

将改革效能不断释放



开拓创新，建功航空强国新时代

马宁

2021年是航空工业“深化改革年”。航空工业坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为引领，坚决贯彻落实党中央、国务院决策部署，在企业改革重要领域和关键环节实现了一系列重大进展。按照中央制定的《国企改革三年行动方案》和国有资本投资公司试点改革方案，航空工业加快中国特色现代企业制度创新实践，向市场驱动、创新驱动型企业深刻转型。这一年，航空工业更加注重激发活力，更加突出基层创新，圆满完成了全年改革发展的各项任务，改革效能不断释放。

中国特色现代企业制度取得新成效。改革牢牢把握“两个一以贯之”，不断推动中国特色现代企业制度建设，航空工业各级企业制修订了改革清单，全面建立实施制度，党组织把方向、管大局，董事会应建尽建，建立董事会企业全面实现外部董事占多数。落实董事会职权，经理层依法行权履责，各治理主体权责定位更加分明。航空工业总部、直属单位以及子公司全部制定了本单位党委（党组）前置研究讨论重大经营管理事项清单，加快建立各司其职、各负其责、协调运转、有效制衡的公司治理机制。市场化机制实现新的突破，紧紧抓住经理层任期制和契约化管理这个“牛鼻子”，向市

场化管理转变。目前，各级企业的经理层任期制改革不断推进，同时，建立市场化、差异化的薪酬分配体制，灵活开展多种方式的中长期激励，极大调动了干部职工改革的主动性，激发了广大干部职工的干事动力。

调结构、优布局取得新进展。持续推进处僵治困、压层级、减户数、清“两非”、清参股等专项工作。法人层级由11级压缩至6级，管理层级由8级压缩至5级；累计减少法人单位1093户；清理参股股权350项。先后退出房地产、煤炭、林业、风电设备、船舶制造、玻璃和矿产资源等业务，经营范围按国民经济分类精简了50%，通过退出非主业累计回收资金600亿元。一是错配资源有效归位。有效配置资源，主动将地产、物业、煤炭、船舶和矿产资源等非主业资源划转其他央企。盘活低效闲置存量土地，回血促进航空主业关键核心领域发展。二是资本运作减轻包袱。灵活运用产业基金、进场挂牌交易、引入外部投资者等运作手段，实现高效高质剥离。通过资产接收处置平台，累计对接企业处置项目近80项。三是建立机制防患未然。加强投资管理、债务管控、资金管理和成本管控，严格控制非主业投资，坚决堵塞经营管理中的盲点和漏洞，防止企业“脱困”之后再次“返贫”，出现“三年压减、三年新增”怪圈。

科技创新迈上新台阶。一是整合科技创新力量，攻克关键核心技术。以科研院所和领军企业为主导，联合产学研用及产业链上下游企业各方资源，打造产业链“链长”；组建智航院、鲲鹏软件创新中心等国家级创新平台，打造原创技术“策源地”；共建气动声学、飞机精细化强度设计与制造等一批联合技术中心，解决“卡脖子”问题。二是加快数字化智能化航空能力建设，赋能航空工业高质量发展。制定并发布专项规划，探索和实践在云架构环境下集团级应用建设和管理模式。组建智能制造协同创新平台、高端分析测试仪器创新联合体。开展数智化能力建设，实现生产线效率提高35%以上。三是募集资金、投资整合、产融结合、以融促产。采用资本运作手段，凝聚各方力量以服务企业战略、优化国资布局、促进产业升级。设立航空产业融合发展基金、航空产业链引导基金等，联合社会资本，助力集团培育有核心能力的专业化企业。航空工业继续以“产业布局优、竞争能力强、资本实力足、运营效率高”四大目标为导向，力争形成“新产业布局、新管控模式、新资本结构”三大航空工业新发展格局。

逐步推进构建航空产业新体系。一是组建新型航空产业集团公司。以主机厂所为主体，打造航空产业链链长。形成协同创新、紧密关

联、带动产业链供应链整体创新能力升级的产业体系，实现设计研发、生产制造、维修服务资源的系统整合。二是推进内部产业布局专业化整合。重组无人机产业、组建模拟装备产业专业化平台、调整优化通航运营业务、整合供应链业务，不断优化和稳定产业链供应链，确保安全稳定。三是强化向外军民融合、产业融合。推进“1+1+N”（政府+龙头企业+地方配套企业）发展模式，有序放开非核心制造能力。与成都、沈阳、西安、南昌等地方政府和民营企业共同打造了一批航空制造业集聚平台，实现社会化配套的集中管控和高效协同。四是务实推进“以混促改”。通过“引资引智引智”，“以混促改”“以混强产”“以混强资”，集团公司一批企业混改后股权结构更加优化、治理水平得以提高、经营效益稳步提升。

