

# 提升六种能力 推动转型发展

何胜强

当前，航空工业正处于结构调整、转型升级、提质增效的关键时期，面对全面深化改革、军民融合、科技变革新的形势和要求，如何把握改革机遇，科学制定发展策略，是航空产业发展面临的重大课题，需要进一步提升各级领导干部的能力素养，深入推进转型升级。

全国国有企业党的建设工作会议上，习近平总书记对国企领导干部提出“对党忠诚、敢于创新、治企有方、兴企有为、清正廉洁”20字标准，航空工业党组贯彻20字标准，针对加强领导班子和领导干部队伍建设出台了多份文件，对领导干部政治素质、业务能力、规矩意识、品格修养等提出了一系列要求。如何贯彻这些标准和要求，适应企业面对的新环境和任务，迫切需要提升各级干部的领悟能力、辨识能力、策划能力、感召能力、自律能力和学习能力，培养一支能够团结带领全体员工开拓奋进、智慧前行的骨干队伍，为航空工业转型发展提供可靠的保障。

## 第一，勤思常省，提升领悟能力。

能否正确领悟党的政策、企业的主张和上级的意图，是干好工作的基础，也是有效执行的基础。作为领导干部，要能充分领悟上级的想法，参透业务的本质，拿出务实的举措，明白做事的分寸。工作有目标、有思路、有方法、守规则的人，方可在变革时期脱颖而出、快速进步。

现实工作中，我们身边的一些干部甘当“传话筒”，不清楚上级安排任务的目的，不思考如何结合实际落实，一级传一级，信息逐级衰减，传达到具体干活的员工那里，早就变了样，结果往往指东打西，南辕北辙，浪费资源，影响进度。有些领导干部仅从表面理解上级的指示，不善于分析上级精神的内涵和要义，不假思索，盲目执行，往往导致与预期不同的结局。“干活不由东，累死也无功”就是这个道理。

领悟能力从何而来？要从不断地学习和工作实践中来。企业要实现成功转型，领导干部必须坚持不懈解放思想、转变习惯、冷静思考，善于综合各类信息、研究业务运行实质。要能沉下身子去调查研究，对负责业务范围内各个层面的情况了然于胸。无论做什么事，成功也好，失败也罢，都要能静下心来梳理分析，总结成功的经验和失败的教训，给后续工作提供参照和警示，为科学决策、规范执行打下了扎实的基础。

## 第二，清心明目，提升辨识能力。

对事物的辨识能力，考验领导干部

思维的敏锐性、逻辑性和原则性。企业处于转型升级时期，必然会有来自方方面面的信息和要求，如何在纷繁的事务中识别真伪、判断是非、拿捏轻重、分清缓急，保持头脑清醒，科学分配资源，合理安排任务，从而做到各项工作有条不紊、协调推进，对干部的辨识能力提出了很高的要求。

干部的辨识能力从哪里来？根源还在于“三观”，特别是价值观正不正！企业的使命是为客户创造价值。可实际工作中我们一些干部往往不掌握客户需求，习惯于按习惯做事。如果我们能准确识别内外部、上下游的客户需求，一切工作围绕客户需求组织实施，那么企业运营的质量和效率就会得到巨大提升。

中央要求党员领导干部要做“政治上的明白人”，对于央企而言，做优做强做大企业就是最大的政治。当前航空工业最大的矛盾是客户需求与企业能力不匹配的矛盾，抓住这个主要矛盾，进而扬长避短，因病施药，就能解决企业运营中的绝大多数问题，推动企业运营朝着正确的方向前进。

## 第三，善谋会算，提升策划能力。

在正确领悟意图、清楚辨识矛盾之后，就需要组织策划能力，或者说管理的研发能力。如同项目开发一样，提升管理也需要做研发，也就是要有目标、有指标、有策略、有验证、有考核、有评价，做出系统完整的实施计划和行动方案。推进转型升级，十分需要理性和智慧。

改革进入深水区，转型到了攻坚期。作为企业领导干部要在处理复杂事务中讲科学、讲智慧、会算账。可实际工作中，不少人习惯于按部就班，不调查，不谋划，常常摸着石头过河，走一步看一步。也有人以“计划赶不上变化”为自己开脱，整天忙于低头拉车，忘了抬头看路，哪里天黑哪里歇。

回顾我国企业家的成长历程。第一代企业家靠机会、敢为人先；第二代企业家拼体力、起早贪黑；第三代企业家凭智慧、系统思维。而今做企业，就是要做好改革的顶层设计，以问题导向找差距，以目标导向找策略，通过制定清晰务实的发展规划，指引企业发展的路线；通过构建完整的运营管理体系，弥补运营绩效的短板，提升价值创造能力。作为企业干部，无论负责哪方面的管理业务，都应具备系统思维和组织策划的能力。小河流水大河流。只有目标一致、各尽其责，才能保证企业整体目标的实现。

