

中国管理资源网 <http://www.qg68.cn> 海量管理资料免费下载

2004年铸造一厂财务预算表

利润	项目	03年实绩	公司预算			厂内分解目标	
			04年目标	项目分解	公司预算数	03年实际	必达
-5,726.26	销售收入	21058.19	26,710.13	路线产品	9,334.87	6,854.80	9,334.87
				自销	17,375.26	14,203.39	20,375.26
	实物成本	8189.78	7,908.64	主料成本	5,714.43	5,305.99	6,604.48
				辅料料成本	2,194.21	2,883.79	2,831.91
	制造费用	20376.27	19,095.95	内废损失	1,479.42	2,563.51	2,000.00
				质量保证费	455.47	570.04	900.00
				动能费用	5,200.00	4,944.81	5,200.00
				专用工具费用	244.16	396.59	210.00
				机动设备维修费	1,000.00	1,020.02	1,000.00
				刃量磨费用	196.96	241.00	210.00
				夹辅具费用	174.72	176.25	160.00
				其他设备维修费用	205.58	174.80	120.00
				其他设备维修费用			90.90
				低值易耗品摊销费用	10.70	9.65	9.50
				设计制图费用	7.50	6.78	3.25
				设计制图费用			3.25
				实验检验费用	24.12	21.75	20.00
				其他劳务费	105.00	171.17	150.00
				车辆使用费	20.90	21.12	18.00
				工民建维修费	288.60	761.92	165.00
降温取暖费	51.00	27.19	27.00				
机物料消耗	2.17	1.96	2.50				
劳动保护费	207.30	106.34	110.00				

			民兵活动费	没具体下	0.64	1.00
			安检费	没具体下	2.94	3.50
			运输费	847.58	714.55	556.00
			车辆使用费	200.00	173.09	200.00
			仓储费			84.00
			工位器具费	62.19	73.10	62.00
物流费用	1677.48	2,085.76	变动销售费用	161.29	173.16	161.29
			净追索赔偿	567.59	572.80	800.00
销售费用	1579.13	754.49	职工教育经费	82.50	48.68	50.00
			办公消耗物品	23.11	37.98	37.80
			差旅费	49.59	92.28	59.55
			出国人员经费	28.50	51.68	28.50
			业务招待费	13.70	18.89	18.00
			资料费	3.51	4.10	3.50
管理费用	4,379.39	1,531.54	邮电费	6.00	5.90	6.00
			咨询费	1.35	5.90	1.35
			网络架设费	14.00	-	14.00
			电话费	24.00	17.27	24.00
			党团经费	13.00	7.02	8.00
			宣传费	7.27	5.20	5.00
			消防费	6.37	4.03	4.00
加：		其他业务收入			947.94	
减：		工资及工资性费用			7,921.13	
		折旧			2,705.56	
		其他业务成本			873.13	
		其他物流费用			364.73	
		其他管理费用			325.34	
		其他制造费用			1500.65	
		调整后净利润			-5,726.26	

单位：万元

挑战	责任单位	备注
	生产部	
21,375.26	市场部	
	各生产车间	
	各生产车间	
	质量部	
	质量部	
5,100.00	能源公司	
203.70	装备部	
970.00	装备部	
203.70	装备部	
155.20	装备部	
116.40	装备部	
88.17	综合管理部	
9.22	装备部	
3.15	装备部	
3.15	技术部	
19.40	质量部	
145.50	人事部	
17.46	综合管理部	
160.05	技术部	
26.19	综合管理部	
2.43	仓储部	
106.70	生产部	

0.97	党工部	
3.40	生产部	
539.32	生产部	
194.00	运输公司	
81.48		
60.14	生产部	
156.45	市场部	
	质量部	
48.50	人事部	
36.67	综合管理部	
57.76	综合管理部	
27.65	综合管理部	
17.46	综合管理部	
3.40	综合管理部	
5.82	综合管理部	
1.31	综合管理部	
13.58	综合管理部	
23.28	生产部	
7.76	党工部	
4.85	党工部	
3.88	保卫部	

2004

总目标	大课题	小课题	04年目标					责任人
			KPI指标	03年实绩	04年目标		减亏金额 (万元)	
					必达	挑战		
	一、增加收入	自销收入		14203.39万元	20375.26万元	21375.26万元	1108	高瑞朝
		边际贡献率			1%			
	降低实物成本	工厂合理化，提高生产线负荷率					42	高瑞朝
		主料消耗		5305.99万	6604.48万		-1298.49	周楚清
		辅料消耗		2883.79万	2831.91万			

