

# 上电所推动青年人才全面自由发展

近年来，航空工业上电所全面贯彻集团公司党组关于人才队伍建设有关决策部署，坚持以人为本，全面树立“员工成长、企业成功”人才发展理念，积极营造“给想干事者机会，给能干事者平台，给干成事者成就”人才激励环境，全力打造青年人才成长发展平台，努力开创新时代新征程人才工作新局面。

## 建立员工幸福观 树立青年人才培养工作新方向

将上电所打造成值得员工托付职业终身的事业平台，推动人才全面自由发展，重建企业价值理念，形成团队内的“平权、交流、共享与成长”。为实现人尽其才，践行“事业牵引”，建立了适应各类人才的岗位发展体系，并根据不同岗位工作特性、任职资格和胜任能力，建立了纵向晋升、横向发展的员工职业成长路径。围绕工作业绩、团队共享和个人成长三个维度持续优化人力资源模型，科学评价人才，引导员工成长，实现企业与员工的共同发展。

## 坚持文化引领 唤醒青年人才主动成长意识

深入推进“主动成长型”企业文化，追求建立全新的企业生态环境，以“责任、成长、专注、创新、合作、幸福”为企业的核心价值观念，以企业创新发展、客户高度满意、员工关系融洽和个人家庭幸福唤起青年员工的成长动力。在组织学习中，改变传统的以理论知识学习和正面案例分享模式，以总结经验教训、坦诚实践过程和不足为内容，以持续改进问题为目标，在企业内部营造向书本学、向同事学、向实践学的学习氛围和平等开放、互敬互助、真诚和谐的企业生态氛围，打造诚信、主动的学习型组织，促进知识分享和企业资源的有效流转。

## 打造创新平台 激发青年人才创新创业活力

所内成立科创中心与创新空间，鼓励员工以兼职的形式将创新想法带到创新中心以成果转化，实现产品孵化，并推进成果激励机制，保障员工个人的创新收益，无人机精准农业、VR训练平台等一系列项目进入了孵化通道。“无人机通用指挥控制系统”还获得了中央企业团工委、中央企业青联主办的第三届中央企业青年创新奖“银奖”。同时与中航民用在紫竹国家高新区共同成立中航紫竹特思创联合孵化器，充分利用政策、资源和环

境优势，发挥上电所高科技人才优势，借助产业辐射和资源整合，打造具有“研究所+”特色的高科技产业孵化器，为青年创新创业提供优质的平台和服务。

## 突出项目锤炼 引导青年人才事业圆梦

青年成长成才立足于自身岗位上建功立业，通过入职培训、导师带徒、深入主机厂所、走进部队基地、青年“号、手、队”建设等，鼓励青年参与重点型号锻炼，在企业发展中发挥攻坚核心力量。所内不断优化项目管理流程与研发人才体系，通过竞聘等形式任命项目负责人开展项目实施具体工作，组建以多功能团队为核心思想的IPT团队推动创新研发工作，让青年员工的专业能力、领导力与执行力快速提升。

## 实施精准培训 提高青年人才职业能力

在职业发展过程中，所内鼓励青年根据自身特点选择晋升通道，实现离家分离，通过分类引导实现技术精英和管理精英脱颖而出。实施“卓越工程师”培训计划，通过“精准+精品”的培训满足员工对能力培训的需求，并让更多优秀员工进入讲师团队，共同成长，共同成长。面向新入职青年员工，所党委指导所团委联合人力资源部开展“1”年雏鹰计划、“3”年幼狮计划、“5”年龙腾计划，面向骨干青年开展“青苹果计划”，拓展青年视野，提升青年能力。

## 强化综合保障 托举青年人才成长发展梦想

上电所党委创新与青年员工沟通形式，持续举办所领导青年连线活动，通过所领导与青年员工进行线上线下两个渠道的“零距离”交流，帮助青年员工更好地理解企业发展战略，收集青年员工的生活、工作难题，解决青年员工及时之需。针对员工落户、购房、租房等迫切问题，上电所积极与所属地方政府机构积极沟通，完成了近百套闵行区和徐汇区公租房的落实，为未落户青年开通统一办理居住证，并积极落实引进人才绿色通道，保障青年员工全身心工作。“为员工打造可以托付终生的事业平台”是员工幸福观的最好诠释，青年人才的不断涌现与成长，将与上电所一起不断前行，实现“让飞行智能、简单、可靠，让天空智慧、安全、高效”的企业愿景。（黄国耕）

