

小部件 大担当

——航空工业陕飞部件厂908厂房生产侧记

| 刘建平

今年入夏以来，罕见的持续高温天气，让每一个人对“热”有了更多感受。用挥汗如雨、汗流浹背、热浪滚滚等来描述这种“热”，一点也不夸张。在航空工业陕飞，自从总装攻坚战全面打响以来，许多奋战在科研生产攻坚一线的干部职工都真切地体会、感知、触摸到了这种不一般的“热”。对于这样的“热”，陕飞人没有丝毫畏惧、退缩，他们全面承接总装1号令，紧盯目标，聚焦交付，迎“热”而上，拼尽全力，时刻将“严肃、严谨、严格”要求落实到每一个计划、每一项措施、每一道工序，与时间赛跑，向困难挑战，实现了一个又一个目标，打赢了一场硬仗，以实际行动诠释了什么是责任、什么叫担当。

在对标任务中找问题

2019年，根据陕飞公司生产布局调整统一部署，承担平尾、垂尾、外翼这三个小部件生产任务的班组从北区南迁，受生产面积不足等条件限制，平尾、垂尾两个小部件迁至条件相对艰苦的908厂房。就在这个夏天特热、冬天极冷的厂房里，如今更名为901机翼精益单元的组合作业，架外、垂尾二班的职工们开始了他们的对标对表奋起之旅。

面对严峻形势和困难，部件厂以“回头看”、查找内外部原因等方面入手，精准查找、识别到了存在问题。今年3月，公司重新调整生产计划，大部件与小部件要同步交付，小部件改由部件厂自己对接、做气密试验，小部件生产“欠账”的现象显得更为突出。尤其是7月30日总装攻坚令下达以来，901机翼精益单元承担的小部件生产任务就高达十余架次。尽管如今零件配套有很大改观，但由于“欠账”多，901机翼精益单元仍是“心有余而力不足”，紧赶慢赶还是一下子撵不出来，承担小部件生产任务的操作工人原本就不多，只能一点一点还清“老账”，造成小部件“赶工”步伐缓慢。

在对标问题中找办法

如何紧跟生产节拍，追回小部件“欠账”、完成新的生产任务，全面打赢总装攻坚战，是部件厂当前

质量是信任更是责任

——记中航西飞用户代表信任检验员郝钢

| 余斌

质量是亘古不变的制胜之道，是获得信任的砝码，也是竞争制胜的关键。作为中航西飞飞机总装阶段的一名检验人员，郝钢深知其中的道理。他坚守着产品质量就是责任的信念，以严谨细致的工作作风、“认死理”的工作态度、善于钻研和创新的工作方法，为自己的信念增加了色彩，这是“质”字臂章上的天空蓝，也是胸前党徽上的中国红。

谨言慎行，心细如发，这是周围人对他的印象。郝钢主管液压、起落架专业的检验检测任务。整机的液压管路纵横交错，遍布整个飞机的各个部位，就如同人体的血管，将液压油输送到飞机的各个部位，用以实现活动部件的收放、刹车、转弯等功能。液压管路的安装质量关系着飞机的飞

行安全。因此，任何一个细小的问题都不能放过。郝钢在管路的检查过程中，大到各项试验，小到管路接头保险的连接、色环的匹配、间隙的大小以及渗漏问题的处置，都亲力亲为。在对起落架的检查过程中，他注重关键点的测量。每架飞机起落架共涉及三四十个测量点，每次测量，他都要围着起落架不停地变换位置和点位，逐项逐点检查，认真记录每一组数据，一次三四个小时的检查下来，他已满身是汗。而这辛苦的背后，是责任的支撑。

郝钢注重细节，坚持原则，严格把关也帮忙。随着生产任务的增加和生产任务集中交付，检验检测任务面临巨大压力，面对繁重的检验任务，郝钢在工序过程验收中，坚持原则，守正不阿。一切工作均以规章制度为准绳，用事实说话，是郝钢的工作习惯。

