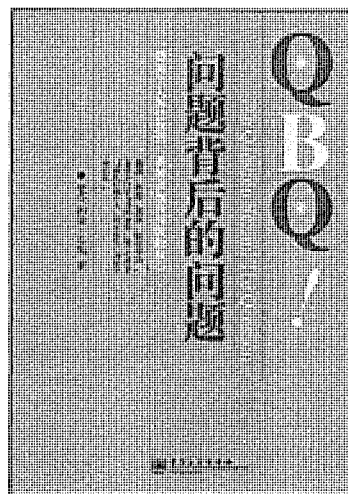


总裁书香轩 2005年6月读书报告

《QBQ 问题背后的问题》

作者：约翰·米勒

整理：韩斌华



导读主席：冯树帆

问题背后的问题

一般人在遭遇沮丧或某种挑战时，往往先产生负面和防卫的反应，并把手指向别处，为自己的问题、行为和情绪而怪罪东、怪罪西，这时最先出现脑海的，会是 [错误的问题]。Pg 42

错误的问题（烂问题）：

- 为什么每件事都该我做？
- 为什么我们得忍受这些改变？
- 为什么找不到合适的人才？
- 为什么顾客的要求这么高？
- 为什么我要浪费时间在他们身上？
- 为什么老是不加薪？
- 为什么他事先不来跟我沟通？
- 为什么他们不主动积极？
- 为什么我的孩子这么不听话？
- 为什么我太太(丈夫)总是不了解我？

问题背后的问题

- 不是我的错。
- 不关我的事。
- 不是我的问题。

谁该为这些失误负责？
这工作该归哪个部门负责？
他们什么时候才要解决问题？
顾客什么时候才会回我电话？

个人担当

- 意义：每个人要为自己的思想、行为及其产生的后果承担起责任。Pg 97
- 重点：不在改变他人、而是先改变自己、进而改变现状。Pg 109
- 实践的方法：先修炼自己的想法、接着问比较好的问题、最后付诸行动。Pg 116

个人担当的例子

- 石底餐听的服务生雅各 Pg 38
- 史黛西的飞行员父亲 Pg 58
- 空服员波妮塔 Pg 88
- 家庭大卖场的收银员茱蒂 Pg 120
- 满地捡报纸的[残障]朋友布莱恩 Pg 150
- 总裁书香轩的李永清

导读一：陈美丽

书缘

这是一本学习解决问题的好书

发挥 QBQ 精神从自己的责任意识提高入手，最终将会改造一个人，一个家庭，一个社会，提升信心与能力。

企业人一向是社经变局的敏锐嗅觉者，更是最踏实的务实主义者。

领导者就是以身作则，使别人愿意为大家共同的愿景而努力奋斗的艺术。

企业竞争的最高境界是文化的竞争。

原来是组织气候的问题，热情积极的服务态度，成败决定於心态。

从自身做起吧！我该如何将理想付诸实行，承担责任。

问题背后的问题：个人责任意识。

QBQ 的实际原则：

- 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，而是要充分认识个人的力量
- 个人责任的重点，不在改变他人，而是先改变自己
- 个人责任就是利用现有的资源与工具实现目标
- 个人责任就是要适应变化，不断完善自我
- 个人责任就是要作出具有积极作用的选择
- 宽广的心：不批评，不责备，不抱怨

1991-2001 自己的情绪 自己的行为

- 别问为什么？必须以“什么”或“该如何”发问而不是“为什么”“什么时候”或“谁”。
- 问对问题，是解决问题的开始。
- 谦虚是领导的基石，身为领导者需有一个谦孙的灵魂外加一颗仆人的心。
- 在现有的资源下做出成绩。
- 烂水手责怪风向，有担当的人会责怪谁？谁都不怪，甚至包括自己在内。
- 学习并不是只是，听或读，学习也不只是获取知识。事实上，学习是把“知道的”转化为“行动”，所以，学习是一种改变。
- 成功者为成功找方法，失败者为失败找理由。

