落实强军首责　服务强军目标
用高质量装备和服务持续推动光电所高质量发展

李明锁

党的十九大吹响了全面建设社会主义现代化强国的号角，也为航空人吹响了建设新时代航空强国的冲锋号。站在“两个一百年”奋斗目标的历史交汇点上，面对境外疫情持续蔓延和国际形势深刻复杂变化，航空工业光电所（以下简称光电所）坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻落实党的十九大和十九届二中、三中、四中全会精神，践行集团公司新时代发展战略，以建成一流作战任务系统研发中心为目标，落实强军首责，服务强军目标，用高质量装备和服务持续推动光电所高质量发展。

建立质量信用体系 深入开展质量文化建设

武器装备现代化是军队现代化的重要标志，是国家安全和民族复兴的重要支撑。强军必先利器，集团公司党组书记、董事长谭瑞松在集团军品任务质量形势分析会上指出，要树立“装备必须是精品”的理念。对标新形势、新需求，光电所积极应对新变化，建立质量信用体系，从意识层面、行为层面、制度层面三个方面入手，在干部职工中牢固树立“大质量”观念。

意识层面，提炼光电所质量方针和质量文化理念，开展质量文化建设及“质量强所优秀党支部”创建活动，营造尊重质量、敬畏质量的浓厚氛围。促进“诚实守信、忠于职责、全员参与”的质量意识入脑入心。行为层面，建立健全质量管理体系及质量审查监督机制。实施上工序对下工序负责，下工序对上工序监督的“工序文化”；坚持所有质量奖励、处罚都公示的“上墙文化”；倡导将好的质量做法分享给同事、供应商的“帮扶文化”；让员工形成“严慎细实、按章办事”的质量工作习惯。制度层面，建立质量诚信、质量奖惩、质量积分三级质量信用体系。在质量问题上的“诚信”是不可逾越的红线。对主动暴露问题的行为不予惩罚，对积极帮助同事识别风险、解决问题的行为依照制度分级实施经济、荣誉、积分方面的奖励。做到“赏罚分明、有章可依”。

重构质量管理模型 提升质量基础体系能力

武器装备质量的提升需要科学的质量管理体系来支撑。光电所按照系统工程的方法，从需求捕获、流程界面、制度体系、管理模式等层面入手，抓好责任、需求、设计、状态等四个链条，重构质量管理模型，提升质量基础体系能力。

精准管理压实责任链条。推进 IPD 强项目管理模式，打破部门墙，明晰项目团队成员的权、责、利。在各项目团队中组建质量师队伍，实现型号研制与过程质量强耦合。建立《质量诚信积分制度》，完善《质量奖惩管理办法》，与个人晋升、评先、获奖挂钩，切实落实质量责任，保证质量管理体系的有效运行和持续改进。面向实战紧扣需求链条。同论证部门、主机厂所、一线部队联合进行新战术战法研究，充分捕获需求。同时加强需求评审，并逐级分解、跟踪、落实、验证需求，强化需求闭环。瞄准过程强化设计链条。基于模型的系统工程优化研发流程，完善数字化设计、仿真、验证的质量管控措施，将质量控制过程前移。关注全生命周期管控状态链条。重点加强需求、接口、软件、产品技术状态的变更评估。加强供应商质量管理，将质量需求精准传递后实现需求闭环检查，实现过程的联合管控。

坚持问题导向 持续提高武器装备供给质量

建成世界一流军队需要一流的航空武器装备来支撑。进入新时代，我军军事训练的指导方针、形势任务、标准要求都发生了深刻的变化，实战化作训强度明显加大。作为我国唯一的以火力控制系统技术为核心的研究所，光电所始终站在航空作战任务系统的前沿，直面问题，切实提高装备供给质量，提升航空武器装备战斗力。

一是坚持问题导向。把实战要求贯穿到航空装备全寿命管理，转化为一整套论证设计、研制生产、试验验证和管理保障准则，尤其紧紧抓住需求论证、设计研制、试验鉴定、使用管理等关键环节。二是加强设计质量。加强多专业协调、迭代环节确认与追溯，建立并实施设计、测试、工艺“三同时”流程，变“顺序工程”为“同步工程”，使需求、设计、测试与试验之间的一致性、完整性得以保证。三是加强工艺质量。梳理老旧工艺，开展老旧工艺和落后工艺的改造，推进工艺文件工程化，形成与装备制造水平相匹配的工艺文件体系。聚焦关键特性、关键过程，加强工艺装备的定检和改进，提高先进制造工具和设备的应用水平。四是提升实物质量。针对典型问题，研究提升测试、验证能力，尤其所内综合测试技术和测试环境构建能力，将缺陷和风险提前暴露，保证交付产品质量。

