

# 精准落实中央十九届四中全会决定 科学构建企业管理体系和管理能力

杨光昌

2019年10月31日，中国共产党第十九届中央委员会第四次全体会议审议通过了《中共中央关于坚持和完善中国特色社会主义制度、推进国家治理体系和治理能力现代化若干重大问题的决定》，决定强调了十三个方面治理体系和治理能力建设要求。决定要求增强国有经济竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力，做强做优做大国有资本。深化国有企业改革，完善中国特色现代企业制度。作为国有企业要深刻理解并把握党的十九届四中全会决定的部署和要求，率先行动，科学筹划，把工作的重心聚焦到科学构建企业管理体系和管理能力上，用管理体系能力确保企业所承担使命任务的圆满完成。

## （一）准确把握企业管理体系客户等利益攸关方需求

国有企业是国家政治、经济、国防和社会安全与稳定的基石，承担着神圣、特殊的责任，必须构建科学的管理体系，形成先进的管理能力，高效地完成党和国家赋予的历史使命。现代成熟的管理方法、技术和工具为构建企业科学管理体系奠定了基础。客户等利益攸关方需求牵引着企业管理体系构建的战略方针和实施目标。把握企业生存的环境需求可以采用系统工程（SE）的方法，先把企业看成是黑箱，集中精力分析企业的外部环境。首先要研究分析企业的客户需求。国际标准化组织 ISO9001 从质量的角度出发要求企业“需要证实其具有稳定提供满足顾客要求及适用法律法规要求的产品和服务的能力”。其关键词一是满足客户需求，二是满足法律法规等合规要求，三是稳定提供产品和服务的能力。即要分析研究客户需求，把明确和潜在的需求结构化，逐一落实到企业的业务管理体系中。由客户需求——企业产品和服务生成——客户满意构成了企业核心价值链。其次要梳理落实国家部委、地方政府、供应商以及员工等利益攸关方的需求，并落实到企业管理体系中。

客户及其他利益攸关方的需求来自不同层面，有宏观和微观、哲学和心理、实体和虚拟等形式，需要反复协调迭代，与利益攸关方达成共识。来自利益攸关方的需求经常是用自然语言表达，需要转化成可度量、可执行、结构化的需求。可以采用成熟的需求管理软件管理需求，与业务流程建立对应关系，当需求发生变化可以关联到管理体系业务流程模型。

## （二）科学梳理企业管理体系业务和业务关系

构建企业的管理体系和管理能力首先要清晰企业管理体系的内涵。按照业务流程管理方法论定义，业务流程包括六种要素，即输入、输出、业务、业务关系、客户及价值。输入、输出、客户及价值四个要素与企业的环境需求密切相关。业务和业务关系是企业实施包括对生存环境和内部所有业务的管理体系，构成了企业管理体系的内涵。由于当代企业的产品、过程、组织及环境异常复杂，特别是大型国有企业已聚变成成为复杂组织体，靠人工的力量难以管理所有业务，因此引入了架构（EA）设计的思想，按价值创造的逻辑梳理企业所有业务，形成企业业务流程架构。国际上有研究业务流架构的专业化组织，如美国生产力和质量中心（APOC），经过对数千家国际企业业务流的提炼，形成了现有18个行业的业务流程分类框架（PCF），可以作为参考。集团公司通过自己总结提炼可以形成专有的集团 PCF 供各企业剪裁使用，进而形成各企业的流程地图。按国际业务流程管理理论，业务流程可分解为业务域、流程组、流程（多层）、步骤、活动，根据实际管控需对业务流程统一层提出具体要求，以此减少业务管理成本，促进管理业务和管理软件标准化。企业的业务梳理要基于业务流程为主导、融合各类分离的职能管理系统，建立统一的业务管理体系。

