

· 人力资源 ·

高职院校干部晋升中“彼得怪圈”的成因分析与应对策略研究*

田德刚¹ 黄笑雨²

(1. 首都师范大学教育学院 北京 100080; 2. 绵阳职业技术学院 绵阳 621000)

摘要: 在高职院校干部队伍的动态配置过程中, 因层级制度、历史、社会、组织和个人等原因影响, 存在“彼得怪圈”现象。高职院校部分干部工作作风懈怠、工作效率低下, 教师工作积极性受挫、人力资源流失, 高职院校的战略发展受到限制; 可通过建构岗位胜任力模型、加强师资培训管理、完善内部晋升制度、实行宽带薪酬体系等策略来应对。

关键词: 彼得怪圈; 公办高职; 干部; 晋升; 策略

中图分类号: F241.2 **文献标识码:** A **文章编号:** 1674-0025 (2024) 03-19-05

党的二十大报告指出“全面建设社会主义现代化国家, 必须有一支政治过硬、适应新时代要求、具备领导现代化建设能力的干部队伍”。高职院校干部队伍建设是职业教育高质量发展的重要保障, 能否科学地选人、用人, 能否在人力资源职务晋升中做到知人善任、扬长避短、量才适用, 是高职院校人力资源管理成功与否的关键。但是, 在高职院校干部队伍动态优化过程中往往会陷入“彼得怪圈”^[1]。在这方面, 美国著名管理学家劳伦斯·J·彼得提出的“彼得原理”^[2] 为我们走出“彼得怪圈”、优化高职院校干部配置提供了借鉴思路。

一、“彼得怪圈”及其典型征候

美国著名管理学家劳伦斯·J·彼得提出了“彼得原理”, 即在实行等级制度的组织中, 每个组织成员都会晋升到他所不能胜任的那一级^[3]。彼得之所以提出这一理论, 是因为他发现在组织中存在比比皆是的平庸无能的组织管理者, 通过对数百份典型案例的分析和研究, 他提出了“彼得怪圈”现象。他认为“彼得怪圈”适用于所有组织。他还有一个假设: 组织为了使员工孜孜不倦地追求, 激发员工

做出更大成就, 就会提升那些胜任原先岗位的人, 以激发他们更加优秀, 胜任新工作的人又会被提升到更高岗位, 直到他不能胜任该岗位为止。那么组织的工作就会由那些尚未被提升到其无力胜任的那一职位的人来完成。“彼得怪圈”有两个前提条件: 第一, 组织的等级机构中有足够等级供组织成员提升; 第二, 组织成员有足够时间去完成这些提升。

在组织中, 人们为了获得快速提升往往使用两种方法, 分别是“拉”和“推”^[4]。所谓“拉”就是指“组织成员通过与等级制度中其职位在其上面的一个人的血缘、婚姻或熟人关系”而得到提升。所谓“推”是组织成员在人员培训和自我完善中显现出来的, 他们在工作中为了获取更高职位、更多资源和机会, 主动或被动地参与内卷竞争。彼得认为在实际工作中“推”的力量往往被夸大, 因为“论资排辈”的反作用会抵消“推”的力量, 而“拉”的力量则受“论资排辈”影响小得多。

由于存在彼得陷阱, 人力资源管理者必须学会透析“彼得怪圈”, 发现不称职者的种种现实表现。管理学家德莱尼在其著作《管理诀窍》^[5] 一书中列

收稿日期: 2024-03-26

作者简介: 田德刚 (1987-), 男, 山东人, 首都师范大学教育学院博士生, 绵阳职业技术学院旅游与管理学院副院长, 副教授。

黄笑雨 (1987-), 女, 四川人, 绵阳职业技术学院旅游与管理学院助教。

基金项目: 教育部科技发展中心项目“数字化转型背景下高职院校人力资源管理专业人才培养研究”(项目编号: 2021BCJ1008)。

出不能胜任工作者的典型征候：总是说“我太忙了”；过分关心细枝末节，抓不到点子；不知道应该干什么；过于敏感和不安；工作津贴问题；逃避责任；急躁和软弱。以上这些表现只能揭示一个事实：这些人不能胜任自己的工作岗位，会寻找种种借口来掩饰自己的无能。另外在我国高职院校人力资源管理职务晋升过程中，除了预防“拉”或“推”的危害，还需要特别重视“论资排辈”带来的消极影响。“彼得怪圈”给高职人力资源管理者的启示是要辨别什么是“无能之人”，因此掌握无能干部的征候是预防用人失误的重要前提。

