

《中航飞机改革进行时》



筑牢六大管理基石 实现中航飞机向现代化企业的关键跃升

——专访中航飞机股份有限公司总经理唐军

本报特约通讯员 李想 记者 王兰 李美静



中航飞机总经理唐军

强”，其实就是我们的盈利能力和管理效能等运行指标与国际对标企业相比还有差距。

过去，我们的资源分散在多地、多个企业单位，大而全、小而全的现象普遍，管理链条长、协作能力差、局部资源配置不合理、基础管理水平跟不上企业发展的需要。这些症结又表现为管理经营业绩指标偏低、公司整体发展受局部能力限制等表象问题。更重要的是，我们旧有的管理理念与高速发展的航空制造业已经不相匹配。

要想彻底解决这些现实性的困难和挑战，我们必须做出抉择，必须改变打法，用新的管理思想、模式和手段改造中航飞机，控制各项成本，提升运行效率，从而在最大程度上实现客户、股东、员工的利益最大化。

打赢四项攻坚战 将“降本增效”落到实处

《中国航空报》：这是否意味着，集团公司今年“降本增效”的总体部署，对中航飞机具有特别重要的意义？

唐军：今年是集团公司的“改革管理年”，这对中航飞机来说是一个很好的契机。根据集团公司的相关要求，中航飞机在年初就制定了“实施降本增效，提升运行质量”的目标，中航飞机下达了总经理令，与中航工业“十大降本增效要求”全面对接。同时，通过实地调研，摸清了基层单位具体问题，将各项措施制定得更加细化和更有针对性。

我们对分（子）公司提出四个要求：一套指标、两级分解、三层举措、四类对标。

一套指标即确定考核目标，针对中航飞机短板，将十项措施细化成25项执行要点，并提炼出一套可以量化的指标，作为公司监控、考核的依据。

两级分解即解决责任归属问题，将执行要点和量化指标分解到两个层级：管控层和执行层；管控层为总部各相关部门，执行层为各分（子）公司，明确责任人，确保措施落地。

三类举措即构建三级监控考核机制，从中航飞机的主管领导到总部各个不同业务的主管再到分（子）公司的相关负责人，都明确相应的监控职责。

四类对标即构建软性动态参照体系，将公司内部各分（子）公司执行情况对标，将公司降本增效的相关指标与集团公司类似企业进行对标，将公司指标与国内同行业内部指标进行对标，将公司指标与国际先进企业相关指标进行对标。以公司内部指标作为静态参考目标，以外单位优秀企业指标作为动态参考目标，静、动结合，通过不断对标、分析对比，找差距、找原因、定措施，提高降本增效的管理水平。

目前来看，中航飞机的降本增效举措是有效的，除个别指标需要继续努力外，大部分指标已完成。

《中国航空报》：中航飞机是如何通过企业经营行为体现“降本增效”的整体安排，或者说有没有拿出什么有效的手段来达到集团公司对我们的期望呢？

唐军：中航工业关于“降本增效”的总体部署和要求是对我们推进2014年乃至以后工作的一个重要契机。今年初，公司就制定了以打赢四项攻坚战为工作主线的治理思路，分别对绩效管理、成本管理、质量管理和能力建设四方面的重点工作进行了细致部署。我举两个例子说明一下。

在绩效管理方面，我们分三步搭建起中航飞机的绩效管理模式。一是确定考核原则：分类考核、实现考核重心向上市部分转移，为体现各分（子）公司的经营特点，将其分为主机单位、辅机单位、民机单位和科研单位四类，各单位指标权重不同；二是固化考核体系：梳理考核流程，形成制度文件；三是建立考核平台：通过信息化手段固化考核流程。

我始终认为，绩效管理的方法不是“紧逼盯人”，其真正目的是分解和落实责任。我们当前的科研生产经营业务是艰巨的，任何个体或孤立的组织都不可能将其完成，只有科学合理地分解任务目标分解到全流程，用现代组织和管理的力量才能够办成大事。

在成本降低方面，我们进行了一些有益的探索。比如说资金管理，2013年公司采取了授权管理的模式，各单位资金在本单位体内循环，有的单位有可观的存款，而同一时间，有的单位有大笔的贷款，这就形成了我们常讲的“存贷双高”现象，造成公司资金运行效率低下。

