

企业管理

细分赛道 打造道场 让更多千里马竞相奔腾



系列、技能系列推广打下坚实的基础。专业领导和技术骨干们开展高研班，学习战略管理、人才管理、变革管理、数字化转型等课程，初步掌握了战略解码方法论，制定战略规划与解码相关制度，优化试点专业人力资源滚动需求计划，形成了人才工程框架，制定了人才规划制度，在创新人力资源管理体系的道路上铿锵前行。

制定任职标准 明确前进方向

回想起答辩的情景，张杰说道：“在平时的工作中，其实很少有这么多专家一起对我们的成长提出中肯建议。虽然已经过去了一个月了，我仍然记得答辩时现场专家提出的建议和意见，这些给我指出了提升的方向。”

公司所有岗位按照业务性质的相似性都可以横向分为若干“赛道”，员工在自身岗位所处的“赛道”中提升能力，从而实现“人一能一岗”的匹配，为公司发展储备一批具有核心能力的人才梯队。

基于现行专业体系，公司选择了多个试点单位，覆盖4个先行试点专业、10个跟进试点专业，共选拔75名各试点专业专师和业务骨干作为学员，历时半年的学习和研讨，输出了任职标准模型、专委会架构、认证流程和试点专业任职标准。目前，机加、部装、总装、非金属4个先行试点专业任职标准已经出

台，并组织了相关员工进行材料提交和现场答辩，10个跟进专业的标准等待评审中。

在进一步了解211体系后，张杰补充说道：“我觉得这个体系建设除了给我们基层技术人员技能提升的方向外，也提供了专家化发展的希望。以前晋升就是一条路——当领导搞管理。现在看起来不同了，我们通过这个专业通道，不断提升自己的业务能力，达到比较高的层级后，相信能取得一定的话语权，受人尊重。”

作为评委，工程技术中心航电工艺技术办主任葛晓凯表示，通过这个专项，他在技术工作之外，也开始有意识地开展了对标、洞察与规划的一些工作。把这些原本比较碎片化的认知做了系统化、专业化的整理，从思想上和行动上提升了高度、拓宽了角度。

广搭学习平台 提升工作能力

在航空维修分公司现场，培训师高剑锋正在给一线工人熊超进行理论培训。他介绍说：“从2021年8月开始，结合与外场服务业务密切相关、制约本单位生产的瓶颈岗位，公司开展了‘一岗多能’人才培养试点工作，较好地满足了飞机维修对复合型人才的需求，降低成本，提高效率，进一步激发了钻研技术的热情。”

从接受工种技能的原则、常见故障、注意事项的理论培训，到设备工

具的实操培训，熊超是学得最快的那个。这位“90后”讲起话来语速飞快，“这次一岗多能的培训是非常好的，我本身是液压专业，是服务于操纵专业的，通过理论培训和实操培训，我知道了如何做好本身岗位的同时，也会注意如何服务好下一个岗位。”

从理论到实际，公司有培训道场、交互式电子培训手册和系统工艺试验室三个平台，全面提高职工的专业技能。

2021年公司启动复合材料、部装（铆装）、机加三个培养道场的建设工作。其中，复合材料道场已经建成，并组织人员参与到培训中来，另外两个道场还在编制教材过程中。人力资源部吕忠钱介绍说：“公司通过开发一套系统性和针对性的培训教材，建立满足多媒体教学、实操演练的培训道场，实现对从事产品制造工艺、生产加工、验收人员理论、实操培训与考评。”

直升机交互式电子培训手册早已开始在公司推广使用，并逐步编制和完善了考试题库，目前已完成四千多道试题的编制。公司千余名技术人员都利用该平台进行了学习和考试，能力得到了一定的提升。

