

深化改革开新局 凝心聚力谋发展

——陕航职院改革三年行动纪实

李鹏

改革是推动发展的制胜法宝，创新是引领发展的第一动力。2020年，是012技校与陕航职院实现全面实质性整合的关键一年，也是扎实深入推进国企改革三年行动各项任务起始之年，学校领导班子深刻认识国家职业教育发展的新要求，紧抓国企改革三年行动，立足实际和学院发展大局，坚持以整合促发展、以发展促融合，资源配置效率不断提高，为学校发展注入了强劲动力，迈出了整合发展的坚实步伐。

着力加快两校整合 绘就发展“新蓝图”

成立两校整合筹备组，调研制定两校整合工作实施方案，在中航资产的领导下，按照整合工作安排，完成党委设置、领导班子设置、组织机构设置，从顶层和架构上实现两校管理的统一，形成内部“三定”方案，按照三定方案，实现人、财、物、事的统一管理和分工运行，实现教育教学业务的归类融合。为确保整合工作在保安全、保稳定的前提下稳步推进，正确处理改革、发展与经营的关系，筹备组设立了8个工作小组，从招生就业、人力资源、财务资产、教育教学、党群工作和后勤保障、安全稳定、档案管理和对外联系等方面，负责整合工作各项具体业务的策划、组织和实施。2020年12月31日，陕西航空职业技术学院与012基地技工学校整合大会胜利召开，开启了陕航职院发展崭新篇章。

在两校整合过程中，坚持扩规模、调结构、促融合、强品牌的基本思路，实现了机构、业务、人员的全面整合，统一了教育教学、招生就业、学生管理、服务保障等业务和资源，统一了制度、标准和流程。实现了两块牌子、一套机构，两校区管理、中高职一体发展的管理模式，优化了教学资源和专业布局，规范了干部管理，统一了薪酬体系，推进了融合、促进了发展，明确了未来发展目标和实现路径，迈出了整合发展的坚实步伐。

为进一步推动整合融合发展，学院明确了未来发展目标。根据中航资产“十四五”规划，结合省教育厅“十四五”规划、省人社厅技工教育“十四五”规划，历时近一年时间，在征求广大干部职工和校外专家的基础上，完成了学院“十四五”发展规划及十项子规划的编制工作，明确了今后五年的发展总目标、重点工作及具体措施，为

学院未来发展指明了方向。

着力完善学校治理 健全发展“新体系”

不断健全完善中国特色现代企业制度，推进治理体系和治理能力现代化，实现党的领导与学校治理有机融合，为推动改革走深走实构建起坚实的红色“引擎”。一是全面加强党的领导。全面贯彻党的教育方针和党中央重大决策部署，落实党委领导下的院长负责制，制定印发了《陕西航空职业技术学院党委领导下的院长负责制实施细则》，推动党建与学院教育事业深度融合，确保党委把方向、管大局、促落实的领导作用充分发挥，以高质量党建引领推动学院事业高质量发展。二是学校治理更加规范。明确治理决策主体，制定了“三重一大”决策制度实施细则、投资管理办法、采购管理办法、招投标管理办法等系列文件，分级细化明确“三重一大”决策事项。修订了学术委员会、教材建设委员会的章程，组建了新的委员会，为依法治校、民主管理、科学决策提供了制度保障。三是权责义务更加明确。制定了《党委会议事规则》《院长办公会议事规则》，通过权责清单明确党委决定党的建设类等重大事项，重大经营管理事项由党委前置研究讨论后提交院长办公会决定，治理主体的权责边界更加清晰、决策程序更加规范。

着力推进三项制度改革 激发发展“新活力”

