**中国科学技术大学管理学院**

**2022～2023学年第二学期**

**课程名称：组织行为学 课程代码：016117**

**开课院系：管理学院工商管理系 考试形式：课程论文**

**姓 名：崔士强 学 号：PB22151743**

应时而革，随时而制：重型H型钢厂张厂长的领导风格——案例分析

**摘 要：马钢集团在张力任厂长后，面临数次挑战。张厂长在分流冗员，智能升级，集中智控，克服H型钢生产难题这四个挑战中发挥个人优势，带领公司应对挑战并取得成功。本文结合变革型领导风格，五因子工作特征理论，成就动机理论对张厂长取得成功的原因进行分析，并得到启发。**

**关键词：案例分析；变革型领导；五因子工作特征理论；成就动机理论。**

1. 案例简述
   1. 应对分流难题

张厂长上任后，中国宝武与马钢实施战略重组，这项重组使得一部分员工需要进行分流安置。一开始，人力资源部负责人老刘对此事并不太热情，导致安置工作陷入停滞状态。面对这种情况，张厂长展现出了极大的耐心，他不断引导老刘，促使他积极执行分流安置政策，并努力提高老刘工作的积极性。此外，张厂长还通过积极肯定老刘的能力，刺激他提高工作的主动性。这一系列举措使得分流工作逐渐取得了进展。

分流工作完成后，张厂长亲自参与了电话回访的过程，显示出他对回访工作的重视。这种亲自参与不仅让员工感受到了张厂长的关怀，也让老刘对回访工作有了更高的重视程度。通过这种方式，张厂长进一步增强了员工对他的信任感。

最终，员工对张厂长的信任得到了提升，他们意识到张厂长对分流安置工作的关注和努力。同时，老刘的工作态度也有了明显的改善，他变得更加主动和积极。这一系列措施的成功实施，不仅为员工提供了良好的分流安置机会，也为整个钢厂营造了更加和谐和积极的工作氛围

* 1. 智能升级

疫情防控期间的困难和集团鼓励创新的战略方针使得张厂长产生了推进智能化升级的想法。设备部王部长表现出对智能升级的渴望，再加上他经验充足，能力突出，张厂长便将项目交由王部长全权负责。王部长很快完成了“5G MEC机器人”项目的申请。

随着项目推进，由于张厂长参与度较低，王部长感受不到工作价值，其工作热情明显下降。因此张厂长多次前往现场亲自把关，调动王部长的工作积极性。项目测试通过后，王部长遇到了人事管理动荡的挑战。机器替代人工会导致大规模的裁员，而这一过程中用力过猛会导致钢厂面临巨大压力。为了防止这种压力浇灭王部长的工作热情，张厂长刻意强调了该项目的另一个重大意义：助力新产品的研制，同时提醒王部长坚持“以人为本”。之后张厂长邀请了行业内优秀企业代表参观项目，并安排王部长讲解，王部长也因此赚足眼球。

* 1. 集中智控

圣工带张厂长参观了W44产品制作的全过程，并反应成品参差不齐的问题。这个问题的原因是设备并不是由同一家厂商提供，互相之间的配合和参数收集都受到制约。张厂长发现圣工专注于研制，对信息化升级意愿不大。事后张厂长与设备部王部长、信息中心严部长交流将所有设备一体化的可能性。会后严部长制定了升级方案，张厂长准备报集团立项。为了调动严部长的工作积极性，张厂长决定打破常规，由严部长参与集团评审会进行方案讲解。而面对严部长的担忧，张厂长安慰严部长，缓解他的压力。最终提案得到参会人员一致认可。

项目组在之后的招标过程中遇到了困难：第一轮招标中没有一家企业可以完成，严部长便向张厂长寻求帮助。张厂长意识到前期大量工作耗尽了严部长的精力。为了让严部长重燃斗志，张厂长一方面为严部长提供了一个可行的方案，另一方面肯定了信息中心的价值。在张厂长的鼓励下，二次招标顺利进行，然而面对系统的转换，各部门之间的协同并没有想象中那么顺利。面对这一困难，张厂长认为强行下达命令并不能促进项目的实施，而是应当先在将某一个车间试点，使这个车间成为标杆，从而促进其他车间配合工作。按照张厂长的思路，严部长成功完成了项目的实施。

在项目验收分享会上，张厂长充分肯定严部长的工作成果，而严部长下定决心在接下来的工作中更加投入。

* 1. 研制H型钢

美国夏威夷港口与马钢签订了1万吨W44产品的采购合同并约定派专家入场协助研发。然而外方专家由于疫情迟迟未能到场，对此张厂长认为只能走自主研发的道路。W44产品研制工作组总负责人圣工是相关领域专家，他向张厂长表示实验组成员遇到很多困难，连续失败多次。张厂长凭借多年的基层工作经验，总结出要克服的三个难关，并开导圣工，缓解他的心理压力。