而对于工艺实验室，公司按照直升机系统划分，建设了航电系统、旋翼系统、传动系统等15个工艺技术实验室。公司将试验室打造成一个开放式平台，使得所有技术人员都可以借助该平台进行工艺技术研究或工艺改进方案验证。通过系统级培训教材、系统元器件分析等工具，公司正在培养一批精通系统安装工艺、掌握系统功能原理、了解附件主要故障模式的技术人员，为核心技术攻关打下良好基础。

“211”人力资源管理体系建设的阶段性成果颇丰，在公司党委的坚强领导下，干部职工心向未来、忠诚履职、追求卓越，努力干成一番新事业、干出一片新天地，与祖国航空事业的发展同频共振、与时代的进步同向同行。

| 王红霞 余洋

为打造基于精益生产的AOS管理体系能力，逐步实现管理体系化、管理能力现代化，航空工业宝成持续推进对标提升行动，在“三上三下”沟通迭代的基础上，下发了2022年度对标提升行动暨AOS管理体系建设工作专项计划，针对梳理确定的全年14个对标提升项目，从对标对象、对标重点、提升目标、差距及问题表现、项目节点、责任单位、负责领导、项目负责人等维度进行了细化明确，做到了“项目、目标、措施、节点、人员”五落实。

此项工作以集团公司对标提升行动实施方案为指引，坚持体系对标和业务对标同步推进，坚持构建符合宝成实际的AOS管理体系，形成长效机制，提升公司管理水平和能力，提高管理效率和效益，实现体系化管理和运营。

在对标提升行动中，按照三年改革行动工作要求和集团对标提升行动总体安排，宝成梳理影响公司高质量交付、两金压控等重、难点问题、“卡脖子”问题，对标行业标杆，学习成功经验和优秀做法，制定有效措施，系统提升组织绩效，要求到2022年6月底100%全面完成对标提升行动任务，年底前完成2021年及以前对标提升项目的经验总结和成果梳理，提炼固化形成可复制推广的标杆模式。

在持续深入推进AOS管理体系建设工作方面，按照AOS管理体系架构，宝成从合规要素融入流程、目标业务流程建模、端到端流程设计等重点工作入手，制定2022年AOS管理体系建设推进措施，明确了AOS管理体系建设工作计划和业务域与单位对标提升暨AOS建设工作团队分工矩阵，以确保按业务域全方位推进建设工作。

宝成要求各单位一把手要把对标提升行动和AOS管理体系建设放在与业务发展同等重要的位置，强化理论知识掌握，定期检查、指导本单位AOS推进工作小组落实公司计划情况，确保按计划内容和节点推进所负责业务域对标提升和AOS体系建设工作。公司AOS办公室要做好工作计划的组织落实、督导和检查评价，定期进行小结通报；专家组要发挥作用，做好对标提升行动和AOS管理体系建设推进过程中的技术指导；通过集中研学、专题培训等方式提升工作能力和知识水平，严格按照计划节点和阶段成果开展考核评价，确保对标提升行动和AOS管理体系建设达到预期目标。公司AOS办公室和各单位要及时总结本单位AOS管理体系建设工作成效和亮点，大力宣传，开展单位之间AOS建设和对标提升经验分享，持续营造体系建设和对标提升工作氛围，促进流程文化养成。

宝成细化落实年度对标提升行动

强化AOS管理体系建设

| 冯志坚

在航空工业昌飞科技大楼十一楼会议室内，5名评委正在认真听取非金属专业技术人员任职资格答辩。外面，工程技术部张杰有点兴奋，他刚结束公司首次组织的这个答辩，“我对这个项目是充满信心的，这次标准要求得非常细致，答辩能够较综合地考量到技术人员的能力，相信可以为公司的人才发展打好基石。”

不久前，一个事关像张杰一样的技术人员任职资格标准正式发布。随着逐步了解，他对这个新标准更加充满好感，一直在说：“这真的挺好的，比以前更能找到自己的定位和努力的方向。”

