

西北能化公司关于加强“车间自主管理”建设工作的实施方案

为进一步加强西北能化公司“车间自主管理”建设，持续夯实安全生产基础，不断提升综合管理水平，结合公司实际，制定本实施方案。

一、总体目标

以“自主精益提质效，自主赋能保安全”为主题，重点推进双重预防机制落实落地，着力提升自主经营管理效果，深化安全技术经济一体化手段运用，指导生产车间建立健全“风险自评自控、隐患自查自改、问题自警自纠、标准自述自验”的自主管理机制，确保实现“零事故”“零三违”“标准化自主达标”的工作目标。

二、组织统筹

1. 领导小组

成立公司“车间自主管理”领导小组，由总经理任组长，安全副总经理、总工程师任副组长，生产技术部、调度指挥中心、安全监管部、设备管理部、经管物资部、人力资源部等专业部室负责人为成员。领导小组办公室设在生产技术部，分管副总工程师任办公室主任，负责日常工作。

2. 自主管理车间范围

本“车间自主管理”建设实施方案所指车间包括生产技术部

下属的动力车间、空分车间、气化车间、净化合成车间和水处理车间，设备管理部下属的电气车间、仪表车间和检修车间，生产调度指挥中心下属的质检中心，共 9 个车间。

3. 监督考核

各专业部室按职责分工开展专项监督：生产技术部负责工艺自主管控、联动协同监督，安全监管部负责安全环保自主管控监督，设备管理部负责设备自主运维监督，经管物资部负责成本自主管控核算监督，人力资源部负责技能人才自主培养监督。

建立“季度评估、年度考核”机制，每季度开展 1 次专项检查评估，每年度进行 1 次专项检查评比考核。年度检查评分在 90 分及以上的，给予该车间通报表扬，其中前两名作为标杆车间，在绩效工资中按照人均 500 元予以兑现；年度考核评分在 75 分及以下的，给予该车间通报批评，由分管领导进行约谈整改，其中年度考核评分最低的车间，在绩效工资中按照人均 50 元予以处罚，确保自主管理不偏离公司总体目标。

三、自主管理核心内容与实施细则

（一）安全自主管理

1. 自主开展风险辨识。严格对标国家法律法规，建立“风险分级管控 + 隐患排查治理”双重预防机制，各车间结合专业特性，运用 HAZOP（危险与可操作性分析）、JHA（工作危害分析）等工具开展系统性风险辨识，制定《车间风险管控责任清单》，压实“车间主任—班组长—岗位员工”三级责任追溯机制。建立风险动态

评估机制，每季度开展“风险再评估”，重点针对设备检修、工艺参数调整及变更管理等环节，辨识评估新增风险，实现风险管控全周期覆盖。

2. 自主组织隐患排查与闭环。建立隐患排查治理数字化闭环体系，全面推行“隐患随手拍”机制。员工通过手机 APP 实时上报隐患，同步标注位置、上传照片并描述风险，系统自动推送至责任人和车间主任。严格落实“发现 - 上报 - 整改 - 复查 - 销号”五步管理流程，一般隐患由班组在 24 小时内完成整改；每周筛选典型隐患在公告栏公示，深入剖析根源并跟踪整改进度。

3. “三违”自主整治。坚持无视频不作业，运用好视频反“三违”手段，重点关注高风险环节，及时发现并制止“违章指挥、违章作业、违反劳动纪律”行为。持续开展“班前一案例”事故警示教育，深化“工人违章干部反省”。每月开展一次“三违”、事故总结分析。对典型性“三违”、突出性问题制作警示教育片，在班前会宣传剖析，教育当事者、警醒其他人。

