

本书内容清晰明了、发人深思、鼓舞人心。
作者设计了成百个问题，
帮助读者取得个人和专业方面的进步。
阅读本书是你步入领导力领域的绝佳途径。
——美国《出版商周刊》

提问

Good Leaders
Ask

Great
Questions

卓越领导人问伟大的问题

成功领导的基础课

【美】约翰·麦克斯韦尔/著
张秀旭 靳晓莲/译



金城出版社
GOLD WALL PRESS

shiwentbooks

提问

Good Leaders
Ask

Great
Questions

卓越领导人问伟大的问题

[美]约翰·麦克斯韦尔/著

张秀旭 靳晓莲/译



金城出版社
GOLD WALL PRESS

图书在版编目(CIP)数据

提问/(美) 麦克斯韦尔著; 张秀旭, 靳晓莲译. —北京:

金城出版社, 2015.11

书名原文: Good Leaders Ask Great Questions

ISBN 978-7-5155-1302-7

I. ①提… II. ①麦… ②张… ③靳… III. ①成功心理—通俗读物 IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 261733 号

□中国大陆中文简体字版出版 © 2016 金城出版社

□全球中文简体字版版权为世文出版(中国)有限公司所有

提问

作 者 [美]约翰·麦克斯韦尔
译 者 张秀旭 靳晓莲
责任编辑 雷燕青
开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16
印 张 16
字 数 156 千字
版 次 2016 年 1 月第 1 版 2016 年 1 月第 1 次印刷
印 刷 三河市祥达印刷包装有限公司
书 号 ISBN 978-7-5155-1302-7
定 价 38.80 元

出版发行 **金城出版社** 北京市朝阳区利泽东二路 3 号 邮编:100102

发 行 部 (010)84254364

编 辑 部 (010)84250838

总 编 室 (010)64228516

网 址 <http://www.jccb.com.cn>

电子邮箱 jinchengchuban@163.com

法律顾问 陈鹰律师事务所 (010)64970501

Good Leaders Ask Great Questions

by John C. Maxwell

谨以此书献给

麦克斯韦尔团队在世界各地的千万培训者及受益者：

你们和我同心同德。

你们传播我的价值。

你们践行我的设想。

你们为他人增添的价值

远远超出我的预期。

Good Leaders Ask Great Questions

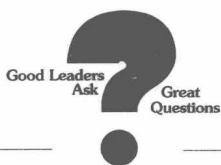
Copyright © 2014 by John C. Maxwell

This edition published by arrangement with Center Street, New York, New York, USA

Simplified Chinese Translation rights

© 2016 by SHIWENBOOKS (CHINA) CO., LIMITED.

All rights reserved.



目 录 Contents

第一部分 我提出的问题

第 1 章	为什么问题如此重要?	002
第 2 章	作为领导者,我要问自己什么问题?	022
第 3 章	我问团队成员什么样的问题?	041

第二部分 领导者问我的问题

第 4 章	怎样才能成功实现“自我领导”?	073
第 5 章	领导力如何发挥作用?	098
第 6 章	如何着手培养领导力?	125
第 7 章	如何解决冲突,领导有挑战力的下属?	150
第 8 章	领导者不给力,我如何做好工作?	177
第 9 章	如何成功驾驭领导力的改变?	200
第 10 章	如何培养领导者?	226
结 论	250



● 第一部分

我提出 的问题

QUESTIONS I ASK



第 1 章

为什么问题如此重要？

Why Are Questions So Important?

