

立足时代新要求 务实担当新作为

航空工业优秀领导干部/优秀领导班子先进事迹报道

编者按：根据党的十九大和中央《关于进一步激励广大干部新时代新担当新作为的意见》精神，航空工业党组近日印发了《关于贯彻落实党的十九大精神进一步推进高素质专业化、敢担当善作为干部队伍建设的实施

意见》。为进一步宣传先进典型，激励广大干部立足新时代新要求，见贤思齐、担当作为，加快建设新时代航空强国，本报从即日起刊登2017年度“航空工业优秀领导干部”和“航空工业优秀领导班子”先进事迹系列报道。

未来已来 担当正当时

——记航空工业飞机系统分党组书记、航空工业西飞董事长、党委书记何胜强



本报记者 刘文波

“作为企业领导者，要不忘初心，为过去担当；要真抓实干，为现在担当；更重要的是，要具备战略眼光和战略定力，为企业的未来担当。”在何胜强的肩上，一边挑着企业发展，一边挑着职工福祉。他说，担子很重，但不觉得苦，因为这是自己的职责所在，也是一名航空人的梦想使然。

在人们眼里，何胜强是一个雷厉风行、做事果决的人。西飞这几年推进的生产单位扁平化改革、职能部门一体化整合、生产单元精益化变革持续加码，哪项不是动真碰硬？为此，何胜强和他的团队没少点灯熬油、殚精竭虑，企业产值从百亿元量级跨越到两百亿元量级、利润率持续增长的同时，改革倒逼利益调整，不少人的“奶酪”被拿掉，但他坚信是非自有公论。有一位员工直白地对他说：“虽然你的做法让一些人很难接受，但长远看，你是对的。”

为未来建立“智慧”体系

在何胜强心中，当前的西飞面临着航空装备跨代发展、制造技术加快升级、经营管理提质增效、运营机制市场化改革的四重考验。2017年一体化改革完成后，西飞还承担了航空工业飞机的板块管理职能，对企业管控能力和干部管理素养提出了全新的要求，用何胜强的话说就是“既能行云布雨，又要下地耕田”。

“我们不能只想着今年和明年，我们要经常想想，在新时代航空强国的远景蓝图里，西飞要干什么？我们要为未来留下什么？”“近年来，中国航空工业与波音、空客等国际航空强者的交往日益频繁，更促使我们不断反思，人家在哪里？我们在哪里？差距还有多大？我们应该怎么办？”何胜强常常对西飞的干部们提出这样的问题。

西飞近年来的一切变化，全部来自这一个“未来之问”。

前路虽漫长坎坷，何胜强和他的团队却下定决心：“一定要主动改变，向打造卓越绩效企业的目标进发。改变是多方位的，目标就是要创造价值。”在西飞的“十三五”规划中，提出要大力推进“聚焦主业、创新驱动、价值创造、提质增效”，按照“围绕价值链、部署创新链、架构信息链、嵌入责任链”的四链融合思想，逐步构建起一套以价值为导向、流程为标准、信息化为支撑、责任为保证的运营管理体系，用体系的力量推动变革，用优秀的流程重塑企业的核心能力。

西飞构建的运营管理体系，包含体系架构、体系运行和体系完善三大部分。何胜强向记者解释道：“体系的特点一是基于需求，二是多业务融合。通过架构的方法，将用户需求、政策法规要求要素化分解，融入企业的各项业务流程，并通过组织、制度和信息化建设进行规范和固化。体系构建的终极目标是打造以智慧运营、智慧管理和智能制造为标志的‘智慧西飞’。”

以提升价值创造能力为目标，西飞先后实施了改革的“三大战役”。“生产单位扁平化”改革，原有的三级管理体系变革为“公司—专业厂”两级管理体系，取消西飞历史上存在了30多年的“总厂”层级，56个“分厂”级生产单元被整合成20个专业厂；通过实施“职能部门一体化”，公司职能部门由34个整合为18个，部门内设机构由113个减少为94个，部门组织实现由条块职能型向流程功能型模式转变；2018年启动的“生产单元精益化”改革，标志着西飞在精益工厂建设领域开始发力。何胜强计划用两年的时间，撤销工段编制，全面实现单元生产模式，为准时化生产、均衡化交付奠定组织基础。

