

文化视点

## 先进文化力是推动陕飞持续发展的源动力

文化是一个国家、一个民族的灵魂。党的十九大提出新时代、新思想、新矛盾、新征程等一系列重要论述，对国企改革与发展带来重大影响，引领国企文化建设踏上全新的征程。

### 承接思路 构建企业文化体系

先进文化力是可持续发展的灵魂，必须做到对内形成凝聚力，对外输出影响力。对照这一标准，航空工业陕飞在创新力维度、文化力维度、竞争力维度等三个方面差距明显，尤其是与世界先进水平相比，在意识、动力、体系、机制和能力上均有明显差距。如何追赶？如何重新构建起适应时代发展，符合集团要求及企业发展需求的全新先进文化力，是当前乃至今后很长一段时间里陕飞公司必须正视并高度重视的重要问题。

回顾企业文化创建之路，从“奉献”文化到“贡献”文化再到“共赢”文化，陕飞在文化转型方面无疑积累了丰富经验。随着企业文化管理制度不断健全，陕飞正大力推进文化转型升级，在继承、承接思路的同时，积极构建与社会主义核心价值观、军工企业核心价值观和航空工业集团文化紧密对接的文化理念体系，促使企业管理意愿逐层强烈，由此也催生出一系列丰富多彩的企业系列主题文化活动，提升员工工作自觉意识。针对“一体两翼、三个支点、四台动力、腾飞领航”的企业“十三五”发展战略，陕飞开始把需求牵引、军民融合、变革激励、文化引领定位为支撑企业“十三五”发展战略的四台动力。面对机遇和挑战，坚持硬实力和软实力“两手抓”、“两手都要硬”的重要布局，陕飞也为进一步实现国防价值、经济价值、社会价值做出的必然行为选择。

持续深入的企业文化建设，让陕



飞公司文化管理意识明显增强，工作规范化和科学化水平得到显著提升，文化建设成效显著，先后获得省级文明单位、“航空工业集团公司文化建设示范单位”、航空工业“上好一堂文化课”活动先进单位等荣誉称号。而这批文化成果在全国得到推介与认可的同时，也促进了陕飞经济发展和产品品牌价值不断提升，促使公司文化建设工作逐步成为了对外展示良好形象、对内凝聚员工力量的重要支撑。

进入新时代，通过企业整体文化气质、员工整体文明素养和良好的产品质量及服务，陕飞在提升内、外竞争力的同时，也在积极打造共赢文化品牌，传播核心价值观和良好形象。如积极履行企业社会责任、提升企业整体美誉度，顺利实现与利益相关者的和谐共赢等……让陕飞公司成为行业和地区先进文化的示范者和引领者。

### 优化融合 力促文化真正落地

先进文化力是一个企业持久发展的新内核，其关键核心是建立在以开放、

合作、协同为精神内涵的企业文化，体现在人才吸引力、组织凝聚力和品牌影响力等方面。

作为一家有着51年发展历史的三线国有大型军工企业，陕飞公司坚守“国家利益至上”的军工企业核心价值观，扎根三线、艰苦奋斗，牢记使命、忠诚报国。其文化创建之路中的“奉献”文化，对应创立创业阶段，“贡献”文化对应发展壮大阶段，正在实施的“共赢”文化则对应跨越腾飞阶段。在高速发展的良好机遇期，陕飞公司迫切需要文化发力统领规范，在党的领导下不断加强企业文化建设的重视程度，逐步增强队伍凝聚力、战斗力、向心力，在加强文化导向、解决发展问题、提升企业品牌形象、夯实企业发展文化“软实力”上狠下“功夫”。如今，其先进的文化力成为真正支撑陕飞发展的内动力。

