

| 文化视点 |

在传承中厚植 在创新中延展 铸就引领发展的先进文化力

| 张子东

文化是民族生存和发展的重要力量。人类社会每一次跃进，人类文明每一次升华，无不伴随着文化的历史性进步。习近平在十九大报告中指出，文化是一个国家、一个民族的灵魂。文化兴国运兴，文化强则民族强。没有高度的文化自信，没有文化的繁荣兴盛，就没有中华民族伟大复兴。要坚持中国特色社会主义文化发展道路，激发全民族文化创新创造活力，建设社会主义文化强国。

企业文化的力量

企业是一个经济组织，企业的发展归根结底是要解决好生产力和生产关系的矛盾。企业管理从经验管理到科学管理，再到文化管理，通过建设先进的企业文化，充分发挥企业文化引导、凝聚、激励等软约束、软影响，助推企业经营管理发展目标的顺利实现。

华为的成功，离不开任正非对企业文化建设的重视，离不开多年来形成的以“成就客户、艰苦奋斗、自我批判、开放进取、至诚守信、团队合作”为核

心价值观的“工程师”文化。

华为1987年创立，而众所周知的中国企业第一个完整系统对其价值观进行总结的《华为基本法》、《华为基本法》总结、提升了华为成功的管理经验，确定了华为二次创业的观念、战略、方针和基本政策，构筑了华为未来发展的宏伟架构。以《华为基本法》为里程碑，形成了华为的管理思想，其中第一章就是公司的宗旨，定义了包括核心价值观、基本目标、公司的成长模式和价值分配形式。

航空人的文化苦旅

“时代是思想之母，实践是理论之源”。文化建设同样离不开特定的历史时期、社会现实、企业发展阶段。

中国航空之父的冯如，在1909年9月21日成功试飞“冯如1号”，立志发展中国的航空事业。此后，一代代航空人在中国革命、建设、改革各个历史时期，秉持信念，从“航空救国”到“航空报国”“航空强国”，积极投身祖国航空事业，为中华崛起而奋斗。

1951年4月17日，新中国的航空工业诞生于抗美援朝的硝烟中。经过几

十年的发展，企业文化建设也从粗放到制度化，在不同阶段表现出了不同的文化特征，包含了不同的文化因素，逐步形成了具有浓厚航空特色的企业文化。

航空工业建立初期到改革开放初期，是航空工业企业文化萌芽期。围绕着航空工业基础能力体系的建设等工作，结合军队的优良传统作风，航空工业广大员工发扬集体主义、爱国主义精神，进行艰苦创业，这个时期的航空企业文化处于自发形成阶段，形成了广大员工所认同的价值观和行为方式，即艰苦奋斗、吃苦耐劳、不怕牺牲、奉献国防的精神。譬如，一飞院广大干部职工在此期间，克服研制条件简陋、技术基础薄弱的重重困难，发扬“不拄洋拐棍的穷棒子精神”，先后进行了“海鸥”601飞机设计、别6飞机测绘、轰5飞机改装、轰6飞机跟产试制等多项任务。尤其是运7飞机研制成功，结束了中国不能研制民用客机的历史；空警1号的试飞成功，使我国成为世界上第三个具有研制空中预警机能力的国家，“飞豹”研制开启了自行研制歼击轰炸机的历程。

从改革开放到20世纪末，是航空工业企业企业文化成长期。这一时期，我国

正从计划经济体制逐步转向市场经济体制。随着国外企业文化理念进入中国，不少航空企业开始有意识地进行企业文化建设，探索市场机制下的经营模式。企业文化与管理制度开始融合，企业价值观、经营理念也开始转变为具体、可操作的管理制度。

从20世纪末发展至今，是航空工业企业文化凝聚期。在这一时期，航空工业开始进入文化管理新阶段，企业管理者已意识到企业文化在企业员工激励和企业凝聚力形成中的作用，对外更加关注企业形象、品牌和信誉度。其主要表现为先进文化与先进管理的高度融合，企业文化和经营管理的统一。此时，企业文化作为管理制度的补充，管理制度作为企业文化的载体，两者相辅相成。譬如，在集团文化引领下，一飞院在“飞豹”飞机和ARJ21飞机研制中，总结提炼了“报国、拼搏、求实、创新、团队”为内涵的“飞豹精神”，进一步丰富了研究院文化体系，成为广大员工砥砺奋进、创新前行的坚定信念和行动自觉。这一阶段，集团文化向体系化、正规化、制度化发展。

