

亚马逊★★★★★推荐

可到[www.thetopceo.com/shumu.asp](http://www.thetopceo.com/shumu.asp)下载实用图表与简报

用最简单的方法，创造卓越绩效

# 创造你的 影响力

[英]乔恩·穆恩 著 刘可 郭蓓 薛一梅 译

10大方法让你迅速提升简报、计划、  
报表、说明和其他商务文件能力  
更有效、更明确、更简洁、更实用

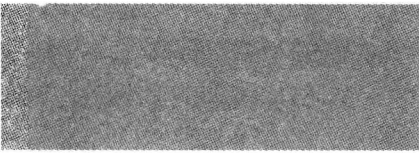
How to Make An  
**IMPACT**

金融时报出版公司畅销产品

让你用最简单

成为一流职业经理人和超级员工

图表的优劣与否，视所要呈现的资料内容，以及想达到的目标而定：能够帮助阅读者以最短的时间、用最少的精力来完整消化图表资讯，并达到具有冲击力与清楚明了效果的图表，就是一张好图表。



How to Make An Impact: influence, inform and  
impress with your reports, presentations and  
business documents

# 创造你的影响力

[英]乔恩·穆恩 著 刘可 郭蓓 薛一梅 译



## 图书在版编目 (CIP) 数据

创造你的影响力 / (英)穆恩(Moon, J.)著; 刘可, 郭蓓, 薛一梅译. —北京: 中国市场出版社, 2010.8

ISBN 978-7-5092-0665-2

I. 创... II. ①穆... ②刘... ③郭... ④薛... III. 商业—公文—研究 IV. F7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 126294 号

Copyright © Jon Moon 2008

Copyright of the Chinese translation © 2009 by Portico Inc.

This translation of *HOW TO MAKE AN IMPACT: INFLUENCE, INFORM AND IMPRESS WITH YOUR REPORTS, PRESENTATIONS AND BUSINESS DOCUMENTS*, First Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Published by China Market Press.

**ALL RIGHTS RESERVED**

著作权合同登记号: 图字 01-2009-5516

---

书 名: 创造你的影响力

著 者: [英]乔恩·穆恩

译 者: 刘 可 郭 蓓

责任编辑: 郭 佳

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 三河华晨印务有限公司

开 本: 710×1000 毫米 1/16 19 印张 319 千字

版 次: 2010 年 9 月第 1 版

印 次: 2010 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5092-0665-2

定 价: 60.00 元

---

# 创造你的影响力

---

## 10 大方法

让你迅速提升

简报能力

更有效

更明确

更简洁

更实用

- 0 成为一流职业经理人和超级员工的简单方法 / 1
- 1 要点罗列法(与文字表格法) / 11
- 2 图 表 / 53
- 3 表 格 / 105
- 4 做比较 / 153
- 5 幻灯片 / 177
- 6 数 字 / 205
- 7 文件设计 / 221
- 8 差异、关键绩效指标和“简报” / 255
- 9 组织系统图 / 273
- 10 后续步骤 / 285
- 附录 电脑操作 / 289
- 参考书目 / 297



# 成为一流职业经理人和 超级员工的简单方法

信息并不强大，强大的是  
清晰明了的信息与其非凡的影响力

- 
- 清晰明了可以增加信息的影响力
  - 信息并非越多越好
  - 从本书中你将学到什么
  - 本书的其他特点
  - 如何更高效地实施书中的理念

“困惑，简直是彻底的困惑”。

Tony Hancock, The Rebel

## 清晰明了可以增加信息的影响力

我曾经给一位心存困惑的 CEO 提过一些建议。当时，他的公司正在进行一个收购案，这个提案他们已经孜孜不倦地研究了很久，但他仍然在犹豫要不要成交、在什么条件下成交。在研究过程中，他收到了成堆的重要报告，其中不乏执行综合报告 (executive summaries)。但问题在于：他收到的这些报告没有良好的结构和文字表达，没有经过很好的梳理。凌乱的信息让他束手无策。

