

# 公司全面预算管理工作案例

## 案例一:

**亮点:工艺流程改造及生产作业优化,降低成本消耗(铜绿山矿坑采车间充填段)**

**现状:**近地面矿体充填倍线大于基准充填倍线,自流程度低,采用加压输送成本高,导致矿石开采的单位成本高。

**改进措施:**在采空区的附近建设简易充填站,充填时根据需要加入一定量水泥、尾砂,经皮带输送机送入搅拌桶,搅拌好的充填料用砂泵通过工程塑料管泵送至采空区。简易充填站设计如图:

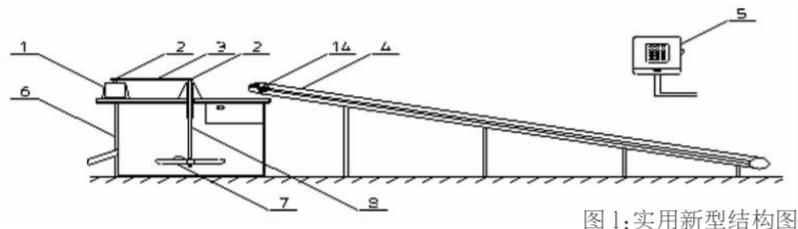


图1:实用新型结构图

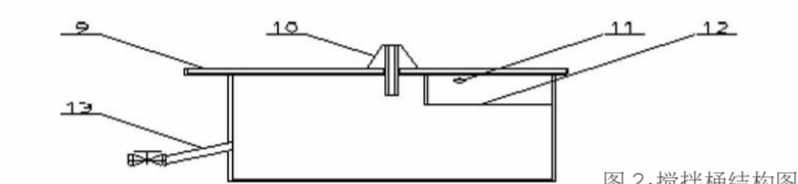


图2:搅拌桶结构图

图中:1—驱动装置,2—带轮,3—传动带,4—输送机,5—控制柜,6—搅拌桶,7—叶轮,8—座架,9—支撑轴套,10—进水管,11—滤网,12—出料口,13—驱动电机。

**成效:**对采空区进行充填处理,回收铜矿石1.6万吨,回收率由40%提高到80%。

**点评:**通过班组预算管理,优化了充填站工艺流程改造及生产作业,提高了矿石回收率,劳动生产率明显提高。

## 案例二:

**亮点:加强定额管理,减少氧气排空,降低氧气消耗(冶炼厂熔炼车间澳炉班)**

**背景:**受上下工序生产波动及设备故障影响,澳炉精矿处理量波动较大,澳炉需氧量随处理量波动而波动,但中冶南方氧气供应量因设备工况原因调整的灵活性较低,多余氧量外排,造成极大浪费(2013年预估外排量2460万/标准立方米)。

### 采取措施:

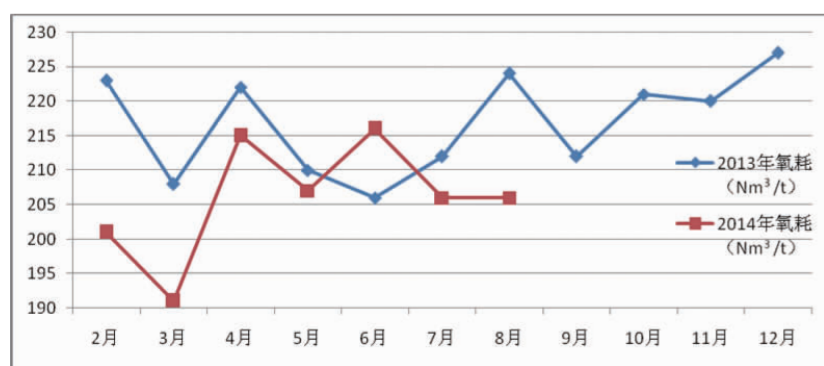
1、制定氧气控制原则:根据不同的生产工况条件,分别制定正常生产固定氧气用量调控原则、正常生产控制作业时氧量调控原则、计划性换枪或系统小修氧量控制原则,为氧量控制划定具体控制标准。

2、加强管理协调:日常生产过程中,根据不同的生产工况条件,按照上述氧量控制标准,提前通过厂调度中心与中冶南方沟通,下达氧气调控量和调控起始、结束时间指令,中冶南方按照指令调节供氧量。

3、澳炉主操和厂调度中心记录指令要求的加减氧的时间、加减量,每月与中冶南方结算时根据记录调节抄表氧量,扣减多供氧量。

### 成效:

月份	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	平均
2013年 氧耗(Nm <sup>3</sup> /t)	223	208	222	210	206	212	224	212	221	220	227	215.6
2014年 氧耗(Nm <sup>3</sup> /t)	201	191	215	207	216	206	206					205.8



### 点评:

1、通过定额管理工作的开展,车间和班组通过差异分析,发现差距,减少浪费,提高成本控制水平,为成本控制提供了有效途径。

2、正确、合理的成本管理方法对成本控制的促进作用尤其明显。熔炼车间根据自身生产特点及相关单位的生产情况,分析氧气定额消耗的规律及主要浪费点,制定合理的控制原则,通过生产过程中的沟通协调,降低氧单耗。

