

# 企业工作参考标准

(第二册)

## 企业中层及中层以上干部工作标准

韩耀斌 王永谊 王祥君 等 编著  
杨风晨 赵国安

中国计量出版社

企业工作参考标准

(第二册)

企业中层及中层以上干部  
工作标准

韩耀斌 王永谊 王祥君等 编著  
杨风晨 赵国安

中国计量出版社

222513

# 新登(京)字 024 号

## 内 容 提 要

本书为《企业工作参考标准》第二册，内容包括企业行政与党群系统中层及中层以上领导干部的工作标准：厂长、技术副厂长或总工程师、分管生产技术准备的副总工程师、分管技术服务的副总工程师、经营副厂长、生产副厂长、人事福利副厂长、厂办主任、企管办主任、全质办主任、计划科长、质量检查科长、财务科长、总工办主任、标准化办主任、设计科长、工艺科长、技术档案科长、工具科长、设备科长、计量室主任、现代试验室主任、能源管理科长、供应科长、生产科长、安全技术科长、劳动工资科长、教育科长、保卫科长、车间主任、车间技术副主任、车间生产副主任、车间生活福利副主任、党委书记、党办主任、组织科长、宣传科长、武装部长、工会主席、科协主席、团委书记等 42 个岗位的工作标准。

本《企业工作参考标准》不仅适用于工业企业，其他行业，例如，商业、交通运输、民航、邮电、地质、建筑安装、物资、农林、水利以及服务行业等制订工作标准，实行标准化、规范化管理时也可参考。

企业工作参考标准

(第二册)

企业中层及中层以上干部工作标准

韩耀斌 王永谊 王祥君等 编著  
杨风晨 赵国安

\*

中国计量出版社出版

北京和平里西街甲 2 号

中国计量出版社印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

\*

开本 787×1092/16 印张 29.75 字数 725 千字

1993 年 2 月第 1 版 1993 年 2 月第 1 次印刷

印数 1—6000

ISBN 7-5026-0558-4/T.4

定价 23.00 元

# 编 著 者 名 单

|        |     |     |     |     |
|--------|-----|-----|-----|-----|
| 主 编:   | 韩耀斌 |     |     |     |
| 副 主 编: | 王永谊 | 杨风晨 | 赵国安 | 王祥君 |
| 编 著 者: | 韩耀斌 | 王永谊 | 杨风晨 | 赵国安 |
|        | 王祥君 | 俞善泽 | 吴仁昌 | 韩越虹 |
|        | 刘 颖 | 雷国钢 | 于曼珍 | 李健民 |
|        | 陈 钢 | 韩 伟 | 赵志顺 | 王 冰 |
|        | 张安秋 | 白 野 | 姜德林 | 姚风珍 |
|        | 丁 伟 | 钟家珍 | 赵启文 | 车忠山 |
|        | 李 莉 | 李钰民 | 曲延福 | 吴博春 |

# 再版前言

随着我国四化建设的不断发展和工业的不断进步，标准化工作在经济建设中日益显示了它应有的作用，已成为我国的一项重要技术与经济政策。国家颁布了《中华人民共和国标准化法》，以法律的形式确立了标准化在国民经济中的地位。

我国的标准化工作，自建国以来经过40余年的努力，已基本形成了我国的技术标准体系。到了80年代随着改革开放和先进的企业管理方法的应用与推广，使标准化工作冲出了技术范畴，进入了管理领域，管理标准、工作标准应运而生。随即，国家提出了“逐步建立以技术标准为主体，包括管理标准和工作标准在内的标准化系统”的要求，管理标准和工作标准即成为企业标准体系中的必不可少的组成部分，管理标准化工作成为企业管理的基础工作之一。

