

生产经营计划的影响要素及管理执行流程

Influencing factors of production and operation plan and management implementation process

惠媛媛 (中国石化长城能源化工(宁夏)有限公司, 宁夏 银川 750000)

Hui Yuanyuan (Sinopec Great Wall Energy and Chemical (Ningxia) Co., Ltd., Ningxia Yinchuan 750000)

摘要: 在市场经济体制下, 科学地制定生产经营计划, 实现企业效益最大化是企业得以生存的重要管理手段。由此从影响生产经营计划的六大要素, 管理流程, 执行过程中的管控措施以及考核机制方面, 全面地展现了企业生产经营计划的全流程。

关键词: 生产经营计划; 六大要素; 管理流程、管控措施

0 引言

生产经营计划是企业根据市场需求及自身的生产和经营能力, 在一段时期内制定的生产经营目标。传统的计划经济体制下, 企业的生产经营计划就是按照国家的总体布局和统筹规划, 执行指令, 安排有序即可^[1-3]。然而迈入市场经济体制后, 企业必须随时掌握市场环境变化, 有计划地经营, 才能提高业绩, 将企业利润最大化。因此, 生产经营计划就成为企业生产经营活动的重要组成部分, 直接关系到生产产品的数量和质量, 关系到成本和利润。市场竞争越激烈, 生产经营计划的重要性就越突出^[4-6]。

1 影响生产经营计划的六大要素

1.1 国家政策

国家政策是经济健康可持续发展的政策, 它引导着各产业发展方向, 推动产业结构升级, 属于国家对于产业政策的宏观调控手段。而作为国有企业是实现国家产业结构调整和响应各项政策的主体。因此在制定生产经营计划的过程中, 企业必须严格遵守国家的相关政策, 例如《安全生产法》和《环境保护法》, 为国家和企业的可持续发展做好基础工作, 承担起国家和社会责任。

1.2 原材料市场供应量及成本

“巧妇难为无米之炊”, 能否生产出各类产品, 首先取决于原材料、燃料、动力等必备资源是否供应充足。近几年由于国家战略性发展规划和环境政策的要求, 部分资源类原材料的数量大幅收紧, 市场资源

紧缺, 为企业的长久持续的生产带来隐忧。另一方面, 资源的收紧, 势必带来价格的随即疯长, 例如近几年煤炭的价格较3-4年前增长了几倍, 对于煤化工行业, 无疑是步入了经营的“霜降期”。因此算好成本账, 有利可图才决定了企业安排某项生产经营计划的重要因素。据不完全统计, 在生产成本的构成因素中, 原材料的成本占据约50%以上, 例如煤化工行业甲醇、醋酸、醋酸乙烯、聚乙烯醇、1,4-丁二醇, 聚四氢呋喃等产品的原材料成本占比如图1所示。那么生产企业必须进行仔细的成本和效益测算, 才能决定产品是否可生产和生产的数量。

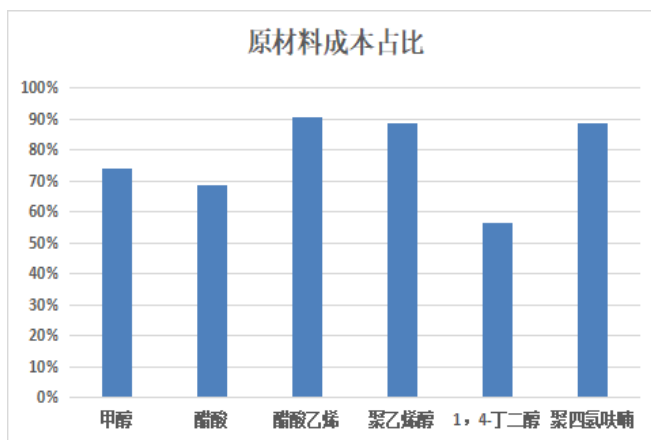


图1 煤化工行业产品原材料成本占比表

1.3 生产装置的运行及检修

企业生产装置是生产经营计划执行的实物载体,

因此装置的安稳长满优运行是实现企业效益的基础和根本。

生产经营计划的制定必须以生产装置的实际运行情况,物料消耗和产品收率为基础,同时科学地遵循生产装置的设备运行及检维修周期,这样才能制定出科学、合理、操作性强的生产经营计划。

生产装置能否平稳运行,就需要企业从原材料质量、工艺操作、生产指挥、物料平衡、产品质量、产品销售等环节入手实抓,否则某一个环节出现问题,都有可能产生生产装置出现波动或停工。

