



为做优做强做大民机产业，凝聚民机发展共识，西飞民机组织开展了“对市场的特殊理解，对客户特别关注”民机发展理念大讨论活动，广大干部职工围绕进一步在公司树立正确、先进的民机发展理念，打造一支真正具有“市场观”和“客户观”的专业化民机队伍，建立一个真正关注市场和客户的民机管理体系展开讨论。

活动开始以来，公司各单位积极通过员工大会、班前会、党小组会等多种形式进行“两观”讨论，并形成了一批优秀研讨心得，营造了一种“关注市场、关注客户”的良好氛围。此外，各单位还通过设计主题宣传展板、录制专题视频的形式对大讨论活动进行提炼、总结，形成了具有民机业务特色的“市场观”和“客户观”，对公司推动民机各项工作开展起到了积极的指导和促进作用。

在广泛讨论基础上，公司举办了“对市场的特殊理解，对客户特别关注”主题演讲比赛。来自各单位的参赛选手依次登台，或从个人理解出发，或结合工作实际展开，或旁征博引，或追古溯今，观点新颖、声情并茂，将“两观”大讨论活动推向了又一个高潮。

西飞民机党委书记陈付生在赛后提出，党的十九大胜利召开，中国特色社会主义进入了新时代，这是我国发展新的历史方位。而航空工业的民机发展，当前也正站在一个新的起点。我们要坚持“对市场的特殊理解，对客户特别关注”，打造一支具有“国际视野、协作精神、担当意识”的专业化民机队伍，推动民机发展迈入新阶段。要持续不断的关注市场、关注客户，坚持客户在全寿命周期内，提供满足并超越客户期望的产品服务，不忘初心，牢记使命，开创中国民机的辉煌未来。

“对市场的特殊理解，对客户特别关注”

——西飞民机“市场观”和“客户观”大讨论活动开展纪实



综合管理部
付慧影 《“两观”理念，重在实践》

市场是企业的生命之源。民用飞机的存亡归根结底是市场和客户说了算，赢得客户就是赢得市场。那些始终能够把握住市场命脉和客户资源的企业会变得更大、更强，成为行业的领跑者。对未来市场的准确预判，就是企业综合能力的体现。

深刻理解市场观、客户观并在自己工作岗位上严格践行，这是每一个人不容推卸的责任。能够将“两观”

工程技术中心
徐清刚 《塑造民机理念，增强技术自信》

市场需要产品来开拓，客户需要服务来感知，市场会带来客户，客户又反作用于市场。民用飞机是特殊的商品，客户希望飞机飞得更经济、更安全，修得更简单、更快捷。放眼国外先进飞机制造商，他们在飞机的整个寿命周期，将客户的需求分解到了极致，因此当飞机交付时，就是客户想要的，客户用起来就更舒服。这就需要我们从上而下，塑造民机理念：设计之初，我们关注每一项成本；维修保障，我们第一时间送来备件；客户培训，我们提供前所未有的体验……只有我们围绕客户需求，真正地为客户行动起来时，客户才能满意，市场

质量适航部
白峥嵘 《市场给我们发展空间，客户给我们生存之路》

任正非曾讲道：“我们公司过去的成功是因为我们没有关注自己，而是长期关注客户利益的最大化，关注运营商利益最大化，我们时刻要求自己千方百计地做到这一点。”

对于企业来说，政府向它要税收，员工向它要薪酬，供应商向它要货款，只有客户才能为企业带来财富。但客

客户服务中心
张云江 《红海之滨、新舟领航，服务用户、赢得市场》

2012年12月，一架“新舟”60飞机来到了非洲东部、红海之滨的一个神秘国度——厄立特里亚。由于缺乏定位条件，飞机交付2年多未能开展运营。如果用户没有能力飞，那这架飞机就相当于一个大模型。此时，我们没有等待，没有犹豫，本着为客户着想的初衷，西飞民机毅然组

市场销售中心
张妙聪 《“两观”伴飞新舟远航》

市场观，是现代企业最根本的经营价值观。市场的得失，决定着企业的存亡。强调“两观”是做好民机产业发展的基础。越来越市场化的民机产业，需要每一个人都能深入理解市场、关注客户。我们终将走向国际化，也只有进入到国际化的规模与专业化的能力，才会有生存与发展的空间。优秀的企业对市场的认知一定是超前而不是紧跟。好