	模具综合得分率	88.28%	88%	90%		王文才
降低废品损失	内部废品率		6.60%		563.51	周楚清
	外部废品率		6.70%			
	内废损失	2563.51万	2000万			
	质量保证费	570.04万	900万		-329.96	
	净追索赔偿	572.8万	800万		-227.2	
	顾客抱怨结案率		45%	50%		
	工艺纪律执行率		80分	85分		
降低能耗	平均电价	0.326	0.334		227.76	王文才
	基本电费	925948KVA	925948KVA			
	中单耗	2472kw h/t	2000kw h/t	2800kw h/t	488.7	

改善经营绩效，04年确保利润-57

二、降低内制成本

	电单耗	547.2KW.t/L	5000KW.t/L	2000KW.t/L	400.7	
	水单耗	60.2t/t	55t/t		18.96	
	煤单耗	0.43t/t	0.355t/t	236	220	
降低新产品开发成本	新产品开发质量目标达标率	75.00%	80.00%	85.00%		高瑞朝
	新产品开发准时提交率	67.00%	80.00%	85.00%		
	新产品开发成本费用率		下降6%	下降6.6%		
	直接员工劳动生产率%	31.04吨/人.年	31.92吨/人.年	35吨/人.年		袁丹伟
	准直员工劳动生产率%	32.7吨/人.年	39.09吨/人.年			
	员工培训计划完成率	94.36%	96.00%			

26万元，力争两年扭亏

提高劳动生产率	员工培训合格率	46.19%	65.00%			
	性能开动率		87.00%	90.00%		
	造型线故障率		大线4.5% 小线2.6%	大线4% 小线2.2%		王文才
	计划完成率%	102%	100%	100%		
	造型线首小时均衡率%	87%	90%	95%		周楚清
	入库均衡率%	78%	85%	90%		
	准时交付率%	90%	95%	100%		
	维修费用	1194.80万元	1210.90万元	1174.57万元	-16.1	王文才

	降低可控固定费用	库存天数降低率(成品、产成品)%		8%	10%		周楚清
		库存天数降低率(原材料)%		8%	10%		
		库存天数降低率(备件)%		8%	10%		王文才
三、降低物流费用		物流费用降低率%		3.70%	4.30%		周楚清
四、降低采购成本	降低主材采购成本					35	周楚清
	降低辅材采购成本						
	降低备件采购成本						
	安全事故率		重伤：1；轻伤：9	重伤：0；轻伤：5			

五、其它	工业废弃物排放达标率%	石油类	98%	100%		周楚清
		COD	100%	100%		
		PH	100%	100%		
		锅炉烟气	100%	100%		
		工艺尾气	95%	100%		
	员工满意度		52.7分	55分		袁丹伟
	顾客满意度		96%	100%		

说明:

884.06

1、减亏金额列数据正的为减少亏损，负的为增加亏损。

年经营改善课题（初案）

管理项目			
措施	目标值	效果试算	责任单位
1.公司产品实行路线管理，增加产量	5000—10000吨	边际贡献1108万元	市场部
2.切削加工性能改善，增加神龙、康明斯市场			技术部
			市场部
1、封存凸轮轴阵地（造型线、壳型机）		减少折旧42万元/年	综合管理部
2、超 负荷生产线向低负荷生产线迂回			生产部
3、调整生产线品种结构			
1、扩大废钢使用量	废钢比例72%	890万元	采购部
2、使用压块铁屑（收得率65%）	2000吨	130万元	技术部
3、减浇冒口重量提高铸件工艺出品率03年为59.7%	61.50%		
4、提高型板利用率			
5、加强炉料管理，减少计划外损失。			
1、降低型砂消耗量，提高铁砂比。		637万元	技术部
2、降低型废率			
3、大小件搭配，提高型板利用率			
4、降低原砂使用量。HWS线旧砂回用			
5、降低制芯过程跑砂，漏砂重量			
6、砂芯减重，芯头和壳（壁厚）			
7、减少芯废			

