

The Magic Question

A Simple Question Every Leader Dreams of Answering

神奇的问题

激励团队积极奉献和担当

[美] 大卫·科特瑞 (David Cottrell) 著
范军 夏乐 译



回答这个神奇的问题
成为值得追随的优秀领导



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

The Magic Question

A Simple Question Every Leader Dreams of Answering

神奇的问题

激励团队积极奉献和担当

[美] 大卫·科特瑞 (David Cottrell) 著

范军 夏乐 译

回答这个神奇的问题
成为值得追随的优秀领导

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

David Cottrell: The Magic Question: A Simple Question Every Leader Dreams of Answering

ISBN: 978-0071806169

Copyright©2013 by McGraw-Hill Education.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese edition is jointly published by McGraw-Hill Education and Publishing House of Electronics Industry. This edition is authorized for sale in China Mainland.

Copyright©2015 by McGraw-Hill Education and Publishing House of Electronics Industry.

版权所有。未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔（亚洲）教育出版公司和电子工业出版社合作出版。此版本经授权仅限在中国大陆销售。

版权©2015 由麦格劳-希尔（亚洲）教育出版公司与电子工业出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill Education 公司防伪标签，无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号 图字：01-2014-5477

图书在版编目（CIP）数据

神奇的问题：激励团队积极奉献和担当 /（美）科特瑞（Cottrell,D.）著；范军，夏乐译. —北京：电子工业出版社，2015.8

书名原文：The Magic Question: A Simple Question Every Leader Dreams of Answering

ISBN 978-7-121-26578-5

I. ①神… II. ①科… ②范… ③夏… III. ①组织管理学 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 154556 号

责任编辑：刘淑敏

印刷：北京中新伟业印刷有限公司

装订：三河市皇庄路通装订厂

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

开本：880×1230 1/32 印张：5 字数：64 千字

版次：2015 年 8 月第 1 版

印次：2015 年 8 月第 1 次印刷

定价：29.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

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。

服务热线：（010）88258888。



译者序

美国每日食品公司（Daily Food Co., Ltd.）总裁 C. 弗朗克斯曾说：“你可以买到一个人的时间，可以雇用一个人到指定的岗位工作，你甚至可以买到按时或按日计算的技术操作，但你买不到热情，买不到主动性，买不到全身心的投入，而你又不得不设法争取这些。” 激发员工热情，增强其主动性，并使其全身心地投入工作，正是对人本主义管理的诠释。坚持不懈地专注于此，这是领



The Magic Question

领导者取得成功的重要原因。

那么，领导者坚持人本主义理念，使员工有热情、有主动精神的直接体现是什么呢？换言之，领导者人本主义管理的成功体现在哪里呢？本书作者大卫·科特瑞给出了回答。他认为成功的领导者一定使团队成员积极主动地努力，关注他们问及“我能帮你做什么”这一问题。他将此问题称作“神奇的问题”，而关注此神奇的问题绝非易事。作者认为领导者应该身体力行地明确回答团队成员提出的以下6个问题：

1. 何为真正重要之事？
2. 我做得怎样？
3. 我们的团队表现如何？
4. 你在乎我们吗？
5. 我们的作用何在？
6. 你值得追随吗？

只有圆满回答了这些问题，领导者才能明白“我能帮你做什么”。由此可见，关注这美妙的神

奇的问题，领导者必须付出诸多的努力，具备看似平凡却又卓尔不凡的管理才能。

在书中，作者以其对领导力研究的真知灼见，对每个问题的分析入木三分，耐人寻味，引人深思。“我能帮你做什么？”让我们在细细品读中，体会这个简单问题的丰富内涵，感受这个简单问题的神奇力量！

本书翻译工作由范军和夏乐共同完成。在夏乐完成大部分初译稿的基础上，形成的具体分工为：范军、夏乐（前言——神奇的问题），范军（问题1、问题2、问题4、问题5、后记——我能帮你做什么，作者简介），夏乐（问题3、问题6）。李文娜和欧海鹰分别负责问题4和问题6的校译。本书的翻译得到了“北京市教委科技创新平台——公司治理与现代服务业发展战略”项目和“北京市重点建设学科企业管理”项目的资助。北京第二外国语学院科研处，以及国际商学院为本书的完成提供了便利条件，在此一并致谢。