供应链管理部
李庆 《把握供需市场，关注内外客户》

伊春到哈尔滨这320公里的路需要汽车颠簸整整一天，如果遇到狂风、暴雪等极端天气，时间还要更久。2011年，这里终于开通了航班——“新舟”飞机让两地的距离变成了一个多小时。这个例子告诉我们，寻找精准的市场定位、灵活快速地满足客户的需求，既是在激烈的竞争中赢得市场份额的客观要求，又是航空儿女报效祖国，满足更多国人出行，创造更大社

建了运行支持团队，远赴非洲进行全面支持。团队的表现最终获得了用户和政府的高度评价，中国制造、中国标准、中国服务赢得了客户的认可和尊重！

最近，客户主动表示希望继续扩大“新舟”机队，并邀请我方前往，洽谈后续合作事宜。这就是我们用服

务赢得的成效，我们的服务给了我们新的市场！这就是“新舟”人“红海之滨、“新舟”领航，服务用户、赢得市场”的经典范例！我们每一位“新舟”人一定要不忘初心、砥砺前行，奋勇前进，因为“新舟”腾飞，我的责任！“新舟”梦，你的梦，我的梦，中国梦！

支链航空发展需求、国家“一带一

路”倡议实施、新的产业政策，都给我们带来全新的发展契机；产业的崛起，需要我们以勃发的激情与勇气，正视自己、正视市场，以最虔诚的态度学习、创新，再度深刻地重申什么是对市场的特殊理解、客户需要怎样的特别关注，并真正落实到工作之中，只有这样，才敢言向着国际化企业扬帆启航。

牵着鼻子走”到“市场的引领者”的转变。

我们抬头仰望星空，是为了寻找前进的方向；低头走路，是为了脚踏实地地迈向目标。当我们回望这段历史，当“新舟”700飞机亮相世界的那一刻，必定是民机工作者在正确的市场观、客户观指引下获得的伟大胜利。

支撑 + 推动 + 引领

标准化管理工作助力航空试飞大发展

多年来，航空工业试飞中心对标一流，不断推进标准化管理工作，完善组织机构，建立标准体系，强化标准编制，重视型号标准研究，在我国试飞事业发展中充分发挥了支撑、推动、引领三重作用，在提高工作质量和效率，提升科研水平，抢占行业技术发展制高点方面成效显著。

标准体系规划试飞标准总体蓝图 为飞行试验提供支撑力

2013年，试飞中心总结试飞经验，汇集集体智慧，对标先进理念，建立并颁布实施“军用飞机直升机飞行试验标准体系”，成为指导和推进飞行试验技术工作的“科学指南”。

飞行试验标准体系建立是完成飞行试验的重要保障。从顶层设计入手，按照型号试飞和飞行试验技术的总体要求，分解飞行试验各专业工作内容，构建合理的飞行试验标准体系框架，建立科学、系统、协调的飞行试验标准体系，确定标准项目，指导和推进飞行试验技术工作。

“军用飞机直升机飞行试验标准体系”是试飞中心飞行试验标准体系的主要组成部分，规划了近几年飞行试验标准的总体蓝图。标准体系分为飞行试验管理标准、飞行试验基础标准、飞行器总体飞行试验标准、动力装置飞行试验标准、系统及设备飞行试验标准、试飞改装测试与数据处理标准、军机适航标准、飞行保障标准、安全性可靠性维修性测试性保障性评估标准、科研试飞训练和试飞员培训标准等10类，包括标准项目1000余项，全面覆盖了飞行试验管理、技术等方方面面。

标准编制体现国家试飞能力水平 为飞行试验注入推动力

近期，试飞中心传来喜讯，由试飞中心承担的《民用飞机空速系统校准飞行试验要求标准研究》等10项工信部民机标准技术基础科研项目顺利通过验

收，展现了试飞中心民机试飞的技术实力和标准研究成果，技术水平达到了国内领先水平，为后续开展航空行业标准编制奠定了坚实基础。

承担工信部相关标准研究只是试飞中心标准研究编制的一部分。当前，试飞中心承担的标准修订任务主要包括国军标、各类行业标准和试飞中心标准三级。据不完全统计，自1985年至今，试飞中心主标和参加编写的国军标、航标等飞行试验相关的上级标准多达200余项，代表了国内飞行试验领域的最高水平，其中多项成果获国家科技进步奖、部级科技进步奖、重大贡献奖等。此外，试飞中心每年要承担20多项集团标准的编制任务。同时进行多项试飞中心标准编制工作。特别是“十二五”期间，试飞中心各级标准的编制工作取得了长足进步，完成了国家军用标准17项，航空行业标准11项，集团标准80项，试飞中心标准196项，型号标准研究31项，初步形成了以上级标准为主导，试飞中心标准为支撑的标准结构框架，成为指导飞行试验的重要依据，有力推动了试飞事业的发展。

