

“两张地图”赋能上航公司高质量发展

□ 高硕

“两张地图”工作开展之初,很多人疑惑,这是两张什么图呢?部门工作看板?任务过程展示?都不是,它指的是“过程责任地图”与“岗位能力地图”。过程责任就是梳理过程往下做深化,深化到应用层;岗位能力就是围绕岗位,依托岗位说明书,把过程、文件、标准、规范等关联起来。总的来说,“两张地图”是以“一书三单”(岗位说明书,岗位过程清单、岗位人员清单、过程文件清单)为载体,旨在让每一个人都知道自己的岗位职责,用什么角色履行这些职责,这些职责在哪些过程里,清楚人和过程的关系,是COMAC过程管理体系建设的落地深化,是要把框架性的要求变成具体可落实的行动,是要靠组织的能力、平台的力量去赋能项目和人员的发展。

为管理赋能,对结果负责

企业完成目标的过程充满不确定性,实现有效的过程管理,才能保证结果的相对可控,也就是说,要用过程的不确定性来应对复杂系统结果的不确定性。

随着型号任务的增加和管理创新的不断深入,“两张地图”的工作意义也在管理中得到显现。明确的责任体系、决策体系和赋能依据层层内化了管理者的意见,依托规范的流程,管理者可以放心地把权力交给下属,专注对执行情况的监督,实现高效管理,同时减轻对人的依赖,降低管理难度,自身也能更多地处理重要的、难度大的、应急性的工作。而对于执行者来说,借助“两张地图”,可以快速明确岗位职责要求和要执行的过程、依据文件、工具方法等,避免“两眼一抹黑”,提高工作效率,同时因为充分授权,释放主动性、独立性,使得整个工作过程走上良性循环。

“分到不可再分,细到不可再细”

天下难事,必作于易;天下大事,必作于细。“两张地图”要求“分到不可再分,细到不可再细”,把大目标变成小目标,小目标再到执行层面,从而最大程度保证企业目标的实现。凡是一件事要做第二遍的,就要形成程序、表单和模板,确保可操作,可执行,无歧义。

那么,要怎样分解和细化呢?这个过程就像是剥洋葱,要一层一层看。首先聚焦岗位,明确岗位、人员、过程、依据文件、工具方法,而后根据实际工作情况逐层分至不可操作的层级,即最末级,同时必须确保每一步都配有文件支撑和相应的检查单,用表单进行规范。举个简单的例子,在流程与IT平台上分析及应答各单位对运维协议的疑问,这项工作是怎么分析的?模型是什么?检查单是什么?用什么形式回复?电话、邮件还是联系单?所涉及的岗位和过程通通都要落实到清单中。

除此之外,过程中还要注意工作项在整体中所处的位置,看到板块间的相互勾连,做好上下左右的“握手”,不能只看到清单,而看不到关系,只见树木,不见森林。拿地图来举例,只看到省份所在的位置是不够的,还要清晰地看到各省份的边界,省市内的区域划分,各区的道路以及他们之间的联系,也就是找出自身的工作范围、逻辑关系与别的界面、业务的关系。

知行合一,推动高质量发展

管理是一种实践,其本质不在于知,而在于行;

其验证不在于其逻辑,而在于其成果。“两张地图”不是拿来看的,而是要拿来用的。上航公司通过全面推进“两张地图”建设,有效赋能数字化转型和精细化经营。

用户支持BU业务系统运营室主任余军说:“疫情期间,我们要采集、统计与上报信息化服务保障数据,找谁要数据、怎么统计与更新,最终形成报告,现在已经形成标准作业,即便有人员调整,也能快速完成交接传递,非常方便。”

办公室(董事会办公室)规范办会流程,从《上航公司章程》《上航公司董事会会议事规则》等文件一直到会议通知的模板,形成了各类程序、表单和模板,为每个流程匹配规范操作并依此形成董事会信息化系统,明确程序标准,固化成果。同时,线上上传材料、签审、统计投票等,也大大提升了董事决策、工作人员办会的效率。

后勤保障共享中心副主任牛二强也感触颇深,在车队管理提升上,他和团队围绕规范、经济、高效梳理出一级过程9项,二级过程27项,三级过程83项,针对设备配置、人员管理、运行费用、服务效率等重点工作形成实施计划和清单,在明确用车需求、蚊虫消杀、多余物清理等各细节处做提升,形成了可复制的公务用车服务保障能力。

