

# 变革激励机制 加强“十四五”人才战略储备

航空工业永红始终坚持以“责”为核心，“责、权、利”相结合的经济责任制考核作为考核激励的主要方式，随着内外部环境的变化，制约、阻碍正常科研生产经营和公司长远发展的因素和瓶颈问题的变化，单纯基于结果的经济责任制考核方式已不适应公司发展的需要。为此，围绕公司战略驱动的变革管理，建立目标对齐、策略精准、有序承接，兼顾各分配要素及近、远期相结合的激励机制，牵引不同业务领域的团队聚焦战略业务的落地，激发骨干员工、关键人才各司其职、主动作为，提升效率，增加效益，推进公司运营质量持续改善。

## 完善岗位晋升通道，匹配岗位，激励员工能力提升

按照“人才识别—人才激励—人才识别”的管理循环，优化岗位体系，完善职业发展通道，引导员工内生成长。

**完善岗位管理体系。**基于公司 AOS 高阶业务流程全景定位部门功能，结合公司战略明确的业务方向，优化组织分工形态，以“产品+专业”的任务导向分工设岗，按照 MECE 原则、结构和顺序逻辑分解出二级职能，确保业务、职能、职责的传递顺畅并与业务实际、目标相匹配。通过职能的梳理和岗位优化设置，岗位数由 132 个岗位优化为 128 个，其中优化合并 17 个岗位，按新业务新要求新增 18 个岗位，对于已不适用公司发展的删减 3 个岗位，职责优化部门覆盖率 100%。

**完善岗位职级体系，引导员工内生成长。**围绕员工“投入、过程、产出”全面梳理人才评价要素，在要素选择方面，对照支撑战略执行、管理、效率提升为导向，在赋分方面，以强化软件、弱化硬件，突出能力，兼顾业绩的导向，完善任职资格体系。

基于任职资格模型，以能力提升导向，优化员工职业发展通道，分职系、分职类设计晋升通道，对各职系进行差异化设计，形成 4 个序列 10 类职业发展通道，以适应人才成长需要和企业发展需要。设置晋降级规则，对照任职资格标准和员工绩效，打通“能上能下、能进能出”的通道。

**优化基于岗位职级的岗位工资体系。**对照岗位职级体系，优化岗位工资体系。岗位工资采取宽幅设计、一岗多薪，岗位工资随薪级等级上升逐步增加。

## 完善基于战略的绩效管理体系，优化绩效工资分配机制

结合公司战略管理的创新变革，同步完善以往单纯注重当期激励，引导公司上下聚焦规划目标的达成，构建基于战略落地的考核激励方式，牵引公司战略落地执行。

**基于战略的考核激励模型。**围绕战略管理开展，即依据确定的战略机会点（战略主题），进行业务设计，确定价值定位、业务范围、战略控制点及相关的组织支撑等，形成未来 3~5 年的中长期规划（包括市场与客户获取、技术支撑、能力平台、质量、成本、交付等各方面的目标和策略）；运用平衡计分卡（BSC）、

OGSM-T 等方法进行战略解码，形成年度经营计划；运用 OGSM-T、鱼骨图、思维导图等工具逐级进行指标分解，形成公司、部门的组织绩效和员工 PBC，形成从公司战略自上而下逐层分解、逐层考核，从员工个人自下而上逐层承接、逐层支撑，相互联动的有机整体。

根据上级下达的目标任务和公司中长期规划，分解制定公司年度经营计划，并逐级分解制定公司班子成员、部门、员工各层级的业务衡量目标（M）和具体行动方案（T），形成年度各部门主导的 KPI 责任矩阵和重点工作项目。

基于价值贡献和难易程度的奖金包和人力资源预算匹配。对分解确定的责任矩阵和重点工作项目，根据其价值贡献、难易程度、奖金包总额及对人力资源的需求，匹配对应的奖金包和人力资源。

按照分层分类的原则，充分考虑各层级、各业务类型的差异，力求通过不同的激励方式，精准激励。

公司班子成员承接的指标纳入年度或任期的经营业绩考核，按照《经理层成员任期制和契约化管理工作方案》等规定进行考核激励，考核结果作为经理层成员岗位聘任、薪酬兑现、选拔任用、培养锻炼和退出的主要依据。

中层干部（含副总师）的激励与部门、中层干部本人承接的公司指标、部门 KPI 责任矩阵和项目挂钩，月度考核和年度考核相结合。

**KPI 责任矩阵。**需要多部门协同的重点运营工作按 KPI 责任矩阵进行管理。由主责部门牵头拟定策略、举措、工作计划、预算、年度目标、过程关键里程碑节点的衡量成果和交付物以及提奖兑现比例，根据各部门承担 KPI 责任矩阵的工作量、工作难度等制定考核激励细则。

