

•问题管理丛书•

中国首位问题管理专家主持的首套问题管理丛书

管理者必须进行问题管理，而不是危机管理。

——海尔集团CEO 张瑞敏

问题 管理

问题管理丛书的领衔之作
问题管理模式的精华浓缩
问题管理应用的系统集成

孙继伟 著

Management by Problem
Concise and Effective
Management Model

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



•问题管理丛书•

中国首位问题管理专家主持的首套问题管理丛书

问题 管理

简单而有效的管理经典

孙继伟 著

Management by Problem
Concise and Effective
Management Model

“问题管理”是一种简单而有效的管理模式，问题管理理论认为：企业的问题普遍存在，优秀企业的问题并不比普通企业的问题少，每个人都能发现一些零散的问题，但要发现众多问题中的关键问题并不容易，所以，以系统的视角、专业的方法、追根问底的精神来“挖掘问题”是问题管理的首要环节。由于发现问题的人通常没有解决问题的权力和能力，而有相应权力和能力的人并不一定对问题有正确的认识，因此，适当地表达问题并设法让领导接受解决问题的方案比发现问题更为重要。解决问题的方法因情况而异，解决问题时不仅要对症下药，而且还要对人下药、对财下药、对愿下药。

本书适合企业以及社会公共机构的管理人员、管理类专业的学生、教学和研究人員阅读。

图书在版编目(CIP)数据

问题管理：简单而有效的管理经典/孙继伟著. —北京：

机械工业出版社，2004.10

(问题管理丛书)

ISBN 7-111-15203-4

I. 问... II. 孙... III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 090239 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：徐 井 版式设计：霍永明 责任校对：罗莉华

责任印制：施 红

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm × 1400mm B5 · 8.875 印张 · 1 插页 · 257 千字

0001—5000 册

定价：24.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版

问题管理定律摘要

◇ 第一定律

把问题作为切入点，从问题开始进行管理，比把理论和目标作为切入点，从理论和目标开始管理，会更加简单有效。

◇ 第二定律

管理者必须进行问题管理，而不是危机管理。

◇ 第三定律

问题总在长大，解决需要动力。

◇ 第四定律

用平常心寻找问题是不够的，要用“挖掘问题”的态度和方法，才能准确、到位地发现问题。

◇ 第五定律

表达问题比发现问题更重要。

◇ 第六定律

问题管理受多种因素影响，具体适用的方法因情况而异。其中，阶段、层次、角度、对象四方面因素对问题挖掘方式和解决方案的影响最大，这也称为问题管理的四论(阶段论、层次论、角度论、对象论)。

【第六定律推论】解决问题不仅要对症下药，还要对事下药、对人下药、对愿下药、对财下药。

◇ 第七定律

监控问题有时比解决问题更重要。

◇ 第八定律

治本总比治标好，治标总比不治好，不治总比捣乱好。

◇ 第九定律

并不是所有的问题都需要马上解决，有些问题可以置之不理，有些问题可以掩盖起来，问题管理要抓大放小。

◇ 第十定律

管理只有恒久的问题，没有终结的答案。

【第十定律推论】优秀大公司并不比创业小公司的问题少，快速发展的企业和阶段性成功的企业存在更多需要解决和能够解决的问题。

➤ 第二定律由海尔集团 CEO 张瑞敏提出，第十定律源于斯图尔特·克雷纳的《管理百年》一书，其余定律由本书作者提出。

序 一

说起“问题”二字，比如人才问题、资金问题、质量问题，诸如此类，林林总总，人们习以为常，挂在嘴上，写在文中，但没有哪个人把它们抽象出来、集中起来，提炼成一套问题管理的原理和方法。现在，孙继伟博士集多年研究之大成，在国内学术界首先提出并系统地阐述了“问题管理”的概念、原理和应用模式，并写出了首套问题管理丛书，值得庆贺。

我认为，管理理论和管理方法虽然很多，但从管理模式角度来看，最有代表性的是科学管理、人本管理、问题管理和目标管理这四种。问题管理是以问题为切入点，并以解决问题为导向的一种管理模式，它与目标管理相对应。对于从事实际管理工作的人来说，问题管理虽然与目标管理交织在一起，但相对来说，对问题管理的需求更加强烈，从事问题管理的时间也更多。因此，对问题管理的研究和应用有非常重要的理论意义和现实意义。

