

图书基本信息

书名：<<會問問題，才會帶人 | Important Questions Every Leader Should Ask and Answer>>

13位ISBN编号：9789862131480

10位ISBN编号：9862131489

出版时间：2009

出版时间：大塊文化

作者：Chris Clarke-Epstein

页数：208

译者：馮克芸

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<會問問題，才會帶人 | Imp>>

### 前言

會問問題，才會帶人 序：如何使用本書 電視影集《星艦迷航記》裡的艦長畢凱（Jean-Luc Picard）從他的工作日誌抬起頭來，看了一眼經線儀，覺得這一天在艦長準備室待得夠久了。

該是站起來走動走動，感受一下戰艦上氣氛的時候了。

艦上有些成員情緒不佳，找出這種情緒癥結的唯一辦法就是離開準備室，到甲板層走走。

當然，他大可以把副艦長瑞克（Riker）或顧問特蘿（Troi）找來，把問題——艦上成員現在感覺怎麼樣？

——丟給他們，並從兩人的不同觀點拼出一幅清晰可靠的圖像。

但多年下來，畢凱知道這種辦法忽略了一項重要元素。

如果他一直待在準備室，等著屬下給他找來答案，艦上成員就無法知道畢凱的感受，至少是畢凱希望成員心目中所認定的艦長感受。

——傑夫瑞·蘭（Jeffrey Lang）《不朽的線圈》（Immortal Coil） 當湯姆·畢德士（Tom Peters）在一九八二年撰寫《追求卓越》（In Search of Excellence）時，他向全球領袖引介了「走動管理」概念（Managing by Wandering Around, MBWA）。

