

HS 公司研发人员敬业度研究

摘 要

敬业度的高低已经成为衡量一个企业员工工作效率的标准。研发人员的工作效率对科技类企业的发展是显而易见的，研发人员的敬业度越高越能为企业创造更高的价值，促进企业的可持续发展。所以怎样提升研发人员的敬业度水平，对高新技术企业、科技类企业而言就显得更为的重要。

HS 公司是一家医疗器械公司，主要经营领域为研发心血管耗材及影像诊断设备的公司，是以研发为主的中小型企业。对于以研发为主的公司，效率是绕不开的话题。激发研发人员的积极性和主动性，进而加快新产品的研发进度，但是如何有效的提升困扰和影响 HS 公司研发人员敬业度的问题成了焦点。

本研究在系统的研究了敬业度理论的基础上，结合研发人员的特点，采用面对面深度访谈收集研发人员敬业度数据，并基于质性研究方法开展研究。根据文献研究，本文主要从获取、奉献、归属、发展四个方面出发，设计了半结构式的访谈提纲。访谈了 15 位研发工程师，了解了企业现阶段的敬业度现状的同时，也发现了影响研发人员敬业度的问题。将访谈的文本进行整理提取，最终从 388 个最小意义单元中总结出最为突出的五个问题，分别是：管理体制不健全、员工培训不到位、团队建设有待加强、员工未来发展不明朗、工作与家庭存在冲突。

针对访谈提炼出来的问题，开发确实可行的提升研发人员的优化策略。从多角度出发，本研究制定了从五个方面出发的提升研发人员敬业度的综合性行动方案，分别是：健全公司的管理体制、建立一整套的培训体系、加强公司以及内部团队的建设、制定员工发展计划关注实施员工职业生涯规划、推动更为灵活的工作与家庭平衡计划。五个方面相辅相成，共同提升研发人员的敬业度。

本研究还为此次研发人员提升方案制定了相应的保障措施，促使方案能够按照计划有效的落地实施，切实的提升 HS 公司研发人员的敬业度，也为中小企业敬业度研究提供了一种具有可参考性的方案。

关键词：敬业度，研发人员，中小企业，医疗器械

Research on R&D employees' job engagement in HS company

Abstract

The level of engagement has become a standard to measure the work efficiency of employees in an enterprise. The working efficiency of R&D personnel is obvious to the development of science and technology enterprises. The higher the dedication of R&D personnel, the higher the value will be created for the enterprise and the sustainable development of the enterprise will be promoted. Therefore, how to improve the level of R & D personnel's engagement is more important for high-tech enterprises and science and technology enterprises.

HS Company is a medical device company, mainly engaged in the research and development of cardiovascular consumables and imaging diagnostic equipment. It is a small and medium-sized enterprise based on research and development. For companies that focus on research and development, efficiency is a topic that can't be avoided. Stimulates the enthusiasm and initiative of R&D personnel, and then accelerates the development progress of new products. However, how to effectively improve the engagement of R&D personnel perplexing and affecting HS company has become the focus.

Based on the systematic study of the theory of engagement and the characteristics of R&D personnel, this research adopts face-to-face in-depth interviews to collect the data of R&D personnel engagement, and carries out the research based on qualitative research method. Based on literature research, this paper designs a semi-structured interview outline from four aspects: acquisition, dedication, attribution and development. Interviewed 15 R & D engineers, understand the current status of enterprise engagement, but also found a lot of problems affecting R & D personnel engagement. After sorting out and extracting the interview text, the most prominent five problems are finally summarized from 388 minimum meaning units, which are: imperfect management system, inadequate employee training, team building to be strengthened, unclear future development of employees, and conflicts between work and family.

In view of the problems extracted from the interview, develop feasible

optimization strategies to promote R&D personnel. From multiple perspectives, this study developed from five aspects of the promotion of R&D personnel engagement comprehensive action plan, respectively is: improve the company's management system, establish a complete set of training system, strengthening the construction of company and internal team, staff development planning focus on employee career development planning, to promote a more flexible balance work and family planning. The five aspects complement each other to enhance the engagement of R&D personnel.

In addition, this study also formulated corresponding safeguard measures for the promotion plan of R&D personnel, so as to promote the effective implementation of the plan and effectively improve the engagement of R&D personnel in HS company. It also provided a referential plan for the research on the engagement of small and medium-sized enterprises.

Keywords: Engagement, R&D personnel, Small and Medium Enterprises,
medical devices

目 录

摘 要.....	I
ABSTRACT.....	II
第一章 绪论.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究意义.....	2
1.3 研究思路.....	3
1.3.1 研究内容.....	3
1.3.2 研究方法.....	3
1.3.3 研究框架.....	4
第二章 敬业度文献综述.....	6
2.1 敬业度的理论基础.....	6
2.1.1 双因素理论.....	6
2.1.2 社会交换理论.....	6
2.1.3 心理契约.....	7
2.2 敬业度的维度.....	7
2.2.1 二维度论.....	8
2.2.2 三维度论.....	8
2.2.3 多维度论.....	9
2.3 研发人员工作的特点.....	9
2.3.1 创新性.....	9
2.3.2 团队性.....	10
2.3.3 工作压力大.....	10
2.3.4 工作过程难以衡量.....	10
2.4 敬业度的影响因素.....	11
2.4.1 个体因素.....	11
2.4.2 团队因素.....	12

2.4.3 组织因素.....	13
第三章 HS 公司研发人员敬业度现状.....	14
3.1 HS 公司概况.....	14
3.2 HS 公司组织架构.....	15
3.3 HS 公司研发人员人力资源管理概况.....	16
3.3.1 HS 公司研发人员基本情况.....	16
3.3.2 薪酬情况.....	17
3.3.3 晋升情况.....	18
3.3.4 培训情况.....	18
第四章 HS 公司研发人员敬业度的问题分析.....	19
4.1 研发人员敬业度的访谈设计.....	19
4.1.1 研究方法.....	19
4.1.2 访谈流程.....	19
4.1.3 调研对象.....	20
4.1.4 资料整理分析.....	21
4.2 研发人员敬业度现状.....	22
4.2.1 整体上较为积极主动.....	22
4.2.2 较高的工作压力水平.....	22
4.2.3 团队氛围融洽.....	23
4.2.4 对有新鲜感的工作内容更为投入.....	23
4.2.5 渴望获得工作中的认可.....	24
4.3 HS 公司研发人员敬业度诊断分析.....	24
4.3.1 管理体制不健全.....	24
4.3.2 员工培训不到位.....	26
4.3.3 团队建设有待加强.....	26
4.3.4 员工未来发展不明朗.....	27
4.3.5 工作与家庭存在冲突.....	28
4.3.6 本节小结.....	28

第五章 HS 公司研发人员敬业度提升方案	30
5.1 总体原则.....	30
5.2 HS 公司研发人员敬业度提升方案.....	31
5.2.1 健全管理体制.....	31
5.2.2 建立培训体系.....	32
5.2.3 加强团队建设.....	34
5.2.4 关注实施员工职业生涯规划.....	35
5.2.5 推动更为灵活的工作与家庭平衡计划.....	36
5.3 实施的保障方案.....	37
5.3.1 行动方案的制定.....	37
5.3.2 行动方案的职能分配.....	38
5.3.3 行动方案的评估.....	39
第六章 结论与展望	41
6.1 研究结论.....	41
6.2 研究启发.....	41
6.3 研究不足与展望.....	42
参考文献	43
附录 A	46
附录 B	47
在学期间的研究成果	48
致 谢	49

第一章 绪论

1.1 研究背景

在党的十九届中央委员会五次全体会议报告中，明确提出“强化国家战略科技力量，提升企业技术创新能力，激发人才创新活力，完善科技创新体制机制”。强化国家战略科技力量离不开研发人员和科研技术人员。随着大众创新，万众创业的热度持续高涨，越来越多有想法的年轻人加入到研发的队伍当中来，使这个群体愈加的壮大，公司及整个社会都愈加的关注这类群体在工作中是否真的能够创新，能为公司和社会带来多大的效益，针对研发人员应该如何管理，如何提升研发人员和科技劳动者的敬业度，也是越来越多学者研究的课题。

当下越来越多的技术企业开始涌现，特别是全国占比达90%左右的中小企业，创造了全国60%以上的GDP，有70%以上的技术创新也来自中小企业^[1]，是技术创新的生力军。创新型企业对技术创新能力的需求也越来越强，对研发人员的要求也就越来越高。提到技术创新，不仅仅需要更多的创新型企业，还需要有高敬业度的研发人员和科技劳动者，更需要具有工匠精神的创造者和研发人员。

2020年3月2日，习近平总书记在北京考察发表重要讲话时指出，要加快补齐我国高端医疗装备短板，加快关键核心技术攻关，突破技术装备瓶颈，实现高端医疗装备自主可控。习总书记的讲话对所有发展高端医疗装备的企业又是一次巨大的鼓舞。在国家大力支持、市场需求不断增加、行业发展向头部集中、自主创新加速等发展机遇下，我国高端医疗器械行业步入了一个新的发展时期，特别是心血管高端医疗器械等细分领域将迎来高速发展的良机。

HS公司正是从事心血管医疗器械细分领域的中小企业，主要针对心血管介入治疗诊断以及心血管设备国产化，自主研发创新型心血管设备的医疗器械公司。对于现代的医疗器械企业而言，技术创新主要依靠企业的技术研发人员，他们是一个企业中最宝贵的资源。激发研发人员科研创新和工作效率离不开较高的敬业度，敬业度意味着能为企业创造更多的价值、能为企业的未来占领更多的市场、能为企业降低研发成本。所以企业加快技术创新和新产品研发都离不开高敬业度的研发人员。

根据北森人才管理研究院中国企业敬业度报告2018-2019显示，2018-2019年中国企业员工的敬业度水平为62.46%^[2]，通过数据说明企业员工的敬业度并不是特别高，还有很大的提升空间。作为一个注重研发创新的企业，提高研发人员的敬业度有利于企业创效增收，同时有利于企业抓住市场机遇，开拓企业的未来。

对 HS 公司来说，呈现出一些问题，这些问题或许都与敬业有关系。如新产品的研发进度并不是很乐观，研发效率低，研发进度缓慢，研发人员工作积极性不高等问题。由于研发脚步放缓，导致后来入局的竞争者研发速度要比 HS 公司快五分之一。更是直接导致了 HS 公司的研发成本增加，企业产品竞争力下降，产品利润降低，市场发展空间受到限制。管理层对研发进度缓慢颇有微词，并不满意研发人员的工作效率。本文针对 HS 公司呈现出的一些影响敬业度的问题进行研究，寻找问题的根源所在，提升 HS 公司研发人员的敬业度水平。

本文基于双因素理论、社会交换理论和心理契约对 HS 公司的研发人员敬业度进行调查研究，根据调查结果进行诊断分析，提出相应的提升对策。本研究主要有以下三个方面的目的。

目的一：描述和诊断 HS 公司当前的敬业度状况。

目的二：找到困扰和影响 HS 公司研发人员敬业度的问题及其原因。

目的三：开发切实可行的提升研发人员的优化策略。

1.2 研究意义

对于创新型的中小企业而言，走对路或者少走弯路就是生存下去的资本，特别是针对高门槛、高投入的中小型医疗器械企业而言，本文有以下两个方面的重要意义：

（1）对 HS 公司的意义

HS 公司近几年由于研发队伍的不断扩大，研发进度却开始放缓，研发人员工作积极性不高，对企业未来的发展构成了很大的阻碍。找到研发进度放缓以及研发人员敬业度低的原因，并且开发出确实可行的提升方案，对 HS 公司而言是最迫切也是最有意义的事情。提升 HS 公司研发人员的敬业度，可以加快公司心血管医疗器械的研发进度，降低研发成本、改善员工的绩效、提高企业竞争力和人才吸引力、加快人才的培养，为企业的可持续发展创造条件。

（2）对同类企业的借鉴意义

本文通过研究 HS 公司研发人员的敬业度，针对 HS 企业研发人员这一特殊群体进行调研，对现阶段出现的问题进行诊断分析，并提出针对 HS 公司研发人员敬业度的提升解决方案。本文的研发人员敬业度提升方案对研发企业和高新技术企业都具有一定的借鉴意义，所采用的逻辑方法和问卷都可以实际的应用到各个企业中去，可以对一些企业的同类型员工的敬业度进行分析和提升，为相关企业对研发人员敬业度的提升和管理提供参考依据。

1.3 研究思路

1.3.1 研究内容

本研究的内容共有以下六个部分，具体内容如下：

第一章是绪论，阐述了论文的研究背景，说明了研究的目的和研究的意义，提出了研究的内容和对应的研究方法，并且梳理了论文的技术路线图。

第二章是对相关文献的梳理，主要从敬业度的理论基础、敬业度的维度、研发人员的特点以及敬业度的影响因素进行总结和归纳。

第三章是研究 HS 公司研发人员敬业度现状。简单介绍了 HS 公司概况及公司组织架构，并介绍了研发人员人力资源管理概况，对 HS 公司已知的的基本敬业度现状做了一个简要的描述。

第四章是 HS 公司研发人员敬业度的问题分析。设计访谈流程及访谈提纲，通过访谈描述研发人员敬业度现状，并对访谈的内容进行诊断分析。

第五章是 HS 公司研发人员敬业度提升方案。根据诊断分析的问题，在总体原则的指导下，提出了较为全面的 HS 公司研发人员敬业度提升方案，并提出了相应的实施保障措施。

第六章是全文的研究总结，得出结论以及对未来的展望。

1.3.2 研究方法

（1）文献研究法

文献研究法是根据一定的研究目的或课题，通过查阅文献来获取相关的资料，从而系统地、准确地掌握所要研究问题的一种方法。本文通过查阅企业员工培训存在的问题及对策研究等相关的文献，对前人研究成果进行总结，从而为进一步的研究提供借鉴和思路。