首先，管理学教育中通常分为营销管理、财务管理、人力资源管理、运营管理等不同的专业，企业中的部门也通常划分为市场部、财务部、人力资源部、运营部等专业性部门。但是这样往往把同一个管理问题割裂为几个侧面，像瞎子摸象一样，各部门各执一词，忽视了管理问题总是融多个专业于一体。从问题管理角度来看，就解决了不同部门在同一个问题上的分歧，也打通了几种专业管理思维的鸿沟与壁垒。

其次，近年来，随着著名企业出现危机的现象越来越多，危机管理引起了企业界和学术界的普遍重视，但是，危机管理的深化很自然地会走向问题管理。正因为这样，著名企业家张瑞敏先生说，管理者必须进行“问

题管理”而不是“危机管理”。孙继伟博士也在几年前提出问题管理概念的时候就呼吁企业要从“危机管理”走向“问题管理”。

第三，企业管理者每天都在经历和实践着问题管理的某些要素和环节，学术界虽然对问题管理有一些零散的研究，但与企业对问题管理强烈的实际需求相比，学术界长期以来对问题管理的重视还不够，这也导致了问题管理的原理和方法未能系统地提炼出来，更没有广泛地传播开来。对问题管理的全面深入研究有助于使管理理论和管理实务的联系更加密切，让管理理论更具现实性，让管理实务更具规范性。

孙继伟博士多年来一直从事问题管理研究和实践，他在研究国外问题管理成果和国内问题管理应用的基础上，结合自己多年来的实践，把问题管理在中国企业的应用进行了系统化和模式化，并提出了岗位创新(如首席问题官)、执行促进，模块培训等一整套导入问题管理模式方法。这套书不仅全面系统地介绍了上述成果，而且融独创性和可读性于一体，集系统性与实用性于一身，并且有大量的原创案例，是国内这一领域的开拓之作。我很高兴将它推荐给企业界和学术界的同仁。

上海交通大学安泰管理学院院长 王方华 教授、博导

2004年7月26日

序 二

在我经营管理企业的日常工作中，每天都离不开发现问题、研究问题、监控问题和解决问题等各种各样的问题管理具体工作。多年来，我一直希望由自己领导的企业中的所有管理人员都能高效、系统、深入地掌握问题管理的规律、原理和方法。但是，身在企业实务中的管理人员，虽然有大量活生生的问题管理案例，但却难以对问题管理的普遍规律和系统方法进行高度提炼，而身在高校和研究机构的专家学者，虽然有一些对问题管理的本质、特征和表现的研究，但多数理论成果属于从概念到概念的演绎和逻辑推理，与企业实际相距较远。

这套问题管理丛书正好解决了我的上述困惑。丛书作者有多年企业各层次管理工作的实际经验，又经过系统的管理学理论训练，并长期致力于问题管理的应用和研究工作，通过他们的开创性工作，在问题管理的理论和实践之间架起了桥梁，填补了这一领域的空白。因此，这套丛书是学习、培训和演习问题管理的很好素材，为管理人员学习和掌握问题管理提供了捷径。

这套丛书内容丰富、启发甚多，我认为至少在下列几方面具有独特的见解和很好的应用价值：

首先，作者大力倡导“从危机管理到问题管理”的理念，并提供了从危机管理走向问题管理所需的路径、工具、方法和保证机制，这不仅对避免问题演变为危机具有深远意义，而且对管理人员的日常工作也具有现实的指导作用。

第二，丛书作者强烈推荐企业设置“首席问题官”职位，并对这一职位的职责、权限、任用、考核以及能力提升和作用发挥等方面提供了一整

套解决方案，需要设置这一职位的企业可以直接应用，免去了摸索和论证的漫长过程。

第三，丛书作者把问题管理的理论应用到各类组织的设计、运行和管理中，并对各类新潮的组织模式进行了全面而中肯的分析，这对企业和非盈利组织进行组织创新和组织变革具有很好的指导作用。

另外，丛书作者把各种管理理论纳入了一个三维模型体系，并对问题管理、目标管理、科学管理、人本管理这四大管理模式进行了对比研究，这也是在管理学理论领域的开创性探索和有益的尝试。

南洋林德企业顾问公司董事长 温元凯 教授

2004 年 9 月 1 日

前言 从“危机管理”到“问题管理”

著名公司纷纷垮台：危机管理成为焦点

2004年，伴随宏观调控而来的抽紧银根引爆了德隆集团的资金和信用危机，这家总资产240亿元，拥有177家子公司的特大型企业集团迅速陷入了困境。这让我们在同情、叹息之余，不得不对危机管理和问题管理的关系再次进行思考。

