

# 创新突破 笃定前行

——航空工业试飞中心所属企业扎实推进国企改革纪实

杜春江

今年是国企改革三年行动的收官之年，航空工业试飞中心积极贯彻落实深化国企改革的决策部署，有效推进“两个一以贯之”落地，积极完善中国特色现代企业制度，推进经济布局优化和结构调整，并通过完善法人治理体系，进一步理顺院属企业产权关系和管理关系。通过一系列的改革举措，加快企业迈向成熟、走向市场，提高竞争力和实力；通过改革带来的生产关系调整，有效释放国有企业的生产力，激发发展活力。

## 加强党的领导 保证改革方向

试飞中心在推进国企改革攻坚任务中，首先筑牢企业发展的“根”和“魂”，将落实“两个一以贯之”摆在首位，通过改革带来的生产关系调整，有效释放国有企业的生产力，激发发展活力。

通过党建建章立制，使党的领导融入公司治理各个环节。切实发挥党委把方向、管大局、促落实的领导作用，通过完善党委前置讨论重大经营事项清单，保证企业改革发展始终沿着正确的政治方向。加快中国特色现代企业制度建设，试飞中心所属的公司法人，全部实现“董书法”一人担任、总经理分设，经理层全面推行任期制和契约化管理。通过改革厘清了企业党委、董事会、经理层等各治理主体的权利、义务和责任。不断优化布局和结构调整，持续开展压层级、减户数、清“两非”等专项工作，通过深化改革，有力释放企业发展活力。在深化改革中，充分发挥党工团组织合力，对在改革中事关职工切身利益的重大事项，均通过职工代表大会或者其他形式充分听取职工群众的意见和建议，为公司改革发展营造良好环境。

氛围。

## 落实三项制度 激活人的潜力

国企改革的一个重要工作是有有效落实劳动、人事、分配三项制度改革，实现领导人员能上能下、收入能高能低、员工能进能出。

自去年以来，试飞中心所属企业的管理人员和工作人员，以公开、平等、竞争、择优为原则，全部实行竞聘上岗和公开招聘。干部完成去行政职级，薪酬待遇与岗位对应。在推进改革中，试飞中心所属企业坚持党管干部、党管人才，对于企业领导人员，以对党忠诚、勇于创新、治企有方、兴企有为、清正廉洁的“20字”为标准，健全选贤任能制度，持续推进干部工作五大体系建设，建立符合市场经济规律和企业成长规律的国有企业领导人员管理机制。在人才队伍建设方面，科学建立人才发展体系，推进技术、技能、管理、市场等人才队伍建设。建立设计师、主管设计师、主任设计师、总设计师等岗位梯队系列，畅通技术人才发展通道。不断创新激励约束机制，激发人才资本价值创造。

## 明确管理职能 提高管理效率

试飞中心通过改革调整，理顺法人公司产权关系和管理关系，依据股权关系开展授权放权，授权下属远方公司管理试飞中心其他各法人公司，并加强国有资产监管，实现授权与监管相结合、放活和管好相统一。

着力加强各公司董事会建设，落实董事会各项职权，使董事会成为经营决策主体。在授权管理时，积极构建以管资本为主的新型管理模式，建立机关职能部门、直属事业部、下属独立法人扁平化管控模式。机关职能部门通过转变工作职能，优化管理流程，提升整体管理效能。各直属事业

部自主经营，分户独立核算，自负盈亏，提升价值创造能力。授权管理公司对各事业部行使运营管理权，下达各项经济及其他考核指标，建立绩效考核体系，对各事业部进行考核。对于独立法人公司，通过建立健全现代企业管理制度和运行体系，全面落实董事会下达的经营业绩考核指标，确保国有资产保值增值。授权管理公司按职能分工实施对各独立法人公司进行必要的监督和业务指导。

## 聚焦主责主业 加快创新发展

为承接集团和试飞中心发展战略，试飞中心下属企业对标华为公司开展管理提升行动，充分运用现代管理理念，塑造“飞行+”的文化体系，以“创新”和“高质量”为双要素驱动，描绘出一张催人奋进的发展蓝图。在业务发展上，以航空高技术 and 通用航空为重点，做强飞行服务、研发制造、科研配套、科研保障四大核心业务，将企业打造成为具有领先创新力、先进研发力、卓越竞争力的飞行试验和航空装备研制供应服务平台。

