

| 本报通讯员 刘宏福 吴昭

直升机所「博士天团」为高质量发展注入新活力

近日，航空工业直升机所博士专场考核会如期举行，近3年入职的博士从收获与成长、型号科研成果、存在问题与不足、改进方向等多个方面分享了一年的收获。此次考核结果也作为博士当年等级确认和年度收入分配的主要依据。博士专场考核会是直升机所针对博士专门制定的一项特殊的考核制度，旨在通过对博士的单独考核，强化对博士人才的培养和使用，不断为研究所高质量发展注入新活力。近年来，直升机所大力推进卓越工程师队伍建设，重点加强优秀青年博士人才的引进、培养和使用工作，近3年引进博士50余人，超过历史总和。

创优势引才：市场化改革提高吸引力

直升机所始终坚持技术为本，把打造领先技术力和创新力作为核心工作之一。直升机所积极落实航空工业“千名博士引进工程”，实施“百人博士团队”专项招聘计划，大力引进博士人才，实行市场化薪酬策略，大幅提升引进博士的安家费和薪酬待遇，特别优秀的博士实行协议工资制。博士入所前3年实行工资单列政策，由人力资源部直接考核发放，对于年度考核优良的博士给予一定比例的工资涨幅。该政策有效提高了对博士人才的吸引力，实施当年收到应聘博士简历数量增幅达400%，为引进优秀博士人才奠定了良好的基础。

同时，为提高招聘工作的科学性、规范性和准确性，直升机所实行面试官认证机制，建立了直升机所面试官库，分为初级面试官、高级面试官和卓越面试官。其中卓越面试官须通过专业人力资源机构的卓越面试官培训和认证，并获得证书；主要负责博士等高层次人才的面谈，全面掌握精准面试的核心理念和选人逻辑，融会贯通运用各种高级的面试技巧和面试工具，具有很强的识人辨才能力，有效保证引进博士的质量。

多渠道育才：系统化举措助力博士行稳致远

直升机所对新入职博士实行“双导师带徒”模式，为博士配备业务导师和思想导师。由部门领导、技术专家担任业务导师，指导博士开展具体业务工作，指引技术发展方向、协调技术资源等；由集团技术专家、型号总师或部门正职担任思想导师，关注思想动态、宣贯研究所发展战略、指引职业发展方向等。各研究部根据博士个人的能力特点和发展意愿，为每个博士定制职业生涯发展规划和年度培养计划，内容涵盖理论学习、课题研究、项目论证、难点攻关、体系优化、型号研制等方面，为博士起好步提供有力的支撑。

为更好地统筹开展博士培养工作，进一步激发创新活力，强化聚集效益，发挥博士的引领和辐射作用，直升机所制定了专门针对博士的高层次人才专项培养工作方案。对于新入职3年的博士，由其所在研究部年初制定年度专项培养使用计划，从十个方面加强博士培养使用工作提供了顶层方案。建立两级项目支持机制，科技发展部针对“十四五”直升机型号技术发展需要，发布所级技术研究课题；各研究部根据年度科研任务和专业发展需要，提出部门级技术攻关项目。通过“揭榜挂帅”等方式，部分项目课题交由博士团队承担。各研究部以项目课题为依托，在预先研究、重点技术攻关、技术难题突破等方面，组建各式各样的博士团队，为博士快速成长提供重要支撑。

搭平台育才：精细化组织凝聚博士工作合力

直升机所不断完善党委统一领导、党委干部部牵头抓总、职能部门密切配合、用人部门具体落实的工作格局。党委干部部作为“博士之家”，归口管理博士专项工作，出台博士培养和使用政策，协调解决博士工作中的各种问题和困难。各研究部将博士培养作为人才培养“一号工程”，充分发挥博士培养和使用的主体作用，确保“培养好、成长快”；千方百计为博士提供工作支持和人文关怀，确保博士“留得住、用得好”。

为健全博士使用管理机制，进一步发挥博士引领和辐射作用，激发创新创造活力，研究所组织制定《博士培养和使用专项工作方案》，从十个方面加强博士培养使用工作提供了顶层方案。建立两级项目支持机制，科技发展部针对“十四五”直升机型号技术发展需要，发布所级技术研究课题；各研究部根据年度科研任务和专业发展需要，提出部门级技术攻关项目。通过“揭榜挂帅”等方式，部分项目课题交由博士团队承担。各研究部以项目课题为依托，在预先研究、重点技术攻关、技术难题突破等方面，组建各式各样的博士团队，为博士快速成长提供重要支撑。

