

深入贯彻集团新时代发展战略 谱写沈飞高质量发展新篇章

航空工业是国防现代化建设的重要保障，把我国建设成为航空强国，是实现中华民族伟大复兴中国梦的坚强支撑。当今世界正经历百年未有之大变局，我国开启第二个百年奋斗目标新征程，航空工业提出了建设新时代航空强国“两步走”的战略目标、“一心、两融、三力、五化”新时代发展战略和“十四五”及2035年发展规划纲要。目前，航空工业沈飞发展面临新要求、新挑战、新任务。为支撑航空强国建设，落实航空工业战略规划目标，加快建设一流企业、打造一流装备、服务一流军队，沈飞公司提出了“十四五”发展目标，编制发布了“十四五”及2035年中长期发展规划纲要，正在阔步迈向高质量发展新征程。

提高政治站位 贯彻“战略一致性”要求

沈飞公司肩负航空强国使命，为全面贯彻“战略一致性”要求，实现“政治对正、态度对正、业务对正”，系统学习国家战略和集团公司战略规划。在规划编制过程中，公司党委书记、董事长钱雪松多次提出“我们作为军工央企要跟时代同呼吸、共命运，首先要提高政治站位，坚定履行报国强国使命，聚焦一流军队建设、聚焦一流企业建设，通过一流装备建设支撑一流军队建设”。公司党委副书记、总经理邢一新多次提出“要承接好国

家和集团战略部署，清晰公司发展目标，精准策划实现路径”。

为更好学习和贯彻落实集团公司新时代发展战略，2019年公司应时而动、及早谋划，系统开展了集团新战略学习、研究、宣贯和落实工作，公司副总师以上领导干部通过自学、专家讲授、专题研讨等方式，深刻领会和把握了集团战略的内涵和要义，形成了全面贯彻落实集团新战略的氛围。

为深入学习贯彻集团公司党组扩大会议暨战略工作会精神，公司组织副总师以上领导举办学习研讨班，学习《中共中央关于制定国民经济和社会发展的第十四个五年规划和二〇三五年远景目标的建议》以及航空工业新时代发展战略，全面承接国家、集团战略规划要求，促进公司规划编制前瞻性、科学性和有效性。

系统谋划部署 科学组织规划编制工作

充分发挥党委“把管促”作用。公司党委高度重视规划编制工作，设置规划管理领导小组，下设规划管理领导小组办公室，明确职责、压实责任，统筹做好规划工作，为公司规划编制提供组织保障。为确保规划编制科学合理，公司党委书记、董事长钱雪松提出了“集智聚力、引智增力、精准发力”工作要求，公司党委组织开展了多轮多层超千人次的研讨，充

分征求了多方面的意见建议，逐步凝聚共识、明晰发展方向，并通过公司党代会、职代会和党建工作会，统一思想，进一步明确“十四五”发展目标。

科学组织规划编制过程。编制过程中，严格落实集团公司规划工作部署，公司精心编制编制工作方案，严格做好督导检查，历时三年和三个主要阶段，有序推进了规划编制工作，也得到了上级领导、部门的支持和认可；统筹协调公司内外部资源，充分利用“外脑”共同开展了多个专题研究，提高了规划编制的专业性和科学性，确保规划有效贯彻国家和集团战略规划，同时符合公司发展实际。

三方评审促进规划质量提升。为确保各规划编制专业性、科学性、可执行性，公司科技委组织集团公司、发展研究中心、沈阳所等外部单位专家以及公司内部特级业务经理、科技委专职委员等有关人员开展第三方评议评审等工作，充分利用有关人员的工作经验和专业知识，为公司高质量发展提出了建设性的意见和建议，促进各项规划不断迭代、优化、完善，推动公司各层级规划上下贯通、横向协同。

加强监督规划管理全过程。公司纪委将规划制定和落实情况纳入巡查体系，在进行日常监督的同时，主动列席规划评审会，对集团公司发展战略承接、公司党委要求落实等情况实施政治监督。

加强体系保障 助力规划协同贯通

科学设计规划体系架构。在集团公司“1+4+N+M”规划体系指导下，沈飞公司系统搭建了“总体+业务+专项”的规划体系框架，理顺了总体规划、业务规划和专项规划的逻辑关系，建立规划间的接口关系，保障各层级、各专业工作有机衔接、相互贯通。为推动公司规划实现纵向贯通、横向协同，遵循集团规划指标体系框架要求，正向设计了规划指标和任务体系，促进责任落实、管控落实、资源落实。