早在1980年，为配合企业整顿的需要，为企业提供规范化、标准化的参考资料，我们开始筹划与组织编写《工业企业工作标准》，1982年4月，以沈阳市标准化协会“推荐参考标准”的形式，内部发行，向企业推荐，受到了各省、市有关部门的欢迎。不少省、市、地区及部门把它列为企业验收条件的主要参考材料之一；许多企业参考该“工业企业工作标准”，在较短的时间内制定本企业的全套工作标准，对整顿企业，提高企业管理水平起到了一定的作用。后来，根据各行业企业的迫切要求，对原《工业企业工作标准》进行了修改与充实，撰写成《工业企业工作参考标准》，由冶金工业出版社于1984年4月出版，向全国公开发行，因需要量较多，曾三次印刷共出版发行10余万套，到目前为止，仍有许多单位来信、来电或来人索取或询问该套书，为满足全国各地、各行业企业的需要，决定修订再版。

本书的再版，正值企业深化改革，转变经营机制，充分调动各级干部和广大职工的积极性；全面贯彻《质量管理与质量保证》系列国家标准，建立质量体系，努力把产品质量搞上去，不断降低物质消耗，提高企业经济效益和社会经济效益的时候，做为企业管理基础工作的管理标准、工作标准的制定、修订和贯彻执行，更是迫在眉睫。1984年版的《工业企业工作参考标准》，已有部分内容不符合目前的要求，我们根据近几年上级颁发的有关法律、法规条例和文件，对原《工业企业工作参考标准》进行了重点修订、修改，使其内容更加充实、完整，以解企业的燃眉之急。

《企业工作参考标准》不仅适用于工业企业，其他行业，例如，商业、交通运输、民航、邮电、地质、建筑安装、物资、农林、水利以及服务行业等，在制订工作标准、实行标准化、规范化管理时也可参考。

《企业工作参考标准》共分三册：第一册，《部门、专项工作标准及工作程序标准（示例）》；第二册，《企业中层及中层以上干部工作标准》；第三册，《各类业务工作人员工作标准》。

由于我们的政策水平与业务水平有限，对书中的错误和不妥之处，敬请提出宝贵意见和批评指正。

编者

1992年 五一节

于沈阳

# 目 录

## 企业中层及中层以上干部标准

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 1. 企业中层及中层以上干部通用工作标准 .....  | 7   |
| 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 ..... | 74  |
| 6. 经营副厂长工作标准 .....          | 82  |
| 7. 生产副厂长工作标准 .....          | 94  |
| 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 .....         | 154 |
| 13. 质量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 |



# 企业中层及中层以上干部 工 作 标 准

QZ / C00.02-91

## 1 主题内容与适用范围

本标准规定了企业中层及中层以上干部工作标准的分类、内容构成、制定、修订、考核及编号等。

本标准适用于各企业在制定副科级以上干部工作标准时参考。

## 2 目的

编制工作标准，是为了使各级领导干部明确自己的职责范围、工作重点和应达到的要求，便于对各级领导干部的检查、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，提高干部的素质，促使领导方法不断改进，逐步提高科学管理水平。

## 3 分类

### 3.1 按对象分：

- a. 行政系统领导干部的工作标准；
- b. 政工系统领导干部的工作标准。

### 3.2 按内容分：

- a. 通用部分——为企业中层以上领导干部所共用；
- b. 专用部分——按每一领导岗位单独制定。

通用部分和专用部分组合在一起，构成某一领导岗位的完整的工作标准。

## 4 内容构成

表格式的工作标准，由下列内容构成：

|                                      |   |             |
|--------------------------------------|---|-------------|
| 工<br>作<br>标<br>准<br>内<br>容<br>构<br>成 | } | 标准名称        |
|                                      |   | 序号          |
|                                      |   | 工作项目        |
|                                      |   | 工作内容与应达到的要求 |
|                                      |   | 额定分数        |
|                                      |   | 具体考核条件      |
|                                      |   | 应增减分数       |
|                                      |   | 考核          |
| 附加说明                                 |   |             |

