## 青岛访谈11转录

童老师：第一个问题是想问到您一些关于您的工作岗位和工作职责方面的内容。您西飞是在西安是吧？

青岛受访者11：对，我们是西安飞机设计研究所，又叫一飞院。

童老师：又叫一飞院？

青岛受访者11：第一飞机设计研究院，它当时是在干ARJ飞机的时候，国家把上海飞机设计研究所跟西安飞机设计研究所整合在一块，一块成立了中国第一飞机设计研究院。

童老师：等于西飞跟一飞院是一个意思？

青岛受访者11：不是，西飞是常指的是西安飞机制造有限责任公司，我们是西安飞机设计研究所，你叫西飞…

童老师：因为您这边提交到培训班的时候，您的单位简称就是西飞。

青岛受访者11：就是我们上一级单位是西飞。

童老师：一飞院是隶属于西飞的？

青岛受访者11：啊对对。

童老师：西飞和一飞院大概分别有多少人？

青岛受访者11：一飞院现在是2600人，西飞我不太清楚，应该在20000人左右。

童老师：这么多。西飞算是一个主机所吗？

青岛受访者11：刚才说的西飞指的是是制造厂，但我们的关系很复杂。原来我们跟西飞一飞院跟西飞是一个并平行单位，它上面有一个中航飞机。但是有一段时间把中航飞机给取消了，中航飞机跟西飞合署办公了，中航飞机这个名字又变成西飞产业集团了。

所以等于说是西飞如果站在产业集团这个角度，他们是我们的上级。如果他站在西飞公司这个角度，我们两个单位是平行的一个单位，是这样的一个关系。

童老师：关系确实很复杂，我觉得我一时半会可能还理解不了。结构所大概是有多少人。，有几百人？

青岛受访者11：我们结构所现在是应该在上年是250人，今年院里又新进来了50多个人。但是50多个人要往底下分，因为我们工作任务比较紧，50多个人暂时放在结构所，保守点说是250人，如果夸张点说就是300人。

童老师：明白。您当副所长多久了？

青岛受访者11：几个月，两个月。

童老师：今年发生的事这么多。

青岛受访者11：啊对，今年发生的事多。

童老师：然后您是负责型号研制的。咱们型号研制方面主要包括哪些方面的工作？

青岛受访者11：我写型号研制是因为我们那是这样分的，一个所也是一个部门，我们下面是一飞院，底下设所，所就是总体所、强度所、结构所什么之类的，它是一个职能部门。像一个所的所长，我们有管总的方面的正所长，有管党务工作的我们有书记，还有一些像相当于6s、保密、质量这些，还有一个最重要的任务就是型号研制。型号研制我们是有很多个型号，它为了平衡这几个所长之间的工作量，每个人1~2个型号，我之所以写型号研制，是因为我不便于说型号的名称，所以说写了一个型号研制。

童老师：明白，是有分工的。您觉得您一直应该都是偏即使是在担任副所长之前，也是在偏参与这些型号研制的一些具体工作。

青岛受访者11：对我们是刚才说的院底下设所，所底下就是设室。我原来是前三年从18年开始担的是机翼室的主任，其实在机翼室更杂了，因为上面千条线底下一根针，事就更多了。

童老师：协调灌输的这个战略方向很像啊。

青岛受访者11：反正技术也有，管理也有，什么都有。

童老师：您自从当室主任到所长以来，您觉得是管理的工作多一点，还是技术工作多一点？

青岛受访者11：我感觉还是技术的东西多一点。因为因为我感觉是我们的团队，我上一任的老主任把团队管理的还比较好，所以说我在管理上精力分担的应该不多。还有我是我当时虽说当着室主任，我还是兼着一个型号的主任师，并且主任师活对一飞院来说还是一个新的，我感觉应该是64开，搞技术的时间应该在6，4可能6还要多一点。

