

# 航天质量奖励管理的研究与应用

王 铮, 胡勇翔, 傅浩杰, 胡 云

中国运载火箭技术研究院, 北京

收稿日期: 2023年2月23日; 录用日期: 2023年6月22日; 发布日期: 2023年6月29日

## 摘 要

质量奖励工作是航天质量管理的重要环节, 是质量能力提升的重要抓手。本文分析了当前航天单位中质量奖励实施的现状和存在的问题, 研究了优化实施质量奖励的方式和内容, 并通过实践与应用, 总结了从点到面的质量奖励工作机制, 以为质量奖励工作提供参考和借鉴。

## 关键词

质量奖励, 质量管理

# Research and Application of Aerospace Quality Award Management

Zheng Wang, Yongxiang Hu, Haojie Fu, Yun Hu

China Academy of Launch Vehicle Technology, Beijing

Received: Feb. 23<sup>rd</sup>, 2023; accepted: Jun. 22<sup>nd</sup>, 2023; published: Jun. 29<sup>th</sup>, 2023

## Abstract

Quality award is an important part of aerospace quality management and a significant channel for improving quality capability. This paper analyzed the current situation and existing problems of the implementation of quality awards in aerospace companies, studied the ways and contents of optimizing the implementation of quality awards, and summarized the working mechanism of quality awards from one point to entire area through practice and application, which may provide some reference and inspiration for quality awards.

## Keywords

Quality Award, Quality Management



## 1. 引言

近年来,我国航天事业持续快速发展。党的二十大报告指出,要“加快建设质量强国、航天强国”。近日,中共中央、国务院印发了《质量强国建设纲要》,指出要“建设质量强国”,推动“高质量发展”,“健全质量政策制度,鼓励地方按有关规定对质量管理先进、成绩显著的组织和个人实施激励”。质量工作作为航天强国建设的重要保障和航天强国软实力的重要体现,需要对标新时代高质量发展的新要求,而质量奖励是质量管理的有效手段,亟需开展研究,结合当前的质量形势,完善质量奖励机制,加大质量奖励力度,充分发挥质量奖励的正向激励和导向作用,推动组织的质量能力提升。

## 2. 质量奖励实施现状

质量奖励,从字面意思看,就是对在质量工作中取得突出成绩的集体和个人实施奖励。质量奖励属于激励的一种,而激励,是指通过满足员工一定需求期望,激发员工工作动机,提高其工作积极性,实现组织目标,同时满足自我需要[1]。换言之,从本质上看,质量奖励是一个关注组织和个体需要,激发动机、引导行为以实现预定目标的过程。当前航天单位中有着相对较完善的薪酬体系和激励机制,但针对质量奖励,尚未能形成适应新形势的奖励机制,实施质量奖励面临诸多问题。

### 1) 奖励制度欠缺,执行落地难

有些单位并没有制定专门的质量奖励制度,仅在统领性的奖励文件中略有提及,缺少针对性的内容;有些单位制定了质量奖励制度,但为了应付检查只在形式上装“门面”,由于奖励标准不精细,奖励对象、奖励时机、奖励内容、奖励结果、奖励过程不明确或不统一,部分条款、内容适用性不够等一些问题,可操作性不强,奖励落到实处难,实施质量奖励本着“差不多”、“大锅饭”、“官本位”的心态,最终可能“差很多”,使质量奖励的有效性大打折扣,更甚至可能会起到反作用,严重打击员工工作积极性,从而导致实施质量改进动力不足。

### 2) 奖励内容欠缺,上下贯通难

部分单位由于奖励范围不清晰、奖励事项不全面,会带来上下贯通困难的局面。传统的质量奖励主要偏重于发现问题的事后奖励,缺少在产品实现过程中对于主动靠前发现问题、及时解决问题的奖励;偏重强调干好本职工作是本分,而对于在本岗位上做出突出贡献的人员,缺少鼓励;偏重针对具体事项的自下而上主动申请的被动奖励,缺少了对于全局性、系统性工作的自上而下的主动奖励,因此,由于奖励内容欠缺,奖励策划不到位,奖励边界模糊,造成了组织各层级的质量奖励难以做到上下贯通,组织基础质量能力主动提升的激励导向性不强。

