

•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

企业最需要首席问题官。

——青年报

# 首席 问题官

首席问题官是：问题管理的推进器

首席问题官是：总裁/CEO的好助手

首席问题官是：MBA就业的新选择

王传喜 首席问题官

**Chief Solution Officer**  
Senior Management with  
Few Rights but Many  
Achievements

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

# 首席

无“权”而为企业高官

# 问题官

## Chief Solution Officer

Senior Management with  
Few Rights but Many  
Achievements



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

企业的总裁们由于时间、精力不足，单靠自己身体力行还难以把问题管理落到实处。首席问题官正好可以承担总裁想承担，但没有时间、没有精力承担，或者由于知识结构不健全而不适合承担的职责。因此，“首席问题官”是问题管理的推进器和突破口。

多数企业并不缺乏具有“老黄牛”精神、踏踏实实工作的劳动模范，也不缺乏创意高手，更不缺乏点子大王，最需要引进或培养的是像“官”一样思考、像“兵”一样行动的首席问题官。本书沿着“合格”→“优秀”→“卓越”的路径，对首席问题官的岗位分析、任用考核、能力提升和作用发挥等方面提供了一整套解决方案。

## 图书在版编目(CIP)数据

首席问题官：无“权”而为企业高官/孙继伟著. —北京：机械工业出版社，2004.10

(问题管理丛书)

ISBN 7-111-15234-4

I. 首... II. 孙... III. 企业管理：人事管理 IV. F292.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 091890 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：王 欣  
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 B5·7.875 印张·1 插页·229 千字

0 001—5 000 册

定价：22.80 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

## 首席问题官座右铭

- ◆ 有思路才有出路，有作为才有地位，有能力才有魅力。
- ◆ 勤于思考、善于思考才能看清方向、分清是非；敢于行动、乐于行动才能深入实际、见到实效。
- ◆ 唐太宗李世民的首席问题官魏征协助唐太宗成就了贞观之治，现代企业有了首席问题官，可以让企业遇到歧路时不会迷途，走上大道时的步伐稳健，问题重重时不慌不乱。
- ◆ 优秀的首席问题是靠勇气和策略炼成的。如果没有足够的勇气，挖掘问题中遇到障碍时或者挖掘的问题会得罪人时，就会畏缩不前；如果没有良好的策略，不仅会激化矛盾，而且可能自身难保，连进行问题管理的资格也会失去。
- ◆ 卓越的首席问题官要有与众不同的行为风格和人格魅力、高超的沟通技巧和协调能力、专业的挖掘问题和解决问题能力，这些要素凝聚为首席问题官的个人品牌，首席问题官从优秀到卓越的修炼也正是首席问题官个人品牌的修炼。
- ◆ 有识之士总是在坚定不移地坚持一些原则的同时，不断地更新一些原则。有了坚持的东西，才能树立信誉、形成品牌，有了不断更新，才能实现“变则通、通则达、达则久”。

# 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的捷径。

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

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 家子公司和孙公司的特大型企业集团迅速陷入了困境。包括德隆集团执行主席向宏在内的德隆高层认为，导致德隆崩溃的信用危机发端于财经媒体的“唱衰”。

但是，早在 2000 年，郎咸平教授就给德隆集团敲过警钟，他说，“‘德隆系’做庄是铁定的事实，虽然从中赚取的利润总额高达 50 亿元，但大家最后会发现，投入‘德隆系’的钱是拿不回来的，因为‘德隆系’随时有资金链断裂的危险”。在后来的两年内，郎咸平的预言并没有应验。2003 年 7 月，郎咸平在接受《成都商报》记者采访时又说：“我认为早在 1 年前，德隆的资金链就应该出现问题。德隆能走到今天，我很吃惊，也很佩服。但对于德隆，我的观点一直没变。”2004 年，郎咸平的预言不幸应验了。

德隆集团的核心业务和核心能力是“控股和融资”，在规模扩张超过资金承受能力和管理控制能力的条件下，资金链断裂是其管理模式的必然结果，外部金融环境的变化只是问题演变为危机的导火索而已。郎咸平教授是企业财务和投资管理的著名专家，德隆集团非常有必要聘请像郎咸平这样的财务和投资专家作为首席问题官，并全面导入问题管理模式。如果是这样，隐患问题和潜在的危机可以及时清除，就不会让一个导火索就把整个集团引爆。

