

哈尔滨工程大学程序文件

Q/HEU ZCLD-03

文件版本：5.00

职责和权限管理程序

2018-09-01 发布

2018-09-01 实施

哈尔滨工程大学 发布

程序文件

职责和权限管理程序

文件编号：Q/HEU ZCLD-03

文件版本：5.00

生效日期：20180901

共 13 页第 2 页

1 目的

对学校的职能及其相互关系予以规定和沟通，确保质量管理体系有效性得到保持并获得持续改进。

2 范围

适用于学校管理者及其所属各部门及有关人员的职责、权限的规定。

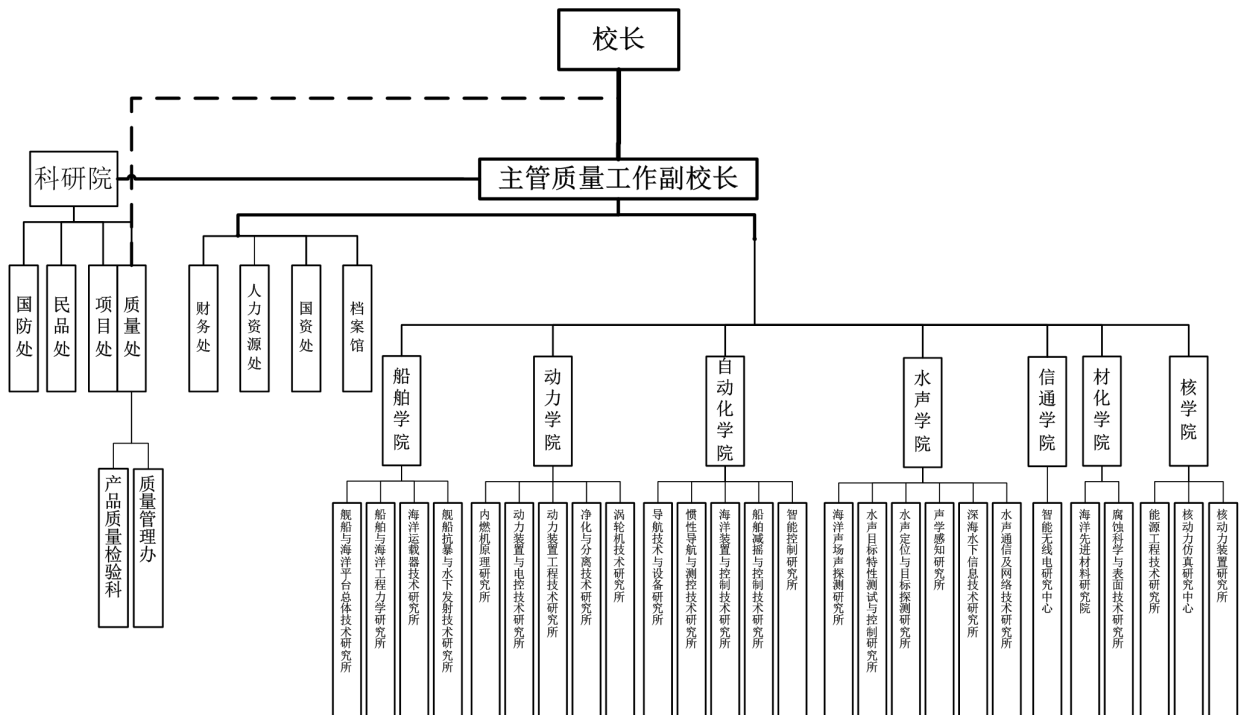
3 定义（无）

4 相关文件

各程序文件及各部门作业指导书。

5 职责

5.1 质量管理体系组织机构图



程序文件		职责和权限管理程序	
文件编号：Q/HEU ZCLD-03	文件版本：5.00	生效日期：20180901	共 13 页第 3 页
<p>5.2 职责</p> <p>5.2.1 校长</p> <p>a) 全面领导学校质量管理体系日常工作，对学校质量管理体系的有效性负责，并在学校领导层中指定一名成员分管质量管理体系工作；</p> <p>b) 组织制定与学校质量管理体系运行的内外部环境相适应的质量方针和质量目标，并与学校发展战略方向一致；</p> <p>c) 确保质量部门（如质量管理、检验、计量等）独立行使职责；</p> <p>d) 组织按照过程方法和基于风险的思维建立质量管理体系，确保学校质量管理体系各项要求融入学校各相关工作职责和业务过程；</p> <p>e) 确保获得质量管理体系运行过程所需的资源；</p> <p>f) 确保沟通有效的质量管理、在学校内强调符合质量管理体系的重要性；</p> <p>g) 定期组织管理评审，监控质量管理体系运行的充分性、适宜性和有效性，确保学校的质量管理体系能够实现预期的结果；</p> <p>h) 促使质量管理体系覆盖人员积极参与学校质量管理体系的各项工作，指导和支持其为学校质量管理体系有效性做出贡献；</p> <p>i) 