集约化调整组织机构 及时满足客户作训需求

随着国防和军队改革进一步深化，部队战斗力进一步解放和发展，在“军委管总、战区主战、军种主建”体制理念下，传统军种保障职能正在向各个战区转移，对武器装备战斗力的保障需求极为迫切。集团公司也顺时应势提出了“集团抓总、主机牵头、体系保障”的管理思路。光电所识别客户需求，精准靶向施策，及时满足客户需求，以提升部队战斗力作为唯一的根本标准。

按集约化发展的要求，光电所适时调整组织架构，通过资源要素结构性优化和要素集聚实现保障方式转变，形成满足客户需求的服务保障体系。要素结构性优化方面。建立所领导分区负责制，依照片区承担相应职责，提高决策效率；设立区域客户经理，使部队、主机和光电所有了统一的对接界面和特定的对接人员，提高质量信息传输效率；出台“首问负责制”和相应制度，保障区域客户经理的资源调配调度能力，快速响应客户需求；建立质量信息共享平台和质量信息共享机制，使区域客户经理工作过程规范化。资源要素集聚方面。成立客户服务与技术支持部，提升专项任务保障能力，缩短产品维修、返修周期；紧盯战斗力提升现实需求，集中所内专家资源，对空地勤采取授课交流、模拟训练、培训总结等方式，提高其操作使用、战术运用、维修保障水平；针对建军 90 周年阅兵、建国 70 周年阅兵、“航空飞镖”国际比赛、“自由空战”等任务，成立以所主要领导为组长、副所长为副组长及相关业务人员为成员的保障工作领导小组及办公室，统一指挥协调各业务部门快速高效开展保障工作。

打造质量“新基建” 助力质量管理能力提升

加强质量技术创新与应用手段，是提升质量管理水平和质量保证能力的必由之路。光电所以推进 AOS 体系为抓手，开展质量“新基建”，质量管理能力得到有效提升。构建统一的数字化运营平台。实现全生命周期质量管理数字化，将科研、生产、试验、保障全业务流程进行显性化，通过数据诊断开展全过程风险管控，确保体系有效运行。打造先进的质量共用资源平台。建设和推广各类工作准则库、通用质量特性设计准则库、软件组织资产库，使优秀设计、各类质量经验与教训实现共享。提升质量保证与检验检测条件建设。聚焦产品联试、测试过程中系统测试、关键工艺过程的自检它检数据，应用大数据分析技术，识别产品设计、工艺、制造等风险点，优化产品开发方案；推动在线监测和智能检测，减少人为因素影响，提高产品性能，缩短产品周期。

强国必须强军，军强才能国安。站在新的历史起点上，面对国家安全环境的深刻变化，面对强国强军的时代要求，光电所将深入学习贯彻航空工业 2020 年工作会精神，切实践行航空工业“一心、两融、三力、五化”新时代发展战略，肩担强军之责，手铸强军之剑，持续深化改革，提高供给质量，在建设航空强国 的伟大征程中再谱新篇、再创辉煌。

（本文作者系航空工业光电所所长、党委副书记）

开展全面质量提升工程　筑牢公司长远发展根基

刘琳　董云亮

航空工业沈飞于 2020 年 9 月开展了以“开展全面质量提升工程，筑牢公司长远发展根基”为主题的“质量月”活动。此次活动旨在贯彻落实国家市场监督管理总局等 16 个部门联合下发的《市场监管总局等 16 个部门关于开展 2020 年全国“质量月”活动的通知》和航空工业《关于开展中国航空工业集团公司 2020 年“质量月”活动的通知》的要求，沈飞公司根据 2020 年质量工作计划总体安排，结合公司当前科研生产任务和质量形势，策划并组织开展航空工业全面质量提升工程，牢固树立“生命至上、质量第一”的质量理念，深入推进“诚信、精细、改进、卓越”质量文化建设，全面完成中央军委装备发展部与国防科工局联合组织开展的质量综合提升工程任务目标，促进公司质量管理体系和质量管理能力现代化。

