

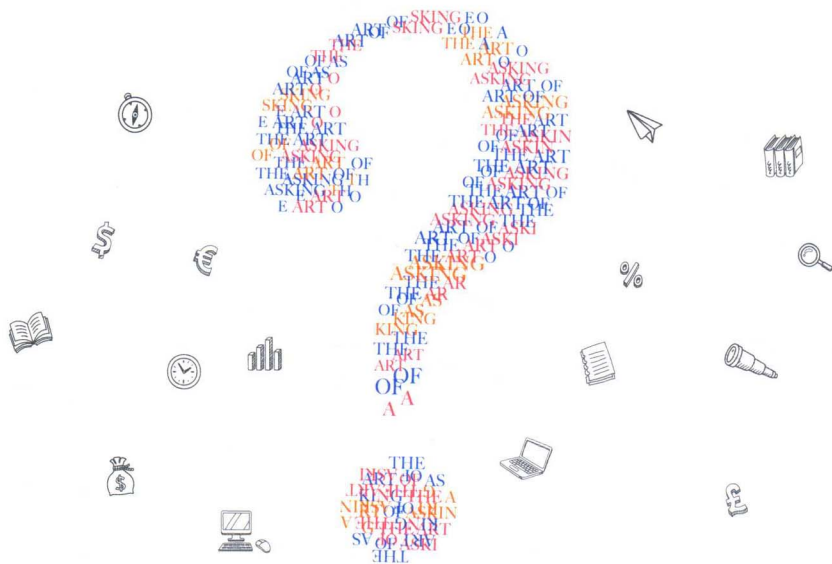
# THE ART OF ASKING

ASK BETTER QUESTIONS, GET BETTER ANSWERS

# 提问的艺术

沃顿商学院写给管理者的提问指南

[美] 特里·费德姆 (Terry J. Fadem) / 著 闫宁 / 译



提出优秀问题，用提问做管理

管理者必读的提问指南

咨询界 | 商界 | 学术界资深大咖联袂推荐



## 图书在版编目(CIP)数据

提问的艺术：沃顿商学院写给管理者的提问指南 /  
(美) 费德姆 (Fadem, T. J.) 著；闫宁译. — 北京：人  
民邮电出版社，2016.3  
ISBN 978-7-115-41767-1

I. ①提… II. ①费… ②闫… III. ①企业管理  
IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第025813号

## 内 容 提 要

为什么有些人的提问永远那么恰到好处，而有些人却绞尽脑汁也想不出该问什么？作为一名管理者，怎样提问才能获得最好的答案？如何通过提问驾驭管理工作，让项目步入正轨？

沃顿商学院麦克技术创新中心核心成员特里·费德姆作为拥有25年管理经验的资深顾问，在《提问的艺术：沃顿商学院写给管理者的提问指南》中告诉我们一个惊人的观点：再优秀的提问者也会犯常识性的错误，经验丰富的管理者也会在提问时陷入泥潭。作者试图启发各位管理者用全新的方式去思考“提问”这件事，不用纠结没能掌握所有的答案，只需掌握能问的问题就够了！本书语言风趣，带有原汁原味的美式幽默，穿插作者毕生积累的大量真实案例和感悟，让你轻松领悟实用的提问类型、提问策略，轻松学习“苏格拉底”式批判提问法。

无论你是公司的管理者还是即将升入管理岗位的管理“新人”，抑或是对提问技能有着迫切提升需求的专业人士，本书都是一本适合随时翻阅的实用提问手册。

---

◆ 著 [美] 特里·费德姆 (Terry J. Fadem)

译 闫 宁

责任编辑 姜 珊

执行编辑 贾淑艳

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：16.5

2016年3月第1版

字数：150千字

2016年3月河北第1次印刷

著作权合同登记号 图字：01-2014-8384号

---

定 价：49.00元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京东工商广字第8052号

## 关于本书的赞誉

特里在“如何提问”这个话题上有深刻的见解，这使得本书富有实用价值。他在书中用精彩幽默的实例和小故事恰到好处地表达了自己的观点，为读者提供了可以马上应用的好问题和提问的好办法。对于每个希望企业和事业得到发展的人来说，这本书都值得一读。

——盖里·尼尔 (Garry A. Neil)