2022年是国企改革三年行动的决战决胜之年。面临新形势、新任务、新要求，改革的任务依然繁重，航空工业总部及各级单位将推改革、抓重点、补短板、强弱项，以改革破困境、抓机遇、开新局；切实增强政治使命感和责任感，坚定不移地推动改革发展再上新台阶，为不断增强国有经济竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力贡献航空工业力量。

沈飞：提升治理能力 引领企业高速发展

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。重组上市后，沈飞公司推进了“法治沈飞、数字沈飞、精益沈飞”建设。2021年，结合国企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。

加强党的领导，完善治理结构。沈飞公司将党委“把方向、管大局、促落实”写进公司章程，明晰党委在公司治理体系中的权责和工作方式，规范党委会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结合。

优化董事会构成，提升董事会能力。沈飞公司完善和落实党委、经理层、董事会“双向进入，交叉任职”领导体制，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，为董事会提升运作效率提供了保障。

提升治理能力，促进资本保值增值。重组上市后，沈飞公司借助资本市场的刚性力量推进企业体制机制的创新和优化，促进生产效率和效益的提升，增强发展动力和活力。公司治理能力也获得了监管机构和资本市场的认可，2019-2021年，公司连续三年获得上交所信息披露综合评价A级；2020年，公司荣获“中国上市金牛奖”之“最具投资价值奖”，董事长荣获“金牛企业领袖奖”；2021年，公司荣获天马奖“中国上市公司投资者关系之最佳董事会奖”。公司市值创历史新高，保值增值率大幅提升。



沈阳所：全面深化薪酬分配体系改革

航空工业沈阳所着力构建以能力和业绩为导向的能力绩效二元工资制度，全力打造精准化、差异化薪酬激励机制。

沈阳所以能力为导向的激励具体表现在，能力工资体系是基于任职资格管理体系构建的，任职资格标准等级按照初做者到权威者共划分六个等级，任职资格级别的晋升是员工能力提升的具体体现，等级标准包括基本条件、知识技能、行为素质和核心能力要项四个部分。每年所里开展任职资格认证工作，符合晋升条件的员工提交“核心能力要项”的举证材料，例如体系性改革创新、专业建设突破、重大学术或业务专业活动成果等证明材料。通过所里复评认证后晋级成功的员工，其能力工资也相应上涨。同时年度绩效考核结果也是影响能力工资的重要因素，每位员工都签订年度绩效承诺，绩效考核结果按A、B、C、D强制分布，并应用于能力工资发放，得A的员工能力工资涨幅大，得D的员工能力工资下调。

此外，沈阳所还构建了“项目主战、组织主建”的矩阵式科研管理模式，实行调整分配主体和量化分配两大举措，改革了科研绩效分配机制。一是调整分配主体，分配主体由科研部门调整为“部门+多项目”。实行项目和业务谁主管、绩效工资谁分配，对承担多项目或多个任务的员工，各分配主体“背靠背”分配，排除单一分配主体因主观认知和情感因素对分配结果的影响，盘活了“不得不给”的薪酬资源。二是建立量化分配机制，科研任务量化评价，且绩效工资量化分配。通过以“单位工作量”为统一标尺对科研任务产出进行量化，并将“工作量”作为科研任务绩效工资确定的依据，分配结果由平均化转变为差异化，实现从“事儿找人”向“人找事做”的转变。

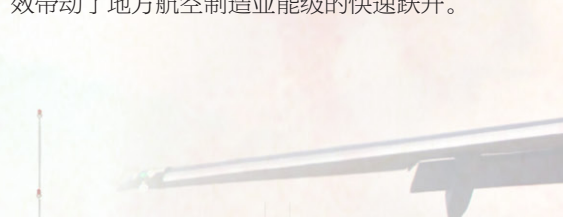
成飞：推进产业链结构性调整

航空工业成飞基于航空装备现代化建设和地方航空产业链升级以及公司快速转型升级发展的客观需要，按照“小核心、大协作、专业化、开放型”科研生产体系要求，与成都市新都区政府合作，携手建设集航空原材料下料仓储配送、零件加工、中小部件装配、工装制造、理化测试、热处理和产品检验于一体的专业化航空零部件配套集中发展区，即四川成都航空产业园。

产业园建设中，地方政府作为投资建设主体，充分发挥政策、配套和资源配套优势，成飞作为龙头企业，输出技术、标准和管理，负责专业引领和培育，配套企业投资建设生产线并提供协作配套，各方优势互补，按照“1+1+N”（政府+龙头企业+配套企业）发展模式，共同打造形成技术门类多、专业化程度高、配套功能齐全的航空零部件产业集群平台。

