

心怀“国之大者” 释放改革动能



国企改革三年行动以来，航空工业通飞华南面对市场、技术、资金三重挑战，用实际行动践行“国之大者”的政治担当，以“为国铸器”的干事激情，以“玉汝于成”的改革态度，深入贯彻落实习近平总书记嘱托，创造了2018年以来连续五年主线计划“零拖延”的优异成绩，项目研制加速步入高质量发展的快车道。

经验做法

党建引领，筑牢AG600型号研制主阵地

始终坚持政治建设放在首位。研制全线将习近平总书记对航空工业和AG600重要指示批示精神作为开年“第一课”，开展再学习再贯彻再领会系列主题党日，党委书记亲自抓研制落实，深入业务领域协调管控，落实“专人负责、专项推进”责任制度，推动型号研制“走大路、踢正步、提速度”。

统筹推进党建中心双融双促。党建与中心工作同谋划、同部署、同检查、同考核，制定印发了党建考核评价实施细则和党支部书记抓党建述职评议考核实施细则，充分发挥基层党组织战斗堡垒作用和党员先锋模范作用，以型号研制成果检验党建工作成效，实现党建、业务“双融双促”。

推动“支部建在型号线上”。在市场订单获取、关键技术攻关、新研产品设计等关键领域、关键环节，在破解科研试验难题的最前沿，在西飞、陕飞、成飞飞机等供应商主战场，通过选派党员骨干参与跟产，在跟产地设立临时党支部，与供应商共建党员突击队、罗阳青年联合突击队，激发研制团队“型号有我”的责任担当和“舍我其谁”的顽强斗志，筑牢AG600型号研制的主阵地。

合作共赢，奏响AG600型号发展主旋律

与客户共赢。立足“建设平安中国”“完善国家应急管理体系”的政治

使命和本位担当，以通飞华南为主体，编制我国航空应急救援能力建设方案，在解国家之忧的同时，也为AG600后续市场化规模应用提供破题之策。针对公益类大型航空装备投资大、市场小等特点，创新融资渠道，与金融租赁机构开展产融合作创新，发挥资本作用，共解型号研制、最终用户资金之“渴”。

与供应商共赢。对于重点机体结构供应商，大力推行设计与制造并行工程，通过将供应商生产装配计划纳入主机计划统一管理，争分夺秒守住计划节点，兑现“火车不在家门口晚点”的庄严承诺；对于关键系统成品供应商，按照“联合定义、联合开发”的合作原则，主动靠前，协同开展需求梳理与挖掘，共同论证顶层设计方案，实现技术状态、进度质量同管控、同落实；针对试飞试验，创新采用双总师机制，优势互补、高效协同，共同研究制定水陆两栖特种飞机试飞方法，优化组合试飞科目，促进试飞效率最大化。

与员工共赢。围绕“干部能上能下”，实施干部下岗重新竞聘，上岗后将各级领导干部与组织绩效、年度业绩挂钩，进行量化考核、分类排序、划档定级、末位警示，对连续考核排名末位的人员实行职务调整、薪酬调整，同时注重选拔在型号研制一线中敢于担当作为、实绩突出、表现优秀的干部，近三年累计提拔管理人员13人，退出14人。围绕“员工能进能出”，通过修订完善招聘制度，进一步规范用人标准和程序，实现了100%公开招聘；通过实施全员绩效考核管理，将劳动合同的续签、解除与考核结果直接挂钩，综合利用转岗、待岗、内部调岗、劝退等方式解决和处理绩效考核结果“不合格”人员，近三年累计实现106名员工市场化退出，研制团队结构进一步优化。围绕“收入能增能减”，实施薪酬改革，根据岗位价值设置差异化薪酬浮动比例，将收入分配更多向骨干人才、关键岗位及一线员工倾斜，拉开收入差距，突出薪酬分配差

