

哈佛经管图书简体中文版全球独家授权



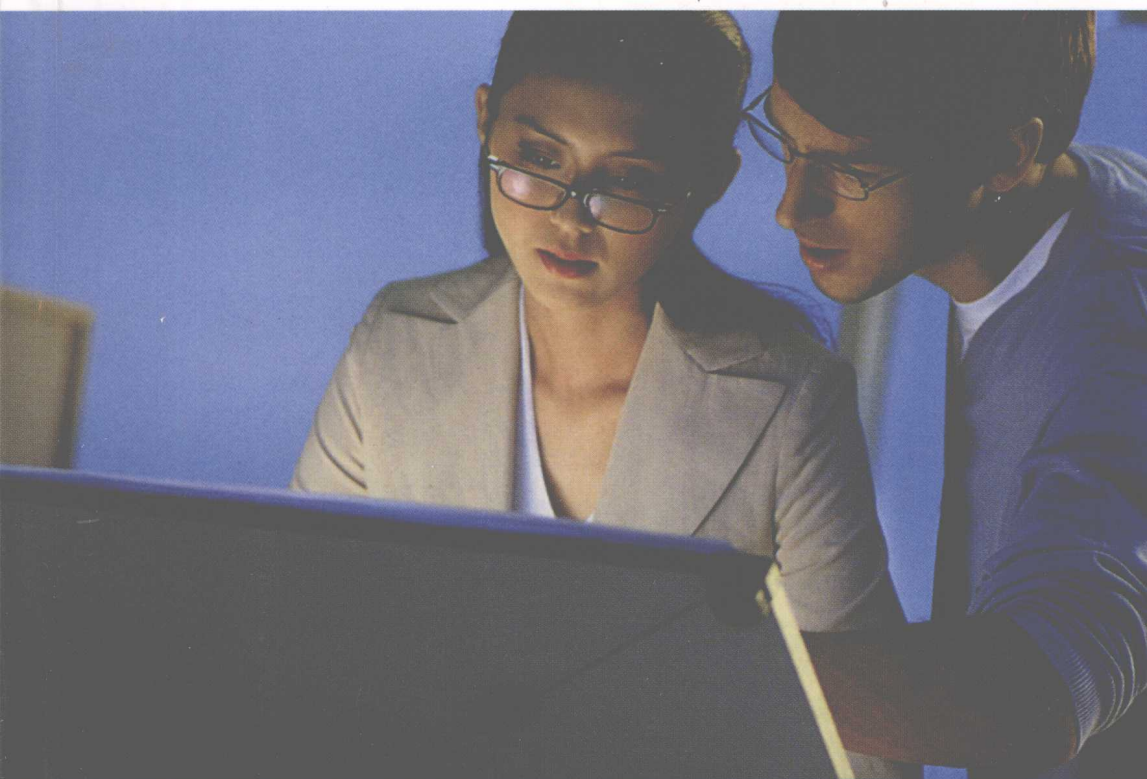
经理人下午茶系列 10

- ◆ 赢得别人的信任
- ◆ 建立良好的关系
- ◆ 激励下属

新商业礼仪

BUSINESS ETIQUETTE FOR THE NEW WORKPLACE

《哈佛管理前沿》《哈佛管理通讯》编辑组 编 罗杰 译



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

经理人下午茶系列 10

新 商业礼仪

《哈佛管理前沿》

编辑组 编

《哈佛管理通讯》

罗 杰 译

商务印书馆出版

(北京) 商务印书馆 (北京) 商务印书馆

商务印书馆 (北京) 商务印书馆

商务印书馆 (北京) 商务印书馆

ISBN 7-100-02322-0

2007年9月第1版

2007年9月第1版

商务印书馆

2007年·北京

Business Etiquette for the New Workplace

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

新商业礼仪/《哈佛管理前沿》《哈佛管理通讯》编辑组编;罗杰译. —北京:商务印书馆,2007

(经理人下午茶系列)

ISBN 7-100-05292-0

I. 新… II. ①哈…②罗… III. 商业管理—公共关系学—礼仪 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 160927 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

新商业礼仪

《哈佛管理前沿》《哈佛管理通讯》编辑组 编

罗 杰 译

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 7-100-05292-0/F·654

2007年8月第1版

开本 650×1000 1/16

2007年8月北京第1次印刷

印张 11 1/2

印数 5 000 册

定价: 23.00 元

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书

翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建翎 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 刘持金 | 泛太平洋管理研究中心董事长 |
| 李维安 | 南开大学国际商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 陈 儒 | 中银国际管理公司执行总裁 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 对外经济贸易大学副校长 |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校

园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'David A. Foray'.