德隆集团虽然悲壮，但并不孤独。有相似命运的企业远不只德隆集团一家，许许多多的企业迅速成长壮大，又迅速走向衰败。我在 2002 年 3 月出版的《管理夜话：问题管理的模式与案例》一书中把这种现象称为“小→大→空模式”或“快起快倒”模式。

2001年1月同时出版的《大败局》和《失败英雄》都讲述了国内十余家著名企业从小到大迅速发展后，又走上从大到空之路。凑巧的是，这两本书的案例大同小异，都有飞龙



集团、巨人集团、三株集团、瀛海威网络、红高粱快餐、爱多 VCD、亚细亚商场、秦池白酒、南德集团九家企业“快起快倒”的长篇案例。更加凑巧的是，2001 年 10 月出版的《辉煌的败局》中的八个长篇案例竟然与上述案例全部重复；2003 年 3 月出版的《败局》中的 14 个企业案例中一半以上也与上述案例重复。事情到此还没有结束，2004 年 1 月出版的《误区：减少企业失误的学问》一书的国内案例绝大多数又再次重复。五本书中有这么多的重复案例，如果再加上报刊上的转载和引用，重复就更加多了。

我之所以强调五本书视角的大面积重复，并不是要追究他们的版权问题，而是想说明，著名企业的失败一直是近年来出版界和全社会关注的焦点。

不仅国内的著名企业弱不禁风，被人们奉为典范的国际著名企业同样不堪一击。安然公司是美国最大的电力和天然气经销商。但是，这个曾在全美乃至全球能源商品交易市场上举足轻重的龙头公司，几乎是在一夜之间突然垮台了。安达信在全球五大会计师事务所中曾经排名第一，在企业咨询界也占据着举足轻重的地位，但在安然事件的牵连下也轰然倒下。

就在人们还没有从安然公司破产事件中醒过神来的时候，美国零售业巨头之一的凯玛特(K-mart)公司、德国最大影视传媒集团基尔希(Kirch)集团、美国著名的世界通信(WorldCom)公司、意大利乳业巨头帕玛拉特(Parmalat)集团也先后宣告或申请破产。

这些企业的失败或破产大部分都有一个直接的导火线，看上去似乎是危机没有处理好而导致企业迅速崩溃。人们在扼腕叹息之余，纷纷提出了建设性的方法和思路，最被大家认可的是引自国外已经成熟的危机管理和危机公关。

▼危机背后玄机何在：危机管理无能为力

危机管理的重点是危机公关，在许多场合危机管理基本上等同于危机公关。一般危机管理所针对的媒体负面报道、劳资冲突、诉讼、财务危机、产品瑕疵、意外伤害顾客等都是需要通过危机公关来解决的。但是危机管理和危机公关对于危机背后的问题却无能为力。

2001 年，南京冠生园月饼“陈馅新做”事件不仅导致了南京冠生园破

产，而且与南京冠生园没有产权关系的上海冠生园集团也受到牵连，月饼销量下跌了50%。专家学者在批评南京冠生园罪有应得、同情上海冠生园集团无辜殃及的同时，也一致认为南京冠生园与上海冠生园在危机管理方面做得不够。例如，专家们指出南京冠生园推卸责任、对媒体和公众傲慢无理、拖累同行、反应消极等严重错误。同时，上海冠生园也有行动迟缓、领导人在国外未加重视等严重失误。

但是，许多危机是经营管理中的问题日积月累而成的，有的已经到了病入膏肓的程度，危机一旦爆发，再怎么能干的危机管理专家也解决不了危机背后积累已久的问题，挽回不了早已注定的败局。

德隆集团在资金和信用危机爆发后，迅速成立了包括董事局主席唐万里和总裁唐万新在内的危机处理小组(后改称危机处理指挥中心)，三十多名中高层管理者在各地“救火”，开展了全方面的危机管理。但是，脆弱的基石难以支撑起万丈高楼，近十年的股市资金游戏已经让虚脱的企业肌体积重难返。

如果把一只青蛙扔进沸水中，青蛙会马上跳出来。但是如果把一只青蛙放入凉水中逐渐加热，青蛙会在不知不觉中失去跳出的能力，直至被热水烫死。企业中的问题也是这样，一些小问题日积月累会成为大问题和潜在的危机，等危机爆发时，企业经常是已经失去了解决问题的能力和机制。

