

•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

组织的问题管理是基础性的。

——彼得·德鲁克

组织的 问题管理

组织生命力提升之道

问题管理在各类组织中
应用的经典专著
解决企业组织与公共组织
问题的指路明灯

张楠 著

**Organization Management
by Problem**
Way of Vitality Promotion



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

组织的

组织生命力提升之道

问题管理

张楠 著

**Organization Management
by Problem**

Way of Vitality Promotion

在没有导入问题管理的组织中,有能力的人和善于做表面工作的人都会不断晋升,直到晋升到不称职的岗位上为止。这是多么可怕的事情,所以,在他们晋升到其不称职的岗位之前,就应该导入问题管理模式。

组织中的问题是普遍存在的,但是,“不识庐山真面目,只缘身在此山中”,身处组织内部的人们,被身边大量的紧急情况和复杂的利益关系所困扰,往往不能全面、正确地认识组织中的问题。本书中,作者以问题挖掘和解决为导向,以第三只眼睛看问题的角度,对组织设计、运行、监控、变革中的理论和操作问题进行了系统的论述。

图书在版编目(CIP)数据

组织的问题管理:组织生命力提升之道/张楠著. —北京:机械工业出版社, 2004. 10

(问题管理丛书)

ISBN 7-111-15436-3

I. 组... II. 张... III. 组织管理学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 107007 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 印张 · 1 插页 · 200 千字

0 001—4 000 册

定价:19.80 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

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，我一直希望由我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 问题管理，让你的组织更有生命力

人们对组织的关注起始于大型组织——企业、政府行政机构、大规模的常备军——这种 19 世纪末的社会新生事物的突然涌现。第一次世界大战使得人们对于一种正式的组织结构形式的需要得到凸显。各种理论此起彼伏。显然，组织不是一种绝对的东西，而是一种能使人们富有成效地组合在一起工作的手段。

☑为什么总是有问题

组织是从人类诞生之日起就伴生存在的，但对组织的深刻研究却是近两个世纪的工作。每个组织内部都有大量的问题存在，这些问题吸引了我们的注意力，但正是这种关注局部的现象导致了我们没有从整体上系统把握组织的问题，尤其对规律性问题的研究，更是没有引起足够的重视。于是，问题层出不穷，更为可怕的是，我们反复面对同样的问题。有句话叫做“第一次失败是错误，第二次失败是失误，第三次失败则是蠢物”。

究其因，部分原因是研究组织的人都处在某个组织中，他们对组织的研究都是基于组织内部问题的讨论，并且是从局部角度看待问题。还有一部分原因是，组织也是不断变化的，而且对组织的形式而言，没有绝对的合适与绝对不适合之分，只能是相比较而言，哪些解决方式对该阶段的组织是适用的。

但无论如何，人们承认组织的问题很多是带有普遍规律性的，因此对这个问题的探讨也具有普遍指导意义。尤其是科技的发展已经越来越

对组织的问题管理提出了更高的要求。从前那种机械的管理理论已经被人本理论所替代，人已经成为组织管理的主要研究对象，知识资本已经成为了组织发展的核心能力来源。这种转变，对组织问题管理的研究也提出了不同以往的更高要求。

被称为斯隆模式的事业部制，曾给多少组织带来了巨大的收益。时至今日，很多组织却受制于这种模式，令组织产生了新的管理问题，真正是“远近高低各不同”。松下电器曾经得益于事业部制的采用。1933年松下电器在日本开始实行业务部制，成为当时少数几个“敢于吃螃蟹”的企业。事业部制带给松下早期的高速发展，1993年度松下电器销售额为613.85亿美元，居世界最大工业公司第八位，居日本第三位。事业部不断扩张，当到达200多个事业部时，问题终于迸发出来。

可以想像，在松下200个事业部体制中，管理层已经分化出了多少级别，这极大地阻碍了决策的速度。有资料显示，1997年当索尼平面电视已经开始热销市场的时候，松下彩电事业部这款产品仍“待字闺中”，直到1998年5月松下的这款电视才开始销售。机构臃肿庞大、众多资源不能共享、市场反应迟缓、相互间竞争……以前的事业部制此时成了组织发展的最大障碍，许多利润竟然被组织自身无形中消耗殆尽。

值得庆幸的是，2000年6月新任社长中村邦夫，作出一个对松下具有革命性的决定，否定原来的经营方式，废除了事业部制，将松下电器下属的36个部门重新划分为4个业务分公司，即4个分社：AVC网络领域、家电产品领域、产业设备领域以及元器件领域。目的是把200多个事业部的资源支配权收归回来，交给4个分社统一控制，4个分社下辖共14个事业领域。这种制度排除了集团内部的事业重复和竞争，14个事业领域构筑出自我完结型的开发、生产、销售、服务一体化的运营体制。当然这种庞大的系统改造工程也对松下提出了巨大的挑战。

