

— 小话筒

与客户携手前行
对接客户需求

编者按：

近日，商飞学苑组织举办中国商飞公司2023年第5期“五个对接”培训。来自公司各条线32名业务骨干参加培训。

培训期间，学员们通过听取航空公司安全管理体系建设、风险控制、成本管理以及运营ARJ21经验分享，到航空产业链企业现场参观学习，对客户在“理念、体系、组织、流程、工具方案”5个方面对接有了更深的理解。

从技术成功到实现商业成功

上飞院安全与应急管理部副部长 陈显调

商用飞机的研制具有高安全性、高指标性和产品的高复杂性等特点。我们的飞机必须要具备好制造、好维修、好运行、能降成本、能竞争的特殊要求，这就要求我们从源头上、从思想作风上、在研制过程中对飞机的质量安全筑起守护屏障，确保飞机的本质安全。同时，我们要深入了解航司的运营管理和客户服务理念，近距离贴近和倾听客户的声音，不断提升国产飞机的综合竞争力，为航司创造更大的价值。我们不光要实现国家民机的技术成功，更重要的是实现商业成功，共同推动国产民机健康稳步发展。

客户和市场是检验产品的试金石

上飞公司质量管控中心部门助理 徐德新

客户和市场是检验产品优劣的试金石，只有经得起市场的考验，国产飞机才能不断改进、优化，建立属于自己的金字招牌。我们要找准定位、聚焦短板、重点攻关，以世界级航空强企为标准，不断提升能力、优化管理、提高效率 and 效益。我们要与客户、供应商团结协作，凝聚好力量和资源，为公司型号研制、飞机运营争取支持。我们要聚焦大飞机高水平科技自立自强坚定不移地走下去，以只争朝夕的精神全力投入型号工作中，笃行实干、砥砺前行，力争在民机领域取得更大突破。

为客户创造更高的价值

客服公司维修工程部可靠性室主任 王龙飞

培训中我们重点学习了航空公司运营风险控制、成本管理、安全管理体系等内容，我们与客户开展了深入的交流，使我们更加深入了解客户运营管理现状，更深刻地体会到，合理的运营成本是航司能否盈利的关键，尤其是与主制造商相关度较高的航材成本和送修成本。作为主制造商，我们应该在满足客户需求和供应链稳定的条件下，通过多个维度，降低航材采购成本和送修成本，为客户创造更高的价值。

强激励 释活力

上飞公司针对关键核心技术骨干人才试点协议工资制

□ 许静静 丁雅花

近段时间，“协议工资制”成为上飞公司职工日常讨论的高频词汇。

自《上飞公司关键核心技术骨干人才协议工资制试点方案》(以下简称方案)发布实施以来，对引进的高层次人才和现有的专业人才两类人群创新实施协议工资制试点，在有效提升人才吸引力的同时，也全力推进公司型号任务攻关。

定机制，形成引才聚才“强磁场”

“5个100”蓝宝石人才工程、优才计划、三大人才特区建设……近年来，上飞公司人才培育的探索步伐不断迈开。为了进一步丰富对关键核心技术骨干人才的支持力度，2022年8月，上飞公司根据《公司党委关于贯彻落实中央人才工作会议精神的实施意见(试行)》和公司激励约束机制改革要求，通过广泛征询生产一线需求、技术主管部门及研发部门意见，结合公司实际制定了方案，明确了协议工资类别、试点范围、实施步骤、配套机制、相关要求等5方面内容，对关键核心技术骨干人才，以协议工资形式精准激励，切实提高岗位吸引力和增强科研团队建设。

