

技术研发经理工具书

技术研发部

《技术研发部规范化管理工具箱》

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **招生网站：** <http://www.mh jy.net>

电子邮箱： xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材**免费下载** 网址：www.mh jy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

目 录

第一章 技术部组织结构与责权	7
第一节 技术部组织结构	7
第二节 技术部职责与权力	11
一、技术部职责	11
二、技术部权力	12
第三节 技术部岗位职责	13
一、技术总监岗位职责	13
二、技术部经理岗位职责	14
三、技术部主管岗位职责	16
第二章 研发部组织结构与责权	17
第一节 研发部组织结构	17
第二节 研发部职责与权力	20
一、研发部职责	20
二、研发部权力	21
第三节 研发部岗位职责	22
一、研发总监岗位职责	22
二、研发部经理岗位职责	23
三、研发部主管岗位职责	24
第三章 设计部组织结构与责权	25
第一节 设计部组织结构	25
第二节 设计部职责与权力	27
一、设计部职责	27

二、设计部权力	30
第三节 设计部岗位职责	30
一、设计总监岗位职责	30
二、设计部经理岗位职责	31
三、设计部主管岗位职责	32
第四章 研发调研管理	33
第一节 研发调研岗位职责	33
一、调研主管岗位职责	33
二、调研专员岗位职责	34
第二节 研发调研管理制度	35
一、市场调研管理制度	35
第三节 研发调研管理表格	40
一、调查计划表	40
二、市场调查表	40
三、竞争对手调查表	41
四、同类产品市场价格调查表	42
第五章 产品研发管理	42
第一节 产品研发岗位职责	42
一、产品研发经理岗位职责	42
二、产品研发专员岗位职责	43
第二节 产品研发管理制度	44
一、新产品研发管理制度	44
第三节 产品研发管理表格	52

一、产品研发计划表	52
二、产品研发建议表	52
三、研发项目任务书	53
五、产品试制通知单	54
六、研发评审报告书	55
八、新产品研发成果表	55
第六章 软件研发管理	57
第一节 软件研发岗位职责	57
一、软件研发部经理岗位职责	57
二、高级研发工程师岗位职责	58
三、软件研发工程师岗位职责	59
四、软件测试工程师岗位职责	60
第二节 软件研发管理制度	61
一、软件研发管理办法	61
第三节 软件研发管理表格	66
一、软件项目立项申请表	66
三、软件 Bug 详细记录表	67
五、软件研发项目跟踪与督查表	67
六、软件研发风险评估与控制表	68
第七章 技术研发管理	68
第一节 技术研发岗位职责	68
一、技术研发经理岗位职责	68
二、技术研发主管岗位职责	69

三、技术研发工程师岗位职责.....	70
四、技术研发专员岗位职责	71
第二节 技术研发管理制度	72
一、技术研发过程管理制度	72
第三节 技术研发管理表格	75
一、技术研发进度表.....	75
二、技术验收鉴定申请表.....	75
三、技术项目综合评估表.....	76
四、技术研发项目变更表.....	77
第八章 工艺研发管理.....	78
第一节 工艺研发岗位职责	78
一、工艺研发工程师岗位职责.....	78
二、工艺管理员岗位职责.....	79
第二节 工艺装备管理制度	80
第三节 工艺研发管理表格	83
一、工装设计任务书.....	83
二、生产工艺指令单	83
六、工艺装备管理单.....	84
七、工艺文件修改表.....	85
第九章 设计管理.....	85
第一节 设计管理岗位职责	85
一、产品设计师岗位职责.....	85
二、产品设计专员岗位职责	86

三、服装设计师岗位职责	87
四、服装设计专员岗位职责	88
五、工程设计师岗位职责	88
六、工程设计专员岗位职责	89
第二节 设计管理制度	89
一、产品设计管理制度	89
二、工程设计管理制度	94
第三节 设计管理表格	100
一、设计蓝图管理表	100
二、设计图纸借阅单	100
三、设计变更通知单	101
六、软件设计评审表	101
第十章 技术更新改造管理	103
第一节 技术更新改造岗位职责	103
一、技改项目经理岗位职责	103
二、技改项目主管岗位职责	104
第二节 技术更新改造管理制度	104
一、技术改造管理制度	104
二、技术引进管理制度	108
第三节 技术更新改造管理表格	113
一、技术改造规划表	113
二、技改项目申请书	113
三、技术改造审批表	114

四、年度技改计划表	115
五、技术改造任务单	115
六、技改项目进度表	115
第十一章 知识产权管理	117
第一节 知识产权管理岗位职责	117
一、知识产权经理岗位职责	117
二、知识产权管理师岗位职责	117
第二节 知识产权管理制度	118
一、知识产权管理办法	118
第三节 知识产权管理表格	125
一、发明创造专利申报表	125
二、撤回专利申请声明表	126
三、商标使用申请审批表	126
第十二章 技术研发类人力资源管理	127
二、技术研发人员绩效考核制度	131
三、技术研发人员培训管理制度	136
四、技术研发人员保密协议	142

第一章 技术部组织结构与责权

第一节 技术部组织结构

（一）按技术部职能设计

根据技术部的职能描述，技术部主要是负责企业的技术研究、新产品开发和对企业产品生产实行技术

指导，并规范工艺流程、制定技术标准、抓好技术管理、实施技术监督与协调的专职管理部门，受技术总监领导。其组织结构设计如图 1-1 所示。

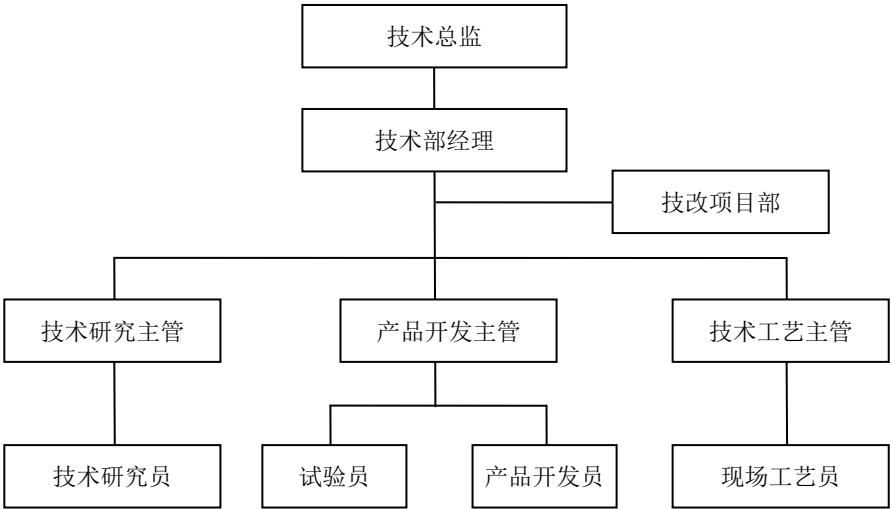


图 1-1 按职能设计的技术部组织结构示例

在图 1-1 中，技改项目部一般是根据技术更新改造的实际需要而临时成立的组织，主要在技术总监的领导下，由技术部经理或其授权人担任技改项目经理、主管，从技术部、生产部、设备部等相关职能部门抽调人员组成项目成员。

(二) 按企业规模设计

1. 小型企业的技术部组织结构设计范例如图 1-2 所示。

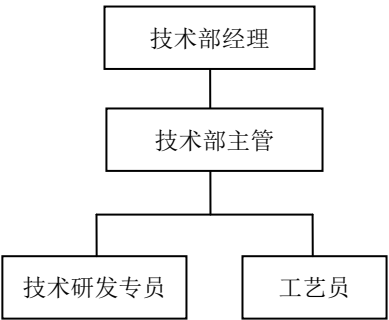


图 1-2 小型企业技术部组织结构示例

2. 大中型企业的技术部组织结构设计范例如图 1-3 所示。

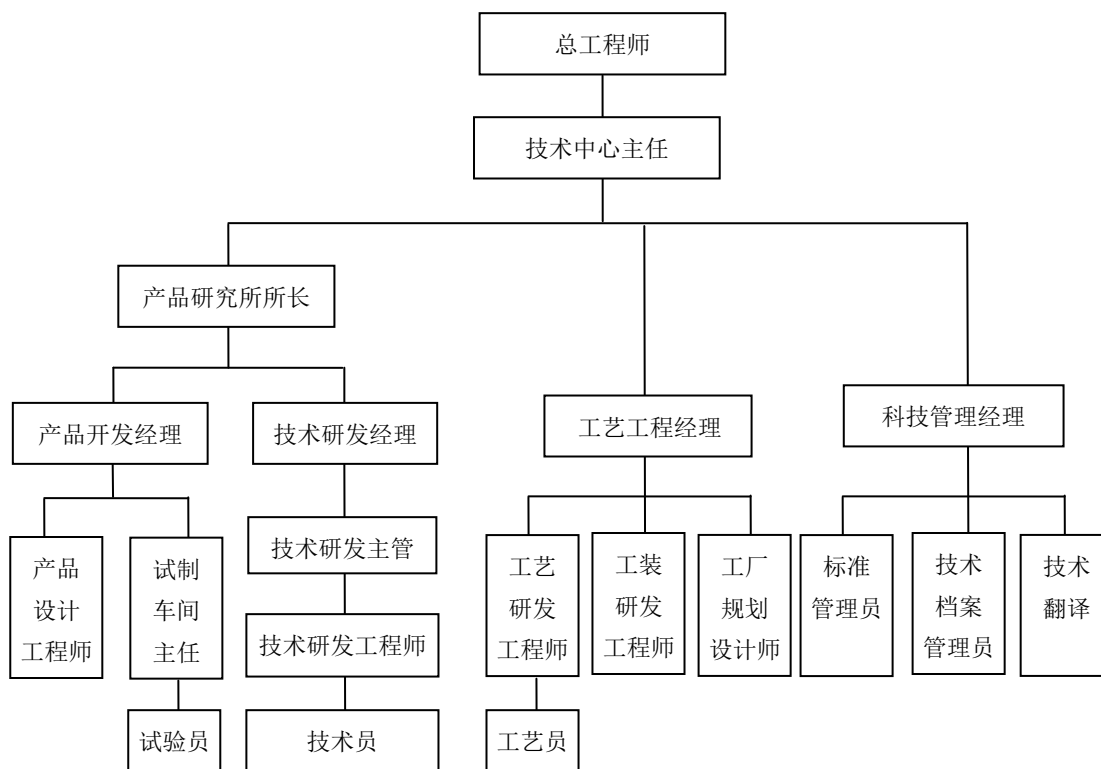


图 1-3 大中型企业技术部组织结构示例

(三) 按行业设计

1. 车辆技术研究所技术部的组织结构设计范例如图 1-4 所示。

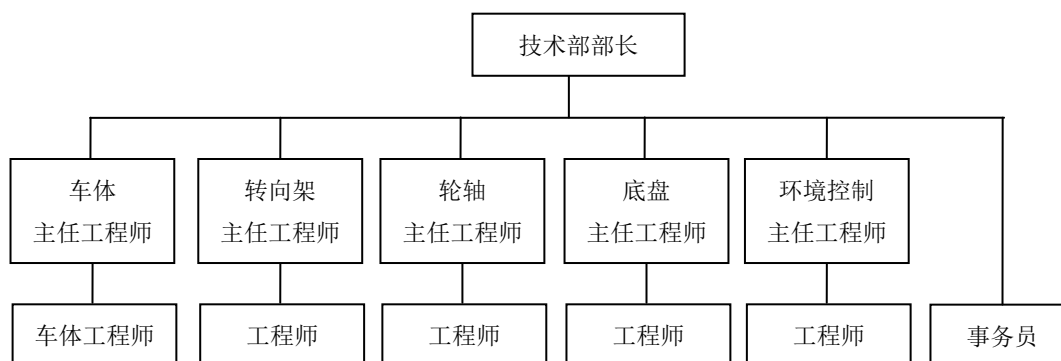


图 1-4 车辆技术研究所技术部组织结构示例

2 . 家电制造企业技术工艺部组织结构设计范例如图 1-5 所示。

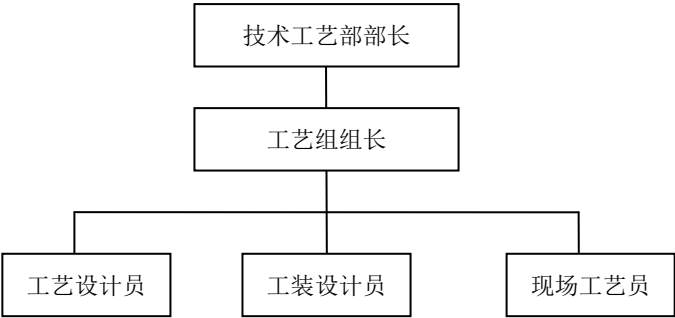


图 1-5 家电制造企业技术工艺部组织结构图

3 . 软件研发企业技术部组织结构设计范例如图 1-6 所示。

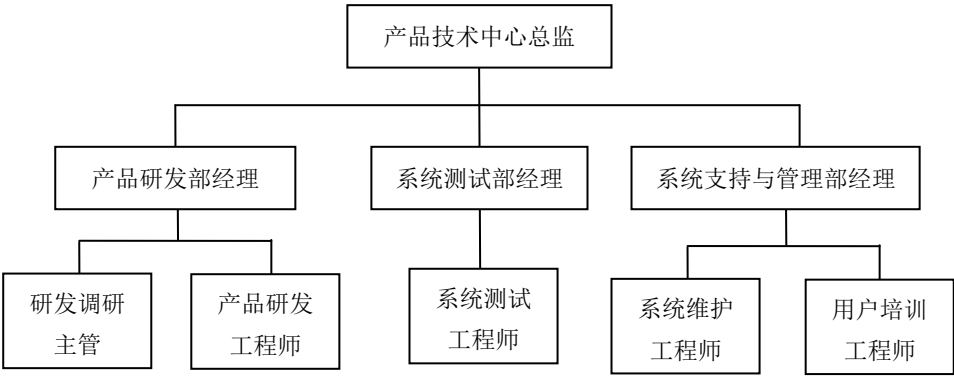


图 1-6 软件研发企业技术部组织结构示例

第二节 技术部职责与权力

一、技术部职责

技术部的具体职责如图 1-7 所示。

职责 1	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
职责 2	组织编制新产品开发计划、技术研究计划，并组织实施
职责 3	负责企业标准化工作，组织贯彻上级关于标准化工作的计划和方针、政策，组织贯彻上级发布的各种技术标准
职责 4	按计划开展新产品设计、试验和研究、样品试制及测试工作，负责产品的试验、鉴定工作，参与产品的认证和质量监督活动
职责 5	根据设计要求编制先进、合理的产品工艺方案、工艺文件，对产品图样、技术文件进行工艺审查
职责 6	根据产品工艺方案、工艺文件，设计工艺装备和工序专用的工具、夹具、量具、检具，提供生产设备的工艺参数，申请购置生产设备
职责 7	组织编制工艺管理制度，参与检查工艺纪律的贯彻执行情况
职责 8	组织技术员参加生产服务及不良品处理工作，解决产品在生产过程中出现的技术
职责 9	组织对技术工艺文件和资料进行管理和控制，建立产品技术档案、工艺文件档案
职责 10	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

图 1-7 技术部职责

二、技术部权力

为更有效地实现上述职能，技术部被赋予下列权力，具体如图 1-8 所示。

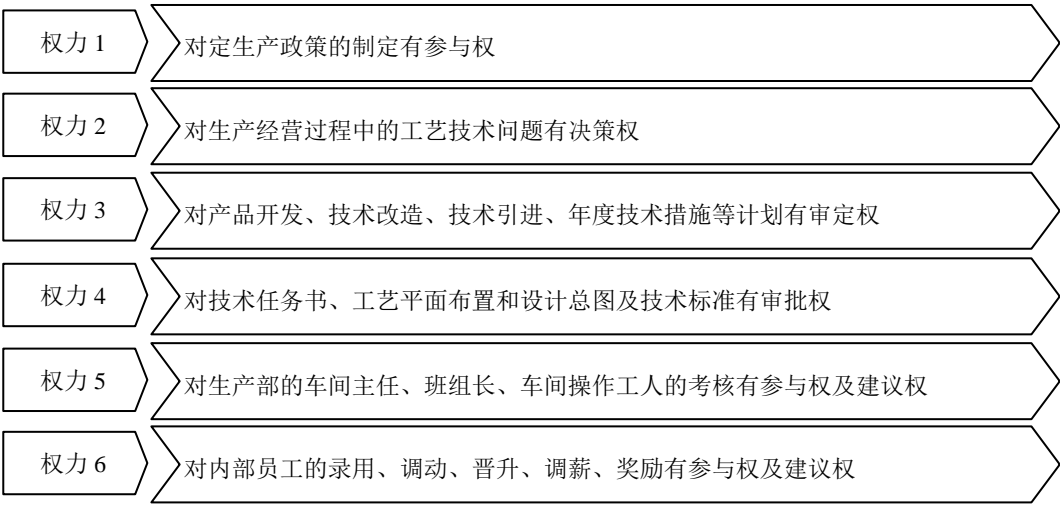


图 1-8 技术部权力

第三节 技术部岗位职责

一、技术总监岗位职责

技术总监的主要职责是全面主持企业产品研发与技术管理工作，规划企业的技术发展路线与新产品开发并组织实施，实现公司的技术创新目标，确保公司在行业领域的技术优势和持续发展能力。其具体岗位职责如图 1-9 所示。

职责 1	根据企业总体战略规划，组织研究当今同行业最新产品的技术发展方向，主持制定技术发展战略规划
职责 2	组织相关人员拟订技术管理、产品研发等相关规章制度，并监督执行
职责 3	负责企业整体核心技术的管理，组织制定和实施重大技术决策和技术方案
职责 4	指导、审核项目总体技术方案，对各项目进行最后的质量评估
职责 5	研究、决策本企业的技术发展路线，规划本企业的产品研发工作
职责 6	负责为企业产品开发制定标准，为技术业务制定流程及管理办法
职责 7	负责生产工艺编制和流程优化的组织、监控与执行
职责 8	主持新产品项目所需的设备选型、试制、改进以及生产线布局等工作
职责 9	组织企业重大科研项目的技术论证和技术攻关工作，制定重大项目的实施计划
职责 10	负责解决研发、技改等项目中出现的技术问题，在技术上给予配合和支持
职责 11	与用户进行深层技术交流，了解用户在技术与业务上的发展要求，并解答用户提出的与产品技术相关的问题
职责 12	对潜在或具体的项目或用户进行跟踪，管理所在区域内的用户拜访、技术交流、方案制作及合同谈判
职责 13	负责领导分管部门制订并组织实施年度工作计划，完成年度任务目标
职责 14	按时完成上级领导交办的其他任务