4. 信息化手段自主融入。运用好双重预防机制数字化管控、特殊作业全过程信息化管理和视频监控、人员自动定位等系统，实现安全风险动态监测与智能预警。尝试将工艺生产报警、自动化过程控制、设备运行在线监测、GDS（可燃气体检测报警系统）报警、检维修信息、安全教育培训、承包商管理等拓展融入现有信息化平台，实现安全管理数据的全面整合与共享，精准识别高频风险点与薄弱环节，推动安全管理由“经验判断”向“数据决

策”转变。

（二）专业自主管理

1. 装置参数自主管控。严格执行工艺卡片、操作规程，建立工艺参数分级管控机制，明确管控标准和责任人。车间技术人员每日对装置各项参数进行趋势分析，重点监控偏离预警值的参数，及时查找波动原因并采取调整措施，确保参数控制在最优区间。每月组织参数偏离分析会，总结参数管控中的共性问题，优化操作规程，提升参数控制的稳定性和精准度。

2. 异常工况自主分析。工艺参数波动、设备指标异常时，车间自主开展原因分析，精准定位异常根源，制定针对性的治理方案，形成“发现异常—分析原因—制定方案—实施整改—效果验证—总结归档”的闭环管理机制，确保异常工况从根本上得到解决，避免同类问题重复发生。

3. 操作自主规范。完善岗位说明书，拍摄专业岗位规范操作标准视频，制定专业岗位“问答卡”，编制工艺、设备、检修、仪表、电气岗位操作规程，全面推行标准化作业，开停车、倒泵、切换系统、投切联锁等关键操作执行“操作票+双人确认”，杜绝凭经验操作。

4. 设备自主维护。推行“设备包机责任制”，每台设备明确责任人、维护标准、点检周期，建立设备电子档案；岗位员工负责设备清洁、润滑、紧固、防腐等基础维护；车间制定检修维护计划，配合检修单位做好验收，确保检修质量。

5. 专业技术信息自主辨识。每月召开 1 次专业信息分析辨识会，自主识别专业技能、专业资料、专业持证、专业维护及标准规范、法律法规最新要求，科学编制开停车方案、检维修方案、装置大修方案及日常维保计划等专业化技术方案，建立车间电子档案管理体系，推进专业化数据一体化管控，构建可共享、可追溯、可分析的全流程数据平台，切实推动技术合规问题整改。

（三）成本自主管理

1. 成本自主核算。深化成本管控精细化管理，构建科学规范的成本核算体系，搭建“车间-班组-个人”三级成本分解体系，对全流程成本细化分解并编制车间消耗定额汇总表，设立独立核算单元，将原料煤、水、电、汽、催化剂、药剂、备品备件等消耗指标及煤耗、电耗、备件消耗等单耗指标层层分解至班组、落实到岗位，建立健全“自主核算、日清月结”工作机制；强化绩效调控，制定车间内部市场化降本创效成果激励分配方案，激发全员降本增效内生动力。

2. 节能自主改善。引导员工主动排查跑冒滴漏、长明灯、长流水、设备空转及低效运行等问题，鼓励全员围绕节能降耗、修旧利废、生产浪费清零建言献策，提出合理化建议；对经审核实施并产生实际效益的建议，按节能效果给予相应奖励。

3. 物料自主管控。严格执行物料领用、存放、使用标准，建立催化剂、化学品药剂、副产品等危化品自主管控台账，最大限度降低各类废弃物处置成本；各专项车间按专业分工管控物料消

耗，电气车间管控电缆、开关、熔断器等电气耗材，仪表车间管控仪表备件及化学试剂，检修车间管控检修材料及备品备件，分析车间规范化学试剂领用、存储及废液处置，全方位杜绝物料浪费，实现材料备件集约化管理。通过“定额管控+余料回收”“废旧备件再利用”等举措切实降低物料损耗。

