

管理十诫

博成论坛

《管理十诫》系列评论之四

你破除管理傲慢了吗？

□记者 张琴

唐纳德·基奥在《管理十诫》中将“犯了错误，拒不承认，目空一切”列为第四诫，其深层原因直指人性的弱点——傲慢与自保。面对高质量发展的新要求，试问每一位宝武管理者：“你破除管理傲慢了吗？”这一问，不仅是对管理作风的深刻检视，更直接关系到宝武管理者能否在“十五五”新征程中带领团队远离管理陷阱、昂扬破局前行。

破除管理傲慢，就要深入一线调研，做到“身入心至”而非“走马观花”。书中强调，“深入调查肯定会有回报的，花些时间和下属面对面地交谈，而不是听秘书的汇报”。反观宝武，不乏有一些管理者依然满足于听汇报、看报表，被困在“会议室里谈问题、文件堆里找答案”的窠臼中，却疏于追问：数据背后的真实情况如何？员工的一线反馈是什么？这样的管理傲慢，已是“病在腠理，不治将恐深”。真正有为、善为的管理者，深知“问题在现场、答案也在现场”，会主动将办公地点搬到生产一线。中南钢铁管理者跟特轧厂棒一班组谈心时，对一线员工关于辊道直送可有效

降低能量无效流失的建议高度关注，“纳谏”如流。棒一辊道直送热试很快取得成功，项目投运后热送率明显提升，年创效超过1280万元。从“听汇报”到“蹲现场”，从“看数据”到“察实情”，这正是发现问题根源的必由之路。

破除管理傲慢，就要直面问题，做到“主动亮剑”而非“讳疾忌医”。遇到问题首先想到掩盖问题、规避责任的管理者，擅长的是“内部消化”，“讳疾忌医”的结果可想而知，只会让小事拖大、大事拖“炸”。此类拒不认错的例子不胜枚举。如，书中犀利地指出，通用汽车因为对批评人士的意见“采取桀骜不驯的态度，觉得自己永远都不会犯错，结果在公众心中造成了难以估量的损失”。而敢于破除傲慢的管理者，最可贵的是拥有“闻过则喜”的胸襟，将“自保”变为“自省”。宝钢历史上著名的O5板事件就是典范——当上海大众连续数月未订购O5板时，宝钢没有回避问题，而是敢于自我揭短，公开质量事故，迅速组织技术人员找出108个影响O5板质量的因素，并逐一整改。正是

这种“主动亮剑”的态度和举措，使得宝钢汽车板如今依然占据国内市场半壁江山。

破除管理傲慢，就要迅速纠错，做到“立行立改”而非“拖延推诿”。我们的某些管理者，恐怕最拿手的是开会“研究问题”，“打打太极扯扯皮”，如此这番岂能不错失解决问题的黄金时机、让整改一味停滞在纸面？天下武功，唯快不破。敢于破除傲慢的管理者，追求的正是“事不过夜”的执行力和极致的效率。正如宝武党委书记、董事长胡望明在第十八期决策人研修中所强调的——“效率效益是必须解决的痛点”。在中南股份优特钢事业部的产销协同早会上，技术团队针对用户反馈的质量异议，即时制定整改方案——这种“问题不过夜”的高效化作风，使高端产品占比跃升20个百分点，模具钢月产量激增200%。

“如果你想栽跟头的话，那就当个爱摆谱的狂傲型领导吧。”唐纳德·基奥的告诫发人深省。正是这样清醒的认知，让他带领可口可乐一次次穿越市场的惊涛骇浪、巉岩暗礁，成



就基业长青的百年老店。而回望宝钢从引进消化到自主创新再到行业领跑的40年历程，不也正是一部几代管理者不断破除傲慢，在敬畏和清醒中求真务实、正视问题、持续改进的奋斗史？