继承传统，不断创新。陕飞公司文化自信正逐年增强。对于陕飞而言，一方面要继承好民族优秀传统文化以及中国航空工业60多年来积淀的宝贵

文化，同举一面旗，同吹一个调，培育“航空报国”价值观和航空工业统一品牌，讲好航空故事，努力构建航空工业大文化、大宣传格局，开展好“航空”系列专项文化建设活动；另一方面，还要继续发扬“艰苦奋斗、激情超越”的陕飞精神，因地制宜，制定与企业发展相适应的价值观落地方案，在共同使命和愿景的引领下达到上层所倡导、企业发展所需要、员工所认同的价值共识。尤其是数字经济不断更新迭代的当下，以创意性和新技术为特征的文化产业新业态必将是未来文化发展的重中之重，面对新形势、新任务、新部署，陕飞公司必须以新时代的新思想、新理念快速领会文化自信的深刻内涵，坚持与时俱进，在继承中创新，贴近实际、贴近基层，坚持为职工服务、为企业改革发展服务。

优化内核，深度融合。陕飞公司以价值共识和情感共鸣积极引导企业员工自觉践行社会主义核心价值观，使其成为基本行为准则。如“航空报国”精神在行业内的高度认同，在行业外的高度认可方面，陕飞的文化建设也

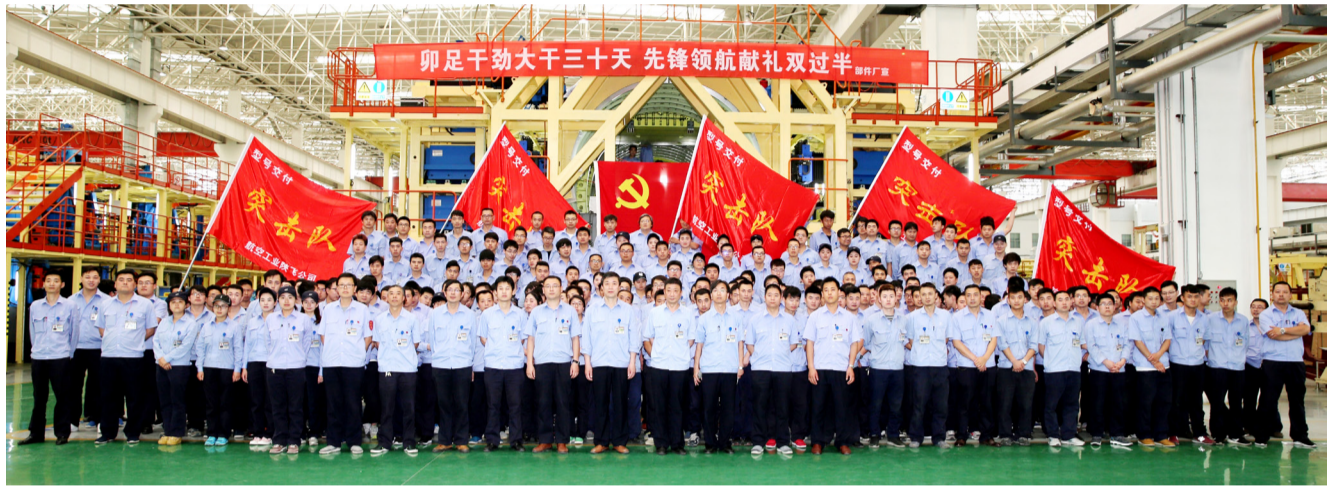
在积极适应内外部环境变化，融合组织发展期望、员工价值期望、社会公众期望等要素，丰富完善“共赢文化”内核，增强文化建设服务企业发展的适应性和有效性。同时进一步推动文化建设融入企业政策设计、制度规范、业务流程、作业标准，引导员工与企业同心、同向、同行，着力培养责任意识、创新意识、文明意识，着力培养遵纪守法和规范文明的行为习惯，使文化理念转化为凝聚全员共识和力量的精神指引，转化为服务国防建设、驱动企业发展和履行社会责任的陕飞力量。

创造价值，共进共赢。通过创造经济价值、社会价值，陕飞公司始终坚持大力推进股东和投资方、客户、员工、供应商等利益相关方的共同发展、在互利共赢基础上，推动企业实现跨越发展，为国防建设和国民经济做出新的更大贡献。对接航空工业“航空报国”核心价值观，陕飞公司“共赢”文化核心内涵就是忠诚履行好航空报国使命，这与社会主义核心价值观、军工企业核心价值观一脉相承。如今，陕飞公司文化建设正逐

