

 哈珀·柯林斯

优秀经理人管理手册

Communicating Effectively
Communicating Effectively

有效沟通

盖利·科蓝兹 著
刘晓娟 译

以最权威的方式进行书写、交流沟通
以最权威的方式进行书写、交流沟通



吉林出版集团有限责任公司

 哈珀·柯林斯
优秀经理人管理手册

有效沟通

以最权威的方式进行书写、交流沟通

[美]盖利·科蓝兹 著

刘晓娟 译

 吉林出版集团有限责任公司

 哈珀·柯林斯

优秀经理人管理手册

有效沟通——以最权威的方式进行书写、交流沟通

著 者:[美]盖利·科蓝兹

译 者:刘晓娟

总 策 划:孙亚飞

责任编辑:林海威

技术编辑:王玉峰

责任校对:王紫薇

封面设计:鸿圣工作室

出 版:吉林出版集团有限责任公司

(长春市人民大街 4646 号 邮编:130021 网址:www.jlpg.cn)

发 行:吉林出版集团有限责任公司

(长春市人民大街 4646 号 邮编:130021 网址:www.jlpg.cn)

印 刷:吉林省商务彩印有限公司

(长春市临河街 5556 号 邮编:130033)

开 本:850 x 1168 1/32

字 数:70 千字

印 张:5

版 次:2007 年 4 月第 1 版

印 次:2007 年 4 月第 1 次印刷

书 号:ISBN978-7-80720-660-6

ISBN978-0-06-114568-1

定 价:10.00 元

版权所有 侵权必究

印装错误请与承印厂联系

作者简介：

盖利·科蓝兹，是一名从事了 20 年新闻工作的自由作家。他的现场报道和专题采访曾经多次在当地获奖。同时他给一些国内出版社供稿，作品涉及高科技、微技术、人力资源、经济发展以及政治对经济发展的影响等。在他供职期间，曾作过多次演说，打过上万个工作电话并且写过一百万多封电邮。

前言

你怎么书写有效电邮？怎样能够使你的报告更有说服力？如果要传达重要信息，你怎样跟远在德国的同事交流？是用随便的还是郑重的口气？工作中什么时候用网络聊天合适？你怎样准备演讲？为什么跟老板、雇员或者同事交流时要注意对方的身体语言？

在本书中，我们汲取了一些商界优秀人士的成功智慧，以此来启发读者怎样达到有效沟通。本书语言简练，设计精美，并且力求浅显易懂。

“自我测试”能帮助你检验一下自己的沟通能力。

“案例库”展示了人们怎样解决自己在沟通中遇到的问题。“注意事项”为你描述了一幅清晰的愿景，告诉你如何更清晰地传递信息，如何突显创新性的解决方案，比方说，周五才可以自由发邮件。引自商业领袖、作家和沟通专家的警句在你每天遇到交流障碍——如会面、对话、写电邮、备忘、报告以及信函时给你启迪。最后，如果你想对管理知识做进一步了解，本书列举了一些有价值的商务书目以供读者参考。本书作者不仅影响，而且也反映了当今关于沟通以及相关管理事务的看法。读懂了本书的内涵，相信会对身为管理者的你有所启发。

即便你并无兴趣深究这些问题，浏览本书也会增强你的日常沟通能力——使你能够对你的公司以及支持你的人作出贡献。

丛书编辑

目录

前言	viii
1. 有效的书面沟通	1
书面沟通的基本技巧	2
2. 数字时代信息沟通	16
通过电子邮件沟通	18
网络聊天:瞬间发送信息	45
3. 书写的准确性	48
书写漂亮、整洁的备忘录	50
不可替代的信函	62

报告 87

编辑与校对 103

4. 日常沟通 106

肢体语言 108

一对一交流 108

电话:约会的规则 123

电话会议和视频会议 128

公共演讲 132

回顾 138

推荐书目 142

你 的计划是怎样的？你的团队知道吗？正如一名体育教练，作为领导者，你的任

务就是能够带领团队向集体目标迈进。

计划的成功实施取决于你传达这些计划的能力。

你要确保所有的成员都了解你的计划。每一个人的任务和职责都要有明确规定。你的命令要得到正确及时的传达。如果没有有效沟通的话,什么也做不了。如果教练传达给队员错误信息的话,世界冠军的训练计划也没有用。

如果你正在阅读本书来提高你的沟通能力,很显然你会看到有效沟通技巧跟职场成功之间的关系。在本书中,你将会获得提高自己沟通技巧的建议。也许不是面面俱到,而是目的简单:就是提供信息使你能获得自信,掌握书面和日常沟通的技巧。无论科技如何发达,沟通方式有多少种,只有掌握了书面和口头沟通技巧的人才能熟练运用。

书面沟通的基本技巧

作为管理者,要能够清晰并深刻地表达自己的想法或意愿。良好的书写能力,实际上是最需要的能力之一。一封电子邮件、一条备忘录,书信或者正式的工作报告都有各自的特殊的书写要求,但是所有商务书写都有一个基本原则:写之前列个提纲,运用正确的语法,了解听众,知道你书写的目的,运用适当的口吻,最后做修改。

调查和做计划

开始写之前,收集所有相关信息。参照相关商业情报——诸如销售预测,消费者情况,工业趋势和其他可以得到的信息,这样你就能够在信件或者报告中引用这些数据来支持你的观点。如果是重要的场合,就要收集更多的资料来支持你的论述。

**三思而后动笔,没有好
计划什么也做不好。**

——L·E·弗雷利
《商务信函手册》作者

是否做调查要依据书写的主题和对象而定。去图书馆查阅或者上网搜索都能够获得详细资料来支持你的观点。如果在同一个部门内部交流,就不一定要做这些调查。但是如果在报告和销售资料中,有这些相关商务信息的话就会赢得潜在客户的信赖,促进新的业务开展。

