

# 聚焦航空强军责任 践行航空报国宗旨

航空工业沈飞始终牢记习近平总书记指出的“强军需要优秀装备，得靠你们努力”的殷切嘱托，以党的十九大和十九届二中全会精神为指引，以加快产品升级换代和研制精良的航空武器装备为目标，继承和发扬罗阳精神，坚持走“改革创新、质量兴企”的发展道路，在市场搏击中激活了企业发展动力，在加快转型升级中实现了“脱胎换骨”的转变，有力推动了科研生产的均衡发展，产品研制实现新突破，创造了三代机研制生产的新纪录。公司主要经营指标连年增长，总体规模不断扩大，运营质量持续向好，军民融合大力推进，党建融入中心工作持续加强，企业发展活力勃发、生机盎然。

## 突出主业 推动均衡发展

沈飞公司不忘初心、牢记使命，着眼未来发展，聚焦主责主业，在汲取历史经验的基础上，将提升科研生产能力为着力点，坚定不移地推动企业科研生产向均衡化方面发展。军机科研生产创造了三代机研制生产的新纪录，以歼15舰载机和“鹞鹰”四代机为代表的现代化航空武器装备，为我军实现由近海防卫向远洋防御的战略转变、实现航空武器装备的跨代发展做出了重大贡献。

近年来，随着产品迭代升级速度的加快，提升核心科研生产能力迫在眉睫。沈飞公司以解决生产问题为导向，持续加大技改投入，构建研发体系，形成了强大的飞机装配系统集成能力，研发与应用电磁铆接、自动钻铆、自动制孔、柔性装配、装配仿真等先进装配技术，实现了从科研到批生产、从零件制造到飞机装配、从成品检测到整机调试，全过程的现代化。拥有与世界先进国家接轨的数字化制造技术、国内高水平的钛合金加工制造中心、国内先进的复合材料制造中心、国家级技术中心、在金属增材制造、可靠性试验等前沿技术开发和应用领域取得显著成果，生产力得到充分释放，产能产量逐步扩大，企业的核心竞争力和抗风险能力大幅提升，产品研制时间节点整体前移，一整套科学高效的均衡生产体系基本形成，初步达到了计划科学均衡化、生产组织均衡化、资源配置均衡化、产品交付均衡化的目标，切实满足了企业高质量发展的需求。

2017年，沈飞公司认真贯彻党的十九大精神，按照航空工业工作部署要求，聚焦主责主业和客户需求，强化市场意识和契约精神，充分发挥主机牵头作用，持续改善计划按期执行率，实现全年批生产任务全面告捷，充分体现了均衡生产的成效。多架飞机实现当年铅封交付、当年转场，所有飞机达到交装条件，实现了新突破；在制品生产也较往年有较大跃升。

携手合作生产，民机产业蓬勃发展。沈飞公司与波音、空客、庞巴迪等国际著名的飞机制造企业建立了长期良好的技术合作和贸易伙伴关系，多项产品荣获全球唯一供应商资质。积极参与我国C919大型客机和ARJ21支线客机的研发和制造，为我国发展具有自主知识产权的民用航空制造业做出贡献。

## 改革创新 激活发展动力

深化国企改革是党中央、国务院的重大战略部署，实现国企转型升级、提质增效、脱胎换骨、轻装上阵的重要举措。其核心目标和根本落脚点就是要实现企业强身健体，“把国有企业做强做优做大，不断增强国有经济活力、控制力、影响力、抗风险能力”。当前，中国的经济环境已经发生了翻天覆地的变化，沈飞公司按照“改革引领、创新驱动”的发展思路，以航空武器装备建设需求为牵引，以推进机构调整和“三定”工作为契机，结合中央军委、军民融合、航空装备发展和瘦身健体等重点工程，深入推进混合所有制改革及军民融合，实现企业由战术执行向战略规划，由工厂管理向公司经营，由传统国企向上市公司的三个重大转变。