渐形成合力，推动着企业一路向前，而持续倡导的与股东和投资方、客户、员工、供应商等利益相关方相互促进，共同发展，互利共赢，更是促使企业竞争力不断提高，并促使企业向着做强、做优、做大的方向不断前行；股东和投资方资产保值增值，收益增长；客户满意度和信任度不断提高；员工获得感、归属感、自豪感、幸福感不断增强。至此，先进的文化力正成为真正推动陕飞持续发展的源动力。

文化软实力是企业发展的灵魂。正确、先进的企业文化是推动企业健康持续快速发展的源动力。新时代的改革创新将以更高的水平、更高的品质，融入决胜全面建成小康社会、夺取新时代中国特色社会主义伟大胜利、实现中华民族伟大复兴的伟大潮流之中，陕飞公司也将坚持正确的企业文化建设方向，坚定文化自信，用先进的企业文化引导和激励陕飞人在航空报国的伟大征程上续写新篇章！

(陕飞供稿)



## 客户观之我见

杨胜

前几年看一短片，讲的是中国的理发师在欧洲发展的故事。故事发生在意大利，讲述的是主要来自浙江青田的理发师，以意大利同行一半的价格、一倍的工作效率、提供不亚于甚至高于对方的服务赢得市场的认同。在当地街道上，只有他们的理发馆在晚上九点钟时灯火通明，顾客络绎不绝，而对门的意大利理发馆则是门可罗雀。价格上得到实惠、服务更加温馨（意大利的理发店限定开门时间、中间还要休息，顾客要提前预约）并且随时恭候，中国理发师通过勤劳的双手、灵活的营销、合理的价格胜得毫无悬念。

故事里是中国人朴素的以人为本的客户观：就是一切从客户出发，为客户提供全方位贴心的服务。我们可以将之概括为：提供优势的价格；提供优质的服务（包括及时的响应、顺畅沟通）；通过提升工作效率高带来的成本优势保持竞争力。这些看似朴素而又普遍的概念，对于我们目前所从事的航空制造产业来说有着同样重要的意义。

国家有意愿放开航空制造市场、让民营企业参与航空制造业务的大背景下，中国航空工业体系内的企业面临着新的考验。因此必须从拥有天然可以分享航空技术体系内产品研制、制造及其相应利益的局面走出来，必须有针对性地树立面对充分竞争市场的客户观。

原有模式下的航空产品的研制、制造资格是天然的，竞争也只是航空工业系统内部有限度的竞争；相应地研制经费、生产制造成本采用的是传统的成本定价法。这有利于研制、生产过程中充分验证、试错，经费控制采取的是“用人不疑”（当然有相应配套的监察审计控制）的国家放权政策，赋予了研制、生产企业较多的决策空间。这套体系伴随着新中国航空工业的诞生不断丰富完善，并因航空工业的特殊性在改革开放时期保留了一定的计划经济体系。某种程度上缺乏降低成本、控制成本的动力。

如今，越来越多的航空企业下大力气抓成本控制。踏踏实实、认真真地在挖潜节流上下功夫，在保证质量的前提下降低成本的内功。因为只有扎扎实实的成本优势，才能在价格竞争中立于不败之地，才能在竞争日渐激烈的航空产业市场上活下来、活得精彩。

航空产品的特殊性，使得质量在产品特性中占据最重要位置。“质量是航空人的生命”这一信条是全球航空工业用鲜血与生命换来的。而在民营企业参与航空产业竞争的情况下，航空质量管理所具备的高风险性将对各参与者的短期与长期的成长起到“一锤定音”的作用。

厚积薄发的中国航空工业近些年带给国人太多的惊喜。歼20、运20等一系列的新机型惊艳亮相并逐步列装部队，为中国的国防安全提供了坚实的保障。

满足客户的需要永远是企业的基本素质，服务好用户、满足用户的需要是我们客户观的永恒主题。由于有些航空产品属于国防需求的特殊性质，我们更必须以将之上升到“为国防安全负责、为战友的生命负责”的高度，认真研究部队的需求，在产品设计的安全性、可靠性等产品技术属性上，从安装、拆卸的便捷、可辨识、安全防护等服务属性上设身处地为客户着想；在产品返修中及时反馈解决问题并善于总结易发问题进行研究系统性解决……总之，用真心、真情做好保障服务，让用户用得安心，飞得放心。

