

作業計劃與調度工作

中央重工業部生產技術司編

一九五三年 北 京

383
2013.

作業計劃與調度工作

中央重工業部生產技術司編

一九五三年 北 京

前 言

編製作業計劃與指示圖表是組織有節奏生產，均衡地完成國家計劃的有效方法；而調度工作的作用則是在監督、檢查和保證作業計劃的貫徹執行。實踐證明：祇有運用這種科學的管理生產的方法，生產中的混亂狀況才能轉變，企業管理的水平才能提高。

目前各企業正大力進行建立與健全計劃管理的工作，許多單位對作業計劃的編製與調度工作的建立尚缺乏經驗。因此，我們特收集了二十餘篇有關編製作業計劃與調度工作的資料，彙編成這本小冊子，供廠礦工作中的參考。

編 者

一九五三年六月

目 錄

一、概 論

1. 建立與健全計劃管理…………… 重工業通訊第十期社論 (1)
2. 做好作業計劃與調度工作
把企業管理水平提高一步…………… 重工業通訊第十三期社論 (4)
3. 冶金工廠的作業計劃及調度工作…………… 蘇聯專家朱也夫 (9)
4. 作業計劃與調度工作…………… 蘇聯專家林拉波 (20)
5. 作業計劃的任務和作業計劃的內容…………… (24)
6. 組織調度工作的基本原則…………… 工程師C. A. 杜姆列爾 (29)

二、作 業 計 劃

1. 怎樣編製作業計劃和建立指示圖表制度…………… 鞍鋼中壘廠 (31)
2. 製訂與貫徹作業計劃的初步經驗…………… 瀋陽化工廠 (51)
3. 按循環連續作業法組織推焦…………… 鞍鋼化工總廠 (59)
4. 對推行作業計劃與指示圖表的幾點意見…………… 黃 坤 益 (64)
5. 東北第二銅礦抓住主要環節組織均衡生產…………… 謝 增 瑞 (69)
6. 401 工廠的作業計劃與調度工作…………… 401 工廠 (75)
7. 作業計劃改進了我們的工作…………… 吉 人 鏡 (78)

三、調 度 工 作

1. 工礦企業中的生產調度工作…………… 鞍鋼生產處 (80)
2. 鞍鋼的調度工作…………… 鞍山鋼鐵公司副經理 劉克剛 (86)
3. 鞍鋼的生產調度組織是怎樣成長起來的…………… 羅 漢 (93)
4. 調度室為什麼能起到指揮生產的作用…………… 鄧 學 衡 (98)
5. 鞍山鋼鐵公司的「生產調度電話會議」…………… 沈 國 榮 (102)

6. 鞍山鋼鐵公司調度規程草案.....(104)
7. 鞍鋼生產處調度科調度員職責條例.....(106)
8. 實行圖表調度走向均衡生產.....林大義(109)
9. 按指示圖表進行調度貫徹了作業計劃.....史曾璽(112)

建立與健全計劃管理

——「重工業通訊」第十期社論——

重工業部各廠礦在執行國家計劃時，一個最嚴重的缺點是生產上的不均衡現象，大多數廠礦都不能按旬、按月地完成國家計劃。

一九五二年我們在生產總值上雖然超額地完成了國家計劃，但從每個企業完成計劃的情況來看，却有百分之三十六的企業沒有百分之百地完成計劃，這就是說，三個廠礦中有一個不能完成任務，要靠較好的企業來彌補它所造成的損失。再從主要產品的完成情況來看，未完成主要產品計劃的企業佔百分之三十三，也是三個企業中有一個是落後的。如從按月完成計劃來看，在去年全年當中，有半數的廠礦是半年完成月計劃，半年沒有完成月計劃，其中有百分之二十七的廠礦只完成五個月的月計劃，有百分之十七的廠礦只完成六個月的月計劃。

