

广州市邦大电器有限公司管理变革纪实

来源：原创 作者：广东赢在执行企业管理咨询有限公司邦大项目组 发布时间： 2012-06-07 点击数：2672



邦大核心团队与项目组合影

公 司 简 介

广州邦大电器有限公司创始于 1991 年，公司座落于广州市番禺区。本公司专业生产环形变压器；产品广泛应用于专业功放、公共广播、医疗设备、灯饰灯光、机床等其它相关电器设备产业。公司产品全 面通过了 CE、CQC、ROHS 及 ISO 等国际权威认证，是 2008 年奥运会音响工程企业重要材料供应商之一。

我公司本着对技术精益求精，质量第一的精神，深受国内外用户的一致好评。

- ◆与客户携手，互惠互利，营造良好的合作环境，共创企业美好的未来为宗旨的邦大人，是值得信赖的合作伙伴
 - ◆邦大公司优良的设计和丰富的制造经验与销售商的"网络信息"相结合，使双方得以满足并超越顾客不断变化的需求和期望。
 - ◆邦大公司拥有规模与高效的生产模式，得以实施优质产品的中低价定位，与销售商共同分享利润。
 - ◆邦大公司拥有完善的品质管理系统，为顾客、销售商等提供一次到位的优质产品和服务，使销售商免受重复验货及返工退货之苦，使顾客拥有优质产品及服务所带来的舒心感受。
 - ◆邦大公司在积极为社会增加财富积累的同时，努力实现环境的保护，做到了在为社会谋福利的同时，也为后世留下一方蓝蓝的天空、温润的流水、清新的净土；
- 邦大公司努力为每个员工创造充分发展的工作环境和竞争参与的机会，通过不断的严格训练和奖惩分明的绩效考核，凝聚了一批年轻、热诚、专业的心，拼发出源源 不绝的向前冲刺的澎湃动力，不仅在国际市场突围而出，更与成功的销售企业并驾齐驱，彼此成为不可或缺的合作伙伴。

企业全称：广州市邦大电器有限公司
地 址：中国广东省广州市番禺区
电 话：(8620) 39961510
传 真：(8620) 61905231
邮政编码：511450

序



在过去的 30 年，中国的制造企业获得了显著的增长，许多本地化制造企业成功发展成为世界级制造企业。但是在增长的同时，多重压力也开始显现出来：订单压力凸显、原材料价格大幅波动、资金紧张、人力成本持续上升、节能环保安全责任加重、企业内部管理粗放、管理数据不清晰，企业风险控制能力不足等；特 别是进入 2008 年以来，中国这种令人炫目的增长速度受到金融海啸的制约和

高速全球化进程缩短了国家与国家之间的距离，在这一历史转折点，我们有必要重新 审视中国制造企业长期以来所采取的发展战略，正确对待金融危机后的中国制造企业转型升级与内部管控，中国制造业转型升级与内部管控将面临前所未有的变革， **中国制造企业要想成功，就必须认真思考企业的战略转型升级与内部管控：**

- 粗放型制造业向财务关键指标管控下的精细化转型；
- 未来的市场在中国，企业须从外销型逐步转向外销+内销型，终极目标为内销；
- 从简单代加工到自主开发设计，自主专利、自拥品牌；
- 从价值链的低端到价值链的中、高端；
- 从纯生产制造加工到增值服务；
- 加强供应链管理，整合产业链资源；

总之，中国制造企业改革开放的前 30 年，以数量为主的发展；在未来发展的 30 年；是以质量取胜的关键；面对经营环境骤变，**我们管不了别人，且只能提升自己；产品的质量优劣，可能让我们瞬间命悬一线；过程决定命运，为企业的永续经营目标的实现，我们必须控制过程；**以" 人"为本，严格管控，我们可以战胜一切；为下一轮经济景气周期做好准备，中国制造企业必须精细化管理、敏捷经营；剖析中国制造企业战略转型、升级面临的四大 经营管理难题：全面质量管理、 全面成本管理、 全面绩效管理、 全面资源优化整合管理；强化企业内部管理与控制，是中国制造企业转型升级的必经之路；随 着中国市场化的逐步深入，中国本土化的中小私企所面临的外部环境的变化速度日益加快，企业之间竞争日益加剧。**求变、竞合、资源整合、借脑、永续经营、持续发展.....**，中国本土化的中小私企深刻地感悟到上述经营管理思想的实际意义。导入管理咨询，推动企业内部管理变革、管理提升与持续稳健发展，这一长期被国外公司经常借助的手段，

已为越来越多的中国本土化的中小私企所接受并应用。

*** 导入企业管理咨询，是中国制造企业升级、转型的"加速器"；**中国制造企业只有借助企业内部管理模式创新并充分利用全球化带来的机遇，才能从"世界工厂"逐渐成为真正的世界级的中国制造企业。

*** 中国制造业，导入企业管理咨询服务是提高企业的核心竞争能力的有利途径。**

赢利是企业真正的生存之道，而建立强有力的“执行体系”才能确保赢利。“执行决定一切，细节决定成败”；**管理的方法有多种，而执行力却是一切管理的基础； 没有控制力，就没有执行力。**没 有执行力， 企业盈利就永远是一句空话； 管理执行过程中有竞争，有对抗， 有不断的冲突，有暂时的牺牲，这一切都需要整合， 整合就 需要强有力的控制!接受广州邦大电器有限公司邀请，“赢在执行”公司于 2010 年 3 月派出专家 、老师进驻广州邦大电器有限公司开展管理变革。通过改造思想观念、优化组织架构、再造企业流程、打造核心团队等动作对广州邦大电器有限公司进行长达 5 个月 全程跟进驻厂式管理辅导。以下是广州邦大电器公司厂长在表彰大会上宣读的致“赢在执行”的感谢信及项目组在广州邦大电器有限公司实施管理变革点点滴滴的节选。

赢在执行！！！

记录激情，见证成长，迈向规范化和制度化

——记邦大电器有限公司管理变革
(邦大电器有限公司厂长 黄耀辉)

首先，我谨代表广州市邦大电器有限公司全体员工感谢您们的辛勤工作和悉心辅导！感谢您们为邦大电器的发展进步付出的努力！您们辛苦了。

邦大电器有限公司自 1991 年创立以来，风雨 19 年，这 19 年来工厂有许多优秀、基础的东西，但也有许多旧的管理及思维模式已经很难适应瞬息万变的市场。 自 2009 年以来，我们经历了一年多时间的调整，也尝试了许多方法，经历了很多痛苦，虽有一点进步和变化，但对于现有的快速发展变化的市场，公司的整体竞 争力在下降，为了解决困扰公司发展的各种问题，提升公司的管理水平，经过反复考证、权衡，我们选择了广州赢在执行企业管理咨询有限公司进行管理变革。

2010 年 2 月 25 日在孙老师的带领下，以罗执老师、李集玲老师组成的赢在执行专家团队正式进驻我司进行管理变革。

根据变革及企业发展的需要，老师给我们重新调整、完善公司的组织架构，组建了变革领导小组，明确了在岗各主管的职责与权限，通过了大家的共同努力，共推出 了 50 份流程，研讨、修改文件达 50 多次，召开会议、培训近 30 场，完成了一次管理模式的蜕变，建立和完善了标准管理体系、数据系统以及责任体系。打造了一 只团队协作、敢于承担、勇于创新、管理有序的管理队伍。一个新邦大电器有限公司展现在世人面前。

在此，我就此管理变革做一个简单的总结：

一、 组织再造

首先，赢在执行老师们根据公司的实际情况和未来的发展需要为我司精心设计新的组织架构，并为各部门拟定了职能和岗位职责，强化了各职能部门功能，改变了以往权责不清，责任不明等管理混乱的现象。**A，建立仓库管理机制**，组织不定期流动盘点，整合仓库，提升仓库账、物、卡的相符率，为销售、生产等部门提供准确数据。**B，完善生产日报制度**，定期召开生产例会，对涉及到产能提升、生产进度提升、品质控制等生产异常情况进行原因分析，提出解决方案。

C，组建了稽核组，专职对其他部门的工作进行指导、监督、结果确认。稽核组通过对"职责、流程、制度、5S、会议决议、联络单等的执行情况进行稽核，通过考试、案例分析、图片曝光等形式有效的对各环节的执行进行控制。

二、 文化建设提升企业的凝聚力和向心力

在老师们的设计、指导和参与下，我们邦大电器文化建设呈现出全新的面貌。通过建立企业文化宣传栏、员工运动会、改善员工饭堂、早会制度、5S 打造、推行合理化制度建设等有效的企业文化活动，营造了浓厚的企业文化氛围，充分地激发了广大员工的工作热情，调动了员工的工作积极性。提升了企业的凝聚力和向心力。

三、 建立和完善标准化体系

为了打造邦大电器标准化、规范化、数据化的现代管理模式，项目组老师经过充分的调研，结合我司的实际情况，制定了各部门的关键指标，设置了各部门相关的管理表单，并通过多次培训，不断的检查、指导及时调整，使我司管理实现了管理流程化、流程制度化、制度表单化、表单数据化。

四、 五个月的管理变革以来公司在各个方面取得了显著的成绩，具体数据如下：

A、产量的提升：

2010 年 3 月份：总产量 17117 PCS

2010 年 4 月份：总产量 19327 PCS

2010 年 5 月份：总产量 19064 PCS

2010 年 6 月份：总产量 20662 PCS
2010 年 7 月份：总产量 22000PCS

变革以前车间 2009 年 2 月~2010 年 1 年月平均产量 14068.5 PCS/月，通过导入赢在执行管理模式后：
月度平均产能产量比"赢在执行"进驻调研时提高了：39.56%

B、仓库账物卡相符率：
仓库账、物、卡相符率从调研时的难以统计提升到现在的 98%。

C、采购供应及时率：
采购供应及时率从调研时的难以统计提升到现在的 95%。

D、质量达标率：
5 个月共收到客户投诉仅 3 次

邦大的进步是赢在执行老师和所有邦大人共同努力的成果，我代表邦大电器有限公司全体员工再次感谢赢在执行公司，感谢孙老师、罗老师、李老师。谢谢！

2010 年 8 月 7 日于广州
广州市邦大电器有限公司

"赢在执行"企业管理实战纪实总结

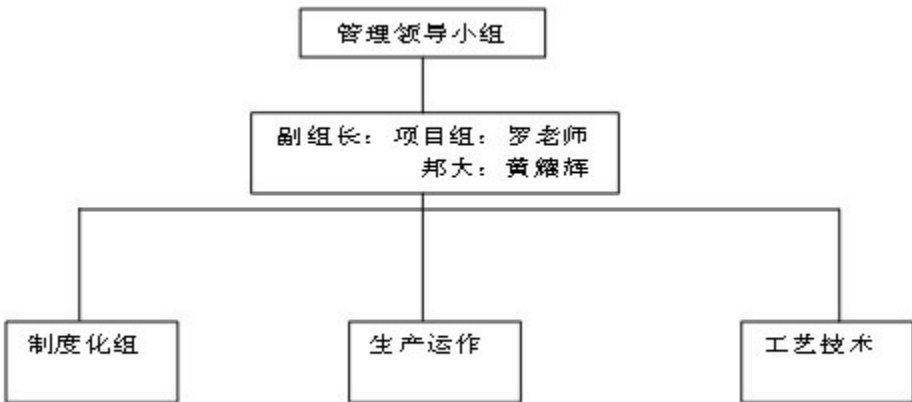
目 录

项目组与邦大核心团队合影留念	2
邦大公司简介.....`.....	3
序	4-5
感谢信	6-8
目录	9-11
一、 第一战役：变革初期树权威	12-23
（一）成立管理变革领导小组、系统核查（监控）小组， 将个人权威转化为制度权威、组织权威	12-16
（二）在企业内部推行"问责制"，规范制度化管理	17
（三）让企业老板放心授权	18-23
管理集锦.....`.....	24-34
二、 第二大战役：文化改造育新人	35-46
（一）管理变革首先带给邦大人的是观念改变	35-36
（二）以数据化为依据改变邦大人的随意与模糊	36-38
（三）用敬业精神打动邦在人,增强变革决心.....	38-39
（四）送之以鱼，不如授之以渔，"赢在执行"老师是这样做的	39-40
（五）既要控制，更要激励	40-42
（六）没有完美的个人，只有完美的团队	43-44
（七）良性博弈使邦大人变得文明，由"顺而不从"转向 了"依法论处"	44-45
（八）经营"记录激情,见证成长"的企业文化	45-46
（九）变革给邦大带来了核心凝聚力	46
三、 第三大战役：细化动作、降低物耗.....	47-49
（一）让数据流动起来	47
（二）仓库管理是物料控制的重头戏	48
（三）将制造成本控制程序同员工薪酬挂钩，打造"只因我"的 企业责任文化	48
四、 第四大战役：技术标准化、提升品质	49-51
（一）建立工艺技术文件	49
（二）完善标准、建立品质管理和控制体制，为持续改善提供平台...	50-51
五、 赢在执行公司简介	52-54
六、 "赢在执行"系统管理控制模式介绍	55
七、 项目咨询简介	56-61
（一）项目诊断、调研	56
（二）项目咨询流程	56
（三）项目运作蓝图	56-58
八、 核心产品简介	59-62
九、 核心团队简介	63-66
后记	67-69

