

# 航天电器：勇当国有企业创新发展道路上的改革尖兵

马海铭 晨晨

争当国企改革排头兵，释放发展新动能，坚定不移推动国企改革走深走实。这是贵州航天电器股份有限公司（以下简称“航天电器”）成立二十年以来从一个不知名企业成为行业领先企业的制胜法宝。思想破冰引领改革突围，一个企业的腾飞与发展离不开企业领导者的智慧与品质。作为航天电器党委书记、董事长的王跃轩，充分弘扬了新时代优秀企业家的精神，一是担当，二是创新，三是执着。这些精神是他作为国有企业领导人几十年如一日始终坚守的职业情怀和不变追求。

作为企业“掌舵人”，王跃轩参与并见证了航天电器从小到大、由弱变强的历史进程。创新是他的可贵品质，也成为促使他能够成为成功企业家的必备因素。2001年公司成立之初，收入规模4700万元，2021年航天电器成立二十周年，销售收入突破50亿元，位居中国电子元件百强第14位，较“十二五”末上升15个位次，为历史最好水平。当前，“三地一院十二部”（西南、华东、华南地区）的集团化、跨地域、专业优势互补的产业新格局已经形成，“十四五”期间，他将带领航天电器人继续向百亿收入目标发起更高挑战。

面对当前市场竞争下的风起云涌，王跃轩客观判断航天电器的时与势，主导参与并形成“两大目标四步走”战略蓝图，制定了以贯彻落实国家重大战略为主线，实施创新驱动、质量制胜、人才强企、智能制造、资本运作的“1+5”发展战略，聚焦主责主业构建了高端连接器及线缆、微特电机及控制组件、光电器件、继电器、智能装备与服务的五大产业板块。

作为企业“领航人”，王跃轩提出要精准把握航天电器“三个新发展”，始终坚持航天电器“三个有利于”。他系统分析公司当前所处的新发展阶段，创新实践新发展理念，构建公司新发展格局。近年来，公司持续深化“三项制度改革”，作为国企改革三年行动及“科改示范”单位，公司扎实推进科改目标重点工作任务，改革创新成果得到国务院国资委充分肯定，连续两次在国资委“科改示范”评估中获得优秀等级。他深知深化改革对企业的极端重要性，依此提出公司开展一切工作必须考虑是否有利于深化国企改革；伴随公司跨地域、集团化经营格局和产业化发展进一步凸显，公司资产规模持续增长，混合所有制特点下确保公司重大经营风险可控显得更加必要，依此提出开展一切工作必须考虑是否有利于国有资产保值增值；作为国资央企、军工单位和上市公司，航天电器有责任有义务把企业发展好，公司当前紧跟国资委关于提高上市公司质量指导意见，聚焦“两利四率”，努力实现“两增一控三提高”工作要求，出台《航天电器提高上市公司质量实施方案》，



以系统推进公司经营质量稳步提升，依此提出开展一切工作必须考虑是否有利于公司实现高质量发展。

王跃轩时常讲，“观念转变天地宽，观念不变原地转”。他形象比喻航天电器已经从当年的“小舢板”壮大到现在的“航母舰队”。新赶考路上需要将市场化的改革创新经营理念贯穿到公司“1+5”战略、科工集团“三创新”及公司“三个开发再出发”经营发展全过程。作为上市公司董事长，他充分发挥上市公司资本平台作用，建立起市场化改革创新工作机制。通过以下改革实践证明，唯有改革创新，企业才能够扬帆远航，行稳致远。

## 紧跟时代脚步，深化现代企业治理，增强航天电器发展动力

一是坚持党的领导与完善公司治理有机统一。航天电器作为国资委主导下为数不多的科改示范单位，王跃轩作为“改革专班”班长，带领班子团队持续深化国企改革“四同步”“四对接”要求，坚持党对公司治理、决策管理、机制改革“三个融入”的全面领导，将党建工作纳入公司章程，深化所属单位经营层“双向进入、交叉任职”，将具有党务工作经验的干部派驻到所属单位担任专职副书记，确保党的领导作用在改革发展中持续增强；在完成大股东授权清单基础上修订完善子公司《公司章程》、“三会”议事规则，深化落实企业依法自主经营权。明晰了党委“把方向、管大局、促落实”，董事会“定战略、作决策、防风险”，经理层“谋经营、抓落实、强管理”的公司治理机制。

