

卓越的领导者能够提出**卓越的问题**，同时，提出卓越的问题
能够帮助自己成为**卓越的领导者**。

探询式领导

如何通过问题
发现正确的解决方案

[美] 迈克尔·马奎特 (Michael J. Marquardt) 著
张庆文 傅俊清 谢亚伟◎译
唐长军◎审校

LEADING WITH QUESTIONS

HOW LEADERS FIND THE RIGHT SOLUTIONS
BY KNOWING WHAT TO ASK



机械工业出版社
China Machine Press



探询式领导

如何通过问题
发现正确的解决方案

[美] 迈克尔·马奎特 (Michael J. Marquardt) 著

张庆文 傅俊清 谢亚伟◎译

唐长军◎审校

Leading with Questions

HOW LEADERS FIND THE RIGHT SOLUTIONS BY
KNOWING WHAT TO ASK



机械工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

探询式领导：如何通过问题发现正确的解决方案 / (美) 马奎特 (Marquardt, M.J.) 著；张庆文，傅俊清，谢亚伟译. —北京：机械工业出版社，2015.10

书名原文：Leading with Questions: How Leaders Find the Right Solutions by Knowing What to Ask.

ISBN 978-7-111-51972-0

I. 探… II. ①马… ②张… ③傅… ④谢… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 251668 号

本书版权登记号：图字：01-2015-6620

Michael J. Marquardt. Leading with Questions: How Leaders Find the Right Solutions by Knowing What to Ask.

Copyright © 2014 by John Wiley & Sons, Inc.

This translation published under license. Simplified Chinese translation copyright © 2015 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有 John Wiley & Sons 公司防伪标签，无标签者不得销售。

探询式领导：如何通过问题发现正确的解决方案

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：岳小月

责任校对：董纪丽

印刷：北京市荣盛彩色印刷有限公司

版次：2015 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

开本：170mm × 242mm 1/16

印张：14.25

书号：ISBN 978-7-111-51972-0

定价：45.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

谨以本书献给让我喜欢上提问的母亲，
以及我的九个喜欢探究他们祖母问题的孙子孙女们。

Foreword

推 荐 序

随着行动学习在中国的发展，大家越来越多地意识到提问的力量。百年基业作为中国行动学习的倡导者，一直在强调行动学习是如何应用提问技巧和方法来解决问题的。我与本书的译者——百年基业的张庆文博士结缘多年，他在天津大学管理与经济学部读博士期间，就致力于行动学习发展领导力的研究与实践。我们也曾交流并探索行动学习在 EMBA 教学中的应用，并且关注到提问的技术其实是行动学习技术的重要基础。我个人一直对百年基业提倡的行动学习怀有极大的兴趣，所以此次被邀请为《探询式领导》这本书作推荐感到非常荣幸。虽然我个人并非对行动学习进行过系统的学习或者研究，但作为一个在不同的“领导”角色下工作了十多年的实践者，对于行动学习把提问作为最有力的工具背后的理论基础，即学习是程序化知识与洞察性提问相结合的产物，是非常赞同的，尤其是本书，使我进一步了解了提问的力量及其对于领导力的重要意义所在。

在我的实践中，往往喜欢团队成员给我带来这样的问题：“这个事情我打算有这样几个解决方案，你认为如何？”而对于“你看我应当如何解决这样的问题”之类则不太喜欢，因为我一直相信，对于一个具体的工作而言，应该是直接从事这样工作的成员比团队领导者有更清楚的认识而不是相反；领导者的职责在于找到能够善于给出解决方案的人，而不是自己来给出方案

本身。如果领导者惯于给出团队成员如何处理具体事务的方案，则限于领导者自身的时间、精力、知识和经验，将无法使组织得到健康的发展，更无法使团队成员自身得到发展，而后者是领导者的一个重要职责。事实上，上述对于团队成员之“问题”类型的偏好，其实就是间接地向团队成员提问，并请他们来给出对于处理每项具体事务的答案。

提问的威力是巨大的。本书开头的几个事例，如“泰坦尼克号”沉没、“挑战者号”爆炸以及“猪湾事件”，对我触动很大：如果当时的权威能够敞开心扉，通过提问接收到来自最了解情况的一线人员的信息，这些大型事故是完全可以得到预警并避免的。几千年来我们深受“中庸”文化的影响，而“中庸”文化提倡的是谨言慎行。所以作为领导，我们可能会认为向下属提出问题有损自己的权威；作为下属，可能会担心自己的问题早已被他人思考过，而被其他人认为自己的问题是愚蠢的或者是一种挑衅和不合群的表现。其实，现实中很多错误就是因为信息无法流动和共享造成的，如果当初人们可以大胆且公正无私地提出问题、表达观点，很多决策和执行过程中的错误就可以避免。所以，如何克服人们对提问的恐惧，同时在恰当的时间提出恰当的问题，都是我们应该思考的问题。

