

# 杨伟到航空工业南京机电调研

本报讯 8月13日，航空工业党组成员、副总经理杨伟到航空工业南京机电调研。杨伟一行察看了南京机电燃油、环控、能源传动等科研生产现场，了解了重点型号任务研制进展情况，听取了经营管理、科技创新、科研生产、质量整治、事业部推进等工作汇报。

杨伟对南京机电改革发展过程中取得的系列成绩给予充分肯定，希望南京机电系统梳理各个专业的发展脉络和新技术，抢抓综合化和

智能化的机遇，巩固发展“专精特新”的看家本领，拓展专业发展的视野和深度，进一步提供创新性的技术和产品解决方案。要坚持推动企业数字化转型，实施OT和IT的双轮驱动，服务于企业流程变革和效率提升。要继续推进机载事业部专业化整合，凝聚力量进一步发展和进步，强化党建引领并落实到具体科研业务发展中，抓好内部审计和安全生产等，及时发现不足并改进提升。（王奕斌 李远征）

# 第三届民航空中交通管理科学技术交流会在京召开

本报讯（记者 钟涛）8月11日，2022（第三届）民航空中交通管理科学技术交流会在京召开。本届交流会以“科技赋能，助力空管创新发展”为主题，旨在搭建一个具有前瞻性、开放性的特色交流平台，为空管行业发展和民航强国建设添砖加瓦。

会议指出，在新一轮科技与产业革命加速拓展的今天，世界百年未有之大变局持续深化，各国空管都进入了改革创新升级的重要历史阶段。疫情时期如何破局、如何化危机为机遇，实现全球空管持续保持安全、畅通、高效、绿色成为大家共同面临的课题，需要大家共同商议，提出解决方案。

在为期两天的交流会中，多位来自政府局方、国际组织、航空公司、高校及技术创新领域的相关专家、学者参会交流。他们分别围绕“城市空中交通体系建设”“空管数字化发展”以及“5G与人工智能应用”等行业热点进行分享，探讨了行业的未来发展趋势以及新技术的应用实践与未来探索。

针对如何破解新时期复杂信息下民航发展问题，中国工程院院士、北京理工大学党委书记张军认为，这需要强化空管基础与前沿技术研究，

加快推进科技创新跨界融合，构建空天地一体化的民航控制系统，同时积极培养空管国际化人才，构建国际航空智库，确保能持续向国际民航界做出中国民航的贡献。民航空管行业要在危机中育先机，于变局中开新局，探索新路线解决全球民航空管共同面临的问题，实现可持续发展。

“中国空管实现了从2016年的航班正常性68%至今天80%以上的管理跃升，这与业内的共同努力息息相关。”中国民用航空局空中交通管理局局长、党委副书记车进军强调，技术创新是未来空管高质量发展的源动力，要借助新兴技术、发展智慧民航新方向，依托科技创新建立起现代化空管交通体系。在“十四五”期间，行业要携手推进智慧空管建设的重点任务，全力推进空管现代化建设，让空管真正走在世界航行服务提供者前列。

本次交流会由中国航空学会航空电子与空中交通管理分会、民航科教创新攻关联盟主办，北京航空航天大学、南京航空航天大学与上海尧商务咨询有限公司共同承办。为配合落实疫情防控政策，会议采用“线上+线下”相结合的形式展开，各地区空管单位分别在各自驻地组织相关专家线上参会。

## 大国顶梁柱 奋进新征程

# 践行初心使命 服务航空主业

中共中航资产管理有限公司委员会

深化国资国企改革，做强做优做大国有资本是国企的使命任务，集团公司推进新时代航空强国战略，深化国有资本投资公司改革试点。中航资产承接集团战略，服务航空主业，通过深化改革创新、提升核心能力，为集团公司产业调整和资产结构优化贡献力量，为航空产业高质量发展保驾护航。