## 案例三:

**亮点:计量完善,细化管理创实效(丰山铜矿选矿车间)**

### 一、现状

硫化钠是重点管控的药剂消耗。硫化钠添加量大小完全凭操作工经验来控制,且没有计量,管理较为粗放,造成了一定程度上的浪费。

硫化钠化药一直使用1个搅拌桶,存在硫化钠药剂浓度低(约3-4%)、用量大的问题。



### 二、措施

#### 1、完善计量

为改善这一情况,安装电磁流量计对加药量进行计量,并根据工艺指令设定加药范围,数字化的加药方式更直观,更便于加药管控。



#### 2、完善制度

组织技术人员对选铜、选钼药剂制度进行再修订、再完善工作,根据小型试验研究和生产操作实践,确定各种药剂每个加药点添加的合理用量,在保障技术经济指标稳定的同时,杜绝药剂过量添加造成的浪费。



#### 3、优化系统

将以前一个搅拌桶,增加为2个搅拌桶轮流化药,提高了化药质量,现在硫化钠药剂浓度能够稳定在10%左右,优化了药剂利用率,减少了药剂用量。



### 三、成效

2014年1-9月份,药剂硫化钠单耗达到23.80kg/t,比预算单耗33.10kg/t降低9.3kg/t,降幅为28.10%,累计节约成本43.28万元。

## 案例四:

**亮点:健全和规范班组预算信息体系,将核算信息电子共享(铜山口矿选矿车间360云盘)**

**背景:**原核算业务完全手工化,预算员工作量较大,并不能及时反映生产情况,不利于生产管理。

### 改进措施:

1、对原有信息体系进行梳理,将台时处理量、技术经济指标、考勤、材料消耗、设备维修等信息综合,形成完整信息系统体系。

2、建立车间信息共享平台,将收集、整理的信息资料传输到360云盘,并组织相关人员计算分析,找出差异原因,认识和掌握生产经营的客观规律,为生产控制和科学预测提供依据。

3、通过360云盘信息共享平台,让每个生产操作人员和管理人员实时掌握生产情况,指导生产和成本控制。

**成效:**通过360云盘信息进行数据传输和共享,及时反映生产情况,实时指导生产,电耗等成本较上年同期节约120万元。

**点评:**通过班组预算管理,提高了劳动生产率以及生产管理、成本控制、员工绩效管理的时效性和有效性。

项目	2014年10月25日 星期六 天气														
	一、生产任务完成情况														
班次	球磨机处理量(吨)				筛分				尾矿				综合回收率(%)		
	1#	2#	3#	4#	数量(吨)	品位(Cu%)	含量(Cu%)	数量(吨)	品位(Cu%)	含量(Cu%)	数量(吨)	品位(Cu%)		含量(Cu%)	
早	204	206	203	205	1004	1310	0.53	6.903	25.010	22.230	5.502	1292.006	0.11	1.422	79.84
中	205	204	205	206	104	1304	0.54	7.042	24.901	22.630	5.635	1279.199	0.11	1.407	80.02
晚	205	206	207	206	102	1707	1.225	7.555	29.106	21.200	5.900	1297.166	0.12	1.557	79.40
日计	604	606	605	607	3026	3304	0.55	21.500	79.104	22.015	17.104	3868.972	0.11	4.306	79.60
月累计	22024	21953	22014	21635	13457	92976	0.44	437.405	1628.002	21.306	340.505	90054.610	0.09	80.901	79.60
年累计	229187	229926	230377	226612	137560	914497	0.47	4957.415	18729.941	21.097	3951.278	1034923.825	0.10	1006.139	79.70



## 案例五:

**亮点:细化预算指标分解转换,降低定额单耗(铜绿山矿坑采车间采二生产班)**

**背景:**井下采掘作业的工火材料消耗原在实际现场控制中缺少具体操作标准及规范,成本控制指标相对抽象、不具体,不便于操作人员在生产过程中控制。

**改进措施:**通过开展班组经济核算管理,班组将原有成本指标分解转化为工火材料布孔和装药系数等操作指标。具体做法:

1、合理布孔,如采矿网度 $\leq 0.8 \times 0.8m$ ,孔深2.2-2.5m;掘进网度 $\leq 0.4 \times 0.4m$ ,孔深1.8-2.0m;支护网度 $1m \times 1m$ ,孔深1.85m。

2、严格控制装药系数,如采矿凿岩装药系数0.7;掘进掏槽孔装药系数0.85;掘进周边孔装药系数0.6-0.7。

**成效:**通过将各项控制指标纳入绩效考核后,采二生产班主要工火材料单耗与上年同期相比均有不同程度下降。炸药单耗平均较上年同期下降10.94%,导爆管单耗平均较上年同期下降5.23%。

作业项目	定额材料	单位	2013年1-9月	2014年1-9月	下降幅度
采矿(t)	炸药	kg/t	0.1945	0.1742	-10.44%
	导爆管	发/t	0.2161	0.2063	-4.53%
掘进(m <sup>3</sup> )	炸药	kg/m <sup>3</sup>	1.1755	1.0449	-11.11%
	导爆管	发/m <sup>3</sup>	1.3135	1.2356	-5.93%

**点评:**通过班组预算管理,将价值性指标转化成可操作性技术指标,将经济责任细化分解到班组、个人,便于成本控制。