

“公开”才能“共谋” “共享”方能“共进”

——航空工业上电厂务公开民主管理工作纪实

| 本报通讯员 迟林华

2017年9月29日，全国厂务公开民主管理工作经验交流暨先进单位表彰会在京召开，航空工业上电喜获“全国厂务公开民主管理先进单位”荣誉称号，这是厂务公开民主管理的国家级荣誉。作为上海市唯一一家获奖的国有军工企业，上电一直积极致力于厂务公开民主管理实践的探索，以工会为主阵地，以职工为主力军，以职代会为主要渠道，通过抓住“四个核心”，突出“四个着力”，做好“四个结合”，即以“公开”为核心，着力抓基础、抓内容、抓形式、抓融合，将厂务公开与机制建设、企业发展、职工参与、员工关爱相结合，逐步形成“制度化、规范化、全员化、长效化、和谐化”的民主管理新思路，走出了一条特色厂务公开民主管理之路。

着力抓基础 坚持厂务公开和机制建设相结合

“每年工资的涨幅应该明确一个范围，这条必须加进去。”

“女职工们的生育假，特殊情况也应该标注清楚。”

“管理部门加班可以调休，挺人性化的，怎么调、哪些符合条件应该说清楚一些。”

会议室里，与会者们争先发表着自己的看法，原来三年一度《集体合同》的修订工作，又紧锣密鼓地开始了，职工代表们正以分工会的形式，开展征求职工意见的工作。自2009年起，这是上电连续4次修订《集体合同》以及《工资专项集体合同》《女职工特殊利益专项集体协议》了。上电以集体合同和专项合同为主要载体，以职工代表提案和职工代表组长会议为民主诉求及议事渠道，充分畅通职工参与民主管理的渠道。近年来，征集集体合同职工代表提案300多项，提案办结率高达95%。这些对推进员工关

爱计划、加强员工劳动保护、增加员工劳动报酬、提升员工获得感等发挥了重要作用。

建立健全适合本单位实际情况、具有较强操作性的制度体系，是确保厂务公开民主管理有章可循的前提保证。为确保厂务公开工作的顺利实施，上电还制订《厂务公开实施办法》、《党务公开综合保障制度》、《职工代表大会制度实施细则》等17项规章制度，修订制度10项，力争做到凡事有章可循、凡事有据可查、凡事有人负责、凡事有人监督。上电还不断建立健全民主管理机制，坚持党委统一领导、行政主体负责、工会组织协调、职能部门密切配合、职工群众广泛参与的工作机制，形成管理有序、执行有效、监督有力的厂务公开民主管理模式；建立、健全由党委书记任组长，工会主席任副组长，其他领导班子成员任组员的厂务公开工作领导小组及职工代表和纪检监察、工会等部门组成的监督小组；纳入公司党风廉政建设责任制考核，实行实时监督、检查和考评。较为完善的民主管理制度体系和管理机制，为厂务公开民主管理长效机制的建立打下了坚实的基础。

着力抓内容 坚持厂务公开和企业发展相结合

2017年10月18日上午，当习总书记温和、坚定的声音在耳边响起，200多名坐在300寸的激光投影大屏幕前观看党的十九大开幕式的上电人激动不已。庄严的人民大会堂、澎湃的义勇军进行曲、雷鸣般响起的掌声，还有习总书记自信矫健的身姿，仿佛都在眼前，就在耳边。身处几千里以外，民族品牌国画激光投影机，凭借精美、逼真的画质，让人感受了咫尺之间的距离，身为上电人，内心的自豪和骄傲不言而喻。

而作为公司新兴崛起的民品产业和集体智慧民主决策出的成果，回顾国

画激光投影机的发展历程，上电人有着更为深刻的体会。为寻找新产业拓展方向，做出最准确的抉择，上电连续组织召开多轮次的战略发展头脑风暴会；由公司主要领导带队专项考察组，南下广东深圳，实地考察激光投影机行业的发展现状与态势，为明晰判断、坚定战略选择寻找支撑；党委会反复讨论、权衡，组建内外部两个团队进行战略论证和规划，以避免自己做规划可能产生的故步自封、不客观、不专业等弊端；通过半年多的市场调研，内外部两个团队多次反复的头脑激荡和充分论证，最终形成结合企业实际的《激光投影机项目商业计划书》。从寻找新的战略增长点，到确立目标、形成思路、部署举措，上电做出的每一步决策，都充分发挥了厂务公开民主管理的作用和优势。而有着厂务公开民主管理优良传统的保障，有着全体干部职工的支持，凭借六十多年军工背景和技术积淀，国画在奔赴星辰大海的征程中，也越走越稳，越走越远。