学院牢牢牵住三项制度改革这个“牛鼻子”，健全市场化经营机制，有效激发学院内生活力。一是选优配强干部队伍。中层干部是学院发展的中流砥柱，是教职工队伍的领头羊。两校整合后，学院把干部队伍建设作为重中之重，制定中层干部管理规定、中层干部考核办法、领导人员问责实施办法等制度，完善了中层干部选拔、任用、考核、奖惩和退出等制度。近三年，有18名中层干部退出领导职务，1名中层干部受到免职处分，13名中层干部因履职不到位受到问责处理。学院大力推行公开招聘中层干部，注重选拔有能力、有担当的优秀青年进入干部队伍，推进干部队伍年轻化，通过公开招聘和组织选拔共有13名优秀青年被选拔为中层干部，干部队伍平均年龄下降了近5岁，为干部队伍注入了活力和新鲜血液，激励了青年人才的成长，营造了良好的选人用人氛围。制定优秀骨干人才培养和管理办法，重视发现和选拔优秀骨干人才，储备德才兼备、有培养前途和发展潜力的优秀年轻中层干部，为推动学院干部队伍建设储备人才。

二是加强人才队伍建设。“良禽择木而栖”，随着职业教育的蓬勃发展，人才是推进学院职教事业发展的关键。为推动学院人才队伍发展壮大，学院制定人才招聘和引进管理办法、校外专家聘任及管理实施办法、外聘教师管理办法等规章制度，大力引进高层次人才和企事业单位管理专家、技术能手、技能工匠担任专兼职教师，三年来，共引进硕士研究生43人，外聘专家兼职教师80余人。为推动学院人才队伍高质量发展，学院制定基层部门教职工能力提升培训计划、青年教师成长帮扶实施方案、在职提升博士学位管理办法、优秀骨干人才培养与管理实施办法等规章制度，三年来，学院派出国培、省培教师1000多人次，教师赴企业实践21人次。通过外引内培，不断优化师资结构，提升教师整体素质，打造一支师德高尚、教学能力精湛的专兼结合教师队伍，为学院职业教育高质量发展提供人才支撑。

三是重构薪酬管理体系。针对两校整合后的现实和历史情况，学院下大力气改革完善薪酬体系，统一项目、统一标准、统一制度，制定职工工资管理办法、干部职工绩效工资实施办法等重要制度，平稳完成了职工薪酬福利的调整工作，完善了职工薪酬福利制度体系，激励多劳多得，能干事、多干事，形成了奖优罚劣的奖惩机制，实现了薪酬的激励作用，为两校整合后的平稳过渡和持续发展提供了保障作用。积极推进学院事业单位养老保险转移工作，保障教职工利益，保障教职工老有所养，安心工作。

着力推进管理提升 积蓄发展“新动力”

为加快适应学院高质量发展的新要求，围绕学院“十四五”发展规划提出的目标和任务，深化管理体制机制改革，增强管理效能和育人服务水平。一是开展对标管理。制定了学院“十四五”管理提升工作规划和对标管理提升行动实施方案，认真落实国资委和集团公司对标管理提升行动的总要求，学院结合自身实际，选取国内优秀职业院校作为对标单位，从教育教学、生产经营与实习、资产管理、财务管理、信息技术、合规管理、人力资源等八个领域对标，选取不同对标对象，明确重点任务，确定提升目标，分析各领域与不同对标对象的差距和问题表现，提出了具体措施和改进要点，落实责任和时间节点。

二是强化计划牵引作用。以承接年度目标为导向，构建学院三级计划管理体系，通过学院年度综合计划、职能部门年度业务计划、基层部门月度计划，搭建起完整的工作计划体系，

充分发挥计划牵引作用，明确工作任务、细化时间节点、责任单位和责任人，统筹资源、夯实责任。建立了目标责任考核机制，通过目标责任考核书和月考核例会制度，让日常管理有序有效运行。通过计划牵引、管控、评价，实现了计划管理对目标管理、绩效管理的有效支撑。

三是完善制度体系建设。以学院章程为核心，着力推进法治学校建设，不断健全完善各项制度，建立健全实现全校一盘棋、顶层设计、系统治理的具体制度体系，注重制度创新、模式创新，优化工作流程，规范各项制度，对涉及办学治校的教育教学、管理服务、人才培养、学生管理、教研科研、社会服务、文化传承等规章制度进行系统梳理，修订规章制度体系建设计划，三年来制定或修订了涉及党建、行政、教育教学、教材管理、学生管理、财务管理、资产管理、安全管理、保密工作、法务工作、人力资源等方面161项制度文件。形成目标明确、层次清晰、相互协调、活力充沛的制度体系，确保学院各项工作有法可依、有章可循，内部治理结构不断完善，为落实立德树人根本任务提供坚强有力的保证。

