想成为被提拔者的人，我将提出五项具体可行的建议。

（一）找寻贵人

所谓“贵人”，是指在层级组织中职位比你高且能帮助你晋升的人。有时你得费心地去分辨谁具有这种能力。你或许以为，你的晋升机率取决于顶头上司对你的评语好坏。这观念或许是正确的。但是更高的管理阶层可能觉得你的顶头上司已到达不胜任阶层，因而可能不在乎他的推荐和善恶。所以，不要太肤浅，仔细深入观察，你将能找刮能帮助你晋升的贵人。

（二）激励贵人

“不激励贵人等于没有贵人”。值得注意的是，在层级组织里，贵人帮助你往上晋计后他有什么好处；如果他不帮助你晋升，他有什么损失。

在我的研究中，收集了许多这种激励贵人的案例，有些过程十分吸引人，有些则卑鄙下流。在此我下想叙述这些例子，相反地，我希望以这一点当作对读者的测验一，这测验我弥之为“彼德之桥”（Peter's Bridge）。如果你不能靠自己的气力通过这座桥，那么你已经到达了你的不胜任阶层，我的任何建议也将时你没有助益了。

（三）以退为进

“康庄大道永远是最好的途径。”试想你正置身于游泳池内，你努力地往高处的跳水板爬，可是当你爬到半途时，前面一名也想跳水的人挡住了你的去路。那人爬到一半便已失去勇气，双眼紧闪、死命地抓注栏杆，既不会掉下来、也不可向上爬，而你就是无法超越他，这时，站在跳水板上的朋友虽然拼命为你呐喊加油，结果还是无济于事、。

同样地，在工作上的层级组织中，如果你的上一层职位被某个不胜任者（挡路人）占住，那么你花再多力气或你的贵人再有心提拔你，也部将徒劳无功。这种困窘的情况，我称之为“彼德瓶颈”（Peter's Prettypass）。

让我们再回想刚才游泳池的情况，为了到达跳水板顶端，你必须爬下那座被堵塞了的阶梯，横越到另一侧没有障碍的阶梯，然后顺利地爬上顶端。

同样地，在层级组织中，你必须离开挡路人那条升迁管道，然后从另一个没有阻碍的管道往上晋升。这种策略，我弥之为“彼德迂回法”（Peter's Circumambulation）。

可是，在投注时间和精力于采用“彼德迂回法”以前，你得确定你的情况真的符合“彼德瓶颈”——换句话说，在你上面职位的人确实是个挡路人。如果那人仍有资格获得晋升，他便下算是挡路人，而你也不必躲汗地。只要稍加忍耐多等一些时日，他将获得晋升，届时出现空缺，你的贵人便能

立即提拔你。

至于如何正确地判知你的上司是不是挡路人，请查阅本书第十一及第十二章 所描述的“ 晋升极限的医学及非医学征兆 ”。

（四）要有弹性

每个贵人所能帮助你的，有一定的极限。打个比方说，经验老道的登山者固然能够帮助较弱的登山者和地爬得一洋高：但是这名带头人必须再往上爬才能再提拔那名后进的登山者。

然而，假使第、立贵人未能爬得更高，那么被提拔者势必再找浮另一个能爬上高位的贵人。

因此，清随时作好准备，在时机来临时便转而效忠另一个职位更高的贵人。

“新贵人永远是最好的贵人！”

（五）争取多位贵人的提拔

“ 多位贵人的共同提拔，可产生乘数的提拔效果（指贵人人数乘以个别提拔效果）。”（胡尔定理）乘数效果的产生，系由于这些贵人在他们的谈话罕，不断地可州强化你的优点，因而使他们决心提拔你。假使你只有一个贵人，你便得不到这种强化的效果。所以，“ 拥有多位贵人便能获得晋升的机会。” 何必等待？加速晋升吧！

只要尊循上述的几点提示去做，你也能得到贵人的提拔。而贵人的提拔将使你在层级纲织小加速晋升：只是，它也将使你更早到达不胜任的阶层。

第五章 积极进取与晋升

当你消沉时，世界与你一起消沉不振

当你积极进取时，你只能孤军奋斗

接着，我们来探讨“ 积极进取 ”（Push）对员工的晋升机率能够产生何种程度的影响。

人们对“ 积极进取 ”的功能会有很深的误解，主要原因是由于艾吉尔的倡导[注：艾吉尔(Horatio Alger.1832-99)，美国作家，曾著有《力争上游》、《稳扎稳打》等书。]，艾吉尔夸张积极进取的功效，认为能因而获得晋升的机会。事实上，对艾吉尔书中倡导。同时，这类谬论还延误了层级组织学的发展。

此外，毕尔（Norman Peale，1898-19——，著有《正面思考的力量》等书）似乎也高估了积极进取的效能。

● 推翻谬论

根据我对现存组织的调查显示，年资因素的下压力量足以抵销积极进取的上升动力。此外，我还观察到，贵人提拔比积极进取更有效用，因为贵人提拔往往能克服年资因素，而积极进取则很少能够如此。

仅靠积极进取并不能使你脱离“ 波德瓶须 ”，同时也无法使你成功地采用“ 彼德迂回法 ”。运用迂回策略而不借助贵人的提拔，只会使上司认为：“ 那人在任何职位上都待不久 ”、“ 那人缺乏耐心、稳定性不够 ”等等。

至于对那些已到达晋 I 极限的人，积极进取也不能发挥任何作用。这是因为每个员工，不论进取型或木讷型，都是彼德原理管辖的对象，亦即每个人迟早都会到达且停留在不胜任的阶层。

- 积极进取的表面征兆

有时，积极进取的表现方式是：对研习、在职训练、以及自修课程表示出不寻常的浓烈兴趣。（在少数案例中，特别是小型的层级组织中，此种训练课程能提升员工的胜任能力并使其稍微加速晋升，但在讲究资深因素的大型层级组织中，这种效果微乎其微。）

- 积极进取所冒的风险

自我进修甚至可能产生负效果，因为胜任领域扩增后，可能使员工需要更多的晋升步骤才会到达不胜任阶层。

举例来说，塞勒斯是艾克西尔床垫公司非常能干的分区销售代表，假设他努力进修而精通了某一种外国语言，那么很可能发生的情况是：塞勒斯必须被派到海外担任该公司销售机构的一、两个职位，然后才能调回国内并升到不胜任阶层成为销售经理。此时，对塞勒斯的晋升计划而言，自我进修反而是一种阻碍（让他多走不少冤枉路程）。

- 笔者的研究结果

根据我研究的结果，研习训练课程的正面效果和负面效果有互相抵消的倾向。积极进取其他方面的表征也适用于这个结论。例如早到迟退，这种半马基雅维利式（指运用权谋）的策略，固然能为部份同事所赞扬，但们将引起其他同事的憎恶，因而使早到迟退的正负效果互相抵消。

- 一个不影响研究结论的特例

当然，有时你会发现某个特别进取的员工，他以正当或卑鄙的手段把阻塞晋升管道的挡路人驱

，于是他为自己清出一个较高职位的空缺——他让自己以更快的方式获得了晋升。

莎士比亚在《奥塞罗》一剧中曾举出一个有趣的例子。在第一幕第一景中，野心勃勃的依艾格悲叹人事升迁取决于贵人的提拔，而不是依据严格的资历制度。他感慨地说：……这是当部属的悲哀，晋升必须靠推荐和私情，而不是按年资依次递补。

依艾格所想晋升的职位被卡西欧抢去了，因此依艾格想了一个双重计谋，一方面把卡西欧杀掉，一方面也设法使指挥官奥塞罗不再宠信卡西欧。

这个计划几乎就要成功了，但是依艾格的太太艾米利亚是个无可救药的长舌妇，她说：虽然天神、世人、魔鬼等全都会辱骂我，但我仍将说出来！

于是，她泄露了整个计划，而依艾格也从此得不别他垂涎的晋升机会。

由依艾格的命运我们可以学到一个教训：保密是积极进取者的首要条件。

然而，像依艾格这么“积极进取”的例子终究罕见，因此并不足以改变我对积极进取的评价。

- 危险的谬见

积极进取的力量之所以常被高估，主要有两个理由。第一一般人总以为，比普通人更积极进取的人，理应比普通人晋升得更高且更快。

当然，这种看法毫无科学根据，顶多下过足教义式的谬见而已，我将其称为“艾吉尔情结”（The Alger Complex）。

- 医学上的观点

其次，对欠缺经验的观察者而言，积极进取的力量会比它实际的力量看起来还大，原因在于许多积极进取的人都有假成功并发症的现象（Pseud-AchiernentSyndrome）。

那些积极进取的人经常抱怨患了精神分裂症、十二指肠溃疡、以及失眠等病症。而溃疡仿佛成为他们讨政能力成功的际记，因为似乎只有积极进取的人才会罹患此忡疾病。

不清楚状况的同事可能会将这样的病人归类为“晋升极限斤发症”（Finn11Iacen1entSyridrome）——请参阅第十一章。并认为这类人已刮达他们晋卅的终极阶层。

事实上，这些人通常还有好几个层级以及好几年的晋升潜。

- 重要的区别

假成功并发症和晋升极限并发症之间略有不同，我称之为“彼德细微差异”（Peter'sNuance）。在归类这两种案例时，你应当记得这样问自己：“这个人的工作有成效吗？”如果答案是：（一）有——那么他还未到达不胜任阶层，他所表现的只是假成功并发症。

（二）没有——那么他已到达不胜任阶层，他所表现的是晋升极限并发症。

（三）不知道——那么，你已到达你的不胜任阶层，请立即自我检讨一番！

对“积极进取”者的最后忠宣当你有位子坐时，请不要站立；当你有车子开时，请不要徒步而行；能有贵人提拔你时，请不要积极进取白费力气。

第六章 部属与领导人

请辩明事情的前后顺序

——P·西拉斯

目前我不得不面；隔的急切工作是，去推翻组织分类学时代以前的各种谬见，因为那些错误的观念仍然普遍存在着。

例如，最容易误导人们的谬见莫过于“成功才是最大的成就。”（Nothingsucceedslikesuccess）。

诚如前面几章读者了解到的；层级组织学明白地指出：当一位员工晋升到不胜任的阶层时，没有什么事比成功更失败的了（riothngfailslikesuccess）。

此外，在后面章节里，当我讨论刮“创造式的不胜任”时，我还会提出这样的看法：失败是最大的成功（nothingsucceedslikefailure）。

但是，在本章中，找将特别讨论这句方谚：“优秀的领导人必定曾是出色的部属。”这是层级组织中普遍传布的典型谬见，例如，有人请教乔治·华盛顿的母亲，问她儿子何以能成为英勇的军事领袖，她回答说：“这是因为我教他服从的观念。”于是这种似是而非的说法便在美国圆内流行起来。问题是，领导能力的产生怎么可能源于服从能力？果真如此，那么你或许也能

说东西的浮力源于它的沉力了。

——从部属到领导人

试举一个最简单的例子来加以说明：层级组织中共有两种等级——服从命令级与发布命令级。一个员工若能在服从命令等级上表现良好，地必将能晋升到发布命令的等级。

同样的原理可适用于较复杂的层级组织：在低阶层能胜任的部属具有获得晋升的潜能，以足他们最后将成为下胜任的领导人罢了。

最近一项对营业个佳案例的调查显示，其中百分之五十二失败的公司是肇因于管理阶层的呆板和个胜任！而这些管理人员过去都曾是拼命想当上领导人的部属。

“军事档案，第一七号案例”查特斯上尉在某军事基地任行政职务非常胜任，他与各级单位合作无间，并能愉快地执行上司的命令：简而言之，地是一名优秀的部属。后来他被升为少校，在这个职位上地必须自动自发地工作。

可是，查特斯无法忍受随着权威性职务；而来的孤独感，地经常和部属一起说闲话、开玩笑，因而妨碍广部属们的工作业绩。此外，地也个懂得如何下命令、如何让部属独立作业；他总是情不自禁地提供下适当的建议。在这样被干扰的情况下，查特斯的部属变得工作没有效率，且情绪异常低落。

此外，查特斯还经常浪费很多时间到他上司（上校）的办公室里，当他没有正当理由和上校多谈时，他便与上校的秘书小姐聊天，秘书小姐不能请他离开以便她专心工作，于是她的工作就遭到耽误了。”上校为了排除查特斯的干扰，于是派给他行种差事：让地在基地的各部门间跑来跑去。

由此例可知，一位优秀的部属晋升为领导人以后的情况是：（一）未能发挥领导作用。

（二）减低部属的工作效率。

（三）浪费上司的时间。

“自立更生档。案，第二号案例”实际上，在大多数层级组织中，最具有领导潜能的员工往往无法成为领导者，且让我举述一个案例。

惠勒是墨奇瑞快递服务公司的送货员，他将送货工作系统化到前所未有的程度；例如，在他负责送货的区域内，他将每条巷弄和捷径探测得十分清楚，并以马表计时算准每个红绿灯所需的时间，于是他便能规划他的送货路线而不必受到任何延阻。

结果，惠勒每天送完份内分派别的信件后，通常部还有两个小时或更多的多余时间，于是地利用这段时间到咖啡厅读企管方面的书籍。然而，当他着手于替其他送货员安排送货路线时，他便遭到开除了。

以那时的情况来看，惠勒似乎是个失败者，他不但成为超胜任者被阶层淘汰的例子，同时也是“坏部属和坏领导人”的活证。

可是，没多久惠勒便组成了他自己的飞马快递公司，三年内他的业务便凌驾于墨奇瑞公司了。

由此可见，特别具有领导才干的人无法在现存的层级组织中发挥长才，通常这种人必须挣出层级组织的藩篱，并到别的地方另起炉灶才行。

“名人档案，第九零二号案例”爱迪生在当报童时因不胜任而被革职，但之后地创建并成功地领导他自己的组织事业。

——罕见的特例

有时，在特别情况厂，具有领导潜能的人能获肯定。例如，在一场战役中，军队里某单位的所有军官都因敌人夜袭而阵亡了，于是戴尔下上临时充任指挥官，他带领部属击败敌人，并使同志们化险为夷。戴尔自己也马上获得了晋升。

如果是在太平时期，戴尔必定无法获得这样的晋升机会，因为他太过主动了。只有在正规的阶级、年资制度混乱时，或是层级组织被破坏而暂时脱序时，戴尔这样自动自发的人才能获得晋升。——彼德原理依然管用吗？此时读者或许觉得困惑，怀疑我是自相矛盾，因为彼德原理不是主张能胜任的员工便有资格获得晋升吗？其实这并不矛盾！

诚如我在第三章 提过的，一位员工的胜任与否并非由你我这种公正的客观者来判断，而是由员工的雇主（现今状况更可能是其他高阶的同事）作决定，在这些领导人眼中，员工具有领导潜能便意味不服从，而不服从就等于不胜任了。

总之，优秀的部属不会成为优秀的领导人。可以确定的是，优秀的部属也许可以赢得多次晋歼，但不能冈而使他成为领导人。现今大部份的层级组织都被规章、传统、以及法律紧紧地束缚住，以致于即使在高阶层的员工也不必真正领导员工（意指不必旨示工作方针和设定工作进度），他们只不过是遵循前例、按照规定行事、以及走在群众前头而已。这类员工的领导方式，充其量不过像是船头领航的木雕人像而已。

在这种环境中，我们可以很容易了解到，一个真正领导人的出现是会引起别人恐惧和憎恶的。这种恐惧心理称为“优势者的恐惧”（Hypercaninophobia），或者专门的层级组织学家会更精确地你之为“优势者的恐惧情结（HypercaninophobiaComplex）——亦指优势害怕部属占上风的恐惧心理。

第七章 层级组织学与政治

人类历史充斥着各种错误，但或许能从错误中找出一些隐涵的真理。

一 C·第·贝卡利亚在前面几章，我们已知彼德原理如何在某些简单的层级组织（如学校、工厂、修车厂等）中运作，现在让我们检视比较复杂的政治和政府层级组织。

在我的一场演讲中，一名拉丁美洲学生撒尔·依诺森问道：“彼德教授！我恐怕所有研习课程都不能解答我心中的疑惑。我怀疑这个世界是由你们美国人所说的‘聪明人’统治着，还是由真正的笨蛋们所统治着？”依诺森的问题扼要表达了许多人心中的感受，然而社会科学却无法提供一致的解答。

直到目前为止，没有任何政治理论学家能圆满地分析政府的活动内容，或是精确地预测出政治的未来前景。例如，马克思主义论者和资本主义论者一样犯了分析错误的毛病，根据我的比较层级组织学，我发现资本主义、社会主义和共产主义的制度中，同样都充斥着冗员和不胜任的人。尽管我的研究目前尚未完整，但我们将提出下列暂时性的研究报告，假使以后研究基金充裕，我会做更完整的比较层级组织研究。再之后，找打算研究更具普遍性

的层级组织学。

暂时性的研究报告在每次经济或政治危机中，有一件事是确定的：许多饱学的专家将会汗出许多不同的矫治药方。

当预算失衡时，甲专家说：“提高税率吧！”乙专家则说：“降低税率吧！”当国外投资人对美元失去信心时，丙专家主张紧缩货币政策，丁专家则提倡通货膨胀。

当街头出现暴动时，戊专家提议资助穷人，己专家则要求奖助富人。

当某外国势力威胁到本同时，庚专家说，“起来对抗吧！”辛专家则说：“还是妥协吧！”

- 为何如此混乱？

（一）许多专家实际上已到达他们的个胜任阶层他们的建议个是毫无意义就是与事实无关。

（二）其中有些专家的理论或许不错，但无法使这些理论付诸实行。

（三）任何事件发生时，不论是正确或个正确的建议，都无法有效地施行，因为政府组织是一个广泛而外环相扣的层级组织，而各组织中都充满了不胜任者。

现在让我们来讨论政府的两大分支机关——制定法律的立法机关，以及经山公务员执行法律的行政机关。

立法机关大多数现代的立法委员（即使不民主国家也包在内）都是由普选产生。有些人或许认为，选民必然基于自己利益而选出最能干的政治家代表他们出席国会，然而，这是时代议政治过度简化的理论，就实际过程而言，票选是颇为复杂的。

现今的政治是由政党制度所控制，有些国家只有一个官方的执政党，有些国家有两党，有些则有数个政党。政党通常是由一群志同道合的人为促成共同利益而组成的团体，但是这种看法已不再正确，因为目前政党的功能完全在于游说（the lobby）。有多少特殊利益，就有多少游说集团的人向立法机关游说。

亦即，现今的政党，其存在目的主要是为了提名候选人，并进而使他们顺利当选。

- 逐渐稀少的例子

当然，我们偶尔能看到“独立”的候选人凭自己的实力当选，而非倚赖政党的支持。但由于政治竞选经费十分庞大，这种现象只能在区域性的选举中偶然见到，至于全国性的大选则不会耳闻。因此，持平地说，政党控制着现代政治的选举。

- 政党的层级组织

如党员所知，每个政党也都是一个层级组织。显然地，大多数党员为党奉献，甚至出钱为党谋福利，但尽管如此，政党中仍仍有非常严谨的阶层结构，同时并有明确的升迁制度。

在此以前我已显示彼德原理适用于领薪资的员工，现在读者将会明白彼德原理也适用于政党型的层级组织。

和工厂或军队中一样，在政党里，胜任是层级递升的必要条件。例如，一位胜任的挨户助选员有资格获得晋升，他或许能获准组成助选小组。而缺乏效率或是惹人厌的助选员，则只能继续挨户敲门助选，但反而使选民时候选人的印象更加恶化。

一个动作敏捷的传单装发员可以成为传单装发组的组长，而一个不胜任的传单装发员，则只能缓慢而笨拙地装寄传单，有时将两份传单塞进同一信封里，有时信封中空无一物，有时折错传单，有时又将传单掉得满地等等，只要他继续留在党内工作，情况将维持一样。

另外，一位能干的基金筹募者可能晋升为候选人提名委员会的委员。此人虽然擅于筹募基金，却可能无法判断谁是合适的立法者，因而可能支持不胜任的候选人。

即使大多数提名委员会的委员均能胜任选拔人才的工作，他们选出来的候选人将不是依据该人立法的潜能智慧，而是依据他赢得选举的潜力。

一大步：从候选人到立法者在过去，选举结果由公众集会决定，所以公开演讲是一门崇高的艺术。一位能吸引听众的演说家便可能获得党的提名。而候选人中最具口才的人即可能赢得席次。但是，能以声音和姿势吸引、取悦、及煽动大批群众的候选人，不必然具备思考敏锐、辩才无碍和明智决定国家大计的能力。

随着电子科技的发展，政党在决定候选人时，可能会提名在电视上形象最佳的入选。但是，以化妆和灯光加强电视荧光幕上的吸引形象，并不能保证该名候选人能胜任立法的工作。

因此，不管是以旧式或新式的方法意选，许多人由候选人一步登上立法者的职位，但实际上只是到达他们的不胜任阶层。

● 立法机关内的不胜任

立法机关本身便是一个层级组织，一位回选举而当上民意代表的人，如果不胜任立法工作，将无法获得晋升。

但是，一位能胜任的立法者，便有资格晋升到拥有更大职权的职位——例如担任重要委员会的委员、委员会的主席、或是内阁总理等。同样地、在这些阶层中，那些被晋升的人可能显得不能胜任。

所以，我们由上可知，彼德原理控制了政府组织中的整个立法机关。从卑微的党内工作者到掌有重权的立法者，每个人部倾向于向上晋升，同时每个职位迟早将由不胜任者担任。

行政机关显然地，彼德原理也可适用于行政机关：包括政府的局、处、司，以及中央和地方各级政府等。从治安单位到军事单位都是僵化的层级组织（员工领固定薪资），组织中必然允塞着不胜任者，这些人无法执行任务、无法获得晋升，但也无法加以解雇。

而不论是民主、独裁、共产、或采取自由企业的政体，当其层级组织到达不能忍受的成熟状态时，必定都会垮台。（注：层级组织的效率与其成熟商数成反比。公式如下：成熟商数 = (不胜任员工人数 × 100) / 层级组织中的员工总数。当成熟商数达到一百时，层级组织将无法有效完成任何工作。

● 平等主义与不胜任

当文武官的任命全部取决于长官的私人好恶时，情况可能更糟。在现今强调平等主义的时代，这种情形似乎显得荒谬，但是，且让我阐明这种情形。

假设有一个国家叫普洛维亚，在其国内没有文官考试、机会均等、和依功绩晋升的制度。这个国家的阶级制度十分僵化，政府、商业、军队、教会等各层级组织的高官，全部保留给统治阶级的成员。

读者或许注意到我避免使用“上等阶层” (upperclass) 一词，因为该

同通常意指贵族或出身上流社会的人。而我所指的“统治阶级”，其和“隶属阶级”的区别则在于宗教、才干、种族、语言、或政派的不同。

在普洛维亚这个国家里，以何种基准区分阶级并不重要，重要的是它有统治和隶属两个阶级，以下金字塔式的图形可以显示典型的普洛维亚层级组织：低阶属（即 SC 的范围）由隶属阶级的员工充任，不管其中员工的表现有多优异，没有任何人有资格晋升到阶级界限以上。

而高阶层（即 DC 的范围）则统治阶级的员工担任，他们无须从层级组织的最基层干起，而是由阶级界限开始往上晋升。

显然地，许多低阶层的员工，因为阶级界限的缘故，而永远无法晋升到他们的不胜任阶层。因此，他们终生致力于能胜任的工作上，没有人可以超出低阶层的范围，亦即这个阶层将继续保有能胜任的员工。换句话说，阶级界限的保存，反而可以使低阶层达到更高的效率。

反现阶级界限以上的高阶层（IX），如前所述，员工到达不胜任阶层的可能性和层级组织中的层级数目成正比——亦即层级数愈多，员工愈容易达到不胜任阶层。在高阶层范围内，由于实务所需而形成只有少数阶层的封闭组织，因此，大多数员工也将不会到达他们的不胜任阶层。

此外，由接近金字塔顶端开始晋升的方式，可以吸引一些聪明干练的员工加入组织内，而这些人如果被迫必须从基层做起，将永远不可能成为组织的成员。

丙以另一角度观察这种情形，第几章讨论到效率时，我将证实：提高组织效率的唯一有效方法是在高阶层注入新血轮。在当今大部份制度下，这种吸收新血轮的情形只有在组织改组或是急速扩增时才偶然发生，但是在普洛维亚的层级组织中，这是一种持续不断的过程：亦即新员工通常可以直接进入阶级界限以上的高阶层工作。

因此，显然地，包括阶级界限以下的隶属阶级和界限以上的统治阶级，普洛维亚的层级组织比无阶级或平等社会中的组织更具效率。

当今的阶级制度在大家指控找推介阶级制度以前，我想指出，我们已经存有一种阶级制度，这种阶级不是基于出生背景，而是基于一个人所就读大学的声望。例如，一名哈佛大学毕业生就被称为“哈佛人”，但是一名希斯金学院的毕业生却没有你之为“希斯金人”。在某些层级组织中，没有声望大学的毕业生，无论能力多强，其获得晋升的机会始终逊于名校毕业的学生。

但是这种情况目前正在改变中，现在的趋势是规定更多的职位（甚至包括最低层职位）都必须由大学学历以上的人担任，如此一来，凡是持有大学文凭的人都能增加晋升的机会，相对地，对名校毕业生的特别待遇也减低了。

由于研究经费不足，个人对此种现象的研究还不够完整，但我敢预言：不管是在民间企业或政府机关服务，大学毕业生晋升到不胜任阶层的机会，将一年比一年增加。

第八章 前人的揭示与预言

诗人是难以捉摸的灵感之祭司。

—— P. B. 雪莱

依照惯例，所有付学合作邵会附上参考书目，亦即列举探讨同样主题的早期书籍。这么做的目的或许在测试读者能否按图索骥并参阅相关书籍，也或许用来证实作者已从堆积如山的资料中筛选出有价值的真理。

由于本朽是探讨层级组织学的第一本著作，因此无法提供琥式的参考书目。我承认这在学术研究上显然足个瑕疵，但由于个人并非以招摇撞骗起家，我相信未来的学者将会证实我的学说半点不假。

基于以上等虑，我决定引述一些的人的言论，他们虽不曾撰写这方面的书，但如果他们曾想过著书，或许早已做到了。因此，以下的文学可视为层级组织学发展以前的参考书目。

有些格言的无名创作者，似乎对不胜任理论有点本能的了解。例如：“补鞋师，你要继续补下去！”这句话是对流浪街头的补鞋匠所说的，目的在警告凶避免晋升为补鞋斑点原领班，因为能熟练操作尖钻和铁锤的技工，对拿笔、排定工作进度等文书工作可能一窍不通。

“厨师太多会煮坏一锅汤。”这句话的意思是说，愈多人参与同一工作，愈有可能使工作人员（至少其中一人）到达个胜任阶层。当一名胜任的切菜生成为不胜任的厨师后，他可能放太多盐，而把其他六名厨师共同煮好的一锅汤破坏掉了。

“女人的工作永远做不完！”这句话是对多数妇女所作的悲伤评语，因为她们无法胜任家庭上妇的工作。

在其诗集《鲁汗集》中，波斯诗人凯扬（() . Khayyam）嘲讽教育和宗教组织的高度不胜任：年轻时我热切向往博士和圣人，我听他们高谈阔论，一遍又一遍，但是我始终得不到任何启发。

我曾研究发现，人类具有“组织阶层化的本能”(hierarchal instinct)——亦即人类非常习惯于将自己划分成各种阶级。有些人否定这种本能的存在，但是，英国诗人波普（A. papc）在两世纪以前便已注意到这种现象，并视其为神圣的法则，他说：阶级顺序是上天的第一道法则，有些人必然比其他他人地位更高。

他准确地观察刮，人类在胜任愉快时所获得的满足：要知道，人人都在追求幸福，所谓上帝和自然都只为人类所设，一切理性和感官的喜悦，全在于以下三者：健康、和平、以及能胜任。

波普还阐明了层级组织学的一项重要原理，他说：人都是怎样呢？既想继续往上高飞，却又无力达到真正的完善。

换句话说，很少有人留在能胜任的职位上而感到满足，每个人都坚持晋升到能力范围以外的阶层。

英国神学家史密斯（S, Smith）也曾生动地描述工作上的不胜任情形，他的比喻十分贴切，因而成为广为人知的论调：如果你挑选桌上一些洞的形状——其中有圆形、三角形、正方形和椭圆形，每种形状代表生命中的不同部分，同时也用来区别不同类型的人。我们通常将会发现，三角形的人会选择正方形的洞，椭圆形的人选择三角形，而正方形的人硬往圆形的洞里挤。也就是说，职员和工作场所，工作者和被做的事情，甚少能互相搭配而达到适才适所的境界。

美国文学家欧文（w. Lrving）指出：“愚蠢的人通常喜欢担任公职，尤

其能够被晋升到较高的官职上。”然而欧文并不了解，有些人在担任部属职位时或许聪明干练，但晋升为重要职位的主管时就显得愚昧不堪了。正如一根蜡烛足以照亮餐桌，但用来当照亮街头的路灯便显然不适合。

此外，马克思（K.Marx）显然也观察到层级组织的存在，只是他似乎相信只有资本主义者才会支持层级组织。

根据彼德原理，我们将知道“各尽其才”的理想境界是不可能做到的。因为如此一来，我们必须把员工永久留在能胜任的阶层上，但这是不可能的：每个员工终将刮达他的不胜任阶层，一旦到达不胜任阶层后，员工但不再各尽其才了。

在某些诗人的作品中，我们似乎可以找到比较科学的观点 + 例如女诗人狄金森（E，Dickinson）的格言。

对从未成功的人，成功的滋味最甜美。这句话在心理学上说得通，特别是“成功”意指层级组织学上的晋升极限（不胜任阶层）的时候。

此外，在《由镜中看世界》（Through the Looking-Glass）一书中，英国作家道奇生（C.w.Dodgson）借着皇后的后来显示生命已到达不胜任阶层：“你瞧！现在你所处的位置，你再努力也离不开了。”换句话说，一旦员工到了晋升极限，再费心努力也不能获得进一步的晋升了。

奥地利精神分析学家佛洛伊德（S.Freud）的发现，似乎比其他任何早期作家更接近彼德原理。他观察经神病、焦虑、精神忧郁不安、健忘症的病历，发现这些病例非常普遍，而这些症状我们或可称之为“普遍生存不胜任并发症”（Generalized Life-Incompetence Syndrome）。

这种生存的不胜任自然使人产生强烈的挫折感，佛洛伊德这位讽刺家，选择以性方面的词语来解释挫折感，例如，崇拜男性性器、阉割情结，以及恋母情结等。换句话说，佛洛伊德主张，女人的挫折是因为不能成为男人，男人的挫折是因为不能生孩子，而男孩的挫折则为无法与母亲结婚等等。

但是在思考的过程中，佛洛伊德忽略了一点：挫折感的来源是由于人们渴望得列更响往的职位（如：男人、父亲、母亲的大夫、父亲的太太等等。）换句话说，挫折是由渴望获得晋升！而根据层级组织学，挫折必然是晋升后的结果。

佛洛伊德会有这样的疏失，原因在于他极端内省的性格：他只是持续探讨病人的内心世界。相反地，层级组织学所要探讨的是病人以外的世界，亦即研究被人类操纵的社会秩序，并实际解释人类在该秩序中的功能。佛洛伊德花时间探索的是潜意以黑暗处的奥秘，而我则致力于探讨可观测的人类行为上。

佛洛伊德派的心理学家，其未能研究人在社会上的功能，这神情就好比一个初次看到电子计算机的人，只是一味思索机器内部的结构和机械，却不问该机器的功能和用途是什么。

然而，我们不能抹煞佛洛伊德首开风气的研究成果。虽然他误解的地方不少，但他也发现很多。由于经常观察病人的内心世界，他终于发展出一套有名的理论，亦即人个广解自己的动机和情感，因此也无法从自己的挫折感解剖出来。这种说法无懈可击，因为根本没有人能清楚而理性地谈论自己潜意识的本质与内容。

佛洛伊德的专业才智，使他发明了精神分析学，地声你呵借此帮助病患了解他们的潜意识，但是，此后他便说得离谱了，因为地竟然替自己作心

理分析，并声称他已了解自己的潜意识（有些批评家认为。佛洛伊德的一切成就不过是使他的病患了解佛洛伊德自己的潜意识而已）。无论如何，经由这种自我心理分析的过程，佛洛伊德把自己脚下的阶梯也踢掉了。

如果佛洛伊德了解层级组织学，他必然会回避最后一个步骤（译注：亦即自我心理分析），因此也将永远不会刮达到他的下胜任阶层。

总之，佛洛伊德的伟大理论建构于强调潜意识的不可如上，他虽后来自相矛盾削弱了理论的说服力，但他着实为后起之秀波特（S. Patter）指引出一条研究途径。

和佛洛伊德一样，波特也是一位擅长讽刺的心理学家（或你心理讽刺家），对他所见阶层的观察极为敏锐，对创造生动且容易记诵的术语也极为大胆，因此，他在心理学上的地位足以与佛洛伊德并驾齐驱。

和佛洛伊德相同，波特观察人类挫折感的各种现象，并将其区别分类。他称受挫折的基本情况为“一下”（one-down），去除挫折感后的兴奋心情为“一上”（one-up）。他假定人都有某种本能的驱策力，想从“一下”的情况转移到“一上”的情况，而这种转移的技巧他称之为“一上法”（one-upmanship）。

波特和佛洛伊德最大的不同点是，波特反对佛洛伊德的潜意识动机学说。他认为：人类行为是基于有意识地想战胜他人和环境，亦即有意识地想达到“一上”的情况。此外，波特也驳斥佛洛伊德所谓受挫病人必须接受专业治疗的说法，他主张另一支派的自助式心理学。

亦即教人各式各样的手段、技巧、策略等，只要运用得当，那些方法便能使病患转成“一上”的情况。

而波特冠冕堂皇理论下所描述的“一上人”（One-upman）、“生存人”（Lifeman）、“投机人”（Gamesman）等，这些人都以各种不当的行为，而使自己在社会、商业、专业、或运动等方面的层级组织中获得晋升。

波特的理论十分有趣、因而容易使我们忽略地理论系统上的主要缺点，亦即波特认为，“一上人”如能学得足够的计谋，他便能持续晋升而永远保持“一上”的状态。

事实上，所有“一上法”都无法使人超越不胜任的阶层。运用技巧的结果只会使人提前到达不胜任阶层而已。而一旦到达不胜任阶层，便等于处在“一下”的情况，那时所有图存的方法也无力挽救了。

因此，避免获得终极晋升才能拥有长久的幸福欢乐。在晋升过程中选择一个定点，放弃“一上法”，并转而履行所谓的“静止法”（Staticmanship）。在稍后的“创造式不胜任”一章里，我将说明如何做到上述几点。

在此，我必须向波特这位伟大的理论家致敬，因为他在佛洛伊德理论和彼德原理之间，巧妙而成功地搭起了一座桥梁。

帕金森（C.N. Parkinson）是著名的社会理论家，他曾仔细观察并有趣地描述层级组织中冗员累积的现象。他假设，组织中的高级主管采用分化和征服的策略，故意使组织效率降低，借以提升自己的权势，这种现象即帕金森所说的“爬升金字塔”（therisingpyramid）。

这种理论计有下列缺陷：第一，该理论假设主管必然具有某种意图或谋略，但是根据我的调查显示，许多主管根本无法订定任何有效的计划（包括分化，征服或其他目的的计划）。

第二，帕金森所描述的现象（冗员过多及生产力低落）经常会和监管

人员的实质利益直接冲突。如果效率过低导致企业垮台，那么主管人员也将因而失业。就政府的层级组织而言，若效率太低，也会被立法委员或稽查人员责难或羞辱（被指九良费或不胜任）。主管人员如此蓄意伤害自己，似乎是令人难以置信的事。

第三，假设其他条件不变，支付员工的薪资愈少、企业所获得的利润愈多，而高阶层主管的薪资、红利、股利、盈余等也必然增多。因此，如果一千名员工便能使层级组织发挥营运功能，主管单位没有理由要雇用一千两百名员工。但是，假设一千名员工仍然无法使层级组织有效运作，那么，根据彼德原理所显示的，许多或大多数主管必已到达他们的不胜任阶层。这些人无法改进现有的状况，因为所有的员工部已竭尽全力了，于是为了再增进效率，他们只好雇用更多的员工。如同我在第三章所指出的，员工的增加或许可以使效率暂时提升，但是这些新进的人员最后将因晋升过程而到达不胜任阶层，于是，唯一改善的方法就是再次增雇员工、再次获得暂时的高效率、然后是另一次的逐渐归于无效率。

这就是为什么员工人数和有效完成的工作量，两者之间并无直接的关连。帕金森的谋略理论不能用来解释员工累增的现象，因为员工的增加乃是层级组织高级主管真诚追求效率（虽然徒劳无功）的结果。

除此以外，帕金森的理论基础是建立在金字塔式或封建式的层级组织上。

金字塔式或封建式的层级组织

帕金森曾发现这种型式的层级组织，是因为当时的军队中根深抵固地保有老旧的传统和僵化的组织型态。

当然，这种封建式的层级组织目前尚未完全消失。但是一套完整的组织阶层系统，必须同时注意到其他型式的层级组织，能解释各种组织的运作情形。

例如：T字型层级组织。

总经理

从图型显示，该公司拥有三个主要部门、二十三位副总经及一位总经理，这和传统的金字塔型式并不相符。

又如：自动化层级组织。

从这种新式的图型显示，以前金字塔底部的员工群，改由电脑，所取代了。

由一部电脑支撑许多部门，形成了倒金字塔的层级组织，类似的情形在别种层级组织也可见到，例如许多主管、= 督寻员和销售员底下，共同由一个高度自动化的生产过程所支撑便是一例。

在本书第三章 我已提过“自由飘浮的顶端”(Free - Floating Apex)的情况——亦即由一位主管管辖实质已不存在的部门，或是所有员工被调到别的部门，而只留下主管一人。

主管 自由飘浮的顶端

不幸的是，帕金森的研究做得不够彻底。诚然，增加工作量可以使员工在一定时间内工作得更扎实，但是过度扩增的结果不尽然如此，当不胜任员工继续留在原职时，不断扩增的后果可能是使组织结束生命，亦即公司倒闭、政府垮台、文明崩溃为野蛮未开发的情况。因此，很遗憾地，我们必须摒弃帕金森那种吸引人又青似健全的理论。然而，世人对帕金森推崇备至，

为地提醒人们注意到某些社会现象，而现在，那些现象已由彼德原理首次以科学方法加以阐释。

第九章 层级组织学的心理层面

唉！注定不幸的牺牲者，照样得扮演他们的角色。

——T·葛雷

在一次层级组织学的演讲后，一位学生递给我一张字条，里头写着下列问题：“你把不胜任的游荡者描述得那么生动，为什么不更深入探讨他们的心态？在晋升极限后，员工本人自知不胜任吗？地能接受当寄生虫吗？他知道自己正在欺蒙老板、阻挠部属、并像癌细胞一样腐蚀社会的经济结构吗？”最近很多人向我问到这一类的问题。

一项公正的调查首先，我必须强调，层级组织学是一门社会科学。因此，在分析时必须采用客观的标准，而不能使用充满感情的字眼，诸如“游荡者”、“寄生虫”、“欺蒙”、“癌细胞”等。尽管如此，探讨不胜任者心态是个值得思考的问题。只是我一向以客观观察者的身份来研究行为科学，因此彼德原理的发明，是透过观察外在的明显行为，而不是臆测或推断别人心中的想法而得来的。

● 镜子啊！墙上的镜子啊！

但是，就本质而言，探讨他人的心态是十分有趣的。例如：“一个人对自己的不胜任有多少了解？”我对上述问题的回答不免主观，而且可能欠缺科学上必要的严密与逻辑性。

在大多数案例中，我发现不胜任者很少有具体的表征，但是。分析一些案例后，我获得精神层面上的结论：亦即不胜任者会把自己的困境合理化，并将过错推到其他人身上。

分析得愈深入（译注：亦即推责得愈彻底后），不胜任者愈能接受自我。但是，就我所知，从没有人能真正了解层级组织制度，或者从没有人把晋升当作工作不胜任的导因。

“精神病学档案，第十二号案例”史蒂克是某家重金属公司的仓储职员，地工作十分胜任，晚上努力进修而获得仓库管理和初级炼冶术方面的学位，于是他被晋升为仓库副领班的职位。

当了六年的副领班以后，史蒂克要求晋升，但是上司认为他欠缺领导能力，因为地无法使仓库工人服从他的命令。于是，他便没有资格晋升仓库的领班。

然而，史蒂克不能接受地在监督职位上不胜任的事实，他辩称，那些高大、魁梧的仓库工人会轻视他，是因为他身材矮小只有五英尺六英寸高的缘故。

于是史蒂克买了一双高跟鞋，在仓库工作时也戴着帽子，如此可以使他看起来个子高一些。此外，他还到健身房锻炼身体，体重增加，肌肉也比以前结实，但是，仓库工人仍然不服从他的领导。

结果史蒂克为自己身材上的缺陷自苦不已，他变得愈来愈忧郁，最后

只好求助精神治疗。

在治疗期间，哈地医生告诉他许多矮人成名致富的事实，想借此帮助他建立自信，但这种方法反而使得史蒂克更加沮丧，因为他发现自己不但身材矮小，即连处境也是黯淡悲惨。

他的自信心再次受到打击，因而只能当一个比以前更不胜任的副领班。

- 和爱一样，精神治疗是永远不够的

由史蒂克的案例显示，不了解彼德原理，而以精神治疗的方式处理工作不胜任的问题，结果反而更加不利。

哈地医生被史蒂克的身材问题转移注意力，事实上这和身材根本无关。史蒂克的真正情况只是：他已到达公司组织中的不胜任阶层，这个事实是任何精神治疗所无法改变的。

但是史蒂克或许可以觉得好过些，如果人家安慰他说，他继续担任副领班并不代表失败，而是一种成就。

或者，史蒂克可能觉得快乐一点，如果他能了解，他并不是唯一不幸的案例，其他层级组织的每个人，和他一样，都无法摆脱彼德原理的支配。

总之，我深信，了解彼德原理，将有助于分析层级组织中的各种僵局。

- 洞奈心态也是不够的！

有时，批准一项人事升迁案以后，管理当局使洞宗情况，亦即了解到被晋升者无法适当执行新职务。他们会说：“葛林当了领班后表现不太好。”

“戈德到底不适合接任柏特的缺。”“嘉丁顿小姐当档案科长似乎不上轨道。”有时，员工他们也会洞察到自己并不胜任，

但仍接受自己

无法无法胜任的胜任的较高职位。此时，具有洞察力只是使人产生许多懊悔的想法，很少或根本不能因此而采取补救的措施。

洞察档案，第二号案例欧佛瑞治是艾克西尔市一所学校的副校长，他十分胜任，后来被晋升为校长。但担任校长不到一个学期，他便体认到自己无法胜任这项工作。

于是请求降职，但他的申请遭到拒绝！

结果，他只能继续待在不胜任的阶层，继续当个不快乐、满腹牢骚的校长。

外界的调查者

如前所述，有时管理当局和员工本人都会洞察到工作不胜任的情形，但是都束手无策。

读者或许会想：“为什么不试试职业性向测验或是效率评估测验呢？那些外界公正的调查者，必然能够诊断出不胜任的情形，并且能提出有效的补救方法。”那些调查专家真有办法做到吗？且让我们瞧瞧他们是如何处理情况的。

- 人事安排的新旧方法

在以前，员工的安置大都采用随机方式，有时根据雇主的好恶，有时根据员工个人意愿，有时则纯粹靠机运（亦即职位出缺时刚好有人上门求职）。这种随机安置员工的情形在某些层级组织中仍然见得到（尤其是规模较小的小型组织）。

通常，随机安置的结果是，把一名员工安插在他几乎无法胜任的职位上。于是，该名员工表现平平，他被称为个性不良、意志力薄弱、平庸懒散

等等。他的上司会劝诫他更努力工作，然后要他实践某些格言，诸如：“有志者事竟成”，“即使一开始失败了，也要一试再试”等。

由于得不到上司的好印象，该名员工迟迟等不到第一次的晋升。最后可能连他自己也失去信心，认为自己根本没有价值、没有获得晋升的资格。这种情形我称之为“乌利亚并发症”(TehUdahHeepsyndrome)。(译注：旧约圣经中，大卫王为了接近乌利亚美丽的妻子，故意派他到前线作战，结果乌利亚因而阵亡。)现在，随机安置员工的方式，已多由职前考试和性向测验所取代。目前流行的观念是：“如果你一开始不能成功，试点别的吧！”当然，如果没有称职的人来评估并解释测验结果，举行性向测验将没有任何用处，因为如果处理不当。性向测验也不过是随机安置的另一种变形而已。

但是，如果是由能胜任的人来管理，性向测验就能具有实效。目前已有一般性向测验及智能测验，用来测试受测者的语言、智商等能力；另有书记测验，可显示受测者记忆数字、抄录姓名、地址的技巧；其他还有些测验，可测出一个人的机械才能、艺术才能、体能技巧、社会技能、科学推理、以及说服能力等等。

测验的结果通常以图型表示，可显出受测者各种技巧的胜任程度如何，以下便是这类图型之一：这种测验的目的是尽快把员工安置在最合适的职位上，以便使其潜力能充分发挥出来，但是，很显然的，以后的每次晋升都将是把员工转移到他比较不能胜任的职位而已。

且让我们参考这种情形在实务上如何运作。

“人员安置档案，第十七号案例”前述测验图型其实是一名商学院毕业生布瑞兹的测验结果，该生当时正向盖尔冷气公司应征职位，经由图型可知，布瑞兹的说服力高过一般人，同时他的智力也很高。

布瑞兹因此被聘为推销员，他没有多久就连获两次晋升：第一次升为区域销售经理，那时他仍花大部分时间从事推销工作，之后他升为销售总经理，主要负责监督和组织工作。

值得注意的是，根据上述图型，布瑞兹成绩最差且远远逊于一般人的正是组织能力。而这项技能却是他目前每天必须使用到的。例如，他随意分派任务给手下的推销员。哈札德是一名缺乏经验的推销员，布瑞兹却指派他去拜访两位重要的新客户，结果不但使公司丢掉销售机会，商誉也同时受损。另有一名曾创销售佳绩的新进员工曼利，布瑞兹将他升为区域销售经理，但是曼利对手下的推销员漠不关心，他斤斤计较且专断擅权的作风也使员工士气空前低落。

此外，布瑞兹在文书工作上也一塌糊涂。他所拟的销售区域大小、分布情况，竟然和交通、业务量、推销员的经验、能力等没有关连，他所写的备忘录和工作记录没人看得懂，而他的办公桌看起来竟像是一堆垃圾。

如彼德原理所预测的，布瑞兹的事业已从胜任阶层到达不胜任阶层了。

- 性向测验的评估

因此，员工曾否接受测验的最大差别是，受过测验的员工将比未受测者更快到达不胜任阶层——亦即受测者在很短的时间内，经过几个层级便能晋升到不胜任阶层。

- 效率诊察

我们已经知道，外来的干预对最初职位的影响是，不但不能防止员工到达不胜任阶层，反而还会加速这个过程。现在我将检视效率专家的做法。

当然，通常效率专家只有在层级组织达到高度成熟商数（参阅第七章）时才会出现。

首先，我们必须牢记在心的是，调查专家同样也是彼德原理运作的对象。他们能获得现在的职位也是经过晋升的过程，而这种晋升过程正是妨碍组织效率的症结所在，也是他们所要加以诊察的。所以，许多效率专家可能已到达他们的不胜任阶层，即使他们能发现层级组织的缺点，他们也将无法加以矫正。

“效率诊察档案，第八号实例”伯克莱公司聘请管理顾问史比威和崔米尔调查该公司的营运情形，史比威和崔米尔调查后发现，伯克莱公司和其他同业比起来效率并不差，经过小心翼翼地访谈后，他们才发现，该公司之所以要他们前来调查，理由是：有些主管觉得他们对公司的决策没有足够的影响力。

那么，史比威和崔米尔能怎么办呢？假设他们说：“诸位先生，贵公司没什么大毛病，你们和同行竞争者的效率一样高。”我们有足够的理由相信，史比威和崔米尔会害怕因此被解雇，并且从此被视为不胜任的管理专家，而伯克莱公司的调查工作也将由别家顾问公司抢走。

在这种心理压力下，他们只好说：“诸位先生，贵公司人手不足，许多员工职位的安置也不恰当。我们建议贵公司再增设一些新职位，并晋升一部分员工。”如此一来，该公司全部活动起来，原先意见相左的主管可因而安插或擢升自己偏爱的员工，进而加强自己在公司各阶层及各部门的影响力。最后，公司当局满意了，史比威和崔米尔也顺利领得顾问费用。

- 评估管理诊察的效用

（一）事实上，效率调查足以暂时削弱或中断组织中的资深制度，并使拥有贵人提拔的员工加速晋升，或是更容易取得主事者为他们创设的新职位。

（二）效率专家最喜欢作的建议是：在两个不胜任员工或两个无效率的部门之间任命一名协调人。这样的专家和他们的客户通常都有一种错误的观念，即：不胜任者经过协调后就能变成胜任。（注：根据一项对效率专家所作的调查显示，任用协调者、蔓藤式晋升，以及冲击式晋升等建议通常都会被管理当局采纳。）（三）实际上，能提高生产产出的唯一建议是“雇用更多的员工”。在有些层级组织中，新进人员可以完成不胜任老员工所做不好的工作。

有效的管理顾问了解上述情形，通常会建议对高层不胜任者用蔓藤式晋升或冲击式晋升，而对低阶层的超级不胜任者则采用阶层淘汰的方式。此外，胜任的管理顾问还会在人事调动、生产方法、奖励措施等方面提出具体可行的建议，因而使胜任员工的工作效率更为提高。

强迫式不胜任

在重读一些高层胜任员工的案例时，我发现了一个值得注意的心理现象，在此我将加以记述。

虽然不是完全没有，但最高层人员仍处不胜任的情形十分罕见。诚如我在第一章写过的：“给予足够时间——并假设层级组织中有足够的阶层——每个员工都将到达并停留在他的不胜任阶层。”那些常胜的战地将领、成功的学校督学、胜任的公司总裁等，只是还没有那些特定的层级组织还没有足够的阶层让他们到达不胜任阶层。

或者换另一种方式来说，之所以有胜任的商业公会领袖、或是优秀的大学校长，原因在于那些特定的层级组织还没有足够的阶层让他们到达不胜任阶层。

于是，上述那些人便成为最高层人员仍能胜任（SummitCompetence）的例子。（注：在我的档案中，有些人具“多方面最高层能胜任”的本领——亦即同时在不同层级组织的最高层中扮演能胜任的角色。囊因斯但便是这种现象的实例之一。他不但擅于思考而提出科学方面的相对论，还同时在男士服装仪容方面独领风骚。他的发型和随意穿着至今仍为年轻人仿效的对象。他不刻意装扮便在服饰界有此成就，想想看，如果他真地费心装扮，情况该会如何？）然而，我也观察到，这些在最高层仍能胜任的人通常对停留在胜任职位上感到不满。他们不能晋升到不胜任阶层——因为他们已经到达顶端——所以他们有横跨到其他层级组织的强烈倾向——例如，从军中转入企业界，由政治界转入教育界，或由影剧界转入政治界等等——然后，在新环境中，他们到达以前达不到的不胜任阶层，这种情况更是“强迫式不胜任”（CompulsiveIncompetence）。

- 强迫式不胜任档案，若干案例

麦克白（莎士比亚剧中人物）从一位成功的军事指挥官，变成不胜任的国王。

希特勒（A.Hitler）从优秀的政治家，变成不胜任的元帅。

苏格拉底（Socrates）是一名非凡的教师，但当辩护人时却到达了他的不胜任的阶层。

- 他们为什么这么做？

“因为该项工作缺乏挑战性。”上述理由，或其他类似理由，是一般最高层仍能胜任者考虑跳槽的主要原因——尽管跳槽后的结果是导致他们到达强迫式不胜任的阶层。

事实上，还有一项更大、更迷人的挑战——亦即持续停留在不胜任阶层以下的职位上。

这点我将在稍后探讨。

第十章 “成功”病理学

祸不单行彼德原理讨论到此，论点已十分清楚，即：一旦员工到达不胜任阶层，便再也无法有任何具体贡献了。

是不胜任，而非怠惰然而，我并不是说，员工获得最后晋升就突然变成怠工者。绝非如此！从大多数案例显示，不胜任的员工仍然有心工作，仍然显得精力充沛，有时仍然认为自己正在工作，但实际上这类员工所能完成的有效工作已经微乎其微了。

或迟或早（通常不需多久），这类员工就会觉察自己缺乏生产力，并为此感到沮丧苦恼。

- 大胆的一步

现在，我们必须大胆跨进医学领域！本章我将描述早先提及的“晋升

极限并发症”的生理状况。

● 一针见血的问题

许多医生在诊疗时常会被问到两个问题：(一)如果真有病症，你认为成功者通常会有怎样的生理状况？(注：一般社会学家或医生所指的“成功”，在层级组织学家看来，应该称为“晋升极限”。)(二)如果真有妙方，你会给成功族群中的病患什么建议或治疗法？惊人的报告(一)在收集医生们的回答后，我发现下列症状是那些所谓“成功”病人的通病：(一)消化性溃疡，(二)痉挛性大肠炎，(三)粘液性大肠炎，(四)高血压，(五)便秘，(六)下痢，(七)小便频繁，(八)酒精中毒，(九)饮食过量和肥胖症，(十)食欲不振，(十一)过敏症，(十二)脑溢血，(十三)肌肉痉挛，(十四)失眠症，(十五)倦怠症，(十六)心悸，(十六)其他循环系统疾病，(十八)偏头痛，(十九)恶心和呕吐，(二十)四肢无力及下腹疼痛，(廿一)头昏眼花，(廿二)月经不顺，(廿三)耳鸣，(廿四)手、脚、腋下、或其他部位多汗症，(廿五)神经性皮肤病炎，(廿六)性无能。

以上是“成功”患者经常抱怨的症状，虽然实际上那些人的身体器官可能一点毛病也没有。

“深入研究案例”例如，斯洛莫是克拉罗办公器具公司负责销售业务的副总经理，他经常不能出席每周举行的主管会议，因为每逢星期一下午一点三十分，他就会定时感到偏头痛。

“深入研究另一案例”迪亚克是格林德利齿轮公司的总裁，由于他患有心脏病，他的幕僚人员便把一切可能刺激他或使他发怒的消息掩盖下来，于是他并没有实际掌管公司的业务，他的主要功能只是在每年的常会中，向与会人士宣读公司业务进展迅速的报告书而已。

上述的所有病症(患者通常同时患有两项或两项以上的症状)，便构成所谓的“晋升极限并发症”(Final Placement Syndrome)。

惊人的报告(二)不幸的是，到目前为止，医学界仍然不能接受“晋升极限并发症”。事实上；他们始终认为我的层级组织学是假科学，因而显得冷漠，甚至充满敌意。然而，真理总会公诸于世，假以时日，社会秩序渐趋混乱，人们终将接受我的看法。

● 三项医疗错误之一

晋升极限并发症的患考通常会替自己找借口，他们声称，他工作上的不胜任是因为身体的疾病导致的。他们常说：“假如我能不再头痛，我就能专心工作。”“假如我能恢复食欲……”“假如我能把酒戒掉……”“假如我能好好睡一晚……”根据我的调查显示，有些医护人员听到这类好像合理的说辞后，便开始诊治病患生理上的疾病，而不再探究发病的原因。

这些人采用的治疗法不外乎开药方或是动手术，但都只能暂时减轻病患的痛苦。因为病人不会服完药后就变得能胜任，而不胜任的肿瘤也不是手术刀所能割除的。

此外，善意的建议也一样徒劳无功：“别紧张，慢慢来！”“不要操劳过度！”“试着轻松一下！”这类劝慰性的建议是没有用的。很多晋升极限并发症的患者之所以会感到焦虑，是因为他们自知工作缺乏实效，自然他们不可能再听从那些要他们减少工作量的建议。

另一种无济干事的安慰方法是哲学的观点：“不要想解决世上所有的问题。”“每个人都有困难，你的情况不比别人糟。”“在你这个年纪多少都会碰

到这类问题。”很少晋升极限并发症的患者会心甘情愿接纳这种不着边际的说法。因为大部分患者都是以自我为中心：他们才不关心哲学或是其他人的问题，他们只想解决自己工作上的问题而已。

另外，恐吓式的建议也常被用到：“你再这样下去，迟早会死在医院里。”“除非你放慢步调，不然你还会有更严重的毛病。”这种恐吓的方法仍然没用，病患不能自主地只是会继续“这样下去”而已，要改变患者的生活方式，唯一的办法是让他晋升，但是他已到达不胜任阶层，获得晋升是绝不可能的。

再另外一种十分普遍的建议是自我节制：“节食吧！”“少喝一点酒吧！”“性生活要节制些！”这些自我节制的谏言通常也不能起任何作用。晋升极限并发症的患者在工作上得不到乐趣，他们已经觉得很沮丧了，怎么可能再放弃他们工作以外仅有的少数乐子呢？况且，很多男人觉得，纵情于感官享受似乎意味着具有特殊胜任能力。这种想法可由下列语词看出端倪。例如：“他的胃口很棒。”“他是个大情人！”“他酒量不错。”对于那些别无其他优点可让人称赞的男人而言，这类赞美听起来格外甜美，因此更不可能放弃他们的嗜好了。

● 三项医疗错误之二

第二种类型的医生是：在诊断后发现晋升极限并发症患者并没有身体器官上的毛病，于是试图说服病人，要他们相信根本没有生病。

“你真的没病，只要服些镇静剂就可以了。”“不要老是想它，这些病症都只是你自己的想像，你太紧张了。”当然，这种劝告不可能有任何助益，病人知道自己正处于痛楚中，不论医生承认与否。

于是，通常的结果是，病患对医生丧失信心，并转向另一个可能比较“了解他的病情”的医生求诊。此外，病人也可能对所有正统医疗方式丧失信心，并开始咨询没有医学素养的各种密医。

● 三项医疗错误之三

当药物治疗和外科手术均告失败时，心理治疗便被派上用场，但这种治疗法也很少能成功，因为它们无法根本矫治晋升极限并发症患者的病源——亦即病患工作上的不胜任。

● 略具功效的治疗法

根据我的调查显示，唯一能使晋升极限并发症患者获得解剖的治疗法是：分心治疗法（distraction therapy）。

“去学打桥牌！”“开始集邮吧！”“从事园艺吧！”“学习烹饪吧！”“学绘画吧！”通常的情况是，当医生察觉病患穷于应付本身的工作时，便会转移病患的注意力到其他可以应付得来的事情上。

“具启发性的案例”路西模是一家百货公司的行政主管，他宁可每天下午待在俱乐部也不愿回办公室去。据他的病历显示，他是患了严重晋升极限并发症的病人，因为饮酒过量、曾两次中度心脏病突发、体重过重、且患有慢性消化不良的毛病。

在医生的建议下，路西模开始玩高尔夫球，不久他就迷上了这项运动，每天下午他把大部分精力花在打高尔夫球上，于是球艺进步得十分迅速，直到有一次他驾驶电动高尔夫球车失事丧命为止。

由此案例可知，尽管路西模的病症没有痊愈，但他已由和工作有关的晋升极限并发症，转换成只是和高尔夫球相关的假成功并发症——因为他不

再为工作的问题担心了！这种治疗法因此称得上成功的。

那些采取这种治疗法的医生，似乎颇能了解（虽然还不够明确知道）不胜任才是病源，因此他们设法让病人在某些非职业的范围里获得能胜任的感觉。

- 虚假的讯息

关于晋升极限并发症尚有一点值得一提：晋升极限并发症在社会学上的重要性将会与日俱增，因为患有这些症状的人往往能获得崇高的社会地位。患者将会夸大自己的症状：将会固执地让自己的溃疡或心脏病更恶化，借以显示自己比其他朋友更具胜任能力。事实上，晋升极限并发症的地位价值是如此崇高，以致有些根本没病的员工也会伪装患了这类病症，目的是要使人觉得他们也具有相当的胜任能力。

第十一章 晋升极限的非医学指标

我如何辨识征兆和讯号？

——H.W. 朗费罗

共同的需要

在层级组织中，知道谁已到达或谁尚未到达晋升极限，通常是很有用的。不幸的是，你不可能总是握有员工的健康状况纪录表，而借以判断员工是不是患了晋升极限并发症。所以，本章将列举一些讯号，提供你作参考。

不正常的标记

这是层级组织学中非常重要且深具意义的一部分。

一般能胜任的员工在办公桌上通常只摆着工作所需的书籍、文件和仪器。但是，当员工到达晋升极限后，便可能以某些异常且别具意义的方式来摆设办公桌。

- 通讯设备爱好狂（Phonophilia）

通常，员工会为自己的不胜任辩解，并将原因归咎于无法和同事、部属保持密切联系。

于是，为了补叙缺失，不胜任者会在办公桌上安置数架电话、一部以上的对讲机（包括按钮、指示灯、和扩音器）以及一台以上的录音机。不久，这类员工便会养成同时使用两部以上电话设备的习惯。这种现象会急速恶化下去，并且通常会到无可救药的程度。（附带一提的是，许多妇女成为家庭主妇后便已到达不胜任阶层，于是她们也成为爱好通讯设备的一群，这种现象近来有愈演愈烈的趋势。例如，典型的情况是，主妇们在厨房里安装一架具有扩音、分机等多项功能的电话系统，如此一来，她们便能与邻居、饭厅、洗衣室、游戏房、后门、以及母亲等经常保持密切联系。）

- 纸张恐惧症（Papyrophobia）

纸张恐惧症患者不能忍受在办公桌上放置任何文件或书籍。比较严重的，甚至连办公室里都不许有。这或许是因为每张纸都会使他们联想到自己无法胜任的工作。也因此难怪他们会讨厌看到纸张了！

但是，患有纸张恐惧症人通常会从他们的恐惧中找出优点，他们美其

名为“保持办公桌洁净”，并期望给人“办事速度奇快”的印象。

- 纸张爱好狂 (Papyromania)

和纸张恐惧症患者刚好相反，纸张爱好狂的员工会在办公桌上零乱堆置着不用的文件和书籍，借以有意无意地掩饰自己的不胜任——使人觉得他们的工作量太多（多到任何人都不可能做得完）。

- 档案爱好狂 (Fileophilia)

有一种不胜任员工对文件的精确分类和排列十分爱好，可以说已到疯狂的程度，而这类人通常还有一种病态恐惧心理——害怕遗失任何文件。他们不断忙着重新整理及检查以往的业务，借以防止别人（及自己）察觉到自己对眼前的重要工作贡献有限或甚至毫无贡献。总之，这类员工只是把目光放在过去，而专注于档案资料上，对于现在的事务，他们反而不愿理会。

- 大型桌子爱好狂 (TabuiatoryGigantism)

患有此种症状的不胜任员工，会渴望拥有比其他同事更大的办公桌。

- 各型桌子排斥狂 (TabulophobiaPrivata)

有这种排斥狂的员工，完全不能忍受办公室里有任何桌子。这种症状只有在层级组织的最高阶层才看得到。

心理层面的表白

在我进行研究时，我曾花许多时间在接待室与当事人晤谈，当时那些人因主管不在场而能畅所欲言，而我也因此发现了晋升极限并发症者一些有趣的心理表白。

- 自艾自怜 (Sef-Pity)

许多高层主管在会谈时会抱怨他们现在不幸的境况：“没人真正赏识我。”“没有人能和我配合。”“上层不断的施压和部属无可救药的不胜任，使我夹在中间根本做不好事情，连让办公桌保持洁净都做不到，可是没有人能了解我的情况。”在这样自艾自怜时，抱怨者通常还会强烈缅怀“过去美好的时光”——因为当时在较低的阶层工作，他们还处于能胜任的阶层。

这种复杂的情愫——感伤地自艾自怜、对现状的不满、对过去的盲目赞美，我称之为“怀旧情结”(theAuldLangSyneComplex)。

“怀旧情结”很有趣的一个特点是，尽管这类患者声称自己是现状下的受难者，但他们也从不认为其他员工更能胜任他们目前的工作。

- 图表爱好狂 (RigorCartis)

根据我的观察，有些员工到了不胜任职层便患有图表爱好狂。亦即他们对组织结构及工作流程表有异常的兴趣。他们顽固地严格遵循图表上的线路和箭头行事，而完全不管这么做会导致迟延或损失的后果。这种图表爱好狂的患者通常会把图表挂在办公室墙上最显要的地方，并且，有时还可以看到他们把工作搁在一边，而虔诚地站在他们的偶像（图表）前凝思。

- 强迫式的无所适从 (CompulsiveAlterriation)

有些员工在到达晋升极限后，为了掩饰自己的不安，会故意让他们的部属老是感到无所适从。

例如，当这类型的主管接到一份书面报告时，他会把报告扔到一边，然后对部属说：“我没时间研读你这份废话连篇的报告，你还是扼要口头说明好了！”假如这名部属改用口头报告，该名主管又会打断部属的话说：“除非你把意见写下来呈报给我，否则我真不知道怎么思考。”于是，信心十足的员工会因主管的冷漠态度而感到气馁，比较胆小的员工则因主管的过度亲

切而惊慌失措。人们一开始或许会以为这强迫式的无所适从即是波特的“一上法”，事实上这两种方法然不同。波特的一上法目的是要帮使用者晋升到不胜任阶层，而“强迫式的无所适从”则主要是被已到达不胜任阶层的主管所采用——用来当保护自己的法宝。

总之，使用“强迫式无所适从”法的主管，其部属通常会说。“真不知道该怎么应付他好！”

- 犹豫不决并发症 (Teeter - Totter - Syndronme)

所谓犹豫不决并发症是指，某人完全不能作出适当的决策。这类型的员工总是为一个问题的正、反两面不断思考，但始终不能决定支持哪一方。他们会把自己的按兵不动辩解为“遵循民主程序”或是“从长计议”，于是，他们经常把应该解决的问题搁在一边，直到有人作决定了，或是为时已晚无法解决为止。

此外，我还注意到，犹豫不决并发症患者通常也是纸张恐惧症者，于是他们必须想尽办法把手边的文件推辞掉。他们常用的方法是：向下、向上、以及向外推诱。

在向下推诱方面，这类主管会把文件交给部属并命令道：“不要拿这种小事来烦我！”于是，部属便因而被迫做出一些超越职权范围的决策。

而向上推诱方面则需要相当的技巧，这时，犹豫不决并发症患者必须仔细研究个案，直到能挑出比较异常的小问题时，便可名正言顺地呈报上级审核。

至于向外推诱的方法是，召集同事开会讨论，然后再依大多数的决定行事。这种方法和另一种“约翰民意调查法 (TheJonhQ. publicDiversiion)”类似，亦即把文件交给别人，由别人执行问卷调查而测知民众对该事件的看法。

此外，那些在政府机关服务的犹豫不决并发症患者，他们会以独创的方式解决问题：当他们碰到无法决定的案子时，他们会在晚上悄悄把档案拿到办公室外头扔掉。

- 古典的实例

莎士比亚曾生动描述晋升极限者的心态：亦即只因为部属或同事外表上某些特点，便以不合理的偏见对待他们，而那些外表特点其实和工作表现毫无关联。例如，在“凯撒”一剧中，莎士比亚借凯撒的口气说：我喜欢身旁的人都是胖子……而那个凯西阿斯看起来很瘦弱；他就是心思大多了：这种人很危险。

此外，根据可靠的记载，拿破仑在他事业末期时开始以鼻子的大小来评断人，因此那时只有大鼻子的人才能得到拿破仑的喜爱。

有些这类患者还会莫名其妙地讨厌某些无关紧要的细节，例如下巴的形状、乡音的轻重、外表的剪裁方式、顺带的宽度等等。他们对实际工作上的胜任与否反而漠不关心，这种偏见我称之为“凯撒式移情作用” (TheCasarianTransference)

- 喜好谈笑的习惯 (CachinatoryInertia)

晋升极限的另一必然征兆是：喜欢谈天说笑，而不能专心在工作上。

- 建筑爱好狂 (Stucturophilia)

患有建筑爱好狂的员工对建筑物的设计、结构、维护和重建特别感兴趣，他们对自己份内的工作，或原本该在建筑物里面进行的工作，反而愈来愈

愈不在乎。这种现象我在各种层级组织都曾见过，但情况最严重的显然是政客和大学校长。而在最极端的案例中，有些病患甚至会不由自主地想要兴建大墓或纪念碑；古埃及人和当今的南加州人似乎都严重患有这种症状。

建筑爱好狂一般地被称为“大厦情结”(EdificeComplex)，但是我们必须精确区分单纯的爱好建筑物和较复杂的“大厦情结”，因为后者牵涉到更广泛、更多且更复杂的问题。

例如，“大厦情结”常使有心改善教育、健康服务、或家教辅导的善心人士感到挫折，因为当这些善心人士向各界专家咨询时，他们往往发现专家们已到达不胜任阶层，因此根本无法提出确实可行的计划来。于是，咨询结果唯一达成协议的是：再盖一栋房子。

此外，教育家、医生、牧师等也常患有建筑爱好狂，他们于是向捐赠人建议：“捐一栋房子吧！”而教会、学校董事会和基金会的成员也常患有同样的情结，他们发现从事这些行业的许多已到达不胜任阶层，因此决定将钱投资在建筑物上，而不愿投资在人事或工作计划上。结果，和其他心理学上各种情结一样，这种“大厦情结”也会导致怪异的行为。

“宗教改善计划档案，第六十四号案例”艾克西尔市第二安乐教堂的委员会注意到出席聚会的人愈来愈少，于是他们征求各种改革的建议。其中一派提议更换牧师，因为他们已听厌了罗牧师传统的讲道方式，并认为内容和现代人的生活相去太远。结果，该委员会请来了一位客座牧师，讲道内容包括性革命、代沟、战争无益论，以及新道德观等，有些比较保守的教徒于是威胁说，如果这类“离经叛道”的讲道方式再继续干去的话，他们将退出教会以示抗议。最后，委员会协议再盖一栋新教堂，并由以前传统牧师负责讲道（并且薪资偏低）。

新教堂落成后，委员会却发现，原本人数就十分有限的聚会，在大教堂的衬托下显得人数更少了。他们于是考虑是否改聘一名较具活力的牧师，况且，如此一来，还可能严重妨碍购置新风琴和建造新社交中心的计划。

总之，区分“建筑爱好狂”和“大厦情结”的方法是，建筑爱好狂的患者通常会有一种病理上的需要——在建筑物或纪念碑上冠上他们的姓名，而患有大厦情结的人则表现在：起初是想为改善人类生活品质而努力，结果却只是再多盖另一栋建筑物而已。

抽搐与怪异习性

一个人到达晋升极限后，通常都会有怪异的生理习性和抽搐的现象。这种情形英国小说家狄更斯(C.Dickens)在他的小说中曾有生动的描写。

而这些习惯包括有：咬指甲；以手指或铅笔敲打桌子；将指关节弄得吱吱作响；玩弄钢笔、铅笔、裁纸刀等物；无聊地拉橡皮筋；无缘无故长叹作声等等。通常，晋升极限并发病患者的这些怪异动作之所似未受注意，是因为他们做这些动作的同时往往两眼凝视前方良久，欠缺经验的旁观者还以为他们正全神贯注思考职务上的问题，但是层级组织学家却能知道其实并非如此。

不正常的说话习惯

- 使听者莫测高深

这类说话者特别喜欢使用编写字母和阿拉伯数字（而不以完整的字词来表达意思）。于是，即使听者能听懂说话者的意思，也不可能还有余力察觉说话者的知识有限。此外，这类说话者的目的只要让人对一些琐碎细节印

象深刻而已。

- 话多而内容贫乏

有些员工到达晋升极限后，便停止思考或只是稍微思考。为了掩饰自己的懒散，他们于是草拟一份“通用演讲稿”，其用语听起来似乎令人印象深刻，但又含混得可以适用于任何场合——或许每次只要更动几个字便能适应不同的特定听众了。

明智的忠告

观察你四周的人是否具有上述的征兆，在分析你的同事时，那些征兆将能给你莫大的帮助。但是，你最困难的工作还是自我分析，层级组织学家的忠告是：先矫治你自己吧！

第十二章 零晋升时可能健康快乐吗？

他们对未来的厄运毫无知觉，也从不担忧今天以后的事。

—— T. 葛雷

当员工到达不胜任阶层（彼德高原）时，他便处于“零晋升”的状态，本章将探讨不同员工处于这种形势时的反应。

面对苦涩的事实

有些员工能够意识到自己已到达晋升极限、已到达不胜任阶层、已力不从心、已能力不及、或者已“到终点”了（以上这些词语完全同义）。

这类能察觉事实真相的员工，往往将自己的不胜任归因于懒散，他们自认工作仍不够卖力，因此感到愧疚不安。

这类员工以为，如果更努力工作，他们便能克服新职位上的各种困难，进而成为能胜任的员工。于是，他们严厉地驱策自己，放弃休闲时间，午餐时间也继续工作，甚至晚上和周末也都把工作带回家做。

结果，这类员工很快就成为晋升极限并发症的患者了。

还有许多员工从不知道自己已到达不胜任阶层，他们持续忙碌着，对获得晋升也从不放弃期望，于是他们始终保持健康快乐。

你一定会问：“他们是怎么做的？”晋升极限者的救星：替代技巧即员工以其他的工作取代本身职务上应做的工作，并将它做得十分圆满。

以下我将介绍几种替代技巧。

- 技巧之一：不断准备

在面临一项重要的任务时，胜任的员工会马上着手去做，但采取替代技巧的员工则宁可先为事前准备工作大忙特忙，以下是他们经常使用的方法：（1）先证明活动的必要性。真正擅长替代技巧的员工将永远认为证据不够充足，他们会标榜这样的口号：“宁可谨慎不要事后懊悔”、“欲速则不达”。

于是，他们在长时间去证明活动的必要性，直到该项活动的“必要性”消失为止；此为“彼德预言”（Peter's Prognosis）。

例如，在筹备救济饥民的活动前，这类员工会花很长的时间研究该活

动是否必要，于是，到头来，你会发现饥民不再需要救济了（译注：可能已饿死了或已友迂饥荒危机了）。

（2）研究其他可行办法。假设事前调查结果证明某活动确属必要，采用替代技巧的员工会进一步探讨怎样才是最有效的办法——不省浪费多少时间。事实上，“其他可行办法”本身就是一项替代技巧，同时也和犹豫不决并发病的憎况类似，只是比犹豫不决并发病更不慌不忙而已。

（3）征询专家意见。终于选定某项计划方案后“采用替代技巧的员工还会征询专家意见以便有效实施计划。他们会组成委员会，并共同研讨相关问题。这种技巧的另一种使用方法是：找寻前例，向以往的专家而非当今的专家学习经验。

（4）强调按部就班”。此种替代技巧是，详细、费力且费时地注意行动前的每个准备步骤。例如，储备足够的备用表格、备用零件、备用弹药。或备用经费等等，目的则是在开始迈向目标前先站稳目前的根基。

以下是一个有趣的案例，因当事人同时使用了上述的几种替代技巧。史温吉是迪普瑞斯市社会福利局的副局长，一般人都认为他很能胜任，因为他在向政府和慈善机关争取地方福利基金时的表现十分杰出。

当反贫穷的计划开始实施后，史温吉被摆升为该市反压制方案的协调局长，主要原因是他既能与权贵人士周旋，按理说他必也能胜任协助弱者的工作。

然而，当计划进行期间，史温吉却忙着为兴建大型，办公大楼筹募基金，目的是为了替部属安顿办公地点，并以办公大楼为济弱扶倾的永久标志（此为替代技巧中的“强调按部就班”）。

史温吉解释说：“我们希望穷人们因而知道：，政府当局并没有遗忘他们。”之后，史温吉又计划召开“反压制顾问研讨会”（此为替代技巧中的“征询专家意见”），筹基金从事反压制问题的调查（此为“证实活动的必要性”），然后到西方国家观摩别人如何筹备并执行类似的计划方案（此为“研究其他可行办法”）。“值得一提的是，史温吉确实从早忙到晚，他在新职位上于得非常愉快，并自认他工作表现很不错。甚至有人请他利用良好的形象出来参加竞选，他都婉转辞谢掉。总之，史温吉非常成功地运用了“替代技巧”。

● 技巧之二：把枝节问题专业化

葛莱曼被晋升为莎加募沙发公司一家分厂的经理，该厂老旧且效率不彰，葛莱曼的特别任务是提高生产量并使工厂转亏为盈。

葛莱曼无法胜任这项任务，他马上有自知之明，并立即放弃思索增加生产量的问题。他改用替代技巧，而开始热衷于工厂和办公室的内部组织。

他成天工作，目标是确保主管当局和劳工之间没有摩擦，及让工作环境舒适而使所有员工置身于他所谓的“快乐大家庭”里。

很幸运的是，葛莱曼有一位年轻的副理杜米尼帮他的忙，杜米尼尚未到达不胜任阶层，由于他干劲十足，工厂因而复苏并赚了大笔的利润。至于葛莱曼，他只要坐享其成即可，他为自己的“成功”自豪，因他适当用了替代技巧，并因而获得相当的欢愉。

于是，把枝节问题专业化的秘诀是，注意小细节，大问题会自己迎刃而解。

另一案例是艾克西尔市一所小学的副校长崔德尔，他能干又充满智慧，因此能使学生遵守纪律并使老师保持高昂的士气。后来，他晋升为校长，他

发现自己无法胜任该职，因为他缺少应付家长会、记者，当地督学、以及校董会所必备的手腕。于是，他不再受上司赏识，他学校的声誉也逐渐走下坡。

崔德尔的对策是采用“把枝节问题专业化”的聪明办法，亦即他开始注意交通问题——一师生在礼堂、走廊、转角，楼梯等地拥挤、碰撞的种种现象。

崔德尔便依学校建筑的整体情形而设计了一套精密的交通流程系统。他在墙壁上和地板上画上各色的线条和箭头，并严格要求大家遵守他的交通规则，例如，学生不准跨越白线，于是，假使上课期间一名学生奉派传送讯息到走廊对面的教室，他将不能横越走廊中间的白线，他必须靠右走到走廊尽头，绕过线条末端，然后再沿线从另一端走回来。

崔德尔花很多时间巡视校区，目的是查看是否有人触犯他的规定；他写了很多相关文章刊在专业杂志上，并陪同来访的教育人士参观他的交通路线；目前他正为这个题材撰写专著，同时附上许多计划和图片以便说明。

崔德尔活力充沛且颇能自得其乐，他的健康状况十分良好，完全没有半点晋升极限并发症的症状。总之，崔德尔是“把枝节问题专业化”的另一个成功案例！

● 技巧之三：以意念代替行动

范围太太是艾克西尔市一所高中的数学老师，她在上课时花很多时间讲述数学的趣味和重要性，并谈论数学的演进史、现状，以及未来可能的发展情形。至于实际的演算工作，她指派给学生当作家庭作业。

由于范德太太上课气氛活泼有趣，大部分学生都认为她是个好老师。尽管他们对数学仍不很清楚，但他们以为那是因为数学太难的缘故。

而范德太太也自认是一位好老师，她总认为自己之所以不能获得晋升，是因为其他比较高阶的老师嫉妒她而从中阻挠，所以她能在这种自信的憎况下维持愉快的心情。

其实，范德太太正采用替代技巧，她的这种技巧并不特殊，运用时可能有意也可能无心。其规则是：为了求得个人的满足感，一盎司的意念值一磅的行动，这是“彼德宽慰法则”(Peter's Placebo)。

不过，值得一提的是，虽然这种替代技巧能让当事人感到满足，却未必能使当事人的上司感到满意。

这种“彼德宽慰法则”是各阶层的政治人物最熟悉的，他们往往大谈民主制度(或君主制、共产制、部族制)的重要性、神圣性，及光辉史，但对本身真正的职责却做得很少或是根本没有做到。

在艺术界这种替代技巧也被广泛运用，例如，福瑞斯哥是艾克西尔市的一位画家。他画了几幅成功的油画后便已江郎才尽找不到灵感了，于是他转而从事艺术评论的工作——变成艺术的发言人。此外，成天泡在酒吧的沙龙作家也是典型的例子，他们不论在国内外，只是一味谈论写作的重要性、其他作家的缺点，以及他们未来将写的伟大著作。

● 技巧之四：毫不相干(不务正业)

这是一种大胆的技巧，通常因特殊理由而成功。

如前所述，(不断准备)、“把枝节问题专业化”、“以意念代替行动”等技巧不会产生实际效果，但至少使用这些技巧的人所做的或所说的，都和工作有关连，因此有时旁观者(或甚至同事)都无法察觉他们正以替代技巧取代工作成效。

但是，使用“毫不相干”幢巧的人则不必假装他们的工作和职务相关。

例如，哈普斯是一家轮轴公司的总裁，但他把全部时间花在慈善活动上：地带头筹募基金、策划慈善活动、激励员工士气，并督导专业人员。地到公司办公室只不过签署一些重要文件而已。

在哈普斯从事与轮轴毫不相干的慈善活动时，他经常和另一家轮轴公司的副总裁麦瑞特接触，麦瑞特从前是他的竞争对手，“现在却成为好朋友，因为麦瑞特和他一样也从事慈善活动，并一样对自己公司的业务没有任何贡献。

此外，大学中的管理委员会、政府机关的顾问小组，以及各种调查委员会等，往往都是由不相干的人士来担任。

在工商界的层级组织中，通常只有高阶层的人才会采用这种技巧。然而，在家庭的层级组织中，家庭主妇采用这种技巧的情形却十分普遍。许多妇女成为不胜任的妻子或母亲后，便成功地运用替代技巧——将时间、精力投注于毫不相干的活动上。她们因此获得快乐，而让先生和孩子们自己照顾自己。

- 技巧之五：代理暂时性的工作

尤其是在庞杂的层级组织中，有时不胜任的资深员工会接获暂时的任命，而担任其他部门的代理主管，或某些委员会的临时主席。这种暂时性的代理工作，本质上和该员上日常的职务截然不同。且看这名代理主管如何运用技巧：“他不必再处理原先的工作（事实上他也无法胜任原先的工作），并且还能名正言顺的避免在新职务上举行重要活动。他会说：“这事我不便作主，还是留着让将来正式的主管决定吧！”名熟练的“暂代主管”才能由一个暂时性工作转到另一个暂时性工作，而长年担任代理主管的职务，并从这项替代技巧中获得真正的满足。”

- 技巧之六：单项工作专门化

在发现自己无法胜任职责内的全部工作时，单项工作专家（Convergent Specialist）会干脆忽略大部分工作

，而将注意力集中在一件极小的工作上，如果他能胜任工作，他便持续往下进行，如果他无法胜任，他会把工作范围再缩小一点。

例如，奈勒是艾克西尔市艺术馆的馆长，他对作品的收集、展示、财务管理。以及馆内的维护工作要不关心，他把全部的时间花在馆内的镶框店工研究“镶框演进史”上。后来，奈勒发现自己不可能知道有关镶框的一切知识，于是他又决定集中精力研究镶框时使用的各种不同粘胶。

此外，有位历史学家利用这种“单项工作专门化”的技巧，而成为十六世纪宗教改革后三十分钟历史的世界权威。

有些医生因研究一种只有三、四个病历的冷门疾病而成名；另有些医生只专精研究人体的特定部位、因此成为只会医治该部位的专家。

至于一名无法了解文学作品意义及价值的学者，他可能会撰写一篇论文，题为“文学作品中标点符号使用情形的比较研究。”

替代技巧值得推荐

由以上案例以及其他你必遇过的案例显示，从员工的观点来看，适应晋升极限最令人满意的方法是利用替代技巧。通常，有效运用替代技巧可以预防晋升极限并发症，同时使员工到达不胜任阶层后，依然能够健康、愉快地走完他们最后的事业过程。

第十三章 创造式的不胜任

凡事不必尽力而为。

——L.M.巴鲁克

我所阐述的“彼德原理”会让你觉得是悲观哲学吗？你会因为晋升极限乃各业必然的终点，而且将有各种身心病症而退缩气馁吗？指出这些问题后，我将送给读者一把刀，以便斩断这类哲学上的死结。

与其诅咒电力公司，不如点燃蜡烛或许你会说：“当然，只要拒绝接受晋升，便可继续留在能胜任的职位上快乐地工作下去。”

● 一则有趣的案例

向上司直率地拒绝接受晋升，可称之为“彼德回避法”(Peter's Parry)。这听起来似乎很容易做到，但我只发现过一个成功的案例。

沙依尔是宾米希建筑公司的一名木工，他工作勤奋、能力强、且为人正直，所以公司当局几次想把他提升为领班。

沙依尔很尊重他的上司，也很愿意为上司效劳，但是当一名普通的木工他很快乐，他没有任何烦恼：每天下午四点半下班后就没事了。

一旦成为领班后，沙依尔知道他必须利用晚上和周末的时间筹划隔天和下周的工作，因此他坚决拒绝接受晋升。

对沙依尔而言，这么做没什么大不了，因为他未婚，没有亲近的亲戚，且只有少数几个朋友，所以他可以完全随心所欲。

● 我们大多数人不易做到

对大多数人而言，彼德回避法是行不通的。试以罗门为例，他是个平凡的老百姓，已经娶有妻室，且刚拒绝接受一项晋升。

他的太太便开始向他唠叨说：“你也不想想孩子们的前途！万一邻居知道了这件事，他们不晓得又会说什么？你如果真的爱我，一定要力争上游才对！”她如此喋喋不休。

罗门太太为了确知邻居到底怎么说，她于是向几个较信任的朋友透露她的烦恼，结果消息马上传遍整个地区，罗门的小儿子为了维护父亲的名誉，不但和一名同学打架，甚至还打掉另一名男孩的两颗牙齿。然后接着而来的诉讼和赔偿费使罗门花了一千一百美元才算了结。

此外，罗门的丈母娘百般挑拨，出而使罗门太太决心离开他并取得法院判决离婚。在极度孤独、羞辱和绝望之下，罗门终于走上自杀一途。

因此，拒绝接受晋升并不是通向幸福健康的地途，根据我早期的研究发现，对大多数人而言，实行彼德回避法是得不偿失的。

● 一项具启示性的发现

在我研究艾迪尔三角架公司的层级结构和员工升迁率时，我注意到该公司大楼四周的景观维护得很漂亮，由天鹅绒似的草坪和珠宝般的花圃，可以判断主事者具有高水准的园艺本领。后来，我发现园丁葛林是个快乐、亲切的人，他挚爱花卉植物，对园艺工具也十分珍惜，而从事园艺工作正是他最大的兴趣。

葛林在各方面的表现都很好，除了有一件事例：他经常把所属部门收

到的收据或交货单弄丢掉或是放错位置——尽管他们把必要工作做得好。

然而，少了交货单使会计部门很伤脑筋，葛林因此数次遭经理责骂，他的回答总是含糊不清：“我想我可能把那些单据连同灌木一起埋到土里去了。”“或许是被老鼠叨走的吧。”由于葛林在收存单据上的不胜任，当公司需要一名维修领班时，他自然不列入人选之一。

我曾和葛林谈过几次，他很有礼貌而且很合作，但问到单据时。他坚称那是他不小心遗失的。后来我再问葛林的太太，她告诉我，葛林对家里的园艺作业保有完整的纪录，而且他还能计算出院子里或温室里每件东西的成本来。

- 类似的案例？

我曾访问克瑞克尼尔铸造公司门市部领班塞尔，他的小型力、公室乱得出奇。然而，根据我的研究显示：麦塞尔刃、公室里旧帐册和参考书堆积如山，硬纸片和破烂的纸张到处都是，柜子里塞满了没有标示索引的档案，墙上也挂着早已过时的工作计划。这些，实际上部和他有效工作无关。

