

管理十诫

《管理十诫》系列评论之三

沉下去，听进去

□记者 尹冉

唐纳德·基奥在《管理十诫》中提出振奋发聩的第三诫——“把自己完全孤立封闭起来”。他警示管理者：“一旦你把自己孤立起来，你就会被自己的偏见、狭隘和局限所困，最终丧失对现实的感知力。”放眼全球商业史，柯达沉溺于胶片辉煌而错失数码浪潮，诺基亚固守塞班系统而与智能时代失之交臂，无不是管理者在战略、信息与认知上“自我孤立”所酿成的悲剧。对宝武这艘“钢铁航母”而言，此诫更是晨钟暮鼓。

“坐在办公室全是问题，走下去全是有办法”：行“脚底有泥”的务实之举

书中指出，一旦把自己封闭在办公室里，你就听不到真实的声音，看不到真实的问题。对于宝武这样的大型企业，若管理者深居简出，仅凭报表决策，无异于“闭门造车”，其结果必然是脱离实际、决策失准。

以“躬身入局”，行“脚底有泥”的务实之举。宝武在管理实践中注重深入基层、扎根现场。领导班子成员带头开展大调研，深入基层、走访用户、调研现场，正是为了打破“汇报链”造成的“信息茧房”，让决策回归真实场景。走进车间、倾听一线、问计于民，让员工的智慧成为决策的源头活水。正如书中所述：“真正的信息不在报表里，而在执行工作的人心中。”大调研不仅要“走到现场”，更要“走进人心”。想象一下，炼钢炉边的一位老师傅，他听一听火候的声音，探一探钢水的“脾气”，就能知道哪里不对劲。这种“独家”经验，是再多的数据报告也换不来的。又或者，一位年轻的工程师在操作新上的智慧制造系统时，嘟囔了一句：“要是这个按钮放左边就好了！”这看似微不足道的吐槽，可能就是下一个流程优化的重要灵感。这与丰田“现地现物”原则高度契合，也与书中所强调的“你必须走出去，亲眼看看、亲耳听听”的管理智慧不谋而合。

“不要去感念那些表扬你言行的人，而去怀念那些批评你错误的朋友”：听得进“逆耳”忠言，是一种“反本能”修行

你愿意走出办公室、去基层一线“听声音”了，那么新问题来了：怎么听？第三诫提醒我们，对于“众星捧月”型的组织，一定要提高警惕。这说得对了。听好消息、听表扬，谁都喜欢，这是本能，不需要什么技巧。真正的考验，也是真正有价值的地方，在于我们如何面对那些刺耳的、不受欢迎的“坏消息”和尖锐的批评。对于宝武这艘巨轮，这些“不和谐音”往往是冰山最早的预警信号。宝武党委书记、董事长胡望明在集团第十八期决策人研修中强调，宝武要成为“客户满意、员工满意、股东满意，备受社会尊重的世界一流企业”。要达到这些“满意”，首先就要听得进批评和意见。

主动为“坏消息”，修一条畅通无阻的高速路。在庞大的组织里，坏消息天然地容易被层层过滤。每个人都想当“好消息传递者”，结果就是，当问题传到上层时，可能已经从“炉膛有点小裂纹”被美化成了“设备状况总体平稳，略有损耗”。所以，我们不能坐等消息传来，必须主动设计机制。丘吉尔在“二战”期间专门设立了一个办公室，唯一职责就是向他报告坏消息。在企业里，我们首先可以建立“报忧不报喜”的专属通道：专门用于报告风险、隐患和失败项目。其次，在公开场合，营造敢于“吐槽”的环境：管理者在开会、调研时，不能只问“有什么成绩”，更要主动问“最大的困难是什么？有什么问题？学到了什么？”最后，用行动证明“你听进去了”。一些企业过去搞过“领导接待日”，设过“总经理信箱”，但有多少变成了装饰品？有多少基层员工的心声，被有些管理者以“情况已了解”“问题在处理”的官样回答过滤掉了？倾听必须以行动来闭环。对于有价值的批评，要快速响应，并让提意见者参与解决；对于暂时无法采纳的，要亲自告诉对方，或等时机成熟付诸行动；对于从批评中学到的东西，要在适当的场合公开分享，放大批评带来的价值。钢铁之所以坚韧，正是在于它经历了千锤百炼和不断的“祛除杂质”。对管理者也一样，那些坦诚的批评，就是帮我们祛除管理杂质、锤炼组织韧性的最佳熔炉。这，或许是一个组织能拥有的最强大的“免疫力”。



