

# 心系发展 担当笃行

## ——记航空工业新航党委书记、董事长张耀军



“开弓没有回头箭”“新航已到了爬坡过坎的关键时期，如何抢抓机遇，推进高质量发展”“新航整合红利已消耗殆尽，内部发展不平衡等问题亟待解决”……面对复杂的矛盾和挑战，唯有涉激流、抢险滩、爬坡过坎，闯关夺隘。

航空工业新航党委书记、董事长张耀军，怀揣着炽热的航空梦，坚守“航空报国”初心，笃行“航空强国”使命，强化国有企业责任担当，发扬“艰苦创业、团结奋进”精神，大胆谋划，稳步推进变革，打赢了许多攻坚战，为“十四五”目标的完成奠定了良好的基础。

### 举旗帜 明方略

作为航空战线上的党员领导干部，张耀军始终把坚持党的领导放在所有工作的首位，坚决落实第一议题制度，带领各级干部开展学习，认真履行央企政治责任、经济责任、社会责任，切实把党的政治优势转化为企业发展优势、竞争优势。



张京睿

在航空工业千山各部门积极贯彻上半年经济运行分析会，戮力完成科研生产经营目标任务之际，有这么一群千山青年，他们恪守岗位、团结一心、攻坚克难，“无奋斗、不青春”是他们的誓言。他们有一个共同的名字——“罗阳青年突击队”。

### 机载产品部团支部： 排故“攻坚战”

晚上8时，刚刚因完成鉴定样机产出而松了口气的突击队成员，突然接到来自装调中心调试班的紧急报告。“某项目偶发故障，项目停滞”，听到

## “愣头青” 领跑技术创新

熊梦瑶

在航空工业一飞院，“敢创新”“成果多”是他的标签，“不服不行”是对他的评价。张石磊，2012年进入一飞院信息系统研究所工作，2018年调入流程与数据技术研究室，主要从事CAD/PLM开发工作。

2019年，张石磊仅用30天就独立完成了一款大型工具软件的主要功能开发重任，又用了20天时间完成了用户新增功能的开发完善。50天，6万行代码，8个功能模块、1份用户手册，使设计流程效率提升10倍以上，为型号节约经费数百万。

当时一飞院没有便捷的紧固件设计自动化软件，设计师们纷纷反馈紧固件设计耗时耗力没有标准。在型号任务大干的当前，为解决“燃眉之急”，院里决定自主研发，要把这项技术掌握在自己手里。因为之前在学校有过相关知识也做过此类研究，所领导第一个就想到了张石磊。于是，

他和党委班子推进全面从严治党主体责任落实，以精细化管理为目标完善各级党组织责任落实，按季度点检各级工作责任主体履职情况，确保各项任务不漏项，规定动作做到位且有监督。系统梳理新航“十四五”党建发展思路，形成新航“1235”党建纲要，为新航党建指明发展方向和提升途径。坚决完善落实主体责任措施，把党建工作与业务工作同谋划、同部署、同推进、同考核。紧密结合新航改革发展实际实施党建与经营双融双促，深化党建经营双向融入，推动党建责任制和生产经营责任制有效联动。紧扣党史学习教育，深入基层督导，开展调查研究，领导班子召开自我批评专题会，并整改完成10项问题，为群众办实事、解难题49项。

### 集众智 渡难关

上兵伐谋，运筹帷幄。面对复杂多变的内外部环境，张耀军带领全体员工聚焦新航高质量发展目标，系统科学谋划“十四五”发展战略，导入战略方法论（业务领导力模型），在全面梳理现状的基础上，厘清制约发展的瓶颈、剖析主要矛盾和关键，加快转型突破步伐。

他以奋进的姿态，敢碰“硬骨头”、敢闯“深水区”，向改革要活力，向改革要动力，抓重点、补短板、强弱项、运用项目管理，逐项推进，闭环跟踪，奋力推进国企改革三年行动走实走深。牵头组织成立专项工作组，建立作战室机制，细化工作到天，发扬担当死磕精神，确立任务完成的“三打”（严扣任务完成标准、严扣任务完成时间、严扣任务交付物质量）原则，确

保了2021年度新航超额完成国资委阶段性考核目标及航空工业要求，并全级次开展经理层成员任期制和契约化管理，任务完成率91.2%，超额完成国资委考核目标及航空工业要求。新航成功入选河南省头雁企业。

### 破坚冰 蓄动能

山再高，向上攀，总能登顶；路再远，往前走，定能到达。张耀军坚毅的目光里，透着变革的决心与意志。要想在未来立于不败之地，新航必须对标世界一流，必须以国际化的视野，整合内外部优势资源，引进来走出去，以国企改革三年行动为契机，大刀阔斧推进“战略变革、人力资源变革、IPD变革”，持续推进“质量提升攻坚、精益研发攻坚、精益管理攻坚、环保根治攻坚”，彻底清除发展障碍，注入源头活水，为发展蓄能。

