



广东**赢在执行**企业管理咨询有限公司  
广州华强企业管理执行式培训有限公司

# 系统控制模式



主讲：孙耀华  
中山大学MBA

广州强企工程协会客座教授

赢在执行系统控制模式首席导师

广东赢在执行企业管理咨询有限公司董事总经理



# 广东赢在执行企业管理咨询有限公司 广州华强企业管理执行式培训有限公司

- **六业人生 六重境界：一业一境界**
- 敬业、专业、职业、商业、事业、伟业
- 一业一状态、一业一台阶、
- 一业一天地、一业一人生、
- 一业一升华、一业一境界。

开创一业，翻开人生新的一页。



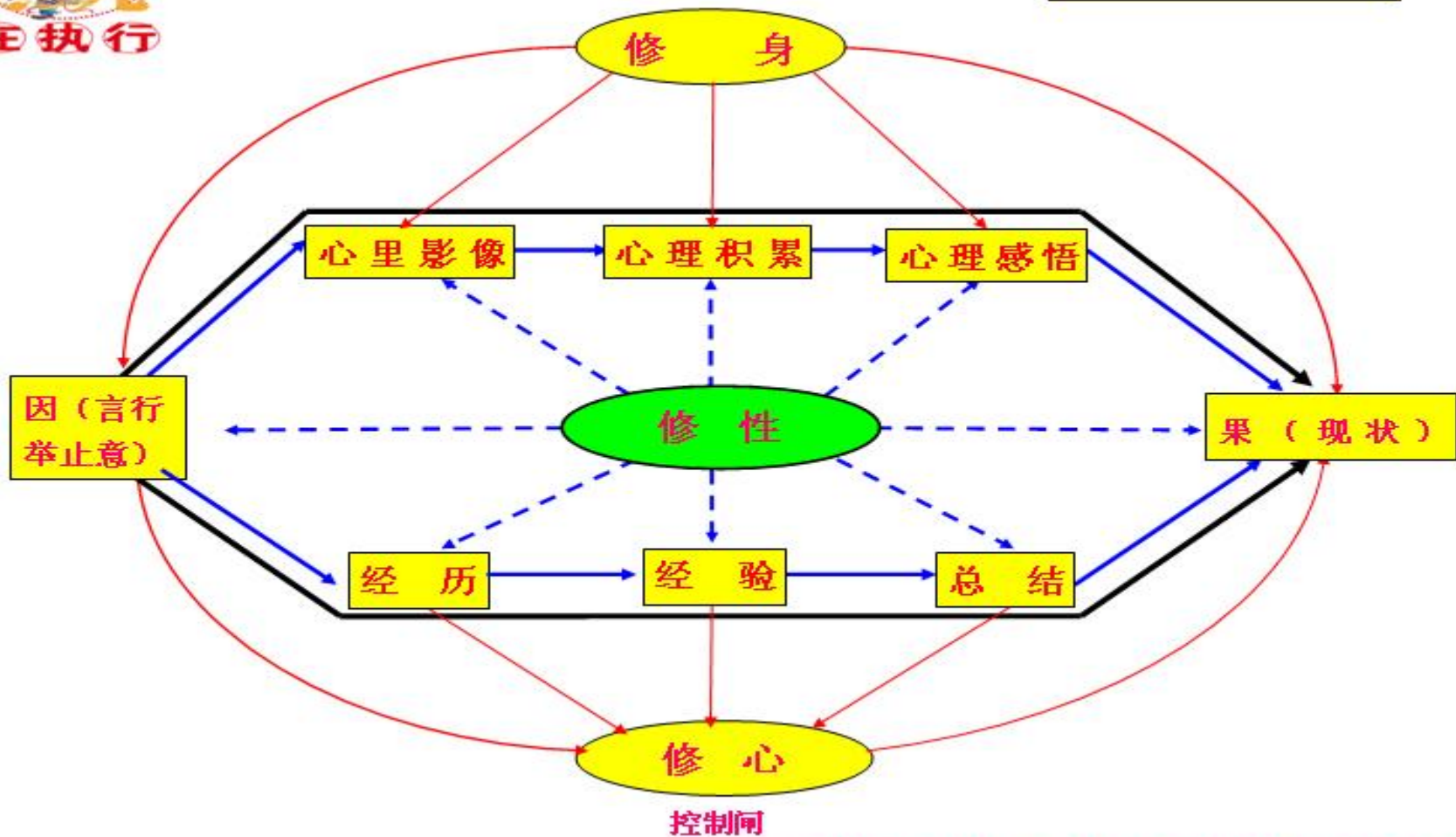
广东**赢在执行**企业管理咨询有限公司  
广州华强企业管理执行式培训有限公司





# 广东赢在执行企业管理咨询有限公司 广州华强企业管理执行式培训有限公司

赢在执行三修模式

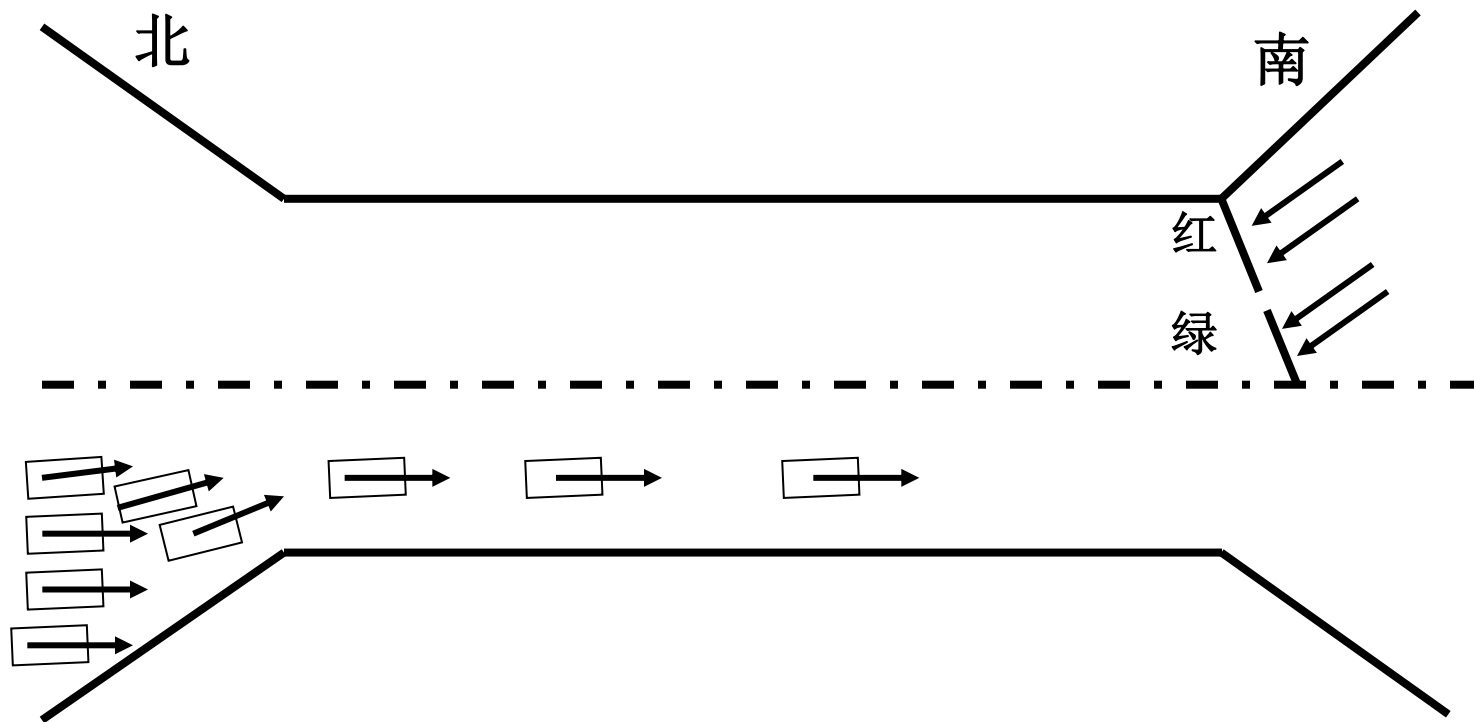




广东赢在执行企业管理咨询有限公司  
广州华强企业管理执行式培训有限公司

生活案例:约束出效率(方便出下流)

实例1:广州大桥的塞车案例





广东**赢在执行**企业管理咨询有限公司  
广州华强企业管理执行式培训有限公司

## 实例2:高速公路为何速度快

- 不能随意上下
- 不能随意掉头
- 不能随意快慢
- 不能随意停顿
- 不能随意使用



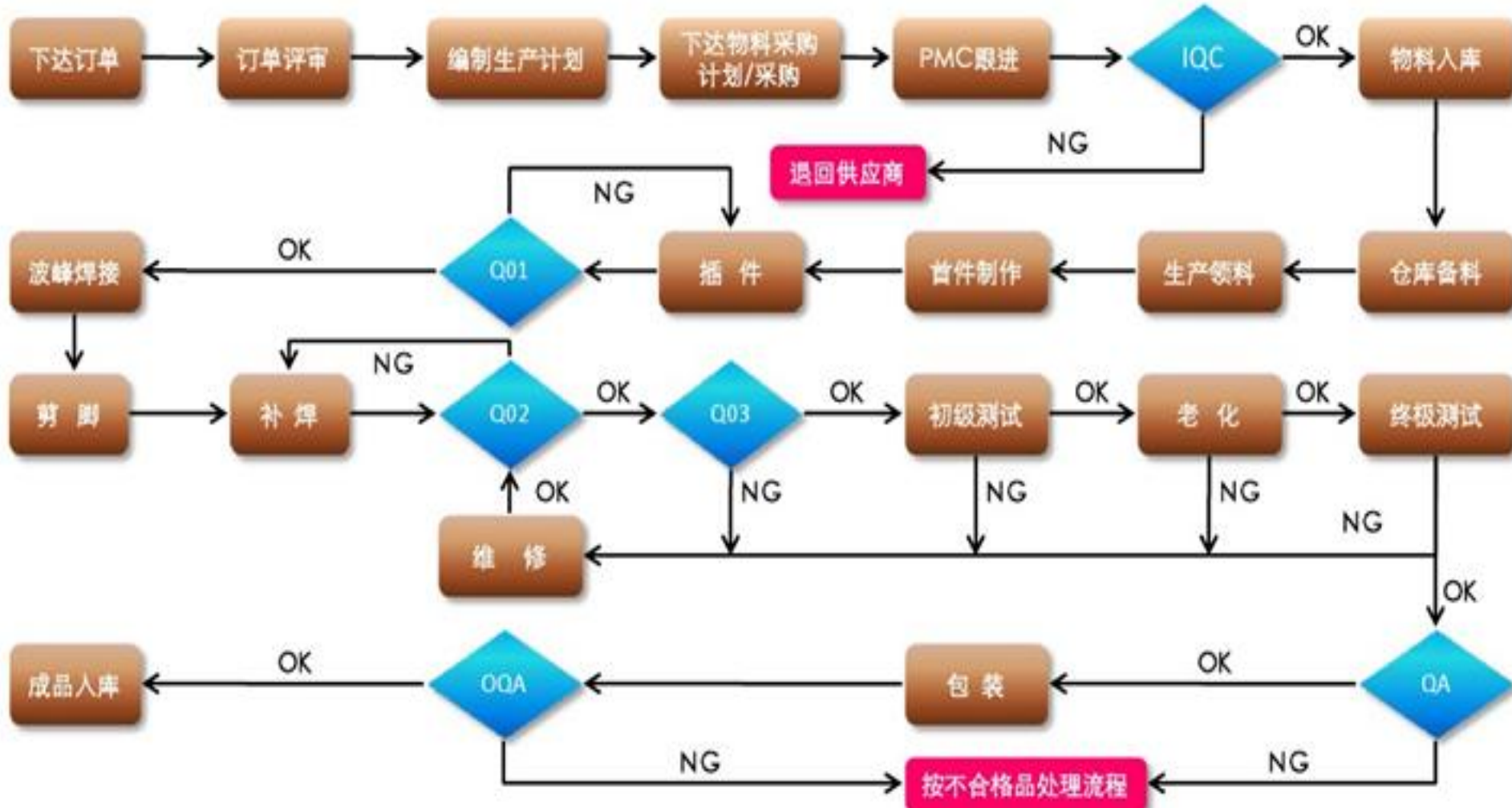
广东**赢在执行**企业管理咨询有限公司  
广州华强企业管理执行式培训有限公司