不是事业部制不对，而是组织对事业部制的使用不对。如果在错误的时间、错误的地点使用了正确的方法，其结果依然是一个可悲的错误。

对组织的问题管理，我们更多的是从共性问题和普遍指导意义上去讨论，其目的就是能找出制约组织发展的阶段性问题，并且探寻一种适

合组织发展的解决之道，让我们的组织尽量少走弯路，让它们都能健康长久地发展下去。

理论上，一个组织只要是具备了正确的理念或者组织信仰，这个组织就应该具备长久的生命力，但为什么我们周围却充斥着大量的失败组织呢？难道组织的生命周期真的存在？组织必将从成熟走向衰败吗？为什么我们无法找到组织问题的产生原因，并且探寻一种有效的解决方案呢？组织又有哪些问题是具备普遍性的呢？组织为什么总是有问题？这正是我们需要面对和解决的一个难题。

☑变化是永恒存在的

其实，任何一个组织都处在不断的变化中，静止不动的组织是不存在的。这世界上惟一不变的就是变化。身处组织其中的个体，往往很难察觉，或者说即使察觉了，也无法及时找到有效的方法跟上变化。真的是、不是我不明白，是世界变化快。

国外有一个统计数字，30%的企业在经营不到2年就破产了，20%的企业在5年之内破产，15%~18%的企业在8年内破产，剩下的企业已经寥寥无几。这个统计数据十分可怕地向人们展示了组织是如此不堪一击。国内现在流行的一句话是：2年的企业看机遇，5年的企业看经营，10年的企业看管理，20年的企业看精神。的确，凡是能够生存超过10年的企业，都有一个明确的，并且是正确的企业文化，这种文化看似不变化，但企业为了达到自己所追求的信仰而不断地调整自身，以适应外界环境的变化，则是无可争辩的事实。或者说，变化是永远存在的。

既然变化是永恒的，是否说明我们无法掌握组织自身的命运，只能随波逐流呢？谬也。从系统论的观点看，任何一个组织，自身都存在两种结构，即适应性结构和维系性结构。适应性结构要求组织适应各种变化，以促使组织产生变动，从而保持组织的活力；而维系性结构则要求企业保持相对平衡状态，防止组织失衡。二者是一个对立统一的矛盾关系。正是这两种结构保证了一个组织的不断发展壮大。

我们过去的时代是一个进步的时代，但是现在，我们已经处于变革的时代之中了。是否具有不断的创新能力，是否具备否定和扬弃的精神，决定了一个组织是否能够长久生存。这种变革对组织提出了前所未有的更高要求，它不仅要求组织能把握机会，还要求组织必须能随时应对各种可能的问题，问题管理对组织而言，可谓生死攸关。那么现在，你还等什么？

☑信仰是组织存在的根本

作为组织最具有代表性的，就是各种宗教了。为什么各类宗教历经千年，依然令无数人如此信服，甚至很多人不惜殉身相报？释迦牟尼拈花微笑，不着一字，但佛教依然流传甚广。看看那些朝圣的人群，难道你能不感到宗教的力量吗？十字军东征，就是打着宗教的旗号，而那些阿拉伯国家直到现在依然为宗教而战争不休，死伤无数……宗教的发展历史值得太多组织思考了。

伊拉克战争已经过去了，但现在伊拉克人们的反美情绪越来越强烈。姑不论战争是否正确，但从民族精神的角度，我们可以得到很多启发。一个民族可以视为一个更大的组织，这个组织要求所有个体有一个统一的信仰，正是这种信仰，将一个民族带向一个既定的未来发展方向。信仰不是个体目标的总和，而是所有个体所认可和愿意为之付出努力的固定坐标。

可以想像，在大海中航行的船只，如果没有一个固定的坐标引导，将迷失在茫茫的大海之上。同样，一个组织，如果没有一个明确的信仰做引导，也将不知何去何从，这样的组织，很难想像会长久地生存下去。因此，信仰就是组织的坐标，是保证组织存在的一个根本基础。

☑组织是有生命力的

组织从诞生之日起，就已经执掌了个体的活动方向。这种群体劳作自然无法避免出现很多问题。人们对组织理论的研究更是汗牛充栋。近

几年，已经有人提出了“组织智商”这个概念，这种提法，无疑将组织从一个纯物质形态上升到了精神领域。对于这种提法，最有力的证据依然是宗教。基督徒、佛教徒，伊斯兰教徒，他们都具备一种非常明显的共性，正是这种共性令宗教生命化了。

