

JI CENG GUAN LI RU MEN CONG SHU

徐昭国 主编



计划调度员工作 一日通

广东经济出版社

基层管理入门丛书

徐昭国 主编

JI CENG GUAN LI
RU MEN
CONG SHU

计划调度员工作 一日通

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

计划调度员工作一日通/徐昭国主编. —广州: 广东经济出版社, 2004.3

(基层管理入门丛书)

ISBN 7-80677-669-9

I. 计… II. 徐… III. 生产调度 IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 003979 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东科普印刷厂 (广州市广花四路棠新西街 69 号)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	9 2 插页
字数	180 000 字
版次	2004 年 3 月第 1 版
印次	2004 年 3 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-669-9 / F·1009
定价	本册定价: 19.00 元 全套定价 190.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •



开 场 白

计划调度是企业生产管理的重要组成部分。企业的生产活动是一个复杂的动态系统，计划调度员的工作就是要保证这一系统的正常运行。俗话说：千军易得，一将难求。选择和配备得当的人员从事计划调度工作，这是生产活动工作之所需，有利于实现企业目标和经济效益。争当一名优秀的计划调度员是每个从事计划调度工作的职员奋斗目标。

计划调度工作看起来简单，做好却不容易。他不仅要了解企业和部门、车间以至班组的生产过程、生产工艺、人员配备、设备情况，还要利用各种统计数据分析生产进度，劳动力负荷与生产能力平衡情况，编制具体的生产作业计划，同时要依据生产计划，深入车间、班组的生产第一线了解实际情况并及时处理实际生产中出现的各种问题，及时控制生产进度。对于上级主管部门

临时下达的生产命令要及时作出反应，进行应急调度，并将即时安排的措施下达给有关的班组；对于生产技术部门下发的生产技术更改命令也要能及时地进行协调，使技改工作正常进行。企业总体生产情况的把握，在很大程度上要看计划调度员在其中的协调、沟通、统计、分析、控制、督促的工作表现，是不是能真正胜任当生产主管的左右手。

计划调度工作是门艺术，一个合格的计划调度员必须具备一定的素质和较强的工作能力，并且还要对计划调度工作的有关内容及操作技巧有全面深刻的了解，并通过不断学习与实践，提高自己的管理水平与人际沟通能力，才能在纷繁复杂的工作环境中做好本职工作，为使企业在日益激烈的竞争中立于不败之地贡献自己的力量。



目 录

第1章 计划调度员的工作职责

A 计划调度员的工作内容 / 3

编制生产作业计划(5) 控制协调生产进度(5)
组织完成生产计划(9) 做好日常生产的预报
(12) 组织协调均衡生产(14) 参与各级计划
调度会议(16)

B 计划调度员的工作职责 / 18

计划调度工作制度(18) 计划调度员经济责任
制考核办法(20) 计划调度员的岗位责任(21)

第2章 生产计划的编制

A 生产计划与生产能力 / 25

生产计划的类型(25) 生产计划的作用(28)

生产基本类型(30) 生产能力(34)

B 订单型生产计划的编制 / 39

订单型生产的特征(39) 影响计划编制的因素
(40) 生产计划的编制(44) 产能分析与管理
(48) 日生产计划(54)

C 预估式生产计划的编制 / 57

预估式生产的特征(57) 影响计划编制的因素
(58) 生产计划的编制(59) 周、日生产计划(64)

第3章 作业流程的安排

A 作业流程安排的一般程序 / 71

生产排序(71) 匈牙利法(72) 作业排序(74)

B 网络图法安排流程 / 86

网络计划技术及其优点(86) 网络图及其组成
(87) 网络图的绘制(90) 网络图的时间参数
及其计算(97) 网络图的优化(105)

第4章 生产进度控制

A 生产进度控制的作用和内容 / 115

生产进度控制的主要作用(116) 生产进度控制
的基本内容(116) 生产进度控制的方法(117)

B 进度管理 / 119

掌握作业标准(119) 作业分配(121) 进度管

理(125) 偏离校正(130) 余力管理(131)

C 生产进度控制的方法 / 133

信息管理方法(133) 生产异常的处理方法
(135) 交货期延误的改善方法(139) 进度分
析方法(144)

第5章 生产调度

A 生产调度的工作程序 / 157

生产调度的工作内容(157) 生产调度的工作原
则(158) 生产调度工作的分工(159) 生产调
度工作程序(159) 生产调度工作要求(162)

B 生产调度的资料 / 168

生产调度原始记录(169) 生产调度原始台账
(173) 生产调度数据统计(174)