<p>1、组织好工装设计评审，加强设计人员与技术部工艺人员的沟通，提高设计质量；2、及时出具工装图，入档案室；3、严格按工艺制造工装，加强工序质量控制；4、优化模具制造工艺，加强与制造人员的沟通与技术服务；5、新模具入库软硬件资料齐全；6、按项目开发总计划合理制定工装开发分解计划；7、按分解计划合理组织工装制造，保证进度；8、模具调试、工艺修改按模具开发反馈表进度完成。</p>		507万元	装备部
<p>1、成立各类零件的攻关平台，专人负责推进，明确责权利关系；</p>		500万元	质量部
<p>2、组织过程稽查，提高工艺符合性，减少过程变差；</p>			
<p>3、修订质量考核指标及办法，完善激励机制，提高自主改进的积极性；</p>		70万元	
<p>4、加强现场周改善活动，以现场技术人员为主力，提高攻关实效；</p>		450万元	
<p>5、设立专人负责公司内外市场索赔工作的联络、数据统计分析、申诉、改进等工作。</p>			
<p>1、鼓励车间控制峰电，用好谷电</p>	峰电比例28%，挑战25%，谷电比例38%	减少支出0.3564元-0.334元*10168万kw.h=227.76万元	能源部
<p>2、配合生产部，安排好生产班次</p>			
<p>1、鼓励车间控制变压器运行台数，减少变压器使用容量</p>		925948KVA*16.24元=1503.74万元	
<p>2、掌握车间生产，及时封停变压器</p>			
<p>1、指标层层分解，落实到位</p>		3200kw.h*31000t*0.334	
<p>2、电量反馈由月改为周，督促车间做好分析</p>			
<p>3、加强稽查力度，转变稽查观念</p>			

4、为车间服务，督促车间合理使用能源		元=3313.28万元	技术部
5、发挥三级节能管理网的作用			
6、加强对辅助设备和生活、转供用能的管理			
1、指标层层分解，落实到位		55t*31000t*1.176元	
2、加强对二次回水利用率的管理		=200.51万元	
1、加强对煤的使用管理		0.355t*31000t*200元	
2、提高煤的燃烧率		=220.1万元	
1、新品开发按投资计划计算投资和回报，避免盲目开发；			
2、对开发过程进行充分风险分析，确保开发进度和质量；			
3、过程作好评估和小结；			
4、冲型凝固模拟软件辅助工艺优化；			
5、充分利用内部模具制造资源，控制外委加工，降低模具制造费用。			
1、直接员工按岗位与效率定员，按月产量核算直接员工； 2、控制人员增减幅度；3、清减临时工，接收转岗员工； 4、实行厂内各工种之间的调剂；5、利用IE，优化劳动组织。 提高生产线生产作业充实度。			人事部
辅助部门下达人员压缩比例，合并相关岗位职责，撤岗并岗，清理计划外用工，优化人员结构，实行岗位技能培训，达到岗位员工多技能，做好技能评价考试，末位淘汰，对末位者转到相应岗位			

1、贯彻TEM管理体系，落实维护保养计划与检修计划，确保设备完好率与润滑合格率达标；			装备部
2、及时对设备进行治漏；			
3、更换内泄漏严重的液压元器件；			
1、贯彻TEM管理体系，落实维护保养计划与检修计划，确保设备完好率与润滑合格率达标；			
2、执行培训计划，提高员工“三好四会”的技能素质，明确装备管理相关人员的职责、工作内容和工作流程；加强技术			
3、监测油质状况，彻底治漏；			
4、严格备件管理，认真执行索赔制度，保证备件质量；			
5、对HWS线有设计制造缺陷的零部件进行改善，改进控制程序，对落砂机进行改造；对KY线回油过滤系统进行改造，对重点部位进行防尘处理，改进密封结构；对IMF线型砂压送系统进行改善；			
1、重点建立三天安全库存；2、按程序文件要求进行评审合同			生产部
1、修旧利废；		130万元	装备部
2、节约油耗；		10万元	
3、加大备件质量索赔力度；			

4、降低外委修理费用：			
1、少批量生批次组织生产，减少的制品；2、优化库存，调整库存品种结构。			生产部
			仓储部
			装备部
1、降低运输单价：公路运费降低；增大铁运；降低车辆维护费；2、优化生产组织，减少叉车使用量。			生产部
减少生铁货源，采购低价主材；			采购部
1、减少供货厂家，增加单个供货商采购量。树脂等集中采购；			
2、降低材料价格（中氮树脂、低氮树脂、冷芯树脂、成品覆膜砂、膨润土）		35万元	
3、自制固化剂、脱模剂、部分涂料，产值36万		产值36万元	
4、自制封火垫片，芯撑，产值100万		产值10万元	
1、减少供货厂家，增加单个供货商采购量。			
2、降低采购价格			