第一大战役：变革初期树权威

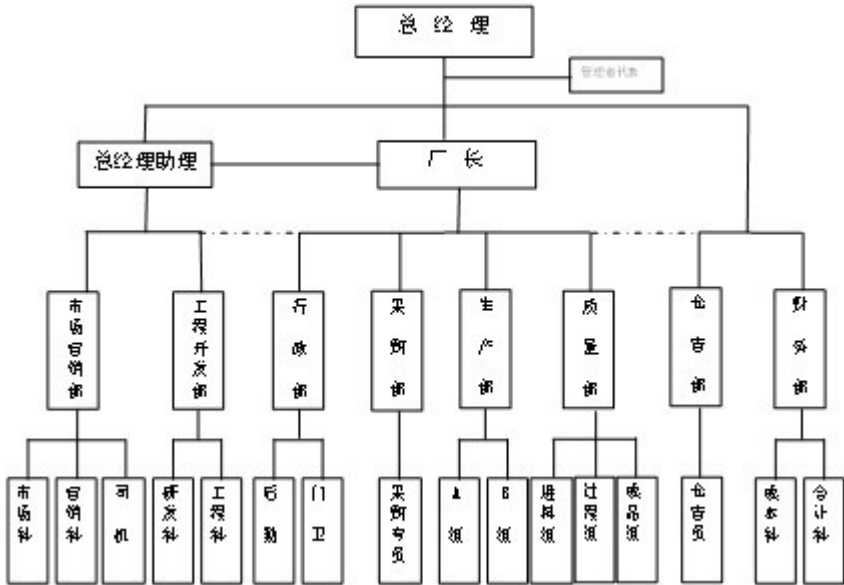
（一）成立管理变革领导小组、稽核小组，将个人权威转化为制度权威、组织权威

调研阶段结束，调研报告整理完毕后，赢在执行企业管理咨询有限公司孙耀华老师与企业高层沟通，陈述调研报告，就管理变革整体计划事项与企业高层达成一致意见。调研报告陈述完成的第二天，项目组就开始进入实施、跟进阶段。
进入实施跟进阶段后，项目组快速行动，成立管理变革领导小组，确定管理变革领导小组成员，并明确其职责及工作程序，工作内容大致如下：



1、完善企业组织结构

重组组织架构，明确各部门的接口关系，各部门、各管理岗位的职责、权限、如有需要增补人员时由人事行政部负责补充招聘人员，赢在执行专家组织负责面试、复试。



2、负责接受赢在执行专家组制定的管理变革项目任务书，并落实任务书、安排内容。

- A、由赢在执行专家组依据进程表制定项目总任务书，部门周任务书等；
- B、管理变革领导小组接收管理变革任务书，并负责将任务书责任到人；
- C、稽核组适时对任务书完成情况进行跟进，如在实施过程中有不能按期完成任务的要提前告知专家组，对实施过程中的问题专家组将与企业管理人员共同解决；

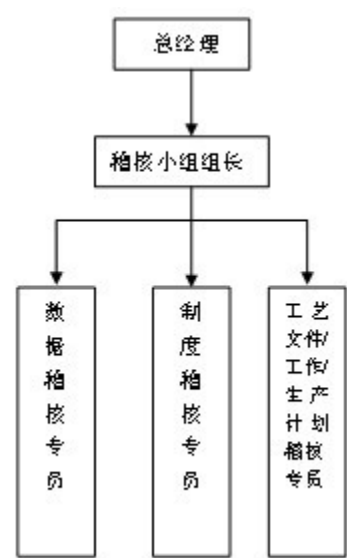


3、成立管理变革稽核小组，建立了《稽核管理办法》由总经理任组长，总经理助理王朝坤任副组长。稽核小组主要职责：

- A、稽核管理变革进程情况，项目任务完成情况；
- B、稽核新流程运作情况，对违反流程者予以处罚；
- C、稽核生产车间、技术品质、业务采购、仓库等部门管理职责履行情况；

4、设立稽核专员

- A、流程制度执行稽核：对公司及各部门现行制度、规定、文件落实情况
进行稽核，并将稽核结果上报稽核小组，做出相应的奖罚。
 - B、管理者工作稽核：稽核部门经理对下属的管理状态，要求部门经理/主管上班时间内必须准确及时掌握下属的工作地点、时间情况，由稽核专员随时抽查，并根据抽查结果给予公布及处罚。
 - C、会议稽核：检查会议结束后有否会议记录及会议执行情况，对违反者给予处罚。
- 管理变革领导小组成立以后，通过人事行政部，把各部门主管《职位说明书》，如厂长、总助、车间主管、质量主管、采购主管、仓管等的权限与职责快速颁布下去开始执行。



3月中旬管理变革正式拉开大幕，项目组针对邦大上班纪律松散无人管控，且一些基本的行政人事资料都没有，重新整理补充人事资料，例如：《入职申请表》、身 份证明，《离职申请书》等同时项目组编制了《员工手册》内容包括考勤管理、请假程序等、及《招聘、请假、离职管理控制程序》并经讨论后，会签下发开始运 作，利用员工大会及宣传栏向全体员工公布制度事项，并号召员工严格遵守，过程中有极个别员工迟到，我们根据规章制度给予通报批评，且将通报给到责任员工签 名确认，这是邦大之前从来都没有的，通报公布后在员工中起了很大的作用，员工感觉到了规章制度的严明，也明白了赢在执行项目组导入的是依制度论处，所以都 自觉的遵守起来了。



推行《聘用、请假离职管理控制程序》后，所有请假、入职、离职、人员需办理相关手续，建立起员工花名册。



针对邦大会议纪律的懒散，项目组编制了《会议管理规定》，变革之前工厂开会是不会带什么笔记本来做会议记录，也不会在会前做好会议准备，导致一个会议下来 最少是一个小时以上，又没有落实解决根本的问题，更不会有人将会上讨论的问题形成《工作计划》，且在会后对各决议进行稽查，从总经理做起，现各人员在参加 会议时都会带笔记本，整个会议过程手机关机或振铃状态,不允许接听电话，会前做好会议准备：提出问题同时也要提出自己的解决方案，会后文员将会议内容形成 《会议决议工作计划》，并进行《会议决议工作计划》的稽查。

[illegible][illegible]

从以上的点滴事件与制度的执行让所有管理人员都感受到一种巨大思想压力，意识到一场树立组织权威、制度权威为标志的"革命"在邦大就要开始了。

（二）在企业内部推行"问责制", 规范制度化管理

坚持“谁主管，谁负责”，出了问题，首先由相应的部门负责人或个人先行承担责任，接受处罚。再由受罚部门或个人举证，在稽核小组主持下做出裁决。从而形成了环环相扣、追究责任的“责任链”。让责任无处可逃，让责任人为“责任”买单。

1、强化生产计划职能

A、推行生产经营例会，每周六下午 5:00，会议时间控制在 20 分钟，由厂长或总助主持，采购、仓库、生产、质量、技术、行政部门负责人参加；

B、推行生产计划排产协调会：每周五下午，由总经理或总助组织相关部门人员进行排产《周生产计划》；

C、确保仓库数据准确：组织盘点，做到账物相符；

D、定期召开稽核会议分清责任及问题的解决办法;

2、强化人事行政部门职能；

A、充实力量，确定部门职责；

B、在建立企业制约机制的过程中，制定企业人力资源发展战略规划，做好员工、特别是核心管理人员和骨干员工的人生规划，包括企业人力资源配置、培养、引进、使用、晋级等措施；

C、制定人事行政管理制度：《员工手册》；

D、制定企业培训计划：包括基层、中层、高层人员培训计划；

E、建立管理者和下属的定期沟通机制：管理者必须及时掌握骨干员工的思想动态并予适当的调整，人事行政部门负责该项制度的制订、推动和监督执行。

（三）让企业老板放心授权

在项目组入驻邦大电器的第五天，也正是原生产部张主管辞职到期的一天，企业老板很担忧：一是因为还没定下合适的人选任主管一职，二是在订单压力紧迫的情况下中层管理的变动给生产内部人员带来隐患；在这紧急的情况之下，经赢在执行项目组与企业老板沟通商讨决定：车间主管一职暂由赢在执行项目组罗老师代职！此决议一公布，项目组罗老师快速响应并移到车间现场办公，在巩固产能的前提下，进行了一系列的变革动作：

[illegible]

1、导入了"梯队人才建设", 实习副主管从现有的三位班长中产生, 即要通过公开、公平、公正的前提进行产量、质量、协调等方面大比拼。在项 目组罗老师的带领下三位班长轮流任实习副主管一职; 于 3 月 15 日赛出最终结果, 并经项目组与邦大电器高层研究决定任命李威为副主管一职; 由赢在执行项目组 全程辅导其日常车间管理工作;

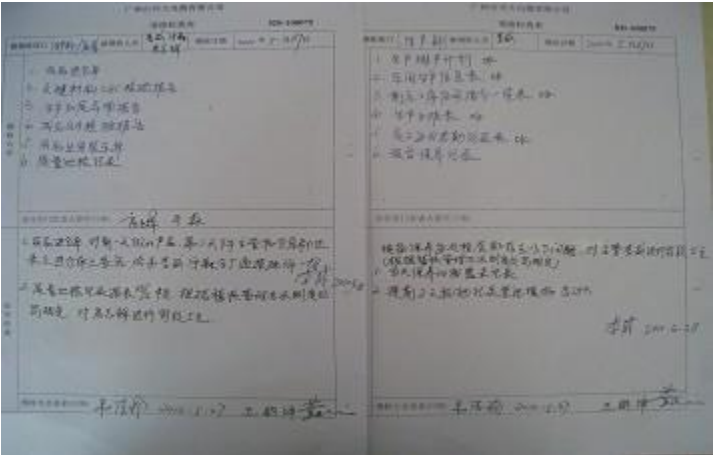
2、理顺生产，提升产能：

A、输灌目标管理模式：辅导制定公司经营指标，并进行拆分为阶段目标、分段控制达成（月目标、周目标、日目标）；

- B、由营销与生产部联合组织生产计划排产会议，依据客户交期、生产负荷、物料及工艺等进行《周生产计划排产》；而后由生产部给车间各工序排定《滚动式生产计划》及小组《日生产任务》的下达，
- C、导入数据化系统，推行生产日报体系机制；分车间、班组及个人产量日报，全面渗透全员参与数据管理；
- D、导入针对性的有效会议：**a**、班组干部会议：每天下班前，管理干部进行当天的总结与分析、计划安排明天的工作；**b**、员工早会：总结与分析前一天的工作、计划安排与传达当天的任务、明确当天的质量关键控制点等；
- 3、灌输各部门服务于生产的理念**，在理顺生产提高产能的过程中需要各部门的配合，项目组李老师与各部门进行研讨，制定和完善了各部门的工作流程，同时也明确了各部门的相关责任，建立了标准化体系。