在全校质量管理体系范围内促进以顾客为关注焦点的理念，始终致力于增强顾客满意，建立定期向顾客征求其对学校提供产品和服务质量以及改进质量方面意见的制度；</p> <p>j) 确保学校质量管理体系覆盖各岗位的职责、权限得到分配、沟通和理解，通过建立质量责任追究和激励制度，落实岗位质量职责；</p> <p>k) 支持各级管理者在其职责和权限内发挥领导作用；</p> <p>l) 推动改进工作，建立诚信管理制度，确保质量诚信；</p> <p>m) 确保顾客能够及时获得产品和服务质量问题信息；</p> <p>n) 对最终交付的产品和服务的质量负责；</p> <p>o) 批准年度改进计划。</p>			

程序文件		职责和权限管理程序	
文件编号：Q/HEU ZCLD-03	文件版本：5.00	生效日期：20180901	共 13 页第 4 页
<p>5.2.3 分管质量管理体系副校长</p> <ul style="list-style-type: none"> a) 协助校长落实管理职责，批准各部门年度质量目标，并监督落实，确保学校质量目标的实现； b) 监督质量管理体系范围内各部门职责的执行，协调并确定各部门的接口关系，确保学校质量管理体系要求落实到业务过程中； c) 落实资源需求，确保满足产品质量控制要求； d) 协调各部门职责及学校内、外部沟通，确保职责的落实和信息的有效传递； e) 促使人员积极参与到学校质量管理体系建设中，组织推进落实改进措施； f) 掌握其所负责的学校产品签订（或销售）情况和顾客要求的变化趋势，确保学校产品始终满足顾客的需求； g) 确定和应对学校科研工作发展所面临的风险和机遇，尤其是可能影响学校提供的产品和服务合格以至于影响顾客满意的风险和机遇； h) 组织落实向顾客定期征求意见、质量责任追究与激励等制度； i) 向校长报告质量管理体系的绩效和改进机会； j) 批准学校重大项目、新研项目质量计划（质量保证大纲）； k) 对产品实现过程及使用过程中的产品质量的问题，组织相关责任部门纠正并制定纠正措施，确保改进产品质量； l) 协调、处理上述工作中的重大问题，对处理结果负责。 			

