



## 奋力书写“航空报国、航空强国”的时代答卷

作为中国特色社会主义经济的“顶梁柱”和国家工业化现代化进程中的“排头兵”，航空工业企业与生俱来肩负“航空报国、航空强国”的使命担当。

西飞产业集群是我国大中型军民机科研生产基地，是航空工业编队中的重要力量。党的十八大以来，沿着习近平总书记加强国企党建、深化国企改革、建设航空强国、实现强军目标以及来陕考察重要讲话重要指示精神的指引，我们坚定不移听党话、跟党走，全面落实深入贯彻上级党组织各项部署，聚力建设新时代航空强国、推进高质量发展的使命牵引与责任牵引，奋力开辟新局面、创造新业绩、展现新作为，以一系列跨越发展成就，回应使命召唤，展现国企担当。

从深耕耕耘时光促，蓦然回首硕果丰。让我们掀开时光的册页，回望非凡十年的发展之路，我们看到的是一个肩负使命的国有航空企业，在高质量发展党建引领高质量发展的前进赛道上，万众一心、砥砺奋进的壮美图景：

——我们强“根”固“魂”，压茬式推进“政治保证强化工程”。

坚定推动“贯彻落实习近平总书记重要指示批示、党中央重大决策部署”规范化、制度化、常态化，全面加强党委对“十四五”及2035中长期发展规划工作的领导，将增强“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”，切实转化为企业改革创新发展的具体举措。推动全级次法人单位实现“党建入章”，构建完善“管理制度+权责清单+操作指引”决策落实机制，保证党组织在重大决策中的把关定向作用，进一步确立党组织在治理体系中的法定地位。全面实施“政治保证强化工程”，压茬推进党建质量提升年、党建巩固深化年、党建创新拓展年等系列专项行动，以工程化思维、系统化设计谋篇布局，持续推进全面从严治党各项要求向企业全级次延伸，为企业的高质量发展夯实政治基础、思想基础、组织基础，不断增强履行经济责任、政治责任、社会责任的能力。

——我们“双融双促”，体系化推动党建与业务深度融合。

坚持加强党的领导和完善公司治理相统一，在全面贯彻航空工业“1122”党建工作体系、“1121”巡视巡察工作体系、“3511”工会工作体系和“5811”青年工作体系的基础上，率先在运营管理体系（AOS）中同步构建政治保证系统（POS），实现党建与运营管理体系的融合设计。依托体系的深度融合，有效将党的建设各项要求解构为具体的管理要素，嵌入到企业运营管理的具休流程和行动中，从根源上破解“两张皮”问题，从根本上推动党建与业务深度融合、与企业价值链及治理结构的同频共振。

——我们壮“骨”补“钙”，多维度厚植干事创业思想基础。

坚持思想建党，不断强化理论武装，大力涵养先进文化力，教育引导全体党员干部员工，坚定理想信念，锤炼过硬本领，强化责任担当，厚植干事创业的思想基础，使“航空报国、航空强国”成为全员的思想自觉与行动自觉。在党史学习教育期间，抓实抓牢“我为群众办实事”，挂牌督办20项重点民生项目清单，集中解决了一批职工群众“急难愁盼”问题，在持续增强职工获得感、幸福感和安全感的奋斗进程中，不断拓宽视野、增加投入，努力寻求让广大职工更加满意的“更高分”“更优解”，持续增强企业的凝聚力、向心力。

——我们强“基”固“本”，全方位提升党建价值创造力。

持续加强“三基建设”，从“补短板、强弱项”到“抓两头、带中间”，从“三型”党支部建设到“标准化规范化”，通过促融合、压责任、树典型，持续推动基层党建全面过硬。坚持党建工作创新，在型号研制、质量管理、安全生产、精益工厂建设、科技创新等多个领域，逐步建立并固化形成“党建+型号”“党建+安全”“党建+质量”“党建+精益”等多个系列“党建+”特色品牌，实现从“小党建”向“大党建”的质变，党建价值创造能力持续增强。

