

明“理” 布“道” 优“术” 建“案” 探索“拉式、推式、自主式”并用的企业文化作业方式

航空工业昌飞 冯上海

航空工业昌飞从方法论和实践论两个维度编撰了《企业文化建设工作指导书》。明理论，普及企业文化建设的基本知识；布道建规矩，建立和发布企业文化建设的制度标准流程和管理办法，统一各单位企业文化建设的渠道和轨道；优“术”就是优化“小举措”、打造“小环境”，积极推广和应用各种管理工具，探索和优化企业文化建设的方法和途径。昌飞分别应用“拉式、推式和自主式”三种作业方式，促进企业文化建设水平提升，保证文化建设要求落实到基层落地到员工，推动了企业持续健康快速发展。

明理论，建体系，以业务域拉动，实现企业文化业务全覆盖

为引导干部职工认识企业文化，昌飞公司对企业文化的内涵及构成，企业文化的作用和意义，企业文化与党建、管理职业道德之间的关系，进行了认真梳理，对如何建设企业文化、建设企业文化有哪些方法和途径、在建设企业文化过程中应注意哪些问题，如何解决企业文化建设过程中出现的问题，都进行了简练而又系统的阐述。通过企业文化理论的讲解，企业领导干部、各级管理者和文化工作者对企业文化不但知其然，而且知其所以然，对企业文化形成真正正确、科学、全面、系统的认识，有一定的认知深度。

在航空工业“航空报国、强军富民，敬业诚信、创新超越”价值观的统领下，公司结合企业历史传承和时代特点，讨论梳理构建了“心、行、言、形”为一体的企业文化落地体系，“心”即是“航空报国、强军富民”的宗旨信仰，以“敬业诚信、创新超越，精益求精、团队快乐”为内容的思想理念；“行”就是以“行为准则、行为底线”为主要内容的行为规范和管理制度；“言”就是以“言行一致、数据说话”及“说老实话、办老实事、做老实人”为主要内容的诚信体系建设；“形”是以“质量至上、客户满意、形象一流”为内容的品牌形象。“执行第一、表单办事、日清日毕、问题透明、数据说话、持续改善”24字行为准则，从文化与管理交融的切入点和员工行为为高线层面推进精益文化落地；“禁止毁谤伤害、禁止滥用职权、禁止弄虚作假、禁止玩忽职守、禁止损公肥私、禁止泄



愤破坏、禁止造谣泄密”7个禁止20条细则的行为底线，从人与人、人与事、人与企业、人与社会四种关系，规范了企业员工不能触碰、践踏的禁区，预先明确告知职工什么不可以为，违反了将会受到什么处罚。

公司将“企业文化”作为一个重要业务域，分解到各部门系统文化、各单位子文化建设中去，从决策、管理、执行和监督四个层面按季度定期推进绩效考核。横向上，形成了安全文化、质量文化、管理文化、班组文化、廉洁文化、服务文化、群众文化和保密文化等系统文化建设的框架；纵向上，形成了从公司到部门和车间，从班组到员工的企业文化落地创新的工作路径。

在公司主要领导的主导下，企业文化工作部门总结出企业文化推进落地的七种方法，在全公司指导推广应用。企业文化推进落地的七种方法是：做好企业文化体系的顶层策划及规范、做好企业文化理念的总结提炼工作、做好企业文化理念的宣传推广工作、做好企业文化的教育培养工作、通过严格管理养成习惯素养、引导员工自我学习感悟并内化、做好企业文化的评价考核。

布规矩，造氛围，以综合内审推动，促进文化管理能力水平提升

公司制定了《“十三五”企业文化建设纲要》《企业文化建设体系方案》《员工岗位行为准则推进办法》《员工岗位行为底线管理规定》《诚信建设体系方

案》《企业文化示范单位、示范处、示范班组评选办法》《企业文化管理制度》《关于文化氛围和素养管理工作管控的若干规定》《服装管理和使用管理规定》《企业文化内审标准及考评细则》《标语口号和文化要素管控实施办法》，发布《6S管理评价标准文化要素部分相关工作要求》，编制了《公司企业文化手册》《公司VI手册》，形成了覆盖所有部处、车间的单位愿景和绝大部分班组、科室的团队理念。完成了企业文化评价体系的构建，出台了企业文化考核评价办法。大力推进部门系统文化建设，每季度定期组织文化氛围和素养的现场考核通报。

