



攻顶2020 向胜利进发

还记得2020年我们是如何开始的吗？

1月3日，我们在凛冽的寒风中实现了新年第一飞。

1月17日，我们对标落实集团年度工作会精神，明确了公司新形势下的发展总思路，进一步明确了智慧西飞“四步走”时序目标和治企策略，全面部署了年度8项重点任务。

2月10日，中航西飞在新冠肺炎疫情的巨大挑战下，率先复工，迅速达产，奠定了“双线作战”的年度工作总基调。

…… 匆匆回望这几个时间点，是不是觉得恍如昨天？

但我们清楚，这个注定不平凡的2020年，已经所剩无几。如果把攻坚全年任务比作一次珠峰攀登，那么现在，无疑已是攀登者“攻顶”的最终时刻。

大家都知道，在攻顶时刻，困难和风险如影随形，考验着每一名攀登者的决心、意志和智慧。

摸清“攻顶”底数 增强决胜底气

“确保完成全年任务。”我们常听、常说的这句话，看似寻常，却有千钧之重。

翻开年初公司工作会报告中部署的重点任务：

坚决打赢“十三五”收官和产业集团改革攻坚战，夯实政治保证、科技创新、体系治理、主价值链、关键业务、干部人才队伍等六大基础……以此为纲，我们逐层编制一

至三级计划，主线清晰，目标明确，责任分明。

对标航空工业党组的工作部署和公司“四步走”时序目标，完成全年任务，意味着更高的政治站位、更广的全局视野和更系统化的思维模式。攻坚战，在聚焦重点、难点任务的同时，我们也要充分发挥组织优势和体系力量，以严谨精神点检三级计划指标完成的质量，把潜在的短板和弱项及时暴露出来。我们要充分利用好剩下的一个月时间，明确责任、制定措施、完善计划、逐项攻坚，给“双线作战”画上一个安全、平稳、“全要素”的句号。

一个圆满的结尾，也蕴含着新的开端。当前，产业集团改革取得阶段性进展，正在紧锣密鼓地进行“十四五”规划编制工作，2021年的年度计划也正在新一轮平衡完善过程中。在这个考验我们政治定力、发展眼光、落实方法的关键时刻，我们要强化“自己的事情自己办好”的政治定力，以及“大家的事情大家办”的工作自觉，广泛调研，敞开心扉，集思广益，让未来工作规划和计划既接天线，也接地气，让工作思路更加具有“群众智慧”的厚度和温度。

把握关键点位 发挥关键作用

习近平总书记于2020年秋季学期中央党校开班式上对领导干部提出七个方面的能力要求，始终贯穿着共产党人的实践观点。一个人能力不强，作风硬不硬，关键是看重任面前、困难之时、危难之处的表现。越是收官时刻，大家的实

际行动、具体作为和最终效果越是显得至关重要。

按照公司党委对板块治理直接领导的总体要求，各业务模块的管理者应进一步强化对各成员单位工作的部署、指导、监督和反馈，抓好公司党委重大决策的全级次落实。尤其要充分认识到各单位相关工作领域的具体特点和发展不平衡等现实情况，认真评估关键环节、风险点位，结合实际精准施策。各成员单位和公司各级基层组织负责人，更要严格对标对表公司年度工作计划，关键抓好公司“保A”任务所涉及、任务指标的最终落实，在关键时刻确保做到万众一心，力出一线。

任务攻坚，在考验我们政治担当的同时，也在拷问每一名领导人员的合规意识、风险意识和底线意识。我们要时刻保持警醒，工作节奏加快、任务节点密集所带来的潜在风险，坚决防止疫情防控、质量安全、安全保密等防线失察、失位、失守。越是在攻顶时刻，各级领导干部越是要遵从体系、依靠体系、强化体系，引领和带动全体职工，用体系思维和手段解决难题。无论过去多少艰难险阻，我们都在体系的支撑下闯过来了，而这一次，要更平稳、有序、安全地维护好我们全年工作的成果。

不打折扣 不留遗憾

内心的执着，是这个世界上最强大的力量。我们的自信，来自于使命必成的决心。无论面对怎样的困难和挑战，总能保持绝不屈服、愈艰愈坚的决心和意志。一颗永远追求胜图强的“心”，是我们最宝贵的

精神财富。

只有奋斗，才有未来。习近平总书记这句话言犹在耳：“光荣属于劳动者，幸福属于劳动者。”新时代是奋斗者的时代，我们的每一次成功，都离不开在岗位上默默奉献的奋斗者们。此时此刻，我们集结在型号研制、批产交付、深化改革、技术创新、体系迭代、精益工厂建设等各条战线上，用每个人的奋斗，决定公司攻坚全局的成败，我们重任在肩、无可取代！