（2）深度访谈法

为了使研究结果更加的科学和可靠，本研究采用半结构式访谈，与研发人员面对面的进行深度访谈，更加深入、准确地了解现阶段企业研发人员的现状和问题。通过与研发人员进行面对面的进行深度交流，收集所需要的资料或验证已有资料正确与否，最终提出更加完善有效的改善方案，提高 HS 公司研发人员的敬业度水平。

（3）总结归纳法

总结归纳法是从个别性的知识，引出一一般性知识的推理，是由已知真的前提，引出可能真的结论。本研究根据 HS 公司研发人员的工作现状，对已有的问题进

行诊断分析，之后对 HS 的问题总结归纳，提出了提升 HS 公司研发人员敬业度的改善方案。

1.3.3 研究框架

本研究为了提升 HS 公司研发人员敬业度。以理论基础为指导，通过对相关文献进行的详细梳理为根本，在结合 HS 公司的实际情况，采用深度访谈法了解企业的现状。采用归纳总结法对访谈进行诊断分析。最后针对诊断分析的问题提出相应的解决方案，并制定切实可行的 HS 公司研发人员敬业度提升方案。为保证提升方案的落地实施，制定了相应的实施保障措施。

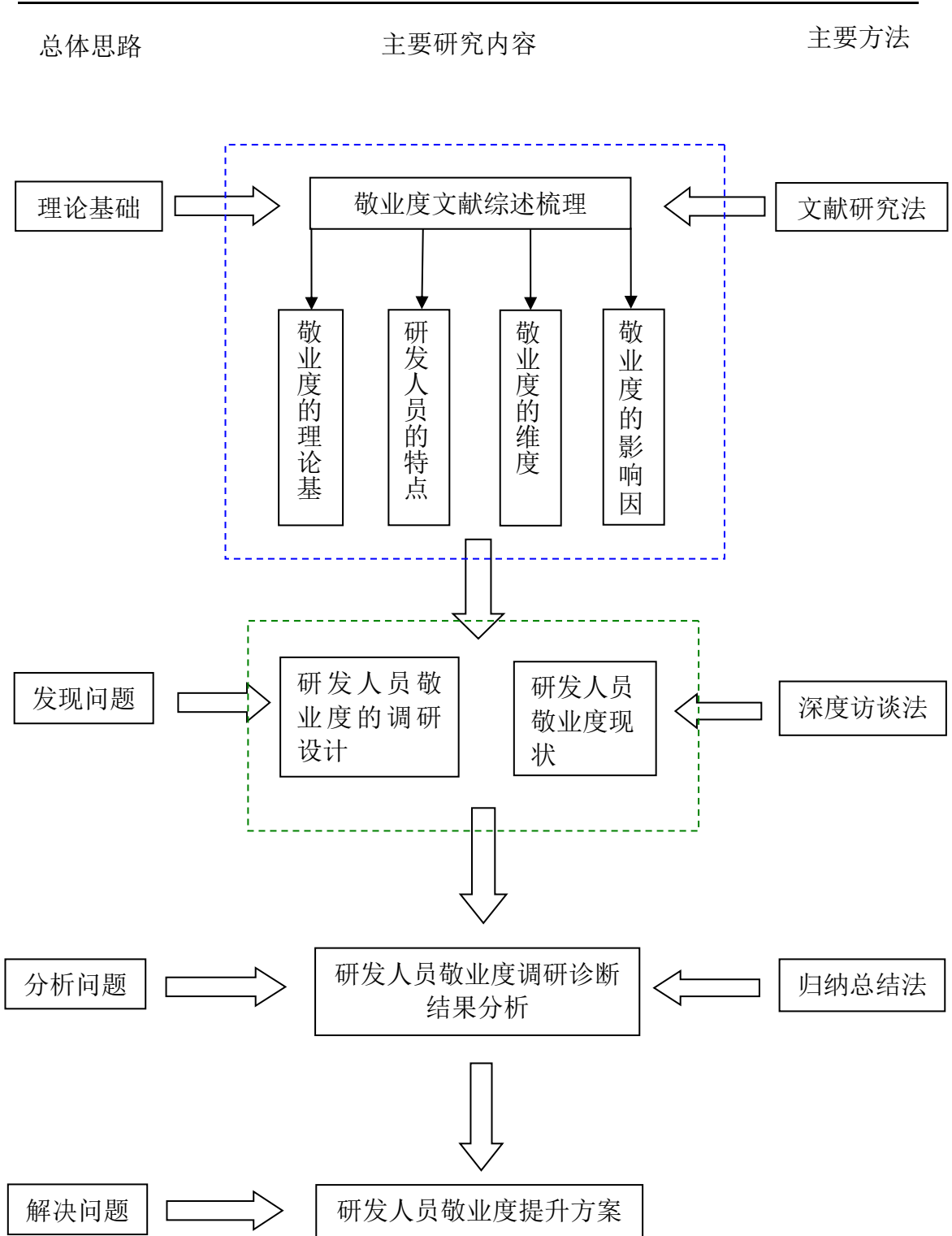


图 1-1 研究框架

第二章 敬业度文献综述

2.1 敬业度的理论基础

科技企业的快速发展需要不断的科技创新，企业的科技创新主要依靠企业的研发人员。研发人员是一个企业中最宝贵的资源，他们的高敬业度可以为企业带来更多额外的价值，是企业未来发展的根本，一个企业研发人员的多少，研发费用投入的比例，是决定一个企业未来能走多远的标尺，也是现代企业最主要的竞争力。研发人员敬业度高低，直接决定了研发产品的成本和研发的周期，也决定着企业的市场和未来，所以研发人员敬业度的研究和提升就显得更加重要了。对于员工的敬业度，我们主要基于以下三个方面的理论基础进行研究，双因素理论、社会交换理论和契约理论。

2.1.1 双因素理论

赫茨伯格双因素理论也被称为激励保健理论，也叫“双因素激励理论”。双因素激励理论的保健因素是指满足员工最基础的东西，如工作场所的环境，员工的工资，个人生活等，激励因素是让员工感到满意的因素，如员工个人的成长、职位的晋升、事业上所取得的成就等，这些因素的改善使员工感到满意的结果，能够更大的激发员工的工作热情和提高员工的敬业度，激励因素的基础是给与员工基本的保健因素，还要给与员工想要的激励因素才能成立。

随着时代和社会环境的变化，在逐渐年轻化的就业人群中，保健因素的物质层面越来越不被年轻人所看重，而精神层面的激励因素却是年轻人更加关注的方向，他们更加看重自身的成长与晋升，企业的文化是否和自己的价值观相符，企业的成长和自身的成长是否能够一致，这些都是对工作是否感到满意的一个衡量标准，特别是年轻的一代更加注重精神层面的激励。在敬业度的研究中我们也更加关注激励因素一方所带来的影响，也就是精神层面的激励对研发人员的影响，这样的研究更加的有现实意义，符合现阶段的社会发展状况。

2.1.2 社会交换理论

社会交换理论最早由Blau（1964）提出，对交往中的报酬和代价进行分析，分为经济交换和社会交换两种。经济交换强调的是你付出的和回报给你的是否对等，社会交换强调的则是以不确定性为特征，交换双方通过心理上的契约为基础，别人给了你好处和益处你要回报给他，这就是一个相互交换的过程，如果你不及

时的回报给对方就会产生很大的心理压力，对社会交换产生巨大影响，且最基本的是互惠和公平的社会规范，也是交换最基本的原则。当然在社会交换中这是不太可能实现的，因为在社会交换中人的目标是不确定的，有可能是单一的目标也有可能是多重的，没有统一的标准，回报也是模糊的、相对的，以各种形式回报都是有可能的。

在社会交换理论下，工作生活中方方面面都体现着交换的过程，员工与员工之间存在着情感交换，使员工之间的关系更加的紧密，团队之间更加的团结，氛围更加的融洽。员工与企业之间的交换不仅是劳动与薪酬的价值交换，还有情感的交换，公司领导或者上级领导对下属的关心照顾，公司对所有员工的关怀，这些关心和关怀绝大部分是来自精神层面，它们会给个人、团队以及公司带来不一样的东西，是很难准确度量的东西，是因为这些精神层面的情感都会得到员工另外一种方式的回馈，如对企业的工作更加积极，对领导交代的事情更加上心卖力，这些回馈会使员工的敬业度得到提高。

2.1.3 心理契约

Argyris 在 1960 年出版的《理解组织行为》一书中，最早提出员工与领导间存在一种非正式的隐形的默契关系。刘欣^[3]认为心理契约主要分为三种，一是物质层面满足的交易型契约；二是精神层面满足的关系型契约；三是自我发展满足的价值型契约。朱仙玲，姚国荣^[4]认为国外学者对心理契约的概念主要分为两派，一派是广义的“古典学派”他们认为心理契约是一直存在于任何组织和个体之间的，是个人与组织之间相互默认为的隐形互助协议，是员工与组织对价值交换的双向期盼。另一派是狭义的“Rousseau^[5]”学派，他们认为心理契约是在员工与组织互动关系的情境中，个体对员工与组织之间互惠义务的信念，互惠包含责任和义务的理解，员工与公司之间除了交易性的可货币化的协议外，还有一种隐含的关系性的契约，涉及到如忠诚、敬业度等不可货币化的因素。

心理契约因为其交换性和互惠性，适用于个体与个体、个体与组织之间的交换关系，在研究员工的敬业度中更加侧重隐含的不可货币化的关系性契约，因为实际工作中影响员工敬业度的大部分因素都是关系性契约，比如员工的情感、积极性等，而且这些都不是签署一个契约就可以实现的。利用心理契约的特性，我们可以准确的寻找和鉴别哪些隐性的因素才是真正影响敬业度的因素。

2.2 敬业度的维度

敬业度自从上世纪九十年代初经过多年的发展形成了各种分类和流派，因为

企业更加重视员工的主观能动性，让员工发挥更大的价值或超额价值，为企业和社会创造财富，所以敬业度也越来越被更多的学者和管理者所关注研究。关于敬业度的维度论我们将他们归为三大类，分别是二维度论、三维度论和多维度论。

2.2.1 二维度论

通过文献研究发现二维度论有以下几种典型分类，伍喆^[6]通过分析认为员工的敬业度有内因和外因两个维度，内因是个人与组织价值的匹配，外因是组织的职业生涯规划，通过社会化组织和感知个人的基本价值观进行整合，形成共同的文化背景，从而使员工个人与组织进一步磨合，形成个人——组织匹配的整合模型。李罗君等^[7]认为敬业度由工作敬业度和组织敬业度两个维度构成，工作敬业度表现为热爱工作，对本职工作认真负责，本意为完成工作所付出的体力和脑力劳动等，理想化的目标是实现更为高效的工作绩效。组织敬业表现为员工对组织的情感认同与投入程度，愿意同企业共同成长，对企业更有认同感。王锐^[8]也认为应将敬业度分为理性敬业和感性敬业，理性敬业是当工作所予与个人所需正好相符合或大体上符合自身利益的时候，员工就会从内在产生敬业感，自愿与组织的愿景目标步伐一致。感性敬业是当员工对现阶段的工作比较满意，并认为这份工作符合自己的心理预期，他们往往会更加珍惜自己现在所做的工作。

二维度论大都是从物质层面与精神层面两个角度出发理解的，一方面是基础性的物质层面，人岗的价值匹配，自身的待遇等基础的价值层面，另一方面是精神层面的角度，既未来的职业发展、组织目标、企业文化等精神层面。

2.2.2 三维度论

较早进行敬业度研究的 Kahn^[9]指出，敬业度包括三个维度生理、认知、情感。韬睿咨询公司认为敬业度分为认知、情感、行动三个维度，这绝不同于满意度，这是两个不同的概念，三个维度系数越高的员工更加认同公司的价值观，也更了解公司的战略目标，愿意和公司一同发展的员工敬业度越高。Schaufeli^[10]认为员工敬业度是一种积极的、令人愉快的与工作有关的意识形态，由活力、奉献和专注三个维度构成，要有积极的工作态度和工作努力的程度，是从心里到行动的一系列的投入活动。翰威特咨询公司则把敬业度定义为是员工乐意留在公司和努力为公司服务的程度，三个维度分别是乐于宣传（say）经常对同事、客户、经销商等说好话；乐于留下（stay）员工有留在企业的强烈愿望、全力付出（strive）愿意全身心的投入到工作之中，可以付出额外的努力促使企业达成目标。

李平^[11]认为在理智、情感以及工作主动性这三个维度上对工作的投入称之为敬业度。查淞城^[12]在经过近 700 个样本的调查研究以后，建立了员工敬业度的三

维模型，分别为工作投入、组织认同和工作价值感三个维度。认为工作的投入不仅是指投入精力和工作努力的程度，还指员工工作投入的专注程度，对于公司目标、文化、价值观的认同，并能在工作中体验到快乐和成就。随着敬业度研究的不断深入，研究者们考虑到的影响因素也越来越全面。

2.2.3 多维度论

美国的盖勒普咨询公司对全球范围内各大企业成功要素之间的相互关系展开深入的研究，从获取、奉献、归属和发展四个维度对员工的敬业度进行衡量，并开发了一套包括 12 个问题的调查问卷，也就是盖勒普 Q12 测评方法，是目前为止对敬业度调查研究应用最广泛的调查问卷。马明等^[13]通过多元回归分析研究认为，敬业度与职业发展、领导水平、管理制度、工作本身四个维度存在显著的关系，在不同的用工体制下各个因素的影响也会不同。钟孟光^[14]经过研究国内的企业认为，有五个维度影响员工的敬业度：有没有提高自己技能和能力的机会、管理层的执行与员工的价值认知是否相同、团队是否协调一致、员工的薪酬标准是不是公平以及员工能不能参与公司的一些决策。曾晖、赵黎明^[15]对 264 名企业员工进行测试，对构想的员工敬业度六维模型进行了验证，运用验证性因素分析验证了敬业度的六个维度，任务聚焦、活力、主动参与、价值内化、效能和积极坚持，验证过程及验证指标都具有比较理想的结构效度，为敬业度多维论提供了理论依据。