这位 CEO 让我帮他梳理一下这些报告，并且约定了见面的时间。不巧的是，这个约定与我儿子的运动会冲突了。所以我向他道了歉，作为补偿我给他发了一份三页纸的建议。我的这些建议既不学术，也不新奇。它们都在以前的报告中出现过，但是它们却很有条理。

因为我使用了许多本书中的原理，这份建议不仅一目了然，而且还具有非凡的影响力。

我的简短的建议使他豁然开朗。两天之内，他取消了原先的念头，谨慎地重新衡量了这个提案——而我则在儿子运动会上看到他赢得了比赛 (hoop and hat race)。清晰的信息为公司节省了许多费用 (几百万英镑)，同时也节省了我的时间，使得我能参加儿子的运动会。

这件事情说明，一份报告，无论是一页还是一百页，都无关紧要，关键在于清晰明了与它的影响力。

清晰明了的文件终会得到成果。它们会真正地吸引读者，人们也会更快地理解并且接受你的观点。你也将帮助别人尽快作出更好的决策。

同时，你的商业计划书被采纳的可能性也大大增大——决策者往往更倾向于简单易懂的计划书。清楚的信息显示出清晰的头脑，而清晰的头脑会令人刮目相看。

## 信息并非越多越好

每天都有许多繁琐的信息纠缠着我们。我们吃力地读完那些让人生厌的文件，上面塞满了令人费解的要点罗列、图形与表格。

这些文件不仅浪费了我们的宝贵时间，而且往往导致一些错误的决定。我曾听说一些经理人在决策不当之后为他们的行为找借口，他们的大部分决定都是凭着自己的“直觉”，然后挑选一些支持这些“直觉”的文件来看。我一点也不感到惊讶。因为收到的信息很凌乱，他们不得不凭靠直觉。

当我们感到困惑的时候，往往不愿意承认。就像《皇帝的新衣》里，谁都不希望自己被当作愚蠢的人。我们总是为自己的困惑找借口，常常会责怪自己：“我对数字一窍不通”，或者把责任推到事情本身：“这是个大而繁琐的项目，要把它弄明白需要很多时间。”

也许我们还会这样说：“梅根斯（Miggins），你这份报告的议题太复杂了，你能不能抽空到我办公室和我谈谈？”但是，真正清楚明了的信息自然会脱颖而出。我曾经调查过几起复杂的商业诈骗案，但是从来没有谁要求和我“谈谈”我的报告。许多商业期刊和报纸上都写有复杂的议题，但是我从来也没请过一位新闻记者来我家“谈谈”某篇文章。

而且，人们往往低估了自己的能力，其实他们的表达可以比想象中更加清晰。1932年之前，伦敦地铁图精确地表示了地铁的走向，人人都觉得这个地图很不错。但是哈里·贝克（Harry Beck）先生却不这么认为。他把地图上的弯道改为直线，并且放大了伦敦中部，缩小了周边地区。他发行的地图很快得到了人们的喜爱，相比以前的版本，他的地图更具优越性。从此这份地图便成为世界上最生动的地图之一。

目前来讲，企业的管理人员并没有意识到冗长繁琐的信息给企业造成的利益损失。

使问题更加严重的是，很多人认为表达信息是简单的常识。如果你有许多的

数据，那么做一个饼状图——我们在小学的时候就学过了。唯一的区别就是我们现在用的是电脑，而不是蜡笔。如果有一个复杂的观点要陈述的话，就把文章分成几段，再在每一段之前加一个要点罗列的小黑点。很多时候电脑的确欺骗我们，让我们觉得自己的文件写得很好，我们的演讲也生动有趣、增长见识。

而且，一旦人们认为展示信息是简单的常识，他们就不会花时间去了解到底该怎么做。他们花大量的时间制作管理信息，却不屑于学习怎样用最好的方式表达。当我在攻读注册会计师和 MBA 时，谁也不曾教过我本书中的任何东西。这可是大实话。

