

## 河北永新包装有限公司

## 研发考核制度

## 1 总则

产品研发是企业在激烈的技术竞争中赖以生存和发展的命脉，是实现“生产一代、试制一代、研究一代和构思一代”的产品升级换代宗旨的重要阶段，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和“名牌”战略能否顺利实施起着决定性的作用。为了加强对公司新产品开发和产品改进工作的管理，加快公司技术积累、打好技术基础、加快产品研发速度、指导产品研发工作、提高技术人员素质和积极性，特制定本制度。

## 2 思想理念

以技术引导市场，以技术支持市场。

## 3 范围

本制度规定了公司产品研发的考核要求。

本制度适用于公司研发部门及各相关部门。

## 4 术语和定义

**新产品：**为满足市场需求开发的不同于公司现已生产的新型产品和在公司已批量生产的某种产品基础上改动量超过 40%而形成的一种新的产品。

## 5 职责

**5.1 质量和研发部总监：**负责对研发项目的审核和组织评审。

**5.2 研发部：**负责编制公司年度重点产品研发计划，经批准后负责产品研发项目的设计、试验、试制、评审。

**5.3 营销部：**负责收集和提供市场需求产品的信息，并提出产品研发项目建议。

**5.4 企业管理部：**负责产品研发人员的合理配置、考核、奖惩；负责国家政策的了解，相关文件的收集、整理。

**5.5 研发工程师：**负责新产品项目的设计、试验、工艺验证和现场技术服务。

**5.6 生产部：**负责产品试制的生产计划制定和生产的组织。

据设计说明书、图纸、工艺文件负责试制成一件或几件样品，然后按要求进行试验，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。小批试制是在样品试制的基础上进行的，主要目的是考核产品工艺性，验证全部工艺文件和工艺装备，并进一步校正和审验设计图纸；此阶段以研发部为主，负责工艺文件编制，试制工作在生产部进行。

#### 6.4.2 试制技术文件

在样品试制和小批试制完成后，研发部还要完成：

- a) 试制总结（包括样品试制总结和小批试制总结。着重总结图样和设计文件验证情况，以及在调试中反映出的有关产品结构、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）；
- b) 型式试验报告（着重总结产品的全面性能试验）；
- c) 必需的工艺文件。

#### 6.4.3 产品鉴定

a) 样品鉴定由研发部负责组织相关部门参加，审查样品试制结果、设计结构和图样的合理性、工艺性、并签字确定能否投入小批试制。

b) 小批试制鉴定由质量和研发总监负责组织相关部门参加，审查产品的可靠性、审查生产工艺、产品测试设备、各种技术资料的完备与可靠程度、资源供应、外购外协件定点定型情况等，明确产品制造应改进的事项，并确定产品能否投入批量生产，最终报总经理签字批准是否投入批量生产。

### 6.5 产品国家（行业）认证和鉴定及证书办理

6.5.1 产品国家（行业）认证和鉴定及证书办理由企业管理部负责。

6.5.2 产品研发部门负责提供有关技术资料 and 文件。

### 6.6 专利申请

6.6.1 在注重知识产权的时代，专利申请的成功便意味着对未来市场的拓展和合法垄断，可以延缓同行的进入时机，并能以仿制嫌疑诉讼同行一些企业。各公司必须重视专利申请工作，专利申请工作由研发部负责、企业管理部协助。

6.6.2 产品研发部门，对每项技术创新必须要提出申报专利申请，并提供相关资料和文件。

## 6.7 产品研发项目移交投产的管理

6.7.1 新产品开发和产品改进都必须要有总经理审核批准的新产品试制申请单。

6.7.2 产品的主要参数、型式、基本结构应采用国家标准、行业标准或企业标准，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。

6.7.3 每一项新产品和改进产品都必须经过样品试制和小批试制后方可成批生产，样试和小批试制的产品必须经过严格的检测，具有完整的试制和检测报告。

6.7.4 新产品移交生产线由质量和研发总监主持各有关部门参加的鉴定会，多方听取意见，对新产品从技术、经济上作出评价，确认设计合理性，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及移交时间的意见，报总经理批准。

