

只要改变一些习惯性的提问方式，你就能改变命运！

安东尼·罗宾

*Ask the Right Question
How to Get What You Want Every Time
and in Any Situation*

问对问题 做对事

[英] 鲁珀特·伊尔斯-怀特 (Rupert Eales-White) 著

时代华宝管理顾问 译



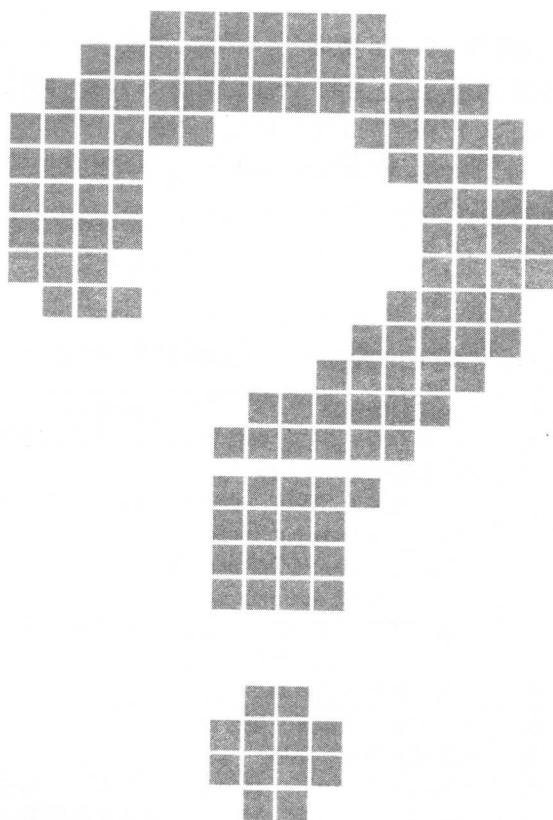
中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

问对问题做对事

[英] 鲁珀特·伊尔斯-怀特 (Rupert Eales-White) 著

时代华宝管理顾问 译

***Ask the Right Question
How to Get What You Want Every Time
and in Any Situation***



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

Rupert Eales-White

Ask the Right Question: How to Get What You Want Every Time and in Any Situation

ISBN 0-07-018722-3

Copyright © 1998 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by China WaterPower Press/Beijing Multi-Channel Electronic Information Co., Ltd. under the authorization by McGraw-Hill Education (Asia) Co., within the territory of the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书中文简体字翻译版由美国麦格劳·希尔教育出版(亚洲)公司授权中国水利水电出版社/北京万水电子信息有限公司在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区)独家出版发行。未经许可之出口,视为违反著作权法,将受法律之制裁。

未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号:图字 01-2005-5508

图书在版编目(CIP)数据

问对问题做对事/(英)怀特(Eales-White R.)著;时代华宝管理顾问译. —北京:中国水利水电出版社, 2006

书名原文: Ask the Right Question

ISBN 7-5084-3723-3

I. 问... II. ①怀... ②时... III. 企业管理—人际关系学
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 032723 号

书 名	问对问题做对事
作 者	[英] 鲁珀特·伊尔斯-怀特(Rupert Eales-White) 著
译 者	时代华宝管理顾问 译
出版 发行	中国水利水电出版社(北京市三里河路 6 号 100044) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: mchannel@263.net(万水) sales@waterpub.com.cn 电话: (010) 63202266(总机)、68331835(营销中心) 82562819(万水)
经 售	全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	北京万水电子信息有限公司
印 刷	北京市天竺颖华印刷厂
规 格	787mm×1092mm 16 开本 12 印张 92 千字
版 次	2006 年 5 月第 1 版 2006 年 5 月第 1 次印刷
定 价	23.00 元