异化，在此基础上建立绩效和贡献挂钩的薪酬激励机制，职工全年薪酬收入与公司经营业绩、部门年度任务完成及个人业绩联动，激发骨干人员创业激情，为AG600研制加速提供不竭动力。

科学管理，把控AG600项目攻坚主脉络

坚决贯彻双轨并行。集团公司主管领导作为型号行政总指挥，统筹项目总体安排，决策项目重大事项；通飞主要领导作为型号现场总指挥，具体落实型号研制计划，协调解决进度、资源问题；通飞华南作为责任单位，对型号技术、进度、质量负责。在“两总”系统核心领导下，总设计师系统抓技术、适航，总质量师系统抓质量，总制造师系统抓制造、供应商，总会计师系统抓成本，各条主线业务精专、各司其职，主线之间业务互联、分工协作，形成“横向到底、纵向到边”的强项目网格，打造AG600项目卓越执行力。

创新采用管控模型。运用“分层+多维+时空可控”管控模型，构建节点和资源匹配的项目管理责任矩阵，结合思维导图等管理工具，绘制统筹图、编制计划表、排列行动项，将项目的多方要求和民用飞机研制项目各个阶段的不同工作目标纳入多维度模型中综合考虑，构建以民用飞机研制三大阶段、五大过程组、九大业务域为架构的三级计划管理体系，总体把控“进度、质量、成本”三个维度均衡发展、协同推进。

首创集团督办制度。在AG600项目中紧盯重大节点和关键任务，严格计划执行和过程监督，采取一线日例会、现场周例会、行政月例会的例会方式，统筹协调总设计师、总会计师、总制造师、总质量师系统工作，在技术、经费、制造、质量四大领域推进项目管理显性化、精细化。建立重点产品和专项问题管理，成立跨单位、跨部门、跨专业强矩阵IPT团队，全面负责具体问题的技术攻关和重点产品的研发工作，加快难点问题问题解决效率。

改革成效

为早日为我国应急救援体系和国家自然灾害防治体系建设提供龙头航空装备，在2020年至2022年间，AG600研制团队全面开启改进优化新征程。

全状态新构型AG600M（灭火型）技术方案于2020年1月冻结后，仅用8个月就完成初步设计和详细设计工作，8个月完成零件生产和大部件制造交付，6个月完成总装调试，5个月完成首飞前地面试验和滑翔试验，首架AG600M飞机于2022年5月31日成功实现陆上首飞、8月29日实现水上首飞、9月27日以全新消防涂装完成12吨投汲水试验，并签署首批6架机购机协议，迈出了市场化开拓和实战化应用的关键一步。研制团队不断刷新国内大型新研飞机缩短周期的历史，用“鲲鹏”速度诠释“鲲鹏”精神，项目研制提速进入高质量发展的快车道。

经验启示

改革只有进行时，没有完成时。AG600研制团队将始终牢记总书记嘱托，坚决贯彻落实航空工业党组决策部署，以满足国家“两个体系”建设迫切需要为己任，全面继承前期改革成果，继续强化政治担当、坚持合作共赢、强化科学管控，全力推动型号研制实现新突破、迈向新时代。

一是以人为本开新路。利用好博士后科研工作站、院士工作站平台，以点带面，加速培养创新型人才，让人才成为创新发展的第一资源。二是协作聚力抢新机。以“小核心、大协作、专业化、开放型”科研生产体系为依托，通过组建产业联盟、集智攻关，推进产业链同向、行业间协同。三是强化执行出新绩。加强统筹协调，强化计划管理，科学做好资源分配和调度，以绝对的忠诚担当、以强有力的执行，书写型号研制新的篇章。

（航空工业通飞华南公司）

加强董事会建设

耿春明

加强董事会建设落实董事会职权，是完善中国特色的现代企业管理制度中的重要一环，主要体现在将加强党的领导融入公司治理，完善落实董事会职权配套制度，保障经理层依法行权履职，持续夯实中国特色现代企业制度建设基础等方面。