# 沈飞强化均衡生产管控 推进企业协调发展

**主动改变管控模式 促进生产均衡发展**  
着力强化战略规划，统筹战略管控发展。健全生产计划体系，强化计划管控能力。改变产品管控模式，提高型号管理水平。

着力强化战略规划，统筹战略管控发展。沈飞强化战略研究，科学规划军机主业、民机产业、维修服务和军民融合的战略路线图和发展时间表，实现从战略层面规划向推进军民双向转移。一方面大力开拓民机转包、军机维修等外部产业布局，不断探索民机发展的新路。另一方面积极加快军民融合工作，开放零件配套产业，吸引外部资源支撑公司发展。以公司上市为契机，进一步完善现代企业制度，优化公司治理结构，依据产业布局和职责权限，构建以公司本部为战略管控中心，以业务板块为执行单元的管理框架，促进公司形成发展合力。

健全生产计划体系，强化计划管控能力。从生产源头上建立起完善的生产计划管理体系，强化事前管理和过程控制，确保各层计划有效衔接，切实提高了计划管理的科学性、严肃性和可行性，实现了原材料供应、零件生产、装配试飞等关键环节有效衔接。以航空工业的经营业绩目标考核计划为依据，注重顶层计划与分层计划的衔接，确保计划协同和指标分解落实，强化事前管理和过程控制。突出计划关键环节管控，采取生产计划“7+3”管理模式，确保计划的有效贯通。建立分层管控机制，实现计划整体执行效果。以客户需求为导向，有效统筹资源。建立计划管控约束机制，切实体现出计划体系和绩效体系的严肃性与考核刚性。

改变产品管控模式，提高型号管理水平。沈飞从原材料、零件和成品的供应入手，充分挖掘内部潜力，重点强化军品型号全价值链、全寿命周期管理，构建责任明确的项目管理体系，创新外部供应商管理办法，建立完善供应商退出管理机制，积极探索器材采购计划管理业务新模式，积极强化关键原材料、成品、器材采购的基础数据管理和采购流程管控，确保科研生产经营任务全面完成。此外，结合生产实际情况，加速信息平台建设，实现信息共享，提高了问题解决的效率和质量。

按照航空工业“加快技术创新，推动创新模式向全面自主引领转型”的统一部署，结合“中国制造2025”和航空工业智能制造的要求，加快技术创新和军民融合，在完善技术创新体系的同时，采取科研课题、技术攻关、产学研合作等多种方式，重点突破了钛合金加工成型、复合材料

**应用 AOS 管理工具 实施业务流程管理**  
沈飞在生产计划和生产控制业务域内大力推广应用 AOS 管理。

构建工具包管理模型，合理规划应用范围。以提升生产管控能力为目的，按功能将多项管理工具嵌入到业务流程中进行组合应用，确定了分层例会、可视化看板、管理者标准作业、形迹化、班组自主管理、工艺标准化、设备自主维护、生产排产、能力平衡、操作工技能培养10项具有制度化和标准化特征的管理工具，实现从单项工具推进向系统体系建设转变，有效支撑了生产管控流程的稳定运行和持续改进。

以快速解决问题为导向，大力推广应用 AOS 管理工具。在公司范围内通过分层例会，畅通

按照航空工业“加快技术创新，推动创新模式向全面自主引领转型”的统一部署，结合“中国制造2025”和航空工业智能制造的要求，加快技术创新和军民融合，在完善技术创新体系的同时，采取科研课题、技术攻关、产学研合作等多种方式，重点突破了钛合金加工成型、复合材料

航空工业沈飞坚持以研制精良的航空武器装备为己任，以加快产品升级换代为目标，狠抓源头管控、过程监控和资源配套，切实建立起“突出重点，协调推进”的新生产管理新模式，有力地推进了科研生产向均衡方向发展，实现了产品研制的新突破，加快了企业的转型升级、提质增效，在市场竞争中焕发出了勃勃生机。

问题沟通反馈及信息传递渠道。通过可视化看板，实时规范生产计划、生产进展、工作绩效、设备管理等生产现场信息流，提高了各类问题的响应和解决速度，促进了各单位生产计划和目标的实现。围绕生产控制过程，在生产单位全面推行管理者标准作业，实现生产单位管理者标准作业与分层例会、可视化看板的融合集成应用。同时，在生产单位推进形迹化管理，减少了生产准备时间和重复搬运等浪费现象，显著提高了生产效率。全面建立起一整套绩效管理和绩效考核体系，实现 AOS 工作的常态化、制度化、流程化。