\* 1991-03-01 发布

#### 4.1 标准名称

工作标准的名称，由岗位名称加“工作标准”字样组成：

例 1：厂长工作标准

例 2：设计科科长工作标准

例 3：车间主任工作标准

#### 4.2 序号

“序号”应对应“工作项目”编制，每一工作项目编一序号，用汉字“一”、“二”、“三”……表示。

#### 4.3 工作项目

##### 4.3.1 工作项目分为两部分：

- a. 业务工作部分——部门的主要工作和本人的重点工作；
- b. 指标部分——直接承担的指标、间接指标和挂钩指标。

4.3.2 “工作项目”部分应重点突出，不宜罗列太多，但属于下列情形之一的工作项目必须列入：

- a. 本部门或本岗位的基本任务；
- b. 影响全厂性工作的任务；
- c. 与有关部门密切相关或带有互相制约性的工作。

#### 4.4 工作内容与应达到的要求

##### 4.4.1 工作内容

对应每一个工作项目，列出具体的工作内容，并非所负责的全部工作一项不落的全部列入，而是只列入下列部分：

- a. 所负担的主要工作；
- b. 与有关部门密切相关的工作；
- c. 涉及企业整体的工作；
- d. 极易造成失误而且又有影响的工作。

##### 4.4.2 应达到的要求

在确定工作内容后，即提出对完成该项工作的要求，所提要求应具体化，尽量做到数据化，做到能够据以考核为原则，规定要求通常采用下列方式：

- a. 规定完成的时间或周期；
- b. 规定完成的工作量；
- c. 规定出工作质量，如正确率、错误率等；
- d. 规定出工作的均衡性、衔接性；
- e. 规定出每月进行的次数等等。

#### 4.5 额定分数

##### 4.5.1 额定总分

工作标准的额定总分为 100 分，在三个部分的分数分配为：

- a. 通用部分：20 分；
- b. 业务工作部分：50 分；
- c. 指标部分：30 分

#### 4.5.2 额定分数的分配

在工作标准的每个部分中，要求分数合理地分配给每个“工作项目”，进而再分配给每一个具体的“工作内容”，分配原则为：

- a. 基本任务从多，一般任务从少；
- b. 重点工作从多，一般工作从少；
- c. 难度大的工作从多，难度小的从少；
- d. 影响到全厂的工作从多，只影响局部的从少；
- e. 影响到其他单位的工作从多，只影响本单位的工作从少；
- f. 带有开拓性的工作从多，常规性的工作从少。

#### 4.6 具体考核条件

4.6.1 对应每一项工作内容，都应提出考核条件，考核条件包括考核的内容、依据、方法、时间等，可以是全部，也可以是其中一项，依据具体情况而定。

4.6.2 在提出具体考核条件之后，同时提出扣分与加分的方法，扣分和加分的方法一般采用下列4种形式：

- a. 定量式——发生此事，即扣或加若干分；
- b. 范围式——发生此事，可扣或加 $x$ 分到 $y$ 分（有酌情的意思）；
- c. 比例式——即按事情发生的比例加分或扣分；
- d. 满分式——即规定出达到什么程度得满分，不加不扣（此法宜少用，多用繁琐）。

#### 4.7 应增减分数

4.7.1 应增减分数的形式，按4.6.2条确定。

4.7.2 应增减分数的多少，按下述原则确定：

- a. 影响全厂的问题扣分从多，反之从少；
- b. 主观因素造成的问题，扣分从多，反之从少；
- c. 重复出现的问题，扣分从多，反之从少；
- d. 影响到其他部门的问题扣分从多，反之从少。