批评，就是帮我们祛除管理杂质、锤炼组织韧性的最佳熔炉。这，或许是一个组织能拥有的最强大的“免疫力”。

宝武要成为世界一流企业，靠的不仅是总部运筹帷幄，必须成为广大员工共同思考和行动的有机体。而管理者的任务，就是确保神经网络的高速畅通。第三诫如同一面镜子，在数字化转型的今天，我们也要警惕：技术的高墙可能成为新的孤岛，数据的洪流可能淹没真实的声音。切不可让舒适的办公室、精美的PPT和层层过滤的报告，成为隔绝我们与炉火、与团队、与市场的无形之墙。去看，去听，走到最吵、最热、最一线的地方，在钢铁战场的轰鸣声中，摸到企业神经末梢真正的跳动。

四天集锦



近日，西坡合资公司组织了一场别开生面的羽毛球友谊赛，宝武资源澳洲公司、力拓铁矿相关团队纷纷派出“羽”林高手，共同参加了此次活动。比赛现场气氛热烈而友好，参赛选手在场上奋力拼搏，配合十分默契，既展现了良好的竞技状态，也体现了团队协作精神；场下观众热情助威，欢声笑语不断，进一步增进了交流与互信，也为项目后续协作营造了积极、和谐的氛围。



此次羽毛球友谊赛不仅是一项文体活动，更是合资公司双方加强团队融合、深化合作关系的重要实践，将进一步提升跨文化交流、跨组织协作的成效。（倪春燕）

近日，重钢集团举行了职工趣味运动会。来自重钢集团本部及下属各子公司的12支代表队参加了5个趣味项目竞技，展示了职工队伍以昂扬向上的精神状态，大步迈向充满希望与挑战的2026年。

这些项目以趣味性、娱乐性和团队协作为核心，兼顾传统与创新项目，弱化竞技性，强调参与感，注重团队配合。比赛现场气氛热烈，各代表队精神抖擞地投入到各个项目中。（陈皓 沙凌云）



又回到了那个奋战的岁月。

一家人边看边聊，长辈们纷纷感叹：曾经满目荒芜，尘土飞扬的凹山，如今鸟语花香，绿意盎然，发生了令人难以置信的变化。平日少言寡语的姑父今天格外激动，这一刻，我感觉姑父的身影变得高大起来，整个人都容光焕发，仿佛回到了年轻时。

在凹山湖观景平台，姑父郑重地对我说：“你爷爷1954年来到矿上，用铁钎镐头挖矿，干活最累，环境最差，他们才是真正的英雄。我们这一代，有大型机器设备，条件好些了，收入也稳定。你们这一代，最幸福！很多工序改成智能化了，工作环境也更好了。你们一定要珍惜当下的岗位，好好干。”

这次重返之旅，不仅让我体会到家族的坚韧与热爱，也让我深刻感受到，每一位曾在凹山采场奉献过青春与汗水的人，都在这里留下了不可磨灭的印记。凹山的底色，是他们用辛劳和汗水铸就的，凹山的变化见证了他们青春的辉煌，也激励着我们继续传承那份坚韧与奋斗。



我的姑父，那个开了三十八年牙轮钻的采矿人

□宋鹏云

说因为对牙轮钻、电机车这些设备不太了解，姑父眼睛一亮拍着胸口说：“你问我呀，我干了三十八年牙轮钻，你问我啥我都能告诉你。”

