

成功领导者必备技能丛书

Smart Questions

提问的艺术

正确解决问题，从提问开始！

历时50年的研究心得，一套考虑和解决问题的革命性方法

[美] 杰拉尔德·纳德勒 (Gerald Nadler)
威廉·J.钱登 (William J. Chandon) 著

魏青江 译

高等教育出版社



我们信仰品质
高等教育出版社·传智文化
投稿热线：(010) 58581242

“巧妙提问法”的概念既有趣又实用。以前很多人也曾指出：当我们面临问题或机会的时候，应该先找出正确的问题而不是正确的答案。这话已经家喻户晓了，但是据我所知，这还是第一本给出了具体框架和实质内容的书。太好了！

——**史蒂文·B.詹普 (Steven B. Sample)**，畅销书作家，南加利福尼亚大学主席
《提问的艺术》以及“巧妙提问法”概念都来得太迟了，真希望它们能早40年出现在我的案头上。现在，我才知道应该从一开始着手解决问题的时候就让合适的人参与进来，界定并找出解决这个问题的“其他目的”。我真希望我能早点清楚这一切。

——**保罗·陶杰森 (Paul Torgersen)**，弗吉尼亚工学院及州立大学著名教授
作者结合自己多年来为各类企业和机构提供咨询的经验，写出了一本既引人入胜又真正实用的思考类启蒙读物！

——**爱德华·O.劳曼 (Edward O. Laumann)**，乔治·赫伯特·米德特殊贡献社会学教授
《提问的艺术》深入剖析了富有创造性的领导人在解决问题时会做的事情，告诉我们应该如何从整体上去分析问题的各个层面。

——**约翰·希列·布朗 (John Seely Brown)**，畅销书作家，施乐公司前首席科学家
“巧妙提问法”完全改变了我们员工思考问题和解决问题的方式。现在，他们都在通过提出巧妙的问题来解决问题。

——**迈克尔·杰克逊 (Michael Jackson)**，德鲁儿童发展公司主席兼首席执行官

ISBN 7-04-017848-6



9 787040 178487 >

定价：35.00元

建议上架：思维训练 领导艺术



成功领导者必备技能丛书

成功领导者必备技能丛书

Smart Questions

提问的艺术

正确解决问题，从提问开始！

历时50年的研究心得，一套考虑和解决问题的革命性方法

[美] 杰拉尔德·纳德勒 (Gerald Nadler)

威廉·J·钱登 (William J. Chandon) 著

魏青汀 译

高等教育出版社

本书版权登记号：图字：01-2004-3585

Smart Questions: Learn to Ask the Right Questions for Powerful Results by Gerald Nadler and William J. Chandon.

ISBN 0-7879-7137-5

Copyright © 2004 by John Wiley & Sons, Inc.

Original language published by Jossey-Bass, a Wiley Imprint. All rights reserved. Simplified Chinese translation edition jointly published by John Wiley & Sons, Inc. and HEP Publishing House.

图书在版编目(CIP)数据

提问的艺术/(美)纳德勒(Nadler,G.), (美)钱登(Chandon,W.J.); 魏青江译. —北京: 高等教育出版社, 2005.9

书名原文: Smart Questions

ISBN 7-04-017848-6

I. 提... II. ①纳...②钱...③魏... III. 方法论 IV. B026

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 100809 号

策划编辑 马百岗 责任编辑 马百岗 宁德伟 责任印制 孔源

出版发行 高等教育出版社

社址 北京市西城区德外大街4号

邮政编码 100011

总机 010-58581000

购书热线 010-58581118

免费咨询 800-810-0598

网址 <http://www.hep.edu.cn>

<http://www.hep.com.cn>

网上订购 <http://www.landaco.com>

<http://www.landaco.com.cn>

经销 北京蓝色畅想图书发行有限公司

印刷 北京铭成印刷有限公司

开本 720 × 1000 1/16

印张 20.25

字数 250 000

版次 2005年9月第1版

印次 2005年9月第1次印刷

定价 35.00元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 17848-00

前 言

人类所有的问题都能找到一个看似简洁、合理的解决之道，但其却常常是错误的。

——H. L. 门肯(H. L. Mencken)

对我们的生活影响最大的，莫过于我们所提出的各种问题了。

——萨姆·基恩(Sam Keen)

