

工业企业工作参考标准

中层以上干部工作标准

冶金工业出版社

工业企业工作参考标准

中层以上干部工作标准

沈阳市标准化协会

冶金工业出版社

政刊

工业企业工作参考标准
中层以上干部工作标准
沈阳市标准化协会

冶金工业出版社出版
(北京灯市口74号)
新华书店北京发行所发行
冶金工业出版社印刷厂印刷

787×1092 1/16 印张 29 1/2 字数 706 千字
1984年 9 月第一版 1984年 9 月第一次印刷
印数00,001~55,000册
统一书号: 15062·4180 定价3.90元

前 言

随着标准化和全面质量管理工作在工业企业中的深入开展，许多企业运用标准化原理，制订了管理（工作）标准，并收到了良好的效果。对于标准化工作的这一新的发展，国家标准局在一九八一年十月召开的全国企业标准化工作会议上给予了肯定，并在《工业企业标准化工作管理办法（试行）》中强调指出：“为保证产品质量，提高经济效益，要对有关生产、技术管理工作，运用标准化原理，制订相应的管理标准。”

工作标准是管理标准的重要组成部分。为了贯彻《工业企业标准化工作管理办法（试行）》，引导企业走上科学管理的轨道，提高企业的经济效益，我们从一九八〇年开始筹划编制工业企业工作标准的工作。一九八二年四月，以沈阳市标准化协会“推荐参考标准”的形式，内部发行了《工作标准》一书，受到各单位的欢迎。不少地区、部门，把它列为确定企业整顿验收条件的主要参考材料之一；许多企业参考该《工作标准》，制订出本企业的工作标准，对企业整顿，提高企业管理水平，起到了一定的作用。为了满足工业企业和许多行业的需要，根据大家提出的意见和要求，我们对原《工作标准》进行了修改和充实，编写成这套《工业企业工作参考标准》（以下简称《工作标准》），由冶金工业出版社出版，公开发行。

这套《工作标准》共分四册：第一册，《工业企业工作参考标准——工作程序标准（示例）》；第二册，《工业企业工作参考标准——部门及专项工作标准》；第三册，《工业企业工作参考标准——中层以上干部工作标准》；第四册，《工业企业工作参考标准——各类业务工作人员工作标准》。

本册是由我协会管理标准化学组负责组织编写的，主要编写和审定人员有：韩耀斌、王永谊、杨凤晨、赵国安、王祥君等。

在编写过程中，得到了沈阳市标准计量局、沈阳市质量管理协会、沈阳市机电工业局、沈阳市机械工程学会、沈阳矿山机器厂、沈阳选矿机械研究所、中捷人民友谊厂的大力支持，在此一并表示衷心的感谢。

由于我们的思想水平、管理工作经验和掌握的资料有限，书中可能有不少错漏和不妥之处，恳请读者批评指正。《工作标准》中如有与上级规定不符之处，应以上级规定为准。

沈阳市标准化协会

一九八四年一月

目 录

工业企业中层以上干部工作标准

1. 工业企业中层以上干部通用工作标准·····	6
2. 厂长工作标准·····	22
3. 技术副厂长或总工程师工作标准·····	40
4. 分管生产技术准备的副总工程师工作标准·····	58
5. 分管生产技术服务的副总工程师工作标准·····	71
6. 经营副厂长工作标准·····	82
7. 生产副厂长工作标准·····	91
8. 人事福利副厂长工作标准·····	108
9. 厂部办公室主任工作标准·····	118
10. 企业管理办公室主任工作标准·····	126
11. 全面质量管理办公室主任工作标准·····	136
12. 计划科科长工作标准·····	151
13. 技术检验科科长工作标准·····	170
14. 财务科科长工作标准·····	182
15. 总工程师办公室主任工作标准·····	194
16. 标准化办公室主任工作标准·····	206
17. 设计科科长工作标准·····	216
18. 工艺科科长工作标准·····	226
19. 技术档案科科长工作标准·····	240
20. 工具科科长工作标准·····	258
21. 设备动力科科长工作标准·····	264
22. 计量室主任工作标准·····	280
23. 理化试验室主任工作标准·····	290
24. 能源管理科科长工作标准·····	296
25. 供应科科长工作标准·····	306
26. 销售科科长工作标准·····	318
27. 生产科科长工作标准·····	330
28. 安全技术科科长工作标准·····	344
29. 劳动工资科科长工作标准·····	354
30. 教育科科长工作标准·····	360
31. 保卫科科长工作标准·····	366
32. 车间主任工作标准·····	372
33. 车间技术副主任工作标准·····	382