近年来，航空工业沈飞将党的领导和改革三年行动重点要求融入公司章程等制度体系，固化改革成果，加强董事会建设，优化公司治理效能，赋能改革发展，全面推进中国特色现代企业制度建设，形成了以产权关系为纽带、公司章程为中心、各治理主体有效参与的具有沈飞特色的企业治理机制，已成为公司改革发展和走向卓越的重要驱动与有力保障。

公司加强董事会建设 落实董事会职权的举措

沈飞公司全面贯彻党中央、国务院关于国企改革三年行动的部署与最新要求，持续聚焦“法治沈飞”建设目标，结合公司实际情况，重点推进三个领域：一是将改革三年行动重点要求纳入公司章程等制度，固化改革成果。公司按照集团公司章程指引要求，在梳理改革工作的实践基础上，将习近平总书记“两

个一以贯之”要求贯穿到公司治理和深化改革的全过程，将改革三年行动所涉及的党的领导融入公司治理、加强董事会建设落实董事会职权、保障经理层依法行权履职、强化国有企业市场主体地位、推进经理层成员任期制和契约化管理、全面推进市场化用工、完善市场化薪酬分配机制等方面的重点要求纳入公司章程，在顶层制度中实现党的政治核心作用与企业法人治理机制的有机融合，为继续深化改革提供制度保障，保证改革的红利不断释放，支撑公司实现高质量发展。

二是加强董事会建设，进一步提升公司治理能力、增强企业活力。公司梳理完善落实董事会职权配套制度18项，建立健全董事会决议跟踪落实及后评价工作体系，持续完善“自上而下”授权和“自下而上”报告的授权管理机制，通过“制度+清单”的模式，大幅提高决策效率、增强企业活力。2022年公司董事会依法行权，决策规划类事项2项，经理层选聘类事项2项，职工薪酬类事项1项，风险内控类事项2项，重大投资类事项6项，授权经理层决策事项2项，较好地满足了公司生产经营管理的实际需要。

三是优化治理效能，强化外部董事履职支撑服务保障力度。公司按照上市公司规范治理要求，持续优化董事会专

落实董事会职权

门委员会设置，充分发挥外部董事的独立性和专业性，将上市公司独立董事制度和集团公司派出董监事管理的原则性要求融入公司治理体系。通过探索建立外部董事召集人、工作报告及支撑服务保障等制度，进一步完善外部董事履职支撑与服务保障体系。2022年公司在向外部董监事报送党委会会议纪要56份、各类董事会和专门委员会议案46项的基础上，创新编报治理报告6份、市值报告6份，筹备开展分公司改革、“十四五”规划年度执行情况等专题汇报，充分保证外部董事对公司经营管理、发展改革等情况的深入了解，确保外部董监事提出的问题“事事有回应、件件有落实”。

公司加强董事会建设 落实董事会职权取得的成绩

在国资委、集团公司的统一部署下，沈飞公司借助资本市场的刚性力量，以国企改革三年行动为契机，持续完善治理结构、加强董事会建设、落实董事会职权、深化提质增效、增进价值认同，推动公司内强质地、外塑形象，打造航空为本、主业突出、产融结合、业绩可期、值得信赖的军工龙头企业。

2019-2022年，沈飞公司连续四年获得上交所信息披露综合评价A级优异成绩；2020年公司荣获“中国上市金

牛奖”；2021年公司荣获“中国上市公司投资者关系天马奖”，市值一度突破1600亿，创历史新高；2022年公司荣获“全景投资者关系金奖”，成功并购吉航公司，初步实现“研、造、修”一体化发展布局。中国特色现代企业制度建设已成为公司发展和走向卓越的重要驱动力。

未来改革的方向

党的二十大报告指出，要深化国企改革，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；要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。随着国企改革三年行动考核的临近，各项任务即将面临胜利收官，但这不代表此次改革就此结束。