去年，各個廠礦各月之間的生產完成情況也存在着嚴重的不均衡，有的高低相差達一兩倍。如大栗子鐵礦，一月份只完成計劃的80%，而三月份却完成183%；東北第二銅礦，一月份完成採礦計劃398%，六月份完成320%，而九月份只完成58%；撫順某鋼廠，上半年月月未完成計劃，下半年月月突擊生產，第四季的產量為第一季的一倍。

在每個月生產計劃的執行上，則上旬鬆勁、下旬突擊的情況普遍存在。一般的上旬產量與下旬產量常相差百分之二十，而有的竟差百分之五十以上。如以去年十二月份的幾個廠礦的各旬生產為例，錦西化工廠上旬平均日產44噸，中旬日產49噸，下旬日產87噸，上下旬相差百分之九十七；東北第一玻璃廠上旬平均日產平板玻璃32712平方米，中旬日產38118平方米，下旬日產54729平方米，上下旬相差百分之六十七；撫順某鋼廠上旬平均日產鋼材90噸，中旬日產141噸，下旬日產156噸，上下旬相差百分之七十四。

去年在執行計劃中所存在的不均衡狀況，今年一、二月份仍繼續嚴重地存在着。如以主要產品的完成情況來看，一月份十九種主要產品中只有六種完成，十三種未完成；二月份則上旬有九種完成計劃，中旬有七種完成計劃，下旬有十四種完成計劃，上下旬完成計劃的情況也有很大的懸殊。

這種執行計劃的嚴重的不均衡狀況，一方面說明了我們的企業裏還存在巨大的潛力，如果落後的企業能趕上先進的企業，如果各個企業都能逐月地完成計劃，各種主要產品都能逐項地完成計劃，每月上旬產量與中旬、下旬能逐漸均衡，這樣，我們就會大大超額完成國家所給予我們的各種指標；另一方面也說明了我們企業管理目前還存在着很多嚴重的缺點，如果不把企業管理水平進一步提高，則不可能將

正這些缺點。

由於生產的不均衡，其結果必然造成加班加點、設備事故頻繁、質量波動、廢品率增多、中間產品及部件積壓、不能按時供應訂貨部門的需要，這樣就給國家帶來巨大的損失。

爲什麼在計劃執行上會存在着嚴重的不均衡狀況呢？從許多檢查報告，以及從本期發表的幾篇通訊來看，最主要的原因就是企業內部計劃管理和生產責任制還很薄弱，問題就在於我們許多廠礦只有國家規定的年計劃、季計劃和月計劃，都缺乏各車間、工段、小組的具體行動計劃——作業計劃；因此，各車間、工段、小組都不知道自己的具體生產任務。如啓新陶瓷廠由於沒有作業計劃，工人不知道本月份生產任務是多少，質量要求是什麼；各工序間互不配合，各車間互不配合，常使生產中斷。瀋陽化工廠在實行作業計劃以前，也是各車間、各工段之間互不配合，工人說今天不知明天幹什麼，等到上班後，工長才分配當天工作，工人對於自己所應擔負的工作任務存在着很大的盲目性。

另外有一部份企業雖有了作業計劃，但不切合實際，不能隨着情況的變化而修改自己的作業計劃，沒有堅決貫徹執行作業計劃的決心，致使作業計劃形同虛設，與各車間（坑口）、工段、小組逐日的實際生產活動毫不相關。如太原鋼鐵廠煉鋼車間，在作業計劃上規定每七小時出一次鋼，但去年十二月中旬平均八小時五十五分出一次，最高達九小時二十分，打亂了出鋼計劃；該廠平爐冷修、熱修不能按計劃進行，去年十二月一日至二十五日非計劃冷修即達二十次，因此也影響了出鋼計劃。