C 生产调度的管理方法 / 182

生产调度业务处理(182) 生产调度业务考核
(188) 生产改进(190)

D 看板管理 / 193

第6章 物料需求计划(MRP)

A MRP 的输入与输出 / 201

总进度计划(201) 物料清单 BOM(202) 库存
信息(212) MRP 输出(213) MRP 的输入输

出流程(214)

B MRP 方法 / 214

MRP 系统中的术语(215) MRP 的作用(224)

MRP 系统更新(226) MRP 实施的条件(227)

第 7 章 劳动定额与劳动组织安排

A 劳动定额 / 231

劳动定额的基本形式与种类(231) 时间消耗与
时间定额(233) 劳动定额的管理(235)

B 劳动组织 / 239

劳动组织的内容和任务(239) 劳动分工与协作
(240) 人员配备和定员(246)

第 8 章 物资与设备的管理与调度

A 物资的管理与调度 / 253

物资的分类(253) 物资的分析与计算(256)

物料管理与调度(258)

B 设备的管理与调度 / 270

设备管理的内容和任务(270) 设备的合理使用
(272) 设备的维护与管理(273) 设备故障管
理与调度(275)

参考文献 / 281

第 1 章

计划调度员的工作职责



你将掌握的内容

- ☐ 计划调度员的工作内容
- ☐ 计划调度员的工作职责

A 计划调度员的工作内容

计划调度员是企业生产计划调度部门的基层管理人员，担负着生产制造企业中最基本、最大量的计划调度方面的事务性工作。由于计划调度部门在企业生产管理活动中的重要地位，决定了计划调度员工作的特殊性。虽然计划调度员只是一个普通的管理人员，但却处在上传下达、下情上达、组织协调众多部门指挥协调中心的枢纽地位。他需要知情的内容很多、很复杂，既要了解生产过程、生产工艺、人员配备、安全质量管理规程，又要把握好其他各部门之间的协作关系，才能协助本部门主管做好本职工作。他既要经常深入生产第一线了解生产情况，又要能将了解到的情况整理并及时上报给各主管及相关部门，所以他的活动范围是十分广泛的，接触的人员最多，与各部门的交流活动最为频繁。所有这一切决定了计划调度员在企业、部门、车间内部，是一个非常重要的角色。

计划调度员在企业生产活动中主要有计划、控制、协调三大作用。

○ 计划作用。主要是指计划调度员在了解本部门生产实际情况并综合其他部门的情况编制生产作业计划，包括车间、班组的旬、周、日生产作业计划，并通过网络计划技术合理分派各项生产的工序，做到在生产过程中人力、

财力、物力最为节省。

○ 控制作用。主要表现在根据生产作业计划及物料进度计划及时督促物料进度，根据计划要求与实际生产情况控制生产进度，利用各级调度会议的召开，通过整理、记录与准备会议资料，传达、通知各有关部门了解生产情况，督促完成生产任务。同时，计划调度员通过各种生产进度控制报表的制作与管理，分析计划进度与实际进度的差异并及时作出调整，以控制生产进度。

○ 协调作用。体现在计划调度员深入现场了解各车间班组的生产进度完成情况及设备使用维护情况，并将这些情况及时整理汇总，上报给有关部门及有关主管。计划调度员还负责接受上级部门对各车间班组下达的各种指令，将各有关科室如技术部门、销售部门关于技术更改、订单变动的通知，及时地下达给本部门车间班组，并根据自己对多方面情况的具体了解，及时向有关部门做出有益于生产的各种预报，如生产情况预报、生产趋势预报等。

协调作用还表现在计划调度员对各部门设备管理的统一调配，外协件的安排等等。当设备出现故障或生产中出現重大事故时，协调有关部门及时处理解决有关问题，协调解决各班次、各部门、各岗位之间的生产矛盾。

总之，计划调度员在企业中的地位是十分重要的。一个合格的计划调度员，要在生产实践中善于学习与总结，全面精通业务，不断提高自己的管理水平，才能适应各种挑战，担负起企业生产计划调度的重任。

a. 编制生产作业计划

编制生产作业计划，是计划调度员的一项重要工作内容。其工作要领是：根据厂部制定的年度、季度生产计划分解到车间班组的旬、周、日生产作业计划，把企业总的任务分解到车间、班组，将产品的整体计划分解到部件零件，让具体计划具可操作性，并使各长、中、短期计划有机地联结为一体，不能出现脱节现象。