34. 车间生产副主任工作标准.....	394
35. 车间生活副主任工作标准.....	412
36. 党委书记工作标准.....	418
37. 党委办公室主任工作标准.....	428
38. 组织科科长工作标准.....	432
39. 宣传科科长工作标准.....	436
40. 武装部部长工作标准.....	440
41. 工会主席工作标准.....	444
42. 科协主席工作标准.....	452
43. 团委书记工作标准.....	458

工业企业中层以上 干部工作标准

本标准推荐了工业企业中层以上领导干部的工作标准，供各企业在制订工作标准时参考。

一、工作标准的分类

(一) 按对象分

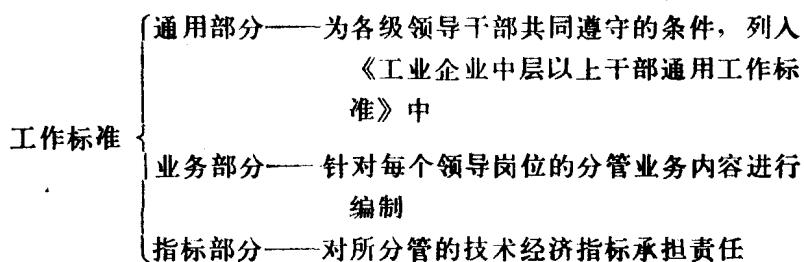
1. 行政系统领导干部的工作标准。
2. 政工系统领导干部的工作标准。

(二) 按内容分

1. 通用部分，为工业企业中层以上领导干部所公用。
 2. 专用部分，按每一个领导岗位单独进行编制。
- 通用部分和专用部分组合在一起，构成领导岗位的工作标准。

二、工作标准的结构

工业企业中层以上领导干部工作标准的基本结构如下图：



三、编制工作标准的目的

编制工作标准，是为了使各级领导干部明确自己的工作范围、重点和应达到的要求，便于对各级干部的检查、考核和管理，使干部的责、权、利三者有机地结合起来，调动和发挥各级领导干部的积极性，促使领导方法不断改进，逐步提高科学管理的水平。

四、工作标准中的额定分数

1. 工作标准中的考核分数采用百分制，额定总分数为100分。
2. 每部分的额定分数是：
 - (1) 通用部分的额定总分数为20分。
 - (2) 业务部分的额定总分数为50分。
 - (3) 指标部分的额定总分数为30分。

五、工作标准的评分法则

1. 各级领导干部，按各自工作标准要求定期自行打分。
2. 领导干部中副职的分数，由正职进行审查。
3. 由厂评审小组审查评定后的分数做为考核的依据。厂评审小组由党委办公室、厂部办公室、企业管理办公室、劳动工资科的领导及有关专业人员组成，必要时可吸收主管业务部门同志参加。

4. 厂评审小组对各级领导干部执行工作标准情况，采取随机抽样法进行抽查，抽查结果按下列法则处理。

(1) 当自评分数与抽查评定分数基本一致时，该单位的所有领导干部的自评分数均为有效。

(2) 由于在自我评定时要求较严，当自评分数低于抽查评定分数并超过5%时，给予加分，以抽查评定的分数为基础，加两个分数差的0.5到1倍。

例：自评分数为85，经抽查评定为93，两分数之差为8分，超过5%，故加分。应得分为： $93 + 4 = 97$ 分或 $93 + 8 = 101$ 分。

(3) 由于在自我评定时掌握的较松，当自评分数高于抽查评定的分数时，则减分，以抽查评定分数为基础，减两个分数之差的1至2倍。

例：自评95分，经抽查评定为85分，两分数之差为10分，超过5%，故减分。应得分数为 $85 - 10 = 75$ 分或 $85 - 20 = 65$ 分。

六、工作等级的划分与评定

(一) 按个人总分划分为三个等级

1. 一等，总分超过90。
2. 二等，总分60分到90。
3. 三等，总分在60分以下。

工作中有特殊贡献时，报请领导批准向上提一个等级。

工作中出现重大失误、失职，造成损失时，报请领导批准向下降一个等级至两个等级。

七、企业工作标准的制订

1. 本标准所推荐的材料具有一定的综合性，同时为了完整地反映出某一岗位的工作，在内容上略有重复，而且，在总体上也很不完备，又因各企业生产性质、生产规模与机构设置也不一致，故本推荐标准不宜直接采用，而应根据本企业需要加以取舍，联系实

