

Mc  
Graw  
Hill Education

HZ BOOK  
华章教

管理教材  
译丛

# 商务与管理沟通

Business and Administrative  
Communication

(原书第8版)

(8th Edition)



基蒂 O. 洛克 (Kitty O. Locker)

俄亥俄州立大学

(美)

唐娜 S. 金茨勒 (Donna S. Kienzler)

艾奥瓦州立大学

著

赵银德 等译



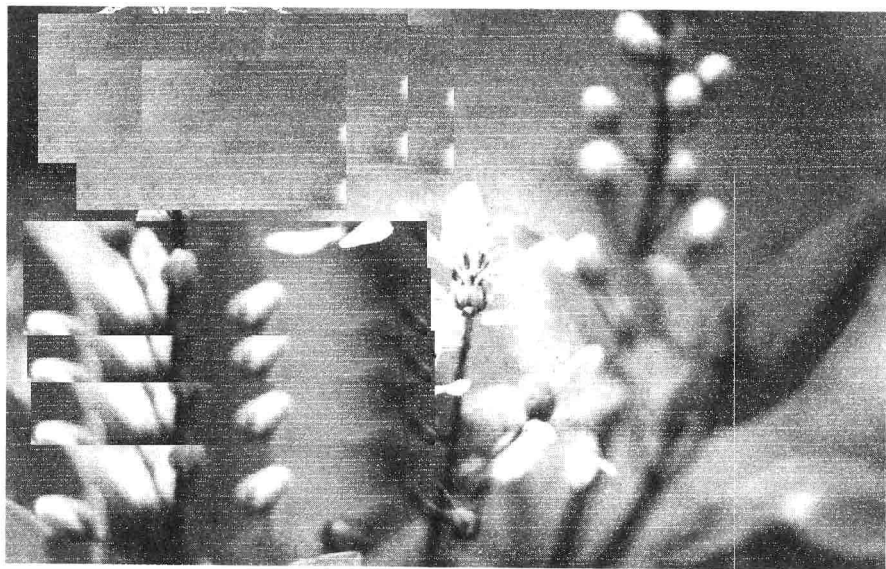
机械工业出版社  
China Machine Press

管理教材  
译丛

# 商务与管理沟通

Business and Administrative  
Communication

(原书第8版)  
(8th Edition)



基蒂 O. 洛克 (Kitty O. Locker)

俄亥俄州立大学

(美)

唐娜 S. 金茨勒 (Donna S. Kienzler)

艾奥瓦州立大学

著

赵银德 等译



机械工业出版社  
China Machine Press

本书以深入浅出的手法展示了有效沟通的各个环节,围绕有效沟通的要素、求职、商务文案的基础、人际沟通、报告等五大主题进行了专业性的讲解。全书案例翔实,极富逻辑性,把成功沟通者的经验整合成了一系列简明易懂的规则,其视角既切合需要,又与众不同。

作为一本既强调教学又与实际应用相结合的教材,本书非常适用于为大学本科生、研究生和MBA/EMBA学生所开设的商务沟通课程,同时也可作为英语专业学生的写作课程教材。

Kitty O.Locker, Donna S. Kienzler. Business and Administrative Communication, 8th Edition.

ISBN 0-07-352503-17

Copyright © 2008 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封底贴有McGraw-Hill公司防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2008-2237

### 图书在版编目(CIP)数据

商务与管理沟通(原书第8版)/(美)洛克(Locker, K. O.), (美)金茨勒(Kienzler, D. S.)著;赵银德等译.—北京:机械工业出版社,2008.12

(管理教材译丛)

书名原文:Business and Administrative Communication(8E)

ISBN 978-7-111-25651-9

I. 商… II. ①洛… ②金… ③赵… III. 商业管理—公共关系学—教材 IV. F715

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第182715号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:刘斌 版式设计:刘永青

三河市明辉印装有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2008年12月第1版第1次印刷

184mm×260mm·31.5印张

标准书号:ISBN 978-7-111-25651-9

定价:59.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

# 译者序

沟通是人类社会的基本生活方式，是人们通过共同的符号系统进行意见或思想交流的过程。在现代企业的商务与管理活动中，沟通往往占据着举足轻重的地位。特别是在如今这个由消费者占据主导地位、经济日益全球化的世界里，人们更要依赖沟通来为自己的产品和服务创造国内外顾客，依赖沟通来了解如何在这个变幻莫测的世界上取得成功。设想一下，如果缺失了良好沟通这一“稀缺品”，人们何以选择关键市场？何以确立主导性细分市场并找出其中的最佳切入点？何以设计市场供应、创造顾客价值并确保差异优势？何以使自己在消费者心目中占据一席之地并服务好顾客？何以测算与评价那些关键指标？