通过推进管理提升，管理制度逐渐完善，制度体系、组织体系、责任体系、执行体系、评价体系得到健全完善，管理能力得到显著提升。

2022年，学院三年改革任务如期完成，在扎实推进国企改革三年行动中，坚持以改革促发展，全院干部职工凝心聚力、砥砺奋进，取得一系列重要阶段性成果。2020年是三年改革行动起步之年，012技校与陕航职院实现全面实质性整合；2021年是三年改革行动攻坚之年，学院实现收入1.11亿元，中职工资2203人创历史新高，两校整合融合工作有序推进，学院领导班子被中航资产评为2021年度“优秀领导班子”；2022年是三年改革行动收官之年，学院完成中航资产1号文下达的主要经济指标和重要管控指标，全年实现招生总人数再创历史新高，完成中职工生2058人，高职招生3813人，获批高水平专业群2个（飞行器数字化制造技术、飞机电子设备维修），教师、学生在省级、国家级技能大赛中获得多项奖励，完成在建国家级高技能项目的建设验收。加大基础条件建设力度，师生教育教学生活设施得到进一步完善提升，校容校貌大幅改观。展望未来，学院将在国企改革三年行动全面按期完成的基础上，认真落实宣传贯彻党的二十大精神，确保党的教育方针在学院得到全面贯彻落实，踔厉奋发，勇毅前行，为创办一流水平的职业院校而努力奋斗！

践行精益思想 促进产品准时交付

——航空工业计算所一车间优化生产管理模式工作纪实



张红娟 田家丽

2022年，航空工业计算所一车间推动分段式管理模式向精益生产单元管理模式的初步转变，通过改变投产模式、科研批产分线生产、改进计划管控模式、转变生产组织模式等举措，2022年生产任务完成量创历史新高。

转变投产模式 缩短任务下发周期

生产资料准备阶段，计算所一车间明确投产任务下发周期，实行车间图投产，减少了生产资料重复复制、核对、归还，提高了生产资料准备效率。批产产品投产时间由19天缩短至6天，减少产生纸质生产资料21000余份。工艺准备阶段，计算所一车间针对科研件，工艺与设计协同，确保产品的可制造性，提升图纸会签质量。

二是搭建单元内供应商信息库。计算所一车间划分各单元的成品供应商及工序供应商，形成单元内供应商能力及分级信息库；梳理单元内工序能力及缺失工序，开展单元内工序能力平衡及次级供应商增补工作。

三是完善单元内协同流程及机制。计算所一车间定义片区内各类人员职责，形成单元内工作流程和工作机制，单元之间人员轮岗，落实合规管理工作要求，结合实际及时调整各片区月度产出指标。

2023年，面对新的机遇和挑战，计算所一车间全体职工将继续践行精益思想，在工作中立足本职岗位，始终保持对改革和创新的敏锐性，持续优化各项措施，高效高质量完成各项任务。

建立精益生产单元 优化生产组织模式

面对跨区协调难度大，效率低，

提质增效强管理 守正创新激活力



杨玉芳 尹智

航空工业昌飞公司创新生产管理方法和模式，大力推行计划管理、拉式生产、断线生产、刚性节点、分层例会管理、看板管理等管理方法，面向生产制造现场，从制度、规范、流程、表单等方面入手，以信息化管理手段为依托，持续优化和完善信息化管理体系，实现了均衡生产和组织效率的快速提升，同时也全面带动整体生产制造管理水平的提升。

如何提质增效强管理，大力提升生产现场的精益管理能力，成为昌飞公司各生产单位的工作重点。在近期召开的现场交流会上，35车间、航空维修分公司分别介绍了桨叶生产制造、直升飞机维修的价值流分析及改进成果，反响良好，成效显著。“我们车间通过优化桨叶模压班组生产组织模式，打造一专多能的模压班组，突破了原来的固定班组从事固定型号的模压桨叶生产作业模式，实现了多构型桨叶穿插生产，充分解决了科研及批产任务一线人员资源不足带来的种种难题。”35车间副主任汪开兵在谈到改进成果给车间带来的种种好处时，不禁喜形于色。