际补充必要的内容，形成适合本企业情况的工作标准。

2. 本标准没有推荐科室领导中副职的工作标准，是因为副职多少不一，又无固定的分工，需企业根据实际副职的多少和分工情况不同，参考各部门正职工作标准内容，制订各副职的工作标准。

3. 工作标准的制订程序。

(1) 先发给有关领导一套工作标准为参考，结合本岗位实际情况，编写出工作标准草稿。

(2) 由业务主管部门归口审查、平衡，如总工程师办公室审查技术口各科室领导干部的工作标准等。

(3) 由五、第3条所组成的评审小组最后汇总审查平衡；

(4) 报厂长批示，以厂文件发布试行。

4. 制订工作标准的注意事项。

(1) 在内容上要重点明确，使工作标准确实能反映一个岗位的主要工作。

(2) 在分数划分的分量上，要保证重点任务分数多，一般任务分数少。

(3) 在加扣分上，由于主观原因造成的和效益（或后果）大的加扣分数多，反之则少。

(4) 岗位与岗位间的加分与扣分的幅度要取得相对平衡，不要有的岗位加分机会多；有的岗位扣分机会多，等等。

(5) 加分和扣分的界限，一般不超过本项的额定分，特殊情况例外。

八、工作标准的修订

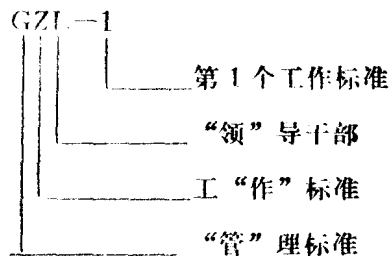
1. 工作标准发布试行时，最好事先规定一个试行期，在试行期内政策不变。

2. 试行期满，组织修订，其程序与制订相同。归口管理部门，一定要将试行中发现问题解决。

九、工作标准的编号

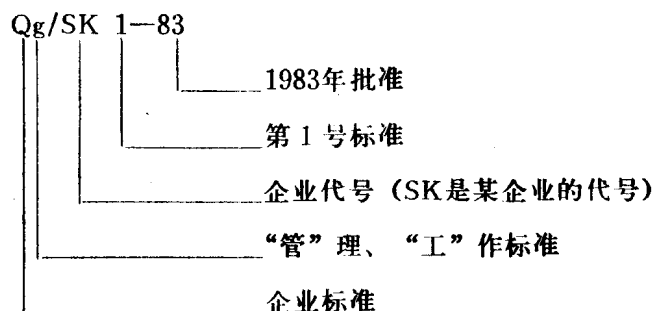
1. 岗位的工作标准的编号。

例：



2. 企业工作标准的编号。

例：



3. 标准进行修订时,只更改年代号,其余代号不变,若本年内修订时,则加月份号,并用圆点分开。

例:新订标准代号为: Qg/SK4—83。

在 8 月份修订后标准代号为: Qg/SK4—83.8。

4. 如发布的标准为试行标准,则在标准代号的后面加 S (试)。

例: Qg/SK10—83S

试行标准转为正式标准时, 虽然在同一年内进行, 只去掉“S”即可, 不必加月份号。

如上例为83年 1 月发布试行, 在 7 月份转为正式标准, 其标准编号为: Qg/SK10—83。

十、各个领导岗位的具体工作标准

工业企业中层以上领导干部具体的工作标准如下:

(一) 行政系统

1. 副总工程师以上领导干部的工作标准。
2. 科室中层领导干部工作标准。
3. 车间中层领导干部工作标准。

(二) 政工系统

1. 党委书记工作标准。

2. 党委办公室主任及各部部长工作标准。

3. 工会主席工作标准。

4. 科协主席工作标准。

5. 团委书记工作标准。

1. 工业企业中层以上

序号	工作项目	工作内容与应达到的要求	额定分数
	执行政策，贯彻制度(3分)	1. 认真贯彻执行党和国家以及上级机关等部门(下发)的方针、政策、指令和指示。根据方针、政策、指令或指示的具体内容和上级要求，如是新来文件，按本厂主管领导的批示办。 (1) 需要向全厂中层以上干部传达和贯彻执行的文件，经与有关部门联系，确定传达时间，及时组织传达，并按主管领导的批示要求，提出贯彻的初步安排，在传达文件时一并提出。 (2) 需要全厂广大职工都应了解并贯彻执行的文件，与有关部门研究传达贯彻的方法：如转发文件，召开全厂大会，或各单位分头传达贯彻执行，等等。	0.8
		2. 各项需长期贯彻执行的方针、政策、指令或指示，在传达之后，要结合本厂的具体情况，层层落实、项项落实。有些内容要补充到有关规章制度、条例、经济责任制或各单位及各类人员的工作标准中去。	0.8

干部通用工作标准

具 体 考 核 条 件	应增减 分 数	考 核		
		实际完 成情况	增减 分数	实得 分数
(1)对于上级有关的方针、政策、指令或指示,已按上级要求和本厂主管领导的批示,结合本企业的实际情况,进行了认真的传达,提出了贯彻执行的初步安排,并已逐步组织实施。 (2)发现下列情况之一: a. 应认真贯彻执行的文件,一传达就算大事完毕,没提出本单位贯彻的安排计划。 b. 按上级要求应传达贯彻的范围过宽或过严。 c. 尽管传达了、并且也提出了贯彻的意见和具体安排,但贯彻意见不结合本厂实际,难以贯彻实施。 (3)既没传达,也未贯彻执行,文件积压(每发现一个文件积压,未传达贯彻)。	满分 -0.2~1 -0.2~5			
(1)对于各项有长期贯彻执行任务的方针、政策、指令或指示,为了在本厂长期贯彻执行,要落实到各部门、各岗位及每个人。并将文件中的有关内容补充到各种制度、条例、经济责任制以及各种工作标准中去。 (2)存在下列情况之一: a. 已将上级文件的要求精神,补充到有关制度、工作标准中,但条文不具体或要求不明确,不便于考核与检查(每发现一种文件)。 b. 只列入有关制度,但未列入相应的工作标准或经济责任制中,致使上级要求的精神,在本厂贯彻执行得不利。每发现有一种与本单位关系密切的文件。 (3)对于各项应长期贯彻执行的任务或与各级干部、广大群众有密切关系的方针、政策、指令或指示,只传达而没把有关主要条款列入有关制度、条例、经济责任制以及工作标准。每发现一个与本部门有密切关系,必须贯彻执行的文件,未列入制度、条例、经济责任制或工作标准。	满分 -0.1 -0.2			

工业企业中层以上

序号	工作项目	工作内容与应达到的要求	额定分数
		3. 对于各项与本部门工作、业务有密切关系的方针、政策、指示、指令,不仅要列入有关制度、条例、工作标准、经济责任制中,而且要经常检查其贯彻执行情况,并与奖惩制度和干部、工人的考核等联系起来。	0.8
		4. 遵纪守法方面: (1) 以身作则遵守国家一切法律和社会公德,讲究文明礼貌。 (2) 以身作则,模范地执行本厂及本部门的一切有关方面的规章制度,规定与条例。 (3) 严格遵守财经纪律,认真执行财务政策。 (4) 根据工作需要,服从组织调动。如个人有不同意见,但经组织考虑后,仍按原定调配计划时,应按要求时间到新岗位报到工作。离开原岗位时要做好交接工作。 (5) 教育自己的子女奉公守法。	0.6
二	业务管理与业务建设(3分)	1. 熟悉与掌握本部门及其下属主要机构的业务与职责范围。并能本着中央对各级干部指出的知识化与专业化的要求精神,逐步成为本部门业务工作的内行,以便领导工作。经常注意选拔和培养中、青年干部。	0.4

