

案例正文：

应时而革，随事而制：重型 H 型钢厂张厂长的领导风格¹

0 引言

2021 年 12 月 20 日，在马钢集团年终总结会上，三面电子屏展示着马钢这一年的成就：“钢产量首次突破 2000 万吨，营业收入首次突破 1000 亿元，更是打破海外市场垄断，完成了重型 H 型钢金字塔尖端产品 W44 的首发，在极不平凡的一年交出了一份沉甸甸的发展答卷！下一步，集团将大力推进极致能效降碳……”会场中人头攒动，各部门人员齐聚一堂，热闹非凡。而重型 H 型钢厂张厂长却独自坐在休息室，陷入了沉思。从 2019 年初接下新产品自主研发任务以来，自己带领钢厂先后完成了重组融合、智能制造和智慧升级，并最终打破欧美市场垄断，成功研制出重型 H 型钢 W44 产品。根据集团绿色低碳战略方针，钢厂下一步要积极推进非碳冶金和碳利用等技术研发。钢铁冶炼一直依靠传统煤炭提供动力，碳不能完全燃烧转化为动力是钢铁行业的固有观念。现阶段如何利用已有装备、技术降低碳排放，着眼绿色可持续发展是个难题。是引进新人才、新技术，还是激励现有员工走出传统桎梏、勇于创新？这又将是一条崎岖坎坷之路。望着窗外冬天里的绵绵细雨，过去种种景象如幻灯片似的在张厂长脑海中闪现着……

1 初任厂长，建立信任抚人心

1.1 分流冗员，职工为先

2018 年年底，集团决定选拔一位能苦练内功、勇挑重担的年轻干部，任重型 H 型钢厂厂长，旨在研制出重型 H 型钢金字塔尖端产品美标 W44x18x313 规格，以打破欧美市场垄断。集团调阅了时任制造部副部长张力的简历：2003 年名校本科冶金专业毕业作为冶金技师进入马钢集团，2011 年任集团第二炼铁总厂副厂长，2014 年任制造部副部长，2015 年自主进修工商管理硕士，从基层起

1. 本案例由南京财经大学李召敏、王枝凤、潘聪聪、秦伟平，南京大学赵曙明，南京财经大学蒋琰撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。本案例系国家自然科学基金资助项目（18BGL139）、国家自然科学基金面上项目（71872077）、教育部人文社会科学研究青年基金项目（17YJC630074）、江苏高校“青蓝工程”优秀教学团队、江苏省研究生教育教学改革项目（JGKT22_B021）、南京财经大学 2021 年度学位与研究生教育项目（YA21004）资助阶段性成果。

2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

4. 本案例仅供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

步积累了丰富的生产和管理经验。在考察中，集团还了解到他出生在思想开明的家庭，一直以来父母都鼓励其自己做决定，并能予以支持。父亲也曾是一位出色的冶钢技师，且注重培养其意志力及创新能力。受父亲影响，张力从小就对冶金技术有浓厚兴趣。集团结合张力前期工作表现，一致认为他具有过硬技术才能、创新拼搏精神和出色管理能力，是厂长的不二人选。2019年初调任后的张厂长，将工作重心放在 W44 产品研制上，致力于技术创新，期望早日做出成绩，不辜负集团的信任。

正当此时，中国宝武与马钢实施战略重组。张厂长盯着桌面的重组指导方针红头文件陷入了沉思：“集团秉持‘职工为先’的发展理念，尽最大努力为员工争取了可观的分流安置费，并承诺‘不裁员’。钢厂现有员工达五百余人，全员进入重组后的新马钢，预估需要分流安置的冗员达 20%之多。如何平稳渡过融合期成为了张厂长目前工作重心。”

张厂长找到人力资源部负责人老刘，协商重组事宜。老刘是钢厂老人，负责人力资源管理工作多年，形成了一套自己的工作模式。老刘提到，媒体报导让消息传得沸沸扬扬，钢厂工作氛围和员工工作效率都受到影响，因没有上级指示，自己一直未有所行动。张厂长询问到：“当前形势较复杂，人资部知道员工们对重组分流的看法吗？”见老刘摇头，张厂长意识到人资部此前并未意识到事情的紧迫性，便说到：“钢厂重组工作要抓紧安排。要先了解员工们的真实想法，才能有针对性地制定策略，你有好的提议吗？”老刘答到：“集团分流安置政策很全面，基本上覆盖了钢厂所有员工需求。我们可以对分流政策进行宣传，同时调研员工们意见，看看是否还有其它难言之隐。”张厂长评价到：“可行。”为了让老刘意识到重组工作的重心是安抚人心，又嘱咐道：“对集团分流安置政策解读要到位，意见收集注意方式，员工们若心生戒备就不愿吐露心声。”此番谈话张厂长意识到老刘对此事的工作热情不高，但自己分身乏术，只能先让老刘安排工作，之后再根据老刘的反馈做其它谋划。

