2017 AVIC Subsidiary Senior Leadership Advancement Programme
2017 航空工业所属单位领导人员领导力修炼班
2017.10.10-10.14

编者按：贯彻习近平总书记治国理政新思想新理念新战略和中央各项决策部署，落实集团公司党组的决策部署，需要航空工业领导人员不断对标"二十字"标准，努力提升领导力，增强治企兴企能力。10月10日至14日，航空工业举办领导力修炼培训班（正职），35名所属单位主要领导，通过课堂讲座、案例分析、模拟演练、团队合作、访问交流等多种形式，提升国际视野、战略思维，提高变革管理能力和领导水平，优化领导艺术，努力推动集团公司改革创新发展。现将培训班学员的培训体会摘编刊出。

坚守航空报国初心 修炼提升领导力 努力推动航空工业改革创新发展

——领导力修炼培训班（正职）学员心得体会摘编

不断提升领导力 适应发展新要求

中航飞机董事长、系统分党组书记 领导力修炼班班长、第一组组长 刘选民

在“十三五”关键时期、年度任务冲刺阶段、总经理8号令发布之际，以及集团党组发布《关于认真落实“二十字”标准 切实加强领导班子和领导人员队伍建设的决定》大背景下，集团组织此次领导力培训是非常及时和必要的，有利于我们克服自身的本领恐慌，按照集团“瘦身健体”提质增效、“降杠杆、减负债”等战略要求，进一步提高企业管理的能力和水平。我从六个方面谈谈体会。

一要善于把握高效领导力的基本准则。领导力关乎人力资源、效率与创新等，最终体现在财务业绩上。领导人员要认清自己的风格，努力在预见、挑战、阐释、决策、学习、协调等方面经常反思，使自己成为战略型领导者，使组织内理解战略的人员比例不断增大，要懂得与其他组织携手的重要性，时刻改变自己的领导行为以适应发展需要。

二要不断进行领导力创新。当前中国增长模式由粗放型向集约型转变、从加大投资向加大创新转变，创新就是把新理念引入企业。从飞机、汽车、通信等行业例子看，创新包括新产品/服务、改进工艺、占领额外市场、革新商业模式等维度。领导和员工必须要共同创造价值、关注客户、明确目标，并重点通过4个环节，即搜索（寻找新的方向）、筛选（分析要素和可能）、实施（开发产品、关注客户、补强短板）、捕捉（获取收益和成功）进行领导力创新。

三要积极应对领导力挑战。国际化管理首先要解决跨文化的领导力，在沟通、评估、说服、领导、决定、信任、反对、计划等方面了解不同国家的文化差异，以便展开有效的合作。同时，随着新生代员工进入企业，如何理解他们的思维和行为模式、诉求等，如何为企业发展打造持续的人力资源，也是值得我们思考的。这就促使领导人员要改变管理他人的行为方式，引导组织与时俱进地改变。

四要充分发挥大数据作用。当前社会发展进入信息化时代，信息化的根基在于数据。数据经济已带来企业市值的改变和企业运作模式的转变。今天人们生活在大数据时代，企业需要专门团队以大数据分析市场、研究产品，从而帮助领导团队正确决策。

五要大胆思考领导力变革。我们需要加强对变革模式的理解，建立变革资质并领导变革。GE公司有专门的IB（Imagination Breakthrough，“创想突破”）业务，CEO每月都要对每个项目IB进行审查，这是领导力变革的重要因素。

六要注重领导力培养和高管队伍建设。全球公认领导特征包括廉政、有远见、会激励人、建设好团队。而不合群、不合作、专横是阻碍领导力提升的不良因素。拥有优秀领导力的领导层是企业核心竞争力，培养出一支综合素质强、具有较强领导力的高管队伍，是我们面临的一项重大课题。这要求企业要有意识地去选拔有潜质的人才，提供各种机会，引导和提升他们的职业能力。

学习期间还参观了宁波知名企业雅戈尔、中车产业园，学习了解了优秀企业在管理、产品、研发、市场以及政府作用等方面的经验，收获颇丰。体育活动特别是攀岩比赛，有利于挑战突破自我，跨文化交流活动增长了对国际化的认知。

中国人常言要知行合一，学习修炼的目的在于学以致用。践行集团战略，各单位的领导人员既是责任人又是实践者，通过本次学习，有利于今后更好地管理好企业。首先要进一步明晰各单位的子战略，改变领导班子的行为模式，适应新的要求。其次要用创新的思维和方式全面发动员工，激励员工，尤其是发挥好中层和骨干的作用；要把企业发展放在全球、全国、全行业中思考，努力寻找创新突破点，持之以恒不断进取。另外还要在充分认识和不断实践中发挥好领导力，率先垂范，做领导力开发的先锋。