回望2020年的艰难开局，再看看今天已经取得的多项重大进展，我们深刻体会到，中航西飞3万干部职工付出了多少牺牲，经历了多少曲折，赢得了多少赞叹！也正是如此，我们无比珍视2020年，乃至“十三五”任务目标的最终收官。

更坚定，把忠诚和信仰化为每天的实际行动。

更努力，完成对用户和上级的承诺。

更细致，保持高质量交付的良好态势。

更主动，把创新和精益坚持到底。

更温暖，让每一名奋斗者快乐工作、享有尊严。

…… 巅峰就在那里，召唤着最优秀、最顽强的攀登者。

倒计时已经开始，我们一起，攻顶！

(中航西飞供稿)

| 李嘉佳

“每年店庆都因为缺人手让大家加班加点，员工都很疲惫。”天虹超市事业部宝安购物中心店长邓玲玲说：“今年上线灵活用工系统——天虹智能用工APP，效率大大提高，这次店庆期间，大家不用加班。”

店庆当日，邓玲玲通过该系统派出26单班外工作，这些任务由有空闲时间并有意愿的同事接手。同样，许多天虹店长都表示得益于该系统，店庆工作开展轻松不少。全面上线不到三个月，天虹智能用工APP为超市事业部每月节省超100万元的人工费用，并荣获“中国人力资源科技创新奖”。大家纷纷点赞，“干点小活、赚点小钱”已经成为全体员工提起这一系统的口头禅。

“特种部队”火速上线

天虹智能用工APP立项于2020年春节前夕，新冠疫情一度拖延了项目开发进程，但与格兰云天酒店管理公司开展的“共享员工”新实践，让天虹人对智能用工有了更深入的理解。“‘共享员工’让我们短期实现明显的人数提升，这与智能用工APP充分利用闲置劳动力的构想是一致的。”天虹助理总经理兼人力资源部总监徐楠说。

用“滴滴打工”或许能更好解释这一系统：超市管理员通过当天数据提前预判第二天的用人需求，通过系统在线接单；员工可根据自身时间安排，像“滴滴出行”司机一样在线接单。这样员工可实现多场景多时段工作的灵活安排，企业也能更好整合和调配内外部人力资源满足用工需求。



“疫情一稳定下来，我们就找到数字化中心的同事加速推进。”

3月，天虹人力资源部牵头，协同超市事业部和数字化团队完成超市业务逻辑梳理和工作细化切分，并启动开发；6月16日，深圳四家门店进行测试；8月26日，华南地区门店上线推广；9月26日，全国超市门店上线。

“天虹倡导简单、直接、高效的的企业文化，我们基于对机会的深度洞察，各部门同事在目标上快速达成一致，义无反顾地向前冲。”徐楠介绍，这样的跨组织合作模式也叫“特种部队模式”，即基于某一特定项目临时组成小而精的团队，每个人都是其业务领域的精英，“就像电影《红海行动》里的维和团队，每个人也都专精于不同技能，能够快速攻坚克难。这一模式在天虹已运营5年多。”

“灵活用工”大势所趋

去年“双11”，天虹销售业绩虽然亮眼，但人力成本的刚性增长、人力资源效能不高等情况已引起高度关注。战略研讨会上，徐楠提出要利用现有人力成本发挥更大效能，灵活用工是必然趋势。

灵活用工指企业短期及项目性用工模式，不存在劳动关系的建立，如滴滴打车就是典型的灵活用工模式。“天虹几年前就开始推广灵活用工，各个门店除自有员工外，都会雇佣一些小时工，也叫‘社会共享用工’，以缓解高峰期的用人压力。智能用工APP上线前，我们的灵活用工占比就达到10%，走在行业前列。”徐楠说。

其实，管理者对灵活用工的态度也在发生变化。“之前管理者会觉得全职员工更放心，因为发工资、评

效都由自己掌控。但随着人力成本增加，加上灵活用工的实践效果让大家尝到甜头，观念也慢慢转变过来了。”

如今，天虹智能用工APP上活跃着5000多名“社会共享用工”，其中有人一个月能通过接单收入超过6000元；而天虹自有员工利用闲暇时间接单，最勤快一个月也能多收入三四千元。

这次人力资源数字化建设的尝试，也引发了天虹对组织结构的思考。“以后我们不一定非要招很多全职员工，因为平台化的灵活用工模式完全可以高效胜任多数任务，这样一来，劳动力成本得到转移，组织体积也会更轻。”徐楠说。

