

畅销书《QBQ! 问题背后的问题》的团队篇
停止追究责任，开始兑现承诺，
是解决所有团队问题的核心

QBQ!

问题背后的问题 III

成就组织卓越

OUTSTANDING!

47 Ways to Make Your Organization Exceptional

[美] 约翰·G. 米勒 (John G. Miller) 著

何训 贾淼磊 译 周洪美 审校



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!

问题背后的问题 III 成就组织卓越 OUTSTANDING!

47 Ways to Make Your Company Outstanding on Exceptional

[美] 约翰·G. 米勒 (John G. Miller) 著

何训 贾淼磊 译 周洪美 审校

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

John G. Miller: Outstanding! 47 Ways to Make Your Organization Exceptional

Copyright © 2010 by John G. 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) LLC, a Penguin Random House Company, arranged through Andrew Nurnberg Associations International Ltd.

This edition copyright © 2019 by Publishing House of Electronics Industry.

本书中文简体字版由 G.P. Putnam's Sons 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2010-7646

图书在版编目 (CIP) 数据

QBQ! 问题背后的问题. III, 成就组织卓越 / (美) 约翰·G.米勒 (John G. Miller) 著; 何训, 贾淼磊译. —北京: 电子工业出版社, 2019.1

书名原文: Outstanding! 47 Ways to Make Your Organization Exceptional
ISBN 978-7-121-35471-7

I. ①Q… II. ①约… ②何… ③贾… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 251575 号

责任编辑: 刘露明

文字编辑: 卢小雷

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

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: 7.375 字数: 153 千字

版 次: 2019 年 1 月第 1 版

印 次: 2019 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 45.00 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, 88258888。

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

本书咨询联系方式: (010) 88254199, sjb@phei.com.cn。

OUTSTANDING!

译者序

中国企业在改革开放的 30 多年里快速发展，企业资本的原始积累随着市场的扩大而飞速增长。一些企业十几年前希望成为世界 500 强企业的梦想，随着中国经济的快速发展已经成为现实。但是如今的焦点已经不再是企业如何做大，而是企业如何提升组织效率，成为世界级企业的同时更赢得相应的尊重，从而成为真正的“强者”。

追求卓越自美国著名的管理学大师汤姆·彼得斯提出以来，已经成为众多世界级企业追求的终极目标。那些百年老店也正是因为不断追求卓越而基业长青。

实现组织卓越似乎是每个企业和组织都关心的话题，不仅是因为卓越能够带来更强的社会影响力，而且更在于卓越的组织能够感召人、影响人并发挥人的最大能量，进而提升企业绩效。

正如幸福的家庭都相似一般，卓越的组织也具有相似的基因，如有激情的团队、优秀的企业文化、创新的精神等，都彰显出卓越组织的与众不同。传统的教科书点到为止，但对实现卓越的途径没有详细论述，而本书则弥补了以往教科书的不足。本书作者具有丰富的企业管理经验，提供了 47 种成就组织卓越的方法。

这些看似简单的原则其实蕴藏了很多的管理智慧，无论对企业还是对任何组织而言，这些简单的原则和方法都能成为组织行事的准则，并且能帮助它们走向卓越。

当然，本书作者提供的途径并不能包括成就卓越组织的所有方法，若是其中一条或几条能够为那些追求卓越的组织提供更多的帮助，则将是本书的最大荣耀。

贾森磊和马雯君参与了全书翻译，参与的人还有中国人民大学商学院博士，他们中既有具有丰富企业实践经验的郇庆明、王恩辉、李超、李春，又有对管理组织具有很深研究的周洪美、杨正沛、李彬等。此外，还要感谢郑品石、靳磊、苗兆光等博士的帮助，他们的智慧总是能给我新的启迪。

何 训

OUTSTANDING!

引 言

“人们可以开除公司吗？是的，当然可以！”

这是全球设备制造商胡斯克瓦那公司的高管史蒂夫·张伯伦写给他团队成员的邮件的开头。当邮件发给我时，这句话触动了我，使我不得不读下去。

“我刚刚开除了一家乘坐多年的航空公司，”史蒂夫写道，“不仅仅是因为它们在一个月内两次把我丢到了菲尼克斯，更是因为它们员工的态度和行为。当地面服务的人漠不关心地说‘对不起，我们能做的只有这些了’时，他们显然根本没放在心上，而且飞机上的乘务员还站在飞机上的厨房里，抱怨他们自己的公司和其他航班的乘务员。因此我开除了这家航空公司，再也不乘坐它们的飞机了。”