1.2 因势利导，变怠为勤

2019 年 2 月中旬，老刘通过内部邮箱向每个员工发送了分流安置政策解读文档，邮件中表示“有任何疑问都可到人力资源部咨询”。一周后，张厂长得空抽身到老刘办公室询问进度，老刘告知张厂长目前没有任何员工的反馈，并提议：“按照员工们的实际情况制定分流方案，逐一下发协议签字，对拒绝签字的员工由专员走访询问，再针对性地制定解决方案。”张厂长沉思，一方面，老刘工作进展停滞不前，显然未能意识到冗员分流安置工作对钢厂的重要性。另一方面，老刘的方案容易激起“民怨”，不可取，需要引导其换种方式。虽然事情急迫，

但让老刘完全转变工作方式不能急于朝夕。于是，张厂长耐着性子引导老刘进行下一步工作：“老刘，现在首要任务是稳民心，要在保证原有生产秩序的前提下，将集团分流安置政策执行下去。既然邮件反响不大，就拓宽渠道，将集团内部报刊等渠道利用起来。另外，文字不能传达温度，还是要安排专人与员工们面对面讲，将政策的温度传递下去。而且员工年龄跨度大，教育背景差异大，要解决每个人的痛点就不能一概而论。”

老刘理解了张厂长体恤员工的初衷，调整了工作方式，配合不同员工作息时间，分别安排了多场政策宣读会。会上主要传达了分流安置工作具体细节：在内部报刊上刊登集团为大家联系的市属大型企业提供的 1561 个内部招聘岗位；针对年龄为“40、50”人员，联系了多个社会公益性岗位供大家自由选择；集团仍在生产的板材厂以及总公司会通过绩效考核、内部面试的方式为一部分员工转岗，让全厂大约五分之三的“年轻一些员工”有确定去处。

第二周，张厂长再次请老刘到办公室反馈工作进度，老刘反应仍有部分员工不愿参加政策宣读座谈会。张厂长意识到，老刘的工作方式仍缺乏主动性，虽然积极性有所提高，但工作方式还未完全转变，针对这种情况需要一些刺激因素去提升其主动性。张厂长开口道：“钢厂的人事管理工作在你的带领下，一直都井井有条，我和集团都看在眼里，这段时间辛苦你多费心再想想办法，必要时可以让人资部全员参与。重组工作关系到钢厂未来发展，希望人资部在这次重组工作中能发挥积极作用。”同时，张厂长帮助老刘分析冗员分流安置需要注意的事项，为今后工作指明方向：“有些员工对马钢感情深厚，对要离开这件事有情绪，我们要做安抚性解答，言语尽量缓和，尽可能将政策的温度传递下去。员工们不愿倾诉，我们可以主动出击，找一些与员工较为亲近的人去了解他们的心声。”老刘意识到重组安置工作对于钢厂的重要性，也意识到了张厂长寄予自己的厚望。事后，针对无法离岗参加座谈会的以及不愿主动沟通交流的，老刘安排专人到岗访问，对有情绪的员工作一对一讲解，少数特别抵触的员工，老刘亲自带领专员多次走访，并且采取匿名问卷调查等形式收集了员工们的意见和建议，反馈给张厂长的同时还主动提出针对性方案。

截止 2019 年 5 月中旬，员工们陆续都有了去处，转岗人员做到了最大程度上人岗匹配。老刘向张厂长汇报完工作进度，便提议让专员们还原岗位。张厂长却认为他们此后应调整工作重心，定期对分流安置人员进行电话回访，尽可能地为他们排忧解难。为了让老刘重视回访工作，张厂长也参与了电话回访，他常在电话中鼓励员工道：“钢厂是衷心希望大家都能有个好归宿的。无论走到哪个岗位上，我们钢铁工人炉火般的工作热情都会永远传递下去。”根据长期回访反

馈，从钢厂走出去的员工们很快适应了新环境，并开始在各自岗位发光发热。经此一事，钢厂员工对平易近人、关怀下属的张厂长平添了几分信任，而老刘的工作热情和积极性也明显提升。

2 逢机立断，机器人工两相宜

2.1 慧眼如炬，MEC 加持

2019 年 12 月底，分流安置尘埃落定，张厂长也重新投入到新产品研制工作中，然而新冠疫情突袭使研制工作再次放缓。马钢集团快速响应，最终在党中央的带领下克服重重困难，钢厂于 2020 年 6 月初实现了全面复工复产。2020 年 8 月 19 日上午，习近平总书记走访了马钢集团生产车间，在了解企业复工复产和经营状况后对马钢集团给予了肯定，认为在战疫过程中体现了国有企业的强大韧性，勉励马钢集团要在“长三角一体化”发展中把握机遇、顺势而上，作出马钢集团自己的贡献。这也成为了马钢集团未来的战略方针。为了激励员工创新，集团制定了一系列奖励措施，并号召各部门要积极创新，为集团融入“长三角一体化”发展做出贡献。