沈飞以流程管理和信息化为核心平台，综合应用现代先进管理方法，将企业的战略愿景、经营资源、业务流统筹协同起来，先后对工艺流程、生产制造流程进行了全面系统的梳理，以流程再造带动组织再造，切实提升公司的运作效率和竞争力。目前，在完成核心业务类生产制造等5个业务域和战略与经营等4个业务域业务流程梳理的基础上，又启动了人力资源管理等11个业务域与知识管理、技术管理、资产与投资管理、合规管理、党工团管理、品牌与企业文化管理、综合管理8个业务域的流程梳理工作。

术创新人才队伍建设，通过采取专业总师讲堂授课、沙龙、讲座、研讨、挂职锻炼等方式，积极拓展科技人员的业务知识领域，实现生产与技术无缝衔接，为公司技术创新培养一支中坚力量。（吴加舜）

# 电源：全面推进管理提升 抓好重点专项工作

2017年3月，航空工业电源根据年度经营管理需求，经过三轮迭代，制订并发布了公司2017年度重点专项工作，分别从技术能力提升、质量管理提升、基础管理提升和企业创新发展四个方面确定了15+2个重点专项工作，共涉及49个子项目。经过项目负责单位近一年的积极组织推进，取得了一定的成绩，为公司技术质量和基础管理水平的不断提升起到了积极的推动作用。



益单元建设项目现场观摩会在机械制造厂477厂房举行，厂长袁文瑞在向前来观摩精益单元生产流程的职工们介绍精益管理思想在机械制造厂“生根发芽”的故事。

如今AOS给机械加工带来显著变化：计划管控模式发生显著转变，计划承接、分解、排产有序推进；通过分层例会，使生产过程中出现的问题及时浮现及时解决；组织结构人员设备配置完整自成体系。精益单元使每个人承接的指标更加清晰明确。

“精益单元优化和完善任重道远，要树常抓不懈的思想。单元是生产的细胞，随着国家军民融合战略实施，提升企业核心能力，管理运营高效流程刻不容缓，希望各单位积极申报精益单元建设项目，促进我企业管理工作迈上新台阶。”公司董事长杨宏斌对AOS后续推进提出殷切希望。

作为2017年8项管理提升重点专项工作之一的航空装备质量综合提升工程项目，公司全方位、多举措并行的工作计划在2017年开始了航空工业电源质量管理综合提升工程。

为了避免因产品外观问题引起顾客抱怨，航空工业电源开始了提高产品外观质量的技术改进推进工作，组织开展《典型产品及零部件外观检查细则》的编制工作。公司各单位完成了典型产品、零部件的外观验收标准上报，并提交海、陆、空军代表对检查细则进行评审，最终形成公司有效版本的典型产品及零部件外观检查细则，用于指导相关检查工作。针对产品外观检查中划痕、颜色差异、磕碰伤、

导线折痕等内容，通过制定标准样件或打印照片进行比对判定，尽量减少人员主观因素影响。

电源通过建设质量标准体系、完善质量管理体系、强化质量问题归零管理、夯实质量基础、推进基于计划的生产过程管控流程、加快公司信息化建设、强化过程管控等措施主动出击促进装备质量再上新台阶，涉及质量管理体系健全建设、健全工程技术体系、加强保障支持条件等12项工作任务，共计制定了42项具体工作内容，75具体项措施，到节点项目完成率为93.3%。

2017年公司49个项目均按计划完成年度工作任务，其中2017年计划完成8项，提高产品外观质量的设计工艺技术改进、公司军用软件研制过程规范化管理提升项目、工艺攻关项目及实施计划、典型零部件标准作业书(SOP)推进项目、航空装备质量综合提升工程项目、建立公司外包供应链管理体系、AOS机加精益单元建设项目、J001项目竣工验收专项工作等8项全面结题完成，完成率100%。完成项目总体工作量60%以上的39项，占项目总数的79.59%。

管理创新无止境。电源通过开展管理提升重点专项工作，通过不断提升运营管控能力，激发企业发展活力的基础，为实现企业转型升级提供保障。新的一年，电源将继续以重点专项工作推进为平台，补齐管理创新短板，强化管理创新引领作用，为企业持续发展注入强大动力。（范存 黄婉婷）



# 洪都：建立敏捷供应链体系提升管理成效

航空工业洪都针对企业转型升级和航空产品精益化制造水平的需要，按照建立敏捷供应链及管理的的要求，在机制体制搭建、管控平台建设、快速响应等方面运用实施了一系列的构建建设及改善、整合、提升工作，初步建立起了具有企业特色的敏捷供应链管理体系，大大促进和提升了企业的供应链管理。