工作标准应以扣分为主，增分为辅，除有特殊贡献或获先进称号外，一般不宜增分。

#### 4.8 考核

在工作标准中，“考核”一项是空栏，供工作标准考核时记载之用。

#### 4.9 附加说明

附加说明由下列内容组成：

- a. 本标准由××××（部门）提出；
- b. 本标准由××××（部门）起草；
- c. 本标准起草人：×××；
- d. 本标准批准人：×××。

由于表格式工作标准格式的特点，附加说明的内容，不易于在每个标准中表示出来，可以在整套标准中，用表格的形式列出，放入标准的扉页或末页，同样能够表示标准的法规性。

## 5 工作标准的制定

### 5.1 工作标准制定的依据

#### 5.1.1 主要依据

制订中层及中层以上干部的工作标准，其主要依据是岗位职责和分工；对于中层领导干部，还要依据部门职责条例。

#### 5.1.2 参考依据

为了节省工作标准的撰写时间，可收集同类型企业的工作标准作为参考，取其有用部分，舍其无用部分，补充欠缺部分，将会使制定工作标准的周期缩短。

在参考本标准制定工作标准时应注意：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，在各个工作标准之间内容上略有重复，而且，在总体上也不尽完备，又因各企业生产性质、生产规模及机构设置也不一致，故本推荐标准不宜直接采用，而应根据本企业的实际情况和需要加以取舍，补充必要的内容，形成具有本企业特色的工作标准。

### 5.2 副职的工作标准

本标准没有推荐科室领导中副职的工作标准，因副职无固定编制和固定的分工，不便组织带有普遍性的资料。企业可根据科室副职的实际设置与分工情况，参考各部门正职领导干部的工作标准，制定各副职的工作标准。

### 5.3 工作标准的制订程序

#### 5.3.1 起草

中层以上领导干部工作标准，应由干部本人亲自起草，其理由是：

a. 制定工作标准，也是对干部的一种考核，如果干部本人不知本岗位的职责范围、职权与职责以及工作重点，那么应当认为该干部是不称职的；

b. 工作标准，也可以作为干部交接工作的依据，把工作经验，通过工作标准传下去，而且逐步提高；

c. 通过制订工作标准的制订也是对干部思想政治素质的考核，是否把易于做到的一般工作故意加重，或把难于做到的重点工作故意轻描淡写以减轻工作的压力。

#### 5.3.2 征求意见

标准起草后，交由业务归口部门征求意见，如技术科室领导的工作标准，由总工程师办公室审查，并提出修改意见。

#### 5.3.3 汇总、平衡

由工作标准的归口管理部门，对全部工作标准进行汇总、平衡，发现问题及时向有关部门协调，协调统一不了的问题提交厂长审批或组织有关会议讨论。

#### 5.3.4 组织讨论

在召开讨论会之前，先将工作标准交厂长初审，同时将汇总、平衡中的问题一并汇报，取得厂长指示后再召开讨论会。

在讨论会中，只讨论已发现的问题，讨论结果记入“讨论会议纪要”。“纪要”中对未获一致的意见应做详细说明。

#### 5.3.5 厂长审批

经过讨论的工作标准，由工作标准的归口管理部门连同“讨论会议纪要”报厂长审

批。

### 5.3.6 发布实施

经厂长批准的工作标准，由工作标准的归口管理部门组织印刷，并负责起草厂文件，正式行文发布实施。

## 6 工作标准的修订

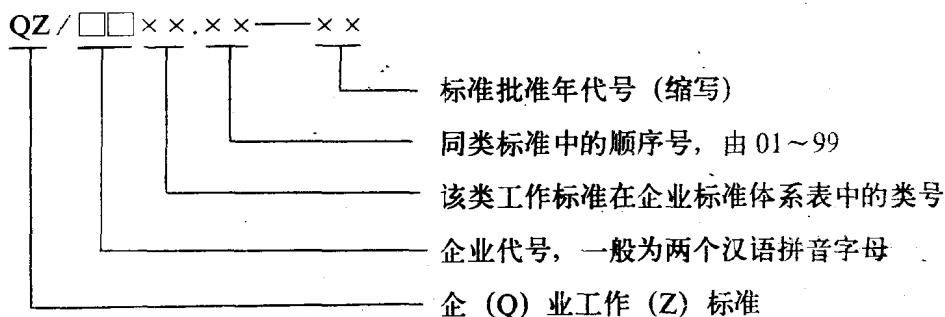
6.1 工作标准发布实施，最好规定一个试行期，在试行期，确因原规定不合理，可通过一定的审批程序进行修改。

