

硕士学位论文

中国航发动力研究所福利管理优化研究

China Aviation Development Hunan Power Machinery
Research Institute Welfare management Optimization
research

学科专业 工商管理（MBA）

专业领域

作者姓名 _____

指导教师 _____

中 南 大 学
年 月

学位论文原创性声明

本人郑重声明，所呈交的学位论文是本人在指导教师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了论文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得中南大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我共同工作的同志对本研究所作的贡献均已在论文中作了明确的说明。

申请学位论文与资料若有不实之处，本人承担一切相关责任。

作者签名：_____ 日期：_____年____月____日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者和指导教师完全了解中南大学有关保留、使用学位论文的规定：即学校有权保留并向国家有关部门或机构送交学位论文的复印件和电子版；本人允许本学位论文被查阅和借阅；学校可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用复印、缩印或其它手段保存和汇编本学位论文。

保密论文待解密后适应本声明。

作者签名：_____ 指导教师签名_____

日期：_____年____月____日 日期：_____年____月____日

中国航发动研所福利管理优化研究

摘要：随着世界经济的快速发展，国际格局发生了新的变化，同时，各国关系有所转变，在利益驱动下所面临的竞争与挑战更为严峻。为了更好应对国际复杂的政治格局，切实保障我国国防安全以及政治主体地位，我国加大了航空发动机方面的投入力度，致力于打造具有中国特色的航空发动机品牌。中国航发研究所（下文简称“动研所”）隶属于中国航空发动机集团公司（下文简称中国航发），是专业进行直升机传动系统以及中小型航空发动机研究的机构，其研发水平影响和决定着中国航发的未来发展以及中国航空事业在国际上的竞争力。科技推动下，中国航发动研所为中国航发作出了巨大贡献，该机构多为高端技术型人才，在效益提升的同时机构人员福利待遇大幅提升。当然，科研投入力度的加大以及科研任务的增多，“动研所”对人才的需求日益剧增，但现有福利管理尚存不足之处，只有不断优化福利管理机制，才能稳定人性，为“动研所”以及中国航发的可持续发展提供人才保障。

本文在文献汇总的基础上，结合本文研究主题确定了与科研机构相关的理论依据，并采取问卷调查、访谈等方法对“动研所”员工福利现状进行调查，了解员工满意度现状。研究发现，该机构目前在激励机制、日常管理、福利管理理念等方面还存在不足之处。本文针对问题为其制定设计方案。

关键词：中国航发动研所；福利管理；福利激励

China Aviation Development Hunan Power Machinery Research Institute Welfare management Optimization research

Abstract: With the rapid development of the world economy, new changes have taken place in the international structure. At the same time, relations among countries have changed, and competition and challenges driven by interests have become more severe. In order to better cope with the complex international political pattern and effectively safeguard China's national defense security and political dominant position, China has increased the investment in aero-engine, committed to creating an aero-engine brand with Chinese characteristics. In Air China send institute (hereinafter referred to as the "what") of China aviation engine group co., LTD. (hereinafter referred to as "Air China hair), is a professional for helicopter transmission system as well as small and medium-sized aircraft engine research institutions, its influences and decides the development level of Air China's future development and international competitiveness for Chinese aviation industry. Driven by science and technology, AVIC research Institute has made great contributions to AVIC. Most of the institute are high-end technical talents, and their benefits have been greatly improved while their benefits have been improved. Of course, with the increase of scientific research investment and the increase of scientific research tasks, the research Institute's demand for talents is increasing day by day. However, the existing welfare management still has shortcomings. Only by constantly optimizing the welfare management mechanism can the human nature be stabilized and talents be guaranteed for the sustainable development of the Research Institute and Aviation Development Of China.

On the basis of literature summary and combined with the research topic of this paper, the theoretical basis related to scientific research institutions is determined. Questionnaire survey, interview and other methods are used to investigate the welfare status of employees in the RESEARCH Institute to understand the current situation of employee satisfaction. The study found that there are still some deficiencies in the incentive mechanism, daily management and welfare management concept of the institution. This paper develops a design scheme for the problem.

Keywords:CAPL; Welfare Management; Welfare Incentive

目录

摘要	I
关键词	I
Abstract	II
Keywords	II
1 绪论	1
1.1 研究背景及意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	1
1.2 研究内容与研究方法.....	3
1.2.1 研究内容.....	3
1.2.2 研究方法.....	3
2 研究相关理论基础	6
2.1 福利管理相关理论基础.....	6
2.1.1 福利的概念和特点.....	6
2.1.2 研究的相关基础理论.....	7
2.2 国内外研究现状.....	11
2.2.1 国内研究现状.....	11
2.2.2 国外研究现状.....	13
3 动研所概况简介及福利管理现状分析	14
3.1 动研所概况简介.....	14
3.1.1 动研所发展历史.....	14
3.1.2 动研所企业文化.....	14
3.1.3 动研所的发展战略.....	14
3.1.4 动研所人力资源概况.....	15
3.2 动研所福利现状分析.....	19
3.2.1 动研所福利现状简介.....	19
3.2.2 存在的问题.....	23
3.2.3 原因分析.....	30
4 动研所福利管理优化方案设计	29
4.1 优化方案总体思路.....	29
4.1.1 指导思想.....	29

4.1.2	优化原则.....	29
4.2	优化方案具体内容.....	29
4.2.1	物质福利优化.....	29
4.2.2	精神福利优化.....	30
4.2.3	职工健康爱护.....	31
4.2.4	职工培训体系优化.....	32
5	动研所福利管理优化方案的实施与保障	34
5.1	优化方案的实施指导思想.....	34
5.1.1	循序渐进不断完善.....	34
5.1.2	优化方案的实施步骤.....	34
5.2	优化方案实施的保障措施.....	35
5.2.1	政策保障.....	35
5.2.2	组织保障.....	36
5.2.3	文化保障.....	36
5.2.4	人员与资金保障.....	36
6	结论与展望	37
6.1	结论.....	37
6.2	展望.....	38
	参考文献	34
	致谢	42

1 绪论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

中国航空发动机集团于 2016 年挂牌上市。航空发动机是航空领域的关键部件，具有极高的工艺要求，也是航空业发展的难题所在，中国航空业的发展在一定程度上受航空发动机工艺的影响^[1]。创新是一个国家发展的动力源泉，更是行业发展的根本，自从中国航发成立后，国家就加大了燃气轮机、航空发动机的科研投入力度，并设立专项资金用于此项研发，这也是我国百个重大工程项目之一。中国航发研究所肩负着历史使命，面临着巨大的压力和国家的期望，同时也获得了前所未有的人力、物力、财力支持，一流设备、人才、技术逐渐引进到研发所，科研人员以及职工薪酬大幅提升，各种福利日趋完善。技术、设备、人员、管理等方面的优化为科研项目的推进提供了保障，当然福利制度优化也成为每个员工所关心的事情。如何利用薪酬管理机制激发科研人员的自觉能动性，发挥其最大价值成为研发迫切需要解决的事情。只有发挥员工的创造力、积极性才能保障“自主研发”任务的顺利完成。

目前，国内动研所是国内首家军工科研所，具有独立的自主研发功能，但是该研发所所处地理位置并不占优势，位于三线城市株洲市，该城市高等学校有限，且城市发展水平难以与一二线城市相比，无法吸引高素质人才加入到城市化发展当中，缺乏高端的咨询服务公司为其提供有效的管理服务，在信息获取方面较为有限。在人力资源管理当中，福利管理是其中内容之一，且占据重要地位^[2]。因此，必须要注重福利待遇的提升，提供更为公平的竞争环境，这样才能最大限度激发员工的自觉能动性。科研队伍年轻化、高学历化趋势不断增强，年轻化的科研团队为科研工作的发展提供了坚实保障，当然，年轻化也带来了一些问题，那就是心理波动大，容易出现跳槽等现象，对此如何增强他们的认同感和归属感，更好解决其物质、精神层面的需求成为关键。

1.1.2 研究意义

自主研发是一项艰巨的任务，尤其在网络信息化时代，技术更新换代快，自主研发周期长，研发结果具有众多不确定性^[3]。对此，研发所必须要与时俱进，不断创新，通过自身管理水平的提升和管理机制的优化更好顺应时代的发展需求。

在科学事业研究当中，研究人才最为宝贵，若无人才保障科研工作就会停滞不前，即便投入再大的时间、物资也难以达到预期科研目的。因此，想要推动科研事业的健康发展，就必须要有储备充裕的科研人才队伍，同时要加大人才的投入力度，利用培训等途径提升科研团队的核心素养。动研所资金全部来自国家财政资金，属于专项科研资金项目，总额相对一定，并无其它收入资金，因此薪酬不会有较大波动，根据总薪酬结合动研所人员结构、现状实行科学分配。薪酬不变的前提下，福利成立职工所关心的重要内容，且福利在所有企业都具有一定的激励性，通过本文研究可以为同类科研机构或

者企业进行福利制度的构建与优化提供参考依据。

智力因素在动研所研发当中处于核心地位，智力这一资源禀赋主要来自人才，所以吸纳、挖掘、培育人才是动研所的重要任务，也是决定其发展的关键因素。彼得·德鲁克是著名管理学家，他在管理学研究中提到人力资源是企业发展的关键资源，也是最有价值的资源。人力资源管理的目的是为企业储备高素质人才，并发挥人才的潜力，激发人才的价值，为企业创造最大利润。所以，人力资源管理必须要发挥激励作用，采取薪酬、福利等途径，激发职工的潜力，调动他们的自觉能动性，使其充分参与到企业发展当中。此外，网络信息化时代，必须要与时俱进，开拓创新，采用现代化信息技术实现管理机制的优化，如此方可调动人才的自觉能动性，当人才潜力得以激发时，企业才会获得源源不断的发展动力。福利待遇对企业的重要性是不言而喻的，作为企业，尤其是科研型企业必须要注重福利待遇机制的优化，这对科研成果的实现意义深远。

改革开放深化下，我国经济呈现快速发展趋势，一跃成为世界第二大经济体。与此同时，在新型冠状病毒等因素影响下，借助中国共产党强大的领导力量以及国家经济实力，我国快速走出疫情阴霾，并积极推动国际经济的复苏发展，在世界经发展中做出了重大贡献。目前，中国实力、中国格局逐渐获得了世界认同，而这一切离不开中国军事实力的强大发展。尽管中国并非军事强国，但是军事力量可以与西方资本主义强国相抗衡，这也是中国能够屹立于世界的根本原因之一。在军事领域，中国空军起步晚、发展快，在现代化战争中空军力量所发挥的作用更是不容忽视，整体来讲，中国空军力量依然处于滞后阶段，在一定程度限制了我国整体军事力量的发挥。动研所作为航空设备的主要研究中心，其研发的航空设备关系着航空事业的发展和航空力量的演变，更关系着国家军事力量和政治地位，对此，国家才投入专项资金用于发动机的“自主研发”。职工队伍是科研水平的决定因素，对于动研所而言，必须要构建科学合理的薪酬激励机制，并不断优化福利待遇，这样才能够逐渐培养员工的归属感和忠诚度，为动研所发展提供坚实人才保障。

中国航空发动机事业的发展主要是从改革开放后开始发展起来的，至今不足半个世纪。尽管发展周期短，但是航空发动机自主研发取得了较大成就，为中国航空事业的发展做出了巨大贡献，也成为市场繁荣发展的主要推动因素之一。市场经济背景下，我国经济呈现繁荣发展态势，军工科研环境不断优化，当然，科研事业在发展过程中，所面临的问题并不少见，其中福利问题成为科研发展的重要问题之一，影响着每一位员工的发展。员工素质、员工创造力均关系着科研机构的发展，而这些又与企业的福利待遇密不可分，因此，通过福利待遇的优化，可以进一步解决这些问题，消除员工后顾之忧，更好激发其参与积极性。福利待遇关系着每一位员工的切身利益，只有实现福利待遇的不断优化，才能调动员工的参与积极性，激发员工潜力，实现员工与企业价值的最大化。福利待遇的优化，对动研所人力资源管理水平的提升意义重大，通过福利管理体

系的研究与探索显得十分必要。

科研人员与普通员工存在一定差异性,他们的起点高、学历高,在薪酬福利方面的要求更高一些,他们不仅注重薪酬福利,更注重自我价值的实现。作为军工科研所,若具有完善的福利管理机制,能够满足员工的基本需求与诉求,营造良好的工作环境,让他们能够安心舒适的工作,不必担心待遇福利问题,全身心投入到科研事业当中,就会提升科研成效,更好解决科研面临的各种问题。在航空事业发展中,发动机是飞机的核心部件,其质量影响着航空事业的发展,尤其在国际经济一体化背景下,科技发展日新月异,这就要求人才能够与时俱进,不断获取新的信息,提升自身认知水平和综合素质,让科研事业能够与时俱进,不断创新,这样所研发的产品才能在市场上发挥应有的价值。高素质人才虽然具有较强的专业知识和技能,但在实践中依然会面临诸多问题,尤其是科研项目,需要具备创新能力,对此,必须要强化职工的培训,通过专业培训提升员工的专业技能和整体水平。在培训作用下,可以激发员工的潜力,调动员工的参与积极性,实现员工价值的同时完成对应的科研项目。

1.2 研究内容与研究方法

1.2.1 研究内容

本文研究共分为六个章节,具体如下:

第1章,绪论。以本文研究主题为核心,简要介绍本文的研究背景、意义、目的、方法等内容。

第2章,文献综述。对于福利管理相关的文献研究进行汇总,并分析科研方面的研究现状,为本文研究奠定了理论基础。

第3章,案例分析。以动研所为例,在简要分析动研所发展历史、背景等信息的基础上,对其福利管理现状予以论述。

第4章,方案设计。根据动研所福利管理现状以及存在问题,构建对应的优化方案,以此改善福利管理机制。

第5章,保障措施。为更好确保设计方案的顺利实现,构建了对应的保障措施。

第6章,结论与展望。总结本文研究成果,并对不足之处予以说明,并提出未来研究的重点及趋势。

本文研究运用了诸多理论依据,并从心理学、管理学等层面展开论述,同时运用统计法、对比法等对福利管理现有研究成果进行对比分析,为本文进行动研所福利的实践探讨奠定了理论依据。在理论分析的基础上,采用问卷调查、访谈等方式对动研所员工进行了实践调研,掌握了动研所人力资源管理中福利管理的一手数据信息。随后,根据调研结果提出问题所在,并根据问题以及成因设计对应的优化方案,更好解决所面临的现实问题,为动研所人力资源管理提供制度保障,实现其长远发展。