“试飞中心标准编制工作能够顺利进行，且取得丰硕成果，得益于完善的标准化工作机制。设立了标准化工作组织机构，由标准化委员会、质量安全管理部、标准化管理办公室和中心所属有关单位组成；形成了组织实施模式，标准的组织实施主要通过标准的宣贯培训进行，试飞中心标准宣贯培训采用两级培训，专业标准由各相关单位组织，通用标准由标办统一组织实施培训；建立了标准监督与实施机制，制定了试飞中心《标准化检查规定》，按标准要求组织对试飞中心标准化工作及标准的实施情况进行监督检查。

型号标准研究抢占行业发展制高点 为飞行试验打造引领力

试飞中心在强调标准化与型号研制相结合，标准化贯穿型号试飞始终。

试飞中心将整个标准化工作前移先行，开展了军民机60余项相关标准及型号规范的研究和编制工作。这些标准课题的研究和应用，有效保证了型号试飞工作的顺利进行，引领着试飞技术的发展。

试飞中心对新型号标准需求进行了梳理和适用性分析，提出了近期急需标准的论证项目，逐步逐项开展标准的论证工作；对急需的暂未成功立项的标准开展了试飞中心标准的制定工作，项目多达80余项；组织开展了多个型号试飞标准的预先研究和型号标准的制定工作。

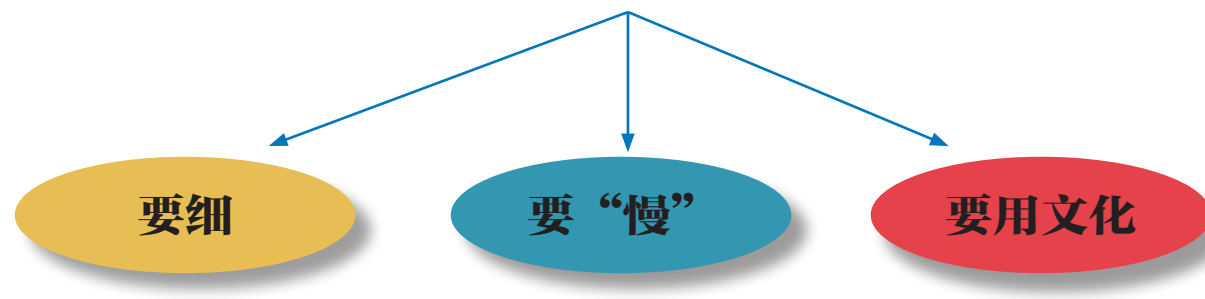
2017年11月23日，C919大型客机10101架机转至航空工业试飞中心后首飞圆满完成，型号合格审定试飞正式开始，为试飞中心带来了新的机遇和挑战。

面对我国民机事业的飞速发展，在民机试飞标准研究编制方面，试飞中心争当先锋，总结ARJ21型号试飞标准化工作经验，研究民机试飞程序和标准，梳理民机试飞文件体系，为C919大型客机等新型号试飞标准化工作推进奠定了基础，进一步规范了民机试飞工作。截至目前，试飞中心编写并颁布的民机飞行试验航空行业标准有《民用飞机航空电子系统飞行试验要求》等8项；正在研究和编制的民机航空行业标准研究课题有《民用飞机地面应急撤离试验要求标准研究》等10项；新上报的课题有《民用飞机试飞安全管理指南》等10余项已开展了研究工作。在试飞中心编制并颁布实施的民机型号标准达20余项。

新的型号试飞任务日益增加，对飞行试验标准化工作有了更新更高的要求，试飞中心将进一步加大研究，改进完善，切实发挥标准化管理工作支撑、推动、引领的三重作用，助力试飞事业不断取得新辉煌。

(郭乔乔)

推进质量管理



质量管理是企业发展和生存主要根基，是面向客户提供产品输出价值的必然选择。在全面质量管理日益成为企业管理重心，以此塑造企业形象和信誉的当下，避开大和快的认识从细、“慢”、文化来思考推进质量管理更有意义。

流程细节决定质量品质

看似宏大的质量管理实质是无处不在的细节积聚，看似隐形难寻的质量管理实质和流程如影随形。细节决定成败，在支援唯快不破的道理时一定要关注唯细不败的言教。质量管理的绝佳方法是伴随流程一起向下游推进，流程是显性载体，质量是隐性灵魂。