在工序验收工作中，他主动作为，针对问题主动与相关部门及时沟通，积极配合问题处理，把“不可能”变成“可能”。对于客户关注的和平时发现的大小质量问题都能积极跟踪落实。他每天参加生产线单元例会，深入了解生产交付单元存在的问题，并相关人员深入讨论，及时向主管人员提出合理的质量要求，及时上浮瓶颈问题，共同探讨解决方案。对工序风险点进行梳理，通过制度固化检查流程，加强过程控制，为保质保量按节点交付做好配合。现场操作人员经常把“有郝钢把关，我们心里有底”这句话挂在嘴边。这是对郝钢能力的认可，同时也是对他的信任。

经验的累积离不开孜孜不倦的学习。郝钢常说，现在飞机型号多，状态复杂，只有不断地学习，才能做到胸中有数，心中有底。他主管过多个

型号的液压、起落架专业，对每型飞机专业知识的掌握离不开学习。几年下来，十几本学习笔记见证了他工作的足迹。作为一名检验人员，他深刻认识到有意识没能力不行，有技术没新意不行。在工作中，他不断地提升自我，积极参与液压起落架系统的优化改进项目，在保证质量的前提下，从提升工艺方法和检查方法，将生产周期缩短了20%。

郝钢以扎实的专业知识和丰富的工作经验、以开拓创新的思维和勇于实践的品质，在其平凡的工作岗位上起到了模范带头作用。他的细心、耐心、用心以及勇于担当、善作为的工作态度感染了周围的同事，得到了用户代表、专业厂家和同事们的一致认可和好评。

沈飞改革在行动系列

深化收入分配改革 增强薪酬激励效能

航空工业沈飞认真贯彻落实国企改革三年行动及新时代航空工业薪酬激励体系相关要求，坚持以价值创造为导向，以激发内生动力为目标，全面深化收入分配体系改革，持续提升薪酬激励效能。

优化薪酬体系 夯实收入分配改革基础

构建由职级工资、津补贴和绩效工资三部分组成的薪酬体系，将职级工资与业绩表现、能力提升等要素相挂钩的同时，切实把薪酬的浮动部分——绩效工资活化，在部门内部分配、鼓励多劳多得和收入能增能减等方面给予更大空间。同时持续将工资总额增量投入到薪酬浮动部分中，薪酬固浮比提升至3:7，为收入分配改革提供有力支撑。

实施“增人不增资、减人不减资” 工资总额预算管理

沈飞公司本部生产单位工资总额核定与任务量增

长情况相挂钩，并给予一定倾斜；非生产单位以上年为基数进行总额核定，不再与单位人数挂钩，且对用工总量改善的单位给予奖励，效率升、薪酬升，效率降、薪酬降。

在所属公司工资总额预算核定中，全面落实航空工业工资总额核定要求，按照净利润增加值、经营业绩考核结果、劳动生产率改善率等五项指标挂钩核定，有效拉开增幅差距，效益升、薪酬升，效益降、薪酬降。

关注激励效果 持续提升单位内部分配管理能力

发布《二次分配指导意见》，明确单位内部分配的总规则、内部分配办法制定的具体要求及检查监督等细则，并提供参考方案。

通过分批分层培训、相关部门协同培训、专业讲师培训、优秀单位经验分享、薪酬大数据分析和现场指导检查等方式，进一步助力各单位依据绩效等考核结果精准发力，有效拉开收入分配差距，落实收入能

增能减要求，提升内部分配管理能力，树立价值创造的激励导向。

聚焦核心骨干 用好“薪酬激励工具箱”

在即期激励上，为核心骨干人才量身打造一线工程技术人员津贴、专家津贴和人才津贴等多个津贴项目；提高技术创新等专项奖励力度，集智聚力，鼓励核心骨干人才立足岗位、多作贡献；同时通过协议工资等形式，引智增力，进一步提高人才吸引力。

