

高级商务沟通指南(中英文对照)

PEARSON
Prentice
Hall

[美] Michael Netzley

Craig Snow 著

艾郁 王婷婷 译

Guide to Report Writing

报告写作指南



清华大学出版社

高级商务沟通指南（中英文对照）

[美] Michael Netzley

Craig Snow 著

艾郁 王婷婷 译

Guide to Report Writing

报告写作指南

清华大学出版社
北京

Bilingual edition copyright © 2003 by PEARSON EDUCATION ASIA LIMITED and TSINGHUA UNIVERSITY PRESS.

Original English language title from Proprietor's edition of the Work.

Original English language title: Guide to Report Writing by Michael Netzley, Craig Snow, Copyright © 2002.

All Rights Reserved.

EISBN: 0-13-041771-8

Published by arrangement with the original publisher, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.

This edition is authorized for sale and distribution only in the People's Republic of China (excluding the Special Administrative Region of Hong Kong, Macao SAR and Taiwan).

本书双语版由 Prentice Hall 授权给清华大学出版社出版发行。

For sale and distribution in the People's Republic of China exclusively (except Taiwan, Hong Kong SAR and Macao SAR).

仅限于中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区和中国台湾地区)销售发行。

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2003-4355

本书封面贴有 Pearson Education(培生教育出版集团)激光防伪标签,无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

报告写作指南/[美]耐兹利,[美]斯诺著;艾郁,王婷婷译. —北京:清华大学出版社,2003
(高级商务沟通指南)

书名原文: Guide to Report Writing

ISBN 7-302-07235-3

I. 报… II. ①耐… ②斯… ③艾… ④王… III. 商务—报告—写作—指南 IV. H052-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 082573 号

出 版 者: 清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机: 010-62770175

地 址: 北京清华大学学研大厦

邮 编: 100084

客户服务: 010-62776969

责任编辑: 王 青

封面设计: 钱 诚

版式设计: 刘祎森

印 刷 者: 北京四季青印刷厂

装 订 者: 三河市新茂装订有限责任公司

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 185×230 印张: 9.75 字数: 185 千字

版 次: 2003 年 10 月第 1 版 2003 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-07235-3/F·623

印 数: 1~5000

定 价: 16.00 元

Guide to Report Writing

译者序

细致耐心、深入浅出地进行条分缕析,将专业问题表达得简明而有可操作性,这是美国高等院校教材的特色,也是呈现在读者面前的《报告写作指南》所体现的突出特点。将这样一本精炼实用的书译出,推荐给中国的读者,除了因为它具有上述特点外,还因为它对于中国广大商界专业人士来说具有很强的针对性。中国人以英语进行商务交流,听说偏强,书面偏弱,此书正好提供了利器之便。当然,其他专业人士也可从中受益,因为它毕竟是一本关于如何进行书面交流的书籍,阐述了书面交流的原则、技巧和艺术。

除本书署名译者外,杨冰、陈凌宇也参加了翻译工作,在此一并致谢。

在本书的翻译过程中,我们得到了清华大学出版社编辑同志的大力协助,在此表示诚挚的谢意。

由于译者水平有限,加上时间比较仓促,文中错误和不当之处在所难免,敬请读者批评指正。

译者

2003年9月



本书能向你提供哪些帮助

本书将帮助你撰写受用户欢迎的报告。如果你是一名通过报告进行沟通或接受重要信息的专业人士,那么本书可以帮助你:

- 建立和维持专业人士应有的可信度;
- 理解什么是有影响力的报告,如何撰写这样的报告;
- 计划并实施你的项目,以便充分灵活地运用时间;
- 确认并收集所需信息,适当分析并使之成型,以实现项目目标;
- 设计受欢迎、有吸引力、可读性强的报告;
- 写出能让人读到、让人理解的报告,它们要能够传达数据、结论和建议,并被采纳和据以采取行动。

了解了报告的主要特征以及准备、撰写报告的主要原则之后,你就能够有的放矢,写出几乎所有种类的报告:不管篇幅长短,目的如何,读者是谁,属于什么专业领域。因为正像我们在后面将要阐明的那样,报告就是报告。也就是说,尽管实际的报告在篇幅、重点、所含信息类型、目的等方面各有不同,但基本的要素是相似的。

