

提问式工作术

轻松解决问题的简易思考方法

【日】松田充弘◎著

Mihiro Matsuda

孙 律◎译

 中国纺织出版社



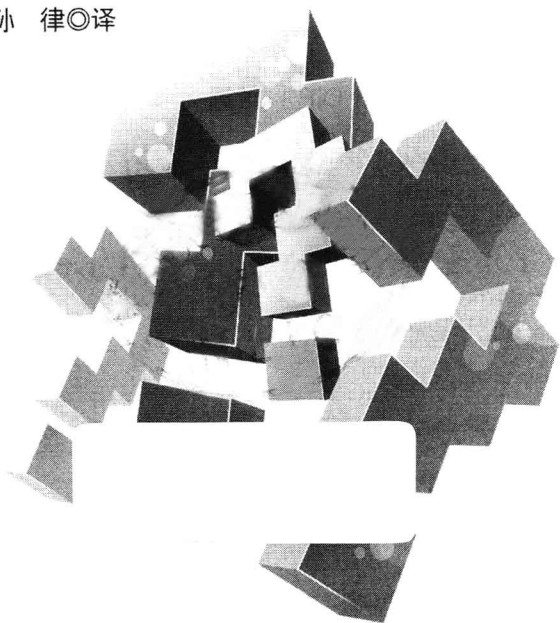
提问式工作术

轻松解决问题的简易思考方法

【日】松田充弘◎著

Mihiro Matsuda

孙 律◎译



 中国纺织出版社

内 容 提 要

不管您是想要提高业绩,还是想要调动员工的干劲儿,尝试一下本书的“提问式工作术”吧!在本书中,提问专家松田充弘先生将为您介绍多种优秀的提问方法,帮您寻找解决问题的正确答案,攻克各种职场难题。商务人士必读!

SHITSUMON SHIGOTOJYUTSU written by Mihiro Matsuda.

Copyright © 2012 by Mihiro Matsuda.

All rights reserved.

Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.

本书中文简体版经株式会社日经BP授权,由中国纺织出版社独家出版发行。本书内容未经出版者书面许可,不得以任何方式或任何手段复制、转载或刊登。

著作权合同登记号:图字:01-2013-0257

图书在版编目(CIP)数据

提问式工作术 / (日)松田充弘著;孙律译.—北京:中国纺织出版社, 2014.1

ISBN 978-7-5180-0065-4

I. ①提… II. ①松… ②孙… III. ①工作方法—通俗读物
IV. ①B026-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第232620号

策划编辑:顾文卓 责任编辑:刘丹 责任印制:储志伟

中国纺织出版社出版发行

地址:北京市朝阳区百子湾东里A407号楼 邮政编码:100124

邮购电话:010—67004461 传真:010—87155801

<http://www.c-textilep.com>

E-mail:faxing@c-textilep.com

三河市华丰印刷厂印刷 各地新华书店经销

2014年1月第1版第1次印刷

开本:787×1092 1/32 印张:7

字数:84千字 定价:28.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换

出版者的话



许多商务人士在工作中都会遇到各种各样的问题，诸如如何提高团队的凝聚力，如何取得更为优秀的业绩，如何与客户有效的沟通等，可是如何合理的解决此类问题呢？基于此，日本提问专家松田充弘先生的这本《提问式工作术》给出了一个简单、高效的办法——通过提问来解决工作中的问题。

本书所要向您一起分享的正是通过有技巧的提出问题，并认真思考解决方案，使问题迎刃而解的工作方法。也正是因为“正确的答案”源于“正确的提问”，学习提问的技巧，并在工作中践行提问式工作术，便可以营造出干劲十足的团队氛围，进而收获公司或个人业绩的显著提高，同时与顾客以及合作伙伴的关系更为融洽。

本书的一大特色是简明扼要、清楚易懂，让您可以轻松掌握提问的技巧，而且通过丰富的案例、大量的实景演

练和交互练习，使您很快就能成功将其应用于实践之中。

本书的作者松田充弘先生是提问专家，日本心理健康协会注册顾问。通过他自己经营企业的经历，并基于咨询、培训的理论，总结发现了这种提问式管理工作方法。这种方法在日本许多公司中实施，使得公司内部人心向往，公司成为员工实现自我的一个舞台，人人都为实现企业价值而努力。

同时，本书所讲述的理念不仅适用于工作、管理、经营中，在生活、学习、处世中本书也能带给您多一些的思考、多一些的启发，有助于我们更好地发现事物运行的方式，更好地理解这些方式，教会我们怎样让生命、让世界变得更加美好。