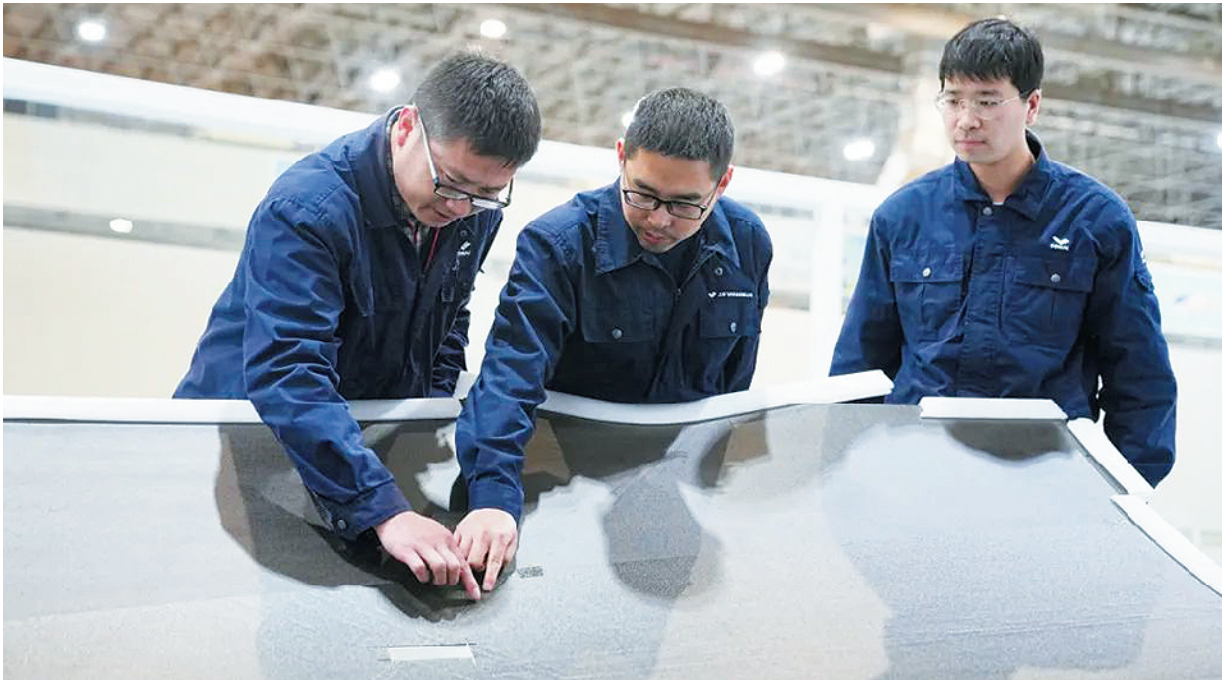
“我们向社会招聘的高端人才、校园招聘的拔尖人才等引进人才提供具有市场竞争力的薪酬。”在协议工资制解读会上，人力资源部工作人员为人才详细解读协议工资制内容；台下，不少人才对照自身专业能力、工作水平等各维度匹配度，评估着自己是否符合申请要求。

据了解，方案规定了协议工资分两类揽才，一类是引进类人才，一类是承担“摸高”任务的现有人才。其中，基于社会招聘的高端人才、校园招聘的拔尖人才和急需紧缺的专业人才，提供具有市场竞争力的薪酬；基于上飞公司研发和工艺技类的高端博士人才、急需紧缺专业技术人才、掌握关键核心技术的重要岗位人员等现有人才，约定承担特定“摸高”任务，根据任务完成情况兑现相应协议工资。

“要想创新人才脱颖而出、尽显才华，首先就要从制度层面创造完善的政策、顺畅的机制、广阔的平台。”人力资源部相关负责人表示。从萌生协议工资这个想法开始，到真正编制方案、启动实施，上飞公司打出引才组合拳，着力实现“上飞公司出钱受益、需求部门攻克难题、技术主管部门松绑减负、关键人才干事获利”的良性循环。

促落实，壮大关键核心技术攻坚力量

张大双是上飞公司特聘专家，作为引进类人才，他与公司签订了“一人一策”协议制薪酬，入职至今，张大双针对现场需求完成了多项攻关任务。像张大双这样的引进人才在上飞公司还有许多。近年来，为打破关键核心技术骨干人才等创新要素匮乏的“藩篱”，上飞公司着眼于突破新材料、先进制造、航空动力、电子信息、自动控制、计算机、数字化转型等领域，通过实施引进类人才“一人一策”协议制薪酬，并在



