



本书能向你提供哪些帮助

如果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。该如何展示和增强自己的可信度? 该如何吸引他们?
- 写作令你花了太长的时间。怎样才能更短的时间内完成写作?
- 一想到下周要做的演讲便让你寝食不安。你能做些什么来得到放松?
- 你的电子邮件得不到回应,怎样让电子邮件更加有效?
- 你的新电脑程序能制作一流的视觉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?
- 你正在参与筹备下个月的重要会议或者视频会议。你应当如何为此做准备?

假如你没有具体的问题,但需要总体上的指导、程序及技巧,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或会议做准备的完整步骤。

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。

- 或许你已是个很好的沟通者。然而你可能想通过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。



本书的使用对象

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%~90% 的工作时间耗费在沟通任务上。
- 你的成功是建立在沟通上的 很多研究表明人们在事业上的升迁与他们的沟通能力有关。
- 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更重要。



本书的写作目的

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,要么矫枉过正或者只是充满了无关紧要的信息。

如果你需要简短的、较职业化且可读性强的系统指导,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;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。



本书的组织结构

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,首先需要分析这一章所探讨的五大策略性的影响因素:(1)沟通者策略(目标、风格及可信度);(2)沟通对象策略(他们是谁,他们了解什么,他们感觉如何以及如何说服他们);(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,何时运用口头表达);(5)文化背景策略(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)

第二章就写作过程中如何更快速地写作提供了技巧。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——删繁就简以及文体选择。附录中含有写作格式、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。第五章对言辞方面做了解释,其中包括演讲内容、问答过程、会议以及其他演说场合的言辞运用。第六章描述了视觉辅助工具的运用,其中包括设计、设备及操练。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涉及商务写作格式、无歧视性语言、语法及标点符号运用等。本书最后的参考文献目录列出了本书参考资料的来源。



鸣谢

首先,我要感谢本书的评阅人:赖斯大学的 June Ferrill、加州大学洛杉矶分校安德森学院的 Janis Forman、麻省理工学院斯隆管理学院的 Neal Hartman、伊利诺伊大学芝加哥分校的 Bill Kohler、康奈尔大学约翰逊学院的 Charlotte Rosen 以及威廉与玛丽学院的 Bob Stowers。我还要感谢我的同事: Lynn Russell 和 JoAnne Yates。当然,我最想向 Admiral 表示我的爱戴和尊敬之情。

在过去 30 年里,我有幸与极其优秀的同事、高级管理人员以及学生们一起工作。我

要感谢管理沟通协会和商务沟通协会的同行们,我还要感谢来自 90 多家公司和企业的数以千计的高级管理人员,感谢他们的亲身实践和深刻见解给予我的启发。我几乎不能相信,在达特茅斯的阿莫斯·塔克(Amos Tuck)商学院、斯坦福商学院,以及多所国外的大学,我已经教过了成千上万的学生,感谢他们的质询和观点。最后,我要对所列参考文献的作者们表示感谢。

达特茅斯大学
阿莫斯·塔克商学院

玛丽·蒙特(Mary Munter)
mary.munter@dartmouth.edu

第一章

沟通策略

概 要

一、沟通者策略

你的目标是什么
你所选择的沟通形式是什么
你的可信度如何

二、沟通对象策略

他们是谁
他们了解什么
他们感觉如何
如何说服他们

三、信息策略

怎样强调
如何组织信息

四、渠道选择策略

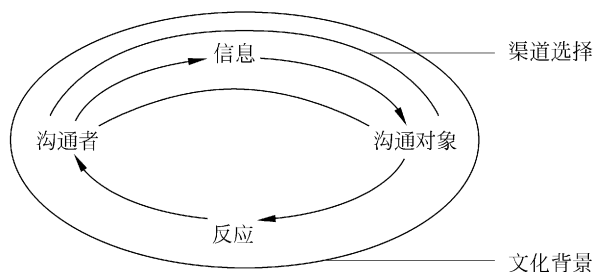
文字渠道
群体演讲渠道(面对面)
群体演讲渠道(通过电子设备)
个别谈话渠道

五、文化背景策略

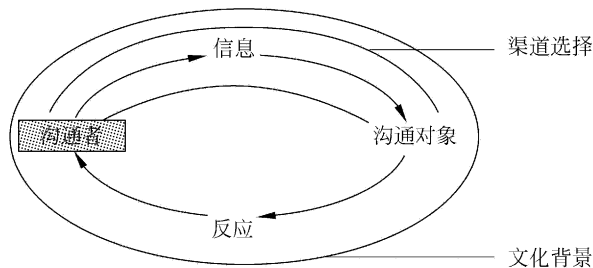
管

理沟通与其他沟通不同。为什么？因为在商务和管理场合中光有绝妙的信息还不够：只有当信息让你的沟通对象做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下面图示的循环，你的成功是建立在实现你所期望的反应上的。

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。策略性沟通基于五大相互影响的构成要素：(1)沟通者（作者或说话者）策略；(2)沟通对象策略；(3)信息策略；(4)渠道选择策略；(5)文化背景策略。这些因素可能会相互影响。例如，对沟通对象的分析会对沟通者的沟通形式有影响，沟通渠道的选择会影响到沟通的信息，文化背景也会对渠道的选择产生影响。



沟通者策略



沟通策略的一个方面必然是有关作为沟通者你自己的。不论是写还是说，沟通者策略都包括你的目标、你的沟通形式和你的可信度三个方面。

你的目标是什么？

与你的沟通对象进行沟通之后很可能从他们那里得到各种不同的反应——因为他们的反应可能是不理睬或者误解或者反对。然而，高效的和讲究策略的沟通者是那些能够得到他们想要得到的反应或者能够实现想要实现的目标的人。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 它是你的综合和概括的目的,每一个沟通都是针对着这个目标进行的。

