



HZ Books

华章教育



Education

管理教材  
译丛

# 商务与管理沟通

*Business and Administrative  
Communication (6th Edition)*

(原书第6版)

(6th Edition)



(美)

基蒂 O. 洛克 (Kitty O. Locker)

俄亥俄州立大学

著

康青 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 (6th Edition)

(原书第6版)  
(6th Edition)



(美) 基蒂 O. 洛克 (Kitty O. Locker) 著  
俄亥俄州立大学

康青 等译



机械工业出版社  
China Machine Press

本书以强调教学与实际应用相结合,突出实用与培养技能为原则,形成了三个鲜明的特点:一是内容体系上以商务和管理活动中的书面与口头沟通为轴心,探讨了商务沟通技巧;二是结构安排上以栩栩如生的实例贯穿始终,旁征博引,引人入胜;三是练习设计上以商业实务为背景。

全书分为几大部分,包括:有效信函的基础,信函、备忘录和电子邮件,人际沟通,报告,求职,具体讲解了如何撰写各种类型的商业信函,如何在各种商务场合下进行有效的口头沟通及跨文化背景下的人际沟通等19章的内容,不失为一本涉及面广泛、实用性极强的商务沟通教材,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。

Kitty O.Locker. Business and Administrative Communication, 6th Edition.

ISBN 0-07-246958-7

Copyright © 2003 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。

**版权所有,侵权必究。**

**本书法律顾问 北京市展达律师事务所**

本书封底贴有McGraw-Hill公司防伪标签,无标签者不得销售。

**本书版权登记号:图字:01-2004-6550**

### **图书在版编目(CIP)数据**

商务与管理沟通(原书第6版)/(美)洛克(Locker, K. O.)著;康青等译. -北京:机械工业出版社, 2005.1

(管理教材译丛)

书名原文: Business and Administrative Communication

ISBN 7-111-15194-1

I. 商… II. ①洛… ②康… III. 商业经营-公共关系学-教材 IV. F715

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第091868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:魏杰 李玲 版式设计:刘永青

北京昌平奔腾印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2005年1月第1版第1次印刷

787 mm × 1092mm 1/16 · 30.25印张

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

当我在键盘上敲出这本书的最后一个字符，基蒂 O. 洛克编著的《商务与管理沟通》(第6版)中译本终于脱稿了!

手抚激光打印出来的书稿，一种经反复咀嚼后的甘美回味从心底油然而生。我想起书中引述过的一个故事，说是在很久以前，有一位国王夜里做了一个噩梦，梦见自己老态龙钟、病魔缠身，而且所有的牙齿全都脱落了。噩梦醒来后国王心里忐忑不安，于是，他叫来巫师解梦。巫师解道：“陛下，这个梦很不吉利，它意味着你将在一年内死去。”心神不定的国王听到这样的解释后勃然大怒，遂将其逐出宫外，转而又叫来一名巫师。

第二位巫师解道：“尊敬的陛下，这是个好兆头，是一个非常好的兆头！它预示着你在有生之年所建立的丰功伟绩日后会彪炳千秋、流芳百世。你的儿女将继承父业，承传万代，更加辉煌。”年迈的国王深知自己的时日不多，但听了这番解释心里却感到十分满意，遂以重金奖励了这位巫师。

这则故事寓意深远，极具启发性。事实上，在商务与管理沟通中，我们不是也会经常遇到这样类似的问题吗？传递同样一个信息，不同的表述却会产生迥然不同的反应。例如：

(1) 我们为所有员工提供健康保险。

(2) 作为宝洁公司的员工，你能享受健康保险。

第1句听上去，这个健康保险好像是给人一种施舍；第2句使用换位思考的方式来表述，使人有一种温馨感和归属感。再如：

(3) 60岁以下的顾客不享受旺季大减价。

(4) 60岁以上的顾客在旺季大减价时购物可获10%的折让。

比较第3句和第4句，不难看出：第4句使用了肯定性表述，其句意更显得积极和亲切。又如，现在使用电子邮件作为沟通方式已经十分普遍。但是，如果将其作为发布推销广告的渠道，其效果未必最佳。事实上，许多陌生的甚至带有病毒的电子邮件还没有被打开就被我们删除了。如何让你的商务电子邮件吸引读者打开它并诱导读者阅读它呢？另外，如果需要撰写一封广告信函，以劝说对某产品有需求的人去购买本公司的同类产品，甚至是撰写一封广告信函去引导那些对某产品尚无需求的人来消费，这样的信函又该如何去写呢？凡此种种问题都会在本书中找到答案。

基蒂 O. 洛克编著的《商务与管理沟通》自1989年由McGraw-Hill 出版公司首次推出，立刻受到全美许多工商管理学院的推崇，很多大学都将该书作为《商务沟通》课程的首选教材。自此以后，几乎每隔两三年该书就再版一次。时至2003年，该书已出至第6版，前后历经15年，反复锤炼，遂成经典！