根據以上情況，在這次普遍討論國家計劃的基礎上，各廠礦應即建立與健全計劃管理制度，以便克服盲目性，加強計劃性。計劃管理的重要環節就是製訂企業的作業計劃和監督作業計劃的執行。作業計劃是把生產任務進一步具體化。作業計劃應具體規定每個生產單位——車間（坑口）、工段、小組的逐旬逐月的具體生產任務；通過它，把各車間、各工段、各個科股的工作有機地聯繫起來。爲此，（1）在製訂計劃時就要充分研究國家所給本企業規定的計劃任務。（2）要進行各種平衡工作：如根據訂貨需要的產銷平衡，根據生產計劃需要的原材料平衡，內部各工序間、各車間的半成品和部件的平衡以及水、電、運輸的平衡等。（3）正確計算本企業的生產能力（要有正常的設備檢修計劃），合理地組織勞動力，估計已達到的技術操作條件及各種已出現的先進經驗等，爲此要周詳分析原始記錄，並檢查上月計劃執行的情形，以找出平均先進定額。（4）根據以上情況，編製出全企業各種產品計劃進度表，製訂出各車間的成品、半成品、部件的生產計劃進度表；然後發到各車間，經過各工段小組的討論，各車間再製訂出自己工段、小組的生產進度表；最後再由生產科彙總爲本廠礦當月的作業計劃。

在充分考慮了上述的條件，並依靠群眾討論後而製訂出來的各個小組、工段、

車間的計劃，這才是現實可行而又先進的具體行動計劃。

但只有了作業計劃還不可能完全克服目前生產上的嚴重不均衡狀況；還必須依靠有健全的責任制，首先是生產調度的責任制。生產調度的任務，就是根據作業計劃監督各車間完成全廠每日的生產計劃，並監督各部門按計劃供應生產上所需要的一切物質資源，消除各車間不遵照計劃執行、互不配合的現象，藉以發現其中薄弱環節，提出解決辦法，以逐漸做到均衡生產。因此爲了保證作業計劃的實現，各個廠礦在開始製訂作業計劃的同時，應將生產調度機構建立與健全起來，廠礦長應對調度工作機構給以大力支持。

當然，建立健全的計劃管理制度，是有很多困難的，但並不是不可能建立的。全國各廠礦一般的都已完成了民主改革，國家已給各企業規定了計劃，職工生產熱情高漲，也迫切要求加強計劃性，目前的問題就是要作出具體的計劃來指導他們進行生產。

有些廠礦同志認爲，他們已有了作業計劃，而生產上仍然存在着嚴重的不均衡。這些同志沒有深入檢查，他們的作業計劃是形式的，脫離實際的，沒有經過群眾討論，沒有監督作業計劃執行的調度機構，也沒有責任制，因而作業計劃也就形同虛設。

還有些廠礦同志認爲他們的生產任務變動很大，縱然每個月的作業計劃製定了也是空的。這些同志不瞭解，越是計劃複雜，越要抓緊作業計劃，以便很好地組織生產。凡是這樣廠礦，作業計劃製訂的時間應該短些，一般五日或一週訂一次，這樣就具有現實意義。

另外也有些同志認爲目前的確需要加強計劃管理，因而要求所有車間立刻都能按指示圖表組織有節奏的生產，這也是不可能的，各地廠礦應根據自己的工作基礎，凡是過去沒有建立作業計劃的，應在這一次討論計劃的過程中從主要車間做起，並逐漸推行到各車間。但是過去已有了作業計劃的廠礦，必須去深刻分析本企業目前在執行計劃中的缺點，提出改正辦法，以逐漸做到按指示圖表組織有節奏的生產，那種滿足於現狀，而不去努力提高一步的作法，也是應當反對的。

做好作業計劃與調度工作 把企業管理水平提高一步

— [重工業通訊] 第十三期社論 —

生產管理中的混亂，缺乏計劃性，不均衡，是我們目前生產管理上最突出、最嚴重與最普遍的問題。這種不均衡現象表現在生產中各個方面，不僅是各企業之間季度、月度、日度生產之間不均衡，一個企業內部生產的各個週期（如採掘工業），各種產品，各個工序，主要車間及輔助車間的生產亦不均衡。爲了改變這一情況，就要建立與加強作業計劃與調度工作，並在這工作當中改善我們企業管理的基礎，提高企業領導的水平。本刊最近連續刊載了鞍山、瀋陽化工廠、華銅鋼鐵等單位有關作業計劃與調度工作的文章，目的就在這裡。從這些廠實行作業計劃與調度工作中可以看出如下幾個問題：