——我们“墩苗”“育苗”，深层次打造强企兴企的人才方阵。

坚持“党管干部、党管人才”，

系统谋划和整体推进干部、人才队伍建设，持续拓宽各类人员成长通道。全面落实干部工作五大体系，突出“能上能下”导向，通过开展“墩苗”“育苗”工作，着力打造引领和推动改革发展的干部队伍。深化体制机制改革，建立“12321”人才工作体系，实施“360”培养计划，创新设置精益单元长、操作工程师等岗位，促进人才全面发展，形成各类人才矢志兴企强企、踊跃创新创业的大环境，职工的成就感、归属感与获得感。

——我们“利剑”高悬，严守纪律规矩的“红线”与“底线”。

“要严”“要治”这两个“关键”“要害”，高悬从严治“利剑”，严守纪律规矩“底线”，坚持正风肃纪不停步，惩治腐败不乏力，强化政治监督，深化政治巡察，持续加强和改进作风建设，着力推动“两个责任”落实，掘井见泉、拔根去灶、清毒除根、防微杜渐，进一步提升风险防控力，净化优化政治生态，营造风清气正的发展环境。

回望来路，一路步履坚实，一路硕果累累。我们看到的是公司在建设新时代航空强国奋进征程上，持续做强做优做大的亮眼战绩：

——我们笃行使命 强国兴企

将习近平总书记对航空工业重要指示精神与贯彻落实新发展理念和高要求、实现自身跨越式发展深度融合，全面提升关键核心技术领域创新能力，不断加快型号研制和科研生产步伐。围绕质量效益目标，不断增强企业治理能，提升运营质量，主要指标实现同比稳步增长，科技创新力量加速壮大，为“十四五”高质量发展打下决定性基础。面对常态化疫情防控的严峻“大考”，圆满完成上级党组织交付的各项重点任务，一次次夺得“双线作战”全面胜利。

——我们担当主责 强军兴装

以高质量产品交付和服务保障全力推动航空装备建设，公司研制的多型航空装备，多次在党和国家重大阅兵式上大展英姿，在护卫海天一线威武亮相，大振国威军威。在百年变局与世纪疫情叠加、国内外环境持续发生深刻复杂变化的形势下，公司自主研发的大型运输机运20，航迹遍布亚非欧及大洋洲，在军事训练以及各类非战争军事行动中发挥重要作用，在一次次实战历练中，展现出大国重器的责任与担当。

——我们深化改革 提质增效

对标借鉴世界一流航空工业企业发展模式，成功组建航空工业第一个新型航空产业集群——西飞产业集群。统筹资源发展，优化资源配置，持续深化国有企业改革，圆满完成国企改革三年行动，取得完善中国特色现代企业制度、推进国有经济布局优化和结构调整、积极稳妥深化混合所有制改革、健全市场化经营机制、加强国有企业党的领导和党的建设等五大关键方面重要阶段性成果，充分发挥“链长”牵头作用，供应链管控能力持续提升，2020年和2021年，公司连续两年市值突破1000亿元，实现主要经营指标的不断改善和经济规模的稳中有进，企业走上健康良性发展的轨道。

——我们创新蓄力 决胜未来

全面落实航空工业“创新决定30条”，聚焦科技成果转化和关键设计技术突破，全面提升制造核心能力，有力有序推进科技创新攻关“揭榜挂帅”机制，先后推动两批6个博士工作室挂牌运行，不断完善开放创新、融合创新体系，公司荣获国家技术发明奖、国家科技进步奖及省部级成果等各类科技奖97项，涌现出赵安、耿育科、刘琦、胡洋等一批科技人才，进一步形成发展新优势。未来，我们将着力加快落实上级组织关于打造原创技术策源地、围绕产业链部署创新链的要求，发挥好企业创新主体作用，以大飞机创新建设为牵引，进一步挖潜增效，整合资源，形成合力，打造西飞产业集群的创新实力。

