

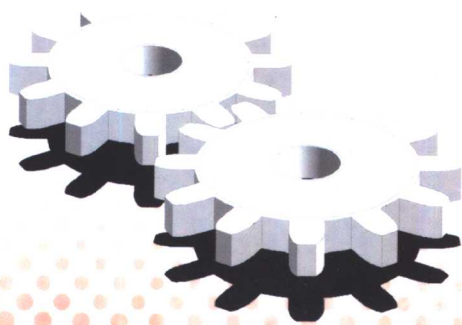


现代企业基层管理者运作实务丛书

生产调度员

业务职能
与行为规范

● 李景元 编著



企业管理出版社

EMPH ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

现代企业基层管理者运作实务丛书

生产调度员业务 职能与行为规范

李景元 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

生产调度员业务职能与行为规范/李景元编著. - 北京: 企业管理出版社, 2002.11

(现代企业基层管理者运作实务丛书)

ISBN 7-80147-794-4

I. 生… II. 李… III. 企业管理 - 生产调度 - 规范
IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 092438 号

书 名: 生产调度员业务职能与行为规范

作 者: 李景元

责任编辑: 吴太刚 技术编辑: 子 鸣

书 号: ISBN 7-80147-794-4/F·792

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部: 68414643 发行部: 68414644 编辑部: 68701408

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 北京海事印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米 × 1168 毫米 大 32 开 13.25 印张 305 千字

版 次: 2002 年 12 月第 1 版 2002 年 12 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

定 价: 28.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序

作者较长时间从事企业管理工作，积累了丰富的实践经验。他攻读硕士、博士学位期间，对我主持创建的技术经济学科具有浓厚的兴趣，潜心研读与该学科相关的专业课程，并将专业理论知识延伸运用到企业基础管理与科研教学之中。曾出版数十部企业管理及基层工作方面的著述。这次出版的《现代企业基层管理者运作实务丛书》，作者创造性地将技术经济学科知识与企业基层管理有机结合起来，进一步拓展了技术经济学科的应用领域。《丛书》阐述了企业基层“经营计划、生产调度、工艺技术、设备管理、安全监察、质量管理、定额管理、统计核算”技术与经济岗位管理人员的业务职能与行为规范。作者在这些管理岗位上几乎不同程度地经历过，从某种意义上讲，这套丛书是其运用现代管理理论，结合当前企业改革与管理实际，对自身所经历多重岗位职责变化、经验教训所进行的科学归纳与客观总结，在一定程度上提示了企业基层不同专业的管理者运作规律与发展脉络，颇有独到之处，实现了知识品格与实践应用价值的有机结合，值得一读。

企业车间、场队、门市部、工段、班组等基层作业生产和工作任务的最终承担者是各项工作的落脚点。在社会主义市场经济及建立现代企业制度的进程中，加强企业基层管理是企业深化改革、开发潜能、推行现代化管理最重要的基础工作，对于按照《中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》的要求，实施国务院办公厅转发的国家经贸委《国有大中型企业建立现代企业制度和加强管理的基本规范》，面对进入

WTO的挑战,进一步增强企业整体素质、提高企业经济效益和社会效益具有重要意义。

“上边千条线,基层一根针。”企业管理的所有管理职能最终都要由基层来实现。这是由基层自身特定的任务、地位、作用所决定的。从工作任务上讲,企业基层作业单元是根据企业内部劳动分工与协作的需要或不同的产品(劳务)而划分的。它的工作任务主要包括:根据生产计划具体安排作业进度,保证按质、按量、按期完成生产或工作任务;合理调整生产纪律和职业道德,保证安全生产;积极开展劳动竞赛与合理化建议活动,努力提高劳动生产率;全面开展经济核算,注意保管和合理使用设备、工具和材料等,不断降低产品与劳务成本,切实提高经济效益;做好各项原始记录,及时为企业职能部门提供准确、完整的数据,努力建设标准化的企业基层作业组织。这是基层管理者从事基础工作的着眼点、出发点、立足点、突破点,同时也是在企业生产经营活动中提高劳动效率的重点、难点、关键点。