通过行之有效的学习培训和工作实践锻炼，一批博士技术人才在型号和预研工作中积累了工程实践经验，快速崭露头角，并在新技术研究上获得创新突破，得到领导和专家以及广大职工的广泛认可。

| 本报通讯员 蒋超 方蕾

在“成都工匠”命名大会上，航空工业成飞111名职工被正式命名为“成都工匠”。在上百名技能精湛的“成都工匠”背后，隐藏着怎样的“工匠”打造秘诀呢？

成飞笃行“人才驱动”理念，践行“人才兴业”战略，结合我国航空产业的新环境，履行我国航空装备的新使命，通过突出变革创新主线，变思路、调政策、投资源、下功夫，构建以价值创造为导向的战略性人力资源开发管理体系，全面支撑企业高质量发展。

融入地方经济发展圈 打造高素质技能人才队伍

近年来，成都市委市政府致力于打造形成一批过千亿、过五千亿、过万亿的世界级现代化产业集群，聚焦聚力建设航空航天先进制造业基地，成都航空制造产业的规划布局逐步完善、功能支撑逐渐增强、生态圈培育成效明显，城市创新要素集聚、制造基础雄厚、航空枢纽发达的优势正日益凸显。2020年5月，成都航空航

天产业联盟正式成立，航空航天研发制造、运营服务、供应链保障、科研院所、国有投融资平台等相关200余家单位加盟，初步搭建起了成都航空产业交流合作、共享资源平台。

成飞与地方经济发展圈紧密融合，致力于打造世界一流航空制造企业。成飞在地方经济发展的支持下，注重航空制造方面领军型人才的引进和培养工作，一批本土的航空制造专家正逐步成长，为实现产业自主、领先发展提供坚实的人才保障。

以技能大赛为牵引 搭建技能人才成长平台

机制创新统筹规划，激发技能大赛活力。为将高技能人才培养实践工作落到实处，成飞鼓励和支持职工积极参加各级各类职业技能竞赛活动，制定《成飞职工职业技能竞赛管理办法》《管理技能竞赛》等一批制度、流程，使技能人才培养工作方式从粗放向精细转变，大力推进了职工技能素质提升，营造了学技术、钻业务、练技能的良好氛围，从公司层面上形成了制造基础雄厚、航空枢纽发达的优势正日益凸显。2020年5月，成都航空航

效、运行规范、赛制合理的目标。

技能培训基地协同发展，提升人才培养效率。依托中国国防邮电工会新时代工匠学院（成飞院区）、成飞大学工匠学院、航空工业高技能人才培训基地等教育培训平台，从培训、鉴定、评价、选拔、使用、交流、激励、保障等各个环节抓好落实，形成完善的技能人才和创新人才培养机制，找准技能人才队伍建设中在职业素养、职业技能方面出现的主要问题，采取切实措施，从工匠学院的课程体系、实训上进行优化，加快培养知识技能型、技术技能型、复合技能型人才，并以此带动和促进职工技术素质的全面提升，形成一支梯次合理、素质优良、新老衔接、能够适应发展要求的技能人才队伍。近年来，成飞共编制了43个工种、117套教材与题库，积极开展先进培训技术方法研究和优秀知识经验的实践探索，着力提升技能人才培训实效。

各级技能大赛扎实推进，培优育匠有成效。成飞大力推动高技能人才队伍培养，以促进省（集团）、市、区资源共享和互利互惠为手段，充分发挥省（集团）、市、区各级技能大赛

集聚、辐射和品牌效应，着力培养以中华技能大奖、全国技术能手、航空工业首席、特级技能专家等技能带头人作为引领的高素质航空产业工人队伍，全面提升产业工人队伍对科研生产中心工作的贡献率。

成飞通过“自主选赛、联动办赛、激励促赛”的理念，以大赛为牵引、以赛促练、以赛促训，常态化开展技能竞赛提升职工业务能力和技能水平，点燃助推成飞岗位建功的新引擎。对标专业化发展能力提升工作，主动承办大赛，例如，成都百万职工技能大赛一类赛飞机钣金工、复合材料成型工比赛等。对内以产品和项目为纽带，开展全方位、多维度的技能大赛，突出集群成链、融合互动，例如，在侧重航空器试飞安全方面，举办“试飞杯”航空机务工技能邀请赛等。截至目前，成飞人才培养的创新实践模式具有组织程度高、制度规范齐全、培养模式完备等优点。

促进教育链、创新链与产业链的有机衔接

深化产教融合，全面推行产学研合作，促进教育链、创新链与产业链



“师父们”是青年人才成长路上的重要存在

| 蔡璐

还记得刚上班时，常常围在师父身旁问东问西，师父笑笑，耐心地讲着航空工业那件故事；还记得遇到困难，不知所措地问师父怎么办，师父想想，巧妙地化解了一切；还记得面对挑战，不敢向前、也不敢改变，师父说：“要相信自己，你可以的！”师父，成为青年人才成长路上的重要存在。