1.4 产品市场需求量及价格

在当今市场经济体制下,市场是企业生存发展的生命线。企业要想持续良好的发展,必须不断适应和掌握变幻莫测的市场,积极调研市场,并对市场做出相对准确和正确的判断,才能制定出效益最大化的生产经营计划。

产品的市场需求量和价格是影响企业制定生产经营计划的另一重要因素。计划时,要依据“以销定产、以产促销”的原则,既遵守市场竞争的事实,避免产品与资金的积压,又依据生产能力逐渐扩展市场,做大商品量。

作为计划人员,对于市场要有高度的敏感性,能对各产品的市场需求量、价格和量价匹配关系做到心中有数,才能制定出贴近市场,产品结构最优、效益最大的生产经营计划。

产品价格的变化往往直接决定了企业是否继续经营或者停工。在疫情三年期间,化工产品的价格起伏,在企业的增效板块中占据了较大的份额,图2以某企业2022年各增效板块计划占比与实际完成的占比情况对比分析,原计划销售价格组占总创效的19.46%,而随着2022年市场价格大幅增长,销售价格的实际增效占总创效的71.86%,说明了产品价格的变化对企业经营决策的重要性。

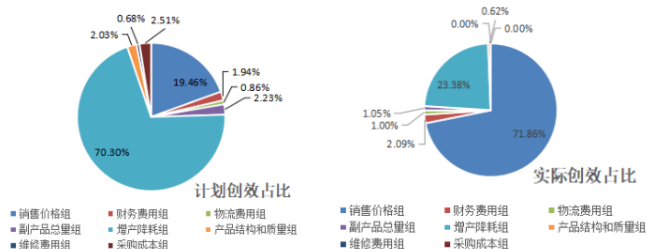


图2 计划创效与实际创效占比对比图

1.5 企业效益

市场经济体制下,企业面临着市场竞争和自负盈亏的压力,效益才是企业经营的终极目标,因此制定生产经营计划必须以效益为中心。效益不仅要看单个产品的单位边际效益,还要看经过产品结构优化后企业的整体效益。往往只参考单个产品的单位效益具有片面性,当企业中上下关联的产品结构较为复杂时,那就需要策划不同的生产经营计划,测算企业整体效益,最终选择效益最大的方案执行。

1.6 物料和公用系统的平衡

生产经营计划是企业全局性的统筹计划,涉及到企业生产经营的各个环节,尤其是各个物料和公用介质的平衡,因此制定计划必须全面掌握企业整体的原辅材料库存,生产运行、检修情况,物料、能源消耗情况,中间产品及产成品的库存情况等信息,实现企业整体平衡。

2 生产经营计划的管理流程

生产经营计划是由企业的各专业所构成的全方位的整体,从各类计划的上报、编制、审核、下达、组织执行是一个PDCA的闭环过程^[7-9]。以上是生产经营计划管理的流程示意图3:

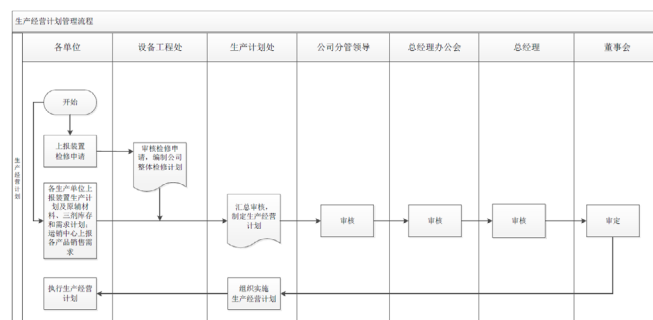


图3 生产经营计划管理流程图

3 生产经营计划执行过程的管控措施

生产经营计划最终的完成情况取决于执行过程的严格管控。计划执行过程中要进行全过程和全要素的监督、协调、控制,包括原材料采购进度及市场变化,生产装置的检维修进度及生产负荷,产品的销售进度及市场变化等。

3.1 计划的分解和落实

生产经营计划是全员参与的整体计划,必须做到横向到边,纵向到底,逐级分解,最终落实到装置内的班组执行。因此要想完成计划,必须建立班组的考核机制,督促计划的完成。

3.2 产供销的动态衔接

计划执行过程中,生产、销售和采购要紧密衔接,形成每周对接的会议机制和实时对接的动态机制,确保各方信息共享,一切以完成生产经营计划为核心。

信息共享以日生产调度会议为平台,每天通报各装置的生产负荷和检修的进度,销售人员通报产品销售情况及市场的变化,采购人员通报原辅材料的购进情况及市场变化,形成三方的无缝动态衔接。