针对这个问题，我们把各单位的资金实施集中管理，搭建起公司统一的现金管理平台，有效利用公司内部资金，优化资金使用，合理控制公司带息负债融资规模。同时，中航飞机牵头联合各单位积极与金融机构沟通，协调金融机构贷款规模及贷款利率，并尽力争取国家政策性贷款和低于人民银行基准利率的商业银行贷款。如果我们把上述工作做实了，每年可为公司节约资金数千万元。围绕“降本增效”工作，中航飞机还采取了很多行之有效的措施，更重要的是，我们在全公司范围内树立起了关注成本、重视效率的良好氛围，为下一步的改革工作奠定了良好的基础。

新成本意识 每一个人都是成本的控制者

《中国航空报》：要做好成本控制，企业员工应该做出哪些改变？

唐军：我一直认为，成本控制是系统性的管理问题，我们首先要做到不断将管理手段和内容更新迭代，利用制度、流程、信息技术将“成本点”控制在我们能够接受的范围内。但显然，这是一个需要我们长期探索和逐步改善的过程，在管理手段和流程设计还没有覆盖到的领域，强化与现代企业治理相匹配的“新成本意识”就非常重要了。

所谓“新成本意识”，就是在企业运行的各个方面，在我们各项工作开展全过程，要以全流程、全价值链的角度来看待问题、处理问题。打个比方，作为一名设计人员，在飞机结构设计时，不仅要考虑到本单位或自身工作开展的成本，还应该考虑到制造、使用、维护等

环节的各种成本。这样就能为供应商管理、采购、零部件管理、实物产品制造、后期维护等一系列流程节约大笔费用。这在航空制造领域有非常经典的案例，空客公司就是贯彻了各机型使用零件、标准件规格整齐划一的原则，不仅为自己的制造端节约成本，而且方便了用户的使用、维护，受到了很多航空公司的欢迎，才能在波音的较量中后来居上。

所以，中航飞机将各分（子）公司有机整合，完善拓展了产业链条，实际上更加有利于我们登高望远，以全局视角开展成本控制工作。我主张成本控制没有死角，没有旁观者，我们每个人都是成本的控制者。

六大标准 打造中航飞机高效管理基石

《中国航空报》：看得出来，中航飞机对盈利能力和管理效能的双提升是有深层次考虑的。目前，中航飞机正在加速实施各项改革举措，请问您是如何看待改革与管理之间的关系？

唐军：是的。我们常讲“发展是硬道理”，因为发展能够突破格局的限制，能够解决我们当前无法克服的困难。而对于承担国防装备科研生产任务的中航飞机而言，还有一句话必须贯彻，那就是“稳定是硬任务”。中航飞机发展的最大特点就是在科研生产平稳进行的同时，进行组织机构、管理模式的迭代升级。我认为，中航工业将2014年定位为“改革管理年”，体现了集团公司对企业发展态势的深刻认知。

我认为，改革是企业这一类型组织的常态，改革能够促进管理水平的提升，而管理水平的提升，又推动着改革平稳有序地进行。两者相互促进，共同铸就企业发展的基石。

我们现在所做的大部分工作，归根结底都是为了提升企业运行的质量，只有运行质量上去了，才能将“降本增效”真正落到实处，推向长远。所以，中航飞机围绕四大战役推进十项措施，不是一时的“管理运动”，而是要真正重塑企业管理经络，强基固本，将中航飞机打造成真正意义上的卓越企业。

《中国航空报》：那么在您看来，要把中航飞机建设成为基业长青的卓越企业，企业管理者应该关注哪些方面的问题呢？

唐军：高效的管理状态简单来讲应该是“人尽其才，物尽其用”。在我的理解中，应该重点从六个方面衡量一家企业的管理能力。即：分工科学，权责清晰，敏捷决策，动态管理，协同作战，有效激励。

我来简单地解释一下，分工科学，是指要充分按照现代管理模式与自身产业发展需要进行企业架构与流程设计，这是一家企业能够高效运行的先决条件。权责清晰是指我们在组织机构与人员管理时，要按照分工赋能授权，让各层级有空间、有能力施展自己的拳脚，同时，要按照授权进行责任分解和落实，没有无责任的权利，也没有无权利的责任。