6.7.5 批准移交生产线的新产品，必须有产品技术标准、工艺规程以及其他有关的技术资料。

## 6.8 技术资料验收及存档

技术资料的验收汇总存档管理由研发部负责。

## 6.9 产品研发经费

6.9.1 对每个产品项目实行产品研发经费预算制，经费项目包括：调研费、差旅费、对外技术合作费、外委试验费、产品鉴定费、专利申请费、加班费和公司规定的完成项目奖励等。产品试验经费由总经理批准。

6.9.2 为鼓励和激发产品研发人员的研发热情，项目完成后，公司规定的项目奖励必须全额发放到项目小组，每个成员的得奖比例由研发部负责人和项目负责人以考核确定。

6.9.3 产品研发成果按销售量提成的奖励和其它奖励按公司有关规定执行。

## 6.10 产品研发周期

6.10.1 原则上产品研发周期以营销部与研发部商议确定的为考核依据。研发部的研发时间确实满足不了营销部的要求时，由公司的总经理确定开发周期。

6.10.2 对于公司已具有成熟制造和应用技术的产品以及由原产品派生

出来的变型产品，允许直接从技术设计开始，开发周期定为 1-3 个月。

6.10.3 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，必需索取全部论证、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，开发周期定为 2-5 个月。

6.10.4 属于老产品在性能和结构原理上有大的改变的研究以及新的类别产品的开发，开发周期一般规定为 6-7 个月。

6.11 研发部根据产品项目的数量，现有人员的技术水平，可不定期的提出引进人员的需求表，经公司领导批准后上交企业管理部。企业管理部在接到人力需求表后，二个月内必须将所需人才安排到位，否则按公司有关规定考核。

6.12 项目负责人和主要设计人员，每年至少要参加一次行业高水平的产品展示会或技术交流会，以增加产品研发人员对行业发展水平和发展方向的认识，提供学习和提高的机会。

6.13 要注重对外技术合作，特别是同国外有成熟产品、已产业化的公司进行技术合作和交流，通过引进、消化、再创新，缩短研发和产业化的时间，这也是企业生产国内行业高端产品和高利润产品的有效途径，研发部确定专人和质量研发总监负责这项工作。

6.14 研发部要加强同国内科研院所、大专院校和国外企业的联系，要积极寻找可被公司利用的技术和科研成果，并推荐给公司评审和确定是否采用。

6.15 产品研发需要的检测和试验仪器设备，按公司规定的程序办理，但原则上必须在三个月内采购调试完成。

## 7 考核细则

### 7.1 项目奖惩规定

为了使得每位研发人员有成本意识，降低成本观念，项目奖惩将按照利益共享，风险共担的原则。

7.1.1 节省费用开支、显著降低产品成本（按预算），奖励节余部分的 10%。

7.1.2 如项目延期，并给公司造成经济损失的，根据损失的大小，应从其项目奖金中扣除损失的 20%。

7.1.3 新产品投放市场后，若出现一次质量问题，则扣发项目负责人奖

金的 30%，扣发主要责任人奖金的 40%；出现两次以上的质量问题，则扣除已发放奖金的 20%（项目负责人、主要责任人）

## 7.2 项目奖金的确定：

公司针对每一个研发成功的项目设立专项奖金，奖金数额按项目的技术复杂程度（技术含量）及项目完成后在一年内的预计净收益的一定比例提取。具体计算办法如下：

项目奖金 = 一年内预计净收益 × 计提比例

一年内预计净收益 = 一年内该项目产品的预计销售额 - 开发费用预算 - 产品成本预算

开发费用预算：包括主要开发仪器设备投资预算、模具加工投资预算、外协加工投资预算、原材料（元器件、配件等）消耗预算、样品试制预算、检测检验（含样机型式试验）费用预算等。