凡购买我社图书,如有缺页、倒页、脱页的,本社营销中心负责调换
版权所有·侵权必究

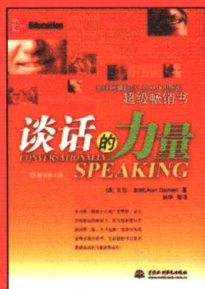
内容简介

本书借助大量真实的对话，列举日常生活中的常见问题，形象地展示了“问对问题”的威力。作者系统阐述有效提问和积极聆听的方法，助你快速提高各项关键技能，进而大大改善各方关系、拓展人脉，在职业和个人活动中真正解决问题，把握和创造良机。

作者简介

鲁珀特·伊尔斯-怀特，英国PA咨询集团主管，资深会议主持人。致力于帮助管理者和领导者培养领导力、战略思维、团队合作和变革管理能力。曾出版《从变革中寻求成长》、《说服力：组建团队和成为出色的组织者》、《有效的领导者》等著作。

策 划：贺维平 黄卉人
责任编辑：张焕强
装帧设计：ANTONIO/13521830388



《谈话的力量》：本书在全世界的销量逾百万册，是一本广受赞誉、影响深远的超级畅销书！作为最新修订的第三版，本书包括了更多行之有效的技巧，让你轻松学会如何借助谈话获得成功。作者艾伦·加纳是全美著名的沟通咨询大师，本书基于数百例科学研究以及他自身20多年来教授上万名学生的亲身体验。



《说服力：赢得客户、攻心至上》：该书基于两位资深演说家的丰富经验和耶鲁、宾州等名校的研究成果，系统介绍了众多行之有效且便于操作的说服技巧，对财务咨询、公关、营销、销售、法律等专业人士均有极强的启发。



《你就是谈判高手》：本书作者艾瑞克·伊文思在欧美谈判界享有盛誉，曾在安永及普华永道等著名公司担任执行顾问。本书内容权威，囊括了成功谈判所需的核心技巧和方法，能迅速提高你的谈判技巧和能力。



《人脉：赢家的秘密武器》：世界著名人际网络大师黛安·达琳将一一解答你在人际交往中所遇到的问题，带领你一步步跨越建立人际网络的各个节点，帮助你成功构建自己的人际网络。

前 言

你是否在离开一次会议或者结束一次会谈之后，总觉得自己没有处理好各种事情或者没有获得预期的谈话效果？如果你的答案是肯定的，那么这本书就是为你而写的。我们在谈话以及人际关系中出现这种结果，最根本的原因是没有把握“问对问题”这一点，毕竟没有人教过我们“有效提问”这门艺术。

因此，本书的第一部分着重讲述有效谈话的关键以及我们如何在正确的时间以正确的方式提问来获得正确的结果。这部分的着重点不仅是如何改善人际关系、拓展人脉，而且还包括如何使人们在商业和私人活动中真正地解决问题，创造并把握机会。良好的提问和有效的聆听，不仅能够改善我们的人际关系，还能提高我们的一些关键技能，如决断力、创造力、说服力和影响力。本书的第二部分教你如何快速提高这些关键技能。

也就是说，本书阐述的不只是提问和聆听，还包括如何运用这两方面的技巧来提高关键的沟通技能和改善人际关系。多年来，我一直在帮助经理人提高会谈能力、说服能力和创造性思维能力，使他们变得主动而自信，更恰当地处理与上司、下属和客户之间的关系等。在与不同国家、不同行业、不同公司的经理们交谈时，我发现：除了极少数情况外，大家都认为关系到个人利益的最重要因素是与上司之间的关系，这是我们职业生涯中的关键因素；其次是与客户之间的关系，这是我们业务的来源；最后是与下属之间的关系，他们帮助我们实现目标。

他们面对的另一主要问题是会议。他们普遍认为会议太频繁了，以至于浪费了很多宝贵时间，经常需要加班才能弥补被开会挤占的时间。

第七章介绍了许多技巧和提示，帮助你通过有效提问和积极聆听来提高
在会议中的组织和沟通能力。

本书第三部分探讨了与上司、下属、客户之间的三种关键关系，着重
阐述如何回答关键性问题。第九章探讨为什么与上司的关系如此重要；
我们的最终目标是什么；什么样的事情会阻碍我们建立有效的人际关系；
怎样才能建立促使目标实现的人际关系等。第十章谈到与下属的关系。
如何从与下属的良好关系中获益？作为领导者，我们怎样才能建立起良
好的上下级关系？为何我们的良好意愿会给下属带来负面效果？如何避
免这种情况？最后一章阐述了建立良好客户关系的各种有效措施。