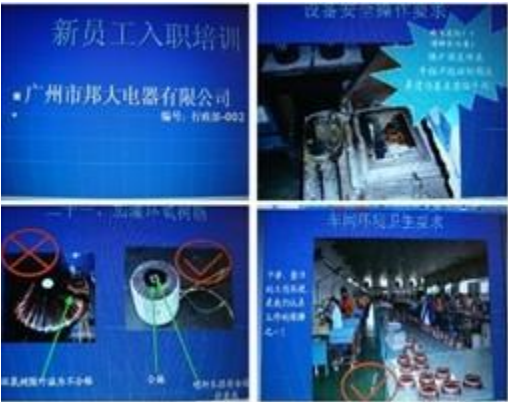


- A、营销部《与顾客有关的过程》，明确了营销接单时应针对产品的加工工艺、交期、质量要求进行评审，不允许因随便承诺客户交期而进行乱插单而打乱生产计划；
- B、采购部《供应商的选择、评定和日常管理程序》《关键元件和材料采购与进货检验控制程序》，明确了采购在选择供应商时应针对供方的质量与交货期进行评估及订单物料的过程跟催，质量部负责检查来料的质量，均做到不影响生产的正常运作；
- C、质量部《过程参数和产品特性控制程序》、《不合格品控制程序》《例行检验和首件确认程序》《产品检验程序》明确了质量部在过程中首检、巡检、不合格品的标识区分，避免出现批量质量事故而影响生产产能同时也推出了《检验规范文件》；
- D、生产部《设备保养程序》明确了生产部各岗位员工对设备的保养，避免因设备运转不正常而影响生产，同时也推出《现场 5S 管理规定》；
- E、行政部《招聘、请假、离职管理控制程序》、《文件和记录控制程序》明确了各部门各人员请假、离职的程序及文件保管记录归档的程序。



经过一个月多的奋战，各部门的工作流程也已通过会签并颁布开始执行。**形 成一套标准化的工作流程从而将个人权威、精神领袖文化转化为制度权威、组织权威。企业中中人在制度面前一律平等，上至老板、各级主管、下至普通生产员工， 都必须严格遵守制度，违章的一律按照制度进行处罚，而稽核小组在这时，代表老板天天检查、督促各部门工作，对于未按时完成的一律按规章制度给予处罚，逐步将制度的权威树立起来。**

- 4、导入《新员工入职培训》机制，关注新员工动态**；春 节过后，邦大电器大量流失生产人员（3 月 1 日前流失率达 16.7%），且在在职的员工也在蠢蠢欲动；因需扩大生产，需及时补充新员工 20 人，可一时间增加 20 人，对于一个本身只有 30 多人的生产车间来说是巨大的压力；此时项目老师与邦大行政部、生产部、质量部共同研讨拟定了《新员工入职培训》及其实施方案 四步骤：



- A、第一步：新员工入职后，均经过行政部先进行理论上的培训包括：规章制度、考勤管理、生产劳动纪律、关键工序工艺加工质量要求、及安全生产、5S 管理等；
- B、第二步：由项目组李老师与邦大行政文员常到现场对新进员工进行询问访谈如：**a**、对员工的吃住、行给予关心的问候；**b**、询问员工对自己当前岗位操作要求是否了解；**c**、是否了解当前岗位质量要求；**d**、工作异常寻求谁来帮助等；使员工快速适应新环境，快速融入于团队；



C、第三步：推行"一老带一新"的联谊动作，即在生产操作中由一个老员工负责带一个新员工；在操作过程中给予帮助与指导；

D、第四步：定期由工序班长与车间主管给予新员工集中现场点对点的现场案例培训；

5、导入现场案例分析教学，重在预防性措施；在 项目老师入驻的第一个月，因技术工程师的疏忽造成 006 客户产品 100PCS 批量质量事故，出现该问题后，项目组于当晚 21：30 立即组织车间主管、班 长、小组长、质检员、技术工程师及包铁芯工序生产员工等人员，在生产现场召开了现场案例分析会，并采取了改善措施；此之前是没有过这样的会议，之后不管是 大会小会都会针对前日的质量异常进行分析讲解纠正预防，减少了批量质量事故的发生；



变革的一个月以后，经过以上一系列的动作，给邦大电器高层看到的是一个紧张而有序并具有无限生机的生产现场：



在 原生产部任职近十年的老主管离职的初期，对于邦大电器高层来说压力是非常沉重的！而恰恰在这个时候，赢在执行项目老师却顶住了压力奋勇上战场，经过了一系 列的变革动作让邦大电器过度了生产部"群龙无首"的危机时期！也就是这样，项目组成功的将个人权威转化为制度权威、组织权威，也因此更加增强了邦大电器高 层的变革之心。如此一来，项目组也得到了邦大电器高层的充分授权，让项目组真正的掌握了人事任免权、奖罚权、调薪权等一系列权力，为项目的整体运作开了个 良好的势头。

领导在流程管事中应该起什么作用？

邦大项目组： 罗执

管理要做好，要尽量在没有领导的情况下也可以运作起来。没有领导的管理也可以称之为"自动化管理"。就是管事的人和部门可以自行主动解决问题，不需要领导介入。例如采购员、仓管员都不是领导，物料的事情应该通过流程让他们来管。

横向控制是通过流程管事来实现的，要实施这套模式有几个难点：

第一个难点是面临领导的挑战。因为横向控制是一个没有领导介入的游戏。

这个游戏玩起来首先要面临领导的挑战，领导总是想介入，也总是有人想找领导来撑腰，问领导的态度。所以，首先限制领导的权力。怎么限制领导权力呢？让更高一级的领导介入。所以，变革一开始老板和企业高层要尽量介入，因为只有他们才有更高一层的权威来限制下一层领导的权威。

做变革的目的是要减少领导的作用，开始反而还要借助更高一级领导的作用，这是"欲取之，必先予之"的辩证法。

第二个难点是企业内部的人怎么习惯这个模式，因为这个模式一旦运作起来就牵涉到奖罚。不搞奖罚就不能确保这个模式真正执行到位。不是领导的人奖罚别人，这是我们不习惯的。比如说采购员买错了物料，仓管员可以罚采购员，仓管员可以得奖，我们不习惯。我们只习惯领导来处罚我们，根本就不习惯于平级的互相处罚，会发生冲突，那怎么办？

首先要懂得冲突的价值，其次要从小到大地奖罚，甚至一开始不用罚钱，罚分数。罚分数就是罚面子，但不伤他的利益，详见《赢在执行改变人的习性四个步骤》。 奖罚的目的是为了教育大家，所以，每一次的奖罚尽可能的形成案例，组织案例分析会，让当事人和 Related 的人来进行讨论和分享。通过会议的形式让大家来讨论，这 是最好的学习。

要想让冲突能够合理的发生，能够受到控制，首先要有标准。比如说物料他买多了，那么，就要有多与少的标准。如果没有标准，就会乱冲突，很多企业的品管员搞检验时为什么总是和车间的人吵架呢？就是因为没有标准，品管员说不合格，车间的人说合格，谁都没有依据。

所以，企业有大量的工作是要先做好标准化，吵也要围绕着标准去吵，争也要围绕着标准去争。要想让冲突可控，标准就要到位。标准最好是文字化、数据化。

冲突要可控，领导一定要介入。如果两个人吵起来了，就属于突发事件了，领导就要出面，领导出面要做两件事：第一，看他们争吵的流程是不是完善。如果流程 and 标准本身漏洞百出，很有弹性，就要修改。所以，领导是为流程的制定和执行服务、保驾护航的。流程和制度也是在争吵的过程中完善的，而不是在写的过程中完善的。

第二，领导要解决冲突升级。企业的人为了一个数据、表单在争，争来争去最后打架了，那么，领导出面立马要禁止这件事。所以，人和事要分开管，管事的人就在事情上纠缠，只要碰到人的问题，领导就要他打住，让这个游戏停在事情上，而不是升级到人与人的攻击。

管理改善贵在坚持

赢在执行： 孙耀华

佛家里面有句话，叫"万法皆空，因果不空"。所有的事情都有因的，所有的事情都有果的，因果不会空。企业的人可以不信其它的，但必须要信：因果。

企业的人要树立一个基本概念，就是佛家讲的"恶有恶报，善有善报，不是不报，时候未到，时候一到，一定会报。"如果你不相信，你的管理问题就找不到根。

佛家的理论跟科学的理论是一脉相承的。佛家理论讲业力、讲因果，佛洛伊德的讲心理学讲潜意识。潜意识是指过去的经历在意识当中沉淀下来的这一部分。

佛家讲的"业"就是人过去的经历。"业力"就是人过去的经历对现在的事情产生的影响力。什么叫"业障"呢？就是人过去做的那些事情跟他现在的想法矛盾。

企业也有业力、业障。企业的业力是指企业从成立的第一天开始到现在到底有多少事情发生，这些事情在在员工的心目中到底积累了一些什么，以及积累的程度。

过去从来不控制物料，车间的人想拿就拿，你今天突然搞一个领料制度，过去的事情跟今天的事情产生矛盾了，业障就产生了。过去你搞人情管理，从来不讲制度，你一高兴就表态，你不高兴也表态，反正是由你的表态决定一切，那你要搞制度管理就不可能。

我们企业的管理为什么搞不好？因为业障太重、业力太深。这些话在心理学、管理学、社会学都成立。要解决管理问题，就要修因果，转业力；修空性，结善缘。

"修因果，转业力"的意思是，过去的那些不好的事情，或者过去的事情跟你现在的想法产生矛盾了，业力就成为副作用力了。怎么办？要把它转过来，从哪里转起呢？从现在种因开始，从因果上去解决，从管理干部的言、行、举、止、意上来解决。

怎么解决呢？
第一，接受、明白、放下。我们要明白，现在的管理是过去的问题造成的，不要把它归结到别人的头上，少一点抱怨，多一点接受。企业的高管、老板一定要有这种心态，你的管理不好，是你过去的所作所为造成的，你的第一个心态就是要承受、担当，如果你想把你自己造的业转到别人身上去而天天骂人的话，不仅过去的业力没有消，而且新的业力又产生了。你的苦只能是越来越多，所以，要以坦然的心态接受，在自己的身上找原因。在别人身上找原因很舒服，但没有用；在自己身上找原因不舒服，但有用。吃苦就是消苦。

第二，业一旦造了，随着时间的延长，业力会越来越大。
用心理学的术语很容易解释，潜意识积累到一定的程度，就要变成显意识，就会直接支配人的行为。
人的习性无论好坏，会越来越重。以抽烟为例，抽烟是坏习性，抽一年烟容易戒，抽十年烟就难戒了，抽三十年烟就戒不掉了，这就是业力增长的道理。一种行为不论好坏，只要不断发生，就会越来越牢固。冰冻三尺非一日之寒。

所以，你真想解决管理问题，千万要放弃急功近利的思想，要重新来种因。从管理干部的言、行、举、止、意上来解决。过去的业有十年了，新的业还只有一天，这两种力量是没法比的，所以，要有耐心，种新的因下去，形成新的业，然后慢慢培养，靠它的业力来克服过去的业力。

所以，管理变革贵在坚持。

提升企业员工执行力之稽核控制法

邦大项目组 李集玲、罗执老师

针对的管理问题：
我们很多企业推制度、上流程都有一个不好的习惯：只重方案，不重实施。尽管天天强调执行力，但在方案设计之初就不考虑可执行性的问题，而是在生产过程中再去抓执行，这显然是头痛医头的做法。稽核控制法让管理者从人们抗拒执行的普遍心态出发，设计出"反复抓，抓反复"的方案，以提高执行的效果。

一、有一种增长叫自杀
企业的业绩增长可以分成两种模式：
第一种模式叫增速不增效。很多企业的业绩增长得很快，但利润几乎没有增长。我接触过很多企业，都没有做到利润率和销售额的同步增长，甚至会出现销售额快速增长，利润率快速下降的现象。有的企业年销售额从 2000 万做到了 3 个亿，2000 万的时候赚了 300 万，2 个亿的时候却只赚 500 万，这样的增长有什么意义呢？南海一家家具企业，年销售额 8000 万的时候赚了 2000 万。企业老板当时告诉我：家具行业太好赚钱了。第二年做到 1 个多亿，赚了 500 万。第三年做到 2 个多亿，亏损了 50 万。
这一切都说明我们企业的增长模式有问题，是成本拉动的增长模式。我们的成本为什么会快速增长？从原材料到半成品，再到成品，大量地备货。接到订单后，为了把它赶出来，成倍地买进原材料。往往订单只翻了 1 倍，原材料翻了 2 倍、3 倍甚至 4 倍。所以，一定要明白，有一种增长的模式就是成本拉动的模式，靠成本把业绩做大。这实际上是有害的增长、自杀式的增长。因为我们的机制没变，模式没变，是靠成本冲起来的。
第二种模式是真正的增长，那是把成本控制住的增长，是利润率和经营额同步的增长。这种增长方式来源于什么呢？来源于精确的细节化的控制模式。这一切又最终依赖于人的改变，人变了以后产生的业绩才是有效的业绩。

