



中国航空工业第一集团公司
CHINA AVIATION INDUSTRY CORPORATION I

超越

中国一航

● 高级管理人员培训教程

AVIC I Senior Management Training Textbook

中国航空工业第一集团公司
清华大学经济管理学院

编著

航空工业出版社

超 越

中国一航和清华大学经济管理学院联合编写



航空工业出版社

内 容 提 要

本书为中国一航高级管理人员培训教材。全书分为绪论、正文和综合案例三部分。绪论主要介绍教材产生的背景、定位以及教材的内容结构和特色。正文共分十章,按照逻辑关系和理论联系编排。内容主要结合集团的实际、按照集团的管理需要设立,并不涵盖管理知识的全部内容。主要包括:战略,企业文化,组织,流程再造,技术创新,人力资源,财务与资本,市场与顾客,领导,变革与学习。作为培训教材,从理论到实践和案例都是一个不断完善积累、与时俱进的过程,留有一定的空间。综合案例是相对比较复杂和综合的知名企业的实践,供参与培训者形成系统整体的思路。本书的读者对象为中国一航高级管理人员、国防科技工业各行业高级管理人员及高等院校高级管理班师生。

图书在版编目(CIP)数据

超越/中国一航和清华大学经济管理学院联合编写.

北京:航空工业出版社,2005.11

ISBN 7-80183-632-4

I. 超... II. 中... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 088812 号

超越

Chaoyue

航空工业出版社

(北京市安定门外小关东里 14 号 100029)

电话:010-64978486 010-64919539

北京地质印刷厂印刷

全国各地新华书店经售

2005 年 11 月第 1 版

2005 年 11 月第 1 次印刷

开本:787×1092 1/16

印张:33.5

字数:720 千字

印数:1—3000

定价:60.00 元

在学习
中进取

在创新
中超越

刘 彦 伟

二〇〇五年十月

中国一航理念

航空报国

追求第一

中国一航精神

激情进取

志在超越

《超越》编委会

编审委员会

名誉主任 刘高倬

主 任 郑荣生

副 主 任 高建设 胡 冰

委 员 (按姓氏笔画为序)

王友来 王雪莉 刘春义 刘德馨 张新国

张德忠 李玉海 沈长河 肖玉经 林云峰

赵 平

编辑委员会

主 编 郑荣生

副 主 编 赵 平 胡 冰 王雪莉

委 员 (按姓氏笔画为序)

王 艳 王友来 王海忠 刘春义 刘清芳

刘德馨 齐险峰 张 琳 张新国 张德忠

李 先 李东红 李玉海 沈长河 肖 星

肖玉经 林云峰 郝景滨 唐京文 顾 平

蓝伯雄

序

一流的企业需要一流的队伍，一流的队伍需要先进的思想，更要表现出训练有素的行为。训练队伍，要用我们自己的东西，即中国一航的核心价值观。这本教材的编撰动因，正出于此。

理论界和企业界一直在关注那些成功或卓越的公司，试图从他们那里探究出“经营秘笈”或者能够解决其他企业问题的灵丹妙药，结果很难。世界上没有完全相同的两片叶子。这些企业的生存方式不同，发展途径各异，他们的成功秘诀，无法完全复制。然而，仔细审视，还是可以找到它们的共同点，这些公司都拥有自己鲜明而且独特的核心理念或核心价值观。这是一条生命线，是企业成长的遗传密码，是企业长青的内核。时代在变，企业的经营内容在变，但企业的核心理念和价值观代代传承，与时俱进，随着时代发展和经营环境的变化而丰富、鲜活，并赋予新的内涵。

民族振兴，一航人有责。处在这样一个风云激荡的时代，每个一航人意识到，国家的富强和中华民族的复兴是我们矢志不变的信念；朝气蓬勃地追求卓越，跻身世界航空工业强者之林是我们责无旁贷的重任；面对众多的挑战，枕戈待旦的危机意识是我们的基本素养；为了祖国的富强，超常工作，超常奋战，超常拼搏，是我们航空报国的行为表现。闪光的成绩只能属于过去，我们所追求的是对未来的超越。