变革没有教科书，新航从顶层的战略变革着手，按照“战略不能授权”原则，固化“五看、三定、三闭环”模式，开展战略研讨35轮，张耀军和班子成员全程参与，提升识别差距、洞察机遇等组织能力。经过一年多的迭代，完成了“1236”“十四五”战略规划，以及各业务单元规划，导出班子成员15项关键任务。

变革会带来阵痛，更会有重重阻力，张耀军选择迎难而上，将三项制度改革作为一把手工程，着力推进新航的人力资源变革，在“干部能上能下、员工能进能出、收入能增能减”方面，实行“挂图作战”、评估自查，坚持问题导向，聚焦重点难点，系统谋划，做到工作有标准、管理全覆盖、考核无盲区、奖惩有依据，构建起科学的

任职资格、职级通道、薪酬激励、绩效管理四大体系，逐步优化价值分配，牵引员工与组织共同成长，提升国有企业对人才的吸引力，为新航的发展注入良性基因和健康品格，积蓄长远发展的动力。

作为航空工业一级技术专家，张耀军深知航空产品“质量就是生命、质量就是胜算”，将质量攻坚作为新航重点工作，通过IPD变革，建立正向研发和系统集成能力，打造新航持续的创新力和引领力。同步推动精益研发攻坚和精益管理攻坚，驰而不息狠抓“认真务实、担当死磕、较真碰硬、一抓到底”的质量作风。

主动面向客户解决问题，2021年，他先后带队走访东部、中部、北部三大战区，和田、齐齐哈尔等边远部队以及沈阳、西安等主机厂所“客户”20余次，足迹远至北国大漠、雪域高原。同时坚持每周例会，协调资源快速解决问题，促进了新航外场快反处置时间缩减至11小时，用户需求处置率95%以上，客户满意度有了显著提升。张耀军高度重视环保根治攻坚，牢记国企使命，瞄准A级达标，多次带队深入基层一线，进行检查指导，2020年以来杜绝了因环境保护违法行为带来的信誉损失，为新航的快速发展提供了保障。

日月不肯迟，四时相催迫。“要让打胜仗的思想成为一种信仰，没有退路就是胜利之路。”张耀军以此勉励自己，在航空武器装备建设中，坚定履行强军首责、航空主责，践行“航空报国、航空强国”的初心使命。

（航空工业新航供稿）

## 无奋斗 不青春

这个消息，突击队长田小雨马上在突击队微信群里吹响了“集结号”，立刻组织队员赶往调试班开展排故工作。大家各负其责，积极行动起来，有条不紊地进行这场排故“攻坚战”。“低温环境对定位信号的输出是不是也可能有所影响？”常温试验后，丛利鹏说。经过充分讨论，突击队员们认为应该作更全面的考虑，虽然当时已经是晚上10时，但大家立刻投入到低温测试试验中。

在一次次试验后，当故障排除的那一刻，大家相视而笑。“每个项目的完成，都是在这种紧张而热烈的氛围中一步步推进的。”田小雨说。

### 硬件结构部团支部： 与时间赛跑

“好，都交给我们，放心吧！”放下电话，于永健转身看了看身边的伙伴们，为接下来的硬仗做好了打算。

7月中旬，正在紧张地进行某设计

出图任务的于永健突然接到项目总体电话，传达用户关于在两周内对产品结构形式进行修改的需求。

在第一时间获取用户需求后，于永健立即带领突击队成员开始了该型号的迭代任务。他与科室有经验的老师傅进行沟通后，形成初步思路，并最终与项目总体及相关专家确认了详细的修改方案。

作为突击队的重要成员，龚建龙积极协助，他们很快完成了结构更改设计。在设计完成后，何炼第一时间对该型号进行了一系列的力学仿真与温度仿真，并多次迭代，验证了该型号的可靠性和稳定性。李亚标则承担了全阶段技术支持的重任，搜集大量相关资料，为团队提供了一系列可靠实用的指导意见。

### 保障设备部团支部： 在解决问题中成就自我

在接到针对某型号产品开展测试

验证的紧急任务后，逐梦蓝天突击队需要在2天内搭建模拟机上实际应用场景的测试环境。该如何真实模拟现场情况，以更准确地发现问题？这是大家需要解决的课题。

突击队长李思源集结团队成员开展头脑风暴。“我们可以通过信号发生器设置信号有效脉宽对产品发送周期性的脉冲信号，以此来找到那个令产品信号出现跳变的临界点。”突击队成员张振宇说。

