

QBQ!

The Question Behind The Question

问题背后的问题

提高个人责任意识，是解决所有问题的核心

推诿、抱怨、拖延，执行不力

是很多组织内部的通病

缺乏责任意识的组织和个人

将无法在市场竞争中获胜

● (美) 约翰·米勒 著

提高责任意识的行动指南

钻石版



中国工信出版集团



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

QBQ!

The Question Behind The Question

问题背后的问题

提高个人责任意识，是解决所有问题的核心

● (美) 约翰·米勒 著

● 李津石 朱新丽 译

提高责任意识的行动指南

钻石版

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

John Miller: QBQ! The Question Behind The Question

Copyright 2004 by John Miller

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with G.P. Putnam's Sons, a member of Penguin Group (USA) Inc.

本书中文简体字版由 G.P. Putnam's Sons 授权电子工业出版社在中国大陆独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2004-5117

图书在版编目 (CIP) 数据

QBQ!问题背后的问题：钻石版 / (美) 米勒 (Miller, J.G.) 著；李津石，朱新丽译. —北京：电子工业出版社，2015.4

书名原文：QBQ! the question behind the question

ISBN 978-7-121-25791-9

I. ①Q… II. ①米… ②李… ③朱… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 065983 号

责任编辑：马晓云

印刷：北京中科印刷有限公司

装订：北京中科印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本：880×1230 1/32 印张：4.875 字数：84 千字

版次：2015 年 4 月第 1 版

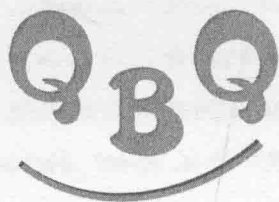
印次：2015 年 4 月第 1 次印刷

定价：25.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。



星巴克热情积极的服务态度

统一星巴克上海股份有限公司

总经理 徐光宇

统一星巴克台湾股份有限公司

约翰·米勒写的这本小书，轻薄短小、容易阅读、言简意赅、发人深省，我已迫不及待地想向大家推荐这本好书了！就在我看完一遍之后，竟然在最后一章的最后一句“再读一遍”的召唤下，又重新看完第二遍。

现在为了写这篇推荐文，又看了第三遍，还做了笔记，此刻内心不断涌现“个人责任”概念的重要。甚至，我还在隔天早上的统一星巴克营销体验营中，立即和全体店经理以上的领导干部分享这次的读书心得，就是前一天晚上读完这本书两遍后的感想。

我觉得经过这次特别有意思的体验后，我对“个人责



任”的信念，更加强化与提升，在此也特别感谢出版社，给我这次与读者分享的机会。

作者提到：QBQ（问题背后的问题）最终目标就是“行动”，而要实践“个人担当”的方法就是：先修炼自己的想法，接着能问较好的问题，最后付诸行动。

我们星巴克的每一位工作伙伴在每天营运的过程中，就是不断地实践“one cup at time”（当下专注认真煮好一杯咖啡的精神）这种一次务实地做一个选择的积极态度，正是展现“个人责任”改变世界的方法。

星巴克伙伴透过每一次和客人在店里相遇的机会与瞬间，创造独一无二的服务与体验价值，在此同时也正考验着每一位工作伙伴，是否能承担起咖啡馆的主人精神：“承诺用自己的智力、心力和劳力，热情地解决问题，而且绝不再争功诿过。”

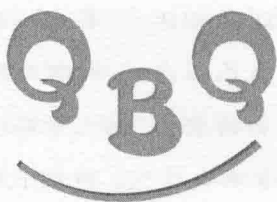
这又和作者所提到“个人责任”的重点，不在改变他人，而是先改变自己，进而改变现状的想法不谋而合。个人责任就是个人力量的实践，就是每一位默默领导者日常生活的自我实践。

在星巴克中我们强调“人人领导·人人跟随”，致力创建企业领袖品牌的格局，以谦虚的心与个人担当为领导的基石，然而我们确实还有不懂的地方，仍然在持续努力学习中。

星巴克热情积极的服务态度



我喜欢书中的这两句话：“有责任的人会责怪谁？谁都不怪，甚至包括自己在内。”作者还改写了美国著名神学家尼布尔著名的祈祷文：“愿上帝赐我平静，接受我无法改变的人；愿上帝赐我勇气，改变我能改变的人；愿上帝赐我智慧，了解我自己这个人。”



个人责任意识是一切的基础

作者米勒在他的博客中曾经回忆了这样一件事：1995年，米勒与 Great Clips 总裁现在的董事会主席 Ray Barton 的一次会面中，他告诉 Ray Barton，他将把推广 QBQ 作为自己的职业，当时 Ray Barton 说：“约翰，如果你推广 QBQ 以帮助人们提高个人责任意识，那么你永远不会有工作了！”

自那时至今，将近 20 年过去了，作者及他的 QBQ 公司，仍然在致力于 QBQ 的推广以帮助人们提高个人责任意识。实践证明，个人责任是组织与个人事业的基础，坚实的基础永远都是需要的。