事实上，近些年，随着企业的改革创新改革，职工对企业关心的热点也不断向企业长远发展战略和经营管理各领域延伸，上电也在不断扩大厂务公开的覆盖面，丰富厂务公开的内容。“十三五”战略发展规划，从提出制定计划，到编制征求意见稿，再到形成议案稿，最终提交职工代表大会审议，都凝聚了职工参与企业科学决策的智慧力量；涉及广大干部职工切身利益的薪酬制度改革方案，通过职代会、内部门户向职工公示，让职工有知情权、发言权、建议权；人才选拔严格按照公开选拔、竞争上岗、变“相马”为“赛马”，创造公平、公正、公认的人才选拔环境；关系企业安全、经营、服务、管理等关系企业发展的重大事项、职工关心的热点和难点问题作为主要内容，畅通合理化建议渠道。把企业的中重大决策、竞争压力、职工切身利益等公之于众，亮出实底，增加

透明度，这既增强了职工对企业的了解和理解，又激发了工作热情和创新意识，与企业同舟共济，为实现企业与职工“互利共赢”起到了“助推器”的作用。

着力抓形式 坚持厂务公开与职工参与相结合

在上电，职工书屋是一个“世外桃源”般的好去处，这里有书籍、音乐、有咖啡，有茶。6间书屋，总面积200余平方米，存书近500册，可容纳近百人阅读。一间间温馨的职工书屋逐一建成，给员工提供了放松心情、静心读书的环境。

职工书屋作为民主管理的一个重要重要成果，得到了广大员工的热烈欢迎和追捧；而对民主管理平台的“雷厉风行”，大家更是赞不绝口。其中，作为民主管理的一个重要抓手，领导接待日仅在2017年就开展了9次，征集40项职工意见，已完成22项，18项逐步落实中。创新性地以领导班子下基层，相应党支部承办的方式开展的领导接待日工作，不仅进一步密切了领导班子与广大干部职工之间的联系，增强了与一线基层职工们的交流沟通，还充分激发了职工们“当家做主”的主人翁意识，为企业的改革提供智慧，大大提高了服务企业中心工作的效率。而另一个关键抓手——领导班子民主生活会，仅在2016年就收集各方意见94项，除了职工福利、合法权益、文化生活之外，还涉及改革发展、制度流程、服务保障、工作作风、组织机构、能力建设等6个方面，其中59项意见已落实到位，23项根据“十三五”规划在逐步推进。

除了民主生活会和领导接待日，上电还以职代会为主要载体，搭建参与平台。每年召开两次职代会，企业发展规划、重大决策、企业生产经营管理方面的重大问题、涉及职工切身利益方面的重大事项等，都要经过职

代会审议通过，把职工的参与权、知情权落到实处；通过职工代表组长会议、职工代表（组长）例会、分会主席例会等形式，日常听取职工的意见建议，认真解决广大职工群众最关心、最直接、最现实的利益问题；广泛利用内部局域网、公告栏等其他公开形式，扩大信息公开范围，提高信息传递速度。

“知情情，办实事，让职工做企业的主人”，这是实现厂务公开的最终目的。多层次、多形式、全方位的厂务公开形式，适应了各方面的要求，为职工民主参与、民主管理、民主监督提供了更多的平台，也赢得了职工的信任和支持，确保了厂务公开源头参与规范化。

着力抓融合 坚持厂务公开与员工关爱相结合

谁说公司一定是单调乏味的办公桌和会议室？请来看看上电的员工休息室。淡紫色的窗帘呼应同色系的墙面，素雅的灰色地毯搭配明亮的浅黄色沙发，透过窗户，午后的阳光洒在窗前生机勃勃的绿色盆栽上……置身其中，轻松惬意扑面而来。房间虽然不大，关爱却无处不在，直饮水机、消毒柜、咖啡机、冰箱、空调，还有新鲜水果、精致小点心。在这放松身心的“小天地”里，超短焦国画激光投影+100寸超大屏幕，更是为大家带来了超一流的视觉体验，精心摆放的茶具、绽放的鲜花，把员工休息室装点得更加富有生机。这个“身心驿站”，就是上电持续推进的“员工关爱计划”的其中一项。

而随着员工休息室的华丽转变，上电还推出了“暖心工程”，改造职工食堂“春泽园”、设立电动充电桩、打造青年员工宿舍、建设爱心妈咪小屋等，每一项都贴合员工的实际需求，企业的“关爱”无处不在。上电的厂务公开不只局限于基本动作，而是让员工真正体会到“实惠”和“甜

