

国外工商管理硕士(MBA)优秀教材译丛

管理沟通指南

——有效商务写作与交谈

【美】玛丽·蒙特 著

钱小军 译

张洁

10223/15

清华大学出版社

Prentice Hall

(京)新登字 158 号

Guide to Managerial Communication (4th ed.)/Mary Munter

© 1997 by Prentice Hall, Inc.

Original edition Published by Prentice Hall, Inc., a Simon & Schuster Company.

本书中文简体字版由西蒙与舒斯特出版公司授权清华大学出版社在中国境内(不包括香港特别行政区和台湾地区)独家出版、发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号:图字 01-98-2289 号

本书封面贴有 Prentice-Hall 激光防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,翻印必究。

图书在版编目(CIP)数据

管理沟通指南:有效商务写作与交谈/(美)蒙特著;钱小军译. —北京:清华大学出版社,1999.2

(国外工商管理硕士(MBA)优秀教材译丛)

书名原文:Managerial Communication-Effective Business Writing and Speaking

ISBN 7-302-03273-4

I. 管… II. ①蒙… ②钱… III. ①商务-英语-写作-指南 ②商务-英语-口语-指南 IV. H31

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 38384 号

出版者:清华大学出版社(北京清华大学校内,邮编 100084)

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>

印刷者:北京市密云胶印厂

发行者:新华书店总店北京发行所

开本:787×1092 1/16 印张:9 字数:212 千字

版次:1999 年 1 月第 1 版 1999 年 1 月第 1 次印刷

书号:ISBN 7-302-03273-4/F·212

印数:0001~5000

定价:17.00 元

译者说明

1997年8月至1997年12月,译者有幸在美国麻省理工学院斯隆管理学院进修,有机会在琼安·耶兹教授和凯·亨利女士的指导下集中地、同时也是系统地研究学习了工商管理硕士(MBA)“管理沟通”课程,深深感到管理沟通对于管理人员的重要意义以及我国在管理人员沟通意识和沟通技巧方面教育培训工作的欠缺。这一看法也从我们与数家外企公司的接触中得到印证。因此,为提高我国教育界和工商管理界对沟通意识和沟通技巧重要性的认识,我们决定翻译一本管理沟通方面的书。琼安·耶兹教授热情地向我们推荐了玛丽·蒙特的这本《管理沟通指南》。

该书强调沟通策略,同时介绍有效的商务口头与笔头沟通技巧,在沟通策略、写作过程、商务文件的结构设计、风格及语气选择、编辑修改、专题讲演、组织会议及小组讨论、视觉工具的运用以及非语言性表述和倾听技巧等方面做了清晰、实用和简练的阐述。

该书是美国麻省理工学院斯隆管理学院以及许多著名美国商学院工商管理专业管理沟通的教材。与其他同类书籍相比,它没有练习和例子,只有原则性的阐述,十分实用,易读,简练。不仅可以作为我国大专院校本科生、研究生管理沟通的教材,同时也可以作为从事管理工作以及其他技术人员的手册式参考书。

为了奉献给读者一本质量上乘的译作,我们几经修改,努力做到使我们的译文能准确、贴切,并能更加符合我们中文的习惯。

复旦大学管理学院学生汪超、孙俊信、李伟、王铮以及清华大学经济管理学院研究生龚白云参与了本书的初译工作,在此对他们表示深深的感谢。全书由清华大学的钱小军和复旦大学管理学院的张洁负责审校,并由钱小军统校定稿。书中疏漏错谬之处在所难免,恳请广大读者不吝指教。

译者

1998年11月

中文版序言

认识《管理沟通指南》的作者玛丽·蒙特以及该书的中文译者钱小军和张洁是我的荣幸,我也很高兴自己曾为她们之间建立联系,从而为中文版的完成做过一点工作。

管理沟通——管理人员与各种相关人员之间的有效沟通——是商业企业的中心问题。很长时间以来,在美国的商学院本科教育中一直有商务写作和商务沟通课程,但是当时人们普遍认为这些课程对于工商管理硕士学生不是必需的。直到大约 20 年前,美国商学院的毕业生以及他们的雇用单位开始感到工商管理课程设置在管理沟通方面的缺陷,因此呼吁商学院在工商管理教育中引进管理沟通课程。当时在斯坦福商学院、目前在达特茅斯·阿莫斯·塔克商务管理学院任教的玛丽·蒙特教授从那时起,就是在工商管理硕士教育中发展和推广管理沟通课程的首创者、同时也是最主要的人物之一。