问题——四十年来我一直思考领导力方面的问题。你或许认为，随着研究的积累我已经得到成千上万种答案，问题对我来说已经不再重要了。但事实正好相反：我提出的问题越多，在我心中它们就越重要。这些年如果没有收集到关于诸多问题的明智的建议和富有见地的回答，我想我不可能有今天的成就，当然也不可能取得这么大的进步、走得这么远。承蒙大家厚爱，在我提出问题时给予我指导和建议，使我在领导力方面有了长足的发展。

如今，我已近古稀，人们问我的问题越来越多。我想这是因为他们把我看作了领导力领域的权威，某种程度上是看在我年龄的份上。但另外的一个原因是，人们意识到我愿意帮助他们进步，愿意帮助那些一直希望向我求助的人。

我刚开始讲授领导力课程时，差不多把所有的时间都花在了授课上。而如今，在几乎每一场演讲会上，人们更希望能有时间问我关于领导力方面的问题，我也乐于回答那些问题。不仅是因为这么做能够与大家分享我的所学，而且回答问题的同时也使我有机会说出真心话。人们展示脆弱的一面，吐露他们的心事，我也尽可能毫无保留地告诉他们我的经验。我一直希望帮助那些想要创造不同的人。

我非常喜欢和珍惜这种经历，所以，我希望通过本书来展现这些问题对我人生的影响，分享我问自己和他人的领导力方面的问题，以及解答来自不同国家、背景、职业的人所提出的问题。

问题的价值

如果你想获得成功并拥有潜在的领导力，你需要把提出问题当作一种生活方式。原因在于：

只有提出问题才能得到答案

你是否曾经放弃提问机会，只是因为你认为那样做看起来很傻？我就这样做过。太多次我都因为这样的想法而没有获得自己需要的知识。夏普尔图像（The Sharper Image）的创始人理查德·塔尔海默曾经很肯定地说：“看起来无知总比真的无知要好。”正因如此，我们要收起自尊并提问题，即使冒着看起来很傻的危险。

如果你担心提问题会让你看起来很糟糕，那么来看看下文提问题的人的思维方式吧。我喜欢看《游行》杂志星期天刊登的玛丽莲·沃斯·莎万特的专栏文章。她是《吉尼斯世界纪录》中情商最高的人，常常回复读者刁钻古怪甚至是莫名其妙的问题。在2007年7月29日的专栏中，她决定公开一些她认为难以回答的问题，不是因为这些问题太深奥，而是——嗯，还是先看是什么样的问题吧：

- * “我注意到你和玛丽莲·梦露同名，你们是亲戚吗？”
- * “光照时间越长，大气层的温度也越高。所以你认为夏令时会导致全球气候变暖吗？”
- * “我几乎每天晚上都能看到流星。他们似乎是凭空冒出来的。星星是从什么已知的星座里掉下来的吗？”
- * “我做梦的时候为什么不需要戴眼镜就能看清楚？”
- * “一个会腹语术的人能不能一边看牙一边同牙医聊天？”
- * 我刚刚看到一群大雁排成“V”字形在天上飞。它们是不是只认识这一个字母？

现在，你是否对自己提出的问题的水平更有信心了？

如果你想得到回答，那么你必须提问题。没有人比我的朋友鲍勃·毕尔更能让我认识到问题的价值。他在《提出深刻的问题》(Asking Profound Questions)一书中写道：

为了分析形势，一个不能提出问题的人和一个人能提出深刻问题的人有着云泥之别。下面列举一些差别：

不能提出深刻的问题

肤浅的回答

缺乏信心

决断能力很差

精神迷茫的生活状态

处理无关紧要的事情

处理问题不成熟

能提出深刻问题

深刻的回答

生活充满信心

能做出明智的决定

生活目标非常明确

聚焦最重要的事情

处理问题很老练

在合适的时间向合适的人提出合适的问题是很了不起的，因为你得到的答案将帮助你走向成功之路。IBM 公司创始人托马斯·沃森说过：“相比较找到答案，问对问题起到一大半的作用。”但是这句话的前提是你愿意问问题。

相比较找到答案，问对问题起到一大半的作用。

——托马斯·沃森

问题是打开大门的钥匙

小时候我曾经看过一档电视节目《让我们达成交易》(Let's Make a Deal)，节目中参赛者常常面对三扇门，他们不得不选择其中的一扇来赢取大奖。节目看起来很有趣，但是选手全凭运气，有时候能赢很多奖品，但也可能空手而归。