二、“彼得怪圈”在高职院校产生的原因

高职院校干部晋升出现“彼得怪圈”的原因是多方面的，既有组织、历史、社会等外部因素的影响，又有个人内部因素的作用。重要的是教师作为社会组织系统的一员，在分析“彼得怪圈”出现的原因时，应运用辩证唯物主义的社会历史观和组织社会系统的观点进行深入探讨。

（一）“自上而下”科层制的组织层级

这里所讲的高职院校特指公办高职院校。公办高职院校在2017年《事业单位分类改革方案》中被明确划分为公益二类事业单位。《事业单位岗位设置管理试行办法》^[6]规定：事业单位岗位主要有管理岗、专业技术岗、工勤岗三类。本文研究的晋升是指高职院校人力资源管理岗位的晋升，主要是按照岗位等级晋升，不含专业技术职务的晋升。事业单位现行的部级正职、部级副职、厅级正职、厅级副职、处级正职、处级副职、科级正职、科级副职、科员、办事员依次分别对应管理岗位一到十级职员岗位。在现实的层级组织制度下，人们一直把晋升看作“攀登成功之梯”，这为“彼得怪圈”的出现提供了客观条件。

（二）“学而优则仕”观念的历史影响

我国的高职教育办学历史较短，自1980年初期开始建立职业大学，到1999年全国教育大会“大力发展高等职业教育”进入蓬勃发展阶段。但是高职院校多是新办、合并和中专院校升格而来，还未形成浓厚的学术氛围和组织文化，教师的知识和技能价值不能得到满足。受传统“学而优则仕”观念影响，高职院校人力资源管理存在“教而优则仕”的文化，教师会争取进入管理岗位获得职位权力，职位权力会因其所处的岗位而对学校和其他教师进行影响和控制，使教师获得内在成就感和价值满足以

及对重要资源的不对称控制权，不但包括行政权力，还包括学术权力等其他权力。

（三）“末流高校”认知的社会歧视

2019年教育部发布的“职教20条”明确高等职业教育是类型教育，但是在招生中仍然按层次进行招生，录取批次排在本科之后，仍然是成绩排名靠后的学生才会报考高等职业学校。高职毕业生由于是专科学历，在报考国家公务员、事业单位、国营企业资格审查时会被拒之门外，培养过程的类型特征与入口的分层招生和出口的分级就业这对矛盾导致社会对高职教育仍然存在歧视，难以改变社会观念中的“末流高校”认知。由于高等职业学校在社会观念中受到歧视，教师发展的平台受到严重限制。不同于普通高校教师在社会受尊重程度较高，高职院校的教师往往会受到社会歧视。

（四）“权力关系”失衡的组织治理

教师个人的发展离不开组织，就像鱼儿离不开水，但是组织也会限制教师个人的发展。一方面由于社会对高职院校存在歧视，被认为是高等院校中的“末流”，导致高职学校内部教师难以成为具有社会影响力的大咖，限制教师发展。另一方面，由于高职院校教师不能像普通高校教师一样通过科学研究成为专业翘楚，他们便会转向校内发展，从事专业技术岗位的教师在教学过程中会呈现出低成就感，对自己所从事工作的意义感知和价值认知下降，自我效能感丧失。高职院校教师继而转向管理岗位，寻求领导职务，导致高职院校存在“重行政、轻教师”的组织治理文化，行政权力与学术权力的严重失衡使“彼得怪圈”在高职院校的出现成为可能。

（五）“双待型”教师的自身不足

高职院校教师在录用门槛上相对普通高校较低，一般是本科或硕士研究生学历，而普通高校一般要求具有博士学位，这使得高职院校内部教师知识水平和科学创新能力与普通高校教师存在不小差距。与企业教师相比，高职院校教师多来自普通高校的应届毕业生，缺乏企业实践经历导致自身实践能力欠缺，专业技术岗给一线教师带来的成就感不强，更不能解决企业面临的技术难题。高职院校中的教师本应是知识水平高、实践技能强的“双师型”教师，但是现实中高职院校教师是知识水平有待加强、实践能力有待提升的“双待型”教师。公办高职的事业单位属性给教师带来的稳定性和舒适感也降低了教师的危机感和自我奋斗动力，

