

HZ BOOKS
华章经管

MBA教材精品译丛

商务与管理沟通

(原书第5版)

(美) 基蒂 O. 洛克 (Kitty O. Locker) 著
俄亥俄州立大学
梁洵洁 译



Business and Administrative Communication

(5th EDITION)



机械工业出版社
China Machine Press



McGraw-Hill

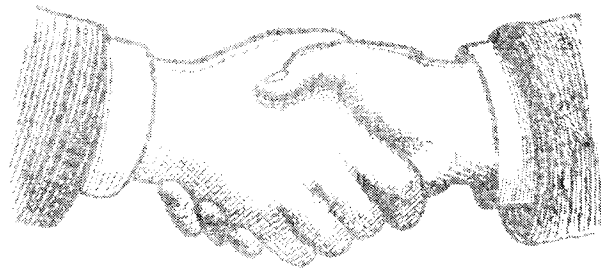
MBA教材精品译丛

商务与管理沟通

(原书第5版)

Business and Administrative
Communication

(美) 基蒂 O. 洛克 (Kitty O. Locker) 著
俄亥俄州立大学
梁浣洁 译



机械工业出版社
China Machine Press

本书系统全面地阐述了商务与管理沟通的重要性和复杂性，深入地分析了影响沟通实现的种种原因，力图启发人们有意识地改变传统思维模式，使自己顺应形势，日益“国际化”，增强竞争力。本书还针对时下商界流行的多种沟通形式，从确立出发点、选择内容、组织材料、确定服务对象以及注意事项等诸多方面全面地作了说明。

本书中大量的实际案例和范例，能使我们深入了解到国际商务发展的潮流，接触到许多商务沟通的国际通用规则，对我国实现同国际接轨有着很强的现实指导意义。

Kitty O. Locker: Business and Administrative Communication, 5th ed.

Copyright © 2000 by McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. For sale in China only.

本书中文简体字版由McGraw-Hill公司授权机械工业出版社在中国大陆境内独家出版发行，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。

本书版权登记号：图字：01-1999-3108

图书在版编目(CIP)数据

商务与管理沟通 / (美) 洛克(Locker, K. O.) 著；梁浚洁译。—北京：机械工业出版社，2000.7

(MBA教材精品译丛)

书名原文：Business and Administrative Communication

ISBN 7-111-08030-0

I. 商… II. ①洛… ②梁… III. 人间交往—应用—商务—研究生—教材 IV. F7

中国版本图书馆CIP数据核字(2000)第21747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：张德斌 版式设计：曲春燕

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2000年7月第1版·2001年3月第2次印刷

787mm×1092mm 1/16·33.25印张

定价：55.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

NA142/06

作者简介

基蒂O.洛克 (Kitty O. Locker)

俄亥俄州立大学的英语副教授。该校位于俄亥俄州哥伦布市。她在此开设了商务技术与调研方法方面的课程。作为副教授，她也曾在德克萨斯大学行政管理学院及伊利诺斯大学任教。

她还著有《商务交流手册：商务课程之说与写》(1993)，与他人合著有《商务写作案例与问题》(1980, 1984, 1987)，与他人合编《商务交流调研》(1988)。她的《“先生，这是无效的”：1592~1873年讨债信范例》和《“遵照您的要求”：商务术语简史》两篇商务交流方面的优秀论文获得了Alpha Kappa Psi奖。1992年，又获得商务交流协会颁发的突出研究者奖。

她的研究课题包括：探讨对学生言行举止的效果，课堂与实际相结合的写作方法，以及1600年至1800年英国东印度公司公文写作官僚体制的产生。

她从事的工作包括：为下列单位的雇员在商务、技术及行政公文写作上进行个别辅导和开办短期课程：阿波特 (Abbott) 实验室，罗斯 (Ross) 产品分销处，富兰克林 (Franklin) 县，俄亥俄公务员协会，美国电报电话公司，美国医疗协会，西部电气公司，伊利诺斯管理服务中心，伊利诺斯交通运输部，A.E 斯坦雷 (Staley) 公司，FloCon，警察特种警官学院，消防学院等。她还为约瑟夫 T. 里尔逊 (Joseph T. Ryerson) —— 国家最大的钢材销售中心开设了一系列写作提高课程。

她曾任《商务沟通协会公报》的内部编审，1994~1995年任商务沟通协会主席，现任商务沟通协会下属《商务沟通杂志》编辑。

1998年，她获得了由商务沟通协会颁发的Meada Gibbs最佳教师奖。

译者序

在信息爆炸的当今社会，特别是瞬息万变的商界，人们越来越感到相互沟通和信息共享的重要性。随着商业和生产等朝规模化方向的发展，多元的企业文化已经随处可见，这给本来就不容易的沟通平添了许多难度。人类生活和社会文化的复杂性与多元性是沟通成功与否的一个决定性因素。