### 3) 奖励意识薄弱,内外联动难

质量激励是要激发人们持续进行质量改进,最终实现组织的质量目标。罗伯特·豪斯提出了一个整合模型:激励力量 = 任务内在激励 + 任务完成激励 + 任务结果激励,将内外激励因素有机结合,内在激励包括工作本身提供的效价和工作绩效产生的效价及其期望值,外在激励包括工作完成带来的各种外在奖励的效价[2]。换言之,质量激励是需要内激励与外激励联动的。实际工作中存在奖励意识薄弱的问题,反映在重罚轻奖、奖励形式单一等方面,造成了系统性内外联动困难、组织质量工作难以推动的局面。

质量激励包括正向激励和负向激励，以达到鼓励先进，鞭策后进，提高绩效的目的。一般说来，正激励对实现组织目标效果要好于负激励，而质量奖励就是正激励的手段。古语有云“明赏罚之理”，但在实际工作中，往往更注重负激励的事后惩罚，忽视了正向激励的事前预防和情感激励的人文关怀，甚至给员工带来质量人员就是查问题、各种惩罚、唯恐避之不及的印象，奖励力度不大，奖的还不够罚的，造成工作不求有功但求无过的躺平现象。

质量奖励一般采取物质奖励和精神奖励相结合的方式，但用系统性思维看，这只是奖励的一个点，实际工作中还存在重前端质量奖励，轻后端先进经验知识总结提炼、先进事迹宣传的倾向，奖励不到位。

### 3. 优化实施质量奖励的思路

从理论角度，管理学的激励理论，按激励侧重的不同及其行为的关系不同，可以把各种激励理论归结为内容型、过程性、行为改造型和综合型四大类[3]，同时激励机制要素一般包括诱导因素、行为引导、行为幅度、行为时空、行为规划五个方面内容[4]，结合现状问题分析，优化实施质量奖励，应按照完善机制、精细标准、实践落地的总体思路实施。

第一步，完善质量奖励全过程工作机制，形成质量奖励、质量案例知识总结提炼、质量星级团队和人物评定、质量先进人物先进事迹宣传报道全过程，物质奖励与荣誉奖励相结合的院质量奖励工作机制。

第二步，完善质量奖励体系和标准，修订完善质量奖励管理办法，充分调研新时期质量奖励工作要求，总结当前质量奖励工作的经验与不足，完善质量奖励体系，精细奖励标准和工作流程，具体化奖励填报表格，明确奖励后总结案例、推广经验、宣传先进工作要求。

第三步，实践验证，夯实基础，即通过实践验证质量奖励管理办法的适用性，检验奖励实施效果。

## 4. 质量奖励优化举措

### 4.1. 完善质量奖励全过程工作机制

在现有质量奖励工作的基础上，将质量奖励工作由注重前期的评选和奖励，向评选、奖励、宣传、推广应用全过程转变，完善质量案例知识总结提炼、质量星级团队和人物评定、质量先进人物先进事迹宣传报道工作，形成质量奖励全过程工作机制。

### 4.2. 修订质量奖励管理办法，完善奖励制度

#### 4.2.1. 梳理修订依据

对航天发展的新形势、新任务、新需求，质量工作也迈入新时期，上级单位、用户等均对质量工作提出了新的要求，要求大力强化全员质量意识和责任意识，严格落实质量激励，细化量化质量奖励标准，鼓励个人和单位及早预防、发现、上报并解决质量问题。梳理质量奖励相关的文件，研究如何落实。

#### 4.2.2. 梳理现状问题

总结历次质量奖励审查过程中的问题，列举诸如奖励范围不清晰(本职工作是否奖，奖的标准不唯一)、奖励事项不全面(部分有价值的质量工作无法对应质量奖励条款)、奖励标准不精细(奖励标准级别和物质奖励额度不细化)、部分条款、表格适用性不够等一些问题的案例，分门别类整理问题，构建奖励数据库。

#### 4.2.3. 修订要点

##### 1) 补充质量奖励事项，扩大奖励范围

质量奖励从开展类别上分为年度先进评比、一事一奖以及专项质量奖励。其中，年度先进评比，分为年度先进单位、集体、个人的评选；一事一奖，分为对单位、型号、个人的一事一奖；专项质量奖励，是对阶段性专项质量工作和攻关性质量改进专题工作中表现突出的单位、型号、个人的奖励，是为引导