我很惊讶地发现，事实有时候就隐藏在我们面前。我之前从没有想过人们可以开除公司或任何组织这方面的问题，但是

当我读了史蒂夫的邮件后，我立刻意识到这种事情经常发生。我当然也开除过一些公司。我打赌你也能够想起一些你开除组织的情况。史蒂夫随后在邮件中还谈了一些与他的团队相关的特定问题，并且最终以一个适用于我们每个人的重要问题结尾：“我们之中有人能够承受被我们的顾客开除吗？”

不能，我们不能。我写这本书，是因为人们虽然会开除一些组织，但他们从不开除卓越的组织。

卓越意味着优秀、突出、特别，以及明显被注意到，尤其意味着卓尔不群。人们被卓越的组织所吸引，人们想要从它们那里购买，向它们销售，向它们投资，在它们那里志愿服务，为了它们而工作。本书的目的是帮助每个组织——无论是一家大企业、小公司，还是非营利组织、政府部门、学校、社会团体——成为卓越的组织。为了帮助我们的组织脱颖而出，本书特别总结出的需要我们思考的重要问题及必须付诸的行动，有时并不一定是事情本身。这些都是我所发现的绝对是极好的想法和实践。我从1986年在培训和组织发展领域开始我的销售生涯，并且与数百个各种各样的组织一起工作过。本书的每章陈述一个问题，排名不分先后。也就是说，第47章内容的重要性不亚于第1章，第16章内容的重要性不高于第26章。每章都有其自身价值，值得我们给予同样的重视。但是你将最终来决定在这47章中的哪一章对你所在组织的当前状况最为重要。有些内容会启发你，有些会挑战你，有些则两者兼有。你可能不同意其

中的一些想法，或者认为它们与你的组织无关，不过，这也没关系。只要其中有一个问题能够对我们目前的想法和实践有所启示，它就是值得的。但是我的期望是，对于这些问题中的绝大部分，你会在阅读和思考的时候点点头，“是的，确实是这样，我们需要像这本书写的那样做”。之后，当你重新阅读和重新探究这本书的时候（因为温故而知新），针对某个问题的不同解决方法将变得更有意义。

我还要说的是，这本书并不讨论具体事件。它不讨论科技和理论，不讨论法律策略和政府法规，不讨论那些商学院或有线电视台里的专家们所散播的伟大想法和时尚理念。我们不涉及任何与品牌推广和如何制定一个有效的新产品上市计划的内容。如果有的话，也只有很少的、时髦的流行词汇。我向你保证，书中只会有一些实用的常识性想法。这本书中所陈述的问题及解决问题的好想法，没有过期日期，是具有永恒意义的。

本书适合任何关心“改善环境”的人，从高管到中层经理到团队领导人到一线员工。请记住，团队、部门、分支机构、地区和事业部都是组织。不要坐在那里等待你的上级和下级开始行动，就算是强化组织中的一个角落，也胜过什么都不做。组织是由个体组成的，卓越的组织是由那些有着卓越行为的个人组成的，它是由你和组织中的其他人共同组成的。

总之，本书将向每个人展示用来帮助组织解决达到很高绩效和声誉问题的47种方法。我希望本书能够打动你，无论你的头衔和岗位是什么，希望它能让你的组织变得更好。换句话说，帮助你的组织成就卓越！这是一个让人激动的愿景，让我们现在就开始努力吧！加油！

OUTSTANDING!

目 录

1	效率为本	1
2	谦卑	5
3	使命第一	9
4	用行动实践价值观	15
5	把每个人视作顾客	19
6	保持积极的状态——无论在高潮还是低谷	23
7	员工要的是工具，而不是口号	27
8	开有意义的会议	31
9	大胆陈词	37
10	创建组织文化	41
11	坦诚沟通	45
12	重视创意	49

- | | | |
|----|---------------|-----|
| 13 | 包容错误 | 53 |
| 14 | 与对手竞争而不是与同事竞争 | 57 |
| 15 | 遵守承诺 | 61 |
| 16 | 选择最适合的人才 | 65 |
| 17 | 相信你的职业，否则就离开 | 69 |
| 18 | 没有任何借口 | 73 |
| 19 | 庆祝——为成功欢呼 | 77 |
| 20 | 变通——人优先于制度 | 81 |
| 21 | 因地制宜地获得成功 | 85 |
| 22 | 工作——各司其职 | 89 |
| 23 | 记住：每个人都想赢 | 95 |
| 24 | 不要忘记付账的人 | 101 |
| 25 | 注重管理 | 105 |
| 26 | 注重售后服务 | 109 |
| 27 | 培养管理者 | 115 |
| 28 | 每个人都很重要 | 119 |
| 29 | 有话好好说：留下好印象 | 123 |
| 30 | 选择改变 | 129 |
| 31 | 用正确的人，做正确的决策 | 133 |
| 32 | 改善沟通 | 137 |

33	开除顾客（如果有必要）	143
34	重视培训	147
35	学会鼓励他人	157
36	多角度倾听	161
37	领导者要即时指导	167
38	学会虚心受教	171
39	需要有能够做决策的老板	175
40	不要寻找犯错者	179
41	面对现实，脚踏实地	185
42	对供应商以礼相待	191
43	成功时也要保持警惕	195
44	注意小事	199
45	表现重于头衔	203
46	不要停滞不前：人员流动可以是件好事	209
47	不断尝试！不断冒险！不断成长	213
	故事背后的故事	221

1

OUTSTANDING!