敬业度理论从二维到多维的发展，是敬业度由浅入深的发展趋势。研究者更加的注重精神层面带来的影响，而物质层面所带来的影响正在慢慢的变小，更多的实验也证明，精神层面的影响因素更多。但是员工与企业关系随着时代在变化，敬业度的维度也在发生着变化。很多研究者都认识到，敬业度不是单独的二维度或三维度的构念，到底包含哪些维度，在目前的学术文献中还没有能被共同认可的观点。研究者试图把他们统一起来，形成某些维度的定式，但目前为止还没有学者能提出通用的维度模式。

我们对学者们典型的分类研究和最新的现状研究进行了梳理，敬业度对应的维度是各不相同但又有相同之处，对广大研究人员和管理者有一定的指导意义和可参考性。

2.3 研发人员工作的特点

2.3.1 创新性

冯柏^[16]认为研发人员具有创新性,企业为了寻求技术的突破以及扩大市场份额,创新已经成为企业研发人员所需要做的工作。企业研发人员需要做的工作是,创造新的产品,开发新的用途,改进和创造新的技术、工艺和工艺流程,运用理论知识和实用的技能把一些想法实现。可能需要在没有任何可参靠对象的前提下,只有想达到的效果和必须达到的要求,通过研发人员的创造性来完成一些产品的创新。还有一些产品是通过模仿然后进行局部创新或者全部创新,例如创造新用途、创造新结构、创造新功能等,而进行创新的过程很可能就会伴随着材料、工艺及工艺流程的创新,这是大部分研发企业通常所采取的策略。

2.3.2 团队性

袁建昌等^[17]认为团队式的工作是高新技术企业研发人员的基本工作模式,随着各种技术的高速,很多研发项目都必须由一个或多个能够形成知识互补的研究团队才能完成,这就需要发展组建跨职能的团队模式,把拥有不同专业优势的人才聚合组成一个团队,团队成员之间在知识和技能上形成互补,形成结构合理的研发团队,也有利于团队成员之间进行相互学习。方玉泉^[18]认为对研发人员间的密切配合度要求比较高,个人与团队的匹配非常重要,他们所进行的大多数工作都是以团队的形式进行的,同事之间的工作进度保持一致,个人的贡献度一般也不会凸显出来。研发人员的创新也是来自团队之间的合作和知识分享,对整个团队的创新起到十分重要的作用。

2.3.3 工作压力大

孙树慧等^[19]认为专业技术人员、科研人员、研发人员等,作为特殊人群,工作时长、工作强度高、工作压力大是其明显的特点。在市场竞争如此激烈的今天,看一个产品的迭代速度就可以看出企业的盈利速度,新产品的更新换代,新技术的迭代更替,都给研发人员带来了巨大的压力,为了加快产品的研发进度,不让竞争对手超越,还要去赶超竞争对手,科研技术也要不断学习更新乃至创新,不然很容易被企业和行业淘汰,那些来自投资人和企业领导的压力,也会进一步传导到每一个研发人员身上。石长慧^[20]等人认为长时间在实验室工作的,从事研究与研发工作的人员,同样承受着较大的工作压力。并且通过利用全国层面的研发人员问卷调查数据研究发现,工作压力与工作倦怠呈显著负相关,研发人员工作压力大就会导致情绪衰竭、工作怠慢、低工作能效的出现。

2.3.4 工作过程难以衡量

张凤敏^[21]认为科技研发人员所做的工作都是有较高技术和知识含量的工

作，以脑力劳动为主要的劳动形式，工作时间以及工作效率无法准确衡量。大部分上是知识型、技术型、甚至无形的思维性工作，很难合理的进行量化考核。工作的过程针对不同的岗位也会有不一样的工序和工作方法，所用的设备、仪器、工具、生产资料等也各不相同，很难用统一的标准去衡量它，有的点钻研起来相对简单几天就可以攻克，有的点却受到一些因素的影响，需要一两个月甚至更久的时间才可以完成，最崩溃的是钻研了几个月却发现这条路是不可行的，需要重新转换思路。所以很难合理的判别每个人在工作过程中付出了多少，大部分都是基于团队业绩进行衡量。

2.4 敬业度的影响因素

敬业度会受到多种因素的影响，随着社会的进步和发展，新鲜的血液在不断的融入到企业中来，新的思想和文化也在被不断的带入到企业管理中，影响敬业度的因素也在发生着变化。对国内外敬业度文献的梳理发现，影响员工敬业度的因素有个体、团体、组织，这三个方面因素共同影响着员工的敬业度。

2.4.1 个体因素

(1) 员工个体差异

刘爽、磨玉峰^[22]通过实证分析发现：员工的性别、多大年龄、以及工作了多少年、学历高低、处在什么职位等都对敬业度产生不同程度的影响。研究结果显示，女性的敬业度高于男性的敬业度，企业管理者敬业度高于普通员工的敬业度，在企业工作年限长的员工敬业度越高，随着学历的增高敬业度呈现下降的趋势，年龄越大的人员敬业度越高，个体方面的差异比较明显。在冰山模型中，潜伏在水下的特质部分也是影响个体敬业度的因素，也就是一些内在的潜能，例如承压能力、性格取向、责任心等。Nicolas Gillet^[23]等人通过研究发现，人口特性、工作特性、态度和心理健康都会对工作投入程度产生不同的影响。

(2) 个人与家庭

个体也一直被家庭所影响，家庭一直以来都被研究者所重视，Chen 和 Fellenz^[24]在研究中认为个人在家的个人资源减少了他们的个人需求，增加了他们在工作中的个人资源，这反过来又激励了他们投入工作。祁大伟、宋立丰^[25]通过研究发现，个体敬业度水平对提高职场和家庭双向增益，家庭满意度以及家庭满意足感对个体绩效的正影响均有着关键作用。

(3) 人岗匹配

《淮南子·兵略训》中有“若乃人尽其才，悉用其力”，意思是要充分发挥

一个人的才能，就要熟悉他的能力，把他用到合适的地方去，用兵用人的道理和企业用人的道理是一样的。冯丽雯^[26]认为管理者要按照员工的不同性格特点和工作能力科学的为员工分配工作，一定要人尽其才，选好员工，把员工用到合适的岗位上去，让其做感兴趣的工作，员工不仅是要技能上的匹配，还要尽量在个性、兴趣、需求、价值观上匹配。张明^[27]也认为使员工真正从内心形成对工作的认同和喜爱，从心里愿意工作、热爱工作，从内在出发增强员工的敬业度水平。

(4) 个体发展

随着时代的进步，员工职业发展与成长的意识越来越强，高亚楠等^[28]研究发现职业成长机会对员工敬业度具有显著的正向影响，应该为员工提供多元化的职业成长机会，特别是要在公司内部有一定的晋升空间，并且在工作中有学习和成长的机会，这样才会使员工更加积极投入、更加敬业。刘锐锐^[29]认为企业应该重视员工未来职业发展的规划，以此来提高他们的敬业度，企业应及时的掌握员工的奋斗目标以及对什么最感兴趣，平时有什么爱好等。不能因为只是企业的需要，而不去征求员工的意见，企业就自主决定了员工的发展，要让员工看到自己在企业中的职业发展空间以及让员工有一定的发展自主性，进而有效的提升员工的敬业度。

2.4.2 团队因素

(1) 团队合作

团队是一个整体，更多的工作需要大家配合才能完成，马库斯等人^[30]在一篇文章中就引用了ADPRI的研究，大部分地区、行业都是团队工作，83%的员工表示，自己的大部分工作是在团队中完成的，这就需要员工之间展开合作，形成一个良好的工作氛围。郝云宏等人^[31]认为团队氛围会影响沟通质量，员工之间具有良好的沟通，能够使员工间的感情更加浓厚，使员工在团队内更加敬业，从而影响团队整体的敬业水平。员工要有自己的定位，Jinhwan Kim^[32]等人认为，对自己角色越清晰的人员敬业度越高，员工在团队中的自我定位很重要，是处理好同事之间人际关系的基础，只有良好的同事关系才有团队间高效的沟通合作。

(2) 团队领导

与领导的关系在工作中是非常重要的，领导不仅是你的管理者还是你工作中不可缺少的助手，Kanana^[33]等人研究发现，员工与领导有效的沟通、工作有领导的支持会增加敬业度，并且敬业度和创新是相互支持的，敬业度的提升离不开领导的支持。González-Navarro^[34]等人也认为员工与领导的关系质量影响敬业度。刘雪、王克婴^[35]认为，受我国特殊国情和文化氛围的影响，领导对待员工的不同方式和不同态度，会对员工的工作态度、行为产生不同的影响。领导和员工之间

融洽的关系会产生较为积极的情绪，更有利于员工敬业度的提升。

2.4.3 组织因素

(1) 组织薪酬

在经济学中，存在着“理性的经济人”这一人性假设，主张人们工作的唯一目的就是经济报酬，特别是劳动密集型企业，更要注重薪酬因素对敬业度的影响。范梦瑶等^[36]研究认为面向科技创新型企业员工的薪酬激励显著正向影响其敬业度，凸显了薪酬激励对提高敬业度的重要性。杨红娟、符霞^[37]认为整体薪酬感知对敬业度具有显著的正向影响。薪酬应该从整体的角度来合理的设计，根据各种项目管理的不同，可以设计不同的薪酬组合模块，成员可以根据自身需要选择不同的薪酬组合模块，员工满意的薪酬模块可以驱动员工敬业度的提升。

(2) 组织文化

胡兵^[38]通过引用盖勒普的调查认为，同样人数的团队中，高敬业度企业的赢利能力要高于低敬业度企业，高敬业度企业的员工流失率也比低敬业度企业低，并强调忠诚、敬业的员工对企业的重要性。建立企业内部的敬业文化是一个企业应该长期坚持去做的事情，而且企业的发展是一个持续的过程，敬业度的管理也是一个持续的过程。黄卫、许芳^[39]认为，企业文化体现在组织内生产和经营的各方面，企业组织文化对员工的敬业行为造成潜移默化的持久性影响。企业文化中对企业价值观认同、对员工信任授权、有愿景和方向目标均对员工的敬业度有明显的促进作用，拥有平等高效的企业文化可以促进员工的敬业度。

(3) 组织公平

宋爱军^[40]通过研究发现，组织公平呈现出较高水平的时候，员工就会以更敬业的态度进行工作，组织的分配公平、程序公平和互动公平都会对员工的敬业度产生显著的正向影响。Angela Workman-Stark^[41]也认为员工受到公平对待时，他们更有可能有一种心理安全感，这反过来又增强了他们对自己组织的认同感，增加了他们对工作的投入。李玲^[42]认为组织公平感对员工敬业度有正向作用，在组织制定和人力资源管理政策实践时，应当遵循公平原则，实事求是的根据员工能力和绩效进行考核，让员工感到这个组织是公平的，从而提升敬业度。

第三章 HS 公司研发人员敬业度现状

3.1 HS 公司概况

HS 公司于 2015 年在北京成立，主要进行心血管医疗器械的医疗耗材和大型医用影像设备的研发工作，公司位于北京顺义中关村产业园区，北京为研发总部，还有成都研发部，都从事医疗器械相关的研发工作，主要的软硬件研发工作都在北京总部进行。北京研发总部现有研发人员和技术人员 31 人，从美国聘请了全球行业知名专家进行领队，从全国招聘了涉及多种专业学科和领域的人才，组成了一支优秀的人才队伍。团队内有机械工程师、生物工程师、电子软硬件工程师、软件工程师、医生，超声专业、光学专业、物理专业、化学专业、质量专业、临床专业等富有经验的专业人才，拥有以上专业所需的专业实验室和研发车间、万级洁净车间，有较强的研发能力。成都高级研发中心目前有 6 人，主要从事新产品后期系统升级及二代产品的软件开发工作。研发团队与国内哈尔滨医科大学附属二院、武汉亚洲心脏病医院等多所医院都有研发合作。

HS 公司的快速发展离不开母公司 A 医疗集团的扶持。A 医疗集团成立于 2011 年，位于北京顺义中关村产业园区，是一家民营的科技创新型企 业，占地约 25 亩，建筑面积超过 20000 平米，万级洁净厂房约 10000 平方米，是一家从事心血管医疗设备“产研运销”一体化的医疗集团，主要生产销售药物洗脱支架、球囊导管、配件耗材等产品，现在 A 医疗集团拥有自己的全套支架、球囊以及耗材配件的生产线，国内现有全套生产线的企业也只有三家，A 医疗集团便是其中之一，在心血管冠脉医疗器械领域有一定的市场份额，在高端医疗器械的细分市场中也有较强的竞争力。

2015 年 A 医疗集团成立了以研发为主的子公司 HS 公司，聘请来自海外的顶级行业专家组成的领导团队带队，主要进行心血管医疗耗材和大型医用设备的研发。A 医疗集团累计投入各项研发费用 5 亿多人民币，现已拥有专利 30 余项，2 个产品进入国家食药总局创新医疗器械特别审批绿色通道，已取得 4 个欧盟 CE 证书，9 个中国 CFDA 注册证书。HS 公司所有重大决策都需要通过 A 医疗集团董事会同意。A 医疗集团 2020 年初完成了由常州西太湖政府产业投资基金投资的 4000 万 pre-A 轮融资，A 医疗集团将在西太湖投资建设新的总部基地，集中产业优势，扩大现有的生产能力和研发能力。HS 子公司也将在总部基地建设一个研发实验楼，继续扩大 HS 公司的研发实力，也为 A 医疗集团集中产业优势，打造心血管耗材总部基地贡献自己的一份力量。A 医疗集团组织架构图如下图 3-1。

