

第一部分

有效沟通原理

第1章

引言

在商务领域，就像在生活的其他领域一样，如果得不到有效的沟通，即使是世界上最伟大的思想也会付之流水。如何清晰而有说服力地陈述你的观点，这和如何有效地分析数据或明智地规划行动同样重要。本书提供的训练旨在增强你的商务沟通能力。

在商务沟通的教学上有两个主要流派。一个流派来自行为科学，它认为组织和有机体一样，有非常复杂的沟通路径。这个流派已衍生出了许多重要的观念，例如根据听众的情势来构思你的沟通等。同时，它不太重视个人的作用。

另一主要流派认为，有效的商务沟通体现在说和写的主要技巧上。许多好书阐述如何避免拗口的语言、语法错误、被动语态、技术术语。这种方法继承了至少可追溯到古希腊时的修辞学传统，它强调清晰的思维 and 有效沟通之间的联系。它还鼓励作者或演讲者利用我们语言中固有的大量的逻辑、证据、说理和想像等语言技巧。同时，它趋向于注重沟通者而忽视沟通者进行沟通的环境。

行为学派和修辞学派都是正确的，但单独任何一学派都不能满足所有的沟通要求。每一次沟通既涉及组织又涉及个人，既涉及现场情景又涉及个人风格。成功的商务沟通取决于对下列关键问题的回答：你是否掌握并组织了所有的相关信息？你是否考虑到了组织和个人的背景？你是否考虑到了听众的需要？你是否选择了正确的沟通渠道？

管理者通过写、说、动作、手势、电子媒体、图表、舆论和个人魅力传递信息。优秀的企业管理者对如何构思他们的信息及决定如何传达它们给予高度的重视，老练的经理坚信成功主要取决于有效的沟通。

1.1 经理和沟通

早在1916年，法约尔(Henri Fayol)就把管理的功能界定为计划(制定未来发展的纲要)、组织(建立一个正式承担计划任务的组织结构)、协调(把组织的某方面工作同其他方面联系起来)、领导(对需要做什么作出指示，包括奖励与惩罚)、控制(建立一个评估组织运行的系统)。经验研究表明，这些分类很有用，但很僵化。1970年，亨利·明兹伯格(Henry Mintzberg)提出了经理的10种工作角色。这些角色构成了经理的工作：名义首脑、领导者、联络者、监听者、传播者、发言人、企业家、矛盾调停人、资源分配者、谈判者。今天，其中某些术语可能变成了远景创造者、激励者或促进者。所有这些任务都需要有效的沟通才能完成。

明兹伯格指出，“语言和书面的接触是经理的工作”，他认为：

管理者必须尽早有效地进行沟通。他们必须对组织的未来发展方向产生共识。如果他们不能在这些“计划”上统一步调，那么他们就会向不同方向用力，团队(或组织)就会垮台¹。

明兹伯格在此击中了一个要害：无论是对危机作出反应，还是制定长期计划，有效的沟通来自于对听众激情的敏锐洞察力。这意味着你得召开会议、写备忘录、谈话、发 E-mail 或作演讲，你的沟通工作有90%都是以这些形式完成的。

1.2 沟通的要素

一名沟通者或发起者向接收者发送信息，激起某种反应。根据这种模型，我们提出了7个有助于你分析和界定任何企业沟通态势的概念。

发起者 谁正在发起行动，为什么要信任他？

听众 确定你的听众。是什么促使他们支持你？他们对你的建议所抱的态度是积极的、消极的、还是不冷不热的？你是面临一个还是几个关键听众？那些会受到你的计划成功或失败影响的次要听众是谁？还有你没有考虑到的听众吗？

目标 你寻求的结果是什么？当你已接到一个指示或产生一个好主意时，尽可能清晰地把它写下来，然后与实现它所需花费的成本进行对比。它有价值吗？它和同等重要的或更重要的目标相冲突吗？你或他人怎样评价其风险和成果？简言之，你怎样评价成功？

背景 沟通是在具体的环境中发生的。它可能涉及接近某一个人或接近几百万人；它也可能意味着在特定的公司文化、公司历史或公司竞争形势中工作——或意味着改变这些准则；它还可能涉及外部的沟通：客户、潜在的消费者、当地媒体或国家媒体。在制定你的沟通战略前，你要确保你了解背景。

消息 针对特定的听众，何种消息可实现你的目标。考虑他们要多少信息、他们可能会产生何种疑惑，你的建议将会对他们产生何种利益。怎样使你的消息具有说服力和被牢记在心以及怎样最有说服力地组织你的观点。

媒体 哪种媒体将把你的消息最有效地传递每个重要的听众？你是说，是写，发E-mail，召开会议，发传真，做录像，或者是举行记者招待会？我们都知道“媒体是消息”，你做出的媒体选择传递什么样的消息？例如送给办公室同事一份备忘录可能表示你不愿意面对面地交谈。

反馈 沟通不是行为而是过程。一个消息引出一个反应，这又需要另一个消息。企业沟通不是射箭，而是建立为达到某一结果所设计的动态过程。这意味着在沟通的每一个阶段都要寻求听众的支持，更重要的是给他们回应的机会。依此方法，你会知道你的听众想什么，并且可相应地调整你发布的消息，他们更可能感觉到参与了这个过程并对你的目标作出承诺。（见表1-1沟通分析示例）

只要简单地考虑一下这7个分析工具就可以看出，任何的企业沟通任务实际是一项管理工作。许多沟通情势是管理者偶然碰到而非有预谋的事件。你的重要议题和目标可能并不列于任何议事日程之上。事实怎样才能转化为优势呢？无论你是制定范围较宽的战略，还是设计某一特定的沟通方案，认真考虑发起者、听众、目标、背景、消息、媒体和反馈将向你提供一个任何企业情势之下都可应用的简洁的内省框架。应用这个清单将确保你确实是在参与沟通过程，你在执行一项特定的产生更大洞察力的任务——因此，你更可能成功。

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

表 1-1 沟通分析示例

在一段工作繁忙的时期里，你将问你的经理你是否可以休假	
发起者	你是一位明星/优秀的/平庸的下属 你是高级/低级职员
听众	主要听众——你的老板，他离你很近或很遥远，友好或不友好，随意或严格 次要听众——你老板的老板；你的同事、下属或客户；其他可能受到结果影响的人
目标	当你想休假时就能获得批准
背景	工作繁忙 你是部门的次要/关键人物 你以前曾经/没有要求特殊的待遇 有/没有先例 其他人提出/没提出同样的要求
消息	私下考虑这次休假对你十分重要 已把工作托付给同事 其他人被给予过同样的待遇 我能在休假前后用更多的时间把工作补上，可以重新安排进度表和完成期限使之成为可能，我会报答这个恩惠 为休假对我有益，所以它对公司也是有益的
媒介	个别谈话 电话 备忘录 会议 电子沟通 上述中的几种
反馈信息	多样化的受众可能是支持性的，表示接受的、无所谓的、含敌意的。他们可能会提出你意想不到的问题

即使在分析上述十分浅显的例子时，我们也发现需要在沟通之前对涉及的各项因素给予充分考虑——而我们却往往对此不甚了了。资源、背景以及受众的多样化左右着我们对信息内容及媒介形式的取舍。我们会根据实际情况，向不同的受众传递不同的信息（如果我们还不想遭到反感的话）。在反复权衡利弊之后，我们也许会放弃该项要求。

第一部分的每1章将集中讨论一个重要的沟通工具，余下部分将集中讨论商务沟通所体现的特征和了解你自己的重要性，即分析你作为发起者的优势和劣势。

1.3 沟通和洞察力

沟通是我们在清醒世界里所做的工作。它是一项艰难的工作。人类自从被挤出子宫发出的第一声啼哭起，就一直以某种形式进行沟通。大多数人类的沟通是本能的、经验性的、可以由性格决定的。一名成功管理者的工作是对沟通能更加深入地进行分析，以及对沟通效果有更客观的认识。本章所谈及的工具是每个管理者的沟通计划及实施的重点部分。

企业有效沟通的挑战性至少和私人之间有效沟通的挑战性同样大。彼得·德鲁克（Peter Drucker）¹是一位敏锐的管理观察家，他的任何著作或文章都值得拜读。他在考察企业沟通的难度时提出了4项基本的沟通原则：

1. 沟通是理解力。“在沟通时，无论采用何种媒体，第一个必须回答的问题是：‘这个沟通

¹ 彼得·德鲁克在《管理学：目标、责任与实践》里提出了他的基本准则，纽约Harper & Row 出版公司，1974年，P484。

在接收者的理解范围之内吗？他能收到它吗？”²只有那些被理解的东西才能被沟通。想想员工收到差的效绩评估时的情景。他们能理性地对待批评吗？他们有能力改变吗？

2. 沟通是期望。70年的研究就以下基本观点达成共识：人们喜欢听他们想听的话。他们排斥不熟悉和威胁性的语言。只有通过理解你的听众的兴趣和期望，你才能使他们从新的角度来看待某个问题。

3. 沟通创造要求。“沟通总是要求接收者成为某种人、做某些事、相信某些话。”³换句话说，沟通通常请求接受者给予注意、理解、洞察、支持、信息和金钱。可能最重要的是，沟通需要时间，这是生意人最有价值的商品。在进行任何企业沟通前，你必须问你自己，我为什么要在这上花费时间？是什么鼓励其他人把他们最宝贵的时间送给我，他们在结束时相信物有所值吗？

4. 沟通和信息是不同的，实际上它们大部分是相对立的。在人类的历史中，有过大量的沟通，但留下的记载却微乎其微。今天，因近一世纪的信息爆炸，大量的数据使我们不知所措。高中生可以通过E-mail和比尔·盖茨联系，并可以接触大量的数据库。我们能得到大量的零散信息，但我们怎样对其作出界定并作出主次之分呢？这种情势也产生了新问题：你想何时沟通，你想披露何种信息，在何种环境之下这两者是一致的？你的听众为什么必须选择并注意你？

假定人们抵制变革，并且他们的注意力是有价值的商品，你怎样才能最有效地同他们联系？从考虑你作为发起者的角色起，你将开始你的计划之旅。

1.4 发起者：作为沟通者的角色

尽管掌握沟通分析工具和有效的特征是重要的，但是你的成功仍将极大地取决于你对于自己作为人的理解。亚里士多德在《修辞学》中直接并经常提到这个问题，他提出了沟通的3个本质特征：理性、感情、道德品质。

理性本质上是对语言的要求。你选对词了吗？你用这些词构成清楚一致的句子了吗？你已经鉴别所有的资料并构建一个令人信服的论证了吗？简单地说，你具备了有效沟通者具有的基本技能吗？

感情，这是对你自己及听众感情的要求。似乎是在企业环境中不存在感情，但事实上，在每一次相互作用中，它都扮演重要的角色。你更可能帮助你喜欢的同事，你会为尊重你并对你负责的老板而更努力地工作，你会提拔一位有能力的朋友，而不是天才的、但不被你信任的竞争者。感情还包含心意相通的意思——人们更可能倾向支持理解他们观点的人，尽管他们不同意这些观点。更重要的是，在商务活动中唤起听众公平、正义感及人的自尊的能力和在其他沟通情势中同样重要，它有时压倒了狭窄的个人私利。

道德品质实质上是指作为个人来讲，你是谁、你的员工、同事、老板有理由信任你吗？当他们的目标绝对重要时，你会牺牲你自己的利益吗？你遵守承诺并言行一致吗？道德品质最现代的一种转换说法可能是可信度。

对商务沟通来讲，感情和道德品质尤其会产生伦理方面的问题。和其他人一样，领导者也有令人厌恶的品质，也会犯错。获得巨大成功的证券交易商，即使广为人知地独断专行，也会

2 彼得·德鲁克在《管理学：目标、责任与实践》里提出了他的基本准则，纽约Harper & Row 出版公司，1974年，p484。

3 同上p487。

确保和他有用的下属们分享利润。选民会原谅议会议员同议会的侍者在其他时间花天酒地，如果他们喜欢并且信任他，如果他为沿海地区扩大了捕鱼权。然而，听众总是对他们的领导是否彬彬有礼、是否值得尊重与支持作出综合判断。如果偏好的天平总是不偏向你的话，世界上所有的分析与技巧也不能促使他们支持你。你是否值得信赖主要取决于你是否被认为是在为大众的目标而不是个人短期利益而工作。

亚里士多德的分类指出了另一重要之处，这一点已在目前商务沟通的教学和实践中广为证实。如果不理解人的本性，那么任何沟通理论或公共关系技巧都毫无用途，而这只能以广泛的知识和丰富的阅历为基础。沟通没有生物学或文学那样容易掌握，沟通总是包含其他的东西。

刚上任的经理可能在狭窄的事业或技术领域内取得一时的巨大成功，但随着其责任的增加，他将要和其他部门、外部顾客、企业的领导者及文化、政府打交道。

尽管有些经理人在一狭窄的事业领域取得辉煌业绩，但总体上来讲，成功的管理者都是受过熏陶的，这意味着他们下笔成文、出口成章，以及在其领域内外有广泛的兴趣。例如，优秀的作家也是优秀的读者：他们经常阅读优秀期刊、小说、诗集并跟上个人专业领域的发展；优秀的演讲者会认真倾听精采的演讲，并从中学习，无论这些演讲是出自电视里的政治家还是出自当地大学的专家。兴趣广泛——国际、国内事务、历史、科学和艺术——不仅使你在下次办公室会议上有话可说，而且能帮助你成为一个完整的人；涉及其他人兴趣的谈话能力不仅可建立起亲切关系，而且能增加他人对你的信任。

另外一个要点是：好的沟通者也是好的听众。对其他人所表现强烈兴趣的人必定会把自己培养为谈话专家和良好的沟通者。在以后各章，我们将反复地强理解听众需要和兴趣的重要性。

1.5 有效沟通的特征

一旦你审视了你作为沟通发起者的地位后，你就想确保每个谈话、备忘录、电话、方案或报告包含尽可能多的信息。在此，我们将讨论任何有效商务沟通发起者都会承认的沟通的基本特征。我们还鼓励你在整个学习中都参考第三部分的技术手册。这些特征包括：

准确 当你接近你的听众时，隐含之意是在寻求信任。即使你的听众中只有一个发现了一个实际错误，你也会陷入困境。在企业中，不准确有以下典型形式：数据不足、资料解释错误、对关键因素的无知、没有意识到的偏见以及夸张。对它们保持警戒将提高你的可信度。

清晰 清晰是很难达到的。为有效地运作，一个组织需要准确和完全的信息、可理解的指令、能指导决策者的政策。模棱两可和混淆会浪费金钱并产生挫折感。

有一些教员和管理者坚持“KISS”(Keep It Simple, Stupid)——让它简单易懂。但是大多数商务态势并非简单就能理解的，这种清晰来自于精心的准备。为达到清晰，你必须总结、理解和组织。实现清晰要求：

逻辑清晰 如果你不能有逻辑地思考你的建议以及实现该计划的行动和可能的结果，那么你就不能期望你的听众会遵循你的思路。大多数糟糕的文章和讲话是糟糕的推理和草率准备的结果。

表达清晰 十多年以来，包括通用汽车公司在内的许多公司都通过庞大而昂贵的项目来培训其管理人员正确用英语写作和发言。符合语法标准是有效沟通的基线。拼写和句子结构错误使

人对你管理信息的能力提出质疑。但对大多数沟通来讲，正确并不足以满足要求。尽管这确保在日常指令、政策和报告声明、演讲中的清晰性，在你的语言清晰地传递你的含意前，你可能不得不删除某些“正确”的句子。如果你发现你不能清晰地沟通，那么你必须再检查一下导致你的结论的逻辑。

简洁 良好的管理沟通追求简洁，追求以极少的字传递大量的信息。无论是同董事长、高级总裁还是同小时工进行沟通，简洁都是一个基本点。每一个人的时间都是有价值的，没有人喜欢不必要的繁琐的沟通。如P&G等公司对简洁作了规定，高级经理审阅不得超过两页。这样的限制降低了纸的流通量，虽然这并不能保证该备忘录把该说的都说了。简洁并不意味着绝对地采用短句子或省略重要的信息，它是指字字有力。

活力 活力意味着生动和易记。人们在组织中有许多责任，并且每天进行许多沟通。明兹伯格指出，管理者通常对某个念头或信念只能集中很短一段时间，打扰、分神和竞争责任都是管理工作的特征，生动的风格有助于你处于鹤立鸡群的地位。

活力部分来自于准确、清晰、简洁，部分来自于对词语的选择，构思和句式。生动的语言有助于理解并且使你的消息更容易被记住。它还传递信任和决心。

有效地运用语言是整个课程的主体。你只有通过实践才能提高你的演说及沟通技术。你越是一名成功的管理者，你的听众就越可能是多元化的。因此，作为一般规则，我们让你思考的实践案例包括从典型的中层管理情势到组织重大的、内部的、甚至跨国的沟通问题。

1.6 本书的安排

本书有3个主要目的，第一，我们提供有助于确定和掌握商务沟通态势的工具；第二，我们鼓励练习技巧；第三，我们促使你根据案例中有代表性的管理问题来检查自己。在每个案例中，人们都必须根据具体的管理问题作出书面、口头或电子的沟通。这些具体问题包括激励雇员、劝说上级、达成共识、采纳计划、销售、同媒体交往或协调战略。

本书第一部分集中讲述怎样应用沟通的基本元素——发起者、听众、目标、背景、消息、媒体和反馈——达到你所要的结果；第二部分致力于把这些工具运用到大量的有代表性的企业情景中；第三部分对沟通技术作了一些指导。

关于本书案例的应用。对任何一个沟通态势，每一名管理者都有一定的优势、劣势、偏见、思想和假设。理解你自己和他人的观点——你怎样对反对者作出反应，在面对听众的分析和新的信息时愿意修改你的计划，使不同的听众对你的目标作出承诺——所有这些都是管理者的特征。根据我们的经验，案例及实际的听、说及角色扮演练习提供了在课堂上提高沟通技巧的最佳途径。

案例还使我们把各种技巧和以前各章的主题结合在一起。在现实的商务环境中，任务和形势并不贴着财务状况、营销机会、公共关系危机这样的标签。问题的界定可能是管理人员面临的最困难的工作，只有有效的分析才能使你达到这一要求，我们希望本书将有助于培养成功的企业沟通者所需要的知识、工具、技巧、风格、灵活性和领导地位。

商务学科的学生把沟通列为他们必须掌握的最重要的知识之一。总裁们说他们花费大量的时间进行沟通而不是做别的事。但是和生产、营销、管理经济学和会计不同，沟通并无底线，因此它的结果难以测量。

这意味着，为了提高沟通能力，你必须倾听惟一真正的法官——听众。他可能是一位同学、指导老师、非正式社会团体、客户、老板、雇员、利益集团、股东、同事、会议参加者、部门人员、分部员工、车间员工、高层管理者、政府、媒体或公众。每一位成功的经理可能不时要向他们发言。尽管精辟的分析对成功的沟通过程提供关键的支持，但只有实践才能保证有效的沟通成为你作为一名管理者的第二特征，以后的讨论、案例和练习要求你针对有代表性的商务沟通问题来检查你自己。

第2章

听众分析

听众分析意味着了解你想影响的人的兴趣、价值和目的。成功的商务沟通很大程度上源于提供达成共识的框架的能力——这被组织行为学家称为参与管理。通常，你选择的行动方向远不能使别人为达到你的目标而努力奋斗。这意味着你必须懂得他们怎样想；怎样看待他们的利益；怎么能使他们支持你或至少不阻碍你。同时，也意味着你必须提供他们可以信赖的东西。这包括保持沟通渠道在决策之前、之中及之后的畅通。

听众分析仍是商务沟通中最经常和最危险地被忽视的挑战。当你已认清什么是你想要达到的目的，为什么你是做这事的人，以及如何着手去进行时，你可能会认为你的建议对于他人而言是必然和不言而喻的。然而通常事实并非如此。

听众分析应从提出以下关键问题开始：

1. 我的听众是谁？
2. 我与听众之间的关系怎样？
3. 听众的态度如何？
4. 听众已知道多少？
5. 我的建议是为了听众的利益吗？

2.1 我的听众是谁

界定你的听众看起来很显而易见。他们是你想要对之采取行动的人——应买你的产品的顾客、你需要其停止讲话的上司、可以达到更大生产率的雇员。在几乎任何沟通场合，次要听众的支持或至少中立对达到你的目标会起关键作用。哪些观点或其他信息来源可能会不顾你的广告运动而影响顾客的行为？谁是上司决策前咨询的人？哪些个人或群体比你更能影响雇员的态度？应以什么顺序把你的建议介绍给将作出判断的各种各样的听众？

耐心列举出可能对你的建议有影响或受之影响的每一个有意义的听众。把他们分为主要听众和次要听众，然后逐个考查。

- 主要听众包括主要决策者及其他你需要获取他们的支持来实施计划的人。
- 次要听众包括将受你的计划影响及长期以来可能对决策者有一定的影响的人。

2.2 我与听众之间的关系怎样

当你向听众倡议一个有力的观点时，你必须使你阐述的战略与你们之间关系的现状相适

合。你是告诉或要求他们做某事吗？许多商务沟通介于两者之间。当向你的上级提出建议时你采用一种方式，而向你的助手分派工作时采用另一种方式。玛丽·芒特（Mary Munter）在她的《商务沟通指南》¹一书中，提出了一个有用的接近听众方式的决策模型：

正如芒特所说：“你控制得越多，你就越少卷入；你越少卷入，你控制得就越多。”芒特在这里谈到了两种控制：信息和行政权力。这很重要：听众越感到他对某一决策起了一份作用，他就越可能会在执行中采取合作态度。不管你认为你的观点多么有力，如果你得不到批准和执行它的听众的支持，你是不会成功的。下面是一些可供你采纳的经验规则：

1. 当你完全握有必要的权威和信息时用“告知”的风格。例如，你要求下属执行一项常规任务。
2. 当你握有一定的信息，但你的听众却握有最后决策权时，使用“推销”的风格。例如，你想要顾客买你的产品。
3. 当你们试图对某一行动步骤达成共识时，使用“咨询”的风格。例如：劝说你的同事支持你向最高管理层提出建议。
4. 当你的观点是众多人的观点时，使用“联合”的风格。例如：你作为一个各部门战略会议的代表。

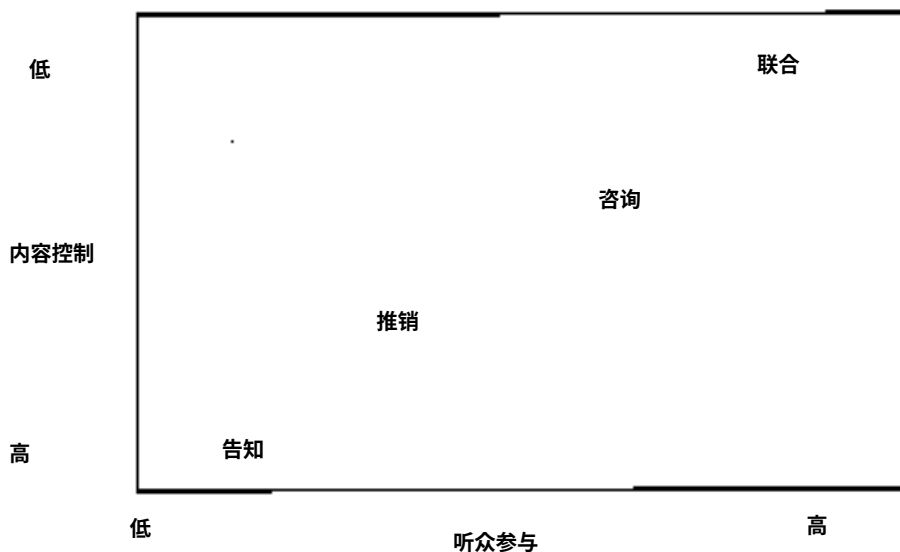


图2-1 听众风格决定模型

表2-1 芒特对不同听众采取方式的示例

沟通目标	沟通风格
阅读本备忘录的结果，员工将理解公司项目所带来的利润	告知：在这种情形下，你是在指导或解释。你想让你的听众了解或理解。你不需要他们的意见
演示的结果，我的老板将了解到我的部门本月取得什么成绩	
阅读这封信的结果，我的客户将在所附的合同上签字	推销：在这种情形下，你是在劝说。你想让你的听众做点什么。你需要一些听众的参与

1 (Englewood Cliffs, N. J.:Prentice-Hall,1992),p.6.

(续)

沟通目标	沟通风格
演示的结果，委员会将批准我提出的预算	
阅读这份调查的结果，员工将通过回答问题作出反应	咨询：在这种情形下，你是在协商。你需要同你的听众交换意见。你想得到他们的看法但又在某种程度上控制相互作用过程
这个问答式会议的结果，我的员工将发表意见并获得对这个新政策所关注的问题的答案	
阅读这份会议备忘录的结果，团队的成员将参加所准备的会议并就这个问题发表他们看法	联合：在这种情形下，你是在合作。你和你的听众为达成一致而共同工作
头脑风暴会议的结果，团队将对这个问题形成解决方案	

通常，你向下采取告知方式，向上采取联合方式。但并非总是这样——你常常会发现自己是在征求下属的意见(咨询)或为一个有利的决策向上级进行游说(推销)。正如我们在本书所强调的那样，观点的成功倡议取决于对听众采取适当的方式。

2.3 听众的态度如何

如果你已正确地界定了你的听众，这个答案可能是混合的。当你已把一类听众界定为支持的，第二类听众界定为中立的，第三类听众界定为敌意的时候，你已有所前进。但进一步分析就会发现，即使在这些群体中态度也各不相同。这是你做基础研究的时候了，不管这意味着是试探一个朋友还是进行一次较大的调查。

积极的听众 已支持你的听众需要被激发并被告知行动计划。让他们知道他们的重要性及他们能帮你什么。尽你所能地使他们的工作容易并有回报。

中立的听众 这里听众易受理性说服方法的影响。使他们参与到事件和你认为是一种好方法的分析中来。

敌意的听众 这些听众可能永远不会积极支持你。但通过表明你理解他们的观点，并解释为什么你仍相信你的计划，有可能会使他们变为中立。

当做这种分析时，你必须特别注意个人和群体的动机。一些人之所以支持你，只因他们是你的朋友，并不与你想法的是非曲直有关。决不要让这种支持诱使你对其他听众的态度产生错误的安全感。其他人支持你的动机可能会与你自己的动机毫不相干——确信你知道这些动机是什么，这样你才能在你的计划中考虑他们。

有时候听众中的关键成员会根据你建议的是非曲直提出反对意见；他们有合法的理由相信这个建议不能奏效或不是最好的方式。不管在何种情形下，你最好坦白地说出自己的想法，虽然也承认你的反对者的担忧及他们意见的优点。

有时你的同事之所以反对你仅仅是因为你的成功会使他们付出一定代价。上司也许不想让你更加光芒四射；同事也许害怕你的工作表现会树立起一个逼使他们更加努力的工作标准；下属和你也许存在意识形态上的分歧，也许仅仅是喜欢你。这是最难克服的一种反对，

因为这些听众不太可能承认他们反对的真正原因。这可能促使他们提出一些非常具有创造性的理由来反对你的计划。在此种情况下要考虑以下两种战略：首先，给你的反对者一条退路——也许通过体现他们的建议、分享荣誉，或在一个必须成功的事件中支持他们；其次，争取那些拥有更高权威的人的支持。

2.4 听众已知道多少

没有比读一份充满了陈词滥调的函件更令人厌倦的了，也没有比听一次完全陌生的演讲更让人沮丧的了。这两种经历都可能把一个中立者变成敌对者，或积极支持者变成中立者。沟通之前，关于你的每一位听众你都应问自己以下一些基本问题：

1. 我应概括哪些熟悉信息作为自己论证的基础？
2. 听众要想理解和判断我的建议，还需要哪些补充信息？
3. 我能否用听众能理解并作出反应的语言来表达？

2.5 我的建议是为了听众的利益吗

这个问题是听众分析的核心。成功的管理者能站在别人的立场上思考问题。如果你处于听众的位置，什么能激发你提供支持呢？

分析听众意味着首先是分析你自己，然后是你的听众，识别出他们支持你所得到的益处。可能的益处如同人性一样多种多样，但它们包括金钱、尊严、省时、友谊的巩固、获得权威、避免冲突或窘迫、提高地位、使工作更容易、处于赢家一边。

有时，管理人员不得不传递一些坏消息，也即不是为了听众的利益而发布的消息。在以后的章节中，我们将会详述如何处理这种情况；但当你面对一个敌对的听众时，你应问自己一些关键问题：

1. 为什么这种宣布或建议会伤害听众？清楚地找出原因以后，你至少能表明你理解——和同情——他们的观点。
2. 我能否向我的听众证明，不管我的建议是否被采纳，他们都将受到负面影响？如能做到这点，你也许能证明你的策略是众多糟糕的策略中最好的，并证明其他可供选择的策略更糟。
3. 识别出听众反对的理由之后，你能否找到缓解对抗的方法？也许你可提出在将来可能得到改善情况的希望。这样做能使你处于听众同盟者的位置。

进行了听众分析之后，回顾你的目标。你是否仍然确信你的目标是有价值、能达到的及值得付出的？也许你的建议在真正有机会推销它之前需要修改。也许用另外的手段来完成它会更易获得你的听众的首肯。无论如何，确保你传递给听众的信息前后一致。从长远来看，你作为发起者的信用比任何个别建议的采纳更重要。关于如何提高你的信用的进一步讨论，请参见本书第三部分。

2.6 结论：推销的是利益而非内容

许多管理者相信纯粹的逻辑说服——例如清晰的成本收益分析——就会说服他人支持某一

行动步骤。许多组织并不按此种方式运作。有力的倡议远远不只是意味着宣布一个清晰锐利的分析结果。它还意味着要解释你的建议与各种听众的担心、利益和观点的关系。这些听众包括：来自组织不同职能部门的人；公共部门的人员；特定的同事、上司、下属；以及建议需要获得其支持才可能被采纳的其他人。

理性说服的方法只有在这种情况下才能奏效，即这些方法的使用能让你的听众相信，你希望他们所采取的行动将有利于他们自己的利益或是一件大好事。这意味着推销的是利益——听众将会获得什么——而非内容，不管在你看来这些内容是如何的吸引人、如何重要或优雅。顾客可能对你充分了解的一种新的管理信息系统的技术毫无兴趣。但他们会在这种系统能使他们省钱、省时非常感兴趣。因此，设计信息的首要原则是：不要问为什么你认为你的想法很伟大，而要问，要使听众支持我，他们需要知道或相信什么？

