

# 融入管理 系统建设

## ——一航成飞“三力文化”的拓展研究

成都飞机工业(集团)有限责任公司 杨溢 邹羽 田树华



杨溢

硕士研究生,高级工程师。1990年毕业于北京航空航天大学飞行器制造工程专业,现任一航成飞经理部、党委工作部部长。

2006年,一航成飞销售收入突破70亿元大关,步入了持续快速发展的良性轨道,这些成绩的取得,与公司积极探索的“提升控制力,强化执行力,增强协调力,构建一航成飞‘三力文化’体系”是分不开的。

### 一航成飞“三力文化”体系提出的背景

本世纪初的20年既是我国经济

“三力文化”建设是以提升控制力、执行力、协调力,实现企业内控制度与企业价值观和谐统一为目标的系统工程。

社会发展的重要机遇期,也是我国科技事业发展的重要战略期。随着社会主义市场经济的不断完善,市场竞争形势发生了深刻变化,一航成飞原有的组织架构和管理流程已经不能适应公司战略发展的需要,管理模式变革迫在眉睫。

2004年,一航成飞领导班子从抓改革发展和落实科研生产任务的角度出发,对成飞文化建设和企业管理进行深入思考,提出了“提升控制力,强化执行力,增强协调力,构建成飞‘三力文化’体系”的新思路,支撑这一理论体系的是“细节决定成败”的管理理念。“三力文化”建设是以提升控制力、执行力、协调力,实现企业内控制度与企业价值观和谐统一为目标的系统工程。我们认为,在“三力文化”体系理论架构当中,控制力是其顶层中枢,体现为企业管理层对局势的把握和掌控能力;执行力是其纵向筋骨,体现为下级对上级指令的执行态度、状况和结果;协调力是

其横向经络,体现为企业各个细胞之间开展工作的协调性;“细节决定成败”管理理念是其底层根基,体现为对事物本身及其内在联系的关注,是企业完成任务、推进发展的微观基础。它们是一个密切联系、相辅相成、浑然一体的系统,是企业发展成败的关键。

### 一航成飞“三力文化”体系建设的过程及成效

“三力文化”建设是企业的基本功,是企业竞争力的核心所在。一航成飞站在优化生产关系、发展生产力的高度,提出以机构调整为手段、以“流程再造”为核心、以五大体系建设为保障,全面构建“三力文化”体系,进一步理顺管理关系,明确管理职责,优化管理流程,提升管理水平。

#### 1 调整组织机构,实施流程再造

2004年,一航成飞进行了总部组织优化工作,把原来的17个单位整合为7个部,调整了管理职责与权

限,突出了党政机构和人员“融合”的特点,跨出了公司组织机构调整的第一步;2005年,公司进行了专业厂“一级管理”组织优化工作,重新进行专业分工,撤销了专业厂下属的22个全职能车间建制,减少了一级核算单位,完成了公司组织机构调整的第二步;2006年,公司实施了技术业务部门组织机构优化调整工作,重建了1个中心14个部,结合此项工作,重点进行“长、家”分离改革,即实现技术精英与管理干部身份的分离,建

进行规章制度的修订、增补、废止工作,构建新的规章制度体系。二是着手建立部门及专业厂的绩效评价体系。三是建立“管理评审”制度体系,确保管理的科学性。四是加快数字化成飞建设步伐,完善了公司OA办公系统和企业EPR系统的功能,并积极推进企业门户网站建设,建立畅通的信息反馈体系。五是强化管理体系建设,抓好“任务下达,过程调适,结果归零,考核评价”闭环管理。

### 3 初步成效

通过抓“三力文化”体系建设,强化了同员工、顾客和合作伙伴的双向沟通,提高了顾客、相关方和公司相互之间工作的满意度。

组织单元减幅达46%,人数减幅为7.47%;减少了管理层次,打通了部门壁垒,增强了组织结构灵活性和职权匹配;提高了组织适应能力和应变能力,使“管理孤岛”变成了相互衔接、流程顺畅的管理网络;管理效率与效益明显提升,公司销售收入、利润、全员劳动生产率、员工满意度均得到大幅提高。

### “三力文化”建设的几点启示

从理论框架的构建到融入企业文化体系,一航成飞的“三力文化”建设经历了一个在实践中不断深化发展的过程,表明我们对企业文化力的认识已经从平面上升到立体,局部上升到整体。

