

蝶变谱华章 逐梦新征程

| 赵雪

国企改革三年行动是党中央、国务院决策部署的重大改革任务。航空工业沈飞党委坚决贯彻国家要求，落实航空工业集团有关部署，立足全局，统筹策划，坚持以改革促发展，以改革见实效。三年来，公司全面发力、多点突破、纵深推进，中国特色现代企业制度更加成熟，经济布局优化和结构调整取得明显成效，“三项制度”改革破冰破局，改出了新活力、高效率。

目前，公司改革三年行动工作台账涉及的八方面、26条专题任务、81项具体举措已全部完成，完成率100%。

按照航空工业改革三年行动高质量收官工作的要求，公司多层次开展“四评估”工作，先后完成了公司自评和与西飞产业集团的互评，相关问题已纳入公司收官台账。目前，第三方评估工作正按集团公司部署开展。下一步，公司将聚焦收官台账，组织各相关部门尽快整改完善并实现高标准销号验收，为迎接年底航空工业评估，高质量通过改革三年行动奠定坚实基础。

改革三年行动取得重要成效

三年来，公司紧密围绕强军首责，以实现“三保两增”目标为牵引，以布局优化和结构调整为主线，系统推进各项重点改革任务走深走实，并在公司各项经营指标上得到充分体现，公司营业收入和净利润增长率都保持在两位数，各项改革举措效果得到有效检验。改革具体成效主要体现在以下几个方面——

党的政治建设与企业深度融合，以党建推动公司高质量发展。

改革三年行动开展以来，公司落实国家要求，贯彻新发展理念，把握改革趋势，结合公司自身上市公司的资源禀赋，推动党建工作与公司治理体系、生产经营深度融合。

一是融领导力，以前置清单、权责清单等制度为抓手，把党的领导融入公司治理各环节，强化党对企业的政治领导和思想引领，永葆公司姓“党”的本性，护航公司发展方向。截至10月底，公司已召开143次党委，审议议题共计188项，其中听取汇报议题93项、前置审议议题23项、审定议题4项、决定议题68项，党委的“把方向、管大局、促落实”作用得到充分发挥。

二是融生产力，发挥基层党组织的战斗堡垒作用，从流程评价、考核评价、信息平台搭建等多角度不断推进党建工作体系与生产经营管理体系深度融合，着力打造利益共同体、命运共同体。通过与公司治理、生产经营的双融合，使党组织建设和功能作用充分发挥、组织力显著提升，赋能公司高质量发展。

布局优化和结构调整初见成效，以链长效带动区域发展。

改革三年行动开展以来，公司响应国家号召，深化供给侧结构性改革，主动适应新常态，按照“核心能力自主化、重要能力产业化、一般能力市场化、工业服务社会化”原则，调结构、促发展。

核心能力方面，整合现有资源，紧跟国际技术发展，提升飞机研制能力，加大技改投入，进一步提升产品集成、试飞等核心能力，研发强度达

到4.31%；重要能力方面，有效推动厂所协同，启动入股扬州院，完成吉航控股，补足了产业链链条的短板、弱项；完成民机业务整合，为实现民机可持续、高质量发展夯实基础；一般能力方面，撤销6厂、7厂，退出了高污染高耗能业务；工业服务方面，成立设备维保分公司、动力运行保障分公司，积累社会服务运营的经验、数据，为工业服务走向社会化探索路径。

供应链方面，公司充分发挥产业链“链长”作用，加速属地航空产业结构优化和转型升级，持续增强区域高端制造业整体竞争力和价值创造力，助力东北老工业基地振兴，2021年公司本地化配套率近40%。特别是公司借助“央地百对企业协作行动”平台，与沈阳航空产业集团有限公司开展的大型航空机加结构件产业化发展合作项目，作为央地合作新典型参加了国务院国资委举办的中央企业专业化整合项目集中签约仪式，并在资本市场上引起广泛关注和好评。