头”，感受到“家”的温暖。这是上电在全面推进厂务公开中所把握的基本原则，也是上电推出“六型之家”创建等一系列“动作”的初衷。除了丰富多彩的特色活动，上电还建立了送温暖长效机制，不断加大送温暖工作力度。建立困难职工档案，形成扶贫帮困长效机制，主要领导“一对一”地对贫困户进行长期帮扶，对职工住院、生病、生产、结婚、死亡做到“五必访”；针对职工患大病等情况，建立患重大疾病职工救助金，切实帮助困难职工解决实际困难；坚持每年为全体职工解决实际问题；建立职工疗养制度，把疗养休养劳模标兵及一线职工倾斜，通过各种途径提高职工福利待遇，提升幸福感。从最基本、最细节的方面入手，上电用真诚、体贴、细致，为员工打造家一般的温馨。

厂务公开民主管理工作的有序推进，为企业的创新转型发展提供了足够的动力和支持，企业的向心力和凝聚力得到了进一步增强，各项经济指标保持连年增长，企业步入了持续健康快速发展的快车道。2016年，公司营业收入首次突破10亿元大关，2017年营业收入突破11.6亿元，利润、EVA等经济效益指标列中航电子上市公司第一。习近平总书记曾在全国国有企业党的建设工作会议上为新形势下进一步深化厂务公开民主管理、加强国有企业建设做出重要论述。站在新时代的历史起点上，国有企业转型发展也将面临更加多样的机遇和挑战。上电将不忘初心，以党的十九大精神和习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，以厂务公开民主管理为载体，在实践中推进厂务公开创新，提升民主管理水平，为企业改革发展提供不竭动力和力量源泉。



| 本报通讯员 李军利

冬至前后，万物萧瑟，一切都归于平静，但是在这平静之下却孕育着对春天的渴望，一切都在积蓄力量，只待那一声春雷，便会瞬间萌发出无限生机。对于航空工业西飞来说，2017年的冬天注定不平凡。12月11日以来，13场关于2018年各项业务发展思路的大研讨在航空工业西飞持续召开，公司领导班子成员、科技委副主任、副总工程师、职能部门负责人全部参与，一场涉及航空工业西飞未来发展的思想变革正隐隐到来。

使命，源于新时代的召唤

这场关乎航空工业西飞2018年发展的大研讨在2017年11月中旬已早早安排，此时，党的十九大大幕不到一个月。

党的十九大召开后，航空工业西飞党委把学习宣传贯彻党的十九大精神作为当前和今后一个时期的首要政治任务，将2017年11月至12月定为十九大精神集中学习月，对各项学习宣传贯彻工作做出了详细部署和安排，而这场大研讨就是其中的重要内容之一。为准确学习贯彻党的十九大精神，航空工业西飞领导班子成员带头看直播、学原文，听十九大代表薛莹传达会议精神，带头深入基层宣讲党的十九大精神，以身作则，带领全体党员干部投入到这场全党的大学习”中。

航空工业西飞领导班子认识到，学习贯彻十九大精神关键是要学懂、弄通、做实。董事长、党委书记刘选民，总经理何胜强要求在全力推动年度各项任务全面完成的同时，公司经营班子、职能部门以党的十九大精神为指

引，做好前瞻性谋划，按照公司“十三五”发展规划，细化各业务领域的发展目标、运营策略和行动纲要，研讨制定2018年运营计划，保证公司运营衔接顺畅、连续稳定，为实现航空梦、中国梦贡献力量。

航空工业西飞作为我国大中型飞机的重要研制基地，在实现中华民族伟大复兴中国梦的新征程中使命光荣、任务艰巨。贯彻落实十九大精神，我们要用什么样的思想、体系、路径和举措来承接新时代赋予我们的新任务？我们需要一支什么样精神状态的干部职工队伍来履行我们的使命？我们用什么样的战略观、业绩观、客户观和质量观来满足国家建设世界一流军队的需要？通过深入学习，航空工业西飞领导班子感受到了身上沉甸甸的责任，看到了航空工业西飞的差距和短板，认识到了航空工业西飞需要一场暴风骤雨式的自我革命。学习成了这场大讨论的序曲。

突破，进行自我思想革命

2017年11月下旬以来，公司生产一线进入了为保飞机交付的冲刺大干，而在公司管理层面，一场悄无声息的“大干”也在紧锣密鼓地进行。为了筹备好公司层面的研讨，各业务主管副总经理带着相关职能部门认真回顾总结2017年的得与失，深入进行专题调研，查找分析公司存在的短板和问题，反复研究讨论2018年的思路、策略和落地措施。

没有伐骨洗髓的痛苦就没有思想上振聋发聩的突破，在这场持续十多天的研讨中，提到频次最多的关键词就是“思想突破”。“制约西飞发展的永远不是体制，而是人的思想枷锁，如果人的思想不突破，特别是关键少数的思想不突破，航空工业西飞就不可

能智慧前行，智慧西飞的蓝图也就不可能实现，十九大部署的新任务落地也就无从谈起。我们学习十九大精神就是要促使干部敢于承认自己的短板，敢于打破思想和能力的天花板，实现自我突破！”这是在研讨过程中反复被提及的一段话。