图 1-9 技术总监岗位职责

二、技术部经理岗位职责

技术部经理的主要职责是在技术总监的领导下，负责技术开发与应用工作以及技术部的日常管理。其具体职责如图 1-10 所示。

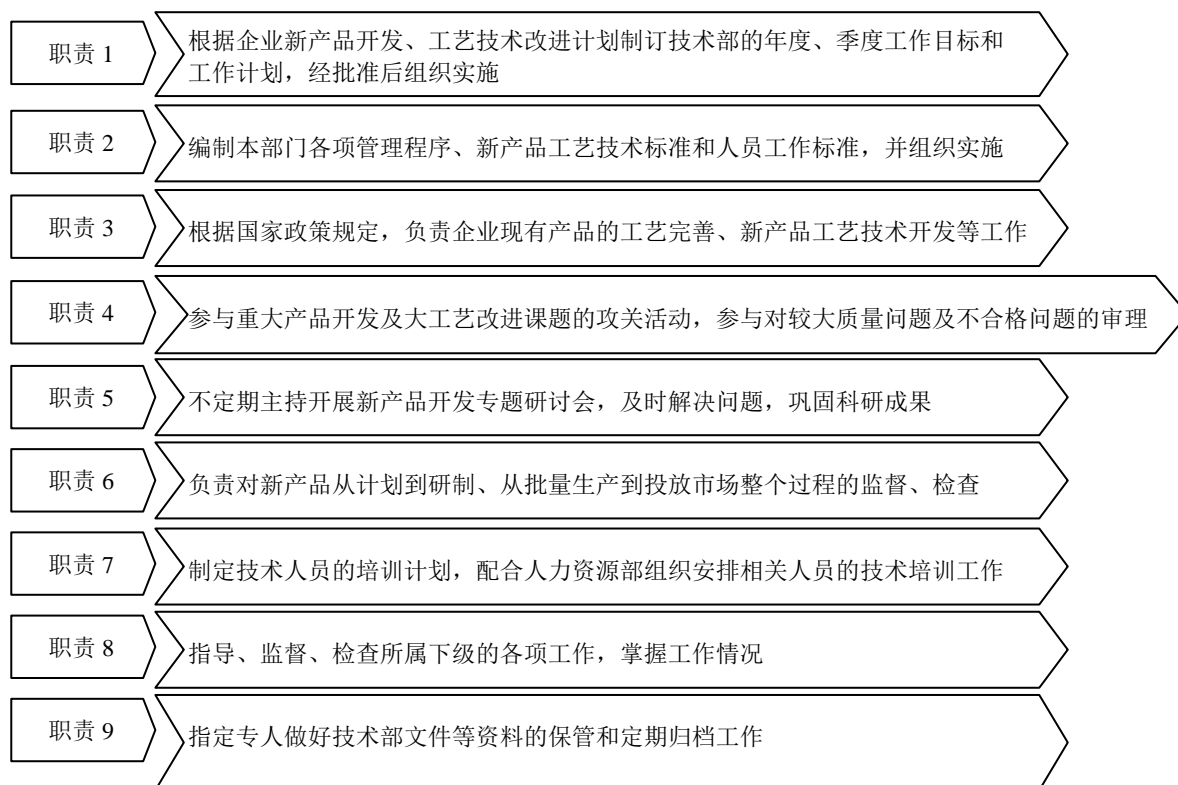


图 1-10 技术部经理岗位职责

三、技术部主管岗位职责

技术部主管的主要职责是协助技术部经理做好技术研究资料准备及理论支持工作，做好技术资料的归档及技术档案的保密管理工作。其具体职责如图 1-11 所示。

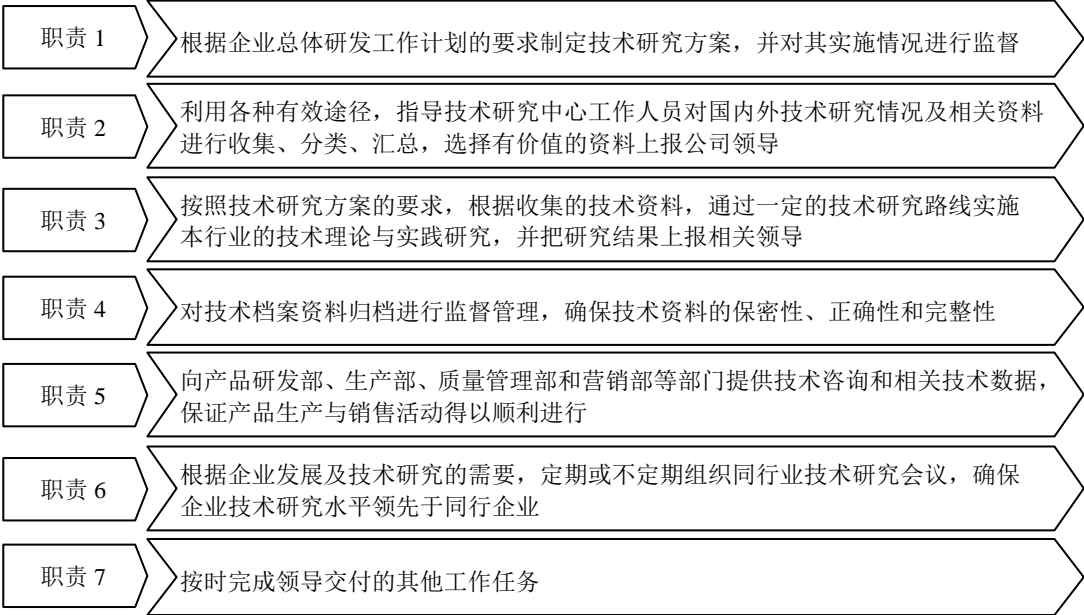


图 1-11 技术部主管岗位职责

第二章 研发部组织结构与责权

第一节 研发部组织结构

（一）按职能制设计

职能制组织结构示例如图 2-1 所示，这种结构比较适用于产品品种比较单一的企业。

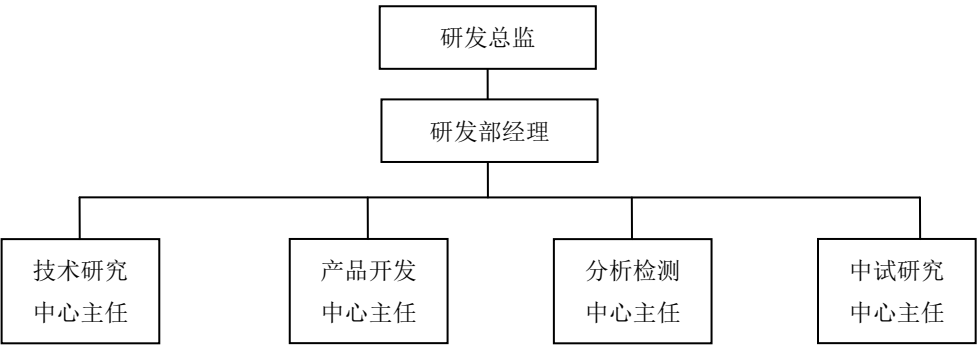


图 2-1 按职能制设计的研发部组织结构示例

（二）按产品制设计

产品制组织结构示例如图 2-2 所示，这种结构比较适用于产品品种较多且不具有共性的企业。

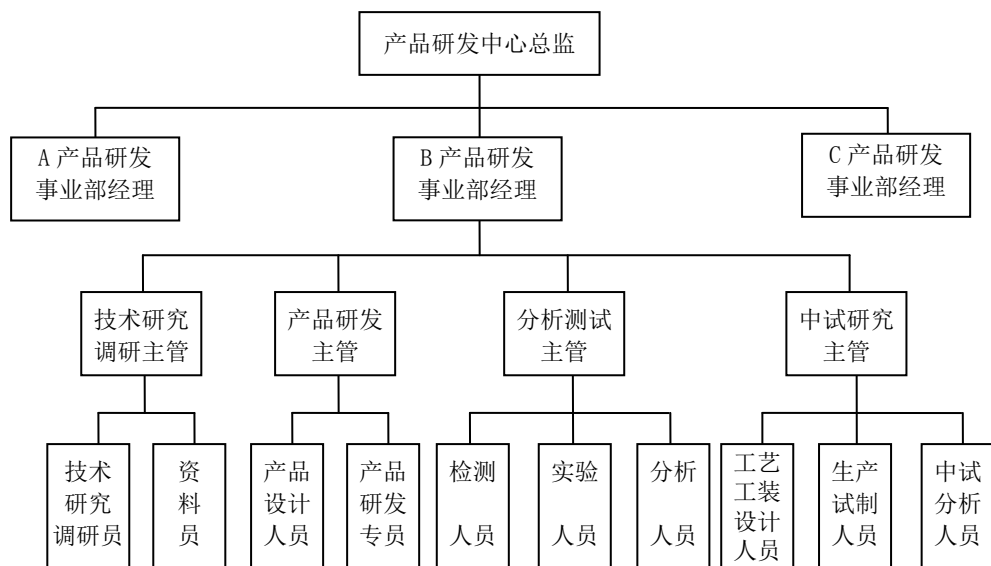


图 2-2 按产品制设计的研发部组织结构示例

(三) 按地域制设计

地域制组织结构示例如图 2-3 所示，这种结构比较适用于研发机构分布在不同地域、需要独立开展产品研发工作的企业。

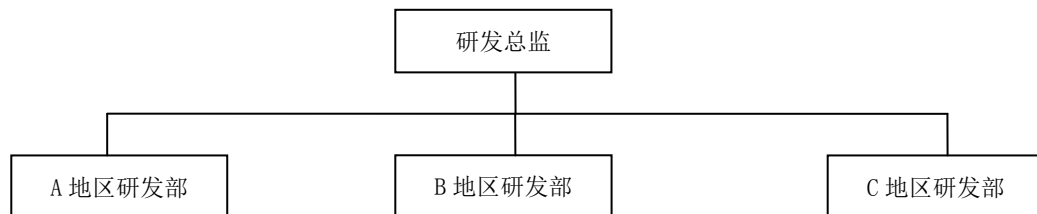


图 2-3 按地域制设计的研发部组织结构示例

(四) 按行业设计

1. 某工业机械制造企业的研发部组织结构如图 2-4 所示。

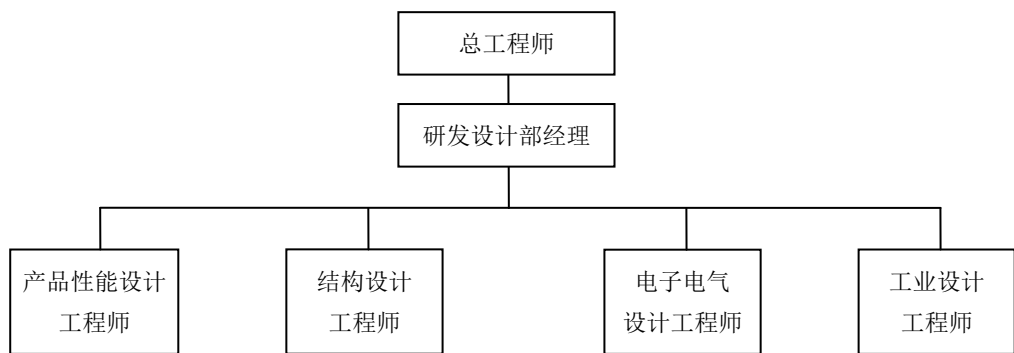


图 2-4 某工业机械制造企业的研发部组织结构示例

2. 某电子企业的研发部组织结构如图 2-5 所示。

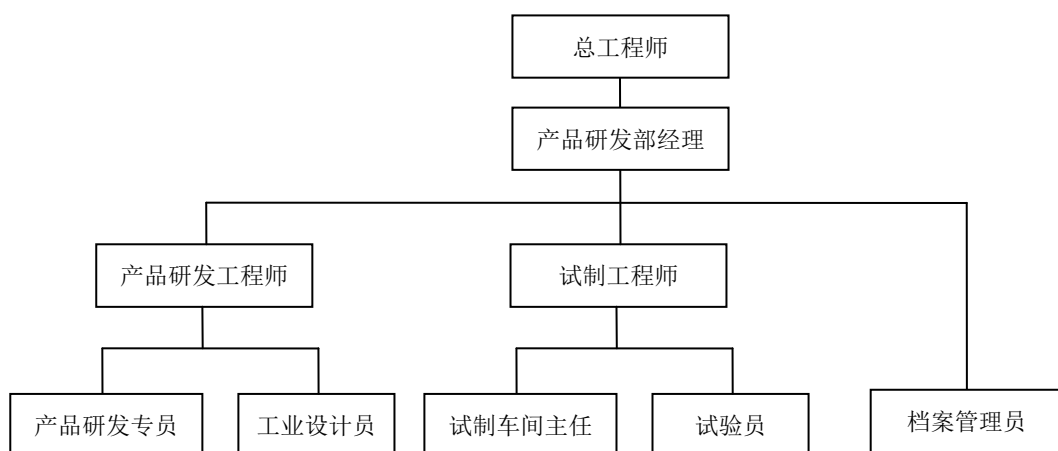


图 2-5 某电子企业的研发部组织结构示例

3. 某软件研发企业的研发部组织结构如图 2-6 所示。

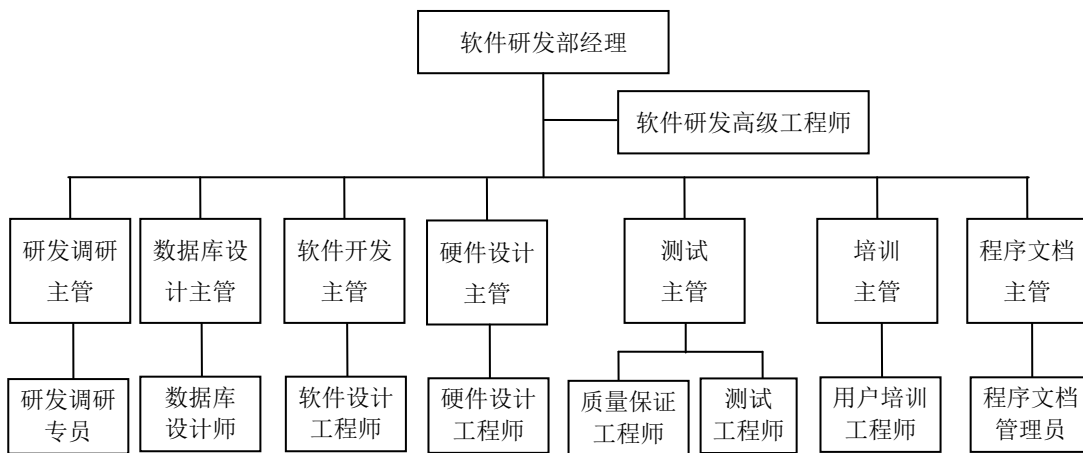


图 2-6 某软件研发企业的研发部组织结构示例

第二节 研发部职责与权力

一、研发部职责

研发部的具体职责如图 2-7 所示。

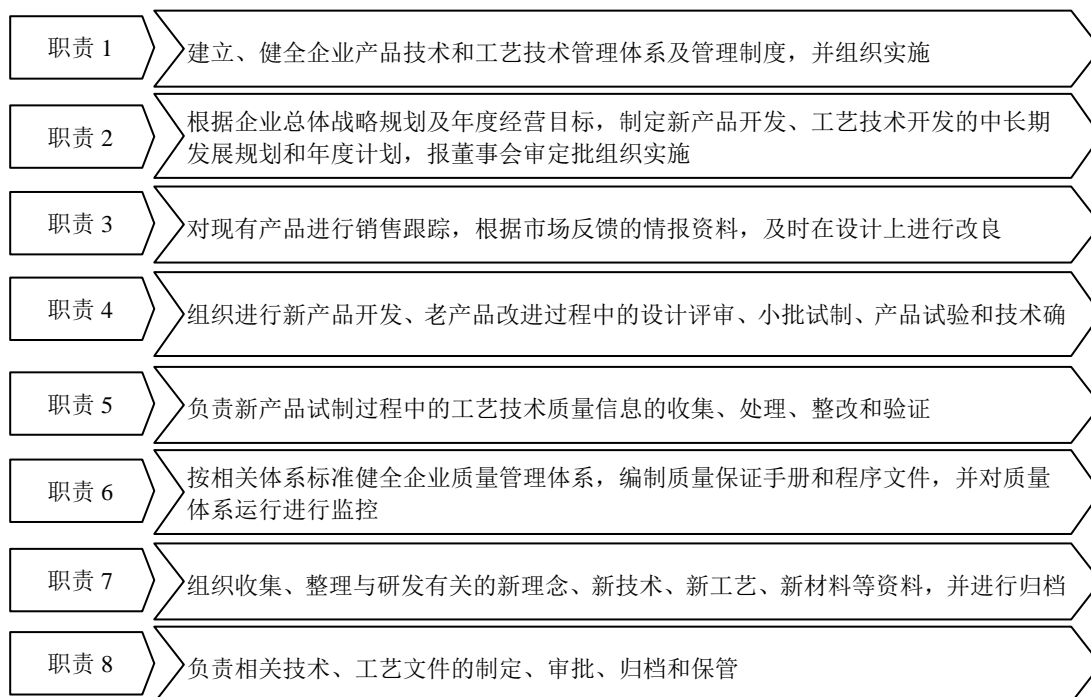


图 2-7 研发部的职责

二、研发部权力

研发部的权力如图 2-8 所示。

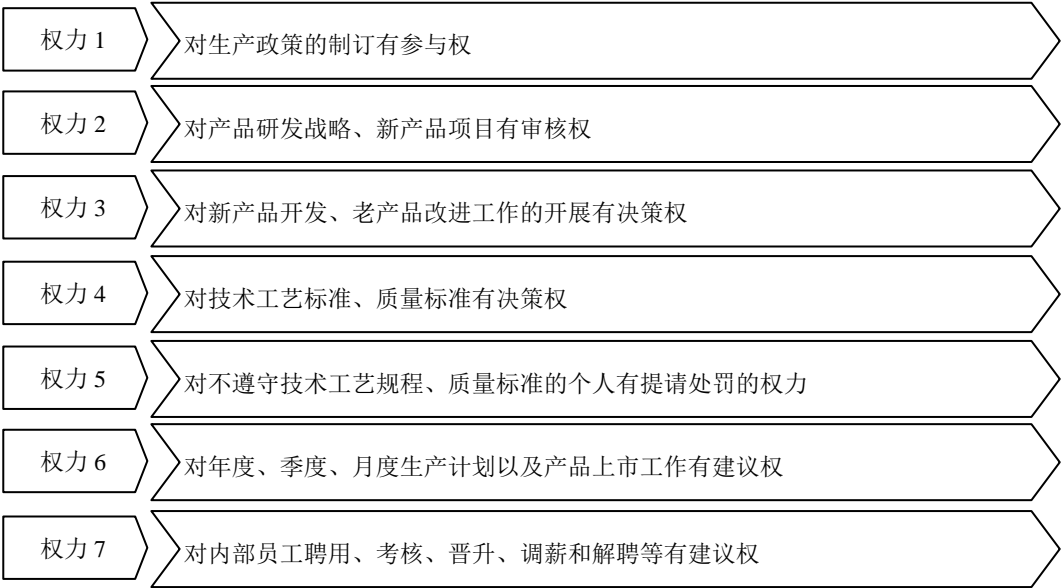


图 2-8 研发部的权力

第三节 研发部岗位职责

一、研发总监岗位职责

研发总监的岗位职责是在总经理的授权下，全面负责产品研发管理工作，规划公司的技术发展路线与新产品开发，对技术研究、产品开发、分析测试、中试研究等过程进行监督和控制。其具体职责如图 2-9 所示。



图 2-9 研发总监的岗位职责

二、研发部经理岗位职责

研发部经理的主要职责是根据研发总监的要求，具体落实各项研发工作计划，负责组织研发部日常管理工作，推进开展技术研究、产品开发、分析测试、中试研究等工作，确保企业技术研究、产品开发目标的实现。其具体职责如图 2-10 所示。

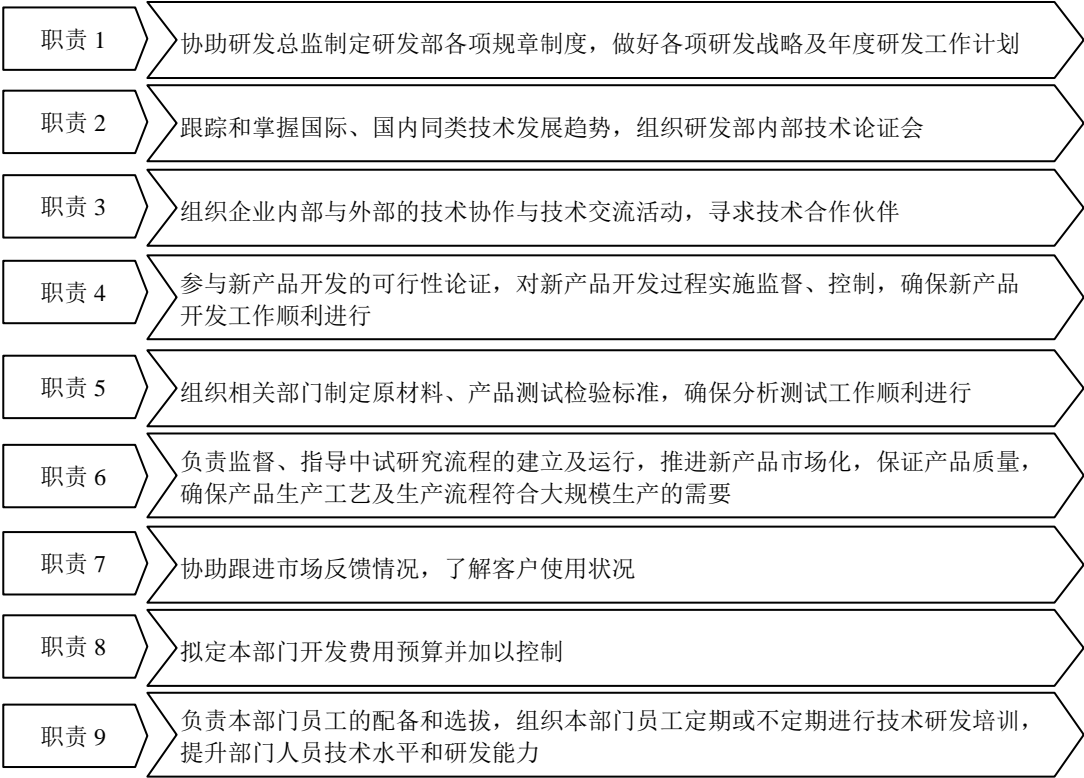


图 2-10 研发部经理的岗位职责

三、研发部主管岗位职责

研发部主管的主要职责是在研发部经理的领导下，负责新产品开发、产品改进的组织实施及产品技术标准的制定，确保企业产品的开发工作满足市场需求。其具体职责如图 2-11 所示。

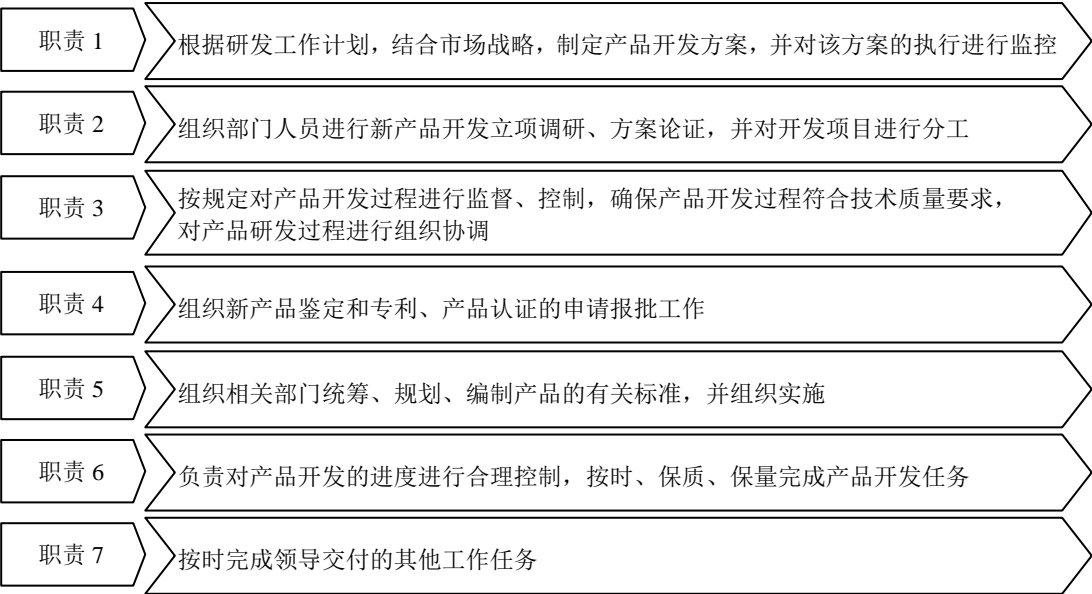


图 2-11 研发部主管的岗位职责

第三章 设计部组织结构与责权

第一节 设计部组织结构

(一) 产品设计部组织机构

按产品制设计的设计部组织结构示例如图 3-1 所示。

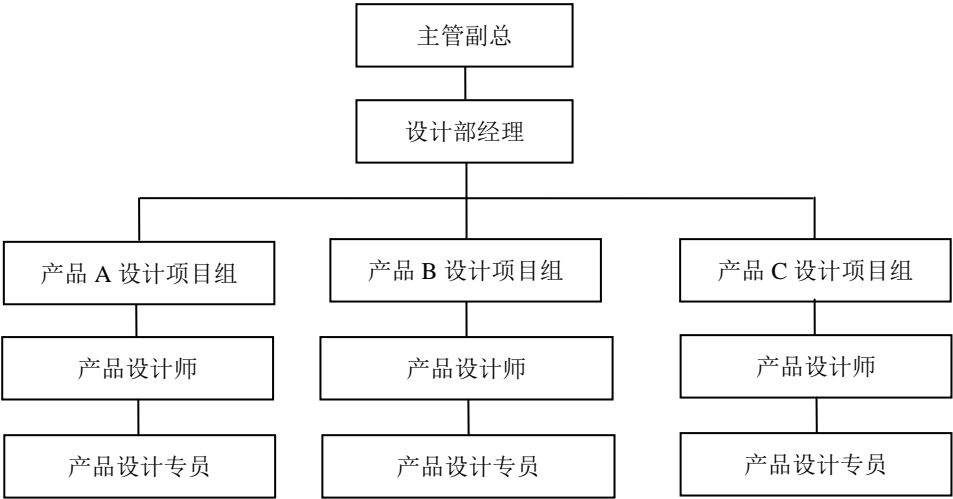


图 3-1 产品设计部组织结构示例

(二) 工程设计部组织结构

某建筑工程设计院的设计部组织结构如图 3-2 所示。

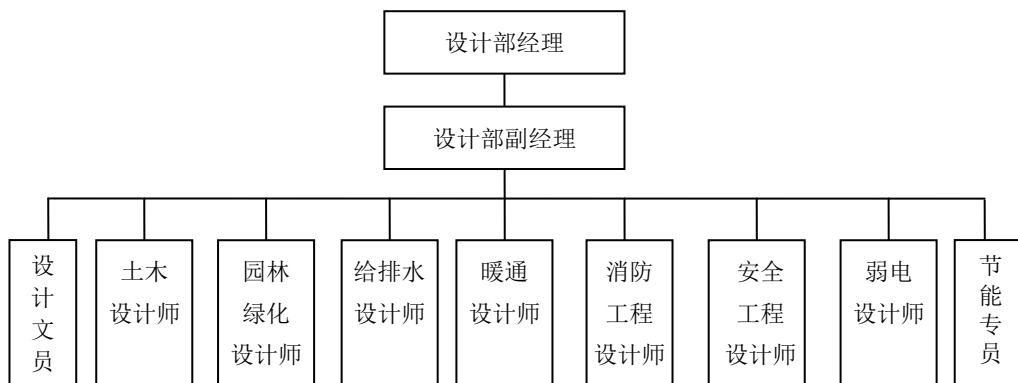


图 3-2 工程设计部组织结构示例

(三) 服装设计部组织结构

某服装制造企业的设计部组织结构如图 3-3 所示。

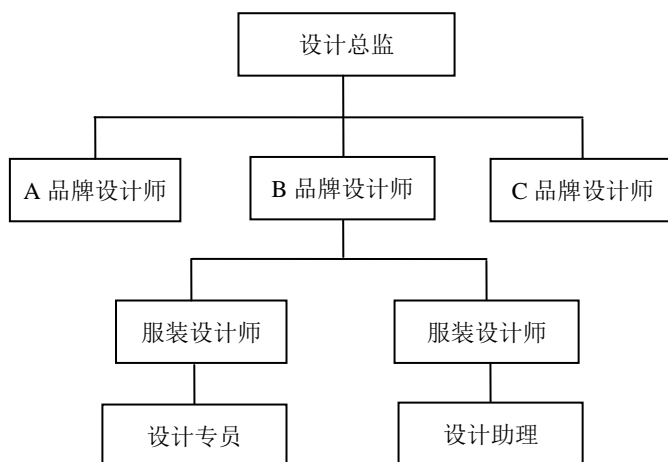


图 3-3 服装设计部组织结构示例

(四) 会展设计部组织结构

会展设计部组织结构示例如图 3-4 所示。

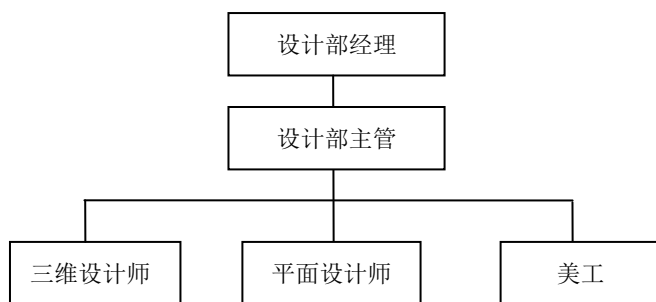


图 3-4 会展设计部组织结构示例

第二节 设计部职责与权力

一、设计部职责

(一) 产品设计部职责

产品设计部的主要职责是贯彻落实企业产品的设计方针和设计目标，对企业产品的设计工作负全面的责任。其具体职责如图 3-5 所示。

职责 1	建立、健全设计系统日常工作的管理制度，并贯彻执行
职责 2	根据企业发展战略和市场需求编制不同阶段的产品设计计划，报审获批后实施
职责 3	审查产品设计预算，经批准后实施
职责 4	负责各种产品设计方案，核查产品设计的客观性、经济性与可行性
职责 5	监督和控制设计工作的开展，确保设计的质量
职责 6	协调设计过程中外部相关部门与内部的接口工作，确保设计顺利实施
职责 7	负责评审设计的各个阶段，控制设计成本，完成成本指标
职责 8	负责设计的变更及修改工作，满足产品的生产要求
职责 9	参与设计图纸会审交底工作，确保设计图纸能有效指导产品生产活动
职责 10	负责部门设计人员的资格审定，控制设计文件的有效性
职责 11	负责设计信息的统计管理工作，及时准确上报，为管理层决策提供帮助