为了让师徒关系更有仪式感，郑飞开展了师徒签约仪式，推行“师带徒”培养制度。导师站位于公司长远发展做好人才“传帮带”，不仅要传授专业知识和工作方法，还要教育引导做到德才兼备；不但要传授成功的经验，还要主动走近青年，倾听心声、真情关心关爱、悉心教育引导；徒弟珍惜机会，积极向师父学习，将自身成长与公司发展紧密联系起来，展现年少之锐气、蓬勃之朝气，涌动青春力量。

这个师父桃李满园

小翟刚到郑飞时，分到的师父是范存辉，他觉得师父有坚定的工作信念，而且责任感非常强。深入了解之后才发现，自己的师父不仅是专业领域的“大拿”，在“带人”方面更为突出。范存辉一方面注意培养技术骨干，定期开展技术研讨会，将遇到的各种技术难题在会上共同探讨，群策群力，聚智攻关；另一方面，利用业余时间对设计师、工艺员、数控操作工等开展多个专题的系列培训。针对青年学员工程实践经验不足的现状，他精准施教，开展形式多样的技能培训，每周定期组织“开讲了”专题

讲座。三年来，范存辉共完成500多个培训课时，培训1000多人次。在他的悉心培养和热心呵护下，团队已有2人晋升为高级工程师，4人晋升为工程师，3人晋升为技师，一大批员工通过高级工考核，团队学员参加郑州市、河南省数控车工大赛，不负众望斩获奖牌；团队成员累计在《中国机械》《军民两用技术与产品》《现代制造技术与装备》等国家级期刊上发表了12篇高水平的论文。

这个师父亦师亦友

小李和他的师父也有很多师徒间都有的“共性”。对他而言，师父不仅是老师，还是朋友、兄长。小李初次见到师父，第一印象是“严肃”。工作上，师父细致、认真、负责。刚一见面就开始讲岗位职责、注意事项，以至于跟着这样一个“爱操心”的师父，让小李养成了“一个‘坏’习惯——‘没关系，反正有师父呢！’但是师父就是师父，很快觉察了小李这种想法。突然有一天，师父说：“从明天开始，从头到尾，自己来，自己检查，自己完善！”在师父的指导和严格要求下，如今小李也能出色完成工作，快速成长。但在生活中，师父又很温和亲切，没有距离感，像家人、像朋友。周末的时候会约上小李一起爬山，疫情时给小李送去热腾腾的包子。小李说，他特别喜欢师父笑起来的样子。

郑飞通过“师带徒”培养制度，不断推进公司专业技术人才梯队建设，使青年能更加快速地成长为素质高、潜力大的骨干人才，也能感受到家的温暖，收获幸福感。

| 本报通讯员 戴海滨 王静

2020年2月25日，一场内部面试在航空工业通飞总部紧张进行。来自通飞所属通航研发中心、华北公司、特飞所、浙江研究院、珠海基地等通航研制单位的20名员工，针对23部通用飞机开发，结合既往型号研制经验，陈述如何做好型号总设计师。这是通飞为深入贯彻“人才强企”战略，加大高层次人才培养力度，疏通技术人员发展通道，给想干事、能干事的技术骨干提供展示平台，根据公司战略规划和业务发展需要，在公司内部开展的23部通用飞机型号总设计师招聘。2021年，通飞加强党委对人才工作的统一领导；突出通航特色，深入推进干部管理、薪酬激励、人才发展“三大体系”，建设通航产业重要人才中心和创新高地。

近年来，通飞紧密围绕满足新时代国家航空应急救援体系和自然灾害防治体系建设需要，满足人民群众对通航飞行美好生活的向往的需要，深入实施人才强企战略，加快通用飞机自主创新研制，努力做“平安中国”的守护者、“美好生活”的创造者、“通航产业”的引领者、“主机发展”的服务者。

建设创新平台 引进培养创新人才

围绕中央人才工作会提出的“在粤港澳大湾区建设高水平人才高地”和“在高层次人才集中的中心城市建设吸引和集聚人才的平台”，通飞充分发挥产业布局优势，重点在珠海、武汉、贵阳、西安、石家庄等地加强创新平台建设，围绕重点创新平台建设，建立紧缺人才目录，完善配套机制，加大“高精尖缺”核心人才引进力度，开展型号技术攻关和预研，加快推动人才培养。引进国际顶尖航空专业人才，有效解决关键技术问题。构建全方位专家管理机制，围绕型号研制需要，建立完善通航专业技术体系目录，动态选拔培养专业技术领军人才，构建完整的技术带头人梯队。

