

<<你會問問題嗎>>

图书基本信息

书名：<<你會問問題嗎>>

13位ISBN编号：9789861202488

10位ISBN编号：986120248X

出版时间：2010-8-23

出版时间：臉譜出版

作者：Michael Marquardt

页数：240

译者：方吉人

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>

<<你會問問題嗎>>

前言

序言 領導者成功的關鍵 你是否覺得大家都不提供你想要的資訊？

你是否常常想，公司裡的同事真能瞭解你對事情該怎麼做的觀點？

或者，你老是在揣測老闆究竟在想些什麼？

你有沒有想過，用提問的方式去獲得以上這些問題的答案？

提問當然可以汲取資訊，但事實上提問的作用遠大於此。

聰明的領導者用提問題的方式鼓舞員工全心參與、促進團隊合作，藉以激發創新及跳脫傳統式思考、激勵眾人、建立與客戶的良好關係、解決問題及其他等等。

現在，最新的研究以及越來越多組織的經驗都證明一點：最成功的領導者用提問的方式領導屬下，而且他們提問的頻率相對較高。

成功且有效率的領導者會營造提問及受問的條件與情境。

創新領導中心（Center for Creative Leadership）曾經針對191位成功的企業領袖做研究，發現這些人之所以成功，關鍵在於他們製造提問機會，然後接著提題。

（Daudelin, 1996） 以下是幾位成功企業領袖為本書受訪時所做的評論： 查德·哈樂第，杜邦公司（DuPont）董事長兼執行長：「我發現，每當有人問我問題時，我變得更加警覺，就像變了個人似的。

我每天都試著做同一件事：提問。

在未掌握一個人的精神與觀點之前，我鮮少置評，唯有在他們敞開心胸時，我才會採取行動。

如果我不提問，我可能會理解綜合情勢及問題，但是錯失了關鍵所在。

潘提·許丹曼拉卡（Pentti Sydanmaanlakka），前諾基亞通訊系統事業部（Nokia Networks）人力資源主管：「提問型領導一直是我使用的方法之一，因為我深信，領導不在於告知，而在啟發、指點員工到達他們從未經歷的境界。

伊莎貝爾·瑞馬諾奇（Isabel Rimanoczy），國際管理領導統御（Leadership in International Management）合夥人：「我曾和一些實事求是的工程師共事，他們一開始碰到問題時，經常因為無法獲得立即的答覆或解決方法而大為惱怒。

