

## 研发部管理制度

### 1. 目的和作用

新产品开发是企业激烈的技术竞争中赖以生存和发展的命脉，它对企业产品发展方向、产品优势、开拓新市场、提高经济效益等方面起着决定性作用。为了我公司新产品开发能够严格遵循科学管理程序进行，取得较好的效果，特制定本制度。

### 2. 管理职责

- ①负责新产品的调研分析与立项等方面的工作。
- ②建立并完善产品设计、新产品试制、标准化技术规程、技术信息管理制度
- ③组织编制新产品开发计划、技术研究计划，并组织实施
- ④按计划开展新产品设计、试验和研究、测试工作，负责产品的试验，移交投产等方面的管理
- ⑤根据设计要求编制先进、合理的产品方案、文件，对产品图样、技术文件进行审查
- ⑥根据产品方案、文件，提供生产设备的参数，申请购置生产设备
- ⑦负责完成权限范围内技术谈判工作，以及对所引进技术的消化和转化工作
- ⑧技术部、生产部、采购部，安装部，工程部，销售部等部门应在整个开发过程中给予支持和配合。

### 3. 新产品开发的前期调研分析工作

可行性分析是新产品的前期工作，在进行充分的技术和市场调查后，

对产品的社会需要、市场占有率、技术现状、发展趋势以及资源效益等五个方面进行科学预测及经济性的分析论证。

### 3.1 调查研究：

3.1.1 调查国内市场和重要用户以及国际重点市场的技术现状和改进要求。

3.1.2 以国内同类产品市场占有率高的前三名以及国际名牌产品为对象,调查同类产品的质量、价格及使用情况。

3.1.3 广泛收集国内外有关情报和专利,然后进行可行性分析研究。

### 3.2 可行性分析：

3.2.1 论证该产品的技术发展方向和动向。

3.2.2 论证市场动态及发展该产品具备的技术优势。

3.2.3 论证该产品发展所具备的资源条件和可行性(含物资、设备、能源、外购外协配套等)。

3.2.4 初步论证技术经济效益。

3.2.5 写出该产品批量投产的可行性分析报告。

## 4. 产品设计管理

产品设计时从确定产品设计任务书起到确定产品结构为止的一系列技术工作的准备和管理,是产品开发的重要环节,必须严格遵循 三段设计 程序。

### 4.1 技术任务书：

技术任务书是产品在初步设计阶段内,由设计部门向上级提出的

体现产品合理设计方案的改进性和推荐性意见的文件,经上级批准后,作为产品技术设计的依据.其目的在于正确地确定产品的最佳总体设计方案、主要技术性能参数、工作原理、系统和主体结构,并由研发人员负责编写(其中标准化规则要求会同标准化人员共同拟定)。现对其编写内容和程序作如下规定:

4.1.1 设计依据(根据实际情况可以包括一个或数个内容):

a. 国内外技术情报:在市场的性能和使用性方面赶超国内外先进水平,或在产品品种方面填补国内空白

b. 市场经济情报:在产品功能、特点、形式(新颖性)等方面满足用户要求,适应市场需要,具有竞争能力。

4.1.2 产品用途及使用范围.

4.1.3 对计划任务书提出有关方面的改进意见.

4.1.4 基本参数和主要性能指标.

4.1.5 总体布局及主要构件结构叙述.

4.1.6 产品工作原理及系统:需简略勾画出产品原理图、系统图,并加以说明。

4.1.7 国内外同类产品的水平分析比较。

4.1.8 标准化要求:

a 符合产品系列标准和其他现行技术标准情况,列出应贯彻标准的范围和范围,提出贯彻标准的技术组织措施。

b 新产品预期达到的标准化系数:列出推荐采用的标准件、通用件清单,提出一定范围的通用件、标准件系数指标。

c 对材料和零配件的标准化要求：列出推荐选用的标准化系数和外购件系数指标。

d 与国内外同类产品标准化水平对比，提出新产品标准化要求，并预测标准化的经济效果。

4.1.9 关键技术解决办法及关键零配件、特殊材料资源分析。

4.1.10 对新产品设计方案进行比较，运用价值工程，着重研究确定产品的合理性能(包括消除剩余功能)，并通过不同结构原理和系统的比较分析，从中选出最佳方案。

4.1.11 根据有关方面对新产品设计方案进行的评议情况(A 评价)，共同商定设计或改进的方案是否能满足用户的要求和社会发展的需要，

4.1.12 叙述产品既满足用户需要，又适应本企业发展要求的情况。

4.1.13 新产品设计实施、试调周期和经费估算。

4.2 技术设计：

技术设计的目的，是在已批准的技术任务书的基础上，完成产品的主要计算和主要零件设计。

4.2.1 完成设计过程中必需的实验研究(原理结构、材料元件工艺的功能和模具实验)，并写出实验研究大纲和实验研究报告。

4.2.2 做出产品设计核算书(如对运动、刚度、强度、振动、热变形、控制电路、安装效率等方面的核算)。

4.2.3 画出产品总体尺寸图、产品主要零部件图，并校准。

4.2.4 运用价值工程原理，编制技术。

- 4.2.5 绘制系统工作原理图,并作简要说明.
- 4.2.6 提出特殊原件、外购件,材料清单。
- 4.2.7 对技术任务书提出的某些内容进行审查和修正.
- 4.2.8 对产品进行可靠性、可维修性分析。
- 4.3 工作图设计:

工作图设计的目的,是在设计基础上完成试制(生产)及随机出厂用的全部工作图样和设计文件.

## 5. 新产品试制的管理

新产品试制是在产品按科学程序完成 三段设计 的基础上进行的,是正式投入批量生产的前期工作.试制一般分为样品试制和小批试制两个阶段.

### 5.1 样品试制:

是根据设计图纸、工艺文件和少数必要的工装,由试制车间试制出一件或数十件样品,然后按要求进行实验,借以考验产品结构、性能和设计图的工艺性,考核图样和设计文件的质量。

### 5.2 小批试制:

在样品试制的基础上进行小批试产,其主要目的是考核产品的工艺性,检验全部工艺文件和工艺设备,并进一步校正和审验设计图纸.此阶段以研发部为主导,由技术部负责工艺文件的编制和工装设计图纸的完成,部分试制工作扩散到生产车间进行.

### 5.3 编制技术文件:

在样品试制和小批试制结束后,应分别对考核情况进行总结,并编

制下列文件：

5.3.1 进行新产品概略工艺设计. 根据新产品任务书, 安排利用厂房、设备、测试条件等设想简略的工艺路线。

5.3.2 进行工艺分析. 根据产品方案设计和技术设计, 作出材料改制、元件改装、复杂自制件加工等项的工艺分析。

5.3.3 产品工作图的工艺性审查.

5.3.4 编制试制用工艺卡片.

5.3.5 设计产品试验的工装.

5.3.6 计算试制用材料消耗和加工工时.

5.3.7 编写试制记录.

5.3.8 编写试制总结. 着重总结图样和设计文件验证情况, 以及在装配和调试中所反映的有关产品结构、工艺及产品性能方面的问题及其解决过程, 并附上各种反映技术内容的原始记录。样品试制总结由设计部门负责编制, 供样品鉴定用; 小批试制总结由工艺部门编写, 供批试鉴定用。

5.3.9 编写定型实验报告. 定型实验报告是产品经全面性能实验后所编的文件, 内容包括定型实验所进行的实验项目和方法、技术条件、试验程序、实验步骤、参照的有关规定等。定型实验报告由检验科编制。

5.3.10 编写试用（运行）报告。试用（运行）报告是产品在实际工作条件下进行试用试验后所编制的文件。试用（运行）试验项目和方法由技术部门规定。试验通常委托用户进行, 其试验程序、步骤和

记录表格由研究部设计室负责编制。

5.3.11 编制特种材料及外购、外协件定点定型报告，由研究所负责。

## 6. 新产品鉴定的管理

在完成样品试制和小批试制的全部工作后，按项目管理要求应申请鉴定。鉴定分为样品试制后的样品鉴定和小批试制后的小批试制鉴定，不准超越阶段进行。属于已投入正式生产的系列开发产品，经过批准，样品试制和小批试制鉴定可以合并进行。