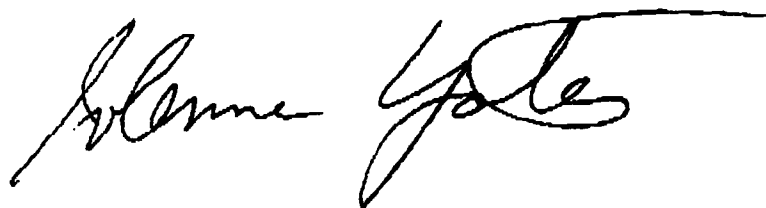
玛丽·蒙特从一开始就注意到,像本科生那样仅仅强调写作技巧对于工商管理硕士学生来说是不合适的。《管理沟通指南》提出并不断地强调管理沟通课程侧重点上的两个变革。第一,该书强调的是沟通策略而不是技巧,认为特殊的技巧与有效的沟通策略相比不是最主要的。这种对策略的强调对当前工商管理硕士教育中管理沟通课程的地位起着十分关键的作用。第二,该书不是把写作与交谈分开来处理,而是把它们结合在一起,不仅承认这两种沟通形式的共同性,同时也指出它们的特殊性。以上两点使得玛丽·蒙特的这部著作成为美国以及国际上许多国家管理教育中第一部最好的、并且目前仍然是最好的管理沟通教材。

在中国的国际化商务企业开始飞速发展的时候,把蒙特的《管理沟通指南》这样一部西方管理方面主要教材翻译成中文将是非常有益的工作。我认为钱小军和张洁两位女士是翻译该书的适当人选有以下几个理由。首先,在近来清华大学和复旦大学开始的国际工商管理硕士教育中,她们率先在中国开设了管理沟通课程。为此,她们访问了麻省理工学院斯隆管理学院,在为时一个学期的访问期间,她们观摩了管理沟通课程的许多课堂——全部采用蒙特的《管理沟通指南》,亲历了一个美国著名管理学院讲授该书内容的全过程。她们还和我以及其他管理沟通老师一起工作,为开设适合清华大学和复旦大学国际工商管理教育的管理沟通课程做了充分的准备。所有这一切,都使她们对自己的使命、对管理沟通对于当代美国及国际商务以及工商管理硕士教育的重要性有了深入的理解,使得她们成为将该书翻译成中文的最佳人选。

最近出版的一本书(Robert Wechsler. *Performing Without a Stage: The Art of Literary Translation*, Catbird Press, 1998)中提到,文字翻译是艺术再现过程,而不是机械过程。这个艺术再现的实现不仅要求译者理解原文的字面意思,同时要求他们对文字所

隐含的文化以及译著未来读者所具有的文化都有充分的理解。尽管《管理沟通指南》不是小说,也不是诗歌,对它的翻译仍然是既需要对两种语言的熟练掌握,也要有深刻文化理解的艺术再现过程。根据我对钱小军和张洁的了解,我深信她们有能力译好这部著作。这部译著的顺利完成是我对她们的信心的佐证。

《管理沟通指南》中译本是对中国管理教育的重要贡献。我向所有有志从事国际商务的中国学生以及所有商务从业人士郑重推荐这本书。



麻省理工学院斯隆管理学院沟通
与信息研究系管理学副教授

琼安·耶兹

1998年11月

For Lorlee, Julz, and the Admiral

概 论

本书将如何帮助你

要是你正面临一个具体的沟通难题,请翻阅此书的有关部分寻求指点。例如:

- 你将要同一群陌生人说话或有书面来往。该如何增强自己的可信度?该如何吸引他们?
- 有份书面报告的写作令你不知从何着手。该怎样克服写作障碍?
- 一想到下周要做的演讲便让你寝食不安。你能做什么来得到放松?
- 为了说清你的想法,你不知该一开始就给出提议还是慢慢推导出提议。到底哪个做法更有说服力?
- 你的新电脑程序能制作一流的视听辅助图表及文件格式。该怎样最好地利用它们?
- 你的上司退回了你所写的备忘录和报告并要求你重写。该如何组织你的思绪?怎样才能更简洁地表达自己的想法?
- 会议上的许多时间被浪费了。你该怎样获得更多的成效?