（四）现场自主管理

1. 标准化动态自主达标。编制车间《现场标准化管理手册》，规范日常作业流程，对生产区域设备、工具、物料实施“三定”管理（定置、定量、定人），确保物品摆放有序、取用便捷。班组每日明确现场清扫重点，及时清理地面油污、散落物料及废弃杂物，实现工完料尽场地清。车间每月依据各班组现场管理情况，从定置规范率、设备清洁度、标识完好率、通道畅通性等维度开展量化考评，评选“安全标杆班组”“安全标杆员工”予以表彰，并可推荐参加集团公司季度“安全标杆班组”“安全标杆员工”评选，对未达标班组下达整改通知书，限期整改并跟踪落实，构建“日清扫、月评比、常保持”的现场自主管理闭环体系。

2. 作业环节管控自主落实。坚持“一线工作法”，重点围绕作业现场防护设施完整性、作业人员劳动防护用品规范佩戴、特殊作业许可审批流程执行等关键环节开展动态巡查，严格落实“技术措施、管理措施、防护措施”三道防线。作业环节实行“双人确认制”，由项目负责人与监护人共同签字确认风险管控、防护措施落实到位。

3. 现场环境自主优化。强化源头控制，持续优化工艺参数，降低原料煤、水及能源消耗，从源头减少“三废”产生量。严控过程排放，对废气、废水、废渣实施全过程自主监控，建立环保数据台账，实现污染物稳定达标排放；严格执行危险废物分类、收集、贮存及转移管理规范。定期检查维护环保设备，确保废气处理装置、污水处理系统等稳定高效运行，杜绝环保设施擅自停运及现场异味、泄漏问题。

（五）人员自主管理

1. 技能自主提升。严格落实三基建设三年行动和标准化创建实施方案，推行学历、技能自主提升，逐步推行班队长大专以上学历或高级工等级双准入制度，充分发挥“兵头将尾”作用，打通安全管理“最后一公里”。推行自主培训，遵循“干什么练什么”原则，靶向发力，开展岗位练兵；锁定重点人员，定位不同人群，科学制定车间内培训师培训计划，实行每月业务考试与班前提问相结合的方式，检验员工对岗位知识、操作规程及应急处置技能的掌握程度。同时，由经验丰富的技术骨干与青年员工结对，签订师徒协议，做好“传帮带”。鼓励员工参与技能等级评定和职业资格认证，全面提升队伍专业素养和岗位胜任能力。

2. 纪律自主遵守。严格遵守劳动纪律和各项规章制度，自觉规范考勤管理，杜绝迟到、早退等现象。加强岗位行为规范养成，作业时严格按章操作，不违章作业、不冒险蛮干，确保生产过程安全有序。同时，强化员工自我约束意识，引导员工树立“我的

岗位我负责”的责任观念，自觉维护车间工作秩序和集体利益，营造遵章守纪、积极向上的工作氛围。

3. 文化自主建设。积极培育具有车间特色的团队文化，定期组织开展“自主管理典型案例”“红旗班组”“明日之星”评选活动，搭建员工展示自我、交流学习的平台。打造车间文化墙，展示员工风采、团队活动掠影、优秀事迹及管理理念，营造浓厚的文化氛围。同时，关注员工思想动态，定期开展谈心谈话活动，倾听员工心声，帮助解决工作和生活中的实际困难，营造尊重、理解、关爱、互助的和谐工作氛围，增进团队凝聚力，让员工在轻松和谐的氛围中提升自我、融入集体。

（六）质量自主管理

1. 流程优化自主推进。组织车间技术骨干与一线操作人员共同梳理现有工作流程，围绕关键质量控制点，运用因果分析图等工具，深入排查流程中存在的瓶颈问题与潜在质量风险点。推动流程持续优化，确保每一道工序都符合质量标准，从源头上筑牢质量防线。坚持“走出去、长见识、找差距、拓思维、学诀窍”的工作思路，聚焦核心业务流程提质效，持续开展好对标提升行动。每月定期开展业务领域质量效率分析，精准识别问题短板；针对存在问题，每季度组织2次车间级对标行业标杆企业提升行动，扎实推进对标成果落地见效。