二、反复抓，抓反复
怎样才能改变人呢？一句话：反复抓，抓反复。管理大师张瑞敏说：管理是一项笨功夫，没有一劳永逸的方法，只有深入细致的反

复抓，抓反复，才能不滑坡、上档 次。现在抓到了，水平达到 10，放心，用不了多久肯定会下落到 8，或者下落到 6；再抓，下次回落的时候就不会掉那么多了；逐渐就会非常自然地达到较高水 平。这就告诉我们：要想把模式建起来，把人改变过来，把业绩真正提起来，就要做好反反复复的心理准备。

为什么要反复抓呢？因为一开始事情做到了，但人并没有改变，你一不抓它，它又掉下去了。为什么第二次会好一点呢？因为人变了一点点。再抓一次还会掉下去， 但是又好了一点点了。因为人又变了一点点。在这种反反复复的过程中，人每次都会改变一点，多次反复后，人的改变就会累积下来，形成一个大的改变。人最终改 变了，事情就能持续稳定地改变，业绩就能稳步提升。

我们很多的企业为什么出业绩靠加大成本，而不是靠一套机制和模式呢？就是因为我们的人还没有被这个机制和模式训练出来，还没有一群这样训练有素的人，所以，这样的业绩就靠不住。

所以，我们就要在模式建立的过程中不断地训练人，要把模式建立的过程当成训练人的过程。我们要懂得一个模式改变与人的改变的双螺旋。模式在改，人也在改，相互适应，最后慢慢达到高水平。改变模式的过程就是改造人的过程，人改造得差不多了，这种模式就稳定了，持续的业绩就可期了。我们抓稽核就是在抓反复，我们的稽核体系就是一个抓反复的体系，因为稽核就不是查一次，而是反复查，它是以员工肯定要违反模式规定为前提的。

三、针对 10 次反复设计方案

我们在设计模式之初，就不要试图一步到位，起点不要太高，同时要做好人们不执行的准备，考虑人们违反、抗拒怎么办，有多次反复的思想准备。设计模式时也要做好迎接反复 10 次的准备。

我们的管理人员在设计一个流程、模式的时候，有没有准备好至少反复 10 次？没有。大多数管理人员最喜欢比的是看谁设计的流程漂亮。流程是否漂亮是次要的， 如果你一推下去就会失败，失败了就再也起不来了。相当于战争中第一个回合就被打败，就被敌人占领了高地，这样的流程、制度又有什么价值呢？此处所说的敌人 是指员工身上的坏习惯。员工的坏习惯决定了他们开始一定不会按流程、制度去做。为了应对反复，我们就强化了稽核，将流程制成了一张小的控制卡，便于检查， 便于执行。

建好标准后为什么搞制约？因为我们知道：不制约，员工就不会按标准做。建了标准、搞了制约以后为什么要追究责任，实行奖惩？因为我们知道：不追究责任，就 是制约员工，员工也不怕。为什么建了标准、搞了制约、追究了责任，还要搞稽核？因为我们知道：不稽核员工，员工就可能放弃。这一切的一切都考虑到员工会反 复，而且不止一次反复，而是 10 次，20 次.....搞几十次下来，这个系统就建起来了。

做管理，一次推的内容不要多。因为内容一多，你反复抓就没有那么多的人力和物力。你就把推出来的内容反复抓，抓反复，抓出效果来之后再推出一个新内容，再反复抓，最后模式就形成了。

持续改善法也叫稽核控制法。我们已经在很多企业根据稽核控制法的精神，做出了"稽核控制卡"这种管理工具。将谁负责稽核检查、稽核的要点、稽核的频次、稽核的责任追究，都写在一张小卡片上，让执行人和稽核人都明了，便于稽核的实施，效果很好。

四、稽核点的选取

所有的稽核对象（包括控制卡、流程、方案、规章制度等等）归根结底就是一个个的稽核控制点，稽核点来自企业的各项规章制度，流程、控制卡、方案等。稽核的过程中稽核点的选定是稽核最基础的工作。

（一）、确定稽核点的意义

- 1、稽核点来自企业各项标准文件，但并不是这些标准文件中的所有失控点，仅仅只是标准文件中提取出来的重要的或者影响比较大的失控点。
- 2、因为稽核点是通过与被稽核部门之间充分研讨确定的失控点，所以，稽核时被稽核人员更容易接受，稽核人员所遇到的抵触也会比较小，改善效果会比较好。
- 3、对于稽核人员来说，稽核点的确定的过程其实也是他们的一个学习、培训的过程。

（二）、稽核点的选取

稽核点的选取步骤包括起草、研讨、定稿、更新，过程并不复杂，只是每个步骤中有些内容需要注意。

1、起草：首 先，由稽核小组与责任部门讨论哪些是重要的标准文件或者现阶段急需执行到位的流程文件。其次，由稽核小组根据选定的标准文件，将文件中每一点分开以表格的 形式列举出来，分发到责任部门与相关部门（比如来料检验流程不仅发给质量部门、还要发给生产部门、采购部门、工程技术部门等等），要求责任部门和相关部门 的负责人根据此份列表选择重要的失控点；再次，在各部门选择重要失控点的同时，稽核小组本身也将列表内的各个点实际稽核一遍，得到标准文件的执行情况，避 免各部门掩盖、隐藏问题；最后，由稽核小组将三份列表汇总统一，以便后续进行讨论。起草的过程最好一个部门一个部门地进行，甚至只针对现阶段需要重点稽核 的部门进行起草，因为工作量比较大。起草的方式也可以分流程进行。

2、研讨：在 稽核小组将三份列表全部汇总之后，根据三份列表的结果召集各部门研讨稽核点。另外，在研讨会上，对于每一个确定的稽核点，最好能够将稽核的方法也确定下 来。因为稽核员对于各部门的作业流程、作业标准、作业方式并不熟悉，在稽核的过程中很容易出现不知道怎么稽核的情况，甚至有时被稽核人员会以稽核员不熟悉 为借口质疑稽核结果。所以，如果能够在研讨会上将稽核的方法确定下来，将有助于后续稽核的开展。

3、确定：确 定的过程很简单，但在确定稽核点的时候，必须在稽核点列表的文件中签名确认，甚至责任部门的所有人员都必须在稽核点列表中签字确认。因为每一个人都是被稽 核人员，同时，这样也能够避免部门的负责人没有很好地向下进行宣导，使得在稽核中基层员工因为不知道此稽核点而导致冲突。

4、更新：稽 核点并不是永远都不变的。当稽核点通过持续地反复稽核之后，已经完全改善，不需要频繁进行稽核的时候，就可以将此稽核点从列表中删除。新的流程、控制卡的 推行或者随着项目的进行，所要关注的问题重点产生变化，稽核点也需要进行相应的调整，将新的稽核点添加进入列表。所以，稽核点列表是一个滚动更新的列表。

第二大战役：文化改造育新人

（一）管理变革首先带给邦大人的是观念的改变。

刚开始听说变革，多数人是不能理解或者反对的，因为大家都习惯于传统的管理方式，自由、散漫、无拘无束，而一旦企业形成规范化管理后，自己被规章制度约 束、控制，甚至担心变革会变掉自己既得的利益和地位，因此这部分人拼命的反对，指桑骂槐、含沙射影；对此则不屑一顾，戴着有色眼镜在瞄着，认为不过如此而 已，见过的老师多了，你们还能怎样，这种心情的是可以理解的，但还有少数想学点东西的人持欢迎和接受的态度。工作开展难度颇大，项目组老师们反复给邦大 人开导、洗脑、做思想工作，对他们说：企业要发展就必须需要变革；吃大锅饭只能是绝路一条；企业只有不断打破旧思想，不断创新，才能发展；只有不断超越才 会真正做到行业领先.....

项目组老师从"管理"与"变革"的高度，从企业系统管理控制、人生价值观等方面，反复地不断地给邦大人比较分析，指出一个人如何在一个团队中成长，引导并明确企业价值观、个人价值观。



在"责任胜于能力"、"如何打造高绩效的团队"、"如何进行有效控制"、"企业文化的再造"、"放弃小我，成就大我"、"帮助了别人，成就了自我"等课 程.....慢慢地，邦大同仁接受了打破旧的、传统的作业习惯，主动地颠覆传统思想，否认个人英雄主义、官僚主义等不正之风，邦大人从而提升了团队作战意识，坚 定了变革信心。可以想象邦大的团队意识已经形成，正在逐步走向成熟的团队。



邦大电器在这次管理变革中，管理人员的素质提高了，工厂管理从变革前的复杂化变为简单化了，从变革前的随意化走入了规范化，从凭经验作业走向了制度化、标准化作业，员工的心态从消极走向了积极，每个人的工作职责从模糊走向了清晰。

（二）以数据化为依据改变邦大电器的随意与模糊

数据化是企业管理的基础，"管理从清清楚楚开始"这句话就是指通过数据才能清清楚楚的管理，清楚来源于数据而非感觉，来源于理性而非感性。变革前，生产线 的管理人员对产量数据都不关注，对于产量都不能说出一个确切的数字，通过项目老师导入了生产日报表、小组报表、个人报表后，他们可做到数据的管理，通过数 据他们可了解到生产的进度并进行分析及时的纠正及调配。按邦大老板的原话，从每天的生产日报表他可看到管理的信息。

广州市邦大电器有限公司			
生产日报表			
日期	班次	产量	备注
2011.11.11	早班	100	
2011.11.11	中班	120	
2011.11.11	晚班	150	
2011.11.12	早班	110	
2011.11.12	中班	130	
2011.11.12	晚班	160	
2011.11.13	早班	120	
2011.11.13	中班	140	
2011.11.13	晚班	170	
2011.11.14	早班	130	
2011.11.14	中班	150	
2011.11.14	晚班	180	
2011.11.15	早班	140	
2011.11.15	中班	160	
2011.11.15	晚班	190	

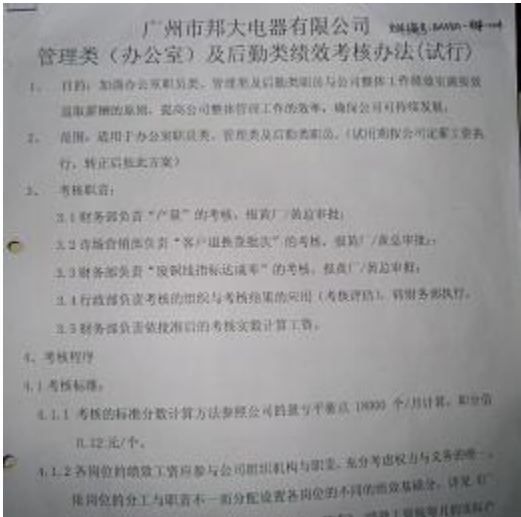
数据化的管理，将数据列入白板使生产线的管理者及员工随时清楚当天的生产数量，人均产量，距目标还有多远，每天需做多少才能达成目标，生产员工还能清楚地计算出自己一天的工资，从而更增添了员工的积极性。

广州市邦大电器有限公司			
车间生产信息表			
日期	班次	产量	备注
2011.11.11	早班	100	
2011.11.11	中班	120	
2011.11.11	晚班	150	
2011.11.12	早班	110	
2011.11.12	中班	130	
2011.11.12	晚班	160	
2011.11.13	早班	120	
2011.11.13	中班	140	
2011.11.13	晚班	170	
2011.11.14	早班	130	
2011.11.14	中班	150	
2011.11.14	晚班	180	
2011.11.15	早班	140	
2011.11.15	中班	160	
2011.11.15	晚班	190	

综上述可见，数据的来源是表单中的信息，表单又是流程的附件，所以数据化的前提是流程的标准化。企业要将数据的收集和分析作为日常管理必不可少的手段，以验证管理体系的适宜性和有效性，并评价在哪些地方还需持续改进；

实施数据化，并不是简单编制表单、收集数据，重要的是要转变对数据认识的观念，转变凭感觉、凭经验工作的习惯。在中小企业中，数据利用率普遍不高，原因在于：

- 一是企业中的很多数据是"假"数据，这其中是和原始表单的完整性以及统计方法的不合理有关系，但也有人为的原因；
- 二是不重视数据的作用。管理者不关注数据，同时也缺乏对数据进行有效的分析处理，可以说，目前统计技术的使用是中小企业普遍存在的薄弱环节。