宗教的发展历程也向我们展示了这样一个有趣的现象，那就是，宗教的发展过程也如生命体的发展一样，有一个诞生和发展的过程。与人类生命个体不同的是，宗教没有死亡期。其实从人类的角度来说，人永远也不会死亡，死亡的都是人类个体。因此，只要一个组织的信仰是正确的，那么从理论上来说，这个组织就具备了永久的生命力。组织的生命力，不仅来源于组织的信仰是否正确，更是依靠了组织中的个体所具备的不断创新能力，使得组织显示出勃勃的生机。

☑问题管理，让组织更有生命力

一个组织，只要它存在了，就必然会努力的继续存在下去。为了达到继续存在的目的，组织和组织中的个体会竭尽全力寻找种种可能的方法。现在众多的管理技术，给组织的管理提供了很多可行之道，但有一个问题对他们而言是永远无法回避的，那就是：组织中的哪些问题会演变为影响组织存亡的危机？

组织的问题管理，从系统论和阶段论的角度，探讨了一种令组织更有生命力的方法。它从组织存在的目的入手，层层跟进，包括组织的机构设计、组织的工作流程，一直到组织的变革管理，按照组织的发展顺序逐层查找问题原因，从而可以帮助组织从一开始就做正确的事情，并且把事情做正确。这不仅避免了组织资源的无谓浪费，更是保证组织一直处于一个良性发展的状态之中。因此，组织中的问题管理，可以说是为组织保驾护航的，将令你的组织具有更强大的生命力。

目 录

序一

序二

前言 问题管理，让你的组织更有生命力

☑为什么总是有问题	VII
☑变化是永恒存在的	IX
☑信仰是组织存在的根本	X
☑组织是有生命力的	X
☑问题管理，让组织更有生命力	XI

第一章 组织问题的十大模式

1

☑模式一：为谁而战	2
☑模式二：泥足的参孙	11
☑模式三：隔岸观火	21
☑模式四：放大美女	26
☑模式五：按部就班	29
☑模式六：上行下效	33
☑模式七：大马拉小车	36
☑模式八：谁在决策	42
☑模式九：盲目跟风	50
☑模式十：不负责任	54

第二章 如何发掘组织问题

59

☑未雨绸缪	59
☑预警信号	62
☑行动为王	66

第三章 解决问题的三大原则八项注意

73

☑三大原则	73
-------------	----

原则一：信仰的威力	73
原则二：抱团打天下	78
原则三：各就各位	81
☒ 八项注意	84
第一：不容忽视的组织文化	84
第二：科技引领时代步伐	92
第三：治水在疏不在堵	94
第四：适合的就是最好的	105
第五：非正式组织的影响	108
第六：事先规划的重要性	114
第七：人手一份成果菜单	116
第八：组织要承担社会责任	118
第四章 生存还是死亡：新创组织的问题管理	129
☒ 先抬头看路，再低头拉车	129
☒ 存在即合理	134
☒ 新创组织更需要个人英雄	136
☒ 由简单到复杂	138
☒ 想到才能做到	140
第五章 不可阻挡的变革时代	143
☒ 永恒的变革	143
☒ 学习型组织：在为学习而学习的悬崖边	148
☒ 扁平化：效率提高了，还是下降了	157
☒ 虚拟组织：是草台班子，还是最优组织	161
第六章 非营利组织问题管理的启示	173
☒ 高效的政府机构	173
☒ 其他社团组织的启示	182
附录 发现组织	199
☒ 组织理论	199
☒ 组织思考	202
☒ 组织巨人	203
后记	207

第一章

组织问题的十大模式

◆ 人类历史充斥着各种错误，但或许能从错误中找出一些隐含的真理。

——C·第·贝卡利亚

◆ 125 年前，当大型企业首次出现时，能够模仿的惟一组织结构是军队：层级的、指挥与控制、纵向参谋；而明日的模范则是交响乐团、足球队或是医院。我相信，我们正朝向更专注的组织及组织单位发展，而且建筑在更明确的企业及个人目标、自我约束及有系统的回馈上。

——彼得·德鲁克《世界上没有永远的领导者》

研究人员曾做过一个实验：将 5 只猴子放在一个笼子中，并在笼子中间吊一串香蕉。只要有猴儿伸手拿香蕉，研究人员就用高压水喷所有的猴子，直到全体猴子不敢动那串诱人的香蕉为止。接着，研究人员用一只新猴子替换出笼子中的一只猴子。新来乍到的猴子并不知晓笼中的“游戏规则”，一来便动手去拿香蕉。结果它触怒了笼中的 4 只“老”猴子。于是，它们代替原先由高压水喷头行使的惩罚任务，群起教训新来者，直到它屈从于笼中的规矩。