但遗憾的是，德隆集团没有聘请郎咸平教授担任首席问题官！如果德隆集团及时聘请郎咸平教授担任首席问题官，并按郎咸平教授的建议去做，那么，德隆集团的危机就不会全面爆发。

从名称来看，首席问题官是从西方的高级管理职位中引伸而来，但是，它对中国企业的意义比对西方企业的意义要大得多，因为西方企业中首席问题官的职能大都由总裁（或总经理、首席执行官）分解承担了。中国企业面临的社会环境与西方发达国家企业大不相同，中国企业的总裁要花许多时间和精力用于外部公关、内部人际关系协调，加之中国企业总裁的知识结构差异较大，没有经过系统管理理论训练的人也比较多，因此，首席问题官对中国企业有特别重要的意义。

美国高盛公司总裁亨利·保罗森先生在清华大学经济管理学院做题为“高盛公司在 21 世纪的核心业务和核心目标”的演讲时讲到，“在

这里(中国)做的每一个项目都要投入两倍或三倍(于美国)的精力。”

另一位外资企业管理人员也曾经说,在中国经营管理企业需要付出在美国四倍的时间和精力。

即使剔除掉其中由于文化差异需要多付出的时间,中国企业总裁们需要比国外多付出许多时间也是有目共睹的,其中主要原因是中国企业老总们要把大量的时间和精力耗费在协调外部关系和内部关系上。这注定了中国企业老总们没有充分的精力全面地抓管理问题。

即使老总对问题管理很重视,也由于时间有限且管理任务较多,经常顾此失彼。这时“木桶原理”就显示出威力,即木桶的最短的一条木板决定了木桶的容量。管理中也是这样,最弱的一项职能总是制约企业发展的主要障碍。

另一方面,中国企业的基础管理薄弱和粗糙导致更多的问题产生。中国的许多企业没有完善的决策程序,没有职位说明书,没有绩效考核细则,经常出现部门之间职责不清,管理人员即兴决策,决策后不了了之等现象。

有远见、重管理的总裁对问题管理心领神会,也大力倡导。海尔集团 CEO 张瑞敏说:“管理者必须进行问题管理,而不是危机管理。”但中国企业的总裁们由于时间、精力或知识不足,单靠自己身体力行还难以把问题管理落到实处。首席问题官正好可以承担总裁想承担,但没有时间、没有精力承担,或者由于知识结构不健全而不适合承担的职责。

中国并不缺乏具有“老黄牛”精神、踏踏实实工作的劳动模范,也不缺乏创意高手,更不缺乏点子大王,但要寻找和培养优秀的首席问题官并不容易。因为优秀的首席问题官必须具有下列特征:

- 像首席执行官和高层决策者一样思考,像士兵和普通员工一样行动;
- 既有系统的管理知识,又有丰富的工作经验;
- 既能恰当地表达自己的思想和观点,又能领会企业的重点工作和战略方向;
- 既有良好的协调和沟通能力,又有扎实的调查和研究能力;
- 既熟悉企业的资源和环境,又了解客户的需求和员工的呼声。

看起来，优秀的首席问题官似乎打着灯笼也难找，但是，具备首席问题官基本条件的人并不鲜见，“踏破铁鞋无觅处，得来全不费功夫”，也许他就在你的手下，也许他就在你的背后，也许他就在排队等候的应聘人员之中。