在中长期激励上，实施股权激励计划，将核心骨干人才与股东的长远利益有机结合。

薪酬分配事关全体员工切身利益，同时也是促进各项任务目标完成的一把利器，沈飞公司进一步深化收入分配体系改革，持续提升薪酬与价值、能力、贡献的匹配度，提高内部收入分配的科学性和有效性，将薪酬这块“蛋糕”既做大又切好，稳步实现“三四五”发展目标。（航空工业沈飞供稿）

企业管理

制订专属课程清单 为员工培训“补钙赋能”

| 李蓉

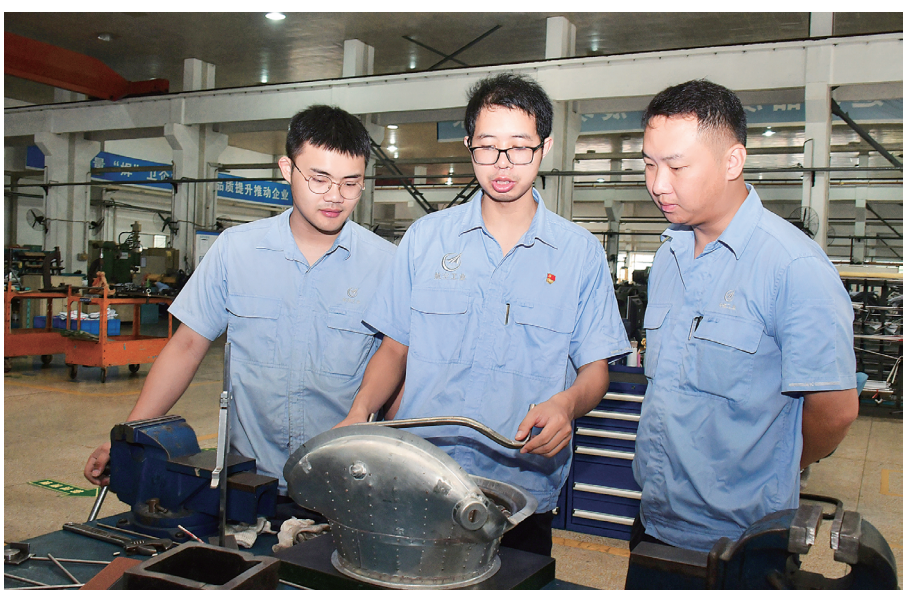
如何提升新员工的技能水平，有针对性地对年轻员工开展专项培训工作，为公司持续、稳健发展积蓄人才动力？打开航空工业昌飞职工培训中心的培训课程表，员工培训课程设置既丰富又务实。实践证明，摸清员工需求，创新培训模式，制订专属课程清单，让培训学习更好服务于工作实际，才能不断为员工“补钙赋能”。

做好需求调查，变“固定式”培训为“菜单式”培训。近年来，昌飞公司以为“干什么学什么，缺什么补什么”为导向，立足基层工作实际，围绕职工成长需求，合理制订“培训菜单”，帮助职工补齐能力短板。

刘红林是昌飞公司钳焊厂导管班的一名年轻员工，在导管专业中，有一种弯曲工艺方法叫做火焰加温弯曲，主要是针对导管两个连续弯曲之间较短或没有直线段而采用的一种加工方法，该方法操作复杂，对技能要求较高。年轻的刘红林苦于自己工作技能不够熟练，工作效率慢，经常会影响到班组生产计划的完成。钳焊厂针对刘红林这样的年轻员工，加大培训力度，指派经验丰富的技师开展一对一专业技术培训。

“从最开始的对于导管弯曲的理论知识理解慢，学习领悟不够，到现在班长把自己多年来的导管成形方法经验一点一点手把手地传授给我，我现在也能逐渐掌握这项技艺，完成任务没问题了。”在繁忙的导管加工现场，刘红林脸上露出了自信的笑容。为促进年轻员工技能提升，钳焊厂还大力开展岗位练兵制度，以“传帮带”“师徒结对”的形式，引导青年员工不断学知识、钻业务，提高专业技能水平。