在何胜强的主导下，西飞依托运营管理体系架构，启动了制度体系的重构，建立了基于流程体系框架、覆盖全业务域、全面承接管理要素的运营管理体系文件架构。新的体系文件包含手册、管理规定、实施细则，共1248份。2018年4月1日，体系文件全部上线运行，一举清理、废止了历史沉积的各类文件、制度2200余份，这是西飞运营管理体系建设的重大里程碑。在上半年装备承制单位资格和质量管理体系标准换版“两证合一”审查中，西飞得到了审核方的高度认可，从一个侧面验证了“体系的力量”。

与此同时，应用运营管理体系的IT架构，西飞扎实推进“两化”融合。

依据西飞产品特点、技术管理能力积淀、未来产业发展方向，何胜强带领管理团队确立了“全面信息化、适度智能化”的发展原则，小步快跑，步步为营，扎实推进。目前，某重点型号装配数字化、精益化的探索不断深入，关键站物料配送初步实现智能化，飞机服务快响中心、生产管控中心也已投入使用，精益加工中心生产线开始批量化生产。这一系列信息化与工业化深度融合的核心能力建设成就，将西飞的航空智能制造网络由点连线并快速扩大至面。当然，庞大复杂的体系建设工作不是一蹴而就的，就在采访的一周前，何胜强和他的经营管理团队刚刚完成了一项涉及数十份文件、上百个流程的改动。何胜强认为：“在暴露问题和解决问题的循环迭代中，我们要有打持久战的准备。要改变，要提升，必须付出代价。”

改革是痛苦的。何胜强说，自己也有特别疲倦、甚至夜不能寐的时候。但是，想想自己肩负的责任，陕西人骨子里的“倔劲儿”就上来了，绝不能半途而废，这是自己多年的梦想，是建设新时代创新型航空工业的需要，也是国家建设现代化军队的需要，企业家的人生不仅仅属于自己。

有付出必有回报。近5年，西飞在保持经济规模持续增长的同时，经营质量不断改善，2016年，公司营业收入接近200亿元，2017年，销售收入微增，但利润却增加了1亿元。运营管理体系的构建和运行，为西飞的未来发展提供了长久可靠的内生动力和发展势能。

为未来奠定人才基础

何胜强告诉记者，酝酿了整整七个月后，西飞党委按照党中央和航空工业党组关于领导人员队伍建设的有关要求，对内部干部岗位进行了相当规模的调整。这次调整给西飞职工印象最深的是“六字原则”，即“大胆用，坚决调”。所谓大胆用，是充分信任、大胆启用敢担当、能吃苦、有业绩的年轻干部，为他们施展拳脚、建功立业提供广阔舞台，从而达到深耕干部队伍，优化年龄结构的目的。所谓坚决调，是对懒政、怠政，不作为、慢作为的干部坚决予以调整，在公司内部形成鲜明的用人导向，使各级干部知所趋赴、有所敬畏。

当记者问到：“这应该动了不少人的‘奶酪’，不怕他们有意见吗？”何胜强答道：“这就是这届党委班子必须担当的责任。调整下来的干部相对于西飞一万多名员工仅仅是极少数，要着眼

全局利益，要回应上级、股东和职工的期待，我们必须做出抉择。事实上，这次调整方案的酝酿和实施是非常审慎的，公司党委班子进行了持续、深入地沟通，在领导人员年度综合评价的基础上，充分吸收了各方面的意见。”

2016-2018年的三次改革，累积了人力资源和薪酬体系整体改革的压力。西飞此次干部调整，不仅要释放这种压力，更着眼于打破“干部只能上不能下”的“坚冰”，进而为“薪酬能高能低、职工能进能出”扫除障碍。

人才队伍的治理和建设，依然是出自“未来之问”。在何胜强看来，习近平总书记提出的“一带一路”倡议，中国特色社会主义建设进入新时代，标志着新一轮全球化的开始。企业如何在这一轮变革中赢得一席之地，其主要推手就是“资本”和“技术”，而发展技术离不开人才，因此，立足未来，人才队伍建设就更显得迫切和重要。

近年来，西飞大胆起用年轻干部，总装厂、两个部装厂、制造工程部等重要单位和部门，领军人物都是“80后”，38个专业厂和部门，“80后”一把手就有7人，副部长以上的干部，“80后”占了26%。有人对大量启用年轻人心存疑虑，何胜强在认真权衡后不改初衷：“怕什么？还有我们把嘛！还有党委班子做后盾嘛！做好后备人才的选培工作，也是在为西飞的未来担当。年轻人精力充沛、思维活跃，有创造创新能力，早早给有能力的年轻人压担子，年轻人会很快成长起来。青年人才的高素质专业化，决定了企业未来的高质量和高效益。”