1.2.2 研究方法

（1）文献研究法

文献研究法是本文研究的主要方法之一，主要是通过报纸、书籍、杂志、网络等途径获取与本文研究关联的数据资料，并对其进行整理分析，为本文研究奠定了理论依据。其中主要以网络途径为主，通过万方、知网、维普等数据库网站，获取关联文献资料。此外，笔者是动研所工会成员，在长期工作中获取了一手数据信息，尤其是关于员工福利方面的素材较多，这些均为动研所福利管理方面的研究提供了数据支撑。

（2）深度访谈法

访谈法是本文研究运用的重要方法，该方法通过与动研所员工以及管理层之间的沟通，对动研所当前的组织结构、福利待遇现状进行综合分析，同时在访谈中也深入把握了员工在福利方面的内在需求以及现有福利管理机制的不足之处，为问题的挖掘以及策略的制定提供了参考依据。此外，通过访谈数据可以更好了解职工福利当中的不足之处，在数据支撑下确立更为科学的优化策略。作者的工会成员身份，使其在福利调研当中更具有优势，所掌握的数据信息较为真实、全面、有效，访谈当中，被调查人员更为积极的配合其调查工作，确保了调查的效率性。

（3）问卷调查法

问卷调查可以更为全面的获取精准数据，在调查当中本文主要确立了四类人员，主要包括派遣人员、管理人员、技术人员、技能人员，并对四类成员进行问卷调查。问卷采取随机方式选取不同类型的成员。调查当中还进行了福利意见的搜集，以为福利制度的优化提供依据。问卷调查实现了对所有职工福利需求的有效把握，并从科学层面制定福利优化方案。问卷调查法可以根据课题研究目设计对应的问卷内容，通过问卷内容答案的汇总、分析，获得对应的调查结果。

2 研究相关理论基础

2.1 福利管理相关理论基础

2.1.1 福利的概念和特点

(1) 法定福利

我国法律规定了劳动者的相关福利待遇权利，尤其是国家事业单位或者政府机关必须要严格按照国家规定为职工提供相应的福利待遇。法定福利是为了更好保障员工的权利，在遇到特殊情况，比如工伤或者失业等情况时，能够享受一定的福利，减少职工损失，或者在退休后能够为其提供必要的生活保障。“五险一金”是我国的法定福利，所谓五险主要包括生育、医疗、工伤、失业、养老这五个方面的保险，一金主要指的是为住房公积金。

(2) 非法定福利

非法定福利是指除国家规定的“五险一金”之外政府或者企事业单位为职工所提供的福利，这部分福利属于企业自身所公布的福利，一般与企业的收入水平以及经营现状密切相关，或者是企业为了激发员工积极性，吸引高素质人才而制定的福利措施^[4]。通常情况下，非法定福利表现为在法定福利外企业所提供的物质、精神等方面的福利项目。非法定福利可以增强职工满意度，提高职工归属感，而且可以吸纳更多高素质人才参与到企业发展当中，对企业人才队伍构建以及企业可持续发展意义重大。在职工幸福感提升方面，非法定福利往往发挥着更为重要的作用。非法定福利主要包括以下几种类型。

其一，企业年金。企业年金是企业法律政策基础上，根据福利养老保险相关规定，以自身情况为依托为员工所购买的一种养老保险补充机制。企业年金的购买主要包括两种方式：首先，企业承担所有年金费用，这种模式下所缴纳的费用相对有限，不过员工无需支付任何费用，可以完全享受所带来的福利；其次，企业与员工共同缴纳对应的养老年金，具体则根据员工级别、工龄以及企业自身规模确定对应比例，两者共同承担福利费用。企业年金与法定福利养老有所不同，这种养老金的缴纳属于非强制性养老方案，且缴纳主体多以企业为主，企业年金购买相对自由，主要根据企业自身情况予以确定。法定养老制度是为了为退休员工提供更好的晚年生活保障，同时营造公平的社会保障机制，而企事业年金则可以更好满足职工退休后的意愿，缴纳的越多退休时所获得的保障就越多，对应的生活质量就会越好。企事业年金对职工的工龄有一定要求，而且退休后方可领取对应的养老资金。退休员工年金领取数额与其工作时间、收入成正比，工龄越长、收入越高，到时候所领域的退休金就越高。所以企业年金成为企业重要的补充福利，备受企业员工的青睐，可以有效提升员工满意度。

其二，自助式福利制度。该福利制度又被成为弹性福利制度，具有较大的灵活性，这种福利的特征在于能够依据员工特征给予对应的福利，且福利具有多元化特征，作

为职工能够依据自身情况以及企业所提供的福利方案作出相应的选择。在激烈的社会发展背景下,员工所面临的压力不断增加,为了营造更好的工作环境,降低员工的后顾之忧,多数企业对自身福利制度予以优化,以更好满足员工需求以及自身的可持续发展。自助式福利作为灵活性较强的制度,在企业现代化发展中所发挥的作用日益显著,多数企业运用了这一制度。弹性福利制度是市场发展的必然趋势,具有时代特征,且也是较为人性化的管理方式^[5]。弹性福利制度虽然具有较大优势,不过在现实当中也面临着一些问题,尤其是企业,类型不同、规模不同、管理模式不同,必须要结合自身情况确定合适的自助式福利制度。自助式福利制度存在多种类型,现实当中的类型主要有福利套餐、核心家弹性、附加刑等。现实当中,自助式福利制度在实践应用当中存在这些问题:首先,由于自助式福利类型众多,职工不同所选择的类型就会存在差异,这种情况下就福利项目的汇总与推广就面临难题,而且类型分散使得团体福利成本过高,对企业福利管理十分不利。其次,人力资源管理成本会因为自助式福利的推行而有所增加,同时,由于职工需求存在较大差异,在自助式福利项目构建中无确保所有项目都能够与对应员工的需求吻合,且项目多元导致推广难度大,更新效率低,企业管理成本会逐渐增加。再次,自助式福利制度若不符合员工需求,就会被员工所摒弃,不仅无法发挥应有的激励作用,反而会增加企业负担;最后,自助式福利制度构建的目的是为了激发员工的积极性,增强员工的归属感,发挥员工的内在潜力,因此需要将该制度与企业绩效相结合。

其三,职工帮助计划。该制度具有一定的针对性,主要是为了解决特殊员工而制定的服务项目。首先,职工帮助计划需要确定对应的帮扶对象,既需要对员工予以分类,了解职工现状、需求、问题。通过企业环境以及职工家庭环境的优化与改善,营造更为舒适的企业环境,解决员工面临的家庭、工作等问题,以此解决员工后顾之忧,使其能够安心工作。职工帮助计划能够从员工入手,根据员工问题制定应对措施,在解决员工困扰的同时,提升其工作效率和企业归属感。职工帮助内容众多,包括教育培训、心理咨询、家庭服务等。职工帮扶有利于职工各种问题的解决,不断优化工作环境,调动职工经济性,实现职工效益与企业效益的协同发展。比如,职工与职工之间存在矛盾,不仅会影响到整个团队的凝聚力,而且会影响员工的心情和工作兴致,这种情况下运用如果能够针对员工心理问题制定解决对策,化解员工心理问题,就会营造良好的工作环境,更好推动企业的生存发展。当然,由于部分企业职工较多,缺乏精细化管理,且对员工的情况不能及时有效的把握,因此所制定的帮扶计划具有一定的片面性,甚至难以发挥应有的作用,造成帮扶成本的增加以及帮扶效率的低下,这也是职工帮扶面临的主要困境。只有解决这一现状,才能更好发挥其作用。

2.1.2 研究的相关基础理论

(1) 需求层次理论

马斯洛是美国著名的心理学家，他在心理学研究中发表了《人的动机理论》一书，其中对人的需求进行了详细的阐述。需求理论与激励理论有着密切的关联性，正是在需求基础上，人们才研究出了激励理论，根据需求制定对应的激励机制，同时该理论也推动了激励理论的深化发展。马斯洛主要从五个方面对人的需求进行了概述，并认为五种需求之间具有一定的等级性，简单而言只有较低阶段的需求得以满足人们才会最求高一阶段的需求。他将需求概况为五个方面，生理、安全、社交、尊重、自我价值实现。

第一，生理需求，马斯洛认为这是人们最基本的需求，是人生存的根本，包括人的住宿、吃饭等需求，人生存问题如果都解决不了，就不会追求更高层次的需求；第二，安全需求。人对安全的需求是较大的，这种安全不仅包括身体上的安全，更包括心理上的安全，比如工作稳定带来的安全感，收入稳定带来的安全感，社会秩序稳定带来的安全感等，只有处于安全的环境当中，才能够激发人的积极性^[6]。第三，社交需求。这是一种交往需求，更是得到他人认可和关注的心理需求。人是社会的一部分，具有社会交往的需求，只有进行情感等方面的交流，才会体会到存在的价值。第四，尊重需求。人是社会中的人，在社会当中希望获得他人认可和尊重，这样才会更有自信，不断努力并发挥自己的价值。获得他人尊重和认可并非易事，需要个人的付出和努力，这作为一种内在需求同样会激发人的奋发向上。第五，自我实现需求。主要是通过自身努力，达到预期目标，完成预定工作，发挥个人潜力，实现个人价值。

马斯洛认为，人的五个层次的需求是具有等级性的，既高一层次的需求是在低一层次需求完成的基础上才予以追求的，且各层次之间具有密切关系。当然，在特定情况下，多种需求并存现象也会发生，不过一般情况下，一种需求占据主导地位。此外，在需求追求当中，高一层次需求实现过程中，低一层次需求同样存在，且不会消失，不过这种需求所占比例会逐渐削弱。

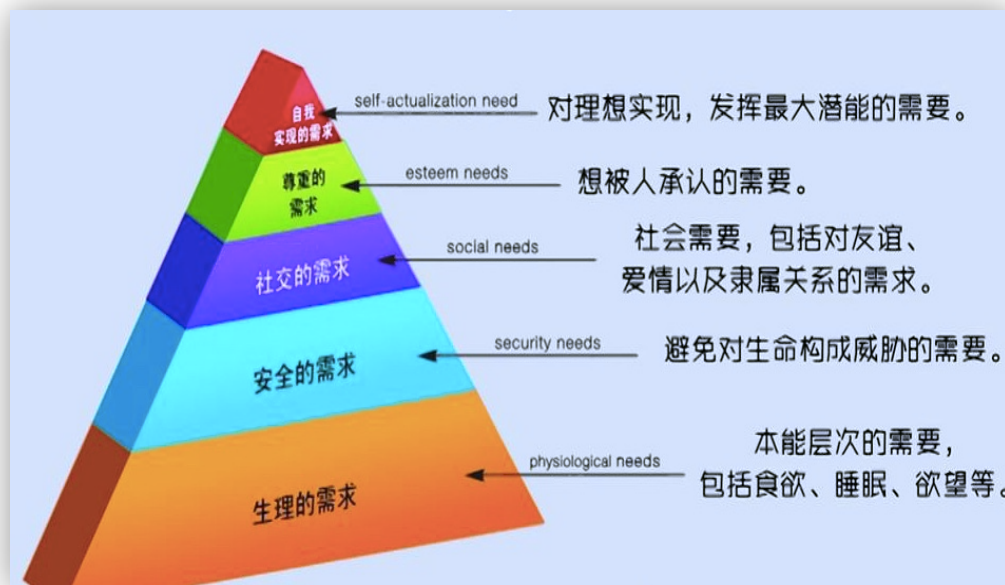


图 2-1 马斯洛需求层次理论

(2) 双因素理论

双因素理论是在上世纪五十年代由赫兹伯格所提出来的，所谓双因素主要包括保健因素和激励因素。他认为在企业当中，保健类型的因素是不会对员工的工作积极性产生影响的，而且这种因素若设置不当会影响员工工作效率；激励因素则会影响到员工的工作积极性，对此，他认为必须要重视这两个因素，要在保健因素完善的基础上，科学利用激励因素，激发员工潜力，提升员工工作积极性。通过研究他提到，公行政管理、制度会影响员工积极性，比如员工关系、福利待遇、管理制度等^[7]。保健因素简单来讲就是能够影响员工满意度，但不会对员工满意度产生激励的因素。激励因素则不同，不仅影响员工满意度，而且会对员工满意度产生激励作用，因此要合理利用激励因素来激发员工潜力，比如职业规划、认可度等因素。当然，激励因素的运用必须要遵循一定的原则，若利用不当反而会引发不必要的麻烦。

赫兹伯格通过研究提出，在需求满足过程中，激励方式不同所产生的效果就会有所不同，因此，在企业管理当中，必须要是在保健因素的基础上，发挥激励因素的作用，而真正调动员工积极性的还在于激励作用的发挥。此外，还需要从物质层面做好员工需求的满足，因为这些均属于员工的基本需求，是保健因素的重要组成部分，若物质层面都达不到员工需求，那么想要发挥激励因素的作用显然是相对困难的。所以，想要达到预期的激励作用，就必须要从多方面入手，不仅要注重工作环境、薪资福利等保健因素的优化与完善，更需要做好岗位的合理配置，发挥激励因素对员工的激发作用，为员工提供更多的发展机会和空间，调动员工的自觉能动性。

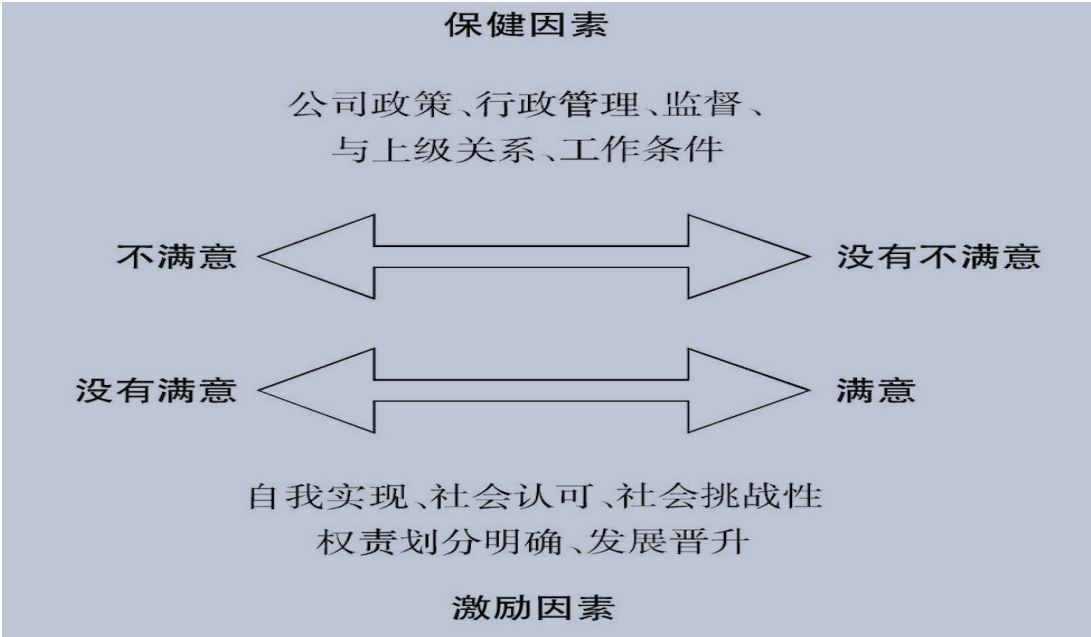


图 2-2 双因素理论模型

（3）期望理论

维克托·弗鲁姆是期望理论的提出者，他在激励研究中，主要从数学层面探究了激励、期望与效价之间的关系，并认为激励是后两者的乘积。激励主要体现的为激励程度状况，由于激励是期望与效价的乘积，所以，只有后两者的数值不断提升，才能实现激励效果的最大化。

