

坚持市场化改革 驱动高质量发展

中航国际以“双百企业”综合改革试点为契机，以深圳“双区”建设为驱动，结合市场化、国际化运营特点，不断优化完善公司治理体系，营造依法治企、管理规范、决策透明、运营高效的治理文化，促进公司高质量发展。“十三五”以来，通过市场化手段退出非主业，累计回收资金约550亿元，“两金”下降56%，带息负债下降37%，资产负债率下降5%，资产质量大幅提高，经常性业务利润年复合增长率达到21%。

构建中国特色现代企业治理体系 规范高效运行

一是坚决贯彻“两个一以贯之”，将党的领导融入公司治理。突出党委“把方向、管大局、促落实”作用，建立股东会、党委会、董事会、监事会、经理层中国特色“四会一层”治理架构，明确各治理主体权责边界，将党的领导与公司治理高度统一。通过党委前置研究清单、决策结构清单、“三重一大”决策清单等制度，确定33类党委前置研讨事项、25项决策事项。打造以章程为基础的“1+N”公司治理制度体系，规范投资企业章程，营造尊重章程、重视章程修订、严格执行章程规定的治理文化与法治氛围。

二是突出顶层设计，做实董事会决策的核心地位。为压缩管理层级、提高运营效率、降低管理成本，中航国际于2020年实施了香港上市平台退市及北京、深圳、香港管理平台的整合，由中航国际保留本级董事会的完整治理体系，对全资持有的两家平台仅设立执行董事，重大决策纳入股东权限，实现三个平台公司治理的统一，提高对投资企业的管治效率。在集团授权政策支持下，通过修订公司章程及制度，中航国际股东会层面仅保留12项法定与重大决策事项，明确62项决策事项为董事会权限，真正做到实董事会。

三是优化董事会建设，充分发挥外部董事作用。中航国际董事会中，由股东委派的外部董事长占多数。在此基础上，借鉴上市公司做法，引入独立董事，将董事会调整为“3+3+3”模式，即股东委派董事3人、经理层董事（含职工董事）3人、独董3人，进一步提升董事会配置的多样性和科学性。

2020年至今，中航国际共召开董事会46次，审议议题76项，外部董事提出31条建议，董事会吸纳23条，为重大项目决策、实施及经营管理提供有益支撑。对下属企业，中航国际坚持以总部派出董事为主，选择熟悉企业、有丰富管理经验的干部组建专职董监事队伍，与总部规划、经营、人力、财务等部门领导一同派出担任董监事，制定派出董监事管理及评价办法，加强筛选、跟踪及考评。在行权履职过程中，充分尊重董事个人依据专业素养与职业判断进行的独立决策，并有效结合公司战略对议案进行判断，确保决策科学有效。

瘦身健体，聚焦主业 促进高质量发展

一是加强投资管理，优化产业布局。中航国际以战略规划为引领，确定主业领域和产业领域布局方案，明确产业结构布局调整优化升级目标，聚焦航空供应链集成服务和先进制造

业等主业领域。

严控投资链条、优化权限管理，投资主体原则上控制在中航国际及二级企业，同时承接集团公司授权安排，结合投资企业定位、规模、治理成熟度等分级分类设置投资权限，不同类型企业的股权投资和固定资产投资权限进行差异化设定，提升决策效率、强化责任落实。

强化计划管理、严控非主业投资，对主业范围内的投资，制定年度投资计划，并与年中调整有机结合，提升投资计划的科学性、精准度；严控非主业投资，一事一议，从严把握，近三年中航国际主业投资金额占比98%。

期间，深南电路高端IC载板等一批主业投资项目相继落地，为相关业务全球影响力提升奠定了基础，也推进了公司产业布局的快速优化。

二是市场化手段退出非主业，优化资产结构。中航国际以“瘦身健体”提质增效为手段，先后退出地产开发、煤炭、粮贸、船舶、物业管理等业务，顺利完成“两非”清理年度任务，企业户数减少49%。

在清退过程中，坚持市场化交易原则，兼顾效益和效率。对于存在市场公允价值的资产，如地产等，通过挂牌交易竞价出售，最大限度实现国有资产保值增值；对于市场化退出困难的，如煤炭、船舶业务，在国资委协调下通过央企间无偿划转或协议转让实现退出。通过退出非主业，中航国际累计回收现金550亿元。