得到一致认可后，突击队立刻行动，开展试验。大家紧盯回采界面，当信号脉宽缩小到50ms时，跳点出现了。突击队成员们释然一笑。

这是他们这支青年突击队成立后攻克的多项技术难关中的一项。“在每一个问题解决中，锻炼自我、成就自我”，这是他们共同的追求。

## 敢碰“硬茬儿” 能啃“硬骨头”

### ——记航空工业陕飞财务管理深化改革小分队

李磊

在航空工业陕飞公司财务管理部有一支深化改革小分队，小分队队长由财务管理部党支部书记、副部长王瑞担任。这个小分队接的活儿都是些“硬茬儿”：瘦身健体、“两非”清理、不动产登记瑕疵整改等。

3年来，共产党员邓炯、邢冰期内外线作战，分兵突击，接力推进，使陕飞在所属板块内率先全面完成“压层级、减户数、清亏损”等专项改革任务，按期完成了剥离企业办社会职能和解决历史遗留问题、上市业务和资产瑕疵整改归零，以及“两非”清理和非上市业务、资产、股权投资剥离等各项工作，出色的工作成绩，使公司一举荣获了集团公司先进单位称号。

资产管理室张伟是小分队的老队员。这几年，他主动协调周边村镇社区，多次踏勘现场，按期解决了腾龙小区、研发中心大楼、大集体房产这些“老大难”问题。队员们清楚，这的确是一件非常棘手的难题。他却轻描淡写地说道：“其实也

没啥，一遍一遍跑呗。”他身上这股持之以恒、久久为功的韧劲令人钦佩。

董事会建设必须一次做好，没有任何余地。年轻的高欣挑起了重担。一年来，她认真学习、吃透公司法、上市公司治理指引等法规。经过查阅大量资料，结合把党的领导融入公司治理各环节，实现制度化、规范化、程序化管理的总要求，她会同综合管理部、人力资源部等部门，先后完善了12项配套规章制度，进一步规范了公司董事会职责、会议流程、决议落实后评估管理，并纳入公司AOS体系，实现了流程信息化管理。

如今，陕飞“1+3+6+5+10”（一个实施办法、三个方案、六个权责清单、五个规则、十项基本制度）现代企业制度体系框架搭建完成，公司董事会办公室正式挂牌，陕飞专门董事会已经建立，并顺利运行。这再一次充分展现了财务管理部“党建+财务管理”团队新锐力量身上一股不服输、争创一流的风采。

### 沈阳所改革发展进行时

## 加速形成领先创新力 打造原创技术策源地

本报通讯员 宋婉宁

当前，航空武器装备以惊人的速度更新换代，对于飞机设计研发来说，创新，不仅是不断动力，更是永恒追求。

党的十九大以来，航空工业沈阳所深入学习贯彻习近平总书记关于科技创新的重要论述，全面落实航空工业科技创新决策部署，坚持科技创新和体制机制创新双轮驱动，着力完善创新体系、增强创新能力、激发创新活力，创新道路越走越宽阔，创新成绩也越来越瞩目。

### 机制变革富有成效

沈阳所坚持以体制机制创新促进全要素协同创新，加快构建与新兴科学技术发展范式相匹配的创新体系。科学重塑组织架构。组建所协同创新中心，全新构建了创新总体部技术抓总、创新发展室管理牵头、扬州院优势互补、各部先研室和外部组织广泛支撑的分布式、多元协同创新格局。

深化拓展协同格局。践行“小核心、大协作”，构建创新和产业联盟，成立校所人才联盟和研制共同体联盟；打造联合创新平台，建立联合技术中心、联合实验室，做实“产学研用”；组建厂所协同创新中心，加大创新投入，探索快速研发模式。

着力释放管理效能。设立“创新生态圈”，推行项目负责人制，对预研项目实行分类管理，探索项目后补助、兼职取酬、“揭榜挂帅”等新模式。强调转化权益，建立成果应用转化线上平台。

目前，已有9个“创新生态圈”项目孵化出涉及未来作战装备前沿技术领域的重大项目；预研项目数量翻一番、经费体量翻两番，单体项目经费从亿级跃升至十亿级。

### 技术能力显著提升

沈阳所统筹技术发展方向，瞄准未来发展，聚焦关键核心技术，布局战略前沿技术，着力打造原创技术策源地。制定“科技创新指南”，发布《科技创新白皮书》；绘出技术创新“一张图”，按图索“技”化装装备研制风险；成立黑科技术实验室，开展金点子征集活动……

聚焦国防任务需求。坚持用户导向和强军首责主业意识，加快打造更多克敌制胜的铁拳；实现先进战法演训实践应用，助力自研飞机在部队演习中屡创佳绩。

快速生成战斗力、实现高水平科技自立自强。抢占前沿领域先机。作为主机单位，沈阳所坚持树立领跑思维，着力抢占前沿重大技术领域发展先机，为未来先进战机的研制奠定了坚实基础。