假如你没有具体的问题但却需要总体上的指导、程序及技巧,那就请阅读全书。例如:

- 你需要一个有助于整个管理沟通策略思维的框架。
- 你需要更多地了解有关有效写作和修改的过程。
- 你需要掌握为口头演讲作准备的完整步骤。

假如你正在参加一个职业培训课程、一个大学课程或某一研讨会,本书亦可用作参考。

- 或许你已是個很好的沟通者。然而你可能想通过参加一个课程或研讨班来进一步完善你的书面和口头表达技巧。

本书使用对象

如果你需要在一个管理、商务、政府或职业性场合下演讲或写作,也就是说,如果你需

要与别人一起或依靠他人获得成就,那么本书就是为你而写的。你或许已经了解这些事实:

- 你的大部分时间都花在为工作而进行的沟通上 各类研究显示有50%至90%的工作时间是耗费在沟通任务上。
- 你的成功是建立在沟通上的 其他研究显示你在事业上的升迁与你的沟通能力有关。
- 沟通在当今正变得越来越重要 当前的一些趋势,诸如不断加剧的全球化、科技化和专业化使得说服力沟通比任何时候都来得更为重要。

本书为何而写

在我所教授的各类商务和职业性演讲及写作课程中,有成千上万名参加者希望有一个沟通技能的简单总结。许多繁忙的专业人员发现其他一些沟通技巧方面的专著要么过长,要么矫枉过正或者就是充满了无关紧要的信息。

若是你需要简短的、较职业化且可读性强的指导,那么本书便是最为合适的选择。

- 简洁 本书总结了从上万页课本和研究材料中精选出来的结果和模型,省去了大量的实例、案例、脚注和练习。
- 专业化 本书只包含对于专业人士有用的信息。在本书中你不会找到有关以下内容的提示:学习技巧,如课上写作及测试;文秘技巧,如信件打字和接听电话;艺术技能,如编写对话和剧目朗诵或者是求职技巧,如书写简历及求职面试。
- 可读性强 我尽了很大努力使本书清晰实用。本书的格式便于阅读或浏览。语调颇为直接、简朴且非理论化。

本书如何组织

本书分为四个主要部分。

沟通策略(第一章)

有效的管理沟通——无论是书面还是口头——皆建立在有效策略上。因此在进行笔头或口头表达之前,需先分析这一章所探讨的五大策略性的变化因素:(1)沟通者策略(目标、风格及可信度);(2)听众策略(他们是谁,他们了解什么,他们感觉如何以及怎样激励他们);(3)信息策略(如何强调和组织);(4)渠道选择策略(何时运用书面表达以及何时运用口头表达);(5)文化策略(文化差异如何影响你的策略)。

写作(第二章、第三章、第四章及附录)

第二章就写作过程及更有效地写作提供了技巧。第三章讨论了宏观或更大的写作问题——包括文章内容设计、连贯与重点以及有效分段。第四章包含了微观或更小的写作问题——去繁求简及文体选择。附录中含有写作格式、选词、语法及标点。

口头表达(第五章、第六章、第七章)

口头表达部分讨论了商务性演讲的三个方面。第五章对言辞方面作了解释,其中包括演讲内容、问答过程、会议、小组合作以及其他演说场合。第六章描述了视听辅助教具的运用,其中包括事先准备的以及讨论过程中所产生的。第七章分析了非语言性的表达及倾听技巧。

参考

本书后面部分的附录专门解决格式、正确选词、无歧视性语言、语法及标点的运用。最后的文献目录列出了本书的资料来源。若需要引证或进一步查找书中任何有关信息,请参阅有关文献。