在加快提升企业自主创新能力方面，立足航空装备和国防科技工业发展需求，发挥试飞专业技术资源溢出效应，构建以飞行服务、维修改装、机场运营为核心的业务发展格局，拓展科研挂飞、飞机托管、飞行服务、飞行培训等业务领域。积极关注局方及民机市场需求，寻找批量化改装业务。承接政府应急救援航空装备托管业务，培育国产固定翼大飞机托管能力，为集团公司固定翼应急救援装备进入市场提供运营支撑。

## 创新商业模式 推进成果转化

国企改革提出，要完善协同创新体系，充分发挥科研院所转制企业作用，推动国有企业建立一批高水平创新联合

体、产业技术创新联盟和公共研发平台。

试飞中心所属的企业，以“十四五”规划为牵引，努力提升企业核心能力，在科技成果转化上下功夫，搭建技术转化市场的平台，与院所不断强化信息共享与传递，以转让、许可或者作价投资等多种方式开展技术转化，将院所科技成果由经营产业化转化为市场效益，形成市场、人才、技术、资本“四位一体”的飞行试验技术成果产业化发展的“共生、共赢、共享”新模式，构建“人才聚集—资金投入—市场运作—反哺科研”的共生价值链，构建“市场换技术、技术换资本”的商业模式。同时，不断加强同地方高校院所、创新型企业合作，推进科技成果转化，推动公司业务从外部“输血”到内部“造血”发展的转变，实现产业价值链由低端向高端攀升。

## 创新考核机制 党建经营融合

试飞中心所属企业党组织全面承接集团公司“1122”党建工作体系和试飞中心《全面从严治党工作体系》，做到党建工作与业务工作同计划、同部署、同检查、同考核。

构建与高质量发展要求相适应的党建工作责任制考核评价机制，将党建工作责任制考核评价结果按4:6的比例，直接与被考核单位工资总额、领导班子绩效、奖惩和评先评优挂钩，真正做到把党的全面领导从制度设计、过程控制、考核激励各个环节贯穿到业务工作中。各企业党组织还不断探索总结党建与经营工作深度融合的方式方法，不断丰富“党建+”平台载体，积极创新党建形式内涵，在党组织间开展“一党部结对子”活动。在重点项目中设立党建负责人、在技术攻关团队中开展“我是党员我有为”活动、在生产经营一线班组中开展“党建进班组”活动等，真正将党建与经营工作有机融合，实现双赢双促。

## 企业管理

# 蓄能新优势 “准备”助产出

张丽洁 董红

航空工业庆安以“迈向30时代，打造百亿强企”为发展目标，进一步落实公司“十四五”发展规划，保证机加高效产出，保障设备创效运行。庆安2厂以生产准备工作“效率+质量”双提升为目的，“前端”加强计划管理、完善制度管控，“中端”提高准备效率、优化配送服务，“后端”做实回收固化、推进智能增效，赋能人、物资源发挥效能，推进人、机、物等信息资源的有效融合，助推企业数字化、智能化转型发展。

## 重构业务 压实职责

面对日益激增的生产任务与批研交织混线生产局面，助力中心产出，生产准备业务重构与职责压实可謂是“老兵打新仗”。

2厂以专业化、规范化、服务化、高效化为建设方向，坚持满足生产现场需求的“节点原则”、降本增效为目的“效益原则”、企业“两个转变”为导向的“领先原则”全面推进生产准备工作。一是编制生产准备工装计划管理制度，明确了新研、批产专用工装、数控刀具工装、万能量具工装、航标企标工具、磨具磨料工装的提订、制造、使用、修磨等计划管理流程，保证满足产品加工使用要求。再者，设立刀具调校准备配送站，统一承担数控设备加工零件所需的刀、夹、量具及图纸等的服务配送工作。基于“站点服务”对接“客户需求”（客户即现场生产操作人员），通过“前置准备—过程配送—回收检验—反馈固化”，将人、物资源优化整合配置，在不增补人员的情况下，做实准备工作全覆盖、弹性化，降低疫情对生产运行的影响，实现加工创效再提升。