突出通航主业 聚集通航特色人才

围绕型号研制需要，加强通航研制人才队伍建设，通过内部竞聘、揭榜挂帅、成熟人才引进等方式，一批“80后”“85后”优秀年轻骨干走上型号总师、系统总师岗位。突出通航运营和服务产业人才特色优势，整合内部特色人才资源，充分发挥人才集约优势。积极探索通航飞行、机务、管制等特色专业人才校企联合培养，加强人才定制化、精准化、个性化培养，保证特色专业人才储备。设立专项资金开展“航空+飞行”项目，重点选拔型号和系统总师、副总师以及市场营销人员等举办飞行培训班，增强相关人员飞行体验，着力培养“飞行+”核心人才，更好为客户提供美好通航产品与服务。建设通航培训交流中心，链接外部社会资源，面向全行业建设开放式的通用航空中高端人才交流学习平台。

整合通用职能 建设共享服务中心

通飞实施全产业链全价值链发展，所属单位规模、业务各不相同。通飞对标产业集团，整合总部和相关单位通用职能，建设共享服务中心，保障总部聚焦战略，促进各“战术单元”聚焦“打赢”，轻装上阵、灵活机动、运转高效。通过组建共享服务中心，初步实现“两缩短、两降低”目标，即缩短了任务办理周期，缩短了总部与各单位的“心理”距离；有效降低了从业人员数量，降低了管理成本，初步推动实现了降本增效和高质量发展，并为后续产业布局奠定了较好的基础。据不完全统计，目前共享单位压缩职能人员超过20%~30%，管理成本下降10%~15%。

强化正向激励 激发创新创造活力

聚焦主责主业，贯彻落实重要批示指示精神，加大工资总额支持力度，全力支持AG600重点型号研制。对研发、市场客服等新单位，搭建科研技术、市场营销、客服维修、项目管理、技能工人的员工发展通道，采用差异化的薪酬策略和激励方式，“一企一策”建立有针对性的薪酬绩效制度体系。遴选重点课题项目“揭榜挂帅”，自由组队，充分赋予项目团队技术路线决定权、人员选配考核权、经费包干使用权，充分调动项目团队积极性和创造性。倡导“无借口、不扯皮”执行文化，实行强项目管理，项目负责人自由组队，跨部门、跨单位组建联合团队，签订项目责任书，公司配套机制保障，充分激发项目团队活力。积极探索股权激励、岗位分红、核心骨干员工持股等中长期激励，大胆尝试超额业绩分享等激励工具，努力做到应享尽享。

通飞积极探索别具通航特色的人才成长新方法，从引进、培养、展示、管理四方面入手，四轮驱动，着力打造了一支精益求精的通用航空研发、运营和市场服务的人才队伍。

匠心铸就国之重器 城企发展同频共振

——探寻航空工业成飞“成都工匠”队伍背后的奥秘

有机衔接，是推进人才培养供给侧结构性改革的迫切要求。成飞牢固树立人才引领发展的战略地位，持续推进以价值创造为导向的战略性人力资源开发管理体系建设，建立能够全面调动激发价值创造活力的人才机制，形成匹配高科技产业领军企业核心能力的人才布局，打造支撑下一代武器装备的高素质专业化人才方阵。

在集团公司和四川省教育厅的指导下，成飞牵头于2012年发起成立西南航空产教联盟（西南航空职业教育集团），以西南地区为中心，成立跨区域的产学研联合体。联盟成员包括航空工业企事业单位等33家、成都航院等航空类职业院校6所，通过整合企业、职业院校的各类资源，构建以政府为主导、以企业为主体、以职业院校为支撑、以需求为导向、以技术创新为动力的产教融合合作模式，由校企双方共同开发课程、共同研究制定教学计划，探索开展了“定制班”前置培养，利用校企协同的合作方式提前聚集、培养新员工，着力发现、培育、吸引和储备优秀航空人才，加强技能人才培养前端精准输入。目前，成飞与成都航院联合培养四届“成飞

定制班”189名学生，通过跟岗实习的方式对“成飞定制班”学生提前赋能；开发了涂装、飞机制造和复合材料3本教材；建立多个技能大师工作室；合作成立基于波音737飞机教学科研培训的综合平台项目——《建立基于B737的民机科研培训用基础资料库》。成飞围绕“成飞+”战略发展需求，灵活运用产学研合作模式，联合成都航院等外部社会资源开展NC程序外包工作，将传统的NC程序、制造资源、工艺设计平台、供应商等产品研发、制造所需的子项目进行有机整合，形成“1套系统+1套数据库”的软件配置资源、“数据服务器+办公客户端”的硬件配置资源、“研发顾问团队+外部编程团队”的人力配置资源，实现了工具集约化、资源标准化、项目指令化，有效解决了多个科研项目并行情况下公司内部人力资源不足的问题，提升了科研项目的“吞吐量”。

未来，成飞将围绕航空工业高质量发展战略，做好产业工人队伍发展顶层设计，打造一支高技能人才队伍，为成都成为我国自主创新能力建设重要基地提供有力支撑。