那么，如何打造数据化管理呢？在邦大电器有限公司，项目组采取了如下几个动作：

- 1、车间领料要办《领料登记》手续才能进行领料，项目组在调研时发现车间领料时有做登记，但不够规范无法统计。
- 2、编制各种数据的《数据传递一览表》，明确每种数据的收集责任人、表单来源、处理方法、处理时间、输出内容等，以使数据处理形成制度化。
- 3、加强数据利用率。数据是绩效考核的基础，数据与绩效考核必须有效地结合起来。在得出一个数据后，相应的绩效考核方案也配套产生并运作。从而让管理者 对数据产生压力，让管理者关注数据。推出《管理类（办公室）及后勤类绩效考核方案》；最终使数据成为一种管理工具，即通过数据的连续变化来进行管理控制。 可以说，控制了数据，就控制了企业的各项活动和过程。项目组在主持召开管理变革例会时，要求各部门汇报工作时，必须有数据支持，去掉以往工作汇报时的灰色 地带，使事情的真相暴露出来，就能想办法解决，不然问题都不会显示，怎么解决呢？同时，数据化也是信息化管理基础，有了齐全的数据，企业的信息化工作就有 了一个良好的平台。

（三）用敬业精神打动邦大人，增强变革的决心。

无论是在调研阶段还是在实施跟进辅导阶段，项目组老师一颗强烈的事业心、责任心使邦大人深受感染。制度和标准化流程的推出，在实施过程中通过稽核，没执行到位的进行相应的经济制裁，项目组最终目的是达到完全的执行，而不会因做出了相应的处理就了事，因 此项目组老师随时都会亲临现场协助邦大人一起解决根本的问题。如仓库在变革前根本没有做账及挂卡，在项目老师驻厂后，协助仓库将所有物料盘点并输入电脑进 行做帐，同时挂起进销存卡及时做好进出仓登记；可在第二次的稽核过程中发现主材料：铜线和铝线又无持续做帐，仓管员反映说"没时间，车间领料太频繁，就铜 线每天领料退料都超过 100 人次，还要收料及发其它的料。"就此，项目老师跟踪了仓管一天的工作，发现仓管员说的不假，但是项目老师还发现一个最根本的问 题就是：铜线和铝线的领料登记不是按规格分而是按领料的人来分，一个人一个本子，也就是说仓管在做账时每做一个规格的铜线需要翻十几个本子，很浪费时间且 容易出错。就此问题，经项目老师与仓管沟通得出了一个仓管认同的解决方案：按铜线和铝线规格重新建立领料登记本。第二天在项目老师的带动下又进行了铜线和 铝线的盘点工作，经过一天的时间盘点及领料登记本的建立均已做好。这过程中仓管体会到：项目老师是来协助自己把工作作好，同时也被项目老师的亲力亲为所触 动，所以仓管员从一开始的被动转变为后来的主动，以至后面的工作都做得很好，这很让项目老师感到欣慰。

生产更是一样，每天有不同的问题发生，新员工的加入、操作不熟练人员调配的合理性及老员工自以为是的心态项目组均在现场向生产管理才导入各种应对措施，而 生产管理干部在项目老师不断灌输新的管理方法的过程中工作也日渐变得轻松。他们深刻的体会到赢在执行是一个实战派的管理咨询公司，推出的流程和表单通过稽 核检查、培训考试、处罚违规等动作，一点一滴都落到了企业管理动作的实处。赢在执行老师的务实、求真精神深深的打动了邦大的管理人员，为项目扎实的推进奠 定了基础。

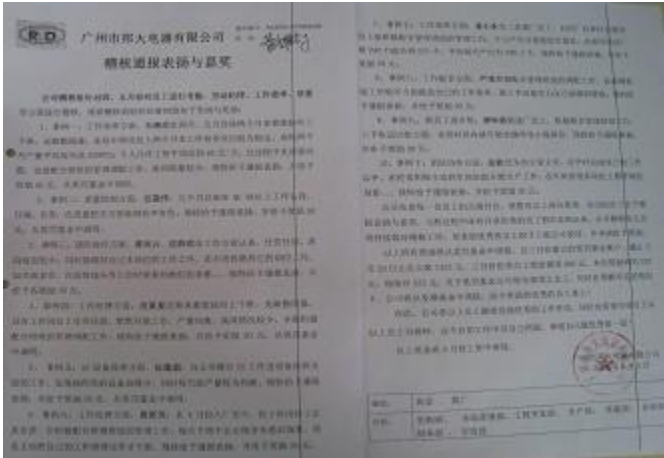
（四）送之以鱼，不如授之以渔，赢在执行老师是这样做的。

为了使全体员工掌握新流程的作业方法，培训过程中除了流程操作讲解，还制定了各流程的试卷考试，以利全厂相关作业员工掌握从中要领。

通过培训、考试之后，项目老师还跟踪实际的操作，从教工厂人如何填写表单去教他们做工作，也就是说表单填写好了，流程就做起来，工作就做好了。

在变革前，邦大是没有任何的表单记录，只是在有认证机构审厂时才急于做假补充，但项目组驻入后要求工厂每个部门每个责任人都必须每天做好表单记录，作为他们的工作日志。

(五)既要控制，更要激励



在制度和流程的实施的过程中，稽核有罚也有奖。设立了"员工奖罚基金"，独立于公司账户，将员工的罚款纳入此基金，主要用于对一些员工的日常奖励和对困难 员工的帮助具体操作时，"实事求是"是原则，"知行合一"是方法。实际过程中，赢在执行习惯于激励的方法来提高员工的积极性，通过宣扬一些正面的事例来提 醒极个别反面的员工。

在此，项目组导入全员聚焦法，推出了"邦大第一届运动会"拔河比赛、乒乓球比赛、象棋比赛等 5 个比赛活动，体现了邦大员工顽强拼搏的团队精神。



总之，稽核结果实际上也是良性博弈的结果，观念改变了，大家明白做错就要受到制度和流程的制约，就受到处罚。而在处理程序上，被处罚部门负责人、人事行政、总经理都要签名，并要经稽核小组去核实，避免了"冤假错"案的产生，提升了管理的质量。

(六) 没有完美的个人，只有完美的团队。

优秀的团队是企业取胜的组织保障。中小企业并不欠缺人才资源，他们中的很多人其实很优秀，中小企业欠缺的是对人才资源的有效整合。就如如火如荼的南非世界杯--法国队，他们当中每一个球员都是巨星：里贝里、亨利、阿内尔卡，其个人能力都超强，不管在技术、个人意识、对足球的理解能力方面都无需置疑，可是一支传统的强队既然小组赛都未出线让人大跌眼镜，这其中的原因就是主教练多梅内克的不作为，没有威信，没有将球员有效整合，他们的精力都放在内耗、勾心斗角之中，足球比赛是11个人的团体运动，需要每个不同位置的人有着同一个目标充分发挥他们的潜能，个人能力如何的超强，如果没有团体的配合精神也只能是一盘散沙早早出局。足球是这样，企业也是一样需要团队抗战精神，每一个不同岗位不同部门的人都要为着同一个目标，做好自己的本职工作。

那么如何打造企业的核心团队？

项目老师认为首先要打造好企业高层团队，也就是核心团队、高层不团结就别奢望中层、基层能团结，因为团结打造是自上而下的。

其次，团队运作必须形成机制，通过制度、纪律来维持团队的正常运转。很多企业老板钟情于人情化管理，并将这种人情味延伸到企业的管理，总希望通过一些小恩小惠来打员工、笼络员工，甚至当其出现错误时，往往以宽容的态度处理，而事实上，正是这种亲和力抹杀了企业制度的执行力。这种亲和力大于执行力的文化在企业存在，以及对问题的纵容会使企业成员产生一种"其实也没有什么大不了"的错觉，久而久之，企业丧失组织权威和管理权威。所以制度管理是打造团队的基础与保障。

第三，整合"个人"资源，形成团队合作。团队精神的核心在于协同作战。强调团队合力，注重整体优势，远离个人英雄主义，但追求趋同的结果必然导致团队成员的个性发挥被扭曲和淹没。而没有个性，就意味着没有创新，这样的团队只有简单的复制功能。而不具备持续改善、持续创新的能力。一个团队不仅仅是人的集合，更是能量的结合。因此，"整合"这个工具很重要，要在企业形成明确的团队精神，并要营造这样一种氛围，只有这样，团队才会迸发如原子裂变般的能量。

第四，团队强调全员参与、全程参与。全员参与、全程参与的最佳体现就是把各自份内的工作做好，先做好自己的工作然后才去思考如何帮助他人，所以团队的另一精神是强调对自己、对企业负责。赢在执行老师认为：没有完美的个人，只有完美的团队，也许团队中并不需要每个团队成员都异常的聪明，因为过度聪明往往会自我意识膨胀，好大喜功，相反却需要每个人都具有强烈的责任心和事业心，对于公司既定的战略目标要在理解、把握、吃透的基础上，不折不扣、坚定不移的贯彻执行下去，而且对于过程中的每一个动作细节都要落实到实处。

(七) 博弈使邦大人变得文明，由"顺而不从"转向了"依法论处"

"博弈"是管理变革以前邦大电器闻所未闻的新名词，自从赢在执行进入企业以后，大家才知道了工序之间、部门之间、上下级之间应该博弈，必须博弈。当然，过去没有博弈思想时，厂里是你好我好大家好，一团和气，谁也不想得罪别人，不想去"较真"，因为一是"较真"抹不开情面，二是"较真"也不会有结果，无评断的标准，"公说公有理，婆有婆有理"。经过赢在执行孙耀华老师给邦大讲了博弈的双赢机制，即从对已有利的方向去考虑，往往不是最好的结果，甚至是最差；要从博弈的对方考虑，对博弈才能取得良好效果，才算是良性博弈。

大家知道了博弈的重要性，开始博弈，可又出现一个误区，认为博弈就是挑毛病，你戳我鼻子，我戳你眼睛，成为了变相的"阶级斗争"。要求他们多从对方的角度去考虑问题，心怀只有"帮助别人，成就自我"心态，去帮助对方的心态去处理问题就会得到意想不到的效果。

可喜的是，生产过程中工序之间，也开始了彼此的稽核和博弈。博弈的过程实际上是一个竞争和提升的过程，博弈的结果给企业真正带来活力。回想起来，过去人与人之间见面点头、之后"骂娘"多少藏着一些虚伪，实在活得很累，现在想说的话说出来，不用忌讳听话者有什么关系、有什么背景，工友、老乡、亲朋都只有一个标准，有理讲理，错了就受罚，换来的自然是士气与活力。因为有了博弈的思想，执行力大大提升。过去不敢执行的管理人员现在愿当"万人嫌"，敢于管，而且善于管。

(八) 经营"记录激情，见证成长"的企业文化



过去，邦大连贴公告都没有一个固定的地方，何谈企业文化？随着管理变革的深入，大家认识到企业的发展过程中必须有和企业一同成长的企业文化。于是在总经理的支持下，在赢在执行老师的指导下，建立了企业文化宣传栏，开辟了"规章制度专栏"、"员工风采专栏"、"任务计划专栏"、"通知通报专栏"等等。

当然这些只是企业文化的显性载体，要把这些可视的文字和图片灌输到员工思想中，达成企业理念、行为方式的共识，形成一种无形的企业精神，才能达到企业文化的目的。为此，项目组采用了以下步骤：一是将变革推出的新思维、新流程都在专栏上及时登载，使宣传栏保持最新的资讯，从形式到内容保持一种活力，以吸引更多 的读者群；其次，将文字与图片相结合，图文相兼容，提高了可视效果。邦大用"心"在营造企业文化的"百草园"，因为从赢在执行老师的身上他们看到了做人的力量和准则，感觉到应当做好、能够做得更好的信心和决心.....