## （三）全面落实管理体系所承载的多条线合规要求

合规管理是企业管理体系重要的

组成部分。前文提到 ISO9001 标准要求企业具备满足适用法律法规的能力。对一个企业除了质量要求外，同时要满足法律、纪检、安全、环境、保密、风控、财务等多条业务线上的合规要求。从体系角度理解合规是政府、行业、相关组织强制性的法律和标准要求，这是企业管理的底线或红线要求，必须逐一落实到企业业务管理体系中。国资委在 2018 年发布了《中央企业合规管理指引（试行）》，要求国有企业全面实施合规管理。GB/T35770 / ISO19600《合规管理体系指南》汇集了国际上被广泛认可的合规管理理论和最佳实践，给出了建立合规管理体系的工作内容、方法和路径。合规管理核心工作是从企业外部多条业务线要求的法律、法规、标准中提炼出合规义务要素，并将这些要素落实到企业管理体系的业务流程中去。ISO9001 在总则中要求“确保质量管理体系要求融入组织的业务过程”，代表了质量管理的本质要求。合规管理首先要建立大合规的概念，合规是企业管理体系有机组成部分，各条线合规要求都是为了企业管理体系的健康运行，不应再以职能思维强调单一合规业务不受干涉。其次，也是艰巨的任务是构建企业的合规要素库，把合规分类、原文要求、理解要点、对应业务流程都提炼到合规要素库。从集团层面建立合规要素库可以更好地统一一合规要求、避免对合规理解的二异性、减少各企业重复工作，保证管理体系的有机统一。

## （四）完整构建企业管理体系业务流程数字化模型

通过对企业管理体系全部业务和要素及关系的数字化建模实现企业真正的数字化转型。2011 年对象管理组织（OMG）发布了业务流程模型与符号（BPMN2.0），融合了国际通用的管理和计算机语言。以此为标准的建模软件构建的业务流程模型不仅计算机可以识别，一般人也容易看懂，为管理业务数字化建模铺平了道路。业务流程建模可以在流程中集成输入、输出、工作标准、角色、数据、合规、

知识等要素，应用业务流程模型可以有效地对业务流程分析和模拟，从而实现对流程的优化及未来组织的设计。产品数字化只是企业数字化的一部分，企业管理体系管理的核心是企业价值链和资源，只有将企业的全部业务流程实现数字化，才能真正实现企业的数字化转型。

管理体系建设的更高要求是可以满足员工依据自身岗位、角色、业务流程模型，按流程步骤执行就可以产出高质量业务输出，不需要再去查阅各类繁杂的、按自然语言书写的、需要人为解析的各类文件要求。

## （五）精准适配管理体系各类组织及资源

企业的管理体系要逐步实现从职能管理型向流程管理型过渡，聚焦为客户创造价值的核心流程。自有现代社会分工理论以来，业务的职能管理和产品流水线生产在提升企业效率和效益的同时，突出的问题是职能管理切断了为客户创造价值业务链，员工不能看清楚并聚焦客户需求。流程型企业的管理体系的组织设计、调整应依据企业的业务流程模型，从业务流程模型中提取相关流程步骤中的工作角色可以组成一个岗位职责，若干的岗位职责组成一个部门职责，从而实现组织的正向设计。用项目管理域流程贯穿客户需求到客户满意核心业务价值链，管理研发、生产和服务等运营业务域，统筹人力、财务、资产、信息技术等资源支持业务域。按业务域、流程组、流程任命流程拥有者，实现业务流程的构建、优化、运行和绩效责任一体化，保证各项任务在企业管理体系中有效运行。

## （六）无缝链接企业管理体系有关业务信息系统

企业业务架构决定了信息化架构，业务流程模型为信息化执行软件开发提供了精确的业务运行逻辑关系和数据，保证了执行软件开发和企业整体业务运行的一致性。通过流程自动化开发，流程管理软件自身可以实现对业务流程执行过程有效监控和统计分

析，从而不断改进组织业务绩效；建立业务流程模型与现有分散的信息执行系统业务有效链接，实现信息互通和业务推送，实现“事找人”；进一步细化业务流程模型活动级要素，可实现用业务流程模型自动生成业务信息系统软件程序，实现业务模型和执行软件有机融合，进而实现执行软件开发质的变化。