当人们想要改进的时候，他们往往进入一个误区，以为参加高级幻灯片 (advanced PowerPoint)、Excel、Word 的辅导课就能有所提高，学习一些诸如怎样老一套地在要点罗列法上做手脚，还有滑稽的 3D 图标和花哨的字体。但是这些课程教会了我们如何使用它们，却没有教我们到底该不该用——也不知道如何作出恰当的选择。这些课程不仅没有抓住重点，还使情况更加恶化。它们只注重形式，而忽视了内容；只追求特色，却少了清晰明了。如果你的作品看起来很时髦，人们也许就不会在意它的含糊不清。

丰富的软件摆在我们的桌面上，却不能很好地使用，真令人遗憾。现在，本书将教会人们如何制作出精美清晰且具有影响力的文件——至少，我们知道什么是该做的。

一些人觉悟出问题的解决方法不在于电脑，于是又报名参加写作课程。但是正如我们可以预料的那样，表达信息的最好方法不是咬文嚼字，而是简约清晰。

还有一些人觉得单页报告也能解决问题。的确，读一份含糊不清的单页报告耽误的时间是比读 10 页的少——但它仍然是含糊不清的。许多个人简历只有一两页，可是大多数人都没有清晰明确地介绍自己。

有些人觉得这是个沟通问题，臆想如果别人多注重他们的初衷和主旨，一切事情都会迎刃而解。但是如果你不懂得如何表达，光知道这一点并没有大的帮助。

最后，还有一个原因：人们有这样的问题时，通常不知道该从哪里找答案。本书将提供给你一把解决问题的钥匙，你读到下一个章节时将学到更多。



## 从本书中你将学到什么

本书将提供大量的信息，并给你启迪。读完本书之后，你会做出比你想象中更加精美的报告和幻灯片。它们会更加吸引读者——本书还有简单易行的提示，使你的文件更加精锐。

不仅仅是这些，下一次当你绞尽脑汁思考该怎样写文件、报告，制作幻灯片时，你将胸有成竹。因为你知道自己做的是正确的事情，你会感觉非常自信，这种自信的感觉将贯穿始终，使你的工作更加出色。

第1章关于“要点罗列法”的讨论将永远改变你对它的看法，而被我叫做“文字表格”的方法则是我的招牌——表格中的文字。“要点罗列法”的关键问题是它不能给你的文件增加吸引力，“文字表格”却可以，它将赋予你的文件惊人的影响力。在幻灯片与商业报告中，文字表格从视觉上突出了中心思想；同时，它在很大程度上改善了你的个人简历，使其更加简练、精美。

你对图表的看法也会因此发生很大的改变。如果你觉得一张图表应该是一目了然且过目不忘的话，请先保留你的想法，然后去读本书的第2章。

在商业界来说，大家对于表格都不太看好。这是因为很多人做不好表格，并不是因为表格本身不好。第3章将讲述一些精美表格的原理和提示，它们能够准确而清晰地传达你的意思。

很多报告、文件和幻灯片中都会对几项可供选择的事物进行对比，例如是融资（outsourcing）还是投资（stay in house）。但是，它们却体现不出各自的优缺点。决策者很难作出正确的决定，因此不得不费力地进行多方面研究讨论。第4章“作比较”将会改变这一切。

如果你已经对幻灯片上的一个个“要点罗列法”感到厌烦，那么读完第5章后，你将会有很大的收获。它将教会你幻灯片的一些新思想，并给你启发，使你离成功越来越近。

第6章主要讲解怎样的数字表示方法不会令人困惑，使人一目了然。

如果你曾经苦恼于怎样在电脑上将文章修改润色，使其看起来美观大方（“让我试试把这些字加粗，再把这些字大写”），试着读读第7章的“文件设计”。你将学到一些简单实用的小窍门，使你的报告和幻灯片更加深入人心。

如果你正在准备关键绩效指标、差异分析或者“flashes”的图解——或者你仅仅是在回顾这些报告——第8章将展示一些精美的排版样式，你将学会如何融会贯通。如果你觉得你的差异分析做得已经很完美了，再想想吧。

第9章讲的主要是怎样做出更好的组织系统图。我曾经就用这个方法，用单张A3的纸，做了250个小单元的报告。你也可以试着用传统的方式在幻灯片(PowerPoint)上做系统图。

