

# 问对问题， 做对事

# 高效能人士的有效沟通手册

**作为领导，你是否因无法与下属进行有效沟通而影响工作进**

**作为员工，**你是否因缺乏提问的勇气而变得墨守陈

**问对问题**，创造自由的职场氛围，让团队合作变得轻松自

[美] 迈克尔·马奎特◎

扈喜林®



## 图书在版编目 (CIP) 数据

问对问题, 做对事: 高效能人士的有效沟通手册 / (美) 马奎特著; 扈喜林译. —北京:

中信出版社, 2010.7

书名原文: Leading with Questions

ISBN 978-7-5086-2110-4

I. 问… II. ① 马… ② 扈… III. 成功心理学—通俗读物 IV. B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第 089026 号

Leading with Questions by Michael Marquardt

Original edition copyright © 2005 by John Wiley & Sons. Inc.

Simplified Chinese edition copyright © 2010 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED. This translation published under license.

## 问对问题, 做对事——高效能人士的有效沟通手册

WENDUIWENTI, ZUODUISHI

著 者: [美] 迈克尔·马奎特

译 者: 扈喜林

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京京师印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 12.75

字 数: 141 千字

版 次: 2010 年 7 月第 2 版

印 次: 2010 年 7 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2006-2838

书 号: ISBN 978-7-5086-2110-4/F · 1991

定 价: 32.00 元

## 版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84264033

E-mail: [sales@citicpub.com](mailto:sales@citicpub.com)

[author@citicpub.com](mailto:author@citicpub.com)





# LEADING WITH QUESTIONS

## 问对问题， 做对事

高效能人士的有效沟通手册

[美] 迈克尔·马奎特◎著  
扈喜林◎译

中信出版社  
CHINA CITIC PRESS



你是否发现，有时别人提供的信息并不是你想要的？你是否想知道下属有没有真正了解你的未来愿景？你是否想知道上司在想什么？

你想知道上述问题的答案吗？你想没想过通过提问的方式将这些问题一一搞定？

我们知道，提问可以获取信息，但是提问的好处远不只获取信息这么简单：精明的领导者会通过提出问题引导下属全身心地投入到团队中来，他们能够激发创新活动，鼓励员工打破传统思维方式的禁锢，通过授权的方式激励员工，提升客户关系，高效地解决出现的问题等等。近来的调查结果和越来越多的实践表明，大多数成功的领导者都善于提出各种各样的问题，成功的领导者善于在团队内营造一种鼓励提出问题和回答问题的氛围。创造性领导力中心（CCL）在研究了191位成功高管的成长历程后，发现他们获得成功的关键是——想尽各种办法为员工创造提问的机会。

在完成本书的过程中，作者与很多成功的领导者进行了深入的探讨。看

看他们对“提问”的看法吧：

- 贺利得 (Chad Holliday)，杜邦公司董事长兼首席执行官：“当别人向我提问时，我都会提醒自己小心应对。现在的工作职责与从前大不相同。我一整天都在问问题，很少下什么结论，除非了解了对方的能力、意图、是否能够虚心倾听别人的意见等，我是不会轻易表态的。如果不去问问题，我就无法了解相关情况和问题产生的根本原因，因此很可能会漏掉关键细节。”
- 彭蒂·赛德曼拉卡 (Pentti Sydanmaanlakka)，诺基亚人力资源部总监：“提问已经成为我工作中不可缺少的部分，因为我认为，领导的作用不是发号施令，而是鼓励和引导，让员工知道有的地方还可以做得更好。”
- 伊莎贝尔·里曼诺茨 (Isabel Rimanoczy)，国际管理领导咨询公司合伙人：“曾经有一段时间，我与几个工作比较独断的工程师合作。一开始，他们经常抱怨人们不马上回答他们提出的问题，不帮助他们想办法。后来，我们将他们原来的思维过程倒转过来，从思考问题的答案变为思考怎样提出问题。我们处处以他们为中心，虚心向他们请教这样那样的问题，对于他们提出的建议和意见，我们也是尽量认真考虑和采纳。这时候，情况发生了明显变化，有时候即使碰到他们无法回答的难题，他们也会想尽各种办法去解决，在他们的努力下，这些问题一般都能顺利解决。通过这件事，他们进一步认识了自己的能力，意识到提问可以让自己的潜力显现出来。”
- 罗伯特·霍夫曼 (Robert Hoffman)，诺华公司 (Novartis) 组织开发部执行总监：“提问式领导对我的影响很大。我在管理的过程中更加自信，也更加轻松自如了。在与员工交流或即兴演说时，我未必对提出的所有