非常感谢电子工业出版社的编辑为本书所做的大量工作，你们一丝不苟的工作态度令我们感动，值得我们学习。

由于译者水平有限，译文难免存在一定的错误与疏漏，敬请读者批评指正。

范 军

北京第二外国语学院

现代服务企业经营管理研究中心



前言

“我能帮你做什么？”

这难道不是每个领导者渴望听到的问题吗？

如果团队或组织中的人常常问你：“我能帮你做什么？”你会做何反应？如果你的团队心往一处想，致力于实现组织的目标，你会怎么做？如果团队成员愿意摒弃安逸，冒着风险来帮助团队取得成功，你又会怎么做？

这不可能吧？这不切实际吧？这是不是盲目



The Magic Question

乐观呢？

指望团队成员主动问及如何能帮助你实现目标，这未免期望太高；相信他们会关心工作中所出现的问题，这或许就不靠谱；认为他们会帮助组织取得成功，这或许就是一厢情愿的“过时”想法。他们毕竟只是为了薪酬而工作。这不对吗？

这或许还真是不对的。

最近，一份调查报告显示，在 17 000 多名被调查者中，不到 10% 的人认为薪酬和晋升机会是工作中最重要的方面。薪酬似乎只是一个因素，而且很可能是很小的一个因素。那么其他因素是什么呢？这份调查报告还指出，人们认为工作中最重要的影响因素包括充满刺激和挑战的工作、个人成就感、友善的工作氛围，以及对组织使命的信念与参与感。

绝大多数人希望得到的远不止薪酬——他们希望从工作环境、同事关系和团队协作中提高参与度。当然，也有一些人并非如此，而且你也知

道他们是谁。少数人只是为了薪酬而工作，他们的想法或许与你不同。有些人只是没有在合适的时候遇到合适的工作，但这只是特例，而非常态。

领导者最容易忽视的一个问题是团队中的绝大多数成员确实想把工作做好。他们希望做好工作，但他们可能会遇到阻碍，或被排挤。

这种不和谐所导致的结果就是对团队漠不关心。据我观察，许多成员对自己的团队心灰意懒，他们宁可冒着风险，选择一个全然不熟悉的单位，也不愿继续在这个团队工作。这意味着他们一定在工作中失去了一些非常重要的东西。对于这些冷漠而消沉的人，可以用一个流行词来形容，那就是“无拘无束”。他们超脱、封闭，拒绝与外界联系——这是有意思的描述方式。谁愿意那样度过自己大部分的时间呢？为什么他们会故意让自己变得“无拘无束”？除了没有给予他们参与的机会外，也许还有更多的原因。

你的团队成员大多为工做出色的优秀员工，



The Magic Question

在得到薪酬的同时，他们希望获得各种方式的奖励；作为领导者，你指导他们把工作做得很好，那么，为什么工作成效却常常不能如你所愿呢？

导致问题的原因可能是外部因素，诸如市场或规则变化、经济因素，或者战略失误。然而，在多数情况下，问题则来自组织内部。彼得·德鲁克曾经说过，企业的失败源自领导者的失误。我认为此言不虚。无论是选人不当，还是维持企业发展的资金缺乏，还是应对市场挑战的失利及组织内部的混乱，抑或只是员工工作时漫不经心，所有这些都与领导者的工作密切相关。

拥有优秀领导者的团队总是所向披靡。但是，评判优秀领导者的却往往不是其能力，绝大多数领导者都有能力胜任其工作。优秀领导者懂得如何带领团队实现共同目标。他们不仅精明能干，还充满激情，值得信赖，富有创造力与仁爱之心。《情商》的作者丹尼尔·戈尔曼写道：“在对来自全球 121 个组织的 181 名优秀领导者进行分析后，

我们发现在被认定为有效执行的基本能力中,67%的能力是情商。与智商和专业技能相比,情商所发挥的作用是它们的两倍多。”