鸣谢

我要衷心地感谢那些对本书的写作出版给予过帮助的人们。首先,我要感谢我的同事们,他们就像我的家人一样给我以帮助,为我提供有益的观点和修改意见,他们是: Phil Anderson, Paul Argenti, Leonard 和 Helen-Jeanne Munter, Penny Paquette, Lindsay Rahmun, Lynn Russell, Debbie Schumann 以及 JoAnne Yates。在过去的 20 年中,我有幸与极其优秀的同事、高级管理人员以及学生一起工作。我要感谢管理沟通协会和商务沟通协会的同行人,感谢他们的研究成果以及他们给予我的鼓励与支持。我还要感谢来自 80 多个公司和企业的数千名高级管理人员,感谢他们的亲身实践和见识给予我的启发。我几乎不能相信,在 Dartmouth 的 Amos Tuck 商学院、斯坦福商学院、日本国际大学和赫尔辛基经济学院,我已经教过了成千上万名学生,感谢他们的质询和看法。最后要指出的是,本书最后的参考文献详尽地列出了参考资料的来源。

玛丽·蒙特

Dartmouth 大学 Amos Tuck 商学院

目 录

概论	VII
第一章 沟通策略	3
I. 沟通者策略	3
II. 听众(读者)策略	7
III. 信息策略	12
IV. 渠道选择策略	15
V. 文化策略	18
VI. 沟通策略检查清单	20
VII. 管理沟通指南之指南	20
第二章 写作：过程	23
I. 高效率的创作	23
II. 解决写作中出现的问题	28
第三章 写作：宏观问题	33
I. 文章内容设计	33
II. 连贯简洁和重点明晰	38
III. 有效分段	42
第四章 写作：细节问题	45
I. 去繁求简	45
II. 文体选择	50
III. 宏观写作检查清单	56
IV. 写作细节检查清单	56
第五章 演讲：语言结构	59
I. 叙述型与说服型演讲	59
II. 问答过程	62
III. 商讨型和参与型会议	64
IV. 小组合作	69

V. 一些特殊的讲话场合	70
第六章 演讲：视听辅助	75
I. 视听辅助工具的总体设计	75
II. 设计每张图表	79
III. 选择视听辅助设备	91
IV. 有效使用视听辅助	94
第七章 演讲：非语言技巧	99
I. 非语言“发送”：表达技巧	99
II. 非语言“接收”：倾听技巧	106
III. 叙述或说服力演讲核查清单	108
IV. 咨询或合作会议性核查清单	109
附录 A 备忘录、报告和信件的格式	110
附录 B 正确地使用单词	115
附录 C 无歧视性语言	118
附录 D 语法和习惯用法	120
附录 E 标点符号	125
参考文献	129

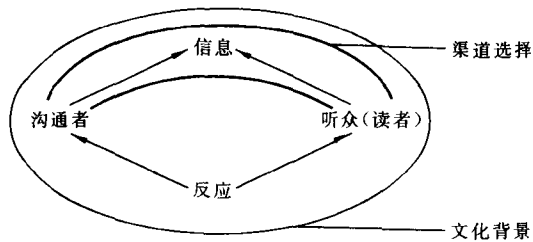
第一章 概要

- I. 沟通者策略
 - 1. 你的目标是什么？
 - 2. 你所选择的沟通形式是什么？
 - 3. 你的可信度如何？
- II. 听众(读者)策略
 - 1. 他们是谁？
 - 2. 他们了解什么？
 - 3. 他们感觉如何？
 - 4. 如何激发他们？
- III. 信息策略
 - 1. 怎样强调？
 - 2. 如何组织策略性信息？
- IV. 渠道选择策略
- V. 文化策略
- VI. 沟通策略检查清单
- VII. 管理沟通指南之指南