在下面的案例中，中高层管理者要向态度含混的听众传递一些令人清醒的消息。韦茅斯（Weymouth）钢铁公司应怎样把听众分析纳入它的沟通战略呢？

案例1：韦茅斯钢铁公司

早在1990年9月上旬，韦茅斯钢铁公司就发现它有两个好消息和两个坏消息要传递给它的工薪雇员。好消息对所有工薪雇员都有影响，而坏消息只影响其中一些人。当公司董事会主席卡尔和他的同事们讨论此事时，发现他们正面临着公司沟通中既熟悉又困难的任务——而且这个任务似乎促使人们对该公司一些传统的与雇员沟通的方法进行重新评估。

C 1.1 好消息与坏消息

好消息是几乎所有工薪雇员都会被加薪及得到更多利益。关于退休、休假、医疗及牙齿保健、人寿险及股权的条款都会从不同方面得到改进和放宽。虽然这些改变中有一些是源于最新的劳工合同，而其他源于韦茅斯公司对工资福利的不断调整。通常这些变化是通过人事公报和韦茅斯公司的定期期刊——专为工薪工人出版的《钢铁新闻》（Metal News）和为计时工出版的《平炉》（The Open Hearth）——传递给公司职员的。

坏消息是公司预计将大规模裁员——工薪雇员及计时工。作为公认的长周期性的产业，主要由于来自海外公司的激烈竞争，钢铁工业正经历着长期萧条。在未来的18个月里，韦茅斯公司的业务可能会下降25%。与此同时，各种压力加剧了公司对资金的需求。为与欧洲及日本的公司竞争，韦茅斯需要购买和安装新的设备和建造具有最新科技水平的轧、热轧工厂。此外，公司的各个分厂还需达到联邦日益严厉的反污染标准。在未来的5年中，公司平均每年的投资预计为2亿美元。因此，公司的所有领域都急需缩减开支。

近年，韦茅斯公司已采取了几个缩减开支的主要措施。他们关闭了几个小而无效益的工厂和加工车间。推迟了一些车间，特别是那些不需遵守环境规章的车间的现代化。严格限制加班和使用临时工薪雇员。鼓励为减少购买和供给成本所做的努力。限制旅游及相关费用；只要可能，会议就在公司举行。现在最后的措施是，他们需要裁减工薪人员。

裁员的具体数字并未确定，而且公司希望裁员越少越好；但仍有多达2000个工薪职位会受到影响。他们中的一半可以通过正常的自然减员、提前退休及调动等无痛手段来解决。只要可能，凡是不能通过调动现有雇员来填补的空缺都将继续闲置。公司计划通过求职见面会

及与教员接触来保持与大学院校的联系,但实际上,为保持 1990年公司人员需求的平衡,在校园内的招聘已停止了。然而当无痛裁员方法用尽时,却仍有 1 000 雇员面临失业的可能。

C 1.2 领取薪金的雇员

在韦茅斯公司领取薪金的雇员,从档案管理员到高级管理者共有 20 个不同薪金级别。从第一级到第 10 级包括在大学培训的人员、维修工人、印刷所雇员、车间消防队员、综合消防队员、车间主管、普通工程师;从第 11 级到第 20 级包括高级工程师和经理。据设想裁员将全面有比例地进行;没有那一个工资级别会比其他工资级别受到更大影响。

工作 1 年或以上的领取薪金的雇员都有资格获得退职金。他还能就 1990 年未用的假期及为 1991 年积累的任何假期要求公司支付费用。保险责任范围延续到解雇后 1 个月,并且只要前雇员支付合理的费率,保险责任范围可延续 1 个月以上。不像计时工(结果证明,到 10 月 31 日他们有 10 000 人被解雇),工薪雇员不能指望得到美国钢铁工人联合会为其成员提供的就业补充福利。介于就业补充福利和失业补偿福利之间,一个被解雇的工会会员,根据供职年限的长短,可以拿到相当于他原先基本工资的救济金长达 2 年。相比之下,工薪雇员更缺少抗拒失业艰辛的缓冲剂。韦茅斯公司的经理们意识到了这个现实,并计划尽他们所能帮助前雇员寻找新工作。

C 1.3 怎样传递消息

传统上,该公司从未对计划裁减工薪人员做过一般通告,也不在公开讨论会上解释裁员的理由。通常解雇由他们的主管人单独通知他们,他们的职位已被取消或不再需要他们的服务。负责公共事务的副总裁杰姆士·哈里生(James Harrision)建议,在此种情况下,韦茅斯应采取主动,公开将重要信息传递给员工。哈里生指出,过去是以传统方法来处理被解雇者的,而且新闻界总是加重并恶化了不愉快情绪。与其让新闻界传播关于裁员的谣言,让传闻歪曲决议的真正理由,不如公司直接将全部实情告知工薪雇员。他呼吁韦茅斯应解释作出决定的理由,并让所有工薪雇员放心,公司会尽一切努力来缓解这一冲击。

在 9 月中旬讨论此事的高层会议上,哈里生的观点被普遍接受,但是关于采取主动的决议存在几个问题。如果要向工薪雇员提供一些特别沟通,那么关于裁员的可能性及员工利益的改进是在同一文件中提及,还是在不同文件中提及呢?怎样才能使这些特殊沟通与通常的沟通渠道——《钢铁新闻》、《平炉》、人事公报等等相协调?谁将签署该文件——执行副总裁拜伦·米勒(Byron Miller),人事副总裁桑德拉·伯恩斯坦(Sandra Bernstein),还是韦茅斯自己?在签发文件之外,公司是否用会议、电话会议,或解释性的录像带来作为文件的补充?消息怎样才能最好地被传递给外界?

C 1.4 高层领导的争论

这些问题引发了激烈的争论。伯恩斯坦认为只需一封信;哈里生认为需要两封信。他认为无论解释得多么详细,这两条消息都是矛盾的;员工利益提高的消息会立即因裁员可能性引起的焦虑和不满而抵消。韦茅斯同意伯恩斯坦只需一封信的意见。但他强调雇员和传媒都应被看作是关键的听众;也许一封信加一篇通讯稿是适当的。

高层领导们未能就给员工的信或便函的要点达成一致。哈里生认为员工们应被告知钢铁业普遍不景气带来的冲击,以及公司为降低成本所采取的各种措施。他同时强调任何沟通都应明确、强烈地表达出公司对可能被裁的员工们的关心。韦茅斯对信或便函中是否应告知其

他有关降低成本措施的信息带有疑问，他认为对于将要失去自己工作的人来说，限制旅游和加班这种措施会显得琐碎或不相干。伯恩斯坦对要表示出公司的关心这一举措很谨慎，她认为这样的感情难表达，而且一些员工会觉得这是恩赐或虚伪。

高层领导会议还就传递特殊信息的信息提供者进行了讨论。一些人强烈要求韦茅斯签发公司公报。而其他人都认为应由人事副总裁伯恩斯坦签发。但所有人都认为及时非常重要，并且员工应在公司计划见诸报端之前知道一切。他们也认识到一旦这些计划被公开讨论，员工及传媒都会问许多问题，公司需要有对此作出反应的适当机制。

韦茅斯在高层会议的第2天将前往日本。但他感到应根据会议讨论结果立即采取行动。哈里生同意起草行动计划并且准备所有他认为必要的特殊信息。

表C1-1 韦茅斯钢铁公司一览表

(单位：万美元)

销售收入	670 200
净收入	(30 700)
总资产	697 300
员工	
临时工/人	50000
固定工/人	10000

思考题：

1. 在韦茅斯公司好消息和坏消息的传递中，需要考虑哪些关键听众？
2. 在哪些方面他们的利益发生冲突？或相一致？
3. 许多商务沟通中都交织着好消息（对一些听众）与坏消息（对另一些听众）。这对于韦茅斯公司传递其消息有何含意？
4. 韦茅斯公司正在做什么——告知、推销、咨询、联合？

第3章

观点

阿基米德说过，“给我一个杠杆和支点，我能把地球撬起来。”为达到目的，一个经理必须有支点——观点。所谓观点是指你衡量形势和向听众陈述你的发现和建议的角度。任何时候，当你着手描述一个问题或提出解决方案时，你都必须检查所有可供使用的资料，考察这些资料在不同的并且常常相冲突的价值观和利益的情况下的运用，以及其他观察者和参加者的意见。在这样做时，你不可能也不应保持中立。为了认清形势，为了使行动具有可行性，你必须将注意力集中于你认为最重要的事实、价值和意见上。基于同样的原因，只有当你的听众能懂得你的观点时，他们才能跟上你的思路。

当你采纳某一种观点时，你获得赞同与遭到反对的可能性是一样的。当你关注着形势的某一部分时，你必须服从某些因素。也许这些因素恰好是在决策和实施中对其他部分至关重要的事实、价值或目标。但消除分歧将会有利于你的对手以及整个组织。你已经为达成一致并满足各种可能需要的政策铺平了道路。

当你与下属沟通时，明确说明你的立场非常重要。要想成为一个更好的管理者，你应确切地知道你的下属与你的观点的分歧之处及其原因。也许他们是对的，你需要修正你的前提；也许他们是错的，你能解释原因；也许你们存在着只有用对话与权威相结合的方法才能解决的根本分歧。无论如何，明确表明你的观点确定了你的立场并使整个局势向行动推进。

在与上级沟通时，明确立场同样重要。在提建议时，预先陈述你偏爱的解决方案将有助于你的听众把注意力集中于你的主张的优点上。即使你的老板最后不同意你的行动建议，你也将确定有助于讨论的术语。许多缺乏力度的报告、演示和信件都未能做到这点。它们往往倾向于在资料与可能的解决方案之间徘徊。在许多管理情形下，建立在观点清晰的基础之上的有力建议能抵一千条原始信息。

一个强大的组织鼓励它的管理者清晰明了地表达观点的原因至少有以下三条：

1. 提供一个清晰的观点有助于决策过程。许多重要的组织决策都交织着复杂、混乱的情形；一个坚定的立场能将基本的事实和争论放到台面上并能激发出其他合理的可供选择的解决方案。
2. 广泛的参与能确保决策达成之后的长期合作。
3. 鲜明的观点将管理者与办事员区分开来。即使你的建议未被采纳，你也为争论贡献了一些视野或动力。也许你挖掘出的重要信息或所做的主要争论，将修正并改进已被采纳的行动步骤。

从组织的观点来看，让各种合理的建议相竞争，然后从中选择很关键。只有这样，一个组织才能激励它的团队并对各种听众作出可信的反应，他们包括：雇员、工会、管理层、股

东、顾客、政府机构、利益团体和公众。一个组织内各成员都熟悉的一贯的消息能为激励你的团队及向外界展现你连贯的、有活力的个性提供最好的机会。

个人特征及组织特征所造成的观点冲突在管理沟通中已成为平常之事。你的观点也许根本不同于另一个明智的观察者的观点。你通常寻找和接受的信息很大程度上局限于你履行职责所需要的领域。虽然捍卫服务于你的领域或计划需要的观点是很重要的，但要成功有效地做到这一点，你必须明白为什么其他人可能反对你。如果你的观点显示你已将你的同事及反对者的合理主张纳入其中，那么它就会具有最大的分量。

一点忠告：一般而言，能强有力地辩护某一观点是一笔财富。但一个管理者的可靠性、精力和良好意愿是有限的。你应该问自己：当我已达到目的时，这些财富是否会增加或耗尽。我为什么想达到此目标？此目标能给我自己、我的同事、我的组织及社会带来益处吗？答案常常可能是这些的混合。判定那一个，在何种比例上，会有助于你用自己的价值体系来检验你的观点。在倡议你自己的观点时，不要追求你、你的盟友或将来无法证明合理的目标。

沟通展示了你所有的个性。你能轻易令自己确信你正在追求一个精明而讲求实际的商业目标，当你实际上正在发泄情绪时。一旦你认定你的目标已界定，是有价值和可达到的，你应该问自己：我是否是完成此目标的合适人选？展望将你的观点加于他人的长期影响。你是否具有将工作进行到底和收取果实所需的气质、兴趣及毅力？有时，如果你的不可否认的业绩是由别人来完成的，你的境况会更好。

将你的观点带入行动

从实践的观点看，几乎所有的商务沟通都是确保你的观点在某一场合取胜的一种尝试。假设有两个经理考虑筹建一个合资项目。经理 A 的观点是公司需要节约成本，而经理 B 担心如此会阻碍资本增长和新技术的采纳。经理 A 必须使经理 B 相信降低成本比采纳新技术更重要。经理 B 必须使经理 A 相信跟上科技发展的步伐最终将能更有效地节省成本。除非这两个经理清楚地系统地阐述和交流他们的观点，否则他们将无法说服对方，并且不能形成联合的行动步骤。如果你懂得你和他人是如何看待和衡量彼此交换中的每一条款的，你就更有可能勾画出一个连贯、综合的和有说服力的观点。

下面的案例中，两个经理因为观点不同发生了冲突，尽管事实上他们每一个都是出于好意而且在各自的工作中都很出色。

案例2唐娜·达宾斯基和苹果计算机公司¹

1985年4月19日，星期五早上7点，唐娜·达宾斯基给她老板的老板，苹果计算机公司负责销售与市场的执行副总裁比尔·坎贝尔打了一个紧急电话。达宾斯基是苹果计算机公司分销和销售部主任，她正在距公司有两个多小时路程的地方参加一个经理人员讨论会。她的声音极其干脆利落：“比尔，我需要跟你谈谈。你今天能等我一下吗？我在5点左右回公司。”

“完全可以，我会在此的。”坎贝尔回答道，虽然他一点也不知她打电话的意图。

1 哈佛商学院案例 486-083。本案例由研究联合会 Mary Gentile 在 Todd D. Jick 教授指导下完成。版权 1986 属哈佛商学院的校长及属下所有。

达宾斯基深深吸了口气。她感到现在该是将她在苹果公司的职业生涯押在即将递交给坎贝尔的最后通牒上的时候了。

然而，她仍有几分难以相信这是真的。她在苹果的第三个3年，从1981年7月到1984年秋，是日益获得权威和承认的连续成功的3年。她改进和制订了许多苹果产品分销的政策，与分布在全国的6个分销中心配合密切。

然而，没想到1985年初，苹果公司董事长及麦克托什部的总经理史蒂夫·乔布斯建议解除现存的分销机制，换之以“及时”的方法。乔布斯建议不仅将苹果所有的分销活动置于两个产品部——麦克托什和苹果II——的生产主任的监督下，而且在工厂与销售商之间建立起了直接联系——这实际等于淘汰了6个分销中心。乔布斯声称这一变革由于削减了产品供应线及减少了库存，会给公司带来巨大的节省，这是自苹果市场占有份额持续下降以来特别具有吸引力的诺言。但达宾斯基仍引述她自己的经历，回顾分销的记录来说明新方法不具可行性。尽管达宾斯基的反对，在过去4个月，乔布斯的建议已得到全公司的支持。

一离开讨论会，达宾斯基便驱车去见坎贝尔。她反省了乔布斯的建议对于她的工作及公司的影响。她相信这一建议会给两者带来灾难，该是表明立场的时候了。

C2.1 唐娜·达宾斯基

达宾斯基毕业于耶鲁大学。在她进入哈佛商学院攻读MBA之前，在一家商业银行工作了两年。在她临毕业前寻找工作的过程中，她认为苹果公司正是她感兴趣的那种高技术公司，而且尽管她有过银行工作的经历，她还是决定获得一个能接近顾客的职业。苹果公司那时尚没有读过MBA的员工，而且在哈佛的招聘人员正注意寻找有技术知识背景的应聘者。然而，达宾斯基努力获得了面试机会。她指出如果她不被录用，那苹果公司也许再也找不到另外的想在顾客服务部门工作的哈佛MBA毕业生了，于是她最后得到了苹果公司提供的职位。

表C2-1 达宾斯基在苹果公司的履历

1981年7月	加盟苹果公司 任顾客支持联系人
1982年7月	顾客支持项目经理 增加直接报告和现场管理责任
1982年10月	增加顾客关系部
1982年12月	增加直接销售管理部
1984年1月	分销经理 增加产品分销部 增加仓储部
1984年6月	增加现场沟通部 增加苹果联系部（用计算机同现场沟通）
1984年10月	增加购买指导部（特别的分销项目）
1985年1月	增加运输部 增加开发商关系部
1985年4月	分销和销售管理主任 增加预测部

1981年7月，她成为一名顾客支持联络人员，向分销、服务、支持组的新头目罗伊·韦佛汇报。在接下来的3年中，韦佛不断扩大她的职责范围，直到1985年4月，她成为拥有80名雇员及1千万美元预算的分销与销售部主任。（这一提升在1984年12月就已得到批准）。韦佛早就得出这样的结论：留住像达宾斯基这样的天才经理人员的最好方法是让她不断得到回报和受

到挑战。韦佛的战略十分有效；当乔布斯 1983 年想聘请达宾斯基负责麦克托什的投放工作时，她选择了继续留下。达宾斯基评论道：

罗伊是我能找到的最好的导师。他总是给我适度的自由，而且无论我何时需要他的建议和指点，他总能及时提供。他不断地寻找机会拓宽我的视野并给我更多的责任。

虽然达宾斯基从不为自己的晋升奋争，但她努力为她下属——她称他们是她的“人民”——以及苹果销售商和顾客奋争。

达宾斯基的一个下属评论道：

唐娜·达宾斯基很直率。她怎么想就怎么说。并且为她的论点力争。如果她认为她是对的，她就会为之据理力争。她总给人以可信赖之感。她不会因外力而动摇。她也不会被高层领导所吓倒。但这并不是说她从不改变主意。

实际上，即使她不同意一项公司的决策，她也总会支持它。这对“支持”组织来说是一个重要的品质。她总是把公司的利益装在心中。

她极聪明，很有幽默感。我从她那学到很多如何冒险及什么时候在一个问题上绝不退让的知识。

如果你看看她 3 年前所处的位置，再看看她现在的所处的位置就会发现，这确实是一个非凡的成就。而且她还能有更大的成就。

达宾斯基把自己描述为一个厚脸皮和不设防的人。一个人力资源经理评价说：“达宾斯基的信念反射出人对己极鲜明的态度。你能肯定地知道她的立场。她绝不是一个政客。”

达宾斯基在评价她的直率及喜欢冒险的性格时，这样解释道：

作为一个中层经理，我常常处于超我权力范围之外的决策位置，或者至少处于权力范围不明确的灰色领域。在一个容易受季节影响的公司，由我独自地做那些决策会引起组织的强烈反响。在苹果公司，中层经理不得不假称老板已同意你的决策，而且对允许他犯错感到轻松自在。

达宾斯基的第一个时间最长的上司韦佛，非常赞赏她清晰而严密精确的思维、表达技巧、声音控制及风度。

韦佛的老板坎贝尔这样概述了达宾斯基的贡献：

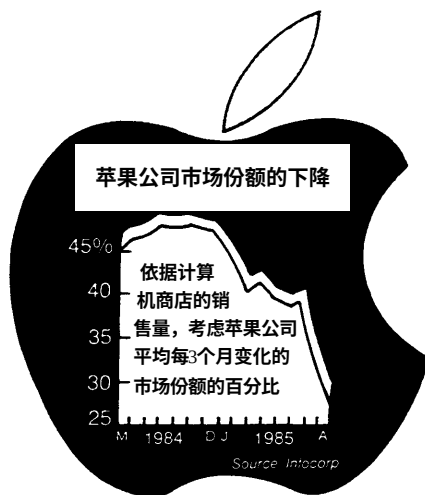
在生产部门我们有太多别出心裁的想法而它们受到市场执行瓶颈的限制。我们没有合适的机制来执行这些想法，而唐娜是惟一明白这一点并且知道在执行方面我们能做些什么的人。在我们认为过程非常重要之前，唐娜就是一个过程卫士。

坎贝尔补充道：“但我告诉过她很多次，‘你必须……推销你的想法。你不能指望通过命令使事情发生。’”

C 2.2 公司背景

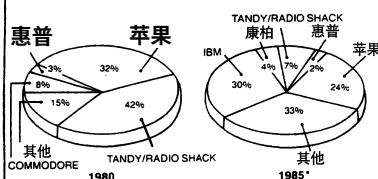
苹果公司的开创及像流星般的上升频频受到报界的关注，从其 1976 年创建到 6 年后进入“《财富》500”这段时间，已家喻户晓。1977 年投入市场的家用及教育型计算机苹果 II 型，因其所做的各种改进，直到 1985 年一直是该公司的主要畅销产品。

1983 年，苹果及它的共同创始人史蒂夫·乔布斯诱使约翰·斯卡里离开百事可乐的总裁位置而就任苹果公司总裁。约翰·斯卡里的挑战是给苹果带来了新的组织及营销政策，同时又不牺牲苹果的创造性及活力。他也面临着这样的局面：同 IBM 此时 28% 的市场占有率相比，苹果的市场占有率从 1981 年的 40% 降至 1983 年的 24%（见图 C2-1）。

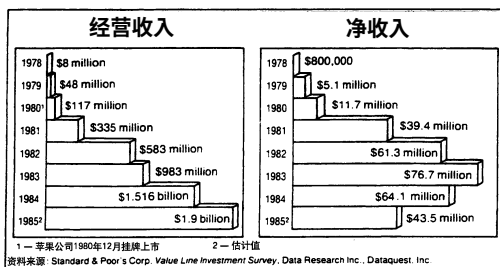


在市场领域受到打击的时期苹果计算机公司的成功吸引了许多竞争者加入到个人计算机市场，但在商业市场领域却不能战胜IBM公司

美国个人计算机市场计算机价格从1 000美元到5 000美元范围的生产商的市场份额



资料来源: Newsweek, September 30, 1985. Copyright © 1985 by Newsweek, Inc. All rights reserved. Reprinted with permission.



资料来源: USA Today, September 19, 1985. Copyright © USA Today. Reprinted with permission.

图C2-1 苹果公司1980~1985年的财务状况和市场份额

麦克托什在1984年初投入市场，虽然它的销售从未达到苹果的计划，但在第1年它的销售仍给人留下深刻的印象。虽然麦克托什的利润因为高的市场投入费用而降低，但苹果II的销售使公司度过了最艰难的淡季。然而1985年麦克托什的销售仍未能达到预期水平，这引发了利润问题，因为公司的开销是以这一高预期收入作为基础的。于是苹果产品部与麦克托什产品部之间关系变得紧张起来。苹果II型产品部感到他们对公司的贡献被贬低了。而麦克托什产品部的总经理乔布斯却把麦克托什看成苹果公司的技术先锋。以前乔布斯曾把他的这一部门与公司的其他部门分离开来，并戏称他们是从框框及官僚主义中解放出来的无拘无束的“海盗”。到1985年，乔布斯及斯卡里在迄今为止惊人地紧密及互相依赖的关系中开始感到了

这种紧张。

苹果早期的迅速成长意味着新雇员的不断涌入。苹果公司试图通过发展一些基本价值观来建立和巩固一种认同感。(见表C3-2)。很长一段时期苹果没有制定过组织结构图,因为它们变化太快。频繁的改组反映了生产部门与职能部门之间的冲突。当苹果开创时,它只有一种产品,因此,它的组织结构主要是职能的。随着新产品的开发,每个团队以原苹果的机构组织为模本,组建自己的部门,每一部门有它自己的销售、工程部门等等。

表C2-2 苹果价值观

对我们来讲,实现目标很重要。但是,我们也关注实现目标的方式。以下是统御我们企业行为的价值观
同顾客/用户的感情融为一体 我们提供一流的、满足他们真正需要的产品。我们同竞争者公平交易。我们真诚地解决客户的问题,不为利润而损害我们的道德和正直
成就和进取精神 我们制定进取性目标并努力实现它。我们认识到,这是我们的产品改变人们工作和生活方式的惟一机会
积极的社会贡献 作为一位公司居民,我们希望成为勤俭、睿智、受人喜爱的社区资产。更进一步,我们希望这个世界更加美好。我们制造扩展人类能力的产品,把他们从琐碎繁杂的事务中解脱出来,并帮助他们实现他们个人无法完成的目标
创新/远景 我们用创新的观点来建造我们的公司,提供新型的所需产品。我们接受因开发能创造我们渴望的边际利润的领先产品所带来的内在风险
个人绩效 我们期望每个人的承诺和绩效都在我们的行业标准之上。只有这样,我们才有能力追求公司的其他目标。每个员工可能并且必须有所不同;因为个人最终决定苹果公司的特点和优势
团队精神 团队工作是苹果公司成功的关键所在,因为个人无法完成如此浩大的工作。我们鼓励每个人同所有管理层次交往,分享提高苹果公司绩效和生活质量的思想和建议。这会使我们每个人处于赢家的地位。我们相互支持,共享成功与欢乐
质量卓越 我们关注我们所做的事。苹果公司的产品应赢得消费者的尊敬与支持
个人报酬 我们认为每个人都对公司作出了贡献,并且应当分享卓越绩效所带来的财务成果。我们还认识到报酬必须包括心理和金钱两个方面,因此必须创造一个每个人能共享冒险和激情的公司工作氛围
良好的管理 管理者对其下属的态度是很重要的。员工必须能相信其上级的动机与真诚。因此,创造一个苹果公司价值观繁荣的有效环境是管理者的责任

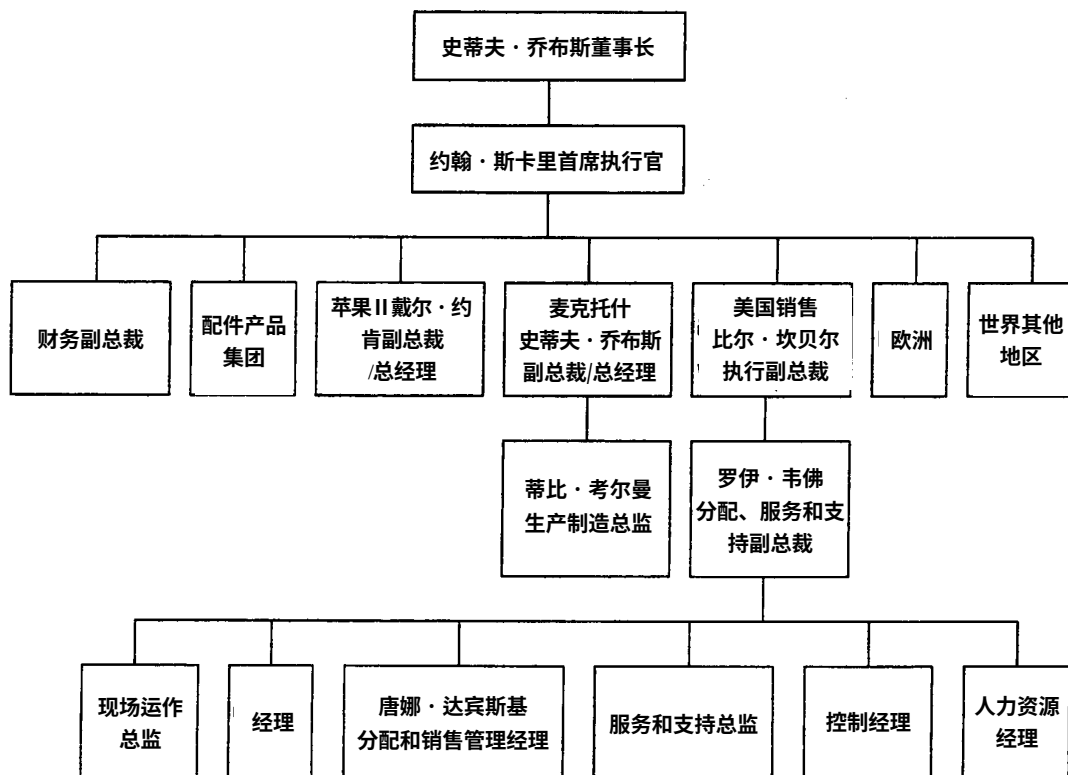
当斯卡里加盟苹果后,他以折衷的方式简化了它的机构,将产品开发和产品销售集中于两个部门——苹果II及麦克托什——将国内的销售及市场营销服务集中于第3个部门。然而,这个改革后的组织结构反映了职能、生产及地理上的混杂。7个部门都直接向斯卡里报告(见图C3-2)。斯卡里认为,对于公司来讲,为向销售商提供明确的信息,以及同IBM受过强化训练的销售队伍和其他有更多资源基础、建立了完善的市场营销关系的公司竞争,建立一套销售与市场营销协作的方式是必要的。

C2.3 苹果公司的产品分销

在1984年1月,达宾斯基成为整个苹果公司负责国内分销的经理,其职责是负责6个现场仓库,并直接负责销售管理、存货控制及顾客关系。虽然她随时同生产部门接触,但在组织上,她属于国内销售及市场营销。

苹果公司的产品主要受家庭及教育市场青睐。但这些客户的季节性及多变的购买模式给人工分销带来了压力。预测销售模式是困难的,但需要产品时要有产品可以提供。此外,达宾斯基的部门与销售商们保持着关系,这对于争夺销售商们的有限柜台空间是一个关键因素;不管是苹果公司还是它的竞争对手都养不起自己的销售商。许多销售商是以夫妻店形式

开始的，并且常常投资不足，特别是当市场不断壮大时更是如此。最后，因为苹果公司的业务主要是设计和装配(而非制造)，因此配件的存货和仓储控制、工作流程及完工产品是成本的主要部分，也是影响苹果的利润及其市场反应的关键活动。



图C2-2 苹果公司组织结构图

分销部将苹果的所有产品从各自的制造点(或从进口海外产品的港口)送到销售商手中。例如，麦克托什计算机是在加利福尼亚的弗雷蒙托(Fremont)装配的。根据月销售预测，分销小组把这些微机分配到6个分销点：加利福尼亚的森尼韦尔(Sunnyvale)；加利福尼亚的伊文(Irvine)；伊利诺斯的芝加哥；德克萨斯的达拉斯(Dallas)；马萨诸塞的波士顿；及北卡罗来纳的夏洛特(Charlotte)。以上每一个分销点实际上都是顾客支持中心，它们提供仓储、顾客服务、赊销、修理、报关及协助销售商的技工支持服务。单个销售商们则把他们自己作为地域内支持中心的代表，安排所需产品的发送。分销部的员工们对于这个机制的效率及简洁很骄傲，虽然预测错误常常导致个别产品的短缺或过剩。