期望理论提到：激励程度受期望与效价双重因素的影响，三者关系决定了后两者数值只有不断提升才能达到激励效果的最大。比如，当职工有较高期望，认为通过努力能够提升自己的绩效时，就会加大投入力度，这种情况下员工就会更加努力。当企业对于绩效完成的员工予以表彰，且奖励结果符合员工期望或高出员工期望时，员工就会认为努力对应的效价是比较高的，能够满足预期需求^[8]。所以，通过公式能够看出，激励高低与效价、期望之间是呈正比例关系的，想要达到激励效果的提升，就必须要注重期望、效价的提升。

表 2.1 利用期望理论来分析某种福利制度是否有激励作用

<div>效价（V） 期望值（E）</div>		效价高（V）高	效价低（V 低）
		对奖金很感兴趣	对奖金不感兴趣
期望值（E 高）	努力工作取得奖金的可能性大	E 高 X V 高=M 高 有很高的激励力量实施奖金计划	E 高 X V 低=M 低 弱激励 解决办法, 寻求其他奖励办法, 思想政治工作
期望值高（E 低）	努力工作取得奖金的可能性不大	E 低 X V 高=M 低 弱激励 解决办法:（提高 E）培训、提高工作能力、改善工作条件、改进工艺过程	E 低 X V 低=M 低 最弱激励 解决办法: 采取新的奖励和改变工作条件

（4）公平理论

亚当斯（J.S.Adams）是公平理论的提出者，他认为，个人获得成果的同时，也会与他在相同数量、时间等方面投入获得的成果进行对比。个人投入包括时间、精力、教育水平、经验等；个人所得涉及福利、培训机会、晋升、薪酬等。他认为，公平感是一种外在感受，是通过相同条件下付出后结果的对比予以体现的，属于主观感受，这种感受同样会对个人积极性产生影响^[9]。

2.2 国内外研究现状

2.2.1 国内研究现状

西方国家福利理论起源远远早于我国，我国是从改革开放之后才逐渐探究福利理论的，所以，福利理论最早是从西方国家传入，并结合我国发展现状不断优化完善而形成的国内福利理论体系。新中国建设初期，我国经济发展缓慢，职工退休生活面临诸多困境，为了更好调动工人积极性，为员工退休提供有效保障，国家制定了福利政策。该阶段的福利政策现象对简单，没有与绩效进行有效结合，是全面性的福利制度，所有职工均可以享受到。同时，职工享受福利的同时不需要承担对应的费用，福利成为一种普遍认可的福利。改革开放后，我国实行市场经济体制，市场结构、产业结构、企业结构均发生了重要变化，尤其是 1985 年，国企进行薪酬改革，明确了福利、工资的关联性，并在次年设置了失业保险，并按照一定标准缴纳对饮的保险基金。在市场经济深化发展背景下，企业在市场上的地位更为显著，能够充分参与到市场竞争体系当中，这种背景下各种福利制度不断出现，并被纳入到法律制度当中，比如住房公积金、社会保险基金等。在缴纳各种保险当中，主要以员工公司和奖励为标准，从中扣除 14%作为员工的保障性福利，同时企业也有了更为自主的福利设置权利^[10]。目前，企业福利日趋完善，尤其是一些大型国有企业，福利制度较为多元，更好满足了员工的发展需求。比如，一些企业不仅有带薪休假，而且有年假、年终奖金等，这也使得企业在人才招聘中，人才

会对员工的福利进行综合考量并作出最终选择。

“五险一金”已经成为我国员工的基本福利，尤其是“五险”已经被纳入到《社会保险费申报缴纳管理规定》当中，且成为一种强制性规定，企业必须缴纳，职工也必须享有。此外，还有高温补贴、法定假期等均被纳入到法定规定当中，成为员工的重要福利之一。“五险一金”已经成为一种法定福利，这种福利属于企业的义务，也是员工的重要福利。

在职工福利制度构建方面，华为构建了比较完善的福利制度，也有着重要的经验，华为福利激励机制包含内容较多，具体涉及这些方面：

（1）职业规划。华为比较注重职工的长远发展，并未员工提供了与之对应的培训机制。华为大学成立于2005年，主要为华为员工提供培训需求和晋升机会，通过培训提升华为员工的综合素养。而且将华为大学培训纳入到员工激励机制当中，调动了员工的积极性，使其充分参与到华为发展当中。在此背景下，一批又一批得以有志青年积极参与到华为大学当中，在高压背景下不断学习新的知识，为自己的美好未来而奋发向上。华为构建了完善的培训机制，能够根据员工特征，发展需求为其提供对应的培训规划，同时还与高校相互合作，通过校企合作，实现彼此的互利共赢。晋升是每个员工所渴望得到的机会，华为同样有着多元化的晋升通道，职工可以根据自己专业规划确定对应的发展方向。职业规划对员工的发展是尤为重要的，只有帮助员工树立目标明确其职业发展规划。员工才能根据自己的职业目标，积极投入到职业发展当中，为自己的专业目标而努力。若员工缺乏职业规划，没有职业方向，在工作当中就会碌碌无为，员工的自觉能动性就无法被激发出来，长期以来，员工个人价值不仅无法被激发出来，难以获得预期的收入，也会出现离职的现象，无论是对员工还是企业均是一种损失。

（2）赋予职工决策权。等级对华为而言基本是不存在的，华为也不希望职工受到等级的约束。公司拥有较多的机会，而且会鼓励员工参与机会的新选择当中，甚至在一些会议中会聆听员工的意见和建议，通过公平的交流，让员工获得尊重和认同，提升员工的自尊心和自信心。当员工成为企业的主人公时，自身能动性就会被充分激发出来，从而推动企业的快速发展。职工决策权看似是管理的一部分，但是在激励员工方面具有较大的作用，因为每个人都希望能够获得公司的重视和任务，能够体现自己的价值，员工参与决策会激发员工的自觉能动性，积极思考问题，为企业的共同发展而贡献自己的智慧。当然，企业若不重视员工，不给予其对应的决策权，员工就感受不到企业的重视，在工作当中只会埋头苦干，也不会将自己的想法、意见及时的反馈给企业，这就会加大企业与员工之间的矛盾，一旦矛盾加深，就会引发员工的不满，最终会导致企业与员工利益的背离，员工离职也将成为必然趋势。

（3）营造优良工作环境。工作环境影响员工的工作积极性，优越的工作环境可以提高员工的工作效率，对此华为比较注重工作环境的优化。比如，在创新方面，华为就

构建了较为轻松的环境，华为鼓励创新，并给予支持，即便失败也不会对员工予以惩罚，这让员工能够安心投入到创新工作当中，提高了创新效率，宽松的创新环境也让企业创新能力不断提升，进而推动了企业的快速发展。工作环境会影响到员工情绪，良好的环境可以让员工更为专心的参与其中，若工作环境恶劣，员工心情就会受到影响，从而影响到员工的工作效率，而员工工作效率受到影响自然而然的影响到企业经营效益。所以，优良工作环境的营造是非常重要的，作为企业必须要重视良好工作环境的营造。

(4) 产权奖励。对于具有价值的创新成果，华为会通过产权鼓励的方式，给予员工相应股份，使其成为企业的一名股东，这样就会有效激发员工的创新性和参与性，而且股权激励可以树立员工主人翁意识，调动其自觉能动性。

(5) 薪酬激励措施。“三高”是华为所一致推崇的工作模式，所谓“三高”主要是指在高压环境下，员工工作要高效率，最终实现高工资。在此基础上，华为制定了严厉的绩效考核机制以及奖励机制，这样既能挖掘员工潜力，也能够实现企业价值的最大化。

(6) 其它福利措施。在高压环境之下，员工需要通过一定的娱乐活动来释放压力。在员工娱乐方面，华为不仅有俱乐部，还有健身房，而且会定期举办一些娱乐活动，增强员工之间的沟通交流，通过这种方式消除员工疲劳，维持员工良好的心态，增强员工的归属感和满意度。

2.2.2 国外研究现状

美国的职工福利制度

(1) 股票期权福利。

传统福利在激发员工潜力方面所发挥的作用不断削弱，尤其是依赖晋升、津贴所产生的激励效果逐渐淡薄。在新的经济发展背景下，股票期权逐渐成为一种主流趋势，这种激励措施也成为企业激励的重要途径^[1]。

(2) 知识与薪酬衔接。

美国科研单位运用了较为新颖的激励措施，将薪酬与员工知识相挂钩，通过这种方式来激发员工的自学能力和获取知识的热情，越具有知识的人所获得的价值就越高。在知识与价值相对等的基础上，员工就会注重自我知识的积累，而员工知识的积淀又能够为企业创作更大的价值。

(3) 强化培训开发。

信息化时代，信息日新月异，知识也在不断更新，尤其是科技推动下各种新技术、新知识快速覆盖，若员工不能与时俱进进行知识的更新与换代，那么就无法满足企业的发展需求。知识的获取是一个循序渐进的过程，需要通过学习慢慢积累，这就要求企业为员工提供一些学习的机会，并制定一些激发员工学习的措施。美国作为超级大国，其主要优势在于掌握了诸多先进的技术设备，同时强调对员工培训，将培训与晋升相

结合，在激发员工内在潜力的同时，提高了员工的归属感。

（4）吸引人才和快速提拔。

知识型职工不同于普通职工，社会认可和价值实现是其最为关心的事情，通常情况下职务晋升可以更好满足员工的发展需求。晋升备受美国职工的重视，所以在多数美国公司都设立的有多元化的晋升途径，员工只要具备较高的能力就拥有获得晋升的机会，而且机会较多。通过晋升方式为员工提供了更多成长空间，不仅帮助了员工成长，也激发了员工潜力和价值，为公司的发展奠定了基础。

日本的职工自助福利措施

（1）职工具有平等的参与权。日本科研机构注重员工参与权，给予科研人员与管理人员相同的决策权，在重大活动当中科研人员具有参与的权利，能够参与到企业管理活动当中。通过参与，员工逐渐树立了主人翁意识，对员工归属感的增强意义深远，也在一定程度降低了员工的流失率。

（2）内部晋升措施。内部晋升是对企业员工的一种鼓励，对员工忠诚度的培养具有重要意义。尤其是日本科研机构，高层管理基本来自基层，是通过层层选拔而确定的，避免了空降引发的企业内部职工不满的现象发生。其特点主要表现在两个方面：其一，以内部晋升为核心，这种方式激发了员工潜力，了解了员工忠诚度；其二，该措施有利于中低层员工主观能动性的激发，只有能够把握培训内容，提升培训对象，才能实现自身利益的不断提升。

（3）高度重视教育培训。终身雇佣制是日常科研单位所采取的主要人才应用管理路径，这种管理模式不仅能够为企业提供长期的发展规划，而且可以最大限度的挽留人才，使其成为企业发展的一部分。对于员工而言，终身雇佣制能够切实保障其工作的长远性，只要完成企业规定内容就一直能够在企业从事相应的工作^[12]。通过终身雇佣，员工能够安心工作，无需担心失业问题，当然，终身雇佣也存在一定的问题，就是员工价值激发和适应能力提升，毕竟科技快速发展背景下，若不进行及时的学习和培训，员工就能以满足新技术的发展需求，不仅会导致个人素养的降低，而且会损害科研机构的长远利益。

德国的职工福利措施

（1）强化教育培训。德国企业对员工价值尤为看重，能够意识到员工知识的重要性，因此德国企业对教育培训工作比较重视。德国职业教育比较完善，而且在世界处于前段，这也使得德国拥有高素质的职业人才，能够参与到各行各业发展当中，这也是德国工业技术精端的主要原因之一。德国职工培训较为完善，从入职到晋升，每个环节都有专业化的职业培训，能够根据职工的发展需求以及公司业务的发展对职工进行不断培训，提升职工的核心素养。

（2）实施放权激励。德国公司管理具有显著特征，能够赋予职工一定的权利，由

职工根据工作需求自主进行相应工作的处理，这种以目的为导向的激励措施，不仅解放了企业对职工的束缚，而且让职工感受到了企业对自身的重视和认可，职工可以通过更为多元的途径达到预期工作目的^[13]。在工作时间设定方面，德国科研机构采取了较为宽松的方式，不进行时间方面的规定，完全由职工根据工作任务以及自己的能力进行工作时间的安排，这种弹性的工作时间既尊重了员工，营造了宽松的工作环境，也让员工明确了自己的工作责任，能够结合自身情况积极参与到工作当中。

（3）绩效考核激励。关于绩效考核，德国所采取的制度更为完善，在考核指标设定方面，不仅将员工知识存储纳入其中，而且将员工工作完成状况等因素纳入考核当中，通过这些方式有效激发了员工的积极性。同时在指标设定以及考核制度方面，遵循了公平、公正、透明的原则，所有员工都能够及时的了解到自己的考核状况以及存在不足。此外，公司还根据考核结果制定了对应的考核评估机制和优化策略，通过考核实现员工素质的提升和潜力的挖掘，实现员工与企业的互利共赢。

3 动研所概况简介及福利管理现状分析

3.1 动研所概况简介

3.1.1 动研所发展历史

动研所是中国航空发动机集团有限公司旗下的科研机构，成立于1968年3月，主要致力于我国航空设备的研发与制造，属于国内唯一一个集直升传动系统、中小型发动机研发的科研基地。动研所主要以设计研发、生产制造为主，主要包括涡浆、涡喷发动机、涡轴等配件，同时还进行地面燃气轮机、直升机传动系统等方面的生产制造等。主要为军方提供所需的各种航空设备以及均需装备等。当前，动研所承担了30余个科研项目 and 重点任务，而且是总设计单位，肩负着传统系统研发、生产的重任，为军队军事活动提供保障。