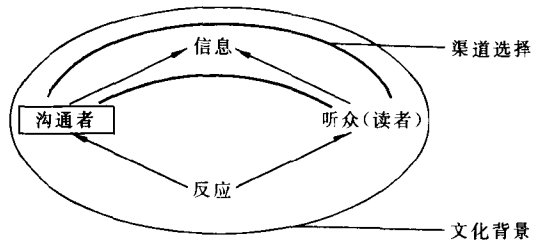
第一章 沟通策略

管理沟通与其他沟通不同。为什么？因为在商务与管理场景中光有绝妙的信息还不够：只有当信息招致你的读者（或听众）作出你所期望的反应时，才算成功。因而我们不该把沟通视为一条从发送者至接收者的直线，而是要把沟通想象为如下所示的循环，其中的听众反应则是关键因素之一。

为了获得期望的听众反应，需要在书写或说话之前对沟通进行策略性思考。策略沟通基于五大构成要素，可以按任何次序对其进行分析：沟通者（作者或说话者）策略、读者或听众策略、信息策略、渠道选择策略以及文化背景策略。



I. 沟通者策略



作为沟通者（作者或说话者）——你——显然是沟通策略中的要素之一。本节将说明如何更具目的、更确切、更令人信服地进行沟通。

1. 你的目标是什么？

确定你的目标有两大重要益处。首先，除非有明确的目的，否则你不会浪费时间去撰

写或陈述理由,因而你会更具效率。其次,你将更具效益,因为确切构想出你的目标将有助于你更有目的地进行沟通。为了明确自己的沟通目标,应当对它们从一般到具体地仔细琢磨。

总体目标 这些是你的综合目的,它们激发你的创作过程并令你思考。它们是你所希望实现的概括性陈述。

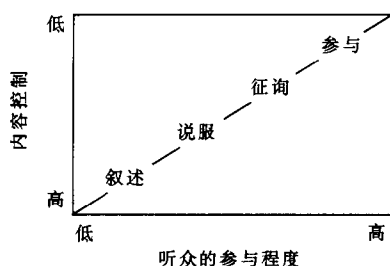
行动目标 为了更具体地定义你的目标,请确定你的行动目标。它们是指导你走向总体目标的具体的、可度量的并有时限的步骤。可用以下方式陈述行动目标:“到某一具体时间达到某一具体结果。”

沟通目标 你的沟通目标来得更为具体。以你的行动目标为基础,明确决定你希望你的读者或听众如何对你的笔头或口头沟通作出反应。要确定你的沟通目标,需完成以下陈述:“此次沟通的结果是我的读者或听众将……”

目标实例		
总体目标	行动目标	沟通目标
沟通各部门工作情况。	每隔一定时间报告 X 次。	这次演讲后我的老板将了解我这个部门本月的成绩。
加强顾客基础。	每隔一定时间与 X 数量的客户签订合同。	读完此信客户将签订合同。
建立良好的财务基础。	保持不超过 X 的年债务与资产的比率。	读完这份电子邮件后会计将为我报告提供确切信息。这份报告的结果是董事会将同意我的建议。
增加雇佣的女工数。	在某日之前雇佣 X 数目的女工。	通过这次会议我们将构思一项策略以达到这一目标。通过这次演讲,至少有 X 数量的女性将报名参加我们公司的面试。
保持市场份额。	在某日之前达到 X 数量。	通过这一备忘录,我的老板将同意我的市场计划。通过这次演讲,销售代表们将了解我们产品的发展。

2. 你所选择的沟通形式是什么?

一旦确定了沟通目标,就需要选择合适的形式达到那一目标。以下模型显示了在不同时刻每个人在实际工作中都会用到的各种沟通形式。不要指望能找到一个“正确”的形式,相反,你应在适当的场合使用适当的形式,同时不要一直使用同一形式。



何时使用叙述或说服形式？当你需要听众（读者）向你学习时，就使用这类形式。在叙述形式中你是在叙述或解释；沟通的结果是你让你的听众（读者）理解一些你已了解的内容。在说服形式中你是在劝说；沟通的目的是你要让你的听众改变他们的做法。在叙述、说服的情况下，你应该：

