



2021年开启了我国“第二个百年”奋斗目标的新征程，也是全面开启航空强国建设新征程的重要机遇期。航空工业文化中心/中航文化坚决贯彻党中央、国务院决策部署，全面落实国资委、集团公司关于国企改革三年行动的工作要求，紧扣集团公司“十四五”规划纲要，全面承接航空先进文化力战略，扎实推进国企改革三年行动，通过“规划+改革”双轮驱动，进一步增强竞争力、创新力和抗风险能力，为实现高质量发展、逐步打造成世界一流航空文化力传播平台夯实基础。

为集团公司改革营造氛围，聚焦主责主业，围绕集团公司“国企改革”等三大攻坚战，充分发挥航空工业融媒体中心、中国航空报社、中航传媒等行业媒体资源优势和新闻宣传特长，在《中国航空报》开辟专栏，《军工文化》出版“深化国企改革，优化治理结构”专题，及时宣传党中央和国资委等关于改革的精神要求，派出记者编辑加强与集团改革办和重点厂所的联系，及时刊登集团各单位改革进展情况，总结提炼典型案例，为深化改革营造了良好的舆论氛围。

推动党的领导干部融入公司治理。文化中心将党的领导融入公司治理各个环节，实现制度化、规范化、程序化，修订印发党委会议事规则、决策结构清单、“三重一大”决策制度实施办法等15项党建工作制度，明确党委前置审议的重大经营事项目录，召开16次党委会，审议116项议题，发挥党委“把方向、管大局、促落实”作用，进一步厘清各治理主体权责边界，正确处理党委与经理层的关系，努力构建协调运转、有效制衡的公司治理机制，党委会、董事会、经理层和职代会会议事规则规范有效。

三个新目标引领“五维”体系。2021年，集团工作会对文化中心提出了“三个新目标”，即：围绕“五大任务”，打造深入人心的文艺作品、文化产品，发挥先锋队、主力军作用，承担起、承接住航空先进文化力建设使命。这是集团公司党组对文化中心打造先进文化力的更高要求；是对文化中心

履行文宣工作新机制、开创“十四五”发展局面的最新诠释。为全面贯彻落实“三个新目标”，文化中心在深化改革中提出构建“五维”体系：树立改革思维，坚持市场化改革方向；树立治理思维，坚持和完善中国特色现代企业制度；树立资本思维，探索借助资本力量促进主业发展；树立发展思维，既完成功能任务，又注重市场业务；树立目标思维，以方案为行动路线图，做到可衡量、可考核、可检验。

治理体系支撑业务架构重塑。文化中心被列入集团公司重点子企业之一，迎来了文化发展的重大机遇，确立了航空文化产业与航空文化事业为主的“两翼”业务架构，实施推进“六统一”管理，将“文化中心”作为履行功能性任务使命的载体，融合文宣工作主责主业建设融媒体中心，完成重大新闻宣传业务、做强航空出版与服务支撑、打造创新型航空会展活动平台、科研型号影像服务力量，全力保障功能性服务保障；将“中航文化”作为产业化发展的实体，组织实施中航环球混合所有制改革，培育能够带动内部各项业务发展和外部产业链相关资源整合且具有核心竞争力的新型航空文化产业项目，推动航空文化业务在内容、技术、模式、业态和场景等方面的转型升级和创新发展，进一步增强文化中心作为先进航空文化力传播平台的市场竞争力。

为进一步提升治理能力和治理效能，文化中心充分发挥董事会定战略、作决策、防风险的重要作用，文化中心及所属子企业董事会应建尽建比例达到100%，并已全部达成外部董事占多数的董事会配齐建强目标。落实集团重要子企业董事会六项重要职权，通过建立和完善董事会制度体系架构，修订和优化各项董事会相关制度、管理办法，制定并印发《董事会建设制度汇编》和董事会行权支撑制度和办法，形成了较为完善的制度体系。