在人生的旅途中，我们要面对很多扇门。门后藏着各种可能性，

有各种各样的机会、经历和人，但是如果要跨过这些门，首先必须把它们打开。提问题是打开大门的钥匙。例如，最近我有幸在斯坦福大学举行的领导力培训会上采访美国前国务卿康多莉扎·赖斯。我知道将有超过 15 万观众观看我的访谈，所以我希望能向这位知识渊博、阅历丰富的杰出女性提出好的问题，以便我们从她身上学到东西。我花很多天做研究，读她写的书，听取他人给我的采访建议。

当我们最终见面时，我发现她是一个富有洞察力但又不乏幽默感的人。通过每一次提问我都能打开更多的门来了解她的经历。访谈结束的时候，我已经把她当作不可多得的朋友了。在这次经历中，我学到了很多。而且，我相信其他观众也是如此。

提出问题以解决问题

作为领导者，你必须时刻为了团队而向前看。当你遇到问题，不知道怎么做才能带领团队前进时，问一问下面这些问题：

- ★ 为什么会出现这个问题？
- ★ 怎么解决这个问题？
- ★ 为了解决这个问题必须采取哪些特殊的措施？

管理学大师彼得·德鲁克曾说：“作为顾问，我最大的优势是看似无知地问问题。”他知道奥秘就在这里。成功的领导者不停地提问题，甚至不可救药地企图把他们遇到的每个人的思想刨问得清清楚楚。

问题是与人沟通最有效的方式

我经常看到演讲者站在观众前，通过引用事例来论证他们的观点。如果他们改变做法，试着同屋子里的观众建立联系，那么他们将会更成功。英语中的单词“communication”（沟通）来自拉丁语

“communis”，意思是“共同”。在沟通前我们必须构建“共同性”，共同性越大，沟通交流的潜在可能性就越大。有效沟通的目标就是促使人们思考，我也不例外。太多演讲者演讲后似乎让人在心里想的是他讲的也不过如此。

提问题是与人沟通最有效的方式。当我们迷路后请求指引的时候，我们对其他人产生了兴趣。人们停下手中的活来帮助他人。问题沟通你我。

当然，你还要提出合适的问题。2013年我受邀参加美国电话电报公司（AT&T）在卵石滩举行的全国职业与业余选手配对赛。参加这项伟大的赛事是每位高尔夫球手的梦想，但是有机会同世界顶尖高尔夫球手同场竞技却是我无论如何也想不到的。在球场上，同我和另一位业余高尔夫爱好者配对的专业球手是史蒂夫·莱布伦和艾伦·沃特金斯。我们度过了一段非常愉快的时光，但是我要说的是：在和他们一起打高尔夫球的四天中，两位专业球手从没有问我任何关于高尔夫球的问题。他们既没有请我帮助他们瞄准洞穴击球，也没让我就应该使用哪种高尔夫球杆给出建议。为什么？这些问题不适合问我，在这一领域我无法向他们提供有价值的东西，因为我是业余的。不过话又说回来，他们确实问了我很多关于个人成长、领导力和写书方面的问题，甚至问我能否给他们签名。

你提出什么样的问题？这一点很重要，同样重要的还有你问问题的方式。我们与他人的交流也有可能像一个户口调查员那样，沿着偏僻的乡间小路开车来到山脚下的一间小房子里。户口调查员停下车，一个妇女坐在门口冲着他喊道：“我们什么都不想要，我们不会买你的东西。”

“我什么东西都不卖，”户口调查员回答：“我来这里是做户口调查的。”

“那我们也没有。”

“你没有理解我的话，”户口调查员说：“我们要做的是统计全美国一共有多少人。”

“嗯，你开车跑这么远来问我，真是浪费时间，因为我不清楚全

美国有多少人。”

剧作家萧伯纳有一句名言说得好：“沟通最大的问题就是交流中引起的误解。”

沟通最大的问题就是交流中引起的误解。

——萧伯纳

问题培养谦逊的品格

在我早期的职业生涯中，我不会问很多问题。我错误地认为，我作为领导者应该知道员工所有问题的答案。因此我采取的是可笑的“不懂装懂，直到弄懂”的态度。不幸的是，这种态度确实让我做了很多不懂装懂的事情，却几乎很少有弄懂的事情。过了一段时间，我变得成熟起来，开始说“我不知道”和“我需要你的帮助”之类的话。

