



奋斗谱华章 智慧创未来

——庆祝中国航空工业大中型军民用飞机研制生产基地创建60周年

5月8日，是一个普通的日子，又是一个不平凡的日子。这一天，是航空工业西飞的生日，也是我国大中型军民用飞机研制生产基地的奠基纪念日。1958年5月8日，航空工业西飞在西安阎良创建，中国大中型军民用飞机研制生产基地从此诞生。

六十一甲子。这是一个纪年的终点，又是一个崭新的起点。乘着党的十九大东风，追寻中华民族伟大复兴的梦想，航空人意气风发、步履坚定地踏上建设新时代航空强国新征程。

弘扬报国精神 铸就辉煌成就

此时此刻，翻阅历史档案，一张张发黄的老照片，记录了老一代航空人艰苦创业、激情燃烧的光辉岁月；一卷卷长长的录影带，记载着前辈们自力更生、不懈探索的坚毅神情；一架架腾空而起的飞机，凝聚着航空人忠党爱国、强军富民的奉献情怀；一声声改变创新的呐喊，正激励着我们开拓奋进、建设航空强国的脚步。抚今思昔，我们深深地被历代航空人的奋斗精神所感动，由衷地为航空工业的发展成就而自豪。

60年来，我们始终忠贞不渝，忠诚履行保军强军首责。历代航空人铭记党和国家赋予的使命，担当航空报国责任，不断推进航空装备体系化、飞机型号系列化发展。1968年轰6飞机首飞上天，中国从此拥有了大中型飞机研制生产能力。数十年来西飞以轰6飞机为平台，不断改进型、拓展功能，特别是轰6K飞机研制成功和批量装备部队，极大地提升了国防战略威慑力。20世纪80年代研制的歼轰7飞机，经过20年持续改进和系列化发展，成为我军重要的装备力量。2013年1月，由我国自主研制的运20飞机一飞冲天，2017年7月正式列装部队，为建设战略空军提供了强有力保障。60年来，西飞生产交付的数百架飞机成为我军战略打击、战略投送和战略保障能力的重要组成部分。庆祝建军90周年阅兵式上，由航空工业西飞生产交付的4种新型13架飞机接受检阅，扬军威、壮国威，成为支撑大国崛起的重要力量。

60年来，我们推进军民协同，不断优化航空产业发展布局。20世纪60年代初，西飞率先启动民机研制，1970年，中国首架民用支线客机运7飞机首飞成功，80年代中期，运7飞机投入民航运营，结束了外国飞机独霸中国民航运输市场的历史。以“新舟”60、“新舟”600为代表的新一代涡桨支线客机销往世界十多个国家，在国际市场上树起了中国品牌。20世纪80年代初，迎着改革开放的春风，西飞积极探索航空制造国际合作，陆续与波音、空客等世界先进航空制造企业建立了稳定的合作关系，成为空客A320系列、波音737系列等世界名机的优秀供应商，形成了机翼制造核心技术，为参与中国商飞ARJ21、C919飞机及航空工业通飞AG600飞机大部件研制奠定了坚实基础，成为这些飞机最大的机体供应商。2009年，西飞收购奥地利FACC公司股权，在行业内跨出并购欧美先进航空制造企业的第二步，使公司航空复合材料制造水平跻身世界一流企业行列。

60年来，我们坚持深化改革，持续增强企业发展的动力。踏着国有企业市场化改革的节奏，20世纪80年代初，西飞从实行厂长（经理）负责制起步，陆续开展了公司制改革、债转股、军品结构调整等一系列重大改革，建立健全现代企业制度，完善法人治理结构，持续深化劳动、人事和分配制度改革，优化管理体制和运营机制。1997年，西飞国际（2012年更名为“中航飞机”）股票在深交所上市，之后的20年里，上市公司通过5轮配股和增发股票，累计融资74亿元，陆续吸收西飞本部及航空制造相关企业优质资产，快速扩大产业规模，公司资产证券化率超过70%。近年来，公司聚焦航空主业，大力调整资产结构，优化产业布局，陆续开展了生产单位扁平化改革、业务职能机构精简和“三