在本书开篇，我们引用了 H. L. 门肯和萨姆·基恩的两句名言。可以说，这两句话非常贴切地概述了本书的全部内容。

概括说来，《提问的艺术》这本书主要讲了两个方面的内容：一方面，它提出了一种全新的问题解决模式。正如门肯所言，每个问题都有一种“看似简洁、合理的解决之道”，但这样的解决之道“却常常是错误的”。做了 50 多年的管理咨询顾问、解决过各种各样问题的我们，对此深有体会。我们曾为全世界几十家公司、多个政府部门、各种机构以及社会团体提供过服务，遇见过各种情形。我们发现人们经常错判问题，做出错误的决定，有时甚至适得其反，非但



没有解决问题，反而平添了许多新问题！

这些企业领导、公司经理以及其他一些人之所以会走入误区，无法很好地解决问题，其原因是多方面的，对此我们将在本书中详细讲解。概括来说，大多数人之所以无法很好地解决问题，是因为他们采用了错误的思维方式、参考了错误的范例。在解决问题时，他们总是习惯性地使用简化分解法(Reductionist)进行思维，结果在经历了漫无目的、没完没了的数据收集之后，却陷入了无法分析的状态，最后得出的静态解决方法只能暂时缓解问题，却无法真正地解决问题。

本书则提出了一种全新的问题解决模式，那就是巧妙提问法(SQA)。它从基本原理、思维方式到解决过程，和你以前学过的或读到过的所有解决问题的方法全都不一样，甚至在讲解怎样解决问题时所用的词汇都不同——这就是我们把它称为“创造性的解决方法”而不是“解决问题”的原因。与简化分解法相比，巧妙提问法更加有效。我们已经对巧妙提问法进行了多年的研究和实践，并且对各行各业的决策者的思考方式和解决问题的方式进行了研究。如今巧妙提问法已经被广泛应用于商业、政府、教育、家庭等各个领域，适用于各种各样的情形。

另一方面，本书将教你怎样通过提出问题而不是假设答案来创造解决方法。通常情况下，人们除了受到简化分解法的错误影响外，还常常会因为妄自假设问题的答案而走入误区。他们常常会假设或猜想结论，在此基础上迅速决定应该采取什么样的行动，却往往没有考虑到诸多不稳定因素和其他可能更优的解决方法，因而采取了不成熟的行动。



从本书的名字可以看出，巧妙提问法强调的是提问，它将一步一步教会你怎样提出巧妙的问题，这是简化分解法所不具备的一点。阅读本书，你将学会提出三个基本问题，这三个基本问题适用于各种情况，通过它们，你将联想到其他一些巧妙的问题。而这些问题答案将会帮助你找出更加有效、更有创新性的问题解决方法。

《提问的艺术》一书将使你耳目一新。坚持运用巧妙提问法，你将变得更长于思考、更善于解决问题、也更富有创造性。进而，你解决问题的能力将发生根本性的变化。以后无论面对什么样的情况，你都能找到具有创造性、目的明确、长期有效的解决方法。

巧妙提问法的发展

我们将用个人经历告诉你，我们是怎样进入创造性地解决问题这个领域的。读过下文之后你也会明白，为什么在多年的研究和思考之后，我们坚信巧妙提问法是我们发现的最为有效的问题解决方法。

● 杰瑞的背景

我进入这个领域是在 1948 年，当时我还在读研究生。那年暑假，我在威斯康星州一家食品加工厂打工。经过几天的岗位适应性培训后，总裁给我分配了第一项任务。他告诉我，运货的月台现在正堵得水泄不通，公司因此损失惨重。因为食品的新鲜程度对于食品加工企业来说至关重要，从原料采购到装罐、冷冻，每一个环节的质量都必须有保障，耽误一秒都可能会损失上千。总裁让我研究一下这个问题，写一页报告给他，并提出一个解决方案。

当时我觉得自己在工程方面的知识正好可以派上用场，于是赶紧开始准备流程图，分析数据，计算工作量和生产力。我把自己能用的技术全都用上了，为了防止意外，我还详细整理了我的分析过程。我想：一页纸怎么写得完呢？我要做得更好，给老板留下深刻的印象。于是我把所有内容都写了进去，包括数据、建议及具体实施方法，最后完成了一篇长达十页的报告。

第二天，总裁把我叫进办公室。他说：“杰瑞，你知道我觉得这篇报告怎么样吗？”我等着他对我大加赞赏，没想到他抓起报告，一下子撕成两半扔进了垃圾筐，然后朝我吼道：“我只想知道，要是我在你的位置，你会怎样处理问题？”惊恐过后，我回到自己的办公室，按他的要求重写了一份报告。第三天，我重新提交了这份只有一页纸的报告，其中只有解决方法。后来我的建议被采纳了，效果显著。

