



建设数据与流程驱动的数字运营体系 推进精细高效管理

数字技术的迅猛发展使数字化转型成为推动数字经济与实体经济深度融合的重大战略，企业通过数字化转型实现提质增效及创新发展是大势所趋。航空工业沈飞结合数字化转型背景下的运营管控体系建设，系统分析数字化运营管控体系理论、特点及需求，研究生产运营管控过程的态势，把控生产运营过程中存在的风险及问题，运用数字化运营管控解决实际问题。

建设背景

近年来，国家明确提出，要探索构建适应企业业务特点的新型IT架构模式。当今是运营驱动的时代，企业迫切需要实现业务流数字化，形成高效运营生态，降低风险和成本，实现精细化管理。

特点与目标

数字化运营转型即以数据为驱动，以i-ERP为核心，利用包括CRM、SRM、协同响应等在内的数字化运营平台为企业完善管理流程、实现业务协作、提升决策透明度；并将管理决策和任务自动下达到各业务系统，形成自动运营管理闭环。

沈飞以数据与流程驱动的企业运营管控为目标，围绕企业资源计划(i-ERP)、内外部供应链等主价值链业务领域，构建运营管控平台。

推进策略和步骤

项目落实国家制造强国战略，承

接集团公司“十四五”和“数字航空”总体规划，深化应用三层三类运营计划管理平台、i-ERP、运营管控平台、协同响应平台等，持续优化主价值链业务。

1. 三层三类运营计划管理平台建设

以计划、进度、风险(问题)管控为主线，以公司“三层三类”计划管理体系为基础，建设公司运营计划管理系统，切实满足“四符合”要求，即集团考核要求、上市发展要求、客户合同要求、规划落地要求，并基于“四符合”要求贯彻运营计划的指标及计划。

2. 公司资源计划i-ERP建设

打造数字化、网络化、智能化的i-ERP系统，承接三层三类运营计划，实现覆盖主业务流程的企业资源平衡和运营管控。全面推动产、供、销、人、财、物领域的一体化管理，整合企业信息化系统；使资源计划管理由任务驱动型向经营驱动型转变，提高管理效率效能。

3. 推进执行层计划体系建设

构建公司执行层计划体系，有效承接公司经营层及业务层计划，推进“三层三类”计划体系在执行层的落地实施。优化执行层计划管理，具有统一架构的计划分解、计划反馈、计划关联、计划变更等功能。

4. 协同响应平台建设

以构建运营管控平台为目标，搭建协同响应平台，将管控协同处理的

业务、部门关注的焦点问题以及风险项目集中体现，实现多部门业务协同联动网上办公的处理机制。

5. 开展运营管控平台建设

面向企业资源平衡与运营管控需求，融合AOS流程体系，围绕主价值链业务领域，构建运营管控平台。统筹监控公司各类计划的进展与反馈，实现风险、问题的分级管理，推动数据中心建设，逐步形成企业智能决策支持能力。

转型难点分析

由于管理模式不一、拆解方式不一、缺乏协同、指标体系不健全等因素，原有运营管控系统存在以下几方面的问题：

1. 组织结构陷阱：传统信息团队工作方式较为被动，效率偏低。
2. 管理效率低：面向企业决策管理层，仍有线下填报的方式，管理集约化程度不高。
3. 运营拆解方式不一：不同类别的运营计划拆解方式多样化，难以整合。
4. 目标缺乏协同：业务环节较多，管理链条较长，存在纵向管理不到位和横向协同不足现象。
5. 指标体系不健全：未搭建出完整的指标体系，自上而下不透明。

