

深化改革强动力 主动创新促发展

| 顾豪龙

2021年是国企改革三年行动的关键年，也是航空工业“深化改革年”，航空工业庆安坚决贯彻落实党中央、国务院关于实施国企改革三年行动的重大决策部署，深入推进国企改革三年行动，做到学习宣传贯彻全方位，改革行动方案全覆盖，重点任务“对标对表”全过程，既承接上级国企改革“规定动作”，又通过大胆实践，主动推行创新性的改革举措、探索开创改革新路，促进企业“迈向30时代，打造百亿强企”，科研能力向着国内一流，制造能力向着国内领先迈进。

“对标对表”推动改革行动方案全级次覆盖

庆安以深入学习贯彻习近平总书记关于国有企业改革发展和党的建设重要论述为首要任务。通过中心组学习、集中培训、专题讲座、发布工作动态等形式，深入贯彻改革三年行动。在改革月例会、总经理办公会、经济分析会等多种场合传达改革要求，引导广大干部职工明确改革方向，领会核心要义，掌握具体要求，用以武装头脑、指导实践、推动工作。

认真学习研究国资委、航空工业集团公司、航空工业机载国企改革三年行动方案及考核标准，逐条进行“对标对表”，在承接上级改革要求完成规定动作的基础上，结合企业自身特点确定改革自选动作，制定庆安《国企改革三年行动实施方案》和重点工作台账，为公司本部和子企业提供改革的行动路径和基本标准。同步组织纳入改革范围的全层级子企业制定子企业实施方案及工作台账，做到改革目标可衡量、可考核、可检验，确保高质量完成各项改革任务。

庆安《国企改革三年行动实施方案》和工作台账，包括7个方面重点任务、63项考核目标，98条任务举措，为保障年度工作目标的完成，按月分解细化形成《2021年改革三年行动重点工作计划》，通过逐层分解细化，明确节点，夯实责任，保证了上下贯通完成改革任务。同时，认真做好改革任务在各子公司层面扎实推进，通过

改革政策辅导、召开子公司改革专题会、现场督导检查等形式，确保改革三年行动工作全级次推进落实。针对重点改革任务，本部职能部门与子公司建立协同工作机制，有效推动了改革各项工作全级次落实。

贯彻“两个一以贯之”完善中国特色现代企业制度

庆安全面完成了公司本部及各子公司、托管企业公司章程的修订工作，把党组织内嵌到法人治理结构中，将党组织研究讨论作为决策重大问题的前置程序，发挥党组织的领导核心和政治核心作用，建立“各司其职、各负其责、协调运转、有效制衡”的公司法人治理结构。制定、修订了12项公司治理制度，把制度优势转化为治理效能。明确公司党委“把方向、管大局、促落实”、董事会“定战略、做决策、防风险”、经理层“谋经营、抓落实、强管理”作用，把党的领导融入公司治理各环节。

统筹公司党委、董事会、总经理办公会各治理主体关系，制定《党委前置研究讨论重大经营管理事项清单》《“三重一大”事项清单》等5项清单，确保各治理主体不缺位、不越位、不相互替代、不各自为政。按照“配齐建强、精干多元、能力互补”的原则，不断加强公司及子公司董事会建设，将外部董事占多数、落实董事会职权有关工作要求纳入子公司章程，确保符合董事会建设的子公司“应建尽建”，进一步落实董事会“六项职权”，切实保障经理层依法行权履职。

实施“三项制度”改革市场化经营机制持续完善

庆安严格贯彻落实上级党组织“全级次”推进企业经理层成员任期制和契约化管理要求，在公司本部及所属8家子公司范围内开展任期制管理相关工作，共建立任期制管理制度27份，签订2021年岗位聘任协议44份、年度业绩责任书44份，实施任期制和契约化管理的所属全级次子企业覆盖率达100%，包括经理层成员在内的领导班子成员签订岗位聘任协议和年度业绩责任书100%。按照管理权限，

