

# 文风事大

子铎

几年前，有一篇文章《“稿来稿去”坏文风》在网上被频频转发，点击量很高，留言也颇为踊跃。这篇文章发表于《人民日报》2013年8月12日第24版，全文只有五百多字。之所以火，就是因为它将枪口对准坏文风，真实反映不良文风的表象和危害。

文中指出的种种不良文风至今仍然存在：标题一定要合辙押韵、对仗工整；长篇大论，一二三四；原样克隆，空话材料长得像“双胞胎”；依葫芦画瓢，下级等着抄上级；报喜不报忧，成绩占大头；空话套话连篇，处处是领导重视，真情实感寥寥可数。每篇讲话、每篇文章都要强调抓落实，“抓落实”都不够，还要“切实抓落实”“切切实实抓落实”，简直到捶胸顿足的地步了。

习近平总书记指出，当前文风上存在的问题主要表现为长、空、假。说到底，还是作风出了问题，背离群众立场，失去讲真话的勇气。

党的历史经验证明，文风不正，危害极大。它严重影响真抓实干、影响执政成效，耗费大量时间和精力，耽误实际矛盾和问题的研究解决。不良文风蔓延开来，不仅损害讲话者、为文者自身形象，也降低党的威信，导致干部脱离群众，群众疏远干部，使党的理论和路线方针政策在群众中失去吸引力、感召力、亲和力。

习近平总书记历来重视文风问题。他指出：“文风与党风同社会风气是紧密相连的”“党风决定文风，文风体现出党风。人们从文风状况中可以判断党的作风，评价党的形象，进而观察党的宗旨的贯彻落实情况。”习近平总书记不但重视，还躬身垂范。比如“之江新语”专栏文章，每篇不过寥寥三五百字，引

经据典论述有力，讲道理浅显易懂，谈问题直击痛点，文章中的许多思想和提法，现在看来依然值得咀嚼回味。

好的文风什么样？概括为7条，即：疏导不说教，简洁不累赘，易懂不简陋，犀利不尖刻，深刻不深奥，平和不平淡，生动不僵硬。

打造好的文风，要从多方着手。自己的稿子自己写。写稿子的过程是个思考的过程，是一个对工作的回顾、分析、部署的过程。动脑、用心才能把握规律、讲出新意。

摒弃长、空、假，提倡短、实、真。一个意思不说两遍，三言两语能讲清绝不拖泥带水；讲管用的话不讲虚话，讲反映自己判断的话，不讲照本宣科的话；讲明白通俗的话，不讲故作高深的话，力求思想深刻、富有新意。

要从实际出发，为实际工作服务。写文章目的是为了推动工作的完成，重点应放在提出问题、分析问题、解决问题上。以解决问题为要旨，避免坐而论道。

坚持“三贴近”，倡导生动文风。做好调查研究，掌握大量鲜活的第一手资料，讲群众听得懂、听得进、记得住的话；善于学习，博览群书才能信手拈来，勤于思考才能讲出观点；多向群众学习语言，群众的语言最有感染力。

近日，中央办公厅印发工作意见，集中整治形式主义、官僚主义。航空工业党组根据意见，提出集中整治方案，而改进文风就是其中重要内容。

大力纠正不良文风，积极倡导优良文风。只有深入基层，贴近一线，经过实践洗礼的文章，才能有放手的底气，言之有物。改进文风必须有反对形式主义、官僚主义结合起来。我们党的作风建设永远在路上，文风改进也永远在路上。



本报记者 姜坤英

党的十一届三中全会提出的对外开放政策，像春风吹开了冰封的大地，一向被外界视为“禁区”的航空工业也打开了对外贸易的大门。1978年，中国改革开放的总设计师邓小平高瞻远瞩地指出：“航空工业的发展按现在这个速度不行，要引进国外先进技术。然后在引进、吃透的基础上再发展。”按照邓小平同志的指示，中国航空工业走上了一条引进、消化、吸收、再创新的改革发展之路。