如果你想了解其他商业和管理沟通形式的有关信息,请参见高级商务沟通指南丛书中的其他书籍。该系列丛书都非常简短,专业性和可读性都很强。

- 《电子沟通指南》(Guide to Electronic Communication), Kristen DeTienne 著 (Prentice Hall, 2002)
- 《管理沟通指南》(Guide to Managerial Communication), Mary Munter 著 (Prentice Hall, 2000)
- 《会议指南》(Guide to Meetings), Mary Munter 和 Michael Nezley 著 (Prentice Hall, 2002)

- 《商务演示指南》(Guide to Presentations), Mary Munter 和 Lynn Russell 著 (Prentice Hall, 2002)



本书的使用对象

如果你有兴趣为所在机构的成功做出贡献,有志于本人及同事的事业发展,你就应该能从本书中获益。如果你是一名需要为各门课程撰写报告的 MBA 学生,或是需要撰写报告的商界专业人士,或是需要审阅下属所撰写报告的经理或高级管理人员,或是咨询顾问人员,那么你会发现这本书尤其有用。

- MBA 学生:本书是按照 MBA 管理沟通课程核心教材来设计的,也可作为几乎所有 MBA 水平课程的补充教材。这些课程都要求学生撰写并提交各种报告,涉及财务、营销、组织行为、运营管理、技术、咨询等领域。
- 商界专业人士:本书也是为满足商界专业人士——不管何种领域——的需要设计的。他们工作上的成功依赖于——至少部分上依赖于——他们解决问题和有效表达解决方法的能力。
- 经理或高级管理人员:本书能够帮助经常阅读报告的经理或高级管理人员们提高对雇员(下属或同事)写作的指导能力。
- 咨询顾问人员:本书对咨询从业人员具有特殊的价值,不管他们是内部的还是外部的顾问咨询专家,是独立执业还是受雇于大型国内或国际顾问咨询机构。他们为客户提供的解决方案的质量无疑有赖于其表达解决方案的报告的质量。



本书的写作目的

我们两人曾在康奈尔大学、明尼苏达大学、普度大学、迈阿密大学、依阿华州立大学、Albion 学院和华盛顿大学 John. M. Olin 商学院开设和开办了各种专业报告写作课程、培训班,几千名参加学习的成员和数十个公司、机构都告诉我们,他们需要一个关于报告写作技巧的简要读本。这些商界专业人士发现,已有的这类书籍不是太冗长,就是面面俱到,并不符合他们的需要。这就是 Prentice Hall 出版系列丛书——高级商务沟通指南——的原因所在。该系列丛书简明、实用、易懂,为人们以专业语言进行交流提供了一种指南(关于该系列丛书的更多信息,参见本书封底)。

- 简明 本书只总结关键思想。我们从几千页的原始资料和研究成果中采集并筛选本书的内容,删去大量冗长的案例、举例、脚注、练习以及课后讨论题。
- 实用 本书为读者提供了清晰并易于直接使用的工具。它只包括那些在专业领域进行沟通交流所需的演示技巧方面的信息。

- 易懂 我们力图用最简约的模式——采用一种直接的、实事求是的,并且是非理论化的风格——进行描述。



本书的组织结构

本书包括五个主要部分。

第一章阐述什么因素能够使报告产生影响力——说明什么是报告,报告的用途是什么,它们都有哪些共同特点。

第二章阐述如何有效管理你的报告写作过程——说明你在计划和执行该项目时应考虑哪些因素。

第三章阐述一份有影响力的报告的组成部分——说明应考虑的各主要因素。

第四章阐述如何设计可读性强的报告——说明如何提高报告的清晰度和浏览价值。

附录提供了一份正式报告从头到尾包含的全部材料——提供了提交信(a letter of transmittal)、执行概要(executive summary)、标题页和目录的实例。



致谢

我们要对许多给予我们帮助的人表示感谢,是他们使本书得以出版。

Michael Netzley: 我要为 Carolyn Boulger, Mary Munter 和 JoAnn Syverson 为此项目付出的所有帮助、指导和耐心表示感谢。他们乐于支持、响应并提供反馈意见,这是非常可贵的。我还要感谢 Craig 和 Mary 为此项目付出的时间、精力和努力。