试行期满，组织进行全面修订，定为正式工作标准。正式标准在执行一段时期，组织进行修订。

6.2 修订工作标准的程序，与制定相同。

## 7 工作标准的编号

7.1 正式发布的每一项标准，均应进行编号，其编号的形式与内容如下：



7.2 工作标准，跨年度进行修订时，只更改年代号，其余不变。

例：某企业 1988 年制定的某岗位的工作标准，其编号为：

QZ / SK12.08—88

1991 年修订后，其标准编号改为：

QZ / SK13.08—91

7.3 工作标准，在本年度内修订时，在年代号后加月份号，并用圆点分开。

例：某企业在 1988 年 1 月份发布的某岗位工作标准，在 9 月份进行修订时，其编号改为：

QZ / SK13.17—88.9

7.4 如发布的是试行标准，则在标准编号后加 S (试)。

例：QZ / SK13.17—87S

试行标准，在同年内修订为正式标准时，只把“S”去掉，其余部分不变。

如上例，1987 年 12 月转为正式标准时，其编号为：

QZ / SK13.17—87

## 8 工作标准的考核

### 8.1 考核组织

组成厂评审小组负责对中层及中层以上干部的工作标准进行考核。由厂长、党委书

记任组长、副组长，由党委办公室、厂部办公室、企业管理办公室、质量管理办公室、总工程师办公室、计划、财务、干部劳资科等单位领导及有关专业人员为成员。

## 8.2 考核方法

对中层以上干部工作标准的考核，采取自查与抽查相结合的方法。

8.2.1 每一个中层以上干部，每月按工作标准和实际执行情况，自查打分，填写一份自查表。

8.2.2 由厂评审小组，根据抽查能力，确定每月的抽查数量，召开会议，用抽签的方法确定抽查对象。

对被抽查的干部，按工作标准，业务资料，反馈信息，业务部门掌握情况等诸因素，进行抽查打分，为厂评分。

## 8.3 评分法则

8.3.1 对被抽查的干部，自查分与厂评分之差在4分以内时，厂评分为最终得分。

8.3.2 由于本人自我要求较严，自查分低于厂评分，其差值大于4分时，在厂评分的基础上，加两者之差的一半为最终分。

例：某一干部，自查分85分，厂评分93分，两分之差8分大于4分，故加分，最终分为：

$$93+8 \times 0.5=97 \text{ 分}$$

8.3.3 由于本人自我要求较松，自查分高于厂评分，其差值大于4分时，在厂评分的基础上，减去两者的差为最终分。

例：某干部自查分95分，厂评分为85分，两分之差10分大于4分，故减分，最终分为：

$$85-10=75 \text{ 分}$$

8.3.4 在一年内，一个干部两次以上被抽查，第一次被扣分，第二次仍被扣分时，扣分加倍。

8.3.5 未被抽查到的中层以上干部，其自查分为最终分值。

**附加说明:**

本标准由×××××提出。

本标准由×××××起草，由×××××负责解释。

本标准主要起草人：×××、×××。

本标准批准人：×××。

## 1. 企业中层及中层以上

| 序号 | 工作项目              | 工作内容与应达到的要求  | 额定分数 |
|----|-------------------|--|------|
| 一  | 执行政策，<br>贯彻制度(3分) | <p>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。</p> <p>（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。</p> <p>（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。</p> | 0.8  |
|    |                   | <p>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。</p>  | 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 |
| <p>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。</p> <p>②发现下列情况之一：<br/>           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。<br/>           b. 按上级要求应传达贯彻的范围过宽或过严。<br/>           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。</p> <p>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）。</p>   | <p>满分</p> <p>-0.2~1</p> <p>-0.2~5</p> |        |      |      |
| <p>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。</p> <p>②存在下列情况之一：<br/>           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）。<br/>           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。</p> <p>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。</p> | <p>满分</p> <p>-0.1</p> <p>-0.2</p>     |        |      |      |