

高等学校经济管理英文版教材

管理沟通

原理与实践

(英文版·原书第3版)

Management Communication: Principles and Practice

(3rd Edition)

迈克尔 E. 哈特斯利 (Michael E. Hattersley)

哈佛商学院

(美)

林达·麦克詹妮特 (Linda McJannet)

本特利学院

著

葛志宏 孙卉 译注



机械工业出版社
China Machine Press

高等学校经济管理英文版教材

C93/Y53=2

2008.

管理沟通

原理与实践

(英文版·原书第3版)

Management Communication: Principles and Practice

(3rd Edition)

迈克尔 E. 哈特斯利 (Michael E. Hattersley)

哈佛商学院

(美)

林达·麦克詹妮特 (Linda McJannet)

本特利学院

著

葛志宏 孙卉 译注



机械工业出版社
China Machine Press

《管理沟通：原理与实践》是管理者学习有效管理沟通理论和技能的首选教材。本书是美国哈特斯利和麦克詹妮特教授多年教学与研究的结晶，其内容不仅涵盖沟通原理、内部与外部交流、演讲和写作等沟通核心技能，而且还含有电子沟通等内容，特别是注意把学生置于现实商务和管理情境的决策者与沟通者的地位，其案例为学习者提供了实战锻炼的机会。本书是体系完备、蕴涵丰富、案例新颖、理论与实践兼备、实用性很强的精品教材。

本书适用于高年级本科生和MBA，也可供商务和企业管理人员参考。

Michael E. Hattersley, Linda McJannet. Management Communication: Principles and Practice, 3rd Edition.
ISBN 978-007-125926-2

Copyright © 2008 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

This authorized English-Chinese bilingual edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co and China Machine Press.

No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording, taping, or any information and retrieval system, without the written permission of the publisher. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

All rights reserved.

本书英汉双语版由机械工业出版社和美国麦格劳-希尔教育（亚洲）出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可，不得用任何方式复制或抄袭本书的任何内容。此版本仅限在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区）销售。

本书封底贴有McGraw-Hill公司防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2008-3667

图书在版编目（CIP）数据

管理沟通：原理与实践（英文版·原书第3版）/（美）哈特斯利（Hattersley, M. E.），麦克詹妮特（McJannet, L.）著；葛志宏，孙卉译注. —北京：机械工业出版社，2008.8

（高等学校经济管理英文版教材）

书名原文：Management Communication: Principles and Practice

ISBN 978-7-111-24913-9

I. 管… II. ①哈… ②麦… ③葛… ④孙… III. 管理学-英文 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字（2008）第125767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：程琨 版式设计：刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷 · 新华书店北京发行所发行

2008年8月第1版第1次印刷

214mm × 275mm · 18.5印张

标准书号：978-7-111-24913-9

定价：45.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

出版说明

教育部在2001年颁布了《关于加强高等学校本科教学工作、提高教学质量的若干意见》，明确要求高校要积极开展双语教学。为适应经济全球化的挑战，培养符合现代社会需求的高级管理人才，推进高校“教育面向现代化、面向世界、面向未来”的发展，双语教学逐渐在我国大学教育中推广开来。

机械工业出版社华章分社为了满足国内广大师生了解、学习和借鉴国外先进经济管理理论、经验，开展双语教学的迫切需求，与国外著名出版公司合作影印出版了“高等学校经济管理英文版教材”系列。我社出版的该系列教材都是在国际上深受欢迎并被广泛采用的优秀教材，其中大部分教材是在国外多次再版并在该领域极具权威性的经典之作。为了让该系列教材更好地服务于读者，适应我国教育教学的客观需求，我社还专门邀请国内在该学术领域有一定研究的专家学者，结合国内教学的实际对这些图书中的重点内容精心加入中文注释，以方便读者快捷地把握学习重点，提高阅读研究的兴趣。

在此我们需要提请广大读者特别注意的是，由于我社所选择出版的该系列图书其原书作者均来自先进管理思想比较集中的欧美国家，他们所处国家的政治环境、经济发展状况、文化背景和历史发展过程等与我国社会发展状况之间存在着显著差异，同时作者个人人生观、价值观以及对各种问题的认识也仅仅只代表作者本人的观点和态度，并不意味着我们完全同意或者肯定其说法。敬请广大读者在阅读过程中，立足我国国情，以科学分析为依据，仔细斟酌，批判接受、客观学习和借鉴。