《商务与管理沟通》(第6版)系统地介绍了人际沟通及商务沟通的基本理论与实践。全书以大量写实性案例作为载体，应用换位思考的方法，从读者心理及商业伦理等不同视角，生动地阐述了商务沟通的基本方法与技巧。

全书共分19章，内容涉及商务沟通原理、劝说性信函写作方法、跨文化沟通要诀、电子邮件写作技巧、团队合作与集体写作、应聘与面试技巧等。覆盖面广、叙述生动，极具应用性。

《商务与管理沟通》(第6版)是基蒂 O. 洛克十多年来在商务沟通方面潜心研究的结晶。它

不仅清晰地显现出现代商务发展的轮廓，更是凝炼着商务沟通理论与实践水乳交融般的圆熟。有理由相信，该书中译本将给读者带来的不仅仅是全新的现代商务沟通理念，更有一种共同分享完美沟通秘诀的愉悦。

本书由华东理工大学工商管理学院康青副教授组织翻译，参加翻译工作的有董临萍、朱姝、张晓娜、周莲峰、吕丽佳和付永军等。具体分工如下：康青负责第1~12章；朱姝负责第13~16章；董临萍负责第17~19章及附录A~D。

全书由康青统稿审校。

在本书的翻译过程中，天津大学梁涪洁女士（《商务与管理沟通》（第5版）中译本译者）对该书第6版的翻译工作给予了热情的帮助。此外，焦晓康、梁颜、王新平、陈光耀、周倩、侯进兴、沈锦杰、朱欣微、王天慧、谭霖、殷隽、邹圣嘉、张祥祥、韩海军等同学为本书的文字录入以及插图编辑做了大量的工作，华东理工大学教务处对本书的翻译工作极为支持并将本教材列为华东理工大学教材资助项目，在此一并致谢。

康 青

华东理工大学人力资源管理系

2004年6月

# 作者简介

基蒂 O. 洛克 (Kitty O. Locker) 是美国俄亥俄州立大学的英语副教授，曾在美国得克萨斯大学的行政管理学院及伊利诺伊大学任教。她主要从事商务、技术与调研方法方面的教学与研究，是一位商务沟通实践与教学经验丰富的专家及资深咨询师。

她的著述包括：《商务沟通手册：商务课程中的说与写》(1993年)，与人合著《商务写作案例与问题》(1980年、1984年、1987年)，与人合编《商务沟通调研》(1988年)。她的题为“‘先生，这是行不通的’：催债信的格式(1592~1873)”及“‘遵照您的要求’：商务术语的发展史”的两篇论文曾获得Alpha Kappa Psi优秀论文奖。1992年，她又荣获美国商务沟通协会颁发的“杰出研究者奖”。

她目前研究的领域为课堂与实际相结合的写作方法，以及从1600~1800年英国东印度公司公文中官样文章的起源。

她所从事的咨询工作包括：为来自俄亥俄州公务员协会、AT&T公司、美国医疗协会、美国西部电力公司、伊利诺伊管理服务中心、伊利诺伊交通运输部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》的编审，并于1994~1995年间任商务沟通协会主席，从1998~2000年，她一直主编该协会的《商务沟通》杂志。

1998年，她荣获了由商务沟通协会颁发的Meada Gibbs最佳教师奖。

# 前言：致学生

《商务与管理沟通》一书向你提供在商务背景中进行有效写作与讲演的成功秘诀。

当你阅读时，可以通过大纲了解每章的内容；还可以借助于每章结尾处的“本章要点”了解自己的理解力。

关注那些黑体字的表述及有关定义。在后面的章节中出现的括号注释会告诉你某个概念的首次出处。

列表中的内容可作为考试的重点和平时作业的要点。

运用书中的实例，尤其是作对比的那些例子，可以作为起草和修改文章的范例。

方框中汇集了一些名人轶事及商务管理活动的实例，有些读者喜欢先阅读方框内容再阅读正文，而另一些读者则喜欢看了一半正文后再阅读方框内容。方框中主要有：

- 形形色色的国际合作实例，将告诉你如何运用一些基本原则改善自己与来自其他国家的听众进行沟通的能力。
- 伦理与法律实例，将提醒你在商务与管理沟通过程中应注意的法律与道德问题。
- 技术性实例，会告诉你如何运用技术提高自己撰写商务公文水平，同时还会介绍技术变革是如何影响人们撰写、传递以及理解商务信函的。
- 商务运作实例，生动地叙述本书阐述的各种沟通原则在实际工作中的运用。
- 名人轶事花絮，将为你呈现出商务沟通较为轻松的一面。如果你比较忙，可以跳过去不读，或作为一种消遣的阅读。

