

# 危中寻机 变革破局

## ——航空工业庆安“国有企业改革三年行动”推进纪实

| 本报通讯员 刘颖

航空工业庆安这一年，骄傲！2021年是庆安公司具有里程碑意义的一年，2021年将注定铭刻在庆安公司的发展史上！

这一年，在“打造百亿强企”宏伟目标的引领下，公司以落实国有企业改革三年行动为契机，全面开启了公司转型发展的新征程，共同绘就了庆安新时代的崭新蓝图。

这一年，庆安全体干部职工在改革求变实践中奋楫破浪、加速“奔”跑，在“决战2021”的冲锋炮火中攻坚克难、砥砺前行，在抗“疫”保产的“双线战役”中逆行而上、勇毅前行，用奋斗和实干为庆安高质量发展交上一份满意答卷。公司总体销售收入、军品收入均创建厂66年来历史新高，首次实现军民并举、比翼齐飞，实现了“十四五”良好开局。

这份沉甸甸的成绩单，离不开公司领导班子高瞻远瞩的战略定位和运筹帷幄的战术安排；离不开全体干部的科学管理、统筹安排和精心策划；离不开全体员工的辛勤努力和默默奉献。

### 筑根塑魂：以高质量党建引领高质量发展

2021年，站在党的百年征程新起点，庆安党委从党的辉煌成就中感悟伟力，从党的奋进中汲取力量，筑根塑魂强定力，党建引领聚合力，融入中心添活力，以高质量党建引领企业高质量发展。

庆安党委坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，以新时代航空工业发展战略为引领，以务实求效为总基调，将开展好党史学习教育作为贯穿全年的重大政治任务，充分发挥“把、管、促”作用，坚持以党建引领战略方向、引领管理基础、引领科研促创新、引领生产保交付。通过持续传承、丰富和发扬航空报国精神，庆安党委构建了“以党建为引领，聚焦价值创造，让信心树起来、腰杆挺起来、腰包鼓起来，为航空强国不懈奋斗”的核心理念，实现了从党建工作“提供组织保障”到“引领企业发展”的根本转变。

公司党委紧紧抓住“价值党建、服务党建”这个根本点，深入探索党建工作与生产经营融入方式方法，



庆安党委在主要科研生产单位开展党员攻关活动。

创造性开展“党建+”工程，结合完成型号任务、推进重大项目、生产现场管理，培育了“党建+支部特色”“党建+支部共建”“党建+生产管理”“党建+技术攻关”“党建+质量提升”“党建+文化建设”“党建+联系服务”等特色品牌。

公司党委将开展党史学习教育作为守正创新的主战场，下功夫将企业改革、公司高质量发展等内容与党史学习教育深度融合。通过构建“5+N”共建模式，积极与中国航发商发、航空工业成飞等单位党组织开展党建共建活动。聚焦企业主责主业，立足重点难点关键任务，成立2个竞标项目临时党支部，彰显党员责任与担当。坚持“党旗在一线高高飘扬”，由党组织书记作为第一责任人并担任组长，开展基层党员攻关竞赛活动，充分发挥党支部的战斗堡垒作用和党员先锋模范作用。

党建兴则企业兴，党建强则企业强。回顾这一年的奋斗历程，砥砺奋进的庆安党委始终把讲政治摆在党的建设首要地位，不断筑牢国有企业的“根”和“魂”，持续加强党的建设、做强做大做优主营业务、锻造高素质干部人才队伍、建设坚强战斗堡垒、营造风清气正的政治生态，奋力答好庆安发展“提档加速”“弯道超车”的新考卷。

### 改革破局：高速驶入发展“快车道”

“所当乘者势也，不可失者时

也。”2021年，在庆祝中国共产党成立100周年、党领导新中国航空事业发展70周年、庆安公司创建66周年以及“十四五”开局的关键时期，以党委书记、董事长安刚为首的庆安公司领导班子审时度势，高起点谋划“十四五”事业发展规划，制定了“打造百亿强企”战略目标，开启了追赶超越新征程。

追赶超越看似简单，背后却有诸多内涵：管理能力、研发能力、生产能力、供应链管控能力、人才队伍建设、团队精神文化等必须要上一个新台阶。面对困难和挑战，安刚向全体干部职工发出号召：“我们必须拿出壮士断腕、刮骨疗伤的勇气，正视并坚决改正长期以来养成的各种顽固问题，我们要重塑‘庆安’品牌！”



个起来’、达到‘三活目的’”为主体的文化体系。公司通过一系列思想建设和文化塑造举措，使全员上下实现思想统一、价值统一、行动统一，为公司全年持续深化改革奠定了思想基础。