万季美

CONTENTS

目 录

序 言

001

第一部分 避免陷入常规礼仪陷阱

1. 沟通中断

019

2. 言简意赅

031

3. 强者是如何变成弱者的

039

4. 办公室幽默的使用与被滥用

047

第二部分 沟通的时机

1. 不宜在公众场合发言的时机

057

2. 应该披露多少信息

065

3. 迈克尔·费纳访谈录

073

4. 林恩·夏普·佩因和埃利奥特·施拉格访谈录

081

第三部分 选择恰当的沟通方式

1. 关掉手机

091

2. 我能用电子邮件道歉吗？

097

3. 不要急着按发送键

107

第四部分 情绪激动时的谈判

1. 当生活给了你柠檬汁的时候 119
2. 坚持拒绝 131
3. 自负 143
4. 情感策略 153
5. 施加压力 163

作者简介

173



序 言

每天,你或许都可能发现自己迷惑于该怎样处理商业礼仪中和沟通有关的问题。这些问题中的一部分可能相对无伤大雅,例如“以这个笑话来开始我的演讲合适吗?”或者“我该用电子邮件、电话还是面谈来为我不能支持对手新方案的行为表示歉意呢?”

其他的商业礼仪问题看上去要比以上情况更严重。例如,你应该在多大程度上将公司财务状况信息向询问你的下属和同事透露,该透露哪些信息呢?当有很多媒体向你采访有关公司正在经历的危机信息时,你应该怎么做呢?如果有必要,当为了激发团队成员的进取心时,你应该在多大程度上粉饰事实真相呢?

商业谈判也是商业礼仪难题的一种表现形式。例如,当你发现在谈判中和一位态度生硬、令人恼怒的对手陷入矛盾时,你该怎么做呢?在议价谈判过程中,多大程度上使用隐含的威胁手段是最恰当的呢?



失误的代价

任何情况下的失误都在提醒我们商业礼仪的重要性——即使在你的初衷明显是好的开始阶段——失误也会严重地损害你作为管理者的声誉和效力。失误不但会伤害你的部门也会损害公司的利益。例如，试想一下这个故事，公司的首席财务官为了保持公司财务机密性，对其他部门就公司财务状况撒谎。他的用意是良好的，但是却采取了错误的手段——撒谎。他应该说：“我不能提供你们现在询问的所有信息。”他行为失误的结果是什么呢？公司的审计官是一位年轻的经理，最终他知道了事实的真相，从而开始怀疑首席财务官的诚实度。他开始寻找新工作，而这份工作的新领导是他能够信任的人。那位首席财务官撒谎的举动让公司失去了一位很有价值的员工。

另一位经理由于在她的部门不恰当地使用了幽默，而使自己逐渐变得很紧张。她的团队已经在一个重要的项目上辛苦地忙碌了一整天，由于供应商没能及时地传送一份重要文件（从意大利来的 rep），从而导致她的团队没能在最终期限前完成工作任务。那位经理和她的团队的压力已经到达了极点。为了释放压力，她做了一件傻事。这位经理讲了一个有关意大利



商人的笑话。整个办公室的气氛凝固了，所有人都被这位经理的失态惹怒，从而不能专心工作了。

懂得商业礼仪的好处

正如那些趣闻揭露的一样，一位经理如果对商业礼仪缺乏深刻的理解将带来破坏性的结果。相反，如果懂得如何使用技巧和良好的判断力去解决商业礼仪难题能够给你带来重大的收益：

- ▶ 你可以建立可信赖以及娴熟得体的名声。
- ▶ 因为发送了对别人表示尊重的信息，因此反过来你也获得了别人的尊重。
- ▶ 人们将认为你是一个能够建设性地与别人一起工作的、具有积极前行勇气的经理，你将在组织内和人们之间建立相互有利的关系。
- ▶ 你能够激励下属做到最好——不管是在工作中努力超群、接纳必须的变革，还是在艰难的时期能够挺过更长的时间。