教师缺乏市场竞争带来的压力，不能满足产教融合新场域对教师提出的新要求。因此，高职院校教师为了寻求自我满足和个人成就感，倾向于转向管理岗位。

三、“彼得怪圈”给高职院校带来的危害

根据“彼得怪圈”的理论描述和实践观察发现，在公办高职院校内部存在不能胜任岗位的管理人员，将人用错地方，会给学校发展带来较大危害。

（一）态度上逃避责任，工作作风懈怠

工作中追求积极上进，无可厚非，更是一种优秀的品质，关键是做到“量才适用”和“人岗匹配”，使自身能力满足岗位任职资格，这样才会充分发挥人力资源的效能。但是由于“彼得怪圈”的出现，部分管理者上升到自身不能胜任的岗位，之所以能够得到晋升，既有“拉”的作用，即运用自身的“血缘、熟人、婚姻关系”或创造条件建立“血缘、熟人、婚姻关系”以助自己一臂之力。在“缘情”社会背景下，“拉”的作用往往具备特定效果。也有“推”的作用，更会受到“论资排辈”的严重影响。由于自身不能胜任本职工作，这类人员往往会在工作中表现出“过于敏感和不安”，对于别人的建议或批评，潜意识往往表现出排斥，他们对工作十分害怕，嫉贤妒能，压制创造性教师的发展。这类管理者在工作中还会表现出“逃避责任”的情况，没有责任担当，害怕出现失误，就会逃避工作。除此之外，还会表现出“急躁和软弱”。由于自身能力不足，面对不能胜任的工作压力就表现出急躁易怒、缺乏自信，并且会极力掩饰自身的拙劣表现，给学校的工作作风带来消极影响。

（二）解决问题能力受限，工作效率低下

根据“彼得怪圈”理论，“组织中等级层次的增加确实是因为组织对工作效率的追求，那些业已被提升到无力胜任的那一级职位的人正在拼命寻求着解决自己力不从心问题的方法”^[6]。由于这些人不能胜任更高层次的工作，导致工作效率下降。在工作中易“过分关注细枝末节”，混淆工作中的目标与方法问题，工作中缺乏创造性，一味地服从与机械式地执行。这些不能胜任工作的人为了装饰，更是为了掩饰自己，就会把大量时间和精力花在无意义的细枝末节中，工作中不能有效区分轻重缓急。因为不能对组织发展带来实质帮助，更多关注细枝末节的表面工作，导致他们总是说“我太忙了”。其实，他们可能真的“不知道应该干什么”，导致工作

“繁忙”却效率低下。因此，学校发展会陷入低效率、重负担、低质量的不利循环中。

（三）个人权力运用不足，挫伤教师的积极性

根据领导理论^[7]，领导的权力来源有职位的权力和领导者个人的权力。领导权力的表现形式有正式权力和非正式权力。领导主要是指导和影响组织成员，为实现期望目标而努力的过程，其核心是通过个人魅力和个人专长权等个人影响力使教师追随或服从。高职院校内部有部分领导陷入“彼得怪圈”，通过“拉”或“推”的方式到达自身所不能胜任的岗位，这严重打击了那些能力突出、工作积极、具有创新性的教师。另外这部分领导由于虽不能胜任领导工作，但是却取得了该岗位的职位权力，在管理工作中主要运用法定权、奖励权和强制权进行管理。由于不能胜任该岗位，这部分领导的个人专长权、个人魅力和个人影响权无法发挥效应，不能使教师自愿追随或服从，使得教师工作内在驱动力降低，严重挫伤教师内生性工作动力。

（四）缘情关系“拉”的作用，导致人力资源流失

既然工作中职位的晋升主要靠“拉”或“推”的作用，那么一些教师会利用自身的“血缘、熟人和婚姻关系”或把精力由努力工作转向创建“血缘、熟人和婚姻关系”，以使这些关系“拉”自己一把。在彼得看来，“推”的作用被夸大了，更加突出了“拉”的作用。我国高等职业院校是属地管理，“血缘、熟人和婚姻关系”的“拉”的作用体现更加明显。人才选拔的标准不再是“唯贤是举”，不具备“血缘、熟人和婚姻关系”的人才会遭到排斥。由于这部分领导不能胜任工作需求，帕金森定律便会发挥效应。帕金森通过对组织无效活动调查和分析提出关于组织机构臃肿的原因便是帕金森定理^[8]。帕金森认为从本质上看组织机构之所以臃肿是因为掌权者的“嫉妒病”，即二流水平的领导者会想方设法使下属成为三流水平的人员，三流水平的领导者会想方设法使下属成为四流水平的人员。以此类推，高职院校中的管理者自然也会变得平庸，高职院校也变成了平庸的组织，最终导致优秀的教师由于不甘于平庸而流失。