“两张地图”工作解决底层操作层的问题,但也一定是为了服务和支撑大目标的实现,在基本要求之上,还要“向上看”,思考我们每一个岗位的价值是什么,每个部门的价值是什么,对业务的作用是什么,找准自身在大环境里的位置和价值,理清各部门之间的关系,做好微观和宏观的挂接,劲往一处使,助力型号研制,为中国商飞公司整体业务赋能,推动大飞机事业高质量发展。

北研中心 荣获 ICQCC 国际 质量管理小组大会 特级金奖

本报讯 近日,从第47届国际质量管理小组大会组委会传来喜讯:代表中国商飞公司参赛的北研中心未来技术研究所结构完整性研究部“Structural Integrity”QC小组代表队,经过激烈角逐,来自全球13个国家和地区的800个QC参赛小组中脱颖而出,最终以分会场第一名的成绩,荣获本届大会最高荣誉“Prime Gold”(特级金奖)。这是继2021年北研中心复合材料团队荣获第46届国际质量管理小组大会最高金奖后,北研中心代表队再次为中国商飞公司争得殊荣。

据了解,本届大会于11月16日-18日在印度尼西亚首都雅加达召开,是历史上规模最大、行业最全面的一次。大会共设置特级金奖、金奖、银奖和铜奖4类奖项。中国共选派189个来自电力、航空、航天、建筑、服务业等领域的QC小组在济南进行集中线上发布,经过三天的激烈角逐,共获得42项特级金奖。

国际质量管理小组大会(International Convention on Quality Control Circles,简称ICQCC)始于20世纪70年代中期,由中国质量协会、新加坡生产力协会、日本科学技术联盟、韩国标准化协会等13个国家和地区的质量组织联合发起,是全球质量管理领域规模最大、涉及面最广、凝聚力最强的国际性质量评选赛事,被誉为“质量奥林匹克”。

把好设计质量 严守安全生命线

质量安全大家谈

□ 田源

进入新时代,我们面临坚持质量第一、推动质量变革、增强质量优势、建设质量强国等重大命题。产品质量对于民航行业意义重大,特别是对于大飞机事业来说,质量不是好与坏的问题,而是生与死的问题。这也督促大飞机人要时时刻刻关注质量,一心一意提升设计质量,把质量意识和安全意识贯彻到行动上,确保国产商用飞机生产安全、试飞安全、运营安全。作为设计人员,更要有质量意识和担当,把好设计质量关,守住质量安全红线、底线、生命线。

把好设计质量关,要时刻牢记高质量的设计产出是产品质量的最直接保证

飞机的质量是设计出来的,经验表明,80%的质量问题都源于设计质量,设计质量不仅决定了产品的固有质量,也决定了产品的制造成本和使用成本。从一开始就控制好设计、做到高质量输出,就能在飞机设计初期发现问题并消除,防止不良的设计导致后续留下安全和成本隐患。为了提高团队输出物的质量,上飞院结构强度专业的中央翼团队制定了多项可行且效果显著的质量工具措施制度。为了避免输出物技术错误,制定了事前检查、事前评审、事后回看等制度和相应工具。制定的各类流程签审路线和注意事项共享工具使得质量要求宣贯实时可控,流程质量大大提高,有效避免了设计阶段的问题隐患流入制造环节。

把好设计质量关,要采用科学有序的管理理念

设计人员要充分理解和贯彻“三个敬畏”,贯彻“四铁”要求,落实“两透一控”。团队在各研制阶段精准定义设计步骤,以系统工程的要求开展工作,将工作流程标准化:如设计初期考虑总体布置和设计界面,初步设计阶段关注系统协调,全过程为避免差错,定制设计流程。要牢固树立安全第一意识,在做每个设计细节时,都要全面考虑这样做对飞机安全的影响。时刻绷紧质量这根弦,重视文件质量,认真对待每一次文件校对,不倦不息,严格对照文件校对检查单条目详细校对报告内容,对于需要他人校对的报告,也主动发送校对检查单,叮嘱他人认真校对;谨慎对待每一次强度评估,努力做到全面考虑,积极咨询专家查缺补漏,对于强度评估结论尽量做到详细。飞机是由一个个零件组建而成的,整个飞机的质量也是从做好一点一滴开始的,细节质量不到位,局部安全影响评估不到位,最终会引起飞机整体质量的下降。在设计过程中,团队建立了管理精细化、工作编排目视化、工作流程标准化、安全检查习惯化和PDCA-SDCA循环的管理特色,实现设计目标的规范化、标准化、系统化和精益化。