问题都有答案，但这没有关系。提问提高了我的沟通技巧，特别是让我更加善于倾听和说服别人。”

这些领导者已经意识到了提问的重要作用——提问会引起人们的注意，激发人们的创意，引导人们去寻找解决问题的新思路和新途径。提问还能让我们明白，自己不是万事通。此外，提问还可以增进我们的沟通效率。可惜的是，很多领导者对提问的重要作用一无所知，不明白提问可以产生立竿见影的效果，能够为团队的持续成长营造一个不断学习的氛围。如果你还没有意识到提问的巨大作用，那你就应该认真读一读这本书。

当然，这些领导者也经常提问，但他们问的是：

- 为什么你的进度这么慢？
- 是谁影响了我们的进度？
- 这个项目存在什么问题？
- 谁想出来的那个主意？

这些问题带有明显的指责意味，而不是在诚恳地探讨产生问题的原因，因此往往会打击下属的工作热情和积极性，而不能激励他们解决问题。

还有一种问题经常或多或少地含有强加于人的意味：“我说得没错吧？”“你不愿意和大家一起干吗？”如果这些问题经常出自你的口中，那么我建议你仔细看看这本书。

所以，问题不在于领导者问的问题够不够多，而是问题有没有问到点子上，或者说，这些问题是不是能够让对方给出一个坦诚、详细的答复。许多领导者不懂得认真倾听对方的回答，不知道怎样营造一个自由提问的氛围。

这就是本书的立意所在。《问对问题，做对事》将告诉你怎样有针对性地

提问，怎样认真地倾听对方的回答，怎样营造一个问问题就像呼吸一样自然的氛围。通过这些技能的学习，你的领导能力将得到进一步的提升。

## 对提问式领导的研究

在过去的 25 年里，我一直在世界各地从事经理人的培训和研究工作。对于公司经理们来说，我既是教授，又是咨询师、顾问。我不止一次地注意到，越是成功企业的领导，越是频繁地向自己和他人提出各种问题。我也尝试着去研究做领导的为什么有那么多的问题，这些领导为什么能取得成功？什么样的问题最重要？他们问得最多的问题是什么？

经常问问题的是哪些领导？这些领导在担任领导后最开始运用提问的方式解决问题是在什么时候？对于他们，最重要、效果最为理想的问题是什么？这些领导者为什么要问问题？这些问题对于他们及其所在的组织有什么影响？在过去的数年里，我曾经与世界各地接受培训、听我演讲的人进行探讨，问他们感觉最会提问的领导者应该具备什么样的特征。我还与在世界各地进行领导力培训的同事取得了联系，问他们既能在工作中提出问题，又能被同事和下属视为成功者的领导们是什么样的人。有时候，在与接受采访的领导的谈话中，他们还会提起另外一位善于提问的领导。除了各种规模的公司外，我的调查对象还涵盖了各种公共或私营组织；在地域范围上，被调查者分布在世界各地。

我一共走访了从世界各地筛选出来的 22 位领导者。在与他们谈话之前，我准备好了要问的所有问题：

- 您什么时候开始使用这种提问的方法？当初是怎么想到要使用这种方法的？
- 您一般是怎么提出问题的？



- 什么样的问题最有效果？
- 作为一个领导者，这种提问式的领导方法对你的团队和你个人有什么影响？
- 这种提问式方法对你的领导方式有什么改变？

在后文中，我将向读者逐步介绍这些领导者对于上述问题的回答，同时还会向大家讲述他们的相关经历。

在本书的各章节中，我会为读者讲述一些提问式领导的经历和他们经常问的问题。这些杰出的领导者既有来自杜邦、美铝公司、诺华公司、嘉吉公司的首席执行官和其他高层领导者，也有来自跨国机构和政府机构的领导人，还有来自大学和预科学校的教育界领导。在地理分布上，这些领导分别来自巴西、芬兰、马来西亚、毛里求斯、韩国、瑞士和北美。有关这些领导者的简要介绍，请参看书后的附录。

