

为航展翼

蔡毅 著

中国式企业管理实践与探索



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

力航
忠興

蔡毅 著

中国式企业管理实践与探索



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

展翼西航：中国式企业管理实践与探索/ 蔡毅著. —北京：企业管理出版社，2011. 12
ISBN 978-7-80255-955-4

I. ①展… II. ①蔡… III. ①航空运输企业 - 交通运输企业管理 - 经验 - 中国
IV. F426.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 257673 号

书 名：展翼西航——中国式企业管理实践与探索

作 者：蔡 毅

选题策划：刘 刚

责任编辑：谢晓绚

书 号：ISBN 978-7-80255-955-4

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：总编室 (010) 68420309 发行部 (010) 68701638

编辑部 (010) 68701661

电子信箱：emph003@sina.cn

印 刷：三河市南阳印刷有限公司

经 销：新华书店

规 格：170 毫米×240 毫米 16 开本 19.5 印张 303 千字

版 次：2012 年 1 月第 1 版 2012 年 1 月第 1 次印刷

定 价：48.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序言

全国政协（九、十届）委员

中国企业联合会、中国企业家协会执行副会长 陈兰通

2011年的初冬，蔡毅同志的著作《展翼西航——中国式企业管理实践与探索》送到了我的案头，嘱我作序。

蔡毅在书中阐述的管理实践与理论，令人颇有启迪，获益匪浅。这是一个严谨、完善的管理理论体系，既有放眼世界追求梦想的胸怀，又不失勤恳践行的精神。可以说，这是蔡毅从一个企业领导者的高度，所提炼的多年企业管理经验的总结，也是一位学者型的企业高级管理者对国企管理之路的思考和展望。

蔡毅是地地道道的技术干部出身，工学博士，2006年至2011年10月任西航董事长、西安航空动力股份有限公司总经理，是中国航空发动机制造企业的领军人物，因其业绩卓越，2011年10月升任中航工业直升机公司总经理。在西航履职期间，其渊博的知识、全新的理念、睿智的思考、雷厉的作风、儒雅的风范，深受西航人的信任和尊敬。在他的带领下，西航这个老牌国企发展得风生水起。

阅读此书，就仿佛感受到蔡毅和西航人一起奋斗的几千个日日夜夜。

是蔡毅成就了西航吗？应该说，领航人至关重要。成就西航的应该是所有西航人一贯持有的朴素信念：相信未来，并努力去创造未来。而蔡毅，正是点燃信念之火并使之熊熊燃烧的人。

作为一个共产党人，蔡毅同志有一种坚持。无论是担任中国燃气涡轮研究院院长，还是出任西航董事长，他都清楚什么东西必须坚守，同样清楚与时俱进和兼容并蓄的真谛。反映在他的管理中，就是永远坚持以人为本，时刻不忘企业文化。

做企业，关键是做人、做事、做文化。职工的心，企业的根。正如蔡毅在书中提到的：“企”字上面一个“人”，下面一个“止”，说明企业如果没有人，就要停止了，所以经营企业就是经营人心，就是用文化去教育人、培养人和塑造人。这是一个企业家对事业的执著，也是一个学者对世情的通透理解。

管理工作千头万绪，但在百忙中，蔡毅还是保持一个知识分子的习惯：写作。他勤于搞研究、做学问，也热爱著书立说。实际上，对于文化的渴望，应该是每个人的固有情怀，也是一个企业能否持续发展的深层保障。正如在这本书中，蔡毅所强调的：“文化的力量是无穷的。文化不仅决定着民族、国家，甚至决定着世界、人类的未来。一个企业希望永葆生机，蓬勃发展，就必须有文化的支撑。”

知难行易，是古训。蔡毅同志的难能可贵之处，就是他不仅是个专家、学者，还是个技术工程师。专家学者的超前思维和技术人员的实干精神，加上中国传统文化的熏陶，让蔡毅真正成为一个“知行合一”的企业家、领导者。这一点在他的书中体现得也非常明显。

