



筑牢企业健康发展的法治基石

——党的十八大以来全面推进“法治航空工业”建设成就综述

(上接一版)

航空工业在2011年就发布了《中国航空工业集团公司规章制度管理规定(试行)》，确定了一个体系、两个层次、五大系统”规章制度体系架构和层级，并开展了全面的规章制度体系建设工作。利用2015年“制度建设年”主题活动这一契机，开展规章制度体系合法性梳理。根据当下最新的国家法律法规，积极指导各单位清理、审视、细化现有规章制度，保证规章制度内容合法。按照《公司法》等法律法规和公司章程，依法完善规章制度制定、修改和废止程序，保证规章制度程序合法，符合公司治理规范要求。组织开展规章制度培训、宣传，加强规章制度权威性和严肃性的认识和理解，切实提升规则意识、守法观念。截至2016年底，集团公司以“航空观”文号发布基本制度132项，涵盖行政运营、战略规划、资本运营、计划财务、人力资源、科技发展、国际事务、质量安全、法律事务、企业文化、审计与风险管理、纪检监察等所有业务职能，形成了较为完善的规章制度体系。2015~2016年，通过集团公司法律专家委员会研究制定了总法律顾问履职、重大决策法律审核、合同法律审核、规章制度法律审核、企业并购尽职调查法律审核、诉讼案件处理规范指引等法律工作业务规范指引，初步形成了法律事务工作的业务规范体系。

2012年12月，集团公司制定了《法律风险管理实施指导手册》下发执行。2013年至2014年两次组织召开上百人的法律风险防范体系建设工作推进会和现场会，宣贯法律风险知识，交流先进做法和经验。2015年5~11月，采取点检查与验收相结合的方式，对75家重点单位体系建设工作分级开展检查验收。经过几年大规模的持续推动，截至目前，集团公司75家重点单位形成了各自的法律风险初步建成法律风险防范体系，建立健全了法律风险防范长效机制。75家重要子企业规章制度、经济合同、重要决策三项法律审核率分别由2012年的87%、84%、94%提升至99.5%、99.8%、100%，法律审核质量和效果明显提升。集团公司还加强了运行过程中的法律风险管控，根据集团公司所属单位经济活动中出现的一些法律风险苗头，适时下发文件提醒警示，如2013年5月发布《贸易风险提示要点》，2014年8月发布《关于进一步规范对外经济活动中有关行为的通知》等。通过几年来不懈的努力，法律风险意识深入干部职工内心，成千上百个法律风险以风险清单、重点关注风险的形式清晰、显性地呈现给企业，并配备相应的风险控制措施和计划，极大方便了工作，实现了法律风险的显性化和管理的标准化，为企业的发展发挥了重要的支撑作用。

五年来集团公司着力打造矩阵式的法律事务组织体系，纵向上以集团公司、直属单位、成员单位三级架构为主体，各级法律部门各司其职、统筹协调、处理各自法律事务；横向上以集团公司法律顾问专家委员会、法律事务地区协作组、外部律所院校为支撑，提高法律资

源的内部协同和外部利用，充分发挥专家委员会、地区协作组的参谋和交流平台作用，发挥外部律师事务所和高校法学院在课题研究、宏观政策研究、重大案件处理等方面的外部智囊作用。由集团内24名资深法律顾问专家组成的集团公司法律顾问专家委员会，总结提炼集团公司几十年法律工作的经验，研究制定涉及总法律顾问履职、重大决策法律审核、企业并购法律尽职调查等六项法律工作规范指引，并在重大案件督办、重点课题研究方面为集团公司法治建设的发展等方面做出了突出贡献。法律事务地区协作组一直是地区法治工作交流、法律支持的重要平台。鉴于集团公司所属单位多、分布广、业态复杂，集团公司成立之初以地域划分为基础，参考业务相近性成立了六个地区协作组，开展了大量的工作交流、课题研究和法律业务相互支持工作。在发动机业务分离后，根据实际变化，对地区协作组进行了调整。目前全集团按照地域设立四个协作组，由法律力量较强、勇于担当的成飞、西飞、通飞、规划建设等单位作为组长和副组长单位，他们积极发挥带头作用，组织开展丰富的交流和协作活动，不断提升各地区所属单位法治建设工作的整体水平。

推动依法治企落地，法律工作有效嵌入生产经营管理各个层次和环节

随着依法治企、建设法治航空工业的不断深入和落地，集团公司法律事务管理工作模式由专业服务向管理融合转变，企业法治工作全面融入改制重组、上市并购、转型升级、国际化经营等重点领域，保障集团公司改革发展、维护企业合法权益的效果充分显现。