握紧改革的“牛鼻子”，以市场化机制促进企业活力效率提升。

改革三年行动开展以来，公司遵照国家国企改革顶层设计要求，勇于探索“三项制度”改革，充分激发和释放企业活力，提高市场竞争力和发展引领力。一是以上率下，经理层实施任期制、契约化管理并拓展到中层，产生“牵一发而动全身”的改革效应，树立了“干好干坏不一样”的激励导向；二是管理人员能上能下，打破干部“躺平”思想；三是员工能进能出，实现100%公开招聘和“应退尽退”；四是收入分配实现以价值创造为导向的能增能减。

未来改革的方向

党的二十大提出“深化国资国企改革，加快国有经济布局优化和结构调整，推动国有资本和国有企业做强做优做大，提升企业核心竞争力”“完善中国特色现代企业制度，弘扬企业家精神，加快建设世界一流企业”，这就赋予了国资国企新的使命和任务，即体制机制改革走深走实，经济布局全方位优化，建设世界一流企业蹄疾步稳。下一步，公司一方面要组织对部分已开展的项目进行评价，全面检验、总结改革后的工作成效，找出改革推进中的问题、不足，提出改进措施，逐步建立长效机制，彰显“改”的实效，使改革切实发挥凝心聚力和推动公司高质量发展的作用。另一方面，根据党的二十大精神、航空工业集团有关要求及公司自身需求，持续推进公司经济布局优化和结构调整工作，比如完成扬州院注资、落实与沈阳航产集团的项目合作等。公司的各专项改革工作，也会在各职能部门的策划下持续推进。

国企改革三年行动已进入收官阶段，但这只是新一轮改革的起点。公司将以党的二十大精神为指引，坚决贯彻航空工业党组各项工作部署，以建设新时代航空强国为己任，保持战略定力，准确把握发展趋势，立足全局，统筹策划，持续围绕“突出实业、聚焦主业”加快产业结构调整布局，加快建设世界一流企业，为实现新时代航空强国战略提供强大支撑，为推动航空装备建设与地方经济建设融合发展提供强劲引擎。



推行精益生产、精益改善提案、精益生产单元建设等工作是华燕公司今年实现“2332”均衡生产、准时交付目标的有效途径，也是企业持续提升生产交付能力，提升综合管理水平，促进企业生产经营目标全面实现的创新之路。

华燕电机壳盖精益单元创新创效创佳绩

| 曹承君

走进航空工业华燕公司精密制造中心电机壳/盖精益生产单元，9名精神抖擞的工人师傅正在呈“U”字形布局的单元线加工着零件。就是这个精益单元通过践行精益思维，一年时间创下加工周期缩短60%、产能提升70%、准时交付率由64.36%提升至95%以上，产品合格率由99.1%提升至99.9%以上的好成绩。

找准突出问题

党的二十大报告明确提出，“高质量发展是全面建设社会主义现代化国家的首要任务”。今年以来，华燕公司以实现“均衡生产、准时交付”为目标，在全员开展精益生产工作知识培训和精益改善提案活动，推进

精益生产单元建设。电机壳/盖精益生产单元就是华燕公司在速率陀螺订单骤增的形势下对扭杆式、力反馈式等各类速率陀螺仪电机壳/盖薄球壳类零件进行分族，实现品种“多”转化为“少”，生产量“小”转化为“大”而确定开展建设的。

精益项目实施前，电机壳/盖生产线存在着生产流程断点多、设备利用率低、产品合格率不稳定、质量问题重复发生等问题，由精益工程师、计划调度、设备管理、工艺技术、质量检验、操作工等组成的精益团队以创造价值为总体目标，以客户需求为导向，从客户视角识别价值、设置目标。通过对典型零件电机壳和电机盖生产阶段工序作业时间、换型时间、等待时间等进行跟踪观测以及数据统计，形成典型零件时间观察表，找到

了瓶颈工序和浪费环节，如零件在钳工攻丝环节效率低，数控铣工加工时间长，钳工等待时间长，组合效率低等。

开展单元布局设计

项目实施后，精益团队综合前期的数据收集工作以及产品族划分、价值流图、工艺优化等工作输出，开展单元布局设计。编制单元《检验管理办法》与《检验控制计划》，推行单元自主质量控制，98%要素转换为站位检验，实现生产流程封闭、效率最大化的目标。今年前三季度，产品平均齐套率同比提升33.5%。

