

管理教材
译丛

高级商务沟通

Advanced Business Communication

(原书第4版)

(4th Edition)



约翰·M·彭罗斯 (John M. Penrose)

(美) 罗伯特·W·拉斯贝里 (Robert W. Rasberry) 著

罗伯特·J·迈尔斯 (Robert J. Myers)

张红慧 译



机械工业出版社
China Machine Press

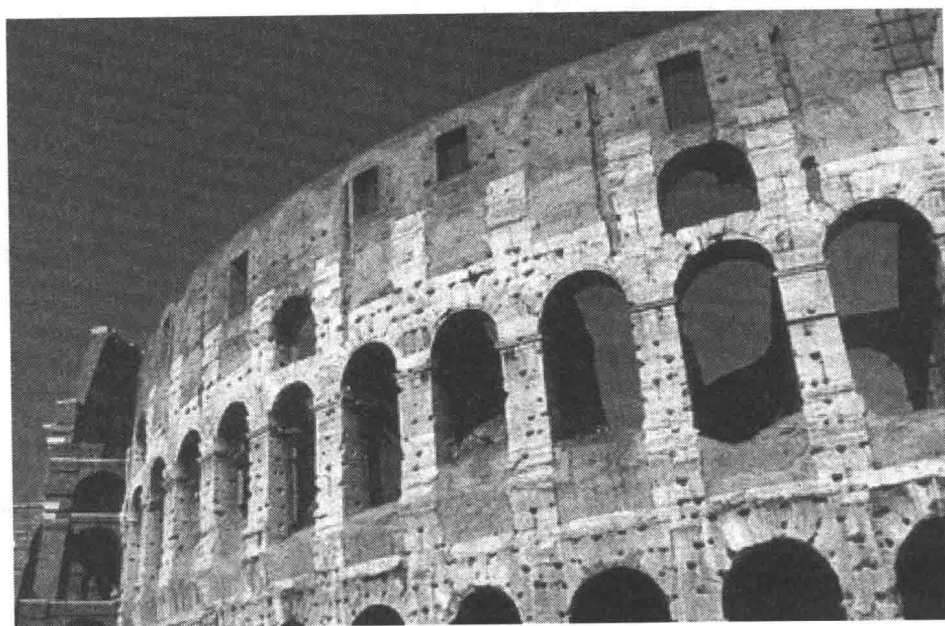
管理教材
译丛

高级商务沟通

Advanced Business Communication

(原书第4版)

(4th Edition)



约翰·M·彭罗斯 (圣地亚哥州立大学)

(美) 罗伯特·W·拉斯贝里 (南方卫理公会大学) 著

罗伯特·J·迈尔斯 (纽约市立大学巴鲁克学院)

张红慧 译



机械工业出版社
China Machine Press

本书旨在提高高级商务人士的沟通技能,涉及书面沟通、口头沟通、案例分析、求职策略等诸多方面,并在以前版本的基础上扩展和更新了内容,具体包括阅读的关键技巧、商业道德、恐惧沟通、利用PowerPoint进行陈述、观众分析、电子邮件的使用、电子礼节以及商业案例等。本书的特点是理论与实践相结合,对沟通领域的各方面技能均予以同等重视,从技术进步的视角讨论了沟通的新方法。

本书不仅适合经验丰富的管理者、攻读MBA学位的高级商务学生,更是广大商务人士掌握并提高科技时代沟通技能的良师益友。即便对于非商务人士,读过此书也会受益匪浅。

John M. Penrose, Robert W. Rasberry, Robert J. Myers: Advanced Business Communication, 4th ed.

Copyright © 2001 by South-Western College Publishing, a division of Thomson Learning.

All rights reserved.

First published by South-Western College Publishing, an imprint of Thomson Learning, United States of America. Reprinted for People's Republic of China by Thomson Learning Asia and CMP under the authorization of Thomson Learning. No part of this book may be reproduced in any form without the express written permission of Thomson Learning Asia and CMP.