一、重工業企業的特點要求實行作業計劃與調度

冶金工業（包括鋼鐵與有色金屬冶煉業）是一種規模較大、產品固定、連續性大量生產的企業。在這種企業中，各部門都是整個生產中的一個有機部份，每一階段的相互關係，都是半成品供應的關係。動力（水、電、煤氣、蒸氣）供應，運輸系統是統一的而且是複雜的。生產過程是非常細緻的高溫作業。因此冶金工廠中任何一個車間出了事故或沒有按作業計劃生產便會影響整個企業。如今年一月鞍山燒結車間吹風機事故停產，於是高爐燒結礦配料不得不由75%降至48%，使高爐爐況不正常，產量下降；因而平爐取得高爐鐵水量減少，產量亦下降。這又一系列的影響到初軋以後的各個車間。又如，僅僅因爲幾個平爐未按指示圖表按時出鋼，就會影響吊車調配不開，注錠有忙有閒，初軋「待熱」增多，車皮週轉不靈……等，這就形成一系列的混亂現象。

冶金工廠如此，主要的化學工廠（如酸、碱、合成氨）和水泥、玻璃廠亦如此。它們同樣是連續式的大量生產。它們各車間的聯繫同樣很密切，同樣也是一個環節步伐一亂，就會全盤失調造成混亂。

重工業企業這種特點本身就要求必須實行科學的有效的集中管理，就要企業內每一車間、每一工段、每一部門都必須嚴格按照規定了的時間表來進行生產，要求企業以確切保證完成國家計劃的集中意志組織企業中各個環節的聯繫配合，把企業的各個部份組織起來，結成一個整體。根據蘇聯企業管理的經驗及我們一部份廠礦實際體驗，作業計劃與調度工作就正是提高生產計劃性的最適當方式。

二、作業計劃與調度工作是生產管理的重要內容

根據鞍山、瀋陽化工等廠經驗，通過作業計劃與調度工作進行生產管理，是一

種科學的管理方法。

我們說目前企業生產缺乏計劃性，一般的並不是指着缺少經過國家批准的企業計劃或者是企業計劃不正確，而正是指着我們缺少作業計劃與作業計劃不確切。這種作業計劃不同於國家批准的企業年度與季度計劃，它比企業計劃詳盡得多。企業計劃規定着年與季的主要生產任務；而作業計劃則依據企業計劃具體化到每工段、每小組、每種設備、每種成品、半成品、動力材料供應、週與月的任務。對於直接生產的車間、工段、小組來說，企業計劃只能是更帶有指標性的控制數字，只有具體的作業計劃對全體職工才具有行動上實際的指導與約束力量。因此作業計劃就是生產中的具體行動計劃。我們平日所謂計劃要為群眾所掌握，也並非單是指的企業年度生產指標，而也正是指的這種作業計劃。只有確切製訂了作業計劃並使之貫徹執行，整個的生產活動才能有機地緊密地組織了起來，才能提高計劃性，做到均衡的生產。

有了作業計劃，企業領導才能按照計劃檢查每一車間、工段、小組的工作，才能發現下一階段可能發生的問題，以及生產中的薄弱環節，因而也就可能在生產過程各個因素變動之中預先採取辦法，解決問題。這就使得企業領導幹部心中有數，有了預見性，因而才可以比較從容不迫地及時解決問題。過去有些企業忙忙碌碌，今天不知明天情況，盲目生產，往往是時至月半才發現月計劃不能完成，於是加班加点進行突擊。作業計劃就正是克服企業領導盲目性的有效方法。

