

问题就像魔法，能够让模糊的目标变得清晰，让迷惘的人得到指引

HOW TO ASK

从零开始 带团队

有效提问的 53个策略

于治军◎著

正确的问题不仅让员工更清楚应该做些什么、怎样去做，也让员工学会思考，逐步培养起自己解决问题的能力，更让员工觉得自己是可靠的、被信任的，从而产生强烈的责任感，自动自发地认真学习和工作。

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

HOW TO ASK

从零开始 带团队

有效提问的
53个策略

于治军◎著

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

从零开始带团队：有效提问的 53 个策略 / 于治军著. —北京：
中国法制出版社，2017.12

ISBN 978-7-5093-8837-2

I . ①从… II . ①于… III . ①企业管理—组织管理学
IV . ① F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 237554 号

策划编辑：李佳 (amberlee2014@126.com)

责任编辑：吕静云 (lvjingyun0328@sina.com)

封面设计：汪要军

从零开始带团队：有效提问的 53 个策略

CONG LING KAISHI DAI TUANDUI: YOUXIAO TIWEN DE 53 GE CELÜE

著者 / 于治军

经销 / 新华书店

印刷 / 北京海纳百川印刷有限公司

开本 / 710 毫米 × 1000 毫米 16 开

版次 / 2017 年 12 月第 1 版

印张 / 14.25 字数 / 152 千

2017 年 12 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5093-8837-2

定价：36.00 元

值班电话：010-66026508

传真：010-66031119

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

网址：<http://www.zgfzs.com>

编辑部电话：010-66054911

市场营销部电话：010-66033393

邮购部电话：010-66033288

(如有印装质量问题，请与本社编务印务管理部联系调换。电话：010-66032926)

讲道理，不如会提问

做领导的，没有人不渴望自己手下都是得力干将，且越多越好。为了实现这个愿望，领导们总是竭尽所能地带人——为下属答疑解惑、解决问题。其实，这样永远也带不出合格的、能够让领导放心交付工作的下属。

想要带出能够自己解决问题的得力干将，领导就一定要学会问问题。

领导问问题，下属回答问题。

问题，就像魔法，能够让模糊的变清晰，让迷惘的得到指引，具有不可思议的力量。当下属为某事烦恼、对现状不满却又不知道问题出在什么地方时，往往领导的一个提问就能让下属茅塞顿开。

曾任法国雷诺汽车公司、日本日产汽车公司两大国际汽车巨头 CEO 的卡洛斯·戈恩在带人的过程中，就不断地通过提问来引导下属与自己一起努力，从而让日产汽车走出了经营危机并重获新生。

戈恩就任日产汽车 CEO 以后，立即走遍了所有工厂与销售点，每到一处，他都会不断地询问现场负责人各种问题——“价格起伏情况如何？”“顾客对汽车性能评价如何？”……正是这些问题，提升了员工的觉察力，让他们更清楚地了解问题出在什么地方，自己应该将着力点放在哪里，进而推动整个企业的状况逆转。

接着，在日产重建计划中，为了带领员工与自己一起实现“将成本降低两成”的目标，他并没有直接高高在上地命令下属去执行什么，而是问他们“该怎么做才能实现呢”，通过问题让员工去思考。因此，员工没有像机器人一样机械操作让领导伤透脑筋；他们把“将成本降低两成”视为自己的责任，在与供应商的洽谈中下足了功夫，最终实现了目标。

就是这样，像戈恩所说：“比起正确的答案，找到正确的问题才是更重要的。”正确的问题不仅让员工更清楚应该做些什么、怎样去做；也让员工学会思考，逐步培养起自己解决问题的能力；更

让员工觉得自己是可靠的、被信任的，从而产生强烈的责任感，自动自发地认真学习和工作。

因此，作为一位睿智的领导，应该也必须掌握“提问”这一带人技巧。著名人类学家克劳德·李维史陀也是这样说的：“有智慧的人，并非提供‘正确答案’，而是‘正确发问’。”

倘若领导运用这一技巧，一定能看到下属令人惊喜的成长。要知道，人的成长通常是两方面的，一是用头脑去理解，一是用心去接受。别人告诉的答案，即便头脑能够理解，也总是难以心悦诚服的。正确的问题，往往能够引导人自己找到答案。在这个依靠自己走出烦恼的过程中，人就会突飞猛进地成长。并且，对于自己找到答案，人也更乐于展开行动，展现出更多的坚持和智慧。