最后，这套中文注释版英文教材的出版，得到了清华大学、北京大学、南开大学、南京大学等高校很多专家学者的大力支持和帮助，对他们的辛勤劳动和精益求精的工作态度在此深表谢意！能为我国经济管理学科的理论教育与实践发展以及推动国家高校双语教学计划略尽绵薄之力是我们出版本套教材的初衷，也实为我们出版者之荣幸。

欢迎广大读者对我社出版的这套教材和各类经济管理类读物多提宝贵意见和建议，您可以通过hzjg@hzbook.com与我们联系。

机械工业出版社华章分社经管出版中心

作者简介

迈克尔 E. 哈特斯利 (Michael E. Hattersley)

毕业于美国宾夕法尼亚州斯沃莫学院，该学院是美国历史最为悠久的文理本科学院。1976年，他在耶鲁大学获得博士学位。出任过多家私人、政府、学术和非营利机构的沟通主管或顾问。1985~1993年间，在哈佛商学院主讲管理沟通课程，并担任课程主任。他还出版了大量著作和诗集。

林达·麦克詹妮特 (Linda McJannet)

毕业于威斯利学院，获得哈佛大学博士学位。先后在爱默生学院、美国天主教大学、哈佛大学、哈佛商学院等任教。目前在美国马萨诸塞州的本特利学院担任英语教师，主讲文学、修辞学原理和管理沟通。1984年，她与人合著并出版了《管理沟通》一书。此外，她本人还撰写过大量关于莎士比亚、戏剧和舞台指导等方面的文章。

哈佛大学商学院迈克尔·E·哈特斯利教授和林达·麦克詹妮特教授合著的《管理沟通：原理与实践》是我国最早引进的管理类教材之一。近十年来，其英文版和翻译版已被许多大学作为“管理沟通”课程的首选教材，受到了师生们的好评，产生了广泛的社会影响。

比较同类教材，我们觉得该书有以下显著特点。

一是体系完整，结构严谨。“管理沟通”作为一门应用性技能型课程，可讲的内容很多，如果教材没有逻辑体系，要一个技能接一个技能地逐一讲，就难以在有限的课堂时间里完成。从逻辑体系上看，本书分为有效沟通原理、有效沟通实践和有效沟通技巧三个部分，这样的体系安排就突出了教材的系统性、结构的逻辑性。从章节编排来看，本书也比较强调逻辑性和系统性，如开头部分就围绕管理沟通的七要素来讲，对每个要素先简练地做出分析，然后结合各章后面的案例来深入分析，这种编排方式能够让读者既抓重点，又能领悟系统。

二是理论与实践兼备。作为一本管理技能教材，本书把理论与实践很好地结合在一起。原理部分阐述了有效沟通的基本理论，如怎样确立明确的沟通目标、分析沟通情境、了解沟通对象的需求和兴趣、挑选合适的沟通内容、选择恰当的沟通渠道、提供充分的反馈途径等。实践和技巧部分主要列举的是能够反映组织沟通中具有代表性的问题的经典或最新案例来讲解，而且作者不是以刻板说教的方式阐述沟通原理，而是以实践为立足点，通过大量的案例揭示沟通问题的内在复杂性，挖掘理论本身的深刻内涵，使理论与实践既有分立又有融合，相得益彰。并且书中案例选材丰富、叙述生动，使读者在轻松愉悦中体会沟通的奥妙。

三是定位准确，编排灵活。本书定位主要适用于高年级本科生或MBA学生。因此，书中原理部分不仅介绍古往今来的关于有效沟通的原理，还提供了一些沟通的指导原则；实践和技巧部分，将学生置于决策者位置，模拟实际管理与商务活动的沟通案例，有利于学生体验和运用。“管理沟通”课程在我国有些学校是主要介绍写作、听说技巧的选修课，有的则是全面讲解各种沟通策略与技能的必修课。本书以灵活的内容编排来适应上述两类不同课程的教学安排。总之，这是一本体系完备、蕴涵丰富、实用性很强的精品教材，非常适合为大学本科生、研究生和MBA学生开设的“管理沟通”课程使用，也可作为管理人员的在职培训教材和企业管理人员的参考资料。

本书是2008年最新版（第3版），本书在第2版的基础上对部分内容做了更新和修订，融入了最新研究成果，特别是丰富了电子沟通内容和案例，使本书更加贴近信息化时代新媒体沟通的需求。