程序文件		职责和权限管理程序	
文件编号：Q/HEU ZCLD-03	文件版本：5.00	生效日期：20180901	共 13 页第 5 页
<p>5.2.4 科研质量与项目管理处</p> <p>该部门下设质量管理处（含产品质量检验科）、项目管理处，具体职责见 5.2.5-5.2.6。</p> <p>5.2.5 质量管理处主要工作职责</p> <p>a) 根据学校的质量方针和质量目标，制定本部门的质量目标，落实岗位质量职责，制定、修订必要的程序指导文件；</p> <p>b) 协助校长实施学校科技工作质量管理体系策划、建立、维护、日常监管和持续改进；</p> <p>c) 负责对学校质量管理体系覆盖产品和服务运行过程实施质量监督；</p> <p>d) 负责学校产品质量检验的组织和实施；</p> <p>e) 负责学校监视与测量资源管理工作；</p> <p>f) 负责推进学校标准化体系建立和保持；</p> <p>g) 对归口管理过程实施监视和测量，其中具体包括：</p> <p>1) 负责学校质量手册的编制和修订，组织相关职能部门对质量管理体系程序文件进行编制、审核和修订，并控制其接收和发放；</p> <p>2) 协助学校管理层制定和修订学校科技工作质量方针和目标，编制年度质量工作计划；</p> <p>3) 负责组织学校相关部门分析学校质量管理体系运行内外部因素（包括相关方的需求）变化情况，为学校质量管理体系建设、运行、保持、持续改进提供决策依据；</p> <p>4) 协助校领导建立学校质量诚信制度，并监督落实，形成学校诚信管理档案；</p> <p>5) 协助校领导建立学校质量责任追究与激励制度，并监督落实；</p> <p>6) 配合人力资源处开展学校质量管理方面的培训，参与学校相关部门和人员的质量考核、质量评优等工作；</p> <p>7) 归口管理学校监视与测量资源，汇总形成学校监视与测量资源总台账，定期报送国有资产管理处；</p> <p>8) 归口管理科研生产质量管理体系信息控制，组织建立信息管理系统；</p> <p>9) 参与学校监督管理科研项目的产品和服务要求的评审，会签该项目的质量计划（或质量保证大纲），并监督落实情况；</p> <p>10) 参与学校监督管理科研项目的设计评审、工艺评审、首件鉴定和试制、生产准备状态检查工作；</p>			

程序文件		职责和权限管理程序	
文件编号：Q/HEU ZCLD-03	文件版本：5.00	生效日期：20180901	共 13 页第 6 页
<p>11) 负责组织学校监督管理科研项目的产品质量评审，指导学院开展学院监督管理科研项目的产品质量评审；</p> <p>12) 参与学校重要合格供方的评价和主要外包过程的评审，必要时，牵头组织对外部方开展二方质量审核；</p> <p>13) 负责对学校监督管理科研项目所提供产品的生产和服务实施质量停工待检监督和节点（含关键过程）检验工作；</p> <p>14) 归口组织管理不合格品的审理与处置；</p> <p>15) 组织实施学校质量管理体系内部、外部审核（或审查），并对所采取的纠正措施实施验证；</p> <p>16) 负责召集质量管理体系评审会（管理评审），整理各部门提交会议材料，以及组织对会议提出的改进措施实施跟踪验证；</p> <p>17) 组织各部门实施数据分析，为质量管理决策提供依据；</p> <p>18) 负责学校科技工作所需国家或军用标准的管理与更新，以及标准化管理工作。</p>			

程序文件		职责和权限管理程序	
文件编号: Q/HEU ZCLD-03	文件版本: 5.00	生效日期: 20180901	共 13 页第 7 页
<p>5.2.6 项目管理处主要工作职责</p> <ol style="list-style-type: none"> a) 根据学校的质量方针和质量目标, 制定本部门的质量目标, 落实岗位质量职责, 制定、修订必要的程序文件; b) 运用学校科研项目管理系统, 对学校所有在研项目实施计划管理; c) 对主管学校监督管理科研项目实施过程监督管理; d) 负责与外部方沟通, 及时掌握顾客对学校提供的产品和服务的满意程度, 动态掌握外部供方的产品和服务质量; e) 对学校合格供方名录实施动态管理; f) 在学校质量部门的指导下, 配合开展质量管理体系相关工作; g) 对归口管理过程实施监视和测量, 其中具体包括: <ol style="list-style-type: none"> 1) 参与会签主管的学校监督管理科研项目的质量计划或质量保证大纲, 并监督执行情况; 2) 负责检查学校监督管理科研项目设计和开发计划的执行, 监督和指导下学院对学院监督管理科研项目中间过程节点检查; 3) 负责组织学校监督管理科研项目的设计评审(立项后)、工艺评审、首件鉴定和试制、生产准备状态检查, 指导学院对学院监督管理科研项目的工艺评审、首件鉴定和试制、生产准备状态检查。 4) 负责检查学校监督管理的生产项目实施过程的策划的充分性, 审核并监督执行生产计划, 对生产项目实施计划节点管理; 5) 负责组织学校监督管理项目的验收、交付、鉴定(或定型)以及售后服务工作; 6) 负责收集、整理学校监督管理科研项目立项后执行过程中进度信息、奖惩信息和相关产品质量信息, 确保信息传递到相关部门; 7) 负责组织实施合格供方评定, 形成学校合格供方名录, 组织建立合格供方档案, 负责向相关部门发放合格供方名录; 8) 负责组织主管的学校监督管理项目的外包过程评审, 监督该过程的执行; 9) 对主管的学校监督管理项目实施技术状态管理; 10) 汇总建立顾客档案和产品档案, 对顾客对产品质量满意度实施监测。 			