如何发挥提问在领导力中的威力？本书就如何在组织中建立提问的氛围，以及通过有效的提问技巧提高个人领导力、提升团队凝聚力和绩效给出了建议，同时也给出了如何克服内心恐惧、勇于提出问题的方法。这些建议和方法不但可以应用到行动学习项目中，成为激发人们认识团队或组织中出现的的问题，寻找答案的有效工具，同时也可以应用到我们日常的工作和生活中。

真心希望提问作为行动学习的重要技巧和方法，可以在中国的组织中应用开来，提高组织和团队领导者的领导能力，散发出中国式组织和团队的活力和风采。

The Translator's Words

译者序

本书是百年基业与机械工业出版社合作译注的“行动学习丛书”七册之一，论述了行动学习的提问技巧在发展领导力方面的创新应用。百年基业作为国内行动学习的领先者，提问的文化已经深入组织内部，每当团队和组织需要创意或者遇到难题时，我们都会尝试运用提问的方式，激发每位团队成员的潜能，最终找到正确的答案，这也是百年基业在咨询服务行业竞争日益激烈的环境下激流勇进、不断发展壮大的原因之一。

在传统的中国文化认知中，我们经常会强调权威意识，通俗来说就是要“面子”，作为领导者，我们已经习惯于通过发号施令来体现我们的权威，认为向下属询问问题是一件很没“面子”的事情，不能体现我们管理的权威，上级应该无所不能。但是，随着科学技术的发展及经济环境变化越来越快，如今我们生活在一个 VUCA 的时代，很多问题都是易变、难以预测、复杂和模糊的。当我们所面临的问题越来越复杂的时候，已经没有领导者可以一人掌握解决问题的所有知识和信息，从而可以直接指导下属的工作。他们不仅需要向上级学习，还需要向同辈和下属以及与团队一起学习，更重要的是向未来学习。就像行动学习创始人瑞文斯教授所言，学习的速度大于等于变化的速度，才能适应这个发展变化的时代。从这点来看，提问式领导的重要性显而易见，因为在你向团队提出问题并一起解决的过程中，不只是在分享

信息，还是在分担责任。这帮助我们在组织内部建立起一种团队成员可以共同面对问题、探索未知、突破思维局限，以及创建为取得成绩感到骄傲的团队氛围。

本书作者马奎特教授深刻地认识到提问在领导力中的价值，他通过对将近 200 位成功的组织领导者采访发现，他们成功的关键在于意识到了提问的重要性，并且在组织中建立了提问的文化。这种提问的文化要求你和团队成员摒弃自己之前对事物已经形成的假设，在相互提问和质疑的过程中找到正确的方法和答案，获得创新。

作为主要译者，在翻译过程中，本书众多形象生动的案例让我意识到提问的力量，了解了提问式文化对组织、团队和个人的益处。同时，本书还总结了提出有效问题的技巧，并告诉我们如何通过这些正确有效的提问来提升自己的自信心和创造力、激发创意、激励团队合作、解决复杂问题。最重要的是，本书还阐述了是什么制约了提出好问题，以及如何去应对和克服。这些都可以帮助我在日常管理工作中发挥提问的力量，提高团队和组织凝聚力。

所以，如果你是团队的领导，通过本书你可以掌握如何通过加强提问技巧，来激发每位团队成员的潜能，使之全情投入到团队的工作中，通过团队的共同努力解决难题，获得创新。

如果你是组织的领导，通过本书你可以了解如何将提问的文化带到组织当中，建立学习型组织，提高相互协作，形成共担责任的组织氛围。

如果你是催化师或领导力顾问，你可以通过本书来增强自己的提问技巧，掌握如何在正确的时间提出正确的问题，为客户提供更高质量的服务。

.....

