



领导力译丛

主编 奚洁人

伊恩·麦凯 著 克里斯蒂纳·温斯坦 修订

如何提问

(第二版) 姜涛译



ASKING QUESTIONS



世纪出版集团 上海人民出版社



领导力译丛

主编 奚洁人

伊恩·麦凯 著 克里斯蒂纳·温斯坦 修订

如何提问

(第二版) 姜涛译



世纪出版集团 上海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

如何提问: 第2版 / (英) 麦凯 (Mackay, I.) 著; 姜涛译.

—上海: 上海人民出版社, 2006

(领导力译丛)

书名原文: Asking Questions

ISBN 7-208-06313-3

I. 如... II. ①麦... ②姜... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第062643号

责任编辑 田青

封面装帧 王晓阳

领导力译丛


如何提问 (第二版)

[英] 伊恩·麦凯 著 克里斯蒂纳·温斯坦 修订

姜涛译

出版 世纪出版集团 上海人民出版社

(200001 上海福建中路193号 www.ewen.cc)

出品  上海世纪出版股份有限公司高等教育图书公司

www.hibooks.cn

世纪高教 (上海福建中路193号24层 021-63914988)

发行 世纪出版集团发行中心

印刷 上海商务联西印刷有限公司

开本 850 × 1168 毫米 1/32

印张 3

插页 2

字数 35,000

版次 2006年7月第1版

印次 2006年7月第1次印刷

ISBN 7-208-06313-3/F · 1431

定价 11.00元

编委会名单（按姓氏笔画为序）

主任：奚洁人

副主任：王金定 崔玉宝 陈伟利

成员：刘靖北 成旦红 张生新 宋 今

何立胜 郑金洲 周曦民 姜海山

赵荣根 夏健明 萧炳南

出版说明

21世纪,领导力已被公认为一种关键技能。它不仅是在领导干部体现自身素养、发挥领导才干的重要形式,而且是各层次各行业的每一个人都需要具备的人生技能。事实上,每一个人都具备领导的潜能,都可以通过学习来提升自己的领导力。

那么,怎样才能成为一名优秀的领导者?怎样培养领导技能以提升自己的综合领导力?如何进一步提高人生必备技能?“领导力译丛”给出了答案。这套丛书将帮助你应对未来自我领导与领导他人的挑战,帮助你不断提高自己的领导技能。译丛中展现的领导前沿问题与专家教授的应对技巧会使你面对未来信心倍增。

“领导力译丛”精选英国人事与发展特许研究所(CIPD)出版的“管理者塑型”(Management Shapers)丛书中的18种,囊括了几乎所有关键性的领导技能,如倾听、演讲、决策、评估、反馈、激励、谈判等,并对如何进行时间管理、如何有效开好会议、如何应对新官上任的难题、如何应对个人承受的工作压力等方面进行了简洁中肯的分析。每册书着重分析提升领导力的一个方面,从实用角度以简洁明快的风格展现了与该方面有关的一系列关键问题,同时针对性地给出了切实有效的提示及操作性建议。

“领导力译丛”由著名的国家级干部教育培训机构——中国浦东干部学院组织翻译。为领导干部以及企业、学校、非政府组织等各行各业的相关人员提高个人的领导技能提供了有益的参考,是一套实用性很强的案头必备学习资料。

目 录

导言	1
----------	---

1 开放式提问	5
---------------	---

开放式问题可以鼓励回答问题的人说话，提供更多的信息，强调更多的要点，让人更容易理解。

2 封闭式提问	38
---------------	----

会谈的新手常常被告知不要使用封闭式问题。然而，这种问题在验证信息或要强调一个重要的问题等方面都很有作用。

3 反作用式提问	44
----------------	----

任何偏离或破坏提问目的的问题都是反作用问题，任何暗示了正确答案、诱导回答者、阻止谈话进行或削弱对方勇气的问题也都是反作用问题。

4 总结 69

提问之前先弄清楚提问的目的。

附录 1 建立训练提问技巧的日程表 74

附录 2 在培训的过程中使用问题 79

附录 3 询问行动的各要素 84

拓展阅读 86

2 专业词汇表 88

导言

大多数人在一生中花费很多时间在提问和回答问题上面，从最普通的“你好吗”到法律层面上那种事无巨细的法庭辩论（但愿永远不会发生），这是我们存在于世的基本方面，任何人都无法逃避。但很少有人能够分清各种问题的种类，也不清楚他们的问题会带来什么答案。