个人责任，不是老生常谈，也不仅仅是一个话题，事实上，它是一种态度，是一种工作与生活的方式。

作者米勒在关于组织为什么需要 QBQ 的一篇文章中，特别阐述了目前企业文化建设、企业培训中的一种现象。

个人责任意识是一切的基础



他写道，目前在企业文化建设及培训中一直都存在一种误区，组织提供很多技能的培训，如“客户服务”、“管理技能”、“销售技巧”、“变革”、“团队合作”等，这些培训都不错，都需要，但没有一项是围绕工作幸福感与工作乐趣的，他借用博恩·崔西的一句话说，这些培训都缺少“精神糖果”。

大多数组织做错的是，他们在开展这样或那样的企业文化建设、员工培训时，未能首先打好个人责任意识的坚实基础。可以想象一下，员工工作技能再好，但如果——

- 学习了管理技巧，他还去责问：“为什么人力资源部招聘不到更好的人？”
- 学习了客户服务代表打电话的技巧，他还是会在私下发牢骚：“单位什么时候才能给我涨工资？”
- 学习了销售技能，他还是去指责销售团队内部问题，抱怨市场的竞争状态及渠道冲突等导致了他糟糕的销售结果？
- 学习了现场改善，他仍然会拖延，仍然问：“到底什么时候才能改善现状啊？”

那么，再多的工作技能培训，又能在实际工作中发挥多少作用呢？所以说，注重提高个人责任意识技能的发展，打好个人责任意识、主人翁意识、个人担当意识的坚实基础，才是最有价值的。



就像一个人必须先学会走才会跑一样，只有将个人责任意识、主人翁意识、个人担当意识根植于组织的文化中，融入组织的核心价值观，组织才可能更加卓越，员工才可能更加敬业。《QBQ! 问题背后的问题》就是帮助员工提高个人责任意识、主人翁意识、个人担当意识的有效工具。

《QBQ! 问题背后的问题》本身不是一本纯粹探讨管理理论的学术书籍，全书自始至终找不到引经据典的痕迹。如同《谁动了我的奶酪》的写作风格，作者约翰·米勒以一种通俗易懂的叙事风格讲述了一个深层次的组织理论问题。全书深入浅出，事例生动，核心只有一个：如何提高组织内部成员的个人责任意识。

从企业运行的角度来看，每个企业都难免在运行过程中遇到这样或那样的难题。读完这本书，相信每一个读者都会有豁然开朗之感。许多企业家在管理实践中采取了不少的改进措施，以图提高企业的运行效率。但现实是大部分企业运行效率低下的顽疾仍不见好转。

实际上问题的核心是，企业组织运行效率的高低，除了与其组织架构的设置是否合理、有无完善的规章制度、是否存在有效的激励机制有关之外，还与这个企业的理念体系及文化建设密切相关。理念和文化关系到组织成员的工作态度问题，它对企业运行效率的高低影响也许更大一些。



个人责任意识是一切的基础



人的意识是企业运行好坏的关键要素。个人责任的缺乏导致不断的抱怨和拖延，缺乏个人责任意识，组织和个人都不可能达成目标，不可能获得市场竞争力，实现组织愿景并使个人和团队得到发展也无从谈起。

QBQ是提高个人责任意识的一种全新解决方案，其核心是转化思维方式，提问方式不再是“谁丢的垃圾？”“为什么他们不能做好他们的工作？”“我们为什么要适应这些变化？”相反，要开始问所发现问题背后的问题：“我怎样才能改善这种状况呢？”“为了解决这个问题我能做些什么？”或“我怎样才能改变这样的现状？”

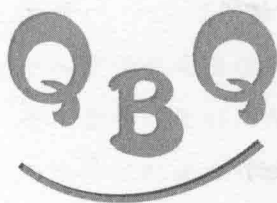
试想一下，如果一个企业的组织成员都养成了这样的个人责任意识和思维习惯，那么这些成员的行为习惯又将对企业组织运行效率的提高，以及执行力的提升带来多大的正向作用呢？

《QBQ!问题背后的问题》简洁、通透，只要花50分钟就可以读完，书中提供的将个人责任融入到日常工作生活的行动指南，可以带来惊人的结果：问题得到解决，部门障碍得以铲除，服务质量提高，团队更加具有凝聚力，个人心情舒畅更加敬业。

每个组织成员，包括“你”，包括“我”，也包括“他”，从每个人自己的责任意识的提高入手，最终将会改造一个企业，乃至一个社会。



希望快速发生这样的变化吗？希望把个人责任意识、主人翁意识及敢于担当作为企业文化的核心价值观吗？那么今天就马上开始阅读《QBQ! 问题背后的问题》，把QBQ带入企业吧，由此开始，改变每个组织成员的思维习惯，形成明确的个人责任意识，建设企业的优秀文化。



出版者的话

如何提高责任意识 是一切问题背后的问题

你听到过，或也问过以下的问题吗？

- 为什么我必须忍受这样的变化？
- 什么时候才有人来指导我？
- 谁来为这件事负责？
- 他们怎么没有事先沟通好？
- 他们什么时候才能做好他们分内的事？
- 谁能够解决这个问题？
- 这个问题过头再说？
- 什么时候我才能找到好的人才？
- 为什么他们不能分享我们共同的愿景？
- 这工作该哪个部分负责？