第10章讲了接下来的几步(也就4页的内容)，在附录中还有一些电脑操作的提示。本书主要是交给你做的方法，而且所有的窍门都是在Word、Excel和PowerPoint上非常容易操作的。另外，附录中的电脑操作提示也是非常有用的。

在读本书的过程中，你将学会怎样使看起来已经很不错的文件更加完美。我曾经看过的一些不错的文件被修改之后果然锦上添花。

最后，你将准备好玩一个信息“宾果”的游戏。如果你曾听说过“行话宾果游戏”，那么你就差不多猜出来这是什么。请你访问[www.jmoon.co.uk](http://www.jmoon.co.uk)然后点击“下载”(downloads)，你可以用A4大小的纸把它打印下来，并且在你的下一次演讲前发给你的听众，或者把它放在你将分发的材料的页面上。

## 本书的其他特点

诸如此类的商务图书现在还很少见。你见过多少书上用成篇的章节来介绍“要点罗列法”的替代品，并且教你做更好的组织系统图，或者教你怎样更好地作比较或设计文件？

正因为本书的特别，为了更好地领会本书的意图，请注意以下特点，它们是关于本书的好消息和坏消息(或者应该说是提示)：

---

**书中的思想易于理解**

但是你需要确保自己学习的时候集中精力。具体地说，在“图表”与“表格”那两章里你将需要学习并吸纳许多详细的方法。

---

**本书也是很有道理的**

但是请不要以为都是常识而忽略。如果这些窍门都是常识的话，我们都会照着做。可是现实是，很少有人可以做到。

---

---

**总的来说，本书  
将指导你大幅度  
改进你的工作**

但是个别情况下，只能看出来一点点差异。因为本书是由几个大的想法和几百个小窍门组成的。

---

**它将改善你绝大  
多数的文件**

但是它却帮不了你的年度报告多少忙。许多这类报告的排版都是会计师规定的，不可以改变。对于格式来讲，商界对年度报告的样式有着统一的期望，不管它是正确的还是不恰当的。这就是为什么大多数的年报看起来都比较花哨，里面的图表也并不十分清晰易懂。第2章会对这些做进一步的解释。

---

**它将帮助你的  
读者更快地  
理解你的想法**

但是不能帮助一些拒绝接受你的观点的读者。一些人也许就根本不好好花时间来读，哪怕是最简练和清晰的文件。当人们感到困惑时，有时候并不是信息本身的错误，而错在他们自己。比如说，我以前的老板是个非常讨厌决策树的人，所以即使使用决策树对我的文件很有用，我也不会那样做。

---

**它将覆盖报告和  
幻灯片中的  
多个方面**

但是不能保证能覆盖所有，比如流程图 (flow chart)，还有等压线图形 (isobars)，或者散布图 (scattergrams) 之类的一些有用但是比较少见的阐明方式。而且，本书中也没有章节专门介绍写作和沟通方法。我没有把这两方面写得很详细是因为版面有限。但是好在市面上有很多书都是讲这些知识的，你可以去翻翻看。

---

最后，请大家注意以下几点：

— 本书中的一些窍门将出现好几次。书中的所有章节都是相互关联的，没有一个是完全独立的。如果是在幻灯片上做“要点罗列法”，有四个章节都是相关的。所以如果一个窍门是和许多章节有联系的话，我会在每一章中都提到它。如果比较长的话，我会做相关的参考注释（例如，“请参见第4章”）。

— 我不是一个体育迷，但偶尔，我也喜欢观察其他行业的信息是如何表达的，

- 因此我也在本书中提及过几次足球联赛表。还要说明的是，我不太看足球赛，但是很多人对于足球联赛表比较熟悉，所以使用这个方法也不错。
- 我不会说拉丁语，但是本书中有许多的拉丁语。很多情况下，我是希望我的读者能够关注文本的布局与版面设计，而不是把注意力集中在一些无关紧要的内容上。所以有些表格的内容是拉丁语，但是我一点也不知道它们是什么意思。
  - 本书中所有仿制的 (mock ups) 图表、表格和样板页都与在 Excel、Word、PowerPoint 中原始做出来的一模一样。我从来没有用苹果电脑那些花哨的设计软件修改过它们。