深入开展公司企业文化体系的培训，推进各单位、各业务系统文化建设。开展文化板、文化墙活动，形成了思想引领、文化塑造、工作进展、成长快乐的逻辑结构体系，使每一个生产单位“为什么干、怎么干、干的结果怎么样？”全部数据化、可视化、形象化。公司选树表彰了第二批企业文化示范单位和企业文化示范班组。以每月干部大会互动式学习为契机，探讨交流对公司企业文化的认识和推进落实的工作经验和方法。以企业文化示范班组为试点，探索进一步推进班组文化建设。

每年明确一个主题，开展主题教育活动。2016年，开展“创新”主题教育暨“品牌、质量、诚信、创新”大讨论系列活动。2017年策划开展了“法治+文化”年暨从“要我干”到“我要干”



大讨论活动，全面推进制度建设和文化纵深化工作。每年对新员工、入党积极分子、文化推进员、党支部书记分别开展企业文化教育培训。定期组织劳模颁奖典礼、管理创新大会和技术创新大会，策划升旗仪式，制作厂区劳模旗帜和劳模影集，引导全体员工立足岗位、敬业拼搏、创新改善。成立公司品牌建设管理委员会及办公室，大力推进“品牌、质量、诚信、创新”的企业方针，着力提升企业的核心竞争力。

以企业文化内审为抓手，通过内审系统促进企业文化在各单位的同步形成，推动企业文化价值观与员工价值观高度趋同，构筑“同心圆”，凝聚起企业文化价值观的“最大公约数”。用3年时间，实现公司各单位企业文化建设达标目标，个别单位达到铜牌或银牌水准。企业文化内审要求各单位在工作目标、组织机构、制度保障、子文化建设与提升、持续改进以及单位“心、言、行、行”企业文化体系建设9个方面23个子项进

行评价。从深层次、持续性和全面性来评价单位企业文化建设的现状、实际效果和后劲。文化纳入公司综合内审，进入AOS办管理的核心内容，极大地刚性推动各单位文化管理能力和水平的迅速提升。

优举措，用工具，推拉并举，保证文化落实基层落地员工不偏离

“术”就是方法和工具。公司发放员工应知应会学习卡、组织新媒体宣传、现场和书面抽查测试，评选敬业标兵、改善创新典型、五好班组建设、班组文化亮剑等举措，推进企业文化有效落实到基层。积极应用管理者标准化作业、量化考核、看板管理、信息化管控、平卡、巡检、班组建设等工具，设计制作了19个企业文化业务工作表单，使企业文化工作流程化、规范化、显性化、具体化，拉动企业文化业务落实落地。每个单位都设置了文化推进员，协助单位党政领导推进企业文化建设落地到班组和员工。

诚信体系建设要求员工忠于岗位、忠诚于企业、取信于同事、取信于客户，遵守岗位行为底线，列举了“没有做成的事故说成已经做成了、故意隐瞒故障、故意掩盖问题、不是本人干的说是本人干的、故意隐瞒客户的合理诉求”等17条不诚信表现。通过“诚信敬畏”文化道德讲堂和建立单位、员工诚信档案两种方法，推拉结合，做实以“说老实话，办老实事，做老实人”为主要内容的诚信建设。6条内容24字的员工岗位行为准则分解成22条对应指标，如“执行第一”重点考核上级任务和外部任务及时完成率，“表单办事”重点考核单位业务表单使用覆盖率和合理性，“日清日毕”重点考核单位内部任务及时完成率，“持续改善”重点考核单位员工参与改善的覆盖率和人均改善条数。通过举措、数据和工具，坚持不懈，久久为功，使文化融入中心，促进员工良好习惯养成，单位优良作风不断形成。

建案例，树标杆，鼓励自主作业，推动企业持续健康快速发展

昌飞公司采取“以点带面、全面推进”企业文化的工作方法。围绕企业战略，提炼了“管理改变习惯，习惯形成素养，素养提升道德，道德约束思想，思想决定行动，行动打造环境，环境孕育文化，文化促进管理”关联循环的企