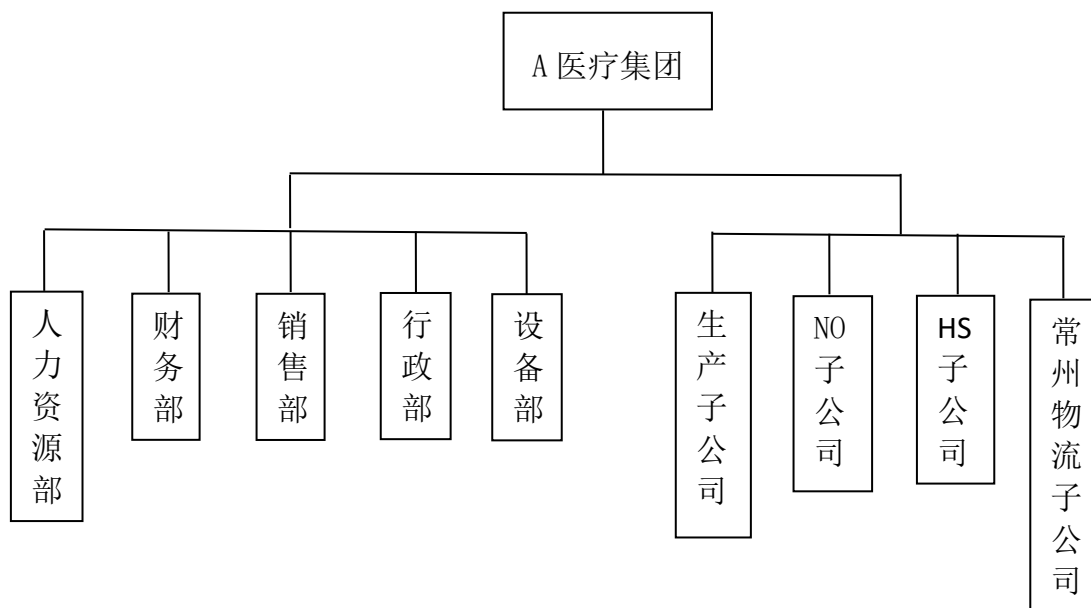


图 3-1 A 医疗集团组织架构示意图

3.2 HS 公司组织架构

HS 公司现主要从事心血管医疗器械的研发工作，由总经理进行主要的管理工作，现有行政部、技术研发部、生产部、质量部、临床部，市场部正在建设中，技术研发部为 HS 公司的核心部门，主要负责新产品的技术研发工作，质量部、临床部多会参与及配合研发工作，技术研发部下又分为硬件科、软件科、系统科、耗材料、高级研发几个科室。HS 公司组织架构如下图 3-2 所示。

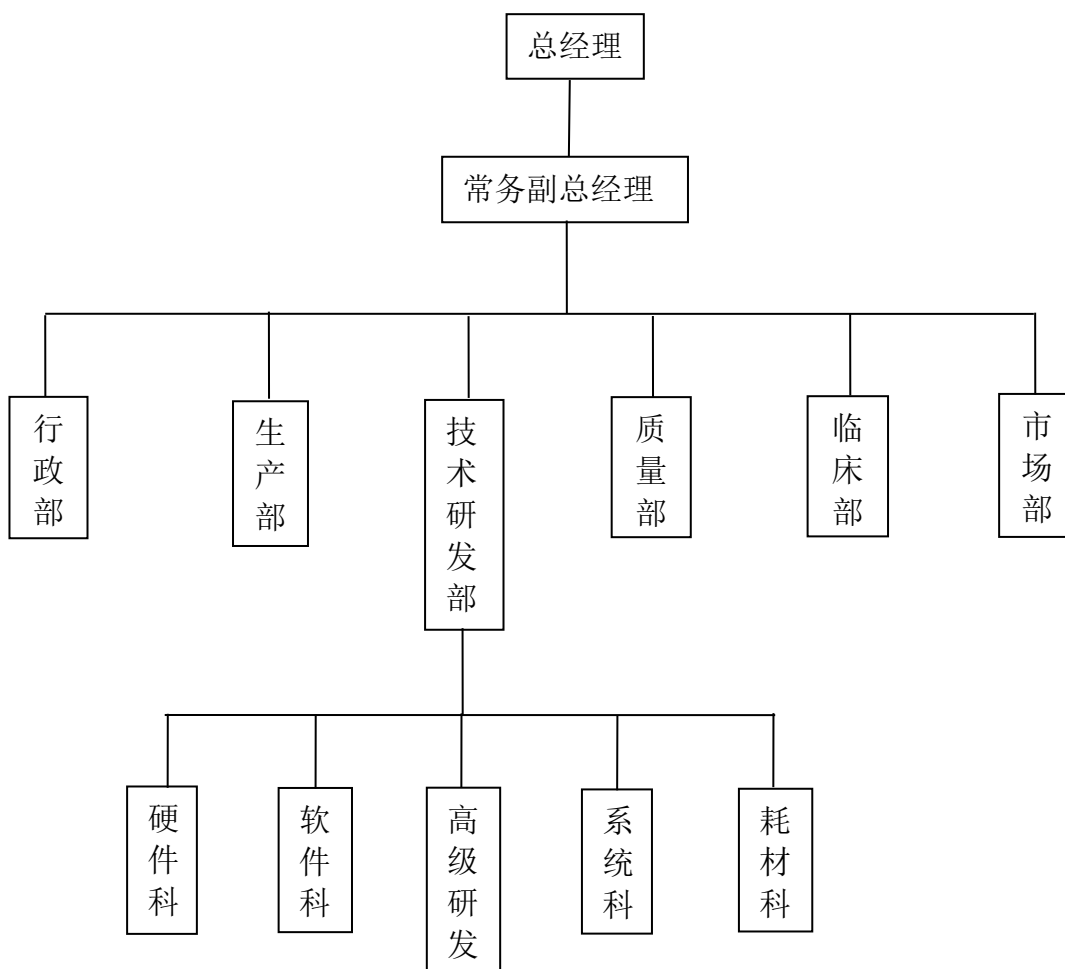


图 3-2 HS 公司组织架构示意图

3.3 HS 公司研发人员人力资源管理概况

3.3.1 HS 公司研发人员基本情况

HS 公司研发人员共计 37 人，研发人员主要以男性为主 27 人，女性 10 人。年龄分布主要在 30-39 岁之间，其中 30-34 岁 16 人，占比 43.24%，35-39 岁 8 人，占比 21.62%。学历以本科为主的 24 人，占比为 64.86%。大专学历的 5 人，占比 13.51%。硕士学历 3 人，占比 8.11%。博士学历 5 人，占比 13.51%。从 HS 公司成立至今仍然留在公司的 5 年老员工 8 人，占比 21.62%，近一年增加的员工 12 人，占比 32.43%。

表 3-1 HS 公司研发人员基本情况

内 容	分 类	人 数	百分比
性 别	男性	27	72.97%
	女性	10	27.03%
年 龄	25-29 岁	6	16.22%
	30-34 岁	16	43.24%
	35-39 岁	8	21.62%
	40-44 岁	6	16.22%
	45 岁及以上	1	2.70%
学 历	大专	5	13.51%
	本科	24	64.86%
	硕士	3	8.11%
	博士	5	13.51%
司 龄	1 年	12	32.43%
	2 年	7	18.92%
	3 年	7	13.51%
	4 年	5	13.51%
	5 年	8	21.62%

3.3.2 薪酬情况

HS 公司的薪酬采用基本工资加年终奖加福利的形式，基本工资采用的是医疗器械行业研发人员的岗位平均薪资为起点，通过工作的表现和工作完成情况每年进行一次调薪，年终奖金是根据一年内的综合工作考评结果进行发放的，是对员工一年来工作的肯定，激励员工在新的一年里再接再厉，福利方面，一般年底会分配一定数量的公司股权来进行激励，这部分激励主要是针对团队的核心人员及工作上表现优秀的员工，并不是所有员工都能够拿到，是对员工的一种长期激励，

更是想长期留住这些员工，除国家规定的一些福利待遇外，每逢法定节日偶尔也会有一些小的福利发放。

3.3.3 晋升情况

HS 公司的晋升情况，公司成立至今，不管是新员工还是老员工，没有晋升过任何一位员工，只有成都的高级研发部有正式任命的负责人，还是从国外归来的海归直接空降的，其它各部门都没有组织框架中的实际负责人。企业没有制定过相关的体系，也没有相关的体制建设，至少在实际工作中是没有执行过，企业内部也没有领导岗位，也没有内部员工的晋升的渠道，不管你工作多努力，能力多强，都没有相应的晋升。所有人员的直属领导都是总经理，职位的安排与工作的安排也都是由总经理一人安排，公司计划正式任命几位部门负责人，但是到目前为止工作却迟迟没有开展，由于总经理直接管理的人员较多，导致很多人员监管不到位，员工都是依靠自我管理和自身原有的敬业度来完成所有的工作。

3.3.4 培训情况

由于 HS 公司所从事的是医疗器械行业，所以涉及产品安全的法律法规比较多，市场和国家层面的监管也比较多比较严格。公司也会对这些硬性规定方面进行严格的执行，对一些安全上的和必要的法律法规进行培训，但是强制要求培训的内容并不多。公司有时也会对产品的体系流程进行培训，那是因为员工在工作中有很多问题，导致研发工作进展困难，被迫的进行相关培训，没有相关项目开展前的相关培训。基本没有岗前培训，也没有任何的部门培训和专业技能上的专业培训，相关的企业文化培训也同样缺失，管理培训就更无从谈起了，绝大部分知识获取都需要依靠员工的自我学习和工作中的锻炼。

第四章 HS 公司研发人员敬业度的问题分析

4.1 研发人员敬业度的访谈设计

4.1.1 研究方法

本研究采用面对面深度访谈收集研发人员敬业度数据，并基于质性研究方法开展研究。通过查询阅读相关文献，初步拟定访谈提纲，经过与导师面对面的逐一讨论、修改、调整、完善后形成正式的访谈提纲。访谈提纲主要依据盖勒普咨询公司的工作敬业度多维度论，从获取、奉献、归属、发展四个方面，结合影响敬业度的个体因素、团队因素、组织因素，以及被访谈者自身对敬业度的感受。经过反复筛选确定了 11 个开放式访谈问题，见附件 B。研究者选取一个双方都方便的时间，选择相对舒适安静的地点，同被访谈人员进行面对面的深度交流，访谈方式较为灵活，采取放松的聊天放松进行。

4.1.2 访谈流程

首先，根据文献的查阅与理解，本研究设计了半结构式的访谈提纲，对研究对象进行深度访谈。访谈问题主要以开放式的“描述性问题”和“解释性问题”为主，了解 HS 公司研发人员的实际工作情况和工作现状。访谈前要调整好自己的访谈心态，摆正自己的访谈位置，尽量站在一个比较客观理性的角度进行深度访谈，并要学习和掌握一些访谈技巧。

其次，深度访谈是以面对面聊天的方式进行，访谈的地点要选在比较轻松和安静的地方，向被访谈者介绍访谈的目的，并赠送一份小礼物以示对被访谈者的感谢。研究者解答访谈者对访谈的一些疑问，并签署访谈研究知情同意书。研究者向被访谈者表明本次访谈所有资料均会保密，访谈资料只作为本次研究所用，不会出现被访问者姓名等信息，如涉及不方便回答的问题可以选择拒绝回答，如中途不想进行访谈可随时终止。在取得被访谈者同意以后，研究者将对整个访谈的过程进行全程录音，将被访者的姓名以编码代替，以保护被访者的隐私。因为访谈中会涉及到很多员工不愿意和不方便说的话，研究者要不拘泥于被访者所说的话的表面意思，仔细辨别其中他真实想表达的问题和他实际想说的话，从中挖掘出更有益处的事实和观点。并且每次访谈结束后都要对被访谈者进行感谢。

最后，每次访谈结束以后都要及时进行文字整理，撰写访谈备忘录，并反思访谈过程中存在的问题，尽量避免在下次访谈出现相同的情况。

4.1.3 调研对象

本文的调研对象为 HS 公司 2020 年 12 月 31 日前入职的研发人员，根据 HS 公司研发人员的男女比例、年龄、司龄、专业，依据典型性和均衡性选取被调研对象。并整理出访谈的时长以及访谈所形成的文字字数，以保障访谈结果的真实性和可靠性。选取的研发人员都为直接参与新产品研发的人员，不包括一些研发辅助人员，如生产人员、非直接参与研发的质检人员等。调研对象都是经过沟通解惑以后，自愿参加本研究的研发人员，每位访谈对象的平均访谈时长为 26 分钟。调研对象信息表见表 4-1。

第四章 HS 公司研发人员敬业度的问题分析

表 4-1 调研对象信息表

编号	性别	年龄/岁	司龄	从事专业	访谈时长	整理字数
M1	男	30	1	导管工程师	00:26:28	5606
U2	女	30	1	注册工程师	00:23:44	5656
U3	女	34	1	测试工程师	00:31:47	7147
D4	男	44	1	超声工程师	00:22:02	5005
U5	男	33	2	电子工程师	00:26:18	6286
U6	男	39	2	软件工程师	00:30:40	7610
U7	女	35	2	生物工程师	00:33:46	6841
U8	女	34	3	临床工程师	00:27:49	7109
U9	男	30	3	机械工程师	00:26:40	5256
U10	男	31	3	软件工程师	00:27:39	6178
U11	女	30	4	光学工程师	00:30:17	7969
U12	男	37	4	质量工程师	00:23:42	6361
M13	男	30	5	电子工程师	00:22:38	5145
U14	男	44	5	机械工程师	00:23:37	5103
U15	男	32	5	化学工程师	00:26:02	6060

