



陈先生的计划该怎么做？

中文摘要

本案例以某电容元器件生产工厂为背景，描述并分析了从事生产管理工作的陈先生在建立新的生产计划体系过程中所遇到的各种问题，如以手工方式为主的“少品种、大批量、离散性”生产方式与以机械为主的“多品种、批量大、连续性”生产方式在计划管理上的区别、生产计划的层次、代表产品的确认、从属性（相关性）需求计划特点、生产设备能力的平衡、生产计划与控制的衔接、JIT 原理对生产计划的要求等。基本覆盖了生产计划教学的基本内容。要求学生以具体的生产计划图表形式来表达自己的理解，并以此来使学生综合处理生产管理中出现的各种问题的能力得到提高。

关键词： 生产方式 生产计划 代表产品 生产能力平衡

ABSTRACT

The background of the case is a capacity production factory. It describes and analyses in detail all sorts of questions in the course of that Mr. Chen, who was deeply involved in production management, setup a new production plan system. Such as the differences in plan of the style of less variety, lot batches, dispersion on man-power and more variety, lot batches, serious on machine, the levels of production plan, the identification of representation product, the character of corresponded demand plan, the balance of equipment capacity, the linking of plan and control, the demand of the principle of JIT on planning, etc. The case describes mainly the content of production planning management. The objective is to ask students express their understanding by the plan or schedule chart in detail to improve their comprehensive ability in planning process.

Key words: production style plan schedule representation product balancing of capacity

本案例由东北财经大学 MBA 中心陈福军、罗姆电子大连有限公司范世维和连伟编写，作者对部分资料作了必要的掩饰处理。本案例仅供课堂讨论，作者无意说明企业成败及其管理措施的对错。清华大学经济管理学院拥有本案例的版权，未经书面许可，禁止以任何方式复制、传播、使用本案例。

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是职业经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620 **【咨询教师】** 王海涛 郑毅



【学校网站】 <http://www.mhjj.net> **【咨询邮箱】** xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com（入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可）
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件教师：王海涛 徐传有
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

颁发双证：通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月 (允许工作经验丰富学员提前毕业)

收费标准：全部学费 1280 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620

报名邮箱：xchy007@163.com

学校网站：www.mh.jy.net **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



罗姆电子大连有限公司系大连开发区以生产电子元器件为主的一家日资企业，95 年末，日本总部准备将日本的电容器制造工厂部分移设到大连，在大连公司增设电容制造部，主要进行 MCH 系列陶瓷积层电容的后工序生产，计划月产量在 1 亿左右。其生产计划业务的筹备工作由 PH 制造部生产管理科的陈先生负责，上任伊始，他的主要任务是尽快熟悉电容的生产管理业务并建立起电容制造部的生产计划管理业务体系。

在电容制造部筹备期间，陈先生翻阅、学习了大量有关电容制造的技术、管理资料，对其生产和管理过程有了一定的了解。原来他所熟悉的 PH 制造是一种以手工为主的少品种、大批量、离散性生产方式。与 PH 制造部相比，电容的生产特点则在于其生产品种和规格多—有 100 多种规格、批量大—每个批量的生产数量都以万计算、机械化程度高—只有个别工序是手工操作，因此，陈先生认为这是一种接近于连续性的生产方式。按理来说，电容制造部的计划体系、方法应该与原 PH 的计划体系、方法有较大的区别。但令陈先生迷惑的是，他目前所接触到的各种资料中偏偏对此没有任何介绍。

在准备过程中，陈先生专门就这个问题向日本专家进行了请教。初步的结果是日本的企业里已经广泛采用计算机联网方式进行管理，这两种计划方式在操作中没有什么不同。并且，还将有关的管理标准和操作说明书拿给他作为参考。但可惜的是电容制造部的计算机系统要在半年后才能到位，远水解不了近渴。其计划体系还需要重新设计。陈先生原来是学习企业管理专业的，在管理业务的操作上当然不存在什么问题。但这两种生产方式在管理上究竟有什么差别，陈先生还是耿耿于怀，一心想搞清楚。因此，电容制造部的生产计划方法、体系究竟应该是什么样子成为陈先生一直在思考的问题。