对于本书的翻译工作，首先要感谢傅俊清博士，他以认真负责的态度以及专业的精神投入到本书的协助翻译工作中；感谢伍然先生为本书的审校工作贡献的巨大热情和精力；感谢王佳女士及谢亚伟先生在繁忙的工作之余，

本着严谨务实的专业精神，承担了本书的部分翻译与审校工作。

此外还要感谢机械工业出版社华章公司，因为有了它们的大力支持和配合才有本书中文版的面世。

由于时间仓促，水平有限，翻译中的疏漏之处在所难免，恳请读者批评指正。

最后我希望本书可以对读者有所帮助，让大家更多地了解提问在组织和团队中的巨大威力，提升提问技巧，在正确的时间提出正确的问题。

百年基业董事合伙人、领导力首席顾问 张庆文

2015年8月

Preface

前言

你是否觉得，有时别人提供的信息并不是你想要的？你是否想知道员工有没有真正理解你的愿景和组织的发展方向？你是否常常苦于思索你的老板到底在想什么？

你是否曾想过，通过提问的方式来获取以上所有信息甚或更多？

众所周知，提问可以获取信息，但其作用远不止于此。精明的领导者能够通过提问来鼓励员工全心投入，增强团队协作，激发创新思维，赋予员工能量，强化客户关系，高效解决问题等。最近的研究以及越来越多的组织实践表明，最成功的领导者都善于使用探询式领导方式，他们提问的次数更加频繁。成功且高效的领导者能够营造一种鼓励提问和回答的氛围。创新领导力中心（Center for Creative Leadership, CCL）研究了 191 位成功的高管后发现，他们获得成功的关键是创造提问的机会，然后提出问题。¹

我在写此书的过程中，对很多成功的领导者进行了访谈。以下是他们的一些评论：

- 杜邦公司董事长兼首席执行官贺利德（Chad Holiday）：“我发现，当别人向我提问时，我都会精神振奋。我好像进入了一个不同的情境里，我一整天都在努力做同样的事情。我总是在提问，很少下结论，除非了解了对方的能力、关注点以及是否具备开放的心态等，直到那

时，我才会进行下一步。如果不提问，我可能就会低估相应的情境和难题，漏掉一些关键事项。”

- 诺基亚网络公司前人力资源总监彭蒂·赛德马兰卡 (Pentti Sydanmaanlakka): “提问已经成为我的领导行为中不可或缺的一部分，因为我认为，领导不是发号施令，而是鼓舞和激励别人展现他们以前从来没有到达过的新地方。”
- 国际管理领导咨询公司 (Leadership in International Management) 合伙人伊莎贝尔·里曼诺茨 (Isabel Rimanoczy): “我曾与几位非常务实的工程师一起工作，他们一开始很苦恼，因为提出问题后不能马上得到回答，并获得解决方案。后来，通过聚焦于提出问题而不是回答问题，我们将他们原已习惯的思维方式反转了过来。我们将关注点放在他们身上，相信他们拥有的知识和智慧。即使当他们无法回答问题时，他们也会竭尽全力想各种办法，最后（其实也并不令人意外），他们总是能够找到答案……他们提升了自我认知，同时也意识到，他们本身就拥有智慧，而这种智慧能够通过提问被发掘出来。”
- 诺华公司组织发展部执行总监罗伯特·霍夫曼 (Robert Hoffman): “提问的方式极大地改变了我，我的自信心更强了，态度也变得更放松了。我不再认为，在与别人沟通或需即兴演讲时，我总是必须能回答所提出的问题。我认为，提问的方式提升了我的沟通能力，特别是我的倾听能力和说服能力。”

这些领导者已经发现提问具有的惊人力量。提问能够引起人们的注意，能够激发新想法，能够引导人们探索新思路和新方法；提问帮助我们认识到，我们不是万事通；提问还能够增强我们沟通时的自信心。遗憾的是，很多领导者并没有认识到提问具有如此惊人的力量；一方面能够产生短期效果；另一方面能够营造一个持续学习的氛围并帮助团队获得成功。如果你还从未考虑过将提问作为一种领导工具，那本书就非常适合你。

当然，很多领导者也经常提问，他们会问诸如以下问题：

- 为什么你的进度要比计划慢？
- 谁拖后了？
- 这个项目存在什么问题？
- 那是谁的主意？

在很多情况下，我们问的问题会打击下属的积极性，而不是赋予他们能量。以上这些问题充满了指责，它们的目的并不是真正为了获取信息。

还有一类问题往往是那些带着隐含目的的操纵性问题：“关于那件事，你不同意我的观点吗？”“你没有团队协作意识吗？”如果你经常问这类问题，那本书也非常适合你。

因此，关键不在于领导者问的问题不够多，而是我们往往没有问出正确的问题，或者我们提问的方式不能使对方给出一个坦诚而详细的回答。我们很多人不知道如何有效倾听对方的回答，同时也没有营造一个鼓励提问的氛围。

这就是本书诞生的背景。《探询式领导》一书的目的，在于帮助你学习如何有效地提出正确的问题，如何有效地倾听，如何营造一个提问就像呼吸一样自然的氛围，让你成为一位更优秀的领导者。