童老师：明白。您过去几年，尤其是比如说您担任型号主任师这些工作的时候，技术创新方面，您感觉大概做的哪些工作？

青岛受访者11：技术创新我还不知道咋说，举个例子还是咋说技术创新呢。我是感觉因为我这角色是主任师，主任师。我管那个事对于一飞院来说还是一个能力上的短板，以前没开展过。他最我在当主任师的时候，我感觉对这个事最大的贡献是一个这个事应该咋做，当时给团队提了一个明确需求、识别技术、应用推进、共同提高、凝聚人心的这样的一个。我当时想着给大家把这个事这事到底是眉毛胡子一把抓，这没法抓了，简单的能把这事给总结出来。一个是我自我感觉，一个是把这个事说清楚了，这个事到底是一飞院起什么作用，相关方起什么作用，在这个过程中怎么样去把这事推进，这是第一个点。

第二点，刚才说第二点识别技术里面，国内那么多，像一飞院作为主机，国内那么多研制单位，你跟谁合作，谁的技术能装机，谁的技术马上能装机，还是3~5年能装机，还是5~10年能装机，当时提了成熟度的划分的大的原则。当时提了已有成熟的、特色改进的、攻关提升的、期待发展的，这样一下子就不知道就知道了未来工作的重点方向，我感觉这两个是最主要的。

第三点，我刚才说了，我管那个领域还是一个新的领域，我学的专业不是那个专业，甚至我们团队没有人学过那个专业。只能从新招的人里面，新招的人学那个专业的也不多。

童老师：我想问一下为什么派遣的像您不是专业背景的人去管这个项目？

青岛受访者11：是因为我们面对突如其来的一个需求，也并不是说原来这个需求是在更顶层的专业，我们院是有这个专业的。但是他在飞机论证这个阶段，他没有那么多人的去参与，可能到最后研制这个阶段，需要下沉到我们结构专业，让我们结构专业去落地的时候，我也从16年开始着手干这个事的，其实时间也很长了。

还说到第三点，感觉跟创新也不叫创新，只是从专业拓展上又把这个事学了一遍。其实我感觉如果说我也就做了这么多。

童老师：明白，感觉您一方面是自己在技术方面要在行，即使是一个新的技术领域，您至少自己也要跟得上去，才能指的出来方向。还要融会贯通的把大家都团聚和凝结好，主要是在这两个方面。接下来我们想要好好理解一下，您在技术工作当中主要有哪些关键的知识和技能？知识和技能的话尤其是比如说您16年来做的技术结构设计方向是吧？

青岛受访者11：啊对，我是08年入的院，08年就入院了。

童老师：但是到16年左右，主攻方案有一个调整。

青岛受访者11：也只是增加了一个方向。我是08年来的，进入到机翼结构室了，一直在机翼结构室干。然后在应该是08年到10年或者13年10年左右在数字化这一块做了很多工作，应该也是我认为也是创新性的工作，但这些工作都不是我一个人做的，我感觉工作也很有创新性。

等到13年的时候，慢慢就开始参与这个工作，但是13年的时候我们是另外有人带着我们做。等到16年的时候就把这事明确了，基本上大致就是这样的一个。

童老师：13年到16年之间发生了什么事情，为什么前面三年是有人带着做的，后面您就需要独当一面了？

青岛受访者11：他是那样的，原来我们有人他在飞机的论证阶段需求是没有下去的，还是在总体专业。我们原来没当主任的时候，是我们主任在管那些事，但是到最后有工作调整之类的，感觉这个事多了，需要有一个指定的人去干这件事的时候，这块的职责更凸显出来了。