铸就新时代航空工业可持续发展之魂

立足新时代，以习近平同志为核心的党中央站在历史的高度，总揽全局、高擎旗帜，为中华文化前行指明了方向。建设社会主义文化强国，军工央企必须积极作为、勇担责任。同时，要实现新时代航空强国“两步走”战略目标，也必须缔造先进文化力，在着力增强内部凝聚力和外部影响力上下功夫，在增强企业核心竞争力、提升企业综合实力等方面发挥至关重要作用。



贯彻新思想。按照党中央和习近平总书记指引的战略方向，集团在2018年工作会上提出建设新时代航空强国的“两步走”战略目标，在2019年工作会上提出了“一心、两融、三力、五化”发展战略，建立了新时代航空工业文化的总体框架。

打造先进文化力，要有先进的体制机制为保证。集团党组贯彻中央总要求，把握集团发展新方向，明确先进文化力的发展方向、推进思路、工作策略、工作规划，整合各类资源，推进先进文化力的一体化建设。先进文化力作为要素融入集团“五化”发展路径，先进文化力与集团经营管理、改革发展各项工作在发展方向上相互配合、在实施过程中相互促进、在发展成果上相得益彰。集团所属各单位要积极落实集团打造先进文化力的统一部署，在集团统一“指挥”下，共同演奏好集团先进文化力的“交响乐”。

打造先进文化力，要有先进的文化



五色宏观文化推进微观生产

| 向依

“十三五”是航空工业加快发展的战略机遇期，也是庆安推进发展战略、实现“科研先导性企业，制造能力全面升级”的战略目标的重要五年。十九大以来，“奋斗”成为习近平讲话中的重要关键词，他强调“幸福是奋斗出来的”“新时代是奋斗者的时代”，在这“十三五”收官之年，航空工业庆安响应“奋斗”号召，把“奋斗”精神融于岗位，融于日常。

航空工业庆安2厂作为公司主制生产单位，五年来紧跟公司步伐，不断打造自身特色，形成了“红色基因、青色肃静、绿色发展、蓝色力量、橙色暖心”五大分厂文化，实现了宏观文化与微观生产的相互碰撞。

红色基因：筑牢战斗堡垒

红色基因即传承党员精神，时刻听党指挥，通过规范“三会一课”等党内组织生活，加强习近平新时代中国特色社会主义思想学习，发挥党员先锋模范作用，将党员精神带到日常生产中，从而增强战斗力筑牢战斗堡垒。

根据公司工作会精神，以紧密围绕这五年来的主题为主导思想，在党组织的正确领导下，突出重点，补短板，强弱项，努力开创新局面。在每年年初，各支部党员针对自身情况进行党员公开承诺，带动基层群众积极响应号召。为解决生产过程的瓶颈、排除科研生产管理中的急难险重任务，分厂党总支以“一支部一特色”“三抓一保”（抓建设，抓活动，抓服务，保目标）为主线，结合各支部车间实际，根据车间设备、产品难点型号任务，针对性的采取措施进行攻关解决，确保全年任务按期完成。像第二支部在某系列和某难点型号的攻关中，成立了党员攻关团队，爬坡过坎地完成各项突出点任务。另外每年开展的“围绕中心，持续改善”活动，分厂平均每年立项七十多项，取得良好成效，在传动轴加工检测工艺优化、基于Vericut仿真的数控加工准备，改变装

炉方式降低锯齿渗碳淬回火变形等领域获得了二等奖的优秀成果。

随着党员的更新换代，支部不断融入新鲜血液，通过师带徒、老带新技能专家授课培训的方式，达到技术技能共享、互学共进的目的，让新青年党员更高更快更准成为技术骨干，也是将历史的接力棒传承给新时代航空人，在老一辈党员的庇护下奔跑逐梦。

青色肃静：统筹生产大局

青色肃静即统筹分厂战略目标，规范过程管理，有效实施严格管控制度，从创新提质、设备保质、学习增值中完善各车间任务。

分厂主要围绕需求组织系统规划、调整资源补充运营能力、梳理需求推进生产准备、优化改进助推效率提升这四个方面制定运行，由四个方面展开了一系列措施，以中心思想不变的原则，根据每年各车间各业务部门完成情况，对比列举的条框进行实时考核，目前分厂在运行效果上考核为良好的比例占多数。它似一条接收新任务的起跑线，也似完成全年指标的终点。