#### 1 坚持以发展战略为导向

控制力、执行力、协调力是否到位既反映了企业的整体素质,也反映了干部职工的观念、素质和心态,直接关系到企业发展战略的实现。因此,我们的“三力文化”建设必须始终坚持以企业的发展战略为导向,加强战略预见和控制,提升控制力、执

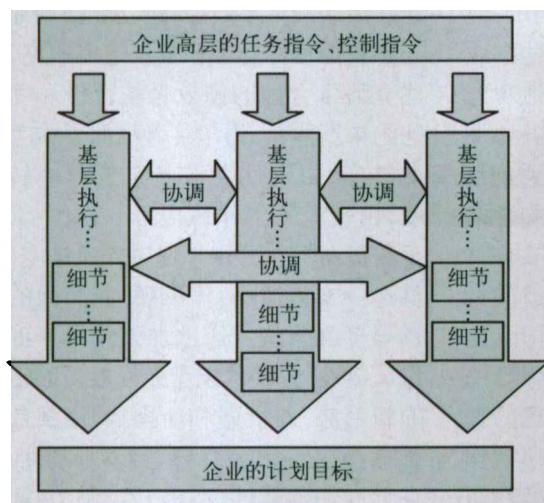
行力、协调力,调动各方面的积极性,确保公司战略目标的实现。

在从计划生产型企业向市场开发型企业转型的过程中,面对市场形势和竞争格局重大变化带来的机遇和挑战,一航成飞决策层与时俱进,立足于航空这个根本,坚定不移地走军民结合的道路,调整提出了“航空为本,军民结合”的发展战略,得到全体员工的理解与支持,成为公司自上而下共同遵循的行动纲领。但是,发展的关键还在于战略的执行。控制力好坏决定了管理层能否对战略执行进程进行有效追踪和调整,保证企业的运营能够始终朝着既定的方向进行;执行力强弱决定了企业在战略实施过程中各级员工对公司目标和战略的认同、执行程度的不同,协调力反映了企业通过目标分解、计划拟定、资源分配和战略行动所实现的经营活 动及组织形式与战略的协调一致性。我们必须建立一个由控制力、执行力和协调力紧密结合的控制系统,并通过强有力的“三力文化”去推动实施。所以,“三力文化”是企业培养或形成的一种文化,是企业将长期战略一步步落到实处的一种能力。不具备这种综合能力,再好的战略也是纸上谈兵;反之,离开了发展战略的导向,强大的控制力、执行力和协调力最终只会将企业引入歧途,走向失败。

对于战略管理的重要性,大多数企业已有充分认识,但对“三力”的理解与实施同国外优秀企业相比却存在着很大的差距。只有将企业发展战略与“三力文化”建设有机地结合起来,相辅相成、相得益彰,提升企业的核心竞争力,我们的“三力文化”建设才能从不断调整与执行的良性循环中走向成熟。

#### 2 坚持以管理提升为平台

企业的控制力、执行力、协调力不仅仅是一种文化因素,还是一种保证企业业务流程及管理流程高效运



“三力文化”体系

立独立的考核、评价和激励机制,疏通人才成长渠道。至此,公司完成了3年三大步的机构调整工作目标,为“三力文化”体系建设提供了组织保障。

同时,配合组织结构调整,展开了人力资源基础体系建设工作,将现行岗位进行清理、归类、规范,对每个岗位进行工作分析、评价;开展员工职位设计和薪酬设计;建立一套新的员工考核办法,评价员工价值创造和提升员工个人技能。同时,将流程再造工作与精益制造、“六西格玛”管理有机地结合起来,按照简化流程的思路,取消无效的流程,改进低效的流程,制订新的流程,不断提高管理水平。

#### 2 建立五大体系,强化体系保障

一是在“流程再造”的基础上,

行的系统管理能力,这一能力来源于精干的组织机构,体现在流程管理的机制与方法上,决定了我们的“三力文化”建设必须始终坚持以管理提升为平台。

控制力、执行力、协调力需要通过一个好的管理机制、管理模式,以责、权、利明晰的管理流程贯彻下去。扁平化的组织结构能够减少管理层次,加快信息传递速度,提高管理效率,为控制力、执行力和协调力的有效发挥提供良好的平台。通用电气总裁韦尔奇有一个形象的比喻:“企业组织就像一幢房子,一个组织越大,这幢房子的墙和门就越多,这些墙和门就阻碍了部门间的沟通和协调,而为了加强沟通和协调,就必须把这些门和墙拆除。”一航成飞通过实施管理提升工程,优化组织机构,减少管理层次,避免了信息在纵向传递过程中的遗漏和扭曲,避免了计划工作和控制工作的复杂化,流程梳理整顿,保证了流程的通畅、高效,满足了高效组织的重要行为特征,流程再造使制度更加开放、透明,按照体系文件、体系标准、工作流程执行工作,避免工作上的随意性,员工的积极性、主动性、创造性也得到进一步发挥。以管理提升为平台有效地实现了企业内控制度与文化力的相互促进,和谐统一,是提高组织运营效率,实现企业走向长远发展的重要手段。