干部通用工作标准

具 体 考 核 条 件	应增减 分 数	考 核		
		实际完 成情况	增减 分数	实得 分数
①对于与本部门工作、业务有密切关系的方针、政策、指令或指示；对列入有关制度、条例、工作标准和经济责任制的内容，经常组织检查贯彻情况，并与奖惩制度和经济责任制紧密联系，确保了各项有关的方针政策在本厂的贯彻执行。 ②有下列情况之一： a. 对已列入制度或经济责任制、工作标准等与本部门有密切关系的方针、政策、指示或指令，虽有检查，但不经常，致使有关方针、政策、指令或指示在本部门或本厂贯彻不利，又未采取相应措施。 b. 有检查，但没按奖惩制度及经济责任制办事。	满分 -0.1			
①由于本人没遵纪守法，受到有关部门批评教育或处分（视其情节）。 ②由于教育不够，本部门职工在遵纪守法方面表现得比较差，出现各种违法事件（参照《各部门通用工作标准》，根据其情节）。 ③干部本身无正当理由，不服从组织调动，经帮助教育后，仍逾期不到岗位（组织处理除外）。 ④对自己子女教育的不够，子女遵纪守法比较差，根据情节，予以批评教育。	-0.2~5 -0.1 ~10 -0.3 ~20 -0.2 ~10			
①经考核，对本部门有关的技术、业务知识，能够熟悉与掌握。 ②经考核本部门的有关技术业务知识，熟悉与掌握程度等根据具体情况，适当扣分： a. 对本部门的主要技术、业务不十分熟悉，对提出的问题，只能一知半解地回答。 b. 对本部门的主要任务与职责范围，不十分清楚。 c. 不关心选拔和培养中、青年干部。	满分 -0.2 ~20 -0.2~1			

工业企业中层以上

序号	工作项目	工作内容与应达到的要求	额定分数
		2. 所在部门及其下属机构,均已建立了正常的生产秩序和工作秩序。 (1) 本部门及其下属有关机构的职责与任务明确,并建立了相应地保证生产技术工作正常进行所必须的管理与工作制度、岗位责任制等。 (2) 已建立了本部门与其他部门协作的业务联系并制定了协作制度。 (3) 本部门领导及其部门内的各类人员的职务、职权与职责明确,并已分别制订出有关制度或职责条例。	0.4
		3. 为开创新局面的需要,按上级有关部门的要求或部署,精简部门内重叠的机构,取消了不必要的层次与手续,减少了多余人员,提高了工作效率,为开创新局面打下了良好的基础。	0.4
		4. 主持开展方针目标管理。根据上级有关机关的要求,结合本部门的实际情况,制订并提出了方针目标。在制订方针目标时,着重考虑以下几点: (1) 在制订方针确定目标时,要顾大局识整体,首先满足国家和上级有关部门的要求。 (2) 考虑并体现本部门的长期规划要求。 (3) 与国内、外同行业或先进企业产品的最好水平或经营管理先进水平相比较,找出本部门的差距。 (4) 充分发挥本部门固有专业技术与经营管理的优势。 (5) 掌握本部门上个年度方针目标的实施情况,尤其上个年度方针目标中没有实现的遗留问题和主要差距。	0.5

干部通用工作标准

具 体 考 核 条 件	应增减 分 数	考 核		
		实际完 成情况	增减 分数	实得 分数
①企业经过整顿,已明确了本部门的主要任务和职责范围;建立了相应的管理制度和岗位责任制;部门内的各级干部已制订了职务、职权与职责的相应的工作条例,和建立了正常的生产与工作秩序。 ②有下列情况之一: a. 本部门及其下属有关机构,虽然已制订了工作制度与岗位责任制,但其职责与任务还不十分明确,经常出现互相扯皮的现象(一个月内每出现一件)。 b. 尽管已建立了本部门领导及其部门内的各类人员的职务、职权与职责的职责条例或岗位责任制,但未执行,或部分未执行,经抽查每发现部门内的一类干部职责、职权、职务不清。 c. 与其他部门的业务联系或协作关系,每出现一次扯皮,并已影响到工作的正常进行。	满分 -0.1			
①按上级要求或统一部署,已精简了部门内部重叠的机构、取消了不必要的层次与手续,减少了多余人员,提高了工作效率。 ②机构精减、人员减少、不必要的层次与手续取消以后,出现工作没人干,相互扯皮,影响工作正常开展(视具体情况)。	满分 -0.2 ~0.4			
①根据上级有关机关的要求并联系本部门的实际情况,充分考虑了制订方针目标时的注意事项,制订并提出了比较适合的方针目标。 ②在制订方针目标时,考虑本部门利益多,考虑上级要求不够(每漏掉一项上级要求)。 ③制订方针时,眼光短浅,未与先进企业相比较。 ④没充分发挥本部门所固有的专业技术和经营管理的优势。	满分 -0.5 -0.2 -0.2			