## （七）同步导出企业管理体系文件标准

制度和标准是现阶段企业管理体系运行的基础。企业管理标准包括了章程、政策、手册、指导书、制度、规定、办法、流程、程序、指南、知识、表单等。企业管理体系要求建立与业务流程架构相匹配的管理标准架构，用流程模型对应直接生成相关标准文件。用业务流程的业务域和流程组生成管理标准的方针政策，用流程模型生成程序类标准，业务步骤和活动与指南知识类文件有机关联。用业务流程模型同步生成各类管理标准文件，保证了管理标准的协调性和可执行性。随着业务流程模型和执行程序的完善，员工单一的工作就是完成好推送到桌面的任务。任务背后管理标准的业务逻辑和要求已经在业务模型中给予准确定义，业务流程模型将成为管理体系重要的管理标准。

## （八）潜心培育企业管理体系生态和文化

企业的管理体系的运营维护是企业日常工作，需要搭建良好的生态和文化。对一个集团企业只能允许存在一个管理体系，所有管理业务都应纳入体系化管理，各种利益攸关者需求和合规要求都作为管理体系的有效输入，凝聚力量、同心构建协调统一的体系能力。管理者的角色由行政职能负责人转变为业务流程拥有者，其工作重心在优化管理体系和体系能力，用管理体系处理例行事件，同时腾出更多精力去处理例外事件或从事前瞻性、关键性、基础性工作。对全体员工要求严格按业务流程执行，人人自觉成为“流程型员工”。员工对流程的

合理化建议必须经过流程拥有者按照变更流程改进确认以后方可实施，以保证流程的稳定和可靠性。企业从职能型到流程型管理体系的转变是一个艰苦的共同认知到共同行动的过程，但只要企业聚焦到为客户创造价值核心业务流程就可以创造巨大凝聚力和变革动力。

## （九）适时调整企业管理体系运行机制

企业在管理体系构建、运营、持续改进过程中要求建立一套科学的治理规范，这将与历史上的职能管理文件系统，特别是红头文件造成冲突，相应要制定一套文件迁移管理业务流程。在业务流程构建过程设置了流程绩效审计等模型，评估流程成熟度和管理体系运行效果，从而可以引发流程不同程度管理变革。设立流程拥有者后，相应要形成岗位能力评估和业绩评估标准，按流程拥有者发放岗位工资和津贴。2018 版 ISO9004《质量管理—组织质量—对实现持续成功的指南》开始强调对组织持续成功进行管理，提出“组织的质量是指组织的内在特征满足其客户和其他相关方对其获得持续成功的程度的需求和期望”。管理体系构建过程中对利益攸关者需求和大合规义务的梳理，并落实到具体企业业务流程中，这本身就是一个大的系统工程，需要各方面齐心协力共同完成。

2014 年航空工业党组决策在全集团推行管理变革、全面开发实施航空工业管理体系（AOS），率先筹划构建全集团体系化管理能力。通过开发研究、小范围试点、全面推广应用，总结出的一套航空工业特有的管理体系构建方法和最佳实践，初步构建了航空工业管理体系。目前集团航空主业各单位按照统一构建方法实施推进，已经彰显出管理体系的整体优势和阶段绩效。下一步航空工业将按照党中央对治理体系和治理能力现代化决定以及国资委对标世界一流管理提升行动要求，加速航空工业管理体系整体能力建设。