本《丛书》正是按照上述要求,对现代企业的基层管理者业务职能及管理行为进行了科学的规范,这应给予充分肯定。这套《丛书》达到了理论与实践的有机结合,符合国家的有关方针、政策、法律、法令和主管部门的有关规定;充分运用了标准化原理与方法,使规范的内容和形式达到简化、优化、统一化、规范化,且规范之间协调一致,避免了重复和矛盾;充分吸收和运用国内外先进的管理经验和工作经验,并结合企业管理实际情况,把行之有效的管理方法和工作方法纳入标准。在责任与权限上,规定出了专业岗位(人员)分工范围所应负的主要责任与权限等;规定了因工作失误或失职造成的事故和损失所应负的责任;在有关管理中规定的部门或岗位(人员)

对某项管理事项所应负的责任与应有的权限，可直接引用有关规范。在考核与奖惩上，规定了对有关部门和岗位（人员）的考核与奖惩，要有考核人、考核时间、考核内容、考核方法与程序；规定了有关管理规范与考核项目，以及在工作规范中规定出考核结果的反馈要求及其所属岗位个人的岗位规范的制约与连贯作用，保证了相关工作职责的衔接。因此，每个管理人员岗位规范的实施都有相应的经过细化分解的有关的岗位行为规范运作保证，这才不致于管理过程脱节断档而造成空白地带，这种规范行为管理具有管理创造性，应该提倡。

作者在《丛书》的结构上设计新颖，格局独特，分别把企业基层各个专业职能业务管理过程，科学地分解提炼为“职能综述、运行操作、应知应会、行为规范”运作体系，进而把管理理论、管理要求、管理规范有机结合。全书层次清晰、结构严谨、简明扼要、便于操作、有利学习、方便掌握、易于应用，体现出浓郁的现代管理风格，具有很强的可操作性。本《丛书》可作为企业基层管理人员的管理行为操作指导手册，也可以作为高等学校管理与经济专业、各类管理干部培训班师生的参考教材。希望本《丛书》的出版对企业各级领导者与理论工作者有所帮助，同时也希望作者再接再厉，取得新的研究成果。

徐新波

2002.12

目 录

序.....	(1)
--------	-----

职能综述篇

第一章 生产调度工作概述	(3)
第一节 生产调度基本原理.....	(3)
第二节 生产调度基本思想.....	(7)
第三节 生产调度现代管理.....	(8)
第二章 生产调度职能决策	(11)
第一节 生产调度系统概述	(11)
第二节 生产调度机构设置	(13)
第三节 生产调度职能作用	(24)
第四节 生产调度决策过程	(31)
第三章 调度人员职责素质	(35)
第一节 各级调度职责权限	(35)
第二节 调度人员业务分工	(39)
第三节 调度人员素质要求	(43)
第四节 调度工作环境布置	(45)
第四章 生产调度内容方法	(49)
第一节 生产调度工作依据	(49)
第二节 生产作业计划系统	(54)
第三节 生产调度综合平衡	(58)
第四节 组织完成生产计划	(66)
第五节 组织协调均衡生产	(69)

第五章 生产调度过程控制	(83)
第一节 全面调整控制季节	(83)
第二节 安全生产运行控制	(85)
第三节 设备故障控制管理	(91)

运行操作篇

第六章 生产调度运行要求	(95)
第一节 生产调度工作程序	(95)
第二节 生产调度工作要求	(100)
第三节 生产调度例行会议	(107)
第四节 生产调度原始记录	(112)

第七章 生产调度基础工作	(117)
第一节 生产调度原始台账	(117)
第二节 生产调度数据统计	(119)
第三节 生产调度公示牌板	(129)
第四节 生产调度运行报表	(132)
第五节 调度场所计划图表	(134)
第六节 生产调度业务处理	(136)

第八章 生产经营管理调度	(139)
第一节 生产经营管理特点	(139)
第二节 生产经营调度要求	(147)
第三节 生产经营调度任务	(153)
第四节 经营调度表格举例	(157)

第九章 现代信息技术应用	(159)
第一节 现代信息基本概念	(159)
第二节 生产调度信息概念	(159)

第三节	调度信息加工处理	(163)	
第四节	调度信息处理内容	(169)	目
第五节	调度信息运行反馈	(171)	
第六节	调度信息基本原则	(173)	
第十章	调度信息机构变革	(177)	
第一节	调度信息组织机构	(177)	
第二节	调度信息现代管理	(178)	
第三节	经营调度模式发展	(180)	
第十一章	调度装备性能改进	(183)	
第一节	调度微机通讯软件	(183)	
第二节	生产经营调度模拟	(184)	
第三节	加快调度装备改进	(188)	
第十二章	调度通信技术应用	(189)	目
第一节	调度通信技术手段	(189)	
第二节	调度运行电话种类	(190)	录
第三节	运行调度移动电话	(192)	
第四节	企业调度电话会议	(196)	