敏捷决策和动态管理是现代管理手段的

“一体双面”。我相信大家都有体会，决策滞后和决策失误是很多管理问题的源头，中航飞机的管理效能要提升，其经营管理决策必须向市场和现场“两场”前移，而能够支撑快速决策、科学决策的，恰恰是动态管理。我们2014年下大力气在西安飞机分公司、汉中飞机分公司等单位推行SQCDP管理，并且按照集团AOS管理体系建设的要求不断推进信息化平台建设、标准化与生产现场管理工作，最显著的成效就是在企业各层级搭建起了高度透明和信息化的“经营驾驶舱”，让管理者和决策者能够实时了解所需要的各类信息，从而及时调整经营目标和管理手段。

协同作战，这一点中航飞机员工应该深有体会。国产大型运输机之所以能够创造从立项到首飞仅用五年的航空奇迹，就是因为中航工业调集全集团的资源，发挥大运精神，协同奋战，确保了重点型号任务的完成。而我们所着眼的是在公司管理制度和流程的设计、执行、考核过程中，确保分（子）公司、业务部门、项目团队能够有序协调资源，并行不悖。

有效激励，是指相对于传统的物质奖励与精神表彰等手段，要树立正向激励、科学激励的理念，让员工承担更大压力的同时，能够更程度地享受到公司给予的生活呵护、专业培训、职业发展多方面的待遇，激发员工工作与生活“正能量”，从而影响整个企业文化向现代企业管理的需求不断演进。

这六个标准不应该只存在于理想状态中，全新的中航飞机，有能力、也有使命筑牢这六大管理基石。只要我们下定决心，把制约企业管理能力提升的因素一条条摸清、吃透了，系统性分析和解决难题，就一定能够不断接近目标，更加深入地掌握信息化时代企业高效管理的真谛。

《中国航空报》：中航飞机2014年的科研生产经营任务十分繁重，您是否有信心打赢2014年这场硬仗？

唐军：从目前的情况来看，中航飞机的“降本增效”措施已经取得了一定的成果，各项经济指标平稳增长。但我们也要看到，中航飞机的未来之路还有许多挑战，对于我们来说，如何追赶波音、空客，能跟这些国际知名企业进行同台竞技，挑战很多。

距离2014年结束已经不到100天的时间，中航飞机完成各项任务的压力还很大。但我相信，公司各部门、各分、子公司，能够携起手来共同努力，抓住发展机遇，不辜负广大员工对我们的殷切期盼。我也相信，中航飞机的广大干部职工有能力、有决心，更有智慧去迎接挑战，破解难题，最终实现目标。

今日关注

中航工业合肥江航飞机装备有限公司
董事长、党委书记：宋祖铭 总经理：邓长权
电话：(0551) 3499099
网址：http://www.jianghang.com

战略引领深化改革 握指成拳加速融合

——中航飞机改革精神培训工作侧记

中航飞机挂牌重组后，经过对标分析和精准定位，确定了“建设治理规范高效、业绩卓越长青的优秀上市公司，成为国际化大中型飞机产业引领者”的发展愿景和“融合、卓越、远航”的企业精神，制定了过渡时期及面向未来的“六统一”运营管控模式，各项改革重点工作紧锣密鼓地推进，并不断向着深入专业化整合发展的目标持续迈进。这既是公司积极贯彻落实集团公司“推进市场化改革、专业化整合，做实板块”的要求，又是推进公司自身建设的重要步骤和必由之路，是一条必须跨越的改革发展的“卡夫丁峡谷”。

人类历史的漫漫长河里，从来不乏创新的动力和基因，变革的魄力和勇气，每一次都推动着历史车轮向前推进。所谓变革，即“立权度量，考文墨，改正朔，易服色，殊徽号，异器械，别衣服，此其所得与民变革者也”——《礼记·大传》。而当前，中航飞机的这场改革，也正是顺应中国航空工业历史发展趋势，破除既有的“大而全、小而全”，走专业化整合与分工之路的一次新尝试，集团公司董事长、党组书记林左飞就曾针对此专门强调过，“集团公司飞