### 明确发展方向 践行初心使命

中航资产成立十余年来经历了不同的发展道路，为集团公司深化改革、瘦身健体与新业务开拓，付出了艰辛的努力，取得了积极的业绩，积累了经验与教训。新时代，在集团公司航空强国战略中，中航资产如何定位、向何处发展、怎么体现价值、发挥什么作用，这些都是必须要回答好的重要改革发展问题。

中航资产为改革而生，初心使命就是承接集团公司资产结构优化调整任务，提升资产价值。中航资产新一届党委领导班子深刻总结经验教训，全面落实党委“把方向、管大局、促落实”能力，把关定向，回归初心。多次召开党委专题会明方向、定目标、调结构，明确了“集团资产管理与经营专业化平台”的定位，以“承接战略、服务航空”为使命，以“盘活资产、创造价值、做专做优”为目标任务，形成了“成为具有航空特色的一流资产管理公司”的发展愿景和“共享、共担、共进”的价值观，将资产的接收与管理、资产的经营与处置、物产+业务作为三大主业，制定发布“ONE资产”1235发展规划体系。

不忘初心，方得始终。重新明确定位和发展方向、确定使命愿景和任务目标成为中航资产近几年改革转型取得的首要成果。

### 坚持改革创新 服务航空主业

中航资产持续改革创新，坚持高质量发展，盘活资产，维护价值，创造价值，在集团公司深化国有资本投

资公司试点工作和推进国企改革三年行动中承接资产结构优化任务。

### 构建资产管理“兵器库”

工欲善其事，必先利其器，中航资产不断打造资产管理专业化平台和工具。

推动设立航空资产调整基金。2021年集团公司与中国国新、中国东方联合设立航空资产调整基金，探索国有资本投资公司、国有资本运营公司、国有金融资产管理公司合作的新模式。该基金聚焦国企改革任务，是使命型、任务型基金，而非“挑食型”“唯利型”投资机构。中航资产负责航空资产调整基金的具体运行，推动三家央企的协同效应，努力成为连接起产业资本与金融资本的焊点和枢纽，打通资产与资金的“堰塞湖”，为集团公司“解困除痛”任务和产业转型升级提供服务与支撑。

成立北京航新运营管理有限公司。2021年中航资产与国新资产合资成立北京航新运营管理有限公司，作为资产接收处置平台，以完成出表任务为目标，拓展了调整类资产处置盘活路径，有助于提升“两非”资产处置效率，坚守国有资产保值增值红线。

上线航空工业资产交易服务平台。2021年7月中航资产完成了“航空工业资产交易服务平台”上线，旨在有效承接集团公司深化国有资本投资公司改革试点工作和推进国企改革三年行动专项任务。

### 构筑航空特色资产管理平台体系

中航资产深入总结以往资产调整处置的案例和经验，探索创新，构建“资产接收处置平台+资产结构调整基金”的“双平台”模式。

资产接收平台——北京航新运营管理有限公司。该平台定位于承接集团公司“两非”等调整类资产的主要载体，协助集团公司调整类资产快速出表。通过对接收资产分类梳理，优化管理和重新组合，夯实资产质量，使其满足基金收购条件后向基金平台转移。

对于无法提升盘活的资产，原则上以市场化手段对外转让、企业（业务）关闭或破产清算等。

价值赋能平台——航空资产调整基金。该基金首期规模30.9亿元，重点聚焦可溢价资产，以进场方式从北京航新运营管理有限公司及集团内各单位获得资产，实现调整类资产的一次退出，而后进行孵化、赋能、培育，与集团公司其他基金协同，继续提升价值，最终以股权转让、证券化等方式实现二次退出。

“双平台”运行以来，充分体现了“助力航空工业剥离企业真出表、‘两非’任务真完成”的结构调整初心使命。截至2021年12月，累计接收81户“两非”企业，实现20户“两非”财务出表和61户管理出表。完成6个项目和9.05亿元资金投放，其中94.58%为集团公司主业“解困除痛”类项目。另完成9个项目立项，拟投资金额15.23亿元，其中82.19%拟投向“解困除痛”项目。累计压减劳动用工总量3400余人。按期保质、全面超额完成2021年“两非”企业处置任务。

