

贯彻落实习近平总书记关于人才工作重要指示精神 进一步激发航空工业人才队伍创新创造活力

(上接一版)

3. 人才创新机制逐步完善。建立完善灵活开放的引才聚才机制，建立符合中央企业要求、体现航空工业特色的市场化选人用人机制，建立学用结合、体现各类人才成长特点的培养培训机制，建立有利于体现人才价值和社会贡献、具有一定市场竞争力的评价激励机制，建立鼓励创新、宽容失败的容错纠错机制。

4. 价值创造能力明显提升。集团公司人才核心竞争力不断增强，航空工业人才品牌知名度和影响力不断扩大，人才队伍的价值创造水平得到较大提升，到2020年，EVA得到明显改善，单位劳动生产率逐年提高。

二、聚焦航空主业， 推进人才队伍整体发展

(四) 畅通人才职业发展通道。遵循管理(领导干部和一般管理人才)、技术、技能人才成长规律，坚持以岗位管理为基础，以事业发展为牵引，所属单位逐步建立层级合理、权责统一、激励与贡献相匹配的各类人才岗位序列，与集团公司的管理序列(领导职务与非领导职务序列)、技术序列(首席、特级、一级)、技能序列(首席、特级)相承接，逐步建立完善各类人才职业发展通道，实现员工的全面发展。根据所属单位属性、人才特点，探索实施人才分层分类管理，调动全体员工的积极性。

(五) 加强领导人员队伍建设。将习近平总书记关于国有企业领导人员“二十字”标准，贯穿领导班子和领导人员队伍建设全过程，努力打造政治素质好、专业水平高、整体功能强的领导班子，建设忠诚、干净、担当的领导人员队伍。注重精准科学选人用人，严格职数管理，准确识人、因事择人，做到人事相宜、人岗相适；弘扬专业精神，增强领导人员专业(业务)能力，既培养熟悉综合管理、善于驾驭全局的复合型领导人员，又注重选用综合素质好、具有较高知识层次和专业素养的专家型人才。坚持从严管理，完善综合考核评价，探索按单位类型、职务类别实行领导班子和领导人员分类管理、考评，强化考核结果应用。

(六) 加强管理人才队伍建设。贯彻落实集团公司企业管理提升工作要求，打造符合现代企业管理人才队伍。根据单位实际，借鉴技术、技能人才梯队建设，探索建立完善管理人才专家序列，畅通管理人才职业发展通道，使管理人才发展有路径、有奔头。管理人才的选拔使用、培养培训、薪酬激励等与专家序列紧密挂钩，真正体现管理人才的价值创造和实绩贡献。引导管理人才在负责的领域内深度开拓和认真研究，立志成为本领域的行家里手和专家权威。

(七) 加强技术人才队伍建设。贯彻落实创新驱动战略，打造符合高科技企业发展的技术人才队伍。健全完善集团公司航空技术体系，梳理所属单位的核心关键技术，并以型号任务、预研任务、航空技术体系和核心关键技术为基础，开展航空技术带头人选拔、职称评审、劳动用工、薪酬激励等工作，推动技术人才队伍整体

建设。根据型号和预研需要，修订《航空技术带头人管理办法》，健全完善技术领军人才的选拔、使用、考核、激励等措施。围绕未来航空武器发展需求，优化科研领军人员尤其是型号“两总”人员配置。

(八) 加强技能人才队伍建设。弘扬大国工匠精神，打造符合高端制造业发展的技能人才队伍。根据国家职业分类大典，完善航空工业特色的职业工种体系。修订《航空技能带头人管理办法》，健全完善技能人才的选拔、使用、考核、激励等措施。通过开展形式多样的技术比武、技能竞赛、技能创新等活动，促进技能人才立足本职岗位、立志成长成才。组织开展高技能人才评选表彰活动，选拔和树立一批优秀高技能人才典型。组织优秀技能人才到国内外先进制造企业学习，加强所属单位和高校合作，加大知识型、复合型、创新型技能人才的培养力度。