本书在上述几个大前提之下，系统全面地阐述了商务沟通的重要性和复杂性，深入地分析了真正影响沟通实现的种种原因，力图启发人们有意识地改变传统思维方式，使自己顺应形势，日益“国际化”，增强竞争力。本书还针对时下商界流行的多种沟通形式和手段，从确立出发点、选择内容、材料组织方式、确定服务对象，以及注意事项等诸多方面全面地作出了说明。

该书大量的实际案例和范例，能使我们深入了解到国际商务发展的潮流，接触到许多商务沟通的国际通用规则，对我国实现同国际接轨有着很强的现实指导意义。

由于时间仓促，加之水平有限，有不当之处欢迎批评指正。

梁浣洁

1999年11月29日

译者简介

梁浣洁，女，天津大学外语与文学学院讲师。先后毕业于天津大学科技英语专业和天津外国语大学翻译理论和实践专业，后到菲律宾留学，获教育管理学博士学位。曾参与过很多大学英语参考书的编辑工作，也有多篇论文发表。留学期间，用英文编写了一本供来自非汉语为母语国家的学生自学中文使用的教材，在菲正式出版，深受好评。

目 录

译者序
译者简介
作者简介

第1章 商务沟通、管理与成功

- 1.1 沟通能力等于晋升潜力2
- 1.2 不愿动笔的原因2
- 1.3 沟通的管理职能4
- 1.4 公文的成本7
- 1.5 低质量沟通的代价7
- 1.6 高质量沟通的好处9
- 1.7 高效沟通的标准9
- 1.8 工商管理沟通的发展趋势10
- 1.9 理解与分析商务沟通的具体情境16
- 1.10 如何解决商务沟通中的问题16
- 要点小结20
- 练习21

第2章 树立良好的信誉

- 2.1 换位思考27
- 2.2 强调积极面30
- 2.3 语气、力度和礼貌36
- 2.4 减少商务沟通中的歧视38
- 要点小结43
- 练习44

第3章 沟通的信息应适合对方

- 3.1 分析信息传递对象的特点49
- 3.2 分析沟通对象的方法50
- 3.3 选择恰当的信息传递渠道54
- 3.4 运用对象分析结果调整传递的信息55
- 3.5 读者受益处60
- 3.6 针对要求不同的对象写作、讲话64

- 要点小结65
- 练习66

第4章 文章要浅显易懂

- 4.1 好的工商管理公文的写作风格73
- 4.2 改进文章风格的真伪混杂的建议76
- 4.3 评估写作规则77
- 4.4 改进写作风格77
- 4.5 令文章浅显易懂的10种方法78
- 4.6 可读性公式与好的文风90
- 4.7 各企业对文风的偏好91
- 要点小结92
- 练习93

第5章 构思、写作与修改

- 5.1 好的写作方法98
- 5.2 写作过程98
- 5.3 商务公文中的灵感、构思与组材100
- 5.4 修改、编辑和复查102
- 5.5 获取和运用反馈信息104
- 5.6 引用105
- 5.7 克服作者的心理障碍和拖拉作风106
- 5.8 科学技术与写作步骤107
- 要点小结107
- 练习108

第6章 公文、幻灯片和屏幕的设计

- 6.1 页面设计原则110
- 6.2 小册子和新闻期刊的设计117
- 6.3 报告用幻灯片的设计118
- 6.4 互联网网页设计120
- 6.5 设计方案检测121

6.6 公文设计是写作程序的一部分	121
6.7 有效设计的重要性	121
要点小结	122
练习	123

第7章 说明性和肯定性信函

7.1 信函和备忘录写作	130
7.2 说明性和肯定性信函的组材	131
7.3 说明性与肯定性信函的主题句	133
7.4 说明性与肯定性信函中的读者受益处	136
7.5 起草单页备忘录	136
7.6 说明性或肯定性信函与备忘录的结尾	137
7.7 电子邮件	138
7.8 说明性与肯定性信函的种类	140
7.9 案例剖析	143
要点小结	147
练习	148

第8章 负面信息

8.1 含负面信息信函的主题句	162
8.2 含负面信息的信函	163
8.3 含负面信息的备忘录	165
8.4 含负面信息信函的组成部分	165
8.5 传达负面信息的语气	171
8.6 传达负面信息的策略	171
8.7 含负面信息的电子邮件	172
8.8 负面信息的种类	172
8.9 案例分析	173
要点小结	176
练习	177

第9章 劝说性信函

9.1 选择劝说方法	189
9.2 直接要求的提出	191
9.3 问题—答案式信函	193
9.4 劝说性信函的语气	199

9.5 劝说性电子邮件	200
9.6 劝说性信函的种类	201
9.7 案例分析	205
要点小结	211
练习	212

第10章 棘手的劝说情形

10.1 界定沟通对象	225
10.2 关注方方面面	225
10.3 让沟通对象参考	227
10.4 树立可信度	230
10.5 动之以情	230
10.6 说服读者	230
要点小结	234
练习	234

第11章 销售和筹款信函

11.1 好的推销信的基本组成	240
11.2 这是“废话”连篇吗	241
11.3 邮购推销基本策略	241
11.4 销售或筹款信函的组材方式	244
11.5 销售信函的写作方法	248
11.6 筹款技巧	249
11.7 写作风格	259
11.8 推销邮包的组成部分	261
要点小结	262
练习	263