博士人才与工作小组联合攻关难题

严天宇 摄

住房保险、子女教育等方面予以全面支持和保障。引进人才也已在智能制造、科技创新、复合材料研发、先进制造、5G技术等方面取得了卓越成效。

与张大双不同，复合材料中心的两位女博士宁博和赵月青是今年刚签署协议工资的现有人才，她们聚焦复合材料领域扛起2项“摸高”任务。得知协议工资不影响现有人才相应职级待遇水平，是单独设置的薪酬待遇体系，她们颇为欣喜。“协议工资着重体现对关键核心技术骨干人才科研技术水平的认可，协议薪酬根据考核结果发放，对超额完成任务的还可以设置一定比例的奖金，更能激发我们科研人员的干劲勇气。”宁博说。

博士获得协议工资资格看似不意外，但实际上也是经过了层层审批。生产和研发部门提出任务需求，个人申请只是其中一步，后续人力资源部和科技管理部作为牵头部门，还要按照任务“重要、紧迫性”优先，“价值、效益”优先等原则，组织对需求任务筛选及评审，经需求部门和关键核心技术骨干人才双向选择后，签署工资协议。现有人才的协议工资制主要针对从事工作周期性强、技术含量高的急需紧缺高端人才，协议期一般为1年。

据悉，协议工资制度试点开展以来，上飞公司累计征集了需求任务清单超过900项，已有200多名人才填报申请。来自制造工程技术中心、航空制造技术研究所、复合材料中心、ARJ21事业部等部门提出的数十项需求任务通过，并签署70余份工资协议，对应团队成员超过200人，形成了技术部门抢活干的良好氛围。

破梗阻，厚植人才创新沃土

探索“协议工资制”，既在于脚踏实地，还在于敢闯敢试，为形成可推广、可复制的薪酬模式改革经验，上飞公司进一步“松绑减负”。

开发数智人力系统，实现人才线上填报《任务申请表》、领导线上审批任务、人才需求部门线上签署协议的功能，协议工资申请和发放仅需“一表一协议”(申请表、协议工资协议)，切实为科研人才松绑和减负，实现减表、减查、减会、减跑和精准激励。

针对创新资源分配机制仍存在马太效应，青年科技人才获得担当机会偏少等问题，授权关键核心技术骨干人才按需组建团队，人才直接向任务需求部门申领任务，充分给予人才成长发展平台，同时对人才及其团队所在部门不增加额外考核要求。

为推进需求转化、技术攻关和技术应用，赋予需求部门更多的资源和话语权，需求部门可集中调配公司资源、获得相关技术支持，推进解决现场问题；可直接对人才承担任务完成情况进行考核，同时享有任务考核权与奖励发放进度管控权，切实解决公司型号现场痛点、难点、堵点问题。

“截至10月，公司各需求部门按照《方案》要求，已经组织完成了3批次节点考核。”人力资源部负责人表示。本着“谁使用谁评价、干什么评什么”的考核原则，上飞公司充分发挥考核“指挥棒”的激励和导向作用，授权需求部门根据任务目标和考核节点，从业绩和时限两个方面对关键核心技术人才团队开展考核，具体参照任务协议执行。

制定协议期内拟达成的业绩指标，主要原则是着眼引领关键核心技术骨干人才向更大技术贡献、更高人才层次成长，建立良性可持续发展的培养体系。据悉，截至2023年10月底，已完成近50项需求任务考核，考核结束后，人力资源部将根据考核结果发放相应协议工资，充分激发人才活力，加速关键技术成果产出。

战略决定项目，市场配置资源，客户实施考核。当下，协议工资制正如火如荼试点中，不断激励关键核心技术骨干人才，尽情施展才华、发出闪耀光芒。

□ 王李彬

大智若愚，大巧若拙。在中国传统文化中，尚拙、守拙是一大特点。“文以拙进，道以拙成”“天下之至拙，能胜天下之至巧”，说的都是对守拙的推崇和对质朴的追求。实践证明，做人尚拙、做事守拙，以拙求卓、以拙求进，往往是人生成功、事业辉煌的基础。正如国学大师钱穆所说：“古往今来有大成就者，诀窍无他，都是能人肯下笨劲。”