2. 质量管控自主闭环。建立健全“原料-过程-成品”全流程质量自主管控体系，严把入库检验关，突出过程质量监管，保

障产品质量稳定。深化“指标偏离即质量事故”的管理理念，构建质量控制预警机制，发现偏离趋势立即启动纠偏程序。对同一质量指标连续三次超标的班组开展质量约谈，形成《质量偏差分析报告》并落实整改措施。

（七）科创自主管理

1. 创新平台自主运转。积极推动车间创新工作室机制运转，定期召开创新项目研讨推进会，系统化收集和落实来自一线职工的宝贵意见与创意，运用好合理化建议与青工“五小”创新成果转化手段，将“金点子”转化为生产效益。车间每年推进实施不少于3项的自主创新课题研究。

2. 科创瓶颈自主突破。围绕制约车间生产效率提升、工艺优化、成本降低的关键技术难题，成立专项攻关小组，鼓励技术骨干牵头，联合一线操作人员组建跨岗位创新团队。针对长期存在的设备运行不稳定、能耗偏高、产品质量波动等科创瓶颈，定期组织技术研讨会，邀请行业专家进行技术指导，结合车间实际情况制定切实可行的解决方案，确保每年至少突破2项制约生产的核心技术瓶颈，不断提升车间的核心竞争力。聚焦车间数字化转型、智能化升级，主动对接工业互联网、大数据、人工智能等新一代信息技术，推动生产设备联网与数据采集，开展大数据与车间管理共生研究，实现生产过程实时监控、数据可视化分析及异常预警。鼓励职工围绕智能巡检、智能排产、质量智能检测等应用场景开展技术攻关，探索引入智能传感器、机器视觉等智能化

装备，逐步替代人工重复性操作，以提升工作质效保障本质安全。

3. 一体化方法自主应用。各车间应立足工作实际，结合安全现状及专业特点，建立健全重大工程项目、重要系统改造、关键设备更新、技术研发及工艺变更等项目实施方案的安全技术经济可行性论证，开展最优方案比选与实施效果后评估，切实防范化解风险。强化上下联动，深化一体化目标管理，压实责任链条，将目标任务分解至班组、落实到人头。通过组织课题攻关、推进管理创新、加强技术创新等有效举措，持续提升管理效能，确保各项既定目标任务圆满完成。

四、实施步骤

（一）启动部署阶段（3月1日—3月31日）

各车间成立执行领导小组，组织召开专题动员部署会，传达学习文件精神，梳理专业领域管理标准，细化车间自主管理清单，明确包责范围，压实工作责任。

（二）全面落地阶段（4月1日—11月30日）

1. 全面梳理自主管理缺陷。各车间对照核心管理内容及自主管理清单，结合实际生产情况，每月开展一次全面自查，重点排查安全环保、专业管理、成本控制、现场管理、人员管理、质量管控及科创工作等方面存在的问题与不足，形成车间问题清单，明确问题描述、责任岗位、整改措施、完成时限及预期目标，确保问题查摆全面、精准，不走过场。

2. 推进各项管理工作落地见效。对自主管理中遇到的卡点堵

点问题，要做好车间顶层统筹谋划，班组具体实施，岗位人员细化分解任务认领。从主观上强化车间各级人员的责任意识和执行力，确保每一项工作安排都有部署、有标准、有反馈、有结果、有评价、有优化，形成严密的闭环管理。

3. 强化监督检查。公司督查组采取日常督导、季度专项检查的方式对各车间自主管理情况进行常态化监督。对检查中发现的问题，及时提出整改意见，督促限期整改；对整改不力、敷衍塞责的，严肃通报批评。