简单地说，借助提问，让下属思考如何解决问题，领导便能够快速培养得出力干将。本书呈现给读者的正是“正确提问”的技巧，你一定迫不及待了吧！

CONTENTS

目录

第●章

这么问，员工才能跟随你

冰释前嫌，建立良好开端：你是否介意我们从头开始 _ 3

谁都渴望被聆听：你能多跟我讲讲吗 _ 6

适时倾听下属意见：你怎么想 _ 10

找到契机，赢得下属认同：你有什么想要去做的事情吗 _ 13

换位思考，宽容才能服众：如果站在对方的角度，你希望如何被对待 _ 17

第●章

问对问题才能解决问题

找到关键，直奔主题：你的问题是什么 _ 23

优化目标，引导决策：我们要做出怎样的决定呢 _ 27

不断进取，挑战极限：这是你能做到的最好吗 _ 30

抽丝剥茧，循循善诱：你最想把时间花在哪一方面？你又希望
自己可以在哪个方面少做点？ _ 34

抓住动机，理清需求：为什么要做这些呢 _ 37

停止抱怨，立刻行动：你希望他们做些什么改善呢 _ 40

追根溯源，把握核心：为什么？为什么…… _ 43

及时指导，促进决策：这对于既定的目标有何促进作用呢 _ 46

第③章

懂得提问，让带人变得更简单

在问题中提升领导形象 _ 51

抛出问题，改变既定思维模式 _ 57

让下属带着问题去锻炼 _ 60

像伟人一样思考与提问 _ 63

答案自在问题中 _ 67

变吩咐为提问，提高工作主动性 _ 70

第④章

好领导会让下属主动开口

接纳才是最好的武器 _ 75

信任比威严更得人心 _ 78

问得越具体，下属才会越配合 _ 82

善听才能善言 _ 85

用人所长，激发下属成就感 _ 88

人有静气，风度自来 _ 91

第⑦章

换个方式提问，员工更有激情

提高下属行动力——让下属自己思考目标 _ 97

安抚下属不安情绪——提升彼此认同感 _ 100

加强下属向心力——找出团队共通点 _ 103

提高下属自信心——掌握提问的顺序是关键 _ 106

帮助下属渡过难关——找到解决问题的思路 _ 109

激发下属想象力——引导下属走出自我限制 _ 113

第⑧章

7种方法，让你成为最优秀的领导者

嘘寒问暖才能留住人心 _ 119

要学会分享而不是独享 _ 122

用激励赢得“圣贤归” _ 126

个人魅力靠修养 _ 132

用人性化缩短管理的距离 _ 138

善待下属就是善待自己 _ 140

影响力——管理利器 _ 142

从零开始带团队：有效提问的53个策略

第①章

找出这些原因，下属工作事半功倍

第一步：找出下属做事的动机 _ 147

第二步：了解下属做事的意愿 _ 155

第三步：加深下属做事的意愿 _ 159

第四步：激发下属乐观积极的态度 _ 162

第五步：强调结果的重要性 _ 165

第六步：确认下属行动计划 _ 170

步步为营，轻松搞定问题员工 _ 172

第②章

改变员工 7 种观点，人人都能变将才

用责任代替责备 _ 183

人脉广不如人情深 _ 189

用竞争激发热情 _ 194

价值从贡献中来 _ 199

提升下属的自我认同感 _ 203

会合作才有发展 _ 208

敬业才能有事业 _ 213

第一章



这么问，
员工才能跟随你

冰释前嫌，建立良好开端：你是否介意我们从头开始

与下属相比，领导往往拥有更多的经验、更丰富的阅历，更具大局观和长远眼光，但种种优势并不代表领导就不会出错。在下属面前出错是无可避免的，这是领导最难堪但也是最关键的时刻。

作为领导，出错时必须妥善处理，否则就会丧失威信，不仅不利于事件本身的处理，还会对此后的管理工作造成不良影响。

G 经理与公司 CEO 谈完话，刚刚走进办公室，就发现下属 F 先生在等他，大概有什么重要的事情。G 经理对着 F 先生点了点头，看到他想要站起来，对他挥了挥手，示意他坐下来谈。

“怎么？是遇到什么问题了吗？”G 经理问道。

“有一位客户说我们的机器在使用时温度超过了 50℃，要退货。不过，您知道的，机器在运作时温度的确会升高，超过 50℃也在正常范围内。我不知道该如何处理，是拒绝还是接受他的退货。”

“详细和他解释过了吗？”

“是的，我已经很详细地向他解释过了，但他坚持认为这样的

温度是不正常的。”

“既然如此，那就让他退货好了，前提是机器的外观没有丝毫损毁。”G经理做出了决定。

但出乎G经理意料的是，F先生的眼睛里写满了难以置信和失望，那表情仿佛在说：“难道我等了这么久，就是为了让你们告诉我接受他的退货要求？你怎么会觉得我会如此轻易地就放弃一位客户？”

那一刻，G经理感觉就像战争已经结束，而自己正奄奄一息地躺在地上，很沮丧，很难堪。为了让这种糟糕的感觉赶快结束，他对F先生点了点头，说：“好了，就这样吧！赶快去处理吧！”