顶层策划高质量发展路径。公司“十四五”规划编制坚持党的全面领导，深入贯彻落实国家、集团战略方针及重要指示精神，结合自身发展对标世界一流企业，实践“三个沈飞”，聚焦建设融产品设计、制造、维修和服务保障为一体的创新引领型高科技航空装备企业，致力于实现“成为航空主战装备的产业链引领者和价值创造者”的愿景目标。

新征程指引新方向，新蓝图昭示新辉煌。沈飞公司在党的坚强领导下，将凝聚全体沈飞人的磅礴力量，始终牢记航空报国、航空强国的初心使命，久久为功、赓续前行，助力公司谱写出新时代航空强国的壮丽篇章。

(航空工业沈飞供稿)

以学习力助推企业 价值创造

| 何奕芯

步入“十四五”，航空工业千山改革发展面临新挑战新任务，如何激发团队潜力，锻造一支能打胜仗的干部职工队伍，促进公司高质量发展，是一个重要课题。公司上半年经济运行分析会明确指出，要进一步加强人才队伍建设，通过提升员工履职能力来提高工作效能。基于此，各部门本着“干什么学什么、缺什么补什么”的原则，结合积极开展全员综合素质提升工作，以学习力助推企业价值创造。

人才是根本，培养是关键。着眼于激发内在潜力，提高团队效能，各部门结合实际，策划实施内部培训，提升团队能力素质。

一方面，抓好内部协同共建。比如电子结构部党支部与人力资源部党支部落实党委关于“三联三共”联合共建提升活动要求，针对每个新员工不同的特质和需求，制定专项培训计划，帮助新员工全面掌握业务知识 and 岗位技能，促进新员工快速成长。

另一方面，针对提升员工专业能力，各部门通过干部带头学习、制定工作规范、内部培训、优化流程等方式，提升团队履职能力。保障设备部制定设计规范，并定期聘请外部专业老师进行培训，提升人员技术能力；规划经营部开展分层级学习培训会，将岗位相关的理论知识与实际工作相结合，达到学用相长；财务部围绕夯实会计基础核算工作开展培训，全面提升部门整体工作效能；党群工作部实施 WOPE 能力素质提升计划，采取每月一讲等方式，提升团队协作、组织、策划能力及工作效能提升。

各式各样学习提升活动的开展，在公司营造了浓厚的学习氛围，促进了团队人员能力素质的提升，也使得大家的工作效能得到激发。

在提升学习力的同时，各部门也注重明晰责任，严明考核，使每个人做到守土有责、守土担责、守土尽责，将学习力转化为每个人立足岗位的价值创造。

工程制造部按照“5+4+1”原则确定员工岗位职责，即5分基础性工作、4分需有难度的工作、1分有挑战性的工作，在提升调度员能力方面，要求大家采取“实践+调研”的方式，深入具体业务，及时发现问题，并加以解决，以解决问题促能力提升。

装调中心立足生产实际，开展能力实操培训、劳动竞赛等，学中干、干中学，促进人才成长。为促进 SMT 操作人员一岗多能，部门定期开展人员编程能力培训，着力提升 SMT 检测设备能力，深挖内部潜力；为提高手工装配效率，组织布线相关业务人员开展专项劳动竞赛，使技能人员队伍形成比、学、赶、超的氛围。

在明晰责任的同时，加强考核，多劳多得，“不让老实人吃亏”，激发各类人才创新创造的积极性。电子结构部策划“成长之星”评选活动，加大对优秀员工的激励。保障设备部制定《岗位任职要求考核实施细则》，规范设计师岗位任职要求考核，激发全员的工作积极性和创造性。生产检验中心通过开展“过程检验策划变革”活动，设置“啄木鸟”专项奖励等，以此鼓励检验员提升自身检验水平。

正如《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》中指出的，企业要通过学习提升整体运作群体智力和持续的创新力，成为不断创新未来的组织。千山将持续开展全员能力素质提升工作，深挖内部潜力，激发内部活力，持续提升团队效能，促进科研生产经营任务完成。



做外场服务 保飞机完好

| 季武强

作为中航西飞用户外场服务组成员，自8月上旬来到外场，至今1个多月了，在这段时间里，我深切感受到外场工作的不易与艰辛，特别是经过防疫、战高温、迎台风、保飞行、夜排故、贯更改、统状态等一系列外场服务保障工作后，我对外场工作的认识达到新的高度。在这里，每天都有或新鲜或感人的事发生。

我刚到用户驻地的第二天，西安又有疫情发生，我与用户对接过程中，明显感受到疫情带来的压力。公司服务组第一时间配合用户对接近期来返人员行程进行落实反馈，客户服务部立即送来了防疫物资，同时，加强外场人员防疫要求的宣传和日常管理，并且每周组织常驻人员进行核酸检测，落实新近来访人员严格履行三天两检制度；外场服务室快速筹措日常防疫物资口罩 500 只，消毒液等以供外场组使用，尽最大努力保障外场人员安全。