但是，我們把他們一向熟悉的處理過程顛倒過來，將重點放在提出問題，而非提供解答。

我們把重心放在他們身上，信任他們的知識及智慧。

結果是，從此以後，就算他們不確定自己是否有答案，仍會想盡辦法先從自己身上著手尋找答案——當然毫無意外——他們總是會找到解答。

此後，他們不但自信大增，並且瞭解到，這些問題可以深掘出內藏在他們心底的智慧。

羅伯·霍夫曼（Robert Hoffman），諾華集團（Novartis）組織發展執行主管：「採用提問法，讓我像是變了個人似的。

我更有自信、更自在。

當與人談話或需要我發言的時候，我不再覺得我非提供解答不可。

我覺得我的溝通技巧——尤其在傾聽和說服方面——進步甚多。

這些企業領袖都發現了提問法的驚人力量。

提問法可以讓人思緒清楚，激發創意。

提問法指引我們做事的新境界、新方向，幫助我們承認自己並不知道所有問題的答案，讓我們成為更有自信的溝通者。

不幸的是，仍有許多領導者還不知道提問有此驚人力量，也不知道提問法所能引發的近程結果與遠程的學習與成功。

如果你尚未考慮使用提問法做為你的領導方式之一，那麼這本書就是為你而寫的。

當然，許多領導者的確經常提問，他們問的問題大致如下： 你的進度為何落後？

是誰跟不上進度？

這個企劃案的問題在哪裡？

那是誰的主意？

<<你會問問題嗎>>

在大多數的情況下，我們問的這些問題不但未能激勵屬下解決困難，反而讓他們大受打擊，因為這些問題其實就是責難，而非真要尋求答案。

至於其他的問題諸如：難道你不同意我的說法嗎？
你不是這團隊的一份子嗎？

通常也只是領導者企圖掌控情勢的託辭罷了。

所以，重點不在於領導者問的問題不夠多，而是我們沒有問對問題。
或者說，我們的問題不能導引出誠實而有意義的答案。

我們不知道如何有效地傾聽別人對問題的回覆，同時我們也未營造出一種鼓勵提問的氛圍。

這就是本書的目的。

提問型領導的宗旨就在透過學習如何有效地提問、傾聽，及如何營造一種使提問就像呼吸一般自然的氣氛，來幫助你成為一個更成功的領導者。

提問型領導者的研究 過去二十五年來，我一直以教授和諮詢顧問的身分與各公司企業合作，參與有關全球各地領導者的研發工作。

我越來越注意到，較成功的企業領袖比較常對別人及他們自己提問題。

我試著找出為何提問對這些領導者如此重要？

為何提問會導致這樣的成功？

哪些問題最有力且使用的次數最多？

哪些領導者會提問？

他們何時及為何開始使用提問型領導方式？

哪些問題是他們發現最強有力、最成功的？

為何這些領導者會提問？

這些問題對他們個人和組織造成何種影響？

過去數年來，我問過許多來自世界各地的人，請他們指出誰是心目中最會提問的領導者。

然後，我又請曾和世界各地領導者共事過的專業同僚，指出哪些人在工作時會問許多問題，且被同事、部屬公認為成功的領導者？

有時候，我訪問這些領導者時，他們會把其他也採用提問型領導方式的領導者介紹給我。

我頗費周章，才找到這些來自世界各地、大大小小的公司組織的領導者。

從全球這麼多公認成功的領導者之中，我總共訪問了二十二個人。

訪問前，我列了一張問題清單：
?你何時開始使用提問法？

為什麼？

?你用哪些方式提問？

?哪些問題最有效？

?提問型領導方式對你的組織和你個人做為一個組織領導者有哪些影響？

?採用提問型領導方式對你身為一個領導者有什麼樣的改變？

他們對這些問題的答覆及故事將穿插貫穿本書。

透過本書，你會知道提問型領導者的自身經驗及他們所採用的問題。

這些願意分享個人經驗的提問型領導者之中，有來自杜邦、美國鋁業（Alcoa）、諾華集團及嘉吉（Cargill）等大企業的執行長和高階主管，也有全球性與全美國各機構的公眾領導人，還有高中、大學的學校主管。

這些領導者來自巴西、芬蘭、馬來西亞、模里西斯、南韓、史瓦濟蘭及北美各國。

附錄二 有關於這些領導者的簡介。

本書是根據我個人二十五年的經驗，及訪談過數十位確實採用提問型領導方式的領導者，為如何有效採用提問領導提供了最全面的基礎知識。

本書同時也提出許多提問的原則與策略，以及這些來自各行各業的領導者如何運用提問型領導達到個人成就巔峰、並讓公司業務蒸蒸日上的真實故事。

提問型領導的主要面向 本書涵蓋三大部分。

第一篇主要說明為何提問法對個人和組織如此重要。

<<你會問問題嗎>>

在第一章中，我檢視為何領導者通常寧願直接提供答案而不提問，以及這樣做會如何的自我設限、甚至導致災難性的後果。

我將指陳為何提問其實是最終極的領導工具。

第二章則詳列了創造鼓勵提問的組織文化對個人與組織的諸多好處。

提問式文化可增強個人和組織的學習能力，藉由增強自覺與自信的方法，改善制定決策、解決問題、團隊合作、增強適應力、接受改變及激勵眾人等等。

第二篇提供的是關於有效提問的實用性指南。

第三章解釋了許多人在提問時面對的諸多困擾，以及一些領導者如何克服這些障礙並從中獲益的實例。

第四章旨在說明提問得當與否對激勵眾人有何差異，本章詳盡分析各類型態的問題，並點出造就好問題的條件。

第五章在探討有效提問的藝術，並檢視一個人的態度、思維、步調與時機如何左右提問所造成的效應；本章旨在證明，注意傾聽與適時反應是提問藝術的必備要件。

第六章的重點由個人轉向組織，就如何在組織中促進提問型文化的產生提供詳盡的建議。

第三篇指示領導者如何用提問法協助個人、團體與組織達成特定目標。

第七章在討論領導者應如何用提問法管理員工、強化與直屬部下的關係、協助員工成長、鼓勵行動和創新思考；這一章還檢視領導者在帶領新人、設定目標、進行業績考核、帶領幕僚會議及其他情況時，應該分別提出哪些問題。