定”改革，实现了民机业务分立经营，推进“瘦身健体”专项工作，分离企业办社会职能，压缩了管理层级，精简了机构人员，显著提高了运营效率和运营质量。

60年来，我们追求自主创新，着力打造主业发展的“技术引擎”。遵照“生产一代、研制一代、预研一代、探索一代”的型号发展思路，围绕飞机总体气动、结构强度、综合航电、综合保障、系统集成等重点设计技术，不断提升飞机综合论证和总体设计能力。通过运20、C919等新项目研制，公司飞机总装集成、数字化装配、数字化检测、钛合金零件加工、机翼壁板数控喷丸成形等航空制造关键技术能力持续提升，建成了国内领先的飞机总装脉动生产线，具备了大型机翼数字化装配、模块化交付能力，建成了国内领先的精益加工中心，大大提高了复杂零件精密制造水平，构建了集快速响应、技术服务、航材支持、客户培训、技术资料为一体的军机服务保障体系，为加快型号研制、提高产品质量、优化客户服务奠定了良好基础。

60年来，我们持续优化管理，不断提升企业运营绩效。在经历了推行6S管理、精益六西格玛、信息化、全面预算管理等一系列新管理尝试后，我们日渐认识到单一管理工具难以系统提升企业运营质量。适应第四次工业革命潮流、满足大型复杂航空工程研制，必须全面构建运营管理体系。按照航空工业AOS体系治理的总体部署，西飞确立了“围绕价值链、部署创新链、架构信息链、嵌入责任链”的管理理念，承接政策、用户、集团战略和企业自身发展规划的要求，建立了包含18个业务模块、89个业务域和1300多条业务流程的运营管理体系；运用信息化手段，打造产品数字化工艺设计与协同能力、供应链协同管控能力、精细化生产管控能力、卓越的客户支持能力、成本动态管控能力和企业运营虚拟管控能力，着力提升两化融合、智能制造水平。综合运用SOCDDP、形迹管理等工具和方法，推进生产现场精益化建设。管理的优化持续反映在运营指标的改善上，“十三五”以来，公司利润、EVA等经济指标持续改善，2017年经营规模达到217亿元，率先进入航空工业制造业企业200亿元“俱乐部”。

60年来，我们持续加强党建，为公司持续健康发展提供了强有力的政治保证和人才保证。公司始终坚持把党的建设贯穿于企业经营管理和人才队伍建设的全过程，保证党的路线方针政策全面贯彻落实，在型号研制、经营管理和深化改革各项工作中，有效发挥党委领导核心作用、党支部战斗堡垒作用和党员先锋模范作用。党的十八大以来，公司落实全面从严治党要求，将党组织的职责、运行机制写入公司章程，规范党组织参与企业重大事项决策的程序和方式，综合运用专题学习教育、纪检联合巡察、重点业务治理、健全制度流程、严肃追责问责等一系列“组合拳”，正风肃纪，转变作风，聚集了发展正能量。公司遵照党管干部、党管人才原则，健全干部管理制度，规范选人用人程序，着力培育高素质专业化干部队伍；以建设技术、管理、技能“三高”人才队伍为目标，通过健全创新激励机制、加强员工技能培训考核、弘扬“两客一匠”精神、积极培育创新文化等一系列工作，优化了员工成长环境，一大批知识型、专业型、复合型人才迅速成长，为航空工业持续壮大提供了人才保障。

西飞60年的发展史，是新中国大中型飞机的一部创业史，是我国航空工业发展的一段精彩的华章，经历了白手起家的艰苦奋斗，经受了改革开放的重重洗礼，经过了市场经济的种种考验，经历了数十个型号研制的锤炼积累，而今的西飞日渐走向成熟，更加清醒地认识到企业是什么、为什么、怎么做，更加自觉地把党的要求、航空工业发展战略落实到运营管理实践中。



60年的创业与发展，我们深深体会到，航空事业是中国特色社会主义伟大事业的重要组成部分，党和国家期望的就是我们要干好的，军队和用户需要的就是我们要做的，员工和社会所盼的就是我们要办妥的。航空工业的发展必须与党和国家事业紧紧联系在一起，必须与维护国家安全和装备现代化建设紧紧联系在一起，必须与市场和用户需求紧紧联系在一起，必须与供应商和地域经济协同发展紧紧联系在一起，必须与员工成长和人民生活紧紧联系在一起。传承军工生活幸福紧紧联系在一起。保持永不褪色的报国初心，在建设新时代航空强国进程中创造更加卓越的业绩。

凝练治企策略 明确发展纲要

步入新时代，开启新征程。总结60年发展经验，全面贯彻党的十九大精神，落实航空工业建设新时代航空强国行动纲领，航空工业西飞形成了“十个坚持”的治企策略和四个阶段的发展纲要，成为引领公司中长期发展的行动指南。