例如，南京冠生园、上海冠生园集团对月饼“陈馅新做”事件反应迟缓并不是因为企业里没有懂得应付危机的人，而是因为决策迟钝已经成了习惯。反应迟缓只是危机的一个方面，就产品质量和品牌形象方面来说，如果平时就注重产品质量问题，也不会出现这样的危机；如果平时就注重企业形象识别系统，上海冠生园集团就不会受到这样大的牵连。德隆集团的问题也不是一朝一夕形成的，几年前，远在香港、从未去过德隆集团的郎咸平教授就对德隆集团的资金问题敲过警钟，业内人士也早就对德隆集团的经营模式忧心忡忡。如果及时导入问题管理，平时注重问题管理，把“地雷”和隐患及时清除，就不会让一个导火索把整个企业引爆，就不会因为一次沉重的打击就把企业打垮。常言道：“平时多流汗，战时少流血！”

冰冻三尺，非一日之寒。看上去是在危机中“突然”倒下的企业实际上并

不是突然倒下的，而是有许多迹象早就暴露出来了。这些突然倒下的企业往往在垮台之前“看上去很美”：漂亮、宽敞的办公大楼，进口的豪华轿车，不时媒体宣传，展览会上财大气粗的露脸，一掷千金的来宾宴请，经常有领导来参观，参观后的表扬、肯定，甚至要求大家向他们学习，看起来企业似乎蒸蒸日上。但是，内部来看可能已经是问题重重了，例如：财务人员为发工资贷款而到处奔波，采购人员为延缓付款而向客户赔礼道歉，员工为加薪和奖金望穿秋水。知情的供货商也不再给其按期供货，银行也不再给其贷款。

中国有许多企业是在媒体曝光丑闻后迅速倒下的，如三株的人命诉讼事件、秦池的勾兑酒事件、南京冠生园的陈馅月饼事件、银广厦的造假事件等。这些现象看上去是企业对危机管理重视不够，导致企业措手不及而失败的，但事实上这些企业对问题管理重视不够，早已成为温水中的青蛙，病入膏肓了。媒体曝光丑闻只是一个导火索，即使没有特定的那次媒体曝光，如果未解决长期积累的多种问题，也会有别的导火索导致企业灭亡。而危机管理和危机公关对解决这些问题是无能为力的。

▼如何堵住危机源头：“问题管理”浮出水面

许多企业已经意识到仅有危机管理是不够的，而要重视问题管理。直接提出要从“危机管理”转向“问题管理”的是海尔集团。

海尔集团 CEO 张瑞敏在谈到彩电业的困难时说：“彩电业目前的经营困难可谓冰冻三尺非一日之寒，实际上是企业缺乏创新动力，无法不断拿出满足市场需求的产品。海尔注重问题管理而非危机管理模式，就是把企业出现的任何问题消灭在萌芽阶段，并通过最大限度地创造市场需求来赢得市场份额。”

后来，张瑞敏把海尔集团推行问题管理的经验精辟地总结为：“管理者必须进行问题管理，而不是危机管理！”

当然，重视或导入问题管理的远不只海尔集团一家企业，问题管理理念得到了许多企业的认可，并从不同角度实践着问题管理模式。

2003 年 3 月，思科公司中国区公关经理商容对《财经时报》的记者说：“临门一脚的精彩，来自于平日日积月累的准备。”以西屋电气公司为例，这是一家经营核电的公司，非常注意平时的问题管理，并加以演习，比如

假想工厂出现了核泄漏，该如何进行后续处理和应对，每半年还会更新一次，这样建立起良好的危机防范机制，保证了企业面对危机时可以从容应对。

由危机管理转向问题管理是管理理念的重大转型，首先要在观念上确立问题是可以管理的，企业可以在很大程度上对其加以控制、引导和化解，使问题不致演化为危机。更为重要的是，要把这一观念转化为具体行动，并体现到日常的工作细节中，渗透到每个部门、每个员工的工作中，只有这样，才能有效地避免危机的发生。

孙继伟

2004 年 7 月

目 录

问题管理定律摘要

序一

序二

前言 从“危机管理”到“问题管理”

第一章 问题管理的十大原理 1

- ☑一、青蛙原理：问题总在长大，解决需要动力 2
- ☑二、木桶原理：问题多种多样，关键问题何在 7
- ☑三、抓大放小原理：多少问题需要全力以赴 10
- ☑四、因 N 而异原理：仅有对症下药是不够的 15
- ☑五、总比原理：治标总比不治好 17
- ☑六、梦想成真原理：不怕做不到，就怕想不到 20
- ☑七、公开亮牌原理：阳光总在风雨后 23
- ☑八、锯箭与补锅原理：正反应用两相宜 28
- ☑九、表达问题比发现问题更重要 30
- ☑十、监控问题比解决问题更重要 35