关于探询式领导者的研究

在过去 25 年里，我一直在世界各地从事领导者的研究和培养工作。对于公司的高管来说，我既是教授，又是咨询师和顾问。我越来越多地注意到，越是成功公司的领导者，就会越频繁地向别人和自己提出各种问题。我也一直在探索：为什么提问对于领导者来说那么重要？为什么提问会带来成功？什么样的问题最有威力且被问得最多？

有哪些领导者经常问问题？他们在工作中第一次开始采用提问的方式是

在什么时候，为什么要用提问的方式？他们认为最强有力、最成功的问题是什么？这些领导者为什么要问问题？他们所提出的问题对于他们自身及其所在的组织产生了什么影响？在过去的几年里，我曾询问世界各地的人们和我的听众，想要找出他们认为能够有效使用提问方式的领导者。然后，我还联系了与世界各地的领导者共事的同事，想要找出既在工作中提出很多问题，又被同事和下属视为成功者的领导者。有时候，接受我采访的领导者还会给我推荐另一位他们认为也采用探询式领导方式的领导者。我努力寻找来自不同规模的公司、来自公共和私有组织、来自世界各地的领导者。

在我找到的众多领导者中，我一共采访了遍布世界各地的 30 位领导者。我准备了以下问题，在与他们的访谈中使用：

- 你是什么时候开始使用提问方式的，当时为什么要使用这种方式？
- 你是如何提出问题的？
- 什么样的问题最有效？
- 探询式领导方式对你所在的组织产生了什么影响？
- 通过使用这种提问的方法，作为领导者，你发生了什么样的变化？

他们对于上述问题的回答以及他们的相关故事，将贯穿本书的始终。

在本书的各章节中，你将读到探询式领导者的很多故事，以及他们经常问的问题。这些分享他们经历的探询式领导者，有来自杜邦公司、美国铝业公司、诺华公司、嘉吉公司的首席执行官和其他高管，以及来自国际机构和政府部门的领导人，还有来自中等和高等教育机构的学术界领导者。他们分别来自巴西、芬兰、马来西亚、毛里求斯、新加坡、韩国、澳大利亚、瑞士和北美。有关这些领导者的简介，见附录 A。

本书的诞生过程历经 25 年，在此期间，我采访了很多采用探询式领导方式的领导者。本书全面阐述了领导者在领导他人时如何进行有效提问的方法，同时提供了提问的各种原则和策略，还叙述了很多来自各种各样组织的领导者如何通过采用探询式领导方式获得组织成功和个人自我实现的故事。

本书的主要内容

本书包括三部分。第一部分阐述了为什么提问对于个人和组织来说具有如此强大的力量。第1章分析了领导者更喜欢回答问题而不喜欢提问的原因，并指出了其局限性甚至会带来灾难性后果。作者分析了为什么提问其实是领导者最重要的工具。第2章详细阐述了创建探询式组织文化会给领导者和组织带来的好处。探询式文化能够加强个人和组织的学习，提升决策的有效性、问题的解决能力和团队的协作能力，提高对变化的适应能力和接受程度，并通过增强领导者的自我认知和自信心，来赋予员工更大的能量。

第二部分对如何有效地提问给出了一些实用性的指导建议。第3章阐述了很多领导者在提问时遇到的各种障碍，并讲述了几位领导者克服了这些障碍而受益匪浅的故事。第4章分析了有效的提问如何赋予员工能量，以及无效的提问如何打击员工的积极性。在这一章中，作者对不同类型的问题进行了透彻的分析，并描述了好问题的本质。第5章探讨了有效提问的艺术，分析了提问者的态度和思维模式、提问的速度和时机如何影响提问的效果。正如这一章中所证明的，积极倾听和后续行动是提问的艺术不可或缺的两个方面。第6章将提问从个体层面上升到了组织层面，并就如何打造有利于提问的组织文化提出了详细的建议。

第三部分给领导者提出了如何通过提问来实现个人、团队和组织具体目标的指导原则。第7章探讨了领导者如何通过提问来管理员工，促进与直接下属的良好关系，帮助他们成长，鼓励他们采取行动和创新思维。这一章还介绍了在培训新员工、制定发展目标、进行绩效考核、主持员工会议等情境中，如何采用提问的方式。第8章阐述了领导者如何通过提问来改善团队运作、活跃团队会议气氛、解决难题、帮助团队克服困难以及解决冲突。第9章探讨了提问如何以及为何有助于解决难题。第10章讲述了提问如何能够增强组织的整体实力——强化战略、愿景和价值

