普遍平庸：一个绕不过去的企业管理难题

□向延昆 石琼煜

管理学上有一个著名的彼得原理，是美国管理学者劳伦斯·彼得(Dr. Laurence Peter)在对组织中人员晋升的相关现象研究后得出的一个结论：在各种组织中，由于习惯于对在某个等级上称职的人员进行晋升提拔，因而雇员总是趋向于被晋升到其不称职的地位。这种现象在现实生活中无处不在，如：一名称职的教授被提升为大学校长后无法胜任；一个优秀的运动员被提升为主管体育的官员，导致无所作为。对一个组织而言，一旦相当部分人员被推到其不称职的级别，就会造成组织的人浮于事，效率低下，导致平庸者占据公司各个岗位，发展停滞。

这是管理学者的研究结论。但是，从当今企业管理实践来看，一些新现象、新表现、新情况正在显现，成为企业管理的一个绕不过去的问题。彼得看到了平庸者的增多，导致公司发展停滞。在新情况下，还有一种情况也会导致平庸者增多，就是这个企业的领导者本身是平庸的。一般传统意义而言，我们都习惯认为领导者是全能的，支配着企业的一切，而从制度、体制、机制等层面来看，都赋予了领导者至高无上、不容置疑的权力和地位。所以，对于任何领导者而言，他的思想、格局、知识、见识、性格等都会对这个企业产生深刻影响，甚至塑造了这个企业的性格、风气、能力、水平。

从人的本性来看，任何一个企业都期待有一个永不会犯错的领导者的出现，带领这个企业走向辉煌。当然，从企业实践来看，这种期待是大概率事件。在一个政治稳定、经济发展、文化繁荣、人才济济的大环境下，只要不出现意外事件，这个企业如果做不好，那就可能这个企业就不该存在，否则，不存在做不好，只有做得好与更好的区别。

回到上面提到的领导者本身是平庸的问题。首先，要回答的就是，是什么情况导致平庸的领导者的出现。

在我们的日常实践中，常常会看到很多领导者任职的消息。如果有心人仔细去阅读他们的简历，就会看到，大多数官员的初始学历并不高，有的专科、有的本科，就是这样的官员，得到组织的信任获得了提拔，上升到了更高的层级。当然，现在的官员，他们的学历都在后天进行了提升，所以并不是所有初始学历不高的就能力不行。我们在这里要讨论的是那种确实平庸的却得到了提拔，上升到了更高的层级，从而导致整个企业都平庸的现象，也就是“普遍平庸”。

那么，为什么平庸者能够获得信任得到提拔呢？这就需要回到更深层次的问题，就是选拔机制。大家都知道，我们很多企业的选拔机制都是能者上、庸者下，但是实际上，能者和庸者并不具有绝对性，也就是说，评价体系对于能者和庸者的界定，需要进一步商榷。有一种经验，在很多时候，在一个发展良好的企业里，对于一个人的评价，并不是这个人的能力大小，而是这个人是不是正是这个企业当前所需要的人。如果这个企业当前并不需要一个能者，或者这个企业的整体大环境并不需要一个能者站出来，那么，庸者就被提拔了。所以说，能者和庸者并不是绝对的，能者上不了并不是不行，而是不需要。

那么，在这种情况下，一个表现很好的庸者就被提拔上来了。而这，就带来了企业管理的难题。这里谈一个最核心的问题，就是庸者决策的问题，而对于人事的决策权，是这个企业最引人注目的问题之一。

从企业实践看，我们往往都能看到，作为领导的庸者，对于那些同样是庸者的人，热衷于提拔，或许这就是同性相吸的原理，领导者的喜好就是这家企业最明显的喜好。而对于人事的决策权，这个领导也表现得更为明显。

作为下属，想上升，就要得到庸者的认可。那么，一群想要升职的下属，都要表现出能干，有的真的在表现，有的阿谀奉承，有的合纵连横，这种景象就非常热闹了。尽管本意并不是希望产生这种景象，但是客观上，已经造成了。说实话，我一直并不十分倾向于从制度上去反思问题的根源，我特别倾向于从人性的角度去反思，因为一切制度都是人创造的，人性的好，自然制度就是好的，人性的恶的一面，也就是恶制度的来源。所以，分析这种热闹的景象，就应该从人性的角度。