深入推进混合所有制改革及军民融合，实现公司改制上市运营。近年来，随着国企改革的大举推进，航空工业将沈飞公司列为航空工业军民融合、混合所有制改革试点单位，作为贯彻落实国家改革战略部署的重要举措，积极推进沈飞整体上市。通过重组上市，沈飞公司可以充分利用市场资源支持国防产业发展，提升自身研发生产能力，加快体制机制创新，更好地适应国防科技工业的发展要求。借助资本市场的力量，实现军事效益、经济效益和社会效益同步提升，确保企业做优做强做大。中航沈飞借由中航黑豹进行重大资产重组项目于2016年8月启动，2017年10月20日，沈飞重组注入上市公司中航黑豹项目通过中国证监会重组委审核，11月16日获得同意上市的批复，标志着沈飞公司成为核心军工资产整体上市的军工企业。2018年1月12日，中航沈飞股份有限公司重组项目正式更名上市，中航沈飞（股票代码600760）正式登陆A股市场，挂牌交易，成为中国战机第一股。它的成功上市是军工主业证券化、混改及军民融合的典范，不仅获得了吸收社会资本打造优质航空防务的能力，而且利用本次配套募集的资金，用于新军机科研能力建设。同时，沈飞公司也可借助上市公司的平台优势，实施融资，推动企业军民融合深度发展，走出一条中国特色的国有军工企业发展道路。

重组上市后，沈飞公司将打造混合所有制体制发展模式，通



中航沈飞公司上市。

过资本市场运作，不断提升国有资本配置和运营效率及企业核心竞争力，不断提高市场化资源配置效率及公司治理和市场化经营管理水平。一方面公司治理将引入社会公众股东的监督，另一方面通过探索多种方式，实现企业核心管理和技术人员与企业“贴身经营”，吸引和留住优秀技术人才，不断增强企业发展的动力和活力。

转变管控方式，注重战略布局。在市场大潮中，要抢占发展先机，必须要有科学的发展战略来统筹全局。沈飞公司结合形势发展变化和“十三五”规划重点任务，制定了包括“1个总体规划、17个子规划和6个专项规划”的“十三五”发展规划，特别是新增了党建工作子规划，体现了推进党的领导与公司治理相统一的决心。并将重心转移到企业发展战略的研究和管控上来，科学规划军机主业、民机产业、维修服务和军民融合的战略路线图和发展时间表。从战略层面规划推进军民双向转移，“向外”融合，结合自身优势开拓民机产业、军机维修等外部产业布局；“引入”融合，积极落实航空工业产业链开放试点要求，放开零件配套产业，吸引外部资源支撑企业发展，迈出了战略管控的坚实步伐，实现单纯由战术执行向战略规划的转变。

开展“三定”工作，实现“瘦身健体”。紧锣密鼓推进国企改革、“瘦身健体”工作，旨在解决国有企业管理层级多、冗员多、效率低等突出问题，实现企业在发展中“轻装上阵”。近年来，沈飞公司进入了快速发展新阶段，但由于历史沉积的原因，企业内部组织机构臃肿庞杂，工作效率低下，严重影响了企业战略落地和健康发展，迫切需要“瘦身健体”、内生发展动力。2017年，按照航空工业提出的“聚焦主业发展、优化组织机构、压缩管理层级、瘦身健体、流程体系建设、企业内控等要求，以建立起扁平化的组织机构和精干高效的干部队伍，提高企业运行效率为目标，持续优化组织机构，逐步构建规范、高效的组织结构体系。经过近半年时间的努力，公司的职能部门从原有的四级简化为两级；责任单位数量由原来的81个调整为52个。有计划、有步骤推进“三定”工作，逐步减少各级领导干部和管理人员，切实提高了公司整体运行效率。