他原来可能因为多型号并行，也并不是每个事都有一个专职的人，原来事不多的时候可能就是主任那个层面去带一带。

童老师：好的，接下来您看能不能给我们讲讲您10年的时候主攻的数字化的方向的项目大概是一个什么情况？特别是您在其中担任的角色和主要完成的工作是什么？

青岛受访者11：数字化是啥呢，就是咱们原来设计飞机就是二维图。我们当时08年09年画物理样机的时候，是先画的三维，又转的二维，然后往西飞发。最后领导认为每个型号都要上一次台阶，当时就要推三维设计。推三维设计的时候，就有一些问题，因为原来画的数模，我们有些尤其是壁板，我的工作也主要是在壁板上。壁板厚度的表达总是不准确，有些时候你优化了一堆数，结果最后你优化的这个地方应该是10，画出来的数模是5。那个地方是5，就画出来是8。就是该厚的地方它没厚，该薄的地方它没薄，就是说把前期的优化的成果没有真正的体现在最终要交给下游的厂商。

当时我就是，也就是一个巧合吧，其实我也没有学过CATIA的二次开发。当时我就是看人家知网上有些文章的时候，看到了这些东西。先开始看到是很简单的一些东西，人家给行代码给一点点就把这些事生成了，他当时给的是样条线的一个程序。我就想着有线就必然有面，有面必然有体，就把这个东西又往上走了一点，最后就把我们的壁板的建模就更准确了。更准确了之后，因为我们设计过程中还有一个有些调参的时候，好些商业软件调出来的结果，它只关注这一个小格子，它不关注格子之间的连续性，因为商业软件没有工程思维。当时我们又说这样的数据又用不到我建模那个过程，我就说能不能我把这两个过程拉通一下，我校核出来的数据，我最终想要的数据，然后又把这个工作给做了。这就是08年到10年左右支撑发图干的活。

其实再拓展一下，我们还做了一些设计手册里面的设计流程，都用VB开发成了一个程序，大家只要从有些人调参结果里面，我弄出来应力应变、基础厚度，我就能得到工程上我最终要建的模型的参数。又把模型参数建了一个良乐的快速建模程序，基本上把我们机翼的大部分的，也不能说大部分的，就是说重复性的、对后续影响比较大的、避免人为出错的这些东西，做了这点工作，并且这个工作做的挺好的，并且我们好几个后面的所有型号都用了。

童老师：听起来比较硬核。就是前面讲那个故事，如何把壁板的厚薄程度到到您想要程度，然后后面用的这个，反正我肯定是不懂怎么解决，反正解决了我都觉得这事挺牛的，挺厉害的。

青岛受访者11：不牛不牛，没有啥。

童老师：那接下来还是想围绕着您16年领衔的是结构设计方面的项目，这个项目里面到现在还在推进这个方向。这个里面您觉得您做的最有创造性的一部分工作是什么？

青岛受访者11：就是我刚才说的三点，甚至是我感觉前两点是最重要的。因为我刚才说08年到10年的时候，我的角色还是一个设计师，到刚才说那个事的时候，16年之后就是一个主任师了。我肯定刚才我说了三点嘛：第一点、第二点、第三点是专业知识的学习，里面包括计算的仿真的也都参与过，但是我感觉那个不叫创新。如果说创新我感觉还是第一点、第二点是创新性的工作。也不能说创新性工作就是总结总结这活咋干。

童老师：您是指的明确需求、识别技术那几点，您主要是凝结大家一起把这事给攻克了。好，明白。那您觉得您作为副所长，管理的这个所当前的技术创新工作方面最需要实现的一个目标是什么？

青岛受访者11：我想想当前技术创新最需要的目标，最需要达成的一个目标？

我现在是负责了我们所的三项工作，一个是型号，一个是型号研制，一个主要型号的研制，第二个是技改工作，第三个是管理体系建设。我还不好说你说这个问题我们所应该达到的管理的创新的目标。

