

# 主动发展 变革思进 让全体员工过上好日子

## ——记中航工业新航董事长、总经理高海军

本报记者 马倩 通讯员 胡春燕



“我将与班子成员一起带领新航万名员工坚定不移地践行‘两融、三新、五化、万亿’战略和‘航空报国、强军富民’宗旨，落实新航‘世界一流、国际知名、行业引领’愿景目标，以勇敢担当、不辱使命的责任感，为实现‘让全体新航人都过上好日子’的目标奋斗。”2013年5月，高海军出任新航董事长、总经理，面对全体干部员工表露心声。

为了追寻新航人“航空报国”的共同梦想，高海军自我加压，潜心学习，多方调研，全面走访，对自己提出了更高的要求。他提出了“主动发展，创造客户；精益管理，创造价值”的经营理念，进一步强化客户意识，拓展市场空间；推动科技创新，加快能力建设；推进体系建设，促进管理提升；营造学习氛围，建设一流团队；塑造优秀文化，实现新航持续、健康、稳定发展。

### 主动发展 创造客户

“客户永远是评价企业价值的唯一标准，也是企业发展持续增长的唯一路径，把赢得客户信任落到主动发展、苦练内功上，紧盯客户需求，竭尽全力用最好的产品或服务感动客户。”

新航经过10年的发展虽然取得了长足进步，但其生产力水平仍制约新航发展，与行业标杆、兄弟单位及竞争对手存在较大差距。上任伊始，高海军提出“从被动发展向主动发展转变，从以

自我为中心向以客户为中心转变”和“强化市场意识、客户意识、问题意识”的要求，把目光聚焦到了市场变化与客户需求上。

——对内主动作为，“强身健体”。开展战略研讨，梳理发展战略，战略宣讲下基层入人心；对总部职能部门进行机构改革，打造运营高效、管控有效、服务增效的学习型团队；建立子公司、总部职能部门绩效考核和激励期限适当延长制度以及领导干部引咎辞职制度；完善军民品核心技术体系梳理，推动发展模式由“型号牵引”向“技术引领”转变；放飞思想，对标学习找差距，组织各级领导干部到革命圣地开展主题教育，并主动对标外部企业，到标杆企业学习治企经验，把想发展的动力转化为能发展的措施和行为。

——对外创造客户，赢得市场。新航军民品全方位提前策划客户走访计划，计划覆盖了主机（车）厂、空海陆军及研究所等所有重要客户。高海军做出批示：把走访用户做实，真正摸清用户需求，改“被动服务”为“主动服务”；通过走访了解用户需求，改进新航的产品和技术；把走访用户征求意见作为落实群众路线一环的原则。一年来，高海军及班子成员亲自带队走访客户，面对面倾听抱怨，深入现场解决问题，有针对性地提升了产品质量和服务水平，也带动了工作流程改善和管理效率提升。

某海军部队领导深有感触地表示，新航这种坦诚、毫不遮掩的自我暴露问题、认识问题、真心实意为客户解决问题的真诚态度让部队官兵倍受感动，这也是新航将党的群众路线教育实践活动真正落实到行动上重要体现。面对新航产品在部队使用过程中出现的问题，高海军当场表态：不论问题原因是否负责在新航，新航必定主动担当，提供质量过硬的产品不仅是新航对客户承诺，更是军工企业的责任。

客户意识已逐步深入到新航每名员工心中。3月底，两名员工在处理海军某部产品故障时，以主动到位的两名同事赢得了部队表扬，高海军亲自为两名同志颁发“总经理鼓励奖”。

高海军面对客户做出承诺：请放心，新航一定会竭尽全力提供最好的产品和服务。

### 精益管理 创造价值

“精益对于新航以制造业为基础的

行业特点来说，是一个值得推崇的管理方法。推行精益管理的出发点不能局限于只是降低成本，而是为了解决质量和效率问题，解决新航面临的实际问题。新航要以精益思维统领各项工作，以付出劳动为荣向创造价值为荣转变。”

如果说“主动发展、创造客户”是高海军面对市场向外拓展的宣言书，那么“精益管理创造价值”则是他对内强本固基的军令书。面对新航汽车零部件处于竞争十分激烈的红海领域，军品绝大多数处于竞争放开领域的现状，沿用传统的组织管理模式和方法，效率低下，成为制约发展的瓶颈，高海军提出全面推进精益管理，练就过硬功夫，直面市场挑战，打造新航持续竞争力。

新航以客户思维、数据思维、价值思维为指引，以精益思维为统领，强力持续推进6S、TPM、成本革新、军品生产流程优化等管理工作融合发展，打造全价值链的精益管理体系。

——确立了TPM管理发展战略，逐步导入八大浪费、快速换产、标准作业等精益管理专项工作。2013年度，完成八大浪费专项改善320余项，快速换产专项项目31项，标准作业专项项目53项。高海军倡导“问题在现场”，“答案也永远在现场”，亲自奔走于车间生产线，对各个阶段进行验收。