葛志宏

2008年7月于南京理工大学

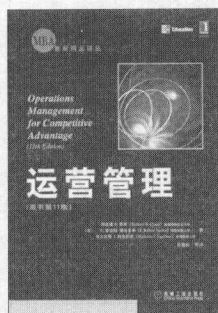
致 谢

我们在此要对所有的同事表示感谢，特别是在哈佛商学院与我们一起教学的同事。他们是Robert W. Kent、Linda Doyle、Frank V. Cespedes、Thomas J. Raymond、Donald Byker、Gwen L. Nagel、Mary Gentile、Susan Kelly、Sally Seymour、Thomas Piper、Ellen D. Herman、J. Janelle Shubert、S. Lindsay Craig和Sharon M. Livesey。我们从他们每个人那儿学到了很多西。

我们尤其感谢David T. Harkins和Michael O'Shea个人的及技术上的支持，感谢哈佛商学院出版社允许我们使用书中的一些资料。

我们还要感谢审阅人对书稿的完善提出了有价值的观点和建议。他们是哈佛商学院的Robert W. Kent（已退休）、康奈尔大学的Charlotte Rosen、南加州大学的J. Douglas Andrews、俄亥俄州立大学的John D. Stegman、麻省理工学院的Joanne Yates、艾默里大学的Sherron Kenton和纽约大学的Christine Kelley、威廉凯里学院海岸校区的Billy F. Broun博士、马里兰大学珀克学院的Kathleen A. Fitzgerald、韦伯州立大学的Lon Addams、威斯康星大学麦迪逊校区的Sandra Stark、路易斯安那大学门罗校区的Donna Luse、乔治亚州立大学的Beverly Y. Langford、威廉玛丽学院的Robert H. Stowers、伊利诺伊大学Champaign的Anne Orinals、佩恩州阿宾登的Brian Polk、布里格姆·杨大学的Kristen DeTienne、俄亥俄州立大学的Mary J. Faure、拉马尔大学的Cynthia C. Barnes、北卡罗来纳大学夏洛特校区的Gary F. Kohut、奥克兰城市大学的Richard L. Jines和蒙大拿大学蒙大拿技术学院的Henrietta Shirk。

华章系列教材·工商管理



运营管理（原书第11版）
书号：7-111-21561-5
作者：理查德 B. 蔡斯
定价：88.00



运营管理（原书第8版）
书号：7-111-15491-6
作者：威廉 J. 史蒂文森
定价：58.00

管理教材译丛

书号	书名	作者	定价
7-111-15194-1	商务与管理沟通（原书第6版）	基蒂 O. 洛克	59.00
7-111-16482-2	组织人员配置（原书第4版）	赫伯特·赫尼曼	48.00
7-111-20029-2	领导学（原书第4版）	安弗莎妮·纳哈雯蒂	42.00
7-111-13762	领导学：原理与实践（原书第2版）	理查德 L. 达夫特	52.00
7-111-17049	管理学精要（原书第6版）	哈罗德·孔茨	36.00
7-111-21115-0	督导管理：原理与技能训练（原书第5版）	塞缪尔 C. 切尔托	69.00
7-111-11562-7	高级商务沟通（原书第4版）	约翰 M. 彭罗斯	48.00
7-111-18518	商务调研方法（原书第7版）	威廉 R. 齐克芒德	68.00
7-111-16430-X	创业管理：基于过程的观点	罗伯特 A. 巴隆	45.00
7-111-15232-8	管理学原理（原书第4版）	理查德 L. 达夫特	55.00
7-111-14268-3	企业与社会：伦理与利益相关者管理	阿奇 B. 卡罗尔	76.00
7-111-09072-1	群体与团队沟通（原书第3版）	盖伊·拉姆斯登	37.00
7-111-07894-2	管理科学（运筹学）：战略角度的审视	钟彼德	38.00
7-111-15491-6	运营管理（原书第8版） 本书第9版即将由机械工业出版社出版	史蒂文森	58.00
7-111-07379-7	国际管理：教程与案例	包铭心	45.00
7-111-07069-0	商业伦理学	戴维·弗里切	24.00
7-111-11197-7	管理学（原书第5版）	理查德 L. 达夫特	68.00
7-111-06936	管理学精要（亚洲篇）	约瑟夫 M. 普蒂	43.00
7-111-11946-0	管理技能：实战训练手册	菲利普 L. 胡萨克尔	55.00
7-111-20038-1	服务管理：运营、战略与信息技术（原书第5版）	詹姆斯 A. 菲茨西蒙斯	58.00
7-111-11940-1	实用公共关系写作（原书第6版）	道格·纽瑟姆	46.00
7-111-11013-7	组织理论与设计精要（原书第2版）	理查德 L. 达夫特	28.00
7-111-15108-9	销售团队管理（原书第11版）	罗珊 L. 斯皮罗	55.00
7-111-15022-8	人力资源与组织行为学（第一册）	张维炯	25.00