童老师：您刚才您说您负责第二项工作是技术改革吗？

青岛受访者11：对对对，技改，技改条件建设。

童老师：您可以围绕技术改革这方面说一说，主要未来几年打算做什么？

青岛受访者11：我们的技改主要有一个新机研制了，你哪些条件不具备去创造条件，可能包括建实验台，增购相应的学习软件，其实就是拓展你的专业手段，主要是这方面。

童老师：就是不断的优化，提升大家技术水平，补足条件就这些。好的，明白。

青岛受访者11：我倒是我不知道要达成什么样的目标，但是我知道要做一件事，但是也很难做。因为现在咱们设计员，包括我们一样，每天工作交叉很严重。工作交叉很严重，大家的时间都是碎片化时间，一个碎片化时间下的一个部门或者一个个体很难实现创新，这是我的一个基本判断。

我感觉我如果是我感觉不管说不说达成的什么目标，我感觉我应该是尽我所能让让我主管的团队有更多的时间去关注于长时间的关注于同一件事，我发现这应该是应该是一个比较重要的，至于你说创新要达到什么，我还真不敢说。

童老师：明白明白，现在根源就是大家型号上的事太多，比较难有一个很清静的思考的环境。

青岛受访者11：对型号的事多不怕，怕的是不同的事频繁的变。你要说这型号的事很多，但是你这一个月两个月就这一件事你干，那无所谓累点累点，咱就干这份活，吃这口饭。但是就怕上午干这，下午干这，晚上又干那，怕的是这。

童老师：这个变主要是来源于外界，需求方来变。

青岛受访者11：变不是需求方，变来自于现在的一种情况。

每个单位都是多型号并行，我估计你们老师我们也一样，今天干这个型号，明天干这个型号，一会儿又开个党课，一会又团队建设一下之类的，你很难长期思考同一件事。我感觉这个事儿是我也是我们团队要做的一个重要工作。

童老师：就是如何在纷杂的环境当中还保持自己的专注力，在您的管理之下尽可能给大家优化，把这事归拢，让大家能够专注下来。

青岛受访者11：对对，原来我跟我们团队的人说，因为原来在室里的时候情况也基本上一样，我当时跟我们团队人说，我说你手底下就两件事，一个是你的主专业方向，一个是琐碎性的事主专业方案。你的主专业方向就是你拿起来扫帚，你丢把扫帚一丢，你干的是主的方向，始终一个人要明确你自己的主方向。原来在室里的时候，基本上我是尽我最大的能力去保证大家能专注于干一件事。

童老师：那这个要保证大家专注的一个外在的条件，这个事确实挺难的，就是外面的环境咱们是改变不了的是吧，作为所外的环境咱们是改变不了的。

青岛受访者11：我跟你说到底之所以说你分清主次，其实就是说有些活你对付着干，有些活认真的干。其实就是这么说，你要是这话不能说白，你说白了就是你有些活只能就是程度能交差就行，但是有些活是我看家本领。

童老师：明白。反正这个事确实挺难的，这是长期不断的提高。

青岛受访者11：因为高校咱还是可能不像我们这个，我们好些人干这个梁，可能一辈子都干梁，干这个壁板可能一辈子都干壁板。每来一个情况，他干这个部段就是干这个部段。

童老师：那他们的专业领域真的不怎么交叉了，他们每个人专攻一面，所有型号来了之后大概原来都是这个人负责，那个人负责那个，大家都是这么负责。

青岛受访者11：但是这有一个事，我们在实际中我们还把这个人交叉了一下，尤其是有些协调能力比较突出的人。协调能力比较突出的人，我们有意让他们这个型号干梁，下个型号干壁板，因为想着让他们我们还有主任师这个角色，你说每个部段都干一遍之后，你以后就可以委以更大的责任了。

有些是一直干，但是基本上都是结构设计也不会差太多。我估计也回答不了您刚才问的问题。

童老师：是回答了，我只是在想，比如说我们之前访谈另外一个二级单位的人员的时候，他有一个想法，他其实是尽量少让自己的团队里，之前一段时间他是团队里成员，每个人都负责那一个方面，但时间久了之后发现如果这样的话，大家不交叉，交叉的少，创新不便于产生。

