

# 航空工业哈飞： 改革创新 聚力发展 向打造世界一流直升机企业阔步前行

| 袁根

2023年，航空工业哈飞深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，深入贯彻落实党的二十大精神，落实集团党组决策部署和重要决定，立足新发展阶段，贯彻新发展理念，构建新发展格局，推动高质量发展，统筹发展和安全，聚焦首责主业，夯实核心能力建设，改革创新高质量发展取得实效，科研生产运营提质增效，“十四五”规划稳步推进。

## 守正创新稳健前行 高质量发展获实效

百舸争流，奋楫者先。高质量发展是全面建设社会主义现代化国家的首要任务，哈飞守正创新、迎难而上、稳健前行，聚焦首责主业，防范化解重大风险，统筹推进科研生产任务，经济运行质量持续提升，实现高质量发展新突破。

党建引领作用凸显。深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，全年开展党委“第一议题”学习百余项，扎实推动相关措施贯彻落实；以科学精神和严实举措开展主题教育，有序推进本部及所属单位两批主题教育工作，300余项整改整治问题有效解决，不断深化和拓展主题教育成果，切实把主题教育成果转化为攻坚克难、干事创业的实际成效。制定专项方案推进新时代航空工业高质量党建工程“1122”工作体系走深走实，推动党的建设工作水平全方位跃升，在集团党委考核中获评“好”的等级。坚决履行全面从严治党责任，持续深化政治巡察，做好哈飞党委落实中央巡视整改工作；印发巡察工作五年规划，对涉及公司重点领域、核心功能的6个单位完成首轮巡察；深化“一把手”和领导班子监督、整治形式主义和官僚主义、落实中央八项规定及其实施细则精神等各项工作，以严的基调、实的举措，切实做到正风肃纪，为高质量发展营造风清气正的良好环境。

科技创新加速进步。产品方面，AC332直升机圆满完成全状态首次飞行，搜索救援构型又成功首飞，航空应急救援装备再添新军；AC352直升机完成温度和风速包线拓展试飞，有效扩大应用场域，并通过AEG（航空器评审组）初始评审，具备交付用户使用的条件；运12F飞机获得欧盟航空安全局（EASA）型号合格证，成为国内首个得到美国联邦航空局（FAA）、EASA两个国际权威适航机构认可的型号。技术方面，AC332直升机面临全新构型设计和首次开展全机静力试验的各方面困难，突破旋翼系统载荷简化等多项技术难题，相关技术达到国内领先，8种工况16次全机静力试验全部一次成功；聚焦新材料、新能源、新构型等领域，推进相关技术研究，攻克技术课题142项；在精准制造、智能制造领域持续发力，突破工艺关键技术65项。人才支撑方面，设立科技创新专项激励资金，有效调动干部职工积极性；面向重大专项或急需突破的关键技术领域，对引进的高层次人才实行“一人一议”协议年薪制；面向核心专业建设和前沿技术布局，实施博士引进专项计划。

五大产业协调发展。优化核心产业布局，统筹推进军机、民机、服务维修等五大核心产业协调发展，助力实现集团公司建设世界一流航空企业目标，支撑建军百年奋斗目标。推动军机上水平，充分发挥主机牵头作用，实施“创新决定30条”及多个专项任务，推动型号研制任务高质量完成。推动民机发展，深入贯彻落实集团党组《关于民用航空产业高质量发展的决定》和《民用航空“十四五”及2035年中长期发展规划》要求，大力推进天津民用直升机平台建设，系统整合优势资源，推进核心能力建设。推动维修变革，加快维修模式转变，推动“综合基地+修理中心+现地维修点”的维修体系建设，持续缩短单机平均维修周期，加快改善维修均衡性。

