

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



电子工业出版社

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

Q B Q !

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

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 / (美) 米勒 (Miller, J.) 著; 李津石, 朱新丽译.
—北京: 电子工业出版社, 2005. 1

书名原文: QBQ! The Question Behind The Question

ISBN 7-121-00558-1

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 117450 号

责任编辑: 傅豫波

印刷: 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

经销: 各地新华书店

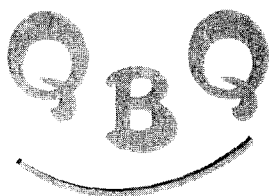
开本: 900×1280 1/32 印张: 4.875 字数: 83 千字

印次: 2005 年 4 月第 3 次印刷

定价: 18.00 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077。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。

本书团购咨询热线: (010) 68132199 68279077



企业竞争的最高境界是 文化的竞争（代序）

方正集团公司党委书记、董事长

魏新

北京大学教授

傅豫波女士嘱我为《QBQ!问题背后的问题》一书题写推荐语，并为该书作序。作为一个企业管理者，为一本讨论企业管理深层意识问题的书作序，我觉得我应该慎重行事。首先要问问自己是否有资格做这样的事情？如果在自己管理的企业上尚无什么值得可圈可点之处的话，我凭什么自以为有资格为这样一本讨论管理的书作序呢？所以，接到傅女士的邀请信后的第一反应是，我得想个法子推掉它！



那么，为什么最终我又接受了这个任务，决定为此书作序呢？答案其实也不复杂：我毕竟是学者出身，至今仍然还是北京大学的一名教授。作为学者，对书与知识的兴趣，促使我即使已准备婉拒傅女士的邀请，但对送上来的预读版还是禁不住要翻阅一番。殊不知，一读之下，爱不释手，觉得“问题背后的问题”实际上是任何一个组织运行过程中都应关注的深层次意识问题，对如何重新认识北大方正集团这个企业组织在运行过程中遇到的一些难解之题亦颇有启迪。作为学者，应朋友之邀为某本书作序，本是常事。那么，既然以一个企业管理者的身份作序我还心存疑虑的话，干脆就以一个学者的身份写几句吧。

《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。比如不断地对企业的组织架构进行调整，引入新的激励机制，出台各种

企业竞争的最高境界是文化的竞争（代序）

规章制度等。但令人遗憾的是，大多数企业的运行效率并未得到真正的提高。不少所谓的企业管理专家也到不少企业“指手画脚”一番，引经据典开了药方要企业依方治病。但大部分企业运行效率低下的顽疾仍不见好转。我讲这些绝无贬低上述做法的意思，相反，我个人在北大方正集团的企业运行过程中也在做同样的事情。问题的核心是，仅仅做这些还是十分不够的。一个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。组织架构、规章制度和激励机制是有形的一面，而理念与文化是无形的一面。而且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。

我在我们企业内部常常讲“企业竞争的最高境界是文化的竞争。”记得当年我们在对方正科技这家上市公司的内部组织架构进行调整方案研究时，我曾经在干部会上讲过这样一段话：“组织架构的调整固然是重要的，但我希望我们的干部要明白一个道理，那就是组织架构没有最优一说，其合理性是一种相对概念。不同的环境需要不同的组织架构去适应。但同样的组织架构，换一个团队去运行可能会得到完全不同的效果。”我当时讲这番话的目的，是为了告诉我们的干部，人的意识是企业运行好坏的关键



要素。人在认识上没有达到一定的高度，仅靠机械的架构设置或强制措施的制约可以收到一定的效果，但绝不可能达到我们预想的效果。

这本小册子讲的就是这么一个道理，并且把核心问题聚焦在了组织成员的个人责任意识养成上。我个人认为该书作者抓住了组织运行过程的一个核心要素，而且是企业在管理过程中往往会忽视的要素，尽管它不是惟一的核心要素。

尽管这本书中讲了许多经典事例，比如说在本书开篇中提到的那个具有高度个人责任意识的他“最喜欢的服务员”的故事，我还是想到了另外一个故事。20世纪90年代，我国的一个代表团到韩国洽谈商务，代表团车队的先导车由于开得较快，为了等待后续车辆，暂停在了高速公路的临时停车带。几分钟后，一对驾驶“现代”跑车的年轻夫妇停靠了过来，问代表团的同志，车辆出了什么问题，是否需要他们的帮忙，因为这对夫妇中的男士是现代汽车集团的职员，而代表团的车辆恰好也是现代汽车集团生产的汽车。我相信读完这个故事的每个人都会为这名年轻的现代汽车集团员工的个人责任意识所叹服。在非工作时间，而且是上级不在现场的情景下，对一个与本人职责并无直接关系的问题给予必要的关注，恰恰说明了这名现代汽车集团员工的深层意识里已经将与本企业有关的任何



企业竞争的最高境界是文化的竞争（代序）



事情都当成了自己的个人责任。

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 and 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？

再看看我们自己企业和单位的员工，不少人在工作中遇事推诿、躲避责任、事不关己、高高挂起、明哲保身、但求无过的行事方法，与现代汽车集团的这名员工的做法岂非形成了天壤之别？因此，我个人觉得加强员工个人责任意识的养成可能是中国企业文化建设中亟待解决的问题之一。

我曾为企业文化下过一个这样的定义：企业文化就是企业全体员工行为习惯的总和。读读这本文字不多、道理浅显却寓意深刻的小册子吧！改变每个组织成员的思维习惯，形成明确的个人责任意识，才能改变每个组织成员的行为习惯。最终也就形成了一个企业的优秀文化。

每个组织成员，包括“你”，包括“我”，也包括“他”，从每个人自己责任意识的提高入手，最终将会改造一个企业，一个社会，提升整个中华民族自立于世界民族之林的信心与能力！



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。

星巴克热情积极的服务态度



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

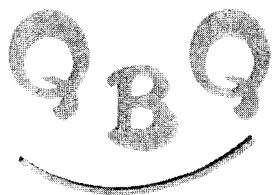




学习中。

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。”





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；

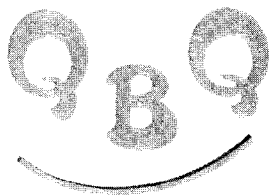
- 个人责任就是要适应变化，不断完善自我；
- 个人责任就是利用现有的资源与工具实现目标；
- 个人责任就是要作出具有积极作用的选择；
- 个人责任就是要不断自问“我还能做些什么？”。

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！

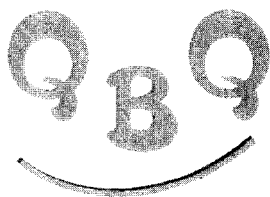




《QBQ! 问题背后的问题》大事记

- 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。





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