后来他就让大家轮岗，你还是有自己主攻的领域，但是你还得多了解了解外围的你跟别人协作的领域大概是个啥，这样可能时间长了之后，他会比较方便协调和创新。

青岛受访者11：这东西有利有弊，有利有弊不能在不同的团队…

童老师：试用的场景不太一样哈。

青岛受访者11：这个有利有弊，也跟人的性格有关，有些人也不适合去轮。可能有些人性格也也不太想，这东西不绝对，不绝对。

童老师：那您之前管理的这些技术项目当中有没有哪个项目回想起来他结果有点遗憾的，或者是过程有点坎坷的，我想听听这个方面的项目，特别是它当时什么情况，怎么处理的，有没有什么积累下来的经验或者是教训？

青岛受访者11：遗憾就是，我其实13年开始接触那个事，16年我当主任师，当时副组长之后就把这事给根据工作调整就没有接着干这件事，这挺遗憾的。因为我们这个事他没干到最终状态，但是毕竟还是在一个所里，又是副所长还可以继续关注这件事，但是始终是感觉有点遗憾。

最痛苦最煎熬的是原来负责一个项目的时候，负责一个项目，13年14年的时候，那个项目当时也不是室主任，也是一个也是一个员带了三四个人一块干这个事。然后一块干这个事，并且这个事进展过程中，进展过程中可能大家都忙于型号，你一个人去这三四个人去干这个事，当时精神压力挺大的，现在回想起来压力在哪？还真不好说，但是我感觉那一段时间对我承压能力提高还是帮助挺大的。

童老师：就是更能扛了。

青岛受访者11：那段时间反正是晚上想起来都挺那的，但是也能睡得着，也没有啥睡不着的。其实我感觉对我承压能力挺有帮助的。

童老师：就是这么大的事咱都扛过来了，后面再遇到大事也就不怕了。

这样您看看您的技术工作当中，尤其是如果想要在创新方面有更好的发展，您觉得有没有哪些需要优化的地方？

青岛受访者11：我刚才跟你说我管理体系这一件事，其实当时所里让我管这一块是有目的的。其实是想让我管理上，去把创新这件事再给凸显出来，想这样去做一些。我是想着其实我们我们所是一个重型号的单位，我跟你刚才说的大家都多型号交叉啥之类的，其实大家工作都挺已经很重了，你就感觉你要是再给大家布置点额外的事，就感觉有点于心不忍。

但是我感觉还是要创新，还是要往前走，不创新也不行。

所以说可能从考核上，可能考核上或者是刚才说的是给大家创造专业的工作环境之类的，可能这都是能从管理上能做点工作的，尤其是从考核上指挥棒要用好。

像我们现在升高工升研究员，其实大家写的论文向外网发的论文很少，大家都忙于型号研制了。但是写的论文，写的内部的上高工的论文或者上研究生的论文都是主要是从自己干的那些活。我们单位有一个部门就很激进，人家就说他们上高工上研究员那种不能写型号的事，你看这样一下子是不是能把一个人的认知提一个档次，你倒逼大家去创新，或者是倒逼大家从这个型号的工作中提炼出创新的东西。

我感觉在管理上去促进一个部门的创新，还是有工作可以做。

童老师：特别是政策管理方面一些方向的引导，一些支持激励。那这个像您说的有的单位他都不让写型号方面论文，您这边是鼓励的…

青岛受访者11：没有，我们这边没要求。

童老师：就不限制他写，那别的单位不让写可能也是出于保密的要求吧？

青岛受访者11：不是我们写论文，你到最后写完都是要脱密的，都可以实现脱密，但是人家能这样要求，我感觉人家还是对创新对技术的发展还是有帮助。

童老师：为啥不写对技术发展有帮助？

青岛受访者11：我们单位是写了我干了一个什么样的活，人家单位写的是我干这个活，从这个活再深层次上，我对某一个点有什么突破。你要说你干一个什么样活，这个创新是在一个从无到有的创新的过程，但是你要是再往深层次上写一下，你不离开了这个活去说技术的话，那你除非你上一个人这样写你也这样写，但是肯定不行。但是上一个人如果这样写了，你必须得在他的上面添点啥东西，这不是创新？他这个创新我感觉更底层。