解决方案

针对上述难点问题，结合公司实际情况，通过数字化建设项目，全面

提升企业管理水平。

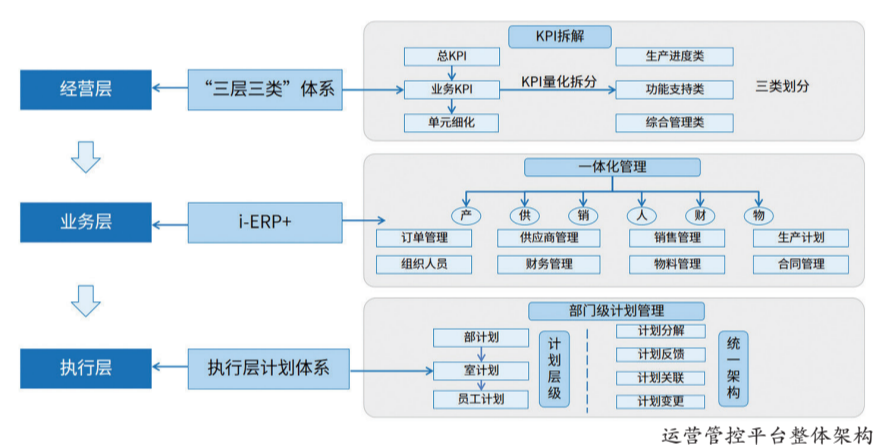
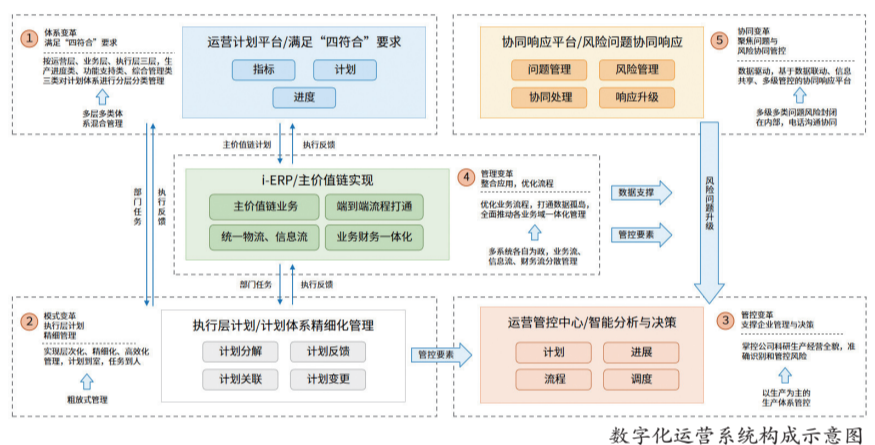
具体解决方案包括：

1. 组织专业化实施团队：建立专门从事数字化转型的岗位及团队。
2. 全要素透明化看板管理：依托可视化看板，支撑异常快速处置和高效管理决策。
3. 生产全流程集成控制与协同优化：梳理业务流程，建立有效的科研与生产协同机制；规范对各类计划全流程、跨部门的协同管理。
4. 建设协同响应系统和集中管理平台：实现层层监控、逐层上报的系统功能，提升公司问题集中管理能力和协同处理效率。
5. 完善组织绩效考核机制：明确流程关系、衡量标准、责任单位等，聚焦精益制造管理要素，重构考核指标体系，增设管理提升指标，强化合规管理考核。

实践效果

沈飞以数字化和业务融合发展为主线，以市场为导向，以数据与流程驱动的企业运营管理为目标，以促进转型升级、落实精益管理为重点，建立了数字化运营管控平台，保障产品研发生产过程中的数据共享、信息协同及快速响应，打造了数据驱动业务执行的数字化管控管理模式，提高运营效率，提升产品质量，缩短产品研发周期。

(航空工业沈飞供稿)



降本始于心 增效践于行 做功在平常

王馨悦 姜宇

在哈飞，有这么一群人，他们负责仓库中物料的储存与分发，工作内容虽然用“收、管、发”3个字就可以概括，但却需要极致的认真与责任感，他们就是采购管理部/采购物流中心仓储室金属组的仓库保管员。他们在平凡的岗位上做着不平凡的事业，把功夫下在每一天的点滴事务上，用行动证明“小”岗位也能创造“大”价值。

在“规定动作”中明确方向

“这些金属就放在那儿，用不上造成浪费，还占着库存的空间！”于淼皱着眉头，望着仓库中大小不一的金属余料说道。这些是金属板材与棒材下料过程中产生的余料，很难被再次利用，但丢掉又很可惜。作为仓储室金属组的成员，于淼和陈美娜希望能

立足于自身岗位，在原有处置流程上，进一步创新方法，实现金属余料的降本增效。面对眼前这些金属余料，二人思路十分清晰。“我们得从岗位角度出发，想想怎么能切实减少余料。”既然问题在利用率低，她们便以提升利用率作为切入点，通过增加余料的利用渠道、提升消耗效率，实现二次利用。二人着重分析了仓储室金属组面临的不良资产问题及相应的解决方向，并与其他同事共同探讨，最终基于哈飞降本增效的大目标，明确了仓储室金属组降本增效的小目标，提出了“金属余料二次利用”的具体方案。

