

市场化新国企的新常态——素描中航光电

本报通讯员 宋明丽

2013年底，中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定，再次拉开了国有企业深化改革的大幕。

国有企业该如何改革？有没有标杆作参照？有没有经验可借鉴？国有企业能不能真正市场化？到底有没有市场竞争力？

这一切都需要国有企业用自己的实践和行动去回答。

“你们是我见到的最好的国企，充满活力和竞争力，是一家真正市场化的企业。”一位资深质量审核专家曾这样评价中航光电。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。



2014年10月15日，中航光电与世界连接器巨头泰科签订战略合作协议。

验。调度员张少剑整晚一直守在测试设备旁。设计师刘巧红忙得忘记了吃饭。

第10天12:10，产品新鲜出炉，当天下午送达西安客户处。

从生产线员工到设计人员，从研究院院长到总经理，从生产系统到质量、技术保障系统，公司所有资源听从市场调遣，形成了高效统一的生产保障系统，加上覆盖生产运营全系统的信息化，公司从容“掌控”300多个系列、25万余种产品，快速而精准。

从客户满意的角度出发，在中航光电就是市场决定资源配置。

调动资源不是论职位的高低，而是听从市场的召唤。从这个角度讲，中航光电与市场紧密相关的产品开发、技术开发等人员是公司最牛的人。

为顾客创造价值的人是最富的人

无论是两个开发还是生产保障，无论是一线工人还是管理处室，中航光电人为什么会如此干劲十足？是什么让中航光电如此充满活力？

“公平公正的分配和用人机制”。记者随机问了遇到的几个员工，他们的回答惊人相似。

“要让最直接为顾客创造价值的人，与客户接触最密切的两类人先富起来”。从当时的铮铮誓言到现在完善的制度，中航光电的分配制度体系已进行多次迭代，但坚持的策略始终是“以两个开发（市场开发、产品开发）为龙头，拉动企业发展”，同时始终坚持按劳取酬、业绩主导的分配原则，极大地激发了员工的积极性，保持企业持续发展的活力。

在用人制度变革方面，公司按照“市场经济”规律，举荐、发现并重，按需设岗，按岗设职，实施内部竞聘制度，为员工创造展现才干的舞台和机遇。

“让中航光电成为奋斗者的舞台”的激励机制，以及“岗位能上能下、人员能进能出、收入能增能减”的市场化人力资源管理机制，促进了中航光电优秀人才的脱颖而出。

近年来，公司吸引了大批国内知名高校的人才，其中不乏受政府、外企青睐的顶尖人才，当问及他们为什么放弃别的机会来中航光电的时候，他们回答说：“在这里，我们感到了工作的价值，看到了希望，更赢得了尊重。”

“公司高速背板连接器最早应用于民用高端通讯领域，后来，根据军工市场需求进行完善、推广，目前该产品的军品年订货量近1亿元。”出差在外的研究院副院长张磊接到笔者的电话兴致勃勃。

“公司光纤产品原先是专门为华为、中兴等通讯企业开发的高端民品，升级调整后推广应用于航空、电子、舰船、航天等军工领域。如今，一些军工新型号都开始选用光纤产品，2013年光纤产品军品订货超过1亿元。”张磊担心电话讲不清楚又发了短信。

军民融合促进公司产品结构根据市场需求不断调整升级。仅2013年，公司就开发新品800多项，组织实施了100多项重点新品研制项目和产品结构调整项目，荣获23项省部级科技奖励，申请发明专利122项，专利授权154项。

9月22日，记者从河南省国防科工局获悉，2014年度河南省国防科技进步奖评选结果揭晓，中航光电申报的“一种用于电子设备的冷却装置”等11项产品获奖。

“让中航光电成为奋斗者的舞台”的激励机制，以及“岗位能上能下、人员能进能出、收入能增能减”的市场化人力资源管理机制，促进了中航光电优秀人才的脱颖而出。

“你们是我见到的最好的国企，充满活力和竞争力，是一家真正市场化的企业。”一位资深质量审核专家曾这样评价中航光电。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。

“你们是我见到的最好的国企，充满活力和竞争力，是一家真正市场化的企业。”一位资深质量审核专家曾这样评价中航光电。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。