任职资格标准这一新项目是昌飞公司“211”人力资源管理体系的一项支撑举措。公司以制定科学合理的人力资源配置需求计划为切入点，通过优化完善评价激励体系和培养使用体系，实现人力资源能力和业务结构相匹配的目标。两套体系、一条主线、一个目标，合称为“211”。其正在激励引导干部职工与公司共同前行，助力建设新时代航空强国。

学习管理方法 把握人才战略

昌飞人力资源部副部长乐景玉表示，公司现在有时间、有精力、有信心去进一步做好人力资源管理，夯实基础，让公司的壮大与人才的发展互相成就。公司通过对标国内、国际先进人力资源管理，分析盘点人力资源管理现状，发现距离高质量发展要求有较大差距，决定用3~5年的时间，围绕“211”人力资源管理体系构建具有自身特色、科学的人才管理体系，扎实推动企业高质量发展。

经过多方考察，公司完成编制了《人才管理体系逻辑关系》《人才规划体系逻辑解析》《任职资格体系逻辑解析》等方法论手册，帮助全体干部职工学习“人才规划及任职资格”的系统方法论，以便全员达成对公司人力资源管理体系的共识，为后续在管理

经济 论坛

六个方面33项措施！国务院印发扎实稳住经济一揽子政策措施

| 曾碧琳

5月31日，国务院正式发布《国务院关于扎实稳住经济一揽子政策措施的通知》，提出了六个方面33项措施及分工安排，并要求各地区各部门靠前发力、适当加力，确保及时落实到位，尽早对稳住经济和助企纾困等产生更大政策效应。

六方面33项措施全面稳经济

一是财政政策，包括进一步加大增值税留抵退税力度、加快财政支出进度、加快地方政府专项债券发行使用并扩大支持范围、用好政府性融资担保政策、加大政府采购支持中小企业力度、扩大实施社保费缓缴政策、加大稳岗支持力度等7项具体举措。

二是货币金融政策，包括鼓励对中小企业和个体工商户、货车司机贷款及受疫情影响的个人住房与消费贷款等实施延期还本付息，加大普惠小微贷款支持力度，继续推动实际贷款利率中有降，提高资本市场融资效率，加大金融机构对基础设施建设和重大项目的支持力度等5项具体举措。

三是稳投资促消费等政策，包括加快推进一批论证成熟的水利工程项目、加快推动交通基础设施投资、因地制宜继续推进城市地下综合管廊建设、稳定和扩大民间投资、促进平台经济规范健康发展、稳定增加汽车家电等大宗消费等6项具体举措。

四是保粮食能源安全政策，包括健全完善粮食收储保障政策、在确保粮食安全清结高效利用的前提下有序释放煤炭优质产能、抓紧推动实施一批能源项目、提高煤炭储备能力和水平、加强原油等能源资源储备能力等5项具体举措。

五是保产业链供应链稳定政策，包括降低市场主体用水用电用网等成本、推动阶段性减免市场主体房屋租金、加大对民航等受疫情影响较大行业企业的纾困支持力度、优化企

业复工复产政策、完善交通物流保通保畅政策、统筹加大对物流枢纽和物流企业的支持力度、加快推进重大外资项目积极吸引外商投资等7项具体举措。

六是保基本民生政策，包括实施住房公积金阶段性支持政策、完善农业转移人口和农村劳动力就业创业支持政策、完善社会民生兜底保障等措施3项具体举措。

五部委当天发声

文件发布当天，发改委举行新闻发布会，解读国务院常务会议部署的扎实稳住经济一揽子政策措施有关情况。发改委、工信部、商务部、人社部、交通运输部有关负责人详细解读了稳经济33条落实举措。

发改委副主任赵辰昕表示，我国经济发展环境的复杂性、严峻性、不确定性上升，稳增长、稳就业、稳物价面临新的挑战。将全力推动扎实稳住经济一揽子政策尽快落地见效，着力打通制约经济循环的卡点堵点，合理扩大有效需求，确保粮食、能源、产业链供应链安全稳定，推动重点领域加快复工复产，做好重要民生商品保供稳价工作，保持经济运行在合理区间。发改委要求，地方政府或国有企业对盘活存量资产的回收资金，要确保主要用于重点领域项目建设，精准有效支持102项重大工程等，形成有效投资。发改委还鼓励有条件的地方向困难群众发放一次性补贴。