随着苹果公司的成长，关于产品分销的计划与分析来说变得很奢侈了。达宾斯基回忆道：

我可能也提到所没有做过的事：过度的分析。一个插曲能说明这一点。我的老板需要总裁批一笔资金在波士顿建一个仓库。他把他的报告摘要给我看。他仅仅打算告诉总裁年租金费用。作为一个刚毕业的MBA，我感到没有一个充分的贴现现金流量分析来说服总裁是不能想像的，于是我主动说我愿准备一份，我的老板立即同意了。几个小时后，我拿出了一份分析报告，这份分析如此简单，我想我商学院的同学肯定会因此而攻击它。但在当时的情况下已足够了。当我的老板开会回来，他告诉我总裁花几分钟扫了一眼我的那份整洁的分析报告，

然后抬头问了一个问题：“每年的租金多少？”在得到回答后他说“好，去干吧。”没有花时间去分析。

C2.4 分销冲突：1984年9月至12月

苹果公司分销战略的冲突始于1984年9月，当时，达宾斯基和她的老板韦佛将有关分销、服务及支持部门的1985年业务计划提交给苹果公司执行委员会审查。因为分销部门过去的优秀表现，达宾斯基和韦佛对提出的计划很有信心。这个计划没有引起真正的异议，但它要求审查一个贯穿整个下一年度的长期分销战略，特别是增加分销中心的问题。

但乔布斯对这个计划表示了异议，抱怨他未得到好的关于当前分销、服务、及支持成本水平和结构的解释。达宾斯基和韦佛对乔布斯的批评感到很吃惊。成本从来就不是分销部门的问题。在这个把其大部分精力及兴趣都投入到新产品开发中的公司里，达宾斯基和韦佛对从未因分销而引起过交货延迟而骄傲，他们认为没有抱怨对他们来说就是最高的表扬。此外，他们刚及时地运走了一个创记录超产60%的季度的货物，未造成一次延误。

几星期之后，乔布斯与美国运通公司的创建人及首席执行官弗雷德·史密斯共进了晚餐。这两位充满活力的企业家发现他们有许多共同之处，乔布斯对史密斯所谈到的IBM对精选计算机元件的及时分销特点感兴趣。乔布斯看到了这个过程对削减成本的潜力，这个过程可以免去苹果公司的仓储、搬运成本以及巨大的存货。一个苹果的销售商在收到订单后立即报告，从而立即启动所需产品的生产装配。一俟装配完成，产品将由联邦快递公司连夜投送到它的销售商/顾客那里。

乔布斯和他的制造主任蒂比·考尔曼对这一思想进行了调查，并确信他们的工厂能有效地吸收这一分销功能。乔布斯对麦克托什的生产都实行完全自动化感到很骄傲，而且对考尔曼的能力也很有信心。考尔曼是斯坦福大学的MBA，他的一段大胆的声明曾被引用：“我不是抱着所有的文凭得到这份工作的。他们收留我是因为我将是与公司一同成长最快的人。我想成为世界上最优秀的人——这将毫无疑问¹。

这一计划对乔布斯是最有吸引力的，因为麦克托什的销售正在走下坡路。一个经理后来评价道：“为了保护他们自己，他们(麦克托什分部)开始攻击。”

但达宾斯基认为乔布斯所提议的变革是错误的。作为一个分销经理，她确信自己的观点最符合实际，并且她怀疑麦克托什的动机。对于她来说，很明显这个分销计划的缺陷如同乔布斯和考尔曼的缺陷一样在于过于偏激：

我们是一种现售产业。你必须要有库存。销售商不可能有存货因为他们没有足够的现金做到那一点，所以我们必须扮演一个分销商的角色，为他们创造一个我们能付得起，而他们付不起的缓冲垫。就我而言，(乔布斯和考尔曼的主意)是完全没有弄清我们的行业。创造/后勤/成本控制的观点在这个真实的世界是毫无价值的。

达宾斯基被斯卡里及执行委员会对乔布斯的提议所表示出的兴趣搞得更加迷惑不解。

韦佛也同样感到迷惑不解。1984年秋天对他本人及他的职业来说都是艰难时刻。特别是他对自己与他的新老板坎贝尔的关系缺乏信心。(坎贝尔因其教学能力及市场营销的领导能力于1983年被斯卡里从伊斯门·柯达(Eastman Kodak)招募过来。他在哥伦比亚大学当了6个赛季的受欢迎的首席足球教练以后，曾在汤普生广告公司(J. Walter Thompson)工作过)。在9月业务计划审查会议后不久，坎贝尔的职责就包括分管韦佛的部门。韦佛以前是直接向斯卡里负

1 USA Today, August 29, 1985.

责的。未曾预料到的分销问题主要集中于韦佛最感骄傲的几个领域中，并且威胁到使这一领域脱离他及达宾斯基的控制；因此，韦佛的反对对董事来说更显得像是防御而不是充满合理性。

达宾斯基和韦佛很难认真对待这个新的分销观念。在一定程度上他们把这一主意归为乔布斯对“大，优美的东西”的嗜好——比如像单独自动的制造和仓储设备，以及考尔曼的个人风格。一个人力资源经理把考尔曼描述为：“非常有进取心，非常有威慑力，非常聪明，但不够细致。”然而作为对乔布斯的异议的反应，坎贝尔和斯卡里要求对分销战略进行审查，并要求分销部门在9月中旬拿出改进意见。

与此同时，达宾斯基开始听到了考尔曼和她的员工正在准备的，有一本书长的关于分销战略建议的精巧报告。越来越多的人知道了这个建议；此外，达宾斯基能看出她的老板韦佛变得越来越没有信心，越来越认为自己会输。曾有一度，韦佛决定亲自与斯卡里谈谈，但韦佛的老板坎贝尔打消了他的念头，坎贝尔认为韦佛这样做只会显出是一种抗争。达宾斯基评价说：

在如何对付困难情况之前，我总是指望罗伊给我一些建议；他总是有充满活力的、诚实的观点。而这次，他因为这种局面而变得无能为力，我感到很难向他求助。

由于分销属达宾斯基的职责范围，因此准备战略审查的工作自然也落在她头上。她对考尔曼正准备的报告达宾斯基听得越多，就越坚定自己的立场。她与分销、服务及支持部门的审核主管戴维·金瑟共同着手旨在保护目前分销系统的一项研究。由于现在是圣诞节——正是分销工作很忙的时节——所以达宾斯基无法分派大量的时间或人手从事该项研究。而且，她认为分销是她的领域，她最了解。当然，她的判断以及过去有利的记录将会比考尔曼的未经检验的激进建议更有份量。但随着斯卡里订下的战略审查最后期限的临近，达宾斯基发现她尚未为对抗考尔曼准备的精致报告作好准备。最后，达宾斯基要求延期。

C2.5 分销任务小组：1985年1月至4月

冲突更加尖锐化了。1985年1月的一个星期一晚上，韦佛出乎意料地拜访了达宾斯基的家，这是他一次这样做。他焦急地向达宾斯基说他从坎贝尔那里得知考尔曼将在为期3天的常务会议上陈述她关于分销的建议，日程安排在同一星期的星期三、四、五。会议将在苹果的疗养所帕加罗·丹尼斯(Pajaro Dunes)举行。该会议原计划是评估新产品开发的。只有执行委员会与各部门来的一名工程师参加。达宾斯基不能理解为什么考尔曼关于分销问题的报告会安排上日程，但她知道，如果讨论这个问题，她作为主管分销的经理她必须就此问题发言。

韦佛是刚从坎贝尔那儿得知会议日程安排发生变化的。坎贝尔向他解释说，斯卡里最近听过考尔曼的报告，并征询他是否可让考尔曼参加帕加罗会议。韦佛认为坎贝尔应该表示拒绝，因为分销是坎贝尔、韦佛和达宾斯基分管的业务。但坎贝尔却同意了斯卡里的请求。

韦佛在拜访达宾斯基的那天晚上请求她放下手中所有的事，全力准备一份他将于星期三的会议上提交的反对建议。达宾斯基表示同意，并用一天时间完成了一份报告亲手交给了韦佛。

达宾斯基后来得知考尔曼和韦佛的报告在那天的会议上掀起一场情绪化的艰难的讨论。负责人力资源的副总裁杰伊·埃利奥特(Jay Eliot)批评了执行会议的程序，他指出这是一个太令人熟悉的高层经理干涉它自己的中层经理及热衷于由上向下管理方式的例子。为什么是考尔曼而非韦佛向斯卡里提交报告，以及为什么是考尔曼而非达宾斯基在帕加罗会议上就分

销问题作报告？当乔布斯和斯卡里面对不断增长的异议及乔布斯要求斯卡里接受考尔曼的建议时，执行委员会开始为这一批评感到担忧。

最后决定将分销问题交由一个由各方及一些中立者组成的任务小组处理。任务小组将向坎贝尔报告，为表示对该小组信任，执行委员会保证将接受该任务小组的建议。

分销任务小组成员有达宾斯基、戴维·金瑟（审检主管）和韦佛；所有的分销及支持部门成员；分别来自麦克托什和苹果 II 型生产厂的考尔曼和吉姆·宾，他们都是及时分销建议的支持者；作为中立者的杰伊·埃利奥特、乔·格拉茨阿诺（财务副总裁）和菲尔·迪克松（管理信息系统）。

大多数帕加罗会议的参加者都赞成成立任务小组这一解决方法。坎贝尔对他的小组所做的报告既不满意又尴尬，所以把它看成是强制进行分析的方法，他认为他的小组“没有做他们的家庭作业，”而且它们的演示并没有来反映对整个分销过程作了彻底的再检查。对韦佛来说，它是一种暂时的缓冲。

但达宾斯基感到很愤怒和很失望：

我不知道为什么要成立任务小组。分销是我们的工作……我无法摆脱我们已干得很好的这种心理。事情从未失败过……而现在我必须返回去并分析战略，我不知道我在做什么。

达宾斯基总是以为她能不断从现场获得改进现存分销系统的想法。但考尔曼的建议远非简单的改进建议。达宾斯基认为，事实上，它不仅限于要建立一个新的分销系统。它是对分销及市场营销战略的彻底改变，把苹果的供给推动方式转变为需求拉动方式，并且把分销及仓储中心由 6 个减至 0 个。

达宾斯基、韦佛及金瑟对考尔曼的建议思考时间越长，发现的问题越多。当任务小组工作 4 个多月后，最初每周召开一次的会议，召开得越来越少，同时小组成员提出了反对意见：例如，该建议没有考虑到 50% 以上的苹果产品是在境外生产的；该建议仅注意了 CPU，却忽略了苹果其他的产品；该建议对顾客投诉及退货没有规定；多种产品的订购对销售商来说会变得不方便，销售商必须把他们的订货区别开来，看该订货属于哪一个生产部门，然后报给自己的生产主任。

考尔曼不断强调她的建议可以节省钱，因为在商品供应上不再需要库存，因此免除了储存费用及存货的耗损。达宾斯基对这个问题作了重新定位，她解释说效能差的原因不在于仓储及人力分销，而在于预测过程。她还指出了考尔曼的数字与假设的矛盾。

任务小组会议碰到一个又一个僵局。考尔曼提出建议，达宾斯基作出反对。分销问题占有重要地位，因为高层经理想利用这一问题来证明中层经理的决策能力；但中层经理们无法达成一致。坎贝尔感到很沮丧，因为他知道乔布斯正在极力劝说斯卡里接受考尔曼的计划，而他又不能从自己的部门那里得到可供选择的方案提交给斯卡里；韦佛现在很消沉，而达宾斯基从不理解为什么把权力从她手中拿走并交给任务小组，她开始考虑去别的公司谋职。

达宾斯基发现会议上占去了她全部的时间；她在她的员工们身上花的时间更少了。企图寻找中间道路的任务小组，最后向坎贝尔报告了它的一致意见，即及时分销观念是苹果公司最好的追求方向，但没有对可行的实施计划达成一致。达宾斯基回忆说：

就像滴水的水龙头，各种压力逼使你同意。你想达成一致，所以你必须找到达成一致的理由……但你知道吗？我从未真正想信过它。

在最后一次任务小组会议上，坎贝尔最后重述了一遍这个结论，并说：“现在你们都同意

这是我们应努力的方向了？”达宾斯基虽想控制自己，但还是忍不住说出了“不”。坎贝尔愤怒地结束了会议，彻底沮丧的达宾斯基准备永远不管此事。

C2.6 “领导经验”研讨会：1985年4月17日至19日

1985年4月，达宾斯基被要求参加为40名中高层经理在Pajaro举行的旨在于消除障碍、鼓励沟通及创造以及鞭策参加者用新的视角及新的解决方法对待旧问题的会议。由于怀疑这种项目的作用，达宾斯基把这次会议当作几天休假。正如她所解释的“我根本不打算会从中获得什么。”

这个项目进度很快，而且在设计方面极富想像力。许多练习要求将参加者划分为事先分配好的小组。但令达宾斯基惊奇的是，考尔曼几乎出现在所有的小组。对达宾斯基来说似乎考尔曼正利用这3天专题讨论会为她方案进行游说，尽管她对自己判断正产生疑问。

对于达宾斯基来说，整个的“领导经验”讨论会似乎是招致不幸的会议。她想知道当她感到必须向某人表达自己的感受时，她怎样才能做到深思熟虑而不致于产生负面效果。正如一个练习所要求的，当她甚至不知道她的分销部门是否仍然存在时，她怎样为她的行动部门设计行动计划？

随着讨论会的进行，达宾斯基认识到每个人都对公司感到迷惑、混乱以及不满。她把士气的问题看成是麦克托什与苹果II竞争的结果。例如在一次练习中，参加者被要求画一幅反映他或她对苹果公司感受的画。一个经理的画中有两个男人在同一条船上（乔布斯和斯卡里），他们都试图驾驶这条船，但其中一个（斯卡里）完全被另一个人所控制。另一个人画的一幅漫画中乔布斯带了两顶帽子——一顶是业务经理，一顶是董事会主席，他必须在两者作出选择。第3个参加者的画中，苹果II生产部的经理在海上，独自站在风浪上看风朝何处吹。达宾斯基开始觉得不太那么沮丧和孤立了，而且她开始把分销问题看成是一个更大问题的一部分。

专题讨论会的第2天，斯卡里在会议上作了发言。他泛泛地谈了苹果的目标，强调这需要个人的贡献及团队的努力，并把苹果的使命看做是一座教堂。达宾斯基举起手并指出，当苹果雇员不能从他那里得到指示时，他们是无法建成教堂的。她此时已不在乎一切，但她仍继续一点点指出斯卡里发言中的矛盾。斯卡里很气愤，他责备作出决策是达宾斯基的工作，执行委员会会不会用银盘把决策托出来。在其他经理就此问题发言之前，时间已经用完。许多人在休会后立即涌向达宾斯基，赞扬她勇敢地说出了应该说的话。但无论怎样，达宾斯基却感到她像是“独自站在一条驶离海岸的船上，她的朋友和同事正站在岸上与她挥手告别。”

在随后的午餐上，达宾斯基正好坐在苹果II生产部执行副总裁戴尔·约肯旁边。她敬重约肯如同自己的上司——他是少有的富有经验的执行官之一——她决定向他说出自己真心的想法，希望能从他那里得到对整个分销问题的真正参考意见。因为韦佛与此问题的密切联系，她不能再指望从他那里获取这样的意见了。她希望约肯作为一个局外人能对此问题有一个更清晰的想法。达宾斯基问他是否认为及时战略适合于苹果公司。约肯的回答是，从他的角度他无法判断；达宾斯基应该知道这一战略的改变会给苹果带来怎样的影响；如果她认为这一战略是错误的，她最好能停止它。他还尖锐地指出，如果达宾斯基失败了他将会接管她的事务。

当达宾斯基听着约肯的回答时，她感到有什么东西在她脑中咔嚓发响。他是如此严肃，他并没有把这个问题看成是赛马或宪章斗争或谁对与否的问题，而是把它看成事关苹果命运的问题。达宾斯基回忆道：

我确实相信所提议的分销战是如此激进以致它会使公司完蛋。约肯的反应使我真正懂得了这个问题所包含的高额赌注。

她虽然已经详细地批评和反抗过考尔曼的提议，但并不深入。这是 1985年4月18日星期四下午。

C2.7 最后通牒，1985年4月19日

第二天早晨7点，达宾斯基给坎贝尔打了电话。她等着会议结束再去见他。她在驱车回办公室的途中，脑中闪现出大约6年前她从哈佛商学院教授那得到的一个难忘的建议。他告诉学生们毕业后的第一件事就是开始积攒“下地狱的钱”。达宾斯基从这段活中得到的启发是永远不要自处于无法走开的境地，达宾斯基遵循了这条建议，她的积蓄都存起来了，而且未负担任何高昂的债务。现在是考验她的独立的时候了。

那天下午晚些时候，坎贝尔和达宾斯基紧张会谈了两个小时。在会谈中达宾斯基认识到了她以前的盲点。她请求延期30天以便她提出自己所有的分销战略报告。“但是”，她补充道：“分销是我的管辖领域，所以我要自己亲自评估报告，不希望遭到任务小组的干涉。”

坎贝尔问道：“如果你认为它是对的，你为什么不能对你所做的事抗争呢？”但达宾斯基断然回答，如果那真是她的工作，她不想那样做。他们在这一点上争执了许久，直到最后表明立场，拿出她的最后通牒：如果坎贝尔不同她的条件，她将离开苹果。于是坎贝尔允诺同斯卡里谈谈，星期一告诉她结果。

周末，达宾斯基写了辞职信。星期一早晨，她告诉了韦佛有关她上星期五向他的老板提出的最后通牒一事。之后，她等待着坎贝尔的电话。

1985年4月22日星期一下午晚些时候，负责销售及市场营销的执行副总裁坎贝尔打电话给达宾斯基说：“好了，唐娜，斯卡里同意，你赢了。用1个月的时间分析苹果公司的分销过程，月底执行委员会将听你汇报你的建议。”

达宾斯基“立即着手进行分析”。她告诉她的员工，在以后几星期他们将很少见到她。正如坎贝尔早就敦促她做的那样，她雇了一个顾问来弥补她有限的时间及提供额外的背景材料，她还在其部门中选择一些有合适专业的成员。他们研究了运费及交通并做了最优化分析。他们分析了运输模式及仓库地理位置。达宾斯基回忆说：“我们就好像今天刚开始干分销那样工作，我们确实得到了一些异外收获”。他们发现尽管乔布斯和考尔曼提出了相反主张，但苹果公司利润确实正在下降，而存在的问题却在扩张，于是达宾斯基的团队向公司建议在保留所有现在仓库的同时，将6个顾客支持中心的行政工作合并为3个。她的建议使苹果既保存了它的分销业务又削减了成本，虽然这得解雇达宾斯基培养起来的雇员。

5月中旬，当达宾斯基仍在准备她的分析时，坎贝尔叫她去见他。他征求了她对苹果当前组织结构的想法。达宾斯基提交了一份修订的组织图，虽然这份建议分解了她现在的职权。两周后的5月30日，坎贝尔再一次召见了她，这次是宣布与达宾斯基建议相同的苹果公司根本机构重组图。几乎每一个人的负责范围都改变了，而且将解雇20%的员工。虽然达宾斯基在公司保留一席之地，但她被给予了一个全新的职位：销售支持主任，负责销售培训、销售管理、销售沟通以及技术支持。她监督200名员工及2.8千万美元预算，并直接向坎贝尔报告工作。然而她不再在分销部门扮演任何角色，分销业务已从坎贝尔的部门转交给生产部门并由韦佛负责。考尔曼被提升为全球制造主任。乔布斯被免去了所有的职责。

达宾斯基对于这一消息反应很复杂。她知道这个计划对公司是有意义的；她甚至想去祝

贺斯卡里：“老板们也需要鼓励。”当然，她很高兴自己在变革中生存下来，并把这看成是对自己的一次肯定，特别是根据“过去8个月的混乱，与斯卡里在帕加罗·丹尼斯的对抗，以及我把自己从自己建议的组织图中勾销这一事实”。虽然离开韦佛使达宾斯基有些伤心，但她对能直接向坎贝尔报告工作很感高兴，并且她的同事们对她的这一“提升”也表示了祝贺。然而，她把这一职位更看成是一种间接的前进，首先她想知道，怎样才能把所有的碎片拼合起来。看起来似乎它会由“所有剩下的东西”构成。尽管最近的斗争及向坎贝尔提交的最后通牒、机构重组使得她的分销建议看起来突然降温了，然而她向执行委员会提交了她的分析，并且引起了巨大的兴趣。坎贝尔评价道：“她的计划现已成为公司的计划”。然而，由于她已有了新的职位，她已不可能去执行它。这项工作落在韦佛头上。

思考题：

1. 在本案例的几个地方，达宾斯基说她被各种各样的事件弄糊涂了或感到诧异。令她惊奇的有哪些事件？她的惊诧是否表现在她对苹果的形势的看法上存在某些盲点？
2. 在这种形势下达宾斯基是怎样看待自己的？引述她用来表述自己观点的话。她的观点是否在某种程度上受到了她在组织中的角色的限制？比如，她是否仅仅是从有利于分销部门的立场、他们的利益及目标来看问题，而忽视了公司更大的需要及目标？
3. 她是怎样看待分销政策讨论的其他参加者的？她怀疑他们的动机是不是对的？
4. 达宾斯基是如何有效地陈述她关于对苹果最好的分销体制的观点的？她利用哪些传媒及机会来提出她的观点？哪些传媒及机会被她忽视或利用失败了？达宾斯基很清楚她老板及导师罗伊·韦佛的行为被其他人看成是“防御”已失去可靠性。她的行为是否会导致同样的解释？为什么？她是如何有效地使她的思想表述“符合”如本案例图工所概括的苹果的组织氛围及价值观的？
5. 乔布斯和考尔曼是如何有效表达他们的观点的？乔布斯和考尔曼用了那样传媒及机会来倡导他们的观点？他们的建议是否很好地“符合”苹果的组织氛围及价值观？
6. 达宾斯基与约肯在领导经验讨论会上的谈话是如何改变她对自己所面对的形势的现点的？她对这一新颖的观点是怎样做出反应的？

案例3 蒂比·考尔曼和苹果计算机公司

“我不能那样做，戴尔。我不能催促一项将牺牲300人工作的建议”，麦克托什生产部业务主任蒂比·考尔曼大声说道。考尔曼与苹果II生产部执行副总裁戴尔·约肯相遇，戴尔·约肯问，如果她认为她的分销建议对于苹果公司是正确之路，她为什么却把它搁置了。他指出他对她很失望，而且她的理由也无法令他信服。

考尔曼和约肯正站在帕加罗·丹尼斯会议中心的停车场中，他们参加的为期3天的旨在帮助苹果公司中上层经理克服旧的敌对、寻找新方法处理公司危机的领导经验讨论会已结束。这是1985年的4月，此时苹果正面临着计算机产业的全面不景气以及诸多内部组织问题的纠缠。

在这天午餐时，考尔曼已注意到约肯与分销及销售管理主任唐娜·达宾斯基进行认真的

交谈。达宾斯基和考尔曼在过去五六个月里，为公司分销系统的建议一直争论不休，虽然公司总裁及首席执行官斯卡里已指导他的中层经理们通过任务小组来解决这个问题，但这个委员会陷入了僵局，并且会议作用已减弱，什么事也解决不了。

从考尔曼的观点看，这很好。她认为这个问题已过于充满感情色彩；公司很快将面对更大的问题。冷静一段时间，然后由外界的顾问进行评价和提出建议也许会是一个更好的解决方法。

此外，以富于进取和直率风格著称的考尔曼是不会让自己躲在分销建议之后的：“我从理性上信奉它，但仅此而已。而且那对我来说是少有的。”然而，由于约肯的一再催促，她开始怀疑自己是不是已经使整个事情不可收拾，是否她早应结束它；是否她本应对董事会主席、麦克托什生产部的头头及建议采取及时分销系统的发动者乔布斯说“不”。回顾过去的6个月，考尔曼反省道：

当史蒂夫第一次告诉我及时分销的想法时，我并没有把它当回事。但他不断宣传这一想法。他知道他必须促使我去干这事，于是他试着迎合我的完美主义而非正义感。他是一个老练的操纵者！他用他的思想点燃了我的员工们的想像力，并且对建议的提出投入了大量的时间及工作。他们把这看成是史蒂夫想要他们做的事。

我本不应让它继续的，但似乎我根本没有选择余地去告诉史蒂夫这并不重要。而且一旦任务小组开始运作，我更不能放弃，因为史蒂夫会认为我是一个软弱无用的人。而当我知道这个建议意味着淘汰几百个职位时，我确实无法为这一建议全力以赴，我感到自己被逼到了墙角。

C3.1 蒂比·考尔曼

考尔曼1974年从布朗大学获得英语文学学士后，成为了德克萨斯仪器厂在马萨诸塞的艾特波罗（Attleboro）的生产监督；她计划工作两年后攻读MBA。她回忆说：

我在电子装配线上工作有几个不利因素——我既年轻又是一个妇女，而且更重要的是没有技术。我通过教育克服了这些不利因素：我过去6点半就到办公室，学习基础电子学及会计。

考尔曼后来被调往德克萨斯。由于不喜欢德克萨斯，她在1975年1月进了通用电气公司，参加了该公司的财务管理培训项目。她在那呆了20个月，这期间她交替完成了4个不同的任务，并且在她的班上排名第一或第二。

1976年她进入斯坦福大学学习MBA。虽然她有过财务工作的背景，她还是打算研究市场营销：“我听说过生产管理是女人立足商界的一条途径。”在斯坦福大学学习的第一个学期，她为惠普（Hewlett-Packard）的管理发展组编写了教材。到她毕业时她真正希望能在惠普得到一个生产管理的职位。然而该公司只想给她提她一个财务管理的位置。在通用食品（General Foods）短暂地工作一段后，她接受了惠普提供的财务会计监督工作。

考尔曼在惠普公司进入了财务管理的快车道，每隔6~9个月就换一个工作和部门。虽然她很喜欢她的工作，但她发现自己又一次将注意力放在执行、生产及存货控制上；她还会见了每一个在惠普公司的女经理，这使她更确信她应进入制造业。

一次，在加利福尼亚的卡波提诺（Cupertino）举行的斯坦福大学校友会上，她被介绍给乔布斯以及苹果个人办公系统部（POSD）审核主管詹妮芙·贝丝托（Jennifer Bestor）。贝丝托正在

找人接替她的工作，1981年初考尔曼收到了向她提供这份工作的提议，因为她刚在惠普得到一个新的职位。她感到自己应在这个公司再工作一段时间，于是回绝了苹果。她回忆道：“除此之外，我不认为自己是一个冒险者，虽然在惠普公司人们头撞南墙，但他们会在墙上装上衬垫，但苹果则完全不同。”

6个月后苹果又给她打了电话，考尔曼与乔布斯第一次正式会面。他们辩论了两个小时，乔布斯提议让她在麦克托什部做项目审核主管。在没有认识到这一职位比原先 POSD提供的职位低两级，并对能与乔布斯一道工作的前景很兴奋的情况下，她接受了这一提议。

C3.2 任职苹果公司

当考尔曼在1981年秋正式任职时，她“认识到麦克托什组根本不需要审核主管”：

没有预算、没有分类帐、没有员工、没有业务计划，所以我把时间都花在与人们交谈上。工程师们喜欢跟我谈他们正在做的事。我自愿帮助其他组结清帐目或审核存货，这使我更受欢迎。然而，我并非总是受欢迎。我被看成一个总是将惠普公司当成标准、总是指责苹果公司做事方式的人。此外，我是麦克托什组的一员。乔布斯把麦克托组抬高到一个特别的位置上。所以在其他部门人的印象中我也背上了麦克托什的坏名声。

1982年6月麦克托什分部成立，考尔曼被提升为分部的审检主管。那年冬季早些时候，乔布斯派考尔曼参加了由执行委员会组建的能解决产品定价冲突的价格任务小组。考尔曼回忆这是她第一次见到唐娜·达宾斯基：

我觉得她是只猫。她是我成年后想要成为的一切。很明显，她的老板韦佛器重她，而且她是任务小组中给人印象最深刻的人。我把她看成已在公司很有声望而且是我需要去影响的人。在这段时间里我把唐娜当成了我的榜样。她的员工认为她是与天使同行的人，她只需轻轻一跃就能跳过高层建筑。他们对她非常忠诚，而她在会上也确实为他们说话。她在这一点是很有名声的。我也想从我的部门获得这种忠诚。

任务小组从未正式结束工作，但由于在1983年9月将麦克托什计算机计划投入市场（它实际是1984年1月投入市场的），考尔曼将整个身心投入到了她的财务小组的建立上。考尔曼回忆，就是在这段紧张的时期，麦克托什部门“疏远了公司其他部门所有的人。我们并不知道我们正在这样做，但我们确实做了。而且我被看成乔布斯发言人，最像乔布斯的人以及西方邪恶的女巫。”

C 3.3 弗雷蒙托工厂

1982年6月，当麦克托什组变为分部时，苹果正面临它的许多工厂生产能力过剩的问题，因此麦克托什的生产场地被安排在达拉斯工厂，而没在海湾地区建立自己的生产厂。但1983年初情况发生了变化：Lisa被投入市场而且销售很好；现在苹果生产能力过剩的问题解决了。因此，乔布斯说服总裁迈克·马库拉(Mike Markula)把加利福尼亚的弗雷蒙托工厂给了麦克托什部。考尔曼非常的恼怒：

我去见了乔布斯，我们之间发生了争执。他从未向我谈起过这事。甚至没有叫我核查数字，他给迈克的数字是离谱的。但乔布斯却对我编了一个谎，说这个工厂将怎样成为4个核心工厂的第一个。我根本不相信这些，但我认为现在是说出我真正意图的时候了。于是我对他说我可以跟他做笔交易：我将为他建立一个在这个行业中最好的财务系统队伍，两年后，我想得到管理弗雷蒙托工厂的机会。他大笑并说：“这就是你长大后一直想要做的事。”但他

最后同意了。

与此同时，在麦克托什投入市场的过程中有许多明争暗斗及耽误：执行经理们争夺控制权；麦克托什工程为竞争选择而斗争；销售、市场营销及分销为麦克托什进入市场及价格计划争论不休。

到1983年秋工厂预算用光了，3个执行经理中有两个被解雇，另一个辞职；考尔曼又一次提出接管弗雷蒙托工厂的问题。这一次乔布斯告诉她没有任何人能替代她在财务系统中的位置，因此不能动她。他把皮特·巴龙从德克萨斯仪表厂招来接管了该工厂。