三项制度改革增强发展动力。全面贯彻新时代人才工作新理念新战略新举措，围绕新时代航空强国的使命战略和企业转型升级目标，深化“三

项制度”改革，根据公司特点先后制定经理层成员《任期制和契约化管理工作方案》和《考核管理办法》《薪酬管理办法》，强化契约精神，树立“收入与业绩挂钩”的鲜明导向，杜绝“大锅饭”现象，将收入固浮比全部调整为“3：7”，对连续两年亏损单位的主要负责人实施“退出”政策，依据考核排名实行末位调整。推进干部五大体系建设，大胆提拔和使用年轻干部，80后干部占比近70%。激发干部队伍激情和活力，对14%的领导干部开展了轮岗交流。有9名员工因考核排名末位被调整，同时推进市场化优秀人才引进，新引进人员中重点院校占比超过90%。真正实现了干部能上能下，员工能进能出，收入能增能减。

创新激励提升内核动力。制定具有鲜明特色的超额利润奖励制度，充分运用年度奖励制度、项目专项奖励等多种激励手段和工具，加强考核激励，最大限度激发人才创新创造活力。实施创新驱动业务转型升级，加大项目研发力度，通过两批申报评审决策，投资核心能力建设项目12个，全年研发投入占比达到3%，其中中小飞侠大闯关项目顺利完成验收，知识服务平台建设、航空STEAM科普教育课程体系构建等项目稳步推进，随着航空工业融媒体中心、航空工业数字声像资源共享中心(DSC)的建成使用，文化中心已经初步具备数字化特色的文宣担纲能力。

对标一流按下发展提速键。坚持“学先进、找差距、促转变、谋发展”的改革要求，从组织建设、新闻出版、会展活动、品牌维权等多个维度对标领军企业，制定35项重点任务对标清单台账，通过对标一流，加快从服务主业到担纲主业的改革发展，大大提升了核心竞争力。融媒体中心建设项目成功通过竣工验收，在国资委央企首家编制发布并启动实施融媒体中心标准规范，并荣获我国新闻传媒业国家级最高科技奖项——“王选新闻科学技术奖”一等奖；科技出版支撑主业能力提升，《中国飞机》等3种书籍获得国家奖项，《70年70事》《中国预

警机简史》《顾诵芬传》等精品图书陆续推出；期刊业务加快发展，《环球飞行》荣获中宣部“期刊主题宣传好文章”，《国际航空》65周年专刊获航空工业董事长谭瑞松寄语，《航空科学技术》影响力较2020年增长127.84%，向核心期刊持续迈进，全年期刊获省部级以上奖项3个；航空文创业务由被动寻找向主动上门转变，产品开发、渠道拓展逐步形成稳定工作模式；会展业务积极研发5G时代下数字化展陈方案，并以2021中国航展设计方案为基础，开发推出永不落幕的“智慧云航展”；航空工业声像数字资源共享中心建设完成，形成了从任务领取、拍摄、素材入库、素材查找与调用、视频编辑剪辑与包装、三维动画设计、成片交付等全流程的全面数字化影像生产体系。

瘦身健体助推管理效率提升。贯彻落实集团公司有关“瘦身健体、提质增效”要求，持续推进股权调整，实现股权和管理权统一；持续瘦身健体，结合集团赋予文化中心的定位和要求，推进对外投资清理与处置工作，通过无偿划转、清算注销、转让退出等方式，完成清退或注销13家公司，与主业无关的控股公司全部清理完；建设以决策中心、管控服务中心、业务执行单元为框架，上下贯通、统一高效的组织体制，以本部作为母公司，集中所属单位的全部资源设置6个部门负责职能管理，实现了穿透法人结构的“六统一”，本部与业务单元合理分工、界面清晰，形成以战略为指导，以经营为主线，以业绩管理为后盾，初步实现战略运营一体化体系的闭环管理。

改革是实现高质量发展的永恒主题，文化中心将抢抓机遇，坚决贯彻落实集团公司党组各项部署，解放思想、转换思路、创新管理，始终不断探索改革发展的新机制、新效能、高效、快速构建文化事业繁荣与文化产业发展的格局。