三是推动内外重组整合，优化资源配置。积极撬动资本市场资源和政府资源，近两年深天马及深南电路实施非公开发行股份及发行可转债，累计募集资金超90亿元，全部投资于主业发展；深化上市公司与政府经济发展合作，积极争取地方政府优惠政策支持，引导政府投资平台与社会资本参与上市公司增发成为股东，加快主业发展步伐。

在公司内部，有序推进专业化整合，组建供应链科技公司，打造专业化航空供应链集成服务商，规模效应逐步显现。

深化市场化经营机制改革 激发企业内生动力

一是以任期制契约化管理为突破口，激发领导干部担当作为精气神。中航国际全级次纳入考核的177家企业共有班子成员279名，全部实施任期制契约化管理。

在考核指标制定上突出精准性，传导经营压力，以中航国际年度经营业绩考核及战略规划分解为导向，结合班子成员分工，实施3+N指标设定模式，即3个通用指标和N个个性化指标；在考核结果运用上突出挑战性，中航国际经理层成员薪酬管理办法中规定，绩效年薪占70%，绩效考核兑现系数分为三等，实施阶梯式激励模式，从机制设计上引导经理层主动提高。

二是持续推动市场化用工，激发员工奋斗热情。修订《员工选用管理办法》《员工绩效考核管理办法》等制度，实现公开招聘、竞聘上岗、劳动合同管理、末等调整和不胜任退出制度化。

中航国际以人才培养为目标，构建了管理序列和专业序列的“双发展通道”职级体系，共设置12个职级，让“有才、有德、有

为”的员工都“有位”。按薪酬随效益浮动原则，制定《工资总额管理办法》，员工薪酬以绩效说话，部门负责人有权结合员工绩效与贡献度，对奖金包进行二次分配，调整比例最高达100%，高绩效员工得到进一步激励。结合岗位梳理和岗位价值评估，突出高价值岗位的薪酬竞争力，部分科技型企业核心科研人员薪酬达到本单位负责人的1.3倍。

三是探索中长期激励机制，激发企业内生动力。支持符合条件的企业开展股权激励和期权激励。两家所属上市公司实施了共三次股权激励计划，覆盖核心管理团队和技术骨干共387人次，1家高新技术企业开展了员工持股，覆盖24名核心人员，另有4家企业正在推动相关工作；不具备开展股权激励的企业，结合企业自身特点探索开展超额利润分享、项目跟投、科技型企业岗位分红等多样化的中长期激励方式。3家已实施股权激励计划和员工持股的企业实现跨越式发展，净利润年复合增长率都在20%以上，股权激励计划达到解锁条件，激励成效显著。

改革成效

一是公司业务结构和资产质量明显提升。通过瘦身健体及内部重组整合，更加聚焦主业，内部协同度提高，规模效应显现；外部积极布局产业链上下游，产业发展格局和产业链更加通畅。

“十三五”以来，公司法人层级从12级压缩到6级，企业户数减少49%；涉及国民经济门类减少至11个，行业大类减少至19个；两金下降56%，资产负债率下降5个百分点，公司整体资产质量大幅提高，资产负债结构得以改善，有力推动了战略转型。

二是公司经营质量稳步提升。中航国际卸下历史包袱，克服了业务退出、消化历史潜亏等因素影响，轻装上阵再出发。“十三五”期间，经常性业务利润年复合增长率达到21%，公司营收与利润持续保持稳定增长。2021年营业收入1837亿元，同比增长15%，利润总额43.5亿元，同比增长14%，经常性业务利润55亿元，同比增长25%。2017~2020年，公司连续4年获评集团经营业绩考核A级，其中三次位列第一。

三是公司决策效率大幅提升。中航国际通过修订公司章程等规章制度，公司治理的决策主体、决策权限和决策流程更加清晰，董事配备更加专业、多样、合理，董事会真正发挥决策、作决策、防风险的功能，经理层依法行权履职得到公司章程保障，各治理主体不缺位、不越位、不串位。公司决策效率及科学性大幅提升，近年来未发生重大经营风险与亏损。