三、扩大选人视野， 加强高端人才选拔引进

(九) 精准科学选用领导人员。充分发挥党组织选人用人的领导和把关作用，切实保证党对干部人事工作的领导权和对重要干部的管理权。坚持党管干部原则与董事会依法选择经营管理者、经营管理者依法行使用人权相结合，积极探索有效实现形式。严格执行选人用人制度、标准和程序，保证民主、民主推荐、考察、讨论决定、任职等基本程序不走样，严格执行干部提拔审查核审机制，落实“凡提四必”，防止“带病提拔”。加强领导班子和领导人员的分析研判，注重领导班子年龄、专业、经历、性格等的合理搭配，使选干部、配班子过程，成为激励领导人员干事业、创业绩、促发展的过程。

(十) 加强海外高端人才引进。依托国家“千人计划”，用好用足国家关于引进海外优秀科研人才的政策，尤其是要利用好国防科技核心人才的相关政策。服务企业战略，突出高精尖缺，在重点领域、重点企业、重点岗位积极引进海外高层次人才。按照“不求所有，但求所用”原则，探索与国内外知名院校、科研机构创建联合中心，发挥外部成熟智力和条件资源的作用。在看好瞄准的基础上，持续推进航空青年骨干留学项目；结合科研生产任务需要，加大访问学者派出力度。鼓励所属单位到海外组织专场招聘，不断打造中国航空工业雇主品牌。

(十一) 拓展校园与社会人才引进。前移关口，精准引进一流高校的一流毕业生，从源头上解决人才引进问题，为以后的人才选拔使用奠定坚实基础。大力推进军民融合发展战略，充分发挥市场配置资源的决定性作用，拓宽人才引进渠道，借助公开招聘、专业猎头等多种方式，解决重大领域、重点专业的急需紧缺人才和高端人才引进问题。探索研究建立航空工业专项引才基金，对各单位申报，经集团公司评审认定的急需紧缺人才，由集团公司发放一定的津贴。经集团公司批准同意，引进高端人才的薪酬，可在本单位工资总额外单列。

四、注重能力业绩， 统筹各类人才评价使用

(十二) 改革人才评价方式。探索制定分类推进人才评价的意见办法，加强人才的日常考察。坚持德才兼备，注重凭能力、实绩和贡献评价人才，确保各类优秀人才脱颖而出。在选拔领导人员时，做到不唯票、不唯分、不唯年龄、不唯GDP，注重从对党忠诚、业绩突出、企业发展、群众有获得感等方面评价领导人员的素质能力；在选拔优秀技术人才时，做到不唯学历、不唯职称、不唯论文，注重从前沿理论创新、技术瓶颈突破、创新成果企业、经济社会效益等方面评价人才的素质能力；在选拔优秀技能人才时，注重创新能力、现场解决问题能力和实际业绩贡献。

(十三) 完善绩效考核体系。建立以实绩为基础的绩效考核体系，对领导班子和领导人员，按照“二十字”标准，结合航空工业领导力模型，突出政治素质、经营业绩、开拓创新和廉洁自律。对应用技术和新产品开发人才，突出市场导向、用户导向；对预先研究和基础研究人才，以同行学术评价为主，突出较长时间周期内的研究质量、原创价值和实绩贡献。对技能人才，突出型号科研生产中的解决问题、完成任务情况。根据管理权限，型号“两总”人员考核由人力资源部牵头，型号主管业务部门负责具体实施。

(十四) 推进干部能上能下。严格执行《关于推进干部能上能下的意见》，明确“下”的标准，在政治思想、绩效任务、能力状态、考核评价、纪律问责等方面不符合要求的，视情况进行降职或免职。畅通“下”的通道，为避免人才资源浪费，结合其退出原因的性质和程度，综合分析干部的德才表现、业绩贡献，依实际工作需要安排相应职务。完善“下”的机制，规范“下”的流程，定期掌握干部退出后的工作情况，加强人文关怀，针对性地开展培养培训，对新岗位工作成绩突出、符合任职条件的干部，可重新提拔任用，真正形成能上能下的长效机制。

五、突出任务牵引， 加强重点人才培养培训

(十五) 加强领军人才培养。以集团公司中青年领导人员为重点，培养一批政治素质高、综合能力强、胸襟视野宽的领导人员，持续提升企业管理能力和价值创造能力。以航空技术、技能带头人为主体，通过型号和预先研究、基础研究锻炼、牵头或参加产学研合作和国际合作，以及参与高端学术会议和国际交流等方式，加快培养技术、技能领军人才和高水平创新团队。根据“一带一路”倡议需要，加强经营管理人员国际化培养，加快培育一批具有国际视野、熟悉国际商业规则、善于跨文化经营管理的领军人才。