情势更加恶化了，虽然考尔曼相信巴龙是一个天才的经理，但他不愿做出强硬的决策。到1984年春，存货失控而且工厂生产不足。根据考尔曼的说法，“整个公司都依靠麦克托什和弗雷蒙托工厂；它占了公司收入的1/3。”

最后，1984年5月，当时考尔曼正在度假，乔布斯打电话给她说他想在帕加罗·丹尼斯与她见面。他带她到海滩上散步，并说她可以在成为公司审核主管或弗雷蒙托工厂的执行经理之间作选择。她回忆了自己当时的反应道：

我确实吓了一跳。我知道这个工厂有很多问题，但我一点也不知道它究竟糟到什么程度。我想如果把这种严重性分为10个等级的话，这个工厂处于第4级。结果表明它才处于第1级。当我接管了弗雷蒙托之后，我与苹果公司的其他部门更少联系了。我有时在工厂连续工作36小时。整个夏天每当出现失控我就关闭工厂，而至少有1/3的时间是这样。弗雷蒙托是我的整个世界。

C3.4 分销

在考尔曼接管弗雷蒙托之前，她曾与麦克托什生产部由她分管的财务计划经理苏珊·巴恩斯以及分销组的审核主管戴维·金瑟一起做过价格分析。通过分析他们知道了由于苹果 II 型微机分装许多箱子里，它们分销成本很贵。于是他们开始评估、比较不同分销渠道的获利能力：大学院校及其他学校、销售商。考尔曼评价道：“事实上，我们在销售及市场营销队伍中存在问题，但我在努力收集信息时把分销部看成是有用的。罗伊以及戴维对我们的帮助很大。”

当考尔曼被提升后，这一分析仍继续着（巴恩斯接替她成为了麦克托什的审核主管）。虽然考尔曼后来想到也许这些发现诱发了乔布斯 1984 年 9 月在审核韦佛及达宾斯基部的业务计划会上对分销成本的批评，但她自己却忘记了这项研究，直到 1984 年秋一个星期天晚上 10 点，乔布斯与联邦快递的首席执行官弗雷德·史密斯吃完饭，对利用联邦快递及时分销苹果计算机的想法非常兴奋，他声称这将能削减许多存货及分销费用。考尔曼后来评价道：

史蒂夫瞥见了将来，而苏珊和我立刻就理解了。我们开了 20 分钟的头脑风暴会议。但它并不重要：整个会议全是史蒂夫一个人的主意。除此这外，我心里还放着其他事。

此时，考尔曼相信虽然存在各种问题，弗雷蒙托工厂最后“成功”了。生产能力经过一个夏天已翻两倍而且销售商基地也得以巩固。她已换掉了几个经理并从数字设备公司雇佣一队人马来处理分销及制造事务。事实上，考尔曼的团队在 1984 年秋已组建了自己的任务小组来研究商业后勤、研究及考察存货搬运成本。

然而，从考尔曼的观点来看，分销问题是对麦克托什团队真正问题的偏离。研究与开发已停止，而且没有生产足够的软件。市场营销也已停止；价格跌落而且边际利润下降。虽然 1984 年的第 4 季度销售创下纪录，但苹果已领先了两个季度。考尔曼强调道：

在 12 月底，平均每个销售商有 8 个星期的存货！年底，我们竟有 99 000 台麦克托什计算机的

库存！一月份虽然我们有能力生产 80 000 台，但我只计划生产 15 000 台。我彻底取消了临时工。我们一次就解雇了 100 人。

然而，由于乔布斯和巴恩斯在执行会议上提出了及时分销建议，考尔曼的团队在分销问题上“着了火”。乔布斯要求她在有约翰·斯卡里参加的部门季度回顾会上将她的报告聚焦在分销问题上。考尔曼回忆说她就该问题准备了一个简短的摘要，也许只有 15 分钟长的两或三页纸。她还回忆说开始感到“被夹在她的老板和团队中间。”

C3.5 执行会议(帕加罗·丹尼斯)：1985年1月

1985年1月，在部门季度回顾会议后不久，考尔曼得知将在帕加罗·丹尼斯召开一次执行委员会会议，其目的是讨论新产品开发及未来战略，她没被邀请，她感到很不安，特别是因为她感到乔布斯没有使她的工作及作为麦克托什分部的执行经理的地位得到公众充分的承认。

因此，当乔布斯要求她在这次会议上重述她的分销报告时，她同意了。她回忆道：

我对自己之所以去那儿的原因很不高兴，但至少我在那。而且我确实坚持让史蒂夫把我去那儿谈分销问题的事告诉坎贝尔(负责销售及市场营销的执行副总裁)。

她接着说道：

直到我到了那儿，我才认识到罗伊·韦佛是怎样的不安。他坚持说我们不懂分销，因此我们的批评是站不住脚的。坎贝尔也很不高兴。情势很紧张，并有一些不稳定和不寻常的联盟者。例如，苹果II部门的执行经理吉姆·宾支持我的报告；而他的部门与我的部门是竞争对手。甚至苹果II的总经理戴尔·约肯在这个问题上也与史蒂夫站在一边——这是很宝贵的一因为这是使两个生产部门走到一起的一条路。就我而言，分销建议可以认为是说过就扔掉的东西，除非它与我的人真正有关。我认为是在错误的时间提出了好主意。

在帕加罗·丹尼斯会议上并没有拿出明确的解决方案，但对于绕过正常管理渠道提出分销方案这一方式，人们的情绪明显很激动。最后大家决定把这一问题交给向坎贝尔报告的任务小组来处理。而对考尔曼，成立任务小组等于建议已被拒绝：“任务小组是作为对立面而建立的，而且由于它是向坎贝尔报告，而坎贝尔必然会竭力照顾他的部下，包括罗伊和唐娜，我想我们不可能赢。”

C3.6 分销任务小组：1985年1月至4月

考尔曼开始整理一份内容广泛、深入研究、像书一样长的及时分销建议。好几个月里，任务小组每星期都碰一次头，但考尔曼认为这些会议都是“纯粹痛苦的事”：

开始，唐娜和她的人陈述了关于分销的背景信息，它是什么，他们认为在哪些方面公司将会发展，以及分销应如何适应这种发展。虽然他们许多的预测都是错误的，但他们认为我们部门是以他们的建议为基础的这一认识是对的。当我们说在接下来的两年增长将疲软时，我们都在说会继续增长。

然后我们部门提出了我们的建议，附有模型及参考书目。唐娜的队伍反过来对我们的结论一点一点进行反驳。情况变成了针锋相对；我们好像是交易老手。我感到唐娜比平时缺乏热情。在我看来，她似乎正在做一项不动脑子的工作，但我假定那是因为她知道我们不可能赢。她可以在外围设备问题上战胜我们。我们所有的建议都是以 CPU 业务为基础的，但我们对外围设备问题没有答案。此外，在 1984 年，苹果 75% 以上的产品销售是通过转卖商比如零售商店进行的，而他们没有我们的模型及预测能力。我们的计划建议建一个信息系统，即每

个转卖商应配备一台麦克托什或掌中终端，当他售货时，他们接通它，于是一份产品订单就发出了。这意味着一个庞大的信息系统工程——我不喜欢做的一件事。到1988年，当我们销售额的60%以上是直接卖给了诸如大学、其他学校、VARs及OEMS等直接消费者，在这上花费精力将是很有意义的，但在这时我并不认为做这事有压倒一切的必要。

事实上，在任务小组的这些会议上我都让吉姆·宾做发言人。谁想建议全部取消分销中心的工作？我宁愿离开任务小组的这些讨论去参加关于我们的产品为什么卖不动的会议。这是一段令人沮丧的时间。

C3.7 “领导经验”讨论会：1985年4月17日至19日

考尔曼高兴地期待着在帕加罗·丹尼斯召开的“领导经验”研讨会。她盼望能与简·刘易斯·盖舍见面，据说他是乔布斯从苹果公司在法国的办事处请来管理麦克托什市场营销的经理。考尔曼对他很乐观，并计划在研讨会上花很多时间与他交谈。

似乎她总是与唐娜·达宾斯基参加同一专题的讨论会或讨论小组，但考尔曼这时根本没有想过这个问题。她回忆道：

唐娜似乎又变回原来的她了，在许多问题上都积极参与争论，是一个带头人，她对公司指挥管理的批评直言不讳。而且人们对她被提升为分销及销售管理主任纷纷表示祝贺。我不知道人们是否知道我的存在。

到这时考尔曼认为分销问题解决了。任务小组会议雷声大雨点小没有达成任何解决方案，考尔曼告诉她的人他们干得不错，“只是时机不对，但属于他们的一天终会到来。”

因此，考尔曼对戴尔·约肯在停车场责备她没能推动及时分销建议感到吃惊。从她的角度，她更关心盖舍，关心工厂的新的激光打印机的起动，以及她定于5月召开的第一次大型销售商座谈会。此外，她知道公司正有大麻烦；乔布斯和斯卡里在正在争斗。这时她想：

我为一个充满活力、反复无常的人工作，付出的代价是什么？然而史蒂夫是我的老板，我必须支持他：“他花20秒想出的主意，我们却花了无数小时把它变为完整的战略及实施计划。我是否只是被一个理智上令人感到刺激的想法所诱惑？我是否太沉溺于麦克托什的“海盗”情结，以致我抛弃了我与麦克托什之外的任何关系？我是否因为被这个想法所诱惑而忽略这个公司正在分裂的事实？”

C3.8 在1985年5月

“领导经验”研讨会之后几个星期，出乎预料，考尔曼、简·刘易斯·盖舍被叫到约翰·斯卡里的办公室开一个会。当他们进去时，很清楚盖舍不是被叫来管理麦克托什分部的市场营销而是管理整个分部。考尔曼被问及她对与盖舍一起工作有何感想，回顾这次会议，她说：“我未看出史蒂夫正在被排挤。”

在那之后不久，乔布斯与前苹果首席执行官，现任董事会副主席迈克·马库拉组织了一次麦克托什员工大会。在会议当中，乔布斯要求斯卡里辞职，理由是他贻误了及时分销建议，乔布斯声称这一建议是本可以拯球公司的一个创举。考尔曼指出这个建议永远不可能“拯球”公司，因为它需要1年时间来实施而且2年后公司才能看到利润。乔布斯被抛弃了。

1985年6月，苹果公司重组，考尔曼被提升全球制造主任，她说道：

唐娜·达宾斯基和我有着不同的斗争，但我们俩都进入了高层经理行列。我的斗争是在麦克托什分部内，而唐娜却不得不领导一个面对所有混战的生产部门的支持组。在公司重组中我俩接受的任命是对我们有能力处理大事的一次坚决的肯定。

然而有趣的是，考尔曼对于导致“肯定”的分销之争的理解与达宾斯基对于这些事件的理解形成了鲜明的对比。她同意达宾斯基他们本应多沟通的话，并自嘲地说：“在你试着管理一个部门之前了解它是多么新奇的一种方式。”但，她继续道：

如果唐娜更仔细地检查的话，她本可以以我们在麦克托什组过去的业绩为基础攻击我们的可靠性。她有很多弹药。但她从未明白我们看待这个问题的方法。我们把它看成是包括制造、货物运输、交通、分销、MIS，以及仓储的一个商业后勤问题。因此，对我来说它是一个执行问题。唐娜从组织的角度来看这个问题。问题是我们没有让组织这样做。

她进一步反省这段经历说：

显然我愿意在分销之争中输掉。在苹果我们常说“过程就是回报。”而且我们在实施那项建议中的许多想法。它们并未结束，他们只是被改革了。

然而，尽管我对及时分销持保留态度，但对苹果公司的很多人来说，我就是史蒂夫。有时你会被看成另一人，而且我没与史蒂夫保持很大的距离。我有点“志大才疏”，而且我将永远感激他把麦克托什的制造押在我身上。我永远不否认我与史蒂夫之间有许多相似之处，有一些是很好的共同点。我想别人认为我是一个善于吸收经验、热情而且很聪明的人。我想任何为我工作过的人都知道他们可以走进我的办公室并叫我去春沙。当我错了时，他们知道能说服我认识这点。

最后，苹果的当权者们认识到我对公司的忠诚胜于对史蒂夫的忠诚。唐娜也是如此，她对苹果的忠诚也超过了对罗伊或坎贝尔的忠诚，而这正是我俩进入高层经理之列的原因。

思考题：

1. 至少列举出考尔曼不同于达宾斯基对苹果分销形势的看法的三个方面。她们的观点是不可调和的吗？如果不是，她们的共同基础是什么？
2. 考尔曼对达宾斯基在讨论过程中的行为是何看法？什么使考尔曼感到吃惊？
3. 当你在读过达宾斯基叙述之后又读考尔曼的叙述时，你感到吃惊的是什么？
4. 回顾一下，为了解决她们的一些分歧，达宾斯基与考尔曼是否本应彼此直接沟通？这样做是否可能或明智？为什么？

第4章

目标确立与沟通的前提

管理沟通之所以不同于一些其他类型的沟通在于它是为了达到一个具体的结果。它更像是走进一个商店下订单而不像告诉一个朋友你一天的生活。本章主要论述如何在一个特别环境里确立可以达到的目标。当然，追求你的目标的商务环境很大程度上被不太正式的交流沟通所影响，这包括与下属、同级、上级、顾客及其他许多人的社会相互作用。

实施大多沟通任务是相对容易的，不幸的是，经理们总是同时面对许多沟通决策。一项正确决策常常与另一项错误决策相交织。上级有冲突的、隐藏的或倾向于妨碍达到预期目标的要求。下属的要求有时是不合理或不相容的。在开始沟通之前，经理必须找出需优先考虑的问题。这意味着制订战略、确立明确的目标、评估环境、设计行动步骤以及可达到预期目标的沟通方式。想做好这点常常需要考虑其他人的感情、利益及价值观。这总是需要把你自己需优先考虑的问题进行分类。

4.1 目标

在许多管理场合，你的目标似乎是不言而喻的：你想要补救一个问题；使你的建议被接受；获得你的下属、同事及上司的尊敬。然而，通常只盯着特定的短期目标会使你看不到更大的问题。一个老寓言说过，领导要么像豪猪要么像狐狸；豪猪熟知一件事；狐狸详细地知道许多事。例如，在政界，罗纳德·里根是一只豪猪，而比尔·克林顿则是狐狸。好经理知道怎样既成为一只豪猪又成为一只狐狸，在众多选择中作出准确选择的同时，坚持原则观点，转化为行动，这意味着在战略上要做豪猪而在实施中要做狐狸。

当你面对一个复杂的管理环境时，把你想达到的所有目标列出来。然后扮演刺猬：找出你所列目标中的一个或两个最重要的长期目标。现在你可能扮演狐狸并以这为参照物衡量你的次要目标。哪一个更迫切，哪一个是不可调合的？哪一个是你的职责，哪一个可以委托给他人或再分配？哪一个尽管重要，但可以推迟直到时间允许或获得更多的信息？有了对这些问题的答案，你就算踏上了通向合理行动计划之路。

你最好按照意图、战略、战术或任务来对你的目标进行分类。比如：

意图 增加我的产品销售。

战略 获取更高的可用性及可见性。

战术 获取新的销路。

增加广告预算。

争取更大公司的支持。

任务 为高层经理制订预算提议。

雇佣更多的代表与潜在的销路保持联系。

在公司计划上陈述建议。

制订广告及公共关系计划。

在这个范例中，只有意图代表了你的真正目标。但是要达到这个意图要求你界定并完成一系列从属目标或工作，所有这些都变成了沟通目标：将预算建议书写成文并说明正当理由及预测、进行会见、在会上作成功的报告、设计广告、吸引媒体的注意。在你的整个计划过程中一定要牢记这个区别；不要让你的手段变成了目标。

4.2 现实检验：环境

目标必须立即放入试图达到它们的环境中去检验。这个环境包括你在组织中的个人地位、可获取的资源、组织的传统及价值、个人关系网、上司的利益及偏见、沟通渠道、你的经营状况与竞争者经营状况的对比、你的领域怎样适合更大的组织、以及总体的文化氛围。

在环境中检验你的目标时可通过试问自己以下一些关键问题来进行：

1. 我的目标是否符合伦理？
2. 对这个指导或建议我是否是一个可信来源？
3. 是否有足够的资源可供我达到我的意图？
4. 我的目标能否争取到需要其配合的人的支持？
5. 它们是否与其他同等重要或更重要的目标相冲突？
6. 在内部与外部都存在竞争的环境中，它们是否能占有合理的机会？
7. 成功引起的后果是什么？总的说，我及我的组织在我达到这些目标后，境遇是否会更好？

这些检验也许会导致你得出这样的结论：你的目标需要修正或一开始你没有考虑的目标也许比那些你认为不证自明的目标更重要。

有两个主要的考虑因素可以帮助经理们对他们的目标进行分类。

迫切性 这就回到我们在前言中所强调的时间的价值及管理这点上来。经理们总是面对就某事做出决策的要求，而这些事对于提出要求的人来说又非常重要，但也许从总体上看又不够重要。可以问自己：如果现在我不解决这个问题什么将会发生——一个次要问题会不会变成一个主要问题，或者更多的考虑会有利于这个问题的解决？为了做出一个明智的决策，我是否需要更多证据，我能否将收集证据的工作委托给他人？是否某个处于更好位置的人将做出决策？对于我的听众，以及卷入这个计划实施的人的时间限制是什么？

能迅速、精确地就紧急的事做出决策是成功的经理的特征。虽然这很难做到，经理们通常不得不叫人们等一等；但上司也许要求在正确的行动步骤清楚之前就采取行动，或者下属也许会对过多注意无关大局的事情感到恼怒。通常，他们会对做出这项特别决策的时间还不够成熟的证据做出反应。

重要性 一旦你已将你的目标进行分类，你常会发现有几个是更需优先考虑的，以及其中一些是直接冲突的。迫切性的测试也许在这点会有帮助：一些很重要的情况可以等 1天、1个星期或1个月再解决，有时一些非即时见效的目标，比如向合作者证明你的可靠性，最终将比

使某一特别的建议获准更重要。

综上所述：管理的真正含义取决于确定长期目标及实现它们的程序。时间限制要求你做一些事而推迟其他事。任何成功的经理都会被超过人力所能及的众多要求所淹没。常常，你不得不说“不”或“等些时候”。如果你能以可以理解的话语解释清楚这些回答，你就能从你的各种听众那里获得信任，并且为做出有充足信息的基础决策赢得时间。

把你自己放在下面案例中主人公的位置上，界定你的商业目标，得出你的主要沟通目标，然后问自己，我应写什么？我应说什么？

案例4 黄尾鱼船业公司¹

“如果我认为你没有能力管理这个公司，不敢在 7 年内买下我的全部产权，我就不会向你提供工作。你知道我是怎样积累我的财富的：通过向一个在机构痛肿的大公司里消磨时光的天才经理提供施展的机会，从而给精疲力竭的公司上紧了发条。罗宾，你已在 Sportscraft 公司几乎呆了 4 年，而且有好几年不干高层管理工作了。这是一次机会，你可以做你自己的事，并最终拥有自己的生意——上船吧，嗯？”

C4.1 事情经过

1976 年 3 月 25 日，查尔斯·包斯威尔正在劝说他的加利福尼亚商学院校友罗宾·姬凯丝出任他刚买下的黄尾鱼船业公司的执行总经理。包斯威尔是 CBG 公司的总裁……，这个公司是他于 1964 年创建的私人投资公司。包斯威尔的财富是在他经营一个大型挖掘设备公司在西海岸的销售特许权的基础上积累起来的，他的经营很成功——财富剧增，首先是高速公路的建设和南加利福尼亚的土地开发，以及最近他对阿拉斯加石油开发的投资。然而，他说他一生的需要是新的冒险及转向。

包斯威尔第一次遇到姬凯尔是在 1967 年，那时他是美国滑水协会的会长，他把全国滑水冠军的奖杯发给了姬凯丝。他们变得熟悉以后，包斯威尔得知她读过 MBA，并且以全班前 5% 的优秀成绩毕业。在接下来的 3 年里，由于她连续在全国性赛事中获胜，他一直与她保持着联系，而且在过去的几年里都注视着她在 Sportscraft 公司的表现。她一开始是在船舶部做促销，在那里她仅用两年时间就使整个销售额增加了 70%。她的第 2 项工作是在冬季运动用品部做市场营销主任（包斯威尔怀疑 Sportscraft 是否知道滑雪与航海的区别）。最近，她做了 Sportscraft 公司总裁的助手，当包斯威尔跟她在旧金山谈话时，她说她感到自己已进入一条死胡同，她需要一个更具挑战性的职位。

1977 年 5 月，包斯威尔提出让她做黄尾鱼的总裁。黄尾鱼是包斯威尔从奥拉夫·夏纳生那儿买过来的。奥拉夫·夏纳生在圣地亚哥是一个传奇人物。在港口你能看到他的有着醒目黄色船尾的内舷船及外舷船到处游走，在停泊处你能看到它们随波起伏好像急待出航。

做为惯例，包斯威尔达成了一笔交易后，虽然由他接管了董事会，但奥拉夫·夏纳生将继续在公司呆 12 个月。如同往常一样，包斯威尔打算让一个新的职业经理与这个即将退休的业主一起工作，于是他想到了姬凯丝。她在水上运动行业上有广泛的市场营销经验，包斯威尔觉得黄尾鱼公司如果市场定位更好就能很快作出回应。

1 本章例由于副教授 Kenneth J. Hatterm 整理，版权 1976 由哈佛大学校长及职员所有，哈佛商学院 376-235。

回想起来，姬凯丝认识到扭转这场交易的原因是包斯威尔愿意让她成为公司的股东：65 000美元的工资加上几个慷慨的小额优惠福利以及 7年以后有权获得公司 20%的股份，接下来，如果事情进展顺利，在 10年后，她还有机会将她的股份增加到控股地位。这条件好得让人不敢相信。

包斯威尔给她看过 1975年黄尾鱼的资产负债表和收入流量表 (见表C4-1及表C4-2)并告诉她这个公司需要加强管理。他说公司的销售已从 1973年的1 000万美元以上下滑到1975年的约840万美元。石油危机及 1974年的大萧条都严重损害了造船业的销售。虽然戛纳生很活跃，但他已73岁，他已无力给公司上足发条了，并且他想退休。包斯威尔说 he 已说服戛纳生雇佣一家新的广告公司加强公司在 1976年夏季的销售。姬凯丝高兴地接受了包斯威尔提供的职位。戛纳生和他的妻子邀请她到家里过周末，并在绿色海豚俱乐部为她举行了晚宴，将她作为他的新的执行副总裁和有确定继承权的人介绍给了黄尾鱼公司的经理们。

表C4-1 黄尾鱼船业有限公司资产负债表（1975年7月31日）

资产		
流动资产		
现金	\$8 000	
应收帐款	842 000	
存款	1 251 000	
其他	22 000	
流动资产		\$2 123 000
固定资产		
厂房和设备	2 511 000	
折旧	989 000	
净固定资产		1 522 000
其他资产	152 000	
分摊资产	22 000	
其他净资产		130 000
总资产		<u>\$3 775 000</u>
负债和股东权益		
流动负债		
应付帐款	\$665 000	
短期票据	212 000	
应计负债	78 000	
长期负债的流动部分	39 000	
流动负债		\$994 000
长期		
圣迭哥银行	52 000	
抵押	399 000	
C.B.G.Inc.(10yr. subordinate loan)	1 200 000	
长期负债		1 651 000
所有者权益		
普通股	782 000	
留存收益	\$348 000	
所有者权益		1 130 000
全部负债和所有者权益		<u>\$3 775 000</u>

姬凯丝同意于5月4日开始到黄尾鱼公司工作，但 1976年4月12日，包斯威尔打电话告诉她

夏纳生已死于心脏病复发。当他正坐在他最喜爱的黄尾鱼公司生产的海盗船，一种高速的娱乐用捕鱼船——出去时，他倒下了。包斯威尔想知道是否她能更早些到黄尾鱼公司工作。在给Sportcraft公司总裁通过电话后，她同意4月14日开始工作。

包斯威尔对她表示感谢并说他将会很高兴，如果她能到三厂去处理任何需要做的事，包斯威尔同一天下午飞往旧金山开董事会，然后与他及他的妻子一起回来参加订于4月15日的奥拉夫的葬礼。包斯威尔在葬之后将飞往中东在那里呆大约10天。他说如果她来得及的话，他想在他离开之前先看一下她为黄尾鱼公司制订的初步战略计划。那样的话她大约有14天的时间来做计划并制订一个预算交由董事会批准。

表C4-2 黄尾鱼船业有限公司现金流量表(1974年8月1日-1975年7月31日)

收入		
毛收入		\$8 376 000
减:折扣、返回和补助		36 000
销售收入净额		8 340 000
销货成本		6 662 000
毛利		1 678 000
营业支出		
销售和广告费	\$710 000	
管理费	528 000	
各种费用	21 000	
全部营业费支出		1 259 000
营业收入		419 000
财务支付		
银行利息	8 000	
抵押利息	32 000	
租金	9 000	
C.B.G贷款利息	\$114 000	
全部财务支付		163 000
税前收入		256 000
付税		88 000
税前利润		\$168 000

C4.2 黄尾鱼船业公司

1926年,奥拉夫·夏纳生获得白湾造船厂(White Bay Boatyard)后创建了黄尾鱼船业公司。夏纳生曾是造船工程师,最初他提出了两种模型设计——摩托艇和娱乐用捕鱼船。他的选择很幸运;首先因为他几乎立即获得了成功;其次,在整个30年代他的船颇受西海岸一小部分有钱人的喜爱;最后,他的经特别改装的娱乐用捕鱼船被用于警察局、国内税务局、海关、以及军队。

当1941年美国参战时,黄尾鱼船业公司被选为生产海岸巡逻艇、海军用汽艇以及一些其他小船的厂家之一。因为它的战略性任务,黄尾鱼船业公司得以保住了它作为小船建造商的位置,而且由于许多服役人员在战争末期曾用过该公司产品,故而该公司产品变得很有名气。

50年代,夏纳生开始寻求能给造船业带来一些自动化措施的设备。他是最早在娱乐船建造中使用玻璃纤维的人,而且还是广泛使用泡沫材料增加船的浮力的先锋,泡沫材料的使用是黄尾鱼公司产品的一个特征,这成为了该公司产品畅销的一个重要原因。

在1975年,这个公司产品主要销往西海岸及落基山地区。它提供的产品用玻璃纤维及木材料制成。可选择范围从14英尺到40英尺。小些的船(14英尺到26英尺)主要是舷外船,零售价每英尺100美元到275美元,这个价格使它们处于市场中至高价位部分(如表C4-3所示)。公司大约64%的船是舷外船,其他35%是售价约为8 500美元的舷内/舷外船;其余的是定做或特别订购的长度为26英尺至40英尺长的船,售价约每英尺800美元至1 400美元。这些船主要是娱乐用捕鱼船、海盗船,或为警察或军队用的经改造的海盗船。夏纳生竭力在后两个市场保持一席之地,因为他认为它们曾使他的公司度过了经济大萧条时期及第二次世界大战。他说,在1975年,娱乐用船及警用船是自1973年以来惟一销量上升的产品。1975年黄尾鱼公司共售出大约1 600条船,雇佣3 235名员工。

表C4-3 新型舷外船、舷内船及摩托艇的销售报告

	1972	1973	1974	1975
舷外船				
销量	375 000	448 000	425 000	328 000
平均单价	\$714.00	\$726.00	\$730.00	\$801.00
总开销	\$267.8	\$325.2	\$310.2	\$262.7
舷内/舷外船				
销量	63 000	78 000	70 000	70 000
平均单价	\$4 885	\$5 261	\$5 524	\$6 000
总开销	\$307.8	\$410.4	\$386.7	\$420.0
舷外推进器				
销量	535 000	585 000	545 000	435 000
平均单价	\$808.00	\$857.00	\$850.00	\$945.00
总开销	\$432.3	\$501.3	\$463.3	\$411.1

资料来源:Boating industry,January 1976.