改革路上的我们

刘佳

“工厂主制车间的入库率达到94.22%，齐套率92.85%”“零件加工流程断点消除800余个”“原材料库存时间由开始的240小时降低至24小时，在库时间下降90%”……

一项项改善、一串串数据、一次次突破，无不折射着航空工业新航提速奋进的脚步，无不彰显着新航向精益要发展、要精益、要效率的信心和决心。面对新一轮产业变革和技术革命的快速兴起，面对不断变幻的国内外环境，在国家部署实施制造强国战略布局的背景下，新航主动出击，精准谋划，以精益之钥，破解发展难题，助推企业全面变革转型。

### 精益，一场必然的变革

效率低、生产周期长、成本高、部分产品质量不稳定、交付不易保证……过去，新航军品生产单位一直深受原有组织模式、生产方式的困扰，已成为新航实现做强、做优、做大发展的瓶颈。如何打破困顿，实现新的发展？

路只有一条。“在新航由优秀走向卓越的道路上，精益是不可逾越的阶段，没有足够的实力不可能实现跨越式发展。”2015年，新航在就精益致全体员工的一封信中指出，新航要想在发展的道路上求得突破，要想真正实现“成为世界一流机（车）载产品供应商”的愿景目标，那就是“近学YKS，远学Hilite”，由传统制造型向精益制造型、由型号牵引型向技术引领型转变。

为了使这场精益变革能够彻底铲除企业发展中的沉疴痼疾，新航从组织、制度、人员、路径方法等多个层面给予精益推进工作以最大的支持和保障。围绕企业战略目标的达成，新航深入运用精益思维，系统梳理企业业务运营价值链，并形成了一



新能源乘用车无刷电控制转向系统中间轴生产线。

## 以精益之钥 解发展之锁

——航空工业新航以精益助推变革发展

一个包含组织保障与工作制度、精益管理工具应用、精益研发、人才育成、文化宣传五个方面的精益管理评价标准体系。与此同时，针对各单位实际，设立了从初级、成长、潜力、优秀再到卓越的五个成长阶段的晋级路线，有力确保新航精益推进工作的平稳与顺畅。从“信奉精益”到“践行精益”再到“笃行精益”，精益不仅是新航人坚持的一种信念，更被写入经营指导思想，成为新航人一以贯之的行动准则。

### 精益，筑牢核心竞争力

新航依据产品面向不同客户的特性，选择了军品以AOS、课题改善为抓手，民品以TPM为手段以及职能管理目标的精益化，并用精益思维为总牵引，建立了新航特有的管理变革模式，逐步打造新航的核心竞争力。

统一思想，自上率下推行精益。在134厂试点开展以发货区为起点向总装、零件生产、采购的全价值链日常走动式观察，董事长亲自督导，今年以来已开展10次。通过自上而下的推行担当，让领导干部们先转变传统观念、更新思维模式，做精益坚定不移的推行者，做“三现”主义（现场、现物、现实）的践行者。通过完善精益项目推动与实施管理机制，以精益单元建设与课题改善为主要抓手，领导不定期现场参与项目研讨、点检与纠偏、及时提供行政与资源支持、推动项目团队建设等，力促精益各项工作不走过场、不流于形式，让精益落地见效。

搭建平台，交流学习提升精益。为促进精益改善成果在集团内快速横展，新航以课题改善为载体，完善目标设定、分解、点检、变更、结项等项目计划闭环管理体系，打破职能壁垒，通过课题改善发布竞赛、精益沙龙、精益现场会等

丰富的主题活动，打造全员参与的精益改善平台，实现横向协同管理效率提升。截至目前，新航通过组织季度学习改善交流会，已完成共享主题活动11项，形成改善提案成果18项，较好地提升了集团干部与员工问题改善能力。