创新培训方式，变“灌输式”培训为“参与式”培训。员工理论课程贴近基层，教学案例来自基层，体验课堂设在基层，紧扣基层工作实际，运用一对一教学、道场式教学、情景模拟等多元化教学手段，有效激发新员工学习的主



动性、积极性。

“看，铺层这个工作里面是有诀窍的，一定要先从中间一点一点小心地往两边撵，把空气排出来，没有气泡，只有这样蒙皮铺层才能完全贴合在工装上。”在昌飞复合材料培训道场内，有着12年丰富工作经验的复合材料铺层工王颖正在手把手地向两名新员工传授直升机蒙皮铺层工作技巧。工作台前，只见王颖熟练地打开一条条长短不一的红色、蓝色直升机蒙皮预浸料，铺层、刮边、裁剪，一气呵成，工装内，整齐划一的铺层平整地服帖在零件上。“这已经是贴了12层的，还有12层要贴。”不同于航空工业的其他工种，复合材料蒙皮铺层是一个纯手工的工种，每一个步骤要求都很严格，铺层工要的就是手上的功夫。看着眼前工装架上那一块块无气泡、无褶皱的蒙皮铺层，徒弟方梦雨、石晓英一边认真听，一边认真学习。

“看老师现场操作带学就是不一样，经过这半个月的理论与实际操作的培训，让我学到了很多知识，尤其在实操培训中，经验丰富的培训老师认真讲解直升机蒙皮铺层手工铺贴的重点，对我以后的工作技能有很大的提升。”谈及自己的

培训心得，第一期培训学员，来自复合材料厂的新员工方梦雨感触颇深。

持续追踪问效，变“课程结业式”培训为“动态跟踪式”培训。员工培训管不管用，不仅要看一时之效，更要着眼长久之功，持续追踪培训成果。

随着公司民机维修业务的开展，客户对直升机细节品质的要求日益提升，打铁还需自身硬，高质量发展之路必然离不开精湛的维修技能与品质的把控。民机产业公司主动跟进企业发展战略，打破传统培训模式，在全体青年员工中开展以培养技能型、实干型、一专多能实用型人才为目标的培训活动。通过岗位练兵，使青年职工能真正做到领悟知识、掌握技能、启发思维、模拟实战，为民用直升机科研生产任务的完成提供人才储备。

“授人以鱼，不如授人以渔。”培训工作是提高员工想干事、能干事、干成事能力的重要途径，昌飞公司立足实际、锐意创新，瞄准员工的能力刚需，让“要我学”变成“我要学”，不断推动员工培训更加高效，助力企业高质量发展。

聚焦首责勇前行 “意外惊喜”不意外

| 曹承君

今年以来，航空工业华燕在服务保障主机厂所工作中收获一连串惊喜。4月，华燕集团公司评为2021年度批生产金牌供应商，在机载成品供应商中名列第15位。7月，某主机单位给华燕发来一封感谢信，对华燕快速响应主机项目任务、积极组织现场交付/交装任务，顺利推进项目年度科研生产任务表示感谢，对华燕服务保障团队的突出贡献提出表扬。8月，华燕公司获评该主机单位二季度金牌供应商。

这一连串惊喜，其实一点也不意外。近年来，华燕公司聚焦强军首责，坚持以用户为中心的思想，从交付进度、产品质量、服务水平等多维度提升自身工作，更好地服务保障主机厂所和用户。

抓实工作顶层谋划。华燕成立以主要领导为组长的专项行动领导小组，策划并批准专项行动方案，提供所需的资源保障。市场部门、研发部门、生产部门、服务保障部门负责人分别牵头组建专项项目团队，开展用户需求对接、用户走访等13项专项行动。同时，建立工作长效机制，明确实施过程重点工作，优化用户需求收集、处理、反馈流程，对实施过程和评价效果进行刚性量化考核，进一步提升各牵头部门主体责任意识，确保专项工作取得实效。