人性本善，抑或人性本恶。这在企业实践中，是一个若无似有的问题。你说人性本善，但是很多时候人性本恶，而你要说人性本恶，很多时候又是人性本善。人们都知道亚当斯密写了《国富论》，提出了经济人的假设，但是，很少人知道，他同时还写了《道德情操论》一书，强调作为经济人，必须要讲究道德和情操。但是，对于后者，我们很多人都避之不谈了。那么，对于需要升职的下属，作为具有决策权的庸者，一方面，每个人都有机会升职，另一方面，给出的职位就那么几个，所谓僧多粥少，能够升职的为数不多。怎么办呢？通常情况下，庸者会给出这么几个选择，一是确实情趣相投的，这类人有，但是少数；二是背后有人的，也是少数；三是通过某种选拔机制选上来的，这类人就是所谓的公认的能够升职的。但是这类人最大的特点就是符合大多数人的认知和标准，然而有时候大多数人并不是最正确的；四是就是浑水摸鱼，逮住一个是一个，这样的人也是有机会升职的；五是刚好符合庸者的内心期待，也就是庸者正好需要这样一个人。当然，无论通过什么途径升职了，只要被确定升职了，那么，一切所赋予的权利就都拥有了。而庸者所选择出来的升职者，更多的就是比庸者更庸的人。因为，任何人都不会选择一个比自己强的人，尽管胸有大格局的庸者历史上也有，但似乎并不是多数。所以，对于庸者而言，第五种，往往是最佳选择。随着庸者担任领导时间的延续，被选拔上来的第五种人就越来越多，几乎都会占据这个企业的大多数岗位。尽管有一种机制就是一个领导不会担任这个职位很长时间，但是换了一个领导，同样的循环仍然会出现。就这么长久下去，随着比庸者更庸的人在企业占据岗位的增多，这个企业就只能导致一个结果——普遍平庸。

如果一个企业的领导者使这个企业产生了普遍平庸的现象，这个领导者，就是企业的历史罪人。这个企业，要么倒闭，要么成为历史的烟云。但是，最关键的就是，要找到一种恰当的办法，怎么避免普遍平庸现象的出现？当然，这种恰当的办法，还是需要从历史和现实中去寻找。那些做到百年老店的企业，就有一种值得借鉴的办法，那些如今正健康发展的企业，也有一种值得吸取的经验。讲到这里，我们一定都会想到华为，想到阿里巴巴，想到松下，等等。研究这些企业的书籍已经汗牛充栋，没有必要再去说什么。

在这里，就是提供一个警醒，一个企业的发展，一定要避免“普遍平庸”的出现。

河北元正文旅建设集团成立揭牌

10月8日，河北元正文旅建设集团股份有限公司（简称元正文旅建设集团）举行成立、挂牌仪式。

元正文旅建设集团隶属于大元建业集团。元正成立集团是大元党委全面贯彻落实习近平新时代中国特色社会主义思想，积极开展“一学两提升”活动的重要体现；是推动大元蓝海战略、实现2020年体制机制改革、实现创新改革发展的重要举措，也是元正集团创新转型、实施高质量跨越发展的重要起点。

元正前身为大元建业集团装饰分公司，从单一、传统的装饰幕墙设计施工一体化逐步发展为围绕公共文化类工程，打造以“投资、策划、文创、设计、施工、运维为一体的综合服务商”。

多年来，元正集团高举习近平新时代中国特色社会主义思想伟大旗帜，坚持以创新改革发展为核心，敢打敢拼，敢为人先，不断挑战，突破自我，以文化、科技促进规模发展。先后承接并参与了以沧州市智慧城市体验馆、青县博物馆·非遗馆、任丘矿山石油公园科技馆、黄骅图书馆·文学馆、南皮王蒙文学馆、渤海新区客运站内外装项目等为代表的公共场馆类；以吴桥云臻五星酒店、沧州渤海酒店等为代表的酒店类；以雄安新区沧州园林、沧东生态公园、孟村八极文化核心区、黄骅港旅游码头景观塔和瞭望塔改造工程等为代表的主题公园类；以沧州市清风楼室内外装修改造工程，平罗县玉皇阁三清殿保护修缮工程为代表的文物遗址保护类；以明珠小镇外立面形象提升等为代表的特色小镇类；以邢台晶牛集团文创园方案策划等为代表的工业遗产类等，一批公共文化领域具有影响力的代表性工程，并始终密切关注、积极投身大运河文化带建设国家战略中，组织了大运河沧州段八个县市区的沿岸非遗文化实地搜集、挖掘、整理以及沧州《无名文学》作家运河采风等活动。