我赶紧坐到姑父跟前现场采访：牙轮钻具体是怎么钻孔的？牙轮钻操作难度大么？钻一个孔要多长时间……开始只是我问他答，随着话题深入，姑父脸上的神色逐渐变得激动起来，滔滔不绝地讲起那些岁月的点点滴滴。聚餐快结束时，我提议大家一起去凹山地质文化公园，感受长辈们曾经流汗奉献过的土地。

姑父17岁那年，从蒙城老家来到矿山。上世纪七十年代初，南山矿购入了三台牙轮钻，姑父凭着勤奋好学，很快掌握了操作技能。牙轮钻司机的工作异常艰苦，一台设备两个人，一人负责在驾驶室操作，一人负责瞭望机棚随时移动电缆线。盛夏，驾驶室温度逼近50摄氏度，隆冬朔风卷着雪粒从门缝钻进脖颈。矿坑的工作台面距离班组休息室有3公里的路程，往返要一个小时。工人们

“没想到，真没想到，我们当年15米一个台阶一个台阶挖下去的矿坑，现在变成了人工湖。”我那开了三十八年牙轮钻的姑父，站在凹山湖观景平台上感慨万千。姑父以前是凹山采场的一名牙轮钻司机，十二年前退休后，忙着照顾两个外孙，一直没机会再回来看看。今年的家庭聚会，长辈们都对我在凹山地质文化公园做讲解员很感兴趣。听到我



讲述人：宋鹏云
宝武资源南山矿生态修复公司凹山地质文化公园讲解员

“没想到，真没想到，我们当年15米一个台阶一个台阶挖下去的矿坑，现在变成了人工湖。”我那开了三十八年牙轮钻的姑父，站在凹山湖观景平台上感慨万千。姑父以前是凹山采场的一名牙轮钻司机，十二年前退休后，忙着照顾两个外孙，一直没机会再回来看看。今年的家庭聚会，长辈们都对我在凹山地质文化公园做讲解员很感兴趣。听到我

中途不回班组，在上机台时把一个台班所需的水和饭带上，大多就是两块烧饼，或者馒头里夹点咸菜凑合一顿。

牙轮钻按产量核算奖金，多劳多得。姑父特别能吃苦，也爱动脑筋善于学习。遇到设备故障，检修工维修设备时，他就看在眼里记在心里。很快，简单的故障他就能自己解决了。节省了时间都用来多干活，每个月的奖金都在班组名列前茅。姑妈是我们大家族中第一个带上金项链的，姑父班组的同事都笑说姑妈的金项链是姑父的汗珠子穿成的。

牙轮钻是露天采场中不可或缺的关键设备，我曾以为牙轮钻不过是个庞大的机械装置，第一次亲眼目睹约三层楼高的KY-250牙轮钻静静地伫立在设备展示区时，想到姑父的身形瘦小，却能灵活操控这台钢铁巨兽，不禁由衷敬佩。

站在那台庞然大物前，姑父骄傲地用手指着驾驶室对身旁的小外孙说：“你姥爷以前就坐在这个驾驶室里，开着这个家伙在山上钻孔，钻的孔有脸盆这么粗，厉害吧！”他的声音洪亮，似

算账经营在线

以实干与智慧挖潜创效

□黄冬芬

中南钢铁中南股份7号高炉班组将算账经营理念贯穿生产全流程，从高炉炉内精准调控到设备抢修创新突破，从杜绝点滴浪费到变废为宝的挖潜，一线员工用实干与智慧书写着降本增效的生动答卷。

“焦比每降一克，都是真金白银！”7号高炉炉内值班班长陈胜每天紧盯数据波动，时刻关注着高炉运行参数。他带领班组建立“一炉一策”操作模式，针对不同炉况，动态调整风温、湿份和喷煤量。