对一航成飞来说,以管理提升为平台,以科学的管理流程为依托,通过提升控制力、强化执行力、增强协调力,不断循环再造企业流程的过程就是企业持续优化改进和发展的过程,我们的“三力文化”建设将会随着流程体系运行效率的提高,不断得到提升。

### 3 充分发挥企业文化的聚合作用

企业发展需要资金、技术、人才支持,更需要优秀的企业文化作为发展的支撑点。控制力、执行力、协调

力来源于企业的文化力,是文化力的一部分;同样,“三力文化”是一航成飞企业文化的重要组成部分,融入到一航成飞企业文化建设的每个角落。

一航成飞在集团文化的总体框架下,丰富企业文化的内涵,将“提升控制力、强化执行力、增强协调力”作为企业格言,“细节决定成败”作为管理理念纳入成飞企业文化体系,并通过组织全员大讨论等方式层层宣贯,内化于心,外固于制,极大地发挥文化力对生产力的推动作用。

发挥企业文化的聚合作用,建设“三力文化”,关键在于透过企业文化影响企业所有员工的价值观念和行为规范,把控制力、执行力、协调力延伸到企业每一个层面、渗透到每一个角落,通过“三力文化”的导向作用,引导员工在企业决策的实施过程中自觉表现出符合企业利益的行为;通过“三力文化”的激励作用,使员工自觉地根据企业文化所倡导的价值观念和行为规范调整自己的言行举止;通过“三力文化”的协调作用,引导员工正确对待长期利益和短期利益的取舍,相互协调,相辅相成。充分调动员工的积极性、主动性和创造性,形成推动企业前进的合力,提升企业整体的控制力、执行力和协调力。

“三力文化”体现的是一种诚信负责的精神,一种敬业服从的态度,一种完美的控制、执行和协调能力。只有企业文化的核心理念、价值观、企业精神和道德规范成为广大员工共同遵守的行为准则,员工的行为和企业价值观才能达到真正的统一,提升控制力、强化协调力、增强执行力才能真正落到实处。

### 4 与加强领导干部作风建设相结合

“三力文化”的拓展建设是需要领导者亲力亲为的系统工程。有关资料显示,成功企业的发展有20%归功于企业的策划,80%来自于企业各层管理者的执行力。建设“三力

文化”,领导干部更要以身作则,成为员工的表率。

古语云:“其身正,不令而行;其身不正,虽令不从。”干部作风直接影响一个部门、一个单位的风气,也是个人事业成败的重要问题,既体现人格魅力,也反映干部道德、修养、胸怀、品质、毅力。“三力”既是领导干部能力的体现,也是领导干部作风的体现。因此,我们要把“三力文化”建设与加强领导干部作风建设结合起来,把提高“三力”作为作风整顿建设活动的重要内容,建立健全领导干部责任目标管理和责任追究制度,建立科学合理的绩效考核评价和奖惩约束新体系,由年终考核向平常考核转变,由定性考核向定量考核转变,由转变干部作风提升“三力”水平向提高“三力”水平促进作风转变,打造一支素质高、作风硬、能力强的领导干部队伍。通过加强领导干部作风建设,正确认识企业发展所面临的新形势、新机遇和新挑战,增强危机感、紧迫感和责任感,激发主动性、自觉性和创造性,在提升控制力、强化执行力、增强协调力上下功夫、求实效,把全部心思和精力投入到工作和事业中,始终保持昂扬向上的精神风貌和奋发有为的工作激情,一级带着一级干,一级做给一级看。形成心往一处想、劲往一处使的团队合力,大力营造领导带头、党员示范、员工争先的“三力文化”氛围,努力做树立“八个方面良好风气”的楷模,履行好党和人民赋予的神圣职责。

企业“三力文化”建设是一项复杂的系统工程,不是一朝一夕能够建成的,需要企业在长期的发展实践中不断总结和提炼,并通过制度化的形式固定下来。一航成飞的“三力文化”建设取得了一定的成效,但还需要我们在日后的工作中不断完善和发展,才能使“三力文化”真正成为一航成飞可持续发展的助推器。

(责编 钟元)