Craig Snow: 如果说,进步的关键在于身边要有一群人将你带向更高的标准,那么我真是倍感荣幸。首先,我很荣幸,我和睦的家庭和亲密无间的朋友长期以来一直对我抱有很高的期望。其次,我受益于 Leonora Woodman 和 Jeanne Halpern 的榜样和鼓励,前者指导我走上执教之路,后者作为普度大学一代学生的指导老师,激发并帮助我们提高了专业水准。再次,我非常幸运地于 1995—1998 年在华盛顿大学 John M. Olin 商学院与那些天才的 MBA 学生们、同事们和管理层共事,他们说服我克服内心的不情愿,在世界管理沟通领域的书架上增加这么一本书。最后,我非常满意与 Michael 和 Mary 的合作,他们的激励推动了这一集体智慧的结晶,我希望他们此时能够产生成就感。

明尼苏达大学 Carlson 管理学院 迈克尔·耐兹利(Michael Netzley)

康奈尔大学酒店管理学院

克雷格·斯诺(Craig Snow)

第一章

Guide to Report Writing

怎样使报告具有影响力

概要

一、报告是什么

1. 报告可以有不同形式
2. 报告包含一系列数据
3. 报告因读者不同而异

二、报告有何用途

1. 通过定期报告了解近期活动
2. 依据特殊项目报告制定信息充分的决策

三、有影响力的报告都有哪些共同特征

1. 内容价值
2. 浏览价值
3. 清晰性

只要花上几分钟时间上上网,查阅一下企业或政府机构发布的书面信息,或仅仅是浏览一下每天的报纸,你就会发现他们常引用报告。报告经常是记者采写新闻特别是商业新闻的基础。报告还是机构——从为数众多的企业,到政府和非营利机构——发布权威和正式新闻的主要工具,这些新闻包括调查结果、近期收入、定期销售数字等。

报告还在许多机构内部承担着一种重要职能——机构内的个人、小组、任务团队、委员会等需要将权威的、可靠的信息传达给他们为之负责的人员。报告不受领域或行业的限制——它们用于各类组织机构。

尽管报告一般是以机构的名义发表的,但是报告的撰写却是由作为工作人员的你来进行的。而且,报告一般是你工作当中需要提供的最重要的书面材料之一。你所撰写的报告质量如何,很可能影响你事业的成败,也许比你撰写和提供的其他工作信息的质量更为重要。因为你撰写的报告体现了你的能力:你是如何思考的;你是如何收集、整合和分析数据的;你是如何从数据中得出结论、提出建议的;你的判断有多大的可靠性;你提供的信息在多大程度上适应读者的需要。这样,在你每次撰写报告时,你的可信度就跃然纸上了。

为帮助你写好这些重要而通常又比较复杂的材料,本章将阐明报告是什么,它们的用途以及主要特征是什么。



报告是什么

简单地说,报告就是根据报告读者的需要,以专业文本形式提供研究整理后的数据,帮助读者据此进行决策的信息材料。人们撰写报告是因为他们需要或者愿意选择这种方式传达信息,以帮助他们达到某种特定的专业目标。有影响力的报告可以使作者在传达信息或说服别人的同时达到特定的商业目标。更具体点说,报告:(1)可以有不同形式;(2)包含一套数据;(3)要适应读者需要。

报告可以有不同形式

报告可以不拘形式和篇幅:长度、内容、格式、外观设计、功能、深度、风格等方面都可有所不同。但是,不管它们如何不同,多数报告在以专业文本形式提供数据以帮助读者据此进行决策这一点上却是相似的。

很多变量都可以抽象出来作为区分的特征,帮助你清晰界定报告。但是,在报告的实际界定过程中,这些变量多数会有交叉。在准备撰写报告之前,下列区分报告的基础性因素可以帮助你确定适当的选择。

根据长度 报告可以分为长报告和短报告,但这要依据某一特定机构的内部标准来定(比方说,1~10页为短报告,10页以上为长报告)。

根据内容 有些报告有严格的数字逻辑,而有些报告可能是含有结论和/或建议的纯文字讨论。

根据格式或“外衣” 有些报告采取一种简单的谈话备忘录的格式(传统的备忘录标题后是文字信息),而另一些报告则穿上了更正式的外衣(有单独的标题页、提交信息、目录、数据单、单独的执行概要、广泛的文字讨论和附录)。