回首来路，云蒸霞蔚；展望未来，胜景可期。

新征程即将全面开启，我们将继续沿着前进道路上的大旗指引，弘扬航空报国精神，担当航空强国使命，奋力谱写高质量发展璀璨新篇章，在建设新时代航空强国新征程上，勇往直前、再立新功。

（中航西飞供稿）

# 强核固本 变革创新 努力建设世界一流创新型航空产业集团

航空工业成飞下辖所属企业6家，员工总数22000余人。2021年，成飞由中国航空工业集团有限公司直属业务单位调整为直属单位。2021年12月，成飞发布的“十四五”及2035中长期发展规划纲要，提出了“成为技术领先、管理卓越的世界一流创新型航空产业集团”发展愿景。

成飞主要业务包括航空武器装备、无人机的研发、制造和维修保障，以及航空大部件的生产制造。在有人机方面，研制生产了以歼7、“枭龙”、歼10、歼20等为代表的多型飞机，实现了我国航空武器装备的自主创新、跨越发展，具备规模化维修能力。在无人机方面，形成了以“翼龙”系列和靶机系列为代表的无人机产品，无人机自主研发和产业化发展取得新进展。在民机方面，承担了我国自主研发的ARJ21、C919、AG600和中俄联合研制的CRJ929等机头研制任务，具备了完整的机头设计研发试验体系；是波音公司等国际主流整机企业8个项目的唯一供应商、空客公司全球重要机体供应商。

### 主要做法

成飞坚决贯彻落实习近平总书记提出的“国有企业特别是中央所属企业一定要加强自主创新，研发和掌握更多的国之重器”的要求，以建设技术领先、管理卓越的世界一流创新型航空产业集团为目标，以国企改革三年行动为抓手，聚焦主业，全面创新，强核固本，着力提升企业治理体系和治理能力的现代化水平，健全市场化经营机制，打造领先创新体系，构建稳定健壮的航空产业生态链，将创新力转化为战斗力，奋力跑出体制机制和科技创新的加速度，赢取发展主动和发展先机，全力支撑新时代航空强国建设和建军百年奋斗目标实现。

推进治理体系现代化，努力构建一流的治理能力

一是完善中国特色现代企业制度，提升治理水平。深入落实两个“一以贯之”，构建起“一个实施办法、三个方案、六个权责清单、十二项基本制度”公司治理体系的制度规则。搭建来源多元、能力互补、外部董事占多数的董事会结构。在厘清同一事项党委、董事会、经理层权责边界的基础上，整合成《公司权责清单》，纵向划分为9类202个权责事项，横向集成行权主体、方式、路径，实现“多单一表”，做到简明实用，协同高效。开发决策管理系统，将清单内容嵌入管理系统，设置合规审查、风险评估、法律审核等环节，强化决策程序刚性约束，提升决策的规范性、科学性。建立“及时督办+季度检查”的决议跟踪落实机制，并纳入成飞综合计划管理平台（CPM），实现决策闭环管理，提升各治理主体决策的科学性、规范性。

二是大力推进管理体系建设，提高经营执行效率。对标世界一流企业的管理体系与能力，基于商业模式和管理逻辑，迭代优化业务策略、业务规则，按功能重构制度文件体系，将公司各类规章制度、管理标准、公文等整合为政策和执行两类文件。基于端到端流程贯通重构公司流程体系，

搭建起包含管理公司、管理运营、管理支持三大类，14个业务域、1136个流程；按照“统一流程”原则，将内控、合规等管理要素全部融入流程，避免了制度和执行两张皮现象。全面推进流程IT化，有效提升流程运行效率。按照组织与战略匹配、组织与流程适配原则，优化组织与流程对应关系，沿着流程设专业，突出运营领域价值创造，强化专业领域能力协同，实现组织形式由职能型向流程型转变，大幅提升内部组织协调度。