## 第四，树威信，提升感召能力。

领导干部的威信，是形成团队作战的必要条件。这里所说的“威”，不是威风，而是权威。无论在技术上还是管理上，干

部只要树立起自己的权威，并能在工作中带头示范、交流分享，就会赢得员工的信任，形成团队凝聚力。“一个人的努力是加法效应，一个团队的努力是乘法效应”。感召力既是领导干部的个人魅力，又是带动团队共同奋斗的牵引力。

良好的政治素质和职业素养是获得感召力的基础。有效的激励能振奋精神，凝聚人心，形成个人和组织前进的持久动力。对于兢兢业业、贡献突出的员工，干部要及时进行表扬和奖励；对于思想上和工作中有疙瘩的员工，干部要善于做一人一事的思想工作，在合规合理情况下尽力帮助他们解决实际问题；对于违规违纪、无理取闹的员工，要严肃处理，坚决刹歪风、树正气，培育积极向上的组织文化。

衡量领导干部的感召力，一个重要的标准是办事公道。对待下属不偏袒、无陈见，做到正确评价、赏罚分明。如果处事不公，就会引起下属的沮丧与反感，导致“同事不同志”，离心离德、一盘散沙，甚至引发消极对抗。实践证明，凡是政治坚定、业务精湛、品行端正、处事公正的干部都具有强大的感召力，所带领的团队也就能形成战斗力。此外，领导干部提升感召能力，还要具备有效沟通的能力，管理讲科学，领导讲艺术，要把思想工作做到员工的心坎上，消除隔阂、建立共识，凝聚团队的意愿和智慧，把感召力转化为执行力。

## 第五，遵规守矩，提升自律能力。

自律能力是衡量干部法纪观念、道德修养的标尺。能够自律的人，会时时处处注重言行，做到台上台下、人前人后一个样。古人尚且“吾日三省吾身”，作为党的干部，更应当自觉修行，表里如一，践行“三严三实”，追求至真至善。

遵规守矩、清正廉洁是对党员领导干部的刚性要求，党纪国法、企业规章是不可触碰的底线。增强拒腐防变能力，关键是要正确处理“他律”与“自律”的关系，自觉接受组织和群众的监督，时常反省自己的行为。经营中一些领导干部之所以出现违纪甚至违法，一个重要原因就是缺乏自律，不拘小节，不谙“道自微而生，祸自微而成”的道理，诱惑面前放松自我约束，一步步迈向深渊，不仅给国家造成损失，也葬送了自己的前程和家庭的幸福。

古人说：“廉者，政之本也，民之表也；贪者，政之祸也，民之贼也。”党员领导干部必须明白做人做事的底线，切实做到思想上严，戒除贪念，自警自律，防微杜渐；作风上严，严格遵守各项法规、纪律和规章制度，明是非，有所惧；生活上严，时刻检点自己的言行，慎独慎微，善始善终，

绿化交际圈，净化“朋友圈”，拒绝庸俗，甘于平凡，赢得组织和群众信赖。

当然，强调自律并非是要循规蹈矩、固步自封。相反，应对复杂局面，推动创新转型，十分需要敢走夜路、勇闯新路的领路人，“法无授权不可为，法无禁止即可为”。因此，对于政策之内的事情要大胆干、放手干，政策之外的事情要探索干、创新干。只要一心为公，干部即便无意中触犯了规则、犯了错误，相信组织上也会为他们担当。

## 第六，求新图变，提升学习能力。

学习是一个人成长进步的阶梯，也是一个组织持续发展的根本动力。这个世界唯一不变的就是变化。适应环境的变化、用户的变化、需求的变化，干部唯有主动改变，才能把握机遇，应对挑战。要实现改变，除了不断学习、探索、实践、创新，别无他路。

毛主席曾讲：“读书是学习，使用也是学习，而且是更重要的学习”。“两学一做”也强调，“学”要带着问题学，“做”要针对问题改。其根本要义都是一致的。因此，学习结合、学以致用，领会宗旨、持续改进，是领导干部学习应遵循的基本准则。

古人讲“学而不思则罔，思而不学则殆”。领导干部不是善于学习，检验的标准是学习转化能力，体现在做的效果上。学识不是坐而论道，而是要运用所学，解决现实问题，提升管理绩效。

领导干部讲学习，首先要学习党的理论，强化“四个意识”，树立正确的“三观”。其次要学习经济、法律、技术、管理等方面的专业知识，提升自己的专业技能和职业素养。此外，还要学习人文知识、礼仪礼节及哲学理论，不断提升道德修养，转变思维模式。“不登高山，不知天之高也，不临深渊，不知地之厚也。”要始终保持对知识的敬畏感，谦虚谨慎，不断向书本学、向实践学、向同事学、向标杆学。要在自身学习提高的同时，带动团队学习，把学习与实践、学习与运用紧密结合起来，推进学习工作化、工作学习化，在学习实践中进一步提升自身及团队的领悟力、辨识力、策划力、感召力和自律能力。

