



Harvard Business Essentials
哈佛商业图书精选

中层管理能力提升培训

商务沟通

(美) 理查德·吕克 (Richard Luecke) 著
李雪 安志伟 李飞 译



*Business
Communication*



机械工业出版社
China Machine Press

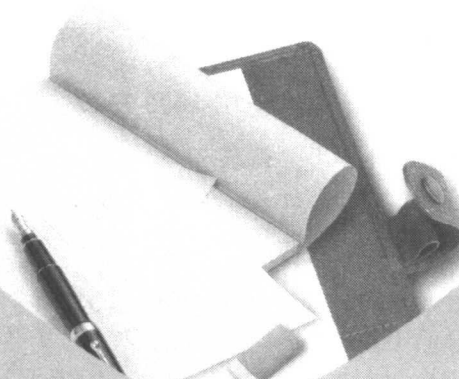


Harvard Business Essentials
哈佛商业图书精选

中层管理能力提升培训

商务沟通

(美) 理查德·吕克 (Richard Luecke) 著
李雪 安志伟 李飞 译



*Business
Communication*



机械工业出版社
China Machine Press

Richard Luecke. Business Communication.

ISBN 1-59139-113-X

Original work copyright © 2003 Harvard Business School
Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2005 by China
Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form
or by any means, electronic or mechanical, including photocopying,
recording or any information storage and retrieval system, without
permission, in writing, from the Publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Harvard Business School Press通过Bardon-
Chinese Media Agency授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未
经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任
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

本书版权登记号:图字:01-2003-7926

图书在版编目(CIP)数据

商务沟通 / (美) 吕克 (Luecke, R.) 著; 李雪等译. —北京:
机械工业出版社, 2005.1

(中层管理能力提升培训)

书名原文: Business Communication

ISBN 7-111-14856-8

I. 商 … II. ① 吕 … ② 李 … III. 商业管理—公共关系学
IV. F715

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第067272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: 颜诚若 版式设计: 刘永青

北京忠信诚胶印厂印刷·新华书店北京发行所发行

2005年1月第1版第1次印刷

880mm × 1230mm 1/32 · 6.5印张

定价: 25.00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

导言



沟通是企业的一项基本功能。无论是书面的还是口头的，沟通都为企业提供了一个向顾客传递信息的渠道。同时沟通还是一种影响员工并指导其工作的管理手段。通过与员工进行沟通，管理者可以获得信息和反馈意见，这对于制定有效的管理决策是非常必要的。对于一个组织而言，如果它能够与它的顾客、员工、股东、债权人以及社会公众保持清晰、一致而有效的沟通，那么它在树立诚信以及赢得合作方面将处于有利的位置。

可以肯定的是，公司层面上的沟通与个人层面上的沟通在意义上是一样的。在其他因素都相同的条件下，具有良好沟通能力的人在其职业发展生涯中往往更成功。请回想一下那些你最钦佩的专业人士——那些更早获得提升的人。他们可能是你的同事、区域经理、CEO、管理者、董事会成员或者是行业代言人。先撇开其他才能不说，单从沟通上来讲，这些人至少都是一个好的沟通者，不是吗？无论他们是在对一群人讲话还是通过书信往来，抑或是与你面对面地交谈，他们的表达内容都是经过缜密思考的，既有核心内容而又目的明确。他们利用每一次沟通的机会来吸引大家，分享信息或者推进工作进程。

沟通技巧是领导能力中的基本要素。学者们早就已经知道，那些高效的领导者在确定其沟通目标、沟通想法以及指导他人方面都有过人之处。尽管很少有人像演说家一般雄辩，但所有高效的领导者在沟通过程中都是思路清晰而且一致的，也正因为如此，他们才能激发别人的信任感。

本书主要内容

本书着重从个人层面上来解决沟通问题，其目的是想帮助你不管是在书面沟通还是在口头演讲，抑或是与他人面对面交流时，都能成为一个更有效的沟通者。下面是本书的组织结构。

前5章将帮助你如何进行有效的书面沟通，接下来的3章则介绍在正式演讲时要注意的方式方法。第9章也

就是最后一章，讨论的是面对面交流与其他形式的沟通之间的差别。

第1章解释了若干原则，这些原则在你用电脑打出第一个字之前必须牢记于心。它们同你的沟通目的、沟通对象及其需求、沟通信息以及提供这些信息的最佳媒介和时机是密切相关的。

第2章教你如何下笔，这是书面沟通中最困难的一个部分。书中提供了很多有用的建议以帮助写作人克服障碍。

第3章介绍如何创作出情理并重的第一稿。这项工作要求你先将你的想法全部列举出来，然后再对它们进行逻辑上的组织。

一旦草稿完成，就需要在风格、内容以及准确度方面加以修改，这就是第4章的主题。其中有些风格适用于指导行动、阐述事实或传递信息（好消息以及坏消息），而另一些则更适合于对沟通对象进行说服。你应该学会量体裁衣，根据自己的沟通目的选择合适的风格，并且在文字方面精益求精。