### 探索推进“ONE资产”管理改革创新

推进一体化项目管理运营模式。按照一体化思路，资产接收与处置项目建立任务协同、统筹核算与统一考评机制，实现从项目立项、启动、决策、实施、核算与考评的全过程统一管控。

深化“八统一”管理变革。全面开展党建、人力、计划、财务、合规、审计、纪检、综合管理等管理职能的一体化、信息共享与任务协同。实施基础管理体系、ARMS财务信息化系统、人力资源一体化数据库等管理创新工作。实现120余项规章制度向所属单位共享，探索实践一体化资金管理机制、一体化党建工作模式、一体化纪检审计合规模式等。

优化组织机构设置。中航资产加强本部市场化能力建设，突出主业调整组织机构设置，按前台、中台、后

台对本部部门进行优化调整，加强中前台部门设置及人员配置。在不增加编制数的前提下，调整优化后前、中台部门数量占比从原来的56%增加至72%，前、中台人员编制数从原来的58%增加至72%。

### 建强队伍聚集人才 打造专家行家队伍

加强干部管理，实现能上能下。调整优化干部年龄结构，完善年轻干部培养选拔和轮值制度，在本部和所属单位之间建立干部交流机制。

打造专业团队，推进员工能进能出。突出资产管理业务导向，采取员工自身转型、集团内引进、市场化选人用人等措施，制定高潜人才计划，推进实施员工轮岗。全面推行公开招聘，实现人岗匹配。

坚持市场化改革，深化薪酬效能提升。调整优化绩效考核、所属单位负责人年薪管理、项目小组绩效考核等制度。提高绩效考核比重，本部薪酬固浮比达到4:6，同一层级薪酬差异最多达20%。

中航资产深化改革、转型转变、实干见效，取得了转型发展的初步成效，受到了集团领导的肯定和表扬，资产管理专业化平台的功能初步实现，业务转型初步成功，形成了以专业化工具、专业化管理和专业化团队为优势的核心竞争力，加快推进经营重心从产品向资产转型，经营理念从被动向主动转型，经营工具从单一向综合转型，经营方式从处置向配置转型。

愿景引领成长，变革赢得未来。中航资产将践行初心使命，坚守使命定位，坚持以改革的思路探索商业模式、调整管理模式、变革经营模式、创新业务模式，全面增强竞争力、创新力、管控力、影响力和抗风险能力，努力通过盘活资产、创造价值，为集团公司资产结构优化调整作出更大贡献，加快建设成为具有航空特色的一流资产管理公司！

（上接一版）

### 全面加强党的领导， 为企业发展强根铸魂

党的十八大以来，航空工业积极贯彻落实党中央有关改革部署，在全面加强党的领导方面推动集团上下进行了一系列改革实践。

（一）全面完成党建入章，党的领导在公司治理中落地生根

《公司章程》是企业的根本制度，如同公司的“宪法”，在公司内部具有最高法律地位。2016年国资委部署党建入章后，航空工业立即着手对章程进行了全面修订，专门设立“公司党建”章节，确立公司党建的核心治理主体地位。所属各层级1000余家企业也全部完成章程修订，增添党委/党支部的有关规定，不管是作为生产制造的公司企业还是作为科研院所的事业单位，无论是全资子公司还是控股子公司，实现各领域、全方位的全面覆盖，不留空白、不漏基层。

全面落实“双向进入、交叉任职”。在所属二三级企业全面推行“董事长、党委书记、法定代表人由一人担任，总经理分设”的主要领导设置模式，实现企业治理结构和组织管理模式的重大转变。在确保外部董事占多数的前提下，除2名主要领导外，党委副书记和分管战略、财务的党组织领导班子成员可结合企业实际进入董事会，有效发挥党组织领导作用。