本书的准备和编写历经 25 年，在此过程中，我采访了几十位成功运用提问式方法的领导者，探讨了他们的成功经历。本书将为你全面阐述在领导工作中应该如何有效地提问，同时介绍了提问时要注意的一些问题和重要策略。另外，本书还向大家讲述了来自公司、政府机构、学校等各种组织的领导者运用提问式领导方法的成功经历。

## 本书的主要结构

本书包括三个部分。第一部分阐述了为什么经常提问会对个人和组织的成长起到重要的推动作用。这一部分包括两章，第一章着重分析了领导者更倾向于回答问题，而不喜欢问问题的原因。之后，作者进一步指出，这种做法不但会限制一个团队的成长，有时还会带来灾难性的后果。在这里，作者

进行了详细的阐述，强调提问其实是领导者最基本的管理工具。第二章详细描述了在组织内部打造提问型文化的优点。鼓励提问的文化氛围可以增强个人和整个团队接受新事物、解决问题的能力，提升决策的正确性，改善团队合作精神，增强适应市场变化的能力；在这种文化氛围里，领导者可以通过强化员工自我认识的能力、提升其自信来激励员工独立解决问题。

在第二部分，作者从实际应用的角度出发，对怎样有效地提问提出了一些建议。第三章列举了很多领导者在提问时遇到的各种困难，讲述了数位领导者克服这些困难后运用提问式领导方法使所在组织发展壮大的故事。在第四章里，作者运用对比的方法讲述了两类问题：有效的问题和无效的问题，其中有效的问题可以激发员工潜力，有助于提升员工能力，而无效的问题则会打击员工的工作积极性。在这一章，作者将对不同类型的问题进行详细的分析。第五章，我们将一起探讨提问的艺术，认真分析提问的态度、精神状态、提问的速度和时间对提问的效果有什么影响。这一章还将告诉读者，积极倾听和有效地提出问题是与提问艺术紧密相连的两个方面。第六章，作者将提问的艺术从个人层次推升到组织层次，并对怎样打造提问型文化提出了详细的建议方案。

第三部分为读者提出了相关的指导原则，告诉读者怎样通过提出问题来实现个人、团队和整个组织的具体目标。第七章将讨论领导者怎样通过提出问题来管理下属，怎样与直接下属加强沟通，怎样鼓励员工开发创新性思维、引导员工积极主动地解决问题，帮助员工快速成长。本章还向大家介绍了怎样通过提问来培训新员工、制定发展目标、进行绩效考核、主持员工会议等等。第八章讲述了领导者怎样通过提问来提高团队的工作效率、活跃会议气氛、解决存在的问题、帮助团队克服困难、协调各种矛盾。在第九章里，作者将告诉大家怎样通过提问来提升组织的整体实力，强化其整体战略、未来

愿景、价值观，并为组织的变革创造条件，比如与内部利益集团和外部利益集团紧密相关的条件。本书的结论部分则鼓励读者做一个善于提问的领导者。

另外，书后还给出了相关参考资料供读者参阅，介绍了参与本书作者研究工作的主要领导者。

## 领导的新境界

善于提问的领导能够营造一种人性化的工作环境，塑造一个成功的企业。善于提问的领导知道怎样激发员工的工作潜力，进而提升整个组织的实力。可惜的是，大多数领导者在这方面知之甚少，结果常常有意或无意地在办公室制造各种压抑、不和谐的气氛。我希望这些读者能够从此改变领导方法，早日踏上成功的大道。