高速公路:减少了随意性,得到了高效率

普通公路:得到了方便, 失去了速度



# 广东赢在执行企业管理咨询有限公司 广州华强企业管理执行式培训有限公司 爱浦电子企业-----高速公路





# 广东赢在执行企业管理咨询有限公司 广州华强企业管理执行式培训有限公司

## 爱浦电子系统控制-----高速公路

流程再造

价值再造

人心再造

公司  
运营  
流程



### 控制与稽核部门

部门  
管理  
作业  
规范  
流程



部门1

部门N

岗位1

岗位2

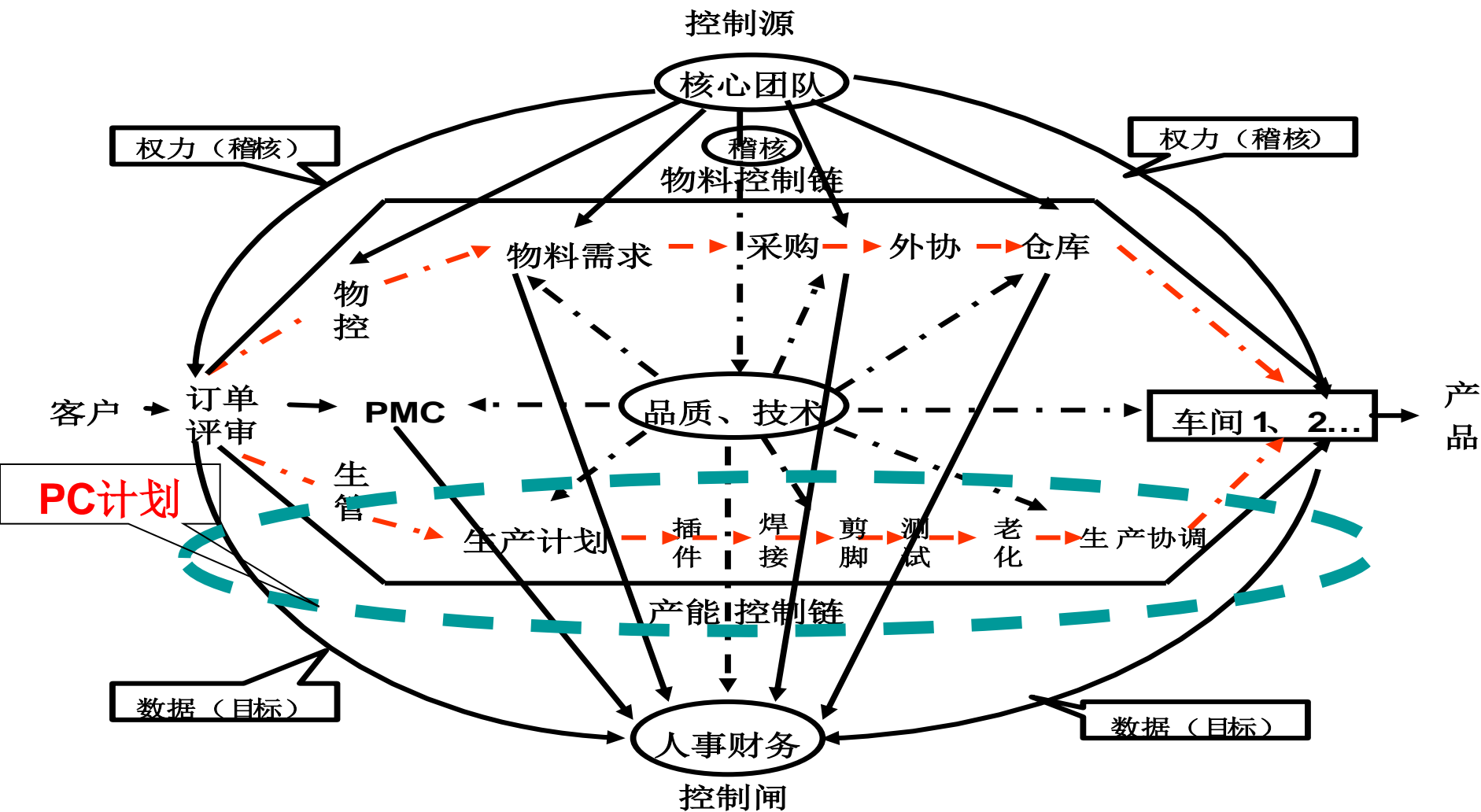
岗位3

岗位N



# 广东赢在执行企业管理咨询有限公司 广州华强企业管理执行式培训有限公司

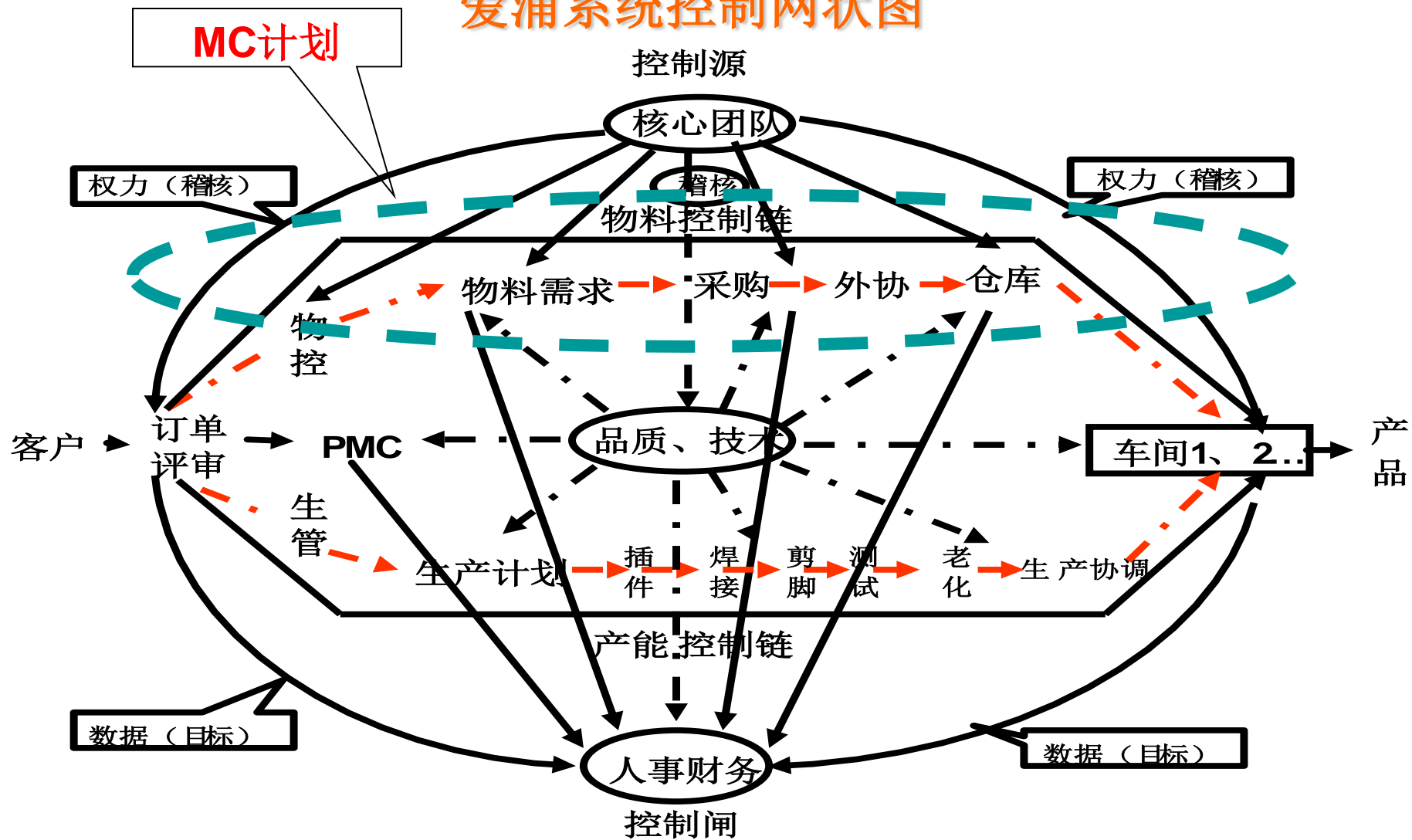
## 爱浦系统控制网状图





# 广东赢在执行企业管理咨询有限公司 广州华强企业管理执行式培训有限公司

## 爱浦系统控制网状图





广东**赢在执行**企业管理咨询有限公司  
广州华强企业管理执行式培训有限公司

# 广东赢在执行企业管理

## ——系统控制法

### 【限制选择法】

主讲：孙耀华 教授



中山大学MBA

国内实战企业教练  
典范实践训练导师

PTT国内职业培训师

“赢在执行”系统控制模



# 广东赢在执行企业管理咨询有限公司 广州华强企业管理执行式培训有限公司

## 生活案例：约束出效率

例子：红绿灯、高速公路

对个体而言，方便高效

对群体而言，约束高效

关键：转变员工思维观念

由个体思维转化群体思维

企业绝大多数的人习惯

“个体思维”。

“高速公路”效率高

原因：诸多约束

群体法则：约束出效率





广东**赢在执行**企业管理咨询有限公司  
广州华强企业管理执行式培训有限公司

## 企业案例：方便与效率的关系

误区：认为流程约束人，不方便、麻烦、效率低。

★每个部门、每个工序、岗位只考虑自己需要，图方便，图快，结果，整体效率降低。

1. 方便隐含犯错
2. 局部效率高，整体效率低

对个体而言

方便高效

对群体而言

约束高效

★转变员工思维观念  
由个体思维转化为  
群体思维



广东**赢在执行**企业管理咨询有限公司  
广州华强企业管理执行式培训有限公司

推论：管理就是规定

控制方法1：限制选择法

（让人没有选择）



广东**赢在执行**企业管理咨询有限公司  
广州华强企业管理执行式培训有限公司

# 广东赢在执行企业管理

## ——系统控制法

### 【三要素法】

主讲：孙耀华 教授



中山大学MBA

国内实战企业教练  
典范实践训练导师

PTT国内职业培训师

“赢在执行”系统控制模



# 广东赢在执行企业管理咨询有限公司 广州华强企业管理执行式培训有限公司

## 三要素法原理

标准：如何做??  
制约：谁检查??  
责任：担何责??