我无法辨别麦塞尔是不是故意用这种杂乱无章的方式来隐

- 疯狂的做法？

史培曼是一名胜任的老师，他声誉卓著，却始终没被晋升为副校长，对此我感到奇怪，于是找着手展开调查。

一名资深的职员告诉我：“史培曼总是忘记把薪水支票兑现，每隔三个月我们都得提醒他去兑现，以便我们结清帐面，我真不懂怎么会有人不兑现支票的？”我又进一步往下追问。

那人答道：“不！不！我们没有不信任他，只是很自然地，我们会怀疑他可能还有其他不为人知的收入。”我问道：“你们会怀疑地从事不法勾当吗？”“当然不会！我们没有半点不利于史培曼的证据，他是个好老师、也是个好人，他的声誉是不容置疑的！”尽管他们否认怀疑史培曼，但我仍得到这样的推论：层级组织无法信任一个把财务管理得太好的人——好到居然可以不必急着到银行兑现支票，或是把支票存入帐户以便支付帐单。总之，由于史培曼的作风和典型员工应有的行为不同，所以地使得自己没有资格获得晋升。

史培曼乐于担任教职，且对晋升为行政主管没有欲望，这些难道都只是巧合而已吗？

- 有固定模式吗？

对于这种看似不胜任的案例，我曾调查过许多次，但是始终无法确知当事者是故意这么做，抑或是下意识的行为。

但是，有一件事十分清楚：这类员工都避免自己获得晋升：他们使用的方法不是直接拒绝晋升（我们已知道这种方式会导致可怕的后果），而是努力使别人不愿意给他们晋计机会！

我找到了

创造式不胜任（Creative Incompetence）是回避晋升极限的万全之策，同时也是任人工和私人生活得以健康、快乐的不二法门。

- 已获证实的策略

事实上，葛林、麦塞尔、史培曼以及其地处境类似的员工，他们是否有意回避晋升极限并不重要，重要的是，我们可以由他们身上学到如何达成那个“作常重要”的目标（所谓“非常重要”不只是修饰词而已，如果运用

正确技巧，你的一生可能因而获救）。

而达成“小常重要”目标你的方法可简化为：制造假像，让人以为你已到达不胜任的阶层。

要使人以为你个胜任，你可以假装露出一种（或一种以上的）晋升极限非医学征兆。

例如：上述的园丁葛林所表现的是温和式的“纸张恐惧症”：铸造厂的领班麦塞尔，他让不够细心的旁观者以为他患有严重的“纸张爱好狂”；而学校教师史培曼，他延误兑现支票的时间，而以不寻常的方式表现出严重的“犹豫不决并发症”。

总之，如果你选择的不胜任方式不致于直接妨碍到你目前的工作。那么，创造式不胜任将可获致最好的效果。

- 一些巧妙的技巧

对办公室的职员而言。如果经常在下班后不关抽屉，有时在某些层级组织中可产生预期的效果。

另外，过度注重节约且爱管闲事也是极有效的方法例如：一边关灯、关水龙头、捡拾地上或垃圾桶外的纸片、橡皮筋，上边絮絮叨叨节约的重要性便是。

- 故决与众不同

拒绝缴纳公司或部门规定的社会捐款、在例常的咖啡休息时间不喝咖啡、当大家都外出午餐时自带方便食品，以及坚持关掉暖气机并打开窗户、拒绝参加公司员工结婚或退休的集体赠礼活动等等，如此这般冷淡、怪异的行为，便足以造成他人些微的怀疑、不信任。也因此你就不会有获得晋升的资格了。

“停车战术”某业绩卓越的部门经理为了避免晋升，于是偶尔把车子停放在预留给公司董事长的车位上。

另一名名行政上管则总是开一部比同事还老旧、还廉价的车子——借以贬低自己的身价地位。

“个人仪表”大多数人原则上都同意“人个可貌相”这句格言，但实际上，一般员工被评断的标准还是以仪表外貌为主。以下是以仪表来产生“创造不胜任”的许多方法、例如，穿着不合时宜或略为破烂的衣服，在天天洗澡、偶尔不理头发，或偶尔刮胡髯粗心大意（例如刮伤或刮不干净），这些都是制造不胜任形象的有效技巧。

女士们则以下列方式制造不胜任的形象：化妆太浓或太淡，偶尔还做个不搭称的发型；有时香水洒得太浓、有时又配戴珠光宝气的手饰等等：“更真实的案例”为了指引和启发读者。以下我将讲述一些我所观察过的成功案例。

在某公司一年一度的创立纪念酒会中，傅先生向老板的女儿求婚，老板女儿刚从欧洲学校毕业，在以前傅先生从没见过她。当然，傅先先生得到老板女儿的允诺，同时他也丧失被晋升的资格了。

同一公司的李小姐也在那次酒会中触怒老板的太太，李小姐的方法是模仿老板太太古怪的笑声，因而使老板的太太气愤不已。

另有一名皮先生，他请一位朋友打电话到办公室假装恐吓他，而皮先生则在同事们看得到听得见的情况下，很戏剧化地要求对方“怜悯他”并给他“多点时间”，他还哀求道：“请不要告诉我太太，如果她知道广准会要了

她的命。”这只是皮先生汗的一次愚蠢玩笑呢？抑或是他为自己想出的“创造式不胜任”的绝招呢？

- 再度拜访一位老朋友

最近我又重读沙依尔的案例。在本章开头时我提过他——他是成功使用“彼德回避法”的一名木工。

几个月前，沙依尔买了几本廉价的平装书（书名为《湖滨散记》又称《华尔腾》）送给同事和上司，他在每本书上加批注，特别是提到没有责任和白天工作有多快乐的段落。

之后，沙依尔不断询问那些人读了那本书没有？读后的感想如何，这种不断干扰人、教诲人的方式，我称之为“苏格拉底情结”（TheSocratesComplex）。

据沙依尔说的，公司当局不再问他提晋升的事，对此我自然感到有些失望，因为成功运用“彼德回避法”的唯一活例从止消失了（我所谓的“成功”是指回避晋升后还不会导致不幸后果）。然而，这种失望的感觉因我发现另一事实而抵消掉，亦即我很乐，于发现这样的事实：创造式不胜任“必然”胜于彼德回避法。

- 重要的预防措施假

如读者用心研究本书第十二章，必能想出很多“创造式不胜任”的新点子，但我必须强调非常重要的一点是“不要让别人知道你回避晋升！”

为了掩饰你的想法，你甚至可偶尔向同事们发牢骚说：“真可笑！为什么有些人可以往上晋升，有些人就只能干瞪眼！”你敢试试看吗？如果你尚未到达“彼德高原”（Peter'sPlateau）的晋升极限，那么必能找出一些和工作无关的不胜任方式。

努力去找并切实加以实践，如此你便能留在能胜任的阶层，并能经常因达成工作任务而感到满足。

当然，创造式不胜任和传统的努力追求晋升一样：两者都是极大的挑战！

第十四章 达尔文进化论的延伸

信服者……得永生。

——耶稣

本书到目前为止所讨论的胜任与不胜任，主要都和职业有关——即人们以其辛劳和智慧在复杂且工业化的社会中求生存的问题。

本章将把“彼德原理”应用于更广泛的“生存胜任”（Life-competence）问题上。在逐步演进的层级组织中，人类究竟能不能保持现状？或者，能不能再向前发展？以彼德原理诠释历史在生存的层级结构中，人类已晋升许多次，其中每一次晋升（从栖息树上、到以洞穴为居，进而钻木取火、燧石取火、使用石器、熔铸铜器、发明铁器等等）都使人类的生存能力更加提升。

于是，有些自负的人便以为晋升可以无穷尽。但是，我要指出的是，人类迟早会到达生存不胜任的阶层。

有两件事能防止人类到达生存不胜任的阶层，一是可利用的时间不够充裕，二是层级组织中没有足够的阶层。但是，迄今我们可以确定的是，我们眼前尚有无限的时间（不管我们是否能加以利用），而目前存在或潜在的阶层数目也是无限的（例如，许多宗教都认为在人类的阶层以上还有大使、神人、以及上帝等阶层）。

其他种类动物也曾晋升许多次，只是最后终于到达生存的阶层而已。例如，恐龙、长齿虎、翼龙、长毛象等，都曾因具有某些特质（体型庞大、尖牙、翅膀、长齿等）而盛极一时，但那些原先使他们晋升的特质，最后却反而造成他们的不胜任。或许我们可以这么说：胜任必然包含不胜任的种子。高文将军的豪爽、不拘小节，狄德小姐的刻板服从法规，杜莱尔先生的惯于支配他人（译注：上述人物论见本书第二章），过些特质都会使他们获得晋升，但也同样是这些物质使他们无法再继续晋升！同理，许多种类的动物经过一段时间的稳定晋升后，便已到达不胜任阶层而不再晋升，或者，便已到达超级不胜任的程度而从此绝迹。

这种情形也可见于许多人类的社会和文明。一些国家以城邦、共和、或君主等政体都能将国家治理得很好，但成为大帝国后便已无法胜任了。此外，有些从逆境和艰困中兴盛起来的文明社会，对成功、= 富足后产生的问题反而无法应付。

人类整体的情况又是如何呢？机智是人类能一次又一次获得晋升的特质，是否机智也将会成为人类继续晋升的阻碍？机智会不会甚至把人降到超级不胜任的状态（参阅第三章），而使人类从生存的层级结构中加速消失？两个不祥的征兆

（一）层级组织的退化

社会在开始塑造和训练新人前，那些人必先经过学校教育的过程。本书前几章我探讨过典型学校中教师胜任的情形，现在让我们来看看学校对学生的影响如何。

日式的学校制度最能表现“彼德原理”的真谛，学生一级一级地往上升，直到不能胜任时便得“留级”——亦即停在不胜任的阶层上。在某些案例中，由于小孩在留级那一年智慧仍能持续增长，所以一年后便有资格再获晋升，否则该留级生将再度留级。（值得注意的是，这里所谓的“留级”和职业生涯中的“成功”其实并没有两样——同样都已到达不担任阶层中的晋升极限。）学校教育的官员们并不喜欢这种制度，他们认为累积不胜任学生会降低学校的水准。一名主管告诉我：“我真希望让愚笨的学生统统过关，并让聪明的宰生留级，这样就能提高水准和成绩了。把愚笨的学生留下来会使本校的平均分数拉低而降低水准。”如此极端的政策当然不会被大众接受。于是，为了避免累积不胜任的学生，学校当局发展出一套晋升每个人的计划——胜任和不胜任的学生一律往上晋级。他们以心理学的说法支持这项政策，理由是：全部晋级可使学生免于承受失败的痛苦。

事实上，他们的作法是应用“冲击式晋升”于不胜任的学生身上。

而这种整批冲击式晋升的结果是，现在高中毕业生的素质相当于若干年前高二的水平，以后还会持续恶化，而渐渐等于从前的高一、高三、乃至更差的水准。

这种现象我称之为“层级组织的退化”（hierarchical regression）。

层级组织退化的后果在衡量一个人的胜任的能力时，学历证件、文凭

和学位等的代表价值正逐日降低。在旧式的制度下，我们知道高二的留级生必然曾是能胜任的高一学生。同时。我们也知道，大一被留级的学生，起码曾是能胜任的高中毕业生，其余类推。；然而，现在我们无法再如此类推，当今的文凭只能证明学生曾胜任于忍受若干年的学校教育而已。

以往，高中毕业一度被普遍认为是胜任能力的证明，现在，对大多数责任重大且待遇优厚的工作而言，高中文凭只是一张代表不胜任的证书罢了。（注：值得注意的是层级组织退化不是现代才有的现象。许多年前，只要识字就代表能胜任许多重要的职务，之后由于识字的笨蛋愈来愈多，于是雇主们开始逐渐提高学历标准。而每项学历一开始是代表胜任的证书，最后则变成不胜任的表征。）高中以上的阶层也是如此，大学文凭和硕士文凭的价值都已低落，只有博士头衔还多少象征具有胜任能力，而自从“博士后”学位出现以来，博士学位的价值也在急速衰退中，也许再过不久，博士后学位也会成为许多职位的不胜任标记，而那时候，热衷于此的人就得再拼命争取“超博士后”及“超超博士后”的文凭了。

此外，努力扩增教育范围也加速退化的过程，例如，现在许多大学都采用学长制（由高年级学生教导低年级学生），这种制度在五十年前是不被采纳的。

其他行业的努力扩增也产生类似的结果，由于亟须更多的工程师、科学家、牧师、汽车、苹果、太空人等等，且为了快速得到上述人或物，于是可接受的标准必然降低——层级组织也因而注定退化。

不论你是消费者、老板、艺术家、或教师，相信你都能了解层级组织退化的后果，稍后我会再讨论这个问题，并提供如何控制这种现象的方法。

（二）电脑化的不胜任

一个醉酒的人暂时无法平稳地开车，他若只是徒步行走，顶多对他自己有危险罢了，但若让他开部车于，他可能在没把自己的脖子弄断以前，就已先撞死了不少人。

这道理不必费多大心思就能理解，显然地，个人能运用的权限愈大，他所造成的福利或灾祸愈大——视其胜任与否而定，胜任则福、不胜任则祸。

出版、广播、电视等都曾使人们的不胜任造成更广、更久的不良后果，现在接着而来的是电脑。

“电瞩应用档案、第十一案例”福格是福格滑车公司的创办人兼总经理。他过去曾是富有创造力的工程师，但担任行政主管后便已到达不胜任阶层。福格时常抱怨经理、职员、以及会计人员的表现太差，他不知道其实那些员工的效率和其他公司员工的效率相差不多。其中，有些员工尚未到达不胜任阶层，因而能达成任务而使公司业务继续发展。他们在执行福格含混的指示时，甚至能分清哪些可以置之不理，哪些则对公司有利而采取适当的措施。

后来，一名推销员向福格游说，强调电脑可以取代人力并能促进工作效率，福格于是签下订单、安装电脑、然后解雇“多余”的员工。

但是，不久福格就发现工作进展的情形不如从前那样又快又好，这是因为他不了解关于电脑的两个要点（至少，他不了解这两点会影响到作业程序）：（1）电脑遇到指令不清时不会停止作业。而只是闪着灯光等待修正。

（2）电脑没有机智：它不会奉承、也不会判断事情；它不会接到错 + 误的指示后向上级说“好的，先生，我立刻就去办好了！”然后设法把：二作做好。相区地，电脑只会按照错误的指令行事——只要指令给得够清楚即

可。

结果，徊格的业务很快地走下坡，一年之内他的公司就宣告倒闭了；他于是成为“电脑化不胜任”的牺牲者。

“更可怕的案例”奎北克教育局在学生贷款项目上多付了二十七万五千八百六十四美元，原因错在电脑主导了多次的复印工作。

纽约一家银行的电脑发生故障，使得三十亿美元的帐户失去平衡长达二十四小时之久。

一家航空公司的电脑把十份补货通知单印成了六千份，结果该公司多出了五千九百九十份的薄荷巧克力订单。

根据一九六六年一项调查显示，英国安装的电脑有百分之七十以上在商业上的表现并不好。

另有一部电脑对静电特别敏感，只要有女性职员穿着尼龙衬衣接近它，就会使它立刻出毛病。

三项观察结果（一）电脑本身可能不胜任。换句话说，电脑无法按照原先的设计程式而正常、准确地工作。这种不胜任不愿被忽视，因为“彼德原理”同样适用于设计和制造电脑的J”商。

（二）即使电脑本身能胜任，电脑也会因拥有人或操作员的不胜任，而扩大不胜任的后果。

（三）电脑和人一样，都是波德原理运作的对象。如果电脑一开始的工作成效很好，就可能晋子一担负更多的职责，直到电脑也到达不胜任阶层为止。

● 诠释上述征兆上述两大不祥的征兆——层级组织退化及电脑化不胜任，只是一般趋势的一部分而已，这种趋势如果持续下上，无可避免地将会扩大到“整体生存不胜任”（Total-Life-Incompetence）的阶层。如第三章所述，过度关注“输入”最后将摧毁层级组织存在的目的（即“产出，或“工作成效”）。本章所述的轻率扩增教育，落伍或错误地使用自动化，这些都是盲目强调“输入”的例子。此外，政治界、科学界、教育界、工业界，以及军界的领袖们总是坚称我们要尽可能地快速向前发展。他们会这么主张，主要只是基于一个盲目的信念——大量输入将会产生大量输出。

身为层级组织学的学生，读者现在想必能够了解一个事实：社会上的持续扩增输入，其情形只不过是大规模的“彼德反转原理”（Peter's Inversion）而已。

人类的第一个错误：轮子且看结果如何。显而易见地，由于我们的聪明机智和努力追求扩张，我们的命运都注定要不幸了。几十年前，我们的大地点缀着水晶一般清澈的湖泊，并有清凉、澄净的溪流蜿蜒其间，土壤肥沃可以生产丰富的各种食物，而人们也都乐于亲近恬静、悠美的田园风光。

现在，湖泊和溪流都变成了污水汇集地，空气满布煤烟、熏雾，以及臭气而有害人体。

土地和水源均被农药污染，以致鸟类、蜜蜂、鱼类、家畜等都奄奄一息。至于乡村，则成为堆置垃圾、破旧汽车的垃圾场了。

这就是所谓的进步！我们已进步得这么厉害，以致谈到人类的生存远景时再不能信心十足；我们已毁灭了这个世纪的希望。并将科学的奇迹转换成巨大的恐怖——其中的核子浩劫可能葬送全人类。如果我们为了更好的进步，而继续狂热地计划、发明、建设，以及再建设，那么我们终将到达“整

体生存不胜任”的阶层。

- 新社会科学指引迷漳

有时，你是否觉得生命终归徒然而想摆脱命运的枷锁？层级组织学可以指引你怎么做到。

在所有促进人类生活及生存情形的各种建议中，只有彼德原理真正了解人类的组织问题。层级组织学显示人类的本性——不断制造层级组织，想尽办法加以维护，但又同时有破坏层级组织的倾向。总之，彼德原理和层级组织学为一切社会科学提供了整合的基础。（译注：因其：指出人类共同的通性。）彼德治疗法全人类必将到达生存不胜任的阶层而从生命层级中消失吗？在回答这个问题以前，先问问你自己：“人类层级组织的目标（产出）是什么？”诚如我在“命运就在眼前”（DestinyLiesAhead）那场演讲中提到的：“如果你不知道自己正往何处前进，很可能你抵达的终点和愿望不相符合。”显然地，如果层级组织的目的是使全体人类遭到淘汰，那么“彼德治疗法”就不需要了。但是，如果我们都希望生存下去，并希望改善我们的生活，那么“彼德治疗法”将可提供从预防到治疗的各种方法。

我的治疗法是：（一）彼德预防法——避免晋升到不胜任的阶层。

（二）彼德舒缓法——对到达不胜任阶层的人提供延年益寿及维持健康快乐的方法。

（三）彼德宽慰法——用以抑制晋升极限并发症。

（四）彼德药方——医治世上所有的病状。

（一）彼德预防法（一盎司的预防）根据层级组织学的观点，所谓预防是在晋升极限开发症出现前或层级组织退化尚未开始前，就先采取预防的措施。

- 负面思考的力量

负面思考（NegativeThinking）有益健康，因此我愿意大力推荐负面影响。假使狄马（参阅第十章）曾事先思考担任总经理的负面影响，他还会接受晋升吗？假使他曾自问：“上司将会认为我的表现如何？我的部属将会对我抱什么期望？我的太太会期望什么？”如果狄马曾细想晋升后的负面结果，他会放弃那份摧毁他的健康的工作吗？狄马是个聪明人，他应该能想得出晋升后的负面因素，包括：我先前提到的会有互相冲突的规范、和他朋友的关系会改变、会有参加当地社团的压力、会需要订制一套西装、他的太太会要求一个新衣橱、社区居民会请他带头等募基金，以及其他伴同晋升而来的各种压力。“于是，狄马或许会作出这样的决定：生命能到达他原先的阶层便称得上颇有成就了，他为此感到十分满足；而他的原本身份、社交生活、消遣娱乐，以及健康等更需要加以维护。

你也能应用负面思考，问问你自己：“我愿意为上司的上司效劳吗？”把目光放在你上司的上司身上（而不是你上司身上，因体可能会取代你上司的职位），想想看，你愿意直接为高你两级的那个人效劳吗？这么想的结果通常能有预防的好处。

而在处理大众的、全国性，或世界性的不胜任问题时，负面思考具有极大的功用。

例如，在考虑一项耗费甚大的海底开发计划时，想想看生活在海底有多不舒服和有多危险，然后再对照其他舒适而安全的情形——午后在游泳池畔或海滨的晚会。

想想看，在整个大地喷洒农药有多臭。多危险，再与置身花园用手浇花的单纯乐趣相互比较。

总之，负面思考可帮助我们避免扩增到生存不胜任的阶层，并可防止毁坏这个世界。

- 另一种预防法

——创造式不胜任我们不妨考虑应用“创造式不胜任”来解决人类生存不胜任的大问题。在生命阶层中，我们用不着其地放弃晋升，但是我们可以审慎实行不相干的不脸径，借以防止我们获得某方面的晋升。（我所搁的“不相干”，是指和觅食、保暖、维持健康环境、养儿育女等生存基本要素不相干。）举例来说，人类已成功解决了世界上的许多交通问题，不须花多少时间，人们就可以旅行到世上的任何一个角落，其困难和危险的程度并不比走在家乡的街道上还大（甚至可能危险辽小，如果刚好住在大都市的话）。

就旅行方面的晋升而言，可以预翔的是，人们将由地球上的旅行进步到太空旅行。但这只是为扩增而扩增，人们并不需要派人到月球、火星或金垦去探险，因为人们传送出去的雷达、电视和摄影器材早已将那些天体的真相清楚地传回地球，而根据资料显示，那些地方根本不适合人居住。

所以，不晋升为太空旅行家会使人们的境况更好，但是，要拒绝晋升并不是一件容易做到的事，安全、愉快，而且有效的方法：表现自己不够资格获得晋升，亦即“创造式不胜任”。

在太空旅行方面，人们现在仍有机会表现“创造式不胜任”，人们仍可把自己具危险性的聪明机智克制下来，并表现出有益的些微不胜任。

- 问题仍然存在我们再看其他例子。在医疗的层级方面，人们已由利用，魔术、巫术以及信仰治疗，而进展到现代的正统医疗和外科手术。现在，人们又即将能利用天然或合成的零件造人，这个步骤将使人类从医疗者晋升为造物者。

但是，面临人口爆炸和四处闹饥荒的局势，人们有必要接受这种晋升吗？此刻或许是表现创造式不胜任的适当时机、如此人们便能避免无用且具潜在危险的晋升。

- 怎么做

取决于你识要稍加思考，你将发现创造式不胜任还可适用于其他领域。

面临可能晋升到整体生存不胜任阶层的危机一如大气污染、核子战争、全球饥荒、或火星细菌入侵等，我们最好还是采用“彼德预防法”。

如果我们实行负面思考和创造式不胜任，从而避免走上最后一步，那么人类的生存便有延长的可能。总之，彼德预防法可以防止清理式的晋升。

（二）彼德舒缓法（一盎司的舒解）尽管人类还没全部到达整体生存不胜任的阶层，但如前所述的，确实有许多人已到达不胜任阶层，并迅速和这个世界疏离开来。

在前面章节里我已为这些人讨论过一些舒解的方法——使他们能活得更快乐、更舒服一些。现在，让我们来看看这类的舒解方法如何应用得更广。

- 终止层级组织的退化！

如前所述，教育制度下的层级组织退化，是由于大规模运用“冲击式晋升”的结果，在以往，那些不胜任的学生是要留级的。

我们的建议是，对这些学生不要采用冲击式晋升，而改用蔓藤式否升的方式。

例如、现行制度是：某生高二课程没学好，照样可以升上高三。但我的计划：该生应蔓滕晋升到另一个“初级进修班”，在那里他可以重读以前的课程，最好是再加强他从前不懂的地方。经过这样额外的训练以及该生智力增长，幸运的话，再有老师优良的指导，该生便可能准备妥当而跟上高三的程度。

如果该生还是跟不上，他的父母必然不会反对让他参加为期两年的“高级进修班”。

最后，如果那名学生在该离校的年龄而还没有太大的进步，不妨颁给他一张“进修班毕业”的证书。

如此一来，蔓滕式晋升把不胜任的学生另外归为一类，既不会妨碍其他学生的正常教学，也不会使一般学生的平均分数降低或使他们的文凭贬值。

既然蔓滕式晋升证实能成功应用于上班族，为何不扩大应用范围到整个教育界呢？总之，彼德舒缓法可以防止冲击式晋升。

（三）彼德宽慰法（一盎司的意念）就层级组织学的观点而言，宽慰法是应用中立的法则，借以抑制到达不胜任阶层所导致的不良后果。

试再以第一章的范德太太为例，范德太太在她的不胜任阶层上，没有把时间花在数学的教学上，而只是颂扬数学的价值。

范德太太的做法是以决心代替行动，亦为我所说的“彼德宽慰法”——一盎司的意念值一磅的行动。

现在，让我们看看彼德宽慰法如何应用于更广的范围：不胜任的员工以高谈劳工神圣来取代努力争取晋升；不胜任的画家会促进所谓的艺术鉴赏；不胜任的太空人会撰写科幻小说；而性无能的人则创作情诗。

所有这些彼德宽慰法的实行者或许没有太多贡献，但至少，他们也没有造成任何伤害。

同时，他们也不会干扰各行各业胜任者的正常活动，总之，彼德宽慰法可以防止职业性的瘫痪。

（四）彼德药方（一磅的疗效）对人类而言，采用彼德药方的结果如何呢？

彼德预防法可使数百万人免于到达不胜任的阶层，这些人在现行制度下又沮丧又缺乏工作效率，但若事先采用彼德预防法，他们便能终生快乐并持续当社会上有用的人。

彼德舒缓法和彼德宽慰法则可以使到达不胜任阶层的人继续快乐、健康、且无害地忙碌，这种改变，使得数百万生产工作者得以保持健康，并能修正不胜任者所造成的缺失。

而彼德药方的真正疗效如何呢？答案是：人们将能蓄积许多的时间、创造力以及工作热忱，而将其运用于有建设性的工作上。

例如，我们可以在大都市发展安全、舒适、又高效率的快运系统（这比大空船便宜，并且能造福更多人）。

我们可以开发不会污染空气的电源（例如，电厂利用无烟燃烧原来燃烧垃圾共产生电能）。如此，我们便能促进人体健康、美化环境，并使美丽的风景区有更好的景观。

我们也可以改善汽车的品质和安全性，并使高速公路、一般公路、街道等的景观更美，于是，人们在旅行时便能像以前一样安全、快乐。

我们还可以学着将有机物质放回农田里，使土地更加肥沃而不是毒化土壤的品质。

至于现已被丢弃的许多垃圾也都可以加以利用，并将其变造成新的产品，方法是将垃圾一一分类即可。

而那些无用的垃圾则可拿来填补废弃的矿坑，使该土地能再发挥具建设性的功能。

- 你自己揣摩

该怎么做限于篇幅，我不能再详细说明。作为一个严谨、认真的读者，想必你能将“彼德药方”应用于你个人的生活和工作上，并扩大应用到你所处的城市、国家、以及星球上。

你必然也会同意，为数量而追求数量无法使人获得最大的满足，人们只有透过改善生活品质才能真正满足，换句话说，只有避免生存的不胜任，人们才能真正获得幸福。

总之，彼德药方提供人类改善生活品质的方法，而不鼓励轻率接受晋升。

结论我已一再指出，你的快乐、健康、成就感，及至人类未来的希望，全在于你是否能了解彼德原理，应用层级组织学的原则，并以彼德药方来解决人类的问题。

笔者撰写本书的目的，是为了让大家能了解并应用彼德原理，至于能否接受以及如何应用，则完全取决于读者自己了。

第二部 彼德处方

——跨越终点职位 66 法则

鲁燕拜译

“彼德处方”提供六十六则改善生活品质的秘诀，让读者可以透过自我表现，或发挥本身最大的潜能，不断向前追求更美好的生活，而非向上攀缘，升到无法胜任的职位，借此摆脱“彼德原理”的“终点职位”陷阱。

前言 超越彼德原理

人皆有错，但是如果橡皮擦比铅笔先用完，那就是你用过头了。

——詹肯斯 (J. Jen - Kins)

自从人类发明轮子之后，就成了自己发明奇迹的受害者。人类灌溉土地，生产丰富的食物；利用船帆统御无形的风，并充分运用湍流水力，将势能转化为蒸汽，以产生动力；还开发电力照明世界，发明复杂的电讯系统、核子分裂、电脑和镭射光束；进而开拓太空之旅，登陆月球。

在我一生当中，时代日新月异，但我担心它是朝错误的方向迈进。

——纳什 ((). Nash)

人类拥有以上各项辉煌，但同时也制造了许多不便。人类发展了一套相当繁复的官僚制度，即使是一件非常简单的工作，恐怕也得大费周章，耗日费时才能完成。精心建立了邮政系统。但是今天寄一封信，恐怕比以前用骏马快递邮件所花的时间更久；建造了喷气式飞机，以图在极短的时间内飞

越大洋，但有趣的是，我们往往得在机场转上个把钟头之后，才发现行李竟然早已飞抵另一个地点；在招呼站排队等出租车，出租车也在排队候客；试着打电话回家，但听别的不是正常的讯号，而是一片静寂，或是一段电话录音，告诉对方线路正忙；搭乘电脑控制的列车，却经常因系统故障而误点。

在家里，新的电器用品不是经常出故障，就是买来没多久就报销了。售后服务和维修工程始终是一拖再拖，等到电器好不容易送回买主手中，过不了多久又宣告罢工。

我们所谓的进步，就是以一件麻烦事，换另一件麻烦事。

——艾利斯（H.Ellis）政府送给老百姓一份税表，填表说明却复杂得令人丈二金刚摸不着头脑。他会看到这样的说明：如果第 15a 行低于五千元，且只包括可扣缴薪金及低于二百元的红刮、利息、不可扣缴薪金，此外如果第 15b 打不须任何调整，国税局将会在结算税额时，略去 16、17、18、20 当人类沉醉自己的辉煌成就之余，如果能对犯过的重大谬误反躬自省，他会发现，他很可能因为自己或他人的无能而深受其害。在学校，他也许碰到一个根本不会教书的老师，因而提不起一丝学习兴趣。在工作上，他也许把自己发明的汽车交给技工检验，但不仅被打回票，而且还多了几项原先没有的缺点。通过选举，他选出了一个承诺人民建设伟大新社会的政府，但这个政府却连预算都平衡不了。

倾颓复倾颓，混乱重混乱，世事益显每下愈况。

——弥尔顿（J.Milton）

根据我对“竞争力——无竞争力”现象的观察研究，我为“彼德原理”下了如下的定义：在一个层级体系中，各员工都会晋升到他无法胜任的职位。

我在研究“彼德原理”时发现，我不但创造了一门学科，也创造了一门研究层级的层从级组织学（hierarchiology）。

人类按照层级观念，运作各项事务。在求学时期，从幼儿园到研究所的进步就是一个由浅入深的层级系统。商业上一切业务的运作，同样都由各级员工分层负责。政府机构也是呈金字塔型结构，底层为广大的纳税义务人，顶端则为国家领袖。军队、兄弟会、社会福利机构、体育活动，甚至于黑手党，都呈现类似的层级型态。

因为我们在各种层级系统中工作，我们的生活又深受其影响，因此为维护我们自身的福祉，最好对层级系统做一番深入的了解。

每个层级系统都由不同的层级或类别组成，系统中的个体则分别隶属于各个层级。如果一个人的能力很强，他就会对人类社会产生正面的贡献。而杰出的表现又使他获得升迁的机会，循此管道，他会从原来胜任愉快的层级，晋升到自己无法胜任的层级。

世界上每一种工作，都会碰到无法胜任的人。只要给予充分的时间与升迁机会，这个能力不足的人终究会被调到这个职务上，他会在这个位于上原地踏步，把业务办得一塌糊涂；他的表现不仅打击了同事的士气，更会严重妨害整个组织的效率。

“彼德原理”所关心的，不是一时的疏忽、失言，或偶犯的错误，因为每个人难免都会出些小纰漏，“人非圣贤，孰能无过”就是这个道理。即使是历史上最杰出的人物，也有百密一疏的时候。相反的，平常不怎么能干的人，偶而也会有出入意表的超水准演出。

我绝不和人斤斤计较，因人性弱点所犯的错。

——罗斯康芒伯爵 (Earl of Roxeommon) 虽然一个组织里的正常营运业绩，是所有尚未步入“终点职泣”者共同努力的成绩，但事实上人人都会受“彼德原理”的影响，因为大家鄙有升迁的机会。如果许多人部升到他们无法胜任的职位，机构里便开始堆积枯枝朽木，缺乏效率的官僚体系越滚越大；之后，品质恶化、平庸抬头。公司倒闭、政府崩溃、文明没落；到未了，人类的未来也变得前途茫茫。

在当今这个瞬息万变的时代，我们眼睁睁地看着“未来”在我们面前吞噬掉“现在”，人类从不曾对未来这么茫然过。

——哈法 (E.hoffer)

《彼德原理》出版之后，我收到了成千上百圭才“波德原理”受害者们寄来的信，要求我为他们个人的问题提出解决对策。每次在我演讲结束之后，也部有听众要求我为某些状况对症下药。所有这些问题可以归纳成两大类：(一)如何才能避免“终点职位症候群”？(二)身为经理级主管者，如何才能知才善任？《彼德处方》就是针对这些问题而写的。

书籍的真正目的，就是吸引读者心灵，并进而促其实践书中的思想。

——莫利 (C.Morley) 许多作者似乎颇能提供各式万灵丹，其实他们根本对问题一窍不通。《彼德处方》不是这种不负责任的书。我对“彼德原理”的运作情形了若指掌，而我提出的解决方法都是经年累月的研究结晶。找通常不建议简单速成的对策，但只要按照我开出的处方去做，一定会获得莫大的满足感与真正的成就感。

人类的所有问题都能找到简洁的解决之道——它们干净俐落、实际可行，却大错特错。

——门肯 (H.L.Mencken)

《彼德处方》的宗旨，就是使生活各个层面都过得很快乐。人们可以透过自我实现，或借着发挥最大潜能，避免误蹈效率不彰的漩涡，达到追求快乐的目标。本书所有理念都浓缩在以下这句话中：彼德处方：追求更美好的生活。

真正的进步是不断向前迈进，而非往上攀升至 iJ 无法胜任的职位。《彼德处方》要告诉你，通向成就的正确途径，就是不断向前追求更美好的生活，而非向上攀缘，终至过着一种自己全然无法控制的生活。《彼德处方》将漫不经心的向上升迁方式予以淘汰，取而代之的是注重生活品质的积极态度。

只要向前走，我那里都去。

——利文斯顿 (D.Livingstone)

我将《彼德处方》分为三部分加以铺陈：第一篇不适任的单调工作包括第 1—4 章本篇将让你对“彼德原理”的了解更为精进，并超越某些弊病，此外，你也能进一步认清为何大部分的传统解决方式，不但无法排难解纷，反而徒增困扰。第二篇保持实力包括第 5 研习本篇，能传授使你如何活出创造力、自信心与能力的秘诀。本篇将为你阐明，如何避免成为盲目升迁的牺牲品，并且提纲犁领地罗列追求快乐生活、让事业获致成就感的不二法门。第三篇追求实力包括第 9—12 章本篇将告诉你，如何成功地与人交往，以及身为经理级主管的你，该如何使工作效率及能力更上一层楼。

我们把周围环境改变得如此剧烈，现在，我们必须调整自己，才能在此剧变后的新环境中生存。

——维纳 (N.Wiener) 注释 这两段引言有助于结合新旧点子。

一位作家最伟大的贡献，是使新鲜事物看来熟悉，使熟悉的事物看来新鲜。

——撒克里 (w. Thackeray)

第一章 前进与向上或再高再高，哇！

谁人金翼飞列阳，翅毁葛断好前程

——莎士比亚 (W. Shakespeare)

一个人历经挫败后的第一个念头，往往是想做更大的投资——投入更多的金钱、延揽更多人员、花费更多时间和精力。可恶的雄心壮志，我为你耗费了多少心血。

——德赖登 (J. Dryden)

莫·格尔浓汤屋

莫·格尔 (MoeGull) 是位技高一筹、味蕾敏锐的名厨，他精心钻研出几道独家的鲜鱼浓汤，并在购物中心与商业区附近物色到一幢风格特殊的古老建筑，开始经营他的小饭馆生意。从“莫·格尔浓汤屋”开幕那天的营业状况来看，莫在当地登载的平实广告效果颇佳，不但生意兴隆，而且佳评如潮。开业半年以来，莫对他的个人事业可以说事必躬亲，乐在其中。早晨他亲自开门营业，晚上又亲自关门休息。他向信任的鱼贩购买新鲜的哈蜊和鱼。他深信，他开出的菜单或许菜色不多，却都具有精致绝伦的品质。他对餐馆宜人的外观和舒适的气氛骄傲不已。餐馆里的客人，者时巴他当朋友看待。有一天，老主顾蒙蒂·卡洛 (MontyCarlo) 到了打烊时间才抵达，他从城的另一边辛苦赶来，为的就是要品尝莫质纯味美的浓汤，没料到交通阻塞，耽搁了时间。“真可惜！”蒙蒂叹了口气，“我想只得改天再来了。”莫听了连忙说：“蒙蒂，别这样就走，进来吧！如果你不嫌弃一边用餐，一边看我们打扫的话，我马上就为你准备晚餐。”得以大块朵颐的蒙蒂，自然对莫感激不尽。

一切业务都在莫伊的掌握之中，碰到任何状况，他都按照自己的意见做定夺。他常常感受到成功的喜悦，而满足感与时俱增。

上述事件发生两周之后，蒙蒂·卡洛告诉莫，有个大好机会从天而降。城那头有一家餐馆的老板想要歇业退休，而那家餐馆的地点也不错。蒙蒂向莫拍胸保证，他一定可以用一笔合理的价钱，顶下餐馆的设备与装潢，他坚持要莫亲自走访一趟。

过了不久，莫的“浓汤屋二号”开张了。为了亲自督导两店的生意，他早上坐镇“一号屋”，下午坐镇“二号屋”。

在莫没有亲临坐镇的时段，两店如何营运呢？莫是否授权厨师与女侍者，照他们认为最恰当的方式处理各种状况；莫没有这么做！他的方法是：立下种种规定！他订定了采买规则，但后来却发现，若遇上紧急状况，碍于采买规则，买办竟无法从货源最充足的商店买进食物。为了解决这个问题，莫于是制定更多的规则，做为应急之用。除此之外，他对上菜速度、打烊时间，也都有明文规定。这次，当蒙蒂·卡罗又在打烊时间来到“浓汤屋”时，工作人员竟拒绝服务。蒙蒂自认对“浓汤屋”的扩大营业有份功劳，因此，

对遭受如此待遇大加抗议。莫对他解释，这是店规，而且他唯有严格执行店规，才能有效的管理店务。蒙蒂听了之后反而显得无所谓了，他说，反正“莫·格尔浓汤屋”已经失去体贴每位客人的耐心了；不仅如此，连服务品质也大幅低落，招牌浓汤亦不再鲜美如昔。

等莫·格尔又开了两家分店之后，他开始有分身乏术、无法亲临坐镇之苦。他亲赴各店指挥的时间越来越少，各店的问题却越来越多。为了改善这个现象，他又订立了更多的规定以为应变。

当分店越开越多，莫·格尔根本就不再亲自出马了，每家分店都由店规管理。各餐馆所需，皆由中心办公室统筹购买，营业流程也步入规格化。

“浓汤屋一号”变成整个企业体系中最小的店。

莫·格尔手下四分之三的员工，其实都不算真正在从事餐饮业。他们只不过是执行或遵守店规。对整个官僚化的组织而言，执行或遵守规则，还不算最严重的弊病。在繁文褥节与日俱增、流程规格化的背后，莫·格尔也同时无法掌握他的事业王国。他立下的管理规则，已经完全负起管理大权了。

“莫·格尔企业”日趋壮大，“浓汤屋”也沦为另一个外观好认易找、内容千篇一律的连锁餐馆。屋顶上旋转发光的塑胶浓汤碗，让人一望即知那是“莫·格尔浓汤屋”的招牌。

顾客可以信赖店中的标准菜单，和一成不变的菜色。对莫·格尔的顾客而言，“浓汤屋”不再有一丝惊奇，因为店中大大小小的事务，都经过标准化了。现在，身为个人企业龙头老大的莫，出任自己餐饮王国的总裁。

奴隶只有一个主人，但对野心勃勃的人而言，每一个可能为他增产致富的人，都是他的主人。

——布吕耶尔（J.DeLaBruvere）

组织膨胀后遗症

任何机构都无法承受过度膨胀带来的后遗症。人体内的单一器官可能会因为过度消耗维持生命的养分精华，而导致消化不良或过度肥胖，并进而健康恶化、危害生命。过度使用内燃机会造成空气污染。过量施肥虽能提高产量，却会带来危害。提高产量与农药用量，使得环境遭到毒害，这不仅会杀死益虫、鱼类、鸟类，以及各种动物，也会破坏自然生态的平衡。日渐增多的人类及工仆废水，让一度晶莹透澈的河川湖泊，变成露天污水池。一切“过度”的结果，会使原本人潮涌入的社会，变成人口外流的社会。

“污染”可能是危害组织的毒物过多所致。但即使是适量使用好处多多的物质，如果漫不经心地滥用，也同样会造成污染。享用过量美食，也会令人反胃。

——莎士比亚

- 官僚充斥

官僚体系过度膨胀所导致的污染，尚未引起社会生态学家的严重关切。正如空气与水污染会恶化生活环境，组织造成的污染也会恶化社会环境。环境污染的受害者，通常对危害状况浑然不觉，等他们意识到问题的严重性时，往往为时已晚。成这种现象的原因是，污染是经年累月逐渐加重的，而且致命毒素也不易察觉。同样的情形也发生在“官僚污染”上，种种繁文褥节都是渐渐累积的，平时毫不自觉，等到整个组织被窒息得喘不过气来时，就已经无力回天厂。有些原本提供便民服务的政府机关，如今却沦为处理它们本身所制造出的表洛的工厂。从实际眼光来看，这个机关。已经死于繁文褥

节了。

虽然章程、规定能够维护个人及社会的福祉，但是过度膨胀的官僚体制，却会腐化个人，危害全体社会的健康。官僚系统的过度膨胀与过度干涉，是摧毁社会体系的元凶。

尽管官僚系统优，或不多，你还是得向国税局纳税。

——罗夫斯（J.L.Rogers）

今天，”官僚充斥于各个阶层组织，政府军队、教育界及企业界，都是他们的势力范围。不乍的是，独立存在的官僚，很难为人察觉。他可能一辈子尽忠职守，但却没有人能看出沧的贡献何在。地也可能对唬人的权位恋栈不已，并且对外宣称，他不过是公事公办。

侏儒妖精只经营一个巨型组织，那就是官僚体系。

——巴尔扎克（H.DeBalzac）

官僚污染可能会使你失去自由，因为层级组织会侵犯个人隐私，并对你的生活施加越来越多的管束。军方组织如果过度膨胀，会形成一个巨大无比的层级体系，消耗绝大部分国民所得税，但是却无法为人民提供实质的保护。事实上，原先以维护自由为宗旨的军方组织，在过度膨胀之后，反而侵犯了个人隐私、控制税金、破坏自由。

为了维护军备，各国往往严重忽略人民生活的其他层面，例如：教育、卫生、住房、公共卫生，以及一切有益生命、体魄、知识。道德及精神之事物。

——迪金森（G.L.Dickinson）

过度发展的教育及福利组织，也许不能解决人民无知与贫穷的问题，但人民却必须负担一切费用。

官僚污染会削弱政府的功能，但可怜的受害者却永远被蒙在鼓里。当一个系统自行控制本身的运作时，也就是社会生态失衡之时。到了那个时候，官僚体系自动扩充、管理、统治，其中种种惯例则是无药叮嘱的作茧自缚。

官僚体系越滚越大，其弹性却越来越小，在这种情形之下，体系中个人的发展大受限制，甚至动弹不得。眼光远大的人士看出了官僚体系僵化的趋势，并试图唤醒众人的危机意识，以期免于了一场社会生态大灾难。不幸的是，有识之士发现，唯有在符合体制内既定规条的前题下，政府官僚才愿意容忍人民有创造、有新意的建言。

官僚体系极力维护“现状”，即使“现状”早已不合时宜了。

——彼德（L.Peter）

我们对自己命运的控制力，会与时递减，而维持现状只会使得另觅新机难上加难。我们已被整个官僚体系缚手绑脚，即使形势所逼迫我们革新求变，我们也无力回应时势了。

数不清的个人悲剧显示：许多人投注了毕生心力，企图在层级组织中力争上游，到头来却发现，大批财富无法制造快乐，敛财聚货徒增额外负担，而高官禄位也只会添加压力与纷扰。既然如此，为什么人类还要住其继续膨胀呢？哼！可恨的雄心！你的蛊惑是凡夫俗子万恶的渊数。

——瑟克尔（A.Thirkell）

注释 本书沿袭《彼德原理》的优良传统，除非特别说明，一切人名均为虚构，以保护违反原则一方的隐私权。当然，本书中的“劳伦斯·彼德博士”系一真实人物。

第二章 性别与社会或人世间

“亲爱的，这是过渡时期，” 亚当领夏娃走出天堂时如是说。

——恩格（w. Inge）

《彼德原理》说明了生活在层级体系中的男男女女，如何顺着成功之梯攀缘而上，最后终于升到他们无法胜任的职位。至于不在层级体系中生活的人们，则很快就开始构筑层级体系，并展开他的攀梯之旅。这种现象在人类社会与性行为中，最为明显。

绝大多数的层级体系，都是男人建立的。男人早在女人争取到社会参与权之前，就打造好了教会、商业、教育与军队等男性层级体系。

女人一旦进入体系，并企图力争上游，她们也会和男人一样，成为层级制度的受害人。

举例来说，打字机的问世，为女性在商业界开辟了一种新兴行业。不久之后，这群打字小姐摇身一变成了秘书和经理。构筑层级体系的男人，也同时构筑了一套神话：女人天生无法胜任高级职务。这个男人发明的偏见，阻挡了女人的升迁之路，使她们永远不会晋升到无法胜任的职务，也使男人拥有因压力而罹患神经衰弱症、冠状动脉疾病、酗酒、与胃溃疡等疾病的专利权。在女性争取较多平等机会的今天，她们成为类似压力疾病之受害者的数量，有日渐升高之女人必须比男人强两倍，才能获得男人一半的机会。

赫斯特（F. Hurst）

虽然性革命、妇女解放运动，以及深夜成人电视，已经改写了两性关系中的刻板角色印象，但是对大多数的人来说，似乎仍然会走上婚姻之路。

结婚对象通常是在你最脆弱时这时出现的人。

——贝维克（K. Berwish）

“彼德原理”婚姻方程式你可曾想过，为什么会有这么多对夫妻认为彼此不相配吗？有时候，你会不会发现自己正怀疑配偶不贞？当你先生经常加班晚归，但事实上他却非常厌恶他的工作时，你会不会心生疑窦？你会不会因为社会地位不及隔壁夫妇，而心烦意乱？在成千上万的家庭中，这些可都是每日大事。当这些征兆浮现时，就表示婚姻生活开始走下坡了，在这个节骨眼上，只有透过“彼德原理”，才能以理性的角度分析个中症结。

以“波德原理”推演出的婚姻方程式是：“在婚姻关系中，配偶双方通常各自发明一套层级体系，并不断提高他们对社会及对性欲的期待，然而由于期望过高，最后往往两头皆空。”“爱”最令人气恼的一点是，“爱”是一桩需要共犯的罪行。

——波德莱尔（C. Baudelaire）

你是否曾经怀疑，灰姑娘和英俊潇洒的王子，真的像童话故事所写的那样，“从此以后过着幸福快乐的日子”？比较接近真实生活的故事结局应该是，他们过着愁云惨雾的婚姻生活。换句话说，帮助灰姑娘的仙女，并非是从天而降的守护天使，而是坏蛋一个。

帮助灰姑娘从穷家女变成美丽公主，并赢得王子爱情的仙女，把灰姑

娘捧到超乎她社会能力之上的阶级。年轻的王子实际上只不过是一个典型的纨绔子弟，当他花花公子的欲望得到满足之后，就开始嫌弃灰姑娘的村姑乡气了。不幸的是，灰姑娘虽然嫁入皇室，但是与王公贵族周旋必备的宫廷礼仪，却没有伴随着她的“麻雀变凤凰”而生，因此她便没有足够的社会能力在皇室生活。不久之后，灰姑娘便在皇亲国戚间夫宠了。针对灰姑娘朴拙乡气的冷嘲热讽越多，王子就更对她百般刁难，他们的婚姻注定要失败。

灰姑娘上了仙女的当。她在一夜之间由村姑登上公主宝座，社会能力膨胀过剧，使她在转瞬之间必须扮演一个无法胜任的角色。如果她嫁给一个和自己门当户对、年轻的水匠，则可能因为留在她应付裕如的社会环境里，而更容易获得满足感，婚姻也更幸福快乐。

我们的结论是：在王朝帝制、骑士时代，僭越社会阶级（无论有意或无心），必会得到报应。

新娘：一个前途无“亮”的女人，
——比尔斯（A.Bierce）

比佛利山庄情结

凯西·克代（KathyCoed）是位金发美女，拥有闻名遐尔的“州立地位学院”的现代舞奖学金。她虽然出身低微，但却凭着美貌跻身上流社会，甚至当选因乱搞男女关系而艳名远播的姊妹会主席。原来她常和足球校队队员打情骂俏，但是按照她从姊妹会众富家千金处学来的高品味来看，这些毛头小伙子根本不够格。因此，当她与兄弟会会长，同时也隶属辩论校队一员的乔拉（S.Cholar）邂逅时，她立刻坠入情网。

但是当凯西终于如愿当上乔拉太太时，却发现她的美貌并不能满足乔拉高尚优雅的品味。她幼稚的傻笑，整日采购新装的行径，都令乔拉极为不满。由于无法适应手头不甚宽裕的学者生活，凯西竟然开始对水管工人卖弄风情。乔拉夫妇的婚姻很快就如江河日下。

如果野心没有伤害到你，表示你还没有野心。

——诺里斯（K.Norris）

艾丽丝·诺布（AliceNobb）阔绰的父母让她就读“州立地位学院”，并一心希望女儿找个家世显赫的同学做乘龙快婿。

赫夫蒂（Hefty）是一名吨位二百五十磅的足球队员，地正在修习企管学分。以保住他的运动员奖学金。艾丽丝本来只打算吸引赫夫蒂的注意力，但是经过一番盘算，她发现自己可以做的不只如此。她心想，如果赫夫蒂升为职业球员，就可以为她带来富裕的生活和显赫的地位；退休之后，他则转而经商。如意算盘既定，他俩还没有毕业就结了婚。

然而人算不如天算，赫夫蒂在毕业前最后一次出赛时受了伤。没有一个职业球队要聘用他，当初争先恐后想延揽这位校园英雄的企业，如今纷纷以赫夫蒂成绩欠佳为由而表示兴趣缺缺。

艾丽丝与父母共同构筑的锦绣前程，显然无法好梦成真。艾丽丝现在是二百五十磅的二手车销售员的夫人，她开始把毫无社交生活的责任，一股脑部惟到赫夫蒂身上。

男人的家就是他的争端之源。

——彼德夫人（Mrs.L.Peter）

欧尔夫们（Mr.andMrs.Oyl）在一幢老式公寓里，过了十年朴实快乐的日子。有一天，欧尔太太从她住在法国的姑妈那儿，继承了几幅价值不菲

的名画。为了让左邻右舍开开眼界，她就挂起名画、装潢公寓。过了不久，她发现这几幅画和自己寒酸的家格格不入，于是她买了一条东方地毯与画搭配。但是她仍然不满意，最后竟将不甚丰盈的家庭存款倾囊而出，购买了一套欧洲家俱，以突显地毯与画的风味。

一度相处友好的邻居，前来造访欧尔夫妇高雅的公寓时，开始感到极不自在。他们开始厌恶欧尔太太的炫耀作风，于是不再接受她的邀请。同样的，欧尔太太也开始厌恶她的朋友，认为他们不懂得欣赏生命中的美好事物。她对欧尔先生说，对他们这样的文化人而言，该区环境过份低俗，于是他们搬到住宅区一幢阁楼式的公寓里。乔迁之后，欧尔先生必须经常加班，才住得起阁楼公寓。他下班回家之后，早已精疲力竭。脾气自然也变得暴躁易怒。

欧尔太太开始把先生视为一个没有文化的俗人，根本不属于这个充满艺术气息的新环境；于是，她离婚，嫁给一个她认为配得上自己的人。

她所嫁的对象 + 是深具文化素养的阿特·艾培思 (ArtE-Apex)，他不消多时便看穿了她附庸风雅的企图。他开始虐待她，就像当初她虐待前夫一样。艾培思太太真是苦不堪言，她亲手建立了一个层级体系，但自己却由乐转悲。

爱情是理想的，婚姻是实际的；分不清理想与实际的人，一定会得到报应。

——歌德 (J. Goethe)

以上这些个案的共同点何在？这些夫妇又错在哪里？他们都想透过层级晋升去追求快乐。如果他们考虑本身实际状况，而待在经济、社会、与性各方面他们都胜任愉快的层级，就不必跨越他们力所未逮的层级，并能借着强化夫妇间的性关系与人际关系，获得成就感与满足感。

在“彼德原理”发明之前，扩张或攀升都被视为有利可图。聚拢财富、争权夺利、累积社会名望，也被公认为美德。跻身上流社会，是一项令人景仰的人生目标。获得一名素负盛名的性伴侣或配偶，也是一项令人钦羡的成就。

今日的离婚法庭，充斥着过他们力有未逮之婚姻生活的夫妇，但是和英王亨利八世的失败婚姻相比，这些都不算什么——亨利八世历任夫人中的两位，为了越级嫁给英王，全付出了惨痛的代价。

现在婚姻很少会出现如此悲惨的结局。以喜剧开场、悲剧收场的婚姻，通常都是肇因于“比佛利山庄情结” (Beverly Hills Lies Complex)：普天下男女极力超越本身背影与社会层级，而亟望跃登龙门的共同心愿。

幸好，你有方法使婚姻不致于变成无法承受的负担。在婚姻生活中，爱与分享可以带来美满幸福；野心与奢望则是陷阱。

野心是永远无法履足的欲望，如果你乐此不疲，它更会燃烧成熊熊烈火。

——奥特韦 (T. O'tway)

发现根源

奥托·沃克曼 (Otto Workman) 是莱姆修车公司的杰出技师，他对目前的职位相当满意，因为不需要做太多文书工作。因此，当公司有意调升他做行政工作时，他很想予以回绝。奥托的太太温妮，是当地妇女社会协进会的活跃会员，她鼓励先生接受升迁机会。如果奥托升官，全家的社会地位、经济能力也会各晋一级，如此一来，她就可以出马竞选妇女协进会的主席，也

有能力换部新车、添购新装，还可以为儿子买辆迷你摩托车了。

奥托百般不愿以目前的工作，去换办公室里枯燥乏味的例行公事，但在温妮的劝服与叨念之下，他终于屈服了。升任六个月之后，他得了胃溃疡，医生告诫他必须滴酒不沾。温妮指控奥托和新来的秘书有染，并且把失去主席头衔的责任全部推到他身上。奥托的工作时间冗长不堪，但却毫无成就感，因此下班回家后就变得脾气暴躁。沃克曼夫妇的婚姻已经彻底失败了。

庸人自扰者，任他自食其果。

——艾伦（F.Allen）

特鲁哈特（A.Trueheart）是沃克曼的同事，他也是莱姆修车公司的优秀技师，而且老板也打算晋升他。特鲁哈特的太太莎莉非常了解，先生很喜欢目前的工作，他一定不愿意花更多的时间坐办公室，负更多责任。莎莉没有强迫先生去做一个他不喜欢的工作，因此，他继续当一名技师，将胃溃疡留给沃克曼独享。

特鲁哈特一直保持开朗的个性，在社区里是个广受欢迎的人物，工作之余，他还担任社区里青年团体的领袖。邻居的车如果需要修理，一定都送到莱姆公司，以回应特鲁哈特的热心公益。特鲁哈特的老板了解到，他是公司不可或缺的宝贵资产，所以他提供了优厚的红利、稳定的工作和一切制度内允许的薪水加级。于是，特鲁哈特买了一辆家庭号新车，为莎莉添购新装，也为儿子买了一辆自行车和棒球手套。特鲁哈特一家过着舒适美满的家庭生活，他们夫妇幸福的婚姻也令亲朋好友只羡慕不羡仙。他们在邻里间享有的美誉，正是沃克曼太太梦寐以求的理想。

寻找你的根源何在，无须多做分外之想。”

——梭罗（H.Toreau）

男性的魅力

自从自动化与电子化革命展开之后，男人的工作时数锐减，而且也开始从事更多不需要花费太多体力与精力的活动。现在的男人，是有史以来工时最短、费力最少、所得却最高的男性。这个现象为他们带来了焦虑和挫折感。他们极度不安又充满了罪恶感，因为这和他们一向秉持的信念不符。他们从小就被灌输：只有刻苦勤奋地工作，才能建立自我价值。自动化革命恰巧和请教徒道德发生正面冲突，也使男人失去了自尊。

力争上游，你往往会有意想不到的收获。

男性自尊不仅因电子化革命而遭受严重的考验，传播革命和亡权运动也对它迎头痛击。

广告与电视经常讽刺男人是无能的笨蛋。他们一贯的公式是：女人比男人聪明，小孩比女人聪明，动物比小孩聪明。自尊丧尽的男人发现，不仅传播媒体对他们极尽嘲讽之能事，女人也开始对一向由男人专擅胜场的领域攻城掠地。虽想展开防御措施，男人还是尽量保持风度。无奈，他的温柔体贴，一概被严厉峻拒，还招来“男性沙文主义的猪”（amalechauvinisepig）的臭名。他试着维护男人至上的口号，但是他的浪漫冲动，却为自己博得“玩弄女性、男性至上主义的狗”的恶名。

在一个以婚姻为基础的社会中，为什么会有这么多单身汉呢？如果要找出圆满的答案，我们必须参酌上述理由，并认清女性较男性早熟的事实。如此一来，似乎就使寻觅梦中情人的工程难上加难了。男人年轻的时候，要找女孩谈恋爱并不困难。他血气方刚、精力旺盛，而且还不具备抒偶的眼

光。

容易追求的女子，也许很难忍受。

——怀斯利（F.Wisely）

有些男人从不恋爱，有些男人则恋爱不断，却绝不结婚。在男人成熟的过程中，迟早要到达慎思明辨的年纪。他的血液不再沸腾，理性控制全局。他不会莽撞结婚，而会谨慎考虑婚姻的正、负面影响。当男人到了某个年龄之后，婚姻的价值与时俱减，性欲冲动亦越来越小。他现在很擅长在缺乏婚姻生活优点的状况下，满足自己的需求。他虽然还是有性需求，但是他已不愿为性付出庞大代价。

单身汉不会因为年岁增大渐形孤单，因为他已学会了独自生活。他知道该如何满足自己特定的社会需求，他的交友圈中也许都是同性朋友，或红粉知己，也可能男女都有。他当然也期待令他倾倒的绝色佳人会翩然出现，他甚至愿意为她牺牲一切；但是，他的择偶标准越来越高，供他选择的人选素质却越来越差，有希望雀屏中选的人数也日渐降低。因此，他的理想思考能力，正好和中意人选的数目成反比。

为了评估成功机率，他就拿已婚朋友当观察对象。大部分已婚男子不是在办公室里和女同事眉来眼去，就是和别人的太太溜班偷情。他的结论是：如果结了婚的男人要金屋藏娇，或在婚姻之外找寻爱情、满足性欲，那么婚姻肯定不能让他更幸福。单身汉，就是三思而后行的人，最后，他就干脆不“行”了。

单身汉比已婚男人了解女人，若非如此，他们也会结婚。

——门肯

女性的谬误

男人自我膨胀，汲汲营营地朝向他无力承担的地位钻营，并且建构军队、工业、社会阶级等，足以妨碍文明进步，甚至毁灭人类的阶级体制。为害无数的阶级体制，大多是男人一手建立起来的，而阶级体制中的层峰人士，也大多由男人担任。虽然高级职务部由男人把持，但如果没有帮手从旁辅佐，恐怕也不会造成这种局面。以美国女人为例，全国百分之五十的钱财，都掌握在她们手中；百分之六十五的存款归属她们名下；百分之五十六的有价证券也归她们操纵。她们拥有百分之七十四的市郊住宅，而且掌握了百分之八十六点五的购买权。

“彼德原理”分析了男人阶级膨胀和无力胜任之间的因果关系。男人不是不能拥有无能的权利，同理，我们也不能否认女人有成为“彼德原理”受害人的权利。

肤色不应该变成妨碍人们享有平等权利的阻力。

——保尔森（P.Paulsen）

两性机会均等的结果，可能会使女人和男人一样无能。如果妇女解放运动者愿意接受所有工作，她们便能将男人从清一色由男性从事的工作陷阱中拯救出来，例如：煤矿工、地铁建筑工、装货员、重量级拳击手、下水道工人以及军人。这表示，有更多的凡夫俗女会升到她们无法胜任的高级职务，而且会严重危害世界安全和平。

如果妇女解放运动者希望当上银行总裁、政治——工业复合体系中的高级主管、海军司令、陆军上将和飞行指挥官，她们一定会为人类文明带来莫大损失。

美国是唯一女人力争平等的母系社会。

——罗思 (A.Roth)

解放之后的女性，需要和男性平等争夺升上无法胜任职务的机会，并为单调无趣的工作展开男女争霸战吗？或者，她应该接受“彼德处方”，在迈向更美好生活的运动中做一名领袖？她是否应该期许自己成为一名扬弃阶级斗争的女强人，为提高生活品质的革新运动指示新方向，并造就一片更干净、更和平、更美丽的人间净土？男人的世界已经充满了问题，更糟的是，女人拼命走出自己的世界，试图解决男人的问题。

——詹韦 (E.Janeway)

注释 仙女可能是从“牙齿精灵”(Tooth Fairy)升上来的。

第三章 体系萧条或阶梯打滑

这是一个尊重会思考的机器，而怀疑企图思考的人的时代

——琼斯 (H.MuiifordJones)

刚写完《彼德原理》的时候，我以为它可以适用于所有或至少是大部分行业，但事实上我并不确定是否果真如此。我不可能研究世界上所有的组织机构，但是至少我研究过的案例都符合“彼德原理”。

如果连续猜对三个答案，你就会赢得专家之名。

——彼德

在发表有关“彼德原理”的文章之后不久，我接到一知名大学企管学院的邀请，对该学院的教授及研究生发表演讲。我的第一个反应是相当惊讶。这些管理方面的专家，为什么想听我演讲？我把我的诧异透露给企管学院院长，但是他很坚定的对我说，是课务委员会提出演讲的邀请。两天之后，四名研究生代表到我的办公室来访问我。和他们谈了一会儿之后我发现，管理学院院长似乎并没有看过我发表的文章，如果他真的看过，就一定不会答应邀我演讲。但是学生代表们却坚称，院长是整个事件的主导人物，而且他的办公室贴满了“向前和向上”、“犹豫的人注定失败”，以及“有志者事竟成”等这类标语。

我依照预定的时间来到管理学院大楼，然后开始找寻演讲厅。由于大厅里看不到明显的指示标志，于是我沿着大大小小的走道寻寻觅觅。教室号码一点帮助也没有，因为其次序显然是任意编排的。在附近的一面布告栏上，我发现三份有关我演讲的海报，一个写着地点在五号教室，一个是二十五号教室，另一个则写在家政大楼的礼堂。我位立在布告栏前，沉思眼前混乱的讯息和匪夷所思的编码方式，此时，我发现身旁出现了另一位看布告栏的人，他也在找“彼德原理”演讲的地点。我们俩一块儿继续找，一路上还有其他人加入我们的行列。我们碰到很多像我们一样的人，急急忙忙的冲向不同的方向，他们分别宣称，演讲地点在讨论室、礼堂和学生厅。几位教授也各自被一叫、群学生簇拥着，沿着各教室逐一找寻演讲地点。有人告诉我不用担心，因为这种混乱的场面时有所见。由于所有搜寻队伍都未达到法定人数，也没有在任何一间教室停留足够的时间，于是我一直无法进行演讲。

这个企管学院是否印证了“彼德原理”？这些管理专家是否已经步入了他们无法胜任的管理阶层？如果他连管理学院部管理不好，他们哪里有什么资格教授管理艺术？除此之外，我心中还有其他的疑惑。委员会是否低估了院长？院长到底有没有谈过《彼德原理》？他是不是在实行“创造性的无能”（Creative Incompetence）以使我无法开讲、大学培养各式才能，包括无能。

——契何夫（A. Chekhov）

“彼德原理”受害者

按下来几个月，我又接到许多演讲邀请，而且听众往往是专家级人物。有一次，我收到一封由某工业工程师团体发函的年会通知，小册子上对该组织的历史作了详尽的报道，但是却对开会地点只字未提。其中有一处提到，当天下午两点有一场管理顾问会议，但是却没有写明开会日期。在另一次国际性的系统分析研讨会上，“把握时间”是大会的主题，我的演讲被安排在下午三点，大会预定四点闭幕。每一位讲演员都强调订定精确时间表的重要性，但是每个人的演讲都超过预定时间。我在下午四点二十五分，终于被介绍上场。虽然一切时程均由专家安排，但是我却绝对不可能在四点结束演讲。我参加的另一次会议也有异曲同工之妙，演讲的主题是“强烈的动机”和“没有效率的演讲”，但是演讲的内容却都枯燥乏味。

墨菲定律：（Murphy's Law）（1）任何事都没有表面看起来那么简单。

（2）所有的事都会比你预设的时间长。

（3）会出错的事就是会出错。

我和诸多商业顾问谈结果，在在证实了墨菲定律的准确性，而且也一再印证，虽然许多商业顾问都非常干练，但大部分都是“彼德原理”的受害者。他们都是因为过度膨胀，才攀升到现有的专业地位，然而这正是他们要为顾客解决的问题，以防这些人透过相同的管道，走入无法胜任的职位陷阱。

专家就是所知范围越来越少的人。

——巴特勒（N. Butler）

● 顾问失灵

根据我的研究，有一些优秀的管理研究人士发现，很多顾问本身其实所知有限，他们虽然善于发现问题症结，但研拟出的对策却往往不合逻辑。他们建议那些需要专家协助的经理级主管，在聘用顾问之前，应该先评估该顾问的专业素养与能力。事实上，如果一位经理在企业中某一特定领域发生了问题，他可能是没有资格评估该领域专家的能力。

管理顾问是企业界的医生。他们治疗的范围包括：解决管理上的问题、为行将就木的企业起死回生以及提高行政效率。管理顾问通常来自学术界，否则便具有专业背景，而且受聘为企管顾问往往被视为高升一等。企管顾问所能提供的咨询范围，可谓日新月异。在美国顾问这一行已经从为数不多的菁英专家，成长为超过二千七百家的亿元企业。今天的专家，拥有琳琅满目的头衔，例如：工业工程师、系统分析师、管理顾问工程师等等。

很多在大学里任教的人，特别是任教于商业及科技科系者，他们兼当顾问的收入，通常比专业工作收入高出许多。

——希格登（H. Higdon）

顾问人数如果毫无限制的增长，并不保证咨询品质亦随之提升。想借

着增加咨询范围，以提高本身竞争力的作法，和其他各重形式的膨胀与扩张一样，并不能保证一定成功。

即使所有的专家意见一致，他们还是很有可能犯错。

——罗素 (b. Russell)

- 对组织的负面影响

普雷特·鲁特 (PreterRoute)

是个极富创意的人，地任职于“热卖与贵客公司”的设计部，最近则晋升为促销发展部的经理。

到任新职后，他还是灵感泉涌、创意不断，但是他却缺乏耐心为地平凡的幕僚规划、督导与评估工作表现。普雷特·鲁特的机智与才华可谓才惊四座，但是他却没有足够的热忱，去执行每个工作计划。因此，他的升迁反而降低了公司的行政效率。

做重大决定时优柔寡断，追求人生目标时行动不足，是使我们失意沮丧的两大主因。

——艾惕思 (J. Addison)

“超音波飞船公司”做成决议，汉斯·札普 (Han, 2up) 和古斯塔夫·温德 (Grstavwind) 两名员工，阻碍了整个公司流畅的营运状况。

当汉斯·札普在在厂当监工时，他亲切随和的作风，强化了员工之间的关系。当地调升为督导时，还是处处对员让步。种种迹象显示，这次升迁使汉斯登上了他无法胜任的职位。

公司于是做成决议，要让他明升暗降，而安置他的方式，是为他发明一个新职位：掌管司法调查书与公司历史的副经理。汉斯·札普的职位由一位能干的督导接手，公司也因此恢复了正常的营运业绩。

古斯塔夫·温德和政府官员交涉时的侵略性作风，常令公司主管提心吊胆，因为“超音波飞船公司”必须靠政府补助金才“飞”得起来。古斯塔夫也遭到明升暗降的待遇。被公司从实际运作的体制内剔除。他的新职务是：革新委员会联合助理副主席。

所谓“委员会”就是一群毫无准备的人，被心不甘情不顾的主管，派去做一些无关紧要的事。

——艾伦 (F. Allen)

每一个登上无法胜任职位的人，都会对组织造成负面影响。当这种情形出现时，主管通常会对该名员工采取裁员或假升等的处置。如果处理得够快，组织也许很快就能重新步入正轨，不致造成永久的损失。

犯错是人之常情，有过不改亦然。

——雷克拉夫特 (R. Reycraft)

一个组织或公司的业绩，取决于它的营运策略和声誉。技巧是达成工作目标的利器，声誉指它和大众之间的关系。结合技巧与声誉，才能表现出组织的整体实力。

如果你重视你的工作，你才能被重视。

——特纳 (L. D. Turner)

教育水准低落

多年以前，益精市 (作者注：我在加拿大英属温哥华长大，在《彼德

原理》一书中的许多见解，源自于我在温哥华公立学校工作时的观察与心得。在写这三部系列的彼德丛书——《彼德原理》、《彼德处方》及《彼德计划》中，“益精市”是我所杜撰而成的，因为此“益精”一词即有日益求精，永远是高人一等的超越卓著之意，我曾在美国各地从事有关“无力胜任”这方面的课题研究，若你问我为何独对此一课题感到兴趣，我只能引用乔治·莫勒利爵士的话“因它本来就存在”加以回答。现在我住在加州洛杉矶，事实上所谓的“益精市”亦早已超越我出生地的范畴了。市立大学的毕业生，都会被“益精床垫公司”延揽至旗下，并成为该公司的优秀员工。益精公司相当看好益精大学的毕业生，所以他们在应征和升迁上，都会得到优惠的待遇。

在较单纯的年代，益精大学的办学系统是个很稳定的层级组织，它是典型的“彼德原理”的表征。学生按年级或能力逐步升级，直到他念不下去为止。如果他在某一级念不好。

就必须留级，如果他已成年，就可以离开学校，找一份靠劳力挣钱的工作。这是当年由老师管理学校时的情形。

成立研究所，扩大教育体系，都使教育工作者大权在握。在此之前一般人咸认，老师既能了解不善于解释的学生，又能为不善于了解的学生解释。但是今天的教育工作者，却善于把简单的问题变得很复杂。

当教育工作者掌握大权之后，他们会说服老师相信升迁制度的心理背景并不健全。教育工作者喜欢的是所谓的“社会升迁制度”，在这套制度下，不论有没有能力都能获得升迁机会。如此一来，教育水准大幅低落，英文阅读成为大学里的必修课程，而“比佛利山在小子”(Beverly Hills)也荣登电视节目排行榜榜首。

专家就是停止思考、只限于“自己所知道”的人。

——莱特(F.Lloyd Wright)

现况报道

登陆月球的壮举证明了美国的科技实力，但在美国本土似乎所有的事都显得不太对劲。

光是个人的亲身经历，就可以举出一堆问题：有瑕疵的商品、怠慢马虎的售货员和服务员、官僚作风导致效率不彰、电脑故障、属下怠惰、长官犹豫不决等等。人的一生从出生到死亡，似乎都被无数无能的人所包围、折磨，甚至迫害。

如果公仆有不喜欢做的事，那一定是为公众服务。

——哈夫白德(K.Hubbard)

每一个新兴的层级体系，刚开始都颇有一番作为，但是最后却不免变成暮气沉沉的官僚机构。每个机构在步入穷途末路之前，都会经有过一段黄金岁月。邮政与电报机构、铁路局、电信专营事业、航空公司、天然气与电力公司等机构在步入“体系萧条”之前，都曾经辉煌一时。

科技的进步只提供了更有效的开倒车方式。

——赫胥黎(A.Huxley)

- 体系萧条

层级体系中的每个职位都有一份工作报告，在其位者的表现会对这份报告产生正面或负面的影响，而报告的结果则时有起伏。在一个新兴体系中，因为成长快速、朝气蓬勃、创意不断，所以会表现出高度的效率，而新兴机构的机动性则使员工的才智得以运用到适当的地方。在这段期间，每名员工的工作表现，都会对各自职位的业绩有所贡献。如果一名员工的能力一直很强，那么他的业绩也会持续成长。如果体系中大部分职位均保持良好的业绩，那么整个体系的业绩也会随之升高。这就是大多数机构早期的发展状况。

当体系趋渐成熟时，“彼德原理”提到的症状便陆续出现。官僚污染限制了优秀员工的表现，却保证了登上终极职位的无能员工。每一名无能员工会对工作报告带来负面的影响，一群无能员工便会使工作报告呈破产状态。过不了多久，整个体系会步入萧条期。

当“人人”变成“别人”时，就“没有人”是“任何人”了。

——吉尔伯特 (W. Gilbert)

不幸的是，我们正处于一个大多数机构都面临体系萧条期的时代，而政府、教会、教育、军队、商业与工业等，都呈现油尽灯枯的黄昏状态。

我绝不相信无知个体汇聚成的集体智慧。

——卡莱尔 (T. Carlyle)

由于人类文明日新月异，所以一个人常会在事业中途发现，他追不上体系的最新发展。

换句话说，他已经在进阶之梯上爬到了相当的高度，而且胜任愉快。于是他停下来稍事休息，但是快速的科技巨轮仍然转动不息，等到他想迎头赶上时，他的科技知识早落伍了。只因为他站在原地不动，他就变得没有资格做现有的工作。

使当代成为焦虑年代的主因是，人们用昨天的工具及观念来做今天的工作。

——麦克卢汉 (M. McLuhan)

- 不智的无能者

各行各业、社会、教育以及其他体系中共同的问题是，体系中的个体不清楚自己的地位何在，当然，他知道自己职称——助理邮购装货员、社区协进会财务、八年级学生或资深议员，但这只是他的“表面层级身分”，他的“真实层级身分”还是得取决于他的工作能力与声誉。

在传统父系体制中，老板认识每位员工，员工也都认识老板，所以要找出自己地位何在并不困难。一位老板在 A 先生操作机器时，会对他笑一笑；当地经过柜台日小姐的桌前，也会停下脚步和她聊上二、三句；他会向维修领班 C 先生皱皱眉头；偶而也和会计主任共进午餐；此外，他也邀请过业务经理 E 先生到家里吃饭。每一名员工都可以从老板对待他的方式，揣摩出自己地位的高下。

在传统学校中，每个念八年级的学生，都是在证明自己具有七年级的学力后，才得以晋级，因此这个学生的表面层级和真实层级是一致的。然而今非昔比，现在社会的分级趋向，已经降低了分级制度的重要性。表面层级不再等同于真实层级；很多学生都停留在超过本身能力的等级，但自己却

浑然不觉。

这就是对自我确实地位认识不清，所导致的最严重后果。除非你了解自己真实的地位，否则你很可能成为一名“不智的无能者”，这表示你不知道公司业绩低落的原因是在于你、在于地人或在于公司本身。

不智无能者会对整个体系带来严重的负面影响，他没有能力善尽职责，因此会使体系的现状报告每况愈下，这对他能干的同事而言，无异徒增负担。如果此人位居要职，他可能会成为主管办公室里的另一棵朽木。深受不智无能者之害的领导人所采取的对策，很可能会使整个组织大感不解，甚至使原本表现杰出的员工，也暂时表现失常。位居终点职务的不智无能者，往往使其他员工困感到无法正常工作的地步。当一名优秀员工了解到，他根本无法在不智无能者的统治下发挥正常功能后，他会因此充满了挫折感，或者不由自主地出现“创意阻塞”的病状，最后终于有如槁木死灰，毫无干劲。这就是所谓的“无能辐射尘后遗症”。

如果员工对不智无能者的存在浑然不觉，那么他就不会遭受太大影响。然而一旦他发现真象，他就必须承受巨大的震撼与失望之情，直到他登上终点职务为止。

詹金森定律 (Jenkinson's Law)：那是行不通的。

- 终点职位症候群

让我们来看看阿德利·埃贝尔 (Ardleigh Abel) 的例子。埃贝尔任职于益精市立天文台，他的职衔是公关副理，但是他已经无法胜任此一职务了。埃贝尔新官上任后的第一把火，就是筹办一次募款活动，鼓励市民为天文台慷慨解囊，原因是益精市重工业排放的废气，已经遮蔽了该市的日照与星空。

活动展开后，益精市立铁工厂、益精油厂以及益精陶厂，纷纷撤消了他们对天文台的年度捐款。当其他主要赞助机构亦陆续跟风之后，埃贝尔方才认清自己的地位，并深恐饭碗不保，在此之后，他开始对办公桌的整洁与否和陈设方式，表现出神经质的关注——这就是“终点职位症候群”。

只有平庸之辈才会永远处于最佳状态。

——莫姆 (S. Maugham)

我们现在知道，整个体系的状况时有起落，而且通常呈现由兴盛走向体系萧条的趋势。

此外，我们也分析出，如果一个人不了解自己的真实层级身分，他很可能会成为一个不智的无能者。以上各因素均为公司带来变化，而非进步。进步就是有所改变，但改变并不一定代表进步。汽油越精纯，驾驶员的开车风格却越粗鲁。人类安全地飞抵银河彼端的月球，但却冒着生命危险过街。

文明就是毫无限制的制造大量非必需的必需品。

——马克·吐温 (M. Twain)

电脑化的无能

查尔斯·巴比奇 (Charles Babbage) “是一位十几世纪的英国数学家，也是发明计速器和装置于火车之排障器 (Cowcatcher) 的工程天才。有一天，他写了一封信给英国诗人但尼森爵士 (Lord Tennyson) 信上说：阁下，您在《罪的梦想》(The Vision of Sin) 这首诗中写道：每一瞬间有一人死，每一瞬间有一人生。

这是一首很美的诗，但却略有瑕疵。假使真实情况果真如您所言，那么世界人口数就会维持不变。然而事实上，人口出生率比死亡率略多一些。因此我建议您可以在下一版诗集中，将此诗稍事修改写成：每一瞬间有一人死，每一瞬间有一又十六分之一人生。

查尔斯·巴比奇敬上由此观之，难怪巴比奇会成为高速数字电脑之父！他一生的后四十年都致力于发展一部“会分析的机器”，这部机器只要借助人力开启电源、输入资料，就可以在不须人类指示的情况下，做各种数学运算。他的研究计划，可谓一项历史性尝试。

这部分分析机器的机械与杠杆装置虽然不尽美观。但其功能之复杂却令人匪夷所思。它和现代电脑一样包括四个部分：记忆体、运算部门、控制中心和输入输出中心。这部机械怪兽受控于许多打孔纸卡。

然而遗憾的是，使电脑有效运转的真空管，直到一九〇六年才问世。牵涉复杂的第二次世界大战，刺激了工程界发展电脑的兴趣。装设真空管的电脑，可以在极短的时间内，解决繁复庞大的计算问题。而集成电路则使电脑能为数庞大的资料，储存在磁带或体积精巧的磁片上。

庞德定律 (pudder's Law)：任何以善始者，必定以恶终。

虽然电脑本身绝少出错，却容易因使用不当而出错。电脑完全按照输入的资讯和指示运作，电脑输入员的疏失，可能使你收到一张高达二三四·六九美元的电话帐单，但事实上你整个月都渡假外出，根本一个电话也没打。问题是，电脑无从得知。这是因为输入员的一时疏失，他更不晓得你当时正在渡假。

电脑真是神奇：它们在短短几分钟内出的错，可以让好几个人忙上几个月才补救得过来。

——米琴 (M. Meachan)

● 无能电脑新官僚

电脑和员工一样，也会从它胜任愉快的任务，升级接管不适合它的任务。

电脑超大的记忆容量和闪电般的处理速度，向人类有限的正确资讯下了战书。当资讯内容劣质化时，便产生所谓的垃圾进一垃圾出 (GIGO: Garbage In — Garbage Out) 的现象。

电脑能够解决一切问题，但世上无法相加的事；情不在其列。

——马格里 (J. Magary)

因为电脑的功能远超过人类使用电脑的能力，所以一些没有知识的官僚，常常设计一些繁复不堪的形式，收集一大堆毫无意义的资讯。

看哪！人类已经成为工具的工具了。

——梭罗人类以为他按照自己的形象造了电脑。他认为人脑就是电脑的原型，但是他却忘了，人脑不是由精密的电路及集成电路组成的。事实上，人脑是一部很简陋的计算机，因为人体内的化学变化会影响所有脑部的功能。影响人脑功能的外在刺激有美女、醉人的日落等因素，而内在刺激则有本能的行动和沉思默想。

对作家而言，人脑比电脑重要。

——维纳从前的人必须亲自砍柴、运柴回家，才能在家里生火取暖；

如果要进城一趟，则必须为马匹装上缝绳辔具，这才能乘马车代步；若想供应家人饮用牛奶，也必须亲手挤奶。这些工作也许耗时费事，但当时的人至少能够直接掌握这些与生活息息相关的事物的运作状况，并能因一切运作顺利而获得满足感。现代人就无法享受类似的满足感，因为人们已经无可救药地依赖各种科技为他们服务了。

原先想使生活变得便利的机器，最后却使生活寸步难行。开始取代人类，甚至奴役人类的电脑，已经使人类连自己曾经亲手处理的最简单工作部无力完成。

当机器越来越像人时，人就会越来越像机器。

——克鲁奇 (J. Krutch)

电脑专家开发了一套具备统计、实验、数字化思考的电脑系统。这群专家电脑能做正确判断的开发能力不足，却对它数据化思考的能力开发过度。完整的价值判断，必须对系统具备全面性的了解之外，还要有足够的智慧做深入的分析。相对的，数字化的判断方式却简单得多，在当今复杂的设备之下，一个错误的判断在电脑上读出结果时，可能显示出令人满意的结果。

现代电脑系统制造了一群新官僚，他们的判断力和老官僚相较，简直不可同日而语，而这批新官僚正是使体系萧条愈演愈烈的罪魁祸首。

天真的服从电脑，使社会每下愈况。电脑使独裁者为所欲为，使人类越来越不自由。对电脑忠心耿耿，无异与出卖人类……。电脑的功能就该是为人服务，而非被人服务。

马图梭 (H. Matusow)

注释

此名不虚。

第四章 凡夫俗子或起与落

如果五千万人说同一句傻话，那还是一句傻话。

——罗素 (B. Russell)

如果“体系萧条”越演越烈，人类生活品质将每下愈况。原来活力充沛的社会组织，也将退化成没有效率又自命老大的官僚机构。当一个组织从产品到主管，都变得越来越无趣，昔日的辉煌也渐渐褪色时，凡夫俗子扬眉吐气的时代就来临了。

一个层级体系往往会逐渐消洱人们的个性，人们以为自己在完成命运的安排，殊不知，他们已经成了被洗脑的机器人。我们可以从大自然中找到很好的证明。

毛毛虫是学名为 *cneith0campaprocessionea* 之昆虫的幼虫，它因沿着森林地面匍匐前进的姿态而引人注目。每只行进中的毛毛虫，都以头部紧挨着前一只毛毛虫的尾部前进。在毛毛虫成长的过程中，橡树叶是它们最爱的食物。一位研究毛毛虫生态的科学家，在花盆中放了一圈毛毛虫，每只毛毛虫的头部紧紧地贴近前一只的尾部，就这样绕着花盆一圈又一圈地爬个不停，直到饿死为止，然而，它们最爱的橡树叶却近在眼前。毛毛虫运动的模

式不会随情况而改变，即使食物就近在咫尺，它们还是会受制于本能而活活饿死。

当人们可以随心所欲生活时，却往往选择模仿别人。

——哈法

适应环境、智慧干与选择的自由，都是人性的特点，但“体系萧条”却使人性越来越难以彰显。纵然人类不像毛毛虫，受到内在本能机制的控制，却仍然表现出类似的行为模式。

人类行为深受所属层级体系的限制与操纵。人类不像毛毛虫，却比较像木偶。木偶的外形肖似人类，而其行动则完全受外力控制。“体系萧条”下的可怜人类，可以用“排队木偶”(pro-cessionarypuppet)一词来形容，他们会经过生存、打卡、填表、执行无意义的仪式等阶段。

强迫人服务，等于强迫人变形。

——弗罗斯特(R.Frost)

排队木偶

“排队木偶”今天已经形成一股庞大的社会势力。他的名称包括：普通人、沉默的大众、多数人、一般人或是消费者。“排队木偶”是功能性的人，他对工作的内涵漠不关心，却对发明更新、更好的官僚程序极度热衷。他因致力于研究行使职务的方法，而非发挥职务的实质内涵，才破人神化。举例来说，太空人高度的工作效率令人尊崇，他戏剧化的太空探险令全体人类引以为傲。科学家将太空人送上月球的壮举，为人类勾勒出美好的前景，然而“排队的领袖们”却过度沉溺于太空美梦，反倒对城市、乡村，以及世界的现行问题避而不谈。

“排队木偶”如果地位获得提升，他就必须被迫面对一个痛苦的抉择。进步的科技为人类提供了解社会问题的能力，但是人类在飞向地球的同时，却坐视环境恶化、学校关闭，并任数以百万计的人生活在赤贫当中。

人类还没有发明出舒适的椅子，就已经进入飞行时代了。

——怀利(P.Wylie)

- 职业排队木偶

“职业排队木偶”(TheProfessionalProcessionaryPuppet)亦可称之为“组织人”(OrganizationMan)，他们负责现代社会中各种组织的运作。他是一种典型人物，也是现代社会文化的象征，他代表着新一代的菁英份子。高度专门化的趋势，使成功之门越来越窄，而升迁的标准则以体系中既存的价值为基础，这不仅抹煞了个人的潜力，也混灭了人类的责任感。

典型的“职业排队木偶”都是专家出身，他运用专业知识在工作岗位上展露才华，在公司客观、公正地评估他的表现之后，为自己提供了升迁的机会。讽刺的是，他在个人专长领域内成绩卓越，但换来的下场却是被迫离开做得得心应手的职务，而被调升到一个令他英雄无用武之地的陷阶中，以上就是一个人如何加入“职业排队木偶”行列的详细经过。他的特征是，没有制定政策的责任——只负责执行政策。

谁比较笨？是怕黑的孩子，还是畏光的大人？

——弗里希尔(M.Freehill)