其实，笨劲一点也不笨，它是抱朴守拙、是恬静自然、是静水深流，彰显的是厚积薄发的进取精神，展现的是滴水穿石的踏实态度，体现的是宁静致远的人生智慧。很多时候，貌似“愚蠢”的苦功夫、笨功夫却更为牢靠。抄写，是实打实的笨功夫，但在许多饱学之士看来却是巧功夫、真功夫。明代“开国文臣之首”宋濂，幼时家贫，无书可读。怎么办？一个字，抄。“手自笔录，计日以还。天大寒，砚冰坚，手指不可屈伸，弗之怠。录毕，走送之，不敢稍逾约。”

一旦立下愚公志，就当使出移山劲，下足笨功夫，如是，则距离成功就会越来越近了。曾国藩天资平平，但最终却成为晚清“中兴第一名臣”。究其原因，舍得下笨功夫是很重要的。研究学问，他“读书不二”，一句不通，不读下句；领兵打仗，他“结硬寨，打呆仗”，下笨功夫挖战壕，筑城墙。当然，强调多下笨功夫，并不意味着就可以不讲科学性。相反，越是注重下笨功夫，越需要讲科学性。笨功夫下得多了，实践经验丰富了，自然就能悟出新门道，拿出巧办法。

所有的光芒万丈背后，都暗藏着扎实的笨功夫、苦功夫。被誉为“中国现代数学之父”的华罗庚，20世纪60年代在为青少年写的《从孙子的“神奇妙算”谈起》一书作序时，曾结合自己的人生经历和所思所悟写诗一首：“妙算还从拙中来，愚公智叟两分开。积久方显愚公智，发白才知智叟呆。埋头苦干是第一，熟练生出百巧来。勤能补拙是良训，一分辛劳一分才。”红学大家冯其庸回忆他对《红楼梦》抄本的校订历程时这样写道，“研究庚辰本，我用最笨的方式。我用各个本子跟庚辰本来对，一句一句对。”

非凡多从愚处来。记得之前在电视上看过一档杂技节目，演员们惊险的动作扣人心弦，娴熟的表演酣畅淋漓。在随后的现场采访中，当主持人问到如何练就这么高难度的技艺时，一位小伙子气喘吁吁地说：“其实就是笨办法，一步一步地反复练习。刚开始用的都是拙劲，后来熟能生巧，慢慢地就变成巧劲了。”话语朴素平实，发人深省。肯用“拙劲”、生出“巧劲”，终将无事不成。

没有胜利可以唾手可得，没有成功可以轻而易举。“书读百遍，其义自见”“一章三遍读，一句十回吟”，是读书求学之拙，许多人正是用这样的笨功夫，实现了学业的提升。“不积跬步，无以至千里；不积小流，无以成江海”，是干事创业之拙，许多人正是靠着这样的苦功夫，创造了不凡的业绩。新时代新征程，无论是读书求学，还是干事创业，都需悟透愚与智、拙与巧的辩证法，始终保持几分“愚劲”和“拙气”，耐得住寂寞、经得住诱惑，不畏难、不止步，潜心谋事、久久为功。

据《中国纪检监察报》

立下愚公志 使出移山劲



“走进大飞机”
点亮航空梦

近日，中国商飞公司第四季度“走进大飞机”集中开放日活动在上飞院开展。普陀实验学校、上海康城学校、绿晨小学、上海海事大学附属北蔡高级中学、南昌艾溪湖一小、新川中学共6批学校师生以及中小学生团组约400人，参访上飞院客户选型中心等地。活动过程中，“走进大飞机”宣讲团为各学生团组详细介绍国产客机的发展历程以及现有国产民机型号的相关知识，带领孩子们实地参观体验，让孩子们感受到

戴兴达 摄影报道