本书中文简体字版由汤姆森学习出版集团授权机械工业出版社独家出版。未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号:图字:01-2002-2723

图书在版编目(CIP)数据

高级商务沟通(原书第4版)/(美)彭罗斯(Penrose, J. M.), (美)拉斯贝里(Rasberry, R. W.), (美)迈尔斯(Myers, R. J.)著;张红慧译.-北京:机械工业出版社,2003.2

(管理教材译丛)

书名原文:Advanced Business Communication

ISBN 7-111-11562-7

I. 高… II. ①彭… ②拉… ③迈… ④张… 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(2003)第004411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:徐文京 版式设计:赵俊斌

北京忠信诚胶印厂印刷·新华书店北京发行所发行

2003年3月第1版第1次印刷

889mm×1194mm 1/16·21.75印张

定 价:48.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

译者序

地球村的形成、商业活动的纵深发展、世界范围内交流与合作的频繁进行，都使沟通受到前所未有的重视，而在这一过程中，科学技术的迅猛发展，尤其是网络技术的不断革新，又是促使沟通方式、沟通技术不断更新的动因。

在当今世界，沟通无时不在、无所不及。

《高级商务沟通》第4版恰恰在技术进步呼唤沟通新概念的時刻诞生。可谓商务领域的及时雨。本书旨在提高高级商务人士的沟通技能，涉及书面沟通、口头沟通、案例分析、求职策略等诸多方面。不仅是经验丰富的管理者在有效沟通工作中更上一层楼的助手、攻读MBA学位的高级商务学生的成功之基，更是广大商务人士掌握并提高科技时代沟通技能的良好益友。

本书的特点是理论与实践相结合，对沟通领域的各方面技能同等重视，从技术进步的视角讨论沟通新方法。在理论学习方面，读者并不会感觉很深奥、遥不可及，即便是非商务人士，读过此书也会受益匪浅。在讲述理论方法的同时，本书时刻不忘与现实生活中的例子相结合，从而使读者及时消化吸收重要的理论知识。要使沟通有效，必须掌握多方面的技能，既包括拟写商务信函、口头陈述、分析案例、操作视觉支持工具，又涉及会议管理、危机管理、媒体管理等策略技巧，同时管理者还要克服恐惧沟通的心理，态度积极、自信。本书对沟通涉及的这些知识领域给予了同等重视，读者可以掌握全面的技能。科技进步无疑对当今社会的各个领域产生了深远影响。本书紧跟时代潮流，从这一视角对计算机化视觉工具、电子调查方法、电子简历等问题进行了论述。毫无疑问，本书是您发展事业的得力助手。这的确是一本值得一读的好书，它既不是材料堆砌，也不是纯学术展望。每一个人都能从书中理性而积极的观点中受益。

疏漏之处，恳望指正。

作者简介

约翰·M·彭罗斯 (John M. Penrose), 商务沟通教授、圣地亚哥州立大学信息和决策系统系主任。约翰·M·彭罗斯在圣地亚哥州立大学教授本科、工商管理硕士和高级管理人员工商管理硕士课程, 在得克萨斯州立大学研究生院拥有16年的商业课程教学经验, 教授的课程有经理公共关系、非语言沟通和计算机软件文档编写。约翰·M·彭罗斯积极参与了商务沟通博士学位项目的工作。他曾经担任商务沟通协会主席, 并因此获得了平生中的主要奖项。约翰·M·彭罗斯在多家编辑部任职。作为众多论文和出版协会的咨询者, 约翰·M·彭罗斯积极参与各项研究活动, 是商业顾问。

罗伯特·W·拉斯贝里 (Robert W. Rasberry), 堪萨斯州立大学博士。1974年至今在位于得克萨斯州达拉斯的南方卫理公会大学科克斯商业学院任职, 是组织行为和商业政策学教授, 主要的研究和教学领域有道德规范、领导才能、沟通技巧和人生规划。他为多种期刊和杂志撰写文章, 并独自编写或与人合著了多本著作, 其中包括为西南学院编写的《有效管理沟通》(*Effective Managerial Communication*)。罗伯特·W·拉斯贝里拥有丰富的培训和咨询经验, 美国商会、Mobil Exploration协会和美国网球协会都是他的客户。