“排队木偶”后遗症

“排队木偶”当权时，会用本身有限的理解力诠释社会现象。他常说：“我们可以做得到，所以让我们放手去做。”他从事太空探险，因为所有必

要的科技一应俱全。他发明了会过度消灭世界人口的核武器。他制造了上百罐的细菌，每罐都具有消灭十亿人的威力，但可能成为受害者的全世界人口也不过三十亿而已。是什么原因造成这种现象？因为他是深中偏狭主义毒素的本位主义者。他受到精神压抑的煎熬而导致感情匮乏。尽管他深受其害，却不针对问题提出有效的解决方案，因为任何对策都会牵涉到责任和人道价值。他所面临的问题，不是在枪或奶油之间做一选择，也不是决定是否要修建造福百万市民的快运系统，或者斥资三十亿元发展登陆月球的计划。

当众人的想法大同小异时，就表示没有人有真正的想法。

——李普曼 (W. Lippmann)

- 组织膨胀

专门化创造了不负责任的追随领袖型的专家，为了管理他们，又必须聘请各种管理人才，以分层管理不同的专家。专门化增加了官僚制度的需求，官僚制度则制造了更多由平庸之人所设计的更制度化、更全面性的规定。

许多高级军官将“排队木偶”的功能发挥到极至。他们是最擅长膨胀特殊职权的人物。

当他们被问到过度滥杀，或与农民之战事升高的问题时，这些标准的“排队木偶”会严肃地回答道：“这不在我的职权范围之内。”凡是服从上级的技术专家，会逐渐变成一个“阿道夫·艾希曼”(Adolf Eichmann)。

阿道夫是一个能干的“职业排队木偶”，如果我们警觉不够，就会被他无声无息地带着走上毁灭之路。他将渐渐变成一个无脑的机器人。在职位上生，在职位上死。好在类似的极端事例尚属罕见，但是没有人能完全避免“排队行为”带来的后遗症。

“体系萧条”之风，目前正猛烈侵袭所有大型组织，它使人们对社会组织内泛滥的腐化颓势，普遍采取视若无睹的态度。“体系萧条”加速了社会文明的瓦解，也使社会弥漫着焦躁不安的气氛。许多人变成“排队木偶”，却没有丝毫危机意识，但是对“体系萧条”忧心忡忡的人，反倒因为有所警觉，而深受失去自我之苦。这些无法适应社会现状的边缘人，发出了求新求变的怒吼，但沉默的大众却沉溺于排队的行为模式，不论道德界、教育界、法律界、产业界与政府部崇尚平庸。个人贡献不复存在，平庸成为流行时尚，并进而仆格为典范作风。由平庸人领导的“平庸社会”(Mediocracy)，都由“排队木偶”全权管理。

对平庸的人来说，平庸即是美德。

——朱伯特 (J. Joubert)

- 平庸至上

理想的“排队木偶”已经破有系统地剥夺了想像力、创造力、天赋、梦想和个人特色。

打从进入公立学校开始（如果不是更早便如此的话），地就被灌输以划分知识为不同学科的方式，来处理生活问题。这种教育制度教出的人，等于为他平庸社会中的机械化角色，做好了万全的准备。当地一巨进入“平庸社会”，之后，便被排山倒海般的势力压迫着，以致于无法忠实地表达内心感情。剥夺个性的机械化工作方式，会使他进一步丧失自我，最后，他只有公式化地扮好“排队”的角色，才能得到满足感。

英国人天生喜爱没有天分、又谦虚处之的人。

——埃加 (J. Agate)

在乎庸至上的社会中，一切崇尚大众化，这个风气使整个社会品味低落，产品品质也不再精良。“排队木偶”是消费者的基本成员，社会品味的低落有他一分功劳。他是大众文化、大众交通、大众时尚、大众道德以及大众政府的组成分子。由科技文明击V造的标准化、非人格社会，使“排队木偶”不用负担任何责任。他不需要做任何决定，只要保持并下队的行为模式，就可以获得安全感。他是“平庸社会”的受害者，他忠实地接受产品、广告宣传与政治潮流的作法，不仅使他成为最标准的消费者，也使“平庸社会”蔚为风气。

普赖斯第一定律：如果某个东西没人要，就没有人会得到它。

——普赖斯 (R.Price)

- 官僚污染

在“平庸社会”中，行政组织内的局、处以及各部门，都有自我膨胀、敷衍了事的趋势，这些“排队型”的机构是导致官僚污染的上因。法则、规定、法律和条例不但钳制了个人行动。也严重侵犯了个人生活。

悲惨世界的超法律：所有法律，不论好、坏，也不论重要与否，都必须确实遵行。

“平庸社会”之官僚组织下的员工，开始感染一种病态心理。他的安全感越来越依赖法则、规定、‘惯例，和有关他职务的纪录，渐渐地，他便显露出无知、刻板、甚至恶毒的组织偏执狂。他极度重视组织内部的结构、程序与形式，对工作表现或公共服务的品质与效率反而漠不关心。“平庸社会”对官员施压，要求他们以正确的方法、小心谨慎的态度，维护组织中的各种惯例。于是他一味墨守僵化的官场作风，而且对既定程序不知变通，只是盲目服从。由于他将全副精神投注于服从规定之上，所以根本无暇顾及工作业绩，或为大众提供月服务。慢性的“排队木偶”绝对不会稍忘任何一条规定，他们认为大众是一股破坏势力，他们的阴谋就是要颠覆整个组织。

拖延(sloppy)、隐密(secretive)、多疑(suspicious)是政府官员的天性，也是他们的“三S”诡计。

——阿特金森 (B.Atkinson)

在阶级体系中窜起的官僚，往往得力于他们的负面特质。所谓的“能干”是指不打破规定、不兴风作浪。如果组织中普遍弥漫着这种消极观念，那么上级人物就成了傀儡领袖，而领袖与属下之间的界线也变得暧昧不明。

小时候有人告诉我，人人都能当，总统；我现在开始相信这句话了。

——达罗 (C.Darrow)

当层级体系中出现刻板僵化的仪式化行为时，每个“排队木偶”就逐渐养成“只扫个人门前雪，莫管他人瓦上霜”的心态。他会汲汲营营地做好分内工作，却对所属部门、公司、社会、国家的萧条与腐化袖手旁观。

只要好人袖手旁观，邪恶势力就会战胜一切。

——伯克 (E.Burke)

“排队木偶”非常注重个人归属感。从较广的层面来看，他会对自己的国籍、宗教、或隶属于大多数人团体而骄傲不已。从中级管理阶层来看，他可能属于庞大的机构、商业俱乐部和兄弟会社团。从高级管理阶层来看，他特别喜爱加入私人俱乐部或成为高级机构的会员。

欧瑟定律(Oeser's Law)：一个组织中权位最高者，通常有把所有时间花

在当委员会委员和签名上的趋势。

- 包装政客

当“体系萧条”跌至谷底时，“平庸社会”的政治领袖按照自己的形象，为“排队木偶”塑造一个领导人，以掌握政治领导权。这和大量生产、包装、销售大量货品所用的技法如出一辙。

我必须服从他们，因为我是他们的领袖。

——莱德吕—罗兰 (Leedru — Rollin)

当理查德·尼克松 (Richard Nixon) 还是美国总统候选人时，他创下了一个新纪录，即有史以来最注重包装的政治人物。他的竞选总部进行广泛的民意调查，并多方收集资料交给电脑处理。电脑汇整出的报告，成为公关人员研拟选民想听的政见的基础。然后，尼克松在一连串电视广告上发表这些政见，将它们直接传达给对这些政见有兴趣的民众。这是史无前例的高明行销手法：找出顾客的需求加以包装，然后告诉他们这就是他们想要的东西。站在公正客观的立场来说，我必须提醒你，从最好到最坏的产品和政客都是用这种方法推销出去的。这个行销策略卖的是形象、包装、品牌，而非内容。有趣的是，尼克松的竞选对手休伯特·汉弗莱 (Hubert H. Humphrey)，竟然没有批评尼克松的竞选策略。

我政治生涯中最大的错误是，没有学会如何运用电视媒体。

——汉弗莱

“排队木偶”已经被有系统地设定为消费者。他相信，科技文明会经常为他提供最新、最进步的产品。厂商卖给他一种保证比市面 k 所有清洁剂更高明的肥皂，然后再卖给他具有各种颜色、形状、颗粒型、液体。或片状的添加剂。接下来，厂商开始促销以“含有特殊成分”或“新配方”为名的改良产品。最后，厂商又诱惑消费者购买洗衣前使用的浸泡剂，做为正式洗衣程序的前奏，洗完后，再使用柔软精。“排队木偶”在接收到以上资讯后，便认定厂商发明了一套伟大的洗衣程序。他经常对自己的车子、冰箱，或其他器具上的铬制装饰惊奇不已。他认为，身为一名消费者，就等于亲身参与时代的进步。他总觉得自己和世界上的重大事件息息相关，对彩色电视的发明或太空计划等人类成就。也颇具与有荣焉之感，虽然他既没有真工参与其中，又时两者都一窍不通。在长期接受电视奶水的滋养之后，“排队木偶”就做好了万全准备，可以将经过包装的政客，视为有实力的总统候选人了。

基特曼定律 (Kitman's Law)：电视上已经够废话的废话正被一种更废话的废话所取代。

——基与寺曼 (M. Kitman)

遗憾的是，“经过包装的排队政客”大多会反映“排队木偶”的价值观，而后者则是“体系萧条”下的产物；恶性循环至此全部完成，从地位最低的小职员，到贵为一国之尊的元首皆包括在内。

在一个发展完全的“平庸社会”中，没有真正的领袖。具有领袖之头衔者，其实是最彻底的服从者。意见调查和电脑左右了他的行为，如果喜好多变的一般大众，像期待其他新产品一样，期待“新配方”和“含有特殊成分”的产品，他们多变的口味为什么不适用于对领导人的期待呢？意见调查显示，人们需要一个属于群众的人，于是他们会在电视上看到一个在烤肉、看电视、拍抚宠物、打高尔夫球的 J 总统。当人们口味翻新，不再对 J 日形象感兴趣时，他们就会在电视上看到一个全新的，总统，然后一个更新的总

统，然后一~个设计了新发型、新演说技巧、新形象、新口号的最新总统。

我不知道他下一次会以什么理由，再雇用一個无能的人。

——豪斯曼（A.Housman）

纵使“彼德原理”一方面会使人登上无法胜任的职位，一方面又会侵蚀社会的肌理，我们还是可以活出自己的创意、自信及能力。如果我们自立自强，那么不仅可以使个人免于无能的悲剧，也可以扭转“体系萧条”的颓势，对社会有所贡献。

判断一国文明的既不是全国普查、城市大小，也不是军队规模，而是该国培养出的国民素质。

——爱默生（R.w.Emerson）

与“排队木偶”截然不同的另一个典型是“人道主义者”（Humanite）。

他的特质是：培养精神生活、仁爱与自我实现。这种人充分发挥自己的潜能，从创意、自信、才干中获得满足。

每个人的内心深处都有一片未开发的处女地，如能像哥伦布一样，向自己心灵的这块“黑暗大陆”进行探索，是多么地快乐！

——斯蒂芬（J. Stephen）

注释

这是真实姓名，此人是一个尽责执行政府规定的职员。

超法律就是关于法律的法律。

这是真人真名。

第五章 认识自己或反省有益

生活就是不断发现自我的历程

——加德纳（J. Gardner）

古希腊德尔菲（Delphi）的女祭司说“认识自己”时，她并非只对希腊人而说，这句话也对全人类点出了认识自己的重要性。认识自己之于个人生存，就如同食物、衣服、遮风避雨处之于肉体生存。

“认识自己”的格言不仅旨在防止人类过度骄傲，也在于使我们了解自己的价值何在。

——西塞罗（M.T.Cicero）

对自己认识不清的人将大祸临头，因为不胜枚举的现代疾病，夺去了人类特有的免疫力。他拜倒在电视机前，接受各式各样误导自我认知的谎言，面对这排山倒海的压力，他毫无抵抗力。出于对自己社会阶级的罪恶感，和对安全感的渴求，他加入了追逐名利的行列，疯狂的卷入竞争服从的漩涡，却置本身的天赋本能于不用。

大多数人都过着平静而绝望的生活。

——梭罗现代人也许会发现，因为买了一些绝少用到的东西而债台高筑。他感觉自己的生活出了严重的错误，但是却不愿意承认。当别人提到他的问题时，他总以感情压力及心理困扰为由，轻描淡写地一语带过。他也许曾经尝试过团体治疗、敏感训练或个别治疗予以矫正，甚或可能只是盲目的

努力自我矫正，希望总有一天会渐入佳境。

但是每当有人问起，特别是当着他失望的配偶或顽抗的孩子问起时，他一定矢口否认地说：“找一切都很好呀！”然后立刻举出他拥有的各式资产，以证明他的确是功成名就，不虞匮乏。但事实上，他已经变成一个“排队木偶”了。

社会学家老早就警告过世人，以产品为导向的现代社会，会使人性渐失。古往今来的哲学家，不断提醒人们要“认识自己”，但是古圣先哲却没有提出具体准则，让我们知道如何行动，才能获致足以支配个人命运的“自我了解”。

“认同危机”(Identity Crises)是所有文明人必须面对的一大课题，千百年以来，人们对“我是谁？”这个问题百思不解。所有受到层级体系影响的人，都或多或少地思考过这个问题。一个人的认同感，综合了自我了解、世界观，以及自己心目中的理想生活方式。

有了坚定的自我认同感，一个人就比较不会有心理崩溃之虞，而且也为个人自尊奠定了稳固的基础。“自尊”就是相信“天生找材必有用”，相信自己有能力做一些有意义的事。当你培养出自尊时，你就有能力过一个充满创意的生活，并且拟就一份合乎人性关怀的生涯规则。

一个人必须懂得如何自处，但也必须留意身旁是否有良朋益友。

——修格士(C. E. Hughes)

充满创意的生活能够释放你的想像力，帮助你解决问题，或按照你的理想重整生活。这时，你将会听到发自内心属于真正自我的声音，并懂得如何尊重自己的意见，而不致受到内在冲突与疑虑的限制。

你不是宇宙的主宰，你是自己的主宰。

——贝内特(A. Bennett)

“此刻”就是你生命的新起点，勇于追求更多的快乐、更深的认知、更大的活力与责任，并充分发挥你独特的人格特质。

尽量发挥你的潜能，因为这是你全部的资产。

——爱默生

彼德处方

一彼德热身运动：重振活力。

身与心其实是不可分割的一个整体。身心之间的关系相当密切，当身体劳累、麻醉或生病时，就不可能保持清楚的思绪。强健的体魄，是使其他“彼德处方”发挥最大效益的先决条件。

一个人最严重的错误是，为追求利益而牺牲健康。

——叔本华(A. Schopenhauer)

有史以来，人们便流传着思想对人会产生正负两面影响的说法，而且也很少人会对“用脑伤神”的古老观念有所质疑。前人的智言慧语的确历久弥新。除此之外，我们必须了解身体是靠食物与休息才能获得恢复、重振活力，而不是靠思考——不论思考内容多么高尚都是如此。

过度的焦虑会危害身体所有器官的功能，也严重妨碍到体内的消化与吸收，即使是最营养的食物亦无法充分吸收其养分。具有破坏力的情绪不仅扰乱思绪，也危害身体的正常功能。所幸许多人发现，只要恢复体力及活力，就能意想不到他常保宁静与喜悦。

健康就是胜利。

——卡莱尔 (T. Carlyle)

要认识自己，必须先认识自己的身体，我们目前具备的身体状况，是人类经过百万年演进的结果。长久以来，为了适应各种不同的生活环境，我们的身体曾经经历过许多调适与改变。人类生活环境的变化，最近有显著加速的趋势，然而人体却没有足够的时间适应新环境。人类的肌肉与循环系统，并非针对一个活动量很少的生活型态所设计的，而消化系统的功能也不是专为消化一些精致、仿造、缺乏营养、添加物过多的食物。再过一段时间，如果人体能够承受快速变化所带来的震撼，那么适合生存的新人体，也许就可以适应低活动量的生活型态，也可以接受施加化学肥料、受杀虫剂及其他农药污染的食物。

我们的身体可能就是我们的自传。

——伯吉斯 (F. Burgess)

定期运动可以增进身体每个细胞及器官的功能。细胞与器官的健康，有赖于经由心脏、肌肉、动脉、毛细管而循环全身的健康血液。精力充沛的日常运动，是使身体常保活力与健康的不二法门。骑自行车、游泳、登山、慢跑、园艺、体操以及游戏等活动，既能丰富生活，又能强化呼吸功能，促进新陈代谢，并使身体获得适当的调节。我们每天都必须借着食物，供给身体所需的养分，以强化体能。为体内每个细胞、组织、与器官提供主要养分来源的血液，要靠营养的食物、空气和水分加以滋润。所幸自然食品最近行情看涨，被视为富含维生素、矿物质与其他营养成分的食物来源，不仅能提供人体充足的养分，也能增加对疾病的抵抗力。

定期进行健康检查，能早发现身体异常现象，并经由改良的治疗方式，避免许多重大疾病的发生。得当的医护方法，加上个人重振活力的健康计划、建设性的思想以及愉悦的心情，一定会带来平和的心境。

健康使你觉得，“现在”就是一年中的黄金时期。

——亚当斯 (F. P. Adams)

彼德处方二

彼德静心术：每天渡个假。

以下这个简单的精神体操，可以使你超脱尘世烦忧，并进而和自己的内在进行深层的沟通。这不是我个人独特的创见，几个世纪以来，早有先人运用此法，只是名称不同罢了。最重要的一点是，精神体操人人能做。

操练彼德静心术之前，必须完全放松身体，闭上双眼，沉淀所有纷杂的思虑。然后，慢慢的，找出自己内在的“宁静中心”。在那儿，一切都非常宁静、美好。刚开始，你可能需要花些时间和力气，才能摸索到“宁静中心”位在何处，但熟能生巧，经过几次练习之后，你只要闭上双眼就能立刻进入。

如果你对放松自己的技巧不太娴熟，那么就找一张舒适的椅子坐下，双脚着地，双手轻松地放在腿上。闭上眼睛，将呼吸调匀、调深、调缓。每当你呼出一口气，就试着让身体更放松一些。开始操练时，可以借着一双手，将注意力集中在身体的某一部位，一次一个部位。握紧拳头，绷紧前臂肌肉，感觉肌肉的张力。放松手掌，使前臂和手完全松弛。在继续释放前臂与手上

张力的同时，将全部的注意力集中在放松的感觉上。这种操练每天可做一或数次，借此放松手、臂、腿、背、腹部、胸部、脖子、脸和头皮。当你练习得相当纯熟，到可以完全放松自己时，就把思绪转而集中在于静的美景之上。如果你愿意，可以先从自己过去的经验中，回想一些静温的自然美景。然后，从容地面对自己内在的自我，你可以什么都不想，也可以从内心凝视一些最美的景象，时间长短由你自己调整。在这个过程中，你通常会忘却周围的一切。一旦睁开双眼，你将发现，自己在身心两方面已完全焕然一新。

操练过“彼德静心术”的人表示，他们的生活因此而充满了新气象。静心术使他们从执迷不悟的思想型态中释放出来，于是更能安然入睡。此外，他们也因此学会了接受及享受自己的情绪，而不再与之百般抗争。正如我一个学生说的：“忧郁来了又去，但我内心的宁静中却永远长在。”宁静的心境使你完全拥有自己的心灵；镇静的精神使你能掌握自己。

——马比（H.Mabie）

伊季·赖德（E.z.Ryder）是一位超市经理，他和太太及两个小孩，住在城郊的一幢房子里。每天早晨当伊季搭公共汽车上班时，他都会闭目潜入心中那片宁温的净土。到达目的地时，他已经养精蓄锐，储备了足够的活力来迎接一天的工作。有时候，伊季一天会闭目养神数次，工作特别紧凑的时候尤其如此。他发现，这么做往往能增强他的理性判断力。因此，伊季以临危不乱、镇静从容闻名。

最近，伊季的一位友人发现他一人独自静坐。友人间道，“是不是发生了什么事？”“没什么事，”伊季笑答道，“只不过快乐有时是宁静的。”每个人都必须从内心寻找平静，而落实平静的方法就是不为外物所动。

——甘地（M.Candhi）

彼德处方三

彼德全面检视原则：列出你最喜爱的活动。

这帖处方帮助过不计其数的健康人，在生活中追求更大的乐趣，它也使许多为烦恼所困的人们，寻思出解决问题之道。列出清单的好处之一是，这比看心理医生便宜得多，你可以把清单贴在墙上，随时反省，看心理医生就无法如此。

你应该在第一张清单上，写下生活中令你喜悦的事物，例如：愉快的经验、美好的回忆，以及曾经带给你满足感的事情。列这张清单同时，人们常碰到的问题是，把一些自认为会带来满足感，实际上却令人伤神的事也列清单。例如：买了游艇之后，必须花很大的精神加以维修，你付出的心思可能比游艇所能为你提供的快乐超出许多。其他像耗费庞大却索然无趣的娱乐，以及只会令你浑身不自在的上流社交活动，也都是原先极可能出现在这张清单上的活动。考虑再三之后，这些都得出局。仔细想想你生活的各个局面——物质享受、爱、工作与娱乐。每隔几天当你想起生命中美好的片段时，就可以为清单再添几笔。

当你认为清单大致拟妥时，重复检阅数次，把那些每天或至少经常可以进行的项目做上记号。然后把这些精选的项目誊在第二张单子上。现在，再进行一次筛选工作，把那些有季节限制的项目剔除，例如：在圣诞节举行的开幕典礼或学校的毕业典礼。此外，一些看来有趣实则无聊的项目，也该

予以删除，例如：拿到一手同花大顺的好牌，或者赢了彩奖。第二张清单上列的应该是你实际能做的事，例如：做爱、烹饪、航海、绘画、园艺、下棋、打高尔夫球等等活动。

第一张清单提供你丰富的素材，让你回想生活中快乐的事；第二张清单则是你忠实的友伴。每天看看第二张清单，你就越来越了解。该如何充实日常生活中的满足感，并发现：自己已经渐渐把清单上的活动纳入日常生活中了。如果效果没有立即彰显，千万不要因此而沮丧。继续检视你的清单，并尽量有规律的从事满足感较大的活动。若想到新的项目，不要迟疑，立刻把它们加进清单；万一达不到预期效果，再予以删除即可。

这个方法除了能使生活更快乐之外，还有其他益处吗？长期实践这帖处方的人发现，他们的生活在许多方面都发生了显著的变化。一天固定只有二十四小时，不容你任意挥霍虚度。于是有趣的活动便会逐渐取代平淡无趣以及不相关的事物。有时候，甚至连原本根深蒂固的生活方式，也会在这股朝气蓬勃的势力下崩溃瓦解，使更多快乐的事物进入生活中。

快乐不是旅途中的驿站，而是旅行的方式。

——朗贝克（M.Runbeck）

彼德处方四

彼德洁净计划：清除过去生活所造成的阴影。

人们经常耗费大量的时间精力，对未来做一些莫须有的揣测与担忧。了解过多，反而会影响一名战士目前的战斗力，而活在一个心理地狱中。回想过去的错误、误解与悲剧，会使他的心灵深陷桎梏之中。回忆告诉他：“你是父母、环境与社会的产物——你就是你的过去。”眼光集中于过去，却对现实生活退缩逃避的战士，一定觉得此生已矣。他翻腾的思绪使他无法平静片刻，更无心顾及消化睡眠与性生活等问题。

如果你是一名战士，且把过去种种错误埋葬，用积极的行动取而代之。告诉自己，你绝对不再故意重蹈覆辙。你的目标就是在此时此刻认真地活。“彼德处方”将为你提供积极的行为模式，以取代过去多虑的习惯，并进而积极地活出自己的一片天空。

我告诉你，过去只不过是一桶灰烬而已。

彼德处方五

彼德追求法：做自己心目中的英雄。

把你的生活设计成一个冒险的历程，并在其中扮演一个令自己引以为做的角色。英雄的高贵行径，就是按自己的自由意志行事，不企图反对或超越他人的期望。做自己心目中的英雄，找出你的内在力量，并且有创意地加以运用。试想，哪些是你心目中的英雄特质？英雄是否会挺身护卫自己信仰的理念？这一点你肯定做得到。英雄是否会耐心地朝有意义的目标迈进？这一点你也可以做到。

尽量发现自己的能力及信念。请记住，每当你自动自发、意志坚决地进行一件事时，你就再度肯定了自我的价值与自尊，而且成为自己的英雄。

发觉自己深受烟瘾之害的老烟枪，一旦戒掉烟瘾，他就能成为自己心

目中的英雄人物。

有意识地避免使用洗洁精以降低环境污染，并且试图制止社会上传单满天飞现象的家庭主妇，就是她自己心目中的英雄。

在我们眼中，历史上的英雄似乎都是诗化人物，因为他们好像都高高在上。但是，如果我们把发生在邻人身上质朴的事情说出来，它听起来也会像诗一样美。

——柯蒂斯 (G.Curtis)

有时候只要挺身为自身权利表明立场，就可能使一个人成为公众英雄。希克尔 (V.Hickle) 刚买了一部新车，却因为零件故障，不久就出了毛病。由于经销商拒绝为他换车，他就在车身上画了一个超大型的黄色柠檬，把车停在经销商的办公室前。希克尔的惊人之举，为他自己带来了强烈的骄傲感，也引起了全国的注意；最后，他甚至如愿以偿地换到一部新车。

世界上最杰出的改革家，都是从自己开始做起的。

——萧伯纳 (G.B.Shaw)

彼德处方六

彼德骄傲感：犒赏自己。

每个人都需要别人的认可。外界的认可通常是最佳的回忆和强心剂。层级体制发展了一套完全依赖他人认可的“排队行为”模式。

自我评估和自我报酬，将原先以他人为导向的行为模式，转变为以内在自我为导向。不学习自立自强，只一味寻求他人认可的人，将永远无法获得满足感。

为了保护你的个性，使之不受这个既疯狂又令人沮丧的世界的腐蚀，你必须经常抽出时间犒赏自己。此举将使你能够直接享受自己行为的成果，而且会带来长期的满足感。如果缺乏自爱做为后盾，来自他人的报酬也将形同虚设。

“彼德骄傲感”异于一般的自我教育，和一厢情愿式的想法。这个特别的处方，要求你以自己的目标和个人想要加强的人性特质为基础，去评估自己的表现。如果评估结果显示，你的行为和所企求的目标符合，那么你就可以告诉自己，“我把事情处理得很好！”或“这真是个具有建设性的点子。”这类赞美的话语，能对你产生激励作用。练习自我评估和自我报酬，不但能强化自我认同感，也不会对外界不按牌理出牌的批评太过敏感。

赞美自己的好处是，既能说尽美言，又能切中要点。

——巴特勒 (S.Butler)

彼德处方七

彼德实用主义：为他人服务。

“实用主义”是指凡事皆以经验而非理论为本，所以实际经验是本处方的根本基础。大家都有过这样的经验，在帮助他人的过程中寻得自我认同感，或者至少在付出的过程中，对自己有一番新的认识。

“彼德实用主义”和其他帮助个人建立自我认同感的处方，并不发生冲突；相反的，它要你出于自愿地为他人服务，而且你可以预期“彼德骄傲感”

将是你唯一的报酬。如果你帮助他人之后，发现自尊和满足感都获得提升，那么你可以考虑创办一个弘扬人道主义精神的企业，或者致力于你认为很有意义的工作，无论如何，这都显示出你发现了自己的优点。

“彼德实用主义”不可和为体系的成就而努力混为一谈，因为后者所带来的外在赞美、名声或报酬，都是可以预期得到的。

为别人服务，其实是我们居住在尘世间应付的房租。

——格伦费尔 (w.Grenfell)

“彼德骄傲感”大部分源于心甘情愿的自我付出。你可以借此证明自己已经具有某种程度的认同感。这不仅决定了“你是谁”、“你是什么”，也决定了“你可以做什么”。如果你能做到只问付出，不求受者的赞美和社会认可，那么你就是一位十足的人道主义者。

贪婪与快乐未曾谋面，他们怎么可能结为伙伴呢？

——富兰克林 (B.Franklin)

彼德处方八

彼德座右铭：再度肯定自己。

“彼德座右铭”是用来提醒自己，经营一个有价值的个人生活应学习哪些事物。在这个是非混淆的世界里，任何一则经常耳提面命的座右铭，都能做为你调整生活的方位指标。你可以自创也可以借用我或别人的座右铭。字句的出处并不重要，只要座右铭能够加强你个人的认同感，以及人道价值观即可。

身为人类家庭中一名优秀成员，我发誓要尊重自己，也尊重他人，并透过言语或行动实践我的主张。

我发誓我个人的一举一动和所有决定，都将朝向提高生活品质的目标迈进，而不是向上攀升到自己无法胜任的地位。我发誓常和自己保持亲密的接触。

——彼德

第六章 认识层级体系或攀登阶梯

诸神想要毁灭的人，就是那些他们称之为有前途的人

——康诺利 (C.Connelly)

到目前为止，我们对体系的讨论一直停留在较基本的层次 + 现在，你既然已经晋升为层级学的高级学员，就必须对层级体系制度有更深入的认识。

生活是会议的主题，但是你在场吗？

——科普兰 (B.Copeland)

一般人常常借用“攀登成功之梯”，或“攀上既定阶梯”等比喻来形容阶级膨胀。用阶梯比喻层级体系，容易使人误解层级体系的本质。阶梯和层级体系，的确有一些共同的特质。例如：阶梯是用来登高的，爬得越高，危险越大。但是层级体系和阶梯有三个根本的不同点：(一) 层级大小或二块

横木间的距离，各不相同；(二)横木是可以移动的；(三)两者晋级的动力。各由一些不同的晋升制度控制。

道定律(Dow's Law):在层级体系中，职位越高，困惑越大。

层级大小教育体系和阶梯最类似。智力够的孩子，大约一年就可以念完一级。只有在特殊情况下他才能越级，如果被准许越级，他就跳过了标准级数——一个学年。同理，如果孩子念得不好，他就得留级。

虽然教育体系把每一级都统一设计为一学年，但事实上，有的年级可能会比其他年级难念。天资聪颖、家境良好的孩子，可以按部就班、轻松自如地晋级。资质较差的孩子则可能有些力不从心，他可能会被留级，甚至辍学，因为有些年级的课程对他而言实在是太难了。

每个层级难易不同，这是所有层级体系共通的弊病。在前一级表现良好，并不能保证你升上一级后也能应付自如。

层级引发的另一个问题是，两块横木之间的距离。一个守时、乖顺、可靠、按时交作业的学生，在公立学校或大学里，通常不会有太大的问题。但是如果他继续进研究所深造，则很可能会吃一惊。有些学校的研究所仍然认为，经过十六年或更多年的统一性学习，一个学生就奠定好成为一名有创意的科学家的基础。如果一名大学生抱着这种梦幻式的想法进入研究所，他就必须跨越一个空前巨大的层级，而且很可能会发现跨越其间的鸿沟实非他能力所及。所幸多数大学生进入研究所之后，只须跨越一个低难度的层级。因为研究所里的课业只是延续大学里统一性的教育消费主义。至于毕业论文，则不过是把从前学者的创见，以统计数字加以印证罢了。

一般博士论文，只不过是一座坟墓中的骨头，搬到另一座里。

——弗兰克·多比(J. Frank Dobie)

组织中的成员如果在升迁的过程中，被提升到一个差距原职务层级很大的职位，他很可能会发现自己根本无法胜任。一个人不甚富有时很会理财，等到他一旦继承大笔财产之后，却很可能成为财务低能者。军队或政治体系中的杰出人才，从部属升格为领导人物之后，可能在一夕之间沦为蠢材。优秀的科+学家在升任研究主任之后，可能变成一名失败的行政主管。在以上各个例子中，高升之所以使人突然变得无能，原因在于新担要求的能力，是从前升迁过程中从未要求过的。

经过几次晋升之后，一个人便会到达他的专才完全无用武之地的职位。工作成绩出色的职员升上地胜任愉快的组长级职位。过些时候，他又升为经理级人物，此时便开始稍感吃力了。这也许是他能力范围内所能应付的最高职位。但是如果各项条件许可，他还是有可能被推上一级，到达其完全无力可施的职位。当他只是稍感力不从心之时，他需要花费额外的时间来完成分内工作。如果手下有能干的部属，他或许还能靠部属的支援，保持良好的工作业绩。他自己虽然是能力稍嫌不足的经理，却有能干的幕僚予以支援。正因为他看起来仍旧相当干练，再加上又增加了领导更多部属的经验，上级可能再度给予他高升的机会。当他出任总经理之后，其主要任务是为一些足以影响整个公司的目标与政策的事务做决策。现在，他终于到达完全无法胜任的职位了。当他从表现杰出的工作岗位，高升到处理关系公司整体目标、分心更多杂务的职位时，他的工作能力便急遽退化。

很多研究报告显示，刚任新职的员工最初可能会显得能力不足，但假以时日，他就会有合乎水准的表现。根据我的研究，这种情形其实极为罕见。

现实中大部分的情形是，能力不足的新人会受到上级的严密保护，因为他们要让自己决定的人事晋升案看起来很漂亮。他们指派许多优秀的部属支援这名新官，较困难的工作也交由其他人或其他部门负责。最后，这个职位总算萎缩到新官能力所及的范围，于是地才适应了这份工作。

最初与最糟的谎言，就是欺骗自己。在此之后，一切罪行就都容易多了。

——贝牙（J. Bailey）

教育、政治、军队等层级体系，都是以“彼德原理”为基础而建立起的金字塔型组织，其中的成员皆由底部进入，再渐次往上攀升。各个体系内，往往存在着某些成见与限制，妨碍了特定成员的升迁。以军队为例，军队牧师、医官和女性都碍于种种限制，无法升任战地指挥官。在政治界，女性、知识分子和黑人，都无法和其他人享有平等机会，能被提名出任高级职位。

不同的专业知识也会形成不同的层级族群。在医院里，医生是一个层级，医事技术人员、行政人员、护士、服务人员及维修人员，又各自形成一个层级。最优秀的清洁工也无法升为护士或医生，除非他接受密集的专业训练。有时候，变换所属层级或职业并不困难。律师、士兵、商人或演员，都可以转入政治界，而且不需接受任何专业训练。

了解层级大小的种种特性，能使你在层级体系中运作更富于弹性。

知识就是力量。

——培根（F. Bacon）

活动横木看到古老而令人尊敬的行业渐次凋零，我们难免不胜唏嘘。马车制造匠、小村庄里的铁匠、车轮制造者、马车鞭制造者，都随着科技文明而逐渐没落。以上这些行业的学徒，在经历了汽车取代马车的年代之后发现，当他手艺纯熟到可以出师的那一天，他一直想攀登的那级横木早就移动了位置，或者根本不存在。

当代盛行的自动化与电脑风潮，降低了某些工作地位，减少了某些行业的需求量，而且制造了一群前所未闻的资料处理人员阶级。如果我们仍然沿用阶梯这个比喻，那么就必须想像这是一个横木已被移上移下、或增或减的阶梯了。

除了变化之外，没有任何事能够亘久不变。

——伯恩（L. Bourne）

戴德安（D. Deadend）非常沮丧，因为他找不到一份安定的工作。他拜访益精职业学校的职业顾问米德格鲁弗（T. Mid-dlegroove），米德格鲁弗分析道，戴德安失败的原因在于他的学历不够高，而且也不具备迎合市场需求的工作能力，他建议戴德安选修“修理皮鞋”的课程。戴德安告诉他的朋友：“我终于学得了一技之长。我的前途有希望了！”戴德安手艺灵巧，而且学习认真，他耐心地把课程修习完毕。在开始找工作之后，他表示：“我四处找不到工作。修理皮鞋是一门夕阳行业。益精市的修理铺那暂停营业了，因为只有老一辈的人还会拿鞋子来修理，年青人是只要鞋坏了，就立刻汰旧换新。”于是，戴德安攀上了一级正在消失中的横木。

生活正如剥洋葱：一次剥下一层，有时还会令你洪然泪下。

——桑伯格在婚姻这个层级中，大多数的家庭主妇已经不用再做挤牛奶、拌奶油、升柴火、缝棉被和淹渍食物等粗活。甚至现在连扫地、拖地、削蔬菜、做面包等家事也都免了。电视已经开始扮演褓姆和说故事人的角色。

一般承认，现代家庭主妇应该具有更高级的功能。随着横木向上移动，女性能成为家庭经济学家、儿童心理学家和职业妇女。许多女性如果生于古代，将是典型的贤妻良母，现在她们却因为横木向上提升，而必须面临一个令自己无所适从的局面。

现代为人丈夫者，只有极少数还从事整地、驯马、砍柴、照料蜂窝，以及灌溉作物的工作。现代男人在攀登横木时，必须具备高度的管理、外交、理财与做爱能力。这就是为什么昔日婚姻阶级层级较多但不瓦解，而今日婚姻却正好相反的原因。

婚姻就是一张彩券。但是万一你赌输了，却不能毁券泄愤。

——诺尔斯 (F. Knowles)

活动横木对体系会造成两大效应：(一)当横木自层级体系底端开始消失时，新进人员的第一份职位，可能就是他最终的职位；(二)当层级横木被从中抽离时，剩余横木间的差距就会越来越大。如果每一个晋升阶梯之间的差距都扩大，那么新！旧职位间的转换也跟着变得更加困难，如此恶性循环的结果，将可能使得升迁者被迫调到一个他无法胜任的职位。

在人功成名就之前，成功似乎充满了希望；之后，成功却与鸟儿散尽的空巢无异。

——匕彻 (H. Beecher)

升迁制度在封建时代，人们颇能安于没有升迁制度的社会环境，他们可以一辈子待在自己胜任愉快的层级里。

愿主佑老爷及其亲人，庇护吾等常保荣景。

——古祷词 (Old prayer)

现代的层级系统常常由下往上递补，以因应高升、辞职、退休、解雇与死亡所产生的空缺。为了增加效率，于是产生了升迁数目偏高的趋势（如果三位副总裁业绩不错，那么六个一定更好），这种作法也可以使员工乐观一点（如果莫德林能升，我一定也有希望）。

让我们振作精神，不问运气如何，只管辛勤耕耘。

——朗费罗 (H. Longfellow)

(一)工作表现晋升认为工作表现可以用若干标准衡量的机构，很可能依其表现是否合乎既定标准，来决定他的升迁与否。在这种情况下，能力的定义是：能够产生预期表现的工作业绩。这套评估制度未被广泛采用，因为制定标准与评估业绩，都是相当艰巨的工程。

有所成就的小人物，胜过一事无成的大人物。

——庞迪特 (A. Pundit)

(二)按投入程度晋升当一名员工懂得守时、整洁、服从规定和惯例、懂得附和老板意见，老板说笑他哈哈笑，每天笑脸迎接上司，且擅于办公室政治时，他就会因全心投入而获得上司赏识。在这种情况下，能力的定义是：为组织内部流畅运作贡献己力。

野心常驱使人做最平凡的工作，所以攀登的姿势和匍匐前进别无二致。

——斯威夫特 (三)按公司偏好晋升这条升迁管道又可分为两大类：样板偏好 (stereotype preference) 与秘密偏好 (secret preference)。就样板偏好而言，被相中的员工通常在机构里小有名气，甚至经公告成为模范员工。闲此、有些公司绝不升胖子的官，有些公司只提拔穿着合乎公司认可标准的员工。在这种情况下，能力的定义是：服从公司样板。

秘密偏好则完全以当权者个人的好恶及不为人知的价值观为标准。举例来说，

曼德宝（J.Mandible）

是曼德宝鳄鱼皮包公司的总裁，他雇用女婿魏德曼（A.Wedman）出任总经理。南丁格尔（T.Nightingale）在曼德宝的教堂里，担任唱诗班的男高音，他从鳄鱼皮部门的仓库工人，升为助理运货员。特雷莱特（J.Treadright）一向积极支持曼德宝很欣赏的一位政治人物，他原本是卷线工，后来被升为领班。在以上这个例子中，秘密偏好是决定升迁的关键因素，因为没有任何文件载明你和谁结婚、你在哪里唱歌，或者你投谁的票是升迁的基础。在这种情况下能力的定义是：发觉并迎合上司个人偏好的能力。

权力有腐化的趋势；绝对的权利会绝对的腐化。

——阿克顿伯爵（Lord Acton）

（四）按年资晋升工会及其他职业团体都大力支持以年资为升迁依据的作法，以与按偏好晋升的不公管道相抗衡。然而早期企图完全以年资为晋升基础的尝试，却遭到相当大的反弹。在本世纪初期，益精市消防队聘任、升迁以及解雇人员的标准，完全以该市大老们的喜好为基础。反燃烧部队支部与国际救生梯队，经强烈要求而获得了工作保障权与年资优先权。三个月之后，消防大队长年满六十五岁，根据队部规定，他必须立刻退休。副大队长已经接受了各项训练，所以自然而然的期望能递补大队长的空缺。但是根据新通过的年资优先权法，副大队长、四区指挥官、所有小队长、副小队长及小组长，全都高升无望，而由再两周便满六十五岁的资深队员多德林（J.Dodring）荣登大队长宝座。

副大队长愤愤不平地递出辞呈，他的职位由另一位消防队员史丹·派特（Stan Patt）出任，但派特只比多德林小三天，离强迫退休之日亦不远矣。整个消防队里共有四百二十人，从入队到退休，每人平均服务年限为三十五年，而每位大队长的任期却只有一个月左右，这使队里大大小小的职位都必须经常异动。

按照益精市消防队以及类似的年资优先制，能力的定义是：求生的能力。

当年资成为升迁的唯一条件时，队员的典型心态是“谨慎至上！”“绝不冒险！”“凡事小心！”“让乔治去办！”他们的进取心不足，满足感却很高，因为按照制度规定，每个人总有熬成大队长的一天。

益精市政府编给消防队的预算有厂降的趋势。闲为消防队员谨慎的态度，使消防队员的伤亡人数降低，工作赔偿费随之递减。然而，消防队员极其谨慎的工作态度，却使救火效率显著低落，造成益精市的火灾保险费急剧上升。

基于以上种种缺失，因此很少机构纯粹以年资优先制做为升迁的唯一的考虑。

传统人士对未来悲观，对过去乐观。

——芒福德（L.Munford）

（五）按参与性的选择晋在以上所举的例子中，升迁的选择与决定，似乎都采取由上而下的权威式作法。实际情形当然并非全然如此。上司通常会询问有希望晋升的人选，听听他对升职的看法。但尽管他参与了决策过程，

升职案的成立与否们须由上级裁示。大部分的现代管理专家都对威权式的管理颇有微同，而赞扬参与式的管理作风。此一观念的前提是，晋升入选具有评估自己的能力。因此，在参与性选择的制度下，能力的定义是：有希望的晋升者需具备客观评估自己工作表现的能力。

理想主义者在发现玫瑰比包心菜香之后，就会下一个结论：玫瑰佐汤一定比包心菜更香。

——门肯彼德

苦乐理论找最常被问到的问题是：“如果人停止攀登层级之梯，就会乐趣无穷，为什么他还要挣扎着向前行、往上爬？”“为什么人要接受各种挑战，扩大权限、买第二部车、买船、买渡假别墅、制造更大的炸弹，甚至飞向月球？”我们可以从最基本的学习原理中找到答案。

如果某种行为会带来报酬或成就感，该行为在未来便有加强的趋势。如果某种行为会带来痛苦或不安，该行为在未来便有转弱的趋势。这就是所有学习行为的基本模式，从最简单的动物训练，到最高层次的理性或科学思考，全都包括在内。

只要一种行为合乎“彼德苦乐理论”，人们就会试着适应该项行为，而且也会支持产生该项行为的心理机制。如果某项行为不计其具有破坏性的后果，而转变为自主性或内化性行为，它就不符合“彼德苦乐理论”了。

决定人和动物身体与道德健康的关键因素是：他的工作能力、他是否满意自己的生活，以及他是否适合生存。

——林语堂

且让我们看看，文明人在层级体系中作茧自缚后，曾招致何种下场。

- 训练排队木偶

新生儿降生之后，就开始受到与其他家庭互比高下的竞争压力的影响。为人父母者，也许想尽办法比其他父母为孩子提供更好的玩具、衣服、运动器材，或者互相比较谁能供孩子上有名气的托儿所，谁能请到有名的小儿科、眼科或心理医生。孩子在大小便训练、走路、学前班等方面的学习成就，都能博得父母的赞美、呵护与关爱。

在开始正式学校教育之前，孩子已经学会了自己是一名消费者的观念，此外，他也懂得接受玩具、衣服、食物和玩乐等行为，与微笑拥抱、赞美的密切关系。他知道自己的价值与所获得的物品有直接的关系，同时也知道自己的价值与成就息息相关。

学校教育将“彼德苦乐理论”非常系统化地运用到孩子学习各种行为的过程。每项作业部由老师审慎评分，以便孩子清楚知道，他的表现可以获得何种程度的奖励。他和老师、同学及家人的关系，全都维系于他在学校的表现。学校本身就是一个典型的层级体系。学生在一年级的表现，关系着他是否能升上二年级，其余以此类推，直到他登上顶点取得大学文凭为止，或是升到 he 读不下去的年级为止。

在他正式受教育且不断升级的期间，每当地有杰出表现，必会获得奖赏，例如：完成作业、获高分、得奖状，或者在学业成绩、运动、辩论及社团活动等方面，表现得超越群伦。

他在攀登阶梯的过程中，不断得到鼓励，因此攀梯已经成为内化自发的行为。

所有教育最大的价值可能在于，不管你愿不愿意，必须学会在适当的

时机，做该做的事。这是教育第一课。

——赫蛋黎

当学校毕业生进入社会工作时，他并没有将家庭与学校教育的影响抛诸脑后。找到工作、获得晋升、加薪、增进工作品质，凡此种种都会带来满足感，这和他在家和学校中获得鼓励的情形一样。

人们通常将上述行为传神地形容成“参加老鼠赛跑”，因为如果把老鼠放入一个具有鼓励作用的层级体系中，它们会持续不断地彼此盲目竞争。文明人也为自己建筑了一座围城，他无法拒绝任何一种挑战，只是一味汲汲营营地盲目追求，尽管所追求的目标毫无意义，也不肯罢手！

野心勃勃的人和转轮上的狗、笼中的鸟，或链子拴住的松鼠一样，他不断尽心尽力地往上爬，却永远无法登上顶峰。

——伯顿（H. Burton）

如果阶级的提升具有求生、安全、美学或人道的目的，那么它的本身其实并不罪恶。但当阶级提升使人血压升高、得胃溃疡、赶时髦、垂涎非必需物品、破坏环境、追求无度的财富权力时，它就会破坏美好的生活。

当个伟人固然好，但是当一个真正的人更好。

——罗杰斯（W. Rogers）

我们的家庭、学校和整个社会，都训练我们培养“排队”的行为。除非有外力介入，否则一个人将会无始无终地为升级而奋斗，直到死亡、力竭或强迫退休之日。

想攀登个人雄心之颠峰，好比希望抓住彩虹，每进一步，目标就退一步。

——伯克（E. Burke）

● 理性思考

追求新生活对这项事实具备理性认识的人，也许决定退出老鼠赛跑，重新开创一个崭新而有意义的生活。时下许多年轻人，都开始对攀梯游戏发出质疑。他们视老一辈人的经验，为“彼德原理”的最佳典范。因为他们对既定的层级体系兴趣缺缺，所以就展开革新生活方式的实验。

这个世界上的人不知道自己追求什么，但是却愿意不惜一切代价，盲目追求未知的目标。

——马奎斯（D. Marquis）

我曾经和各行各业人士讨论，了解使他们理性抬头，并做出正确判断的关键时刻。一位企业经理告诉我，上级曾经提供他升迁的机会。可是他定心思考生活的目的，想到伴随高位而至的种种好处时，他顿时认清了整个制度软硬兼施的本质。看清这一点之后，他的思路立刻清明许多，他觉悟到，只要自己愿意敞开双臂，就能从目前的生活撷取满足感。他钟爱且珍惜他的家庭；他知道，万一升任之后，他回家陪孩子的时间一定会越来越少。他认为，供应家人更多金钱，并非他献给家人的最佳礼物。他还发现生活的艺术其实俯拾皆是。他表示，美满的家庭生活比工作上的成就感价值更高，观念上的改变不仅让他心境平和，健康情形也有显著的进步。这位经理感人的见证显示，他找到了适合自己的彼德处方，一方面避免了“排队”的行为模式，另一方面也实现了人性化生活的理想。

生活最大的成就，就是不断改造自己，最后你将了解该如何生活。

——罗兹 (W. Rhodes)

“排队木偶”无法和强化他目前行为的体系抗衡。独立自主的日子已经离他远去，如果心中升起一丝独立的念头，他就会感到羞耻，甚至有罪恶感。他认为，独立的想法就是对组织不忠，所以他不但极力压抑自己的个性，而且对批评组织的人亦不能稍假宽待。

做一名人道主义者需要很大的勇气，因为个人认定的价值观，很可能会和组织中既定的价值观有所忤格。

它的名字是“舆论”。人人都得尊敬它。任何事碰到它都能迎刃而解。有人甚至将它奉为上帝的话语。

——马克·吐温

由于“排队”行为模式影响极深，所以必须借助强势的理性思考，方能矫正其谬误。具备哲学思考力的人比较容易了解，累积财富和扩张权力，与收集恐龙化石与剑齿虎（译者注：一种见于化石的古生物）的牙一样，对人类的生存没有太大的实质意当代充斥着一股藐视思考的风潮。

——施韦策 (A. Schweitzer)

不幸的是，对大多数人而言，除非受到相当大的刺激，否则他们不会运用理性思考。一个人通常要经历一场悲剧的洗礼，才会从沉睡中苏醒，看清生命的动人处。以下便是典型的觉悟过程：一个人在层级体系中汲汲营营地往上爬。他增长了专业知识，他享有相当的地位及财富，但就在此时，他突然被病魔打倒，必须停止一切竞逐。有时候，疾病的煎熬还挟带着死亡的阴影，在如此沉重的压力之下，他开始认真反省每天的生活，希望从中找寻最大的快乐。他开始体会日落之美，用心领会爱他的人给予的温暖关怀，感觉玫瑰的芬芳、蜂蜜的滋味以及欢乐的笑声。他现在终于明白什么是生命中最有意义的事——仁慈行为、良辰美景以及为他人服务。健康复元之后，他也许决定利用余生实践“彼德处方”，或者再度屈服于层级体系强大的压力下。

一个人生命的品质，而非寿命的长短，才是人生的关键所在。

——金 (M. L. King Jr.)

许多人在经历重大打击、涌定思痛后，才开始珍惜生命。有鉴于此，我深信我们的教育及社会系统，并没有教导我们如何体会生命的意义。

心灵禁锢于人体骨骼，在幽暗密室动弹不得，虚掷光阴令人心烦忧，此心今日已打烊眠休。

想到老师就瞌睡连连，电视机萤光催人阖眼；世人安抚强化了睡意，广告声浪拉人人梦里。

木偶们厌恶面对光明，悲剧伸张正义之声。

请坚信明天更辉煌，心灵苏醒迎向朝阳。

——彼德

彼德处方九彼德档案法：回溯个人历史。

找个适当的时间、安静的地点放松身心，好好对过去的生活做一番省思。让思想带你回溯到记忆深处，找寻早期生命中，因获得认可或奖赏而拥有的最初满足感。在回忆的同时，也试着找出形成自己今日行为的根本原因。当你了解自己如何发展出竞争性的行为之后，就比较容易加以控制了。

希望你生命中的每个日子都真正活过。

——斯威夫特

彼德处方十彼德探寻法：检视让你满足现状的原因。

不论你是否感觉到，“彼德苦乐理论”都和你息息相关。如果你肯花些心思找出为你带来满足感的诱因及刺激，可以帮助你重新考虑，是否愿意继续为这些报酬而努力。

- 个人最大的快乐，就是发现自己并非真正需要快乐。

——萨罗扬 (w.saroyan)

欧文·辛克 (OwenThinker) 是益精大学社会系的新锐教授，他以“社会活动和环保革命”为题发表了一篇论文，这篇论文后来成为益精保守社的宣言。校长告诉欧文，“学术自由”是益精大学的一贯校风，现在欧文既然已经取得终身教职，所以没有入会阻止他写作及发表论文。但是校长同时也提醒他，那篇论文促使民众向法院申请强制令，禁止毕奇斯利克石油公司在海外钻井。校长告诫欧文，要慎重考虑后果。杰里迈亚·毕奇斯利克 (JeremiahBeachslic) 是益精大学的理事，他的石油公司曾经捐给机械系一座模型炼油厂。辛克同时也被告知，他有可能出任社会学院的教务长，但是如果他不改变作风，这个职位就会落在从来不搞现代社会问题的凯伊 (P.Kaye) 教授手中。

欧文·辛克一向很注重金钱，而且也一直期待升官加薪。于是他静下心来，仔细衡量目前的处境。有了更多钱之后，他会如何？他的生活基本上不会发生太大的改变。于是他下了一个结论，更多的钱、更高的行政地位，以及毕奇斯利克的认同，其实并不会给他太大的成就感，而且事实上他已经够富有了所谓的神明，不是没有钱，就是不要钱。

——巴特勒 (L.Butler)

彼德处方十一彼德延伸法：了解在你之上的职位报酬。

把升职后的报酬考虑清楚，千万不要成为软硬兼施政策下的受害替。想想看如果你有这些报酬，你的生活会有什么样子？它们会不会变成刺激你追求更大报酬的诱因？它们可以为你带来持久的满足感与平和的心境吗？“彼德延长”可以和“彼德档案”双管齐下，联合并用。“彼德延长”可以帮助你明辨，什么职位可以为你带来持久的快乐与满足感，而后做个明智的决定，适时停止名利的追逐。

被诱惑是一回事，堕落又是另一回事。

——莎士比亚

彼德处方十二彼德释放法：免于不相关势力的影响。

有些人的行为完全遵照社会规范，他们永远不明白心里为问除隐浮现不满的情绪，以及使他们陷于认同危机的缘由何在。

千万别对自己说，最好的真理就在中庸之道及保守大众身上。如果大家避免思考过度低调，那么以上论点才有可能成立。

——马特林克 (M.Maeterlinck)

提姆·艾得利 (TimIddly) 凡事都避免发生冲突，所以几乎每个人的意见他都同意。他购物时一定买标准品牌的产品，看电视之前一定先读影评。老板泰昆 (TyKune) 的意见，他一概赞同，每当泰昆重述那个老掉牙的笑话时，他也一定捧场哈哈大笑。演艺人员拍的广告，深深影响他对产品的信心。他从不曾仔细想想，这些艺人本身的生活如此混乱，因此他们显然严重的缺乏理性判断力。提姆让社会为他的行为塑形，但是现在他却无法适应社

会。

为了迎合众人而修正自己的人，很快就会把自己裁剪殆尽。

——赫尔 (R.Hull)

大量生产、大众广告、大众消费主义及大众流行时尚，统治着大多数人的品味，上使个人风格渺无踪迹。我们应该认清社会上愈演愈烈的非人格化及机械化趋势，然后，在可能的范围内，以个人为导向，在生活各个层面展现自己独特的风格。

命运常把所有快乐的素材，一股脑全部塞进人类手中，只为了看看人如何利用这些素材，使自己变得多么悲惨。

——马奎斯

彼德处方十三彼德波尔卡舞曲：回避障碍的成功一步。

很多组织并不允许其中成员，爬到他第一个无法胜任的职位之上，但史有明证，很多叱咤风云的领袖，在名满天下之前都是很差劲的部属。他们在童年时期，经常违反校规，使校方头痛不已，而在事业之初，又往往因服从不力被开除。在层级体系运作正常时，这些人根本不可能成为领袖人物，但是如果社会遭遇战乱或重大变迁，正常升迁制度便不复存在，因此，差劲的部属也可能一跃为伟大的领袖。在非常时期，政党往往会提名一位黑马型人物做为领袖。大战方酣之际，真正具备统御雄才的人始能控制大局。在这些不寻常的机缘下被推举的人选，往往跳过或绕过他无法胜任的职位，一举登上可供他一展长才的高位。

素负盛名的作家中，不乏在大学时代当掉英文课本的。他们刚毕业时，很难走入记者这一行；而后，一旦他们的创作作品得以出版，他们的文采才开始受到众人肯定。

记住，没有你的同意，任何人都不能让你觉得差人一等。

——罗斯福 (E.Roosevelt)

肯特·莱特 (Kent Wright) 因一直写不好工作报告，而苦无升迁机会。在一次流行感冒横扫全公司的状况下，他临危受命处理一些迫在眉睫的公事。在出任代理经理的这段期间，他展现了优异的裁决能力。之后，他晋升永久经理一职，从此就顺理成章地将文书工作交由属下办理。

有件事比能力更罕见、更高超、更宝贵，那就是识才的能力。

——哈伯德 (E.Hubbard)

阿特·帕斯泰尔 (Art Pastel) 的绘画天分相当高，但是他的目标只是教小孩子学美术。遗憾的是，他无法取得学位和教师证书，因为他的数学成绩达不到精益大学分发文凭的标准。阿特转学到德莱福乐科技大学，他选修格瑞克·亚利斯 (Greg Arious) 教授的数学课。阿特选得正是时候。格瑞克·亚利斯刚刚完成了长达九年的敏感度训练。由于他相当热衷此道，所以把训练内容也带到课堂上，于是他的课大多在做感觉、触觉与敏感训练。阿特是班上最敏感、开放、勇于表现、无所顾忌，又能自我实现的学生。所以，他不用苦读数学就轻松过关，最后他拿到了学位。他又回到益精大学，这次他是以研究生的身分攻读教师证书。阿特·帕斯泰尔绕着他跨不过的关卡，跳了一支波尔卡舞曲，现在他快快乐乐地教美术课，再也不用把数学放在心上了。

每个人都必须发现自己的风格。

——萨特 (J.Sartre)

唐·布鲁克 (DonE. Ilrook) 是罗康百货公司的售鞋员，他经常反对中级经理的行销方式。中级经理对他的批评深恶痛绝，所以他一直没办法升级。唐加入益精市反脏乱联盟，而且被选为主席。他筹办了一个别出心裁的活动，将拥有一个清洁城市的观念，成功地推销给广大的群众。罗康百货的董事会对唐·布鲁克的领导能力与促销才华大表欣赏，他们力邀唐重回罗康百货，出任行销副理。于是，唐重返公司，并且获得他能力范围所及的最高职务。

有新观念的人总被视为怪人，除非他的想法有朝一日成功了。

——马克·吐温

第七章 认识方向或三思而后行

天堂，其实就是一个人心中所想

——摩尔 (T. Moore)

“彼德处方”的最高目标，是帮助你完成个人生涯规划，以追求更有价值的生活。请审慎考虑你生活中各项事项的优先顺序。这可以帮助你在锁定影响生活的相关因素时，还能继续迈步向前。

未来才是我兴趣所在，因为我下半辈子将在那儿过活。

——凯特林 (C. Kettering)

彼德处方十四

彼德人格面貌：描绘一个理想的自己。

你的自我观念是由许多层面组成的，其中包括：你对自己身体及体能的了解，你对自己在社会环境中的看法，以及你如何看待自己的性别与精神方面的能力。以上这几点都和你生活的方向休戚相关，但就目前探讨的“彼德人格面貌”来说，请将焦点放在人性化的自我观念上。

你是否觉得，既存的层级体系把你塑造成一个无法完全实现心中理想的人？你是否了解层级体系对你的发展造成那些影响？以及学校教育和电视广告如何改变了你？如果你的答案是肯定的，那么你就做好了万全的准备，可以整理出一套理想的自我观念了。

相信自己能够致胜者，必能致胜。

——维吉尔 (Virgil)

你住在一个到处充斥着破坏势力的世界。具备人性关怀的自我观念，可以帮助你抵御这些不时与你冲突的势力，进而为你带来平和的心境和理想的生活。

然而，西方文明却常常将积极的自我观念和侵略性、追求高位财富、扩增资产等划上等号。以上这些行为如果发展过度，将会毁灭个人，甚至危及人类生存。

金枷锁比铁枷锁危害更大。

——甘地

若想加强自我观念，请从现在开始，把自己想像成一个人道主义者。

运用建设性思考，创造全新的自我形象，把自己想像成能够自己决定生活目的的个体。请假想自己处于一个不受广告商、商业利益，以及其他控制因素的生活空间。当你将自我观念转化为行动时，你就能活出真正的自我，而建设性的思考也会引领你过回归本性的生活。

我们的问题都是人为的，所以都能用人力解决。此外，一个人想成就多大目标，就可以成就多大目标。

——肯尼迪（J.E.Kennedy）

真正具有建设性的精神力量，蕴藏在左右一生命运的创造性思考中，而每时每刻的精神行为，也会对生命产生正面的影响。发明一个可载你驰骋的思想列车。你的快乐和生命的价值，都决定于这辆列车的方向。

坚持真诚者，亦能增加其正确性。

——林奇（T.Lynch）

彼德处方十五

彼德专精法：将注意力集中于自己的熟练的领域。

在层级体系的每一个阶层，都蕴含着实践自我的期望的机会。你不一定要当上捕鼠器公司的总裁，才能造出更精巧的捕鼠器。事实上，一旦你真正地当上了总裁，你会忙碌得连改良捕鼠器的念头都没有。所以，你最好按照自己的经验，把注意力集中在自己专精的领域上。

如果你是一名研究当代社会问题的大学生，你就应该充分发挥自己的专业知识。如果你主修科学，你可以运用科学方面的专长，以及实验室中的器材，测试环保活动采取的标本，为提升环境品质贡献一己之力。然后，你可以将检验结果交付传播媒体、环保专家或政治团体以公诸于世。如果你是名英文系的学生，你可以发挥写作长才来描写和平之美及战争之苦，并借此提出促进世界和平的具体行动，为世界和平奋斗努力。如果你是一名心理系学生，你可以借助你对行为矫正方面的研究，以此影响政府官员的施政理念，为社会伸张正义。如果你修工程、法律、教育或医学，一样可以利用本身的专长，为你所关心的问题，贡献一己之力。

层级高升可能会使你离开专业领域，转而担任你既不熟悉又做不好的职务。但这并不表示你不该参与政治活动；相反的，每个学生都可以透过他在科学、人文或艺术方面的专业知识，对社会有所贡献。

仔细想想哪些是你能力所及，哪些又是超出你能力范围之外的。

——霍勒斯（Horace）

提高生活品质，多半要靠有理想、肯投入的人士，在工作岗位上发挥高度的技术与艺术方能达成。造成个人对现状不满以及产品与服务水准低落的原因，大多是因为大家的眼睛长在头顶上，只顾凯觐。高位，而不愿脚踏实地做好眼前的工作。如果能将“彼德专精原则”发挥得淋漓尽致，那么每一分工作，都是供你一展所长的良机。届时，每个人都能对社会发挥独特的贡献。

我们存在，也知道彼此的存在。请尽情享受我们的存在及对此事的了解。

——巴特勒

皮德处方十六

彼德优先法：选择持久的乐趣。

生活品质的提升，端赖你的生活方式是否能提供源源不绝的满足感。

尽情享受眼前的乐趣，这样你才不致于影响后继者。

——辛尼加(Senneca)

耐特·邱尔(Nat Churrell)闲暇时，多半待在他位于北加州家的花园里。那儿的小院子、游泳池和花园，为他提供了健康的运动空间和新鲜的花、果、蔬菜，这片宁溢优美的小天地，也是他休憩、看书的绝佳地点。但是他为了一个升调位于纽约曼哈顿总公司的机会，放弃了这一切。搬到曼哈顿的耐特，减少了从事户外活动的机会，却增加了通勤时间，这使他对目前的生活几无满足感可言。

生活品质的提升，端赖你的生活方式是否能提供源源不绝的满足感。

不快乐就是不知道自己到底要什么，但是却强迫自己去追求。

——赫罗尔德(D. Herold)

当你静下来思考体会永久的快乐可能就近在眼前这句话时，你就不会舍弃现有的一切，去追求遥遥无期的延迟报酬。

从事一份和个人价值观不发生冲突的工作，与所爱的家人、朋友分享心情，发觉自己的个性，这些都能带来满足感，以及高度的个人成就感。

唯有靠既有的资产生活、不欠别人且知足过活的人，才是真正的大富翁。

——豪(S. Howe)

彼德处方十七

彼德潜力法：找寻实际可行的替代方案。

发展定形的层级体系，不可能使每个人都满意。由于“体系萧条”已病入膏肓，许多人起而提出撤销组织的主张。然而一个可行性较高的替代方案是，刺激各机构的增长，它们以后便会逐渐取代既成的官僚系统。

做好眼前的工作，就是完成一件永远有益的工作。

——拉瓦特(J. Lavater)

艾克欧·诺克拉斯(Ike O. Noklast)是一名年轻的律师：他的专长是办理有关政府、企业、工业与农业方面违反消费者权益的事务。然而以上各个组织，都不愿意聘他为律师，以防出现车辆不安全、食物污染，以及物价肌涨等现象。艾克欧虽然必须在既有体系外奋斗，但他不久便拥有了大批支持者；现在，他已经主持一家专门保护消费者权益的事务所。

纯洁的心灵无所畏惧。

——莎士比亚文提夫(N. Ventive)

是M-T求职事务所的律师。他发现他的上司并没有为黑人求职者花费太多心力，于是他私下为黑人的就业机会做了一番调查。这份研究成果使他开了一家专门服务黑人的求职事务所，而且生意相当兴隆。

沙亭丁杰定律(Sattinger's Law)：插上插头，效果更好。

即使整个既存体系都弥漫着欲振乏力的气氛，还是有可能发展出高工作效率的组织，以因应大众的需求。“很多人基于现实情况需要，离开既存

体系，自行成立营运相当成功的组织。但是有些人在退出体系后却一败涂地，因为他们没有真正评估过自己的潜力。

真正的喜悦并非来自生活的安逸、财富或他人的赞美，而是做了有价值的事。

——格伦费尔 (w.Grenfell)

与体系断绝关系，自己独立门户，创立商业、政治、或社会机构，会为你带来官僚的疏离、怀疑与压迫。这些实际状况以及你本身的能力，就是你决定在体系外开创另一个事业春天之前，必须审慎评估的事项。

生命中有两大目标：第一，追求理想；第二，实现理想之后，享受成果。唯有智者能达到第二个目标。

——史密斯 (L.Smith)

彼德处方十八

彼德先知法：预知自己的能力范围。

当面对升迁机会，或其他生命中的转折点时，千万不要迷失了方向。太多人由于无法向挑战说“不”，所以每换一次工作，就得改变一次人生目标。这使得许多西方人失去了自我，盲目追求名位，最后却只落得满怀空虚感。当一个人失去金钱买不到的东西时，贪欲便驱使人尽量搜购金钱买得到的东西。

当一个人找不到好理由去做某件事时，他至少有个好理由不去做那件事。

——斯科特爵士 (Sir W.Scott)

你若想将自己的潜力发挥到极至，就必须勇往直前，积极追求更高的成就。如果你妥善运用自己的潜力、创意以及环境，就不会面临壮志难伸或无力胜任的窘境。

做个一流的卡车司机。比做个十流的主管，会得到更大的满足感与成就感。

——福布斯

如果你想经由层级攀升的方式，找寻自己最大的潜能，你必须在到达胜任愉快的职位之后继续往上爬；当你发现它攀升到超过能力范围之外的职位时，再后退到你足以胜任的职位上。这个测试方法虽然在理论上可以成立，但实际上却很难付诸实行，因为“不断向前向上”的工作哲学早已深植人心。

找出最适合员工的职位，和操作无线电收报机的原理一样——你希望准确地调到某个电台。这时你手边有一个显示讯息强度的指针，在转到适合的范围区间时，指针就会划过仪表，直到它超过最佳范围开始往回转时，你就可以确定指针已经到达极根了。

——戈德斯在 (J.Goldston)

彼德处方十九

彼德预测法：预期后果。

现在你既然明白了层级体系不会为你提供哪些诱惑与乐趣，你一定能够了解天下最悲惨的事莫过于成功落空。

从前，船舶到码头装货时，都是由工人驮一袋一袋的货物往船上搬。但是搬运工人、推车工人以及其他类似的人力工作，都已经被输送带、推土机、升降梯以及电动起重机所取代。当阶梯横木从人类工作市场消失时，你就非常接近你的终点职位了。如果你用心考虑过这个迟早要面对的局势，就比较能回答“多高才是够高”的问题。

如果你每天认真的工作八小时，终有一天你会当上每天必须工作十二小时的老板。

——弗罗斯特 (P.Frost)

彼德处方二十

彼德可能法：尝试转业。

有越来越多人是在转业之后，获得了更大的满足感。有一位医生最近决定结束悬壶生涯，转而执笔写作。他转业的目的显然不是为了追求财富。许多现代人都和这位医生一样，对原来的工作感到厌烦，想换换口味，尝试另一种工作。富于想像力或是创作动机强烈的人，往往容易对一成不变的工作生厌。对具有高度冒险精神的人而言，转行既符合心理健康，又具有高度吸引力。

大学毕业之后，我当了十年的医生、二年船员、七年商人、八年记者、十五年小说家。

——威尔逊 (J. Wilson)

彼德处方二十

一彼德之路：跟着良知走。

很多精神上的痛苦，都起源于工作和个人基本价值观有所冲突。

海曼，阿提兹 (HiamAtteez) 是尔文·布莱特广告公司的摄影师，他对目前的工作相当满意。在他的摄影杰作中，有部分是为鹰牌香烟的广告而拍的自然风景照。根据《公共卫生局局长报告》指出，吸烟和肺癌、血液循环系统疾病、肺气肿等疾病互为因果之后，海曼开始担心，他的工作是在促销致病的香烟。阿提兹心里越来越觉得忐忑不安。

海曼将他最精华的自然美景杰作制成作品集，呈给一个保守团体“大地之友”，“大地之友”将这一系列作品付梓出版，并西己上海曼亲启写下来的注解文字。海曼结束了和尔文“布莱特公司的合作关系，现在，他是“大地之友”的专业摄影师。他的摄影作品与文字、使成千上万的人发现了周围环境之美，也唤起了他们的环保意识。海曼·阿提兹现在经常沉浸在成就感的喜悦中，而且内心一片宁谧。

努力保持你胸中那个小小的神圣火焰——良知。

华盛顿 (G.Washington)

第八章 认识防卫措施或有好邻则筑好墙

别把生活看得太认真，否则你将永远无法活着走出来。

——哈伯德（E. Hubbard）

保护个人潜能的最佳方式，就是保持正确方向，并充分发挥创意、自信与才能。

彼德处方二十二

彼德收客所：因“升”而拒“升”。

在一个以力争“上”游为动力的社会中，升迁的机会既是恭维也是诱惑。即使一个人其实并不想升，他还是会让别人注意到，他有升迁的机会。

在邻人眼中无所不能者，必会失去自我。

——道格拉斯（N. Douglas）

欧皮克（M. I. Opik）有一个调升为行政人员的机会，但是他兴趣缺缺。新的职务将使他整日伏案办公，毫无抽身余地。此外，他目前的社交生活也会发生极大的转变。但是欧皮克想借此证明自己的能力，于是他把这个消息告诉他太太。他太太又转告给她母亲，以及桥牌俱乐部里的牌友。欧皮克的短视近刮为他招来许多意想不到的后果，亲朋好友纷纷向他道贺，他太太则对他施以高压，因为一旦他升职，他们就能享有较高的社会地位，而她也可以大肆添购新装。

拥有不多但心满意足者，胜过富可敌国却争长比短者。

——富兰克林（B. Franklin）

格林（P. Green）对他在艾迪尔·崔弗特（Ideal Trivet）公司担任的园丁工作胜任愉快，且相当满意，所以他决定待在这个工作岗位上。他因栽培花卉而获奖无数，也曾因景观设计得过几项奖，他最引以为傲的一件事，是研发出新的剑兰品种。这项成就使他在一项国际性比赛中荣获首奖，而将剑兰球根销售给职业苗圃主人，又为他带来一笔极为丰厚的收入。格林的成就不仅使他声誉日隆，也使他名垂不朽，因而能够获得高度成就感。他不断精进园艺技术，使之更趋完美，他的生活也因此显得丰富异常。现在整个园艺界都对他的贡献极力推崇。

注意方法，结果如何则不用操心。

——甘地

虽然大多数的“彼德处方”都是一劳永逸的最佳解决之道，能帮助你更了解自己、更了解阶级体系，也为你的生活理出更明确的方向，但是在某些特殊情况下，必须援用暂时的权宜之计。本章中开出的处方，就属于这类权宜之计。一旦你发觉工作出现了危机，请尽量加以灵活运用。

彼德处方二十三

彼德短剧法：如果上司逼你接受一个你兴趣缺乏的职位，你就假装能力不足。

最保险但效果奇佳的“彼德短剧”，是在一些小事上装出一副无能为力的模样。多年以来，我一直主持一所残疾儿童教育中心。这个中心的成立，不仅使我一偿心中宿愿，也使我能够直接观察及研究教学方法。我所求无多，只希望能够使教育中心继续维持下去，我也可以完成自己的研究计划。此时，

我任教大学的行政部门却做成决议，希望我接受系主任一职，于是我不得不采取非常手段。当教务长或其他高级主管就某个专业问题前来请教我时，我就从抽屉里拿出从前挂在墙上丢的飞镖靶。我写下丢中的数目，把它们连续套用在一个非常复杂的公式里，不消多时我就能解出答案，然后把这个既理性又科学的结果，交给早在一旁看得目瞪口呆的发问者。援用这套唬人公式的仪式化行为，当然和求出的结果扯不上关系。“这出“彼德短剧”根本无损于我的专业能力，却使我的上司怀疑该不该升我当系主任。除此之外，我还自道自演了一些异曲同工的短剧，来保住我目前的工作，直到完成研究计划。

有一次在系务会议上，我的同事们企图说服我接下系主任的棒子，我踱步到窗边，试着用放大镜汇聚日光，以点燃香烟。会场随之一片死寂，然后很快地恢复议程，继续讨论下一个事项。在另一出效果不错的“彼德短剧”中，我极力坚持签署合约及博士论文时，必须一板一眼的遵循特定程序。我主张使用羽毛笔、图章及封蜡，这更加深了仪式化色彩。

“彼德短剧”，激发了我的想像力，使生活不致于太过沉闷，也能满足我对戏剧的热爱。

当他对教务长说笑话时，你一定要告诉他这是个笑话，否则他就不会笑。

——克罗普敦 (R.Clopton)

一句上乘的“彼德短剧”必须具备以下特色：(一)不影响你平常的工作表现；(二)把众人的注意力转移到一些不相干或出人意表的行为上；(三)能为你提供一个发挥创意，达到娱乐效果的机会。符合以上条件，又能谨慎演出的“彼德短剧”，几乎每演必定奏效。

但是如果你滥用本处方，你必定会招来小丑之名，“彼德短剧”也就无法达成预期效果。

欣赏喜剧趣味是人与人之间的桥梁。

——爱默生

彼德处方二十四

彼德回避法：不要对“楼上的人”太认真。

在出版《彼德原里》之前，我偶而会用用“彼德回避法”，让我的上司略感不安。我使他们心生疑窦，认为我不把他们放在眼里；如此一来，他们就会认真考虑，要不要让我加入他们的阵容。

在我任教的大学里，某位博士班的主任用了一些极抽象的观念，写就一篇玄之又玄的论文，申述研究所做学问的哲学。我以一纸短笺作为回应，赞美他的论文斐然成章，也恭喜他写了第一篇让人读得懂的校内停车问题分析。

幽默肯定尊严，也显示一个人能够超越加诸于他们的所有事情。

——加里 (R.Gary)

另一招简单好用的“彼德回避法”，就是有创意的使用橡皮图章。在教务长办公室填写的表格，可能在盖上“不整洁”、“已检验”、“已分类”的字样后被退回。常见的橡皮图章包括：“请勿折叠”、“批准”、“退回归档”以及“特别处理”等等，如果在使用橡皮图章时能放进一些想像力，也可达成

适当的效果。勇于尝试的人甚至可以自己设计图章内容，当他看到自己的杰作“印”在眼前时，会感受到一份额外的喜悦。

好品味和幽默感是互相冲突的两个名词，这和“贞洁的妓女”一词同理。

——马格里奇 (M. Muggeridge)

《彼德原理》出版后，最典型的“彼德回避法”于焉诞生。虽然该书为我的事业缔造佳绩，但是在那以后我连一次升迁的机会都没有！学校里的行政高官，显然不喜欢和专门拿他们当讽刺对象的人共事。

性憎乘僻定律，你在事前永远无法决定。面包的哪一面该涂奶油。

彼德处方二十五

彼槽 巧吉法：用言语去混淆而非澄清观念。

简单明的句子，是人类发明的最佳书面沟通方式，同事间良好的沟通技巧，是许多工作的必要条件。明确陈述工作方针，是领袖人物必备的特质，也是需要群体参与的企业中，不可或缺的一环。

如果有人要你涉足能力范围之外的领域，非沟通式的回答技巧，将是你最佳的防御战术。在层级体系内，通常视直截了当的拒绝为服从不力。在我们复杂的官商体系中，能力很强的员工，通常会遭到各种等级、能力不一而足的调查骚扰。如果你的工作能力很强，又善于和官员沟通，他们在领教了你的才华而惊奇不已之余，会派你担任必须整天写报告、被访谈的工作。如此一来，你就永远无法完成份内的工作了。碰到这种情形，号称“非沟通系统”的“彼德巧言法”，是你唯一的防卫利器。

在进一步讨论如何运用“彼德巧言法”之前，请先确定你了解以下两点：(一)从你工作上的表现来看，沟通不良是一项缺点；(二)从保护工作免受外界干扰的角度来看，回避沟通的能力是一项优点。

懂得如何隐藏才华，是一项了不起的才华。

——罗什富 (F. LaRoche foucauld)

在大学里为了保住州政府或联邦政府提供的经费，必须撰写大量的正式政府报告与申请表。以下的例子将为你示范，填表时该如何运用“彼德巧言法”：问：贵校用何种方式挑选可当选特别研究员的学生？答：一项公正且持续进行的自我分析评估工作，正负责调整目标一致的工作间的关系，同时也进行社会整合工程，旨在将自决与权威结构的大环境结合为一。问：本计划的哲学理念为何？它和教师资格、社会基金会的意义，以及弱智、天才与色盲儿童之间的关系又为何？答：社会参与的目标，必须透过以儿童为中心的理念和加速发展的课程来实现，后者结合了专业效率、实用原则，以及有创意、有教育性的评估责任感的方法等相辅相成的要素。

个人知觉的成就过程，以及富于教育性的指导方略，使学生在逐步适应文化的社会化过程中，能够充分发挥本身的环境本能。

以上是教育官样文章的范本，但是相同的文章技巧适用于各行各业。官样文章是一种官僚化的写作形式，里面每个字你都懂，但是句子的意义却不得其解。官样文章分两种，一种很难看懂，另一种很容易误解。

在此，有必要阐明国家利益的定义。我们对国家利益的解释是，发自国家内部而形之于外，并能有系统的组织一国，以与另一国结合的力量。国

家利益部分与物质因素有关，因此会牵涉到数值（例如：移居国外的美国公民人数、海外商业投资金额、国际贸易量等等）；国家利益部分与心理社会和（或）历史文化有关，而技师、本能等则大多无法以数字显示其真正内涵；国家利益还有部分是完全抽象的（例如：一国之于另一国的战略意义；一国在面对具有互惠关系之第三国时的政治立场）。

——雷德克（J. BraytonRedecker）

乍看之下，“彼德巧言法”似乎很艰涩难通，但其实不消几分钟人人皆可运用自如。对初学者而言，最简单、最有效的入门方式，就是开列一张专业术语表。且让我们看看，我如何发展出下列这张教育专业术语表。首先，我从教育杂志、讲座与文件上，收集一些使用频率很高的字。然后，我将这些字分成三组。第三组是一些我想加以应用的名词，第一、二组则由剩余的字组成。

教育专业术语表 123 知觉的成熟观念专业的指导过程环境的创意发言有教育性的关系哲学同质的运动的活动发展的文化资源连续的性向课程个人化认知的方法例外的加速的适应社会化动机共同领域要利用此表提笔为文时，我就任意从三组字中各取一字造句。如此一来，我可以依需要造出许多句子。如果再在这些术语中间穿插一些盎格鲁·撒克逊文字，我便能够立刻挥就完成要交给政府机关的问卷、演说、信函，及其他诸如此类的官样文章。

你只要如法炮制，便可为所有领域发展出一套专业术语表，并加以灵活运用，术语表的长度完全视情况而定。三组的字数不一定要一样多，一巨出现流行新术语，你也可以把它放入表中。

行政专业术语表

1
2
3
相辅相成的
牵涉
目标
相容的
动机
实用
递增的 效率
才干
可行的 整合
管理
选择的 过渡性的
选择
品质
数字化 偶发事件
同时的 组织的
机动性
负责的 临近的

转变
整体的 整合的
计划
系统化 互惠的
能力

你在所有报告中都可以使用“品质效率实用”、“相辅相成的动机能力”这类字眼，这样你的文章便像出自知识丰富的权威之手，同时，也不会有人进一步再提出问题。如果有人想追根究底，你就继续使用术语表，直到他完全困惑、打退堂鼓为止。

说话的真正功能不是表达我们的需求，而是加以掩饰。

——戈德史密斯 (O. Goldsmith)

“彼德巧言法”可以用两种形式表现，一是书面形式，可称之为“彼德散文”；一是口头形式，或称之为“彼德演说”。就本质上而言，这两种方法的用途完全一致，但在使用“彼德演说”时，还可以特别加用我称均“彼德隐语法”的技巧，这是利用特殊的发音方式，达到非沟通的目的。想学会“彼德隐语法”，就是把重要的字或词念得含糊不清，句子中其他部分则力求咬字清晰，例如：“主席与各位先生……现在正是……的时候……让我提醒诸位……我们必须一致表现出……我们的要求很简单……让我把这点说明清楚……”能够灵活运用“隐语法”之后，你也许希望能再技高一筹；此时，你可以进一步练习：“头法”(alliteration)，此法强调每个字的第一个音节，其余部分则含糊带过即可。

彼德隐语专业术语表

12 3

渗透 颠峰 顽固
迅速的 百分比 津贴
比例 发布 知觉对象
推进力 繁殖 证明
调查表 忍耐 预防方式
潜力 标准 提议
实用的 倾向 前景
通多国语言者 描写 词首添音
两极性 假定 注满
范例 权力 浸透

初学者最好不要贸然使用“彼德隐语法”，因为这必须具备高超的发音技巧，而且使用者一定要有十足的信心，能够言不及义却滔滔不绝。

外表聪明、言不及义、响鼻低语：说话的功能是隐藏思想。

——奥斯勒 (W. Osler)

如果你已拥有能力、信心与平和的心境，你就有值得倾全力护卫的资产。如果你的能力受到挑战，请立刻援用“彼德处方”，否则，延迟就是毁灭。

官僚守则：由你主享时，审慎考虑，麻烦上身时，选派代表；发生疑问时，响响自语。

——博伦 (J . Boren)

第九章 设立能力目标或结局圆满

两害相权，无一可取。

——斯珀吉翁 (C. Spurgeon)

现在，你已经知道该如何抗拒会危及核心实力的负面势力，也越来越了解自己的个性，更知道该如何挣脱控制，避免和众人陷入大同小异的生活型态与消费主义模式。

你就是你，谁能说出更好的赞美？

——莎士比亚

接下来我们要探讨，你该如何提升管理技巧，如此一来，你就可以帮助他人避免陷入无能之境。每当你有意识的影响他人行为时，你就是一名管理者，诸如此类的情形有：母亲督导孩子、老师授课、保守主义者倡导环保意识，或是有心人士鼓动市民支持某个意见团体等等。

杰出领袖的智慧在于，对只须运用常识，不须动用天才就可以处理的事，他有放手不管的魄力。

——李普曼

管理方式可分为两大类：(一)权威式管理，指挥大权都掌握在管理者一人手中；(二)参与式管理，指挥大权由一群人共有或操纵。独力做决定，下达命令的经理，是采取权威式管理、一个结构民主化的组织的主席、是采取参与式管理。以上两者都是有意识的影响他人的行为，但是两者施展影响力的来源各有不同。权威式管理者之所以能影响他人的行为，是因为他的职位、体力或财力。参与式管理者之所以能影响他人的行为，是因为被管理的人愿意接受他的影响。

很多人把上级拙劣的管理误认为自己命运多对。

——哈伯德

如果一个组织内需要创新、改变、建立或认定任何事，主其事者一定要对预期达成的效果有具体的概念。今日的目标将成为明日的现实，因此，以目标为导向是最佳的管理方式。

如果缺乏明确的目标以做为行动方针及评估过程的标准，任何行动过程都可能变得很盲目。

一场缺乏明确目标的战争，在投下了大批人力物力之后，只换得不知所为何来的空虚感。

一个缺乏明确目标的社会福利计划，也许雇用了大批社会工作人员，耗费了庞大的经费，却看不见成效何在，到头来唯一能够确定的是，还要雇用更多员工及投入更多经费。在没有既定目标的前题下，你能够成就什么，端视情况而定。

如果你不知道目标何在，你最后会到达另一个完全意想不到的地方。

——彼德

彼德处方二十六

彼德预想法：认清目标。

目标的功能在于描述目的达成后的情形。它明确地指陈计划完成后的预期状况。

目标和方向不同。目标实际上就是目的地。赚更多钱是方向，而非目标。一个野心勃勃想赚大钱的人，有方向但没有目标。因此，他自我膨胀的行为，可能要等到他赚足全世界的钱之后才会停止。

在一场没有目标的战争中，死亡人数可能变成作战方针的指标。除非死亡人数和战争目标间具有关联性，否则一直要等到将敌人全数歼灭，才会停止杀戮行为。

就一般情形而言，战争多半会因为某个事件，而不致于永无止境地继续恶化下去。死亡会使一心想发财的人，终止敛财聚货。参与战争的人，也往往因为对战争深恶痛绝，而想尽办法找寻出路。

重大失误常和粗绳一样，是由许多细纤维构成的。

——雨果（V.Hugo）

许多人类的作为，显然都缺乏一个以理性为基础的目标。不幸的是，人类并不需要一个有价值的目标，就可以汲汲营营地盲目追求。他需要的只是一个方向，即使这个方向其实是为膨胀而膨胀，朝向虚无的自毁性膨胀。

我迷失了方向，但是我的飞行时间已经打破了纪录。

——太平洋某处上空的一位飞行员柴斯特煤矿公司关闭了位于狄普瑞斯谷的矿坑后，益精郡的失业人口急剧上升。州政府与联邦政府都拨下救济经费纾困，布瑞恩（P.Brayne）则被指派出任特别社会服务小组的负责人，为经济萧条的受害者提供援助。布瑞恩设立了服务处，并引进一群社会工作人员与心理顾问。每一位救助申请者都经过面谈，服务处也对他们展开个案研究。一旦有特殊状况出现，就会马上给予心理咨询辅导。通常和职工约谈总是准时赴会，在填表、测试、面谈与个案研究各方面的西己合度都很高的申请人，往往最先获得补助金。他们所需越大，获得的福利也越多。至于问题越多的人，则越需要职工的帮忙。

不久之后，一群原本自重、成熟、独立的成人，却变成问题复杂的社会福利个案。布瑞恩写了洋洋洒洒的报告，陈述他为益精郡狄普瑞斯谷的居民提供社会、感情、家庭咨询和儿童辅导、医疗与经济援助。事实上，他致力经营的工作方向，已经使该地居民变成善于利用社会福利制度的消费者。

专业慈善事业，是因为人类盲点而制造出的奶水。

——梅斯菲尔德（J.Masefield）

福利受益人欧文·曼（OwenMann），重新找到了工作。他的员工梅·克林（MayCling）却非常失望，因为他觉得曼拒她于千里之外。于是，梅在工作报告上写道，曼尚未恢复到足以担任独立工作的程度，因为他还没做完她安排的治疗式谘询课程。