观，并提升组织变革能力——聚焦于向内部和外部利益相关者团体提出问题。本书第 11 章结论部分鼓励读者开启一个新的旅程，成为一个探询式领导者。

书后还包含三个附录。附录 A 列出了分享提问经历的 30 位领导者的简介；附录 B 描述了行动学习如何提升领导者的提问技能；附录 C 列出了有关培养探询式领导者的机构、培训项目和网站的相关资料。

领导的新高度

探询式领导者能够创建一个更加人性化的工作环境，打造一个更加成功的企业。他们能够真正激发员工的潜力，从而改变整个组织。令人遗憾的是，大多数领导者并未意识到提问的潜力，因而往往不必要地制造和忍受各种不和谐的、充满压力的氛围。我希望读者能够改变领导方式，早日获得成功并实现自我。

毫无疑问，我们所有人尤其是我们当中的领导者，应该多提问题——那些能够帮助个人、团队、组织以及我们自身成长的问题。提问已经成为我们迈向成功的必备要素。能力欠缺的领导者很少向自己或别人提出问题，而优秀的领导者能够提出很多问题，卓越的领导者则能够提出精彩的问题。提出精彩的问题，能够帮助你成为卓越的领导者！

Acknowledgements

致 谢

我想感谢很多人，他们帮助我提出好问题，使我的人生变得丰富多彩。首先要感谢我的母亲 Elaine，她鼓励我多提问，并让我多从那些问题中学习；其次要感谢我的妻子 Eveline，她经常问她的丈夫为什么；再次要感谢我的孩子 Chris、Stephanie、Catherine 和 Emily，他们对父亲的智慧提出了质疑，特别是在他们的青少年时期；最后我还要感谢我的九个孙辈 Kennedy、Ian、Patricia、Hannah、Millie、Maia、Finn、Milo 和 Vespa，他们在快乐和爱中，问了我很多精彩的问题。

在我的有生之年，我有幸与几位杰出的领导者一起工作，并从他们身上学到了很多，他们是 Barrie Oxtoby、Kevin Wheeler、Wayne Pace、Charles Margerison、Len Nadler、Kathy Chalmers、Malcolm Knowles、Reg Revans、Nissim Tal、Frank Andracchi、Pierre Gheysons、Arthur Byrnes、Harry Lenderman、Steve King、Tina Sung、Nancy Stebbins、Frank Sofo、Lex Dilworth 和 Ila Young。我从乔治·华盛顿大学我的博士生们提的问题中学到了很多领导力方面的知识，他们中的很多人现在已经是成功的世界级领导者，如 Wong Wee Chwee、Antony Hii、Taebok Lee、Myoung Choi、Mary Tomasello、William Weech、Florence Ho、Effendy Mohammed Rajab、Banu Golesorkhi、Agata Dulnik、

Dan Navarro、Doug Bryant、Teo Campos、Stan Surette、Sung Hae Kim、Marissa Wettasinghe、Robin Hurst、Lorraine Warner、Somsri Siriwaiprapan、Robert Richer、Carla Bowens、Deb Waddill、Bernadette Carson、Millie Mateu、Colleen Richmond、Al McCready、Deb Gmelin、GidgetHopf、AgataDulnik、Sooyeon Choi、Taebok Lee、Mohammed Al-Emadi、Brian Williams、Lisa Toppin、Mary Voltz-Peacock、Huda Ayas、Linda Fang、Peng Soon Lim、Charles Tweedly、Mary Ann Wangeman、Ernie Smith、William Toms、Mark Stavish、Pascal Etzol、Al McCready、Casey Lowe、James Lim、Sydney Savion、Milynn Swofford、Kathleen Kueht、Glenn Geelhoed、William Yates、Jeanne Lian、Mitch Wasden、Vareen O'Keefe、Robert Hamilton、Hal Metcalfe、Steve Terrell、Charlotte Barner、Mike Stice、David Estworthy、Rob Bedrosian、Deb Silva、Bobbie Deleon、Simon Reese、Karen Detweiler、Randy Dobson、Tim Hope、Nicole Harris、Dave Rude、Ron Sheffield、Andrew Rahaman 和 Tom Dembeck。

我还想特别感谢 Jossey-Bass/Wiley 出版公司的伙伴们，特别是 Rob Brandt、John Maas、Mark Karmendy 和 GenovevaLlosa，他们对这本经过修订和更新的书提出了指导意见，并帮忙润色了文字。

最后，我要由衷地感谢 30 位领导者，他们的提问和智慧贯穿本书始终——他们很精彩、耐心地回答了我关于他们探询式领导风格的问题。这些领导者（已在附录 A 中列出）贡献了很多精彩的问题和观点，使我深受启发。我相信，本书的读者也会从中受到启发。