在突破难关的过程中，圣工出现了自信心不足，不善言辞的问题。对此张厂长多次肯定圣工的专业水平，以此增强他的自信，并鼓励他多与组内其他成员沟通。为了促进沟通，张厂长亲自召开了技术讨论会，在会上张厂长展现了深厚的技术功底，圣工也提出了可行的解决方案。

在之后的攻关中，实验组再次受到挫败，这使成员们斗志全无。圣工情绪激动地向张厂长表达不满。张厂长意识到试验反复失败让心高气傲的研究人员有了挫败感，他等圣工情绪缓和后耐心安抚，并为其提供可行的解决思路。之后张厂长又启发团队改进淬火工艺的工序，最终成功完成W44产品的研发，打破了垄断。

1. 理论基础
   1. 变革型领导

变革型领导以其独特的方式影响和激励员工，帮助组织应对变革和挑战。它主要集中在四个方面：理想化影响力、鼓舞性激励、智力激发和个性化关怀[1]。

理想化影响力是变革型领导的核心特质之一。这种领导者通过树立榜样、展示高度道德标准和价值观，激励员工追求共同的目标。他们以身作则，积极地践行组织的价值观，并通过个人魅力和诚信赢得员工的尊重和信任。通过理想化影响力，变革型领导者能够将员工的行为与组织的使命和愿景紧密联系起来。

鼓舞性激励是变革型领导者的另一个重要方面。他们通过激发员工的激情、鼓励他们追求卓越和超越自我，来推动组织的变革和创新。这种激励方式不仅仅是物质上的奖励，更注重于赋予员工自主权、提供挑战和发展机会，并表达对员工成就的肯定和赞赏。通过鼓舞性激励，变革型领导者能够激发员工的潜力和动力，使他们投入到组织的变革和发展中。

智力激发是变革型领导的关键能力之一。这种领导者能够激发员工的智力和创造力，鼓励他们提出新的想法和解决方案。他们鼓励开放的沟通和知识分享，鼓励员工参与决策过程，并给予他们探索和实验的空间。通过智力激发，变革型领导者能够激发员工的创新思维，推动组织的变革和持续发展。

个性化关怀是变革型领导者关注员工需求和个人发展的重要方面。他们重视员工的个人目标和成长，并提供支持和指导，帮助员工充分发挥自己的潜力。他们关注员工的情感和福祉，建立积极的工作氛围和良好的人际关系。通过个性化关怀，变革型领导者能够建立员工的忠诚度和承诺，促进员工的个人发展与组织目标的实现。

2.2 五因子工作特征理论

五因子工作特征模型是美国学者理查德·哈克曼（Richard Hackman）和雷格·奥尔德汉姆（Greg Oldham）提出的工作特征模型。他们认为好的工作应该具有五种核心的特征，即技能多样性(skill Variety, V)，任务同一性(task Identity, I)，工作重要性(task Significance, S)，自主性(Autonomy, A)，工作反馈(Feedback, F)

他们设计的动机与五因子的关系方程为：

技能多样性强调员工在工作中运用多种不同技能和能力的程度。当员工有机会发挥多样的技能时，他们感受到工作的丰富性，激发了他们的学习动力和职业发展的愿望。

任务同一性强调员工能够完成一个完整、有意义的任务，并观察到自己工作的结果。当员工能够看到自己工作的整体意义和影响时，他们感受到的成就感和工作满意度增加，从而激发更高的工作投入和效率。

工作重要性强调员工对工作的价值感和意义。当员工认为自己的工作对个人或社会具有重要性时，他们更有动力投入工作，并感受到工作的意义和目标。

自主性强调员工在工作中拥有自主权和决策权。当员工拥有较大的自主性时，他们更有动力参与决策过程，并能够更灵活地应对工作挑战。这种自主性培养了员工的创造力和责任感，促进了创新和问题解决能力的发展。

工作反馈强调员工获得及时、明确的关于工作表现的反馈。积极的反馈让员工知道自己的工作是否达到预期，提供改进的机会，并增强工作动力和自我调整能力。有效的反馈机制还可以增强员工与组织之间的沟通和合作。

2.3 成就动机理论(Achievement Motivation Theory)

成就动机理论是一种心理学理论，旨在解释个体在追求成就时的动机和行为。该理论由心理学家David McClelland在1950年代提出，并成为研究动机和个体行为的重要框架之一。

根据成就动机理论，个体的动机水平取决于他们对成就的需要。McClelland将成就需求分为三个主要类型：成就需求(need for achievement, nAch)、权力需求(need for power, nPow)和亲和需求(need for Affiliation, nAff)。