行动目标 然后,将你的总体目标分解为一系列认真计划过的行动目标,这些行动目标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:“到某一具体时间取得某一具体结果。”

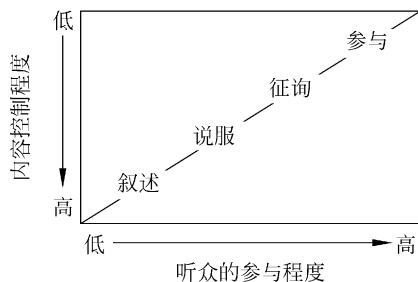
沟通目标 你的沟通目标需要更加具体。沟通目标是指你希望通过一次沟通努力(或沟通过程)——如一个报告、一封电子邮件或一次演讲——所取得的结果。为了明确沟通目标,可以从“作为这次沟通的结果,我的沟通对象将……”开始,然后明确通过你的沟通努力,你想让你的沟通对象在看到或听到你的沟通后做什么、知道什么或者想什么,并以此来结束这段话。

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。	每个季度汇报两次。	这次演讲后我的老板将了解两个新人力资源项目的结果。
扩大顾客群。	每个月与 20 个新客户签订合同。	读完此信客户将签订合同。
建立良好的财务状况。	保持不超过 X 的年度资产负债率。	读完这份电子邮件后会计将为我报告提供季度支出数据。这份报告的结果是董事会将同意我的建议。
扩招女员工。	到 2007 年 3 月 31 日前,招聘 15 名女员工。	通过这次会议我们将构思一项策略以实现这一目标。通过这次演讲,至少有 10 名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,我的老板将批准我的市场计划。通过这次演讲,销售代表们将了解产品的三项新改进。

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实现这一目标。以下引自坦南鲍姆(Tannenbaum)和施米特(Schmidt)的架构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,实际上,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? 当你需要沟通对象向你学习时,就使用这类形式。在



叙述形式中你是在叙述或解释；沟通的结果是你要你的沟通对象理解一些你已了解的内容。在说服形式中你是在劝说；沟通的目的是你要你的听众改变他们的想法或做法。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？ 当你需要向沟通对象学习时，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）。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
- 需要或想要沟通对象的参与并和他们一起努力，得到新的信息内容

何时使用组合的沟通形式？ 在一个沟通项目正在进行的过程当中，你或许需要使用组合的沟通形式。例如，采用参与的形式产生想法或主意，采用征询的形式在这些想法或主意中进行选择，采用说服的形式来说服你的上级采纳选择出来的想法或主意，采用叙述的形式将这个想法或主意写成政策。

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，员工们将比较和了解公司提供的三种福利项目。 这次演讲后我的老板将了解我这个部门本月的七项主要成果。	叙述：在这些情况下你是在教授或解释。你需要你的沟通对象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提案。	说服：在这些情况下你是在说服。你要使你的沟通对象改变他们的做法。为了让他们这么做，你需要一些听众的参与。

续表

目标与沟通形式实例	
沟 通 目 标	沟 通 形 式
读完这份说明,员工们将通过回答调查表来做出反应。 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,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合作。你和你的听众共同努力挖掘内容。

你的可信度如何?

沟通策略还涉及你的沟通对象对你的看法。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。他们对你的看法会在很大程度上影响到你与他们的沟通方式。

根据社会影响力理论家弗伦奇(French)、雷文(Raven)和科特(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)共同基础。一旦了解了这些因素,就能通过强调自己的初始可信度、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,即沟通对象在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关系有关。

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的可信度水平。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,即沟通对象阅读或倾听了你要表达的内容之后,对你的看法。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,便是在整个沟通过程中表现出色。

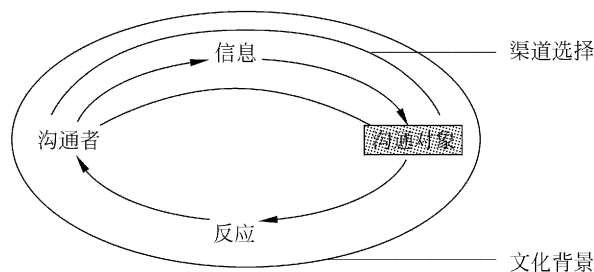
你还可以通过把自己与某个具有很高声誉的人相联系或表明你与沟通对象所共有的

价值观来建立可信度。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	强调你的职位或地位。	将 you 与地位很高的某人联系起来或引用地位高的人物的话(如让他写推荐信或介绍信)。
良好意愿	个人关系,“成绩记录”	涉及关系或“成绩记录”。	通过强调听众利益来建立良好意愿。
	值得信赖	承认利益上的冲突,做出合理的评估。	
专业知识	知识,能力	分享你的专业知识。 说明你获得专业知识的方法和途径。	将你自己与听众认为是专家的人联系起来或引用他的话语。
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。
共同基础	共同价值观,想法,问题和需要	确立你与听众共享的价值观和想法,建立与听众的相似之处。 将信息与共同基础结合起来。	



沟通对象策略



沟通对象策略是指根据沟通对象的需求和喜好调整沟通方式的相关技巧。由于这一策略的运用在使沟通对象更好地理解沟通内容以达到预期目标方面作用重大,因而可以说是整个沟通过程中最为重要的环节。虽说一些沟通策略专家建议先进行沟通对象分析;而另一些专家则认为应先制定沟通对象策略。但所有的专家一致赞成这两方面的策略相辅相成。故而,最佳的选择或许应是两者兼行。