当你做作业时：

- 复习第1章中的“练习与问题”。有些作业提供了帮助思考问题的“提示”。一些较长的作业提供了用于分析听众或撰写读者受益处或主题的铺垫性作业。你可以运用这些练习撰写文章。
- 如果你需要撰写信函或备忘录，请阅读第7章、第8章和第9章中的案例分析及案例讨论，同时将书中有关原则运用到自己的写作中去。
- 请记住大多数习题都是开放式的，要求创新及批判的思维。许多习题是有意识地运用了负面、不够有效的语言。你需要重新推敲、重新组材及重新考虑情景，并对实际商务问题提供有效的解决方案。
- 尽可能多地了解实际的商务活动，这方面的知识不仅能帮助你撰写读者受益处和提供实例，而且还能帮助你在求职面试中获取优势。

《商务与管理沟通》一书能帮助你掌握21世纪成功必备的沟通技巧。祝你学习进步，事业有成！

诚挚的  
基蒂 O. 洛克  
locker.1@osu.edu

# 前言：致老师

《商务与管理沟通》一书会使你的商务沟通教学工作更加轻松愉快。阅读此书时，你会发现新版本与前几版一样的灵活、翔实、有趣、完整及新颖。本书保留了师生共同认为有帮助的内容：名人轶事、实例、简洁明了的列表、伦理及国际商务沟通阐述、案例分析、课堂练习及课外作业。

值得一提的是，新版《商务与管理沟通》更具实用性，是最为有效的教学工具书。与老版本相比，本书有6大特点：

- 第9章与第10章合二为一成“劝说性信函”。原先第10章“劝说”部分调整为附录“设计符合逻辑的论点”，其中增加了对图尔明（Toulmin）逻辑的讨论。
- 在第10章中，增加了有关宣传手册的讨论，这一点很重要，它强调了应由生产经理撰写广告函，而不是依赖外部机构。
- 每章均提供了有关网址，读者可以上网浏览，从而了解因特网在商务沟通中的作用。
- 有关求职及简历撰写技巧的讨论中增加了关键词的运用及摘要撰写、面试、通过电子邮件发送简历，以及访问在线商务广告等方面的讨论。
- 由商界业内专家修改过的开篇辞及方框内容增添了本书的新意。

本书保留了使之成为商务沟通经典教程的一些特点：

- 灵活：本书选择最能适合课程教学的章节，包括课堂练习、供修改的信函、带有提示的习题及实际工作中的案例。许多习题提供多种选择：小组讨论、个人写作、小组写作或口头演讲。
- 翔实：本书详细地阐述了各种沟通的策略、指导方针和实例，同时还提供了有效信函的撰写秘诀。
- 有趣：来自各个商业领域的名人轶事展示了实际商务沟通的生动情景。摘自《华尔街日报》及其他来源的花絮，不仅让学生爱不释手，同时也提高他们对商务活动的洞察力。
- 完整：本书涵盖了包括国际间的跨文化沟通、美国本土的跨文化沟通、商业伦理、集体写作、组织文化、视图的运用、技术，以及对写作风格和文章组织方面的内容。相关作业要求学生了解外国听众或处理道德困境问题。
- 新颖：第6版《商务与管理沟通》提供了最新的研究成果及实践，帮助你和你的学生就商务沟通中的一些热点问题共同探讨。



# 目 录

译者序  
作者简介  
前言：致学生  
前言：致老师

## 第一部分 有效信函的基础

第1章 商务沟通、管理与成功	2
1.1 沟通能力=升迁潜力	3
1.2 认为无需动笔的原因	3
1.3 沟通的管理职能	4
1.4 公文的成本	6
1.5 拙劣公文的代价	6
1.6 提高公文质量的益处	8
1.7 有效信函的标准	8
1.8 商务与管理沟通的趋势	8
1.9 撰写电子邮件	13
1.10 理解与分析商务沟通情景	14
1.11 解决商务沟通中的问题	14
本章要点	17
练习与问题	18
第2章 树立良好信誉	21
2.1 换位思考	22
2.2 强调积极面	25
2.3 语气、权力和礼貌	29
2.4 减少商务沟通中的歧视	30
本章要点	35

练习与问题	36
-------	----

第3章 传递信息应适合听众	39
3.1 确定听众	39
3.2 听众分析方法	40
3.3 选择恰当的信息传递渠道	43
3.4 运用听众分析以调整传递的信息	44
3.5 读者受益处	48
3.6 针对多重读者的书面或口头沟通	51
本章要点	52
练习与问题	53
第4章 文章应浅显易懂	57
4.1 良好的商务与管理写作风格	57
4.2 有关写作风格的真伪观点	58
4.3 评价公文写作“规则”	60
4.4 改进写作风格	60
4.5 使文章浅显易懂的10种技巧	61
4.6 可读性标准与良好的写作风格	72
4.7 组织对写作风格的偏好	72
本章要点	73
练习与问题	73
第5章 构思、写作与修改	77
5.1 写作方法	78
5.2 写作过程	78
5.3 有效支配时间	79
5.4 商务公文的构思及组织	79
5.5 修改、编辑和校对	82
5.6 获取并运用反馈	84
5.7 公文的引用	84