### 6.1 鉴定工作需准备的文件：

6.1.1 鉴定应具备的图样及设计文件：成套资料。

6.1.2 正常生产应具备的图样及设计文件：供产品定型后，正常投产时，制造、验收和管理用成套资料

6.1.3 随产品出厂应具备的图样及设计文件：随产品提交给用户的必备文件。

6.2 组织技术鉴定，履行技术鉴定书签字手续。技术鉴定结论的内容是：

#### 6.2.1 样品鉴定结论的内容：

审查样品试制结果、设计结构和图样的合理性、工艺性，以及特种材料解决的可能性等，确定能否投入小批试制；明确样品应改进的事项，搞好试制评价（B评价）

#### 6.2.2 小批试制鉴定结论的内容：

审查产品的可靠性，审查生产工艺、工装与产品测试设备，各种技术

资料的完备性与可靠性，以及资源供应、外购外协、定点定型情况等，确定产品能否投入批量生产；明确批量制造应改进的事项，搞好产品生产工程评价（C 评价）。

6.2.3 各阶段应具备的技术文件及审批程序按照产品图样、设计文件、工艺文件的完整性原则和有关的审批程序办理。

## 7. 新产品移交投产的管理

### 7.1 新产品移交投产应具备的文件：

7.1.1 新产品要力求结构可靠、技术先进，具有良好的工艺性。

7.1.2 产品的主要参数、形式、尺寸、基本结构应采用国家标准或国际同类产品的先进标准；在充分满足使用需要的基础上，做到标准化、系列化和通用化。

7.1.3 每一项新产品都必须经过样品试制和小批试制后方可成批生产，样品试制和小批试制的产品必须经过严格的检验，具有完整的试制和检验报告，部分新产品还必须具有运行报告。样品试制、小批试制均由总工程师召集有关单位进行鉴定，并决定投产与否个下一步的工作安排。在同一系列中，个别工艺上变化很小的新产品，经技术部门同意，可以不进行小批试制，在样品试制后，直接投产。

7.1.4 新产品移交生产线由工程师组织，总工程师主持召开由设计、试制、计划、生产、技术、工艺、全资办、检查、标准化、技术档案、生产车间等各有关部门参加的鉴定会，多方面听取意见，对新产品从技术上、经济上作出评价，确认设计合理，工艺规程、工艺装备没有问题后，提出是否可以正式移交生产线及移交时间的意见。

7.1.5 批准移交生产线的新产品，必须有产品技术标准、工艺规程、产品装配图、零件图、工装图以及其他有关的技术资料。

## 7.2 技术资料验收：

7.2.1 图纸幅面和制图要符合有关的国家标准和企业标准。

7.2.2 成套图册编号有序，蓝图与实物相符，工装图、产品图等编号应与已有的编号有连贯性。

7.2.3 产品图应按会签审批程序签字。总装图必须经工程师审查批准。工艺工装图纸资料应由工艺科编制和设计，全部底图应移交技术档案室签收归档。

7.2.4 验收前一个月应将图纸、资料送验收部门审阅。

7.2.5 技术资料的验收、汇总、归口管理由研发部门负责。

## 研发部绩效管理制度

### 一、考核目的

为更好的在公司范围内提供生产技术支持，切实履行好部门职责，保障员工工作的积极性、有效性，特制定此方案，对部门内各岗位员工

## 二、考核原则

1. 坚持量化与定性指标相结合的方式衡量其工作绩效，不可凭主观感觉或印象等方式评定，以免造成不公平；
2. 对无法实施量化绩效考核之岗位，以 360 度绩效考核为原型，注重其绩效的全面考评，从其所在部门、内协部门、上下级以及关联同事间收集考评意见，以最大程度还原绩效考核真实性、准确性；
3. 坚持做到以事实为依据，避免主观臆断和个人感情色彩；
4. 坚持交流和沟通，及时把考核结果反馈给员工，开诚布公地进行绩效面谈沟通，肯定成绩，指出需要努力改进的薄弱环节，提出应努力和改进的方向。

## 三、考核范围

研发部全体员工。

## 四、考核种类

研发部员工绩效考核可分为月度考核及年度考核；

## 五、考核内容

附表 1 研发部关键绩效考核参考指标

附表 2 研发部部长绩效考核指标量表

## 研发部工作人员绩效考核指标量表

### 附表 4 研发部人员绩效考核汇总表

考核细则：

#### 1、月度考核

(1) 年初公司经和研发部充分沟通后，制定研发部年度计划

(2) 研发部根据年度相关计划分解到每个月，每月第一个工作日前制订当月部门工作计划；

(3) 研发部根据月度部门工作计划，将工作任务分解到每个人（其中产品研制及改进完善任务应组成产品技术项目组，明确项目负责人及相关人员所承担的工作），制订每位员工月（附后）度工作计划及各项工作相应的权重，填写《研发部员工考绩表》，于每月第一个工作日提交部门负责人，经部门负责人审核签字后由本人保存；

(4) 月度工作计划应明确每项工作任务的考核人，其中在产品技术项目组内承担的相关任务，考核人为该项目组负责人，项目负责人在该项目中所承担的相关任务考核人为部门负责人，其它工作任务考核人为部门负责人；

(5) 月底研发部员工填写经部门负责人审核签字后的《考绩表》说明本月各项工作计划的完成情况，于次月第一个工作日提交部门负责人，部门负责人组织相关人员进行考评。

(6) 研发部员工月度考核得分由本人所承担的新品研制计划、现有产品改进完善计划、工艺改进计划、内部管理该计划及临时工作任务

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/298133072120006126>