实验人员不断将经历过高压水惩戒的猴子换出来，直到笼子中的猴子全为后进入者，但它们同样不敢去碰香蕉。高压水喷头浇注的“组织纪律”束缚着进入笼子的每一只猴子，使它们将本是盘中美餐的香蕉奉若神明。

这个故事充分说明了一个组织对个体的作用力有多强大，强大到即使个体明知对面放着关乎个人生存的机会，也会因为组织利益而宁可选

择放弃。从积极的角度来说，个体对组织的这种服从，是工作得以执行的有力保证，运用得当，组织可以通过其达到自身发展的目的。前提是，必须有一个明确的、对个体的约束，引导组织个体按照组织意愿去工作。

☑模式一：为谁而战

我们人类的生活，必须是物质和精神并重，两者缺一不可，就像车轮一样，左右两个轮子缺哪一边都不行。

每个组织的存在都是有一个明确的目的。但是很多组织往往忽略了这点，尤其是企业组织，他们往往以为获取利润最大化就是他们存在的目的。于是，这种观点导致大量企业陷入机会主义的陷阱，尤其民营企业。经常可以看到这样的例子：周六老板到外地度假，星期一早晨一上班，员工们就看到老板得意洋洋地召集管理人员开会，兴奋地宣布说：我刚刚收购了一家食品公司，未来我们将进军食品行业了！尽管他们现在是生产化肥的。

员工们对此的反应可不一定像老板那样兴奋。也许更多的人会想，下一周我们还不知道又要收购什么公司了。更有甚者，有些专业人员可能已经开始出入招聘现场——天知道老板哪一天一高兴，就把公司卖掉了！

一个健康的组织，从一开始就应该有一个明确的目标，仿佛大海上的罗盘，明确的指导着所有船员向哪里航行。在有一个明确的目的地以后，无论遭受到怎样恶劣的环境，所有船员都知道该如何发挥自己的作用，才能保证船只顺利到达目的地。

不知道为谁而战，很多士兵将没有足够支撑他战斗的信念，因此，不仅组织变得很投机，组织中的个体也都是投机分子。民营企业过去常常说民营企业留不住高级人才，其实主要原因就是那些高级人才都是有明确的人生规划的，他们对自己的人生和职业生涯都有明确的目标，如果在一个组织中无法实现他的目标，或者说他的目标与组织目标不相符

合，走人是早晚的事情。我国大部分企业都是一个不明确自身目标的组织，国有企业为什么在面对市场经济有许多的困惑，就是因为当他们走向市场的时候，失去了自己存在的方向。而民营企业绝大部分都是从投机赚钱发展起来的，他们把赚钱当成了企业发展的惟一目的。当企业发展到一定阶段的时候，企业家们开始迷茫了，有钱了，下一步该怎么办？

曾经有一个针对民营企业的调查，其中一个问题非常能够说明问题，就是除了赚钱外，你为什么要经营一个企业？许多企业家的回答是：我想做一个事情。但是这个事情是什么？则很少有人能够明确地回答出来。国内这么多企业都是一夜神话，然后就是轰然倒地，这样的例子之所以数目众多，就是因为他们没有解决好组织存在的目的。松下幸之助有一篇讲稿写得非常精彩，他的观点对组织领导者而言，具有深刻的启发性。

【案例】信仰与组织^①

曾经有一个经销商 U 氏劝说松下信奉宗教，并且说通过宗教信仰可以获得精神的提升。松下于是跟他去做了一次参拜。这次参拜，给了松下极大的震动。整个建筑都是信徒们义务服务建立起来的，更有甚者，他们的信徒学校，一年至少送出一万毕业生，这样的盛况是一般人所无法想像的。他感受到宗教的力量是如此巨大，真使他感慨万千。松下在心里把所看到的种种事情，拿来和自己的事业相比较，脑海中显现了许多东西。那种有条不紊的经营（说经营也许用词不恰当。可是，松下认为它的作风和做法，可以算是一种经营），实在很了不起。那么多人快快乐乐地工作着，并且十分地认真、用心，不但自己快乐，也要别人一同快乐，实在是令人敬佩。

他慢慢地想把这种使人乐意尽全力工作的经营方式，转移到自己所经营的事业上来。将二者相较，宗教的事业重点乃在于开导有烦恼的人，令他们心安，是一种神圣的事业。而企业的事业是：生产人们生活上的必需品，所以这也是神圣的事业。企业的工作是“无中生有”，消

① 摘自：《工作》一书中的《工作与信仰》一文，北京商业出版社，2003 年出版。