经历半个时期的发展，动研所肩负的责任更加重大，航空发动机科研作为自己的核心任务，经过带带努力，生产了一批又一批的新型产品，为祖国航空事业的发展做出了巨大贡献。科研所始终遵循探索、预研、研制、生产的模式，在新设备生产的基础上开展新的探索，已经研发生产了二十余种发动机，2万余台产品，获得600余项国家专利，而“玉龙”发动机在国家科技奖评选当中荣获一等奖。此外，动研所还与欧美等发达国家进行深度合作，实现经验的相互交流，技术的相互学习。

3.1.2 动研所企业文化

动研所始终坚持党的领导，并努力构建自己的企业文化，实现了生产、党建同步发展。动研所党委坚持精准定位，做好人才、组织、文化、思想等工作的全面推进，发挥党的核心领导作用，形成了完善的四证保障体系。企业文化是企业的软实力，更是企业管理的重要内容，在企业文化构建当中，始终坚持务实求真的态度，坚守“玉龙”精神，将玉龙精神融入到日常管理当中。此外，动研所尤为重视人才，把握人才发展观，不断营造良好的人才成长环境，为职工提供舒心的文化娱乐等活动，构建舒适的文化氛围等。

3.1.3 动研所的发展战略

科学技术推动下，未来社会将会朝着更加智能、高效、便捷的方向发展，航空作为一种较为便捷、快速的交通方式，越来越受到人们青睐，未来，航空产业也将成为朝阳产业，尤其是低空不断开放，会有更多民用航空飞机出现。目前西方国家的民用航空飞机已经呈现快速发展趋势，预计中国未来也将加大这方面的投入力度，而市场在民用航空方面的需求会日益增长，未来二十年的需求不会低于600亿美元。有需求就会有市场，动研所现有科研项目以及投入也将会推动中小型航空产业的发展。

动研所构建了人才前所战略、质量制胜战略以及科技创新战略，这三大战略是动研所始终坚持的目标，根据现有研究发现，动研所到2021年初，已经构建了高效的人才管理机制，并在人才管理、制度创新等方面取得重大成效，实现了管理水平的不断提

升。

在我国十四五规划下，动研所也制定了自己的发展规划，明确提出要到 2035 年打造为国家一流动研所，完全具备创新、科研实力，同时成为管理高效、文化丰富的企业。具体表现在以下方面：

(1)研发能力：满足用户在中小型航空发动机方面的需求，推动中小型航空产业发展发展。

(2)管控能力：构建智慧管理体系，实现管理的高效化、快速化、智能化。

(3)创新能力：构建高素质创新团队，研发创新成果。

(4)企业文化：以“玉龙”精神为主导，构建特色企业文化。

动研所的发展目标

(1)经济规模：预计到 2035 年实现 18 亿元的收入目标，与上周期同比增长 114%；并获得 6000 万的利润，与上周期同比增长 96%；动研所总规模超 50 亿元，与上周期同比增长 59%。

(2)技术能力：实现涡浆发动机的更新换代，在第三代的基础上研发第四代，同时实现核心技术的升级换代；在桨扇、变速涡轮等技术方面进行创新，不断优化技术，提高技术水平。

(3)产品研发：实现 24 项型号/项目立项以及 20 机定型/鉴定/取证等科研目标。在第三代军用涡轴不断完善的基础上，进行第四代涡轴的研发与创新，对现有航空状况予以优化，更好满足航空市场发展需求。涡轴发动机在功率方面要能够实现居民直升机的需求，到 2035 年实现军用、民用发动机的全面覆盖；此外，加大无人机、通用飞机等方面的市场需求，而且还要根据未来军事发展，做好轰炸机、战斗机等装备方面的研发与覆盖，为航空事业提供动力保障。

(3)体系建设：构建完善的设计研发体系，确保涡轴等产品的质量，切实保障产品生产水平。

(4)人才建设：人才是动研所发展的根本，只有具备高素质的人才，才能为动研所的发展提供动力源泉。随着动研所规模的扩大以及生产技艺的提升，动研所人员队伍不断扩大，同时动研所也加大了高素质人才的引进和培养。预期 2025 年将构建 3400 人的科研团队，其中科研人员占比超 70%，管理人员占比预计 13%，剩余为技能人员。

3.1.4 动研所人力资源概况

动研所总资产达 70 亿元，占地 2000 余亩，位居株洲市，目前共有 2600 多名员工，构建了高素质科研团队，现有科研人员 1700 余名。其中有 1 名工程院院士，90 名专家，1000 名高级工程师，硕士及以上学历人员高达 1400 余名。同时还具备专业的院士工作站和博士后科研所。现有普通职工 2654 人，其中 1778 人为科研人员，占比 67%，315 人为管理人员，占比 12%，413 人为技术人员，占比 15%，148 人为外派人员，占比 6%，

具体人员结构如下所示：

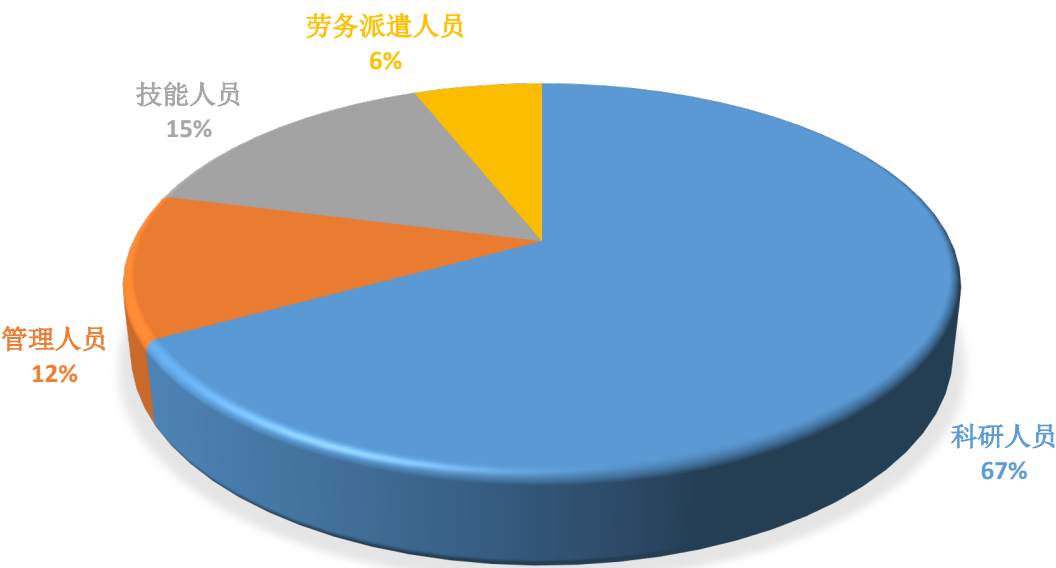


图 3-1 动研所人员结构图

通过动研所人员结构可以看出，科研所的主要人员以及科研人员为主，这也是科研所生存的关键所在，只有具备充足的科研人才才能确保各项科研项目的有序完成。科研成果是科研所生存的关键，只有将科研成果转化到市场上，才能产生价值，并维持科研的进一步发展，所以如何激发科研人员潜力，使其为科研项目作出更大贡献是科研所人才管理的重要内容。

动研所一共包括研发设计部门与职能保障部门两个部门。不同部门履行的职责存在差异。其中，研发设计部门主要负责科研项目的设计、研发、实验、测试等工作；职能保障部门主要负责财务管理、人员管理、治理管理、法务等工作；职能部门分支下的党群部主要负责动研所党务工作、科研辅助部主要协助科研部门，为科研事业的发展提供必要的辅助、后勤部则提供后勤服务工作，动研所整体组织框架如下图 3-2 所示：

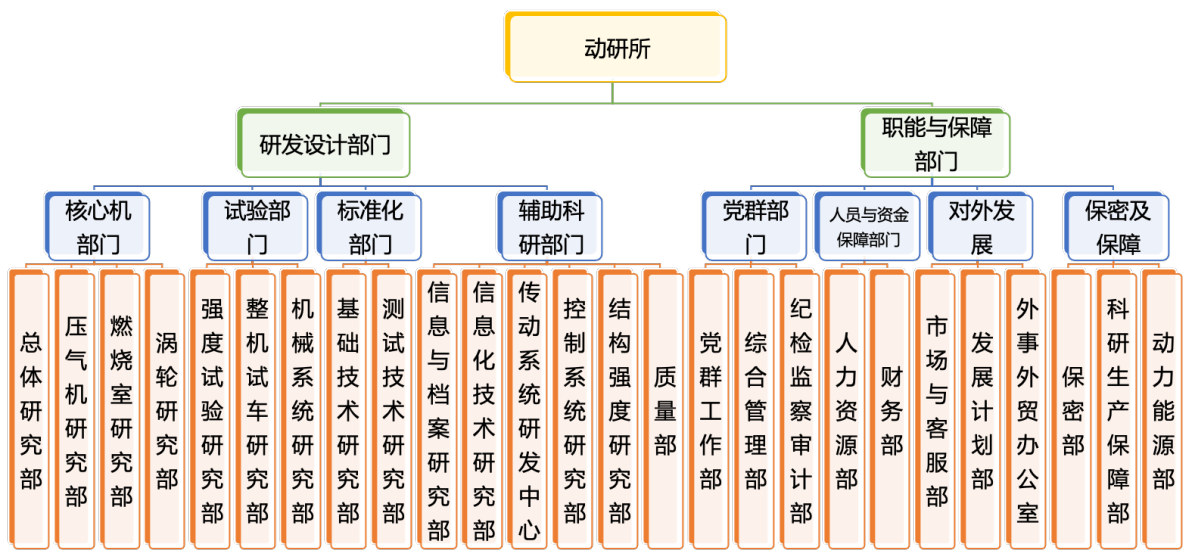


图 3-2 动研所组织架构图

在对动研所人员结构的统计分析中发现，有 60%左右的人员年龄不足 35 岁，这也说明了动研所科研人员具有年轻化特征，这符合科研事业的发展需求，毕竟科研工作需要耗费较大的精力、时间，而年轻人可以更好适应高压工作；年龄在 45 岁以下，35 岁以上的占比 21%，其余 19%的人员年龄在 45 岁以上。人员年龄结构具体如下图 3-3 所示：

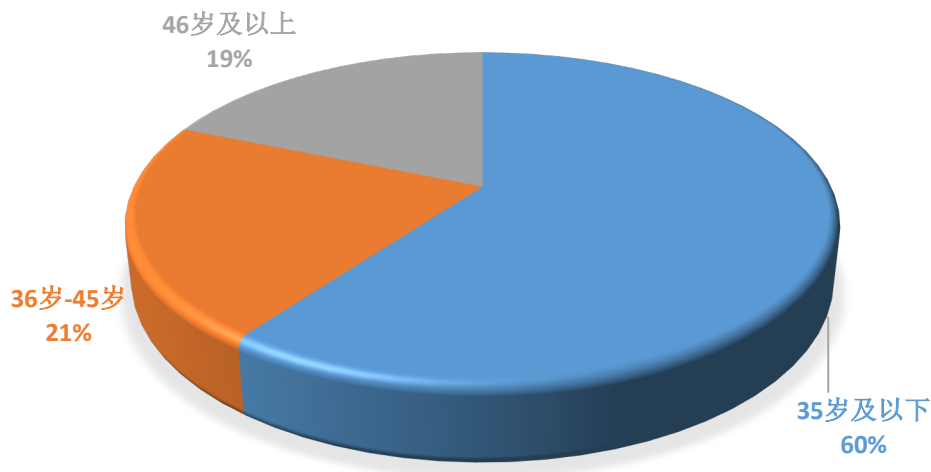


图 3-3 动研所职工年龄结构图

动研所主要负责军工科研项目，所以科研设计尤为重要，对人员素质要求较高。根据人员文化水平统计分析发现，现有人员中，有 55%的人员属于研究生及以上学历，有 24%的人员为本科学历，其余为本科以下学历，这部分人员主要负责后勤保障、生产操作等工作，对知识没有较高的要求。由此可见，动研所整体人员文化水平是较高的，高

学历人员占比超过七成，这与动研所的工作需求是成正比的。具体如下图 3-4 所示：

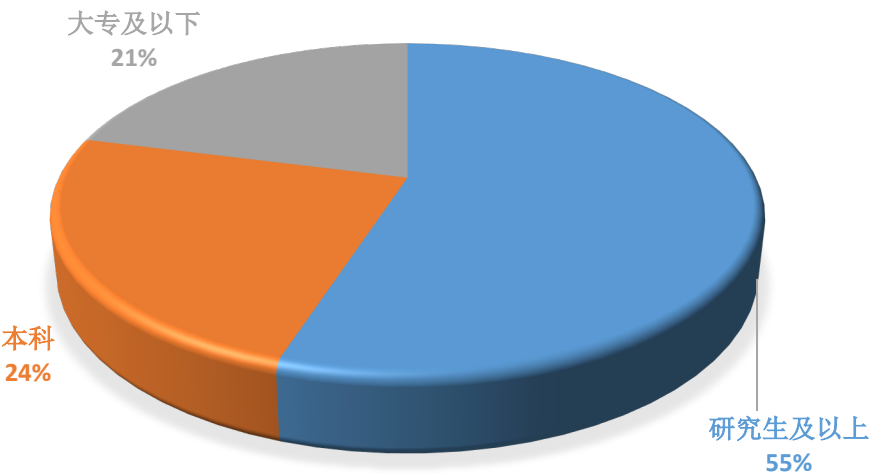


图 3-4 动研所职工学历结构图

在“自主研发”战略背景下，动研所面临着新的发展机遇，与之对应的科研任务也会随之增加，为满足动研所发展需求，需要吸纳更多的人才参与其中。人才对动研所发展的重要性是不言而喻的，在长期发展中动研所已经充分意识到人才战略对自身未来发展的意义。对此，为满足“两机”研发需求，动研所加大了人才招聘力度，通过各种渠道吸引高素质人才参与到动研所科研项目研发当中。

根据数据统计显示，目前动研所员工中，有五分之四的人员工作经验不低于五年，对行业比较熟悉，经验丰富。动研所的实力也受到了诸多单位的重视，并加大了与动研所之间的合作力度，这也使得动研所在短短几年之间的项目大幅增加，人员需求日益剧增，如何选拔和培育高素质人才，构建科研团队成为动研所发展的核心任务。人员在增多的同时，也面临着管理问题，若管理不当将会引发人才的流失，也无法激发人员的自觉能动性，不利于动研所的长远发展。福利制度是科研人员所关注的，福利是否优越也成为招聘人员的关键因素之一。“十三五规划”进一步开放了航空产业，民营资本大量涌入，这在一定程度上推动了航空空产业的发展，当然也让更多优秀人才流入到民营产业当中，毕竟部分民营企业的福利是相对优越的。本文主要对过去四年动研所人员流失现状进行统计分析，得出如下图所示图表：