近年来，分厂主要加工军品批产、科研新品、转包生产这三大板块，随着每年任务的不断增加，生产中高速切削已基本常态化，单工序切削效率明显加快，设备效能显著提高。在零件完成的项数、产量及各车间设备资源占比中，同期对比有明显的上升趋势。同时二三班的开动率、班产比等同比增长。各项工作指标以爬坡的趋势向上发展。

绿色发展：支撑技术创新

绿色发展即技术深入转型、创新发展，全面推进提质增效。广义上讲，技术层面注重工艺人才培养，以增强技术能力的方式，达到“技术+技能”“双师”的人员梯队建设。通过技术攻关提升整体工艺水平的成熟度，同时全面推进全要素回归，到2019年共完成两千多道工序全要素的固化任务，这也是技术层面今后不断完善更新的永久课题。

工艺能力不断升级，计划管控也与之提升，主要体现在三个方面：一是高效刀

具的研究与应用，提升零件切削效率。在加工行星架类零件中，通过以铣代磨的方式匹配最优的T型刀，以及对刀具进行微处理应用来提高刀具寿命等。二是高效夹具的研究与应用，促进设备连续加工。例如多种组合方式下的广义多工位应用、车削快换夹具在轴类零件的应用，液压夹具在齿类零件的加工。三是设备新功能的研究与应用，扩充机床加工范围。双主轴车削中心的仿形车削、双轴同步传递、车铣复合设备无人值守的关键技术验证，Triton五轴高速高精度的加工应用等等，这些都已广泛应用在生产加工中。

目前数字化制造技术研究引领全面提升提速。近年来，分厂成立了四个数字化制造研究团队，依托GROB五轴、车铣复合、双主轴车削中心、立式加工中心等高精设备，重点研究工艺数据库及编程、后置处理、仿真技术等方面，以提升高精设备的加工效能，进一步探索零件加工的数字化制造之路。

蓝色力量：打造智慧生产

蓝色力量即代表着航空人践行保质保量、提速提效的生产理念，攻坚克难，追求更高更快的持续发展，稳定打造智慧生产。

在大局为重、技术映衬的背景之下，分厂在生产加工上创造了很多不同凡响的成绩。以XX等产品为代表，从梳理配套难点零件、加工流程瓶颈低效点，制定改进计划，建立生产专线，结合装配顺序安排“先组件后部件”的分层配套计划，过程中实施周滚动日监控，领导班子及基层人员等全力配合，完成年度配套任务同比近50%的历史交付最高年份2015年增长了120.7%。相比近几年成绩来说，这是史无前例的。其次依托组技术员的深入应用，推进MES排产资源管控由工段向车间升级。以204车间为试点，计划排产结合组技术，建立虚拟单元，升级MES排产系统，调配车间各工段同类设备“共帮”，使其设备利用率稳定提升，人均产出大幅提

高。

打造智慧生产的灵魂就是要拿出扎实的基础和底气，向一岗多能，一专多能方向发展，操检合一，以质量为重点抓手，加大内外部工序优化整合，不断提升改造技能水平，助推分厂在高质量发展之路上转型升级提效。

橙色暖心：提供综合服务

橙色暖心即深化人文建设，构建和谐氛围，提升职工幸福指数，增强职工凝聚力和整体竞争力的重要工作，以此提供全方位、立体化、一站式的服务。

它由生产、准备、综合三个部门组合而成，尽管他们未直接参与生产过程，但也是服务生产的一项关键环节。他们要想生产所想，忧生产所忧，就得利用更充分的时间来全面思考，周详谋划。生产和准备需要与车间、技术、各部门高度配合，多维度推进准备业务升级，促进刀具准备“按单抓药”，刀具配送从“借”延伸到“装和调”，降低现场停滞状态。

综合室以随时服务现场为保障前提，跟踪生产进展，参与生产加工环节，对重点型号的生产进行搭接，定额员随时更新各项产品工时，对不合理处进行调整，达到按劳分配的目的。此外也加强了现场6s管理，以安全、环保为目标进行督促检查及落实，为职工创造安全有序的工作环境。生活上，利用业余时间组织职工开展一系列趣味活动，关爱职工，让职工感受大家庭的温暖。

宏观上看到的是分厂的五色文化，它们就像五颗闪耀的星，各具特色，又代表着不一样的文化积淀，相互碰撞后的产物就是微观上的生产，使之充满无限的激情与挑战。

五年奋斗，五年沉淀，凡是过往，皆为序章。面对挑战与机遇，敢于创新、勇于奋斗的庆安人唯有协力戮力，修甲练兵，以创新求变，以科研应变，为下一个更美好的五年，砥砺前行再出发！