## 专业化整合供应管理体制

洪都公司将物资供应部门的采购职能剥离，分别设立物流配送中心与综合采购部两个单位，建立起了以计划为龙头，以精准配送为重点，实施集中采购，集中仓储为支撑的物料控制及仓储管理新模式。物流配送中心眼光向内，集中精力做好生产科研需求计划，联动科研生产，同时强化物资的仓储与配送能力。综合采购部目光向外，实施精明采购，合理地计划好采购频次、控制好采购成本及采购风险，两部门相互监督、降低了采购风险，在企业物资供应链上高度配合。为适应新型号产品生产线的物资供应的需要，洪都公司对采购管控运行体制及业务流程进行了全面梳理：明晰各级管理权限、编制物资供应标准、建立和优化供应商管理制度及评价体系，提升了物资的保障能力和质量。优化升级后的供应商数量缩减了10%左右，同时供应响应效率提升了5%左右。

## 建立供应链信息化平台

洪都公司分别建立了采购管控系统、库存管理系统。采购管控系统主要采取“采购过程显性化”+“关键环节的决策支持”+“顶层监控”的解决思路，通过多种信息化手段为决策支持提供依据；库存管理系统的搭建主要是为了解决物资出入库业务以及在库存管理上的需求，涵盖了库存台账动态管理、物资“三期”管

理、盘点管理及物资统计查询等功能。2017年，将采购管控系统和库存管理系统进行了优化整合，新系统上线运行实现了采购计划的下达、采购合同的签订、物资到库登记、物资出入库信息化及物资可追溯管理，管理人员对内部和外部信息的掌握也更加完备、及时、准确，有效地促进了企业上下级、各部门之间、内外部之间的及时沟通，进而提升了合同审查及物流、资金流等管控能力。

## 实施精明化采购与管理

洪都公司依据企业需求及发展规划，梳理分析供求结构，确定采购计划。按照需求的类型，将需求分为年度需求计划和零星需求计划。年度采购计划一年分两次，一次是预拨计划，一次是调整计划。针对零星计划，构建了相应的需求预测模型，设置安全库存，以最低的库存量保障各项零星需求。

采购时对物资按需求量、价值、市场稀缺程度不同将物资分为三种类别，第一类物资是指品种少、需求量大而价值高的物资，如航空成品等；第二类物资是指品种多、需求量大而价值低的物资，如原材料等；第三类物资是介于其他两类的物资，如机电产品、耗材等。针对三类不同物资采取不同的采购模式：第一类实行战略合作策略，与供应商建立战略合作伙伴；第二类实行长期合作策略，与供应商建立长期合作关系；第三类则采取市场灵活采购方式。如公司小型零件的采购，采用了与行业内就近的专业锻件厂建立战略合作关系，来实现配套响应的精准化，充分满足企业精益生产准时化需要。

## 采用精益化仓储管理

洪都公司近两年按物资属性、价值量、数量、消耗频率等，结合技术改造在新老厂区对物资进行新的分类

布局和改造。对标准件、有温湿度要求的材料设置单独的库房，并对库存货架进行改造或改为垂直提升库；金属原材料按板、棒、管型材分库分区，基本采用立体库存放；非金属材料按属性进行单独库存放。在结合仓储布局整合及硬件增设改善基础上，进行了物资出入库管理方面的流程梳理优化，按精益仓储作业要求编制了“供应管理作业标准”，该标准共有154项（点）作业标准，经推行实施效果显著，如薄铝板入库时间缩短了20%左右，有效地提升了物资仓储及出入库精益化水平。

## 准时化供应配送

洪都公司在物流配送中心专门设立配送组织机构，建立起了配送计划下达、执行、监督、协调、审批配送管理机制和作业实施团队，编制颁发了一系列配送方案，并依此建立了业务流程。

依托于有效快速的配送信息系统，洪都公司结合物资编码、零件编码工作，将配送系统作为一个一级功能模块在现有的采购库存系统中实现。洪都目前物资编码采用物资属性与流水码相结合的方式，方便快捷识别大类物资属性，有利于物资编码管理及时排查重复的编码，及时纠正，有效缓解了原来库存管理系统中一物多码的现象。零件制造根据零件MES的任务编号、零件图号等相关信息衍生出零件编码，下道工序接收零件时直接扫码交接，提高了零件配送、交接的工作效率。

近年来，洪都公司敏捷供应链的构造与管理创造了明显的经济效益：库存量及库存储备资金逐年降低，据测算可节省费用约500万元以上；计划采购的精准与供应商升级管控，节约和降低物资材料成本，经测算每年减少费用开支在500万元以上。（薛国兴）