布瑞恩的社会工作的确有明确的方向。服务处提供服务，而且只要经费许可，服务的项目急速剧增。但是，这样的社会工作却缺乏目标。这个救济计划没有载明预期的结果，没有明定原柴斯特煤矿公司的员工，‘应该参与那些活动，也没有对那些采取自力救济、重新受训或其他建设性行为的人，给予任何鼓励。布瑞恩是个“不智的无能者”。

失败者就是不会从错误中学习的人。

——哈伯德

应用“彼德预想法”处方时，你必须推想目标达成后的善。你一定要界定产品的基本物质，描述修过某课程者应有何种表现，或说明益精郡狄普瑞斯谷居民该做些什么。当你对前景或预期结果具备明确认知时，你才真正有了目标。

在自己选择的道路上执着奔驰者众，但真正追求目标者寡。

——尼采（F. Nietzsche）

彼德处方二十七

彼德议案法：建立衡量成就的标准。

目标的意义，在于让大家能够决定该做什么，如此一来，在追求目标的过程中，就不必经常指导参与计划者。一栋建筑物的平面图和施工细则，用抽象的方式表现出完工后的样貌。在建筑过程中，可以借图了解哪些部分已经完成，哪些部分还有待继续施工。

如果缺乏正确目标，管理者在工作效率低落时的典型反应是，雇用更多人、提高用人标准、激励员工加倍努力。

如果缺乏一个列明详细步骤的明确目标，你可能会花下数倍力气，做一堆毫无意义的事，到头来还落得一事无成的下场。

废屑比杰作多，不是最好的木匠。

——吉特曼（A. Guiterman）

佩田特（M. Patient）是铁路火车公司车轮与承轴店的领班，有人抱怨该部门的产品，不符合国际水准。佩田特知道了以后沮丧万分，于是跑到员工面前大吼一声：“大家工作再小心一点！”员工为了使领班称心，就放慢机器运转的速度，格外小心工作。但尽管如此，许多承轴仍在顾客使用不久之后被打回票。佩田特大为光火，他觉得手下员工真是让他失望透顶，所以他在责难时，口气就变得越来越凌厉。工人于是再度放慢工作速度，仔细检查承轴的承载耐力。然而，佩田特永远没有找出问题症结所在，更遑论该如何解决问题了。他的上级要求延长承轴的使用寿命，他的属下却以为他要增强承轴的承载量。他的盛怒狂吼，对制造承轴的金属不够精良的事实毫无助益。

速下断论者，少有圆满的结局。

——西波林（S. Siporin）

彼德处方二十八

彼德讨论会：让员工参与定订目标的过程。

如果目标具有重大意义，那么你必须让追求此一目标者，彻底了解其意义，并全盘接受它。让负责完成目标的人，共同参与订定目标的过程，他们自然会对目标有深入的了解——并能接受其结果。

如果一个人不够明智，且以耐心对待之。

——所罗门（Solomon）

艾尔·帕卡（Al Paca）是丰奇羊毛工厂的厂长，他对益精合成纤维工厂强大的竞争力忧心忡忡。他告知各部门主管，无论如何一定要打赢这场硬战，否则丰奇唯有走上破产一途。

竞争结果数周便见分晓。编织部的弗兰克·普瑞索（Frank A. Praisal）宣称：“如果纺纱部能够配合提供毛线，本部门已做好万全准备，可将产量提高百分之二十五。”纺纱部经理威尔·斯宾德尔（Will Spindall）的答复是：“本部门现在准备生产品质更好的毛线。我们的产量将因此而减少百分之二十五，但是，品质保证比从前更好。”一堆麻烦事尚未了结，新的麻烦又接踵而至。

——伍德沃德（W. Woodward）

彼德处方二十九

彼德政策：使团体目标与个人目标相容。

聪明的管理者会订定一个可以帮助属下完成个人目标的团体目标。这个处方的成功事例，大多出现在采用分红制的公司。一旦能够直接分享成功之果。员工的个人目标才会和公司的团体目标齐头并进。

近几年来，陆续出现了一些与这项处方背道而驰的重大事例。某些民权与女权运动的领导人所倡导的目标，起初似乎和团体里的大部分人的目标并行不悖。但假以时日才发现，原来扩张个人权限与势力，才是他们的真正企图。不久之后，团体里其他想打开个人知名度者，也会相继崭露头角，于是激烈的内斗便在各个部门的领导人之间蔓延开来。

使和平革命无从实现者，将使暴力革命无可避免。

——肯尼迪

彼德处方三十

彼德定位法：从需求而非形式角度注释目标。

即使在“产品”和“方法”已成历史名词的地方，“需求”依然恒古常存。马匹和马车已经不复存在，载客火车也很少人搭乘，海上游轮则多半成为奢侈豪华的享受。以上这些运输产品与方法，早已大幅减少，但是运输的需求却一直有增无减。

你的目标不应只是在一九八五年以前，制造出最精良的电影摄影机，而该是制造独步全球的实况录像机。因为到了一九八五年，摄影机恐怕已经被低价位的录像机全盘取代了。

我经常羡慕“未来”了解“过去”的能力。

——贝伦森（B. Berenson）

益精湾是益精市南方数英里之遥的一处滨海退休社区。有两个在北方致富的商人，非常热衷于游艇运动，他们在海湾彼岸设立了造船厂。他们都想以本身对游艇浓厚的兴趣为基础，创造一个更健康、更快乐的生活。

赛蔡恩（D. Zion）

是位于益精湾北岸的赛蔡恩游艇公司的总裁，他延聘了一位顶尖的船舰设计师，设计出在速度和外观上都超群绝伦的汽艇、最流线型的帆船，以及造型极其别致的双船身游艇。他生产了一些美仑美奂的样品，买主都是富裕多金的运动员，但就整体而言，他的业绩并不理想，他的财务状况也摇摇欲坠。赛蔡恩最后还是难逃破产的命运，他那些具一流水准的船，也在拍卖场的槌子下，一艘艘被拍卖了。赛蔡恩失败的原因是，他只考虑“产品”，

而没有考虑“需求”。

“怀疑”是一种让人不自在的心态，然而“肯定”却很可笑。

——伏尔泰 (F.Voltaire)

威尔·瑞迪 (Will B.Reddy) 是设厂于益精湾南岸的船商，他的目标是针对游艇运动经验不足的退休老人，生产适合他们操作的游艇。他画了各式各样的游艇草图，并请当地已退休的居民过目。最后，他终于找到了最合理的设计。威尔·瑞迪决定全力生产船腹宽广、经久耐用、不重速度的居家型游艇。这些安全、宽阔的游艇有三大用途：钓鱼、舒适的起居生活空间、游历内陆水域。船体以特别坚固的纤维玻璃打造而成，船身内外两侧的引擎拆装都很容易，以方便维修工程。威尔·瑞迪盖了一个船库，并出租自助式的维修工具，如此一来，船主便可以将游艇泊在船库，自己进行维修。船库里随时有机械顾问坐镇，为船主解答各种维修上的问题。过了一段时间，威尔又兴建了社交中心、酒吧和餐厅。益精湾社区不消多时就以游艇活动为生活的重心，而威尔的船库也成了社区活动中心。威尔因为生产了对买主相当实用的游艇而获得了莫大的快乐与满足感。有好几个企业组织想出高价买下威尔的船厂，但是都被他——拒绝。威尔的企业宗旨，本来就预示了船厂不会过度膨胀， he 现在是益精湾社区人人敬重的居民。

不关心任何人的事，当然没有人关心。

——杰弗逊 (J. Jefferson)

彼德处方三十一

彼德实用性：订立可行的目标。

要拟定一个可能实现的目标并不容易，因为很多人都有一些自以为合理的想法。请不要把“可能”(Possible)和“合理”(reasonable)混为一谈。如果你现年十五、骨瘦如柴、体弱多病，但是却想成为一名特技表演家，这个梦想或好看来并不合乎常理，但是如果你愿意做必要的牺牲与努力，这个梦想未必就不能实现。如果你现在五十三而非十五，却怀抱着相同的梦想，你的梦想不但不合理，恐怕也只能可望而不可及，因为时不你予！

身体残疾人士在体育及其他方面，部缔造了极可观的成绩，他们的成功往往要靠长期的持续练习，以及旺盛的企图心。人类在各方面造就的辉煌成就，都因为事前树立了可能实现的目标，即使发展过程漫长而艰辛，依然坚持到底而不轻言放弃。

把人送上月球的十年太空计划，虽然风险很大，却是一个可能实现的目标。由于计划参与者锲而不舍的努力。他们终于亲眼目睹太空船登陆月球的壮举。

事情应该越简单越好，而不只是比较简单。

——爱因斯坦 (A.Einstein)

彼德处方三十二

彼德目标来达法：将目标诉诸古语和行动。“表达目标最有效的方式有三：(一)具体阐明目标；(二)奖励朝着目标努力的人；(三)行动与目标一致。

行动胜于雄辩——但这种情形非常罕见。

——农夫年鉴：(Farmer's Almanac)？

皮尔丽·盖茨小姐(Maissy Pearly Gates)是益精小学六年级的老师，她对学生说，希望他们在全国学年竞试上，是成绩表现最好的一班。每个星期她都向学生复诵一次目标，其余时间则多半用于赞扬学生乖顺的表现和整洁的作业、因为班上学生在词汇记忆、纪律和整洁方面表现优异。竞试结果发布之后，她班上的成绩在全市倒数最后几名。这对她不管是个相当大的打击，因为她不只一次告诉学生，竞试成绩对她意义非凡。

取得高分的都是那些建立个人学习目标的学生。而盖茨小姐的教导方式，却是造就一批循规蹈矩的机器学生。他们为了取悦盖茨小姐，言行彬彬有礼、作业保持整洁，并且努力记忆一些琐碎的芝麻小事。

“皮尔丽·盖茨小姐痛定思痛，她认为原因出在她没有把目标说明清楚，所以新学期开学后，她改为每周二次向学生说明全国学年竞试的重要性。

他冲出房子，飞身上马，愤怒疯狂的四下乱飘。

——利科克(S. Leacock)

彼德处方三十三

彼德参与法；让他人参与建立阶段性目标的过程。

许多重大目标的完成，都必须经历一连串的步骤或阶段性的目标。罗希·戴小姐(Miss Rosie Day)任教的国小，位于益精市东区，与皮尔丽·盖茨小姐任教的学校隔市遥望。戴小姐班上的孩子，来自于不同的文化背景和少数民族族群。戴小姐和盖茨小姐一样，也希望班上学生在全国学年竞试中勇夺佳绩。因为她觉得，这些出身下层社会的孩子们，在升级进入益精市立中学以前，必须具备高昂的士气。她对学生们说。无论过去成绩如何，他们都应该全力以赴，通过竞试。她采纳学生的意见，订定阶段性目标，以评估进步程度。

学生还建议，按照竞试的题型做一些模拟考题，并且请老师帮他们搜集前几年的考试题。

戴小姐搜集了过去六年以来的考试题，并按照难易程度顺序排列。第一周，她为学生复习第一份，也是最简单的题目。第一次模拟考试成绩揭晓之后，学生们对自己优异的成绩相当自豪，而且开始相信他们有能力通过考试。他们每一周都按照戴小姐安排的阶段性考试念书，一年之后，他们不但做好了万全的准备，也充满了信心。

罗希·戴小姐有一天遇到皮尔丽·盖茨小姐，盖茨小姐说：“当然啦，你的学生一定能通过考试嘛！他们除了准备考试之外，什么都不做。”罗希·戴小姐一点也不介意，因为她非常清楚自己的目标何在。她的学生参与了订定模拟考试的阶段性目标，她的责任则是教导学生为竞试而用功。她的学生也因此学会了如何正确的学习。

所谓改革者，就是那些教育人们享受需求的人。

——哈伯德

彼德处方三十四

彼德精确法；用明确、看得见或测得到的方式表达目标的具体内涵。

设定的目标最好是既看得见又测得着，这样当目标达成时，人人都能予以确认，而且，其效果也胜过含糊不得的目标。举例来说，一个旨在提升《益精日志》公共形象的计划，就没有具体描绘出可看见的目标。相反的，如果直接说明目标的具体特点，就显得明确多了，例如：（一）一年之内，《益精日志》的办公室与厂房的外部将全面重新粉刷；（二）地面上将利用草地和树木做一些景观设计；（三）街头报摊都将换上现代又引人注目的新型陈列架。

每个概括性目标——提升环境品质、美化市容或促进国际了解——都可以用一系列特定的目标，精确的呈现其具体内涵。“彼德处方”就是特定目标的最佳例子。“彼德处方”的概括性目标，是“追求更美好的生活，避免攀升到无法胜任的地位”。要达到这个至高理想，就必须完成每一个特定的、阶段性的“彼德处方”。

光知道美德不够，我们还应该具备美德、发挥美德，或采取其他方式来修身进德。

——亚里斯多德（Aristotle）

彼德处方三十五

彼德和平原则：止于至善。

在一个以不断膨胀、攀升为基础的社会中，停下来追求平静的生活，恐怕很难为人接纳。在一个重视数量、财富、权力大小，并且轻视品质与自我实现的世界里，往往有将膨胀误解为满足的倾向。

快乐和满足感只存在于“现在”。追求更高的职位或报酬是满足感的致命大敌。未来你将要获得的东西，不能使你快乐——除非“未来”变成“现在”。当你进入未来时，你就心满意足了呢？还是你要把满足感延迟到更远的未来才享受？你要到什么时候才享受“现在”？你能不能停下脚步，尽情享受眼前的快乐？你是否愿意改变欣赏态度，让此时此刻变得乐趣无穷呢？要怎么收获先那么栽，所以，说话要聪明点，并随时留心好时机，三思而后行。

——巴特勤

由于人类耽溺在物质名利的妄想中，因此，活在这个世界上，已经变得越来越不确定。

我们耗费了无数自然资源，并制造人口过剩和环境污染等问题，现在又加速使地球变成一个难以生存的空间。为了让人类保有生活空间，我们一定要停止欲望的膨胀，追求重质不重量的生活品质。这是当今人类的首要目标，因为唯有它能经得起时间的考验。

美国人生活的品质，必须迎头赶上美国货的数量。

——肯尼迪

第十章 理性思考或思考自己在思考什么

要有不寻常的心智，才能分析看来理所当然的事。

——怀德海（A.N.Whitehead）

理性使人类有别于其他较低等的生物，而且可以使他不致踏上自毁之途。理性不可和智慧混为一谈，理性是发挥智慧的途径之一。由于人类往往分不清他自己愿意相信的事和事实的真象，所以他经常误用智慧。

生命中的错误，多半是因为我们试着感觉该从何处思考，以及思考该从何处感觉。

——柯林斯（J.Collins）

各级学校及大学，都教导学生要学会理性思考，但学生出了校门之后，却很少付诸实行。很多受过良好教育的人，对周围事物视而不见，执意按照心中所想行事。很多企管学院和管理学的教科书，都在教学生用复杂而公式化的方法解决问题、做决策——但是在日常生活中需要临机应变时，这些方法完全派不上用场。

长辈对晚辈的谆谆教诲的金玉良言，和罗列一百本好书的书单一样不切实际。

——霍姆斯（O.w.Holmes.jr.）

如果你过街的当口，有一辆车子迅速驰来，这时你该往前或向后跳并不重要。重要的是，你必须立即闪开。这个例子说明，在很多情形下，你要有临机应变的能力。

必须做抉择却未做，这件事本身就是一个抉择。

——詹姆斯（W.James）

平时学习和应用理性处事，在必要时可以帮助你学习做出理性的决策。因此，即使在承受很大的压力下，你也能做出理性的反应。有一位经验老到的驾驶员，在山路弯道上遭遇一辆失速又占用双向车道的来车时，他很快地把车子转入路肩；车子沿着松垮的砂石路肩下滑一阵子之后，他终于掌握住车况，把车开回路上。他意识到刚才的事件真是千钧一发。于是他停下车稍事休息，一边让自己从这幕九死一生的惊魂中恢复过来，一边则回忆刚才发生的一切。他很惊讶自己竟然能够在这么短的时间之内，做了一连串正确的决定。

相同的情形如果换成一个没有经验的驾驶员，他很可能会因惊慌过度而乱打方向盘，结果连人带车一起翻落山崖。

这两个案子的差别在哪里呢？那位有经验的驾驶员，曾经在压力较小的情况下处理过类似状况。而且也做出理性而正确的反应，所以当他碰到紧急状况时，就能按直觉反应来采取正确的应变措施。

勇气多半来自经验。

——爱默生

彼德处方三十六

彼德处理法：运用理性决策过程。

在运用理性的过程中，你必须对自己提出理性三问，而且你采取的行动必须和答案一致。除此之外，其他一切都属于可以提高行动效率的辅助技术，但是，如果你只记得这三个问题，你还是能够找出真正的解决之道。

理性三问：123 每个人都有头脑清醒的时候。

——史蒂文森 (R.L.Stevenson)

- 身在何处？

一个“决定”包括决定做些什么，或决定什么都不做。不论是决定回大学完成学业、结婚、离婚、换工作、经商、退休，或完成业务上的决策，都必须对你所处的时间与地点，进行切合实际的评估。

你不能从别处另起炉灶，而必须从你目前所在的地方开始，对自己所处位置进行实际的评估。评估结果不仅能让你看清有没有改变的必要，也可以做为以后参考的依据，看看自己到底进步了多少。

隐晦不明的暗示，引人联想。其影响有如诱人的芳香气，包惑人心智，使我们的生活距离事实愈来愈远。

——怀德海

- 何去何从？

看清楚自己身在何处之后，下一个步骤就是确定目标，或是决定该何去何从？如果你决定要有所改变，那么你预期改变之后会是哪番光景？如果你决定要处理一个问题，那么你的解决之道必须符合哪些要求？当你为既定目标描绘出理想蓝图之后，就可以着手研究所需的时间、金钱与精力。此外，你也应该对替代方案加以仔细评估，这样才算对目标有了彻底而实际的了解。你也许会发现，自己的目标和原先所想的一样切合实际；也许，为了使理想与你所掌握的资源互相配合，你必须将目标稍做修正。

做正确的事，比把事情做对更重要。

——彼德·杜拉克 (P.Drucker)

- 如何得知朝着目标迈进？

如果你想花五天时间，从纽约开车到洛杉矶，你第一天可能要选在俄亥俄州的代顿 (Dayton, Ohio) 落脚，如果你想用四天开完全程，那么你必须第一天就必须抵达圣路易市 (St. Louis)。如果你第一天到不了代顿，那么你就得加速赶路，延长开车时间，或者延长整个行程。开完第一天的行程之后，看看自己跑了多远，这可以做为你衡量进程的标准，也让自己了解离预定目标还有多远。

很多组织、公司与个人，在完全不评估效率的状况下，不断膨胀、扩张。当销售量下滑时，公司立刻加派行销人员，却不查究生产线是否出了问题。如果顾客退货量节节升高，他们就派更多人员检验退货，却不去检查产品的生产过程有无瑕疵。行销人员不能创造需求，他们只能利用需求。检验人员不能提升品质，他们只能找出瑕疵。

既具备移山的技术，就不必依靠移山的信心。

——霍弗 (E.Hoffer)

你可以依据事先规划的进度与时间表，和实际进度报告比照，以充分了解自己是否偏离了正轨，且实际进度报告更可以为你预测未来的走向。如果你只检查目前的位置，知道自己离出发点远了一点，离目的地又近了一点，那么你还缺乏很多理性系统必备的条件，来帮助你解决大部分问题。

以上三个问题，旨在使你特别注意如何评估起点、终点和过程。除非你真的是那种没办法做任何决定的人，否则这三个问题一定能帮助你做成决定。

优柔寡断者，是世间最可怜的人。

——詹姆斯 (W.James)

尽你最大可能去找出多套解决方案：你可以从你的想象、梦境、他人的建议、过去的经验，以及与技术相关的资讯着手。接下来，定出各个替代方案的优先顺序，将各种因素都纳入考虑，例如：风险、成功机率、可行性、时间性……等等，将第一选择付诸实行。只要一切按照计划进行，且距离目标越来越近，你就不需要变更原订计划。假使没有发挥预期效果，你就应该对该项方案重新评估，即使必须予以放弃也在所不惜，千万不要使用效果不彰的解决方法。当你必须做出更好的决定时，若能及时承认先前的决定较差，并不会留下不良纪录。

有主意的人才会有本事改变主意。

——威斯科特 (E. Westcott)

很久很久以前，美国在远东地区一个叫做“泰夫曼”(TeivMan)(译注：将 Teiv 倒过来是 Viet，将 Man 倒过来是 Nam，两字合起来即是“越南”vietnam)的国家，打了一场未经宣战的战争。当时的战况并不乐观，所以足智多谋的老总统杰克森 (L.B. Jackson)(译注：“杰克森”影射越战时代美国总统约翰逊 L.B. Johnson)，便请来战地指挥官做简报。总统先生直视将军的双眼，他说：“魏斯摩兰将军，我们到泰夫曼的目的是什么？”(译注：“魏斯摩兰将军”影射越战时美军驻越指挥官 Weestmoreland，作者将之拼为 Wastemoreland，直译为“浪费更多土”之意，故一语双关)。

将军笔直站着，他回答道：“为了镇压与平息敌对势力。”“代价是什么？”杰克逊总统一边从他的高位上向下瞪着将军，一边发出此问。

“四十万大军。”魏斯摩兰边看笔记边说。

“去年此时，你说用二十万人就可以打赢这场仗，”总统提醒他，“我给了你要求的二十万大军，但是敌对势力却只平息了一半？”“不，”将军回答，“事实上。军队抵达之后，敌对势力反而增加了一倍，所以现在比以前更难镇压了。”总统说：“如果二十万大军，使抵抗力增加一倍，那么四十万大军，岂不是使抵抗力增加为四倍。魏斯摩兰将军，依我看这似乎是盲目的投入。”这次简报过后，总统革了将军的职，把所有军队从泰夫曼撤回。从此以后，“泰夫曼”这个国家，再也没有在报乡氏上出现他们决定要优柔寡断、踌躇不前及坚定地随波逐流，并致力于无能。

——邱吉尔 (w. Churchill)

彼德处方三十七

彼槽时效法：当机立断、及时行动。

决策的时效性，是决定成功与否的关键所在。决定在马进入仓库前锁门，和马跑了之后才决定锁门，一样不合时宜。

活了这么久，我已经学会第一次胸有成竹的事，到了第二次还是要三思而后行。

——比林斯 (J. Billings)

威尔·李 (Will D. Lee) 简直胖得不象话，但最近他一心一意想成为一名登山好手。由于立志要专精于登山技巧。所以他不辞劳苦，持续地锻炼他的臂肌，以使其强壮地足以支撑他过胖的躯体。地在附近的小山坡练习了一阵子，而后决定要找一座真正的山去实现他的雄心壮志。他选定艾尔·卡比登 (EiCapitan) 的花岗石巨形头像，做为第一个征服的目标。

在攀登这座险峻巨岩的半途中，他举头仰望，这一看非同小可，他发现攀岩绳索已经磨损得很厉害，不消多时就要断了。他往下看，看不到任何突出的岩壁或树丛，可以在下坠时拦住他。于是他当机立断，改用另一条较粗的绳索。

威尔的决定非常正确，但是却失去了时效性。

被迫独立做决定的机会越多，选择的自由也越大。我认为，只有在肩负重任的情况下，我们才能真正了解自己的想法。

——彼德 (T.Wilder)

彼德处方三十八

彼德快捷法：在恐惧与急躁中取得平衡。

感情而非智慧，通常会阻碍一个好决策的产生。恐惧与急躁是人类心理上的两大障碍。

一般人通常可分为两大类：一种人老是犹豫不决，一种人则爱骤下断论。

有犹豫不决倾向的人，认为自己有条不紊，但在别人眼里，他却显得优柔寡断。相反的，速战速“决”的人也许自认为活力十足，而别人却认为他卤莽行动。事实上，每个人在做决定或解决问题时，应该三思而后行。

消磨时间，你也消磨了事业。

——福布斯赛席夫 (N.D.Cysive)

和罗曼·坎·肯德尔 (RomanKandel)，是运动用品制造业界的死对头。双方都认为，滑雪车市场将会迅速增长，所以都决定要趁此良机大捞一笔。

赛西夫采取的第一步，是对几个可能的工厂预定地进行调查评估。他找到五个中意的地点，这五个地点都很接近原料供应地，都有潜力十足的芳工市场，而且都是雪乡——因此，交通与行销经费都会在合理的范围之内。赛西夫无法决定到底要选哪个地点，因为每个地点的主要条件都相当接近，所以他再深入调查，研判哪个地点最好。地请顾问公司进行调查，公司内部也同时展开一项内部研究计划。结果，两边各自选出了一个最佳地点。赛西夫又花了两年时间研究地点问题，但是仍然无法决定设厂地点。

再让我们看看罗曼·坎德尔的情况。罗曼迫不及待的要开始生产，所以直接请房屋中介公司帮他找个厂房。成交之后，罗曼马上着手生产。但是，该区附近根本没有承包商，所以他必须向几百英里外的机械公司订购机器。之后，有意向他购进滑雪装备的经销商，又因为找不到工厂地点，无法检验产品样本。

最后，滑雪装备市场被行事不过分急躁、也不过分小心的企业家占领了。出师不利的赛西夫和坎德尔，把所有罪过都推到属下身上，并指责他们无法克竟其功。

在所有诗词文章之中，最令人振奋的话语莫过于：“及时行动。”——亚当斯除了急躁与恐惧之外，人类心理上还有许多与理性无关的偏执情感。

埃文·佛尔 (IvinB.Fore)

试图从经验中找寻解决之道，地或许是想找寻确定感，也或许是为未来找个借口。他检讨过去所有做过的决定，然后从成功的前例中找到解决之道。

埃文是全国最顶尖的电视节目制作人。

托普思 (I.M.Topps)

一向以自我为中心，所有决定都必须有利于他的阶级与地位。他对任何决定从不反悔，即使自己支持的理念早已证明毫无希望，他仍然愿意投入大量资金，托普思是支持艾得索公司 (TheEdse1) 继续营业的最大赞助人。

哈摩尼·弗雷尔 (HarmonyFora11)

深信，人人都应该拥有一个愉悦的工作环境。任何可能使员工产生困惑的决定，他部不予考虑。只要不激怒任何人，做什么都好。哈摩尼的职务是预算规划。

亚特·艾克利斯 (Articles)

非常注意文书格式。他认为最佳解决方案只能在精装书里找到；印刷精美的贸易杂志，可以找到次好的资料；平装书正好符合标准；公司行号出的报告只勉强及格，而且一定要打字成一式三份才行。如果不符合以上水准，一切免谈。亚特是急难救济基金会的主任。

邱尔 (N.C.Cure)

老是心存恐惧。他对所有提案的一贯反应是“我才不要冒这个险”，或是“不要兴风作浪”。邱尔是公共卫生局的调查员。

瑞普·桑德 (RipA.Sunder)

是个天生膨胀家。只要做过+事，瑞普会要求照旧再做。

如果做一点不够，他就要求再做更多。瑞普是军事界素负盛名的智囊团成员之一。

也许人类在改造环境之后，终将回过头来改造自己。

——迪朗 (w.Durant)

波德处方三十九

彼榴精简法：以解决问题做为决策导向。 - 解决问题最简单的方式，就是“选择”。在一个解决方案所有的必要条件中，“简单”应是名列前茅者——它不仅具备许多不为人知的优点，也避免了很多潜伏的危机。

许多人失败的原因无他，只因认为基本原则不适用于他 (11)。

——奇雄 (M.L.Cichon)

彼德处方四十

彼德分离法：将解决方案和人事问题划分清楚。

几乎每个解决方案都难免牵涉到人事问题——这也多半是使你无法完全按照计划行事的原因。首先，你应该先确定目标，然后再决定做哪些调整，以使解决方案既顺利又实际可行。如果你无法克服根深蒂固的成见，最好能够弄清楚这些成见为何，并做好万全的准备。

我没有一丝成见。每个人我都一样恨。

——菲尔茨 (w.C.Fields)

哈泼·蓝登 (HappyLandon) 是益精市社区活动处的处长，他认为少数民族区应该成立一个由他们自己经营的企业。由于各个少数民族间的竞争相当激烈，为了满足每个民族的需求，因此必须再设立一些企业。哈泼请他的

商业顾问优先解决这个问题。顾问们建议，在少数民族区的中立地带的中心位置兴建一座制衣厂，从总经理、经理、监工到工人等，各级工人都必须平均雇用各少数民族的人。当这个计划付诸实行时，媒体借机大书特书，把它形容成一个成功的整合典型。

从一开始，服装公司就漫无头绪。每位总经理对式样、标价都各持己见。属下也不遵守指示，因为每个人都依恃和自己同一民族的上司做靠山。经过一番痛苦不堪的折衷过程才制造出来的衣服，却不得顾客喜爱。营运了十八个月之后，工厂终于倒闭。少数民族合作计划，也遭受到严重的打击。

“偏见”就是证据不明、变化无常的意见。

——比尔斯哈泼·蓝

登上了宝贵的一课，所以他决定再试一下。这次，他决定把“商业成功”放在优先位置。他召集了一个少数民族委员会，并且告诉委员们，地绝对不会筹办一个从开始就注定失败的计划。如果他们想拥有由少数民族亲自经营的企业，各部门主管就必须提出可行的方案，并敦促自己所属的族群支持既定计划，即使有时候权力与职位的分配不尽然完全合乎平等原则，公司所得利润将由所有族群共同拥有，并借此为其他族群开发新事业。

在否决及淘汰了无数据案之后，委员会终于决定，在黑人区设立一个纸制品工厂，而且工厂上上下下员工大多为黑人。至于其他少数民族，则必须购买该厂产品，以支持该厂之营运。当工厂业绩渐入佳境之后，所有少数民族都对这项计划信心十足，而且热烈支持哈泼·蓝登的新计划。

唯有亲身参与提升人类共同福祉的工程，人类才会有尊严

——米克尔约翰 (A.Meiklejohn)

彼德处方四十一

彼德承诺原理：当心做出一个没有人赞同的决定。

“机会”是世界上最难掌握的东西。它很少叩两次门，有时候它连一次也不叩。相反的，“不幸”却总爱在你不注意时趁虚而入。对于机会和潜伏的危机，你部应该特别留意。

超过某个限度之后，宽容便不再是美德。

——伯克一九四八年时，雷明顿·蓝德公司 (RemingtonRand)

从发明电子计算机的约翰·莫党立 (JohnMauchly) 和约翰·普瑞斯波。艾克特 (JohnPrcsperEckert) 手中，买下了优尼瓦克公司 (UNIVAC)。当时，他们对电脑市场的竞争性毫无概念。

雷明顿·蓝德公司 (现改名为司派瑞·蓝德，SpererryRand) 并没有小觑数位计算机市场的潜力，但是优尼瓦克只是该公司庞大组织中的一个部门而已。雷明顿·蓝德公司为了使优尼瓦克融入公司既有体系，并与其他部门合作无间，可谓煞费苦心。他们认为，优尼瓦克要和其他部门采用相同的管理方式、行销策略和顾客服务标准。但是该公司的高层决策人员却不了解，数位计算机是一个完全不同的市场——它本身其实就是一项新兴工业。

由于雷明顿·蓝德公司倾全力改善一切营运细节技术，使得沉睡中的国际商业机器公司 (InternationalBusinessMachineCorporationIBM) 也为之惊醒。IBM 从一九五〇年代对电脑市场的零占有率开始白手起家，到后来几乎独霸电脑市场的盛况，这使很多人以为，电子计算机是 IBM 发明的。雷

明顿·蓝德因对市场的无知所造成的损失，远超过福特汽车赔在艾得索公司和通用动力公司（General Dynamics）赔在 880 飞机上的损失，也超过所有教科书里因工业导向错误而造成的损失。

如果你在老虎出没的地方猎兔，就必须睁亮双眼、慎防虎踪，但是如果你是猎虎，就不用担心兔子了。

——斯特恩（H.Stern）

彼德处方四十二

彼德效力法：勇于行动。

理性思考可以厘清思绪，即使是最懦弱的人，在经过一番调教之后，也能学会如何使思路清晰无碍。有理性而无行动者只是一个懦夫。一旦决定好该做什么之后，你就该全力以赴，使理想落实。如果你清楚自己身在何处，该往何处去，没有任件事能阻挠你的旅程——恐惧、怀疑和嘲讽都不能。不管计划的规模多小，只要你方向正确，一旦踏上征途，你就离梦想越来越近了。

没有一个伟人抱怨自己缺乏机会。

——爱默生

无论你志向何在，首先，你一定要确定目标，然后想象一下目标达成之后的情形，看看自己是不是真的喜欢这个目标。当然，先决条件是你不能欺骗自己，或满脑子一厢情愿的想法，因而对现况认以下清：——你应该踏实的认清真象。理性思考为你绘制出向前迈进的蓝图，也能使你免于“最终职位症候群”。

拥有全世界也不满足的人，现在只要有一个坟墓就能满足他的野心了。

——亚历山大

大帝墓志铭

注释

此处名称及人名均非虚构。

第十一章 先知的天赋或未来就在前方

老人与会星受人尊崇的理由相同：他们都有长长的胡子，也都假装能够预知未来。

——斯威夫特（J. Swift）

有史以来，人类便利用各种神秘的方式，企图预知未来。尽管没有任何方式能真正增加预测未来的能力，人类依然对这些非理性的方式执迷不悟。水晶球、看手相、占星术、玩纸牌等方法，其目的部不外乎抓住想象力，一旦偶而碰巧说中了，人类就一厢情愿地坚信，它们的确具有一股神秘的力量。透过神奇与神秘的方式，并不能获得可靠的预测，但是科学预测未来事件的能力却一日千里。

马林诺夫斯基定律（Malinowski's Law）

从文明赋予我们的安全高处往下看，就不难发现所有魔术的简陋与荒谬。

所有科学都离不开因果关系。每一种科学的发现，都增加了人类预知的能力，他因此更能掌握未来。

我们所谓的理性，充其量不过是找理由坚持既有的信念。

——罗宾逊（J. H. Robinson）

真正的科学，奠定在对客观事实精确的观察上。然而很乡所谓的社会科学，却以主观意见、一厢情愿的看法，以及空洞的理论为基础。

暧昧不明之事我们终有看清的一天，若欲了解显而易见的事，反而费时更久。

——莫诺（E. R. Murrow）

社会科学和自然科学一样，观察越正确，预测也越精准。直接观察人类行为，为预知员工动向提供了最佳素材。

受益于忠告，比提供忠告需要更大的智慧。

——柯林斯

根据诸多事例显示，人事案通常具有关键性地位，但也最容易出错。挑错人选往往会使最完美的计划全盘皆错。甚至损及一个组织在科学、技术或工业方面的能力。

说比做起来容易，除非你有口吃。

——柳敦（R. Lewton）

人人梦想拥有彻底或乌托邦式的安全感，但我们都心知肚明，这是呵望而不可及的。我们生活在一个不安定的世界里，而人类自己就是其中最大的谜团。这种情形不会改变，因为人类永远无法完全客观地研究人类本身。

哈佛定律（Harvard Law）：

在严密控制压力、温度、音量、湿度，以及其他变数的情况下，人体内的器官仍然会随其所欲，为所欲为。

——萨斯曼（A. S. Sussman）

彼德处方四十三

彼德或然率：科学方法与预言的天赋，都只能概略描绘出未来事物的轮廓。

决定不做决定，这本身就是一个决定。当我们必须在是否提拔一名员工，是否雇用一名求职者，或是否调任一位委员之间做一定夺时，我们多么希望预知后事如何。事实上，我们能做的只是做一个正确的选择，并提高它成功的机率。

在结果受到考验之前，任何想法都只是梦想。

——莎士比亚莱特（B. Wright）

是益精绳索制品公司旗下一名优秀的管理人才，身为总裁的抖里不利（C. Clearly）接获莱特辞呈时心里明白，他绝对找不到另一个足以取代莱特地位的人。

他了解莱特透过富有创意的领导方式，为公司贡献良多。科里尔利深知，接任莱特职位的人，也必须对公司有独特的贡献才行。所以他选上纽曼（A. Newman），纽曼过去不但展现出非凡的行政能力，也对民权问题兴趣浓

厚。纽曼走马上任之后，成功地在他管辖的部门里，为益精市少数民族工人提高厂就业机会。科里尔利和公司里其他高级上管，都对纽曼赞不绝口。因为他为公司开辟了一条适应变化中社会的新路。

发展完全、形象完美的人，从严格的科学标准来看，是人类可知的最高等现象；至于那些具备个人风格的人物，则是全世界最宝贵的财富。

——赫胥黎马格纳斯·佛格（Magnus Fogg）

是完美白蜡推进器公司的总经理，他终于找到一个能够取代赛乐（D. Sellar）的人选，赛乐的职位是国际业务经理。佛格最后决定提拔负责益精市业务的业务经理史林姆·皮肯斯（Slim Pickens），佛格告诉皮肯斯，他非常满意赛乐的表现，所以要皮肯斯凡事萧现曹随，结果史林姆·皮肯斯几乎大半的时间，都花在揣测赛乐可能怎么做，另一半时间则用来遵循赛乐不尽恰当，甚至早已过时的管理方法。

对那些仍嫌“足够”不够的人而言，没有任何事是足够的。

——伊比鸠鲁（Epicurus）

彼德处方四十四

彼德明确法：在选择或升任每名人选之前。先认清工作性质。

无论是捕犬师和棒球捕手、行销工程师和建筑工程师、推销员和业务经理，每种工作必备的技术、才智和性向都各有不同。

工作职衔通常相当缺乏明确性，因为即使职衔相同，每个公司、机关对那项工作的实际要求与期待，都不尽相同。

如果不用文字下定义，定义应该是件好事。

——卢梭（J. Rousseau）

益精速记学校的教务长莎拉·贝伦（Sarah Bellam），决定提拔一位老师担任新设的教学协调人一职。索菲·陶曲（Sophie Tutch）和戈达·嘉登（Gerda Jobdun），是学校里两名杰出教师。学生非常喜爱索菲·陶曲授课的自由作风，因为他们能尽情讨论感兴趣的话题。在她班上，多半任由学生主导上课内容。而且索菲·陶曲也不象戈达·嘉登那样，严格要求学生准时交作业。嘉登小姐的学生，虽然速记技巧较好，但是，当莎拉·贝伦举办学生投票选举最受欢迎的老师时。索菲·陶曲却高票当选。出任教学协调人之后，索菲仍然不改其含糊没有秩序的作风。她有能力赢得最受欢迎的老师的头衔，却没有能力做好一名行政人员。

唯一不因他人奉承恃宠而骄者，是一位名叫丹尼尔的犹太人。

——普伦蒂斯（G.D. Prentice）

麦邱里可抛式产品公司由于快速增长扩张，所以新设了一个行销副总裁的职位。公司的总裁黑斯提（B. Hasty）指示，要立刻找人出任此职。一向在行销部埋头苦干的奥斯陆·勒纳（Oislo Lesrmermer）雀屏中选。黑斯提松了一口气！他说：“咻！心里那块大石头终于落地了。”接下来，奥斯陆·勒纳证明了一件事：勤奋的员工，个见得是优秀的员工，黑斯提为了处理奥斯陆管理不当所产生的问题，只好另设一个新的职务——行销助理副总裁。他宣称：“这是一个要职！”“我们必须赶紧找人来做！”于是，另一个无辜的受害者，又因为误导而登上了他无力胜任的职位。

能象别人看我们一样看清自己，是一种多么伟大的能力啊！

——伯恩斯（R.Burns）

彼德处方四十五

彼槽证明法：购买前先试用。

当你找到明确目标之后，不妨尝试各种方法，以选择一个符合各项要求的最佳方法。

没有创意的人可以挑出错误的答案，但是要有创意的人才能挑出错误的问题。

——杰（A.Jay）斯丹·多菲什（StanDoffish）

是一名工程师，负责管理益精市街道交通线条标志的油漆工程。他详细记载街道与高速公路路面的状况，列明必须选用哪种涂料，并将记录交付涂料商，并订购少量指定涂料。多菲什在益精市街道广试漆涂料，他从试漆结果中选出效果最佳者，并大量订购。地对自己选出的涂料信心十足，而且相信使用结果一定相当良好。

科学就是集合一些成功的配方。

瓦莱里（P.Valery）

在决定一桩人事案时，也经常有人套用为益精市街道选择涂料的步骤。

只有在复杂的脑袋里，才找得到非常简单的概念。

——古尔蒙（R.DeGourmont）

弗兰西斯·盖（FrancisGnye）开了一家全益精中最有格调的美容沙龙。在几位名女人都成为他的老主顾之后，他开了第二间“盖先生沙龙”。第二间沙龙由盖先生的助理普朗先生（Mr.plume）主持，由于他经营得法，盖先生决定再开第三家沙龙。盖先生与普朗先生商量可能的店长人选。马歇尔先生（Mr.-Marcell）发艺不错，但只能吸引年龄较大的妇女顾客。布芳先生（Mr.Bouffant）有一流的服务态度，但是他不愿意变化发型，为的是要节省时间。席克先生（Mr.Chic）是个理想人选，他有创意、摩登入时、英俊又随和。盖先生准备立即向席克先生提出担任店氏的请求，但普朗先生主张还是谨慎行事的好。普朗先生表示：“我马上就要轮休了，你何不在找休假这段时间，考验考验席尧先生的管理能力。”当席克先生得知，他有机会担任三个星期的代店长时，不但雀跃万分，而且信心十足。

普朗为席克做了一次钜细靡遗的简报，然后就背起包袱渡假去了。出任代店长的第一天，席克先生打了十二通电话给盖先生，向他请教一些例行事项。到了第二天，席克拨电话向他讲沙龙助手的小报告。两个星期之后，他的电话占了盖先生绝大部分的时间，谈话的内容则不外乎同事之间的关系、勾心斗角的情形、有关公司的琐碎问题，以及他个人对工作的诸多抱怨等。

这段试用期显示，席克缺乏一名管理者应该具备的稳定情绪，他喜欢抱怨却不愿意解决问题。

三周的试用期并没有让席克完全发挥他错误的管理方式，但这已经明白显示出他的弱点何在。

我们把自己整理归类的小部分无知，称之为知识。

——比尔斯

在一般情形之下，主管大多有机会在提升一名员工之前，观察或试探

他是否具备胜任该职的能力，但是把握试用机会者却少之又少。

最常见的情形是，男人往往把一流的清人，升格为二流的老婆。我们没有机会试验未来的配偶，在成了共同持家、规划预算的伴侣之后，我在压力很大的婚姻生活里，她们的表现会如何。许多女人也把一流的男友，升格为三流的丈夫，她们在结婚之前一样没有试婚机会，好观察彼此如何面对未来的婚姻生活。

头脑简单的赛门对卖派的人说：“让我尝尝你的派吧！”

——西蒙（S.Simon）

彼德处方四十六

彼德预演法：暗中进行考验。

在现代组织中，很少发生撤销升迁命令的事例。正因为如此，最好在耀升一名员工之前，先暗中测验他是否堪当重任。

从庄严到可笑仅一步之隔，但想从可笑庄严却无路可行。

——福伊希特万格（L.Feuchtwanger）

班·费希尔博士（Dr.BenE.Fishel）是益精市学区的督学，他眼前有个难题：向教育委员会推举一位出任新设小学的校长入选。有两位杰出教师都取得了教育行政学位，因此两人势均力敌。班·费希尔分别约谈了这两位老师，并请他们谈谈自己的教育理念和立场。葛丽丝·劳佛乔艾（GraceLoveJoy）小姐和瑞德·怀特布鲁（RedWhitenblu）先生都以标准答案作答，例如：教育反映了社会的价值观，以及学校应该遵照国家最基本的政策，教导学生认识何谓民主程序。他们两人异口同声地强调，他们爱护孩子，尊重家长。到目前为止，费希尔博士很难从两人的访谈中，分出高下胜负。

于是，班·费希尔博士分别交给两位候选人一叠笔记与信件。他说：“很遗憾的，我从来没有修过任何新式的教育行政课程。这些都是各校校长上周交给我的问题信件。你们能不能帮我看看？请将全部资料过目一遍，再告诉我你们对每个问题的看法。”他手上的第一封信内容如下：亲爱的校长：我是奥图·胡德，是“益精健身房”的老板。我的生意最近因为不公平的竞争，而越做越差。我的儿子麦克·胡德说，昨天老师对他体罚，原因竟只是他推倒了几个在走廊上档路的小朋友。

我是个纳税义务人，我出钱是让麦克受教育，而不是受体罚。我不知道他为什么要打其他小朋友。他常常打人，但是只要被我抓到，我一定会把他老实地毒打一顿。我相信我揍他的程度，足以让他不敢再打其他人。

修理他是我的责任，但是我想老师应该运用、心理学来教导他。如果老师学了心理学也不过如此，那么师范教育有什么用处呢？——奥图·明德敬启葛丽丝，劳佛乔艾小姐说：“费希尔博士，我想找会打电话给胡德先生，要求见他一面。我会对他的生意表示关切之意，但说话的焦点则放在麦克的问题上。我还会告诉他，该学区内设有咨询商与心理辅导服务，以便于他妥善利用。”费希尔博士问劳佛乔艾小姐，她为什么不提体罚的问题。她的答覆是：“除非胡德先生提起，否则我不主动提出。因为他可能借机倾泄，他因麦克偏差的行为而引发的挫折感。这封信可能就是一个求救讯号。”瑞德·怀特布鲁先生说：“这就是现代家长的问题所在——老是喜欢批评老师。他们懂

得教育是什么吗？胡德连自己的孩子都管不了，还好意思批评学校的管教。’，费希尔博士请教瑞德·怀特布鲁，他会如何处置这封信。地回答：“我会回胡德先生一封信，并在信上引述本州学校法第四〇二条D项第六款：‘教师得使用合法父母所有的管教权。’我想，这就可以让奥图·胡德心服口服了。”葛丽丝·劳佛乔艾小姐运用高度的谅解和扎实的教育理念，为信中的问题提出明智的解决方式。而瑞德·怀特布鲁的回答不但充满敌意、缺乏谅解，而且提出的意见甚至会招致反效果。

班·费希尔博士非常荣幸，有机会可以事先了解葛丽丝·劳佛乔艾小姐处理问题的作风。她当上益精市小学校长之后，不但备受该学区居民的爱戴，而且也博得了学校里老师及学生的尊敬。

当“爱”与“技术”携手合作时，且让我们拭目以待一件杰作的诞生。

——瑞德（C.Reade）

运用“彼德预演法”的机会比比皆是。你可以请求员工协助解决高层次的工作，可以提出一些问题，请地设想解决之道。透过类似的练习问题，你可以对员工有较深入的了解，以判断他是否能胜任新职。

以小见大。

——塞万提斯（M.DeCervantes）

任职于国际贷款与信托公司的龙尼（B.Loanee），是一流的帐务人才，每一分钱的来龙去脉他部记录得清清楚楚。该部门的经理比尔·福德为了奖励地优异的表现，于是决定升他为贷“款顾问。龙尼接任新职后，证明一名杰出的会计，并不一定是一名杰出的放贷昔。但是，他对每家公司如何罔误用资金，而终至破产的经过，倒是记录得完整而详实。

无痕轮胎公司的新任督导了解到，公门的营运状况已经跌入了谷底，因此他决定力罔振作，求新求变。改变之一”就是拔擢表现优异的会计希福（D.Sifer），出任一项管理职务。结果证明，希福是数字天才，但对于管理人事却非常低能。

成功曾使许多人失败。

——亚当斯（C.Adams）

彼德处方四十七

彼德戏剧法：模拟未来状况。

“角色扮演”往往能抓住实际状况的精神，而参与者也会表现出将来遇到类似情形时，他所可能采取的措施。

团体动力、社会剧以及心理剧。全是没有脚本可循的角色扮演活动，大多数参与者的表演，部和他们在真实生活中的行动相去不远。管理发展界已经开始受。益于这类模拟训练，而最好的运用场所是工作坊之类的研讨会。在此，参与者都非常能够进入状况，而巨轮流扮演不同的角色。每个人都有机会扮演管理者的角色，和心胸狭窄、要求繁多、爱抱怨、爱淮媚等形形色色的员工周旋；或者扮演不体恤下情，又反复无常的上司。这些模拟演练能够相当真实地反映出，每个人在碰到实际状况时的反应。透过角色逆转与扮演不同角色，参与者就有许多机会增进演技。参与者也许会扮演一个经理，学习应付各式各样的人物，例如：野心勃勃的竞争对个、要求严苛的总经理、挑剔难缠的顾客和不负责任的属下，地会从各种演练机会中，反映出他碰到

真实状况时的可能反应。

别相信袋子上的标签。

——富勒 (T.Fuller)

彼德处方四十八

“彼德请愿法：尝试临时实验性升职。

当一个人从他胜任愉快的职位，被调升到一个他无法胜任的职位时，真是一个悲剧性的错误。想把他降回原职，几乎是不可能的事。

如果处理得当，就可以将尝试性升职运用在类似情况中。当公司出现空缺时，符合资格的人就会受邀申请试用。在试用期间，公司鼓励他尽量提出个人的感受、满意程度与挫折感。在试用期接近尾声时，这名有希望升职者就能做一番实际考虑，决定自己要继续留任，或者退回原职。但是这种情形，只可能发生在以健康的态度看待人性化价值观的组织中。重视“往上发展”的传统价值观，会对“彼德请愿法”的运用，产生若干限制与阻力。

深思熟虑并非蓄意拖延。

——圣经德

训篇彼德处方四十九

彼德宣导法：培养新人选。

让有希望升迁者为未来做好万全准备，就可以大幅提升他胜任的机会。

“当一名推销员升格为经理之后，他必须培养出一套全新的工作技术与态度。他必须学会在规划行销领域、促销活动，以及记录系统的同时，也能处理一些抽象或象征层次的问题。身为一名管理者，他要透过别人的成就获得满足感。许多杰出的个人表演者，很难从独立完成工作的角色，转换去管理他人。

一位工程师也许表现优异。天赋过人，而且在解决技术性问题方面，有一张令人慑服的漂亮成绩单，但如果他升任管理职务就可能会变得毫无耐心、傲慢自大。尽管他做事能力很强，他仍然需要加强管理人事方面的能力。

若想帮助推销员、技术人员、工程师或其他专业人员，成功地转型为能干的管理者，第一个步骤是先界定工作的性质、必备条件与成功的因素，以便于升职者订定目标，并评估工作表现。推销员和工程师往往认为，升职不但能提高名望与薪资，也是一个成为具有权威与高位的推销员与工程师的大好机会。为了避免产生类似误解，升职者最好能够认清，过去的工作和做一名贤能管理者的职责，简直有天壤之别。身为一名管理者，地再也不能因自己精湛的专业表现获得满足感。他必须借由动员、发展及整合部属的工作，致力于整体的共同目标，而后，才能从部属的整体表现中获得满足感。

事前和可能升任的经理人选，讨论一名管理者在管理、态度和行为等方面所必备的基本条件，可以提高他成功适任的机率。有些人也因此发现，自己不适于担任管理性质的职务。

但无论如何，事前的宣导都能提升未来的表现。

任何使世界更人性化及更理性化的事，皆可称之为进步，这是我们唯一可供衡量的尺度。

——李普曼

彼德处方五十

被倔理解法：用第三只耳听。

当一个组织要征选新成员，或拔耀组织内的老成员时，“面谈”是相当受欢迎的一种征才方式。

在我称之为“征才启示 U”的事件中，应征者是一名正在求职的失业者。事实上，他是想从“无业”阶级，升格为“适才就业”阶级。“适才”是个相当主观的字眼。你永远不知道，求职者是否会将你所提供的工作机会视为歼级。有时候，你必须在很短的时间内，评估求职的“急切系数”（Desperation Quotient），以决定该提供什么工作给地。

在“征才启示 E”中，应征者已经拥有一份工作，现在他求职的目的，是想在你的组织里寻求升迁机会（体系内升级），或者他想从另一个体系跳槽到你的体系中（跨体系升级）。

一名干练的面谈者，能够正确地应用体系设定的标准，判断哪一名人选适任，或合乎升级条件。面谈是评估人选的过程中，相当宝贵的一环。你可以借此判断，是否满意应征者的谈吐与风度。请切记，这只是你个人的主观意见。此外，面谈不能取代我们先前讨论过的一些技巧，也不能因此而忽略了应征者的学历背景、技术能力、推荐信、工作纪录，以及医疗报告等资料。

重头戏在面谈每一次的面谈，其实都是一场小型的剧场表演。应征者卖力扮演能干的雇员，面谈者则是评估其表现的剧评家。

谨慎的应征者会事先揣摩他将扮演的用色。他相当了解这个体系对能力的定义为何，这层认知就成为其刻划能干的雇员这个角色的基础。面谈者所能做的，只是判断应征者在面谈期间的表演成不成功。对于应征者是否能经年累月地继续扮演这个角色。甚至连他是否愿意扮演这个角色，面谈者根本无从得知。且让我们看看，应征者如何应付老练与无能的面谈。

● 无能的面谈者。

无能的面谈者不了解，应征者在扮演一个角色。他把应征者的面具，误认为是他的真面目。因此面谈才刚开始，他就决定自己喜不喜欢这个应征者。

这还算不上是眉来眼去。

——班克黑德（T. Bankhead）

奈尔（C. Nile）要找一个新的仓储经理，他心目中有二个人选：斯特罗姆·吉马杰（Strom Gimage）和尼克·亚罗登（Nick Alodeon）。奈尔在面谈中发现，斯特罗姆和于一九三〇年初期创立该公司的弗雷德·芳德（Fred Foupder）的相貌竟然如此神似。结果，斯特罗姆·吉马杰中选，尽管尼克·亚罗登的能力较强，而且也有多年工作经验。

这个例子显示，任用标准往往取决于外表而非能力。

世间事难明其究，脱脂奶充当奶油。

——吉尔伯特（W. Gilbert）

一位无能的面谈者在评估应征者时，不考虑他的潜在能力，而完全根据个人对体貌、宗教、种族、政治、礼节、年龄、性别等的特别偏好。

不要过分相信标签，它们常常鬼话连篇。

——斯珀吉翁（C. Spurgeon）

亚普莱（B. Upleigh）是邓博士化学公司雅菊芳香剂部门的人事经理，他与前来应征消费者公关主任一职的弗兰克·耐斯（Frank Ness）进行面谈。亚普莱对弗兰克的坦率与诚实留下了深刻的印象。

当上消费者公关主任的弗兰克，经常制造纠纷。地向记者承认，的确应该禁止使用喷雾式罐装芳香剂，因为吸入之后将危害人体健康。他还进一步承认，他不确定雅菊芳香剂是否会引起皮肤问题。他甚至宣称，如果邓博士成功地发明了制止流汗的方法，地一定要等到发明出抑制身体其他功能的方法后，才可能罢手。弗兰克·耐斯最近又备受非难，因为他告诉普腾镇静剂公司的创始人普腾（Potent）先生，说他有汗臭味。弗兰克过分诚实的态度，已超过亚普莱给他的职位极限。

不要雇用一名化学工程师为你泡咖啡。

——马格利斯（A. Margolese）

史多·皮德（Stu Pidd）是益精市立学校的体育指导，他和前来应征棒球教练的瑞吉尔（B. Ragger）面谈。瑞吉尔说：“我训练前一个球队时，守备及打击这九个位置我全盯得很紧，打击、守备、投球、盗垒我样样都教。几乎每一次比赛，我都让他们胜利而返”。

但是当他走马上阵之后，大部分时间却都花在重述他过去的光荣史，以逗孩子们开心，反而很少训练孩子发挥体育天赋。

人类最不善于控制的是舌头，节制欲望反比节制说话容易。

——斯宾诺莎（B. Spinoza）

老练的面谈者老练的面谈者相当清楚，应征者是在扮演一个角色。他想尽办法揭穿他的假面具，以看清他的真面目。他知道，坐在面前这位光鲜整洁的应征者，可能费了一番工夫才让自己完全从睡梦中清醒过来，然后刮面、洗澡，而且还特别为了这次面谈把衣服洗净烫平。

老练的面谈者绝不骤下断语，他总是仔细地聆听。他倾听应征者言谈的内容，并且用第三只耳分析他的语气。他要听出，应征者是否真的是胸有成竹地在扮演能干雇员的角色，或者，他其实是在大吹牛皮，企图极力掩饰他的不安与无能？应征者的紧张，到底是出于对面谈经验不足，或者，这正好显示出他的“急迫系数”呢？他的抱负与忧虑何在？他的表演是否和他的经验吻合，或者面谈中已显露出些许矛盾之处？你看了东西会问：“为什么？”但是我看到前所未见的东西会问：“为什么不？”

——萧伯纳

● 心理测验

把心理测验视为指标的作法，已经被过度滥用与误用，所以无法在有限的篇幅内，说明心理测验的优缺点。性向测验的光驱者；根本对面谈、工作纪录，或推荐书这类主观伪评估方式置之不顾。但是现在看来，测验本身其实也相当主观，它反映出收集测验资料者的个性与偏见，而测验的内容与主题也难免失之偏颇。因此，测验结果不能取代人为判断，但是他们至少可以为决策过程，提供一套客套的评估标准。

性向测验显示，你将会在你父亲当老板的那一行飞黄腾达。

——希勒（P. Sieler）

预测人类行为绝非易事，能干的管理者，必须懂得如何视情况去运用

恰当的“彼德处方”。但是，假如这名管理者已经无法胜任本身的职务，那么不论他应用什么技术，终将无力回天。测验结果或许不能尽如人意，能力很强的应征者可能被拒门外，有些人也许会被升到力有未逮的职务，另一些人也许根本就不适任。但无论如何，无能的管理者，偶而也做出正确决定，这和猩猩乱敲打字机，凑巧拼出一个正确的同的道理一样。

以系统化思考来厘清规模庞大、混洗不明的问题，本来就令人望而却步，这也是许多企业家——天生的活跃者——最不愿触碰的烫手山芋。但是，如果他们想管理事物，而不是被事物所管理，这是唯一的选择，别无他途。

——鲁凯泽 (w. Rukeyser)

第十二章 报酬奇迹或人类行为之动机

当代的问题在于，只有路标而无目标。

——充龙伯格 (L. Kronenberger)

在进入报酬动机之前，首先你应该 (一) 了解你企图达成的目标；(二) 运用理性思考；(三) 预测结果。唯有这么做，你才能借报酬来改变行为。

我要改变事情、我要看见事情发生，我不要一味光说不做。

——加尔布雷斯 (J. K. Galbraith)

从前的人大多必须工作以维持生计，他们的报酬是获得温饱。而对奴隶而言，工作可以使他们免受皮肉之苦。社会的变迁与科技的进步，已经使这种情形大为改观，现代人不再需要为了免于鞭打、饥饿之苦而工作，因此现代社会讲究的是更人性化、更复杂的报酬方式。

世界上所有美丽的感情，都比不上一个可爱的行动。

——洛威尔 (J. Lowell)

报酬的最终目的是刺激能力。如果我们的目的是使人类文明，使国家或各大组织，免于体系萧条的危机，那么每一个层级体系都应该任用人道主义者。在使报酬奇迹完全发挥最大功能之前，最好深入了解一个动机旺盛、有责任感，能力也很强的人道主义者的发展过程。

我的母亲很爱小孩——如果我是个好孩子，她一定什么都愿意给我。

——“马克斯 (G. Marx)

在良好的环境下正常发展的孩子，将会发展成一个有竞争能力、会关心别人、能够爱人与被爱，并且具备强烈动机追求有意义目标的个体。

婴儿真是人类好的开始。

——赫罗尔德 (D. Herold)

从出生到头几个月，婴儿主要是因为身体需求获得回应而产生满足感。当婴儿饿的时候，他会采用各种方式来表达不满之情，例如：哭泣、脸部表情、身体紧张，以及舞动手脚等。一旦被喂食，他的哭声就停止，不仅身体放松了，脸颊也因为心满意足、呼吸加深，而变得红润丰满起来。

在婴儿时代早期，身体的接触也能带来满足感。婴儿对拥抱、轻拍与抚摸的满足程度原本不比食物强，却因为它们时常与食物伴随出现，而逐渐增加了重要性。妈妈在喂宝宝的时候，将他轻轻拥抱依偎在自己温暖的身体上。身体接触与喂食的同时出现，增加了宝宝的满足感，经过一段时间之后，

只要抱抱宝宝，他的满足感便会油然而生。

如果一位慈爱的母亲一边给宝宝进食、喝水，一边抱他、亲他、摇他、拍他，对宝宝来说，这个阶段的社会接触便充满了满足感，这也是宝宝社会化重要的第一步。

宝宝是家里的快乐泉源。

——塔多臼 (M. Tupper)

宝宝因为食物和身体接触，而在感情上获得满足感时，如再加上妈妈的笑脸和温柔的话语，他就会把言语当成一种鼓励。因此，当妈妈说“乖宝宝”的时候，婴儿便会流露出满足的表情。将食物、身体接触，自然而然地和微笑、语调、姿态、话语联合并用的结果是，只要出现以上任何一种行为，宝宝就会产生满足感。

当对宝宝说话和拥抱、逗弄、跳跃、摇摆等动作，联合出现的次数越来越多时，宝宝就开始对爸爸和其他家庭成员的行为产生反应，并透过与更多人的接触经验所获得的满足感，学会了如何回应他人，而这也是一切社会满足感的基础所在。宝宝因此学会了如何对各种不同的字眼，做出适当的反应，以及其他能够获得社会认同的举动。当地受到肯定时，就觉得心满意足；受到否定时，便沮丧不已。

宝宝就是上帝认为世界应该继续存在的最佳明证。

——桑伯格

当身体的协调机能发达之后，宝宝会因为操纵嘎嘎作响的玩具或长牙圈（译者注：婴儿长牙时供他咬的玩具）而获得满足感，也会从能伸手抓娃娃或布偶的成就感中乐不可支。透过类似的活动，宝宝学会了从玩具或其他事物中获得满足，并从熟悉的事物中获得安全感。

他可能会特别喜欢某条毯子或某个布偶，不论他到哪里，一定是毛毯（或布偶）不离身。宝宝原先是透过操纵东西获得满足感，之后，他开始发展出占有欲，并从收集东西中获取满足感。

一个人拥有多少，他的确定感就有多少。

——塞万提斯

学习走路会带来满足感，而社会的肯定又增加了喜悦的强度。孩子因为成功的操纵环境而受到鼓励。和有形世界良好的互动关系，既鼓励了孩子，也提高了他的兴趣与动机。操作机械装置、骑三轮车、使用其他交通工具、开发所处环境，都能为人类带来满足与受激励的经验，也加强了他追求完美的动机。

生命的最高目标是行动，而非知识。

——赫胥黎

小孩子透过观察与亲身经验，了解到金钱的用途。当他用钱买糖或冰淇淋时，也就见识到金钱的力量。原本对他毫无意义的钱币，居然能换来他喜欢的东西。当他有了用钱换取食物、玩具、服务、乘车、电影等各种经验之后，只要拿到钱就会让他高兴得不得了。

所有货币制度的原理都一样，因此，收集赌博的代币、邮票、折价券、钱币，或任何可以交换的东西，都可以产生满足感。

现成的钱就是阿拉丁神灯。

——拜伦 (Lord Byron)

成长中的孩子，在与环境发生互动后所获得的回馈，将影响他未来的

行为。如果某种行为能带来令人愉悦或满足的回馈，他将来就会强化这项行为。相反地，如果某项行为会招致不愉快、痛苦或令人不满的经验，未来他会避免这项行为。因此，没有回馈的行为，通常会逐渐消失。

以下各种鼓励皆能带来满足感：食物、社会认同、赞美、物质取得、与环境互动的能力、金钱或其他财物。

孩子从学校获得的回馈包括：老师的赞美、同学的认同、作业本上的勾勾、金色星星、分数与成绩。

地位是另一种成就的表征。孩子赢了赛跑、输了比赛，或在全班名列前茅、居中、殿后，以及徽章、奖牌、制服、胜利彩带、成绩单等，全部象征着某种地位。

“我认为自己很了不起，”他说，“就篆你认为自己很了不起一样。”

——班斯（J. Bangs）

有些孩子会自然而然地开始检查自己的功课或作品，并对成果进行评估。在这种情形下。孩子会告诉自己，他的行为是否能被人接受。如果他认为自己做得很好，这和其他鼓励一样，会使他产生内在的满足感。当老师的注意力与其他外在鼓励不存在时，他就透过自我评价来鼓励自己，继续保持那项行为。

向我评价是最高层次的强化行为，它也称为本质强化或自我动机。常听到你许一个具有自我评价能力的人的赞美有：“他做得有声有色。”“他对自己的工作负责。”“他一向合乎自己的标准。”当自我评价发展到最高层次时，个体便以自己的社会或哲学概念为基础，形成一个“理想的自我”的观念，而后，再根据此一观念评估自己的行为。这种抽象的强化方式，能使个人行为臻至理想境界，有些人因此产生内在的满足感，而且其分量远超过外界施予的处罚。

世人应当认清真理，快乐仅仅次于美德。

——波普（A. Pope）

获得满足感或强化的发展过程，始于食物，而后随着身体接触、言语、社会认可、成功的环境互动、金钱等货币制度、认识结果与自我评价，而得以日渐强化。以上任一种皆包含了早期的强化因素，因此各个发展过程均代表不断地扩大对强化因子的反应。

各个阶段的发展过程会出现部分重叠，而非独立完整的单元。它们在个人人格发展的整体过程中，有着相辅相成的重要性。以上提到的每一阶段，皆对一个健全人格的发展过程，具有举足轻重的地位，而且全都适用于报酬原理。

以上所述是能完全自我实现者的理想发展过程，他不仅为自己设定目标，坚定地朝目标迈进，也会评估自己的表现，以修正生活的进程，使自己不逾越正轨。懂得从经验中学习，并进而成为完全人者，的确相当幸运。因为父母为孩子提供成长环境的能力各异，而现行的教育制度，也未曾持续而有效地培养孩子自我评估的能力。

未曾忠告自己的人，也没有资格劝导别人。

——塞尼卡（Seneca）

我曾经将不同的强化系统应用在小孩子和大学生身上，并研究企业中的报酬制度。基于多年经验，我发展出下列的“彼德处方”。

轻轻拍背和踢一脚，相距不过数节脊椎，然其结果却差之千里。

——威尔科克斯 (V. Wilcox)

彼德处方五十一

彼德教学法：强化孩子所有合乎人道的行为。为孩子的是得到大人适当的注意力而强化，所以老师和父母可以鼓励孩子培养创造力、自信心，以及其他各方面的能力。每当孩子在学业或社会方面表现良好，大人便应给予相当的肯定，以增强他的人性化发展。

世间最有价值之事莫过于教养高贵的心灵。

——圣经传道书

彼德处方五十二

彼德配对法：将有效的强化因子和预期产生的强化因子配对出现。

在成长时期无法受惠于“彼德教学法”的人，可以利用救援之道来获得弥补。如果深入了解强化因子的发展体系，就能为发展不完全、反应迟钝的人，建立有效的强化过程。

任何评论家只要对所有新点子一概拒绝，都能发展一套漂亮的打击平均数。

——威廉斯 (J. D. Williams)

由于在大学里任教，我常有机会接触博士班的研究生。虽然他们似乎应该具备独立学习与研究的能力，但我发现，能够评估自己研究成果的博士班学生，真是少之又少。但即使是这些曾在这种只要求学生遵循老师的指示，而将学习研究的评估工作交给老师的死板教育制度中，受过多年训练的研究生，我还是能借着再教育，使他们成功地培养出自我评估的能力。首先，我会要求学生订定研究计划，建立成功的标准，确认检查点，并在每个检查点对成果进行评估；然后，我再强化学生自我评估的结果。换句话说，我不以我自认为最好的研究方式来评估学生的表现，相反的，我按照他自己订定的标准，强化他对自己表现的评估。

学生得到赞赏和学业成绩的多寡，完全取决于他是否忠于自己的既定目标。这个训练过程，能够帮助学生学会独立自我评估。

一般人误以为成功会宠坏一个人，因为成功使人自以为是、自我中心、自负自满；但事实正好相反，成功使大部分的人更谦虚、容忍、仁慈。反而是失败使人变得既残酷又刻薄。

——莫姆 (S. Maugham)

从食物、拥抱等满足感的自然发展阶段，到认清结果与自我评估，“配对”都具有牵一发而动全局的重要地位。当妈妈将喂宝宝的举动，和对宝宝说话配对使用时，妈妈的声音和语言，就能为宝宝提供强烈的满足感。当孩子入学之后，老师将赞赏这类有效的强化因子，和作业上的勾勾联合并用，勾勾就增加了强化效果。长此以往，勾勾将成为正确答案的有效强化因子。

配对过程在日常生活中处处可用。在送花给心爱的人时，不忘加上几句赞美之词，这将加强满足感的程序。所以以后再出现送花行为时，受者便会自然而然地产生一股满足的情感反应。

我们最喜欢与最尊敬的人和事，通常取决于年轻时所接触的团体。

——霍姆斯洛威尔·斯诺乐 (Lowell Scorer)

学打高尔夫球的动机，多半是因为想接近他那群热衷此道的朋友。他进步神速，而且不久之后，其优异的成绩就在朋友间赢得了赞誉。在此，有两件事配合在一起——朋友的赞美和突飞猛进的成绩。之后，当他独自练球时，如果出现好成绩，他也能感受到过去接受朋友赞美时兴起的满足感。洛威尔·斯诺乐从此迷上了高尔夫球，而且有高度的动机来增进球技。

掌声是唯一令人欣赏的干扰。

——格拉斯哥 (A. Glasgow)

格林与巴瑞公司的中央部门已经开始走下坡，它已经成为整个公司中一个完全没有人味的部门。本·艾夫兹 (Ben Iffitz) 被任命为该部门的经理，他走马上任后旋即发现，该部门的小组长和督导，只不过是公式化的执行任务。于是他决意求新图变。

他与每一位小组长和督导个别约谈，并且表示他非常关心他们的问题和期望。他和每个人会谈时，都花费了相当的时间与精力，还帮他们设定合理的目标，以及衡量成就的标准。

每个人都必须订定一连串的目标与一套衡量进度的评分标准，以后开会时，艾夫兹便按照他们的自我评估予以赞美。自我评估和赞美相随并至，有时甚至还可以获得额外的待遇。此举增强了自我评估的满足感。然后，艾夫兹鼓励各小组长、督导及员工，一起发展类似的自我评分型态。借此，艾夫兹增加了该部门整体员工的工作动机和参与感。

欣赏是件美好的事：它使别人的优点也属于我们自己。

——伏尔泰 (F. Voltaire)

员工的工作动机取决于许多因素，有些因素是在经理的掌握之内，有些则不是。

宪法、童年经验、工作以外的活动等等，都会影响员工的工作动机，而且都超乎经理的掌握范围。

尽管如此，一名经理还是能控制一些影响员工动机的关系因素，例如：授与或扣压报酬。

世人共有之能力为何？答案是：改变的能力。

——安德鲁斯 (L. Andrews)

彼德处方五十三

彼德薪资法：只要表现优异就能获得薪资。

研究报告明白显示，如果要视薪资者为有效的诱因，那么必须具备某些先决条件。薪资非常重要，而且人人皆可取得。然而无论薪资多么重要，除非它与工作表现发生直接关联，否则薪资绝非刺激工作的最佳诱因。在一个组织中，如果上司与属下的关系是建立在猜忌之上，那么做属下的将永远无法了解，报酬是依据能力而定的道理。如果大家都相信，凡事唯唯诺诺、在办公室耍政治手腕或身为上司的亲朋好友，一定能够获得益处，那么对他们来说，“事实”与“真理”就完全无关紧要了。况且一般人的工作动机，大多受到他们本身观念的影响。

在某些状况下，人们对假象与事实的反应同样强烈。然而，假象多半是人类一手造成的。

——李普曼

金钱在刺激工作能力方面的价值，完全取决于它必须满足某些需求，人的需求可以排列出先后顺序。最底层的是基本生存需求，这包括了身体健康与个人安全。社会需求居于中间，其内各包括：沟通、爱、认同、尊敬及有意义的人际关系。位于最顶层的则是自我实现，包括了创造力、自治力，以及充分发挥个人能力。

了解需求的层级体系，具有非凡的意义，一旦低层需求得到满足，它们便不再显得那么重要，而高层需求则相对地益显重要。薪资的重要性，端视它需满足哪些需求。薪资可以购买食物，并满足某些安全及身体方面的需求。大多数人都能轻而易举地满足这些需求。当这类需求获得满足之后，它们的重要性便大幅降低，因此，如果薪资只能满足这些基本需求，就不能成为工作能力的有效报酬。

薪资是地位的表征，它能够满足一个人在尊严与认同方面的需求，正因为如此，薪资才能成为一种重要的报酬形式。

——劳勒三世（E.Lawler）

彼德处方五十四

彼德升迁法：当升迁人选足以胜任新职时，他才会将升迁视为一种报酬。

诸多例证显示，将升迁视为工作表现杰出时的报酬，其实并不能真正激发员工的工作能力，充其量它只能在一个人向上升迁的过程中，提供暂时的利益。同理，提高薪资也许在短期之内有效。事实上，高薪而无能的技师、老师、贸易商、物理学家、工程师、行政人员、政客，比比皆是。由此可见，光是金钱，不足以激发工作能力。

在一个聘请了各类专家的组织中，最好针对不同的人才建立不同的升迁管道。如此一来，各专业领域便有其特殊的升迁方式，而且也不致于会有为奖励杰出的研究人员或技术专家，而将他们升为无法适任的管理级人员的情形发生。传统的升迁制度，便缺乏一个有效的报酬制度应有的弹性。

我们超付他薪水，但是他值得我们这么做。

——戈德温（S.Goldwyn）

吉兹（E.Z. Goze）是一名业绩卓著的业务员，他已在爱提尔理与莱特企业累积了数年工作经验，上级有鉴于他的出色表现，便将他升为业务经理。由于他对新职务的认识有限，因此仅能勉强维持业务部门的运作，至于他的组织能力则有待加强。吉兹升任届满半年之后，公司方面发现。瑞德·安（Red E. Aim）是一名能力很强、经验老到的业务员，他在公司已逾两年；更重要的是，他具备非凡的组织长才和领导能力。但瑞德·安可能要等十一年吉兹退休以后，才有机会当上业务经理。

他们为自己的错误辩护，就好像在为自己的遗产辩护一样。

——伯克

在一个健全而有效率的奖励制度中，报酬应该是可望亦可及的，它必须与优异的表现伴随而生，并且必须在一段合理的时间内兑现，才能发挥应有的功效。但是，能够做到这一点的组织却少之又少。

宇宙间充满了许多奇妙的事物，且耐心地等我们的智慧变得更敏锐。
——费尔波特斯（E.Phillpotts）

彼德处方五十五

彼德地位法：有系统的提高优秀员工所在职务的地位，以资鼓励。

社会认定阶级或地位的方式有很多，照某些部落的习俗，酋长坐镇在一颗硕大的石头上，便是权高位尊的表征。在另一群部落中，酋长的房舍或小茅屋可能有一个特殊的标帜，以突显他的地位。至于平民百姓的阶级，则决定于他家的摆设、勋章的多寡、床位的高度，以及他的小屋和酋长住所间的距离。

现代商业组织，也是建立在相同的架构之上。公司总裁的办公室，往往位于大楼里最显著的地方。通常就座落于顶楼。且其办公室内部空间宽广，铺着厚沉沉的地毯，庞大的办公桌和舒适的座椅，优雅有致的错落其间。相比之下阶级较低者的办公室就小多了，里面的陈设比较廉价，地毯也稍薄几分。

无论在商业界、工业界、行政单位或者教育界，都可以借着改善员工工作环境的品质、舒适度及内部陈设。来激励员工的工作能力。贡献卓越的技师，可以享有选择座椅或工作地点的权利，以为奖励。在大型机构中，办公室是用来彰显地位的，而下列各项陈设则是阶层的表征：·办公室大门玻璃上漆着姓名·悬挂于门上的镀金名牌·把姓名镶嵌在铜制名牌或大门上·局部使用玻璃隔间·连到屋顶的隔间·办公室的大小·窗子的大小·有窗子·窗子加装窗帘·地毯·办公室设备以上的清单虽则不甚完备，但至少能为你提供灵感，借着提升员工工作场所的品质，以强化其工作能力。有秘书在前室接待的传统大型办公室，可能是刺激许多富有强烈企图心及进取心的人，热衷升官的部分原因。但是“彼德地位法”提供了更多的可能性，使优秀员工不必离开原本的工作岗位，就可以享受到适当的报酬与奖励。

我们为建筑物塑形；而后，建筑物也为我们塑形。

——邱吉尔（w.Churchil）

一份工作成果报告显示，部门经理恩斯特·培尔（ErnestA.Peale）总是圆满达成规定的任务。某日，当培尔踏进办公室的那一刹那，他发现自己的脚陷在厚厚的地毯里，原来，办公室刚换了新地毯。高层人士什么话都不用说，但他已从上级这个小小的体贴，知道自己的努力受到了赏识，而心里感到非常踏实。他每踏进办公室一步，信心便随之增加一分。过几个月，他持续不断的工作佳绩又获得了报偿，当他开车上班时，可以把车子停放在一个漆着自己名字的专属车位。培尔在每一次工作成果评估中，都将他的管理氏才展露无遗，于是公司便借“彼德地位法”，奖掖他卓越的贡献。在他裁示了一项相当睿智的管理决策后，他终于赢得了最高报酬——一把主管专用洗手间的钥匙。

除了“安排”之外，没有任务东西是新的。

——多兰特

电话与电话相关用品、办公室家俱、办公桌组、桌上的标帜。刻有名字的笔、烟灰缸、座椅、艺术品、装框的奖状与证书，都是你可以借以实施“彼德地位法”的物品，而且即使行之多年也不会发生不必要的重复。当某

些设备和家俱也差不多该汰；日换新的时候，便是另一个轮回的开始。

“彼德地位法”使表现优异的员工，在他原本的工作岗位上获得适当的奖励。运用“彼德地位法”时，在方法上要既敏感又创新。根据传统观念，每一个阶级的办公室都应该予以标准化。不按工作表现来提高工作场所品质，的确可以为公司省下一小笔钱，但这笔钱却不足以弥补公司在员工能力方面的损失，双颊红润的酒窝女郎，你是天上的掌上明珠。

——曼纳斯 (L. Manners)

彼德处方五十六

彼德效率法：鼓励员工相信，效率为报酬之依据。

如果想以报酬做为激发员工工作能力的诱因，其先决条件是员工视工作效率为报酬的依据。一名经理无从得知报酬对员工到底重不重要，但是只要他按照公司既定的报酬政策，奖掖表现杰出的员工，就一定能在以效率为报酬依据的基础上，激发员工的工作动机。

任务完成之后，享乐方随之而至。

——波洛克 (R. Pollok)

杰克·毕治沃特 (Jack Hilgewater) 是贝曲凡尔火箭船公司的总裁，他告诉我，他手下的高级管理人才，已经在负担得起的范围内，制定了一套最公平、最吸引人的分红制度。

但是分红制度付诸实行后，却令他大失所望。他还听说，员工都把分红制度当成笑话看待。

当我针对贝曲凡尔的员工进行访谈调查后发现，他们认为这套分红制度，只不过是老毕治沃特用来提拔自己亲朋好友的特殊管道，而这些人早已占据了公司大部分要职。

如果你连和自己都沟通不良，那么怎能奢谈和陌生人沟通。

——菲佛 (J. Feiffer)

彼德处方五十七

彼德建议法：依表现优劣，赏罚分明。

如果报酬与表现休戚相关，那么报酬就应该明显得能够让人感受到有与无之间的差异。

此一概念不仅适用于薪资制度，也适用于其他奖励制度。

为表现不好的员工加薪百分之五，为表现杰出的员工加薪百分之十，是一项不智之举。

对于这种奖赏制度，各家看法殊异，然而事实一再证明，这并不能有效地提升员工的工作动机，也无法强化员工的贡献。

赞美所有的人，其实等于没有赞美任何人。

——约翰逊 (S. Johnson)

毕格曼 (O.C. Bigman) 是瑞普全公司 (Wrapture, Inc.) 的总裁，该公司是都德企业中，专司包裹与包装的分支机构。毕格曼发现在同样一个职位上，最优秀员工的生产量，是最差劲员工生产量的两倍。于是他决定应用“彼德建议法”，把两位员工的薪资分为三部分。薪资的第一部分以员工操作担任

的职位为基准，所以职位相同者，第一部分薪资所得皆同。薪资的第二部分以年资和生活费为基准，每名员工这部分的薪水，每年都会调整一次。至于薪资的第三部分，就不是自动调升的了，而是以每名员工每个月的工作表现为依据。

瑞普全公司表现最差的员工，其第三部分薪资为零。至于表现最佳的员工在第三部分薪资所得，则超出其他两部分的薪资总和，毕格曼对员工阐明，这和加薪不可相提并论，它完全是根据员工每个月的工作表现而有所增减。唯有碰到职位发生异动、生活费用提高、年资加级等情况，才有可能调薪。

薪资中的奖金部分时有增减，因此，如果表现不好薪资便随之滑落。当员工亲眼看到有功者得奖金时，他们就会相信，瑞普全公司的确存在着一套奖励制度。

若要强化我的能力，请鼓励我的优点，而不要同情我的弱点。

——艾尔科特 (B.Aicott)

彼德处方五十八

彼德利润法：让所有员工共同分享利润，使公司成为全体合作的企业。让每个人受到应得的尊重，但绝不对任何人产生偶像崇拜。

——爱因斯坦

彼德处方五十九

彼德保护法：福利应该能为员工提供实质的安全感及有意义的享受。

借着额外的福利，提供员工安全感与享受，以强化员工的工作能力。将福利做为员工表现优异时的报酬，不但是效果良好的诱因，而且也能强化整个体系内各个阶层的工作。在大多数企业组织内，通常只有主管级人物能够享受公司提供的大轿车、不设支出上限的帐户、夫妇同享的商务之旅、股票自由买卖权，以及俱乐部会员证。公司所持的理由是，这样可以使企业主管对公司的利益关切更殷。更重要的是，额外的非金钱报酬，等于为高收入的主管级人士，提供逃税的机会。

高所得高满足。

——莎士比亚伊格 (B.Eager)

是一位积极进取的年轻主管，他被调升为华区与魏特产品有限公司的区域副总裁。这新职首先使他有资格加入公司的“管理——奖励计划”，这包括了可以享有一万股股票的自由买卖权。伊格非常急于表达他对公司的感激与忠诚，于是，他用自己的存款及银行贷款，买下了一万股股票。结果，股市惨跌，股票面额滑落了百分之五十。但事实上，这件事和他的能力或对公司的忠诚度，根本不可相提并论。

生命中仅次于掌握先机的事，就是知道何时放弃到手的利益。

——迪斯瑞里 (B.Disraeli)

伊凡·奥斯汀 (IvanAustin) 接受了公司提供的升迁机会，于是，他必须从加州的圣塔克鲁兹 (SantaCruz) 搬到公司总部所在地纽约。他的薪水调高了一些，但是纽约高昂的生活费，打平了加薪的部分。此外，公司还

配给一部轿车，但是他很少开车代步。因为他每天必须花费相当长的时间，耗在纽约市令人神经崩溃的跨城公路上。不消一个星期，他就竖起白旗，改搭通勤火车进城上班。如此一来，不但节省时间，也保住了他尚未全盘崩溃的神经系统。

他在乡下没天没日地工作，只好搬到城里去；到了城里又没天没日地工作，只好搬回乡下去。

——马奎斯

彼德处方六十

彼德美食铺：让每名员工有权选择他或她想得到的报酬。

报酬专家、管理顾问、行为科学家、员工和工会领袖均一致赞同，应该为员工提供选择报酬形式的机会。

如果一间美食铺中的美食包罗万象，花样繁多，那便可以满足每一位顾客的胃口。同理，如果你设计了各式各样的报酬方式，就可以满足每名员工在薪水、享受、安全感、自我实现等方面的个别需求。

对一名必须养家，而且急于买一幢房子的年轻员工而言，自由买卖股票权、退休福利、乡村俱乐部的会员证，也许不是最佳的奖励方式。因为以上这些非金钱报酬，并不能为他解燃眉之急。经过数年，当他步入事业中期，这些报酬也许就比较能够引起他的兴趣了。可供选择的报酬形式应该包括：红利、延长假期、选择做计划或做创造性的工作，以及形形色色的福利等。

“彼德美食铺”，或称为“自助餐式报酬”（Cafeteria Method of compensation）及“超级市场观”（Supermarket Concept），它是透过员工自己的选择，达到了报酬个人化的理想。员工可以在个人事业的不同阶段，选择最能符合自己需求的报酬方式，而为了获得报酬，他愿意尽最大努力，以充分发挥个人的工作潜能。

所有的好人回过头来帮助自己的时候到了。

——尼尔森（F. Nelson）

彼德处方六十一

彼德目的法：若想鼓励及强化员工的表现，就明确的告诉他们工作目标为何，并提供足以回报他们贡献的回馈。

明确的工作目标，不但清楚传达员工的工作职责，并且也是评估其工作表现的客观标准。

莱待·安（Ryte Onn）

是突纳维尔中央铁路公司里一位经验老到的敲轮员（wheel Tapper 译者注：火车进站后以槌敲击轮子的人），当有人问他，为什么要敲击火车的轮子时，他的回答是：“我不知道。”将水桶放入枯井，等于马齿徒长而一无所获。

——考泊（w. Cowper）

彼德处方六十二

彼德参与法：奖励团体表现。

对许多人而言，最强烈的工作动机，来自于工作本身的挑战性、成就一番事业，以及接近心目中仰慕人物的机会。

有时候，不能单看一名员工的表现，来决定报酬的高低，而必须以团体表现做为报酬的依据。那么，团体报酬计划可以提升员工的合作精神。

没有任何一名船员。会因为个人划得特别卖力而受到赞美。

——爱默生特洛

真牵引机公司在装设了生产线的初期，产量的确有所上升。但是近几年来，越来越多从生产线制造出的曳引机缺少了零件。造成此一现象的原因似乎是，工人对一成不变的工作内容感到厌烦。该公司提出的第一条解决对策，是尽量增加质检员的人数。不久之后，质检员也开始对千篇一律的工作内容生厌，于是，有问题的曳引机也能盖上通过检验的印章出厂。

赖特(I.C.Lyte)

是一位相当干练的工业工程师，他重新规划生产线的作业流程，并将员工编成几组，分别负责生产线上的一个重要部分。一组负责组合传动装置，另一组负责装设机械系统，其他依此类推。机器出厂后，只要在保证期间内，没有接获任何故障报告的小组就可以获得奖金。

在群策群力风潮的鼓励之下，员工们皆合作无间。瑕疵与故障不复存在，员工也不再认为工作枯燥乏味，因为他们都尽量贡献一己之创意，来改进作业流程与产品品质。

人类修筑了太多的墙，却没有搭建足够的桥梁。

——派尔(D.Pire)

彼德处方六十二

彼德授权法：为有能者提供发挥创意的机会。

许多能力很强的人之所以会遭遇强烈的挫折感，皆肇因于无法忍受规定和官僚制度的种种束缚。如果公司授权有才干的员工按照他自己的方式工作，或管理他所负责的部门，那么就得以化挫折感为满足感了。这种管理风格着重的是实际的目标，而非僵化的过程。当主管尊重有能者，并将这份尊重转换为让员工有尽情发挥个人创意的自由时，工作成效必定直线上升。这样一来，员工不仅能满足自我实现的需求，也能使他们觉得自己受到重视与尊重。