四是公司市场化经营机制不断完善。通过任期制契约化管理、全员绩效考核、开展中长期激励等手段，中航国际干部队伍建设不断优化，一批绩效考核不合格的干部“下岗”，一批优秀人才“上岗”，一批青年才俊纳入后备人才库，得到组织培养。中航国际升级重塑经营机制，形成了“价值创造—价值评价—价值分配”的闭环体系。从经营班子到骨干员工，大家目标一致，干事创业精气神十足。

（中航国际供稿）



“团队精神让我们不断战胜挑战”

——记航空工业沈飞41厂热处理工段一班

| 樊光伟 刘琳

“师傅！师傅！”“大家快来看！”随着卷轴清脆落地，锦旗打开——正中“全国质量信得过班组”红底黄字展现在大家面前，锦旗上的落款是中国质量协会、全国总工会、全国妇联、中国科协。

郑伟师傅此时已是热泪盈眶……“师傅，你高兴得都流泪了！”“这锦旗是这些年我们对产品质量坚守的最好评价，今后，大家要继续努力，用融入到血液中的责任坚守去创造更加辉煌的明天！”

这个获得“全国质量信得过班组”荣誉称号的是41厂热处理工段一班，班长郑伟是这个班的领军人物，入厂20多年来，靠着出膛炮弹“勇往直前，绝不回头”的精神，在个人素养和工作技能上不断修炼自身的内功，从一名员工成长为一班之长。目前，郑伟正带领他的团队，在热加工的岗位上不断创造出辉煌的业绩。

狼道、蚁道——团队之道

“共同的事业，共同的战斗，让我们形成战胜一切挑战的力量，在丛林中，在草原上，我们就是神。”这是郑伟班组每天早会上学习《狼道·蚁道》中的一句经典语录。他们从书中一句句经典语录中学到了人生的真谛和精髓。他们也要共同地战斗：大到实现“第三个春天”的奋斗目标；小到优质高效地完成科研生产任务。热处理生产的主要方式是集体操作各种炉中的零件生产；主要特点是高温、高毒、高危。要想在这种特定的生产方式下，优质高效地完成热处理生产任务，班组成员们团结合作、攻坚克难的精神是必备的素质。

瑞士淬火炉是班组成员的常用设备，热效应的原理，经常发生导流筒变形的故障，使得用于吊装零件的工装进入炉体时卡死，生产无法进行。更困难的是：导流筒浸在硝酸钾和亚硝酸钠混合槽液的下面，无法维修，只有将槽液掏出，待导流筒修复后再按比例重新补充固体化学原料后才能进行生产。

郑伟的徒弟——副班长张鹏每次都是第一个冲上还有很高温度的炉顶，郑伟在炉下开吊车将铁槽吊下地面，在其他队员的配合下，将槽液处理得当。维修导流筒、吊装固体化学原料、倒入槽液剩余原料、加温融化、零件出炉生产。大家经过升腾热汽、高温、高尘的“考验”，都拼到了筋疲力尽，胳膊累麻了、衣服湿透了、脸烤得黑红，都毫无怨言。他们只有一个信念：为41厂科研生产任务的顺利完成奉献一份力量，实现自身的价值。

“狼和蚁的力量既来自个人，也来自团队。个人和团队力量的完美结合可以战胜一切。”这是郑伟在早会上的结束语。

精益求精——质量之魂

设备的良好运转是保证热处理生产质量的关键因素。为了改变化学热处理的生产现状，近年来，厂里先后引进两台用于

渗氮和渗碳的设备，设备先期的调试工作落到了徒弟张鹏的身上，这位2012年8月进厂的新员工，是郑伟班组持续开展“先学勤，再学技，立足岗位，练手艺”培训活动中涌现出的佼佼者之一。“调整参数、关闭阀门、记录数据、添加试剂。”这是每天调试现场传出的最高频的词语。为了使关键设备尽快投入到零件生产当中，设备调试团队的人员，每天奋战在调试现场的第一线，他们已经没有了下班时间的概念，心中只有完成调试任务的责任坚守、使命担当。