成就导向型的个体通常追求在完成任务时获得个人满足感和成就感。他们对具有适度挑战性的任务感兴趣，并愿意为了达到目标而付出努力。这些人往往会设定具体而有挑战性的目标，并通过不断努力和自我提高来衡量自己的成功。他们对自身的表现有较高的要求，并从成功中获取满足感和自信心。

权力导向型的个体追求影响和控制他人的愿望。他们渴望拥有权威和领导地位，追求成功和影响力，并希望能够在组织或社会中发挥重要作用。这些人通常对竞争和权力的机会感兴趣，并努力通过影响他人的行为和决策来实现自己的目标。他们善于组织和激励团队，并在追求个人成功的同时推动整体目标的实现。

亲和导向型的个体更关注与他人建立亲密关系和获得他人认同的需求。他们重视与他人的合作和共享成功，并追求友好和融洽的工作环境。这些人通常表现出较强的团队合作精神，乐于帮助他人，并通过与他人合作实现共同的目标。他们对于建立和维护人际关系具有较高的意识，重视团队的凝聚力和共同成就感。

对以上三种需要分别施以不同的激励措施：

nAch：及时给与其工作绩效的明确反馈信息，使其了解自己是否有所进步；为其设立具有适度挑战性的目标，避免为其设置特别容易或特别难的任务。

nPow：设立具有竞争性和体现较高地位的工作场合和情境

nAff：设立合作而不是竞争的工作环境。

1. 案例分析

3.1 变革型领导的体现及效用

3.1.1 理想化影响力

张厂长作为在基层工作过多年的领导者，在多方面向下属展现了模范带头作用。例如，在分流安置工作的电话回访中，张厂长亲自参与，鼓励员工；在5G MEC机器人项目的测试过程中，张厂长多次前往现场亲自把关；在W44产品研发的技术讨论会上凭借着深厚的技术背景与技术员热烈讨论，最终激发了圣工的灵感。变革型领导的这一维度有利于提高员工对领导的满意度[2]，因此在上面提到的几个例子中张厂长的做法均取得了理想的结果:回访工作中钢厂员工对张厂长的信任得到提高，老刘的工作积极性得到改善；5G MEC机器人项目中王部长感受到了项目的重要性；W44产品的制造按期推进。

3.1.2 鼓舞性激励

张厂长多次利用肯定能力、强调重要性等方式激励下属，例如他经常以积极的态度肯定人力资源部负责人老刘在人事管理方面的出色工作表现，不断鼓励他在这一领域的努力。此外，他还特别邀请信息中心严部长参与集团评审会，并破格让他进行方案讲解，进一步明确了信息中心在组织中的价值与重要性。同时，张厂长也多次肯定了圣工在专业水平上的成就，以提高他的自信心和工作动力。

这种激励方式通过让员工深刻认识到所承担任务的重要意义，激发了他们内心的高层次需求[3]。张厂长的肯定和鼓励建立了一种互相信任的氛围，使下属愿意为了组织的利益而牺牲自己的个人利益。这种激励方式还能产生超出原有期望的结果，因为员工在受到肯定和鼓励后，会更加努力地工作，以实现更好的表现和成果。

3.1.3 智力激发

张厂长具有丰富的专业知识和工作经验，使得他可以在各个方面激发员工的思想。例如，在一次技术讨论会上，张厂长的引导促使圣工有了一次“灵光一闪”，他提出了一项创新的参数优化方案，最终成功地改进了产品的性能。

此外，张厂长还善于引导实验组成员打破行业常规，探索新的工作方式和方法。他鼓励团队成员勇于尝试，不断挑战自己的技术边界。在一次改进淬火工序的项目中，张厂长的引导起到了关键的作用。他鼓励团队成员积极思考，从不同角度审视问题，并提出了一项创新的改进方案，成功地提高了淬火效果，使产品质量得到了显著提升。

这种领导方式对领导者的有效性产生了正面影响，原因有以下几点：首先，张厂长的专业知识和经验赋予了他在技术讨论和工作指导方面的权威性，员工更容易接受和认可他的观点和建议。其次，他善于引导团队成员思考和创新，鼓励他们独立思考和提出新的解决方案，从而激发了员工的积极性和创造力。此外，他还营造了一种开放、包容和互相尊重的工作环境，让员工感到自由表达和分享自己的想法，进一步促进了团队的合作和协作。

张厂长通过丰富的专业知识和工作经验，以及引导和激发员工思想的方式，提高了领导者的有效性。他的领导方式不仅能够激发员工的创造力和潜能，还能够促进团队的创新和合作，为组织的发展带来积极的影响[4]

3.1.4 个性化关怀

张厂长在面对不同的下属时根据他们各自的性格采取不同的解决方案。例如面对缺乏自信心的圣工，张厂长主要采取肯定其水平的方式增强自信心；面对积极性不高的老刘，张厂长选择耐心引导，等等。