没有法治精神的引领，改革就会迷失方向。在深入贯彻落实党中央、国务院对中央企业深化改革、瘦身健体、提质增效的工作部署，积极稳妥开展各项改革工作的过程中，航空工业所属各单位法律顾问全面深度参与改革工作，确保各项措施依法合规，为集团公司完成国资委要求的目标和任务、聚焦主业发展、做强做优做大提供坚实的法律保障。尤其是在落实“三无”、去“僵尸”、缩层级、减户数等专项工作中，各单位法律顾问全程参与，制定审核清理方案，保证程序合法，确保法律文件周密严谨，法律上不留隐患。特别是瘦身健体任务繁重的中航国际、通飞等单位，法律顾问更是深度参与，发挥了不可替代的作用。许多单位还指派总法律顾问作为工作组组长牵头组织、策划实施各项工作。一些资深的法律专家还参加集团公司专项工作督导检查组，提供专业的法律意见。鉴于这方面的突出表现，航空工业在2016年中央企业法治工作会上受到国资委点名表扬。

在集团公司地产业务整体剥离整合、煤炭业务的供给侧改革、与某央企开展8万吨大型锻压机重大项目合作、与国外某公司开展涡浆支线飞机合作谈判等一系列重大项目和重要专项工作中，法律部门全程参与了从顶层设计、合作谈判到法律文件的起草

审核签订的全过程，提供法律支持，确保合作顺利进行。2016年，按照航空工业“清理投资、扭亏减亏”工作总经理专题办公会议”的部署和要求，普查了集团公司2~5级子企业共计1463家单位章程中关于投资权限的规定和条款，并将集团公司规范下属单位投资权限的新要求嵌入到制定的示范条款中，要求各单位按照法定程序逐步修订，有效防范投资风险。境外业务的法律工作全覆盖，针对集团公司“走出去”过程中可能遇到的法律风险和特殊的市场需求，开展国别法律环境研究，目前已完成《美国商业法律环境研究报告》，正在进行德国、法国法律环境研究工作。

2015年，集团公司对所属单位开展了重大合同履行情况核查工作，掌握了重大合同履行和争议情况，推动下属单位建立了动态的合同履行核查机制。合同管理的触角从单一的合同法律审核向全过程管理，组织研究发布了《通用航空器销售合同法律实务指南》，着眼军队体制改革对国防采购体系带来的重大变化，组织开展武器装备研制、生产、采购(销售)合同专项研究，逐步实现该类合同的标准化。在对44家重点单位2015年度财务决算和经营业绩审计工作中，借助“穿行测试”的审计方法，对照合同管理制度，发现25家单位合同管理存在的31个问题和缺陷，提出具体整改意见，限期整改。

为加强品牌保护工作，2012年航空工业启动开展中英文名称、司徽三个商标的国内外注册工作，在国内实行全类别注册、在国外85个国家和地区申请7个类别的注册。组织完成了具体注册项目范围的选择，提出了商标注册方案法律建议书，编制完成了商标注册法律文件，向商标注册机构提交了注册申请文件，并根据审核结果开展了复审申请、商标注册异议、商标共存声明书出具等一系列工作。截至目前，集团公司商标国内全系列注册申请的135个商标，已初步核准110个，国外商标注册已完成35个国家的商标注册，其他国家仍在申请和审查过程中。集团公司品牌的国内外注册工作，不断增强航空工业品牌影响力，快速提高航空工业品牌价值。2015年启动飞机造型设计知识产权法律保护研究课题，并通过人大代表连续两年提出立法议案，推进集团公司主要航空产品知识产权保护，促进国家对工业品外观设计知识产权立法保护的完善，得到国家知识产权局、国防专利局的高度重视。

积极稳妥处理纠纷案件和风险事件，充分实现法律的价值创造功能

在集团总部一起涉外诉讼案中，法律顾问协调外聘律师团队，历时四年，充分利用所在国司法诉讼中的各种程

序，向对方施压，打压其气焰，降低其预期，最终抓住时机，以较小代价使对方撤诉彻底结案，较好实现了应诉目标。在另一起涉外案件中，经过斗智斗勇的艰苦博弈，打破对方恶意巨额索赔企图，将对方索款的数十亿美元巨额赔偿请求大幅压低至1%，但仍在为我方不承担任何责任的诉讼目标而努力，力争取得最终胜利，为航空工业及所有国有企业未来在境外商业发展树立一个“好案例”。成飞公司在“泉龙”商标纠纷案中，矢志不渝，锲而不舍，历经13年艰苦维权最终获胜。