月度 KPI 责任矩阵完成情况由公司分管领导进行确认，季度由考核部门进行验证考核、确认，结果提交公司评委会审议后兑现考核。

**项目制管理。**针对重点工作项目制定项目制管理办法，明确各类项目分类标准、激励额度以及项目的组织管理、权责要求、考核分配及操作运行，充分调动相关人员的主动性，有效调配公司资源，助力各类项目按节点、高质量完成。

**完善全员绩效考核。**不断提升和改善员工职业能力与工作业绩。员工绩效目标分为业务目标和个人能力提升计划两大类。

## 建立健全骨干员工中长期激励机制

不断完善的中长期激励体系建设，按照“定方式、定对象、定总额、定分配、定业绩、定管理”六定的设计模式。

公司属研产一体化企业，核心人才和关键人员包括熟悉掌握主导产品、核心技术、工艺流程等的主要专业技术人员，支撑公司全面生产经营工作的中层管理人员和业务骨干以及核心技术技能人才，技术人员占比不低于 60%，激励人数不超过在岗职工人数 15%。在人工成本可承受的前提下，以净利润和净利润增加值作为激励总额的参照。

约束机制管理。激励对象的激励额度根据激励岗位价值、对公司战略实现的贡献，按岗位价值和战略贡献等确定 9 个激励等级。绩效系数按照个人年度绩效系数与所处类别中激励对象的年度绩效系数排名决定。

激励体系管理。岗位分红激励是国家和集团在推进创新驱动发展战略大环境下出台的一项中长期激励政策，政策性强、导向鲜明，公司专门设立分红权激励管理委员会作为分红权激励方案的管理机构；设立管理办公室，负责方案编制及实施工作落地；设立监督机构，负责对方案制定、业绩、绩效考核、计提兑现等全过程的监督工作。

## 以业绩贡献和人才成长为牵引，优化特殊人才津贴激励

激励对象严格遵从上级有关要求，结合公司实际，主要包括集团专家、从事“XX 工程”人员、中层管理人员、关键技术人才、核心业务骨干员工、高潜质青年人才等。

**坚持业绩贡献和人才成长导向。**定期组织人才测评，识别高潜力人才，结合年度绩效表现，描绘公司高潜人才地图，对明星人才、明日之星、关注人才、核心人才、专业人才纳入特殊人才津贴范围。

## 探索完善以经营目标为牵引的子公司高管激励方式

对子公司经理班子的激励以经营规模的增长、效益的提升及子公司稳健发展为主线，在工资总额管控达成“两低于”的原则下，不断探索完善以“规模定基薪、利润定分成、综合定结果”的高管年薪激励模式。

一是主要领导基本年薪与营业收入挂钩，二是年度效益激励与净利润挂钩，三是延期激励，以满 3 年期为节点。期满结束后根据评价指标完成情况和综合指标考核情况进行激励。

三年来，按照国企改革三年行动方案的有关要求，永红公司不断完善岗位任职资格体系建设、构建基于战略落地绩效管理体系、持续实施岗位分红激励、特殊人才津贴、企业年金等薪酬福利激励，通过梳理各种激励方式与不同维度的价值潜在关系，把各维度定量定性的考核与薪酬激励合理挂钩，确保各项激励政策不重复，不漏项，较好地发挥了激励导向作用。形成基于不同维度的价值创造，统筹运用各维度定量定性的考核结果与薪酬项目合理挂钩机制。

聚焦价值创造、人才成长，以强化战略牵引、目标任务的层层分解落实牵引。对不同岗位、不同类别人员的劳动特点实行差异化激励，构建差异化的激励分配机制，稳定了骨干员工队伍，促进了公司经营效益提升。

人均效率显著改善，员工薪酬明显提升，有效稳定和吸引高素质人才；科技创新能力显著提升，运营质量明显增强。

（航空工业永红供稿）

# 那些为“埃铁”项目奋斗的日子

近日，一条题为“习近平主席谈到的这条铁路背后，有着满满的航空力量！”的微信引起广泛转发，阅读量迅速破万，项目背后的故事也使大家颇为好奇。中航国际员工在埃及“斋月十日城”市郊铁路项目实施过程中，扎实履职尽责攻坚克难，不断夯实与“一带一路”沿线国家人民的传统友谊，进一步扩大中国海外“朋友圈”。曾任中航国际驻埃及副总代表，时任埃及“斋月十日城”铁路项目副经理的杨金山，分享了项目背后的拼搏故事。