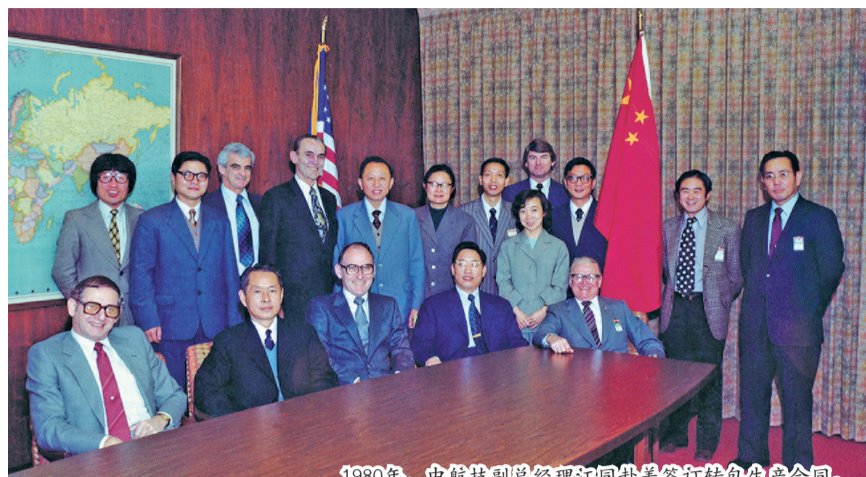
## 中国航空工业 转包生产第一单的诞生

1979年1月21日，中航技公司成立。当年4月，时任中航部外事局副局长的江同率代表团首次赴美。在他后来的回忆录里，描述了航空工业转包生产的起源。“当年赴美，主要是同麦道公司商谈引进MD-80系列飞机生产技术方面的问题。结束了洛杉矶行程准备回国之际，前来话别的麦道公司副总裁突然提出他们可以提供图样及相关材料，由中方飞机制造厂按照美方技术和质量标准生产麦道飞机的主起落架舱门。”江同所说的情况如果在今天看来是非常好理解的——从20世纪70年代末开始，中国民航购买了一批国外客机，中航部引进了“海豚”直升机、歼7改电子设备以及地面测试设备和仪器。当时作为卖方的波音、麦道、普惠、通用电气等公司，为了在中国市场拿到更多的份额，非常需要了解发展和中国航空工业的合作，于是借用合作机会，主动提出拿一些飞机零部件作为补偿贸易让中国制造。但1979年对外开放的国门刚刚打开，初次与外界打交道的航空工业先行者们，当时还不能够理解外方的意图。江同不知道这是否是麦道公司的一个善意的OFFER，以为美方是让中方承担费用，马上反问对方：“上飞做成舱门后将如何处理？万一谈判失败，做成的舱门对中方岂不毫无用处？”

麦道听到这个问题，马上明白了，初来乍到的中国代表团显然对国际上流行的“转包生产”这一概念并不熟悉，于是直接切入实质性问题——只要上飞能按麦道的技术和质量标准做成舱门，美方立刻会订购100架份。如果中方同意，他们就发回图样资料，并且给中方一些时间去研究。江同敏锐地感觉到这是一个难得的机遇和无限的商机，他果断应承下来，第一时间汇报中航部并在回国前就和上飞沟通好。之后价格和合同细节顺利通过，中国转包生产第一单就这样诞生了。