第二章 司空见惯的十种问题模式 41

- ♣一、报喜不报忧模式 42
- ♣二、急功近利模式 46
- ♣三、摇摆不定模式 51
- ♣四、只说不做模式 57
- ♣五、监控失灵模式 61
- ♣六、责权失衡模式 65
- ♣七、积小成大模式 69
- ♣八、鸿沟与内证模式 73

●九、家族管理模式	77
●十、官僚主义模式	83
第三章 解决问题的十种有效模式	87
●一、细水长流模式	88
●二、自揭内幕模式	94
●三、倾力解决模式	98
●四、整合资源模式	101
●五、瓶颈管理模式	106
●六、信息发威模式	110
●七、按部就班模式	115
●八、将错就错模式	117
●九、简单管理模式	120
●十、管理夜话模式	125
第四章 如何深入而系统地挖掘问题	129
☑一、为什么要“挖掘问题”	129
☑二、观察法：以小见大	130
☑三、调查法：由表及里	133
☑四、算法：心中有“数”	135
☑五、比较法：不比不知道，一比吓一跳	137
☑六、鼓励法：不让办实事、讲真话的人吃亏	139
☑七、外脑法：让外来的和尚找问题	141
第五章 如何简单而有效地解决问题	145
☑一、一把钥匙开一把锁	145
☑二、搞大问题	150
☑三、掩盖问题	152
☑四、抓大放小	156
☑五、大庙和尚与小庙和尚：请谁来念经更划算	158
☑六、问题管理的流程和环节	162
第六章 横看成岭侧成峰，远近高低各不同	165
☑一、经济学与管理学视野中的问题	165

☑二、上司和下属眼中的问题	177
☑三、内部人和外部人眼中的问题	183
☑四、问题管理的“四论”	188
第七章 问题管理的理论框架	189
☑一、问题、问题管理、问题管理模式	189
☑二、问题管理能否代替其他管理	196
☑三、行为模型：问题形成与解决的一个思路	201
☑四、问题管理的阶段论	205
☑五、问题管理的层次论	212
☑六、问题管理的角度论	216
☑七、问题管理的对象论	221
第八章 问题管理的研究和应用成果	225
☑一、危机管理中的问题管理	225
☑二、约束理论(TOC)和瓶颈管理	227
☑三、IT 服务管理中的问题管理	230
☑四、麦肯锡的问题管理方法	232
☑五、海尔集团 CEO 张瑞敏的问题管理思想	233
☑六、问题管理与《管理夜话》	235
☑七、千高原的《问题管理》一书及其理论	236
☑八、王晃三教授及其学生的问题管理理论	237
☑九、问题管理的主要论文和著作	239
☑十、问题管理的企业和行业应用举要	240
附录 部分企业家和学者论问题管理	245
附录 A 海尔集团张瑞敏：管理者“四观念”	245
附录 B 问题管理模式：制度化管理与现场管理的平衡点	248
附录 C 紧逼问题管理	251
附录 D 问题管理	257
附录 E 问题管理：系统化的“治本”方略	260
后记 不得不说的三个问题	264

第 1 章

问题管理的十大原理

◆为什么要从问题开始进行管理，而不从伟大的目标、深刻的理论或精妙的方法开始呢？因为伟大的管理目标像海市蜃楼，捉摸不定；深刻的管理理论像浩瀚的星空，深邃而广博；精妙的管理方法像茂密的丛林，多得无从下手。只有问题实实在在，而且范围和数量有限，所以问题管理是一种简单而有效的管理模式。

——问题管理第一定律释义

◆当你不能理解一项问题时，就回头去从最基本的来，你会发现一些答案的。最伟大的真理往往太重要了，以至于不可能是新的。

——米契尔·拉伯福《世界上最伟大的管理原则》

1982年，一位精神病患者在名牌药品泰诺(Tylenol)胶囊中放了氰化物，导致8人中毒死亡。为此，强生公司(Johnson & Johnson)将所有的该产品从商店货架上撤下，强生公司总共回收3100万瓶产品，损失1亿美元。

1994年，一位数学教授发现了英特尔公司新型的奔腾处理器中存在缺陷，英特尔公司为此损失了4.75亿美元。

这些严重的问题背后其实隐藏着简单的问题管理原理，因为问题管理本来就是一种简单而有效的管理模式。