夏纳生在第二次世界大战后以职能为基础简单地建立起了黄尾鱼公司的组织结构。1976年4月该公司主要的职能区域划分如下:船厂及产品中心,由57岁的罗伯特·麦非尔领导,他已在该公司效力23年;财务控制及人事,由59岁的马克·卢培主管,他是一个CPA,在黄尾鱼公司工作了15年;市场营销,由36岁的保罗·李主管,他在公司已工作4年。他加入黄尾鱼公司前曾是一个黄尾鱼公司产品销售商的销售经理。

C4.3 娱乐用船工业

在70年代中期,娱乐用船工业服务对象几乎达美国人口的1/4。他们包括:汽艇拥有者,他们从不受到经济周期的影响,他们愿意为购买摩托艇及赛艇付出15万美元到30万美元或更多;年收入在每年4万美元的中等收入家庭,他们虽也追求同样的精神食粮但在经济萧条时期会感到拮据;以及收入更少喜欢乘船游玩的人,但这些人可能在大多数时间都会感到拮据。

这一行业规模巨大,1957年销售估算为4.8亿美元,包括新、旧设备、服务、保险、停泊及发动费用、修理以及船俱乐部会员资格。《船舶工业》(Boating Industry)声称,在1957年期间,全国约5 000万人参加过至少一次或两次娱乐划船:1 200万人滑冰、3 400万人钓鱼、400万人潜游,几乎有1 000万条各种类型及大小的娱乐船充斥美国的水域。零售销售额从1964年的2 600万美元增加到1975年的约4.8亿美元,有16 000个销售商,6 000处船坞、船厂、以及为划船娱乐族提供服务的汽艇俱乐部。

虽然这个行业销售额增加了,但美中不足的是,1974年、1975年单位销售价格全面下降。

由于建造者、制造者为了努力保持利润水平而转移他们的成本，因此通货膨胀成为这一行业增长的一个主要因素。对这个行业幸运的是，旧船的销售很火爆，旧船的价格得益于新设备成本的增加。《商业周刊》(Business Week) 一篇文章写道：

销售商们一致认为旧船连续的高销售价值已经缓解了银行家们对船主们融资的态度。一个销售商说道：“这个抵押品很不错。”这些周末航行者的偿还习性也很明显。西雅图的华盛顿互助储蓄银行一位向船主融资的专家说：“我们从未拥有过一条收回的船，而且没有拖欠的债务。”该银行现在宣布的向购船者贷款的利率为 10.5%。

娱乐用船行业在历史上是一个手工行业。陆上运输船只的高成本，使这一行业具有地域性，而且具有周期性。至少在 70 年代中期以前，由于该行业传统的劳动密集型特性，它仍是一个较易进入的行业。(在 1973—1974 年，据统计全美大约有 1 600 个小船建造者和制造商：82% 的雇工不到 20 人，900 多家的雇员在 1—4 人之间。《化学市场报告》1974 年 7 月 20 日)

然而，这一个行业在不断发生变化，部分因为新材料的开发——铝及玻璃纤维——使半自动化和全自动化生产作业得以采用，部分因为更大的、资本雄厚的公司对该行业的投资。60 年代后期和 70 年代初，许多有名的公司被大公司收购或兼并。表 C4-4 显示了这个行业变化的程度；20 个最大的公司中只有 5 个保持了独立。

表 C4-4 前 40 名非独立的造船商一览表

制 造 商	母 公 司
Chrysler Marine	Chrysler Corporation
Duo Boats	Bangor Punta
Jensen Marine	
The Luhres Company	
O'Day Boat Company	
Starcraft Company	
Alcort	AMF
Crestliner	
Hatteras	
Slickcraft	
Boston Whaler, Inc.	CML
Ericson Yacht	
Columbia/Corando	Whittaker
Trojan Yachts	

该行业从整个 60 年代到 70 年代初的稳定成长推动了兼并及收购活动，但 1973 年的石油危机和 1974 年和 1975 年的经济大萧条导致了实力薄弱的公司遭到淘汰。表 C4-5 显示了整个这个时期一些原材料的价格变化情况。大小公司都受到了影响，但看起来似乎许多小公司将被淘汰。据估计，在 1973 年与 1975 年间，舷外挂机船的销售几乎下跌了 40%。同一时期拖船的销售下降了约 25%；舷外挂机艇的销售几乎下降了 20%。

表 C4-5 化学材料的价格

(单位：美元)

每磅化学材料	1972 年	1973 年	1974 年	1975 年
单体苯乙烯	0.066~0.067 5	0.09~0.095	0.192 5~0.22	0.19
不饱和聚酯塑料	—	—0.182 5~0.20	0.39	0.36

当时预测,该行业在1976年会再次增长(见表C4-6)。然而因为能源危机给功力过大的娱乐船带来的冲击,它可能在不同方面增长。在1975年仅帆船及成本高于45 000美元的船畅销。这导致一些专家预测划船娱乐行业的帆船市场在整个70年代余下的时间将以15%~20%的速度增长。然而他们看到的是被Snark的泡沫帆船所统治的低价位产品销售的大量增长。

表C4-6 船业1965年~1976年预期的投资与销售收入

(单位:百万美元)

	制 造 商		交易商存货(平均每天)	旧船的翻新与修理
	工厂扩张	新机器与设备		
1976*	19.40	18.70	241.00	246.00
1975	16.90	16.90	204.55	210.00
1974	15.00	15.30	223.84	202.40
1973	14.10	14.40	193.23	190.60
1972	17.10	17.20	180.74	169.47
1971	8.20	9.45	156.90	158.00
1970	8.61	10.11	150.30	147.39
1969	10.30	12.98	160.30	141.06
1968	8.53	9.47	145.39	132.31
1967	8.14	9.24	142.53	127.68
1966	7.40	8.90	139.60	124.47
1965	8.13	8.74	135.70	120.38

资料来源: Peter B.B.Andrews, "What 's Going To Happen In , 76 ", *Boating Industry*, January 1976,p.54

*1976年估计值

其他影响帆船市场的变化包括以下几点:

如果你是一个水手,你听到现在一些年轻夫妇们的航行冒险时一定会瞠目结舌:对正在裂开的“兰色运动上衣”格格笑得喘不过气来;在最不可能的地方停泊……对一个传统的巡航青年来说,这一切听起来有些浅薄和过于罗曼蒂克。

但如果你是一个娱乐船销售商而且你想接近这些新的、年轻的有购买力的夫妇——牛仔衣里揣着钱并愿意把他们花在户外生活以及“自由”的体育运动上的一群人——你最好试着理解这些。

销售商们开始承认一个非专家但富有的水手们的非传统、非航海的市场。这些水手对舒适、立体音响及美味厨房的兴趣远胜于航海本身。这些人对于汽艇俱乐部的有组织的生活不感兴趣,只想自由游弋。有一种类型的帆船似乎很能迎合这一市场。它就是拖动帆船。

拖动帆船一般有20英尺到26英尺长,并且几乎可以在陆地上拖拉,这是其他可居住航船所不具有的特征。因为这种船不用时可以离水保存,这大大削减了保养开支。如表C4-7所示,保养成本可能会很可观。可拖动船舶的销售在能源危机时下滑了,但据预测,它在70年代后半期将会恢复。

据预测,该行业的动力船部门将以最高历史记录速度,也许更高一些的速度继续上升。专家们认为能够生存下来的公司必然是那些有足够资金能扩大其分销系统,并支撑大批量生产的公司。这预示着该行业动力船部分将会分裂为两个完全不同的部分。长于26英尺的船,将至少有一部分是手工建造的,并且实际上是定制的。短于26英尺的船将采半自动化或自动化生产。

表C4-7 1973年夏季泊位的租金^①

(单位：美元)

停泊类型	甲板费用		每英尺费用	
	范 围	平 均	范 围	平 均
系泊	5~300	129	2~8	4.67
入坞	100~500	253	6~30	15.60
滑台区	75~920	273	8~30	13.03
栓缆区	90~400	297	5~10	7.50
干船坞	300~325	313	12~15	12.75

① 1个季节为6个月

资料来源：David A.Storey. *The Massachusetts Marina Boatyard Industry 1972-1973*. October 1974/Bulletin #612. Massachusetts Agricultural Experimental station. College of Food and Natural Resources, University of Massachusetts at Amherst.

在短于26英尺部分，因新设计容易被模仿，所以制造商们将不得不继续为惟一性而斗争。也许会像汽车工业一样每年一次的改变模型的做法将被广泛采纳——仍为一种防御以及进攻战略。

男人们被认为在大多数购船的决定中占主动地位，在传统市场这是确定无疑的。调查显示典型的男性用船者比典型的女性用船者在水上漂泊的时间至少多两倍。（表C4-8和表C4-9描述了舷外挂机船市场。）娱乐船市场似乎不同，如果《汽艇》(Yachting)以及类似杂志的典型读者与典型帆船的买者一致的话：大多数受过高等教育以及正在成长的读者属25岁至44岁这一档。然而众多的读者属于55至65岁这一档。许多读者之所以对航行有兴趣是因为把它当成了一种娱乐活动，而且与此主题相一致，据报道，大多数船是在周末早上10点到下午3点之间卖出的。

表C4-8 为什么顾客购买舷外挂机船和摩托艇 (1970~1975年)

(%)

购买者	1970	1971	1972	1973	1974	1975
摩托艇						
巡逻	36.5	32.6	32.1	31.1	32.7	40.0
捕鱼	55.4	47.0	36.1	36.4	33.0	42.3
打猎	32.0	30.2	30.0	28.8	31.4	26.1
滑水	54.1	50.4	49.2	49.3	47.7	40.2
其他	7.0	7.0	6.8	6.8	7.6	11.6
舷外挂机船						
巡逻	41.4	37.2	36.9	40.5	37.9	38.8
捕鱼	53.1	44.0	39.7	42.2	35.5	40.6
打猎	37.7	35.8	29.9	36.9	32.9	25.9
滑水	45.7	48.5	48.5	44.6	50.5	33.3
其他	6.1	6.5	5.9	5.9	6.7	9.9

注：由于各种原因，相加的百分数可能大于100%

资料来源：Boating Industry, January 1976.

除了销售及制造问题外，娱乐用船行业还存在其他问题。经理们常常被政府的规章所困扰。1971年的《船舶安全法案》(The Boat Safety Act)要求船舶制造商们保留他们为遵守该法

案所做出努力的档案。工程计划的批准 (EPA) 和职业安全健康条例 (OSHA) 产生了效果。摩托船的噪音水平在政府的压力下正在减少。《净化水条例》(The Clean Water Legislation) 影响了船舶卫生系统。另外, 在造船过程中使用的化学物品被发现对工人有害。

表C4-9 舷外挂机船和摩托艇的购买者统计表 (%) (1970~1975年)

购买者职业	舷外挂机船						摩托艇					
	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1970	1971	1972	1973	1974	1975
熟练工人	24.2	21.6	21.6	21.8	22.2	22.4	24.5	22.6	24.3	22.4	22.3	22.6
职员、推销员	17.9	20.3	21.4	15.8	14.0	15.8	17.2	19.4	19.7	15.4	13.4	15.6
经理	15.9	13.7	11.3	15.4	19.3	19.8	14.3	12.9	11.8	14.5	19.3	19.1
专业人士	17.0	18.1	15.9	24.7	20.5	16.7	17.6	18.8	18.2	25.7	22.3	18.5
半熟练工人	12.9	11.1	13.9	7.3	10.3	12.6	13.9	14.6	13.3	6.7	10.1	12.2
农民	2.4	2.4	2.2	2.2	2.6	3.1	2.6	2.6	2.5	2.4	2.8	2.9
服务人员	7.9	7.8	7.4	9.2	9.0	8.7	7.9	7.1	7.3	9.1	8.5	8.1
工厂劳工	1.8	2.0	3.3	3.6	1.6	0.9	2.0	2.0	2.9	3.8	1.3	1.0
总计	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

资料来源: Boating Industry, January 1976

1976年该行业面临的问题中有一个问题是小船坞及服务中心的短缺。为了获取成功, 小船坞必须位于人口高度密集的地区。在这些地区房地产的价值很高, 特别是靠近沙滩的土地被计算入内时。一个解决方法就是修建旱地小船坞, 但许多所有者必须拥有海滨服务。由于销售商以及原设备制造商 (OEMS) 用尽手段提高相对议价能力及投资回报, 营业额上升了。1976年当该行业进入主要销售季节时, 销售商对该行业的销售前景很保守, 原设备制造商的订货也很慢。在船舶销售中, 销售商的保守思想可能是因为以旧换新的问题。在 1975年约全部新船销售量的 46% 存在以旧换新的情况。(表C4-10详细描述了马萨诸塞的许多小船坞提供的服务类型)。

表C4-10 公司的修理活动调查表

类 型	数 量	比 例 (%)
木船	81	69
玻璃纤维船	79	67
舷内挂机船	81	69
舷外挂机船	62	53

资料来源: David A. storey. *The Massachusetts Marina Boatyard Industry 1972-1973*, October 1974/Bulletin #612. Massachusetts Agricultural Experimental station. College of Food and Natural Resources, University of Massachusetts at Amherst.

C4.4 登上总裁宝座

当姬凯丝到达公司总部所在地黄尾鱼的船厂时, 已是早晨 8:15 分, 而她去旧金山的飞机将在早上 11:30 分离开。在她离开之前, 她只有两个小时也许更少的时间。姬凯丝急于想证实包斯威尔对她的评价。她必须处理夏纳生遗留的问题以及包斯威尔交付给她的工作。

因为时间有限, 姬凯丝决定具体明确些, 并写一些必要的信来以提醒她自己及其他人。她喜欢计划每一行动并区分它的意图: 将做什么, 由谁做以及什么时候做? 也许有其他看起来重要的因素; 如果真是这样, 她将会对它们进行详细说明。姬凯丝甚至决定将每一个她打的

电话内容写下来，并且计划她的搬迁，如果她必须离开圣地亚哥的话。她走进夏纳生的办公室，拿起他的信箱走到夏纳生为她准备的办公室。她感到在夏纳生的私人物品归还他妻子之前，她最好让他的办公室空着。接着她开始逐条处理信箱里的信息。

第1条：

April 13, 1976

Ms. Gilcrist
President

Dear Ms. Gilcrist:

Normally we plan our show dates about 12 months ahead. This year we are running late. Which shows do you want us to participate in? I have attached a list of major shows from February through September.

Sincerely,



Paul Lees
Marketing Manager

PL/wm

Attachment: Boat Show Calendar

亲爱的姬凯丝小姐：

通常我们都是提前 12个月计划我们的展览日期的。今年我们弄晚了。你想要我们参加哪一次展览？附上从1月到9月的主要展览日历表一张。

忠实于你的
保罗·李
市场营销经理
1976年4月13日

附船舶展览日历（略）

第2条：

April 13, 1976

Ms. Gilcrist
President
Yellowtail, Inc.

Dear Ms. Gilcrist,

Mrs. Naumes, who was Mr. Gunerson's secretary,

is very upset and will not be in for a few days. I'll try to help out where I can.

Cordially,

Sarah Clarke

Sarah Clarke

亲爱的姬凯丝小姐：

夏纳生先生的秘书罗蜜丝小姐很不安，她将离开几天。我将尽我所能帮助解决困难。

忠心的

索拉·克拉克

1976年4月13日

第3条：

April 13, 1976

Ms. Robyn Gilcrist
President

Robyn:

Welcome to Yellowtail. Sorry you have to start without Olaf.

Finish off the stuff Olaf left and fly to Miami to meet Stewart Marschal. He is a large dealer for Chris Craft in Florida. He is unhappy with the way they are dealing with him and may switch to us. Forget San Francisco but get back to San Diego for the funeral.

Let me have your ideas on Yellowtail's strategy before the funeral. We can go over it then and you'll have plenty of time to get set for the Board meeting on April 29.

Good luck,

Boz

Charles Boswell

CB:lhd

姬凯丝小姐：

欢迎到黄尾鱼。可惜令人遗憾的是你只能在没有奥拉夫的情况下独自开始工作了。

奥拉夫整理好资料后就飞往迈阿密去会见施瓦特·马谢尔。他是 Chris Craft在加利福尼亚的一个大销售商。他们对他们待他的方式很不满意想转靠我们。忘了旧金山却回圣地

亚哥去参加葬礼。

参加葬礼之前让我知道你关于黄尾鱼的战略。我们可以一起仔细审查一下，你将会有足够的时间准备4月29日的董事会。

祝你好运！

查尔斯·包斯威尔

1976年4月13日

第4条：

April 14, 1976
8:27 a.m.

NOTE: Telephone call. Charlie Douglas, Yard Foreman.

... real glad I'm here. . . met at Gunerson's club and
. . . plant. . . problem in the yard. Mr. McPhail (the
yard manager) on vacation one more week. . . can't afford
to wait. . . trouble. . . Outboard plant where space
between the inner and outer skins filled. . . two foam
injection units. . . one acting up. . . odd. . . new high
pressure unit. . . first time trouble. Usually old one. .
. . problem hard to pin down. . . getting nine times normal
number of air pockets in the hulls. . . only way to fix
them. . . by hand. . . drill through the fibre glass skins
and fill hole, then patch and smooth skin. Normally, one
part-time man but now. . . have to stop production to fix
boats already made. . . not sure whether it's injectors or
men causing problem. . . McPhail fired Bob Lewis. . . with
us 8 years. Last week his brother, Mike. . . works on
foam injection was complaining. . . saying he would show
us a thing or two one day. . . thinks men upset about Bob
Lewis. . . knows he and McPhail. . . sharp words. . .
number of occasions (lately). . . never had sabotage here
Mike Lawson, Personnel Manager, said. . . that's what he
thinks. Jack Patterson. . . shop steward, says men aren't
doing it. . . doesn't want to push. . . always been
straight but election soon. . . Lawson suspects trouble.
Kendall, the organizer of the Boatyard Carpenters and
Painters. . . here on Thursday, April 15. . . lives in San
Diego. . . always stops here on the 3rd Thursday of the
month on way back from Los Angeles. . . thought might have
been the new foam, but both injectors using it. . . old
one not having any trouble. . . not sure what to do next.
. . . needs help.

电话记录：来话人查理士·道格拉斯造船厂工头，来话时间 1976年4月14日早晨8：27。

…我很高兴…相遇在夏纳生的俱乐部…造船厂出了问题。麦非尔先生（造船厂经理）已休假一个多星期。…不能再等了…出了麻烦…舷外挂机船夹层中充满了气泡…两个泡沫喷射装备…其中一个捣蛋…奇怪…新的高压装置…第一次出了麻烦。…常有的问题…很

棘手…在船壳里有比通常多 9 倍的汽泡…惟一的修补方法…手工…从玻璃纤维壳上钻孔进去然后补洞，再将壳补上弄平整。通常只需一个临时工但现在…不得不停产来修补这些船…还不能确定问题是人为引起还是注射器引起的…麦非尔将鲍勃·刘易斯开除了…他在这个厂工作了 8 年。上星期他的兄弟，迈克…他的工作是注射泡沫抱怨…说他有一天会让我们看到一两件事…人们担心鲍勃·刘易斯…知道他和麦非尔…（最近）好几次…争吵…这里从未发生过故意毁坏财产的事，人事经理 Mike Lawson 说…他认为是那样。工会代表杰克·皮特森…说他们没做…怀疑是捣乱。船厂的木匠和漆工头肯道尔… 4 月 15 日星期四在这里…住在圣地亚哥…总是每月的第 3 个星期四从洛杉矶回来的路上在这里停一下…认为也许是新泡沫材料有问题，但两支喷射器都用的是它…旧的那支没有了任何问题…不知下一步该怎么办…需要帮助。

第5条：

ANDREWS, PETERS AND FINCH
Attorneys at Law

April 8, 1976

Re: EPA letter of April 5, 1976

Dear Mr. Gunerson:

As your legal advisor we believe that the law on your particular case is such that it would take years to force the company to comply with the "clean water" regulations. Even then, the annual costs for continued non-compliance would be about \$12,000 if successful legal action were taken.

Cordially,


Patrick Finch

PF/tjb

亲爱的夏纳生先生：

作为你的法律顾问，我们认为适用于你的特殊情况的法律还需花几年时间才能使公

司遵守《净化水条例》。即使，如果采取法律诉讼成功的话，为连续不遵守该法的年花费也将是12 000美元。

忠心的
帕特里克·芬奇
1976年4月8日

第6条：

April 12, 1976

Mr. Gunerson
President
Yellowtail Marine, Inc.

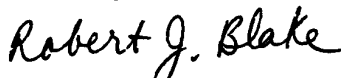
Mr. Gunerson:

I could not find the exact information you asked for, but I have collected what I could.

The Boat Manufacturers Association prints estimated unit sales of outboard motors by city and state and I have found estimates of the numbers of motors owned as of December 31, 1975. I think the Coast Guard Report Map may be more useful.

I'm sorry that the hull material report is only up to 1971, but the librarian said that government statistics are usually a year or two behind. It takes a year or two to work them out I guess.

Sincerely,



Robert J. Blake
Marketing Department

RJB/jt

Enclosures

戛纳生先生：

我没法找到你想要的确切信息，但我收集了一些我所能找到的信息。

船舶制造商协会印发了城市及州舷外挂机船的估计销售量。另外，我还找到了预计至1975年12月31日拥有舷外挂机船的人数。我想海岸巡逻队的报告图会有用处。

很抱歉，船壳材料的报告只到1971年，但图书管理员说政府的统计一般要晚出1或2年。我猜需要花1或2年的时间才能算出这些数字来。

忠实于你的
罗伯特J·布莱克
市场营销部
1976年4月12日

第7条：

8:37 A. M. Ms. Clarke knocks and brings a letter into the office saying as she comes in that Mr. Arch Towne of OSHA and two other men are in the foyer. Mr. Towne wants a representative of management and the shop Steward to tour the plant with him and he asked for the President.

早晨8：37分克拉克小姐敲门走进办公室并拿来一封信说，职业安全健康委员会的阿克·托恩先生以及其他两个人正在门厅等着。托恩先生想要一个经理层代表及工会代表和他巡视工厂。

第8条：

OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH ADMINISTRATION
Department of Labor
Government Center
San Diego Office
California

April 12, 1976

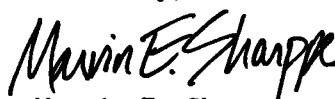
Mr. Olaf Gunerson
President
Yellowtail Marine, Inc.
San Diego, California

Dear Mr. Gunerson:

Your company has been selected for an in-depth investigation by our inspectors. As one of San Diego's leading marine businesses you are doubtlessly aware of the threats to worker safety commonly encountered in the boat building industry and we look forward to your cooperation during the inspections.

A team of inspectors under the supervision of Mr. Arch Towne will arrive on the morning of Wednesday, April 14 to give your boatyard a thorough going over. This letter will serve to introduce Mr. Towne the Senior Inspector.

Sincerely,



Marvin E. Sharpe
Regional Director

MS:d1

亲爱的夏纳生先生：

贵公司已被检查人员选作深入调查的对象。作为圣地亚哥一流的船业公司之一，您毫无疑问很清楚，在造船行业中，工人安全常常遭受威胁，我们期待在调查中能得到你的配合。

由阿克·托恩督促的检查组将于 4月14日，星期三早晨到达贵公司，对你的船厂进行彻底的检查。本信作为介绍信给检查员托恩先生之用

忠实于您的

马文 E·夏 泼

地区经理

1976年4月12日

第9条：

MOUTON, LAMBE and WOLFE
Investment Bankers & Venture Capitalists
111 North LaSalle Street
Chicago, Illinois 60607

April 9, 1976

Mr. Olaf Gunerson
President
Yellowtail Marine, Inc.
San Diego, California

Dear Mr. Gunerson:

As I mentioned on the telephone on April 8, Saggiarius Inflatable Boats, Inc. is for sale at an attractive price. We would be delighted to meet your Executive Vice President whenever it is convenient for her.

Saggiarius is a new entry into the Inflatable Boat market, which is estimated to be growing at 20% per annum. The company had sales of \$501,000 in 1975, its first full year of operations, and had a profit of \$12,000 after meeting a number of start up expenses. The company has a good distribution network in the Great Lakes area and a small leased plant which is an old boatyard in Waukegan, near Chicago.

Our advisors think that the company needs an additional investment of \$375,000 if it is to improve the quality of its products and ensure dealer reorders. However, our investigations show that the dealers are anxious to have the Saggiarius line.

Saggiarius makes eight outboard runabouts taking up to 100 horsepower, four dinghies, two life boats and whitewater rafts which are distributed mainly on the East Coast. The company's products sell for between \$450 and \$850.

We approached you initially to seek potential buyers with whom you were familiar and when you said that Yellowtail might be interested itself we were delighted. The asking price is \$250,000. Management will continue if needed.

My partners and I are ready to assist you at your convenience.

Sincerely,



Roger Lambe

RL/ky

亲爱的夏纳生先生：

正如我在4月8日电话中提到的，萨吉特尼斯充气船公司正以吸引人的价格准备出售。我们将很高兴在任何方便的时候见到你的执行副总裁。

萨吉特尼斯刚进入充气船市场，据估计该市场正以每年 20% 的速度增长。这个公司 1975 年的销售额为 501 000 美元，盈利 12 000 美元。该公司在大湖地区有一个良好的分销网，在芝加哥的沃基根附近有一个小的租赁工厂，这是一个老船厂。

我们的顾问认为该公司需另外投资 375 000 美元以提高其产品质量并确保销售商再向其定货。然而，我们的调查表明销售商们都急于想拿到萨吉特尼斯的船体设计图。

萨吉特尼斯公司能生产 5 条达 100 马力的船外挂机轻型游艇，4 条救生橡皮筏，两条救生船及两条白水救生筏，这些产品主要销在东海岸，卖价在 450 美元到 850 美元之间。

我们原本想通过您找到与你熟悉的可能买者，当你说黄尾鱼公司自己可能感兴趣时，我们真是太高兴了。要价是 250 000 美元。如果需要，管理人员可以留下继续工作。

我及我的合伙人随进准备为您效劳。

忠实于您的

罗杰·兰博

1976 年 4 月 9 日

第10条:

ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENCY
Southern California Office
San Diego

April 5, 1976

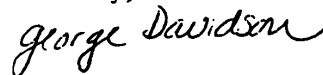
Mr. Olaf G. Gunerson
President
Yellowtail Marine, Inc.

Dear Mr. Gunerson:

On a recent inspection of the San Diego harbor our inspectors found high levels of cyanide and other chemicals in the bay off your boatyard. A closer inspection revealed that paint and other waste materials were being flushed out of your plant into the Bay.

Our inspector, Mr. Andrew Tozallowzki, will call on you on April 19 at 9 a.m. if that is convenient, to discuss your plans for complying with the Clean Air and Water Act of 1971.

Sincerely,



George Davidson
District Supervisor

GD/jm

亲爱的夏纳生先生：

在最近一次圣地亚哥港的检查中，我们的检查人员发现在你船厂外的海湾里有高浓度的氰化物及其他化学品。近一步仔细的检查发现从你工厂流出的油漆及其他废物正流向海湾。

如果方便，我们的检查员，安德鲁·托扎鲁基将在 4月19日早晨9时拜访你，与你讨论你的工厂落实1971年《净化空气及水法案》的计划。

忠实于您的

乔治·戴维生

环保局圣地亚哥地区主任

1976年4月5日

思考题：

1. 姬凯丝在公司的职责是什么？雇员中谁可能对她的突然出现表示不满？对包斯威尔呢？
2. 你将怎样排列她所面临的问题？哪些有冲突？
3. 她应为自己设立的长期目标是什么？
4. 她现在应做什么？
5. 她应怎样传达她的决定？
6. 姬凯丝面临的风险是什么？她必须做出什么样的痛苦决定？
7. 她是否应该立即着手使公司市场更好地定位？怎样做？

第5章

信息：内容和论证

本章将集中论述怎样才能设计出最有可能达到你所希望结果的信息。成功的信息设计取决于内容(你必须说的事)以及论证(你怎样组织具有说服力的论辩)。

5.1 内容

虽然内容包括你所知道和必须说的许许多多的事，但在你着手沟通之初，你必须把它们浓缩到一个句子里。(参考前面表1-1沟通分析范例。)

换句话说，你的基本信息由一个对你的目标的清楚陈述所构成。你的每一个听众都必须理解了那个目标才能与你交流(记住德鲁克的告诫，沟通不是你说什么，而是别人怎么理解)。但因为你的目标的实现对不同的听众将有不同的后果，所以对信息要调整，例如：

对你的上司 我已对我的工作做了安排，我的同事们会替我去做。

在休假前以及休假后多投入一些时间，我能在工作上继续领先。

对同事 可以重新安排日程及最后期限使休假成为可能。

我将报答这一恩惠。

对每一个人 个人的体谅对我离开很关键。其他人已得过这样的体谅。

所有这些次要信息都是你对主要信息的解释，也即支持主要信息的论证。你怎样才能达到目标，以及听众怎么才能支持你，都与此密切相关。

通常，商务沟通要比上面这个例子复杂得多。你常常拥有大量的资料，所有这些资料都能用于论证你的论点，但不是所有这些资料都必须让每一个听众知道。一般情况是，你应消化这些资料，从中整理出鲜明突出的观点，然而决定哪一种观点对哪一种听众最重要。与此同时，你需要准备用证据支持任何笼统的观点并证明为什么一些特定的资料会导致你得出一个特别的结论。

5.2 论证

找出囊括你的中心信息的短语是计划商务沟通的第一步。然后转向听众分析以确定如何展开它。没有经理认为利用他们的职位按一下按钮就能自动获得一致同意。通常，为了获得足够的同意以便继续下去，你必须获得主要听众的支持，减轻次要听众的忧虑，承认反对意见并使之中立化，你还要解释你的方法为什么比其他合理的可供选择的方法更可行。这意味着要提出

一个富有逻辑性的建议，并且它能够通过提出证据或迎合听众的利益和价值观而得以捍卫。

假定已做了一个很好的听众分析，富有说服力的消息设计取决于逻辑和证据的有效运用。我们一般都很熟悉这两种逻辑论证：演绎，即从一般到个别，以及归纳，即从个别到一般。

演绎逻辑 从大前提（“我们需要一个安全的工作场所”）和小前提（“我的建议将使我们的工作场所变得更安全”）得出结论：因此，我们必须采纳我的建议，在运用演绎逻辑方法之前，你需要进行内部与外部的真实性检验。

- **内部：**逻辑上的一致性并不必然等于是真理。也许你的大前提是错的，其他人并不认为这个工作场所不安全。也许你的小前提是错的，你的建议不会真正使工作场所变得更安全。在一个演绎论证能够被用来说服你的听众之前，你的两个（或全部）前提必须得到他们的承认。
- **外部：**你的前提是否排除了使它们只是部分真实或无关联的因素？也许要使工作场所更安全将牺牲你的公司的关键的盈利能力。也许一个不同的建议将使这个工作场所更安全。

当然，大多演绎推理论证可能会包括两个以上的前提，但每一个前提都必须通过这些检验。

归纳逻辑 一种研究方法，即研究者将所有的证据收集起来，然而找出最简单的解释或结论。这是西方自然科学研究的主流方法。在商务中，归纳推理论证通常是罗列出一系列问题，然而提出一个总的解决方案：“我们的推销人员允诺的产品，生产部门无法提供。没有人想买生产设计的产品。会计告诉我们获利能力正在下降。因此，我们必须建立一个高水平的战略规划委员会。

如同演绎推理，归纳推理论证只有当每一个证据都通过了关键检验才能奏效。所有的问题都是真的吗——我们是否从一位抱怨的顾客处收到过一封信，或者一片抗议声？是否已包括所有相关事实——是否销售与制造间的紧张关系已把我们推向一次重要的技术突破？是否所有这些事实与我的论证都有直接关系？也许这个行业正在下滑，相比之下我们的获利能力维持得不错。是否考虑了所有这些事实后，这个解决方案还恰当？我们也许需要的是一个新的首席执行官而不是另一个机构。我们也许需要对所处的这个行业进行重新界定。

演绎和归纳论证有着相同的基本结构。这种方法的精髓可以描述为三部分：大前提，小前提，结论¹。

大前提：我们在这个基本问题上意见一致（演绎）或我们收集了全部资料（归纳）

小前提：这个问题会使我们获益（演绎）或这些资料证明了以下趋势或原则（归纳）

结论：我们应采取以下行动步骤。

这个三部分结构类似一个三段论。三段论是苏格拉底哲学的核心。他对理性论证的发展自从公元前五世纪就在西方思想中占据着统治地位。它作为数学的核心引擎已有 2 500 年历史。运用这个工具来展开你的主要论证，不要陷入这样的困境：即详细描述你思考中的每一个主张。思考以下基本定义：

1. “大前提”为你的读者或听众会同意的论证铺垫基础，无论这是一个一般原则或是资料集合。它回答这样一个问题：我们都同意我们所具有“什么问题/证据”？

1 For more details, see Stephen E. Toulmin, *The Uses of Argument* (Cambridge, England: Cambridge University Press, 1964), especially Part 3.