翻看当时的历史资料，人们会发现其实在1979年前后，航空工业领域中外双方代表的交往和互访变得越来越多，这其中就涉及多项转包业务。

# 转包生产——中国航空工业与世界的第一次握手



1980年，中航技副总经理江同赴美签订转包生产合同。



2007年7月24日，由航空工业西飞生产的空客A319机翼翼盒首件交付。

1979年，上飞为美国原麦克唐纳·道格拉斯飞机公司加工生产DC-9飞机主起落架舱门带料加工，开创了航空工业与世界航空制造企业合作转包生产的先河，我国为西方航空工业公司生产航空零部件的序幕就此揭开。当时的转包生产产值在我国航空工业生产中虽只占很小的比例，但它却是中国航空工业向国际航空市场迈进的标志。紧接着1980年，西安国营红安机械制造厂（航空工业西飞）与加拿大航空公司合作CL-215森林灭火机7个小部件的转包生产；哈尔滨国营建机厂（航空工业哈飞）、沈阳松陵机械厂（航空工业沈飞）、成都国营峨嵋机械厂（航空工业成飞）、南昌国营洪都机械厂（航空工业洪都）5家飞机公司和沈阳国营黎明机械公司（中国航发黎明）、西安国营航空发动机公司（中国航发西航）、成都国营新都机械厂（中国航发成发）3家发动机公司积极创造条件、开拓转包生产业务，并取得了明显成效。为了对外开放的需要，带有“国营”字样的机械制造厂、公司名对外也逐渐变成了“\*\*飞机公司”“\*\*发动机公司”，中国追赶世界航空制造的步伐也随之加快。

1988年国际航空机载设备学术交流及展览会、1989国际直升机技术设备展览会、1990北京国际航空设备和技术展览会……密集的国际航空展览、交流在中国举行。与此同时，中国走

出国门参与国外航空的频率也在不断增强。在1988年英国范堡罗航展上，中航技首次把转包生产产品单独设置了展台。面对巨大的商机，越来越多的航空企业调整战略，将转包生产作为支柱产业来发展。

## 转包生产 让制造和管理水平得以提升

转包生产为提高整个航空工业制造和管理水平起了积极作用，缩短了与世界航空工业的差距。从1979年开始，通过转包生产，为了迅速向国际先进的科学技术和管理水平看齐，中国航空人如饥似渴地学习着大量涌入的新知识、新技术，也在生产中形成了符合中国特色的转包经营管理模式。例如西飞按照波音的标准，建立起一套适合本企业特点的、有效的质量保证体系和科学的质量管理工作程序，实行全面质量管理；西航坚持“不断改进”的理念和“准时交付、良好的质量、有竞争力的价格”的经营理念，促使西航外贸转包生产步入了发展的“快车道”……

中国航空转包历史上，成飞机头制造项目是国内转包生产的第一个大部件，面对完全陌生的民机制造，成飞面临的不仅是技术难度，更要经历质量、管理、观念转变的严峻考验。大到建立覆盖全员、全要素、全过程的质量保证体系，小到一根钻头研磨

的角度、使用次数等要求。从蹒跚学步到跻身前沿，从“找项目”到“选项目”，过往转包生产的艰苦岁月也成就了今天的成飞机头。2018年11月19日，成飞机头与中国商飞上飞院签署机头设计中心合作协议。从转包生产到机头结构制造商，再到未来的机头产品供应商，成飞机头将为加速推进国人大飞机产业发展，实现中国人大飞机梦贡献力量。

## 转包生产中走出的人才队伍

经过40年的发展，由最初的“部件生产”发展到“大部件生产”直到“整机制造”，中国航空工业逐步实现了从“来料加工”到“供应商承包”，再到“风险合作伙伴”的跨越。合作生产方式的一次次提升，也对人才素质提出了更高的要求。在与国外厂商的合作中，“精益六西格玛”“AOS流程体系”等管理理念在国内航空企业生根发芽。通过转包生产实践，航空制造企业在企业管理、质量控制、成本报价、会计语言等方面具备了与世界接轨的人才及能力。

转包为中国航空制造业走向国际市场，参与国际竞争，也让参与其中的个人得以成长，西飞的薛莹就是最好的例子。波音737-300垂直尾翼前缘装配线成为薛莹飞行的跑道，她凭借精湛的技艺，赢得了波音的肯定，也为自己打开了一扇全新的大门。她和“薛莹班”通过操作方法、工艺流程，实行精益制造等百余项创新，成为航空一线员工的榜样。她本人也从一名铆装钳工成长为全国劳动模范、全国三八红旗手标兵、党的十九大代表，在更广阔的领域发挥着作用。

## 从转包生产到制造新模式

在西飞、在成飞、在哈飞……在航空工业各单位的厂房中，昔日老旧的机器逐渐被数控车床、机加设备所替代，40年的发展，中国智能制造格局逐渐形成。“我们的未来，是要打造智慧西飞，这是智慧管理、智慧运营和智慧制造三者的统一，我们企业的发展方向是新时代创新型工业企业。”在西飞60周年媒体日上，西飞董事长何胜强这样说。如今，随着新一轮科技革命和产业变革蓄势待发，航空工业全局推进和协同发展的制造新模式已经开启。昌飞、成飞等智能制造试点生产线已经设立，中国航空制造正在迈入新的阶段。