童老师：对啊，所以我是觉得写论文有助于创新。

青岛受访者11：啊对，我也是说写论文有助于创新。

童老师：所以您不限制就是这个意思。

青岛受访者11：我们不是不限制，一旦不限制，大家都是把平常做的工作整理写一个，但是质量也很高，但是他就没有人家从技术角度更深一点。我想着是能不能从制度让大家去倒逼大家，往深层次再想一想。

童老师：引导大家在写动作的时候往技术挖深一些或者提高一些。咱们给他们写论文是有一些激励吗？

青岛受访者11：我们有激励，但是应该激励很小，也没有啥。

童老师：发表论文，不发奖金？

青岛受访者11：也没有啥实质性，可能几百上千就这个级别。

童老师：写论文很难的。

青岛受访者11：但是我们的人都很优秀，因为你想这几年招的人，北航、南航、西工大都是硕士，这些人都很厉害，难是难，但是这些比一比肯定能比出来。

童老师：好的，那您认为您的结构所的技术人员他们在从事创新工作的时候，最应该具备的一个能力是什么？

青岛受访者11：创新工作的时候最应该具备的一个能力？

我感觉应该是好奇心，或者是视野。我跟我们过来的找过来的年轻人，像这几个学校毕业的年轻人，我都让他们把他们的毕业论文、毕业的PPT到室里再读一遍。甚至是他们教研室都干了啥，他们周边的师兄们都干了啥，尽量的开拓一下大家的视野，因为好些东西创新这些事创新这个事不是说是你想创新就是创新，它是无意间的一个行为。可能是你说了一句话有可能对旁边一个人产生了影响，这个人好奇想来试一下，哎试一下有可能就成了。可能就是这样的一个过程，不会是说我想创新就创新了。

童老师：明白好，奇心和事业。接下来您看目前您属下这些人，他们在创新能力方面有什么短板是最需要在未来3~5年之内补齐的？

青岛受访者11：我说我自己的吧，一个是我自己的短板，一个是管理的基础知识。因为一个角色已经变了，不能说是你一个人干的好就行了，这是第一点。第二点还是专业面，我原来就是机翼专业的，其他专业通一点但是要差得多。还有啥，先说这两点。

童老师：好的，一个是管理知识方面管理能力，还有一个是技术方面有一些需要的。

青岛受访者11：视野，我感觉视野很重要。

童老师：您对自己的视野还不满意吗？

青岛受访者11：差得远着呢。

童老师：您觉得还需要扩展哪些方面的视野？

青岛受访者11：肯定是别人干了啥，国外干了啥，相关行业干了啥，怎么干的，我感觉这些都需要的。

因为我最近这几年一个是疫情，一个是各单位之间壁垒，壁垒是在增高的。还有一个像人家顾院士，说是顾院士每天还看NASA之类的，那些我们从来都没关注，视野还是差得远。

童老师：好的，接下来一个问题，您考虑一下一飞院，一飞院它过去有哪些支持性的政策或者是活动，对于咱们在创新方面的成长是比较有帮助的？

青岛受访者11：一飞院挺注重创新的，我们原来提的是科学家精神、工程师文化。最近又提的是向奋斗者冲斜，冲斜还是致敬啊，反正就是要给一线的人去更多的更多的体现。还有一个我们前一段时间我们院专门出了一个725的人才政策，其实725的人才政策就是解决创新的问题，主要是解决人的问题。

因为当时725的人才政策上面有什么引才、选材、用材、塑材，反正是7个方面，25条的大的一个人才政策，挺全面的支撑了创新这样的氛围。包括我们飞豹精神，飞豹精神里面专门有创新。