在编制计划的过程中，要推行滚动计划，增强计划的连续性。按照远粗近细的原则制定生产计划，然后根据计划执行情况和企业内部条件以及外部环境影响，调整修订下期计划，并逐期向前滚动，以弥补生产作业计划执行中只反映当月计划要求所存在的漏洞。

编制生产作业计划应突出生产过程中的主要环节和关键产品质量及生产数量，采用网络技术把产品按其生产特点及其关联关系，按工序编制清单，按清单绘成网络图，根据网络图的优化，使得计划编制的各工序的排列最为经济，人员、设备、财力最为节省。

b. 控制协调生产进度

计划调度员要时刻遵循生产作业计划与现有生产条件的有机联系，把握住计划的内在因素、计划与各环节之间的关系，把握住企业生产因素的结构和变化规律，从而使

生产进度得到很好的控制。

当生产出现失衡、失控时，计划调度员通过采取措施协调各个关联环节的同步运作，达到新的平衡，保证生产过程中各个环节的顺畅流通。

实际生产过程中，计划调度员主要在以下几方面进行控制及协调：

☐ 各工艺阶段生产能力的控制

各工艺阶段的生产能力是指该工艺阶段的主要设备、关键工序的生产能力。控制的基本原则是该工艺阶段的主要设备、关键工序的生产能力能达到计划任务的要求。当设备及工序生产能力不足时，采取增开设备台数，增加开机时间以及其他工序人力、物力支援关键工序或加班的方式，使之适应生产计划任务的需要。

☐ 完成生产任务情况的控制

完成生产任务的情况是指生产作业计划赋予各工艺阶段的生产任务可能完成的程度。控制的原则在主要工艺阶段任务完成的情况下，前期工序必须保证有足够的在制品供给主要工艺阶段的加工需求。当其中有一个工艺阶段的任务完成有困难时，其他工艺阶段应加大任务量以保证整体计划任务的完成。

☐ 各作业任务在时间上的控制

生产作业计划是有一定的时间安排的，当某个阶段的

生产不能满足此阶段任务标准时，必须在事先预知的情况下，重新调整生产安排，不会因个别车间或班组在此阶段生产任务完成时间上的变化而影响整体任务的完成。

☐ 超产与歉产的控制

一般企业的生产作业计划安排都有一定的余地，以适应生产条件变化对生产任务的影响。一般情况下，歉产也会经常出现与不可避免，但是一旦发生，就应立即补上，夜间歉的白天补，前一班歉的，后一班补上，争取超产以补歉产，也是计划调度员应注意调整控制的。

☐ 物料需求的控制

计划调度员应根据物料需求计划（MRP）的要求与生产作业计划的安排，随时督促物料进度，防止供料不足而造成的停工待料，保证生产计划的完成。

☐ 各生产环节的控制

由于各产品结构不同，产品的工序、工时都不相同，这就使各生产环节之间形成了错综复杂的关系，其中任何一个生产环节出了问题，都会影响整个生产过程。因此，计划调度员要能掌握各生产环节的生产能力、生产规律及生产特点，掌握重点生产环节的变化情况，掌握各相邻生产环节的承接方式及设备开停的先后顺序，主动下车间观察，询问各生产环节的工作状况，要求各主要生产环节定时向计划调度部门汇报生产情况，建立各生产环节开工、

运转、配合工作的顺序表和有关报表记录，根据所获得的信息，分析对比协调，找出它们之间的协作规律。在生产开始之初，就合理安排各生产环节的生产顺序、相关问题，以稳定生产，使各生产环节之间配合密切，顺利完成生产任务。

☐ 与外协单位的协调

有的企业由于生产任务紧或临时订单的要求，某些产品或零部件需要外协加工，计划调度员要协助本部门做好外协件的计划安排工作，并妥当地与外协单位联系，督促他们做好外协产品的加工、生产工作。

☐ 协调计划的轻重缓急

当出货计划与生产计划有矛盾时，这时计划调度员要根据以下原则，视轻重缓急的不同情况安排短期生产计划。

(1) 出哪些订单。当订单数量超过生产能力时，根据轻重缓急出重要订单，然后才出次要订单。

(2) 出哪些客户的订货。分清重要客户与一般客户，并且与客户进行协调。

(3) 出哪些产品。综观全局出哪些产品最有利。

(4) 产品的数量。出多少数量有利于生产的安排。

(5) 总数量的平衡。争取在总数量上完成计划生产任务。

(6) 根据以往的情况，保留适当的时间余地以利于紧急订单使用。