绿色低碳稳步推进。实施碳达峰

重大工程项目，瞄准氢能动力系统航空器市场，初步完成相关型号换装氢能动力的可行性研究。聚焦低碳产品研发、低碳零碳科技攻关及应用验证、增加产品中绿色材料使用量、减少高能耗工艺及设备设施，积极推进航空绿色制造科技创新。通过复合材料蜂窝夹层典型结构件的自动铺放技术研究，将废料率降至5%以内；开展移动机器人工业化自动钻铆技术应用研究，将成熟度提高到9级；结合总装电缆数字化精益加工单元建设，提升人均劳效44%。推进绿色供应链管理，建立集成交付中心，统筹开展工作，产品交付准时率提升至98.5%，开箱合格率提升至99.7%。开展碳排放数据盘查，并通过第三方碳排放机构碳排放数据核算审核，确定公司碳排放数据准确，有效管理重点排放环节的减排，促进哈飞绿色发展。

开放发展联动共赢。哈飞定位于直升机领域产业基础能力提升的支撑者、产业技术/标准/管理的引领者、产业协同合作的组织者，落实“主机牵头、当好链主”要求，当好“大链主”，着力强链稳链固链，加强联动共赢，支撑长远发展。推动民机供应链能力提升，以型号研制为契机，构建“共同投资、共担风险、共享收益”合作模式，打造民用直升机机载系统通用架构，推动实现体系化、家族化发展，带动国内供应链综合能力提升；推动实现原材料、标准件、成品等“统标统型”，降低制造企业和运营企业采购成本；与机载、发动机、电子等供应商深化民机发展战略合作，打造开放、共赢的产业生态。坚持高水平对外开放合作，加强与国内外高技术企业、机构合作，争取更多高附加值、高技术度的国际合作业务，提升国产民机综合竞争力。推动产品走出去，在锚定核心用户需求，培育拳头产品，推进产品多功能化改进提升的同时，探索从“出口产品”向“输出体系”转变，统筹产品“出口”与“反哺”，构建两个市场循环互通的产品出口发展模式。

合作共进共享成果。推动构建直升机产业协同发展格局，全面深化院所协同，构建“1+2+N”产业协同体系，联合制定直升机产业发展规划，初步建立院所全面战略合作机制，打造直升机产业发展的使命共同体、命运共同体和利益共同体。以高站位和高度责任心带动民机供应商高质量发展，向民机供应商输出管理体系、质量标准、技术能力，推动民机供应商管理上水平，效率效益迈上新台阶，进一步做强做大做优。切实履行社会责任，加速型号研制和产品性能提升，AC系列直升机初步形成覆盖我国从高原到平原、从陆地到海洋等丰富地理环境的多场景应急救援能力，为“全灾种、大应急”综合救援体系建设提供装备支撑，2023年，AC312E直升机产品在暴雨灾害应急救援中发挥重要作用，造福国家人民。

质量安全筑强护航。稳步推进全面质量提升工程“六大专项”行动，开展新时代质量管理体系建设，通过能力成熟度“三级”评价；全面贯彻集团党组“质量决定50条”，全面提升质量保证能力，机群完好率、客户满意度稳步提升。2023年，2个班组获得全国质量信得过班组，15项QC项目获得省部级及以上奖励，组织和个人双双入围中国质量奖提名候选名单。持续建强安全体系，构建大安全管理体系架构，筑牢大安全防线，大安全管理体系有效运行，高标准通过安全生产专项整治三年行动“回头看”巡查和安全生产标准化一级企业复评。

2023年，哈飞科研生产经营工作稳步推进，批产任务提前完成铆接、总装、试飞三阶段全部交付节点，实现“2323”均衡生产目标，实现高质量收官。

## 归核聚力担责尽责 深化改革落实落地

千帆竞发，勇进者胜。哈飞持续加强领导、科学统筹、狠抓落实，把改革重点放到解决实际问题上来，各



层级活力动力大幅提升。

归核聚力深化改革创新。聚焦做强做优做大首责主业，形成并实施“1235”改革深化提升行动架构，即明确高质量服务国家战略总目标，聚焦准确识别承接核心功能定位、倾力打造国产直升机核心竞争力两个核心建设，充分发挥哈飞作为军工央企对民用航空产业的支撑作用、对直升机产业链供应链的主导作用和对旋翼类航空器的科技创新引领作用，重点深化军用航空、民用航空、产业链供应链、科技创新、现代治理等五大领域改革。