为探寻最佳参数组合，四个横班的值班工长扎根现场，日夜监测记录上千组数据，在复杂的数据中抽丝剥茧。最终，他们摸索出“高风温与低硅冶炼”的黄金配比，让高炉“吃”得更省、“产”得更好。经过6小时的紧张攻坚，拼装托辊一次性试车成功，不仅解决了燃眉之急，还节约采购费用1.2万元。“没有条件，我们就创造条件！”炉长陈彦铭的感慨，道出了算账经营的精髓。精打细算、勇于创新，省下的每一分钱，都能切实转化为企业的实际效益。

“省字诀”让数据“开口说话”

□晏芳

中南钢铁鄂城钢铁炼铁厂深入践行算账经营理念，用实干和担当破解生产难题，省出成本、抠出效益。其中，西区干熄焦班组通过精细操作，实现20个月零事故，节约一大笔修理费用；回收车间综合点检班一年把外购硫酸砍掉96%，硬“抠”回101万元。

“延长系统寿命就是最大的降本。”干熄焦班组把锅炉入口温度等关键参数全部收窄。通过参数指标的精细控制，一年下来，炉管热疲劳速率下降40%，设备寿命大幅延长。为延长炉内耐材的使用周期，班员从精细操作入手，通过灵活调控，为“长寿”再加一道保险。通过一系列精细化操作，系统实现20个月零事

指标一公布，班员们也“脑洞”全开：20余项小改小革、10余条合理化建议迅速落地，操作经验共享到每一班、每一岗。

让设备“长寿”，让消耗“瘦身”，让数据“开口说话”。炼铁厂班组用实绩证明：成本不是会计栏里的冰冷数字，而是每一次精准操作、每一次脑洞大开、每一次锱铢必较的总和——算得精、干得狠，效益才会像铁水一样奔流不止。

“热血矿工”盛幼松

□邵亮

近日，寒意渐浓，湖北省黄石市中心医院献血车前却暖意涌动。宝武资源武钢资源大冶矿员工盛幼松手持刚刚领取的黄石市首批“无偿献血荣誉卡”，脸上洋溢着自豪的笑容。这张卡片，不仅是一份荣誉，更是对他14年坚持无偿献血的崇高礼赞。

时光回溯到2011年，盛幼松第一次勇敢地挽起袖子，参加了无偿献血。谈起当初的决定，他的眼神中流露出一丝感慨。那时，一则关于白血病患者急需输血的新闻深深触动了他。“当时心里也没底，不知道会不会对身体有影响。但献完之后，发现身体没有任何不适，还能实实在在地帮助他人，我就觉得，这件事太有意义了，值得坚持做下去。”盛幼松回忆道。

十四年来，盛幼松累计献血41次，献血总量高达1.63万毫升，相当于3个成年人的全身血量。作为矿山工人的后代，他将父辈的“坚持”精神铭记于心，并融入到每一次献血行动中。

盛幼松不仅自己坚持奔走在无偿献血的路上，还积极发挥榜样的力量，吸引身边的人加入公益行列。在他的影响下，20余名同事与亲友陆



续成为无偿献血者。他们就像一颗颗火种，让爱心的火焰燃得更旺、传得更远。

2024年，盛幼松的女儿正式入职，在单位组织的献血活动中，她毫不犹豫地献血400毫升。“爸爸是我的榜样。”她说，“这是我第二次献血，我会像他一样，把这份爱心传递下去。”

2025年4月，大冶矿工会特意安排盛幼松参加了无偿献血后的疗休养；9月中旬，黄石市推出“无偿献血荣誉卡”，盛幼松等243名无偿献血者和造血干细胞捐献者成为首批持卡人，可享受免门票游览政府定价管理景区、免交公立医院普通门诊诊查费及挂号费、免费乘坐城市公交车的“三免”优待。

如今，盛幼松的爱心之路越走越宽。他加入了黄石市碧水蓝天公益团队，积极参与助老、环保等志愿活动。他说：“做好一件事不难，难的是一辈子坚持。希望更多人加入进来，让爱的火种越烧越旺，温暖更多的人。”