前几个月疫情防控期间，钢厂生产全靠人力的弊端就显现了，加之集团正在鼓励创新，张厂长认为这是在钢厂推进智能化升级的契机，便召开了内部技术讨论会，以此调动钢厂全员创新积极性。8 月 21 日，钢厂高层月度例会上，张厂长率先说到：“最近，各大媒体对‘第五代移动通信技术（简称 5G）技术大力宣传。我从互联网了解到，其性能目标是高数据速率、减少延迟’等，并提到了‘人工智能、中国制造 2025’等概念。‘5G+冶炼’能否碰撞出人工智能的火花，大家谈谈自己的想法。”设备部王部长争先发言道：“张厂长的想法高瞻远瞩，具有可操作性。此前我曾计划寻找适当时机申请在钢厂实施智能机器人项目。5G 技术的高速和高带宽，加上另一项技术边缘计算（MEC）的高数据传输和信号稳定性保证，机器人项目将是如虎添翼。”王部长负责钢厂各车间设备更新迭代已有六年之久，对各车间设备操作和生产流程了熟于心。张厂长了解到他是冶金机械工程专业硕士，在工作上凡是上级交代的任务，必定能按时保质完成。加之王部长表现出对智能升级的渴望，便将该项目交由王部长全权负责，提议参会人员对这两项技术进行深入研究，探讨其与钢厂实际生产相结合的可行性，由王部长整理成文。

王部长多番调研，并与高层讨论后，很快形成了“5G MEC 机器人”项目申请书，并交由张厂长报集团审批。张厂长在集团立项审核会议上汇报道：“过去生产线上工人多，不见面不行，达不到疫情防控要求。如果使用机器人，把最危险、最脏、最难的活包办了，进料捞渣、出料、打包一气呵成。同一个车间内，

可以实现‘不碰面生产’，既能高效产出，又确保防控到位，还能降低生产中的人员安全事故问题。”张厂长对项目意义的深入剖析，加上项目申请书有力的数据支撑，使得5G MEC 机器人项目得以顺利立项。

2.2 躬身力行，排忧解难

在项目研发期间，考虑到王部长的能力和工作热情，张厂长对项目干预较少，只在进度和方向把握上给予适当建议。然而随着项目推进，张厂长需要主动询问，王部长主动汇报频率减少，工作热情明显下降。张厂长意识到由于前期自己参与度较低，王部长感受不到自己的工作价值。为了体现项目重要性，张厂长在测试期间，多次前往现场亲自把关，以此调动王部长的工作积极性，并再三叮嘱王部长安全生产重如泰山，项目测试不可马虎。而王部长也从张厂长的实际行动中感受到了该项目的重要性，带领项目组人员挑灯夜战进行测试，卖力工作，争取让该项目按时保质完工。

2020年9月13日，项目测试通过后，王部长便着手在各车间铺开实施。然而不到一周时间，王部长就遇到了难题。由于机器人的运用钢厂各车间平均节省了五分之一的人工，王部长一心致力于提升钢厂的智能化水平，认为机器取代人工是时代的进步，裁员是必要措施。然而王部长没有预估到大面积裁员会引发人事管理动荡，情急之下，找到张厂长求助。张厂长也认为技术革新带来裁员，这是钢厂发展必然要经历的阵痛期，但他不认同王部长的极端做法，便为其剖析利弊，并出谋划策道：“技术革新适当裁员是钢厂发展必然要经历的阵痛期，但要平稳渡过，不能用力过猛。机器人设备猛然全部上线，裁员压力会加大，进行人工和机器人混编可以放缓裁员压力。另外，机器人设备的操控并非只能招收新人，混编期间可以对部分现有员工培训再上岗。”观察到王部长眉头紧皱，显然对人事方面的问题有抵触，为了让王部长对该项目持续保有高度热情，不被人事困扰压倒，张厂长刻意强调了该项目的另一个重大意义，说到：“5G MEC 机器人如果能成功上线，可为新产品W44研制工作的正常推进提供稳定、安全的试验环境。因此王部长也在为新产品的研制出力。虽然钢厂要发展，但我们要带着员工们共同进步，不能一味地抛弃员工，集团一直秉持‘以人为本’的核心理念，这个初心王部长可不能丢了。”王部长按照张厂长的指示顺利完成了随后的项目实施过程，不由对张厂长泛起了崇拜之情。

9月25日，张厂长邀请了钢铁行业各个优秀企业代表，一同参观在钢厂落地的5G MEC 机器人项目，并安排王部长进行技术讲解。介绍中不乏很多生涩的专业名词，王部长却是信手拈来。作为这个项目的计划实施者，王部长在业内圈外赚足了眼球。看到各大媒体报道中对自己的赞扬，王部长清楚，这都是张厂