罗伯特·J·迈尔斯 (Robert J. Myers), 纽约市立大学巴鲁克学院沟通研究系主任, 集体沟通学文学硕士导师。参与编写了两本商务沟通著作, 在《商务沟通期刊》(*Journal of Business Communication*) 和美国广播公司新闻简报 (*ABC Bulletin*) 上发表过多篇文章, 并在多次专业研讨会上发表论文。1979年以来, 罗伯特·J·迈尔斯为商界、工业界和公众部门数以千计的高层管理者提供了写作、演讲技巧和面试的培训。同时, 罗伯特·J·迈尔斯还是国际专业商务沟通协会的执行理事, 该协会旨在促进商务沟通领域在研究、教学和实践方面的进一步发展。

前言

作为商务沟通学学生和专业人士，您一定注意到了1989年《高级商务沟通》(*Advanced Business Communication*)第1版问世以来商业和通讯领域发生的巨大变化。1993年本书第2版问世时，其间的变化也同样令我们震惊。然而，社会、通讯和商业领域最令人叹为观止的变化却发生在1997年第3版问世以来的这段时间。

1997年，互联网仅仅以通讯和研究工具的面貌出现在我们面前，许多人仍然刻意回避将电子邮件作为信息传递工具，而我们却惊叹于沃尔玛(Wal-Mart)百货公司几乎零库存的运营能力：他们能够要求与其电子化方式连接的供应商一夜间供应所有的货物。

1997年以后，我们看到8GB的硬盘驱动器出现了，CD-ROM唱机成为计算机安装的标准软件，CD刻录机也成为计算机的重要附件。我们送走5.25英寸的软盘驱动器，迎来Zip驱动器。笔记本电脑、移动电话、寻呼机和个人电子助理的广泛流行使我们在公共场所不使用这些工具便显得落伍了。如今，学生可以选择的文字处理软件减少了，但是他们对主流产品的强大功能很满意。同时，他们可以将音频卡和视频卡插入PowerPoint里做演示、制作幻灯片动画，并将从某公司网站上收集到的新产品图片添加到PowerPoint中，作为演讲的主题。

几乎没有哪位教师需要有人给他指出要到参考书目中的网站中去收集信息，或是需要他的学生提醒他：“我们不写那么多信了，我们用电子邮件。”

在《高级商务沟通》第4版中，我们尽力将这些变化同步反映到内容中。这种努力不是简单地引用反映变化的例子，而是要捕捉这些变化对高级商务学生的重要意义。其中一例为如何利用互联网进行电子研究的全新的、广泛的讨论，讨论包含了目前已被应用到功能强大的电子系统中持久耐用的研究技术。

本书涉及的其他重要的补充内容、扩展内容或更新内容还包括：阅读的关键技巧、商业道德、恐惧沟通、PowerPoint演示的制作和放映、观众分析、电子邮件的使用、电子礼节以及新方案和商业案例。

社会及其技术发生变化时，教师也要相应地变化、进步。他们要走在学生的前面，并要始终站在其导师的肩膀上，在复杂多变的、不断进步的商务沟通领域授课的同时不断进步。

身为教师，我们能够发展、完善此书还取决于我的学生和众多同事的指导。我们感谢所有人的帮助。

我们还要特别感谢：研究生助教，他们进行调查引证、寻找相关案例、对草案提出不同见解，成为我们的无价资产，如圣地亚哥州立大学的埃尔尼·克利门森；通过各种方式提供协助的学生，如圣地亚哥州立大学的休·柯蒂斯；南方卫理公会大学图书馆的馆长玛塞勒·斯塔克也为报告一章的技术准备工作给予了莫大的支持。

在本书第4版的编辑过程中，我们荣幸地得到了知名评论家的指点，有了这些真诚、准确的评论，我

VI

们才能够更加尽心尽责地编辑此书。在此，我们诚挚地感谢评论家们的帮助。他们是加利福尼亚州立大学的达纳·洛伊，东密西根大学的约翰·华特曼，东南路易斯安那大学的保罗·索耶，康戈迪亚大学的维吉尼亚·赫鲁穆拉克和俄亥俄州立大学的玛丽·塔克。