5.8 克服写作障碍 .....	85	8.3 负面性信函的组织 .....	128
5.9 技术与写作过程 .....	85	8.4 负面性备忘录的组织 .....	129
本章要点 .....	86	8.5 负面性信函的组成部分 .....	131
练习与问题 .....	86	8.6 负面性信函中的语气 .....	135
<b>第6章 公文、幻灯片和屏幕设计</b> .....	88	8.7 传递负面性信函的策略 .....	135
6.1 高效设计的重要性 .....	88	8.8 撰写负面性电子邮件 .....	136
6.2 设计是公文写作的一部分 .....	89	8.9 负面性信函的种类 .....	136
6.3 公文页面设计指导方针 .....	89	8.10 案例分析 .....	137
6.4 宣传手册的设计 .....	95	本章要点 .....	139
6.5 演示幻灯片的设计 .....	96	练习与问题 .....	140
6.6 网页设计 .....	97	<b>第9章 劝说性信函</b> .....	147
6.7 设计方案实用性检测 .....	97	9.1 选择劝说策略 .....	148
本章要点 .....	98	9.2 运用分析来选择劝说策略 .....	150
练习与问题 .....	99	9.3 为什么胁迫比劝说的效果差 .....	150
<b>第7章 说明性和肯定性信函</b> .....	104	9.4 劝说性直接要求式信函的 写作 .....	151
7.1 撰写信函与备忘录 .....	105	9.5 劝说性问题-解答式信函的 写作 .....	152
7.2 说明性和肯定性信函的组织 .....	105	9.6 劝说性信函的语气 .....	160
7.3 说明性与肯定性信函的主题 栏设计 .....	108	9.7 劝说性电子邮件的写作 .....	161
7.4 说明性和肯定性信函中读者 受益处的运用 .....	109	9.8 劝说性信函的种类 .....	161
7.5 撰写单页备忘录 .....	110	9.9 案例分析 .....	165
7.6 说明性或肯定性信函的结尾 .....	110	本章要点 .....	169
7.7 说明性与肯定性信函的种类 .....	110	练习与问题 .....	170
7.8 案例分析 .....	113	<b>第10章 销售、筹款和促销信函</b> .....	178
本章要点 .....	116	10.1 直递广告的构成要素 .....	179
练习与问题 .....	117	10.2 这是“垃圾”邮件吗 .....	180
<b>第二部分</b>			
<b>信函、备忘录和电子邮件</b>			
<b>第8章 负面性信函</b> .....	126	10.3 基本的直递广告策略 .....	180
8.1 道歉 .....	127	10.4 销售或筹款信函的组织 .....	182
8.2 负面性信函的主题栏内容 .....	128	10.5 销售信函的策略 .....	188
		10.6 筹款信函的策略 .....	189
		10.7 联络信函的策略 .....	191
		10.8 宣传手册的策略 .....	191

10.9 写作风格 .....	197
10.10 直递广告邮件的组成部分 .....	201
本章要点 .....	202
练习与问题 .....	202

### 第三部分 人际沟通

<b>第11章 跨文化沟通</b> .....	208
11.1 全球商务的重要性 .....	208
11.2 美国和加拿大的多元化现象 .....	209
11.3 审视文化的角度 .....	210
11.4 价值观、信仰和习俗 .....	211
11.5 非语言沟通 .....	212
11.6 口头沟通 .....	215
11.7 国际商务写作 .....	217
11.8 掌握更多的国际商务沟通 知识 .....	218
本章要点 .....	219
练习与问题 .....	220
<b>第12章 团队工作与写作</b> .....	223
12.1 倾听 .....	223
12.2 团队互动 .....	225
12.3 不同团队中的工作 .....	229
12.4 冲突处理 .....	231
12.5 高效的会议 .....	235
12.6 集体写作 .....	236
本章要点 .....	238
练习与问题 .....	239

### 第四部分 报 告

<b>第13章 计划书、建议书和调研报告</b> .....	246
--------------------------------	-----

13.1 报告的种类 .....	247
13.2 撰写报告的时间期限 .....	247
13.3 确定报告的问题 .....	248
13.4 撰写建议书 .....	249
13.5 撰写进展报告 .....	256
13.6 撰写报告的调研方法 .....	258
13.7 资料的使用和记录 .....	267
本章要点 .....	269
练习与问题 .....	273

<b>第14章 资料分析与报告撰写</b> .....	277
14.1 有效利用时间 .....	278
14.2 报告中的数据及信息分析 .....	278
14.3 报告中信息的选择 .....	282
14.4 报告中信息的组织 .....	282
14.5 报告中信息的有效表达 .....	289
14.6 撰写正式报告 .....	293
本章要点 .....	310
练习与问题 .....	311