个人特质是一切美好事物的根源，无论在何处，皆应被珍视与尊重。

——李希特(J.Richter)

彼德处方六十四

彼德赞美法：传达你对员工杰出表现的赞赏。管理的定义，就是安排、委派、监督、做决策、拟计划、协调、知会与控制的过程。大多数对管理的诠释都遗漏了最重要的因素，亦即与人通力合作，共同达成目标的方式。团队合作首重和谐、了解、共识、善意、友善及热情。

赞美与认可的来源，关系着我们对赞美与认可的评价。当一个你不信任的人赞美你时，你很可能会怀疑他是否另有企图。

有时候我们厌恶的不是阿谀谄媚本身，而是我们被人阿谀的方式。

——罗什富科哈特 (M.T.Hart)

是个位尊权重的管理者。他将全副精神都投注在企划、组织、命令、与控制方面。他认为，执行他所交付的指示与计划，就是属下职责所在。当同事谈到人际关系是管理相当重要的一环时，哈特总是嘲讽他说：“好人跑最后。”哈特参加了一个主题为“修正行为”的研讨会，他对会中提出的研究结果深感兴趣。离开会场后他雀跃万分，因为他又学会了一项使唤部属的新伎俩。接下来两个星期，他紧紧盯住员工们的表现，以观察受宠若惊的部属，在受到他言过其实的赞美之后，会不会工作得更卖力。结果，几乎每一个得到赞美的员工，都立刻对他起了戒心，而且也唯恐招来同事的嫉妒。

即使在政治界，也存在着恶有恶报的因果论。我相信，这是和物理或化学定律一样精确的自然法则。

——尼赫鲁 (J.Nehru) 弗兰克·亚伯 (FrankN.Abie)

的管理风格，一向主张如何在体谅个人和强调效率之间取得平衡点。他无时无刻不考虑到部属的感受与福利，也非常乐意和他们共同解决问题。他的赞美与认同，往往能够有效地提升员工的工作成效。

能受到众人称赞之人的赞赏，是一件令人开心的事情。

——豪 (T.Howe)

彼德处方六十五

彼德声望法：和各阶层的优秀员工沟通。

几乎每个人都和地位显赫的人攀刚关系。群众簇拥着有名的演艺人员、作家及政客，只为了能看上眼、碰一下，或和他们握握手。在一个组织里，和高级主管建立关系和沟通意见，对员工而言是莫大的鼓舞。

在传统层级体制的组织下，沟通是由位高权重者向下传递。员工的能力不论优劣，一律只准和自己的直属上司沟通。

跳脱传统的管理方法，每个层级将能提供更多的升迁机会，而且也能使员工在他们胜任愉快的职位上，获得更多报酬。在循环式的层级体系中，因表现优异而升到其所属层级的最高职位者，可与组织的层峰做较密切的沟通。这个制度可以激励各层级能力最强的成员，并使其愿意留在原职，继续发挥其才能及贡献。如果他被调升到另一个较高的层级，不但从鸡首变成牛尾，地位一落千丈，也可能因此永远无法跻身该层级的顶尖位置。

在循环式的层级体系中，高级主管会和每一层级内最优秀的员工直接沟通，这不但能提升每个层级的声望，也能为高层决策人士提供来自于所有层级最直接、最有效、也最实际的建整体比其组成分子的总和简单。

——吉布斯 (w.Gibbs)

彼德处方六十六

彼施趋近法：透过强化的手段，不断使一个人趋近理想的目标，可以改造一个人的行为。

在此之前所讨论的各种报酬方式，它们的前题是大家必须具备共同的目标。事实上，假使员工在获得上司认可，达成了个人企求的目标后，身为

主管者也应予以鼓励，因为“彼德趋近法”的适用范围，并不局限在需要具备共同的目标。但你必须先了解，自己是否有权利改变他人的行为。我曾经使用“彼德趋近法”，帮助过许多弱智者、精神病患者、神经衰弱者及其他重度残疾者，以增进他们的行为能力。我一直深信，虽然这些病人没有能力订定个人目标，我还是应该不遗余力地帮助他们。

关于良心问题，不能以少数服从多数。

——甘地

因为行为是由结果塑造的，因此我们可以有系统地改善行为。受到鼓励之后出现的行为，通常会在未来重现，由于人类大部分的行为，在重复时不可能分毫不差、一模一样，所以可以事先设定预期目标，并按照目标来塑造行为。若想达成此一目标，就必须利用人类行为有所歧异的特性，而且只强化合乎预期理想的反应。

除了变化之外，世界上没有任何事是永恒不变的。

——斯威夫特琼斯（D.V. Jones）

是益精市赫赫有名的康太奇船务工程公司的总裁，他将自己的女婿诺亚·康特（Noah Count）安插到零件部门。琼斯希望零件部门的督导金尼·尤斯（Gene Yuss），能教诺亚如何处理部门一些必要的例行程序。不久之后，金尼·尤斯终于体会到，琼斯赋予他的任务，是一项多么重大的挑战。

虽然金尼很仔细地为诺亚反复解释与示范，诺亚还是忘了在库存箱上记录存货量，填写存货清单时也填错行，而他的工作记录更常常令人丈二金刚摸不着头脑。金尼·尤斯对这个问题做了一番慎重的考虑之后，决定重新改造诺亚的行为，使之合乎既定的行为标准。他明白地告诉诺亚，如果他要成为一个能干的人，就必须做到哪些事。而后，只要一有机会，他就对诺亚朝“能干”之目标迈进的行为予以嘉许。当诺亚写了一张可以看得懂的记录时，金尼不但称赞他，还进一步指出，这份纪录之所以易读好懂，是因为它既整洁又清晰。金尼有系统地强化了诺亚在每一件任务中的最佳表现，直到从“趋近”的角度来看，他已经达成令人满意的表现为止。金尼·尤斯心里明白，如果他要等诺亚·康特把整件任务都处理得既高明又利落，他可能必须无止境地等下去。

宽大为怀者，财富无限。

——勃朗宁爵士（Sir T. Browne）

惜由以上的讨论可知，我们可以运用“彼德处方”来鼓励员工杰出的表现。虽然在传统上管理技巧仍大多应用在商业方面，但它们对政治、教育、民权，或任何必须变化人类行为以达成有意义目标的努力，也都贡献良多。

切莫等到太迟才记起，生命的意义不在于事业，而在于生活。

——福布斯

注释

你可以逆向使用“彼德地位法”，做为解雇员工的手段。有一位高级主管了解到他升了一名不适任的员工，如果开除这名员工，别人一定会怀疑他先前决定人事案时，是否不够明智。于是他的当务之急，是想办法让这名员工自动辞职。这名员工于星期一上班时，当他一踏进办公室，脚底便将一个讯息迅速传达到他的整个神经系统：地毯垫毡已经从地毯下抽除了；星期二上班时他又发现，办公室大门上的名牌已被摘除；到了星期五，当他看到连办公桌都被搬走时，他就开始另觅工作了。

结语再会或彼德计划

好主意留不住，一定要想尽办法好好利用——怀德海啊！

人类福祉何时方可为世人行为之准绳，并使普世和平如万丈光芒般照耀四方。

但尼生（A. Tennyson）

对未来所知越多，对现代生活的危害就越严重。我们已经深受制度化习惯的禁锢，听任技术及组织方法操纵社会动向。层级体制已经变成永恒的机构，所以，纵使体制担负的责任以及个体对体制的认同感皆大幅降低，层级体制的权力却仍然有增无减。层级萧条侵蚀了评估品质的标准。国民生产总值依旧是衡量一国国力的正式指标，但是，这个数字却是将香烟广告费与治癌医疗费、汽车销售额与丧葬费、胶化汽油与医疗药品产量，全部相加而得到的结果。

生活费用水涨船高，生存机会也越来越少。

——威尔逊（F. Wilson）

盲目膨胀权力的结果，使现代人误以为自己超越了自然，而且有权对自然为所欲为，甚至忽视对环境造成的负面影响。人类无知的躁躏，开发看似无边无际的大地与自然美景，如今，大自然饱经浩劫肆虐的恶果，已日趋明显、丑恶。

虽然其他事件转移了我们的注意力，但是以原子弹和双边防卫系统为基础的国防体系，却一再提醒我们，有朝一日人类将面临一场毁灭性的战争。今天，一场战争极可能迫使全人类走上灭亡之路，于是，我们需要有一套强而有力的国际法律与维持和平的系统，以消弭所有战争发生的可能性。

在解决和平问题的过程中扮演积极的角色，是每一个良心尚存的人责无旁贷的道德责任。

——爱因斯坦

许多年轻人无法对一个生活空间过度拥挤，生活型态庸庸碌碌的文明社会认同。有些人于是想回归田园，并致力追求天人合一的生活；然而另有一群人，却陷于革命的论战中，无法自拔。

讽刺的是，当既存体制不遗余力地打压年轻人的同时，支持年轻人在社会正义、环境品质、生存、和平等地位的声浪却日渐升高。

如果我们想再造新世界，一切建材已经准备就绪，而第一个建材就是由混乱制造的。

——奎伦（R. Quillen）

运用“彼德处方”，是逆转膨胀陷阱的第一步。每一个运用“彼德处方”的人，不但能将自己培养成充满人性的人，也将对人类生存贡献良多。

改造自己，比一群吵嚷不休、光说不练的鹦鹉，对改造大众所做的贡献更多。

——拉法特（J. Lavater）

技术的进步不见得是邪恶的，但是如果在发展技术的同时，社会、教

育、人道思想没有随之改进，那么整体社会系统便会对技术生厌。“彼德原理”为我们提供了由本身开始改造社会的计划，因为无能不足以维系人类生存。

人类面临的首要课题是（我自己在这辈子恐怕找不到答案了），如何使自己愿意并有能力自救。

——李普曼

第三部 彼德计划

经济增长如何与生态保护共生
卢明然译
人类唯有与大自然维持和谐共生的平衡关系，建立资源再生系统，才能减缓因经济增长所带来的环境破坏，和资源耗尽的窘境。而这样的经济增长才是一种进步，一种没有极限的增长。

前言在诸多事务中，须有紧握蛮牛尾巴，勇于面对蛮横的情境。

——菲尔兹（W.C.Fields）

我们从来像现在这样忧虑未来，我们知道湖泊正日益干涸，河川及大气层饱受污染，而更糟的是我们也处于核大战残杀的阴影当中。压迫性的贫穷在富裕的社会处处可见，一度做人于世的都市环境也逐步恶化衰败。人类正遭受前所未有的威胁，因为战争、人口、环境问题的恶化现象，正不分国界地威胁我们，我们所在的星球正面临一场山雨欲来之大灾难。了解这些危机，就算再花更多的心力于一些课题也实不为过。所以现在是应该起而力行，做点事情的时候了，只要能够认知并且力行，克服艰难而能成功的日子应在眼前。

今日我们所处的形势是转变得如此快速，我们须要有前瞻的眼光以应付目前之处境。

——腊斯克（Dean Rusk）

在这些问题逐步形成之际，我们却住住沉浸于一项迷思，深信惜由科技的突飞猛进及国民生产总值的提高，将会解决我们所面临的问题，并且使我们迈向世界和平与繁荣的境界。

我们若无法了解上帝的旨意，那么对于科学的投入更是必须而明确的。换言之，若对于宿命是那么无法预测，那更须致力于科学的突破以求幸福。

我们处在志得意满、危险重重之中，在我们国家意气风发的背后，仍有许多邪恶正蕴育着。

——加德纳（John Gardner）

对于威胁我们人类生存的问题，我们只愿找寻简单的解决方案，头痛医头，脚痛医脚，而不知前因后果及问题的复杂性，去思考全盘解决方案。就因为如此，于是我们才热中于应付目前之窘境，拼命找药到病除之万灵丹。

人类无法但面对现实。

——艾略特（T.S.Eliot）

一九七三年十一月三日，美国发射水手十号（Mariner 10）探测水星，并且自数十亿英里传回探测之照片。水手十号计划耗费了多年的人力财力，然而解决能源粮食短缺之社会规划却迟迟无法实现，即使直到问题恶化严重，部分人士却仍认为这只是政府的小疏忽而已，其罪可赦，其责可免。

我们大部分人都很会原谅自己，苛责他人，甚至归罪他人，也正由于有许多诚实的人急于名利，而使我们社会各阶层逐渐腐败，他们欺骗作假，使消费者蒙受损害；右派、左派的极端激进份子，其行事和表现似乎强调唯有暴力及仇恨方能使未来更美好；也有许多具有权力及影响力的人，本可以使我们更具有建设性的转变，然而却只保护其本身之利益，置人类前途于不顾。有许多市井小民志得意满，尽情奢侈浪费，无视于即将迫近之危机，或是对危机毫不关心，无动于衷，诸如此类，甚至比嫌恶目前情境的人们更加糟糕，因为他们是如此冷漠，对一切浑然不觉。更有些人不愿因公益来牺牲自我的享乐与便利，而更使人类涉临危险。

人生像水道一般，你投入什么就获得什么。

——莱雷尔 (Tom Lehrer)

虽然我们随处可见人类自私自利及自满骄傲的现象，然而我们也可看到一些希望、感觉到正进入一种尊敬并领悟大自然的时代。这领悟可从多处得知，愈来愈多的人领悟到个人命运无法和大自然与生存在此星球的其他生灵分开。

生命及任何事物的充实即是宇宙之美，应去珍爱而不是疏离。

——杰弗斯 (Robinson Jeffers)

本书即是尝试呈现简易之常识，使我们人类能更适于生存并且追求自我成就，乍看之下似乎陈义过高，但也正因为如此我们才更须努力探求，否则我们便会一无所有。

第一章 危机

社会借着工业进步昌明的结果，究竟会迈向何种境地？当工业停止进步，又能为我们人类留下什么？——米尔 (John Stuart Mill) 我是半世纪前出生于益精市 (Excelsior City)，祖先们都是开路先锋的农夫，而我是在益精市郊生长的第一代，亲眼目睹这城市的兴起，它从一个海港蜕变为农产品供给地、伐木公司及矿业控制群集之地，现在益精市已成为一座工业化、商业化的大城市，支配着本县及其居民的生活方式。

他最大的抱负就是远离文明，一有钱他就跑到南加州去了。

——约翰逊 (Alva Johnson)

城市生活品质恶化

当我还是个孩子时，人们所求不多，居民只要市长或是市议员们不要做出使本城蒙羞或窘困的事情，也就心满意足了，然而这种情况却随着城市扩增而有所改变，“益精市”的前途掌握在如比奇斯利克 (Jeremiah Beachslic)、巴龙 (Rob. R. Baron) 及杰图尔 (J. P. Getall) 这些工商界领袖的手中，随着都市的扩张，他们均被视为本市的英雄。他们所强调永无止境的市场扩展、资源利用，以及对生活水准不断提升的承诺，在在都是找成就“美国梦” (American Dream) 的基础。

益精市从未被规划成“城邦”(city-state)的形态，它只可算是顺势发展罢了。仿佛就在昨天，我的祖父母在平静的益精山谷中耕作，享受自然的悠闲纯朴，偶而开车到城中购买些补给品、在商店闲逛、坐电车游逛或看人理发串串门子。然而现在，我们却挤居城市中或在高速公路上塞车，只期盼能够准时打卡上班。从以往的古朴到今日的情况，没有一定的顺序阶段，我们就是这样，在毫无心理准备的情况下，看各区域自然而然地自城郊变成都会。

城市生活就是：上百万的人们寂寞地聚集在一起。

——梭罗(HeryDavidThoreau)

益精市的扩张也增加了工作机会，于是形成了一个劳工密集区，益精床垫公司、水星纸厂、布莱特营造公司以及其他类似之公司都不是在荒郊野外，而是在城市之中经营，尤其是能够提供足够劳力、水源、电力、运输、税负减让及有潜在市场之处，也由于工厂逐步移向城市，劳工人口因而增加，商业活动活跃，使得益精市得以繁荣发展。

都市就是活动力的展现，你可以在城市中找到最好的商店、戏院、图书馆、餐厅、画廊及文化中心，光这些好处就足以抵销都市发展所带来之弊病，如犯罪暴力、拥挤、污染、官僚及交通拥塞等；同时感觉上在都市亦较易追求、获得幸福。

所有城市都有了疯狂的一面：但在疯狂中亦带勇猛；所有城市也都有美丽的一面：但美丽的背后有时却令人感觉狰狞。

——莫寿(ChristopherMorley)

虽然预言家警告这样的发展“太快、太多”，但益精市仍不断地扩张。屯垦者大肆买土地、开垦社区，创造了诸如益精高地、益精湖畔公园及益精疗养村等社区，像这类的“准社区”城市所带来的后遗症而不自知。贫穷的人被遗忘在次等的住宅，因为想拥有新家，所须付出的成本在城市中已上涨两倍，因此所获取的利益反倒成为城市的污点，而且有愈形恶化的趋势。贪婪的屯垦者掠夺新的土地从事开发，却毫不考虑到被改变的区域景观、水土保持工作，以及益精市资源等相关问题。

官商勾结

从政治层面看亦可反映出一些助长环境恶化的发展。前任市长凯文出身名门望族，亦是各种艺术。活动的赞助者，然而却在市长选举中失利败给派特——一位强力支持大企业的政客；而继任者潘克市长更在其三任任期内大捞一笔，不当致富，使他每适生日时便席开百桌，大肆铺张宴请和政府部门有合约之商界闻人。除此之外，市府内亦设有一税赋减免信托基金，由市长的堂哥掌管。根据《益精日报》的报导，潘克市长在退休之际已收受比奇斯利克油品公司之股票，以答谢其允准开采益精湾的油田；而巴龙银行总裁巴龙三世也为潘克市长购买益精乡村俱乐部终身免付费的会员证。市政府就像上层漏洞的船逐渐下沉。

若今天你仍感迷惑混乱，只因你未明智地思考。

——彼德(IrenePeter)

“直到这种官商勾结愈来愈明显，益精市的居民方才“后知后觉”地发现，原来他们把狐狸送进了鸡窝，居民听到母鸡的咯咯叫声，却始终看不

到蛋，这时他们才睁开双眼而猛然察觉，他们的环境已充诉着有毒的化学废料、污水、烟雾，到处丑陋的都市面貌以及沉沦的道德感。在不稳定的经济中，物价暴涨，使得像我这样年轻但薪资微薄的老师，困居在高价租金区域中却动弹不得，无法搬运；正当我觉得钱存得差不多而可以打点些东西时，却发觉物价又涨了。

钱是圆的，它会滚动离开。

——阿莱赫姆 (ShoomAleichem)

贫穷的人及饱受压迫的族群开始群情激愤，进而诉诸暴力与犯罪。增税、涨价、物资短缺、能源危机及罢工等现象，使日常作息无法正常运作，一片混乱，于是油然而生对都市生活的憎恶，并向往以往纯朴简单的生活。

托拉斯（垄断）集团以其拥有之公司而闻名。

——琼斯 (Ellis O. Jones) 他们怀念七十年代的生活方式，想要回到以前安居乐业的生活，而选举奈尔成为新任市长，寄望他能从事改革，重建法律与秩序。奈尔市长上任后，全力展开一连串的措施对抗青年文化、反对异议份子、少数民族、知识分子、新闻自由及生育控制，他强调个人之小我对社会福利义行的责任，他的座右铭就是“管的最少的政府就是最好的政府”，这类似开国元勋托马斯·杰弗逊 (Thomas Jefferson) 的论调。奈尔市长又赞扬爱国主义、勤奋工作、节俭。大我、家庭、教会及自扫门前雪的价值观，诸如此类的观念使得他能使污秽的政治转浊为清。然而在此同时，犯罪及任意开发环境却逐步恶化。

我需要四个州的善意立法，自行运用我的金钱成立立法机构，因为我发觉这样的方式最为廉价。

——古尔德 (Jay Gould)

除益精市外，事实上全世界科技发达国家正带头领导发展中国家，朝着毁灭的途径迈进，人类与自然界都“手携手、肩并肩”朝着毁灭的路径行走，我所谓的“彼德扩增” (Peter Proliferation) 效应正代表我们正在蹂躏着自己的星球；我们过度渴望所谓的“增长”，殊不知提升国家生产总值也正是掠夺人类资产的明证，而经济成长的美梦，及像这种纠缠盘结的“恩赐”，最终会成为我们的噩梦。

当国家变得苍老，艺术美学亦不再引人入胜，而重商情结却比比皆是。

——布莱克 (William Blake)

渐进式的教育改革

在一九三八年，我开始参加教师课程时，就有心理准备在未来成为一名传道授业的教授；然而在实际从事教学之前，我也不断寻找大众教育问题的解答，事实上二十五年来，每年我在研读不同课程时也从未间断思考，开始我只是在乎自己的教学，思图改进，但以后找也开始关心其他老师如何改进教学方式，盼望使为人师长者能更加称职。

从研读自然科学逐渐移转兴趣至社会科学领域，使我更能领略科学与人生之间微妙的关系，然而我们对科学的研究，似乎无法与实际社会进步的情况相结合。所谓的科学与技术似乎自行发展，有着精确的演算与抽象的定义或分析，考虑众多因素，却独缺对“人”的考虑，换言之，人类的创造的科技使得人已无法以社会约束力指导其发展。我相信教育必须做某些改革，

使得孩子们能关怀万物、聪慧理性，进而能与他人和平相处，与环境与自然“和谐”生活在同一星球之上，并且在科技化的世界当中，拥有满足的个人生活。

在十九世纪初，很少人需要广告撰稿人去告诉他们究竟有何需求。

——加尔布雷斯（JohnKennethGalbraith）

在我察觉到问题时，便知道最重要的改革步骤，首先须从教师本身教育着手，而那些颇受欢迎的教育改革提案，例如小班制教学。更多之财力支援、好的书籍、完善的设备及建物筑，诸如此类的提议若没有完备的师资伴随增加，就往往没有多大价值。完备的师资就是教师能够具备相当程度的能力。我致力于建筑一种提升教师能力的有效方法与一系列的改进计划。而这种方法就是“系统渐进法”。此方法虽然耗时，但其结果证明此法比以往传统方法来有效。也由于系统渐进法之成功，使我联想到或许也可适用于改善其他人文或社会情况。

事实上，系统渐进的概念并非首创，它最伟大的成就就是太空计划，使人类能登陆月球，尽管成就如此“高超”，这观念却从未在人文之课题上加以应用。

谴责科技，就好像是忘记那绿油油的美丽花园，是由海水淡化后加以灌溉而成的；然而颂扬科技成就，也像是忘了原子弹投掷在广岛所造成的损害一样。

——蔡斯（stuartChase）

恶性循环

由于人类具有创造的天性，使得人类成为无可救药的系统建立者。环视整个人类历史。

人类将所有的观察纳入系统之中，人类创造发明了法律制度以规范其社会行为；更制定航行规则、道路网，并且也将诸多知识纳入所谓科学范畴之中。除此之外，也将人类的未知事物纳入信仰、宗教及玄奥的体系之中，所有人类各期的社会，不论身处文明或原始时代，都可算是人类自创的系统，我们拥有的科技文明，不论是简单的工具、武器或是电子、传播输送网络，都是由人类所自创的系统。

不幸的是，这些大多数由人类为了处理社会问题而建立的系统，都是天马行空的任意发展，即鲜少注意到长程发展的结果。没有人料想到大气层会受到污染，也没有人会料想到社会福利所衍生出的诸多问题；从没人想到致力于医药的发明，竟也会衍生出社会上老人与新生儿的问题，也没有人会想到富裕的结果竟会发生背后的贫穷现象。

我们益精市的农民仍然种植作物以供应全城居民，而在处理与运送这些农作物的过程中，需要多方配合，如农夫需要种籽、饲料、肥料、除虫剂以及其他化学药品，以帮助作物的种植与生长；卡车及火车载运农作物到达经销商之手。但是以往云雀的叫声已被隆重的机械引擎声所取代，除草时各种油料排气淹没了原有的干草香。在城镇的肮脏仓库中，新鲜的农作物被加工处理，最后运抵商店或超市供人们购买及消费。

文明的道路，系由锡罐所铺设而成。

——哈伯德（ElbertHubbard）

- 建立再生系统今天

以系统的观点分析这些过程，显而易见的有许多现象未被察觉，像是在整个过程中的产生之废料，就从没被解释或加以说明。泥土中的有机物可转化成可食用的植物、但亦有些在过程中被抛弃或被经销者丢弃。有些部分如皮、叶、残余等变成家庭垃圾，这些垃圾不是在城市的垃圾场中就是在水道中，逐步流入益精湾中，这是一种单向的流动。农地上的有机物逐渐耗尽，而河流、海湾却满布氮及肮脏的废物。系统分析家可以断定整个自生产到加工处理以及行销是种精密而有组织的流程，然而对于所产生的废弃物能够再利用、再循环重生的简单道理，即视之为“无利可图”或“毫无价值”。因此，一个完备的系统应当是在政府愿意支援及补助计划下建立，或是由产业界本身发现所谓的“废弃物”有利可图，在如此的概念下，所有自生产到消费的流程系统，包含所产生的“废弃物”之再生利用，使有机废料回归泥土，借以维持生态平衡，才能使整个流程达到零污染的境界。

这种再生的概念，对长年以耕作为生的人们而言是理所当然，再简单不过的道理；过去几千年以来，同样的土地被耕种却仍生生不息，原因即是有机养料能回归到泥土中。

系统分析家指出，益精山谷由于腐植土的流失，使得撒入土中的化学肥料在渗入土中之后流到河里，农民更因土中化学肥料不足而变本加厉地添加，于是河流的污染更加严重。另外，生产化学肥料的普利葛拉特工厂座落于河流上游的益精湖岸，化学物质及废弃物流入益精河，加上农业污染物质，使得沟渠到处涨漫着有毒的易燃性气体，甚至已有多次在河面上起火而甚至毁坏河面上桥梁的纪录。船只航行在繁忙的水道中也会污染水面，大部分的龟类因而死亡，河流更因此丧失了娱乐休闲的功能，而这河水正是益精市的水源。讽刺的是，当这一切发生的同时，我们短视的市长却仍在为益精市的工业化，不遗余力地大力鼓吹。

我们再检视这些农、工业，亦可发现另一问题，那就是杀虫剂的使用方式。以往我们均小心谨慎地使用，而现在杀虫剂也加入污染的行列，肆无忌惮的冲入河流及空气中，即使杀虫剂能够发挥效用，但同时它也杀死了益虫及食肉动物，而这些正是害虫的天然敌人。借着风力、毒剂四处飘送，毒害野生及家养的动物，甚至农民本身亦身受其害。毒剂亦借由雨水的流失而渗入河水，流入海中，使得原本即因化工厂排水污染的海湾更形恶化，鱼类大量死亡一赖捕龟为食的海鸟亦因此遭殃，无法生蛋孵育；人类吃了有毒的鱼导致细胞毒素累积，而婴儿亦喝进食用毒草的乳牛所产的牛奶等，怪象比比皆是。

系统分析家须再审视这些农业残留物的问题，或能发现在整个流程中其数量是如此巨大，虽然经销商在流程中因使用了瓦楞板而便利不少，却没留意它是否可以回收，这些纸板最后全部堆积在益精市的垃圾场中。在市场中，消费者选购水果及蔬菜，然后用塑料袋加以盛装，顾客在柜台结帐，又将这些塑料袋集合置入纸袋中，当消费者回家之后，这些纸袋、塑料袋全部成了家庭垃圾。

目前最令人忧心的是，整个系统从生产到行销，并没有所谓回馈于泥

土的过程，其结果往往是生产率提高了却又造成另上次灾祸的发生，每一时生命所依赖的土地，因环境恶化的循环而每下愈况，污染愈形严重。

若由盲者引导盲者，则两人皆跌入沟中。

——马太福音十五章 十四节 (Matt . 15 : 14)

- 系统渐进法

欲解决这些摧毁力强大的科技文明效应，必须制定必要之法律以规范废弃物流入河中，废气排入空气及食物含毒量之检测等。这虽属必要，但这也只是减缓环境恶化的时间罢了，实质上并没有改变这种单向系统终将导致灾祸的宿命。

与“非得即失”的研究法相比，系统渐进法的主要目的即是将系统中每一单位能合作和谐，这不是什么新鲜或神奇的方法，新颖的是分析家在系统中技术发展的程度，尤其是处理较具规模的难题更是如此。渐进法的本质即在使常识能够合乎逻辑地加以有效利用，虽然只是普通常识，但整套方法亦须大量而精确的知识予以强化，也需要学术的严谨纪律，使知识能有效应用在问题的分析与解决之上，即使是再杰出的专家，若没有正确的信息资料，往往导致错误的结果，但其强调的是分析与决策，并且此二项是建立在完整、有序、符合逻辑及精确的前提要求之下。借着系统渐进不断地应用，就可先纠正这类的错误并重获和谐。

“彼德计划”便是基于系统活动力，应用在解决人类一些问题、“彼德计划”不在塑造一个乌托邦的社会，而在尽力使生存在此星球上的人类及环境能维持一种“和谐”的关系，“彼德计划”是一种具活力的过程，使个人及社会能朝更高品质之生活迈进，而非居更危险的环境。

我们究竟有无系统，这倒毋庸置疑——我们会有系统，因发明系统是人类的天赋。重要的是，我们是否允许系统中任一单位破坏我们原本具有的本能？或者是应用系统中之任一单位，配合知识的研究而使我们生存得更好，具备更合乎自然和谐之能力。我们愿意提升科技，但在此成就的背后，我们能漠视环境生态的需求吗？若我们能深刻体会上述议题，则人类更伟大的世纪，即将很快地来临。

逝者已矣，而未来正操之在我。

——罗伯逊 (F·W·Robertson)

第二章 病危

我深信井然有序胜于混乱无章；创造优于破坏；温和胜于暴力；宽容优于复仇。整体而言。我亦深信知识胜于无知，而且人类的同情怜悯之心比意识形态更有价值……虽然科学日益昌明，但人类自过去二千多年以来改变甚少，因此我们仍须不断地自过往的历史中去学习，易言之，历史就是我们自己。

——克拉克 (KennethClark)

年轻时的我如同一般人一样，对益精市所面临的困境只有粗略的了解，

然而却对解决的方案有着浓厚的兴趣，随着年纪的增长，才逐渐有更深一层的认识。我试图博览群书来充实自我，举凡水土保持、人口、社会学、犯罪学、城市规划及历史之领域，也都是多所涉猎。

早自十七世纪初，移民来美之欧洲人居住在詹姆斯敦（Jamestown）开始，整整耗费了近一世纪，才自大西洋岸拓垦到阿利根尼山，而后又花费一世纪才移民到密西西比河，近前一世纪方才遍布全国，而无所谓的“边境”概念。我们的先民开垦荒地、建筑铁路、猎杀水牛，与印地安人对抗，进而掠夺大自然的资源。在一九〇〇年以前，可以说征服了土著占领土地，尽管如此，其“先锋”精神仍持续存在。

跟随先民的步伐，睁只眼闭只眼，毋须费力思考。

——考珀（William Cowper）

本世纪的前七十五年，充满了贪婪，只为了追求利益而不考虑其他后果，人们已无法使工作求生与自然维持一种平衡关系，从拓荒至今日的情况，可说是一连串失败的证明。

在前世纪末到今世纪初的时期，益精市遭受自然破坏的例子比比皆是，克里尔伐木公司不断破坏环境及森林，然而河流仍可提供娱乐休闲，常见一家老小在河岸或河内游泳、郊游与垂钓。

人们恣意破坏大自然，唯有肆意地掠夺方能快速致富，在一九七五年，益精山谷在这种追求利润的风潮下。逐步被破坏而死气沉沉。

没有金钱攻不破的堡垒。

——西赛罗（Cicero）

污染恶梦何时休？与益精县一样，其他区域也是被黄褐色的大片烟雾所覆盖，污染源无时无刻、无所不在地渗透每一个角落，而人们亦深陷其中却无法解脱。

在日本，学童自工业城被载送离开到其创建区域去体会什么才是清静的空气；在意大利米兰，政府因为冬雾，建议乘客们搭乘火车，而不要乘坐飞机，因为严重的空气污染使飞机能见度降低无法着陆；在墨西哥的雄伟大道旁的花树，由于强烈污染而枯萎死去，须每两个月更换一次花树。

每年有四千万磅的狗粪堆在纽约街道。

——赫尔（Raymond Hull）

在繁忙的洛杉矶大道上，植物无法健全生长，树木枯黄，使得经过的人们哭笑不得或是视若无睹。加州最美丽的休闲山区，圣巴拿第诺国家森林区在二十五年内将成为沙漠，烟雾正逐渐地摧毁其松木林。

在伦敦，一妇人被噩梦惊醒，因为她梦到正窒息而喘不过气，而她的幼子因污染而引发气喘。

在德国有一四百零六年历史的小村庄，甚至可能是人类文明初始即有的小镇，却因空气污染而被宣告不再适合人类居住，因为它是磷酸盐的主要产地，所排放的废气迫使居民必须远离，而他们的住房亦被迫拆毁，于是小镇便消失了。

我痛恨那极端乐天派的人，因为他们总是说所作所为都是为了更美好的未来。

——亚当斯（F.P. Adams）

大西洋被油污、石化业所破坏，自西非到美东、加勒比海沿岸约八十五万平方英里的区域，都有载运原油的船舶渗出油渍污染海面，从渔网上便

可看到一块块泥泞不堪，如意大利面酱般的污染源附着在网眼间。

要我接受地球环境正在急速恶化的事实并不容易。当我在小学时，找到“科技即是进步”，美国是一个有效率、重效率的国家，这点我这深信不疑——唯有美国的科技方能启蒙全世界。

何谓忠诚？一致即是忠诚，仿效美国并接受美国。

——康马杰（HenrySteeleCommager）

国民生产总值的假象

美国长久以来即以其经济成就自豪，而这项自豪现已被人攻诘，理由是美国因追求规模与经济实力，却牺牲了生活的品质。从我们的环境与社会危机中，可以重新检视在我们一切追求经济增长的背后，是付出何等的代价，尤其是我们一向以为规模宏大以促进国民生产总值（GNP，GroossNationProduct）增长的概念，以及追求量的增长是否正确，每一次的坠机事件都会增加国民生产总值，于是，从统计数字来看，它是提高了生活水准，不论是更换飞机的机型、调查失事的原因、拯救幸存者、埋葬遇难者，诸种种，均提升了国民生产总值；同样地，小如汽车车祸亦对生产总值的提升“功不可没”；烟草、香烟的制造生产，肺癌患者的治疗以及棺木的制作亦“贡献非凡”。国民生产总值的增长代表诸多事物的产量，一切为了增长及大量生产，不顾劳务的品质恶化或是环境破坏殆尽，总之为了产量增加，并不需要考虑到这种病态后遗症正逐渐增多。

当你抵达目的地才发现那儿是一无所有。

——施泰因（GertrudeStein）

国民生产总值不代表生活品质的指标，它不过是反映了营务的成本罢了，就像以红利去支付诸多负面效应成本，如欠缺效率、延误、浪费、多余、衰退及短寿。每一场企业都试图提高售价，但员工罢工、会过时的产品及生产许多不必要或过时的武器，甚至每一战争都可促成总值的增长，国家生产总值即是国家病征总值。

国民生产总值并不代表爱、美、自然奇景、洁净空气、纯水、平和之心、隐私、安宁，快乐或许多生活品质的特质，这些都是无法计算的。

经济增长不仅非属心要，甚至具破坏坏力。

——索尔仁尼琴（AlexanderSolzhenitsvn）

面对些事实，我必须重新省视以往的价值观，就我记忆、所及，才感到过去的价值观似乎有所偏差。

一个时代所确信不疑的事物，却往往成为下一代的难题。

——托尼（R.H.Tawney）

我记得我的经济学老师凯伊教授曾经说过：“若动力及汽车之生产与水资源消费，能比人口之增产来得快，则可合理地推论生活水准一定能够改善。”我坐在教室的后座听凯伊教授滔滔不绝地阐释。他也赞成国民生产总值的提升，若全世界均能朝此目标努力，则世上物资及物质之供需绝对能够丰沛毫无匮乏，他并且补充说：“先进国家的人民将有最完善的住房、学校、运输系统与其他相关之劳务供给；所谓的‘进步’即是科技效率及经济增长的代名词，因此先进国家必须协助发展中国家提高生产能力，只要他们拥有更快捷的飞机，更多的汽车及洗衣机、武器，那么他们将会有更好的生活水

准。”然而凯伊教授的说法亦被我的生物学教授莱尔特予以反驳，莱尔特教授强调人口过度增长的效应，他以瓶子内的两只苍蝇实验，瓶中放了一些食物，在几天中。瓶中充满了许多活跃飞舞的苍蝇，而后，由于苍蝇的代谢及过度拥挤，造成苍蝇相当比例的死亡，一直到无任何苍蝇存活，莱尔特教授引此为例认为，人口的增多或是环境的破坏，均将使所有人类及环境走向毁灭的不归路。

现在我发觉我必须跟这二位教授说：“你们都错了！凯伊教授，你的爱国论调及过时经济理论。完全忽略了我们是生存在有限领域的这项事实，因为资源是有限的。而莱尔特教授，你确实是有独到之见解，但是我们并非居住在瓶子里，我们可以试图改变我们的环境，当然，我们确实破坏了不少，但我们仍有科技予以挽救，看看我们的排水系统、铁路、邮政、飞机、电话。自动销售机……几乎无所不在，科技提供人类汽车、电视、电脑，食物等的便利，还有无法回收的容器瓶罐、除臭剂、塑料、糖精、药剂以及注射荷尔蒙的牛肉等。”美国把美国式生活方式推至全世界，这种类似的美式传教方式之理想可以放弃了，因为那实在是世界的危机。

——米达尔（Gunnar Myrdal）

我记得芝加哥快运局完成五点二英里的地下铁路线，在运转几天后即发生出轨及碰撞的事件，至少造成四十人受伤，芝加哥因此创造了一页“快运史”，或许没有泰坦尼克号(Titanic)沉没那么“显赫”，也没有兴登堡飞船(Hindenburg)坠毁那么“骇人”，但其对国民生产总值倒是“贡献良多”。

益精市低收入的家庭需要房子居住，带着前瞻眼光的市政府便大兴“低成本、高增长”的土木计划，造成益精市拥入大批技术不甚纯熟的人，而这批人又成为益精市生活的主流，于是本来为建房计划而通车的人逐渐找不到工作，而加重了社会福利救济的负担，犯罪率亦节节上升。

陆军建房小组委员会要求国防部提供各式申请表格一份，结果他们收到了一万一千九百一十六种不同的表格。

所谓的军事情报即是矛盾的代名词。

——马克斯（Groucho Marx）

原子弹是不可使用的武器，其目的是阻其他拥有核弹的国家不要使用核弹，照此发展，爆发全面核战的机率每年约增加百分之二，而到了公元二千年，核战爆发机率成为一比十。

你无法说文明是停滞不前的。因每一场战争都在采用新方式去杀戮生灵。

——罗杰斯（Will Rogers）

景气衰退，总统便宣布增产导弹，于是国防部便可分配更多的国防预算及合约，便有愈来愈多的人依赖国防工业而生活，如此欲解决非军事性之社会问题则更加困难。

逐渐地，世上人种只能区分为战士及平民两种。

——卡曾斯（Norman Cousins）

美国近年对电力的需求成倍数增加，而电源大部分是国内日益枯竭的原油以及来自外国的进口石油；由于需求量逐年大幅增加，使得美国成为世上石油的依赖国。

世界人口每年增长七千万而且增长的速率仍在飞快增高，人口爆炸程度已使得地球上维持生命之物质无法充分供应日益增多的需求；人们自大地

所获得的水资源，已远超过自然生态更换的两倍。每年有近一千万辆的汽车生产出来，而每一辆均须耗费原油，进而污染空气，轮胎因摩擦而生灰，散布四处，煞车用之石棉亦成致命之毒粉。所有的一切，均“归功”于国民生产总值！

“多样的选择”好像在我们面前的地毯正以每秒一英寸之速度向前展开；然而，相对地地毯亦在我们背后，以三倍之速度卷起。

——米尚（Ezra J. Mishan）

如果这种情况持续下去，我等于正把“生态定时炸弹”传递给我的子孙，这就是我们生活的病症：我们持续相信，增长即进步，然而事实上却非如此；有许多破坏、挫折与愤怒存积民间，只因政府漫无目标，而人民即成为“增长症候群”的受害者；政府机构浪得虚名、健康、教育及社会福利部获得了有力的支持，然提供健康的服务即是如此不公平地分配，成本是如此庞大，以致平民百姓均忧虑一旦遭逢疾病侵袭后之惨境；有些学区的学校因没有财力的支援而关门大吉，而仍在学校就读之学生亦无法获得适当已足够的资讯，去引导他们学习，使他们在阅读上不断产生诸多障碍。社会福利承诺解决社会的病态，但如今大都已无法实现，而大笔大笔的预算却被行政单位大肆搜括、吞噬。

这个庞杂的国家是属于人民，亦唯有人民方有能力去抑制官僚层级的膨胀。

——萧夫（Edgar A. Shoaff）

“膨胀却没有进步，只是“营利官僚”的专利，前苏联“用力”污染里海与美国“毁灭”伊利湖一样，可说是，‘不遗余力’，放眼望去，举世皆然。

美国与前苏联像是难兄难弟，彼已倒是应该惺惺相惜。

——马格里（James F. Magary）

般均相信，投入更多的人力、财力及物力，将有助于解决问题，然而在这种心态下，却导致更多无谓的活动及徒劳无功，毫无进步可言。根据我们“传统”智慧的分析，解决交通拥塞之道，唯有修筑更多的公路，结果是我们愚蠢地铺了如“纪念碑”般的笔直公路，但造成更多的交通阻塞。

不论是智者或勇者，都不会束手无策地躺在历史的轨道上，等待未来车辗身躯。

——艾森豪威尔（Dwight D. Eisenhower）

我们在愈来愈肮脏的社区中逐渐致富。而最富有的人，或许会像神明一样，居住在垃圾山，而贫穷的人则栖身在位权堆中，在要求“进步再进步”的口号与目标下，我们也正逐步摧毁这个赖以生存的星球，但我们不能像鸟类般幸运，弄脏了这个窝巢，再去寻觅另一窝巢，我们正在“弄脏”我们唯一仅有的家。

无法记住以往过错、教训的人，将会因其再三犯错而遭受谴责。

——桑塔亚纳（George Santayana）

第三章 矛盾

是非矛盾的感觉是如此奇异，它显得常识是一件值得冷嘲热讽的东西。

——吉尔伯特 (W.s.Gilbert) 我在益精市成长之后，便接受当地传统的概念，我的觉醒不是缓进的过程，也不是突如其来的惊醒领悟。我回过头来看，似乎我是接二连三地对我持有之传统概念产生质疑。

我楔而不会地在许多谎言中摸索真理。

——埃斯 (GoodmanAce)

不久前，有一位推销员极力向我游说购买一部新的冰箱，他极力解释此新冰箱有我旧冰箱所没有的新设计，尤其是有“温热奶油”的设备！他的说明及卖点让我对科技进步的传统观念有所质疑。外面天气很寒冷，所以我要开室内暖气系统，使我的房子保持温暖，而我有一冰箱来使食物冷冻及冷却，借以在室温之下保存食物，而现在经推销员推荐，我竟需要在冰箱之中再配有一部温热奶油装置！

一个借着扩大需求以增加生产的社会，其边际效益永远无法满足需求。

——加尔布雷斯 (JohnKennethGalbraith) 有一时期，感觉任何事物都不对劲——邮件递送迟缓、铁路公司破产、能源短缺，政府似乎束手无策，而我却试图让新的科技——温热奶油的装置，使生活更加安适。而这件事让我感触良多，因为我们真正所需关注的生活供给，远多于只是“温热奶油”装置的发明，换言之，实在是有其他更需要而急迫的事物，需要我们投注心力。

人类文明之所以会进步，并不是人们相信什么，而是人们时时抱持怀疑的态度。

——门肯 (H.L.Mencken)

若人类想在这地球上居住而又有愉快光明的未来，则需要对传统价值观有些调整，否则威胁将会接陋而至。即使我们不被毁灭，亦会被重度污染的可能，人类说不定会像清道夫般清理污秽地工作，或像鱼潜伏在恶臭的艾略湖底，倚靠毒物及腐败生存。

我们已与敌人交锋，那敌人就是我们自己。

——波戈 (pogo)

问题根源在人类本质

我们的国家不断追求增长，不断追求第一的观念，已不合时宜了，与其如此倒不如我们致力于人类的永续生存。要我们放弃所谓“进步而产生之利益”或许骇人听闻，更何况只是求取生存而已的这种论调，因此，我大部分的朋友，都宁愿抱着鸵鸟心态，避而不谈“求生”之事。他们只愿谈论一些无关痛痒、风花雪月的事情。若我想与他们讨论，他们宁谈电视、网球或足球，这就是他们的作法，好像只要避而不谈，那么攸关人类未来前途的问题便会烟消云散。

与其用严肃态度面对问题，倒不如认真地研讨一些重要的课题。

——哈钦斯 (RobertM.Hutchins)

“我们与自然环境之间的关系不和谐，所以必须面对生态危机。我们从大自然攫取资源，却以大自然无法吸收的一种循环代之。有一般常识的人都知道，有限的资源无法维持无限的增长。”在不寻常情况下所得之常识，才是世俗所谓的智慧。

——利尔里奇 (Samuel Taylor Coleridge)

现在我们可以了解，以往所持追求繁荣的观念，或许会使我们陷入全球灾难的宿命。

我们究竟要不要面对现实？我们要不要试着学习生存法则以求生？或者只是选择保有短期的繁荣？冷酷的贪婪能快速地成为奉行之圭臬。

——赫尔曼 (Lillian Hellman) 对于这些问题的答案，就在人类自然之本质。人类本质是否善良？腐化？能否致于完美？或者可随时修正？若思考这些解答，我们必能发现人类在这星球的前瞻何在。

不能明白区分贪婪及需求，是我们这一代的主要弱点。

——罗宾逊 (Don Robinson)

本末倒置

人类从未成功的控制住所有对社区财产的破坏力。我们订定法律防止强暴、枪动及交通。违规，但对于我们控制星球环境的破坏及滥用的法令却往往付之阙如，这种现象就是我们自我毁灭的象征。关于全球的生态系统我们尚无法完全阐释，人们似乎只能对过去或既成的事实或难题，作直觉的判断。

与二百年前相比。我们或许变得较聪明，少了点自私自利的劣根性，也多了些前瞻性，但我们仍未近乎完美。本世纪以来，不论是道德或智慧，我们都远低于时代之要求水准。

——克鲁奇 (J. W. Krutch)

政府花大笔金钱开发荒土，以利农民能种植更多的作物，然而政府亦用金钱补助农民荒置不耕的土地，像这种金钱“对抗”金钱的措施可说愚蠢至极，但更糟糕的是，破坏了野生自然环境和人文环境，又必须花费惊人的预算以从事防洪计划。

我们生存的环境，难道要任由利欲薰心的不智者宰割吗？这星球正需你我助以一臂之力。

——贝尔 (Garrett DeBell)

政客们已使民众相信社会福利政策是导致财政困难的最主要原因，但却没有人提及联邦谷物补助计划。事实上，各州或联邦的社会福利计划更耗费纳税人的金钱。近年来，加州帝王山谷近五百位农民，即收到总数一千二百万美元的农业补助，即平均每一人足拿二万四千美元；在此同时，有近一万位贫穷无助又无土地的农民，却仅补助到低于八百万元的社会福利金，每人约只领到八百美元，社会福利给予“富者”较之“贫者”为多，换句话说，反倒是富者受益良多。

我们可以维持真正的民主，或者使财富集中于少数人之手，却无法同时拥有两者。

——布兰迪斯 (Louis D. Brandeis)

在历史的推演下，我们由“民有”之政府逐渐转变为“庞杂官僚所有”之政府。在庞杂的联邦政府中有许多“御用”，官僚，挟其钦定之任命控制我们的生活，如国防部便是个例子。军方游说民意代表，以同意美国与毫无威胁的偏远国家作战，耗资上十亿美金之预算，军方自我膨胀之特质遂强加于升斗小民身上，受其鼓动的公关人员、大批媒体，为其军事工业效命，于

是大众在不知不觉中被五角大楼的官僚玩弄操控于股掌之间。增加数十个的国防预算被视为稀松平常之事，而削减教育、保健等之预算亦被视为理所当然。我们的领导阶层一再使用“增多核弹确保安全”的论调安抚我们，但用常识推断，却并不表示拥有愈多武器的人定终能赢得胜利，换句话说，不是炸弹造成战争的爆发，而是那一心一意求胜的意念，使得战争于焉产生在政府各部中，我们必须防范军事工业无孔不入的影响力

——艾森豪威尔 (Dwight K. Eisenhower)

规范人类侵犯之本质

当我还是学童时，我就不断提出有关人类侵犯、挑衅及自我毁灭等行为方面的问题，但得到的回答总是“这是人类天性使然”。稍长，又有人告诉我：“人类与其他动物一样均具有兽性，”如同一赤裸的人猿，由其野蛮的生理机能及屠杀本能所主宰。类似这种嘲讽及消极的说法普遍被接受，并且用来解释人类愚蠢荒诞的行为，但人类自相残杀，却是在动物界中从未听闻的事情，掠食性动物主要是借杀死其他动物以求果腹；而人猿生性害羞、不具侵犯性而且近乎是素食的，它们生活在相互合作的社会群体之中。

人类的行为事实上可经由社会予以改造，人类亦借由不同的社会文化，而与猿猴及其他动物有所不同。若人类天生具有侵略性，则其侵略的本质可在高度规范下而有所收敛，因此有些社会是呈现侵略本质，而有些则是毫无暴力的，人类侵略的本质可借由讨论、口头侮辱、威胁等不同的方式表达出来，而试图支配的表达则甚至以肢体冲突及诉诸战争，这种由肢体主导的倾向亦可由举重及其他气力的测试得知，如拳击以及摔跤之竞赛便是在一系列的竞赛规则下进行，又如足球比赛便是以两敌对的团体来从事象征性的“战争”；然而此挑衅的本质更可以形而上地运用在下棋、桥牌以及其他竞争性的比赛，因人类侵略性的本质与其他低等动物只靠反射及固定模式之本质是不同的，人类侵犯性本质应取决于其所居住的环境，而不是本能的反应使然。

当人类欲残杀老虎，人类宣称这是一种运动；而当老虎要吞吃人类，人类称作残暴。

——萧伯纳 (G. B. Shaw)

拥护人类做慢行为的人，对进化论引喻失义，因为这派的人利用进化论来解释适者生存，换言之，只要全力用利牙与尖爪便可适合生存。事实上，物种并非全然用侵略之本质以获得生存，我们应该修正为物种彼此相互依存，方能存活下来。彼此相互蒙惠，才使得互赖本质能够逐步演化。

各派引用达尔文学说，使得全球一家亲。

和谐共生的民族

当我还是孩童时，曾造访英属哥伦比亚南部沿岸的印第安村，我对这些族群以往不受白人法律及宗教之影响的过去旧事感到兴趣，虽然这些印第安人的“冬节”(potlatch)节庆，已在一八八四年被加拿大政府明文禁止，但在一九二〇年代，这些族群仍然如往昔般庆祝这项节日。原本冬季的意义是由一个族群之首领与其相临的支系，在此刻交换礼物的习俗，借此尊重相互的荣誉及为其子孙们谋求族群的安全，这也是一种重要的社会活动，亦表

示传统的印第安人彼此互赖互信的仪式，它不仅是一种盟约、赠与，也是一种义务的表征。整个英属哥伦比亚沿岸都采用这种方式来敦睦友谊。他们在冬季的数年前即准备食物、艺术品、毛毯等物品作为赠礼，然后由酋长寄发邀请函，接受邀请的人搭乘小木舟并哼着和平之歌欣然赴约，有诸多的欢迎仪式及表演为冬节庆揭开序幕，在此时此刻，分送赠礼，往往从酋长或其支系族群的赠礼中，就可以知道其地位之德高望重，于是在一片欢愉和谐之中促进了社会的安定。往往赠送愈多礼物的酋长，在下一个冬季时亦会收受更多的回馈，如此一代传递一代。在冬季时，亦会树立各种图腾象征的柱子，作为证物，印第安族的社会地位是建立在“给予”而非“收受”的基础之上，亦因此获得各旁支系间的和平。

能与你肩并肩，共同为公益之事奋斗努力的人，究竟在何处？——格林（Green）有关人类侵略本质的另一新颖解释，归因于与生俱来的占有欲，换言之，这种侵略本质实源起于占有一方的意念，借防卫“领土”的手段驱逐入侵者。但这种论点并无普遍适用的实证予以支持。原始人类借狩猎及摘取叶菜来过活，但他们对“领土”的概念却最为淡薄，在非洲，便有许多族群和平相处在同一块土地上，各自以不同的方式获得生活所需。

自由与安全，彼此没有冲突，我们可同时拥有，或是同时丧失。

——克拉克（RamseyClark）

生活在极地的爱斯基摩（Eskimos）游牧民族，便是旁支血系大家一起生活的民族，他们居无定所，并与外界文化隔绝，于是他们发展出自己的习俗。“安全”对他们来说，不是领土的问题，而是代表彼此能够相互支援，这种集体责任、忠诚及义务，构成社会的组织要素，每个人都有自己的衣物及工具，但居所及食物却是共享有的。

虽然没有酋长或争执的仲裁者，发生纠纷时也不会诉诸暴力，反倒是大众舆论是主持仲裁的力量，或许可用摔跤龟力来解决纠纷，或者是在公开场合中，争执的双方以即席的歌曲来羞辱对方，借以发泄并争得舆论的支持。

现代人愈来愈相信，竞争是推动进步的原动力，事实却非如此。竞争不是与生俱来之本质亦非美德，组织性的犯罪集团中就有竞争，当然不能视为美德；国家间的竞争促使骇人的武器发展神速，所以，竞争可算是一种动力，它可引导到最美好的境地，亦可能陷入万劫不复的处境。

我仍然记得，我在一小群盖拉族人中间所制造出来的“效果”。盖拉族人围绕在一位身穿黑袍的人四周，我抛掷了一枚空雷弹在人群中，群聚的盖拉族人像绽放的玫瑰延展开来，真是好玩极了。

——墨索里尼（VittorioMussolini）

人类站在十字路口

人类借残酷竞争以求进化，这种观念是不正确的。或许我们感觉到自己本身所处环境的竞争是如此激烈，于是便理所当然地认为大家都是天生的竞争者，而没有思考到其他不同的文化并非都像我们这样。新几内亚但古族（Tangu）便相当盛行玩一种叫做“达凯达卡”的游戏，他们把木椿顶端用织品包装起来，而后将这些木椿打入地底；两队人员都试图去触摸这些木椿，触摸愈多愈好，但两队人马不是要在这游戏中赢得胜利、而是要使两队如何达到不分轩轻、不相上下的胶着状况，直到达到真正的平分秋色，这个游戏

表达了但古族基本之文化——道德的相等值的概念，从他们平均分享食物亦可知。

另一非暴力的例子，亦可以马来亚的“西迈族”(Semai)农民中发现。他们的孩子从未遭受过体罚、也看不到暴力，亦没有任何侵犯他人的行为。若成年人感到愤怨，通常都禁闭自我，用语言尽情发泄。而在“西迈族”中，从未听过谋杀之事；有时候他们觉得沮丧时，就摔属于自己的东西，而不会伤害到任何人，即使是这样的宣泄亦不被族人所认可，因为族人认为摔东西会吓到其他的族人。

有许多例子都可以证明，把文明人类的暴力及挑起战争、占有领土及杀戮归类为与生俱有之本质是不对的，这种说法只不过是掩饰现代人之无理侵略，使之具有托词而规避责任的表现而已。

人果真是因其残忍成性而号称万物之灵。

——达文西 (LeonardoDaVinci)

不论在那一种特殊文化下之个人行为，都可显示我们人类的多元性。一位科学家致力于某物的改善以供养全世界人们，而另一人却潜心研究致命武器以进行战争；作家努力撰写有关爱、和平及促进人类相互了解的文章，而知另有人在文章中充满仇恨；政治家为廉洁政府及正义振臂高呼，却也有人用威迫颠覆手段以强化自己的实权；市民致力环保工作，却也有人随意丢弃摧毁环境；有人致力消费者保护运动，亦有人集体策划犯罪等等。

哦！自然本身是如此无辜！人类又是如不此知体谅与感恩。

——杨格 (EdwardYoung)

人类本身就是充满矛盾，不但因为天性就有善恶两面，而且也因生物、社会及种族而彼此相异。此外，人类与其他有机生物相比，也能够有较合直的行为。孩童从父母，师长及文化中学习，否则在没有任何指导之下，孩童哪会想到横越海洋千里，在村庄及田园投掷炸弹。以保卫国家之名从事杀戮或以政治动员，使一般大众感到领土受到威胁，甚至制定法律来合理化侵略行为都是可耻的。相对地，若文化是建立在非暴力的基础之上，则个人行为往往是与前者截然不同，从基因限制下，人类都是文化、心理力量之产物，也须借助这些力量才能转变人之行为，进而改造社会。

人生最难学的就是，如何择定那一座桥梁应该横越，而那一座桥梁应该摧毁？

——罗素 (DavidRussell)

虽然个人均有差异，但无疑我们都需要清静之空气，洁净的水及无污染的食物。想维持健康，就要使我们的身体能像几亿年来的演化后的功能一样，能够顺畅运作，想到这里，大自然便必须对人类之“自由”作若干限制。换句话说，我们不能呼吸污浊的空气，饮用污染的水及吃有毒的食物。

与其规范“人类须保护大自然”的观念，还不如我们先好好地约束自己。

——琼斯 (ErnestJones)

所谓自由，就是指能够有权去抉择，但我们无权去破坏土地的“规律”，否则即会受到处罚。我们可自由创造及满足自我，但亦无权滥用我们的意志来违反自然的法则，往往违反自然法则后，受惩罚的是无辜的旁观者，而不是违反此项罪行的人。换句话说，很不幸地，大自然所给予的惩罚无法吓阻那些违反法则的人。

世界就是交织着科技进步与社会原始的矛盾。

——拉莫 (SimonRamo)

若我们不了解自由的本质，就会摧毁这最重要而可贵的资源，因为那就是我们栖息之所，因为，我们无法建造如地球般的太空船，无法像地球船如此适合供给我们所需，如此有潜能让我们能成就如此高度进步的人类文明。

过去时代最危险的就是奴役制；未来最危险的是人类会变成机器人。

——弗罗姆 (ErichFromm)

现代人最矛盾的是可以利用科技完成长期计划，而却在目前汲汲于短程的绩效。每年濒临绝种或已经绝种的动物都在增加中，人类若再不警惕，认清事实，也许就会遭遇相同的下场。

我们不能只顾今日，以自己的方便与舒适为原则，而先掠夺明日的资源。

——艾森豪威尔 (Dwight . D.Eisenhower)

我们已经走到了十字路口；我们可以继续往掠夺侵略之路迈进，而与大自然为敌；或者可能选择一种系统以寻找求生之道。当考虑到上述所提的两条路，实在令人觉得有趣：若我们继续地发展科技而不好好运用智慧，谨慎思考，反会被聪明所误；而若试图选择另一条路线及方向，那么我们最好能够了解究竟此方向引导至何处，否则岂不自作自受，甚而玩火自焚？幸运地，预见未来是可能的，我们可以改变我们的行为环境、社会，进而便可预知未来之结果。下一篇“彼德星球”便是我的心得，主旨即在阐明，若我们用现有的知识及科技，求取人类之生存，那这世界会是什么模样。

我深深惧怕黑暗，但对光明亦会存疑。

——艾伦 (WoodyAllen)

维持自然系统平衡

在我们获得星球未来的模样时，有些基本的事物我们须予以关注。虽然对我们而言，地球仍是非常之大，它圆周长二万五千英里而大气层自上延伸六百英里，事实上我们及其它生物生存在地表极微薄之一层，这层叫作“生命层”。除了一些细菌外，所有生命现象大都生活在距地表五英里之内，而人类、动物、鸟类及植物只生活距离海平面上一万英尺以内的范畴。在这一薄层，水及空气，再被此层生物所循环共用，我们所呼吸的空气亦在这层流动，而不会外泄至更遥远的空气层，我们的气层有一种“自动清淨”的奇特系统，只要它自然运作，不要负荷过重，随着风的飘流及改变，即可驱散烟雾及尘埃，固体分子在空气中某一定点飘浮，会被雨水及雪冲刷下来。

大气层是许多气体之综合体，如氮，氧，及少量之氟，二氧化碳及其他氮气体组合而成，这些气体借着植物、细菌及动物等以适当之比例消耗与再生，维持系统之平衡而没有浪费，每一种事物都有它存在之价值。

这系统亦是人类所迫切想发明的系统，人类及其他动物吸收氧气，呼出二氧化碳。而植物却吸收二氧化碳，放出氧气，于是系统之平衡得以维持。

光源使大气层释放氮气，而腐败之动物或植物又供给其他植物，或回到空气之中，另一种循环也就这样完成。

只要这些自然系统没有被破坏，它们会持续不继地自动循环，也因这

自动洁净的功能，空气中过多的一氧化碳、烟雾及其他污染源都可被消除而能维持清新空气。若污染超过系统的负荷，自然循环便受到影响，有毒气体存在大气层中，而飘浮的云带着毒物笼罩在我们头上。

有些人只满足于社会现状，而在他们的脑中从不思考未来社会更美好的议题。

——亨利·乔治（Henry George）

为了求生，我们人为系统则必须与自然系统一样完备，并且和大自然洁净之功能完全配合；换言之，不能让大自然负荷过重，以致影响到其运作。借着人类之科技文明及大自然的运作系统，可以开始建立人类社会及环境，使得人类的成就进步能无限蓬勃发展，于是我们目前所处的困境将会更有启发性。让我们深思以往过去并朝未来迈进。从现在开始，若我们运用智力的力量及现有之知识好好努力，那么我们的星球将会如何？就让我们到彼德星球去看一看。

不运用理智的人是顽固至极；不能理智面对的人是愚蠢的；而不敢理智面对的人将是奴隶。

——德鲁蒙德爵士（Sir William Drummond）

第四章 动力

我们像旅客般在小太空船上飞行，仰赖珍贵的空气及泥土，为了彼此的安全及和平荣辱与共，借着勤奋努力工作，彼此相互关怀及对此“脆弱之太空船”的珍爱而能生存。

——史蒂文生（Adlai Stevenson）

现在我仍然可以认出益精市的许多地标，如市政厅、邮局、法院及市民会堂都在市民广场喷水池的对面，除了多增加的购物中心及停车位外，市中心区域的变化不大。最显著的不同是已经没有垃圾噪音及废气充斥在城市中。这点与十五年前的情况相比其改善相当卓著，经过我身边的车都是无噪音型。

你可以静观而收获良多。

——贝拉（Yogi Berra）

春天时，乡村布满了鲜绿茂盛的树木，一行行地排列在购物市场边缘，一股清新愉悦、欣欣向荣的气氛笼罩在益精市，人们脸上散发朝气，愉快地生活在洁净而和平的环境当中，与十五年前的益精市截然不同。

我常未雨绸缪仔细策划未来，结果效果良好。

——史蒂芬斯（Lincoln Steffens）

爱舒教授的太阳能研究

我搭乘单轨车前往益精学院校园中的动力馆，受到爱舒教授的接待，引导我参观他的实验室。他长得高大，英俊强壮，大约六十多岁，虽然他的态度充满热诚，但我仍然可以感觉他已有些疲惫，可能是他已连续对好几个班级讲授相同概念的缘故。

有些人虽执着正直，但他们还是令人喜爱。

——马奎斯（DonMarquis）

我很高兴来到这所著名的实验室，这所实验室以开发多种太阳能及动力生产而声誉卓著。我说明来意，主要是编撰一份过去十五年来的转变史，爱舒教授进而叙述他发觉原油短缺问题的严重性，于是转而投注心力于新能源的开发。当他讲到此便眉飞色舞，充满了兴奋之情，我发现他实在是一位天才。

所谓天赋是你与生俱来可掌握的能力；而天才则是控制着你的本质。

——考利（MalcolmCowley）

爱舒教授为了与我分享他的人生工作理念，极力避免使用艰涩难懂的术语，例如我们逐渐坐吃山空，地下室储存着食物，却无法予以补充，用经济学的术语来讲，我们正蚀着老本而无法寄望用利息过活，他说我们居住的星球就是老本，则太阳像是无穷尽的能源收入。太阳每年都供给每小时一百二十万兆匹马力的能源给我们，只有极少部分，近百分之一被植物吸收，进而转变成食物、木材，及其他果蔬供我们利用；极少数会在几百万年之后化为原油，而我们却正在不经意地消耗，事实上，自然资源比石化工业的生产还来得珍贵。几年前，爱舒教授即发觉我们必须利用太阳能来发展暖气系统、风力熔炉、交通设备以及电厂等。

上帝最辉煌的灯就是太阳。

赫里克（RobertHerrick）

爱舒教授在学生时代即从事太阳能的实验，并发明建造了他的第一座太阳能暖气机。而在其担任电机教授初期，便持续努力研究太阳能，在他和研究生共同发展研究太阳能的期间曾遭遇到阻力，但益精学院的董事长均全力支持他并以他为荣；当有人来参观益精学院时，无可避免地都会把爱舒教授的研究工作排入参观项目，并且借以显示此项创意之研究，以平息众人的诸多质疑。

所谓的天才，一定是对现状之局限情况不满且“敌对”的一种反应。

——林德（RobertLynd）

- 经费受挫

在一九五〇年代末期，爱舒教授即尝试其太阳能设备的发明作为商业用途，但许多公司均拒绝，当然能源署官员或其他的人都明白，政府全力支持方油工业及核武器、原子能研究发展。

游说集团是保护工业的代言人。

——邱吉尔（WinstonChurchill）

就在一切不如意时，益精学院董事，退休的克利普少校，对爱舒教授之工作发生兴趣，并且鼓励他再向政府请求发款协助。这时似乎已呈现一丝希望。但从克利普少校自华府传回的讯息又令爱舒教授大失所望。原来华府当局希望此项研究工作之重点，摆在太阳能武器系统方面，据说前苏联早已从事此项研究，而美国却瞠乎其後。

逆境就是原理的试探，没有逆境，人类根本不知忠实为何物。

——菲尔丁（HenryFielding）

虽有诸多挫败，爱舒仍继续研究，一九六三年电厂严重的短缺，我们在黑暗中开始担忧未来，一位叫做山姆·马利特的建筑师找爱舒帮忙设计一栋完全由太阳能产生动力之大厦。

逆境显露天才；繁荣遮掩天才。

——霍勒（Horace）

- “阳光之屋”

的诞生于是二人携手合作创造，从远自九千三百万英里处的太阳获取能量产生动力。“阳光之屋”便是第一座利用太阳能的房屋，有一个向南的日光集结器安置在屋顶，集结器反射热气，其原理如同温室效应，短距阳光经过透明的塑胶套而后转化成热气之长波，由于长波无法穿透塑胶套而使热气因此停留，此现象就好像你把汽车关紧门窗曝晒在太阳之下。

每件事物都应尽可能地简单，而非只是简单一点而已。

——爱因斯坦（Albert Einstein）

在房子下方，隔离水箱的水自屋顶的集结器不断循环，而使水温变热而沸腾，并借由控制面板，使热度幅射到屋中而获得暖气。“阳光变换之屋”原是老旧的住宅，便因此而有室内及温水游泳池等设备。而“升阳综合大楼”便是由布满吸收太阳能的板墙，而获得暖气并使太阳能转换为电能。

在他们证明太阳能转换器的可行性后，大部分的设计家及建筑营造者都带着排斥的心态，忽视这项发明，并嘲弄他们说：“太阳痴（Sol's folly）”。益精学院校园的建筑物虽号称全部都是空调，但在东边的教室及办公室，尽管早晨有空调，却仍然闷热异常，而西边的部分却让人冷得发抖。

历经寒彻骨方能成大器的说法是不正确的，事实上痛楚大部分造成可怜与怨忿，而快乐心境确偶能成大事。

——马格海姆（W.S. Maagham）

新的玻璃市民行政大楼，利用巨大的锅炉以产生暖气空调和冷气空调，使室温控制在舒适的范围内，爱舒教授尤对此项设备大加挞伐，地认为这是过度浪费原油，但也承认，应用太阳能的观念，是对传统习惯极大的挑战，从这点来看，这个工作更加显得困难。

所谓“传统”的意思并不是现代活着的人都是麻木不仁，也就是说，作古之人仍生龙活虎。

——切斯特顿（G.K. Chesterton）

爱舒苦恼他的发明无法广泛地应用在许多建筑物上，而反对他的人所持之理由，主要是成本因素，即使未来成本会降低的说法。他们也无法接受。

要求一致，就是要你像一年前一样，仍是个无知的人。

——贝伦森（Bernard Berenson）

- 罪魁祸首

大做公关形象爱舒教授提供给我一个问题的历史背景，这问题源于一八五九年，在一九七四年以前逐渐普遍浮现出来，从德瑞克在宾州农塲中立起第一座钻油台钻取石油开始，石油便等于是金钱与权力的象征，也开启了美国的石油高消费年代。我们对石油需求日益殷切，大公司便控制产油国的设备，于是美国亦成为浪费国家资源的佼佼者——占有世界百分之六的人口，却消耗其百分之三十三的能源，而美国亦由资源最富的国家变为能源最依赖外援的国家，于是当产油国欲实施石油禁运政策时，我们石油工业即宣布能源危机，借此增加他们的利润，大捞一把。

益精市亦有石油的问题，一九七二生环保团体对益精河道漏油的现象大加责难，他们要求市长及市议会冻结“比奇斯利克石油公同”的钻探权，直到他们能够有效地研究一套防治污染的计划。很显然石油公司对油污的现

象束手无策。当大众看到油渍满身的鸟、鱼正在逐渐死亡，再也忍无可忍。

石油公司于是大作公关，以“ 我们希望你能知道 ” 为主题之诉求，在电视上大作广告，宣传在公司设立后，鸟类不减反增，而关于此点，公司从不提醒观众部分的漏油时节是在冬季中旬，而这个春季播放的广告宣布鸟增多，却只是春天鸟类聚集迁移的现象，这就是“ 增多 ” 的由来。

广告像是在装剩饭的、剩菜桶中，用木棍在其中大事翻搅。

——乔治·奥威尔 (George Orwell)

另一广告亦意指石油公司是“ 环保公司 ”，镜头播映钻油设备四周游动着美丽的鱼群，而更“ 成功 ” 的是一位标榜本身为“ 环保者 ” 的石油公司老板，他正在植树的照片也刊载在报纸广告中。

公共关系正面的定义，其目的主要即在善尽告知之义务及常保开阔的胸襟，纳进异见，而宣传的负面定义即在扰乱视听而紧闭心门，排除杂音。

——约翰·希尔 (John W. Hill)

在一九六四年的能源危机时，比奇斯利克是石油工业的发言人，他责怪环保人士要为能源短缺负责，并且要求不要限制他的开采权，石油工业予取予求，例如降低空气洁净的标准，提高油品的价格，沿岸探勘开采，以及危及环境的阿拉斯加油管。回顾以往我们益精市的早期移民非常珍惜他们的自由与独立，他们在山谷建立家园并在山坡耕作，但没多久，伐木公司开始侵占并雇用农民的下一代砍伐森林及树木，爱舒教授就会大力疾呼，保护森林。

他说：“ 在过去几年来，我们被出卖了无数次，伐木公司当初给年轻人承诺，保证他们有充分就业的机会，而在树木砍伐殆尽后，他们就毫不迟疑地对更苍翠的山地下手；政府也出卖我们，” 初期虽使人民获得居住的地方，但政府保留采矿权。政客们与大企业同流合污，肆意掠夺我们的树林及土中的资源，而给予居民的补偿却是如此微薄稀少；对于开矿公司、政府，都没有增加课税以增加医院、学校该有的设施：学校也出卖我们，因为学校告诉我们工业发达就是益精市的进步。我们被出卖了，我们的后代子孙生存在垃圾堆中，而能源工业掠夺了我们山谷丰富的煤、天然气及石油，所有教育界都把这些现象当作一种进步象征以教诲我们；在城市中，社会福利腐蚀我们的独立性，并且夺走自尊。” 益精山谷的“ 杰图尔矿业公司 ” 虽短暂维持就业现象，但它却毁坏了整个矿区，本是产量丰富而美丽的山脊，全变成光秃毁坏的山丘及污染的河川。没有迁移到都市的居民最后变成社会福利的长期“ 受益者 ” 我们学校所教授的道德，已被封建贪污腐败的重商主义所取代，而在这场“ 战役 ” 中，封侯封爵的受益者，正是意气风发，洋洋自得的表征。

——萧伯纳 (G. B. Shaw)

- 太阳能农场

开发案受阻在“ 查士达区域计划 ” 中，推土机铲平了煤层产区，大把大把地挖出裸露的煤炭，而上吨的蔬果区、岩层、泥土、石块都被铲除而恣意地堆积在丘陵及断崖。

淤泥由山坡冲刷而下堵塞河流，加上雨水的推波助澜破坏了城镇和农田，煤渣矿随之散布污染了大地，煤渣及土堆与整个煤矿区连成一片，有时也会着火而燃烧数月，而若是接着雨季而来则土地、河流及农田更是惨不堪言，这使得早期移民先锋对土地的盼望完全落空，丰富的煤炭带来煤渣四处散布后的穷困窘况。

在一九七五年时，益精市开发局开始一项复原受破坏区域的计划，并进一步防治腐蚀的现象发生，于是土地被规划为梯田，并覆盖层层有机物以恢复土地之肥沃，梯田种植青草以供牛群食用。

我们的国家，当行之以正道，则应好好维持，若是行之偏颇的政策，则应予以改正。

——舒尔茨（Cari Schurz）

爱舒教授开发了一种太阳能农场以供“查士达区域”，的开发，但他的诸多提议仍遭受相当的阻力。

当天降英才于世时，我们可由某些征兆得知，如许多愚蠢的人将会给党成群地与之对抗便是一例。

——斯威夫特（J. Swift）

资深经济学家凯伊教授便宣称此一计划耗费金钱，完全不可行，并且批评爱舒是不切实际的环保主义者，由于其空幻的理想，将使美国因几株不起眼无价值的野花，葬送了可贵的自由企业体制。

一些人从表面上观察事物并且询问原委；而我梦想不易达到的愿望，并且视之理所当然。

——罗伯特·肯尼（Robert F. Kenney）

耐尔市长嘲笑爱舒教授太阳能监他系统，认为这简直是科学神话；而石油工业者板更威胁说资助太阳能研究，会造成石油工业大批人失业。他说：“若是我们能取得太阳能专用的独占权，适当的联邦补助费及发展基金，政府保障之投资奖励与太阳辐射百分之二十六流失率的补助津贴，有了这些条件，我们愿意大力从事太阳能的开发研究。”虽然百分之二十六反对爱舒教授计划的阻力很大，一九七四年的能源危机使得大众苏醒而认为改革并非是不可能的。此时，爱舒及其学生们便已建造了太阳能监化系统的模型。

所谓“优秀”就是男人或女人愈来愈反求诸己而不苛求他人。

——加塞（Ortega Y. Gasset）

有人参观这座模型时，爱舒便解释说，这座系统是新科技的典范，它不会产生污染，也不会耗费大自然之资源，它完全与大自然及环境相互和谐地运作，它可安置在赤道以南或以北四十三度以内之阳光充裕区域。

爱舒教授的发明包括三部分：集结器，存留器及转换器。集结器有一系列弯曲的反射板，它能凝聚太阳光至板内的小管，其原理就与放大镜聚集光线使纸着火的道理类似，这套原理也像是传说中阿基米德点燃敌人船舰的方式一样，而爱舒此项装置最神奇之处，莫过于这些小管的外缘可以在吸热后与外界隔绝，气态氮流入这些管子使温度高达近华氏一千度。

存留器有一个大且可隔绝于外的熔盐，此炉亦能达到高温，当华氏一一〇度氮流经一卷卷藏于熔炉内的管子，可使里面的蒸气凝因为盐，再经大量的蒸馏，炉中的盐便可储存热气，以供夜晚没有阳光照射时使用。

我常“检收”最后一个人所放弃而留下之残局。然后开始着手研究。

——爱迪生（Thomas A. Edison）

虽然太阳对地表大部分地区是取之不尽，用之不竭的能源，但也是分散的，故需要集结。虽然“查士达”区域已证明不适宜作多用途的开发，却是牧草、树林及太阳能集结的好区域。大约一平方英里的太阳能农场可提供的能量，远胜于同等面积的煤层开发，更何况太阳能有无限供给的好处。

欲驾驭自然，首须服从自然。

——培根 (Francis Bacon)

无污染能源，指日可待

过去益精市市民都以其洁净、电气化的家庭而自豪，殊不知电力只有消费者使用时才是“洁净”的，事实上电力的产生过程往往不如使用时那般“洁净”。太阳能产生的电力就可以改善因使用石油所产生的电力污染的弊病。爱舒教授特别对两种无污染的汽车感兴趣，一种名为“赛伦斯”电动车，可搭载一至二人的都市小型车；另一种称为“舒市莱姆”的氢气车，内有氢爆式引擎。

虽然爱舒教授的专长是太阳能，但他对所有无污染性的动力资源都十分感兴趣。他便以海堤为例，借由巨大之潮流能产生无尽的动力，将发电设备装置在海中，海浪的力量即是无穷尽的资源。借着放置在深海中的涡轮，海流的力量可推进巨大的动力，亦是产生动能的方式之一，海洋中的温差亦可供利用，海洋表面的海水蒸发，可转化成氨产生能量，而寒冷深海可压缩氨，使得整个流程持续不断；风车亦可如太阳光一样产生动力，地热亦是丰富而且可资利用的能源，以上种种途径都可产生电力供人类使用，甚至，若我们想发扬光大，更可以将太阳能集结器发射在地球轨道中以更有效吸收太阳能。

太阳能盐化系统可供我们日常所需，而且这种设备加上热能储存器，亦可在网上或尖峰时段充分供应能源，事实上，热能储存器不再像以前一样，必须建立全国普遍网络来输送能源、以往建立网络的主要功用，即把主要动力传送到消费者区域，借此亦可将剩余的能源传递到迫切需要的区域而不会浪费掉，我们目前全国性的通路已够复杂、混乱，如州际公路、碎石路、牛径、步道、便道及桥梁部已使得网络杂乱无章。

每一系统各行其事而不善加分析，将使得问题错综复杂不易厘清理解，追论提出解决方案。

——拉莫 (Simon Ramo)

若三条输电电路平行连结发展，万一有一条丧失功效则须耗费时日才能察觉出来。若采用单一三条电路段段相连，则紧急状况较易处理，若是能源采用此种方式，那纽约的用电量将可利用西海岸的结余能量，且更有经济效益。

“轻松如意”就是许多人一起分忧解劳。

——荷马 (Homer)

若国际间能不断地彼此互相合作，世界“网络”的日子便指日可待，如此一来，能源便能充沛而各地方也不至缺乏，因为全世界总是有一半是阳光之下而另一半在黑暗之中，如此周而复始。

我的国家就是全世界，我的同胞就是人类全体。

——加里森 (William Lloyd Garrison)

果良好。

我的访谈至此结束，时候已晚，虽然疲累但内心却因此概念欢快不已，因为前瞻未来是如此光明。

最具创意的人，就是具备前所未有的智慧及道德。

——约翰，米尔 (John Stuart Mill)

第五章 人

城市生活的便捷与安全，使城市有股兴奋的脉动，这是居住在乡间所无法比拟的；在未来几年，居住在美国这种都市洞穴的生活将是最吸引人之处。

——米切纳（James A. Michener）

我知道益精市前三任市长佛塞特，是策动整个城市发展的原动力，并试图去了解他如何将众多条件凝聚在一起以建造新兴美丽的城市；在与他会晤之后，我才恍然知道这其中的部分原因。佛塞特市长是一位令人印象深刻、充满智慧的人，又擅于使用平易近人的语言与人沟通或交换他广博的知识与见解。我到府上造访，发现他的家中摆满了成堆的报告、上百册的哲学、都市计划、管理等相关领域的书。

我发觉他不仅见闻广博，而且热诚专注，偶而展现其机智。事实上，与担任民间组织成都市计划委员会主席这类职位相比，很明显地他对市长一职更能得心应手。

若你想灌输某项理念给他人，首须把理念好好地整理与包装。

——拉尔夫·邦奇（Ralph Bunche）

佛塞特市长对其前任的市政问题并未谈得很多，但可感觉他并不欣赏前任市长的各项作为，他还取笑前任市长耐尔最喜欢引用的话：“我已回顾以往，并发觉一切有效运作”，他把耐尔的话改为：“我已回顾以往，但发觉愈来愈糟”。佛塞特承认一九七五年是蛮糟糕的一年，但他觉得耐尔的政策使情况更形恶化。

当我们正式就职行事，我最感觉到讶异的，就是所有的事真的如我们想像的那么糟。

——约翰·肯尼迪（J. D. Kennedy）

耐尔市长的顾问群都试图力求镇静，好像无事一般。委员会的主席凯德是一位办事不牢的家伙，在制定评估所有的政策时，他都未细心规划以致无法形成好的政策来改变情况。

遇到大事发生，他不但不能勇于面对承担，反而过河拆桥，畏首畏尾。

——莱文特（Oscar Levant）

而计划委员会主席巴斯特，除了会在收音机、电视上嚷嚷计划的重要性外，一无是处。

每一个改革的宣传，都使得气氛更加沉闷。

——科尔比（Frank Moore Colby）

巴斯特的演说往往愈描愈黑，其实只为了掩饰其委员会成员中，有三位不动产捐客与二位土地开发者的身份。与其我们都必须对逝世的人说些恭维的言语，倒不如在他们生前能说些忠言逆耳的话。

——斯隆（John Sloan）

住宅委员会主席比尔特就和不动产促销者及住房营造商暗通款曲，而其成员如罗恩等，更是专精土地条文之“搪客”律师。

我可以对你讲得更多；但就举此四位暂时打住：因当证明已达四个时；

四个就等于是四打了。

——普列 (Matthew Prior)

而佛塞特认为他的胜利在于使政治与财务完美配合。《益精市日报》的编辑就会揭露环境拥挤、多烟、吵嘈及城市犯罪横行的事实以及人们对于和平、安宁及快乐的渴望，因此佛塞特以更安全洁净的城市作为竞选的口号颇能吸引，反观耐尔却只一再推出陈腔滥调的口号。

每一个人都可决心求胜，除非他未破釜沉舟，而是已预留求退之路。

——乔治·艾迪 (George Ade)

佛塞特的政治哲学基础，主要在于他相信人类不分政治、种族，宗教信仰，都应和其他生物一样遵守自然法则。他的政治理念采独立取向，不偏颇任何政党的极端政策，他认为政治立场不论是极左极右，都会使我们步入偏锋而无善果，而之所以维持独立派，主要是认为他们能提供合于逻辑的计划，并且利用实证科学与科技跟自然相契合，如此方能保有我们的自然环境与人类恒久之未来；若是政策执行没有知识相辅及审慎评估我们的未来，又不好好调整人类行为以求长久生存，则本应高度发展的文明亦会濒临绝灭。

所谓“独立派”人士，就是一种想把政治从政治中抽离出来的人。

——史蒂文森 (Adlai Stevenson)

采用“头痛医头，脚痛医脚”的治标不治本方法引导我们步入濒临绝灭之途。佛塞特之前的行政者。就是用此方法处理危机，所以，每当他们解决了一项难关，往往继之而起的是更加棘手的困境。

真理可穷追而得，人若愚昧却是毫无止境。

——拿破仑 (Napoleon Bonaparte)

资源耗尽，经济崩溃

佛塞特解释一九七五年益精市及我们国家的经济问题时说。在一九七〇年代初期，富有的工业化国家都深信无限制经济增长及富有论之迷思神话，突然间世界通货膨胀一发不可收拾。而景气随之衰退，工业崩溃、罢工、短缺、暴利及狂飘狂泻的股市以及失业率之增长接踵而至，在美国，总统身边胆怯的顾问群，却一直以为在货币政策上稍作调整即可使一切回复正常。

若因无知而可获红利的话。那美国人早就从其不求甚解：经济学理论中发财致富。

——霍奇斯 (Luther Hodges)

每一个政府在此时都是急于保护自己，借着订定法规强势干预，结果不仅未减缓恶化之形势，反倒加速恶果。同时，大企业也不改其“趁火打劫”的投机本性，推波助澜，政府及企业始终陷于困境，危机于是难以避免。

形势演变得无法控制；君主制度已危在旦夕；四处撒落着泛红血泊；已无所谓的不幸，已无任何判决，到处充满亢奋与激情。

——叶芝 (William Butler Yeats)

凯伊教授把一九七五年比喻为一九二九年大崩溃，及一九三〇年代经济大衰退之翻版。不幸的是，许多经济学家亦接受此论点，并且把此刻视为单纯之货币危机，而不了解这是科技化社会升高至无能的境地。

重实际的人相信自己能不受任何知识之影响，通常这种人就是食古不化的经济学家。

——凯恩斯（John Maynard Keynes）

经济大衰退就是国家货币系统的崩溃。一九二〇年代末期是富庶的时期，石油供过于求，谷仓丰沛而牛奶肉类都不虞匮乏。能源、食物及所有消费性产品都供过于求，而工作机会却没有同等增加。在大衰退时代的货币危机，普遍贫穷及生产过剩都可借刺激购买力的手段予以解决，借以增加对产品的需求。

一九七五年所谓的“货币危机”，是无法用传统经济的方法解决。通货膨胀、景气衰退及失业现象都是人口爆炸、环境恶化、能源、食物及其他资源的短缺等所形成的生态危机。

虽短时间欠缺牛肉、谷类、钢铁和建材及逐步高涨的物价，不过，这些都是显而易见的，但能源危机终使社会运作失调，因为我们太依赖原油而无任何替代品。起初石油是蛮便宜的能源，煤亦是轻而易举，浅井即可产油等，像这种情形。所投入的成本与回收相比实在划算，于是资本家投入更多的资本以求取更多利润，恣意地开发天然资源。为了取得煤矿而破坏地表，为了获取原油把油井挖得更深，政府也发展原子能，除供国防使用外，也为了能源发展，但官僚体制投入许多，产出却极微小。

我们应有的态度，不是执意去相信，而是有意去发觉。

——罗素（Bertrand Russell）

即使没有产油国酋长们策动的能源危机，能源短缺、能源成本因通货膨胀暴增以及失业现象，均是无法避免的。环境资源的虚空，才是形成一九七五年经济不景气、通货膨胀及失业现象的主因，并不是过剩现象。

危机非因需求问题而产生，而是供给的因素，一切均是由于食物短缺、高涨食物价格、石油短缺及其高涨之价格而起。

——斯利克（Leonard Slik）

生态重建，经济复生

总统拟定一项又一项的经济复苏计划，而每一项计划都是为了前一项计划所造成的破坏而拟定。

由于对补助政策、课税诱因、配额及价格、薪资的控制，此种经济上积极作为之谬误观念，导致总统不得不诉诸“国防万灵丹”，借增加军事预算创造假性就业需求以振兴经济。

在军火工业中低比率的雇佣人员成本很低，有数十亿的金钱是耗费在军事硬件设备及运用自然资源发展摧毁性、非生产性的用途之上，而对失业情况实在于事无补。下一任总统把通货膨胀归罪于大众不知节制的行为，故呼吁大家力行节制并只购买生活必需品，于是不景气及失业率恶化随即而至。直到下一任总统以减税来刺激经济。