航空工业沈飞部装厂罗阳突击队的队员正在全力完成年底攻坚任务。

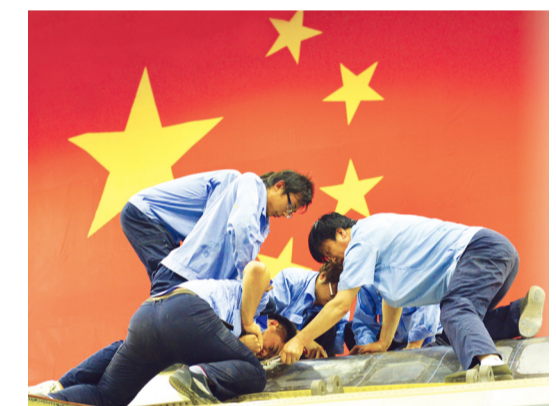
改进职级与薪酬体系，构建完善的激励机制。近年来，随着企业的不断发展，沈飞公司原有的员工晋升体系没有很好地体现出全职业生涯发展作用，存在着“千军万马过独木桥”的问题，为更好地推进公司战略实现，优化完善人力资源管理体系，强化人才队伍建设，激励员工发挥潜力，沈飞公司坚持“以人为本，和谐发展”的理念，结合公司发展战略、“三定”方案、专业分工和岗位设置情况，于2017年开始着手研究制定职级体系管理方案。该方案在岗位体系基础上，搭建管理、技术、技能3大类、5层、20级的职级发展通道，拓宽员工职业生涯发展通道。同时，以培养专业带头人队伍为目标，构建新型专家体系。此外，还出台了新的绩效管理、职级绩效工资管理、专家管理和能力项目建设等一系列配套方案，主方案与配套方案相辅相成，进一步完善和优化了人力资源管理体系。

加速科技创新，增强企业发展后劲。结合“中国制造2025”和航空工业智能制造的要求，大力提高技术攻关能力，重点突破了钛合金加工成型、复合材料零件制造、增材制造、柔性装配等复杂程度高、生产周期长的零部件生产的技术制约，确保科研生产工作高效进行。

## 夯实基础 强化科学管理

提升企业的管控能力和整体效能，是企业“强筋健骨”、适应形势发展的需要。沈飞公司聚焦主业发展，依托AOS管理平台，积极推动公司逐步实现从粗放化管理向精细化管理、从职能化管理向流程管理、从人治向规范化制度治理的重大转变，实现公司运营管理模式的转型升级。

健全生产计划体系，强化计划管控能力。针对计划管控能力薄弱，内外部供应链管理复杂，缺乏统一的制度和流程，难以满足企业科研生产需求的实际情况，沈飞公司从生产源头上建立起完善的生产计划管理体系，强化事前管理和过程控制，确保各层计划有效衔接，切实提高了计划管理的科学性、严肃性和可行性，实现了原材料供应、零件生产、装配试飞等关键环节有效衔接。在此基础上，及时抓好风险控制和生产过程管控，抓实刚性考核和奖惩，确保生产线高效有序运转。同时，加速信息平台建设，实现信息资源共享。深入推进生产资源计划管理系统开发及军机管理信息系统、零件装配试飞MES系统、电子看板等生产信息管理平台建设与信息显性化管理应用，强化了军机装配、零件供应等关键信息流的共享应用。



青年突击队型号攻坚。

改变产品管控模式，提高型号管理水平。积极发挥主机厂龙头地位，牵引原材料和成品的配套供应。重点强化产品型号全价值链、全寿命周期管理，构建责任明确的项目管理体系，保证满足型号发展需求。还在部装厂建立起部装标准件电子拣选配送中心，加快了标准件的配送速率。以满足科研生产需求为目标，积极创新外购件供应链管理，加强原材料、成品、技改等供应商的协调管理，统筹资源配置，做好“事前预警、事中控制、事后改善”，强化市场竞争和问责处理，建立完善供应商退出管理机制。积极探索器材采购计划管理模式。针对关键原材料、成品和器材对产品生产的影响程度或存在的风险，不断强化关键原材料、成品、器材采购的基础数据管理和采购流程管控，科学合理编制重点管控计划，以保障科研生产经营任务全面完成。