国家的利益高于一切！维护国家安全是我们公民的责任和义务，要不断增强国家安全意识、保密意识、敌情意识、法治意识，任何危害国家安全的事项“莫伸手，伸手必被捉”，切莫为了蝇头小利而葬送了自己的前程和家庭幸福！成为“叛国”的帮凶。

经济利益的损失。只有害而无一益的事就不要去触碰。切实做到“遵纪守法，保守秘密”。恪守工作职责，做好保密工作。做好自己的保密工作，加强对保密制度的学习和执行。在工作中筑起一道牢不可破的“防火墙”。

国家的利益高于一切！维护国家安全是我们公民的责任和义务，要不断增强国家安全意识、保密意识、敌情意识、法治意识，任何危害国家安全的事项“莫伸手，伸手必被捉”，切莫为了蝇头小利而葬送了自己的前程和家庭幸福！成为“叛国”的帮凶。

| 改革路上的我们 |

小何的“改革”日志

| 甘敏

景德镇，小雨转中雨，东北风3级，体感温度5摄氏度，伴随着小雨，负责改革改制工作的小何同志骑着她心爱的代步工具“小电动”去往大集体改革联合办公现场。小何，全名何婧，是航空工业直升机所规划发展部的一名企业发展主管，主要负责大集体改革和汽车安全设备厂改制项目。这是她在2019年改革工作中普通的一天。

这一天，早上6点，小何便开始部署家庭的“日常活动”，送完女儿后，她又骑上了“小电动”直奔办公室。今天除了联系审计机构探讨财务审计方案、到办公现场安排清产核资工作外，她需分秒必争地组织改革方案的讨论，连夜赶制汽车设备安全带厂的改革方案二次会上，抢占高层决策资源。

“若网在纲，有条不紊。”改革工作最难之处在于“最先一公里”一改革方案的论证。为确保改革方案设计的“含金量”，各类数据需要反复推敲测算；改革的操作程序中实施步骤、保障措施逐级论证，财务审计、资产评估等中介机构及产权交易市场的选择等。这些听着让人“头大”的事，需集中在一天“打怪”。改革，将参与者们练就成“能抗能打”的铮铮铁骨。

下午1点20，此时，小何刚放下碗筷，那熟悉的铃声又响了起来，在办公室接电话绝对排名NO.1，因此她也练就了一项边接电话边码字的“一心两用”技能。电话那头安全带厂改制公司的管理者十分焦急，尽管在各项工作开展之前已对国家和集团关于改革的政策向大家进行讲解，对职工所关心的去向、经济补偿、福利政策等问题也一一解答，但个别同事面临被改革内心仍十分不安，准备去改革领导小组办公室诉苦，提醒小何提前做好应对策略。

挂上电话小何陷入沉思，把自己想象成此次改制中的一个普通职工，设身处地地想象他们的心情，以及希望得到的答复。同理心之下，她感到了自己身上的责任，并快速梳理与职工息息相关的政策，组织成大家容易接受的语言，准备下午上班立刻去安抚这位同事的情绪。果然，那天下午，小何专业的工作素养和春风化雨般的言语，抓住那位职工内心的忧虑与关切点，迅速平息了一场“小插曲”。

时间已到晚上8点半，由于需要在推进小组群里晒数据，保节点，小何同志正在电脑前做本周的进度情况表。此时，女儿打来电话：“妈妈，15-8，5不能减8怎么办呀！”“宝贝，向十位借就能减啦！”“可要是它不借怎么办呀？”

面对零零散散的材料，她敲着键盘且十分有耐心地回答着女儿的提问，游刃有余地在工作与生活中往复穿梭，工作要好，女儿也不能怠慢，工作的历练也让她成长为平衡高手。

参与改革的改制工作的他们，在顺应时代的发展中收获颇多，成为研究政策、撰写材料、协调事务的“多面手”。一年来，通过协调内外资源，抢节点推进，汽车安全设备厂改制、大集体改革工作均已圆满完成。改革路上，也正是因为有无数个像小何一样的改革参与者的全情投入，才能让研究所坚守改革初心与使命，全面深化推进各项改革工作。

2020年4月，小何调到了直升机所项目管理部，凭借她法律与经济双学位学习背景及多年招标工作经历，开始了装备竞争择优工作。对她来说，面对科研体制管理深化改革的重任，如何通过竞争择优保证装备质量，提高装备建设综合效益，这将是人生路上一个新的起点和挑战。