2. “小前提”引入你论证的第二步：连接“大前提”和“结论”的一项原则或一个陈述。

[Toulmin 把它称为一座“桥”。

3. “结论”简述你想要听众接受的结论或行动步骤。

下面，我们检查非正式的三段论是怎样为大多数商务论证提供基础的。当你检查它们时，牢记以下一般原则：

1. 你应把你的观众看成帮助你选择如何论证的合作者。提出太简单或太多的论证会令你的合作者厌倦或疏远；提出的论证太复杂或太少会令他们沮丧。
2. 当你检查整个的论证时，确保你已强调对听众最重要的部分。
3. 一旦你自己列出论证大纲，你就应思考听众怎样才能最好接受它。通常从“结论”开始会更好，这样能使你的听众知道你将从那里开始。
4. 常常，你会发现在你自己和他人的论证中，“小前提”是最难识别的。这是因为对一个见多识广的人来说，“结论”似乎总是“大前提”的必然结果。记住听众一般并不拥有你所拥有的全部信息并且没有仔细思考过这些信息。用这个模型帮你澄清“小前提”，这将会把不必要的障碍从你的合作者的路上移开。

通常很难把我们的思想细化为“大前提”，“小前提”和“结论”这样的基本单位，因为这对我们来说已成为本能。当我们从其含义取决于人们已约定的习俗及象征的“定义”方面进行论证时更是如此。

例如：

大前提：停车灯是红色的，并且

小前提：红灯意味我必须停下

结论：红灯亮我将停下

然而，一旦我们仔细想想论证的基本结构，这类决策是相当容易分析的。大多数管理论证更复杂。

演示导致你得出结论的逻辑，对于帮助你的听众得出同一结论是很关键的。通常经理们是从“原因”和“影响”方面进行论证的：

大前提：我们的顾客正流向 Sprint 公司

小前提：Sprint 公司通过掠夺性定价增加其市场占有率

结论：我们必须降价

这个典型的管理论证既有内容又清晰，虽然它必须警惕排除证据，例如：“但降价会削减我们的盈利能力。”

经理们从“经验”方面进行论证也较常见，意味着相同的情况将产生相同的结果：

大前提：在过去，高利率曾使购房者泄气，并且

小前提：利率正在上升

结论：我们将面临住房销售量下滑

在19世纪初，约翰·马尔萨斯称营养及医疗的提高将导致人口的增长，而这种增长将会因饥饿而告终。然而自从他的预测发表以来，地球上的人口已增长了5至10倍，今天真正的饥荒也远没有上个世纪前半期那么普遍。马尔萨斯没有考虑到农业的发展在速度上会超过人口的增长。这说明了假定旧规定可以适用于将来，或者目前的趋势将永远继续下去的危险。上面的例子忽略了利率可能被高需求抬高这一事实。即使利率正在上升，当前市场对房屋的需

求仍可能很大。在此，我们仍需运用在上面演绎及归纳逻辑讨论中所谈到的规则。

常常，经理们还会从“同一性”方面进行论证：

大前提：我们的产品质量与我们的竞争者的产品质量是一样的，并且

小前提：当他们开始宣传他们的产品质量时，他们的市场占有率上升了

结论：我们必须宣传我们的产品质量

也许你的竞争优势取决于更低的价格。当论证依赖于同一性时，小前提的任务在于说明相比较的两个情况具有的相似性是以确保它们会产生相同的结果。但这样的论证不会像从定义或原因及影响方面进行论证那样前后一致，因为其他因素可能在起作用。

其他时候，经理们用类比进行论证：

大前提：我们的雇员很不安，并且

小前提：沸腾的锅可能会爆炸

结论：我们必须立即关注他们的忧虑

类比论证旨在给听众一个鲜明的印象并且常常可以被有效地运用来强调某一行动步骤的积极或消极的后果(但存在着更多是求助于情绪而非逻辑的危险)。

标准的三段论依赖于“分类”：

大前提：苏格拉底是人，并且

小前提：所有的人都会死

结论：苏格拉底会死

这种类型的论证又回到了建立在定义基础上的三段论，但在商界，它容易被滥用。例如：

大前提：我们正在考虑的一个候选人是MBA，并且

小前提：所有MBA都接受过市场营销的培训

结论：我们应当聘请这个MBA候选人做我们的市场营销主任

这样一个论证需要为保护自己而排斥所有的外部证据，如，另一个候选人有更高的技巧、教育和或工作成就。

这表明我们需要在我们的大前提——小前提——结论结构上再加入另一个因素——除非：

大前提：降低成本能增加我们的竞争优势，并且

小前提：熟练能降低单位成本

结论：通过增加熟练工人我们能降低成本

除非：这将会毁我们的获利能力

熟练工人的花费也许更大以致会耗光我们从生产中获得的一切利润。论证要有说服力就需符合清晰、令人信服的三段论。但不考虑存在于听众心中的“除非”还是不会有说服力的。

论据 正如上面的论述所表明的那样，演绎和归纳论证都依靠论据。在商务中，论据包括以下内容：

事实和数字 这些资料是大多数商务论证的核心：我们的销售量正在下降、我们的雇员调查展示了以下态度、我们的成本与我们的利润有以下关系。从这种一般类型的论据方面进行论证依靠精确，但光精确远远不够。一些经理相信事实和数字总是有用的。数据库、决策树、回归分析或经济计量模型也许能提供一些有用的资料，它们可用于经理们对某一行动步骤的论证中。但计算的正确性是一回事，证明它们与在处理的情况之间的联系则完全是另外一回事。

记住事实不会自己说话 每一个同事都看到过统计数字被操纵的事。重要的决策需要拥有不同数据、不同专门知识领域以及利益的人们的相互作用。只引用对听众有说服力的事实和数字，并小心解释它们与你的论证的关系。而且还要确保你提供的这种论据够详细以使你的听众能够信服，但不要太多，应以他们能消化为妥。

求助于常识 “每一个人都知道销售部门总是在计划中允诺我们不能实现的产品。”这也许对销售人员来说是新闻。像社交或政治团体、商人也倾向于与有相同职责、背景和观点的人交往，并由此形成他们的偏见。不要引用建立在普遍认同的“真理”基础上的论据，除非它们已受到过最不可能同意你的听众的检验。

轶事论据 例子能为你的论据提供有力的支持：这里有一个顾客拒绝购买我们产品的例子；这是一个该政策伤害了我们正在努力帮助的某人的情形。然而，当你运用轶事论据时，要确保它能符合两项规则：具有较大的代表性以及与你的听众所关心的事相关。

求助于权威 这可以采取几种形式，从引用过去经证明可取的实践经验到指出某上司不计后果就想要这样做。求助于权威构成的论据可以压倒任何事实和数学、常识或轶事，这是因为传统或指示在决策的制订过程中是一个客观因素。如果你呼吁变革，你就负有说服听众驶入未知水域的重担。如果你正执行一个上司违背听众意愿和常识的命令，你必须准备好解释这一行动步骤怎样适合大局，或者为什么这一压力是无法抗拒的。

逻辑和论据的运用有助于论证的形成；在检验你已做了哪些准备时更有用。当你发送 E-mail、校订你的文件、或检查你的发言稿时，试问自己如下问题：

1. 我的读者或听众会接受我的大前提吗？
2. 如果不会，我能提供什么以使他们接受呢？我是否需要加入一个论证来证实我的大前提？
3. 我的小前提是否是大前提与结论之间的令人信服的纽带？如果不是，重新创作一个小前提。
4. 什么样的反驳（“除非”）强大得足以动摇你的小前提？你能否通过增加一些论据避免这一局面。
5. 我是否必须限定我的结论，由于考虑到我的听众中存在相反观点或者因这个结论并非必然的事？
6. 我的论证中是否有些部分太浅显以致于对它们作过多说明会显得傲慢？

在个人以及商务对话中，人们倾向于强调“大前提”（我们有一个问题，我们同意下列事实）和“结论”（我们必须采取下列步骤）。一般，在“小前提”或“除非”方面做得很失败：为什么我们必须采取我所建议的行动步骤？

在下面的案例中，我问自己：威尔森应怎样设计他的消息以满足他的不同听众的需要？

案例5 卡提汉克银行

1986年5月一个阳光明媚的日子，理查德·威尔森走向他在波士顿市区的办公室，他感到心情很好，这是好几个星期以来所未有过的了。两个月以前，他成为了卡提汉克（Cuttyhunk）银行的董事会主席及首席执行官；这一升迁令人激动又充满压力。他的大部分时间都用在了努力将卡提汉克，一个在联邦注册的银行，转变为在州政府注册的银行。也就是在昨天，他

才结束了与位于罗斯林德郊区的规模较小的哈勃州立银行合并的一连串谈判。今天，他发现自己正在想：“如果运气好，今天下午我也许能早些离开，去查尔斯试验我的新帆船。”没有什么紧急的事需要处理，除了他还没来得及回的一个记者的电话外。威尔森想这个电话一定与下个星期一个新分支机构的开业有关，他想他能回答这个问题并能在中午就离开办公室。

当威尔森走进他的办公室，这个希望被彻底打碎了。办公室简直开了锅。似乎每一个电话都在响。然而他办公室的工作人员却都聚集在房间远处的角落里盯着一份报纸。财务助理兰茨·布鲁克拿着一份《波士顿先驱报》跑过来，脸上带着惊恐的表情，把报纸递给他：“看看这个”。

在这份波士顿主要报纸之一的头版上登载了一段摘要，摘自上周布鲁克发给银行分支机构经理们的一份秘密的公司备忘录。这一段涉及经理们应如何处理来自银行会员（储户及借贷者）关于他们出席银行会议的询问。这次会议将对与哈勃州立银行合并的提议进行投票。摘要写道：

还有，虽然他们“有权”来参加会议，但我们自然不想鼓励他们这么做。如果他们不记住是否他们已把代理权授予我们，告诉他们，他们可能已这样做了（不论是通过签名卡或在84年1月返回的特别表格）。无论如何，现在没有必要要他们完全授权了，他们也没有义务或需要参加会议。不要直接了当地告诉他们不必参加，因为在法律上，他们可以参加，如果出现这种问题，机智得体地进行劝阻为妥。

仅供参考（不要泄露给顾客）一旦我们转变为州注册银行，储户和借贷者就不再被看作会员并不再有权参加会议和投票。

威尔森的第一个想法是“这个备忘录是怎样落到记者手里的？”然而，他立刻认识到他没有时间追究那个问题。他的办公室工作人员告诉他，这些响个不停的电话是那些愤怒的会员打来的，他们要求知道银行想隐瞒什么以及为什么否定他们的投票权。威尔森必须马上采取行动。他必须给这些打电话的人一个答复并尽可能快地给所有会员发一封信以解释银行的处境。

卡提汉克银行背景

150年来，卡提汉克银行一直是一个在马萨诸塞州注册的互助储蓄银行，1983年，它转为联邦注册银行。在那时，管理层以为这一改变会有利于州际间的合并，因为合并的银行的运作要受国家的监督而不是受另一个州的监督。而且管理层还认为这一变化能保证对银行长期战略有重要意义的广泛权力的继续。

不幸的是，这些希望都没有实现。联邦住房贷款银行委员会对房地产的评估比马萨诸塞要复杂和昂贵得多。虽然采取更严格的规范的原因是由于全国各地都存在的明目张胆的权力滥用，但卡提汉克看不出为什么它必须承担这种昂贵且耗时的评估。

而且，联邦住房贷款委员会的规则严格限制向托管人进行商业贷款。虽然卡提汉克管理层也反对“甜心”内部交易，但它并不希望因为向他们进行贷款而被禁止受益于许多杰出商业人士的判断及智慧，反之卡提汉克的管理层认为它的顾客自然会做对银行有益的事，而且这些关系是整个银行业的现实生活。

更重要的是，卡提汉克转为联邦注册银行后不久，法律发生了变化，马萨诸塞的银行被允许向其他州扩张。80年代初，许多地区对银行业取消了控制。新英格兰试验首先允许在缅因州、怀俄明州、新罕布什尔州、康涅狄格州、马萨诸塞州、以及罗得艾兰州的银行从事跨

州银行货易，只要各州相互间存在互惠待遇。这就意味着只要康涅狄格兰州的银行被允许在马萨诸塞营业，那么一个马萨诸塞州的银行就可以与一个康涅狄格州的银行合并。一些州（怀俄明是其中之一）却选择不放松规则。

最后，由于较低的利率及繁荣的住房市场，大多数马萨诸塞州的储蓄银行在 80 年代初开始获取巨大的利润。因此，卡提汉克决定通过与小哈勃州立银行合并变为州注册银行。哈勃州立银行资产 9 百万美元，有 3 个职员，并在罗斯林德有一个办公室。这一合并将使卡提汉克无需向马萨诸塞州支付 100 万美元的保险费就能转为州注册银行。

然而，这一合并必须得到银行会员的认可。在联邦注册的银行，储户是会员，对存入银行的存款每 100 美元拥有 1 票投票权。虽然转变为州注册银行不会对银行目前的储户或借贷者有任何影响，但，一旦改变，储户和借贷者就不再被看作是有权参加会议并就建议进行投票的会员。

两星期前，也即 4 月 25 日，威尔森已向全体会员发送了一封信，通知他们 5 月 27 日将举行一次会议，届时他们可能要参与哈勃州立银行合并一事进行投票（见表 C5-1）。威尔森在信中强调会员没有义务出席该会，不能出席会议者“除非另有明确指示”，否则认为已授权代理人对改变章程及合并投赞成票。

威尔森根本不认为会有很多人出席会议。因在第一次年会上只有 2 个会员出席，第二次年会上只有 1 个会员出席，而且两次会议都没有人发问或发表评价。然而，在关于 5 月 27 日会议的通知发出后，分支机构的经理们收到了来自会员们的数十个电话。他们不清楚章程改变意味着什么，以及他们是否必须出席会议。分支机构经理们向兰茨·布鲁克请示应如何回答这些会员。威尔森告诉过布鲁克，他认为储户不值得花时间来开会，因为所有的问题都在他们收到的信中有清楚的陈述。然而，会员们有权进行投票，不可告诉他们不要参加。

因为感到对此形势必须做出快速反应，布鲁克给分支机构经理们写了上面那份备忘录。有人把它透露给了报界，现在威尔森只好面对这份备忘录带来的危机了。

表 C5-1 威尔森致银行会员的信

亲爱的会员：

你最近已收了关于卡提汉克银行的会员（储户及借贷者）特别会议的正式通知。会议时间为 1986 年 5 月 27 日下午 3 时，地点是马萨诸塞波士顿杰佛逊街 68 号。

召开这次会议有几个理由。一是寻求批准卡提汉克银行从联邦储蓄银行转变为州注册的储蓄银行。转变后的银行将由马萨诸塞银行专员管理。请注意这并不意味着转变为一种证券形式的组织，这一点很重要。卡提汉克将一如从前仍是一个共同储蓄银行。转变为州注册银行，将会提高卡提汉克银行为客户服务的能力以及成为一个有生命力、竞争力的金融机构。

你在卡提汉克银行的存款将仍旧由联邦储蓄保险公司承保。此外，超过联邦储蓄保险公司承保限额 100 万美元之上的存款将由马萨诸塞保险基金承保，因此，我们本已很强的储蓄保险保护又得以加强。

会议日程的第二项议题是关于与哈勃州立银行合并一事。该银行是地处罗斯林德大街 1234 号的一个小储蓄银行。将哈勃州立银行并入卡提汉克银行这一行为将不会对作为卡提汉克银行客户的你有任何影响。

虽然联邦法律要求我们当计划召开这样一个会议时必须通知所有银行会员，而你作为卡提汉克银行的会员，有权参加这个会议，但你绝对没有义务这样做。几乎我们所有的会员都已将投票代理权委托给了我们，无论是通过签署一个帐户签名卡或是通过 1984 年初返回的特别代理表，这些代理权仍生效。在

(续)

这次会议上，这些代理权将被视为授权投票赞成银行转变为州注册银行以及与哈勃州立银行合并。如果你要参加这次特别会议，如果你希望，即使你原来已签xs名授权，你也仍然可以自己投票。

再次请放心，从联邦注册银行转为州注册银行以及与哈勃州立银行合并，将会加强卡提汉克银行并使它成为服务于它的所有客户的更强大、更有竞争力的机构。

忠实于你的
董事会主席及首席执行官
理查德·威尔森

1986年4月25日

思考题:

- 1.你怎么评价威尔森给布鲁克的信息、布鲁克的备忘录以及 5月25日的信？
- 2.是不是内容、逻辑、论据或论证运用上的缺陷导致了这一危机？
- 3.卡提汉克银行现在需要发出什么样的信息？

第 6 章

结 构

演绎和归纳推理在所有商务沟通中都会不同程度地存在。它们为你的论证提供着基本的元素——段落。但为了便于听众理解，对你得出结论的过程做过多的描述不一定会取得最好的效果。作为一般规则，在设计消息时你须考虑下几方面：

1. 从一开始就明确表达你的目标及观点，以便无论是同意你还是不同意你的听众都能理解你的论证。
2. 通过罗列正反两个方面的观点或引用合理的相反建议来表明你对决策环境的理解。
3. 展示为什么你的方案是最好的。
4. 采纳合理的可供选择的方案。
5. 通过提出下一步的方案以及强调采纳你的建议会给你的听众所带来的长期利益结束论证。

6.1 内容、论证及结构的结合

在第4章中，我们讨论了如何排列你的目标。当决定你的文件或报告的结构时，你需决定如何在便于听众记忆的一些大标题下组织你的论点。思考下面的例子：

大湖商店最近的市场占有份额被星系商店夺去很多，其原因如下：

1. 星系拥有丰富多彩的广告方法。
2. 星系重新装修了它的商店以吸引新顾客。
3. 星系将它在媒体上出现的频率增加了 20%。
4. 大湖被存贷、采购及促销方面的不高明控制所阻碍。
5. 大湖削减了它的广告预算。
6. 大湖商店的清洁及组织有一个尽是污点的记录。

这些论点，恰当地为你的论证提供了主体内容。当你在为沟通作准备时，应在开始就列出这关键论据。但是这些论点本身并不能有效地将消息及论点组织起来引出行动步骤。在你确定论据之后，应把他们组织进你的论证，并设计一个清楚的结构：

题目/意图

- I. 如果我们不改变我们的习惯做法，大湖商店的市场占有份额将会继续被星系商店夺去。

(引言)

大前提

- II. 大湖商店被星系夺去市场占有份额的原因如下：

A. 大湖的内部问题。对采购、存货、促销、清洁及组织的蹩脚控制意味着顾客被疏远以及他们常常找不到他们想要的东西。(正文)

B. 星系技高一筹的市场营销。当大湖削减它的广告预算时, 星系却在传媒上花更多的钱, 拿出更好的广告并重新装修它们的商店以吸引顾客。(正文)

小前提

III. 虽然提高大湖的市场占有份额一开始会花费很多, 但这一花费相对于最终所能获得的巨大利润是微不足道的。(正文)

A. 花销

B. 好处

结论

IV. 我们必须采取以下行动步骤。(结论)

这一范例显示了如何将论证(大前提、小前提、结论)以及结构(引言、正文、结论)结合起来组织你的资料并形成具有说服力的论证。

6.2 构思以行动为导向的结构

思考以下的情形: 教务长让你评估在学校供房中担当住宿助理的研究生的作用。你调查了管理人、住校生、以及住宿助理们自己。在报告你的结论时, 你可以依赖以下大纲:

- I. 引言中列明你的报告的意图。
- II. 管理人们对住宿助理的评价。
- III. 学生对住宿助理的评价。
- IV. 住宿助理们对自身的评价。
- V. 结论及建议。

这种大纲是有意义的; 你可以把所有相关信息都包括进去。但是如果你调查的 3 个组观点相同, 上面所列的结构将会导致重复讨论并且不能突出你的调查结论。一个建立在住宿助理不同功能基础上, 而不是建立在不同组的评价基础上的结构, 应该像这样:

- I. 引言: 住宿助理被迫同时担任几个相冲突的角色。
- II. 住宿助理作为学生与管理者之间的纽带。
- III. 住宿助理作为宿舍活动的组织者。
- IV. 住宿助理作为校规的监督者。
- V. 结论及建议。

在遵循这样一个提纲时, 你应综合来自所有渠道的论据来支持你关于住宿助理在他们的 3 项主要任务中的效用的分析。

然而, 如果你知道教务长是想得到关于如何提高住宿助理的效用的具体建议时, 上面任何一种结构都不太有用。她需要知道在文件的什么地方能找到你的建议, 但你的大标题不会给出什么问题需处理或对它们的解决方案的线索。为突出你的建议, 你也许应选择下面的结构:

- 建议。这一部分提供“是什么”, 强调听众必须注意你的理由及你所希望达到的目标。
- 理由。这部分提供“为什么”, 支持你的建议的历史及事实。

· 实施。这部分提供“谁、什么时候、怎样实施”，换句话说，即一份怎样进展、职责分工、以及衡量成功的安排。

这样一个结构可运用于长报告、备忘录、一份讲话、或一份短的 E-mail 信息。它具有这些好处，即抓住观众的注意力、证明你清楚形势，以及表明你有一个达到你目标的计划。所有较早谈到的组成部分都可以纳入这个形式。第 I 点可放在建议部分；第 II、III 及 IV 点放在理由部分；第 V 点可放入实施部分。例如：

I. 建议。我们需要把住宿助理的作用进行分类，以使它们能干得更好同时又少承受压力。

我们要做到这些可通过：

- A. 为住宿助理驾驭冲突提供更多训练。
- B. 鼓励住宿助理只报告严重的违规。
- C. 在泰勒宿舍增加住宿助理。

II. 理由。

- A. 住宿助理发现他们总在调停学生与管理机构之间以及学生间的冲突。
- B. 住宿助理的主要作用是为学生提供支持及非正式的忠告，但当前的规则要求他们报告学生的轻微违规行为，从而背叛了学生的信任。
- C. 在泰勒宿舍对住宿助理的不满最严重，因为在那里的住宿助理工作已超负荷。
- D. 虽然一些人争辩说目前的这一机制运作得很好，但住宿助理们自己并不认为如此，而且为了能继续征募到合格的候选人，我们需要住宿助理们长期的忠诚。

III. 实施：罗列出重新界定住宿助理作用及给他们提供更多支持的具体步骤。

虽然这一结构不能适用于商务场合，但大多数情况下是可以的，因为它将一份报告变成了一份行动计划。即使仓促地一瞥，你的分析及建议也会跃然纸上、一目了然。此外，它保留了三段论的力量，能使你的听众立刻清楚你的逻辑。

6.3 选择具有说服力的结构

在本部分一开始，我们就为商务沟通提供了一个一般的结构，它包含了对你的目标的清晰陈述、在解决问题中与你的听众建立伙伴关系、为你的建议进行辩论、讨论为什么其他合理的解决方法较次、以及能实现你的意图的行动步骤。在任何远不仅仅只是列举事实的文件或陈述中，所有这些因素都应被包含进去。但是正如我们在第 2 章中所述，你怎样组织这些因素很大程度上取决于听众的态度。有时，当沟通时，你仅需告知你的听众某一事实；但更多时候，你需要说服他们。下面这些工具能帮助你设计出一种结构，使论证符合你的听众的需要。

一方面的与两方面的陈述 一个支持或中立的听众常常会对你情况的简单陈述作出很好的响应，特别是如果对这个问题的没有争议——例如一个小的政策改变或一个例行的程序。但如果你的想法与他人的想法发生竞争——情况经常如此，你需采取两方面的方法让你的听众参加到讨论中。思考下面关于应购买 A 饭店而不是 B 饭店的论证：

一方面

- 1. 地理位置好，离只限行人活动的商店区和电影院很近
- 2. 停车场不是很多但已足够

3. 大小正好。

4. 成本较高，但资金筹集较容易。

这一陈述只是简单地列举出了支持你的立场的论据。如果你的可信性程度高而听众关于这种形势的知识较少，它也许已足够。但如果你要与另一个建议相竞争，你就需要运用这些论据进行比较论证：

两方面

1. 地理更优越。A饭店位于商店区与电影院之间，而B饭店却远在一里之外。

2. A饭店的停车场地足够而且如果车多时可以停在隔壁的商店区。B饭店有更多的停车场地，但从未停满过。

3. 两个饭店的座位都是300，但A饭店有一个休息处而B饭店却没有。

4. 虽然购买A饭店将花更多的钱，但这一费用将会被大量的惠顾证明是合理的。购买B饭店虽然花钱少，但这一点也会因不可能转移的抵押所抵消。

这一结构不仅为你的建议提供了更多的论据，而且也预料到了反方论证及听众可能的想法。这些是说服所必需的因素。

支持—反对与反对—支持的顺序 假如你处于一个必须说服的地位，你就需要决定是先论证你的建议，还是先对反对这个建议的观点作出反应。正如我们在听众分析中所论述的那样，支持及中立的听众想首先听到支持的论证（虽然他们也想确信你已考虑过反面意见），而怀疑或敌对的听众在他们的忧虑被考虑之前是不会注意你的积极论证的。不论哪一种方式，通过承认反对者的论证的优点，同时又指出其弱点并进行反驳，都会使你在听众中的可信性得以增加。

演绎与归纳推理顺序 在演绎推理论证中，大前提是一个一般的前提，比如“我们需要一个更安全的工作场所”。在归纳推理论证中，大前提是一系列事实和数字：“有证据表明我们比我们的竞争对手遭受的现场事故更多。”演绎论证采取的模式是先提出主张后提供论据，归纳论证采取的模式是先提供论据后提出主张。

在商务沟通中，归纳论证的结构可能没有演绎论证的结构运用得普遍，但在提出一系列主张之后却能使人有耳目一新之感。一开始引用论据显示了对听众的尊敬，并能引导他们沿着你得出结论的路走。但即使在你运用归纳论证的方法时，也不要让你的听众对你将要做的事一无所知，否则他们不太可能跟得上你的思路。

上升与下降的顺序 上面所有的结构都要求对如何安排论证作出决策。上升顺序是把你最有力的论点放在最后；下降顺序则是把它放在开头。如同往常一样，在决定选择什么样的顺序时，应考虑你的听众最关切的是什么。

一个对话题既感兴趣又熟悉的听众，可能想立即知道你最有力的证实材料或论证。如果你决定把你最有力的论点放在开头，你就必须努力使以后的论证不显得琐碎，你要明确它们的从属地位，对它们的论述要简洁，并在结论中重新肯定你最突出的论点。

对话题不太感兴趣或不太熟悉的听众，也许要在沟通的后期，当他们的兴趣被唤起后，才会乐意做出反应。在你向他们推销解决方案之前，你需要积累在某一情势下必须采取行动的各种证据。但，你的引言必须要抓住他们的注意力——也许通过引用一个令人震惊的事实或数字——并且你必须在结论中一针见血地道出你的主要论点。

有说服力的结构可以概括为：

听众	论证
感兴趣的	一方面的
支持的	支持到反对
熟悉的	演绎的、下降的
与	与
不感兴趣的	两方面的
敌对的	反对到支持
不熟悉的	归纳的、上升的

正如我们在第2章中所论述的，支持你的、熟悉问题的听众喜欢“告知或推销”的方法，而不感兴趣的、敌对的、不熟悉问题的听众要求“商量或联合”的方法。然而，大多数商务形势都比任何图表所能描述的要复杂，并处于这两个极端之间。经理们常常会面对敌对性的听众，并向他们告知一些他们不愿听的事；或者与支持者研究最佳行动步骤。

6.4 叙述力量的运用

在第5章，我们讨论了如何界定你的内容并最有效地运用论证。本章的前几部分力图启发你构建一个听众敏感的结构。现在我们一起回顾一下那些论述，然后与下面关于如何赋予你的论证以叙事的戏剧性效果的讨论相对照，来衡量它。赋予论证以叙事的戏剧性效果是抓住听众注意力的最古老的手段。叙事的戏剧性效果似乎应属于文学范畴，但在商业场合，也能——并且常常——有戏剧性的成份和效果。例如，对住宿助理所感受到的束缚的生动鲜明的描述，也许正是迈出对一个严重问题进行解决的第一步。一旦你确定了论证的基本结构，你就必须考虑如何使情况显得真实和有趣。你经常会在鼓舞人心的场合或仪式上发言，这时候，叙述远比论证更能激起人们的兴趣。

思考一下在你一生中曾发挥过的不计其数的想像和用过的词汇。在所有这些对话、书本、电影、新闻报道、故事、传闻、图画、情感遭遇、梦中，你对哪一个印象最深？为什么我们对儿时听到的鬼怪故事比对昨天才发生的一个不同意见的理由记得更清楚？为什么一星期来你从朋友、同事、以及媒体那里听到的所有轶事中，只有某一个你想要转述？什么样的论证与结构的结合能确保意思从一个人传到另一个人？从尼安德特人的手语和含糊的话到E-mail的变革，关于人类沟通支流的结构，什么仍旧保持着原样？

如果我们细想一下孩子们围坐在篝火旁听一个鬼怪故事的情形，我们就能找到什么是使某一种人类沟通结构令人难以忘怀。听众对危险、勇气、慷慨、恐惧以及胜利感到震颤。坏人遭受了可怕的肢体残缺之苦，晚钟敲响之后嚎哭着像游魂一样在树林里徘徊。宿营顾问已将天黑后溜出宿营地很危险这一点表达清楚（这是她的论点，虽然它也许永远不会明显地出现在故事中。）这些宿营者将记住这个故事，并对它进行润色和传播，并在传播中分享快乐，传递信息，赢得听众和得到作为一个讲述者的满足感。

最初的人类沟通与篝火旁的鬼故事具有相同的情况和结构。我们拥有最早的包含在语言里的信息——基本上还保留着该字被创造出来时的含义——以界定一种文化的价值观及行为模式的寓言形式流传下来。最早的《圣经》讲述了好人与坏人发生冲突的冒险故事，从而用基本原理确立了人类行为的标准。《伊利亚特》反复灌输的是为古希腊惊人的思想文化成就奠定基础

的行为方式和伦理道德。在同一时期，儒学及佛教也以寓言的方式宣扬着同样不朽的世界观。

所有这些对现实的诠释都被包装成难忘的故事，通过口头流传下来。几千年来，这些故事被一代一代人讲述着。精华的信息最初是被老人们贮存起来，稍后是部落首领，再后是吟游诗人和老师，最后通过新载体——书面形式贮存起来。从那以后，它们变成了诗歌、戏剧、哲学小册子、课本、科学研究、历史记载、电影、连环漫画、电视剧以及录像节目。它们都是通过以下几方面来吸引听众的：