工信部副部长徐晓兰表示，工信部将以推动落实稳经济一揽子措施为契机，扎实做好防疫、促畅通、保主体、扩需求、稳预期各项工作，全力提振工业经济企稳回升，为稳住经济大盘提供坚实支撑。一是全力保障重点产业链供应链稳定。根据疫情变化情况，聚焦产业链供应链堵点卡点，动态调整省级“白名单”企业范围，推动加快省级“白名单”企业区域互认，并强化上下游衔接服务。二是以更大力度抓政策措施落地见效。近期工信部将加大工作力度，

推动政策靠前发力、精准发力，6月底前要形成实效。三是着力扩大投资和消费。加快实施制造业“十四五”规划重大工程，重点领域节能降碳重大技术改造，引导基础电信企业适度超前部署5G基站、大数据、工业互联网等新型基础设施建设。充分挖掘汽车消费、信息消费、绿色消费潜力，培育信息消费示范城市和示范项目，加快5G、工业互联网与垂直行业的融合应用。

商务部副部长盛秋平表示，对于本次扎实稳住经济一揽子政策提出的放宽汽车限购、减轻车辆购置税等措施，极大增强了市场信心，对提振汽车消费意义重大。商务部将重点从增加新车消费、扩大二手车流通两方面来促进汽车市场持续稳定发展。在新车消费方面，指导汽车流通企业用好阶段性减征乘用车购置税政策，鼓励有条件的地区开展汽车以旧换新，扩大新车销售规模。支持新能源汽车购买使用，破除新能源汽车市场地方保护，深入开展新能源汽车下乡活动，积极支持充电设施建设。

支持二手车业务，促进二手车商品化、规模化流通，盘活汽车市场存量。人社部已印发落实缓缴政策的具体实施文件，除政策进一步细化外，还要结合各省结合本省实际情况和基金支撑能力，着手制定具体办法，简化办事流程，授权区县进行审批，尽快让符合条件的困难企业享受到政策。

交通运输部正在研究制定农村公路扩投资稳就业更好服务乡村振兴的实施方案，预计2022年底，累计完成新建农村公路15万公里，实施农村公路安全生命防护工程8

万公里、改造农村公路危桥8000座。

新增留抵退税1420亿元 更多行业迎来及时雨

作为今年稳定宏观经济大盘的关键性举措，留抵退税将在更大范围内为困难企业雪中送炭。此次“进一步加大增值税留抵退税政策力度”作为第一方面的第一条被摆在了显著位置，并指出，在此前的基础上，研究将批发和零售业，住宿和餐饮业，文化、体育和娱乐业等7个行业企业按月全额退还增量留抵税额，一次性全额退还存量留抵税额政策范围。

留抵退税即对现在还不能抵扣、留将来才能抵扣的增值税进项税额，予以提前全额退还。根据国家税务总局公布的数据，4月1日~5月16日，共有9796亿元留抵退税款退到企业账户，再加上一季度继续实施此前已出台的留抵退税老政策1233亿元，今年共有11029亿元退税款退到了纳税人账户。此次一揽子政策措施再次表示，今年出台的各项留抵退税政策新增退税总额将达到约1.64万亿元。

对市场主体，尤其是此次受疫情影响冲击较大的行业企业而言，留抵退税相当于真金白银直达企业。这样的模式一方面效率高，另一方面针对性强，能够有效解决企业的资金问题。

针对困难行业，一揽子政策在保产业链供应链稳定方面也有所提及。例如明确提及加大对民航等受疫情影响较大行业企业的纾困支持力度，增加民航应急贷款额度1500亿元，并适当扩大支持范围，支持航空业发行2000亿元债券，鼓励银行向文化旅游、餐饮住宿等其他受疫情影响较大行业企业发放贷款等。