7-111-16449-0	人力资源管理 (原书第9版)(中国版)	(美)约翰·伊万切维奇(中)赵曙明	38.00
7-111-20040-3	国际人力资源管理	保罗·埃文斯	58.00
7-111-18761-X	人力资源管理 (原书第6版)	韦恩 F. 卡肖	56.00
7-111-13989-5	战略人力资源管理 (原书第2版)	查尔斯 R. 格里尔	36.00
7-111-12949-0	人力资源管理精要 (原书第2版)	罗伯特 L. 马西斯	25.00
7-111-12949-0	跨国管理: 战略要径 (原书第2版)	约翰 L. 库伦	48.00
英文版管理教材			
7-111-15741-9	商务与管理沟通 (英文版·原书第6版)	基蒂 O. 洛克	58.00
7-111-22192-0	运营管理 (英文版·原书第11版)	理查德 B. 蔡斯	98.00
7-111-21872-2	运营管理 (英文版·原书第9版)	威廉 J. 史蒂文森	96.00
7-111-06558	管理学 (英文版·原书第5版)	理查德 L. 达夫特	89.00
7-111-09767-x	服务管理: 运营、战略与信息技术 (英文版·原书第3版)	詹姆斯 A. 菲茨西蒙斯	64.00
7-111-10527-3	组织理论与设计精要 (英文版·原书第2版)	理查德 L. 达夫特	24.00
7-111-20492-1	人力资源管理 (英文版·原书第3版)	加里·德斯勒	45.00
7-111-14274-8	人力资源管理 (英文版·第9版)	约翰 M. 伊万切维奇	78.00
华章文渊·管理学系列			
7-111-21837	管理学原理	陈传明 周小虎	36
7-111-19556	管理沟通: 成功管理的基石	魏江	42
7-111-21840	项目价值管理理论与实务 (十一五规划教材)	邱菀华	38
7-111-23168	创业管理 (十一五规划教材)	张玉利	35
	国际财务管理 (十一五规划教材)	崔学刚	即将出版
经济管理类专业规划教材·工商管理系列			
7-111-22174	企业管理控制系统 (十一五规划教材)	汤兵勇	35
	企业组织学	周小虎	即将出版
经济管理类专业规划教材·核心课系列			
7-111-21526	运营管理	马凤才	36
7-111-21783	经济法	郭懿美	36
其他相关教材			
7-111-19835	管理研究方法	贾怀勤	35
7-111-15644	运筹学	熊伟	29
7-111-16431	运筹学	鲍祥霖	23