诚然，一个合乎逻辑的念头就是，如何打造出这样一种“稀缺品”呢？值得庆幸的是，由美国俄亥俄州立大学的基蒂 O. 洛克与艾奥瓦州立大学的唐娜 S. 金茨勒两位沟通专家倾注大量心血撰写而成的《商务与管理沟通》对如何使“失败的沟通变成功、成功的沟通更成功”进行了精妙的解读，从而为我们提供了打造这种“稀缺品”的一个平台。

《商务与管理沟通》(第8版)共分五部分17章，围绕有效沟通的要素、求职、商务文案基础、人际沟通、报告等五大主题进行了专业性的传道、授业和解惑。《商务与管理沟通》以深入浅出的手法展示了有效沟通的各个环节，把繁杂的沟通概念讲解得深入透彻；全书案例丰富，逻辑严谨，把成功沟通者的见解整合成了一系列简明易懂的规则；其视角既切合需要，又与众不同，与读者对沟通类著作的内心期盼产生了强烈的共鸣。

与之前各版本一样，《商务与管理沟通》(第8版)具有灵活、翔实、有趣、完整和新颖的特质。除了保留故事和案例、简洁明了的列表、伦理及国际商务沟通的整合讨论、案例问题分析、丰富的练习作业等招牌内容外，新版《商务与管理沟通》以追求卓越为目标，进行了许多卓有成效的“创新”，如新的话题、新的素材、新的案例、新的辅助工具等。

从一定意义上讲，一切翻译都是合作或沟通的结果。《商务与管理沟通》(第8版)的翻译也当如此，不仅凝聚着译者长达半年的静思冥想和精力投入，也汇聚了朋友、家人和同事的智慧和建议。《商务与管理沟通》(第8版)由赵银德主译和统稿。在翻译过程中，张华、赵桂梅参与了初稿的统稿工作；朱超、温泽锋、孙同瑜、张鑫、陆亿、李晓蕾、顾佳佳、赵叶灵参与了部分初稿的翻译。作为译者，我们在翻译时未敢有半点马虎，始终以“译作千古事”的要求来鞭策自己，唯恐因我们的不慎而曲解作者的真意，从而误导读者。

赵银德

# 作者简介

## 基蒂 O. 洛克(Kitty O. Locker)

美国俄亥俄州立大学(The Ohio State University)的英语副教授。在俄亥俄州立大学,她创建了写作中心(Writing Center),并担任商务与技术性论文、调查方法等方面课程的教学工作。此外,她还在美国得克萨斯农工大学(Texas A&M University)及伊利诺伊大学(University of Illinois)担任过助理教授的教学工作。

她撰写了《商务沟通手册:商务课程中的说与写》(*The Irwin Business Communication Handbook: Writing and Speaking in Business Classes*)(1993年),合著了《商务写作案例与问题》(*Business Writing Cases and Problems*)(1980年、1984年、1987年),合编了《商务沟通调查》(*Conducting Research in Business Communication*)(1988年)。凭借《“先生,这永远行不通”:1592~1873年间催款信范例》(*“Sir, This Will Never Do”: Model Dunning Letters 1592-1873*)和《“遵照您的要求”:商务术语的历史》(*“As Per Your Request”: A History of Business Jargon*)两篇论文两度获得Alpha Kappa Psi杰出论文奖。1992年,她还荣获美国商务沟通协会(Association for Business Communication)颁发的“杰出研究者奖”(Outstanding Researcher Award)。

她的研究领域涉及课堂中的集体写作、工作场所的集体写作以及1600~1800年间英国东印度公司公文中官僚写作风格的起源。

她所从事的咨询工作包括为来自美国佳拿公司(URS Greiner)、阿伯特实验室的罗斯产品部(Ross Products Division of Abbott Laboratories)、富兰克林郡(Franklin County)、俄亥俄州公务员协会(Ohio Civil Service Employees Association)、美国电报电话公司(AT&T)、美国医疗协会(American Medical Association)、美国西部电力公司(Western Electric)、伊利诺伊管理中心, (Illinois Department of Central Management Services)、伊利诺伊交通运输部(Illinois Department of Transportation)、A.E.斯坦利公司(A. E. Staley Company)、Flo-Con公司、警官学院(Police Executive Leadership College)、消防员协会(Firemen's Institute)等公司或部门的员工,就有关商务、技术及行政公文的写作问题进行个别辅导或开设短期培训班。她还为美国最大的钢材销售中心约瑟夫·赖尔森(Joseph T. Ryerson)设计了一套完整的公文写作改进计划。