更重要的是，这次经历为我进入“创造解决方法”这一领域埋下了种子。本来，总裁命令我“研究这个问题”并交给他“一页有关解决方案的报告”，我照做了。只是我把注意力放在了“研究这个问题”上，因为他让我研究，我就想当然地认为他想要的是我进行的所有有价值的分析，而没有注意到总裁让我写这一页报告的目的是提出解决方案，这恰恰是最重要的部分。

从此，我开始关注周围那些效率高、创新能力强的人是怎样考虑问题、怎样创造解决方法的。我注意到他们所用的方法好像与我们以前学到的那一套截然不同。于是我把自己的这个发现与学校中的同事们（那时我已经是大学教授了）进行了交流。有一位人类学家、一位管理行为学家、一位哲学家、一位心理学家和一位社会学家对此也相当感兴趣：“你认识的最有效率的人是怎样做事的？最



会解决问题的人是怎样解决问题的？最好的计划者和设计者是怎样从事计划和设计的？”简言之，就是：“他们是怎样取得高效、创新的成果的？”于是我们六个人对此展开研究，最后得出了本书中描述的方法和结构。

我一直在观察那些创造能力极强、工作效率极高的管理者、工程师，试图发现他们的卓越之处。结果，我发现：最高效的决策者几乎都扔掉了学校里所学的关于如何计划、设计、开发、改进和创新解决方法的所有东西，用的是另一套结构，是一种通过提出大量问题来寻找答案的方法。这就是几十年来，我们经过研究、观察和实践最后得出的“巧妙提问法”。

● 比尔的背景

我12年前才加入到此项研究中，开始探讨本书所讲的方法。但是之前我也有过和杰瑞相似的经历。那是在20世纪80年代后期，正是全面质量运动最热的一段时间。那时人们为了进入商业界，必须先花几年的时间在所谓的学院里学习理论，我自己也是这样。

当时我在一家大型高科技电子制造公司担任培训和开发顾问。随着公司规模的迅速壮大，我们不得不搬到一个新的办公地点。我的工作是在新地点能够顺利办公。当时公司里一共有三个计算机团队，分别负责电讯、网络和计算机维护。搬迁之后，计算机系统就出现了故障，不能正常工作。用户的网络、电子邮件和电话常常出现问题，差不多已经到了全面瘫痪的地步，更有甚者，每排除一处计算机故障就会引发一堆其他的问题。

面对这样的困境，我觉得首先需要把三个团队的负责人召集

到一起，找出问题的根源。我认为只要能够发现问题的根源并解决掉的话，其他故障也就会迎刃而解了。但是很不幸，这三个负责人根本没有意识到他们各自部门的问题只是整个大问题中的一部分。他们只是下决心解决各自的问题。计算机维护组、网络组、电讯组都分别列出了自己的任务清单。他们来参加会议只是想表现自己是个好领导，根本不想交流信息，不想互相协作。

虽然一些枝节问题得到改善，但三位负责人仍没意识到自己部门碰到的问题只是整个问题的一部分，他们越是不合作，问题就越是严重。开完会，他们在走廊上还在互相推卸责任，看来他们的真正目的只是要在老板面前表现自己、保住自己的位子。为了在老板面前表现，这三位负责人都只关心自己控制范围内的问题。结果呢，他们虽然解决了自己控制范围内的少数问题，但是整个公司内部更为严重的问题却被搁置了。

为了打破僵局，我试遍了自己能想出来的所有办法，但没有起到任何实际作用。最后，我意识到自己在这里待下去已没有任何意义，于是辞去了这份工作。他们依然如故，问题也一直没能真正解决。后来，这家公司因经营方式上的问题，最终失去业务，被迫转手。

在那之后，我开始不停地寻找更好的问题解决方法。在我检索“解决问题”方面的文献时，发现了杰瑞以前写的一本书，名叫《突破性思考》。在这本书里，杰瑞教大家如何提出巧妙的问题，运用一种截然不同的模式来解决问题。它使我茅塞顿开，彻底改变了我解决问题的思路。在接下来的一项工作中，我就应用了杰瑞在那本书里提到的办法。



凑巧的是，这一次我所遇到的情形和之前的那次非常相似，需要解决的也是计算机安装和电讯方面的客户服务问题。我运用了杰瑞提出的方法，结果这次与团队合作的经过与结果都和上次有了天壤之别：团队成员之间从未互相责备，而是通力协作、以创新的方式发现并解决真正的问题。结果，这家公司的客户服务有了突飞猛进的发展，后来也一直保持稳步发展，没有出现任何问题。

