

5719 厂的质量文化理念体系

中国人民解放军第 5719 工厂始建于 1970 年,是军队管理的国有企业,直属于空军装备部,在空军序列的编号为空军 35 厂,主要承担空海军歼击机发动机基地级维修和支援保障任务。工厂牢记军用航空发动机基地级维修主力军的使命任务,主动适应空海军装备加速更新换代的需求,坚持创新驱动,形成了在一个大修平台下,完成多国技术体制、多型跨代、多功能航空发动机维修的工程能力,是国内唯一具备某新型发动机整机及所有控制装置、全部工序修理能力的企业。

一、质量文化总述

质量战略是工厂的核心战略,作为质量战略的引领者——质量文化,则是工厂企业文化的核心。质量文化是企业全体员工对于质量共有的价值观、信念和行为规范及其具体表现的总和。质量文化建设对于提升企业成员的职业素养,促进人员的成长与发展,为企业营造以质量为核心的经营环境,推动先进质量管理方法在企业的成功实施,以及提升企业核心竞争力和企业“软实力”,都起着举足轻重的作用。

长期以来,工厂始终坚持和秉承“航空产品,质量第一”的宗旨和“对战斗胜利负责,对战友生命负责,对国家财产负责”的原则,在空军蓝天文化、装备文化、航空修理文化和工厂企业文化的引领和指导下,不断探索、积累、沉淀和提升,形成了系统的质量文化理念体系。

二、质量文化定位

质量文化是企业文化的重要组成部分，通过对工厂 40 余年来积淀的质量规范和文化底蕴进行系统梳理和反复提炼，构建形成了以质量观为核心，质量方针和质量态度为两翼，质量结果为导向，质量行为准则为动力的质量文化理念体系，并将企业番号（空军 35 厂）赋予其中，使质量文化独具“35”特色。

（一）总体框架。

质量文化理念体系分为质量观、质量方针、质量态度、质量行为准则和质量结果五个部分。

质量观	质量方针	质量态度	质量结果
产品如人品，质量不好就是人品不好	事事有章，人人遵章	零缺陷，出精品	质量就是效益
内化于心	固化于制	显化于视	优化于效
质量行为准则			
敬畏 (三敬五畏)	章法 (三章五法)	精细 (三精五细)	优效 (三优五效)
敬重生命 敬重产品 敬重岗位	学习规章 遵守规章 维护规章	技艺精湛 操作精确 产品精致	人员素质优 管理方法优 产品质量优
畏惧差错 畏惧失败 畏惧制度 畏惧风险 畏惧市场	建立法的理念 强化法的意识 固化法的行为 养成法的习惯 形成法的素养	细心工作 细致检测 细密研究 细微分析 细腻描述	成本效益 精品效益 人才效益 创新效益 军事效益
外化于行			

在质量文化理念体系中，质量观、质量方针、质量态度、质量行为准则和质量结果 5 个层面既相互独立，又相互作用。其中，质量观是核心，是整个理念体系的思想精髓和其它 4 个层面的行动纲领；质量方针和质量态度分为理念体系的两翼，确保文化建设与质量管理有机融合、相互渗透；质量结果是导向，带动和引领全厂员工追求质量，创造更大

的效益；质量行为准则为动力，不仅有力支撑其它4个层面，还推动质量文化理念体系这架战斗机为企业安全稳定发展保驾护航。

“敬畏”的质量行为准则有效诠释了工厂“产品如人品，质量不好就是人品不好”质量观；“章法”的质量行为准则与“事事有章，人人遵章……”的质量方针相辅相承；“精细”的质量行为准则充分体现了35人以“零缺陷，出精品”质量态度干好航修事业的决心；“优效”的质量行为准则充分印证了工厂追求“质量就是效益”质量结果的方法和成果。

（二）质量文化内涵。

装备维修质量是航空安全的重要保证，关系着国防安全，关系着空军战斗力，关系着飞行员生命安全，也关系着工厂的生存发展。工厂以“诚、新、快、实、和”为核心价值观，秉承“产品如人品，质量不好就是人品不好”的质量观，遵循“敬畏、章法、精细、优效”的质量行为准则，着力将“质量观”内化于心，将“质量方针”固化于制，将“质量态度”显化于视，将“质量行为准则”外化于行，确保“质量结果”优化于效，从而实现“成为飞机心脏的顶级服务者”的宏伟愿景。

1. 内化于心的质量观——“敬畏”的质量行为准则

质量管理是全员全过程，“产品如人品，质量不好就是人品不好”的质量观是工厂核心价值观的体现之一。“六因素”中，人最重要，必须从组织角度营造“三敬五畏”的氛围，确保“敬畏”的品质渗透到每位员工的心中。