都说文如其人，蔡毅的书也就像他的为人，《易经》中提到的“时止则止，时行则行，动静不失其时，其道光明”，可为之写照。

从企业管理决策角度看，本书是一本高屋建瓴的书，它条分缕析了国家政策的重点，对企业发展愿景的构建要素等，大有气壮山河之势。

从企业管理细节的角度看，本书又是一本实操型的读物，从平衡计分卡的运用、班组建设的注意事项、到岗位能力模型的建设等，规章制度和具体管理工具操作一应俱全。

更难得的是，这看上去截然不同的内容，在蔡毅的笔下，安排得张弛有度、动静咸宜。这充分体现了蔡毅有远大目标且踏实前行的领导作风。

做企业就像打陀螺，只有保持一定的速度才有可能持续地运转下去。这不仅需要完善的制度，更需要持续不断的动力，最主要的就是人的主观能动性。蔡毅以一种只争朝夕的精神，带领着西航人求快、求变、求新，正如他在书中阐述的“通过快速变革不断挖掘人的潜能”。随着员工整体素质的提升，企业凝聚力强了、创新多了、意外少了，西航的核心竞争力自然水涨船高。

总的来说，《展翼西航》这本书，将企业管理的理论和实际操作和谐相结合，同时深刻地融入了文化的元素，从而让“学习型组织”、“企业文化”这些老生常谈的概念，以立体的形象展现在读者的面前，既有助于使人全面了解西航发展的成功经历，又为借鉴者提供了可执行方案。

2011年是“十二五”的开局之年，新的形势要求航空人进一步放飞思想，冲破旧观念、旧思维的束缚，再造航空工业魂魄。这就需要塑造一支具有崭新精神风貌的航空工业人才队伍。在这一年，蔡毅出版了这本《展翼西航》，将自己的管理精髓和盘托出，感人至深。

陈南通

2011年12月

前言

用时间与实践印证一切

我国是历史悠久的文明古国，有着一个长期延续而未曾中断的文化体系。中国社会历史的发展和进步、民族的独立和振兴、民族精神的发扬和光大，都离不开文化的支持。文化的力量，深深熔铸在民族的生命力、创造力和凝聚力之中。

文化是有力量的。但是它的表现形式不是风扫残云、摧枯拉朽的刚力，而是潜移默化、滴水石穿的柔力。文化像气，天下最柔和的莫过于气。天清地宁之时，谁也看不到气的存在，谁也不在乎它的作用，它却始终默默无闻地发挥着柔和者的本能。文化像水，天下最软弱的莫过于水。风和日丽之时，它行走山谷，居低就洼，任人利用，它始终与世无争地发挥着柔韧者的本能。就是这样的水 and 气，天下万物的生存无不受它们的影响！无法想像，如果哪一天没有了水 and 气，世界将会怎样。

这就是文化的力量！当今世界，文化与经济、政治相互交融、相互渗透。文化的力量不仅深深熔铸在生命力、创造力和凝聚力之中，而且越来越成为综合国力与国际竞争力的重要组成部分。可以说，文化决定一个国家和民族的兴衰存亡。当然，文化也决定着一个企业的兴衰存亡。

随着世界经济的发展、进步、市场需求情况的变化，企业的市场竞争能力主要集中体现在产品的技术含量和文化理念上。对于任何企业来说，产品竞争力是企业竞争能力的最直接体现，也是提升企业竞争力的关键。而在现代企业的竞争中，竞争已从表面上的产品竞争转向更深层次的文化理念竞争。正如兵法云：“善战者胜于无形。”文化的力量将是未来经济发展的决定性因素。

半个世纪，一面红旗。西航特色文化就是那面迎风招展、独具特色的红旗！在西航的发展历程中，规模实现跨越发展当然是很大的成绩，但西航文化体系的形成，西航人思想观念的变化、思维模式的转变、观念意识的革新，以及融入生产、经营、科研活动中的文化精神，才是更大的成就。这才是西航发展壮大的魂魄！

文化决定思想意识，思想意识决定发展方向。明确方向，这是做事的前提。2006年，走进西航，我首先想到的就是，应该把西航引向哪里？

西航是国内大型航空发动机制造基地企业，曾研制生产了我国第一台大推力涡轮喷气发动机、第一台涡轮风扇发动机、第一台舰用燃气轮机燃气发生器，承担过航空、航天、核工业等多项尖端科研试制任务。像西航这样的国有企业的改革必须认准大方向！这就要求企业的领导者能够正确地判断形势，其中包括能够正确地认识、理解党和政府的各项方针、政策，正确认识、理解上级领导的战略部署，合理判断经济形势以及行业走向，同时还要清醒地认识企业自身的实际情况。

结合当时西航的具体情况，我认为，西航的改革应该是坚持社会主义市场经济取向的改革，要实现“市场化改革、专业化整合、资本化运作，国际化开拓，产业化发展”。为振兴发展航空发动机产业，西航的发展策略应该体现在这三句话上：把科学发展作为立足点，把改革创新作为着力点，把和谐惠民作为落脚点。