<b>第15章 图片和视觉效果的使用</b> .....	316
15.1 何时使用视觉效果 .....	317
15.2 视觉效果的设计 .....	317
15.3 视觉效果与文字的结合 .....	326
15.4 演示中使用视觉效果 .....	327
本章要点 .....	327
练习与问题 .....	327

<b>第16章 演讲</b> .....	335
16.1 演讲的目的 .....	335
16.2 书面报告与口头演讲的 比较 .....	336
16.3 演讲的计划策略 .....	337
16.4 选择演讲中的信息 .....	341
16.5 信息的组织 .....	342

16.6 成功做演讲 .....	342
16.7 回答问题 .....	345
16.8 小组演讲 .....	346
本章要点 .....	346
练习与问题 .....	347

## 第五部分 求 职

<b>第17章 个人简历</b> .....	352
17.1 求职时机 .....	352
17.2 评估你的长处和兴趣 .....	353
17.3 求职过程中运用因特网 .....	353
17.4 雇主如何使用个人简历 .....	354
17.5 制作个人简历的指导原则 .....	354
17.6 个人简历的类型 .....	356
17.7 个人简历的内容 .....	358
17.8 制作个人简历过程中的难点 .....	368
17.9 一个普通学生如何制作一份 出色的个人简历 .....	370
17.10 在线个人简历 .....	371
本章要点 .....	376
练习与问题 .....	377
<b>第18章 求职信</b> .....	379
18.1 求职信与个人简历的区别 .....	379
18.2 寻找雇主和工作机会的 途径 .....	379

18.3 求职信的内容和结构 .....	383
18.4 电子邮件求职信 .....	389
18.5 建立职业形象 .....	391
本章要点 .....	393
练习与问题 .....	394

## 第19章 求职面试、后续信和后续

电话、录用通知书 .....	397
19.1 21世纪的面试 .....	397
19.2 制定面试策略 .....	398
19.3 注意细节 .....	399
19.4 面试练习 .....	400
19.5 面试过程 .....	400
19.6 回答传统面试问题 .....	402
19.7 行为与情景面试 .....	406
19.8 面试后 .....	407
本章要点 .....	412
练习与问题 .....	412

## 第六部分 附 录

<b>附录A 信函、备忘录和电子邮件   格式</b> .....	416
<b>附录B 正确写作</b> .....	431
<b>附录C 信息设计与沟通</b> .....	449
<b>附录D 进行逻辑构思</b> .....	459
<b>注释</b> .....	464

# 第一部分



## 有效信函的基础

---

---

---

# 第 1 章

## 商务沟通、管理与成功

### 业内视角：商务沟通、管理与成功

大卫·塞弗特 (Dave Seifert), 贺曼卡片 (Hallmark Cards) 公司战略沟通经理

贺曼卡片公司是美国一家著名的提供个性化服务的写作公司, 专为顾客量身定做, 撰写各种贺卡。大卫在贺曼公司的国际部工作, 同时为公司高层管理者提供咨询服务。

[www.hallmark.com](http://www.hallmark.com)

在当今竞争剧烈的市场环境中, 良好的沟通显得比以往更为重要。员工需要了解组织的发展方向以更好地为组织工作; 顾客需要了解产品所提供的价值以决定是否购买; 而那些利益相关者则需要了解组织对他们有多大的影响。只有当沟通有效时, 组织才有可能满足上述这些需求。

组织沟通通常意味着将信息传递给那些目标听众。今天, 组织沟通还意味着组织如何战略性地抓住机遇与满足需求, 以实现其目标。这就需要组织形成信息传递机制, 通过及时、有效及可信的方式将信息传递给组织中的每一位听众。

几年前, 贺曼公司关闭了位于堪萨斯州一个小镇上的一套生产设备。因为该公司其他设备的生产力已足够满足需求了。有关该变革的沟通内容需要包括:

- 解释所做出的决策, 更重要的是给员工一个理由, 并且通过与他们单独会面, 向他们解释这一变革对他们所带来的影响。
- 向当地新闻媒体发布该消息, 以避免他们对此事的误解。
- 与当地的政界领导谈话, 取得他们的理解, 并且告知贺曼公司接下来将会为寻找该设备的新用户而采取的措施。

实施该计划不仅需要贺曼公司对内对外的沟通人员, 还包括运营部、人力资源部及公关部等关键人物的沟通。这需要全面的计划和思考, 而这往往是起草和编辑该计划中的关键。

良好的沟通的确不容易, 但是任何人都可以做得很好。首先, 良好的沟通取决于接收者, 而非信息传递者传递信息的意愿。

良好的沟通是指将组织期望的产出与实际的、无论你是否参与的、有意义的活动联系起来。

良好的沟通是指实事求是, 联系各种有关情况, 增进理解。

最重要的是, 良好的沟通都是有目的的。这也就是“战略”的真正含义, 即在采取行动之前, 经常性地基于组织目标与发展的沟通。

英国马洛 (Marlow) 营销与沟通代理有限公司主席凯尔文·汤姆森 (Kevin Thomson) 说, 今天, 商业成功最重要的因素就是要“赢得员工的心和思想”。这句话也同样适用于组织的其他利益相关者。

还有什么比通过有效沟通更好的方法来凝聚人心呢?