长不断帮助与支持，并给予信任的结果。在此事件中他也意识到了自己的不足，暗下决心要不断完善自己，跟上张厂长的步伐。

3 大刀阔斧，智能控制谋全局

3.1 博采众长，知人善任

5G MEC 机器人项目成功实施为集团带来了新气象，为了鼓励员工针对马钢数字转型各抒己见，集团设立了智慧制造方案投递专项邮箱，掀起了一阵创新热潮，张厂长对钢厂智慧升级的热情也异常高涨。

2020 年 9 月 30 日，圣工带领张厂长实地观看了 W44 产品研制从原料到最终成品全过程。圣工指着最后的失败品说到：“每个环节现场中控室都是专业技师，但最终成品却参差不齐，我们对前几次试验数据进行对比分析试图找出问题症结，目前为止一筹莫展。”认真倾听圣工对新产品从原料到最终成品的所有工序生产试验汇报后，张厂长说到：“所有工序涉及六个中控室、四套数字设备，但它们不是由同一厂商提供，互相之间的配合与参数收集都存在极大制约。如果可以统一管控，每道工序之间参数配合相对稳定，会更利于我们定位研制过程中的问题。”圣工回道：“目前所有冶炼设备已经成形，我们只能尽最大努力收集完备实验数据。”张厂长发现圣工目前一门心思放在研制上，对信息化升级意愿不大。

事后，张厂长召集设备部王部长以及信息中心严部长到办公室，探讨将所有设备一体化的可行性，严部长基于此思想提出了“互联网+冶炼”集中智控策略。严部长是冶金自动化专业硕士毕业，在钢厂实施了大大小小的信息化项目数十个，与钢厂各部门均有交集。在听了严部长初步讲解以后，张厂长提出“智控系统的建立能为我们带来哪些利益，要有切实的数据支撑。项目立项申请材料由信息中心着手准备，可行性报告越详细越好。”会后，信息中心成立了调研组，在严部长带领下针对圣工所在重型钢试验车间设备现状进行了梳理，得到圣工和王部长提供的技术支持，很快制定出了升级方案。张厂长指出，虽然此前会议讨论基于圣工所在重型车间，但其他车间也存在类似问题，建议对钢厂所有生产车间进行调研，实行全面升级，让产品稳定性和生产效率全方位提升。根据张厂长的提议，严部长修订了可行性报告，指出预估“200 个岗位左右，就能使得钢厂服务产能达 1300 万吨。”

张厂长认为是时候报集团立项了，了解到严部长和同事的关系融洽，各部门领导和钢厂员工都信任他，结合该项目涉及的范围广，后期项目实施工作繁琐复杂等特性，张厂长认为严部长是负责该项目的合适人选。为了调动其工作积极性，

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。厂长办公室，坐在办公桌对面的严部长得知此消息既兴奋又担忧：一方面自己难得有机会参与高层会议，而另一方面又觉得这不符合集团制度，而且如果自己表现不好会影响到项目评审结果。张厂长见其局促不安，便宽慰道：“集团和钢厂的文化是‘不拘一格降人才’，这样安排符合实际。况且国家现在大力提倡传统工业转型升级，集团目前处于战略转型期，鼓励各部门积极创新，这也是我提议在钢厂施行智慧升级的原因。因此，项目通过率很高，你不要有压力。”受到鼓舞的严部长决定一试。意识到自己的讲解是能否成功立项的关键，严部长日以继夜地完善提案文档数据支撑，尽最大努力提升汇报的深度和广度，不辜负领导的信任。功夫不负有心人，严部长在评审会上对答如流，提案得到了参会人员的一致认可。最终，该项目冠以“智控中心”名号正式启动立项

3.2 晓之以理，动之以情

智控中心项目主要针对炼铁过程的自动化、智能化升级革新，计划在产品迭代中未来能够实现对集团的制造、设备、能源、运输、应急等多专业的一体化管理。因此，涉及的车间部门广，涵盖的设备系统多。项目组在准备招投标文件工作时，明显感觉到了压力，第一轮招标比选，没有一家承建商能完成项目所有指标，并且工期都较长。严部长举棋不定，找张厂长寻求帮助，并向张厂长提交了他认为目前契合度尚可的几家承建商，建议从中挑选一家。张厂长意识到前期的可行性报告、数据调研，加之工作量巨大的招投标工作，已经让严部长激情耗尽，需要让其再燃斗志，便说到：“实施智控中心项目的初衷是提高 W44 产品试验数据透明度，以便实验组更好地进行问题追踪。此外，这个项目也是钢厂效率提升的关键，承建商宁缺毋滥。建议组织二次招标，具体化招标文件，给投标公司多点信息，一定要找个技术过硬的承建商。另外在工期上，可以分期交付，前期交付一些关键功能点，其他附带功能系统可以适当后延验收时间。”严部长向张厂长抱怨到：“中心没有一个人能同时熟悉所有设备和业务系统。信息中心有一部分人员还在其他项目上，短时间无法抽身。”张厂长清楚这次项目的复杂性，要做到高质量、高效率完工，无论对钢厂项目团队还是对承建商来说都极具挑战性，便再次鼓励道：“人手紧张确实是个难题，这段时间要辛苦信息部的同事们在项目中多上心，项目完结后我给大家放假！集团评审会议上相信严部长也感受到了高层对你的认可。如果项目上线顺利，预估可用极少的岗位，完成炼铁全工序的远程生产控制，也能解决人工操作存在的误差；极大节约人力成本、提高生产率，产品质量稳定性也能大大提升。这就是你们信息中心的价值，也是你们的强项，我对你有信心！”