能源短缺成为下一任总统必须专心致志的议题，于是他倡议提高汽油税，以使大家能买少一点，而为了使经济起死回生，总统更投入数千亿元来建设公路。

这星球的真正财富是天然资源，而我们真正的财富是运用能力，使用这些资源而毋须破坏；金钱没有任何价值，除非它能代表能源、食物、物质或产品。没有任何一种货币操纵可以创造资源。

我吓坏了！我根本不知道这世界充满不断地自我吹嘘、自认聪明的人，

或是一群认真的低能者。

——布雷克曼 (MorrieBrickman)

每次尝试降低对环境品质的控制，就好像未解决一桩经济危机反而加重恶化的程度。唯一的解决方式。就是把货币系统建立在生态系统之上。经济问题已不能借着有便宜原料之他国去解决，而应是由生态良好的发展计划，如爱舒的太阳能农场。

现在有一关于“地球太空船”的重要事实。那就是它是没有一本书可以指导我们该如何进行。

——富勒 (R.BuckminsterFuller)

一九七五年面临的挑战不在如何稳定经济，而在找到一种方式使我们的货币系统，能解决生态危机进而转变货币系统，以真实的环境为基础来加以考虑。欲完成这种方式将会有许多、阻碍，因为军事工业及大地主的财富情结摧毁环境最为剧烈。

这个国家贵族制的形成极快；而最糟的贵族却能苛责国家的富庶。

——库珀 (PeterCooper)

佛塞特已经能应用经济哲学与政治哲学这些观念，而现在他正运用这些观念重建益精市。

理想塑造历史。

——凯恩斯 (JOhnMaynardKeynes)

多功能大楼

在一九七五年前，大城市内部状况即已恶化，中产阶级及有钱的人已放弃市区，改选择郊区，商业区在一夕之间被放弃，古旧区域内的房子及公寓均变成贫民窟，作生意都外移到郊区。佛塞特不再像往昔用任何政策以巩固商业核心区，而决定在城市中心建筑美丽而吸引人的房子让人居住。这些建筑物能鼓励社会的参与，让大家悠闲而安全的生活，其主要目标即是尝试使益精市中心成为二十四小时活跃的社区，一九七五年时，益精市闹区的活动力集中于九到五点的时段。

三十二层的益精商业大楼便是当时建筑物求新求变的代表。地上三层是购物中心，再往上十二层是商业办公室，再更上是舒适诱人的中价位住宅楼层，购物中心在夜晚仍营业，因此感觉上整栋楼随时都充满生机，生活机能齐备。

不仅是人生，而且是美好的人生才最有价值。

——苏格拉底 (Socrates)

许多搬到这栋大楼居住的人都是在城中工作，部分居民因小孩已长大成人，原意抛弃早晚耗在交通的时间，改采用“电梯”通勤，于是他们有更多的时间参观艺廊、博物馆或悠闲地消磨时间，充分享受住在都市的乐趣。

能够有效且具智慧地运用休闲时光，是文明的最后产物。

——汤因比 (ArnoldToynbee) 这种多机能的大楼概念亦传到了郊区，益精公园广场大楼曾是富丽堂皇的郊区的住宅大楼，现在亦增设了购物、商业、轻工业及诸如医疗保健的服务，各种艺术、工作室及教育设施都在此“公园”式的环境中，而吸引了大批人潮放弃在城市的工作，改在此区域或就在自己居住的大楼中工作。

现在人们可以选择在市中心或是在郊区工作，而不用耗费许多时间在通勤的“危险之旅”。人们逐渐露出笑颜，不但空气洁净许多，还节省了不少能源，人们对公路及大众运输的依赖也跟着降低，愈来愈多的人像是在家中工作一样。

当人们长住在家，那么家才真是美好。

——怀特（E.B.White）

城市老旧的区域逐步翻新为前述的机能大楼，于是人们回到了城市，重新享受城市的乐趣，而这种城市热闹的脉动是郊区生活所没有的。

如高塔般的城市令人愉悦，亦使人忙碌。

——约翰·弥尔顿（JohnMilton）

以社会成本课税

益精市中心计划，其财务是由社会科学的课税原则而来的。财产税由以往以物质的价值转为社会价值来课税。过去，益精市须付出高昂的公众或私人成本，如运输交通的支出，而导致人类资源、能源的巨大浪费，于是以社会成本的观念来评估过去的大楼，其税赋便高出许多，主因即针对金钱及人类资源与能源的消耗程度而言。于是若更新旧大楼，该楼的屋主即知其所缴纳的税金会逐步上扬，并且亦因耗费过多资源而愿意更新，而使社会大众同蒙受益。

强化反应，即可促使下一个反应再度出现，

——斯金纳（B.F.Skinner）

像这种社会原则逐步引用到所有的税负项目。汽车执照即包含以其排放污染物之量来课税，于是车主便愿意随时检测并及早换用无污染的车辆。

阻碍人类发展的就是风俗习惯。

——约翰·密尔（JohnStuartMill）

新城

在一九七五年，大部分运输专家都是提议以大众快运系统来使人们移住郊区，但这往往加速城市的死亡。益精市的前提是：（一）停止任何不必要的运输系统；（二）使城市居民能轻易而平安舒适地自一区域到另一区域；（三）提供快运给仍须通勤的人。而若是通勤系统先建立的话，那许多目标都无法达成。

在城市中心，行人步道购物市场、汽车道、自行车道及其他人力车辆车道是在城市的地面。而亦有载运小车厢在大楼二楼，可使人们从这一栋到另一栋，或由这一区载送到另一区。而愿意走路的人亦可利用第三层达到同样目的。

从郊区及偏远地区到城市的通勤火车全部变为地下铁道，不论外界是何种天气或温度，人们都可在洁净而稳定温度下远自数英里外的区域进城。并自地下层到达任何他们所欲到达的大楼。

拜种区域的分隔山呈现了不同的生活型态，在一年之内老旧区域的更新，使得低收入的家庭也能享受美丽外观及能够欣然接受的生活水准。并有一群人为修理、更新而努力，城市命名为益精奇幻之城，拜区域充斥着新颖

且具创意的住宅。

世界若无变化会呈现何种面貌呢？马上便会因一成不变或壅塞而死去。

瓦特·沃尔什（J. Walter Walsh）

恢复人性尊严

一九七五年，社会福利的主管布莱安及其助理卡部，他们部是旧大学校毕、比的什么工作者，深信只要将物质给予被救助的人即可给予他们自尊，像他们这种理论——施与愈乡：自尊即会增强的理论，形成了新的社会福利系统，有了尊严，接受救助的人便能在社会中找到适当的位置来服务社会。个人本不应以经济之生产力来判定其价值，社会生产力亦是同等重要。每一个未被雇用的人，商业性的活动即是在为市民提供工作的机会。以往收受社会福利的人，借服务社会来回馈以往所收受的救助。而在新的制度之下，以往社会福利的接受者因此能使其房舍保持在最佳状况及邻里清洁安全之环境，这就是最佳之回馈方式。

跑！若你喜欢跑而能气不喘，那就尽力去跑；像人一般地工作，但不要过劳而死。

——霍姆斯（O. W. Holmes）

一些年长的人加入“老年计划”，花时间散布爱与关怀给弱智的孩童，亦有人在幼儿园及白日托儿中心对年轻人讲授人生经验。

老而弥坚的智慧是美丽的，超越年轻所拥有的恩赐。

——杰夫斯（Robinson Jeffers）

这些计划远较于施与，更能使人恢复尊严，亦营造更洁净安全的乡卫，它使被遗忘的人们，重新拾获热诚澎湃的心。

虽然骄傲不是一项美德，但它却是众多道德之母。

——柯林斯（J. c. Collins）

有另一种“安静”的革命正发生——人们对交通运输与娱乐方面有所改变。人们开始使用超市与人行天桥，并且乐于使用这类设施。其主因就在于人们再也不须穿梭于繁忙的交通状况之中，却仍能到达城市的任何地方。自行车车道与公路网分开，使人们更加愿意利用此方式，而车道亦足供任何人为车辆，连结城乡而无安全之顾虑，这种人类行为的改变亦使得人们更加接近自然。以往的娱乐工具如摩托车、沙滩车、雪车、动力艇，都会造成空气、噪音与环境污染，现在人们转变了，变得热中于身体锻炼之活动与平和亲近大自然，为重点性之娱乐活动。

佛塞特对益精市十五年来进步作一结论，他认为多数具建设性的解决方案，主要是从二种思考方向相反的概念产生的。有些理念是来自于基层民众对切身问题相当关切，进而积极投入，集思广益逐步形成共识，然后市民们所提的建议与计划者构思的系统事例，进而相互协调合作。这种彼此密切的互动关系，借由市民的参与与系统理性的运作和规划所产生的方案，具有综合的特性。换言之，这些方案能够立即满足民众急迫的需要，同时也能符合整体的规划考虑。很幸运地，虽然过程不免遭逢阻力，但也不会脱离规划者的掌握，渐渐地，大众支持程度增强，而使得益精市居民的生活条件及环境有明显的改善。

人们唯有在真正认真面对本世纪的问题而无任何包袱时，才有足够的力量去改造世界。

——卡森 (Rachel Carson)

第六章 进步

这是我们首次重视未来的时代，然而讽刺的是，我们或许已没有未来。

——克拉克 (Arthur C. Clarke)

益精市资深系统分析师艾里斯的办公室里洋溢着日光，光线自天花板与窗户照射进来，办公室中有好几张大桌子，每张桌子均有草图及图表。我久仰艾里斯先生的大名，想像中他年纪应该较大，然而欢迎我的人竟是如此年轻。虽然他已经五十五岁了，但外表看起来起码比他实际年龄年轻十岁；他身材壮硕，衣着整洁且礼貌周到，与他交谈时，他会注视着我的眼睛以确定我完全了解他所讲的话，在这方面，我想他是多虑了，因为他讲得深入浅出，很容易了解。

系统动力艾里斯一开始即解释他如何把益精市从一种系统的概念具体化，并描述“系统动力”(system dynamics)为一种过程，在其中各个元素彼此互动并综合成一和谐的关系以解决难题。“系统动力”的主要目标是希望透过益精市在社会、人民及环境等层面的问题有了更容易的解决之道后，能发展出益精市新的互动形式。虽说“系统动力”的概念合乎逻辑，但还是需要将诸多常识予以整合。空间计划的设计即是管理众多复杂因素的明证。这项规划需耗费数十亿元、动员上千人力和众多大小合约商，以及许多重叠的运作，才能够有效率的合作，而各元素单位间的互动即是仰赖系统动力才能有效控制。这种途径与以往传统的危机管理——“权宜法”(Band-Aid)是截然不同的。为了能够持续有效利用科技发展的潜力，我们释出许多动力，而毋须预测长期产生的后果。我们生存便取决于“自我的征服”，而不是以往强调的“征服自然”。

我们生活在爱因斯坦物理学的守顿定律世界里，而这一切又受制于我们自创之逻辑诡异而不可自拔。

——罗素 (David Russell)

一九七〇年，联邦政府缩减经费影响到整个太空工业，引起益精市的一家主要工业——齐柏林超音速飞机公司——员工间的恐慌，结果裁减了上百名工程师及技术人员。

有许多较温和的人遂领失业救济金并努力寻找工作机会。而较激烈的人便发动游行示威，以强迫联邦政府对这些工业有所补助，借着诸多有效运作，这项补助计划终于获得社区的支持。益精市报业公司首先刊登社论，坚持必须对若干航太工业补贴，若不持续补贴，我们国家即无法在航空工业上维持领先地位。

人类是一种会讲述理由，而不能理智思考的动物。

——汉密尔顿 (Alexander Hamilton)

毕奇斯利克是国际石油生产协会的理事长，他与石油游说团体会员见面时，强调航空工业对石油工业的重要性，也极力鼓励游说团体用尽一切方

法使航空工业能获得补助。

若能脱离困境，我才不管是谁在制定国家的法律。

——彼得·邓恩 (FinlevPeterDunne)

益精市普受众人欢迎的参议员川普先生，便发现他的选民明显支持航空补助计划，于是他提出一项只补助现有航空工业，而不赞助未来太空船发展计划的妥协方案正符合各方需求，也挽救了许多目光国会决定不再需要的工业公司。因而许多具决策影响力的齐柏林超夸速飞机公司行政主管得以保住饭碗，从此许多民众相信国家正遥遥领先群伦，同时相信总统会支持军事工业计划，虽然这些计划往往被众多民意代表所唾弃，然而在“同家安全利益考虑”之下，这些计划部呵复活。最后，由于航空工业未提出具体的实施方案，也没有产生污染，所以短期内环保人士暂时封住嘴巴；但所有航空计划往往只加惠少数人，却要耗费纳税人大笔金钱，“川普法案”在政治上是成功的，并且也保证了参议员川普之连任已胜券在握。

但“川普法案”只是暂时纾解益精市急迫的难题，许多足堪大任的工程师仍然在失业中，益精学院欧文教授便承受强大压力，避免发言攻击环境恶化的原因。克里耳老师就很沮丧，因为他试图讲授求生之道的大众通识教育课程必须停止。“巴农银行”的董事们，如毕奇斯利克、凯伊教授、法兰克，他们分别是石油航空及经济学家，却不同意借贷金钱来雇用失业工程师以解决该城在住宿、能源、交通及污染等方面的问题，他们认为那是浪费性质的财务借贷与投资。更何况还会造成通货膨胀。

金融业即是任何人均无法靠它复苏的一种事业。

——加尔布雷斯 (JohnKennethGalbraith)

凯伊教授对城市的危机“对症下药”，立即组织了“解决困窘权宜委员会”，委员会在益精早报 ThePostPicayunePelemic 登载一则广告，把通货膨胀、石油、物资建材、牛肉短缺归罪于环保人士。它说环保人士反对沿海钻探、伐木及在牛群身上注射荷尔蒙，广告的署名者为：“代表人民的委员会：凯伊、毕奇斯利克、巴龙、史但法兰克及伐木业巴尔等。”于是委员反成为我们思图解决方案以克服困境的阻力。

我的行径就是采用美国方式，并且要持续如此。

——卡彭 (AiCapone)

全面整合佛塞特市长当选之后，便组织了社会与环境规划委员会，并且在其下设立专掌失业工程师的计划发展小组委员会，以艾里斯为召集委员。奈特亦代替布里恩接掌社会福利处处长兼任小组委员会之副召集人。在委员会成员中包括芳恩(妇女协会)、布莱克(民族联盟)、塞诺皮克(社区基金会)、爱杜耳(联合劳工组织)、莫斯(生态保育社会组织)及一群工程师如奈诺基、托里斯、托利、那斯、缅恩、托依森等人。

这些人士均是一时之选，并全心投入解决问题；虽然，每人皆学有专精，但对整个计划单位彼此之间的互动能力，欠缺全盘的了解与规划。例如奈特虽专精于穷人社会福利，但他稍后即了解穷人的问题无法与社会其他问题分开，否则很难有效解决，而社会的繁荣富庶的确与环境的实际情况息息相关。

人类的负担就是自己本身。

——弗里希尔 (MauriceFreehill)

莫斯是一环境专家，他对生态环境之保护相当有研究，但他对科技与

人类行为之知识了解亦须加强。

大自然的无限领域，其中心无所不在而局限亦不存在。

——巴斯卡 (Blaise Pascal)

芳恩虽对妇女权利很尽心，但她也逐渐了解到须对系统内之动力加以涉猎，否则即会徒劳无功。

所有阶级制度之上层大都均由男性垄断。剥夺了妇女应有权益。

——彼德 (L.J. Peter)

布莱克亦深有同感，若是她只积极为黑人及少数民族争取权益，那益精市最后会变成鬼城，一无所有。

我们废弃奴隶制度，但却无法移除种族歧视。

——康马杰 (Henry Steele Commager)

对多数人而言，许多问题都是纠缠盘结，彼此相关的这种关系与概念，是很难理解的，而这也不代表所有问题均可一举解决，而是每一问题各自部分解决，对整体问题应有一些助益。

现在岛屿已不存在了。

——米莱 (Edna St. Vincent Millay)

交通新方案我们的研究显示没有任何一种运输系统，可以整合所有的运输工具，虽有货运、远洋航运、铁路系统及机场，当然也有马路、公路、高速公路供给汽车、卡车及公共汽车行驶。但以上种种设施却都由不同的单位掌管，结果是，各种不同类型的运输工具及方式互相重叠、竞争，却没有一整合系统。铁路车站、机场、码头及公共汽车站等交通站彼此相距遥远，而且时间表上没有相互搭配协调，因此从这一站到另一种交通工具的停靠站，就成了“危险之旅”。

通勤者——耗费终生往返于妻子的身边；是一种刮完胡子后搭火车，而后再搭车回来刮胡子的男人。

——怀特 (E.B. White)

改善的第一步，就是不要再以财务补贴大众运输。除非其他的问题都获得了解决。从历史上来看，每种大众运输的改善都使往返都市更加复杂。不仅城内如此，郊区的情形也变得更加严重。

过去的残骸废墟，就是美国的警惕。

——班克罗夫特 (George Bancroft)

艾里斯继续说明一种新的装置，那就是电视电话，这种装置可以减少空间上的往返。

市政官员可以不用离开办公室而可面对面和与会者开会讨论，任何图表、计划、文件及表格都可以透过电视电话的屏幕阅读。任何大厦均有类似这种装置的办公室或会议厅，以节省时间与往返的力气。这种视窗电话对企业界更是一项福音，不管对方或客户是远人还是近在眼前，即使是隔壁办公室，都可以很方便地洽谈而毫无阻碍，既下耗费力气又方便顺下。只要不花费时间在旅程中，就可以多准备文件资料或心理准备以面对挑战。八过去，外交官飞越半个地球，精神及心理部已耗尽大半，抵达目的地后时差又更让他筋疲力竭，无法理智思考判断。

益精市中心的重新发展计划，使其对运输的依赖大大减低，但高速公路仍是主要问题，而且时常成为人民的包袱。这个问题能够解决，主要是拜“自动引导系统”之赐。当汽车进入引导系统后，只要关闭氢气引擎或电动

马达，然后插入信用卡，汽车即被锁定进入运输系统，控制整部车子；中央电脑会自动选定最近的路线而保留畅通，凡附的乍道计个车子抵达终点，只在几秒内，车子即进入时速百英里的引导系统，乘客也能轻松休息。抵达目的地后。

引导系统会自动导引汽车停在停车场内；一个八英尺宽的引导系统车道有以往十五个十二英尺车道的交通容量。

市民迷你车厢系统，本来只设置在益精市中心，现在已可连结火车站、机场、港口及公共汽车站等，甚至城内几个重要转运据点都有此设备；每一车厢可容纳四人或二人及行李。

只要进入空车厢，插入卡片并按上终点站的按钮，电脑就设定并开始进行穿越或行经大厦、钻进地下的直达之旅，到达目的地后，人们只要走出车厢即可，相当简易方便。

高速火车可以时速高达五百英里之速度进出益精市中心，这种火车兼具高速、经济、舒适、安全、方便等多种功能，为无污染、直线加速动力、气压避震的交通工具，已代替国内班机的功能。

艾里斯解释说，在从事一项交通运输计划时，必须考虑到个人所需与益精市的关系，唯有先建立这种概念，方能做全方位的考虑和整合；市民均沾运输规划的利益，最不高兴的可能就是偷车贼、劫机犯及汽车修理业。

人们不是刻意与你作对；他们只是光顾着自己。

——福勒（Gene Fowler）

借着系统动力的持续发展进步，可减少我们对大自然的破坏。我们学习如何使我们的资源发挥最大的效率与效用，而毋须破坏它。以往的旧观念，如废弃物，在今日都变成我们的资源，而大自然是最大的供应站。今日任何产品及其零件都被编号列码，当物品、穿铬或任何产品已物尽其用到可抛弃时，它们可以再生循环，条码编号亦可省去分类的麻烦，当然，大自然更是毋须分类，然而人类必须对某些物品分解其中的元素，这是分类的意义；同时，我们也分解有机物质，使它成为肥料。

在益精市中心没有收集垃圾的容器，因为每栋大楼均有真空系统，可以在二十分钟内收集完毕；地下有一中央分离机，可以自动抽出纸类、玻璃及有机类的垃圾。我们已彻底领悟，任何物品都必须融于自然，使之重复再生循环，生生不息。不仅发明机器促进循环再生，也借许多方法，强化大自然再生循环的功能。

我们在市中心市场、大道及公园的荒芜区域培植有机土壤，借着这些富微 4、有机体的土壤来分解大量的一氧化碳。繁殖鲸鱼以去除湿地的蚊虫，鳗鱼捕食蚊的幼虫而不会伤害到其他的昆虫。

大自然从不违反其法则。

——达芬奇（Leonardo Da Vinci）

繁殖白鱼以净化我们的湖泊，白鱼吃水草、海藻及垃圾，这种长三英尺重七磅的鱼并不会影响其他种类鱼，它不仅活动力强，而且也可供食用。

在自然法则中，没有所谓之惩罚或奖赏，只有最后结果的呈现。

——英植索尔（Robert Ingersoll）

我们时时注意改造自然所须付出的代价，不要让一项促进自然循环的方法，引发另一项对大自然之破坏。很幸运地，我们能够以整体大自然为考

虑，而非针对单一问题，忽略全盘考虑地谋求解决之道。借此，以最接近自然的法则采取行动，从不视单一事件为独立个案，而是全盘考虑。

科学精神比任何纪律更值得我们坚持，因它能促使学生及前仆后继的研究者保持理想与耐心，全心追求真理，不会被任何个人情境或政治因素所牵绊。

——达尔特爵士 (Sir H. H. Dalt)

我们如能在科技知识之外，运用某种建构人类行为的准则，借此平衡个人利益与共同利益，人类就能向前大步迈进。也因我们能够运用冷静的头脑，和过人的智慧与充沛热诚的心，这些人类天赋的“资产”，配合技术开发推陈出新，日新月异，终能拨乱反正，大力改善我们生存的世界。

我全心努力塑造美好的未来，才发觉未来远超乎人类的想像。

——坦尼森 (Alfred, Lord Tennyson)

第七章 结果

文明就是教育与灾难的竞赛。

——威尔斯 (H. G. Wells)

益精圆木大楼距我所住的旅馆只有五条街之遥，十五年以前，大楼曾是我们聚集之所，景观极美，交通繁忙而便捷，中央大道现在已不似以往，迷你包厢车寂静地沿着许多大厦边缘。自我们头上驶过；你漫步在街头，几乎卡曾发觉小车厢止、讨驶，直到这种快捷之小车厢遁入地底，才猛然发现上们的存在。

所有知识都源于我们既有的概念中。

——达芬奇 (Leonardo Da Vinci)

自从回到益精市后，我就慢慢地例览这个城市，我渴望从我留存的印象中，寻找过去的一些蛛丝马迹，尽管现在我所看见的益精市几乎已焕然一新，但我必须睁亮眼，敞开心灵接纳它们：爱舒教授的省略、佛塞特市长治理下的市民们、艾里斯的进步等等。此刻观察这一切，我能更感受到“他们”的成就：“整合的系统比各零散个体的总合，所发挥的力量更加惊人。这已不是数学上的真理，而是美学、情感的经验。当我看到屋顶太阳能集结器时，我感受到益精市各个家庭的温热及电力所带来的便捷，以及目睹载运市民的快速系统和氢气变成汽车的燃料等种种景观等，我不禁心动不已；仰望天空，我看到湛蓝而洁净的美丽画面，环顾周围，有娇柔鲜美的花朵在超市四周，我猛然发觉这城市变得文明了，这才是令我激赏的“人类进步”的面貌。

人们应有鲜活的思考力，而不是只以萧规曹随的态度做事。

——富勒 (R. Buckminster Fuller)

益精市市民的性格及周围之环境均已被整合。科技对于达成人性化，使得真正之进步不再是梦想，我观察人民可亲的容貌，这城市的确改变了人民，而人民也改变了这座城市。

人们群聚都市以求生：群聚的原因是期盼有好的生活。

——亚里斯多德 (Aristotle)

益精圆木大楼是城中心保持原貌的建筑物之一，当我踏上大理石台阶

时，真感到宾至如归，并且这儿一定有许多“宝藏”待我挖掘。《益精日报》是一家相当前卫的报社，内有许多企图心旺盛的工作人员，但从他们无异议地票选中，得知他们较喜爱保有原貌的工作环境，因这是他们成长之路，我一步步走上二楼即可感觉到众人对；日有建筑的怀念与关爱。

建设是缓慢而费时多年的工作，但摧毁却可无情地在一天中完成。

——邱吉尔 (Winston Churchill)

改善教育品质

当我回想到奥福伊有关教育的文章时，我不禁开始思考现在的市中心与一九七五年时之不同。想到今日孩童与环境的关系，我走到奥福伊的办公室，我相当期待这次的会晤，因为奥福伊的文章对大众舆论具有相当的影响力，并且他的教育理念也颇获大众支持。

所有欲统治人类的权术都如此认同：一个“帝国”的成败维系在青年教育。

——亚里斯多德 (Aristotle)

我一走进她的办公室，即对内部有条不紊的摆设感到讶异，以往我对新闻记者的印象都是杂乱无章。我还发现奥福伊非常迷人，若她参加选美赛，我一定会很高兴投给她一张支持票。

我告诉奥福伊小姐，我想要这一五年来益精市学校转变的全部讯息，她提到她在学生时代的一些事情，并且认为自己本身就是一个绝佳的例子，因她在一九五〇年代，曾在益精小学就读。她觉得她都曾经历好、平凡或是不胜任三种类型老师的教诲。像奈恩老师就是一位热忱而能使学习变得有趣的老师，奥福伊便亲临这位老师的教诲，进而能够阅读写作及体会求知：乐趣；当她进入中年级，她在同济中已是一名勤奋有成的阅读写作者。她的英文老师闵特斯帮她奠定写作基础，使她在小学阶段即成为同济中之翘楚。之后莫尔及盟恩老师也使她发挥文学天赋，音乐老师们亦对她的启蒙助益良多，使她在高中时期，就能够成为布鲁斯所指挥领导的合唱团中一位优秀的团员。

教育即是协助孩童发挥他的潜能。

——弗罗姆 (Erich Fromm)

● 教育的谬误

但奥福伊在数学及科学方面就不是如此幸运，她的第一位教师里特，便常嘲笑犯错的孩童；而她的高中数学老师耶斯，则常指定许多繁琐重复的功课；她的基础科学老师凯莲特是个老好人，但她热爱动物以致忽略了许多生物学现象，也导致她有时扭曲或非理性地教授科学观念。

所谓干练的人，就是会去身体力行的人；而非干练者即是教导别人的人。

——萧伯纳 (George Bernard Shaw)

由于奥福伊对文学及写作的热爱，使她决定成为英文老师；大学英文课程令她如鱼得水，欢愉不已，但她的教师教的课程却令她失望透顶；她修心理学的课程，但内容竟和传道授业方面毫无关联；而研究方法课程，尽是请些教授讲述三十年前的陈年往事；在伊恩教授的领导下，她的实习教师课程，着眼在教室的沾净宽敞，与遮帘放置平衡等芝麻绿豆琐事中度过。

世界上有两个地方，对时间总是锱铢必较：监狱与学校。

——格拉瑟（William Glasser）

奥福伊第一年在益精中央高中任教时，她发觉大学所学的东西。在这儿一点儿也派不上用场。她与其他老师沟通后，发觉大家颇有同感，必须在毕业后再重新学习。

教学重，应是方法而非内容，……应是启发法而不是填鸭法。

——蒙塔古（Ashley Montagu）

奥福伊很受学生喜爱，她对爱好文学的学生的启发非常“成功”，但在这所高中，由于部分学生本身就很大缺文化素养，连阅读也发生困难，更别提赏析英国文学了。

克拉博是中央高中一位古板的教员，她建议奥福伊不要担忧学生的问题，只须使学生忙碌维持教窄的秩序即可。拉尔亦建议她多说笑话、户外教学、影片等消耗时间。然而奥福伊无法接受，她不想当一位浪费学生时间的老师或一个小丑，她知道，从古至今，教师的工作便是激发学生的兴趣、好奇心与热诚，而成为受欢迎的老师只是其中之一而已。她发觉有些颇受学生欢迎的老师，事实上，并没有引导学生投入学习。能胜任的教师常心存激发学生的兴趣，尤其是对基本事实。概念、洞察力及求知的态度，而她也知道要成为这样的老师。

自己仍得继续努力。

人若有能力去求知，但却死于无知，那才叫作悲剧。

——卡莱尔（Thomas Carlyle）

奥福伊虽对早期教师的养成教育颇为失望，但却加入了一辅导文化障碍学生的计划，这项计划的前提，是要求教师教那些只了解中产阶级之价值，而不了解下阶层价值的孩童。课程内容包含社会学、文化人类学、民族学及非洲历史。她虽觉得课程安排很有趣，但是最后还是离开了，因为她深信社会学家、文化人类学家及非洲历史学家对城市黑人孩童的了解根本不深。“教育上，因无知而无法对事实作有效反应，这是教育最令人讶异的地方。

——亚当斯（Henry Adams）

自我觉醒

奥福伊是优秀的学生，她的老师都鼓励她进研究所继续求知，直到获得博士学位。老师那样地勉励，她当时觉得无上常荣耀，然而她的想法是，不再继续与其目前教学无关的课程有所瓜葛。尤其当她看过指导教授的博士论文之后，更坚定了她不再求学的决心。塔脱博士的论文是“中等学校校长对问卷的态度研究”，主要内容是寄发五百份问卷给校长，然后询问他们关于填写问卷的感觉；而鲁尔博士更鲜，她的研究论文是证明上课是教导学生最没效率的方式，这项研究使她声名大噪，而她也因盛名所累，忙于四处上课，借此发表她的《上课无用论》。

博士论文只不过是把死人骨头从一个坟墓换到另一个坟墓。

——多比（J. Frank Dobie）

从这时开始，奥福伊便开始在《益精日报》报导有关教师目前教学的窘境，以及不称职的教师如何教导别人的教学方式。她的第一篇文稿是呼吁重视所有孩童的平等教育权，并改善教育财务，将先进的科技应用在教学上。

及孩童的学前教育中。但奥福伊也强调虽然财务、设备及现代科技已获改善，但若是教育者的水准没有进一步提升，就好像把锐利的刀交给技术拙劣、的木匠，反而会造成更糟糕的局面。

爱默生建议他的同胞要培养学校老师，并使他们成为世上最优秀的老师。

——布告克斯 (VanWyckBrooks)

奥福伊撰文表示，老师充实自我与准备，是其表现杰出的重要因素，同时也是解决教育问题上的重要一环，然而老师成功与否亦取决于其经验、奉献热诚与天赋，而非只特别重视专业的课程。长久以来，我们都太相信“老师的特质是与生俱有，而不是培养的”以及“教学是一种自然天赋的能力”，奥福伊认为教学的成功就如同医学、建筑或其他专业领域上的成功一般，都是需要天赋的能力，但成功亦需要能够获得正确的知识与技巧。

不仅自我认知是一种艺术，教导他人也是一种艺术。

——西塞罗 (Cicero)

三种教育类型

在一九七〇年代早期，公立学校可说是一团混乱，奥福伊借着发表三种教育倾向来澄清当时的状况。长久以来，美国教育均服膺三种哲学立场，然而公正学校印夹杂在其间而显得混乱。其中一个教育传统主要是强调“三R”。另一个则被体为前卫，充满自由风气的学校，它是以孩童为中心、并强调开放教室、放纵式教育及强调孩童主观经验的教育。大部分的与师及教育者都是属于前者，否则就归类于后者。

学校董事会诚挚地下结论说，学校愈是得严谨，学生愈自以为是。

——奥佛斯特里特 (H·A·Overstreet)

传统学派的人以为，孩童借循规蹈矩而能学习何谓责任；他们谈论许多对孩童如何学习责任与尊重的教育方法，其观点就是要求孩子们尊重老师及权威，而他们借此盼望后代能加入他们的“阵容”。

在大学所好的各类主题变化不大，都只在“世袭”相授，老师教学生，学生义成为老师，继续教育学生。

——利希腾伯格 (G·G·Lichtnberg)

另一派前卫的教育家，深信放纵式的教育、他们认为教育系统与生活无关，所以应该没有所谓的正规教育体制。他们鼓励学生应畅所欲言，说出自己的感受并提倡“清谈”，而不是让他们只学习过去老旧的东西。一派试图去“统一”使学生一致；另一派却试图鼓励学生多思考、批评并成为“反主流”派分子。这二派都尖之偏颇，无法提供学生们足够的“工具”去解决真实世界的问题。

欲把教育体制的功能，如学术上的研究学习与生活、社区、人民等分开视之是不对，而且也不可能做到的。

——斯科特 (JohnAnthonyScott)

在一九六〇年代末期，出现了第三种流派。其产生之契机即在于公立教育体制的定义与定位。深思教育之目标及其功能的研讨，这种风气亦随着大环境议题而兴起。以往强调征服自然，个别主题研究、竞争之价值、人口成增之益处，已变成过时而不切实际的求生之道。要教育人们如何求生，

已必须接受另一套价值观——如人是自然的一部分、知识的互通相关性、个人与国家之合作以求生以及人口成长之弊端等。为了求得生存的教育法应是着眼于全体与个人部减少自私利用，而多从事有助于环境保护的行动。

我们若无法消除城市的污染，就会让污染摧毁了我们的城市。

——罗伯特·肯尼迪（Robert F. Kennedy）

能力导向教学

奥福伊继续解释她从事师资能力为基础的改革成果，以及公立教育确能多元化的研究与求生教育的变革。学生由此变得能够了解并分享教育目标的策进及论析的过程，使得学生懂得自我评估与反省。在一九八〇年以前，大部分益精高中的学生都能择定研究主题或论文计划，陈述其欲达成的目标与所采取的标准，进而评估其成功与否。借着设定的标准，他们学习如何评析，并从事独立的学术研究。在多变的世界中，能够独立学习与研究，往往是个人本身或专业能力中最有价值的资产。

教育孩子们最重要的就是激发兴趣与热情，否则你只是让众多驴子背负沉重的书籍罢了。

——莫太格尼（Montaigne）

以能力导向为基础的教学，其中的一项目的是澄清基本教育目标与个人目标的不同。透过老师、父母及教育研究者的介入，一系列为基本目标而设定的课程于焉产生。这种课程的目标已建立了最基本的标准，使得参与课程的每个人都要符合标准才能毕业。目标设定的好处之一就是教育者可以透过高超的科技来教授阅读及写作，孩子们因此而受益。视听设备教学机器及个人电脑等提供许多协助，孩子们因此可借着辅助工具使能力增强而达到教育的目标。老师们也不用再重复练习，来浪费自己的时间。

教育伟大之处在于使学生能严守纪律，而非充实其心灵；借学生本身的能力而加以训练，而非把一些别人的陈腔滥调充斥其心灵。

——德瓦兹（Tyron Dewards）

由于学生个人兴趣及能力差异极大，若他们能自由选择他们所希望的，那基本教育目标即已达成。因这使得学生能具创意地选择他或她所要的活动或计划。实际上，只要孩子能完成指定的工作，他或她即能投注于更广泛，更具高度兴趣的方案或活动。借此种活动圆满完成，而且是学生们自己选择的活动，就已达到满意阶段，于是基本学习的能力便会增强。

祖母守则：吃了你的蔬菜后，就可以有点心吃。

像这种教学法有许多优点。每一小孩子在学校都可感到满足与成功。孩子们都可学习基本阅读、写作以从事独立研究；也因成功、满足与学习结合在一起，孩子便乐于学习。除了技能的学习外，孩子亦学得如何创作发明以及使用其自由意志做选择。

教育的终极目标是明确地洞察所有事物——明辨善恶、真伪，及崇尚真与善。

认识环境

在一九七五年前，人们谈论许多与教育相关之事，但都缺乏一贯的理

念。若想达到教育相关性，如教育如何促进生态环境保护等相关议题，对人类生存之关切即应提供有效之诱因以促进教育“相关”议题之进步与发展。

老师的工作就是激发学生对人生有无限的好奇，如此，成长中的学生才能以敬畏及新奇的心对待人生。

——加勒特 (JohnGarrett)

学生和老师借着活动来了解周围之环境，并塑造其敏锐之反应。例如：当研读到环境问题的文学作品时，学生便借活动来增补阅读之不足，而由此培养、刺激其敏锐度，他们被鼓励多去看、嗅、触及领略他们所阅读到的。因此，学生不再只局限在教室中，而影片、电视及教科书中所描述的虚幻环境即可实践领略。借此，学生即可警觉环境污染、毁坏的真实情况及自然洁净环境之美。

我们的感官即是为大自然环境而设；因为除了大自然环境外，没有其他地方可被感官所察觉。

——特里 (MarxYerrv)

敏锐、知觉及关切是教育价值所在，若学生们能够善加利用他们所拥有的这些感“畜”能力。学生对周围认知明确，可刺激他们在解决问题上更加投入，但亦须有效的认知，于是学生即被鼓励去挖掘或深入追踪了解他们周围环境之问题，如住家、学校，甚至整个社区。

每一艺术家都紧守一原则，那就是要打开我们的双眼，呈现给我们早已存在，但已被忽略的周围世界。

——哈丁 (GarrettHardin)

学生对相关问题的处理分析能力已大大增强。学生们自周围环境带来样本，以便在科学课程中从事化学及物理方面之分析。借由此种途径，学习科学方法来解决问题，进而了解环境污染的程度，然后用其创意加上初步研究时探索解决问题之方式。当然，学生们毋须对以往遭受其年长者及古人所破坏之环境负责，他们也不会被要求负起对“停止破坏环境”任务之责任，但当年轻人的热诚、创造力、及精力专注于某一课题，解决方式即可浮现。

在海底的独眼软体动物，毛绒绒而且发光，是从未被天文观察家发现的“星群”。

——桑德伯格 (GariSandburg)

环境与解决方案之主题思考，是教育界想使学生拥有创造力的极佳方式，鼓励学子们运用他们已知的学识及技术，从不同角度研究问题，往往有独特的方案出现。

环境问题与其他相关领域之问题关系密切，已不言而喻，若学子们能了解这些问题的本质，则这种各专家专研自身领域而不从事整合、自设藩篱的现象，即可被打破。

——博顿利 (ForbesBottomly)

奥福伊解释，学生试图借许多途径从事企划研究找出解决方案，益精市推行“不乱丢活动并且成立资源回收中心，但衍然有许多成人及小孩任意丢弃废弃物。”于是一群高中学生决意寻求一较实际的方法，使民众能够把垃圾纸屑弃置在适当的地方。

学生们做了一项研究，结论如下：(一)不乱丢的行为通常可在孩童的可塑期建立起这种习性，并能成为一种持续性的行为。(二)垃圾桶设置的多寡是其中的因素，但不是绝对，因即使不任意丢废物或垃圾纸屑的人，他

们都会把这些废物放在身上，经过垃圾筒才丢弃，但习惯随意乱丢的人，即使垃圾桶近在咫尺。他还是会乱丢。（三）益精小学有间接鼓励小朋友丢纸屑或废弃物的规定，例如在小学中，若有学生违反规定，就会被罚在校园中捡纸屑，这反而间接鼓励小学生，反正有人会捡垃圾，则可任意丢弃的社会行为。

高中生便应用“加强原理”来解决这方面的问题。他们设计了一个可爱造型的垃圾桶，并在后面安装放音机及电子设备，然后放在定点。当一位小妹妹吃完苹果。准备丢苹果核时，她会吧苹果核放入可爱造型垃圾桶的“嘴巴”内，这时，就会有录音带放出愉悦轻柔的声音，感激她这种行为。不久，“不任意丢弃”成为主流，教育与实际结合为一，使不乱丢的行为有了正面效果。

学生们受这首次实验的鼓舞极大，因此决定进行另一项计划——会移动的瓶罐或；日纸收集中心。

操作这收集器，只需将瓶罐或旧纸放入标示的入口，机器会自动核算瓶罐数及称量；日纸的重量，而后折算金钱给投掷者。这种二十四小时且可设置在停车场及其他地点的收集器毋须专人照料。

创造力如同精美的花树，赞美会促使其开花；气馁会使花苞殒落；若我们的努力受到肯定，我们会激发更多更好的主意。

——奥斯本（Alex F. Osborn）

在快结束时，奥福伊谈到十五年来教育的进步与趋势。师资教育的改革已使教学更加充实有能力，而能在“成功导向”的课堂中，鼓舞激励学生，使他们发挥创意来思考解决问题。

我们给孩子太多标准答案背诵记忆，却给他们太少的难题，让他们思考解决。

——卢因（Roger Leuin）

一九九〇年，学校仍在实验新的教材及方法，来更加有效地运用社区资源。过去数十年，我们亦目睹种族歧视主义确实有所改善，贫穷、战争亦有所减少——而这种种成果，教育确实功不可没。

教育即在教导年轻人去了解他们所承继的世界是何模样，并诚心改变它。这不是为了因改变而改变，而是若不再有所改变，我们将难以幸存。

——奥福（Eve Olive）

第八章 政治

在所有科学中，没有比政治学这门学科，在一开始即是如此虚伪。

——休谟（David Hume）

席德是一位有名的政治历史学家，她除了在华盛顿活动外，一般都居住在益精巾市郊，她的乡村小屋是办公室也是住家。我拜访她时，发觉她是一位精力充沛而愉悦的女性，她对于在中央宪政委员会的工作津津乐道，而她的办公室也不像其他学术研究者一样幽暗，反倒是充满阳光，从窗边往外眺望，可看到花园内花树处处。

房内四周部是书籍、笔记与报告，还有盆栽。在我坐椅旁是一个朽箱，

内有各种主题的书籍，如《政治疏失与结果》、《幽暗盆栽》、《漫步大道》、《小说之罗曼史》、《政治整合之研究》、《主权与目标》以及《诈欺者之战车：你可欺骗所有的人》，后面三本是席德自己的著作。

近来所谓真正之大学，即是众多书籍的集合处。

——卡莱尔 (Thomas Carlyle)

立法改善污染

我们谈论她所涉及的政治策略及著作，她提醒我政治行动无法解决所有的事物，例如，以 DDT 杀虫剂为例，在立法禁用前，杀虫剂被广泛地使用，去除有害谷物的害虫，但它同时亦杀死了害虫的天敌，换言之，就是那些对我们有益的虫类。而在害虫对 DDT 产生免疫力之后，自然界即无能力控制害虫了，于是发觉 DDT 毒剂已进入食物链并累积在鱼、鸟、动物及人类的脂肪细胞内。

近来另一危害北极熊的因素已被发现，加拿大的北极熊带着高剂量的毒剂，因为它们是在食物链的末端，这发现是颇具意义的，可以得知化学毒剂影响深远，北极熊的案例与南极遭受 DDT 污染的企鹅是一样的道理。

——琳达 (Kai Curtv - Lindahl)

- 控制 DDT 的滥用

化学药品公司宣称，若禁用 DDT 会对农业产生莫大的伤害，但农民知道禁用一事，于是便想出利用自然方式予以解决。农民们仿效过去的轮耕，将收获期与虫类蹂躏破坏期分外，农业部也引进一种掠食性昆虫来控制害虫，于是 DDT 虽被禁用，但也迫使农民们及农业学家研究对环境破坏较少的方式来控制害虫。他们所选择的方法亦切合整个环境系统，因为它们没有如 DDT 般所产生的副作用。借甲生物控制而毋须毒化大地，达到作物生长收获之目标。

在南部，螺旋虫是家畜极大的克星，但借雄性螺旋虫的处理。使其无法生育，于是螺旋虫之数量便下降了。用雌蛾身上之合成油涂抹在木屑之外层，而使得迷惑的雄蛾误与其交配，而不是与雌蛾交配，录下雌蚁的求偶声以诱捕求爱的雄蚊扑向电极而死。以上均是利用自然而毋须危害环境的捕猎控制方式。

在益精森林中，克里耳伐木公司在伐木区栽种树木幼苗，并在附近架设箱子，当作是鸟巢，以供鸟类栖息，借鸟类觅食昆虫，而使昆虫破坏蚀食树木的现象能予以控制。

关心环境已不再是观鸟、赏鸟者的事，而是大家都必须投注关切的事情。

——波特 (Frank M. Potter Jr)

- 污染者付费

政治家或政客虽不具备如科学家、工程师及科技人才的专业知识与技术，但有时借政治上或立法上禁用某些有害物质，确也能够迫使相关人士思考更好的解决方案。

宇宙充满神奇的事物，等待我们利用敏锐的智慧去挖掘。

——菲利波茨 (Eden Phillips)

立法者可刺激业者研究的另一种方式就是课以罚款。例如，他们可以

迫使污染者须对环境污染作财务金钱的赔偿。谁污染环境谁就得负责花钱清理，严格处罚确能对解决问题有所助益，因为若个人或公司须负担所有污染的社会及经济成本，通常他们都会想出法子加以解决，直到无污染之设备被安置运作，否则基于“污染者付费”之原则所课征的财源，将仍被用来清理被污染的环境。污染者付费之原则，唯有在污染者衡量他的利益，而愿改变其行径之情况，方能见效。

没有比普通常识及简局处理方式，更令人类讶异。

——爱默生 (R.w.Emerson)

化学公司把其废弃物排砍在益精湖，使以往美丽的湖泊变成生态悲剧。水中含氧量大减，水中植物枯死，藻类丛生，水质恶化而鱼都窒息而死，这损失实无法估算。而课税也只是 + 水资源污染、湖泊重建及娱乐功能丧失弥补一小部分，化学公司除此之外。亦须对固、液态及热气污染负责，化学公司不得不对此思图改善的良策，以重环保，如让热水先排入水塘冷却而猫鱼可生存在温水，是提供高品质蛋白质的来源。借此项收入亦可减少污染及成本，足堪世界各国之典范。近来温水灌溉系统亦可用来使植物在益精山谷中发芽生长较为迅速。

不是屠夫、厨师或面包师傅的恩赐，而是他们关切自己的利润，而使得我们有晚餐可食用。

——亚当·斯密 (AdamSmith)

其他废弃物也会被抛置在益精湖，益精湖可借过滤、沉淀及生化方式使湖能稍许洁净，而化学公司或许需再付污染税。象这种情况，部显示污染者付费的原则能确实执行，政府毋须再花大把银子，扩充编制来应付污染如问题，也显示若科技不适当地应用，如发展某些药品之科技，将使得我们陷入万劫不复之地。

陈立法目标与奖励措施，借由系统途径分析，及旧有之途径，如限制、罚款，监禁等方式以吓阻社会危险之行为亦属需要。这些限制法条使得一些不当行为得以受到控制，但对于具正面价值的行为，却鲜少有鼓励的作用。

为了寻求维持我们价值观的方法，以及追求人生的价值，我们必须具有前瞻眼光，超越法源。

——艾奇逊 (DeanAcheson)

整合方案

我们创制政府制度的目的，即在保障私权及国家的权利；宪法起草者万万没有想到科技发展在二百年后，会对人类产生致命的威胁。宪法使我们拥有传统的政治体制，却没有控制科技的能力，最后终于危及到我们的生存。

我们破坏生命圈融的循环，把无尽的循环转变为人为直线事件的排列。

卡门纳 (BarryCommoner)

政治决策之效果往往是立竿见影，但有时亦须耗费二十年或更多时间，才能发挥效果。

从长期人类生存而言，民选官员对环境问题、生态系统及其复杂成果的知识实属有限。

在一九七〇年初期，一项针对民众对总统及政府的表现所做的民意调查显示，若总统的受欢迎度或声望上升三个百分点，媒体即大肆报导并宣称

民众对行政部门充满信心；但若是落了二个百分点、大众的信赖便濒临崩溃，像这种短期的“声望比赛”，使褫投机者得以趁机谋得最大利益：短程政策不能遏止通货膨胀、能源问题或纠纷排解，往往为未来造成更复杂的难题。美国主义的好处即在选举。

——哈丁 (warrenHarding)

领袖与我们相比，具有更多的机会能预见未来，一个有能力的领袖必须具备前瞻性的眼光，能采纳众人的意见，以利自我判断，这在决策者须仰赖专家所提供的意见的时代尤其重要。

不论是哪一领域，每人多少都有些无知。

——罗杰斯 (WillRrger)

在一九七五年，“负责人”及“领袖，”之间有些混淆；只要在其位即可担任负责人，但想成为一名有能力的领袖，所需不止这些；职位愈高，前瞻的能力更要愈强。

领袖是国家理想的守护者、信仰的珍视者、永久盼望的乐观者大国家信心的维系者，借此笼络全人民。

——李普曼 (Walter Lippmann)

政治讨论、官僚组织的讨价还价、委员会、“经费补助利益团体等，不论是何动机，都只是个别解决，而非全盘解决问题：唯有未来学学者，能利用精密的科技，收集所有有关地球资源、人口及污染的已知因素，然后运用电脑全盘了解问题。一九七五年的未来学者研读一系列电脑数据，都显示山雨欲来的灾难，有能力的未来学学者、科学家、系统分析家、社会工程师及生态学家都能够了解我们身处的窘境。系统动力的应用提供了一系列全盘而理智的方案，它们的形成都是根据大量复杂而不断变动的讯息资料而拟定的。借由系统动力及电脑的微量分析，我们才能预测诸多政治决策会产生何种结果。“若我们想要”有效率”，就必须根据以往的经验及知识，周延续密地思考。

——富勒 (R.BuckminsterFuller)

荣景不再

现在最困难的政治改变，就是对国家所面临的困境。美国人在态度上须有一基本之改变，虽然自现在瞻望未来，前途似乎十分渺茫，但这种消极的观点或态度绝不能蔓延；我们必须采取智慧而坚定的步伐，对摧毁我们的外力予以控制，也必须相信经济、环境、人口或国际关系的危机并非不可克服。

沮丧是不对的，有盼望才是正确的。

——卢伯克 (JohnLubbock)

一九七 年代早期所弥漫的悲观主义，主要源于政府处理短期危机失败。只要美国资源仍旧丰沛，我们就不会有被摧毁之顾忌，我们在资源及海外之军事行动，似乎都未考虑到成本问题，直到能源告急，我们才猛然发现科技对环境的冲击及城市的恶质化，惊醒了“沉睡”的我们，去面对社区、组织及家庭生活因“福利经济学”所遭到的破坏。

当你是如此盛大而夸耀地开始，那结果怎会如此缓慢？

——洛斯卡门 (W.D.Rosscmdn)

席德指出在一九七〇年代早期，我们已有能力须知这些结果，但我们不仅不知力行，亦不愿听从未来学学者、生态学家及其他人所提的意见与协助。一九七五年以前，美国正朝三种潮流而行，这些潮流都反映在我们的政治政策上，最明显的就是反映在享乐主义的生活形态上，以及头痛医头、脚痛医脚的短程措施来处理难题，并且深信只要如此，一切都会恢复正常。虽有一些振兴经济或克服短缺的计划，却很难恢复旧有的工业秩序，但政府仍持续地试着恢复过去的“繁荣时光”。

福特总统以一票领先当选，却没有人要求重新开票。

——锡德 (LuCid)

- 神秘主义

有一部分的人便崇尚神秘主义，他们放弃理智的思考而沉浸在类似宗教的荒诞超能力上。他们崇拜这些“准科学家”，信其能借绝食及快速疗法给予他们健康美丽。他们变成神棍的信徒或病患，跟着他们自人类受难境界中解脱，这种神秘解决方案，承诺他的信徒能快速得到成果而毋须经过漫长煎熬的辛苦思考、研究或推理，其实所有这些癖好都偏离了现实。

宪法保障每个人都有摆脱愚笨的权利。

恰尔迪 (JohnCiardi)

- 信心疗法

另有一群人采用自我安慰、一切如常的“信心疗法”途径。这些人不相信我们可以轻易地摆脱困境，但深信一定有某种方法可以解困。他们潜心研究策略，以使社会各阶层能为人类文明之延续共同努力。这些策略即包含非污染性之能源开发，爱舒太阳能农场虽非绝对完美之能源发展，但它对摆脱进口石油之依赖确也是一项相当有意义的转变，不仅于此，对于煤及沿岸钻探的依赖度减至很低。佛塞特市长对益精市市民服务的概念，使他执意建立市民服务中心网络，这些研究社区中心的需要和失业者共同决定如何妥善运用他们的能力和精力，以实践他们的需求。结果，失业科学家、工程师及技术人员因计划的开展而能从事建设，使其才智贡献在最需要的地方；市民服务中心吸引了大批人才提供他们的创造力，并提供工作机会，使全副心力投入在重要迫切的问题上，而毋须建构庞大的官僚体制才能解决。

虽有些人主张回复旧有经济体制；有些坚持立即有效之方案，但理智且人性的替代方案支持者亦逐日增多。席德认为，若非如此，则悲观主义者的论调将有可能实践。

活得愈久，愈觉人生美丽。大地之美全在人心，若你愚蠢地忽视周围之美，你亦会觉得自己面目可憎，万物狰狞，生命便贫乏无味；但若你聪颖地细细鉴赏品味周围美丽的事物，美好感觉将伴随你终身。

——莱特 (FrankLloydWright)

第九章 和平

若因国际争端而武力相向。则每一个人都是输家；若武力冲突能予以

避免，则每一个人都是赢家。相互容忍，退让一步，交付国际仲裁，便能使每一个人都在法律的保障下和平相处。

——艾森豪威尔 (Dwight D. Eisenhower)

“我最后访问的对象是益精学院和平研究中心主任普列士先生。他的办公室以和平鸽为主要装饰，而谦恭有礼及柔和的语调，完全看不出他是热血沸腾的改革者，当我提及他对和平之成就时，他却帮我上了一堂“历史课”。

我们都是历史的子民。

——法迪曼 (Clifton Fadiman)

他说自有历史记载以来，世界只有约二百年是人类没有杀伐征战的和平期。从古代墙上的图画即可发觉，原始人类就开始以棍棒从事械斗，欲置对方于死地。

他一直保持武装以随时面对争执。

——艾伦 (Fred Allen)

在人类发展的某一时期，人类变得禽兽而文明，开始制造工具，从事专业工作并重组种族之生活，于是在族群内，有人成为猎人、牧羊人或是耕种及制造器械工具的人。而专业分工的结果，对于食物之分享或居住财富的分配，便须订立一些规则，通常均由酋长或年长者执行这些规则，而大部分由男性担任此项工作，“以维持族群之结构及秩序。违反者被带到酋长或年长者面前，经过听证，便被定罪遭受处罚，”甚至逐出族群，或只遭受口头谴责。从现代眼光来看，我们或许不赞同这种审判及惩罚方式，但它是古代的法律制度，并且执行良好。

我对死刑的看法是：如果它对我父亲那一代有用，那到了我这一代有死刑又有何妨。

——莫瑞 (Victor Moore)

战争起源

族群大部居住在供给充足且封闭的区域，随着时光消逝，族群逐渐扩展分散到较恶劣的环境争取生存。族群之所以会分散，原因是众多人口超过了原先所能居住的环境。食物供不应求：而有些是因为气候改变、昆虫疾病或其他自然天敌的因素，抑或是遭受异族入侵。若族群不迁移，往往须忍受日益恶化的环境，而即使是时常搬离的族群，也同样必须去适应这种环境恶化的情况。

人弄脏其“巢”，是过去人类典型之情况，这尚属小规模，但现在却演变成弄脏整个世界。

——鲍德材 (Kenneth Boulding)

● 争夺食物

族群适应了新的环境后，有的打猎、采集蔬菜水果、种植作物及饲养家禽家畜。虽然族人知道隔避还居住着别的族群，但史前人类对大地所蕴藏的资源却一无所知。

对无知浑，铁未觉，不知警醒，是无知者的通病。

——奥尔科特 (Bronson Alcott)

当猎人捕猎别族食物的储存所时，若遭逢抵抗，他们使用矛头。棍棒武力相向，赢家拿走一切，力量就是正义，于是另一种专业——军人，于焉

出现。有了军事力量，不仅掠夺强取别人的食物，也能够借武力杀戮强占其领土的敌人，这也是赢家的定律。

侵略他人，不须为他们留下什么，让他们保有哭泣的眼睛即可。

——俾士麦 (Bismarck)

有人发明了捕鱼的工具，而愈来愈大的船可以使人们出海打鱼，而“海上战士”从事征服、强盗或强暴行为，远征他国的战斗情况也应运而生。除此之外，受钦命出征探险也视为平常。

人是万物之灵的证明，就是没有其他生灵曾经否认这项事实。

——利希腾伯格 (C.C.Lichtenberg)

- 致富捷径

一些族群愈来愈热中于船舶的建造及与军事有关的事业，战士们逐渐认为掠夺别人的财富是致富的捷径，拦截并抢夺船只后带着战利品回航，这也就是“成功”的海盗行径。

小小的偷窃是一项危险的艺术，但大干一票却是高尚的；偷取母鸡的小鸡是卑鄙的，但大量的偷窃却使我们成为绅士。

——马歇尔 (Samuel S. Marshall)

拥有最好的战士及海盗的国家则变得所向无敌，他们掠夺许多有价值的物品、领土以及奴隶，奴隶被使唤、种植作物、收获作物以增加主人的财富，这就是主人的致富之道。

利物浦最成功的奴隶交易商人就是约翰·霍金斯爵士。他在西非绑架七万五千个奴隶，他的船名叫“救世主”。

——狄克逊 (McNeill Dixon)

- 巩固领导权

平民百姓从未要求其领导者从事战争，领袖们与海盗或是奴隶主人，现在叫作生意人及工业家，他们知道地球上珍贵的资源储于何处，并且往往散布四处，彼此距离遥远。这些人相信拥有珍贵资源的人必须予以征服。于是平民被训练成士兵及水手，航向外地去残杀外国人及掠夺他们的领土与资源。并借此更加强领导者的权力。

战争如同狡猾诡计般，付予高额红利给少数人，而战争成本均转嫁给没有获利的人们。

——巴特勒 (Smedley Butler)

在组织化、现代化的国度内，法律通常具有效力，偶而虽发生革命或内战，但都只是短暂的现象，法律通常亦仅及于一国之内。美国拓荒时期，无法无天，枪弹乱发的情况直到法律设定及发生效力为止才减少，其基本法主要就是仲裁，若先驱者违反法律，或二位农场场主有了争执。他们即在法官前请求仲裁，法官即会作出判决，这种体制在美国也运作良好。

当法律结束时，暴政即起。

——皮特 (William Pitt Jr.)

- 有利可图

大部分的国家均在其国内执行法律，而却在海外发动战争。即使是最有文化素养的军事强国，亦发动攻击其他国家。虽然本国国民从未要求他们的领导者发动战争，或使国家卷入战争，但他们基于爱国心，仍然义无反顾，捐躯成仁。早期族群领袖知道只要动员其民众并加以武装，而且尽可能提供更大更粗豹棍棒欧矛头，就可增加族群的安全。于是，领导们便继续扩大军

备及致命武器，当军事占领或掠取奴隶不再有利可图，而研究精密武器已具相当程度。备战或发动战争变为有利可图，发一笔战争财也变成是军火制造商极力支持之事。在战争之后，所谓战败者在经济上或物质条件上都较战胜国好，如德国及日本就是如此。

每一个人都知三这当原子能够不引爆，则原于是极为友善之物；因为原子只须少数聚集而压缩，进而让一只流浪的猫轻轻触动中子则会引起一连串之连锁反应，形成致命之震爆。

——伍德（Robert-Wood）

回顾以往，普列士认为一九七〇年代中期是文明史中最终关键的一段时期。若我们继续从事强权政治。军事联盟与军报协定等，那么世界即会分裂成两大军事阵容。即使我们只试验核武器而不在真实战斗中使用，我们亦会破坏臭氧层，使我们直接受到太阳光之照射，光是这点，我们就会日渐被淘汰灭种，毋须等到辐射落尘之伤害。

那欢愉的十九世纪已经远逝。一个国家可保持中立与和平的日子也消逝不再。

夏勒（WilliamL.shirer）

订法维持世界和平

世界和平仰赖法律的维持时刻已来到。尖端科技产生了诸多问题，而却尤一有效的法律体系予以规范，例如，借着雷达之追踪及电子器材之研究分析，可以捕获大量的鱼，但却没有法律规范他国灭绝传统食物的供给来源，就象鱼类，也没有法律有效保护龟类生长的区域。这种儿进猎捕鱼群之方式是如此有效，以致于鱼苗或小鱼都难逃噩运，我们吃的沙丁鱼罐头即是有许多非成员装于罐内，所以渔业捕捞这种传统而有价值的食物来源遭受到威胁。

若非共在就是灭亡。

——罗素（BertrandRussell）

● 规范穷国企业

跨国企业崛起使问题已变成超越国界之议题。若无国际法加以规范，便会造成混乱。全球性的企业甚至比许多国家政府还具影响力（例如，跨国企业一手策划智利的政变）。跨国企业不仅可发动革命或战争，亦无适当之规范来阻止其贩卖军火给战争之敌对双方。

企业对言论自由或谎言自由已混淆难辨。

——贝克（CarlBbcker）

普列士指出，规模大不一定就代表不好，跨国企业与本土企业差异不大，好不到哪儿，也坏不到哪儿。他认为其主因是法律的制度，尤其是跨国性、全球性之企业或银行在此情况下能够为所欲为地把世界翻云覆雨，玩弄于股掌之间。反之，若多国籍企业能在国际法规范之下而使得世界拥有和平，就能借此成为解决世界问题及稳定世界经济的手段。也就是因为我们人类的不完美，所以我们不能完全仰赖人类的自制力来解决国际冲突，如同我们也不能期望每一民事案件的违法者，一定能在法庭出现聆听并服从判决一样。

若人是天使的话，我们便不需要政府了。

——麦迪逊（JamesMadison）

普列士提到的和平研究，基本上与国防研究相同。军事力量不再是国防唯一所赖，唯有强力实行之法方能确保和平，进而提供国防安全之保障。和平研究中心的宗旨及努力的方向，就是致力于将军事力量转换成强而有力的法律，这个过程与转变之策略，就是借此以臻和平的目标。

自由！自由！不论任何事物，让我们拥有正义，我们将有足够之自由。
——朱伯特（Joseph Joubert）

和平模拟游戏

和平研究中心对和平的定义，由小区域扩大到全球和平：一、立即就地停火。二、停火双方退到仲裁线后。三、全球持续裁军。四、争端调解。五、调解失败而无法产生双方能够接受的解决方案时，诉诸国际法，并且让国际法庭仲裁。六、接受国际和平部队为执行国际法的正式单位。

当代我们最感矛盾冲突之处，在于许多国家无法完全了解国际主义之必要性。

——沃伦（warren）

这种转换的策略是由军事研究方法发展而来。将领在数百年前即已从事战争的模拟推演，现代更利用电脑来模拟战争的实况。借模拟和平“游戏”并善用电脑，和平问题可获实际地探究。经济与军事关系密切，裁军或许会引发经济发展中断而且大量失业；另一方面，国家及世界都需要针对能源、污染、人口、食物及运输等问题，提出有条理解决方案，“和平模拟”主要即在探求当军事力量及设备资源，被应用在改善人类生存的需求时，会发生何种状况：亦有模拟心理层面的研究，如人类对战争与军力的偏好。

我不喜欢看到手臂及腿飞扬起来。

——乔治·巴顿三世上校（Colonel George S. Patton III）

伶列士的志业以《圣经》（以赛亚书）二章四节的经文预言为上导：他们要将刀打成犁头，把枪打成镰刀，国与国之间不再举刀相互攻击，他们也不再学习战事。

虽然普列士对此预言很有信心，但目前他仍致力使世界免于战争或战争阴影的威胁。

和平比战争难求，因和平必须双方同意促成，而发动战争只需一人。

——普瑞舍尔（Frank A. Praissal）

第十章 参与

到网球场是去打球，而非察看边线是否画得笔直。

——弗罗斯特（Robert Frost）当濒临深不可测的境地时，唯一真正可行的行动就是退一步深思，然后改变方法。我们已寻觅解决目前困境的方法，并且分析我们所能获致的利益，现在，是应该转变策略，使不合时宜的系统成为新文明的时候。

不具思考的行为，就象没有瞄靶而盲目射击。

——福布斯（B.C. Forbes）

从耗竭资源式的经济，转变成“求生存”的经济型式，生活的形态即是重要的关键。尤其是我们想改变一些生活方式以减少环境的恶化，和增加解决之道时。个人的转变，会连带牵动许多原有的生活层面，例如：把铝罐、锡罐、旧报纸及杂志、瓶罐等拿到资源回收中心捐出旧衣或家用品给慈善机构、戒烟而且不再污染空气、处理花园废弃物、在自己的花园建立自然的生态循环、老旧的建筑重新翻新以节省不必要的能源消耗（这些能源原可能主要消耗在制造新的建材上面）、有效隔绝房舍与外界寒冷之接触，借此减少热能取暖的能源；在所处的生活环境中，如办公室、教室或社交性的场合，减少纸杯或塑胶杯的使用而以磁杯代之。树木能吸收二氧化碳并释出氧气，改善我们生存的环境，并能遮蔽房舍以防太阳光直接照射，在夏天树木成阴使房舍温度降低，在冬天，其隔离效果亦可使你的暖气费用减低，借此改善生活环境。若你买了一株活的圣诞树，等到节日过后，你就可以把它栽种在后院或捐给公园。

所有转变策略的行为，其原则并不难了解。每一件事物，不管是使用、获得或是处理的方式，都会对环境造成影响，所以我们必须注意物件的来源及它们最后的“命运”，借着抑制不必要的消费行为，而能减少抛弃行为及减少所谓过时的观念，这也对环保有莫大助益。

光说不练，废而无用。

——豪尔（ManlyHall）

即使个人时时注意这些原则，仍不能解决环境恶化的问题，但借此可以影响许多人；若百万人们持续往日的生活方式而不改变，则可能造成诸多问题；但如果百万人身体力行则能产生改变的契机。

“人民”的意义，其实只不过是千百万的个人而已。

——布莱斯（LordBryce）

有许多人及组织现都全心致力于如何把毁灭性的社会转化成文明的延续，借着你我的参与及财务上的支持，人民及组织都能够强化解决问题的能力。支持转变的策略或许也包含政治或投票的支持，写信反映、请愿、抵制某些产品或公司、纠察污染者及不诚实的企业，人的价值即在能够忙碌地从事有意义的事。

——奥里利厄斯（MarcusAurelius）

只有借由系统途径，方能解决诸多问题。目前运输困境、能源短缺及污染等问题，并不能借火车、飞机、船舶、汽车、卡车等交通工具互相竞争来解决；唯有各运输单位互相配合、互动，才能达到一个有效率的系统，只有超越过去人类对浪费和破坏的忽视，人类文明才能进步到使环境相关成员彼此相互和谐的境地。这种整体系统的建立，比单一运输科技的发展来得实际而有建设性。

我们能够成为具有创意的生态建筑家，借此保护各地区的动植物。

——米德（ShepherdMead）

早期一些生态保护的措施亦相当成功，龟类繁殖保护使原本空虚的湖泊河流区域活络起来，泰晤士河重燃生机、鱼儿重现；在英国，已实际开始抽取下水道中的有机物质，排放较洁净的水至河流中；而有机物则被作为肥料；再经由刻意设计建造的管子，将肥料排放于农业区以灌溉耕土，或是使不毛之地成为农田。

人借决策塑造环境，进而亦塑造自我。

——迪博斯 (ReneDubos)

借由自然生态循环系统的创造，我们才能改善地球；并将它转化为愉悦、永久、崇高之他，供我们居住。

我们今天所面临的难题，均是上世纪一些短视措施所造成的。

——福里斯特 (JayForrester)

“彼德计划”即在提供转变策略的实例，借此使整个系统起动，并朝正确的方向前进。

系统就是我们本身。

——赛登柏 (ArtSeidenbaum)

彼德人

若我们自顾忙于私事而局限于自己的后院中。宇宙短期内或许不会出什么问题。若我们等待领袖带领我们脱离黑暗，进入光明的明天，我们会发觉自己无疑是痴人作梦而永久活在等待中；若期待政府作先锋，那也会如幻梦破碎般毫无结果。

以往我们都是谴责做坏事的人来改善我们生存的环境。虽然H此被纠察出来的害群之马很多，但重要的是我们人人在心中划出养恶的界线。未术的前途在于我们对自己行为能够自知自觉并表示关切。

意识的驱使，使我们感受时间及空间的不同。

——威尔斯 (H.G.Wells)

假和平之名而从事暴力，其实心中就已充满仇恨。地球日的活动参与者将啤酒罐丢置于草地上即是污染环境的行为。我们对事务热心激情地研析亦带有高度的危险色彩，虽然激情是推展事务的原动力，然而有时激情也算是一种愤怒，而对他人仇恨变成是自我毁灭而且不具生产性。厌恶他人污染我们的环境是很自然的，但愤怒必须有适当且具建设性之管道予以宣泄，我们所需的是资讯充足正确、有纪律且具决心坚持信誉的人。

人若没有热情。则行动必无原则及动机。

——爱尔维修 (ClaudeAndrienHelvetius)

若你自简易的议题着手，= 建立信心及完成准备，方能承担更大的问题，这不是烈士的精神，而是借此能力，成功地加强个人的意志力。

烈士立下坏的榜样。

——罗素 (DavidRussell)

你必须对你以往成长时所深信不疑的信条加以质疑，并且专心致志于未来人类所可能面临的问题。最后的成功在于你对诚实、和平及地球之爱的承诺。

我发觉人本身就是社会动力的最佳储存所。

——杰弗逊 (Thomasjefferson)

彼德购买者

当你到超级市场、汽车商或投资顾问那儿，你所作的任何决定，都会对你所呼吸的空气、饮水及我们的未来产生影响，不管是好还是坏。首先，你买的产品对环境会有直接的影响，它可能造成环境污染，或是其生产过程会产生不可替代的毁灭性资源；其次，当你购买一项产品或劳务，你即影响

劳务或产品生产者的行为，每次当你被广告“摇控”进而购买某产品，广告商便会变本加厉地从事“摇控”策略。

广告就是把一半的真实说成成套的谎言。

——肖尔夫 (Edgar . A. Shoaff)

我们被“摇控”着不知不觉购买愈来愈多的产品，直到我们消费过度并且因“富裕”而大量耗损我们珍贵的天然资源。若我们购买高品质、耐久性佳的产品，拒绝购买过度包装、用过即丢或污染的产品，便可说服生产商不要再制造这些有害的物品，并且一齐加入我们求生之行列。

我们的目标不是生产更多的物品让人们去买，而是让人们有更多的机会去生存。

——芒福德 (Lewis Mumford)

因此，你可以借这些积极的作为，重获你身为一位购买者的尊严；当不被合理对待时即可即时抗议，如此方能重获往日谨慎购物者所特有之荣耀。

人类进步乃基于个人额外的成就，而你就是那个“个人”。

——查尔斯·汤 (Charles Towne)

大众对环境议题的觉醒，应可避免购物人因购物而引起的污染问题，但事实并非如此。

因工业界马上就你所关切的发觉潜在利润，例如，家庭垃圾必须加以分类以供循环再生利用，这是对此问题唯一的解决方案。工业界是否因此而发明垃圾分类机呢？没有。它倒是发明了垃圾压缩机，把垃圾压缩成塑料包装的砖块；其诉求重点是基于若你的垃圾空间所需愈小，垃圾量就会愈少。那气味怎么办？塑胶砖是否能克服气味的问题，这就语焉不详了。将指望放在把垃圾缩小成砖就是错误的一步，尽管广告说：“用垃圾压缩机来对抗污染，不费吹灰之力，即可清除你一周的垃圾量。”我们主要的义务就是不要把解决方案变成口号。

——莫洛 (Edward R. Murrow)

若你已购得此垃圾压缩机，你可以一次只压缩一种废弃物，如一堆铝罐，你就可以压缩成“铝砖”而使之加入再生行列中。

没有比看到人缺乏智慧，却大谈义理更令人气愤的了。

——赫罗尔德 (Don Herold)

通常广告告诉我们，使用清洁剂是使东西更洁净的方式，借由清洁剂，我们可以洗净衣服、盘子等，但很不幸地，它也污染了我们的环境。它们无法作生物分解，于是生产者另外发明了“新配方”，添加酵素及磷酸盐，于是又形成了新的污染问题。

我们生存在两种对立的种族哲学的战争中，一种是学校和书本所教授的种族政策，而另一种则是成功的种族政策。

——萨默 (W. G. Sumner)

身为购物者的我们，不能只依赖广告为唯一提供相关讯息的来源，我们必须获得产品知识及内含元素的常识并加以决策，还好，产品的标示及消费者报导部可帮助我们轻松选购不具污染的产品。解决污染如慈善事业般，必须从家庭扎根开始。

我对广告的说辞感到迷惑，它说：“为何不换个地方受骗，你一定可以信赖我们，让我们从事这项工作。”

——斯托什 (SteveStrosser)

- 包装

美国人每年大约购买了七千万吨的包装材料，平均每人使用将近六百六十磅的纸、塑料、玻璃、金属及其他包装材料，而近百分之九十的包装部遭弃置。

刻意浪费，导致痛苦的需求。

——富勒 (ThomasFuller)

彼德购买入可以采取生态保护的积极方法，减低丢弃包装的数量，而相对地，不会降低生活的水准。纸包装就是极浪费天然资源——源的包装，若能在购物时随身携带自己可多次使用的购物袋，或像欧洲人所使用的轻巧网状强韧袋子，便可达到生态保育的功能。

抵制无法处理与无法回收的瓶子，若要采取进一步行动、可与当地环保团体接触或写信给立法者要求全面禁用此类瓶子，如俄勒岗州、佛蒙特州、芬兰及英属哥伦比亚即已立法禁用这种用之即弃的瓶子。

我能攻信政府并设法动员改变政府，这比我在莫斯科或哈瓦那能够做得多。

——阿林斯基 (SaulAlinsky)

等到回收瓶子已蔚然成风，此时再规定瓶子的形状大小以利回收，然后推广至全世界。

有一件事比世界上任何军队还要强大有力，那就是“时机已到”这种念头。

——雨果 (VictorHugo)

生产商利用包装战术“攻击”消费者。将盒中的瓶子，配以精美昂贵的钨装，于是产生价值感十足的错觉，但常识告诉我们，再精美的外在包装也无法改善内在物品的价值，试着抵抗包装者的至理名言：“包装得金光闪闪，令人难以抗拒”这句话的魔力，加以抵制这些过度包装的产品，若你已购买或已接受它们，那么表达你的不同观点给制造商，表明你或许会退还这些不需要的包装。

每个人的心中，均有一股动力驱使他做些事。

——约翰逊 (SamuelJohnson)

- 污染

大量的毒物如除草剂、含铅汽油、清洁剂及工业废弃物排放在环境中。若你用杀虫剂，”最好确认周围所施用的对象是植物，以免伤人伤畜。

杂草就是一种尚未被人发觉其优点的植物。

——爱默森 (RalphWaldoEmerson)

铅污染的主要来源是汽油，为了减少污染，只好少开车。使用低含量或无铅汽油及支持“除铅”立法。

一个国家没有改革方法如同丧失其生存之道。

——伯克 (EdmundBurke)

当清洁剂中的磷酸盐排入我们的湖泊、河流、溪流及海洋中时，它会刺激藻类的生长，产生富氧化的现象，减低了水中的含氧量而产生有毒气体，使鱼及水族生态遭受致命的伤害。= 善选清洁剂，尽量使用磷酸盐低含量或无磷酸盐的清洁剂。不再用酵素溶解的清洁剂，它们含有三分之二的磷酸盐。试着不要再用洗洁剂，而采用旧式的方法、用肥皂；如果你所居住的区域有

硬水，可加入硼砂或苏打，衣服用这种方式洗涤比较不会刺激肌肤，而且也不需要纤维柔软剂。

- 耐久

若每次选购用过即丢的产品，等于是在鼓励制造商多生产这类型产品，如此会造成环境沉重的负担。美国人平均每年丢弃五百四十磅的纸张，这也难怪我们的森林逐渐消失。多使用布制的餐巾或毛巾，加上些许的洗涤肥皂，不仅容易清洁亦有环保概念，在我们一生中，我们可以挽救多少的树木。当我们购买耐久性高的产品，生产商便会努力提高产品的品质，因此多买耐久性高和长期适用的衣服或产品，而不要追求时尚、昙花一现即消失的产品或衣服。

- 利润

传统上，财务管理或理财投资的首要目的是使投资变成利润。若一投资者不再对军事工业、污染者或种族歧视的组织施以财务支援，则他的内心一定会面临善恶强烈的争斗及挣扎。近来，出现一种共同基金，可以使投资人带着社会良心，例如，派克斯世界基金即避免投资国防工业前一百名以内的五角大楼合约商；而德瑞福斯三世基金更对其所欲投资的公司进行分析，项目包括环境、安全、公平机会及其他一般正常的投资标准，予以给分排名，做为优先考虑的根据。

我们发觉沉默的一代，较关心安全而忽略正义，重视一致而轻视表现，强调模仿而不愿创造。

——沃森 (Thomas.J.Watson)

彼德先锋

早先来自欧洲的先锋。在美国建立家园，期望在新的土地展开新的生活。土地大肆掠夺的时代已过，所以现代的先锋须在现有土地上发展新的生活。今日，我们更要有先锋的精神。先驱者须对现状有精确的认识与了解。先锋们首先会扩展其良知，来思考事务可能的状况，再后再用想象力及渴望成功的持质去创造出消除积弊要素。先锋要不是开风气的发轫者，就是上群探求新领域的组织成员。

人生即充满行动与热诚，人须冒着“在走一生”的危险，及时分享行动与热诚的人生。

——霍姆斯 (OliverWendellHolmes)

- 乔治·马修

马修身上几乎看不出“救世军”的特色，他居住在佛罗里达西南部海岸，行动不便带着拐杖生活在他挚爱的地方——沼泽地。这个区域满布着红树林沼泽地，开垦者进驻此区大肆填土兴建旅馆。

马修幼时即在此区域垂钓嬉戏，并且希望能够让后代子孙在这保留区活动。

男孩的意愿就是风的意愿，年轻人的思想即是长远的思想。

——朗费罗 (H.W.Longfellow)

马修除拥有热情外，亦有科学证据，以对抗开垦者。沼泽不仅可维持原始生态的运作，也是许多墨西哥湾中国类繁育之所，而且红树林还可防止海岸线被侵蚀。

最快乐的人，就是能够从大自然学会崇敬的心情。

——爱默森 (R. W. Emerson)

马修曾是法律系学生的身份，使土地破坏者视他为可怕的时手。虽然他从未执业，但他的确是一位土地法的专家。据他的调查指出，大部分海岸沼泽区都是海潮可及之地，因此应属于佛罗里达州人民及联邦政府所有。他大部分获胜的法律诉讼，都是根据有关海潮地不许疏浚或填土的法律，其他则是基于美国拥有未测量之沿岸海岛权利的条文而获得胜诉。

一九七一年，马修除了本地保育诉讼外，亦涉及外地的保育。如地听到前美国总统尼克松住在毕士凯湾的别墅，基于安全理由，必须填土以扩大保护总统的安全区域时，他即宣称要诉诸法律途径，有许多人加入他的行列，结果白宫方面不得不放弃这项计划。虽然也有人攻讦他的诉求方法（大部分会攻讦其方法的原因是马修的方法大有效了，但马修仍然获得胜利与掌声。马修表示他之所以成功，是因为他坚守自己的信念，对违反土地法规的人，他会说：“控告这混帐！”任何年纪的人，只要有足够的独立性与勇气，并坚持自己的信念，就是一件恩赐。

——英格索尔 (Robert G. Ingersoll)

一九七二年，居住在加州的盖瑞·彼得森，决定休学以从事废弃物及污染方面的工作，地成立豪尔生态保护公司，专门收集旧纸、玻璃及金属做再生循环之用。他设立收集中心以供人们把报纸、盒子、袋子、瓶罐收集起来，并发觉以社会大众公益为出发点的私人企业，也可从中获取相当的利润。他的朋友比尔·费拉尔认为，这项事业远景看好，因此加入。

就象许多先驱者要付出努力一般，盖瑞及比尔都必须忍受艰难、长时间工作及与泥尘灰土相处在一起，但二人亦因此致富，而且打算以此好好发展事业。他们说：“尽管通货膨胀及从劳工所获得的利润减少，但我们仍会坚守我们的事业，”他们知道，收集中心的垃圾堆得愈高，森林被砍伐得愈少，地球矿藏亦被开采得愈少。

用尽就代表永久消失了，你无法制造，也买不到。

——泰格 (Chief Buffalo Tiger)

盖瑞和比尔也获得了洛杉矶市长布德利、市民以及环保组织的强力支持，他们在市长的授权下雇用残疾及弱势团体人士在资源回收中心作事，盖瑞表示：“这是他们能够胜任的工作，我们感觉彼此都是受益者。”最近，二人还租赁多处地点来建立回收中心。

由于个人的牺牲与奉献，才造就了个人的价值。

——赫克斯利 (Julian Huxley)

● 狐狸

回溯一九六九年时，有一个人宣称自己为“狐狸”，独立隐密地与生态污染者抗衡。即使在联邦环境委员会作证时，亦用电话作证来隐蔽自己，这名伊利诺斯州凯恩郡的神秘人物，誓言防止狐狸河被污染。他身披狐皮，在沉静的夜晚，堵塞排放黑烟囱及违法排放污水的出口。

在当时毫无有效阻止工业污染空气及水源的情况下，“狐狸”成为独力对抗污染的斗士。他知道他的方法无法有效解决污染问题，但或可由此使大众觉醒，他说：“阻塞排水管这件事其实与阻止某人虐待狗。或阻止某人勒紧女人致死的举动差不多，没有什么不道德的感觉，我没有在摧毁或破坏什么，只是在制止那些不道德而违法的行为。”自由也会腐败，绝对的自办亦

会绝对的腐败。

——希默尔法格 (GertrudeHimmelfarg)

我们都有许多的机会参与这些前卫的先锋大业。当地的图书馆或书店都提供了相关的讯息，使你获益并知道如何实际在家中从事保护工作，它包含了在花园中种植金盏花来驱除害虫、记录纸类产品的使用及禁用非生化可溶解清洁剂、以废弃物创造装饰美化的材料、骑自行车、多走路少开汽车、减少汽油的消耗与空气污染。

懂得阅读的人，必定具备扩大自己视野的力量，来增加其生存之道，使自己的生活充实有趣、饶富意义。

——赫克斯利 (AldousHuxley)

目前你就开发一种较好的方式来养育你的孩子，帮助他们培养对大自然的欣赏力与敏感度，教导他们不要猜疑而须使用与容忍，并为人类生存不可或缺的世界做充分的准备。

掌握摇篮的手是推动世界的手。

——德弗里斯 (PeterDeVries)

如果每个人都能承诺信守，致力于保护工作。在购物时发挥我们的智慧、有先锋者的努力精神，开始改善环境，就能够把正走向毁灭、滥用、消费的社会转变为一个重视使用、再生循环及保护的社会。

探求新世界犹时未晚。

——坦尼森 (AlfredLordTennyson)

第十一章 表现

所有保护空气、水及原始生活的计划，即是保护人类划。

——尤德尔 (StewartUdall)

彼德赞助者

有上百个组织按照自己的方式，提供许多转变策略，以下就是一些值得你关切的领域，需要你的赞助。

- 保护

人类利用自然界以求生存，人类没有尖牙利齿、蛮力、利爪、长角、护壳及毛发使自己获得温饱，却优于任何生物；人类制作武器、工具。织造衣物及运用其他动物的皮以保暖；人类焚烧森林觅得耕地，打食鸟兽做为食物，若土地腐朽不堪，他就另寻他处；人类饲养家畜牛羊，任其啃食草地直到为荒芜之地，于是又逐水草而居，让大自然去“抚育”荒芜之“伤痛”。

地球感伤痛，大地轻悲饮，自然难再复。

——约翰·弥尔顿 (JohnMilton)

人类天生即不知如何保护环境，心中只有生存的意念，于是行为及环境都须配合生存的目的。凡无法执行这种适应能力的个人或族群，均可能遭到灭绝的命运。”不适者淘汰——适者生存且繁盛。然而这些话是谁说的呢？就是那些幸存下来的人。

——克莱格霍思 (Sarah N. Cleghorn)

地球人口稀少，土地众多的现象一直持续了几百万年；但人口爆炸，工业革命接踵而至。于是人类发明更多新的科技来从事更多的破坏。人类用炸药、开路机、化学农业、除草剂来破坏土地；人们屠杀动物、毒化地球、摧毁栖息之地。人类蹂躏自然，而不自觉地在破坏供给人类生存所需的生命维系系统。

太阳、月亮、星星早已消失……它们落入人类猎捕之手。

——艾利斯 (Havelock Ellis)

再回首已太迟，我们把大地改变得太太多，大自然无法按照其法则进行修复工作，我们的生存关键维系于我们能否对地球上的所有生物负起责任，这是我们生存的技巧。我们必须学习如何将全球环境转变成世代永久栖居之所。如何自行创造人为的生态系统，使其与自然循环相融合，这需要时间、智慧与努力来学习，但借着人类的科技与脑力可以完成理想。

每一时代均有其转折点，会产生一种对世界新的鉴赏思考的方式。

——布朗诺斯基 (J. Bronowski)

虽然自然有其规律，使自然生态环境能自行运作，然而人造的生态系统并不是人类出于感伤而衍生出的一种回归自然的产物。大自然虽近乎样样美丽，但也有诸多弊害，如飓风、龙卷风、地震、火山爆发、洪水、冰寒、酷热、跳蚤、寄生虫、坟子、白蚁、毒蝎、肺结核、癌症、梅毒、疟疾、鼠疫等，因此所谓人造生态系统，即在保护供给人类生命的系统，以及维护自然美景。为达此目的，必须保护特定野生区域的动植物。转变策略的目的，即是希望我们能尽最大的努力做好保护工作，好让我们生存的环境能转化成人造的生态系统。

我们需重新拟定科技的新方向及消费形式，如此才能保护我们的环境。

——雅各比 (Neil H. Jacoby)

● 人口

彼德星球可借由全面整合而在保护、消费者及市民保护与和平维持上获得相当的进步。

然而，若是遭遇人口爆炸，一切努力的成果往往会付之一炬，换言之，人口暴涨会使我们处于没有明天、失去希望的未来。

我们都担忧人口爆炸的问题，但我们却不能在适当的时刻开始忧虑。

——霍泊 (A. Hoppe)

在罗马帝国陨落时，世界总人口约有四亿人；一六〇〇年以前有十亿人；一九〇〇年以前有二十亿人；一九六〇年有三十亿人，而在公元二〇〇〇年，约可增至六十亿人。虽然粮食亦有增加。但今日世界仍有半数人口处于饥荒，而且有近上百万人濒临饿死的边缘。若因些而认为食物就是最需关注的议题则是不正确的。因为若存有这种观念。往往在乎的是在这地球上有多少人可以温饱糊口，而漠视了人类生命的本质；更甚者，若只拼命强调粮食生产以供给人口足够的食物，将导引我们挖尽地球的资源，尝尽苦果，使有限资源永远无法满足逐日暴增的人口需求。

太过拥挤导致暴动发生，这是不争的事实。

——惠勒 (Harvey Wheeler)

美国小孩使用地球资源的量是非洲或印度孩子的二十五至五十倍，而我们居然还相信，美国能使落后国家变成我们生活的方式，最荒谬的是，美

国人的生活方式均是仰赖发展中国家所供给的资源。

一定有人会为荒谬不堪的事情辩解。

——戈德史密斯 (OliverGoldsmith)