我读了杰瑞的那本书之后，和他碰了面，从此就和他一起工作了。

怎样阅读这本书

《提问的艺术》这本书应该按照顺序阅读，因为本书主要讲的是一个思考和行动的过程，即巧妙提问法，各章内容环环相扣，若是不按顺序阅读，就无法全面地理解本书的内涵。因此，读者最好按顺序学习巧妙提问法的四个阶段，只有这样才能真正吸收这个过程精髓。第六章的案例分析虽可以提前阅读，但这样做无助于完全理解前面章节中所讲授的程序。

本书第1章解释了为什么大多数人在创造解决方法时总是走入误区。其中详细介绍了简化分解法的起源，以及人们为什么坚信它是解决问题的惟一办法。我们指出了这种方法的许多谬误，解释了它的效果经常不尽如人意的原因。然后我们把简化分解法和巧妙提问法进行了对比。

接下来，我们提出了巧妙提问法的规则。首先是每遇到一个问题都应该分别针对问题的独特性、有用信息以及系统性提出三个基本问题。无论你做什么工作，在考虑问题、创造解决方法的时候，

这三个基本问题都是相当重要的起点。其次，我们概括地讲解了巧妙提问中人员参与、目的、未来方案和灵活的解决方法这四个阶段，以及其中每一个阶段分别关系到哪些问题，需要采取什么行动以及这样做的原因。在每一个阶段中，我们都讲了如何使用列举、组织和决策这三个步骤。这三个步骤以发散和收敛的思维为基础，是从已被广泛接受的创造性做法中总结出来的。这一部分的概要介绍展示了在巧妙提问法各阶段中如何寻求创新，并提供了巧妙提问法词汇表，使你可以一目了然地看到这种新思维方式的卓越之处。

第2章讲的是巧妙提问法的第一阶段：人员参与。我们将讨论在解决问题时从一开始就要有广泛的人员参与的原因和重要性，以及怎样提出巧妙的问题来吸引人员参与。简化分解法总是在解决问题的最后一步才让别人参与进来，而巧妙提问法则认为一开始就应运用巧妙的问题来吸引受此问题影响和与此方案息息相关的人，把适当的人选安排到适当的领域可以事半功倍，解决方法也更加富于创新意义。反过来，与此问题相关的人们也会因此而更愿意参与巧妙提问法的活动。之后我们讲到列举、组织和决策这三个步骤，教你怎样扩展你的思维、通过提出巧妙的问题来确定和挑选适当人选。

第3章讲的是巧妙提问法的第二阶段：目的。其中主要讲了巧妙提问法独有的一个概念，即扩展目的。我们将说明无论你要解决何种问题，都需要对目的进行扩展的原因。通常，组织和个人在采取行动之前都没有考虑过更大的目的。我们将教会你怎样提出关于目的的巧妙问题，以及怎样从陈述问题转化到陈述目的。然后就又到了列举、组织和决策这三个步骤，我们将教你怎样扩大对目的的理解，怎样组织“目的等级”以及怎样在解决问题的时候根据不同的



情况来挑选出恰当的、需要实现的目的。

第4章里讨论了巧妙提问法的第三阶段：未来方案。针对挑选出来的每一个目的，都有对应的未来方案。这也是巧妙提问法理论中独有的理念。在书中我们将让你看到，这个理念相当有用，胜过传统的解决问题时所用的“摇旗”警告法。未来方案是一种理想方案，需要进行详细说明。如果你想出未来方案，将会获得诸多好处，比如解决问题的办法会增多，眼光会变得长远，不会只顾眼前而是着眼于长期的未来。然后还是列举、组织和决策这三个步骤，其中我们将展示怎样形成最有创造性的未来方案，怎样根据当前情况选出一种最好的方法。

第5章讲解了巧妙提问法的最后一个阶段：灵活的解决方法。我们将解释为何只有巧妙提问法里才有这个概念，它为何叫作“灵活的解决方法”（因为对于任何一个方案，实施之后都应该关注它在未来不断变化的情况下效果究竟如何）。然后我们讲了它的三个组成部分：对当前变更的详细计划、对未来变更的计划和实施计划。和其他三个阶段一样，最后也是列举、组织和决策这三个步骤，我们将告诉你怎样想出灵活的解决方法、怎样选定某个灵活的解决方法及落实它的三个组成部分。