实行“一岗一考核”“年度+任期”的考核模式，确保公司各项经营目标的有效落实。

人事干部方面，对照国有企业领导干部“二十字”标准，严格落实选人用人工作机制。持续修订完善干部管理制度体系，加大优秀年轻干部选拔任用力度，开展干部轮岗交流，注重竞争上岗选拔任用，推进不胜任退出等干部“下”的实施力度。全年修订完善干部管理制度10项，提拔或进一步使用干部62名，轮岗交流干部42名，退出原中层岗位干部91名，通过竞争上岗占比100%。

劳动用工方面，健全“公开、平等、竞争、择优”的市场化招聘制度，通过校园招聘、社会招聘、内部推荐等多渠道引进重点院校和高层次人才。2021年，公开招聘比例100%，引进重点院校毕业生占比较上年增加10%以上；坚持用工市场化，劳动合同签订率100%；强化全员绩效考核管理，突出员工市场化退出导向。

薪酬分配方面，坚持以岗定薪、按绩取酬、岗变薪变、能增能减，不断健全市场化薪酬分配机制。聚焦价值创造，以奋斗者为本，持续、大幅向科研生产一线倾斜；采取差异化薪酬分配方式，通过实施岗位分红、特殊人才津贴等激励方式确保薪酬向关键核心岗位、向绩优员工倾斜。2021年前10个月，有94.5%员工收入较上年同期有明显的增加，减少人员约5.5%。

以提升组织运行效率、破除“部门墙”为目标，大幅压缩公司管理机构数量，推进实施一级机构实体化运行，完成了8个机构的一级化运行，撤销了22个二级处室机构。成立制造工艺、检测技术两个专业技术研究所，与公司原有的航空设备研究所形成了设计、工艺、检测三大研究机构的格局，成为引领公司技术创新的“三大驱动力”，加快公司向科研生产型企业转型，推进设计、工艺与检测的高度融合。

大胆实践 探索开创改革新路

为加速构建现代化管理体系，对标国际一流企业，庆安与华为公司开

展了业务流程变革战略合作。通过开展业务流程变革，梳理并明晰了商业模式和价值链，构建了“运营、使能、支撑”3大类，11个1级流程，梳理出能力空白19项，待加强39项，制定了48项变革举措。通过流程变革梳理，显性化了价值链的完整创造过程，有效打破“部门墙”，为支撑“十四五”快速发展奠定了一定的管理基础。

开展精益应用实践项目，进一步挖产能、提效率、保质量、降成本，达到生产效率提升50%的目标，实现“2323”均衡生产。开展了55次全级次培训，成立了25个从公司、部门、车间级的作战室（单元），应用精益工具，针对影响年度任务完成的瓶颈点、难点、风险点等进行课题立项，特别是机载课题《磨齿零件产出满足订单要求》已按要求完成，月产提升150%。公司级8项课题已完成6项，效率提升72.2%，其中筒体发蓝镀铬平均加工周期由12.4天缩短至4.9天，旋动壳体松孔镀铬平均加工周期由8.2天缩短至4.7天。

以问题为导向，针对瓶颈资源、冗长环节展开专项攻关，成立了设计工艺融合、质管检验技术、生产协同、供应链体系、信息协同等五个攻关组。围绕中心工作，以服务科研生产一线为根本宗旨，不断优化流程，提高质量、效率和效益。实现设计成本降低30%，研制周期缩短50%，器材入厂检验效率提升70%，关键二配件统型由192型减少至60型，全面推动公司高质量发展。

2021年，在“交付任务成倍增加，型号研制不断提速，作训保障需求迫切”的背景下，庆安基于“目标与问题”导向，切实加强管理理念转变，改革工作取得阶段实效。全年营收、EVA显著增长，为2025年打造百亿强企奠定坚实基础。后续，航空工业庆安将始终坚持把习近平总书记两个“一以贯之”的重要论述贯穿于国企改革行动当中，按照国资委、航空工业集团、航空工业机载等上级要求，切实把国企改革三年行动抓到位、见实效，实现以全面深化改革推动企业高质量发展。