搭建成本管理体系，不断提升收益力。为促进J成本的快速推广，新航各单位积极行动，已初步搭建精益成本管理体系，把“单价×数量”的三元成本观转变为“单价×数量×时间”的三元成本观，完善了经营报表体系，聚焦收益力提升目标的达成，已经实现相关单位基础收益力提升30%的目标。通过内部经验的发掘及外部经验的引入，真正做到引进来、走出去，建立可推广的案例库，沉淀推广案例21项。

强化精益人才培养，发挥辐射效能。为让精益管理在班组长的工作实践中持续展现效能，2020年4月，新航成立首个班组长精益改善室。目前，已完成8个精益改善室的建设，首批40余名班组长的脱产集中培训，围绕一线解决难题，共计立项课题42项，按期顺利结项35项，结项率83.3%，真正解决了实际生产中的难题和瓶颈，取得了非常显著的改善效果，班组长还将“每人每天，笃行精益”的思维和改善意识辐射带动到全员，提升运用精益思维发现和解决问题的能力。53个“三化”示范班组的结对签约，为打赢精益管理攻坚战、提供强有力的人才支撑。

坚持现场精益，固化精益成果。围绕集团年度方针落地，新航持续深化《金矿II》

察、时间写实、问题发掘，完善单元排产管控机制、生产准备流程，建立资源点检机制，目标单元达成人均效率提升34.5%，单台设备月度平均交付零件项目数同比增长25.7%，军品合同履约率提升至目前的95.92%。

### 精益，智能制造的变革之基

精益制造作为智能制造的基石，是企业加快转型升级的基础和保障。面临世界百年未有之大变局，面临新一轮的发展机遇期，新航以战略定力，将精益更全面融入设计、研发等全流程，不断提升企业竞争力。

细化专业分工，优化研发流程。通过开展MBSE正向研发流程的建设及预先研究工作，新航已建立需求开发、需求管理、架构设计、多学科仿真等相关流程标准20余份表单、模板近百份。围绕“人员分层化、产品分种类、专业标准化”不断研究探索专业化分工，在多个专业逐步形成设计路径及模板，积累大量基础设计计算、产品故障信息数据库，并形成了60余份专业设计指南。同时结合研发团队人员能力培养，制定了专项培养规划，部分专业已培养出带带专家，逐步从单打独斗模式向宽带团队转变。在科研型号任务目标不变的情况下，全面完成了相关产品科研任务。

启动实施IPD，提升研发效能。“我们要推动IPD研发环节的变革，捅破精益的天花板”，在IPD项目启动会上，IPD项目团队人员庄严誓师，坚决推动IPD在新航落地、生根、开花、结果，为新航的跨越创造最大价值。

新航将精益导入研发环节，进一步固化系统研发需求开发体系流程，希望通过体系化的IPD建设，实现从偶然成功转变为构建可复制、持续稳定高质量的管理体系，以规则制度和流程的优势扎扎实实地行落地，应对未来的竞争，开创新航研发管理体系变革的新局面。

智能制造改变着新航的生产方式，而精益管理则改变着新航人的思维模式。新航正以客户思维、价值思维、精益思维为指导思想，以项目管理、课题应用、工作台账等为主要方法载体，以信息化、数字化为重要辅助手段，坚持智能制造转型升级，不断推进新航向精益制造、智能制造发展，积极构建新航元宝型成长曲线。

开弓没有回头箭。新航将进一步聚焦初心使命，聚力主责主业，坚定变革方向，坚定精益发展之路，向着建设成为世界一流机（车）载产品供应商，向着建设新时代航空强国的目标坚定迈进。



交流学习，将车间主任、班组长纳入学习范围，真正实现《金矿》学习从管理现场到生产现场，至今已举办7期，近300人参与交流学习，完成改善课题40余项，近50人在学习交流中得到成长提升。除此之外，新航还对优秀精益案例进行沉淀和固化，编印《精益期刊》，挖掘身边典型的精益故事及案例，结合精益工具的运用，为员工点亮更多精益思维的火花，通过思维方式的变革，让新航人人精益、事事精益、时时精益、处处精益。

2020年，新航军品围绕机加单元建设模式进行深入实践，立足现场完成作业观