她曾任《商务沟通协会通讯》(*The Bulletin of the Association for Business Communication*)的临时编审,并于1994~1995年间任商务沟通协会(Association for Business Communication)的主席。在1998~2000年间,她一直担任商务沟通协会《商务沟通》杂志的编辑。

1998年,基蒂 O. 洛克荣获由商务沟通协会颁发的米达·吉布斯(Meada Gibbs)杰出教师奖。

## 唐娜 S. 金茨勒(Donna S. Kienzler)

美国艾奥瓦州立大学(Iowa State University)的英语教授,主要从事修辞学和职业沟通计划教学工作。作为高级沟通学会理事,她每年要视察超过150个商务与技术沟通分会。她还担任艾奥瓦州立大学卓越学习和教学中心(Center for Excellence in Learning and Teaching)的副主任,主要负责给学生、研究会和研讨班讲授教育学课程;同时,她还负责指导研究生规划项目以及教师培养项目。

她目前的研究领域主要集中在教育学和伦理学。她与海伦·埃瓦尔德(Helen Ewald)合著的“演讲行为理论和商务沟通惯例”荣获商务沟通协会颁发的Alpha Kappa Psi优秀论文奖。她与卡罗尔·戴维(Carol David)合著的《服务课程与用户发展部门的解放性教育学》(*Towards an Emancipatory Pedagogy in Service Courses and User Departments*)被收录到《最佳科技沟通论文集》中,而该论文集获得了美国英语教师委员会(National Council of Teachers of English)授予的科技沟通卓越贡献奖。

她还为许多组织提供过咨询服务,如美国空军、Tracor咨询公司、绿色工程(Green Engineering)、西北贝尔(Northwestern Bell)、艾奥瓦人才招聘公司(Iowa Merit Employment)、艾奥瓦交通运输部(Iowa Department of Transportation)以及她所在的校区。

她还积极参与商务沟通协会的活动。目前她担任该协会商务行为委员会(Business Practices Committee)和教学实践委员会(Teaching Practices Committee)的委员。她还参加商务沟通协会的职业道德和规范特别委员会(Ad Hoc Committee on Professional Ethics)的工作,主要是为美国国内各类组织制定职业伦理规范(Professional Ethics Statement)。

2002年,唐娜荣获了由商务沟通协会颁发的米达·吉布斯杰出教师奖。

唐娜和基蒂在伊利诺伊大学香槟分校(Urbana-Champaign)攻读研究生时就成了好友。她们师从同一导师。直至基蒂去世,她们都是最好的朋友,也视对方为亲人。在那些美好的日子里,她们最喜欢谈论的话题就是《商务与管理沟通》。她们讨论《商务与管理沟通》的草稿计划、第1版的内容、后续各版的变化以及该书的未来计划。书中的一切——从新的插文和脚注到书的编排结构的变化——都是她们频繁交谈的结果。唐娜希望能将基蒂追求卓越的品质发扬光大。

# 前 言

欢迎阅读《商务与管理沟通》。它将使你的商务沟通学习变得简单而轻松。

与之前的各版一样，第8版《商务与管理沟通》具有灵活、翔实、有趣、完整和新颖的特质。它保留了深受读者喜欢的内容：故事和案例、简洁明了的列表、伦理及国际商务沟通的整合讨论、案例问题分析以及丰富的练习和作业。不过，《商务与管理沟通》的目标是追求卓越。为此，新版《商务与管理沟通》做了重大的变革。

## 新版《商务与管理沟通》的重大变革举措

为了追求卓越，新版《商务与管理沟通》在11个方面采取了变革举措。

- 增设了一些全新的话题，如信息过载、数据安全、实习等。
- 更为强调非书面公文的沟通。
  - 扩大了关于电子邮件的处理。
  - 增加了电子沟通渠道方面的新内容，如即时通信、博客、维客等。
- 对商务沟通的成本、沟通不慎引起的法律问题、技术等热门话题增加了新的素材。
- 扩展并合并了关于公文设计和视觉材料的讨论。
- 每章都以真实商务案例为开篇，而这些案例都需要应用每章中的具体原理。
- 给出了更多关于企业实际运用课本所教授的标准商务沟通做法的佐证材料。
- 为保证教材内容的新颖性，给出了全新的或者经修订的、带有许多讨论题的案例。
- 提供了关于学生建议报告、新的简历与求职信的全新案例。
- 将更多关于商务沟通惯例作用的讨论贯穿于全书。
- 新版《商务与管理沟通》提供了全新的学习辅助工具：
  - 学习目标。
  - 配合学习目标的复习题。
  - 额外的语法练习。
  - 各章的最后给出一个连续性案例。
- 新设了关于求职的章节——本书中的第二部分。这些内容包括：作品集、博客、社交网络、视频、招聘会、校园面试、电话访谈以及如何毕业后成功地找到自己的第一份工作。扩展性话题包括：电子简历、网络资源、行为面试、情景面试与后续沟通文案。