此外，财政政策还提到加快财政支出进度，加快地方政府专项债券发行使用并扩大支持范围等内容，如加快今年已下达的3.45万亿元专项债券发行使用进度，在6月底前基本发行完毕，力争在8月底前基

本使用完毕，在前期确定的交通基础设施、能源、保障性安居工程等重大领域基础上，适当扩大专项债券支持领域，优先考虑将新型基础设施、新能源项目等纳入支持范围。

金融让利 加大普惠小微贷款支持力度

在货币金融政策方面，提出了5项措施，涉及中小微企业和个体工商户等群体的延期还本付息、继续推动实际贷款利率中有降、提高资本市场融资效率等多个方面。要求“商业银行等金融机构继续按市场化原则与中小微企业和个体工商户、货车司机等自主协商，对其贷款实施延期还本付息，努力做到应延尽延，本轮延期还本付息日期原则上不超过2022年底。”“中央企业所属金融子企业要发挥引领作用，对2022年6月30日前发放的商用货车消费贷款给予6个月延期还本付息支持。”在个人贷款方面，要求“对因感染新冠肺炎住院治疗或隔离、受疫情影响隔离观察或失去收入来源的人群，金融机构对其存续的个人住房、消费等贷款，灵活采取合理延后还款时间、延长贷款期限、延期还本等方式调整还款计划。”

发补贴放产能 守牢粮食、能源安全

稳住国内经济基本盘的同时，也要警惕国际局势带来的连锁反应。受俄乌局势影响，全球粮食供应的平衡被打破，粮食危机以及农产品价格上涨随之成为当下热点话题。针对这一问题，一揽子政策明确提及健全完善粮食收储保障政策，将完善最低收购价执行预案，落实好2022年适当提高稻谷、小麦最低收购价水平的政策要求，根据市场形势及时启动收购。

为了保护农民种粮的积极性，此次一揽子政策进一步提出，将优化种粮补贴政策，健全种粮农民补贴政策框架。针对当前农资价格依然高企

情况，在前期已发放200亿元农资补贴的基础上，及时发放第二批100亿元农资补贴，弥补成本上涨带来的种粮收益下降。

受国际大环境影响的石油、煤炭等引发的大宗商品价格上涨同样不能忽视。一揽子政策也提到，加强原油等能源资源储备能力。谋划储备项目并尽早开工。推进政府储备项目建设，已建成项目尽快具备储备能力。

投资消费 双箭齐发

稳经济要“输血”，更要“造血”。在寻找经济的新引擎上，措施将目标放在了投资上，单在加快推动交通基础设施投资方面，启动新一轮农村公路建设和改造，在完成今年目标任务的基础上，进一步加强金融等政策支持，再新增完成新建农村公路3万公里、实施农村公路安全生命防护工程3万公里、改造农村公路危桥3000座。此外，还提及加快推进一批论证成熟的水利工程项目；因地制宜继续推进城市地下综合管廊建设；稳定和扩大民间投资，在供应链产业链招投项目中对中小企业联合体给予倾斜，2022年新增支持500家左右专精特新“小巨人”企业等。

促消费则更多聚焦激发经济的内生动力，释放潜力。一揽子政策提到稳定增加汽车、家电等大宗消费，如明确地区不得新增汽车限购措施，加快出台推动汽车由购买管理到使用管理转变的政策文件，全面取消二手车限迁政策等。

稳就业助纾困 平台经济健康发展

今年我国经济运行总体实现平稳开局，不过经济发展环境在稳增长、稳就业等方面面临新挑战。一揽子政策多次提到稳就业，比如“充分发挥平台经济的稳就业作用，稳定平台企业及其共生中小微企业的发展预期，以平台企业发展带动中小微企业纾困”。