（五）缺乏创新变革勇气，阻碍组织战略发展

上述提到由于“彼得怪圈”使得“无能之辈”处在管理岗位，而由于这些“二流”水平管理者导致组织机构臃肿，组织内部教师变得平庸，工作作风懈怠、积极性不高、人才流失等使得组织缺乏创

新和变革的勇气与能力。社会、经济、技术革命给高职教育战略转型与升级提出挑战,民办学校、应用型本科学校更挤压了高等职业教育的发展空间。因此,高职院校人力资源管理者必须理性“识人”“用人”,做好“育人”,才能助推高职院校战略目标顺利实现。

四、“彼得怪圈”的应对策略

(一) 建构高职院校干部的岗位胜任力模型

胜任力模型是人力资源管理系统的基础,通过建立岗位胜任力模型,给学校各层级、各类别提供一种符合岗位胜任力的标准,依据标准对教师的内部晋升进行选拔、考核、培训和管理,做到选拔任用干部“有据可依”,避免“萝卜坑”式选拔。关于胜任力模型的研究很多,但研究对象主要集中在企业管理者。上海交通大学的解志韬^[9]等提炼构建了高校干部胜任力特征模型,包括政治辨别力、工作推动力、自我约束力和持续创新力四个维度共十三个能力要素。河北大学的白璟^[10]在其硕士学位论文中对高校中层干部胜任力模型进行研究,他通过问卷调查和访谈形式得出高校中层干部胜任特征包括“关键能力、基础能力和核心能力”三个层次以及六项维度,从而构建出高校中层干部胜任力模型。针对高职院校干部胜任力模型的研究尚不多见。高职院校有自身的生存环境和组织文化,不同层次不同岗位的干部能力需求也不相同。因此,高职院校人力资源管理部门有必要进行胜任力模型研究,构建适合高职院校自身特征的岗位胜任力模型,这是“彼得怪圈”应对的基础。

(二) 加强高职院校干部的分层分类精准化培训

培训管理是人力资源开发的重要手段,通过对高职院校内部师资的培训与开发,提升教师的素质和技能,以达到所从事或将要从事岗位胜任力的需求,使自身效能得到充分发挥。对高职院校内部进行培训需求分析,对不同类型教师进行分层、分类的精准性培训。一方面,加强师资职业生涯规划培训,引导教师依据自身能力树立正确的职业价值观。除了领导干部岗位,重点向专业技术岗位发展,在自己专业领域有所建树,成为行业翘楚或工匠大师。另一方面,对于即将晋升的教师除了加强教师政治思想素质和业务培训以外,重点加强管理和领导能力培训。高职院校干部来源主要是专业技术岗,这类教师专业知识较丰富、业务能力较强,但是缺乏系统性的管理理论和管理能力训练,不能满足管理

岗位胜任力需求,依据胜任力模型加强培训才能适应新的管理岗位需求。最后,对于已经晋升到管理岗位的教师,除了加强其管理能力培训外,更要注重运用绩效反馈的结果,发现工作中的不足和问题,开展有目的性的培训,以达到改进提升的效果。

(三) 完善高职干部职级的内部晋升制度

当组织出现岗位空缺时,内部招聘是补充人力资源的重要手段,主要包括提拔晋升、工作调换、人员返聘等形式。内部晋升是高职院校选择干部的关键渠道,有利于激发教师的工作士气,提高招聘的准确性和有效性,也可使学校的培训投资获得回报。但是由于“彼得怪圈”的存在,导致有的教师无法胜任管理岗位的需求,因此完善内部晋升制度至关重要。第一,加强内部晋升的公开性和透明化,让符合条件的教师都有机会应聘,学校在应聘者中“优中选优”,谨防暗箱操作等“拉”的作用。第二,优化高职院校内部师资的整体结构,提升人力资源整体素质,以防“矮子里拔将军”。第三,引入人才竞争机制,探索人才流通渠道,形成内部晋升与外部引进的良性竞争机制。第四,为了避免陷入“彼得怪圈”,应该严格执行党中央《关于推进领导干部能上能下的若干规定(试行)》,即“推动形成能者上、庸者下、劣者汰的用人导向和从政环境,建设高素质干部队伍”。