## 新版《商务与管理沟通》所保留的特质

新版《商务与管理沟通》保留了使之成为商务沟通领域领先教材的特质。

- 灵活。可选择本书中最适合你需要的章节和练习。可供选择的练习包括：课堂作业、待修改的文案、带有提示习题及实际工作中会发生的案例。许多问题可采用若干处理方法：小组讨论、个人写作、团队写作或口头陈述。
- 翔实。本书给出了具体的沟通策略、方针和案例，使得撰写有效文案不再显得神秘莫测。

- **有趣。**各个领域故事向读者展示了商务沟通现状。摘自《华尔街日报》及众多其他渠道的生动而有趣的案例，让读者对工作中的商务沟通问题有了更深刻的认识。
- **完整。**本书涵盖了国际沟通、美国本土的跨文化沟通、商业伦理、集体写作、组织文化、图表、技术以及传统上对写作风格和文章组织等内容。相关任务为学生提供了处理国际受众或伦理困境的机会。
- **新颖。**新版《商务与管理沟通》引用了最新的研究成果及实践，使你能够接触到有关商务沟通的前沿话题。

### 保持沟通

新版《商务与管理沟通》吸收了旧版本用户的反馈意见。如果你在教授商务和管理沟通课程过程中有什么成功经验，请不吝赐教。我们期待着！

唐娜 S. 金茨勒(Donna S. Kienzler)



# 目 录

译者序  
作者简介  
前 言

## 第一部分 有效沟通的要素

第1章 商务沟通、管理与成功 .....	2
1.1 沟通能力等于升职潜力 .....	3
1.2 我无须亲自动笔 .....	4
1.3 工作中的沟通 .....	4
1.4 沟通的代价 .....	7
1.5 不良沟通带来的损失 .....	8
1.6 提升沟通能力的好处 .....	10
1.7 有效沟通的判别标准 .....	10
1.8 商务与管理沟通的趋势 .....	11
1.9 遵守惯例 .....	17
1.10 了解并分析商务沟通环境 .....	18
1.11 解决商务沟通中的问题 .....	18
本章要点 .....	22
练习与问题 .....	23
第2章 传递信息应适合受众 .....	27
2.1 受众的确定 .....	28
2.2 受众分析的方法 .....	29
2.3 选择恰当的信息传递渠道 .....	33
2.4 运用受众分析来调整传递的信息 .....	34
2.5 受众分析的应用 .....	38
2.6 受众利益 .....	39
2.7 针对多重受众的书面或口头沟通 .....	44
本章要点 .....	45

练习与问题 .....	45
第3章 树立良好信誉 .....	49
3.1 换位思考 .....	50
3.2 强调积极面 .....	54
3.3 语气、权力和礼貌 .....	59
3.4 减少商务沟通中的偏见 .....	60
本章要点 .....	66
练习与问题 .....	66
第4章 文章应浅显易懂 .....	70
4.1 良好的商务与管理写作风格 .....	71
4.2 有关写作风格的真伪观点 .....	73
4.3 评价文案写作“规则” .....	74
4.4 改进写作风格 .....	75
4.5 使文章浅显易懂的10个技巧 .....	76
4.6 可读性标准和良好的写作风格 .....	88
4.7 组织偏好与文案写作风格 .....	89
本章要点 .....	89
练习与问题 .....	90
第5章 构思、写作与修改 .....	93
5.1 优秀作者的写作方法 .....	94
5.2 写作过程的环节 .....	94
5.3 有效支配时间 .....	95
5.4 商务文案的构思、策划与组织 .....	95
5.5 商务文案的修改、编辑与校对 .....	97
5.6 获取并运用反馈信息 .....	101
5.7 样板公文运用 .....	102
5.8 克服写作障碍 .....	102
本章要点 .....	103