二是强化集团化管控，营造良好创新创业经营环境。立足跨地域、集团化的企业特点，王跃轩始终把集团化管控作为顶层设计来考量。2015年以来，主导形成了“行政+市场”“管控+自主”的集团化管控原则，构建了“一基础、五统一、七体系”的集团化管控模式，打造出“管控有成效、自主有特色”的集团化经营管理体系。以“市场开发、技术开发、供应链开发”“三个开发再出发”为牵引，强化本部营销中心、技术中心、供应链中心、财务中心“四中心”的功能定位，在营销中心基础上强化技术中心的创新引领作用。今年5月，公司作为航天科

工唯一一家企业成功入选国际创新管理体系与知识产权融合标准化试点单位，为打造公司原创技术策源地夯实了科技创新平台；组建集团化供应链中心、财务中心，强化公司战略引领、产业支撑、提质增效、文化输出核心功能，争当现代产业链链长。多维度建立所属单位“1+N”经营业绩考核评价体系，探索出以产业或领域为主导的管控新模式。

## 发出改革强音，健全市场化经营机制，焕发航天电器发展活力

一是建立市场化选人用人机制。王跃轩作为党管干部、党管人才第一责任人，自国企改革三年行动以来，主导全面推行所属单位经理层任期制和契约化管理，围绕产业发展需要，通过职业经理人、项目引才、外聘专家等多种方式引进高端人才。2020年以来，选聘职业经理人2名；引进高速项目团队，缩短高速连接器技术水平与国际同行差距。引入具有技术、产品和市场资源的新能源团队，其产品成功配套主流车企；柔性引进11名外部专家助力新产品开发。持续深化“三项制度改革”，建立能者上、庸者下的人才选拔机制。通过社会招聘、内部竞聘及末位调整等方式优化人才配置，2020年以来员工内部转岗221人，市场化退出130人。

二是建立能上能下的干部管理机制。作为党委书记，王跃轩始终把干部队伍和人才队伍建设视作实施人才强企战略的核心部分，运用科改系统开展全级次干部全体起立公开竞聘。2021年以来，累计涉及干部竞聘岗位159个，新提拔干部30人，重新上岗95人，退出及降职14人。通过全员竞聘，公司35岁及以下干部占比从23%提升至31%。干部年龄结构、学历层次得到优化；同时畅通干部轮岗交流、党务干部与业务干部交叉任职工作机制，加大对混合所有制子公司控股控力度，对相关子公司主要领导进行调整，强化控股控能力，持续提升干部危机意识及履职能力。

三是建立市场化薪酬分配机制。王跃轩极力推进市场化薪酬机制改革。自施行科改以来，公司坚持市场化改革方向，持续深化“三项制度改革”，依据“干

部能上能下、员工能进能出、收入市场接轨”总体原则，建立了员工薪酬与个人业绩挂钩薪酬体系，从技术、管理、市场等维度进行薪酬市场化运作，合理拉开各系列人员的收入分配差距。

## 把握改革节奏，强化机制创新，提高航天电器竞争能力

一是完善技术创新模式。“十三五”以来，王跃轩一直致力于以客户为中心开展技术市场的协同布局。2019年至今，在西安、成都、深圳、北京等地设立研究所，切实发挥技术牵引与市场引领作用，为客户高效快速提供新产品解决方案。通过项目团队引进成立的华南研究院，快速缩短了公司高速连接器技术水平与国际同行差距。针对瓶颈难点推行“揭榜挂帅”，集中力量开展关键核心技术攻关，提升重点产品、产业自主创新和核心能力。推行重点项目“两总”机制，充分赋予“两总”系统指挥权、分配权、调度权与话语权。成立以EPS电机、光电产品等为代表的四支“两总”团队，提升跨地域、跨组织产业化团队的协同能力，加快重点产品的产业化发展；开展总师系统体制机制改革，创新“领域总师+专业总师”新模式，建立“中心管总、领域主战、专业主建”新体制。

