

国企改革行动简报

“双百行动”专刊
2023 年第 16 期(总第 16 期)

国资委全面深化改革领导小组办公室

2023 年 5 月 26 日

“加减乘除”促改革 市场机制增活力 努力加速现代新国企建设进程

中航通用飞机有限责任公司(以下简称中航通飞)是中国航空工业集团有限公司控股,以通用飞机研发制造、通航运营服务与航空零部件制造为主业的高科技产业集团。中航通飞坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,紧抓“双百行动”改革契机,聚焦主责主业,围绕“五突破、一加强”目标任务,做好改革“加减乘除”大文章。通过推进产业布局优化调整,战略性退出业务域 20 个,压减亏损企业户数达 65.8%,回收资金超 50 亿元,高质量发展能力显著增强。近三年,中航通飞实现净利润、营业收入、全员劳动生产率分别年均增长 19%、15%和 16%,其中主营业务收入占

比达 95%。

一、以聚合资源突破关键为目标,创新“加”

一是“加”自主可控。注重科技自立自强,基于市场需求正向设计,突破高抗浪船体设计、复杂船型机身制造等一系列关键核心技术。注重顶层规划,“鲲龙”AG600 构建了“机体结构、动力装置、关键机载系统”完全自主可控技术标准体系。工程研发突破多项关键技术,打破国外技术垄断,填补国内空白,近三年共申报专利 1559 项。二是“加”协作协同。采取“小核心、大协作”研制模式,积极发挥新型举国体制优势,联合国内 150 多家单位参与研制,并按照“共同设计、共同研制、共担风险、共享收益”的原则,建立“成本对标、规范管理、强化评估”的供应商管理体系,实现构型管控、项目管理、技术规范、质量标准“四统一”。三是“加”资源倾斜。以项目为牵引,在集团内部试行“双循环”和“产业联盟”,按照“设计制造一体化”原则,整合相关单位 AG600 研制资源和研发队伍到华南公司,实施扁平化管理,机构压缩 22%,管理人员减少 14%。

二、以优化布局调结构为目标,坚决“减”

一是“减”“两非”企业。玻璃产业曾是中航通飞最主要的非主业资产,占“两非”净资产、营业收入分别达到 76.7%、90%,年亏损超亿元。为盘活资源向主业聚焦,坚持“统筹谋划、试点探路、分层分类、逐项突破”方针,有效化解上市公司风险,超预期完成重点企业破产重整,实现玻璃产业整体退出,盘活资源支持主业发展和

海南自贸港建设。二是“减”历史包袱。“一企一策”制定方案，推进“处僵治困”、扭亏减亏、剥离企业办社会职能等专项治理工作。企业管理层级由7级缩减至4级，并表企业户数压减50%，亏损企业户数压减65.8%，子企业年亏损金额减少近10亿元，“三供一业”、退休人员管理等企业办社会和历史遗留问题全面解决。

三、以提升管理激发动力为目标，做好“乘”

一是“乘”科学管理。实施项目负责制管理，坚持“目标牵引、问题导向、结果评价、及时激励”原则，实施“分层十多维十时空可控”管控，加强PDCA闭环管理，开展“拉条挂账、黄灯警示”实时动态监控，推进项目管理“显性化、精细化、规范化”。二是“乘”人才高地。建设高端人才创新平台，设立国家和省级博士后工作站、院士工作站，开展型号技术攻关和预研，加快推动“高精尖缺”人才培养。构建全方位专家管理机制，引进国际顶尖航空专业人才，选拔培养40名技术专家，发挥“传帮带”作用。三是“乘”动力机制。深化经理层成员任期制和契约化管理，实现从“身份管理”向“岗位管理”转变。结合股权激励、分红激励、员工持股、超利润分享等多种手段，构建以岗位价值为基础、市场为导向的薪酬分配体系，建立以能力、贡献为导向的人才评价体系，中长期激励覆盖人数占比达14.2%。管理人员末等调整和不胜任退出比例达7.2%，各层级管理人员浮动工资占比达68.87%，不同岗位管理人员收入差距达11倍。

四、以履职担当作为为目标，大力“除”

一是“除”责任不明。以党委前置研究讨论重大经营管理事项清单为抓手,重点围绕“三重一大”事项,厘清党委、董事会、经理层权责边界,实现“多单一表”线上管理,使决策流程化、信息化、可视化,构建了清晰的管理架构和运行机制,有效提升决策效率。二是“除”担当不够。以强党建为抓手,从制度建设、推进机制、监督考核“三位一体”入手,系统性根除落实改革任务不充分不平衡问题,推进担当作为的执行文化建设,党建工作责任制和生产经营责任制有效联动,让党旗在项目研制一线、生产一线高高飘扬。

(根据航空工业集团提供资料整理)

国资委改革办联系人:

李鹏飞 010—63193786 13911174905

李 岗 010—63193013 18601728520

报:国务院领导同志

中央改革办、经济体制和生态文明体制改革专项小组

中央和国家机关有关部门

国办秘书二局

中央纪委四室、中央组织部五局

国资委领导,副部长级干部,总会计师,副秘书长

送:国资委各厅局、各中央企业、地方国资委,专职外部董事党委各“双百企业”