认识自我 提升能力

中直股份总经理、系统分党组副书记 领导力修炼班党支部书记、第四组组长 吕杰

金秋十月，有幸参加航空工业所属单位领导人员领导力修炼班，进行了为期一周的学习培训，触动颇深、收获颇多。

一、提升高度，开拓了视野

来自五个国家的六名阅历丰富的高水平外籍教师结合不同文化背景向我们展示了世界级领导力的最新知识，体会到了不出国门就能留学培训的魅力，看到了自己视野宽度与高度的差距，认识到领导力的意义与发展方向，进一步理解了要成为国际一流企业，首先要拥有全球的视野宽度与高度。

二、提升能力，增长了知识

一是学习了许多领导力方面的新知识，对高效领导力基本准则、基本策略，领导力与企业财务绩效的关系、与变革创新关系等学习，利于我们避免成为依靠直觉的领导，而努力成为有意图的战略型领导。二是学到了在实际工作中评估、改进领导力的思维与方法。通过多种互动方式，强化了大家多视角、多要素思考评估领导力影响因素与效能的意识，强化了用创新思维改进领导力的思维模式。

三、提升价值，认识了自我

学习中采取的结合自己、结合单位、结合集团公司实际，并把自己在工作中的成功、困惑、问题、困难引入学习讨论的方法，帮助我们客观了解了自己，认识了自己的领导风格、能力以及不足，看到了在领导力方面的改进方向与方法。这对应对当前和未来的挑战、以及新时期的发展变革，准确把握自己，提升自己价值，为企业发展发挥更大作用非常有益。

四、提升意识，锤炼了作风

学员们不仅将这次学习当作一次增长知识的机会，更视为一次增强“四个意识”、“四个观念”和锤炼作风的机会。大家守纪律、讲团结、重学习、善沟通、求实效，将学习与贯彻集团聚焦主业、“瘦身健体”提质增效战略相结合，在领导力层面上如何改进以适应集团在发展改革方面的需求做了许多有益探讨。

此外另有几点启迪。

一是领导力的提升必须不断学习，不断认识自我。企业领导人员的领导力与企业的生死存亡密切相关，面对内外部环境的快速变化与挑战，企业的领导人员必须不断学习，不断审视检查自己的领导力，我们既要把领导力看成是一种艺术，也要把其当成一门科学，既要发扬自己特长，更要常常学习，客观研究自己，不断改进自我。

二是领导力的提升必须坚持创新。领导力可以通过学习提高，却不能模仿照搬，这启示我们只有坚持创新，灵活适应新形势变化，才能提高自己领导力水平，不仅要在技术和产品研发上创新，也要针对外部环境变化，不断变革内部组织结构和经济结构，提升企业创新能力，强化竞争优势。

三是领导力的提升要通过团队体现。领导力要融入团队并在团队中形成变革文化，才能真正发挥领导力作用。正所谓制度管人、流程管事、领导带团队、团队打江山，领导力最终要通过团队绩效、作风等方面展示出来。

四是领导力的提升要坚决贯彻习总书记对国企领导干部的要求。在修炼提升自己领导力的过程中，我们要时刻以习总书记提出的国企干部“二十字”标准为根本，要始终围绕集团发展战略来实践和提升自己的领导力，要抓住国家“军民融合”、“一带一路”等战略契机，用创新的思维、方法来解决好企业改革、发展与稳定的关系。

第一组心得体会

测控所所长 夏裕彬

本次培训不同以往，全部由外教讲授，围绕重点内容师生互动，参与感极强。课程内容丰富，非常贴合集团发展的实际，特别是揭示创新的过程和介绍大数据应用领域的最新进展，对我启发很大。创新分为搜索、选择、实施和捕捉四个阶段：在搜索阶段我们积累了充分的预先研究成果，并和北航等高校合作，从多渠道整合想法；在选择阶段充分考虑了技术可行性和市场潜力，健康管理产品满足了用户迫切的需要，使飞机的保障工作从定期维护向视情维修转变，提高了飞机的安全性和使用效率；在实施阶段，充分关注客户需求，不断解决用户反馈的问题；在捕捉阶段，特别关注商业成功，向用户证明我们产品的价值，关注早期采纳者的销量，跨越从早期采纳者到大多数型号都采用健康管理产品这一“鸿沟”。

新航总经理 黄群泽

要拥有领导力，最重要的是把个人的追求与企业的愿景保持一致，并且要以身作则、严于律己、身体力行，把航空报国的追求融入企业管理和文化建设中，做宗旨理念的号召者和践行者。领导力的本质是通过一个人来影响他人行为举止，因此，要激活人力资源，特别是强化领导班子建设，充分授权，注重沟通，共享信息，激励成员主动变革和创新，保证企业健康持续发展。随着企业产品升级换代提速、技术迭代速度加快、社会发展不确定性提高，企业领导必须成为学习型领导，强化思维方式提升，拥有国际化视野，通过不断锤炼自身的领导力，保证根据变化采取适合的领导方式和领导行为。