（本文作者系航空工业科技展管理部创新办公室主任）



## 从家到“家” 让我们一起谱写新时代青春之歌

——航空工业西飞开展新员工培养侧记

石梦璐

新员工是一个企业最新鲜的血液，是企业可持续发展必不可少的重要力量，如何让新员工更快更好地融入企业发展轨道是一项非常重要的工作。从学校到企业的环境转换，从学生到员工的身份转变，从理论到实践的认知转化，都是一个值得热切期待的人生新起点、梦想新开端。在航空工业西飞，新员工的到来为打造“智慧西飞”、建设“新时代航空强国”增添了新力量、注入了新活力。为了帮助新员工系好步入职场的第一粒扣子，公司在关心关爱新员工的各方面工作强化“守正”，注入“向善”，做到同向发力，精准服务，用心营造“家”的氛围。开展一站式服务接他们“回家”——暖心：在新员工入职报道之际，公司工会、公司团委、人力资源部、技改基建部、科技与信息化部、工业服务中心等单位同向发力，精心准备，全力保障，在机场、火车站、高铁站安排青年志愿者开展迎新接站服务，专车接新员工顺利“回家”。设立入职报道服务点，一站式办理新员工入职手续，从党团关系转接到户籍办理等，一体化提升服务效能，让新员工入职手续能够一次就办完，一次办满意。在新员工入职报到现场播放专题宣传片，设置签名墙，发放入职指南、文化手册、大运玩偶等文创产品，配备自行车、床上用品、雨伞等生活必需品，强化仪式感召，加强新员工的企业文化认同感，从入职第一步开始用心温暖每位“回家”的航空青年。构筑多维度成长渠道让他们“安家”——强心：致天下之志者在人才，成天下之才者在教化。为做好新员工的能力培养和人生规划，公司组织开展新员工素质拓展活动，让新员工们充分体会到团队



合作的重要性，增强了集体荣誉感，感受到了责任和担当。强化岗前实践教育，坚持多维度人才培养，以“实践+理论”深度融合的培训教育方式，组织开展相关工种初级工专项操作技能培训，促进新员工深入了解飞机生产流程和航空制造发展方向，掌握基本操作技能，为更好地适应工作岗位奠定基础。有针对性地推行“师带徒”，为新员工选配思想品德优、能力素质强、综合技能水平高的思想导师和专业技术导师，负责新员工的思想引领、技术技能提升，搭建青年成长“绿色通道”。

深化全方位关心关怀体系让我们成为“一家”——凝心：为增强新员工的团队凝聚力，加强团队认同感，更好地适应新环境，顺利融入新集体，公司以“培养航空报国精神的创造者和传承者，培养航空强国事业的建设者和接班人”的高度出发，做好新员工理想信念教育，组织开展新员工主题党日、团日活动，将航空报国精神和“守正向善”实践文化的种子根植于每

一名新员工心中。通过开展新员工羽毛球赛、集体生日会、草地音乐节等迎新系列活动，丰富新员工文化生活，为新员工认识新同事、结交新朋友提供平台、创造机会，增强凝聚力。“人尽其才，则百事聚举。”青年人才队伍是企业实现高质量发展的不竭动力，也是推动未来发展的动力源泉。新员工培养中，西飞以践行航空报国使命为梦想的支点，守正，坚守航空理想、坚定强国信念、坚持报国初心；立志，树立积极向上的价值理念，树立超越自我、胸怀大高的价值追求；善学，不断在学习中充实，在创新中求进，准确了解本职岗位需求，紧跟发展，把握个人成长脉搏。

在西飞，新一代航空青年将勇于创新创造，矢志艰苦奋斗，为建设智慧西飞实现高质量发展贡献青春力量，一起托起航空工业明天的太阳。

王宇

企业管理中，大和小很多时候是相对的。航空产品是高科技产品，零件上一个芝麻大的小黑点，都可能造成影响或批交付的大问题。攻关，不仅要聚焦大问题，也绝不能放过看似不起眼的小问题。日前，航空工业宝成生产管理部门就为解决“芝麻大”的小问题入手，跨部门组建攻关组，经过近一年的不懈努力，彻底打破“瓶颈”，产品合格率达到 20% 提高到 92.25%，一举解决了交付“老大难”问题。

某电机组件在近年来的生产交付中，长期存在电机组件抛光后最终尺寸超差以及镀钼层表面麻坑、黑点、脱落、边缘掉角等缺陷问题。前期的生产交付中，电机组件的一次交付合格率只有 20%~25%，成为严重影响宝成公司某型产品交付的“瓶颈”问题。