目 录

作者简介
导读
前言
致谢

第一部分 有效沟通原理

第1章 管理沟通基础3

沟通学概述；沟通学主要学派；基本
分析工具；沟通伦理原则；值得信赖的沟
通主体

第2章 明确沟通目标17

常见管理沟通情境的认知与安排；明
确沟通目标
案例2-1 黄尾鱼船业公司21

第3章 听众分析39

听众的识别、了解、分类
案例3-1 韦茅斯钢铁公司46

第4章 明确沟通观点49

了解竞争性沟通目的、需求和观点；
人际沟通
案例4-1 史密斯金融服务公司54

第5章 信息：内容和论证59

选择恰当内容，实现沟通目标
案例5-1 卡蒂杭克银行(A)67

第6章 结构71

调整信息结构，满足沟通对象的要求
案例6-1 麦格列戈百货有限公司81

第7章 沟通渠道的选择86

传递信息的最佳渠道；上传/下达式沟通
案例7-1 廷肯公司92

第8章 沟通风格与语气103

采用适合沟通对象的语言风格
案例8-1 范瑞克斯公司111

第二部分 有效沟通实践

第9章 提供反馈与接收反馈123

聆听与回应
案例9-1 贝利 & 威克会计师事务所129

第10章 会议管理134

参加/主持会议
案例10-1 林肯公园重建开发项目142

第11章 变革沟通146

利用沟通疏导对变革的抗拒
案例11-1 哈默密尔纸业公司152

第12章 外部沟通163

对外宣传组织的观点与立场
案例12-1 牛津能源公司167

案例12-2 纽特公司	183
-------------------	-----

第13章 多元化与跨文化沟通.....190

多文化、国际性沟通

案例13-1 里德－沃特金斯医药品公司	193
---------------------------	-----

案例13-2 国际石油公司	197
---------------------	-----

第14章 个人与企业伦理200

个人与组织的沟通伦理选择

案例14-1 埃哈特公司资深审计员哈尔 的困境	206
----------------------------------	-----

案例14-2 麦克阿瑟公司	210
---------------------	-----

第15章 电子沟通214

媒体可以直接使用的信息形式

案例15-1 电子邮件	223
-------------------	-----

案例15-2 Unifone通信公司	231
--------------------------	-----

第三部分 有效沟通技巧

第16章 有效写作：简明指南.....237

全篇统一，前后照应

第17章 有效演讲：简明指南.....257

演讲的风格；图表的使用；演讲的技巧

附录269

案例16 道茨瓦斯出版社	270
--------------------	-----

案例17 “公正就是公正”	275
---------------------	-----

Contents

PART ONE

PRINCIPLES OF EFFECTIVE COMMUNICATION

1. Foundations of Management Communication 3

Overview of the field, main schools of thought, basic analytical tools, key ethical considerations, and how to serve as a credible source

2. Setting Goals 17

Defining and organizing communication tasks in a general management context; clarifying goals

CASE 2.1: YELLOWTAIL MARINE, INC. 21

3. Audience Analysis 39

Identifying, understanding, and ranking your audiences

CASE 3.1: WEYMOUTH STEEL CORPORATION 46

4. Point of View 49

Understanding competing motives, needs, and viewpoints; interpersonal communication

CASE 4.1: SMITH FINANCIAL CORPORATION 54

5. Message: Content and Argument 59

Shaping the messages that will achieve your goal

CASE 5.1: CUTTYHUNK BANK (A) 67

6. Structure 71

Shaping your argument to the needs of your audience

CASE 6.1: MCGREGOR'S LTD. DEPARTMENT STORE 81

7. Choosing Media 86

What media best convey your messages; upward and downward communication

CASE 7.1: THE TIMKEN COMPANY 92

8. Style and Tone 103

Delivering your messages in language suitable to your audience

CASE 8.1: VANREX, INC. 111

PART TWO

APPLICATIONS

9. Giving and Receiving Feedback 123

Hearing and being heard

CASE 9.1: BAILEY & WICK 129

10. Managing Meetings 134

Participation and leadership

CASE 10.1: LINCOLN PARK REDEVELOPMENT PROJECT 142

11. Communicating Change 146

Using communication to overcome resistance to change

CASE 11.1: HAMMERMILL PAPER COMPANY 152

12. Communicating with External Audiences 163

Selling your organization's point of view to concerned constituencies

CASE 12.1: OXFORD ENERGY 167

CASE 12.2: NUTRASWEET 183

13. Diversity and Intercultural Communication 190

Multicultural and international communication

CASE 13.1: REED-WATKINS PHARMACEUTICALS 193

CASE 13.2: INTERNATIONAL OIL 197

14. Personal and Corporate Ethics 200

Making individual and organizational
ethical choices

CASE 14.1: HAL OF ERHARDT & COMPANY: ONE
AUDIT SENIOR'S DILEMMA 206

CASE 14.2: MCARTHUR PLACE 210

15. Electronic Communication 214

Shaping the message to the medium

CASE 15.1: THE E-MAIL ENCOUNTER 223

CASE 15.2: UNIFONE COMMUNICATIONS 231

PART THREE TECHNIQUE

16. Effective Writing: A Brief Manual of Style 237

Style manual to be cross-referenced
throughout the course

17. Effective Speaking: A Brief Manual of Style 257

Style manual on speaking, use of
graphics, and group presentations
to be cross-referenced throughout
the course

APPENDIX 269

CASE 16: DOTSWORTH PRESS 270

CASE 17: "FAIR IS FAIR," ISN'T IT? 275

PART ONE

Principles of Effective Communication

Foundations of Management Communication

In business, as in most other areas of life, the best idea in the world can fail if it's

not communicated effectively. How clearly and persuasively you present your information and recommendation matters as much as how well you've analyzed your data or how sensibly you've outlined a course of action. This book offers exercises to strengthen yourself as a business communicator.

