



动真碰硬推进改革 绘就航空工业新的精彩

| 子铎

三年三大步！航空工业西飞从2016年起推进改革、深化改革的“三部曲”，已经开始收获“红利”，运营的质效指标全面改善，发展的引擎动力十足。在否定中传承，在传承中创新，这是新时代航空人的智慧和魄力的彰显。西飞“三部曲”是新时代航空工业企事业单位锐意进取、创新求变的一个缩影，明白无误地告诉我们——要见到实实在在的成果，必须真刀真枪抓改革。

真刀真枪抓改革，心要诚。危急、危难时的改革，更多的是求生存、求发展的无奈；未雨绸缪时的改革，则是谋发展的责任和担当。发展需要远见卓识、非凡勇气和坚韧毅力。不谋万世者，不足谋一时。西飞的改革者们主动汇入改革发展的大潮流中，击水行舟。他们从航空报国的核心价值观

出发，感知潜在的忧患，把握未来的需求，下定了自我革命的决心，通过一系列的改革举措，为企业持续发展搭建了管理架构和运营规划，夯实了人才基础和技术基础。相对于集团内有些企业不敢改、被动改的现状，西飞敢于动“奶酪”、敢捅“马蜂窝”，敢于打破阻碍价值创造的体制机制，“敢想能成”的胆魄和智慧，正是当前集团公司推进国企改革向纵深发展所必需的。

真刀真枪抓改革，路要对。光有改革的热情是不够的，改革必须建立在科学研判的基础上，不能为改革而改革。西飞在制定改革规划前，对国际航空产业的发展趋势、国防建设和军队改革对军工企业的要求，以及自身的特点、在国际市场所处的位置都做了深入的分析，从而确立了“提升价值创造”的公司改革方向以及“三步走”的公司内部管理改革路径。集团公司下属企业众多，各企业业务领域不同、

客户需求不同、发展阶段不同、职工需求不同、外部环境不同，因此，每一个企业的改革发展，都必须详尽分析企业自身发展的具体情况，制定出自己的改革发展规划和推广路径。

真刀真枪抓改革，脑要清。真正的改革，必须具有全局性的系统性思考，是体系性再造，不能穿新鞋走老路。西飞的改革，不仅是公司自身发展的需要，也是国企改革的需要，更是信息化智能化潮流到来时，传统制造业转型升级的需求。信息化、智能化发展，全面改变了制造业的生产流程和模式。西飞的改革，不是头疼医头脚疼医脚的修修补补，而是建立在全价值链体系上的流程制度重构；改革也不是在传统组织模式和生产方式中简单的业务整合，而是打破旧体制、重建新体制的体系性变革。体系性思维是西飞改革的出发点和方法论，在此基础上构建全公司

整体的运营管理体系，建立全员体系性思维，公司的发展进入了一条全新的轨道。

习近平总书记谈到国有企业改革时曾指出，搞好国有企业，不是要不要改革的问题，而是如何改革的问题。当前，国企改革已进入“施工高峰期”“落实攻坚期”，航空工业作为大型军工央企，主动承接国家战略，主动谋划发展，提出“两步走”的航空强国战略，对集团公司的改革发展提出了新要求。西飞基于体系重构的改革探索，为集团所属企事业单位下一步的深化改革提供了一个有效的范本和良好的借鉴。这个被实践证明过的案例告诉我们，只有牢牢把握改革的正确方向，主动担当，率先求变，真刀真枪地抓改革，才能充分激活航空人的勇气和智慧，才能为航空工业带来新的精彩。



(上接一版)

体系改革 回归“创造价值”的企业本质

自1958年创建以来，西飞一直在中国西部小镇阎良扎根；在中国航空工业体系内，西飞是中国航空工业大中型军民机研制生产基地。西飞，不仅是西飞的骄傲，也是中国航空工业的骄傲。多年来，西飞创造了多项国内第一，轰6系列、“飞豹”系列、空警2000、运20大型运输机以及“新舟”系列等军民机明星机型都出自西飞，无论是经济规模还是综合实力，西飞都位居行业前列。