依托AOS管理工具，积极梳理工作流程。近年来，沈飞公司坚持以绩效为导向，以流程为主线，以信息系统为平台，以现场可视化牵引，以工具包为手段，以执行机制为保障，聚焦生产制造模块，在生产计划和生产控制业务域内大力推广应用AOS管理，形成了精细化、法治化、流程化的新运营管理模式。根据业务-方法将流程横向定义为战略、运营、管理支持三大类，并将所有业务分解为战略管理、营销管理、采购管理等21个模块。基于AOS分层方法，将流程体系纵向分为业务模块层、业务域层、业务单元层和业务活动层。按照这个工作思路，从2013年开始，沈飞公司以提升实物质量为出发点，对工艺流程、生产制造流程进行了全面系统的梳理，既保证了工艺文件准确性和可执行性，也理顺了原有生产管理制度，健全完善了生产管理制体系，从而约束和规范生产管理行为。在此基础上，对全业务域进行统筹梳理，设计确定流程地图，并在ARIS软件中建立末端级流程模型图1948张，初步实现了业务流程管理的显性化、模型化、体系化的工作目的。此外，还在公司范围

内通过分层例会，畅通问题沟通反馈及信息传递渠道，以解决各层级生产以及管理中出现的的问题。通过可视化看板和信息化管理，实时规范生产现场信息流，提高了问题解决速率，促进各单位生产计划和目标的实现。

## 强化党建 举旗引领发展

在企业的发展中，沈飞公司党委全面贯彻落实习近平总书记的系列讲话、党的十九大和党的十九届二中全会的精神，始终坚持党的领导不动摇，坚持党的建设与企业深度融合，按照党中央和航空工业等上级党组织统一部署，结合公司“十三五”党建工作要求，积极推动航空工业“1122”党建工作体系实施，持之以恒地推动全面从严治党向纵深发展，切实把提高企业效益、增强企业竞争力、实现国有资产保值增值作为出发点和落脚点，用改革发展最终成果检验企业的党建工作。紧密围绕企业科研生产中心任务，举旗引领、凝聚共识，充分发挥公司党委政治核心作用、基层党组织战斗堡垒作用、共产党员先锋模范作用、为完成科研生产任务、做强做优做大企业提供了坚强的政治保障和组织保障。



