

企业内部晋升遭遇“彼得原理”的对策分析

束安娣

(盐城工学院 人事处,江苏 盐城 224051)

摘要:彼得先生在其巨著《彼得原理》里为我们清楚地描绘了职业晋升的瓶颈问题:每个人在层级组织里都会得到晋升,直到不能胜任为止。从管理学角度出发,对企业内部晋升的利弊予以分析,以降低“彼得原理”在企业管理中的损害。

关键词:内部晋升;彼得原理;对策

中图分类号:F124.9

文献标识码:A

文章编号:1671-5322(2009)03-0034-03

1969年2月,美国管理学家劳伦斯·彼得与加拿大记者雷蒙·胡尔出版了《彼得原理》一书,该书提出了著名的彼得原理,即每个人在层级组织里都会得到晋升,直到不能胜任为止。彼得原理道破了所有阶层制度之谜,凡一切层级制度组织,如商业、工业、政治、军事、宗教等,都受彼得原理控制;由于企业实行的也是层级制度,也存在同样的瓶颈^[1]。

一、晋升的作用

晋升在组织内的作用主要有两个:一是将能力和业绩突出者提升到重要职位,二是激励,增强员工的归属感。将业绩突出和能力较高者安排在较高职位,是很多组织内人力资源配置的一个重要工作。为此,许多组织特别是鼓励终身雇佣制的组织,主要采用内部晋升制度,在高层职位出现空缺时主要从下层符合条件者中择优提升,以此作为对员工认真履行本职工作的一种激励手段,同时增强员工对公司的认同与归属感,但他们突出的业绩和能力并不意味着他们也同样可以成为出色的管理人员^[2]。

二、内部晋升的利弊分析

传统企业中,只要员工在企业的工作时间足够长,具有一定的工作业绩与成就,其被提升到管理领导岗位的概率就很大。很多学者也提倡内部晋升,因为内部晋升主要有以下优点:1、内部员工

比较了解组织的情况,为胜任管理工作所需要的培训和适应期比较短。2、组织的领导者对内部员工的素质和能力了解较多,因此,企业内部晋升管理人员风险比较小,也可以节省外部招聘费用。3、组织中得到晋升的人员会觉得自己的能力和价值得到了领导的肯定和赏识,产生遇到伯乐的心理,其工作积极性和工作效率会随之大幅提高。4、从组织中晋升管理人员有利于提高员工对组织的忠诚度,强化组织文化的凝聚力^[3]。

由于内部晋升比起外部招聘有着很多得天独厚的优势,所以在挑选管理人员上,企业往往以内部晋升为主要手段,而且一般情况下,员工一旦得到晋升,就不会被降级。相应的,根据“彼得原理”的分析,由于晋升与业绩等挂钩,那么职位最终将被不胜任的员工占据,企业任务大部分是由不完全胜任职位的员工所完成。很显然,“彼得原理”的产生对企业经营管理有着诸多不利的社会影响。

1. 不利于企业战略目标的实现。企业人力资源管理的根本是服务于企业的战略目标,企业战略目标的实现关键在于员工的能岗匹配,尤其是高层次人员的决策力、领导力和执行力。一根蜡烛可以照亮餐桌,但用来当照亮街头的路灯便显然不合适。

结合著名的帕金森定律,一个不称职的管理人员,可能有三条出路:第一是申请退职,把位子让给能干的人;第二是让一位能干的人来协助自

收稿日期:2008-12-16

作者简介:束安娣(1982-),女,江苏射阳人,助教,双学士,研究方向:企业人事管理。

己工作;第三是任用两个水平比自己更低的人当助手。绝大多数人会选择第三条路,于是,两个平庸的助手分担了他的工作,他自己则高高在上发号施令。如此类推,就形成了一个机构臃肿、人浮于事、相互扯皮、效率低下的管理体系。“彼得原理”的现象说明了企业中存在大量的人才能岗失衡,其晋升机制又决定了很难通过战略整合来保持企业战略和人力资源战略的一致性,从而不能顺利实现企业的战略目标。