## 创新载体 迭代完善

2厂以柔性制造建设为契机，基于航空制造多品种、小批量、高离散的生产特性，以提升数控加工生产质量和效率、缩短生产制造周期、提高数控机加工设备利用率为目标，推进“制造+智造”生产准备增效之措，以自动化对刀仪、热胀仪及

制总结会，确认问题的整改、归零情况，开展绩效评价。

对产品制造实施全过程质量管控，按照机加专业的道场建设要求编制多项培训教材，提升人员操作技能；按照对标体系建设要求，优化单位级质量管理体系业务流程，开展质量管理体系积分评价，进行员工质量奖励和评优评先。

## 建章立制 确保常态长效

为巩固提升对标成果确保长效实施、保障制造体系改造升级完成，数控厂持续发力，制定对标体系建设专项考核方案，作为绩效奖励、专项奖励、评优评先、岗位职务评聘的重要依据。据统计，2021年按照对标体系建设要求，编制典型工艺流程11份，编制直8某型机对标指令470项，3名在对标工作中表现突出的人员被评为“数控之星”，提升了职工参与的积极性。

对标体系建设成果应用于某型机零件试制，各项质量指标运行趋势向好，零件精度孔镗孔加工一次合格率达85%提升至100%，大型框架类产品免打磨件数由5件增加至18件，一次试切合格率较之前的60%提高到85%以上。

# 推动制造管理体系改造升级

陈迪波 张颖

作为航空工业昌飞“对标世界一流体系提升和新时代装备体系建设”的试点单位，数控厂按照昌飞公司高质量发展和机加专业对标体系建设要求，对标世界一流制造体系，在现有制造管理的基础上，初步建立起一套新的机加制造流程管理模式，取得了阶段性成果。

## 清晰思路 明确工作方向

为确保对标试点成果稳步高效运行，并逐步完善相应工作流程、技术标准 and 考核机制，实现对标体系运用全覆盖，数控厂结合生产实际明确了工作思路与方向。

该厂以生产流程为主线，识别需控制的过程环节、落实过程管控手段和方法，在新研型号上积极推行产品试制工作流程，对典型族类、复杂零件开展充分的工艺评审，通过制定工艺指令编制要求，增强指令可操作性 and 可指导性，系统分析并编制典型工艺规程规范操作要求，开展常态化专项评价和考核激励，充分调动职工参与对标成果推行的积极性。

## 梳理步骤 有序推进实施

数控厂“对标一流”制造体系以



关注生产工艺流程、关注制造过程和结果符合性从源头控制产品质量为着力点，按“产品工艺准备、产品试制、产品鉴定、产品制造全过程质量管控”四个步骤循序渐近落地实施。

产品工艺准备阶段，消化吸收先进技术标准，从工艺方案和工艺流程、产品检测和质量控制等方面明确具体要求，细化工艺过程要求，明确关键工艺参数、注意事项、操作要点等，将典型工艺流程纳入指令，规范指令

编制要求，并编制点检表确定每项零件的风险点及管控措施。

产品试制阶段，设计工艺跟产记录表单，对工艺方案的合理性、稳定性、指导性和可操作性进行跟产验证，强化指令要求执行要求；产品加工完成后由新品试切鉴定小组评审归零。

产品鉴定阶段，严格按照公司相关文件规定要求开展首件检验和首件鉴定工作，对于试制过程收集的各项技术质量问题，定期组织召开型号试

# 新型学徒制助力 安大技能人才培养



陈金念 王威

2021年，安大先后开办了锻造工、热处理工等7个工种共100余人的新型学徒制培训班，员工技能提升显著。在2021年技能等级认定工作中，参加总人数89人，合格55人，其中新型学徒制培训班参与人员38人，合格人数28人，合格率73.7%，比未参加新型学徒制培训人员的合格率高出23个百分点。其中一名数控车工学员被选派参加市第一届技能大赛并取得一等奖的优异成绩。

