

学会提问

麦肯锡工作法

〔日〕大岛祥誉 著
金磊 译

すべての仕事は「問い」からはじまる

中国 友谊出版公司



学会提问 麦肯锡工作法

〔日〕大岛祥誉 著
金磊 译

すべての

らはじまる

中国 友谊出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

学会提问：麦肯锡工作法 / (日) 大岛祥誉著；金磊译. — 北京：中国友谊出版公司，2018.3

ISBN 978-7-5057-4283-3

I. ①学… II. ①大… ②金… III. ①企业管理—经验—美国 IV. ①F279.712.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第005178号

著作权合同登记号 图字：01-2018-0487

SUBETENO SHIGOTO WA “TO I” KARA HAJIMARU

Copyright © Sachiyo Oshima 2016

Original Japanese edition published by SB Creative Crop.

Chinese simplified character translation rights arranged with SB Creative Crop., through Shinwon Agency Beijing Representative Office, Beijing

Chinese simplified character translation rights © 2018 Beijing Xiron Books Co., Ltd.

书名 学会提问：麦肯锡工作法
作者 [日]大岛祥誉
译者 金磊
出版 中国友谊出版公司
发行 中国友谊出版公司
经销 新华书店
印刷 三河市冀华印务有限公司
规格 700×980毫米 16开
12.5印张 138千字
版次 2018年4月第1版
印次 2018年4月第1次印刷
书号 ISBN 978-7-5057-4283-3
定价 45.00元
地址 北京市朝阳区西坝河南里17号楼
邮编 100028
电话 (010) 64668676

如发现图书质量问题，可联系调换。质量投诉电话：010-82069336

最重要的事情是永远不要停止疑问。

——爱因斯坦

对你来说，目前真正重要的事情是什么？

眼下，自己最看重的是什么？

相信大家现在一定都开始在心中问自己这样的问题了吧？

是的，此时此刻，你的大脑中正在发生着某些变化。

这就是本书想要教给大家的提问的能力。

眼下，自己最看重的事情是什么？

手头正在做的工作中，最重要的事情又是什么？

每天，自己忙于手头的工作，可能在翻开这本书之前，甚至都没有想过这样的问题。

但是，一旦打开了提问的“开关”，你就将开始去探寻——眼下，自己最看重的事情。

在繁忙的日常生活中，总是被手头需要完成的工作所束缚。那些对自己来说越重要的事情，往往越会不自觉地向后拖延。长此以往，明明自己很努力地工作，但心中那种“不知该如何是好”“这样下去是正确的吗”的迷茫感却不会消失。

无论是工作还是生活，当你想改变目前的状况时，都可以通过使

用提问的方法实现。

据说，人一天中要思考2万~3万次。思考的内容就像一个旋涡，涉及重要的、普通的、积极的、消极的等各个方面的事情，因此，会让人感到迷茫、焦虑，甚至说不定还会使事态朝着不好的方向发展。

如果不想这样，那就必须将我们的思维聚焦到正确的方向上。为此，我们需要采用提问的方式。一旦确立了一个问题，我们的大脑就将开始朝着这个方向思考。

通过提问达到控制思维的目的。

仅仅通过提问，就能使一直困扰的工作取得戏剧性的进展。

提问可以为我们带来一个崭新的世界，从而改变自己的生活方式。

我希望能将自己在麦肯锡工作时所学会的提问技巧，传授给每一位读者，让大家都能实际体会到它的好处。

前 言

**越是困惑迷茫的时候，
越是通过“提问”来改变现状**

你是否遇到过这些烦恼呢？

- 要做的事情太多，却总是被工作缠身
- 看着周围总是感到十分焦虑
- 工作总是无法顺利地开展
- 无法确定具体工作的优先次序
- 找不到工作的动力
- 工作中，下属或搭档总是不能按自己的所想行动
- 与人沟通的过程中充满了各种烦恼
- 自己正在做的工作没有获得上司的好评
- 想不出更好的点子

- 不知道自己真正想做的事情是什么
- 面对人生的重大选择时，总是迟迟不能作出决定

.....

你越是拼命地工作，越是感觉不快乐，反而让自己陷入了痛苦之中。因为你总是处于迷茫的状态，所以每天都无法体会到那种发自内心的快乐。

如果眼下的你正处于这种状态，那么通过提问就能够让你从迷茫的状态中走出来。

也许有些读者对于我用如此肯定的语气，会感到非常不可思议吧。

从我在麦肯锡工作开始，一直到后来独立出来从事辅导和顾问的工作，我所做的事情就是为各种各样的项目或相关的人群，提供解决问题的帮助。

例如，为了开辟新的市场而确定产品的目标客户，帮助制定销售战略，找出组织停滞不前的主要原因并帮助其重新找回活力，甚至有时还要对“是否该和对方结婚”这样的人生问题给出我的建议。

这么说来的话，大家一定以为我是那种面对对方所提出的问题，立刻就能给出“答案”的那种人吧，其实不然，我唯一做的事情就是提问。

在帮助客户解决问题时，我所做的事情用一个词概括就是——提问。

- “那真的是重要的事情吗？”
- “为什么你会认为那是很重要的呢？”
- “这么重要的事情将会带来什么？”

