

THE

Say Less, Ask More &
Change the Way You Lead Forever

COACHING HABIT

所谓会带人 就是会提问

[美] 迈克尔·邦吉·斯坦尼尔 (Michael Bungay Stanier) ◎ 著

易 伊 ◎ 译

1个好问题胜过10个好建议

每天花10分钟，简单7次发问，带出得力下属

SPM

南方出版社
广东人民出版社

所谓会带人，就是会提问

[美] 迈克尔·邦吉·斯坦尼尔 ©著
(Michael Bungay Stanier)

易 伊 ©译

SPM

南方出版传媒
广东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

所谓会带人, 就是会提问 / [美] 迈克尔·邦吉·斯坦尼尔著; 易伊译. — 广州: 广东人民出版社, 2017.7

ISBN 978-7-218-11898-7

I. ① 所… II. ① 迈… ② 易… III. ① 企业领导—领导方法 IV. ① F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 151925 号

The Coaching Habit: Say Less, Ask More & Change the Way You Lead Forever by Michael Bungay Stanier

Copyright © 2016 by Michael Bungay Stanier

Simplified Chinese language translation copyright © 2017 by **Grand China Publishing House**

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition first published in the United States as The Coaching Habit: Say Less, Ask More & Change the Way You Lead Forever By Michael Bungay Stanier

No part of this book may be used or reproduced in any manner whatever without written permission except in the case of brief quotations embodied in critical articles or reviews.

本书中文简体字版通过 **Grand China Publishing House** (中资出版社) 授权广东人民出版社在中國大陸地区出版并独家发行。未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式抄袭、节录或翻印。

Suowei Hui Dairen, Jiushi Hui Tiwen

所谓会带人, 就是会提问

[美] 迈克尔·邦吉·斯坦尼尔 著 易伊 译

版权所有 翻印必究

出版人: 肖风华

策 划: 中资海派

执行策划: 黄 河 桂 林

责任编辑: 罗 丹

特约编辑: 周丹丹

版式设计: 刘 榴

封面设计: 仙逸书品 (请关注微信公众号)

出版发行: 广东人民出版社

地 址: 广州市大沙头四马路 10 号 (邮政编码: 510102)

电 话: (020) 83798714 (总编室)

传 真: (020) 83780199

网 址: <http://www.gdpph.com>

印 刷: 深圳市东亚彩色印刷包装有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/32

印 张: 6.5 字 数: 90 千

版 次: 2017 年 7 月第 1 版 2017 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与出版社 (020-83795749) 联系调换。

售书热线: (020) 83795240

权威推荐

戴维·尤里奇 (Dave Ulrich)

《领导密码》(*The Leadership Code*) 的作者

享誉全球的人力资源管理大师

你要如何才能成为一名更好的领导者？迈克尔提出了这个问题，并通过问七个能够改变领导习惯的问题，给了我们答案。这本书非常实用，里面充满了非常有趣的问题、观点以及能够让所有积极上进的领导者都受益的工具。

戴维·艾伦 (David Allen)

《搞定》(*Getting Things Done*) 的作者

迈克尔用自己的卓越的才华、高深的智慧和清晰

的文笔，打造了这本启发所有带人者的杰作。尽管我已在这个领域钻研超过 40 年，但《所谓会带人，就是会提问》仍然带给我很多新的启示。

斯图尔特·克雷布 (Stuart Crabb)

Facebook 学习与发展主管

在书籍过剩的今天，市场上充斥着大量强调带人的重要性以及如何带人的专题文章，读者们早已被五花八门的“正确方法”搞得晕头转向。迈克尔·邦吉·斯坦尼尔的新书简单易读、紧扣主题、扎根现实，如一股清风，吹走迷雾。我相信这本书能够成为所有领导者、管理者和相关从业人员的实用工具。

布勒内·布朗 (Brené Brown)

《活出感性》(Daring Greatly) 的作者

带人是一门艺术，说着容易做着难。它需要我们鼓起勇气去提问题，而不是直接提供建议或给出答案。让别人有机会探索自己的工作方式，有机会犯错自省，有机会启发自己的智慧，这都需要勇气，而且其中隐藏着极大风险。同时，这也意味着我们要放弃自己“事

后修补”的习惯。在这本实用且极具启发性的书中，迈克尔分享了七个能够改变我们领导与支持方式的变革性问题。他引导着我们走过了最难的部分：如何把书中的新知识变成我们的习惯，并融入我们每天的生活中。

西内德·康登 (Sinéad Condon)