“见贤思齐焉，见不贤而内自省也”。愿每一位宝武管理者，都能常怀自省之心，以“闻过则喜”的开阔胸襟、“立行立改”的高效作风，带领团队在高质量发展的道路上稳步前行。

海外开拓者的故事

跨越山海的西芒杜日夜

□严冰

从非洲回来已经有段时间了，但我的思绪还是常常会飘回到几内亚的20多个日与夜。

深夜的浦东国际机场像一座巨大的玻璃迷宫，电子屏的冷光映着零星旅人的身影。阿联酋航空机组人员的红色制服在廊桥口晃动，47J座位的金属边框碍人发慌，连续20多个小时的飞行，两条腿已经肿胀不堪。当飞机掠过几内亚湾的粼粼波光，我突然意识到即将踏上几内亚这片熟悉而又陌生的土地。

科纳克里作为几内亚首都绝对会让你印象深刻。烈日下的街景杂乱而又充满生命力，头上顶着一大包东西的非洲妇女，手举小商品在车流中穿梭叫卖的小贩，从你身边疾驰而过的摩托车，都让你仿佛回到了上世纪80年代初的偏远小镇。

九座螺旋桨飞机颠簸着降落在赭红色荒原，尽职的当地保安冒着漫天黄尘朝我奔来。最难忘的是达马罗老营地仓库里成排的矿石样本，每一

块都记录着一路以来探矿的艰辛。伴随着越野车发动机的轰鸣以及漫天的尘土，我来到采矿区山顶，手拈一小块矿石，心想为了采它，真不容易！

公司在科纳克里的办公场所，大家简称营地。一栋三层的小楼，下面几层是员工宿舍，上面几层是办公室和会议室。地下室是食堂兼员工活动室，前后各有一个小院，停放车辆和发电机（虽然是首都也经常停电）。这边没有国内常见的电商购物平台，待了近一个月，我竟把爱吃零食的毛病改掉了。

回国前，营地食堂特意做了煎饺，同事们也牺牲了午休时间来送我，让人感动。在迪拜机场的晨曦中，我翻看手机里存下的影像：有矿工沾满红土的劳保鞋，也有港口已初见样貌的翻车机房……手机里未看完的《象的背影》忽然有了新注解——我们何尝不是负重前行的旅人，在异乡的尘埃里为了“大家”，也为了“小家”在奋力拼搏。

知在行处炼

——读《宝钢人的知与行》有感

□宋宝强

合上《宝钢人的知与行》的最后一页，仿佛是从一段铿锵而火热的钢铁史诗中抽身。那些质朴文字背后沉潜的，不仅是轰鸣的轧机与奔流的铁水，更是一座精神熔炉不息的火焰。

这本书最动人的力量，在于它以一种“微观工作”的笔法，让文化精神落地生根。它用员工能听得懂、记得住、悟得透的语言，系统化、具体化、实效化阐述宝钢文化，具有前瞻性、指导性、适用性。诚如古人所言，“道在伦常日用中”，宝钢文化的“大道”，正蕴藏于这些看似平凡却至关重要的“行”的细节里。尤为可贵的是，作为微观载体的宝钢文化，并非僵化不变的教条。而这种文化与精神的传承，最终指向每一个宝钢人的心性修养与生命成长。我深切感到，钢铁的冶炼与人格的冶炼实乃一体两面。在追求极致品

质的“行”中，磨砺的是专注与精进的心性；在攻克技术难关的“行”中，锤炼的是坚韧与智慧的品格；在团队协作的“行”中，涵养的是包容与奉献的胸怀。这正暗合“知行合一”的真谛——知是行之始，行是知之成。对宝钢文化的“知”，并非静态的知识接收，它必须也必然在每一天脚踏实地、精益求精的“行”中得以体认、内化与升华。当个人的“行”与宝钢的“行”、国家的“行”同频共振时，个体的生命便与一项伟大的事业相连，从而获得了超越性的意义与价值。

在钢铁与火焰的交响中，宝钢人以其“行”，不仅炼就了国之重器，更炼就了一种可触可感、可学可做的文化品格与人生境界。这或许便是“钢铁是怎样炼成的”最深层的答案——不仅在转炉中，更在每一位奋斗者知行合一的生命熔炉里。