汇聚起“众人划桨开大船”的攻坚合力。2021年公司围绕“领导牵头、设计负责、总装拉动”的十二字方针，夯实科研生产各流程主责，每个层级强化“想担当”的自觉，压实“真担当”的责任，营造“敢担当”的氛围，有力保证重点任务的完成。“领导牵头”是干部思想的自我革命，是从“因为所以”到“为了所以”的转变，主要体现在领导以身作则、肩膀扛责和敢于负责三个方面。2021年，机加分



2021年，庆安全力推进业务流程变革。

厂各级领导干部通过转思想、带队伍、攻课题，在分厂形成了“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的团结气氛。“设计负责”核心在于发挥技术主要作用，全面满足客户需求，提高生产交付速度，保障科研交付质量。航空设备研究所通过思想转变和行动落实，在型号研



庆安公司以精益改善为抓手，聚焦交付，跑出“加速度”。

制、技术质量问题处理等方面取得了较大的进步，有效保障了公司科研工作的顺利进行。“总装拉动”由传统的推动式生产作业模式改变为总装车间拉动式生产作业模式，建立了一整套生产现场快速响应的生产机制。实施总装拉动以来，公司在围绕提高合同履约率的目标的驱动下，在各总装单位的牵引下，各生产单位的主动性和积极性都被充分调动起来，同时，生产现场的问题处理速度和及时性都得到了提升。

“不破不立，破而后立。”所谓“不破不立”，公司以“不换思想就换人”为原则，勇于自我革命，正视与先进企业差距，强力推进变革。公司“对标对表”推进改革行动方案全覆盖，将“业务流程变革项目”作为1号工程，梳理明晰了商业模式和价值链，明晰了19项空白，构建了11个一级流程的顶层流程架构及运作模式，制定了48项变革举措和21个关键变革项目，构建了以“践行‘三牛精神’、打造‘三家品格’、坚持‘灵魂三问’、实现‘三



标国际一流企业，展开学习、合作，全面提高了公司的管理能力，为公司“十四五”构建流程型组织、实现企业数字化转型提供了有力支撑，有力助推公司数字化转型发展。

“加”是企业赋能，“减”是为企业减负。进入“十四五”，随着新时代强军目标的提出、型号转批扩批，企业管理效能已难以匹配日益增长的科研生产任务需求。多点散发的管理问题，亟须深入研究解决。2021年，针对科研生产运行体系存在的一系列问题，公司针对性地推进17个“加减法”，内容包括组织机构、核心技术、精益设计、运营质量等17个方面，有效推进“创新驱动”“精益研发”“高效生产”“深化改革”等重要目标的实现。



以精益改善为抓手，聚焦交付，跑出“加速度”。2021年公司面对军品任务的迅猛增长，在现有资源的基础上导入全员精益模式，建立四级精益作战指挥体系，成立25个精益作战室，优化瓶颈资源，打通短板、痛点。磨齿班组攻关团队负责人谈道：“通过精益改善，我们即改即善、即善即益，磨齿设备利用率持续提升，截止到2021年8月设备利用率从65%增至85%以



干部职工在科研生产阵地打出“组合拳”。

上。整体设备利用率可达到90%以上，磨齿7~10月的月产数量从5200件升至上万件。”通过精益攻关，许多关键瓶颈问题得到解决，科研生产效率得到大幅提升。其中，筒体发蓝镀锌平均加工周期由12.4天缩短至4.9天，旋壳体松孔镀锌平均加工周期由8.2天缩短至4.7天。一系列精益改善成果对年度批生产实现月产目标提供了有力支撑。

闯难关、辟新径、拆壁垒、破难题。2021年，公司以问题为导向，针对瓶颈资源、冗长环节展开专项攻关，成立了设计工艺融合、质管检验技术、生产协同、供应链体系、信息协同5个攻关组。设计工艺融合是2021年公司重点攻关项目之一。2021年攻关组通过14个子课题、250项计划，解决了共性技术问题，实现了各阶段的设计优化，提升了设计质量，初步实现了设计工艺融合。设计工艺攻关组负责人说：“通过设计工艺融合的推进，设计成本降低30%，研制周期预计缩短50%。某高强度金属材料疲劳特性的试验研究取得成效，材料的疲劳极限设计值从710MPa升至980MPa左右，设计重量减少30%，极大增强了产品竞争力。”除此之外，质量管理、检验/检测技术攻关组利用数字化扫描检测技术升级，使得产品零部件质量检验效率提升50%以上；生产协同攻关组加快新品转批生产工艺改进，加工周期缩短30%以上；公司通过一系列有力举措满足了客户交付需求，保障了主机“2323”均衡生产。