CA 科技公司 全球执行主管

这不只是一本书，这是你脑海中的一个声音，是一个指引你走向伟大的天使。成为伟大的带人者需要的不仅是技巧，还需要头脑和方法。迈克尔·邦吉·斯坦尼尔通过精彩的叙述、实用的案例和可靠的技巧，为读者带来了这些。这本书是所有希望在带人上取得突破的领导者的必读书籍。

丹尼尔·平克 (Daniel Pink)

《驱动力》(Drive) 的作者

迈克尔·邦吉·斯坦尼尔将带人的精华浓缩到七个核心问题当中。如果你掌握了他简约而不简单的技巧，你将能给予下属和同事更高效的支持，并成为自己的终极教练。

詹姆斯·斯莱扎克 (James Slezak)

《纽约时报》(*New York Times*) 战略执行主任

《所谓会带人，就是会提问》风趣、智慧、实用、令人难忘，有深厚的行为科学背景。它在我自己的工作与合作中具有极高的价值。

安德鲁·科利尔 (Andrew Collier)

雀巢公司领导力部门主管

领导力的魔法，在每日对话中产生奇效。通过培养习惯，迈克尔·邦吉·斯坦尼尔赋予管理者一种非常简单而强大的工具，帮助他们在每天的工作中，带出一支伟大的团队！

达纳·伍兹 (Dana Woods)

美国重症监护护士协会 CEO

很多人容易把带人的目的和方法复杂化，但迈克尔·邦吉·斯坦尼尔针对这项伟大领导者的必备习惯，提供了一套非常实用、友好的方法。他简洁而清楚地阐述了“礼貌询问”背后的研究，以及它在培养同事之间

的信任感和归属感方面起到的重要作用。《所谓会带人，就是会提问》是一本让人非常享受的书，而且能够立即启迪我，培养新的习惯。

米歇尔·米兰 (Michele Milan)

多伦多大学罗特曼管理学院执行 CEO

迈克尔·邦吉·斯坦尼尔说得对，我们从自己的习惯中创造自我，创造生活，创造世界。《所谓会带人，就是会提问》教你如何将习惯的力量运用到带人当中，从而借别人的手取得更大的成就。不要只是读这本书，而是要将其付诸实践。把它常备在你的桌子上，来培养你的带人习惯吧。

杰西卡·阿莫蒂根 (Jessica Amortegui)

罗技学习发展部门高级总监

《所谓会带人，就是会提问》里面没有陈词滥调，它是一个智慧的宝库，充满了能融入我们每日生活习惯中的高效带人方法，能够把世界上所有的管理者都变成带人高手。如果你已准备好将自己的领导力提升到更高的境界，请翻开这本书吧！

莫妮可·贝特曼 (Monique Bateman)

多伦多道明银行集团高级副总裁

读完这本书之后，我的第一反应就是：“简直太厉害了……为什么当初我遇到问题的时候没有人写这样一本书呢？”我读过无数关于领导力和带人的书，但很少遇到像迈克尔·邦吉·斯坦尼尔写的这本书。我很喜欢里面关于保持简单、坚持实践的理念，这是培养自己带人习惯的关键所在。迈克尔极大地简化了某些领导者眼中的复杂问题，无论你是否是一名资深管理者还是管理界的菜鸟，这都是一本不容错过的必读书籍。

约翰妮·麦克纳利·迈尔斯 (Johanne McNally Myers)

Tim Hortons 饮料公司人力资源总监

关于带人的书，我有很多本，但都被遗忘在了书架上，落满灰尘。迈克尔·邦吉·斯坦尼尔的这本书绝对能让你一口气读完，它大胆、直接、可靠、真实，能够改变你在职场、家庭中与同事或家人交流的方式。如果你想读一本能够引起你共鸣，同时又不被各种理论或术语搞得头昏脑涨的带人书，那就拿起这一本吧！

梅利莎·戴姆勒 (Melissa Daimler)

推特公司学习与组织发展部门主管

《所谓会带人，就是会提问》是专门为繁忙的管理者而写的带人指南。里面没有废话，没有抽象的理论，没有枯燥乏味的案例。你只需要运用本书赋予你的工具，每天花 10 分钟左右的时间就能完成带人的重任。

**我供职的蜡笔盒公司，
为追求高绩效的管理者提供实用的王和
简单的方法，让他们专门培养繁忙的管理者
在 10 分钟甚至更短的时间内高效带人。**

带人是每位管理者和领导者的基本技巧。如果把带人的工作融入到日常当中，领导者就能专注、更具勇气和适应性，也能帮助他人和自己提高工作效率。在网站 boxofcrayons.biz 中，你能学到更多关于蜡笔盒公司的教练项目。