以上各章中都有大量的案例分析，作为所讨论的要点的例证。我们的书中包含了多个领域的实例，因此无论你在哪个领域，都能从中获得新鲜的观点。我们认为，应该让读者了解巧妙提问法能够帮助人们解决大而复杂的问题是重要的，所以在第6章中分析了两个大型的案例。这两个案例分别属于商业领域和政府部门。通过这两个案例，你将看到决策者和执行者是怎样依据情况的发展运用巧

妙提问法，最后取得显著成效的。在这两个案例中，我们也都分析了传统的简化分解法是怎样走入误区、最后归于失败的。

最后一章即第7章中讨论了在组织中运用巧妙提问法的益处。它为人们解决问题并最终创建起一个“巧妙提问的组织”，提供了创新的语言、系统观念和授权观。我们认为，只要使用巧妙提问法，任何组织都会获得一定的战略优势，在某些方面胜过其竞争对手。

本书的读者群

对商业领域和政府部门的领导者来说，《提问的艺术》这本书非常实用。同时我们已在多个领域内应用过巧妙提问法，都取得了显著成效，比如各种商业领域、教育机构（设计小学、初中学生的课程、培训教师、课堂管理等）、环保、社区工作，并且用它解决过个人和家庭问题。当你阅读本书时，你不妨思考一下：除了在工作中应用巧妙提问法外，你还可以把它应用到其他哪些领域中？应该如何运用？

读者须知

本书中所举的案例都取材于我们自己或者同事应用巧妙提问法的实例。为了避免读者误解，我们在自己的案例中全部使用第一人称“我”，在其他运用巧妙提问法的案例中，我们则统一称其主人公为“一位巧妙提问法运用者”。

为了避免混淆，在所有案例中，我们都没有使用此方法在以前版本中的名字，而统一称之为“巧妙提问法”。虽然本书中巧妙提问法的主要原则和以前版本中相似，但其方法和技术都已有所改进。



较之于传统的简化分解法对“问题”的界定，我们所指的“正确的问题”应该被解释为“正确得多的问题”。

杰拉尔德·纳德勒

(加利福尼亚 洛杉矶)

威廉·J. 钱登

(加利福尼亚 金河)

2004年1月

致 谢

30 多年前，我们就已经从研究和实践中提炼出了本书所讲的基本概念。这么多年以来，我们一直在不断地改进它，想用一种浅显易懂的结构将它公诸于世，以供尽可能多的人使用。之前我们也曾出版过一些相关书籍，在写作的过程中，许多专家都提出了宝贵意见。我们和许多读者都一致认为，每一本书在阐述这些概念的时候都有所进步。我们的上一本书得到了托马斯·德沃尔斯基(Thomas Dworetzky)的极大帮助，他的编辑工作使书稿引人入胜，他提出了以问题的形式阐释我们的观点，我们认为这是学习和应用我们的思想的最好方式。现在，本书在组织观点时沿用了巧妙提问这种方式，我们相信读者定能从中受益。

在此，我们想特别感谢 Jossey-Bass 出版社的编辑凯西·斯威尼(Kathe Sweeney)，是他建议我们找了策划编辑里克·本兹尔(Rick

Benzel)。我们也非常感谢里克，是他不断说服、督促甚至刺激我们去进一步探究怎样更好地组织并提出这些新概念。感谢他和我们紧密合作，帮助我们以言简意赅的语言来表述我们的概念。

为了这本综合了大量研究成果和实践经验的书，我们要感谢的人真是太多了。首先要感谢的是那些肯让我们研究他们处理问题的方法的人们，由此我们才能整合出本书提出的概念。我们承诺在书中匿名，但是他们自己知道。我们在这里向他们表达诚挚的谢意。在我们将这个理念付诸实践时，我们也有幸遇到了许多敢于冒险的管理者，他们愿意尝试这种新办法来计划、设计、开发、改进和创造解决问题的方法。对于他们的参与，这本书是一个卓有成效的回报，我们是带着真诚的感激做出这样的回报的，他们的许多实践项目都在本书中有所体现。

如果要把这些人，还有参与研究的学生、赞助机构的代表和编辑排版人员的名字一一列出的话，需要写好几页，在此我就不再罗列了。我们谨向给予我们帮助的每一个人，还有那些允许我们引用他们的文章和书籍的作者们，表达最真诚的感谢。

杰拉尔德·纳德勒

威廉·J. 钱登