强生公司 (Johnson & Johnson) 总经理兼副总裁

提出问题、倾听解释、理解并回答以及基于事实采取行动，是企业组织管理过程中的核心要义。为什么很多事情不能按照预期的方向发展？这本书让我强化了对这个问题的理解。它的确是一本指导日常管理的实用手册。无论哪个领域的管理人员都可以将这本书纳入管理能力训练的核心课程。

——普拉迪普·班纳吉 (Pradip Banerjee)

哲学博士、艾克西宾 (Xybion) 电子系统公司  
总裁兼 CEO、埃森哲公司 (Accenture) 前股东

这是一本别具一格、非常难得的书，它会指导你如何在恰当的时间提出恰当的问题，也会教你如何使用富有远见的提问来培养自己的领导力。正如现代管理学之父彼得·德鲁克所言：“过去的领导者擅长如何回答，而未来的领导者精通如何提问。”

——乔治·达伊 (George Day)

沃顿商学院市场营销学教授

本书提供的内容框架和实用技巧可以为决策者提供出众的灵感，通过“苏格拉底”式提问学习法，帮助他们有效地获取更好的信息，提高整个团队的分析技能。

——德瑞·海瑟 (Terry Hisey)

德勤 (Deloitte) 全球副总裁、美国生命科学分部 (Life Sciences) 负责人

这是一本能让你轻松阅读的书！特里分享了自己以前在企业中积累的经验，用简明的文字阐释如何通过更好的提问提高成功的概率。读后真的感觉物有所值！

——马克·霍普金斯 (Mark Hopkins)

企业家、小企业主

# 目录

## contents

### 开篇故事 公司里的“世纪大审判” //1

### 引言 提问是一项核心管理技能 //9

1. 管理过程中有没有一套基本的问题 //9
2. 提问是高效管理必备的技能 //12
3. 你的技能行不行 //14
4. 你问得太多了 //17

### 第一章 常见的错误提问 //26

5. 什么是“常见的错误提问” //26
6. 你有常问的习惯性问题吗 //28
7. 你的问题是否脱离了情境 //30
8. 你把答案放到问题里了吗 //31
9. 摆低姿态：“俺就是个乡巴佬……” //33

10. 装腔作势：提问者瞬间变成老大 //36
11. “随便”提个问题吗 //40
12. 用不用“行话” //43
13. 回避矛盾：闭上双眼，大象就消失了吗 //45
14. 无题可问：“墙壁式管理” //48

## 第二章 那些被忽视的好问题 //51

15. 问一个愚蠢的问题，我会不会被认为愚蠢 //51
16. 未被提出的问题：已经知道了答案，还有必要去问吗 //52
17. 其他人会问的（经验丰富的领导也会问的） //54
18. 保留问题：留到下回再问 //56
19. 我的问题会引发争议，而引发争议的后果很严重 //58
20. 标准化缺陷 //61

## 第三章 管理技能的误用 //63

21. 管理技能的谬误和滥用 //63
22. 你的提问是不是权力的滥用 //64
23. 有没有哪些问题需要闭口不问 //69

## 第四章 提问进阶 //75

24. 能提出好问题的人具备什么样的素质 //75
25. 你为提问做好准备了吗 //76
26. 提问的目的是什么 //79

- 27. 有些词语会比别的词语更重要吗 //81
- 28. 哪些才是“恰当”的问题 //85
- 29. 我们问的事情都很重要吗 //88
- 30. 提出问题的方式：形成自己的风格 //90
- 31. 你要强调的是什 么 //91
- 32. 提高嗓门提问，可以吗 //93
- 33. 你提问时的个人风格是什么 //96
- 34. 来自领导的问题更重要吗 //99
- 35. 作为管理者的你扮演怎样的角色 //101

## 第五章 提问时的符号和信号 //105

- 36. 手势和其他身体信号 //105
- 37. 眼神交流 //108
- 38. 风度、身体语言和面部表情 //110

## 第六章 问题的种类 //113

- 39. 直接问题 //114
- 40. 间接问题 //116
- 41. 开放式问题 //117
- 42. 封闭式问题 //119
- 43. 无知的问题 //121
- 44. 过滤问题 //122
- 45. 双重直接问题 //123