（二）深入落实“两个维护”，为公司治理注入政治遵循之根魂

建立第一时间、第一议题落实习近平总书记重要讲话指示批示的长效机制。制定贯彻落实工作办法，将习近平总书记重要讲话指示批示作为推动航空工业改革发展的根本遵循，坚定履行建设新时代航空强国战略使命。

坚持全面贯彻党的路线、方针、政策。制定《党组关于深入贯彻落实党中央重大决策部署工作实施办法》，重点围绕统筹推进“五位一体”总体布局和协调推进“四个全面”战略布局，持续推动集团公司高质量发展。

强化政治纪律。进一步加强向党中央重大请示报告工作，制订完善向党中央请示报告制度并督促落实，为党中央及时掌握情况、作出关于航空工业发展的决策部署提供有力支撑。

挥党组把管促的领导作用

完善工作制度。严格按照上级要求修订《党组工作规则》《党组议事规则》《集团公司党组“三重一大”决策制度实施办法》等，规范党组议事和工作流程。

有效发挥党组把管促领导作用。研究制定《党组前置研究讨论重大经营管理事项清单》，把重点型号、科技创新、深化改革等重大经营管理事项纳入其中，将“四个是否”作为党组前置研究讨论的核心依据；党组会与季度经济运行分析会、军品形势分析会合并召开，集中班子智慧，从事项、流程、机制上确保党组把方向、管大局、促落实的全面领导作用发挥到位。

党组既注重率先垂范，也注重向下传导引领。所属各单位参照总部制度，结合本单位实际制定或修订本单位的决策制度实施办法或实施细则，目前建立党委的180家子企业100%制定了党委前置清单，并按照规范要求结合单位实际不断细化、量化。

（四）建设选人用人体系，强化党对干部人才工作全面领导

坚持党对干部人才工作的全面领导。系统推进干部制度创新，将干部工作五大体系作为“导航仪”，将习近平总书记提出的国有企业领导人员“二十字”标准持续贯彻到选人用人全过程各方面。

激励党员领导干部担当作为。以正确选人用人导向引领干事创业导向，加强对敢担当善作为干部的激励保护，设立专项表彰奖励，正确对待被问责处分影响期满的干部，以组织为干部的担当促进干部为事业的担当。

构建实施、迭代升级新时代航空工业干部和人力资源管理工作体系。落实习近平总书记提出的干部工作“素质培养、知事识人、选拔任用、从严管理、正向激励”体系建设要求，着力建设忠诚干净担当的高素质专业化干部队伍。

（五）全级次系统抓党建，促进基层党组织形成堡垒战斗力

加强顶层设计。以系统化思维抓党建强党建，谋划构建了“1122”党建工作体系、“1121”巡视巡察工作体系、“5811”青年工作体系、“3511”工会工作体系等，借助运营管理系统（AOS）对党建全流程进行系统梳理和优化重塑，实现了全行业党的领导党的建设标准化、规范化、体系化。

坚持固本强基。以问题为导向，连续五年开展基层党建“十查十看”、问题与风险“双归零”“三抓三促”“一贯双双”“一对标两深化”等5个专项工作，查短板、补短板、抓整改、促提升，着力打牢基础、补齐短板。落实“四同步、四对接”要求，加强新组建新调整新业态以及管理层级较低单位党组织管理，持续整顿软弱涣散基层党组织，不断坚强基层党组织堡垒。

推动“双融双促”。以推进党建工作与业务工作双向融合、双向促进为目标，着力探索党建与业务有机融合的制度机制，坚持分类指导，制定印发加强型号研制全域、混合所有制企业、境外单位等新建党建工作指导意见，推动高质量党建引领保障高质量发展。聚力树标杆、争先进、锻长板，开展“示范·引领”专项工作，引领全行业形成党建提质升级、创新创优、比学赶超的良好态势，进一步发挥基层党组织战斗堡垒作用和党员先锋模范作用。