如果那时候更明智一点的话，我会把所罗门王说过的话放在心上。这位世界上最有智慧的人是这样看待自己作为王者所肩负的巨大责任：“我只是一个小孩子，我不知如何履行自己的职责。”

约翰·麦克斯韦尔团队的总裁保罗·马蒂内利有一次对我说：“所有的恐惧要么是源于‘我还不够……’要么是源于‘我还没有足够的……’”这是很有见地的看法。有太多的时候，恐惧让我们不再脆弱，但也让我们没有足够的安全感去问问题。在我还是一个年轻领导者的时候，我感到自己不够坚强，不够成熟，不够有智慧、能力、自信，或者说有资格当一名领导者。当我开始真实面对自我的时候，我承认自己的弱点，使自己变得谦逊，甚至祈求上帝的帮助。我开始有了改变。我变得更加开朗、更加真诚。我愿意承认自己的弱点和错误。渐渐地，我身上有了恰到好处的谦逊，有了改变和成长。

那一段人生的历程很艰难，我也时常感到寂寞。我不得不改掉很多坏习惯，不得不重新决定什么是最重要的事情，不得不采取新的思维方式，不得不问自己很多难以回答的问题。以前，我不愿意犯错误，结果，我无法找出什么是正确的。为了找出什么是正确的，我们必须放弃自以为是的念头。谦逊使我们真实、脆弱、值得信赖，平易近人，这一点是不是很奇怪？人们会对那些真诚的人敞开心扉。

问题使他人参与到你的谈话中

拉里·金的职业是电视脱口秀节目主持人。他相信提问是美妙的谈话的秘诀。他说：

我对一切都感到好奇。如果参加一个鸡尾酒会，我会经常问我最喜欢的问题：“为什么？”假如有位先生告诉我他和家人将搬到另一个城市，我会问：“为什么？”假如有位女士要跳槽，我会问：“为什么？”假如有人支持大都会队，我也会问：“为什么？”

在我的电视节目中，我用得最多的可能就是“为什么”这个词。这是我曾经问过的，且将永远是最好的问题。可以肯定的是：如果要保持对话生动有趣，这是最保险的方式。

无论什么时候，当我准备与他人会谈时，我都会花时间想一想要问什么问题。这样做是因为我希望能充分利用时间，另外也想通过这种方式让其他人参与到谈话中。我想让人们知道我重视他们。要做到这一点我必须了解他们，而且必须向他们提问题，他们说，我来听。如果我想从他们那里得到有价值的东西，我需要问问题并倾听。除非你了解他人，否则你无法做到这一点。

我建议通过提问使他人参与到谈话中，并从他们的回答中学到东西。我相信你会发现这是最值得去做的事情之一。

问题让我们提出更好的观点

我坚信观点和共同的理念具有强大的力量。任何观点，如果融入了合适的人提出的改进意见，将变得更好。任何好的观点，如果得到人们的合力改进将变得更好。对此我深信不疑，而且在我的《成功者是如何想的》（How Successful People Think）一书中，整个“从思维共享中获益”一章都在探讨这一问题。

学习会上要问的问题

我最期待的会见是每个月我安排的午餐学习会。在会上我能够从其他人那里学到知识。大家见面的时候，我是带着问题来的，其中很多问题是向我要会见的人提出的。但是也有一些问题是我试图提问所有人的，你也许也能用到这些问题：

你最大的收获是什么？通过这个问题我吸收了他们的智慧。

你现在正在学什么？这个问题让我从他们的激情中获益。

生活中的失败对你有什么影响？这个问题可以管窥他们的人生态度。

你认识的人中有谁是我应该认识的呢？这个问题让我进入被提问者的人脉圈子。

你读过的书中哪些书是我应该读的？这个问题指引着我个人的发展。

你做过的事情中哪些是我应该做的？这有助于我获得新的人生经历。

我怎么做才能帮到你？这个问题表明我愿意帮助他人的态度和愿望。

交流思想的关键是什么？向合适的人提问合适的问题。这样做的影响力是巨大的，就像演讲家布雷恩·特雷西所言：“能激起创造性思维的最主要因素是匠心独运的问题。”精心设计的问题常常深入到事物的核心并触发新思想、新视角。