## 三要素法模式

管理分两部份：管人和管事  
方法：赢在执行十二大方法  
原理：领导管人，流程管事

- 实际意义：让企业不是领导的管理人员把事管起来，发挥管理作用
- 将企业的具体事务从领导的权力中分离出来，用流程化的方式进行标准化的管理。



# 广东赢在执行企业管理咨询有限公司 广州华强企业管理执行式培训有限公司

- 指导思想：用“三要素法”可以分析企业中的任何问题。
- 说了做，做了查，查了奖罚。
- 发现失控点，设计《动作执行卡》，最后达到控制目的。
- 方法：三要素法
- 核心：做管分离
- 分开才有监督，监督才有效果。



# 广东赢在执行企业管理咨询有限公司 广州华强企业管理执行式培训有限公司

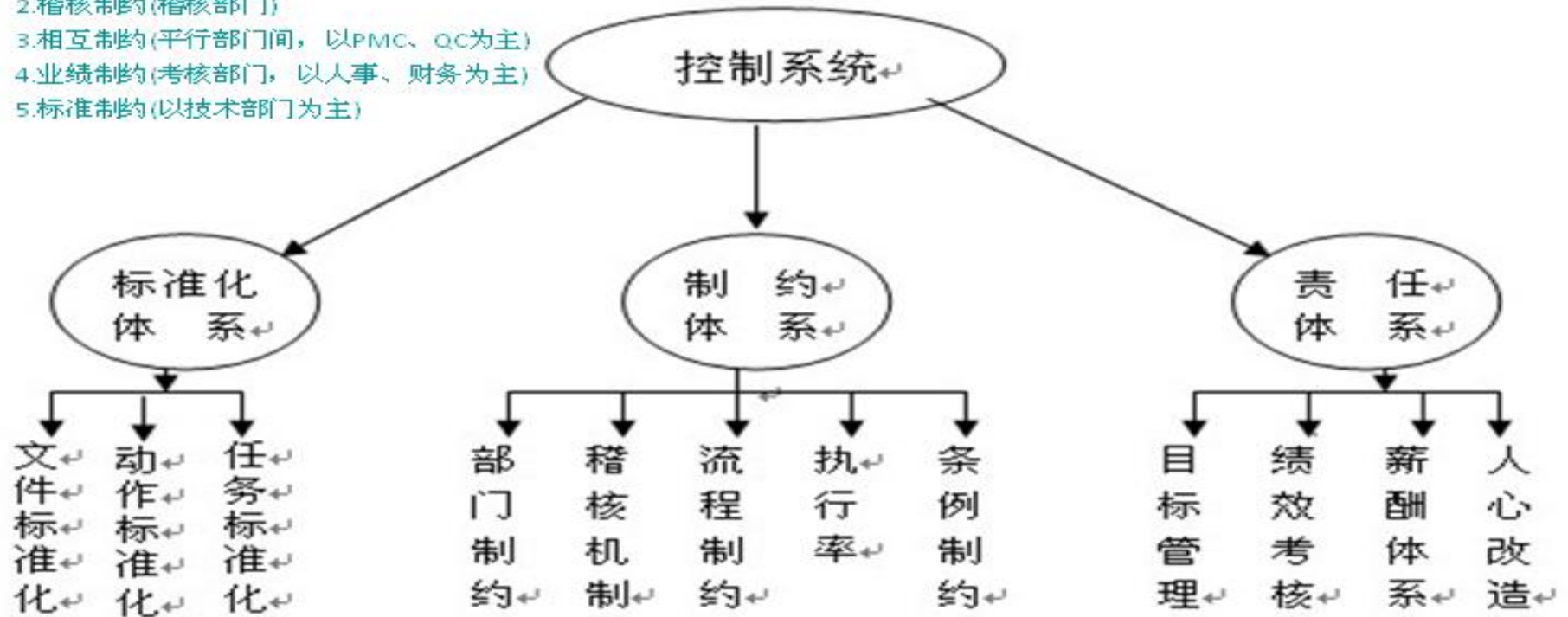
## 企业控制系统：标准体系、制约体系、责任体系



### 企业控制系统示意图

制约：

- 1.行政制约(上下制约)
- 2.稽核制约(稽核部门)
- 3.相互制约(平行部门间，以PMC、QC为主)
- 4.业绩制约(考核部门，以人事、财务为主)
- 5.标准制约(以技术部门为主)





广东赢在执行企业管理咨询有限公司  
广州华强企业管理执行式培训有限公司

## 如何改变人的习性

- ☆ 习性：多年养成的行为习惯。
- ☆ 不是从知识、道理、观念、思想入手，而从动作开始。不要关注他想什么，而要关注他做什么，怎么做的。
- ☆ 习性从来不是靠语言（道理）改变的。习性只能靠行为与动作来改变，通过改变行为收益来限制选择，从而改变习惯，改善习性
- ☆ 改变人的习性从改变做事的方式和动作开始。
- ☆ 工作习性在日常工作中（常态）改变。
- ★ 只有改变工作方式与动作才能改变工作习性。改变员工工作习性，管理才有可能取得实际性的效果。



广东**赢在执行**企业管理咨询有限公司  
广州**赢在执行**企业管理执行式培训有限公司

## 打造员工职业化

- ① **贪图方便**是企业顽症，大量时间和精力放在打造标准化与规范化及反复督导稽核上；
- ② **真正根源**：企业组织化程度低；企业人的职业化程度低；
- ③ 人们不是不知道应该怎么做，而是在面临多种选择时，总选对自己有利的；
- ④ **限制选择法/三要素法**：有效控制人的**随意性和粗放性**，训练员工职业化；