第12章 国际沟通

12.1 国际商务的重要性	270
12.2 美国和加拿大的多元化现象	270
12.3 审视文件的方法	271
12.4 价值观、信仰和习俗	271
12.5 非言语沟通	273
12.6 口头沟通	278
12.7 给国际客户写信	280

12.8 掌握更多的国际商务沟通知识	281
要点小结	282
练习	283

第13章 团队合作和写作

13.1 倾听	288
13.2 团队的内部沟通	290
13.3 在不同的团队中工作	295
13.4 矛盾的解决	298
13.5 高效的会议	302
13.6 合力写作	303
要点小结	306
练习	307

第14章 计划书、建议书和调研报告

14.1 报告的种类	315
14.2 确定报告的问题	316
14.3 撰写建议书	317
14.4 进展报告	326
14.5 撰写报告的调研方法	327
14.6 资料的使用和记录	340
要点小结	345
练习	346

第15章 资料分析和报告撰写

15.1 报告撰写的时间表	354
15.2 报告中的资料分析	355
15.3 报告中信息的选择	359
15.4 报告中信息的组材	360
15.5 报告中信息的有效表述	368
15.6 撰写正式报告	374
要点小结	395
练习	396

第16章 图片和视觉效果的使用

16.1 何时应采用视觉效果	404
16.2 视觉效果的设计	405
16.3 视觉效果同文字的融合	414
16.4 报告中视觉效果的使用	415
要点小结	415
练习	416

第17章 口头报告

17.1 口头报告的目的	425
17.2 书面和口头报告之比较	426
17.3 口头报告的计划	427
17.4 选择报告中的信息内容	433
17.5 信息的组材	435
17.6 怎样成功地作口头报告	435
17.7 回答提问	438
17.8 小组报告	439
要点小结	440
练习	441

第18章 简历

18.1 求职的时机	445
18.2 审视个人的优势和爱好	446
18.3 雇主怎样看待简历	446
18.4 简历写作要领	447
18.5 简历的种类	449
18.6 简历应包括的内容	450
18.7 难点处理	462
18.8 普通毕业生的简历	464
18.9 网上简历	465
要点小结	469
练习	470

第19章 求职信

19.1 求职信与简历的区别	472
19.2 怎样了解雇主及工作性质	472
19.3 求职信的内容和组材	475

19.4 电子邮件求职信	485
19.5 树立专业形象	485
要点小结	488
练习	489

第20章 面试、查询和工作选择

20.1 21世纪的求职面试	494
20.2 面试应试技巧	495
20.3 注重细节	495

20.4 为面试做准备	497
20.5 面试的过程	497
20.6 传统的面试问题	499
20.7 行为式和情境式面试	505
20.8 面试以后	506
要点小结	511
练习	511

参考文献

第1章

商务沟通、管理与成功

艾米利亚·冯塞卡·威内尔(Emilia Fonseca Wiener), 默尼(MONY)集团资金管理副总裁

www.mony.com

艾米利亚·冯塞卡·威内尔在默尼集团领导着一群投资专家,负责默尼集团中与固定收入保险投资组合相关的谈判和展示等业务。默尼集团主要为客户提供金融担保和资产增值的产品和服务,其主要成员为默尼人保公司。该公司始建于1842年,前身位于纽约的互相人保公司,1843年承保了美国第一宗互相保险业务。

当今的商业越来越呈现出国际化的趋势。电子时代也使得同步沟通成为可能。对这些潜能和变化的理解和把握,将成为现代商人能否成功的决定性因素。当然,沟通不只是口头和书面两种形式。全面地讲,沟通是同周围环境进行信息互换的一个多元化过程。沟通在我们的生活中几乎无所不在:工作、家庭生活、朋友交际,甚至认识自己,都离不开沟通。

高质量的沟通需要充分听取对方的需求和观点。推销员要听取顾客的要求,医生要认真聆听病人的申述,商家当然也要关注瞬息万变的市场动向。

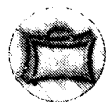
通过沟通能认识某一举措或言词可能造成的影响,这时候的沟通,意义就更重大了。擅长沟通的人一般采用交互式的风格,沟通目的明确,沟通内容因人、因地而异,有针对性。他们都能很激发起真正的双向沟通。只有通过这种真正的沟通,我们才能认识到专业成长和成功的内涵,解决文化差异带来的问题。

领导地位不是单纯靠头衔或职位确立起来的,它还要通过个人和专业上的成就以及激发周围人士的能力来赢得。想想你曾经遇到过的好老师吧,还有那些你认为能真正理解和尊重你的贡献的老板,他们是怎么激发你的学习热情的?其实,领导地位主要靠有效的沟通技能来树立。本书将涉及所有能帮你成为一名擅长沟通或领导的人才所必须的技能。熟练掌握这些有用的技能,并在日常生活中不断使用它们,你就一定能学会真正的领导艺术、取得事业的成功。