正向质量改进工作和基础质量能力主动提升新增加的奖励内容，强调了对于系统性工作的自上而下的主动奖励。

扩大奖励范围，总结提炼了一事一奖的奖励范围包括质量预防、质量改进和质量创优三大方面内容，鼓励做好本职工作基础上的质量奖励。

#### 2) 针对不同类别，细化奖励标准

年度先进评比方面，首次以表格化的形式明确了年度先进评比质量奖励实施标准，具象了先进单位和先进集体的参评对象，精炼了奖励条件和不能参评条件。

一事一奖方面，根据奖励对象和奖励内容的不同，首次提炼出奖励实施标准表，对奖励类别、奖励条件、奖励结果进行了详细的分类，更具有指导性。同时，按贡献程度，细化了不同质量奖励类别对应的实施标准。

型号的一事一奖中，补充了获装备质量综合激励的情形、飞行零问题的首飞型号奖励情形、获省部级政府质量奖的情形以及专项质量重点工作表现突出的情形，量化了未发生靶场、飞行质量问题的奖励情形。

个人的一事一奖中，重新对奖励事项进行分类，从质量预防、质量改进和质量创优三个维度展开，共设置六大类奖励条件，包括型号相关的质量预防、航天技术应用及服务产业重大项目的质量预防、质量故障分析、深耕质量基础实施质量改进、紧急抢险、专项质量重点工作，同时对应不同类别的奖励条件，首次细化了奖励实施的具体条件，并量化了奖励结果，大幅缩小了奖励额度范围，实操更具有指导性，更体现公平公正的奖励原则。

#### 3) 完善奖励流程

响应业务流程体系建设，按照不同质量奖励实施标准，对每一类奖励的实施新绘制了流程图；细化了年度先进评比的实施流程，过程更加透明；新增加了对于主动发现问题类个人一事一奖，同步提交主动发现问题典型范例材料的要求，结合年度《主动发现问题典型范例》书籍编制工作，整合工作要求，提升了工作效率。

#### 4) 完善申报材料

新增加了申报表格式。根据质量奖励类别的不同，将原来一份通用的申报审批表进行细化，重新规定了表格格式，增加了申报类别、内容概述、单位奖励情况、自评情况、申报奖励、部门意见等内容；新增加了表格填写说明，方便使用，也为后续实现信息化奠定了基础。

### 4.3. 与其它事项评比联动形成全方位覆盖机制

在现有质量奖励工作的基础上，将质量奖励工作与其它事项评比联动形成全方位覆盖机制，不断提高质量奖励满意度，将个人质量奖励结果与集体、组织的其他奖励结果、考核结果挂钩，内外结合，个人与组织结合，拒绝“画饼”，充分激发全员参与质量工作的活力和动力。

## 5. 质量奖励优化效果

组织按照修订后发布的新版管理奖励管理办法实施质量奖励，对质量工作突出的单位进行表彰，对确保型号成功、发现重大隐患、避免重大损失及在质量工作中做出突出贡献的个人实施物质奖励，编制主动发现问题的范例，评选星级人物，编制《年度质量先进人物访谈录》声像片。同时，通过一年的实践，强化了质量奖励标杆作用，固化了院质量奖励实施与奖励后树标杆的工作机制，有效促进了过程质量控制前移，提前发现并解决问题，对质量基础类工作起到了很好的示范引导作用，同时通过宣传质量先进人物事迹，树标杆、立榜样，不断深化质量意识教育，营造人人讲质量的氛围，激发一线员工质量

---

改进的活力和动力，极大地促进了质量管理水平的提升。

## 6. 小结

通过对当前航天单位中质量奖励实施现状进行分析，研究了优化实施质量奖励的方式和内容，完善了质量奖励制度，细化了质量奖励标准和流程，通过实践与应用，形成了质量奖励从点到面的质量奖励工作机制，加强了质量标杆的示范作用，促进了质量奖励的正向激励作用，推进了全员参与实施质量改进，夯实了持续保证成功能力的基础。

## 参考文献

- [1] 王敏, 袁建明. 运用激励理论, 合理构建国有企业激励机制[J]. 皖西学院学报, 2006(4): 44-46.
- [2] 徐玲玲. 质量激励机制的研究[D]: [硕士学位论文]. 天津: 河北工业大学, 2007: 8.
- [3] 童毅华. 西方管理激励理论述评[J]. 理论观察, 2004(4): 71-72.
- [4] 刘正周, 凌亚. 管理激励与激励机制[J]. 昆明理工大学学报, 1996(5): 76-80.