(十六) 加快青年人才培养。逐年提升年轻领导人员数量比例，加快形成领导人员“五四三”年龄梯次结构，掌握一批年轻干部重点培养对象。依托国家“万人计划”，选拔一批学术造

诣深、专业水平高、发展潜力大的青年拔尖人才，及时配置到总师、副总师的岗位，并配备有经验专家担任顾问，促进其快速成长。加大优秀年轻技术骨干担任型号“两总”和预研项目带头人的力度，每个型号至少要配备一名45岁以下的副总设计师，原则上配备一名35岁以下的总师助理。继续开展技术后备人才选拔，保证技术人才队伍的可持续发展。结合国防科技新团队建设，选拔一批优秀的年轻技术人才组建创新团队，围绕关键技术开展创新研究。

(十七) 系统谋划培训教育工作。着眼航空事业发展，围绕中心工作，以学用结合为目的，全面谋划培训教育工作，不断提高培训工作的实效性；着眼企业人才发展，立足岗位职责，以提高人员素质方向，分层分类实施培训教育工作，不断提高培训工作的针对性。加强集团公司培训体系统筹管理，健全培训资源平台和运行保障，明晰总部人力资源部、总部业务部门及所属单位培训工作职责，以“一校五院”、航空工业党校、中航大学和技术技能培训基地为载体，打造各类“人才深加工”的培训流水线，形成各负其责、各司其职、有机衔接的培训培训新格局。

六、实施多元激励， 激发各类人才价值创造

(十八) 实现薪酬能高能低。建立薪酬市场对标机制，结合薪酬战略和人工成本承受能力，对不同价值的岗位给予不同的激励力度，分配资源更多向骨干人才、关键岗位、一线员工倾斜。对单位发展影响重大的核心关键岗位，保障薪酬待遇的市场竞争力，必要时可突破单位现有薪酬体系，采用谈判工资、项目提成奖励等激励方式，要让核心人才心无旁骛地工作，单位尽可能解决一切后顾之忧。盘活现有人才存量，优化人才队伍结构，挖掘现有人才潜能，对一般性特别是辅助性岗位，通过薪酬杠杆倒逼冗员退出。加强劳动用工管控，规范劳动用工管理，对有效精简人员的单位，工资总额可按“减人不减资”的原则核定。

(十九) 创新改革激励模式。研究制定集团公司中长期激励管理办法，将集团公司全年工资总额的1%用于开展中长期激励工作。针对单位的不同类型、人才的不同需求，针对性地采取不同的激励方式。鼓励国有控股上市公司企业继续推进上市公司股权激励；科技型企业积极开展股权和分红激励；科研院所探索实施以科技成果转化收益为目标的的项目分红。引入全要素分配理念，统筹设计人才全面薪酬激励体系，更大限度激发和释放创新创造活力，使技术、管理等要素参与分配，实现个人与企业利益共享、风险共担。

(二十) 健全分层分类激励。领导干部强调岗位业绩贡献，淡化职务待遇，灵活采用超额业绩奖、协议工资制等方式，将收入水平与岗位贡献相挂钩，突出权责利相统一。普通员工强化岗位价值贡献激励，以价值创造、岗位职责作为绩效考核的核心指标，实行以价值创造为导向的绩效工资分配模式。对科技创新人才，通过科学

评价对创新创造价值予以承认，并对应予以嘉奖。对从事基础研究、预先研究等影响未来发展但当期很难见效的关键人才，待遇方面给予充分保障，切实激发他们的积极性和创造性。

(二十一) 落实技术领军人才职权。回归推进“长家分离”的初衷，发挥其正向作用，确保领导人员和技术人才既有各自的职业发展通道，又能够在专业规划、型号任务等方面形成合力。技术领军人才作为集团公司的宝贵资源，要进一步发挥在全行业专业建设、技术引领、知识传承和人才培养等方面的重要作用，真正成为整个航空工业的领军人才。探索建立技术领军人才发挥作用的配套措施，根据岗位特点、承担任务情况，依法赋予领军人才更大的技术路线决策权、相应的人财物支配权；设立资源调配权。经集团公司批准同意，航空技术技能带头人的津贴，可在本单位工资总额外单列。