- 46. 假设问题 //124
- 47. 煽动性问题 //125
- 48. 夸张性问题 //127
- 49. 反省式问题 //128
- 50. 诱导性问题 //129
- 51. 停顿 //130
- 52. 沉默的问题 //132
- 53. 一个词的问题 //133
- 54. 阐明型问题 //135
- 55. 发散性问题 //137
- 56. 收敛性问题 //138
- 57. 重新定向问题 //140
- 58. 消极问题 //141
- 59. 二选一问题 //143
- 60. 负载问题 //144
- 61. 陷阱问题 //145
- 62. 有二元答案的封闭式问题 //147
- 63. 参考：手头常备问题 //148

## 第七章 提问技能的应用 //151

- 64. 你有没有提问计划 //151
- 65. 追问和深究 //163
- 66. 追问式提问 //164
- 67. 深究策略 //173
- 68. 管理者有必要控制谈话过程吗 //184

- 69. 提问策略：难以回答的问题怎么问 //186
- 70. 提出挑战 //190
- 71. 引发异议 //192
- 72. 如何面对意料之外的答案 //197
- 73. 诱导性问题的使用技巧 //203
- 74. 探寻问题背后的原因 //205
- 75. 希望获得大家的意见吗 //207
- 76. 如何来评价新的想法 //209
- 77. 提问是自找麻烦吗 //211
- 78. 不同的场合，不同的提问策略 //213
- 79. 迎接答案吧 //216
- 80. 如何应对没有回答的局面 //218
- 81. 不要忘记询问“致命缺陷” //220

## 第八章 倾听 //229

- 82. 倾听：不仅是“在听” //229
- 83. 倾听的目的是什么 //233
- 84. 避免倾听失误 //235

## 第九章 结语 //238

- 85. 苏格拉底罪该当罚吗 //238
- 86. 结语和最后的建议 //243

## 尾声 //246

“提问”这项观赏性活动——去哪儿学习和观摩 //249



## 开篇故事

### 公司里的“世纪大审判”

#### “小老板”的“大审判”

“颤抖吧！”

他在一张办公桌后面，神情冷峻，正襟危坐，跟所有高级别的领导没什么两样，手握长叉，准备对其下属实施冷酷无情的折磨和惩罚……”

好吧，有一点夸张了，但是很多人都会这样描述他们这位“大老板”。说说“大老板”手中的那把长叉吧，它有个长长的黑柄，柄的尾端有个红色的三叉戟，真的是“恶魔必备神器”。假如有个穿着万圣节服饰的孩子拿着这种长叉，古灵精怪倒也挺搭配，但是被握在一位一身蓝色商务正装的男士——这个已然步入中年的“大老板”手中时，显然是用错了地方。不过，接下来你会发现，这位经理在工作上的步调也乱了套。

在一家拥有全球采购链的大型电子企业里进行业务拓展，对于任何人来说都是一份极其艰巨的工作。这份工作要求业务拓展经理具有前瞻意识，能

够为公司预测到市场主流的发展趋势，甚至能够决定本部门的未来发展方向。当这位“稀客”踏入拥有公司最要害部门的这家工厂时，大家像迎接禽流感一样，迎接他的到来。

他此行来质询的这个产品项目正被一堆问题所困扰着：市场部门声讨研发部门，说产品设计根本不能满足客户需求；为满足市场需求而重新做的设计增加了产品成本，使产品在目标市场没了价格竞争力，这让销售部门很恼火；各方将矛头又指向制造部门，因为不管选定什么设计方案，厂子里没一个人敢对制造出来的产品质量打包票。更不幸的是，项目进度滞后，费用投入超支，如何弥补研发费用，已经成了管理工作的重点之一。

“大老板”面前的这张桌子，被放置在 30 厘米高的水泥台子上。它像个实实在在的屏障，把他同项目团队隔开，也将他同所有其他琐事隔开。说实话，他挺需要这张桌子，据说这帮“奇葩”员工面对异己会乱扔椅子，所以谁也说不会把什么东西扔向他。虽然水泥高台起初是用来保持火药材料干燥的，但它现在成了一个“审判台”，坐在上面的经理试图让自己充当审判官的角色。他来这儿视察团队，但这个团队没有生产产品，他们生产的是无休止的岔子和难题。