能激起创造性思维的最主要因素是匠心独运的问题。

——布雷恩·特雷西

我早年做牧师时参加过一位成功牧师组织的思想交流会。这件事情值得称道的是，成功的领导者分享了他们最精彩的经历，同时其他人也有机会提问题。年轻牧师中的后起之秀也可以同更有经验的领导者交流新的想法，后者给出他们的反

馈意见。会谈的气氛是富有感染力和创造性思维的，因为整个交流是建立在问题之上的，观点会被提升改造为更好的观点。

我从没忘记在思想交流会的经历，这种经历促成了一个小组的成立，这个叫作“圆桌”的小组每个月都进行指导。小组中一位随机挑选的领导者会同我谈话。最近，这个小组在位于亚特兰大的亚瑟·布兰克家庭基金会（Arthur M. Blank Family Foundation）一张特别的大圆桌前举行了一次会面。会上精英们提出高质量的问题，在提问的过程中又相互受益，真是奇妙的一天。因为“圆桌”成员来自北美各

地，所以大多数时候我们通过电话交谈。我们讨论领导力方面的棘手问题并在切磋中共同进步，所以说这种互动是不可多得的机会。

任何领导者只要向合适的人提问合适的问题，就有可能发现并形成伟大

任何领导者只要向合适的人提问合适的问题，就有可能发现并形成伟大的思想。

邀请谁参加你的“圆桌”会议

如果你想请人来你的“圆桌”会议上交流思想，先想一想人选问题。下面这些人是合适的：

- ★ 认识到问题的价值
- ★ 希望他人能获得成功
- ★ 能够使他人思想上受益
- ★ 不受他人优势的威胁
- ★ 能够从情感上处理好交谈过程中出现的瞬间变化
- ★ 明白自己在圆桌会议中体现的价值
- ★ 能激发周围的人想出最好的主意
- ★ 在被讨论的领域取得过实实在在的成功
- ★ 在圆桌会议中秉持“我们”而不是“我”的态度

大的思想。发明家托马斯·爱迪生说过：“大多数被我利用的思想来自其他人，只不过他们没有发展这些思想。”向合适的人提问合适的问题，你的思想将提升到新的高度。

问题给我们提供不同的视角

作为领导者，我们总是习惯从自己的角度想问题，总是努力说服他人接受自己的观点，而不是试着去理解他人的想法。英国小说家和政治家爱德华·乔治·厄尔·利顿·布尔沃-利顿说过：“谈话的真正内涵在于以交谈对象的言论为基础，而不是推翻这种言论。”

问题就在这里发挥作用。通过提问题和仔细倾听对方的回答，我们能够发现除了自身之外其他有价值的视角。之所以是有价值的视角，是因为我们常常对其他人做出错误的想象：

我们认为自己擅长的事情，别人同样做得很好——其实他们不擅长。

我们认为别人和我们一样会因为同一件事情而激动——他们其实是无动于衷的。

我们认为别人和我们用相同的方式看待全局——其实他们用不同的方式。

一位聪明的领导者曾经告诉我说：“在你试着把事情做正确之前，务必把事情看正确。”这种忠告使我认识到，大多数的误解是因为人们心中有不同的想法。通过问问题我们可以纠正错误的想法并避免误解的发生。

我曾经是圣地亚哥天际线教堂（Skyline Church）的主任牧师，当人们加入教会时，我的同事会问他们很多问题。我们常问的一个问题是“你将主要在哪些方面改变教会？”这个问题非常有用，因为他们用新人的眼光看到了我们觉察不到的事情。我估计，我们做出的正面改变中有百分之八十来自于人们对这个问题的回答。