忆往昔，中国航空工业从无到有，从弱到强，跨入了新世纪。而今迈步从头越。一航人在承继和发扬五十多年来老一辈航空人爱国主义和无私奉献精神的基础上，在不断追踪世界先进航空企业的进程中，结合中国航空高科技企业自身的特点，提炼出带有强烈时代气息的“航空报国，追求第一”的

集团理念和“激情进取，志在超越”的集团精神。这是一航人践行“三个代表”的政治答卷，是一航人思想境界和精神面貌的新跨越，是一航人神圣的使命感、历史的责任感和强烈的紧迫感的集中体现。

一路走来，六年征程，蓦然回首！一航人，在跻身于世界航空工业强者之林的征程中，用辛勤的汗水和智慧谱写了无数可歌可泣、感人肺腑的航空报国乐章，表现了倾其所能、奋勇争先、默默奉献的报国胸怀；表现了敢于和高手过招，和强者交手的气概；表现了向着愿景无限超越、永不停止、决不放弃的精神状态。伟大的事业催生了伟大的精神，伟大的精神支撑着伟大的事业。在这个伟大的航空工业黄金时代，凭借这种伟大的精神，一航人自力更生，自强不息，敢为人先，打破常规，创造了一个又一个惊人的业绩：实现了军机历史性的换代跨越，使我国跻身于少数能自主研发先进歼击机的国家之列；打破了发达国家的严密封锁，大长了民族志气；开创了我国按国际惯例和市场规则研发民机的先河；翻开了我国航空发动机和先进航空武器自主发展崭新的一页又一页。我们经济在快速增长，航空主业在超常发展，整体实力在大幅提升，科技进步在明显加快，调整改革在环环突破，管理创新在形成特色，集团文化在步步深入，人才队伍在茁壮成长，各项工作在全面推进。一航人用实际行动，向党和人民交出了令人满意的答卷，为提高党的执政能力做出了应有贡献。

毫无疑问，各级管理者特别是高级管理者有责任把体现中国一航核心价值观的理念、使命、精神、愿景以及一系列管理思想在集团内传播、继承，发扬光大，使它成为凝聚二十多万一航人的纽带，使它成为一面旗帜，转化成一种力量，使一航人统一愿景，统一战略，统一理念，统一精神，统一品牌，统一标识。企业立足于市场之中的不只是产品，还有企业精神。任尔东西南北风，我自岿然不动。任何时候，都要坚定中国一航的核心理念和精神不动摇。我们希望通过培训，强化对一航核心理念的认知认可，使广大员工真心领悟、忠诚实践并自觉地丰富其内容，使之融化在员工的血液中，形成

习惯，形成氛围，切实体现到行为中。不仅如此，我们还要把自己所学、所思、所悟，身体力行地传承下去，让新一代员工受到教化，得到滋养，内化为矢志发展中国航空工业的信念。

当前，集团公司着眼于长远的发展，已顺利地完成了各下属单位的高层管理人员的新老交替。新进入高级管理层的这些同志，充满激情而富有创造力，年富力强而充满朝气。但是，由于我们的行业特点，相当多的同志缺乏管理知识的背景，理论素养亟待提高。近二十多年来，世界管理名家辈出，理论林立，观点迭起，花样翻新。面对这上百年企业管理活动的总结，我们要把着眼点放在哪里？在有限的时间内，应吸收什么样的管理知识？这是摆在我们面前一个紧迫的课题。中国航空工业发展的实践证明，我们必须立足于中国一航的实际，以我为主，在拿来主义的前提下，既要从博大精深的中国传统文化中吸取养分，更要以宽广的眼界、开阔的胸怀从国外先进的管理理论和实践中吸取营养，为我所用，助我腾飞。