经商离不开沟通。生产的计划,员工的雇用、培训和激励,协调加工与销售,向客户推销产品及收取货款,在这一切活动中,人们都离不开沟通。事实上,许多商家、非赢利性或政府性机构的“产品”并非任何有形之物,而是信息和服务。信息和服务的传递更要通过沟通来实现。因此,在所有的机构中,沟通都是人们阐明观点、实现合作的桥梁。

沟通有很多形式:面对面或电话交谈、非正式会面、电子邮件、信函、简报和工作报告等。所有这些都属于语言沟通,必须借助字词来实现;而非语言沟通不涉及字词、图片、计算机图表或公司的徽章等。人际间的非语言沟通还包括微笑、会议中的座次、办公室的大小或是某人让造访客人等候的时间长短等。

致胜的法宝



每年,《工业周刊》(Industry Week)都会评选出全美制造业10强。1997年当选的企业一致认为,他们获胜的法宝是“以人为本,重视沟通,目标一致”。

空气动力设备公司新罕文(New Haven)工厂负责人达利尔·米勒(Darryl Miller)说:“正

(续)

式与非正式沟通是企业将自己的经营理念和目标下达给每一个员工的关键手段。”

哈利博顿(Halliburton)能源工业服务公司在卡罗屯(Carrollton)的石油天然气设备工厂厂长史蒂夫·迈克高文(Steve McGowen)认为：“敞开沟通的渠道可以增进相互的信任，鼓励创新，消除怀疑和不安全感，帮助构建公司和个人的光明未来。”

洛克希德·玛丁(Lockheed Martin)公共事业服务公司在帕都卡禾(Paducah)的铀矿项目执行经理约翰R. 迪吴(John R. Dew)说：“我们运用小组会议、集体学习、定期出版刊物、订阅月报、传阅每日新闻简报、开各方面的碰头会、团队集会以及进行公开演讲的方式，让职工了解情况。沟通好像挤牛奶一样，你不断地挤，奶牛又会不断地产生新的奶。所以，沟通在企业中应该是一个经常的过程。”

资料来源：Michael A. Verespie, “Lessons from the Best, *Industry Week*, February-2 1998; [INDUSTRYWEEK.COM/Current Articles/asp/articles.asp?ArticleD=262](http://INDUSTRYWEEK.COM/Current%20Articles/asp/articles.asp?ArticleD=262)。

1.1 沟通能力等于晋升潜力

即使刚参加工作也需要沟通。比如获取信息、接受指示、提出问题、与同事共同攻克难题等。另外，生产型企业中的计时推销员，有时需要向潜在顾客进行口头推销；保险公司的职员有时需要给客户写回信；即使是基础性的工作，也同样要求较高的推理、运算和交流能力。这样，雇主在选拔录用大学毕业生时，在众多的素质中，首要考察的就是其沟通能力的强弱¹。

很多雇主都抱怨手下很少有人能提笔成文。花旗集团副总裁、专门负责招聘的高级顾问保罗·古德曼(Paul Goodman)说，出色的写作能力是公司录用取舍的决定因素：

假如有两个条件相当的候选人站在我的面前，一个能出口成章，另一个不行，毫无疑问，我会选择会写作的那一个。²

随着一个人在公司的升迁，沟通能力会越来越显得重要。安耐特·格瑞高里奇(Annette Gregorich)是泛地区国际公司的人力资源副总裁，他说：

我曾经亲眼看到过年轻人因为写不出像样的建议书或不能在众多的管理界同仁面前得体地演讲，而痛失升职的机会。³

这样一来，能写的赚钱就多。语言学家史蒂芬·里德(Stephen Reder)发现，在具备2年或4年学历的劳动者中，写作能力居于前20%的同那些写作能力位于后20%的人相比，前者收入是后者的3倍还要多。⁴

1.2 不愿动笔的原因

有些学生认为秘书或专职文书会替他们写，非写不可时，可以用标准格式信函，或干脆打电话。他们以为只有专业技术能力才是最要紧的。其实，上面这些看法从基本上就错了。

1.2.1 观点1：秘书或专职写作者会替我写的

公司小型化以及有声通信的发展等，已经使全美范围内职员人数减少了10%~30%。在保留的秘书职位中，71%的人从事着行政助理等管理性而非纯事务性工作。⁵因此，当今公司和政府里大部分工作人员均需要在计算机上自行起草、修改文件、备忘录或是报告。正确的拼写、措词、格式、组材、逻辑、读者分析和语气等，也要由自己决定。

1.2.2 观点2：非写不可时，我会用借助于标准格式文件

标准格式信函是一种适合于通常情况的、预先打印好的、填空式的标准空白信函。只要将收件人的姓名、地址打印上去，标准格式信函便成为写给某人的私信了。写信人可以根据实际需要，对标准信函给定的段落进行增删。如果标准信函写得不错，用这种方式沟通是完全可以

的。可是，时下使用的一些标准信函简直糟透了。(见图1-5,一封低质量标准格式信函的样稿)