本书采用了大量真实的对话、生活中的真实问题和真实人物，向人
们展示了“问对问题”和“做对事”的魅力和威力所在。希望它能很好
地帮助你组织正确的问题，找到促进个人技能、人际关系以及职业发展的
正确答案。

鲁珀特·伊尔斯-怀特

目 录

前言

第一部分 恰如其分地提问

销售部副总决定将查尔斯从客户服务部调到销售部，但查尔斯喜欢且擅长客户服务，怎么才能让查尔斯认同新岗位？阿拉斯加电厂希望除去电线上的积雪，可以吸引熊来摇动电线杆吗？用直升机的螺旋桨来除雪不是更可行吗？通过有效的提问式讨论，得到的奇思妙想常常好得超出你的想象！……本书第一部分列举了日常生活中成功和失败的典型谈话，通过对比分析，告诉我们如何搭建正确的谈话架构，采用恰当的提问句式，层层深入，透彻了解事实或问题真相，真正解决问题、创造机会。

第一章 有效谈话的关键	2
失败的谈话 VS 成功的谈话	2
通过提问来解决问题举例	11
什么问题最有效	12
第二章 正确的谈话架构和方法	16
正确的谈话架构	16
正确的谈话态度和方法	19
有效倾听	22
第三章 正确的提问句式	36
两类问题的差异	36
“问题之王”	37

有效提问的要点	46
恰当地结束谈话	53

第二部分 完善关键的沟通技能

由于行业衰退，律师助理詹妮虽有不错业绩仍不能避免被公司辞退；从技术性岗位转为咨询师不久的哈维，因业绩最差而面临被劝退。他们该怎么办？约翰希望上司允许自己调往外地开拓新市场，但上司不想失去他这个得力干将，也不愿承担新市场开拓中可能的风险，约翰该怎么说服上司？……本部分结合大量生动的案例，阐述了便于操作的提问策略和方法，一步步教你掌握关键的沟通技能，变得更果断自信，迅速提升自己的创造力、说服力，以及组织会议和进行有效面试的能力。

第四章 如何变得更自信	60
自信果断的含义	60
有效维护自己的权益	62
实现双方的共同利益	66
共赢准则	70
第五章 如何增强创造力	72
创意是什么	72
创造性思维的两条黄金法则	74
用问题组合激发创造性	75
改善创造性思维的方法	82
怎样利用团队的发现力	86
关键性策略	89
避免犯错的方法	92
团队讨论的力量	93
第六章 如何提升你的说服力	95

如何说服权威人士.....	96
如何说服别人去做完全不同的事情.....	102
如何处理潜在冲突.....	113
第七章 如何成功组织会议.....	119
正反两个案例	119
如何避免会议陷阱.....	121
怎样举行有效的会议.....	122
需解决的重要问题.....	128
第八章 如何进行有效的面试	130
有效面试的关键步骤.....	130
评估技巧举例	134

第三部分 搭建重要人脉

为什么自认为体贴下属、充分放权的上司会让下属感到十分恐惧、心力交瘁？玛丽的出色表现令上司很满意，她以为自己很快会得到提升，可上司关于职场政治的一席话令玛丽大感意外，不知所措。我们都生活在一张由各种关系编织的网中，其中，与上司、下属、客户的关系对我们的职业发展至关重要，但如何处理好这些关系却往往复杂而微妙。本部分教你如何运用良好的提问技巧，深入了解对方，消除认知差异，成功搭建和扩展人脉。