根据功能或问题解决过程的阶段 报告可以分成项目建议(提出某项研究、项目、倡议或行动过程的计划)、进展回顾(提供某项活动的最新动态)和最终报告(即在项目完成之后传达解决办法或结果——即数据、结论、建议)。

根据报告频率 报告可分为定期(即例行)报告和特殊项目(即非例行)报告。

- **定期报告** 根据出具报告的机构的需要,定期报告可以是每天、每周、每两周、每月、每季度、每半年、每年一期,或根据其他某种频率出具。比方说,销售报告是一种相对普通的例行报告,在报告中,单个销售人员、部门甚至由多单位组成的综合公司的每个分支机构都要在一定周期内说明销售结果。类似地,年度报告也是很多机构要出具的重要定期报告。
- **特殊项目报告** 特殊项目报告则是为适应作者和读者的特殊需要而准备的。从事研究的人们经常要在调查研究过程中准备特殊项目报告。这些特殊项目报告根据其引导读者了解复杂过程中某特定阶段的独特功能的不同,提供丰富的信息。其中,这类最常见的报告有 proposals(项目建议书)、progress reviews(进展回顾)和 completion reports(总结报告)等。

报告包含一系列数据

报告一般是靠数据作为内在动力的。数据可能来自原始资料,也可能来自二手资料;它们有的是通过广泛调查得来的,也有的只进行了些许调查。这些数据可以以实验、问卷调查、公司记录、访谈、问题小组、直接观察甚至个人经验为基础,可以是统计数据、经验数据、文本数据、观察数据,或是几种形式的结合。不管报告提供数据的实质和数量如何,高质量报告的作者都要在精心挑选报告数据并加以综合后,提供给他们读者。

挑选 有影响力的报告数据的收集要遵循以下3个标准:

- **满意度** 报告是否从数据中提供了数据、结论和/或建议等有用的信息?
- **可靠性** 数据——组成报告原始材料的具体证据——是可靠的吗?数据是可验证的、准确的吗?报告得出的结论和提出的建议是否有合理的证据和推理做支持?
- **充分性** 报告是否提供了足够的数据和解释,以使目标读者无须进行更多讨论就能根据报告做出信息充分的决策?

综合 要使报告具有影响力,数据在精心挑选之后就要进一步综合——概括、分组和

排序以适应读者需要。

- 概括 针对数据可以有说明(从数据分析中得出的结论和/或建议),也可以没有。
- 分组 数据以及相关的结论和建议要根据某种组织原则分到若干小标题下。
- 排序 各小标题根据一种合乎逻辑或适当的排序原则进行安排。考虑如下几种方法:

根据程度:从最重要到最次要,从最大到最小,从最大建议值到最小建议值——或是相反。

根据时间顺序:从最近到最初,从最初到最近,或过程的步骤。

根据功能:(整体)的组成部门,强点和弱点,或同意和不同意的要点。

根据(明确的或暗含的)读者问题:做什么,为什么做它,从何开始?或者它是什么,它对你有何益处,它的代价和负担是什么?

打破报告神话	
神 话	现 实
报告与备忘录和信函完全不同。	报告可以采取备忘录或信函的格式。
报告是对事实数据的严格“客观”的反映。	报告作者以其最佳的判断力来选择数据并应用于报告。
报告仅仅是数据的汇集: 它们不应包含作者的观点。	报告应根据读者的需要而写: • 如果读者只需要数字或事实数据,则只有数字或事实数据就足够了。 • 如果读者要依赖报告作者对数据进行解释,那么报告作者就应该尽量得出结论,并提出适当建议。
报告的结构应按照作者“发现过程”中收集数据的步骤来安排。	报告结构应根据读者的需要——了解结论或根据建议行事——来安排。

报告因读者不同而异

有影响力的报告能够满足报告读者的需要和期望。在撰写报告的时候,你应当适应关键读者的需要,这些关键读者要使用你的报告在信息充分的条件下制定决策,或者将主要依赖于你的报告的影响力。报告的撰写是因为一个机构内某一方面有这种需要;因此,每一篇报告应该帮助机构内的一个人或更多人解决某些问题。

了解读者如何读到报告 报告的读者是具有任务倾向的:他们阅读报告是为了了解信息并在合适的时间采取行动。读者可能要读一篇论文或文学作品作为休闲或消遣,由于作品采用精心谋划的情节、想象、隐喻等手法,读者会从中获得愉悦或着迷。类似地,读