中层领导人员战略与管控培训

机生产制造布局都是大而全、小而全，不仅浪费资源，而且效率低下，必须对飞机制造和装配组建作战略性布局，按照专业化、规模化、产业化的要求来推进”。而且，改革既然是革故鼎新、破旧立新，就是对束缚和制约企业发展旧有机制的彻底扬弃，就必须涉及对现有

利益的重新洗牌和有机调整，对现有组织机构和产业架构的“分、并、合、组”。因此，只有让广大干部职工理解、认识进而赞成、拥护改革的内涵和精神，才能塑造出公司改革发展新时期最核心的魂与魄，形成助推改革最强劲的思想保障和精神动力。

中航飞机自挂牌伊始，就把对公改革发展战略的宣贯培训和推广放在了重要位置。公司于2013年底专门在中航工业陕飞、一飞院、西飞分别设立了公司内部管理、专业技能和人才培训基地。其中，管理人才培训基地就承载着“推动战略文化落地、促进协同融合发展”，贯彻公司改革发展战略和“六统一”管控模式的使命，致力于将公司的愿景、文化和精神“横到边、纵到底”，为统一思想、统一调、统一行动奠定基础。公司在2013年开展成员单位领导骨干提升培训的基础上，2014年以来有针对性地面向各成员单位中层领导人员开展了“战略与管控”培训、基层党务工作者“改革发展新时期党建及群众工作”培训及公司总部员工能力提升培训，集中进行了公司发展规划及文化理念宣贯学习，并就改革发展出现的问题进行研讨，累计培训300余人次，140余课时。公司党政主要领导，以及“六统一”有关业务部门负责人，主动承担起传播公司战略文化的任务，多次登台授课，并与参训人员分享经验与感受。公司董事长、系统党支部书记方玉峰在培训中多次强

调，中航飞机已进入专业化整合、经营管理模式和管控模式改进完善的关键时期，这是公司发展的客观规律和必然趋势。广大领导干部和职工群众必须围绕公司整体发展战略和方向，树立“一盘棋、一股劲、一条心”的使命意识和责任意识，积极应对公司在深化改革和跨越发展时面临的挑战和困难，加强学习、提升素质，并积极弘扬和传播公司改革发展的正能量。总经理唐军也就公司“六统一”管控模式的构建和发展进行过深入剖析，并就改革发展中个人如何进行定位、如何积极投身改革、如何塑造阳光心态等问题对干部职工进行动员。

经过多轮次、多层次的培训宣贯，公司改革发展战略、运营管控模式、企业文化精神等得到了深入推广，参训的各级领导干部和职工进一步坚定了对公司改革发展的信心，积极弘扬并践行“坚定目标不动摇，一张蓝图干到底”的改革路线图。当下，“改革、发展、重组、整合、3C……”已经成为公司上下热议的词汇，而更大的变化则是大家对改革的前景、方向质疑和误解的声音少了，热切期待和讨论的声音多了，

对改革的举措、行动也由消极、观望转变为理解、支持和拥护。下一步，公司还将广泛利用内外部声音影音等多媒体途径，全方位加强对中航飞机改革发展精神的宣传推广力度，致力于将全体干部职工的思想统一到公司改革发展的中心工作上来，塑造出全员的高度思想共识。

“上升是坡路的上升，继续上升要攻坚克难，可能会像长跑中间出现一段‘缺氧’的感觉，我们要坚持住，不能松气，要过这个坎，解决好‘上升期和爬坡期’出现的问题”——集团公司总经理谭瑞松在集团公司上半年经济运行分析会上如是说。而现在的中航飞机正处于这么一个上升期，我们有理由相信并期待，“中航飞机”这一脱胎于旧有母体而新生的企业品牌，在中航工业“两融、三新、五化、万亿”宏伟蓝图的引领下，在4万余名中航飞机人矢志不渝的奋斗下，必将如旭日东升内烁外耀熠熠生辉，傲然鼎立于世界航空产业之林，为祖国内地航空工业的发展壮大，为“中国梦、航空梦”的早日实现，贡献自己不屈的斗志和不竭的力量！（贾锐鹏）