受众利益·····	224	13.3 文化审视方法·····	306
10.8 告知性文案与肯定性文案的结尾·····	225	13.4 价值观、信仰与习俗·····	308
10.9 告知性文案中的幽默手段·····	226	13.5 非语言沟通·····	309
10.10 告知性文案与肯定性文案的种类·····	226	13.6 口头沟通·····	313
10.11 案例分析·····	229	13.7 面向国际受众的文案写作·····	315
本章要点·····	232	13.8 勤学国际商务沟通知识·····	316
练习与问题·····	233	本章要点·····	316
练习与问题·····	233	练习与问题·····	316
<b>第11章 否定性文案·····</b>	<b>238</b>	<b>第14章 团队工作与集体写作·····</b>	<b>319</b>
11.1 否定性文案的组织·····	240	14.1 倾听·····	320
11.2 否定性文案的组成部分·····	243	14.2 团队沟通·····	321
11.3 道歉·····	247	14.3 多元化团队的沟通·····	326
11.4 否定性文案的语气·····	248	14.4 冲突处理·····	328
11.5 应对否定性情景的备选策略·····	248	14.5 有效的会议·····	332
11.6 否定性文案的种类·····	249	14.6 集体写作·····	333
11.7 案例分析·····	251	本章要点·····	335
本章要点·····	254	练习与问题·····	336
练习与问题·····	255		
<b>第12章 说服性文案与销售文案·····</b>	<b>259</b>	<b>第五部分 报 告</b>	
12.1 说服性情景的分析·····	261	<b>第15章 策划、建议与调查报告·····</b>	<b>340</b>
12.2 说服性策略的选择·····	264	15.1 报告的种类·····	341
12.3 威胁比说服效果差的原因·····	264	15.2 报告撰写的时间表·····	342
12.4 直接要求式说服性文案·····	265	15.3 报告中问题的界定·····	342
12.5 问题解决式说服性文案·····	266	15.4 建议书的撰写·····	343
12.6 说服性文案的语气·····	274	15.5 进展报告的撰写·····	351
12.7 说服性文案的种类·····	274	15.6 报告撰写中的调查策略·····	354
12.8 销售文案与筹资文案·····	277	15.7 原始资料的引用与文献标注·····	363
12.9 案例分析·····	292	本章要点·····	368
本章要点·····	296	练习与问题·····	369
练习与问题·····	297		
		<b>第16章 资料分析与报告撰写·····</b>	<b>373</b>
<b>第四部分 人际沟通</b>		16.1 有效利用时间·····	374
<b>第13章 跨文化沟通·····</b>	<b>302</b>	16.2 报告所需资料的分析·····	374
13.1 全球商务·····	303	16.3 报告中所用资料的选择·····	380
13.2 多元化在美国与加拿大·····	305	16.4 报告中所用资料的组织·····	381

16.5 报告中资料的有效陈述 .....	389	本章要点 .....	426
16.6 正式报告的撰写 .....	393	练习与问题 .....	427
本章要点 .....	408		
练习与问题 .....	409		
<b>第17章 口头陈述 .....</b>	<b>411</b>		
17.1 口头陈述的目的 .....	412	附录A 信函、备忘录与电子邮件的 格式 .....	432
17.2 书面报告与口头陈述的比较 .....	412	附录B 正确写作 .....	447
17.3 陈述策略的制定 .....	413	附录C 案例：经理的困境 .....	464
17.4 陈述内容的选择 .....	419	附录D 术语表 .....	471
17.5 陈述内容的组织 .....	420	注释 .....	482
17.6 有效陈述的实施 .....	421		
17.7 问题的处理 .....	424		
17.8 小组陈述 .....	425		

## 附 录

## 第一部分



# 有效沟通的要素

- 第1章 商务沟通、管理与成功
- 第2章 传递信息应适合受众
- 第3章 树立良好信誉
- 第4章 文章应浅显易懂
- 第5章 构思、写作与修改
- 第6章 公文、资料陈列与视觉材料的设计

# 第 1 章

## 商务沟通、管理与成功

### 学习目标

通过本章学习，应理解：

- 为什么必须具备良好的沟通能力
- 沟通所需付出的成本
- 沟通不良带来的损失
- 商务沟通的发展趋势
- 商务沟通中惯例所起的作用
- 如何解决商务沟通中的难题

### 时事新闻

#### 来自火星探测器的商务沟通启示

在职场上，你的一切行为都离不开沟通。

商务沟通难题堪称无所不在，即便在浩瀚的太空也难以避免。1999年9月23日，在火星探测器登陆火星后不久，美国宇航局的飞行任务控制中心就失去了与探测器的联系。随后的调查表明，导致火星探测器失踪的主要原因在于软件设计方面的小差错。那么这又与商务沟通问题有什么瓜葛呢？根据火星探测器事故调查委员会的报告，软件设计差错导致探测器偏离了轨道，而引起软件设计差错的恰恰就是沟通方面的问题。