商务活动依赖于沟通。产品规划, 人员招聘, 员工的培训及激励, 生产的协调与分配, 推销产品, 以及催付款项等都离不开沟通。的确, 对于许多企业、非营利组织和政府机构来说, “产品”不一定指有形之物, 更多的是信息或服务。然而, 信息与服务是靠沟通来提供和传递的。因此, 沟通是所有组织中人们彼此交流、共同实现组织目标的途径。

沟通涉及多种形式: 面对面或电话交谈、非正式会议、电子邮件、信函、备忘录及工作报告等。所有这些形式均属语言沟通, 也就是借助文字进行的沟通。非语言沟通则不通过文字而进行的沟通, 包括

图片、列表和公司标志等。人际间的非语言符号则包括微笑、会议中的坐次、办公室的大小及让人等候时间的长短等。

## 1.1 沟通能力 = 升迁潜力

即使刚参加工作，你也需要沟通。比如读取信息、接受指示、提出问题、在团队中与其他同事一起攻克难题等。另外，制造型企业中的计时员工，有时需要向潜在客户进行口头推销；保险公司的职员需要给客户复函；即使是基础性的工作，也同样要求较高水平的说理、运算和沟通能力。因此，雇主在选拔录用大学毕业生时，在众多的素质中，首先考察的就是其沟通能力的强弱。<sup>1</sup>

明尼阿波利斯联邦储备银行的理查德·托德 (Richard Todd) 试图寻找具有严谨的读写能力的应聘者：

招聘时我关注两个重点：其一，良好的写作能力；其二，准确的阅读能力。我可以对员工提供任何其他内容的培训，但是我没有时间来教他们这个。<sup>2</sup>

随着一个人的升迁，沟通能力会显得越来越重要。安妮特·格雷戈里奇 (Annette Gregorich) 是 Multiple Zones 国际公司的人力资源部副总裁，他说：

我曾经亲眼目睹一些人因为写不出像样的建议书或不能在管理团队面前得体地演讲，而痛失升迁的机会。<sup>3</sup>

假如你想 (或需要) 调换工作的话，良好的沟通技能也是至关重要的。职业生涯顾问安德鲁·波斯纳 (Andrew Posner) 认为：

具备分析、写作、劝说和管理的能力乃是再次择业的关键。<sup>4</sup>

这样一来，良好的撰写者收入就丰厚。语言学家史蒂芬·里德 (Stephen Reder) 发现，在具备2年或4年学历的人中，写作能力居于前20%的同那些写作能力位于后20%的人相比，前者收入是后者的三倍以上。<sup>5</sup>

### 成功的奥秘

全美最佳制造厂成功的奥秘在于“以人为本，重视沟通，目标一致”。

空气动力设备 Aeroquip 公司纽黑文厂部经理达利尔·米勒 (Darryl Miller) 说：“正式与非正式沟通是企业将自己的经营理念和目标传递给每位员工的关键手段。”

哈利博顿 (Halliburton) 能源工业服务公司在得克萨斯州卡罗顿 (Carrollton) 的石油天然气设备厂部经理史蒂文·迈克高文 (Steve McGowen) 认为：“开放式的沟通渠道可以增进相互的信任，鼓励创新，消除疑虑和不安全感，帮助构建公司和个人的美好未来。”

位于肯德基州 (富藏铀矿) 帕都卡 (Paducah) 的洛克希德·马丁 (Lockheed Martin) 公共事业服务公司的经理约翰 R. 迪伍 (John R. Dew) 说：“我们运用小组会议、集体学习、定期出版刊物、订阅月报、传阅每日新闻简报、多层面的碰头会、团队会议及公开演讲的方式，让员工了解情况。沟通好像挤牛奶一样，你不断地挤，奶牛才会不断地产新奶。所以，沟通在企业中应该是一个经常性的过程。”

资料来源：Quotations from Michael A. Verespie, “Lessons from the Best,” *Industry Week*, February 2, 1998; [INDUSTRYWEEK.COM/Current Articles/asp/articles/asp?ArticleID= 262](http://INDUSTRYWEEK.COM/Current%20Articles/asp/articles/asp?ArticleID=262), visited site December 15, 1998.