今年8月，全国高温来袭，外场

所在地也打破了其历史高温极值，达到 42℃ 左右，此时飞机技术提升工作正在如火如荼地开展。极限的高温工作环境和用户对飞机工作的周期节点要求，对我们的工作安排、人员协调和用户配合默契度，都是极大的挑战。

为此，客户服务部专门安排客户经理张卫国与用户相关部门，以及设备配套修理厂的各部门积极协调，在确保人员高温安全的前提下统筹安排合理推进工作；内场有“老外场”杨高峰一揽子对接航空工业一飞院和公司总装厂、机翼装配厂、机身装配厂及配套厂家的人员及资源配套，确保外场人员资源及时到位。同时客户服务部还贴心地为保障人员配备防暑降温包，组织工作期间协调用户提供充足的饮用水等，尽最大努力确保工作进度和人员安全两不误，以最高效率，最严标准按期圆满完成飞机的技术升级任务并交付用户。

熬过了高温，外场又迎来了台风。为了保障飞机安全，外场服务组与用户共同研究，建立预案和处置措施，

为用户做好技术支持，在飞行保障过程和飞机地面系留状态为用户提供全面人员和技术支持，最终台风并未造成飞机及人员任何损失。

某夜，夜航飞行结束的例行检查中，用户某架在保飞机发现油管路出现漏油现象。外场服务组第一时间登机检查，查阅图纸资料，协调燃油系统设计，初步确认故障可能是加油管路连接处密封胶老化导致。为保障次日飞行，服务组与设计部门沟通，通过故障现象描述，决定待飞机夜间飞行后连夜排故。虽已是深夜，但服务组顾不上休息，准备好相关排故耗材、工具等物品后，立即登机开始工作。试飞站王磊经过 3 个半小时的不懈努力，终于于凌晨 3 时 30 分完成密封胶圈更换，经压力加油测试，漏油现象消失，此时服务组全体紧绷的心弦终于落地。次日早 8 时，看着飞机再次安全起飞，我们均无比欣慰，瞬间感受到夜里的付出终有所得。

在中秋临近之时，接到用户多架飞机的技术提升的工作。外场服务室组织各改进实施小组制定方案，通过

各工作组工序排查，人员调配，机组配合等内容分解，合理安排工作顺序，统筹各改进工作任务，不断总结摸索。最终，技术提升第二架比第一架节省 4 个工作日，其他工作效率均得到大幅提升，获得用户的一致认可和好评。

通过一个多月的外场工作，我感受到外场服务人员需要拥有在复杂事务中“俯首甘为孺子牛”的耐心，需要树立外场保障人员“数风流人物还看今朝”的信心，下定外场服务工作“不破楼兰终不还”的决心，用我们积极的沟通态度，正确的工作方法，推己及人的体会感悟，客服全体服务组成员必将发扬航空报国精神，做好多向沟通的桥梁的一根根螺钉，以提升各项工作中用户全方位的满意度，确保飞机完好率。中秋佳节，虽然与家人共赏明月，却也天涯各一方，总免不了几分惆怅。今年，我们全体服务组成员在用户驻地，与用户共度节日。这是我有生以来比较有意义的一次体验。

集中监控，各个工位实时进度尽收眼底，智能管控、智能生产，一分厂正将弹射座椅生产“智造梦想”一点点变为现实。”孙慧丽介绍说。

让精益为生产赋能

——记航空工业航宇一分厂精益改善工作

| 刘灿萍

“管理出效益，严格管理出大效益，精细化管理出最大效益，这句话虽然是‘舶来品’，但是自从被引入航空工业航宇一分厂后，立即引起了全体员工的共鸣。经过分厂干部职工融会贯通后，‘精益改进和精细化管理’的理念迅速在一分厂生根发芽，变成了普遍实践和共识，成为每一名员工的行动指南。”航宇一分厂副厂长孙慧丽如是说。

启动精益按钮

“近年来，随着某型座椅生产任务量的不断增长，一分厂的领导班子便开始在生产实践中思考一个问题：如何将精益和信息化结合起来持续改善生产，创造更大的价值？恰逢其时，随着公司精益生产战略的实施，一分厂通过精益生产项目、精益产线建设和精益改善等的不断尝试，逐步使精益生产推进规划落地。”孙慧丽说。

作为公司弹射座椅生产第一条流



水作业产线——某型系列弹射座椅脉动生产线，从最初的概念设计，到安装投入使用仅仅用了几个月的时间。在孙慧丽看来，该生产线不但符合国家智能制造指导要求与公司战略目标，而且还因地制宜引入了装配信息化和在线检测技术，提升了装配、检测效率，实现了装配过程规范化、现场管理精益化、生产管理数据化，提高了生产线整体装配效率和质量。