2018 年，宝成制造部技术室向公司申报电机组件立项，2019 年初被确定立项。2019 年 4 月，宝成公司成立了由制造部技术室工艺员龚煜任组长，制造部表处车间技术组组长史海峰，表处车间调度员孙建勇、电镀工程兵产，环架车间车工徐春梅等相关人员组成的某电机组件技术攻关组。在等待试验用软磁合金下料，装配纯手工灌胶绕线，机械加工零件的过程中，攻关组成员及早动手，不等不靠积极做好技术攻关准备工作。针对上述电机组件尺寸超差和电镀层质量问题，从组件问题点、故障分布特点、组件结构及生产过程情况等进行分析，建立故障树列举各子项因素进行逐项分析，针对每个影响因素制定相应的工艺方

## 从“小口子”入手 解决交付“大问题”

王宇

案和对策。前期准备工作终于完成，试验进入了实质攻关阶段。2019 年 8 月，攻关组进行第一轮工艺试验。他们制作镀钼专用夹具，增加时效工艺试验，加工应力试验，电镀钼工艺试验。通过这一轮工艺试验，基本掌握了时效处理对电机组件外圆尺寸变形量的数据，并确定了时效工艺参数及循环周期。需要对镀钼专用夹具进行改进，立即过滤镀钼槽液，并配制专用镀钼液用于电镀钼的生产。初步的成功树立了信心，大家再接再厉，投入到提高电镀层质量的攻关中去。

2018 年才毕业于公司的年轻工艺员龚煜，在去年 9 月自己负责攻关项目进入关键的时期，有近两个月没有回蓝田的家，全身心扑在工作上。每到周五，思念儿子的父母都会打电话问他回不回家，他只能愧疚地回答双休日要加班。善解人意的母亲每次都告诉儿子，要好好工作，忙完了工作再回家。龚煜是寡居祖母最大的牵挂，总也见不到孙子的老人家忍不住打来电话询问为什么这么长时间不回家，是不是把她忘了。龚煜只能一边解释暂时不回家的原因，一边逗祖母开心，说过几天一定回去看望老人家。

今年 10 月，多次技术攻关试验都以失败告终，试验进入到攻关的关键阶段。虽然通过前期改进后的镀钼专用夹具使用效果良好，新配镀钼槽液、过滤镀钼槽液后，镀层外观平滑、均匀，但在电镀过程控制方面还存在诸多问题，如槽液温度控制、活化槽液的调整等控制细节不到位导致的镀层结合力差的情况。作为主将的史海峰非常焦急，他白天在现场对每个过程的细节进行逐项排

查，忙到深夜回到家后还要上网查询相关文献资料。

“屋漏偏逢连夜雨。”正当他忙得“脚打后脑勺”时，家里的老母亲突发疾病住院。那一段时间，史海峰每天晚上做完试验后，都要拖着疲惫的身体去医院陪床照顾病人。身为党员的母亲对儿子深情地说：“海峰，单位的工作重要，我这里没事，你放心去上班吧。”其实，母亲已经有好几天吃不下饭了，走路都很困难，需要人搀扶。看着母亲消瘦而坚毅的面容，史海峰的眼眶充满了泪水。他的心里非常纠结，一面是攻坚克难关键时刻，一面是年迈重病需要照顾的母亲，他很难做出抉择。母亲看出了儿子的心事，再次催促他说：“你上你的班，妈没事。你工作上的成绩就是妈的良药，你攻关成功了，妈的病就全好了。”史海峰背过身去，擦掉眼眶里马溢出的眼泪，带着母亲的嘱托离开医院，又投入到紧张的工作中。

终于，史海峰和他的团队将电机组件存在的技术难点和细节一一查清，并采取相应对策取得了初步的成功。随后，他们连续三天三夜完成了多批次电机组件的交付，合格率一下子提高到 92.25%。他兴冲冲地跑到医院母亲的病房，传达攻关成功的喜讯。母亲拉着儿子的手，高兴地夸奖说：“儿子，好样的！”

日前，通过对 9 件电机组件进行验证批试验，并经过三轮次的工艺试验及批次性考验及验证结果表明：电机组件尺寸超差和电镀层质量问题已得到彻底解决。由此，该项交付“肠梗阻”问题得以畅通。