广东**赢在执行**企业管理咨询有限公司  
广州华强企业管理执行式培训有限公司

# 广东赢在执行企业管理

## ——系统控制法

### 【交期分解法】

主讲：孙耀华 教授



中山大学MBA

国内实战企业教练  
典范实践训练导师

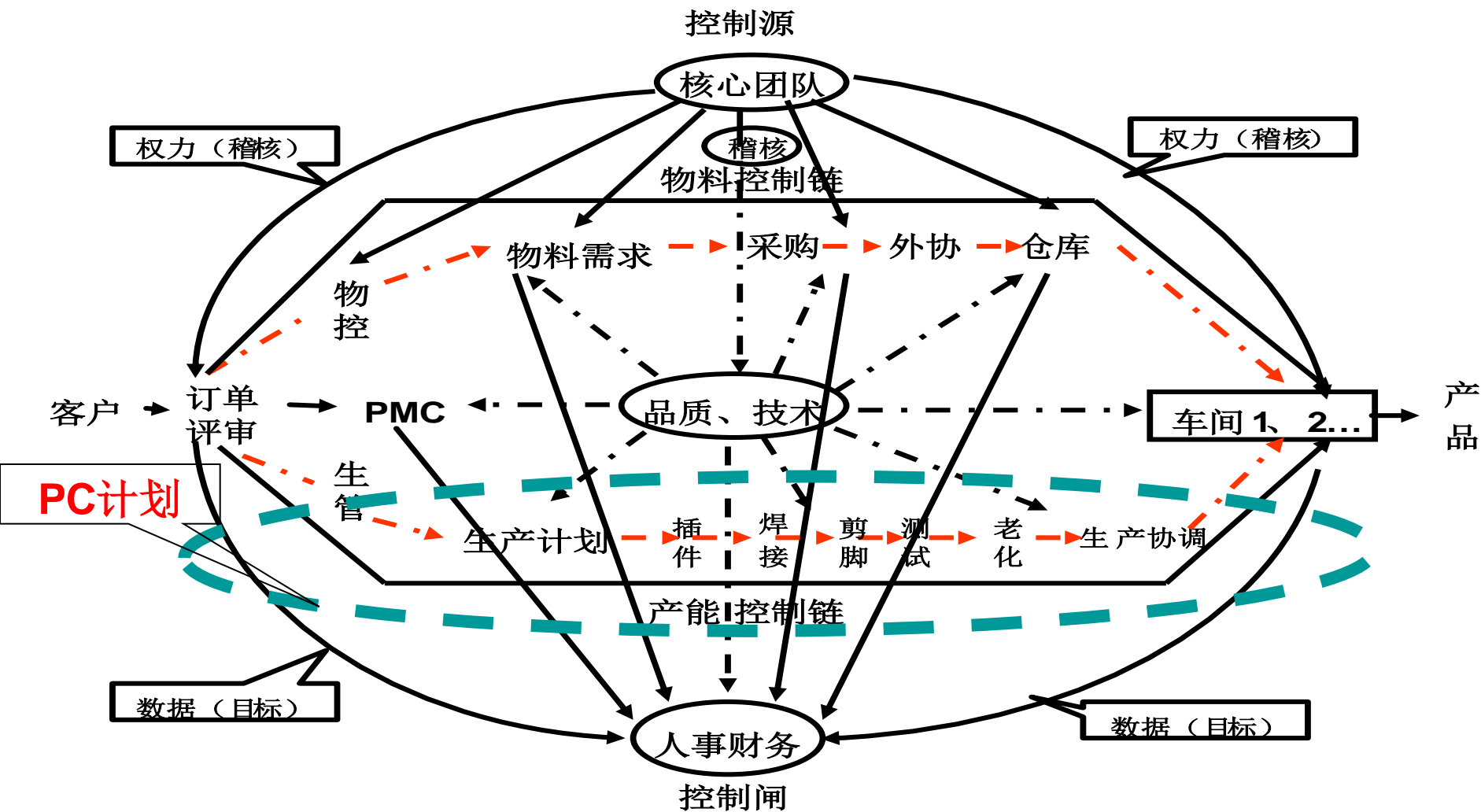
PTT国内职业培训师

“赢在执行”系统控制模



# 广东赢在执行企业管理咨询有限公司 广州华强企业管理执行式培训有限公司

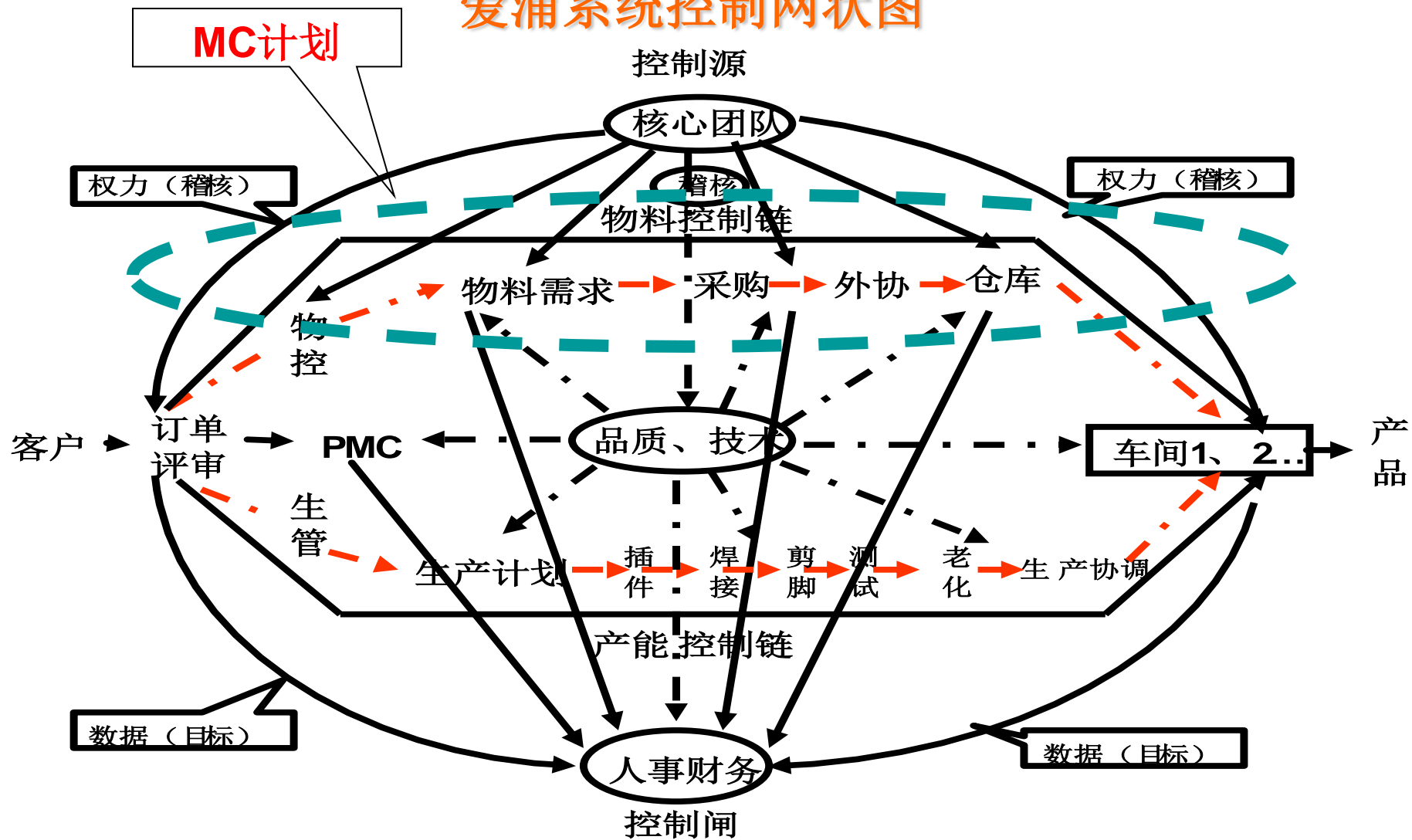
## 爱浦系统控制网状图





# 广东赢在执行企业管理咨询有限公司 广州华强企业管理执行式培训有限公司

## 爱浦系统控制网状图





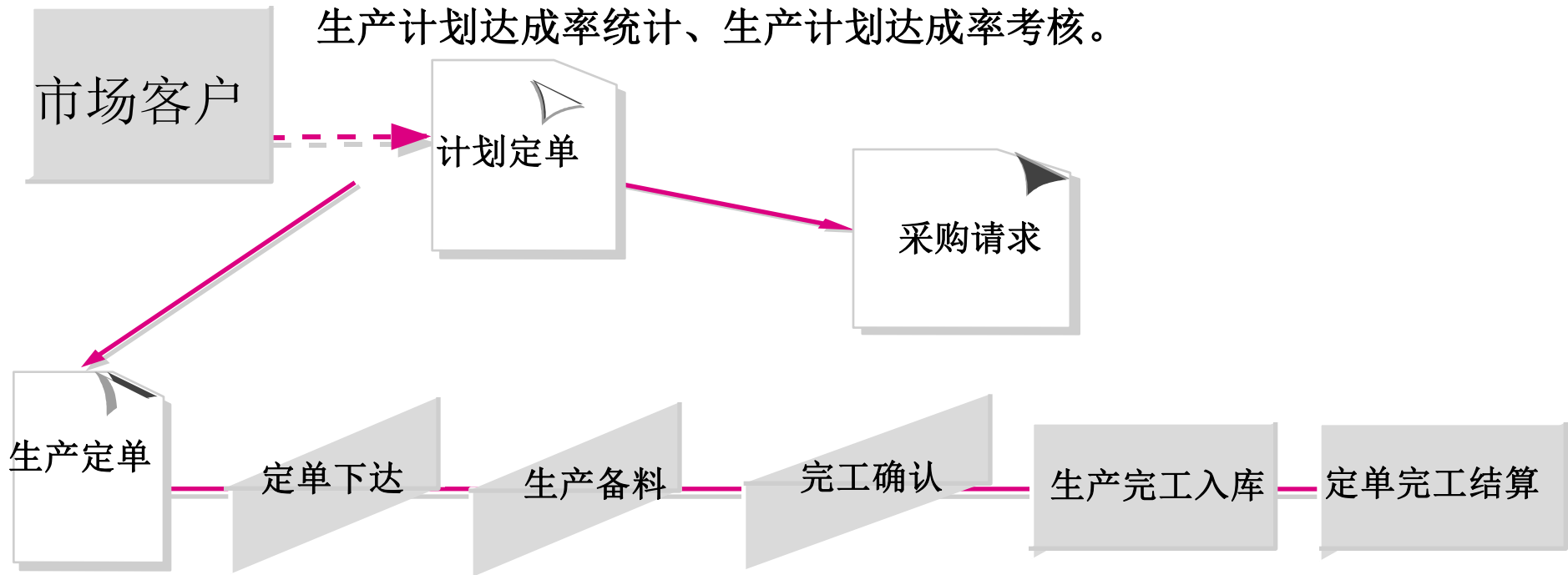
# 广东赢在执行企业管理咨询有限公司 广州华强企业管理执行式培训有限公司

## 建内部系统控制模式，工厂“高速公路建设”

**强化PMC统筹监控**-----强化计划物控对生产运作中物料流、生产运作流的控制职能。

**1、物料控制链：**计划、申请、审批、采购合同下达、采购过程控制、收料、领发、使用、结案、物料计划达成率统计、物料计划达成率考核。

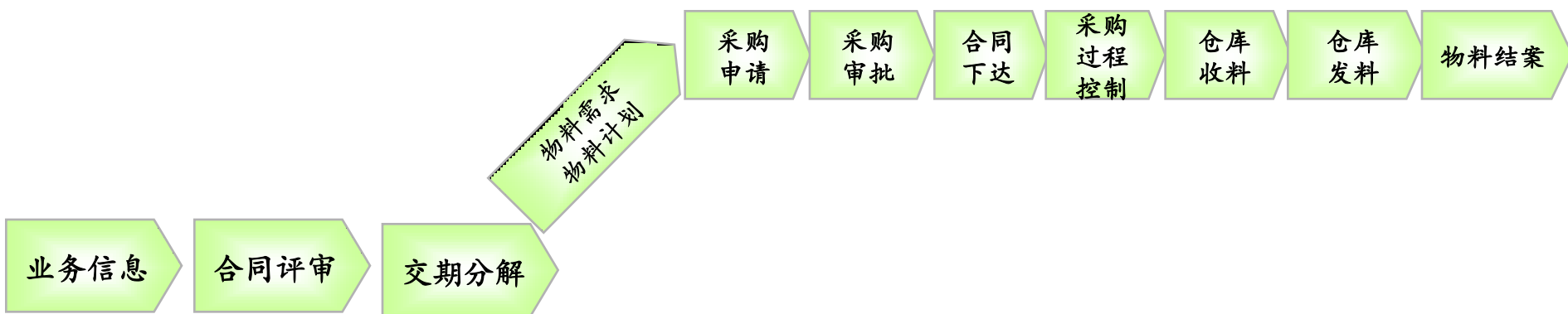
**2、生管控制链：**订单汇总、订单评审、交期分解、生产排程、过程进度跟进、异常协调、生产计划达成率统计、生产计划达成率考核。