注：U 表示本科、M 表示硕士、D 表示博士

4.1.4 资料整理分析

(1) 将全部访谈资料逐字逐句转录成文本文字，共计 93332 字，对转录的文字进行核查确保准确无误，然后将转录的内容与被访谈者进行核实，确保资料的可信度。

(2) 对转录的文本进行整理分析提取有意义的内容和重复出现的词汇，将整理提取的文本进行最小意义单元的编码，获得基本的“号码”，共计 388 个意义单元。

(3) 对所有最小意义单元进行整理分析，辨别相似内容和观点，分层归类，与导师一起开讨论会议，提炼主题。

4.2 研发人员敬业度现状

4.2.1 整体上较为积极主动

经过访谈得知，大部分研发人员都是一种积极主动的状态，手头上现有的工作都是主动的去完成，不会被动的等待领导或同事的催促，交给他们的任务都能认真负责的完成，责任感比较强，有自主的敬业意识，自律。如 U7 在访谈中提到，他会“积极主动，能主动的完成工作，不用领导老去催，认真对待每一个任务，都能负责任认真的完成，而不是敷衍了事。”

大部分研发人员遇到自己工作职责内的工作，都是尽量的把自己的工作进度往前赶，不会让自己的工作进度变慢，以致于完不成任务，大部分的研发人员都有一定的自我紧迫感。如 M13 在访谈中说“工作进度我感觉，如果在我自己的工作范围内的话，我就会在第一时间完成，尽量把自己的进度提前。”

当然也有一些研发人员是不够积极主动的，自己职责内的工作做的并不是很好，还需要别的同事去催促才去完成。没有主动性，拖整体进度的后腿，甚至耽误其他同事的工作进度。U11 在访谈中就提到，“你看有的时候每个人做那个活就可以看出来，有的人做的就比较好，有的人做的就不好。但是你不能因为自己的事情然后去耽误别人，是这个样子。”

4.2.2 较高的工作压力水平

通过访谈研发人员反馈给我的信息，发现大部分研发人员都是压力大、忙碌、紧张的这样一种状态。如 U8 在访谈中所说“我目前的工作状态，忙碌、压力大。”工作比较多，一个人要做很多个工作属于大部分人的现状，这个还没做完，下一个就要开始做了，或者几个工作同时进行，既不能延误整体的研发进度，也不能影响其他人的研发进度。自己就要多上心，不然工作很可能完不成，需要耗费自己较多的脑力和心力还有时间，所以一些研发人员都会自主的晚走或者早来。

由于研发的特殊性，需要对研发周期进行把控，从研发的时间上就会对研发人员造成很大的心里压力，一些研发人员每天都是在忙碌的工作，赶进度、加班

中度过的，即便如此还有可能完不成某些工作，担心会拖整体的后腿，就会更有压力，特别是工作多或是某些工作被人催促的时候压力会更大。领导会把很多工作分配各能力强的人去做，也会对一些比较紧要的、难解决的、周期较长的工作向员工催工，此时更是倍感压力巨大。U14 在访谈中也提到，“工作状态忙碌、紧张、有压力，干不完的活，很多事都要做，一个接一个的做，做完又做，做完这个做那个就这么忙。”

4.2.3 团队氛围融洽

被访谈者都认为整个团队的整体氛围很好，一部分研发人员在问及愿意在公司工作的三个原因时，都提到了公司氛围比较好这一点。很多人认为在这里工作没有那些利益冲突的事情，都是相互合作的关系，不会和谁吵架拌嘴，大家都很好相处，工作中偶尔说说笑笑，在一种愉悦的气氛中度过，不是那种始终死气沉沉的安静办公的氛围。U9 在访谈中也提到“适合生活，每天工作不至于就只有压力，没有一点乐趣。同事之间相处融洽，不至于总伴嘴什么的。”

团队的领导也会经常性的就一些问题与员工进行探讨，在办公室两个人或者和几个人的随意交流沟通，没有太多的拘束，因为这是一个学科高度交叉的团队，相互沟通交流也是工作的基础，同事之间良好的沟通，慢慢的就形成了公司的一个整体氛围，使大家沟通起来觉得容易且很愉快。在访谈中 M13 也提到，“一是领导对咱们员工比较亲和，然后公司的员工之间平时说说笑笑，交流都挺好。”

4.2.4 对有新鲜感的工作内容更为投入

访谈中不少的研发人员都表示喜欢有新鲜感的工作，一些研发人员表示，现在研发这个新的产品，他就会对没有接触过的东西有更强的好奇心，会投入更多的时间和精力去钻研这个新的产品，即使下班的时间和精力也会拿出一部来投入到产品中去，并认为这就是他的兴趣爱好。在访谈中 M1 提到“就是有个新鲜感，你做医疗器械如果遇到一个新的产品，就觉得有很强的好奇感，有新鲜感，想把它搞出来。”

还有些研发人员就喜欢做一些有挑战性的，喜欢不枯燥无味有新鲜感的工作，如果不是这样的工作，工资再高也可能不会去做，公司也留不住他，在公司这么多年依然选择这个公司就是因为工作有新鲜感，总会接触到没有接触过的各种新的东西。如 U15 指出，“你的职位要对他来说有一定的挑战性，也不能说特别枯燥，我指的是对研发人员，你的事情不是说一直在重复一些机械性的，一直在重复性的做一些事情的话，可能你给我工资再高，如果我有更合适，更感兴趣的一些东西的话，我也会走。”

4.2.5 渴望获得工作中的认可

大部分的被访谈者都谈到了认可，每个研发人员提及的被认可主体都不太一样。新来的员工更渴望自己的工作能力和工作态度被同事和领导认可，从而认可他的岗位，认可他创造的价值。新员工 U3 在被访谈时提到，“我就觉得，也对我是一个工作态度和工作效率的认可，我刚来然后我就能解决问题，然后在这个公司被同事认可，认可这个岗位，是岗位的认可。”

还有些研发人员不仅仅是想被同事和领导认可，更想被行业认可或者是被外界认可，认可他们的技术能力，使他们感觉更有成就感。虽然被认可的主体都不大相同，但是都有被认可的需求。在访谈中 U5 提到，“不管产品是所谓的全球第一或者是全中国第一，就觉得推向市场之后，得到了大家的认可。就是说你自身的成就有了，肯定是在意别人的看法，不仅仅是公司的认可，还有外界别人眼中的你，通过外界然后认可你？对。”

4.3 HS 公司研发人员敬业度诊断分析

通过对研发人员的访谈和研发人员敬业度现状所表现的情况来分析，HS 公司的整体敬业度还是不低的。同时暴露出来的问题也有很多，比如访谈中就发现领导很少表扬下属，员工的认同感和归属感比较弱，家庭的因素影响工作等问题。通过诊断分析我们总结出以下几个较为突出的问题。

4.3.1 管理体制不健全

(1) 岗位职责不清晰

人岗的匹配是岗位工作的基础，通过访谈发现很多的研发人员对自己的岗位职责并不是完全清楚，不知道哪些工作该由他来做，哪些不需要他来做。在访谈中 U8 指出，“职责不明确，就是不知道自己该干嘛，这活该不该我干，定岗定员没有定清楚就很混乱，对吧？该谁的活谁来干，他自己就知道干了。” U9 在访谈中也指出“就是这个岗位或者是这个制度，或者大家的各自的分工不明确，也没有一个相关部门，比如说有的东西不知道是不是要自己干，也会有这种情况。在个人岗位这块的话，工作岗位上相对来说效率要低。”

很明显有些员工是意识到这个问题的，企业招聘新员工入职的时候就应该有相应的岗位职责书或者有相应的岗位职责培训，而很多在职的研发人员对自己的岗位职责还不清楚，入职以后也没有部门的经理或者同事告知其具体的工作事项和 workflow，都要靠自己理解和领悟，这都源于公司没有相应的岗位职责制度

和培训流程。

(2) 管理体系混乱

企业设置一定的管理幅度和层级,有利于企业提升管理效率,明确晋升通道,培养管理人才。经过了解,HS 公司并没实行真正意义上的分层分级管理,公司虽然有组织架构的规划,但是都仅仅是落在纸面上,有些人员确实也是在这个岗位上,但是并没有真正的行使这个权力,因为权力没有下放,现有的所有研发人员都由总经理一个人管理,成都高级研发部有一个部门经理,其他所在北京的部门,都是扁平化管理,没有很强的部门概念,一些研发人员都不清楚自己属于哪个部门,也没有实际的层级划分,所有人都是只有一个共同的领导。如 U8 指出,“晋升首先你得有层级对吧?你连层级都没有,你能力再强你往哪晋升。咱们公司有能力的,不是没有,有很多有能力的人,如果说他一直持续这样管理的话,很多能力强的人,我肯定有怨言,但他慢慢的可能时间长,这人可能就走了。”

所有大小事情都由总经理一个人说了算,这个人一会被安排做这个一会又会被安排做那个,导致有些员工工作很多,而有些员工工作很少,工作安排不均衡。安排的工作也都是随机性的,有些工作甚至没有经过论证,直接就安排进行,致使有些研发人员工作做到一半,就被告知改方案了,然后重新做其他的方案。如 U14 指出,“工作进度这块,把控什么的这一块我感觉慢,杂事太多。反正是这个事安排也挺乱的,都听领导安排是吧.....做完这个事儿做那个事儿。人家还不知道领导啥时候要,你上交的时间什么也没有一个规定。”

(3) 缺乏制度规范

不仅组织架构,公司整体的一个制度规范都没有落实到实际工作中,像福利制度、奖惩制度等,根本没有这样一个书面的制度,更不要说在公司运行中的实际执行了,这些都是由领导决定是否福利发放和奖惩措施,所以公司基本没有什么福利发放和奖惩措施。全由领导自主的判断的公平是不公平的,在人员较多的组织中是很难实现的,必然会因为不公平给公司带来很多的隐患或引起一些事情。如 U12 指出,“我们原来公司的福利制度是写的是很清楚,但咱公司等于说没有明文的制度,很随机性了,就是领导说什么就是什么。更多的是控制在上层手里对吧?因为更多的取决于上级领导对我工作进度的安排,如果他不进行支撑的话,工作进度是很难开展的。”

员工薪资的浮动也没有一个透明的规章制度,导致一些平时工作很努力的人薪资并没有增长,从企业发展的角度来说,这是极其不利的,也不利于企业留住人才。会导致那些敬业度高的员工敬业度降低,HS 公司必须要有一套基本的管理制度,并公平公正的在公司内部执行,这样才能使企业更好的可持续发展下去。

4.3.2 员工培训不到位

关于员工的培训问题是被被访谈者多次提及的问题，都认为公司应该增加培训，不管是内部的培训还是外部的培训，但是现阶段公司除了非必要不方便开展工作的培训以外，没有其他的培训。有些研发人员认为应该增强医疗行业法律法规的学习，专业技能的学习，入职前的岗位培训，以及多参加展会等开阔视野和同行业多进行交流，这些培训都是公司有待完善的方面。如 U2 指出，“我觉得以后公司应该多一些培训的，建议大家多补充一下这方面的知识，因为医疗行业确实不管你是法规还是指导原则等等的东西会特别多，大家需要了解的东西还应该是特别多的。”U9 也指出，“哪个岗位都应该多多培训，要不然自己都不明确自己的岗位是究竟是负责哪一块的，上级领导，下级都有谁？都是主要责任是什么？这个也会效率很低.....还有平时的专业技能上的培训，肯定像我们做医疗产品，肯定是有许多法规不了解，应该经常要培训，经常去参加展会什么的，这种要给大家提供，大家才能更进步更快，只是靠大家自己去搜索一些东西肯定要少啊，视野肯定是要差很多。”

公司在基础知识和专业技能方面没有任何培训以外，对于整个研发的整体流程也没有过培训，导致很多员工对自己研发的产品知之甚少，不知道公司的整体研发目标，也不知道产品研发到了哪个阶段，更不要说产品所处的市场环境以及竞争对手这些外部环境，只是领导安排任务就去做，经常会有做的东西有问题或是做出来的东西不能让领导满意。对新员工的入职培训缺失，导致很多新员工要花很多时间在了解工作上，岗位工作适应的非常慢，使一些员工对工作缺乏信心。如 U5 指出，“我觉得可以再提供一点外部的培训什么的，公司好像基本上没有，全都没有吧。除非是需要谁比如说工作需要谁拿个证，迫不得已送人去培训，不然的话好像还是真没有做任何的让你陪个训啥的，比如说有什么展会，哪怕有什么展会，然后都去看看啊，也没有过，我觉得确实还是这点不太够。”

4.3.3 团队建设有待加强

有很多被访者都谈到了要多增加些集体活动，加强团队建设，增强同事之间的相互了解和团队的凝聚力，以便这种学科高度交叉的研发工作能够做的更好，提高工作效率。特别是新员工刚进入这个公司，对很多人员和情况都不了解，特别是对自己工作方面，没有明确的人告诉他相关的情况，也没有人带他，只能自己钻研或者试探性的问一些老员工，根本找不到自己的团队所在。如 U3 指出，“就许多人可能是项目部新来的，不太了解.....然后也没有太明确的人去告诉我，或者说我应该去问谁什么的这种，就有一种口口相传传成这样，也不知道

对不对。”

公司没有实质性的组织过团队建设,对团队的凝聚力和工作之间的相互配合都产生了一定程度上的影响,很多研发人员对自己身边的同事都叫不上名字,特别是工作时间尚短的员工,有些还是相互之间有工作往来的同事,跨所谓的部门之间的工作就更难了。因为相互之间不太熟悉,专业跨度又很大,逻辑思维的方式也有一定的不同,经常会出现沟通不畅,耗时长且执行效率低的问题。公司要在团队建设上多做一些工作,提高整个团队的运作效率。如 U9 指出,“公司应该多组织一些什么活动,做团队建设……公司整个凝聚力不强,就是有的时候新来的同事都不太认识,所以不太了解,靠大家自己去认识,有的时候可能好几个月也没熟。”一些 5 年的员工对很多入职几年的员工也不是很了解,相互之间没有任何的交集,在访谈 U15 时,谈及一起工作的同事时,“你比如说他吧,之前给我做换能器的,现在谁了?叫,叫什么?他叫什么?”