图 3-5 产品设计部的职责

(二) 工程设计部职责

工程设计部的主要职责是根据客户要求对工程项目进行合理设计，并确保设计质量，在项目施工过程中提供相关服务。其具体职责如图 3-6 所示。

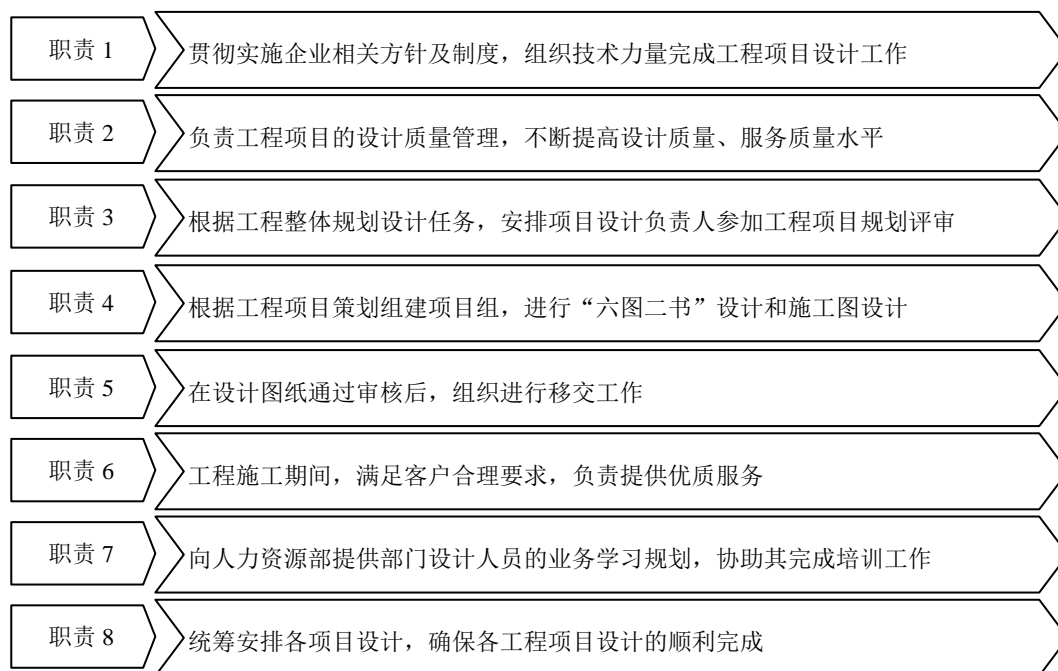


图 3-6 工程设计部的职责

(三) 会展设计部职责

会展设计部的主要职责是根据客户意见，经过实地勘察后进行展台布置的设计工作，并解决布展过程中的设计问题，贯彻设计意图。其具体职责如图 3-7 所示。

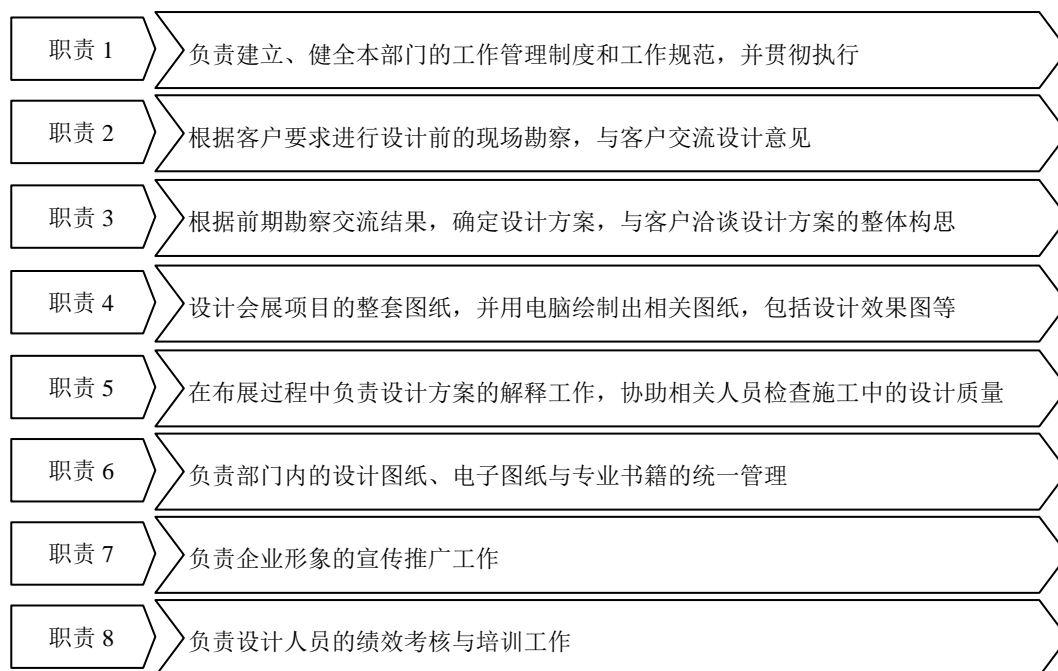


图 3-7 会展设计部的职责

二、设计部权力

设计部的权力如图 3-8 所示。

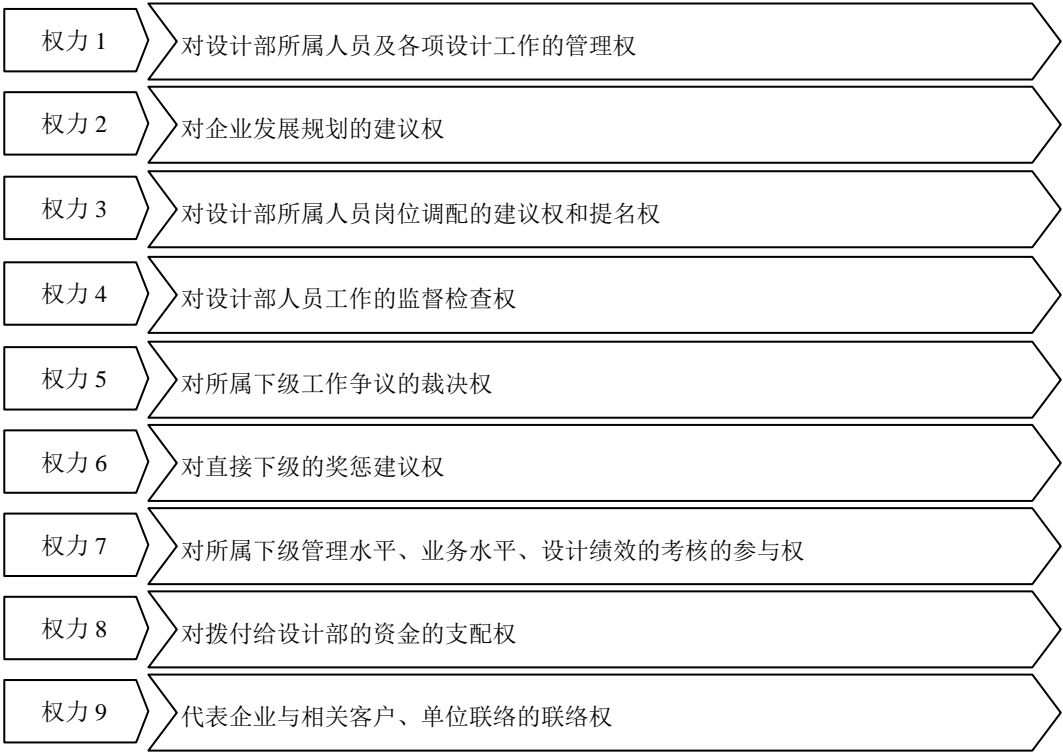


图 3-8 设计部的权力

第三节 设计部岗位职责

一、设计总监岗位职责

设计总监的主要工作职责是领导、管理设计部及其设计工作，并确保设计的质量。其具体职责如图 3-9 所示。

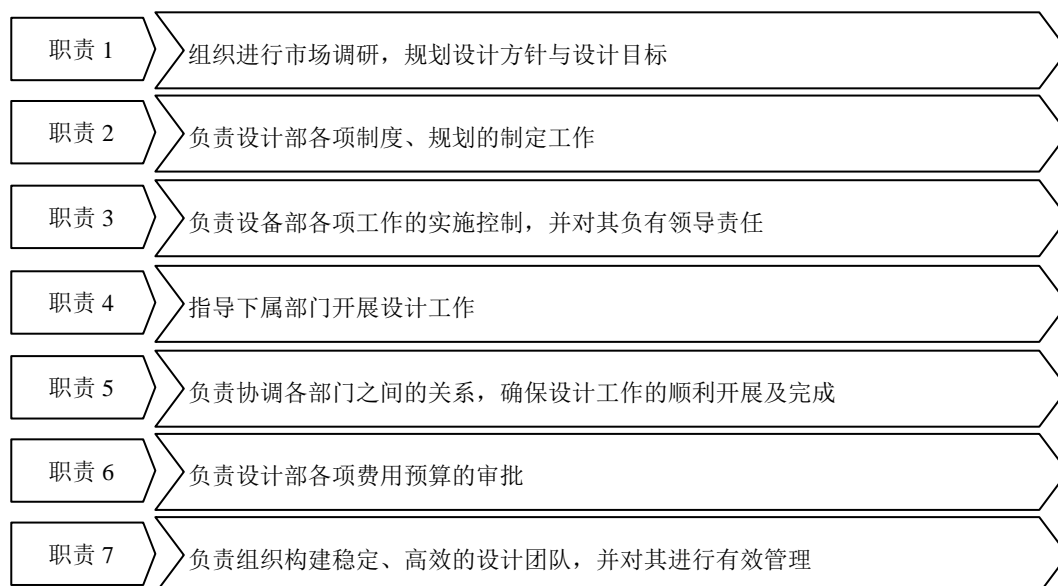


图 3-9 设计总监岗位职责

二、设计部经理岗位职责

设计部经理的主要工作职责是负责设计部的日常管理，并确保设计质量。其具体职责如图 3-10 所示。

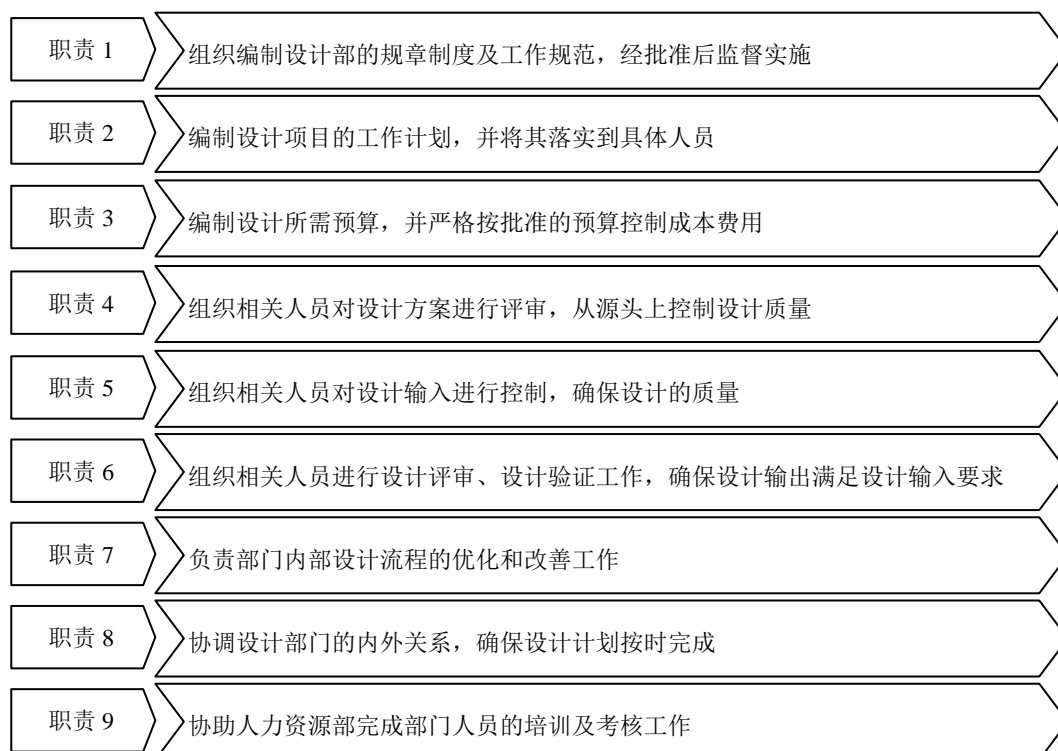


图 3-10 设计部经理的岗位职责

三、设计部主管岗位职责

设计部主管的主要工作职责是在设计部经理的领导下，负责设计的具体管理工作，协调设计人员之间及其与外部的关系，确保设计的顺利实施。其具体职责如图 3-11 所示。

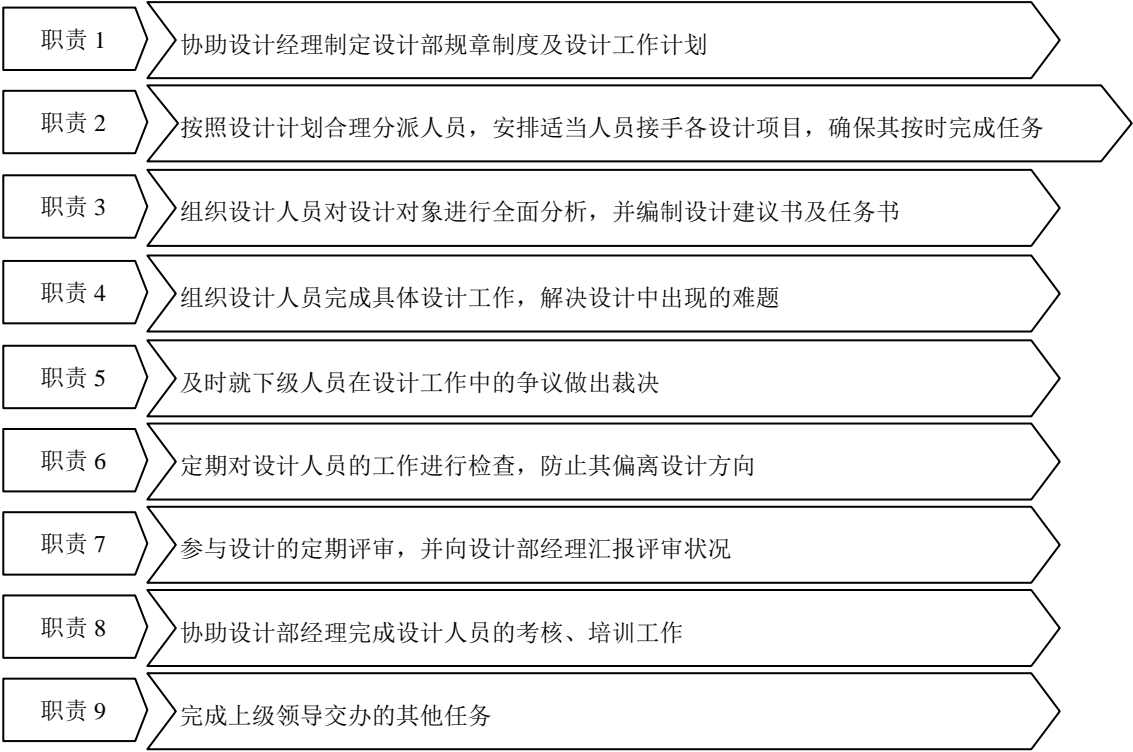


图 3-11 设计部主管的工作职责

第四章 研发调研管理

第一节 研发调研岗位职责

一、调研主管岗位职责

研发部调研主管的主要职责是在研发部经理的领导下，组织开展市场调查，收集并分析各类新技术、新产品研发相关信息和市场趋势信息，为研发规划和研发工作奠定基础。其具体职责如图 4-1 所示。

职责 1	参与制定并修改研发部的相关管理制度
职责 2	参与制定产品策略，提出策划方案及产品远景规划
职责 3	拟定调研工作计划和调研方案，定期开展市场调研工作，监测市场走向
职责 4	对行业、竞争对手、客户、价格、包装、评价等方面进行调研分析
职责 5	重点对产品技术研发目标市场进行调查研究，并提出研发建议
职责 6	对目标技术或产品进行深入评估
职责 7	根据部门预算制定调研预算并严格执行
职责 8	指导、监督、考核下属人员的工作，提高调研工作绩效
职责 9	协助技术研发部其他人员的工作
职责 10	完成领导临时交办的其他工作

图 4-1 市场调研主管的岗位职责

二、调研专员岗位职责

调研专员的职责主要是配合调研主管进行各项市场调研工作，分析调研结果，整理调研报告和管理调研资料等。其具体职责如图 4-2 所示。

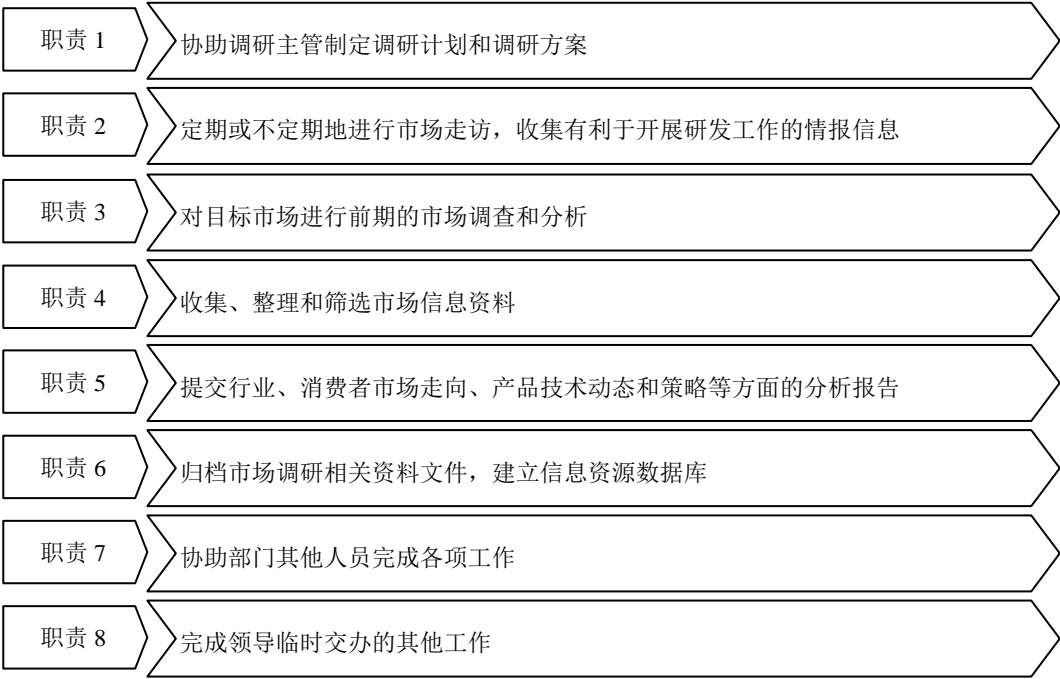


图 4-2 市场调研专员的岗位职责

第二节 研发调研管理制度

一、市场调研管理制度

下面是某企业市场调研管理制度，供读者参考。

制度名称	市场调研管理制度	编号	
		执行部门	
<div>市场调研管理制度</div> <div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 目的</div> <div>为规范市场调研管理工作，顺利实现调研目的，提交调研报告，特制定本制度。</div> <div>第 2 条 适用范围</div> <div>本制度适用于技术研发调研的各项工作。</div>			

第3条 权责分工

技术研发部调研主管负责组织开展行业市场信息与数据的收集和整理，进行数据资料的分析，拟定报告等工作，市场部及相关部门配合其工作。

第4条 调研内容

(1) 调查国内外竞争对手同类产品在国内全年的销售总量和同行业年生产总量，用以分析同类产品供需饱和度及本公司产品在市场上的竞争能力。

(2) 调查同行业同类产品在全国各地区市场占有率以及公司产品所占比重。

(3) 了解各地区客户对此类产品的质量反映和技术要求，以确定是否需要研发新产品，满足用户需求。

(4) 了解同行业产品更新及其改进方面的进展情况，用以分析产品发展新动向。

第2章 调研日常准备工作

第5条 资料收集

(1) 公司管理人员、研发人员、销售人员应定期进行用户访问，访问结束后填好用户访问登记表，并撰写书面调查汇报。

(2) 销售人员应利用各种订货会等方式与用户接触的机会，征询客户意见，收集市场信息，写出书面调查汇报反馈给技术研发部。

(3) 公司搜集日常用户来函、来电内容，对针对产品的反馈进行分类整理。

第6条 客户档案管理

公司建立和完善重点客户档案，掌握重点客户需求的变化及其各种意见与建议。

第3章 调研实施

第7条 调查方法

公司根据具体情况和具体计划确定调查方法，原则上采用常规的调研方法。

第8条 调查工作内容

研发调研的内容如下表所示。

研发调研内容

调查内容	内容细分
1. 宏观经济调查	(1) 财政与金融趋势调查 (2) 贸易市场趋势调查
2. 调查与本公司有关的产品信息	(1) 客户对本公司产品品质、价格等是否满意 (2) 本公司产品在市场上的竞争优势 (3) 客户对本公司产品的评语或建议
3. 竞争对手的相关信息	(1) 产品经营策略 (2) 现有产品结构 with 主力产品情况 (3) 新产品研发动向 (4) 产品价格结构情况 (5) 市场活动状况
4. 市场动态调查	(1) 市场现有主要产品情况调查 (2) 市场产品发展趋势调查
5. 经销商调查	(1) 本公司产品在该地区、该商店的销售量 (2) 对本公司产品的质量、价格有何评价和希望 (3) 该地区消费者需求倾向，以及广告宣传的问题和消费问题
6. 一般消费者调查	(1) 消费者的实际情况，包括职业、年龄构成、收入等 (2) 消费者的态度、价值观、意识以及舆论倾向 (3) 购买动机和购买方式 (4) 对广告宣传的态度，包括对各种广告宣传媒介（例如电视、广播、报纸、

	杂志等的态度)
7 . 其他主题调查	(1) 对公司、厂家以及其他企事业单位进行调查
	(2) 对政府部门、公共团体等事业单位进行调查
<p style="text-align: center;">第 4 章 调研分析</p> <p>第 9 条 宏观经济分析</p> <p>(1) 财政与金融趋势分析。</p> <p>(2) 贸易市场趋势分析。</p> <p>第 10 条 产品市场动态分析</p> <p>(1) 一年以下的短期分析。</p> <p>(2) 一年以上的长期分析。</p> <p>第 11 条 消费者分析</p> <p>(1) 消费者地域人口分布。</p> <p>(2) 消费者购买力情况 (收入阶层情况)。</p> <p>(3) 消费者受教育程度。</p> <p>(4) 消费者价值倾向调查。</p> <p>(5) 流行时尚调查。</p> <p>第 12 条 价格分析</p> <p>(1) 本公司产品的价格趋势。</p> <p>(2) 竞争产品的价格趋势。</p> <p>(3) 与代用产品的价格关系。</p> <p>第 13 条 产品与包装分析</p> <p>(1) 寻找或发现产品的新需求或新用途。</p> <p>(2) 对新产品研发方向和内涵进行研究和探索。</p>	

(3) 寻找流通中产生不良产品的原因。

(4) 对消费者所喜欢的外观和包装进行分析。

(5) 对消费者的质量评价进行分析。

第 14 条 品牌地位的分析

(1) 对同行或同类产品品牌进行系统分析。

(2) 分析消费者对本企业品牌与其他竞争品牌的意见。

(3) 分析经销商对本企业品牌与其他竞争品牌的意见。

第 15 条 舆论调查分析

(1) 对公司经营的评价。

(2) 对公司产品销售地域的舆论进行分析。

(3) 分析公司的公关工作的效果。

(4) 分析公司与交易伙伴的公关效果。

第 5 章 调研报告管理

第 16 条 调研报告内容

调研报告由研发调研主管组织起草或撰写，需经技术研发部经理审核，其具体内容如下。

(1) 调查目的。

(2) 调查方法。

(3) 调查对象或调查对象分组情况。

(4) 调查规模。

(5) 调查项目与结果。

(6) 调查用表。

(7) 其他与调查有关的情况与结果。

第 17 条 研究报告的运用

公司领导就技术研发部所得的相关调查报告分析其状况，对公司产品与市场的规划策略提出修正或对策，以扩大产品研发领域。

第 6 章 附则

第 18 条 本制度由技术研发部制定，解释权、修改权归技术研发部所有。

第 19 条 本制度自发布之日起开始执行。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第三节 研发调研管理表格

一、调查计划表

编号：填写日期：__年__月__日

调查目标	
考虑因素	
方法设计	
预定进度	
使用人力	
预算	

二、市场调查表

地区：填写日期：__年__月__日

调查区域	
------	--

调查时间	
调查目标	
调查内容	
考虑因素	
方法设计	
预定进度	
人力分配	
预算	
其他方面	

调研主管：

制表人：

三、竞争对手调查表

编号：

填写日期：____年____月____日

竞争对手名称		企业地址	
业务员数量		业务方针及做法	
业务员营销能力		业务员给客户的印象	
销售对象		产品种类	
产品性能		产品质量	
产品价格		市场占有率	
竞争对手倾向			
备 注			

四、同类产品市场价格调查表

日期：__年__月__日

品名	规格	品牌	单价	价格来源依据（发票或经办人）	对品质、价格的评价
说明					

调研主管：

制表人：

第五章 产品研发管理

第一节 产品研发岗位职责

一、产品研发经理岗位职责

产品研发经理的主要职责是负责新产品的研发工作。其具体职责如图 5-1 所示。

职责 1	负责制定企业产品研发相关规章制度和 workflows，经领导审批后执行
职责 2	根据企业总体规划和生产经营需要，制定新产品研发计划
职责 3	根据企业发展计划，根据客户需求和市场发展趋势，确定新产品研发方向
职责 4	研究新产品技术方向，组织新产品设计、试制、改进等系列工作
职责 5	进行新产品可行性分析，提出研发立项申请
职责 6	制定产品研发费用预算及实施成本控制
职责 7	组织产品研发成果的鉴定和评审
职责 8	分析总结研发过程的经验与教训，制定并执行工作改进计划
职责 9	根据开发计划，合理分配任务
职责 10	指导、监督、培训、考核下属人员的工作，提高工作绩效
职责 11	完成领导临时交办的其他工作

图 5-1 产品研发经理的岗位职责

二、产品研发专员岗位职责

产品研发专员的岗位职责是在产品研发经理的指导下，协助制订产品研发计划，开展产品研发工作。其具体职责如图 5-2 所示。

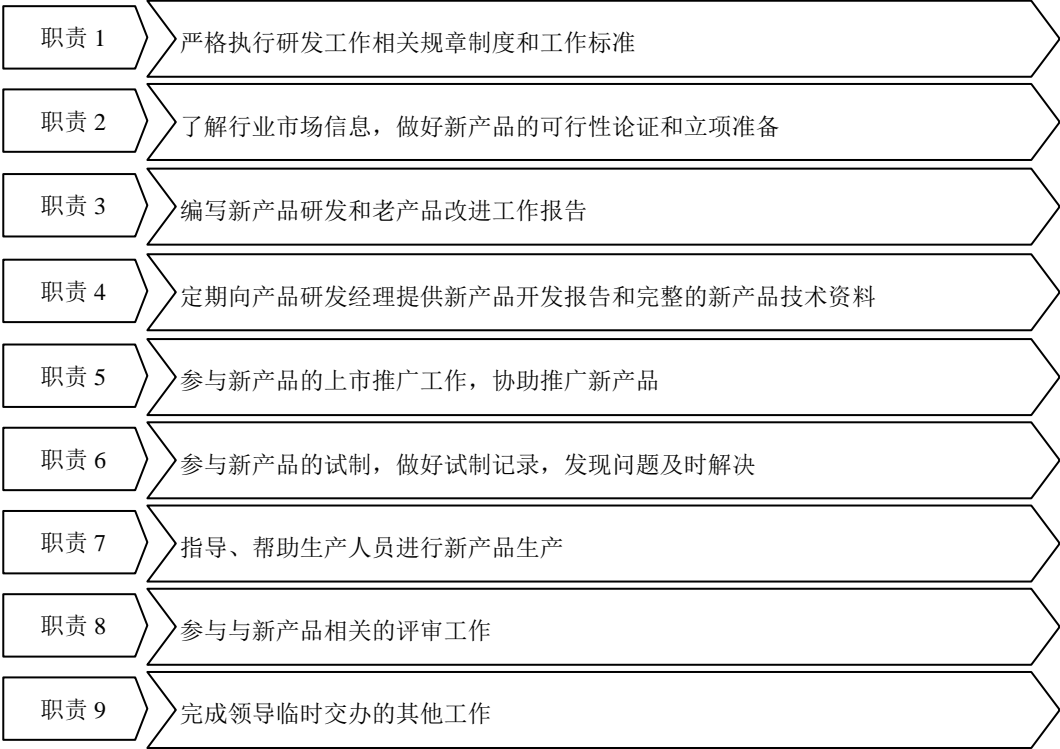


图 5-2 产品研发专员的岗位职责

第二节 产品研发管理制度

一、新产品研发管理制度

下面是某企业新产品研发管理制度，供读者参考。

制度名称	新产品研发管理制度	编号	
		执行部门	
<div>新产品研发管理制度</div> <div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 目的</div> <div>为加速产品更新换代，推动公司技术进步，加强新产品研发管理工作，提高公司的市场竞争力，特制定本制度。</div>			

第2条 新产品定义

本制度所称的“新产品”是指在结构、材质和工艺等方面比老产品有明显改进，显著提高了产品的性能或扩大了产品使用功能以及采用了新技术原理、新设计构思的产品。

第3条 新产品研发遵循的原则

- (1) 产品具有先进性、适用性、适销对路等潜在的经济效益和社会效益。
- (2) 产品符合产业、产品结构调整方向，以及国家技术政策和技术装备政策。
- (3) 产品设计标准化。

第2章 管理机构与责任

第4条 组织管理

为了促进公司新产品研发，有效地进行系统管理，公司特成立新产品研发小组，专门负责研发项目的管理工作。

第5条 小组构成

新产品研发小组由组长、副组长及组员构成。组长由主管副总经理担任，副组长由产品研发经理担任，其他小组成员依个案性质不同，由主管副总（兼组长）指派公司内其他现有人员或招聘新员工担任。

第6条 相关人员的职责

(1) 组长

- ①负责新产品研发工作开展事宜。
- ②负责召开新产品研发会议及主持研发会议。
- ③负责指派其他小组成员。
- ④负责拟定及呈报新产品全部投资及利润分析方案。

(2) 副组长

- ①负责拟定研发时间规划、产品研发计划。
- ②协助组长做好研发会议联络及记录。

③协助组长对新产品研发工作进行追踪。

④负责提供研发所需的材料及物品。

(3) 其他小组成员

听从组长的安排，做好研发项目中的各项专职工作。

第 3 章 编制新产品研发计划

第 7 条 研发计划编制依据

(1) 国家法律法规的规定。

(2) 国内外市场分析。

(3) 公司的实际情况和经营发展战略。

第 8 条 优先纳入研发计划的产品类别

凡符合下列条件之一的新产品，应优先纳入新产品研发计划。

(1) 节约能源和原材料、出口创汇、防止环境污染的新产品。

(2) 消化吸收引进技术和进口设备基本实现国产化的新产品。

(3) 符合国内外市场急需、应用量大的新产品。

(4) 国内高技术研究成果产业化的新产品。

第 9 条 研发项目申请

申请列入新产品研发计划的项目，应提交技术经济可行性研究报告和计划任务书，报上级领导审批同意。

第 4 章 研发调研与分析

第 10 条 调研范围

新产品可行性分析必须对产品的社会需求、市场占有率、技术现状、发展趋势及资源效益五个重要方面进行分析论证及科学预测。

第 11 条 调研内容

(1) 调查国内市场和重要客户及国际重点市场的技术现状和改进要求。

(2) 以国内同类产品市场占有率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) 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。