第九章 如何与上司建立良好的关系	140
为什么上司很重要.....	140
什么阻碍了双方的关系.....	141
怎样改善与上司的关系.....	150
第十章 如何与下属保持良好关系	154
成功的领导是什么样的.....	155

怎样消除认知差异.....	159
评价中的问题	164
如何进行有效的评价.....	166
第十一章 如何建立良好的客户关系	168
目标	168
吸引客户的方法	168
附 录 第五章练习的答案.....	184

第一部分

恰如其分地提问





第一章

有效谈话的关键

本章概览

在本章中，我们讨论了生活中一些真实的谈话情景——每个例子都包括成功和失败两种情形。在分析其成败的原因之前，我们先来看看这些生活中具体的问题是如何被解决的。

失败的谈话 VS 成功的谈话

我们首先来看三个谈话实例，每个实例都分为两种情形，一开始是一个简短的失败的情形，紧接着是一个较长的成功的情形，具体如下。

副总裁、经理和下属谈话实例

失败的情形

销售部的副总裁把蒂姆叫到了他的办公室。



“蒂姆，我做出了一个决定。”副总裁说道。

“什么决定啊？”蒂姆问。

“我想要你马上把查尔斯从客户服务部调到销售部。”

蒂姆听了很感意外，脱口而出道：“可是查尔斯一点都不喜欢做销售！”

副总裁看着他，不屑地笑了笑：“蒂姆，如果商业世界是按人们的偏好来运转的话，它早就崩溃了。有些时候，我也不得不做一些自己不喜欢的事。我还没享受过可以只做自己喜欢做的事这种奢侈。我必须做正确的事情，你也一样，查尔斯还是一样。所以，按我说的去做吧，这对整个公司是有利的！”

副总裁转过身打起了电话，谈话就这样结束了。蒂姆被晾在那里，他迟疑了一会儿，然后离开了副总裁的办公室。

蒂姆忧心忡忡：“查尔斯肯定不会喜欢这样的调动。但是我能做些什么呢？那个老家伙的话就是命令。”他最终决定尽快把这件事情搞定：“我也可以用我手中的权力。”他打电话通知了人力资源部关于这次调动的情况，又打电话给查尔斯要他马上来自己的办公室。他感到了一些不安，希望自己能尽快把这件事情处理好。

“嗨，查尔斯。你能这么快就赶过来，太好了！告诉你个好消息，我们的副总裁非常满意你在销售方面的才能，所以决定把你调到销售部。从下周一开始你就到销售部工作。人力资源部的宝琳会告诉你各项具体事宜的。祝贺你，查尔斯！”蒂姆用力地握着查尔斯的手，慢慢地把他推到了门口，“如果在新职位上有什么困难，可以随时来找我，我随时随地都会帮助你。”几秒钟后，他终于关上了门。“很好，很好，”他自忖道，“看起来情况并不太差，至少比我预期的要好。我是一个非常棒的领导





问对问题做对事

者，副总裁将会看到那个家伙提早入职。”

对查尔斯来说，这无疑是一重击，他暂时还无法相信这个事实。他摇了摇头，慢慢地走向了洗手间。他无法直接面对周围的同事。查尔斯把自己关在里面，静静地待了一会，眼睛里闪着些许泪光。他咕哝着，虽然说得很轻，但是言词间充满了怒气：“这些不办人事的混蛋！”

成功的情形

销售部的副总裁把约翰叫到了他的办公室。

“约翰，我做出了一个决定。”副总裁说道。

“什么决定啊？”蒂姆问。

“我想要你马上把查尔斯从客户服务部调到销售部。”

“我可以知道您做这个决定的原因是什么吗？”约翰问道。

“这很简单，”副总裁回答，“昨天我跟乔·雷尼谈了谈。他提到查尔斯跟他们相处得很愉快，还成功地签下了一个大单子。这些使我开始重新考虑一些问题。你知道，约翰，我喜欢反复思考我所获取的全部信息，看看是否可以从中找到一些使我们公司获益的因素。