(四) 实行基于Y型职业通道的宽带薪酬体系

宽带薪酬^[11]策略是薪酬管理的方法之一,是对传统的等级层次垂直薪酬结构的一种改进或替代。高等职业教育的核心宗旨是教书育人,专业性技术人员成为高职院校发展的主体力量。公办高职院校管理干部《事业单位岗位设置管理试行办法》规定的管理岗位有限,经常会遇到职业“天花板”。因此,可以建立“Y”型职业通道,对教师的职业发展进行引导,促使其在专业技术职务上有所发展。通过岗位薪酬体系、技能薪酬体系和绩效薪酬体系的综合运用完善宽带薪酬体系,注重专业技术职务薪酬待遇,使教师即使不在管理岗位上也能按劳获得公平薪酬。通过宽带薪酬体系设计可以有效激发高职院校专业技术人员的工作积极性。在知识型员工集聚的高职院校,领导者应该努力成为专家型领导或学者型领导,充分发挥自身的专家型权力和个人魅力,弱化职位权力。不同类型的教师各得其所,齐心协力,充分激发人力资源效能,才能促进高职院校可持续高质量发展。

参考文献：

[1] 张沛梦. 彼得怪圈的中国情境及应对策略 [J]. 领导科学, 2015 (26): 48—49.

[2] 莫申容. 干部晋升“彼得原理”现象透视与破解路径探析, 法治与社会, 2020 (07): 127—128.

[3] 丁煌. 西方行政学说史 [M]. 武汉大学出版社, 2015: 276.

[4] 丁煌. 西方行政学说史 [M]. 武汉大学出版社, 2015: 276—277.

[5] 丁煌. 西方行政学说史 [M]. 武汉大学出版社, 2015: 280—282.

[6] 人力资源和社会保障部. 事业单位岗位设置管理试行办法

[Z]. 国人部发〔2006〕70号. 2006.

[7] 加里·尤克尔. 组织领导学 [M]. 北京, 中国人民大学出版社, 陶文昭译, 2001: 169.

[8] 王国胜等. 单位治理中的“帕金森定律”的内生理理及阻断策略 [J]. 领导科学, 2021 (13): 19—23.

[9] 解志韬等. 基于胜任力的高校干部培养管理体系研究 [J]. 国家教育行政学院学报, 2017 (04): 75—81.

[10] 白璟. 高校中层领导干部胜任特征模型研究 [D]. 河北. 河北大学. 2013.

[11] 潘梅英. 独立学院宽带化薪酬体系设置研究 [J]. 内蒙古师范大学学报 (教育科学版), 2014 (11): 15—17.

Analysis of the Causes and Coping Strategies of “Peter Principle” in the Promotion of Cadres in Higher Vocational Colleges

TIAN Degang HUANG Xiaoyu
(School of Education, Capital Normal University, Beijing 100080)

Abstract: In the dynamic allocation process of the cadre team in higher vocational colleges, the phenomenon of “Peter Principle” exists due to factors such as hierarchical systems, history, society, organization, and individuals. Some cadres in higher vocational colleges exhibit slack work styles and low efficiency, leading to dampened enthusiasm among teachers, human resource loss, and constraints on the strategic development of these institutions. Strategies such as constructing a competency model for positions, strengthening teacher training and management, improving the internal promotion system, and implementing a broadband salary system can be employed to address these issues.

Key words: Peter Principle; public higher vocational colleges; cadres; promotion; strategies
(责任编辑：王江涛)

(上接第 18 页)

multi-level human resources service industrial parks is also in full swing. At the national and local policy levels, the establishment of human resources service industrial parks has been explored through issuing documents, followed by the recognition, cultivation, and standardized management of national-level industrial parks, gradually guiding them towards high-quality development. In recent years, domestic scholars' research on human resources service industrial parks has mainly focused on the park's policy system and services, operation and management models, platform construction, quality assessment, and evaluation. The construction of human resources service industrial parks in Beijing started relatively late, and currently, there are three national-level human resources service industrial parks. While achieving initial construction results, they also face various issues, necessitating improvements in development quality from aspects such as top-level design, operational mechanisms, and digital upgrades.

Key words: human resources service industrial parks; policy background; literature review; current status; countermeasures and suggestions
(责任编辑：王江涛)