程序文件		职责和权限管理程序	
文件编号：Q/HEU ZCLD-03	文件版本：5.00	生效日期：20180901	共 13 页第 8 页
<p>5.2.7 国防军工处主要工作职责</p> <p>a) 根据学校的质量方针和质量目标，制定本部门的质量目标，落实岗位质量职责，制定、修订必要的程序文件；</p> <p>b) 负责组织和指导各学院、研究所及工厂实施军品或国防类项目立项的策划工作；</p> <p>c) 负责组织相关部门实施产品要求的评审，并对产品要求的变更实施监督和控制，确保产品实现过程的充分性；</p> <p>d) 参与审核并负责组织会签项目质量计划或质量保证大纲；</p> <p>e) 在学校质量部门的指导下，配合开展质量管理体系相关工作；</p> <p>f) 对归口管理过程实施监视和测量，其中具体包括：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 负责组织对学校承担军品/国防类科研项目进行策划和合同评审，形成项目质量计划或质量保证大纲； 2) 负责按照质量计划或质量保证大纲要求，对主管的学校监督管理科研项目实施监督，确保项目完成的质量、进度等要求满足要求； 3) 负责组织主管的学校监督管理项目的设计评审、工艺评审、首件鉴定和试制、生产准备状态检查； 4) 负责组织主管的学校监督管理项目的外包过程评审，监督该过程的执行； 5) 负责组织主管的学校监督管理项目供方的评价，并将评价材料汇总至项目管理处； 6) 负责组织学校监督管理项目的验收、交付、鉴定（或定型）以及售后服务工作； 7) 负责收集主管的学校监督管理项目执行过程中进度信息、奖惩信息和相关产品质量信息，汇总到项目管理处； 8) 负责将主管的学校监督管理项目的主要进展信息录入学校科研项目管理系统； 9) 对主管的学校监督管理项目实施技术状态管理； 10) 负责组织学校军品或国防类合同甲方或潜在顾客方对学校开展的供方能力调查。 			

程序文件		职责和权限管理程序	
文件编号: Q/HEU ZCLD-03	文件版本: 5.00	生效日期: 20180901	共 13 页第 9 页
<p>5.2.8 民品科研处主要工作职责</p> <ol style="list-style-type: none"> a) 根据学校的质量方针和质量目标, 制定本部门的质量目标, 落实岗位质量职责, 制定、修订必要的程序文件; b) 负责组织和指导各学院、研究所及工厂实施民品科研项目立项的策划工作; c) 负责组织相关部门实施产品要求的评审, 并对产品要求的变更实施监督和控制, 确保产品实现过程的充分性; d) 参与审核并负责组织会签项目质量计划或质量保证大纲; e) 在学校质量部门的指导下, 配合开展质量管理体系相关工作; f) 对归口管理过程实施监视和测量, 其中具体包括: <ol style="list-style-type: none"> 1) 负责组织对学校承担民品科研项目进行策划和合同评审, 形成项目质量计划或质量保证大纲; 2) 负责按照质量计划或质量保证大纲要求, 对主管的学校监督管理科研项目实施监督, 确保项目完成的质量、进度等要求满足要求; 3) 负责组织主管的学校监督管理项目的设计评审; 4) 负责组织主管的学校监督管理项目的外包过程评审, 监督该过程的执行; 5) 负责组织主管的学校监督管理项目供方的评价, 并将评价材料汇总至项目管理处; 6) 负责组织学校监督管理项目的验收、交付、鉴定(或定型)以及售后服务工作; 7) 负责收集主管的学校监督管理项目执行过程中进度信息、奖惩信息和相关产品质量信息, 汇总到项目管理处; 8) 负责将主管的学校监督管理项目的主要进展信息录入学校科研项目管理系统; 9) 负责组织学校民品合同甲方或潜在顾客方对学校开展的供方能力调查。 			