复材董事长、党委书记 曹正华

企业能够在动荡与不确定环境中生存与发展，领导者起到了关键性作用，要求领导者必须具备相应的能力或通过不断学习提升自身综合能力，来正确理解在特定环境条件下绩效决定因素之间的复杂关系，并提出正确解决方案或确定正确的方向，同时还要以一种有益的方式去影响下属，最终与团队一道去实现其目标。当今企业领导者面临多元文化与特定历史环境挑战所带来的巨大压力，要主动适应新环境，加快融入国际大家庭，不同层级或代级间换位思考，加强与团队的沟通与交流，持续学习新知识，实施有效的变革提高企业竞争力，推进大数据在市场营销、运营和人力资源等方面的应用，获取特殊领导技能，不断提高领导效能。

中航国际租赁总经理 赵祝平

开课的第一问句即启发并诠释了领导力的全部——“领导者（领导力）是如何影响组织的生存与财务业绩的？”首先，领导力做功的对象是组织，组织的形态与特征不同，领导力及其管理方式就不同，组织的多样性（行业、专业、规模、层级等）决定了领导力不是万能的，也不是千篇一律的，领导力需与组织的目标相吻合；其次，组织总是在动荡与不确定的环境中求生存求发展，需要领导灵活应变，领导力不光体现在视野、执行力、统一性等刚性层面，也需要在预见、挑战、阐释、决策、学习、协调等柔性方面运力与做功；再次，领导力对于组织的功效在于人力资源的配置（激励与优化）、不断提升组织的营运效率以及创新；最后，领导力落脚并体现于组织的财务业绩上，与生产力直接且显现的挂钩。

建投总经理 刘雷义

企业的财务业绩是由领导力、人力资源、工作效率和创新共同影响下创造的，而领导力只能间接影响企业业绩。领导力一般有关系导向行为、任务导向行为和改变导向行为三种。关系导向行为更多地影响人力资本，任务导向行为能更好地提高工作效率，改变导向行为可促进企业变革和创新。当今企业创新更为重要，所以，作为企业高管，最为重要的领导力应是改变导向行为型的。战略型领导行为一般有预见、挑战、阐释、决策、学习和协调六种行为，这六种行为都非常重要，要协调发展、均衡提高，其中我认为面临挑战、迎接挑战和敢于决策最为重要。目前领导力面临着商业模式创新、新生代员工管理和应对国际化三大挑战，作为主要领导要尽快转变领导力，深入剖析自己，了解自己的优势和不足；督促自己加强学习和领导力修炼，不断反思自己的行为，扬长避短；不断拓宽自己的视野，跟上时代的脚步，不断提高自己的领导力。

第二组心得体会

第二组组长，陕飞总经理 常畅

五化（实践化、国际化、创新化、互动化、实效化）的教学特色给我们留下深刻的印象，同时大量的领导力培养、教练、提升的工具方法模型，给我们后续工作提供了很强的方法论指导。有三点感觉非常深刻。一是创新。创新是一个企业面对外部环境剧烈变化、市场竞争日益激烈的必然选择，也是企业打造核心竞争力、保持稳定健康发展的第一动力。创新的维度包括新产品或服务、改进工艺、额外市场、革新商业模型或业务模式。竞争优势能否持续下去的四个衡量标准是从客户的角度增加价值、稀有的、难以模仿以及无法轻易取代。二是变革。Carl Fey教授的变革模型十步法，怎样实施有效变革的“PLACE”状态模型，还有哈佛商学院约翰科特教授的领导变革过程中人们常犯的八个错误以及组织变革的八大步骤，从不同角度表明，创造充分的紧迫感、建立足够强大的变革领导集团和充分有效的沟通对于变革成败至关重要。当然在国企改革变革的实践中，人的妥善安排永远都是不可忽略的因素。最后是学习。不管是企业跨越发展、转型升级的自身需要，还是国家大力推进“瘦身健体”提质增效的刚性要求，以及新一代员工思想活跃、快速成长和自我价值实现的紧迫需求，都要求我们要不断学习，加强领导力技能方面的训练和实践，培养关系导向、任务导向、变革导向这三种随时随地、因人而异的领导风格，这样才能更好地履行岗位职责，带领团队不断前进。

千山总经理 王朝阳

高效领导力模块中提出“成功的领导者往往没有刻意去模仿任何人，而是利用个人的基本价值观和能力”。大多培训项目以及与领导力有关的书籍，都在教导大家应该向那些成功人士去学习，实际上更多的是要学习大咖们的方法，而不是模仿其做法，应利用自身的价值观和能力，结合企业实际去创新。用大数据领导模块中提出要注重用大数据领导以及利用大数据去捕捉发展新机会。千山是研制飞参系统的专业公司，在研制和部队应用中记录了海量数据，如何对这些数据的潜在价值进行深入挖掘并创新商业模式恰恰是千山公司应该深入思考的问题。领导力的挑战模块提出要善于领导变化的劳动力，尤其是要注意有效领导35岁以下的年轻员工，这一代员工更有活力和创新力，其成长环境使得他们更加愿意从事富有挑战性的工作、更加希望得到快速的晋升，要了解他们的期望值并充分发挥其特长才能为企业创造更大的价值。