为未来铸就政治保证

在规范公司顶层治理的过程中，西飞把加强党的领导与完善公司治理有机统一，将国企党建竞争优势充分融入公司运营管理体系，“公司党委全面领导，经理层全面管理，党政分工不分家，民主集中制的‘法宝’要内嵌到企业法人治理结构中去，才能确保班子整体合力的最大化。”

通过三年来的制度体系重构，西飞党委完成了政治保证管理体系（POS系统）的建设，并逐步融入公司运营管理体系之中。通过探索流程网络实现党建工作与科研生产经营工作的有机交融，为航空工业“1122”党建工作体系在西飞有效落地提供了具体路径。用何胜强的话说就是“业务越交融，体系越有效”。

在何胜强眼中，当代国有企业价

值创造需求与职工群众多元化需求之间的关系，要靠党的全面领导、加强党的建设来调和、凝聚与升华。在他的策划下，西飞各级党组织从细微处着手，从改善职工群众的切身感受着手，开展了对工作“微腐败”和党建“微短板”的治理工作，多达6千余名职工直接

参与，将一些平时“视而不见”“习以为常”的问题暴露出来，尤其是针对干部队伍、业务单位不作为，干部、党员工作中推诿扯皮等方面存在的问题，进行针对性整改。用何胜强激励干部职工的话说就是：“把领导让干啥就干啥，干成啥样算啥样的‘两啥’干部搞得少少的，把肯作为、善作为的‘两为’干部搞得多多的。”

在干部们眼里，何胜强常常是那个思路上较真、批评人不留情面的领导，而在广大职工眼里，何胜强身上依然带着“泥土味”——善于倾听一线职工的心声。在炎热的高温季节，何胜强最关心的是户外工作的操作人员是不是采取了弹性工作时间？住在简易板房里的外场服务人员，是不是及时安装了空调？就在记者结束采访的几天后，何胜强在近四十摄氏度的高温下，带领团队在工具管理中心生产现场，研究部署生产单元精益化改革，他对现场的数十名干部员工说：“精益建设，不仅要领导干部带头做，更要带领员工一起做。”

随着各项改革向传统体制机制的深水区不断拓展，西飞的发展状态保持总体平稳，干事创业、求质问效的文化氛围已经形成，干部职工的积极性和创造力被广泛激发。何胜强说：“要把握新时代群众工作的新特点。千万不要低估当前职工群众的认识水平，老百姓的心是最公正的。管理企业说简单也简单，那就是坚持正确的价值观，坚持和职工群众走在一起，干在实处。”

何胜强尤其关注国际航空标杆企业的一举一动，在他心中，工业文明之花在中国航空产业绽放的时代即将到来，但前提是只有加倍努力才有可能实现。在西飞发生令人瞩目的变化的同时，何胜强的内心仍然充满战略焦虑，他说：“与世界一流航空工业企业相比，我们作为追赶者的身份在一



▲ 何胜强在珠海航展慰问服务保障人员。



▲ 何胜强在试飞站为“蓝天之星”披绶带。

段时间内不会发生本质改变。追赶者是没有资格躺在‘功劳簿’上睡大觉的。那么我们就要实事求是，以‘永远在路上’的心态对待成绩和进步。我们要时刻保持头脑清醒，深刻认识到自己的短板和不足；要明白只有充分发挥广大职工群众的创造伟力，真正打通基层治理的‘最后一公里’，才能使西飞赶上航空产业转型升级的大趋势；要认真研究板块治理效能提升的顶层方案，以整体协同、价值最优为原则，更好担当起板块管理的重任。使命就是方向，问题就是导向，我们要在航空工业党组的战略指引下坚定前行，不达目的誓不罢休。”

谈到下一阶段的工作，何胜强务实而坚决，“还有太多事情要做，产品交付压力仍然存在，经营指标改善的‘三步走’才实现了第一步，体系化建设还需要进一步完善，维修产业需要进一步布局，民机整机业务还需要引进国际先进机制，遵照市场规律‘走正步’。但总的来看，我国各项改革发展事业进入新时代，航空工业未来发展蓝图也已然绘就，正是所有航空人施展作为的大好时机。战略明确、路径清晰，我们只有全力以赴，才能不负时代‘芳华’，用一代人的使命担当开启通向未来的大门。”

AIRSHOW CHINA 2018
2018.11.6-11 中国·广东·珠海 ZHUHAI GUANGDONG CHINA

AIRSHOW CHINA

引领亚洲航空市场
LEADING TO THE LARGEST AEROSPACE
MARKET IN ASIA
www.airshow.com.cn