后山往事，藏着从不褪色的旧时光

□刘利平

休息日的阳光格外慷慨，暖金色的光线铺满大地，空气里浮着独属韶关不太冷的清浅气息。我和闺蜜相约踏上了去往韶钢后山的路。这条路不算崎岖，却步步都踩着时光的印记，藏着心底不可磨灭的珍贵过往。

后山的布局没怎么大变，保留着记忆中午后的安静，两边的植被肆意生长。那时总觉得这条路远得没有尽头，年幼的小孩挪不了几步就气喘吁吁，扯着爸爸的衣角不肯走。当年他正值壮年，满头黑发在阳光下泛着年轻的亮泽，脊背笔直挺拔，是我眼里最坚实的依靠。“上来吧，爸爸推你走。”他的声音温和又有力，我赶紧爬上那辆老式自行车，心里得意洋洋。阳光把一车两人的影子拉得很长很长，风偶尔拂过，带来山林深处一丝清爽，有他在的成长路上，我跨过了不尽人意的无穷关。

斜坡尽头到了，爸爸曾工作的那栋房子不知何时多了一

半灰色的扩建空间，外侧搭起一圈简易棚子，透着几分潦草，几分破碎。时光匆忙，我已然走到了他当年的年纪，而他的满头黑发也被霜雪染白，笔直的脊背渐渐弯曲，多少有点感叹，我们阴明居住在附近，却再也没有一起爬过这座山。

往前走，山间的草木愈发茂盛了，郁郁葱葱地覆盖着散落其间的一排平房老宿舍，但即便墙皮脱落、门窗陈旧，在我心里它仍透着鲜活的气息。当年爸爸的同事邀请我们去家里吃午饭的烟火笑语，门口摇曳的珠帘，屋里舒适的藤椅，全都历历在目，它们是时光的锚点，牢牢钉在我心上，从未褪色。

傍晚的凉意，提醒我们就要返程，再望一望承载着太多回忆的山林与旧屋，心中忽然长出纠缠的曲线，我知道无论岁月如何变幻，无论此后经历怎样的沧海桑田，这段和父亲一起攀爬过的时光路，都将是我一生最值得珍藏的梦。

诗情

能源职业写真

□远方

江潮有信盼君来

江潮有信盼君来，粮草无虞蹊径开。
不问辛勤期大业，霞光捧日四时催。

新风满袖自清虚

披星早约又何如，直把襟怀一展舒。
向上阳曦天际好，新风满袖自清虚。

超然物外见高情

累罢未启报窗明，阡陌如纹巧织成。
喜得匠心功业就，超然物外见高情。

精品铸来不见翁

铁水高歌谢鼓风，钢花善舞氧之功。
深知百炼始成宝，精品铸来不见翁。



热处理的人生

□明伟方

上周末的阳光，带着一种恰到好处的温暖，不燥不烈，像一位久违的老友。我将那些在书架上沉寂了太久的专业书小心翼翼地搬下来，一册册摊开在阳台的竹席上。书页泛黄，带着旧纸张特有的干燥气息，那是大半辈子与钢铁为伴的岁月沉淀。我随手翻开一本《金属热处理原理》，阳光洒在那些熟悉的公式与图表上，也照亮了记忆的深处。

孙子凑过来，用肉乎乎的手指指着书上的金相图问：“爷爷，这些花花绿绿的是啥呀？”我笑着告诉他，这是钢铁的“内心世界”。看着他似懂非懂的神情，一个念头如电光石火般击中了我：养育一个孩子，不也正像一场精密而复杂的钢铁热处理吗？那些正火、退火、调质、淬火的专有名词，用在孩子的成长轨迹上，竟是如此恰如其分。

“退火”，是孩子人生的第一个阶段。如同将钢材加热到临界点以上，再缓慢冷却，目的是为了消除内应力，降低硬度，提高塑性。这不正是婴幼儿时期的写照吗？在父母的怀抱里，孩子被小心翼翼地“加热”，用无尽的爱与耐心去“保温”。我们教他说话，扶他走路，允许他犯错，包容他的哭闹。这个过程，不是为了让 he 立刻变得坚硬或强大，恰恰是为了让他拥有一个柔软、开放、充满无限可能的内心。