2006年以来，西航在企业发展思路和经营管理模式上进行了一系列的创新和变革：

- 管理体制突出“精益思想”。
- 管理之“术”突出“科学管理”。
- 知识管理突出“知识共享”。
- 生产管理突出“过程控制”。
- 计划编制突出“分解落实”。
- 财务运营突出“成本核算”。
- 分配机制突出“奖励贡献”。
- 质量管理突出“奖罚并重”。
- 安全生产突出“体系建设”。

■ 班组建设突出“规定动作”。

■ 团队打造突出“经验交流”。

按照“抓大放小、压力传递、做实基层责任主体，以质量、成本、交付为目标，以均衡快速产出为目的”的指导思想，贯彻“统一领导、分级管理”原则，西航公司生产计划管理以“三纵三横”为主线，形成生产指标纵向分类下达到底、管理内容横向分级分解到边的网络体系框架，生产管理程序随之明确。

西航按照“非对称超越、无边界创造”的创新文化理念和“敢为人先、勇于探索、永不放弃”的创新文化精神，赋予创新发展以文化思维新视角，大力推进了观念创新。我们重塑价值观，打造以“三爱”为核心的道德规范，让每个西航人都“爱自己、爱集体、爱产品”。我们强调超越自我，打造以“三思”为核心的心智模式，提倡“敢思敢想、爱思爱想、多思多想”。我们用“三大”系统思考的方式来体现西航的管理系统，是为大安全观、大人才观、大宣传观。

在具体工作中，西航人转变作风，实现“三求”战略方针：求快、求变、求新；遵循“三精”职业操守：精心是态度、精细是过程、精品是结果；执行“三则”法典：认真第一、“聪明”第二；速度第一、“完美”第二；结果第一、“理由”第二。

有付出就会有回报。在“十一五”期间，西航参与的国内多个新型航空发动机的科研、制造任务，特别是“秦岭”发动机的试制成功，填补了我国大中型航空涡轮风扇发动机制造技术的空白，参与“太行”发动机的研制并成功，标志着我国同类航空发动机制造技术接近世界先进水平。

公司还圆满完成了建国 60 周年国庆阅兵、“和平使命 2009”中俄联合军演、“红箭”系列实弹演习、“跨越 2009”联合演习服务保障工作，接受了党和国家领导人的检阅，向世人展示了公司的装备制造水平和承担国家重大任务的能力。

在民用航空发动机转包生产方面，西航已与美国 GE 公司、PW 公司、英国 RR 公司、法国斯奈克玛公司等世界著名的航空发动机制造厂家建立了长期稳定的业务与合作关系。我们共为 20 多种型号的发动机加工生产上千种零件，其中有近百种关键零部件被国外发动机公司确定

为唯一的供应商。

在文化内化方面，西航首次公开发行的《企业综合平衡计分卡实战手册》，已成为中航工业普及推广的基础教材。我们通过成立管理创新学会，出版会刊、设立“总经理管理创新奖”、每年召开管理工作大会并推出管理创新主题年制度等举措，营造了浓厚的管理创新氛围。这些内容增强了企业的活力，提升了企业的软实力，形成了独具特色的企业管理及文化体系。

技术创新、科技进步是企业提高核心竞争力的主要途径。西航目前已形成了以研发为主、技术改造及外部交流等多途径并举的运行模式，通过加强自主研发能力建设、以开发自主知识产权为核心，全力开展技术创新、科技进步工作，并取得了丰硕的成果。西航在航空发动机制造方面拥有国内先进的技术和众多技术储备，特别是国家重大专项研制任务总承制单位落户公司，体现了公司研制生产大中型航空发动机的能力。“十二五”开局之年，西航被陕西省评为军民结合龙头单位，并获得2010年度陕西省国防科学技术进步奖。

时间见证历史，足迹历久弥新。曾经挫折的低吟和成功的欢呼犹在耳际，西航又站在了新的历史起点上。随着“十二五”拉开序幕，中国通用航空发展势头空前迅猛，产业预测已达万亿。机遇前所未有，挑战前所未有。“黄金发展期”和“矛盾凸显期”并存的新形势新情况，对每个西航人都是一个新的考验。工业化、城镇化、市场化、国际化深入发展带来的新课题和新矛盾，都需要我们认真研究应对。