## 如何更高效地实施书中的理念

读完本书之后，你也许会重新制作你的模版或者在你的一个报告中应用本书中教你的窍门。这样的话，你可以光临 [www.pearson-books.com/impact](http://www.pearson-books.com/impact) 或者 [www.jmoon.co.uk/downloads](http://www.jmoon.co.uk/downloads)；这些网站有许多本书中的例子可供你下载参考。如果你在找相关的图表或表格，或者任何书中出现了的东西，你也可以去看看这些网站——里面有可能有你想要的东西，有些还配有解释或图释。如果你找到了，把它们下载下来，你可以采纳或者适当改编。在规定的时间内赶做报告或者幻灯片是很难的，希望这些下载资料和本书中讲的内容能够对你有所帮助。

实际上，书中将教会你的东西不仅仅能帮助你改善你的工作，而且更能节省时间。如果你不太确定如何把一件事情做到最好，最好的办法是试探——虽然开始时通常不太会成功。如果你确定怎样去做一件事情，那你会很快把它做好，而不是慢慢做且常常做不好。当你准备去做比较重要的文件时，对一些问题的刨根问底会浪费你很多时间，特别是草稿上被忽略掉的事物。你将从本书中发现，很多思想都有边际效应——它们可以让你在草稿时就得出完整的答案。

但是，说实话，本书中的一些观点会让你做一些额外的工作，虽然你已经花了很多时间在这项工作上面，这些多花的时间只会让你更加成功。也许你正在致力于产品推销，或者一个大的投资提案，不管是什么，你肯定已经做了很多工作，把文章内容和参考数据都修改了好多遍，所以你花费在本书教给你的内容上的时间也是大海中的一滴水。如果你做了那么多的工作还没有得到理想的效应，那也

是一种浪费。

不过只要加上一点点努力，你的文件会更加清晰，会有很大的影响力。是的，也许利用电脑技术在 Excel 的画图向导上点两下是很方便，但是如果想要做出来的文件更有影响力，你将需要花费更多的时间。

## 总结与回顾

不论你是在销售、市场营销、策划、通信、金融、电子信息技术、人力资源以及基础部门还是董事会——商业的每一个部分都需要将信息表达得清楚明白，留给人们深刻印象且有一定的影响力。而且所有人都希望自己的辛勤工作能有成果。

本书的话题与商业中各个阶层、各个方面都是紧密相连的。我曾经给企业主管上过课，也给秘书、公务员和商学院的 MBA 们上过课。这些内容并不是仅仅给那些准备材料并决定在报告和幻灯片上写什么的人们看的，也适用于所有阅读它们的人。如果你是其中之一，那么你将意识到你是多么迫切地需要别人能交给你清晰的报告并做出有影响力的演讲。你再也不用将时间浪费在含糊不清的报告上了。

俗话说，“知识就是力量”。于是，人们把它演绎为，只要有了知识，那就足够了。但是如果掌握的知识是毫无头绪、含糊不清的话，这样的知识就是乏力的。

我把这句话改编为“影响力就是力量”。没有影响力的知识内容是没有用的——而清晰明了是赋予你的信息影响力的最有效方法。不用为知识或者信息而拼命争取，你应该力争清晰和影响力。

最后，我从一本伟大的书里借用一句话，这本书我将在稍后提到它，是罗宾·威廉姆斯写的——是那个女设计师，而不是那个演员。她说：“我保证你每次读某一页书的时候都是抱着不同的心情与态度。”你也许不会喜欢或赞同本书中的所有东西（我希望你喜欢并赞同绝大部分），但是有一件事是绝对的：读完本书之后，我保证你再次看到一张表格、文章中的要点罗列法、幻灯片、图表、文件或者信息簿时，会有大不一样的态度。





