

石油化工企业经营计划的管理与控制

刘 丹 (中化石化销售有限公司, 上海 200050)

摘 要: 经营计划管理贯穿石油化工企业生产经营的全过程管理, 不仅要满足市场个性化需求, 更要快速适应市场变化, 通过构建和完善计划管理体系和保障机制, 真正发挥经营计划在公司各项生产经营管理的龙头作用, 实现公司的经营决策和战略目标。

关键词: 石油化工; 经营计划; 管理与控制

0 引言

石油化工企业的特点为生产连续性强、产品集中度高、产销协同性好; 国家“十四五”发展重要目标之一是着力提升发展质量效益, 保障经济持续健康发展; 这给国内石油化工行业带来新的发展机遇。随着石油化工新建产能持续投放, 行业将进入深度转型关键时期, 产品同质化将日趋严重, 市场竞争将更加激烈, 获取超额利润将愈加困难; 同时, 面对国内外日益复杂的外部市场环境, 企业如何适应市场变化, 实现可持续有效发展, 更加突显企业对市场预测、经营决策和协同优化的重要性, 构建科学权威、高效创新的经营计划管理体系, 是石油化工企业提升经营管理的重要内容。

1 构建全面经营计划管理体系

构建和完善具有前瞻性和创新性的经营计划管理体系, 充分发挥计划管理的事前、事中、事后全过程管控作用, 适应并准确反映市场变化, 有效调动公司内外部资源, 促进经营质量的不断提升。

1.1 经营计划管理的总体原则

公司经营的总体目标是实现效益最大化, 科学、全面的经营计划管理是实现管理目标的前提, 体现在: 一是严格计划执行, 按照“年预算、月分解、周安排”的原则, 以周保月, 以月保年, 保证计划执行刚性; 二是优化资源配置和销售渠道, 使产品向市场高价区、重点区域流动, 提高经济效益; 三是合理分配长约与现货比例, 优先保障长约协议的保底量, 实现计划执行的稳定性; 四是以服务终端客户为核心, 巩固终端渠道建设, 提升目标市场的占有率; 五是以市场引导生产, “以销定产、以产促销”, 充分发挥各装置生产能力, 优化产品结构, 积极开拓市场, 形成产销协同合力, 发挥整体竞争优势, 提高一体化经营管理水平。

1.2 经营计划管理的主要职能

经营目标管理的主责部门为经营计划部, 计划管理对确保公司年度指标完成、经营渠道建设、生产安稳运行及经济效益取得有着重要支撑作用。按照产品线“以条为主, 条块结合, 充分放权, 强化过程管理、加强结果评价”的业务管理思路, 经营计划部负责对口生产企业产销计划的衔接, 负责编制公司经营计划, 分解下达年度长约、区域占比、终端占比等经营指标。计划管理侧重于策略制定、过程监督、综合评价, 形成从业务运

营、执行监控到考核评价的闭环管理, 以发挥各业务单元的主观能动性、市场动作的灵活性。各业务单元负责所经营产品的市场信息的收集、整理和分析, 负责区域资源调配、客户计划实施, 充分发挥各产品线专业化经营优势。

1.3 经营计划管理流程

建立规范、顺畅高效的计划管理体系, 重点是对计划的制定、执行环节和其时间节点要求做出科学设计。要求计划管理目标适度从高、从严, 计划制定周密、完备, 计划指标充分量化、可衡量, 同时要求计划的权威性、严肃性; 目标制定后, 应严格遵照执行, 如果因客观条件发生了变化, 确实需要调整, 必须严格按照计划管理制度要求, 对计划进行修订、下达, 克服计划管理的盲目性、随意性和主观性。计划管理流程要与业务管理流程高度适配, 以应对市场快速变化, 精简审批流, 提高管理的时效性, 及时抓住市场契机。

1.4 经营计划管理结构

实行全面计划管理, 通过细分公司经营活动周期、业务范围, 建立立体化、多层级的计划管理结构体系。

1.4.1 按经营活动周期划分

从时间跨度上分为长期、中期到短期的计划, 即战略计划、年度计划、月度计划、周计划。在复杂多变的市场环境下, 公司必须时刻保持经营计划的灵活性, 充分发挥自身的优势资源, 不断优化调整经营策略, 并透过审慎的过程分析, 制定中长期战略计划, 决定公司的战略方向、执行决策。执行计划, 是在战略计划的指导下, 对公司一个年度内资源的具体规划, 规定具体、明确的量化目标, 具有可操作性。操作计划即月度和周销售计划, 是对执行计划细致而具体的落实, 是实现年度经营目标的重要保证, 也是指导各部门日常经营的重要依据。

1.4.2 按业务范围划分

根据资源获取渠道分为内部企业生产的产品为统销业务和外部市场获取的资源为自营业务, 二者均涵盖了企业的原材料供应、产品采购和销售等环节。统销计划本着“全产全销、价格优先”的原则, 强调计划执行力, 实现统销产品产销率 100%, 保障生产后路畅通; 同时, 坚持以价格对标为抓手, 着力实现统销产品经营的提质增效。自营计划侧重“年安排、月分解”, 既要实现经

营利润和经营规模量双提升,又要把控敞口库存、高龄库存、合同逾期等经营风险,引导自营业务的采销节奏、量价配合及库存运作工作有效开展,实现效益最优。统销、自营资源由产品线负责统一经营、统一调配,整体运作,实现以核心区域开发为目标,资源主动流向高价区域,形成区域间的经营合力。