如果目光可以穿越时空，那么，站在中国航空工业崛起的高度鸟瞰，西航是当之无愧的明珠，是无可非议的棋手！红旗招展，西航人斗志昂扬！曾经的改革为我们带来了快速发展，迎来了更巨大的机遇，同时也赋予了我们更加艰巨的任务。

林左鸣总经理提出“在新的起点上实现新的跨越，迫切需要一流文化的支撑”。梦想并不遥远，道路却还漫长。面对机遇，迎接挑战，我们要认清形势，更高地举起企业文化的大旗。红旗指引了我们前进的方向，激情燃烧着西航奋进的动力，文化洋溢了企业和谐发展的向心力，这就是我们西航永不言败、持续发展的软实力！

目录 | Contents

序言	I
前言	V

第一章 远见于未萌

总结过去的经验教训，提升企业的竞争实力，着眼未来，明确西航的使命与梦想，找寻和开拓实现使命与梦想之路，这是企业又好又快发展的必然选择。

使命与梦想

——明确前进方向，唤起拼搏力量	3
-----------------------	---

智者避危于无形

——与其坐以待毙，不如奋起直击	8
-----------------------	---

明者远见于未萌

——与其守正，不如创新	13
-------------------	----

在激进中稳步求进

——维系共同理想，打造文化体系	17
-----------------------	----

第二章 打破粗放的传统国有思维

思想有多远，企业才能走多远。发展的首要任务是变革思想观念，变换角度，换位思考，在新的高度腾飞。

把握机遇，锐意变革

——以管理创新推动发展	25
-------------------	----

想在大处，干在实处

——思想有多远，才能走多远 29

放飞思想，创新思维

——我们的思想观念需要变革 33

在一个新的高度腾飞

——换个角度思考问题，会有意想不到的效果 36

文化力、领导力、创新力

——未来企业制胜的关键生产力 40

第三章 重视目标和绩效，只做正确的事

做大不等于做强。“舒筋活络”就是在体制和机制上进行变革，重视目标和绩效，只做正确的事，把那些不适应企业发展的“痼疾”剔除，从而使企业更加健康、持续、稳定地发展。

做“大”不等于做“强”

——思路一变激情倍增，目标一变天地更宽 49

市场经济，速度为王

——把想法变成行动，把行动变成结果 53

好字当头，快字助推

——“无形”比“有形”重要，软件比硬件重要 57

求快、求变、求新

——重视目标和绩效，只做正确的事 61

第四章 一切创造力都源于人的潜力

“长、家、匠”是人才，文艺体育能手同样是人才；一专多能是人才，一技之长同样是人才；工作岗位上有突出贡献是人才，文化休闲娱乐中才艺高超的同样是人才；在岗勤学苦练有诀窍的是人才，各项比赛成绩优异的是人才，默默无闻甘当人梯者同样是人才。

适才适用是核心

——增强沟通，协调利益 69

“长、家、匠”外还有“特”

——让“有为”者“有位”，让“有位”者“有为” 73

知识工人有力量

——把任务当作职工成长的平台 76

人尽其才，人尽其用

——为员工施展才华提供“沃土” 80

打造富有激情的创造性团队

——管理就是要调动员工积极性 85

第五章 走岗位成才之路

航空发动机研制是一门科学，企业发展同样也是一门科学，科学的发展需要科学的管理，科学的管理需要科学的手段和方法。

用老套路套新方法不可行

——人赢企业才能赢，企业赢人才能赢 93

爱自己

——发挥潜能，自我超越 98

爱集体

——淡泊明志，多予少取 101

爱产品

——大处着眼，小处着手 104

让“三爱”更有力量

——以吴大观精神支持西航跨越 109

第六章 质量永远是第一

西航对“精品”提出如下标准：一是安全、适用、美观；二是检查、验收标准应高于一般产品，经得起宏观和微观检查；三是整体优良；四是符合国家现行验收规范及合同全面履约；五是较高的科技含金量，产品紧密跟随最新科技发展，继承全国最新科技创新成果；六是资料收集应及时、真实有效、完整齐全、装订规范；七是用户满意、社会认可；八是经得起时间的考验。

品质决定成败

——改革的目的就是掌握改革的方法..... 117

精心组织生产，合理安排任务

——关注产品的流向..... 121

优化工艺流程，强化过程管理

——关注产品的流速..... 124

狠抓产品质量，牢记安全生产

——关注产品的流量..... 129

寻找“冰山下的问题”