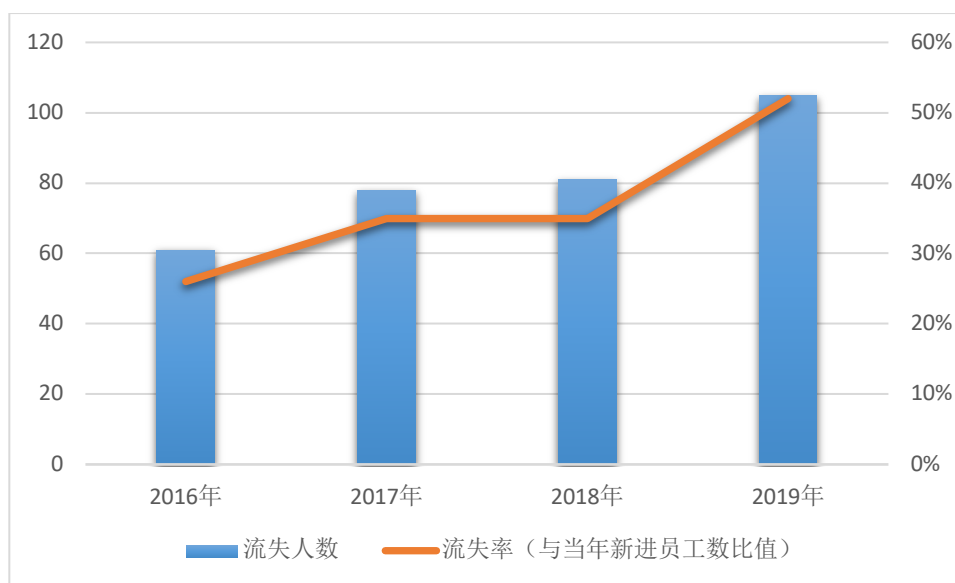


图 3-5 动研所 2016 年-2019 年人员流失图

通过图 3-5 能够看出，在过去四年中，动研所的人员流失是呈现递增趋势的，其中 2016 年高素质人才流失数量在 61 人左右，到 2017 年人员流失数量在 78 人左右，同比增加了 30% 左右；2018 年人员流失数量为 80 人左右，2019 年人员流失数量大幅增加，流失人数高达 105 人左右，同比增加 21%。从 2016 年到 2019 年，人员流失整体呈现增长趋势，这也说明了动研所人员流失是较为严重的。人员流失与动研所现有的福利保障机制密切相关，这从侧面反映了动研所福利并不健全，存在一定的问题，若长期不予以优化，势必会造成高素质人才的进一步流失，会制约动研所的长远发展。在产品研发过程中，人员配置尤为重要，尤其在研制当中，每个成员都有自己的工作职责和任务，一旦任何一个人员流失，都会影响到整个产品的设计和研发进度，从而对研制周期产生影响，不利于动研所科研项目的顺利推进。

3.2 动研所福利现状分析

3.2.1 动研所福利现状简介

在日常的工作中，动研所是比较关注职工薪酬福利这一方面的。每一年该单位均会实施职工的福利调查，并对同种科研单位的薪酬福利报告进行借鉴。此外，该企业在每一年还会针对薪酬福利做出反思，按照其内部各个职级、业务发展水平跟集团同种企业实施对标，让该企业职工的薪酬福利水平可以达到最佳的状态，同时对全部的员工一视同仁，让其都能享受到一样的福利待遇。

法定福利

因为动研所是中央直属的国企，其员工的福利待遇比较完善，也就是会给员工缴纳五险一金，其中五险分别为：第一种是养老保险，第二种是失业保险，第三种是医疗保险，第四种是工伤保险，第五种是生育保险，而所缴纳的一金指的就是住房公积金。一金的缴纳主要是根据该市政府的相关政策，根据员工这一年应该获得的总工资数目的最高比例进行扣缴。

非法定福利

除了法定福利之外，动研所的员工们还享受一定的非法定福利。在确定此类福利的过程中要从两方面出发，一方面是职工个体，另外一方面是组织，并参考同种类型科研部门的福利情况。其中日常福利主要是该单位的工会福利团队进行设计，其他的部门按照计划行事。而针对部分特殊的福利待遇，应该让外部供应商来提供，同时根据年度考核针对有关供应商的服务做出回顾。在深入分析动研所工会当前的数据信息以后我们可以得知该单位的非法定福利主要由下面几部分构成：

（1）事业年金

这属于一类补充养老保障机制，并不属于社会保险，同时也不属于商业保险，属于单位为自己的员工所提供的福利机制。这种制度是单位和员工按照本身的经济水平而创建的保障机制，其风险是由两方承担的，一方是事业单位，而另外一方则是员工。在实际的过程当中，动研所是从2014年10月1日着手建立职业年金机制。在2015年4月6日的时候，国务院正式颁发了《国务院办公厅关于印发机关事业单位职业年金办法的通知》这一文件。至此，动研所开始针对所有的员工购入事业年金，其中，员工自己缴纳的是自身总收入的6%，另外6%是由动研所缴纳的。这一福利待遇为员工的养老福利提供了双重的保障。

（2）生活相关福利

此外，动研所的职工还享有众多的生活福利，例如说中餐补贴、交通补贴、住房补贴等等。而在进一步的发展中，补贴项目的类型逐渐趋向于多元化。其中，职工活动经费主要是让职工专门来开展活动的，让职工的业余生活更加丰富多彩。为了能够让职工的生活更为方便，单位内部还建立了生活超市、免费健身房等等。详细的福利项目、内容和出发点如表3.1所示。

表 3.1 动研所现有生活相关福利

福利项目	福利内容	福利出发点
职工活动经费	职工活动专用，每人每年 600 元	丰富职工业余生活
中餐补贴	每人每月 1000 元，饭卡形式发放，可在食堂和生活超市消费	解决职工就餐问题
交通补贴	每人每月 800 元	减轻职工出行压力
住房补贴	每人每月 500 元	减轻职工生活压力
单身补贴	入职五年内未婚单身每人每月 380 元	关怀单身青年
保密津贴	按保密级别分为 200 元/月、100 元/月、50 元/月	提高职工保密意识
高温补贴	一年一次，每人 1000 元	职工关怀
健身房	职工凭证打卡免费	提高职工身体素质
班车	上下班免费班车	提供生活便利
生活超市	刷就餐卡享受生活超市优惠商品	提供便利，普惠职工
职工体检	每年对全所职工进行健康体检	职工关爱，风险防控

(2) 职工工会相关福利

在实际的过程中，动研所工会始终为了职工的权益和福利而努力。工会借助于参考其他单位的做法以及对员工的实际调查，建立了众多的福利。具体如生日慰问、离退慰问、住院慰问、丧事慰问等等。此外，还举行各种活动来丰富职工的业余生活，像是秋游、运动会等等。这不仅能丰富员工的业余生活，同时也会激励他们不断的向前，对其身心健康的发展起到了积极地影响。详细的福利项目、内容和出发点如表 3.2 所示。

表 3.2 动研所现有工会相关福利

福利项目	福利内容	福利出发点
运动比赛	各种球类比赛	培养职工团队精神
春秋游	保障职工每年两次外出游玩	丰富职工业余生活
劳动竞赛	每季度进行，评优评先	促进职工创优争先
单身联谊	组织单身青年职工联谊	关怀单身青年职工
生日慰问	每人每年生日发放慰问券 300 元	职工关怀
离退慰问	离休退休职工慰问金 1000 元或等 值物品	职工关怀
住院慰问	工会视情况而定	职工关怀
丧事慰问	工会视情况而定	职工关怀

(3) 新职工福利

新职工的入职为动研所提供了新的活力，与此同时，怎样留住宝贵的人才对于动研所的未来发展来说也是非常关键的。就当前的情况来说，动研所不仅会给新入职的员工发放安家费，还会制定相关的人才奖励政策。因为动研所的地理位置属于三线城市，从地理位置上来说很难对人才产生足够的吸引力。但是从另一方面来说，该单位目前已经步入了航空发动机“自主研发”时期，在这一时期急需更多的高水平人才。所以动研所要想在未来的发展中有更好的表现就必须重视新职工的福利待遇。当前来说该单位针对新职工的福利基本上如表 3.3 所示。

表 3.3 动研所新职工相关福利

福利项目	福利内容	福利出发点
安家费	根据新职工人才层次评定发 放	职工关爱与安定
人才奖励	根据新职工人才层次评定发 放	职工关爱与安定
单身职工公寓	新职工可享超低价单身职工 公寓	新职工关爱
新职工拓展训练	新职工入职可享	促进团队沟通

（4）人才激励福利

航空发动机还有另外一种称呼是“工业皇冠上的明珠”，不仅研制起来非常困难，涉及的范畴也非常广泛。所以在研制航空发动机的过程中最重要的就是人才。而避免人才流失以及对人才进行合理的管理是人力资源管理当中最为关键的。福利设置不仅起到了避免人才流失的作用，同时也能起到激励人才的作用。该部门设定的人才激励福利如下表 3.4。

表 3.4 动研所人才激励福利

福利项目	福利内容	福利出发点
出国留学	每两年择优考核选派出国职 工	提高职工素质
奖购房	对高层次人才提供奖励购买 住房优惠	解决职工生活问题
“玉龙”研发基金	对科研成果显著职工提供研 发基金	实现职工职业生涯价值
青年岗位成才奖	每三年评选青年岗位成才奖	促进职工创先争优

3.2.2 存在的问题

分析过程

动研所是中央直属的驻湘军工科研所，是中央直属的国企，有着显著的军工科研

事业单位特点，其中科研技术工作者在员工中占较大的比重，员工的专业技术水平比较高。而且该单位还具有一定的计划经济运行体制属性，在职工的福利设置方面有着更严重的公平主义理念，福利机制不够完善，存在很多的问题。下面笔者从各个视角出发针对当前的福利进行深入分析，找出其中存在的问题并进行深入的探究：

(1) 职工福利满意度问卷调查

在这一调查当中，主要是针对该单位在职职工的年龄、婚姻情况以及学历等展开深入的探究。调查以该单位 15%的职工为主，抽样比例如下表 3.5。

表 3.5 参与满意度问卷调查职工分类情况

抽查属性	分类类别	人数	占比
性别	男	210	54%
	女	180	46%
婚姻状况	已婚	250	64%
	未婚	140	36%
年龄	30 岁以下	134	34%
	30 岁-45 岁	156	40%
	45 岁以上	100	26%
学历	大专及以下	23	6%
	本科	132	34%
	研究生及以上	235	60%
职工身份	技术人员	282	72%
	管理人员	85	22%
	技能人员	18	5%
	劳务派遣	5	1%

(2) 离职人员访谈

从目前的的情况来说，已经有大量的企业通过福利待遇来吸引更多的高新技术人才。从中我们可以了解到，现在越来越多的企业为职工提供良好的福利待遇，以便吸引、激励并留住优秀职工。由此可见，福利在避免人才流失方面发挥着很重要的作用。为给单位职工提供更为完善的福利待遇，我们可以通过对离职职工进行访谈的方式，进一步优化动研所的福利设计。所以说，在本篇论文的分析中，针对 2017 年到 2020 年这一段时间范围内主动离职的员工开展电话访谈，主要针对 170 为离职职工进行访谈，

其在总体中所占的比重是 70%。详细的访谈数据如下表 3.6。

表 3.6 主动离职人员电话访谈人数情况

年度	访谈总人数 (人)	技术人员占 比	管理人员占 比	技能人员占比	劳务派遣占比
2017 年	44	78%	13%	9%	0
2018 年	46	79%	10%	9.5%	1.5%
2019 年	50	85%	7%	5%	3%
2020 年	30	88%	6%	3%	3%

(3) 现有数据分析

主要针对动研所每一年的职工代表大会、工会会员代表大会等报告和材料进行整合梳理，得出职工的真实需求，并以此为基础进行下一步的探究。制定问卷调查方案，用详细的分类调查来仔细了解目前福利的现状和职工的真正需求。

问题分析

(1) 各种福利需求度未及时做出调整

随着动研所人才结构的调整，35 岁以下青年职工占比越来越高，这就导致福利项目的设置和福利比例必须要及时做出调整以求适应不断变化的人员结构。在问卷中设置了研究所目前所施行的 22 项福利，对抽查对象进行了福利项目需求度的问卷调查，问卷中设置了 1-5 分分值作为需求度，其中 5 分为“非常需求”4 分为“较为需求”3 分为“感觉一般”2 分为“不太需求”1 分为“可不需要”，通过数据统计软件进行了分析，职工对五险一金、补充医疗、带薪年假的需求度很高。除此之外，医疗服务、技能技术培训、和群团活动及生育慰问的重要性也凸显了出来。另外，职工体检、主题党日活动、和职工活动中心的设置显得重要性相对一般。具体分析见表 3.7

表 3.7 动研所职工福利项目需求度问卷调查分析

福利项目	最低分	最高分	平均分
五险一金	4	5	4.9
补充医疗保险	4	5	4.8
出差补助	2	5	4.3
高温假	4	5	4.6
群团活动	3	5	4.5
主题党日活动	2	5	4.0
加班费	2	5	4.4
高温补贴	1	4	3.6
技能及技术培训	4	5	4.6
烤火补助	2	5	4.0
职工体检	2	5	3.9
职工活动中心	3	4	3.8
交通补助	2	5	4.1
年终联欢	2	4	3.8
过节礼券	3	5	4.4
生日慰问	2	4	3.7
生育慰问	4	5	4.3
保密补贴	2	4	3.6
中餐补贴	4	5	4.8
扶贫物资发放	3	5	4.2
医务服务	4	5	4.7

总体分析来看,职工对法定福利需求的重要性还是显得很高,法定福利还是最能保障职工的工作和生活的基本福利,另外,随着动研所职工年龄结构的调整,职工整体年龄逐渐偏年轻化,技术技能培训、群团活动福利的需求性也显得比较重要,除此之外,主题党日活动,职工活动中心,还有每年一次的职工体检相比之下就显得一般。动研所严格按照国家规定足额为职工缴纳社会保险和住房公积金,法定休假,还有一些补充福利,但对于年轻、高学历职工吸引力不大。从动研所职工年龄结构来看,公司的