者也可能要了解一些例行的工作活动,比如会议通知、午餐会安排或时间表变动等。在这些情况下,读者都不需要阅读报告。

一篇有影响力的报告不是数据的随意收集,不是思想的堆砌,不是设计出来的供读者消遣的观点。相反,一篇有影响力的报告是一个精心构造的文本,它的设计便于读者迅速阅读,帮助读者理解问题并根据有关信息采取行动。有影响力的报告是帮助人们——经理、高级管理人员、律师、医生、政府官员和其他许多人——制定信息完全的决策的功能性工具。而且,有影响力的报告时间性很强:它们如期而至,载有最新信息。

适应你的主要读者的需要 适应所有潜在报告读者的所有需要可能是不现实的。某一篇报告的所有潜在读者可能包括你所在领域的专家、你所在机构的同事、外行的一般读者、记者、律师、政府管理者和其他许多人。如果你试图适应这么多潜在读者的所有需要,你会发现你撰写的报告过于冗长和具体,仅能满足极少数人——如果有的话——的实际需要,特别是不能满足你最需要满足的那些个人和群体读者的需要。

因此,你不要试图设计一篇能考虑所有可能读者所有需要的报告,而是要对适应哪些读者进行选择。这就是说,你要确定最有可能阅读你的报告从而受其影响的那些读者。谁是最可能读它——或使用其所包含信息——的人呢?谁是最可能根据报告的信息进行决策的人呢?他们使用报告做什么决策?通过思考这些问题,你就可以确定你的主要读者:就可以针对他们的需要决定题目的选择、探讨的深度、报告的结构;也就可以让你的主要读者使用你所撰写的每一篇报告。



报告有何用途

由于报告的读者在不同情况下(即不同的组织、工作和功能)出于不同的目的使用报告以获取信息,因此通常一个机构的报告会不同于另一个机构的报告。然而,多数报告在读者使用它了解活动情况和制定信息充分的决策方面却是相似的。所有报告都应该设计成让读者达到这两个目的(或其中之一)的形式。

通过定期报告了解近期活动

有些报告是作为事件记录提供给那些想知道机构内近期活动情况的读者的。例如,一个服装零售连锁店的地区经理可能想知道每个商店的每日、每周和每月销售数字。个人投资者期望他们的投资管理公司提供关于其投资组合的报告。政府管理者会向机构索取报告,以确定该机构是否遵守了平等机会雇佣管理规定。

记录近期活动情况的报告通常称为定期报告。这些报告每天、每周、每月、每半年、每年或者根据读者的其他期间需要收集和传达数据资料。有的时候,这些报告是例行的数据汇总,但是这些报告也可能很长、很详细、很复杂。下面是企业常用的定期报告。

销售报告(Sales reports) 专业销售人士要定期向他们的经理报告销售业绩。在零售公司、饭店或餐馆内部,经理们也要定期审阅销售数字,以确定公司、部门、生产线甚至单个的销售代理的业绩如何。根据机构的不同,这些报告出具的频率不同,可能是每天、每周、每两周、每月,也可能是每个季度。

- **重点提供数据** 很多销售报告集中提供多种数据:销售数量、价格等。

举例:管理严格的餐饮服务窗口会跟踪并报告诸如一定时间段内销售的汉堡包数量、同时销售了什么物品、每种物品的成本、每日的什么时段业绩最好、什么时段业绩最差等数字。

举例:消费品制造商要跟踪产品的种类和数量,以及每种产品的购买者等数字。对每个存货单位,管理严格的公司都要持续了解最新的准确信息。

- **重点提出建议** 另外一些销售报告可能要有结论并提出建议——解释并确认提高销售业绩的途径。

举例:多部门服装店的地区经理可能要使用某个地区的销售数字,如果该销售数量特别高,他可以据此决定并要求在其他某个地区实施提高销售量的措施。

财务报告(Financial reports) 企业要向政府、报界、投资团体、股东和其他方面定期报告主要财务数据。下面举几个例子。

- **季度财务报告**

举例:收入报告(Earnings reports)是常见的定期财务报告。股票公开交易的公司必须每季度报告财务结果。证券与交易委员会使用这些报告来监控政府规定的遵守情况,投资团体使用这些报告来制定投资决策,提出投资建议。