精心策划　统一宣传

沈飞公司按照集团公司的要求，在“质量月”第一周开展“质量文化周”宣传活动，在此期间，质量安全部制作了 8 对条幅，分别悬挂在公司重要的景观路上；将集团公司与沈飞公司“质量月”活动精神与要求制作成专题海报，分发至各单位，供干部员工进行学习；在《今日沈飞》报刊登“质量月”活动专版内容，宣贯国家和集团公司关于“质量月”活动的要求、“质量月”活动口号、质量管理小故事、质量漫画以及其他具体活动要求等，“质量文化周”期间内，各项宣传途径有效地将“质量”带给公司干部员工，营造了良好的“人人参与质量管理”的氛围。

各单位在收到文件后积极响应，按照公司文件要求，开展宣传，明确开展“质量月”活动的目的意义以及具体开展活动情况，并结合实际情况，共有 48 家单位制定了活动计划，并通过质量信息管理系统上报质量安全部。

公司各基层单位严格按照“质量月”活动要求自主开展形式多样、寓教于乐的特色“质量月”活动。通过各类活动的开展，让更多的员工能够感受到公司质量管理工作的存在和对质量管理工作的认可。工程技术中心组织开展“质量论坛”“质量知识答题竞赛”活动，通过交流沟通、集思广益，员工对相关质量知识有了进一步的理解和认识；36 厂组织开展“坚守质量梦想，坚信质量承诺”主题拔河比赛，充分调动了 36 厂员工在公司质量整顿活动中奋发有为的积极性；53 厂开展质量提升工程培训，巩固工艺纪律整顿成果，促进质量管理进一步提升，为更好更快产品实现提供了有力保障；42 厂组织开展了以质量为主题的职工趣味运动会，增强了单位内部的凝聚力，提高了员工质量意识，增进了部门之间的交流；37 厂组织开展“讲规则、抓落实、促提升”主题质量月趣味活动，充分调动员工积极性，统一思想、凝心聚力、积极拼搏、严控质量，将集体意识和严慎细实的态度带到工作岗位中去；7 厂、41 厂、46 厂、53 厂“抓党建、促质量”质量知识竞赛趣味活动对所需掌握的质量条款进行了了解和熟知，有效地保证了平时工作的准确性和规范性。

系统策划“十四五”规划 全面启动质量提升工程

系统策划并启动公司全面质量提升工程。为贯彻航空工业集团质量提升工程要求，落实新时代航空强国战略关于“卓越竞争力”要求，公司以全面质量提升为目标，系统规划公司的质量发展，制定了《航空工业沈飞全面质量提升工程总体方案》涉及 32 项总体任务、66 项分解任务，以“质量文化”“质量体系”“瓶颈突破”“用户放心”“精品塑造”和“基础能力”等六大专项行动为着力点，正式启动公司全面质量提升工程。在 9 月份公司党政工作例会上，公司领导就开展全面质量提升工程做了全面详细的解读，并指示各任务牵头部门要依照任务分工，结合公司发展需求，以管理创新、技术攻关课题等为依托，制定、细化各项任务实施计划，明确各年度工作任务、责任分工、完成时限及完成标志等，制定本部门全面质量提升工程专项总体实施计划；各相关单位行政正职要履行好质量第一责任人的职责，严格按照任务牵头部门下达的实施计划要求，组织指导贯彻落实工作，做到事事有着落、条条见成效，全面提升本单位的实物质量及质量管理水平。

持续深入推进质量综合提升工程及工艺纪律整顿。按计划推进各项工作，质量月期间主要工作包括修订质量手册，完成 21 家单位《合规要素融合分解表 / 合规义务梳理清单》的审查，完成 126 项标准评审，完成 891 厂房设备安装调试，开展供应商审核等。完成三季度总结并报集团公司。结合开工评审，检查各单位工艺纪律整顿落实情况，提出问题，包括特殊过程确认、工艺规程编制、工装工具等方面，已要求相关单位进行整改。完成制定三年工艺纪律整顿验收评价实施计划，下一步各评价组将深入各生产单位开展验收评价工作。

开展系列质量活动 促进质量创新与共享

组织公司“质量信得过”班组争创“国优”。组织 12 厂、8 厂、可靠性试验中心等 12 家单位相关班组整理申报班组一年创建活动材料，参与评选沈阳市质量信得过班组。