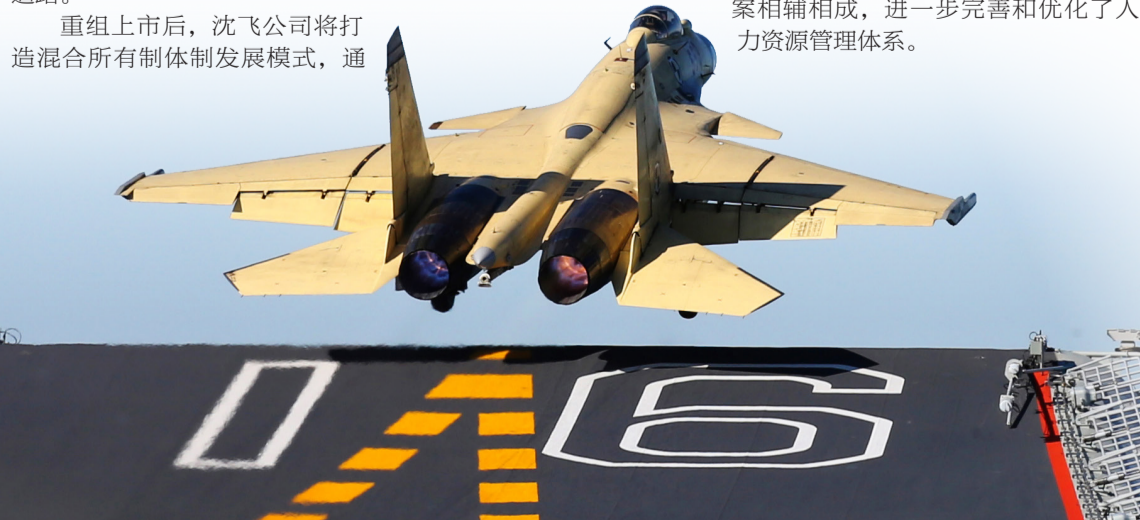
深入开展“两学一做”学习教育。

坚持多形式、分层次开展党的十九大学习宣传贯彻活动。迈入新时代，开启新征程。为深入贯彻落实党的十九大精神，以新思想引领新发展，沈飞公司党委及时编发文件，部署宣贯党的十九大精神。集中力量圆满完成航空工业交办的“用强军梦托起中国梦”校园宣讲会、“喜迎十九大，社会媒体走进航空工业·沈阳”活动和“航空工业东北协作区党的十九大精神宣讲会”等工作，公司校园宣讲工作团队被航空工业授予“狼团队奖”，承办了航空工业党的十九大精神东北协作区宣讲会。邀请中央党校教授李福范作专题辅导；编发了《党的十九大学习材料汇编》；组织开展党的十九大知识竞赛、党的十九大网络答题等系列活动；在厂区内悬挂党的十九大宣传标语、张贴海报挂图；利用媒体集中宣传报道各单位学习宣传党的十九大精神的情况，从而达到了学习宣贯党的十九大精神全覆盖。

沈飞公司党委坚决落实全面从严治党要求，坚持以党的建设为统领，立足企业长远发展，以落实“1122”党建工作体系为抓手，全面推进党的建设、思想建设、组织建设、作风建设、纪律建设，把制度建设贯穿其中，切实增强“四个意识”，坚定“四个自信”，不断提高政治觉悟和政治能力，自觉维护党中央权威和集中统一领导，自觉维护习近平总书记的核心地位，坚决把党中央的基本方针和根本要求，贯穿到航空工业“1122”党建工作体系具体实施中，指导鼓励基层党组织探索创新党建工作的方式方法，做到把牢“一条主线”、严抓“三个基本”、强化“四个落实”、实现“五个促进”、探索“党建+”模式，真正落实全面从严治党向基层延伸，不断提高党的建设质量，不断增强党组织的凝聚力、号召力、战斗力，切实发挥党组织在科研生产攻坚和改革管理中的领导核心和政治核心作用，实现了党建工作体系常态化运行。

扎实开展专题教育，强化学习效果，筑牢思想根基，补足精神之钙。通过专题讲座、党课，集中轮训等多种形式，全面推进“三讲三实”专题教育、“两学一做”学习教育等，进一步提高党员领导干部宗旨意识和党性修养，有力推动了全面从严治党向基层延伸，党内教育从“关键少数”向全体党员拓展。围绕“航空报国”光荣使命，创新性地将扎实推进航空装备质量综合提升纳入了学习教育范畴，开展了“严实践念练内功，精准作为促发展”主题教育活动，引领广大干部员工在科研生产各条战线上攻坚克难，解困破局，为完成型号任务提供坚强保障。

沈飞公司党委以问题为导向，以公司发展战略为牵引，建立完善党建工作考核评价办法，积极开展服务型党组织建设，不断强本固基。围绕型号研制任务、经营管理工作重点，同步推进学习教育与“每周之星”、“党员之星”和“共产党员先锋工程”等党内载体活动，充分发挥基层党组织的战斗堡垒作用。同时深化党员管理，实现党内载体活动与科研生产同步推进、无缝对接，充分发挥“一名党员就是一面旗帜”的先进性作用，带领广大职工群众攻坚克难，以从实从的工作作风扎实推进型号任务完成，取得了一场场科研生产任务决战的胜利。



现场服务保障团队