# 要点罗列法(与文字表格法)

文字表格法：比“要点罗列法”更加有效的替代品

- 
- 为什么要点罗列法不奏效
  - 一种真正能够增强你的调查结论影响力的方法：文字表格法
  - 文字表格法如何帮助读者与作者
  - 使用文字表格法前后的对比——幻灯片、文件、报告、产品推销、关键绩效指标、个人简历，等等
  - 什么情况下要点罗列法是可取的

“对于没有经验的人们来说，使用要点罗列法会给人留下一种顽固不化、毫无新意的印象。”

本章的主要内容是“文字表格法”，它的意思是“表格中的文字”。如果我是一名厨师，它将是我的招牌菜。在我的课堂上，它也是所有学生的最爱，在最后学生们会把它当作口头禅。文字表格法既简单又有效，用的人也不多，而且赋予了报告和幻灯片很大的影响力。这也是你在其他报告写作课和演讲课上永远学不到的。

与当前流行的要点罗列法相比，文字表格法是一种更好的文件排版方法。说到这儿，让我们一起来看看为什么要点罗列法不奏效。

### 要点罗列法的不足之处

如果你有一件复杂的事件需要分析，需要与人商讨、交流，你会选用报告的形式还是幻灯片的形式？在过去，你也许会仔细好好地想一想，然后想出一个最有效的方法。可如今，我们大可省略了那些思考的步骤，因为电脑会给我们想要的答案——把复杂的分析写下来，然后把字句归类，再在段首加上几个小黑点。或者更确切地说：

- 把复杂的分析写下来。
- 然后把字句分段归类。

这些小黑点似乎成为我们解决困难的万灵药。要做幻灯片？要点罗列法会很实用。需要在报告中表现一些并无内在逻辑联系的结论？我知道——用要点罗列法将其罗列出来就行了。如果要体现一系列的争论，并且需要读者从头一直读到尾？这有一个好主意——把每一项内容用要点罗列法列举出来。如果你需要对一



系列可供选择的方案进行论证（是投资、融资，还是合资）？嘿，猜猜怎么着？用要点罗列法把正反意见列举出来就好了。

我们必须承认，要点罗列法有它风光一时的年代。当它在 20 世纪 80 年代刚刚兴起的时候，它的确做出了创新，并且大受人们喜爱，使人们不再为通篇密密麻麻的文字而烦恼。在那个时候，要点罗列法是一个新鲜事物，一个人造的并且创新的排版方法。如今它更是无处不在，这说明它的新鲜劲儿还没有过去。

它除了能使每一页文件看起来令人愉悦，还能帮助读者在阅读时更快找到头绪——至少理论上是这样的。这些小黑点可以把一篇分析报告分成小小的几段，所以——理论上——每一段都应使人更易理解。这就像是那个孩童时的笑话：怎样才能吃掉一头大象？答案是：一次吃一点。这些小黑点也使我们将复杂的分析内容一点点消化。

以上是要点罗列法的理论以及发展历史。但是如果我们面对现实，就是另外一种情形了。实际上，很多情况下要点罗列法是没有用的，有时还会妨碍人们。因为它有以下 4 个大缺点：

<b>要点罗列法完全被滥用了</b>	许多人看到要点罗列法就会疲倦，甚至反感。当他们看到整篇报告或者演讲中的要点罗列法，心就会往下一沉。
<b>不是要点罗列法把枯燥的文章分成了几段，而是要点罗列法本身就很枯燥</b>	自从要点罗列法产生后，计算机的发展已逐渐加快。如果想要把一篇文章分成几段，我们可以加入图形、表格，甚至漫画；我们也可以把文章分成几栏，或者简单地把文章的右半边对齐。但是对于要点罗列法来说，它已经被滥用了，并不再起将枯燥的文章分段的作用，它们本身就是枯燥的。
<b>要点罗列法常常导致不完整的分析</b>	很快我们将细节性地探究这个问题。现在，我们来反省一下，要点罗列法是没有基本的构造的，也没有任何的写作规范。这些黑点后面仅列举并记录下了作者脑子里突然蹦出的一些东西。如果作者忘记覆盖哪一点，他或她也许不会意识到这个疏忽——而读者往往更不会。