厚积薄发 数字化助力模式输出

“如果没有走在行业前列的数字化能力，项目的推进不可能那么顺利。”天虹人力资源团队一致认为。当前，灵活用工已成趋势，市场上类似APP层出不穷，但徐楠表示天虹智能用工APP有不可替代的优势：“做好这一系统需要深刻理解企业内部的运营逻辑，包括业务流程和财务系统对接等。我们的优势在于拥有多年深耕零售业的经验，对行业有深刻理解并且有着海量的数据支撑。”

2021年，天虹全业态推广该系统，也计划积极对外输出。未来，它可为企业提供全面的劳动力综合管理一体化解决方案，实现从“经验”到“精算”，变“管控”为“赋能”，助力企业持续实现社会发展。“这也会在更大范围内实现社会共享用工，让闲置的人力资源找到价值、获得收益，促进社会就业。”徐楠说。

天虹“智能用工”提效率

“业财融合”的四个抓手

| 安荔枝

近年来，业财融合的说法很流行。业财融合就是在企业资源有限的前提下，财务和业务互相了解，互相支撑与服务，共同提升企业的整体效益。为了业务和财务的有效融合，财务人员一直在做不同层面的尝试。但如果业务和财务的固有思维没有打破，各类工具轮番使用，工作效果将会受到影响。航空工业新航业财融合以“四个抓手”来实现突破。

确定一个业财融合的评价指标。财务和业务两个轨道有不同评价指标，没有共同的语言。J成本论引入时间因素，二元成本变为三元成本，即：数量*单价*时间。关键的一点是，将存货占用时间作为改善的评价依据。时间效率就是财务和业务的共同语言，存货周转速度就是业财融合的评价指标，是未来努力的方向。

全程参与，组织实施。有了统一的业财融合评价指标就有了共同的方向，财务人员千方百计加快存货周转。

这时，单凭某一个部门单打独斗，还是无济于事。通过与负责生产、销售等业务的领导沟通，新航决定组成一个作战指挥中心，有组织的协调财务和业务行动，配置合适的资源，把大家的智慧都集中在如何消除物流、信息流断点，在无形中形成合力，一步步向着隧道前方的光亮掘进。为此，新航专门设立J成本“作战室”，把J成本项目改善过程数据及时显现出来，邀请公司领导定期查看数据、辅导进程、评价结果，完善大家的方式

方法，并及时给予鼓励与支持。回归业务现场，多业务合作。在实施J成本的过程中，财务人员更加清晰地意识到，利润来源于业务现场，改善举措离不开现场，作财务管理者，必须深入现场，努力与更多的业务元素融合一体，调度多部门一起，亲临现场，集思广益，就地解决。例如，在现场观察到，四分厂法兰零件在制品很多，一筐筐、一排排，严重阻碍物流顺畅。辅导中老师要求生产计划、物流管理、装配线长、质量管理等部



以人为本 安全发展 共建“014”安全家园

| 赵征

走进航空工业导弹院，随处可见“严谨细实的工作作风、层层把关的责任意识、安全生产的底线意识”宣传道旗和横幅标语，安全生产的底线意识正逐步转化为导弹院人的自觉行为。近年来，导弹院深入贯彻习近平总书记关于安全生产的重要论述，牢固树立“发展决不能以牺牲人的生命为代价”安全发展理念，按照“党政同责、一岗双责、失职追责”的总要求，“以人为本”的着力点，积极引导干部职工参与安全管理，逐步建立“014”特色安全文化，使安全文化成为提升导弹院安全管理水平、预防生产安全事故的坚实保障。

牢固树立“0”伤亡目标

“0”伤亡工作目标为导弹院广大职工的庄严承诺，也是导弹院科研工作基本遵循。导弹院将“0”伤亡工作目标纳入单位长期发展规划，也列入年度安全考核指标，从院领导到部门领导再到职工逐级签订安全生产责任书，设置风险抵押金，逐级分解落实安全责任，各级人员一级对一级负责，在遵守安全原则的基础上，共同实现“0”伤亡工作目标。

多年来，导弹院安全生产形势持续稳定，连续15年未发生重伤以上生产安全事故，通过了双体系审核和安全生产标准化企业达标验收，并多次被评为集团公司、国防科工局安全生产工作先进单位。

抓住制度落实这“1”主线

导弹院是集团公司最早一批推进职业健康安全管理体系工作的单位之一。依托职业健康安全管理体系，导弹院构建了较为完善的安全生产制度体系，覆盖了目标责任的管理、危险源辨识与评价、安全培训教育、隐患排查治理、应急预案演练等安全生产日常管理的全部内容。通过职业健康安全管理体系的有效运行，极大促进了安全生产规章制度的有效落实。