昌飞：从生产管控源头抓起打造精益制造

| 本报通讯员 罗佳

进入“十四五”，作为航空工业主机制造厂，航空工业昌飞按照集团公司均衡生产考核目标，不断完善、优化生产制造过程，从生产管控源头指导、拉动均衡生产水平的进一步提升。

精益求精永远在路上

生产计划和生产准备是生产组织的源头，生产计划管控包括计划输入、编制、执行和考核。

多年来，昌飞公司生产管理的模式是计划员下令后，调度员对生产过程的现场跟踪，并对现场暴露的问题进行自下而上的拉动直至解决，最终保障零组件“尽快”交付。在整个生产组织过程中，生产计划员更像是一台布置和检查作业的“机器”，统筹管

控能力没有得到有效发挥，生产管理合力的形成始终欠缺“源动力”。

昌飞公司多部门联动，形成以精益制造为目标，聚焦“均衡生产、提高效率、降低成本、减少浪费”的工作方向，从生产计划自身管理角色转变入手，围绕任务输入、计划编制、能力平衡、物料准备、生产执行、计划调整、生产考核这条计划管理主线，重新选定并优化生产计划的管理抓手，自上而下梳理业务流程及信息断点，制定系统性解决方案，分阶段完善信息系统并验证应用。

昌飞公司在打破了原有“灭火式”“应急式”的生产计划模式的基础上，形成了以计划为“龙头”的生产计划管理模式、保障生产目标达成的生产准备监控模式和“自上而下”“自下而上”

的双线生产管控模式。

降本增效要物尽其用

在生产准备方面，昌飞公司从刀具、工具、工装保障等方面进行全新思考。对于工具的使用，团队采用“盘活”的理念，通过物尽其用的方式来实现降本增效。目前，面对相关单位积压工具，昌飞公司已完成了清单的梳理，落实积压工具形成的原因，并形成初步的处理意见。例如，将精加工车间的一些闲置刀具用以协调到普加工车间进行使用，从而实现“共享”目标；而针对部分车间出现大量已磨损刀具积压在库房无法使用的情况，则采取先进行返修再进行利用的办法，即如需要报废，要先由技术部门介入，确定达到报废的要求才能启动执行报废流程。

针对各个生产车间的大量模具、夹具、型架、试验器、吊挂、工位器具等工装产品，生产管理部则通过库存清查、分类和处置等管理措施来进一步减少库存资金及仓储保管成本。例如，在订货构型、借用构型2年或2年以上无生产任务的情况下，才会对定检工装办理停用手续。无生产任务的定检工装要办理停用，以减少定检工作量；工装超过5年没有使用的，定义为长期不用工装。昌飞要求，车间必须定期对长期不用工装的后续可利用情况进行评估，无法利用的进行报废处理。

面对精益制造，昌飞公司干部职工将继续聚力、聚智、聚心，紧盯目标任务不折不扣抓落实，提升精益生产领先创新水平，助推企业高质量发展。

企业管理

持续深化AOS管理体系建设 构建一流企业技术管理体系

| 沈菲

航空工业沈飞工程技术中心全面贯彻构建一流企业管理体系（AOS）领导小组（管理变革委员会）会议的总体部署，聚焦“精益沈飞”建设，对标世界一流管理，以流程为主线，持续开展管理体系改进，深入推进业务流程设计、应用和优化。

扎实推进“对标世界一流管理提升行动”

工程技术中心建立健全标准化技术管理体系。聚焦公司核心业务需求，以技术创新为抓手，面向科研生产、服务保障和型号任务，准确把握技术发展方向，全面系统规划“一代标准”建设，形成新一代标准、新一代产品、新一代技术、新一代管理、新一代人才相互促进、共同迭代的良性循

