

畅销书《QBQ!问题背后的问题》的实践篇  
摒弃拖延、抱怨、推诿的行动指南

# QBQ!


## 问题背后的问题II 提高个人责任意识

### FLIPPING THE SWITCH

Unleash the Power of Personal Accountability Using the QBQ!<sup>TM</sup>

[美] 约翰·G. 米勒 (John G. Miller) 著

付豫波 译

 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II

## 提高个人责任意识

FLIPPING THE SWITCH

Unleash the Power of Personal Accountability Using the QBQ!<sup>TM</sup>

[美] 约翰·G. 米勒 (John G. Miller) 著

付豫波 译

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

John G. Miller: Flipping the Switch: Unleash the Power of Personal Accountability Using the QBQ!™

Copyright © 2006 by QBQ, Inc.

This edition published by arrangement with TarcherPerigee, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2018 by Publishing House of Electronics Industry.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 TarcherPerigee 授权电子工业出版社出版, 未经出版者许可, 不能以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2005-3275

### 图书在版编目 (CIP) 数据

QBQ! 问题背后的问题. II, 提高个人责任意识 / (美) 约翰·G·米勒 (John G. Miller) 著; 付豫波译. —北京: 电子工业出版社, 2018.7

书名原文: Flipping the Switch: Unleash the Power of Personal Accountability Using the QBQ!™

ISBN 978-7-121-34742-9

I. ①Q… II. ①约… ②付… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 157984 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: 4.875 字数: 88 千字

版次: 2018 年 7 月第 1 版

印次: 2018 年 7 月第 1 次印刷

定价: 36.00 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 [zltts@phei.com.cn](mailto:zltts@phei.com.cn), 盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

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



## 失败者为失败找理由， 成功者为成功找方法

多普达通讯有限公司前总裁兼 CEO 李绍唐

2004年，在《QBQ！问题背后的问题》出版发行后的第一时间，我就读完了该书。读后感触很深刻，并且经常向朋友推荐这本好书。大家都一致推崇QBQ的正面态度与观念。在电子工业出版社希望转载我为《QBQ！问题背后的问题》的后续实践版——《QBQ！问题背后的问题II》所撰写的推荐文时，我便欣然答应，并乐意一同与读者分享关于QBQ的个人观点。

在社会上，遇事推诿、没有个人责任意识的人并不少见，抱怨别人一无是处的人也不稀奇，不知上进不肯学习的人比



比皆是。但是，要找一个肯吃苦耐劳、肯学习又认真负责，还具有创意，并凡事以服务为中心的人却少之又少！

要做一个混同一般的人是很容易的，但要做一个与众不同的人，其实也并不难，就是观念转个弯，态度调整一下。

出了校门，不再有人在你身旁耳提面命：态度应该这样，事情应该那样。进入社会，不再有人拿出十足的耐心教你做功课，给你宽裕的时间学习。一切都得自己对自己负责，就像一艘从未出过港的新船，要自己去游历汪洋大海。

经过多年的社会历练，我个人认为凡事在于“态度”。当一个人的态度出现差池，哪怕他再杰出，都有不为人认可的部分。虽然说 QBQ 是一套关于处世的工具法则，但是书中更强调 QBQ 的优势实践原则就是“态度”。态度摆正了，可说是成功者为成功找方法；态度不正确，就叫作失败者为失败找理由。

由于个人工作上的历练，在日常生活中，习惯对问题采取直接的“切片处理”。什么是“切片”呢？就是单刀直入，直接洞察问题。一个被自己定义成问题的问题，当然不能视而不见、听而不闻、思而不考，除非那是别人的问题，那就省着点，别管。话说回来，真正要严加管教的问题是关于自己。

要是自己能管的问题，不就不是问题了吗？我们总是把全部的力气用在对付别人身上，也许从未试过“想办法对付

## 失败者为失败找理由，成功者为成功找方法



自己”这个方式。当你把所有的力气花在别人身上时，你会发现，问题总是永无止境。如果你换个角度，把力气用在对付自己的缺点上、用在自我提升上，顿时所有的问题都不再是问题，因为你将变成一个消融问题的人，而不是穷于应付问题的人。

我在外商公司工作的24个年头里，心中酝酿出一把尺，这把尺可以标示成功、失败，可以度量优秀、平庸。我发觉常见的工作态度有下列三种：

第一种，永远以个人利益为前提，脱离个人利益范围他漠不关心。这种工作者往往将自己导向失败。

第二种，以部门利益为重心，凡是对他的部门有益处的，他举双手赞成；反之，他事不关己，高高挂起。这种工作者通常有相当大的门户之见，遇到横向沟通时便会出现各种问题。

第三种，以公司的利益为使命，懂得识大体，秉持这种大格局的工作态度，通常是公司最优秀的成员，也是可以担大任的精英。

话说我个人的亲身经验，当年，我刚到上海的时候，想要买个日本进口的热水瓶，于是我就近到淮海路的一家百货公司去寻找。我接连问了三位售货员，他们都告诉我：“不知道。”我又继续去问第四位售货员，最后他才告诉我：“我们这里卖的都是国产品，你要买进口的热水瓶，应该到淮海