持续做强做专产业体系。做强二级，充分发挥哈飞枢纽作用。聚焦首责主业，在细分领域深化战略合作，提升创新资源整合与供给侧创新能力，扩大科技创新与低成本发展优势；充分发挥“大链主”引领作用，打造一体协同的产供链体系，在关键核心技术攻关、产品创新、产业链建设、供应链管理等领域深化合作，强化产业控制作用发挥，引领带动产业创新发展。做专三级，充分发挥三级单位的作用。深耕目标市场，找准功能定位，锚定发展方向，走好“专精特新”的发展道路，加大力度推进关键核心技术攻关，着力提升核心竞争力，坚定不移做优做强，打造品牌精品，为产业发展提供坚实基础。2023年，哈飞构建数字化运营管控平台3.0，奠定企业现代化转型和高质量发展的坚实基础；多条智能化生产线投入运行，

实现生产信息高度集成；构建多厂所跨地域的直升机数字化协同研制平台，满足相关型号研制需求。

加快构建现代管理体系。对标世界一流企业，系统构建现代企业业务架构及管理体系，贯穿15个业务域，业务合规性和管理效能显著提升，首批、高分通过集团公司AOS达标级评价，获得11项集团公司及以上管理创新成果奖项。通过数字赋能，深入推进业务架构与IT架构融合，持续打造各业务域信息化环境下的新型能力，开展“智慧哈飞”建设，全面提升公司各业务域大数据分析决策能力，建设信息化高速公路，贯通40余项业务信息化系统，建成运营管控和集成制造运行管控中心，实现数据互通共享和管理决策，为企业数字化转型和高质量发展奠定坚实基础。

治理现代化水平持续提升。全面提升现代企业治理水平，动态更新权责清单，进一步厘清治理主体权责边界，保障公司高效合规运营。持续完善内部审计管理体制机制，创新开展薪酬、重大投资项目审计，按期完成问题整改。搭建内部经济业务协同监督体系，有效推进监督合力作用发挥。建强依法合规治企能力，积极防范重大风险，持续优化合规管理相关制度及配套清单，获评“2021至2022年航空工业法律工作先进单位”。筑牢重大风险管理防线，科学评估公司重大风险，风险应对措施全部落地。强化重大经营事项决策前风险专项评估，

为企业重大经营事项顺利开展保驾护航。

产业专业化发展见实绩。军机方面，实施型号精品工程，推进落实“好、快、多、省、实”新发展要求，以体系化的扎实举措进一步提升全寿命、全过程、全系统、全要素管理专业化水平，有效强化供应链管理能力和项目风险管控能力，推动型号高质量交付。民机方面，重点围绕市场开拓、产品开发、体系能力和产供链能力构成，加快推进天津民用直升机平台建设，构建复合材料大部件“专精特新”发展格局，着力深化产品力布局，深入实施民机竞争力提升工程。以航空工业天津为依托，围绕“设计保证体系、生产质量体系、运行支持体系”三大管理体系和“建设民用直升机集成制造能力”等五大核心能力，梳理出十大业务域和600余项一级行动项，形成实施“路线图”，开展“挂图作战”，深入开展天津民用直升机平台建设，初步形成民机研发、制造、营销、服务体系。创新营销模式，开发新客户10余家，AC312E、AC352和AC332直升机获25架机确认订单和15架机不可撤销订单，民机市场开拓收获显著成效，型号后续发展动能强劲。

## 牢记嘱托扎实落实 聚力打造世界一流

牢记嘱托，感恩奋进。2023年10月，习近平总书记到航空工业昌飞考察时强调，努力构建先进制造体系、打造世界一流直升机企业。作为直升机产业国家队，哈飞牢记总书记嘱托，坚决落实航空工业决策部署，以行动表决心、以落实强信心，全体系、全过程、全要素对标建设世界一流直升机企业总目标，系统谋划改革创新的实际行动。