面对新一轮科技革命和产业变革，推进企业再定位、再创业、再发展是我们这一代航空人必须担当的历史责任。在创新转型的征途上，领导干部不是站在一旁的发令者，而是冲锋陷阵的引领者，必须牢记发出初衷，提升六种能力，脚踏实地奋力奋斗，努力在推动改革发展中成就自我、成就企业，做好航空产业发展中流砥柱。

( 本文作者系航空工业西飞总经理 )

## 全面加强党的建设 引领沈飞快速发展

本报通讯员 李博

习近平总书记系列重要讲话精神是指导我们做好各项工作的思想武器，航空工业沈飞党委坚持系统深入学习系列讲话精神，提升广大党员领导干部理论素养，强化党性修养，坚持学以致用、以用促学，不断完善党建工作体系，紧紧围绕企业科研生产中心任务，充分发挥公司党委政治核心作用、基层党组织战斗堡垒作用、共产党员先锋模范作用，引领广大干部职工迎难而上，为完成型号任务提供了坚强保障。

发挥党组织的政治核心作用，始终坚持党的领导。沈飞党委认真学习材料，邀请省市专家进行授课培训，深刻剖析问题，并落实整改。深入推进“两学一做”学习教育，通过专题党课、党课、集中轮训等多种形式，实现学习教育“全覆盖”，有力推动了全面从严治党向基层延伸，党内教育在“关键少数”向全体党员拓展。围绕“航空报国”光荣使命，将扎实推进航空装备质量综合提升纳入了学习教育范畴，在全公司

范围内开展了“严实践念练内功，精准作为促发展”主题教育活动，提升了型号产品质量管理水平。

发挥基层党组织战斗堡垒作用，巩固公司改革发展的组织保障。沈飞党委以问题为导向，以公司发展战略为牵引，创新编制了《党建工作“十三五”规划》，系统研究部署党建各项工作，不断强化党建工作的前瞻性、全局性和指导性。全面落实航空工业集团“1122”党建工作体系，建立完善党建工作考核评价办法，创新开展服务型党组织建设，党建根基进一步巩固。把“从严治党”要求落实到各个环节中，全面推进星级党组织考核工作，不断探索服务型党组织建设，确定了多个服务型党组织建设试点单位，搭建服务平台。在继续深化“两学一做”学习教育活动的基础上，全面启动主题教育活动，以扎实推进航空装备质量综合提升工程为引领，以提升公司产品质量满足客户需求和完成全年任务为目标，在公司开展“严实践念练内功，精准作为促发展”主题教育活动。教育引导广大党员干部和全体员工牢固树立正确的价值观、客户观和事业观，着重突出教育“全覆盖”，有力推动了全面从严治党向基层延伸，党内教育在“关键少数”向全体党员拓展。围绕“航空报国”光荣使命，将扎实推进航空装备质量综合提升纳入了学习教育范畴，在全公司

之星”评选、“共产党员先锋工程”评比表彰等活动，充分发挥基层党组织的战斗堡垒优势，为公司型号研制提供了组织保障。

发挥党员先锋模范作用，引领完成公司各项任务。沈飞党委深化党员管理，以党内载体活动为牵引，党员先锋作用进一步发挥。结合公司科研生产任务，在关键任务、关键环节中持续开展共产党员先锋工程、共产党员示范岗和责任区建设等载体活动，围绕型号任务组织党员开展攻坚立项活动，加大“每周之星”评比力度，针对在科研生产攻坚活动中，优质交付航空产品的党员和班组进行即时表彰。党内载体活动与科研生产同步推进、无缝对接，突出党员在科研生产一线的表率作用，弘扬党员身先士卒、发挥模范带头作用的精神，培养了一批政治素质优、岗位技能优、工作业绩优、群众评价优的党员队伍，让每一名党员都能成为攻坚战场上的一面旗帜，成为广大职工群众学习的榜样。无论是在科研生产，还是在改革创新中，公司党员们都敢于使命担当、迎难而上、冲锋在前，发挥榜样作用，带领广大职工群众攻坚克难，以从实从的工作作风扎实推进型号任务的完成，取得了一场场科研生产任务的决战胜利，党员先锋作用在科研生产主战场上得到了充分发挥。

## 中国航空工业 质量提升之路

# 航空工业昌飞质量管理 由“被动”向“自主”转变

本报通讯员 崔连军 戴芳芳

质量是企业的生命。航空工业昌飞一贯高度重视产品质量工作，不断推进质量管理创新，通过强化关键过程质量控制，加大质量责任及质量激励等举措，公司质量管理由“被动”向“自主”转变，实现了质量管理体系的良性运行和自我完善，产品质量和服务质量不断提升。