此间，我们与South-Western的合作也非常愉快，诚挚地感谢他们的合理建议和有效支持，感谢帕梅拉·珀森、塔尼·威尔金斯、塔博罗·摩尔等人的帮助。

目 录

译者序	
作者简介	
前言	

第一部分 高级商务沟通简介

第1章 高级商务沟通	2
1.1 掌握沟通技能的重要性	3
1.2 商务沟通	6
1.3 沟通和管理	7
1.4 沟通道德和跨文化沟通	8
1.5 恐惧沟通	13
1.6 高级沟通	14
小结	17
问题讨论	17
应用	17
注释	18
第2章 信息和说服力	21
2.1 有效传递信息	21
2.2 说服过程	27
小结	28
问题讨论	28
应用	29
注释	29
第3章 高级视觉支持	30
3.1 图形工具的应用原则	30
3.2 视觉画面的种类	32

3.3 何时应用视觉支持	47
3.4 媒介的选择、制作和使用	47
3.5 策划和实施	58
3.6 其他技巧提示	59
小结	62
问题讨论	62
应用	63
注释	63

第二部分 书面沟通

第4章 高级商务写作过程	66
4.1 总体写作顺序	66
4.2 写作特点	77
4.3 电子写作过程	83
小结	90
问题讨论	90
应用	91
注释	91
第5章 直接信息的写作方法	92
5.1 信息格式	92
5.2 直接法	94
5.3 传递积极信息	94
5.4 传递中性信息	95
5.5 传递消极信息	96
5.6 其他直接传递的信息形式	98
小结	100
问题讨论	101
应用	102
注释	102
第6章 间接信息的写作方法	103
6.1 消极信息	103

第三部分 口头沟通

应用	223
注释	224

第13章 媒体管理	225
13.1 邀请媒体响应:新闻稿	225
13.2 充分利用记者招待会	232
13.3 媒体采访	233
小结	244
问题讨论	245
应用	246
注释	246

第四部分 报告案例分析

第14章 分析案例并拟写案例报告	250
14.1 了解案例学习法	250
14.2 正确阅读案例	252
14.3 分析案例的方法	253
14.4 分析案例	255
14.5 拟写报告	260
14.6 分析案例的注意事项	262
小结	263
问题讨论	263
应用	264
注释	264
附录:案例分析样本	265

第15章 讨论并陈述案例研究	268
15.1 口头案例陈述过程	268
15.2 口头案例分析陈述	273
15.3 回顾口头案例分析	277
小结	278
问题讨论	278

应用	278
注释	279

第五部分 求职策略

第16章 简历和求职信	282
16.1 计划事业发展轨道	282
16.2 准备简历	286
16.3 求职信	304
小结	308
问题讨论	309
应用	309
注释	310

第17章 工作面试	311
17.1 为面试做准备	311
17.2 面试练习	322
17.3 让面试发挥作用	322
小结	325
问题讨论	326
应用	326
注释	326

第六部分 附录

附录A 正式案例	330
案例:Champion Marketing公司	
的会计程序	330
道德难题	331
附录B 正式案例书面分析	333
案例:Champion Marketing公司	
的会计程序	333

第一部分

高级商务沟通简介

- 第1章 高级商务沟通
- 第2章 信息和说服力
- 第3章 高级视觉支持

第1章

高级商务沟通

欢迎来到飞速发展的高级商务沟通的世界，也欢迎您来认识这样一个自相矛盾的事实：我们在强调沟通的重要性的同时，却很少做些什么来提高自己的这种能力。在追求净利润和业绩的商业领域，这种现象尤为明显。经理们都声称要提高员工的沟通能力，但却不愿意对员工进行这种培训。经理们看到那些具有良好沟通能力的员工得到了晋升和奖励，但是自己却很少接受这种旨在提高这些关键技能的专业培训。

教育机构意识到社会对沟通技能的需求，试着提高学生的沟通能力。然而，来自其他方面的众多需求又吸引了学生的注意力：新的课题挤入课程表，新的教学方法被采纳。一种后果便是几十年过去了，高中毕业生的口头表达能力却一直在下降。问题也同样存在于大学毕业生中。卡耐基教学促进基金会（Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching）¹最近的一项调查结果显示：大学生要有一段成功的大学经历，要掌握的基础技能是熟练的书面和口头表达能力。因为该项调查针对的是大学生，所以很明显，这项结果打击了美国在沟通教育上使用的方法和指导。