第 12 条 可行性分析内容

(1) 论证该产品的技术发展方向和动向。

(2) 论证市场动态及发展该产品所具备的技术优势。

(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、能源等)。

(4) 初步论证技术经济效益。

(5) 写出该产品批量投产的可行性分析报告。

第 5 章 新产品研发与试制

第 13 条 研发与试制要求

(1) 新产品研发经过市场调研后，确定试制目标和实施方案，由产品研发部人员进行研发和试制。

(2) 经过小批量试制考核、试销，稳定工艺、完善工装和检测等程序，制定产品标准后，才能大批量投产。

第 14 条 研发标准

(1) 国家级、省级新产品设计必须采用国际标准或采用与国际先进水平相当的标准。

(2) 新产品定型投产前必须通过标准化审查，未经审查不得投产。

第 15 条 试制

新产品试制一般分为样品试制和小批试制两个阶段。

(1) 样品试制

样品试制是指根据设计图纸、技术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，然后按要求进行试验，以考察产品的性能和设计的合理性。此阶段应完全在产品研发部进行。

(2) 小批量试制

小批量试制是在样品试制的基础上进行的，它的主要目的是考核产品的工艺性，以进一步校正和审验设计图纸。此阶段以研究所支持为主，由工艺室负责技术文件和工具设计，试制工作部分转移到生产车间进行。

第6章 新产品鉴定

第16条 新产品鉴定

(1) 新产品鉴定是对新产品从技术和经济上作全面的评价，以确定是否可进入下阶段试制或正式投产，它应对社会和客户负责，要求严肃、认真和公正地进行。

(2) 在完成样品试制和小批试制的全部工作后，产品研发部方可按项目管理级别申请鉴定。

第17条 鉴定的类别

(1) 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，不准跨流程进行。

(2) 属于已投入正式生产的产品系列的，经过批准，样品试制鉴定和小批试制鉴定可以合并进行，但必须具备两种鉴定所应有的技术文件。

第18条 新产品样品鉴定必须具备的条件

(1) 符合试制计划规定的技术经济指标要求，有检测验证报告。

(2) 有产品研制任务书或合同书、产品图纸、标准、研制报告等技术文件。

(3) 有产品应用功能试验报告或用户试用证明。

第19条 新产品定型或投产鉴定必须具备的条件

(1) 工艺稳定合理，具有正式投产必需的工艺规程、操作规范、工装、设备、检测手段及质量保证能力。

(2) 符合标准化要求，试生产的产品质量合格稳定。

(3) 有试生产的技术文件，原始记录健全，数据可靠。

(4) 技术经济指标先进，符合设计要求，试销用户反映良好。

(5) 符合环保、安全、卫生等有关规定。

第 7 章 新产品成果评审和报批

第 20 条 成果报审

新产品根据鉴定级别，按照国家有关科技成果与技术进步有关奖励条例和本公司《关于技术改进与合理化建议管理办法》办理报审手续。

第 21 条 评审时间

为节省开支，新产品成果评审会应尽量与新产品鉴定会合并进行，成果报审手续必须在评审鉴定后一个月内办理完毕。

第 8 章 研发周期管理

第 22 条 简单产品的研发周期

对于简单产品，公司已具有成熟制造和应用技术的产品以及由基型派生出来的变型产品，允许直接从技术设计或工作图设计开始，研发周期定为__个月。

第 23 条 经过试验考验的产品的研发周期

从大专院校或有关科研设计机构移植过来的经过试验考验的产品，必须索取全部论证、设计和工艺(含工装)的技术资料，并应重新调查分析论证，对于这类产品，研发周期定为__个月。

第 24 条 新类别产品的研发周期

属于老产品在性能和结构原理上有较大改变的研究以及新品类产品的研发，研发周期一般规定为×个月，具体程序周期规定包括以下六个方面的内容。

(1) 调研论证和决策周期，一般产品为__个月，复杂产品为__个月。

(2) 产品设计周期(含技术任务书、技术设计和工作图设计)为__个月。

(3) 工艺(含工装)设计周期为__个月。

(4) 产品试制(含工装制造)周期为__个月(含样品鉴定)。

(5) 批量试周期为__个月。

(6) 产品鉴定和移交生产周期为__个月。

第9章 研发项目财务管理

第25条 新产品研发资金来源

(1) 科技三项费用(指国家为支持科技事业发展而设立的新产品试制费、中间试验费和重大科研项目补助费)。

(2) 科技研发贷款以及需要固定资产投资支持的技术改造贷款。

(3) 公司利润留存中的生产发展基金、新产品试制基金。

(4) 公司固定资产折旧基金按规定允许使用的部分。

(5) 按国家规定范围摊入生产成本或经财政部门批准按销售收入一定比例从成本中提取的研发费用。

(6) 属于公司的新产品(科研)项目,从公司自筹资金中按规定拨给的经费。

(7) 可作为研发新产品(科研)费用的公司对外的技术转让费。

(8) 按国家有关规定向社会集资的得来的费用。

第26条 新产品研发资金的主要支出范围

(1) 新产品设计、研制及在设计、研制中购置所需仪器、仪表、工模夹具、专用设备。

(2) 消化吸收国外先进技术、引进样机样品以及实现国产化的研发研制。

(3) 推广新技术、新工艺以及新产品研发软课题研究。

第27条 新产品经费管理

新产品的试制经费按单项预算拨给,单列账户,实行专款专用。经费经主管副总审查、总经理批准后,由产品研发部掌握和财务部监督,不准挪作他用。

第10章 奖励与惩罚

第28条 优秀产品研发奖

本公司设立优秀新产品研发奖,每年评比一次,对评选出的在新产品研发工作中做出显著成绩的人员

给予奖励。

第 29 条 惩罚

对于在新产品鉴定工作中弄虚作假、违反财经纪律者，由各相关业务部门宣布其鉴定结果无效，并对直接责任者和有关领导给予行政处分。

第 11 章 技术文件资料管理

第 30 条 技术资料管理

- (1) 图纸幅面和制图要符合国家有关标准和公司标准。
- (2) 成套图册要按顺序编号，蓝图应与实物相符，工装图、产品图等编号应与已有的编号连贯。
- (3) 产品图应按会签审批程序签字。总装图必须经总工程师审查批准。工艺工装图纸资料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保存。
- (4) 验收前一个月应将图纸、资料送验收部门审阅。
- (5) 技术资料的验收汇总及管理由产品研发部负责。

第 31 条 新产品证书办理

- (1) 新产品证书由产品研发部负责办理。
- (2) 产品研发部门负责提供办理证书的有关技术资料 and 文件。
- (3) 在新产品鉴定后一个月内，产品研发部负责办理完新产品证书的报批手续。

第 12 章 附则

第 32 条 本制度由产品研发部负责制定、修改和解释。

第 33 条 本制度自发布之日起执行。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第三节 产品研发管理表格

一、产品研发计划表

暂定品名/规格				
描述	(包括主要功能、外型及重量。)			
业务效益	目标客户群		目标客户群内份额	
	对客户价值		价格	
	与竞争对手的差异		竞争情况	
	与整体战略的吻合度		预计收入	
所需资源	预计成本		人员	
	时间		负责人	
时间表	产品概念		产品设计	
	产品试制		产品上市	

填表人：

填表日期：__年__月__日

二、产品研发建议表

编号：

序号：

新产品编号		新产品名称	
新产品用途		提出日期	
提出部门		建议人	
型号规格		销售对象	
基本要求	(包括主要功能、性能、结构、外观包装、技术参数说明等)		

市场预测分析	(包括市场需求、客户期望、竞争对手情况、产品质量现状、预期首批销量、交货期限、出场价格等)		
可引用的原有技术			
可行性分析	(包括技术、采购、工艺、成本等方面)		
项目所需费用			
参加人员			
技术研发部经理审核		总经理批示	

三、研发项目任务书

项目编号：

项目名称			
项目类型	预研性研发类	<input type="checkbox"/> A 类 <input type="checkbox"/> B 类	
	适应性研发类	<input type="checkbox"/> A 类 <input type="checkbox"/> B 类	
项目目标			
立项时间		项目要求完成时间	
项目经理			
项目成员			
项目评审奖金			
项目具体计划 (由技术研发经理填写)			

序号	计划内容	计划完成时间	实际完成时间	完成情况	未完成原因
1	产品图纸设计及评审				
2	样件试制与定型				
3	工艺工装设计及评审				
4	合格工装到货				
5	合格外协件到货				
6	生产准备调试				
项目验收意见					
验收项目		验收结果		验收人签名	
技术文件是否完整有效					
项目是否取得预期成果					
项目验收终审意见					
主管副总意见					
总经理意见					

五、产品试制通知单

编号：

填表日期：__年__月__日

产品型号		产品名称	
试制数量		试制起止日期	
试制订单号码			
试制内容及对各部的要求			
发往部门			

六、研发评审报告书

填表人：

日期：__年__月__日

评审编号		产品型号及名称	
评审类型	<input type="checkbox"/> 研发方案评审 <input type="checkbox"/> 实验室研发评审 <input type="checkbox"/> 中试评审 <input type="checkbox"/> 试生产评审 <input type="checkbox"/> 工艺方案评审		
评审时间			
过程进展情况			
研发输出满足 任务的情况			
问题及不足			
评审结论			
评审人签名	日期：__年__月__日		
评审结论中改进措施 验证情况	验证人： 日期：__年__月__日		

八、新产品研发成果表

编号：

日期：__年__月__日

<input type="checkbox"/> 设计 <input type="checkbox"/> 改良		专案编号		
产品名称			设计规范	
			改良重点	

研发人员			完成日期		
产品说明					
支出费用		制造过程		其他部分	
成本估算	项目		金额		
	合计				
批示					
附件	产品研发报告_____页，图纸_____张，试制产品 _____件				

第六章 软件研发管理

第一节 软件研发岗位职责

释权归公司软件研发部所有。

第 22 条 本办法自颁布之日起执行。

一、软件研发部经理岗位职责

软件研发部经理是在总经理或主管副总的领导下，全面负责软件研发部的日常管理，组织开展软件研发与测试工作，完成企业研发目标和经营目标。其具体职责如图 6-1 所示。

职责 1	组织制定软件研发工作相关规章制度和 workflows，经领导审批后执行
职责 2	根据企业总体规划和经营管理的需要，制定软件研发工作计划
职责 3	做好部门日常工作安排，确保部门工作顺利开展
职责 4	密切关注国内外科技信息，及时反映同行业发展动态，为企业领导作好参谋
职责 5	进行软件开发的可行性分析，提出研发立项申请
职责 6	组织本部门员工开展研发工作，制定技术方案，进行技术攻关
职责 7	制定产品研发费用预算，实施成本控制
职责 8	组织产品研发成果的鉴定和评审
职责 9	分析总结研发过程的经验与教训，制订并执行工作改进计划
职责 10	根据研发计划合理分配任务
职责 11	指导、监督、培训、考核下属人员的工作，提高工作绩效
职责 12	完成领导临时交办的其他工作

图 6-1 软件研发部经理的岗位职责

二、高级研发工程师岗位职责

高级研发工程师参与建立研发工作标准与规范，协助部门经理组织完成软件研发工作，管理软件研发项目，进行软件的改良升级。其具体岗位职责如图 6-2 所示。

职责 1	参与制定并执行研发工作标准，明确研发流程与方法，建立研发工作规范
职责 2	了解企业的总体规划，明确企业的发展方向，搜集相关行业信息与资料
职责 3	根据企业实际情况，分析业务需求，开展可行性分析，提出立项申请
职责 4	负责软件研发项目，制定项目计划，经审批后严格执行
职责 5	开展需求分析与确认，组织进行软件的概要设计与详细设计工作
职责 6	组织进行软件测试，编制测试报告
职责 7	试运行软件，记录软件运行过程中出现的问题（BUG），进行软件的改良与升级
职责 8	分析总结研发过程中的经验与教训，制定并执行工作改进计划
职责 9	执行研发费用预算及实施成本控制
职责 10	指导、监督、培训、考核下属研发人员的工作
职责 11	完成领导临时交办的其他工作

图 6-2 高级研发工程师的岗位职责

三、软件研发工程师岗位职责

软件研发工程师的主要职责是协助高级工程师进行软件的设计与开发，收集整理相关行业信息与资料，为软件产品决策提供依据。其具体职责如图 6-3 所示。

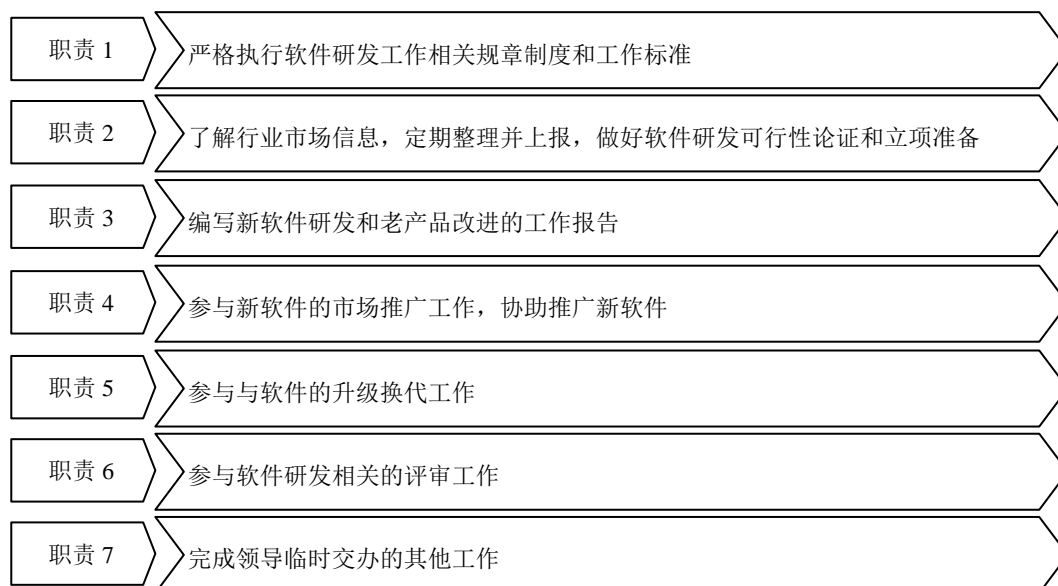


图 6-3 软件研发工程师的岗位职责

四、软件测试工程师岗位职责

软件测试工程师的主要职责是负责软件测试工作，根据软件产品规格和测试需求，编写测试方案、测试用例、测试脚本软件等。其具体职责如图 6-4 所示。

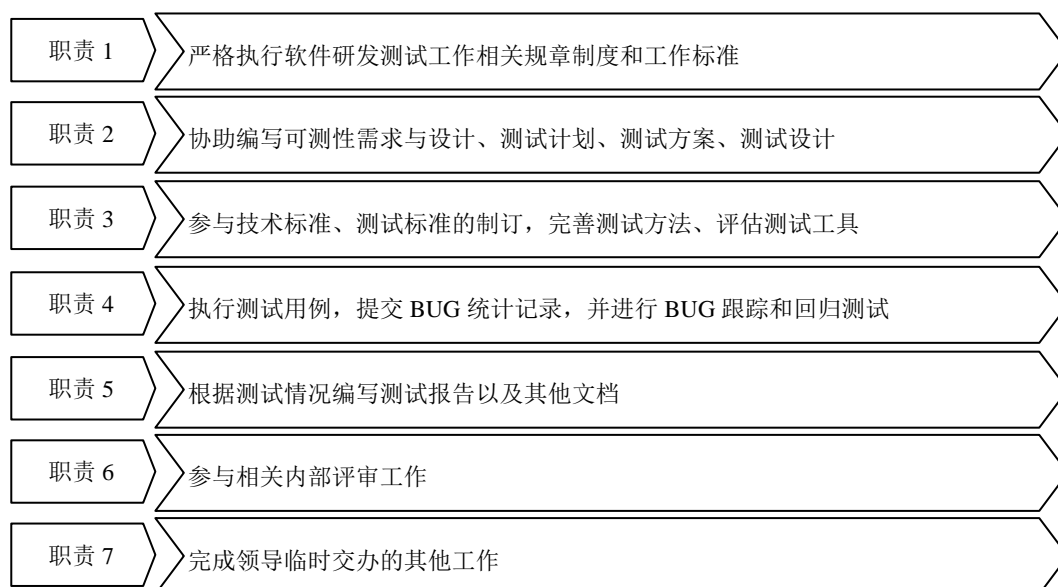


图 6-4 软件测试工程师的岗位职责

第二节 软件研发管理制度

一、软件研发管理办法

下面是某企业软件研发管理办法，供读者参考。

办法名称	软件研发管理办法	编号	
		执行部门	

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为规范软件研发工作，提高研发质量，降低成本，结合公司的实际情况，特制定本办法。

第 2 条 归口管理部门

软件研发部是软件研发工作的归口管理部门，负责软件的需求调查、设计、开发、测试、发布等各项工作。

第 2 章 软件产品研发决策管理

第 3 条 产品规划内容

产品规划是指产品规划人员通过调查研究，做出有关需求分析、市场导向、竞争对手和产品发展方向的分析报告，制定和维护产品的目标，确保产品满足客户的需要。其具体工作内容包括以下三个方面。

(1) 软件研发部调研人员通过客户需求分析，获取与产品发展相关的客户意向、市场需求、竞争态势、同类产品等信息。

(2) 根据调研分析结果，确定产品的主要发展方向；根据客户与公司的需要，确定产品的关键属性等。

(3) 制定产品的长期目标。

第 4 条 可行性研究及决策程序

(1) 软件研发部调研分析人员进行市场调查与分析，确认软件的市场需求。

- (2) 在调查研究的基础上进行可行性研究，提交可行性分析报告。
- (3) 软件研发主管副总组织相关人员进行论证，决定项目取消或继续。
- (4) 软件研发部根据论证结果制定初步的软件开发计划。
- (5) 根据市场环境、公司软硬件情况预测风险因素。

第 3 章 软件需求分析

第 5 条 软件需求分析与制定研发计划流程

- (1) 调查被开发软件企业的状况。
- (2) 对软件开发需求进行分析并给出详细的功能定义。
- (3) 做出简单的用户原型，与用户共同研究，直到用户满意为止。
- (4) 对可利用的资源 (计算机硬件、软件、人力等) 进行估计，制定研发进度计划 (可有相应的缓冲时间)。
- (5) 制定详细的软件研发计划。
- (6) 制定质量控制计划和测试计划。
- (7) 编写初步的用户手册
- (8) 评审。

第 6 条 软件需求分析要求

- (1) 必须以运行环境为基础。
- (2) 应有用户指定人员参加。
- (3) 需求说明书必须明确，并经过用户确认。

第 7 条 软件需求审批

经评审通过的各项内容形成相应的文档后，须提交软件研发经理审核确认。

第 4 章 概要设计

第 8 条 概要设计的实施流程

(1) 确定目标系统的总体结构。

①对于大型系统，可按主要的软件需求划分成子系统，然后为每个子系统定义功能模块及各功能模块间的关系，并描述各子系统的接口界面。

②对于一般系统，可按软件需求直接定义目标系统的功能模块及各功能模块间的关系。

(2) 给出每个功能模块的功能描述、数据接口描述，以及外部文件与各功能模块间的关系。

(3) 设计数据库或数据结构。

(4) 制订各阶段开发的目标（里程碑）计划。

(5) 制定第一个里程碑的测试计划。

(6) 评审。

第9条 概要设计要求

(1) 在设计目标系统的整体结构时，应力争使其具有好的形态，各功能模块间应满足低耦合度，而各功能模块内应满足高内聚度。功能模块的作用范围应在其控制范围之内。

(2) 在设计目标系统的总体结构时，应降低模块接口的复杂性，以提高目标系统的可靠性。

(3) 每一个里程碑计划又可分为详细设计、实现、组装测试、确认测试、发布、交接等阶段。

第10条 审批流程

(1) 经评审通过的各项内容形成相应的文档后，提交给软件研发部经理审核确认。

(2) 数据库/数据结构设计说明书、概要设计说明书经软件研发部经理确认后还须提交给主管技术副总进行审核确认。

第5章 详细设计

第11条 详细设计的实施流程

(1) 将概要设计产生的构成软件系统的各个功能模块逐步细化，形成若干个程序模块。

(2) 确定各程序模块之间的详细接口信息。

(3) 撰写拟订单元测试计划。

(4) 评审。

第 12 条 详细设计的工作要求

(1) 确定程序模块内的数据流或控制流，对每个程序模块必须确定所有输入、输出和处理功能。

(2) 规定符号的使用规范，确定设计的命名规则。

第 13 条 审批流程

(1) 经评审通过的各项内容形成相应的文档后，提交给软件研发部经理审核确认。

(2) 详细设计说明书经软件研发部经理确认后，还须提交给主管技术副总进行审核确认。

第 6 章 软件实现

第 14 条 软件实现的实施与要求

(1) 对每个程序模块用所选定的程序设计语言进行编码，写出的程序应该结构良好、清晰易读且与设计一致，符合公司编码规范。

(2) 单元测试，研发人员按单元测试计划对自己编写的程序进行测试。

(3) 对编程及单元测试过程进行版本管理，主要由高级项目工程师负责。

第 15 条 审批

所有文档必须提交给软件研发部经理审核确认。

第 7 章 测试

第 16 条 组装测试实施程序

(1) 开发组完成单元自测后，由研发负责人填写“测试申请单”连同测试产品清单交与测试人员。

(2) 相关测试人员根据提交的申请单将源程序、文档等拷贝到测试产品目录中。

(3) 执行测试计划中要求的所有组装测试。

(4) 测试人员对测试结果进行分析，生成问题列表 (Bug List)，返给研发负责人。

(5) 研发人员经过分析、修复并自测完毕，生成 BUG 修复报告，返给测试人员。

(6) 测试人员进行反复测试，直至测试通过。

第 17 条 组装测试工作要求

- (1) 组装测试应保证模块间无错误连接。
- (2) 应对软件系统或子系统的输入输出能力进行测试，使其达到设计要求。
- (3) 应测试软件系统或子系统正确的能力和经受错误的能力。

第 18 条 确认测试实施程序

(1) 在模拟的环境中进行强度测试，即在事先规定的一个时期内运行软件的所有功能，以证明该软件无严重错误。

- (2) 执行测试计划中的所有确认测试。
- (3) 使用用户手册，以进一步证实其实用性和有效性，并改正其中的错误。
- (4) 对测试结果进行分析，生成当前 BUG 列表。
- (5) 反复查找 BUG 原因，直到修复。
- (6) 对所有文件进行整理。

第 19 条 确认测试工作要求

- (1) 全部系统存储量、输入及输出通道，以及进行处理必须预留的余量。
- (2) 将预期结果、测试结果及测试数据全部存档。
- (3) 测试人员将测试清单中缺少的文档列入 BUG 记录表。
- (4) 对测试中重现与未重现的 BUG 均要有说明。

第 8 章 软件发布

第 20 条 发布过程管理

(1) 经测试合格的产品由测试人员填写“发布申请表”连同发布文档一起提交给软件研发部经理、主管副总进行审核。

(2) 软件研发部经理、主管副总审核发布申请。

(3) 测试人员将要发布的产品（包括源程序、执行文件及相关文档）放入发布产品目录中并生成安

装程序。

第 9 章 附则

第 21 条 本办法由公司软件研发部制定，修改权、解释权归公司软件研发部所有。

第 22 条 本办法自颁布之日起执行。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第三节 软件研发管理表格

一、软件项目立项申请表

编号：

填表人：

软件名称		软件简称	
版本号		申请时间	
市场情况概述			
目标软件定义			
市场背景	(用户群、销售潜力、预计年收入等)		
市场同类软件对比分析			
使用对象			
预计投放市场时间			
可行性分析			
研发平台及工具			

软件功能描	
问题及风险分析	
意见与审批	
研发总工程师意见	签字：日期：__年__月__日
研发经理意见	签字：日期：__年__月__日
主管副总意见	签字：日期：__年__月__日
总经理意见	签字：日期：__年__月__日

三、软件 Bug 详细记录表

功能模块	Bug 说明	级别	状态	修改人	发现日期	关闭日期	测试人员

五、软件研发项目跟踪与督查表

项目名称：

项目经理：

序号	技术活动名称	计划采用的措施	状态	追踪过程记录
1				
2				

...				
-----	--	--	--	--

六、 软件研发风险评估与控制表

风险排序	风险等级	风险项描述	降低风险策略
1			
2			
...			