35车间根据模压桨叶手工作业的特点，实施标准化手工操作，制定了规范的工序操作要求和工序验收要求，并以图谱形式进行细化。搭建以现场工作站为主体的现场质量管控体系，严格模压桨叶质量评价考核，推动模压桨叶有序周转和质量问题的及时解决，实现了现场质量控制的良性循环。在生产提效方面，车间针对泡沫数控加工、镗孔加工、模压小件固化等方

面实施了工艺方法、刀具、加工参数等方面的精益优化，使加工时间、固化时间有效缩短，模压桨叶产出数量提高达20%。

目前车间的桨叶制造已实现节拍生产，模压系统是关键设备，也是保证节拍均衡生产的关键，车间重点需要做好设备常规检查以及维护保养工作，提升专业化水平，保证设备完好率。另一方面，车间还将进一步提高桨叶制造自动化、精细化水平，通过应用激光铺层定位等自动化、数字化工艺辅助手段提升产品质量和生产效率。

后续车间还将探索通用模压成型技术、热压罐成型桨叶技术等方面的实际情况，继续开展缩短桨叶研制周期和成本的工作。

航空维修分公司通过对客户需求、供应商需求、加工过程、物流图、时间观察等多方面内容进行数据收集与分析，以价值流分析为切入点，对车间人员分配不合理、指令配套慢、等待周期长等问题进行改善，提升精益制造能力。

航修公司以培养“多能工”班组为目的，梳理生产（维修）涉及到的所有工种，按照技能匹配原则，对班组成员进行技能知识培训、实操操作固化形成工作机制，将整体技能提升水平作为班组评价的一项重要指标，鼓励团队整体技能的提升。以机械班组为试点，航修公司安排王斌、钟福强、纪丰等一批技能熟练的师傅，进行导师带徒，制定培养计划，编制培训课程。基于班组成员技能矩阵现状，优化评价细则，形成过班组内部的技能矩阵评价方式。经过运行，部分员工已经能够在技能上独当一面，如熊超、桑皓夫、曹庆、孙泽琪等在液压操作方面已经成为熟练的技术工。

另一方面，航修公司经过讨论分析，认为结构恢复、机械安装工位为影响整机交付的最大瓶颈，通过整机的指令重新拆分整合，得出机械安装、装配总检工位、机械设备调试工位的指令可以并行作业，这样操作大量节约了工作时间。经过改善，现在整机的交付周期比原来缩短了32%。

夯实治理基础 强化核心能力 赋能高质量发展

董玲珍

深化国有企业改革，培育具有全球竞争力的世界一流企业，是以习近平总书记为核心的党中央对国企改革作出的重大部署，是新时代国企改革发展的前进方向和根本遵循。在航空工业集团党组的正确指导和决策部署下，航空工业惠阳以推进国企改革三年行动为抓手，补短板强弱项，求真务实，创新奋进，着力提升企业治理体系和管理能力现代化水平，以打造一流创新型质量为目标，踔厉奋发，持续增强高质量发展能力，全力支持新时代航空强国奋斗目标实现。

强化制度体系建设 筑牢立企之梁

顶层策划，建章立制。公司深入学习贯彻习近平总书记关于国有企业改革和党的建设重要论述，落实“两个一以贯之”要求，坚持依法治企，充分发挥章程在企业治理中的统领作用，立足自身实际，系统完善制度体系，对标对表，制定公司治理制度清单，有序推进。制定了包括基本制度和配套制度在内的31项制度，建立了以章程为统领的“1+N+M”公司治理体系；进一步完善“两规则、双清单”党委权责体系。

权责法定，清晰定位。将党的领导等相关要求纳入章程，明确党委“把方向、管大局、促落实”；董事会“定战略、作决策、防风险”；经理层“谋经营、抓落实、强管理”的职责定位。制定授权管理制度，明确授权范围，