为此，陈先生特意翻看了一些有关生产管理的教科书，但书上也没有现成答案，二者之间的生产差别倒是很清楚，管理上的差别则内容很少。闲暇之余，陈先生决定将 PH 制造部的计划体系重新研究一番，看看从中是否能找出一些新的感觉。

PH 制造部的计划体系

陈先生是罗姆电子大连公司的第一批员工，自从公司 94 年初组建以来，一直在 PH 制造部从事生产管理工作，并且，还专门去日本研修过相关的生产管理业务，具有丰富的生产管理经验，特别是在生产计划方面，可以说是了如指掌，其业务水平和能力经常受到日本同事的夸奖。而他对 PH 的计划体系也存在某种偏爱，认为这是一个非常完善的体系。在办事员小秦的帮助下，他只花了一会儿工夫，就凭着记忆将 PH 制造部的计划体系轮廓勾勒出来。

首先是年度计划（大日程计划），主要内容是确定 PH 制造部的生产品种和数量。这一般由日本公司总部制定，用于 PH 制造部的年度预算（主要是确定所需要的资金和设备等费用），由此可以初步确定出 PH 制造部生产规模。其格式见下表所示：

表 1 大日程计划

产品	95 4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	96 1 月	2 月	3 月	合计
NA2616	10000	10000	15000	10000	10000	15000	8000	8000	10000
NB1801	6000	6000	6000	6000	6000	6000	5000	5000	5000
NV4818	27000	27000	27000	27000	26000	26000	17000	17000	17000
KV6420	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
小计
.....
合 计

其次是季度计划（中日程计划）。这是 PH 制造部日常生产管理工作的主要依据。一般采用滚动方式，由近到远、由细到粗地进行逐月滚动。具体的程序是根据日本总部发来的中日程计划（格式见表 2），结合本公司的原材料库存、人员、设备等情况，制定出 PH 制造部的中日程计划（格式见表 3）。然后，根据它



做出相关的人员准备计划（送交人事部门确认，并由其负责多余人员的安排或不足人员的招聘工作）、设备计划（设备技术部门负责具体准备工作）和原材料采购计划（提供采购清单，交由购买部门负责具体的国内外原材料购买业务），生产制造部门也同时进行相应的生产准备工作，如技术、质量标准确认和操作说明书制作等。

表2 大连公司中日程计划（95.4 ~ 95.7）

产品	库存	4 月		5 月		6 月		7 月	
		预计	计划	预计	计划	预计	计划	预计	计划
NA2616	9326	8500	9000	9000	8500	16000	9500	10000	7174
NB1801	10932	6440	6685	13000	0	11960	7350	13000	13000
NV4818	13366	15120	15120	21880	8186	18400	24000	14800	19520
KV6420	2003	2000	0	2000	1997	0	100	0	0
小计
.....								
合 计

表3 PH 制造部中日程计划（95.4 ~ 95.7）

工作日	4 月	5 月	6 月	
投入日期	3/24~4/20	4/21~5/22	5/23~6/21	6/22~7/20
出产日期	3/27~4/22	4/24~5/24	5/25~6/23	6/24~7/22
白班制	23	24	24	24
二班倒	23	24	24	24
三班倒	23	24	24	24
产品	4 月	5 月	6 月	7 月
NA2616	9000	8500	9500	7174
NB1801	6685	0	7350	13000
NV4818	15120	8186	24000	19520
KV6420	0	1997	100	0
小计	
.....	
合 计

最后是把根据实际生产准备状况和顾客实际定货要求而最终确定的中日程计划分解为月计划（其一般格式见表4，表中横向为主要生产工序），具体指导生产线甚至重要工序的生产工作。由于计划日期一般是根据顾客所需要的交货期制定的，因而它是公司一切管理活动的核心所在，是公司一切活动的指南。在日本研修期间，日本专家曾经对陈先生反复强调其重要性，并将之形象地比喻为指引方向的“罗针盘（指南针）”。在具体的管理过程中，一般将计划数量与实际执行结果（实绩和实绩累计）绘成图表形式以便于更加直观地进行查看、监控（典型式样见表5）。控制要点是最大限度协调人员、设备和原材料等生产要素，在保证质量前提下，按期完成计划产量。如果出现完不成计划的情况，则应该及时找出原因、找出对策、并与有关部门取得联系，制订出切实可行的加班挽回计划，确保按期（交货期）交货。