在张厂长的鼓励下，严部长带领团队重新组织了二次招投标工作，经过严格筛选，确定该项目由中冶赛迪集团有限公司承建。然而在严部长意料之外的是，项目组与乙方的沟通并未产生较大障碍，问题反而出在了与各个车间部门的沟通上。由于该项目涉及范围广，牵涉部门多，前期的数据收集已经加重了各部门人员工作量，在后期项目测试上线期间，更是由于对新系统的不熟练，导致各部门工作效率下降。部分车间甚至不愿使用新系统，他们更习惯原来的工作模式。项目推进缓慢，工期却越来越近，焦急的严部长向张厂长诉苦，期望张厂长给各部门下命令，让其全部换用新系统生产办公。张厂长认为，新系统适应需要时间，抵触情绪难免，大范围彻底更新升级达不到理想效果，反而会适得其反。因此，张厂长不认为自己下达命令就能推进项目实施，便道：“对新事物的认知，是一个缓慢过程。要想让各部门接受新系统，就要让他们感受到新系统带来的益处大于弊端。各部门车间可同时进行数据收集，但系统试点可以集中精力放在一个车间。让这个试点车间成为标杆，其他车间部门看到成效了，自然更愿意配合你的工作。”一番谈话让严部长醍醐灌顶，按照张厂长提出的策略，不仅使得项目实施压力变小，与各部门沟通也变得顺畅了，工期推进速度得以提升。

2021 年 1 月中旬，张厂长举行了一期项目验收分享会。为了让严部长继续以较高的热情投入到后续项目迭代升级工作中，会上张厂长勉励道：“智控中心是目前同行业中，全球规模最大、距离生产现场最远的首个建设在厂外的智能生产管控中心。目前验收的项目一期工程收效甚高，后期将对产品不断升级迭代，相信会有更加瞩目的成绩！严部长功劳斐然，今年集团杰出员工推荐非你莫属！”项目成果远远超出了最初提案预期，这让严部长深深折服于张厂长的问题解决能力，更是下定决心在接下来的迭代升级工作中要更加投入。

4 越挫越勇，开拓思维闯三关

4.1 知难而进，重型出击

智控中心投运，让新产品研发的数据参数更加透明化，为问题追本溯源进行分析带来了极大便利。W44 产品工艺要求极高，外宽、高度和性能三个方面都属于重型产线的设计极限，生产难度极大，市场与工艺技术一直由国外的安赛乐米塔尔钢厂和日本新日铁钢厂两个厂家垄断，其他外国钢厂也不敢轻易生产。美国夏威夷港口在经过多次询单后与马钢签订了 1 万吨采购合同，并约定派专家驻厂协助研发。然而由于疫情，外方专家迟迟未能到场。马钢集团就 W44 产品后续生产与交付问题询问了张厂长的意见，张厂长结合当前形势谨慎评估，认为目前只有走自主研发这一条路，才能不耽误产品订单交付。

2021 年 2 月底，张厂长找来重型 H 型钢研制总工程师圣工，询问目前重型

H 型钢的生产研制工作进度。圣工是 W44 产品研制工作组总负责人，正高级总工程师，2003 年取得冶金专业硕士学位，冶炼专业深耕十几载，先后完成重大项目数十个，是钢铁冶炼技术专家。圣工答到：“由于没有外方专家支持，实验中的卡钢和异形困境，让实验组成员对自主研发这件事情打退堂鼓。”张厂长看出了圣工的急切和无助，安慰到：“美标 W44 产品的研制一直借鉴外方设计理念和参数配置，国内没有经验可寻。但借鉴不代表一味照搬，要根据实际生产环境做评估，做些大胆尝试，不要囿于外方设计理念。现在外方专家不能到位，研制工作全靠我们自己摸索，一时间出不了成果是必然的。”但试验失败显然对实验组成员打击巨大，圣工诉苦道：“前面三次试验都失败了，每次试验失败都是偌大的钢材浪费。卡钢、尺寸各异、腹板弯曲和罗圈腿，问题太多了，完全不知如何着手。”张厂长凭借他的基层工作经验，领会到圣工说的三个问题各自出现在不同的生产道次上，便说到：“根据你的描述，我认为目前要攻克的关键有三个：一是产品过不了一次完整生产线；二是成品钢材尺寸无法控制标准；三是成品钢材外形存在腹板弯曲和罗圈腿。这三关可以按照生产流程的先后顺序，依次攻克。每次都应将实验组成员的精力集中在一个点上，群策群力，相信很快会有成效。”看着士气受挫的圣工，张厂长又安慰道：“钢该废就废，不要有心理压力。你也不要太着急，让实验组的员工们都不要有心理压力，把手脚和思维都放开，论专业技术你们是专家，集团对你们有信心。”通过张厂长的分析，圣工领会到要将问题分轻重缓急各个突破。在张厂长的开导下，圣工信心重拾，同时也在心底惊讶于张厂长对生产技术与流程的熟悉程度。