为商务学生设置的大学课程也很紧张。例如，15年来，计算机的学习和使用一直在增加，从一门课程扩展到几乎所有的商务课程中。为了研究类似计算机应用程序的新课题，学校经常会牺牲一些基础课程，如写作和演讲。而且情况往往是在沟通培训领域，商务沟通课程和一些英语课程的开展还要等上20年左右，掌握书面和口头表达技能还是一个缓慢的过程。

不幸的是，为研究生设置的商务课程常常加大了需求和供给之间的差距。这并不包括掌握了扎实的书面和口头表达能力，并知道何时、如何发挥这种能力的工商管理硕士和理学硕士学生。具有这种背景的人通常是多年来通过非正式渠道，请教具有先见之明的成功人士得来的。那些正在工作，同时又在寻求考取商务硕士学位的人要比其他人更能够认识到有效的商务沟通的重要性以及研究生课程对商务沟通的轻视。

沟通技巧易学、不难掌握，您有很扎实的基础知识时更是如此。当学生善于学习，受到了激励，并且所授课程量体裁衣时，进展尤为显著。

如果您幸运地学习了高级商务沟通课程，您所学到的技能会在学习、寻求更好的工作、对现有工作更负责任，比其他没有掌握这些技能的人更有效地完成工作等各个方面助您一臂之力。对于已有了这样的学习计划，并且已掌握所需技能和知识的“快速行动者”，学习特殊的沟通技能则成为必需。

本书为管理、组织沟通、商务沟通等高级商务沟通课程编写。其内容尤其适合高等学校课程和研究生

同等程度课程使用，而学生应该已掌握了一定的知识并有一些商业经历。本书对旨在增强沟通能力的商务培训课程也同样效果显著。

本章的目标是研究沟通在商业领域的重要地位和作用。为此，我们分析了商业领袖和学术著作中的一些观点，涉及掌握沟通技能的重要性、商业环境中的沟通、沟通和管理、伦理道德和跨文化信息传递的特殊话题以及恐惧沟通。最后，本章谈及了资深商业人士在商务沟通过程中的不同之处。

1.1 掌握沟通技能的重要性

沟通不是真空包装的，不是您在没有其他任何信息的情况下做事。当然您可以以某种互斥方式实习会计或财务工作，这时您与他人沟通，往往不是真正的沟通。沟通是推动商业这部大机器运转的过程。支撑这一过程的是沟通技能——占企业高级主管日常工作内容的90%。²

调查研究支持了掌握沟通技能对商业活动至关重要的观点。例如，对得克萨斯州139位企业主管的调查表明：85%的人认为商务沟通能力非常重要（远远高于管理理念20%的比例）。从财富500强中随机选取的100位企业主管认为需要重视的技能包括：口头演讲、备忘录写作、基本的语法、信息报告写作和分析报告写作。对财富500强的企业主管进行的另一项调查也支持了上述观点，并将外部沟通和技术应用也包括进来，从而扩展了关键沟通技能的范围。³

1.1.1 视觉沟通技能

我们掌握的知识中有85%源于视觉刺激，声音和可视画面以组合形式出现时，可以强化我们的理解和记忆。研究证明了画面的这种价值。例如，人们倾听信息时，3小时后，他们记住了原信息的70%，而3天后，仅能记起10%；单独传递画面信息时，3小时后，人们记住了72%，而3天后，他们能回忆起35%；而当以声音和画面的组合形式向人们传递信息时，两组数字却分别上升到85%和65%。其他研究也证实了这些结果。⁴

虽然商务人士很早就意识到了视觉因素对沟通的重要性，但是他们对此却未能重视。也许是因为视觉沟通更多地存在于艺术领域（与更为主要的财务或管理等商务问题相对而言）。然而，针对可视画面的价值（尤其是支持书面和口头沟通的画面）以及制作和展示画面的新技术的价值进行的多项研究，已经提升了人们对视觉应用的重视。

回忆图片而不是文字这一现象的基本原理是：通过图片掌握信息具有速度优势。这种速度至少能够唤起人们头脑中的图像。因此无论是进行书面陈述还是口头演讲，画面支持都会很有帮助。看到文字可以加强人们的记忆，有了视觉支持，帮助就更大了。