（航空工业文化中心供稿）

# 文化中心以改革助先进文化力提升

# 宝成：逆境奋起创新变革

| 王红霞

2021年是“十四五”发展规划开局之年，更是航空工业宝成实现三年扭亏脱困目标的胜利之年。三年来，在集团党委、机载党委和GNC事业部的关怀支持下，宝成新一届领导班子带领全体宝成人以“航空报国”精神为引领，全力落实集团战略，逆境奋起创新变革。2021年，在军品交付任务越来越多、在岗从业人员压降600余人的情况下，提前完成国资委三年扭亏脱困任务，运营质量实现持续大幅改善，经营性利润和EVA增速远大于收入增速。2021年，经营性利润同比增长246%；经营性EVA同比增长1050%，收入同比增长10%。经济运行质量进一步提升，“两金”规模同比下降23%；“两金”占比同比下降40个百分点。

为了打破生产交付瓶颈，宝成大力推行“四早、五更、三一切”的生产文化理念，即“早策划、早安排、早发现问题、早解决问题”，“更加均衡、更加准时、更加从容、更加精益、更加全面”和“一切围绕生产、一切服务生产、一切服从生产”，并严格落实到科研生产交付的各个环节。推行看板管理，强化节点意识；实施精益生产，消除等待浪费；识别流程堵点、慢点，逐个攻关化解；建立零件齐套日报机制，实现快速响应；倒逼加工制造，科学考核装配，为全年提前完成生产交付奠定基础，破解了军品生产交付滞后的历史难题和瓶颈，军品科研生产交付越来越好。通过生产组织“打法”上的变革，摒弃了传统的“大会战”“大突击”式的加班减少，工作效率明显提升。2021年产出整体快速增长，历史上首次实现三季度完成全年91%的任务目标，率先实现“2341”特高高质量均衡生产交付，改变了2018年“1225”的被动局面。2021年累计合同签订较2018年增长70%，并提前1个季度完成全年签订目标。

主动融入，积极推进事业部产业链协同。三年来，从制造业务箱体组件接产入手，逐步过渡到部组件装调、再到系统级OEM，成熟一个推一个，最终实现市场、技术、生产、管理等全方位整体融合。公司联合生产项目实现快速增长，2020年合同较2018年增长13倍，2021年，联合生产合同累计签订同比增长54%。

深耕大军工领域市场开发。2020年，大军工合同同比增长58%，其中某产品在某大客户的份额从20%提升到60%，2021年更是以两位数攀升；另一型产品订货更是从2018年的几十只跃升到2021年的近3000只，单型产品产值过亿；某重点培育业务，两年复合增长率更是达到55%，2021年的订单增长率达到三位数；坚持“小产品大市场”，深耕细作宝成“专精特新”产品，传感器及驱动业务规模突破亿元，同比实现翻倍；备件维修业务合同突破2亿元，为历年最高。

积极推进国企改革。公司积极贯彻国企改革三年行动精神，自筹资金1.15亿元，完成下属8户控股子公司剥离，推进“三供一业”分离移交、社区移交、4900余名退休职工的社会化移交。作为集团首批10个试点单位完成5户厂办大集体改制、工商注销及在岗200余人的分流安置，全面完成了艰巨的改革任务，实现“企业减负”向全面稳定顺利过渡。2021年，对照集团、机载三年改革行动方案，结合自身实际围绕完善中国特色现代企业制度、落实董事会职权、保障经理层依法行权履职、推进经理层成员任期制和契约化管理及“两非”清理等重点任务和关键工作，制定了52条改革举措，并组织实施，对照集团重点改革任务评估要求，完成率94%。三年来，宝成破解瓶颈持续活血，消肿化弊解决“病灶”，填了旧坑、依靠创新发展在带息负债规模持续下降的情况下，缴清了截至2018年底历史欠缴的9184万元养老保险，解决了职工关心的现实难题。