中航重机董事长、党委书记 姬苏春

领导力与财务业绩之间是间接关系，要靠人力资源，靠创新和效率来实现。领导者要有正确的方向，要用好和配置好资源，创新协同，与外部协同，并建立良好的激励机制。在危机时，不能等待，必须尽快做出判断，要有开放的心态，以结果为导向。几乎所有的公司培训项目以及领导力有关的书籍，都在教大家应该向那些成功人士学习，并且去模仿他们，但是，当领导者们成功的时候，他们没有刻意去模仿任何人。他们依靠的是自己的价值观和个人能力。没有什么理想的领导力模型，变革领导行为要从自己开始。为了能够在当今动荡以及不确定的环境中生存与发展，组织需要灵活合适的领导者来领导，要关注效率和创新。清楚什么可以做，并且以一种有益的方式去影响下属。领导人也必须时刻准备着改变自己的领导行为，这些都是为了面对今后的挑战，领导者并不是模仿别人，而是看你能不能给组织带来价值。

资产公司总经理 刘平

做好国企最核心的要素就是企业领导，对各级领导的培训非常重要，尤其是强化忠诚意识、拓展世界眼光、提高战略思维、增强创新精神、锻造优秀品行，提升其领导力。“变”是永恒的，经济、政治、社会环境的变化，技术的进步，大数据的利用，劳动力的结构变化等等，对我们的领导力提出了新的更高的要求。我们需要针对所从事的具体工作，做出领导模式的选择，保持开放的心态，培养战略性领导行为能力（预见、挑战、阐释、决策、学习、协调），学会组织不同文化、年龄不同结构的员工共同工作，充分利用互联网、大数据、物联网等新技术，开放创新，不断地调整、提升领导能力，带领团队实现目标。航空工业面临新的发展机遇，在这一轮结构调整中，资产管理大有可为，中航资产抓住机遇，定会为集团的改革发展做出新的贡献。

勘察院总经理 王笃礼

“五化”（实践化、国际化、创新化、互动化、实效化）特色教学，效果明显。课程内容为最新研究成果，感觉学有所值。如哈佛商学院院长马丁教授讲授的《领导力挑战》一课中，跨文化领导力和领导变化的员工里的一些内容就是马丁教授本人研究的最新成果。课程内容结合实际，大多数课程都有互动环节，这个环节中授课老师都要求每个组结合航空工业、本单位以及个人的实际情况开展讨论，这样可以做到对标先进的理论和实践，查找自我的不足。《创新领导力》这门课，就讲到了在创新的不同阶段领导者应该重点关注的内容。《引领变革》告诉我们企业领导人在引领变革时的一些需要把握的要点。

风雷执行董事、党委书记 齐剑飞

培训从高级领导力基本准则、创新领导力、领导力挑战、用大数据领导、领导力未来趋势、领导变革、培养专业领导技能七个模块以及全球领先企业领导力技能、以人为本、激励下属、管理变革、取得理想效益等方面进行了讲授。领导力通过人力资源效率与创新对财务业绩影响，对领导人员领导力的要求提升到新的高度。要从多角度理解创新的重要性，修炼各阶段领导力应该注意事项和领导风格。

第三组心得体会

第三组组长，通飞华北公司董事长、党委书记 苏醒社

高效领导力的发挥需要遵循基本准则。企业领导者对企业绩效负主要责任，其影响绩效应从三个方面着手。一是选择做正确的事。从战略层面要为企业选择好发展方向，从战术层面要做好具体项目的选择决策，定方向是领导者的主要职责之一，也是最为关键的职责，因为错误方向将直接导致失败。二是选择正确地做事。方向确定后，选择正确的方法路径是做成事的基础前提，否则将事倍功半或无功而返，导致失去机遇。三是配好组织用好人。实现目标关键还要靠强有力的队伍去执行，选合适的带头人，合理配置人力资源，并能有效激发起队伍的积极性是领导力发挥的又一重要考验。高效领导力的发挥需要创新思维，要善于应对环境变化带来的挑战。企业发展总是处在不断变化的环境中，领导者必须不断学习，不断适应变化带来的新状况。比如国际化经营中文化融合问题、新一代员工价值观多元化倾向等，都需要我们及时转变思维方式去面对，要以开放融合的心态去借鉴先进管理经验，创新管理方式。要以同理心去处理工作中的棘手问题，保持公正和谐。高效领导力的发挥需要向教练型领导转变。要重视吸收西方领导力理论研究的成果，从以命令式为主的领导方式向教练型领导方式为主转变，工作中要注重聆听、观察、启发与反思，不断提升领导效果。要高度重视通过思想政治工作，以愿景目标统一员工思想。统一思想是领导力发挥的重要基础。高效领导力的发挥需要保持战略定力和追求卓越目标的毅力。领导者要发挥出杰出的能力，务必保持较好的个人魅力，必须有坚定的信念，自信，公正，廉正，有活力和激情。特别在企业遇到困难的时候，务必能保持好的战略定力、好的工作情绪；当项目遇到困难时应有足够的耐心和毅力，绝不轻言放弃。