在“自选动作”中体现特色

“既然要利用，就要利用好！”大家眼里都闪烁着坚定的光芒。在“金属余料二次利用”课题中，仓储室金属组以精益为主题，以质量和效率为抓手，

切实提升金属余料的利用率。在利用的质量方面，准确测量库存中所有余料，登记上账，按规格分批保管、定置存放，并在充分了解车间图纸需求后，结合计划指令要求，优先合理发放。在利用的效率方面，接到生产指令后，优先选用现有的库存余料。接收到大批指令时，提供整板(整支棒材)尺寸，外委厂家预先进行排尺，尽量整张整支发放，减少余料的产生并减少下料时间。“质量和效率这套组合拳要打好，否则顾此失彼，得不偿失。”经过为期1年的改善提升，部门利用这套组合拳将余料利用率大幅提高。

在“吃力动作”中勇往直前

在推进金属余料二次利用的进程中，不可避免会遇到一些限制条件。“冬天路面滑、天气冷，需要将发料的这一块地刨出来，要不然全是雪，所



以工人们拿锹一点一点清雪，哪怕累，哪怕难，也决不能耽误物料发放。”金属物料的发放受限于天气因素，特别是在炎炎酷暑和簌簌寒冬，大汗淋漓和顶风冒雪都是常态，物料发放比较吃力。但正所谓“志不求易者成，事不避难者进”，工作人员勇往直前，克服极端恶劣天气，保障了物料及时发放。一丝一毫，当思企业能耗；一点一滴，恒念降本增效。仓储室金属组立足岗位出谋划策，精益求精、奋楫笃行，为哈飞降本增效注入新动能。

凝“新”聚力 “翼”起成长

——航空工业直升机所为新员工铺就成长成才路

罗佳



日前，在航空工业直升机所新员工培养初级班上，68名新员工纷纷奋笔疾书，认真记录着直升机各相关专业的重、难点知识。其中，姜心怡作为浙江大学数学专业毕业的硕士研究生，已经被分配在体系工程部，了解并熟知直升机相关结构的概述知识成为她现阶段燃眉之急。也正因为如此，直升机所新员工培养初级班正式开班，直升机型号精神解读、直升机概论、图样文件管理、高效执行力等知识讲授走进新员工的课堂，让新员工在润物细无声的滋养下茁壮成长。

直升机知识学习需要系统规划、导师带徒培养需要辅导监督……这是直升机所对200余名青年员工进行调查研究的成果。针对新员工培养过程中发现的难点，直升机所下发新员工培养实施方案(简称“新翼计划”)，构建实施体系、教研体系、评估体系和支持体系等四大体系，通过科学有效、系统规划的培养来实现新员工群体对于企业文化的快速融入，综合素质能力、专业履职能力有效提升，实现新员工的全新定位和全方位体系化培养，真正为新员工铺就成才之路，为他们留在企业、服务企业、发展企业保驾护航。

培养模式多部曲

构建能力模型，设置初、中、高级各类班次，打造“青蓝”讲堂……直升机所旨在通过构建更加完善的直升机所青年员工培养体系，全面提升新员工的思想素养和综合能力。

构建能力模型，为新员工量身定制培训课程。直升机所围绕梯队人才培养建设要求，分析新员工的特点、发展要求和培养目标，进行新员工“文化感悟力、学习创新力、沟通执行力”三角形能力体系模型构建，从坚定信念、价值认同、文化自信到知识技能、改革创新、结构思维，再到沟通协调、客户导向、执行第一，共设计了50门相关课程，分阶段地在初、中、高级班进行讲授。

设置各类班次，为新员工开展阶段目标培养。针对新员工学历存在本科、硕士和博士的差异性，直升机所将培养周期划分为3年、2年和1年。在培养周期内，新员工可以根据工作情况参加每年10月、次年3月和5月举办的初、中、高级班，加速达成在岗试用适应期、快速提升专精期、蜕变成熟定位期制定的培养目标。

打造“青蓝”讲堂，为新员工树立标杆示范。“浅谈直升机抗坠毁、弹击和鸟撞分析与验证，共享直升机应用、原理及未来发展……”作为直升机所选拔出来的青年骨干技术人才，“青蓝”学员将工作经验、相关案例、所学所思带进了新员工培养的课堂，激发新员工干事创业的热情与干劲。