祝您的阅读之旅愉快！



目 录

引言 来吧，让我们踏上提问之旅 / 1

知名企业家也有提问高手 / 4

别人教的东西学不会 / 6

写下答案，您将获得意想不到的发现 / 8

答案因时而异，问题不会改变 / 9

“好问题”快来，“坏问题”走开 / 10

现场的“发现能力”可以打破瓶颈 / 12

团队协作，效果加倍 / 14

本书的结构及用法 / 15

表现方式虽然各异，丰富人生的法则却是共通 / 17

人际关系要比技巧更能决定工作的成败 / 18

第1章 将提问威力扩大10倍的6条技巧 / 21

想象下属的内心世界 / 22

想员工之所想 / 28

希望提问人掌握的六点技巧 / 33

把下属当成“顾客”来对待 / 42

第2章 让下属干劲十足的“魔法提问” / 45

让下属干劲十足的“魔法提问”①

让自信心源源不竭的“魔法提问” / 46

让下属干劲十足的“魔法提问”②

明确目标的“魔法提问” / 53

让下属干劲十足的“魔法提问”③

面对难题的“魔法提问” / 57

让下属干劲十足的“魔法提问”④

提升团队凝聚力的“魔法提问” / 60

让下属干劲十足的“魔法提问”⑤

引导新创意的“魔法提问” / 66

让下属干劲十足的“魔法提问”⑥

消除下属不安的“魔法提问” / 76

第3章 让工作能力显著提升的7条法则 / 81

由总经理被解职中得到的教训 / 82

可以使人生丰富的原理、原则是什么？ / 84

提升工作能力的法则①人际关系法则 / 86

提升工作能力的法则②价值法则 / 96

提升工作能力的法则③合作法则 / 112

提升工作能力的法则④分享法则 / 121

提升工作能力的法则⑤感谢法则 / 135

提升工作能力的法则⑥吸引法则 / 146

提升工作能力的法则⑦宇宙法则 / 157

第4章 从实践的那一天开始改变事业！“魔法提问曼陀罗表”的巧用法 / 161

“曼陀罗表”与“魔法提问”合二为一，提升威力 / 162

为什么曼陀罗表具有不可思议的魔力？ / 165

“魔法提问曼陀罗表”的使用方法 / 168

魔法提问曼陀罗表①明确目标 / 172

魔法提问曼陀罗表②执行目标 / 175

魔法提问曼陀罗表③解决问题 / 179

魔法提问曼陀罗表④客户是怎样的人 / 185

魔法提问曼陀罗表⑤找出独特卖点 / 190

魔法提问曼陀罗表⑥创造收入 / 196

魔法提问曼陀罗表⑦提升员工干劲 / 202

魔法提问曼陀罗表⑧最完美的会议 / 207

后记 / 213

参考文献 / 217



引言

来吧，让我们踏上提问之旅

笔者的职业是提问家。

与人会面、向对方提问，就是笔者的工作。

或许大部分人会想：“提问家这个职业听着很陌生。提问会带来什么样的变化吗？”

若要用一句话来回答这个问题，笔者会说：“提问可使人生变得丰富多彩，而且被提问的人能由此获得最佳答案。”

可以说，提问的本质就是获得“发现”，让我们围绕它做足文章吧。

伽利略说：“你无法教别人任何东西，只能帮助别人发现一些东西。”

人们常会对笔者说：“松田先生的职业像是顾问啊。”许多人因为经商之道、生存之法、子女教育等问题而大伤脑筋，为他们排忧解难是笔者的工作之一，这个角色确实与顾问有相似之处。

但是，两者又有本质的区别。笔者只是提问，并没有“教任何东西”。

而且，笔者的确深谙提问之道。

您只需回答笔者的问题，便可有拨云见日之功效，由此理清自身头脑混沌的症结所在，抓住问题的关键，认识到所在公司及公司产品或是您自身的优势和特长。而且，通过回答笔者补充的问题，您还可以明晰当务之急是什么、哪些举措必须立即停止，您的行为本身也会发生质的变化。

笔者曾多次召开提问研讨会，大量企业家和商务人士纷至沓来、满载而归。

“提问具有化不可见为可见的神奇力量，宛如魔法一般。”与会者此起彼伏的惊叹声依稀就在耳边，不知不觉间，笔者发起的提问也被冠以“魔法提问”的美名。倘若有人感觉烦恼或者对现状不满，却又不知原因出在哪里，那么，他所寻求的答案可以通过提问轻松浮出水面。