## 1.2 认为无需动笔的原因

有些学生认为秘书会帮着撰写公文。如果非写不可时，他们可以采用标准格式信函或干脆打电话。他们以为只有专业技术能力才是惟一重要的。其实，以上这些观点根本就是错误的。

观点1：秘书会帮着写。

现实情况：公司小型化及有声通信的发展已经减少了全美范围内从事支持性工作人员的人数。在剩下的秘书中，71%的人从事着行政助理等管理性而非纯事务性工作。<sup>6</sup>

观点2：非写不可时，可以采用标准格式信函或模板。

现实情况：标准格式信函是一种适合于预先打印好的、填空式的在一般情况下的标准空白信函。如果标准格式的确不错，用这种方法沟通也无妨。但是，标准信函只涵盖一些常规情况。当一个人在公司的职位越高，面对非常规情景和要求创造性解决问题的机会就越多。

观点3：我的工作会计而非撰写者。

现实情况：几乎所有基础性专业或管理工作都要求撰写文章，如在小组中的发言、发送电子邮件及撰写其他公文。谁能把这些事情做好了，谁就能获得更多升迁的机会。

## 商业公文的法律含义

信函和备忘录对所属组织负有一定法律责任。

一旦有起诉组织的案子发生，原告方律师有权调阅被告组织中员工起草的公文。这些文件会被用作呈堂证据，证实雇主的确在无合法理由的情况下解雇了职员，或者雇主明知安全系统存在欠缺，却没有采取任何措施加以完善。

当然，那些不负责任或粗心大意的组织完全是咎由自取。可是，文件起草者一时的疏忽也会给其本人和所在组织带来意想不到的麻烦。

细心的撰写者和演讲者会考虑到他们的文章可能会被更大的社会环境中的人们读到。其他的同行会怎么理解这些词语？法官或陪审团会怎么理解？

资料来源：Based on Elizabeth A. McCord, "The Business Writer, the Law, and Routine Business Communication: A Legal and Rhetorical Analysis," *Journal of Business and Technical Communication* 5.2 (April 1991): 173-199.

观点4：索性打电话。

现实情况：在重要的电话之后，我们需要通过信函、备忘录或电子邮件等加以跟踪。在组织中，人们将事情白纸黑字地写下来以使它们直观化、记录在案、便于传递复杂的信息、便于读者阅读、省钱及更加有效地传递信息。某公司的一位管理者曾经说过：“不写出来，就等于什么都没有发生。”写作可以让别人实实在在地感觉到你的存在，并且了解你所取得的成果。

## 1.3 沟通的管理职能

亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）将管理者的工作归纳为3个方面：收集并传递信息、作决策和增进团结。<sup>7</sup>这三方面工作都必须通过沟通来实现。管理者通过交谈、小道消息、电话、备忘录、报告、数据库及因特网等方式获取相应信息。他们通过开会、演讲、新闻发布、录像带、备忘录、信件、电子邮件以及工作报告等形式向组织内外的其他人传递信息和决策。管理者通过演讲、备忘录、午餐及工作休息时的闲谈、布告栏或走动管理等方式来鼓励组织成员。

有效的管理者往往能运用多种沟通媒介和策略。他们知道如何去理解组织中的小道消息，他们对各种场合的演说均得心应手，写文章也不成问题。

沟通，无论是口头的、非语言的，还是书面的，都涉及内部和外部两类听众。内部听众是指同一组织内的其他成员：下级、上级和同事，如图1-1所示。外部听众是指组织外部人员：客户、供应商、工会、股东、潜在员工、政府机构、媒体及公众，如图1-2所示。

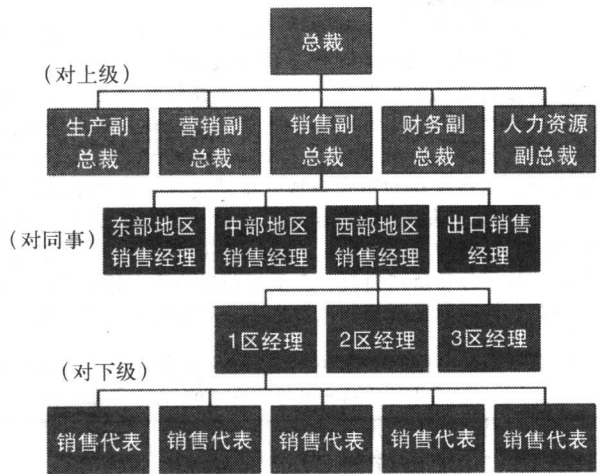


图1-1 西部地区销售经理的内部听众

## Pillsbury公司倾听民意

一些公司中的高层管理者完全是高高在上。Pillsbury公司采用鼓励打匿名电话的方法避免这种领导层被隔绝的情况。

Pillsbury的员工可以对着录音电话侃侃而谈，畅所欲言。另外一家公司提供只字不漏的匿名书面报告，Pillsbury的首席执行官（CEO）每篇必读。

有的报告的确反映出问题，如拖欠福利金或报销款项等。许多内容都是提建议或提供真正有用的知识。有位来电者为Pillsbury冰冻比萨饼发明了一种新的调味配方；另一位说，他注意到明尼苏达州艾登·普瑞（Eden Prairie）的钟快了5分钟；还有一位反映说当地商场的货架上某种商品脱销。

这当中的许多意见影响着管理者的决策。几十名员工有一次同时来电赞扬说，他们的经理在大风雪之日停工一天的决定的确为明智之举。

Pillsbury公司的管理者善于倾听。他们在此过程中，防微杜渐，不知不觉地改善了公司的经营方式。

资料来源：Based on Thomas Petzinger, Jr., "Two Executives Cook Up Way to Make Pillsbury Listen," *The Wall Street Journal*, September 27, 1996, B1.