中路的某家百货公司去。”这下我才豁然开朗，并且牢牢记住了这位售货员，心想下次要购买国产品的时候，一定会来找他。

这个故事虽小，却印证了 QBQ 的精神。前三位售货员的服务态度就是标准的不管、不理、不说，第四位才真正懂得了服务的精髓，实践了 QBQ 的原则。

在科技发达且各行各业进步神速的今天，服务品质和工作态度更应该加紧脚步跟上时代。在《QBQ! 问题背后的问题 II》一书中，清楚地指出：个人要在生命过程中创造出自己的优势，只要确实掌握“学习、负责、创意、服务、信任”的五项原则，必定能为自己交出一张亮眼的“人生成绩单”。我相信！你呢？何不试试呢！





## 出版者的话

### 行动决定一切!

在《QBQ!问题背后的问题II》修订出版前夕，我再一次仔细重读了《QBQ!问题背后的问题》。该书的魅力在于，每读一次，都会有不同的认识。

在《QBQ!问题背后的问题》中，作者米勒指出，对于我们工作中经常听到的以下问题：

- 这不是我的错。
- 这不是我分内的事。
- 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？
- 这个问题等会儿再说。





- 什么时候我才能找到好的人才?

.....

其问题背后的问题，就是个人责任意识的缺乏，并由此导致了推诿、抱怨、拖延、执行不力，成为社会的一大流行病，成为阻碍组织或个人达到目标、实现愿景、在市场竞争中取胜的重要因素。

米勒指出，要提高个人责任意识，首先就是不要再问以上这些“坏”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、改变现状的“好”问题，从自身做起，切实提高个人责任意识，这就是QBQ的原则。

自《QBQ! 问题背后的问题》出版以后，全世界已经有超过100万人通过实践QBQ的原则，提升了工作绩效，改善了个人生活。

在最新出版的《QBQ! 问题背后的问题 II》中，米勒将实践QBQ原则的行动方案进一步提升为：

以正确的方法、明确的行动，确实去做必须做的事。

- 我所面对的问题或状况是什么？
- 我自己对这个问题的看法如何？
- 问题是怎么发生的？
- 面对这个问题，我对自己说了什么？





- 我认为更务实、理性、建设性的处理方法是什么？
- 我期待什么样的结果？写下明确、可测量、行动导向、务实、有时间限定的目标。
- 我该如何将秉承个人责任的原则付诸行动？

作者所说的正确方法，就是本书的核心——获得 QBQ 优势的五项原则：

## 学习、负责、创意、服务、信任

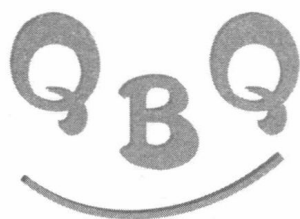
哲学家笛卡儿说：“我解决的每个问题，都成了一个模式，我以后用它来解决其他问题。”尽管改变要从思考模式的转变开始，但了解了模式，知道了方法之后，实践就是决定一切的重要因素。

本书以生动鲜活的日常工作生活中的例子，诠释了能够切实行动起来，实践 QBQ 原则，提高个人责任意识的方法与工具，附录中的 29 个 QBQ 问题，还为读者提供了如何将优势实践原则转化为实际效果的行动指南。

推荐所有人都学习一下本书，希望你也能由此获得 QBQ 的优势：

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，个人生活得到改善，心情愉悦，具有成就感。

这也是我们大家共同的心愿！



## QBQ 如何为企业带来价值

当一个人开始问 QBQ 的好问题，不再问坏问题的时候，也就成功避开了抱怨、受害者思维、拖延、推诿、指责等阻碍组织卓越的陷阱。而这种转变所带来的变化，包括生产力得以提高、团队更加合作、员工士气高昂、富有创意并获得安全感、良好的沟通得以建立、问题得到解决，等等。越快采用 QBQ 进行改变的人，在今天的市场环境中就越有竞争力。

尽管 QBQ 是针对个人想法改变而设计的工具，但其实团队获得的益处更大。QBQ 所明确的个人责任意识，是组织达成卓越的基础。无论是客户服务、销售、管理、创新、变革，还是其他任何方面的工作，提高个人责任意识都是必须的。

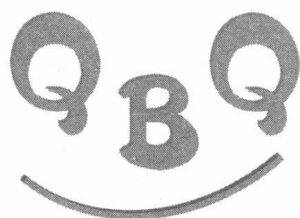
QBQ 完全基于实践，没有时间限制，不分行业，可以

## QBQ 如何为企业带来价值



普遍地为各种行业、各类人群、各个层级的员工所采用。从高科技公司到社区街道，从政府到学校，从 CEO 到生产线工人……

希望将个人责任意识、主人翁精神、勇于担当作为企业核心价值观吗？希望团队成员更加敬业吗？希望管理更加有效吗？希望员工更富有创新精神、具有更高的生产力吗？希望团队更加团结合作吗？希望组织沟通更加清晰顺畅吗？那么，马上着手开始 QBQ 的实践吧！