程序文件		职责和权限管理程序	
文件编号：Q/HEU ZCLD-03	文件版本：5.00	生效日期：20180901	共 13 页第 10 页
<p>5.2.9 人力资源处</p> <ul style="list-style-type: none"> a) 根据学校的质量方针和质量目标，制定本部门的质量目标，落实岗位质量职责，制定、修订必要的程序文件； b) 负责组织确定学校直接或间接从事科研项目人员的岗位能力要求，编制《人力资源管理作业指导书》，审批人员调整情况； c) 掌握学校法人范围内各岗位人员情况，定期更新学校科研生产质量管理体系组织机构中相关部门人员信息，分析人员结构的合理性； d) 调查各部门培训需求，组织制定全校年度培训计划； e) 组织各部门制定部门年度培训计划，并检查计划落实情况； f) 在学校质量部门的指导下，配合开展质量管理体系相关工作； g) 对归口管理过程实施监视和测量。 <p>5.2.10 财务处</p> <ul style="list-style-type: none"> a) 根据学校的质量方针和质量目标，制定本部门的质量目标，落实岗位质量职责，制定、修订必要的程序文件； b) 负责财务核算、统计和分析，定期编制产品质量成本报告，送校长审阅，并作为管理评审的输入文件； c) 开展质量成本管理，组织各部门进行成本核算，负责资金运作的效果； d) 在学校质量部门的指导下，配合开展质量管理体系相关工作； e) 对归口管理过程实施监视和测量。 <p>5.2.11 国有资产管理处</p> <ul style="list-style-type: none"> a) 根据学校的质量方针和质量目标，制定本部门的质量目标，落实岗位质量职责，制定、修订必要的程序文件； b) 归口管理学校科研、生产所需要的仪器、设备及房屋、场地； c) 建立健全学校科研、生产使用仪器、设备及房屋、场地的各项管理制度，建立仪器、设备及实验场所的检查、监督运行机制； d) 负责建立学校科研、生产使用的仪器、设备及房屋、场地总台帐，实施动态管理； e) 监督各设备、设施使用单位制定设备、设施维护保养计划，确保仪器设备的性能和精度满足科研生产工作的要求； f) 在学校质量部门的指导下，配合开展质量管理体系相关工作； g) 对归口管理过程实施监视和测量。 			

程序文件		职责和权限管理程序	
文件编号: Q/HEU ZCLD-03	文件版本: 5.00	生效日期: 20180901	共 13 页第 11 页
<p>5.2.12 档案馆</p> <ul style="list-style-type: none"> a) 根据学校的质量方针和质量目标,制定本部门的质量目标,落实岗位质量职责,制定、修订必要的程序文件; b) 组织实施质量管理体系有关文件和记录的归档与保管; c) 对产品定型(鉴定)或验收出厂的技术文件、图样进行归档与保管; d) 负责文件和资料的控制与管理,组织编制和发布受控文件清单; e) 在学校质量部门的指导下,配合开展质量管理体系相关工作(如,构建标准化体系等); f) 对归口管理过程实施监视和测量。 <p>5.2.13 学院</p> <ul style="list-style-type: none"> a) 根据学校的质量方针和质量目标,制定本学院的质量目标,落实岗位质量职责,制定学院所需的作业指导文件; b) 负责组织下属研究所(或课题组)开展质量体系要求的相关活动; c) 负责审核下属研究所(或课题组)学院监督管理的各类合同签订、质量计划; d) 负责对学院监督管理的科研项目立项后的过程监督、检查、组织评审等活动; e) 对照学校合格供方名单,初步审查本学院的采购合同,必要时,参与对外包方实施过程的监督; f) 负责监督下属研究所军品项目实施技术状态管理情况; g) 运用科研项目管理系统,掌握所承担各类科研项目执行情况,跟踪质量问题处理情况,必要时,上报学校质量管理处; h) 设立学院的不合格品审理小组,负责组织审理成员按权限审理本学院科研项目运行过程出现的不合格品; i) 负责管理和调配下属研究所(或课题组)的房屋及场地; j) 掌握本学院用于科研生产的设备、设施,协助国资处定期开展检查; k) 根据下属研究所(或课题组)承担的科研项目,审核其人员变化情况,掌握下属研究所(或课题组)人员信息,定期报送人力资源处; l) 在学校质量部门的指导下,配合开展质量管理体系相关工作。 			