# 广东赢在执行企业管理咨询有限公司 广州华强企业管理执行式培训有限公司

## 工厂“高速公路建设”：物料控制链建设

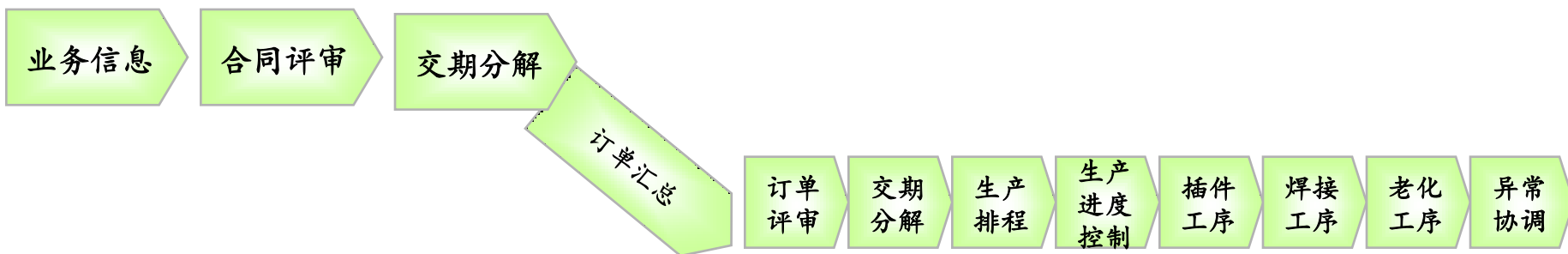


**1、物料控制链：**计划、申请、审批、采购合同下达、采购过程控制、仓管收料、仓库发料、物料结案、采购物料计划达成率统计、采购物料计划达成率考核。



# 广东赢在执行企业管理咨询有限公司 广州华强企业管理执行式培训有限公司

## 工厂“高速公路建设”：生管控制链建设



**2、生管控制链：** 订单汇总、订单评审、交期分解到各工序、生产排程、生产进度控制、异常协调、生产计划达成率统计、生产计划达成率考核



广东**赢在执行**企业管理咨询有限公司  
广州华强企业管理执行式培训有限公司

# 广东赢在执行企业管理

## ——系统控制法

### 【督导稽核法】

主讲：孙耀华 教授



中山大学MBA

国内实战企业教练  
典范实践训练导师

PTT国内职业培训师

“赢在执行”系统控制模



# 广东赢在执行企业管理咨询有限公司 广州华强企业管理执行式培训有限公司

## 打造执行力之利剑 《督导稽核控制模式》

1、激励表扬

2、温馨提示

3、口头通告

4、书面通报

5、痛在改变

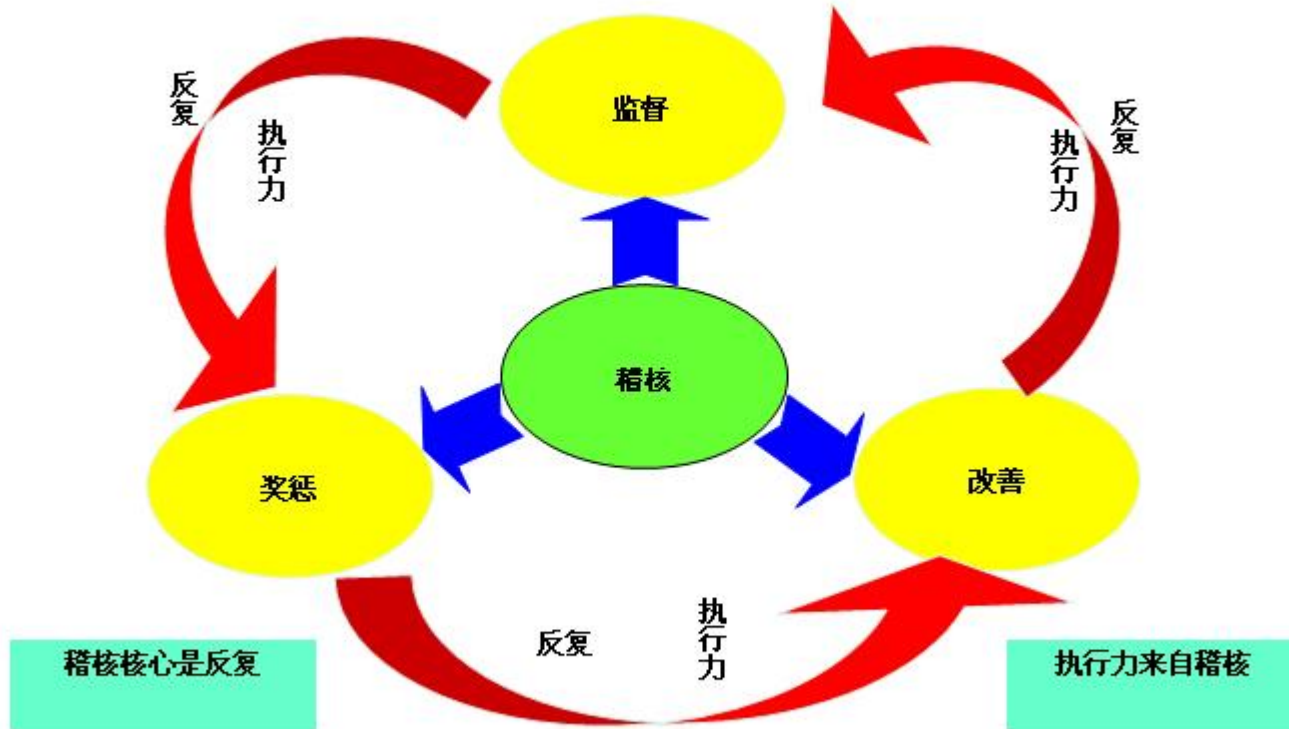




# 广东赢在执行企业管理咨询有限公司 广州华强企业管理执行式培训有限公司

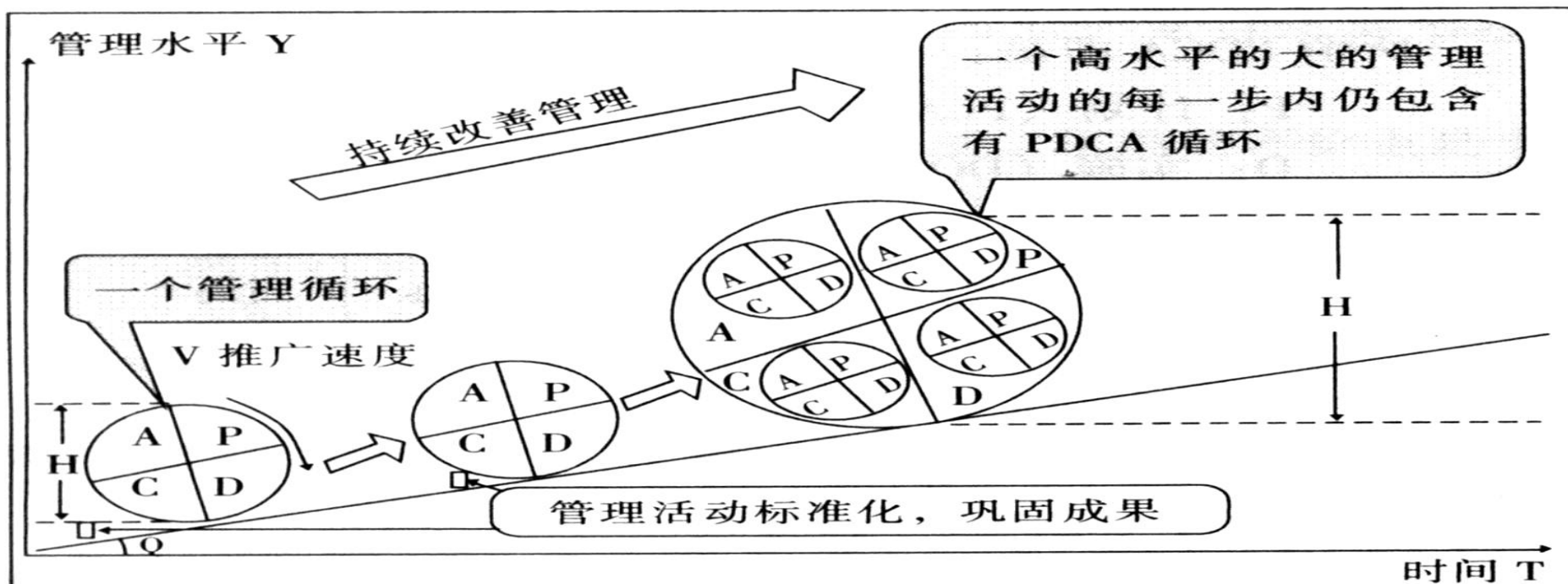


## 执行力利剑：稽核控制模式





# 广东赢在执行企业管理咨询有限公司 广州华强企业管理执行式培训有限公司



$$Y = f(T, H, V, Q)$$

T = 时间

H = 一个管理循环完成后提升的管理高度

V = 一个管理循环推进速度的快慢

Q = 随时间推移，持续改善管理的坡度

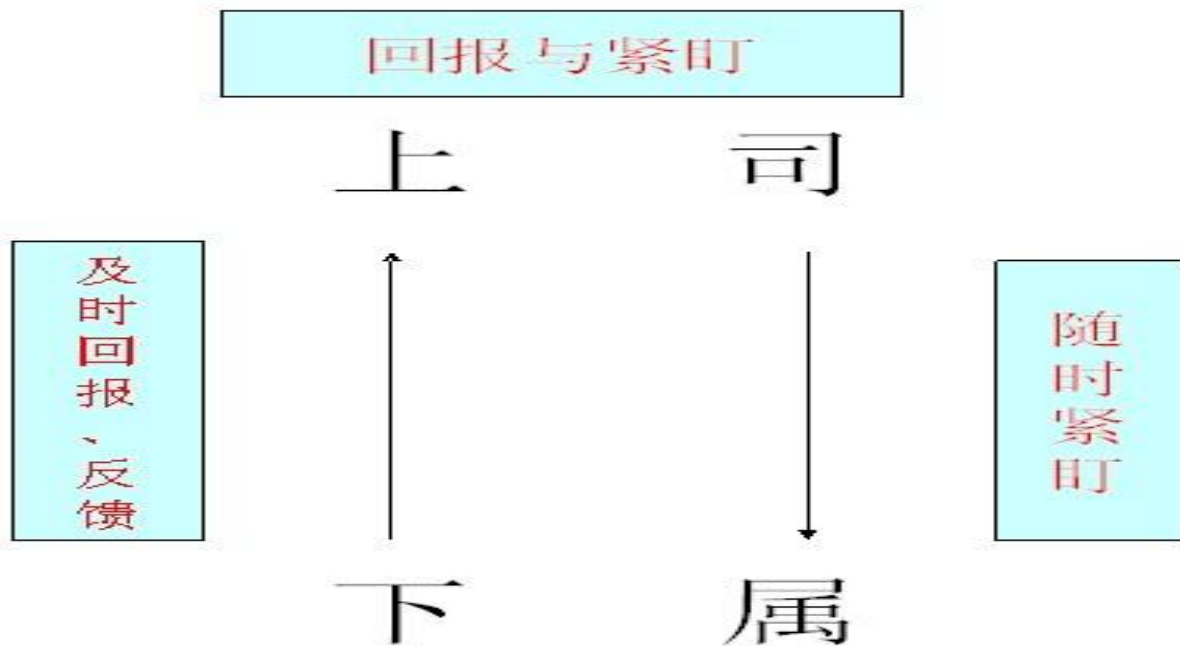
Y = 管理水平的提高



广东赢在执行企业管理咨询有限公司  
广州华强企业管理执行式培训有限公司

## 把工作做好又不得罪人的方法

- 1、《工作计划法》 VS 《督导稽核法》；
- 2、管理时刻保持“正能量”；
- 3、先处理好心情再处理好事情；





广东**赢在执行**企业管理咨询有限公司  
广州华强企业管理执行式培训有限公司

# 广东赢在执行企业管理

## ——系统控制法

### 【数据流动法】

主讲：孙耀华 教授



中山大学MBA

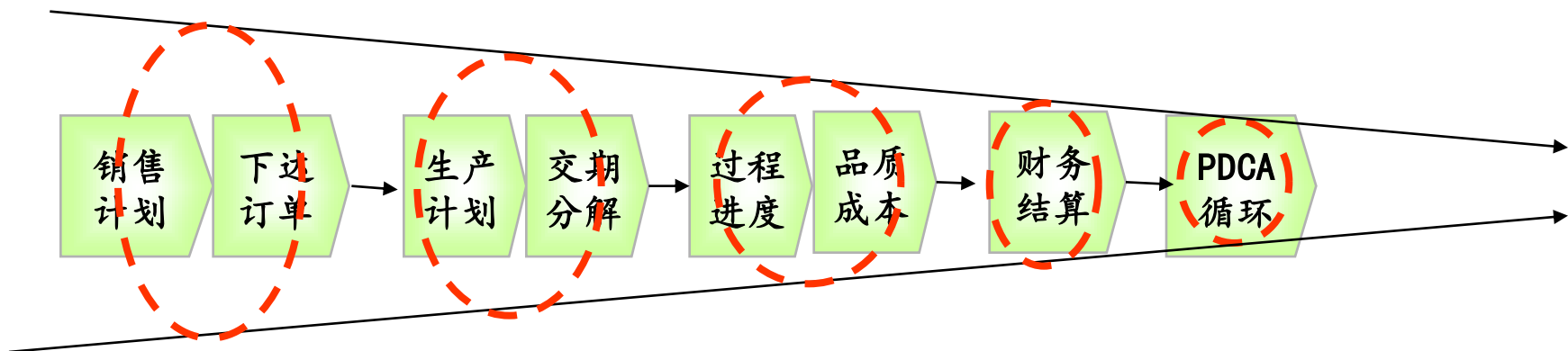
国内实战企业教练  
典范实践训练导师

PTT国内职业培训师

“赢在执行”系统控制模



# 广东赢在执行企业管理咨询有限公司 广州华强企业管理执行式培训有限公司





广东**赢在执行**企业管理咨询有限公司  
广州华强企业管理执行式培训有限公司

# 广东赢在执行企业管理

## ——系统控制法

### 【横向控制法】

主讲：孙耀华 教授



中山大学MBA

国内实战企业教练  
典范实践训练导师

PTT国内职业培训师

“赢在执行”系统控制模



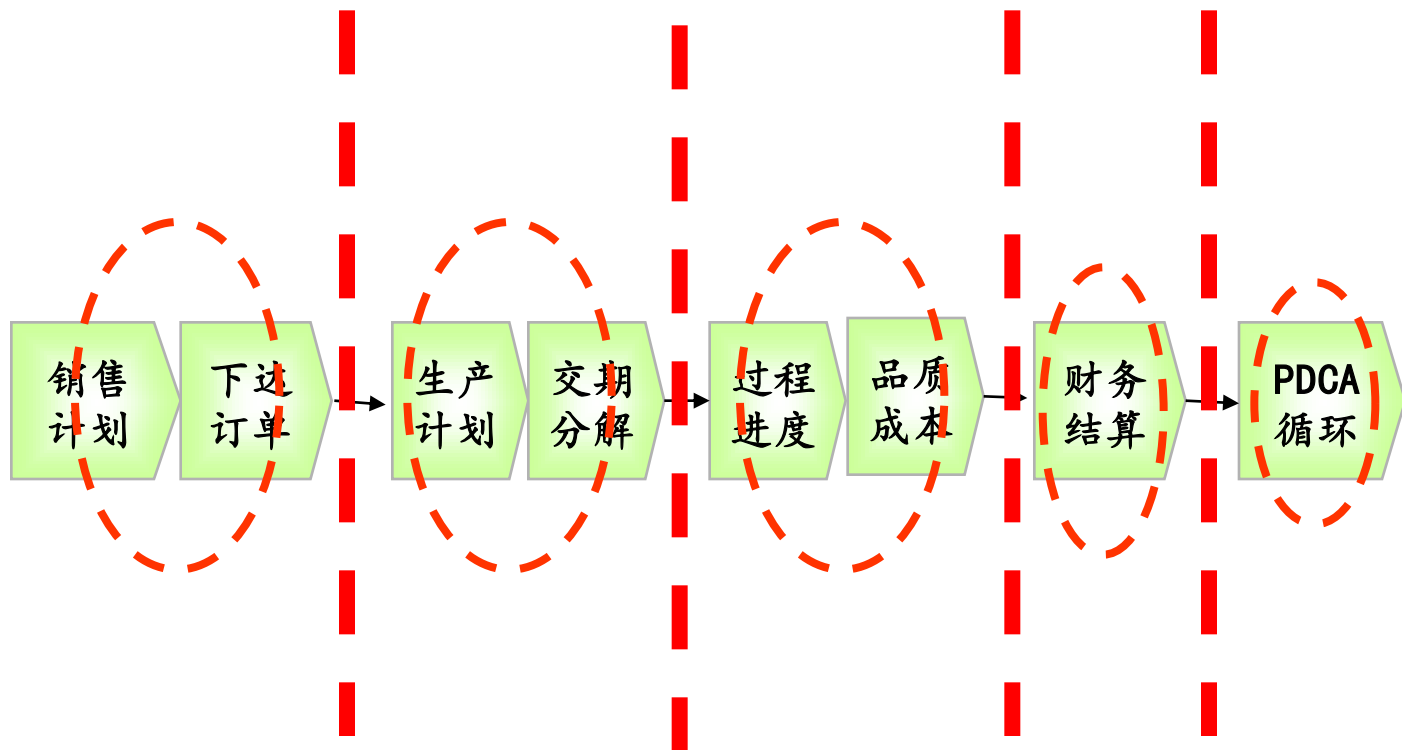
广东赢在执行企业管理咨询有限公司  
广州华强企业管理执行式培训有限公司

## 横向控制法原理

- 将企业的具体事务从领导的权力中分离出来，用流程化的方式进行标准化的管理。打破行政式领导，推崇“流程式领导”  
-----领导纵向管人，流  
程横向管事
- 核心：顺着流程让相邻岗位和部门之间互相制约。
- 对相邻部门围绕企业与岗位的共同利益，进行一个权力的重新切割，明确各《岗位动作控制卡》进而明确各部门、各岗位的责、权、利。