然而老企业也会遇到新问题，随着我国经济结构调整，国企改革日新月异，国防和军队改革全面推进，新一轮科技与产业革命加快孕育，航空工业整体不断发展壮大，西飞也面临着装备跨代发展、制造技术迅猛升级、经营质量成为业绩主旋律、军品市场意识显著提升的四重考验。而此时的西飞，虽一直在努力创新改变，但在管理层面上的旧有模式却一直提高企业综合经营能力和效率的掣肘，部门协同能力低、机构臃肿、市场敏感性差等“大企业病”阻碍了西飞机体的健康发展。

西飞的经营管理团队感受到了这种潜在的危机，开始深刻反思——建设新时代航空强国的远景蓝图里，西飞要干什么？作为国有企业的代表之一，做强做优做大出路在哪里？这一代人要做些什么，又预备为未来留下什么？

2016年，西飞在年度专题会上深入分析了自身发展的内外部环境、所面临的巨大的机遇和挑战，展望了“十三五”的发展前景，剖析了在战略、产品、人才、技术、管理、客服、文化、投资、民机、转包等方面存在的问题与不足。领导班子带头，不回避问题，不掩饰缺点，在思想上进行了一次真正的大碰撞。许多参会人员通过这次思想碰撞，深刻地意识到，必须要从体系变革入手，进行一场真正“伐骨洗髓”之路。新一轮的改革，必须从自我颠覆开始，绝不是修修补补，更不是粗暴整合，必须是系统性的、颠覆性的“自我革命”。

就是在这次会议上，西飞首次提出了实施“第三次奋进”的工作思路。有人把“第三次奋进”比作西飞的“三湾改编”——统一思想，强化领导，围绕目标，压缩层级，提升战力。西飞将此工作思路纳入“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”的四链协同思想，牢牢抓住航空工业AOS体系建设的契机，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。从此，以提升价值创造能力为目标，西飞奏响了“生产单元扁平化、职能部门一体化、生产单元精益化”的波浪式、螺旋式的改革“三部曲”。

几十年的“总厂”消失 用AOS理念撬动体系治理

西飞的改革“三部曲”是伴随AOS共同推进的，这也是改革得以有效推进的基础之一。航空工业2013年

开始推行AOS（航空工业运营管理体系）试点，由于企业体量巨大、包袱较重，在航空工业第一批AOS试点单位中，西飞原本未在其中。但西飞看到了AOS体系建设背后巨大的牵引力，于2014年主动申请加入试点行列。

西飞的主动请缨，是因为感受到了“大企业病”的切肤之痛：重生产、轻经营，重投入、轻产出，管理理念落后，创新能力不足，资产回报偏低。而AOS能够让企业将价值创造镶嵌到运营管理体系中，从而帮助“老企业”焕发“新活力”。基于这样的认识，西飞拉开了从试点到全面设计、构建直至全面运行的AOS推进工作的序幕。

试点工作启动后，西飞在所有生产单位推广AOS管理工具应用，并将生产现场管理改进作为重点突破口。西飞以形迹化管理为重点，全面推进生产现场精益改进，扎实推进SOCDP管理，生产现场可视化看板广泛应用，分层例会日益规范，大大加快了生产现场异常问题解决的速度。

一时间，看谁家“形迹”更精益，看谁家的管理更高效，成为干部职工们关注的焦点。原来工作中生产上遇到的问题，要打电话给工艺、调度、检验、工具、维护组等联系解决。现在采取SOCDP与分层例会相结合的方式，彻底把工人从准备、协调工作中解放出来，使其全心全意去做创造价值的工作。通过不懈实践，西飞人认识到，AOS是“本”，而SOCDP就是通向根本的“标”。

在初步试点成效显现后，西飞以AOS为基础，进一步提出并实施“产业统筹、产品引领、产能支撑”的发展思路，强调以数字化制造手段，以信息化管理为支撑，以优化业务流程、管理制度和组织机构为保障，推动公司运营管理转型。所有的改革成果，都用信息化手段加以固化，经过不断迭代优化后，逐渐积淀为西飞跨越发展新的“基因”。

依托AOS，西飞建立起三级计划管理系统，战略计划都会层层分解，最后落实到具体的执行层面，生产效率大大提升。到目前为止，西飞层层落实的计划已经达到30000多条，全要素涵盖了公司的运营管理过程。从2016年开始，春节期间除必要值守人员外，职工全部放假，无须加班，让绝大多数职工在家里过好年。这得益于西飞科学的计划体系，生产计划被分解到工序、精确到小时，作业人员按工作地完成生产任务，再也不用因为内部计划失真而赶工加班。