即使是设计不错的标准信函，其内容也只能涵盖一些常规情况。一个人在公司的位置越高，面对非常规情形和要求创造性解决问题的机会就会越多。培养独创性思维和良好的写作技巧这两种必要的技能，不但能更大限度地发掘个人的潜能，同时更有利于实现事业发展的目标。

商业文件的法律含义



信函和备忘录对所属机构负有一定法律责任。

一旦有起诉该组织的案子发生，原告的律师有权调阅被告组织中的雇员起草的文件。这些文件会被用作呈堂证据，证实雇主的确在无合法理由的情况下解雇了职员，或雇主明知安全系统存在缺欠，却没有采取任何措施加以改正。

当然，那些不负责任或粗心大意的公司完全是咎由自取。可是，文件起草者一时的疏忽也会给作者本人和所在机构带来意想不到的麻烦。

细心的作者和演讲人会考虑到他们言论发表时所处的社会大环境。自己的话对其他的同行会意味着什么？对法官和陪审团呢？

资料来源：Elizabeth A. McCord, "The Business Writer, the Law, and Routine Business Communication: A Legal and Rhetorical Analysis," *Journal of Business and Technical Communication* 5.2(April 1991): 173-99.

1.2.3 观点 3：我的工作是一名会计师而不是作家

刚开始找工作当然要靠你的专业才能，如会计、计算机或是营销等专业技能。以后，良好的口头或笔头表达能力可以帮你保住这份工作。在大五(Big Five)会计公司，新职员遭解聘的主要原因之一是写作能力的欠缺。⁶写作技能对于会计同样是很重要的。身为KMPG高级审计师的迪·卡斯特内尔(Dee Castner)解释说：

我们给客户写信说明审计的必要性和及时性。有时需要写信对公司内外的审计队伍的出色工作表示感谢。当然，对于每次的审计结果，我们也要通过写的方式记录下采集到的证据等。⁷

不管是事业刚刚起步，还是已经担任了管理职务，工作中都需要写电子邮件留言、面对人群讲话或起草文件。从商也好，从政也好，许多人每周都要写10页左右的信件或备忘录，有人甚至每天都要写20~30页之多。以上数字尚未包括每人每天收发的几十封电子邮件。美国空军估计，每年他们会生产出近5亿页的文稿。⁸某工厂的高级管理人员，25%的时间都用在写作上。⁹大部分专业人士都有这样的体会：职务越高，写得越频繁。马格特·诺斯(Margot Northey)发现，在大五会计公司，80%的人每天都要写备忘录；67%的人每周写一次工作报告、留言或财务声明；93%的人每周至少要给客户写一封信。¹⁰

1.2.4 观点 4：干脆打电话好了

很多人说，在公司，他们更多的时间花在了听、说沟通上，花在读、写沟通上的时间很少。但任何一家公司都不能单靠口头沟通。白纸黑字的方式首先非常直观，还可以留下记录，也有利于传递复杂的信息。这种方式既省钱又方便读者，还能让作者的信息表达得更为有效。

某公司经理说：“不写出来，就等于什么都没有发生。”写作可以让别人实在地感觉到你的存在，看到你的成果。

撰写备忘录或工作报告能将说过、做过的事情以及决策的理由统统记录在案。认真记录的备忘录和工作报告可以为公司中的新人解决老问题提供借鉴，避免从头再来。书面文件还可以对个人或公司起到保护作用。如果没有任何书面记录，那不但会引起混乱，甚至还会引发昂贵的诉讼。

在传递数字和复杂信息时，写的方式(包括图画)比说要好。在面向大批人群或远距离传递信息时，写比说要经济实惠。写的方式还能给信息接收方带来方便。谈话要双方同时有空才能进行，在商务活动中，这种情形太难得。第一次致电就能在办公室找到要找的人的情况仅占有公事电话的12%而已。"但要是写封信或备忘录，就可以让收件人在方便的时候阅读。最重要的是，他可以按自己喜欢的方式阅读，跳过容易的，略去不重要的，或者反复阅读信中的难点和要点。在国际商务活动中，书面文件更为重要。电话交谈要求即时反应。如果是在非母语环境下从事商务活动，阅读电传是较为易行的工作方法。

最后，即使在遇到困难时，写也能让你更容易、有效地表达自己的观点。几乎每个人都有谈话时语塞，到事后才想出最佳词汇的经历。写作因为可以修改，所以让信息得以有效、准确地传递。

皮尔斯伯瑞(Pillsbury)公司倾听民意



有的公司高级管理人员完全是高高在上。皮尔斯伯瑞公司采用鼓励打匿名电话的方法避免这种领导层被隔离的情况。

皮尔斯伯瑞的雇员可以对着录音电话侃侃而谈，畅所欲言。有人习惯写匿名书面报告，执行总裁逐篇都要阅读。

有的报告的确反映出问题，如拖欠福利金或报销款项等。有位来电者发明了一种新的比萨饼调味配方；另一位说，他注意到明尼苏达州艾登·波瑞(Eden Prairie)的钟快了5分钟；还有一位反映说当地商场的货架上某种产品脱销了。

这当中的很多意见影响着决策者的决定。几十名雇员有一次同时来电，赞扬说，他们的经理在大风雪之日停工一天的决定，真是明智之举。

皮尔斯伯瑞的经理们善于倾听。他们在此过程中，防微杜渐、不知不觉地改善了公司的经营方式。

资料来源：“Thomas Petzinger, Jr., Two Executives Cook Up Way to Make Pillsbury Listen,” *The Wall Street Journal*, September 27, 1996, B1.