庆安总经理 靳武强

面对当前深刻变化的外部环境，以及企业内部存在的新老问题，仅凭过去的工作经验是不行的，必须不断学习新的知识、掌握新的领导技能，才能不断提升自己的领导能力，履行好自己的职责。通过学习，对于自己的领导风格，以及作为领导者的优缺点有更加清晰的认识，为在今后工作中更好地发挥长处、改进不足奠定了基础；通过学习，开拓了视野，了解了创新型、国际化领导力的新思路，对于新时期的领导艺术也有了更加深刻的理解；通过学习，对于领导力的本质、领导理论、领导模式、战略性领导行为等关于领导力的理论知识有了更加全面、系统的学习和理解；通过学习，了解、掌握了提升领导力的方法，在今后的工作中应用这些方法，不断提升领导力。

综合所所长 赵波

一个组织的领导力要积极面对组织内外环境变化带来的挑战，找出有效应对策略，才能使组织得以健康持续发展。当前国防基础科研院所的领导力正面临三个方面的严峻挑战。一是外部环境的充分市场化影响。市场化经济改革的深入、军队实战化建设的加强、军民融合战略的推进，竞争越来越充分，越来越激烈。二是绝大多数国防基础科研院所现行的管理运行机制与外部的市场化环境要求不相适应，仍以计划体制下的行政管理方式为主，外部的压力无法有效传递到组织内部，并进行有效的分解、应对。三是随着90后、00后员工的增加，组织内部对领导力的发挥方式提出了更高的要求。如果国防基础科研院所的领导班子，特别是主要领导不能及时认识到这三种挑战，就会发现工作越来越被动，越来越内外交困。如果能够早有认识，早有对策，主动变革发展，抢得先机，可能会有比原来更广阔的发展前景，化危为机。

二四二医院院长 王建

一个领导者和一个单位的主要负责人，怎么样做才能影响企业的绩效呢？我认为首先应该具备挑战性、阐释性和预见性，要不断学习和创新，要有较强协调能力。最重要做正确的决定，做正确的事情，做正确的选择。首先，要具备一个人的“良知”，心底无私，这样才能做出正确的事情。其次，要有眼光、有预见性。预见同行业的发展方向、同行间的竞争，适时调整队伍、加强人才培训、不断开拓创新。最后，要具有团队协作精神，关心下级，正确的用人，允许犯错、给予纠正的机会，只有这样才能带出一支执行力强，能打胜仗的队伍。

凯天总经理 胡林平

创新是企业发展壮大的强劲动力，也是企业兴旺发达的不竭源泉。创新是领导力转化为企业效益的重要途径。领导力与创新两者既是方向与目标的选择，也都是过程的实现；当领导力过程与创新过程紧密联系、有机融合的时候，创新就变成相对可控的活动，不确定性降低，创新成果的可预见性提高。深入推进企业技术创新和管理创新既是践行创新驱动发展战略的要求，也是凯天公司自身发展的客观需要。作为凯天公司的主要领导，必须在凯天公司创新管理中发挥关键的推动作用，必须在公司内部营造一种鼓励全员创新的氛围，建立有效的创新激励机制。在创新的不同阶段，领导应当精准发挥领导力作用：在创新方向和目标的选择阶段，引导项目团队的开放思维和发散思维；在创新实施阶段，督促团队关注项目进度、关注商业价值实现。

中航国际工程董事长、党委书记 索书和

领导力就是通过整合人力及其他资源，提高管理效率，加之相关创新，达到提高企业效益目的。过去总是想学习模仿成企业家的管理方法和行为准则，但总是无法实现管理目标，其实领导是一种心态，依靠的是自己的价值观和个人能力。领导者就是要把握方向，做正确的事，用合适的人，把事做好。要想创新，领导者要有宽广的胸怀和战略眼光，勇于接受不同的观点。面对国际化的业务拓展和发展，领导力要考虑到不同国家的文化差异对管理的要求和调战。要想做到教练型领导必须要做到主动倾听、启发式提问、充分理解和果断应对，同时要解决问题并通过教练方式培养出合格的管理人才。领导者可以通过有效的激励机制、清晰的愿景描述、有效的沟通、鼓励创新的思维及能力等，大大提高企业的业绩。

Group 1
黄群泽 HUANG Qunze
曹正华 CAO Zhenghua
刘雷义 LIU Leiyi
刘选民 LIU Xuanmin
研讨交流

Leadership
领导力
Human capital
人力资源
Efficiency & Innovation
效率与创新
Financial performance
财务业绩
Direction
Affinity
Guiding
Let others follow you
organization adjustment
Interactive
课堂学习