沈阳所通过当下和未来“两手抓”，实现了型号研制能力的显著提升，夯实了策源地的技术底蕴和厚度，保证了航空科技持续的供给效能。

### 载体平台亮点纷呈

沈阳所为创新倾注了大量的人力、物力、财力，着力搭建平台载体，厚植创新土壤。

## 新理念打通设计环节

### ——航空工业津电某配电装置成功中标背后

赵鑫

航空工业津电在承担航空工业各重点型号飞机配套研制任务的同时，也将集团公司外部单位作为市场开拓的主战场，持续发力，并取得了不俗业绩。特别是与中电科某所持续开展深度合作，在为其传统项目提供优质产品与服务后，更是成功中标该所新领域项目，此次中标是津电首次进入该系列产品领域，具有重大战略意义。

该项目为一次配电类产品，该类产品具有负载路数多、自动控制复杂等特点，对重量控制极为严格。为达到技术要求，项目团队应用“正向设计”理念，打通开发策划、需求分析、通用质量特性分析、仿真与验证、可制造性评审等环节，结合故障模式库和理化报告、设计师手册要求，最终形成产品设计方案。

在设计过程中，项目团队将正向设计思想应用到每个细节中，对元器件推布、线束走线路径进行合理规划，利用有限空间实现产品功能需求，在确保了产品具有体

积小、重量轻、能量密度大等优势的同时也具有较高智能化水平。该产品结合供电系统的优先级，针对不同负载的重要性分类，对供电状态回路设置不同的供电控制电路，确保供电系统及设备单元有效运行。产品能够依据飞控计算机指令实现设备分级、分阶段电能管理，并能够采集电气系统信号参数，实现负载过流保护、电网监视、故障识别与隔离、数据上报等功能，并依据自动控制逻辑自动实现正常通信模式和应急通信模式切换。

经过层层比拼，津电产品最终以第一名的成绩脱颖而出，成功中标。而在这背后为之奋斗的是是一群平均年龄仅30岁的青年人，他们在任务高度交叉研制时间异常紧张的情况下，为对该型号系统进行充分掌握，提前参与客户单位配电系统的研发工作，开展多次技术交流活动，商讨配电系统方案。面对客户对配电系统的多次技术变动，主管设计迅速做出正确响应，对客户需求进行多次迭代，满足了客户需求。

搭建示范引领平台。获批28个市级以上劳模/专家创新工作室，设立11个博士工作室，挂牌院士工作站，牵引前沿技术发展，激发人员创新动能。

夯实基础能力平台。获批飞行器新概念结构、空战系统技术航空重点实验室，揭牌“航空5G/毫米波协同创新实验室”，新建400方仿真设计中心大楼，为科技创新提供环境支持。

健全奖励激励平台。两年召开一次科技创新大会，首次召开厂所协同科技创新大会；设立“飞鹰奖”等奖项，重奖在创新方面取得卓越成就的团队和个人。

此外，所里还积极举办3D打印创新设计大赛、人工智能应用、模拟空战对抗大赛等系列比赛，大力弘扬科学家精神，营造创新氛围。科研人员也从“要我创新”向“我要创新”转变，创新已成为每一位沈阳所人的自觉行动和文化基因。

### 人才基础持续夯实

沈阳所深入推进人才发展体制机制改革，以加快建设世界重要人才中心和创新发展高地为目标为指引，培养航空战略科学家和卓越工程师为重点，着力打造一支高素质专业化航空科技英才队伍。

科学布局人才梯队。实施“启航、护航、领航”的“三航人才”科技创新人才发展计划，做好战略人才储备和培养；推进包括百名技术带头人、百名创新人才、百名体系运营专家、百名博士的“四百工程”，建设专家人才队伍；拓宽高素质人才引进渠道，加强联合培养，打响雇主品牌，严控引进质量。

大刀阔斧推进改革。革新岗位设置，建立本地化的岗位职位体系，拓宽创新人才成长通道；重构薪酬分配体系，建立以能力提升和价值创造为导向的薪酬制度，强化责任传递，提高薪酬激励效能。

如今，沈阳所创新人数占比增加至30%，新增院士1名，荣获全国专业技术人员先进集体1个，现有国防科技创新团队2个、行业顶级技术专家90余人次、4人获得军科委国防科技卓越青年科学基金资助、2人入选国家“万人计划”，获评“中央企业深化人才体制机制改革示范企业”。

5年来，沈阳所将创新融入强军的宏伟蓝图，融入国家的发展伟业，取得了令人瞩目的成绩。但创新的路还很长，沈阳所将全面提升创新体系整体效能，着力打造航空原创技术策源地，勇当航空现代产业链链长，以领先创新力助推卓越竞争力和装备战斗力，以更加优异的成绩迎接党的二十大胜利召开！