保障体系多联动

建立一张表格，强化学分组织

永红召开阿米巴经营项目 结项报告会

近日，航空工业永红召开阿米巴经营导入项目结项报告会，公司党委书记、董事长肖首，党委副书记、总经理李新运，副总经理、总会计师向江，副总会计师杨玉会、帆软软件有限公司阿米巴专业咨询顾问沈庆元参加会议。

会议围绕永红在阿米巴经营项目的推进落地内容、阿米巴经营取得的成果、推进过程中的课题和今后解决方案4个方面展开。会议指出，在经过4个月的努力后，永红的阿米巴经营项目符合前期的整体规划，已完成所有的项目工作，正式进入结项阶段。在项目过程中，永红在公司领导的带领下，与咨询团队共同打造具有“永红特色”的阿米巴经营，按照阿米巴经营模式设计阿米巴经营报表的项目收益、计量和确认方法，引导参与部门以阿米巴经营报表数据为基础进行经营绩效的评估和管理，并对试点部门完成了制度设计、流程重构、落地运用三步走的项目规划。

会议总结了项目取得的成果。一是通过数字分析找到两金管控的流程堵点，各部门协力疏通，重建发货至回款、采购需求至入库的管理流程，提高数字精度。二是提升会议效率，打造围绕“行动计划”为讨论核心的会议资料和沟通方法，并且在落地的经营会议中已逐步渗透至各部门。三是强调基于阿米巴经营核算表和重点管控指标的目标，不仅基于各项年度目标的分解，同时自我设置目标，以“月”为单位追求目标达成、养成基于目标讨论的习惯。

会议同时提出，今后继续打造全面的会议体系，基于会议中发现的问题不断迭代会议资料，并通过专人紧盯会议纪要的落地执行，加速课题改善的PDCA循环；推进业务数字化，夯实永红数字化基础，打造具备深化、细化推进阿米巴经营的财务核算土壤等课题要进一步完善。

(航空工业永红供稿)

兢兢业业守质量 用心用情创佳绩

——记航空工业泛华验收员张慧君



在四季度攻坚战期间，公司所要交付的产品数量庞大，给计划统筹、质量保障等工作提出了更大的挑战。如何保障产品验收交付进度是亟待解决的问题。张慧君根据不同产品的特点、验收难度和交付时间等要求，优化了任务分配，延长了工作时间，根据自己多年的经验，及时发现细小问题并反馈给有关部门，大量减少了时间浪费，提升了验收效率，有效保障了产品顺利交付。

要逼自己一把。”面对一个又一个难题，张慧君对自己和同事们说道。“张姐，交付的产品出现问题了，你快来啊。”冬夜凌晨1点，电话里传来了同事焦急的呼喊，张慧君马上从家里出发赶到户外现场，和同事们一起对问题仪器进行检验，一直忙到天光大亮、头染白霜，终于发现了问题的出处。就是对问题的“不放过”让张慧君和同事们们在航仪验收上守好了“质量关”。

张慧君就是这样一个人，她以实际行动践行着“忠诚于党、不负使命、革故鼎新、锐意进取、笃行务实、干事担当”的精神，以灿烂笑容感染着身边同事。像她这样的航空人，身边还有很多，他们燃烧着热血，为建设航空强国贡献出强大力量。

(航空工业泛华供稿)

了然于胸 锐意进取

张慧君从2010年开始从事验收工作，一直坚守在验收一线，并迅速成长为航仪验收小组的骨干员工。作为验收组的主力军，她总是琢磨如何统筹好各项验收工作。任务计划、交付节点、试验进度，她了然于胸。

不畏艰难 不负使命

张慧君有着机加、装配、验收多个岗位的工作经验，遇到验收问题总喜欢“追根溯源”，有着“不见成果不停歇”的执着。随着新产品、新技术的涌现，各式各样的验收需求也随之而来。“不要认为自己做不到，时常

奋勇当先 干事担当

作为航仪验收组的一员，张慧君始终牢记泛华“奋进者”精神，每每遇到困难，她总是挺身而出，为公司排忧解难。年末产出较高，电子产品的验收需要经过高低温等多种试验，有时检测一台就需要花上5-6天的试