夏日，他们在高温的厂房内衣服被汗水浸透，还要忍着炉温的烤痛进行试验。有时设备出现故障，他们要与设备维护人员一起下到地下去调整设备硬件或维修管路。由于他们对设备调试质量精益求精的坚守，使得两台设备最后试验出的数据，各项指标完全符合工艺守则中技术要求。他们望着入炉生产的零件，已经忘记了疲惫，把艰辛的调试过程留作了美好的回忆。

凝心聚力——生产之本

以结构复杂、工艺要求精、校正难度大为生产特征的梁类零件是热处理生产的拳头项目。每次梁类零件送到厂里都似冲锋的号角在班组吹响。“号音”刚落，这些时刻践行“追求卓越过程，享受完美结果”班组愿景的小伙子，按照各自的分工，冲到淬火炉前：安全、设备、工艺、工装确认后，绑扎、开吊车、上工装、零件装车，大家分工明确、责任清晰。零件的出炉是团队合作的最好体现，大家面对900℃的炉温和通红的零件，有的拿着钩子夹住零件，有的开着吊车将零件吊起，有的用隔热手套扶着零件避免摇晃……大家眯着双眼、咬紧牙关、忍着烤痛，嘿！嘿！嘿！步调一致地将火红的零件转移到淬火冷却介质中。啦啦……浓烟升起，他们的脸被熏成了黑红色，几乎看不清模样。为了零件生产的准时交付，他们已经把满腔热血都融入到了工作之中。

梁类零件的校正是生产中的又一个难点且责任重大。因为，每个梁类零件的加工周期一般为几个月，最长的需要半年时间，如果零件校断报废，不但造成巨额的财产损失，而且生产进度将无法保证，势必对公司的零件生产造成巨大影响。郑伟和他的团队每次都是按节点优质地完成梁类零件的校正任务。他们成功的原因是什么？“我们身体里流淌着责任的血液，心中装着全体员工对我们的期望和信任。”正是这种“责任重大，使命在肩，勇往直前，实现目标”的精神，使他们在工作中披荆斩棘，不断攻克前进道路上的“堡垒”，占领最高的“阵地”。

不经风雨的洗礼，怎见美丽的彩虹；没有春天的辛勤播种，哪有秋天的丰收果实。在前进的征程中，他们将用长啸于蓝天中的怒吼，实现“春天”里战鹰苍穹守疆的梦想。

她是检验“大王”



| 蔡嘉艺

在航空工业永红质量安全部，有一位“大王”，产品检验线上她凝神注目，查数据、看产品，练就一双“火眼金睛”将问题一一找出。这位“大王”就是公司检验技术员——王莹。

王莹是公司资深的质量检验技术员，负责型号质量师、外场服务、现场问题处理、客户检验预验收等多重工作任务，作为7个型号飞机产品的质量师，她要负责产品从研制阶段至定型阶段全过程的质量策划、质量管理、质量控制工作，用专业和高标准去发现问题、甄别谬误。

检验工作往往需要一些“苛求”和“较真”，这背后是对产品过关、客户满意的绝对负责，包括王莹在内的检验团队始终以高标准严把质量关口，力求以质量过硬的精品、保障及时的服务成就客户。2021年公司被选为试点单位推行“客户检验助理”模式，王莹凭借

多年的丰富经验和专业水平被公司推荐为首批客户检验助理。作为产品交付出厂的最后一道关卡，客户检验助理直接面对的下一环节就是将产品交至客户手中，王莹深谙其中的严肃性，从而始终认真贯彻执行质量检验标准，秉持着成就客户，对客户高度负责的专业态度，充分在客户角度思考，完成和指导每一次、每一项产品的检验工作。无论待检产品的数量多少，交检线上王莹始终开启“挑剔”模式，表单、图纸、数据、记录、产品实物要逐一查验核对，在现场常能听见她说：“不对、需要修改、还要注意这里……”等等，各类大小问题都无处遁形，王莹也会第一时间就问题与相应人员和部门沟通反馈，给出专业的解决建议和指导，真正体现了专业和高效。