举例:投资报表(Investment statements)是一种定期财务报告。投资公司每季度(有时是每月)要向其客户报告他们的账户状况。这些信息——通常只是数据,而没有结论或建议——一般通过如下形式来满足客户需要:公布总持有量,与上一期进行比较,告知个人账户持有量和交易活动。

- **月度财务报告**

举例:月度银行报表(Monthly bank statements)是另一种形式的定期财务报告。银行用这些报表向其客户报告他们的账户状况。

举例:月度清单(Monthly bills)是公司给其客户提供的一种财务报告。例如,一份用电清单可能会报告使用情况(比如,在某一期间使用的千瓦小时),包括与类似期间的比较,该期间相关收费的说明。

年度报告(Annual reports) 很多机构要制作和发布年度报告,与它们为之负责的全体人员(例如,现有的和潜在的投资者,政府管理机构,现有的和可能的雇员,新闻媒体)进

行交流。这些定期报告(如同半年报告和季度报告)为读者提供信息:该机构在相关期间内运营如何,主要成绩是什么,有的时候甚至包括未来前景如何等内容。

人事评估报告(Personnel evaluations) 对很多机构的工作人员来说,最重要的报告之一是人事评估报告,或称绩效考察报告(performance review)。在一些机构中,新雇员有一定的试用期,在预先确定的一定期间后,要进行考察;在这一期间或此后,雇员的表现要进行考察并记入人事档案。在许多机构中,即使老雇员也要定期(比如半年一次或每年一次)考察,考察结果记入人事档案。

会议纪要(Minutes) 机构内的正式委员会一般通过会议纪要报告他们的活动情况。这些纪要记录了委员会会议中所发生的事项——讨论了什么问题,提出了哪些主要观点,同意采取哪些行动。

依据特殊项目报告制定信息充分的决策

对于某些想决定采取哪项行动的读者来说,报告为他们提供了进行管理决策的基础。经理们不是在信息真空下进行重要决策,而是依靠报告来提供详细的数据以及相关的结论和建议。

除前面所述定期报告外,经理们还需要依靠所谓的特殊项目或特殊需要(special-project)报告,这些报告通常提供某些特定的研究或调查结果。这类报告最常见的类型包括项目建议书(proposals),进展情况报告(progress reviews),总结报告(completion reports),商业计划书(business plans)和营销计划书(marketing plans)。

项目建议书 项目建议书是一种独特的报告:请求权威机构对某项研究或特别建议进行认可。作为一种管理工具,它是一种说服性的带有大量信息的文件,其作者出于两个原因使用这种形式:一是提出解决某一问题(或捕捉某个新机会)的计划,二是从决策制定者那里获得批准。

举例:在新世纪到来之前不久,很多信息技术顾问为潜在客户提出了正式的项目建议,明确提出了对以计算机为基础的内部系统进行应对千年虫问题的研究计划。

进展情况报告 进展情况报告让读者了解某些正在进行的活动——比如某项特定的研究或正常进行的运营事项——的最新状态。读者使用进展情况报告出于多种原因:跟踪了解活动进展状况,决定它是否达到预定目标,确定是否通过投入更多(或更少)资源或取消投资等方式改变活动状况。

总结报告 总结报告通过某些特定的发明、结论、(有时是)建议来提供解决问题的办法。总结报告都是在一项研究或调查活动结束后提供。

举例:一个外部顾问小组的客户可能会要求他们帮助决定如何提高某一生产线的利润率。在该小组对问题进行分析并收集和分析适当的数据之后,他们可能会撰写一份总结报告,向他们的客户提供其分析结果。

举例：某内部小组从事一项研究，决定公司该如何增加女性合作伙伴的数量。此项研究最后要为公司提出一系列建议供采纳。在研究活动的最后，这些建议连同相应的支持数据会通过一份报告提交给执行董事会。这种报告就要通过总结该小组所做工作和所获情况，得出结论并提出建议，达到告知和说服的目的。