## 关键阶段，再次赴埃

2021 年中秋节过后，国外新冠疫情肆虐，杨金山已整装待发，再次赶赴另一个世界文明古国——尼罗河畔的埃及。“我于 2017 年至 2021 年担任中航国际埃及代表处副总代表。2021 年，常驻回国后不久，根据公司整体安排，在埃铁项目执行最紧张和最艰难的情况下，担任项目电扶梯标段经理，再赴埃及。”

这样的赶赴已不知多少次，但此次赴埃任务发生了巨大转变，从中航国际驻埃及副总代表到埃及“斋月十日城”铁路项目电扶梯标段经理，在短短的 9 个月时间内，杨金山不仅带领奥的斯安装团队按期完成了电扶梯标段工作，同样也带领车站攻关组完成了整个项目全线 12 座车站建设任务，顺利配合了斋月十日城铁路 2022 年 7 月 3 日在埃及总统、总理见证下通车仪式的成功举行。

## 全力、迅速推进项目

针对项目部对电扶梯的整体工作安排，杨金山主要从几个方面高效开展了相应工作。

他迅速梳理电扶梯存在的问题，制定解决措施建议供管委会决策，与有关人员开展深入交流，赴厂家考察并调研。随后根据管委会批复的决议，完成招标和合同谈判签署。

根据总体工期要求，制定实施计划。“埃铁项目的特点是每项工作实施的前提是业主文件的审批通过。所以必须按照对外合同要求，制定详细技术规格书、厂验程序、施工图、发运文件、安装程序、现场验收程序、培训大纲、备件清单、竣工图以及审批计划。”

“2021 年，疫情等多方面因素导致集装箱舱位非常稀缺，价格飞涨，同时整个项目电扶梯需要集装箱数量超过 300 个，必须结合工厂的每天生产进度，来制定精确的发运计划，才能避免因舱位价格飞涨给项目带来成本损失，以及因订不到舱位给现场工期带来延误。”

强化各方沟通有效性。“通过邮件，微信群和业主 WhatsApp 工作群，我们还以网络会议软件等多种途径进行实时沟通。”

为解决文控系统时效性不足，杨金山组织各家机电单位与业主、土建现场解决问题，并落实纪要，有效推动了现场工作。和奥的斯签署合同后，杨金山立刻到奥的斯杭州工厂进行驻厂监造，每天和工厂人员梳理问题和研究解决措施。当月便完成 50 台电扶梯生产，一个半月内完成 113 台电扶梯生产任务，并按计划船期全部发运完毕。

抵达埃及后，除了参与协调现场安装，还需要和业主沟通文件审批与报验，和土建沟通进场、吊装条件以及土建配合措施。经过所有人努力，按计划完成了全部电扶梯安装调试任务，以及所有合同所需文件的 A 级批复，有力保障了电扶梯的收款任务。

## 勇担使命，奋力攻关

随着工作的开展，项目组相继成立了主所攻关组、区间攻关组、车站攻关组和车辆段攻关组。由于在电扶梯项目工作中表现出色，我被任命为车站攻关组负责人。

此项工作非常具有挑战性。“自己此前并没有铁路项目建设经验，而埃铁项目足足有 12 座车站，且各个车站都是不同的土建方与机电施工单位。”车站本身系统复杂，包含建筑、20 看 kV 供电、柴发供电、通风空调、给排水、消防、通信控制、信号、自动售检票系统以及电扶梯等不同机电系统。在接手项目工作后，杨金山首先让各机电单位提交了安调计划和问题清单。在汇总各家机电单位的问题清单后，梳理通车保障的优先工作以及节点安排。通过各种办法协调各单位加派人手，解决现场人员不足问题。通过现场查验和开专题会议，推动责任单位制定解决安装所需材料不足以及设备未到货情况。终于在全体同事的奋战下，推动了项目在 2022 年 7 月 3 日的顺利通车。

## 每一天，战斗在项目上

自到埃及以来，杨金山每天都战斗在项目现场，春节等节日和周末也不例外。

“现场施工安排、各方人员以及车站的方方面面，都从陌生开始变得熟悉，自己能够越来越从容地为包括中方单位、埃及土建单位和业主监理在内的各方及时提供沟通与解决问题的方案。大家同心协力，车站攻关组才能在成立后的 8 个月内完成 AB 段 10 座车站的开通，有力保障了通车仪式按时进行。”