“一问一答”发生在各种场合：警察调查交通事故或审问嫌犯；医生探求病人的病因；社会工作者了解主妇的家庭问题；监外执行官通过父母分析孩子的青春期行为；经理同员工们一起调查工作中的问题或是评估应聘者对应聘岗位的适合程度；法律顾问帮助他的委托人；工会负责人代表会员进行谈判；教师通过提问帮助

学生获取知识；他们的成功全都依赖于正确地提出问题、准确地评估反馈的信息，以便做出正确的决定。

所以，任何人都要提问。提问充斥于整个会谈中，是我们工作、生活、学习和休闲的一部分。我们会为了不同的目的而提问：

2

- ◎ 为了获得更多的信息；
- ◎ 为了展开讨论或辩论；
- ◎ 为了发现更多的细节；
- ◎ 为了获得别人的帮助；
- ◎ 为了鼓动别人；
- ◎ 为了帮助别人表达思想和获取信息。

当然，我们有时候也要问些问题来表现我们有多么聪明而别人有多么笨。

所有的问题可以分成三类：开放式问题、封闭式问题和反作用问题。开放式问题鼓励对方把问题展开来谈；封闭式问题通常只要回答者给出简单的答案，把进一步的工作留给提问者。而反作用问题是没用的问题，效果适得其反。

然而提问不仅仅是组织词句的问题，提问者提问的语气也是非常重要的。有些问题要用“充分支持”的口吻来问，而有些问题要用“挑战”的口吻来问。有些人会直接回应挑战，有些人则会退缩。该用什么方法要取决于提问者的判断。

我们可以不出声地提问，或者用表态的方式假装提问，或者鼓励说话人继续下去。当然，我们也可以提出一些不用回答的问题，这些问题我们自己会给出答案。最坏的情况就是我们等不及回答，打断别人。接下来本书将会更加详细地介绍这些方面的内容。

提问不仅仅是面试官或评估者才需要的本领，这一点我们需要牢记。任何人想同别人合作，必须先学会如何提出好的问题，只有这样才能相互沟通，利用别人的知识和见识去发现问题，去学习和提高。

正如 Reg Revans 所说，我们通过提问承认自己的无知，并且只有承认自己的无知，才能有

所收获。

有一个正确提问的技巧,那就是所提的问题是能够使回答者吐露出我们想要了解的信息。举个简单的例子。问一个人为什么做某事,我们经常得不到想要的答案。如果我问:“为什么你要学习这门课程?”被问的人可能给出一串答案:“因为老板让我来”或是“因为我想学这东西”。但是如果我提问是想知道被问的人希望从这门课程中学到什么,那我就问错了,因为我提出的问题不恰当,太含糊了。我应该问:“你希望从这门课程中学到什么呢?”

因此,这本小册子揭示了我们提出什么样的问题,为了获得想要的答案我们应该以什么样的形式提问。正确的提问有助于回答问题的人组织思路。这也是提问带来的优势,就是他们可以展现对所提问题独到的见解。

当然矛盾之处在于提出问题后,提问者就变成了听众。因此,好的提问者也一定是好的听众。这是一个硬币的两面。

1

开放式提问

5

开放式问题 (open question) 可以鼓励回答问题的人说话, 提供更多的信息, 这种问题有很多的好处, 它们能给提问者更多的信息, 强调更多的要点, 让听者更容易理解, 无论对方与问题是否有关。