环。充分结合体系建设的PDCA循环，推动各项工作落地，确保标准化技术管理规范性、一致性、协调性、适用性，反哺公司标准体系迭代升级。

构建产品研发工艺过程管控系统。为结合以往型号研制过程中的实际情况，对研制阶段工艺工作任务进行WBS分解，形成论证阶段、方案阶段、工程研制阶段、鉴定定型、批量生产与服务保障阶段工作项目表，形成可视化流程图解，有效支撑公司型号研制过程管控。

工程技术中心优化设计更改贯彻业务流程。完善了各业务流程间存在的断点，解决了各功能支持部门管理职责交汇处的盲点，打破部门职责壁垒，提高了业务流转整体效率。

完善技术管理制度文件体系

工程技术中心以问题为导向，推

进制度文件改进和业务流程优化，提高制度文件质量及执行效果。2021年，对40余项制度体系文件进行了修订。以绩效为导向、流程为主线、信息化为平台、可视化为载体、管理工具为手段、执行机制为保障六个维度开展技术管理考评。

推进技术管理创新。深入推动“精益沈飞”建设，全方位对标世界一流管理，提升精益管理水平，强化精益制造能力，促进公司高质量发展，完成《知识产权管理体系建设及推进策略研究》等13项管理创新课题研究。

扎实开展理论知识学习

工程技术中心组织开展AOS理念、路径和方法的培训，提升全员管理能力。邀请流程信息化部专家对中层领导进行了题为《深化AOS管理，提升运营能力》的专项培训。同

时，开展内部《骨干层流程管理培训》《基础层员工“市场观”“客户观”意识教育培训》等专题培训，使大家对AOS理念、方法及未来工作方向和内容有了更为全面、深入的理解。

提升业务流程信息化水平。2021年，完成科技管理、工装工具管理、工艺管控平台等多项信息化平台的开发和优化，三维工艺设计系统等信息化平台在新型号上全面应用，业务信息化水平得到有效提升。

以AOS管理推进型号任务。工程技术中心将AOS管理工作推进与型号任务紧密结合，按目标计划管理方法，推进完成了多型科研飞机试飞任务，完成某型机首飞试飞规划、设计、任务评估、监控方案设计及执行。

助推后续重点工作实施

工程技术中心持续完善制度体系。

等人员充分发挥先锋模范作用科学组织、精准谋划，综合运用信息化手段，通过《材料代料表》《定额信息表》《计划台账表》《库存信息表》等表格，将工艺技术、供应采购、单元生产、库房发料等多个方面工作信息统一汇总形成1张计划材料协同保障信息表，精准、精细、精心指导和拉动技术室、材料供应室、生产单元、库房等单位工作。

仓储管理方面，对内，组建以马庆军、贾登云、焦红莉党员为核心的低温材料专项攻坚保障团队，无论中午、深夜、凌晨，全天候响应低温材料配套发放任务需求，做到随叫随到。对外，精细对接下游重要生产计划需求，提前预判准备，全覆盖精准配套，全力协同配合生产需求。同时，由于防疫形势严峻，低温非金属材料涉及很多进口材料，防疫消杀任务繁重、风险高，团队成员提高政治站位，严格落实防控措施，每周按业务组采集内外网采购数据，汇总分析，完成预警清单，严格按节点进行考核，确保指标的顺利完成。

四季度是生产的关键时期，新材料更改频率高，新增规格多，需求急，面对严峻考验，攻坚团队依据四季度经营和生产计划，按材料类别分解采购和项目指令，结合各车间生产投入特点及材料特性，编制合理的采购策略和组批方式。特别是采购周期不满足的新材料，及时落实现有库存及供应商现货情况，积极与设计沟通，通过改代的形式进行解决，在验收方面，通过现场二级SOCDP会议，及时与设计、测试、检验部门沟通，主动协调在生产及鉴定试验中遇到的一系列问题，确保不影响试验件研制进度，并采用共检等形式为试验件的配套赢得时间，确保各工作包的准时配套。

为完成年底库存指标，他们每周盘点库存情况，按材料大类库存指标落实到各业务组及个人，每周进行采购存贷金额分析及控制专题会，并按两金压控方案要求，梳理核销情况清单，更新每周核销情况，确保年底完成存货指标。