新型学徒制工作是为加快建设知识型、技能型、创新型人才队伍，推动安大公司高技能人才发展积极探索搭建的新平台。安大希望通过“企校双制、工学一体”的培养新模式促进公司技能人员整体水平提升，壮大发展产业工人队伍，逐步形成政府激励推动、企业加大投入、培训机构积极参与、技能人员踊跃参加的职业技能培训新格局。

为贯彻落实人社部《关于全面推行企业新型学徒制的意见》文件精神，积极响应省、市职业技能提升行动号召，近日，航空工业安大与贵州航空职业技术学院签订校企合作协议，2022年新型学徒制培训班正式开班。近日，来自各生产分厂的23名锻造工将接受为期半年的系统课程培训。这也是安大连续三年开展新型学徒制培训。

为提升学习效果，有效服务公司生产，公司配备20余台高配置电脑、服务器、投影仪等较为完备的培训设施用于CATIA、Deform及Simufact.forging等绘图、压机轧机模拟软件培训，提升专业技术人员的产品设计能力；同时，配置西部门子PLC实操设备，在培训过程中为学员创建理论联系实际的实践平台，促使公司员工设备维修能力大幅度提升。

# 班组长要做“八面手”

占武汉

班组是企业组织科研生产经营活动的基本单位，是企业最基层的生产管理组织，班组工作的好坏直接关系到企业经营的成败，只有班组充满勃勃生机，企业才会有旺盛的活力，才能在激烈的市场竞争中长久地立于不败之地。

班组长则是班组工作好坏的关键，是企业与生产员工的主要沟通桥梁，他的管理好坏，将直接影响企业产品的生产进度和产品质量。如何做好企业的班组长，在奋进新征程，建功新时代中大显身手，为促进企业高质量发展奠定坚实的基础呢？笔者经过三年的走访和观察，采访了最优秀的班组长30余人，认为，当好班组长，要做“八面手”。

班组长要当好上级的“旗手”。一个组织需要目标，需要方向，一个班组也需要有“旗帜”。班组长要坚持党的领导，坚决服从企业党组织的领导，扛起服务大局的大旗，在基层勇于承担起上级党组织赋予的组织使命。

班组长要争当完成部门生产任务的“助手”。一个部门任务的完成，不是靠一人一事，而是需要团队中每个人付出聪明才智，形成合力才能顺利完成。班组长这个角色就是那个凝聚班组成员创新智慧的力量助手。

班组长要担当管理协调的“妙手”。班组长作为企业与生产员工的主要沟通桥梁，要在各项急难险重任务面前，靠管理和协调达到上下同欲、左右齐一，才能在奋进新征程，建功新时代中崭露头角。

班组长要争当本岗位上的“高手”。班组长是一个班组的领头人，他应该是在这个班组领域的“高手”，要大刀力弘扬劳模精神、劳动精神、工匠精神，勤学苦练、深入钻研，勇于创新，敢为人先，不断提高技术技能水平，成为该班组成员的PK对手，带动全员水平的提高。

班组长要争当技术技能创新的“能手”。要能主动快速适应当今世界科技革命和产业变革的需要，将技术创新作为班组长远发展的出发点，将提高劳动生产率作为着力点，使全员创新才智充分涌流。

班组长要争当班组先进宣传的“鼓手”。一个团队需要标杆，一个团队需要精神，一个班组更需要学习的榜样。班组长要在科研生产经营工作中，用敏锐的眼光去发现班组内先进

人物和事迹，用主旋律、正能量激励班组成员在“强国复兴有我”的主题宣传教育中锐意进取、勇毅前行。

班组长要当好助力新员工成长的“帮手”。一代人有一代人的长征路，一代人有一代人的责任，班组长要帮助新员工在各方面的学习与成长，要把年轻人扶上马，送一程，让他们在实干中增长才干，在担当中历练羽翼，在踔厉奋发中担负时代使命。

班组长要当好积极宣传班组文化的“歌手”。班组是企业的最小细胞，企业的文化来源于班组内每一位成员，社会主义核心价值观的体现也在班组每一位成员的日常行为中彰显，所以，班组长要提炼塑造班组文化，营造优秀的班组文化环境，唱响班组文化之歌。