# 广东赢在执行企业管理咨询有限公司 广州华强企业管理执行式培训有限公司





广东**赢在执行**企业管理咨询有限公司  
广州华强企业管理执行式培训有限公司

# 广东赢在执行企业管理

## ——系统控制法

### 【分段控制法】

主讲：孙耀华 教授



中山大学MBA

国内实战企业教练  
典范实践训练导师

PTT国内职业培训师

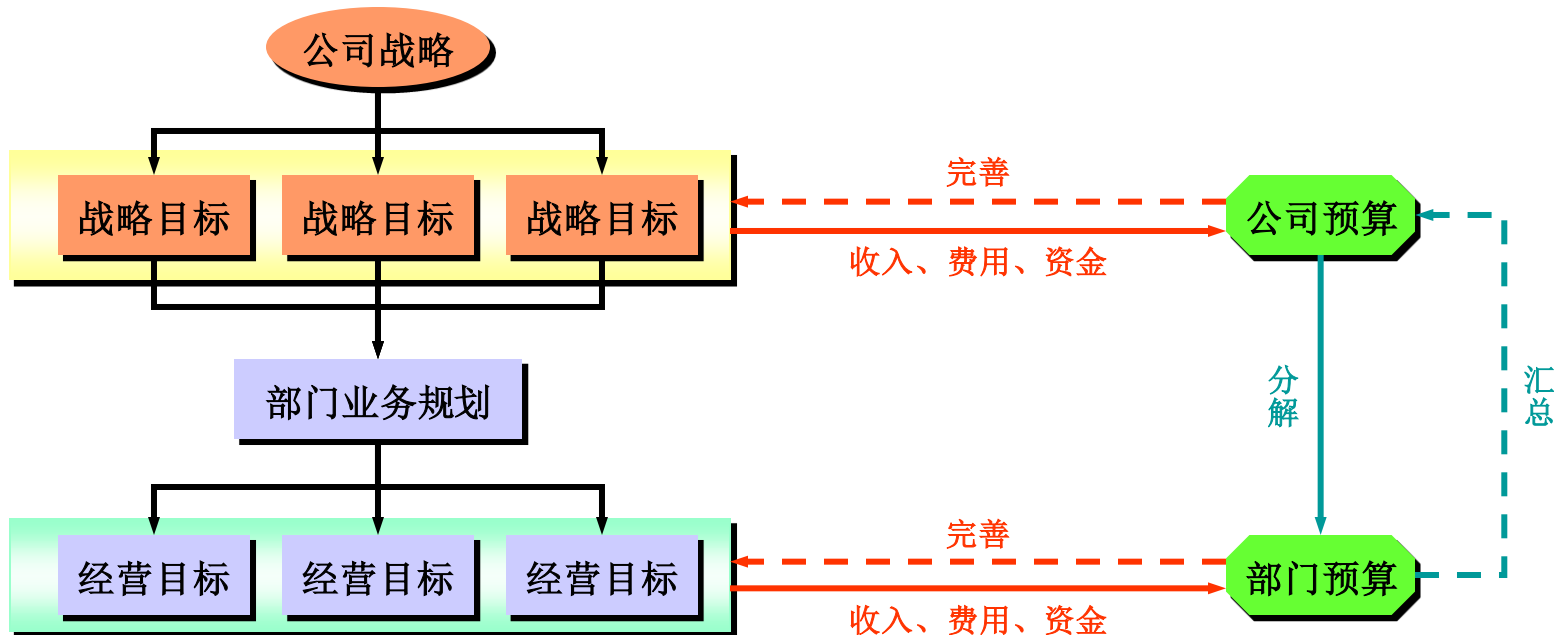
“赢在执行”系统控制模



# 广东赢在执行企业管理咨询有限公司 广州华强企业管理执行式培训有限公司

## 企业控制系统：目标预算与绩效考核

- 通过预算，公司战略、年度经营计划都可以得到具体落实，因此预算是公司战略规划重要的组成部分；
- 通过预算，各部门对经营目标拥有统一的认识，以产生战略协同效用；
- 通过预算实施、分析差距、反馈调整，公司就能够不断强化自身特有的竞争优势，以达成既定的管理战略。





# 广东赢在执行企业管理咨询有限公司 广州华强企业管理执行式培训有限公司

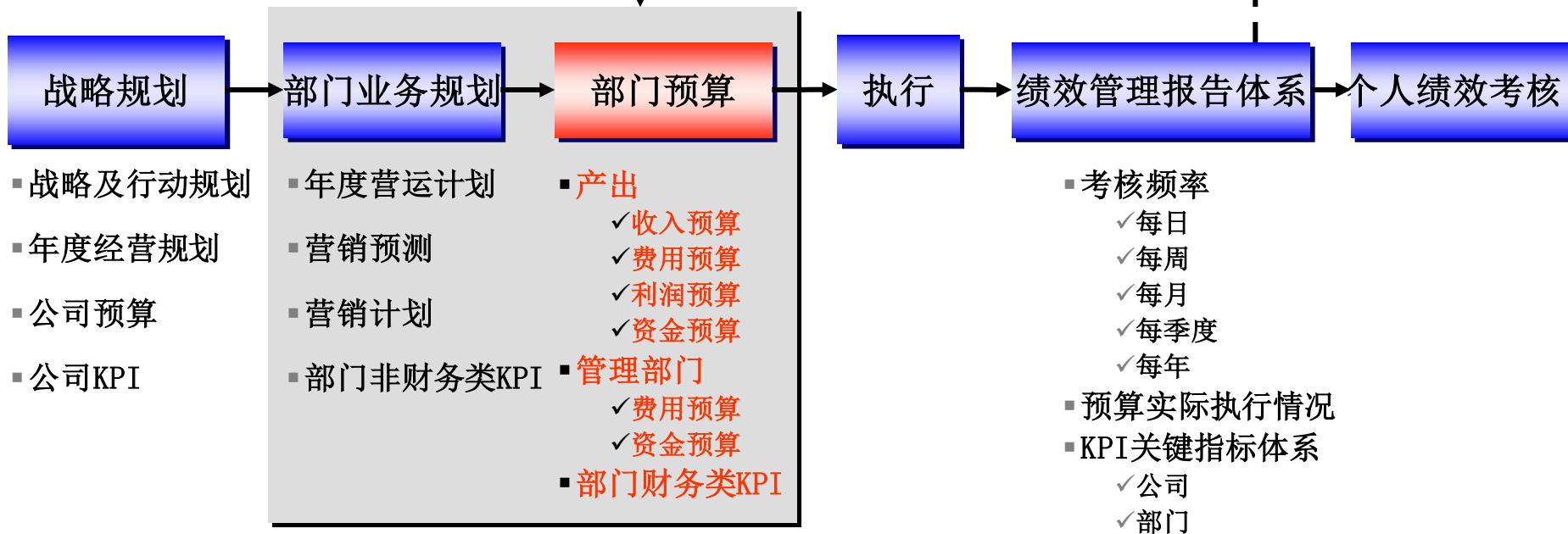
## 分段控制法

时间单位：月计划 周计划 滚动日计划 小时；  
空间单位：公司 部门 小组 岗位；  
考核（核算）单位：年 月 周 日 次；  
过程单位：结果 过程 分段 分点。