从转包生产到今天的智能制造；从一个部件到今天C919和AG600等民机的腾空而起，每一个项目背后，都是一段励志奋进的故事，经历过痛苦、期待、喜悦等千般滋味。改革开放的40年，也是中国航空工业快速成长的40年。未来已不再迷茫，与世界握手，一个共享共赢的航空制造格局日渐成熟。

中航物流  
AVIC LOGISTICS

中航国际物流有限公司  
航空工业集中采购与集成服务平台

中航物流作为航空工业物资配套保障主渠道，承载着保军配套、集中采购、物资调剂、新器材试制和电子元器件管理等多项职能，始终致力于为航空工业科研生产单位提供设计、采购、运输、仓储、检验、加工、配送、信息、金融等一体化供应链集成服务。

中航物流愿携手旗下中国航空工业供销有限公司、中航物资装备有限公司等32家区域公司以增值增效服务，为客户创造价值。

公司网址：<http://www.avic-logistics.com.cn>

## 新时代 新洪都

# 创新管理机制 夯实企业软实力

## ——航空工业洪都改革开放40年管理能力提升纪实

本报通讯员 李慧 刘佳毓

管理是企业永恒的主题，创新是企业发展的动力。40年来，航空工业洪都积极适应外部环境变化，依靠科技与管理创新双轮驱动，在抓科研、促生产的同时，不断推进管理创新，练好管理“内功”，夯实管理基础，健全管理制度，向管理要效益，走出了一条具有洪都特色的管理提升与创新之路。

### 优化组织结构 推进管理革新

改革开放40年来，洪都管理创新的发展历程，就是一部适应形势发展需要、坚持与时俱进的管理创新史。为适应第三次创业的需求，洪都对企业组织现状进行了调查，对不合理的组织机构进行了调整，明确了集中管控、授权推进的管控模式，并通过预算管理、计划

管理等手段，实现了对财务、市场、合同、采购等关键功能的内部整合，建立了组织资源与信息集中与授权体系。

与此同时，通过“管干分离”，目标管理部门职能定位由行政管理向业务管理转变，实现决策重心下移、执行重心下移。在党委系统与行政系统，通过目标管理部门相关组织功能，整合推进党委与行政系统的融合；在科研生产管理领域，打通企业的主价值链，推行科研生产一体化的管理，推进科研生产由调度式向计划式的转变，促进采购计划与执行的分离，物资领料向配送模式的转变。

### 构建流程体系 筑牢管理根基

自2010年起，洪都开展了全方位的流程体系建设，以满足客户需求为目标，以科学的流程管理方法为指导，以提高业务运行效率为核心，以

全价值链流程为主线，运用精益思想减少业务流程运行中的浪费，对2900余条业务流程进行了全方位的优化：建立了洪都流程管理组织，并通过引入业界成熟的流程管理工具（ARIS），构建了洪都流程设计与发布、流程执行与集成、流程监控与分析三大流程管理平台；形成了包含全价值链流程体系（内容）、流程管理方法（方法论）、流程管理组织（机制）和流程管理平台（工具）的一体化管理体系；打破了洪都以部门职能为中心的部门壁垒、信息孤岛问题，减少了业务在部门间流转浪费的时间，提高了业务执行的整体效率。

### 规范制度建设 提供管理保证

以完善法人治理结构为契机，洪都建立健全了符合企业自身运作的管理制度。2012年制定下发了《航空工业洪都规章制度体系目录框架》，参照企业业务流程体系及国家五部委颁发的18项内控指引，实行制度的分类分层管理。每年开展规章制度编修工作，做到规章制度的及时更新，查漏补缺。