业文化建设8要素。

规定动作不走样，自选动作有特色。公司鼓励每个单位和每一位中层干部，结合岗位实际，围绕自主专项，开展课题攻关，改进创新。如系统间分厂开展“线边店”管理，将工作目标、班组和操作岗位管理目视化，组织团队攻关提效，开展导师带徒、二线服务一线工作，严格计划和设备管理，努力追求日清日毕，解决了多年的生产瓶颈问题。数控分厂主动开展以“责任和数据”为核心内容的车间领导班子建设，认真实践“健康、素质、荣誉、快乐”为主要内容的四大工程，探索全员积分制的绩效考核模式，每季度评选“七星一班”（质量之星、生产之星、服务之星、操作之星、工艺之星、改善之星、设备之星、优秀班组），实现了各项工作和员工整体素质的提升。S92国际合作班组以合力促战斗力，以SQCDP可视化看板促管理提升，以工序自检促质量提升，有力提升了国际合作型号的品牌建设。试飞站机务六分队弘扬精益文化和拼搏精神，落实目视化管理、开展全员改善创新，既强化岗位职责，又提倡互帮互助和无私奉献，团队中涌现了大批的能工巧匠，一次次优质、安全、高效地完成了直升机维护任务，用智慧和汗水唱响了托起蓝天羽翼的赞歌。

在推进员工岗位行为准则的过程中，通过征集践行案例，评选优秀案例，并把不同类型典型编撰到《公司企业文化建设工作指导书》中来，进行交流传播，供各单位学习借鉴。如主桨叶总装班在工序自检的初期阶段，班长不畏烦琐，根据工作性质和轻重缓急等，安排人员做好表单记录，减少了工序遗漏和推迟扯皮事件，规范了操作，提高了工作流畅度。一片桨叶从头至尾涉及四个班组，从接头专控到翼尖装配，涉及285道工序。该班总是日清日毕，并且第一次就把事情做对，及时问题归零，保证生产按节点有20%以上的速度发展，金属主桨叶的批准做出了重要贡献。

近年来，昌飞公司实施技术、管理、文化“三轮驱动”战略，不断拓展和延伸信息化管理手段，着力推进智能制造，管理创新和技术创新成果层出不穷，员工文化自觉，文化自信不断增强，文化建设促进企业管理良好生态逐渐形成，企业连续多年以20%以上的速度发展，人均产值在航空行业名列前茅。

改变旧思维，成就新自我

航空工业新航 李晓明

人最大的敌人就是自己，只有改变自己思维，才能成就新自我。这是我精益思维历次培训最深的感受。

曾经看过这样一个有趣的例子：龙虾与寄居蟹在深海中相遇，寄居蟹看见龙虾正把自己的硬壳脱掉，只露出娇嫩的身躯。寄居蟹非常紧张地说：“龙虾，你怎可以把唯一保护自己身躯的硬壳也放弃呢？难道你不怕有大鱼一口把你吃掉吗？以你现在的情况来看，连急流也会把你冲到岩石去，到时你不死才怪呢？”

龙虾气定神闲地回答：“谢谢你的关心，但是你不了解，我龙虾每次成长，都必须先脱掉旧壳，才能生长出更坚固的外壳，现在面对的危险，只是为了将来发展得更好而做出准备。”寄居蟹细心思量一下，自己整天只找可以避居的地方，而没有想过如何令自己成长得更强壮，整天只活在别人荫庇之下，难怪永远都限制自

己的发展。

这是突破常规思维的一个经典案例，相信大家对这个例子也不陌生，同样的事情也会发生在我们每个人身上，只有我们敢于突破陈旧的思维方式，才能创造崭新的自我。其实一个人的思维潜力是巨大的，可是我们通常习惯于旧的思维模式，习惯把新思路归到旧的框子里，不能用新的视角去看问题、解决问题，最后只能因循守旧、停滞不前。

现在是一个多元化的社会，价值观也多种多样，人必须转变思维，才能适应企业的发展，企业也必须转变发展模式才能适应社会经济发展，国家同样需要不断创新治国理政方针，才能与全球化发展同步。如果还用旧眼光看新事物，用旧方法去处理新问题，那个人、企业、国家将永远不会成就新自我，也将会被时代抛弃或者被淘汰。