一旦你掌握了书面沟通的原则以及如何打草稿、如何编辑文字等，就可以将自己所学到的东西应用到各种形式的书面文稿中：报告、信函等等。在第5章，我们选择了三种最常用的书面文稿：便函、信函以及电子邮件。如果你想让自己的想法既能正确表达又不会制造麻烦，那么，你就要了解这些形式的各自特点。

6~8章介绍的是当你站在沟通对象的面前进行正式演讲时的情况。在这几章，你将了解能够提高表达能力

的行为准则和练习工具，我们还将帮助你克服很多人都经历过的舞台恐惧症。

第9章的内容是关于面对面交流的，这是在工作中人与人沟通的主要形式。在这里你将学会如何从别人的角度看问题，如何根据别人对你的理解采取行动。你也会深入地了解对话的重要性，对话是人际沟通中最具创造性的形式。

你会发现，在这些章节中所使用的词都是你非常熟悉的，它们含义清晰、毫不晦涩。不过，我们在书后会附上一个对你有帮助的术语表。

书后的三个附录对本书其他部分提到的信息做了补充。附录A提供了一些工作表和检查表，你会发现，这些表格在你准备一个口头演讲或是完成一篇书面文稿时都非常有用。在附录B中，我们就一种特别的信函形式求取信做了详细介绍。在附录C中，你会发现一个设计和使用视觉工具的初级读本。另外，在本套丛书的官方网站 (www.elearning.hbsp.org/businessstools) 上，也免费提供了这套丛书所介绍的工具的交互式版本。

本书参考了大量的书籍、文章以及哈佛商学院出版社的在线产品。其中，特别有帮助的是由全体作者为《哈佛管理沟通信函》(*Harvard Management Communication Letter*)所准备的文章，以及在“哈佛管理导师”(Harvard Manage Mentor，一项在线服务)中关于商务写作与演讲的模板。书中有关战略商务写作和写作生产力的章节引用了德博拉·杜梅因(Deborah Dumaine)的一些著作，德博拉·杜梅因是更畅通沟通公司(www.writetothetop.com)的创建人和总裁。

目录



◎ 导言

第1章 优秀写作

从写作原则开始 1

目的明确 3

关注沟通对象 4

关键信息表达清晰 7

紧贴主题 8

言简意赅 10

语句简单 11

注意表达策略 13

本章小结 16

第2章 起步策略

你的出发点 19

提问法 21

传统的提纲列举法	24
头脑风暴式提纲列举法	26
自由写作法	30
对文稿进行规划	31
本章小结	32

第3章 第一稿写作

先写下来	35
先写下来	37
写好每个段落	39
建立过渡	44
用设计元素减轻读者负担	46
本章小结	51

第4章 准确地表达

编辑草稿	53
内容的编辑	55
风格的编辑	58
压缩和锤炼句子	63
提高准确性	69
本章小结	73

第5章 日常写作

便函、信函和电子邮件	75
书写有效的便函	77
发挥作用的商务信函	83
充分利用电子邮件	88
本章小结	94

第6章 演讲

- 永不过时的原则 97
- 演讲的结构：希腊方式 99
- 四种修辞策略 104
- 三种学习方式 107
- 击中沟通对象的思想与心灵 110
- 本章小结 114

第7章 后台工作

- 准备好你的演讲 117
- 第1步 确定你的演讲目的 119
- 第2步 了解沟通对象状况 120
- 第3步 确定自己要说什么 121
- 第4步 组织材料 123
- 第5步 准备有效的视觉工具 126
- 第6步 进行预演 130
- 本章小结 131

第8章 表演时刻

- 完成一次有效率的信息传递 133
- 使用有效率的语言 135
- 构想一幅积极的图景 136
- 使沟通对象保持注意力 137
- 抓住问题 140
- 进行集体演讲 145
- 克服舞台恐惧症 147
- 评价你的演讲 148
- 本章小结 149

第9章 对话

- 极限沟通 153
- 理解他人 156
- 从他人的角度看待自己和公司 157
- 创建对话关系 160
- 本章小结 164

◆ ◆ ◆ ◎ 附录

- 附录A 有用的工具 167
- 附录B 写一封完美的求职信 172
- 附录C 使用视觉辅助工具时的常规 176

- ◎ 注释 185
- ◎ 术语表 189
- ◎ 延伸阅读 193
- ◎ 顾问与作者 195

第 1 章 | 优秀写作

从写作原则开始

I 本章要点

- ◇ 目的明确
- ◇ 关注沟通对象
- ◇ 关键信息表达清晰
- ◇ 紧贴主题
- ◇ 言简意赅
- ◇ 语句简单
- ◇ 注意表达策略

有效的商务写作原则已经历经了几个世纪。在这一章，我们将探讨这些原则。当你掌握了这些原则后，你就会在完成各种写作任务，像备忘录、电子邮件、信函、报告等等时游刃有余。