2. 不利于企业战略人力资源管理的实施。战略人力资源是企业持续竞争优势的源泉,是企业得以可持续发展的有力保证。“彼得原理”的现象揭示出企业中部分员工尤其是管理层人员无法完全胜任其工作,最终将导致企业战略人力资源管理能力的下降。

例如:汤姆是某家重金属公司的仓储职员,工作十分胜任,在自己的努力下他被晋升为仓库副领班的职位。当了六年的副领班以后,汤姆要求晋升,但是上司认为他欠缺管理能力,不能让下属服从他的管理,他未能如愿晋升仓库的领班。然而,汤姆不能接受他在领班职位上不胜任的事实,他认为那些高大的仓库工人轻视他是因为他身材矮小的缘故。于是汤姆买了一双高跟鞋,工作时也戴着帽子,如此可以使他看起来高一些。但是,仓库工人仍不服从他的管理。结果汤姆为自己身材上的缺陷苦恼不已,变得愈来愈忧郁,甚至连副领班都不能胜任。由于在层级组织中,低层级管理者并不必然晋升为高层级管理者,而某一层级管理者的不胜任都可能导致整个管理体系的混乱,从而导致企业整体竞争力的下降。

3. 不利于企业内部和谐氛围的构建。企业中的管理职位是有限的,低层级的员工为了向高层级晋升,相互间往往存在竞争,不能安心于本职工作;同时相互间缺乏必要的沟通,导致团队的执行力下降,加剧了“彼得原理”的不良影响,进入员工与职位间越来越不匹配的“恶性循环”,深刻影响了企业的整体利益^[4]。

对一个企业而言,一旦企业中的相当部分人员被推到了其不称职的级别,就会造成企业中的人浮于事,效率低下,最终导致企业发展停滞。因此,企业要改变单纯的“根据业绩决定晋升”的机制,不能因某个人在某一个岗位上干得很出色,就推断此人一定能够胜任更高的管理职务;要建立科学、合理的人员选聘机制,客观评价每一位职员

的能力和水平,将职员安排到其可以胜任的岗位。

三、对策浅析

1. 建立多元晋升机制。传统企业将职位升迁作为激励员工的主要手段,管理岗位与技术岗位没有明确分离,技术岗位员工表现好往往被提拔到其完全陌生的管理岗位,从而引起“彼得原理”。企业留住人才需要有成就感和满足感的激励,使人才在企业中潜能得到开发,快速的学习与晋升,得到尊重以及自我价值的实现是人才能够敬业的主要动机,进而使得企业的绩效提升,达到双方共赢的正面效应。

企业建立多元晋升机制,在不同晋升通道中给与员工同等的待遇,如果跨类别晋升,则须从基层做起。这样就可以引导员工对自己所在晋升通道中给与更多的关注,而不至于纷纷挤上管理这座“独木桥”。鼓励多元晋升,建立相互独立的行政、生产、营销、技术等类别,最终形成职员个性化的职业发展道路,这既有利于稳定企业内部关系,也解决了员工的晋升问题,对顺利实现企业战略目标给与了足够的空间和时间上的支持^[5]。

2. 完善企业内部培训体系,培训中加入管理要素。内部培训是指企业以自身力量对新募员工或原有员工通过各种方式、手段使其在知识、技能、态度等诸方面有所改进,达到预期标准的过程。企业内部培训作为人力开发和知识管理的关键环节,受到越来越多地重视。一般企业内部培训中,较注重对专业知识的培训,建议同时加强团队教育,让员工置身于公司的组织发展,具有更广阔的视野,而不仅仅只关注个人发展。

在培训中加入管理要素,员工在改进专业技能的同时,也对管理知识有一定的掌握。这样,一方面可以缓和由于业绩突出晋升至管理岗位时的不适应;另一方面也帮助更多的员工了解自己的职业倾向和发展潜质,对自己有更清晰的职业定位。建立一整套的企业岗位培训机制,来加强各类人员的岗位知识,使他们能够跟上知识发展的步伐,做到与时俱进,以期能够持续的胜任自己的本职岗位要求;在晋升员工前,加强管理培训,对员工提供一些与企业发展相关的培训课程,使员工能适应日后在事业上的升迁转变,有效防范因员工晋升而陷入彼得原理陷阱^[6]。