“作为中航国际的员工，牢记航空报国初心，笃行航空强国使命，在埃铁项目上勇于担当，敢于奉献，以身作则，以优秀的党员来严格要求自己，充分发挥一名共产党员的带头作用，我终于与各位同事共同奋战，顺利完成了“斋月十日城”铁路项目电扶梯标段建设任务。大家用实干践行了航空人的忠诚担当。”

（中航国际成套供稿）

# 华燕公司“质胜QC”小组 技术改进获集团公司表彰

## | 曹永君

日前，航空工业华燕公司“质胜QC”小组获集团公司 2021~2022 年优秀质量管理小组荣誉称号。该 QC 小组以“提高燃气陀螺转子电镀黑铬合格率”为课题，通过实施系列技术改进，使零件电镀黑铬合格率从 55% 提高至 98% 以上。

华燕公司作为国内唯一的燃气陀螺专业供应商，年度订单饱满且交付节点密集。燃气陀螺转子要求零件两端面各 1/2 对称位置镀黑铬，根据生产现场职工反映，零件外观检查后每批有一些零件不合格，需要进行返工，严重制约生产进度。

华燕公司热表中心由工艺人员、工人、质检员组成的“质胜QC”小组拟通过质量管理活动寻求问题症结，解决这一制约生产的瓶颈难题。小组对燃气陀螺转子在 2020 年度电镀黑铬工序一次提交合格数的数据进行了统计分析，发现转子每批零件电镀黑铬后都存在局部无黑铬层的情况。小组成员经过分析讨论，结合多年生产实践，对鱼刺图 7 条末端因素进行分析，认定由于电镀黑铬分散能力差，工装保护位置对零件电镀黑铬面存在遮挡导致局部无镀层。

“质胜QC”小组通过改进工装，在工装保护面增加倒角，改善工装对保护位置的遮挡作用，确保转子零件黑铬涂层外观与性能符合工艺文件要求。采取措施后，项目组对加工生产提交合格率进行跟踪记录，通过试加工 1228 件零件，合格率达到 98% 以上。

# 戴着耳机进入“超级工作模式”

## ——记中航电测营销分公司国内销售部消费电子开发室主任任博哲

### | 王小妮

中航电测中航电测营销分公司国内销售部消费电子开发室主任任博哲有个“特点”，就是无论上班还是下班，总爱戴着耳机。

这两年，任博哲的进步和变化都很大，但依然没变的是他戴耳机的习惯和“超级工作模式”。为何？“尽管目前项目已开发成功，但为了把项目持续做好，要配合好客户的需要，而客户方的多方电话会议随时会召开。”可能正在吃饭、可能正在下班路上、出差途中……“10 分钟后进入腾讯会议！”这些对于任博哲来说已经习以为常。为了做好对客户及时的响应，不错过任何一个信息或电话，任博哲就始终戴着耳机。的确，同事们都发现了，他坐在工位上戴着耳机，走路戴着耳机、经常一个人在会议室里戴着耳机开视频或电话会议、在公司食堂吃饭也是戴着耳机。

作为公司一个历时四年开发成功的重大市场项目重要成员，任博哲功不可没。这个重点市场项目不仅使公司成为了世界一流企业的供应商，同时树立了公司在国内消费电子领域的标杆案例，奠定了公司在消费电子产业链中触控解决方案供应商的品牌地位。公司也将由此对同类知名企业进行辐射开发。

## 选择了做市场业务 就等于选择了全力以赴

“在这个项目的开发中，我们前三年跟进的多个预研项目都夭折了，太多的电话、邮件和现场沟通，尽管有时是因为客户的项目未落地等客观问题，但内心也是很受挫的……但无论如何，我们必须全力以赴坚持下去！”任博哲提及过往那段开发时光，依然是感慨万千。他们坚信公司对市场的研判和业务布局的正确性，所以坚定信心始终不放弃，

多渠道与客户建立联系，最终迎来重大契机，“我们终于成功力邀客户到公司实地考察交流，并精心策划如何去介绍公司实力及我们的产品竞争力，深入沟通行业发展和产品应用场景，畅想应用方向，引发了强烈共鸣。”

在开发的第四个年头的年关将至时，任博哲突然接到该客户一个全新的需求电话。“客户这次对产品技术需求描述得很详细、很清晰，我觉得很有必要去一趟客户那里，做进一步沟通交流。”这个电话很重要，他立刻汇报了相关领导，在获批同意后会同技术专家和商务组等团队成员即刻启程飞机前往客户处。