1.3 沟通的管理职能

亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)将管理人员的工作定义为3个方面：收集传递信息，企业决策和增进团结。¹²这三样工作都要通过沟通来完成。信息收集可以通过谈话、备忘录、报告、数据库以及国际互联网等方式来完成。在公司内外传达信息和决策，可以通过开会、讲话、印发出版物、录像带、备忘录、信件或工作报告等形式来实现。经理们可以通过讲话和备忘录，或利用午餐、工作休息时的闲谈，甚至用布告栏中的文章来鼓励员工，也可以用经常性深入基层的方法调动员工的积极性。

领导有方的经理们往往能运用多种沟通策略和手段。这些经理们知道如何分析那些小道消息，他们对各种场合的演说均得心应手，写文章也不成问题。口头、非言语性或是笔头的沟通等又可分为针对内部和外部对象的两种。内部流通对象(见图1-1)指的是公司中除自己以外的其他人。外部流通对象(见图1-2)是指公司以外的人——客户，供货商，工会，股东，潜在雇员，政府机构，公共传媒以及社会大众等。

1.3.1 听说沟通和人际沟通的重要性

听说、团队协作等非正式的沟通与起草文件、发表演说等正式沟通方式一样重要。如果是初来乍到，你需要多听，以便了解自身工作性质，学习企业理念和文化。闲聊中会接触到许多

小道消息——这是公司中一种非正式的信息传播渠道。有时，还要与公司内外的一些小团体打交道¹³。然后需要在公司上下，甚至整个地区建立起自己的关系网，学会与他人协同合作。这些对事业的成功都是至关重要的。

上述这些技能在个人事业的发展中意义十分重大。事实上，有调查显示，15名被所在公司认可为优秀经理的管理人员，他们绝大多数时间都用在了同周围人的非正式接触中，如咨询、开玩笑、闲谈等。这些非正式接触或讨论大约占去经理们76%的时间。由此建立的与众多雇员以及公司外人员间的关系使经理们能成功地推行自己的既定计划¹⁴。

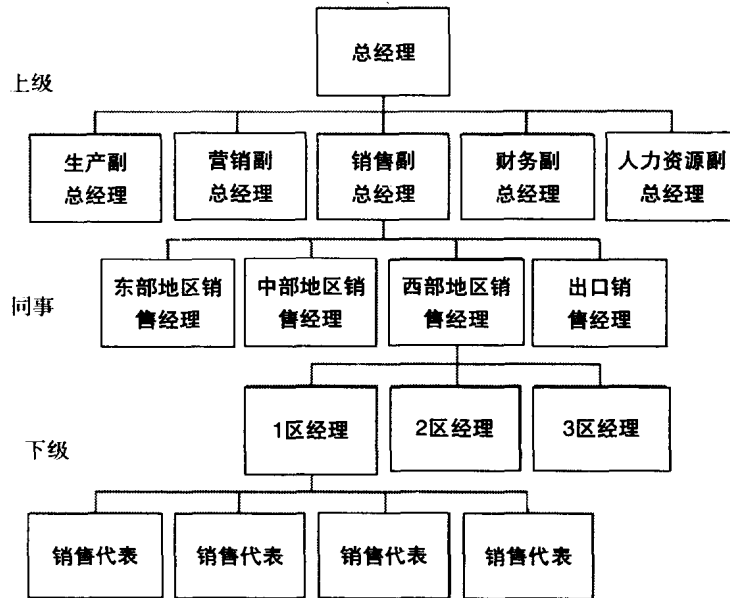


图1-1 西部地区销售经理的内部沟通对象

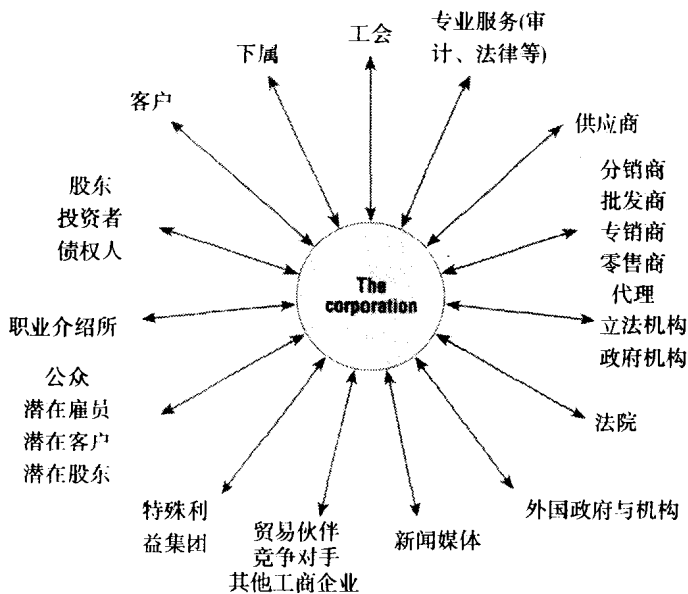


图1-2 组织的外部的沟通对象

资料来源：Daphne A. Jameson.

