



耿春明

航空工业沈飞于2017年末完成重组上市，在资本层面实现了混合所有制改革。沈飞重组上市后，为有力支撑集团公司和公司“十四五”发展目标的实现，公司提出了“法治沈飞、数字沈飞、精益沈飞”三个沈飞建设。2021年，公司积极推进“法治沈飞”建设，深入学习国企改革系列文件，结合改革三年行动方案有关要求，重点加强了公司治理的顶层设计和建设。

加强党的领导 完善治理结构

公司深入贯彻落实中央企业在完善公司治理中加强党的领导有关要求，深刻把握党委的功能定位，将党委“把方向、管大局、促落实”写进公司章程，进一步明晰了党委在公司治理体系中的权责和工作方式，规范了党委前置研究讨论的要求和程序，将原则性和程序性要求纳入公司章程等制度文件，体现了公司党委总揽全局、协调各方的作用，在顶层制度中实现了党的政治核心作用与企业法人治理机制的有机融合。

优化董事会构成 提升董事会能力

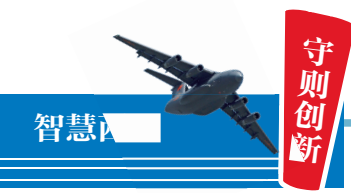
公司深入贯彻建设中国特色现代企业制度的有关要求，完善和落实党委、经理层、董事会“双向进入，交叉任职”领导体制，对原董事会结构进行调整，将公司董事会成员由9人调整为7人，并在章程



中明确了“外部董事占多数”的要求，引入非高管军工董事，充分发挥外部董事在治理决策中的独立性和专业性作用，确保了董事会专业经验的多元化和能力结构的互补性。在此基础上，公司调整了董事会专门委员会的设置，将原董事会设立的审计委员会和风控委员会调整为董事会设立战略与投资委员会、薪酬与考核委员会、审计与风险委员会和提名委员会。各专门委员会为董事会相关重大决策提供专业咨询和建议，为董事会提升运作效率提供了保障。

明确职权定位 巩固改革发展成果

按照改革三年行动方案加强对相关配套制度的梳理和完善工作，主要是围绕“1+4+N”即公司章程1个牵引，质量、安全、保密、环保4条红线，供应链管理等多个重点领域，推进依法治理制度体系建设，其中，在公司治理层面，以公司章程作为企业内部的根本法，具体明确了党委会、股东会、董事会、监事会和经理层“四



弘扬守正创新 倾注人文关怀

孙爱萍

2021年是党领导新中国航空事业发展70周年，是“十四五”开局之年，也是中航西飞工具管理中心把握新机遇、搭建新平台的关键之年。工具管理中心加强文化环境建设，将守正创新理念渗透到生产的各个环节，把人文关怀贯穿到工作的方方面面，聚焦主题，创新形式，搭建平台，提升现场管理，改善工作环境，降低劳动强度，为科研生产提供文化支撑，提高职工满意度和幸福感。

现场立柱展板 守住安全底线

工具管理中心现场立柱是文化展示的重要载体，也是职工活力和智慧展示的平台。中心在对12个立柱，46个版面的规划中，要求每个版面从S、Q、C、D、P五个维度，从安全、质量、6S管理、保密、成本、中心发展蓝图、

职工风采等十几个方面全方位展示内容。

每个版面的内容运用图示加文字说明的形式，每块展板展示的内容所在的立柱和就近岗位紧密关联，例如，结合中心危险源的辨识和“反三违”要求，在打磨设备正前面的立柱上制作展示了打磨岗位安全技术操作范例，以一线人员的标准防护和标准加工作为依据，备注了关键提示语，操作人员一抬头，就能看到标准和规范，有效提醒和规范了一线职工的日常管理，提升了一线职工的接受度，牢牢守住了安全底线。