1F
宁波红帮
四海弘扬
现场教学

第四组心得体会

金城董事长、总经理 李晓义

修炼让我们深刻理解了领导力形成的条件和作用，领导力的追求目标是要提高生产力、创造财务业绩，落脚点是创价值。要充分发挥人力资源、效率与创新要素的功能，坚持“解决、承认、分析”循环，不断完善提升自己，坚持做下去。修炼让我们认识到创新为什么无处不在，企业为了生存，为了保持持续发展，必须不断适应变化的内外部环境。适应的过程就是创新的过程。领导者应该关注市场和客户的需求，设定明确的目标，合理地利用资源和分工，并在创新的过程中展现不同的领导风范，实现创新的现实意义。修炼告诉我们，我们常常提起的“大数据”，是人类活动信息的高度汇集，利用科技手段经过处理、应用并能创造价值，它将会改变我们的生活、工作以及思维方式。

洪都总经理 张弘

洪都正处在转型升级、创新发展的关键时期，产品发展、新区建设既面临机遇又充满挑战。特别是在教练机体系发展上，我们制定了训效发展战略，这种发展战略旨在让我们把为客户创造价值作为重点。实现这个战略需要很强的运营和技术领导力，这个学习恰逢其时，为洪都公司领导力的创新发展、培养指明了方向。在数字化智能化跨越发展的今天，加强学习、提高领导力是我们这一代人的历史使命。我们将以此为契机，不断学习思考，全力以赴实践，在航空强国的征程上多做贡献。

财务公司党委书记 郝力平

所谓领导力实质是人的影响力，领导者不一定具备影响力，而有影响力的人不一定是领导者。领导者如何才能具备影响力，且这种影响力对本单位的健康和可持续发展又能够起到积极作用，正是本次学习应有的目的。领导者在锻炼自身影响力的同时，应关注三方面的问题。一是把握好企业发展方向。企业好比是一个人，企业发展方向或战略好比一个人的愿景或梦想，企业发展方向符合经济规律和国家要求，企业则可长期生存，企业员工的主观能动性即可发挥，否则企业将随时消亡。二是建立健全适合企业发展方向的各种规章制度。无规矩不成方圆，建立并不断完善各项制度是企业秩序井然的保证，也是激励员工奋发有为和适应经济发展变化不断改变企业发展方式进而永远立于不败之地的保证。三是协调好各方面的利益关系，为企业发展努力创造内外部优良环境。

三〇〇医院党委书记 李义

领导力不等于个性，也不是影响他人的能力，领导力是提升个人愿景到高境界、提升个人绩效到高标准、锻炼人的性格、超越限制的能力。只有不断坚持学习，提供服务，传播正能量，具有合作精神，才能带领团队取得成功。通过培训，增长知识，拓宽视野，总结经验，提升能力。修炼班学习过程中，我认真总结了干好基层工作应具备的四种能力：一是决策力，要有善于及时做出正确抉择的能力；二是执行力，面对问题能及时拿出方案与计划，并做到准确、有力的贯彻；三是组织协调力，在工作中要能把握大局、统筹兼顾、组织得当；四是创新力，要在工作中大胆尝试，做到与时俱进、科学合理。

第五组心得体会

第五组组长，成飞总经理 张剑龙

领导力对企业发展的重要性不言而喻，通过提升领导力提升决策的谋略能力、企业内部的凝聚力和创新能力。简言之，领导力是要找准方向、用对方法、不断创新。在传统以计划为主的主机厂内部，思想认识上更多的是关注订单计划的获取与如何有效组织生产，无论对外还是对内，领导力的需求相对目标明确且单纯。但今天随着社会环境的快速变化，竞争已从行业内跨越到行业外，从军工国企跨越到民企，内部员工也呈现出跨代的文化多元，技术创新在加快产品迭代周期，大数据在使管理的成本与效率更加透明，商业模式创新前所未有的在重新解读技术成功的要素，甚至正在改变技术成功和产品成功的路径。比如京东、顺丰在民用无人机领域的强势进入中，民间资本在通航领域的高调布局，地方政府对航空产业的更高期待，都需要我们更加关注领导力的创新能力，主机厂需要从以往在方向指引、计划牵引下的关注企业内部运营为主向更广泛的领域拓展，无论是在对新产品、新市场的商业成功负责，在产业链中进一步打造集成供应链以落实主机牵头责任，还是主动培育社会化产能以进一步推进军民融合战略落地，加快创新市场竞争型无人机的产业发展模式等等方面，都需要在探索、选择、实施、运营的全过程中凸显领导力价值，以实现组织价值。借用学习中印象最深的一句话：“规划虽难，成功虽艰，管理虽险，皆不比创立新系统困难”，身处一个伟大的时代，从事这样一个伟大的事业，能在路上不忘初心、创新前进，既是航空人最大的幸运，也是企业更大的挑战。