据悉，该条生产线将弹射座椅的整个生产工艺流程平均分配到 12 个装配工位，3 个检测工位，1 个总检工位。配备了 16 台装配及传输约束装置，便于产品在各个工位间顺利流转，加快生产节奏，提高生产效率。

“该生产线从下达生产任务，工位零件叫料，物料配送区进行分拣、配送，到工位操作者进行报工、完工及信息化检验等一整套流程；生产状态

求，通过工序归类和工艺细化，分别对靠背、盆体、组合成品三个工位进行细化，切到工步级，并逐步固化精益的计划排产模式，确保每天的任务量的达成。没有建线前，一批椅盆全部完成后，才能进入总装；建线后，将靠背与盆体装配并行同步进入椅盆总装，缩短了生产周期，使得总装开工时间提前 7 天。

破解生产瓶颈

座椅椅盆是座椅总装过程中的核心部位之一，其装配过程复杂，生产周期长，加工难度大。尤其是近年来，随着任务量的不断增长，椅盆加工已严重制约了生产的交付节点，成为影响生产的最大瓶颈，椅盆精益生产单元建设势在必行。

“本次建线的目的主要有三点：一是建立能够快速生产某型系列椅盆的生产单元，使装配周期由 40 天缩短至 20 天；二是探索固化椅盆装配精益生产单元经验方法；三是培养一批具有精益思想的员工队伍，改变座椅其它部件装配模式及思维，以满足座椅总装脉动生产线的节拍要求。”椅盆单元长吴小剑介绍说。

组建椅盆精益生产单元，实施动态排产，就是根据员工技能与总装需

求，通过工序归类和工艺细化，分别对靠背、盆体、组合成品三个工位进行细化，切到工步级，并逐步固化椅盆的计划排产模式，确保每天的任务量的达成。没有建线前，一批椅盆全部完成后，才能进入总装；建线后，将靠背与盆体装配并行同步进入椅盆总装，缩短了生产周期，使得总装开工时间提前 7 天。

“这 7 天对总装线来说是太重要了，因为椅盆上不了线，总装线就启动不了。以前，分厂‘小时工’的加班能力只有 25%，现在已提升到 90%。这样也能把‘全能工’从日常的工作中解放出来，让他们到重要岗位干更重要的工作。”孙慧丽补充道。

持续精益改善

“这是我们班组的月生产计划，里面详细记录了任务量、节点、存在的风险，尤其是针对风险点我们提出了建议和保障措施，比如需要用提前储备的原材料、工具工装等等，相应工作的负责人会着手解决相关问题”，座

椅维修班班长徐乐说，“通过提前预判风险，问题早发现、危机早解决、隐患早处理，生产自然更加顺畅，效率也就提高了；工作重心更突出，明确产品任务、节点，关注产品质量，围绕重心开展工作，效果更明显，工作也越来越顺畅了。”徐乐信心满满地说。

2022 年，一分厂紧跟任务需求，以精准履约为目标，以强化提升精益水平为根本，通过精益单元/产线建设，持续提升精益改进，在保障产品质量的前提下，有效缩短生产交付周期。在生产组织方面，以客户需求为目标倒排节点，将组件进行精细排产，细化到小时，严控节点。在生产准备上，将批次配送优化为按套配送，通过定制化设计物料托盘对物料进行形迹化管理，并由 AGV 小车配送到工位，节省工位分栋时间，防止了漏装，错装。

在装配过程中，采用单次管理，每台座椅均有唯一编码，并与工艺卡一一对应，使管理精准化，可追溯。在工艺优化上，通过精细排产、提前做好批次准备和工艺优化、提升操作者技

能等，减少等待时间。在检验方法上，由以前的每道工序、每个工步均由检验盖章确认，改为对“关键工序控制点”“视觉检查控制点”“检验工序”进行盖章确认。同时，在每个工位中根据需要增加检验工序，对前面工序的装配内容进行检查和确认。在现场管理上，以总装拉动为牵引，制定了型号、各板块、零件和工位四级拉动看板，分层级管控各型号、分板块和零件的缺件和齐套率，通过座椅脉动总装工位进度看板，实时查看各工位的进度，实现现场管理从问到的转变……

“推行精益管理，就是要从脚下开始，从小处着手，从问题突破，通过一点一滴的改善，一步一个脚印地踏实走好生产经营管理的每一步”。“改善永无止境，精益没有最好只有更好，一分厂将坚持不懈地推进精益，提质增效，为航空的改革决胜贡献自己的力量。”孙慧丽表示。