想要购买？你太有眼光了！我们可以为你量身定制属于你的带人习惯。请通过 orders@boxofcrayons.biz 和我们联系。

哈兰·霍华德曾说过，
每一首伟大的乡村音乐，
都有三个和弦和一个真理。

这本书将给你七个问题
以及把它们运用到日常中，
让工作事半功倍的方法。



罕见却有效的领导行为

如今，世上关于领导力的著作如恒河沙数。各路专家或大师都认为，带人是领导力的必备要求。随着各种高管教练以摩尔定律^①的速度增加，这个群体难免鱼龙混杂，不少滥竽充数之徒充斥其中。

最开始向大众普及情商（emotional intelligence）概念的丹尼尔·戈尔曼（Daniel Goleman）是一名心理学家和记者。15年前，他在《哈佛商业评论》（*Harvard*

^①由英特尔（Intel）创始人之一戈登·摩尔（Gordon Moore）提出。其内容为：当价格不变时，集成电路上可容纳的元器件数目每隔18～24个月便会增加一倍，性能也将提升一倍。这一定律揭示了信息技术进步的速度。——译者注

Business Review) 发表了一篇名为《带来成果的领导力》(*Leadership That Gets Results*) 的文章，早早地打响了研究领导力的第一枪。他认为，世界上存在 6 种基本的领导力风格。带人即是其中一种，且对绩效、公司文化和公司财务表现有着“显著而积极”的影响。同时，带人也是最罕见的一种领导风格。

为什么呢？戈尔曼写道：“很多领导者告诉我们，在今天的高压经济中，他们没有时间来做漫长而枯燥的带人工作，没时间帮助别人成长。”

别忘了，这段话还是写于 2000 年。当时，全球化的迹象刚刚显现，电子邮件还是一种非常流行的交流工具，而不是人们避之不及的灾难，我们也尚未把自己的灵魂出卖给智能手机。就我自己与众多管理者的合作经验而言，我认为现在的情况变得更糟糕了——我们的时间被严重地碎片化了。

尽管现在人人都把“带人”挂在嘴上，但能做到的却没有几个。就算有的领导者真的花了时间来带人，效果也并不显著。

你应该培养一种带人习惯

.....

有可能你已经接受过某种关于如何带人的培训。根据 2006 年 Blessing White 领导力发展公司的研究，73% 的管理者都接受过某种形式的带人培训。从数据上看，情况并没有想象中那么糟糕。但是，那些带人培训的效果似乎差强人意。只有 23% 的“被带”人认为，自己的工作绩效或工作满意度得到了显著提升。10% 的人甚至认为自己被“带”出了负面效果。（你能想象你的下属和你说这样的话吗？——“我期待你带完我之后，我会变得更加困惑和消极。”）

总而言之：很可能，你尚未学会带人；或者你的带人方式有些问题。

至于你为什么没有从之前的带人培训中有所斩获，我猜至少有 3 个原因：

- 培训可能太过理论化、复杂化，与你的实际工作相脱离，甚至有点无聊。

- 就算培训内容很吸引人，你可能也没有太多时间来思考，如何把新学的知识和观点运用到工作中，品尝它带来的不同成果。当你回到工作中，发现自己仍然无力改变现状。碰了几个钉子后，你很快又回到了之前的状态。
- “少给点建议，多提点问题”的要求，实践起来的难度比想象中要高得多。多年来，你一直在给下属提建议和打气加油。同时，公司还认为你（提建议的行为）“带来了价值”，你也因此得到了不少经济上的回报。也就是说，如果你从“给建议”转变到“提问题”，你和下属之间的对话会变得更冗长，你或许会感觉自己对你们之间的对话丧失了控制权（这是事实，我们管这叫“授权”），甚至还会怀疑自己是否已经失去了作为领导者/管理者的作用。

综上所述，目前的带人培训形势不容乐观。但是，一切并没有那么难，真的。在本人的蜡笔盒公司，我们以非常实用的技巧，培训了超过 1 万名和你一样忙碌的管理者。多年来，我们始终坚信以下观点：

- 带人很简单。事实上，本书的 7 个精华问题将满足你的绝大部分需求。
- 你可以花 10 分钟左右的时间来带人。在今天这个忙碌的世界，你也必须掌握如何在 10 分钟之内带好一个人的技能。
- 带人应该是一种每天进行的日常行为，而不是偶尔进行、兴师动众的正式培训。
- 你可以培养一种带人习惯，但前提是必须使用正确的习惯培养方式并理解背后的原理和机制。