目前企業管理之中最感頭痛的就是事務繁多，領導被動，忙於處理生產中的具體問題。解決這一問題，除了要改善領導方法之外，加強作業計劃與調度工作將是最有效的措施。因為有了作業計劃，車間、工段的具體行動就有了依循。有了良好調度工作，廠長就增加了一個生產管理方面的得力助手。作業計劃範圍以內的日常問題，調度室就可以直接處理。整個企業按照作業計劃準確地轉動起來，廠長本身的具體事務就可以大為減少，因此廠長也才有可能擺脫事務主義，主動地考慮與解決更大的問題。

現在我們很多企業，車間、工段每日任務不是依靠作業計劃統一下達，而是依靠每日上班臨時分派；生產調度不是依靠專責的調度機構，而是依靠口頭彙報及碰頭會，甚至連碰頭會也不經常。較好的企業甚至也不是按照作業計劃組織生產，而是採取控制定額和加強車間、班組間的聯繫。這種生產管理方法從工業發展的需要來看顯然是不夠的了，而必須用逐漸推廣作業計劃指示圖表與調度工作來補充。

總之，學習搞好作業計劃與調度工作，是我們學習生產管理的重要內容；是我們進行科學管理的重要手段。搞好了企業作業計劃與調度工作，我們的生產管理水平就大大提高了一步。相反，脫離了作業計劃與調度工作的所謂生產管理是不切實際的。我們所有生產管理幹部都應十分明確認識這一點。

三、作業計劃問題

製訂作業計劃，一般說主要根據是：國家計劃，訂貨合同，及設備檢修計劃與現廠生產技術狀況。這種作業計劃應當由企業的生產部門製訂，生產部門從其他單位取得必須的資料，應當是從最終產品需要的品種、規格、數量、時間開始安排各種半成品、原材料、動力等工序之間，部門之間的供應關係，規定爲了保證國家計劃與訂貨需要的各部門在一定時間內的工作量。它的中心要求是準確的品種、規格、數量與時間。這種作業計劃在冶煉部門應當是根據月計劃按週分日編製，過長時間往往是很難掌握的。

根據鞍鋼經驗，作業計劃規定了一週中每日各種設備與車間的主要生產任務；而指示圖表則又根據作業計劃規定了各工段、小組以及個人的每晝夜任務。作業計劃是由企業來製訂的，而指示圖表則需要在車間製訂。指示圖表比作業計劃更具體，並且是作業計劃的進一步形象化，是作業計劃的最好的表現形式。鞍鋼一九五〇年就開始編製作業計劃，而直到一九五一年才開始有重點的編製指示圖表。目前看來，這一過程是合乎實際的。因此加強計劃管理首先應從作業計劃入手。但是鞍山及瀋陽化工廠的經驗也說明只有全廠的作業計劃，沒有每一設備、每一班組、以及每一崗位的晝夜指示圖表，則仍然不能真正使作業計劃徹底貫徹。因此有了作業計劃就應進一步考慮如何按指示圖表組織生產的問題。

作業計劃是搞好生產計劃管理的中心環節，必須抓住這一中心帶動其他方面工作。這無疑是十分正確的。但是作業計劃既是要把生產的各個部門都組織起來，因此就必須以作業計劃爲中心，很好地組織各部門工作的配合，例如必須有嚴格的技術管理、定期檢修、備品管理制度、材料供應以及職能機構等工作的配合。因爲不如此則發生任何一次違反操作規程，設備事故，材料供應不及時，質量不好，均可能使全部作業計劃破產。所以我們必須防止對作業計劃孤立地與形式主義的作法。

