

彼得原理解釋：為何有笨蛋上司

常說「好工不如好老細」，皆因老闆或上司是好是壞，會直接影響我們工作的快樂程度、進步空間和升職機會。根據JobsDB《2022年薪酬調查報告》結果指出，「不滿意公司文化/管理風格」是打工仔轉工的最大主因。由此可見，人工福利並不是打工仔轉工的唯一考慮因素，與上司合不來，足以令打工仔決心辭職。

文章由SEEK旗下領先的香港網上求職招聘平台JobsDB提供

有人認為無能上司「老是常出現」，皆因上位後就會變得不思進取，但管理學大師Lawrence Peter在《彼得原理》一書中，就此現象有這樣的解讀：無能上司在升職前，都曾是表現優秀的員工，只是因為逐漸被升遷到一個自己無法勝任的位置，才會變成下屬眼中的無能上司，無法繼續晉升及創造價值，最終阻礙公司發展。

彼得原理造成企業三大問題

事實上，不少企業的確存在彼得原理指出的弊病。2018年3位美國經濟學教授共同進行的一項研究，於6年期間追蹤5萬多名美國企業業務員的業績

變化和升遷歷程，發現獲升遷的幾乎都是超級業務員，但他們成為主管後，幾乎都因為缺乏管理能力而表現不佳。

主管缺乏管理能力，不但會成為下屬眼中的無能上司，影響團隊士氣、工作效率及執行力，更可能會為公司帶來以下問題：

1. 升遷惡性循環

一般而言，適任的上司會按下屬的工作表現、「產出（Output）」作為評定升遷的指標，檢視員工的整體成果是否達到公司的要求；但彼得原理中所指的不適任上司，則

會以一些與能力無關的標準來衡量員工表現，例如工作是否投入認真、對上級的態度是否恭敬等，變相只會不斷提拔未有能力勝任該位置的員工，換言之，公司內充滿不適任的上級，就會選出更多不適任的員工，形成惡性循環。

2. 拉低公司業績

不少公司會以「績效數字」來決定員工的升遷，因為具體的數字既符合「表面上的公平」，又能刺激員工爭取業績，但這樣的升遷模式只會令善於「跑數」卻無管理能力的員工，於無法勝任的位置上掙扎，不但流失原有的客戶，其不稱職的表現又會拉低公司整體績效，對員工或公司均無好處。

3. 流失真正的人才

Lawrence Peter認為，一些不適任或能力不足的員工未必會被解僱，最多只是不獲升遷；但能力超班的員工，反而會被視為「害群之馬」遭到解僱，因為他們重視工作效率多於系統流程，容易擾亂原本的階級制度，破壞團隊穩定性，於是將能力過高的員工剔除，留下只懂聽從指示、欠缺批判及思考能力的員工，影響公司發展。



個人篇

對打工仔而言，要避免自己有機會上位時淪為下屬眼中的廢上司，打工仔應該：

I. 認清個人價值

晉升不一定是好事，即使覺得自己於現職崗位表現良好，也不代表能勝任管理層工作。打工仔宜認清晉升並不是職涯規劃的唯一路向，亦非實現自我價值的唯一方法；因此別一味盲目向上攀爬，否則只會淪為「無能上司」，身處不適合自己的位置，浪費能真正發揮個人潛能與價值的工作機會。

II. 時常自省 力求進步

每個人都可能成為無能上司，所以在埋怨上司無能時，也要檢視自身，自己是否也卡在同一位置很久了？是什麼原因令你停滯不前？只有時常自我檢討，承認自己能力有所不足，才能保持學習的慾望，不斷增值及裝備自己，避免陷入不適任的危機中。

企業篇

對企業而言，要避免公司充斥員工眼中的「廢上司」，企業可以：

I. 完善升遷制度

公司應明確訂立不同職位的任職標準，並按標準晉升人才，及為具管理潛質的員工提供專職培訓；同時避免「直線式晉升」，而是遵循「螺旋式晉升」原則，確保員工每次晉升都能達到該職位所要求的能力標準，透過完善訓練及升遷制度，有助企業可持續發展，提升競爭力。

II. 知人善任

企業中每個職位所需具備的能力都有不同，公司應按能力及適任性，讓員工持續做自己擅長的工作，並給予更多發揮潛能的空間及機會，而非盲目進行職位升遷；公司可以升遷以外的獎勵方式，例如上調薪金、提供有薪假期等實質報酬，提升優秀員工的待遇，以激勵員工。

如何打破彼得原理現象？