你听到过，或说过以下的话吗？

- 这不是我的问题！
- 这不关我的事！
- 之所以这样，是因为他们……

本书米勒说，以上问题看似理由充分，情有可原，却暴露出个人缺乏责任感（他称之为“个人责任”），并直指当今许多问题的核心，是“问题背后的问题”（The Question Behind the Question, QBQ）——个人责任意识的淡薄。

个人责任意识的缺乏，导致了推诿、抱怨、拖延、执行不力，成为社会的一大流行病。

如果没有强烈的个人责任意识，任何组织或个人，都不可能达到目标，实现愿景，在市场竞争中取胜。

要提高个人责任意识，首先就是不要再问“谁为此事负责？”“为什么他们总是不能做得好些？”或者“为什么我们必须忍受这样的变化？”这样的问题，而是首先要问“我如何能够改变现状？”“我能为此做些什么？”“我应该如何做得不同寻常？”这样一些有助于解决矛盾，改变现状，改进个人生活最有力和最有效的方法。

QBQ 的实践原则就是：

- 个人责任不是通过改变他人，而是通过改变自己力求解决问题；
- 个人责任不是抱怨团队，而是要充分认识个人的





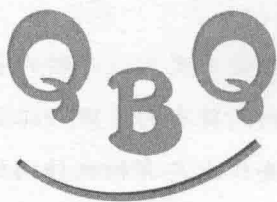
力量；

- 个人责任就是要适应变化，不断完善自我；
- 个人责任就是利用现有的资源与工具实现目标；
- 个人责任就是要作出具有积极作用的选择；
- 个人责任就是要不断自问“我还能做些什么？”。

事实上，无论你身处大企业、小公司或单纯自己开家小吃店、摆个小摊，如果你经常埋怨：为什么经常出问题？又如果你经常怀疑：为什么现在社会上许多人常做的，是把手指向别处，为自己的问题、行为和情绪而怪罪东、怪罪西？那么，也许你可以看看《QBQ！问题背后的问题》这本书，思考一下所有“问题背后的问题”！

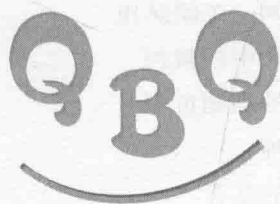
本书中简洁、明了、便于行动的 QBQ 的原则，提供了一系列将个人责任意识融入日常工作与生活行为之中的方式，并由此带来令人惊奇的成果——问题得到解决，部门壁垒被打破，服务质量得到改善，团队士气高涨，人员不断成长并从容面对与适应变化，个人生活同样得到改善，心情愉悦，具有成就感。

推荐所有的人都学习一下本书，立刻开始实践，改进工作，改善生活，你的工作和生活将会进入一种新的境界！



《QBQ! 问题背后的问题》大事记

- 2001年由作者独立出版，至2004年，3年间仅团购直销达30万册。其中卡尔森酒店集团旗下丽家酒店(连锁)，一次订购18000册。
- 2004年9月由美国企鹅出版公司，以“下一本《谁动了我的奶酪》为定位，在全球正式出版发行。
- 2004年10月登上美国《商业周刊》畅销书排行榜。
- 2004年11月，在《波士顿环球报》“2005年将主宰商业环境的101个人、产品、创意”的评选中，《QBQ! 问题背后的问题》名列第45位。
- 2014年12月，在本书出版10周年之际，再次获得美国亚马逊网上书店“2014年度好书”称号。



目 录

导言 做个有责任感的人	1
1 关于个人责任	7
2 做更好的选择	15
3 问更好的问题	19
4 不要问“为什么？”	23
5 克服“小媳妇”心态	27
6 “为什么这种事总是找上我？”	29
7 “我怎么会碰到这么倒霉的事？”	31
8 “他们为什么不沟通好呢？”	35
9 别问“什么时候？”	37
10 都是拖延惹的祸	41
11 在现有的资源下做出成绩	45
12 “还有什么新办法可以用？”	49
13 少责怪别人	51
14 无能的水手责怪风向	55



15	我们全在同一个团队里	57
16	击败你生命中的裁判	61
17	谁为发生的问题负责?	65
18	主人翁精神	69
19	团队精神的基石	71
20	提高个人责任意识,从“我”做起	73
21	只能改变自己	77
22	“我不再试图改变别人”	81
23	从自身做起吧!	83
24	你“言行一致”吗?	87
25	“个人”的力量	89
26	QBQ的祈祷文	91
27	谁能做真正的榜样,请站出来!	93
28	实践个人责任	95
29	什么都不做的风险	99
30	别说个人的影响力微不足道	101
31	人人都是领导	105
32	谦逊是领导的基石	109
33	领导者不是问题的解决者	113
34	“错问题”大全	115
35	QBQ的精神	123
36	学习箴言	127
37	买很多书不代表学会很多东西	129
38	真实的故事——个人责任意识的写照	131
39	学习的动力	135
	感谢篇	137