创新管理质量制胜，全面提升产品质量。严格落实质量责任，建立质量问题负面扣分机制，出台《质量问题负面扣分（暂行）办法》，以行政处分为主，对个人质量意识进行终身考核，增强员工的质量责任感，杜绝低层次质量问题发生，提高产品质量。实施全面质量提升工程，制定下发《全面质量提升工程实施方案》，压实责任并严格落实。加大瓶颈问题解决力度，不断提高产品质量，各类质量问题逐步收敛，质量问题数量2019年、2020年、2021年分别较2018年下降19%、32%、40%，产品质量不断提升。

## “飞控精英”养成记 ——记航空工业沈阳所飞行控制部培训分中心

| 刘然



### 精心筹划 营造飞控特色培训文化

飞行控制部培训分中心成立伊始，便以人才能力盘点为抓手，摸底部门人才结构、能力素质、知识技能等方面的优势和不足，并依据“十四五”及本年度部门承接的各项科研任务、能力建设发展需求梳理各专业的学习地图和人才需求，对本年度培训任务精心筹划，有序执行。

### 确有成效 人才素质与培训能力综合提升

沈阳所飞行控制部借助培训，实现了人才素质、培训流程、授课能力等方面的综合提升，做好“飞控精英”的“引路人”，形成人人皆可成“精英”、人人尽展其英才的良好局面，为部门后续培训工作的开展与优化奠定了良好的基础。实现了聚力团队建设，解决飞控发展人才需求；发力型号任务，理论培训精准对接工程；助力预研创新，青春活力激发新动能。

人尽其才则百事兴。要笃行航空强国使命，就必须有一支“忠诚奉献、逐梦蓝天”的航空人才队伍。沈阳所作为主机所，致力于造就一代又一代的航空领军人才，为党和国家研制出“好用、管用、顶用”的先进航空武器装备，捍卫神州大地的和平与安宁。

创新驱动发展，人才驱动创新。当今世界百年未有之大变局正在加速演进，航空工业沈阳所作为“中国战斗机设计研究的基地，航空英才的摇篮”，十分重视人才培养与人才梯队建设，将人力资源管理上升为战略经营，成立了沈阳所培训中心。

沈阳所培训中心在所党委领导下开展教育培训工作，下设员工培训中心、供应商培训中心、用户接装与维修培训中心及科研部门培训分中心，人力资源部建立基于任职资格体系的培养方案、聚焦科技创新领域、建立内训师聘任标准，各培训分中心建立培训课程体系、选拔分中心内训师、开展内部员工的培训。飞行控制部培训分中心承接沈阳所培训中心指导精神，在飞行控制部党总支的领导下，打造“精英学堂”特色载体，全年共举办“精英学堂”76场次，青年员工交流座谈会10场次，必修课程完成率100%，组建了一支掌握核心技术、具有航空报国情怀、特别能战斗的高端综合性创新青年人才团队。

### 迫在眉睫 飞控高效发展人才需求

沈阳所飞行控制部成立于2005年，组建之初只有40余名员工，至2021年已扩展至160余名员工，年轻员工快速成长是当前飞控队伍建设的重点问题。

年轻员工比例增加，飞控队伍建设需要稳中求进。以往单一采用“师傅带徒弟”的人才培养方法，不再适应于部门现状，转用“体系化集中培训、个性化师徒教学、阶段性有序升级”的培养模式，才能做好高效“自动化”的人才复制。

型号任务严峻，飞控技术骨干急需扩充。型号任务剧增，分散了专业人力，年轻员工尚需积累经验，加速年轻员工成长，扩充“独当一面”的技术骨干迫在眉睫。

面向“十四五”开局，创新动能渴求驱动力。飞控的未来需要更多的高新技术与颠覆性技术，培养“一专多能”的综合性飞控人才，点燃飞控年轻员工创新活力将是关键钥匙之一。

## 论班组长的自我修养

| 文振源

班组是企业的“细胞”，是最基层的组织。搞好班组管理，就是搞好一个企业管理的基础，而班组长正是班组管理的关键。

班组长既是生产技术骨干，又是全班生产管理工作的组织者和实施者。与工人同处生产一线，企业的规章制度、生产任务、思想工作等也都是由班组长来组织落实。作为航空工业洪都高教机油箱架下班组的班长，我认为，务实创新是重要源泉，班组管理必须从大处着眼，小处入手。要达到这个目的，班组长必须做好以下几个方面的。