对标世界一流，立足直升机产业发展出新品。哈飞深刻把握直升机产业高质量发展使命感和责任感，将“一流”目标挺在前面，将坚持创新驱动，努力构建先进制造体系，着力面向未来需求出新品。重点围绕新产品研发、天津产业布局建设、产业协同创新、先进旋翼制造、授权维修等方面，积极探索深化产业协作的有益路径。在加速AC332直升机研制进程和AC系列直升机改进型的基础上，系统策划低成本、模块化、新能源等新产品研制，构建创新链、产业链、人才链、资金链开放协同高效的现代化产业体系，构建先进制造体系；围绕国家“碳达峰、碳中和”战略目标，针对“高速、绿色、智能、舒适”需求，加快推进新产品产业化进程，聚焦全系统关键技术和能力建设，快速实现“技术培育期”向“产品成熟期”转化；重点实施新能源新构型飞行器，抢占新赛道，为国家经济发展出优质新品，支撑民机产业持续稳定增长。

深化改革提升，以规划计划贯通

抓落安全过程。哈飞将充分把握“三个作用”“三个大体相当”、首责首责主业这一延续性、系统性发展主线，贯通“十五五”“十六五”、持续完善总体规划方向和接续性发展目标，努力建成协同高效的科技创新体系，先进制造体系，推动能力快速发展。聚焦五大核心产业个性化要素，在创新、改革、营销、产供链及生产力转化等方面，进一步确定与之相适应的目标路径和专项行动方案，筑牢横向到边、纵向到底的中长期规划支撑体系。实现整机市场份额大幅增长，持续提升为用户创造价值能力。推动维修效能快速提升，带动体系能力和资源布局持续发展，重构产品和服务的价值组成，实现维修交付数量与单机价值的双增长。强化落实统筹，把握“一体化穿透式”加强计划牵引，对标对表形成以建设世界一流直升机企业为总目标，全面承接集团直升机产业发展专项，融合集团九个方面重点工作目标任务的“1+4+9”抓落实工作体系；通过持续压实计划管控体系，引导和约束人才、资金、技术等各类核心要素向专项工作任务集中，以年度任务的高效完成，实现规划发展阶段性目标的高标准达成。

统筹发展安全，以高水平安全保障高质量发展。哈飞将坚持聚焦长远抓、抓长远，把握创新主线、提升管理效能，不断做强本质安全，以高水平安全保障高质量发展。聚焦贯彻落实集团公司“大安全”工作会精神，坚持抓“重点”、强“统筹”，把握三个导向相统一，压实管理责任，抓实体系运行，坚决守好“装备质量、安全生产、安全保密、意识形态和党风廉政建设”五条底线，推进“大安全”体系管理走深走实。聚焦发展环境感知和风险辨识，扎实防控重点领域风险。持续完善内控管理体制机制，强化董事会防风险职能，做到统筹推动、组织协调、监督落实。持续健全合规管理长效机制，以五大机制协同运作，推动合规工作从体系建设向体系运行转变；重点抓牢供应链管理等重点领域合规风险，确保稳定运行；持续抓中央巡视及内外部审计问题整改闭环和“举一反三”，对标全领域、各环节，推动整改见效、落实长效、持续问效，为企业高质量发展保驾护航。

哈飞将持续深入贯彻落实习近平新时代中国特色社会主义思想，深入贯彻党的二十大精神，牢记习近平总书记嘱托，扎实落实集团决策部署和重要决定，以“时时放心不下”的责任感和时不我待的紧迫感，担当起国家队使命责任，守正创新、归核聚力，锻造过硬本领，走好改革创新高质量发展之路，向打造世界一流直升机企业阔步前进，为做强民族直升机产业、建设新时代航空强国、实现中国式现代化贡献应有力量。