1.3.2 公司机关常用公文

公司员工撰写的公文分很多种。表1-1和1-2分别展示的是约瑟芬T.瑞尔森与森·瑞尔森 (Joseph T.Ryerson & Son Ryerson) 公司的一些公文。这家公司的母公司是《财富》杂志评出的500强公司之一, 在美国拥有25家工厂, 生产和销售钢材、铝材和塑料, 其客户遍及各工业领域。

图中列举的所有公文都包含了公文写作三要素的部分或全部: 传递信息、请求或说服对方、树立信誉。传递信息就是要解释或告诉读者一件事。请求或说服对方是期待读者有所行动。如果是请求, 要做的事情大概比较容易; 而说服则用在必须通过鼓励、劝说, 读者才会去做的情形中。树立信誉, 顾名思义是要树立一个好形象, 这个形象既代表你个人也代表你所在的公司, 应该是一个让人乐于同你做生意的形象。

一般情况下, 信息传递的目的是多样的。回答问题时, 你既要传达对方需要的信息, 又要通过准确与全面的回答表现你的能力和洞察力, 以树立良好的形象。处理客户索赔问题时, 不管你的答案是肯定还是否定, 都要让对方了解到他们的意见已经被认真地考虑过了, 最终的决定也是客观、公正和合理的。

表1-2中的两份公文包含同样的信息, 但因沟通的对象不同而采用了不同的形式。10-K表格是要交给证券与外汇监管会Securities and Exchange Commission, SEC备案的; 另一份是打算分发给各个股东的年度报告。两份公文的内容大体一致, 但因读者不同、用途不同, 所以这两个文本看上去一点也不一样。10-K表属资料性文件, 仅仅是为了向证券与外汇监管会表明公司完全遵守了该委员会的各项规定。相反, 年度报告的用途和读者是十分多样化的。报告的主要目的在于向股东说明, 公司资本运营良好, 是一个健康运转的企业。当然, 年度报告的读者还有公司员工、股票经纪人、股东、投资商和那些想加盟公司的潜在雇员等。因此, 这份报告除了传递信息资料外, 还要有说服力和有助于树立良好的企业形象。

表1-1 组织内部沟通的公文

公文	定义	目的
概要	附在文件前的说明, 告知对方发送公文的原因	传递信息; 说服对方阅读文件; 树立良好信誉和形象
月、季度报告	总结该时段内的利润、生产和问题的报告。用作计划下时段活动的参考	传递信息; 树立良好形象和信誉 (报告内容准确、完整; 作者了解公司的情况)
政策、规章公报	公司政策和规定的声明 (例: 怎样订货, 如何进行救火演习等)	传递信息; 树立信誉 (政策和规定是合理的)
修订公司政策和规章的申请	说服对方在某一特定情况下, 非常规措施比公司现行的政策和规定更为有效	说服; 树立良好形象 (申请是合理的; 作者是为公司的利益着想)
业绩评估	对职员的表现进行评估; 附改进建议或提拔推荐	传递信息; 说服员工不断提高自己的水平
祝贺信	祝贺获奖、升职或得到社区认可的员工	树立良好形象

表1-2 组织外部沟通的公文

公文	定义	目的
报价单	通知某种产品和服务价格的文件	传递信息; 树立信誉 (价格合理)
索赔协议书	通知客户受损商品索赔被受理或被拒绝	传递信息; 树立信誉

(续)

公文	定义	目的
职责说明	某一职位工作性质描述, 用于业绩评估, 工资评定和聘用审核	传递信息; 说服有才能的人报名; 树立良好形象
10-K表格	在证券与外汇委员会备案的详细财务报告	传递信息
年度报告	总结全年的财务情况, 向股东汇报	传递信息; 说服持股人支持本股; 投资者购进该股; 树立良好信誉(公司健康运营)
感谢信	写给供货商、客户、或任何帮助过公司和公司员工的个人或组织	树立良好形象

1.4 公文的成本

写东西要花钱。据达特耐尔(Dartnell)学院统计, 1996年, 一页短篇商业信函依其产生方式不同, 平均每页的成本为13.60~20.52美元。¹⁵这个数字的计算前提是: 该信是由经理花10分钟口述, 秘书记录写成的。但另一位专家通过对7家工业企业的雇员进行调查后发现, 一页纸的信函平均要54分钟才能写完——包括构思、写作和修改。¹⁶因此, 她计算出1996年的价格一般是, 每页信件平均成本为84美元。在明尼阿波利斯(Minneapolis)的一家公司, 每天大约有3000封信产生, 每封信要花费将近1小时写好, 每天该公司花在寄出邮件上的费用约为25.2万美元。