### 提高自身素质 熟悉业务流程

班组长是一线生产的直接指挥者和组织者，在组织中起到承上启下的关键作用，班组长的管理水平和自身素质的高低直接影响企业的生产进度以及战略目标的实现。班组长首先必须要高度的责任感，对班组成员负责，对生产的质量负责，对上级下达的指标负责；其次要懂生产流程、熟悉业务知识、技术功底过硬，会使用班组里的各种设备，带动班组成员顺利完成工作指标。

每次召开班组班前会，我所在的高教机油箱架下班组，会讨论这个方面的内容：当天的生产计划、作业任务以及厂里的月度目标；头一天发生的工作问题以及解决方法；对近期表现优秀的班组成员进行表扬与肯定；分享近期企业的管理政策、文化方针等。

每一次的油箱试造过程中，班组长首先会逐一熟悉每份指令，与工艺员一起确认每一项工序内容，然后向班组成员指出操作中应该注意的每个细节。在操作上遇到难题时会立即叫停，及时找到工艺员进行沟通，并与班组长骨干成员集思广益，对难题进行分析，共同攻坚克难。

### 发扬吃苦耐劳 艰苦奋斗的精神

一个好的班组长必须以身作则，上班走在人前，下班走在人后，具备敢打敢拼、敢啃硬骨头、敢打硬仗的素质。当遇到困难，才是最考验班组长能力的时刻。在一次某型号飞机交付节点，受各种原因影响，导致留给下道工序的交付时间十分紧张，要跟紧交付进度，就需要把原本按正常操作流程必须5天才完成的工作在3天内完成。为此，班组长立即组织班组成员，进行动员鼓舞。“有志者，事竟成，别人做不到的事情不代表我们做不到！撸起袖子加油干！完成好这项工作，大家将收获荣誉和嘉奖，更能证明自己。”

为了加快工作进度，班组成员与时间赛跑，采取24小时不间断的作业模式，最终保质保量完成任务，守住了交付节点。面对紧张繁忙的工作，班组成员保持良好的心态接受挑战，以最佳的精神状态完成了任务，这是属于整个班组的荣誉。

作为班组长，在工作中必须对组员严格要求，但在平时的生活中要相互关心，互相帮

助。有困难大家一起解决，有喜事大家一起欢乐。只有和大家打成一片，保持着共同进退不怕困难的的良好心态，才能在工作中战胜挑战。在遇到下一个难题时，才能更好地展现出一个个班组真正的战斗力。

### 用好人用对人 做到知人善用

人是生产过程中最活跃的因素，是安全生产的实践者。解决班组中人的问题，就等于抓住了班组建设的关键。一个班组长由多少个成员组成，每个成员因为自己的性格、生活背景不同，对工作的态度也不一样。作为班组长，首先要及时了解组员的思想动态，要经常主动地与各位成员进行沟通，了解他们的思想动态，善于发现组员的思想问题，并根据每个人的具体情况，及时做好思想工作解决问题。

加强班组建设工作，必须坚持以人为本，每个人的工作能力强弱参差不齐，且各有所长。而每一份指令，每一项操作，只有选择最适合的职工去做，才能发挥团队的最大力量。充分调动班组成员的积极性和战斗力，使每位职工力所能及，干好本职工作，在分派工作时因人而异，只有注意每天工作中的变化并做好记录，及时调整，这样工作会起到事半功倍的效果。

班组管理是一个复杂的课题，尽管高教机油箱架下班组的工作取得了进步和成绩，但在一些方面仍存在不足。这些有待于我们在班组管理工作中继续改进，稳步提升。