2 健全经营计划管理保障机制

2.1 建立制度保障机制,提升管理水平

规范、权威的经营计划管理规章制度是保障计划执行最直接的控制手段,重点提高计划的实施效率,把计划管理向全面的延伸管理发展,通过对公司业务流程进行系统、规范的设计,提高计划的运作效率,做到对企业的经营管理和发展主动控制、主动评价、主动纠偏,实现企业的精益化管理。

2.2 强化产销对接机制,实现产销协同增效

根据总部一体化协同思路,协同生产企业,建立高效、常态化的产销联动机制。本着“生产最优、经营最优、物流最优”的原则,通过定期沟通会议等形式,巩固产销协同增效工作机制,推动从石油化工生产企业全产业链的原料、产品结构优化、产品订制等多方面的产销协同优化,推进以销定产、以产适销,确保整体效益最优。

2.3 建立库存分级管理机制,防范库存风险

针对统销产品建立产品库存蓝色提醒、黄色预警、红色警戒分级预警机制,进行日跟踪,预提醒,及时消除库存隐患,保障产品出厂持续稳定,确保企业的库存安全。对自营产品设置敞口库存、头寸上限,进行风险监控,监督指导业务单元做好经营风险防范工作。

2.4 建立非常规事项应急保障机制,保障生产后路畅通

建立非常规事项产销运保障机制:一是应对生产装置运行异常、产品进出厂设施故障,对生产组织、库存安全产生重大影响,快速组织业务、物流、生产企业,快速响应,及时满足原料、中间品、产品等紧急进出厂要求;二是应对恶劣天气产销保障预案。沿海地区多受台风和季风季节影响,码头作业时间受到严格限制,要求常态化保持汽运出厂,抓住装船窗口期提前降库,保障库存安全;三是“五一、十一、春节长假”等特殊节假日产销保障应急预案。应对节假日期间公路限行,春节期间公路运力大幅缩减,下游工厂多停产放假、市场需求清淡等情况,提前落实销售,锁定运力资源,保证出厂的连续性,节前保持低库存运行,并落实好周边外租库,保证库存安全可控。

3 强化经营计划管理的监控评估与考核

3.1 计划管理过程监控

全方位加大过程管控,通过日常库存监控,计划执行纠偏,发挥事前预判、事中监管、事后评价的作用,确保计划按期执行到位。短程监控即进度监控,将销售计划按产品、区域、渠道进行分解,按照时间进程进行量化管理,依据周、月、年度报表,对涵盖销售量、利

润、关键经营指标等完成进度进行跟踪,使计划真正落到实处。长程监控是以一定时期的计划执行结果为对象,通过每周的回顾剖析、每月的总结分析,重点评估公司的经营状况、竞争环境是否与计划吻合,查原因、找办法,避免类似问题的重复出现,强调滚动性和持续性的监控评价,以此提高计划管理的应变力和稳定性。

3.2 计划管理绩效考核

绩效考核以结果为导向,更加注重过程监督、结果考核评价,从计划完成、销售价格对标、核心区域占比、终端占比、协同增效等多个维度制定年度目标,以指标考核为抓手,以监督评价为手段,科学调整业务的管理模式。

统销计划考核着重月销售完成、周出厂执行,确保出厂计划均衡执行,销售计划执行刚性。根据每月实际的产销量对计划完成、长约执行等指标进行月度调整,贴近业务实际,形成每月都有符合实际、具备一定挑战性的目标。炼厂产品库存管理作为产品出厂保障的基础,设置黄色预警、红色警戒库存考核线,同时,鼓励合理的库存运作,通过设立库存扣分项及增效加、扣分项,给与业务单元灵活度的同时也给与底限控制逻辑,发挥业务单元经营能力,提升经营绩效。

自营计划以经营利润和经营量作为核心考核指标,强化合同逾期、高龄库存考核及处罚力度,通过库存管理、敞口管理、逾期管理等管控措施严守经营底线,杜绝自营业务重大风险事件发生;根据月度、年度经营结果进行考核,并配备市场化的奖金激励方案,提高各产品线经营的主观能动性。

4 提升数字化管理水平

抓住数字化转型契机,以数字化方式赋能科学、高效的管理模式,结合信息技术手段与互联网思维,充分利用现有成熟的ERP、CRM等信息化管理技术,实现计划管理线上监控,资源合理分配,计划执行过程纠偏,进一步提升计划管理流程效率与管控水平。利用数字化的科学管理技术,能为企业提供全方位的市场信息数据,及时掌握市场供求变化,通过市场信息、客户需求、生产经营信息等多方位的信息集成、分析,快速反应,及时调整计划,精确指导生产和销售,为企业产业链战略布局提供发展方向。

5 结语

经营计划管理是实现公司经营管理最直接的控制手段,构建科学高效的经营计划管理体系,真正发挥计划引领作用、协同作用、统筹作用,促进企业管理效益和经济效益双提升,从而实现企业可持续性发展。

参考文献:

- [1] 邹海英.对中国石化化工销售计划管理的分析思考[J].当代石油石化,2009(11).
- [2] 曾承晓.关于构建现代企业计划管理体系的思考[J].商场现代化,2008(11).