做為一名顧問兼管理團隊輔導員，我發現對許多企業領袖而言，要他們從辦公桌後面站起來，是如此困難，或更常見的是，讓他們不開會而去接近所領導的人，是如此的困難。

有一天我頓悟到，叫領袖出現在部屬面前還不是最難的。

更普遍的現象是，許多企業領導者一旦站在員工面前，就不知道要說些什麼！

你可能推測，從你獲得領導者職銜開始，你就必須是所有智慧的來源。

換句話說，你應該是回答問題而不是提出問題的人。

再沒有比這更扯的事了。

優秀的領袖了解到自己有所不知而謙虛，他們會很快下結論：最好找幾位值得信任的顧問而且問一些問題。

傑出領袖知道，光是問幾個問題無法提供他們足夠的資料。

要成功，他們必須把「向每個人發問」當作優先要務。

有時他們也必須回答一些困難的問題——他們不知道答案的問題、若是不提供機密資料即無法回答的問題，或他們知道答案不受歡迎的問題。

啟迪人心、發人深省的，不是答案，而是問題。

——羅馬尼亞劇作家尤涅斯科（Eugene Ionesco） 這種行為需要膽量。

是的，膽量，因為提出問題並承認自己不知道答案，可不是一般人期待領導者的作為。

若要求他人描述領導者，多數人會使用「高強」、「機智」、「深具魅力」、「有決斷力」及「勇敢」等字眼。

「好奇」、「好問」及「多問」這些字眼，若有人提，也一定排在最後。

人的心智模式難以改變，但這是一項我們必須改變的模式。

如果領導者永遠需要提供正確答案，那麼只有極少數人夠資格稱為領導者。

但如果領導者須提出具有挑戰性的問題，人人皆可追求領導者之名。

如何使用本書 相較之下，帶著好問的心追求領導之位或許還容易些，而把領導者必須很快給答案這種根深柢固想法變成領導者需要很快提出問題，卻是困難多了。

如果這個關於問題的概念深得你心，而且如果你因為舊式的領導方式似乎影響力式微而需要嘗試新方法，那麼你將和我共度幾個小時的有趣時光。

這篇序閱畢之後，你或許想回過頭去看看目錄，瀏覽一下。

那裡或許有個問題吸引了你的注意力。

沒關係，就先看那個問題。

我強烈建議你把整本書看完（無論按何種順序），並在你開始問這些問題之前，想想它的威力。

你必須記住，提出問題跟提出正確的問題不一樣。

## <<會問問題，才會帶人 | Imp>>

如果你渴望成為實至名歸的領導者，你得規畫你的提問策略。

你必須知道自己要問什麼，以及如何問。

在著手之前，你得先問自己幾個前置問題。

以下這第一批四個前置問題，將協助你決定自己須在哪個領域提出問題。

我組織中哪個部門的人與我最熟？

我組織中哪個部門的人與我最不熟？

我組織中哪些部分是我至今仍覺莫測高深的？

我組織中哪個部分最是我們成功的關鍵？

然後再問自己如何開始成為一個好問的領導者。

我如何向他人說明我的新舉動？

我如何利用自己接收到的答案？

我將如何處理自己不想聽到的答案？

我如何開始提出更多問題？

回答了上述這些問題，勾勒出你自己的計畫。

也許你是「一週問題王」之類的人。

你的作法可以是昭告眾人，說是你正採行有別於以往的方式，希望大家支持你這項努力並給予回饋意見。

你也可以不動聲色地開始提問。

請善用本書每章最後的工作單，這張清單就是設計用來協助你找到自己的問題和答案。

你或許想找一位可靠的知己來幫忙。

請把知己列入計畫中，要求他聆聽你團隊的意見，而且要求他針對團隊成員的回應提出看法。

現在請放手讓自己專注於實踐，而非如開始時那樣事事要求盡善盡美。

即使是吞吞吐吐提出問題，也比永遠不問來得好。

撇開這些計畫，請了解本書的主旨是關於你邁向領導之路，此中重點是提出問題，而不是提供一整套正確答案。

我無意指定讀者在哪個時間或哪個地點提出問題或回答問題。

本書不那麼像是一本如何做的書——如何做是外在的行動。

本書談的是為什麼。

我要求你去身體力行，就像彼得·布拉克（Peter Block）在《去做就是了》（The Answer to How is Yes）一書中所說的，從如何做、做什麼，進展到為什麼以及什麼是重要的。

我相信你寧願自己是個好領導者，而不希望自己是個壞領導者，如果能成為偉大的領導者更好。無論你在邁向領導之路上的哪一點，如果你願意冒幾分險、練習幾種新技能、而且忍受改變的不適，本書都將有助於你。

在你閱讀之際，請務必在手邊準備一支筆，記下許多註記。

把書上這些問題換成你自己的話。

用這些問題當作出發點，創造你自己的問題清單。

但是，最重要的，把問題問出來！

你將受惠於答案。

**警訊** 提出問題及吸收那些問題引出的答案將花費時間，而對於領導者而言，時間經常不夠用。

宣布命令是一種可以節省領導者時間的有效系統。

而在危機降臨或基本資訊需要迅速公布時，這種公告是恰當的。

許多領導者落入一個陷阱：把每件事都當作危機或都當作必須公告周知的資訊，藉此節省他們寶貴的時間。

請不要自欺欺人。

如果你組織裡每件事都是危機，或你深陷「領導者的職責多半就是說話」的泥淖，你就需要重新考慮你的領導策略。

<<會問問題，才會帶人 | Imp>>

你讓我說服了嗎？

準備好要努力發問了嗎？

請記住：如果你一向不是那種與人親近而且很人性的領導者，或如果你所處的文化有階層分明的悠久歷史，當你的問題碰到狐疑的表情和長時間緘默時，請不要驚訝。

這種表情及緘默是人們做了一番內心資料搜索後的結果，他們正在判斷你為什麼發問，以及一個誠實的答案將帶來何種後果。

請做好等待及堅持的準備。

一般人幾乎都會回答你的提問，如果你給他們足夠的時間，讓他們做好有條有理說明答案所必需的思緒整理工作。

持續好問的行為幾乎一定導致你接收到的答案更深思熟慮、更深入且更真誠。

一旦你問了問題，很快地，你就會找到答案。

——美國行銷大師列維特（Theodore Levitt） 談到答案，請做好傾聽的準備，並做好聽到一些你會不高興的答案的準備。

就長期而言，實話很重要，但就短期而言，它令人難受。

當你面對令人不悅的答案時，最要不得的是開始為自己辯解，還回以一堆理由，解釋為什麼有些事不可能改變，為什麼回答你問題的人顯然訊息有誤，或這件事是如何非你職責。

你的任務是聆聽，全然的聆聽，然後感謝答問者提出他的觀點。

## 內容概要

當你邁向領導之路，重要的是提出問題，而不是提供一整套正確答案。  
本書不那麼像是一本如何做的書 如何做是外在的行動，本書談的是為什麼。  
從如何做、做什麼，進展到為什麼，以及什麼是重要的。  
在你閱讀之際，請務必準備一支筆，記下註記，把書上這些問題轉換成你自己的話。  
用這些問題當作出發點，創造屬於你自己的問題清單。  
但是，最重要的是：把問題問出來，你將受惠於答案。

真正的領導者知道溝通的價值，就適當的問題發問及回答，能讓員工及領導者彼此透徹了解，深度信任，而且更積極有效地邁向共同目標。  
本書為經理管理人員提供許多可詢問員工、顧客的明確問題，藉此透露出該如何透過問題鼓勵員工、顧客，以及該如何清楚而真誠地作答。  
有效率的領導者知道，提出適當的問題遠比假裝已掌握所有答案來得重要。  
本書是協助好領導者成為更佳發問者的絕佳指南，也是領導新手的絕妙入門書。

## 作者簡介

克莉絲·克拉克 艾普斯坦 (Chris Clarke-Epstein) 克莉絲·克拉克 艾普斯坦是顧問、研討會主持人，著有《立即教練》(The Instant Trainer) 等書。她是知名講演家，曾任美國演說家協會(National Speakers Association, NSA)主席等重要職務，目前定居威斯康辛州沃沙市。