彼德写作

文字总是比口惠更能改变人的理念与行为。雷切尔·卡森女士 (RachelCarson) 在其著作《寂静的春天》 (SiktSpring) 即警告使用 DDT 及化学除草剂的危险，由于她的呼吁，终于引起大众的回响而群起抗议，使得政府官员不得不下令禁用这些有毒的化学物质；保罗·埃利希克 (PaulEhrlich) 亦在其著作《人口炸弹》 (ThePopulatinBomb) 一书中提出若干令人印象深刻的骇人听闻的人口膨胀事实与后果，唤起人们必须注意生育控制的问题与措施；拉尔夫·纳德 (RalphNader) 在《危险无时不在》 (UnsafeatAnySpeed) 一书中亦唤起人们要注意汽车安全，进而要求改良汽车的安全性。

我相信基于事实而撰写的文字，更能超脱自我，打动心弦。

——安德森 (SherwoodAnderson)

书籍和评论在全面规划或对一复杂问题提出适当的解释，有着无法估量的价值。若你欠缺时间从事研究或写作评论和书籍，你仍然是一位好“作者”，能够推动正面的转变策略。

研究工作就是省视别人所曾看到过的；思考别人从未思考过的东西。

——珊·捷尔吉 (AlbertSzent — Gyorgyi)

若我们的参议员或众议员每天都收到充满智慧的来信，要求对特定问题采取负责的行动，那么我们的政治便会有实质的改进。为求效率，必须以简洁有力的信函要求议员们即刻采取行动，最有效的，就是只写一页，借此表达关切，然后要求议员提供资讯或提出见解。

文字充满智慧还不行，还要看它有无道理：

——瑟伯 (JamesThurber)

写抱怨信给造成污染、过度包装以及生产用后随丢产品公司的行号经理；同样的，对表现良好、负责的公司负责人也应写信予以嘉勉和鼓励；由于你的赞同已充分表现在你写给报社主编或私人的信函中。这使得行事端正的公司行号经理、商家或政治家对自己的所作所为更有信心。

文字是我们调适生活情况的主要方法；控制文字愈好，我们适应力愈强。

——埃文斯 (BergenEvans)

彼德主角

所谓彼德主角，就是在解决问题过程中扮演举足轻重的角色，他能够持续地感召他人参与，这种类型的人有点象彼德先锋，但比先锋们更具有领袖的气质与特色。

要尊敬一位对任何事物充耳不闻的领袖是一件困难的事。

——博伦 (JamesH. Boren)

- 安德鲁·利普金斯

有人预言加州最美的休闲胜地之一圣伯纳第诺国家森林，在二十五年内即会变成不毛之地。烟雾弥漫逐日摧残松林，为了不使此预言成真，十六岁的安德鲁·利普金斯（Andrew Lipkins）决定种植防烟雾的树林。

安德鲁生长在洛杉矶，唯有在夏天时才能到山区来。一九七〇年，他从事树林死亡原因的研究，发现烟雾如何摧毁树林，并且使绿树减少光合作用，使得树木无法利用水分及矿物，获取供给其基本生存的物质，当他看到逐日枯黄的绿叶时，感到忧心忡忡，同时也觉察到有一种红树林、西洋杉与甜松林能在烟雾中幸存，而突然在心中兴起一个推动计划。

一九七〇年，他将他的想法付诸实践。开始接近那些自我宣传为“生态公司”的企业。

有一次他与公共关系官员交谈，官员对他说：“我登上森林俯视，感觉还不算太坏”，有好多人都有一种类似的感觉，安德鲁茅塞顿开，他觉得这一切不全然都是损失，因为人们有这种登高望远、俯视森林的感受，可使安德鲁开启周围人的心灵，并试图使这些人受到他的影响，与他并肩奋斗。

一九七一年，在安德鲁最后一年的高中生涯里，他参与了一项拍摄濒临灭亡树林情况的影片计划，并且将此拍摄的成果在当地教育电视台中播映。

一九七二年，安德鲁写信给达森公司，介绍其“植树 A 计划”的活动，试图游说公司支持这项计划。在当时繁琐的国务院处理流程与政策下，外国公司是不能介入当地国的国内事务，于是安德鲁的计划被迫取消，安德鲁此时亦了解到公司结构与政府之间，所谓“官僚体制的死森林是无法让树木成长的”。

一九七三年，安德鲁得知加州森林管理局有二万株树苗，但却苦无预算将其移植栽种，若四月以前没有出售，则树苗只有全数掩埋销毁。安德鲁询问是否可以不用销毁，让他来栽培这些幼苗，但结果是法令规定无权分送州财产。若安德鲁无法在限期内筹得六百美元，那么这些幼苗即将遭掩埋处理的命运。一天，安德鲁被告知已有一万二千株幼苗已被销毁，这顶消息在《洛杉矶时报》专栏中被披露并做更深入的追踪报导之后，有无数关切的电话打进来，责难官员之声不绝于耳，在这些压力下，安德鲁免费获得了八千株幼苗！

这事件显示安德鲁的组织与领导才能，同样地，也显示出有许多人热心公益，愿意及时伸出援手支援。安德鲁随后在大学主修环境研究，并且维持这些幼苗在休眠状态，以便寄存在志愿义工的冰箱及冰库之中，直到他能为这些幼苗进行栽植行动为止。之后，他又自牛奶及容器制造商获得了八千个瓦楞箱子，其大学朋友及童子军团均协助他将这些幼苗植入箱子里，在箱子中幼苗被灌溉浇水抚育直到暑假来临，企业界又捐献提供栽种的运输机具与工具。安德鲁与义工们，成群挖掘上坑以利幼苗移植，并且在整个夏天持续呵护浇水，十九岁的安德鲁克服逆境与官僚的冷漠习性，栽种了八千株可防烟雾的树苗。

一九七四及一九七五年，安德鲁仍持续不断地从事这项工作，为下一代们种植养护森林。

十九岁时，每一件事都是可行的，而且明天会更好。

——毕晓普（Jim Bishop）

● 雷夫·奈德

奈德在一九六四年出版了《危险无时不在》一书，探讨汽车的安全性而声名大噪。几年来，他致力于防制污染、除草剂、美国印第安人问题、龟肉工厂的卫生条件、医学使用的 x 光放射线、不安全管线以及诸多攸关消费者权益的议题等等。

奈德的父母自幼启发诱导他追求理想的决心与热情，日后这种精神一直深深影响着他，带领工作伙伴们共同追求真理，他曾说：“我把社会之所需置于我个人抱负之上”。借其言行，他说服许多人共同努力奋斗。他每日工作十八到二十个小时，每周六天。他没有电视及汽车，住在华盛顿特区每月九十美元租金的公寓中。他的个人生活虽乏善可陈，但为公众服务的成就却相当非凡。他阻止通用汽车（General Motors）生产一种事故发生频繁的车种，并且相当具有影响力；他并致力于医疗放射线安全控制法案的通过、卫生安全肉类法案、国家天然气管线安全法及其攸关消费者的相关法案等，在当时，奈德赢得了相当程度的信誉与大众的信赖。其成功因素之一，在于奈德充分地搜积相关资讯，以致其所主张的论点甚少谬误；国会议员、市井小民及企业界对奈德所揭露的弊端非常注意，并对消费者权益即刻采取保护行动。奈德使社会普遍产生一种消费者保护主义的风潮。

你不会因狐狸在鸡寮有许多经验而委托狐狸看顾鸡群。

——杜鲁门（Harry S. Truman）

- 鲁森希瑟博士

只要鲁森希瑟（Loutzenhiser）博士决意作某一件事，他就一定倾全力去完成。他决定每一周末去捡拾圣伯纳第诺公园中可回收的废弃物，在此同时，他也细心留意到空气污染的问题，他动用所有义工，驾驶无废气排放的车辆来收集报纸、铝罐、玻璃及金属等废弃物。

博士曾提及他“驾驶”着四马力 - 的车辆时，这是令人讶异而不可思议的，但却千真万确，因为他确实是驾着由四匹马拖曳的古典比利时式马车。

博士的“周六工作”虽无任何酬劳，而且还因支付许多而近于破产，但这种种现象并未使他气馁，反而愈加精神焕发。他也深信驾驶马车而不用汽车来捡拾废弃物是有其紧迫性和必要性。反对他作为的人，提出攻击说马儿也会产生不同程度的污染，然而博士早已事先解决这一问题，当他进行“周六任务”时，还随身携带了刷子和水桶，有了这些装备来善后，即使是增至四马车、十六只马车也不会遭人议论。博士或许无法获利，但可以肯定的是，他确实因此而“清洁溜溜”，两袖清风。

若把投入制造汽车的心力与智力，转而投注在马的养育上，或许我们现在会过得更好。

——古尔德（Joe Gould）

- 保罗·索格林

一九七三年，二十七岁的保罗·索格林（Paul Soglin）在威士康辛州麦迪逊市市长选举中，击败保守派的戴克而当选市长。保罗在威斯康辛州立大学读书时，就已是活跃的反战份子，自研究所毕业后，他投入市议员选举，尤其是第八区皆是学生选民，因而当选市议员后，其潜心问政研究运输、住宅、区域与下水道的规划设施。

一九七三年，保罗以独立人士竞选市长，并且获得百分之五十二的选民支持；在保罗就任市长的庆祝会中，或许支持他的学生选民会有点失望，因他当众解下外衣，露出 T 恤，T 恤上印着“在未来的二年任期内，要将快

乐的男人与女人齐心努力，相聚在这个城市之中”。

在其第一任任期中，保罗确实让麦迪逊市进步很多，虽然他偶而略显轻浮，但仍能干一九七五年获得连任。保罗针对城市的问题研拟诸多方案，因此获得市民相当的支持。激进派份子攻讦保罗施政改革过于迟缓；而保守派份子，尤其是掌控城市的商界人士却批评保罗的改革及施政太过于匆促。保罗虽夹杂在激进与保守派之间，但仍能力求平衡，因此使其理念能够有效落实。

保罗有效改善大众运输系统，使乘客搭载率提高了百分之十七，他引用比以往更多的妇女及少数民族加入政府部门工作，严格要求监督住房与兴建流程，并成立基金贷款支助兴建房屋计划，虽然这些未必都显示其施政有可观的成就，但至少显示出彼德主角们在政治上，就其问题而图谋解决方案，这种作为，比“侍候”某些特定的政治团体，更能获得市民的支持与认同。

自由派份子习惯在保守份子前成为激进派，在激进派份予前成为反革命，而在所有游说活动份子前成为破坏者。

——艾斯莫瑞 (Harry S. Ashmore)

- 丹尼斯·马歇尔

由于丹尼斯·马歇尔 (Denis Marshall) 奋战的精神及日渐觉醒的人民影响力，使住在英属哥伦比亚美丽的沙蒙镇居民，投注在一场战争——瓶罐之战中。当地的瓶罐公司想将以往可拿瓶罐以兑换押金的制度废除，改之以用完则丢的容器，对这项举动，丹尼斯不遗余力地撰文攻击，他利用卡通、文章及小品故事唤起人民抗争的意志，镇民会议因而举行，使得有更多的镇民介入此一事件。例如乔巴伦 (Joe Buresh) 是一家保龄球馆的经营者，他冒着财务危机率先拒用并停止批货给这类容器的任何饮料。黛安娜·邓布鲁斯基 (Kiana Dombroski) 是当地学校教师，亦赞同丹尼斯的观点，并大力促使当地政府支持这项反制活动，于是丹尼斯的反制活动便传播开来。超市经理迫于消费大众的压力，而不得不继续实行兑换瓶罐押金制，镇民都加入抵制活动，因为他们知道若不如此坚持，沙蒙镇极可能会变成废弃物的“大本营”。

由于有抵制的行动才使得今日在英属哥伦比亚的全部省境，都立法判定不能使用不可回收的瓶罐饮料。

他使正义显现。

——博恩 (James Bone)

- 约翰·加德纳

“美国不是一个墨守成规、守成不变的国家。”约翰·加德纳 (John Gardner) 说。他是“公众事务”组织的创立者与现任主席，也是目前国内唯一的人民压力团体领导者，致力于改革、创新、守成等目标上，进而促使政府更加有效率、肯负责。他曾在华盛顿担任健康、教育、福利部部长达五年之久，并担任都市整合计划的主席，他深信人民唯有透过组织与启蒙的方式、才能使政府革新以脱离困境。他的名言是：“唯有全民齐心服务奉献，生命才会有意义。”“公众事务组织”有别于一般民间特定的企业，它代表全民的利益。它矫正政府组织的施政，其活动资金来自一般大众纳税人，并就特定攸关民生的议题，动员工业与相关的利益团体。加德纳创立此一组织的目的，即在于他相信，因为全民参与度不够，而使得政府腐化，政策偏离公众利益，因此现在及时注意犹为时未晚。“公众事务”曾从事军事费用、

环境问题、国会资深制度、利益冲突、选举花费以及许多有关政府事务领域方面的调查研究。

加德纳说：“当一个人花费超过二百万美元的经费在总统及国会议员选举上，事实上，就是在出售美国政府，”借由“公众事务”的活动，全民意志得以伸张，它不是第三政党，而是属于第三势力，基于团结众人为首要的考虑，而非分化众人之目的。加德纳视其工作作为一种“在绝境假象的掩饰下，事实上却是处处充满生机”。他说：“有人曾嘲讽，一个人是不能成就什么东西的，我不能苟同，它应该改成这种论调：一个人可造就任何事务。”事实显示，加德纳就是一个活生生的证明。

你将发觉在城市或公园都没有因委员会而设立的纪念碑。

——帕斯捷尔纳克 (VictoriaPasternack)

第十二章 展望

我们应停止谈论美国梦，而开始倾听美国人自己的梦想。

——艾斯克州长 (GovernorReubenAskew)

“彼德计划”最终还是会与政治流程产生关系。有前瞻的未来系于政治系统的转变。

人家告诉我，我现在正通往地狱之途，但出乎我意料的是，圆顶地狱竟在一英里之处。

——林肯 (AbrahamLincoln)

彼德民意政治候选人，很有可能因其模糊不明的竞选承诺而赢得选战的胜利。选民时常发觉，当初竞选者所开出的承诺和当选后所作的施政，并非他们所想要的，而造成这种原因就是当初支持候选人的财务支援者，在他当选后，拿自己的施政与国家实际需要相比，这些财务投资者显然有较大的影响力。

我一向依照党的指示来投票，根本没有主见。

——吉尔伯特 (WilliamS.Gilbert)

“想要以政治手段来解决长久存在的问题所遭遇的另一窘境，就是在竞选的党纲或政见中从来没有针对问题提出广泛的、特定的一套方案，选民鲜少能自政见中一窥未来远景的机会，反之所获得的只不过是大约三十秒的选举广告，陈述候选人是多么地爱国家，以及他所具备解决万般困难的能力，甚而不忘嘲讽对手的无能。但一旦当选，他的所作所为却令选民大吃一惊，不是聪慧，就是愚蠢，再不然就是贪污腐败。

因美国选民的奇差记忆而使得政客得以从容就任。

——罗吉斯 (WilliRogers)

凡政客巧言令色，或愚弄大众，都可以获得媒体的青睐；贪污政客从不愿露贪婪本质，直到大祸已铸成，危害到整个政治体系；正直的政治家能力保政治体系运作的公正，或许也有魅力使之连任，即使如此，政治家仍然缺乏全盘的计划使问题获得解决，而这些问题都会使我们濒于危险的边缘。

与其选一个狡猾懦弱的政客，倒不如选一个诚实又有智慧的政治家。若你忧心未来，最好是选一位聪明、诚实而具全方位思考计划的人，来解决

我们忧虑的心结与层层相扣的难题。鸵鸟心态，头痛医头、脚痛医脚的措施，尽管其居心良善，仍不能轻易取得我们的谅解，因为这些措施终将让我们遍尝苦果。

没有比“官大学问大”这一邪说更糟糕的了。

——可克顿（Lord Acton）

你如何挑选出心目中理想的候选人？在任何一次选举，不论是中央或地方的选举，你必须坚持选出能够塑造美好未来，对问题提出具体而全盘性计划的候选人。看他究竟要如何实践自己的竞选诺言，履行改善计划。甚至坚持他必须将他的承诺诉诸文字，公诸于世，誓约可订定如下：若是当选的话——我会持续支持洁净空气、水与其他有关环保议题的立法。我将支持“污染者付费”法案；我将提出一套无污染、能源可转换的发展计划，并使全国电力供应无匮乏之虞。我将在国防计划中核拨预算，赞助和平的研究与世界法律秩序的维护。

你要使候选人深信，你和其他有同样想法的选民，无法容忍便侵权宜的政治手法，你们更誓言强烈支持任何一位候选人，只要在他的全方位计划中有诸多未来学者、生态学家、系统互动专家参与其中。

我们政治体制的基础，就是人民有权制定和改变政府的架构与规模。

——华盛顿（George Washington）

利用纳税人的钱，以公路基金之名课税，却无法建立一套完整的运输系统，反而立了许多杂乱无关的法案，你应该对这种荒谬情况表达不满。告诉你的候选人，你再也不会让你纳税的钱去支持农业部的烟草补贴政策，而另一方面又支持健康、教育与社福部的反烟害活动。

你想要的是常识、理性与有担当的政府。

彼德政治家许多人对未来感到悲观，这是可以理解的，因为我们持续地在合理化我们荒谬的行为，并且增加我们的难题。这种众人悲观主义造成的自我轻蔑的文化，正是蕴育自我仇恨的温床。

这种悲观加上自我轻蔑的综合体，使人的勇气荡然无存，只剩下恐惧、罪恶及无用论的逃避感。从新闻评论员口中所述及的“所有政客都是不诚实”的论点便是悲观主义的表白；在教室中，教师鼓励学生多加批评判断，却对学生们所提的解决方案大加揶揄嘲弄；选民们相信谁当选都一样，天下乌鸦一般黑；享乐主义的民众倡议牺牲明日以求今日，追寻短暂快乐，人生苦短等观念，这些都是悲观主义表达的方式。

犬儒主义及大彻大悟，都会使我们自我毁灭，其威力与炸药不相上下。

——克拉克（Kenneth Clark）

悲观主义使人与理智对抗，而政客中若出现天真。的乐观主义者，无异是救星出现。也正因满布悲观气息，使得这种环境成为培育独裁者的温床；即使是在民主国度中，悲观主义者对政治领袖的要求，也不过是盼他如父亲般，时时提供安抚的口号以及简单的解决方案。

若久缺可信度，则一定上当受骗。

——克洛普顿（Richard Clifton）

悲观主义者无法自能力强、教育高、慎思明辨者中挑选一佼佼者为领袖，因为悲观主义如一把双头利刃，受教育且智慧高的人民衍生出一种轻蔑常人的态度，而愿成为众人领袖的社会精英人数却又不断下降，原因就是——一旦有充满热诚、教育程度高、慎思明辨又充满智慧的人想献身为民服务时，

他的强烈动机立刻被一大群悲观主义者质疑。

恶劣的官员因好市民不投票而当选。

——纳瑟 (George Jean Nathpn)

政府领袖的首要作用就是使希望永久长存，但却不是依赖虚假的承诺或简单的口号获得。若你们深信以理智换残暴、正义可以战胜不平等、启迪民智免受无知之害、有坚信不疑的冲动，足以强过普遍蔓延的绝望丧志气息，或许彼德政治家这角色，正亟需你来扮演。

人最悲哀的事，莫过于醒来发觉自己已满头白发、满脸皱纹，而自觉这么多年来并未尽其所能以求有成。

——伯罗斯 (V.w.Burrows)

彼德坚持实施彼德计划，还必须具备另外一个因素，那就是坚持。要政治及社会上有真正的进步，必须靠诚实沟通为基石；否则，社会将变成诈骗的战场，或是一个真理的弃置场，我们必须坚持真理，要求诚实，要求各部门，特别是政治家们一定要做到。

政客们与三教九流交往，一齐同享大饼。

——盖茨特斯 (w.L.E.Gates)

坚持地去影响政客们的活动，首先你必须使他信守选前的诺言，迫他采取行动，不断写信、电报、电话、社论等，并且只要他有任何进步便投书报社，昭告天下。政治家和社会中其他成员一样，对大众的肯定相当敏感，若选民中有相当一部分的人，对他的积极作为与彼德星球所采的转换略有所肯定，那他一定愿决心继续朝此方向努力。

我们的国家——行得正时，则持续地运作，行不正时，矫之以正。

——舒尔茨 (Cari Schurz)

就目前我们所知，地球是唯一适合我们人类居住的星球。若地球是无限大，资源就无限地供给我们扩张经济能力，但这都不可能。我们的求生之道即在于重新塑造社会，使之能与自然生态的事实相契合。科学研究只告诉我们面临此一危机的严重性。然而，唯有持续坚持从事社会改造及政治行动，方能解决危机。

世上最有力的原动力，就是善意又精力充沛的人，心中明洁的意念。

——汤姆生 (J.Arthur Thomson)

后记

唯有理念高尚方能健全完美。

——凡尼格特 (Kart Vonnegut Jr.)

居住在地球，我与其他居住者一样，在此成长并且过着“美好的生活”，换言之，我能够抽空思考与撰写有关未来之事。

我的生活逐口恶化，我的健康、快乐与生存也受到威胁。全球的居民只能这样活下去。

许多人正在挨饿。人口过度增长与地球资源的滥采部危及我们的生存。

客观地经历死亡却还能临危不乱，是不可能的。

——伍迪·艾伦 (Woody Allen)

尽管今日人类所面临的难题是如此庞杂，但“彼德计划”并不是提供你一个机会去缅怀过去美好的时光（至少对某些人而言是段美好之时光），过去已难追忆，逝者已矣，唯有突破现状，迈入一更新、更进步的文明才是“救世之道”。

任何想回复从前的策略，都是不切实际的，最终还是会使得危机更形恶化。任何促使旧有工业经济回复均衡发展的努力都将失败。我们对进步的概念必须重新加以定义。提高国民生产总值，增加消费已不是所谓的进步，过度利用与滥采有限资源、经济持续扩张——愈大的汽车、愈多的公路及更多的落伍产品。甚至更多富裕后所弃置的物品堆积在山谷——这些情形都必须予以彻底矫治。

经济力量不会减缓破坏的程度，反倒加速破坏。

——瓦特（Kenneth E. F. Watt）

种基于资源再生的健全经济成就，才是一种进步。借改善生活品质——如提高愉悦、爱、知识、技术、人类潜能、服务业的创新，来保护我们唯一的地球——是今日我们求进步必须面临的挑战，这才是没有极限的“增长”；换句话说，若我们食古不化，保留：日日过时的“增长”概念。那无异在短期内自寻死路。

我们部在对抗那难以操纵的机会。

“彼德计划”不试图描述这种转变策略，它可将摧毁性的经济，变换成基于善意或具理智基础的社会。一个发展完全策略，需要大众的参与方能奏效。有些转变策略或因个人的参与油然而生；而有些则是来自于人工生态营造系统的技术专家。

每一动物都会留下自己的遗迹骸骨，唯人类留下其所创造的事物。

——布罗纳斯基（J. Bronowski）

“彼德计划”不包括未来有可能发展并具影响力的科技，而只是提出目前我们所通晓的知识。向前看并预知未来总是最吸引人的事情。

使人类尝试预测或计划未来的最大动力，在于我们有各式新颖的工具组合，以及我们逐渐警觉到任何科技或社会的变革，都会像浪潮般影响到环环相扣、息息相关的社会各部门。

——马登（Ward Madden）

若我们只是针对和平、保护、人口及动力能源等问题发展专案计划，那我们就会疏忽了在规划一项长久解决方案时，其连贯而全盘考虑的本质。我们遭遇的难题不是人口、土质污染、水源、空气或能源等问题，这些只是环境显露的病兆，其病因在于所谓“增长”、“进步”的虚假观念，驱使我们产生的因应行为。换言之，就是因为了这些观念，才能使人类行为有所偏差，而造成诸多环境病症。

污染问题与其他类似的环境议题一样，都只是征兆，较严重的是深植于社会中的病态，两者相比，前者还算缓和。

——金（Alexander King）

有证据显示，我们可利用再生系统，使自然界生生不息，进而具备解决困境的能力，和地球建立新的关系。我们不是已消灭或控制了危害人类的传染性疾病吗？有了一九五六年的一九五六年的洁净空气法，法律明文禁烧生煤，使得伦敦在冬季时能享受比以往多二倍的阳光照射。禁用 DDT 药剂，使珍贵鸟类重现，我们目睹了环境重生，恢复生机的诸多现象。我们拥有许多有专业知识

的生态保护专家、未来学者、科学家、工程师，协助我们作出正确的抉择。

因此，问题症结不在“我们能吗？”，而是“我们愿意吗？”科学或许可以找到方法将所有邪恶事物造成的损害予以弥补；但科学对人类漠不关心、事不关己的这种态度却是束手无策的。

——海伦·凯勒（HelenKeller）

科技的发展已到达了一个瓶颈，它创造出的许多事物，不是我们不想要的，就是一些我们无法与之相容的产物。现今的科技发展如同随处乱窜的火箭，终将自我摧毁，除非我们对导航系统重新修正。

虽然威胁环保的本质是如此的邪恶，但是一种与生俱来的惯性，让我们生存的系统在灾难临头时，自然产生警觉而采取有效的行动。

——基茨米勒（MichaelKitzmiller）

只要我们一天不自发地去实行转变策略，我们便离末日愈来愈近。我们何时才要准备开始行动呢？是等到下一灾难临头之时呢？还是要等到大势已去时，连我也无法回答这个问题。下一步该怎么做，决定在你。

在求生的抗争中，只有求胜一途。

——米查姆（MerleL.Meacham）

身为未来学学者，我对核武器扩散、国际局势紧张、全球污染及种种当代令人绝望的议题，仍表示乐观，因为我深信人类有理解事实的独特能力。每一种生命体均有其专长，唯有人脑拥有思索概念与原理的能力，也因此我们会在未来获得帮助。许多问题往往源自于我们过度依赖某些议题的限定意义，出而无法通盘思考。不论科技如何昌明，若无全方位思考、一切均属肤浅不深入。

今天所谓的专家，就是单向思考的人。

——包洛格（EndreBalogh）

“彼德计划”不是彼德天堂的蓝图，一个乌托邦世界与真实世界有所距离。对大多数人而言，“乌托邦”就是“不可能完成”的意思；然而“彼德计划”是一种可能完成的过程或生活方式，而非不可能实现的梦想。对完美的人类而言，它虽非绝对完美，但它要求我们必须发展一套转变策略，此策略以新的规则与前提为基础，注重长期效果，以迈向另一层次的文明。

我们这一时代的特色似乎就是注重手段与方法，而对所欲达成的目标反倒模糊不清。

——爱因斯坦（AlbertEinstein）

第四部 彼德金字塔

——有效防止组织膨胀

吴嘉苓 赵瑜瑞 译

专业分工，导致组织无限膨胀成头重脚轻的倒金字塔——“彼德金字塔”，终于无法支撑而崩溃。唯有简化作业流程、开源节流、发挥员工创意、减少繁文褥节，组织才能有效持续运作。

第一章 金字塔的力量

未来不一样了。

——克拉克 (Arthur C. Clarke)

我们生活的世界真是美，对于我们的需求，是面面俱到。不必查证万事万物，我们早就相信，这个世界一方面好心好意供养我们生存；另一方面又不时出些难题，好增长我们的智慧、激发我们的创造力、考验我们的勇气。

在科技、文化遂变的时代，无限的困惑及一种颓丧感，必然应运而生。

——麦克鲁汉 (Marshall McLuhan)

即使当今世界问题重重，但人类天生勇于开发，强于求知，并不会遇到困难就想自杀。

我不觉得我们的危机是人类文明的垂死挣扎。这种危机可能只是一种新文明诞生前的阵痛，一个光明未来的起始。

在中文里，“危机”(Crisis)包括两个字——“危”代表“危险”，“机”意味着“转机”。

——约翰·肯尼迪 (John F. Kennedy)

人们对未来愈来愈感兴趣，因为世事瞬息万变。不到五十年的光景，全球人口不但增加了一倍，我们也历经了原子时代、太空时代、电脑时代和机器人时代，虽然何种科技时代最具代表性，大家意见分歧，可是十分明确地，求新求变的风潮正横扫全球。

尽管当前有些问题，我们从未经历，但我们终究了解，所有事情都互有关联。我们的每一次行动都是为了向前进、向外拓展，但每一次想要解决问题时，似乎又衍生出新的问题。

为什么饥谨的国家还输出粮食给饱受经济萧条之苦的富裕国家？为什么反暴政的革命，本身是如此地残暴？为什么在创造力充沛的美国，生产力反而不断下降？换句话说，为什么事情的发展往往跟常理背道而驰？熟悉的事常在生活中隐藏；鼻尖前的东西，总是最后才看到。

——巴瑞特 (William Barrett)

想要知道这些问题的管案，可以试着深究人类组织的金字塔结构。因为，我们从这些结构中，看到了烦扰世事的缩影。

人不试着描述、解释宇宙，就活不下去。

——柏林爵士 (Sir Isaiah Berlin)

研究人类组织，有助我们了解自己生存的世界。我们愈了解世事的来龙去脉，参与其中也就愈有劲。我们对世事愈是丈二金刚摸不着头脑，也就愈感到疏离。所以要是这个世界一团混乱，令人摸不着边际，就需要新的诠释方法，来重新理解这些互无关联的事务。

我们不知道从哪儿着手，或如何分析今天的世界。不论是古老的智慧或是任何科学传统也都没教过我们。科学传统只告诉我们其他人的所作所为，及他们将会到达的境地。

——波普尔爵士 (Sir Karl Popper)

在前作《彼得原理》(The Peter Principle)中，我说明了个人在组织层级如何愈高升反变得愈无能。我叫这个概念为“原理”(Principle)而不是“法则”(Law)，因为这个概念不是举世皆然，一成不变，也并非在所难免。这个原则所描述的只是一个人从胜任愉快的职位一直攀升到能力不足应付的高级主管的趋势。很不幸的，这个高层主管常常就成了地或她的终身职位，

而在高位者能力不足，不但共事者相处起来伤神，也降低了公司的效率。爬到最高的领导地位还可能带给公司大灾小祸不断。这个定理并不排除一些人欢喜的可能，像是一个好老师拒绝升至行政部门，一个成功的推销员不想当上销售经理，或是一个优秀的市长无心当省长，甚至总统。还有一些人则干脆远离价层组织之处；另有些人则总是欣喜于个人的成就感，而不为汲汲名位的争夺所惑。

一个人的天花板是另一个人的地板。

——列文 (David Levine)

“彼德原理”的贡献可从三方面来谈。首先，这个原理解释了为什么总是有这么多事情出错，这么多人这般无能；第二，这个原理点出无止尽的野心和一味的扩权可能造成不良后果，并刺激公司在管理上重新检视晋升制度；第三，最重要的是，这个原理对我们自己、对人类的处境，和我们的处世之道，提供了一个嘲讽的观点。

在别人嘲笑自己之前，先自嘲一番。

——麦克斯韦尔 (Elsa Maxwell)

“彼德原理”主要适用于个人，“彼德金字塔”则针对体制来设想。“彼德金字塔”显示出，整个体制如何变得大而无当，这种负面效果又要如何避免。

人生其实像是一罐沙丁鱼，我们都在找寻天空。

——巴内特 (Alan Bennett)

想要了解“彼德金字塔”的重要，我们首先得了解传统的或底座在下的金字塔，以及几世纪来金字塔力量影响人类行为的迷思与真象。这样做是基于以下两个原因：(一)常常我们以为自己在由下往上造金字塔，其实是反其道而行之。(二)“彼德金字塔”在看似健全的公司结构中建造起来，但一旦建成，就使这个原本健全的结构变得一无是处。

未来我们必须变得非常聪明，才不会被过去的聪明所限制。

——欧立芬尼爵士 (Sir Mark Oliphant)

完美的原型

远古七大奇观中——埃及的金字塔、巴比伦的空中花园、奥林匹亚的宙斯塑像、以弗所的阿耳特弥斯神殿、哈利卡纳苏的摩索拉斯陵墓、罗兹巨像和亚历山卓城的灯塔——其中以金字塔最为古老，它可溯自公元前二六八六至二一六〇年，也是七大奇观中硕果仅存至今的。光凭这点就值得我们深究金字塔如何形成，又如何屹立至今。

● 词汇解释

埃及：如果摩西当年是个官僚的话。以色列人仍将在此的地方。

金字塔：顶端不见得有空间的证明。

金字塔专家：(1) 一个距离埃及遥远而创造力、想像力皆充沛的人，(2) 一个从未捉住重点的人。

埃及金字塔的历史，谜云重重，很多理论都试着解释金字塔的意义。金字塔只是一座精致的坟墓吗？金字塔是同被遗忘已久的建筑工程天才所建造的吗？是公共建设吗？是存放以几何形式写成的启示录的地方吗？根据我研究的结果，得到了以下的答案。

不朽的坟墓

古埃及时代，人们相信人死后灵魂仍然存在，所以尸首必须好好保存。早期的法老王还在世时，就开始全力为自己的后事做准备。早期皇家的坟墓是建于山内的墓穴，而非地面上的独立建筑。通往穴窖的隧道都遭封锁，以防止外人侵入。土坦克哈曼国王（King Tutandhamen）的墓建于公元前四世纪，但直到公元一九二二年才被发现，就是山穴墓建造成功的证明。

历代法老王都希望自己的葬身之处能超越前人，所以建造风格特殊，专门定制的山墓或金字塔，就蔚为王室风潮。然而金字塔在墓穴的功能上，其实是纯失败的。因为它的目标明确，一望无遗，盗起墓来极其容易。不论是法老王的木乃伊，还是法老王陪葬的宝藏，在金字塔内总是保存不久就被偷了。这座堪称地位象征的雄伟建筑，在功能效用上却是一败涂地、金字塔留下的只是一座保存回忆的纪念堂罢了。

我在里头不会陷入死胡同。

——古埃及人视察金字塔的感言

工程奇绩

埃及人在建造金字塔之前，已经有政府的官僚体系、税收制度、象形文字和机器，但没有任何技术上的突破，可以解释为什么建造金字塔突然蔚为风尚。石灰岩块早就切好、磨光，准备另做他途；采石的过程，以及拉曳巨大石块到建筑地点的工程，是靠着大量人力来完成、而不是有了什么新发现的技术 +

夸耀的功绩

吉隆金字塔高四百八十一英尺，底座占地达十三亩。全座金字塔由两百三十万个石块所建成，总容积达三百零五万七千立方码，这还没有把通道和国王的墓室算在内。这样浩大工程所需的人力和行政技术令人赞叹。不容小视，可是所需的工程技术远比想像的简单。底座最大的石块堆总重量达两吨半。虽然这些石块可以用一辆现代大卡车载运，但在当时，只能靠着人力和骡子来完成，可是非常费力的。不过，这些石块不像小说、电影中所描述的那般巨大。基座的石块最大，越往上，石块越小。而基座的石块平均只有六又四分之三立方英尺，可见上面的石块相当的小。

沙奎拉的左瑟阶梯金字塔（Zoser's Step Pyramid of Saqqara）是现今地面最古老的建筑。金字塔的阶梯设计，反映出当时人们相信登天乃拾阶而上。以后的金字塔，斜坡面都很平滑，因为后来的人要信，登天是靠着太阳的光源。

建造金字塔似乎是件简单的工程，只要靠大量苦工即可完成。把石块向上堆，越高越少，到了顶端只需一块石头，就大功告成了。直到第一座斜面的梅登金字塔（Meidum Pyramid）建造之前，大家都是这般建塔的。而梅登金字塔破损的情形，显示出石块没有平均分配的话，就会倾倒粉碎。梅登金字塔初建时，本想成为最惊世骇俗的建筑物，不过在完工之前，它就已经

成为最惊世骇俗的废墟了。

接下来另一座大规模的金字塔，则想创造新的高度。在发现梅登的问题之前，这座向高度挑战的金字塔，已完成了三分之一。这座塔的斜度较以往都低，使得这座长相古怪的金字塔唤名为弯曲金字塔（Bent Pyramid）。

金字塔的建筑师后来恢复采用原来的角度，以改进内部结构，并使用精确吻合的拱石来做修正。这就是尝试错误的最佳例证，并非什么工程天才的结晶。埃及金字塔像是为“择善固执”所立的纪念堂，而它享有世界最大建筑物的称誉，实在是一些错误的理由所造成的。

西塞尔·德密勒（Cecil B. DeMille）被问及，为何他这儿多部电影都以圣经做素材时，他答道：“为什么要白白浪费两千年来建立的知名度呢？”每当我问朋友对建造金字塔的观感的，他们都向我描述成数千名奴隶在主人的鞭答下，拖着百吨巨石的悲惨情景。这表示他们对建造金字塔的印象，是来自像《十诫》（The Ten Commandments）这样的电影。电影版本不同，大家所知道的也有所出入。

“虽然造金字塔时雇了一些奴隶，但是大部分的工人都是在尼罗河泛滥时受雇的农夫。

工人并不是用完就丢的消耗品，监工和领班都会很自豪地报告工人们的安全和福利。在一次长征到沙漠采石的记载中，一位工头甚至夸耀全程未损一人一骡。工人们被组织编队；技术好的工人将花岗岩切成圆柱、楣梁、门柱、横木、匣块。石匠和其他工匠就从事装饰、磨光以及安装石块的工作。他们可能还要建造坡道来拖运这些石块。”（《大英百科全书》）谁会还疑，藏在埃及金字塔下的秘密！

是承包商以百万人力完成的。

——吉普林（Rudyard Kipling）

公共建筑计划

在尼罗河每年三个月的洪水泛滥期，金字塔成为增加就业机会的公共建筑计划，这看起来似乎很理想。而唯一的缺点就是，在建造底座时可能需要一万人，但愈建愈高时，所需的工人也就愈少，等建到顶端时，只需要几个人来放置顶石而已。负责骨架建筑的工作群得花上二十年才能完成一座金字塔，但是大批劳工都得仰赖农闲时的农人。于是，为了充分运用固定季节才涌入的劳工，和维持士气、培养爱国情操，每次都有好几座金字塔同时兴建。如果一次只建一座金字塔，那么每二十年才有一次机会运用所有的人力。这也许就是建筑金字塔的热度维持不久的原因。五座最大的金字塔，是在一百年内完成的。

● 欧字不说谎

有些大金字塔的测量，与历史事件的关连，是令人印象深刻的。另一方面，哪果你从各个角度估量一个鞋盒，然后找寻这些测量与历史史实之间的关连，你终会发现两者之间的巧合关系。当你发表一篇《盒子计量论》的文章，只发表正面的研究结果，而省略所有的负面的材料，你必然会声名大噪。

梅尔定律：如果事实与理论不合，事实必将受到唾弃

——梅尔（M·R·F·Maier）

金字塔学

自拿破仑入侵埃及，并从欧洲角度对埃及古文明的奇特留下深刻印象后，金字塔就成为人们好奇的对象。拿破仑对当时称作“法老的王山”（The Mountain of the Pharaohs）白金字塔，即惊叹不已。他曾经在吉萨金字塔内住过一晚，次晨出来时，却苍白着脸，浑身发汗，但他拒绝说明是什么东西把他吓成这个样子，还下令不准任何人在他面前提起金字塔，许多年后，在圣赫勒拿岛，拿破仑在临终前透露，当时他在金字塔内预见了命运。不过，随即又改口说，“你们不会相信我的。”金字塔迷盛赞金字塔的重要性。因为发明电话的科学家贝尔（Alexander Graham Bell），工作所在的实验实屋顶是以金字塔形状建成的。

金字塔小道消息专家还注意到，一座金字塔所需的石块，其数目总合远比耶稣诞生后英国所建的教堂用石块还要多。许多文字记载了金字塔带来的秘密、科学功能和神奇力量。有些人宣称金字塔是一座建筑的启示录，只有身负一把好量尺，并有诠释能力的人，才能见所未见。

死人没说什么故事，倒是他们的遗迹，激起了活人的好奇心。

信念可移

警卫发现一位金字塔学者在大金字塔的一处通道，削去一些石块。这位专家正忙着修改金字塔，以符合他所提出的数学公式。

斯宾诺莎定理：如果事实与理论相冲突，两者之中必有一者需要修正。

——斯宾诺莎（Benedict Spinoza）

胡夫王金字塔真的珍藏了失传的科学吗？建造这七大奇迹中硕果仅存的金字塔的建筑师，真的对宇宙的神秘更深入的了解，连后继者都无法超越吗？

——汤姆金斯（Peter Tomkins）《金字塔的秘密》

受欢迎的万灵药

对金字塔神秘力量与治疗成效的兴趣，现在排山倒海而来。有一度是金字塔向度暗藏的预言，吸引了大众的注意力。另一回则是金字塔的诅咒还是魔力，又风靡一时。最近注意力的焦点，则放在金字塔的防腐能力以及治疗功效。大家对金字塔的狂热似乎已达到最高点，而金字塔的魅力永远还存在。

我尊重信仰，但是怀疑可使你得到教诲。

——麦兹那（Wilson Mizner）

卡瑞尔·达保尔（Karel Drbal）是布拉格一位广播无线电工程师，他设计了一项实验，来测试金字塔干燥保存动物死尸的能力。他将一片钝的刮胡刀放在一座金字塔模型中，然后声称该片刮胡刀变锐利了。他用这片刮胡刀刮胡子，直到刀片又变钝了，他又再把它放在金字塔下，然后刀片又变锐利了。达保尔想要申请专利，为这项发现打开市场，而布拉格专利局拒绝他的申请，直到该局一位首席科学家自己建了一座金字塔模型，发现真的灵验。

“胡夫王金字塔刮胡刀磨刀器”（以吉隆金字塔建造者来命名）就在一九五九年于捷克斯洛伐克共和国专利局获准登记，编号是九一三〇四。之后，一家工厂马上开始生产硬纸板金字塔模型。美国也迅速跟进。硬纸板金字塔制造业一时生意兴隆。

真正的科学家永远不会失去娱人的能力，这也是科学家的精髓所在。

——奥本海默（J·Robert Oppenheimer）

金字塔学家宣称，使刮胡刀锐利的能量，任何人都可以迅速而容易地

得到，而且对人类、动物、植物和万事万物都有益。而且此能量有增加体力、恢复活力的功能，还可增加感官功能。倡导此说的人还提出，与压力有关的症状，像是失眠、任期性头痛、疲倦、背痛等等，只要在金字塔里坐坐，就可痊愈。对金字塔威力经济效用大感兴趣的人，也有话要说，他们宣称金字塔可以增加廉价酒和其他产品的醇味，使肉变软，去除咖啡的苦味，并可脱水保存食物。

我把笑话放在一座金字塔下，好让笑话变得更好笑。金字塔没有使笑话更锐利，不过，把笑话拿出来时，有张脏纸切破了。

——温斯托克 (LotusWeinstock)

金字塔范例

我们已经讨论金字塔威力的源始。现在，我们要检视金字塔对所有人的影响力，不论他的信仰体系如何。

- ED.C 卷轴的译文

书记：噢！万能的法老王，你在这些人之中，无人能敌 (nopeeramidTheePeople)。

法老王：Peeramid 合起来就 Pyramid！这真是个好名字，就用来叫我们正在兴建的那堆石头吧！

历史：一种常常弄错的解释，常记载不重要的事件，而它们都是由一些恶行恶状的统治者，以及愚蠢的士兵所搞出来的。

毕尔斯 (AmbroseBierce)

封建制度

在社会秩序发展初期，金字塔就已成为行政体系的范本。在西欧中古封建时代，金字塔发展成一种精致的规格化行政架构。顶端是国王、皇后或是皇帝，他们（至少理论上）拥有所有的土地。再来就是贵族阶层，这上层阶级包括了拥有国王直接授予土地的君主。次等贵族的土地则由君主所授予。诸侯的土地又由次等贵族来分配。诸侯耕地，并且将收成与地主共享，地主则将所得与君王共享。有时候拥有土地的诸侯将土地授予其他诸侯，因此而成地主经由这个土地授予的过程，金字塔就成了阶级体系呵上攀升的阶梯。不论这个体系多复杂，总不出金字塔的结构规范。

文明就是唤起大家爱家爱国的热情，让大家一起来做有用的事。

赫胥黎 (AldousHuxley)

罗马天主教会

维持最久的行政阶层体系至今仍存于罗马天主教会中。这个体系大致上是从教皇这个“看得见的领袖”（那耶稣基督是看不见的领袖）开始；下一阶层则为教皇任命的枢机主教，如果教皇去世，就从枢机主教中择一继任；接下来的是主教；牧师或神父则是这座教会金字塔的基座。整个神职人员的体系是由信仰所支持，信徒也就成了金字塔的底座。

这座金字塔的运作，非常纷乱复杂，已超出我们这章的范围。以上简

述，还遗漏了一些大阶级中的小阶级，像是总主教、一般主教、辅助主教等等，不过上述已足以说明该组织的金字塔原则。

常常我在半夜醒来，然后开始思索一个大问题，并决定我一定得向教皇报告，于是我爬下床，然后想起我自己就是教皇。

——教皇约翰二十三世 (pope john XXIII)

现代组织

现今有许多关于行政组织的理论，虽然各家说法不同，但是公司中体系还是呈一座金字塔结构。顶点由总裁所据，接厂来是两位副总裁，负责销售、生产、开始管理；再下来是中层管理阶级，包括各单位的主管；下一层是监督人员，他们直接管理员工，员工则直接服务消费者，或是操作机器从事生产，要不然就是实际的劳力工作。

在工商业界，一个总裁事事过问，但只略知一、二；一个技术人员则只过问一两件事，但对此一两件事，事事明▲；总机则是样样事都知道。

卡芬 (Harold Coffin)

金字塔效应

我们每个人都在金字塔的一个角落，占有一席之地。我们之中的大多数都是政府金字塔中，担任纳税者的基座角色，顶端则由白宫主人所据。在市场金字塔中，我们是消费者，位居经济体系的基座；在工作上，我们分布在公司金字塔的各个阶层。如果有自己的事业，我们在金字塔的地位，就要以我们对公司投诸的心血而定。每一支军队、每一个服务性社团、每一间旅馆、慈善机构、教育机构、宗教团体、或是政党，都是一个金字塔的组织。即使权威式的家族结构已经式微，但是没有一个家族在权力、金钱和能力上是平均分配的。通常大人扮演较重要的角色，家长也总是一个比另一个来得有分量。所以说，我们从生到死，都待在各种金字塔里头。

就因为如此，在我们生活的各个层面，我们除了被社会组织的金字塔所控制之外，也在各个不同的金字塔中，占有不同的位置。金字塔做为一个遗迹，保存如此久远，而做为一个社会组织概念，行之亦如此久远，真令人惊异。金字塔以其几何形式表现在工程上的耐力与稳定性，令人称奇。而我们或多或少也都受到做神力象征的金字塔的神秘力量所影响。

可怜的布朗斯基，他造金字塔已经造了一半多。我不认为他会盖到顶端。你看，他愈成功，想造的金字塔也就愈大。他的金字塔底座愈大，离顶端也就愈远。老实说，如果他曾经以为自己能达到顶端的话，当初他也就不会动手盖这座金字塔了。

——布鲁克斯对日默曼谈论费克特快餐店的一片上等鱼注释 金字塔的神秘力量和启示，包括：——金字塔高度和宽度的比例，正是亚当和耶稣相距的年数。

——金字塔是一座古老的度量衡贮藏所，根据地轴的运转，提供了测量地球上空间与时间最精微的系统范。

——金字塔主墓室纳入了“神圣”的 $3-4-5$ ($a^2+b^2=c^2$) 以及 $2-\sqrt{5}-3$ 两种三角形，这使得毕达哥拉斯以毕氏定理闻名，也是柏拉图所宜

称的建造宇宙的石块。

——金字塔是根据赫氏（Hernetic）几何学所建造的。该几何学只为一个秘密团体所知。

——金字塔本身就是一部历书。因为借由金字塔，一年的长度，包括计算一天十棘手的·2422 分数，都可精确地计算出来。

——金字塔的底座朝向真正的北方。

第二章 彼德金字塔

从前一天一粒苹果，可以避免医师上门，现在就不可以了。因为，医师不再挨家挨户地出诊了。

——阿莫斯（AnonAmos）

相信金字塔对我们的生活有重大影响，没啥错，不过我们却一直忽略一个重要的观点。

理论上，公司组织或是行政体系的发展，是下大上小，如埃及金字塔一般。但是在实际的运作上，我们每天完成工作的金字塔体系，却是下小上大，一座顶端在下的金字塔。

现在我们要开始探究这个现象，先以一个简单的例子来说明下小上大的倒金字塔如何运作。

所有的人类历史证实自从夏娃吃了苹果以后，人们——饥饿的罪人啊！——的快乐，是建筑在晚餐上的。

——拜伦（LordByron）

一个诱人的主意

刚开始在伊甸园，亚当和夏娃直接就吃得到苹果。他们只要伸手向上，摘下那诱人的水果，就可以了。想吃苹果的欲望，到后来却搞得很复杂，不过我们现在把重点放在如何取得苹果这个问题上。

惹祸的并不是树上的苹果，而是地上的那两个人。

——奥康纳（M.D. O' Connor）

自从亚当和夏娃被逐出伊甸园之后，就遭罚必须开始工作。他们的第一个工作，就是四处搜寻苹果树，因为他们已经失去了伊甸园四处生长的果树了。如今他们想要取得苹果，要比以前费事得多。因为得四处寻找，不过还不算太麻烦。

亚当不过是个个人——这解释了一切。他不是纯粹为了苹果才要苹果，而是因为那是禁果他才如此做。

——马克·吐温（MarkTwain）

随着文明的演进，有些人懒得每次要吃苹果都得外出寻找，就想出了组织采苹果之旅，一次就采一大堆回到洞穴里的新点子。有回人们发现，他们吐在前院的种子，长成了苹果树，农业于是开展起来。

卡托说，农民造就了最伟大的人们、最英勇的战士，以及一切邪念最

少的市民。

——老普林尼 (Pliny the Elder)

系统扩大

今天，虽然苹果都还长在树上，我们却是在超级市场里挑选果农栽种的苹果。这些苹果是工人们先从枝子上摘下来的，然后再由农场司机运送到加工厂处理，经过一大群人的分级、包装、检验，然后被运往仓库贮存，再送到总经销商，进入销售网络，最后抵达生产中心。在经过摘取、包装、处理等过程，终于可以“待价售出”了。

摘取后，它们经过时间的历练而成熟——那就是如月亮似的银苹果，和像太阳般的金苹果。

——叶芝 (William Butler Yeats)

在转换之间迷失

在金字塔的顶端，如果想吃一颗新鲜的熟苹果，你可以走出后门，直接到果园里，挑选一粒落在树下的苹果，它们熟、脆又多汁。你和苹果之间是无层层关卡的直接接触。

之后，离金字塔顶端远了一些，你直接从果农那儿买来的苹果，不是刚摘下来的夏季苹果，就是贮存在地窖的冬季苹果，果农是你和苹果之间唯一的联系人。如果你是在附近的蔬果店买苹果，那么苹果是来自商店附近的果园，它是由农夫用大果篮运送到市场的。夏天的苹果虽然不像树下的苹果那般新鲜，到你口上又是经过了好几手，但它还是很脆、很多汁，又可口。

理在你买得到的苹果又不一样了。苹果摘下树后，就被送往有控温系统的贮藏设备中，利用低温和化学方法防止苹果成熟。然后再由冷藏货车或卡车运送到产销中心。接着，可能靠着化学药物和酵素让苹果成熟。这样产出的苹果看似新鲜，但是风味、脆度都跟你从金字塔顶端的果农所买到的苹果，大相径庭。

无限

现在，你和处理苹果的果农之间有一堆人。州政府和联邦政府提供一个网络，负责津贴补助、控制物价、管理进出口以及州际间产销运送的往来等等。工兵部队和其他政府组织还要处理水利，让地处干燥地区的果园，得到更多的灌溉。政府机构也控制种苹果所需的杀虫剂和其他农药的种类和数量，以及防腐和控制熟度所用的化学药品。石油公司生产用于杀虫剂和农药的化学产品，同样得在政府的监控管理之下。

负责载运苹果的司机，隶属有两百三十万会员的卡车司机公会。同样地，处理你苹果的每个工人——摘取工人、包装工人、加工处理员、产销经理、零售商——都是工会的一份子。卖你苹果的商店，可能是一家连锁超商的分店。这家超商可能是一家零售企业的子企业。而这家零售企业又可能是一个国际集团旗下众多事业的一支。

这个例子还不能彰显彼德金字塔的全貌及其运作过程，但是起码呈现

了苹果从树上到你手上的复杂过程——耗用几千人力来采摘、加工。运送、忙存、销售。还需好几千人做广告、促销、包装、上农药。几百万人都透过工会、职业机构和政府组织，和产销苹果扯上关系。

我们是站在蚁丘世界上的蚁丘人。

——布雷贝利（RayBradbury）

虽然这个倒金字塔的目的，只是要把苹果送到你的手上，其间却需要一个无比复杂的程序。这个复杂性让我们更难了解其中的全貌。相关过程非常错综复杂，使得开发机构还投注了大量的时间、金钱和精力，来研究相关问题。有关农业、运输、工商管理、法律、经济、市场和系统工程等等的部门，都要来研究相关的问题。他们把得到的结论传授给要草学位和执照的学生们，训练他们成为农业专家、律师、会计师，工程师等等。然后这些专业人员就在金字塔内的不同领域工作。请求专业化的倾向使得员工的阶层化日趋精细，要在体制内做变革也日趋困难。唯一的例外是，如果你要让事情更趋复杂，还是有可能的。

人们相信借由科学上的发现，物质的进步会自动发生。这种信念真是这个时代的悲剧、

——罗威尔爵士（SirBernardLovell）

倒金字塔的另一个问题是，规模愈大就愈不稳。即使长在树上的苹果一大堆，而其需求量也不断在增加，但是如果产销过程中的一个小环节出了问题，可能就扰乱了整个系统，甚至所有的运作都被迫停止。农民罢工导致苹果无人采收。装苹果的纸箱短少，载运就出麻烦。就如任何一种机器一般，零件愈多，发生问题的机率也愈大。

我的侄子彼德·卢加特（PeterLucht）有天在英属哥伦比亚的温哥华的一家超级市场购物，忽然间该市场告诉顾客停止购物。因为电脑坏了，市场必须关闭进行维修。顾客就放下手推车离开，店员也忙着将物品上架。现在，苹果从树上到消费者手上的复杂过程，就因为最后一小步的失误，被迫完全停顿。电脑发生点儿小问题，整个收银台就不能运作，那家店得跟着暂时停止营业，而找侄子也因此买不到苹果。一条链子：它最弱的环节有着相同的强度；链子愈长，脆弱的环节愈多。

大家都努力要使每个环节强固，不要发生像罢工、纸箱短缺和电脑故障等等差错。大家也尽力在苹果产销系统中，避免环境污染以及种种危害健康的事情发生。我们订下了规范，保持产业的稳定。然而，这所有的约束力却使得整个体系更加复杂，更不稳定，造成一个头重脚轻的政府阶层和私有阶层。这个体系必须运作，因为很多人靠它生存。所以，当某些环节有问题，就要增加其他的部分来使之继续运作。

- 安迪·马奎特——杂货商

安迪·马奎特（AndyMarquet）原本在他爸爸的杂货店当送货小弟，后来他爸爸去世，他就接管了杂货店。安迪在太太的兼差协助下，开始经营。他向进城的农夫买苹果、蛋、马铃薯和其他农产品，农夫们则向安迪买些杂货。安迪几乎完全掌握了他的事业。

安迪根据自己的经验、智慧和判断力来做决定。他决定要进哪些货；他早晨开店，晚上关门；他认识的一些可靠顾客，他让他们多赊些账。安迪经营得很成功。他自己很开心，大家也都看好他。

一个金融家支持安迪在临近的小镇开设第二家“安迪·马奎特杂货店”。

安迪决定在两家店各雇一名店员，自己才有时间两边来回跑。他制订了一些规定，这样他不在的时候店员才知道该怎么处理。于是关于如何从当地农夫买进货物，及一些关于申请单、赊帐、付帐和其他例行公事，他都订下了相关规定。

安迪要开第三家店的时候，他发现自己花在每家店的时间都很少，所以他设法订立更多的规定，并且要求一切店务都要有条理地做下记录，他才好控制全局。

虽然库存目录、帐目和收据有所帮助，可是还是不能告诉安迪一些细节，“像是顾客进到店里面发生了什么事之类的。安迪也意识到了这项缺失，于是订下更多的规定。如此巨细靡遗他才安心。

随着连锁店的成长，各家店也走向规格化。所有的店都进一样的货，有着一样的店面、一样的广告、一样的规矩和一样的红胶带。现在连锁店从一家中盘批发商买进苹果、鸡蛋和马铃薯。即使是位在苹果产区的本店，也必须大老远地从批发商那儿买进苹果。

安迪刚开始经营杂货店时，他只能偶而利用忙里偷闲的时间，来处理店里所有的文书工作。现在事业愈做愈大，他花在处理杂货的时间愈来愈少，做文书的工作则愈来愈多。他雇用的人，大多不在杂货店里工作；而是在订立规定、执行规定、遵守规定。这些规定变得比人和产品还要重要。

第八奇观

金字塔至今仍与我们同在。在金字塔的尖端，还有一些住在非洲和澳洲的原居民，他们不从事耕种，只靠采集自然提供的食物维生。他们过着自给自足的独立生活，要吃苹果就到自己园子的苹果树摘取。也有些人直接向原产的农场买苹果。有些乡村小店和路边摊仍直接从果农进货。然而，大部分的苹果业还是由“一般管道”所操纵，它们占据了大部分的金字塔。

人类把他们所碰到的事都转变成工具，因此人类本身也变成了工具的一种。但是，如果他问工具是用来做什么的，却得不到答案。

——提利奇 (Paul Tillich)

结局

彼德金字塔并不只是一座倒过来的埃及金字塔。古代的金字塔，不管底座有多大，最后都会到达一个顶端，也就是最远的尽头。倒立的金字塔以一个小点为起点，最后却没有尽头。只会变得日趋复杂，不知如何收尾。因为难以自我设限，所以会不断膨胀，直到头重脚轻倒了下来才停止。或是开始倾倒、自毁，直到建塔的人采取行动，才会停止膨胀。

体系里的每一个危机或问题，都需要回应。但是，因为体系里每件事都相互牵连，每一个回应会带来更多更大的问题；每一个解决之道又带来另一个问题。当解答——问题——解答循环不已，彼德金字塔也就一层一层地往上茁壮。

苹果启发牛顿之前，不知掉了多少粒在他头上！自然一直在启发我们，一而再、再而三地启发。然后突然间我们顿悟了。

——弗罗斯材 (Robert Frost)

该怪谁？

我们没有理由相信，造成这团混乱的人，当初就是不存好心。以苹果系统为例，证据显示很多参与其中的人都是心怀善意。千百年来，苹果以有益健康著称。所以，苹果产销的发达，不但帮助穷人解饥，也促进人类的健康、幸福。改善数百万营养不良的人的健康，阻止了可能的社会动乱，同时造就更多更好的工人、消费者和纳税人。这些优点都说明了政府透过农业补助来增加产量的必要性，以及以食物补助金来帮助穷人的需求。

“农产公司对补助金的回应一如我们所料，更多的苹果出产了。于是，需要更多的能源来改善现代农场的设备，及使用更多的肥料和杀虫剂。而产销之间所需的运输必然会增加石油的用量，这不但助长了能源危机，也带动了石油上涨。

- 急于并吞的案例 980376

杰克·宁伯（JackB.Ninible）是宁伯跑鞋公司的老板。拜伦·汤普森（ByronU.Thomson）是巴特床垫公司的创办人。他们两人都觉得如果两家公司合并，在经济上将有所助益。他们的新公司——合并企业公司——上市的股票卖得很好，所以他们又能取得在希莱特隐形眼镜公司的有价证券，以及艾文·布莱特营造公司的控股权益。因为扩张的合并公司上市股票蒸蒸日上。宁伯和汤普森决定收购 C·D·服饰，允诺 C·D·股票持有人以两股 C·D·换三股合并公司的股票。只要达成协议。他们就可以向银行贷款，收购史温德房地产发展公司。

利用史温德公司的股份和信用，他们开始动收购班伊费雪香烟制造公司的脑筋。和班伊费雪签的合约，足以帮助合并公司涉足亚当苹果产品公司。这就是为什么跟农产品扯不上半点关系的跑鞋制造商和床垫制造商，最后会拥有一座苹果园的原因。

政府政策对企业农场较社区农场和个人农场来得照顾，因为决策者以为大规模的经营效率高、生产力高、花费较少。讽刺的是，包括美国农业部所做的调查指出，这些与规模相关的经济效益，小农场就已经可以达到。

现在我置身在轻巧小屋旁的苹果枝子下，感觉年轻又舒爽，如青草地一般的快活。

——托马斯（DylanThomas）

那些开大公司的，大多是都市人。他们看待土地和各种地上生长的产品，就像看待其他产品的一部分一般。他们对于改造传统农场为分工精细的企业化经营，抱持肯定的态度，但极少给予当地农民发展的空间和需求。农民长久以来不受重视，只好涌入城市另谋出路。农村家庭的根脱离了原有的土地，试着植根在城市的水泥地里，因而失去了个人的幸福感以及紧张的家庭关系。

所谓企业化经营的农业，意味着需要更昂贵的机械，更高的工资，花费更多钱买肥料和其他化学产品。再加上行销所需的花费，苹果的价格已非那些最需要吃苹果的人所能负担得起的了。

除非你知道失败的原因，否则你无法致胜。

——利普生（BenjaminLipson）

大量喷洒的农药会残留在水果上，又污染空气，还会顺风毒害其他的农作物，危害附近居民和工人的健康。农药的毒害，加上土壤的污染，致使

人的健康恶化。穷人的健康尤其容易受损；他们可能因此而丢了工作，购买力也跟着降低，新定价的苹果这种昂贵食物，就更买不起了。而这又加深了补助粮食计划的需要，计划的花费也因此而增加。

用愈多化学农药，就得挖更多的矿石，找出磷肥和其他矿藏，这样反而破坏更多的土地，释出辐射粒子和其他污染物到空气中。化学农药渗透土壤，最终会污染自然水质，残害鱼类和其他海洋生物，食用鱼的产量因此而减少。随着这座金字塔的膨胀，人类健康每况愈下，产品价格也不断上扬。

我们无法分辨贪念和需求的差别，是我们这时代的弱点。

——唐·罗宾逊 (DonRobinson)

传统方法

大自然有自我调适、自我清理和维持生态平衡的功能。有时候人类的干预可以和大自然和谐并存。

美丽的世界即是孕育苹果之母。

——中白森 (KennethPatchen)

趋近金字塔的顶点，存在着一个自成体系的生态系统。马提供了农田所需的劳力。喂养马的饲料，大多由农田供给，包括掉落的苹果，和果树间的青草。动物的排泄物，再用来灌溉果园，这样就成了一个循环。就连人类排泄物的养分，也经由污水净化槽或其他简单的卫生设备，在临近地区获得保留。

我们让大自然自然地发展吧；大自然比我们更了解她自己。

——蒙田 (MichelDeMontaigne)

科技取代了这个自然生态系统。人们用从老远运来的肥料灌溉果园。苹果也被运往遥远的城市出售。吃下苹果后的排泄物，被冲到河流和海洋。原有的生态循环遭到破坏，取而代之的是二个大量耗费能源的系统。当人们投资愈多在农业经营上，小规模农场的农夫就遭到淘汰，被迫成为穷工人，或是靠社会救济金过日子。这导致政府增加开销，提高赋税，通货膨胀又让苹果价格上扬。

更多就是更糟。

——阿米斯 (KingsleyAmis)

在“彼德金字塔”的构造和影响力之下，并没有什么好办法来解决问题。从国库拨款补助小农场，只会使通货膨胀更严重。如果强制限定苹果的价格上限，苹果产量就会减少。除了透过社会福利的增加外，这座金字塔似乎没半点法子让穷人吃到苹果。

人们化简为繁，就是进步。

——海耶达尔 (ThorHeyerdahl)

虽然苹果从未被直接限量供应，但苹果业仰赖甚深的石油，却一直不够用。尤其在石油危机出现时，石油输出国组织大权在握，更突出了石油分配不均的现象。L 联邦政府提出一些能源方案，包括限量供应石油这个办法。每一种解决方法都使控制的权力更集中。为了实施限量配油的方案，就得使用科技和权威管理的方法，因而带来了分配不均的问题。向来是累积、效率不彰、反应慢、浪费时间的华盛顿官僚体系，因此愈加庞大。对能源产量和使用，采取更严格的管制，意谓着政府在提炼、分配和市场行销上，要扮演

更举足轻重的角色。政府愈加干涉向来是人民自行决定的事，如工业、农场、家庭等使用燃料的方法，反弹也就愈大。利益团体动员群众向政府陈请、游说，容易造成市场供给不均。对于能源和其他资源缺乏整体有效率且正确地使用，会加速能源的枯竭，并严重阻碍了苹果的生产、加工和运销。

我告诉你们，政治都是苹果酱。

——罗杰斯（Will Rogers）

彼德金字塔定律

本章所讨论的范例和接下来要呈现的实例，都在说明一座倒金字塔，如何经由层层行政体系，将最简单的工作，摘得复杂、累积、摇摇欲坠。

- 金字塔成长三部曲

一个组织机构在不同的发展阶段，发展重心也会有所不同。

（一）以服务为重心的阶段苹果市大量生产苹果，现在成为商业购物中心。这下子汤姆、狄克和玛丽眼见有机会服务大众，来发展自己的事业。苹果市向来缺乏一贯作业的运送服务，他们觉得适足以朝此发展。汤姆学过会计，大学时代还开过运货卡车。狄克也是开车老手，对机械有兴趣，汽车方面的常识也很丰富。玛丽则在一家百货公司当过售货员，车也开得不错。

这三个人就靠着支付两辆运货卡车的头期款，一间租来的办公室，及一小笔广告预算，开设了快运公司。他们每天载运固定客户的货品，也接一些零星的订单。公司业务蒸蒸日上，三个合伙人的目的是要顾客满意。他们三人对业务都很熟练、只要有客人到柜台前，他们之中任何一人都是可以处理得当，包君满意。他们都谨记在心：开业的目的是为了满足苹果市市民和苹果业对运输的需求。他们明白他们的主要功能是服务顾客——公司以外的人。借由服务他人，他们也服务了自己。他们的一举一动都是对外。对顾客服务：他们一直将这点铭记在心。

虽然汤姆、狄克和玛丽各司其职，但是这铁三角变化灵活。每个人都随时可以提供最佳的服务。譬如玛丽在跟顾客讲电话时，刚好有一位顾客进来，汤姆就会放下簿记的工作去招呼客人。在公司发展初期，他们主要以服务为发展重心。

在载货马车之中，我获誉为苹果镇的王子。

——托马斯

（二）以制度为重心的阶段随着业务的成长，这家公司需要使用更多的卡车，加上需要服务的对象日趋扩娜限于苹果谷一带。载货量愈大，载货工具也愈多。现在货物得运往汽车站、卡车／铁路货运公司，以及苹果谷另一头的苹果转运机场。每种转运方式各有不同，应知的税率和打包方法也相异。兰金·弗尔（Rankin Fyle）受雇为经理来改善公司组织和监督管理员工，而汤姆、狄克和玛丽现在则花愈来愈多的时间训练新进人员，答复顾客的抱怨。在这时期，抱怨是他们接触顾客的唯一管道。

兰金又另外多雇了一名替补人员，因为办公室老是会有一个人不在位子上，理由涵括生病、紧急事故、休假、接私人电话、上厕所、喝咖啡、休息、做健康检查等等。经理负责安排作息表和 workflow 细节，这样每个人都清楚自己的工作性质，内部组织也才能运作顺畅。

在这时期，公司以制度为发展重心。

我们小小的制度也有出头的一天。

——田纳森 (Alfred Lord Tennyson)

(三) 以管理为重心的阶段汤姆、狄克和玛丽愈来愈需要靠星期一早晨的工作会议，才能和他们日益壮大的公司各部门保持联系。兰金负责统筹公司预算、招募新员、人事安排和会计等等的运作，每星期五下午，他就开始准备星期一早晨的工作汇报。他开心的是，报告内容是否让老板关心。兰金·目标，在于让老板高兴，这一点其他员工也逐渐接受。在这个阶段，公司关注的内部运作。在以服务为重心的时期，让雇客满意是公司的主要目标。现在情形刚好相反，雇客上门，依循公司的规定作业、反倒像是顾客在为公司服务。彼特·摩斯 (Pete Moss) 到柜台时，他得填一大堆表格，然后再拎着皮包排队等候。而其中一名负责员工正在喝咖啡休息，换班人员在兰金的办公室忙着调整休假计划，剩下两名工作人员则留在他们的办公桌上，一个正在打电话，想要取得一个较好的停车位，另一个则在接私人电话，似乎没有人关心柜台前已经大排长龙。

在这个阶段，繁文褥节和作息表已经取代了公司原有的弹性。安定比成长更受重视。任何规定上的例外，都会搞得各部门大乱，或是如兰金所说的“中断一贯作业的命令执行。”员工担心的是违背公司内部的规定，或是惹火顶头上司。员工过于注重公司内部运作和微妙的行政体系，对可能扰乱内部运作的外来顾客，就起了反感。这个阶段发展到最后，公司运作就以管理为重心。

有一次在周一工作会上，兰金，弗尔想要取悦汤姆、狄克和玛丽，就建议“快运”这个名字已不适合这么一家庞大复杂的公司，应该改以创办人的名字重新命名。所以，现在“快运”就改名为“汤狄玛”服务公司。

公司愈大愈成功，胆识和创意反而逐渐缩减，这一点儿也不令人意外……这个说法似乎呼应人类、企业、国家、甚至社会和文化的发展历史。成功接踵而至的是义务，而这种义务最多不过是守成。所以，人或行政体系不过是致力于保存既得利益罢了。

——贝弗列斯 (Alex Bavelas)

扩散的彼德金字塔

在我们祖先开始耕地之前，没有什么需要防卫的。一个部落耕地、栽种作物，然后，期待取得好收成。若另一个部落有人想要侵入农田，偷走收成，- 就会遭到驱逐。人类防卫的第一件武器是狩猎棒子、挖地的棍子，或是其他原始农业耕作的工具。

农业的发展使人类进化又迈出了一大步。因为在农业时期，人们必须有固定住所，部落生活结构因此改变，人们的劳动力也随之细分为采收食物、畜牧和打猎。人类文明发展走了很长一段路，才发明军事武器，建立职业军队。

从文明草创时期，我们逐步建造了至今普及甚广的彼德金字塔。现今，军队不再用来保卫农作物，而主要是在捍卫政策意识。目前所有的武器，足以毁灭大批人口，严重破坏大气层，阻碍农作物生长，因而摧毁人类文明。

失去和平，这个世界令人困惑。

——古夫德金 (Ormiy Gumfudgin)

快速成长

我们已经从彼德金字塔的例子，说明一座金字塔如何耗费时间、人力，而一步步建造完成、接下来，我们来看，一座金字塔如何靠着不毛之地上的的一颗种子，建构起来。

我本来想在这本书里说明我们该如何避免彼德金字塔带来的一些问题。一九七四年九月二十八日那期的《商业周刊》(BusinessWeek)中，有一篇名为《修伯伦的经理有一个应急的职位》的文章中，就提到了“彼德原理”的因应之道。这篇文章讲到，修伯伦公司设计了一种叫“应急的职位”(fallback position)：如果公司主管获得升迁，在移交原有的工作之后，升迁命令忽然又不管用了，此时“应急的职位”就可以派上用场。这么做可以防范主管阶级的冗员愈来愈多，因此避开了“彼德原理”，也抑制了彼德金字塔的成长。而我想在我这本书中，引用这篇文章。

一九八三年年初，我写信给《商业周刊》，希望获准翻印那篇文章。信中我还放了一份影印稿，清楚地说明我的请求。

《商业周刊》版权部的艾琳诺·杰洛蒂(Eleonore M. Geraghty)，在一封日期为一九八三年三月二十一日的信中，批准了我的要求，但以使用一次为限，而且必须符合以下条件：1234 线，并加上“ADV”的缩写，表示这是广告用途。

5 刊》，纽约麦克劳——希尔公司保留原文的著作权。”讽刺的是，这篇文章提到“彼德原理”，引用的是我的话，现在我要引用，还得付费取得许可。不过，同意书上的这些字眼，我大致还可以接受。只是，有一些疑点需要澄清。第一，出版界一般要等到实际使用才付费，为什么我立刻收到一张编号 243875，由拥有《商业周刊》的麦克劳——希尔公司所开的收据呢？当时我才刚着手这本书，等到出版可能是好几年后的事了。我都还没完全同意《商业周刊》同意书上的规定，他们就要钱了。第二，我希望和我的编辑霍华德·凯蒂(Howard Cady)确定，这份同意书确实了解我的需要，足以保护我和出版商威廉马罗公司。

在一封日期为一九八三年三月二十五日的信中，我告诉霍华德·凯蒂我的疑惑，请他直接向麦克劳——希尔公司联络，看看他们是否有一份能让我和威廉马罗及《商业周刊》都很满意的同意书。

经过霍华德·凯蒂和《商业周刊》版权部的艾琳诺·杰洛蒂在电话中讨论后，费用等到书出版那天再付就可以了。谈话中还有一段警告说明：杰洛蒂提醒，帐单已经由电脑记录，我最好“不要理会那张收据”。

一九八三年六月一日的信中，霍华德·凯蒂向艾琳诺·杰洛蒂简述我们将如何使用那段引述的文章，并且解释我们会如原文一般，将之放在一个框栏中，列在书中的最后一章。

麦克劳——希尔出版公司的信用部门，在一九八三年六月九日发出了一封“付款截止通知”，总款一百美元。该通知提醒我“马上付款可保证贵公司维持良好信用。”收据和催款通知不断地寄过来，最后我收到一张日期为一九八三年七月二十八日的通知，由一家名为“电子收款”(COUELECTRONICS)的电脑控制收款公司所寄来的。该通知表示，我欠麦克劳——希尔的款项，已经转给他们。电子收款公司留下一个位于纽约州希克斯

威尔的地址，电话号码是 609 — 448 — 1700，署名珍·凯芮根 (JeanKerrigan)。我打了电话，他们换了号码。我试了新电话好几次，可是都接不上电子收款公司或是珍·凯芮根。于是我就写信给珍·凯芮根，告诉她我现在并没有欠麦克劳——希尔公司一百美元，她应该把付款通知退回给麦克劳——希尔。

我的信没有收到回单，但是我收到一封一九八三年八月十一日发出的“紧急通知”，由电子收款公司的法伯所寄出。部分内容如下：已经通知麦克劳——希尔出版公司，我们将对你采取一项法律诉讼，因为上述款项（加上税金、法律费用和其他相关费用）的缘故。

如果麦克劳——希尔出版公司接受我们的建议，你可能被迫自付诉讼费用。如果诉讼失败，你可能被判不履行债务，县保安官或联邦保安官会扣押你的财产。

除非你在七十二小时内付清上述款项，否则我们认定你无意付款，我们将诉诸法律行动。

这封法伯的信看起来很紧急，再加上霍华德·凯蒂正在度假，我就打电话给威廉马罗的董事长罗伦斯·休斯 (Lawrence Hughes)，告诉他来龙去脉。他表示，威廉马罗现在是赫斯特集团的子公司，所以他将委托赫斯特集团的律师理查德·舒格曼 (Richard Sugarman) 代为处理我的案子，我也应该告知“电子收款”公司我将采取的法律行动。一九八三年八月十四日，我寄了一封信给法伯，部分内容如下：我告诉你。麦克劳——希尔公司搞错了，你却仍然以法律诉讼威胁我。这已经造成了不合理的骚扰。

透过我的出版公司威廉马罗，我已告知赫斯特集团的律师理查德·舒格曼（地址为纽约市第八街 959 号），采取必要的法律诉讼。如果你继续对我骚扰，并恐吓破坏我的名串和财务信用，我将采取控诉，并要求赔偿损失。

一九八三年八月二十二日，我接到珍·凯芮根打来的电话，才发现她是麦克劳——希尔的信用部门督察。她对于我取消翻印版权，仍继续收到帐单感到抱歉。我跟她解释，我并未取：取得版权的请求，只是我已透过《商业周刊》的艾琳诺·杰洛蒂达成协议，书出版之前才付费，凯芮根否认有这种协议存在。这个时候，我真是搞迷糊了，她为什么要因为没有承兑一项她宣称不存在的协议，而对我道歉呢？霍华德·凯蒂休假期间，威廉马罗公司的莉丝·克罗比 (Liz Crosby) 负责处理我和麦克劳——希尔出版公司之间的一百美元许可金。这件事以及我早先和电子收款公司珍·凯芮根的沟通，则在一封一九八三年八月二十二日寄出的信得到了回应。这封信由麦克劳——希尔的信用部门督察珍·凯芮根所回复：经由你的通知，和威廉马罗公司的莉丝·克罗比的电话，上述的付款通知已经取消。而你仍然收到电子收款公司的信，我对此向您致歉。

请您相信，付款通知此时已经取消，您不会再收到任何寄自麦克劳——希尔出版公司的信了。

为了得到版权许可，至今牵涉了《商业周刊》、麦克劳——希尔出版公司、电子收款公司、威廉马罗公司和赫斯特集团，耗费了数十封书信往来，以及八个月的交涉过程。动用的人力包括《商业周刊》版权部门的艾琳诺·杰洛蒂、麦克劳——希尔信用部门的珍·凯芮根、电子收款公司的法伯、编辑助理莉丝·克罗比、资深编辑霍华德·凯蒂、威廉马罗的董事长罗伦斯·休斯，以及赫斯特集团的律师理查德·舒格曼，还得加上其他不知名的助理、

秘书和电脑。

即使这件风波已平息，但是先前的经验让我觉得，再让金字塔膨胀的风险太大，所以最后决定还是不要引用那段文章。

解脱束缚的欲望和迟钝的法令制度这两者之间的冲突，正是这个时代的印记。

——戈登纳（JohnGardner）

从对金字塔的研究，我见到了一个一成不变的准则。种种规定刚开始简单又有效，后来都变得大而无当；种种计划刚开始小而精致，后来都变成大而纠结的醉八怪；种种方案刚开始清晰可解，到后来都变得复杂混淆；种种计划刚开始都是从人性化的角度出发，最后都变成不人性、累赘、笨拙的繁文缛节；刚开始是简单的设计，到头来免不了变成复杂、含糊、无用的结构。这种倾向需要更进一步的解析和调查。为了帮助大家了解这种组织结构上的特性，我下了一个简单明晰的定义，彼德全金字塔：制度开始时报小，后来不断膨胀，占据我们所有的时间和空间。

如果你在一点儿之上，不断地加上一点儿，这一点儿马上就会变得很大。

——荷马（Homer）

第三章 百病丛生

我观察人们得到的结论是：一人做事敷衍了事；二人合作互相推拖；三人共事永无成事之日。

华盛顿（GeorgeWashington）

官僚制度（Bureaucracy）在《大英百科全书》第三册中的定义是：一群行尸走肉的官员在金字塔组织体系中，反复执行着一成不变、与己无关的规则和程序。

如果第一个接电话的人无法回答你的问题，这就是典型的官僚制度。

——约翰逊（LyndonJohnson）

官僚充斥在华盛顿、法院、外交部、军队和所有的政府部门中，掌控一切。他们身为人民的公仆，却不需靠选票得到政治力量。

如此重要而又庞大的政府，岂能任由政客为所欲为？——鲍尔（ChesterBowles）美国联邦政府雇用的二百九十万名公务员，加上任职于军中的二百三十万人，和国防工业雇用的三百万人，总计有八百二十万的美国人在政府机关里任职。这个数字相当于美国劳动人口的百分之一。从一八〇二年以来，美国人口只增长了五十五倍；然而，公务员的人数却递增了五百倍。

然而这个数字却只是冰山的一角。除了联邦政府之外，还有一千二百万的公务员在州政府和地方政府部门工作。尤有甚者，另有四百万人名义上虽是在民营机构上班，实际上却是受雇于政府。于是，在美国总共有四分之一以上的劳动人口受雇于公家机关。

。
笑看官僚制度

请到“请忽归档”的档案里去找“请勿归档”的卷宗。

——邱奇参议员 (Senator Frank Church)

成吉思汗仅用一半的纽约市公务员人数征服亚洲。

——萨瓦斯 (Emanuel Savas)

政府部门里里外外，到处充斥着汲汲寻找资讯的官僚。可能的话，就这样寻觅个不停，如此一来，他们就可以不用采取任何行动。

——格林菲尔德 (Meg Greenfield)

跟州政府打交道这就像是看大象怀孕。

——罗斯福 (Franklin D. Roosevelt)

官僚制度是一部由侏儒操纵的超大型机器。

太大或太小——案例 9

德州南湖社区向当地的农民住房中心请求协助扩大南湖的水源和污水处理系统。农民住房中心在经过调查后，告知当地居民由于南湖社区的规模太大，不符合申请标准。于是，南湖居民被转介到城市住宅发展部重新申请。然而，城市住宅发展部审查发现，南湖社区的规模大小，不符合申请资格，而建议他们向农民住房中心再次提出申请。不幸的是，农民住房中心在重新审查他们的申请之后，发现情况进比第一次来得糟糕。原因是在这段期间，南湖社区的规模已经扩张。于是，他们又被转介回城市住宅发展部。当然，他们得到的答案是一样的，首先，南湖社区的规模太小；其次，除非他们先改善扩建现有水源和污水处理系统，不然，他们很难符合城市住宅发展部的申请资格。

——詹姆士·伯伦 (James H. Boren)

讽刺的是，美国建国的主要目的就是要避免这类事情的发生。在独立宣言中，杰弗逊 (Thomas Jefferson) 曾如此批判英王：“他利用各种名目成立新部门，有派出一批批的官吏扰民，剥削人民无数的血汗。”当初，美国就是为反抗作威作福的英国政府而宣布独立的、演变至今，其蛮横的官僚作风与当时的英皇室相比只有过之而无不及。今天，如果人民想要与政府抗衡以保护自己的权利，就必须雇请律师、会计师，和税务专家来与政府的相关法令交涉。可悲的是，连这些专家也常常在面对政府法令时一头雾水。因此，把政府的官僚体系比喻成人民的头号公敌实不为过。虽然身为人民的公仆，他们却是骄傲狂妄，浪费不俭，对他们服务的人民没有丝毫的体恤之心。

既然每十个人之中就有一人是公务员，政府官僚体系对人民日常生活的影响日增，是不可避免的事实。根据联邦政府文书委员会的一项调查指出，每年人民和机关行号花在填写联邦政府各式表格的费用高达四十亿美元。这个数字比每年全国中、小学一年的总支出还要高出许多。

我并没有统治俄罗斯；真正统治俄罗斯的是那遍布全国各地的一万个办事员。

——尼古拉一世 (Nicholas I)

政府的官僚系统正是彼德金字塔的典型代表。由于政府官僚制度的理论架构是座正三角形，所以，有时并不容易看出它是个上下颠倒的彼德金字塔。而这正足以解释为什么尽管此系统有许多看似成功有效率的部门，而结

果仍然难以令人满意。有一种常见的情形是，功能性的倒三角形是自上述的正三角形中衍生发展出来的。类似的情形也存在于宗教、企业组织、工会和其他非官方的各种机构之中。再者，美国也不是唯一有此问题的国家；事实上，世界上任何一个国家，不论其政府形态为何，都可能遭遇类似的情形。

案例 57——牧童懒歌

● 问题

小牧童，快快吹响小牧笛，羊儿已遍布牧场，牛群闲逛田中，“看羊的孩子何处去了？原来，他正在稻草堆里梦香甜。

● 华盛顿指示

根据一九二三年六月六日所颁布的国会法，本处已对牧场及其附近区域在警报系统的需要，进行了详细的研究调查。此案目前仍在审查中，其目的是要达到七月七日法令中所订的标准。

综观此次计划，加上多次听证会的意见整理之后，政策委员会认为下列建议和解决方案将能恢复民众的信心并提振士气：

1. 即刻研拟整套警报系统的计划。
 2. 设定牛群在牧场时，警报声响的标准次数。
 3. 为能轻易分辨玉米田中的羊群和草上的牛群，另行设立一套识别系统。
 4. 对全国土地进行全面性的研究，并调查筋骨草危机，且尽可能地根据在四月份所颁布的“小干草堆法令”来冻结筋骨草的需求。
 5. 国会下令盘点全国牧场的数目和玉米田的占地面积，并研究牛羊放牧时的习性。
 6. 订定全国牧童人数的标准。
 7. 调查这些牧童是否有不正常的怠职现象（或是在当班时过度打盹？）。
 8. 拨款五百万元作为处理稻草、警报器分配以及为了整合、立法和协调所有已获授权的作业所采取的必要措施。
- 为了建立正确的档案资料，请您尽快通知我们正确的姓名。根据我们的档案，您目前登记的名字如下：吹号手小蓝毕和小不点。
- 美国牛斗暨稻草管理处，华盛顿 D.C.（资料来源：美国健康人力资源发展部训练手册第七期。）

细说从头

“Bureau”一字的原意是政府的部门或机关。它原本是一种桌子的名称，在十七世纪时首次为法国人所使用。之后很自然地演变为领班办公、存放部门档案的地方；于是，这张桌子就逐渐成了公共事务办事处。

坐着工作的人所赚的钱比站着工作的人多。

——耐奈什（Ogden Nash）从一个领班的桌上繁衍出一个个的部门。为了方便行政上的管理，各部门的员工很快地被划分成不同的等级。此时，每一个部门所拥有的权力即被称为官僚。各部门的员工包括了非经选举产生的行政人员、公务员和官吏。为了让那些新成立的官僚制度能有生存的空间，

各种法规和清楚的责任划分制度于焉产生。如果日后部门间产生辖区范围的纠纷时，新的规定会更进一步地定义和厘清相关部门的责任。然而官僚系统的绩效不彰反而导致了更多新法的产生。就这样官僚系统传入了美国，并在新世界生根茁壮。

- 官方说法

以下用语节录自官方发表的声明，各句的诠释由内部人员所提供。

公平处决——谋杀

官方新闻发布策略——官方谎言

有吝的生活方式——酗酒

自给自足的呼吸设备——瓦斯

面具萧规曹随——继续下去

理想的成功牢——赢

未来难以改变的影响——长期影响

后续计划——大事情

修改该提寞的目标和原则——重新来过

宽敞不挤的位子——豪华客舱机票

价格环境的影响——花费开销

暂缓即刻实行——延迟

以利长期有效计划的充分资源——钱

改善针针相对的情形——交朋友

完工日与正式启用之间的缺失改进——补救

官僚主义的胜利

在我还不是很了解官僚系统是如何运作时，有一回，一则新闻让我十分不解。新闻的标题是：百万富翁靠社会救济过日！等到我看过官方的报导和解释之后，才恍然大悟。故事是这样的，盖瑞·赖逊（Gary Lashomb）现年三十一岁，原本在纽约的一家超市工作，后来，他赢得了百万美元的奖金。没有多久，他被裁员，于是向政府提出了失业救济金的补助。一名州政府劳工处的代表提出说明，认为赢得奖金并不代表盖瑞即失去了支领失业救济金的权利。

从庄严神圣变成荒诞不经只有一步之遥；然而，要从荒诞不经回到庄严神圣却是无路可回。

——费奇瓦格纳（Lion Feuchtwanger）

《华盛顿邮报》（The Washington Post）的一则报导指出，旧金山地区的公立学校在一亿八千五百万的市公交车计划实行后，其地理上隔绝的情形比以往更糟。然而，学校却认为只要花了钱，一切问题也就解决了。

即使规划完整的国家有完善的法令为辅，一旦雇用了无能的官员负责法令的执行，这不仅导致良法的浪费，还会把国家的治理变成一场闹剧。

——柏拉图（Plato）

拉斐尔·科贝特（J. Ralph Corbett）捐了十六万元给辛辛那提市建立新的音乐厅，然而，这项慷慨之举并不值得。一个星期之后，他收到市政府开出的帐单，要求他再付六千零八十元。原来，这笔钱是市政府处理他捐款的手续费。这又是官僚制度运作的一个佳例。