3.2 五因子工作特征理论

张厂长多次向下属阐述工作的意义，使得下属意识到五种核心特征中的工作重要性。他清楚地向他们解释工作的目标和意义，让他们明白自己的工作对整个组织的贡献和影响。通过这种方式，张厂长成功地激发了下属对工作的认同感和使命感，使他们更加投入和努力。

同时，张厂长并不过多干涉下属的工作，而是鼓励他们积极探索和发挥自己的能力。他给予下属足够的自主性和决策权，相信他们能够独立思考和解决问题。这种鼓励自主性的领导方式增强了下属的自信心和责任感，激发了他们展示创造力和发挥潜力的动力。

另外，张厂长在重要项目中经常及时跟进，并针对情况采取相应的行动。他对工作的及时反馈和调整有利于提高工作反馈这一因素。他及时地对项目进展进行监控，并根据需要提供指导和支持，确保工作顺利进行并取得预期的成果。这种密切的跟进和行动的及时性，有助于增强下属对工作的满意度和自我成就感。

张厂长通过向下属阐述工作的意义、鼓励自主性以及及时跟进和反馈的方式，充分应用了五因子工作特征理论。他通过激发下属对工作重要性的认知，提高了他们的工作动机和投入度。同时，他给予下属足够的自主权和决策权，增强了他们的自信心和责任感。他的及时跟进和行动还有助于提高工作反馈的效果，促进了下属的个人发展和成就感。这种基于五因子工作特征理论的领导方式有助于营造积极的工作环境，提升团队的绩效和创造力。

3.3 成就动机理论

在这一理论所提到的三种需求中，案例主要涉及的是第一种，即成就需求。张厂长多次向下属阐述工作的意义，强调工作的重要性，使下属意识到工作对于实现个人成就的重要性。这表明他重视满足下属的成就需求（nAch），激发他们追求挑战性目标、追求卓越表现的内在渴望。通过明确工作的意义和目标，他帮助下属认识到自己的工作对整个组织的贡献和影响，增强了他们的工作动机和投入度。

另外，张厂长在重要项目中及时跟进，并采取相应行动。他密切关注项目进展，提供指导和支持，这体现了他重视工作反馈这一因素。通过及时跟进和行动，他帮助下属获得及时的反馈和认可，提高了工作反馈的效果。这种行为增强了下属的满意度和自我成就感，促进了他们的个人发展和成就，符合成就动机理论所指出的针对成就需求的刺激方式。

1. 案例启发

通过以上分析，我们可以得到如下启发：

1.强调工作的意义和重要性：领导者应该向团队成员详细阐述工作的意义和重要性，并与他们分享组织的愿景和目标。通过向员工清晰传达工作的价值，领导者可以激发他们的使命感和责任感，使其认识到自己在整个组织体系中的关键角色。此外，领导者还可以引用实际案例或成功故事，展示工作对组织和个人成就的积极影响，进一步激发员工的动机和投入。

2.促进自主性和探索精神：领导者应该给予员工更多的自主权和决策权，鼓励他们积极探索新的方法和创新，以增强员工工作的自主性。通过信任员工的能力和意愿，领导者可以建立一种开放的工作氛围，鼓励员工提出新的想法和解决方案。此外，领导者可以提供培训和发展机会，以增强员工的专业知识和技能，激发他们的自信心和创造力。

3.提供及时的反馈和认可：领导者应该及时跟进员工的工作进展，并提供有针对性的反馈和认可。这可以通过定期的会议、团队评估和奖励制度来实现。领导者可以指出员工的优点和改进的空间，鼓励他们在成就中不断进步，并表达对他们的认可和赞赏。同时，领导者还应该建立一个开放的沟通渠道，鼓励员工提供反馈和意见，以进一步改进工作环境和流程。

4.激发团队成员的动机需求：根据成就动机理论，了解员工的成就需求、权力需求和亲和需求是成功的领导者的关键。通过与员工建立良好的关系和沟通，领导者可以更好地理解他们的动机驱动因素。针对不同的需求，领导者可以采用不同的激励措施，例如提供具有挑战性和成就感的任务来满足成就需求，为员工提供发展机会和影响力来满足权力需求，以及鼓励合作和建立团队凝聚力来满足亲和需求。

参考文献

[1]. Bass B.M. Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press, 1985.

[2]. 李超平,时勘. 变革型领导与领导有效性之间关系的研究. 心理科学,2003,(01):110-112.

[3]. Bass B. M. Theory of Transformational Leadership Redux. The Leadership Quarterly,1995,6(4):463~478

[4]. 李超平,田宝,时勘. 变革型领导与员工工作态度:心理授权的中介作用.心理学报,2006,(02):297-307.