

畅销书《QBQ! 问题背后的问题》的高级版

摒弃拖延、抱怨、推诿的行动指南

QBQ!

的五项修炼

提高责任意识的实践

Flipping the
Unleash the
of Personal Accountability
Using the QBQ!™

修订本

(美) 约翰·米勒 著 富 强 译



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

畅销书《QBQ! 问题背后的问题》的高级版
摒弃拖延、抱怨、推诿的行动指南

QBQ!

的五项修炼

提高责任意识的实践

Flipping the Switch:
Unleash the
Power of Personal
Using the QBQ!



(美) 约翰·米勒 著 富 强 译

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

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

Copyright © 2006 by QBQ Inc.

Original edition published by arrangement with G.P.Putnam's Sons, a member of Penguin Group (USA) Inc. Simplified Chinese Translation Copyright © 2006 by Publishing House of Electronics Industry.

All rights reserved including the rights of reproduction in whole or in part in any form.

本书中文简体字版由 G.P.Putnam's Sons 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。

版权所有, 侵权必究。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2005-3275

图书在版编目 (CIP) 数据

QBQ! 的五项修炼: 提高责任意识的实践 / (美) 米勒 (Miller, J.) 著; 富强译. —修订本. —北京: 电子工业出版社, 2012.3

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

ISBN 978-7-121-14942-9

I. ①Q… II. ①米… ②富… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 221898 号

责任编辑: 马晓云

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司
装 订:

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: 900×1280 1/32 印张: 4.75 字数: 84 千字

印 次: 2012 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 19.80 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 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。



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！的五项修炼》所撰写的推荐文时，我便欣然答应，并乐意一同与中国大陆的读者分享关于 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



的人更是比比皆是。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，而态度不正确，就叫做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我们自己。

失败者为失败找理由，成功者为成功找方法



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，因为你将会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，脱开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，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！的五项修炼》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！

2006 年 4 月 18 日于上海





出版者的话

行动决定一切！

在《QBQ！的五项修炼》出版前夕，我再一次仔细重读了《QBQ！问题背后的问题》。就像统一星巴克总经理徐光宇所说，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，全世界已经有近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! 的五项修炼》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——QBQ 优势原则的五项修炼：

学习、负责、创意、服务、信任

哲学家笛卡儿说：“我解决的每一个问题，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修炼开始，但了解了模式，知道了方法之后，行动是决定一切的重要因素。

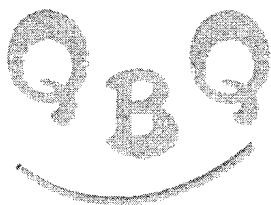
本书以生动鲜活的日常工作生活中的例子，诠释了能够切实行动起来，实践 QBQ 原则，提高个人责任意识的原则与方法，附录中的 29 个 QBQ 问题，还为读者提供了如何将修炼原则化为实际效果的行动指南。

推荐所有的人都学习一下本书，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。

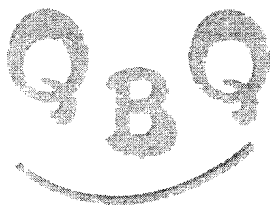
这也是我们大家共同的心愿！





QBQ! 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 18 000 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。
- 2005 年 1 月《QBQ! 问题背后的问题》中文简体字版出版。
- 2006 年 6 月《QBQ! 的五项修炼》中文简体字版出版。



目 录

1	QBQ 优势的修炼原则	1
2	问更好的问题	7
	优势原则一——学习	
3	学习的愿景	17
4	学习的障碍	21
5	学习等于改变	31
	优势原则二——负责	
6	负起责任，解决问题	37
7	指责：负责的反义词	41
8	另一种形式的指责：勾心斗角	45
9	不找任何借口	47
10	不再说“这不是我分内的工作”	49
11	为工作安全负起责任	53
12	要负责任，但不要过了头	57



优势原则三——创意

- | | | |
|-----------|--------------------------|-----------|
| 13 | QBQ 式创意：成功运用现有的资源 | 61 |
| 14 | 以创意改变思维方式 | 65 |

优势原则四——服务

- | | | |
|-----------|------------------------|-----------|
| 15 | QBQ 服务：想他人所想的服务 | 73 |
| 16 | 服务与谦卑 | 77 |
| 17 | 提供服务的不是组织，而是个人 | 83 |
| 18 | 服务，这么做才对 | 87 |

优势原则五——信任

- | | | |
|-----------|----------------------|------------|
| 19 | 服务的遗赠 | 93 |
| 20 | QBQ 信任：关键在我自己 | 97 |
| 21 | 建立信任的方法 | 101 |

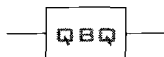
实践优势原则

- | | | |
|---------------------|--|------------|
| 22 | 信任需要时间 | 115 |
| 23 | 像拉里一样乐在其中 | 119 |
| 附录 将优势原则付诸行动 | | |
| | ——29 个值得讨论的 QBQ 问题 | 125 |
| | 感谢篇 | 131 |
| | 立刻访问 www.QBQ.com | 134 |
| | 成功实践 QBQ 原则，增进了员工责任意识 | 135 |
| | 与其他人一起分享 QBQ | 139 |



1

QBQ 优势的修炼原则



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，员工可能达到的绩效最高考核等级是“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，我刚好读到这本书，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，老板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的，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。

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”。



1 QBQ 优势的修炼原则



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，我们将会探讨修炼 QBQ 优势的五项原则，也就是引导我们行为准则的最基本概念或价值观。这五个 QBQ 优势的修炼原则就是：

- 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，首先需要自我修炼这些原则，“运用 QBQ 并且实践个人责任”可能是最有效的修炼这些优势原则的策略。

但是，问“问题背后的问题”为什么会像打开潜能开关一样呢？请想象一下，当你打开电灯开关的时候会发生什么情形。这实在太寻常了，你大概连想都没想过：打开



开关的时候，你就会解除障碍，释放出一种电子的流动（称为“电流”）。这种流动的能量会在一瞬间抵达灯泡，让它亮起来。虽然灯泡是由电流点亮的，但打开开关才是最基本的第一步。

打开人生潜能的开关，意思就是问“问题背后的问题”。

同样，问“问题背后的问题”也是修炼优势原则所不可或缺的第一步。

个人责任是推动实现这些原则的力量，但 QBQ 却是真正促使我们采取有责任的想法和做法的开关。就像我们关掉开关灯泡立刻就会熄灭一样，我们一旦失去责任意识，抱着指责、抱怨、受害者的想法，或是行动拖延，那么我们就同时停止了学习，推卸了责任，不再采取有创意的行动，并拒绝为他人服务。而且，我们刚刚和别人建立起来的信任，也很快消失不见了。

因此，要获得能够使我们的人生改观的 QBQ 优势，就需要自觉地在实践个人责任的基础上，修炼这五大原则——学习、负责、创意、服务及信任。而 QBQ 刚好可以帮助我们做到这一点。

单纯阅读关于个人责任的书籍，并不能完成对 QBQ