二是推进商业模式创新。王跃轩凭借多年市场营销工作经验，始终将商业模式创新作为机制创新源动力之一。2015年以来，陆续提出“横向拓展、纵向深入”市场开发准则。遵循市场规律，遵守市场规则，持续丰富“立体营销”体系（高管领域营销、商业模式创新、技术支撑市场），由“区域营销”向“领域营销”转型，适时提出“技术支撑市场”工作理念；创新市场合作模式，推行“同行合作、用户联盟”，与同行专利互授并成功拓展民用射频市场；创新市场服务模式，在韩国、美国、芬兰等国运用“本地化、本土化”方式聘用当地销售代表助力国际市场规模持续增长。同时坚持创新、开放、诚信、协同、共赢经营理念，与相关方、同行开展合作，通过“跨界联合、越界竞争”“拓重聚型聚项”等经营理念不断提升产品配套层级，从相对单一产品配套逐步向一体化、集成化的系统级产品与解决方案提供商进行转变。

三是强化所属单位管理模式创新。王跃轩认为，各事业部（子公司）发展好了，公司自然就得到了发展。针对所属单位不同发展阶段及发展特点，围绕企业经营规划及运营、财务预决算、固投与处置、人才队伍管理等内容，系统明确了五大类25项授权放权事项及10项禁业事项的授权放权清单。贯彻中央新国发2号文件精神，聚焦产业短板，将继续电器产业进行重塑并成立产品事业部，对继电器、光电产业探索“一企一策”差异化政策，从市场营销、产品研发、能力

建设、人才队伍、市场化激励五方面制定28条指导意见，促进光电产业脱困和继电器产业高质量发展。同时，通过产业结构调整，实现了所属遵义事业部从单一零部件制造向连接器、电缆组件制造快速转型升级；运用上市公司融资平台，2021年成功募集14.3亿元助推产业发展，通过系列机制创新举措，进一步防范化解公司重大经营风险。

四是建立多维度激励机制。近年来，公司坚持以年销售收入的“双8%”分别投入产品研发和技术改造。王跃轩从提高上市公司经营质量角度出发，要求公司从项目立项、技术突破、成果转化等多方面建立全过程、体系化、多形式激励模式。近三年来，公司创新基金年均超过3000万元，创新成果最高单项奖励达30万元。建立了全员参与的岗位改善激励机制，降本增效每年超5000万元。同步探索实施“风险共担，利益共享”的项目研发跟投机制，根据产品盈利结果与员工跟投比例分享项目收益，公司试点开展的毛扭扣及芯片测试高速项目均快速取得市场突破，为推进公司持续探索多形式的中长期激励模式奠定了基础。

## 坚持党建引领，促进党建经营融合，凝聚航天电器党建合力

王跃轩作为党委书记，始终把党建做实了就是生产力，做强了就是竞争力，做细了就是凝聚力作为抓好党建的出发点和落脚点。任职党委书记以来，他创新性提出党建工作诸多举措。2021年，公司所属华东地区党建工作机构正式成立，作为华东各单位协调、协同、协作的“工作联合体”；同步提出并创建党建工作“组织策划到位，活动开展到位，宣传力度到位，服务保障到位，效果评价到位”的“五个到位”工作体系，常态化落实党建考核评价及宣传思想意识形态工作任务。以上措施，进一步强化了公司党建与业务深度融合的实施效果，形成了自上而下，自下而上的党建与业务联动机制，做到了以高质量党建引领保障公司实现高质量发展。

新故相推，日生不滞。王跃轩率先垂范推改革，以身作则勇担当，以强烈的创新意识与担当精神，勇当创新发展改革尖兵，体现出个人坚持从历史经验中增强赢得主动、赢得优势、赢得未来的战略定力，坚定了公司推动国企改革持续创新的信心决心。航天电器将在王跃轩带领下，继续立足航天电器“三个新发展”，始终坚持航天电器“三个有利于”，进一步落细落小落实国资委提出的提高上市公司经营质量各项举措，踔厉奋发、笃行不怠，为推动公司实现“世界一流互连互通、驱动控制、智能制造解决方案提供商”的目标愿景不懈奋斗，以优异成绩迎接党的二十大胜利召开！