雷达所所长 邹伟锋

有多少个领导者就有多少种领导模式。领导模式就是领导方法，哪位领导者在错综复杂的矛盾中抓住了主要矛盾，他就能把领导艺术演绎得出神入化。信念比指标更重要。每一个企业的领导者都应当把坚持正确的信念，恪守以诚信为本的价值观放在所有工作的第一位，不能只片面地追求某些数字上的指标或业绩，或一切决策都从短期利益出发，而放弃了最基本的企业行准则。团队比个人更重要，授权比命令重要。在任何一家成功的企业中，团队利益总要高过个人。管理需要给员工更多的空间，只有这样才能更加充分地调动员工的积极性，最大程度释放他们的潜力。均衡比魄力更重要。最好的领导不是那种最有魄力的领导，而是那种具备了很好的情商，能够在不同的个性层面达到理想的均衡状态的“多元化”管理者。均衡的、多元化的管理者善于用理智的、全方位的思维分析复杂的情景，并针对不同类型的团队，或团队的不同发展阶段灵活选择管理方式。

中航精机总经理 高健

领导力不仅是带领员工干事创业，实现组织意图的能力，还是“影响、激励和促使他人为团队成功做贡献的能力”。这就要求领导者以身作则、知行合一，具备让下属自觉追随的个人魅力，值得下属信赖的正直担当品德，成为团队的榜样；在改变自己的同时，努力把自我超越的价值观培养成团队的统一价值观；传递使命感，确立管理者和员工都认同的战略方向和愿景，用愿景、战略统一团队的思想和行动，形成团队合力；用教练型领导风格，发挥团队主观能动性和创造力；要知人善任，合理授权，包容失误，善于激励，因地制宜实施不同的领导方法。当然，在组织中用以人为本的文化管理提升领导力的同时，也不能忽视领导力建设中制度管理的基础性作用。

气动院院长 袁立

领导力的本质表现为领导者的心态，在不同的环境、不同的任务、不同的阶段、不同的团队等等千变万化的情况下，领导者要有一个以结果为导向的心态，要利用自身的基本价值观和能力去影响下属，朝着既定的目标前行。在这个过程中可以学习他人的成功经验，但不能刻意地模仿，每一个领导者都是独特的，成功没有固定的模式。但是同一时期的领导者总会有一些共同的追求，当前“创新”是社会发展和企业发展的主题。企业领导者的领导力应该表现为对创新的追求、学习与理解，以及带领企业追求创新发展的积极姿态，这和领导者个人的心态和学习能力是相关的。创新对企业的商业成功至关重要，而领导者的领导力对创新更重要。创新不是万能的，一味地追求创新可能会迷失方向，拿来主义的“新”也可能“水土不服”。创新本身只是手段，商业成功、创造价值才是最终目的。这一点领导者应该有清醒认识。

中航国际经贸总经理 王伟

领导力是一种影响力，它能使人们超出常规标准，常规质量的去完成任务，并且乐意这么做。领导力作为社会交互作用的一种要素，是一种复杂的活动，是领导干部执行战略决策和工作部署的操作能力和实践能力，它是每一位企业管理者最重要的能力之一。通过这次培训学习，我们清楚地认识到在过去领导能力上的一些缺陷。作为一名企业领导，个人能力急需进一步完善与提高。具备高绩效领导力的领导者应该具有战略性领导行为，应该是一个主动者、引领创新者和发明者，他必须善于预见前途，勇于接受挑战，以积极开放的心态阐释和验证自己，权衡风险做出正确决策，从成功和失败中不断汲取经验和教训、努力修正方向，准确评估并协调利益相关者之间的冲突。提高领导力不仅是对自己负责，更是对企业负责，对员工负责。

飞龙董事长、党委书记 章文浩

在启发式学习、一个个案例式的引领过程中，我对领导力有了更为全面、更为具体的理解：领导力如何与财务成就进行连接，领导力如何引领创新，在创新的全过程中怎样施加影响，领导力未来趋势，及如何培养专业领导技能和高管团队。我清楚地认识到在过去领导能力上的一些缺陷，更为重要的是使我了解自己应该如何改进，如何提高。在团队的研讨过程中，通过角色互换的方式，使我学会从多种角度对自身的决策过程及决策结果进行审视，并了解应该如何使用领导力的工具，协调各方面的关系，协同所有人员，进行科学决策，并指导团队进行认真坚决的执行，对今后的工作有实际指导意义。

第六组心得体会

第六组组长，自控所所长 宋科璞

领导力和企业的财务绩效是有一个系统的链条架构，而不仅仅是一个个独立的要素的堆积，要通过对人力资源的有效组织，并通过改进项目体系，管理系统和组织结构的变革来支撑企业效率的提升和各项创新，以此来达到企业财务绩效的改善。领导者应灵活应变，不断地改善领导行为、组织架构和竞争策略，并能深刻理解决定绩效的各种复杂关系，以自己正确的价值观和好的行为能力去达到好的财务绩效。企业的创新包含了产品和服务、工艺改进、市场开拓以及商业模式等多个维度，在创新的四个阶段即搜索、选择、实施和捕捉阶段应有不同的策略和做法，应及时正确地把握机会，才能减少创新的风险。对跨文化员工的领导更要关注文化背景和行为习惯的差异，不同国家的表达方式、视角以及行为方式有很大的不同，应认真地去体会和理解。而对不同年龄阶层的人，他们也具有多样性的价值观和多元化的一面，所以要求领导者要接受不同和差异，对新一代高的期待要开放沟通，做好教练工作，给他们更多的实践机会，同时持续地改变自己以适应这种变化。