1 # 废水站技术改造。			生产部
			人事部
			质量部

备注

03年吨位成本为1892.77元，04年吨位成本为1839元，下降53.77元每吨

03年吨位成本为1029元，04年吨位成本为706元，下降323元每吨

。

开发60种，批量生产23种，占38.3%；03年准时提交率66.7%，质量目标达成率75%。03年新品开发金属模具自制费1079.02万，非金属模具33.8万，外委模具191.2万，夹具86.84万，03年开发费用合计1390.86万 ↑ 21.6%

见人事分解表

目 标	大课题	中课题	现 状			
			内废率	02年	03年	04年目标
降低废损 1836万	1. 降低内废损 失972万	1、降低缸体类 零件内废率。	TU3缸体	17.45	27.4	12
			491缸体	18.15	11.17	5
			V16缸体	7.54	6.62	4
			6100缸体	4.32	4.73	4
		2、降低球铁凸 轮轴内废率	6CT凸轮轴		61.6	20
			欧 I 凸轮轴		36.35	15
			欧 II 凸轮轴		36.57	15
		3、降低本田盘 类零件内废率。	03M后盘		12.53	8
			03M前盘		16.26	8
			ODY后盘		18.41	10
			ODY前盘		6.68	4
		4、降低变速箱 内零件内废率	六档箱		11.42	6
			J变速箱		9.71	5
			D4变速箱		9.54	5
		5、降低缸盖类 零件内废率	D58缸盖		8.56	5
			6100缸盖		7.16	3
			491缸盖		6.7	4
			6B缸盖		4.71/11.27	3.5/6.0
		6、降低轴承盖 类零件内废率	康明斯C盖		19.89	10
			上柴盖-31		10.5	6
		7、降低差减器 壳类零件内废率	S115减速器壳		23.23	10
			S317差减左壳		17.06	8
			S318差减右壳		12.85	7
			F115减速器壳			
		8、降低转向节 类零件内废率	本田03转向节		16.37/14.61	8
			本田 ODY 转向 节		11.58/12.80	6
重庆SC转向节						
重庆S11转向节						
降低废损 1836万		1、降低缸体类 零件外废率。	491缸体	25.61	20.72	10
			V16缸体	28.55	10.94	5
			6100缸体	23.52	13.18	7
			03M后盘		18.39	7
			03M前盘		9.1	7

	2. 降低质量保 证费724万；净 追溯赔偿140万	2、降低本田盘 类零件外废率。	ODY后盘		13.59	7
			ODY前盘		18.46	10
		3、降低缸盖类 零件外废率	D58缸盖	29.9	10.8	7
			6100缸盖	17.13	10.8	4
			491缸盖	20.53	11.28	8
			6B缸盖		4.74/4.03	3

对 策	责任人	试算 结果
<p>，明确责权利关系； 符合性，减少过程变差； ，提高自主改进的积极性； 机制、中试、改进等工作。</p>		<p>和03年比较下降 900.25万元</p>
<p>，明确责权利关系； 符合性，减少过程变差； ，提高自主改进的积极性； 机制、中试、改进等工作。</p>		

	外废零件原值损失减少555万元

目 标	大课题	中课题	造型线	03年现状	04年目标	
					必达	挑战
确保装备KPI指标	1、OEE值达标	月平均OEE值达标	各造型线	57%	63%	
	2、大线平均综合开动率≥82%；小线平均综合开动率≥83%	综合开动率达标	各造型线	大线综合开动率81%；小线综合开动率79%	大线≥82%小线≥83%	
	87%，挑战90%	能开动率达标	1、HWS线	83%	90%	92%
			2、KY线	88%	90%	92%
			3、2013线	77.30%	85%	88%
			4、上海线	83.70%	85%	88%
			5、GF线	88.30%	90%	92%
			6、IMF线	90.80%	92%	95%
			7、2011线	74.70%	85%	88%
			1、HWS线	4.98%	4.50%	4%
		2、KY线	4.75%	4.50%	4%	

				3、2013线	1.38%	2.60%	2.10%
				4、上海线	1.64%	2.60%	2.10%
				5、GF线	3.33%	4.50%	4%
	4、大线月平均设备故障率≤4.5%；小线≤2.6%	降低各造型线故障率		6、IMF线	4.92%	4.50%	4%
				7、2011线	4.93%	2.60%	2.10%
目 标	大课题	中课题	造型线/车间	03年现状	04年目标		
					必达	挑战	
确保装备	5、机模车间模具综合得分率≥90%	提高模具制造质量					
KPI指标 达标	一、二、三、四车间模具综合得分率≥88%	以及模具制造按用户要求进度完成	机模车间	88.28%	90%	92%	
				一车间84.67%	88%	90%	
				二车间87.89%	88%	90%	