第七章 技术研发管理

第一节 技术研发岗位职责

一、 技术研发经理岗位职责

技术研发经理的岗位职责是主管企业技术研发工作，组织研制、推广适用于企业并能够促进企业技术进步的高新技术，为企业的发展做出贡献。其具体职责如图 7-1 所示。



图 7-1 技术研发经理的岗位职责

二、技术研发主管岗位职责

技术研发主管的主要工作职责是在技术研发经理的领导下，负责组织下属人员完成技术研发的具体工作，并负责编制具体的技术文件。其具体的岗位职责如图 7-2 所示。

职责 1	协助技术研发经理制定企业技术研发规划
职责 2	主持编制具体项目的技术研发计划及方案，报相关责任人审批通过后组织执行
职责 3	负责落实技术研发工作时所需各项资源，包括人员、物资、相关仪器设备等
职责 4	主持编制各种技术文件及技术标准，校核技术图纸
职责 5	监督、控制技术研发方案的实施、进度及研发费用的合理使用
职责 6	参与技术过程中难点的技术攻关，协调攻关小组的技术攻关工作
职责 7	参与对研制成功的新技术的测试、鉴定和改进的具体工作
职责 8	负责编制技术研发报告，总结研发过程的经验得失，提出技术研发工作的注意事项
职责 9	安排指定人员整理技术研发过程中所形成的资料
职责 10	完成技术研发经理交办的其他工作

图 7-2 技术研发主管的岗位职责

三、技术研发工程师岗位职责

技术研发工程师的主要职责是负责申报技术研发项目的选题，参与企业技术研发工作，培训相关技术人员。其具体职责如图 7-3 所示。

职责 1	根据行业技术发展趋势及企业实际情况，提供技术研发的方向及项目选题
职责 2	根据企业年度技术研发计划参与技术研发工作
职责 3	负责与本专业相关的技术研发工作，编制研发部分的技术说明书
职责 4	审核、校对技术研发中的数据，对技术研发方案提出有利的建议和意见
职责 5	参与企业研发技术的评估工作，并从本专业的角度给出评价结果
职责 6	协同相关人员完善企业的技术文件、标准及规范
职责 7	负责指导初、中级技术人员的专业知识，提高其技术水平
职责 8	负责对技术人员和技术工人进行基础知识培训和专题培训
职责 9	完成领导交办的其他工作

图 7-3 技术研发工程师的岗位职责

四、技术研发专员岗位职责

技术研发专员的主要工作职责是在技术研发主管的领导下，参与企业技术研发的具体工作，解决生产中出现的技术问题。其具体职责如图 7-4 所示。

职责 1	根据企业技术研发的要求，参与制定企业技术研发实施方案
职责 2	按照技术研发实施方案，按时、保质、保量地完成技术研发工作
职责 3	及时发现技术研发过程中的各种问题和隐患，提出解决方案后上报相关领导审批
职责 4	负责新技术的测试工作，并编制各种技术的文件、资料、标准等内容
职责 5	及时解决生产中出现的技术问题，遇到不能解决的问题要及时上报相关领导
职责 6	收集、整理各项技术资料并对其进行妥善保管

图 7-4 技术研发专员的岗位职责

第二节 技术研发管理制度

一、技术研发过程管理制度

下面是某企业技术研发过程管理制度，供读者参考。

制度名称	技术研发过程	编号	
	管理制度	执行部门	
技术研发过程管理制度			
第 1 章 总则			
第 1 条 为规范公司技术研发活动，加强对技术研发项目的管理，提升公司的核心竞争力，确保公司的稳定与健康发展，根据国家相关的法律法规，并结合本公司实际情况，特制定本制度。			
第 2 条 本制度适用于公司相关人员进行技术研发工作时的管理。			
第 3 条 本制度中的技术研发项目是指新技术研发项目以及原有技术的改动幅度超过____%的技术改进项目。			
第 4 条 公司的技术研发活动必须符合公司中长期的战略发展规划。			
第 5 条 公司的技术研发活动由公司技术部统一进行管理。			
第 2 章 技术研发的决策			
第 6 条 公司的技术研发活动实行审批制与备案制相结合的方式。			
第 7 条 公司的技术研发项目审批的原则如下。			
(1) 符合国家产业政策以及公司的中长期发展规划。			
(2) 技术领先，具有良好的发展前景。			
(3) 经济效益良好。			
(4) 上报的方案完整、可行、真实、可靠。			

(5) 与公司技术研发能力相适应。

第 8 条 公司相关人员提交的的技术研发项目方案至少应包括以下九项内容。

(1) 项目的名称。

(2) 技术研发项目背景情况。

(3) 项目要实现的成果目标。

(4) 预期成果效益分析。

(5) 项目所采用的方式 (自主开发、合作开发、外部引进等)。

(6) 参与项目的人员。

(7) 项目的实施进度计划。

(8) 项目所需经费的额度。

(9) 其他需要说明的事项。

第 9 条 公司技术研发项目的审批流程，按照方案提出、论证审查、审议决策、审批实施四个步骤进行管理。

(1) 方案提出。公司技术研发人员经过研究论证提出技术研发项目方案，经技术研发项目经理签字确认后交公司专家委员会进行论证、审查。

(2) 论证审查。公司专家委员会在收到全面资料后，对其内容进行鉴定、评议。根据方案的实际情况，必要时可聘请外部专家参与评议。在对技术研发项目方案进行充分论证后提出建议，并出示专业意见，报分管副总审核。

(3) 审议决策。公司分管副总出示意见后报公司总经理，经总经理办公会议审议决策并形成决议。

(4) 审批实施。对于公司的发展有决定性影响或研发预算超过_____万元的技术研发项目方案，需报公司董事会进行审批，审批通过后方可实施。

第 10 条 在技术研发项目决策过程中未能通过的研发方案，公司将对其进行备案并实行分类管理，任何人不得私自销毁备案研发方案或造成备案的研发方案外流。

第 3 章 技术研发的过程管理

第 11 条 公司的技术研发项目负责人应定期将项目进展情况向公司主管领导做出书面汇报，并由技术管理人员进行存档备案。

第 12 条 技术研发过程中需要增加预算时，由研发项目负责人编制“增加预算申请书”，详细说明技术研发项目的进展、需增加的预算额度、预算的花费方向、预期成果等内容，报主管副总与总经理审批。

第 13 条 公司技术研发经理应对技术研发项目进行跟踪检查，帮助解决各种实际问题，协调各方面的关系。

第 14 条 公司审计小组将根据具体情况，定期或不定期地对技术研发项目进行专项检查和审计，对违反研发方案的相关内容，提出处理意见或建议，并报公司总经理办公会议批准后执行。

第 4 章 技术研发成果评价与管理

第 15 条 公司专家委员会负责对技术研发项目成果进行评价，并将评价结果上报分管副总。

第 16 条 重大的技术研发项目成果，可聘请外部权威机构进行鉴定。

第 17 条 公司技术部应安排专人对技术研发项目的成果进行管理，包括申报技术专利、项目过程和最终文档的存档备案等。

第 5 章 附则

第 18 条 本制度由公司技术部制定，其修改权、解释权归公司技术部所有。

第 19 条 本制度经总经理办公会议审议通过后，自颁布之日起实施。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第三节 技术研发管理表格

一、技术研发进度表

研发阶段	工作 内容	负责人	工作进度（月别）											
			1 月			2 月					12 月		
资料收集														
方案论证														
研发														
技术试验														
技术完善														
资料准备														

二、技术验收鉴定申请表

技术名称			研发技术编号	
完成人员				
负责人			联系电话	
研发起止时间	自 年 月 日至 年 月 日			
研发资金构成				
鉴定申请单位意见	盖 章： 日 期：__年__月__日			
鉴定组织单位意见	鉴定类别			

	鉴定方		盖 章：
	式		日 期：__年__月__日

三、技术项目综合评估表

项目名称		项目编号	
项目负责人		开始时间	
研发进展情况	<input type="checkbox"/> 按计划进行 <input type="checkbox"/> 进度超前 <input type="checkbox"/> 拖延 <input type="checkbox"/> 停顿 <input type="checkbox"/> 尚未开展		
影响研发进展原因	<div><input type="checkbox"/> 计划性调整 <input type="checkbox"/> 设备、材料不落实 <input type="checkbox"/> 协作关系影响</div> <div><input type="checkbox"/> 资金不落实 <input type="checkbox"/> 市场需求变化 <input type="checkbox"/> 技术骨干流失</div> <div><input type="checkbox"/> 重大不可抗因素 <input type="checkbox"/> 其他原因</div> <div>具体原因请说明：_____</div>		
参与研发人员情况	项目组人员变动	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
	变动原因说明	(包括人员变动、工作时间比例变动等)	
安全性	是否发生不良事件	<input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 无	
	若有请说明		
计划执行情况	进 度	目 标	目标的完成情况
	半年		
	全年		
效 益	直接效益 (经济)		
	间接效益 (社会和环境效益)		
结 论	<input type="checkbox"/> 同意继续开展 <input type="checkbox"/> 项目中止		

第八章 工艺研发管理

第一节 工艺研发岗位职责

一、工艺研发工程师岗位职责

工艺研发工程师的主要职责是在主管副总（或总工程师）的领导下，设计、管理本企业的生产工艺，并不断对其进行完善，提高劳动生产率，同时加强对工装设备的管理。其具体职责如图 8-1 所示。

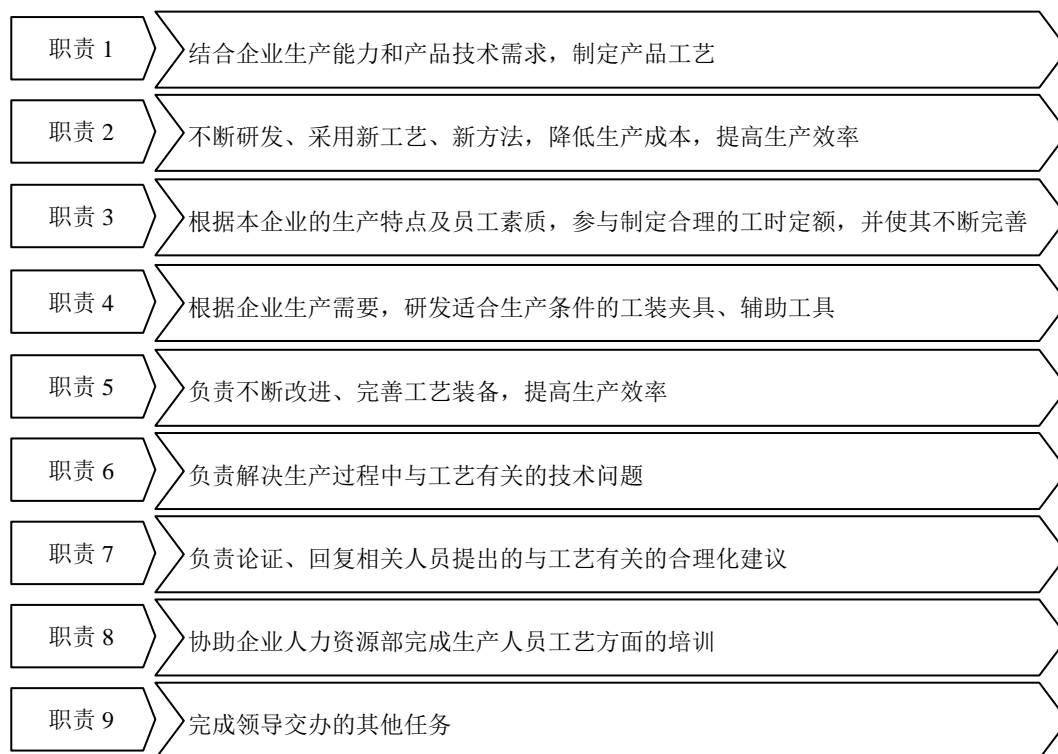


图 8-1 工艺研发工程师的岗位职责

二、工艺管理员岗位职责

工艺管理员的主要职责是参与编制工艺方面的文件，管理工艺装备并监督工艺文件的执行情况。其具体职责如图 8-2 所示。

职责 1	协助制定相关工艺守则及工艺纪律检查标准，并监督执行
职责 2	根据领导安排及生产车间主任的要求，对企业生产中的工艺流程进行规范与指导
职责 3	协助编制材料工艺定额和生产工艺定额
职责 4	及时解决生产过程中出现的工艺问题，并及时反馈给相关人员
职责 5	参与公司现场工艺文件的编制与修改工作
职责 6	监督生产现场工作人员的工艺纪律执行情况
职责 7	负责生产现场工艺装备的管理
职责 8	负责生产工艺变更与工艺改进的具体工作
职责 9	负责给生产现场工作人员进行生产工艺方面的操作指导
职责 10	协助生产车间对生产人员进行技能等级考核
职责 11	协调技术部与生产车间在工艺方面的沟通与协调
职责 12	完成领导交办的其他工作

图 8-2 工艺管理员的岗位职责

第二节 工艺装备管理制度

下面是某企业工艺装备管理制度，供读者参考。

制度名称	工艺装备管理制度	编号	
		执行部门	
工艺装备管理制度			
第 1 章 总则			
第 1 条 为加强对工装夹具的管理，确保产品质量，减轻工人劳动强度，提高劳动生产率，降低产品成本，特制定本制度。			
第 2 条 本制度适用于公司工装夹具的管理事项。			

第3条 工艺装备是指为实现产品的工艺规程，使加工零件达到设计图样要求所必需的各种模具、夹具、刀具、量具以及辅助工具等。工艺装备按其应用范围，可分为专用工装夹具和通用工装夹具两大类。

第4条 工艺装备的管理职责。

(1) 工艺装备的设计更改由工艺研发人员负责，公司技术部负责保存底图。

(2) 生产部安排专职保管人员负责工艺装备的保管。

(3) 工艺装备的维修由生产部技术人员负责。

第2章 工装设计与图纸管理

第5条 公司采用新的工艺进行生产时，工艺研发人员需要同时设计工艺装备，确保工艺技术的实现与生产效率的提高。

第6条 工艺装备的设计要求如下。

(1) 根据生产需要，由工艺研发人员按工艺要求负责设计，设计的工装夹具应力求结构简单、生产安全、操作方便、经济实惠。

(2) 样品试制和单位小批量生产时，只设计必不可少的专用工具，避免浪费。

(3) 成批生产的产品，按确定的工艺装备系数设计工艺装备。

(4) 工装夹具设计员在设计工装夹具的过程中，若发现产品零件的工艺性极差或有其他错误时，应及时与产品工艺人员联系解决，不得因此而影响工装夹具的设计进度。

(5) 工装夹具图样设计完成后，设计人员会同相关人员对设计图样进行评审并签名，然后交技术部负责人评审，其最终评审确认以技术负责人的签名为依据。

(6) 工装夹具设计人员应随时掌握工装夹具加工中出现的各种问题，及时解决各种问题，若但是无法解决时，需要及时上报寻求帮助。

第7条 工装夹具设计完成后，研发人员需及时将其交付给采购人员或生产人员，进行外购或自行生产。同时需要注意的是，工装夹具图样是工装夹具生产的依据，一般不对外交流，底图由技术部保管。

第8条 工装夹具图样在制造过程中发现需要更改时，必须及时通知该工装夹具的设计人员，由设计

人员在图纸上签署姓名、时间、标记、处数后，方可按改动后的图样生产。

第 9 条 公司的工装夹具图不准任何人私自复制，确需复制时必须经技术部负责人签名批准。

第 10 条 工装夹具的其他管理规定按公司技术资料管理制度的相关条款执行。

第 3 章 工装的库存、现场管理与维修

第 11 条 公司中凡新做的工装必须经过质检人员的检验验证（即经过试装），并判定检验合格，同时填写“工装夹具检验记录单”，加盖合格印章后方可入库。

第 12 条 库管人员需对工装夹具进行分类存放、明码标识并妥善保管，同时需要及时更新工装夹具的台账。

第 13 条 根据生产需要，由车间主任统一安排现场所需工装夹具的领取工作，否则仓库将不予发放。

第 14 条 生产现场公用的工装夹具由车间主任指派专人负责保管、养护，各私人用的工装夹具经车间主任登记造册后，由其使用人员进行保管、养护。

第 15 条 生产中使用的各种工装夹具，因自然磨损或小端头折断，都属正常维修范围。

第 16 条 生产人员在使用工装夹具时，如发现待加工的产品出现变形、尺寸超差和其他问题时，不得蛮干，应及时通知现场工艺人员，由其负责解决。否则，因此而造成进度耽搁、质量瑕疵等问题时，将从重处罚当事人。

第 17 条 工装夹具若因事故造成报废，使用人员需及时通知有关人员，若弄虚作假或隐瞒不报，甚至造成产品事故，一经发现，将对当事人从重进行处罚。

第 18 条 一般工装夹具每季度抽查检修一次，重点工装夹具每月进行一次维护保养。

第 4 章 附则

第 19 条 本制度由公司技术部制定，其修改权、解释权归公司技术部所有。

第 20 条 本制度经总经理办公会议审议通过后，自颁布之日起实施。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第三节 工艺研发管理表格

一、工装设计任务书

编号：

日期：____年 ____月 ____日

产品名称		产品型号		每台件数	
零件名称		零件图号		生产批量	
工装名称		工装编号		制造数量	
设计目的					
使用设备			适用其他产品		
工装等级 (或验证类别)					
工序内容		工序号			
		工序简图和技术要求			
旧工装编号			库存数量		
旧工装处理意见					
工装设计任务日期说明					
编制日期	审核日期		批准日期		设计日期

二、生产工艺指令单

编号：

日期：____年 ____月 ____日

品 名	规 格	批 号	计 划 产 量
-----	-----	-----	---------

配料	原辅料名称	预处理方式		应投数量
工序一	名 称	用 量	浓 度	数 量
工序二	预混时间	制粒时间	烘干温度	烘干时间
工序三	整粒筛网目数	外加辅料名称	用 量	总混时间
编制人（工艺员）			日 期	
审 批 人（车间主任）			日 期	
备注				

六、工艺装备管理单

编号：

填写日期：__年 __月 __日

零部件名称		零部件图号	
工装名称		工装图号	
使用工序		使用人	
工装使用地		主要责任人	
工装供应商		供应商代码	
达成目标			

现存问题	
备 注	

填写人：

审核人：

复核人：

七、工艺文件修改表

编号：

通知日期：__年__月__日

工艺文件类别	<input type="checkbox"/> 工艺 <input type="checkbox"/> 工装 <input type="checkbox"/> 工序 <input type="checkbox"/> 工艺规程 <input type="checkbox"/> 零部件				
工艺文件编号					
所属产品型号					
修改日期		修改人员			
修改原因					
修改内容说明					
审 批 签 字 栏					
上级领导审批		生产部		技术部	

第九章 设计管理

第一节 设计管理岗位职责

一、产品设计师岗位职责

产品设计师的主要工作是负责产品设计规划工作，并对设计进行全程管理与控制，同时对相关人员进行培训。其具体工作职责如图 9-1 所示。

职责 1	负责相关产品或项目的设计规划工作，经批准后监督执行
职责 2	研究和优化负责所管理业务的工作流程，编制相关的工作标准
职责 3	负责组织相关人员编制设计技术任务书等设计文件
职责 4	编制并实施设计进度计划，对计划的执行情况进行跟踪、检查
职责 5	组织召开设计专业例会，解决设计过程中存在的问题
职责 6	参与设计图纸的校核、评审及审批，提供专业意见
职责 7	指导相关人员的设计工作，明确设计中的各项技术要求
职责 8	控制设计过程中的质量与成本，确保设计工作按计划圆满完成
职责 9	协助有关人员将设计转变为产品的工作，提供相关的技术支持和专业意见
职责 10	负责所辖设计人员的培训工作
职责 11	完成领导交办的其他任务

图 9-1 产品设计师的岗位职责

二、产品设计专员岗位职责

产品设计专员的主要职责是在设计师的指导下，完成具体的设计工作，同时负责设计文件、资料的管理。其岗位职责如图 9-2 所示。

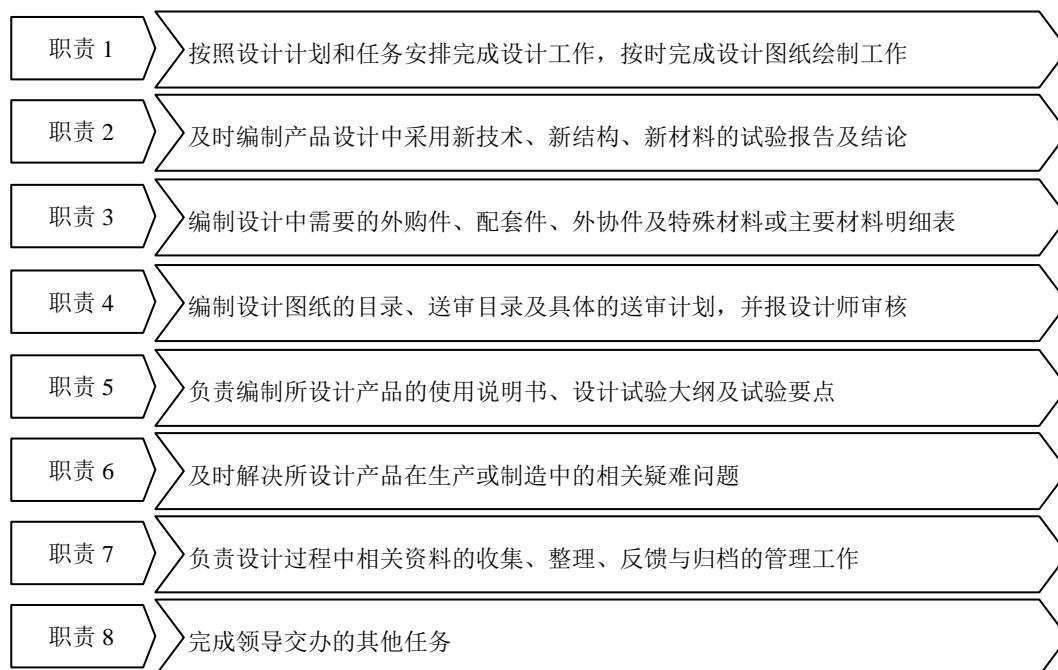


图 9-2 产品设计专员的岗位职责

三、服装设计师岗位职责

服装设计师的主要工作是根据市场潮流及本企业的生产条件，设计出符合本企业品牌定位和市场需求的服装，同时管理好设计人员。其具体的岗位职责如图 9-3 所示。

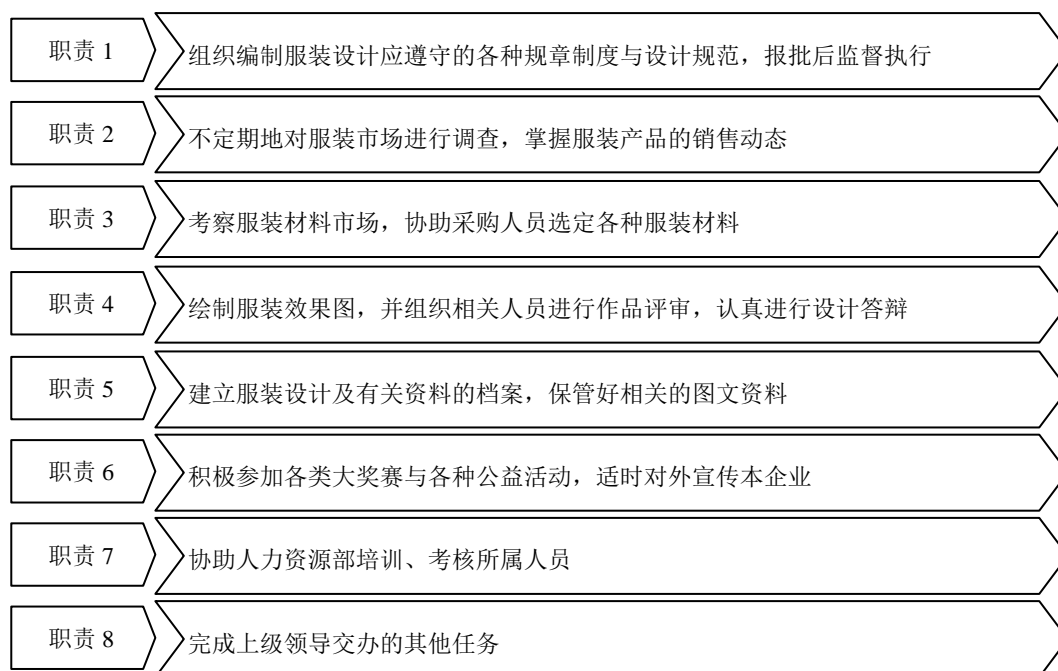


图 9-3 服装设计师的岗位职责

四、服装设计专员岗位职责

服装设计专员的主要工作职责是在服装设计师的指导和安排下，完成具体的服装设计工作，并管理好样板与软板。其具体职责如图 9-4 所示。

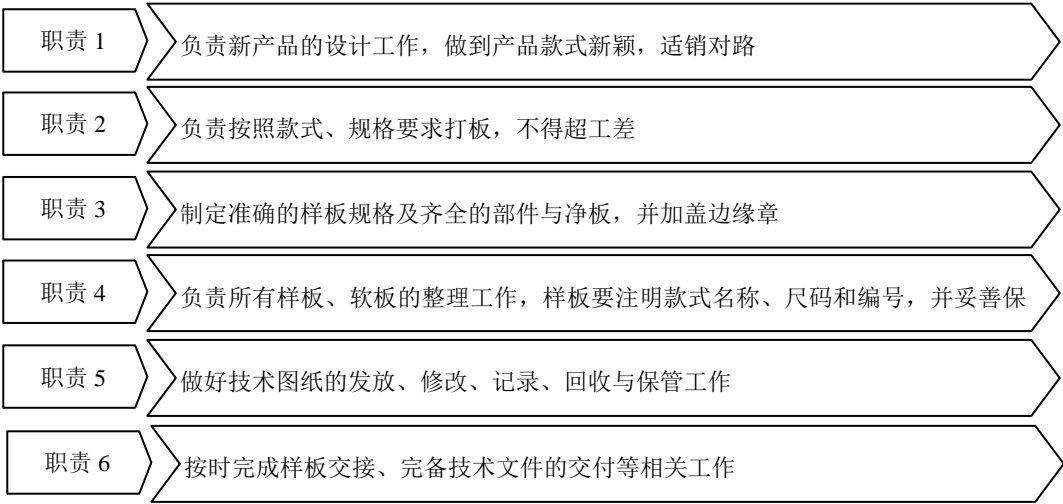


图 9-4 服装设计专员的岗位职责

五、工程师岗位职责

工程师主要负责本企业工程设计管理工作，建立健全工程设计管理的规章制度与工作规范，组织编制工程设计计划、方案等，确保工程设计质量。其具体职责如图 9-5 所示。

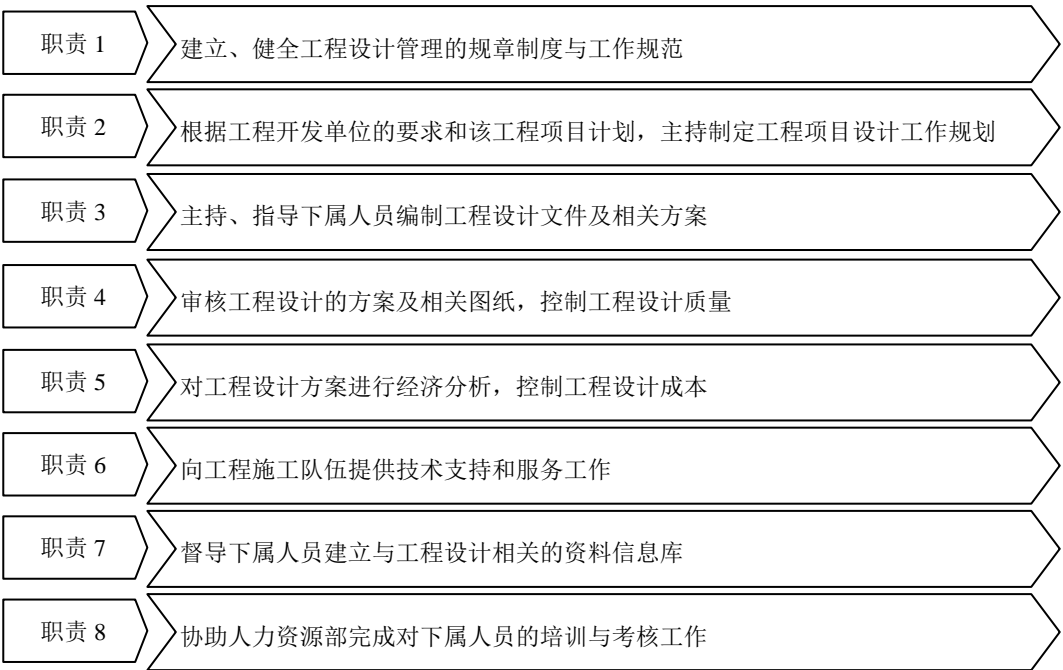


图 9-5 工程师的岗位职责

六、工程设计专员岗位职责

工程设计专员的主要职责是在工程师的领导下，负责具体的工程设计工作及设计文件与档案的管理工作。其具体岗位职责如图 9-6 所示。

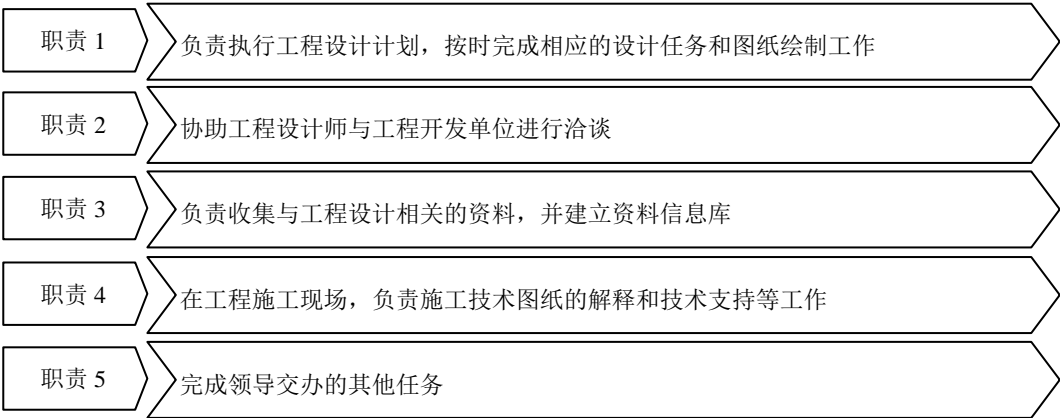


图 9-6 工程设计专员岗位职责

第二节 设计管理制度

一、产品设计管理制度

下面是某企业产品设计管理制度，供读者参考。

制度名称	产品设计管理制度	编号	
		执行部门	

产品设计管理制度

第 1 章 总则

第 1 条 为规范产品设计流程中的管理事项 ,保证各环节的协调性与衔接性 ,确保各阶段的工作质量 ,特制定本制度。

第 2 条 本制度适用于对产品设计中相关事项的管理。

第 3 条 相关名词解释。

(1) 产品设计输入，指所要设计的产品在计划和确定项目阶段所确定的市场及顾客的需求和期望。

产品设计输入应尽可能将所有需求定量化，并在产品设计和开发任务书等文件中明确规定。

(2) 产品设计输出，指相关部门根据设计输入要求在产品的设计过程中为实现过程的后续活动提供产品或服务的规范和各种活动的结果，这种规范和结果最终应形成文件，文件发放前必须通过评审。