实现跨越式发展，必须创新，创新则必须持之以恒地学习。学习是现代入必备的素质和能力，一个勇于学习、善于学习并能够学以致用团队才是有希望的，才能在市场经济的大潮中立于不败。如何适应跨越式发展的需要？惟一答案就是不断提高学习能力。我们希望各级管理层首先要养成读书学习的好习惯，在此基础上，把自己所在的团队作为学习的主体，营造好学习氛围，使学习最终成为一种组织管理模式。我们期望这本书不仅仅是一本普通的教材，更希望它成为一种文化象征，通过对这个文化象征的理解和诠释，进一步强化中国一航的核心价值观，强化中国一航的理念，大力弘扬一航人的精神。希望各级管理人员在学习这本教材的同时，在实践中不断创新，进一步拓展、丰富教材的内容，使之不断完善。理论是灰色的，实践之树常青。善于从自己的实践中总结经验，分析取舍并吸取营养，这应该是我们的管理层，特别是高级管理层应具有的一种基本能力。在阐释有关管理理论之外，本书以相当的篇幅编写了“实践篇”，对二十多万一航人的创造性实

践进行了总结，这也构成了教材的鲜明特色，往事历历在目，读来备感亲切。

经年磨一剑，霜刃未曾试。教材经过众多学者和专家以及实际工作者充分调研，博采细筛，去粗取精，反复研讨，历时一年，终于呈现在大家面前。呱呱坠地婴儿的第一声啼哭不一定优美，但寄托着人们的希望和情感。就中国一航的培训而言，这本书可以看做是一座里程碑，它既是中国军工企业认识市场经济规律的结果，也是中国一航竞争能力增强的具体体现！我们有理由相信，以此为发端，通过使用和实践对教材进一步完善，中国一航的人力资源建设将步入一个崭新的阶段！

中国一航党组书记、总经理

刘高倬

目录

绪论	本书产生的背景和定位	2
	内容结构和理论系统	4
	本书的特色	5
第一章 战略	理论篇	
	战略管理过程	9
	使命、理念与愿景	13
	外部分析	15
	内部分析	19
	战略选择	21
	战略实施	26
	实践篇	
	中国一航的使命、理念与愿景	31
	中国一航外部环境分析	32
	中国一航内部条件分析	35
	中国一航的战略抉择	37
	中国一航的战略目标	40
	中国一航战略实施的基本政策	40
	中国一航的战略管理系统	42
	案例篇	
	案例一 中国一航 J 公司摩托车业务的发展战略	44
	案例二 中国一航 X 公司的战略管理	49

方法篇

战略分析 EFE 矩阵（外部因素评价矩阵）	55
战略分析 CPM 矩阵（竞争态势矩阵）	56
战略分析 IFE 矩阵（内部因素评价矩阵）	56
财务比率分析法	57
战略选择 GSM 矩阵（大战略矩阵）	57
美孚 NAM&R 的平衡计分卡	58

思辨篇第
二
章

企
业
文
化**理论篇**

企业文化的内涵及来源	63
文化管理的时代	65
企业文化与子公司文化	68

实践篇

实施文化管理——中国一航管理发展的必然	73
集团文化的定位	75
集团文化系统的框架	76
集团文化系统的实施	80
集团文化建设中需要处理的关系	86

案例篇

案例一 中国一航 A 公司的环境到底改变了什么？	90
案例二 中国一航 B 公司的质量文化建设	92
案例三 中国一航 C 所注重以人为本的企业文化	95

方法篇

企业文化建设方案	100
企业文化测量	102

思辨篇

第三章
组
织

理论篇

公司理论的发展	109
公司治理结构	113
组织生命周期理论	115
组织结构设计	117
常见组织结构	118
企业集团管理体制	123
组织结构变革的新趋势	125

实践篇

走向真正的企业	129
建立现代企业制度	130
精化分立, 分业经营	131
充分发挥矩阵管理的作用	131
整合资源, 建设大集团	132
建立事业部制, 与国际接轨	134

案例篇

案例一 中国一航 A 集团的组织结构调整	140
案例二 中国一航 B 公司组建集团	142
案例三 IBM 被变化绊了一跤	146

方法篇

管理跨度的确定	149
矩阵管理: 让“大象”轻盈起舞!	150

思辨篇

第四章
再
造

理论篇

什么是流程再造 (BPR)	157
流程型组织	161
业务流程再造的基本原则	165
业务流程再造的方法	167
BPR 与信息技术 (IT)	170

实践篇

中国一航流程再造的背景	176
流程再造是中国一航管理创新的纲领	177
中国一航推行流程再造的特点	179
中国一航流程再造的要求	180
管理信息化和加强基础管理工作是流程再造的两大支撑点	181
BPR 与企业文化建设	182