组织质量管理小组开展成果交流。9 月 23 日上午，质量安全部在质量月活动期间，组织公司生产单位及部分职能科室等 30 余单位的近 80 名质量管理人员及 QC 小组骨干，以“质量改进活动中常出现的问题”为主题开展培训活动，同时，选择 3 个获奖的 QC 成果案例进行现场交流。通过这次 QC 小组培训及案例交流，使相关人员了解质量改进活动程序，切身体会 QC 小组活动过程、统计工具运用方法。使 QC 小组活动做实、做细。更好地推进公司的 QC 小组活动的开展。

组织开展预防质量隐患案例评选活动。为进一步提高公司全员质量管理意识，提升质量管理水平，针对在公司军机科研、生产的各个生产阶段中发现并消除质量问题的案例进行评定并给予适当奖励。技术检验中心组织了预防质量隐患案例评选。预防质量隐患奖励工作旨在提前发现产品质量隐患，避免了后续更大质量问题的发生，有效促进了公司科研生产任务的顺利完成。

组织开展纠正措施落实活动。质量安全部民机质量管理室针对 C 系列项目工艺文件符合性专项复查整改检查所发现的 33 个问题项 / 建议项纠正措施落实。通过此次活动，充分识别了 C 系列工艺文件与设计要求的一致性，确保 C 系列产品制造的符合性、可靠性，为后续产品的优质交付奠定了良好的基础。

开展“一把手”讲质量专题教育活动。为营造公司高度重视质量管理工作氛围，同时按照集团公司“质量月”文件要求，公司自上而下开展了“一把手讲质量”活动，由公司总经理在干部例会上对各单位班子成员进行质量意识专题授课，宣读公司开展“质量月”活动的要求，重点解读了开展“全面质量提升工程”工作的意义与具体工作要求；公司各单位责任人结合本单位实际，开展主题为“质量”的“一把手讲质量”授课，通过一把手授课的方式，提高公司员工对质量管理的认识和参与质量管理的积极性。

开展专项质量问题警示教育活动。技术检验中心组织 29 家生产单位、8 家职能部门的质量主管领导、质量工程室主任（质量助理）及 36 个检验室 / 组的主任 / 组长共计 112 人进行典型案例警示教育。对军、民机实物质量形势进行深入分析，明确实物质量控制工作重点及管理要点；对 2020 年军机发生的 13 起典型质量问题进行分析及警示，提升员工质量意识；选取民机典型问题 13 起，反思存在的深层次原因，并总结经验，明确管理要求，提出改进建议，为产品质量提升保驾护航；对新编、完善的 17 份规章、程序的重点内容进行培训指导，明确更新的工作要求，保证后续相关工作开展的准确性，提高工作效率。

组织员工观看《质量警示·2019》专题片。为使员工能够按章操作、精细工作，杜绝因马虎大意、糊弄了事造成的质量问题发生，质量安全部于 9 月 24 日 ~25 日组织公司员工观看学习《质量警示 · 2019》专题片，各单位领导干部、班组长以及特殊岗位人员共计 2500 余人参与观看。

组织公司员工参加《全国企业员工全面质量管理知识竞赛》活动。根据中国质量协会《关于举办全国企业员工全面质量管理知识竞赛活动的通知》要求，进一步增强全员质量意识和素质，提高产品和服务质量，质量安全部在公司“质量月”活动期间，组织员工在线答题，参与员工达 4425 人次。

组织参加 2020 年度优秀质量论文征集活动。根据《质函〔2020〕74 号关于开展航空工业集团 2020 年度优秀质量论文征集的通知》要求，组织公司所有生产单位和非生产单位开展论文撰写工作，共收集论文 39 篇。经过集团评定，沈飞公司有 3 篇论文获得三等奖，17 篇论文获得优秀奖，沈飞公司获得“2020 年航空工业质量征文优秀组织单位”荣誉。

组织做好新时代认证中心迎审及质量管理体系持续完善工作。2020 年 9 月 14 日至 17 日，中国新时代认证中心对沈飞公司进行“两证合一”后的第三次装备承制单位资格年度监督审查，质量安全部在接到审核通知后，下发了《迎审指令》组织各相关单位进行自查，准备迎审材料、安排陪审人员等。经过审查，公司顺利通过了现场审核。

沈飞公司各单位对“质量月”活动高度重视，结合工作实际，制定具有可操作性、参与度高的活动计划，利用报刊、广播、电视等宣传媒介对“质量月”活动期间特色活动开展情况及取得效果进行实时报道，各项活动不仅营造良好的质量文化氛围，广泛调动了全员参与质量管理活动的积极性，同时也进一步落实了质量责任，增强了质量意识，为又好又快产品实现奠定坚实基础。