效率为本

Be Fast

在一家快餐店吃午餐的时候，我注意到在“免下车”服务窗口的墙上挂着一块电子钟。电子钟所使用的是大号的红色字体。每当有“免下车”的客户到来，电子钟就会从零开始计时，清晰地显示为每位客户服务所需的秒数。我询问为我结账的女士那块电子钟是怎么回事，她回答说：“那块钟记录了我们接待外卖客户的时间。”听了她的回答，我觉得很有意思，继而又问道：“你们如何使用这些时间信息呢？你们以此来记录每位服务人员平均每天的工作时间吗？”这时，一直站在旁边倾听的客户服务负责人开口了，他十分热情地回答了我的问题：“不，不，我们每3小时对记录进行一次计分。你应该知道，我们以效率为本。”听了他的话，我突然意识到，并非所有人都做到了以效率为本。

想一想，你所在组织的工作效率如何呢？

卓越的组织具有强烈的紧迫感。它们的成员会非常迅速地完成要做的事情。这样的组织用于等待组织批准的时间很少，用于开会的时间很少，“委员会决策”更少。他们拒绝烦琐的规章制度，当规章制度确实成为妨碍工作效率提高的障碍时，管理层就会拿起锋利的剪刀，随时准备为组织清除一切阻碍其前进的繁文缛节。

1887年创立于明尼苏达州圣保罗的富勒公司是一个非常受人尊重的组织。该组织的一位经理人员曾经和我讲过这样一个有趣的比喻：“约翰，假设有一条蛇爬进了公司的休息室，然后，

我们大家的反应就是围着这条蛇进行细致的分析，一起讨论它是怎么爬进来的；它为什么爬进来；它究竟是什么物种，等等。那样就太糟糕了。如果有人能够迅速抓起一把铲子，将蛇头砍掉，那问题不就解决了。”请蛇类爱好者们原谅啊——我也是蛇类爱好者。但是，他的话确实是事实。当子弹已经向脑袋飞来的时候，不要忙着召集大家开会商量对策，也不要站在一旁无所作为，要立即采取行动！

事实上，有些决策并没有那么复杂。如果一条蛇爬进了大厅，大家都小心一点儿就可以了。如果你正在寻找一个供应商作为合作伙伴，那么，先找出几个备选方案，逐一分析，最后选定其中之一就可以了。组织往往会为自己设置太多的环节，此外，决策的参与者众多，以至于原本只需要一天或一周时间即可做出的决策，最终却耗费了几个月，有时甚至几年。

工作效率低下的组织没有认识到这样烦冗的决策过程究竟浪费了多少金钱。烦琐的决策过程不仅花费了所有参与者的时间和精力，而且占用了原本可以用来解决其他问题的时间。例如，我确实见过一些为了价值 50 000 美元的决策而支付了决策人员 250 000 美元工资的“烧钱委员会”。我敢保证，你肯定也有过同样的经历。简单的数学计算并不足以说明问题。一位《财富》500 强企业的经理曾坦诚地表示：“我所在的组织并不属于卓越组织。我所在的组织是一个不错的组织，声誉很好，但问题就在于组织的决策往往需要很长的时间。市场的变化快如闪电，

然而，我们总是慢了一两步，因为一些莫名其妙的委员们还在计划着下一次会议。为了等待迟迟不决的决策结果，我们已经错过了价值数百万美元的合约。”

效率为本并不意味着行为仓促，从而做出错误或不周全的决策。拿出充足的时间做出一个好的决策是很重要的，但是，同样做出一个好的决策，卓越组织所需的时间却更少。卓越组织能够做到更高效，是因为其组织文化向人们传达了这样一个信息：昨天……我们就已经把今天的任务完成了！

在某种意义上，这和那家快餐店的员工一样，我们身边都有一块表，记录着一分一秒——渐渐流逝的宝贵时间。让我们充分利用生命的每秒吧。

效率为本！

当子弹已经向脑袋飞来的时候，不要忙着召集大家开会商量对策，也不要站在一旁无所作为，要立即采取行动！

2

OUTSTANDING!



谦 卑

Be Humble