同时,生产调度指挥系统在生产装置的负荷和检修进度、产品出厂等各方面发挥重要的管控作用,并且当执行中出现偏差时,生产调度要及时协调、督促纠偏,确保计划执行归位。

3.3 成本的动态测算

生产经营的利润目标完成必须做好整个生产经营过程的成本控制。随着市场的不断变化,至少每周根据原材料及产品的市场变化,测算各产品的边际效益和企业整体效益,主要通过 PIMS 系统和企业的财务系统进行双向测算,确保无差错的测算结果,为企业生产经营的方向提供科学、可靠的数据依据。

3.4 计划的调整

生产经营计划具有严肃性和刚性,原则上不予调整。但当市场需求、价格等因素发生重大变化时或生产装置发生较大的波动时,可根据计划的调整程序进行调整。调整遵从及时、准确、效益最大化原则。

4 生产经营计划的考核机制

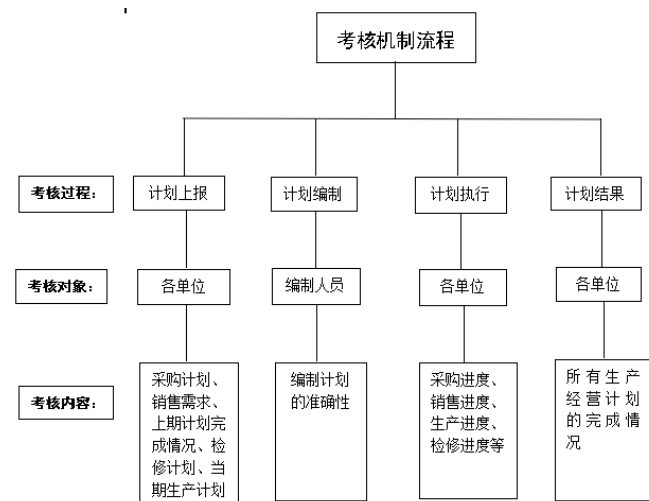


图4 考核机制流程图

公平公正、合理、标准的考核体系,有利于评价、督促和激励生产经营计划的完成。考核机制不只是对

于经营结果的评价,而是贯穿于生产经营计划执行过程的始终。从计划的上报、编制、执行和经营结果四方面运用考核机制进行监督。见图4。

5 结语

生产经营计划是企业决策的方向和目标,对于企业的生产经营工作及生存和发展是重中之重;对影响企业生产计划的六大要素即国家政策、原材料市场供应量及成本、生产装置的运行及检修、产品市场需求量及价格、企业效益和物料和公用系统的平衡进行了重点的阐述和深入分析,同时对其他影响企业生产经营计划的管理流程、生产经营计划执行过程的管控措施和生产经营计划的考核机制进行了配套分析,综合了影响企业生产经营计划的全部要素;企业经营者通过深入研究可以全面掌握企业生产经营的影响因素,制定出切实可行的、全局优化的计划,并且经过系统的管理流程和严格的管控措施,借助公平的考核机制,将会让企业在经营的路上走向成功。

参考文献:

- [1] 井涌. 化工企业生产经营计划管理[J]. 化工管理, 2007(4):36-38.
- [2] 邹红星. 企业管理中生产经营计划的应用研究[J]. 冶金管理, 2022(1):3.
- [3] 郑小会. 生产经营计划在企业管理中的应用[J]. 科学与财富, 2021(12):147-148.
- [4] 刘木刚. 生产计划与经营管理[J]. 科技创新与应用, 2014(5):273-273.
- [5] 张睿. 企业管理中生产经营计划的应用研究[J]. 中文科技期刊数据库(全文版)经济管理, 2022(11):4.
- [6] 邝端阳. 浅谈企业生产经营计划管理[J]. 市场周刊, 2022(36):0013-0016.
- [7] 孙晓菊. 浅谈对企业年度生产经营计划的认识与思考[J]. 河北企业, 2015(4):17-18.
- [8] 梁翠卿. 浅析初创企业经营计划管理的PDCA循环[J]. 商场现代化, 2012(32):2.
- [9] 石振雨, 于百双. 生产计划管理及效益测算为石化企业赋智, 赋能[J]. 石油石化物资采购, 2022(23):216-218.

作者简介:

惠媛媛(1984-), 女, 陕西咸阳人, 硕士, 中国石化长城能源化工(宁夏)有限公司, 工程师, 现在主要从事煤化工研究工作。