- 界定对某一群体或团体至关重要的利益
- 从中间开始
- 运用生动、具体的比喻
- 用新视角来解释已为人熟知的信息
- 确定明确的方向和前进路线
- 克服障碍
- 制造悬念
- 展示相关人物
- 制造一种论证结束的坚定感
- 珍惜听众的时间
- 结尾意味深长
- 论述随后的行动步骤

这些好的叙事文特征不仅在历史上产生过影响，而且在今天也仍然是进行有效商务沟通的结构原则。我们可按照“开始战略”(Opening strategies)、“展开战略”(Building strategies)、“结束战略”(concluding strategies)对它们进行讨论。

当你构建你的论证时，需考虑这样一个重要问题：研究表明，听众的注意力在开始时最集中，在中间下降，在结尾时又上升。你要确保在开头和结尾强调你的主要论点。叙事体的有效运用能使你迎合你的听众的“人性”、他们的心智与感情。

6.5 开始战略：引起注意

表明存在至关重要的利益 任何商务沟通都有目的。你必须在一开始的句子里就明确说出这一目的以及它与听众的关系。你越明确地强调达到你的目标的重要性——没有夸张地——听众就越会密切关注你的论证。必须特别注意说明为什么这一利益对你的听众是至关重要的。

从中间开始 在大多数商务场合，与公司的创立或你的出生一起开始的数以千计的预备活动，导致了目前这一必须做出的决策。但按年代顺序把这些活动都罗列出来，在你说到你的主要论点之时，你的听众们都快要睡着了。其中一些因素也许对决定如何达到你的目标很关键，但你应在已引起你的听众的注意之后，而非之前，把它们巧妙纳入你的论证。

以生动、具体的比喻开始 如果你能找到一个方法将你的论证浓缩为一幅难忘的图画——用语言或图表——这就能吸引你的听众的注意力，此外还能帮助你将注意力集中于你的中心论点上。有时它意味着说：“把你放入下面的情形中。”有时它意味着用一个例子来描述当前问题的严重性。有时它意味着展示一个抽象的情形是如何影响真实的人的。这样一个开头成功的关键是构思一个可见的和感人的图景，然后使你的听众置身其中。

用新视角解释已为人熟知的信息 通过唤起你的听众所熟悉的事，然后让他们换一个新的视角来看待这一情形，你能立即获得他们的尊重和注意。这也许意味着证明一个问题是一次机会、一个神圣的传统不再适用、或你正处于一个完全不同于你所认为的环境。通过建立一个看待此情形的视角，你表明你已准备开始一次听众将想参加的冒险。

6.6 展开战略：吸引注意

上述所有的开始战略都共有一个特征：每一个都能引起对将发生的事的兴趣。当你已达到那种戏剧效果时，不要放弃。只有几个技巧对吸引住听众的注意力是至关重要的：

标明你下一步的走向以及为什么 一旦你在开头已界定了你的中心论点，你就应找出要得出结论所必须论述的问题。换句话说，就是提出未来的文件或报告的简短的提纲。这将会早些使你的听众放心你会论述所有的基本问题，并且它能使他们更密切地注视你。当每一个新标题出现，要清楚详细地说明它如何配合并推进了你的论证。

克服障碍 伟大的故事所描述的，打败他们集体的敌人的主人翁，是实现他们所追求的目标的人或是为他们的世界恢复和平与秩序的人。这是经理们每日所面对的挑战清单。面对并克服障碍从而达到你的目标能为平淡无奇、一成不变的备忘录注入冒险故事一样的兴奋。

保留悬念 我们不停地接着读一本好书因为我们想知道下面将发生什么。一个债务再融资计划如同一个精彩的侦探小说一样。通过生动地解释一个重要挑战，你能制造关于如何解决它的悬念。

相关人物 听众对人的认同甚于对抽象信息的认同。有时，根据对某一特定个人的影响来描述一个建议或形势最能给人以深刻印象。有时那个人就是你。例如，你可以描述你曾怎样抱有与你的听众同样的观点以及导致你改变观点的一系列事件。有时，你叙述中的主人翁应是某一个——例如，听众中代表人物或将会因你的建议被采纳而受影响的顾客。

在商务沟通中，所有这些吸引注意力的战略很少必须同时使用。而且就其本身来说，没有任何一个足以构成一个令人信服的论证。一般而言，发言只能听到一次，要求更多使用引人注目的技巧。而文件可以被多次修改和通过，所以可以较发言少用此类技巧。一个听起来生动的比喻或情形当读上几遍之后就会显得累赘或令人厌倦。一旦你已确定了你的信息的主要结构成份，检查一下以确保它们能包容必要的信息。但如果你恰当地使用了戏剧性的结构，就像那些围坐篝火旁的孩子，你的听众不会想让你停下来。

所有这些展开战略计划引导听众的注意力以使他们保持兴趣，并将注意力集中于你想传递的主要信息上。你的听众总想知道：我们最终走向何方，以及为什么？

6.7 结束战略：付诸行动

一个成功的结论让人感到是必然的、完整的和预料之中的。它是从先前的信息及形象的描述中提出清晰的解决方案以及可信的行动步骤。下面是一些构成能产生最大影响的结论的基本原则。

制造一种论证结束的坚定感 当听众认识到即将结束时，他们的注意力就会上升。要利用这一点，就需清楚地标明你的结论。这一点在书面表达中较易做到，因为格式是显而易见

的，而在口头上表达中就没这么容易了，你必须更明确地指出。

尊重听众的时间感 塞缪尔·约翰逊评弥尔顿的《失乐园》(Paradise Lost)说：“没有人希望它更长。”在人们成为你的听众时，他们已读过、听过和看过数以千计的叙事文和报告。你很容易对自己的文章或声音着迷而开始变得漫无边际。确保你已将你的论证压缩到最少字数。一个自然的结果是：保证你的结论能毫不离题地结束你的论证。像“完了”这种表述会让你的听众感到松劲。另一方面，像“最后”这样的表述之后紧跟补充或证实材料将会很快将听众的注意力引向最高点。

引出教训或寓意 利用听众的高度注意力使你的主要论点被接受。不要仅仅概括你到目前为止已说到过的；要为专心的听众们强调重要的后果。

论述随后的行动步骤 大多数商务通构成了一个要求采取某些行动的倡议。一旦你已使听众相信了你的建议的优点，你就应向他们展示实现你的目标所必要的具体行动。这能使他们确信你所希望的不仅是值得向往的，而且是能够实现的。它同样会使听众相信，他们在你的计划中拥有一个重要位置，并相信你是合格的人选，准备领导他们向前进。

6.8 求职信结构的简要提示

如果经过深思熟虑你打算申请一个你完全能胜任的职位，你也许可以发出一封包含以下几点内容的求职信：

第1段：阐述你对这个职位的兴趣以及简要概括你的资格条件。

第2段：展示你知道这个组织的情况并强调为什么你有兴趣为它工作。

第3段：展示你的技巧如何符合这个组织的需要。

这一模式可称之为“我”、“你”、“我们”方法。第1段必须简要地强调你简历的最吸引人的方面(我)。第2段必须表明你知道这个组织的需要(你)，无论是通过经验或研究。第3段必须表明你们俩能合作得很好(“我们”)。避免求职信最常见的失误：过度使用“我”。除非在最例外的特殊情况下(比如这个组织要求更详细的信息)，求职信长度不要超过1页纸。

有3种基本情况，你能用以证实你是该职位的最合适人选：

1. 经验：我的技巧符合你的需要。
2. 类似：我已有的技巧能转用于这个职位。
3. 兴趣：我一直想干这件工作，而且我的经历表明我能战胜新挑战。

大多数求职信需结合使用这些方法，以适合你对此职位的资格水平。在偶尔情况下，你也许决定，向你的专业领域的几十个公司发出求职信，希望有一家公司回信。这样的信必须简短，并以小表格的形式引述你的主要成就以便一眼就能引起最大的注意。

下面这个案例可检验一个经理为达到他想进行的变革选择具有说服力的论据及结构的能力。

案例6 麦格列戈百货有限公司

杰姆士·麦格列戈是位于波士顿商业区的麦格列戈百货有限公司的董事长，他此时正在思考如何才能最有效地告知他的职员关于职员享受折扣的新政策。麦格列戈决定改变现行的折扣政策从而与其他商店的现行做法保持一致。每一个职员都会因为这一改变而受影响，有

有些人会受益，有些人会吃亏。因此，人事部门向不同的集团发布这一信息时必须讲求策略。他的721名雇员中的大部分会享有更多的折扣优惠，但麦格列戈担心的是管理人员们的反应。这一组人注定在他们所享有的慷慨的折扣优惠上会受损，然而没有他们完全的配合，新计划可能会成为争论的原因而非一次旧政策的革命。

麦格列戈正在决定是向全体管理人员发一份备忘录呢，还是把他们分批叫到他的办公室坐稳后亲自向他们解释变革的理由。他不喜欢这种向 114名管理人员——34名经理及80名采购人员——证明新计划的合理性的景象发生。这项工作会很耗时，而且有些部门比其他部门会早得到消息。麦格列戈认为这一决定必须同时为全部的管理人员所知，并且必须尽可能快地传达给销售人员。他想看到这个新政策毫无延误地投入运行。

C6.1 麦格列戈有限公司的历史

麦格列戈百货公司以其悠久的历史而闻名。1871年由麦格列戈的曾祖父创建。他是第一代苏格兰移民。从那以后，这个公司一直处于家庭的严格控制之下。1967年杰姆士·麦格列戈的父亲任董事长时，这个公司成为上市公司，但这个家庭仍握有大量股票。

创建者的影响至今在这个公司的很多领域都能感受到。他极力强调个人购货服务。在大多数部门都有供顾客休息的椅子。住在波士顿距公司 30里内的区域并持有顾客帐户的顾客不管所购商品价值多少都享有免费送货上门的服务。一个顾客长期以来每星期订购一个水果蛋糕，虽然送货的费用远远超过了蛋糕本身的价值，但公司仍然坚持送货上门。持有顾客帐户的顾客还享有宽松的信用条款。

杰姆士·麦格列戈3年前从他父亲手中接下了这个公司，他不想毁掉使麦格列戈与波士顿其他百货商店相区别开来的古老魅力。他知道顾客们很看重个人的购货服务并喜欢这个商店具有特色的优雅购物环境。但他也感到麦格列戈所给人的这种印象在某些方面是不利的。

虽然麦格列戈商店的商品很入时，而且还有专门卖十来岁的青少年所喜欢的式样的专柜，但许多年轻人却认为这处商店是当地较年长者需要的商店。最近一个高级年轻采购员接管了商店青少部。虽然这个商店曾试图通过宣传来吸引较年轻的顾客，但麦格列戈感到他们并不完全成功。他很担心商店过于依赖中年及更年长的顾客的情况，这对商店的未来有着严重的影响。

麦格列戈对他所认为的公司长期财务业绩也感担忧。虽然自从他接管公司以来，公司营业已有所上升(见表C6-1)，并且这一年销售额的增长超过了零售商店的平均水平(4.9%)，但他希望见到更高的效率、商品流通更快、以及更高获利能力。

表C6-1 收入表

(单位：美元)

	今 年	去 年
收入		
净销售额	46 103 603	42 887 073
成本和费用		
商品成本	27 064 915	25 176 665
销售和管理费用	10 910 348	10 149 161
利息	301 871	319 440
合计	38 277 134	35 645 266
税前利润	7 826 469	7 241 807
税收		

(续)

	今 年	去 年
联邦税	3 710 284	3 451 427
州税	389 246	362 089
	4 099 530	3 813 516
净收入	3 726 939	3 428 291

麦格列戈并不想与菲尼廉价商品部、瓦尔市场或其他提供大幅度降价商品的商店竞争。相反，它销售不寻常而且常常是较昂贵的商品。进口商品是麦格列戈商品的一个主要特色。它是波士顿拥有外国瓷器及玻璃器皿种类最多的商店。虽然这类商品总会被卖掉，但有时需等上一段时间才能卖光。麦格列戈相信更多的特殊推销对于加速商品流通是必要的。

麦格列戈忧虑背后的部分原因是 80 年代后期兼并浪潮的兴起。这次浪潮彻底震动了整个美国的零售业。一如继往地经营着的公司常常成为被兼并对象。Allied Stores 和 Federated Department Stores 商店在美国曾是两家最大的连锁店。在加拿大巨头 Robert Campeau 1986 年收购 Allied stores 后，Federated Department stores 变成了战场。多年以来，Federated 在它的同行中成功地保持着一个“贵妇人”的形象，在 1987 年底它仍是美国最大的百货连锁店。然而 Federated 长期以来被认为很脆弱，因为它“吃老本”并明显忽视正在改变的人口分布以及新的零售方式。此外，它的管理层没能控制住高成本结构和将自动化运作的部门整合在一起。对 Federated Department Stores 的收购战在 Robert Campeau 和 D.H.Macy 之间展开。1988 年 5 月收购战结束，Robert Campeau 以 8.8 亿美元完成了对 Federated 的收购。(后来，许多分析家认为 80 年代中期的过热市场，使连锁店的价格偏高。)虽然兼并浪潮已减弱，但 Federated 被收购的教训对麦格列戈来讲仍记忆犹新：即使在公司还很景气之时，最好就应防患于未然，而不要等到它已出现。

据麦格列戈来看，一个最需现代化的领域就是人事政策。许多雇员赞同顾客把这个商店称为老式的商店。尽管这个商店所付的工资很有竞争力，但麦格列戈有时却很难征募到较年轻的售货员。麦格列戈认为要建立一种较活泼的形象以及吸引较年轻的职员，他必须修改一些等级分明的人事政策。他认为一个年轻和充满活力的销售及管理队伍必然会吸引较年轻的顾客。他首先考虑的一个问题就是彻底检查雇员折扣方案。

C6.2 现行的雇员折扣方案

当麦格列戈接管公司时，这一折扣方案既复杂又不平等。享受折扣的幅度取决于雇员在公司的职位高低，即职位越高，享有的折扣幅度就越大 (见表 C6-2)。共有 6 个折扣等级。售货员在从全价中减除适当的折扣之前，必须检查雇员的身份证以确定打折的百分比。

表 C6-2 现行的雇员折扣方案

级 别	职 位	折 扣 (%)	人 数
1	总裁、副董事长、经理等	33 $\frac{1}{3}$	34
2	采购人员	25	80
3	领班、秘书	20	97
4	连续服务超过 10 年的售货员	17	29
5	连续服务超过 5 年的售货员	15	62
6	其他售货员、维修工人、卡 车司机、餐厅职员	10	349
7	清洁工	0	70

除了浪费雇员的时间外，这一系统毫无意义。较高折扣等级在某些商品上享有的折扣会吃掉并超过这些商品的利润幅度。比如，大多数电器、计算器、录像机、打字机利润幅度常常只有10%或更少。经理们购买彩电可以打折1/3，这严重损害了电器部的获利能力。特制是圣诞节时，管理人员们在一些低利润幅度的商品部更是买得开心。

麦格列戈还认为处在较低折扣等级的售货员、维修工人以及办事员没有得到公平待遇。他特别急于想把清洁工纳入折扣方案中。他们原被排除在外是因为他们的工作时间与商店营业时间不一致。这个商店每天清扫两次，晚上关门之后和早上开门之前。几个部门“丢失”商品的事件使销售人事部门怀疑是这些清洁工顺手牵羊造成的。虽然没有指控被证实过，但麦格列戈希望将享受折扣待遇扩展到清洁工会减少“丢失”商品的数量。

他也希望这一新政策(由于它对绝大多数雇员更慷慨了)将会鼓励在诸如服装等利润幅度高的商品上的消费。这一新政策将增加雇员们对商店的参与以及对所售商品种类的关注，如果这些刺激够量的话，它必然会带来更大的销售量。

C6.3 新的折扣方案

麦格列戈提议的这个新的政策会使麦格列戈与其他百货公司更一致(表C6-3)。它取消了等级式的结构。每一个雇员都会受到同等对待：折扣将依据所购商品而变化，而不是根据购买者的地位。

表C6-3 波士顿地区其他商店的折扣方案

Filene's	所有全日制员工都是20%
Jordan Marsh	15%，根据商品作出相应调整
Lord and Tayloy	所有全日制员工对所有商品都享有20%的折扣
Seas, Roebuck & Co.	3%~15%，根据商品类型而不同
The Harvard Coop	5%~30%，根据商品类型而不同
Bradlee's	没有折扣

这一新方案有3个幅度。诸如大的电器、计算机、打字机、照像机、胶卷以及食品，折扣为10%。书、磁带、文具用品、家庭日用品、钟表、玩具、瓷器、亚麻织物、体育用品、小电器以及家具等商品折扣为15%。服装、布、化妆品、珠宝、手袋、皮带以及披肩等折扣为20%。商店没有利润的商品(如糖和香烟)将以零售价出售给雇员。

麦格列戈相信这个新的体制是有意义的，因为它较简单明了。售货员不再需要在6个等级中去找哪一个折扣等级可适用。他只需对付一种或至多两种折扣幅度，因为一个部门销售的商品将倾向于只适用一种折扣幅度。低利润幅度的商品将以真实价格出售，因此高利润幅度的商品将会卖得更快些。从总体财务效果看，麦格列戈还不能确定这一变革将会如何影响这个公司。他保留有雇员消费的记录，但这些记录没有按部门进行划分(表C6-4)。其中大多数是经理及采购人员所作的消费。这部分反映了他们具有更大的购买力，但它也是对高层雇员过于慷慨的折扣优惠所鼓励的结果。麦格列戈认为取消33.3%及25%的扣幅对公司的财务影响将是巨大的。虽然这时对每一个管理人员消费能力的损伤很小，但他估计商店将挽回约19 024美元，主要是在电器部门。他是在将所有经理及采购员所购商品平均打折15%后得出这个数字的。

麦格列戈相信这个新计划。现在他必须向经理及采购员们解释这个计划的优点，争取他们对实施这一变革的支持。他知道一些年轻职员欢迎商店的这种改变和现代化。他们中一些人甚至建议采取更激进的行动，比如削减麦格列戈公司上层臃肿的管理结构。但绝大多数经

理及采购员已在麦格列戈效力多年，并且热爱它的传统。麦格列戈知道他会受到抵制，但他还不能确定会有多少。他真的不希望，在他取得经理及采购员们的一致同意之前，这一变革的消息为销售人员普遍所知。

表C6-4 员工近年来的购买习惯

(单位：美元)

级 别	总 额	平均购买额	总 折 扣
1	53 856	1 548(34)	17 950(33 $\frac{1}{3}$ %)
2	91 520	1 144(80)	22 880(25%)
3	88 774	915(97)	17 755(20%)
4	17 864	616(29)	3 037(17%)
5	29 462	475(62)	4 419(15%)
6	122 848	352(349)	12 285(10%)

采取行动之前，麦格列戈向在公司已工作了几年的年轻采购员 Allen lee解释了他的计划。他列举了一些他的理由并征求 lee的想法。lee同意许多售货员认为折扣方案是老式的，甚至是不公平的，并且他同意为了吸引较年轻的顾客，公司需要吸引较年轻的售货员。他也同意新方案将会为公司挽回一些钱，但他不知道为挽回这些钱而遭受抵制是否值得。例如关于公平问题，许多高级经理认为当前的这一体制是公平的：具有最高职责的雇员应享有最大的折扣优惠。此外，如果麦格列戈强调挽回 19 024美元，这些经理们可能不明白为什么必须从他们口袋里掏这些钱，特别是商店的经营本来就不错。最后他建议如果节约钱是麦格列戈主要动机，他可以寻找更有意义的方法来削减企业一般管理费用及行政费用。麦格列戈同意考虑 lee的意见，但他说他相信过时的雇员折扣方案应是切入点。

思考题：

1. 一旦麦格列戈已选定了论据，在这种形势下什么样的结构最有效？一方面还是两方面的？告知还是推销？大前提、小前提、结论？建议、理由、实施？讲故事？
2. 在做出修改折扣方案的决策时，麦格列戈考虑了支持他的决策的许多论点。用合适的关键词表明他的论点。哪一个对你来说更具有说服力？
3. 对于这个新的折扣方案，经理及采购员可能会是什么样的态度？麦格列戈的哪一个论点对他们来说可能最具说服力？你能否设计出更能让他们接受的新的论点？
4. 在设计他与他的高级经理们的沟通方法时，麦格列戈应集中讨论一个或两个问题呢，还是应讨论有与他的决策有关的问题？
5. Allen lee建议为削减成本及一般企业管理费用也许是比麦格列戈的新折扣方案更有意义的方法，你认为此建议有何优点？这些方法可能是什么？支持你的观点的论据是什么？
6. 假定你不同意麦格列戈制定案例中所描述的那个新方案。你将进行什么改革？或你将继续保持目前的计划？你将选择什么论点以及结构劝说麦格列戈修改或放弃他的新方案？

第7章

媒介选择

由于大多数商务沟通都会涉及各种各样的听众，所以你可能需要通过大量不同的渠道来实现目标。你也许想找一个同事谈话，与其他部门代表举行一次会议，给一个上司写一封建议书，通过 E-mail 向一个朋友寻求建议，为雇员制作录像带，把主管培训成为报告者，或者筹备一次对外部公关活动。一些重要的商务沟通要求所有这些媒介或更多的媒介相互协作。

通常，选择媒介要求对如何才能最有效地向上(向上司)或横向(向同事)传送信息作出决策。但向上的沟通渠道常常很窄(对话、E-mail，会议、备忘录)，而横向对话更为普遍。相比之下，向下或向外沟通，特别是在一个大的组织里，常常涉及多种媒介。在稍后的章节中我们将会论述向外对话(向股东、报界，以及公众)。这里我们主要论述在大组织中向下的沟通。我们也将集中讨论最艰难的沟通挑战：向听众传递他们不愿听的信息。

彼得·德鲁克为我们提供了一个好的切入点；他认为向下的沟通是不可能的。

(向下的沟通)行不通，首先，因为它把焦点中于我们所想说的事上。但我们知道所有(沟通者)所做的都是无条件的。沟通是接受者的行为……你所能向下沟通的都是命令，即事先安排的信息。你无法向下沟通与理解相联系的任何事情，更不用说与动机相联系的事。这要求向上沟通，从那些理解的人到那些想理解的人。

这并不意味着管理者不须再清晰地阐明他们所说的或所写的东西，而是恰恰相反。但它确实意味着只有在我们已知道要说什么之后我们才知道怎样说。而且不管做得多好，这是无法通过“谈话”发现的。“致雇员的信……”将是一种浪费，除非作者知道雇员能理解什么、想理解什么并想做什么，除非这些信是建立在接受者的理解的基础之上而非致信者的理解的基础之上，他们将是一种浪费¹。

这里，彼得·德鲁克回到了他关于沟通的中心论点上：下属只听他们想听的，人们不想听到坏消息。他们不想知道他们必须失去工作或改变他们的传统做法。然而，常常管理层不得不发布这样的一些信息。怎样才能发布它们，以及当传达痛苦的消息时，选用什么媒体最好？发布好消息很容易，而且管理者将亲自去做以共享荣誉和好感觉。发布坏消息则较困难。

让我们考察一下管理者必须传达坏消息的几个典型情形，以及传递消息所使用的媒介。

最为极端的情形是：你被解雇了。虽然一个大公司可以发送一捆红色的纸条这是事实，但总体而言解雇是一个一对一的情形。因为显而易见的原因，管理者倾向于回避像这样痛苦的场合，但此种情形处理得好能大大增加他们的信誉。在决定如何传递这一信息之前，管理者必须考虑解雇是源于绩效还是背景。

1 Peter F. Drucker, "Managerial Communication," *Management: Tasks, Responsibilities, and Practices* (New York: Harper and Row, 1974) p. 490.

- 绩效。就个人而言，这是一个最困难的情形，但如果在这之前已确立一定的标准，这就官僚主义而言是最容易的。作为一个管理者，你是否已建立了衡量成功的明确标准——销售记录、产量或其他标准？如果是，不管这个被解雇者是否愿意相信它，你都处于一个值得羡慕的位置，可以说你的决定是以一个可考证的并一致同意的合约为基础的。
- 背景。就官僚主义而言这是困难的，但就个人而言则较容易：“我们的市场正在萎缩，我们需要裁减人员，而你是其中之一。”虽然在这些情形下工作绩效这一论据也能适用，但有其他因素可以平息这种痛苦：资历不够、可提前退休计划或帮助寻找下一个工作。

较不极端的坏消息情形包括：“我们必须加大产量”，“我们的工作不达标”，“我们必须改变我们实践证明可取的做法”，“要保住你的工作，你必须掌握新的技能。”在以上每一种情形中，你应考虑是否必须从绩效、背景或同时从这两个方面进行说明。关于失败的后果以及成功的回报你应尽可能具体地详细说明。

发布不愉快信息的媒介选择

作为一项经验原则，可以说你的沟通媒介越个人化，你的信息就越可能被你的听众接受。在一对一的对话中，你能不时估计你的听众的反应，调整你的方法，并对私人的问题及担忧作出反应。然而，显然这在一个首席执行官正在向数以千计的雇员发布一个信息的情形下是不可能的。

然而，给你的建议是选择能传达你的信息的最个人的媒介——或混合媒介。以下是一些例子：

个人谈话 虽然你并不总是能亲自与每一个听众谈话，但你可以亲自同他们中的一些人交谈，比如，关键的决策者或者受你委托将你的信息传达给更广泛的听众的这些人。

电子沟通 通常，一个电话或E-mail信息比面对面的会见花的时间要少而且效果也更好。请参见第15章关于电子沟通的正确运用的建议。

小组会议 通常，你或你的代表可以与听众以小组的形式见面，这个小组应足够小以便每个人都有机会发言。有时，这种情形会比一对一的会见好，因为极端的观点能被这个组中其他人所表达的较平和的观点所平衡。

大组会议 虽然比小组会更难驾驭，但这表明会议领导者愿意——至少象征性地——面对这些人并且愿意与他们共同分担不愉快的结果。

实况广播 这一般是通过室内广播网、卫星联播、或公共广播做到的。虽然相对非个人化，但能传递即时、一致的信息，以及一种紧迫感。

录像带 领导至少能肯定所有观众能看到他的脸、听到他的声音，并解释他的姿势和形体语言。

信 虽然有点非个人化，但这一媒介可使领导与听众分享导致特定决策的信息及分析。另外一个优点是它可被送到雇员的家中，使他们有时间思考。

口头表达或传闻 这一媒介是最不个人化的，并最容易导致不准确。但忽视它的管理者将会把自己置于危险之中，因为这一媒介对几乎每一个商务沟通的结果都会有关键的影响。虽然你正在你的办公室里与一个同事谈话，但其他人将会推测你们讨论什么，而且这些推测中

的一些也许会被当成事实传播。在一个组织里微微泛起的关于裁员的谣言可能会变得过分夸张。每一个人都喜欢谈论人和夸张。成功的管理者接受传闻的存在，并且在两个重要的方面运用它：

了解它的含义 你的直接下属不太可能告诉你更低级别的雇员说你是一个傻瓜。但你或你的助手也许有朋友在其他部门，如果他们不害怕后果的话，他们会告诉你真相。

让它为你服务 这是一个很难处理的建议，并常常有可能失败。但是，有些时候你也许“想”让谣言在组织里传播。你也许会透露关于将要裁员的信息，以便真正宣布消息时，它看起来没有想像的坏。一个听说今年工资已到顶的下属也许会对少量的提高工资感到高兴。然而，必须慎重使用这些战术，即使轻微地滥用它们都可能损害你的信誉。

谈判 这一媒介值得特别加以讨论，因为它很难做好，而且是许多商务沟通中占据中心位置的东西。无论你是在跟一个大的工会谈话，或一对一的与你的老板讨论你的工作量，你都是在谈判。一本有关谈判的精品研究《达成一致》¹ 值得任何一个学管理的学生拜读。它提供了许多关于界定你的目标、理解你的谈判伙伴的需要、以及找到能达成一致领域的具体技巧。

一般情况下，几种媒介会同时运作。谣言会在大众沟通的场合流传。有时媒介可以被创造性地结合起来以达到最大的个人沟通可能。例如，一个首席执行官不可能下令让所有工人离开岗位听卫星广播，他可以选择把与雇员代表的会见制成录像，然后在合适的时间放映给其余的雇员看。

当你在一个棘手的向下沟通情形下选择媒介时，需考虑以下问题：

1. 一致性。尽可能确保所有的听众获得一样的信息。
2. 及时。先于传闻出来之前公布信息。谣言形成的时间越长，就越难对它们进行反击。
3. 调整。众多的听众中包含着受所公布的信息影响完全不同的子群。确保每一个子群能获得符合它的利益和需要的信息，但同时要避免不一致或让人觉得是搞两面派。
4. 反馈。任何人获得一个信息，特别是消极的信息，都想作出反应。确保有合适的机制以提出和论述问题与忧虑。
5. 贯彻。一旦宣布了一项行动，就要确保存在一项制度来尽快实施它。

下面的案例聚焦于一组试图改变一个大企业的陈规陋习及沟通文化的管理者。他们需要向上传达新的信息，但他们也需决定选用什么媒介才能使这些信息最适合各种各样听众的口味。

案例7 廷肯公司

员工关系主任波特·琼斯相信他正面临着对自己能力的一次挑战。8个月前，也就是在1986年8月，作为美国最大的轴承生产商以及主要合金钢制造商，廷肯公司面对了它历史上最艰难的一次劳工谈判。全球竞争充斥了廷肯的市场，公司自从创建以来第一次出现亏损。高层管理层决定彻底重组公司。自从美国钢铁工业在1981年和1982年进入困境后，许多工薪人员及计时工已被解雇，而更大规模的裁员就在眼前。负责劳工关系的集团经理乔治·阿里斯已指示波特准备一份提交廷肯公司总裁的关于下一年度雇员沟通方案的行动计划。

波特知道在1986年的谈判中，他有说明裁员的理由。自从1979年，美国钢铁工业的就业

1 Roger Fisher and William Ury, *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In* (New York: Penguin Books, 1983).