前哨总经理 姜智德

这次培训，重点学习了高性能领导力的基本原理，领导力创新、领导力挑战以及培养特殊的领导技能等方面的理论知识。尤其是领导力是一种心态，成功领导者都没有刻意模仿他人、领导力创新的四个维度，跨文化交流对领导力的挑战以及如何领导变化的劳动力和杰出领导能力的促进和阻碍因素等知识的学习给我留下了深刻的印象，丰富和充实了自己领导力理论知识，使自己领导力理论水平有了一定提高。同时，此次培训也开阔了自己的视野。一方面这次培训师资均是外籍老师，外籍老师的思维方式、授课技巧、互动性和亲和力，活跃了上课气氛，开阔了自己的眼界；另一方面，在课中的互动环节，来自集团不同单位、不同工作背景的学员，启发了自己考虑问题的思路，大大提升了自己对所学知识的理解能力，开阔了视野，受益匪浅。

特种所党委书记 崔岩

管理者应经常反思自己的领导行为，从六个方面加以检讨修正。在“预见”方面，应注意加强从行业内外的专家和信息网络中收集信息，加强对竞争对手的潜在行为及其对新产品可能反应的预测。在“挑战”方面，应注意从多角度重新界定一个问题，以了解问题的根源；注意寻求外部的看法，以多侧面地看待一个问题。在“阐述”方面，应注意展现出好奇心和开放的心态，在得出结论前与他人多重测试工作假设。在“决策”方面，应注意为着增长的长期投资与为着结果的短期压力之间的平衡，为客户和其他利益相关方确定取舍、风险和非预期后果。在“学习”方面，应注意交流成功与失败的故事，以促进组织内部的学习；即使已经做出决策后，也应根据证明不成立的迹象去调整方向。在“协调”方面，应注意评估利益相关方对变化的容忍度和动机，查明并处理利益相关方之间的利益冲突。

中航国际成套董事长、党委书记 张焱

发展需要知识更新，此次领导力培训班，从理论上把我们实践经验做了一个提升，也提供了一些可操作的工具，一定程度上帮助我们分析和解决困惑。“高性能领导力的基本原理”课程阐述了高管如何影响财务业绩和组织机构的生存；“创新领导力”课程分析了在激烈环境下，企业创新的必要性、各阶段企业的自我认知，以及所带来的价值；“领导力挑战”课程让我们认识到挑战是各个企业所面临的普遍现象，同时从跨文化管理角度，协助我们分析当前国际化业务产生困惑的现象和原因；“用大数据领导”课程用全新的方法和数据，更新了我们对于新技术与环境的认识，也为我们应对纷繁的市场变化，提供了一个全新的解决办法。理论本身，并不能完全解惑，结合企业发展的实际经验，才更能理解领导力提升在发展与变革中的价值。

贵飞总经理 符德

理论与实践都在证明，唯有创新，才是一切价值创造的源泉。从人类社会发展史来看，当社会矛盾积累到一定时候，社会资源已经不能满足于社会阶层的需要，生产关系不能适应生产力发展的时候，变革与创新便随之产生。放眼现代，世界500强中的苹果公司的持续领先，就是在新技术新产品新服务的驱动下，培养了一代代的粉丝，取得了一次次的成功；阿里巴巴创造的电商平台，通过前所未有的商业模式创新，在高效服务大众的同时，彻底改变了当今商品社会的营销格局；拓尔思、亚信、顺丰等一个个大数据产业群体，正在不断开创新的领域，产生新的社会与经济价值。创新，无论是在社会发展、科技进步、企业管理中，总是在不断地摧毁旧的结构，创造新的结构。从哲学上讲，就是不断地实现自我否定之否定。这种否定是革命性的，是创造性的，带有巨大的增值能力，会为社会和企业带来巨大的附加值。

起落架董事长、党委书记 杨如军

当今社会是知识经济社会，是电子化、网络化、数字化、全球化、创新型社会，其知识更新、知识折旧日益加快，唯有与时俱进，不断学习，才能跟上现代社会的发展步伐，不断地进步，不能借口平时工作事务繁忙而放松自己，应积极主动地接受新理念，学习新知识，掌握新技能，才能不断地提升自身的综合能力和素质，更好地做好各项工作。通过此次培训，使我的知识得到了进一步的丰富、更新和充实，对战略型领导的六种行为、跨文化领导力挑战的八个维度、领导力变革的教练型领导指导工具等有了更加深刻的认识和理解。在经济全球化、互联网+、大数据、创新驱动未来的新时代，作为领导者，唯有不断加强自身学习和修炼，不断提高自身领导力，才能不负当今时代，不负重托，更好地践行“航空报国”的神圣使命。