（九）管理变革给邦大带来了核心凝聚力。

通过管理变革的大刀阔斧和深入人心，邦大人看到了管理变革给自己、给公司带来了实际好处，自愿加入邦大这个团队一起战斗。

变革之初，有人担忧会不会因变革把一些管理人员和技术人员"变走"，事实上这种担忧是多余的，真正有能力有本事的是愿意也能够与邦大共同成长的，事实上大家也看到了，变革，虽然动了真格，但只是对不学无术和极度无能的"南郭先生"动了真格，真正的"武松"是能够留下的，大家不希望"你好、我好、大家好，大家一起吃不饱"的"人情"管理。

雄辩的事实证明：表面平静的工厂实际是"一潭死水"，"死水"是养不活鱼的；邦大在标准体系、制约体系、责任体系三大体系互相推动下，工厂成为奔腾不息的"江河"，成为充满生机与活力的地方，成为员工向往的展现自我的平台。就连邦大自己没有想到，在管理变革取得如此成就的今天，竟然公司核心团队管理人员没有一个因为变革而离开工厂，团队的稳定性在这样一场惊心动魄的变革中表现的如此优异，充分证明了赢在执行管理控制体系的成熟和变革过程中操作技巧的熟练，同时也证明了管理变革给人们带来了普遍实惠。证明赢在执行控制体系在邦大造就了一代新人！

第三大战役：细化动作、降低物耗

（一）让数据流动起来

成本是通过数据来显示的，很多企业在物料成本上的管理严重失控，首要的原因便是数据管理上的失控，物料管理的真实数据没有成为管理层的注意点，甚至很多企业的管理者根本就不了解真实的数据，这些反应成本状况的数据没有在管理层中流动起来，企业的成本状况便成为一个无人知晓的黑洞。就是因为物料控制方面如：采购订单、材料送货单、材料出仓记录、退/补料单等物料控制表单没有很好的在相关部门与人员之间流动，因而包含物料的各种信息不能得到顺畅反馈和处理。为什么这些生产方面重要的数据在企业的流动性如此差，这和企业 在成本方面的管理混乱、控制无序有极大关系。

为了让邦大电器在成本管理方面的数据流动起来，项目组进驻企业后，建立仓库管理机制，为了更好的规范物料管理方面的数据，使其能够流动起来成为数据流，项目组制定和颁布了《仓库管理规定》及仓管员岗位职责与权限。并规定车间到仓库领料必须做好登记，并带上相应的图纸，仓管可从图纸中查看到是否超出正常损耗，同时表单带着这些控制动作先按规定程序流起来，再以控制动作带动整个成本控制方面的数据流起来。

有了物料控制数据的流动，工厂物料成本的真实情况有了很大的透明度，何处产生浪费，哪里产生了不合理的成本就一目了然，控制和改善开始有了明确的对象，而且改善的效果也通过数据显现出来，让大家可以看到明确的方向。

(二)仓库管理是物料控制的重头戏

库存物料的多少和物料流通速度、周期决定了企业的发展潜力，仓库管理的根本任务是保障生产，先进先出、存量适宜，而重中之重又是账物卡一致，这也是项目组在进驻邦大时仓库管理中最迫切需要改变的一点。

在运行过程中，项目组与厂长、总经理沟通增加仓管员，要有一个人专门管理仓库，在仓管员到位后，项目老师组织对仓库物料一一盘点，在盘点完后再次组织人员对盘点数据进行稽核，做到账、物、卡一致，仓管收料时根据《采购申请单》负责收料，在接到供应商的《送货单》后，仓管员要根据《采购申请单》对物料进行核对无误后，IQC负责来料检验并填写进料检报告，仓管跟据《送货单》入账，这样就理顺了采购、仓库、供应商、账物之间的关系，同时也建立了三方制约的关系，保证了仓库账物卡的相符率稳步上升，要求数据化稽核专员不定期对仓库进行稽核。

（三）、将制造成本控制程序同员工的薪酬挂钩，打造"只因我"的企业责任文化

通过以上步骤，已对成本进行了严格控制，考虑到企业的实际情况，老员工不多，90%的员工和管理干部还不适应这种被严格控制的管理环境，因此项目组在产量提升、员工工资上升前提下，开始了责任体系的推行，重点构建企业的激励机制，在2010年7月将主材料超正常损耗责任到个人，初步进行统计同时知会车间班长、主管及责任员工，让员工共同关注成本的控制。

第四大战役：建立技术工艺文件、加强品质的提升

品质改善理论上有许多解决方法，而影响产品品质的原因也很多，比如在新产品开发时，产品结构、工艺的不成熟及工程技术资料的完整性、准确性都会影响到批量生产时产品的品质；比如生产设备的保养、维修程序也会影响产品的品质，还有原材料的品质以及操作员工的情绪、心态、甚至操作动作都会影响到产品的品质。

（一）、建立工艺技术文件

工程技术根据生产计划拟定每款产品每一个工序的作业指导书利用员工早会分章节进行培训，并利用宣传栏进行宣传；生产线班组长主管针对关键岗位进行现场操作考核，并将考核成绩纳入人事考核作为评优提干的依据之一。



（二）、完善标准、建立品质管理和控制体制，为持续改善提供依据。

A、组建质量部，变革前，质量负责人是在试表工序负责全检，没有人统筹质量部的工作，产品生产的整个过程无人监控，项目组驻入后，将质量部负责人提起来进行整个生产过程的质量监控和统筹；

B、推行了质量控制程序，由来料到出货均有表单记录，扭转了之前的失控状态，完善了《来料检检验规范》各种表单记录如来料、首检、巡检、QA 检等各控制点的表单记录，形成了一个可追溯性的过程。

C、推行赛马机制，奖优惩劣

为解决这个"知行合一"的问题，项目组拟定了公平、公开、公正的《质量事故奖惩条例》，对质量控制较好的单位和个人，采取奖励的办法对一月内品质控制最好的班组和个人进行奖励，提升了车间员工品质控制的意识，形成全员质量保障机制，共同提升产品质量。

五、赢在执行公司简介

随着中国市场化的逐步深入，中国本土化的中小私企所面临的外部环境的变化速度日益加快，企业之间竞争日益加剧。求变、竞合、资源整合、借脑、永续经营、持 续发展.....，中国本土化的中小私企深刻地感悟到上述经营管理思想的实际意义。导入管理咨询，推动企业内部变革、管理提升与持续稳健发展，这一长期被国外公 司经常借助的手段，已为越来越多的中国本土化的中小私企所接受并应用。传统一对多、通用型的管理咨询模式已经开始失效，这种以传播知识为主要目的的培训需 要新的模式去替代、更新。为此，我们推出适合中国制造企业的企业管理教练式咨询、实践执行式培训模式，以个性化定制为手段，以企业效益提高而非简单知识增 长为目的，与企业的具体业务密切联系，

一代人做一代事，"赢在执行"的专家团队以一个企业管理实战导师的身份，深入走访，在众多企业中实行驻厂式全程跟进实战管理变革，成功推行了中国本土化企 业"赢在执行系统管理理论"系统控制法，企业涉及电子、五金、化工、铝型材、灯饰、家具、重工、包装印刷、皮具、塑胶、电器、热处理等行业，从订单准交 率、综合成本、产品质量、人心再造四个层面系统提升企业绩效。收效十分明显。通过"近距现场服务、深度实效执行"的服务模式为企业量身定制变革步骤和培训 课程，帮助客户管理人员在观念更新和技能提高方面去全面提高企业生产力，推动企业管理变革的真正执行.....。

为此，"赢在执行"企业管理咨询有限公司在业内先行探索，强调"以执行为导向、互动、实战、实效"的咨询理念，专注于"赢在执行"为目标管理咨询。"赢在执行" 企业管理咨询包括"驻厂式全程跟进实战管理变革"、"企业实效执行式培训"、"成长型企业管理外包"、"企业管理常年顾问"四种方式。

我们专注中国本土化的制造行业，坚持"有所为有所不为"，走专业化、实效化之路；我 们整合国内著名本土化企业的中高层管理人员，以丰富的实践管理经验与客户共同促进企业管理的实施；我们着眼于与客户建立长期战略合作伙伴关系，派出高水平 实战管理专家作为企业实战教练，以我们资深管理专家们在实践中摸索出的更适应中国制造企业现实需求的"赢在执行"服务模式为客户服务，走实效化咨询之路。

我们坚信，唯有对客户以诚相待，务实服务，追求实效，给予客户高质量的服务与高价值的回报，我们赢在执行企业管理咨询有限公司才能获得持续成长，才能让我们实现"成为中国最具影响力的实战派咨询企业"远景目标！

公司定位

专注于企业个性化的实战研究、管理改善执行与管理咨询培训；专注于"企业绩效提升"为目标的卓越绩效咨询；以实战化、实效化、可持续化创建企业个性化的"赢在执行"盈利管理模式；帮助中国制造企业持续稳健成长。

公司愿景

成为中国制造业最具影响力的实战派企业管理咨询企业：

走本土化、专业化、实效化、精品化之路，协助中国本土制造企业推动管理变革与管理成长，帮助中国制造企业，全面提高生产力；

服务理念

追求卓越：实效创造价值：

我们的成功源于持之不懈的帮助客户获得成长；我们以务实的个性化企业管理咨询，以追求"赢在执行"的盈利模式，为客户创造价值。

"赢在执行"的具体内涵

咨询方案执行化	企业发展持续化	客户关系长期化
咨询理念系统化	咨询方法本土化	咨询经验案例化

服务承诺

- 1、坚持"有所为有所不为"——专注中国制造业的企业管理变革与执行式培训。
- 2、务实服务，追求实效 —— 未对客户进行全面管理诊断、调研的项目不接。
- 3、专注于企业个性化的实战研究、内部执行与管理咨询；帮助客户认清管理问题，推动企业执行管理方案。
- 4 、打造企业个性化的盈利管理模式———"赢在执行"项目实施后不能为客户带来效益，承诺将全额退款。

我们的优势

o 众多国内一流企业咨询成功案例--大量高端客户的选择

赢在执行管理咨询专家曾为国内近 30 多家大中型企业提供了成功的管理咨询服务，尤其是中国本土化的中小型民营制造业管理服务

o 国内一流的实战派咨询团队--对中国制造企业的深刻了解

赢 在执行企业管理咨询有限公司是中国制造企业咨询实战单位,赢在执行拥有一批顶尖的实战派咨询团队。赢在执行大部分管理专家是

国内著名民营企业从事多年的具 体管理工作，也曾在国内知名咨询企业从业多年，为国内外制造企业提供了成功的咨询服务，在管理实践与咨询实务方面积累了丰富的实战经验。

o 国内首家深度提升客户价值的新型咨询模式--专注于"企业绩效提升"为目标的卓越绩效咨询。

赢 在执行管理专家基于长期的管理实践，探索总结具有自己特色的适应中国制造企业现实特点的驻厂式全程跟进实战管理变革模式。我们着眼于与客户建立长期战略合作伙伴关系，立足于客户的长期管理顾问咨询，让高水平的管理专家通过驻厂式全程跟进实战管理变革，与工厂员工同进同出同劳动，使管理专家与客户团队高度互 动、高效运作项目，与客户一起步步为营推进管理变革与管理提升，让客户实现高价值回报，全面提高生产力。

o 拥有业内独具优势的咨询技术产品--专业：制造企业驻厂式全程跟进实战管理变革

赢 在执行管理专家具有六年丰富的成功咨询实战经验。基于中国制造企业未来管理发展方向，赢在执行企业管理咨询有限公司走专业化、精品化服务之路，尤其在"驻 厂式全程跟进实战管理变革"、"企业实效执行式培训"、"成长型企业管理外包"、"企业管理常年顾问"四大方面在国内咨询行业具有优势地位。

o 拥有咨询同行不具备的业务管理咨询差异化产品--专注从"订单准交率、综合成本、产品质量、人心再造四个层面系统提升企业绩效，促进企业目标达成。

与众多同行相比，赢在执行不仅从事职能管理体系咨询，更深入企业管理体系实战业务咨询。与多个大中型民营企业建立了长期合作伙伴关系；与政府、知名高校、相关协会、知名媒体强强联合；与咨询业内多家咨询公司结成战略合作伙伴。

六、赢在执行-----系统管理控制模式

赢在执行企业管理咨询有限公司在创始人孙耀华老师带领下，集结了生产管理、成本控制、质量管理、人力资源管理、稽核管理、综合计划等方面的实战专家，近 6 年来，对近三十余家工厂进行了全面的管理变革，总结形成了独到的工厂管理的系统方法-- 《赢在执行-----系统管理控制模式》（流程式管理、教育式管理、聚焦式管理）。

（一）流程式管理--工厂系统控制

赢在执行系统控制法，颠覆了传统工厂模块化组织形式，注重工厂各部门之间的关联和控制，消除了工厂各部门之间的各自为政、互不协调、随心所欲、自以为是、 一盘散沙的局面，让工厂交期失控现象、品质失控现象，产能失控现象、人员失控现象、成本失控现象得到全面改善，工厂的控制力大幅度提升，业绩指标明显改 善。

（二）教育式管理--凝聚力系统控制

员工自我意识控制系统深刻剖析了企业员工混日子和大量流失的根本原因，寻找到了留住员工和激励员工的最佳管理模式；通过愿景规划、沟通培训、聚焦法则、稽查与约束、技能竞赛与职业规划与保障等五大机制的建立，彻底解决了企业员工的心态问题，为企业打造具有超强凝聚力的核心团队和管理团队。