4.2 戮力同心，硬“闯三关”

事后，圣工将三关难题按照生产顺序排列，计划逐个攻破。首先要消除卡钢难题。在张厂长的启发下，圣工不厌其烦地重复看着设计图纸，最终找到了突破口，外方设计的轧辊孔型参数配比不符合钢厂生产实际。但对外方提供参数提出质疑，让圣工迟疑，一旦试验再次失败又会造成巨大浪费。进退维谷的圣工再次找到张厂长。张厂长明白对于圣工此类高精尖人才来说，每次失败都是巨大打击。张厂长拿过图纸仔细研究，凭借自身技术背景，判定圣工的想法有实操性，目前圣工是缺乏自信，便鼓励道：“你是这方面的顶尖专家，要有信心。失败乃成功之母，虽然这句话是老生常谈，但往往适用。试错过程也是探索成功的过程。”得到厂长支持，圣工按照调整后的参数进行了第四次试验，打破了困扰实验组已久的卡钢困境，成员们的疲惫一扫而空，眼里都焕发着光彩。

但这次试验品在尺寸、外形上都还不成体统，圣工明白他们还任重道远，但没有卡钢就说明努力方向没错。这第二关的难点在于产品生产需要过高的轧制力、

电流，所以尺寸控制难度高。圣工汇报了试验成功攻克第一关难题之后，向张厂长说到：“针对产品尺寸控制问题，再次遇到了瓶颈。”张厂长说到：“遇到瓶颈，咱们可以集思广益！要有思维的碰撞才会产生出新的火花。”圣工说到：“研讨会效率太低，我觉得应该由我们先找到问题症结再行讨论才能高效。”张厂长了解圣工专注业务、为人低调，遇事喜欢身先士卒，便道：“您在技术方面是专家，但不善言辞，很多想法还是要说出来和大家沟通，沟通是解决问题的关键桥梁，这次会议我也参加。”随后张厂长作为会议主持人召开了技术讨论会，针对第二关难点，张厂长建议技术员们抛开外方设计局限，深入研究压下规程设计，从源头解决问题。会上，针对前几次试验进行了全程复盘讨论，张厂长凭借深厚的技术背景与技术员们热烈讨论。正当大家诧异于张厂长的技术功底时，圣工突然灵光一闪，发现外方设计的重型产线万能压下规程参数不适用。实验组经过四轮论证和设计复盘讨论，对分配参数优化，进行了第5次试验。这次试验产出的成品异形明显减少，相较前几次试验有了质的改变。

异形的产品主要出现“腹板弯曲和罗圈腿”现象，这第三关的攻克成了试验成败的关键。有了前两次的成功经验，实验组成员们彻底转变对外方设计盲目崇拜心理，对产品外形问题进行了新一轮攻关，但两个月时间过去了却毫无进展，挫败感让实验组成员斗志全无。圣工异常沮丧，冲到张厂长办公室发泄道：“W44产品试验就是失败了，我们自己造不出来，还请厂长尽快协调外方专家入厂！”前两关的成功攻克，让张厂长更加坚信自主研发的决定是正确的，实验组的技术实力不容小觑。张厂长意识到，此时让圣工苦恼的不是对自身技术的质疑，而是试验反复失败让本就缺乏自信却又心高气傲的研发人员有了挫败感。沉默片刻，张厂长待圣工情绪有所缓和才开口道：“圣工，我非常理解你现在的心情。前段时间钢厂实施重组，集团分流政策实施不下去，钢厂生产效率明显降低，相信圣工当时也能感受到钢厂的紧张氛围。当时我非常无助，在与我父亲交流时，也曾像你现在这般气馁。当时父亲勉励说：‘不能退缩，集团和钢厂全员都盼着你给出一个答复。有问题就想办法解决问题，一条路走不通那就再想别的出路。’我的咬牙坚持和钢厂上下一心，最终渡过了难关。新产品研制工作不是你一个人的，我调过来就是协助你们实验团队，咱们一起成功地完成这个研制工作。现在研制工作就差最后这关了，这可是展现才能的时候，也是体现我们钢铁般意志和敢做肯干精神的时机，你作为研发队长更要为团队建立自信。这一关的攻克，咱们可分两步走，首先鼓励引导团队成员对之前实验数据进行分析，找到直接导致腹板弯曲和罗圈腿的节点，然后召开研讨会大家一起探讨解决方案，到时候还是由我来主持会议。事实证明有些会议并不是无用功，第二关的攻克就是大家集思广益的结果嘛！”