鲍尔钦（Balchin）和科尔曼（Coleman）将视觉沟通的各种形式扩展为人的四种基本智能：文字（Literacy）、数学（Numeracy）、语言（Articulacy）和图形（Graphicacy）。⁵文字能力包括基本的读写能力。数学能力指以数字和数学符号的形式进行沟通的能力。语言能力给我们带来的是口语沟通艺术。而图形沟

第一部分 高级商务沟通简介

通意味着在其他三种技能中找不到的视觉沟通关系。作者认为,这四种能力的整合会创造出真正有效的沟通。如今我们已经进入21世纪,而另一种文字能力也相伴产生——技术文字能力,即在信息社会恰当地使用互联网、电子邮件、网站和计算机等技术工具的能力。⁶当然技术文字也在飞速发展,键盘录入已经取代了打字机录入;不久我们就能通过声音而不是手指向计算机输入信息了。⁷技术文字能力将以多种方式决定一个人通过其他四种技能进行沟通的能力。

波洛克(Pollock)等人的研究证明了教授口语和写作技能的同时,教授图形使用技能的必要性。这项针对《马圭斯金融和工业名人录》(Who's Who in Finance and Industry)上收录的150位企业主管的研究,建议开展图形分析教学,以更好地培养高级商务学生。⁸

本书第3章阐述了视觉支持对书面和口头商务沟通的作用,并介绍了使用视觉工具的各种方法。

1.1.2 写作技能

多数研究,尤其是以前的研究指出人们普遍认为书面沟通被忽视了。一项针对218位企业主管的调查显示,将写作能力列为最受忽视的商务能力之一的占79%。⁹在这组人中,44%的人认为拟写更明确、更有条理性的商务信件是其主要目标,而同样44%左右的人认为良好的写作技能改善了他们的绩效,对他们本身的事业发展来说十分重要。

当《财富》杂志(Fortune)记者向成功企业的总经理问及商务培训的话题时,他们都会很沮丧的说:“要教他们写得更好。”这不是要求员工有优秀的写作能力,而是基础的写作技能。“简洁、明确、清晰、有逻辑性。”InterAccess信息系统副总裁霍伊特·哈德森(Hoyt Hudson)指出:“信息革命最显著的一个特点就是发展的动力已经回到书面语言上,能够进行准确沟通的人在当今社会占有绝对优势。”¹⁰各家公司也越来越重视员工的内部书面沟通技能,并为此提供了很多培训。一些课程还明确了需要提高的方面,例如,有一门课程明确提出要提高学员的长报告、短报告、进度报告和分析报告的写作能力。¹¹

从事会计工作的领导,包括实习注册会计师和授课人员都指出了书面沟通的重要性。1994年,注册会计师(CPA)考试开始考察学生的写作能力。¹²工商管理硕士入学考试(GMAT)也增加了写作项目。¹³

1.1.3 口头表达技能

不是所有的专家和调查都指出掌握书面沟通技能是最重要的。很多调查认为与书面沟通相比,口头沟通占用了企业主管更多的时间,这种技能更重要,更需要培训。¹⁴例如,针对商务和工程专业毕业生进行的一次调查显示,在涉足商业的最初阶段,口头表达技能的使用频率要比书面写作技能高。¹⁵

然而,在哪种技能对商务沟通更重要的问题上,教育家和公司老板所持的观点却不尽相同。针对这一现象展开的调查显示:公司老板更看重口头沟通、人际沟通和倾听技能,而教育家则认为书面沟通和沟通的理论知识更重要。¹⁶

有时,口头沟通的效果在工作中是很微妙的。泰南(Tannen)¹⁷总结了男女口头沟通的不同之处。她

认为人们童年时代学到的东西会反映到人们的工作中。男孩学会集体活动、听从领导的指挥、并通过语言吸引人们的注意力。而女孩愿意和最好的伙伴一起玩、形成一致的意见，并孤立那些试图发表不同意见的人。这些行为大多伴随着女孩的成长，但很少有人意识到，这就会使女性在以男性占主导地位的商务环境中处于下风，甚至有人要“突破常规”时，她们之间会产生矛盾。有关如何在男女性别之间进行沟通，见表1-1。