制定下发了《规章制度管理规定》，统一了规章制度的格式和内容，实现了制度管理规范化、标准化和程序化。并通过加强法律部门审核，保证了规章制度的合法、合规。

与此同时，洪都以内部控制体系建设为契机，积极规范运营管理，建立健全

了符合上市公司监管要求的内部控制框架，形成了涵盖控制文件、权限指引、制度体系和岗位规范的内部控制体系，并将风险管理建设与内控建设融为一体共同推进，构建了风险内控管理一体化管理模式。

### 全面推进 AOS 强化管理创新

2012年至2013年，按照航空工业统一部署，洪都启动了管理提升与创新工程，成立了十大改进组，定期召开公司级管理创新工作例会，提升各业务领域管理创新水平。

2014年，洪都被确定为航空工业AOS试点单位，为落实AOS推进工作，洪都从顶层策划部署，发布了《航空工业洪都AOS试点实施方案》，从此，AOS推进工作全面铺开。2015年，洪都14个生产单位全面推广。生产制造模块围绕高教机和导弹生产线开展业务流程梳理，规范工艺管理流程和生产管理流程，实施工艺标准化和工艺精益化，调整和优化生产组织方式，建立生产单元，推行可视化管理和管理者标准作业。在培训宣传方面，制定了AOS宣传方案，建立了专题网站，针对AOS工具开展了培训，建立了内训师资队伍。

### 持续精益改善 提升管理实力

围绕科研生产任务，洪都以高教机交付为重点突破口，运用精益改善工具，实现精益化水平提升。为规范精益项目实施与考核，公司编制和下发了《精益

项目管理办法》；为推进精益落实到基层，洪都完成了各单位二级推进组织的建立及二级精益项目考核办法。在精益人才培养方面，公司组织78名学员取得了航空工业精益工程师证书；为更好地实施开展精益项目，洪都对企业各单位进行了精益管理培训，并对下属15个分厂的精益班组长进行了培训，培训人数达1500余人次；在精益班组长建设方面，完成了40名航空工业组织的精益班组长培训，为精益班组长建设打下了坚实基础。

在精益项目成果方面，洪都结合各单位在科研生产经营中的瓶颈问题，共完成了240个精益项目的评审工作，并通过发布的形式对优秀的精益项目成果进行经验介绍，对精益成果的推广和借鉴学习起到了较好作用。

### 优化绩效考核 迸发管理活力

为满足产品转型升级和管理改革的需求，洪都从2011年开始筹备构建新的绩效管理体系，体系的构建遵循“自上而下分解战略、自下而上执行战略”的原则，充分应用IBSC工具建立战略目标分解机制，从而达到实现战略目标的纵向一致和内部各单位之间的横向协同。截至2012年底基本完成了绩效管理构建，2013年至今，洪都采取多项措施不断优化，致力于实现体系“从有到精”的升级，并在洪都上下积极营造“诚信、主动、协同、提升”的绩效文化。为提高洪都子公司的价值创造能

力，优化绩效考核方案，通过实施利润、EVA目标增量考核，形成赛马机制，同时设立利润分红率指标，鼓励各子公司实施利润分红，回报洪都的投资。

### 积极推广运用 收获管理硕果

为全面加强管理现代化工作，洪都组建了管理创新专家团队，并紧紧围绕企业管理的短板和瓶颈问题，积极推广应用现代化管理方法。1990年至今，洪都涌现出一大批企业管理现代化成果，共取得省部级以上管理创新成果奖113项，且保持着江西省首个全国企业管理现代化创新成果一等奖的记录。

由于管理创新工作成绩突出，2009年洪都获得了航空工业管理创新实践奖。在行业内洪都有着自己的影响力，无论是作为组长单位，连续10年组织航空工业管理创新东南片区的管理创新成果评审工作和研讨交流工作，还是作为评委参与每年航空工业的管理创新成果评审工作，以及作为编写者参与航空工业AOS流程体系建设实施指南的制定工作，洪都无时无刻不在发挥着积极的作用。

40年来，洪都在发展中提升管理思想，在探索中转变管理方式，在创新中提高管理效益，为企业持续有效发展奠定了坚实基础。展望未来，洪都人需进一步凝聚思想、迸发活力、创新创优、提升能力，以改革创新和体系构建不断为洪都的新发展添砖加瓦。