中心还将职工制作的安全漫画、保密漫画和文体活动风采在立柱上进行展示，展现出中心职工的风采与活力，提升了中心的文化氛围和凝聚力。

休息室+精益屋 一室双重功效

工具管理中心在职工休息室安装

底柜，将绿豆、白糖、方便面、微波炉等物品放置其中，使用方便；装饰了柜面和墙面，使职工休息时舒适自在、全身心放松。休息室的墙面上制作了精益文化墙，正对门的主墙是精益荣誉展示，展示了工具管理中心近年来在精益方面取得的证书和奖杯；同时，制作了中心精益发展历程，以时间线为主线，从试点精益单元、体系化推进精益工厂、以共享理念打造工具超市和技术服务站的建立等方面生动展示了中心的发展步伐，结合中心“十四五”规划目标，展示了中心未来发展蓝图，立体化展示了中心的过去、现在和未来；精益改善实施成果通过员工风采、精益发表赛、优秀改善案例的图景展示，凸显了中心精益工厂全员参与、自主改善的文化氛围。

墙面全景展示了工具管理中心自成立以来，围绕精益工厂建设目标开展实施的活动和所取得的成就，浓浓的现场改进文化氛围，使大家在休息时都能荣誉感和主人翁意识满满，将守正创新落实到最基层、最末梢。

职工活动室 打造全新活动模式

工具管理中心还为职工活动室配了电视机、健身器材，设置书吧和茶吧。室外借助公司原有的竹林，点缀了栅栏、木椅、鱼缸、花篮和木刻文字等佐以装饰，室内外相通，室内外相连。职工活动室采取分时段、强制性休息工作机制。每个工作日上下午前后1小时，由各业务室开展多项文化、娱乐等工会活动、党员交流学习活动、精益改进活动等。

工具管理中心以文化建设暖人心，人文关怀做实做细，各项措施情暖人心，增加了职工的积极性，激发了职工荣誉感，营造了守正创新先进文化力的气场与和谐发展的工作氛围，为保障工具管理中心坚定不移地走高质量发展之路打下了坚实的基础。

“免费”的质量从何处来？

——浅议克劳士比“质量免费”之现实意义

康建斌

菲利普·克劳士比被誉为现代伟大的管理思想家、零缺陷之父、世界质量先生，其撰写的《质量免费》(Quality is free)一书被誉为“质量革命的圣经”，被翻译为25种语言文字，全球销量达250余万册，并引发了美国和欧洲的质量革命。克劳士比在《质量免费》一书中关于“质量免费”的译文阐述如下：质量是免费的，虽然它并不是赠品，可是它的确是免费的；要花钱的是“非质量”的东西，也就是指那些一开始没把工作做正确，而必须采取的所有补救措施。从该书中关于“质量免费”的描述来看，克劳士比非常想让人们知道：由于工作一开始就做对了，没有返工而省下的每一分钱，都会被列入会计报表中“利润”这一栏。按照这个逻辑，如果你能集中精力在质量上，很可能就会把利润提高到营业总额的5%~10%。这么多的钱可以说是免费奉送的。这大概就是他所倡导的“质量免费”的真谛所在，《质量免费》一书中也给出了确定答案，那就是：“零缺陷管理，第一次就把正确的事情做正确！”

诚如上述，克劳士比提出的“质量

免费”及“零缺陷管理”解决方案的确很美妙且非常具有诱惑力，但质量真的是“免费”吗？我们需要通过分析他提出的“零缺陷管理”内涵与前提要求才能得到客观明确的答案。

“零缺陷管理”倡导企业发挥每位员工的主观能动性，树立“零缺点”的工作理念，即全体工作人员“从一开始就正确地进行工作”以完全消除缺点为目标的质量管理活动。零缺点并不是说绝对没有缺点或缺点数量绝对等于零，而是指要以“缺点等于零”为最终目标，每个人都要在自己的工作职责内努力做到无缺点”。也就是说，克劳士比先生提出的“质量免费”并不是世人传统认知范畴的“免费”，这里所说的“免费”显然不是从天而降的，因为它需要“全体工作人员第一次就把工作做对”。因此，其倡导的“质量免费”的潜台词就是全体工作人员需要具备精湛工作技能素质和极端高度的敬业态度。

通过以上分析可知，克劳士比提出的“质量免费”其实是系统预防控制和过程控制为前提条件，其目标是实现第一次就把事情做正确，从而使得产品和服务符合顾客的要求。笔者认为，从现实意义上讲，如果想做到克劳士比倡

导的“质量免费”，则需要花很大气力和代价从以下三方面着手：

按照现代质量管理理论“6-3-1(设计、制造、服务)”的质量贡献占比分析结论，零缺陷管理即“第一次就把工作做对”需要首先从设计入手，坚持“向设计要质量”。因此要求一线设计人员要具备扎实宽广的专业技术基础和精益求精的钻研精神，以高度合格的敬业态度对待每一项设计任务，防止设计工作中借鉴以往型号技术积累容易所犯的“简单拿来主义”错误。