### 全面建设现代企业制度， 为企业发展立柱架梁

自2013年4月进行董事会试点以来，航空工业以完善董事会建设为抓手，全力推动中国特色现代企业制度建设，开展了一系列深刻的改革实践。

（一）系统开展顶层设计，治理体系架构搭建成型

完善治理制度。构建航空工业“1+N”公司治理制度体系，“1”为公司章程，“N”包括董事会议事规则、总经理办公会议事规则等规范集团公司治理运转的系列制度规范，以及指导子公司治理建设的“一个实施办法、三个方案、六个权责清单、五个规则、十二项基本制度”的制度框架体系。

规范工作流程。围绕党组会、董事会、总经理办公会等主体运转建立筹备保障机制，确保三会高效协调有序运行。建立督办机制，确保重大决策落实落地。将所有治理相关的工作机制纳入AOS，实现流程显性化、信息化。

建立动态管理机制。对整个公司治理体系中所涉及的制度、组织和流程进行动态管理。无论是制度、组织还是人员构成、职责变化，均按照年度版本进行管理，并编制公司治理手册进行归档和知识积累。

（二）厘清治理权责边界，高效决策模式构建成型

按照权责法定、权责透明、协调运转、有效制衡原则编制形成了航空工业《权责清单》和《党组权责清单暨研究讨论重大经营管理事项清单》《董事会权责清单》《总经理/总经理办公会权责清单》的“1+3”权责清单。将党组、董事会和经理层的职能定位，细化为公司治理、规划计划与运营管理等9类、183项权责事项，其中“三重一大”事项81项，董事会授权事项37项，并纳入到一张可视化清单中。

构建“经理层或董事会专门委员会拟定建议方案、党组会前置审议、董事会决策事项”等5大类决策模式，避免多头重复研究决策，极大提高了决策效率。

（三）完善董事会运行机制，提升董事会规范有效性

建立董事会学习制度。第一时间传达学习贯彻中央精神，贯彻落实国资委重要工作部署，通报有关方面监督检查所指出的需要董事会推动落实的工作、督促整改的问题，并统筹作出工作部署。

建立董事会前议案有效酝酿沟通机制。在酝酿沟通中，凡外部董事达不成一致的，或者个别外部董事有重大意见的，经请示董事长后一般都暂缓提交董事会审议。

建立重大问题董事会研究机制。规范董事调研，形成深度调研报告。组织开展董事会专项研究课题，就外部董事关注的发展战略、风险防控、深化改革等重点问题，依托航空工业各业务支撑部门和专门咨询机构开展专项研究。

建立外部董事企情问询机制。外部董事就战略、投资、财务、风险等方面的重大问题向航空工业相关业务部门或单位进行问询。

建立董事会各专门委员会与业务支撑部门的沟通机制。在信息报送、议案准备、落实等方面专门研究、重大事项反馈与落实等方面全面发挥各业务支撑部门应有作用。

建立多层次外部董事信息报送机制。通过向外部董事提供航空报、手机报、董事会简报和信息专报、手机商网和办公室OA文件传阅、特殊文件机要专送、编制航空工业董事参考等多种的信息报送渠道，确保外部董事能够掌握有关航空工业经营发展的重要信息。

（四）强化权责激励机制，激发经

理层干事创业活力

健全总经理办公会制度。修订完善《总经理办公会议事规则》，全面落实经理层经营管理权责，总经理办公会决策的事项由2019年的30项增加到2022年的79项；累计向经理层授权授权37项。

实现任期制契约化高质量全覆盖。坚持党管干部原则和发挥市场机制作用相结合，健全“四个机制”、突出“三个刚性”，持续推动所属单位经理层成员任期制和契约化管理工作走深走实。