自2012年以来，由于经济下行压力加大、集团公司市场化程度的提高，企业面临的法律风险和纠纷案件逐步增多。针对下属单位法律纠纷案件频发、标的额巨大的发展态势，2013年开始，集团公司对重大法律纠纷案件实行100%专案督办，开展“专家咨询会诊”、下发督办函、及时跟踪案件进展、旁听案件庭审等形式的专案督办工作，严格执行重大法律纠纷案件报备制度，完善法律中介机构选聘制度，实行案件处理应对情况与涉案单位经营业绩和主要领导人的绩效挂钩制度，全方位加强对重大法律纠纷案件的管理，积极推动已发生的重大法律纠纷案件尽快解决。集团公司各级法律事务部门积极参与了重大法律纠纷案件、风险事件的处理应对工作，以我为主、全程参与、妥善应对，有效化解法律风险，为企业避免或减少巨额损失。仅2016年通过依法维权共为企业避免和挽回损失5.89亿元，有效地维护了集团公司的合法权益。

2015年在两起因融资性贸易引发的、被国资委通报的巨额风险敞口事件中，法律部门积极主动介入，案前精心策划、制定应对方案，组织并主导两起风险事件的处理工作。一起风险事件中促成主要债务人对涉案公司实施“反向重组”，牵头策划设计重组方案，统筹协调各债权人、债务人及关联方的利益诉求，为最终实现化解风险、恢复经营、各方共赢的目的奠定基础。另一起风险事件中，针对错综复杂的危险局面，迅速通过刑事手段控制事态进一步恶化，而后对涉案单位的上级公司采用增资、股权转让等方式实施重组，统筹运用刑事、民事等法律手段，一揽子化解风险。两起重大风险事件积极稳妥地化解，极大减少了企业的损失，有力维护了集团公司的信誉。

集团公司各级法律部门在处理各项重大法律纠纷案件后，都针对案件产生的背景、案件处理过程编写结案报告，总结经验教训，提出管理改进建议。2014年8月，在总结有关涉外案件应对中的经验教训基础上，集团公司及时下发了《关于进一步规范对外经济活动中有关行为的通知》，要求各单位在对

外经济活动中务必严格遵循法人独立性原则、规范委托代理行为、审慎签订各类法律文件。2015年10月，在所属单位主要领导和总法律顾问培训中，集团公司总法律顾问深入剖析近年来发生的重大典型法律纠纷案例的法律要点，提示法律风险，归纳经验教训，增强法律风险意识，提高防范能力。

培育法治文化，提升与建设具有国际竞争力的跨国公司相适应的法律素养

“展望法治中航国际的前景，就是要通过责任文化的建设，努力实现‘超越法律与制度的要求’这一目标，不仅能严格按照法律和制度要求，履行基本层面的责任，还能讲求实效、注重长远和利他，履行更高层次的责任，体现公司存在与发展的真正价值和意义。”“成飞法律风险管理工作起步于2010年底，按照‘重点突破、以点带面’的思路，从问题集中的单个业务领域着手，开始探索与研究法律风险的管理模式。2013年开始由法定代表人整体部署、总法律顾问全面负责、法律部门牵头，组织47个业务部门、近2000名员工参与，运用多种先进管理工具，组织近20余次培训，制作近20类表单，形成12个主要成果。”“建设社会主义法治国家必将为企业在法治轨道上推进改革发展产生强大推动力。依法治企的前提需要确保国家法律植根于企业，遵守法律法规对企业来说不是一句口号，而是对适用的每一项法律法规的承接与执行落地，必须使依法治企成为中航光电的一种理念和习惯。”在2015年集团工作会期间举办的“依法治企”高峰论坛上，来自中航国际、成飞和中航光电的单位代表在分享时如是说。

五年来，航空工业按照国资委提出的“法治体系、法治能力、法治文化”一体化建设的思路，建立航空工业特色的法治文化体系，把法治文化作为企业文化的一个有机组成部分，将依法合规、诚信经营作为公司运营的行为准则，纳入全体职工特别是企业领导干部的行为规范，形成“决策法治、管理靠法、运营依法、保障有法”的良好法治文化氛围。各单位领导班子法治理念和法治思维明显强化，“用法律创造价值”的观念普遍树立起来。