在张厂长的耐心开导下，圣工带领团队再次在实验室不舍昼夜地反复演练和数据分析，最终发现万能轧件在淬火工艺环节会加剧腹板弯曲和罗圈腿现象。问题根源找到了，圣工迫切地邀请张厂长一道召开了研讨会。张厂长听完汇报后询问到：“淬火工艺放在现有道工序上有什么逻辑考量？”成员们认为每道工序先后的安排就是行业的共识，鲜少有人深究其中奥秘。张厂长提议，由设备部王部长带领实验组人员一同查阅资料，钻研道次之间的逻辑理论。在王部长的帮助和细心讲解之下，实验组成员对生产过程查微识漏。经过资料查阅，圣工及团队改变了工艺方案，在第6轮试验中将翼缘进行喷水冷却环节从原来的“轧制后”改为“轧制过程中”，以保证产品性能。正是因为这“一小步”的思想转变，成品外形合格率向前迈进了“一大步”。第一次成功完成了W44产品产出，欢呼声响彻整个实验室。同时，为进一步提高外形合格率，技术团队人员不断地改进和优化精整工艺，并在此基础上提交出多个精整工艺技术发明专利。

2021年6月，当最后一批出口美国夏威夷项目的W44x18x313规格订单的成功交付，标志着马钢重型H型钢产品与生产技术达到国内领先水平，跻身于世界一流行列。集团计划对张厂长进行专访记录，被他婉言谢绝，他提议对圣工带领的研发团队进行专访和纪实。纪录片《钢铁的脊梁》很快传开，在视频的最后一幕如是评价到：“重型技术人员敢于打破思想枷锁，敢做‘飞天梦’，具有开拓创新的‘闯三关’精神，彰显出新时代国企员工的责任担当。”实验组成员们心里清楚，帮助他们打破思想枷锁，敢做“飞天梦”的，是那个集魅力与魄力于一身的张厂长，看向张厂长的眼神更是多了几分坚定。

5 绿色低碳，长路漫漫步履不停

张厂长脑海中闪过十几年前初次踏入马钢时，看到的是汗流浹背的炼铁工人工作的身影，看到的是手拉三轮车工人吃力的连拉带推运送原料的场景，看到的是装载工人爬满老茧的肩膀和手掌。再看看现在的重型H型钢厂，有智能化的机器人冶炼技术，有智慧化的集中智控运营管理中心，有打破欧美市场垄断的重型H型钢尖端产品W44。马钢集团已然站在了钢铁行业世界一流水准的舞台，处处彰显着传统工业的现代化、智能化、智慧化和创新活力。而这些变化都是全体员工紧跟前沿技术，不断挑战自我，创新拼搏的成果。海外市场垄断已然打破，重拳出击“绿色低碳”，带领钢厂员工突破自我，打破员工原有思想桎梏势在必行。他坚信“凭着马钢人钢铁般意志力、创新能力，重型H型钢厂一定会在世界的眼中未来可期！”收回思绪，张厂长迈着坚毅的步伐走出休息室，走向礼堂……

（案例正文字数：11283）

启发思考题

1. 在案例的四个事件中张厂长表现出哪些特征？张厂长属于哪一类领导风格？
2. 结合案例，试分析张厂长变革型领导风格的形成原因是什么？
3. 如何看待张厂长在不同事件中具有差异性的领导特征？这种领导与管理情境是否动态匹配？
4. 张厂长的变革型领导风格在四个事件中遇到的制约因素和采取的策略是哪些？在钢厂接下来面临的挑战中，张厂长该如何应对？