公司先后荣获两项鲁班奖，两项国家优质工程奖，一项中国建筑装饰奖等近百项国家及省市优荣誉，为元正集团发展奠定坚实基础，为大元集团品牌创造了品牌影响力。

2020年，面对新冠疫情和多变的国际国内形势，大元提出了“战略不调，指标不动，人员不减，管理不松”的“四不”工作要求，持续深入推进“一学两提升”活动。贯彻落实集团蓝海战略目标，在集团统一领导下，创新产业发展布局，元正完成了集团化战略规模发展，成立了河北元正文旅建设集团股份有限公司。元正集团化发展是大元实施蓝海战略背景下的必然选择；是元正集团设计施工一体化多年发展的必然突破；也是元正集团认真践行蓝海战略核心要义，转变“从1到N”传统思维扩展，实现从0到1的创新创造发展的必然结果；更是各级单位和战略合作伙伴对元正的充分肯定和认可。

当前，元正集团制定了（2021-2025）五年发展战略。元正集团成立后，对组织架构进行调整，下设规划设计院、创元文化公司、青康居家装公司、筑元科技公司等。业务定位是围绕公共文化类文旅工程塑造元正集团核心竞争力，确定了“一轴、两翼、三保障、四提升、五专业”的战略方针，即以“投资、策划、文创、设计、施工、运维为一体的综合服务商”为一轴；以“文化+科技”为两翼；以“党建、投资、人才”为三保障；提升“团队政治素养、业务管理能力、企业资质平台、品牌影响力”；做强做精“公共场馆类、主题公园类、文物遗址类、工业遗产类、特色小镇建设”五大领域专业，着力培育专业特长。

打造行业典范，铸就大元传奇。元正集团化发展必将为大元跨行业、跨产业，推行独立法人治理结构，开创更新突破、更快发展；为推动沧州实现高质量跨越式发展贡献力量。

(通讯员 贾云香 杨静)

以高效性和创新性著称的日立建机迷你液压挖掘机，凭借多年的市场积淀，已成为中国城镇化和新农村建设中的明星产品。今年2月，凝聚日立建机卓越技术的ZX60C-5A液压挖掘机在中国大陆限量发售，得到了全国客户的普遍好评。随着各地经济建设的回暖企稳，日立建机顺应需求，决定量产ZX60C-5A机型，并于2020年10月12日全面上市。

日立建机ZX60C-5A液压挖掘机是日立迷你液压挖掘机家族的最新成员，在为客户提供灵活作业体验的同时，将操控的舒适性放在了首要位置。该机型通过对驾驶空间的优化设计，在同吨位产品中呈现更宽敞舒适、更大视野的空间布局，不仅顶部天窗可完全开启，前窗和下挡风玻璃也能随心拆卸。驾驶室内还配有大功率空调和备用电源，监控器、开关盘集中在驾驶员右侧，便利性和舒适感利于人机合一、提高效率。

核心动力方面，日立建机ZX60C-5A搭载同级别产品中少有的全电子调速发动机，相比于传统的机械式调速，能够更加充分地利用燃油，降低油耗和废气排放。ZX60C-5A采用日立高性能液压系统（HHH系统），通过优化流量分配提高复合作业的顺畅性，可轻松应对卡车装载等作业，还能在高速/低速行走状态间完成一键切换。为保障低温作业，设备发动机具备冷启动控制功能，当冷却液温度低于10摄氏度时自动增大瞬时喷油量，避免熄火和无法启动的情况发生。

一直以来，日立建机液压挖掘机产品以高品质赢得客户的充分信赖，日立原厂配件为设备的耐久使用奠定了可靠基石。ZX60C-5A的发动机、泵、阀、马达等核心部件均传承日立品质，实用且保值。此外，D形断面上部回转平台、一体化焊接的下部行走体X梁、配有补强板的斗杆、加装耐磨板的铲斗等强化设计，形成了对产品的全面保护，能够有效延长使用寿命。

迷你挖掘机的日常保养同样是客户重点关注的方面。ZX60C-5A布局清晰合理，易于维修和更换配件。日立纯正高性能液压油滤清器更换周期长达1000小时，液压油更换周期达3000小时，回转减速装置采用液压油润滑方式，日常使用中无须更换、检查润滑油，大大减少了后期保养的工作量，并降低使用成本。