F先生转身离开，直直地走了出去，甚至都没有说一声“那我出去了”。F先生的眼神一直停留在G经理脑海里，大约十几秒后，G经理站了起来，冲到门口，把F先生又叫了回来。他说：“我很抱歉，F。我以为我很了解你，也很了解情况，但看来我是太过自信了。我对我的草率、欠缺考虑向你道歉。请原谅我！”

F先生有些尴尬地笑了笑，但看得出他已经不那么介意刚才的事情了。

“那么，你不介意从头开始吧？”G经理问道。F先生笑着点了点头，什么也没说。

于是，G经理开始做他在最初就应该做的事。他一边和F先生聊天，一边观察他并询问详细的情况——从客户的基本情况到与客户交易的过程，从F先生对客户的看法到客户的潜在资源……大部分时间，G经理鼓励F先生多说，而自己留心去发现问题的关键点。

很快，G 经理便了解了 F 先生的真实想法。他终于明白，F 先生觉得这位客户非常具有潜力，他很希望将之培养为公司的忠实客户。

随后，G 经理协助 F 先生制订了切实可行的行动方案。

G 经理有些太自以为是了，出了错。尴尬、难堪是再正常不过的事情，但事情的分化点就在这里，倘若只是沉溺于尴尬和难堪，那么事情只会变得更糟糕。相反，如果能够凌驾于尴尬、难堪之上，忽视它们，问一问自己“能否让一切从头开始”，事情就会峰回路转。

只要有了让事情从头开始的意向，我们便不会再纠结于难堪与尴尬中，便能够坦然地向对方承认自己的错误，然后自然而然地询问对方：“你是否介意我们从头开始？”

只要对方表现出挽回彼此关系的意向，人们总是乐意去原谅，愿意冰释前嫌。

“你是否介意我们从头开始”这个问题能够让领导从冲突、尴尬、难堪中突围出来，将事情导向更好的方向；能够让下属感受到作为领导的你的诚意和尊重。无论是对解决问题本身，还是对建立彼此间的良好关系都非常有利。

谁都渴望被聆听：你能多跟我讲讲吗

随着现代企业管理理念的深入人心，越来越多的领导意识到要像朋友那样去与下属交流，为了提升自己的亲和力，为了让彼此的关系更加密切……总之，一切都是为了让下属能够更加密切地配合自己的工作，领导们开始有意识地与下属进行工作之外的交流。

然而，我们不得不说有相当一部分领导的做法出现了偏差，自然也没有得到预期的结果。就像下面这位 M 经理一样。

M 经理是某银行个人银行业务部的经理，或许是由于年龄的差异，她手下一位二十几岁的下属 J 女士几乎从来不主动与她交谈，即使工作中遇到什么不懂的地方或者难题，J 女士也不会主动向 M 经理求助或询问，而是自己闷头解决。

为了改变这种情况，拉近彼此间的距离，这天，M 经理决定和 J 女士一起用餐。点完餐等待上餐的空当，两人谁也没有说话，气氛有些尴尬。于是，M 经理开始了话题，跟 J 女士讲述了她在银行的工作以及她是如何一步步奋斗到今天这个位置的。“通过不懈的

努力工作，我坐到了今天的位置。”

服务员送来了午餐。就餐时，M 经理又开始讲自己的度假计划，她将要去海南度假，为期 1 周。她兴奋地说：“我和家人每年都会去那里度假，我们非常享受住在海边的那些时光，那是多么令人愉快！”

吃完午餐，M 经理又讲起了她刚刚降生的小孙子，还拿出她的钱包向 J 女士展示自己孙子的照片，没有什么比这个更值得一位刚刚当了奶奶的人骄傲的了。

而在整个过程中，J 女士并没有怎么谈到自己，她只是说了些“那真是太不容易了”“是这样没错”“我也觉得很不错”之类的话。

回顾一下整个过程，究竟发生了什么？对 J 女士而言，通过这顿午餐、这次交谈，她了解了 M 经理不少事，或许在她的心中，M 经理不再那么高高在上、不可交流。但是另一方面，作为领导，M 经理连一个了解下属工作感受、生活状况的问题都没有，这难道不是一种忽视吗？难道下属不会因此而觉得压抑，觉得自己成了领导倾诉的对象？

19 世纪时，有一位女士在 1 个月内分别同两位当时被公认为英国最伟大的政治竞争对手的格莱斯顿和迪斯累利共进晚餐。这两个人都曾担任过英国首相。当别人问这位女士她对谁更有好感，更愿意支持谁时，她回答道：“在与格莱斯顿先生共进晚餐之后，我觉得他是全英国最聪明的男士。在与迪斯累利先生共进晚餐后，我觉得我是全英国最聪明的女人。我想我对带给我如此好感觉的迪斯