## 加大质量责任和质量激励 提升全员质量意识

严格落实质量责任追究制。按照《装备质量责任追究暂行办法》等文件要求，昌飞公司制定《质量责任追究办法（试行）》，按照“业务谁主管、质量谁负责、责任谁承担”的原则，实施质量责任终身追究和“质量一票否决”制。2017年上半年共否决3个单位评优评优资格。

严格实施质量奖惩。修订《质量奖惩实施细则》，转变质量奖惩机制，技术上以正激励为主，管理上以负激励为主。常态化开展质量奖惩工作，定期编发奖惩通报。2017年，对公司质量管理体系做出突出贡献的8个单位、14个团队和30名个人进行了奖励；对违反质量程序的20个单位和114名个人进行了处罚。

建立质量进度奖。制定《质量进度奖管理办法》，每年设置高数额的质量进度奖，每季度对各车间进行质量管理绩效评价，对质量管理绩效评价结果达到良好以上的车间给予质量进度奖。

建立整机质量提升奖。制定《整机质量星级提升奖考核管理办法》，每季度从军检故障、接机故障等方面进行整机实物质量等级评定，对评定为特级、一级、二级品的架次，在原经济责任制核定奖金标准上分别增加30%、20%、10%质量提升奖。

建立单机故障责任人判定机制。

开发故障责任人判定管理系统，将各架机的操作者原因导致的故障追溯到具体的责任操作者和检验员，与质量信得过个人评选挂钩，进一步提升操作者质量意识。

## 强化关键过程管控 提升产品质量水平

开展飞行安全件管控。对识别出影响飞行安全的风险点编制飞行安全特性工序卡，明确关键控制要素及控制方法，采取相应措施进行有效管控。同时，在生产线上配置80处高清摄像头，从人防、技防、物防角度降低或消除各种不利或偶发因素对飞行安全的影响，形成完整的飞行安全制造及装配过程控制体系，保障直升机飞行安全。

严格特殊过程管控。借鉴NADCAP认证管理方法，开展特殊过程巡检。编制特殊过程巡检单，开展常态化检查并通报。同时进一步完善技防手段，在特殊过程生产线配备高清视频监控设备35个，每周组织视频抽查，确保过程的可追溯性。

开展产品质量改进。针对动部件科生产中存在工艺稳定性差的问题，细化工艺指令、优化加工程序，编制钻铰孔等通用标准作业指导书，大幅降低重复性超差，2017年动部件产值单数量较2016年同期相比下降53.1%。积极开展工艺优化工作，提升了产品生产效能和质量稳定性。成立导线电缆制作技术优化研究与实施团队，编制型号电缆敷设标准工艺图册，使电缆制造、安装、防护做到规范化、专业化、标准化。开展外观质量改进，建立外观等级评价标准，实施产品分级管理，操作工的绩效直接与产品等级挂钩，直升机整机外观二级品率达100%。

严格设计更改闭环管控。建立V类以上设计更改内部工艺评审机制，对设计文件的可操作性、工艺文件的准确性进行评审确认，确保工艺文件

与设计文件相符，杜绝贯彻源头存在问题。常态化开展设计更改贯彻核查工作，每周对IV类及以上设计更改贯彻进行机上实物贯彻核查。III类及以上设计更改按期贯彻率从2016年的96.50%提升到现在的98.65%。

## 推进质量管理创新 提升质量管控能力

推行质量管理绩效评价改进机制。结合各车间业务特点，重点围绕领导作用、过程控制和产品质量等方面设定指标和权重，按季度对各车间进行质量管理绩效评价，通报评价结果，组织问题整改，评价结果直接与质量进度奖关联，促进各车间质量自主管理能力。

推行质量专业化管控。公司将不同型号、相同质量业务工作按项目管理的实施专业化管控，设定项目目标和行动方案，由专人负责统一管控和实时监控考核。2017年共设立了26项专业化项目，通过专业化管控，各项质量指标稳定向好。

全面推行工序自检。实施自检和专检记录分离，开展自检准确率考核并与质量信得过个人关联，工序自检准确率上升到99.92%，形成了自检和专检双管齐下的产品质量验收工作模式，提升了工人自检把关意识。

推行质量管理工具应用，推行PFMEA（制造过程失效模式及影响分析）工作。针对飞行安全件和工序开展事前失效模式分析，建立PFMEA工作规范，制定全套PFMEA表单，采取预防控制措施，并纳入工艺文件，实施过程控制，消除质量安全风险。

质量是企业发展的基石。昌飞公司站在强国强军的征程上审视质量工作，围绕质量品牌战略，以管理和技术创新驱动质量提升，员工自主开展质量工作，精心打造“能用、顶用、好用”的直升机。