产品成本预算：包括生产设备投资预算、检验设备投资预算、产品原材料成本预算、财务费用、人工成本、因产品设计不完善造成的坏帐损失等。

计提比例的确定如下：

技术负责程度高、一般、低

计提比例 1%、0.8%、0.6%

## 7.3 个人奖金

研发设计人员所得的奖金按其在项目中的贡献度予以兑现，具体计算办法为：

个人奖金 = 项目奖金 × 个人贡献度

个人贡献度 = 个人所得分值 / 项目组总分值

### ① 项目组负责人

考核指标分值计分办法：

管理及协调能力 50 分五个等级（好、良好、一般、较差、差），每个等级 10 分

项目输出资料的完整性 30 分三个等级（符合要求、基本符合、不符合）

项目进度的控制效果 30 按设计开发计划书，每延期一次扣 10 分，延期两次此项不得分

研发产品质量（试产前）40 根据试产出现问题的多少（多、较多、一般、

较少、少)

合计 150

## ② 项目组成员

考评指标分值计分办法:

项目输出资料的完整性 30 分三个等级(符合要求、基本符合、不符合)

项目进度的控制效果 30 按设计开发计划书,每延期一次扣 10 分,延期两次此项不得分

研发产品质量(试产前,包括试产) 40 根据试产出现问题的多少(少、较少、一般、较多、多)

合计 100

## 7.4 项目奖金发放方法

7.4.1 项目初步完成,并通过样机验证的次月,发放奖金总额的 30%。

7.4.2 小批量试产后,试产总结报告完成的次月,发放奖金总额的 30%。

7.4.3 首批新产品投放市场后,经 12 个月的实际运行检验,未出现质量问题的,发放剩余奖金。

## 7.5 项目进行过程中的问题处罚:

| 序号 | 处罚条例                                      | 金额(元) |     |
|----|-------------------------------------------|-------|-----|
| 1  | 未按规定提交季度和年度《产品研发项目建议书》,考核责任部门。            | 500   |     |
| 2  | 未按规定编制和及时补充《年度产品研发计划表》,考核责任人。             | 500   |     |
| 3  | 对 6.3 和 6.4 中规定的技术文件内容,每缺一项考核。            | 项目负责人 | 200 |
|    |                                           | 部门负责人 | 100 |
| 4  | 如果所缺规定内容的技术文件存档,每缺一项考核资料管理人员。             | 50    |     |
| 5  | 从外部机构移植过来的经过试验考验的产品和技术,必须索取能够指导生产的设计、工艺、工 | 1000  |     |

5.7 采购部：负责产品试制所涉及到的采购工作。

5.8 质管部：负责产品试制的检测和记录工作。

5.9 财务部：负责项目的经济效益核算和产品统计工作。

## 6 产品研发管理

### 6.1 产品研发项目提出

6.1.1 根据调查分析市场和主要竞争对手产品的质量、价格、市场、使用情况和用户改进要求，营销部和研发部在每个季度末的 20 号之前（四季度除外）和在每年的 12 月 10 日之前，向公司总经理提交下个季度和下一个年度的《产品研发项目建议表》。

6.1.2 研发部，广泛收集国内外有关情报和专刊，然后进行分析研究，对适合公司投资的项目进行可行性分析并形成报告，上报公司高管会裁定。对收集到的行业竞争对手的各方面情报，及时提供给有关部门和领导，供工作决策时参考。