在中西部，有一位新上任的监理处监察员在巡视管区的某一个办事处时，看到一间房间摆满了金属档案柜。经过他的询问才知道这些档案柜装有全州交通工具的租约，它们依租赁人的姓名笔划依序保存，并有一位全职的职员小心管理。

这位监察员对这间办公室的井然有序印象深刻。正当他要转身离去时，忽然想到一个问题，问道：“保存这些档案的目的何在？”那名职员很郑重地回答说：“为什么？我们将它们归档。”经过他更进一步的询问，才发现原来这些档案只是摆着好看，却没有任何实际的用途。

所以。这些档案基本上是全无用处。而这又是另一个官僚制度形式重于实际目的的例子。

你将我诱进那可怕的科学陷阱：重要无解的问题取代了琐碎易解的问题。

——唐纳德·肯尼迪（Donald Kennedy）

官僚

当官僚体系的金字塔愈来愈膨胀后，官僚的功能也就变得益发难以为外人道。即使听起来似有效高主动性的职称，像是协调委员、企划、经理、行政人员、审查员等等，事实上，他们主要的责任不外只是确保法令的执行和维护及整理文件、监督作业流程和推拖责任。

以下文字是在最近离职官员的档案中发现的。

● 禅与官僚艺术

在吵闹急促中缓慢行走，细细品味得不到任何回应的详和宁静。尽可能与其他人和乐相处，缓慢清晰地表达自己。不论他人的谈话多么地无聊和幼稚，仍要专注倾听，因为他们仍能为你的档案提供一两则有用的消息。躲避那些大放厥辞，富侵略性的人，因为他们只会破坏官僚精神。对别人耿耿于怀只会使你变得尖酸刻薄。要记住，在官僚的阶级中，永远有好人和坏人，有人爬在你头上，有人被踩在你脚下，重要的是把握住自己和所属部门拥有的权力。千万别对工作丧失了兴趣，无论它是多么的卑微。毕竟，在物换星移中，工作才是真正的保障。这个世界充满了各种诡诈奇巧，处理事情千万要小心，不要受了蒙蔽而看不清真象。时时眼观四方，看清楚哪些人是真正为理想而奋斗，哪些又是富英雄精神的勇敢人物。

而你呢，只要遵守既定的指导原则即可。多亏了各种规定所提供的长期保障，我们才免受各种荒诞之举的干扰。所以，不要鄙视批评规定。以感激之心接受岁月的忠告，轻轻挥别年轻时的梦想。在面临突如其来的不幸时，免除灾难靠的是随声附合，而不是大义凛然的骨气。但是不要随便胡思乱想，给自己过多的压力。许多时候，日子一旦过得太闲就容易枯人忧天，所以，必须让自己投入在纠缠不清，功能不彰的错综复杂之中。只要表面工夫做好，就不要太苛求自己。你不过是宇宙中的一个过客，于星辰树木无异。尽管你有你的权利，但不论你是不是意识到这一点，宇宙仍是不止息地运转。

因此，不论你对政府行政制度的感想如何，就别再挑剔了。不论你做什么、想什么，尽可能地在混乱的日子里好好过活，与同事和平共处。那么，就算这个系统满目疮痍，尽是假象和破碎的梦，它仍是美丽的。所以，一定要知足，并努力让自己快乐！

接下来，让我们看看造成官僚性格的原因。

当一个人还位在官僚体系中的基层职务时，通常并不需显露其勇敢果决或是怯懦防卫的一面。然而，当他开始一步步地朝金字塔往上爬时，某些个人特质特别容易受到周围环境的鼓励和奖赏。既然政府各部门行事的首要原则是“生存”，所以，一个人必须小心行事，避免为其工作单位带来任何的麻烦。

不论一个人的升迁、加薪或是能不能在工作中得到归属感，全看他是不是够谨慎。只要一表现出果敢独立，升官发财的大梦就难以实现了。

政府的工作就是管理上千名第在职等的员工。

——亚当斯（Henry Adams）

如果有哪一个人为了办好事情，而胆敢破坏正常的程序，他就犯了“越级行事”、“不守规定”、“藐视上级”、“不在程序内行事”等大忌，甚至还可能背上不忠的罪名。不论是哪一种控诉，一旦被贴上了这些标签，就等于是把自己送上了断头台，哪还能期望把事情顺利完成呢？许多觊觎政府国库的人发明了各种工作职称，像是行政官、秘书、督察等等）他们非但没有帮助政府改善财政赤字，反而坐食了国库的收入。

——一位罗马官员，于公元二八八年

就是在这些情形之下，真正的官僚于是诞生，他们有男有女，各占其位。这些人。活得如鱼得水。他们完全服从权威，对老板唯命是从，但却用权威的态度对待属下，对一般人民大众摆出令人作恶的官架子。

● 十大借口

1. 我想已经寄出去了，只是还没到。
2. 我实在太忙，还没有时间处理。
3. 我不知道你急着要。
4. 你必须等我老板回来。
5. 我还在等案子批准。
6. 这是他们的工作，不干我的事。
7. 没有人交待我办这件事。
8. 那不是我们的工作。
9. 我们一直都是这么办的。
10. 一旦就绪，我们会立刻考核你的申请。

公务员奉为圭臬的是规则、形式和部门的档案，而非事情的成果。除了官僚，没有人愿意受规则命令的管束，也没有人会像他们一样说：“对不起，这规则不是我定的，我只负责执行而已。”未来的官僚是电脑，它们无心无脑，没有性别，缺乏主动性，更没有灵魂；当然，也没有任何智慧。

——泰勒（Sid Taylor）

有不少人尝试评估联邦官员的工作成效，但是常由于受评估的管员过度自保而导致评估无效。举例来说，在七〇年代，公务人员年终加薪与否，是依照工作成效来决定次年的调升幅度。当然，超过百分之九十九的人都符合加薪的资格。

● 政府的薪体制度说明

每两年期限一到，员工会先被安插在较低职位，其薪俸是比照基本薪资额度的前大俸额或是以该职位最高薪资额的一倍半为上限。之后，该员工每年可享有高达百分之五十的薪资调幅，直到新职位的最高薪资额超过或等

于其调整后的薪俸。

——摘自能源部刊物

如果终生雇用的资格和年薪不是依照工作表现而决定的，那官僚害怕的究竟是什么呢？说来简单，只有一件事，那就是因预算删除，而影响其所属部门，进而威胁到其工作。所以。生存靠预算。在政府的行政体系中，没有什么事比争取预算更重要。

不要问理发师你是不是该剪发了。

——格林伯格 (Daiels . Greenberg)

当一个部门愈成熟时，组织内部的运作日益显得重要，但当初成立的宗旨却会逐渐被淡忘；而唯一不变的目标则是争取更多的预算辅助。由此观之，政治经济实在是个自相矛盾的观念。

对执政党而言，拥有权力是第一要分，加强裙固既有权力则是终极目标。

——史特劳斯 (EridhStrauss)

增加预算可提供三道防练：(1) 钱一多表示可以雇用新人，其好处是一旦预算遭到删减，资历浅的员工先遭解雇。(2) 政府行政体系中个人的地位视其管辖员工的人数而定。员工数一增加，其薪水、职级、工作的安全性和自我成就感都随之升高。(3) 充裕的预算可以培养执行官、企划分析师、预算主任、行政人员、国会协调人员、公共资讯督察和部门协调委员等专业人员，他们的主要任务即是为其部门建立一套完善的筹款系统。钱滚钱，预算增加自然也就愈容易雇用更多筹募经费的人。

在官官相办的官场中，一个官僚造就的不只是另一个官僚；而是十个各有权势，各领地盘的官僚。

——苏因 (HanSusin)

官僚自成一族，他们的能力并不比其他的族群差。相反地，许多官僚不但聪明而且都有极佳的任用资格和能力。他们工作用的是最先进的仪器，接触的是最新的资讯，薪水也远超过私人机关的薪资。事实上，他们的是优秀的人才，而最擅长的莫过于文书处理。每年他们处理的文件成千上万，每一件不是得依程序办理，就是在某人的桌上等着签字，好移送其他部门或归档。

当某官员不断犯同样的错误时，这项错误往往就成了新政策。

——鲍伦 (JamesH. Borem)

官僚并非闲着无聊的懒虫；相反地，他们可忙着呢！有开不完的会，写不完的通知信件，还要编列预算，整顿部门和许许多多其他的事，一如事业蒸蒸日上的大企业。然而，他们的目标却截然不同。

委员会是个陷阱，他们将落入其中的新点子和意见慢慢扼杀。

——科克斯伯爵 (SirBarnettCocks)

他们之所以有发不完的信件和通知，是因为可以借此装作十分忙碌；反过来这些文件又可以证明他们的确如此；开不完的会则让他们看起来像是重要的大人物，即使到头来一事无成。所以，一个接一个的会，特别是出差开会，满足了他们舍我其谁的虚心！

当你什么事也不想做时，就开会吧！

——盖尔布雷斯 (JohnKennethGalbraith)

联邦官员今日之所以会有这种自保与怕事的态度，就必须追溯到一九

四七年成立的宣誓制度。宣誓的重要性至今仍备受争议，但对那些原本已心存恐惧的人而言，宣誓意味着更多的服从。参议员约瑟夫·麦卡锡（Joseph McCarthy）和众议院非美事务委员会以推论或结党为由，使人心生罪恶来抵毁一个人的名声，断送其生涯的作法，更叫许多人草木皆兵。真结果是人人自危，哪还记得自己的良心和为民服务的使命。

为了打发时间而做事并不稀奇。

——帕金森（C. Northcote Parkinson）

- 大言不惭

想要教一条老狗玩新把戏是不可能的事。

用说大话来建立好印象原本是无伤大雅的事，但是官僚们所患的多音节症候群（Polysyllabic Syndrome）却已成为社会上的大问题。原本是沟通媒介的语言现已发展出许多其他的用途。对于官僚而言，语言的主要目的是用来保持自己和其工作的单位。而这许多具有自我防卫作用的术语原是为律师和法律界人士所用。

律师总爱花许多时间在迷雾中找答案。

——温德尔·侯姆二世（Oliver Wendell Holmes, jr）

法律专有名词不仅具有法律上的效用，更是组合词汇的一种特殊方式。例如，如果是普通人要把苹果送给另一个人，他会很简单他说：“这苹果送你。”但是，如果换成是一名律师，他的说词可就不会这么简单了。他会说：“众人为证，我将此物，即大家所熟知的蔷薇科苹果属的苹果或梨果及其所有的附带物，包括果皮、子房、果肉、种子、汁液、茎枝等在此赠予、馈赠、交易、出售、弃权、转让、让渡，以终止我所有的权利。”

- 法律与秩序

当你读到无法理解之处，十之八九是个律师写的。

——罗杰斯（Will Rogers）

美国是世界上最大的法律工厂。

——休斯（Charles Evans Hughes）

在现行的法律下，人民对政府说谎是犯法的，但政府官眉对老百姓说谎却无罪。

——弗雷瑟（Donald M. Fraser）

只有自己可以给自己最深的处罚。

——以撒·辛格（Isaac Bashevis Singer）

人类板自己所创造的力量给践踏。

——弗兰西斯（Juana Frances）

人类在从手与老虎对抗的远古时代。其存活的机会远胜于今日，现在我们则连对抗自己的能力都已不再。

——汤因比（Arnold Toynbee）

从前，“事前计书”是件好事；而今日的官僚们“却对一切事情概念化、功能化，操作化，进行可行性研究调查，或研究结构性观念。”这一连串的官方术语说穿了，也就是要给自己多一道防护。如果你认为自己可以思考一

件事，而这件事又与另一件事纠结缠绕，但你却可以不考虑这件与之相关的事情时，你已具有了法律的逻辑思考。

——鲍尔 (ThomasReedPowell)

当军方发言人说“有限空中拦截”其意思就是“轰炸”；当政府学者说“反事实叙述”指的是“谎言”，“误说”是“没有说明真象”“陷于不稳定”代表“外国政府受到颠覆”；安全专家用“重力缓重器”代替“保险杆”。掌管社会福利的官员则用“被剥削的个体”来代替“穷人”，用“同居人”表示“性伴侣”，“人力资源部门”表示“失业辅导处”，用“经常受雇模式”形容“不良的工作习惯”。

“记住”(Remember)这个字——其传达的信息就是无聊。

——布莱恩·以诺 (BrianEno)

当官僚把这些奇形怪状的术语摆进报告、法律条文或通知文件后，其结果常是让人一头雾水，不知所云。

- 法律术语法

律术语或许给人的印象是毫无错误，其实不然。例如，“和 / 或”(and / or)的使用主要是因为拉丁文中的连接词很难完整地译成英文。一八九四年，当“和 / 或”第一次应用在法律上时，便遭到争议。当时有人提出三种不同的诠释。自此之后，误解仍不断产生。

此外，“前述的”(Aforesaid)是中古英文，一百多年来它的使用仍然未获法律界人士一致定论。“前述的”原意是说某件事已被提及，但究竟所指为何则没有明确指出，因而产生误会。“然而”(Whereas)是法律写作上最常用到而语意也最含糊的字之一。由于它含有太多互相矛盾的意思，以致于变得没有任何意义。对一个有责任心的人而言，在某种情况下，任何具有“考虑到”(consideringthat)之意的辞汇)在另一个情况下即含有“相反地”(onthethecontrary)或“事实上是”(thefactis)两种不同的意义，甚至可以解释作“尽管事实”(inspiteofthefact)这个反义词时，这些词汇都不该被使用。然而，由于文字的泛滥使用，已使得原本简单明了的契约和同意书竟成了叫人难以理解的天书。

官僚语言不但不顺畅，而且充满了陈腔滥调和骄傲自大。因为它都是由语意不清的词汇结合而成的，缺少文法结构，所以，可读性虽高，即难以理解。

- 沟通的定义

我们所说的沟通指的是象征性传送的动态过程。而个人或任何有机体的认知功能的发展程度有赖于他对上述过程中相关变数的理解能力。

——节录自美国纽约西州陆军后勤管理训练中心课程

- 让我把话说清楚

.....有人建议要将董事会对重要问题的审查、删除与再考核作业，落实在所有空军的刊物上。

——节录自空军刊物制作计划

- 决策方向

随着深具意义的决策对话的增加，行动取向的新构想将把重，戈摆在可行性高的都市工程上。

——美国住房与都市发展部

- 双向沟通

在目前形势下，促进跨国间的联系将有助于意义深远的双向沟通。若来完成此一课题，则以往注重政令宣导和自我夸大的作法应被摒弃。

——教育文化部副秘书长约瑟夫·达菲（Joseph Duffey）

- 航空票价

根据此契约，如果每一趟飞行，乘客所提出的中诉案件总数超过该趟飞行的投保金额，则每一乘客的承保风险不应超过投保金额乘以某分数分子的总额，而此分数又是原来应给乘客的赔偿保费。

——民航局

话愈说愈多，也愈来愈难懂，最后，当初的想法终于失去了他们原有的价值。如此一个充满赘言腐词的金字塔就这样愈长愈大，而其内涵并未随着增加。最后，官方语言无可避免地成了无人可理解的吃语。

我们身处于一个充满替代品的社会。各种术语代替了自然的语言；口号取代了原则；夸张的点子摒除了真正的创意。

——本特立（Eric Bentley）

近几年来，联邦政府努力施压，要求政府部门的员工使用简单易读的英文。许多民众也不断将各种文件资料寄回，要求他们用标准英文向大众说明。此外，颇引人瞩目的是有人呼吁要惩戒那些破坏我们母语的不肖分子。

- 议员和议会获颁官样文奖章

在加州，申请离婚的夫妻在分财产时必须订立契约，而此部分财产享有免税权。此条款明载于国库与税收条款第一一九二六条中，其内容如下：

（a）不论是由法官宣布婚姻无效或判定合法分居，根据民事法第四章 第五款（自第 4000 文件是否已载于其他的命令之中，任何与此部分有关的税款，不论是契约、器具或其他文件，只要其目的是为了转让、划分或分配配偶间的共同财产，准共同财产，或准婚姻的财产，而达到财产分配之目的者，一概不予征收。（b）为了达到在（a）节中的免税标准，凡契约、器材或任何文件都应有详细的文字记录，由配偶双方共同签字，声明该契约、器材或其他文件享有免税的资格。

此法由参议员约翰·霍姆达尔（John W. Holmdahl）在一九八〇年时在加州提案通过。

罗耀拉大学法学院教授罗伯特·本森（Robert W. Benson）的学生推举此法为当年众法的代表，并获颁“法学官样文章专家奖”证书一张。他们一致认为，就法律与沟通的角度来看，简易如下的英文还比冗长又辞不达意的法律术语来得更贴切：当夫妻双方因终止婚约，或宣布婚约无效或正式分居，

而必须划分财产时，依此法该财产将不予课税。

夫妻一方须在文件上签字后，此法才正式生效。否则，一切仍将依既有税法课税。

我们应极力支持一切能唤醒政府部门使用简易英文的建议。

一句话说得合宜，就如金苹果在银网子。

——箴言 25：11

愈长愈大

官僚制度虽然行之有二百年之久，但把整个政府转变成一个彼德金字塔则得追溯到罗斯福总统的任期内（一九三三——一九四五年）。二十年代的繁荣景气与蓬勃发展在一夜之间嘎然而止。一九二九年十月二十九日，胡佛总统在演说中说道：“我们国家的经济正在蒸蒸日上，未来前景将是一片光明。”不料，言犹在耳，四天之后，纽约股市即发生大崩盘。胡佛总统此后的三年任期内，美国经济继续走下坡。在三十年代的经济大恐慌中，四分之上的劳动人口，近一亿二千万的人民面临失业问题。在此期间，五千家银行倒闭，八万六千家公司相继关门，二十万七千三百个家庭被迫迁出家园，全国的收入从八十六亿四千万美元陡降到四十一亿七千万美元。全国的私人慈善机构几乎全数倒闭，无法生存。

面临全国的财务危机和严重的失业问题，罗斯福总统起草了许多新计划。重大的联邦计划提供了不少就业机会。例如，就业辅导局建造了联络纽约市和新泽西州之间的林肯隧道、博耳德水坝（后在一九四七年改名为胡佛水坝以纪念胡佛总统）、纽约的拉瓜地亚国际机场及其他许多重大工程。每一个新部门在重建美国经济的挑战中各司其职，尽力达成罗斯福总统交待的使命。

我们在此以先知的魄力和勇气自许，向全国人民宣誓为“新政”请命。

——罗斯福

新政、经济振兴发展局和罗斯福总统过人的领袖气质，解救了三十年代的经济危机。全国在一股精神号召下重新动员起来。罗斯福总统在一场有名的演说中引用了亨利·梭罗（Henry David Thoreau）的一句名言“世上没有比恐惧更可怕的事情”，“……我们唯一要害怕的是害怕本身。”因此，许多已经放弃希望的人愿意再拼一次，一扫所有的沮丧，自由经济大部复活。

一国之君的钱腕也有瘫痪的一日。

——艾福·兰登（Alf Landon）

根据今日的标准，新政时期成立的部门可说规模小但效率高。例如，当时就业辅导局只需花八十二元就可以应付一个人一个月的就业开销。就业辅导局所花的每一块钱中，八点六分用来支付薪水，十点五分购买原料，剩下的三点三分才是行政费用。罗斯福总统认为社会救济只是暂时性救急手段，支领救济金的人最后都应回到自己的工作岗位上，然而，尽管他是位坚信传统观念与价值的人，但他在新政时期所创立的某些部门却在以后吞噬了整个国家。

如果我们继续不断地根据每一条宪法条文成立各种委员会。管理单位或特别法律相关单位，就像是在每一法条上加益一个巨型的倒金字塔，不假时日，我们就得花上数亿元来支付这些行政系统。

——罗斯福

在二次大战期间，由于动员整个国家需要高度中央集权的政府，因此

联邦政府在此时期迅速膨胀。此后每一场战争的发生也都导致了同样的效果，政府在战时急速扩张，在平时却只小幅删减编制；因此，每发生一次战争，联邦政府就增肥一次。但直到今日，政府的行政系统非但未减，还在逐年增大中。约翰逊总统任内，政府医疗保险首次实行。今天，医疗保险的费用已高达五十六亿美元。这个数字超出罗斯福总统第一任期内平均年支出的八倍以上。耗资亿万美金的学校营养午餐计划在尼克松总统任内实施，卡特总统在任时，决定要大刀阔斧整顿，他起草了一项划书，并任命一个委员会负责调查执行。结果是对于政府各单位的职掌范围没有一公认和官方公布的说明，加上缺少完整的政府机构名单而不得不叫停。原因是在诸多的限制下，想要区分出纯官方机构、半官方机构，或政府资助的民间组织，几乎是不可能的事。结果自然是少有收获。里根总统虽然是在教育和社会救济上做了删减，但军费支出和军方体系的编制却大幅成长。因此，就各方面来看，想为政府减肥的计划仍在口头承诺的阶段。即使偶有成功的例子，也都因其他方面的失败而抵销。

联邦政府已成为国内最庞大的组织。当然，部分原因是人民对政府的期望愈来愈高，再者就是政府的行政体系有绝佳的繁殖潜力。他们不仅仅是扩大，数目更是成倍数的增加；其产生的原因有时是因为行政系统正处于中央集权和地方分权二种制度之间的过渡期，就像时钟的钟摆一般，每次中央政策一放松，便给地方政府发展成长的空间；等到中央政策重新紧缩时，联邦政府就得再膨胀扩大。就在一来一往的过程中，许多旁支的官僚系统随之产生，结果是重蹈覆辙。

我们可以克服地心引力，却让填不完的文件搅得头昏脑胀。

——维纳布朗（Werner Von Braurm）

政府无所不在，在愈长愈大，愈伸愈广之后，也就变得更加浪费、功能不显、独裁专制和腐败无能；自然，想要采取任何矫正措施也就变得难上加难。

在这看似混乱无序的神秘世界中，人尽其可能地跟着制度走，制度与制度之间也一分有默契地互相配合着。如果有一个人只跳开这个红尘世间片刻，做个旁观者，他将会面临一个可怕的风险——失去其原有的地位。

——霍素恩（Nathaniel Hawthorne）

政府机关与私人机构最大的不同处在于前者忙着花钱，而后者一心想赚钱。另外一个比较细微的差别是，想要在民营企业找到一个像美国联邦政府行政事务沟通纪律矫正委员会行政专员的工作得花上好一段时间。

头衔愈长，工作愈不重要。

——麦戈文（George McGovern）

一个以保护其行政作业为乐，又为千百个法条所绊，还得处理堆积如山的公文的行政系统实在难以评鉴。

官僚系统的精髓在于对“空洞点子”和“做无头苍蝇”的热情。

——詹姆士·伯伦

用考试或评审制度来剔除不合格员工的作法，往往只是增加更多新的工作。因为在许多情形下，员工的能干与否并不重要，关键是如果工作本身就是个笑话，不论谁来做其结果都是一样的。升官对真正的官员而言是项鼓励，而非追求更高成就的机会。

因循旧例的好处是我们清楚知道自己身在何处。

——贝内特 (Alan Bennet)

官僚们通常十分喜欢改革，因为新的改变和挑战让他们有事可做：重新拟定行政流程表、创造更高职等的新工作、申请更多的预算和薪资、重新装潢办公室和重新规划办公空间。这一切都需要像棋士一般敏锐思路的干才，因为联邦政府在国内总共拥有五十万栋的房、公大楼，加上出租给民营机构或在外产权，年收入将近九亿美元。

害怕失败的恐惧给政府行政部门生存的空间，一如以往教会之存在是因为人民害怕被打入地狱。

——古德温 (Richard N. Goodwin)

尽管各部门不断地在整顿其内部组织或其他作业，社会的情况却未见改善。教育品质持续低落，犯罪率节节升高，贫穷问题依然如故。换言之，政府部门内部改制解决了应该解决的问题，他们的工作就不保了。所以，只要每个部门的主管继续负责其部门和自己的工作成效评鉴，改变二字是万万不可能发生的。

● 傻问题

凡物重在九百九十九磅以下，则每一百磅之货物，依其运送的里程数计算运费。(A) 栏的运费依 (B) 栏计算，除非物重等同或超出 (C) 栏所载之限重量。如果后者超重，则其运费以 (D) 栏计算，而其重量之算人依该栏之最小百磅数为准，而非货物之实际重量。

——节录自总务处公告

职业安全健康行政局在一项文件中写着：“皮肤是人体和环境之间重要的接触面。”车辆会车或潜在的交互作用的心理认知和心智评鉴向度，多半在误差分散中流失。而这些误差也并不是气体动力干扰和驾驶人行事因素公式中的考虑因素。

——节录自联邦高速公路行政局研究

报告《驾驶人对大型卡车的态度》

因此，我把对官僚体系和官僚的观察做成十点结论。

彼得官僚原则

1. 官僚制度必须受到保护。
 2. 官僚制度的存活有赖于不断增加的预算。
 3. 官僚制度有极佳的繁殖能力。
 4. 官僚制度避免任何新的尝试。
 5. 大型官僚制度由小变大，却从没做到他们应该做的事
 6. 官僚制度吸引那些在其中工作如鱼得水的人。
 7. 官僚制度强调内部和谐重于工作品质。
 8. 官僚制度喜欢墨守成规，即使它们已不合时宜。
 9. 有领导能力的人若想成为一介官僚，就如技艺精湛的骑师想成为被人鞭策的马。
 10. 在紧急的情况下，官僚会好心提供无效的援助。
- 金字塔坚实屹立，顶端可眺望好景无限，唯死人可用。

——迈克尔森 (Gerald A. Michaelson)

第四章 日日新，又日新

千百万人曾幻想着把世界改造成官僚机构，好使每一个人成为其中的一分子，以排除个人的独创力。未来世界的乐园一度被描绘成政府神话……却不知有多少人为了实现此一谎言而血流成河。

——凡迈斯（Ludwig Emer Von Mises）

言至于此，我已将《彼德金字塔》的缺点做了详细讨论。现在，让我们看看它的一些优点，并检讨改进其缺失的可能性。

人类许多伟大的成就都是在经历过一连串复杂的演进过程后才做到的。就像是目前许多重大科学成果的源头得追溯到远古时代，老祖先受了好奇心的驱使，而尝试滚动球形物体。

之后一个接一个新的发现，使人类从一无所知到对单一细胞和整个太阳系都有了深刻的认识。

科学之路窒碍难行，每一代最杰出的科学家都曾在错误的观察、误导的推论、不足的公式和无心的偏见中跌得头破血流，其中的艰难绝非一味埋首书中的人所能体会的。

——科南特（James B. Conant）

老祖先在狩猎中看见了改变生活的契机，于是放弃树居，开始流浪冒险的生活。当这种充满危险的生活方式不能再满足人类时，定居的生活方式取而代之，穴居生活于是开始。逐渐地，老祖先开始用泥土或木材在他们喜欢的地点盖起小屋来取代山洞。时间一久，不易满足的心理又造成了日后一连串的改变，泥屋变成了砖房，建筑成了一大学问。建筑师、泥水匠、木匠、水电工和规划等专业领域一一诞生。宏伟美丽的结构成了人们建屋时的第一考虑，于是有了帕特农神庙和帝国大厦的杰作。但是只有一座一百零二层，高一千二百五十英尺的大厦仍然不够，于是一栋栋高耸入云的摩天大楼相继而起。

如果社会无法追赶上科技的进步，人类所受的苦难只有成倍数增加。

——哈林顿（Michael Harrington）

冒险精神与学习上上进心让人类无法满足于现况，进步因而不断产生。要不是我们对自己的成就始终感到不满，今日人类绝不可能进入太空。所以，从老祖宗开始直立行走的那一天起，太空冒险的序幕便已揭开。接着，人们穿上了鞋子，利用牲口载物，使用马车、自行车、火车、汽车、飞机和太空船。

建筑金字塔，最下面的一层永远是固定不动的。即使今日进入了太空时代，人穿着鞋，乘坐马车、脚踏车、汽车、飞机或驾火箭上太空，却仍然有人光着脚丫。

人类追逐许多美梦——金羊毛、点石成金的神奇，到了今日则希望拥有一部宽敞的家庭房车，当全家度假时，它能提供足够的空间，到了晚上要寄宿旅馆时，只需卸下一只行李箱。

——沃恩（Bill Vaughan）

无知扩增

毋庸置疑地，某些《彼德金字塔》是社会文明进步下的必然产物。人

类历史发展的初期，老祖宗所了解与熟悉的就只有他们周围的环境。当他们开始进一步向外探索后，知识的领域随之扩展，以往不为人知的世界逐渐呈现在我们的眼前。

我们所不知的远远超过我们所知的。

——哈维（William Harvey）

知识用尽才知不足。当我们将知识的界线每向前推进一步时，就离无知愈远，但每一个答案却又引出一连串的问题。这个过程没有尽头，未知的世界自然是浩瀚无边。我们知道的愈多，知与未知间的那条相互抗衡的界线也就愈长。结果是，我们知道的愈多，不知道的也愈多。

共产主义或资本主义

彼德金字塔同时存在于社会主义和资本主义国家中。不论是社会主义或共产主义其目的都在掌握经济系统的每一环节，因此在创立初期需要高度的创造力，来做各经济层面的细节规划。重视自我和强调创新为人类的天性，不幸的是，这些特性有害于国家的运作。因此，一个人需具备过人的智慧才能管理这个系统。这也就是为什么国家政权总是竭尽所能地用规条和官僚制度来控制下层人民的自我意识和创造力。当然，位高权重者向来不在此范围之内。

任何削弱个人判断力和行动力的教条。都是极权主义政府的帮凶。

——杜威（Jhon Dewey）

不论是社会主义或资本主义的官僚制度，其目的只有一个：建立秩序。它无法接纳个人主义、自由或创造力，但对维持秩序倒是功不可没。所以，在官僚制度扩大的同时，个人的主动性自然被削弱。

杂乱无章的世界需要秩序。

——赖特（Frank Lloyd Wright）

一个组织的生命活力取决于个人的主动性、创造力和进取精神的发展空间。然而，官僚体系却用迂腐的繁文褥节来扼杀社会成员创造性的贡献。这种情形发生后，政府不是进一步加强个人的控制就是提供诱因，鼓励人民去尝试。当然，就像在所有其他的社会一样，不论怎么做总是成事不足，败事有余，只是把问题带进恶性循环的梦魇中。

通常，烂摊子的借口不外是要进步就非得如此；然而，烂摊子就是烂摊子，与进步与否根本毫不相干。

——贝克（Russell Baker）

苏联从革命时代起实行中央集权。它不但包括我们的所有问题，更有其自身特殊的难题，像是盈亏的循环、贫穷问题、通货膨胀、组织编制、分配不均和极权统治等等。

民主是在猴笼里经营马戏团的艺术。

——门肯（H.L. Mencken）

以自由企业与个人自由为基础的资本主义社会如果不加以控制，自由企业引发的独占终将消除所有的竞争，而毁灭了自由企业的体制。这正是为什么强调民主的政府必须用各种法令来约制自由企业与个人主义，并设立不同的部门负责法令的执行。民主政府通常都致力于增进公众的利益与福利。如果此处的“公众”指的是“全国人民”，则有关环境保护、公共安全和公平交易等法律的制定，理所当然是政府的职责。为了进一步达到增进公众利益的目的，许多民主国家的政府也设立相关部门来负责儿童劳动法、基

本工酬、公平雇用、工会活动、健康安全和独占贸易等相关法令之执行。发展到今天，虽然资本主义和自由企业还是民主社会最基本的原则，但愈来愈多来自政府的干预和控制，已使我们可以与其他国家媲美。

- 核准印鉴

来自苏联的喜剧演员亚可夫斯莫诺夫从一八岁起，便开始在家乡奥迪萨为亲朋好友表演，这揭开了他演艺生涯的序幕。根据苏联政府的规定，申请演员证必须先将演出的台词交给机关部门审核。皇天不负苦心人，他的申请获准。自此之后的十年，他便在黑海上的豪华客轮表演。

五年前他申请移民到美国，开始了在美的演艺生涯。虽然他在苏联用的笑话已不管用，但表演用的台词却再也不须经过政府的审核了。

那么他还在怀念苏联的哪一点呢？“我特别怀念那些爱看的电视节目，像是《狂飙少年》、《哭泣的一日》、《马克思与燕妮》。”乱仗何时了？行政制度一旦设立，通常很难将它裁撤。行政体系愈大，矫正工作也就愈难。更糟的是，行政体系愈大，出的纵漏也愈大，想补救可说是难上加难，其造成的伤害自然更严重。

进步听起来很好听，但是造成“进步”的是“改变”，而“改变”总是招致反对的敌意。

——罗伯特·肯尼迪（Robert F. Kennedy）

通常一个行政单位便足以制造混乱，要是有一个以上的部门参与行事，天下一定大乱。

例如，环保署多年来一直努力取缔含致癌物质农药的使用，然而农业部却大力鼓吹农民使用这些农药。另一个例子是农业局拨款六千五百万元资助烟草商，而健康人力资源部却同时花五百万推广禁烟运动。今日行政系统的混乱让纽约市民在一千四百八十七种部门和委员会间昏头转向，而加州的居民则在一条面包上付上四百五十四种税。

- 回到原地

林肯·拉尔夫（Lincoln Ralph）博士说当他还是小孩子的时候，他总以为地球是平的。直到他进了学校，才知道地球是圆的。后来，有人告诉他地球其实是个球体。到了高年级，他又学到地球是扁平的椭圆球体。到了大学，他更进一步地了解到地球是“geoid”，在希腊字典中解释为“地球体形状”。

文明开展？全世界几乎没有一个政府曾经圆满达成人民的托付，有些政府甚至无法满足人民基本的民生需求。国内最近在法律执行、教育、家庭和经济等方面，接二连三地发生危机。有人称这些现象为“文明结构开展”。这个类比不仅逼真，而且有几分真实性；只是许多眼前的问题与文明发展根本是背道而驰。困难的产生不是因为厘清千头万绪的复杂问题，而是因为更多剪不断，理还乱的问题让原本复杂的情形益发复杂。

- 每况愈下

旧金山地区某月的水电费帐单附有一张这样的通知：“根据里根总统一九八一年的经济复苏税法，公用事业委员会最近核准太平洋电力公司调高其支出费用（含税）一亿七千七百四十万美元。这笔税务支出的款项目前并不缴入联邦政府国库，以后也未有此打算。因此，此法规定公用事业委员会必须向用户征收这笔税务支出，缴交金额将在日后调高。”这个错综复杂的发展过程已达数世纪之久，演变到现在已没有人能全盘了解其来龙去脉，即

便只是熟悉其部分的人亦是少之又少。整个系统变得极端复杂，过分讲究形式，部门间的相互牵绊，终干造成行政效率的呆滞和无能。

科学家的悲剧是无法积极应用其科学上的发现。他不但使用了自己发明的武器，也让敌人有机会利用这些武器反过来对抗自己。发明更先进的武器成了其今日和未来安全感的来源，殊不知明日的他将因此而遭毁灭。

——林德伯格（Charles A. Lindbergh）

谁要通货膨胀

衣食住行的民生消费，过去四十年来年年上涨，不但破坏了许多年来一直相当稳定的经济，也打破了维持已久的低通货膨胀率。

大多数国家的政府都已破产了好一段时间。破产在此指的是个人或政府支出大于收入，而终于面临无法负担全额债务的田地。通常国家并不会刻意毁约积久的债务，其应变的方法是，延迟付款一步步深陷泥淖中或加印钞票导致货币贬值。这种以通货还债的方法，类似于用借款面值的某一个百分比来解决破产的问题，不同处在于政府用贬值后货币的面值计算，于是，功能性破产的难关自然难有突破。

小幅通货膨胀就像是怀孕初期——很快就会愈胀愈大。

——科恩（Dian Cohen）

通货膨胀是发行太多的通货以及信用而引起的。政府以大量发行通货的方式来化解破产的威胁。政府总爱将通货膨胀的责任推给人民，要他们勒紧裤带，节省开支。事实上，是因为政府想靠发行通货来解决破产的危机才导致货币的贬值。所以罪魁祸首绝对是政府而非人民。特别是除政府以外，唯一能造成货币贬值的只有印伪钞的不肖之徒。为了掩饰不健全的财政措施，政府只好盖起通货膨胀的彼德金字塔，一层又一层。所以，真正需要通货膨胀的是政府。

一九八二年八月，墨西哥政府无法付出八百亿美元外债的利息。一九八三年三月，巴西政府借贷的八百七十亿美元的利息四十四亿六百万美元到期，巴西政府无力偿还。事实上，到了一九八二年年底时，有财务困难的发展中国家和东方集团（指前苏联及东欧华沙条约国家）国家，积欠银行、各政府和金融机构的债务高达七千零六十亿美元。国际货币基金组织指出，在一九八一年年底时，全球有三分之二的国家无法按期偿还债款。

今天，全美只剩一家主要银行不受贷款给高风险国家的影响而丧失其财务信用最佳等级的排名。原因是，一旦借款国家有意拖欠，财政部就得出面，因而造成通货膨胀的产生。如此一来，美国人民也得为银行大胆的贷款作法分担风险。除了造成货币的贬值外，背有大笔呆帐的银行能拨给一般民众房屋贷款、汽车贷款和消费信用的钱自然也相对减少。

如果所有的经济学家排排坐成一圈，他们绝对无法达成一个结论。

萧伯纳（George Bernard Shaw）

怎么样才算大？

彼德金字塔是组织或系统由小而大，由简而繁的成长过程，到目前为止我们已讨论过其正负面影响。其好处是复杂的系统让我们成就许多事。明

显的例子是科学研究揭露了基因的秘密，创造了现代电子通讯系统和太空计划。然而，当复杂的系统被用来解决简单的问题时，其负面效果便一览无遗。就以现行的法律制度为例，当司法制度变得愈来愈大，愈来愈复杂时，社会上的正义、公理和秩序反而愈来愈式微。政府行政制度的成立是为了避免政治上的特别待遇，但我们得到的却是态度不佳又鲜少提供服务的官僚制度。

- 给年轻官僚的忠告

当机会主义者施压提出不合理的要求时，千万别逞一时之快而随便决定。保持冷静，最好召集相关单位开会讨论，清楚对方的动机并仔细评估一切可能的后果，如此才能得到公正客观的意见并达成共识。如果这么做还行不通，就想办法把任务分配给有经验的人并趁机学习其长处；另外，在分配任务时还必须考虑到是否合理，尽量避免不满和猜疑的产生。

一个系统的规划和复杂程度视其功能而定。复杂的工作或许需要庞大复杂的系统执行，但是，过度复杂的制度反而会败事。组织一旦成长到每个人只是其中的一颗螺丝钉，各有各的功能时，那便是到达了报酬递减。

我们进入天堂的代价是顺从、谦卑和认命。

——林德纳 (Robert Lindner)

以教育系统的发展为例，从前，学校由选进的校务委员管理，教育是地方性事务。当时教育的理念是，正式学校教育是在课堂上透过学生与老师的互动达成。校委会的责任仅是提供学生教育资源和聘用老师。学校的行政由校长或教导最高年级的老师负责。这样的教育系统既简单明了，又提供莘莘学子良好的教育。可以说以少量的行政工作创造高度效果。

- 小系统，大成功

自有历史以来，犁一直是农田耕作最重要的工具。犁头挖出沟畦，犁板再接着翻土，一面把作物的残枝埋进土里，一面将野草拔除。到了十九世纪中期，美国一名技师迪尔 (John Deere) 发明了一种纯钢制的高效率钉耙，将犁头和犁板合而为一，备受各国农夫的喜爱。

改进后的耙体积变小，操作简单，使耕作的效率大为提高。

在近代，类似的例子处处可见。一九七〇年硅晶片的发明取代了真空管、电子管和集成电路等前辈。这个只有手指甲大小、的硅晶片在效率和经济上的表现均超越以往费时费事的装置。这些在在证明了规模小的系统一样可以有高效率的产出。

我们也目睹当学校系统成庞大的官僚系统后，从地方、州到联邦，层层有把关的教育单位。小学区合并成大学区的作法改变了学校的面貌，以往的红屋校舍已被大型用途的校舍取而代之。在每个学区、学校的行政系统由教育督察和教育专员们负责，教育督察通常具有教育行政的博士学位。学校实际的行政业务则由校长、助理、各部门负责人和辅导人员一起执行。由于特殊教育在每一学区采取集中力理的方式，每一学区没有教务主任、心理辅导部门、教学技术部、各学科辅导老师和职业辅导员，并备有校车以便能服务更多的学生。

- 传道与授业

德州休士顿一所高中校长，最近邀请了家长们参加一个新教育计划的座谈会。他在邀请函上描述了此一计划内容，在此节录部分如下：本校跨年级强调个人化学习，教授多种族文化的教学计划，其目的在于提倡开放学习的概念，让资优学童负责自己的学习。整个计划主要的特点在于其跨年级与

多种族文化的多元性学习课程，其终极目的在教导学生学习尊敬每一个人的独特处。

从地方到中央，从学校行政人员到辅导老师，尽管整个教育体系无所不在，学生真正学习的地方仍在课堂上，在老师与学生之间的互动。可惜的是，这么多年过去，学生与老师间的互动并没有显著的改进。而庞大教育系统的衍生又不可避免地造成许多改变。少数民族的学生人数已然增加，学生在校的时间也较长，然而整体教育只是随着学生人数的增加而扩散，并未有实质上的改进。

过去二十年来，国家学业成就测验中，语言一项的平均分数就降低了将近三一个百分点。最近许多地方举行的统一学习成就测验中，考试内容除了有基本的阅读和简易算术之外，还包括实务测验，像是填写工作申请表和读罐装食物说明等。在某一个学区，有百分之四十五的学生没有通过算术部分的考试，百分之一四则在阅读测验上失败。与昔日的学校系统相比，这些都是大而无当的教育系统所造成的结果。

繁文褥节有啥好？官僚制度与代表繁文褥节的“红带子”(redtape)已成为同义词了。“redtape”的由来要追溯到旧时英国，当时人们用红色带子捆扎法律文件，英国民法的判决一般是循援前例，所以，任何案件的裁决都需要对以往的案例作一番研究。于是，律师和秘书每回都得花上许多时间松绑文件上的红带子。那些急切等待判决的人难免失去等待的耐心，就随口骂出“该死的红带子”或“红带子愈多，延误愈久”等埋怨的话。

笔作串肉叉，红带系手脚。

——狄更斯(CharlesDickens)

一开始，“红带子”指的是繁琐的文件工作，但到现在已变成冷酷无人性的象征，指那些既无用处又无意义的组织规定、程序和各种表格。

解决问题的命令愈多，结果愈糟。

——罗伯逊(JackRobertsoin)

今天如果你发明了一种比较好的捕鼠器，在完全符合劳工关系法、职业安全健康标准、环境影响评估(包括空气和水污染)，以及产品安全标准之前，是不可能有任何利润的。你的产品广告受联邦贸易委员会的管辖，产品商标、专利和其他相关权益则得送交法务相关部门审核。基于这种种规定，一开始就得花上一大笔钱，于是你想到何不压低售价来换取现金。这也行不通，因为你得遵守证券交易委员会的规定。市场调查显示其他国家的鼠害远较国内严重，国外市场发展潜力极大。但是，想要争取国外的大好机会，得先向商务部申请外销执照。除此之外，雇用员工时必须谨慎小心，不可依性别、种族和年龄作为雇用员工的依据而抵触公平雇用法。在遵守执照使用、建筑和安全法规的同时，千万别忘了缴交关于社会安全基金、退休金及各种税务的相关报告。尽管创业维艰，仍然得依法守法，无人例外。其结果就是你所生产的文件资料远远超过生产的捕鼠器。

我的疑问是当一个政府变得暧昧难懂又噪噪不休，不知所云时，人民究竟能了解多少？而且还会继续支持他们的政府吗？

——布朗(JerryBrown)

于是，你可能觉得自己受到过多的要求。毕竟，过量又毫无意义的繁文褥节与公文，和你的捕鼠器实在扯不上关系。在乎心静气的时候，你还能客观看待一切，认为自己是奉公守法的好公民。毕竟，你不希望社区水源

受到自己或任何其他人的污染。尽管你对许多其他规定也心有戚戚焉地认同，然而还是对一层层、一关关的大小规定感到一分挫折。这种官僚作风让人难以忍受。尤有甚者，每回政府向人民要求任何资讯或金钱时，不是立即得拿到手就是定下期限，否则逾时处罚。反过来当人民对他们有所要求时，不是没有回应，就是官架子伺候（全国专业官僚协会）。

- 国家专业官僚协会的声明

一九七一年六月二十二日星期二，当时的国家专业官僚协会主席，詹姆斯·博伦（James Boren）博士，在国会公共事务委员会的工作检讨听证会上出席作证。在一场政治斗争的乌烟瘴气中，某一部门的负责人受到众人的弹劾，当时委员会正针对冗长的行政程序、行政成效不彰以及过量公文作业的申诉事件进行调查。证词指出由于过多的规则和审核程序，一条高速公路的建造时间多了四年半。也因为行政程序的耽搁，联邦公路系统完工时的费用将超出预算一百二十亿美元。同一报告又指出，某些高速公路工程必须经过六十二个部门的审查，每一条新的规定每年会增加一千八百万页的公文。一个典型的“工程师团”计划，从国会通过到开工动土需花上十六年的时间。接下来，轮到官僚中的官僚博伦博士出庭作证，并发誓一切所言都是事实，博伦的部分证词是这样的：“你知道所有的事情都是相对的，对如此复杂的事情，你要我简单地分‘是’与‘不是’，实在是违专业精神……历史上，在公家服务的人对这种二分法问题的回答都十分谨慎，就拿罗马的彼拉多（Pontius Pilate）为例，有一回有人问他类似的问题，他只简单地反问：‘什么是真理？’然而，如果你能让我详细解释事情发展的始末，或许我应该说，在一般人定义真理的相对抽象意义的前题下，我想你可以预期我的证词就是你答案。”由于时间有限，博伦博士无法就其对“真理”的立场作完整的陈述，而请求庭上答应他退席。

以下是博伦博士的部分证词以及他对委员们所提问题的回答。

“主席，各位委员，今天我在此，绝对无意冒犯各位及前面几位已出庭作证的先生小姐们。然而此刻，我心头的负担确实沉重。原因是我早就注意到委员会坚持要简化行政程序和致力改善公路、水坝及其他公共建设进度落后的问题。

“委员会坚持的态度可能使大家忽略了‘停滞的美感’。”“数字、品质和与时间相关的因素是决策延宕的几项关键。我想这几点已在我方才的证词中谈到。”“冬日的雪为乡间添增多少美感与祥和，我们可曾一片一片的去细数雪花？”“对成天胡思乱想的人，不给他足够的纸来记下他沉思的结果，无疑是剥夺了他们让这种富创意、只光想不做的工作态度获得发挥的工具。”

“但是所有的艺术家都有选择艺术形式的自由，有些人需要用大笔挥洒在一大片的帆布或画纸上，而有些人却是用细腻的手法，以细部的描绘表达出潜在意识的形象和美感。”“但是，主席和在座委员们，我建议大家应考虑到为了行政工作的品质，增加而非减少公文的数量事实上是比较理想的。”“公文与行政人员的关系就好比画家与画架上帆布的息息相依。”“国家专业官僚协会会有三大纲领：（1）主其事时则沉思；（2）遇难题时则委任之。

（3）有疑时则含糊带过。

“这些是该会成立的主旨。坚守上述原则，妥善利用建设性的不决不做的手段，我们自然能降低各计划的费用，进而避免错误的发生。”从历史的角度来看，庞大行政体系的产生，其责任归属十分难以确认。没有人刻意塑

造出这样一个巨大的系统，但由不同特殊利益团体相继要求政府颁布不同的政策、法规或禁令，在经过政治体制与行政系统的运作后，这些要求全都成了一个行政梦魇。即使他们争取的某些项目确是为了一般公众，但他们的目光焦点只限于整体运作中的一小部分。例如，家长教师联谊会对美国未来的关心层，一定不同于那些曾在外国参战的退役军人。环境保护团体对自然资源的兴趣也与石油、冶矿和木材公司大异其趣。太多不同的团体，太多不同的关心焦点，其结果自然是令人窒息，和令人无法应付的各种规定和程序。

- 我们知道自己要的是什么吗？

人类的行为叫人不解。终其一生，我们做自己讨厌的事，赚钱买不需要的东西，讨好那些自己不喜欢的人。我们想的和做的总是两回事。吃饭时，我们读书；看电视时，实际上是在吃饭。开车时，我们听音乐；真正听音乐时，又在房子里四处收拾。想与好友促膝畅谈时，选择的是吵闹的餐厅；参加派对玩乐时，却又整晚与人谈天。

民主动或不动？现在让我们来看看建立一个行政体系时，民主是如何运作的。

生命就是一场权力游戏。游戏规则很简单：了解你要的是什么，然后想办法得到它。

——科达 (Michael Korda)

以前药品和食物直接取自于自然资源，消费者可以检查食物的味道和外表来判断它们的新鲜与否。随着包装技术的改进和化学添加物的发明，今日包装上的图片或经过化学方法改变后，食物的色香味都可以轻易的蒙骗消费者。今日的消费者必须仔细阅读产品包装上的说明后，才能知道产品中确实的成分。为了保障消费者权益，政府通过了“诚实标示法”。然而，仅仅如此并不够，除非政府进一步提供产品测试结果。否则，消费者仍然无法知道化学成分的有害与否和使用限量为何。

这里的食物平淡无味到能让你吃到打嗝，却好像没有吃过东西一样。

——福克斯 (Reed Fox)

早在一八四八年，政府即首次针对药物立法，禁止假药进口。然而，直到一九〇二年药商才开始遵行，后来，两名儿童因眼用了破伤风感染的白喉抗毒素而死，而引起大众哗然，于是国会又通过了病毒、血清和毒素法案。

我终于知道什么叫迷药了——他们所作的一切都叫你迷惑。

——米勒 (Harlan Miller)

在一九〇六年，食品药物法通过立法。其立法的原因是屠宰业者不注重卫生，有些业者甚至贩卖“4D”级的肉给消费者，所谓“4D”指的是某些肉商将死的、垂死的、得病的或腐朽的动物送到包装厂打包后，再送到市场贩卖。这种作法引起了一般消费者大众的高度关切。

所有对疾病与死亡的兴趣，只是对生命感兴趣的另一种表达方式。

——托马斯·曼 (Thomas Mann)

自此之后，危机一发生，新法随即产生。在一九三七年，一百多个人因为眼用含剧毒成分二砷乙甘醇的磺胺万用药而死。国会在一九三八年立刻通过新法，规定以后所有的新药都必须先通过安全试验。

某种新上市的神奇药物其价格一点都不贵。而那正是它神奇之处。

——科芬 (Harold Coffin)

一九五八年，萨立多胺（thalidomide）在德国上市，它被誉为是最好的镇静剂，同时也销往其他国家。到了一九六一年，萨立多胺遭到禁卖，因为有人指出上千怀孕妇女因服用萨立多胺而产下畸形儿。当时萨立多胺在等待美国食品药品监督管理局的批准。当国会知道依当时的法律规定，萨立多胺极有可能通过食品药品监督管理局的检验上市时，立即制定了一套耗时又耗钱的药物检验手续。以致于今天，整个食品药品监督管理局的组织变得异常庞大，其所属的单位总共包括：（1）食物部，（2）产品安全部，（3）药品部，（4）兽医药品部，（5）放射医学部，（6）生化部，（7）医疗器材部，（8）全国毒物学研究中心，以及（9）各地办事处。

最后防线

在佛罗·里达沙特莱海边，卫生局下令禁止一名十一岁男孩在路旁贩卖柠檬冰。其原因是这名男孩无法提供顾客洗手间。卫生局官员解释道：“我们只是为大众的健康着想，决不是刻意欺负小孩子。”今天，随着愈来愈多药性强但毒性也强的药物上市，加上食物添加剂的普遍使用，食品药品监督管理局在成分测试与结果公布方面提供了消费大众绝佳的服务。但多年前，在食品药品监督管理局成立前，消费者唯一的保障便是上法院打官司。买到污染或含毒食品及药物的消费者可以控告制造厂商与贩卖者，这种申诉赔偿的事后补救法，在以预防为目的和涉及伤亡的控诉案件中，实在无法提供圆满的解决。

我并不怕死，我只是希望死亡发生时我不在场。

——艾伦（WoodyAllen）

如果把政府提供的防线取消，我们未来的处境将比今日更糟。因为会有更多的消费者遭受到污染、仿冒或标示造假食品所引起的伤害，甚至死亡。同时，将有更多的投资人成为金融市场大户或股市投机分子的无辜受害者。再者，没有了政府的保护，环境受到的破坏也会更加严重。

人民的安全是最高指导原则。

——罗马名言

如果我们同意某些政府部门的确有存在的必要，而把焦点放在精简那些可有可无的部门，来自这些部门的反弹会让你十分惊讶，但这正是民主政府的必然性结果。为了要同时顾及并制约与人民相异，甚至完全不同的利益时，政府不得不制定许多复杂又互相矛盾的法律条文。只是，由于美国的建立是为了反对过分专制和压榨的英国政府；所以，今日在无助地面对压迫自己的政府时，人民实在难以心悦诚服地接受。

● 改变地址

伊利诺斯州有位社会救济金领取人去世时，社会福利局寄给他一张通知。告诉他由于他的死亡，其社会救济金已中止发放。由于纪录不全，无法知道到底有多少去世的领取人收到这样的通知。

如果我们不喜欢政府做事的方式，有没有别的替代方式呢？谁又能把国家管理得比较好呢？是你？是我？克莱斯勒（Chrysler）？拉克希德（Lockheed）？还是纽约中央铁路局？政府存在的目的是为了协助一群人达成他们需做到，却又无法独立完成的事。

——林肯（AbrahamLincoln）

我们应尽一切可能反对政府的干涉，抗拒政府部门和私人企业将我们

的生活复杂化。但我们应了解这么做只是整个预防手段的一部分。许多政府、企业和社会中的制度们有其必要性。解决彼德金字塔问题的根本之道，在于重新设计符合安全与满足人们需求的系统。

如果不从历史中汲取教训，历史将会重演。但是如果不改变未来，我们终究会自食其果，下场只有更糟。

——托夫勒 (Alvin Toffler)

第五章 重建金字塔

愈复杂的系统，其彻底失败的可能性亦愈大。

——芒福德 (Lewis Mumford)

在最后一章中，我们要来看看预防彼德金字塔症候群的一些保护措施。文明的进步已带给人们太多福利，因此一网打尽现时威胁我们生命、自由和快乐的金字塔问题，企图回到简单的过去，只会使我们失去更多。

那些咳嗽着美好昨日的人们，通常就是那些开着崭新汽车的人。

——罗素·贝克

除非事前经过仔细的诊断，不然任何建议的改进方案都不可能是万灵丹。因此，问题的诊断是治疗的第一步。

过去的危机在于人役于人的奴隶制度；未来的危机则是人类可能成为机器人。

——弗罗姆 (Erich Fromm)

当企业因为过多的行政分化和层级制度而遭遇困难时，彼德金字塔症候群的症状，像是虚有其表而无用武之地的高级经理，或造成行政窒碍难行的规定程序等，便显现无遗。仔细诊断才能确定问题，对症下药。当政府部门因为经年累月造成的冗员和浮夸文字的滥用，而严重影响了行政功能造成头重脚轻时，手术恐怕是无可避免的了。成功的手术需要手术小刀灵巧的切割，大刀阔斧的乱砍只会使事情更糟。

逃避问题的最好方法便是解决它。

——弗兰西斯 (Brendan Francis)

在所有可解决金字塔症候群的资源中，唯一能解决问题的是我们本身的创意性思考。

从材料、功能到创意作品这条长路，其目的只有一个——从时代的乱局中理出秩序。

——德罗伯 (Mies van der Rohe)

世界充满了问题，而解决问题的办法必须具创造性。主其事者一旦确定了问题为何，便应立刻调派有创意又有专业学养的人来处理：当问题获得解决，或变得比较容易处理时，“就发由创意性较低的人员来负责执行。

专制政治是一人治天下；官僚政治是规矩治天下。前者变无为有；后者则让一切条理化。

——居宁斯 (Eugene E. Jennings)

如果要保持社会的生生不息和进步繁荣，每个组织同时都需要创新和守成的人。创新者是改变者、问题解决者。守成者即是行政和监督人员，负

责掌握现况，并达成已知的可预期目标。

进步的艺术在于从改变中维持秩序；在条理中力求改进。

——怀德海（AlfredNorthWhitehead）

解决系统或组织内部问题的方案可能看似简单——保留足够的守成者来维持秩序和处理日常既定的公事，同时雇用创意者促进改变并确保行政流程顺畅，以免成为行政的死水。少数积极的行政人员时有创新的想法，可惜的是他们的点子往往只限于小幅度修改现行的方式。

而忽略了整体的官僚行政结构其实有足够的弹性接受改变，像是把日常重复和可预期的功能机械化。

创意的活动是种学习的过程，此一过程中的老师和学生都是同一人。

——克斯特勒（ArthurKoestler）

官僚制度对待富有创意的员工不是用一成不变的工作将之逼走，就是抑制其创造力，逐渐让他染上官僚的沉疴陋习。

在一项有关冲突管理的研究中……团体中如果有一个“异类”，该团体对问题的分析通常较深入，解决问题的方式也较好。所谓的“异类”是指那些积极寻求解决方式，设法让团体成员接纳彼此不同意见，进而从中协调之人。该研究的下一部分是当每一个团体必须剔除一名团员时，每回出局的都是这名“异类”。

——大卫·西卡（DavidSica）

促成系统改变与进步所依赖的创意人，其人数总是比守成者少。而强调形式、标准和固守仪式的守成者又总是让创意者昏头转向。守成者的工作可能十分复杂、忙碌。他也许得处理堆积如山的文件，决定每个公文下一站的去处。就在同时，来自各方的公文仍源源涌入。

每一个公文到达后，再如何处理并无一既定程序。他可能让鄙同提出建议，或派员作进一步的调查。之后，他再听取意见、与人咨商，研读报告、分配人员，但绝少提供自己的意见。

他多半在收集了各种报告之后，便把待办的工作加以分配。

真正的问题是在问题解决后，该如何安排解决问题的人。

——泰利斯（GayTalse）

具有创意的人，会不断质疑固定不变的程序，抨击现行的做事方法，同时思索以前从没有人做过的事情。守成的人自然厌恶他们的搅局和破坏常态。同时，富创意的人又为无法随意尝试而感到挫折沮丧。由于官僚系统过分强调一成不变的既定程序和行政方式，想要在这样的系统中留住有创意的人才，就得用特殊的方式。

创意人的功能是从看似毫不相关的想法、事情和表达形态中，看出其间的相关性，并从中创造出一种新的模式，这即是连接看似不相关事物的能力

——普洛默（WilliamPlomer）

以下有六项建议，指出在哪些领域特别需要富创意者独特解决问题的方式。前五项建议虽非专为解决金字塔问题而拟，但视情形而定，他们或可作为预防之道，或事后补救之法。

这个时代的悲哀在于我们故不作声的默认，间接促成了科学怪人的产生。我们故意视而不见，梦想这个怪物会自动消失；然后一切都可以重新开始。逃避现实的结果是，我们坐收了一切的苦果。

——基恩 (JohnB.Keane)

前五项的建议尤其与政府行政制度有直接相关，其补救之道有重有轻，从删除整个部门到矫正辅导比比皆是。矫正方案较常用于因大幅度删减所引起的经济和社会混乱。

- 提高效率三法

1. 勿浪费时间阅读不相关的资讯。
2. 如果通知不适用，直接丢掉。
3. 如果信封上的内容有任何不妥之处，不要拆开，直接退回。

第六项建议，金字塔简化法，不论是一般企业或政府机构，亦不论募规模大小，都可以广泛利用此法。行政程序的简化不但减少开支，更能进一步提高效率、增加生产力和扩大服务。与前五项建议相较，金字塔简化法更能符合医学上治疗的概念。它不仅仅治疗组织所罹患的彼德金字塔症候群，更为未来指出一条进步之路。

知道愈多的人愈喜欢简化事情。

——哈伯德让我们先看看前五项预防措施

。

一、 事前了解即是最好武装

了解彼德金字塔及其对于组织的影响，就已经是预防措施的第一步。许多政府的上亿元大计划，如果有人事前审慎评估，确切了解其规模之大、复杂程序之高、花费之巨，却没有相对的投资报酬率与生产力，自然不会将之付诸实行。

就以所费不货的阿靳旺水坝 (AswanDam) 为例，其建造目的是为了发电以提高埃及农民的生活水准。可惜的是，水坝建成后有个不良后遗症。由于水坝拦住了尼罗河河水，河水中丰富的肥料成分便沉淀在纳赛尔湖 (LakeNasser)，而无法供给耕地肥沃的养分。于是，农民必须利用人工施肥。结果是一座座的化学肥料厂相继落成。而这些工厂生产时需要大量电力。于是，水坝的发电机必须全力发动，才能供给肥料厂足够的电力，这全是拜该水坝之赐。

在一固定面积的土地上，中国大陆的人口密度约莫是美国的四倍。以密集的劳力、谨慎的资源维护和人畜排泄物的妥善利用，中国大陆可以不靠任何外援而自给自足。

——麦金尼斯 (DonaldMacinnis)

许多政府或公司的计划，尽管其当初立意良善，却往往演变成让人无法招架，挥之不去的梦魇。所以，好的动机并不一定能成事，而是必须学会问对问题，并提出正确答案才行。

- 金字塔监狱

美国哲学家威廉·詹姆斯 (WilliamJames) 观察的结论是，以“拥有”为生活基础的人远比重“实行”或“存在”的人活得不自由。我们目前的生活形成即是此言的证明。虽然我们有了各种省时省力的装置，却少有真正的娱乐。就在最近十年内，超级市场增加了五万三千种新的口味、品牌和包装的产品，我们似乎有各式各样的选择，但所买的东西不但没有提高生活水准，也没有达到实用的目的。在累积财物的过程中，我们为自己筑起了头重脚轻的金字塔；它愈大、对我们的束缚也愈大。

人们在追求拥有的过程中会弃了自由。

——威廉·詹姆斯 (William James)

我女儿小的时候有个娃娃叫小安安，她不论到哪儿都带着她。当她跟小安安玩得起劲时，会把小安安当成一个真正的婴儿。

我的孙女儿最近刚收到个会发尿布疹的洋娃娃。她其实已经有好几个不同“功能”的娃娃了。其中一个有事先准备好的娃娃餐、汤匙，和一包尿布。另外一个则有自己的洗澡盆，肥皂和毛巾。除此之外，一个生病的娃娃有体温计、听诊器和医药箱；时髦的娃娃有好几顶假发、梳子、吹风机和六套衣服，另外，还有走路娃娃、说话娃娃和一个抬起手臂可看到胸部正在发育的青春期的娃娃。

我女儿运用想象力，知道娃娃什么时候哭，什么时候需要吃饭、喝水，是不是生病或需不需要睡觉。有个想象中她可以照顾的朋友带给她安全感。至于孙女儿，看来她会继续收集各种不同的洋娃娃；然而，她却不会得到我女儿从小安安身上得到的那份满足。因为，想与一群“专家”建立起令人满意的关系是很难的。

二、不可信的庞然大物”

有些事情的发生常出人预料之外。如果当初建国的先驱可以事先料到民主制度有朝一日会被扭曲成官僚的金字塔，不再向人民负责，他们极可能会立下法令，废除那些花费过高，毫无效率又无礼欺人的行政部门。

● 向西行

你可能不知道内华达州百分之八十六的土地为联邦政府所有，然而这事对于该州想要得到土地控制权的农民、牧场主人、土地开发者和政客而言，却是再熟悉不过的事。划着林务局、土地规划处、国家公园管理处、国防部和其他部门的名义，联邦政府另外还分别拥有犹他州百分之六十四、爱达荷州百分之六十四、俄勒冈州百分之五十二以及加州百分之四十五的土地。落基山以东仅有百分之一或二的土地属于联邦政府。所以，东部的官僚对向西“占领”一事似乎毫不介意。

政府彼德金字塔的生存所依是钱。只要删减经费，它会不攻自破。

钱是责任的象征，也是实践人类愿望的神圣表征。

——巴特 (Samuel Butler)

三、大题小做

原本是人民自己可以做的事，一旦政府插手，人民自给自足的能力即受至影响。每一条削弱人民自主能力的法案，到头来又造成更多法条的产生。想要扭转这个过程，政府应该协助人民做好他们能力不及的事。而身为公民的我们也应担起自己的责任。

● 中国政策

中国人对官僚的认识似乎超过世杠所有其他国家的人。他们相信官僚应该走出力公室，与他们服务的人民生活在一起。

如果我们的联邦教育官员每一年必须花上一个月待在贫民区的学校，或是矿务局的官员每年花一个月在黑暗潮湿，满是灰尘的煤矿坑道里工作。

如果所有的官僚都得与他们服务的对象生活在一起，那么，他们对人民的需求一定有令人满意的回应。

联邦政府应该只做那些州政府无法做到的事。同理，州政府心该只做那些地方政府无法做到的事。这样一来就可以大幅删减联邦政府编制，将头重脚轻的金字塔彻底整顿，重新稳定联邦的行政体制。

权力集中政治首都的立即影响是，下一级政治中心的权力和自主性的丧失；国家尊严的提高意谓地方政府自主权的消失。

——芒福德 (Lewis Mumford)

过度中央集权导致了联邦制度的膨胀和政府失去对地方性问题的掌握。在重新恢复地方自主权时，如何避免中央部门以预算删减或推卸责任为借口，一口气将所有的问题交还给地方政府是非常重要的课题。

根据研究，美国和日本公司的管理模式有十分显著的差异，而这些差异足以说明何以美国员工的生产力不如日本，日本公司在遭遇财务危机时，公司对员工的态度正是造成员工忠诚度高、生产力高的主要原因之一。公司缩减编制的方式是由上而下，也就是说他们从组织的上层开始删减。首先，他们删除公司股份。再来，缩减高级经理人员的薪水和红利。第三步是降低中级经理人员的薪资。最后才会要求一般员工接受减薪与减少工作时数。不得不裁员时，管理阶层势必尽全力想办法先安排员工调职到不同的单位。美国公司一旦遭遇危机，第一步是裁减基层员工，再逐一往上，通常是万万本会上溯到高级经理人员。二者相较，”日本公司的管理方式才是对付彼德金字塔的有效方法。

我们的机构节节衰退的原因，在于它们违反了有效组织的运作法。管理者不知道有这样的规则定理，他们只满足于目前的生活，而从来不愿去了解它究竟是怎么一回事。

——比尔 (Stafford Beer)

四、 此时此刻

如果我们避免成立太多永久性的部门，只依需要成立暂时性的工作小组，如此一来，即可缓和目前整个官僚制度膨胀的速度。根据不同的问题，设立专案小组，并定下完成期限，如此一来，可避免捞油水的情形发生；即便发生，只要期限一到，工作报告发表，整个小组解散，问题自然结束。

● 小而美

“欲望的追求是智慧、自由、和平的敌人。”思斯特·舒马赫 (Ernst Friedrich Schumacher) 在其著作《小的是美好的》(Small Is Beautiful) 一书中这样写着。一个耽溺在将奢侈变成必需品的社会，终有一日会成为彼德金字塔的牺牲者。舒马赫指出，“我们患了一种形而上的疾病，所以治疗也必须是形而上的方法，”他的结论是“濒临危机的不是经济，而是文化；不是生活水平，而是生活品质。”就个人而言，我们可以自由地将关注焦点从生活水平转到生活品质上。可以应用舒马赫的观念，避免过无谓的复杂生活，进而实践人类更高的生命潜能。

进一步的资料，可参阅《小的是美好的》一书 (Perennial Library, Harper and Row, 1975)。

五、更明智的世界

今天许多政府的决定，即使是高层决策，都不是明智之举。智慧或一般常识是人类介于纯逻辑与本能思考间的心智活动。以智慧为基础的常识一度受到人们高度的赞赏，而常识丰富的人也受到极高的尊敬。本杰明·富兰克林（Benjamin Franklin）因《可怜的理查年鉴》（Poor Richard's Almanac）一书中充满机智的警世良言，而成为美国家喻户晓的英雄。多年以后，美国人已将这人人皆知的实利主义哲学变成一种常识，一种可由实际观察中得到犀利见解的知识。

十九世纪的科学家将人类称为“现代人”，其意即有智慧的人。然而，这实在是一分愚蠢的作法。你可以说聪明的人，有头脑的人，有智商的人，但绝不是有智慧的人。智慧与聪明是非常不同时。

赛克斯（Stanly Sykes）

在本世纪，我们显然低估了对智慧的需要。有了电脑、卫星通讯网络和电子计算机，哪还需要老掉牙的智慧呢？但仔细想一想，答案其实十分明显。

在命运的一字路口上，人类正面临着前所未有的抉择：一条通向完全的绝望；另一条则是毁灭之路。让我们同祷，希望我们有智慧做正确的选择。——艾伦电脑在逻辑、数字和数字计算上的能力无与伦比，但在面临价值判断和无法计算的问题时，电脑则变得一无是处。我们几乎可以做所有的事，就是不知道如何评价自己的成就；不知运用人类特有的智慧和价值判断能力；在做了不利于己的事情后，还对自己的成就沾沾自喜。

● 自愿单纯

自愿单纯的生活目标是外表看似简单，实则内心丰富。研究发现美国有一趋势，就是人们追求单纯的生活，避免过度消费，并在物质生活和精神生活之间取得平衡。

每个自愿限制其财物累积的人，对整个社会的要求自然降低，因而促进社会单纯化的过程。

不必要的物质与财务负担使一个人的生活变得复杂，要脱离这种恶性循环就要避免让身外之物操纵生活。这也就是为什么很多参加“自愿单纯运动”的人是最有创意、最能干的知识分子、艺术家和人本主义的资本家。

自愿单纯是重新掌握自己的生活，并用真正的价值取代似是而非的价值。你大可继续追逐更多的金钱、财富和身份地位，或选择重新整顿自己的生活，做自己真正想做的事。如果你已决定从现在起用心关注生活的品质而不再是生活的水准，问问自己下面两个问题：1. 我买的东西是否真正满足了我的需要，或者只是使我的生活更复杂，而没有任何实际的用途？

2. 我的生活是不是因付贷款、维修各种购买的物品而变得复杂？

那些尝试使自己的物质生活与财务单纯化的人们发现，他们有了更多的时间来丰富其知识上、精神上、情绪上和艺术上的生活。他们有更多的精力投注于爱、欢笑、探险、正当娱乐和大自然的欣赏中。透过内外在价值的平衡，他们达到了身体与物质，以及心理与精神生活的协调平衡。

若想进一步了解，请参阅杜安·埃尔金（Duane Elgin）所著的《自愿单纯》（Voluntary Simplicity）一书。要解决彼德金字塔带来的危机需要我

们善用一般性的常识。透过常识，我们学会该问什么问题、该删除哪些经费、该如何分配社会责任，和适当安排事情的先后缓急、经费预算和人员配置。

不寻常的一般常识就是世人所说的智慧。

——科尔里奇 (Samuel Taylor Coleridge)

六、 金字塔简化法

各种复杂因子，存在于公司和政府的系统中，其累积的结果导致彼德金字塔症候群，简化这些系统的目的即是要摒除这些不必要的成分。当然，动用大怪手，不分青红皂白地砍杀一阵绝非明智之举。即使彼德金字塔遭人怨恨，这种草率的作法只会造成反效果。理由是我们或许可以借止清除有害的成分，但是也会将好的价值摧毁殆尽。所以，真正需要的是雕刻家的艺术刀，一点点琢磨修饰，直到精华部分展现。如此一来，每个组织才会成为精简有力、稳扎牢固的金字塔。

人一旦能了解时钟运作的装置。便可以拆下头上的定时炸弹。

——克斯林勤 (Arthur Koestler)

科技与产品的简化

在人类的历史上，科技发展从未间断，而许多科学的成就即是化繁为简的结果：发现问题，再提出解决之道。这正是发明气胎的过程。汽车发展之初，由于硬橡胶做成的轮胎无法完全吸收行车时所产生的震动，遂有人发明了气胎。由于轮胎及其内胎以天然橡胶作原料，致使其作业流程非常复杂。每辆车必须备有一副拆轮胎棒、一台起重机、一个帮浦和一个修理箱。为了制造轮胎，还必须大量种植天然橡胶。后来有了合成橡胶，加上无内胎轮胎的发明；于是，坚固耐用、不易漏气，容易生产和维修的辐射胎问世。这是金字塔简化法的绝佳例子一事半功倍。

许多科学、工程和行政上的重大突破，其概念都是：化繁为简。也就是说，如何发现化繁为简的原则。

——托安 (Arthur B. Toan)

无珠笔的发明是另外一个例子。虽然元珠笔的构造并不比鹅管笔来得简单；然而，鹅管笔需要额外的书写工具才能使用，从这点来看，元珠笔就简单多了。它不但不需要墨水管，墨水、吸墨纸和拭笔纸也一概派不上用场。有了元珠笔，不需要沾墨水，就能不间断地书写，也不需要吸墨纸来吸于墨水。虽然鹅管笔已比更早期的鹅毛笔来得方便，但是元珠笔更进一步省却许多费时而不必要的步骤。这就是事半功倍的原则。但是过程的简化通常不是件简单的事。

世界已经从有线发展到无线，从有轨到无轨，从有形到无形，愈来愈多的事可以用愈来愈简单的方式完成。

——富勒 (R. Buckminster Fuller)

在复印机发明之前，复制必须用底片和化学药水，其过程相当繁复。复印机的发明省却了底片和其他多余的步骤，既省时又省力。这是另外一个事半功倍的例子。

最好的方法总是最简单的，只是你要先学到它。

——吉尔布雷斯 (FrankBunkerGilbreth)

传统的电灯开关利用坚硬金属的接触造成电流通路，这种方式造成金属磨损快，故障率高。水银开关的发明，则利用水银取代金属间的磨擦，使得开关的使用年限几乎可以无限延展。

以智慧和想象力来改变自然是再自然不过的事。

——布罗菲 (BrigidBrophy)

取代螺旋桨的现代喷气式引擎让飞机载得更多，飞得更快；沙宾口服疫苗让接种疫苗的人免受挨针之苦；快干衣料省却了烫衣服的麻烦；方便的丝袜则淘汰了吊袜带。

创意只是正规行事的锦上添花……当做事的人在乎把事情做得好、做得对，创造力自然产生。

——厄普代克 (JonhUpdike)

上述列举的每一项科学成就都是事半功倍的例子。用比较理论的角度来看，每一个例子都展现小系统—高产量的相对关系。

我们必须肯定科技简化的力量与价值，它和我们误以为是“精致的复杂”迥然不同。我们总是忘记巴黎最好的服装设计师和牛顿谨记在心的事：单纯乃是终树的精致。

——琼斯 (ThomasV.Jones)

整体现

虽然引进新科技有助于极复杂或者；日系统的简化；但是，事与愿违的事情也偶有发生。换言之，在某些情形下，新科技不但无助于简化现行系统，对整体效率的提高也没有任何帮助。因此，要决定一个新的事物究竟对整体流程的简化有无助益时，必须先检视整个系统。除非我们了解系统的整个流程、目标、组成部门及其彼此间的互动关系；否则，我们只会得到与预期完全相反的结果：大系统——低产量。

对设计者而言，复杂的成品常是缺乏知识或深思熟虑的结果，也是量不费吹灰之力的事。最简单的方法通常不是第一个想到的方法。

雷蒙 (AftthurE.Raymond)

在帆船时代，货物必须由马车拉到码头后，再由人力搬上船。船到岸之后，码头工人把货物卸下，装到马车上后运送。这样装装卸卸持续了好几百年。

“美好昨日”永远是个谜。从来没有人认为自己身处的时代比得上从前。因为每个时代都有危机，必须亲身面对总是让人难以忍受。

——阿特金森 (BrcoksAtkinson)

随着火车、卡车和蒸汽动力船的问世，货运在技术层面上已变得愈来愈复杂。早期的货物必须用人力搬上卡车，等到达了目的地，再由工人卸货，搬进仓库存放。然后，再移出仓库，重新装上货车，运到码头。货物到了码头后，必须暂存在仓储，待航行准备就绪。接下来，码头工人用手推车或起重机将货移上船，再由工人包装。到了目的地，整个卸货过程又再重复一遍。整个运送的过程中，每一样物品必须经过许多人做多次的处理。

我很少碰到对工作热心痴狂的人。幸运的是，他佢刚好都是我的工作伙伴。

——戈尔德 (BiliGold)

标准集装箱发明之后，货物只需经过一次的打包，整个柜子直接由卡车或火车送到码头装船，运达目的地之后，也只需经过一次拆装的手续，整个过程即大功告成。不仅如此，集装箱的发明更为货物在运送过程中提供了更多的安全保护，减少了货物遭破损、偷窃和受风吹雨打的伤害。因此，人力 1 时间和货物的损失较以往减少许多。

重要的事情乃是不要停止发问。

——爱因斯坦 (AlbertEinstein)

集装箱不过是个柜子或没有轮子的车体。其发明似乎不甚起眼，却引发了货运系统观念的改革。集装箱的使用省却了以往货运流程中昂贵的卡车、仓库和码头仓储的开销。同时，它还提高了商船的载货量，更进一步促成集装箱船的问世。一个简单的改变，不但取代了四个主要的步骤，更省去了许多其他次要的细节；更重要的是，它便宜、快速、简易而且更好。

行政简化

上述各种产品与作业流程简化的概念，同样可以应用到政府与公司的改进上。整体来看，行政简化的目的即是要以事半功倍的效率，创造出“小系统——高产量”的结果。其方法不外是减少规定。简化流程步骤，避免延迟和错误的发生；更积极的态度则是开源节流，把事情做得又快又好。

小心工程师——他们从发明缝纫机开始，现在已进展到原子弹了。

——帕尼奥尔 (MarceiPagnol)

了解简化的概念必须把金字塔看成是一种系统。科技简化的过程中，实际的组成构造、作业步骤和成品都是看得见的；管理则迥然不同，远较科技简化来得奇特、难以捉摸。

机器简化后不再有多余无用的零件。大多数轮胎已没有内胎，飞机也不再螺旋桨作推进器；然而，要决定某项行政程序、法律或规定对于公司或政府是否有其存在的必要时，则是件困难的工作。

没有单纯、美好和真理，不成其伟大。

——托尔斯泰 (LeoTolstoi)

改进工具和工作流程的目的之一在于提高生产量。如果用同样的标准来评鉴行政或管理的成果只会适得其反，促成彼德金字塔的加速成长。既然，整体的效率极可能与增加的工作产出、统计数字、公文报告和案件数毫不相干，那么，无人问津或天书般的结果报告只是浪费时间；收集多余和不必要的资料将有损利润和效率；大量发表未经处理的统计数字则徒增误解和疑惑。

简化生活的科技造成了社会的复杂。当我们变得愈来愈有效率的同时，我们的专业性和依赖心亦随之增长。

——格里菲斯 (ThomasGriffith)

管理的主要问题在于领导人的能力往往是个抽象而模糊的概念。高级管理人的主要工作是思考、决定和管理。所以，他要接触的大多是像概念、假设或价值观等抽象性的事物。

极致的单纯是从极度的复杂中锻炼而生。

——邱吉尔 (WinstonChurchill)

政府官员、决策者和经理人似乎总是忙于各项事务，而忽略了最重要的工作——静心思考如何达到行政上的最大效益。大多数人整日埋头在堆积如山的公文中、不停地参加会议、发了电话或等待迟交的报告。只有绝少部分的政府官员和经理人肯认真花时间在创新和深度的思考上。

内心活得认真沉稳者，其对外物的追求总是单纯少欲。

——海明威 (Ernest Hemingway)

今日弥补管理断层的是一堆堆诡异的电子、电脑办公机器、微电脑、终端机上的资料与文字处理机。这些机器与主机系统的记忆中心直接连线，可以只凭电话语音指令，接收、传递和产生讯息。这些电子奇迹的效率大，功能保证也确实高；然而，其所造成的彼德金字塔后遗症也相形更加严重。有电脑、文字处理机、影印机和电子邮递系统的办公室，其生产无用报告、统计数字和文件的潜力也相对提高。对简化行政系统毫无兴趣的政府官僚或公司，电脑在他们的手中被很快就被养成以资料为生的大怪兽。整个资料系统成为电脑怪兽的主食，而你就是资料的来源所在。

不相信人脑将被取代的行业将是未来最热门的行业、但也有冒着身先士卒的风险，成为首批被取代的先驱者。

——拉莫 (Simon Ramo)

开始的一小步

现代科技大大改善了金字塔的行政系统，对我们的生活产生重大影响。某些社区图书馆目录储存在微缩胶片或缩影单片上，而淘汰了；日日的目录卡。在某些图书馆，你甚至可以用缩影单片找到所需书目的所在处，并可直接预借。借书所花的时间缩短了，服务的内容却扩大了。

琐碎的细节分食了生活……一切应从简才是。

——梭罗 (Henry David Thoreau)

电脑也让行车纪录良好的驾驶员可以靠通讯方式换照，因而省了许多人到监理处大排长龙的麻烦。这又是另一个少花时间、服务提升的例子。

也由于电脑，某些州的选民得以靠通讯方式注册或更改其地址，而不用到超级市场去找户籍登记员。

电脑其实笨得很，一点也不聪明。但其盲目的愚笨正是其价值之一。

——拉姆 (Sidney Lamb)

加州弗雷斯诺市的都市计划作业已全面自动化。电脑利用人口密度、空屋和其他相关的最新资料，为建造核准提供了更客观、有效和迅速的参考，其成效远非人力所及。于是，城市计划有了更完整和更新的资料，再由电脑做进一步的整合。当然，其速度之快是不待说明的。先进的科技不但帮员工简化了计划的过程，而且效果更好、一致性更高。这就是以简化行政程序，达到有效决策。

从单纯的简单中，我们达到深刻的境界。

——施韦策 (Albert Schweitzer)

从城市上空鸟瞰，可以看到由交通标志所引起的拥挤车潮。大部分的时间，车子都是静止不动地等待绿灯。这些停车的时间，加上因加速、减速，和抛锚车辆所引起的阻塞，在在都使道路无法完全发挥其运输上的功能。如果交通能获得妥善地管理，车辆不但不用走走停停，即使道路面积不增加亦

可容纳更多的车辆。

颠峰时间，交通陷入僵局的时刻。

——莫顿（J. B. Motrton）

巴尔的摩市完成了一套交通标志系统，免除了车辆不必要的停停走走。当车子行驶到埋在道路中间的感应器时，会自动引发电磁流顺着电话线传送到电脑主机。于是，电脑便知道有辆车正朝十字路口接近当中，并根据路上车辆的需要来控制交通的灯号；红绿灯的变换则依各车道的情形而定，没有固定的变换时间；至于左右转的灯号全视待转车道上的车辆数目而定。如此一来。除了增加道路运输的容积量，也减轻了驾驶员的压力，还能节省汽油、降低出事率、缩短行车时间，更减少对交通警察的需要。增加道路容积既可提高运输效率，又可提升安全性，实在是一举两得。

新的自动化发展可造福人类，却也可能种下祸害。

——诺伯特·维纳（Norbert Wiener）

从系统分析到市民问题的处理，简化作业的成功带给我们莫大的鼓舞。接下来让我们看看它在官僚行政问题上的应用。

精通一事的首要条件是秩序和简化。

——托马斯·曼（Thomas Mann）

数位和类比思考

电脑和其他许多办公室自动化的电子卫星装置，极有可能在简化的管理系统中占有一席之地。重要的是，高层决策者是否了解放弃自己的价值判断而全心依赖电脑的潜在危机。这个问题可以从两个层面来探讨：数位与类比。

计算机或许可以承担十二个人的工作量，却没有一台机器能与一名卓越的员工相比。

——怀特（E. B. White）

= 电脑与其他电子仪器在系统简化上的贡献仅止于数位层面。

电脑可以在短时间内处理完大笔资料，整理成详尽的报表，协助决策的订定。在一个部门的行政程序经过整合，能配合该系统其他部门的流程和充分利用办公室设备，因而提高整体系统的效率时，办公室自动化才真正大功告成。否则，设备的使用不当会产生用太空船来运送办公室之间文件的浪费。

从风格上、气质上、造形上来看，卓越的最高境界乃是单纯。

——朗费罗（Henry Wadsworth Longfellow）

就拿每天帮我做决定的手表而言，我对于传统型手表的偏爱甚于电子手表。传统型的手表有时针和分针；电子表则直接显示时间。九点四十八分时，我不但可以从表面上知道时间，时针分针的相对位置也提醒我距离十点的会议还差十二分钟。同时，我也知道从九点十五分离家到现在已经过了三十三分钟。一开始使用传统手表的确比用电子表来得复杂些，但是传统手表的功能实在不仅止于报时。

尽管美国人比任何其他国家的人拥有更多省时的工具，拥有的时间却也最少。

——考德威尔（Duncan Caldwell）

电子表对我而言只是报时的工具。如果我想知道距离我下个约会还有多少时间，或是我开车开了多久，这时我就得用心算。但是从传统型手表上，答案却一目了然。我可以立即知道在接下来的十二分钟内该做些什么事。

智慧是用最好的方式追求最好的结果。

——哈奇森 (Francis Hutcheson)

类比思考是一种整体性的思考模式，其优点远胜于数位思考。举个简单的例子，在三线道的中间道上以每小时五十五英里的速度向南开。这只说明了我的行车速度是在法律规定的标准范围内。现在，我前面的卡车慢了下来，如果我要不撞上它，有三种选择。这时，我可以踩刹车减速。或是，从它的右边或左边超车绕过。我对当时情况的认知，包括路上的行车状况、来车的速度、行车间距等都会影响到我的决定。不论选择为何。我必须用价值判断或类比思考来下决定，单依计数表上的读数是万万不够的。

人们必须先决定那些享不可为之；然后，他们才会竭尽所能地去做该做之事。

——孟子

如果要达到整体系统的有效管理，构成整个网络的各单位（包括人、电子器材、机械构造、行政流程等）必须在类比或价值判断的层面上良性互动。如果各元素能相辅相成，其产生的整体效果势必大于相加的总合。毕竟，各行其事难以达成团体目标。就好像让猩猩们对着一万架打字机胡乱敲打，还是写不出名著《哈姆雷特》的。管理上的改进必须从上层贯彻到底。让领导人为系统简化负责是最好的激励方式之一。如果领导人缺乏整体现和完成简化系统的使命感，那么能获得改进的只是作业流程，而无济于终极整体表现的提升，这就好比把铁达尼号甲板上的椅子重新排列一遍一样。

达成有效目标的十分之一，胜过百分之百做好一文不值的享。

——泰勤 (Sid Taylor)

尝试阻止彼德金字塔繁衍扩大的简化法中，类比思考提供的是价值、目标、任务的轻重缓急、新点子、原则、机会、风险，还有金字塔简化的观念。数位思考则是利用资料、数字、平均数。比率、公式、或然率和其他统计资料。

如果你把“蠢蛋”输进电脑，其结果仍是“蠢蛋”。但是，因为这“蠢蛋”经过了昂贵机器的处理。于是，其身价抬高，没人敢再说它蠢。

——加乐思 (Pierre Gallois)

决策过程中同时需要类比和数位二种思考方式。解决整体系统的问题时，如果能善用我们和电子仪器的决策能力，将协助我们厘清、简化和提高工作效率。

除非想法正确，不然行动将无所产生，有正确的想法，才会有正确的行动。

——亨利·乔治 (Henry George)