七、实现资源共享， 推进人才合理有序流动

(二十二) 实现人员能进能出。严把入口关，增强懂人、识人、用人能力，进一步增加各类人才选用的公开透明，确保优秀、合适的人才加盟航空工业。考核是解决冗员问题的重要手段，对新进入岗位人员，根据工作岗位要求针对性制定培训方案，经考核达到任职条件的，方可录用上岗。对年度考核结果不合格的，予以谈话提醒或调整工作岗位；连续两年不合格的，调离本职岗位，进行再就业培训或劝其退出。把握好政策法规，依法依规建立劳动合同、安全保密等协议，正确履行合法权益，确保人员进出中的工作主动性。

(二十三) 推进人才合理流动。积极鼓励集团公司各类人才以任职挂职等方式向中央部委、地方政府流动；适当开展与高等院校之间的互派挂职工作。选派有潜力、能吃苦、肯奉献的领导干部和优秀人才到困难企业、三线企业任职挂职，建立完善干部交流、人才交流轮岗制度，解决任职挂职人员的后顾之忧，并优先考虑选拔任用。探索建立集团公司人才共享机制和共享平台，逐步打破单位所有、板块所有的人才壁垒，实现一定范围内的人才共享。

(二十四) 保持核心人才稳定。充分发挥党组织的作用，了解员工真实需求，注重人文关怀、解决实际问题，增强员工忠诚度。积极应对人才流失，强化单位内部管理，梳理本单位的核心关键岗位，确定岗位人选，通过待遇留人、事业留人、感情留人等方式，确保核心关键岗位人才用得着、留得住。对流出的涉密人员进行安全风险评估，认真落实国防科技工业涉密人员管理有关规定，严格竞业限制和脱密期管理。

八、强化工作领导， 打造人才组织保障体系

(二十五) 加强人才工作组织领导。发挥党委(分党组)总揽全局、协调各方的领导核心作用，组织人事部门牵头抓总，建立健全上下贯通、系统联动、

部门协作的人才工作机制。实行人才工作目标责任考核，所属单位领导班子和主要领导要定期听取研究人才工作，将人才工作列为落实党建工作责任制考核的重要内容，将考核结果作为领导班子评优、干部评价的重要依据。制定党委联系专家工作办法，建立领导干部直接联系专家机制。

(二十六) 明确人才工作各自职责。按照从严管理干部、用好活用人才的思路，集团公司管宏观、把方向，管关键、抓重点，管协调、强服务；所属单位落实要求、创新机制、改善环境，不断提高干部工作、人才工作科学化水平。将管干部、管管人才原则和现代企业人力资源开发管理相结合，设立党组(分党组)的单位，原则上党组(分党组)干部部和人力资源部部实行“一个机构、两块牌子”；设立党委的单位，原则上党委组织部和人力资源部“一个机构、两块牌子”。

(二十七) 加强人才职业生涯引导。各级党委(分党组)要切实加强对人才从进入到退出的职业生涯全周期管理。职业生涯发展期，单位可试行业务和思想生活“双导师制”，引导员工正确树立职业目标，帮助制定职业发展规划；职业生涯成长期，通过轮岗、在岗与脱产培训等培养机制，提升员工能力素质，确保人尽其才、才尽其用；职业生涯成熟期，通过把人才配置在更重要的合适岗位、推荐到更高的人才层级等，发挥人才“传、帮、带”作用，为单位发展做出应有的贡献。

(二十八) 加强人才工作检查监督。对干部和人才选用、引进、评价、培养、激励等过程和结果进行监督，将“三重一大”决策、“二十字”标准贯彻落实、领导干部选拔任用、“三定”方案推进、高校毕业生招聘、技术技能人才返聘延退、领导人员年薪管理、培训工作落实等作为监督重点。加强责任追究，对不担当、不作为，违反干部工作、人才工作要求的领导干部严肃问责，依纪依法处理。