- 有足够的信息
- 不需要听他人的意见、想法或补充
- 需要或想要自己控制信息内容

何时使用征询或参与形式？当你需要向听众（读者）学习时，就使用这类形式。征询形式含有一定的合作性（就像调查问卷），而参与形式则更具有合作性（如头脑风暴——自由讨论式会议——译者注）。在征询或参与的情况下，你可能：

- 没有足够的信息
- 需要听他人的意见、想法或补充
- 需要或想要听众（读者）的全心投入并由他们提供信息内容

目标与沟通形式实例	
沟通目标	沟通形式
通过阅读这一备忘录，员工们将了解公司现有的福利项目。 这次演讲后我的老板将了解我这个部门本月的成绩。	叙述：在这些情况下你是在教授或解释。你需要你的听众（读者）学习和了解新的内容。你不需要他们的意见。
读完这封信，我的客户将签署附在信中的合同。 通过这次演讲，委员会将同意我的预算建议。	说服：在这些情况下你是在说服。你要使你的听众（读者）改变他们的做法。为了让他们这么做，你需要一些听众的参与。
读完这份调查，员工们将通过回答调查表来作出反应。 这个答疑会的结果是让我的员工讲出他们对新政策的疑惑，并得到对这些疑惑的解释。	征询：在这些情况下你是在商议。你需要有付出和收获。你既需要向听众学习，同时也需要对互动有所控制。
通过阅读这一电子邮件提要，小组成员将来参加会议并准备就这一问题提出他们的想法。 通过这一头脑风暴会议，小组成员将找到这一问题的解决办法。	参与：在这些情况下你是在协作。你和你的听众共同努力挖掘内容。

3. 你的可信度如何？

沟通策略还涉及到你的听众(读者)对你的看法。换句话说,你要考虑自己的可信度:他们对你的信任、信心以及信赖。他们对你的看法会很大地影响到你与他们的沟通方式。

(按照 French, Raven 以及 Kotter 的理论)有五大因素会影响你的可信度:(1) 身份地位,(2) 良好意愿,(3) 专业知识,(4) 外表形象,(5) 共同价值。一旦了解了这些因素,就能通过强调自己的初始可信度且增加后天可信度来增强你的可信度。

初始可信度 初始可信度是指在开始沟通之前,即在听众(读者)阅读或倾听你要表达的内容之前对你的看法。因此你的初始可信度可能与你是谁,你代表什么以及你过去与他们的接触有关。

作为沟通策略的一部分,你可能需要向听众强调或提醒他们你的初始可信度。同样地,在那些你拥有很高初始可信度的幸运场合下,你应把它当作“银行账户”。假如人们对你推崇备至,即使你的决策或建议不受欢迎或略显过激,他们可能依然对你信任无比。然而,就像使用银行存款会减少你的储蓄一样,使用你的初始可信度会降低你可信度水平。因此,你必须通过良好意愿或专业知识来提高你的可信度账户上的储蓄水平。

后天可信度 与前者相对照,后天可信度是指在你与听众沟通之后,即听众(读者)阅读或倾听了你要表达的内容之后,对你所形成的看法。即使听众事先对你毫无了解,但你的好主意或具有说服力的写作和演说技巧会有助于你赢得可信度。因此获得可信度的最明显的办法,便是在整个分析和沟通过程中表现出色。

此外,你可以在下面所列的图表中选择一些技巧。

影响可信度的因素和技巧			
因素	建立于	对初始可信度的强调	对后天可信度的加强
身份地位	等级权利	强调你的头衔或地位	将你与地位很高的某人联系起来(如:共同署名或进行介绍)
良好意愿	个人关系,“长期记录” 值得信赖	涉及关系或“长期记录”	通过指出听众利益来建立良好意愿
		承认利益上的冲突,作出合理的评估	
专门技术	知识,能力	包括经历或简历	将你自己与听众认为是专家的人联系起来或引用他的话
外表形象	吸引力,听众具有喜欢你的欲望	强调听众认为有吸引力的特质	通过认同你的听众利益来建立你的形象;运用听众认为活泼的非语言表达方式及语言
共同价值	道德,标准	在沟通开始就建立共同点和相似点 将信息与共同价值结合起来	