加强技术评审力度，建立有效的技术追责制度，切实发挥业务部门领导、行业专家团队对于方案、产品等把关把脉作用。由于业务主管领导干部均从优秀技术骨干中选拔，因此一线设计人员的每一项设计工作输出都可以组织相关部门领导决策并会同相关行业专家团队予以客观可靠评审，“在其位，谋其政”，在第一时间纠正一线设计人员因设计能力和经验不足，而照搬照抄以往型号设计积累经验所带来的刻舟求剑式的低级质量事故隐患。

充分发挥组织管理者的资源调动能力，实现质量管理体系中领导参与、以顾客为关注焦点、质量全员积极参与、

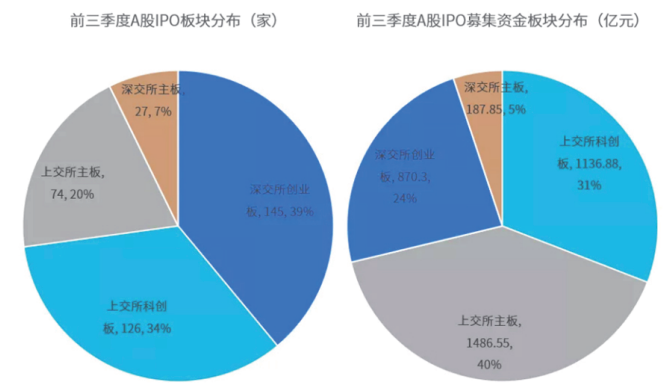
循证决策、过程方法、改进、关系管理等重要原则的有机统一。按照零缺陷管理理念，从事的每一项工作和任务都应该由最能干和最专业的人员来管理完成，并要求确定每一件事情都做到百分之百正确，而且是从一开始就做正确。如此一来，只有各级组织管理者充分调动资源予以优化配置，坚持“企业利益第一，有效人才为本”正确的职业发展价值导向，这样才会出现最大可能地实现“第一次就把工作做对”这个终极目标。

的确，天上不会掉馅饼，免费的质量也不会唾手可得。质量缺陷和事故带来的看不见的损失的确很严重，当出现质量缺陷时，企业的损失就像大海里的冰山一角，海面下的无形损失才是冰山的大部分。坦率地说，虽然克劳士比先生提出的“质量免费”理念在现实意义上无法使我们获得免费的质量提升的捷径，但他倡导的零缺陷管理工作方法却给我们指出了实施质量有效改进提升的可操作思路和现实可行途径。

2021年三季度 资本市场回顾

曾碧琪

2021年三季度全球市场逐渐复苏，A股市场整体震荡，双减政策出台、北交所成立、医疗教育等行业政策频出。回顾A股三季度表现，指数分化依然明显，从此前的“沪弱深强”转变为“沪强深弱”，整个三季度，沪指微跌0.64%，深成指则下跌5.62%，创业板指累计跌幅为6.69%。7月以来，市场热点由“茅指数”“宁组合”切换至周期赛道。截至三季度末，A股市场共有4494家上市公司，总市值约91.32万亿元，较三季初增长42.7亿元，增幅为0.05%。



三季度市场整体活跃度高涨

7月21日以来，A股市场单日成交额破万亿的场景，已经持续出现超过3个月。究其原因，看似量化策略是导致万亿成交量出现的直接原因，背后的实质还是增量资金不断涌入二级市场。随着经济维持稳增长的压力加大，市场高低切换及行业快速轮动或会成为常态。在当前经济稳增长压力增大、财政边际发力、节能限电、商品价格强势的背景下，市场环境较2010年四季度较为类似，趋势性行情概率较小，结构性机会可期。

高成长、高景气度的先进制造业有望利用较高的业绩增速抵御估值压力。产能受限或下游需求旺盛的资源品，能利用不平衡的供需格局，带动利润增长。如受限影响的化工、钢铁、煤炭、及新能源上游的锂、镍、稀土等。