在“六五”普法规划中首次明确“提升程序与规则意识，构建尊重法律、理性守法的法治文化”等工作目标，确定了“加强专业管理人员法律知识学习和宣传教育，做到专业的人员掌握专业法、用好专业法”、“加强交流互动，形成专业法律知识学习的联动机制”等创新的工作方法和路径，得到了全国普法办等上级单位的充分肯定。航空工业在中期检查中专门设计了“约谈一把手”环节，检查组指出单位存在的不足和

问题并要求明确改进措施、暴露问题、寻找差距、查漏补缺。航空工业和航空工业昌飞被评为2011~2015年全国法治宣传教育先进单位；航空工业航电股份副总经理、总法律顾问刘军、航空工业成飞董事长、党委书记程福波被评为2011~2015年全国法治宣传教育先进个人；4家单位、6名个人被授予中央企业法治宣传教育先进个人称号。

各单位积极开展关键岗位的上岗前法制教育、新员工入职法制教育、重要岗位法律知识培训和考试等。成飞、航宇、上电等单位已经启动领导干部任前法治谈话。各单位还将法律意识、法治理念归纳、总结、提炼、汇集成通俗易懂、简明易记的法官法言和警言警句。如“办事讲规矩，做事守法律”“没有救济就没有权利”“法律不保护权利上的睡眠者”“证明责任是诉讼的脊梁”等，用标语、口号、手册、案例等多种形式宣传企业法治文化，把崇尚法律、信仰法律，自觉守法、诚信经营等法律意识和法治理念内化于心、外化于行，成为单位和员工的自觉行为。

过去五年，集团公司法治工作取得了长足的发展，有力支撑了集团公司改革发展中心任务的全面完成，为建设具有国际竞争力的跨国公司做出了突出贡献。全力打造“法治航空工业”责任重大，使命光荣，任重道远。集团公司法治建设工作要持续加强总法律顾问专业化程度、提升履职能力和作用发挥；不断提高法律顾问队伍的规模和专业化水平；将法律风险防范体系有效延伸至境外子公司和业务；进一步培养企业决策层、管理层运用法治思维和法治方式解决企业发展问题的意识和能力。

放眼寰球，成功的经营者，无不视“依法”为管理之要务、治企之圭臬。航空工业将认真贯彻依法治国的战略部署，坚决落实法治央企建设的各项要求，坚定信心，锐意进取，扎实工作，深入推进依法治企，提升法律管理能力，继续筑牢企业健康发展的法治基石，为建设成为治理完善、经营合规、管理规范、守法诚信的一流法治央企而努力!

(航空工业审计与法律部供稿)

一花独放不是春 百花齐放春满园

——中国航发成立一周年系列报道之军民融合

【本报通讯员 杨雷】

2017年3月，位于长三角地区的江苏无锡市早已春意盎然。和煦的阳光下，大街小巷的梅花争相吐露芬芳。

就在这个中国城镇化程度最高，民营企业百花齐放、高度聚集的地区，中国航发党组书记、董事长曹建国与空装机关、地方政府以及部分民营企业代表共聚一堂，为推动中国航空发动机事业军民深度融合发展破局。

军民深度融合发展，是推动航空发动机发展和改革的必由之路，是中国航发的使命要求。高度复杂、技术尖端、多学科多领域纵横交叉……从中央到中国航发自身，已经充分认识到，实现航空动力自主保障，不能在“包揽一切、包打天下”的老路上逡巡。

航空发动机这颗“工业皇冠上的明珠”，需要动员全社会、全国甚至全世界一切可以利用的知识和人才资源去摘取。

走好航空发动机的军民深度融合之路，初生的中国航发首先从体制机制上开始推陈出新。

小核心、大协作、专业化、开放型。

中国航发成立之初就确立了开放融合的科研生产体系，4个关键词勾勒出了中国航发践行军民深度融合发展战略的基本内涵：

——小核心，要求核心业务要小，非核心、非关键部分尽可能开展外部协作；

——大协作，即形成以中国航发为主导，以高校、研究所、国企、优势民企等多方力量为支撑，有利于航空发动机发展的产业生态系统；

——专业化，即根据产品、产业的专业化特点推动社会专业化配套能力与利用；

——开放型，要求打破壁垒充分利用社会资源支撑航空发动机产业发展。

围绕这一科研生产体系，一年来，中国航发不断围绕军民融合谋篇布局。

从2016年5月开始，中国航发先后与湖南、四川、贵州等省市签订战略合作协议，为中国航发融入区域经济、推进军民深度融合搭建了广阔平台。曹建国先后出席四川和湖南两省的军民深度融合发展推介会，并表示要“扎实推进军民深度融合，助力企业协同发展”；中国航发总经理、党组副书记李方勇则