知名企业家也有提问高手

卡洛斯·戈恩（Carlos Ghosn）是日产汽车公司的总经理兼CEO，是令日产汽车公司起死回生的传奇人物。初到日产汽车公司时，他曾宣言：“我是来做日产的教练的。”就职伊始，他跑遍了工厂和零售店等各个现场，与数千名员工会面。每到一处，他会向现场负责人抛出各类问题，例如怎样转移价格、开工率如何等。当然，他事先已将各类管理数据铭记于心，无非是以提问的方式与现场员工共同探讨问题、加深认识。他之所以这么做，就是因为他坚信新的答案就存在于现场。

即便是为了将零部件的采购成本降低20%而制定的日产复兴计划，他也并非以一纸公文的形式自上而下强推，而是抛出“怎么做才能实现”的问题，让员工们自发思考。员工们把这件事看做分内之事，在客户开发和创意研发两方面下足苦功，圆满地解决了这个难题。戈恩真可谓是提问高手，如果以行政命令的方式赶鸭子上架，恐怕目标就

关于提问的名言

你希望后人记住你什么？

——管理学家彼得·F.德鲁克

你，怎么看？

——松下创始人松下幸之助

寻找正确的提问要比寻找正确的答案更值得重视。

——日产汽车总经理兼CEO卡洛斯·戈恩

学问学问，边问边学。一问一答，方生智慧。

——竹田制药董事长竹田和平

贤者不会给出“正确的答案”，而是“正确的问题”。

——人类学家列维·斯特劳斯

无法实现了吧？

松下幸之助被誉为企业管理之神，据说他的口头禅是问：“你，怎么看？”在公司内，他逮到员工便这么问，以此培养他们“自发思考的习惯”。面对上司的提问，员工会有自己“深得器重”的感觉，于是会积极思考答案。如此，良性循环周而复始，人才也渐渐培养了起来。

别人教的东西学不会

本书介绍的“提问式工作术”，既是商界人士收获“发现”的方法，也可为苦苦寻求答案的人们增添一臂之力。

或许有读者会想：“何必用提问的方式来兜圈子，上来就揭示答案岂不更好？”

的确，您可以向各行各业的专家咨询，也可以去书店查阅，或许能找到“答案”。

但是，别人教的东西个人基本上是无法习来和掌握的。即便掌握，随着时间的推移也会慢慢遗忘。

职场有句谚语：“技艺本是偷来之物”。在日本，有位专事寺院、宫殿修缮的木匠名叫西冈常一，他曾主持法隆寺的拆修、药师寺金殿的复原等工程。西冈先生对木工之活可谓无所不知，但这位大人物从不传授分毫技艺。有一次，一名弟子问他：“请教我点什么吧。”他却避而不谈，只是说“你要自己思考”、“一边和树木交流，一边

好好干活”云云。

平井伯昌先生是长年指导泳坛名将北岛康介的知名教练，“要想成为一流选手，必须学会独立思考”是他奉行的原则。他的执教方式是，无论选手身处顺境还是逆境，他都会以提问的方式让爱徒自己去思考答案：“你觉得原因出在哪里呢？”

善于培养人才的伯乐们具有这样的共识：“不要教什么东西”、“通过提问，让对方自己去思索答案”。这样一想，或许“教”本身就剥夺了对方自我发现的机会吧。

人只有在困难中独立思考与探索才能获得飞速成长。此处的关键在于“自我发现”。“自我发现”之后才能引起思想得重视，切实付诸行动。如果是“别人告诉你的东西”，即便听的时候有茅塞顿开的感觉，往往还是提不起精神。结果很难有所行动，也缺乏持久性。

人的认知方法无外乎两类，一是用头脑去理解，二是用心去领会，即“心领神会”。从别人那里听来的东西用头脑或许可以理解，但往往不能上升到心领神会的境界。原因在于，对听者来说，他人的话语往往印象并不深刻。

写下答案，您将获得意想不到的发现

本书并不会对于如何提升职场竞争力做任何解答，但是，它会为您寻找答案提供强有力的帮助。

对于笔者接下来提出的各类问题，您不仅要在脑海中浮想答案，还要把答案直接写在这本书上。伴随着“写”这个动作，您将获得很多意想不到的发现。

这个问题的着眼点在于凸显您所在公司的优势、长处和存在的价值等。如果把“您所在的公司”换成“您所推销的产品（服务）”，那么反映的便是产品的优势、长处和存在的价值。

以这个问题为引，再辅以相关的提问，您从中可以发现提升业绩的秘诀。