大伙儿召开这次会议，是为了找到解决方案，帮研发团队走出既有困境，从而让生产按计划进行，让销售部门顺利接单。但实际状况是：这位“大老板”在主持一场“世纪大审判”！他确信自己是知晓事情真相的，但只不过就想要……问出这些问题。所以，手持“恶魔神器”的他，将叉头指向这些“牺牲品”，开始质询，看样子得把每个负责人都插在那三叉戟上才会罢休。

他指向了工程部主管。



**审判官：**那堆板子你没法用，说说是怎么一回事？这是谁设计的方案？那些样品又是谁搞出来的？

他停下来，喘了口气。没人敢接话。



**审判官：**你们这些人有毛病吗？谁能给我个解释？

鸦雀无声的气氛持续着。他的盛气凌人让大家无言以对。不过，一个因为迟到刚进门的工程师接受了这次口头挑战。他是富有天赋的设计师——王大厄工程师。



**审判官：**这个项目目前已经延期六个月了，所有产品部件都不能在当初预期的成本之下生产出来。现在的产品样品最终成本到底是多少？

**王工程师：**大概是一开始预算成本的四倍！

就跟王大厄工程师的大名一样，他真的很善于传达坏消息。他貌似很乐意把他所知道的那些凄惨的事实一一透露给经理们。如果是超乎管理层预期的极坏的消息，他似乎还会特别地欣慰。的确，他刚说的这些，是极其坏的坏消息。



**审判官：**我们浪费掉了大把的时间，现在你过来就让我知道产品价格优势没戏了？你们觉得说这个有意义吗？谁能给我个解释！

他指向了房间里一名市场部门的负责人。



**审判官：**你们这些人就是有毛病，是吧？你们到底是怎么搞的？

即便语气粗暴不合常理，这位“审判官”在公司里也就是一个“小喽啰”般的“审判员”。他训斥着等级较低的负责人，但是其实也不能随便开除员工，没什么权力砸了人家的饭碗。这个公司有充足的储备“审判官”正接受着培训。

这位“小喽啰老板”的上级是公司总经理，人家才是名副其实的“大审判官”。总经理对于质询工作非常在行，在年终总结会上，迫于他的强大压力，很多人主动选择了离职。他从不给员工施加什么“严刑峻法”，因为他是以当场炒鱿鱼而“名扬天下”的。



如果你在一家企业或某个组织工作够久的话，可能也会参加或亲历一两个这样的质询会。我目睹过一些类似的会议，觉得大部分的质询会都没什么召开的必要。虽然让人欣慰的是，这种会议不太常开，但确实还是会开的。这些会议就是管理者在日常工作中使用不恰当提问和错误用词的集中体现。但他们为什么会提不出适当的问题呢？有一个原因应该是，他们采用的手段往往是从前辈、榜样那里模仿过来的。

假如带学徒的师父们或资深经理们深谙提问的艺术，恰好这些人本身事业也比较成功的话，他们重点培养的接班人就会传承这些技能。但是，像刚才讨论的那个案例，那位经理的提问技能其实很差，但如果企业当时在这样的领导下还能扶摇直上，情况就不妙了。因为不好的沟通习惯会被继承下来。仅仅因为看到事业成功的企业家是这么做的，人们就误以为欺凌、恐吓还有折磨能让企业走向成功。如果没有别的精神导师可以膜拜，一直到经营失败的那一刻，他们也不会有什么拿得出手的管理经验，能引领事业进一步发展。

在接下来的几章中，我们也将提到，将“提问”这门艺术运用得炉火纯青，即使在成功的管理者（甚至包括掌握了优秀提问技能的人）当中，也没那么容易做到。这不是什么幸事啊！



管理者会针对各种细节进行提问。为了方便讨论，我将管理者提问的原因归结为三个大类：



1. 因为答案很重要，所以提问题；
2. 因为问题很重要，所以提问题；
3. 因为提问过程很重要，所以提问题。

第一大类，答案比问题重要，因此要按照内心真正想问的去设置问题。管理者可能想知道某个新想法，或者，像前面讨论的案例一样，被质询的议题可能是“在哪个环节出了问题”（即使那个恶魔似的“大老板”对答案本身不是真的感兴趣）。在有效地进行提问之外，管理者还需要具备倾听的技巧。