## 書籍目錄

如何使用本書致謝導論：問題該怎麼問才好1要問別人之前，先問自己領導意味著什麼？  
2如何向客戶提出問題沒消息不是好消息，而是從此音訊全無3如何向屬下提出問題建立團隊的第一步4  
如何向屬下提出更深入的問題團隊裡的個人5在特殊情況下問的問題當狀況出現，如何危機處理6如何  
回答問題也不能只問問題，卻從不回答7當你不知道答案時學習說「不知道」的勇氣與智慧8當答案難以  
啟齒時該說還是要說，但要怎麼說最後幾個問題附錄：其他領導者所提的好問題

## 章节摘录

導論：問題該怎麼問才好 提出問題的目的，是得到答案。  
領導者藉提問來收集資料、了解動機、發現問題。  
在職場提出及回答的問題可坦露情緒、發現新方法及提高效率。  
而這些希望達成的結果都在假設一件事：有人實實在在找到他們所提問題的答案。  
你了解嗎？  
提出問題不保證就找到了答案。  
人生際遇不像電視上的法庭劇。  
你記得現場。  
律師向嫌疑人提出一個難以回答的問題。  
庭上一陣緘默&mdash;&mdash;長時間緘默。  
律師看著法官；法官敲下法槌，斬釘截鐵對證人說：「我命令你回答這個問題。」  
證人經過適當提醒，深呼吸了一口氣，和盤托出。  
這是問答奏效的戲劇化版本。

真實世界中，沒有法官強迫作答。  
要想得到好答案就有賴發問者的技巧。  
為提高所收到答案的質量，你必須精通五種行為： 一、一次問一個問題。  
缺乏經驗的提問者通常會陷入一次問一大串問題的陷阱。  
之所以發生這種事，是因為提問人未想清楚他們要問的問題。  
聽聽這句話：「莎拉，我很好奇顧客最近提了一些什麼事？  
我的意思是，為什麼一通電話還要勞駕你接？  
我們上周實施的新政策真的有負面效應嗎？」  
可憐的莎拉。  
她該回答哪個問題？  
連番轟炸之所以出現，是因為發問人未動腦就先開口。  
一時半刻的思索就能協助莎拉的領導者了解，他們最想知道的是新政策的反應。  
「莎拉，你看顧客對我們上周實施的新政策有何反應？」  
這是一個直截了當、不偏不倚的問題，莎拉會覺得答起來自在多了。

二、問題結束時停頓一下。  
讓這段停頓時間長到足夠回答者思考、設計答案並說出他們的答案。  
停頓沈默可做為領導者的工具，這件事常遭人忽略；談到提問題，培養讓自己閉嘴的技巧相當重要。  
多年來，成功的業務人員都知道沈默的價值：問題提出後第一個開口的人是輸家。  
在領導者提出問題的狀況下，「輸」意味著領導者未得到答案、未得到好答案，或未得到真誠實在的答案。

在提出問題之後保持緘默，此事涉及的不只是不說話而已。  
保持緘默表示要維持目光接觸、動作停頓，而且在等待時感覺安之若素（好了，誠實點，你現在已沒耐心，眼光掃視本頁其餘部分，想找出你到底要等待多久的數字，對吧？  
沈默，即使是納入書頁之中，也讓領導者緊張）。  
這種收穫良多的舉動需要練習。  
多數人自認在提出問題後停頓夠久，但其實不然。  
如果你問了一個問題之後停個兩三秒，你會覺得很久，但如果你是在準備應付他人的題目，你會覺得兩三秒似乎是轉瞬之間而已。  
請密切觀察你在提出問題後的停頓時間，並觀察你在任何情況下對緘默的泰然自若。  
努力朝以下目標邁進：提出問題後至少留下十秒鐘的停頓，你會看到你所獲得的答案的品質大大改善。

三、學習聆聽。

不久之前，一名學員參加了我傳授的傾聽技巧課程，他問我是否可以給他太太寫一張字條，證明他通過那門課。

看起來好像是這位太太看過我們的課程簡介小冊，注意到這堂課，且大力建議先生來上。

我對這位學員的答覆是，我樂意給他太太寫一張字條，說她先生上過了這門課，但關於證明他學到什麼，就要看他自己了。

我們大多數人都沒學過傾聽，也未接到別人對我們自己傾聽技巧的評價，或甚至從未花時間想想傾聽是多麼的重要。

現在是做這三件事的好時機。

我確信你公司的人力資源部門會協助你找到跟傾聽相關的課程；你的配偶或身邊重要人士會回饋你意見；現在這件事被提了出來，你可以想想自己傾聽技巧差勁的後果。

#### 四、提問後續問題。

是否追問後續問題，是優秀訪問者和普通訪問者的高下所在。

我們都曾體會過那種挫折——觀看訪問者提問，要求受訪者澄清某事，受訪者給了一個答案，接著訪問者不再繼續追問，卻把話題轉向訪談大綱中的下一個問題。

如果你跟我一樣，此時你會停止收看接下來的訪問。

為什麼？

我認為這種不繼續追問的行為向閱聽人（先就別提受訪者了）傳達了一個訊息：你只是在逐步進行訪問動作而已。

這個訪問者顯然對於問問題比較感興趣，而不是從受訪者那裡得到答案。

&hellip;&hellip;

#### 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>