那一天，在客户处的现场沟通需求很顺畅，解答完客户的诸多问题和疑虑后已是深夜，项目开发也取得了实质性进展。他此刻回忆起来依然感触颇深，“这一次出差回来后，国内疫情发生，对后续的客户拜访产生影响，市场开发再一次面临巨大挑战。当时如果延误一天，此项目或许就因为疫情流失了，我们也将和这个千万级的项目失之交臂。”

## 市场不等人 重在沟通和快速有效响应

因为无法当面交流，后续项目的推进只能依靠线上沟通。对他而言，做好多方沟通，配合好客户的项目研发，加班加点到深夜已稀松平常。受疫情的影响，公司项目开发团队提出了“网络会议对齐需求”，并因此成为了团队成员的工作常态。任博哲，总戴着耳机的超级工作模式也就正式开启了。

他认真分析客户群体及行业动态，积极创新销售开发策略，纵向对接技术研究体系，横向开发其研究所的消费者业务。向客户展示案例，树立信心，阐述公司应变式传感器独有的工作原理及优势，重点展示公司产品在手写笔和触

控笔中的良好应用，通过专业性沟通、专业的技术支持、产品方案评估等服务，提升了中航电测的专业品牌形象，顺利进入该头部客户的资源池，争取深度合作机会。

在接续的项目攻坚中，任博哲和该项目党员突击队成员统一思想，坚定目标，克服一切困难连续“作战”，研讨市场形势制定应对策略。他协同团队在实验室开展各项实验；在测试现场加快测试及校正；在生产现场协调物料和试制进度；在会议室沟通项目进展和难点总结；在云端视频会议与多方客户沟通需求、方案、验证实验、优化结果及建议。“我们目前开发市场领域的项目多是新概念，新场景赋能新应用，客户追求的就是极佳用户体验感，非常有挑战性和技术难度。这要求我们必须创新市场开发模式，适应该领域的市场特点。”

正是凭借过硬的业务能力和时时刻刻为客户着想的工作态度，任博哲多次得到客户的好评，实现一次次业绩突破，客户订单逐年增长。

在项目合作中积极与客户对标，学习借鉴并组建了由营销经理、产品经理、技术专家、项目经理等负责人高效协同的“对接窗口”，任博哲作为这个窗口中的窗口，“每天都是忙忙碌碌，感觉时间永远不够用。”他像陀螺一样高速运转，保持着对客户和市场的快速有效响应。

## 主动拓展产品链 提高竞争力

将销售工程师的技术积淀发挥出重要作用，洞察得出客户需求和痛点，清楚客户应用终端，并能从应用中见缝插针，持续发掘需求，把公司产品和技术映射到客户应用场景中，或赋能客户新应用场景，充分体现中航电测的专业性和产品特色，是任博哲对自身营销工作

的要求。

他在该项目的前期论证、答疑、产品打样等工作中，适时对客户做好产品需求的引导和推介铺垫，努力赢得项目合作机会。在产品结构、工艺、测试、质量人员之间，他及时认真地聆听终端客户真实、潜在需求，并快速传递到项目团队中。对涉及的产品需求及时了解和补充，对客户测试情况及疑问进行交流反馈处理，起到了市场开发人员应有的有效衔接作用，以舍我其谁的责任担当，诠释笃定前行的市场开拓先锋形象。

“未来合作，不限于固定产品和技术形态，而是基于供应链的合作，为消费终端提供好的产品服务方案及加工制造能力。”任博哲这样想，也是这样做的。他主动拓展产品链，为客户提供的产品从“应变计”向“应变计+传感器+测试组件+测试服务及设备”拓展，既可提高产品服务的竞争力，又可增加销售标的、增加合作粘性，成为客户离不开的、最好用的一级供应商。

市场开发的积淀，工作平台的扩展，以及公司提供的优势资源和全方位的营销协同，让他对营销工作有了更深层的理解。“心有多大，舞台就有多大，营销一样可以大有作为！”在任博哲看来，“艰难”并非这段工作记忆的底色，对营销事业真挚热爱的情怀，不断激发着他的创新动能，让他以百折不挠的信念向着未知的技术和市场领域不断跋涉前行。

用青春谱写营销的华彩，用热血书写战歌的豪迈。天边的朝霞和那猎猎出征的风，让大家看到任博哲在他的项目开发团队中，就像一滴水融入另一滴水，一束光簇拥着另一束光，让每一个人在项目开发中点亮自己，提高自己，为公司打造成为“世界电测先锋”默默奉献着智慧和力量。