主要职工集中在 35 岁以下年龄段。这两个年龄段主要为 80 后和 90 后新生代职工，两个年龄段的职工具有鲜明的性格对比，对福利需求也各有不同。80 后职工逐渐成为科研事业上的主力军，拥有一定的经验，且在动研所逐渐走入核心人才队伍，或者走入领导岗位追求职业晋升、或者已经快速成长成为动研所独挡一面的专家人物，80 后已成为影响动研所稳定发展的重要角色。在个体家庭中，80 后职工也已经步入婚姻殿堂，开始成为家庭中的主要经济支柱，有购房、抚养孩子的经济压力。90 后新生代职工在良好的经济环境及互联网爆炸的信息时代成长起来，他们个性独立，由于接触新鲜事物多，思想更加开放，崇尚自由。同时又有很强的创造力，敢于去尝试一些新奇想法，航空发动机的研制研发有很大区别于传统行业。与 80 后职工的稳定相比，90 后职工更注重自我内心感受，比较随性。因此 90 后职工已成为动研所人才管理的一大痛点，职工稳定性差，航空报国事业心不够稳定，不喜欢被约束，向往能够自由支配的工作，不愿被束缚。根据统计，在动研所近五年主动离职人员中 90 后占到了所有人的 80%。

（2）职工对整体福利水平满意度较低

从问卷调查结果来看，动研所职工对现有福利状况存在意见。在问卷中提出了 10 个满意度问题，设置了 1-5 分分值作为满意度，其中 5 分为“非常满意”4 分为“较为满意”3 分为“感觉一般”2 分为“不满意”1 分为“非常不满意”，通过数据统计分析软件对收回的问卷进行了数据分析，发现目前动研所设置的福利项目在对职工的激励作用和自主选择性方面还有所欠缺，从整体来看，分数普遍不高，最高分只有 4.4，存在于“对动研所福利制度存有疑问时，能得到解决吗？”详细的调查结果显示如表 3.8 所示。

表 3.8 动研所职工福利水平满意度问卷调查结果

调查项目	最高分	最低分	平均分
您对动研所福利制度了解吗?	1	4	3.5
您对动研所设置的福利项目了解吗?	3	5	4.1
动研所提供的福利项目在激励员工方面明显吗?	1	4	2.8
您对动研所提供的福利满意吗?	1	5	3.6
动研所的福利项目对您的生活工作有帮助吗?	3	5	3.7
动研所提供的福利项目自主选择性多吗?	1	4	2.7
您认为动研所提供的福利项目针对每个人公平吗?	1	4	3.8
对动研所福利制度存有疑问时,能得到解决吗?	2	5	4.4
动研所的福利制度是否让您感受到了关怀?	2	5	4.0
您对动研所提供的福利实际价值了解吗?	2	4	3.7

从问卷调查结果统计表中可以看出,动研所职工对现行的福利种类、福利水平与公平性都存在较明显的意见,尤其是在福利自主选择性方面只达到 2.7 分。随着国家经济结构的不断调整和优化,原有的人口红利时代一去不复返,原来的一些经济附加值不高的行业,随着经济的快速发展和可用人力资源规模的减小,其从业人员的薪酬水平飞快提高。虽说动研所科研技术人员薪酬水平也有很大的提高,可受限于事业单位薪酬模式和薪酬结构的相对固化,其科研技术人员薪酬水平的提高幅度明显落后于其他市场化较强的行业从业人员,动研所职工原有的薪酬优越感和成就感明显减退,对薪酬和福利的满意感都不比以前,甚至出现不太满意的心理感受。而福利的补充是动研所职工基本生活的保障,从马斯洛的需求层次理论来说,属于最低层次的保障,在很大程度上可能会带来动研所优秀科研人员流失的风险。

(3) 福利的投入未达到预期的效果

动研所每年都会为员工提供健康体检,希望借此提醒职工关注自己的健康,以便其有足够的精力投入到工作当中。但就当前的情况来说,动研所只是通过邮件以及内网公告的方式告知员工进行体检。即便每一年动研所都采取一定的措施提升员工的体检率,但在实际的过程中每一年的体检率并不高,即便是到了 2020 年员工的体检率也仅为。从相关的调查中我们还可以获知,部分员工将体检指标出售给他人,这样就会与该单位组织员工体检的宗旨相背离。

此外，员工对于体检结果的关注度也不高，只是参与体检，针对体检结果没有实施跟踪。而单位也没有针对高位风险的职工展开健康管理，这样难以让职工及时针对自身的不良情况采取针对性的措施。根据员工的体检结果我们能够了解到，很多的工作者都处在亚健康的情况中，不仅免疫力水平不高，而且亚健康也越来越年轻化。因为职工的工作大部分是跟电脑打交道，所以有很多职工患有颈椎病、胃病、血脂高等疾病。即便是研究所也让专家前来为职工做义诊，但是员工的参与度不高，都不超过 100 人。与此同时，专家的数量也非常少，因此难以起到应有的成效。

(4) 现有的福利体系不能达到激励作用

在企业管理当中，职工激励是非常关键的一种职能，不仅能够提升员工的效率，同时也能动研所的平稳发展增添活力。从当前的情况来看，该单位的职工奖励大部分是物质奖励，而精神奖励并不多。物质奖励大部分是现金奖励抑或是物品奖励等。但是对于职工来说，要想让其对动研所产生归属感以及忠诚度，仅仅依靠物质奖励是行不通的。此外，目前的奖励形式也不够多元化，缺乏灵活性，并没有重视到职工的需求。要知道不同员工的需求是不一样的，因此动研所的奖励也要具有针对性，按照职工的特点来制定相对应的奖励。这样一来奖励才能发挥出应有的激励作用。

通过对部分离职人员的电话访谈和对职工样本的问卷调查后统计发现，有 18%的职工认为目前的福利激励制度，在同类单位中没有竞争力，还有 14%的职工认为现行的福利项目达不到激励作用。有少部分（9%）的人认为有些奖项的考评有失公允。另外还有部分职工对现行的福利制度持中立态度。具体调查数据见表 3.9

表 3.9 动研所职工福利问卷调查结果

项目	完全同意	比较同意	部分同意	部分不同意	完全不同意	加权同意率	加权不同意率	中立率
动研所目前的福利种类在同类单位有竞争力	20%	24%	22%	32%	2%	49%	18%	33%
动研所目前的福利奖项考评公平合理	37%	32%	16%	12%	3%	69%	9%	22%
动研所福利项目的设置有激励作用	40%	31%	12%	6%	11%	69%	14%	17%

从目前的情况来说，动研所的激励以专业职称晋升、管理职级晋升、绩效评估等方面为主。其中员工的福利跟激励政策并没有形成紧密的联系。也就是说，无论是职工有没有晋升，或者绩效水平好不好都能够得到同等的福利待遇，当前动研所的大部分福利所起到的是保障员工正常生活的作用，其所具有的激励作用并不强。这样一来，员工

就会以为福利是动研所本应该为其发放的，因为身处于动研所才享受这样的福利。但是，这一思想跟当前动研所的企业文化有很大的出入，也不利于动研所的未来发展。

（5）教育培训福利设置不够

在动研所这种类型的单位中是将科技创新性放在关键位置的，此类企业要想获得更好的发展不仅需要高新科研技术工作者，同时也需要具有一定创造性的工作成果。而在实际的工作中，如果想要工作人员创造出此类成果就必须丰富他们的知识。以这一视角着手进行分析，动研所一定要针对科研工作者提供足够的培训，并给予他们提升自己能力的机会。唯有这样才可以进一步提升工作人员的价值创造力，并为科研所的评委发展奠定坚实的基础。就目前的情况来看，虽然动研所已经开始重视这一方面，但是针对科研技术工作者所进行的培训还不够系统化。另外，培训项目更多源自于基层单位，没有从专业发展以及人才队伍能力提高的视角着手制定人才培养方案。另外，培训还存在着缺乏清晰的目标，方案有待完善，培训内容跟实际需求不相符合的问题。这样一来，培训就难以发挥出应有的成效。

3.2.3 原因分析

（1）忽略了福利的激励作用

当前来看，在福利方面动研所对所有的员工一视同仁，不管职工的绩效水平是什么样，员工的能力是怎样的，只要身为动研所的一份子，员工都能享受到各种各样的福利。因此，职工福利没有跟职工的贡献度、晋升、绩效等挂钩。也就是说，不管员工为单位工作多长时间，做出了多大的贡献，在福利待遇这一方面所有人都是一样的。这样一来动研所虽然为员工提供了大量的福利，但是这些福利并没有起到应有的激励作用。因此在制定福利方案的过程中，不仅要员工的基础保障囊括在内，同时也必须将激励因素囊括在内，让二者相互促进，共同推动科研所的稳定发展。

在笔者的观点中，福利的方案设计应跟绩效管理目标是相同的，属于人力资源管理的重要方式，不仅要为员工的生活提供基本的保障，同时也应该对员工起到激励作用。比如说为单位工作时间长，绩效水平高的职工理应得到更多的福利。如此一来单位的福利就能够起到激励作用，并为动研所的平稳发展奠定坚实的基础。

（2）需提升日常管理

该单位的职工体检等各个项目是福利供应商（像是医院等）供应的。因此在平常的管理中出现了年度体检参与率低，谎报医疗费用等状况。目前来说，单位对这方面的管理并不重视，这也导致这一部分的福利待遇没有起到应有的作用。此外，供应商没有跟单位进行及时的商讨，在出现问题的时候也不是很在意。所以说，动研所应该加强这方面的管理，让员工福利起到应有的作用。

此外，进行年度回顾的过程中，供应商还应该把这一年的详细运营状况告知给动研所，具体可以通过报告的形式告知动研所。比如说，统计出患有高血压、肥胖等情况

的工作人员,并说明员工有哪些健康问题是需要注意的。此外,职工的补充医疗报告当中也要写清楚员工报销的疾病种类、理赔情况等,并提出相对应的意见和建议,帮助员工积极的改善自己的身体状况,以更饱满的心态和更强健的体魄投入到工作当中。

而在动研所的福利回顾当中,仅仅将上述状况当成是接下来一年的福利预算投入,还没有在福利方案中设计控制或干扰的方式,这样一来员工的健康情况就很难得到改善。事实上,如果员工的健康情况始终存在着一定的问题,那么势必会对其工作带来不利影响,还有可能引发医疗纠纷等。这样一来不光动研所的资源没有得到合理的利用,同时平常的管理也是困难重重的。

(3) 缺少个性化福利项目

即便动研所年年都展开福利调查,但是只是针对当前的福利标准进行优化,而针对行业中新的福利项目抑或是福利管理方式并不重视。本文通过分析职工的调查问卷和单位当前的人员状况后得出,动研所应该添加个性化福利项目,这对于其发展是有着积极影响的。

根据职工的问卷调查我们能够了解到,职工想要在就餐形式与体验、现金补贴、健康保险等层面获得改善。而针对已经结婚并育有子女的职工来说,他们更想要增加附加健康保险,有的还愿意自费。但是针对不超过30的年轻职工来说,他们更想要得到现金形式的奖励,对别的并不是特别在乎。而针对高级管理者来说,他们的出差几率更大,而且工作压力也非常大,他们更想要得到良好的就医服务,以及更方便的出行服务等。

(4) 福利管理观念过于传统

在之前很长的一段时间中,动研所的科研任务都是从国家的指令性计划中获取的,并且为我国的武器装备制造以及国防建设而奋斗。在那时,上级主管机关往往会用行政方式干扰其内部的正常管理。因此在该单位“平均主义”现象是比较常见的。从福利管理的角度进行分析,该单位的科研工作者在薪资待遇上差距较小,同时希望单位内部的职工在“航空报国”这一思想的支持下努力工作。从整体上来说,该单位并没有关注职工的自我实现需求,仅仅关注员工的生理需求。这样一来就很难对员工起到激励作用,更无法避免人才的快速流失。

在进一步的发展中,因为市场经济的不断完善以及知识经济时代的到来,国家指令向计划任务逐渐减少。这样一来动研所面对的竞争压力就会逐渐增加。在此过程中动研所要想平稳的发展就必须更多的依靠自我创收以及自筹资金。因此,动研所一定不能再依靠国家发展。所以说,目前动研所对于人才的重视程度也逐渐提高,并制定了大量的福利政策。但是之前的体制依旧影响着当前的动研所,导致其对福利的优化理论难以产生足够的认知,不能掌握更多高水平的福利优化方式,仅仅依靠物质福利等方式对人才进行管理。而这样的方式跟职工的现实需求有着很大的差距,不仅不能满

足当前职工的需求，同时也无法起到福利激励的效果。

（5）福利项目设置不当

ERG 理论当中提到：人的各种需求是不能在同一时刻存在的，各个层次的需求也并非互相分离的，对于多种需求的激励因素是能够共存的，同时需求层次也并不是严格的层级式。从目前的情况来说，动研所的职工需求不仅不简单，同时变化幅度也比较大，要想精准的掌握员工的实际需求以及个性化需求，就必须针对福利政策进行完善，使其满足各个层面职工的需求，并让福利起到应有的激励作用。但就当前的情况来看，更多的福利形式是现金补贴、评优评先等，对于职工的工作努力、工作环境等因素并未加以考量。如此一来福利和职工的现实需求就难以匹配，这样的福利就无法起到应有的激励作用，对于动研所的未来发展也难以产生积极的影响。

（6）动研所职工自身原因

事实上，动研所的职工本身也存在着一定的原因，首先是难以针对自己做出精准的定位，特别是年纪比较轻的一些职工，他们无法针对自己做出有效的职业发展规划，对自身的未来发展不能做出准确的决定，愿意随大流。在将自身的福利跟身边的人作比较的过程中，其所看到的仅仅是自己的绝对收入以及福利和其他人相差多少，对于自身的能力以及贡献思考的并不多。对于部分年纪比较大的职工，因为其有着高水平的专业素养，同时工程经验比较多。所以这些员工总感觉自己付出的和得到的并没有处在同一水平线上，自己应该得到更多的福利。其次，职工对于组织的忠诚度不高。在最近几年的发展中，动研所的年轻职工更为重视的是两方面，一方面是自身能力的提升，另外一方面是个人的价值的实现。他们为之而努力的是终身就业能力，因此想要得到更多的培训，并在别的组织中得到更多的锻炼，获取更多的经验，让自己变得更为强大。

4 动研所福利管理优化方案设计

4.1 优化方案总体思路

4.1.1 指导思想

在此次的分析中采取了两种方式针对职工进行调查，第一种是深度访谈，第二种是问卷调查。从而获取动研所职工针对当前的福利机制是不是满意。之后按照动研所当前的情况以及战略目标，确定其福利管理的优化方案应该朝着哪个方向进行整改、本文认为应该从以下三个方面出发针对福利制度进行优化处理。