（三）聚焦式管理--人际关系系统控制

改造员工从改造其人际关系开始，因为"新人出自新关系"，员工的责任心来源于身份感，要让被企业边缘文化在员工在不同的活动、不同的场合中成为主角、受人尊重，其责任心自然会提升，文娱活动场场精彩，具体传授改造人际关系的实操动作。

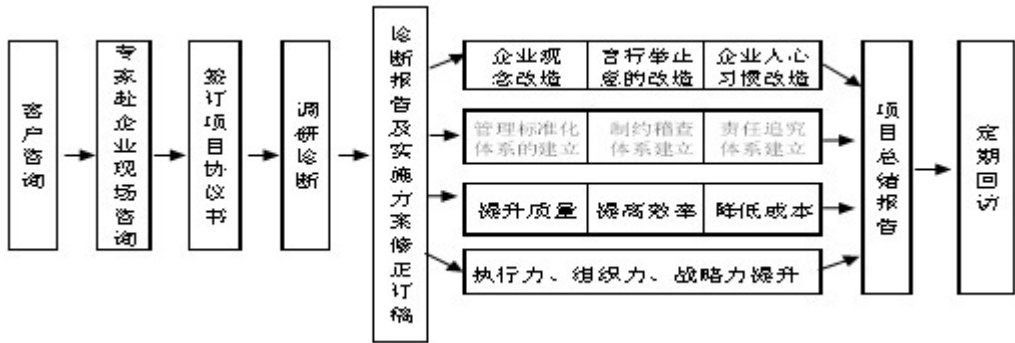
七、项目咨询简介

（一）、项目诊断、调研

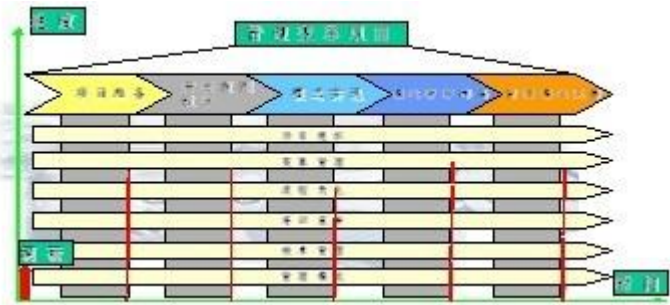
赢 在执行企业管理咨询有限公司组成专家项目组，项目老师进驻企业开始调研，从老板开始至生产员工、从行政人事部门到生产车间，项目组根据企业实际的经营动作 发问以及企业现状、问题点进行汇总系统的分析原因，提出改善措施，最后形成详细的调研诊断报告，具体包括总论部分、问题点及原因分析与改善对策、管理变革 总进程表、管理变革系统解决方案：工艺技术部分解决方案，品质保证部分解决方案，人力资源部分解决方案、市场营销部分解决方案，财务成本部分解决方案，财 务风险防范部分解决方案。企业诊断时间期约 15 天。

（二）、项目咨询流程

赢在执行企业管理咨询有限公司派出项目组（2-3 人）咨询师进行进驻企业（5-7）个月，与工厂员工同进同出同劳动，全面推行企业管理变革，提高企业的管理机制和经营效益。



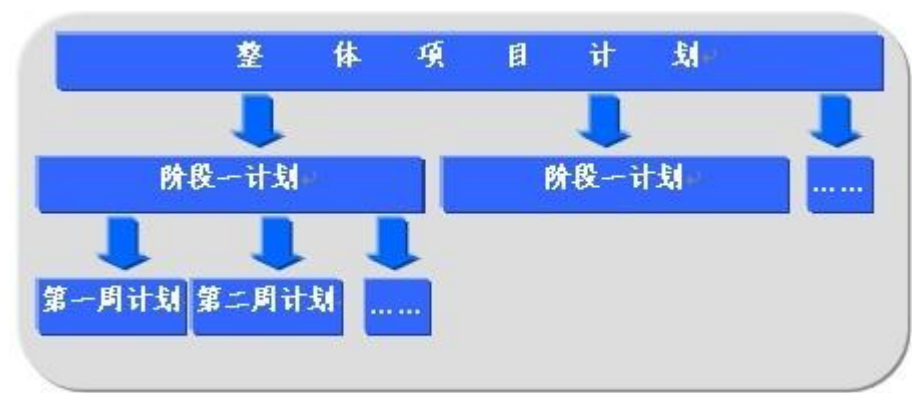
（三）、项目辅导蓝图（项目跟进实施 5-7 个月）



第一阶段目标：

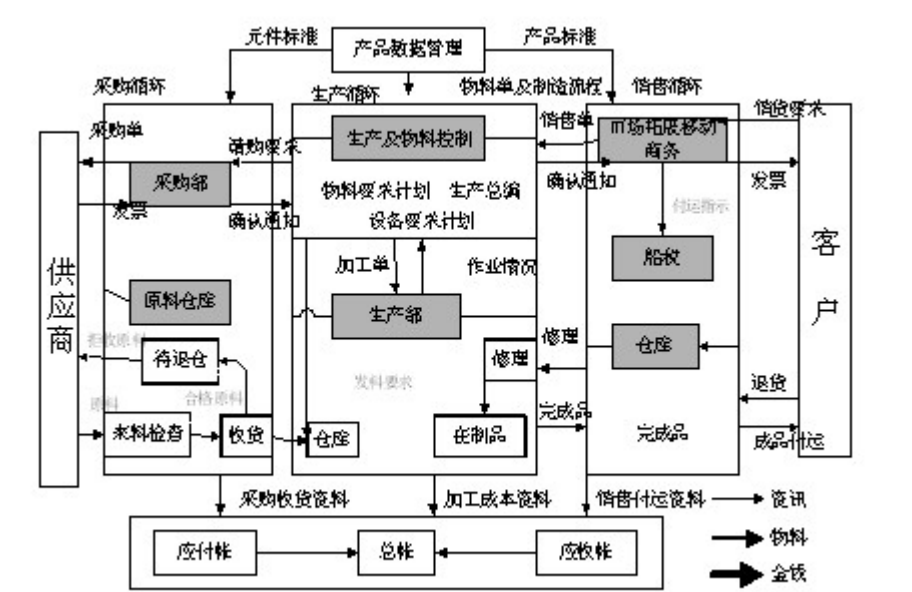
- 1、组建职能管理部门，落实岗位责任
- 2、计划物控部门组建过程中人员问题、流动问题、职能问题的解决。

- 3、初步解决计划物控部门组建过程中各相关部门配合问题。
- 4、建立生产统计系统，企业全面导入表格化、数据化、标识化管理。
- 5、消除管理变革过程中的阻力和矛盾，使新、老人员能初步形成学习、向上、协作的企业氛围。
- 6、该阶段是企业管理提升的基础阶段，也是攻坚阶段。既要转变人们头脑中固有的陈旧观念，又要改变人们的工作习惯，同时将对全体管理人员进行系统管理知识的培训。
- 7、第一阶段时间：约 1-2 个月



第二阶段目标：

- 1、提升生产制造系统的产能、缩短生产周期，提高准时交货率。
- 2、规划品质、工程、营销、人事行政等部门业务流程，落实部门职责。
- 3、导入企业绩效考核体系，对管理人员实行"计件管理"。
- 4、该阶段是企业管理提升的实质性阶段。这一阶段的核心手段是用数据化管理取代经验型的管理，逐步迈向现代企业。初步打造符合企业个性化的"赢在执行"盈利管理模式。
- 5、第二阶段时间：约 2-3 个月



第三阶段目标：

- 1、企业全面实施绩效考核，将管理人员的工作业绩与收入挂钩。
- 2、导入企业数据化管理系统，应用管理软件为数据管理模式提供技术保障。
- 3、该阶段是将现代企业管理思想理念、方法并固化在企业动作之中，克服企业管理对个人的依赖。
- 4、第三阶段时间：约 2 个月



八、核心产品简介

"赢在执行" 企业管理咨询包括"驻厂式全程跟进实战管理变革"、"企业实效执行式培训"、"成长型企业管理外包"、"企业管理常年顾问"四种方式。

驻厂式咨询

驻厂式全程跟进实战管理变革，简称"驻厂式管理咨询"；根 据企业实际情况，组织相应 2-5 人专家团队进驻企业，与工厂员工同进同出同劳动，以"参与实战、效率提升、绩效导向"为中心，以"订单准交率、综合成本、 产品质量、人心再造"关键指标改善为主要特色，以"关注咨询方案的执行结果、关注企业长期发展及关注企业绩效提升"为最终目的。

执行式培训

企业实效执行式培训，简称"执行式培训"；是 关注培训内容的执行为导向，为企业提供融理论知识、实践经验和实际技能于一体，以"互动沟通、问题导向、案例教学、实效培训"为主要特色，以"应知、应 会、应用、最终转变为提升企业生产力，促进企业目标达成"为主要目的；融管理实战于课堂培训及关注培训后的实操执行之中，关注企业、聚焦企业经营管理中的 问题，力求"一次实战培训解决一个问题"；

企业管理外包

成长型企业管理外包，简称"企业管理外包"：发展中的中小企业根据需要将其某一项或几项管理制度或流程外包出去，交由专业管理公司进行管理，或短期解决专项管理问题，或长期解决某类需要经常解决的管理问题，以降低成本，实现效率最大化。是关注制企业的制度与流程撰写好贯彻并落实执行。

常年管理顾问

企业管理常年顾问，简称"常年管理顾问"：是指对成长中的企业日常涉及的工厂经营权和管理权的管理顾问问题口头或书面解答管理顾问咨询、提出管理顾问建议或出具管理顾问意见书。它是指在接受企业委托 的情况下，由赢在执行企业管理咨询有限公司组成咨询团队和职业经理人团队同时进驻企业联合开展工作，从明细战略入手、建立一套符合企业实际、有利企业可持 续发展的系统管理控制体系，最大限度防范风险取得较好的效益。常年管理顾问的类型分为：**辅导式常年管理顾问和托管式常年管理顾问**

"驻厂式全程跟进实战管理变革"融 实战理念、系统方案和技能提高于一体，根据企业实际情况，组织相应 2-5 人专家团队进驻企业，与工厂员工同进同出同劳动，以"参与实战、效率提升、绩效导 向"为中心，以"订单准交率、综合成本、产品质量、人心再造"关键指标改善为主要特色，以"关注咨询方案的执行结果、关注企业长期发展及关注企业绩效提 升"为最终目的。

"企业实效执行式培训"是 关注培训内容的执行为导向，为企业提供融理论知识、实践经验和实际技能于一体，以"互动沟通、问题导向、案例教学、实效培训"为主要特色，以"应知、应 会、应用、最终转变为提升企业生产力，促进企业目标达成"为主要目的；融管理实战于课堂培训及关注培训后的实操执行之中，关注企业、聚焦企业经营管理中的 问题，力求"一次实战培训解决一个问题"；它不仅仅是简单的理论知识传授，而且是通过鲜活的案例分享思考和解决问题的方法和工具，通过培训、辅导帮助企业 找到答案，做到"授之以渔"，真正起到将培训效果转变为企业的生产力。

"成长型企业管理外包"是指：发展中的中小企业根据需要将其某一项或几项管理制度或流程外包出去，交由专业管理公司进行管理，或短期解决专项管理问题，或长期解决某类需要经常解决 的管理问题，以降低成本，实现效率最大化。是关注制企业的制度与流程撰写好贯彻并落实执行。目前公司开设：行政人事流程与制度外包服务（招聘、岗位评估、 人力资源规划、绩效管理、薪酬福利、员工培训、员工手册等方面）、采购管理流程与制度外包服务、设计开发流程与制度外包服务、财务管理流程与制度外包服 务、客户管理流程与制度外包服务、生产管理流程与制度外包服务、质量管理流程与制度外包服务、仓库管理流程与制度外包服务及企业原有的流程与制度的梳理与 再造等。

"企业管理常年顾问"是指：是指对成长中的企业日常涉及的工厂经营权和管理权的管理顾问问题口头或书面解答管理顾问咨询、提出管理顾问建议或出具管理顾问意见书。它是指在接受企 业委托的情况下，由赢在执行企业管理咨询有限公司组成咨询团队和职业经理人团队同时进驻企业联合开展工作，从明细战略入手、建立一套符合企业实际、有利企 业可持续发展的系统管理控制体系，最大限度防范风险取得较好的效益。常年管理顾问的类型分为：**辅导式常年管理顾问和托管式常年管理顾问**