应急物资配套既包含疫情防控物资，又包含其他应急保障物资的采购，仅在过去的1个月，材料供应团队已多次半夜紧急沟通协调供应商，连夜取货送货入库，克服种种困难，按时配送到位。

生产物流攻坚队管理着计划保障、仓储、工装等业务，涉及公司毛料计划下达、原材料仓储配套和工装仓储材料配套工作，是公司生产的“排头兵”，对公司生产科研任务的顺利完成至关重要。各级负责人、党员、骨干

依据新增业务职责，眼睛向内，稳步梳理主责业务，加强相关业务流程及管理制度建设工作，补充短板，实现增量，逐步提升业务管理成熟度。扎实推进“一代标准”构建。以产品实现标准体系、运营管理体系及岗位标准体系三大体系为核心，以体系运行和标准效能评价两项评价机制为支撑，以一个标准化综合管理系统为平台，按照“321+”工作模式，全面推动公司标准体系优化和标准质量提升，实现“一代标准”工作的落地。

加强AOS专项培训。工程技术中心开展培训宣传，筑牢AOS文化根基，积极参与公司AOS管理体系培训和交流，学习先进管理工具和方法，提升员工AOS管理意识和技能。组织员工进行内部AOS管理体系培训，提升员工对AOS工作的了解程度，为公司全面推进AOS工作奠定良好基础。



党建引领促攻坚 配套保障创佳绩

——记中航西飞物流管控中心攻坚团队

| 张蓓 宁祺 郭惠萍 董升

接到西飞党委“担当使命·决战决胜”主题攻坚行动令后，中航西飞物流管控中心党委迅速传达，并组织决战决胜动员部署，掀起大干热潮。各级党组织突出加强党的领导，使党员、群众统一思想、统一行动、统一步骤，确保全体人员行动有方向、行动有目标。全体共产党员做到吃苦在前，享受在后，在危机和关键时刻挺身而出，充分发挥党支部的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用，促高质量业务提升。

材料供应攻坚队聚焦四个100%目标：100%完成指标；100%完成四季度生产配套；100%完成年底库存指标；100%完成应急物资配套，充分调动，发挥党的群众路线优势，相信群众、依靠群众、组织群众，做到上下一心、积极主动、体系联动、凝聚效能。为完成指标，制定行动策略，每周按业务组采集内外网采购数据，汇总分析，完成预警清单，严格按节点进行考核，确保指标的顺利完成。

四季度是生产的关键时期，新材料更改频率高，新增规格多，需求急，面对严峻考验，攻坚团队依据四季度经营和生产计划，按材料类别分解采购和项目指令，结合各车间生产投入特点及材料特性，编制合理的采购策略和组批方式。特别是采购周期不满足的新材料，及时落实现有库存及供应商现货情况，积极与设计沟通，通过改代的形式进行解决，在验收方面，通过现场二级SOCDP会议，及时与设计、测试、检验部门沟通，主动协调在生产及鉴定试验中遇到的一系列问题，确保不影响试验件研制进度，并采用共检等形式为试验件的配套赢得时间，确保各工作包的准时配套。

为完成年底库存指标，他们每周盘点库存情况，按材料大类库存指标落实到各业务组及个人，每周进行采购存贷金额分析及控制专题会，并按两金压控方案要求，梳理核销情况清单，更新每周核销情况，确保年底完成存货指标。

应急物资配套既包含疫情防控物资，又包含其他应急保障物资的采购，仅在过去的1个月，材料供应团队已多次半夜紧急沟通协调供应商，连夜取货送货入库，克服种种困难，按时配送到位。

生产物流攻坚队管理着计划保障、仓储、工装等业务，涉及公司毛料计划下达、原材料仓储配套和工装仓储材料配套工作，是公司生产的“排头兵”，对公司生产科研任务的顺利完成至关重要。各级负责人、党员、骨干