在打造适合多种作业环境的精巧体型基础上，ZX60C-5A挖掘机融入良好的操控体验、出众的燃油性能、卓越的整机品质和得心应手的保养维护系统，显示出优质的产品性价比，加上日立建机完备的售后服务体系，量产后的ZX60C-5A将会受到更多客户的青睐，以机敏矫健的身姿帮助客户实现梦想。

（记者 顾今）

江苏华建：“眼观六路”，推动高质量发展

□冯小刚

时代潮流，浩浩荡荡，唯有弄潮儿能勇立潮头，唯有改革者能劈波斩浪。党的十九届四中全会对新时代全面深化改革勾勒出更加清晰的顶层设计。江苏华建如何担负新使命、把握新机遇？如何对标再奋进、聚力再出发？这是我们必须回答好的时代考题，这就需要我们以“慢进则退”的急迫感和“咬定青山”的战略定力做到“眼观六路”，推动企业高质量发展。

一、牵住制度建设这个“牛鼻子”

制度优势是一个国家的最大优势，制度竞争也是企业最根本的竞争。制度完不完善，直接决定了执行得不得力，治理能力是否现代化。公司牢牢牵住制度建设这个“牛鼻子”，坚持问题导向，在制度建设上再提升，鼓励改革创新，及时总结、提炼、形成有效的治理理念、治理方式和治理手段，持续扎紧制度的篱笆，确保各项工作在制度内运行，为担当者担当，为负责者负责，最大程度保护和激发干部干事创业的积极性。

制度的生命力在于执行，制度执行越有力，企业治理就越有效。在贯彻执行上，公司做到一体推动、一体落实，防止徒陈空文、急功近利，发挥好制度指引方向、规范行为、提高效率、维护稳定、防范化解风险的重要作用。公司着力构建全覆盖的制度执行监督机制，把制度执行和监督贯穿企业治理、部门治理、工作治理的全过程，只有真正把制度优势转化为治理效能，不断增强全面深化改革的胆略、智慧和担当，才能为制度建设添活力，为有效治理强动力。

二、紧紧抓住人才这个“根本”

江苏华建坚持标准选好人，交流培训育好人，善用制度管好人，立足实际用好人。公司制定《员工培养锻炼和挂职交流的实施方案》，实施“挂职”交流锻炼新举措。后备干部挂职交流工作是人才培养的一项基础性工作，是造就一支领导班子后续力量的有效手段，是激发干部队伍的“一池活水”。通过支持和鼓励本单位优秀后备干部参与挂职交流，有力地推动了先进经验和成功做法在全公司范围内有效流动，加快形成了企业均衡发展合力。

科技创新，管理升级，都离不开人才支撑。在大浪淘沙的市场竞争中，人才是动力之源。公司紧紧抓住人才这个“根本”，制定和完善人才队伍建设规划，转变人才培养模式，注重统筹选育、管理、使用。一是加强干部人才交流，把人才放到不同分公司、不同岗位、项目一线去锻炼，从实践中发现人才、选拔人才，因人而异地培养专业型和复合型人才。二是依托重点工程和科研项目，通过校企合作、订单式培养、“名师工作室”等方式培养创新人才、科技人才，通过发挥技术骨干的引领作用，激发技术团队的创新潜能，以技术突破助力发展跨越。三是把引进和培养人才作为提升管理成效的重要环节，强化人才培养计划和激励措施，打造一支专业结构合理、年龄梯度衔接、组织流动有序、能力持续提升的高素质人才队伍，不仅能满足当下生产规模的需求，更要放眼长远，为未来储备充足的发展后劲。

三、守住风险防控这个“底线”

安全生产没有“局外人”！建筑施工行业是安全事故高发行业，更应深刻认识安全生产工作的极端重要性，守住风险防控这个“底线”，绷紧安全生产这根“弦”极其重要，要做到警钟长鸣、常抓不懈。江苏华建不断健全完善企业内部安全生产管理制度，以铁的决心、铁的手腕、铁的措施，把安全生产工作抓实抓细抓到位，切实做好安全生产各项工作，抓好制度执行落地与检查落实，不断提升经营管理、生产组织、技术保障等方面的安全管控能力，进一步提高本质安全水平。