2015年，西飞的“1号文”中，“经营计划”被改为“运营计划”。主导思想就是把公司全年所有的运营活动，用三级计划的形式进行分解，落实目标、落实责任，运用AOS理念和方法，从战略、运营、支撑3个方面体系化地布置了全年的工作。

一字之差，意义深远。

围绕运营效率提升目标，全面应用实施AOS工具，通过应用创新工具方法，发现总厂效率低下，不能实现AOS目标，公司开始实施专业厂扁平化。2016年6月，为了从体系上推进运营管理模式转型，围绕主价值链突出和强化主营业务，西飞充分利用AOS业务梳理的成果，基于适度专业

化重组的原则，按照家族产品分类，对生产线资源进行优化，围绕机构、人员、计划、各类体系等工作进行调整，制定了一系列的配套措施和行动举措，构成了改革工作协同推进“路线图”。经过严格选拔的专业厂厂长“跑步上岗”，快速推进，原有的“公司—总厂—车间”三级管理体系变革为“公司—专业厂”两级管理体系，将原有的6个总厂、9个专业厂、41个生产厂进一步优化、整合为20个专业厂，并同步核减干部编制。

此次改革不可谓力度不大，涉及西飞职工达8000余人，困扰西飞多年的生产单位机构臃肿、流程冗长的“坚冰”开始融化，也标志着西飞在改革发展道路上迈出了坚实的一步。而改革的成果可谓立竿见影，2016年下半年，西飞就降低管理成本2900万元，当年，西飞营业收入突破200亿元大关。整合后产能进一步释放，依托信息化平台的同步建设，批产飞机产出总量大幅提升，为实现连续均衡生产奠定了坚实的基础。

实施“职能部门一体化” 重构制度体系

职能部门一体化改革，是西飞改革“三部曲”中的第二乐章，也是一场精彩纷呈的协奏曲。

俗话说，船小好调头，西飞这样一个体量大、历史长、观念保守、遗留问题多的传统老军工央企，想要转变，何其之难！

深化改革，不是就事论事，而是要动根拔本！这个“根”，就是指西飞旧有的观念和这个文化，以及决定这些观念和文化的因素。因为文化决定思维方式和行为习惯，决定企业能走多远、能走多久。

多年以来，西飞形成了条块分割、各成一体的强职能管理模式，部门的设置基于简单的组织活动分工，“重”行政指挥、计划与考核，“轻”对主线上支持、配套与协作。同时由于缺乏对资源的有效统筹，加之分工过细，随着公司运营活动和范畴的日益扩大，部门如“滚雪球”一样越来越多，在一体化改革的前夕达到了30多个，既增加了管理和协调成本，也让客户、协作单位和对基层一线感到头疼，“办一件事要面对好几个婆婆”。在生产单元扁平化改革的“溢出效应”和“红利”日益显现的条件下，职能部门的不合理设置已成为“木桶”里最明显的短板，迫切需要围绕AOS体系，构建起以业务流程为核心的职能架构，真正适应企业生产组织和变革发展的实际需要。职能部门的

一体化改革，迫在眉睫，呼之欲出。

2016年，航空工业成为国务院、国资委“瘦身健体、提质增效”工作的5家试点单位之一，推进直属单位业务整合调整成为航空工业“瘦身健体、提质增效”三大改革的重点之一。西飞借此“东风”，拉开了职能部门一体化改革的序幕。其核心就是基于运营管理体系的业务架构，重构组织架构，实现机构精简高效，组织运行灵活顺畅并保持适度弹性，最终实现由“职能型”组织向“流程功能型”组织转型，由粗放型管理向集约型管理升级，进而促进整个企业迸发活力，提升运营质效。

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，管理人员编制总数由1209人下降到684人。

如此大尺度大范围的组织、人事变动，只是西飞深化改革的前奏。

2018年公司深化体制机制改革，仍然具有复杂性、艰巨性，要提前预判到在瘦身健体、提质增效，分离企业办社会职能，历史遗留问题的处理以及转型升级中体制机制改革的潜在问题。军民融合战略落地、职能部门人员分流全面铺开，生产单元精益化改革，管辅岗位人员的有序退出等现实问题，对改革能否在“最后一公里”真正落地提出了挑战。