程序文件		职责和权限管理程序	
文件编号：Q/HEU ZCLD-03	文件版本：5.00	生效日期：20180901	共 13 页第 12 页
<p>5.2.14 研究所</p> <ol style="list-style-type: none"> a) 贯彻学校质量方针和质量目标，制定本所质量目标，落实岗位质量责任，必要时，制定本所作业指导文件； b) 组织识别本所科研方向发展的内、外部环境以及与本所承担的科研项目相关的相关方的需求和期望； c) 定期向顾客征求产品和服务改进的意见，并采取有效措施，保留记录； d) 依据岗位评定准则，对上岗人员进行资格评定，通过培训、宣传教育等沟通方式，提高人员岗位能力和质量意识，根据需要，向学校人力资源处提出培训需求； e) 对本所的基础设施实施管理，对科研项目运行所需的过程运行环境实施控制； f) 负责与合作方进行技术沟通，对拟承担项目实现过程进行策划，确定产品有关要求，起草投标书、合同和相关技术文件，起草编制质量计划（或质量保证大纲），并实施落实； g) 负责对科研项目的设计与开发工作进行策划，编制设计和开发计划等文件，运用优化设计、标准化、软件工程化、风险管理思路和“六性”等专业工程技术进行产品设计和开发，对设计结果负责； h) 负责准备各阶段设计评审的技术资料，确定设计和开发中使用的标准和规范，对评审结果采取有效措施； i) 负责收集整理产品的设计输入材料，确保其充分性；形成设计输出材料，保证设计图样和技术文件等的完整性和正确性，对产品进行设计验证，准备设计确认相关活动，根据需要，开展设计更改活动； j) 负责对产品进行特性分析，对关键件、重要件、关键工序提出明确的质量控制要求，编写关键件、重要件目录，并在相应图样、文件中进行标记，并对该过程实施有效管控和 100%检验（若不能，需征得顾客同意）； k) 负责实施新产品研制过程的工艺评审、首件鉴定、试制前准备状态检查和产品质量评审会等； l) 起草重要试验（可靠性、联调、验收等）大纲，经评审后，执行并保留相关试验记录； 			

程序文件		职责和权限管理程序	
文件编号: Q/HEU ZCLD-03	文件版本: 5.00	生效日期: 20180901	共 13 页第 13 页
<p>m) 负责编制技术状态管理计划, 对产品的技术状态实施控制, 并对技术状态的更改和控制的结果承担技术责任;</p> <p>n) 实施供方评定, 负责编制采购、外包文件, 对承担产品的外包过程实施跟踪管理, 并对采购、外包的物资实施必要防护;</p> <p>o) 对生产过程实施控制, 确定生产中使用的标准、规范和工艺文件;</p> <p>p) 负责产品标识和记录;</p> <p>q) 负责实施产品防护与交付;</p> <p>r) 根据承担任务规模等因素, 编制产品售后服务计划, 实施产品售后服务 (如培训等), 并将服务中顾客意见反馈相关职能部门;</p> <p>s) 负责与本所承担产品相关的顾客沟通, 并测量其对产品的满意度;</p> <p>t) 制定有效的纠正措施和预防措施, 并加以落实;</p> <p>u) 负责归档前的技术文件、图样以及本部门作业指导书、质量记录等的管理和控制工作;</p> <p>v) 负责处置不合格输出, 并采取有效措施, 必要时开展“双五归零”;</p> <p>w) 在学校质量部门的指导下, 配合开展质量管理体系相关工作 (如内部审核等)。</p>			
<p>5.2.15 各部门应依据《人力资源管理作业指导书》, 落实本部门人员的质量职责。</p>			
<p>6 流程图 (无)</p>			
<p>7 工作程序 参见各程序文件及作业指导书。</p>			
<p>8 应用表格 (无)</p> <hr/>			
<p>附加说明</p> <p>编制: 董官明</p> <p>校对: 陈若雷</p> <p>审核: 韩端锋</p> <p>批准: 姚 郁</p>			