同样,盖洛普公司也发现在员工的生产能力中,最重要的因素就是处理自己与直接上司之间关系的能力。马库斯·伯金汉和卡特·科夫曼认为:“员工最想从上司那里得到的就如同孩子最渴望从父母那里得到的一样,他们希望上司能够做出清楚而稳健的预期,关心他们,评价他们独特的能力,并鼓励和支持他们的成长与发展。”

优秀领导者已经打造出促使其理解员工、知道如何通过员工的努力达到工作成效的能力。这就是领导者工作的复杂之所在——因为你要和每个有不同需求和愿望的人打交道。优秀领导者会懂得如何将主动与每一位团队成员打交道的复杂事情简单化。

简单来说,领导者亲临团队,解答团队成员经常提出的6个重要问题(无论你是否听说过),



The Magic Question

无论团队成员的性别、资历、背景、职位有何不同，这些问题都是相同的：

1. 何为真正重要之事？
2. 我做得怎样？
3. 我们的团队表现如何？
4. 你在乎我们吗？
5. 我们的作用何在？
6. 你值得追随吗？

人们都有深层次需求——希望知道组织所发生的事情，自己如何适应组织及在组织中的表现。当你清晰而连贯地回答出这 6 个问题后，团队成员就会以饱满的精力与热忱，共同努力。他们的才能会被激发，并在实现团队目标中加以提升。团队士气会激扬上升，工作满意度会得以提高，员工离职率也会下降。你的工作也将充满乐趣，并且你将有机会聆听团队成员问及这个神奇的问题：“我能帮你做什么？”

有些人可能会认为这仅仅是一本关于沟通的

书。回答这6个问题不只涉及沟通——它涉及人与人之间的联系，它还关乎满足所有人对理解与被理解的共同需求。“联系”涉及每个员工。在“联系”的过程中，员工参与渗透团队事务。这样，他们就会自发地努力。此时，你就会听到这个神奇的问题。

你也许认为自己已是沟通交流方面的专家，因此，你不再需要这本书。自以为沟通能力一流的人，远不止你一个。在一项研究中，研究人员要求领导者对自己的沟通能力做出评价。结果，90%的人认为自己的沟通能力位于最好的10%之列。想想吧……有些情况是不合乎情理的。80%的人认为自己的沟通能力比实际表现出来的更强。显然，他们的评价与实际并不相符。我不是在说你就是这样的领导者，我确实认为大多数领导者并没有满足团队成员基本的沟通需要。

总而言之，如果你希望仰仗他人努力，那么这本书适合你阅读。它为你提供经过证实的领导



The Magic Question

方法，以营造一种团队成员能主动向你提出这个神奇问题的氛围。本书不是关于新的领导策略的书籍。策略往往具有时效性，无论各时期的战略重点如何，你在本书中所学到的都会是行之有效的。同时，书中的原理不仅适用于各个行业的企业，也适用于学校、医院、教堂，乃至家庭。

成功的领导者一定会使团队成员自发努力，而听到这个神奇的问题则非易事。你在默念“阿布拉卡达布拉”时，团队成员开始问：“我能帮你做什么？”这该是多么美妙啊！但是，这是不可能的。听到这个神奇问题是没有捷径的，当你和团队成员各司其职时，你将获得奇妙的结果。

细细品读，好好领悟这本书，然后将你所学的运用到实际工作中吧！



目 录

问题 1 何为真正重要之事	1
步调一致的重要性	6
无意间的矛盾	10
模糊的期望	12
清晰、一致、简要地回答“何为真正重要之事”	15
问题 2 我做得怎样	23
对指导工作的不恰当认知	26



从指导的角度回答“我做得怎样”	29
指导涉及鼓励	32
不提供反馈与提供建设性反馈的对比	35
 问题 3 我们的团队表现如何	 41
明确成果，分享成果	43
召集团队成员	47
团队工作是独立个体的有机结合	51
红杉树林中的风滚草	56
拥有共同的目标不等于拥有共同的兴趣	61
 问题 4 你在乎我们吗	 66
薪资至关重要吗	69
投入你的时间和注意力	71
建立团队关系	74
学会倾听	77
尊重他人的时间	80
为你的精英团队网罗优秀人才	83