三是加快建设数智能力体系，以数据驱动管理能力提升。坚持“让数据说话”，加速汇聚和利用数据资产，建成多级智慧管控中心，包含经营计划、供应链、质量管理等1200余个实时管控场景、3000余项指标，通过数据实时采集和分析，为公司业务运营和决策部署提供数据支撑，有效提升运营管控能力。构建新一代数字化产品研制管理体系，打通以xBOM为核心的产品全生命周期数据管理链路，实现数据统一管理，提升产品研制和售后服务效率；建立内外协同的供应链管理平台，打通供应链全域业务，大幅提升供应链管控能力。

健全市场化经营机制，激发创新发展活力

一是抓住经理层成员任期制和契约化管理“牛鼻子”，树立“人人担指标、挑战高目标”的积极导向。以“面向高质量发展、制定高业绩目标、实施高水平激励”的理念，开展经营业绩考核体系的正向设计，系统构建针对经理层成员的“两基本+一卓越”的责任体系和包含“目标维、价值维、责任维、特征维”的指标任务体系，并建立紧密挂钩、刚性考核、刚性兑现的管理机制。

二是坚持市场化导向，建立并完善了以劳动合同为主体、以岗位为基础、以评价考核、有序流动为主要形式的用工机制。着眼建成航空强国的领军企业，围绕科技自立自强，识别核心关键能力，解决“向哪里布局”的问题，打造高素质专业化人才方阵。围绕质量、安全、保密、劳动纪律等梳理明确严重违法违规行为清单，规范“红线”退出；基于“岗位有任期、上岗需竞争”的原则，以任职资格、工作业绩为基础，打通“不胜任”退出渠道；构建全过程监督的新员工三年培养体系，加强“新员工三年培养”退出，推进员工市场化退出常态化。

三是强化推进管理人员能下，激活关键少数活力。深化“要什么、考什么、述什么”导向，构建干部述职结构化模型，实现明考与驱动干部“不掉队”；结合业务特点与需求，畅通干部流程渠道，选派技术、业务管理经验丰富的同志补充到供应链管理、产品交付、客户服务等领域前线，充分发挥其工作经验和技术底蕴，提升业务域整体水平。

四是坚持价值创造导向，围绕“要什么、考什么、激励什么”，深化分配改革。建立薪酬投放总量与劳动生产率等高质量发展指标挂钩的倒逼机制，激励挑战高目标；改变工资增量与任务增长简单挂钩的“任务型”分配逻辑，将“效率效益提升、创新驱动”等高质量发展方向挂钩占比提升

至50%；针对各生产单元设立专项绩效包，与内部劳动生产率挂钩；实施“关键目标奖”“降本专项奖”等，“年初定目标，达成及时奖”，营造“人人盯目标、事事为目标”的氛围，逐层传递压力，激发活力。

打造领先创新体系，提升自主创新力

围绕发挥企业创新主体作用，强化科技发展规划引领，明确创新方向、开拓创新领域、探索创新路径、打造创新平台，奋力实现企业科技自立自强。

一是“自主”与“开放”结合，锚定高水平科技自立自强。整合内部资源，建设层次分明的科技创新平台，设置基于用户需求的产品快速研制中心和专业化的技术研究实验室，通过科研内部化掌握关键技术。以“协同创新、开门创新”为宗旨，联合地方政府建立成飞·青羊创新中心，开创新外部创新力量“走进来”、内外部创新力量“走出去”的单透模式，目前“中心”已搭建各类技术平台18个，吸引内外部创新团队37个、成员223人，开展研究项目60项，在机器视觉技术、增材制造、AR辅助装配等方面取得了阶段性成果，内外部创新资源聚集效应初步显现。

二是“踩油门”与“松刹车”结合，创新“创新的机制”。聚焦公司核心竞争力，设立天使投资基金，实施科技项目“百团大战”，对轻资产、小规模的项目进行快速便捷投资，项目管理遵循弹性制、重结果，项目评价着眼开放性、宽容性，对现行科研体系形成有益补充和机制探索，授予“团长”一定自主采购权限，建立“快速采购流程”，保障项目快速推进。“百团大战”开展一年多时间已立项371个，累计投入金额数千万，90后“团长”占比61.7%，广泛激发了青年科研人员的创新热情。