## 目 录

<b>1</b>	获得 QBQ 优势的实践原则	1
<b>2</b>	问更好的问题	7
	优势实践原则一 ——学习	
<b>3</b>	学习的愿景	17
<b>4</b>	学习的障碍	21
<b>5</b>	学习等于改变	31
	优势实践原则二 ——负责	
<b>6</b>	负起责任，解决问题	37
<b>7</b>	指责：负责的反义词	41
<b>8</b>	另一种形式的指责：勾心斗角	45
<b>9</b>	不找任何借口	47
<b>10</b>	不再说“这不是我分内的工作”	49
<b>11</b>	为工作安全负起责任	53



## 目录

<b>12</b>	要负责任，但不要过了头	57
<b>优势实践原则三——创意</b>		
<b>13</b>	QBQ 式创意：成功运用现有的资源	61
<b>14</b>	以创意改变思维方式	65
<b>优势实践原则四——服务</b>		
<b>15</b>	QBQ 服务：想他人所想的服务	73
<b>16</b>	服务与谦卑	77
<b>17</b>	提供服务的不是组织，而是个人	83
<b>18</b>	服务，这么做才对	87
<b>优势实践原则五——信任</b>		
<b>19</b>	服务的遗赠	93
<b>20</b>	QBQ 信任：关键在我自己	97
<b>21</b>	建立信任的方法	101
<b>不断践行优势实践原则</b>		
<b>22</b>	信任需要时间	115
<b>23</b>	像拉里一样乐在其中	119
附录	将优势实践原则付诸行动	
	——29 个值得讨论的 QBQ 问题	125
感谢篇		131
立刻访问 <a href="http://www.QBQ.com">www.QBQ.com</a>		134
成功实践 QBQ 原则，增进了员工责任意识	的组织	135
与其他人一起分享 QBQ		139

---

# 1

---

## 获得QBQ优势的 实践原则



QBQ

首先，请看以下的故事。

我亲身体会到了个人责任的影响力有多大。最近，我收到新主管给我的第一次年终评核。我们的机构是一家大型金融保险公司，员工可能达到的最高绩效考核等级是“优”。我的主管一开场就对我说，15年来，他从不曾给任何人“优”，“但是你的表现实在太亮眼了，所以我今年要给你评为‘优’，我希望能有十几个像你这样的部属！”

此外，他还写了评语：“始终专心处理问题，设法改善现状。很少批评其他人的表现，而是努力改善部门内的



沟通、了解状况，并且增强个人能力。”

我真的不知道该说什么，但在那时候，我才明白《QBQ! 问题背后的问题》这本书对我的帮助有多大。

开始接任新职位的时候，我刚好读到本书，它立刻引起我心底的共鸣。我将书里的训诫铭记在心，随时提醒自己如何问出更恰当的问题，改善眼前的状况。受到挫折的时候，QBQ 协助我重新引导自己的情绪，转向出力贡献而不是出言抱怨——找出自己可以出力的部分，随即采取行动。这让我更有干劲。一年后的现在，主管对我的努力赞誉有加。这种感觉真是太美妙了！

这个故事是比尔提供的，他是某大型保险公司的中级主管，也是《QBQ! 问题背后的问题》的读者，QBQ 的成功实践者。

在看到非常多的像比尔这样的例子之后，我逐渐体会到，运用 QBQ 并且实践个人责任的人，比起不这么做的人更有机会成功。我认为这是一种“QBQ 优势”。虽然比尔的例子主要是在职场上取得优势，其实，在我们人生中的每个方面，QBQ 和个人责任都能带来类似的优势。







## 1 获得 QBQ 优势的实践原则

运用 QBQ 并且实践个人责任的人，比起不这么做的人更有机会成功，这就是“QBQ 优势”。

比尔的例子也说明，人的潜能就像被一个开关控制一样，只要能够“打开开关”，就会释放出不可思议的力量。通过 QBQ 和个人责任成功实践者的大量例子，我们可以确认，人生潜能的开关就是——以 QBQ 的方式问问题，换句话说就是问“问题背后的问题”。

在这本书中，我们将会探讨获得 QBQ 优势的五项实践原则，也就是引导我们行为准则的最基本概念或价值观。这五个获得 QBQ 优势的实践原则就是：

- 学习
- 负责
- 创意
- 服务
- 信任

当然，这些原则并不是什么新道理，大家也都知道实践这些原则可以改善人生。大家比较陌生的，也是我们在本书中将要探讨的，即个人责任与 QBQ 和以上五项原则之间的关系。我们将会说明，想要在生活中获得 QBQ 优势，首先需要自我实践这些原则，“运用 QBQ 并且践行个人责任”可能是最有效地获得 QBQ 优势的策略。