出席了贵州省举办的军民融合产业发展大会，代表中国航发携手贵州省共同打造航空发动机产业基地，促进贵州军民融合产业快速发展。

2017年以来，中国航发又走进西北工业大学、南京航空航天大学、厦门大学等高校开展多轮交流互动并签署战略合作协议，在产品的设计、试验平台、材料制备和工艺攻关等方面开展广泛合作。

在2017年3月召开的中国航发首届供应商大会上，李方勇又向广大供应商伸出“橄榄枝”：“我们愿意与有理想的企业、有爱国情怀的企业家进行合作，共同完成航空发动机的伟大事业。”

中国航发在全军武器装备采购信息网、国家军民融合公共服务平台发布上千条各类配套需求信息，信息发布数量位居军工集团前列。

国家军民融合公共服务平台之外，中国航发还有自己的“淘宝网”。2016年年底上线的中国航发网上商城，是集团在贯

彻军民融合国家战略、做好供应链管理转型升级和推动采购模式创新方面的重要尝试。通过全程在线交易，引导更多优势民营企业、优质社会资源进入航空发动机科研生产和维修领域，推动航空发动机产业转型升级。

供应商代表严奇对此评价说：“网上商城为我们打开了全新的通道。作为中国航发的供应商，我们十分理解并愿意积极参与，探索各种合作的新路。”

庙算如博奕，落一子而全盘活。军民深度融合发展结出的累累硕果，成为助力中国航空发动机事业的新引擎，一幅朝气蓬勃、欣欣向荣的军民融合画卷跃然纸上。

在四川省的大力支持下，由中国航发成发等单位承担组建的“新都区军民融合航空产业基地”，形成了联盟式、集群式发展格局，被概括为“创新军民融合产业集群发展模式”，列入四川省全面创新改革试验八条典型案例之一。

在战略合作协议的有效支撑下，中国航发与西北工业大学在带复杂叶型整体叶盘精密制造等方面深入开展技术交流与合作；中国航发研究院与西北工业大学成立了“航空发动机联合创新研究

团队”，紧紧围绕“两机”专项基础研究，以挂职和短期项目合作的方式，共同承担基础研究课题任务。

已经全面上线的中国航发网上商城，吸引了京东、史泰博等知名电商进驻，两千余家工业品领域的供应商注册上线；截至8月31日12时，中国航发网上商城累计交易金额已突破10亿元。

在军民深度融合发展的道路上，中国航发以保军为首要，也要服务国民经济、推动军民相关产业和技术等要素与民用领域资源的互动和转化。

中国航发军民融合“十三五”规划明确提出，要在燃气轮机、高精传动、石墨等重点军民结合产品加快开发并实现高效益高质量的产业化发展。

石墨，这种在航空发动机领域极具应用价值、在工业领域中几乎无所不能的材料，成为中国航发“军转民”的试金石。

4月11日，由中国航发与北京市联合发起设立的北京石墨烯产业创新中心授牌仪式在中国航发航材院举行。

解决一批制约行业发展的共性关键技术瓶颈、推出一批驱动行业创新发展新型通用技术、创制一批核心技术知

识产权和标准、产出一批世界级的创新成果。目前，这个中心已有多项科研成果在军工尖端装备、半导体、电力传输及电池等领域获得了应用，并积极推进在天津、深圳、沈阳等地的产业化落地，初步探索出了一条北京研发、多方转化、军民融合、反哺创新的创新引领型发展模式。

“民参军”热火朝天，“军转民”不断提速。面向未来，中国航发擘画的军民融合宏伟蓝图已徐徐展开：到2020年，基本建立“小核心、大协作、专业化、开放型”科研生产体系，科研生产核心技术和能力进一步加强，外部机构配套业务范围明显扩大、层次明显提升，科技协同创新能力显著增强，建立军民共用的技术规范体系，基本建成完善的供应商管理体系，基本形成全要素、多领域、高效益的军民融合深度发展格局。

春天在无锡撒下的军民融合花种，已然生根发芽、开花结果；中国航发动力所开展的长三角地区民企专题培训，最终确定了19家企业17项产品合作意向，实现了“亲密互动”。未来，中国航发在军民深度融合发展的道路上，必将“百花齐放春满园”!