4. 开展阶段性评估。公司将在次季度首月 10 日前后组织一次阶段性评估工作，由领导小组牵头，各相关职能部门参与，对照核心管理内容及自主管理清单，结合车间日常自查情况、公司督查组检查结果以及各项管理指标的完成进度，对各车间在全面落地阶段的自主管理推进成效进行系统评估。针对评估中发现的共性问题，组织专题研讨，提炼可复制、可推广的管理经验；对于个性问题，督促车间制定针对性改进方案，明确下一阶段的工作重点和提升方向，确保自主管理工作能够持续优化、稳步推进。

（三）总结提升阶段（12月1日—12月31日）

各车间须认真撰写年度自主管理工作总结报告，内容应涵盖目标完成情况、主要举措落实成效、管理指标完成数据、典型案例分析及下一阶段工作打算。公司将组织各相关职能部门对本年度车间自主管理工作开展全面总结评估，依据《车间自主管理考核评分表》，开展检查打分和评优考核。公司召开总结大会，对获

评标杆车间予以表彰奖励和经验推广交流发言，对评分在75分及以下的车间，给予通报批评和约谈整改，并要求评分最低的车间负责人做表态发言。切实调动各车间自主管理积极性，营造全员参与、经验共享的良好氛围。

（四）持续开展强基固本

“车间自主管理”建设是强化安全生产的基础性管理工作，各单位必须坚持“长期开展，持续改进，逐步提升”的管理理念，严格落实“季度评估、年度考核”机制，确保持续开展强基固本的效果。

五、工作要求

（一）聚焦重点任务，落实推进举措。

各车间要围绕自主管理核心领域，将安全生产、经营管理、重点工程推进、二级标准化创建等中心工作与日常工作深度融合。坚持目标导向与问题导向，对照年度总体目标分解任务、明确节点，确保各项管理指标有序达成；针对实施中暴露的短板弱项，动态调整工作策略，集中力量突破瓶颈。强化系统思维，促进各管理模块协同联动，将安全自主管理要求嵌入现场作业全流程，将成本控制理念融入专业技术改造项目，避免各领域工作“单打独斗”，形成上下贯通、左右协同的管理合力，确保重点任务落地见效。

（二）聚焦统筹组织，促进工作高效闭环。

各车间要严格落实公司“车间自主管理”领导小组的统一部

署，强化内部组织架构建设，明确车间主任为自主管理第一责任人，建立健全由班组长、技术骨干、岗位员工共同参与的自主管理工作网络，确保责任层层传递、压力层层传导。加强与公司相关职能部门的沟通协调，主动对接管理要求、获取专业支持，形成“公司统筹指导、车间具体实施、部门协同保障”的联动机制。完善自主管理工作台账，对任务推进进度、问题整改情况、管理成效等进行动态记录与跟踪，实行“月调度、季评估、年总结”制度，及时发现并解决工作推进中的堵点难点。建立健全考核激励与反馈改进机制，保障自主管理工作持续高效运行。

（三）聚焦宣传引领，打造浓厚创建氛围。

充分利用车间公告栏、班前会、专题培训、微信工作群等多元载体，常态化宣贯“专业自管、车间自主、班组自治、个人自律”的核心内涵与实践要求，运用好车间例会、风险分析辨识会、经营数据分析会、自我批判活动、交接班工作部署会等契机，达成车间广泛共识，形成创建合力。定期分享自主管理先进案例、优秀经验及典型做法，让自主管理理念深入人心、融入日常。营造“人人讲自主、事事求自主、处处显自主”的浓厚创建氛围，为自主管理体系的深入推进奠定坚实的思想基础和群众基础。

（四）聚焦作风强化，紧贴实际抓出实效。

各单位要以深入推进“淬炼六心”，深化“八变八为”活动为抓手，切实转变工作作风，全面抓好工作落实，时刻把“车间自主管理”工作摆在重要位置，坚决杜绝形式主义、官僚主义，确