Two schools of thought have dominated the teaching of business communication. One, derived from behavioral science, emphasizes that an organization, like an organism, has very complex communication pathways. This school has developed important concepts, such as an emphasis on the need to shape your communication to the situation of your audience. At the same time, it tends to downplay the importance—and opportunity—of the individual.

The other dominant school argues that effective business communication entails mastering proven techniques of writing and speaking. Many fine books explain how to avoid convoluted language, grammatical errors, passive expression, or technical jargon. This approach draws on a rhetorical tradition going back at least to the ancient Greeks, and it emphasizes the connection between clear thinking and clear communication. It also encourages the writer or speaker to take advantage of the vast resources of logic, evidence, persuasion, and imagery inherent in our language. At the same time, it tends to give too much attention to the communicator and too little attention to the context in which he or she is communicating.

Both the behavioral and rhetorical schools are right, and neither, alone, meets the full needs of the manager. Every communication is both situational (organizational) and personal (stylistic). Successful business communication depends on answering a few crucial questions: Have you mastered and organized all the relevant information? Have you taken into account the personal and organizational context? Have you defined a clear, achievable goal? Have you considered the needs of your audiences? Have you expressed yourself as clearly, vividly, and forcefully as possible? Have you chosen the right communication channels?

Managers send messages through writing, speaking, actions, gestures, electronic media, graphics, the grapevine, and force of personality. Good business people devote tremendous attention to shaping their message and deciding how to deliver it. Experienced managers insist that success depends largely on effective communication.

商务沟通教学有两个主要流派。一个流派源于行为科学，它强调组织和有机体一样，有着极为复杂的沟通路径。

另一主流学派认为，进行有效的商务沟通必须掌握公认的说和写方面的技巧。

MANAGERS AND COMMUNICATION

早在1916年，亨利·法约尔就把管理的核心功能界定为计划（把将来需要完成的事情制定纲要）、组织（建立安排和界定工作任务的正式组织结构）、协调（把组织的某方面工作同其他方面联系起来）、指挥（对需要做什么做出指示，包括奖励与惩罚）和控制（建立能够评估组织运行情况的系统）。

As early as 1916, Henri Fayol defined the central functions of management as *planning* (developing an outline of things that need to be done), *organizing* (establishing a formal structure within which tasks are arranged and defined), *coordinating* (relating one aspect of the organization's work to other aspects), *commanding* (indicating what needs to be done, including rewards and penalties), and *controlling* (establishing a system capable of measuring how well the organization is doing). Researchers who have studied management empirically have found these categories to be useful but too rigid. In the 1970s, Henry Mintzberg identified 10 "working roles" that, in varying proportions, make up the manager's job: figurehead, leader, liaison, monitor, disseminator, spokesperson, entrepreneur, disturbance handler, resource allocator, and negotiator. Today, some of these terms might be translated as image-maker, motivator, or facilitator. Every one of these tasks requires effective communication to succeed.

As Mintzberg notes, "Verbal and written contacts *are* the manager's work." He goes on:

Managers must be able to communicate easily and efficiently, and they must share a vision of the direction in which they wish to take their organization. If they cannot agree with reasonable precision on these "plans," then they will pull in different directions and the team (or organization) will break down.¹

明茨伯格在此说到了关键之处：无论是对危机做出反应，还是实施长期计划，有效的沟通来自于成功的谋划：想着听众，激励听众。这就是说，在召开会议、写备忘录、谈话、发E-mail或作演讲的时候，90%的沟通工作应当已经完成了。

Mintzberg hits on a key point here: Effective communication, whether in response to a crisis or in service of a long-term plan, flows from a vision of success that includes, and motivates, your audience. This means that by the time you call the meeting, write the memo, initiate the conversation, send the E-mail, or give the speech, 90 percent of your communication work should already be done.

ELEMENTS OF COMMUNICATION

A communicator, or source, sends a message to a receiver, or audience, through chosen media, provoking a response. This feedback, in turn, often creates an ongoing dialogue. Building on this model, which originates early in the history of communication research, we suggest seven categories that will help you define and analyze any business communication situation:

SOURCE. This theme pervades the book. Who is initiating action, and why should she or he be believed? How can you become a credible and effective source?

GOAL. What result do you seek? This will seem obvious at first, when you've received an assignment or gotten a good idea. Write it down as a reality check. Then weigh it against the costs of achieving it. Can it stand on its own merits? Does it conflict with other goals of equal or greater importance? How are

¹Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper and Row, 1973), p. 180.