“精益管理”在企业的应用和推广就是一个打破常规、创新思路的案例。

对任何一个企业来说，都会有一套自我管理、理念和方法，而“精益管理”是一种全新的管理模式，是提高员工执行力和企业生产效率重要方法，是新时期企业快速发展和社会进步需要的新模式，是企业改革发展和转型升级的必然选择。作为企业一个员工，我们要主动学习精益管理，敢于缩小自我的“舒适区”，勇于向陈旧思维说不，用精益思维武装自我，用新思想、新思路、新方法丰富自我，才能适应企业的快速发展；作为企业，也应当主动求变，敢于打破传统的管理模式，敢于承受“精益管理”引入带来的短时间阵痛，用全新管理工具激发企业发展内在活力和动力，使企业能持续不断的创新和进步，基业长青。

古往今来，敢于改变思维，创造新天地的典型不胜枚举。田忌赛马，敢于打破常规，才扭转败局；中国工农红军抢渡大渡河，从最不可能的地方突破，使濒临绝境的红军死地重生；

中国共产党活学活用马克思主义理论，根据国情制定了“农村包围城市”的理念，才有今天的新中国；邓小平采取“一国两制”的政治构想，香港、澳门回归祖国怀抱；“亚投行”“一带一路”等敢于打破常规的国际合作新举措，让世界重新认识了中国。

走惯了的路容易懈怠，干长了一项工作容易出错，熟悉了一种模式容易按部就班。僵化的思想是未老先衰，不知创新是不断断前路，不懂变革是自取灭亡。只有临机应变，借他人之石筑自己之景，才会风景独好，芳香独特，引人注目。

生活不是机械单调的重复，人生也不能完全复制，没有创新就没有希望，更不会有未来。创新思维是主动求变的外在表现，是别有一番风景的尝试。敢于突破自我，完善新自我是智者成功的秘籍，不走重复路，突破惯性思维模式，世界因你而更精彩！

中国航发南方 陶蓉

长方形的，正方形的，三角形的，大大小小几片刀片在工具室的姐妹们眼里那就不叫“刀片”而是“钱”！对于她们来说，能节约一个是一个，她们就是抱着这种思想，仅2016年就为公司节约刀具采购、修磨费用80余万元。

说起工具室，外行人都认为，不就是保管、收发刀夹量具，总是对操作者、工艺员嚷嚷——“刀片要二次利用”“刀具的使用值要记准”，有什么好得意的！然而，面对同事们的不理解，她们总是一笑而过，在她们心里，工具室工作不仅仅是保管、收发

好刀夹量具，而是把岗位变成放得开、关得住的“节流龙头”。哪些刀片分类可以进行二次使用、哪些刀片可以通用、哪些刀片可以代用，这些说起来容易做起来可是个“大工程”。这不，就光清理旧刀具，有时蹲在地上蹲就是两三个小时，先按刀具的类型分类、整理，再一把把检查刀具是否还有利用价值、是否可以修磨再利用、是否新旧混用，若有操作者归还的旧刀具中混有新刀具，工具室的“常客们”会不留情面地“批评”操作者：“浪费多可惜，一把刀要几百元呢。”渐渐地，节约的好习惯养成了。

工具室将简单的工作，细化了再细化。在对废旧刀具分类管理中她们

发现，同一种铣刀，有的只用底刀，有的只用侧刀，经过与技术员、操作工人沟通，让他们先加工使用底刀的零件，再加工使用侧刀零件，合理地进行二次利用，将刀具的“功能”用到极致。

“什么？订单取消了！那这批刀具不就报废了！”眼见订单取消，工具室的姐妹们急了，不行，整理刀具、收集数据、参数分析……几个回合拳下来，这批眼看要报废的刀具有了着落，工具室乐坏了——节约成本10余万元。这个小插曲过后，操作者也好，工艺员也罢，对她们刮目相看。

具的合理利用上，修磨39种图号刀具3165把，节约采购成本60.7万元，消耗积压刀具314把，节约成本14.98万元；工具室把“干劲”用到了刀具管理上，2000多种刀具，账物相符；3000种量具，按周期送检；600多套夹具，及时催回；废旧刀具，规范摆放。

从对刀具的收发，实现到对刀具有效管理的华丽转身，工具室的“常客们”把简单的工作做到了极致，把细致做到了极致。一天天，一年年，她们诠释了在岗就要有作为的真正含义。