突出航空主机专业特点规划全功能产业园——以“四维度”梳理社会化配套需求；“专业化”设计绿色高效生产线；“集约化”布局航空特色共享功能中心。发挥“链长”企业优势建设集群化产业园——成飞加速产能释放，吸引企业集聚；建立评估模型，遴选企业入园；提供专业指导，支持产线建设。快速赋能入园企业提升社会化配套能力——提升“专精深”技术能力；实施“分层分级”培训，据统计，近3年对所有签约入园企业的管理、技术、操作人员实施专项培训近千人。健全园区管控机制构建稳定健壮的供应链——健全“全流程”供应商管控机制；建立“成飞云”数据协同共享机制。

截至目前，产业园已吸引社会和地方投资160亿元，签约企业优质企业20多家。零部件配套能力大幅提升，快速助推成飞转型升级发展，同时也有效带动了地方航空制造业能级的快速跃升。



中航国际：突出市场化经营机制 激发企业深层活力

率住任期制和契约化管理牛鼻子，刚性运用考核评估结果，深入市场化经营机制改革。中航国际全级次推行经理班子的任期制契约化管理。截至目前，中航国际本部及各级控股子企业经理层成员约300人与本企业董事会签署《岗位聘任协议》和《年度经营责任书》。中航国际始终坚持把“二十字”标准贯彻于市场化选人用人改革。开展投资企业领导班子综合评估，动态调整优化投资企业领导班子，推进领导干部能上能下，提高干部队伍活力。

持续推动市场化用工，完善员工职业通道。中航国际依照劳动法，与员工签订《劳动合同》，根据考核结果选用、调整、淘汰；同时，结合“三合一”整合，修订了《总部员工选用管理办法》《干部交流任职管理办法》等基础制度。在完善员工职业通道方面，中航国际结合战略发展需要，组织开展岗位梳理，评估岗位价值，完善员工的管理岗位序列、专业岗位序列“双发展通道”；健全任职资格评价体系，按市场原则优化员工选用及晋升评价方式，激发管理员工的积极性。

加快建立市场化的薪酬分配机制。首先，中航国际根据所属投资企业不同发展阶段和行业周期特点，动态调整投资企业的工资总额分配比例。其次，中航国际支持符合条件的企业开展股权激励和期权激励。截至目前，2家所属上市公司和1家高新技术企业开展了股权激励计划，覆盖核心管理团队和技术骨干共411人次，另有2家企业正在推动相关工作；员工持有公司股权的投资企业合计13家。从结果上看，3家已实施股权激励计划的企业实现跨越式发展，净利润年复合增长率都在20%以上，有效提升了企业价值和股东回报。

中航西飞：筑牢深化改革根基 提升公司治理能力

西飞党委将党建纳入公司章程，通过建立党组织和“三会一层”的治理结构，充分发挥党委领导作用、董事会决策作用、监事会监督作用、经理层经营管理作用，创新性构建了政治保证系统（POS），把党的领导作为最核心的“指挥棒”；通过一系列制度的制定实施，确保董事会机制健全、运作规范，使制度建设成为最有力的“助推器”；系统梳理外部监管要求，将监管内容要素化，确立了公司治理、信息披露、内幕信息管理和内幕信息知情人登记管理、投资者关系管理、证券发行与上市业务管理、重大事件管理、社会责任管理等7大类规范运作业务，依托运营管理体系（AOS），增加完善缺失业务单元和制度文件，实现流程、制度一体化设计，保障公司合规经营，用体系建设编织最严密的“防火墙”；引入外部董事，逐步完善外部董事选聘及考察程序、拓宽外部董事来源渠道、扩大外部董事队伍，实现外部董事人员构成科学，专业结构合理，形成公司科学决策，引外部董事构建最卓越的“生力军”；将党委和总经理办公会议题管理流程嵌入党建工作信息化平台常态化应用，通过利用信息化手段和统一的编码体系，建立决策事项清单库，与国资委“三重一大”监管系统无缝对接，增强决策的规范性和科学性，大幅提升决策管理工作效率，实现公司高效运转，将信息化建设作为最有效的“工具箱”。

中航西飞基于“业务全景视图+业务流程架构+制度文件架构”的体系架构，建立了以需求为导向、以流程为核心的“上市公司规范运作”体系，确保上市公司规范运作要求全面覆盖公司及子公司各项业务，并形成长效机制，为公司不断深化国企改革，实现竞争力、创新力、控制力、影响力和抗风险能力的提升筑牢基础。