反馈  
修正

绩效管理沟通

- 每日
- 每周
- 每月
- 每季度
- 每年



企业控制系统：目标预算与绩效考核



广东**赢在执行**企业管理咨询有限公司  
广州华强企业管理执行式培训有限公司

# 广东赢在执行企业管理

## ——系统控制法

### 【绩效考核法】

主讲：孙耀华 教授



中山大学MBA

国内实战企业教练  
典范实践训练导师

PTT国内职业培训师

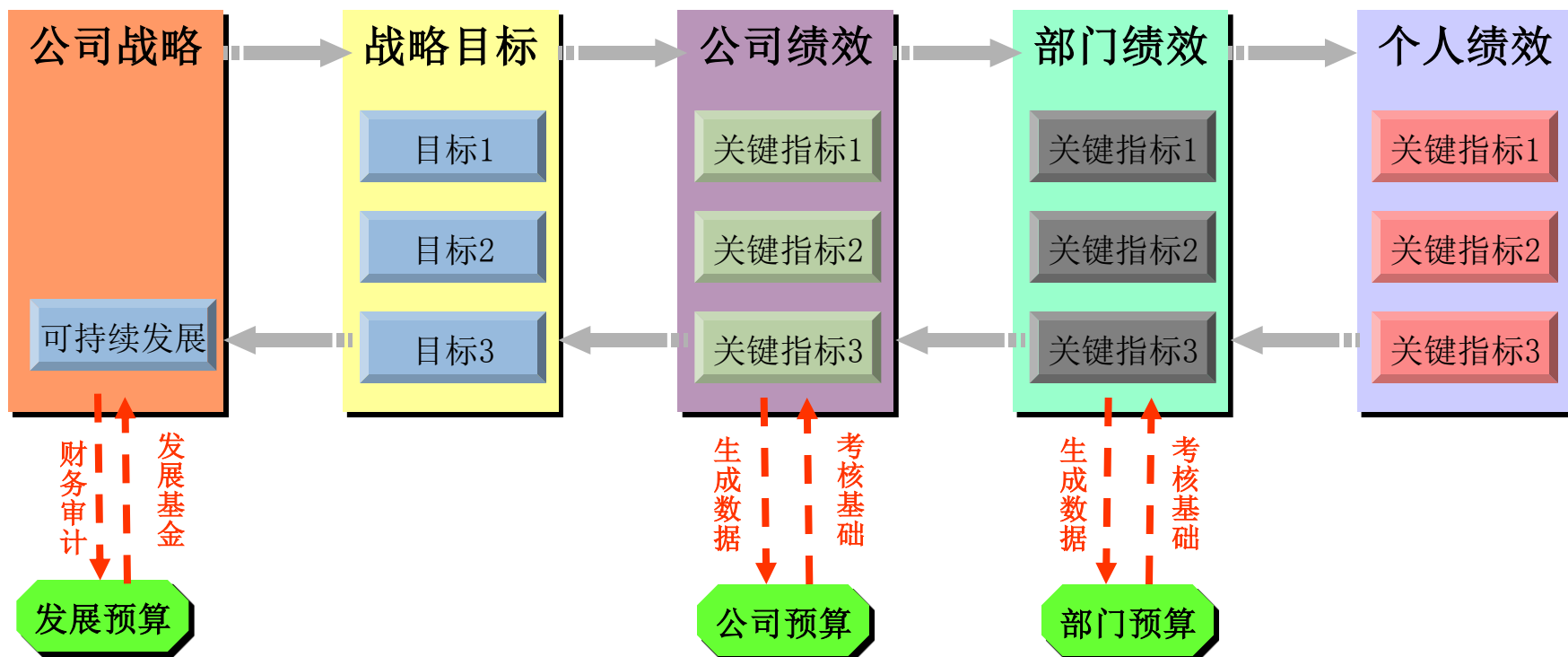
“赢在执行”系统控制模



# 广东赢在执行企业管理咨询有限公司 广州华强企业管理执行式培训有限公司

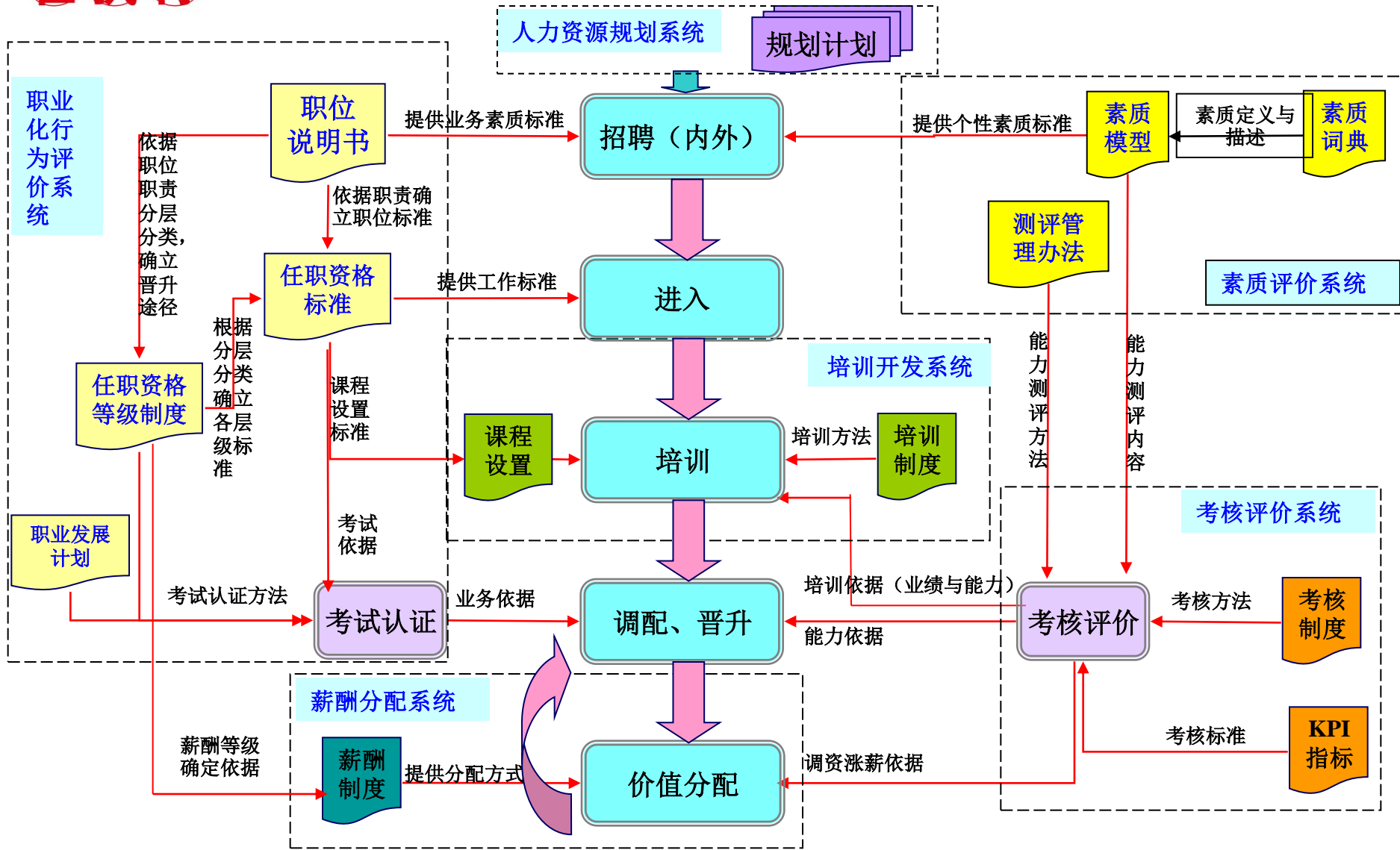
## 企业控制系统：目标预算与绩效考核

- 在公司中，预算与绩效管理都有不同的层次相对应；
- 预算是绩效管理的基础，是公司各部门绩效考核的比较标竿；
- 预算的实现又需要通过绩效管理进行调整与控制，缺乏相应绩效考核的预算会造成实际的经营结果与战略目标相脱钩。





# 广东赢在执行企业管理咨询有限公司 广州华强企业管理执行式培训有限公司





广东**赢在执行**企业管理咨询有限公司  
广州华强企业管理执行式培训有限公司

# 广东赢在执行企业管理

## ——系统控制法

### 【PK竞赛法】

主讲：孙耀华 教授



中山大学MBA

国内实战企业教练  
典范实践训练导师

PTT国内职业培训师

“赢在执行”系统控制模



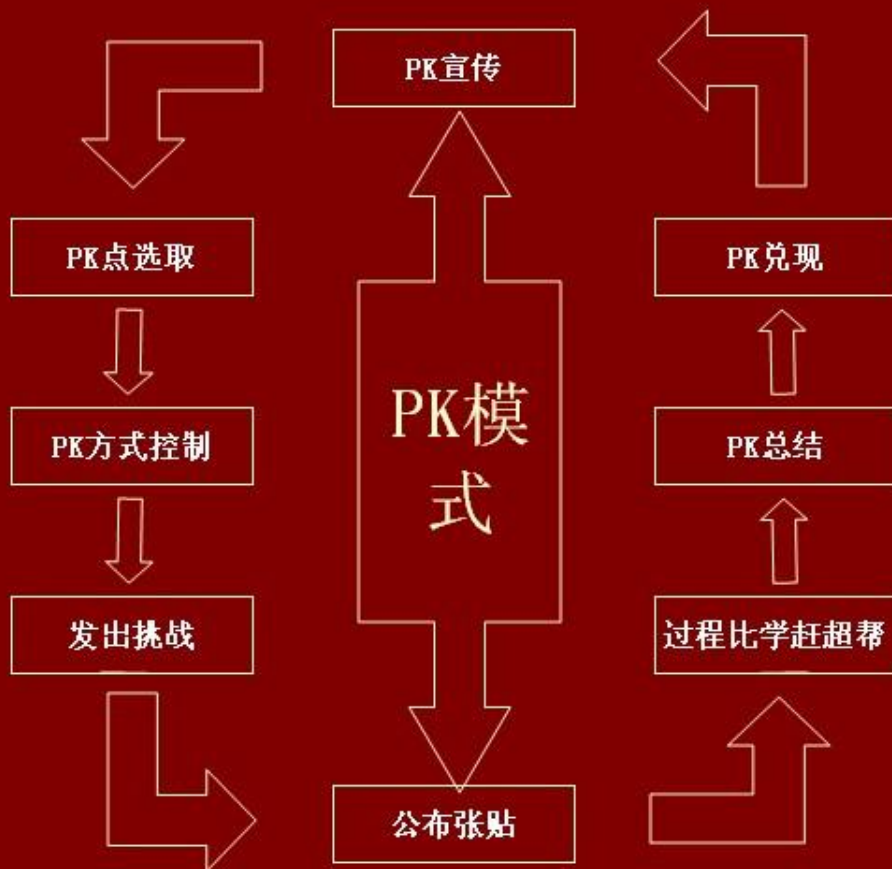
# 广东赢在执行企业管理咨询有限公司 广州华强企业管理执行式培训有限公司



## 广东赢在执行企业管理咨询有限公司

建PK机制

弘比学赶超文化



企业搭台

人人参与齐唱戏



广东赢在执行企业管理咨询有限公司  
广州华强企业管理执行式培训有限公司

# 管理源于认同

先小人，后君子

先小人，后君子的实质

小人

——斤斤计较，小气之人，计较之人

君子

——坦坦荡荡，大气之人，包容之人

# 认同源于接受

过程斤斤计较，  
结果包容承受

- 推论1：先认同后管理，通过帮助达到管理
- 推论2：两强相遇，弱者胜（敛、慎、修）
- 推论3：做事要逞强，做人要守弱(守弱法)



广东**赢在执行**企业管理咨询有限公司  
广州华强企业管理执行式培训有限公司

## 新人出自新关系

### • 原理3:

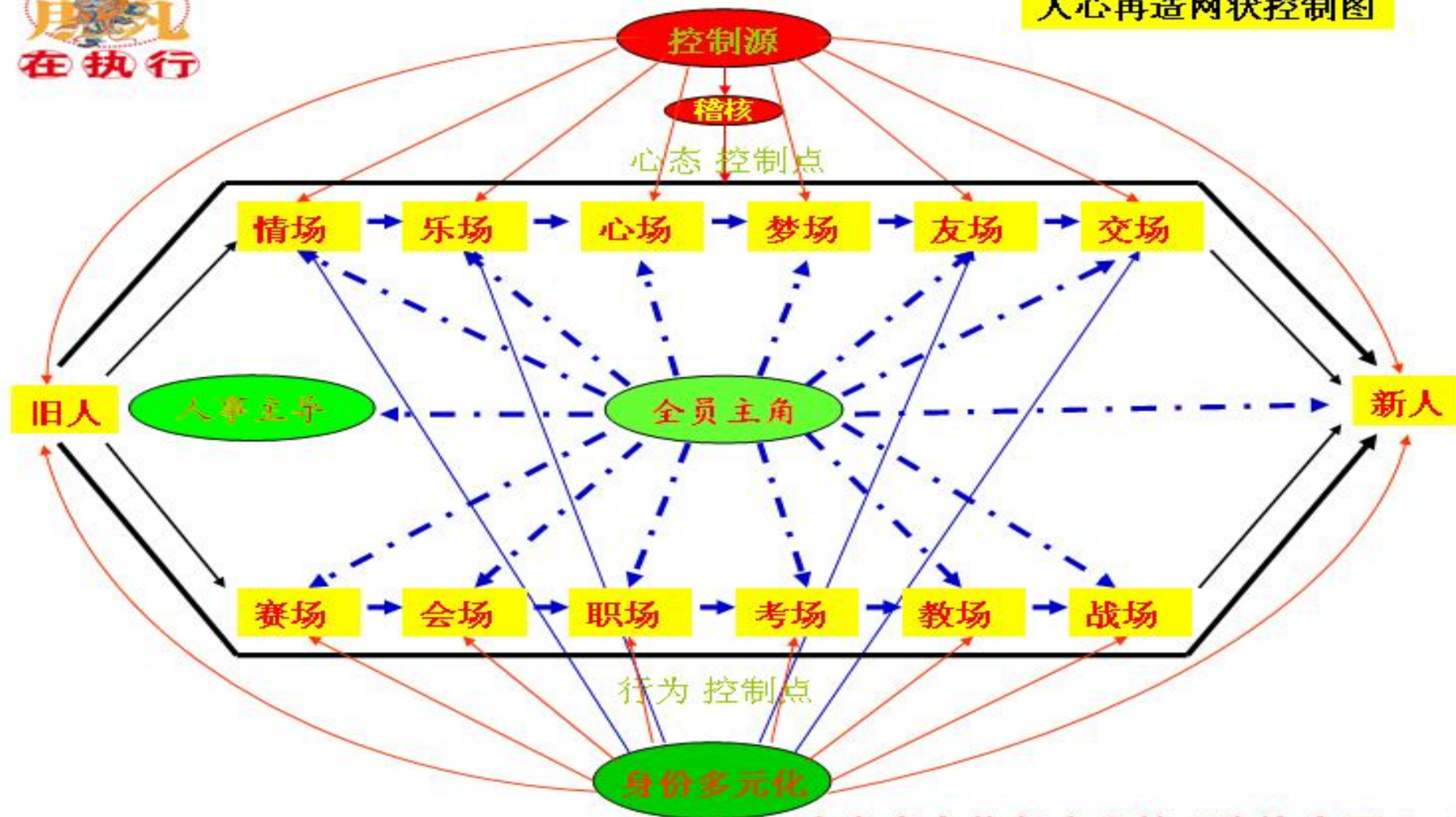
- 以聚焦关注      消除边缘化
- 让人人成为中心
- (聚焦法)