保各项工作要求不打折扣、不搞变通。领导干部要带头深入车间一线，与基层员工面对面交流，倾听真实诉求，掌握第一手资料，精准把握自主管理推进过程中的实际情况和突出问题。要注重工作实效，不唯指标、不唯数据，以解决实际问题、提升管理效能、增强员工获得感为检验标准，推动“车间自主管理”从“有形覆盖”向“有效覆盖”转变，真正把自主管理的成效体现在安全生产的稳定、经营效益的提升、现场环境的改善以及员工队伍素质的增强上。

- 附件：1. 车间自主管理清单
2. 车间问题清单统计表
3. 车间周工作计划清单
4. 车间自主管理考核评分细则

附件 1

车间自主管理清单

序号	类型	管理任务清单	执行时间 (频次)	工作标准或要求	责任领导	责任人	备注
1	会议管理	1. 安全生产例会	每日	讨论工艺参数、防冻、现场检查情况，异常工况处置情况，上级领导安排事项的完成情况	车间主任	管技人员	
		2. 参加班组交接班会	每班	按公司交接班标准流程执行，交接内容完整、签字规范	值班人员	值班人员	
		3. 装置运行风险分析会	每周	分析车间装置风险，根据风险种类提出风险管控措施	安全副主任	安全副主任	
		4. 工程项目研发会议	每月	研发项目资料准备齐全，讨论解决工程项目进度及遇到的问题	车间主任	管技人员	
		5. 安全例会	每月	总结本月安全生产工作，研判车间风险点，制定风险管控措施	安全副主任	安全员	
2	现场管理	1. 现场卫生检查	每日	现场卫生干净整洁，工器具定置摆放，各类标识完好清晰	管技人员	管技人员	
		2. 设备检查	每日	设备无异常声音、振动、泄漏，铭牌、位号、包保责任人标识完好、清晰	管技人员	管技人员	
		3. 工艺管线检查	每日	工艺管线无异常震动、跑冒滴漏，阀门铭牌位号、管道标识完好、规范	管技人员	管技人员	
		4. 冬季防冻检查	每日	暖气管线完好，无泄漏，外保温完好，工艺管线无冻堵	管技人员	管技人员	
		5. 环保设施和环境检查	每日	环保设施运行正常，数据无超标；现场无扬尘、污染和积尘现象	管技人员	管技人员	
3	专业管理	1. 工艺参数管理	每日	工艺记录填写实时、准确、完整、无涂改，交接班记录闭环；及时排查工艺超指标情况，分析原因并妥善处置	工艺副主任	管技人员	
		2. 工艺、有毒、可燃气体报警管理	每日	工艺、有毒、可燃气体报警记录完整，报警原因分析准确，管控措施得当，并填写规范	工艺副主任	管技人员	
		3. 工艺变更排查管理	每月	变更申请已审批，相关人员培训已完成并签字确认，变更过程风险管控措施已落实，变更后及时跟踪验收，台账记录及资料齐全	工艺副主任	管技人员	