与此同时，华燕公司今年确定了11项公司级精益改善项目，已完成8项，职工累计提出精益改善有效提案1089条。

完善市场化分配机制 强化高层次人才激励 航空工业安大深化三项制度改革激发企业发展活力

| 张笑康

自国企改革三年行动实施以来，航空工业安大不断深化三项制度改革，强化制度建设，注重改革实效。通过搭建人才分类评价体系、积极争取岗位分红中长期激励等方式，充分调动员工劳动积极性，持续提升劳动效率，改善人事费用指标，有效增强企业活力。

完善内部薪酬分配机制

按照集团公司“科学控制薪酬总量、合理树立分配导向、有效激励重点人群”的薪酬管理体系要求，结合企业发展内外部环境需要，安大建立并不断完善符合公司发展战略需要的薪酬福利体系，通过强化制度建设，调整薪酬管理制度和措施，落实公司分配调整决定，制定《工资管理办法》《经理层成员薪酬管理办法》《高管人员薪酬发放管理规定》《中层干部考核管理办法》等一系列薪酬激励制度，使公司薪酬在合规发放的前提下进一步细化工资单元的激励作用。

安大进一步理顺分配关系，充分体现规则公平、制度公平、机会公平、过程公平，提高分配科学性和有效性，使员工收入既合理分配反映其为企业创造的价值，也符合市场价值规律。针对

对技术创新人员的薪酬待遇，安大自2005年采取项目工资制的方式发放，通过考核主要项目参与人员完成公司年度项目目标的贡献情况确定项目目标收入。作为安大技术创新和保持可持续发展中坚力量的关键岗位技术人员，项目工资制的实施有利于更好完善关键岗位技术人员的激励约束机制，有助于更加充分调动技术创新人员积极性，激发干事创业热情。

针对市场开发人员的薪酬待遇，安大公司采取承包考核制的方式，将市场开发人员收入与订单、销售、回款等业绩紧密挂钩，激发其工作积极性。一般员工采取岗效工资的方式，每月薪酬收入由固定部分的岗位工资与浮动部分的绩效工资组成，绩效工资的变化同员工所在单位当月绩效考核与员工个人绩效考核等级挂钩。安大2021年浮动工资占比为83.06%，显著高于行业水平。

强化高层次人才激励

安大自2012年建立了“长、家、匠”分离的内部专家体系，设置技术、技能、管理三大职系共12个专家层级阶梯，根据企业实施情况，每年对专家体系进行调整优化，形成了一套比较完整的专家管理体系。

2022年，公司为进一步达到组

织激励的目的，构建了以创新价值、能力、贡献为导向的专家人才分类评价体系，体系的构建基于员工职业生涯全周期支持设计，将技术、技能、管理三大职系层级的晋升通道纵向拉伸为17个专家层级，增加了领导干部横向转入专家体系的条件及对应层次。在做到纵向到底的同时横向打通领导干部转入及专家转出的各类通道，将领导干部与专家人才体系有效融合，真正做到互促互进、螺旋式上升。

对于在聘的各层级专家，岗位工资比照中层领导干部对应调整，绩效工资按照现行绩效工资与专家绩效津贴组成，其中专家绩效津贴根据在聘专家层级的不同按0.2-3.0的系数考核发放。2021年，安大在聘技术、技能、管理专家收入相比同类非专家收入分别高出31.3%、25.7%、27.6%。

公司还设置有《安大公司专项奖励办法》《安大公司技术创新青年基金管理办法》《安大公司自立课题负责人竞聘管理办法》等多个人才激励体系。

探索岗位分红激励政策

在中长期激励方面，安大结合自身情况积极探索研究集团公司相关

政策，申报并获批执行2019-2021年度岗位分红激励方案并成功兑现，激励对象共计731人次，总额共计2804万元，方案实施取得了良好效果，主要集中在以下几个方面——