三是“文”与“武”结合，上好创新的文化课和思维课。以“文”化人，编制《创新行动指南》，以“理念+诠释+案例”的形式，统一公司创新实践中的价值理念，弘扬科学家精神，传承工程师文化。以“武”会友，摆擂台搭台，以“赋能提升+创新驱动+成果分享”为脉络，举办先进制造技术与装备国际论坛、青年博士论坛，召开技术创新例会，展示科技创新成果，建立博士咨询机制，聚智聚力、树立标杆、比学赶超，提升科技人员自主创新的光荣感和获得感，营造浓烈创新氛围。

优化产业能力结构，打造稳定健壮的航空产业链

按照“小核心、大协作、专业化、开放型”发展思路，聚焦核心能力建设，稳健退出一般能力，以建设集群化发展平台为抓手，扩大与民口企业的生产合作，打造稳定健壮的航空产业生态链。

一是聚焦主责主业，强化“小核心”能力建设，快速强链固链。聚焦航空主业，开展强核、固本、强基工作，公司条件建设投资，聚焦于强化研发设计、总装、系统集成、试验试飞及售后支持等核心能力；调整人才布局，在产品能力自主、技术能力提升、前沿技术探索、制造装备自研方面，集

中优势人才资源突破瓶颈、补强短板，2021年公司核心关键专业方向的人员相比2018年增加34%；强化数智能力、数字化协同研制能力建设，打造构建行业领先的新一代协同研制和保障体系能力。聚焦生产生产效率提升，基于精益理念，按专业能力重组内部零部件、装配、交付和物流等生产单元，形成基于“强核”的组织体系。

二是扩大开放融合，聚力“大协作”集群发展，实现延链稳链。作为产业龙头企业，成飞公司发挥产业链的整合力、供应链的掌控力和创新链的溢出力，聚焦“小核心、大协作”，创建“1+1+N”（政府+龙头企业+配套企业）融合发展模式，利用社会资本开展生产能力建设，撬动160亿元社会资本和地方政府共同打造集群化航空产业园。通过产业发展需求牵引遴选专业制造能力对口的战略供应商入园承揽配套业务；通过提供专业技术支持和“分层分级”培训，快速赋能入园企业；健全“全流程”供应商管控机制、“公有云”数据协同管理机制和“盯监督”派驻供应商代表机制，持续推动产业基础高级化，产业链条现代化，形成稳定、规模化的航空零部件“一小时”全链条配套能力，实现“上下楼就是上下游”“产业园就是生态圈”，构建起了“头部引领、集群支撑、链式互补”的航空产业生态。

### 改革成效

公司坚持锐意改革创新，加快转型升级，全面提升自主创新能力、产品竞争力、产业链控制力和行业引领力，逐步迈上了领先发展、高质量发展之路。

一是原创技术策源地作用发挥逐渐显现。通过聚焦关键核心技术开展科技攻关，全面建立具有自主知识产权、达到国际先进水平的航空装备制造技术和能力体系。2021年取得软件著作权登记证书288项，获得授权专利318项，其中发明专利257项，同比增长近4倍，远超“十三五”专利授权总和；获得国家及省部级科技奖励36项，同比增长20%，“五轴联动数控机床S形试件检测方法及加工精度提升技术”获国家科技进步二等奖，也是中国在金属切削机床测试领域的第一项国际标准。2021年度科技创新转化合同金额达7800余万元，科技创新影响力逐步提升。

二是产品产业发展取得新突破。主战装备研制生产有序开展，在建党100周年庆祝大会上，共25架歼20、歼10飞机飞越天安门，接受党和人民检阅，献礼党的百年华诞。公司生产的无人机圆满完成“海燕计划”海洋气象观测试验任务，2021年飞赴河南洪水灾区开展应急救援，取得良好社会效益。国产大飞机C919机头实现批产交付。

三是经营质量持续向好。公司营业收入在三年实现翻一番的基础上，2021年营业收入和利润总额再创新高。在此期间，公司职工人数基本保持不变，全员劳动生产率累计增长120%，经营质量有效提升。