(1) 首先是根据能力与贡献实施优化。要想让福利制度发挥出应有的成效就不能按照公平主义来发放福利，对于一些有着突出贡献或者能力比较强的员工应该给予更大的福利、这样一来员工会认为自己的付出得到了应有的回报，进而可以更积极的投入到工作当中。

(2) 其次是要秉持着以人为本的理念，从多个视角出发针对福利机制进行优化。具体来说可以将三种福利方式联合使，其中第一种是物质福利，第二种是精神福利，第三种是工作福利，这样一来才能起到最好的效果。各个年龄段的职工都有着自身特殊的需求，所以在确定福利机制的过程中一定要以员工的现实情况为基础，这样福利机制才能更好的发挥作用。

(3) 最后是坚持系统思考。建立完善的福利机制不光是要将组织当前的发展需求囊括在内，同时也要将组织将来的战略发展需求囊括在内。对于福利制度不仅仅要做出短期规划，同时也要做出中期规划以及长期规划。同时也要重视外部环境的改变和组织本身的改变。并借此对福利制度实施进一步的优化，为组织的发展以及职工的个人发展提供充足的动力。

4.1.2 优化原则

(1) 公平原则。公平基本上涵盖两方面，一方面是内部公平，而另外一方面是外部公平。所谓的内部公平是员工间的公平，而外部公平指的是员工的待遇不能低于外部劳动市场，与其他单位相比，同样的职位要有着同等的福利待遇。

(2) 合理合法原则。针对福利制度的优化必须符合相关的法律法规，同时基于之前的福利机制做出优化，从而确保内部政策的连续性。

(3) 可行性原则。经过优化以后的福利机制必须具备较高的可行性，假如与现实情况不符，难以执行，那么这样的优化就是无意义的。因此，针对其所进行的优化一定要具备可行性。

4.2 优化方案具体内容

4.2.1 物质福利优化

(1) 构建科学合理的福利体系。

一般来说，动研所的福利预算是固定的，在这种情况下应该改变基础福利预算在

总体中所占的比重,增加考核以及评定福利预算在整体中所占的比重,这样就能调整部分预算出来,并将其用在福利激励这一方面。如此一来就可顺利建立起完善的福利机制。此外还要将额外福利跟员工的工作水平以及贡献联系在一起。这样的话工作能力强的员工就能获得更好的福利,这样不仅能够避免人才的流失,同时也能够对员工起到激励作用。

(1) 建立中长期福利制度。

如果动研所中的关键职工,就是可以为单位提供附加值同时很难被取代的员工离职,那么对于动研所的危害是极大的。所以针对这一类员工要采取针对性的方案,笔者认为中长期激励就是一个比较不错的方式。可以针对这些员工设定中长期福利奖金,在三到五年之间按照一定的比重每一年都给员工发放福利,每一年的福利数额依次递增。可以在年初的时候让科研联席会议确立这一年获得此项奖励的员工并制定兑现方案。在此过程中,假如职工离职了不仅不能得到之后的福利,同时也要返还之前所获得的福利。这一方案不仅可以为骨干职工发放更多的福利,同时也能有效避免人才的流失。

(2) 做好物质福利保障。

在不违反相关规定的情况下,事业单位应该更多的为职工提供高水平的福利。在实际的情况中,因为国家部分政策的颁布,动研所停止了一些职工福利的发放。在这种情况下势必会影响到员工的满意度。基于此,工会管理部分应该对国家政策进行深入研究,并完成好员工福利的发放工作,避免事业单位因职工薪资过低导致人才的大量流失。

4.2.2 精神福利优化

合理的运用情感激励不仅能够降低单位的福利预算,同时也能够对员工起到一定的激励作用。而且这一形式有着高层次、弹性大的特征。在实施这一策略的过程中,管理人员可以借助于尊重、关怀、鼓励等方式加强与员工之间的交流。而在动研所当中,第一,管理者必须重视职工的感情需求,对其思想动态有足够的掌握,并举办一些团体活动,加强与员工间的交流与沟通。第二,管理者对于职工的家属生活要重视起来,可以通过剧本“职工亲子活动”等让职工感受到来自组织的温暖。第三,管理者必须基于职工足够的尊重,对其多多理解。多为员工提供正向鼓励,让员工积极主动的投入到日常的工作当中。

(1) 针对单位的员工关怀项目实施整合梳理,根据项目作出分类,确立各个项目的负责人,以员工的感受这一视角着手,真正为职工提供完善的服务。

(2) 让福利项目的操作流程变得更为简洁,关注员工获取福利期间的感受,改正的具体措施是:员工能够根据自己的想法设定食堂菜谱,后勤服务部在得出员工意见之后针对食堂菜谱做出优化。同时开启后勤网络服务系统,职工对就餐这一方面有什

么意见都可以在系统上输入。这样一来后勤服务部就能通过数据处理获取大部分员工的就餐想法,并对菜谱进行不断的优化,努力让所有员工的诉求都能得到满足。这样一来就能促使员工就餐的满意度大大提升。

(3) 针对突然发生的公共事件进行及时的处理,避免给员工的正常生活带来不利的影响。比如说在2019年7月的时候发生了洪涝灾害,员工的基本生活难以得到保障。对于这一问题,动研所的有关部门必须及时的进行解决,为员工提供必要的援助,确保员工的正常生活。

(4) 创建员工关怀福利中的精品项目,将其发展为行业中的高品质项目。具体来说可以举办集体婚礼、家属开放日、妇女节联欢、职工亲子活动等众多的活动。其中各种活动都要有独特的主体。比如说:中式集体婚礼——体验汉朝婚礼文化,传递汉文化精髓等等。不仅要让职工感受到来自于单位的关怀,同时也要让职工家属感受到来自单位的关怀,这样一来职工才能没有任何后顾之忧,全身心的投入到工作当中。此外还要让职工家属对研究所的文化有更深入的认识,并对员工的工作提供足够的支持,创建优秀的模范职工之家。而这样的活动也能够增加职工间的内部交流与沟通,让组织的执行力大大提升。

4.2.3 职工健康爱护

健康关爱体系是让员工对自己的身体健康产生重视,并借助于自我健康管理来有效控制职工突发疾病的概率。事实上,这一体系是来自于组织的关怀,也意味着单位对职工健康情况的重视,让员工感受到组织对其的关爱,从而激励员工更加努力的工作。

(1) 提高职工年度体检的到检率

在以前的体检中,每一年的体检开始之前单位只是通过内网通知抑或是邮件通知的方式让员工自行体检。但在实际的过程中,职工对自身的健康情况并没有清楚的认识,很多员工也不知道自己处于亚健康的状态。因此每一年的体检到检率并不高,而有效体检率也是比较低的。针对这一方面的问题可以通过针对体检方案实施优化的方式做出处理,比如说:把职工体检跟个人绩效联系在一起,让员工更加积极的进行体检,开通网上预约、网上查询等功能,让员工可以更方便的进行体检,并且能够更便捷的查询到体检结果。另外,在体检的过程中可以让员工选择一些免费的额外体检,让员工自己选择具体检查哪些项目,这样能大大提升员工多体检的满意度。此外,还可以为员工以及员工的家人提供低价的健康体检项目,从而有效提升体检到检率,让员工年度体检这项福利起到真正的作用。

(2) 健康管理

对于体检结果进行深层次分析,重视高危职工的健康情况。工会应该创建职工的健康档案,在档案中详细记录员工的各项健康指标,并针对其健康情况做出评估,针对疾病进行预警、追踪。同时把职工的体检结果上报到研究所健康管理室,让该部门承担

地职工的健康管理工作。此外工会等部门要多多举办健康知识讲座，并为职工提供专家义诊，促使职工的健康意识以及保健水平得到有效的提升。此外相关的部门还应该对身患疾病的职工进行慰问。工会每一年都要将职工的体检情况上报至公司。

4.2.4 职工培训体系优化

在上文中，笔者已经针对国内外科研工作者的福利管理经验做出了深层次的分析，从中我们可以了解到，无论是在什么样的企业，职工培训都是有着关键性影响的。同时，也可以将这种培训看成是企业为职工提供的福利，并借助于这些培训机会吸引大量的高素质人才。从这一视角进行分析，动研所要想得到更好的发展就必须重视人才，同时有许多人才都是借助于内部培养获取的。所以在日常的工作中该单位一定要重视人才的内部培养，让内部的员工尽快成长起来，并为其提供足够的培训资源。

(1) 加强新入所职工的入职培训

在刚刚入职的时候，新进员工必须精力三个等级的培训，第一个是集团级的培训，这一方面的培训有企业文化等内容。第二个是所级的培训，这一方面的培训主要包含单位发展愿景、专业技术等层面。第三个是集中系统培训，在这一阶段的培训当中，科研技术工作者能够快速掌握动研所的主要情况以及自身工作的主要流程。相对来说，经过这一阶段的培训之后，员工能够更快的承担起自己的工作任务，并为尽快成长为优秀的工作者奠定坚实的基础。

(2) 加大为职工提供专业技能培训的力度

在动研所工作的职工大多专业技术能力比较强，因为动研所的工作要求职工有高水平的专业素养。为了满足动研所对人才的需求，针对其内部的职工实施专业技能培训是十分必要的。在实际的培训中，可以规划出该单位职工能力提升的具体方案。不在让科研工作者自己挑选培训内容。也就是说，之前是“职工提需求”而现在逐渐变成“单位提需求”，让各种科研技术工作者通过此类培训获得资格证书，让单位控制人才的培养方向，这对于该单位的平稳发展有着积极的意义。

(3) 搭建职工线上云培训系统。

现如今，我们已经步入信息化时代。而随着互联网在各个行业中的广泛应有，“互联网+”已经成为常态。在这种情况下，动研所在职工培训这一方面也要积极运用信息化技术，创建职工线上云培训系统。可以让有关部门制作培训课件并上传到云端，这样职工就能借助于云端获取培训课件，方便职工利用闲暇时间来提高自己，不会占用职工的工作进度。此外，人力资源部门还能对职工的受训情况做出整合梳理，并为接下来的培训提供参考，促使职工的综合素质能够得到明显的提升。

(4) 开展针对年轻职工的专项能力提升计划

目前来说，动研所的职工中年轻职工的占比非常大，针对这一问题可以让老专家和高水平的技术工作者共同开发专门针对年轻职工的培训课程针。同时确立完善的系

统培训方案，让年轻的职工尽快成长起来，为单位的平稳发展提供充足的动力。

（5）实行“优才培养计划”

此外，还可以将有一定潜能，同时自身素质良好的年轻工作者纳入到“优才培养计划”当中，针对其提供专门的福利补贴。比如说“优才补贴”等，让这些员工的收入能够有显著的提升。而在评定职称的过程中，也可以为这些人才提供优待。像是可以让他们 1-2 年晋升更高的职称；在针对这些人才进行培养的过程中，可以为其聘请专业人士充当“外部导师”，并让其跟单位的“内部导师”共同协作，针对人才进行培养。挑选合适的人才针对这一项目进行管理，让单位内部的员工能够更多机会展现自己，从而满足其自我实现的需求。

5 动研所福利管理优化方案的实施与保障

5.1 优化方案的实施指导思想

指导思想为：仅仅围绕动研所中长期发展战略，将重点放到中小型航空发动机设计和研发中，从根本上推进研发项目的发展。此外，在进行技术开发的过程中，还要有效的提升科研人员自主研发的积极性，要保证自主研发的核心能力。只有这样才能从根本上促进研究事业的发展。此外，还要积极的进行内部改革，有效的提升研发职工人员的个人待遇以及综合待遇，因为这对提升科研人员整体的综合素质有很大的促进作用。在进行科研的过程中，还用积极的进行人员的选拔和培育，采用有效的激励制度，以此促进专业人才的成长。切实提升动研所的科研设计能力，只有这样才能在最大程度上推动动研所的发展。

5.1.1 循序渐进不断完善

首先，要充分的集合系统情况进行各方面的阻力分析，从员工层面和管理层面的不同的角度进行分析，制定明确的制度和奖励机制。在进行科研项目推进的过程中，领导层需要为员工提供便利的条件，以此作为支持。

其次，要结合当今时代先进的管理手段，建立有效的鼓励管理系统，从根本上提升员工的日常福利待遇问题。对于每一笔福利款项都要制定严格的预算。控制好成本，如果不进行科学的预算，那么财务有权不进行批准。对于超出预算的部分，只有存在特殊情况，才能进行款型的批准，并且，在进行批准的过程中，要将理由叙述清楚。

在制定各项福利制度过程中，必须严格依照规章制度进行执行，同时，对于日常制度，还需要做好及时更新工作。

在日常的工作管理过程中，作为管理层，要善于观察。因为只有这样才能从内部员工的日常工作中获取到更多的信息，且关注重点应放在福利供应反馈方面。

5.1.2 优化方案的实施步骤

（1）宣传优化方案

在针对优化方案进行改定之后，首先要像上级机关进行反应，争取上级机关的意见和建议。之后经过上级机关的修订指定货，在交由管理层进行审视，只有得到管理层认可之后才能向下层员工进行公布。在此过程中，需要不断的进行宣传，因为这样才能加大其影响力，从而有效的提升各个层级的工作积极性。同时，作为领导，还应该起到积极的带头作用，因为如果领导对事件进行高度重视，那么下层工作人员在实施的过程中就会更加努力。

（1）定期盘点改进

当优化方案得到各方的支持之后，接下来就可以正式的实施了。在此阶段，首先要落实的工作就是将福利项目的实施者和领导负责人进行明确，因为只有明确好代头人员，下一步的工作才能稳步进行，也只有这样，推动方案才能得到具体的实施。此外，

在推进方案的过程中,还要确保高层管理者、中层管理者、动研所职工之间能够及时有效的进行信息交流,这对于方案的优化有着非常的意愿。因为这样可以及时有效的方向和解决方案中存在的不足问题,对方案的优化和调整有着重要的影响意义。

(3) 反馈与总结

在一个实施周期结束后,可以组织各福利项目实施的领导人或责任人进行一次洽谈,洽谈的内容主要围绕优化方案的执行程度进行。同时,还可以结合实际情况进行意见交流,在完成交流之后,可以将会议纪要进行总结,根据内容整理出一份科学合理的计划方案,针对其中存在的不足,可以对其进行有效的改进,这样就可以有效的防止此类问题的再次发生。