如同众多商务项目一样，火星探测器涉及众多人员，这些人员在许多不同的地方从事着众多相关的工作。比如，那些负责设计火星探测器发动机控制软件的程序师在英国工作，他们采用公制计量单位，而负责火星探测器制造的工程师则在美国工作并采用英制计量单位。双方都想当然地以为大家所采用的是同一计量标准，结果双方都未进行任何检查，进而都未发现这一差错。由于项目失败，美国宇航局不仅损失了价值1.25亿美元的探测器，浪费了历时数载的心血，而且又陷入了被公众质疑的窘境。

其实，这里面的沟通问题并不只是限于双方缺乏交流。事故调查委员会发现，沟通问题贯穿于项目的全过程。项目团队之间缺乏信息交流，团队与管理层之间缺乏信息交流，甚至团队成员都缺乏在重要设备与流程方面足够的培训。这些沟通问题的确很难克服，即便到了2007年1月，美国宇航局的承包各方仍然在采用不同的计量制进行交流。对于即将实施的月球探测任务，美国宇航局月球探测基地将采用公制计量单位，但登月航天器并不采用同一计量单位。不过，美国宇航局将更为密切地关注各项目团队间的沟通。

在职业生涯中，无论人们从事什么，都会涉及沟通问题。良好的商务沟通意味着要以对同事、

商业伙伴和客户有利的方式来共享信息。假若美国宇航局的程序员、工程师和管理人员多加沟通，那么探测器就不至于失踪。良好的商务沟通就是要建立起能创造成功企业的关系和友谊。假如火星探测器的项目团队进行了更为密切的沟通，那么他们就会了解保证其合作者取得成功所需的一切。

资料来源：NASA MCO Mission Failure Mishap Investigation Board, “Mars Climate Orbiter Mishap Investigation Board Phase I Report,” [ftp://ftp.hq.nasa.gov/pub/pao/reports/1999/MCO\\_report.pdf](ftp://ftp.hq.nasa.gov/pub/pao/reports/1999/MCO_report.pdf) (accessed May 11, 2007); and A. J. Hosteler, “Going the Metric Mile: After Loss of Mars Orbiter, NASA Ready to Use Decimal Unit System for Lunar-Base Surface Operations,” *Knight Ridder Tribune Business News*, January 15, 2007.

商务工作离不开沟通。人们必须依赖沟通，无论是对产品与服务的计划，职员的招聘、培训与激励，生产与交货的协调，还是说服顾客购买以及货款结算，都依赖沟通。事实上，对众多企业及非营利性政府组织而言，“产品”所指并非那些有形的东西，而是指信息或服务。信息与服务的创造与提供是通过沟通来实现的。对任何组织而言，沟通就是让他人理解自己的观点并借此完成任务。

沟通有多种形式，如面对面交谈、电话交流、非正式会面、展示或演讲、电子邮件往来、书信联络、备忘录、工作报告、博客、文字信息、网络等。所有这些沟通形式均属语言沟通形式，即通过话语进行的沟通。非语言沟通则借助于图片、电脑图表、公司标识等非语言形式。人际间的非语言信号包括会议的座次安排、办公室的大小以及让来访客人等待的时间长短等。

### 沟通水平决定薪酬高低

如何赚得更多的薪水？

据《华尔街日报》称，首要的办法就是“听老板的话”。具体而言，就是做老板正想做的那些事、服从老板的指令、勤奋工作并让老板知道你所完成的事情。据某项调查显示，按此办法工作的员工可有9.9%的加薪，而表现一般的员工仅有3.6%的加薪，那些表现不好的员工则只有1.3%的加薪。

同样重要的是，务必弄清楚老板对你的期望，千万别想当然地以为自己清楚老板的想法。务必要清楚在上司的心目中，就你的职位而言，如何才算得上表现杰出。

资料来源：Adapted from Perri Capell, “10 Ways to Get the Most Pay out of Your Job,” *Wall Street Journal*, September 18, 2006, R1.