商业计划书 商业计划书帮助潜在投资者、公司高级管理人员和经理们制定信息充分的决策。

举例：潜在投资者（和银行信贷官员）会在投资一个新公司之前审阅其商业计划书。他们会使用该计划书确定风险、成功的可能性、投资的可能回报。

举例：公司高级管理人员会向每个部门索取商业计划书，以便决定哪个部门要扩张，哪个要压缩，哪个要撤销。

举例：经理会使用商业计划书指导其战略规划或策略性计划：决定所有活动和资源——财力、人力的和技术——是否被有效配置以达到部门或分公司的目标收入水平。

营销计划书 营销计划书帮助高级管理人员、经理和营销人员决定和实施营销创意。

举例：一个专门从事心脏保健的卫生服务提供商的执行董事会可能会阅读一份营销计划书，以决定其国际服务部的营销措施：花多少钱，针对哪些目标市场客户，具体组织哪些活动，在多长时间段内实施。

举例：一旦执行董事会决定了总体营销措施，营销人员就要使用报告来指导他们的具体营销行为。



有影响力的报告都有哪些共同特征

尽管每份报告之间都有很多不同，他们却有一个总特征：就是说，只有报告被其目标读者阅读、理解和使用，才可以说它是有影响力的。从最广泛的意义上讲，有影响力的报告应该为其读者提供价值。那么，如何做才能达到这些目标呢？质量一流的报告都表明它们具备三个主要优点：内容价值、浏览价值和清晰性。

如果你在所有撰写的报告上加上上述优点，就会增加目标读者阅读该报告、完全理解报告、接受你所传达的主要信息并采取适当行动的可能性。

内容价值

你所撰写的每一份报告都必须为你的主要读者提供内容价值。就是说，一旦你的读者阅读完报告，他们应该比阅读前的状况有所改善。由于你经常要就你的专业题目与对其所知较少的读者进行交流，因此你必须为他们选择那些有相关性的、有用的和重要的内容——题目、观点和细节。

此概念——提供内容价值——有些抽象和主观性。没有一个公式能让你完全准确地

知道什么才是你的读者认为是有价值的。谁,或者说,什么决定了报告中的价值?对报告来说,读者决定价值——正如对提供有形商品和服务的公司来说,消费者决定了它的价值。因此,你越了解你的读者,你就能越清楚地判断什么是他们认为有价值的。

因此,在你准备通过一份份报告向读者提供价值的时候,你应该使你的材料满足——可能的话,超出——你的读者的期望。通过确定内容价值然后加以检验,你就能确保你满足和超出读者的期望。

确定内容价值 为确定什么信息能为读者提供最大的内容价值,你需要决定在报告中讨论什么,讨论多少。就是说,你应该在充分考虑之后,决定报告的内容范围、观点的质量和讨论的深度。

• **题目涉及范围** 有影响力的报告覆盖的宽度足以适应读者的需要,达到交流的目的。你需要选择:多少题目?哪些题目?为什么非要选择这些题目?

举例:一份商业计划书可能会涉及如下题目:公司的具体任务;公司的产品或服务;竞争和市场定位;管理小组;组织结构;主要财务信息,包括资金筹措问题和偿还战略。

• **观点的质量** 有影响力的报告会给读者提供一些有见地的信息或新闻。你的报告中有哪些内容对读者来说是新闻?他们从你的报告中可以了解哪些别处没有或得不到的东西?

举例:一个致力于帮助图形设计企业提高业务水平的协会可能会开展一项关于教育程序质量的研究,在半年例行的国际会议上将其研究成果提交给其成员。如果该研究报告包含的信息有助于负责教育程序编制的单位制定有关信息充分的决策,比如,确定培训题目及其成果,课程的程度、顺序和频率,演讲者和培训辅助者的选择等,就可以说该报告提供了一定价值。

• **讨论深度** 有影响力的报告以其合理的深度对其观点加以支持:说明、解释、证据和细节。你的观点到底是什么意思,为什么你的读者要接受你的观点,如果可能的话你建议读者采取什么行动,这些问题都要对读者交代清楚。

举例:一位投资顾问在查阅了主要制药公司的财务业绩后,可能会得出某个公司的股票不是十分有吸引力的结论。如果这位顾问要将她的结论报告给她的客户,就需要十分详细而明确。首先,其结论的基础是什么?其次,她建议采取的措施是什么:客户应放弃持有该公司股票,还是不再从该公司购入更多股票?

检验内容价值 如果你的报告通过了内容价值检验,读者应该能够比较容易地找出下列问题的答案。

• **主旨** 报告的主要意图是什么?

• **主导问题** 主导问题是读者寻求答案的问题。因此,要问一下:报告论述的主导