防范化解重大风险是三大攻坚战之首。面对新情况、新问题、新挑战，公司不断增强忧患意识，提高预控能力，持续推动内部管理规范化、程序化、流程化，建立健全各职能部门风险管理内部控制制度和工作流程，明确风险管理体系中决策层、管理层和各职能部门的风险管理职责。公司不断加强对权力运行的监督和制约，坚决执行“三重一大”决策、财务内控制度，坚持问题导向，突出整改落实，确保风险管控机制发挥实效。强化各类风险识别，及时排查风险隐患，制定完善的应对预案，坚决打好打赢防范重大风险的攻坚战，为高质量发展保驾护航。

四、抓住科技创新这个“着力点”

江苏华建通过聚焦产业技术研究，解决关键核心技术，实现创新成果应用，抓住科技创新这个“着力点”，形成更多具有标志性和影响力的自主创新成果，助力企业培育创新动力，实现高质量发展。

积极适应新常态，公司围绕国家供给侧结构改革和企业转型升级，积极推进和完善科技创新组织体系建设，打造以企业为研发主体，产学研相结合的创新平台，实施全产业链创新模式，围绕“绿色建造、智慧建造、建筑工业化”，尽快在BIM建设、智慧建造、装配式建筑等方面用好资源、凝聚合力，推进工程质量安全标准化建设，构建新型建造技术体系。公司通过深入推进信息化建设，着力提升专业化水平和精益管理能力，推进结构调整和转型升级，努力实现质量提升下的速度有效增长，通过建立健全组织体系，组织编制各项制度和规范标准，推进示范工程等有效措施，打造全产业链技术创新优势，助推企业转型升级，着力推动数字建造、建筑工业化等建造方式的变革，打造江苏华建“匠心智造”品牌文化。

五、绘好“十四五”规划这幅“蓝图”

“十四五”时期是我国经济社会发展的重要历史性窗口期，是全面建成小康社会、向全面实现社会主义现代化迈进的关键时期，绘制“十四五”规划编制这幅“蓝图”意义重大、影响深远。江苏华建通过密切配合，深入调查研究，汇众智聚众力，精心组织、起草形成“十四五”规划基本思路，在此基础上，组织开展重大专题研究，征求各单位和专家的意见，群策群力，做好规划的起草工作。

公司以“十四五”规划编制为契机，不停留在零敲碎打、碎片化修补，把发展机遇研判准，把困难挑战分析透，全面系统推进改革和改进，增强改革的关联性、互动性，促进各板块改革创新的联动和集成。公司立足企业实际和建筑业发展趋势，突出以改革创新破解发展难题，勇于应对各种矛盾挑战，做好强基础、增后劲、谋长远的工作，进行探索性、创新性、引领性的实践，着力补齐短板，提升层次。公司在规划编制中以战略眼光提高投资运营效率和质量，深入谋划含金量高、撬动力强、意义深远的改革创新，不断优化业务结构和布局，完善法人治理结构，促进公司高效、科学、规范地运行。

六、抓住新时代党的建设“总开关”

不忘初心、牢记使命是全体共产党人的鲜明品格，是坚持党的领导、加强党的建设的永恒课题，是完善国有企业治理的独特优势，更是落实国有企业“根”和“魂”的重要手段。公司党员领导干部，紧紧抓住新时代党的建设“总开关”，带头深入学习习近平新时代中国特色社会主义思想，不忘初心、牢记使命，带头增强“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”，运用批评和自我批评武器，在抓实抓细抓自身中起到带头示范作用，做到以上率下。

深入学习贯彻习近平总书记对本行业本领域的批示指示精神，发扬理论联系实际的优良作风尤为重要。江苏华建各级党组织针对施工业点多线长面广、人员流动性强的行业特点，积极探索项目党建特色做法，将支部建在项目上，活动办进工地里，以工地项目部党建和机关支部建设作为双擎发力点，用“党建+”全新的理念改革发展基层党建工作，不断创新党建开展形式。通过全方位、多角度推进党建与生产经营工作深度融合，江苏华建既较好地解决了党建、业务“两张皮”问题，又充分发挥了企业党建工作在推动生产经营中的积极作用，时刻彰显新时代国有施工企业党建文化。

地址：上海市杨浦区营口路588号18楼 邮编：200433 电话总机：021-63212799 新闻采编部：021-63234015 传真：021-63210873 广告通联部：021-63218376 传真：021-63214176 定价（零售）1.00元 广告经营许可证：310115400002号 本报电脑文印中心照排 浦东彩虹印刷厂承印