将流程分解到不能再细是质量管理的法宝。首先设计要细，从型号设计到工艺设计，都要遵循唯细不破的要诀，将所需产品的设计分解到每个螺丝钉，分解到每个螺丝钉的原材料规格、生产参数、使用要求等不能再细分的步骤。操作要细，主要体现在生产操作的各项因素上，比如车间环境、设备状态、参数设置、步骤要求等，实现员工每移动一下材料、启动一个按钮都有细节的说明为其提供指引。

再有检验要细，要发挥及时截流的作用。检验的作用发挥到多么细致，检验的效能就会为质量管理贡献多大的价值，所以检验岗位上的员工应该是心细并了解全流程的复合型人才。最后是追踪要细，意指在日常的生产过程中做细还不够，更要细致记录，从单纯的行为记录最后转化成可借鉴的经验记录，这样不仅可以实现流程的可追溯，更是达到了举一反三避免类似过失再发生的有效途径。

匠心“慢”活造就卓越品牌

干得慢不一定能够干得好，但干得好一定需要“慢”环节。高速、快

捷家喻户晓的时候，千万不能片面地理解其代表的意义，“更快”的背后需要用怎样的“慢”才能创造顽强的生命力？才能保证质量的万无一失？

首先是质量规划要“慢”。质量规划往往糅合在型号设计、工艺规程编制等前期过程中，特别强调“慢”是其因为发挥着质量管控的源头作用，为后续的实施提供标准和依据。要慢在严谨，做到每一项设计都有科学依据，有理论支撑；要“慢”在协调合作，做到规划全面，衔接通畅；要“慢”在试验反推，通过借鉴运用已有的资料尽可能通过试验敲定，通过反推与自我否定不断审视设计的科学性严谨性。

再者是质量分析要“慢”。这里指的质量分析特指快速处理事故之后的原因分析。前期质量规划即使尽力做到了全面科学，但仍仍需实践的检验。不管什么因素造成的质量事故，都是修正质量规划的机会所在。针对出现的质量事故要深层次严谨分析，做到以事故为基点向前后延伸，向左右扩展，做出科学的解释论证，为前面的设计进行补充，为后面的实施增加砝码，借此举一反三。

最后是质量改进要“慢”。改进是分析之后的必然动作，那么在改进之前还是要提醒“慢动作”的必要性。某种程度上而言，分析之后得出来的结论和措施又是一个新的流程源头，很大程度上添加了新的理论和技术，甚至彻底推翻原有的设计规划，其科学性、可行性都有待检验验证，风险性很难把控。所以，质量改进要懂得“慢”的意义，在部分改进的过程中逐渐完善相关的分析结论，从而严丝合缝地完成质量规划的最终实施，形成质量闭环。

用文化升级质量管理

行为的抽象化形成了文化，文化

的具体化造就了卓越，质量管理同样如此，只有内融于血脉外化于言行的质量文化自觉才是生产力。质量文化的要义是严格。严格是精细的绝对值，是确保在任何情况下都能不变形的操作规程。就像军队被子要“豆腐块”步幅恒定一样，行为记忆的背后形成的是严格文化的一丝不苟。生产制造企业尤其如此，差之毫厘谬以千里是不变的质量要求。从一个刚走上工作岗位的新人来说就应该培养、固化严格的行为习惯，没有规程的操作不动手，没有要求的任务不接单，没有数据的产品不检验，用严格的文化培育敢于拒绝、敢于质疑的质量行为。

质量文化是荣誉文化。在市场经济的认识误区里如何客观辨别付出与收获是质量管理的关键难题，显性质量的来龙去脉是卓越荣誉文化的养成途径所在。航空工业的质量文化尤为如此，帮助员工打通质量价值在每个细小环节、每个人亲手操作过程中的荣誉体现，能够发挥质量文化强大的无形力量。“出彩”“点赞”不仅是战鹰在航母跨越飞升的那刻让员工深切体会，更应该着手让每个人知道自己生产产品的价值，组合起来是形成怎样的国防实力与民族尊严。

质量文化重在科学。质量要求是产品的固有特性，但完成质量要求的员工却是时刻变化的个体，只有科学的安排个体才能实现严谨的质量要求，其主要体现在效率二字。科学的顶层规划、业务域分解都不涉及员工的个性化特征，当进行到实际操作层面的话就必须考量个体的理论储备、技能水平、精神状态等方面因素，切实做到以效率评价而非以时间衡量价值贡献，去除麻木、怠工、应付的用工弊端，发挥高效用人、人尽其力的质量文化作用。

(王伟伟)