质量就是生命,质量就是责任,质量就是素质。讲质量安全就是讲政治、讲生存,作为大飞机事业的前行者,我们须牢记习近平总书记对民航工作、对大飞机事业的重要指示精神。要坚持安全第一、质量第一、精益求精,要一以贯之、锲而不舍,扎扎实实、脚踏实地。在设计工作上认真真把把控好质量,为大飞机事业安全发展高质量发展奉献力量。

外场送关怀 “走新”又“走心”

近日,上飞公司组织开展“学习党的二十大精神 团结奋斗迈向新征程”走进外场活动。通过歌舞、相声、快板等文艺表演,让大家感受党和国家事业的蓬勃发展;通过党史知识竞赛,将新时代十年伟大成就、中国共产党的历史、党章修改等知识,以寓教于乐的方式送到职工身边;通过心理团建活动,从“认识自我、接纳自己、遇见自己、游戏解压”四个方面有效缓解职工精神压力,促进身心健康。

周有摄



坚持勤俭办一切事业

近日,《关于提高中央行政事业单位国有资产管理效能坚持勤俭办一切事业的实施意见》印发。从“严格资产配置处置、严控资产运行耗损、提升资产保障能力、强化计划预算控制、推动管理方式转型、涵养勤俭节约风尚”六个方面,十二条具体措施,推动厉行节约要求贯穿资产管理全链条、全过程,提高国有资产管理效能,坚持勤俭办一切事业。

勤俭节约是中华民族的传统美德。《尚书》中就有记载,“克勤于邦,克俭于家”。同时,古人还将勤俭与奢侈提升到了家国兴衰的高度,认为“由俭入奢易,由奢入俭难”“历览前贤国与家,成由勤俭破由奢”。勤俭,大到对于一个民族或是国家,小

到对于一个家庭,都有着极为重要的意义。克勤克俭往往会兴旺发达,奢侈无度则必然走向衰败灭亡。

“节俭朴素,力戒奢靡,是我们党的传家宝。”延安窑洞的一顿家常饭让陈嘉庚认识到了“共产党勤劳节俭、忠勇奉公”,并得出结论“中国的希望在延安”;美国记者斯诺在延安看到毛泽东穿打补丁的衣服,周恩来睡在土炕上,红军大学学员把敌人的传单翻过来当课堂笔记本使用……斯诺进而感慨道,中国共产党人有一种“东方魔力”,并断言“是无法打败的”。无论是革命战争年代,还是社会主义建设和改革开放时期,我们党能够赢得人民群众真心拥护,从胜利不断走向新的胜利,与艰苦奋

斗、勤俭节约的优良作风密不可分。

艰苦奋斗、勤俭节约的观念永不过时。虽说今天物质条件比过去充裕,生活水平逐步提高,再也不用面对缺衣少食的生活困境,但我国是一个发展中大国,仍处于社会主义初级阶段,发展不平衡不充分问题仍然突出,要求我们必须始终不忘艰苦奋斗,时刻保持勤俭节约本色,集中力量办好自己的事情。进入新时代,党中央出台中央八项规定,以上率下,以身作则,大力弘扬勤俭节约的优良作风。

坚持勤俭办一切事业,各级党组织要认真履行主体责任,大力弘扬艰苦奋斗和勤俭节约的优良传统,引领形成崇尚勤俭、厉行节约的良好社会

风尚。要牢固树立过紧日子思想,坚持精打细算,提高财物使用效益,将每一分钱都花在刀刃上,把更多资金用在支持高质量发展和兜住民生底线上,让有限财力发挥最大作用。纪检监察机关要加强监督检查,加大惩戒问责力度,督促引导广大党员干部厉行勤俭节约,把好传统带进新征程,将好作风弘扬在新时代。

“常将有日思无日,莫待无时思有时。”时刻绷紧勤俭节约、艰苦奋斗这根弦,让勤俭行为化为自觉,将勤俭风尚进行到底,我们必能汇聚起亿万人民同心共筑中国梦的强大合力,在新的赶考之路上不断谱写新的辉煌篇章。

据《中国纪检监察报》