“一方面，我为客户服务部门拥有着这样高素质的人才而骄傲，但是另一方面，我们的销售力量却有些参差不齐。我们真的很需要引进销售人才，不过，你也知道，总部今年明令禁止我们进行招聘。查尔斯在销售方面显示出的才能恰好是我们现在所需要的，他能够加强我们的销售力量，同时还不会造成客户服务部门的损失。所以我的想法就是：把查尔斯调到销售部门。客户服务部门有足够的人员来弥补失去查尔斯的损失。”

“这的确是一次很完美的调动，大卫。我有一个小小的建议：我们





可不可以给查尔斯三个月的过渡期？这样，他可以有足够时间接受培训从而成为一个更出色的销售人员，很好地完成这次角色的转换，也会为公司带来更好的业绩。”约翰说道。

“你知道，我从来不纵容员工。”副总裁回答得很干脆。约翰无言。片刻后，副总裁终于继续了话题：“嗯，好吧，如果你真的这么认为。我会把具体问题全权交由你处理，毕竟这是你的工作。但是你必须保证三个月内查后斯能按时进入新的工作岗位，不得有任何延迟！”

“当然，大卫，我肯定会做到的！”约翰说道，之后离开了副总裁的办公室。

对于这一突如其来的变故，约翰感到一阵阵的烦恼。他陷入了沉思：“这的确是一个相当好的想法。也许，我应该静下心来好好考虑一下这个问题。这些天，我光处理一些日常琐事了——我得花一些时间从战略的角度来重新审视一下这些问题。

“这件事多少有一些棘手。虽然查尔斯客户服务工作的美好表现使他偶然有了一次从事销售工作的机会，但是他并不太热衷于销售。谢天谢地，我争取到了足够的过渡期，这样正好可以在周五的季度考核会上和查尔斯谈谈。不能给他太多的意外，以免吓着他；我应该马上好好准备一下，看以什么样的方式跟他说清楚这件事。”

于是，约翰花了一些时间，仔细考虑了用何种方式跟查尔斯沟通这一新的情况。下面是约翰和查尔斯就这一问题在周五会议上的一些谈话。

“查尔斯，我们来考虑一下未来几年你的职业发展怎么样？从你目前这些良好的工作表现开始，你觉得如何？”

“好吧。”查尔斯整理了一下思路，在一小段停顿之后，开始他的阐述：“我目前的主要工作是为客户提供服务。提供服务的内容和





问对问题做对事

具体时间与拿到的相关方案完全一致。我知道我们的服务有一些落后的地方，但是我有很好的沟通技巧，可以使客户对我们所提供的服务感到很满意。另外，我很喜欢这份工作，我的客户也很清楚我所做的工作。这些使得我能够为他们提供更好的服务。”

“我完全同意你的看法，”约翰说道，“毫无疑问，你的确很好地满足了客户的需求，你做得很好！不过，销售业务呢？你在销售方面同样做得很好啊。”

“嗯，我并没有做过太多的销售工作，而且我所做的销售并不是真正意义上的销售。”查尔斯回答。

“你指的是什么？”约翰问道。

“我所接触到的业务几乎都是针对我们现有的客户，他们对我们提供的服务也比较满意，我自己的能力也得到了证明。向他们销售之前已经有过跟销售类似的服务，所以，再向他们进行销售相对来说是件比较容易的事情。我并不喜欢像全职的销售人员那样，根据电话销售小组取得的线索开展工作。这不适合我，而且，我也不是一个很有闯劲的人。”

“对，你当然不是这样的人。”约翰说道，“让我来问你个问题，为什么我们的客户会购买我们的产品或者服务呢？”

短暂的停顿后，查尔斯回答道：“因为他们相信他们的需求会被满足，同时这样的消费能够为他们提供相应的价值。”

“那么谁来树立客户的这种信心呢？”约翰紧接着提出了另一个问题。

“当然是销售人员。”查尔斯不假思索地回答道。

“没有销售人员，将不存在任何购买决定。那他们又是如何树立起