很明显，掌握商业礼仪能够带来有价值的结果，不管是为个人还是为公司。但是你该如何着手磨练自己商业礼仪的技巧呢？做到这一点并不容易。毕竟，在当前这个文化日益多元化的工作环境中，说和做“错误

的事情”的机会已经猛增。一个对某人明显无害的笑话对另一个具有不同文化背景的人来说可能是不合适的；在一个社会中被认为是令人称赞的行为（例如表现出高度的自信）可能会被不同社会环境的人理解为傲慢自大。

技术的进步也使人们很容易无意识中冒犯或打扰别人。特别是随着语音信息、电话、免提电话、电子邮件和即时信息的出现，很少有人能够确定地知道该如何恰当使用这么多种沟通手段。例如，你应该在何种商业场合关掉自己的手机呢？什么时候是采用面对面沟通解决冲突的恰当时机呢？在办公室使用电话免提功能，对于来电者是不是一种不尊重呢？

电子邮件也是商业礼仪的“雷区”。例如，如果一位经理接到一封没有使用问候语的邮件时，将会感觉受到了侮辱。她并不是非得想听到“亲爱的安德森小姐”这种话，她可能更愿意听到“你好，托妮！”。但是在她的感觉中，如果和人联系的时候，在邮件开头没有问候语是很不礼貌的。因此她很难对不尊重她的礼仪密码的写信人表示尊重。其他有关电子邮件方面的不时地困扰经理们的商业礼仪问题包括：“我应该在发送前对所有的电子邮件进行拼读检查吗？”，“是不是必须写出主题栏呢？”，以及“通过电子邮件来向同事抱怨合适吗？”

随着文化和技术的不断加速变化，人们需要尽可



能快、尽可能彻底地掌握商业礼仪的原则。这意味着认识和避免常规商业礼仪的缺陷,清楚何时应该发表意见或披露信息(以及何时应该保持沉默或者含糊其辞),这同样意味着为要发送的信息选择合适的沟通渠道,运用你自己的判断力以及个人的沟通技巧获得谈判成功。以上都是有挑战性的目标。但是本书收录的文章将为你提供帮助。以下是本书要为你提供的方法、工具和提示的预览。

避免陷入常规礼仪陷阱

为了避免陷入常规的礼仪陷阱,你必须知道它们都是什么样子的。这部分收集的文章叙述了粗心的经理们很大范围内会犯的错误。在本部分的第一篇文章“沟通中断”中,执行教练斯蒂芬·罗宾斯(Stever Robbins)列举了九种非常典型的错误。例如,很多经理将有争议的决策(比如很艰难的主动变革)宣布为妥当的决策,却从不在开始时就和他人进行一对一的沟通,也不会承认由此决策带来的情感变化。结果呢?这些经理没有能够围绕这个决策建立联盟,所以人们对这个决策很怀疑,表现出排斥的心理。

另一种很普遍的失误是很多经理在交谈中将业务和朋友关系混为一谈。朋友之间是互相支持、互相体

谅并且会给对方留退路的。而经理的任务则是指导、训练和平衡团队的需求。如果你没有任何工作上的理由而向一位朋友许诺提升的话,他或她都可能将你的行为直译为对友谊的背叛。

写作教练肯·奥奎因(Ken O'Quinn)研究了另一种礼仪“禁忌”:人们使用令人费解的“法人式语言”和他人进行沟通有逐渐增长的趋势,不幸的是,在公司领域却充斥着行话和专业术语。这一点可以从一位经理的备忘录来证明,他声明新雇用的经理应该“为跨国财务机构设计一种给予任务评测的跨平台沟通产品”。尽管这位经理可能认为使用这样的语言可以让别人认为他们久经世故和见多识广,但这样做仅仅让别人感到困惑并受到刺激。

为了避免掉进这样的陷阱中,人们应该使用准确的话语。例如,不要说“这是产品的功能性”,而这样说“这是产品工作的方式”。避免在名词前堆叠大量的修饰语,这是一种强迫别人从你说出的名词中找寻你的真实意思的习惯。举例说明,你不应该告诉听众“这是一门交易过程整合工艺”,而要说“这是一门帮助公司整合交易过程的工艺”。