目的明确

一方面，书面语言要表达写作人的感受，另一方面，商务写作又是实用主义的，它要为完成诸多目的而服务。下面列出的是商务写作要达到的一系列目的：

- **解释或证明已经发生的行为是正当的：**“既然如此，我们认为最好的做法就是拒绝现有的报价，继续寻找其他的报价。”
- **传递信息，如一份调查报告或一个关于公司新政策的公告：**“管理层希望所有的员工都知道，一旦有证据表明士气正在回升，我们将停止对员工的严厉鞭策。”
- **影响读者，使其采取行动：**“我希望你将会发现，我们基于网络的新现金管理服务能够减少对营运资本的要求并节约你的金钱。”
- **传递好的或坏的消息：**“不幸的是，你所报告的发动机起火问题发生时，保修期已经过了一天。”
- **要求直接行动：**“你的小组应当在5月1日前完成并提交产品说明书。”

因此你首先要问自己：“我为什么要写这份文件？我要完成什么？”在开始写作之前首先要在头脑中确定

目的，这样你就是在实践商务写作的第一条原则了。在开始打草稿之前将目的写下来作为备忘，在开始写作的时候不时回顾一下。这样做将有助于你在整个写作过程中保持目的性，并且确保你的写作能实现这一目的。

完成了草稿后要问一下自己：“这份草稿是否完全达到了最初想要达到的目的？”很多写作人，只专注于准备文稿的细枝末节，却忽略了他们写作的目的，你千万不要犯这样的错误。

关注沟通对象

几乎每一个商务人员都了解以顾客为中心的极端重要性。毕竟，顾客是组织寻求经济价值的源泉，而只有顾客了解到组织能够提供给自己的价值时，这种经济价值才能够获取。以顾客为中心意味着理解顾客的行为和态度：顾客是怎样认识价值的，他们想得到怎样的服务，他们关注的热点所在（也就是什么能真正引起他们的注意）。

在以顾客为中心的商务原则和以沟通对象为中心的写作原则之间，有一个清晰的类比关系。一家公司在不了解顾客、不了解顾客的需求以及他们偏爱什么样的服务之前是不会与顾客联系的。同样，你在不了解沟通对象、不了解沟通对象的需求以及他们偏爱什么样的信息之前也不要同沟通对象联系。你应该首先确定你的沟通对象是接受你的信息，还是对其漠不关心或是有抵触情绪？他们对你所讲的主题有一点了解

还是了解很多呢？这些沟通对象能够从中总结出多少技术信息？他们处理信息的风格是怎样的，你又如何适应这种风格呢？换句话说，这些沟通对象是需要图片等可视内容，还是仅有文字就足够了？阅读你的文稿需要沟通对象花费时间和精力，而你的文稿又会给沟通对象带来些什么呢？

专栏1-1 案例研究：对“关注沟通对象” 这一原则的应用

赫伯是家用电器新产品的产品经理。由于研发阶段已经取得了新的发明，赫伯知道，现在已经到了将研发人员、市场营销人员和生产人员召集到一起的时候了。他们之间的协作能完成两件事：首先是能最大限度地确保公司的新产品满足顾客的需求；其次是采用合理的设计使产品生产能够最有效率。

赫伯决定，在三个部门之间建立协作关系的第一步就是应当写一个便函。在开始草拟便函之前，赫伯需要考虑以下几个与沟通对象有关的因素：

- **他同沟通对象的关系：**由于沟通对象并不是直接归赫伯领导，所以他对他们没有管辖权，实际上，有些人的职位比赫伯还要高。在这种条件下，赫伯不可能命令或指挥他的沟通对象，他必须通过建议的方式来达到协作的目的。
- **不同的信息处理方式：**赫伯知道市场营销部门的人

员有很强的口头表达能力，相信直觉；而研发部门和生产部门的人员都是工程师，他们并不擅于口头表达，而是更信赖对数据进行逻辑分析。所以，他必须在构思传递方式时，时刻想着这一点。

- 沟通对象已经了解的内容：赫伯的沟通对象对新发明的研发过程、技术特征和目标市场都很熟悉，因此赫伯不需要解释这些方面，但是更广泛的营销与生产问题还没有解决。
- 将引起的分歧：尽管所有三个部门的人都要依靠有效的合作才能使自己做得更好，但是三个部门（研发、营销和生产）都会坚持自己目前的意见。这样，赫伯必须用一种能够使三个部门都满意的方式进行沟通。以下是赫伯的便函内容：

2002年7月14日

收件人：卡尔·琼斯，埃玛·史密斯，罗兰德·凯瑞
欧，贾斯廷·鲁塞尔，林·雷克斯克罗夫特

发件人：赫伯·贝肯

主题：5号发明的部门协作计划应当提上日程

如您所知，为5号发明电动蒜汁挤压机设计特性的工作在研发小组中取得了进展，这意味着现在到了开始为这种新产品设计营销和生产方法的时候了。早些时候，部门协作计划已经使得4号发明获得了巨大的成功，我深信我们所有人早就期待着再次重温那种经历了。当我们集聚智慧来关注一个难题的时候，一切便会迎刃而解。关键议程包括（1）使用者的利益；（2）产品特点和生产能力。

我希望8月5日星期一中午在小会议室能够召开一个启