4.3.4 员工未来发展不明朗

企业员工的成长一般都是和企业一起成长起来的,职位的晋升和专业技能上的成长是两条主要的发展渠道。通过访谈发现,公司的职位晋升是没有的,员工无法在企业中得到更好的锻炼和发展,也不能发挥出自己更多的能力,员工积极性不高,可能会流失一些有能力的员工。如 U3 指出,“你这个涉及到一般要给员工一个发展的空间,这样不管是个人发展也好,还是说他的职位发展好,如果个人就算技术层级到头了的话,那就给他一个职位上的发展,你要给员工一个空间是吧?然后员工才会留下来”。

个人的成长离不开企业各个方面的培养,对研发人员来说,主要的成长还是个人能力的提升,在工作中解决了一些难点学到了很多,这个知识的获取大多数要靠自身的能动性去提升。一部分被访问者谈到并没有学到太多的东西,公司也没有提供这样的机会,或者说学到的东西很少,更期望公司能够给与更多的学习机会,提高员工个人的能力,给与员工一个成长的平台,也使更优秀的员工为企业创造更大的价值。如 U9 指出,“我们现在学到的东西可能都比较少,而且比较乱,这些公司也没有给大家提供太多的学习机会,平时学习都要靠自己”。

还有一些少数员工对个人的发展没有信心,对自己的发展比较迷茫,认为企业的发展与自身的发展没有太多的关联性,自己只是靠自己的技术拿死工资。没有考虑自身的发展问题,企业也没有为员工的发展做任何的引导和帮扶。如 U10 指出,“个人职业发展,我感觉这是我们的弱项,我不知道我们未来有没有竞争的可能,主要有没有可能?其实打工干一天活,拿一天钱的,未来发展完全不知道。”再如 U11 提到,“我是实在没有办法回答你我个人发展在哪,就是说现在

努力做好手头的工作而已。”

4.3.5 工作与家庭存在冲突

在被访谈的 15 位研发人员中，有 8 位研发人员明确地表明，愿意在公司工作的原因之一是因为离家近，可见家庭对员工就业倾向和工作时间、工作状态都是有比较大的影响。被访谈的 5 位女士在访谈中也都提及到了家庭的因素，研发工作本身就比较繁重，她们还要顾及到家庭的方方面面，特别是有了孩子的女士，不得已就要把重心偏向家庭和孩子，因此分走了她们更多的精力到家庭上，会经常因为家庭和孩子请假，不能一心的铺在工作上，下班要早回家做饭、照看孩子。如 U3 指出，“肯定工作上不会像原来那种。是因为有了孩子之后，我就会觉得其实我想做的事情很多，然后就不像说之前的时候还觉得也没有有什么事儿，时间还有很多可以，让你有那种感觉，有了孩子之后，我觉得不是。”

当然男性同事也会受到来自家庭的影响，访谈中就有一位男性研发人员讲述到了这一点，因为爱人生孩子，要陪伴爱人要照顾孩子，在一段时间内请了很多的假。如在访谈中 U5 提到，“最近被很多事情给耽误了，对我来说，又生孩子，又干啥的。反正慢一点也是慢一点了，也是有一些是外在的因素，比如说家庭的这方面是吧。”

最后导致他的工作堆积了很多，不仅仅是对他自己工作进度的影响很大，也影响到了整个产品的研发进度，很多工作基本是停滞状态。从中我们可以看出工作与家庭有一定的冲突，需要企业在工作设计上给与重视，同时也暴露出企业在人员和岗位的替补上还有工作要做。

4.3.6 本节小结

为了更加清晰地呈现上面所说的五个主要影响敬业度的问题，我们将上述问题的名称、问题的内涵、问题的典型描述三部分内容呈现如下表 4-2 所示。

表 4-2 研发人员敬业度诊断分析问题梳理表

问题名称	问题的内涵	问题的典型描述
管理体制不健全	岗位职责不清晰	“职责不明确，就是不知道自己该干嘛.....”（U8）
	管理体系混乱	“反正是这个事安排也挺乱的，都听领导安排是吧.....”（U14）
	缺乏制度规范	“咱公司等于说没有明文的制度，很随机性了.....”（U12）
员工培训不到位	公司基本没有培训。	“除非是需要谁比如说工作需要谁拿个证，迫不得已送人去培训，不然的话好像还是真没有做任何的你陪个训啥的.....”（U5）
	专业知识、技能、法律法规上的培训都不足。	“还有平时的专业技能上的培训，肯定像我们做医疗产品，肯定是有许多法规不了解，应该经常要培训.....”（U9）
团队建设有待加强	新员工融入团队缓慢	“就多人可能是项目部新来的，不太了解.....然后也没有太明确的人去告诉我，或者说我应该去问谁什么的这种”（U3）
	人员之间相互不熟悉，沟通不畅。	“你比如说他吧，之前给我做换能器的，现在谁了？叫，叫什么？他叫什么？”（U15）
员工未来发展不明朗	没有职位上的晋升，也没有能力上的成长。	“我们现在学到的东西可能都比较少，而且比较乱，这些公司也没有给大家提供太多的学习机会，平时学习都要靠自己”。（U9）
	不知道个人发展在哪，前途迷茫。	“个人职业发展，我感觉这是我们的弱项，我不知道我们未来有没有竞争的可能.....未来发展完全不知道。”（U10）
工作与家庭存在冲突	会投入很多精力到家庭中去，想努力工作心有余而力不足。	“肯定工作上不会像原来那种。是因为有了孩子之后，我就会觉得其实我想做的事情很多，然后就不像说之前的时候还觉得也没有什么事。”（U3）
	会经常因为家庭事情请假，导致工作停滞。	“最近被很多事情给耽误了.....也是有一些是外在的因素，比如说家庭的这方面是吧。”（U5）

第五章 HS 公司研发人员敬业度提升方案

5.1 总体原则

(1) 有效可行

通过前文的分析可知，HS 公司存在管理体制不健全、员工培训不到位、团队建设有待加强、员工未来发展不明朗、工作与家庭存在冲突这五个主要影响敬业度的问题，因此我们需要重点关注 HS 公司的管理体制、员工培训、团队建设、员工发展、工作与家庭五个方面，结合 HS 公司的实际发展阶段，公司实际的人力资源，时间及财务资源的情况，以及所反映出来的问题，多与公司高层和集团层的交流沟通，来获得更多的支持。

经典的理论与漂亮的数据并不能解决所有的问题，一个没有结合公司实际发展状况的方法，是解决不好问题的，也不能帮助企业解决现阶段问题的，更不能帮助企业长期健康的发展。本着有效可行的原则，提升方案必须结合企业实际，符合企业所需，制定适用于 HS 公司研发人员的提升方案，这样的提升方案才能真正提升研发人员敬业度。

(2) 实现双赢

著名管理学家彼得德鲁克曾说过这样一句话，我们喜欢让员工忠诚，但知识工人的忠诚有他的客观性，寻求发展的高学历知识工人不愁没饭吃。公司不能简单的认为我发给了你工资，你就要无条件地忠于组织。是因为员工不会无条件的忠诚公司，他们所忠诚的是自己的事业目标。无论公司做了多大的努力也无法留住所有的员工，也无法改变员工的一些个性特征，企业能做的更多是引导和支持。

HS 公司研发人员敬业度提升的方案要本着实现双赢的原则，制定能够引导和推动员工更加敬业的方案，引导员工的兴趣爱好，帮助员工提升自己，给与员工职位和技能上的支持。敬业的员工对自己的工作充满热情，态度积极，他们推动着企业不断的创新和发展，为企业创造更多的经济效益。企业通过增加更多的员工敬业，提高研发效率，加强产品研发质量，为企业创造更多更大的价值，实现双赢。

(3) 公平公正

在制定提升研发人员敬业度的方案时，要有统一的原则和标注，制定的相关规则要公平，相关的程序制定要公正；对制定出来的相关制度和规程的执行要公平，要有统一的要求和部署，对待每一位员工都要平等执行；要让员工感受到公司和部门领导的公平感，相信公司在践行公平公正原则上是有信心和决心的。

5.2 HS 公司研发人员敬业度提升方案

HS 公司研发人员敬业度的提升是一个综合的方案，针对现有的不足，需要从以下五个方面提升员工的敬业度。健全公司的各项管理体制，员工有未来、有效率、有动力，推动企业持续增效；建立培训体系，让员工获得更多的综合能力；加强团队建设，增强员工对公司的归属感和认同感；关注实施员工职业生涯规划，员工有未来，企业才有未来；推动更为灵活的工作与家庭平衡计划，和谐的家庭是工作的基础，是敬业的基础。

5.2.1 健全管理体制

(1) 建立晋升机制

HS 公司现阶段空有组织架构，却无实际的岗位人员，扁平化管理严重，没有任何层级，就意味着员工没有职位上的晋升空间，不利于留住人才。公司的人员规模已经不太适宜采用扁平化的管理方式来管理，这样的管理方式支撑不起现阶段企业的发展需要，要改变现有的扁平化管理方式，采用层级式的管理方式来管理，打开员工晋升的空间。让公司的组织架构切实的用起来，让有能力的员工看到希望，能够往更高的一个层次进步，给与他们希望，留住人才。晋升的员工都是公司培养的精英，是为以后公司扩大经营培养的人才，特别是管理人才，晋升渠道的打通也会增强同事间的竞争力，使员工工作更加的积极，更加敬业。

按照 HS 公司现有组织框架应补充六位部门经理职位，常务副总经理可以暂时空缺，公司现阶段发展这个职位还并不是很重要，如有合适人选或者需要在进行补充。管理人员的选用优先从现有人员中选拔，他们对工作情况和公司现状更加了解；现有人员不合适的，看是否可以短期培养，比如三个月到半年的培养期；如不可行，通过社招进行聘用。人员的选拔应由总经理和总公司管理层共同商讨确定，采用公司内部竞聘的方式，结合人力资源的相关综合测评，以及平时表现与工作能力等。管理层的选拔一定要制定相应的流程，运用适当的方式进行，本着总体原则中的三个原则，人力负责变现相关方案的设计与执行。

同时根据现有组织框架，对技术研发部下设的五个科室进行选拔，技术研发部的科长选拔采用内部选拔的方式，由于研发工作周期长，涉及的方面比较多比价复杂，招聘外部人员需要很长的周期，招聘的人员也需要较长的时间来了解产品，还有可能对公司或团队不适、离职等不稳定因素，既增加了公司的成本，又延缓了产品的研发周期。科长的选拔由总经理和技术研发部经理共同商定，人力人员负责相关方案的设计与执行。

(2) 明确岗位职责

根据 HS 公司现有组织架构，确立行政部、技术研发部、生产部、质量部、临产部、市场部等各位经理的岗位职责，由 HS 公司总经理主导各部门经理与人力三方共同编写部门经理岗位职责说明书，明确部门经理的岗位职责。部门的各岗位职责说明书由各部门的负责人与本岗的员工以及人力人员共同完成编写，本岗位人员对自己的工作比较了解，可以制定的相对详细，实用性强，员工对自己参与制定的工作有很高的认同感，也便于员工执行，有利于人岗匹配和工作效率的提升，使员工更加的爱岗敬业。所有岗位职责的编写都要符合公司整体战略大方向，所有最后确认的岗位职责说明书都要存档。

岗位职责说明书可以明确各部门以及各个岗位人员的工作，解决 HS 公司现有的岗位职责不清的问题，对于不清晰自己岗位要做什么，不清楚自己要对接的岗位情况，基本上都会写的清清楚楚，以上的情况都可以避免，特别是对新入职的员工，明确岗位职责尤为重要，可以使新员工快速的熟悉自己的岗位工作环境，也是入职前岗位培训的重要资料。研发工作的岗位职责要根据不同的项目进行调整，现阶段制定岗位职责说明书对现阶段研发项目还是适用的。

（3）建立奖惩制度

HS 公司现阶段对员工缺乏奖惩措施，员工工作主动性并不高，有些人甚至工作懈怠，公司领导对员工很少进行表扬，对员工的物质奖励也基本是无。设计奖惩制度的原则是以精神鼓励与物质奖励相结合，鼓励员工全员参与，提出自己的意见和建议供制定者参考。奖励根据事件的大小酌情给予，以物质奖励为主要奖励措施；以精神鼓励为辅助措施；以惩罚措施为底线。多制定一些奖励措施方案，比如物质奖励方面可以设立小项目奖、大项目奖、优秀员工、最敬业员工以及设立各种奖项，这些制度的评定也要有一定的依据，要有相应的业绩做对比做支撑。各项奖励要及时向公司全体员工出示公告，奖惩制度对所有公司员工一视同仁。

物质层面的奖励是最有效最直接的激励方式，在访谈中研发员工也多次建议，多位被访者都认为增加自己的经济收入，他们会更加的敬业度，更加的努力工作，够反映出公司在物质激励方面的措施还不够。精神方面的奖励需要领导层面在平时的工作适时的给予，以及在不同的场合进行给予，可以根据工作总结会的安排，在会议结尾进行口头表扬或者物质奖励相结合的形式，多多鼓励员工，工作进度快，为企业创造效益，创新发明等方面，还有一些小事情都可以进行精神表扬与物质奖励，提升 HS 公司员工最迫切想改变和得到的方面，是提升员工敬业度的有效手段。

5.2.2 建立培训体系

HS 公司要建立起自己的培训体系，建立一个共同的学习机制，这不仅是被访谈的研发人员的期望，也是企业做的不足的地方，尽快的建立培训体系是提高员工工作效率的方法，也是提升敬业度的有效方法，也培养了员工的共同认知和共同的语言，增进企业的文化氛围，完善企业的不足。针对 HS 公司的问题，要建立有效可行的培训体系，应做好以下两方面工作。