应知应会篇

第十三章	工业工程管理技术	(203)	
第一节	工业工程基本知识	(203)	
第二节	工业工程基本方法	(206)	
第三节	生产过程测定方法	(225)	
第四节	生产过程动作研究	(246)	
第十四章	生产管理成组技术	(251)	③
第一节	成组技术基本知识	(251)	

第二节	成组技术基本分类	(255)
第三节	成组技术应用效果	(260)
第四节	成组技术方法应用	(262)
第十五章	看板管理运作技术	(271)
第一节	看板管理基本概念	(271)
第二节	看板管理基本种类	(273)
第三节	看板管理功能条件	(276)
第四节	看板管理实施过程	(278)
第十六章	线性规划应用技术	(287)
第一节	线性规划基本概念	(287)
第二节	线性规划应用模型	(289)
第三节	线性图表作业方法	(298)

目 行为规范篇

第十七章	生产调度职责制度	(331)
第一节	产销平衡会议规定	(331)
第二节	生产调度业务规定	(333)
第三节	生产调度业务考核	(336)
第四节	调度部门责任制度	(338)
第五节	生产调度业务审核	(341)
第十八章	生产管理制度范例	(343)
第一节	现场作业原则内容	(343)
第二节	产品库存管理办法	(345)
第三节	企业技术改进制度	(356)
第四节	生产任务奖励准则	(360)
④ 第十九章	生产外协管理制度	(361)
第一节	生产外协管理办法	(361)

第二节 外协考核评定办法	(368)
第二十章 生产调度行为规范	(373)
第一节 调度管理行为要求	(373)
第二节 调度管理行为规范	(390)
主要参考文献	(399)
后 记	(403)

目

目

录

职 能 综 述 篇

生产调度工作概述

生产调度职能决策

调度人员职责素质

生产调度内容方法

生产调度过程控制

第一章 生产调度工作概述

生产调度作为企业管理的一个重要组成部分，在企业的生产经营活动中起着举足轻重的作用。本章拟就调度的基本原理、机构设置、调度职责等诸方面进行归纳、论述。

第一节 生产调度基本原理

一、调度的概念

“调度”为动词，系指在各种活动中安排、处置事务的意思。“调度”一词的应用由来已久，古代炎黄大战已有统领行动的史料记载，战国时期“调遣”一词不乏其用，现代应用“调度”一词更为广泛。其单字拆用的解释：“调”，对专项活动而言，如调查了解、调兵遣将等；“度”，指事物活动范围标志，如程度、尺度、容度、量度等。因此，“调度”一词，可以解释为对某一事物运作当中所要达到的界限。具体来说，就是根据某一预定目标，在组织实施过程中按照预想行程，随时掌握动态变化，集中控制关键和主要环节，协调平衡上下左右，达到衔接一致，保证预期目标的实现。由此可见，“调度”既是对某一活动的控制，也是自身的活动。由于其含义举止动态的广泛性、权威性、目的性，源远流长，处处体现，自古以来在政务上、军事上，乃至生活、生产等各种活动上，功能相同，泛泛皆用。

二、生产调度的概念

生产调度有管理和工作之分，也就是生产调度管理和生产

调度工作，这是两个互为联系又有区别的概念。生产调度管理的作用是职能作用，生产调度工作的作用是职责作用。具体来说，生产调度管理是指生产调度的计划、实施、检查、总结的期量循环活动的管理，以及生产调度在理论、方法、法规等方面应用的管理。生产调度工作有狭义和广义之分，从狭义上说，生产调度工作是指生产调度的业务工作，也就是生产调度管理方面的技术性工作，其内容是生产调度对生产经营动态的了解、掌握、预防、处理，对关键岗位，如对主机岗位实行控制，对跨车间和跨部门的电、水、风，产、供、销、运等进行协调平衡，对产量、质量、安全、效益等重点环节实行衔接一致的保证；从广义上说，生产调度部门的行政管理方面的具体事项包括业务上、科技上的研讨活动，在岗人员职业道德和专业知识的教育，业务能量的具体发挥等。可见广义的生产调度工作，其具体活动事项要比生产调度管理大得多，将生产调度管理笼统地等同生产调度工作是不准确的。概括地说，生产调度工作是生产调度管理的具体表现，生产调度工作的完成是生产调度管理在实际上完成的具体表现（如图 1-1）。