各层级企业推进三项制度改革扎到到位。推进市场化招聘，严格落实管理人员竞争上岗、末等调整和不胜任退出制度，高质量开展全员绩效考核，持续完善按业绩贡献决定薪酬的分配体系。

深入开展多种形式的中长期激励。用好用足激励政策，构建丰富多元的正向激励体系。

（五）建设子公司董事会，促进董事会制度全覆盖

子企业董事会应建尽建、落实董事会职权迈出实质性步伐。航空工业420户应建董事会子企业已100%实现建尽建，并且全部实现外部董事占多数。出台《落实子企业外部董事职权工作方案》，推动90户公司制重要子企业制定《落实董事会职权实施方案》并落实董事会6项重点职权。

建立高水平专职外部董监事队伍。做到“履职有制度、工作有计划、任务有清单、行权有规范、定期有沟通、绩效有评价”。在人员选聘方面，坚持政治标准，突出专业素养，积极拓宽外部董事来源渠道，实行专职董事加兼职董事相结合的模式，构建来源多元、经验丰富、能力互补的董监事队伍。

构建集团公司一子公司董事会建设一体化协同机制。对正国资委要求做好贯彻落实，聚焦航空工业党组会、总办会、董事会，引导子企业董事会、派出董监事推动相关工作助推航空工业各部门形成协同工作方式，合力推动提高执行力。

### 党的领导和公司治理深度融合， 正在加速转化为治理效能

党的十八大以来，是航空工业中国特色现代企业制度逐步成熟定型的十年，是航空武器装备研制型号最丰富、经营活力效率提升最显著、产业布局结构优化最明显的十年。

航空工业党组始终坚持以习近平总书记为核心的党中央坚强领导，聚焦主责主业，加速科技攻关，铸强大国重器，实现了航空武器装备从四代向五代、从机械化向信息化、从陆基向海基、从无人向有人、从小型向大型、从单项突破向体系化发展、从空中向空天的重大跨越，以大国重器筑起捍卫国家主权和国防安全的钢铁长城。庆祝中华人民共和国成立70周年大会上，航空工业12个梯队、34个型号共168架新型战机型接受了党和人民庄严检阅。庆祝中国共产党成立100周年大会上，航空工业自主研发的6型71架军机组成空中仪仗队飞越天安门广场上空，向党的百年华诞献礼。近三年来，航空工业已连续在军委装备部对军工集团的考核中名列前茅。

自国资委考核以来，航空工业连续获得6个任期考核A级，被评为2019~2021年任期“业绩优秀企业”“科技创新突出贡献企业”。2021年，实现年度经营业绩考核综合得分再创新高，排名第14；科技创新排名央企第二，实现新突破。

航空工业重大科技成果实现量的积累和质的飞跃。2021年获得国家最高科学技术奖1项、国家技术发明奖二等奖3项、国家科技进步特等奖2项、一等奖5项、二等奖11项，位居央企前列；顾诵芬院士荣获国家最高科学技术奖；航空工业成为国资委首批原创技术策源地；成飞、兰飞入选国家技术创新示范企业名单。

截至2022年6月底，国企改革三年行动任务，提前完成阶段目标。“双百企业”和“科改示范企业”率先完成重点任务。

在庆祝中国共产党成立100周年党内表彰中，航空工业获全国级“两优一先”、中央企业“两优一先”表彰数量均位于军工央企前列。2021年航空工业传播指数在央企企业年度榜单位列第七、军工央企第一。基层党建组织战斗堡垒作用和党员先锋模范作用愈发彰显，党建工作成果显著。

潮平两岸阔，风正一帆悬。展望未来，新的时代、新的征程，航空工业将牢记使命，在党中央的领导下不断改革创新，进一步强根铸魂、立稳柱架正梁，击聚奋楫，激流勇进，行稳致远，更快、更好、更多地为国铸护疆重器、倚倚天长剑。

（航空工业综合管理部 供稿）