通飞：减负聚能 助“鲲龙”腾飞

航空工业通飞面对产业现状，聚资源赋能量，助“鲲龙”腾飞。

做好“减法”。“减”“两非”企业。玻璃产业作为通飞最主要的非主业资产，占通飞“两非”净资产76.7%，营收规模占通飞总体27.9%，年亏损超亿元。为保证资源向主责主业聚焦，通飞在尝试整体打包公开征集受让未果的情况下，果断采取“统筹谋划、试点探路、分层分类、逐项突破”方针，在有效化解上市公司风险的前提下，率先溢价转让上市公司控股权，再集中力量处置债务法律风险最大企业，最终以超预算重整方案1.5倍的价格、超预期完成企业破产重整，实现玻璃产业整体退出，将不可能化为可能。在保证国有资产保值增值、多方共赢的同时，确保了清理回收资金及时向主业聚焦。

“减”历史包袱。采取一企一策制定方案压实责任、专题研究、定期检查、严格考核、及时奖惩，推进“处僵治困”、扭亏减亏、剥离企业办社会职能等专项治理工作。企业层级由7级缩减至5级，净压减企业96户，僵尸及特困企业全部出清或治理提升，企业亏损面缩减超50%、亏损金额减少近40亿元，三供一业、退休人员管理等企业办社会和历史遗留问题全面解决，实现聚焦主业谋发展。

“减”项目负担。在化解历史问题、集聚资源同时，及时优化调整公司产品产业结构，将非AG600业务职能、资产人员调整出研制主责单位，保障AG600项目团队心无旁骛抓型号。

机载：通过深化改革实现企业高质量发展

航空工业机载聚焦“专业化整合”这一机载改革发展的中心任务，解决企业的散、小、弱等历史遗留问题，通过深化改革以实现我国航空机载产业系统性再造和根本性变革。

机载公司认为，要着力打造具有国际竞争力的航空机载产业，只有在协同发展、产业拓展上有所作为，才能实现新跨越。这就要求航空工业机载必须持续推进结构性改革，可持续高效率发展高质量的主业，才能履行好承担的主责。

针对不同专业存在的具体问题，机载采用“专业领域牵头+基于供应链协同”、专业事业部等多种模式，实现专业化协同发展。

按照系统规律、产业规律和市场规律，航空工业机载组建了液压、燃油与环控系统，控制、导航与制导系统，座舱系统，悬挂发射系统，电力系统，防护救生空降空投，数据与传感等7个事业部后，逐步把事业部打造成为管理关系明确、业务流程清晰、内部协调高效、外部协同畅通、资源保障有力的责任主体。目前，机载产业供应链管理水平及核心竞争力得到显著提升。

通过共性技术研究和协同创新业务平台，机载公司以技术能力提升为牵引，突破产业研发中先进的关键、共性技术，提升和完善综合设计、系统集成、试验验证、精益制造、适航保障、维修服务能力，构建了强核心、大协作、专业化、开放型的机载产业协同发展新模式。通过成立上海民机机载系统工程创新中心，基于适航和可靠性开展民机机载系统的正向设计，利用上海的区位优势，加快培育民机机载系统集成商。



中航产融：精准发力 持续深化市场化运营机制

中航产融旗下航空工业租赁公司努力提升专业化运营能力，引入市场化机制，形成子公司制分立运营的架构，根据业务方向、发展定位不同，打造专业化运营能力，逐步形成独立运营，促进租赁业务专业化、产业化发展。通过在海南设立融资租赁专业化子公司，夯实航空业务专业化发展，逐步形成独立融资能力和差异化竞争力。

中航基金是中航产融旗下的公募基金，以市场化改革为契机，2020年6月引入战略投资者首钢基金。引入战略股东之前，中航基金公募管理规模仅10余亿元，在公募行业排名136/144名，位于后10%，举步维艰。引入战略股东近2年来，通过董事会牵头完成的公司治理结构的改革，公司面貌焕然一新，公募管理规模已突破200亿元，行业排名提高40余位，让资本市场看到了中航的品牌价值和影响力，为公司后续全面发展奠定了基础。

结合双方股东优势，中航基金成功申报并发行全国首批公募REITs，为全国基础设施企业盘活存量资产、提升基础设施运营水平、降低企业杠杆开辟了新渠道。2021年11月23日，中航产融旗下的中航基金举行“中航首绿能REIT第三季度业绩及分红交流会”，受到投资者的高度关注和积极参与。2021年第三季度，该项目合并口径实现收入1.0945亿元，净利润1809.657万元。从引入战投到深化三项制度改革，市场化机制的不断完善与推进，激发了中航基金的活力与成长力。