所有的人，尤其是领导者，应该尽量多提问题——当然这里的问题指的是那些能够激励个人、团队、整个组织以及我们个人成长的问题——因为提出问题是我们迈向成功的必经之路。平庸的领导很少向自己或别人提出什么问题，而优秀的领导者往往深谙此道，善于在恰当的时机提出恰当的问题。



## 导 言 / V

### 第一部分

#### 提问的力量

第一章 提问：被忽视的管理工具 / 3

第二章 提问型文化的优势 / 19

### 第二部分

#### 有效地提问

第三章 为什么不愿提问 / 43

第四章 怎样提出问题 / 55

第五章 提问的艺术 / 69

第六章 打造提问型文化 / 88

### 第三部分

#### 提问的效果

第七章 管理你的下属 / 107

第八章 打造团队精神 / 124

第九章 制定战略，适时调整公司发展方向 / 144

第四部分

**提问式领导的培训课**

第十章 做一个善于提问的领导者 / 163

第十一章 领导力培训 / 167

附 录 受访领导者的主要职业经历 / 183



LEADING  
WITH  
QUESTIONS



第一部分

提问的力量



## 第一章 提问：被忽视的管理工具

我们生活在一个快节奏、高强度、以结果为导向的社会里。新技术带来的纷繁复杂、浩如烟海的各类信息可以瞬息之间通过我们的手指传向世界的任何一个角落。在这样一个社会里，问题一出现必须立即解决，提出问题后马上就要得到答复。打个比方，当今社会已经不允许人们像过去那样从容地“预备—瞄准—开枪”了，而是要求人们在发现目标后立即开枪。人们心目中的领导必须沉着、果断、具有领袖的号召力，他们高瞻远瞩，甚至能在别人还没有提出问题的时候就已经想出了解决方案。

具有讽刺意味的是，在我们面对这些压力时，或迷信媒体对某某领导明察秋毫、洞若观火的判断力和高深莫测的预测能力铺天盖地的报道时，我们往往会忽视成为一个成功的领导者所需具备的重要品质。尤其是当身边的人都在催促我们马上作出答复的时候，我们必须注意控制自己的情绪，先问清楚情况再作回答。大多数领导者不了解提问的重要作用，不知道怎样通过提问获得理想的效果、营造长期的学习氛围和持续成长的团队氛围，其中的症

结就在于我们固有的错误认识——领导应有自己的解决之道，而不必再提什么问题。我与来自世界各国的领导者探讨了他们在提问或避免提问方面的感受。美国慈善机构盲人和视障者协会（Blind and Visually Impaired-Goodwill Industries）总裁兼首席执行官吉格特·胡夫的经历很有代表性：“以前我总是觉得，如果有人来办公室向我请教问题，他们肯定希望我给出一个明确的答案。”胡夫觉得解决问题是她的职责所在，但是后来，她发现另外一种解决方式也可以达到同样的目的：

在指导盲人和视障者的过程中，我发现现存的解决问题的方式效率很低，于是我改变了策略，把“皮球”踢了回去，结果情形大为改观……我发现解决别人的问题是一件颇费心思的事情，如果请他们自己来解决这些问题，效率会高很多。

可悲的是，在我们很小的时候，身边有些人就向我们“面授机宜”——不要问问题，尤其是那些带有质疑性质的问题，不管是问父母还是老师，你都会显得目无尊长、不会独立思考或显得唐突、冒昧。渐渐地，我们开始回避各种问题。问的问题越少，我们越不敢、越不会提问题。

在当了领导之后，我们感觉自己应该是作决定、拿主意的人，而不应该再问什么问题，以为问别人问题或者是回答不上别人的问题是一种缺乏领导能力的表现。久而久之，这种想法就逐渐渗入到我们的潜意识中，让我们养成了一种惰性。Collectcorp公司副总裁杰夫·卡鲁说：“最省事的办法是，把你屡试不爽的好办法传授给下属，如果你工作能力极强就更应如此。”杰夫·卡鲁发现，人们的成功主要通过两种方式：第一，找一个精明强干的好上司，向他潜心学习处理各种问题的窍门和技巧；第二，从自己的反复实践中逐步积累迈向成功需要的所有经验。成功的领导者都很善于提问。“问题就