四、調度工作是實現作業計劃的保證

根據鞍山等幾個廠的經驗，作業計劃與調度工作是不可分割的。爲了加強生產計劃性，只有作業計劃還是不行的，還必須有保證作業計劃實行的機構，這就是生產調度。生產調度的職責就是保證和監督作業計劃的執行，並根據作業計劃指揮生產。企業的調度室應根據作業計劃經常的檢查各車間的生產實際情況，因此調度室應當是廠內最了解車間每日每時生產情況和指揮車間生產的組織。廠長根據調度室報告可以立即了解全廠生產情況。車間發生問題，如果在作業計劃範圍之內，調度室應有權直接處理；如果超出作業計劃範圍之外，則可請示生產科長（處長）、廠長下達調度命令。調度室應有對各種原材料、半成品、水、電、蒸氣、運輸等情況不正常時的幾種不同處理方案作爲處置特殊情況的依據。某些重要問題，如重要設備的檢修，新產品的生產等，應當事先對車間加以督促，事後進行檢查。這樣調度

室就可以成為廠長的耳目與助手，通過調度來保證作業計劃的實現和生產的均衡。

五、貫徹作業計劃與調度工作制度的關鍵

現在我們有一些企業已經建立了作業計劃與調度工作，但生產仍不均衡，仍不正常，其原因就是這種作業計劃對車間生產實際缺少指導作用。有的作業計劃本身由於它所根據的原始記錄與定額不準確，計劃本身脫離實際；更多的廠礦則是由於作業計劃沒有把一個車間、工段前後上下聯繫起來並從上而下的貫徹下去。大家對作業計劃不嚴肅，不承認或不完全承認作業計劃的約束力量，對規定的品種規格數量時間可以遵守，也可以隨意不遵守。有的企業領導幹部一方面承認國家計劃任務就是法律，認為必須完成，但對保證國家計劃實現的具體作業計劃則不承認其具有法律約束作用。這就是為什麼許多企業在年度、季度末不顧一切條件，打亂作業計劃規定的秩序「突擊」趕任務的重要原因之一。因此，為了搞好作業計劃，首先就要求各廠礦長自己認識作業計劃的重要意義，並對全體職工不斷進行教育。因此，目前在討論計劃中應特別注意徹底樹立「計劃即是法律」的觀點。

按鋼調度工作建立的過程中曾經發生各車間不服從公司調度室調度、工段不服從車間調度室調度的現象。根據他們的經驗，這一問題的解決須要企業的主要領導幹部對調度工作給以大力的支持，樹立調度工作的威信。首先應配備數量足夠與稱職的調度員，並給以充分的學習時間使之熟悉現場情況，工作業務，解決他們工作中必要的設備。其次則是對一般根據作業計劃進行的調度措施，絕不隨意加以干涉或變更，即使萬一調度錯誤亦應責成調度室自行更正。調度命令的下達應經過調度室，而不輕易超過他們。對車間、工段不服從調度的現象應進行不斷的說服教育，嚴重的應給以一定處分，嚴格使企業的各部份服從統一的計劃和生產指揮。

為了使作業計劃與指示圖表確實為群眾掌握，因此作業計劃與指示圖應交與職工討論，但是考慮到作業計劃很多是要按週製訂的，所以組織群眾討論的形式應當是簡單易行的。在車間生產會議及每週班組會議上組織討論是比較合適的方法。

作業計劃與調度工作的能否建立並貫徹，正與其他重要工作一樣，關鍵在於企業的領導。

作業計劃與調度工作的最終目的是為了保證生產能夠均衡地、正常地進行。但是實行了作業計劃與調度工作，並不等於一開始就能使企業進行高度節奏性的生產或可以完全克服生產中的某些波動，以及因之而引起的某種程度的混亂現象。實際上要達到生產的均衡性，要求企業管理的各個方面都要把工作做好，它是整個企業管理水平的一個標誌，並將隨着整個企業管理水平的提高而逐漸提高。均衡性本身也只是相對的，在生產發展了的水平上還將有新的不均衡現象。因之生產的均衡性應當是企業管理上經常注意的問題，經常地為提高生產的均衡性而努力。因此在各個時期由各企業內規定各種生產均衡性指標是很必要的，如月份的均衡率、按計劃出鋼的百分比等。這種均衡率應當做為我們檢查各企業工作的另一重要指標。