第二大类，问题比答案重要。管理者可能希望在评估项目前，先有一个清晰的逻辑框架，或者基于其他考虑，提出的问题只是作为强调某种情况的辅助工具。一些问题可能无法回答，但设计这些问题是为了促进交流讨论，不是为了得到答案。在教学实践中，这种情况很普遍，老师提出的问题可以帮助同学们反思问题，提高分析能力。

前文案例中的产品经理实际上也没有在意去问什么问题。对他来说，提问的过程——也就是以审判官身份“审讯”的过程，是最重要的一环。因此，提问时体现的举止和态度才是他最关心的。他对下属无情拷问，故意让他们脸红难堪，让他们明白，他对听到的答案极度蔑视。当然，在一些宽松的氛围中，管理者也会通过设置提问这个过程，指导、激发团队和个人去尝试提出解决问题的新思路。教授和咨询顾问就常常会在他们问问题时，扮演这种指引性的角色。

有时候，提问的过程能够帮助团队产生新的观点，所以关注过程的提问不必非得搞成严肃的质询会。

然而对大多数管理者来说，他们关注问题，同样也关注答案。同时，提问的这个过程，也从侧面反映每次问答的效果。本书的写作目的就是强调“问好问题”和“重视提问过程”的双重必要性，只有这样，才能获得更好的答案、更完美的沟通效果，才能最终满足企业长远发展的需要。



开篇讲到的那个“恶魔”产品经理最终心满意足，达到了自己的目的。延期数月后，研发团队终于使质量可靠的产品顺利投产。虽然有一年多的超期、大笔的超支，但事情总算结束了，大家停止争吵，一起完成了这个任务。项目团队的成员们都有了新的使命，也有人在其他岗位开始了新的征程。

还是这位产品经理，在若干年后的一天，他同“大审判官”——公司的总经理会面报告项目情况时，我恰好在场。

这位产品经理的团队表现得很不理想。判断失误、预测失准，使得他们的业绩在整整两年时间内都糟糕透顶。因为新品发布的延期，大家士气低落，这种局面一直在延续，看不到尽头。在总经理咄咄逼人的质询下，这位产品经理炒了自己的鱿鱼。



**大审判官：**先不提那些数字，你先说说对形势的分析吧。事情发展到这个地步，才想到要解决，我就纳闷了，你早干什么去了？

**产品经理：**汇率波动让整个欧洲的企业利润缩减；由于环境问题，我们在亚洲的工厂成本骤增；市场前景预测过高，销售团队完不成预期目标。

**大审判官：**就这些？应付我吗？没别的了？



**产品经理:** 嗯。如果您觉得我分析得不够好,您可以……另请高明。

**大审判官:** (挑衅的语气) 好啊! 我会的。

接着,总经理变本加厉,将手中那把“恶魔神器”刺向产品经理内心的更深处。他冷笑着,试图击碎对方仅有的那点自尊心。



**大审判官:** 不过呢,虽然你表现很差劲,但是我觉得你找的借口会很不错。很想听听看啊!

产品经理脸“刷”地红了,大口喘着粗气。他极其气愤,忍无可忍,大步走了出去,然后,立刻宣布辞职。



这个部门最后没能继续保留下去,被母公司转让了。因为引进了不同的管理模式,这个部门目前运行良好。我跟那个“小喽啰审判官”失去了联系。但那个“大审判官”在另外一家企业做 CEO,变得更爱欺压下属经理。他所在的那家公司,更多的产品经理被迫辞职,最后公司给了他一笔高额补偿,让他走人。他在领导生涯中几乎没什么可圈可点之处。有一个关于他的无证可查的传说,说的是他如何 MBA 一毕业,就用深谋远虑拯救了一家企业。但关于这段历史,我找不到哪怕一个目击证人。他似乎总会在某企业因前任

提高一名管理者的提问能力,并不能保证企业一定会成功,然而,这对于改善经营管理肯定大有裨益。如果前面案例中提到的经理们面对下属员工,能够提出更恰当的问题,那么他们的表现会更令人满意。这本书可以为处在各个层级的管理者开启一扇机遇之门,让他们能够提高管理工作中最为基础的一项能力,那就是:问问题!