(二十九) 改善人才成长生态环境。加强对人才的关心爱护，通过体检休养、身体健康检查、心理健康检查等方式，确保人才的身心健康。大力弘扬“航空报国”精神，扩大优秀干部、优秀人才和人才工作的表彰宣传，不断塑造航空工业人才品牌。营造良好的生活工作环境和组织文化氛围，确保各类人才矢志事业、奉献敬业、安居乐业。鼓励所属单位进行人才工作创新试点，总结经验、积极推广。

(三十) 做好人才发展工作保障。建立健全知识管理和传承机制，逐步让人才的知识内化为单位的智力资本，让企业成为百年老店。加大人才投入力度，为人才工作提供坚实的经费保障。推进人力资源信息化建设，不断完善人才资源库管理，为人才工作决策提供坚实的信息基础。开展人才发展理论研究，探索人才发展规律和人才工作规律。做好人才背景审查、保密审查等人才安全保障，建立健全可靠的人才流动风险控制制度。全面提升人力资源工作者能力素质，努力提高人力资源管理工作效率。

(上接一版) 与方案配套的计划也尽可能细化，每一条都有明确到年的时间节点，计划一旦确定，各部门都必须严格执行。为了确保网上商城按计划推进，公司加大力度，严格考核，将网上商城推进工作纳入责任部门的组织绩效考核，作为公司年度重点工作之一，各部门负责人同时还要接受总经理特别考核，完不成的节点在每月的干部会中通报。

东安这套打法并非为商城落地的首创。东安在生产经营中已经形成一套科学的管理方式，此次不过是又一次灵活运用。

高效执行力缓解转型之痛

做好了充足的准备，上线工作变得明晰起来，但要完成从线下到线上的转变，阵痛是不可避免的。外网电脑不够用、网采步骤不熟练、线上线下流程不匹配……这些都是所有企业在线上时都会面临的问题，东安则是用高效的执行力来破解难题。在一向实干的工作作风下，两个专门用于采购的外网间迅速到位，采购业务在车间惯用的“传帮带”中保证全员掌握，业务一项项梳理上线。在“先干起来”的思路下，东安开始了与航发网上商城的磨合。

网上商城平台流程和公司业务实际流程存在差异是企业实现全线上线面临的一大难题。东安解题思路是保持平台主流程和框架不变的基础上，提出对平台流程合理的优化需求。在针对企业流程不适应平台流程的问题上，规划发展部组织涉及部门面对面坐在一起研究优化企业流程，制定配套政策，以

公司签报形式先行下发试行，待成熟后完善固化到公司规章制度中。

开弓没有回头箭，一旦制定了目标，公司上下严格按照计划中的每个时间节点完成，在几乎没有退路的情况下，项目团队攻克一个又一个难题。在试点过程中，东安采购人员先后提出了近90项功能增加或调整的需求，经商城建设中航网公司确认，对企业共性的问题加以修改，对个性化的需求适当符合选项。经过试点，航发网上商城更加符合航发集团企业的实际，业务契合度更高，操作界面更友好。而为了配适平台固化的采购流程，东安在采购制度上也相应做出了多项调整，保证了线上采购流程的顺畅。

为了减少磨合之痛，东安打通沟通渠道，建立问题及时解决机制。无论是不定期的与航发集团、中航网召开的工作会，定期的内部沟通会、周例会，还是时时保持联系的微信群，目的都只有一个：通报进展、提出问题、解决问题。此外，采购部门还编写了一份小册子，使用过程中可能遇到的问题都能在这份攻略中找到解决方案。值得一提的是，在东安上线过程中，中航网团队的大力支持及配合也让东安少走了许多弯路。

转型的过程固然痛苦，但在不断试错过程中，东安在优化网上商城的同时，也完善了现有的采购管理制度和采购业务流程。

上线半年，东安取得了阶段性成果，下一步将实现采购业务的全面上线。

全国首个A1类通用机场落户浙江安吉

本报讯(记者 于童)6月30日，安吉天子湖通用机场举行首航庆典，该机场已获得中国民用航空华东地区管理局颁发的通用机场使用许可证，标志着天子湖机场可以启用。这是长三角地区首个建成获批的最大规模、最长跑道、标准最高、质量最好的通用航空机场，同时也是民航局4月14日出台《通用机场分类管理办法》后，全国首个获批的A1类通用机场。该机场获批启用，将切实提升浙江省区域通航能力，辐射长三角地区通航产业发展。