近几年，在中国特色的现代企业制度体系建设中，公司修订和完善了大量的基础管理制度，建立了一系列新的机制。在后续制度机制的运行当中，还将面临更多的实际困难与挑战，同时也会积累大量的实践经验，后续公司还需要进一步优化制度衔接，改进管理流程，进一步总结、提炼、改进、提升，将三年改革任务不断走深走实，确保中国特色现代企业制度实践定型、有效落地，推动沈飞公司实现高质量发展。

改变，最佳时机是现在

——《能力陷阱》读书感悟分享

长。会议组织我之前没有具体负责过，好多流程我也没有参与过，我怕衔接上出问题，办砸了如何是好。”

这样的对话场景，相信每个职场人都看到过、经历过。一个人的能力既是优势，也是陷阱。《能力陷阱》这本书揭示了职场的三大观念陷阱，并提出“先行动，后思考”的改变方法。职场中，如果在一个岗位上重复着相同或相似的工作，很多人会感到自己已经停滞不前或是缺乏新鲜感，可能会陷入能力陷阱——一直做自己最擅长的事情，不愿意走出舒适区，人际交往陷阱——只和自己能力相似或是离我们比较亲近的人建立关系，真实性陷阱——坚持做“真实的我”，拒绝成长，把自己限制在真实的自我中，停滞不前。关于如何走出三个陷阱，作者用三步走的方法，让你充实起来，信心满怀，昂首挺胸向未来。

首先，要认识到任何人都可能陷

入能力陷阱，应时常审视定义自己的工作。现实中大多数领导者每天需要参加各种例行会议、处理各种紧急问题，如果不能充分地利用时间多做策略性的思考，可能深陷能力陷阱。要坚持做对的事情，不能限定在自己的专长领域，要敏捷捕捉周围环境的改变，主动去改变，随时应对形势的变化，无论是不是自己的专业领域，坚持做正确的事情，避免能力陷阱。不能在擅长的事情投入和分配全部的精力，要在不擅长领域能力提升上花些时间，为未来发展积蓄能量。要想成为一名真正的领导者，领导者要努力成为工

作中的一座桥梁，持续不断自己提升影响力。同时，把工作当成一个平台，主动扩展自己工作范围，尝试去做以前不曾做过的事情，提升工作范围外的表现力。

其次，认识到人际关系陷阱，建立良好的人际网络。对于如何建立良好的人际关系，作者分享了五种方法。要敢于展示自我。自我展示是扩展人际网络的重要途径之一，我们可以通过专业组织、校友网络或者与自己相似的人来建立兴趣与专长领域的网络。同时利用资源吸引之前没有接触过的人或团队，建立更有价值的人

际关系。认真维持关系，对于已经建立的人际关系网络，要注重维护，努力使它保持活力，以便能在急需的时候派上用场；找到志同道合的人，在相互学习和影响下，共同进步、共同提升、共同改变。培养一个有联系性的头脑，要让大脑更具有“联系性”，建立一个和之前不一样的人际关系网络，去发展一些新的专长。

最后，认识到真实性陷阱，培养新的工作方法。现实中，当试着要转变自己的时候，真实感就会像一个锚，很容易阻碍前进的道路。作者认为，唯一的方法就是，多尝试做一些新的

事，尝试朝不同的方向发展自己。像艺术家一样“偷师学艺”，要善于观察偶像的言行举止，记录要从他那里学到的东西，不断改变自己直到找到真实的自己。同时要学会从不同的人那里提取精华，得到自己的独特见解；真正为了学习，把学习和成长作为目标，让自己有动力去发展当前有价值的特质，勇敢去做尝试，去扩展自己不一样的可能性，从而获得成长。

查理·芒格说过：“我不断地看到有些人在生活中过得越来越好，他们不是最聪明的，甚至不是最勤奋的。但他们是学习的机器，他们每天夜里睡觉都比那天早晨聪明一点点。”人的一生时刻面临着改变，生活、职场、环境等，但最重要的是在前进的道路上，主动改变，让自己有更多的可能性。