（航空工业成飞供稿）

## 质控育人梯 巾帼绽芳华

——记航空工业陕飞部件厂技术室质控组

张晓君

作为航空工业陕飞主线生产单位，部件厂男性占到了总人数的82%以上，就在这样一个集体里，技术室质控组的“娘子军”风采不容小觑。

在平均年龄超45岁的12位职工中，女职工就有10位，她们是技术室的骨干工艺员，负责着部件厂质量管控及培训管理业务，在这项责任重大、业务繁重的工作中，女职工周到、细致、敬业的特点尽显其中。质量管控培训团队充分利用质量数据和信息进行规范化质量问题现象分析，找出客观规律和薄弱环节，确定针对性措施后系统落实并跟踪效果，高效合理运用培训与奖惩结合的防错手段，运行PDCA循环持续改进，形成了螺旋上升的质量改善系统方法。

反复实践修正 构建质量信息数据库

数据和信息分析是提供决策的基础。作为质控团队中的一员，她们需要不厌其烦地长期开展收集、积累数据的工作。既要对各类质量信息进行分类汇总，又要分析形成质量档案数据库，构建出“总军检问题分析模板”“不合格品审理单分析模板”“废品分析模板”“区域化管理点图点检表”数据库。其中每个模板都涵盖了近30项信息要素，对质量信息要进行全方位的监控。固定的模板数据库，系统

化的运行管控，都为部件厂中长期质量工作管控方向、重点确定、质量管理政策制度决策的制定提供着数据支持，为生产现场的规范化管理提供着标准化的管控流程。而在实际实施中，甚至要结合现场情况，按照质量信息档案数据库分析得出结论，对技能点短板、管理短板、风险部位、高危人群系统设定出后期的培训计划，进行针对性技能提升和管理提升培训，并实施跟踪监控，进而达到持续改善的目的。“遨游”在如此长期持续的维护质量信息档案库“大工程”中，她们却没有丝毫倦怠情绪，始终不断摸索，不断完善，力争要确定出最优的模板。

建章立制 构建长效机制提升实物质量

把建章立制贯穿于工作的各个环节，坚持边学边查，边学边改，确保尽早出成果，见成效。如先后编制出《部件厂各类人员质量责任制》《部件厂质量奖惩实施细则》《部件厂质量专项激励管理细则》《部件厂总（军）检问题考核细则》《部件厂班组质量分析会管理办法》《部件厂工艺纪律检查管理规定》等相关制度和评价标准，结合产品特点建立各级质量管控看板，积极构建完善的质量提升评价体系。同时，通过运行分析模块取得改进措施，开展一系列质量提升实践活动，促进产品实物质量的大幅提升。据统计，2021年单机不合格品审理单从2017年的15张下降到1.5张，废品率从0.052%

下降到0.031%，单机军检问题从242条下降到34条，质量提升工作得到军方用户和下游单位的一致好评。如今，部件产品实物质量已经得到较大幅度的提升。

多彩活动 营造质量提升文化氛围

通过弘扬质量敬畏文化，制定员工行为规范，加强舆论宣传组织技能竞技比武等活动的开展，激发职工提升技能、实现自我价值的热情，营造全员参与质量改进的氛围。眼下，职工观念已经由“要我干好”向“我要干好”转变。在长期、细致、严密的质控管控工作过程中，她们还积极运用基础性、易被操作者理解的质量管理工具和方法，从各岗位人员思想意识的提升、观念的改变和高效工作（操作）方法的学习运用上下下功夫，加强现场管理、做实过程控制，有效有序沟通、严肃精准追责、完善各环节的管控流程，再加上技能培训的不断推进、培训效能的不断放大，逐步提升技能人员的操作水平，终会系统消除大部分管理可控质量问题，逐步实现实物质量满足精品标准的目标。

后续，在纠偏、防错、海人、育人的岗位上，她们将继续优化管理流程，压实团队人员职责，设计运用可视化看板及相关表单，逐步实现质控培训体系系统化精准管控，保障策划项目PDCA循环高效运行。