				三车间85.66%	88%	90%
		模具维护保养及使用达标	一至四车间	四车间87.8%	88%	90%

对 策	责任人	测算结果
见保障综合开动率和性能开动率达标之对策		
<p>1、降低设备故障率（具体措施见降低故障率对策）；</p> <p>2、加强相关外围设备的维护、保养、润滑与检修，减少因外围设备故障引起的造型线停工；贯彻装备TEM管理体系，落实装备维护保养计划与检修计划，确保加强相关外围设备的维护与检修</p>	<p>装备部</p> <p>彭宏泉</p>	
<p>养计划与检修计划，确保设备完好率与润滑合格率达标；</p> <p>2、进行现场QCD改善，及时对设备进行治漏；</p> <p>3、 更换内泄漏严重的液压元器件；</p>	<p>装备部</p> <p>彭宏泉</p> <p>一至四车间装备主任</p>	
<p>1、贯彻TEM管理体系，落实维护保养计划与检修计划，确保设备完好率与润滑合格率达标；</p>	<p>装备部</p> <p>彭宏泉</p>	

<p>2、执行培训计划，提高员工“三好四会”的技能素质，明确装备管理相关人员的职责、工作内容和工作流程；加强技术资料的消化与吸收，加强服务、检查与指导；</p> <p>3、监测油质状况，彻底治漏；</p> <p>4、严格备件管理，认真执行索赔制度，保证备件质量；</p> <p>5、对HWS线有设计制造缺陷的零部件进行改善，改进控制程序，对落砂机进行改造；对KY线回油过滤系统进行改造，对重点部位进行防尘处理，改进密封结构；对IMF线型砂压送系统进行改善；</p>	<p>一至四车间装备主任</p>	
--	------------------	--

对 策	责任人	测算结果
<p>1、组织好工装设计评审，加强设计人员与技术部工艺人员的沟通，提高设计质量；2、及时出具工装图，入档案室；3、严格按工艺制造工装，加强工序质量控制；4、优化模具制造工艺，加强与制造人员的沟通与技术服务；5、新模具入库软硬件资料齐全；6、按项目开发总计划合理制定工装开发分解计划；7、按分解计划合理组织工装制造，保证进度；8、模具调试、工艺修改按模具开发反馈表进度完成。</p>	<p>装备部</p> <p>彭宏泉 机模车间 向永祥</p>	
<p>1、督促操作工坚持生产后及时保养工装，并指导。</p> <p>2、每天下现场检查车间工装保养情况，并进行技术指导。</p> <p>3、对现场无法保养达标的模具送定保中心清理</p> <p>4、认真进行干冰清理，确保达标</p> <p>5、加强点巡检，发现问题及时处理或送修</p>	<p>装备部</p> <p>彭宏泉</p> <p>一至四车间装备主任</p>	

6、严格按《工装维护保养管理制度》规定合理使用工装。

7、发生事故，及时报告，查原因，举一反三制定措施并整改。

调整人员结构比例

项目	全员人数	直接	准直	间接	直接：准直：间接
2003年实际	2367	940	866	561	1：0.92：0.59
2004年目标	2143	896	793	454	1：0.88：0.51
生产率提高	9.50%	4.70%	8.10%	19.10%	

表中2003年数据为12月份在册实际人数，包括不在岗内退人员，2004年目标值的确定，直接员工依据岗位与效率定员，准直与间接人员参考公司定员标准并结合本厂工作实际，采取服务区域、生产班次以及工作效率进行定员；其结果全员定员水平提高9.5%；

1、利用IE优化劳动组织，精简岗位操作人员，提高岗位作业充实度

利用工业工程理论进行现场岗位作业分析，按作业编程设定岗位配置定员，将现有岗位作业充实度70%的水平提高到85%；

2、利用IE整合作业流程，优化组织结构，剥离非汽车生产服务部门岗位；按公司政策剥离生活服务部门，让其面向社会，走入市场；物流运输业、模具制造业按公司改善推进步骤，理顺业务关系，整合业务流程，剥离相关岗位，精简人员，提高岗位工作效率

3、调整人员结构比例，根据年纲领测算直接员工数，对富余部分清减劳务工，制定相关人员分流政策，鼓励间接与准直接员工向直接员工转移，制定合理的人员结构比例，控制考核部门随意增加准直、间接员工；

4、自然减人：采取严进宽出的政策，对准直与间接岗位员工调出、退休、解除终止合同的，工作职责整合并岗，无特殊情况，不得增加人员，对直接员工自然减人的，需要配置人员从准直、间接员工中选用。