这个世界本来就是问题组成，没有问题才是真正的问题。所有的问题都是自己的问题，所有的答案都在问题里，只要懂得问对问题，对的问题就是5个W和1个H 能够被你所用的就是好的。

成为有担当，肯付责任的企业。

导读二：涂耀蓉

“QBQ -员工篇”

QBQ 的本义是什么？

- 问“什么”或“该如何”而不是“为什么”，“什么时候”，或“谁”。

- 每个人为自己的思想，行为，及其产生的后果承担责任，从“我”做起。
- 将焦点放在行动上。
- QBQ 的内涵“个人责任”。

员工的定义是什么？

- 拿薪水
- 为老板干活
- 干吗那么卖力？

有个人担当责任感的员工是什么样的？

没有个人担当责任感的员工是什么样的？

- 四个事例： Jacob, Julia, 空姐, 修理工

共同特点：

- 没有“小媳妇”心态，不拖延，推诿，抱怨，指责，批评，逃避责任
- 没有事不关己，高高挂起的态度
- 急顾客之所急，想顾客之所想，顾客至上的服务思想态度
- 问对的问题：

如何帮助顾客？

如何更好地为顾客效劳？

如何扭转目前的现状？

能改变从“我”做起立刻就去执行！

行动高于一切

个人担当的误区：

- 不在其位，不谋其职
- 帮别人承担，为别人代劳
- 上司的支持
- 非服务业怎么运用

个人担当特点- 员工篇：

- 人人都是领导
- 主人翁精神
- 用自己的智力，心力，劳力解决问题，绝不再争功诿过

- 我该如何扭转现状
- 在现有的资源下如何做出一番成绩来
- 我该如何把份内的工作做得更好
- 我能运用那种方式作为别人的后盾
- 不是从容别人，扛起别人的义务责任，或为别人代劳
- 衡量的标准：是否符合企业效益

结束语：

- 由个人担当责任感的员工不可多得
- 获得具有个人担当责任感的员工的老板 好福气

导读三：高倩晖

自己的经历及其思考

高倩晖在北京投资房地产失利，贷款压力非常大。于是决定自己去退房，经过种种波折，终于成功退房，重新找回信心。由此引发的几点思考：

事情发生后，要用解决问题的心态。

不可以有小媳妇的心态，比如自己今年的事业瓶颈，对自己重新定位，重新出发，由此达到一个新的高度。

要有正确的心态对待周围的事务。

指定分享：蔡志德

分享故事：一位绅士为救一只冻得奄奄一息的鸟，把鸟放在一堆热马粪上，可是鸟无法忍受马粪的味道而大叫，叫声招来了野猫，断送了自己的性命。

故事说明 Q B Q 也要有原则，有度。

指定分享：江培生

分享经历：帮助自己的员工解决家属医疗问题。

经历说明：没有 QBQ 精神的人很多。我们应该呼吁有更多的医生增强 QBQ 意识

指定分享：沈世信

结合自己的工作，分享以下三点：

不是没有个人都有个人担当。

很多理论都学过, 要行动.
该但当时就要担当.

自由分享:

曾清: 员工有个人担当, 老板有福

大中: 很多问题, 还需要思考

文雪: 珍惜快乐时光.

- 老板个人担当帮助树立企业形象.
- 企业资讯, 改变不容易

美香:

- 领导的动力作用. 怎样改变自己去产生动力
- 柔性管理
- 企业应有部分没有责任感的员工

宝兴: 多思考

宇超: 多行动, 从小事情看企业文化, 让企业从小事情中贯彻担当精神。

鸿杰: 某些担当行为与公司策略矛盾, 应怎样处理?

陈彪: 老板担当, 和员工分享利益, 帮员工解决问题。

永清: “担当”翻译不恰当, 应该是分担, 要有分寸。

泽深: 同样的担当在不同人的身上反映不同。

(完)