一是企业经营业绩得到了加速提升。三年的工业产值同比分别增长9%、5.1%、38.25%，实现利润同比分别增长13.5%、13%、32.1%。二是企业核心骨干人才收入得到显著增长、核心骨干人才的稳定性进一步提高。以2020年度岗位分红为例，激励对象中，核心技能骨干人均收入增长16.02%，离职率大幅度下降，2021年、2022年无骨干人才主动离职。三是企业人才引进效果显著。2022年安大公司高层次人才引进工作再创佳绩，截至今年10月底完成签约应届毕业生技术管理岗位39人，其中哈尔滨工业大学、西北工业大学、重庆大学等各类重点院校毕业生27人，占比高达69%，引进哈工大博士研究生1人、硕士研究生共计13人，招聘数量与招聘质量均创历史新高。

三项制度改革成效显著

公司始终贯彻落实“控总量、调结构”，强化“效率、成本”观念，按照“增人不增资、减人不减资”的原则研究制定空岗政策，鼓励压减岗

位，加强控制员工总量，提高劳动生产效率。

各项人事费用指标持续优化，2019-2021年三年人事费用率分别为13.3%、12.75%、11.45%，人工成本利润率92.62%、100.79%、112.19%，全员劳动生产率34.52万元/人、39.21万元/人、48.19万元/人，各项人事费用指标均有较大幅度改善，企业活力得到进一步增强。安大公司获评航空工业集团公司“人力资源管理先进单位”荣誉称号。

未来，安大公司将继续大力推进人才激励工作，遵循市场规律，加强激励性分配制度探索，进一步理顺分配关系，强化企业战略的实施与员工绩效的有机联系，使员工收入既合理地反映其为企业创造的价值，也符合市场价值规律。既要发挥薪酬福利的保障作用，更要强化工资单元的激励作用。积极探索岗位激励、分红激励、股权激励等方式在公司的可行性和实施路径，积极稳妥地推进人才激励工作。



小创新，大作为

——中航西飞设备厂际协同攻坚纪实

| 张赛 张心可

“必须坚持科技是第一生产力、人才是第一资源、创新是第一动力，深入实施科教兴国战略、人才强国战略、创新驱动发展战略。”党的二十大报告为科技创新锚定了坐标方向，指明了奋进方向。

作为中航西飞的设备保障单位，如何更好地贯彻党的二十大精神，利用创新方法提质增效，为公司科研生产做好保障，助力公司四季度攻坚，是设备厂必须深入思考的问题。

总装厂电缆单元负责制造飞机上各种规格和长度的电缆，每根电缆导线两端都需要压接针式线鼻子。针式线鼻子长短粗细不等，需要操作工用压线钳一个一个手动压接。这样的操作，平均每人每天需要重复约6000至8000次，不仅劳动强度大，而且压接次数多后，工人手部酸痛，导致效率降低，不合格率上升。面对日渐繁重的生产任务与无法突破的效率屏障双重夹击，单元长杨滨看在眼里，急在心里。

“能否利用自动化进行精益改进，提高生产效率并降低劳动强度？”通过厂际协同桥梁，设备厂精益主管师徐健揭榜挂帅，由擅长自动化控制技术的机电维修单元承担了此项任务。单元的精益改进团队队长王飞积极与电缆单元进行了沟通，充分了解用户的需求和生产节拍，并对关键性的问题进行了方案商讨。

通过半个月的努力，电缆半自动化压接装置1.0版诞生。该装置由电气控制系统、电动缸和工装三部分组成，用电动替代手动，通过测试能够顺利完成自动压接任务。经操作工现场试用，虽省力不少，却产生了新问题。“这个装置一次压接行程大概需要20秒钟，这可比人工慢多了，虽然工人劳动强度小了，但是效率太低了。”面对新问题，精益团队没有气馁，通过头脑风暴及反复的模拟论证，大胆提出以气动代替电动的方案，获得大家的一致赞同。