酝酿了整整7个月后，2018年年初，西飞按照党中央和航空工业党组关于领导干部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，其核心就是坚决贯彻“优者上、庸者下、劣者汰”要求，达到优化队伍结构，提升干部队伍履职能力的目标。经过大胆启用优秀年轻干部，果断调整懒政、怠政、不作为、慢作为人员，干部队伍结构和风貌产生了显著变化。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%。2018年7月，西飞进一步压缩干部编制和人数，并本着让“冗员”“冗位”从体制层面消除的原则，取消了非领导职务序列，也就是裁撤了通常意义的“二线干部”，在公司、行业内外引起了极大反响。虽然也涉及了很多人的切身利益和“奶酪”，但西飞经营管理团队始终坚信，只有敢于动真、敢于碰硬，敢于触及和牺牲一小部分人的利益，改革才能义无反顾地推行下去，职工群众才会对改革真正理解、拥护和支持。

面对人员机构的大幅变化，西飞党委发挥深化改革“定海神针”的作用，坚持四个到位：领导到位，成立由党委书记牵头的专项工作领导小组，所有改革举措均经过党委统一决策实施；组织到位，落实改革过程中各级党组织的领导作用和党员领导干部的带头作用，确保改革工作的有序实施和目标达成；宣传到位，制定专项方案，强化改革期间的政策舆论导向，扎实做好“一人一事”的思想思想工作；纪律到位，及时开展廉政谈话、法治谈话，要求干部、党员讲政治、守纪律，层层采取措施严防改革过程中的党风廉政风险，有力保证各项改革举措的平稳实施。

大手笔的机构、人事调整，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”扫清障碍，从而也在干部职工中树立起一种新的职业观。风清气正、干事创业的企业政治生态已然形成。

生产单元精益化改革 重构生产运营机制

2018年4月1日，经过3年的改革实践探索和不断迭代优化，西飞运营管理体系文件正式运行，这是西飞运营管理体系建设的重大里程碑。3年时间，33个体系优化团队，从公司运营的内外环境出发，完整构建了一套从“需求”到“实现”的系统设计思路，从需求识别、导入，到承接、贯彻，构建了一套系统整合公司管理资源，覆盖全体

系要求的运营管理体系构架，包括科研生产、企业文化和党建工作在内的所有业务，都在这一体系中有自己的位置和考核标准，在航空工业全行业率先实现了多系统融合设计并实施。

体系建设一方面要运用架构理论方法工具，系统策划构建以流程为核心的覆盖全管理业务范围的运营管理体系，实现企业系统运营平台建设的目标；另一方面，要紧密围绕企业自身发展的痛点、难点，回归企业价值创造的本质，以目标为导向，以问题为导向，流程体系的建设一定要以取得绩效改善为目标。在体系全面设计和构建之后，体系建设工作正式进入系统运行和完善阶段，要实现改革“红利”，就必须打通“最后一公里”。西飞的AOS推进以价值创造为核心，围绕主价值链，开始把眼光延伸到生产运营的神经末端。承接基础生产单位的运行机制满足体系运行的要求，在专业厂改革的基础上，西飞开始系统设计、推动生产单元全面精益化改革，深化精益工厂建设，制定了整体推动公司价值创造能力提升的核心任务。

2018年，西飞按照“整体规划、分步实施、陪伴式指导、达标考核”的工作思路，开展精益单元建设工作，并本着“先试点、再推广”的实施路径，选取典型单位开展试点工作，探索精益单元运行机制及人力资源管理模式转变。总结试点单位的成功经验并在各专业厂复制推广，将各类资源向生产一线倾斜、聚焦，促进运营管理体系在专业厂落地，构建绩效卓越的精益生产体系，提升企业价值创造能力，从而全面形成员工积极参与精益工厂建设的机制、氛围，再通过强制性贯标、符合性评价、绩效指标的严格考核，全面实现体系建设全面落地。

生产单元精益化改革，是西飞改革“三部曲”中的第三部，也是“三部曲”的高潮部分。它意味着西飞要实现两大转变：一是从推进方式与范围上，从以专业厂推进为主，向职能部门与专业厂协同联动转变；二是从推进策略与目标上，要从关注工具集成与应用，向关注整体绩效结果转变。