## 1.1 沟通能力等于升职潜力

即便是刚参加工作，你也得与人沟通，因为你得阅读资料、接受指令，提出问题，你还得与团队中的其他成员协作来解决问题。制造企业的员工会对装配线或安全程序进行更新，保险公司的职员则需回复客户的来函。即便是初级职位，也要求求职者具备较高层次的分析、计算与沟通能力。因此，雇主在录用大学毕业生时，沟通能力总是他们最为看重的素质之一。<sup>1</sup>

在经历了20世纪90年代经济的飞速发展后，特别是随着互联网扩张而更显冷静的商业环境，沟通技能优势在21世纪初的今天变得尤其重要。尤拉-普诚保险公司(UNUMProvident)的首席信息官罗伯特·O·贝斯特(Robert O. Best)警告说：“过去，只懂技术也能取得成功……不过，这种情况已成往事。”<sup>2</sup>如今，太多的人在为有限的职位竞争，事业有成的往往是那些善于与客户和同事进行有效沟通的人，这些人善于利用语言来传道授业、倡导激励并建立良好的商务关系。

国家写作委员会(National Commission on Writing)对员工总数近800万的120家大公司进行了调查。结果表明，近70%的被调查者承认，至少对2/3的员工职位有写作要求。最为普遍的要求是写电子邮件和借助视觉工具的展示演讲(如幻灯片)。超过半数的被调查者还列出了经常用到的其他沟通形式：备忘录与信函(70%)、正式报告(62%)以及技术性报告(59%)。被调查者还指出，沟通职能几乎无法进行外包。<sup>3</sup>

鉴于沟通技能的极端重要性，善于沟通者往往收入更多。语言学家斯蒂芬·雷德(Stephen Reder)发现，在那些取得两年制和四年制学位的人中，写作能力居于前20%的员工平均收入是写作能力排在最后20%员工收入的3倍以上。<sup>4</sup>商业咨询师兼畅销书作者杰弗里·吉特默(Jeffery Gitomer)指出，要在商界赢得名气的有3个秘诀，且这些秘诀都属于沟通技能：

- 写作：“写作通向财富。”
- 发行电子杂志：“每周取得130 000家订户。”
- 演讲：“机遇总是垂青时刻做好准备的人。”<sup>5</sup>

## 1.2 我无须亲自动笔

学生们常常认为：工作中秘书可替他们写作，即便非得自己动笔也可参考范文；或者干脆打个电话，因为只有技术能力才是重要的。其实，这些观点根本是错误的。

### 观点1：秘书可替我承担一切写作事宜

**真实情形：**鉴于办公自动化的普及和办公事务的调整，办公室职位的工作职责已经发生了变化。如今，秘书和行政助理可能更需要处理一些更为复杂的事务，如培训工作、调查研究并替多位管理者进行数据库管理。管理者则更可能得自我准备需要录入的资料和电话信息。

### 观点2：非得自己动笔时，可参考范文或模板

**真实情形：**范文是指预先设计好的仅需填入特定词语的模板，适用于标准化的情形。只要情况合适，那么使用范文也是可以的。不过，范文只适用于日常事务，随着职位的晋升，所要处理的例行性事务就会变少，而需要创新处理的事务就会增加。

### 观点3：我是来作会计师的，而不是来当文书的

**真实情形：**几乎各种初级专业性或管理岗位都要求从业者能写电子邮件，进行小组演讲，起草文件并对自己的工作做年度总结。人们从事的职业千变万化，无论是消防队员、安全专家，还是建筑项目经理，都必须提升他们的写作与演讲技能。<sup>6</sup>

### 观点4：我只要接听电话就行

**真实情形：**接听完重要电话，你常常还得写问询信、做备忘录或是发电子邮件加以跟踪。在单位，人们常常要把事情用文字记录下来，建立档案材料，报送各种数据，整理资料以方便读者阅读，要少花钱多办事，当然也要能有效地表达自己的思想。“如果不会写作，”某公司的一位经理人员说，“那就等于什么都没干。”因此，写作是让自己得到重视并让他人了解自己成就的必然途径。

## 1.3 工作中的沟通

沟通有口头沟通、非语言沟通和书面沟通之分，沟通对象则不外乎内部沟通对象和外部沟通对象两种。**内部沟通对象**（见图1-1）是指同一组织内的其他人员，如下属、上司、同事等。**外部沟通对象**（见图1-2）是指该组织的外部人员，如顾客、供应商、工会、股东、潜在员工、政府机构、媒体和公众。

---

### “哥伦比亚”号灾难——沟通失败

2003年，“哥伦比亚”号航天飞机在返回地球时解体坠毁，导致7名宇航员全部遇难。调查此次灾难的独立调查组发现，导致该灾难的根源就在于沟通问题。调查人员得出的结论为，组织性障碍妨碍了那些重要安全信息的沟通，并限制了专业人员间的交流。

调查报告所确定的沟通问题包括：

- 管理者与下属人员的信息沟通问题：工程师们关注到碎片对航天飞机的影响，而管理者则未加重视。在项目的整个过程中，管理者都没有实现有效的向上或向下沟通。
- 团队间的信息传递问题：尽管工程师们关注到着陆问题，并就着陆过程进行了一系列的试验，但这种关注信息并未传递给那些本应当进行关注的管理者或系统和专家。
- 信息来源问题：管理者通过非正式渠道获得大量信息，这也阻碍了他们从工程师处获得相关信息。

资料来源：Columbia Accident Investigation Board, “Report of Columbia Accident Investigation Board, Volume 1,” in *NASA Home, Mission Sections, Space Shuttle, Columbia*, [http://www.nasa.gov/columbia/home/CAIB\\_Vol1.html](http://www.nasa.gov/columbia/home/CAIB_Vol1.html) (accessed May 16, 2007).