表1-1 跨性别口头沟通策略

商务沟通中女性对男性的策略：
1. 大声说话，不要被打断
2. 避免使用让人感觉您不自信的口头禅，如“不是吗？”、“您不这样认为吗？”或“这样好吗？”
3. 不要过多地认为男士的评论是针对个人的。记住多数男士很坦率、愿意直入主题
4. 集中精力保持逻辑性，不要像讲故事一样谈论不必要的细节
5. 避免个人话题，谈论与工作有关的事情和目前的问题
商务沟通中男性对女性的策略：
1. 注意礼貌，使用“请”、“谢谢”等词语
2. 不要垄断谈话，让女士讲话，或不要打断她
3. 不要用“亲爱的”等字眼称呼女士
4. 不要向女士怒吼，女士更喜欢有礼貌的请求反应会更好
5. 注意倾听。要目视、点头，并用“我在听”或“啊哈”等表示

资料来源：Adapted from C.Tymson, “Business Communication—Bridging the Gender Gap,” retrieved November 11,1999, at <http://www.tymson.com.au/article1.html>.

与口头技能同等重要的是倾听技能。一些评估指出我们每天有60%的时间在倾听，但是多数研究指出倾听的效果并不好。原因之一是我们消极的倾听，而不是积极的倾听。积极的倾听者会参与获取信息，预测下一步将发生的事情，定期总结，并倾听“话外音”。¹⁸

很多调查或是强调书面沟通的重要性，或是强调口头（倾听）沟通的重要性，有的则强调两者的平衡。这种现象可以在MBA商务沟通课程大纲的变化中得到证实。学术专家、经理和MBA学生都认同书面和口头沟通的基础作用，他们认为两种技能都应该在MBA同等程度的商务沟通课程中得到重视。¹⁹

1.1.4 阅读技能

当然每个人都有自己的阅读习惯，但既然商务人士要花很多时间阅读电子邮件、报告、备忘录或信件，那么我们按照顺序提供一些建议来提高您的阅读能力。

- 1. 如果文件有标题，思考标题的含义：它提示了内容的什么信息？它属于哪一类文章：综合性文章，如“有关……的全面讨论”；历史回顾或文献，如“……回顾”；现有信息的组织和整理，如“……分类统计”；状况阐述，如“校长的失败记录”；或说服性文章，如“……计划书”。
- 2. 从整体上把握文件。这需要我们仔细阅读目录，目录中涵盖了主要内容以及各部分所占比重。如果文件已有摘要或总结性文字，要反复阅读两遍。但是要注意目录不一定会很好地反映文章，所以要保持头脑清醒，进行批评性阅读。

3. 最后，阅读文章。您也许会先快速浏览一遍，从整体上把握文章内容，如果是这样，就要再读一遍，以加深对内容的理解。有人愿意先仔细地、慢慢地、系统地阅读文章。无论采取哪种方法，都要注意对某些内容加以强调（记录您的观点）或注释（对下划线内容和强调的内容增加的栏外注解，包括解释性或评论性的词句）。

如果您要对一篇综合性文章进行彻底分析，加注释则是一种很有效的方法。也许您可以采取自己的方式，包括用颜色强调、用铅笔画圈、在下面画线、画括号或箭头，对您不理解、不赞同、重点或总结性的内容进行标注。

4. 查看表格、图或其他图解，并思考他们如何完善、补充了文章内容。您还可以对这些表格、图、图解等提出疑问，看他们在演示数据上是否有错误。本书第3章对此会有论述。

5. 将文中的信息与其他已知信息进行比较，对其假设和论点提出疑问。检测论点的一种方法是“ABC测试”，即提出三个问题：信息合适吗？论据可信吗？论据完整统一吗？²⁰

遵循这一步骤，有助于您更深入地理解文章，进行批评性地阅读，同时也会增强您的记忆。

1.2 商务沟通

到目前为止，我们提到的研究已显示出沟通在商务活动中的重要性，而且焦点更多地集中在沟通本身的重要性上，而不是在商务环境中的应用。本节内容则展现了沟通在三种主要商务活动中的重要作用，即寻找工作、做工作、保持和发展事业。本书第16章和第17章还会有详细论述。