孙继伟

2004年7月

# 目 录

---

## 首席问题官座右铭

### 序一

### 序二

## 前言 企业最需要首席问题官

## 第一章 首席问题官：一个无“权”而有为的职位 ..... 1

☑什么是首席问题官(CSO) ..... 1

☑首席问题官没有什么了不起 ..... 4

☑首席问题官是总裁/CEO的好助手 ..... 11

    ✎总裁和CEO总是那么忙 ..... 11

    ✎员工不愿意向上司讲问题 ..... 12

    ✎首席问题官是总裁和CEO的好助手 ..... 13

☑无“权”而有为的企业高官 ..... 15

☑让人们爱恨交加的职位 ..... 17

## 第二章 像官一样思考，像兵一样行动 ..... 21

☑思考与行动是首席问题官的两大法宝 ..... 21

    ✎勤于思考、善于思考才能看清方向、分清是非 ..... 22

    ✎敢于行动、善于行动才能深入实际、见到实效 ..... 22

☑如何像官一样思考 ..... 23

    ✎像企业家和管理大师一样有广度和深度 ..... 23

    ✎像总裁或CEO一样沉得住气 ..... 27

    ✎超前半步的前瞻性思考 ..... 28

☑如何像兵一样行动 ..... 33

    ✎首席问题官不能成为懒蚂蚁 ..... 34

    ✎像罗文一样行动 ..... 35

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| ✎从“马上行动”到“持久行动” .....               | 36 |
| <b>第三章 从无到有：首席问题官设置与启用</b> .....    | 39 |
| ☑首席问题官的渊源与使命 .....                  | 39 |
| ✎古代谏官：首席问题官的雏形 .....                | 39 |
| ✎委婉派首席问题官的代表：邹忌 .....               | 40 |
| ✎耿直派首席问题官的代表：魏征 .....               | 41 |
| ✎首席问题官的定位与使命 .....                  | 41 |
| ☑哪些企业需要首席问题官 .....                  | 43 |
| ✎哪些企业不需要首席问题官 .....                 | 43 |
| ✎哪些企业最需要首席问题官 .....                 | 43 |
| ☑首席问题官的职责与权限 .....                  | 45 |
| ✎首席问题官的通用职责和权限 .....                | 45 |
| ✎首席问题官在专业管理领域的职责和权限 .....           | 46 |
| ✎首席问题官职责和权限的层次 .....                | 48 |
| ☑首席问题官的任职资格 .....                   | 49 |
| ✎首席问题官所需的教育背景 .....                 | 50 |
| ✎首席问题官所需的从业经历 .....                 | 51 |
| ✎首席问题官所需的知识结构 .....                 | 51 |
| ✎首席问题官所需的职业技能与职业素质 .....            | 53 |
| ☑首席问题官的招聘和选拔 .....                  | 54 |
| ✎外部招聘与内部选拔比较 .....                  | 54 |
| ✎招聘与选拔首席问题官的依据：职位说明书 .....          | 56 |
| ✎如何从外部招聘首席问题官 .....                 | 58 |
| ✎如何从内部选拔首席问题官 .....                 | 66 |
| <b>第四章 从合格到优秀：首席问题官的技能与绩效</b> ..... | 71 |
| ☑让问题挖掘更有震撼力 .....                   | 72 |
| ✎客观、中立 .....                        | 72 |
| ✎准确、到位 .....                        | 75 |
| ✎全面、分类 .....                        | 79 |
| ☑让解决方案更有说服力 .....                   | 84 |

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| ✎有理有据 .....                   | 84  |
| ✎具体细化，操作性强 .....              | 86  |
| ✎切合实际 .....                   | 89  |
| ✎多提几套方案 .....                 | 91  |
| ☑让表达方式更有感染力 .....             | 94  |
| ✎口头表达和书面表达是首席问题官的必修课 .....    | 94  |
| ✎三层次法和三点法 .....               | 96  |
| ✎表达效果的“六化” .....              | 98  |
| ✎摘要、正文与附件 .....               | 105 |
| ✎幽默化表达 .....                  | 107 |
| ☑首席问题官的绩效考核 .....             | 109 |
| ✎首席问题官从合格到优秀的动力和压力 .....      | 109 |
| ✎首席问题官绩效评价的特殊性 .....          | 109 |
| ✎如何考核首席问题官的绩效 .....           | 110 |
| ✎日积月累的感觉考核，远胜于简单机械的量化考核 ..... | 111 |
| ✎首席问题官绩效考核的注意事项 .....         | 112 |
| ☑首席问题官的培训和培养 .....            | 113 |
| ✎在岗培训和持续学习 .....              | 113 |
| ✎企业自行培养优秀的首席问题官 .....         | 114 |
| 第五章 从优秀到卓越：首席问题官的个人修炼 .....   | 119 |
| ☑第一项修炼：相信领导是对的 .....          | 119 |
| ✎关于领导对错的三条原则 .....            | 119 |
| ✎相信领导的理论依据 .....              | 120 |
| ✎如果领导坚持，首席问题官也应相信领导是对的 .....  | 121 |
| ☑第二项修炼：如何反对和批评领导 .....        | 124 |
| ✎反对和批评领导的注意事项 .....           | 124 |
| ✎委婉地提出反对和批评 .....             | 127 |
| ✎幽默地提出反对和批评 .....             | 130 |
| ☑第三项修炼：受到批评怎么办 .....          | 131 |
| ✎受到领导批评怎么办 .....              | 131 |