三、调度工作的演变

调度工作经历了一个发展和演变的过程。我国工业企业在解放后的 50 多年来，从照搬前苏联企业管理方法建立生产调度工作机制到现在，其发展和演变过程经历了四个阶段，形成两种类型。

生产作业计划编制条件		
16	成文下发	厂办
15	领导审定	调度室
14	综合能力	调度室
13	季节因素	调度室
12	销售计划	销售科
11	市场预测	销售科
10	运力计划	销售科
9	电力供应	机动科
8	物资供应	供应科
7	预期库存	调度室
6	新产品开发	技术科
5	技措计划	技术科
4	检修计划	机动科
3	定额计划	计划科
2	上期完成	调度室
1	季度计划	计划科
项目	名称	单位

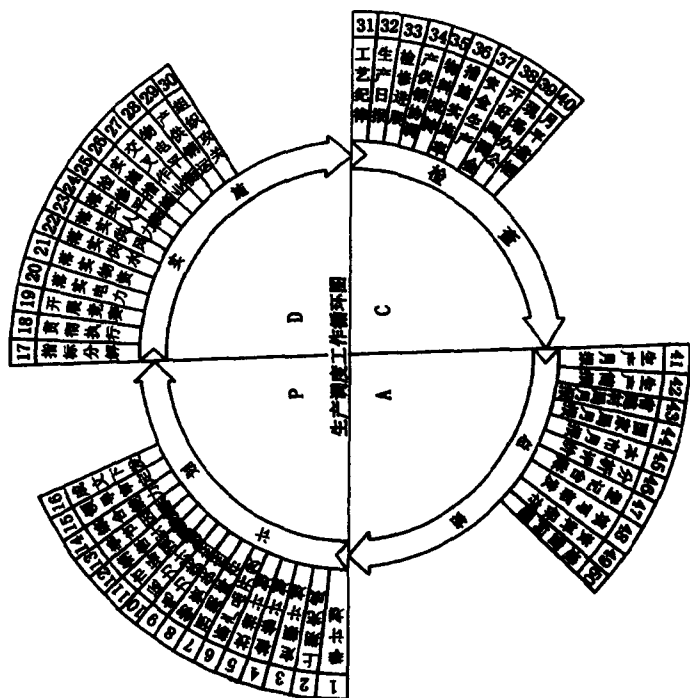


图 1-1 生产调度工作循环图

(一) 单纯生产型阶段

单纯生产型就是只抓生产无需分心于市场。我国工业企业在 20 世纪 80 年代以前主要是根据国家指令性计划进行原材料统配和产品统销,因此企业的中心任务就是组织好企业内部生产,企业生产调度工作也就成为单纯生产型,并经历了两个阶段:第一阶段叫做统计型阶段。企业尚未设置调度机构,只是在生产部门附设专人掌握生产进度,统计生产数据;第二阶段是生产型阶段。也就是大部分企业设置专门调度机构或在生产部门中设调度室,其职能作用是作为厂长或生产副厂长指挥生产的助手,协助领导组织日常生产。

(二) 生产经营型阶段

生产经营型就是不仅抓好生产,而且更要抓好经营,按照市场需求组织生产。随着经济体制改革的深化和发展,我国在计划经济向市场经济转变中,企业生产调度工作在原有单纯生产型调度所经历的两个阶段基础上,又增加了两个阶段。综合型阶段为第三阶段。这个阶段的职能特点,就是初步形成生产调度指挥系统,不仅抓生产进度,而且统领生产经营中各专业调度。第四阶段,也叫生产经营型阶段。在强化调度指挥、健全调度系统的基础上,开展以提高经济效益为目标,以生产经营计划为依据,合理组织供、产、销、运等生产经营活动。使生产经营活动的全过程通过协调平衡达到衔接配合,消除生产经营计划实施过程中出现的偏差,确保企业生产经营目标的实现。以上我国生产调度系统的发展、演变所经历的四个阶段,形成前后两种类型,但由于情况不同,经历不同,不一定是如此,如新建投产企业就一步到位地建立起生产经营型调度系统。然而,处理市场经济发展中的生产调度,所要共同探讨的重点则是生产经营型调度的管理和工作。

10

第二章 生产调度工作概述

⑥