10月12日，A股2021年三季报披露季正式拉开帷幕。根据交易所业绩披露规则，前三季度业绩预告修正公告的披露时间最迟不能晚于10月15日。随着日期临近，这两天一大批公司公布2021年三季度业绩预告。10月9日，31家公司披露2021年三季度业绩预告。其中，ST八菱、江苏索普、藏格控股、中远海控、西藏珠峰、新安股份、美格智能等27家公司业绩预告。

三季度能源和公用事业涨幅居前

三季度两市结构性分化显著，能源和公用事业涨幅均超过30%位居前二，家庭及个人用品、医疗保健和保险行业表现垫底，跌幅均超过20%。

2021年以来，受锂电池持续高景气影响，产业链各环节产品涨幅较大。产品涨价支撑之下，机构对相关锂电上市公司三季报业绩表示看好。产品价格上涨，最能提升公司业绩提升，从而提振股价上行。

截至10月10日晚，10只锂电概念股(锂电池、锂矿、盐湖提锂)预告三季报业绩。增幅榜首是多氟多，公司预计前三季度实现盈利7.18-7.38亿元，同比增长51.74-53.21倍；主因系公司新材料产品市场需求旺盛，量价齐升，盈利能力大幅提高。天股份2021年三季报业绩增长同样超10倍，公司六氟磷酸锂产销两旺，销售价格提升，拉动业绩同比大幅增长。此外，西藏珠峰、天赐材料、中矿资源、蔚捷锂电、恩捷股份、晶瑞电材、中材科技、永太科技集体披露三季报预增公告。

创业板三季度波动明显

第三季度，创业板共有60家公司成功挂牌上市，其中资本货物、材料、技术硬件与设备公司数位列行业前三。2021年前三季度共有145家创业板企业上市交易，其中第三季度共挂牌60家，为近两年单季度挂牌数峰值。

创业板波动明显，7月下旬创业板指最高突破3500点，随后震荡走低，最近一个月基本维持在3200点附近震荡。2021年第三季度，创业板整体市值基本维持在12.5~13.5万亿元之间波动，且呈现出震荡走低的态势。2021年第三季度，创业板上市公司首日涨幅分化明显，最高涨幅近2000%，最低涨幅不足20%。其中，读者文化以1943%的涨幅位居首位，力量钻石涨幅亦超过1000%。

截至9月30日，创业板前十大权重股占创业板总权重的近50%，其中宁德时代权重最大，为15.75%，总市值为1.22万亿元，东方财富和阳光电源位列第二和第三，分别为7.03%和4.31%。2021年第三季度，东方财富位列创业板成交额首位，达5269亿元；宁德时代、阳光电源成交额均超过3000亿元。

2021年第三季度，新上市的60家创业板公司主要分布在11个行业中，其中资本货物行业有15家，材料、技术硬件与设备行业分别为12家和10家。

科创板三季度总市值同比增长超60%

新股上市叠加行情上涨，各板块总市值都大幅上涨，截至9月30日收盘，科创板总市值为5.02万亿元，较2020年9月30日总市值3万亿元上升2.02万亿元，市值增长67.17%，位于增长榜首位。中芯国际、大全能源、金山办公、传音控股和天合光能5家成功挤入千亿市值公司之列，并不逊色于主板企业。

2021年三季度科创50指数已回到年初开始的地方，由1398点拉开序幕，8月6日最高上攻至1639点，随后持续快速回落，最新报收1368点。前三季度科创50指数累计小幅下跌1.75%，跑输上证指数、深成指和创业板指。此外前三季度科创板共有126家成功IPO，合计融资1153.1亿元。随着上市家数的不断扩充，涵盖340多家上市公司的科创板已成为A股重要组成部分。

2021年三季度末共有341家科创板企业上市交易。其中前三季度共挂牌126家，较去年同期上市113家公司增长11.5%。2021年前三季度上市的126家科创板公司主要分布在9个科创主题行业中，其中新一代信息技术产业有39家遥遥领先，体现着政策对该产业的支持。另外生物产业排名也靠前挂牌数达28家，而相关服务业、数字创意产业和新能源汽车产业最少，均只有1家。

北京证券交易所成立

继续为创新型中小企业提供支持。今年9月，中国宣布深化新三板改革并设立北京证券交易所，以实施注册制公开发行制度。此举将为内地中小企业提供更多融资机会，并优化多层次资本市场的发展布局，整合中国资本市场的各不同部分。