5.2 优化方案实施的保障措施

5.2.1 政策保障

站在政策的角度上进行分析,首先,以中国航发集团“自主研发”其实对于我国而言是一个机遇。因此,科研人员应该积极的参与进来。并且,中国航发集团造人力资源政策体系方面也要积极的进行搭建,在发展过程中,重视人才队伍建设,定期进行各项技术的培训,疑问这些问题能够在最大程度上反映出动研所的实际和长远需求。作为组织领导,在此过程中应尽力为下级人员争取职位晋升的机会,同时还要为高层技术岗位人员进行职称的评定,因为只有这样才能有效的调动他们的工作积极性。其次,借助湖南省委、省政府和株洲市委、市政府高度重视株洲航空产业发展的重大机遇,特别是政府出台《关于促进通用航空产业发展的指导意见》之后,这就意味着一个万亿级的巨大市场即将形成,因此,我们必须抢占先机,只有这样才能在激烈的市场竞争中取得优势地位。同时,当地省委政府也要高度重视航空产业的发展,积极对科研项目进行支持。明确“两机”重大专项四大项目落户株洲、启动动研所能力建设项目,带动动研所航空产业迈上新的历史台阶。2019年7月19日,时任省委常委、常务副省长陈向群来株调研并在动研所召开座谈交流会,并且在会议上做出了以下指示:“一、积极进行湖南省航空产业发展领导小组的组建;二、结合轨道交通产业政策进行航空产业发展政策的制定;三、加大对先关产业的支持,促进各类风险基金积极产业到航空产业中;四,各地区政府要积极的帮助动研所解决研发过程中存在的各项问题。

动研所应充分结合中国航空集团的需求,并结合自身的实际情况进行发展。在发展的过程中,需要从长远的角度出发,制定完善科学的人力资源管理制度和措施。同时,建立相应的业绩评价机制,对科研人员进行有效的绩效奖励,只有这样才能从根本上激发科研人员的科研热情。为了进一步提升科研人员的创新动力,政府相继出台了《中国航发动研所薪酬福利分配实施办法》和《中国航发动研所高层次人才福利激励办法》等制度。通过这样的方式发动研所福利管理激励的作用,这样以来,就能逐步实现“骨干人才福利待遇与发达地区劳动力市场价位接轨,并且,也只有这样才能促进

其他人才福利待遇与当地劳动力市场价位接轨”。

5.2.2 组织保障

从本质上进行分析,动研所福利制度优化的精髓主要体现在管理成人员和中层领导的思想,所以,动研福利优化的好坏程度在很大程度上能够决定其作用。结合这一点我们就能看出,如果想要充分的发挥动研所福利优化方案的作用,就必须建立坚固的组织保护机制。首先通过动研所领导进行方案的优化,然后建立一个稳定的领导工作小组。这样就能将责任切实的落实到个人身上。其次,积极进行领导层管理层人员的相关培训,提升其专业化程度,使他们能够充分的掌握和了解优化制度,综合的提升他们处理事务的能力,只有这样,在进行事务处理的过程中才能保证分寸的把握。最后,及时有效的掌握员工家庭生活情况,因为这与员工的公工作态度有着直接的联系,对于优化方案的改进和监督也有重要的意义。

5.2.3 文化保障

在优化方案的实施过程中,动研所应在以下几个方面提供文化保障:

(1) 文化宣传必须聚焦动研所的使命和愿景

在日常的工作中,要时刻进行实名和愿景的宣传,要将军工文化的优良基因进行有效的传承。在发展过程中,必须坚持国家利益至上的价值观,同时,要仅仅围绕“重构文化体系、打造文化品牌、培育特色子文化、加强文化考核评价”四个方面进行各项工作的开展。与此同时,要积极的进行航发文化提炼和建设,只有这样才能有效的促进思想的融合,这对于提升企业形象和科研项目的发展有着非常的意义。

(2) 文化宣传必须注重以人为本

在进行重大项目决策或是进行较大变动的改革过程中,科研通过召开职工大会的方式进行决策。因为通过会议科研将相关的精神和制度进行有效的宣传,并且能够保证每一个动研人员都能接触到。此外,采取这样的方式还能及时的掌握员工对待制度变化的态度,能够及时的了解到员工的反馈意见。

(3) 文化宣传必须注重实效

在发展过程中,可以通过相应的渠道进行宣传。如建立两台、一屏、一网的形式在网络上进行信息的传播,这样不但可以提升其影响力,同时也能扩大宣传范围,让更多的人能够掌握和了解动研所职工的精神风貌,此外,还可以组织推出一批综合性的文章,但是在注重典型的选择。

5.2.4 人员与资金保障

对于优化方案的实施而言,它不单单是工会和人力资源管理部门的责任和工作。同时也是各个部门共同的责任,因此,在进行优化方案制定和执行的过程中,各部门都应该积极的支持配合。在实施具体方案的过程中,可以从各部门抽出骨干成员组成专门小组,以此来确保优化方案实施过程中人员的保障。此外就是资金方面,可以建立相

应的转向基金，通过专门经费管理制度的方式进行资金管理，以此来确保奖励机制能够顺利的实施下去。

6 结论与展望

6.1 结论

动研所从开始到现如今,已经经历了五十年的历史,在此过程中,因为经济的快速发展,使得内部的各种机制,尤其还是福利制度等出现了很大的变化。但是从这些变化中我们还是可以清晰的看出,福利待遇的变化并没有很好的适应市场的发展需求。甚至在很大程度上阻碍的现代经济的持续发展,尤其是在人才发展方面,因此,现阶段最为关键的一个问题就是我们要尽快解决员工的福利待遇优化问题。因为在日常的工作中,科研职工担负着动研所项目开发的重任,这对于动研所的发展是非常关键的,因此,在开展工作的过程中,从根本上保证动研所福利管理制度的优化性,对于促进可持续发展而言有着重要的意义。本文在进行研究的过程中,通过在职工访谈与走访调查的方式进行信息的收集,并且将理论与实际有机的结合在一起,结合福利管理的基本理论及职工的基本特征进行分析,对动研所职工原有福利管理体系进行有效的分析,从中寻找其存在的不足,并提出相应的改进方案。目的就是为了通过这样的方式促进未来战略的发展。因为对于员工而言,有效的福利制度可以很好的解决员工的后果之忧,并且能够在一定程度上激发员工的工作热情。并且能够使职工的个人奋斗目标与动研所的整体发展目标保持一致。结合调查数据和材料进行分析,得出了以下结论:

(1) 对动研所职工的持续福利优化的动研所持续发展的关键。随着社会不断的发展,使得国际环境甚至于我们身边的环境都在不断的发生着变化。为了更好的与国际接轨。我国政府对航空发动机的需求日渐加强,但是因为这些变化因素的存在,使得航空事业发展受到很大的阻碍。因为现阶段正面临着国有企业一家独大的局面,在这种情况下,国有企业工作难有足够的发展动力。由于他们不必担心生存问题,自然,也就没有了忧患意识。这样以来,对航空发动机研发而言就会带来很大的负面影响。在国际市场当中,被动就是要挨打的。因此,我们必须迅速的打破这种格局和现状。在航空发动机研发方面,要积极的进行开发,开发目标要不断的扩大,即便是民营企业也是可以进行该项目研发的。这样一来,大批成熟的专业性人才就能有更多的机会进行该项目的研究。但如果这样的话,就有可能出现人才流失的情况。因为职工是有自我实现需求的,渴望得到认可,并且想要获得更多的实际利益。因此,本为结合实际问题进行了有效的分析,充分的进行了方案的研究和改进。通过降低员工对福利待遇不满情绪来降低风险。

(2) 优化方案应注重动态性和时效性。在进行优化方案过程中,需要将物质福利优化与精神福利优化进行有机的结合,同时将优化手段和优化目的相结合,只有这样才能保证优化项目的长期性和可持续性。此外,在发展的过程中,还应积极的进行改革和探索,要敢于尝试,并且将科研人员的切身利益与动研所利益进行有效的连接,只有这样才能在最大程度上激其科研员工的创造性和积极性。

6.2 展望

本文在研究的过程中，将优化方案视为一项系统工程进行研究，并通过科学的设计和严谨的分析进行分析。同时，对优化方案中的相关计划、步骤等进行了细致的分析，为后期的研究奠定了良好的材料基础。此外，在进行研究的过程中，本文作者在进行问题解决的过程中总结了自己的方法。但是因为学术理论能力上存在一定的局限，因此文中存在诸多不足的地方。如：对于当前阶段动研所服务待遇分析上还无法找到很好的解决方案，但还是希望相关行业人员能够对此类事件提高重视，因为这对于事业单位的科研事业发展是有着重要影响意义的。

参考文献

- [1]金伟.世界航空发动机发展趋势及经验[J].中国工业评论,2016(11):38-44.
- [2]闫丽娟.事业单位薪酬福利管理问题的相关思考[J].中外企业家,2019(30):82-83.
- [3].中国互联网络信息中心发布第 46 次《中国互联网络发展状况统计报告》[J].国家图书馆学刊,2020,29(06):19.
- [4]徐琬婷.高福利制度对员工工作积极性的影响研究[J].商场现代化,2017(03):79-80.
- [5]张一涵.弹性福利计划对我国的启发[J].经济管理文摘,2020(14):110-111.
- [6]于媛媛.基于马斯洛需求层次的企业弹性福利研究[J].低碳世界,2016(25):257-258.
- [7]曹家忠.从双因素理论看人力资源激励管理问题[J].全国流通经济,2017(17):52-53.
- [8]徐鑫.由期望理论分析企业员工激励措施的制定[J].科技视界,2015(32):184.
- [9]李荣芳.公平理论在人力资源管理中的应用[J].人力资源,2020(12):144-145.
- [10]陈太明.收入与经济同步增长的福利效应研究[J].经济学家,2020(10):35-45.
- [11]OlivierBurtin. VeteransasaSocialMovement:TheAmericanLegion,theFirstHooverCommission,andtheMakingoftheAmericanWelfareState[J].SocialScienceHistory,2020,44(2).
- [12]陶芸.日本福利经济思想的发展轨迹[J].世界近现代史研究,2020(00):35-51+353-354.
- [13]李娟.德国福利制度的改革与探索[J].人民论坛,2020(24):130-131.
- [14]刘国亮,张汇川.企业对待不公平感的处理优化方案——亚当斯公平理论的心理行为分析与决策[J].西部经济理论论坛,2018,29(01):32-39.
- [15]张通.人力资源管理中薪酬福利的应用[J].现代企业,2019(06):20-21.
- [16]刘艺博.企业薪酬福利管理工作中存在的问题与解决措施[J].商场现代化,2019(09):85-86.
- [17]DikranMangardich,FaridAbrari,ZouheirFawaz.Afracturemechanicsbasedapproach forthefrettingfatigueofaircraftenginefandovetailattachments[J].InternationalJournalofFatigue,2019,129.
- [18]李亚琼.事业单位薪酬福利管理问题的思考[J].现代经济信息,2018(24):42-43.
- [19]徐倩.弹性福利计划实施的问题与对策分析[J].智库时代,2018(40):248+250.
- [20]HuahuaXing,LeiSong,ZongxiaoYang.AnEvidentialProspectTheoryFrameworkinHesitantFuzzyMultiple-CriteriaDecision-Making[J].Symmetry,2019,11(12).

- [21]钟文新.事业单位薪酬福利管理问题的相关思考[J].时代金融,2017(20):275.
- [22]沈广楠.国有军工科研单位科技成果管理的实践与思考[J].中国管理信息化,2020,23(14):150-151.
- [23]张惠鸽,杨存榜,邓颖,张凌.浅谈军工科研院所文化建设[J].科教文汇(上旬刊),2019(10):25-27.
- [24]丁弘,汪凌,胡珊珊,刘玺.军工科研单位战略管理体系浅析[J].经济研究导刊,2019(27):192-193.
- [25]KavinduRanasinghe,KaiGuan,AlessandroGardi,RobertoSabatini.Reviewofadvancedlow-emission technologies for sustainable aviation[J].Energy,2019,188.
- [26]刘峥.全面质量管理在企业职工培训中的应用[J].人力资源,2020(12):93.
- [27]王龙龙.关于新时代背景下国有企业青年职工管理方法的思考[J].新西部,2019(36):72+69.
- [28]刘学玲.浅谈企业职工培训管理[J].人力资源,2019(18):61.
- [29]朱允刚.中国航空动力机械研究所科研技术人员激励机制研究[D].湖南大学,2017.
- [30]BhawnaChahar,VinodHatwal,SonaSen.Employee training and its impact on learning and creativity: moderating effect of organizational climate[J].Problems and Perspectives in Management,2019,17(2).
- [31]李妍.科研人员职业幸福感对高质量发展的影响[J].中小企业管理与科技(下旬刊),2021(01):102-103.
- [32]薛文河.国有企业激励机制存在的问题和应对措施[J].人力资源,2020(24):84-85.
- [33]周军.基于股权激励视角的企业核心人才激励机制构建[J].企业改革与管理,2020(23):73-74.
- [34]高文字.探索企业员工激励晋升机制[J].人力资源,2020(22):144-145.
- [35]王安宁.科研院所管理工作的研究探讨[J].管理观察,2019(36):69-72.
- [36]何进.关于事业单位薪酬福利管理问题的若干思考[J].人力资源,2019(04):91-92.
- [37]TobiasBrünner,JochenReiner,MartinNatter,BerndSkiera.Prospect theory in a dynamic game: Theory and evidence from online pay-per-bid auctions[J].Journal of Economic Behavior and Organization,2019,164.
- [38]Anonymous.VermeerSoutheastDealershipOffersEmployeeStockIncentives[J].National Driller,2019,40(2).
- [39]YiWang.TheQuestionsandSolutionPoliciesofEmployeesinWelfareManagementin

- NewNormal[J].ModernManagementForum,2019,3(1).
- [40]MichaelF.Shaughnessy,BryanMoffitt,MiaCordova.Maslow,BasicNeedsandContemporaryTeacherTrainingIssues[J].ArchivesofCurrentResearchInternational,2018.
- [41]StefanWintein,ConradHeilmann.TheoriesofFairnessandAggregation[J].Erkenntnis,2018(prepublish).
- [42]AntoninaA.Bauman.OnlineconsumertrustresearchandMaslow'shierarchyofneeds[J].Int.J.ofElectronicCustomerRelationshipManagement,2018,11(4).
- [43]TerryNardin.Kant'srepublicantheoryofjusticeandinternationalrelations[J].InternationalRelations,2017,31(3).
- [44]郭梓涵.我国科研技术人员劳动权益保障研究[J].法制博览,2019(08):169-170.
- [45]魏迎霞.企业福利人性化设计探讨[J].学术交流,2014(04):132-135.