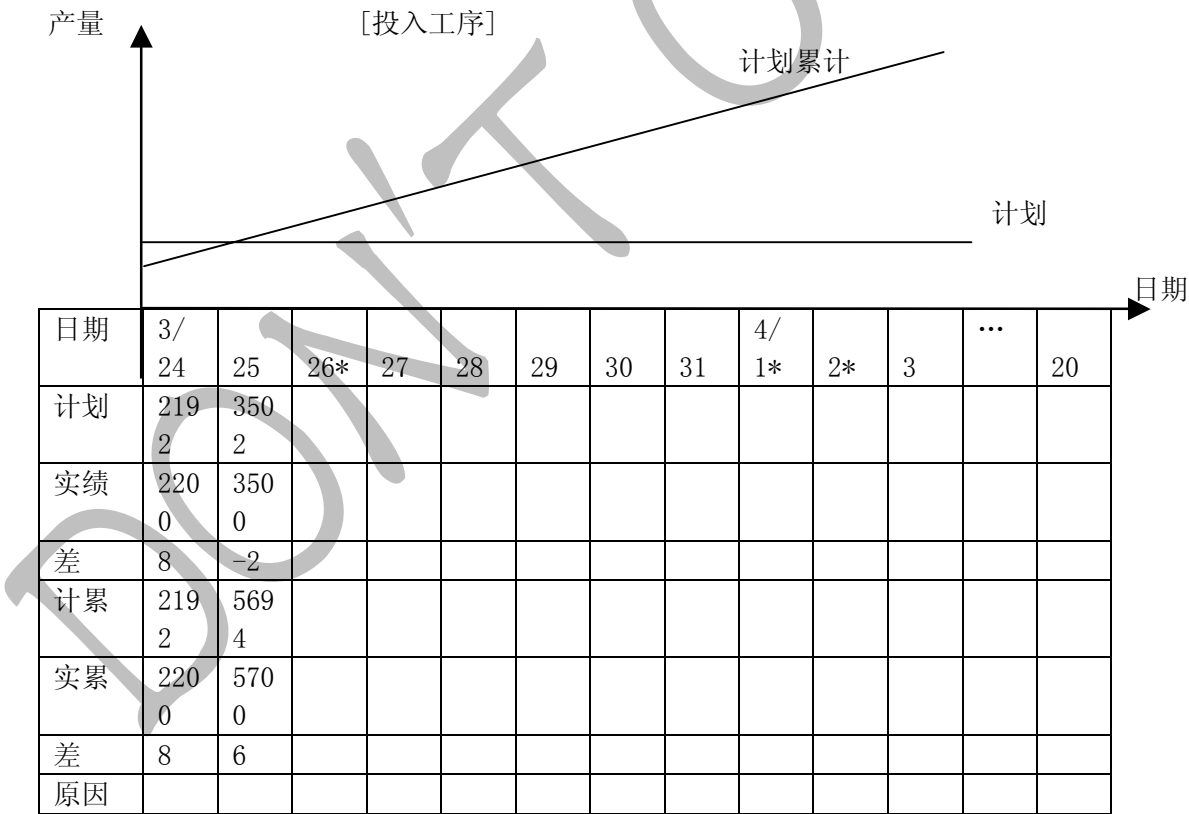


表 4 NA2616 4 月份生产计划

日期	投入工序						...	出厂工序						日期
	日计划			月计划			...	日计划			月计划			
	计划	实绩	差	计累	实累	差	...	计划	实绩	差	计累	实累	差	
3/24	2192	2200	8	2192	2200	8								
25	3502	3500	-2	5694	5700	6								
26*														
27	3342													3/27
...														...
20														20
														21
														22
合计	9036						...							合计
							...							

注：各工序计划开始时间因提前期不同而有差异；
打*号为休息日，下同。

表 5 生产控制图表



注：此表每日向日本总部传送

另外，为了进度控制方便，在实际工作中，经常将月计划分解为周计划（格式与表 4、表 5 相同），与生产周报相互配合使用，对新的或重要品种，在必要时也可采用横道图的方式，直观、形象地控制具体产品的生产进度；对于一些重要工序，如原材料投入、成品的出厂等，则制订出相应的日计划（每日下达作业指示），与生产日报配合使用（生产日报的一般格式见表 6，通常包含半成品日报）。