3. 内部晋升应秉承从标准公正与程序公开的角度设计。企业留人之计,在于制度的制定以及

对制度的执行,在晋升这样的问题上,应该优化人事决策,凸现选拔的科学公正,选拔程序公开透明,接受全体员工的监督,最大化竞聘激励。

选拔过程中,应注意竞聘程序的透明度,接受全体员工的监督。晋升是一个选拔人才的机会,无论竞聘者是成功还是失败,企业首先需要提供—个公平较量的平台,调动起员工的积极性。保证竞聘程序的透明度,是对人才的尊重,也是为了最大化竞聘激励。晋升到底是零和博弈还是双赢博弈,取决于企业在此过程中的态度,保证公平、公正、公开,可以消除员工对“暗箱”操作的顾虑^[7]。

4. 适当的外部招聘,避免“近亲繁殖”。用人唯贤,还是任人唯亲,这是两种截然不同的用人方针。如果一个企业在晋升方式上仅仅采用内部晋升机制,必然会产生“近亲繁殖”,更容易产生“彼得原理”现象。这一点在家族制企业中体现较为明显,也是家族制企业改革中遇到的较大难题。管理学大师德鲁克在《大变革时代的管理》—书中给出了家族企业管理的四条基本原则:①家族成员一般不宜在企业里工作;②管理层至少有一个高层职位由非家族成员担任;③在家族企业中,

越来越需要在关键的岗位上安排非家族成员的专业人士,而这些非家族成员的专业人士必须受到平等的对待,他们在公司中有“完全的公民权”;④当管理层在继承问题上发生麻烦时,把这个问题的决策权交给一个既不是家族成员也不是企业成员的外来者来决定。德鲁克指出的是适用家族企业管理的一般原则,但对存有“近亲繁殖”现象的企业都有警示意义^[8]。

企业在选拔人员时,适当的从组织外部招聘人才,融合多种管理风格,增强组织的管理活力,更有利于平衡企业内部晋升产生的矛盾。外部招聘主要有以下优点:①应聘人员众多,选择余地大,有利于招到一流人才。②应聘人员来自“五湖四海”,有利于组织优化管理队伍结构,防止组织内部形成“小集团”。③外来管理人员能带来新思路、新观点和新方法,有利于增强组织的活力。④当组织内部有很多人竞争一个管理职位而难以作出决定时,外部招聘可在一定程度上平息或缓和内部竞争者之间的矛盾和紧张关系。外部招聘也有其不足之处,所以企业在选择外部招聘时应从企业自身出发,看清形势选择合适的人才,真正做到人尽其才,物尽其用。

参考文献:

- [1] [美]劳伦斯·彼得,雷蒙德·赫尔.升官病:彼得原理[M]. 郑州:河南人民出版社,1989:6-12.
- [2] Peter L. J and Hull R, The Peter Principle, William Morrow, New York, 1969.
- [3] [美]哈罗德·孔茨,海因茨·韦里克. 管理学[M]. 北京:经济科学出版社,1998:46.
- [4] [美]斯蒂芬·P·罗宾斯. 管理学[M]. 北京:中国人民大学出版社,2003:78.
- [5] 孙永正. 管理学[M]. 北京:清华大学出版社,2007:61-72.
- [6] 周健临. 管理学教程[M]. 上海:上海财经大学出版社,2005:76.
- [7] 董克用,叶向峰. 人力资源管理概论[M]. 北京:中国人民大学出版社,2005:64-68.
- [8] [美]希尔·琼斯. 战略管理[M]. 孙忠译. 北京:中国市场出版社,2008:76-79.

Countermeasure Analysis to Internal Promotion of Enterprise on the Basis of Peter Principle

SHU An-di

(Personnel Division, Yancheng Institute of Technology, Jiangsu Yancheng 224051, China)

Abstract: Mr. Peter describes the bottlenecks in the career promotion clearly in his masterpiece *The Peter Principle*; every person in the organization level will get promoted until the date they are not competent enough. This article is written from the management point of view, and analyses the pros and cons of the internal promotion in enterprises to reduce the damage of “the Peter Principle” in the management of enterprises.

Keywords: internal promotion; Peter Principle; countermeasure

(责任编辑:李 军;校对:洪 林)