		4.应急演练及培训教育管理	每月	定期开展应急预案、操作规程、异常工况处置演练及培训，培训教育记录规范，考核合格，台账齐全	车间主任	管技人员	
		5.操作规程修订管理	每年	操作规程版本内容合格有效，与工艺卡片、DCS画面、工艺报表参数指标统一，修订过程台账齐全	车间主任	管技人员	
		6.异常工况处置管理	按需	接到异常工况报告后，值班人员10分钟内到达现场指挥，对异常工况及时做出科学、妥善处置	车间主任	管技人员	
		7.检维修管理	按需	检查落实作业票证及安全措施，做好工艺交出和能量隔离，严格执行特殊作业管理制度，合理安排监护人员，发现“三违”立即制止并按制度考核	车间副主任	管技人员	
		8.开停车及台账管理	按需	开停车方案、开停车申请单、开停车确认单、开车票、盲板清单、阀门调试确认单、联锁调试确认单记录签字确认齐全	车间主任	管技人员	
4	人员管理	1.劳动纪律管理	每日	严格执行劳纪管理制度，杜绝三违现象	管技人员	管技人员	
		2.应知应会知识管理	每日	班前抽查提问不少于3条/班	管技人员	管技人员	
		3.业务技能持续提升	每月	按计划定期开展业务技能培训、师徒结对培训，并考核合格	管技人员	管技人员	
		4.应急处置能力持续提升	每月	按计划进行应急培训并考核合格；现场应急演练处置熟练	管技人员	管技人员	
		5.特种作业持证上岗管理	每年	按期参加取证培训和考试，特种作业持证上岗率100%	车间副主任	管技人员	
5	材料管理	1.材料月计划管理	每月	每月15日前提交材料月计划申请，正确书写各种材料规格型号	车间副主任	管技人员	
		2.材料验收与领取管理	常态化	材料到厂验收合格后，及时领取使用，并办理出入库手续	车间副主任	管技人员	
		3.材料库存管理	每月	整理车间二级库，盘点库存材料数量，确保账实相符	车间副主任	管技人员	
		4.修旧利废管理	常态化	鼓励修旧利废，形成过紧日子的思想	车间副主任	管技人员	
6	质量管理	1.产品（含中间产品）质量管理	每班	稳定装置运行，把控各项工艺操作和产品质量指标，保证产品质量符合要求	车间主任	管技人员	
7	安全管理	1.反三违管理	常态化	日常发现“三违”问题，按照制度考核，并且录制反思视频	车间主任	管技人员	

		2. 隐患排查治理	每日/每周	日常巡查发现隐患问题，立即安排整改或记录自查清单整改；每周开展隐患排查，查出隐患问题实行闭环管理	车间主任	安全员	
		3. 安全培训管理	每月	对新员工、承包商进行车间级安全教育，按计划开展安全培训教育考核，如实记录培训教育考核情况	车间主任	管技人员	
		4. 应急演练	每月	按计划开展事故应急演练，检验人员应急能力，维护应急器材	车间主任	管技人员	
		5. 风险管理	每季度	每季度开展一次风险识别与评估，辨识新的风险点，制定《岗位风险辨识清单》，落实风险管控措施	车间主任	管技人员	
8	设备管理	1. 设备巡检管理	每日	按照定人、定点、定频次原则，检查设备运行状态、润滑情况、密封性能，有无异响、泄漏、异常温升，做好记录和巡检台账	车间主任	管技人员	
		2. 设备维护管理	每月	严格按照设备保养计划，完成日常清洁、润滑、紧固等工作，并留存保养记录及验收签字，对设备故障做好维修及验收记录。每月分析润滑油质量情况	车间副主任	管技人员	
		3. 设备附属设施管理	每月	定期开展压力容器、安全附件、设备阀门、仪表电气、保温伴热检查，发现问题配合相关单位进行整改	车间副主任	管技人员	
9	环保管理	1. 环保装置运行管理	每日	稳定环保装置运行，确保排放指标符合要求，并将运行数据留存	车间主任	管技人员	
		2. 产生副产品、废弃物处置管理	每日	分类收集环保装置产生的副产品、废弃物，按规定流程存储、转运、处置，并做好记录	车间主任	管技人员	
		3. 环保设施维护保养	每月	对环保装置的设备进行清洁、润滑、检修，确保其与主装置同步运行	车间主任	管技人员	
10	科创管理	1. 研发项目管理	每月	月度研发费用归集，完善研发项目资料	车间副主任	管技人员	
		2. 工程计划管理	每月	自主推进工程计划落实，积极协调工程项目进度，资料收集齐全	车间主任	管技人员	
		3. 技术创新管理	每月	每月在创新工作室开展研发、创新项目会议，对目前运行装置和工艺，进行技术创新改造	车间主任	管技人员	
		4. 持续开展合理化建议	每年	鼓励全员提合理化建议、搞小改小革、出金点子，建立建议台账，审核通过后跟踪落地	管技人员	管技人员	
		5. 对标先进，持续提升	每年	根据生产实际情况，对标学习同类先进企业，提升车间管理水平	车间主任	管技人员	