（1）基础知识培训

基础知识是每个从业人员都要或多或少了解的基础知识，是了解这个行业的基础，是提升全体研发人员素质的好方法。有些员工从事这个行业时间较长，有丰富的基础知识，对市场等各方面了解很多，有些员工是新入职，或者只是在某一个领域有一定的研究，对整个基础知识并不了解。很多员工对公司研发产品的认知更是少的可怜，对自己所研发的产品都一知半解，怎么能研发出适用优质的产品。研发的产品涉及到的法律法规也很多，但是真正懂法律法规的员工并不多，研发的产品都会涉及到法律法规，为了不让研发的产品因为违规而不能生产销售，所有研发人员都要加强医疗器械基本法律法规的学习。对自己竞争者以及竞品的认知更是不能少，要多学习和了解竞争者及竞品，学习他新的技术和方法，看是否有可以借鉴的地方，不要闭门造车。要抓准市场的需求，研发的产品要符合市场的需求。让员工感受到外部市场的压力，不要自我感觉良好，认清自己与优秀公司的差距。这里的每一项都是要建立一个专门的培训科目，对所有员工都要进行全面的基础知识培训，以弥补现在的不足。

还有一个非常重要的基础性培训，那就是入职培训。除去公司安排的正常入职培训以外，要着重加强入职的岗位职责培训、公司组织架构培训、内部晋升制度培训，让新员工清晰的知道自己要做什么，自己的上下级情况，同事情况等，这些培训由人力人员负责。

（2）专业知识培训

对于专业知识的培训，因为涉及到多学科的专业知识，且公司某一专业人员相对较少，培训不易集中，人员较分散，所以易采用小型的面对面的形式培训或是网络课堂的模式。培训可以针对大家不解的地方进行讲解，同时相互之间还可以共同学习；遇到一些大家没有经验或不知道如何应对的问题，可以聘请业内的相关专家来公司进行面培或视频培训。专业知识的培训即增强员工的专业技能，还扩展了员工的专业知识，特别是对新员工专业能力的提升大有裨益。也可以采取网络课堂的模式对人员少，专业强的领域进行线上培训，提升研发人员的专业技能水平。

相对于在公司进行的培训以外，还可以把员工送到外面的学习机构进行专业

知识的外部培训。要针对一些工作表现好的员工；重点培养的员工，进行有奖励性质的外部培训。也可以对管理层进行外部培训和培养，为公司培养更多的管理人才，同时也提升了整个公司的管理水平。专业知识培训每个月不得少于一次，专业知识的培训工作由技术研发部经理负责。

5.2.3 加强团队建设

加强团队建设是提高团队的凝聚力、归属感、工作效率的重要手段，不是身份上的认同，是从情感上认同自己是这个团队的一员，这样才会真正的投身到这个团队的工作中来，团队以目标为导向，凝聚团队力；在团队中，同事之间相互帮助和支持，才能提升员工的工作满意度和敬业度。

(1) 新员工团队建设

新员工进入新的公司，大部分都是对新公司的情况一无所知，员工的入职手续、培训等事宜都是由人力跟进完成，人力的表现是公司的一道门，会对新员工产生对公司的印象产生很大的影响，所以人力人员对新员工的第一天一定要尽心尽力照顾周全，包括第一顿午餐和对他的态度、说话语气等，要有新员工的同理心。部门经理的态度也是很重要的一环，部门经理要做好对新员工办公位置 and 环境的安排，挑选专门的部门老员工带新员工，第一天就要把部门的员工一一与新员工做简单的介绍，新员工入职一周内，部门经理要开新员工欢迎会，新老员工都要进行自我介绍，加强同一部门员工的熟识度。这是部门经理必须要完成的工作，如有特殊原因报请总经理批准，请部门其他员工代为执行，人力负责跟进和监督新员工入职的团队建设情况，如未完成扣除部门经理相关绩效，团队建设流程要写进团队建设规程中，并形成执行文件。

(2) 全员团队建设

团队的建设不是流于形式化的没有什么实质性的聚餐。单纯的聚餐，一顿饭吃下来该不认识的还是不认识，公司的钱也没少花，就算知道了名字，也没有任何的互动，以后也没有任何的交集，过几天又忘记了。所以单纯的聚餐并不是一项很好的团队建设方案，团队建设是需要人员花费时间和精力去做的事情，相互之间熟悉、沟通、彼此信任合作，提高团队的工作效率，这是团队建设要实现的看的见的效果。公司自己进行团队建设成本较高，也缺乏经验，且效果并不是很理想，对于一些小型公司，通常都会把团队建设的任务外包给专业的团建机构，这样既减轻了公司的负担，没有时间周期，还可以取得较好的团建效果。HS 公司的情况是急需团队建设，最好能够在近期开展一次全员参与的团队建设活动，由总经理发起，行政部门组织实施。

对于企业未来的团队建设，需要制定每年一次的公司级别团队建设，每年至

少一次的部门级别团队建设，所有团队建设员工必须参加，如有特殊情况需要总经理批准，公司级别的团队建设组织方案由行政部经理与总经理沟通协商，行政部负责联系安排相关事宜，部门级别的团队建设组织方案由行政部经理与各部门经理沟通协商。所执行的团队建设方案必须要有效可行，并在公司全面实行。

5.2.4 关注实施员工职业生涯规划

HS 公司鼓励员工自主学习和发展，制定每个员工的职业生涯规划，以及相应的制度，并形成相应的制度文件，每年与员工就个人发展进行一次深度沟通，让员工参与到个人发展计划的制定中来，与人力人员共同制定未来一年的本员工的发展计划，明确个人发展目标，制定相应的结果考核，对员工未来工作的方向，工作中的疑问等进行解答和辅导，由人力负责相应的辅导和考核。公司要尽力的帮助员工完成制定的个人发展计划目标，本着实现双赢的原则，员工个人的发展计划要符合公司整体的发展目标，不偏离公司的总体战略方向，所制定的发展计划要使企业和员工都能受益。

员工的学习和发展是员工个人与公司共同的责任，员工也要为自己的个人发展负责，公司应制定相应的政策给与员工学习和发展上的帮助，特别是经济、资源上的帮助和支持，以及公司政策上的方便，比如学历提升的员工给与一定的补助和免息贷款，考取技能证书的员工给与一定的奖励等，都是能够引导员工更好的提升自己的方式。公司还可以通过引进线上学习平台的方式，如某些 APP、微信微课等，统一制定学习计划，让员工有一个共同的固定的学习平台，大家更有共同的语言，共同学习更有氛围也会增加相互攀比的学习动力，对课程学习较好的员工发放一些物质奖励，员工可以完整系统的学习一些专业知识和技能，使员工不断的吸取营养，提升自己的各项能力。

组建学习小组，组建由要培养的优秀员工、中等员工、后进员工共同组成学习小组，相互帮助、相互学习、相互提升，不仅可以进行思想上的学习，还可以共享工作经验、生活经验、共享学习方法和学习资料及专业资源，让员工通过不断的学习体验到能力提升和技能提升的成就感，提升员工的敬业度。学习小组中学习成绩优异者可以适当的在绩效中加分，学习小组的组建对能力不足、自制力不够的学生的学习，能够起到更好的加强作用，优秀的员工带一带后进的员工，也是对要培养的优秀员工的一种锻炼，锻炼他的领导力以及带下属的能力，还可以提高整个团队的平均水平，学习小组由行政部门负责组织和考核。

定期读书分享，读书分享以小团队的形式开展，每个月组织一次读书分享活动，由各部门自行组织，以部门为小组，部门内所有员工轮流做读书分享，要分享的人员有一个月的准备期，可以提前购买书籍，所购买书籍的费用可以通过公

司已与报销。员工对所读的书籍进行读后感的分享，以及从书中学到及领悟到的东西，在生活和工作中能够有哪些应用，分享时长最低不能少于 30 分钟，所读的书籍各部门自行规定，原则上所有书籍均可。公司的管理层也需要进行同样的读书分享活动，各部门经理和总经理形成一个小队，由行政部门组织，所有小组成员轮流分享所读书籍，这不仅是对个人的一个发展和提升，也是对整个团队思想和文化的发展和提升。

5.2.5 推动更为灵活的工作与家庭平衡计划

工作与家庭冲突的加剧，不利于家庭的和睦与社会的和谐稳定，工作与家庭的冲突会影响到员工的个人情绪，员工的个人情绪不佳会直接影响到员工的工作效率，从而间接的影响整个团队。工作与家庭冲突既影响家庭的和睦又影响员工的离职率和团队产出率，为减少工作与家庭的冲突，需要制定相应的制度和措施。

推动实施弹性工作制，原则上按照国家规定的朝九晚五工作制，正常工作大家都按正常时间工作，如有家庭有孩子需要照顾，有老人生病等情况的员工，可以向直属领导申请弹性制工作，由总经理批准，行政部执行弹性制考核。由于研发人员可能需要实验室和试验器材，以及同事的辅助，所以尽量采用公司办公的形式，工作地点弹性较小。

工作时间弹性制，员工可以按照自己的意愿来选择办公时间，但要向部门经理和行政部汇报，原则上保证不耽误正常工作进度。经理批准以后可以进行调休、倒休等工作制度，如果有极特殊情况需要，可以申请居家办公的方式，既可以节省上下班时间，还可以照顾到家里的事情，更加的人性化，居家办公需总经理批准。公司可以安排缩短办公时间，比如压缩每周的工作时间，由每周标准的工作时间缩短一天；压缩工时，薪资按照小时核算，尽量在时间上给与有需要的员工更多的弹性。

制定家庭友好计划，参照张建卫^[43]等人的意见，通过增强员工的自主感和组织支持感、降低工作家庭冲突等心理中介，间接作用在离职意向、工作满意度、工作绩效等后果上。HS 公司要加强组织支持，为有需要的员工提供一些相关信息以及生活咨询服务等，比如说某个同事要生孩子，公司可以提供一些如何育婴，如何照顾子女等的信息，以及哪些医院比较好，如何快速的恢复身体等。加强主管领导对于有特殊情况的员工进行的员工关怀行动，比如员工因为一些原因住院时，公司的相关领导一定要去探望；员工家庭遭受到意外灾祸时，公司的领导要及时的到访慰问。员工也可以向人力主管、自己的部门经理、行政经理等寻求工作与家庭的平衡方法，行政部人员也要多和员工沟通，及时了解相关的信息，如出现特殊情况及时上报部门经理。

5.3 实施的保障方案

很多企业的提升方案都制定的很合理，但是结果却不尽如人意，究其原因实施保障没有做好，没有明确的执行团队和负责人，也没有执行时间的规划。为了保证 HS 公司研发人员敬业度的提升方案能够切实的制定和落实，通过与公司总经理、行政人员、人力人员沟通，最终确定了由总经理领导，行政部门执行的提升研发人员敬业度小组。

5.3.1 行动方案的制定

行动方案由提升研发人员敬业度小组制定，总经理作为小组负责人督促和支持计划的制定。方案的设计尽量采用 SMART 原则，制定具体的、可衡量的、可达到的、有具体时间、有明确负责人的方案，鼓励全员参与。为方便对计划的行动方案进度进行管控，明确责任人及方案完成时间，制定了如下的行动方案安排表 5-1。

表 5-1 HS 公司研发人员敬业度行动方案安排表

项目名称	方案内容	责任人	完成时间
健全管理体制	设计晋升方案	总经理、人力主管	2021 年 5 月
	编制岗位职责说明书	人力主管	2021 年 8 月
	编制奖惩管理制度	行政部经理、总经理	2021 年 8 月
建立培训体系	入职培训体系	人力主管	2021 年 7 月
	基础知识培训	总经理、行政部经理	每半年不少于一次
	专业知识培训	技术研发部经理、行政部经理	每月不少于一次
	外培方案	各部门经理、行政部经理	每年不少于一次
团队建设	新员工的团队建设	人力主管、各部门经理	新员工入职一周内
	设计团建方案	行政部经理、总经理	每年一次
员工发展计划	制定员工职业生涯规划	人力主管	每年一次
	制定员工发展政策	行政部经理、总经理	2021 年 8 月
	组建学习小组	行政部经理	2021 年 7 月
	定期读书分享	各部门经理	2021 年 7 月
工作与家庭计划	设计弹性工作制	各部门经理、总经理、行政部经理	2021 年 9 月
	制定家庭友好计划	各部门经理、总经理、行政部经理	2021 年 9 月

5.3.2 行动方案的职能分配

由总经理领导，行政部门执行的研发人员敬业度提升方案都已制定完成，并制定了完成时间，并规定所有方案都要在十月一日之前进行实际执行，以评估方案的实际提升效果。

研发人员敬业度提升方案虽然已经制定和实施，并且明确了制定的时间和方案制定责任人员，为了保证制定的方案能够落地，提升研发人员的敬业度，在落地执行方面，明确具体方案的责任人和参与人员，由总经理亲自带队，明确个方

案的执行小组负责人，执行负责人基本上都是方案制定负责人及参与者，自己协调制定时间及执行时间，但必须在规定时间内完成，方案实施阶段要跟踪各个方案的实施情况，及时的把控执行进度。由于建立晋升方案为后面方案执行的基础，所以晋升方案要于 2021 年 5 月前执行完毕，具体方案执行分配如下表。

表 5-2 HS 公司研发人员敬业度行动方案职能分配表

执行组长	执行方案名称	负责人	小组成员
总经理	设计晋升方案	人力主管	总经理、技术研发部经理、行政部
	编制岗位职责说明书	人力主管	行政部、各部门经理、所有参与员工
	编制奖惩管理制度	行政部经理	总经理、各部门经理
	入职培训体系	人力主管	各部门经理、行政部
	基础知识培训	行政部经理	各部门经理、行政部、总经理
	专业知识培训	技术研发部经理	行政部、各部门经理
	外培方案	行政部经理	各部门经理、总经理
	新员工的团队建设	人力主管	各部门经理、行政部
	设计团建方案	行政部经理	行政部、总经理
	制定员工职业生涯规划	人力主管	行政部
	制定员工发展政策	行政部经理	各部门经理、行政部、总经理
	组建学习小组	行政部经理	行政部、总经理
	定期读书分享	各部门经理	各部门经理、行政部、总经理
	设计弹性工作制	行政部经理	各部门经理、行政部、总经理
	制定家庭友好计划	行政部经理	各部门经理、行政部、总经理