附录：

1. 中国宝武与马钢集团实施重组，马钢集团先后多次制定下发政策指导文件。

马钢重组融合政策文件

中共马鞍山钢铁股份有限公司委员会文件
马鞍山钢铁股份有限公司

马钢股发〔2020〕24号

关于印发《基层管理变革有关人员岗位聘用等相关事宜方案》的通知

各单位党委（直属总支、支部）、机关党委及所属总支、支部；各单位：

根据公司基层管理变革的需要，《基层管理变革有关人员岗位聘用等相关事宜方案》已经公司党委研究同意，现予以印发。

请各单位从公司改革发展大局出发，认真制定本岗位聘用细则，充分做好宣传沟通解释工作，确保基层管理人员岗位聘用平稳有序推进，确保当期生产经营安全工作稳定。通过改革建

马鞍山钢铁股份有限公司文件
MAANSHAN IRON&STEEL COMPANY LIMITED

马钢股〔2020〕47号

关于印发员工与企业协商一致解除劳动合同离岗休息和自主创业等离岗政策的通知

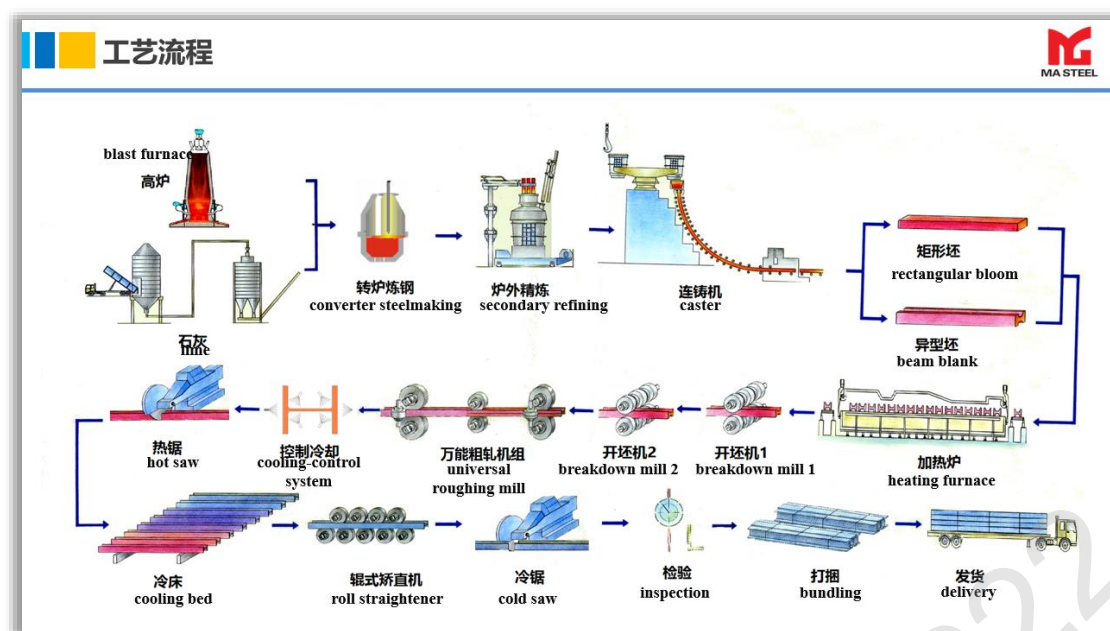
各单位：

为畅通员工转型发展通道，促进企业高质量发展，公司制订了员工与企业协商一致解除劳动合同（以下简称协商解）、离岗休息、自主创业等政策，经股份公司八届三次职代会第四次联席会议审议通过，现予印发，请遵照执行。

2. 习近平总书记2020年8月19日在中国宝武马钢集团，走进生产车间，了解企业复工复产和经营情况。



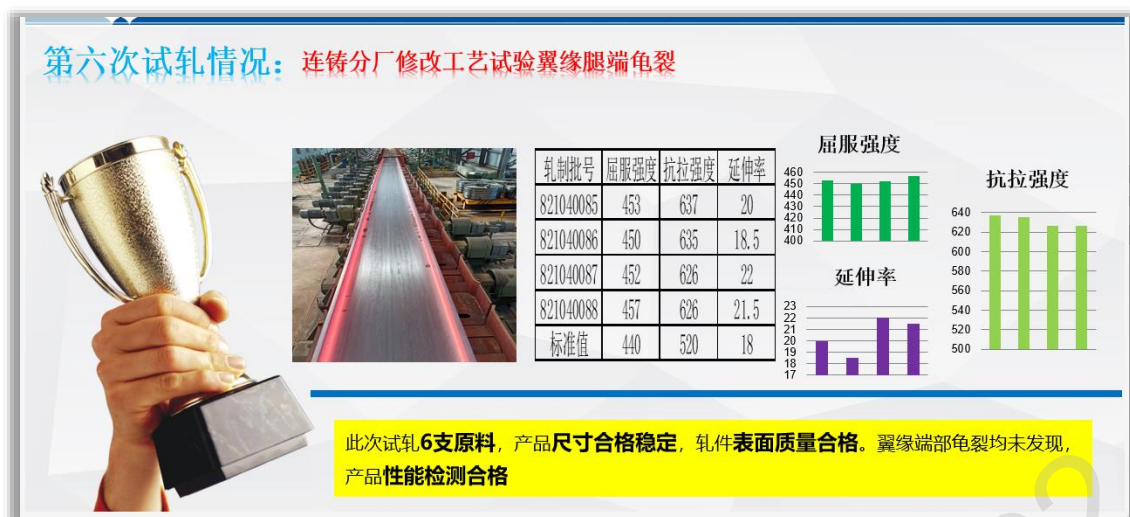
3. 马钢重型 H 型钢生产线工艺流程。



4. 马钢智能制造，通过工业云平台实现机器人集成、一体化智能制造，冶金生产全流程自动化、信息化。



5. 重型 H 型钢极限产品 W44x18x313 规格在马钢批量试制六次后终于成功，打破国外钢厂对该产品规格的垄断，填补了国内市场空白。



6. 《钢铁脊梁》纪录片第三集《钢铁之翼》中的“马鞍山力量”。