11	成本管理	1.日常经济运行管理	每日	每日进行消耗和产量统计分析,根据分析数据,调整运行参数,达到节支降耗效果	车间副主任	经营核算员	
		2.月度成本分析管理	每月	每月分析成本、消耗等经济指标,精准调控设备运行,提出降本创效措施	车间主任	管技人员	
		3.班组经济指标评比考核管理	每月	每月进行班组经济指标综合评比,根据评比结果分配绩效薪酬	车间主任	经营核算员	
		4.自营工程管理	每月	根据检维修工作实际,合理安排车间自营,实现节支创效目的	车间主任	管技人员	
12	承包商管理	1.承包商安全培训	进厂时	对承包商进行安全交底和技能培训,考核合格方可上岗	安全副主任	安全员	
		2.长期合同承包商日常监督管理	每日	按照公司安全生产文件要求,将承包商人员纳入车间管理体系	车间主任	管技人员	
		3.临时作业承包商监督管理	每日	规范作业票证、安全技术交底、现场监护、作业过程监督检查、施工质量验收等各环节的管理	车间主任	管技人员	

附件 2

车间问题清单统计表

序号	存在的问题	初步原因分析	整改措施	整改效果	提出时间	消除时间	备注
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							

附件 3

车间周工作计划清单（2026 年 月 日至 月 日）

序号	本周工作计划内容	计划完成时间	上周工作计划内容回顾	上周工作计划完成情况说明
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

附件 4

车间自主管理考核评分细则

一、自主管理清单（60分）

项目	考核内容	分值	评分细则	考核单位
会议管理	定期召开各项会议情况	5分	每少开一次会议，扣0.1分	生产部、设备部
现场管理	每日现场检查情况	5分	每缺一次现场检查，扣0.1分	生产部、设备部
专业管理	各项专业管理执行情况	8分	未按期开展，每一次扣0.2分	生产部、设备部
人员管理	各项人员管理执行情况	5分	未严格执行，每一次扣0.1分	生产部、设备部、人力资源部
材料管理	各项材料管理执行情况	5分	未严格执行，每一次扣0.1分	经管物资部
质量管理	各项质量管理执行情况	5分	未严格执行，每一次扣0.1分	质量检验中心
安全管理	各项安全管理执行情况	5分	未严格执行，每一次扣0.2分	安全监管部
设备管理	各项设备管理执行情况	5分	未严格执行，每一次扣0.1分	设备管理部
环保管理	各项环保管理执行情况	5分	未严格执行，每一次扣0.1分	安全监管部
科创管理	各项科创管理执行情况	4分	未严格执行，每一次扣0.1分	生产技术部
成本管理	各项成本管理执行情况	4分	未严格执行，每一次扣0.1分	经管物资部
承包商管理	各项承包商管理执行情况	4分	未严格执行，每一次扣0.1分	生产部、设备部

二、问题清单（10分）

问题清单	问题及时更新和解决情况	10分	未及时更新或解决，每项扣0.5分。	生产部、设备部
------	-------------	-----	-------------------	---------

三、周工作计划清单（10分）

周工作计划	按时编制计划并落实	10分	未按时编制或落实，每项扣0.5分。	生产部、设备部
-------	-----------	-----	-------------------	---------

四、一般三违（10分）

一般三违	检查发现一般三违情况	10分	每发现一次，扣1分。	安全监管部
------	------------	-----	------------	-------

五、安全生产事故（10分）

生产事故	发生直接经济损失10万元以下生产安全事故情况	10分	每发生一次扣2分。	调度指挥中心
------	------------------------	-----	-----------	--------

注：考核期内发生严重三违、轻伤以上人身伤害事故、造成直接经济损失10万元以上生产安全事故中任一情形的车间，取消其评选资格。