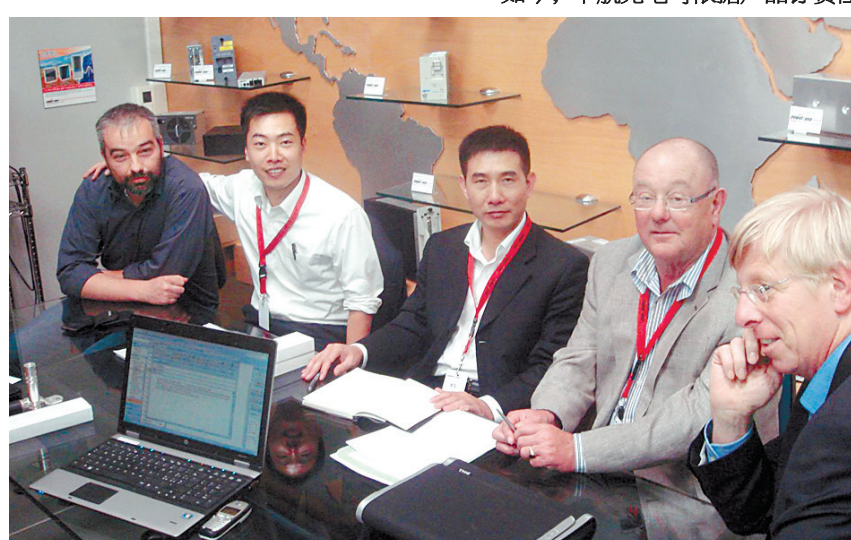
记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。



中航光电总经理郭泽义（左三）与北美光伏逆变器项目的欧洲代表在一起。

统、机车变流系统中广泛应用”、“航空第三代军用连接器GJB598产品在石油领域的野外恶劣环境中推广应用”、“复合材料连接器设计及制造技术在高端通信领域推广应用，华为、中兴等通讯设备企业已广泛采用该技术产品”……谈起军工技术推广到民用领域，研究院院长卢明胜如数家珍。

借助军品的技术优势，中航光电将一批批成熟先进的军用技术转移到民用领域，逐步涉足通讯、铁路、电力、轨道交通、石油装备、物探、风电装备、电动汽车、太阳能光伏、民用核电等诸多新领域、新行业，解决了民用领域特定环境下的连接技术难题，提升了民用产品的技术含量和档次，缩短了与国外先进水平的差距。

与此同时，公司将成熟先进的民用技术“反哺”军工市场，取得了良好的效果。

“公司高速背板连接器最早应用于民用高端通讯领域，后来，根据军工市场需求进行完善、推广，目前该产品的军品年订货量近1亿元。”出差在外的研究院副院长张磊接到笔者的电话兴致勃勃。

“公司光纤产品原先是专门为华为、中兴等通讯企业开发的高端民品，升级调整后推广应用于航空、电子、舰船、航天等军工领域。如今，一些军工新型号都开始选用光纤产品，2013年光纤产品军品订货超过1亿元。”张磊担心电话讲不清楚又发了短信。

军民融合促进公司产品结构根据市场需求不断调整升级。仅2013年，公司就开发新品800多项，组织实施了100多项重点新品研制项目和产品结构调整项目，荣获23项省部级科技奖励，申请发明专利122项，专利授权154项。

9月22日，记者从河南省国防科工局获悉，2014年度河南省国防科技进步奖评选结果揭晓，中航光电申报的“一种用于电子设备的冷却装置”等11项产品获奖。

“让中航光电成为奋斗者的舞台”的激励机制，以及“岗位能上能下、人员能进能出、收入能增能减”的市场化人力资源管理机制，促进了中航光电优秀人才的脱颖而出。

“你们是我见到的最好的国企，充满活力和竞争力，是一家真正市场化的企业。”一位资深质量审核专家曾这样评价中航光电。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。

管理出效益。2013年，公司累计降低成本近8000万元。

从建立EVA管理模型到全面预算管理和价格联动机制，从建立战略成本管控模型到高效的资源配置和得力的成本控制，中航光电的管理方法持续创新、管理水平持续提升，经济运行质量快速提高。

市场化就是公平竞争，谁有“金刚钻”谁揽“瓷器活”，越竞争才能越出彩，越公平才能有说服力。军民融合的中航光电以十几年的持续快速发展，彻底打破了“凡是允许自由公平竞争的地方，民营企业都比国有企业做得好”的谬误。

无论是将优秀的军工技术推广应用到民用领域，还是将成熟先进的民用技术“反哺”军工市场，无论是产品和技术，还是人才和设备、生产和管理，中航光电在军民融合方面已经做到了各种资源的深度融合利用。

“你们是我见到的最好的国企，充满活力和竞争力，是一家真正市场化的企业。”一位资深质量审核专家曾这样评价中航光电。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。

记者曾经对中航光电做过很多次追踪报道，与这位质量专家有深深的同感。在新一轮国企改革拉开大幕之际，记者又一次走进中航光电，且看且思考：中航光电的一些做法，也许能给新一轮国企改革一些启发。