(3) 设计评审，指由具有资格的人员组成的评审小组对设计所作的正式、全面、系统、严格的审查，并将评审结果形成文件。

(4) 设计验证，指通过检查和提供证据，确保所有的设计输出满足设计输入要求的试验，以表明设计结果已经符合设计要求的活动。

(5) 设计确认，指在规定的操作条件下对给设计验证之后的最终产品进行的一种认可，确保所设计的产品符合规定使用者的需要和相关要求的试验。

第 2 章 组织管理与职责

第 4 条 公司产品的的设计由技术部所组建的产品项目组全权负责。

第 5 条 产品项目组的设计工作包括设计工作实施、设计评审、设计验证、设计确认、设计更改和设计评估等事项。

第 6 条 项目组所进行的产品设计工作由技术部负责人及主管副总进行审批确认。

第 7 条 技术部在产品设计中的工作职责如下。

(1) 负责组建产品项目组。

(2) 负责产品设计样件的制作。

(3) 负责协同质检部对设计样件进行检验和试验。

(4) 负责将产品设计的样件提交顾客确认并与顾客进行沟通。

第 3 章 设计实施与评审

第 8 条 公司技术部应给项目组的设计人员配备齐全的设计资源，包括硬件和软件设施，以便于设计人员开展工作。

第 9 条 设计人员应就选定的设计产品进行市场分析、经济分析及可行性分析，并编制不同的设计方案供相关领导参考。

第 10 条 公司现有设计力量满足不了产品的设计要求时，设计人员可申请与外部研究机构共同进行产品的设计工作。

第 11 条 与外部研究机构的接洽和谈判工作由公司技术部负责，确定研究机构后，技术部需要做好设计人员与机构的沟通、协调工作，保证公司产品的设计质量。

第 12 条 在产品的设计过程中，项目组应按公司相关制度中的要求在适当阶段有计划地对产品和制造过程的设计结果进行、正式、全面、系统和严格的评审，并将评审结果形成文件，防止设计出现偏差。

第 13 条 公司产品评审工作内容主要包括以下九个方面。

(1) 产品设计输入评审。

(2) 制程设计输入评审。

(3) 产品设计输出评审。

(4) 制程设计输出评审。

(5) 产品设计结果评审。

(6) 设计确认结果评审。

(7) 制程确认结果评审。

(8) 产品设计更改评审。

(9) 制程设计更改评审。

第 14 条 将在产品设计评审过程中所形成的结果按不同的文件表单进行记录，并按相关文件管理程序进行管理。

第 15 条 在产品的设计评审过程中发现产品设计问题时，需要及时向相关负责人汇报，设计人员需要

及时提出解决方案。

第 4 章 设计文件编制与管理

第 16 条 设计人员完成产品设计后，需要编制相关的设计文件。设计文件主要包括设计说明书及相关工作图。

第 17 条 设计说明书是产品设计的主要依据，所有产品项目的设计说明书必须正确的包含以下内容且准确无误，不允许有任何原因的隐瞒和漏项。如某些内容确实没有，也要有“无”或“不需要叙述”等标准说明。

(1) 基本参数及主要技术性能指标。

(2) 整体布局及主要部件结构叙述。

(3) 产品工作原理及系统。用简略画法构出产品的原理图、系统图并加以说明。

(4) 采用的技术标准。

(5) 关键技术解决办法及关键元器件、特殊材料资源分析。

(6) 试验研究大纲和研究试验报告。

(7) 产品设计计算书，如对运动、刚度、强度、振动、噪声、热变形、电路、液气路、能量转换、能源效率等方面的计算、核算。

(8) 画出产品总体尺寸图、产品主要零部件图。

(9) 产品工艺性分析。

(10) 生产设备、工装分析。

(11) 成本分析。

(12) 知识产权分析。

(13) 专利申请建议。

第 18 条 工作图设计是在设计说明书的基础上完成供试制（生产）及出厂用的全部工作图样和设计文件，主要包括产品零件图、部件装配图和总装配图，还包括技术要求、试验方法、检验规则、包装储运

标志。这些工作由项目组负责完成。

第 19 条 产品设计人员需要编写的设计文件还包括以下六种。

(1) 文件目录, 包括图样目录, 明细表, 通(借)用件、外购件、标准件汇总表, 技术条件, 使用说明书, 合格证, 以及装箱单。

(2) 图样目录, 包括总装配图、原理图和系统图、部件装配图、零件图、包装物图及包装图。

(3) 包装设计图样及相关文件, 含内、外包装及美术装潢等。

(4) 随机出厂图样及文件。

(5) 产品广告宣传备样及文件。

(6) 标准化审查报告, 即对设计产品在标准化、系列化、通用化方面作出的总评价, 这也是产品鉴定的重要文件。

第 5 章 产品设计更改管理

第 20 条 产品设计及制程设计的更改由技术部门根据要求, 对现有产品设计的产品特性进行修改, 包括产品外观、尺寸、性能、功能、材料和其他设计输出的文件等。

第 21 条 产品设计和制程设计在实施更改前均必须由项目组进行确认和评审, 并将确认和评审结果形成书面文件, 报相关负责人批准通过后方可进行更改。

第 22 条 产品设计更改主要分为以下两个部分。

(1) 产品设计确认以前根据设计评审作出的设计更改。

(2) 产品和制造过程设计确认以后根据顾客或公司内部相关部门提出的产品和制造过程的设计更改。

第 23 条 产品与制程的设计若是根据客户特定要求进行的, 则更改时必须取得客户的书面同意, 否则不得做任何修改。

第 24 条 对产品设计进行修改后必须再次进行产品评审, 以确保所设计的产品质量稳定。

第 25 条 对有专有权的设计进行变更, 技术部门必须与客户共同确定设计变更对产品外形、装配、功能、性能和耐久性的影响, 以便能正确地评价所有结果。

第 26 条 当产品设计出现更改时，所形成的设计文件需要集中进行管理，并将无用文件按其编号统一进行封存。

第 6 章 附则

第 27 条 本制度由公司技术部制定，其修改权、解释权归公司技术部所有。

第 28 条 本制度经总经理办公会议审议通过后，自颁布之日起实施。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

二、工程设计管理制度

下面是某企业工程设计管理制度，供读者参考。

制度名称	工程设计管理制度	编号	
		执行部门	

工程设计管理制度

第 1 章 总则

第 1 条 目的

本着以下三个目的，特制定本制度。

- (1) 鼓励在建设工程设计活动中采用先进技术、工艺、设备及新型材料。
- (2) 保证设计工作的进度、提高工程设计的质量，确保得到符合要求的设计成果。
- (3) 提高工程质量、降低工程造价、加快工程建设进度。

第 2 条 适用范围

- (1) 本制度适用于从方案招标开始到施工图经审图公司审核完成为止。
- (2) 该范围的交付件为经审图公司加盖印章的施工图。

第 3 条 相关部门及人员的职责

(1) 设计管理部负责方案、设计阶段的组织、实施和设计控制及协调。

(2) 总设计师负责拟定设计任务书，组织考察设计单位、发标、评标、签订设计合同、进行方案设计评比。

(3) 设计管理部结构设计师等相关人员负责初步设计、施工图设计的跟踪控制和审查。

第2章 设计招标管理

第4条 设计招标的原则

(1) 确保公司选择到合格的设计单位，并充分体现公司的意图和期望，得到符合要求的设计成果，确保设计文件的有效性、连续性并保障工程项目的安全可靠、经济适用性。

(2) 建设工程设计必须执行工程建设强制性标准，杜绝“三边”(边勘察、边设计、边施工)工程，严格按“先勘察、后设计、再施工”的原则进行。

(3) 建设工程设计业务必须委托给资质等级符合要求(根据不同的项目具体制定标准)的设计单位。禁止将设计业务委托给超越其资质等级许可范围的设计单位。

(4) 设计招标的评标标准，包括设计方案的优劣、方案所采取的技术和工艺水平、整个方案投入产出的经济效益评估，服务细则承诺，以及设计单位资历和社会信誉等。

(5) 方案设计招标，必须选择在国内或国际建设工程设计领域具有较高知名度的设计单位参加。参加方案竞标的主要设计人员，应在设计领域具有较高的知名度。选择方案设计单位的数量视具体项目而定，但原则上不得少于三家。

第5条 招标程序和内容

(1) 设计计划

对每一项工程设计任务，总设计师负责制定该项目的“设计控制计划”，明确设计控制的内容、参与人员及其责任分工、控制工作的方式与要求、阶段性交付件等。

(2) 设计任务书

①方案设计任务书

总设计师根据收集到的资料，拟定“建筑工程设计任务书”，经总工程师签字审定后，报总经理批准后实施。

②初步设计说明

收到总经理的规划方案审批意见后，总设计师组织有关人员讨论初步设计的有关问题，在满足规划意见、市场定位要求的前提下最大限度地控制成本，最终形成初步设计说明书，经总工程师签字审定后，报总经理批准实施。

③扩初设计说明

根据初步设计审核意见的要求决定是否做扩初设计，如需要做扩初设计的，则按公司规定的程序执行。

(3) 招标邀请函，由设计管理部负责编制。

(4) 设计单位的推荐：设计管理部、投资发展部等均可推荐设计单位。

(5) 设计单位初选。总设计师组织相关人员，对拟邀请的设计单位进行考察，考察内容为设计单位资质、以往设计成果、人员和设备情况、投标热情、收费标准等，根据考察结果形成拟邀请投标单位的初选名单，并报总经理批准。

(6) 发标

在设计管理部拟定的邀请单位中，**总经理有权**根据实际情况直接委托设计单位。**如总经理决定**招标，则由设计管理部负责组织发标会，邀请各投标单位及有关部门参加，进行设计发标，同时组织踏勘现场，解答招标文件中的问题。

(7) 评标

①在投标书确定的投标日期，设计管理部负责接受投标书，接标人员根据设计任务书及招标文件的要求检查投标书的有效性。

②总设计师拟订的评委名单，需报总经理批准后实施。超过一定规模或有影响力的项目，应按有关规定向政府主管部门提出申请，由其确定评委名单并组织集团内外有关专家对各投标单位的设计方案进行评标。

③经评标确定中标单位后，设计管理部根据评标结果填写“标书评审记录”，填写“合同推荐书”报总经理批准，后由总设计师向中标单位发“中标通知书”，并拟订“委托设计合同书”报总经理审批。

(8) 签约。总设计师代表公司与设计单位签订“委托设计合同书”。

第3章 设计过程控制管理

第6条 设计过程的跟踪控制

(1) 设计管理部应根据项目设计特点，确定对设计过程的控制要求，并形成“设计管理配合要求”，发放给设计单位。

(2) 对每一设计项目，在设计开始前，设计管理部均须要求设计单位提供该项目的设计计划和设计输入文件，由设计管理部指定的控制人员审查认可，并填写“设计跟踪检查记录单”。

(3) 在初步设计及施工图设计进行过程中，设计管理部应组织人员，依据“委托设计合同书”要求和“设计控制计划”规定，前往设计单位进行实地跟踪检查。

(4) 实地跟踪检查内容包括设计进度、人员资格及专业配合等；检查的依据是“委托设计合同书”、“设计管理配合要求”、设计单位编制的“设计计划”；检查结果应填入“设计跟踪检查记录单”，并报公司备案。

(5) 检查中若发现不符合要求的问题，应由检查人员填写“专业工程师通知单”，要求设计单位整改，并要求设计单位将书面整改结果报设计管理部备案。

第7条 设计评审

(1) 方案设计

①在收到方案设计后，设计管理部对方案设计进行施工成本估算，评估施工难度和工期。

②设计管理部收到方案设计后五日内，组织相关人员对方案设计进行评审，并向与会人员通报成本估算、施工难度和工期。

③方案设计最终经总经理签字后生效。

(2) 初步设计

在收到初步设计方案后，设计管理部根据规划部门的意见，组织有关部门依据“方案/初步设计审查方

案”对初步设计方案进行审查，在满足规划意见、市场定位要求的前提下最大限度地控制成本。

最终形成的初步设计评审意见，经总工程师签字审定，报总经理批准后，设计管理部交给设计单位完善初步设计。

(3) 扩初设计。

①扩初设计完成后，设计管理部将设计文件同时送交投资发展部，由投资发展部负责征询当地政府部门进行扩初评审。

②投资发展部取得审查意见后，应明确市政部门意见是修改扩初设计还是直接在施工图中予以修改。为加快进度，投资发展部应将市政部门的审查意见直接电传至设计单位、设计管理部，原件保存于公司档案室。

③根据扩初意见，设计管理部组织相关部门对扩初设计进行局部功能优化，工程技术部对设计资料进行研究，以在满足使用功能且不降低项目质量的前提下提出降低成本的合理化建议。

④如按市政部门的意见修改会影响项目的使用功能，则设计管理部应立即与营销策划部协商并同时通知设计单位暂缓修改该部分设计内容，待设计管理部和工程技术部、项目开发部、营销策划部协商，取得一致意见后，再由设计管理部通知设计单位设计修改具体内容。

⑤所有市政部门意见和公司各部门意见应由设计管理部汇总交至设计单位，作为施工图设计的依据。

(4) 施工图设计

①设计单位开始施工图设计前，设计管理部应将以下资料准备好作为设计单位的设计依据，包括地质报告、的扩初设计意见和批复、市政配套的具体条件(其中市政配套的具体条件由地区公司和项目部取得)。

②设计管理部根据项目的进度要求，对设计单位的设计进程提出具体的书面要求(包括设计是否分阶段进行、施工图的出图数量、报建图出图日期、基础施工图出图日期、主体建筑施工图出图日期等)。

③设计单位除报建图由设计管理部直接交予项目开发部用于报建外，其他各阶段的施工图均由设计管理部落实审图公司审图。

④设计管理部将审图公司的审图意见，发回设计单位用于对施工图进行修改。修改完成的施工图作为

项目开发部招投标的正式依据。

第 8 条 设计输出文件的审查与验收

(1) 在初步设计及施工图设计等各设计阶段完成后, 根据“设计控制计划”, 由设计管理部组织项目开发部、营销策划部、造价管理部参加, 审图公司、设计单位分别按“方案/初步设计审查方案”和“施工图审查方案”的规定对有关图纸进行审查。设计管理部根据审查结果填写“设计输出文件审查表”, 报公司批准后, 发给设计单位, 设计单位据此完善设计输出文件。此项工作反复进行直至公司签署设计验收单为止。

(2) 设计输出文件的审查应包括两个方面的内容: 对设计结果文件的审查及对设计单位进行设计评审、设计验证记录的审查。审查应依据“设计任务书”、“委托设计合同书”、“设计管理配合要求”、设计单位编制的“设计计划”进行。

第 9 条 设计控制总结

公司签署设计验收单后, 由设计管理部组织有关人员撰写“设计控制总结”, 内容包括设计进度控制情况、设计质量控制情况、设计投资控制情况等。“设计控制总结”经总经理审核签署后报公司档案室备案。

第 4 章 设计变更管理

第 10 条 设计变更的定义

施工图审图备案出图后, 再对原图进行修改就称为设计变更(以下统称为“设计变更”), 设计变更由设计管理部负责统一管理。

第 11 条 设计变更管理程序

(1) 因企划、销售、配套、资产、物业等原因提出需进行设计变更均应与设计单位沟通, 同时书面报告设计管理部。设计管理部审核变更申请后签发“设计变更申报表”, 设计单位按“设计变更申报表”内容修改施工图并填写“设计变更通知单”, 设计管理部将修改结果送交相关部门。

(2) 因施工单位原因变更设计时, 可由施工单位以技术核定单形式送工程技术部和设计管理部进行会签, 再送设计单位签证后生效。设计管理部将变更内容分发给有关部门。但在施工图交底时发生的变更应以会审记录形式处理, 由会审单位签字, 送设计管理部备案。

(3) 因设计单位原因变更设计，可由设计单位以“设计修改通知单”形式送达设计管理部，由设计管理部、造价管理部、工程技术部、项目经理部及有关单位进行评审。

(4) 其他部门不能直接通知设计单位变更设计。项目进入销售期并于网上公布信息后原则上不再进行设计变更。

第 5 章 总则

第 12 条 本制度由设计管理部拟定，其修订权、解释权归设计管理部。

第 13 条 本制度报总工程师审核后，经总经理审批通过后颁布执行。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第三节 设计管理表格

一、设计蓝图管理表

编号：填写日期：__年__月__日

产品名称			蓝图张数	总图 张，组件图 张，零件图 张			
类别	图号	图名	绘制人	校核人	完成日期	保管人	清点记录

二、设计图纸借阅单

编号：填写日期：__年__月__日

借阅人		部门		职别	
-----	--	----	--	----	--

借阅日期	图书	图名	用途			机密	归还记
			制造	修改	其他		

三、设计变更通知单

编号：

填写日期：
 ____年____月____日

产品内容		产品型号	
图纸名称		图纸编号	
更改内容			
更改缘由			
通知部门			
申 请 人		审 批 人	

六、软件设计评审表

项目名称：

评审时间：
 ____年____月____日

评审内容	评审结果			
	优秀	好	一般	不合格
文档的规范性				
描述的一致性				
文字的易读性				
系统的完整性				

系统的安全性				
分类对象合理性				
数据设计合理性				
接口完整简洁性				
系统运行高效性				
评审意见	<input type="checkbox"/> 通过 <input type="checkbox"/> 修改后复审 (问题附后) <input type="checkbox"/> 未通过			
评审人员签字	评审组长签字 : _____年__月__日			
总工程师审批意见	总工签字 : _____年__月__日			

第十章 技术更新改造管理

第一节 技术更新改造岗位职责

一、技改项目经理岗位职责

技改项目经理的主要工作是全面负责管理企业技改项目，严格控制技改项目的质量与技术改进成本。

其具体职责如图 10-1 所示。

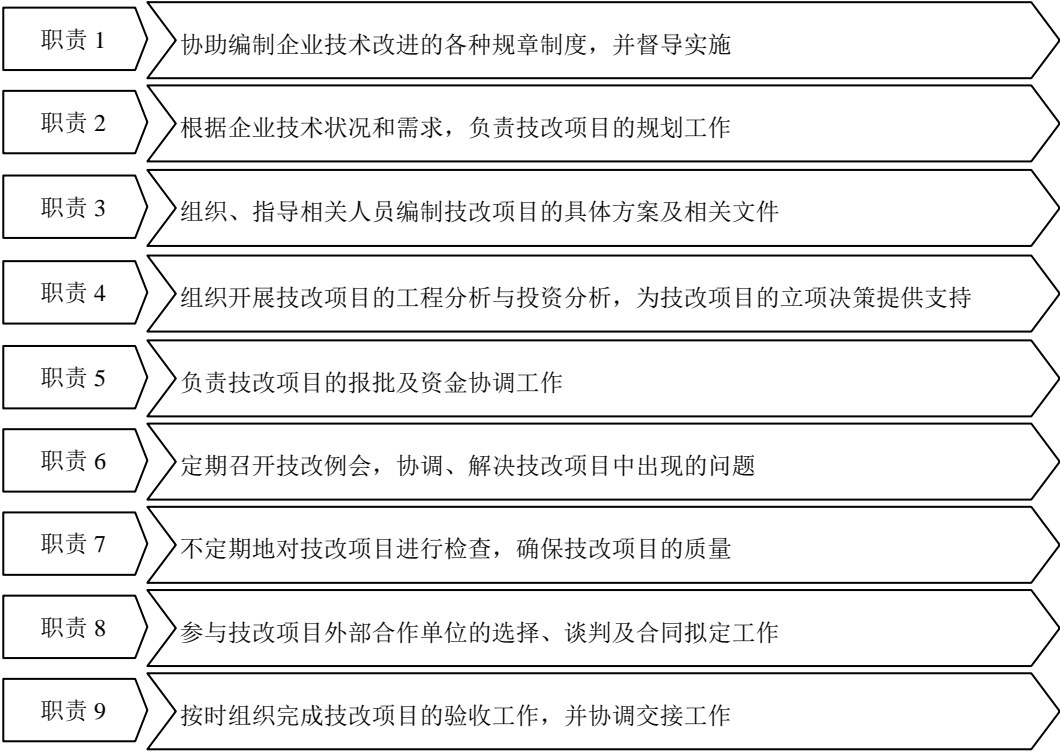


图 10-1 技改项目经理的岗位职责

二、技改项目主管岗位职责

技改项目主管的主要工作是在技改项目经理的领导下，负责编制技改方案及进度计划并监督执行，确保技改项目按要求如期完成。其具体职责如图 10-2 所示。

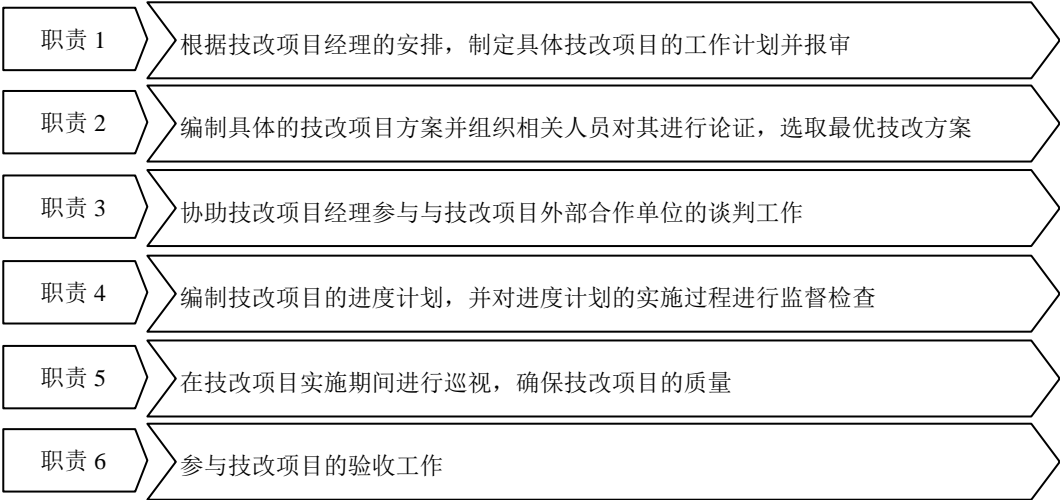


图 10-2 技改项目主管的岗位职责

第二节 技术更新改造管理制度

一、技术改造管理制度

下面是某企业技术改造管理制度，供读者参考。

制度名称	技术改造管理制	编号	
		执行部门	
技术改造管理制度			
第 1 章 总则			
第 1 条 为了推进公司生产技术的发展，鼓励全体员工进行技术创新，提高公司效益，特制定本制度。			
第 2 条 公司中涉及到技术改造的所有事项均按本制度中的相关规定执行。			
第 3 条 当公司的技术水平严重滞后于市场水平或同行水平，或设备因老化或使用不当严重影响产品的产量与质量又无法短期恢复时，相关部门应及时要求进行技术改造。			

第 2 章 技术改造的组织与执行

第 4 条 公司技术部负责组织成立技术改造评审小组负责技术改造的立项、评审工作，技术技术改造的具体工作由技术部、设备部、生产部、财务部等部门执行。

第 5 条 技术改造评审小组的成员由技术总监提名，经总经理批准后生效。

第 6 条 技术部在技术改造中的职责。

- (1) 组织技术改造评审小组，并推进小组的工作进度。
- (2) 审核本部门员工或其他部门员工的相关合理化建议，积极进行论证或验证。
- (3) 提出技术改造项目，并附技术改造的依据及该技改能带来的经济效益分析。
- (4) 提交生产部提出的技术改造项目的要求和建议，并确保研发和生产的持续性、系统性。
- (5) 技术改造项目的执行。

第 7 条 生产部在技术改造中的职责。

- (1) 审核本部门员工关于技术改造的合理化建议，积极进行论证或验证。
- (2) 提出技术改造项目，并附技术改造的依据及该技改能带来的经济效益分析。
- (3) 对技术部的技术改造项目提交生产可行性建议。
- (4) 技术改造项目的执行。

第 8 条 财务部负责对已立项的技术改造项目进行经济效益评估 提交项目在经济方面的可行性报告，确保技改项目能够给公司带来经济效益。

第 9 条 技术改造评审小组的职责。

- (1) 贯彻公司各项制度，积极鼓励员工和有关部门提交技术改造方面的合理化建议，搞好技术创新和节能降耗工作。
- (2) 审核各种合理化建议和各有关部门提交的技改方案，确定是否立项。如果某项目被立项，则协调各相关部门，分别对该项目进行生产、技术、经济等方面的可行性论证分析。
- (3) 审核各部门提交的可行性论证报告并召开论证会，决定是否实施该技改项目，并将决议报权责

主管审批。

(4) 待审批通过后，技术改造评审小组负责推进该项目的实施。

(5) 对已完成的技术改造项目进行评审验收。

第3章 技术改造目标、内容及方针

第10条 公司技术改造的总体目标是逐步把公司的劳动手段和劳动对象提高到现代化水平，在技术进步的基础上不断提高经济效益，推动生产的发展。技术改造目标具体体现在以下五个方面。

(1) 改革产品结构，促进产品更新换代，提高新产品质量。

(2) 减少生产过程中能源、原材料等各种物资的消耗和劳动的消耗，降低成本。

(3) 合理利用资源，提高各种资源的综合利用水平。

(4) 加强生产薄弱环节，补缺配套或填平补齐，增强社会短缺、急需产品的生产能力。

(5) 促进安全生产，加强环境保护。

第11条 本公司的技术改造工作主要包括以下六个方面的内容。

(1) 产品的更新换代。

(2) 设备的更新改造。

(3) 工艺的改革。

(4) 厂房建筑和公用工程的改造。

(5) 原材料、燃料的综合利用。

(6) “三废”的治理。

第12条 本公司技术改造应遵循两大改造方针，即平衡本公司的各种能力与衔接并平衡产品生产全过程。

(1) 平衡公司的各种能力，即平衡产品状况与市场对产品的要求，平衡生产要素状况与产品改造对生产要素的要求，平衡公司其他能力状况与产品改造的要求。

(2) 衔接产品生产全过程是指最终产品各个生产阶段的各种能力在水平上的统一性，也就是指前一

个生产阶段要能够满足后一个生产阶段的要求，各个生产阶段要满足最终产品的要求。

(3) 平衡产品生产全过程是指最终产品各个生产阶段的各种能力在规模上的一致性，也就是前后阶段的能力和整个过程的能力都是平衡的。

第 4 章 技术改造的程序

第 13 条 公司任何项目的技术改造分为项目立项、可行性论证、项目审核、项目实施、项目的验收评估五个过程，这五个过程必须依次进行，不允许打乱顺序。

第 14 条 相关部门负责向项目评审小组提交关于技术改造项目的方案，由评审小组决定是否立项。评审小组对确定立项的技术改造项目必须说明立项的理由及依据，并指出由此带来的经济收益。