最後，作業計劃與調度工作對我們多數企業來說還是一個新的工作，鞍山、瀋陽等廠礦不過是一個開端。我們在這方面還需要繼續摸索和積累經驗。希望經過我們大家的努力，在一定時期把作業計劃與調度工作打下一個良好的基礎。

冶金工廠的作業計劃及調度工作

• 蘇聯專家 朱 也 夫 •

一、日曆生產作業計劃之任務

目前在重工業企業中最嚴重的缺點之一是缺少正確的全面性的生產作業計劃。有些工廠沒有經過批准的按品種生產產品之完整計劃和定貨單。並且廠部各科對執行國家計劃之檢查作得很薄弱，因此必須明確這一點：沒有計劃的工作，在工廠內會造成忽冷忽熱的現象，其結果往往是完不成計劃。企業如果沒有正常的核算，在工作中便會遭遇到出乎意料的事情而措手不及，造成事故。例如，出乎領導意料之外而突然缺少各種原材料、半成品、工具以及設備，生產便會陷入不可避免的停頓狀態。由於核算不完整，某些地方被遺漏，這樣廠長就不可能正確地充分地利用企業的資源和保證不間斷的生產。

編製保證完成企業生產計劃的日曆生產計劃進度表是廠內日曆生產作業計劃之基本任務。

生產作業計劃應保證企業能均衡地生產並保證對工業生產技術財務計劃執行日常的監督。

為完成計劃而競爭，保證計劃的完成，按計劃工作，這就是說：

1. 執行計劃任務並不是像現在這樣，只爭取年度、季度和月度生產計劃的完成，而必須按照預先編製的產品生產進度表，有節奏地、均衡地來完成計劃任務。像現在這樣，只是整個工業部門的總數或平均數完成了計劃是不夠的，必須要求每一個企業也都同時全面地完成計劃。

2. 就企業而言，還須進一步要求每一個車間、每一個小組、每一個機組及每一班都能按日地完成計劃。

3. 不僅是按數量指標完成計劃，同時也要按規定的標準、計劃成本、產品種類以及質量等指標全面地完成計劃。

不均衡的生產產品是由於各廠缺少正確的工作制度所造成，以至因不正確的工作制度而造成設備停轉、工人停工、生產能力不能充分地被利用、廢品增多、定貨被打亂、計劃完不成等現象。這種不正確的工作制度會使各廠陷入冷熱不均的狀態並使各廠經常感受到不能完成國家計劃的危險。

作業計劃的任務是為了計劃工作的繼續和發展，它按照期限、工段、工地，分配工業生產技術財務計劃的任務，詳細規定出工業生產技術財務計劃，同時要調整每一生產過程的時間，以使各生產工段之間的工作協調一致。

因此，生產作業計劃包括下述幾個主要部份：

1. 按月、週、日，有時亦按小時，（則按照以小時為單位的圖表進行工作）分配年度生產計劃。

2. 確定各種為完成產品生產任務所必須的各種工作量，再按各車間、各工段以及各工地分配上述各種工作。這兩部份即保證了具體的班（晝夜）計劃。

3. 有效的生產準備工作（準備次日的工作），是班（晝夜）計劃的基礎。

4. 調整生產過程的進度並保證調度工作不間斷地為生產服務；即，調度現有的生產資源，及時消除在生產過程中所發生的不正常現象，組織工作位置，使生產工作能夠有計劃地順利進行。

5. 及時的統計和檢查完成計劃的任務是：檢查實際完成情況是否與計劃任務相符合，並找出計劃未完成的原因。日常所統計和檢查的數字是作為完成和超額完成計劃任務的措施的根據。