现在许多企业寄出的公文首先要得到审批。这样导致一封公文有可能要在撰写者、上级主管和另外几个相关的上级领导之间反复传阅, 周游三四次甚至十几次之多方能获准发出。这种循环过程无形中增加了公文的成本。

由于人力和时间的投入, 长篇公文与短篇公文相比当然会增加许多费用。一家主要为军方服务的工程公司曾计算过, 他们每份建议书的平均成本为50万美元, 而一份大规模建议书耗资可达到100万美元。¹⁷

顺畅、良好的通信和沟通应该是物有所值的。事实上, 在国际商务交际联合会的一次调查中, 总裁们纷纷证实: 沟通、通信的回报率可以高达235%。¹⁸

费用保密



含糊不清的建筑指示可以增加大笔的建筑开支。管理核装备的政府官员忘记写一个破折号而造成的损失能创下标点失误所致的破坏的记录。订单上写着“10条尺把长(10 foot long lengths)的放射性材料棒”, 拿到的就是10条各1尺长的棒材; 而不是真正想要的1条10尺长(10-foot-long lengths)的放射性材料棒。损失这么大, 就连联邦政府也不得不将之列为机密。

资料来源: William E. Blundell, “Confused, Overstuffed Corporate Writing Often Costs Firms Much Time—and Money,” *The Wall Street Journal*, August 21, 1980, 21.

1.5 低质量沟通的代价

如果往来信函的写作水平不尽如人意, 那就会使个人和公司在时间、精力和形象上蒙受损失。

1.5.1 时间上的浪费

首先, 蹩脚的文章读起来很费时间。研究证明: 在人们阅读时, 97%的时间会用于理解读物。因此, 阅读的速度取决于选材、主题的难度, 篇章的组织以及写作的风格。

其次，拙劣的文章有时需要重写。很多经理说，他们总得花上相当多的时间向下属解释如何修改文件。

第三，失败的文章会令其中的观点十分费解，进而不得不举行一些本来并无必要的讨论。

第四，表达不明确、不完整的信息自然会迫使读者提出许多问题。如果读者读完一条备忘录后能提出太多问题，有时就不得不去打扰作者，以便问个明白。读者造访或致电时，若作者本人恰好不在办公室，会浪费更多的时间。得不到问题的答案，读者当然不可能采取任何实际行动。

不同文化中的简洁程度



美国的广告往往很直截了当，日本人不喜欢美式广告，他们更乐于将观点委婉地表达出来。经验丰富的日本企业家将委婉看做一种管理技巧。批评一份报告时要说：“该报告需要进一步地补充。”例如，在应立即决策的情形下，对方却回应：“我需要考虑一下你的建议。”这说明对方认为你的建议根本不可取，最好再拿出另一方案，不予指明是因为你自己应该深知这一点。

资料来源：Christopher A. Amatos, “U.S. Marketing Strategies Fall Flat on Their Faces in Japan,” *The Columbus Dispatch*, September 23, 1987, H1; and Kazuo Nishiyama, “Intercultural Problems in Japanese Multinationals,” *Communication: The Journal of the Communication Association of the Pacific* 12(1983):58.

1.5.2 精力上的浪费

低质量的沟通不会有任何效果。如果读者在读公文时必须猜测其意义，当然就会出现误解。文件、备忘录缺乏说服力或让阅读的人有受辱之感时，读者是不会按公文的内容照办的。弗兰克·格雷金（Frank Grazian）1986年说过：15%~30%的商业和政府公文都因第一次通信沟通没有效果而返工。¹⁹

有一家公司在其客户逾期未付的账单上附了下面这段话：

为我们彼此交换意见的方便，特随信附上上述提及发票的副本。敬请核查、垂询。您忠实的.....

公司要的是钱，不是意见，但却没有在信中直言。因此，不得不发出第三封、第四封信，提醒对方。公司等着收回未付的货款，不但拿不到利息，还不得不没完没了地发信。

1.5.3 商业信誉上的损失

不管写的是什么内容，每封信函、备忘录或工作报告都对文章作者的形象起着重要的作用。

树立良好信誉的重要手段之一，就是努力使撰写的文稿准确无误。即使是喜欢非正式风格的机构，也会希望自己公司的文件既专业又准确，而且没有拼写和语法等方面的错误。

不恰当的写作风格，同样会损害作者在读者心目中的形象。图1-3是一封标准格式信函。这封信语言乏味，态度倨傲。有4个收到这种信的顾客打电话向公司投诉。可见其负面影响有多大。

图1-3中的批注可以总结为以下几个方面：

- (1) 语言生硬古板。Gentlemen, Please be advised, herein和expedite等词已是不用的字眼了。
- (2) 语气个人色彩很浓。信完全是从作者个人角度而写的，看不出于读者方面有什么受益之处。（尽管作者说关照到了读者利益，但一点也看不出来，何以服人呢？）
- (3) 该信的主旨是在第一段中间一大堆罗嗦的叙述中带出来的。要知道，段落的中间部分往