### 奋斗实干：以决战姿态写奋斗之美

奋斗成就梦想，实干创造未来。2021年，庆安人以实现跨越式发展为奋斗目标，以“开局就是决战，起步就是冲锋”的奋进态势，在科研生产阵地上打出一套“组合拳”。从安排加班到实行6天工作制，从挑灯夜战到24小时“连轴转”，这背后汇聚的是庆安人的使命与担当，更是庆安人对祖国的庄严承诺。从热火朝天的加工车



干部职工在科研生产阵地打出“组合拳”。

间到冰天雪地的深山试验场，从疫情肆虐的异国他乡到“与世隔绝”的南疆海岛，哪里有需要，哪里就有庆安人奋斗的身影。

擎旗担重任，亮剑铸铁军。在“决战2021”号角声中，担负全年关键技术突破和型号攻关任务的10个党员攻关团队，接过党旗，扛起使命，他们以“明知山有虎，偏向虎山行”的劲头，以奋发的姿态，以敢闯敢试斗志，担负起中坚骨干的使命责任，冲在决胜全年任务的第一线。在AG600项目专项攻关中，19厂党支部党员马强化带领团队主动揭下“红榜”。在临近月底揭榜时，他索性将折叠床搬到设备旁，与组员们连夜突击奋战。很快，19壳体生产线完成公司AG600项目壳体整套生产工序，比原计划提前了一个多月。

肩上担山知任重，志存云天砥砺行。深夜11时，设计骨干陈昱翔接到

主机交付任务临时调整的通知，作为106所飞控系统部总师，他火速赶回公司，研讨解决措施，直到天亮。第二天，又马不停蹄赶往现场，协调指导。到凌晨开启系统试验，为确保第一套产品顺利完成测试，他又留下来，与试验人员一起处理试验出现的问题。繁忙的一天结束了，考虑到还有产品要交付，他只是稍作休息，又冲向了现场。第三天凌晨5时，乘坐航班赶到现场，配合安装与调试。终于下午4时，顺利完成产品装机通电。从任务开始到产品装机，4天仅睡了7小时，陈昱翔以担当的“宽肩膀”成事的“真本领”，保障了任务的顺利完成。

一线呼唤炮火，二线纷纷请战。面对繁重的任务，9厂向二线人员发出“到最需要的时候去战斗”的号召，一封封“请战书”随即出现在分厂微信群里。10支增援队伍100余人挺进装配现场。他们到缺人手的班组辅助记录提印、清点零件，到任务重的工段助力产品周转、厂区运输，到紧急赶活的工段协助工艺单的复印，核对记录。32厂综合室员工桑静瑶身兼数职，工作繁忙，当得知生产一线班组出现零件积压、分厂准备组建“鲶鱼”工作团队解决瓶颈问题时，她主动请缨：“我要去一线，虽然我不是表面处理专业，但我愿意学习。”她从零学起，反复练习，双手都磨出了水泡。

新冠肺炎疫情“大考”下的“航空蓝”。12月底，西安疫情反复，全市防控措施管控升级，公司面临抗“疫”和保产双重“大考”。为保障重大工程任务和型号项目进度，1000余名党员干部职工选择在厂内坚守，他们顾全大局、逆行而上、坚守阵地、岗位奉献，在抗“疫”保产的“双线战场”上冲锋陷阵，留下无数感人瞬间。关键时刻一句句“我是党员我先上”的奋勇担当，面临抉择时一声声“我可以留下”的铿锵回答，紧要关头一次次彻夜奋战……这些义无反顾的身影，这些气势豪迈的回答，这些不计回报的付出，无不令人动容。他们以敢为人先的格



精益长库。

局、挺身而出的担当、无惧风雨的气魄，彰显了“党旗红”“航空蓝”的底色。“哪有什么岁月静好，不过是有人替我们负重前行。”他们是儿女，是妻子、丈夫，是父母。只因为肩头的责任，他们选择暂时放下这些身份。勇攀高峰的拼劲、不甘落后的志气……在新征途上，这些可敬的奋斗者，以决战姿态书写奋斗之美，开启庆安公司高质量发展发展的新篇章。

面对新的一年更大的考验和挑战，庆安人将胸怀“国之大者”，吹响奋进2022年的冲锋号，破解改革路上的“拦路虎”，跑出高质量发展的“加速度”，以更加饱满的热情、更加昂扬的斗志、更加务实的作风，一张蓝图绘到底、一身担当拼到底、一路同行走到底，为航空报国、航空强国贡献庆安力量。

本版摄影 冯智海 侯杰钦