在檢查計劃完成之進度裡所規定的各種措施即可有效地控制生產。

保證及時地將日曆作業計劃貫徹到每個工人和小組，乃是展開社會主義競賽條件之一。

二、日曆生產作業計劃之製訂

產品計劃進度表編製日期的選擇，乃是日曆計劃方法之基本問題之一。冶金工業產品生產部門在具有月度週期性的條件下，需要按月編製生產計劃進度表。但並不只是限於編製月度計劃進度表。

產品出產的作業計劃進度表應規定出具體的時間，達到使各設備及各工段的生產計劃協調一致。為此必須考慮到在該時間內的全部生產情況：設備的技術條件、現有半成品及材料的數量、換班設備等等，否則會違反某單獨設備的工作指示圖表而使整個生產進度紊亂。

例如：馬丁爐不照作業計劃進度表所規定之期限進行修爐時，會打亂軋鋼車間的工作，因此也影響軋鋼生產計劃進度表之完成。又如：因計劃進度表中預先沒有顧及到軋鋼的情況，亦會使工作陷入紊亂狀態。

因此，除月計劃進度表外，尚須製訂短期的計劃進度表。根據鋼鐵生產的條件，此種計劃進度表的期限為一星期（七天）。這樣的期限對於鋼鐵生產的時間分配是較為便利的。

在週計劃進度表中預先按晝夜分配任務，然後根據生產的情況再來確定這些任務。

某些工廠除製訂週計劃進度表外，尚須按煉鋼車間及軋鋼車間製訂煉鋼和軋鋼生產計劃進度表。

根據車間的產品生產日曆計劃進度表，尚須按設備和工段製訂出每晝夜的工作

組織計劃進度表。這些計劃進度表應保證完成和超額完成車間的生產任務。

三、月生產計劃進度表之製訂

按照批准了的生產計劃和各主要及輔助車間的生產計劃進度表，各車間要保證完成生產計劃。

在製訂月進度表時必須：

1. 按日曆規定出各種產品生產的程序。這些生產程序必須保證按期完成訂貨並保證各機組和設備達到最高的生產能力。

2. 規定均衡的生產和均衡的交貨。

3. 保證及時準備生產所需的半成品，如鋼錠、鋼坯，待軋品等。

4. 保證及時準備必要的更換設備（鋼錠模、軋輥等）。

5. 保證及時準備修理用的儲備品（耐火材料等）。

6. 保證電力及運輸設備。

因此各車間必須在月生產計劃進度表中確定：

1. 根據定貨單位和加工車間的要求，按照產品目錄確定產品產量計劃。

2. 產品製造的日曆次序。

3. 工作制度，設備修理的日期及停車時間。

各訂貨部門必須提前三個月將定貨單提交到工廠，這樣工廠就可以及時地製訂產品生產的計劃進度表並準備下月的生產。

定貨單的遲交或改變先前已提交的定貨單，都會破壞進度表。定貨登記以及按定貨部門、軋鋼機、鋼材斷面、尺寸及鋼種等將定貨單分為各類的工作，統由生產計劃進行。

在製訂計劃進度表時須注意到，造成不能正常交貨的原因，就生產方面而言，主要有下述三點：

1. 由於個別產品的生產過期的延長；

2. 藥材質量之不純會延長生產週期時間，因為增加了工作量（重複作業）；

3. 各修理工段的生產組織不好，缺少班任務進度表。

按軋鋼機製訂軋鋼月計劃進度表，然後再訂煉鋼車間的月計劃進度表。為此須根據月度分週的軋鋼計劃，來計算各鋼種和各種重量的鋼錠的需要量。按技術操作規程規定鋼錠的單位重量型式。在製定煉鋼車間的計劃進度表時，要考慮金屬由熔煉到成品所經過的工序及時間。

為了便煉鋼車間的工作和軋鋼、鍛造車間的工作達到協調一致，因此製訂月計劃進度表時要劃分為幾個星期。

一般是按整個煉鋼生產來規定鋼的熔煉品種及每週的分配量。在計劃進度表中指出冷修和熱修的停爐時間。