第八章在描述領導者可以如何透過提問法改進團體運作功能、使團體會議更有活力、解決問題、協助團體克服困難、排解衝突。

第九章說明提問法如何能強化整個組織——強化策略、願景、價值觀和建立改變的能力——亦即將重點放在聯繫組織內部與外部的利益相關團體上。

最後的結論鼓勵讀者開始練習做一個提問型的領導者。

本書附錄有二，附錄一 是兩種訓練計劃，協助領導者將提問法變成日常領導方式的工具。

附錄二 是所有參與本書研究的企業領袖的個人簡介。

新層次的領導方式 提問型領導者將創造一個更人性化的工作環境與更成功的企業。

採用提問型領導方式的領導者可以真正的激勵員工，並改變整個組織。

大多數的領導者並不瞭解提問法的潛力，反而不必要地將自己局限於一個難以駕御、壓力極大的狀況中。

我希望讀者能夠改變他們的領導方式，成為一個更容易成功的領導者。

毫無疑問地，我們所有人，尤其是領導者，都需要問更多的問題——關於有助個人、團體、組織及我們自己發展的問題。

提問法已成為我們成功的必要條件。

不好的領導者鮮少向自己或是其他人提問；反之，好的領導者會問許多問題。

而唯有不凡的領導者才能問出不凡的問題。

<<你會問問題嗎>>

內容概要

*大師們一致認為「提問」是最重要且最有力量的管理工具「過去的領導者可能是一個知道如何解答問題的人，但未來的領導者必將是一個知道如何提問的人。

」-----管理大師 彼得·杜拉克「真正問最多問題和最好問題的那些人，才是領導者。

」-----奇異公司前總裁 傑克·威爾許「問很多問題，可以讓你得到更多點子，而這些點子對競爭激烈的這一行格外重要。

」-----戴爾電腦創辦人 麥克·戴爾「多問一些對的問題，可以減少去找所有答案的需要。

」-----福特汽車前執行長 唐諾·彼得森「從A到A

<<你會問問題嗎>>

作者簡介

美國喬治華盛頓大學人力資源發展中心教授。
知名的教育家與企業顧問，也是全球行動學習學院的負責人，幫許多組織訓練管理人才與市場定位，包括萬豪（Marriott）、微軟、摩托羅拉、北電、美鋁（Alcoa）、波音、諾基亞、星座、三星電子、新加坡航空公司等企業，以及美國訓練與發展協會（American Society for Training and Development）、管理協會公司（Association Management Inc.）、海外教育基金、印尼、寮國、衣索比亞、尚比亞、埃及、科威特、沙烏地阿拉伯、土耳其、俄羅斯、牙買加、宏都拉斯和史瓦濟蘭等政府機構。培訓的經理人超過九萬五千名，並獲頒無數獎項，目前擔任聯合國職員學院的高級顧問，美國國家人力資源學院院士，也是亞洲學習型組織網絡的共同創始人。

他根據二十五年的研究，及訪談數十位確實採用提問型領導方式的領導者，為如何有效採用提問領導提供了最全面的基礎知識。

在領導力、學習、全球化、組織變革等專業領域，發表了超過一百篇專業論文，出版了《你會問問題嗎》、《問題應該這樣解決》、《建立學習型組織》（Building the Learning Organization，本書入選美國人力資源發展學會年度最佳著作）等書。

馬奎德的著作被翻譯成數種語言行銷全世界，總銷售量超過一百萬本，並經常受邀至澳大利亞、日本、菲律賓、馬來西亞、南非、新加坡、印度以及北美等各地演說。

<<你會問問題嗎>>

書籍目錄

0. 序言：領導者成功的關鍵提問型領導者的研究 / 提問型領導的主要面向 / 新層次的領導方式第一篇
提問力量大1. 一種受忽視的管理工具如果領導者不提問... / 面對現實 / 將提問當作終極領導工具 /
有好問題才有好領導者 / 前瞻2. 提問型文化的優點提問型文化是什麼？
/ 提問型文化：組織的好處 / 提問型文化：個人的受益 / 前瞻第二篇 有效的提問3. 提問難在哪裡？
自我保護的渴望 / 我們往往操之過急 / 提問時缺乏技巧 / 企業文化的阻撓 / 拿問題正視我們的不安4.
問對的問題激勵式問題與打擊式問題 / 好問題的根源 / 有效率的問題類型 / 無益的問題 / 找出好問
題5. 提問的藝術批評vs.學習：提問的心態 / 採取學習心態 / 如何建構問題 / 提問的時機 / 提問過程的
步驟 / 真誠傾聽與學習6. 創造提問型文化領導者的角色 / 如何面對抗拒 / 開始做！
第三篇 領導者提問指南7. 用提問法管理眾人建立充分授權的關係 / 管理與關鍵員工的互動 / 結語8.
用提問法建立團隊以教練型提問者的方式領導團隊 / 使用提問法解決問題 / 用提問法化解團隊衝突 /
分擔責任9. 用提問法形塑策略及推動改革使用提問激發新看法 / 向組織外部的投資人提問 / 發展策略
性願景與價值 / 帶領組織轉變 / 提問使組織轉型10. 結語：成為一個提問型領導者提問法改造我們 / 成
為提問型領導者 / 二十一世紀的提問型領導 附錄一 提問型領導者的訓練課程 附錄二 受訪企業
領袖小傳

<<你會問問題嗎>>

媒体关注与评论

- 「真正問最多問題和最好問題的那些人，才是領導者。」
- 「 - - 奇異公司前總裁 / 傑克·威爾許 「問很多問題，可以讓你得到更多點子，而這些點子對競爭激烈的這一行格外重要。」
- 「 - - 戴爾電腦創辦人 / 麥克·戴爾 「多問一些對的問題，可以減少去找所有答案的需要。」
- 「 - - 福特汽車前執行長 / 唐諾·彼得森 「從A到A+的領導方式，並非直接提供答案，而是不恥下問，這樣才能導引你做出最好的判斷。」
- 「 - - 《A到A+》作者 / 吉姆·柯林斯 「過去的領導者可

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>