高海军到新航豫北分公司进行TPM管理一阶段诊断验收。

——深入推进6S管理与生产管理、质量管理、安全管理、设备管理等工作的结合，融入了问题解决PDCA法则和现场三级管理制度，形成了闭环管理，组建专家团队，公司2013年6月顺利通过中航工业“铜牌”级审核。

——启动成本革新活动。新航民品子公司都处于盈利能力不高的阶段，面临着不可持续的经营风险。今年7月，在成本革新启动会上，高海军和公司党委书记黄群泽率与会人员宣誓：“为消除浪费、为提高经营综合效益、为提升企业核心竞争力而努力奋斗！”各子公司成立7大活动队，开展头脑风暴，制定方案和目标，共导出成本节约项目300多项，共计节俭金额近7000万元。

——启动军品生产流程优化项目。今年6月，高海军倡导在军品单位启动生产流程优化项目，标志着新航军品由粗放式管理向精益管理模式转变。

高海军是精益管理的倡导者更是实践者，他认为，在全球化背景下，企业面临着日益激烈的竞争形势，推行精益管理已成为新航发展的必然趋势。为此，高海军分四批组织新航中高层领导干部到内部标杆企业豫北光洋学习精益文化，今年8月又启动豫北光洋挂职学习活动，目的就是深入现场去真切感受精益管理对企业发展和员工成长的促进

和变革，坚定做好精益的信心，誓将现代生产制造业中的精益管理精神进行到底。

一系列扎实的管理举措，一整套的管理组合拳，让精益管理在新航生根开花。

### 践行价值取向 传递品格力量

高海军十分重视“塑造魂魄”，在顶层设计上不断丰富完善文化理念内涵；通过实践活动宣贯新航文化，全面提升新航文化影响力；在组织强化、制度保证上对文化建设保驾护航。

今年，新航在成立10周年之际，举办首届“感动新航”年度人物评选活动，用这样一个带有新航鲜明特色的品牌文化项目挖掘普通员工身上的感人品格，为创建幸福新航、让全体员工都能过上好日子积蓄精神和文化力量。

“感动新航”颁奖晚会以电视短片和故事讲述的形式展示了新航10位年度人物的事迹。当他们手中的奖杯高高举起时，传递的不仅仅是感动，更是新航人善良、真诚、奉献、坚韧的朴素情感和以实际行动践行“学习、创新、诚信、敬业、尊重、合作”的执着精神、坚定信念。

高海军说，正是有了这样默默奉献的员工和团队，新航10年来才实现了健康发展。新航要实现创建幸福企业的美好目标，让员工过上好日子，需要更多像他们一样的优秀干部员工去拼搏奋斗。

### 变革思进 让全体员工都过上好日子

2013年，新航实现营业收入58亿元，利润1.8亿元，上缴利税1.25亿元。2014年一季度，新航营业收入、利润、EVA全面完成考核指标，顺利实现开门红；主营业务收入同比增长17.65%，利润同比增长6%，非航空民品在调整市场结构、客户结构，减少低端市场、向中高端迈进方面成效明显。高海军变革思进，把发展目标锁定在让员工过上好日子，履职一年交出了满意的答卷。

站在新航又一个新10年的起点，面对变幻莫测的国内外发展形势和未来行业竞争的不确定性，高海军要求全体员工增强危机感，提前谋划，放远眼光，变革思维、变革意识、变革行动，坚定发展信念，“从现在起就要夯实发展基础，思虑未来，我们这届领导班子住下

# 群众路线怎么走？早、准、严、实、快

## ——中航工业成发开展党的群众路线教育实践活动纪实

本报通讯员 伍梦璇

10月20日，中航工业成发党的群众路线教育实践活动总结大会在成都召开，民主评议活动开展整体情况“较好”以上达98%，整改落实情况“较好”以上达96%。历经一年时间，群众路线教育实践活动硕果累累，在金秋时节亮出了一份漂亮的成绩单。公司各级领导班子及全体党员干部进一步端正了世界观、人生观、价值观和业绩观，转变了工作作风，提高了管理水平，激发

了创业热情，使公司在生产经营和型号科研等方面取得了突出实效。2014年1-9月，公司累计实现外贸收入同比增加23%，外贸贡献经营毛利同比增幅为6.5%；某型发动机工作取得阶段性进展，为该型号正式立项奠定了坚实基础。这一切，都得益于“为民务实清廉”为主题的党的群众路线教育实践活动的深入开展。

**活动组织突出一个“早”字**  
成发党委极端重视此次教育实践活动，认真贯彻中央精神，密切跟进中航工业和中航工业发动机活动开展的具体要求和做法，活动组织做到“三提前”，即提前做好了初步方案、提前收集学习资料、提前开展专题民主生活会，在组织上、思想上、方法上、程序上及早准备。