西飞生产单元精益化改革计划是：依托公司精益工厂建设工作，按照公司军民融合战略指导思想，结合各专业厂（中心）生产特点及生产现状，以高质量、高效率、低成本和准时化交付为目标，组织各专业厂（中心）开展产品家族划分、精益单元/生产线划分，以精益理念构建西飞精益单元全景图和推进技术路径，用两年时间完成全部精益单元建设。其中，2018年上半年完成试点，2018年下半年所有专业厂推广应用，2019年全面实施，实现精益单元建设全面落地，构建绩效卓越的精益生产体系。目前，第三部改革正在按照技术路径和实施计划稳步推进，而在部分试点单位，精益化改革的“红利”已经开始释放。

肋类零件一度是西飞数控加工工厂生产中的“细脖子”。如何在不断增加资源的情况下实现生产能力的突破？西飞以精益工厂建设为牵引，以问题为导向，对数控加工工厂的产品按照工艺相似性进行家族划分，规划精益单元，选取肋类零件族进行精益单元试点，以“精益+技术”为引领，完成典型产品的工艺标

准化，通过优化工艺流程、生产线平衡、合理配置生产资源、实施现场改进、消除不增值的环节……一系列深入细致的改进措施实施到位后，神奇的效果显现出来：钳工打磨量减少28%，3台数控设备实现成组化加工，一次装夹能够连续加工15~24小时，数控加工效率提升30%，单元总产值提升34.7%，彻底消除了生产瓶颈。

记者在采访中发，一线工人对精益工厂的建设热情非常高，很多工人都盼着加入到精益单元建设当中，并主动优化生产流程，实施精益改进，提高效率。“无效等待少了，劳动强度降低了，但收入却提高了。”这是精益化改革给一线工人们最直观的感受。

在刚开始推行精益工厂的时候，一些工人并不怎么接受。彭亚峰是机翼装配厂的单元长，有的老工人就对他：“你还穿开裆裤的时候，我们就这样干活儿，没什么不好，折腾什么精益？”但推行几个月后，老工人们尝到了精益的甜头。负责精益单元建设辅导和推进工作的西飞规划经营部创新管理室副主任张秋芬更是深有感触，一位刚开始对精益生产持怀疑态度的老工人师傅在精益单元达标验收时，如数家珍兴奋异常地向他展示着改进成果，张秋芬不禁热泪盈眶，感觉自己喊破嗓子跑断腿的付出都是值得的。

激情的泪水，来自于对企业的热爱，更来自于对未来发展的美好期待。当广大基层员工的创造伟力被激活后，企业内部体制机制的藩篱必将逐步瓦解。在采访过程中，记者反复听到这句话：“业务越交融，体系越有效。”事实也的确如此。拿党建与生产经营工作的深度融合来说：西飞将精益生产单元建设作为打通党建工作和运营管理体系落地“最后一公里”的共同桥梁，通过运营管理体系相关党建流程制度，将上级党组织要求和航空工业“1122”党建工作体系转化成具体工作指标，纳入精益单元SOCDP看板管理，确保党建基础工作与基层科研生产紧密融合。同时，西飞党委坚持把党建工作建在单元上，由单元长任党建组织负责人，一支懂技术、能管理、会抓党建的复合型人才队伍正在快速成长。

不仅如此，西飞还大力推进运营体系与IT构架协同创新，彻底打破业务壁垒，实现各业务系统有机串联、业务流程无缝对接，最终将公司各业务模块的信息化进行打通和融入，真正让数据说话，让运营管理体系发挥作用，从而打造以智慧运营、智慧管理和智能制造为标志的“智慧西飞”。

西飞改革的“三部曲”，是一部立足公司未来发展和基业长青而展开的宏大交响曲，西飞的未来是什么？现在应该怎么做？西飞人有着冷静而清晰的认识。记者在采访中发，让精益成为习惯，让卓越成为可能；让创新深入人心，让体系得到敬畏；让创新成为常态，让智慧成为财富的“智慧西飞”新文化理念已悄然植入到西飞干部职工的思维模式和行为习惯之中。对他们而言，精益永远有改进的空间，改革永无止境。正如西飞一名普通员工所说：“对标体系，改革之后还有改革，我们的路还远着呢！”