在“弱者是如何变成强者的”一文中,商业作家莫西·威廉姆斯(Monci Williams)警告说不要将自己的个人沟通方式强加到他人头上,这也是经理们常犯的一个错误。例如,假设你想通过讲故事和逸闻来表达观



点和沟通思想。在很多场合下这样做都是很有有效的方式。但是可能你的上司在接受你的决策信息时更喜欢简洁、“请给我标题”式风格呢。在这种情况下，上司可能会对你越来越不耐烦，认为你是一个低效率的沟通者，并不将你作为提升的候选人。

为了回避这些失误，你应该注意到集权式风格的沟通效果并不理想，即使是传达重大结果的信息时，你也应该表现温和。多练习几种不同的沟通风格可以满足你和不同的人沟通的需要，并且学会当你感觉到别人在受你的“沟通虐待”时收敛自己的行为。

本部分的最后一篇文章“办公室幽默的使用与滥用”的作者是商业作家康斯坦丁·冯·霍夫曼(Con-stantine von Hoffman)，文中分析了经理们在办公室讲笑话时可能陷入的雷区。

例如，在讲笑话或者幽默之前，你是否忽略了听众觉得什么样的笑话或幽默才可乐呢？如果是这样的话，最好的情况是听众无动于衷，最坏的情况则是可能会激怒他们。

许多专家确实建议不要开别人的玩笑，而要自嘲，这样才不会伤害别人。但是要注意，你应该拿自己无伤大雅的方面来开玩笑(比如你做过的一些无害但比较傻的事)，而不要拿让别人怀疑你的能力的主要缺点来自嘲。

沟通的时机

商业礼仪的一条核心原则是知道何时是和媒体、员工以及其他人员沟通信息、交换意见的恰当时机，什么时候不是。本部分选择的文章可以为你提供有益的指导。

在“不宜在公众场合发言的时机”一文中，沟通专家尼克·摩根(Nick Morgan)关注的是是否回答记者提出的问题。摩根对“多沟通总比少沟通好”这个老观念提出质疑。他主张有些时候“最好在公众面前闭上嘴巴”。他的意见是将记者的问题留给公司的官方发言人或公关部门。他们更擅长于回答记者的问题，并且不会在不经意中泄露公司机密或对公司有害的信息。他同样主张当你的情绪很激动时最好避免和媒体谈话，因为此时你很容易说一些会后悔的话。

在“应该披露多少信息”一文中，商业编辑保罗·米歇尔曼(Paul Michelman)和读者探讨了回答员工有关公司机密问题的策略。例如，假设一位直接下属向你询问分公司将被出售的信息是否是谣言。你知道分公司的清算近在眼前，但是事情不会在几个月内得到妥善处理，你该怎么回答呢？

处理方法被很多因素所约束，米歇尔曼概述了一



系列的问题以帮助你权衡轻重。比如,哪一种针对员工问题的回答既让你获得直接下属的信任又不会泄露公司机密呢?公司透露高层信息的策略是什么呢?

本部分的第三篇文章“迈克尔·费纳(Michael Feiner)访谈录”是基于劳伦·凯勒·约翰逊(Lauren Keller Johnson)对这位商业作家的一次采访,文章探讨了干涉公司冲突的时机问题。例如,当团队中两个人之间发生了冲突时,如果你认为问题将最终烟消云散并不会给公司带来任何损害的话,最好的处理办法就是忽视它。不管如何,在大多数情况下当面对质是化解破坏性冲突的最佳方式。例如,费纳建议“当你看到两个不同部门的人因为金钱和权力卷入矛盾时,如果你对抗其中一方或者双方的话,你就帮了他们大忙。你可以说明冲突不但对公司有害,它对个人的可信度和职业生涯也是有破坏性的。如果处理妥当的话,这将足以说服人们将个人利益放在一边”。

本部分的最后一篇文章“林恩·夏普·佩因(Lynn Sharp Paine)和埃利奥特·施拉格(Elliot Schrage)访谈录——管理、道德和服从”的作者是商业作家埃里克·麦克拉尔蒂(Eric McNulty),文中探讨了因为最近的接连爆发的公司丑闻出台的萨班斯—奥克斯莱法案(Sarbanes-Oxley Act)以及其他法律法规规定的最新公司信息披露要求。通过对佩因和施拉格的访谈,麦克拉尔蒂推荐了确保公司遵循新法令的几个步骤。