第 15 条 对于已经立项的技术改造项目由评审小组组织各相关部门就项目的生产、技术、经济方面的可行性进行论证。

第 16 条 评审小组需要召集相关人员对技改项目的可行性报告进行分析、讨论，并确定最终方案及费用预算，交技术总监及总经理审批。

第 17 条 财务部必须依据总经理的审批意见发放技改资金。

第 18 条 项目评审小组监督技术改造项目的实施，确保项目的进度符合所制定的计划。

第 19 条 技改项目完成后，项目评审小组应及时组织相关人员进行验收。在验收时，应如实填写已经完成的技改项目，技改项目在相关责任人签字确认后方可视为结束。

第 20 条 项目评审小组需要从技改项目的执行程序、完成程度以及带来的收益等角度对技改项目进行评估验收结果，评估结果必须有项目评审小组 2/3 以上成员同意方可视为通过。

第 5 章 技术改造的奖励

第 21 条 公司鼓励公司任何人员对公司的技术提出改进建议，并对有效建议提出者进行奖励。

第 22 条 提出技术改造建议的员工或部门应同时附上解决方案，交总经理办公室。

第 23 条 员工或部门所提的技改建议及解决方案分为无效建议、存档建议和立项建议三类。

(1) 无效建议指公司现有条件无法满足的或过时的不符合技术发展趋势的技改建议

(2) 存档建议指符合技术发展趋势但公司现有条件无法满足而有可能在将来落实的技改建议。

(3) 立项建议指项目评审小组认为根据公司现有条件可立刻实施并能给公司带来经济效益的技改建议。

第 24 条 公司对存档建议与立项建议提出者进行奖励，具体奖励如下。

(1) 每提一次存档建议，奖励人民币 200 元。

(2) 立项建议带来的经济效益在 10 万元以下的，按所带来的经济效益的 10%作为对提议人的奖励；
立项建议带来的经济效益在 10 万元以上的，按所带来的经济效益的 15%作为对提议人的奖励。

第 25 条 立项建议所带来的经济效益以财务部的数据为准。

第 6 章 附则

第 26 条 本制度由技术部负责制定，其修改权、解释权归技术部所有。

第 27 条 本制度经总经理办公会议审批，自颁布之日起实施。

第 28 条 本制度实行后，公司原有的与之相近的或相抵触的规章制度自动作废。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

二、技术引进管理制度

下面是某企业技术引进管理制度，供读者参考。

制度名称	技术引进管理制度	编号	
		执行部门	

技术引进管理制度

第 1 章 总则

第 1 条 为提高公司的技术水平，加强国际交流，借鉴和学习国内外先进科技经验，结合公司实际情

况，特制定本制度。

第 2 条 本制度适用于技术引进管理的相关工作。

第 3 条 公司技术部负责技术的引进工作，技术引进工作须由公司董事会审批通过。

第 4 条 本制度中的技术引进是指通过贸易或经济技术合作的途径，从境内外的公司、企业、团体或个人获得技术，具体包括以下五种类型。

(1) 专利权或其他工业产权的转让或许可。

(2) 以图纸、技术资料、技术规范等形式提出的工艺流程、配方、产品设计、质量控制以及管理等方面的专有技术。

(3) 技术服务。

(4) 为了实现上述技术所匹配的手段，如提供的生产线、成套设备、测试仪器、专用设备或其他产品等。

(5) 利用外国政府贷款、国际金融组织贷款、中外合资经营等，有引进外国技术内容的项目。

第 2 章 技术引进项目的前期准备

第 5 条 技术引进项目的前期准备包括以下四项工作。

(1) 公司技术部根据公司的产品发展规划，确定需要引进的新产品、新技术的内容。

(2) 技术部相关人员通过深入的调查和研究，充分掌握需要引进的新产品、新技术的国内外发展状况。

(3) 技术部确定项目投资规模，财务部负责落实技术引进所需的资金，报公司总经理与公司董事会审批。

(4) 按程序向国家有关主管部门提出立项申请。

第 6 条 技术引进项目的可行性分析与评审。

(1) 技术部在与供应方进行技术交流和初步询价的基础上，选择两个或三个供应方作为对象进行深入了解，必要时可以组织相关人员地出国作有针对性的考察。

(2) 技术部应编制技术引进的可行性研究报告，组织公司内外相关的项目专家对可行性研究报告进行评审，出具评审报告并报送技术副总、公司总经理和公司董事会审批。

第7条 公司进行境外技术引进时，还需做好以下工作。

(1) 根据国家的有关规定，选择相应的进口代理公司。

(2) 技术部编制进口设备、仪表、散件等物资的分交方案，报送国家有关部门批准。

(3) 技术部根据已批准的可行性研究报告和项目设计任务书，进行初步设计（包括土建、工艺设计等），并按规定报批。

第3章 技术引进合同的签订与交货

第8条 技术引进合同谈判。

(1) 通过充分的技术交流及价格、供给条件等方面的讨论，技术部应筛选出一个对公司最为有利的供应方作为签约的对象。

(2) 技术部应与进口代理公司共同拟出合同及其附件的草稿，作为谈判的基础。

(3) 每次谈判前，技术部应认真做好预案，指定主谈人员，谈判后应及时研究，并为下一次谈判做好准备。

第9条 技术引进合同签订。

(1) 公司与供应方签订的技术引进合同的内容必须符合国家的《中华人民共和国合同法》及其《实施细则》中的有关规定。

(2) 对于与技术引进相匹配的进口设备、仪表、工具等引进物资，技术部也应在充分了解性能和价格的情况下择优签约。各项合同签字后应按规定程序上报审批。

第10条 履行技术引进合同时，需要注意以下三大事项的管理。

(1) 合同管理

公司各引进合同应由引进工作的专职部门统一管理。相关部门及人员按照进度表掌握合同执行情况，并随时处理在执行中遇到的问题。

(2) 财务管理工作

- ①按进度筹集资金，严格管理和使用资金。
- ②办理引进项目的预算稽核、付款、结算等日常工作。
- ③负责引进工程竣工验收时的决算工作。
- ④按公司有关规定进行进口物资的账务管理。
- ⑤监督引进项目并提出财务方面的参考意见。

(3) 合同交货

引进工作专职部门负责按合同规定的交货期组织进货，具体进货过程如下。

- ①按规定申报商检，根据有关规定办理减免税手续。
- ②商检通过后，办理货物到港后的海关、运输手续，及时组织运货。
- ③会同公司内部有关职能部门和使用单位，共同进行开箱验收，并填写“开箱验收单”。
- ④对缺损货物必须在索赔期内办理索赔。
- ⑤对货物的品质，质量部必须按照合同和相关技术文件的规定进行品质检验。对本公司无法检验的物品，应会同相应的管理部门联系检验单位进行检验，检验结果须形成书面报告。
- ⑥货物如在质量保证期内发生质量问题，应及时与供应方联系解决。
- ⑦进口设备、仪表由公司主管部门和使用部门按上级和公司内部有关规定进行管理。

第4章 技术培训与指导

第11条 出国技术培训。

(1) 公司按合同的约定组织相关人员到国外进行技术培训，相关人员出国培训前应在国内进行必要的预培训，预培训内容包括外语学习、资料预习、必要的操作技能的训练等。

(2) 出国培训期间应严格按照规定的日程和内容进行，受训人员应对所学内容作详细记录，回国后要认真作书面总结。试生产前应组织相关人员进行岗位培训。

第12条 专家技术指导。

(1) 供应方派专家来公司进行技术指导前，技术部应安排工作计划，对接受技术指导的人员要有明确的分工，事先熟悉加工图纸，做好准备，对其中难以掌握的技术标准要做到心中有数。

(2) 接受指导的人员应积极掌握供应方的技术标准，以求达到能独立地生产出与供方质量相同的产品。

(3) 对提高产品质量有明显效果的工艺技术标准，应由工艺部门逐步推广到各个生产环节，全面提高公司的工艺技术水平和新老产品的质量。

第 5 章 试生产与验收

第 13 条 引进产品的试生产和验收。

(1) 引进产品的试生产应纳入公司的计划管理，试生产产品应达到供应方原设计的质量、产量和性能要求，试生产中出现问题应按合同规定分清责任求得解决。

(2) 通过试生产对供方提供的软件和硬件进行正式、全面的考核，合同验收由技术部指派工作小组承办。

第 14 条 工程竣工验收。

技术引进工程竣工后应按规定申报验收，验收的依据是可行性研究报告和有关的设计文件。在验收时应对整个工程的各项技术、经济指标作出定量的结论。

第 6 章 技术消化与资料管理

第 15 条 引进技术的消化吸收。

技术部组织专门人员按照国家规定，负责编制引进技术消化吸收及国产化计划，报上级批准后执行。引进技术的消化吸收工作主要包括以下三个方面的内容。

(1) 对引进的产品设计、制造技术、管理方法等，在掌握其系统设计理论与方法、制造技术、原料配方、工艺流程、技术标准、检测方法以及优质、低耗、高产、安全生产控制方法等技术诀窍的基础上，提高企业的基础管理水平，生产出质量、性能、成本符合预期要求的设备或产品。

(2) 对进口的关键设备、产品和元器件、基础件、原材料样品进行分析。

(3) 对引进的技术或进口的设备，在学习掌握的基础上，提高公司科技攻关与技术开发的起点，结合国情开发出具有自己特色、达到国际先进水平的新产品、新设备、新工艺和新材料。

第 16 条 技术资料管理。

供应方按合同提供的与引进技术有关的图纸资料，是技术引进的主要内容之一，是产品制造和消化吸收的原始依据，同时也是公司的重要技术资料。为保证引进技术不流失，保持公司的相对优势，技术部必须指派专人对技术资料进行管理。

第 7 章 附则

第 17 条 本制度由技术部制定，其解释权归技术部所有。

第 18 条 本制度自颁布之日起执行。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第三节 技术更新改造管理表格

一、技术改造规划表

编号：日期：__年__月__日

项目 名称	主要 内容	所需 设备	需增加动力、 材料及预算	技改效益 分析	起止 日期	进度（月）			负责人	
						1	2	3	部门	人员

二、技改项目申请书

编号：日期：__年__月__日

项目名称		项目种类	
开工时间		竣工时间	
技改预算		负责人	
资金来源			
涉及部门			
技改原因			
技改目标			
经济效益分析			

填表人：

审批人：

复核人：

三、技术改造审批表

编号：

项目名称		项目种类	
负责人		起止时间	
技术改造项目审批记录			
技术管理部经理意见	签字：日期：__年__月__日		
财务总监意见	签字：日期：__年__月__日		
总裁办公会意见	签字：日期：__年__月__日		

四、年度技改计划表

编号：

日期：__年__月__日

技术项目	技改内容	执行人员	工作时间及进度（月）											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
备注														

五、技术改造任务单

编号：

下达日期：__年__月__日

项目名称		项目种类		责任部门	
开工日期		完工日期		负责人	
计划工时		计划费用		参与人员	
技改内容					
技改指标					
备 注					

填制人：

审批人：

六、技改项目进度表

编号：

日期：__年__月__日

序号	项目名称	项目内容	计划费用	实施进度	完成时间	项目负责人	备注

编制人：

审核人：

复核人：

第十一章 知识产权管理

第一节 知识产权管理岗位职责

一、知识产权经理岗位职责

知识产权经理的主要负责是领导公司知识产权管理机构 (如知识产权管理部、知识产权管理办公室等), 处理知识产权管理的日常事务。其具体职责如图 11-1 所示。

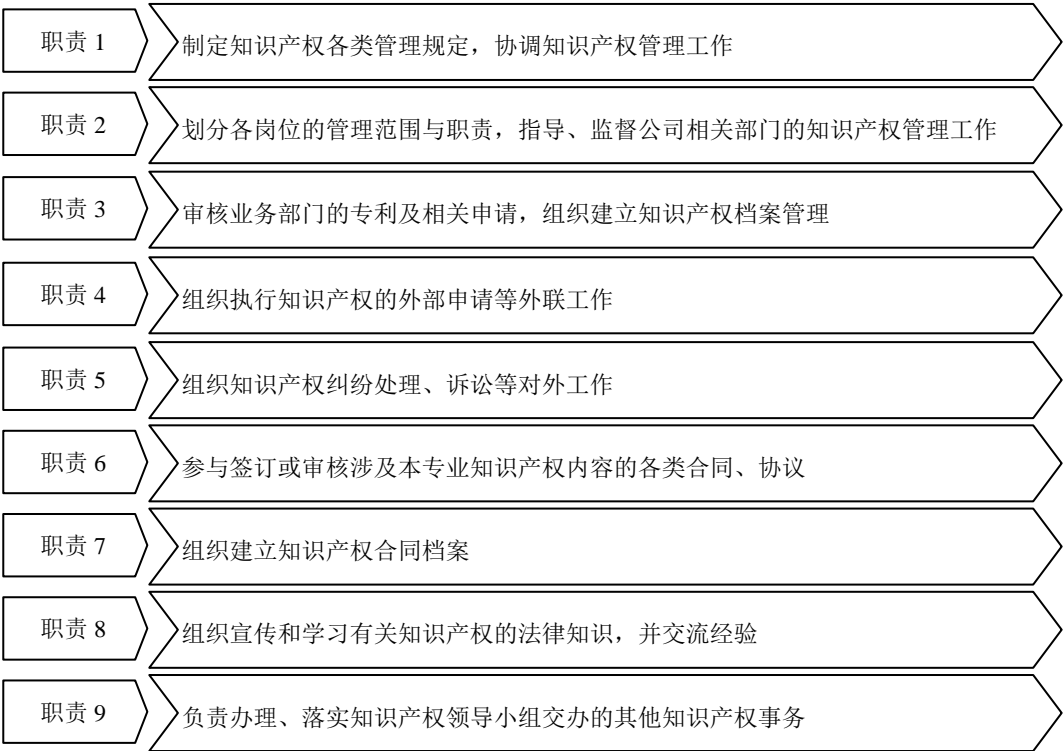


图 11-1 知识产权经理的岗位职责

二、知识产权管理师岗位职责

知识产权管理师的主要职责是在知识产权经理的领导下 , 负责指导本公司的知识产权检索、专利申请、纠纷处理、知识产权培训与教育、与相关外部机构的联系工作。其具体职责如图 11-2 所示。

职责 1	调查、分析本公司现有的专利权、商标权、版权等在同行中所处的水平
职责 2	代表本公司做好专利等知识产权的外部申请工作
职责 3	在促进本公司研发创新工作的同时，了解本公司有无侵犯别人的知识产权
职责 4	监察市场上有没有企业或个人侵犯本公司的知识产权
职责 5	审查发明创造专利申报、奖励等事宜
职责 6	协助知识产权经理在全公司范围内做好知识产权相关知识的培训、教育工作
职责 7	参与处理专利纠纷，从专业的角度做好专利等知识产权的归属分析
职责 8	对已发生的知识产权侵权事件，研究如何快速应对，以降低公司的损失
职责 9	负责与国家知识产权局、专利代理机构、事务所、律师、法院进行联系

图 11-2 知识产权管理师的岗位职责

第二节 知识产权管理制度

一、知识产权管理办法

下面是某企业知识产权管理办法，供读者参考。

办法名称	知识产权管理办法	编号	
		执行部门	
<div>知识产权管理办法</div> <div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 本着以下四个目的，根据国家和行业有关知识产权的法律、法规，特制定本管理办法。</div> <div>(1) 为促进本公司持续、稳定地发展，增强本公司的整体实力和竞争能力。</div> <div>(2) 不断加强技术创新，鼓励员工发明创造的积极性。</div>			

(3) 有效保护本公司的知识产权。

(4) 明确界定公司与员工之间的权益关系，维护本公司和员工的利益。

第2条 本公司知识产权管理工作应遵循以下五项基本原则。

(1) 符合我国知识产权法律、法规的规定。

(2) 符合知识产权管理的科学规律。

(3) 符合企业科技进步和经济发展的客观需要。

(4) 符合国际交流、合作及国际惯例的共同准则。

(5) 尊重他人的知识产权，合理维护自身的知识产权。

第3条 本办法所称的知识产权是指依据法律规定或者合同约定，本公司全部或部分拥有的职务科技成果、职务商业秘密、职务作品和其他智力成果及信息所产生的精神权利与经济权利，具体包括以下七类。

(1) 公司实施和完成的发明创造（包括发明、实用新型、外观设计等）的专利申请权和专利权。

(2) 非专利技术成果的使用权、转让权。

(3) 计算机软件和其他作品的著作权，包括本公司的产品设计图纸及其说明、计算机软件及文档资料、集成电路布图设计、摄影、录像、规范汇编等。

(4) 技术秘密和商业经营秘密。

(5) 公司享有的注册商标、使用中的商标专用权。

(6) 单位名称权，即本公司的单位名称使用权与许可他人使用权。

(7) 依法由企业享有的其他知识产权。

第2章 知识产权管理机构及其主要职责

第4条 本公司采用公司总经理领导下的知识产权三级管理体系。

第5条 本公司总经理作为直接领导公司知识产权管理工作的责任人，其知识产权管理工作的具体职责如下。

(1) 根据公司实际情况，批准本公司知识产权管理工作的基本方针和策略。

(2) 组织和领导制定知识产权管理工作规划和具体措施，完善公司的知识产权保护制度。

(3) 根据公司的知识产权状况、公司发展状况，并结合本公司中长期发展战略，制定符合公司实际情况的、富有潜力的公司知识产权战略。

(4) 监督、督促本公司知识产权管理部门的各项工作，协调公司各部门知识产权管理工作。

(5) 审核知识产权管理工作的年度计划，并将其纳入本公司年度管理计划。

(6) 做出对在研究开发、技术创新和知识产权保护与管理工作中有突出贡献的人员予以奖励，对违反公司知识产权制度、造成公司知识产权财产损失的人员给予处分的决定。

(7) 领导本公司对外进行有关知识产权保护与管理的交流与合作。

(8) 为公司的技术引进、知识产权输出做决策。

第6条 本公司设立知识产权管理部，负责知识产权的管理工作，其基本职责如下。

(1) 制定知识产权各类管理规定，协调知识产权管理工作，划分各岗位的管理范围与职责，指导、监督、检查公司相关职能部门的知识产权管理工作。

(2) 审核业务部门的申请，组织和建立知识产权档案管理。

(3) 代表本公司负责知识产权的申请等对外工作。

(4) 代表本公司负责知识产权纠纷处理、诉讼等对外工作。

(5) 参与签订或审核涉及本专业知识产权内容的各类合同、协议，建立知识产权合同档案。

(6) 组织宣传和学习有关知识产权的法律知识，并交流经验。

第7条 公司各职能部门或机构，如研发部（包括产品、项目研究室）、生产部、市场营销部（包括具体产品区域销售特约经销商）及部件生产分公司，主要负责本职工作范围内知识产权的产生、运用、维护和管理，自觉维护知识产权。

第3章 知识产权管理工作的主要任务

第8条 在研究和开发过程中，知识产权管理工作主要包括以下五个方面的内容。

(1) 在从事研究与开发活动之前，知识产权管理部和研究开发人员之间应以一定方式明确知识产权

的相应关系，如管理责任、权利的归属、知识产权保密等重要事项。

(2) 建立并执行研究与开发活动过程记录的管理制度，详尽记载与知识产权有关的活动内容，编号归档。

(3) 建立审查研究与开发活动及其成果产出是否侵害他人知识产权或公司知识产权是否为他人所侵害的检验管理制度。

(4) 建立知识产权方面资料、档案、记录和其他相关信息材料由专人负责保管等管理制度。

(5) 研究与开发活动结束后，研究和开发部门应要求项目负责人把本项目的研究开发成果完整、准确、客观、及时地以书面形式向知识产权管理部、总经理做出汇报，并提交研究开发过程中所使用的重要技术资料，建立相关技术档案，实施加密管理。

第9条 在委托或合作开发活动中，知识产权管理工作主要包括四个方面的内容。

(1) 严格依照我国《合同法》及其他法律、法规的有关规定，通过合同明确委托开发和合作开发关系中的技术成果归属关系。本办法中的技术成果应包括以下三个方面。

①作为开发目的的技术成果。

②非目的性技术成果，如相关技术成果、中间技术成果和部分技术成果。

③委托关系结束后，哪方继续技术开发所形成的后续技术成果。

(2) 当技术成果为双方共有时，必须在技术合同中明确共有方式，并对共有技术成果的进一步开发或合作方式进行约定。

(3) 在本公司与外公司建立委托开发或合作开发关系时，知识产权管理部应联合法务部对涉及本公司重大知识产权成果的条款进行分析、审查决定。

第10条 在职务技术成果与非职务技术成果归属的问题上，知识产权管理工作主要包括以下三个方面的内容。

(1) 对本公司的职务技术成果与非职务技术成果的认定，应严格遵照国家有关知识产权法律、法规的规定处理。

(2) 对本公司的职务技术成果，应由知识产权管理部与研发部门联合管理。

(3) 对本公司的非职务技术成果，应由知识产权管理部负责建立相关的成果登记制度。

第 11 条 在知识产权纠纷处理过程中，知识产权管理工作主要包括以下两个方面的内容。

(1) 配合法务部对外代表企业法人处理知识产权调解、仲裁与诉讼事务，包括收集与诉讼相关的证据，提供与诉讼相关的资料，处理与诉讼相关的事务。

(2) 配合法务部、人力资源部对内处理企业与员工之间发生的知识产权纠纷。

第 12 条 在知识产权文件档案管理与保密方面，知识产权管理工作主要包括三个方面的内容。

(1) 会同人力资源部建立严格的档案管理与保密制度，并建立知识产权专门文档。

(2) 对相关部门提交的工作活动记录、科研资料、获奖证书、专利文件、合同书、商标文件、科研论文、设计图、软件文档等文件进行备份归档管理。

(3) 会同人力资源部建立文件档案密级制度、文件档案查阅流通制度、文件档案签收保管制度。

第 13 条 在对商标权的管理方面，知识产权管理工作主要包括以下七个方面的内容。

(1) 依照本公司商标工作计划和商标战略方案，明确制定具体实施步骤。

(2) 对企业产品与服务进行商标注册事宜的论证。

(3) 会同市场营销部制定本公司品牌的营销计划。

(4) 负责商标注册及其续展事宜。

(5) 负责保管商标注册证书及相关文件。

(6) 负责填报缴纳商标权相关规费的申请表。

(7) 负责对商标信息进行收集、分析、预测，发现本公司商标权益遭到侵权时，及时建议法务部做出相应处理决定。

第 14 条 在计算机软件及其他作品的著作权管理方面，知识产权管理工作主要包括六个方面的内容。

(1) 依照本公司计算机软件及其他作品的著作权管理工作计划和版权战略方案，明确制定具体实施步骤。

(2) 在不影响正常科研工作、不损害企业技术权益、不违反有关保密规定的前提下，会同研发部对在研发过程中形成的科技论文、工程设计及产品设计图纸和计算机程序等作品，进行是否发表及发表方式的论证。

(3) 负责职务作品的登记工作，并负责向国家计算机软件著作权登记管理机关提出著作权登记申请。

(4) 负责管理著作权证书及相关文件。

(5) 负责填报缴纳著作权相关规费的申请表。

(6) 对著作权信息进行收集、分析、预测，发现本公司商标权益遭到侵权时，及时建议知识产权总部做出相应处理决定。

第 4 章 知识产权管理一般规定

第 15 条 专利是知识产权中的重要内容，在专利管理中涉及的具体问题，根据国家和本公司的专利管理规定执行。

第 16 条 研发项目按项目合同约定或计划任务书的规定完成后，项目负责人应及时完成以下两项任务。

(1) 向研发项目主管部门报告，将全部实验报告、实验记录、图纸、声像、手稿等原始技术资料收集、整理，交知识产权管理部归档。

(2) 提出申请专利的必要性和可行性。对可申请专利的项目要及时办理申请事项，对不宜申请专利的技术秘密应采取相应保密措施。

对于应申请专利而未申请给本公司造成经济损失者，要追究直接责任者和公司有关责任人的责任，包括在研发过程中已具备申请专利条件者。

第 17 条 严格执行技术档案的相关制度与规定，包括档案密级制定、借阅程序等，对涉及本公司技术秘密和商业秘密的科技档案应采取限制阅读措施。

第 18 条 对本公司的技术秘密和商业秘密，应严格执行国家和本公司的有关规定，签定保密协议。

第 19 条 在与其他公司进行委托研究、委托开发或合作研究、合作开发时，必须订立书面合同，合

同中必须有关于知识产权保护的条款。

第 20 条 订立技术合同（包括技术开发、技术转让、技术咨询、技术服务等合同）必须严格遵守国家和本公司关于技术合同管理的相关规定，明确约定科技成果有关权益的分配等。任何个人未经同意，不得以公司的名义对外签定技术合同。

第 5 章 知识产权管理奖惩规定

第 21 条 对于在知识产权形成、保护、管理及科技成果转化工作中有突出贡献的，或有效制止侵权、维护公司知识产权合法权益成绩显著的人员，公司将依据国家和自身的具体规定，给予包括发放奖酬金、提职、提级、职称评定等物质和精神方面的奖励。

第 22 条 属于本公司的技术成果在实施或转让后的收益，按国家和本公司的有关规定进行分配。该项职务科技成果的发明人、设计人可按规定提取酬金。

第 23 条 对于违反本办法，剽窃、篡改、非法占有或者以其他方式侵犯本公司知识产权的，或造成公司知识产权被侵犯的人员，由知识产权管理部依据规定追究其经济责任。构成犯罪的，知识产权管理部应及时向司法机关报案。

第 24 条 侵害人为本公司员工，应责令其改正，并追究直接责任者和部门主要负责人的责任。对于给公司造成损失的员工，应当追究其经济责任。

第 25 条 侵害人为非本公司员工的，应要求其停止侵害，承担责任；给本公司造成损失的，应当要求其赔偿损失。必要时，可提请政府机关处理或遵循法律途径解决。触犯刑法的，要依法追究其刑事责任。

第 6 章 附则

第 26 条 本办法在执行过程中如有与国家法律法规相抵触的，以国家法律法规为准。

第 27 条 本办法由知识产权管理部负责制定、修订与解释。

第 28 条 本办法报公司总经理审批后，自下发之日起执行。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第三节 知识产权管理表格