像这样，通过提问的方式帮助客户梳理此前混乱的思维，打消其“不知该如何是好”的迷茫感，使其明白自己真正想做的事情和前进的方向。是不是看起来特别简单呢？

当你面对困难或者新的挑战时，必须厘清当前的状况。如果你只看到事情复杂的一面，就会让自己的心情变得很压抑，其实大可不必这样。

面对状况时，你只需要做一些简单的提问，就能够让自己拓展视野，拨开云雾见青天。这样的瞬间我亲眼见证过很多次，甚至我自己也经历过。

以上这些绝不仅仅是基于我个人的经验之谈，从我们大脑的功能方面来说，也是有其道理的。

大脑的一个基本功能就是面对提出的问题，找出相应的答案。我们的大脑具有“填补空白”的功能。“空白”就是指那些未知的事物。当空白出现时，大脑就会陷入不安，并且在潜意识中开始不断地去寻找答案。

你是否遇到过这样的情景：之前已经忘得一干二净的某首歌曲的名字，或者某个电影演员的名字，突然有一天就回想起来了。

实际上，无论你是清醒着还是睡着，你的大脑（潜意识）都一直在拼命寻找答案。

当这个答案被想起来时，你会有一种特别舒畅的感觉。因为当大脑的空白被填上时，我们会获得一种极大的放松感和幸福感。

因此，当我们面对某个提问时，大脑就会自动开始运转。也就是说，仅仅通过打开提问的“开关”，就能让大脑自动开始进行复杂的处理，直到找出让我们满意的答案为止。总之，通过提问，确实会使我们的工作和人生产生较大的改变。

本书旨在让各位读者掌握提问的方法并切身体验其带来改变的能力，从而帮助大家打消工作和生活上的迷茫感。

提问是一种非常有力且强大的工具。它能够帮助我们梳理自己的思维和行动，是让我们实现梦想的原动力，还能帮助我们找到解决问题的对策，产生新想法和新点子，让我们的人生和工作收获质的剧变。

好的提问将能营造出良好的氛围，催生良性的沟通，并带给人勇气。最终，也有助于构建良好的人际关系和亲密的信赖感。

那么，事不宜迟，我们赶快开始学习能给人生带来变化的提问方法吧！



第 1 章

为什么优秀的顾问会特别注重提问

1. 取得绝佳业绩的秘密就隐藏在提问之中 /002

提问能让大脑运转起来 /005

2. 在麦肯锡工作期间学会的“提问式思维” /007

3. 你要试着进行提问 /010

梳理杂乱的信息 /011

找出事物的本质，缩短所需时间 /013

将不同的事物联系起来，发散我们的思维 /014

引导至正确的方向 /016

改善人际关系 /017

改变自己 /019

4. 正因为身处不断变化的时代，所以才要经常提问 /020

“搜索 × 提问”可以拓宽各种可能性 /022

5. 提问带来机遇 /024

第2章

什么是好的提问

1. 什么是“好的提问” /028
2. 提问可以改变我们看世界的方式 /030
3. 问题应该只有一句话 /032
 - 将焦点放在最重要的事情上 /034
4. 不要带有自己的主观判断 /036
5. 从不同角度看问题 /038
6. 要能让人变得积极 /042
7. 好的提问的四个方向 /045
 - 询问事物的本质 /050
 - 面向未来的问题 /053
 - 跳脱束缚的问题 /054
 - 激发对方 /057
8. 看似是一个问题，实则非也 /060
9. 将问题记笔记 /062
 - 笔记就是“脑洞” /064
10. “项目列表式”的提问笔记 /065
11. “叫份外卖” /067

第3章

通过提问解决工作上的烦恼

1. 所有的工作都从提问开始 /072

2. “提问三部曲”让你的工作不再返工 /073

 准确了解情况 = 通过提问抓住事物的本质 /074

 以提问的形式给出假设 /075

 验证这一假设 /075

3. 提问能让大脑进行最佳的运转 /077

 〈开辟新事业时的提问〉面对未知的问题，要运用主动进攻型的提问 /085

 〈从零开始的思考能催生新事物〉大胆地提出疑问 /089

 〈能准确搜集信息的提问①〉询问具体的场景，从而发现新的消费需求 /091

 〈能准确搜集信息的提问②〉对所发表意见的“前提”进行提问 /096

 〈为了解决问题而提问〉用“问题”消灭问题的两段式提问 /098

4. 迅速提出问题并加以验证 /103

 成功的人并非立刻行动，而是立刻提问 /103

5. 越早提问就有越多可能性 /106

第4章

通过提问来打动自己和他人

1. 用提问来解决人际关系上的烦恼 /112

价值观的差异 /112

不要带有主观判断 /114

2. 谷歌所重视的尊重、共鸣、宽容的力量 /117

3. 打动对方的提问原则 /119

打动对方的提问①：用提问化解难言之隐 /121

打动对方的提问②：让对方接受“苛刻”的要求 /123

4. 被否定时，通过提问改变现状 /127

〈可用于头脑风暴或会议中的提问〉提问时要注意对场面的观察 /130

〈可用于头脑风暴或会议中的提问〉变负为正 /132

〈能提升团队实力的提问〉用四个问题改变团队成员的想法 /135

〈改变想法的练习〉用“角色化”提问法改变内心的想法 /139

5. 用提问中获得的启示，激励自己 /142