然而, 开放式问题对于回答者来说同样具有价值。队员或经理提出一个好问题, 就意味着我们必须想得更深刻, 很可能这些问题我们以前没有想过或者我们不愿意去想。如果能以健康的心态提出问题, 对被问者也是一种极大的激励。经理不是简单地发号施令, 而是问他的员工们面对问题应该采取什么样的对策, 这

样就能更有效地鼓舞起团队的士气。向人询问观点(参见后面询问观点的问题)并且准备好洗耳恭听对方的回答(这是一个重要的因素),这意味着被问者会感到自己对问题的看法或建议是有价值的。

回复问题带来的另一个有趣的结果是——在以一种健康的心态提问的前提下,提问能让回答者对问题进行认真的思考,在思考的过程中,他们经常会发现他们身上居然有着不为自己所知的知识、观点和思想。

但是,仅仅知道如何有效表达问题是远远不够的,提问的人要能够向回答者有效地解释问题,要是知道接下来该问的问题就更好了。这种方法广泛地用于经理向他的员工提问,尤其是招聘面试以及业绩评估时最多。

准确地解释问题非常重要,这种做法会贯穿在整个谈话过程中。如果在面试过程中,能正确地把握语言功能、条理清楚、能展开话题并以真实愉悦的语气来回答,这将有利于面试

官确定接下来谈话的方向。但是如何具体做呢？对于把握语言功能来说，理论与实践是两件截然不同的事。把握是否准确取决于是否有效分析过反馈信息。这意味着不但要听对方说了些什么，还要能听出字里行间中的意思。一个真正有效的分析要在很多不同层次上展开，并且要取决于回答问题的人如何答复下列的问题：

◎ 对方的回答到底是什么意思？

◎ 对方想传达什么意思？

◎ 从对方表达意思的方法和他们使用的词句中我们能得出什么结论？

◎ 对方通过整件事情的表述希望传达哪些信息？

要记住，在面试中，面试官的每一句话并不都重要，重要的是应聘者对面试官所表述的内容的理解和解释。因此，这种开放式问题如果表达不恰当，会使回答方变得犹豫不决或是闪烁其辞，因为提问的词句给他带来了疑惑：

面试官到底想问什么？这种疑惑也会产生不安的情绪。

使用开放式问题最大的缺点就是，它鼓励应聘者自由地就有关问题展开讨论，面试官可能会让他说得太多。如果发生了这样的情况，面试官要委婉而迅速地引导讨论逐渐转回主题上来。

开放式问题可以分成两种类型：主动型问题(active question)和被动型问题(passive question)。这两种类型的问题对于面试官、经理及其他人来说都非常有用。

开放式问题

主动型问题

- | | |
|-----------|---------------------|
| • 搭讪型问题 | 建立和谐、轻松的气氛 |
| • 探测性问题 | 了解进一步的信息 |
| 简单询问 | 鼓励被问的人去思考和发现解决问题的方法 |
| 比较性问题 | 研究问题的细节 |
| 扩展性和精确性问题 | 引出挑战 |
| 发现观点的问题 | 检测对方的知识和想法 |
| 假设性问题 | |
| 回应性问题 | 发现线索，考察理解力 |
| 总结性问题 | |
-
-

(续表)

 开放式问题

被动型问题

- 非口语性的鼓励
- 支持性观点和连接性问题
- 关键字重复
- 反射性问题
- 暂停

} 鼓励答题者,给对方时间和空间,让对方表现出兴趣,说出实情

9

主动型问题

主动型问题能与对方建立起接触,也能“探测”对方。

搭讪型问题

在这部分内容中首先介绍搭讪型(contact question)问题的基本形式。正如它的名称一样,它可以建立起人际关系的第一步,并且能使对话人感到轻松自在。这种问题能营造出一种友好的气氛,为下一步谈话建立良好的基础。这样的问题会出现在同陌生人首次见面时开头的场合或者是当一个新人来参加面试时。举个