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| ✎受到普通员工或下属批评怎么办 .....        | 133 |
| ☑第四项修炼：微服私访和微服公访 .....       | 137 |
| ✎最后一个知道坏消息的人 .....           | 137 |
| ✎向外走动式管理和内部走动式管理 .....       | 138 |
| ✎微服私访与微服公访 .....             | 139 |
| ☑第五项修炼：到什么山，唱什么歌 .....       | 140 |
| ✎适应不同的环境 .....               | 140 |
| ✎面对不同的文化 .....               | 143 |
| ☑第六项修炼：如何对待不同的员工 .....       | 150 |
| ✎如何对待闲散型员工和进取型员工 .....       | 150 |
| ✎如何对待其他典型员工 .....            | 155 |
| ✎调动各类员工积极参与问题管理 .....        | 157 |
| ☑第七项修炼：如何适应不同的领导 .....       | 159 |
| ✎领导风格的基本类型 .....             | 159 |
| ✎领导类型与首席问题官的对策 .....         | 161 |
| ✎如何管理上司(老板) .....            | 163 |
| ☑第八项修炼：辩证地分析问题 .....         | 165 |
| ✎祸福之间细思量 .....               | 165 |
| ✎把坏事变为好事 .....               | 170 |
| ✎好事中隐藏的坏事 .....              | 171 |
| ☑第九项修炼：高效的沟通技能 .....         | 174 |
| ✎把沟通技能的提升融于日常工作中 .....       | 174 |
| ✎首席问题官的沟通误区 .....            | 176 |
| ✎【相关链接】与客户沟通的“十不要和十不妨” ..... | 178 |
| ☑第十项修炼：个人品牌修炼 .....          | 180 |
| ✎个人品牌让首席问题官更有影响力 .....       | 180 |
| ✎首席问题官个人品牌修炼的方法 .....        | 182 |
| ✎诚信：个人品牌中不可缺少的要素 .....       | 187 |
| 第六章 首席问题官的常用工具 .....         | 191 |
| ☑四大管理模式 .....                | 191 |

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| ✎四大管理模式概况 .....           | 191 |
| ✎科学管理 .....               | 193 |
| ✎人本管理 .....               | 195 |
| ✎目标管理 .....               | 196 |
| ☑危机管理 .....               | 198 |
| ✎危机的基本类型与应对策略 .....       | 198 |
| ✎危机管理的阶段和方法 .....         | 204 |
| ✎危机发生后的常用管理方法 .....       | 209 |
| ☑群策群力 .....               | 215 |
| ✎“群策群力”与“倾力解决” .....      | 215 |
| ✎通用电气“群策群力”的缘起 .....      | 217 |
| ✎“群策群力”的具体做法 .....        | 218 |
| 第七章 首席问题官也要与时俱进 .....     | 221 |
| ☑首席问题官如何应对信息化 .....       | 221 |
| ✎企业信息化的核心是“管理 + IT” ..... | 221 |
| ✎首席问题官如何应对企业信息化 .....     | 223 |
| ☑首席问题官如何应对变革 .....        | 226 |
| ✎变革与颠覆的年代 .....           | 226 |
| ✎理清变化，随机应变 .....          | 228 |
| ✎应对变化，贵在行动 .....          | 230 |
| ☑首席问题官能否代替管理咨询 .....      | 231 |
| ✎专业化管理咨询的兴起 .....         | 231 |
| ✎首席问题官与内部咨询 .....         | 234 |
| 后记 .....                  | 236 |