童老师：那这个725政策出来了之后，您这边招人招到创新方面人是会更容易一点吗？

青岛受访者11：其实725这种政策它里面引才指的是从外边引，它大部分内容是开发内部的开发内部人力资源是它最主要的一件事。说到招聘，其实现在我们挺难招人的，我们的薪资待遇在市场上没有竞争力。我们是现在大致是给硕士能给到16万多点，给博士能给到18万到20多万就这样的一个水平。你要这样的水平，因为我也当过招聘专家去招人，能招到西北5省想回家的一些学生，或者是专业稍微偏一点的机械的、材料的，这也能招到。你要是想招一点学电子的、学信息的，这根本招不到。

童老师：这个待遇的话你们在西安跟618所比怎么样，就是你们招人才的情况。

青岛受访者11：我不了解618的政策，但是我自己判断是我们可能比不过人家，一个是我们地域上比人家差，第二是我们…

童老师：为啥地域上比不上人家？

青岛受访者11：我们是在阎良。第二个我们待遇上有可能，我不了解618，但是都传言618收入很多。

童老师：传言哈哈哈。

青岛受访者11：但那个学校的学生很聪明，因为他们毕业的时候一问学长们，学长哪个单位都有，一问他就很清楚了。

童老师：那725政策，它既然很多是偏向于开发现有的资源，您觉得开发现有的技术人才资源效果怎么样，政策实际落地的效果怎么样，到哪些方面它真的能够开发？

青岛受访者11：我是把文件给读了一遍，不止一遍，我是感觉它又有塑材，又有它选材、用材，里面应该提出了我们我们单位的两大矛盾应该是，肯定是两大矛盾。两大矛盾话我背不下来，但是第一个矛盾就是型号多与现有人才能力不匹配之间的矛盾。第二点矛盾应该是研究院与国家对高质量发展与人才储备之间的矛盾，应该就是这两点，一个是现实的矛盾，一个是高质量发展的矛盾。当时里面也说了一个什么，你有你有什么我有通天梯，反正就是你只要能成长，我就给你通道，把人才成长的通道说清楚。其实我个人感觉通道是很有作用的，通道就跟一个烟囱一样，你有烟囱，烟上的快的很。

童老师：政策大概是啥时候发布的？

青岛受访者11：今年上半年。

童老师：等于它还在一个预热的阶段，已经开始我感觉已经开始实施了，已经开过大会，相关的政策了已经开始做了，可能效果后面会慢慢的凸显出来。

青岛受访者11：7个方面25条写的都很细很全面，包括是塑材之魂，我感觉也是。

童老师：塑材之魂是个啥意思呢？

青岛受访者11：塑材之魂就是你在新的形势下，尤其是像我们军工企业，你要党管人才、一心向党，塑人才之魂。

童老师：明白，是塑造的塑。

郭浩然：我想请教刘所长，您刚才说到一个激励问题，关于发论文的那个，我想你刚才说激励激励不是太大，但我觉得肯定还是有激励才会有人去发论文。比如说在这种晋升或者是定级这些方面，会不会有影响，就是硬性要求如果想。

青岛受访者11：没有，我们是弄了一个啥呢，我们是这样的，你上工程师或者上高工上研究员它是这样的，你首先工作多少年，你上高工或者上工程师多少年，这是年限要求。

接下来就是一个业绩要求，它写了一句话，符合以下条件之一均可满足。就是这一条，这条底下的跟着七八条件，第一条可能是型号上获了国家的集团的三等奖几次，这是第一条。第二条是你获得了成果，集团级的成果几次。第三条是你专利几次。第四条是发表论文几篇。这几条你满足一条就可以了。

郭浩然：所以说这就是说都是论文没有一个硬性要求，但是我们现在在转向。我们结构所上职称很困难，我们领导就找我们书记去谈这件事，人家书记就说拿出来全院上职称的花名册，说你看人家其他所每个所都有论文，就你们所没有，我们说这要加强，但是也是结构专业特色，你要是不深挖还真不好发表论文，它都是传统的一些东西。