推进均衡生产准时交付。围绕用户及时交装需要，华燕公司以优质高效均衡交付为目标，全面提升生产能力和生产效率，推进生产信息化和自动化建设，重点解决采购入库完成率、计划下达效率、业务流程与信息化融合等问题，用好PMIS、MES、PDM等信息系统。同时，有力抓好返修组织和周转备件提供，有

面临的挑战。按照公司1号文计划，部件厂制定了赶工计划和措施。比如，倒排节点，把每架机生产节点任务细化到每一个阶段，明确责任人；把站位分成组合件、对合、总装架外等，每个站位固定人员，将计划具体到天、任务具体到人。总装攻坚战正式打响后，部件厂将“欠账”的几架机交付节点分别拆分到每天，当天完成不了，组织职工加班加点，如果当天干完了，就把“富余”人员抽调到其它困难、重点工序。为解决人力不足的问题，合理调配人力资源，分别从“鲲鹏”团队、中外翼工段抽调人员加紧突击。

连日来，厂里积极应对高温侵袭、做好防暑降温、保证职工身心健康。他们购买了几十台电风扇放置在每个站位前；专门腾出一间库房安装空调作为职工休息间，便于职工天热、太累或中午加班时休息；购买了冰柜，装满了饮用水；每天将熬制的绿豆汤、雪糕、西瓜等防暑食品送至生产现场；配备藿香正气水、正氣散、清涼油、创可贴等医药用品，每天督促职工使用……

面对这场没有丝毫退路的攻坚战，为了实现共同的目标，901机翼精益单元908厂房的37名职工义无反顾，天气异常的“热”，干部职工的心也异常的“热”，这种“热”里，体现的是对“严肃、严谨、严格”第一次就做好”要求的贯彻执行。在908厂房，感受到的除了扑面而来的热浪、粘在身上的汗水，最多的就是干部职工奋力攻坚的忙碌场景：年轻的共产党员、架外二班班长王

雕带领领函强、芦伟东等班组成员仅用4天就突击完成了原先需要近10天才能交付的方向舵架外工序；组合件二班刘丹、唐显萍师徒二人巾帼不让须眉，突击完成了垂尾翼尖安装；生产室主任闫寒，单元长黄福佳、左旭扎根现场，及时协调处理各种问题；刘洋等工艺人员随时待命，无论是白天还是黑夜，只要一个电话，即刻奔赴生产现场；总装班班长章利强、组合件班班长侯志衡身先士卒，面对三班机交叉作业的严峻挑战，带领班组成员加班加点赶进度，大干两个通宵，保证了生产节点……

效满足用户急需。今年前两个季度，华燕公司顺利实现“2332”均衡生产前两个“23”目标。

精细抓好质量管控。华燕公司结合全面质量提升工程、质量归零三年行动、质量安全专项整治等工作，系统提升质量水平和产品实物质量。制定2022年全面质量提升工程行动计划，确定一级任务28项、二级任务44项、工作项69项，持续推进质量文化、质量体系、瓶颈突破、用户放心、精品塑造以及基础能力等六大专项行动全面落地。加速外场质量问题处理，第一时间赴外场排故，纳入FRACAS系统进行传递和管控，确保问题处理过程高效受控。

精准做好服务保障。华燕公司坚持“全寿命周期服务保障”承诺和“满足并超越顾客期待”承诺的客户服务理念，上下统一思想，主动对接，积极主动满足用户提出的需求。今年4月，用户一周内连续两次求援公司，希望提供某型产品配件。时值西安发生疫情，服务保障团队孙凌同志在接到用户需求电话后，立即汇报并同时与相关部门沟通，大家秉持“全力满足主机交付”的工作理念和目标，在该产品是新品且配件没有多余库存的前提下，想方设法第二天下午及时为用户寄去4只配件。由于用户使用原因，不久后联系希望公司再提供4只配件，公司又一次以快速高效的服务做到让用户满意。

强军首责是安身立命之本，用户的所思所想，就是我们的所作所为。华燕将牢记初心使命，坚持不懈抓好主机厂所服务保障工作，以优质的产品、高效的服务赢得用户的信赖，不断助力企业高质量发展。