2013年，导弹院按照国防科工局关于安全生产标准化建设的有关要求，通过建章立制、成立队伍、培训研讨、隐患整改、组织评审等工作，成为集团公司第一批通过安全生产标准化达标验收的企业。职工的安全意识和知识能力水平也不断增强。

从2013年开始安全生产标准化达标创建，到2016年、2019年顺利通过安全生产标准化复评，导弹院没有丝毫松懈，探索开展职业健康安全管理体系与安全生产标准化工作的有机融合，将安全生产标准化的要求固化到职业健康安全管理体系的文件中，将职业健康安全管理体系内审与安全生产标准化自评工作结合，监督检查安全管理制度落实情况。通过多年的融入工作实践，导弹院一方面建立了隐患治理和持续改进为重点的安全生产标准化运行模式，完善了自身隐患排查治理体系，促进隐患排查治理的常态化和制度化；另一方面不断完善企业安全生产制度体系，消除了安全生产管理模糊地带，促进了安全责任的落实，确保了安全管理“全覆盖”。

把握安全发展“4”个关键

安全责任是确保安全生产的关键。“管行业必须管安全，管业务必须管安全，管生产经营必须管安全”，导弹院将“三个必须”作为安全生产责任落实的基本原则。按照“横向到底，纵向到边”的要求，细化各级、各类人员的安全生产职责，切实把安全生产责任分解到每个部门、每个岗位、每个职工。在全员安全生产责任制的基础上，制定了重大危险源“源长制”和领导班子安全生产“区长制”，明确了相关院领导的“一岗双责”，将型号研制生产的安全生产责任落到实处；组织职工编制了全员安全生产责任清单，制作了班组岗位安全生产红线卡，将安全要求显性化、目视化。同时，坚持实施安全生产“一票否决”制度，将安全生产责任目标纳入内部绩效考核体系和双文明建设之中。

宣传教育是促进安全生产的抓手。“培训不到位也是安全隐患。”导弹院一直以来都把安全宣传教育作为提高职工安全意识的强有力抓手，依托“全国安全生产月”“职业病防治法宣传周”“安全宣传‘五进’活动”等平台，不断完善安全宣传教育体系，提升广大职工安全素质，筑牢安全管理防线，推动导弹院建立自我约束、持续改进的内生机制。近年来，导弹院组织开展了多项丰富多彩的安全宣传教育活动，让安全伴我行深入人心。

隐患排查是实现安全生产的途径。导弹院始终保持对“三违”现象的高压态势，突出“红线”意识和守法意识，严控“三违”行为。建立“岗位、班组、分厂、院级”四级隐患排查体系，明确隐患排查的事项、内容、层级、责任人和频次。成立院级的现场管理督查组，按照“四不两直”的工作方法开展安全检查；运用视频监控检查违章的方法，调取危险点的视频监控，查询和处理“三违”行为。在日常检查及督查的基础上，导弹院还开展了安全改进项目建议，2020年征集到安全改进项目52项，通过组织职工开展隐患有奖征集活动，鼓励职工参与安全管理的同时及时消除了事故隐患。

风险防控是守护安全生产的保障。建立了“综合预案、专项预案、现场处置方案、应急处置卡”四级应急预案体系，针对易燃易爆场所、科研试验等高风险作业开展作业前预先危险性分析，以危险化学品存储使用场所、重大危险源为主要风险控制目标，完善生产安全事故应急救援预案，细化应急救援措施，确保应急救援预案适用性、可操作性强；同时加强应急队伍建设，定期对应急物资及器材的配备情况进行检查，组织了毒品库泄漏、重点区域的人员疏散、重大危险源事故救援、电梯事故应急救援演练等多项应急救援疏散演练。导弹院通过完善应急救援体系，确保了突发事件的应急救援措施有效实施，提高了应对突发事件的应急响应能力。

导弹院将不断完善“014”安全文化内涵，通过安全文化理念来推动安全工作发展，从而实现安全生产源头管控，为高质量发展提供坚实的保障。

我们要用尽量简化并浅显易懂的J成本论来培育员工，激发基层工作人员的学习热情，解决他们的后顾之忧，为财务人员实现自我、展现自我搭好舞台。只有基层员工每天都在自动自发改善，努力向着目标掘进，业财融合才会真正地持续下去，才会更快的穿越业财融合的隧道，迎来心旷神怡的未来。