依据执行情况，完善授权清单。

明确责任，提高效能。对标示范文本，进一步完善《党委前置讨论重大事项清单》《“三重一大”决策制度》和《公司权责清单》。实现“多单一表”，涵盖战略规划、经营管理等9方面160余项事务，细化决策事项和范围，规范“前置审议、审定、决定、批准”等行权方式，明确党委、董事会、经理层、股东及上级机关的决策定位，厘清党委、董事会、经理层的治理权责边界，全方位把控重大事项的有效决策，提升管理实效。

多元要素，对标提升。以“对标一流”为牵引，以AOS管理体系建设为抓手，融合风控体系、合规管理体系建设，构建完善的公司管理制度和管理流程体系。

强化运行机制建设 提升治理效能

明确机构，建立队伍。公司设立董事会战略与投资委员会、董事会薪酬与考核委员会、董事会审计与风险管理委员会，设置专门委员会支撑部门，并确定专人负责。完善董事会办公室机构设置。

推进工作流程标准化。建立《董事会工作手册》《董事会工作点检表》，系统策划全年工作，规范董事会办公室工作标准化，进一步发挥支撑保障作用。将权责清单嵌入会议审批流程，规范会议准备、会前沟通和决策流程，提高重大事项决策效率。建立议案收集管理、跟踪督办机制和重大决策评估机制，实现决策事项全流程闭环管

理，保障公司治理体系有效运作。

强化专业能力建设 筑牢强企之基

聚焦主责主业，强化管理体系建设，提升专业化科研生产保障能力，做强做优做大核心业务。

坚持目标导向，规划引领。按照“体系化提升、重点突破、融合发展、提升质量”实施方略，以“十四五”发展规划为引领，制定产品、技术、能力建设目标及推进措施，系统提升专业化科研生产能力。

坚持体系建设，互融互促。公司深入推进研发体系，工艺制造体系，科技创新体系，质量、适航管理和服务保障体系建设，构建公司一体化科研生产保障体系。

坚持科技创新，技术引领。以“创新30条”为抓手，重点突破核心技术，开发系列产品，增强研发能力、工艺能力等核心能力。搭建创新平台，推行“揭榜挂帅”机制，推动技术改进和提升。

坚持专业引领，拓展市场。加强螺旋桨产品发展需求论证和规划，形成较完善的螺旋桨产品谱系。紧跟重点型号研制任务，积极开拓民机、无人领域市场。

工作成效

经济质量效益稳步提升。以改革三年行动为契机，深入推进各项改革举措落实落地，公司整体经营呈良性发展态势，经济效益稳步提升。

制度建设趋于成熟。公司治理体

系基本完备，实现各治理主体不缺位、不越位、不相互替代、不各自为政的治理一体化目标。融入风控、合规管理等要求，公司治理与公司管理体系有效衔接，中国特色现代企业制度建设逐步成熟，持续转化为治理效能。

专业化优势提升显著。公司被认定为国家级企业技术中心、国家高新技术企业。2020年“航空螺旋桨结构与动力性能重点实验室”获批并挂牌。2022年通过河北省工业设计中心认定。突破多项螺旋桨系统关键技术。配套“鲲龙”AG600飞机的JL-4A1型螺旋桨取得型号合格证和生产许可证，填补了民用复合材料螺旋桨领域研制空白。持续提升涡桨支线飞机、通用飞机和民用直升机等综合民用航空螺旋桨装备供应能力，无人机型螺旋桨呈系列化发展。

主价值链管理体系进一步融合。建立了较为完整的设计体系，规范研发流程，有效提升设计质量；完善研发体系顶层工艺架构，提高面向制造的设计能力，促进制造生产与设计能力协同；构建公司新时代质量管理体系，建立质量管理体系的监督机制；持续完善民用航空产品设计、生产制造体系，构建安全管理体系，实现全过程贯彻适航要求，保障民机产品业务发展；搭建服务保障体系，组建服务保障团队，实现服务保障全面覆盖，进一步提升了服务保障工作的针对性和全面性，得到了用户的好评。