(1)“三敬五畏”具体内容：敬重生命、敬重产品、敬重岗位，畏惧差错、畏惧失败、畏惧制度、畏惧风险、畏惧市场。

通过将工厂打造成呵护战鹰“心脏”的“医院”，员工是给“心脏”创造新生命的“天使”，来培育员工“三敬”的精神；将“对战斗胜利负责、对战友生命负责、对国家财产负责”的思想植根、入魂，内化成35人应尽的义务和责任，让每一名员工都知道自己每一天的工作都与国家的安全和利益息息相关。同时，通过设置各类管理看板、组织全员进行岗位风险识别、建立员工职业道德档案、刊发各类宣讲教育提纲、开展经常性形势任务教育等手段和措施，确保全体员工知畏、遵畏、惧畏。

2. 固化于制的质量方针——“章法”质量行为准则。

“三章五法”具体内容：学习规章、遵守规章，维护规章，建立法的理念、强化法的意识、固化法的行为、养成法的习惯、形成法的素养

健全制度标准，努力做到任何工作都有与之对应的制度或标准，确保“事事有章”。开展形式多样的标准/法规培训学习和考试活动，不断强化法规意识，培养领导干部依法治企、技术人员钻研原理、管理人员按章办事、操作人员依法施修的自觉。并采用现场监督、检查、考核等多种方式，营造“有章必循、违章必究”的章法氛围，促进全员形成章法理念、遵法意识、用法行为和守法习惯，最终确保“三章五法”的制度文化固化成为每个35人的素养。

3. 显化于视的质量态度——“精细”质量行为准则。

“三精五细”具体内容：技艺精湛、操作精确、产品精致，细心工作、细致检测、细密研究、细微分析、细腻描述

“精”指能力。工厂通过开展全员岗位课程培训、组织职业技能竞赛、实施岗位轮训等手段和措施，全面提升员工岗位操作技能，用精湛的技艺和精确的操作来保证产品的精致。

“细”专指态度。一是全员对待岗位工作的态度；二是工厂开展基础管理工作的态度，一套贯穿工厂生产经营、科技研发、服务保障等全领域、全过程、全要素的态度要求。如在工艺文件方面，为从源头上扭转质量安全工作被动局面，彻底整改现行工艺技术文件存在问题，组织广大技术管理人员和一线操作人员开展工艺整顿，力争用更加细腻的描述来保证工艺技术文件的合理性、完整性和正确性。

4. 优化于效的质量结果——“优效”质量行为准则。

“三优五效”具体内容：人员素质优、管理方法优、产品质量优，成本效益、精品效益、人才效益、创新效益、军事效益

通过一系列措施和手段，培养和涌现了一大批全国、省、市级先进人物和先进集体。如，高级技师黄强，多年来装配的200余台三代机主燃油调节器，从未出过质量问题，在厂内乃至部队都建立良好的口碑，是工厂质量文化建设优秀的践行者和典型的引领者。坚持“向管理要质量，向管理要效益，向管理要发展”，以“一个导入，三次再造”持续开展管理创新，使工厂具有行业领先、长期稳定的产品质量，连续 22

年为国内外顾客修理的产品未发生责任飞行事故。

三、质量文化推进

（一）多维多层的组织保证。

成立由厂长为组长，党委书记、文化业务主管厂领导为副组长，其他厂领导为成员的文化建设领导小组，从组织领导、把关定向、资源保障等方面统筹推进文化建设工作。下设文化建设工作部，归口管理文化建设工作。执行层面，从产品维、业务维和行政维分别明确文化建设责任人，分设文化监管员，负责具体产品、各项业务和各个部门的文化建设和联络工作。

在文化建设过程中，始终坚持“系统性、层级性、有效性”三项基本原则，促进文化建设渗透发展战略，渗透各项业务工作。

系统性原则。牢固树立文化建设“一盘棋”思想，根据“专业化分工、系统化管理”的要求，按照三维魔方组织运行模式，从产品、业务、行政三个维度，网络式推进文化建设，确保体系健全、业务覆盖。

层级性原则。按照文化建设领导小组“核心指导”，工作部“指导管理”，各部门“管理应用”，各线站班组“应用执行”，全体员工“执行操作”的路径，分层逐级深入推进。

有效性原则。坚持以结果为导向，科学策划，严密组织，狠抓落实，跟踪问效，持续改进，确保文化建设取得实效。

（二）多样丰富的推进活动。

一是强化教育灌输。把质量文化教育作为新员工入职培训的第一

课，每年由厂长和党委书记分别给新员工上质量安全课，系好“第一颗纽扣”。利用形势任务教育、质量专题教育、承担重大专项任务等契机，采取领导宣讲、辅导授课、经验分享、问题反思、演讲比赛、技能竞赛和班前宣誓等不同形式，开展覆盖全员的质量安全教育与文化熏陶，夯实思想根基，增强全员确保产品质量的内在动力。