在检验岗位多年的钻研和历练，王莹以一丝不苟、严谨细致收获客户和同事的一致认可和好评。针对客户验收工作实施初期出现的过过程问题，王莹主动对验收流程进行宣讲介绍，监督客户验收计划编制执行、实施客户验收前产品质量符合性检查，协助质量问题查处，去年全年累计处理现场质量问题200条，编制10型产品转型报告，编制15型产品质量评审报告，助力保障了7项重要研制任务，是检验团队中名副其实的“大王”，同事们常说：“‘大王’检过的产品，放心”。

检验工作是为公司、客户保障产品质量达到要求，最大程度规避问题，王莹用她的严谨负责真正展现了用专业获得信任，以精品成就客户。

企业管理

业务流程变革赋能企业高质量发展

| 沈杰

近年来，随着航空工业庆安规模不断壮大，各类业务快速发展，对传统的管理体系构成压力和挑战，暴露出管理上仍然存在不全面、粗放、低效、权责不清等问题和不足，业务流程梳理和集成打通等方面尚存在优化提升的空间。为满足航空工业和公司“十四五”规划要求，迫切需要对公司的业务流程进行梳理与优化，助力公司业务发展和提升精细化的管理水平。

庆安基于公司当前发展现状，对齐公司战略目标，借鉴国际一流企业丰富理论知识及行业先进实践经验，规划公司未来3到5年的业务流程变革路径，以支撑业务发展战略。

成立变革项目推进团队，奠定项目有效实施基础。公司与华为公司开展业务流程变革合作，结合实际需求成立业务流程变革项目团队。项目团队由领导小组、项目办公室及业务流程组构成，组下设有战略管理、营销/销售、研发、采购、制造、人力资源、质量与流程管理、流程与变革管理体系八个组，负责研究制定该领域能力框架和流程架构规划、设计并规划公司未来3到5年业务流程变革目标，以奠定项目有效实施基础。

构建业务流程架构，明晰

公司未来业务提升方向。项目组梳理未来业务发展所需的业务能力框架，提供业务能力组合的全景图和业务管理基线，并从业务架构规划方法出发，吸收了公司商业模式和行业特点后，重新定义了公司的价值链，构建了基于“运营—使能—支撑”的流程框架，并在此基础上进一步设计了11个一级流程架构为主体的顶层流程架构及运作模式，明晰了公司未来业务能力提升方向。

识别战略对各业务发展诉求，优化业务流程架构。项目组对公司业务定位、愿景、目标分别进行了剖析，详细解读了公司战略对各业务发展诉求，从流程、组织、IT和运作机制及规则方面对公司存在问题进行诊断。结合上述业务开展，对标分析形成关键问题，提出改进举措相关建议，进而优化了流程架构。

制定变革路径规划，布局未来变革项目。项目组从“重要性、紧迫性、见效快及依赖与约束”四个维度制定实施路线规划，针对8大变革主题行生出21个关联变革项目，并对其进行边界划分和优先级排序，同时明确了各业务域价值主张。基于公司现状，提出3个变革项目的组合规划方案，根据方案内容安排，形成总体最优方案，为公司未来变革项目布局。

制定变革管理体系规划，

保障后续变革项目落地。为了给公司提供一个管理流程和决策制度，持续地对主要变革要素进行监控，制定决策，实现业务变革目标，项目组制定了变革管理体系规划，确定了变革愿景和定位、管控原则、变革流程和关键任务、组织与运作机制，有效保障了后续变革项目落地。

庆安以“不换思想就换人”、坚持“批评与自我批评”为原则，正视自身与先进企业差距，强势推进变革工作。通过对标国际一流企业，梳理并明晰了公司商业模式和价值链，构建了“运营—使能—支撑”流程框架，形成了11个一级流程的顶层流程架构及运作模式；识别能力空白19项，待加强39项，明晰了未来业务能力提升方向，制定变革举措48项。通过流程变革梳理，显性化反映了价值链的完整创造过程，反映业务本质（逻辑），实现端到端、跨职能的延伸，有效打破“部门墙”，实现“从客户中来，到客户中去”。同时培养出一支企业未来业务变革的先鋒队，大大提升了团队业务能力，积累了未来持续推进变革工作的经验。公司分层、分类、分级推进变革理念，实施方法全面应用，保障举措全面落实，进而有效支撑企业中长期的高质量发展。