动笔之前，理顺将要用到的信息和采用它们的原因，在纸上做记录并标记你要强调的重要项目。

注意事项 ☒

做记录的基本技巧

在一大堆材料中抽出最重要的信息，能够使你的工作进行得更加顺畅。下面是几点建议：

- ☐ 不要做过多的调查而使自己头昏脑胀。
- ☐ 只需记下最重要的信息。
- ☐ 不要记得毫无章法，以免自己日后都看不懂。
- ☐ 记笔记过程中不要用完整的句子（除非必须），尽量记下短语。
- ☐ 使用缩写，只要自己能够看懂就行。比如：记下“\$3K”，而不是“3 000 美元”。
- ☐ 在空白处写下特别说明，以备以后查阅。

做记录在两个方面很有用。首先,记录过程中能够产生之前没有考虑到的想法和概念——学者把这种现象叫做“紧急信息”;再者,面对记下来的东西很容易把它们排序整理,并且得出最重要的信息。把类似的条款和想法放在一起,这样方便查阅,而且也方便决定以什么样的方式传达这些信息。

语法、语言、语气

无论你通过哪种形式交流——日常的电子邮件,正式信函或者工作报告——都需要写得简单明了。比如,不说你的公司“有兴趣跟享有创新盛誉的贵公司结盟”,而说你的公司“在创新方面有很好的口碑,我们应该商讨如何通过合作使双方都获利”。

在书写当中,本打算少写,却总是越写越多——尽量少写,直击主题。一定要用正确的语法和词语,如果觉得这是你的弱项,经常在案头放一本标准的语法和语体书,比如威廉·斯特伦克和 E·B·怀特编著的《文体入门》。

正因有了语法和写作规则我们才能够相互理解。在需要准确表达的文本中,这些规则的重要性远远大

于它们在日常交往中的作用。有些人在读商务信件时非常细心。下面列举了他们所犯的常见错误：

错误的缩写。“It's”是“it is”的缩写形式。“its”（没有引号）表示物的所有格。比如：

The hotline number is now operating. Its purpose is to provide better communication with our customers. It's imperative that all messages left on the hotline be answered within one business day.

（热线电话已开通。目的是为了提供给客户更好的交流平台。我们承诺所有热线电话留言提出的问题在一个工作日内得到答复。）

缩写形式“they're”和复数所有格“their”也总是被用错。下面的例子阐明了“it's”和“they're”的误用：

The company is sending out it's orders today. Customers should receive they're orders next week.

正确的形式应该是：

The company is sending out its orders today. Customers should receive their orders next week.

（公司今天已经发出了订单，客户有望在下周收到。）

逗号的滥用。逗号在句中可以作为意义的停顿，但尽可能少用它，而且在需要连词或短语的时候也不要光用一个逗号来代替。“I think, I am”之间用逗号隔

开，就跟原本的句意大相径庭了：“I think, therefore I am.”（我思故我在。）

错用连字符。“A small business problem”和“A small - business problem”意义大不相同。如果不用连字符，短语的意思就不会明确。到底是“工作中的常见小问题”（前者）还是“琐碎小事”（后者）呢？一般情况下，两个名词用在一起来修饰第三个名词的话，通常中间要加连字符。比如，“time - management skills”（安排时间的技巧）。

言简意赅

安东尼·克莱门特·麦考利夫少将是二战中 101 空军部队炮兵师的总指挥。在阿登战役中，德国人包围了他的伞兵部队并要求他立即投降。镇静的麦考利夫将军给德国最高指挥官回复了两个字“胡说”。

这两个字的有力反驳成了历史上的经典。同时也给管理者上了一堂很有说服力的沟通课：言简意赅。

less 和 **fewer** 的混用。“less”用于不可数名词——snow(雪), rain(雨), time(时间), money(钱)。“fewer”用于可数名词——meetings(会议), managers(经理), machines(机器)。记下这两个句子:“We spent less money this month”(这个月我们开支少了)和“the newer machines take fewer coins”(新机器价钱更低)。

合适的词语和差不多合适的
的词语之间有很大的区别——
这是闪电警铃和闪电的区别。

——马克·吐温

美国作家

(1835 - 1910)

which 和 **that** 的混淆。这两个词都用来引导名词从句并指代名词。用“that”引导的从句提供重要信息,对整个句意有很大的影响。比如,“The memo that addresses purchases orders needs to be sent today.”(关于订购的备忘要在今天发出去)。但是用“which”引导的从句通常跟主句用逗号隔开,对主句起补充说明的

作用。比如，“The memo, which addresses purchases orders, needs to be sent today.”（那个关于订购的备忘录要在今天发出去）。在这个句子中，“which addresses purchases orders”可以去掉而不会影响全句的主要意思：“The memo needs to be sent today.”（备忘录要在今天发出去）。

过于冗长烦琐。“所有的历史都已成了过去的历史。所有的成就都被完成。”细想有些词语，会发现它们或许没有任何意义，或者会产生一些你从没想到的意义。也许你曾经不止一次地读到“一年一度的高尔夫球锦标赛首届比赛”的字样，如果比赛真是一年一度的，但说无妨。如果不是，就要考虑只使用“首届比赛”。另外注意“毗邻很近”这个词。按词语的意思来说，两个公司“毗邻”就表示距离很近，如果是“毗邻很近”，那距离就更近了。

针对读者而写作

动笔之前，先设身处地地想一想，读者对你所提到的信息会作何反应？他们最对哪些信息感兴趣？他们需要从你这里得到何种信息？