二是丰富途径方法。利用思想政治工作和企业文化建设的资源、路径、载体和优势，选准树好质量先进单位和先进个人，充分发挥典型事例、典型人物的示范影响作用。编写质量文化手册、征集质量文化格言，开展质量知识竞赛、讲述质量故事，以及为质量献计献策等活动，激发全员参与质量文化建设的主动性和创造性。设立质量警示日、警示墙，制作质量警示片，编写警示案例集等，不断增强质量教育的针对性和警示性。

三是营造浓厚氛围。充分运用局域网络、广播电视、电子看板、灯箱橱窗、报刊杂志等媒介和载体开展质量文化传播，营造人人讲质量、抓质量和保质量的浓厚氛围，使全体员工时时受熏陶、处处受感染、事事受启迪。坚持质量问题“零姑息”、“零容忍”的态度，通过建立中层管理人员质量考核工作机制、质量问题查处情况通报、质量问题从严考核问责等手段和措施，牢固树立质量安全“碰不得”的“高压线”，凝聚全员关心质量、专注质量、改进质量的决心和意志，激发扎实做好质量工作的激情干劲。

（三）客观公正的测评体系。

从“文”“化”“效”三个层面，突出要素维度、实施维度、评价维度，分别分解成若干测评指标，并匹配分值，以多种方式对文化建设及管理过程开展科学监控、评价，全面掌握质量文化建设整体情况。

“文”即文化要素评价，由3个一级指标和7个二级指标构成。一级指标包括理念要素、行为要素、形象要素。其中理念要素主要考察工厂文化理念的完整性；行为要素主要考察员工守则及行为规范对全员的约束性；形象要素主要考察企业外在形象的可视性。

“化”即文化实施评价，由6个一级指标和14个二级指标构成。一级指标包括组织领导、制度建设、教育培训、资源保障、文化传播、测评改进。其中组织领导主要考察文化建设组织领导是否健全；制度建设主要考察标准体系是否完整；教育培训主要考察对员工文化灌输是否连续；资源保障主要考察是否有足够资源支撑文化建设的开展；文化传播主要考察文化传播的渠道是否畅通有效；测评改进主要考察是否能为文化创新发展提供遵循。

“效”即文化建设成效评价，由2个一级指标和4个二级指标构成。一级指标包括内聚人心、外塑形象。其中内聚人心主要考察企业员工对工厂的整体评价；外塑形象主要考察联系较为紧密的相关方对工厂的整体评价。

测评指标满分设置为100分，按照“要素牵引、过程控制、成效验证”的思路，以及企业文化理论界相关专家提出的“文、化、效”“三六一”原则，确定要素评价维度为30分，实施评价维度为60分，成效

评价维度为 10 分。

原则上，测评每年开展一次，由文化建设领导小组组织，工作部召集成立测评工作组具体实施。测评按照“结果导向与过程控制相结合、系统全面与突出重点相结合、客观公正与联系实际相结合”的原则开展，测评后形成评价报告，输出持续改进项目进行针对性改进，以促进质量文化深度融入管理、落到末端、化为自觉、形成习惯，进一步提升工厂质量管理效能和综合绩效。

四、质量文化建设小结

工厂致力于“成为飞机心脏的顶级服务者”，实施三次流程再造，构建起由组织保障体系、质量管控体系、技术创新体系组成的以可靠性为核心的三维魔方管理模式，通过谆谆教诲式的宣讲教育、视觉冲击式的氛围营造、潜移默化式的典型引领，将质量文化全面渗透到企业发展战略和全部业务工作中，筑牢了质量安全这条底线，取得了丰硕的质量文化建设成果。

质量安全是空军航空修理系统永恒的主题和立于不败之地的根基，是航修人必须承担的政治责任和必须遵守的职业操守。质量文化的形成和培育是一个长期、艰苦、渐进的过程，全厂员工将积极参与、认真实践和扎实推动，常怀敬畏之心，终保忧患之迫，真正将质量安全摆在第一、抓在第一、落实在第一，通过质量文化的力量育人成才，形成全员关心质量、关注质量、改进质量的原动力，持续提升工厂质量安全保证能力，为部队战训需求和工厂生产经营发展构筑坚实的质量安全基础，

为实现伟大的“中国梦”“强军梦”贡献不竭动力。

中国人民解放军第 5719 工厂供稿