# 广东赢在执行企业管理咨询有限公司 广州华强企业管理执行式培训有限公司



人心再造网状控制图





广东**赢在执行**企业管理咨询有限公司  
广州华强企业管理执行式培训有限公司

## 责任感源于身份感

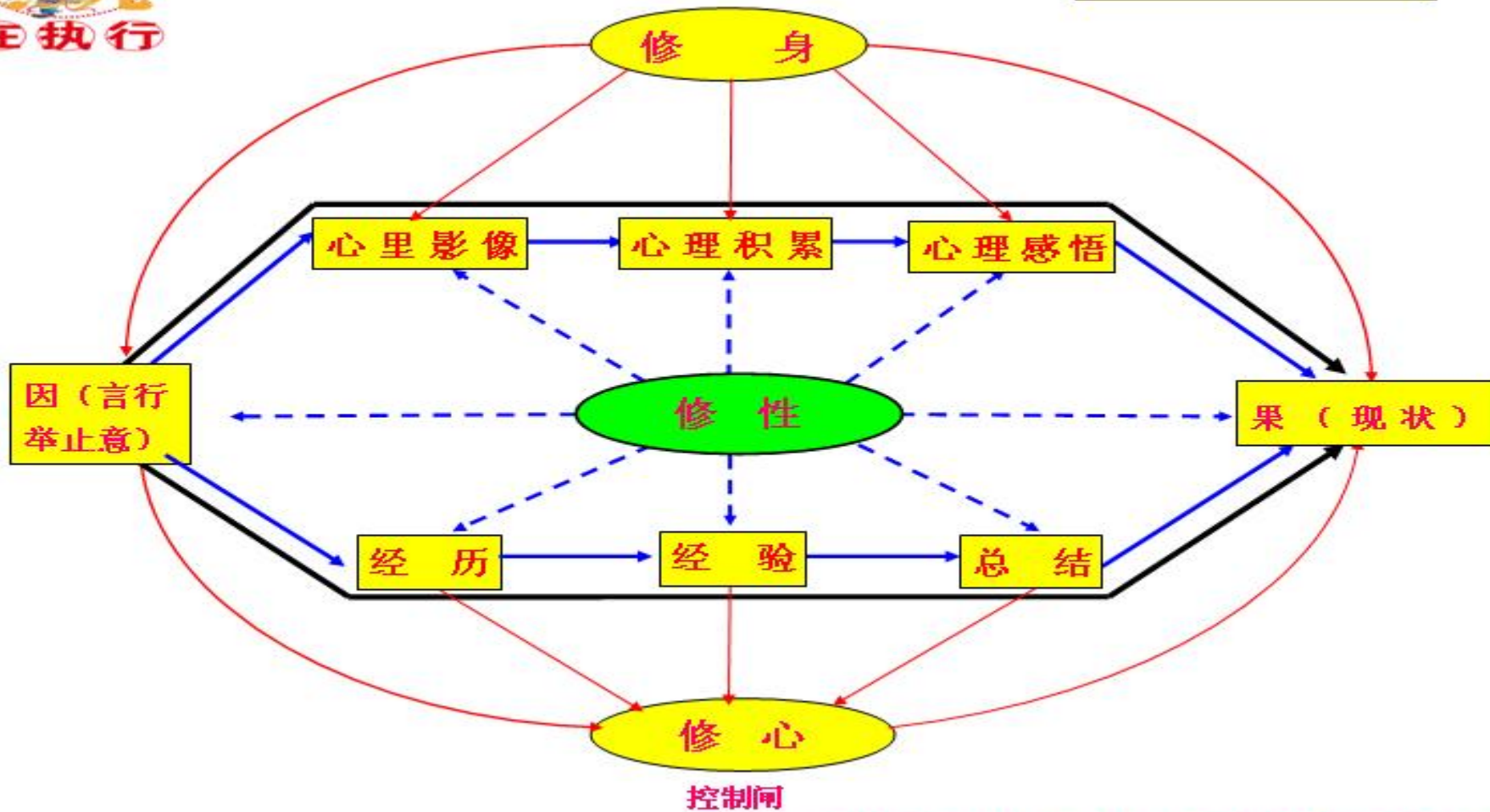
- **原理4:**

- 以内部市场消除人情化
- 让人人成为老板（身份）



# 广东赢在执行企业管理咨询有限公司 广州华强企业管理执行式培训有限公司

赢在执行三修模式





广东赢在执行企业管理咨询有限公司  
广州华强企业管理执行式培训有限公司

## • 原理5:

- 机制为因，结果为果
- 行为为因，习性为果
- 过去为因，现状为果
- 修己为因，成长为果
- (持续种因法)



# 广东赢在执行企业管理咨询有限公司 广州华强企业管理执行式培训有限公司

## 十二大控制原理

## 十二大管理模式

## 十二大管理方法

### 变革两大原理、模式、方法：↵

- 控制原理 1——先有形式/后有内容——工作计划法↵
- 控制原理 2——执行力来源于反复稽核——督导稽核法↵

### 管事五大原理、模式、方法：↵

- 控制原理 1——约束出效益——限制选择法↵
- 控制原理 2——纵向管人/横向管事——横向控制法↵
- 控制原理 3——标准制约责任——三要素法↵
- 控制原理 4——单位化小/任务细分——分段控制法↵
- 控制原理 5——系统控制链——数据流动法↵

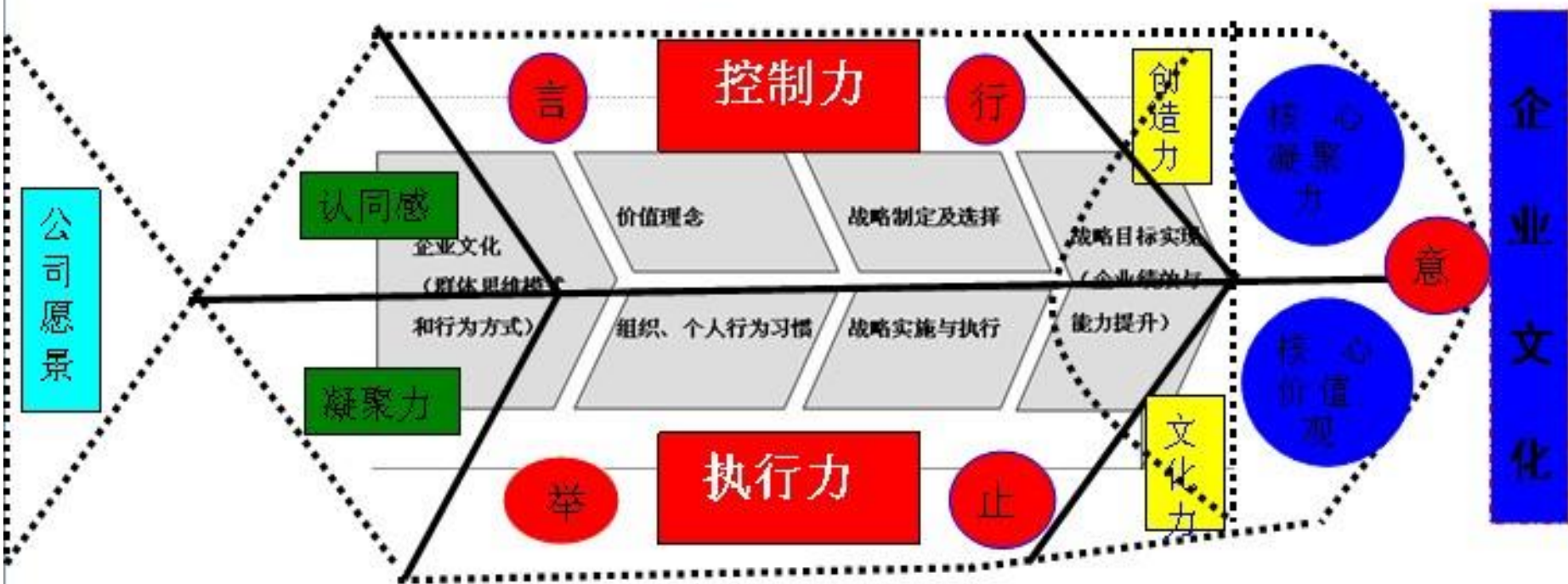
### 管人五大原理、模式、方法：↵

- 控制原理 1——管理源于认同——案例分析法↵
- 控制原理 2——责任感出自身份感——全员主角法↵
- 控制原理 3——万法皆空/因果不同——持续种因法↵
- 控制原理 4——企业搭台员工唱戏——PK 竞赛法↵
- 控制原理 5——要我做到我要做——绩效考核法↵



# 广东赢在执行企业管理咨询有限公司 广州华强企业管理执行式培训有限公司

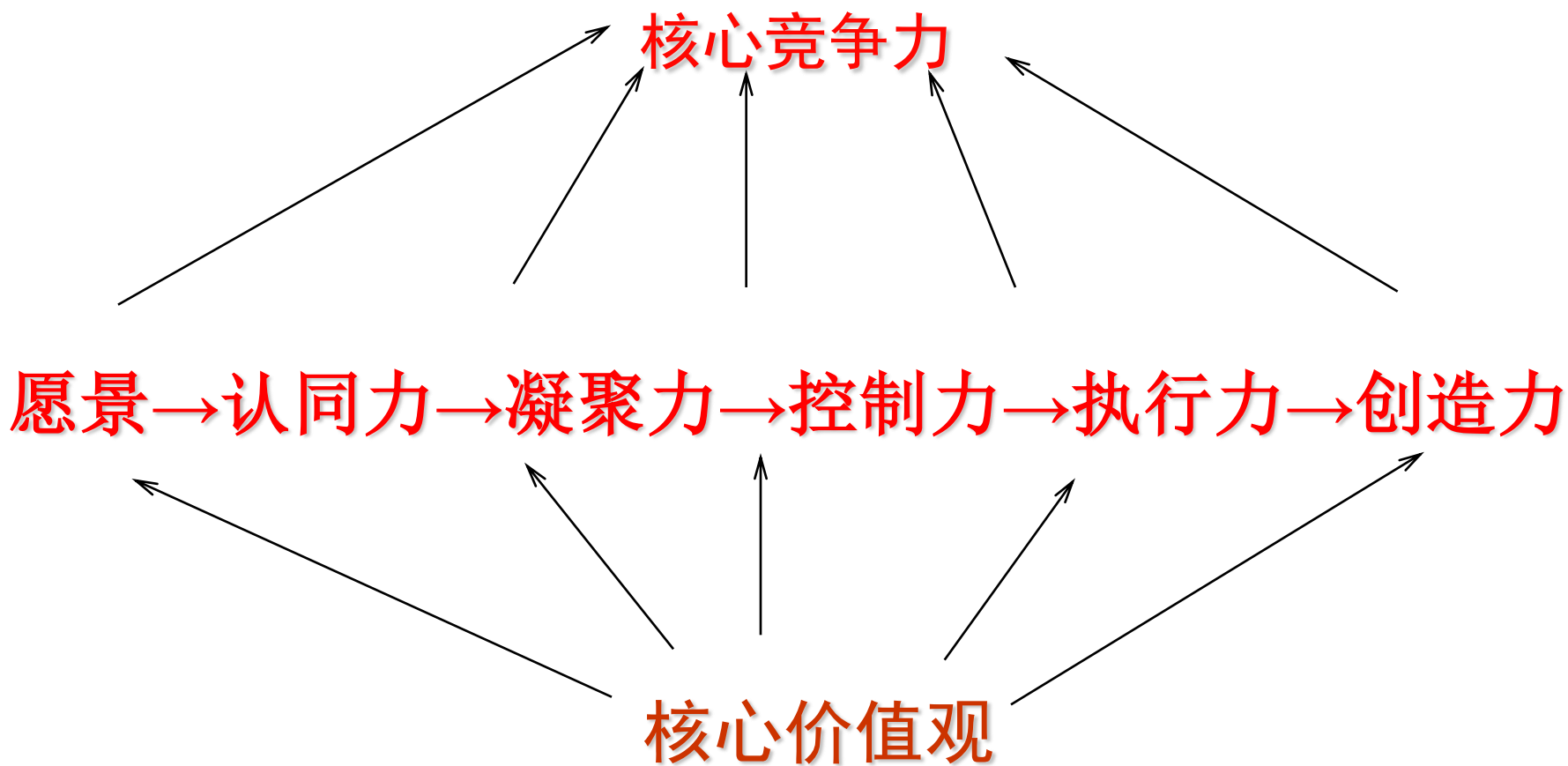
## 执行力前提：控制力





广东赢在执行企业管理咨询有限公司  
广州华强企业管理执行式培训有限公司

## 企业核心竞争力





广东**赢在执行**企业管理咨询有限公司  
广州华强企业管理执行式培训有限公司

- **赢在执行精神：**

- **合作，只有合作才有力量；**
- **学习，只有学习才有智慧；**
- **创新，只有创新才能致胜；**
- **诚信，只有诚信才能恒久；**
- **满足客户，只有满足客户才能实现价值。**



广东赢在执行企业管理咨询有限公司  
广州华强企业管理执行式培训有限公司

**THANK YOU!**

谢谢  
大家