---



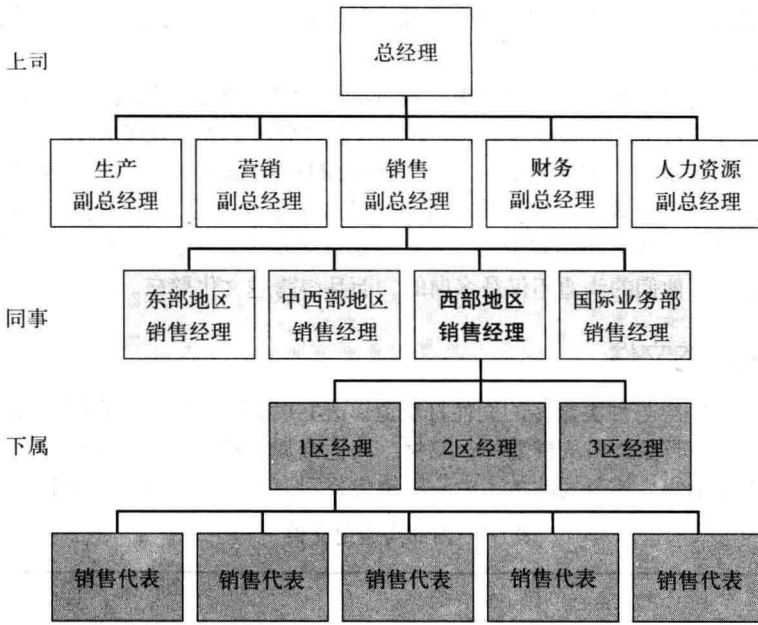


图1-1 西部地区销售经理的内部沟通对象

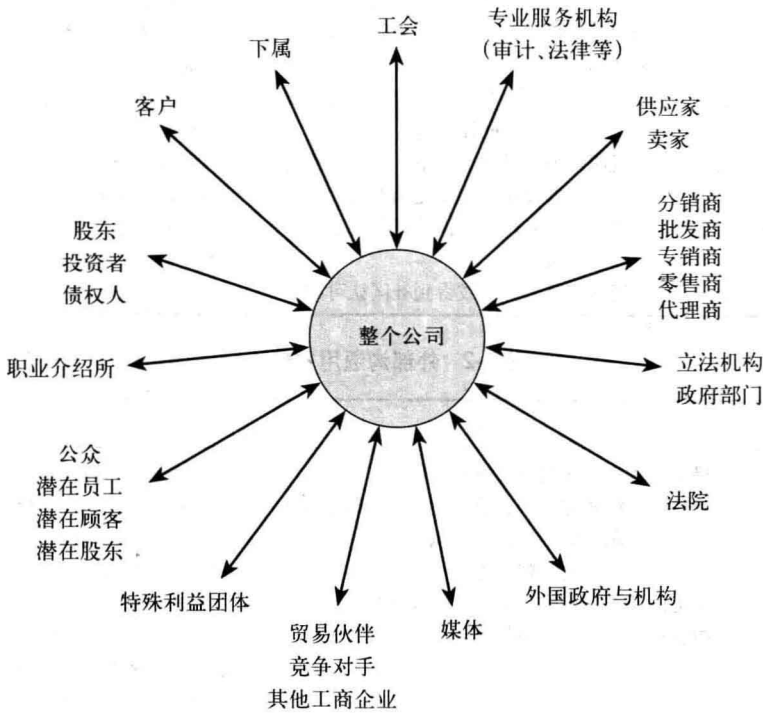


图1-2 公司的外部沟通对象

资料来源: Daphne A. Jameson.

### 1.3.1 倾听、演讲及人际沟通的重要性

与起草正式文件和进行正式口头演讲一样,非正式的倾听、演讲和参与团队工作也起着重要作用。作为组织的新成员,你得倾听他人的谈话,以便了解自己的工作职责,清楚组织的价值观和文化。诸如围绕前一天体育比赛或工作进展的非正式闲谈,可让你了解到公司的小道消息。你可能得