一、发明创造专利申报表

发明创造名称			
申报部门		申报日期	____年____月____日
发明人或设计人		联系方式	
专利申报类别 (请在对应类别前划“√”)	<input type="checkbox"/> 发明 <input type="checkbox"/> 实用新型 <input type="checkbox"/> 外观设计		
专利申报等级 (请在对应类别前划“√”)	<input type="checkbox"/> 普通级 <input type="checkbox"/> 重要级 <input type="checkbox"/> 重大级		
申报专利的主要内容			
部门初审意见	部门专利管理员：____日期：____年____月____日		
部门领导意见	部门领导：____日期：____年____月____日		
检索及审查意见	公司专利管理员：____日期：____年____月____日		
主管部门领导意见	<div>是否加快：<input type="checkbox"/> 加快 <input type="checkbox"/> 不加快</div> 知识产权管理部意见：____日期：____年____月____日		
审批意见			

	主管技术副总经理：	日期： 年 月 日
--	-----------	--------------

二、撤回专利申请声明表

专利申请	申请号		申请日期	年 月 日
	发明创造名称			
全体申请人 姓名或名称				
声明内容	根据《专利法》以及《专利法实施细则》的相关规定，声明撤回上述专利申请。			
附件清单	(全体申请人同意撤回专利申请的证明)			
全体申请人或专利代理机构签章 日期： 年 月 日		专利局处理意见 日期： 年 月 日		

三、商标使用申请审批表

填表日期： 年 月 日

申请部门			
联 系 人		联系电话	
商标名称			
商标内容			
使用要求			

评审意见	
申请部门领导审批	
技术质量部领导审批	
技术总监审批	

第十二章 技术研发类人力资源管理

下面是某企业技术研发人员招聘制度，供读者参考。

制度名称	技术研发人员	编号	
	招聘制度	执行部门	
<p style="text-align: center;">技术研发人员招聘制度</p> <p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为及时满足技术研发部的人员需求，规范招聘录用流程，确保招聘质量，结合公司的实际情况，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>本制度适用于公司技术研发部人员招聘工作。</p> <p>第 3 条 职责分工</p> <p>（1）人力资源部全面负责公司员工招聘工作，其主要职责有以下六点。</p> <p>①负责制订和完善招聘制度及招聘流程。</p> <p>②负责制订招聘计划并组织实施。</p> <p>③监控招聘过程，制订评估招聘效果标准。</p> <p>④提供招聘选拔技术与工具，实施人员测评。</p>			

⑤参与面试、背景调查，为用人部门的录用提供建议。

⑥办理录用人员的体检、劳动合同签订等各项手续。

(2) 技术研发部负责对应聘者的专业知识、技能等进行考核，与人力资源部协商作出录用决策。

第2章 招聘需求分析

第4条 人员需求来源

(1) 编制内员工离职造成缺编需要补充。

(2) 因部门发展需扩充岗位或人员编制。

(3) 为适应公司经营发展，进行管理人员和技术人员的储备。

(4) 引进特殊(专业技术型)、高级人才。

(5) 其他经公司总经理特批的人员需求。

第5条 招聘需求评估

当人力需求产生后，技术研发部应进行深入的评估，确定是否需要增补人员，具体评估内容如下所述。

(1) 评估是否可以通过对本部门人员整合或知识技能的训练来满足人力需求。

(2) 评估是否可以通过对本部门内部岗位职能的整合来满足人力的需求。

(3) 评估是否可以通过对技术革新、流程改造、工作方法的改进来满足人力的需求。

(4) 当通过以上三项评估仍不能满足人力需求时，技术研发部可向人力资源部提出人员需求申请。

第6条 人员需求申请

(1) 技术研发部根据年度部门发展计划、员工调动等，确定需要新增人员时，填写“人员需求表”，并提交给人力资源部。

(2) 人力资源部对人员需求进行评估，交有关领导审批后组织实施人员招聘工作。

(3) 计划内的人员需求须经部门负责人、人力资源部经理审批。

(4) 计划外的人员需求须报公司总经理审批。

第3章 招聘实施

第 7 条 招聘人员的素质要求

- (1) 具有良好的个人修养与品格，并善于与人沟通。
- (2) 客观、公正，不因个人喜好而影响对应聘者的评价。
- (3) 对公司组织结构、各部门情况、人力资源制度、薪资福利情况等有深入的了解。
- (4) 了解应聘岗位的工作职责、任职资格和相关特殊要求。
- (5) 掌握相关面试技巧和测评技术。
- (6) 对应聘者保持统一口径。

第 8 条 招聘渠道选择

- (1) 人力资源部根据人员需求情况，选择合适的招聘渠道和方式实施招聘工作。
- (2) 公司常用招聘渠道包括大中专院校、人才招聘会、网络招聘、猎头公司等。

第 9 条 人员选拔

(1) 简历筛选

人力资源部通过各种渠道收集整理应聘个人简历，根据岗位任职资格对简历进行初步筛选。

(2) 初试 (机试)

机试主要是考察应聘者的专业知识、技术技能、基础能力等，机试结束后，由人力资源部招聘主管组织阅卷评分，并确定参加面试人员。

(3) 面试

①面试主要是对应聘者的职业性格因素、个人品格、履历、身份和学历等各类证明材料、离职原因、求职动机、待遇要求等方面进行考察、核实。

②面试由人力资源部负责，面试结果记录于“面试评定表”。

(4) 复试

①招聘负责人配合技术研发部经理对初次面试合格者进行复试，主要考察应聘者的实际工作技能与岗位的匹配程度。

②技术研发部复试完毕，面试官应将评语及意见记录于“面试评定表”上。

③一般岗位的应聘者在参加完复试之后即可得知是否被录用。

④经理级（含同级技术岗位）以上岗位须由公司总经理进行最后面试，其面试人数一般为计划招聘人数两倍左右。

第 4 章 录用管理

第 10 条 录用通知

（1）人力资源部一周内向面试合格的人员发送录用通知，告知报到时间和所需准备的资料等。

（2）所需资料包括四张一寸免冠照片、身份证原件和复印件、学历证明原件和复印件、职称证明原件和复印件。

第 11 条 办理入职手续

（1）所有经招聘录用的新职员正式上班当日先向人力资源部报到，若在发出录用天之后 15 日内不能正常按时报到者，公司有权取消其录用资格，特殊情况经批准后可延期报到。

（2）报到时，人力资源部对各类证件进行审核登记，并将原件归还本人。

（3）人力资源部代表公司同新员工签订劳动合同，劳动合同一式两份，一份由人力资源部存档，一份交新员工自留。新员工合同期限一般为一年（试用期两个月）。

（4）被录用员工在办妥入职手续之后，领取相关办公用品，进入试用期，在试用期依照新员工试用期管理相关规定执行。

（5）新员工报到后在一个月内，人力资源部为其办理社会保险等。

第 4 章 附则

第 12 条 本制度由公司人力资源部与技术研发部共同制定，其解释权归人力资源部所有。

第 13 条 本制度自颁布之日起开始执行。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

二、技术研发人员绩效考核制度

下面是某企业技术研发人员绩效考核制度，供读者参考。

制度名称	技术研发人员绩效	编号		
	考核制度	执行部门		

技术研发人员绩效考核制度

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为加强对技术研发部的管理，提高技术研发人员的工作积极性和工作绩效，确保公司经营活动的顺利进行，特制定本制度。

第 2 条 适用范围

本制度适用于公司技术研发部考核工作。

第 3 条 职责分工

技术研发部考核工作职责分工如下表所示。

技术研发部考核工作分工对照表					
考核对象	考核小组成员	评分权重	审批人	组织者	考核频率
	其他部门	40%			
部门			公司总经理	人力资源部	半年度/年度
	技术研发部主管领导	60%			
技术研发部经理	技术研发部主管领导	60%			半年度 年度
	技术研发部人员	40%	公司总经理	人力资源部	
技术研发部各	技术研发部经理	40%	技术研发部主管	人力资源部	半年度/年度

主管	其他主管	30%	领导		
	下属人员	30%			
技术研发部各	上级主管	70%			
专员	同级同事	30%	技术研发部经理	人力资源部	月度/半年度/年度
备 注	人力资源部是绩效考核工作的归口管理部门，负责各部门（包括技术研发部）的绩效考核培训、监督实施、结果统计与分析、申诉处理等工作				

第 4 条 绩效考核的工作要求

（1）目标要求明确、量化、可行。

（2）对绩效目标的完成情况要求定期评估、考核，并进行绩效面谈与辅导。

（3）绩效考核的结果要求定期公布。

（4）目标制定、绩效评估、绩效考核要经考评小组集体讨论通过，具体的面谈、辅导由直接主管负责一对一进行。

（5）参加评估、考核的人员，在结果未获得批准前，不准泄漏任何有关信息；结果获得批准后，不准泄漏讨论过程的任何信息。

第 2 章 考核目标与内容的设定

第 5 条 个人半年度、年度考核对象

公司规定部门个人半年度、年度考核对象为下列员工以外的部门所有员工。

（1）新入职员工。

（2）在部门全年工作时间不足六个月的员工。

（3）因其他特殊原因经公司批准可不参加年度考核的员工。

第 6 条 考核目标制定的原则

（1）导向原则，依据企业总体目标和部门目标层层分解，设立个人目标。

(2) SMART 原则, 即目标要具体 (specific)、可衡量 (measurable)、可达到 (attainable)、相关的 (relevant)、有时间限定 (time-based)。

(3) 目标数量适中原则, 目标不要太多, 最多 6~8 个。

第 7 条 考核内容

技术研发部考核内容请参照下表。

技术研发部考核内容一览表

考核对象	考核内容		考核频率
部门	1. 部门工作计划完成情况		半年度/ 年度
	2. 部门人员管理		
	3. 与其他部门合作情况		
		1. 部门、团队、个人绩效指标完成情况 2. 工作计划制订、完成情况	项目结束/ 年度
	工作业绩		
技术研发部各级人员考核		出勤情况，相关制定规定的执行情况、工作主动性等	月度/半年度/ 年度
	工作态度		
		岗位知识、技能掌握情况、学习能力、沟通能力、领导能力、 组织协调能力等	半年度/年度
	工作能力		

第 3 章 考核实施

第 8 条 技术研发部专员、主管考核实施流程

人力资源部对技术研发部主管和专员进行月度、半年度、年度考核, 其考核流程如下。

(1) 技术研发部与人力资源部根据部门实际工作要求, 就当期主要工作任务、考核标准、指标权重等内容进行讨论, 制定“绩效考核表”, 交技术研发部主管副总批准后实施。

(2) 人力资源部向技术研发部经理、其他主管、下属人员等发放技术研发部主管的“绩效考核表”, 向

技术研发部主管及其他同级同事发放技术研发部专员的“绩效考核表”。

- (3) 相关人员根据技术研发部主管、技术研发部专员的工作表现填写考核表。
- (4) 人力资源部汇总考核表，统计、计算考核得分，并将考核结果报相关领导审批。
- (5) 人力资源部将经审批后的考核结果向被考核者公开。
- (6) 被考核者与直接领导进行考核沟通，提出工作改进计划。

第9条 技术研发部经理考核实施流程

人力资源部对技术研发部经理进行半年度、年度考核，其考核流程如下。

(1) 技术研发部主管领导与技术研发部根据公司经营计划和部门实际工作要求，就技术研发部经理当期主要工作任务、考核标准、指标权重等内容进行讨论，共同制订“绩效考核表”，交人力资源部审核，经公司总经理批准后实施。

- (2) 人力资源部向技术研发部主管领导、部门人员发放技术研发部经理“绩效考核表”。
- (3) 相关人员根据技术研发部经理的工作表现填写考核表。
- (4) 人力资源部汇总考核表，统计、计算考核得分，并将考核结果报公司总经理审批。
- (5) 人力资源部将经审批后的考核结果向技术研发部经理公开。
- (6) 技术研发部主管领导与技术研发部经理进行考核沟通，提出工作改进计划。

第10条 部门考核实施流程

- (1) 人力资源部向技术研发部主管领导及其他部门发放部门考核表。
- (2) 技术研发部主管领导及其他部门根据实际情况填写技术研发部考核表。
- (3) 人力资源部汇总考核表并计算部门考核得分。
- (4) 人力资源部将考核结果上报公司总经理审批后，向技术研发部公布。

第4章 考核结果管理

第11条 部门考核结果运用

部门绩效考核结果将作为个人半年度、年度考核的内容之一，以不同的权重计入个人的半年度、年度

考核结果，具体如下表所示。

部门考核得分占个人考核得分权重一览表

职级	技术研发部经理	技术研发部主管	技术研发部专员
部门考核得分占个人考核得分权重	30%	20%	10%

第 12 条 考核结果分级

根据考核成绩，人力资源部将员工考核的结果分为五个等级，详细见下表。

技术研发部员工考核评级标准对照表

评分等级	E (不合格)	D (基本称职)	C (称职)	B (良好)	A (优秀)
占部门人员比例	5%	25%	45%	20%	5%

第 13 条 部门人员考核结果运用

部门人员考核结果将影响员工的岗位晋升与降级、工资等级升降、奖金分配、培训机会等。

(1) 年终奖金计发

奖金基数参照人力资源部制定的部门奖金管理制度而定，奖金系数根据考核结果确定，具体见下表。

技术人员奖金系数计算标准

等级说明	A (优秀)	B (良好)	C (称职)	D (基本称职)	E(不合格)
资金系数	>2	2	1	0.5	0

(2) 绩效改进

对于考核结果排在后 5%的员工，公司需与其签订下一季度绩效目标，要求其限期改进绩效；对于连续两次考核排名在后 5%的员工，公司将予以辞退。

第 5 章 考核申诉管理

第 14 条 考核申诉处理部门

公司人力资源部是员工考核申诉的日常管理部门，被考核人如对考核结果不清楚或者持有异议，可填

写“考核申诉表”向人力资源部提出申诉。

第 15 条 考核申诉时间

- (1) 员工个人对考核结果有意见的，在得知考核结果后七个工作日内，可向再上一级领导提出申诉。
- (2) 员工申诉超过申诉时间期限的，公司将不予处理。

第 16 条 考核申诉流程

- (1) 员工个人对考核结果有意见，填写“考核申诉表”，申诉表的内容应包括申诉人姓名、部门、申诉事由等。
- (2) 人力资源部接到申诉后，须在五个工作日内作出是否受理的答复；对于申诉事项无客观事实依据而仅凭主观臆断的申诉不予受理。
- (3) 受理的申诉事件，首先由人力资源部对申诉内容进行调查，然后与技术研发部经理进行协调、沟通。不能协调的，报技术研发部主管领导处理。
- (4) 公司总经理拥有申诉的最后决定权，各相关人员须按照其指示进行处理。

第 6 章 附则

第 17 条 本制度由公司人力资源部编制，其解释权归人力资源部所有。

第 18 条 本制度自颁布之日起开始实施。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

三、技术研发人员培训管理制度

面是某企业技术研发人员培训管理制度，供读者参考。

制度名称	技术研发人员培训管 理制度	编号	
		执行部门	

技术研发人员培训管理制度

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为了规范和促进技术研发部的员工培训工作，提升技术研发人员的职业技能和素质，提高公司的技术研发水平，从而提高公司的实力，特制定本制度。

第 2 条 适用范围

本制度适用于公司技术研发部的所有员工。

第 3 条 管理职责分工

- (1) 人力资源部是技术研发人员培训工作的归口管理部门，负责培训活动的计划制订、实施和控制。
- (2) 技术研发部、生产部等相关部门负责协助人力资源部进行培训的实施与反馈评价工作，负责组织部门内部的培训活动。

第 4 条 培训类别与内容

技术研发部的培训类别包括新员工培训、岗位技能培训、转岗培训等，具体如下表所示。

技术研发人员培训分类与内容一览表

培训类别	培训对象	培训目的	培训内容	培训方式
新员工培训	新员工	为帮助新员工尽快了解和熟悉公司 ,尽快融入公司环境和进入工作角色	1 .公司概况、企业文化组织结构、	授课、 参观、 操作指导
			管理层人员	
			2 .公司发展战略、方针	
			3 .公司各项规章制度	
			4 .所任职位业务知识技巧	
岗位技能培训	在岗员工	为增强员工技能 ,提高工作质量和效率，减少工作失误	1 .岗位技能	授课、 操作指导
			2 .相关知识技能拓展	

	岗位调动	为工作轮换、横向调整和晋升作	1. 新岗位基本情况	
转岗培训	人员	准备	2. 新岗位技能培训	操作指导
	专业技术	提高专业技能,提高公司整体技	公司外部专业培训机构的专业技	授课、
继续教育培训	工作人员	术水平	术技能培训	操作指导
	部门内部员	为满足实际工作需要,对员工进		
部门内部培训	工	行小规模、灵活实用的培训	部门内各项工作、流程培训	操作指导
员工自我培训	员工自身	提高自身素质和业务能力	员工自身相关知识、技能	自我培训

第 2 章 培训资源管理

第 5 条 培训讲师档案管理

技术研发人员培训讲师分为内部讲师和外部讲师,由人力资源部建立培训讲师档案。

第 6 条 公司内部讲师管理

(1) 技术研发部内部讲师为技术研发高级工程师,各级主管人员负有培训下属员工的义务和责任。

(2) 内部培训师可以报销一定金额的书籍费,视每年培训的次数而定。

第 7 条 外部讲师管理

外部讲师是公司聘请的授课讲师,其课酬根据实际情况和培训预算确定,公司通过培训效果的评估决定是否继续聘请该讲师。

第 8 条 培训教材管理

培训教材包括内部教材和外部教材,教材的形式可以是书面文字、电子文档、录音、录像等形式,教材由培训专员统一管理。

第 9 条 内部培训教材的获取

(1) 工作过程中的经验分享与教训总结。

(2) 公司重大事件案例。

(3) 培训师组织开发培训教材。

(4) 人力资源部经理与培训专员组织开发培训教材。

第 10 条 外部培训教材的引入

(1) 公司聘请外部机构进行培训的，外部机构应提供教材，教材由培训专员统一归档管理。

(2) 公司员工参加外派公开课程的，应在培训结束一周内将教材的原件或复印件交由培训专员档案管理。

第 11 条 培训设施设备管理

培训设施设备的建设、购置、维护和管理由公司人力资源部负责。

第 12 条 培训经费控制

(1) 公司每年投入一定经费用于培训员工，培训经费专款专用。

(2) 培训费用的报销范围包括学费、报名费、资料教材费用等。

(3) 为了便于管理，因培训所发生的交通、餐饮费用在各部门预算费用中列支，按公司标准报销。

第 3 章 培训计划制订与实施

第 13 条 培训需求调查

(1) 培训专员根据公司经营发展需要，在每年 11 月份向各部门（包括技术研发部）发放“年度培训需求调查表”或在年度中期开展临时培训需求调查。

(2) 各部门依据培训专员提供的信息，征求部门人员意见，按要求填写“培训需求调查表”，在规定时间内交公司培训专员汇总。

第 14 条 培训需求分析

培训专员在人力资源部经理的指导下，根据培训需求调查结果进行培训需求分析，为培训计划的制订提供依据。

第 15 条 制订年度培训计划

人力资源部经理组织培训专员根据“年度培训需求调查表”反馈的信息及外部培训信息进行分析，制定

“年度培训计划”和“年度培训预算”，报主管副总和公司总经理审批。

第 16 条 年度培训计划实施

(1) 培训专员根据“年度培训计划”实施培训活动，按月份向部门公布课程安排情况，部门根据培训计划调整工作，让员工有充足的时间参加培训。

(2) 培训专员根据培训安排，确认参加培训人员及费用预算，做好培训的组织工作并控制培训费用开支。

第 17 条 计划外培训需求的审核和执行

当需要临时增加培训项目时，由需求部门提前三周向培训专员提出培训申请，填写“培训申请表”，培训专员审核后报相关领导审批，领导审批通过后由人力资源部组织执行。

第 18 条 培训过程记录

培训专员负责对培训过程进行记录，保存培训资料，如电子文档、录音、录像、幻灯片等，培训结束后以此为依据建立培训档案。

第 4 章 培训考核与效果评估

第 19 条 培训效果评估内容

公司培训效果评估与考核的内容包括以下七点。

- (1) 培训课堂考核 (纪律和态度考核)。
- (2) 培训考试、总结、工作笔记、案例分析。
- (3) 现场操作。
- (4) 日常工作应用 (有记录或成果)。
- (5) 工作改善计划或方案。
- (6) 分享、授课或主持研讨会。
- (7) 工作业绩考核。

第 20 条 培训效果评估调查

培训专员组织学员填写“课程评估调查表”，对本次培训课程的安排、培训师的授课质量等进行评估。

第 21 条 培训考核

(1) 培训考核一般由学员的直接领导负责，培训专员协助进行。

(2) 学员须作培训小结，总结进步。培训小结与培训成绩将一起被放进学员的人事档案。

第 22 条 培训成果运用

培训结束后，学员应将在培训中获得的知识、技能应用于工作中，培训专员应不定期地了解学员培训后的工作情况。

第 5 章 员工培训的权利与义务

第 23 条 员工培训权利

(1) 在不影响工作的前提下，员工有权利要求参加公司内部举办的各类培训。

(2) 经批准参加培训的员工有权利享受公司为培训学员提供的各项待遇。

第 24 条 员工培训义务

(1) 培训期间，培训学员一律不得故意规避或不参加培训活动。

(2) 培训结束后，员工有义务将所学的知识和技能运用到日常工作中去。

(3) 参加非脱产培训一般只能利用业余时间，确需占用工作时间参加培训的员工，应凭培训部门的有效证明，报本部门和人力资源部批准。

(4) 员工在脱产培训期间，不能解除或终止劳动合同。合同在培训期间到期的，应续签一定年限的劳动合同，其生效日期为前一份合同期满之日。

(5) 具备下列条件之一的，受训员工须与公司签订培训协议。

① 脱产培训时间在三个月以上的。

② 在一个自然年度内，公司支付培训费用在 5 000 元以上的。

第 25 条 外部培训人员义务

(1) 外出培训人员返回后，须将所学的知识整理成完整的学习资料，连同考核成绩、结业证书复印

件等相关资料送本部门及人力资源部存档。

(2) 外出培训人员有义务将培训时所学的知识整理成文，作为讲习材料，在人力资源部的安排下讲授给相关人员。

第 6 章 培训档案管理

第 26 条 培训档案管理

(1) 人力资源部建立培训工作档案，包括培训签到表、培训讲师档案、培训机构档案、培训人数、培训时间、学习情况、获得的各类培训材料、内部考试试卷等。

(2) 人力资源部建立员工培训档案，填写“员工培训记录表”，将员工接受培训的具体情况和培训结果详细记录备案。

第 27 条 部门内培训记录

部门组织内部培训时，应填写“员工培训记录表”，将员工接受培训的具体情况和培训结果详细记录备案，并送交培训专员存档。

第 7 章 附则

第 28 条 本制度由人力资源部编制，其解释权归人力资源部所有。

第 29 条 本制度自颁布之日起开始实施。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

四、技术研发人员保密协议

下面是某企业技术研发人员保密协议，供读者参考。

协议名称	技术研发人员	编号	
	保密协议	执行部门	

甲方：_____公司

乙方：_____

甲乙双方根据《中华人民共和国反不正当竞争法》和国家、地方有关规定，就公司技术秘密保护达成如下协议。

一、保密内容和范围

1. 乙方在合同期前所持有的科研成果和技术秘密已被甲方应用和生产的。
2. 乙方在合同期内研究发明的科研成果。
3. 甲方已有的科研成果和技术秘密。
4. 甲方所有的技术资料。

乙方受聘为甲方工作服务而接触到的各种资讯，均为甲方所有，但乙方能举证非属甲方所有的不在此内。

二、协议期限

1. 聘用合同期内。
2. 解除聘用合同后的三年内。

三、保密费的数额及支付方式

甲方对乙方的技术成果给予的奖励，奖金中内含保密费，其奖金和其中保密费的数额，视技术成果的作用和其创造的经济效益而定。

四、双方的权利和义务

1. 甲方的权利与义务

甲方为乙方的科研成果提供良好的应用和生产条件，并根据创造的经济效益给予乙方奖励。

2. 乙方的权利与义务

- (1) 乙方必须按甲方的要求从事项目的研究开发，并将研究开发的所有资料交甲方保存。

(2) 乙方必须严格遵守甲方的保密制度，防止泄漏甲方的技术秘密。

(3) 未经甲方书面同意，乙方不得以泄漏、公布、发布、出版、传授、转让或者其他任何方式使任何第三方知悉属于甲方或者虽属于他方但甲方承诺有保密义务的技术秘密或者其他商业秘密信息，也不得在履行职务之外使用这些秘密信息。

(4) 未经甲方书面同意，乙方不得接受与甲方存在竞争或合作关系的第三方以及甲方客户或潜在客户的聘用（包括兼职），更不得直接或间接将甲方的业务推荐或介绍给其他公司。

(5) 乙方在为甲方履行职务期间，不得擅自使用任何属于他方的技术秘密或其他商业秘密，亦不得擅自实施可能侵犯他方知识产权的行为。若由此导致甲方遭受第三方侵权指控时，乙方将承担甲方为应诉而支付的一切费用，同时甲方如需因此而承担侵权赔偿责任的，甲方有权向乙方追偿。上述应诉费用和侵权赔偿费用可以从乙方的薪酬总额中扣除。

五、乙方离职后的竞业禁止义务

1. 无论因何种原因从甲方离职，乙方应立即向甲方移交所有自己掌握的，包含有职务开发中技术秘密和商业秘密的所有文件、记录、信息、资料、器具、数据、笔记、报告、计划、目录、来往信函、说明、图样、蓝图及纲要（包括但不限于上述内容之任何形式之复制品），并办妥有关手续，所有记录均为甲方绝对的财产，乙方将保证有关信息不外泄，不得以任何形式留存甲方有关的商业秘密信息，也不得将其以任何方式再现、复制或传递给任何人。

2. 不论因何种原因从甲方离职，乙方在离职后三年内不得在与甲方从事的行业相同或相近的企业及与甲方有竞争关系的企业内工作。

3. 不论因何种原因从甲方离职，乙方在离职后三年内不得自办与甲方有竞争关系的企业或者从事与甲方商业秘密有关的产品的生产。

4. 从乙方离职后开始计算竞业禁止期时起，甲方应按竞业禁止期限向乙方支付一定数额的竞业禁止补偿费。补偿费的标准为每年人民币_____元。补偿费从离职当月开始，按月支付。

六、违约责任

- 1. 乙方若违反此协议，甲方有权无条件解除聘用合同，并取消收回有关待遇。
- 2. 乙方若部分违反此协议，并给甲方造成一定的经济损失，甲方将视情节轻重给以乙方一定数额的罚款。
- 3. 乙方若违反此协议，并给甲方造成重大经济损失，应赔偿甲方所受全部损失。
- 4. 对以上违约责任的执行，超过法律法规和双方权限的，双方可申请仲裁机构仲裁或向法院提出上诉。

七、争议解决

- 1. 因履行本协议发生的劳动争议，双方应以协商为主，如果无法协商解决，则由争议一方或双方向甲方所在地的劳动争议仲裁委员会申请仲裁。
- 2. 任何一方不服仲裁的，可向甲方所在地的人民法院提起诉讼。

八、其他

- 1. 本协议经双方签字、盖章后生效。
- 2. 本协议一式两份，甲乙双方各执一份。

甲方 : (盖章)
法定代表人签名 :
____年 ____月 ____日

乙方 : (盖章)
身份证号 :
____年 ____月 ____日

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	