- 辅导式常年管理顾问是指：**企业委托 赢在执行管理咨询有限公司开展工厂日常涉及的管理顾问问题：
- 1、开展工厂日常涉及的管理顾问问题口头或书面解答管理顾问咨询、提出管理顾问建议或出具管理顾问意见书。审查、修改工厂因生产活动或其他管理顾问；提出修改意见及管理顾问建议；
 - 2、应工厂要求，对工厂推行的生产管理文件、文书进行顾问咨询、提出管理顾问建议或出具管理顾问意见书；
 - 3、协助工厂参与较为生产经营活动的磋商与推行前的论证，并提供论证分析；
 - 4、协助工厂完善内部管理制度化建设的有关生产管理顾问事务，提出管理顾问建议；
 - 5、工厂在经济活动发生的企业改制、兼并重组、收购、设立新公司、合并 / 分立、参股公司、股权转让及其它类型的重大项目的专项管理顾问事务；
 - 6、就工厂已经、面临和 / 或可能发生的生产管理活动进行管理顾问论证，提出解决方案，出具管理顾问意见书；
 - 7、工厂在经济活动中发生的各类诉讼、仲裁及 / 或行政处罚案件等咨询顾问；

托管式常年管理顾问是指：赢在执行企业管理咨询有限公司接受企业的委托，由赢在执行企业管理咨询有限公司组成咨询团队和管理团队，在咨询团队完成咨询方案后，管理团队在委托期间内对受委托企业整体实施管理，并按协议对管理结果负责。

- 赢在执行管理咨询有限公司开展托管式常年管理顾问业务，尤其适用于面临下列情况的企业：**
- （1）企业缺乏管理人才，企业发展遇到瓶颈；
 - （2）企业缺乏行业管理经验，导致经营不善，企业增长乏力，
 - （3）企业管理成本居高不下，在市场中丧失竞争优势；
 - （4）企业内的非主流业务分散了过多的的中高层管理精力；

企业成功的关键在于完善合理的符合企业实际的系统管理体系与有效执行体系的管理人才。对于大部分企业来说，解决上述问题的途径多为邀请管理咨询公司或聘请 职业经理人。但是它们都存在一定的弊端，而托管式常年管理顾问业务这项新的服务模式，相对于管理咨询方案和职业经理人来说，具有无可比拟的优势和特色。

大多数咨询公司只是孤立地对单一模块完成咨询方案，对企业的经营效果不能产生实质性影响；极少数咨询公司虽然能够构建管理体系，但不能将管理体系有效"落地"与务实执行；赢 在执行管理咨询有限公司拥有一批卓越的实战型管理专家，不仅在国内大中型外资企业从事多年的具体管理工作，也曾在国内大型企业民营企业从业多年，对中国制 造业有着深刻认识和亲身实践，熟知现代管理理念，在管理实践与咨询实务方面积累了丰富的经验。有着丰富的中高层管理经验，具备高超的实战操作经验，能够推 动企业工作全面健康可持续发展。

★服务过的部分客户：



九、核心团队简介

孙耀华老师：——赢在执行企业管理咨询有限公司企业管理咨询专家，中小企业管理变革实战专家，中山大学 MBA，国内知名实战教练，典范实践训练导师，多家企业现场实战管理顾问；历任集团（民企）企业的厂长、质量总监、副总经理等职，实战派企业管理专家。十多年的企业高管经验，长期在企业中从事生产、工程、品质和企业全面管理的实践工作，从事企业管理系统策划、变革管理、咨询培训；推行“中国式工厂管理理论”、“管理变革双螺旋理论”和《赢在执行》盈利控制模式——系统控制法；具有丰富的理论水平及实战经验。



罗执老师：——赢在执行企业管理咨询有限公司生产管理咨询专家，中小企业管理变革实战专家，广西大学理工专业，擅长企业管理变革策划、组织及实施。原任职于广东伟经集团，先后任综合计划科长、生产副总助理等职务。



海滨老师：——赢在执行企业管理咨询有限公司生产管理咨询专家，工业工程（IE）管理咨询专家，毕业于湖南大学，从事生产现场管理 10 年以上，擅长生产现场管理、生产班组建设、企业文化、人力资源整合、团队建设以及制造型生产现场成本控制规划与实施。



李集玲老师：——赢在执行企业管理咨询有限公司品质技术管理咨询专家，工业工程（IE）管理咨询专家，毕业于广东华南理工学院，曾在国内著名民企集团总部担任质量总监，大型港资企业担任 QA 经理，工作时间长达 10 年以上，工作经验丰富，是团队打造和交期控制、成本控制、质量控制的实战专家。



梁书萍老师：——赢在执行企业管理咨询有限公司制度化建设、稽核控制专家，毕业于广西大学，曾在国内知名企业担任 ISO 系统稽查专员、ISO 咨询师，熟练灵活运用 ISO 条款要素，全面熟悉工厂运作，对工厂的关键控制点及系统控制策划有实战工作经验。



邹永辉老师：——赢在执行企业管理咨询有限公司稽核控制实习项目老师，毕业于衡阳财政技术学院，曾在国内知名企业担任专项稽核专员、流程稽核师，熟练灵活运用 ISO 条款要素，全面熟悉工厂运作，对制度化建设的推行与维护有实战工作经验。



何熙艳老师：——赢在执行企业管理咨询有限公司行政管理咨询专家，毕业于广州工业大学工商管理系，曾在国内著名民企担任行政总监、人力资源经理，工作时间长达 10 年以上，工作经验丰富，是绩效考核、团队打造、人心再造、全员聚焦法、企业执行力文化建设专家。



曹 抗老师：——赢在执行企业管理咨询有限公司工艺技术管理咨询专家，毕业于



河南科技大学工程系，获CET4级证书，熟练操作设计软件。曾在国内著名民企集团总部担任总工程师助理，技术管理工作经验丰富，对新产品设计和开发的策划、输入、输出、评审、验证、确认和更改有系统的实战经验，全面掌握新产品设计准备、设计出图、模具生产、样件生产等批量生产前期新产品设计和开发全过程。打造“企业管理系列标准化建设”：产品标准化管理、质量标准化管理、操作标准化管理，是团队打造和工艺控制技术控制、生产效率（生产定额）控制、质量成本控制的实战专家。

邓正良老师：——赢在执行企业管理咨询有限公司数控电器管理咨询专家，工业工



程（I E）管理咨询专家，毕业于湖北武汉大学，从事数控电器管理 14 年以上，擅长生产现场管理、生产班组建设、企业文化、人力资源整合、团队建设以及制造型生产现场成本控制规划与实施。

吴俊伟老师：——赢在执行企业管理咨询有限公司物流管理咨询专家，毕业于湖南



大学，从事物料流程管理工作 10 年以上，擅长物流设计、物料控制、物料配送、供应链管理、人力资源整合、团队建设以及制造型物流管理控制规划与实施。

唐润秀老师：——赢在执行企业管理咨询有限公司系统管理咨询专家，毕业于中



南工业大学工商管理系，曾在国内著名民企担任行政总监、总经理助理等职；熟悉工厂全盘运作，工作时间长达 8 年以上，工作经验丰富，是绩效考核、团队打造、人心建设、成本效率、系统控制专家。灵活掌握赢在执行企业管理变革系统化建设：标准体系建设、稽核体系建设、责任体系建设。

唐顺华老师：——赢在执行企业管理咨询有限公司生产管理咨询专员，物料稽核



与生产过程控制管理咨询专家，毕业于湖南财经学院，从事生产现场管理 6 年以上，擅长生产计划、物料计划及控制、生产计划与调度、生产过程控制、目视管理、看板管理以及制造型生产现场成本控制规划与实施。

汪 辉老师：——赢在执行企业管理咨询有限公司生产管理咨询专员，物料稽核与



生产过程控制管理咨询专家，毕业于湖南娄底师范学院，从事生产现场管理 4 年以上，擅长生产现场管理、生产过程控制以及制造型生产现场成本控制规划与实施。

后记：系统控制、稽核产生执行力

系统控制、稽核、案例（企业个性化实战案例教学）、考试（应用）是"赢在执行"企业管理咨询有限公司在工厂实施管理变革最有特色的三个动作，甚至可以说，这三个动作是管理变革的一些规定动作的粘合剂、催化剂。如果没有系统控制、稽核检查、案例（企业个性化实战案例教学）研讨、流程考试（应用），那么，我们在企业推出的许多的管理措施，如：部门重组、职责定位、工作流程、工作标准、绩效考核、薪酬体系等等都不可能产生应有的效果，或流于形式，或失去价值。很多企业的岗位职责、工作流程、工作标准都定得很细化，很明确，但却是一纸空文，不能执行，因为做与不做，没人检查，无奖无罚，自然流于形式。有的文件甚至相关执行人从未见过，见过的人也不甚理解，这些文件可以说从一开始拟定就不打算被执行的，是形式主义的产物。还有些方案，如绩效考核等，企业主是抱了很大希望的，但由于在各种数据的填报、传递、统计上并没有严格受控，最终以假告终，成了一纸空文。由上可见，管理的动作和方法，其实大同小异，无非是组合方式的不同，关键是抓落实。"赢在执行"并没有发明常人无法企及的管理思想和妙招，只是在将常规管理动作的落实上，摸索出了一些独到的经验，而这些经验便重点体现在系统控制、稽核检查、案例（企业个性化实战案例教学）研讨和考试（应用）培训上。

系统控制、稽核：主要指成立专门的系统控制、稽核小组，以系统控制、稽核小组为龙头，形成完整的系统控制、稽核体系。有部门与部门之间的相互系统控制、稽核，流程上、下工序的相互系统控制、稽核，系统控制、稽核专员针对专项工作的系统控制、稽核等。系统控制、稽核的目的是督促任务的落实和各项制度、规定的被执行，检查进度，发现错误。通过开处奖罚单和系统控制、稽核通报的方式，让犯错的人和没有严格执行规定、没有按时完成任务的人，有强烈的压力感，有被约束、被监督感，做得好的人有被承认感和荣誉感，从而在外力影响下促成事情朝着对企业有利的方向发展。

案例（企业个性化实战案例教学）：案例（企业个性化实战案例教学）主要是指在系统控制、稽核中针对重点和有代表性的问题形成一份专项分析报告，当然也包括非系统控制、稽核活动中，随意收集到的一些问题的专项分析。内容包括问题描述、原因分析、改善对策等几个方面，通过会议讨论和内部通报的方式让大家知晓。这样做的目的，主要是让大家关注自己工作的过程，形成思考问题和研究工作的习惯，不要遇事做完就了事，而不求改善。在自身案例（企业个性化实战案例教学）分析中融入外在的管理思想和方法

是学 习并且进步的最有效的方式。

考试（应用）：考 试（应用）主要针对流程来进行的，当然也有针对各项制度而组织的考试（应用）。为何要重点针对流程来组织专门考试（应用）呢？原因很简单，不理解、不熟悉 绝对是执行的障碍。流程订出来了，但它是要求人们天天照着去做的，它与很多制度不同，制度纯属于"电网"性质，不去碰它，它永远与你无关，而流程则是一条 航道，行船的人必须循着航道走，你不熟悉、不理解能不翻船吗？要熟悉加理解就必须学习然后考试（应用），老板也必须参加考试（应用）。只有考试（应用）过 关了，我们才推动这些流程，然后进行系统控制、稽核检查，违者处罚。

总之，在企业实实在在的抓变革，就会懂得一个道理，很多事情要真正出成绩，就必须采取与思考截然不同的方式来做事，思考是跳跃性的，是可以用没有任何指向 的虚词联结起来的，它只要闪光就行了。而改变一个企业却必须设计一系列非常连贯的动作，中间一个漏洞都不能有，然后持之以恒地去推动，一个一个环节去检 查，事情才能有改变。任何跳跃在这里都是有害的，也是无知的。我们设计的系统控制、稽核检查、案例（企业个性化实战案例教学）分析、考试（应用）培训等动 作只是希望能将个人的知与行，行与果，自己的行为与他人的行为有机地、无缝地连接起来，形成一个动作的链条、责任的链条、制约的链条，最终使企业成为一台 精密动转的机器，一台持续赢利的机器，高效运作，既为企业，也为个人创造财富。是一个双盈战术！全面提升企业核心竞争力.....

赢利是企业真正的生存之道，而建立强有力的"执行体系"才能确保赢利。"执行决定一切，细节决定成败"；管理的方法有多种，而执行力却是一切管理的基础；没有控制力，就没有执行力。没有执行力，企业盈利就永远是一句空话；管理执行过程中有竞争，有对抗，有不断的冲突，有暂时的牺牲，这一切都需要整合。整合就需要强有力的控制!