案例篇

案例一 中国一航 A 单位流程再造	184
案例二 中国一航 B 公司流程再造	196
案例三 TELECO 公司的流程再造	202

方法篇

S-A 框架中的代表性技术	209
---------------------	-----

思辨篇第
五
章

技
术
创
新**理论篇**

技术创新的性质	219
技术创新战略	224
技术创新模式	227
技术创新组织	229
技术创新管理	232
技术创新风险与控制	235

实践篇

技术创新在航空高科技企业中的地位与特点	237
中国一航的技术创新战略	238
中国一航的技术创新模式	240
中国一航的技术创新组织体系	241
中国一航的技术创新管理工作	242

案例篇

案例一 中国一航 L 所的技术创新	246
-------------------------	-----

案例二 中国一航 Y 所的新型导弹技术创新	251
-----------------------------	-----

案例三 波音商用飞机的设计过程	253
-----------------------	-----

方法篇

企业技术创新能力评价指标体系	257
----------------------	-----

企业技术创新效果评价指标体系	258
----------------------	-----

思辨篇

第六章 人力资源

理论篇

人力资源管理综述	263
----------------	-----

人的需要层次及工作态度分析	267
---------------------	-----

绩效管理	270
------------	-----

薪酬管理	272
------------	-----

精神激励	273
------------	-----

人力资源开发	274
--------------	-----

实践篇

树立具有航空特色的人才观念	281
---------------------	-----

建立和完善考核评价体系和人才动态管理体系	283
----------------------------	-----

着力建设好三支高级人才队伍	286
---------------------	-----

完善人力资源开发管理四项基本制度	288
------------------------	-----

迎接新挑战, 大力实施“人才兴航”战略	293
---------------------------	-----

案例篇

案例一 中国一航 A 公司构筑“三高”人才高地	297
-------------------------------	-----

案例二 中国一航 B 公司如何留住人才	299
---------------------------	-----

案例三 人是第一位的	301
------------------	-----

方法篇

工作满意度评估方法	303
-----------------	-----

成功的绩效反馈	305
---------------	-----

思辨篇

理论篇

财务管理概述	311
财务管理体系	312
财务数据解读和财务报表分析	327
资本与资本运营	333
我国资本市场主要的运营模式——兼并收购在我国的发展	335

实践篇

财务制度体系建设	338
财务信息化体系建设	340
全面预算体系建设	341
财务预警体系建设	343
财务人才队伍建设	344
资本运作	344

案例篇

案例一 中国一航 A 集团的成本管理	346
案例二 中国一航 L 公司的资金问题	349
案例三 中国一航 B 公司的资本运作	352
案例四 日本企业的成本管理	354

方法篇

财务比率的分类和计算、分析方法	356
预算管理的方法和主要问题	365
集团公司税收筹划	368
EVA	369

思辨篇

第八章
市场与顾客

理论篇

市场营销观念	375
市场营销流程	376
研究顾客, 把握市场	376
战略性营销: STP 战略	378
营销组合策略	379
客户关系管理	381
市场营销执行与控制	383

实践篇

航空工业五十年营销简史	386
特殊市场, 特色营销——差别化战略	387
顾客导向战略	390
落实“两观”, 形成特色的市场与顾客理念	391
创造市场、创造价值	395

案例篇

案例一 中国一航转包生产的最终目标是什么?	397
案例二 中国一航 H 厂——山沟里飞出的凤凰	401

方法篇

企业营销绩效诊断表	405
-----------------	-----

思辨篇

第九章
领导

理论篇

领导理论的发展	411
领导理论的新观点	414
领导影响力的来源——权力	416
领导者的选择和培养	417
团队建设与授权	419
群体决策	424
第 5 级经理人的特征	425

实践篇

中国一航领导者的强烈使命感是领导行为的主要出发点	427
--------------------------------	-----