5.3.3 行动方案的评估

提升研发人员敬业度小组对所以行动方案的实施情况进行跟进，对完成的方案进行打分考核，调查员工对所实行的提升方案是否满意，是否确实对员工敬业度有所提升。对研发人员进行方案结果评估，并对不足的地方提出建议，并填写评估报告表，由行政部门负责对评估的内容进行整理，并在提升研发人员敬业度小组进行汇报。

表 5-3 研发人员敬业度提升评估采访表

采访人:

研发人员敬业度提升评估采访表

采访主题:

采访时间:

采访对象:

采访地点:

采访内容记录:

采访结论:

建议:

第六章 结论与展望

6.1 研究结论

本研究是提升 HS 公司研发人员敬业度的研究，根据双因素理论、社会交换理论、心理契约等理论以及研发人员的工作特点，结合访谈的 HS 公司的实际情况，提出了对 HS 公司研发人员有针对性的提升方案。本研究的主要研究结论是：

(1) 通过对 HS 公司研发人员访谈发现，HS 公司研发人员整体上积极主动、有较高的工作压力水平、团队氛围融洽、对有新鲜感的工作内容更为投入并且渴望获得工作中的认可。

(2) 对 HS 公司研发人员现状诊断分析发现，HS 公司研发人员存在一些比较突出的问题，主要有五个方面的问题。管理体制不健全，员工的岗位职责不清晰、管理体系混乱、缺乏制度规范；员工培训不到位，基本没有任何的培训；团队建设有待加强，没有有效的团队建设；员工未来发展不明朗，对个人发展比较迷茫且没有职位上的晋升；工作与家庭存在冲突，家庭会分去很多精力且会影响工作。

(3) 根据 HS 公司的实际敬业度情况，结合敬业度的理论研究，本文制定了提升研发人员敬业度的行动方案。HS 公司存在的实际问题，不是单独的提升某一方面就可以改变的，所以制定了从五个方面出发的提升研发人员敬业度的综合性行动方案，分别是：健全公司的管理体制、建立一整套的培训体系、加强公司以及内部团队的建设、关注实施员工职业生涯规划、推动更为灵活的工作与家庭平衡计划。五个方面相辅相成，共同提升研发人员的敬业度，也为中小企业敬业度研究提供了一种具有可参考性的方案。

(4) 针对研发人员敬业度提升方案能够切实的落地实施，提升研发人员敬业度小组设计制定了一整套执行方案及保障措施，保障方案顺利有效的实施。

6.2 研究启发

在 HS 公司研发人员敬业度的研究工作中，对敬业度、对研发工作、对公司管理机制都有了更多的理解和认识。

在研究的过程中对敬业度的研究，不仅是敬业度理论和实际工作相结合，更是在实际工作中找到真正对研发人员产生影响的因素，通过一些方法改变这些影响因素来提高员工的敬业度水平。但是在员工所处的不同阶段、不同的行业、以

及社会发展程度的不同等等，对员工产生主要影响的因素都会不同，要准确的找到主要影响因素才能真正的提高员工敬业度水平。

对于大部分企业员工都要在一定的合理薪酬范围内给与保障，而针对研发人员来说，要根据这一类人的一些特征来制定较为灵活合理的规程。给予他们一定的空间，让他们做自己喜欢的感兴趣的事情。企业要更多的帮助他们解决工作中的一些困难，一个研发人员长期处在没有成果的处境中，对个人和企业都是非常不利的。

每个公司都想招到高敬业度的员工，其实员工的高敬业度不是员工生来自有的，而是靠企业培养出来的。薪酬的保障、健全的制度、员工的成长、企业的文化、家庭和睦等等，都是员工高敬业度的来源。企业的方方面面共同影响着员工的敬业度，也影响着员工的方方面面。企业要想有较高的敬业度水平，就不可忽视任何一个小的方面，同时要注重以企业员工为本。

6.3 研究不足与展望

对 HS 公司研发人员敬业度的研究仍存在一定的缺陷和不足，受到个人专业能力、经历、时间等多方面因素的限制，访谈做的还不够完善，数据量化不足。做访谈工作需要一定的锻炼和积累，因为访谈过程中信息量很大，要求访谈者既要有充足的理论知识，又要有很强的应变能力。清晰的把握好主线，多挖掘有价值的深层次的东西，在今后的研究中这一方面还有待锻炼和提升。研发人员的薪酬作为保障因素，由于一些原因没有拿到相应的真实数据，是本次研究不足的地方。

在今后的研究工作当中，在这几方面是今后研究的重点和方向。重新设计研发人员的薪酬体系，通过薪酬激励来保障研发人员敬业度的提升，完善 HS 公司研发人员敬业度的提升方案。如何通过员工敬业度的提升实现技术创新，研发人员敬业度的提升对企业竞争力提升有何影响，如何激发员工敬业度为企业创造更大的价值。如何推动企业建立自己的内部文化，怎样塑造企业的敬业文化，并且打造和培养员工的工匠精神，对现有的企业文化该如何进行变革。随着企业的发展，进入企业的新鲜血液也越来越多，大部分都是年轻的 95 后 00 后新世代的员工，这些新生代员工的工作需求特征与 80 后 90 后相比是否有很大的变化，对于新生代员工敬业度如何激发是未来研究的方向。

参考文献

- [1] 2020年中国中小企业市场分析报告-市场运营态势与发展规划趋势[R]. 中国报告网, 2020, 4, 10.
- [2] 北森人才管理研究院中国企业敬业度报告2018-2019[R]. 北森官网.
- [3] 刘欣. 独立学院教师心理契约维度构建路径研究[J]. 牡丹江大学学报, 2017, 26(02):185-187.
- [4] 朱仙玲, 姚国荣. 心理契约: 研究评述及展望[J]. 广东石油化工学院学报, 2019, 29(06):88-92.
- [5] Rousseau D . M . Psychological and implied contracts in organizations [J]. *Employee Right and Responsibilities Journal*, 1989,2(1):121-138.
- [6] 伍喆. 员工敬业度研究: 内外因整合的视角[J]. 西安电子科技大学学报(社会科学版), 2010, 20(01):86-91.
- [7] 李罗君, 聂雪林. 新生代员工敬业度及其影响因素分析[J]. 现代经济信息, 2013(20):30-31.
- [8] 王锐. 员工敬业度的研究综述[J]; 商业文化(上半月), 2011年10期:65-66.
- [9] Kahn, W. A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work[J]. *Academy of Management Journal*, 1990,33:692-724.
- [10] Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and Engagement in University Students a Cross-National Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33:464-481.
- [11] 李平. 关注员工敬业度[J]. 21世纪商业评论, 2007年12期:17-18.
- [12] 查淞城. 企业员工敬业度结构建模研究[D]. 暨南大学, 2007.
- [13] 马明, 陈方英, 孟华, 周知一. 员工满意度与敬业度关系实证研究——以饭店企业为例[J]. 管理世界, 2005(11):120-126.
- [14] 钟孟光. 谁扼杀了员工的敬业度?[J]. 管理@人, 2006(08):40-41.
- [15] 曾晖, 赵黎明. 企业员工敬业度的结构模型研究[J]. 心理科学, 2009, 32(01):231-235.
- [16] 冯柏. 高新技术企业研发人员的考核困局与变革[J]. 衡水学院学报, 2020, 22(01):64-68.
- [17] 袁建昌, 赵海燕, 秦瑛. 高新技术企业研发人员创新环境研究[J]. 科技管理研究, 2011, 31(09):141-144.
- [18] 方玉泉. 国有企业研发人员激励对策完善研究[J]. 老字号品牌营

- 销, 2020(11):37-38.
- [19]孙树慧, 王鹏, 高峰强, 韩洪玉. 企业科技人员工作压力与焦虑的关系: 社会支持的调节作用[J]. 潍坊教育学院学报, 2012, 25(04):6-12.
- [20]石长慧, 王卓妮, 赵延东. 研发人员工作压力与工作倦怠的关系——工作自主的调节作用[J]. 中国科技论坛, 2021(02):132-140.
- [21]张凤敏. 企业科技研发人员激励策略研究[J]. 现代商贸工业, 2019, 40(12):93-94.
- [22]刘爽, 磨玉峰. 个人因素视角下科技型企业员工敬业度的差异分析[J]. 企业活力, 2012(11):52-55.
- [23]Nicolas Gillet,Alexandre J. S. Morin,Christine Jeoffrion,Evelyne Fouquereau. A Person-Centered Perspective on the Combined Effects of Global and Specific Levels of Job Engagement[J].Group & Organization Management,2020,45(4):556-594.
- [24]I-Shuo Chen,Martin R. Fellenz. Personal resources and personal demands for work engagement: Evidence from employees in the service industry[J].International Journal of Hospitality Management,2020,90.
- [25]祁大伟, 宋立丰. 工作—家庭增益对工作绩效影响机制研究[J]. 现代管理科学, 2018(10):42-44.
- [26]冯丽雯. 90后员工的特点及其管理措施[J]. 管理观察, 2018(20):41-42.
- [27]张明. 知识型员工的职业召唤与工作敬业度分析——职业认同的中介作用[J]. 技术经济与管理研究, 2020(05):14-18.
- [28]高亚楠, 王玉峰, 王树进. 职业成长机会对员工敬业度的影响: 组织支持感与人-工作匹配的作用[J]. 福建茶叶, 2020, 42(02):91-93.
- [29]刘锐锐. 新生代知识型员工敬业度提升策略研究[J]. 商场现代化, 2020(03):75-76.
- [30]马库斯·白金汉, 阿什利·古德. 隐形团队的力量[J]. 销售与管理, 2019(13):116-123.
- [31]郝云宏, 叶燕华, 金杨华, 谢江佩. 团队敬业度研究述评与展望[J]. 科技进步与对策, 2017, 34(01):147-153.
- [32]Jinhwan Kim, Hyeob Kim, HyukJun Kwon.The Impact of Employees' Perceptions of Strategic Alignment on Sustainability: An Empirical Investigation of Korean Firms[J].sustainability2020,12,4180.
- [33]Kanake Mercy Kananu, Kemboi Ambrose, Tenai Joel. The Effect of Employee Engagement on the Relationship Between Leader-Member Exchange an

- d Innovative Work Behaviour in Kenya[J].Journal of Business and Economic Development,2020,5(3):113-120.
- [34]Pilar González-Navarro,Elena Talavera-Escribano,Rosario Zurriaga-Lloréns,Lucía I. Llinares-Insa. Culture, Work, and Subjective Well-Being: The Role of LMX and Resilience in Spanish and Chinese Cultures[J].International Journal of Environmental Research and Public Health,2019,16(24).
- [35]刘雪,王克婴.领导-员工交换对员工敬业度的影响[J].商场现代化,2020(17):103-105.
- [36]范梦瑶,俞鸿远,缪雨萌.薪酬激励对科技创新型企业员工的敬业度研究——基于绩效管理的调节作用[J].教育现代化,2018,5(27):312-316.
- [37]杨红娟,符霞.整体薪酬感知对项目成员工作绩效的作用路径研究——基于敬业度的中介作用[J].项目管理技术,2019,17(05):33-39.
- [38]胡兵.以员工敬业度管理推动企业可持续发展的实践和探索[J].上海企业,2020(09):78-82.
- [39]黄卫,许芳.企业文化对员工敬业度的跨层次影响——基于工作价值观的中介效应研究[J].管理现代化,2017,37(02):112-114.
- [40]宋爱军.高校组织公平对教师敬业度影响研究——回报满意的中介作用[J].天津师范大学学报(社会科学版),2017(01):54-58.
- [41]Angela Workman-Stark. Enhancing police engagement: An examination of the links between fair treatment and job engagement in a Canadian police organization[J].International Journal of Police Science & Management,2020,22(3):308-322.
- [42]李玲.组织公平感、组织支持感与员工敬业度的关系思考[J].区域治理,2019(38):161-163.
- [43]张建卫,刘玉新,高居红.家庭友好计划的效应与机制研究:现状与展望[J].西北大学学报(哲学社会科学版),2011,41(02):30-35.

附录 A

附录 A 访谈研究知情同意书

您好！

本人正在开展一项关于本公司研发人员敬业度的调查研究，研究的内容主要是请您回顾工作给您带来了哪些好处和不变。工作中哪些使您觉得满意和不满；在工作中给您留下印象深刻的事件及该事件给您的感受；与其他同事、与领导相处过程中使您印象深刻的事件。本次访谈以面对面的形式进行，为方便整理资料，访谈过程将会全程录音。访谈内容允许研究者进行文字转录，所有访谈资料和涉及到参与者信息的资料都将严格保密，并以编码的形式保存所有的访谈资料，本研究遵循自愿原则，若有任何不便，可以中途退出，研究者承诺本次资料仅供本研究使用。

我已阅读访谈研究知情同意书全部内容，并表示同意参加研究。

被访者签字：

日 期：

附录 B

附录 B 半结构式访谈提纲

1. 请说出您愿意在公司工作的三个原因。
2. 您认为公司的薪资及福利是否有吸引力？为什么？
3. 您对自己的岗位工作和工作进度了解有多少？
4. 您认为公司的研发目标与你的工作关系大吗？为什么？
5. 您受过领导的表扬和称赞吗？因为什么事情？
6. 在工作中最让您自豪的事情是什么？请说出具体的事件。
7. 请用至少三个词描述下您现在的工作现状。
8. 工作中遇到很难处理的问题，您是怎么解决的？
9. 您觉得同事对工作精益求精吗？请说个具体事件。
10. 对您个人的发展和职业晋升您认为公司哪些做的比较好？哪些做的还不够？
11. 您认为让员工更加敬业的原因是什么，您有什么好的建议？