——提高产品质量，再上新台阶..... 133

第七章 从国家战略层次重塑产业格局

西航要发展，必须抓住机遇，必须主动谋求变化，主动创造机遇并抓住机遇，要以企业内部的变化拉动企业发展，而且自身的变数要大于环境的变数。

先占位再发展

——必须以国家意志为推手..... 141

一切工作必须有利于产品

——全局思考，统筹部署..... 144

一切工作必须服从于产品

——变“事后总结”为“事前控制”..... 148

一切工作必须服务于产品

——要迅速成为高手，必须与高手过招..... 151

第八章 真正与市场接轨

军工企业的发展不外乎三条路：一是靠国家，等着国家的投入，不计任何成本；二是像以前的很多国企一样，把军工企业的帽子摘掉，进入市场去竞争。这样企业或许可以发展，但是国家的利益很难得到维护和保证。最后一条路就是上市，真正与市场接轨。

“鹰之重生”的勇气和魄力	
——在引进吸收中锻炼队伍、做研发的主人	157
以科学发展为立足点	
——洞察先机，把握趋势	160
以改革创新为着力点	
——创新方法，改革体制	164
以和谐惠民为落脚点	
——强基、固本、重民生	168
实践企业价值最大化	
——员工收入增长是重要的运营目标	172

第九章 活起来，年轻起来

一个好的企业文化建立后，它带来的是群体的智慧、协作的精神、新鲜的活力，这就相当于为企业装上了一台功率强大的发动机，为企业的创新和发展提供源源不断的精神动力。

发现问题，立即解决	
——摒弃单纯行政命令式的管理方法	179
让管理思想融入员工头脑	
——说到不如做到，要做就做最好	182
“五商” + “六力”	
——要能管理比你更优秀的人	186
传承精神，再现锋芒	
——赋予“三老四严”新的生命力	191
能者上，庸者下	
——精心是态度，精细是过程，精品是结果	195

第十章 高瞻远瞩 谋求发展

文化的力量是无穷的。文化不仅决定着民族、国家，甚至决定着世界和人类的未来。一个企业希望永葆生机，蓬勃发展，就必须有文化的支持。

讴歌企业特色文化

——变“火车头”为改革先行单位 203

文化是明天的经济

——以文化的力量助企业“爬坡上坎” 209

“文化力”向“生产力”的转化

——创新的本质是不断进取，不做复制者 214

让“瓶颈”成为攻城拔寨的“尖刀”

——把那些不适应企业发展的“痼疾”剔除掉 217

以“文”化人

——从关注“物”的生产到关注知识的生产、积累和
技术管理 220

第十一章 “耕心工程”激活企业细胞

“耕心”就如耕地，要了解季节、气候、土壤、温度、湿度，要选种育种，要浇水施肥，要精心培育，精耕细作。耕心工程，旨在使广大干部职工具有阳光心态，魅力人格，责任人生。

从20%到80%

——文化落地要从心开始 227

“耕心”工程就是要坚持以人为本

——要让马儿跑得快，就必须善待马儿 231

以情感人、以情动人

——突出“耕心”，改变“心智模式” 234

比、学、赶、帮、超

——多出人才、快出人才、出好人才 238

改革落地从“小”做起

——把每一件简单的事情做好就是不简单 242

第十二章 狠抓队伍 锐意进取

企业的核心竞争力就体现在有着共同文化价值观的干部职工队伍上。因此，西航把“狠抓队伍、锐意进取”作为今后发展的助力器。

不仅要听其言，更要观其行

——任人唯贤是促成统一共振的基础 249

领会精神，身体力行

——方针政策决定后，干部是关键 253

管理到底干什么

——再次审视执行力 256

推进综合平衡计分卡

——实现战略目标的必然选择 262

实践与探索

——企业经营者与财务战略管理的关系 268

第十三章 小企业做事，大企业做人

“以人为本”的管理思想，是理解人、关心人、尊重人，最大可能、最大限度地满足人合理的需求，充分发挥人的内在创造力，使员工在工作中有成就感、价值感，让每个员工都能“快乐工作，舒心生活”。

得人心，合民意

——成功的企业应该是一片充满爱心的沃土 277

做人民群众的贴心人

——企业家的工作就是在阳光下耕耘 280

终结“一旦当领导，潇洒活到老”的思维

——生命不是要超过别人，而是要超越自己 284

不仅要看到今天，也要看到明天

——转变观念，塑造新魂 288