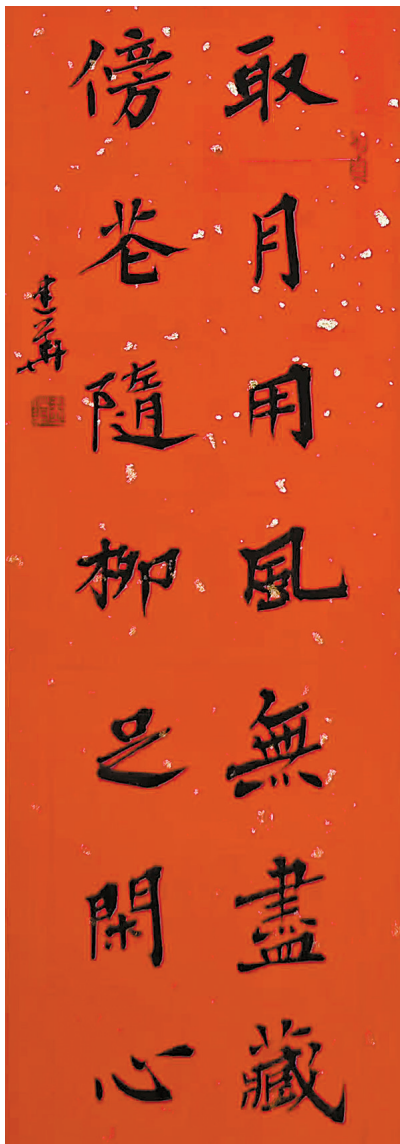
随后，便是“正火”的青春。正火处理，是将钢材加热到临界点，然后在空气中自然冷却。它比退火的冷却速度快，得到的材料强度和硬度更高，塑性稍低。这多像孩子步入校园，开始接受系统的规则教育。老师是严格的工艺师，知识是精准的温度计，集体生活是流动的冷却空气。他开始学习纪律，懂得竞争，明白不是所有事情都能如他所愿。这个过程会让他感到些许“不适”，就像钢材在空气中冷却

会收缩一样。他必须收敛一部分天性，去适应集体的节奏。但正是这种“正火”，让他从一个柔软的个体，开始具备了基本的社会属性与抗压能力，为将来承担更重的责任打下基础。

当孩子面临人生的重大考验，比如高考、初入职场，那便是一场激烈的“淬火”。将钢材加热到高温，然后迅速投入水或油中急速冷却，其目的是为了获得极高的硬度和耐磨性。这是最严酷的考验，也是一次彻底的蜕变。孩子在那段岁月里，挑灯夜读、奋笔疾书，这个过程充满了痛苦与挣扎，但只有经历过“淬火”的年轻人，才能获得真正的“硬度”——那是坚韧不拔的意志，是解决复杂问题的能力，是面对逆境不屈不挠的品格。

然而，一把好剑，仅有锋芒是不够的，它还必须有足够的韧性，以免在受到冲击时折断。这就需要最后一步，也是最关键的一步——“调质”。即淬火后再进行高温回火，在保持高硬度的同时，大幅提高韧性和塑性。这便是人步入社会后，在摸爬滚打中的不断反思与成熟。初出茅庐的锐气，在现实的磨砺中逐渐变得温润；曾经的非黑即白，在见识了人性的复杂后变得多元。他学会了妥协，懂得了变通，明白了“水至清则无鱼”的道理。

我合上书，阳光正好。不同的钢材，需要不同的热处理工艺，才能成为齿轮、弹簧或车身。不同的孩子，也需要不同的成长路径，我们为人父母者，既是这场“热处理”的工程师，也是陪伴者。我们无法决定孩子的“材质”，但我们可以用爱与智慧，为他选择最合适的“工艺”，陪伴他走过“退火”的温暖，“正火”的磨砺，“淬火”的考验，最终见证他“调质”后的成熟与从容。这，或许就是养育的真谛，也是生命最动人的哲理。



书法

杨建华