**把握精神突出一个“准”字**  
认真做好“规定动作”。在活动对象方面，确定以两级领导班子和150名中层及以上党员领导干部为“四风”问题查找重点对象。在活动内容方面，不论是公司级还是二级单位，均坚持活动基本要求不变通，“三个基本环节”、“十一项具体工作”一个不能少，把“规定动作”做到位。同时，针对机关分党委、技术中心分党委所辖单位不是一个行政系统的实际情况，实施了以支部为单位组织查找问题、征集意见、召开专题组织生活会，体现了分类指导思想。

**坚持标准突出一个“严”字**  
教育实践活动是落实“党要管党、从严治党”的重要举措。作为基层企业，直接面对职工群众、面对具体矛盾和问题，不能搞出成效，关键在能不能坚持标准，突出一个“严”字。为此，公司建立了党委常委联系点制度，活动设置双组长，推行活动目标责任制和学习

签到制，把活动目标责任分解落实到具体单位和人员。公司领导班子自始至终严格标准，带头真学、真查、真写、真讲、真评、真改，充分发挥带头作用。针对二级单位多、分布广的情况，成发党委成立了四个督导组，对教育实践活动全程督导，强化重点指导、全面管控，保证了活动不虚、不空、不走样。

**有序推进突出一个“实”字**  
活动力求做好“三结合”。一是结合工作实际。在学习安排上突出体现实际工作，在结合工作实践中存在的“四风”问题提出集中专题学习，在集中学习时结合工作实践中查找出的“四风”问题开展讨论，实现了“两手抓、两不误、两促进”。二是结合自身实际。在征求意见建议时，眼睛向内，着力解决企业自身存在的问题，从科研、生产、经营、管理各个层面分析查找领导班子、领导干部存在的“四风”问题，使问题反映真实、客观、可靠。三是结合职工实际，立行立改、整改落实。始终坚持从职工中来到职工中去的原则，将职工的意见建议原汁原味传达给班子成员，逐条进行认领，提出整改措施办法，不论大事小事，立足真改、早改。整改事项及时向职工交代、答复，让职工群众感受到活动实效。

**整改落实突出一个“快”字**  
根据中央“八项规定”精神和中

航工业具体措施要求，公司针对会议管理、差旅费管理、业务招待费管理等突出问题出台了42项制度措施，效果非常突出。以“三公”经费为例，2014年3-9月公务活动产生业务招待费、出国费用、车辆使用费与2013年同期相比下降了27.63%；因公出国（境）同比减少了6批次10人次。针对基层提出的各类意见或建议，立即整改。比如，针对“文山会海”问题，立即责成公司办公室整改落实，严格控制会议规模、文件发放范围，会议、文件明显减少；针对停车难问题，及时优化了园区停车位，取消了领导专用停车位；针对职工单身宿舍条件问题，及时连接了网络、粉刷了墙壁、更换了洗衣机和热水器，得到了单身职工的称赞；针对文体活动场所匮乏问题，千方百计取得上级支持，启动了职工文体中心建设。这一切，都使职工看到了实实在在的变化。整改计划建立了整改台账，对已完成的整改任务及时通过公告栏、电子显示屏、展板、OA系统、走基层等方式向职工群众通报，公开接受职工群众监督，切实做到“完成一项、满意一项、销号一项”，做到事事有回音、件件有结果。

同时，二级单位按照群众路线活动统一标准、安排和要求，自上而下、压差进行，亮点纷呈。技术中心分党委针对部门多、管理分散的情况，把三分之二的时间集中学习安排在节假日和周末。



领导班子集中学习。



召开群众路线教育实践活动动员会。



组织观看电影《焦裕禄》。

钣金分党委以漫画形式，生动形象地对活动开展的重要性及情况进行了宣传。机匣分党委为找准找实班子及成员“四风”突出问题和职工群众反映最强烈、最关心、最迫切的问题，前后三次开展问卷调查。叶片、汽发分党委开辟了“党的群众路线教育实践活动专栏”，大力宣传本次活动。工装、计量、物供等单位党政主要领导分别深入与职工群众开展谈心谈话活动，职工参与率达到90%以上。



领导班子成员调研基层单位。



领导班子成员指导基层单位群众路线教育实践活动。

开展教育实践活动，是新的时代条件下弘扬党的优良传统作风、践行党的群众路线的创造性实践，是进一步推动伟大工程与伟大事业相互促进、同步发展的创造性实践，为我们党进行具有许多新的历史特点的伟大斗争在思想上、组织上、作风上做了重要准备。总结不意味着结束，收尾不是收场，开展教育实践活动有期限，贯彻群众路线没有休止符，作风建设永远在路上。成发各级党组织和广大党员领导干部认真贯彻落实中央和中航工业党组、发动机分党组的要求，持续抓好整改落实，持续加强作风建设，大力夯实群众基础，切实巩固、深化、拓展教育实践活动成果，不断汇聚改革发展的强大力量，为振兴成发、振兴航空动力事业，实现航空强国梦而努力奋斗！