6.1.3 公司员工对提高产品质量和性能、降低产品制造成本的建议，提出建议上报公司企业管理部，经评审通过后，转到研发部按本制度规定的程序进行开发。

### 6.2 产品研发项目决策

6.2.1 每年 12 月 20 日之前，总经理负责组织有关部门对提交上来的年度《重点研发项目建议表》进行评审，批准后，向研发部下达《产品研发项目任务书》。

6.2.2 研发部负责人在收到《产品研发项目任务书》后，确定项目负责人。项目负责人负责完成《产品研发项目进度表》。并报送企业管理部，以便对产品研发情况进行监控。

6.2.3 日常的和每季度提出的《产品研发项目建议表》，在批准后要及时报送企业管理部。

### 6.3 产品设计管理

#### 6.3.1 设计说明书

设计说明书即是产品设计的主要依据，也是公司进行技术积累、搭建设计平台、产品延续、技术人员提高技术水平和互相学习的重要技术资料，还是企业自主知识产权的一种体现。因此，所有产品项目的设计

说明书必须正确的包含以下内容，不允许有任何原因的隐瞒和漏项。

- a) 基本参数及主要技术性能指标;
- b) 整体布局及主要部件结构叙述;
- c) 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;
- d) 采用的技术标准;
- e) 关键技术解决办法及关键元器件、特殊材料资源分析;
- f) 试验研究大纲和研究试验报告;
- g) 产品设计计算书;
- h) 产品工艺性分析;
- i) 成本分析;
- j) 知识产权分析;
- k) 专利申请建议。

设计说明书的格式根据产品的不同，由研发部自行决定，设计说明书中的部分内容可在不同的设计阶段完成。设计说明书必须包括上述内容，如某些内容确定没有，也要有“无”或“不需要叙述”等文字说明。设计说明书由项目负责人负责完成。

#### 6.3.2 编制试制鉴定大纲

试制鉴定大纲是样品及小批试制用必备技术文件，要求大纲具备：

- a) 能考核和考验样品（或小批产品）技术性能的可靠性、安全性，规定各种测试性能的标准方法及产品试验的要求和方法。
- b) 能考核样品在规定的极限情况下使用的可行性和可靠性。
- c) 能提供分析产品核心功能指标的基本数据。

#### 6.3.3 编写其它技术文件，主要包括：

- a) 文件目录;
- b) 图样目录;
- c) 标准化审查报告（对新设计产品在标准化、系列化、通用化方面作出总的评价，这也是产品鉴定的重要文件）。

### 6.4 产品试制与鉴定管理

#### 6.4.1 样品试制和小批试制

试制工作分为样品试制和小批试制两个阶段。样品试制是研发部根

|    |                                                                                                        |             |     |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----|
|    | 装资料，否则考核研发部负责人。                                                                                        |             |     |
| 6  | 产品研发项目是技术创新，而没有提出申报专利申请，考核。                                                                            | 部门负责人       | 200 |
|    |                                                                                                        | 项目负责人       | 200 |
| 7  | 对 6.7 中的各项规定，每违背一项，考核有关责任人。                                                                            | 200         |     |
| 8  | 产品研发经费实行专款专用，如挪作它用，考核挪用人。                                                                              | 100         |     |
| 9  | 公司规定的项目奖励必须全额发放到项目小组，发放方式按公司规定执行，未全额发放或未按规定方式发放的，考核有关人员。                                               | 200         |     |
| 10 | 每个产品研发项目必须按由总经理批准的《产品研发项目进度表》所确定的时间完成，项目每推迟完成一天，考核项目组一天的平均产品研发经费。<br>一天的平均产品研发经费=项目研发经费（元）/项目规定开发周期（天） | 一天的平均产品研发经费 |     |
| 11 | 各部门必须按《产品研发项目进度表》规定的时间内完成与本部门有关的工作，每推迟完成一天，考核有关部门。                                                     | 一天的平均产品研发经费 |     |
| 12 | 企业管理部对研发部提出的人才需求在二个月内没能招聘到位的，考核企业管理部。                                                                  | 按公司有关规定     |     |
| 13 | 企业管理部招聘的产品设计人员如不会使用公司推广的三维软件，考核企业管理部责任人。                                                               | 200         |     |
| 14 | 对 6.11 中的各项规定，每违背一项，考核有关责任人。                                                                           | 200         |     |

8. 本制度从二 00 七年三月一日起执行。

9. 本制度由研发部负责解释。