### 1.3.1 倾听、演讲及人际沟通的重要性

非正式的倾听、演讲及小组工作如同撰写正式公文及作正式演讲一样重要。作为组织中的新成员，你需要通过倾听来了解自己的职责，同时了解组织的价值观和文化。非正式的闲聊，如昨晚的游戏或有关工作中的事宜，会将你与组织中的小道消息——公司中一种非正式的信息源连在一起。你也许需要在公司内外的一些小组中发言。<sup>8</sup> 在你的办公室、在工作小组中与人建立关系网络是你事业成功的关键。

这样的技能在你仕途的阶梯上是十分重要的。实际上，一项对15位被其公司认为具有良好绩效的管理者的研究显示，这些管理者将其大部分时间用于与他人的非正式接触上。他们提问题；他们开玩笑；他们闲聊；他们不动声色地将人们引向他们希望的方向。这种非正式的讨论和会议占去了他们76%的工作时间。这种富有成效的与众多员工和外部的互动，成就了他们的业绩。<sup>9</sup>

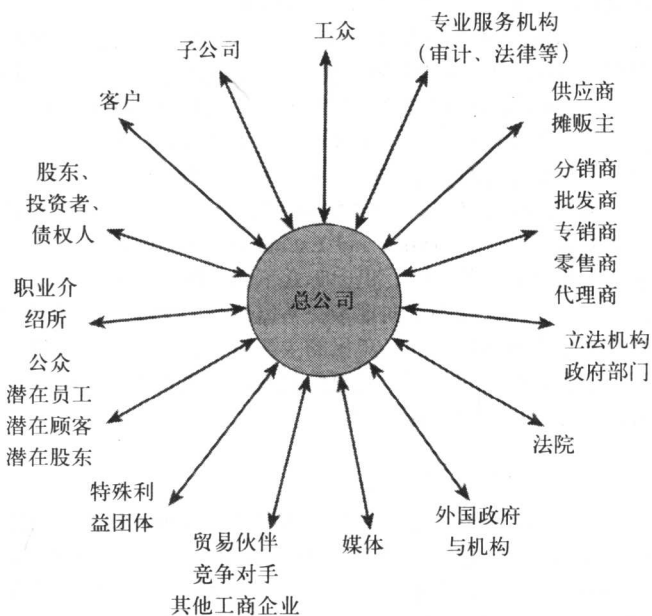


图1-2 组织的外部听众

资料来源：Daphne A Jameson.

### 1.3.2 组织中经常需要撰写的公文

组织中的人们撰写大量的公文。表1-1和表1-2列出了约瑟芬 T. 瑞尔森父子 (Joseph T. Ryerson & Son, Ryerson) 公司的一些具体公文。这家公司的母公司为《财富》500强之一，在全美拥有25家工厂，生产和销售钢材、铝材和塑料，其客户遍及各行业。

表1-1 组织内部沟通的公文

公文	内容	目的
摘要	附在文件前的说明，告知读者发送公文的目的	告知；说服读者阅读文件；树立良好信誉和形象
月、季度报告	总结该时段内的利润、生产和问题的报告。 用作计划下时段活动的参考	告知；树立良好信誉和形象(报告内容准确、完整；撰写者了解公司的情况)
政策、规章公告	公司政策和规定的声明(如怎样订货，如何进行救火演习等)	告知；树立信誉(政策和规定是合理的)
临时变动和程序公告	劝说性备忘录，以说服读者在某一特定情况下，非常规措施比公司现行的政策和规定更为有效	劝说；树立良好形象(要求是合理的；撰写者是为公司的利益着想)
绩效评估	对员工的绩效进行评估；附改进建议或升迁推荐	告知；劝说员工改进绩效
祝贺信	祝贺获奖、升迁或得到社区嘉奖的员工	树立良好形象

表1-2 组织外部沟通的公文

公文	内容	目的
报价单	提供产品和服务价格等信息	告知；树立信誉(价格合理)
索赔协调函	受理或被拒绝顾客因产品受损而提出的赔偿要求	告知；树立信誉
工作分析	工作性质描述、用于绩效评估，工资评定和聘用审核	告知；劝说合适人选报名；树立良好形象
10-K报告	包括有价证券和兑付佣金在内的详细财务报告	告知
年报	总结全年的财务情况、向股东汇报	告知；劝说股东继续持有该股票或投资者购买该股票；树立良好信誉(公司健康营运)
感谢信	写给供应商、顾客或任何帮助过公司和公司员工的个人或组织	树立良好形象