“看看习近平新时代中国特色社会主义思想的十四条方略是怎么界定的，看看党的十九大报告是怎么部署的？”不管在公司层面的“大研讨”，还是在业务层面的“小研讨”，当讨论陷入困局时，这是大家的第一反应。

这是一次思想的大交汇，这是一场智慧的大融合。正如总经理何胜强所说，企业发展要汇聚集体的智慧。显然，这一次的研讨达到了目的。现场的每一个人都明显感受到：理念，在交锋中诞生；火花，在碰撞中迸发；路径，在争论中明晰；信心，在希望中萌生。

“为客户创造价值是我们的核心价值观，体系推进就是我们的管理思想。要用价值创造引领体系，用体系规划工作，用精益的理念部署工作，用阶段性‘红利’巩固体系，用持续改进实现体系的自我成长，让精益成为习惯，让卓越成为可能。而这一切的关键在于我们要全面提升干部队伍的政治能力、领悟能力、辨识能力、策划能力、感召能力、自律能力和学习能力”。

“按照风险共担、利益共享、规范管理的原则，坚定不移地推进飞机板改改革，优先推进共赢的业务，坚决完成无争议业务，对存在争议和风险的业务，按照决策程序协调解决，实现板块业务、流程和协作能力的突破。”

“不能只想创新的人无可奈何、无所适从，要坚决打破阻碍创新的体制机制，宽容创新过程

中的失败，打通创新的绿色通道，激发青年领军人物创新创业的激情。”

“民机要不忘初心，牢记使命，以经营主体和责任主体的身份实现突破式发展。”

“把‘一代产品、一代人、一代品质’作为质量工作创新的理念，2018年要从生产过程控制上来提升产品质量，制定具体的目标、措施和评价标准，实现可度量考核。”

“干部能上能下，员工能进能出，薪酬能升能降。树立培训就是员工的福利的意识，激励干部职工加强学习，提升能力。”

“要深入研究党的最新理论成果，探索党建工作内嵌进企业运营管理体系的有效路径，以‘关键少数’的思想为突破点，运用精益的理念和方法，发挥体系的力量，增强政治保证和价值创造能力，塑造企业的根与魂。”

公司层面的研讨从开始的焦灼、迷茫，到后来的灵光乍现，再到后来勾连成片，研讨也越来越顺畅，关于体系建设、深化改革、创新创业、民机产业发展、质量提升、人力资源、党建工作的思路逐步展现在与会人员面前。

自信，向着“智慧西飞”前进

在党的十九大上，“智慧社会”被正式写进报告当中，与科技强国、质量强国、网络强国、交通强国、数字中国等并列。此前，航空工业西飞承接集团发展战略，也提出了“两线融合、十轮驱动，建设智慧西飞”的发展规划。

近年来，航空工业西飞力求融合贯通产品制造智能化、运营体系流程化两条主线，重构新型商业模式和产业价值生态链，提升核心产业、重点产品的领先优势，提升航空技术的研究与创新、整机和关键系统的集成、开放型

供应链的管控、对未来技术的识别和获取转化等四项核心能力。通过企业运营管理体系的持续开发和建设，航空工业西飞将“市场拓展、研发制造、客户服务、供应链管理、政治保证、人力资源管理、财务管理、合规管理、质量管理、信息化管理”等“十轮”作为企业未来发展的驱动力，持续提升核心竞争力和可持续发展能力，最终建成以“智慧管理、智慧运营、智能制造”为标志的“智慧西飞”。

回望2017年，航空工业西飞全面落实集团工作部署的各项工作任务，以“对党忠诚、担当前行、遵规守纪、绩效优先、问题导向、体系治理”为行动指引，狠抓“政治保证、聚焦主业、创新驱动、提质增效、价值创造”五项关键任务，大力推进构建“项目抓总、业务支撑、体系保障”新的产品研制管理模式，狠抓运营管理体系架构V2.0落地实施，运营体系逐步完善；稳步实施了一体化改革，企业管理模式日益精进；全面推进精益工厂建设，持续提升价值创造能力；关键技术突破成果显著，智能制造稳步推进，企业核心竞争力不断提升。随着2017年各项任务力的圆满完成，西飞全年营业收入突破200亿元，企业已完成“转型”。逆水行舟，不进则退。2018年将是航空工业西飞三年“转型”正式进入“升级”阶段的关键一年，是对“转型”成果和体系“红利”效能的检验，更注是对西飞全体干部职工智慧的一场重大考验。

2018年已至，神州大地将逐渐回暖迎春。借党的十九大的东风，这里的春天来得更早。航空工业西飞春节职工谋定后动，众志成城，正朝着“智慧西飞”的目标大踏步前进。