1.2.1 沟通并找到工作

掌握良好的沟通技能可以使您获得第一份工作或找到更好的工作。针对招聘人员进行的一项调查显示他们都很强调沟通技能。在考查应聘者能力时，140位招聘人员将书面和口头沟通能力置于计算机科学、财会、管理和其他6种商务技能之上。对人事经理、高层经理、商务经理和其他商务人士的调查也得出了同样的结论。另一项研究指出：“聘用MBA人员最基本的一项标准是沟通能力（包括口头和非口头沟通能力），接受调查的机构中有85%将这一指标列入候选人评估表”。²¹一项针对500位经理的调查也显示在招聘过程中，口头沟通能力是最具决定性的因素。²²招聘人员提供的其他证明材料和媒体的一些报道也可以证实这一点。²³

1.2.2 工作沟通

在工作中，不善沟通可能会给工作带来不良影响。一项针对443家公司的研究提出了这样的问题：“您是否对员工的能力感到满意？”80%的公司回答是：“员工应该提高自身的书面沟通能力”。²⁴针对商务学校校长和财富500强公司人事经理的调查明确指出：缺乏良好的书面沟通能力是在年轻的企业主管中最常

见的问题。另一方面，调查还指出最成功的企业主管是那些能够将自己的想法有效地传达给别人的人。不仅商务人士在掌握了有效的沟通技能后，能够取得更大的成功，而且高级沟通本身也被认为是增强工作满意度和团队凝聚力的最重要的因素。²⁵

1.2.3 与事业发展相关的沟通

就像沟通技能对找工作和做工作很重要一样，它对商务人士的事业发展也很重要。马萨诸塞州汽车监理所（Massachusetts Registry of Motor Vehicles）信息服务部副部长Larry McConnell告诉我们：“除非您会沟通，否则您的事业会停滞不前”。²⁶其他企业主管也证明良好的沟通技能有助于事业的发展，增强上升的灵活性，使您获得成功。

针对5 299位新提升的企业主管的一项研究显示：良好的沟通技能对提升发挥了最重要的作用。²⁷近80%的企业主管认为良好的口头和书面沟通能力是年轻人创业过程中最需要的东西，而资金和财会分别列第二位和第三位。班尼特（Bennett）和奥尔尼（Olney）对财富500强公司副总裁的研究指出，97.7%的人认为良好的沟通技能让他们一步步接近了高级企业主管的位置。²⁸

1.3 沟通和管理

虽然一些作者将沟通和管理分离开来，但事实上，两者却是紧密交织在一起的。长期以来沟通对管理的重要性一直为人们所证实，甚至早于沟通对商务活动重要性的证实。

许多管理理念作家强调沟通对成功管理的中心作用。对这种中心作用的重视一直延续到今天。表1-2汇编了本世纪初以来管理沟通思想的发展历史。²⁹

表1-2 管理沟通观点

时间（年）	作 者	观 点
1916	法约尔（Fayol）	管理工作是综合了各种职能的工作，其中包括沟通
1930	古利克（Gulick）	管理包括七种职能，包括指导和做报告（其中包括沟通）
1938	巴纳德（Barnard）	第一项职能是提供沟通体系
1957	西蒙（Simon）	没有沟通，管理过程就不会影响个人的决定
1966	卡茨和卡恩（Katz & Kahn）	信息交流和思想传递是一个组织的根基
1973	明茨伯格（Mintzberg）	管理工作有10种作用，而沟通和人际关系占3成
1974	德鲁克（Drucker）	沟通是5种基本管理职能之一
1982	彼得斯和华特曼 （Peters and Waterman）	开放的、非正式沟通是美国运营最好的公司的8大特点之一
1983	坎特（Kanter）	经理要克服的最常见困难是提高沟通能力
1991	布兰佳（Blanchard）	对工作极具效力的经理来说，沟通是最基本的技能
1995	盖茨（Gates）	沟通是新的革命；而信息高速公路是其中的一部分

强调沟通和管理相结合重要作用的原《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review*）编辑大卫·伊文（David Ewing）指出：“管理沟通问题是当今商务领域的第一大问题。支持管理沟通的技术一直在飞速发