郭浩然：谢谢刘主任。

闫乐航：刚才您也是一个非常厉害的创新型人才，然后也是从刚才的谈话中看出来您对人才比较重视。我想问一个问题，可能就是对于一个刚从大学毕业或者说初来乍到的人才来说，您是考虑他的专业能力，还是说会把他的创新能力纳入他的考核范围之内？

青岛受访者11：我当过师傅，我收了一个徒弟，徒弟就是北航的，北航材料专业的硕士生，挺优秀的。你刚才说是关注他的创新能力，还是关注他的专业能力，是不是这意思？

闫乐航：就是我们第一次刚见到这个人的时候，我们确定他是不是人才，我们更多的是关注于哪一方面？

青岛受访者11：首先你这话就不对，你知道吗？每个人都是人才，你要树立这样的一个观点，他只是他只是在这方面是人才，还是在那个方面是人才。你一个团队啥样的人才都需要，你埋头苦干的也需要，摇旗呐喊的也需要，能张罗吃饭的也需要，啥样的人才都需要，只是你这个人来了，你咋去引导这个人的事。

闫乐航：其实我这个问题是有问题，因为我这不是我最后那个问题，因为我是想听听您是怎么去度量这个人他的创新潜能，其实这个是我最后的问题。

青岛受访者11：你这个问题我原来都没太多考虑过，我原来考虑最多的是这个人灵光不灵光，没有说这个人能不能创新。

童老师：首先要聪明，聪明、肯干、能用。

青岛受访者11：灵光的人是最主要的就是一点就透。但是灵光有些人灵光是灵光在为人处事上。有些人灵光，在技术水平上你肯定是技术水平灵光的人，但是技术水平灵光这个人一眼看不出来，可能长时间才能看出来，但是只要这个人善钻研，他肯定能创新。

郭浩然：那我想插一句，刘处长招人的时候你咋看，这不是一个长期过程？

青岛受访者11：招人这个事就不能那样了，你看你是买方市场还是买方市场，你要是买方市场你就好说了。但是我衡量一个人，我最主要的就是这人灵光，肯定不能给单位招一个木讷的或者是招一个有问题的人，剩下事都是培养的人，培养的事。其实一个人在单位的后期培养很重要。

童老师：也不能太灵光，也不能灵光到您觉得感觉人都留不住，干个两三年。

青岛受访者11：也不能都灵光，就我说的一个单位需要埋首苦干的，也需要摇旗呐喊的，还需要能张罗的，啥人都需要。都灵光了，谁埋头苦干？啥人都不能太多，啥人也都不能没有。

童老师：每个阶段招聘的时候，他对什么样的人才是有一个倾向的重点的是吧？

青岛受访者11：我们当时报人才报专业需求，像我说电磁方向到最后都不太好招人，只能说是像研究生研究方向，有些时候跟这个方向贴近了，咱把这个人往这方面去引去培养。

咱确实是有助于再提高提高，因为你跟华为、OPPO、vivo的这些单位没法竞争，人家给出的待遇都是30多万。你是学生，你很了解这个事。你哪个学院的，也是经管学院。你应该很清楚这些事，你到时候欢迎你来一飞院。一飞院挺好的，一飞院真的挺好的。我跟我们的好些年轻的人招聘的时候，我说你别看这些单位给你这么多，但是它不像一飞院，一飞院是一个长情告白的单位。

童老师：阎良是县还是？

青岛受访者11：阎良是一个区，距离西安38公里，是一个进可攻退可守的地方。

童老师：挺好。最后有一个问题想请教一下，考虑一飞院的整体的技术人才创新能力的培养，看看您有没有其他的观点是可以补充的？

青岛受访者11：这样就不说了，我也不是说不说了，你如果是把结构所当成一飞院，一飞院就是结构所不是一回事，没有啥，我感觉我智力就是这个范围了。

童老师：非常感谢您刘所长，我们的问题都问完了。