近年来，通航产业面临前所未有的政策机遇，产业快速发展。去年国务院办公厅发布了《关于促进通用航空业发展的指导意见》，明确到2020年，建成500个以上通用机场、通用航空器达到5000架以上，年飞行量200万小时以上。浙江省也明确指出，到2020年，建成A类通用机场20个，力争通用航空器达到200架以上、年飞行量8万小时以上，通用航空业经济规模达到500亿元。与此同时，该产业尚处起步阶段，低空空域未完全开放、机场基础设施落后、通勤能力不足让经济发达的长三角地区通用航空的供需矛盾日益突出。

安吉县正在着力建设国内通航产业的“五大中心”(研发中心、制造中心、展销中心、运维中心、培训中心)，力争到2020年通航产业产值达30亿元。目前该县已在全县域范围内规划了“1A+NC”体系的机

场网络，“1A”为A类天子湖通用机场，“NC”指若干C类起降点。并以天子湖通用机场为核心，在省际承接产业专业示范区安吉分区规划了10平方千米的通航小镇。该通航小镇已纳入浙江省发布的十大装备特色小镇，吸引了上市公司山河智能装备股份有限公司等20多家通航企业入驻。落户小镇的通航项目除享受省特色小镇财政税收、土地优惠政策外，该县也创优“小环境”，专门出台通航产业发展专项政策，设立1亿元通航产业基金，在产业研发投入、市场运营、平台搭建、人才引进和科普教育等方面给予实质性的扶持与优惠，推动通航企业发展壮大。

“无机场，不通航”。安吉天子湖通用机场是安吉通航小镇重点谋划推进的项目，由中化岩土工程股份有限公司全资子公司全泰通用航空有限公司投资兴建。机场开发面积500亩左右，总投资3.2亿元，一期投资1.8亿元，跑道长800米、宽30米，可满足运12及以下机型飞行，规划设计可同时停放30架飞机。二期、三期可延长跑道至1800米，提升为支线机场。与此同时，安吉净空条件好，天目山系的天然围护提供了每年长达200天的可飞日保障，该机场场地开阔，地势平坦，气象条件稳定，飞行安全性强。该县通航办也引入了通航路网平台系统，加强全县空域监管，推动1000米以下空域的即时报备飞行。

民航局：支持国内投资 主体投资民用航空业

本报讯 7月4日，中国民航局关于《国内投资民用航空业规定(修订送审稿)》(以下简称“修订送审稿”)公开征求意见，旨在鼓励、支持国内投资主体投资民用航空业，促进民用航空业快速健康发展。

一直以来，民用机场是航空运输和城市发展的基础设施，对促进地方经济社会发展、转变经济增长方式、扩大对外开放等方面具有重要作用。但目前，民用机场建设资金主要通过政府出资和银行贷款解决，资金来源渠道单一，财政和企业资金压力较大。放开民航机场建设和运营市场准入，可吸引社会资本参与民用机场建设和运营，拓宽资金来源渠道，探索民航运输与物流业、临空产业等深度融合发展。

修订送审稿明确，民用运输机场是公共基础设施，鼓励国内投资主体多元投资。但是凡列入国家规划的国际机场和区域枢纽以及具有战略意义的民用运输机场，应当保持国有独资、国有控股或者国有相对控股。

在投资准入方面，修订送审稿规定，国有投资主体和非国有投资主体可以单独或者联合投资民用航空业。民用运输机场是公共基础设施，鼓励国内投资主体多元投资。采用特许经营等政府和社会资本合作方式投资建设或运营民用运输机场的，应当同时符合国家有关特许经营等政府和社会资本合作的规定。民用运输机场、航空燃油销售储运加注企业、计算机订座系统服务企业，及其关联企业，投资全货运输航空公司以外的公共航空运输企业的，投资比例不得超过5%。

修订送审稿还强调，空中交通管理系统主要由中央政府投资。空中交通管理部门不得投资空中交通管理系统之外的其他领域。(孟夏)