坚持党的全面领导。深入推进全面从严治党，充分发挥党组织领导核心作用、党支部战斗堡垒作用和广大党员先锋模范作用，保证党组织在企业改革发展中的把方向、管大局、保落实。

坚持国企使命。贯彻“创新、协调、绿色、开放、共享”理念，遵照“三个有利于”标准，做强做优做大航空工业，为壮大综合国力、保障国家安全、

促进经济发展做出应有贡献。

坚持强军首责。树立正确的战略观、业绩观、客户观和质量观，深入对接军队装备体系建设需求，按照体系对抗、联合作战的方向，全力推动航空武器装备研制和服务保障创新发展。

坚持军民融合。聚焦核心能力建设，推进特色技术市场化转化，扩大一般性业务开放竞争，广泛利用社会资源，促进军民机产业技术互通、管理互融，实现军民机两翼齐飞。

坚持创新驱动。积极跟踪航空制造前沿技术，统筹提升产品研发和制造技术实力，深化两化融合，推进智能制造；完善创新激励机制，积极营造鼓励创新、宽容失败的文化氛围。

坚持深化改革。以增强企业活力、提高生产效率和效益为目标，深化以市场为导向的管理体制和运行机制改革，推动企业发展的质量变革、效率变革、动力变革。

坚持体系治理。健全和完善运营管理体系，集成业务系统，规范运营流程，以打造“智慧西飞”为目标，推动公司智慧管理、智慧运营、智能制造，建设卓越绩效企业。

坚持依法治企。遵守国家法律，健全制度体系，依法合规经营，严格查处违规违纪问题，维护制度和纪律的严肃性，加强法纪教育，努力创造遵纪守法、按章办事的文化环境。

坚持共享共赢。积极履行社会责任，维护国家、客户、股东、供应商、员工和社会利益；贯彻绿色发展理念，

持续推动节能减排，努力建设资源节约型、环境友好型企业。

坚持人才为本。持续深化三项制度改革，构建干部能上能下、人员能进能出、收入能升能降的运行机制；弘扬创新精神，培育“两客一匠”，增强员工的成就感和获得感，促进企业与员工共同成长。

对应我国社会主义现代化建设“三步走”战略、航空工业建设新时代航空强国目标，航空工业西飞细化明确了中长期发展纲要，分四个阶段设定了建设新时代创新型航空工业企业的目标：从2018年到2020年，经过三年全面提升，从转型实现升级，在全面完成军机科研生产任务的同时，国际转包出口交付额突破5亿美元，维修保障收入达到10亿元，整体利润率5%。从2021年到2025年，经过五年浴火重生，从升级完成跨越，突破大中型军民用飞机研制核心能力，各项经济指标达到行业领先。从2026年到2035年，经过十年对标追赶，从跨越迈入一流，成为主业突出、军民协调、技术先进、绩效优秀的世界一流航空制造企业；从2036年到本世界中叶，经过十五年持续发展，成为产业均衡、技术领先、管理科学、绩效卓越的世界领先的航空工业企业。

担当发展使命 奋斗成就梦想

党的十九大擘画了新时代中国特色社会主义现代化建设的宏伟蓝图，航空工业是国家战略性新兴产业，承担着推动国民经济发展、保障国家安全和支撑人民军队现代化建设的重大使命，作为我军作战体系中重要的装备提供商、国家“两干两支”民机产业的核心制造商，航空工业西飞将不断提升企业转型升级，一以贯之打造智慧西飞，努力打造绩效卓越、世界一流的创新型航空工业企业，为建设新时代航空强国奠定坚实的基础。

担当保军强军责任，加快提升航空装备全生命周期保障能力。以习近平新时代强军思想为指导，以提高军队战斗力为重点，战略运输能力和作战保障能力为重点，加快推进新型运输机、轰炸机和特种飞机研制，形成批量交付能力，推动军队建立健全作战保障体系。加强与军队机关和战区部队的沟通对接，系统掌握航空装备发展目标和需求，不断拓展现有飞机平台功能和应用领域。适应新时代国防和军事变革形势，铭记“军品也是商品”、“客户的所思所想就是我们天然的所作所为”，遵照市场规则，持续深化以用户为中心的营销体系建设，持续提升航空装备科研、技术、质量、生产、交付、服务全寿命周期保障能力，大力拓展飞机维修产业，为部队提供优秀产品和服务保障，为新时代强军目标提供有力支撑。

贯彻军民融合战略，坚定不移推进军民产业协同发展。以飞机总装集成、部件装配、试飞保障、关键零部件制造、维修和客户服务为重点发展方向，做强航空制造核心能力，广泛利用社会资源，逐步退出一般零部件生产配套；持续深化瘦身健体，剥离非主业资产和服务，推进生产保障社会化供应，做强军民机产业技术、标准和管理融通共享、相互转化，深入挖掘航空特色技术，推进科技成果市场化应用，扩大航空技术溢出价值。担当民航发展责任，遵循国际化、市场化准则，积极探索多元化融资，集聚地方政府、金融资本和民口企业合力，健全民机适航、营销和服务体系；加快“新舟”700项目研制，打造国际领先的新型涡桨支线客机，推动“空中丝路”建设，促进“新舟”系列飞机扩大用户、做大市场、做强品牌。积极推进国际转包产业创新发展，探索联合设计、风险合作等多种途径，提升转包业务合作层次，不断做强优势项目，做大市场份额，成为世界级供应商。

实施创新驱动战略，强化技术创新对产品发展的引领作用。遵照航空工业战略规划，紧密配合军队装备体系化建设，拓展航空装备技术性能和使用领域；加强飞机板快研发资源互动和技术融合，提升研发与制造协同能力，着力构建数字化、智能化、一体化的科研生产体系。以新一代型号研制为重点，立足自主创新，加快科技创新，做强飞机总装集成、部件模块化交付、航空复材制造、复杂零件精确制造技术优势。加大基础工艺研发投入，建设智能工艺设计平台，提升数字化集成工艺装备研制能力，组建跨单位、跨部门、跨专业团队联合攻关，突破科研项目技术瓶颈，扩充工艺知识和制造技术储备库。不断优化科技人才管理办法，发挥创新基金和容错机制的激励作用，营造鼓励创新、宽容失败的文化氛围，充分调动各类人才积极性和创造性。

加快推进改革与管理创新，努力建设卓越绩效企业。贯彻深化国企改革和推进军民融合的战略部署，以绩效为导向，持续深化公司管理体制和运营机制变革。充分发挥上市公司融资和业务整合平台作用，积极推进主营业务资产整体上市，探索推进生产配套、生产保障和非主业资产混合所有制改革。深入研究、分门别类做好投资清理和资产优化工作，实现“瘦身”到“提质”的蜕变。以建设卓越绩效企业为目标，积极对标世界先进航空制造企业运营管理模式，构建和运行以价值为导向、流程为标准、IT为支撑、责任为保证的运营管理体系。遵照精益制造理念，推进生产单元精益化改革，建设精益工厂，实现生产现场安全、质量、进度、成本和人员精细化管理。充分发挥“主机牵头”作用，全面提升供应链管理能力和均衡生产能力、维修服务保障能力，为建设新时代航空强国奠定坚实的基础。

持续强化党建引领，大力培养支撑产业发展的队伍。贯彻党对国有企业改革发展、党的建设各项要求，牢固树立“四个意识”，增强“四个自信”，大力弘扬航空报国精神，强化全体员工航空强国责任感和使命感。运用科学工具和工程方法，深入落实航空工业“1122”党建体系，深入抓实基层党建基础，明责任求实效，系统提升党建工作规范化、科学化水平。遵照国企领导人员“二十字”标准，健全选人用人、激励约束、考核评价机制，提升干部队伍政治能力、领悟能力、辨别能力、策划能力、感召能力、自律能力和学习能力，培育和弘扬企业家精神，打造富有奉献精神、专业素养和管理智慧的领导团队。充分重视专业人才在科技创新、精益管理中的重要价值，持续完善员工晋升和薪酬激励办法，综合运用课题攻关、岗位交流、评优评先、股权激励等措施，为员工成长成才搭建平台、创造条件，引导员工担当航空报国责任，强化创新理念、精益理念，弘扬“两客一匠”精神，争做专业领军人才，汇聚改革发展的强大动力。

潮平两岸阔，风正一帆悬。回望60年的发展成就，我们无比自豪；展望新时代航空强国的战略愿景，我们信心满怀。我们深知，前进的道路充满艰辛和挑战，我们深信，航空工业的未来光明而灿烂。我们将不忘初心，牢记使命，担当责任，不懈奋斗，在推进新时代中国特色社会主义伟大事业中描绘更加壮美辉煌的画卷。

（航空工业西飞供稿）

- 1988年12月14日，歼轰7飞机首飞成功。
- “新舟”600。
- 航空工业西飞劳模等代表与运20合影。
- 1968年12月24日，轰6飞机试飞成功，填补了我国轰炸机空白。
- 工人在智能化工厂操作。
- 运20。
- 基层科研人员在工作。