人数已下降过半。外国制造商销售的钢材比美国产的钢材质量更好，并且贸易信息表明日本正瞄准轴承产业作为一个主要的攻击点。虽然政府津贴以及现代化的工厂对增加同外国钢铁制造商的竞争力起了一份作用，但更具决定性的因素是他们过低的工资标准。波特深信他有刺激生产率和避免只会招致更多人失去工作的又一次罢工的理由。

然而，有几个因素挡住了他的道。公司管理层对员工沟通方案的范围——甚至效用——抱有一些成见。像许多较老的美国制造商一样，廷肯公司拥有以维护“管理层管理的权利”为基础的一种保守的员工关系传统。此外，廷肯的职工在最近的合同中取得了巨大让步。波特不知道公司能否再“和从前一样好”。

从代表了31%美国钢铁工人的美国钢铁工人协会早些时候传出的信息表明，廷肯的工人并不积极。工会正避免像早期那样与行业巨头比如美国钢铁对抗的局面——美国钢铁可以依赖它的子公司马拉松石油的巨额收入，而集中对付较薄弱的公司以期达到一个有利的解决问题的模式。1985年12月，钢铁工人协会发表了一份报告：《直面危机：对劳动者的挑战》，这份报告坦率地评价了钢铁工业的普遍危境。该报告暗示了处于破产边缘的钢铁公司与诸如廷肯这样的公司间的明显区别，前者可能会作出一揽子让步，而后者可能希望能补偿先前在1986年8月谈判中所作出的让步(见表C7-1)。

表C7-1 钢铁工人联合会就钢铁工业危机发布的报告(1985年)

1. 里根政府的政策极大地加重了工业的问题。政府促进了美元的升值，这又促进了进口，把政府开支从钢铁集中工业转移出来，并支持高利率。
2. 为USWA最近所做的研究揭示，里根政府通过批准过分的配额已破坏了自愿紧缩协议(VRAS)的执行，因此渗透水平从允诺的20.3%上升到24.5%。这意味着1985年的进口钢将掠夺走国内生产者近400万吨的市场，进一步减弱了工作及收入保障。
3. 我们看出，没有什么合理的经济方案能使钢铁工人的就业率恢复到70代的水平。虽然失业率有望会降低，但可能还会有较多工人被解雇。
4. 钢铁工人为了提高在这一行业生存已作出巨大牺牲。自从1982年以来，经营成本削减总额的72%来自员工成本的降低。
5. 与人们的想法相反，我们发现钢铁的使用——在美国经济中使用钢铁总量——并没有重大的下跌。衡量钢材需求的传统方法没有考虑间接进口(含有钢材的进口产品)。当把这些货物包括到需求量数字中时，美国钢铁的使用在过去8年保持相对一致，仅下降2%。基于此，我们得出结论：美国的钢铁消费量目前仍足以支持国内的钢铁工业。
6. 自从1982年以来，一体化制造商每年都经受了较大的经营损失。在这段时期，直接及间接进口的巨潮压低了价格、装卸量以及收入。在这一时期成本也有所下降，但并不是以抵销收入上的下降。美国制造商第一次不能通过提价来弥补较高的成本。
7. 因为一次关闭费用，特别是与USWA解雇救济金相关的费用很高，所以一体化制造商继续经营着一些亏损工厂。
8. 进口钢材是价格下跌的主要原因。据最可信的资料估计，自从1982年以来，实际的国内价格从每吨518美元降到了目前的每吨476美元，下降了10%。
9. 一些一体化制造商受到即期支付现金短缺的威胁，这可能会导致破产。这一威胁又被巨大的债务偿还所加剧，仅1985年这一行业用于偿债的成本就达500万美元。
10. 尽管在过去3年成本大大降低了，但国内一体化制造商与国外一体化制造商业间的成本差距并没有减小，主要是因里根政府支持的人为的美元升值。
11. 在过去10年，国内一体化工业比西德、英国、及法国的制造商获利更多，这些国家的制造商们是在亏损中经营，他们存活下来的原因在于政府的津贴、保护或其他形式的支持。这些工业化国家的政府已经认识到维持他们自己不景气的工业及钢铁工人的需要。但美国政府拒绝承认它的一体化制造商业及其员工对于这个国家的重要性，因此，拒不予予津贴或保护。

(续)

12. 一些一体化制造商，最近几年在劳动生产率上有了巨大提高。根据一个一流的分析，每吨钢所用的工时从1980年的8.3降到了1984年的6.1，下降27%。
13. 我们的研究发现如果在1985年政府只要采取3项简单的方案原本就可使国内的制造商额外增加10万吨的销售量——足以使这一行业是有利可获的。如果制定了这些方案，本可使开工率提高到79%、价格至少提高5%、每吨利润提高到23%，并且增加就约15 000人就业或更多。这项方案是：正确地施行VRAS，减少20%的进口以及增加公共投资项目。
14. 日益加剧的竞争迫使一体化制造商日益依赖于扁平辊轧钢产品获取收入及利润。要保持继续可行，这些制造商在这一市场具有竞争力。必须面对进口以及可能的未来小型工厂竞争者并打败他们，否则一体化制造商就不可能存活下来。
15. 加班的时间数稳步增长，最近已达到了相当于139 000个全日制工人的工作时间。
16. 多年来蹩脚的管理水平一直困扰着这个行业，特别是在资本投资、营销、质量控制、维护、产品开发以及劳工关系领域。一个根深蒂固的企业文化还未能适应这个行业面对的长期危机。

波特在廷肯公司干过各种各样的工作。他干过人事管理以及后勤、劳工关系、以及雇员沟通。他在类似的公司及其他行业工作时，就已熟悉企业沟通的常规做法。他知道许多美国制造商，特别是新兴行业的制造商都把日本看成员工关系的模范。廷肯公司正在它的Faircrest公司新项目中试验创新的管理实践，这是30年来在美国建造的第一个完全一体化的工厂。许多在军工厂及轴承厂中供职的显赫的、有力的经理们强烈要求采取更为开放的管理层——雇员沟通政策。另一方面，波特感到作为一个拥有成功的保守管理传统及平静的工会关系的老制造公司，廷肯公司要想改变它的员工沟通政策，就要冒着对管理技巧、员工关系，劳工关系，以及会合同中蕴含的法律责任产生重大影响或产生潜在动摇的危险。

当波特与他的同事一起讨论1986年员工沟通方案的范围、对象、结构、媒介、信息以及目标时，后来的几个发展影响了他们的想法。管理层要求一份向员工推销公司新结构的计划。主要数字表明公司1985年的销售不景气及又一次小亏损。最后波特得到通知，公司计划宣布为了工薪人员，在1986年初将削减所有董事会成员工资的8%。

C7.1 廷肯公司的历史

亨利·廷肯(生于1831年)在密苏里的圣路易斯建立了廷肯滚柱轴承公司。他自己任董事长，他的两个儿子威廉和亨利任主要负责人。这个公司成功的关键是亨利先生发明的锥形滚柱轴承，这种轴承不管负载来自那个角度都能减轻摩擦。虽然锥形滚柱轴承在那时才刚刚在欧洲开始面市，但亨利·廷肯的专利设计被证明比市场上其他任何轴承都要先进。

廷肯公司开始是为四轮运货马车及四轮马车制造商供货，但汽车也已开始问市。当订货不断增加，要求兴建公司的第一个工厂时，这个家族决定将工厂建在俄亥俄州的坎顿——大约位于宾夕法尼亚的钢铁供应商与南密执安的汽车工厂(顾客)的中间。坎顿的工厂于1902年生产出它的第一批轴承，它早些年员工在30到40人之间。这对公司来说只是小打小闹时期，但1908年亨利·福特汽车装配线的发明为廷肯的产品开辟了迅速扩大的市场。

接下来的30年，公司的重要产品系列不断扩大。廷肯公司为克服因第一次世界大战引起的钢铁供应短缺而建立了第一座钢厂。到20年代初，公司生产的优质合金钢除供应自己外还成为了公司独立的产品系列。为适应这一发展，公司在整个俄亥俄增加了新的工厂并在英国及法国开设了分厂。在30年代，廷肯开发了高品质、可移动的岩钻，这使廷肯公司成为了采矿、采石以及建筑业的主要供应商。

廷肯公司的股票在1922年第一次向公众发行，但这个家族在公司管理上仍保持着领导地

位。一般而言，都由一个廷肯家族成员作为董事会主席。这个家族帮助公司及大多数员工度过了大萧条时期。

第二次世界大战开创了一段前所未有的繁荣及创新变革时期。廷肯公司在俄亥俄州、卡罗来纳州及南美洲州开设了新工厂。60年代，在环保立法时代之前，这个公司率先安装了涤气器以减轻大烟囱的污染并自愿控制向水中倒入工业废料。到1981年，廷肯公司分布全世界的19个工厂雇佣21 000多名员工，税后利润为1.01亿美元，销售额为14.27亿美元(见表C7-2)。

表C7-2 经济对廷肯公司的影响(1981~1985年)

	(单位：美元)				
	1981	1982	1983	1984	1985
净销售额	1427158	1041361	937320	1149908	1090674
税前收入(亏损)	183846	(21037)	759	51612	(34545)
税后总收入(贷款)	82731	(18036)	229	5555	(27579)
净收入(亏损)	101115	(3001)	530	46057	(3908)
每股净收入(亏损)	9.01	(0.27)	0.05	3.91	(0.32)
每股红利	3.40	3.00	1.80	2.00	1.80

C7.2 艰难时代：80年代初

1981年，廷肯公司在董事会主席威廉R·廷肯和总裁乔·图特的领导下进行了最大的冒险。它投入500万美元——等于资本净值的2/3——建造世界上最先进的钢厂。新的Faircrest钢厂占地约900 000平方英尺，位于坎顿附近，它能使公司的熔化能力增加50%，每年能熔化150万吨。这个工厂预计到1986年将全面投产。

就在Faircrest的兴建给廷肯公司的资本结构带来巨大重负时，80年代初全球轴承及钢市场的突然重新排列导致对公司产品的需求剧降。无论廷肯公司还是任何其他美国钢铁生产商对这一巨变都没有准备：美国的制造业及重工业在海外及在国内都已变得没有竞争力。损伤美国经济其他领域的因素——美元坚挺、国内需求疲软、外国竞争日益升级、设备陈旧——沉重打击了美国的钢铁及相关产业。“我们无法相信”，廷肯的一个高级经理说，“这一切发生得如此之快。突然天塌下来了。”经理层们难以理解的事对员工来说也难以相信，这些员工已习惯于不断扩大的就业机会、更好的工作条件、以及更优厚的工资。

1981年至1983年间，销售额从14.27亿美元跌至9.37亿美元。净收入从盈利1.01亿美元降为1982的亏损300万美元并且1983年盈利仅为53万美元(表C7-2)。结果导致了大批小时工的失业、工资等级的削减以及与工会谈判更艰难。

C7.3 经济衰退对劳工关系的影响

1982年为Faircrest工厂进行的合同谈判第一次检验了加入工会的工人对公司新的经济形势的反应。Faircrest工厂以后几年将分期投入运营。它的高自动化、高技术水平的设备使它只需雇佣很少的工人就能达到与老工厂相同的生产量。此外，工厂的设计要求任务的分派具有弹性，这将要求工会以宽松的工作规则作出让步。这些巨大的让步是向全国最大和最有影响力之一的工会提出的。

廷肯公司的劳工关系历史跟其他保守的美国制造厂的劳工关系历史相像。俄亥俄的老工厂在30至40年代经过一系列艰苦的劳工斗争成立了工会。这些斗争的领导者是I. W. 阿贝尔，他曾是廷肯的一名电工，后来成了钢铁工人联合会的主席。二战后，谈判倾向于达成优厚的

解决方案。虽然慷慨，但这些签定合同的公司都能负担得起，并且廷肯的员工处于全国收入最高的制造工人之列。自从 60 年代后期这个公司就未遭受过较大的罢工。部分源于此，70 年代对于廷肯公司及其工人来说是几乎是空前未有的繁荣的 10 年。正如一个公司领导所说，“在这些年中，对员工来说最大的问题就是他们能否星期六不上班而跟他们的家人在一起。”

廷肯公司的谈判模式是与工会保持一定距离。一般情况下，在 8 星期长的谈判中，公司直到第 6 个星期才会把公司的方案拿出来。到最后一天的 5 点钟，工会要么接受公司的最后一揽子交易要么离开。

廷肯公司在它的新工厂发动了强有力并且很成功的反工会运动。到 1982 年，绝大多数加入工会的工人都集中在俄亥俄的老厂里。在俄亥俄、科罗拉多以及卡罗来纳的新工厂都没有工会。然而对未加入工会工人的赔偿计划都是紧跟着工会解决方案出台。

在 1982 年的 Faircrest 谈判中，钢铁工人联合会感到当前经济形势的压力与钢铁公司所受的压力一样尖锐。早期信号表明工会会员人数正陡然下降；工作弹性以及自动化不再像几年前那令人感到有威胁。事实上，工作弹性与自动化是作为美国工业对外国竞争浪潮的惟一反应出现的。Faircrest 合同在第一次投票中被否决，很大程度上是因为缺乏工人利益——这一投票是在每年一度的 Cleveland-Pittsburgh 足球赛期间举行的——这之后，在 1982 年 10 月的第 2 次投票中这一合同被绝大多数加入工会的工人所批准。

这种让步的模式在 1983 年公司范围内的谈判中被坚持下来。公司的严峻竞争形势给钢铁工人联合会的印象极为深刻，钢铁工人联合会批准一项削减工资协议，该协议并附有 3 年合同期满定期偿还的条款。公司及工会都把这一协议看成是使廷肯公司及其职工度过一个特别经济低潮的临时权宜之计。

C7.4 廷肯公司员工沟通方案的由来

许多管理人员认为 1983 年谈判成功的第一个关键因素是廷肯公司的新员工沟通方案。“我们的竞争之战” (OWOC) 是 1982 年设计出来对员工进行竞争形势教育的；它的第二个目的——虽然从未被明确承认——是为取得 1983 年合同的让步开辟道路。这一方案有以下特征：①将高级管理层的谘文制成录像带，然后由一主管领导小组进行讨论，每个小组约 30 名工人；②行动方案——定期召开主管与员工的见面会以征求生产率的建议；③以黑板报以及海报形式开展动员运动，这些黑板报海报一般张贴在时钟附近或其他职工主要活动区域；④对成功的员工建议给予适中的奖金的方案；⑤在公司常规刊物上发表文章；⑥在坎顿地区电台做一些强调公益事业的广告。录像谘文一般由乔·图特，或人事及后勤副总裁鲍勃·拉里主持。他们强调公司最近市场占有率的减少以及需要每一个员工帮助公司提高竞争力。

所有廷肯的雇员，无论是拿薪的还是记时的，加入工会的还是未加入工会的，都被要求停工一小时观看每一个录像并且参加随后的问答会。员工关系部负责搜集由讨论小组负责人准备的评价并向管理层汇报汇总结果。总的来说工人的反应是积极的。虽然员工们清楚地知道公司试图在谈判之前削弱他们的斗志，但他们第一次感到公司正努力直接同他们对话。廷肯公司的领导层制定这个方案是成功的，并接着签订了 1983 年的合同，OWOC 被坚持下来——虽然以极其缓慢并较分散的步伐。

C7.5 重组

到 1985 年廷肯的管理层已花了 3 年的时间力劝工人提高生产率。通过 OWOC 建立起来的各

种反馈渠道表明工人们觉这次该轮到管理层作出牺牲了。公司领导层同意廷肯公司的管理结构应该重组。1984年高层管理人员像其他拿薪员工一样工资被削减了6%，但公司事董事会主席及总裁认为在目前这种氛围下，实施更激进的手术是适宜的。1985年7月他们聘请了在公司重组方面有着雄厚经验的麦肯西公司帮助公司的重组。

从公司建立时起，廷肯公司就发展成为了高度集权的公司。它的钢铁业务开始是为供应轴承厂而建，并且隶属于原先的管理结构。钢铁及轴承业务是按功能或产品系列组织的。在一个方面，这已导致了“小人物掌权”。在历史上，钢厂的员工比轴承厂的员工报酬低，但在钢铁工人联合会的保护之下，他们在廷肯公司达到了同等待遇。

咨询了麦肯西公司后，公司领导层制定了重组计划。轴承与钢铁业务必须分开。每一个业务都将作为一个自治单位运作，并由一个执行副总裁领导。公司总部将划分为4个业务中心：①财务；②技术；③战略管理；④人事管理及后勤。每一个中心由一个副总裁负责。所有6个副总裁都向廷肯公司的总裁负责，总裁继续行使协调所有业务的职权。几个中间管理层将被剥离，这使领导们能更直接地接触业务并使公司结构合理化。

1985年秋廷肯公司开始实施重组计划。公司制订了旨在削减500名工薪雇员的提早退休及裁员计划。一层一层，管理人员被提升、降级、退休或重新任命。这一过程是一个痛苦的过程，当个人、部门、工厂、甚至整个分部都等着看他们将为谁工作时，许多业务领域出现混乱不可避免的。

C7.6 1986年的员工沟通方案

就是在这种背景下，波特及他的同事们被指定负责制定一份员工沟通行动计划。公司正进行损伤性的管理层重组、面临7月份的重要谈判、裁减大批熟练工人，以及削减其余人员的报酬。

波特在这项工作中的合作者包括公司改组前他的上司、负责劳工关系集团经理乔治·阿里斯；实行新制度后的老板、沟通主任吉姆·奥克斯；劳工关系主任唐·西蒙生，他与阿里斯将为公司处理即将来临的谈判；以及波特的助手比尔·佐治达。一旦这份1986年的方案被设计出来，人事管理及后勤副总裁鲍勃·朗及总裁乔·图特将会仔细审查它的每一个组成部分。

员工沟通工作由劳工关系部门负责转为沟通部门负责，可能表明现在这个方案有比仅仅防止罢工更宽广的范围，但这一范围尚未精确地界定。员工沟通部门定期开会界定这份综合沟通行动计划的组成部分。这个部门面临的一个问题是界定这一方案的长期目的以及范围。OWOC原来是作为告知工人非常形势要求非常牺牲的工具。但高层管理层中的重要职员仍把它看成权宜之计，是谈判之前这个期间有用的方法。然而，由于“非常”形势已成为永久的情形，所以OWOC也就成为永久之计。一些管理人员支持OWOC是把它作为一种动员工具，另一些管理人员支持它是把它作为公司方更加透明度的信号，而仍有一些管理人员支持它是因把它当成了加入更多参与性、个人化管理的契机。

这个部门认识到，界定一个员工沟通变革要求他们在相竞争的支持者中间作出选择。任何关于沟通变革的决策对员工关系、劳工关系、管理风格及战略方向都会有重大影响。所有这些政策领域最近正经历剧烈的演变——常常被拉向不同的方向。比如，关于公司财务状况公开对沟通方案的可信性很重要，但公然违背了公司与工会的传统的——而且成功的关系；公司从未公开过它的帐本。

沟通政策对公司的管理风格也会有重大影响。一些在工厂层次的管理者，特别是在 Faircrest 工厂的管理人员深信，员工参与方案在 Faircrest 已得到证明，并应被一个充满活力的沟通方案所加强。其他人则认为，由于 Faircrest 的员工是经过精心挑选的，在这样一些精锐的员工中成功的管理战略不能轻易地移植到公司的其他工厂。而且，许多经理认为 OWOC 方案直接来自于最高层管理者，是在传统的指令链之外运作并倾向损害工厂主管们的权威。因此，未来沟通方案的内容及结构都是激烈讨论的主题。

制定有效的方案还要求考虑听众管理问题。根据即将来临的谈判，主要的听众是加入工会的工人。然而，由于长期方案的目的，听众必须界定为廷肯公司所有的计时工及工薪人员。能否对一条信息进行加工使适合于所有的听众呢？这一忧虑与另一忧虑联系在一起。那些感到工作受到威胁的工人以及那些已被工会说服预备进行谈判的工人，他们都不会有心情去听正为让步打基础的管理层们的极力劝导。

波特以及他的同事们觉得他们能很好地掌握工人们对公司当前形势的态度。即使没有 OWOC，也没有一个廷肯的工人会对他们这一行业的危机熟视无睹。他们已看到邻近相关行业工厂的倒闭，并且他们知道许多美国钢铁公司都处于破产的边缘。然而，与此同时，他们深深怀疑高层管理者正对他们设圈套。在以前的经济下滑时期，廷肯公司相对地未受影响，而且许多工人难以相信局势会变化得如此突然。廷肯公司谣言四起：公司将解散并卖给日本人；新的合同正转给南面没有成立工会的工厂；或最近公司所谓的亏损实际上是会计上做手脚的结果，一个工人的话极具有代表性：“你们告诉我们正遭遇全球性的竞争；于是我看到我的机器旁的另一台机器被拉出来并送到廷肯公司在法国的分厂。你们正在出口我们的工作。”

早些时候从工会——雇员各种信息来源的主要渠道——传来的消息表明工人正变得日益好斗。钢铁工人联合会主席威廉士说过的一句话被到处引用：在当前的工业不景气时期，一些公司将倒闭，一些人将会失去工作，但生存下来的公司将继续支付优厚的工资。工会的传单在南卡罗来纳及俄亥俄州没有成立工会的工厂到处散发。其他工厂的管理人员们报告说，工人对工作纪律及资历的抱怨及争吵正变得日益激烈；有的地方还发生了故意破坏设备的情况，坎顿工会的具有攻击管理层特色的地方报《金色工会消息》，开始发动对个别公司领导的攻击。

长期沟通方案听众的界定因各个工厂的不同形势而变得很复杂。在效率较低的老工厂中的工人感到他们的工作受到了 Faircrest 的威胁。成立了工会的轴承厂的工人担心他们的工作正被转给没有成立工会的工厂的工人。一些员工感到管理层正有意地使各个工厂相互竞争，看哪一个工厂会生存下来。沟通部门在思考，一个沟通方案怎么能成功地迎合如此多种多样的听众。

然而，许多管理人员主观上认为，总体上工人们没有 1983 年谈判之前好斗，而 1983 年的谈判是以公司的成功宣告结束的。在衡量工人的态度时，像沮丧、吃惊、害怕以及感情麻木这样的用词比愤怒或对抗这样的用词要普遍。“我们的任务”一个高级管理人员说：“就是控制焦虑。我们必须容忍当前的现实忧虑，同时为在可预见的将来的工作保障提供合理的期望。”

对听众范围的考虑使这个部门为 1986 年方案界定了明确的目标。乔治·阿里斯代表了绝大多数人的意见，他认为继续实施的 OWOC 或它的后继者都必须支持公司的经营目标：绝不退让或削减劳动力成本，维护管理者管理的权利，对员工公平，避免罢工。代表不同意见的

另一些人提出了其他目标：培育一个参与管理的结构，对员工进行关于公司所面临的国际经济压力的教育，动员更大的效率和生产率，以及让工人产生他们是公司合伙人的感觉。

目标一旦确定，就必须设计出能够实现它们的论点。直到现在，OWOC的核心论点是，如果廷肯公司的员工想要在他们的反竞争之战中获胜，他们就得更有效率地工作。一些经理感到这一论点不断重复已变得无力。其他人感到这一论点已被事实所取代。所有人都同意这一论点可以更集中。这一论点必须使工人们确信竞争困境并不是公司的错。

一个可能性就是将员工们的注意力完全引向外国竞争引起的威胁上。这种论点的优点在于强调保护美国的制造业基础的爱国斗争。总的说来，事实将支持这种方法。正如一个管理人员概括的：“在钢铁业，我们是在国内竞争而不是在国际上竞争。在轴承业，我们杀败了我们的国内竞争者，但外国竞争者正在毁掉我们。”Faircrest已开始生产特殊合金钢，它与世界上所生产的特殊合金钢一样好或更好，但廷肯公司要想击败日本的价格仍有困难。韩国也开始在钢铁业及轴承业上成为美国的竞争对手。虽然赶上日本的技术及效率是可想像的，但很难想像赶上日本的劳动力成本，日本的劳动力成本为每小时12美元，大约为美国该行业平均水平的一半。与每小时只付4美元或更少的韩国公司竞争更是不可想像的。在此种背景下，市场将继续被国外公司夺走。面临的挑战是争取保留在美国的尽可能多的业务。

1986年方案的另一个可能的方法是将竞争与工作保障更直接地捆在一起。公司可以向雇员们传递这样的信息：如果他们工作越努力，他们的工作就会安全。随着竞争挑战的严峻化，廷肯公司比大多数可比的美国制造商都坚持得更好，管理层相信精明的改革以及强有力的努力会使公司成为存活下来的公司之一。正如总裁图特指出的，廷肯家族在以前的艰难时期支持过公司，现在也会这样做。没有人能有把握地预测出廷肯公司可能会稳定哪一个雇员层，或者什么时候。然而工作保障可能是这个公司所能提出的最有力的动机。

最后，OWOC可以重新设计为旨在告知员工国际竞争局势，目前美国重工业的位置，及廷肯公司的战略的教育方案。预期这一方法会对作为员工主要经济信息来源的工会形成挑战，并且能在管理层与劳工间形成真正的伙伴关系。它至少表明欢迎员工察看公司的整体业务并参与管理决策。在历史上，这个公司曾反对诸如质量循环这样的工具。大多数廷肯公司的领导把样的战略看成是流行一时的时尚并且不适合工厂的环境。

虽然大多数领导认为OWOC很好地实现了它最初的目的，但在工厂层次的管理者们都抱怨这个方案的结构。大多数人觉得这个方案非常耗时——特别是行动部分，它要求每一个主管个别地与每一个受他领导的工人进行谈话并提交详尽的报告。许多工厂层次的管理人员感到他们需要在如何才能有效的展示录像及处理随之而来的讨论方面接受更多培训。他们抱怨，当他们把在会议中出现的问题转递给他们的上司时，他们得到并传递给工人的回答常常没有说服力或令人迷惑不解。其他人声称，他们的可信性已被高层公司领导的不断披露所损害，转向令人信服的局外人来获取有关竞争形势的信息也许更明智些。

许多工厂管理人员对OWOC的从上至下的结论提出了疑问。一个工厂工作情况与另一工厂工作情况有巨大的差别，并且不同的信息适合于不同的听众。他们建议，为什么不把OWOC分散以便每一个工厂都能将它自己的特殊情形加入这些信息，并逐渐演变为一个独立的沟通方案？

OWOC已运用了咨文录像、问答会议，一对一会见，以及黑板报运动来传递它的关于击败竞争对手的信息。假定录像播放者将受到进一步的培训，并且建立更圆滑的机制来对工人

的提问作出反应，那么 1986 年的方案是否还需使用同样混合的媒介？其他可能性包括致工人的信、中心组会议、高级管理人员到车间巡视、会议录像、以及公司赞助的员工活动。

公司还可通过在地方及全国报界发布新闻、付款刊登公益广告及舆论事件来接近工人。大多数员工，特别是加入工会的工人集中于一些舆论市场。一次外部公共关系运动将会给公司提供一次加强它的主要观点的强有力的机会。然而在大众传播媒介上刊登的消沉的信息可能会损伤公司总体的市场营销及公共关系战略。

如果录像带、海报、以及会议继续被用来作为沟通方案的工具，怎样设计他们以支持核心信息呢？直到目前为止，录像带一般特写都是高级经理们正在说话时的头部特写。总裁图特走过工厂的镜头只有一次。然而，录像的大部分镜头都是在椭圆形办公室发表讲话。一些管理人员觉得应该探索其他形式，比如与顾客、供应商、竞争对手会见的镜头。也许建立在战争与竞争形象描述基础上的沟通方案应力争达到更活泼、更上进的图像效果。同样的考虑适用于发动任何外部公共关系运动。

C7.7 波特的挑战：满足两类听众

波特和他的同事在寻找一种方案，它能为 1986 年的沟通方案确立明确的应优先考虑的事项，产生有效的传播渠道，以及在公司内争取尽可能广泛的一致。在他们的工作中，他们日益认识到他们最重要的听众是廷肯公司的高层领导，他们将很快不得不批准他们的建议。

思考题：

1. 廷肯公司需向它的员工发布什么样的关键信息？
2. 为了实现它的目标，廷肯公司是否需改变它的管理或沟通实践？
3. 一旦你已制定了沟通它的行动计划和战略，怎样能将它推销给高层管理者？
4. 你需要用什么样的混合媒介传递你的信息？

第 8 章

文风及语言

一旦你已设计好你的消息并已决定如何传递它，最棘手的工作仍在前头，即：选择听众敏感、清晰、有力、具有说服力及难忘的语言。你已选定你想阐述的论点，它们出现的顺序，以及适当的媒介，但什么样的语言才会同时达到准确、简洁、清晰和充满活力？答案在于你对文风及语气的把握上。

由于关于语言的具体选择只能在你草拟文稿及修改时做出，因此本章安排在听众分析、确立应优先考虑的事项、观点、消息设计，以及媒介选择等章之后。然而，请记住关于文风及语气的重要决策必须早在你沟通之前就应做出。你对背景的解释，你作为信息来源的角色、脸和目标、你对你的听众的理解——所有这些应从一开始就决定你的文风及语气。你应不断地修改和排演，以确保沟通符合你所计划的文风及语气。文风及语气不是在最后时刻加上的饰边；它们体现了关于你、你的目标以及你的听众的最根本的假定。

8.1 一般需考虑的问题

风格可以定义为将最大量的信息压缩为尽可能少的语言的艺术。一个清晰、充满活力的文风能使你的内容可理解并令人信服；一个晦涩、没有生气的文风只会使它变得难以理解和薄弱。语气——告知、推销、商量或联合——将会决定你的听众的反应以及投入（参见第2章）。一种不合适的或没有吸引力的语气会导致对你及你的信息的抵制；一种适宜的语气容易获得理解及赞同。我们常常不是被论证所说服，而是被能赢得我们信任和尊重的沟通者的方式所说服。

作为一名读者，你也许已注意到关于海明威的简洁或亨利杰米（Henry James）的复杂文风，《纽约时报》评论的严谨或小报的浮夸。作为一名管理人员你也许认为只有专业作家需要意识到文风及语气。但是无论是否意识到它的存在，文风都是所有人类论述整体的组成部分。

当然，管理沟通的文风及语气不同于适合于文学、科学、技术或随意沟通的文风及语气。但当仔细想想从发布清晰的指示到写出好的广告这样的跨度，你也许可以得出这样的结论，商务沟通者需要掌握与小说家或新闻作者一样广泛的风格。

大多数教科书强调文风及语气的最后判断尺度是合适；文风必须适合发起者、听众及场合。我们对此完全同意。一个听众听起来熟悉的行话也许对另一个听众是难以理解的术语。某些场合需要引起幽默及非正式感；其他场合却要求高度严肃。有时你只想传达纯粹的事实；其他时候你想不惜一切代价抓住听众的注意力。这些情形下的成功取决于你的文风及语

言的合理运用。

在时间及其他责任的压力之下，管理人员有时忘记了使他们的文风及语气适合于听众；但常常，认真寻找适合的语言的尝试也会失败。向不懂技术的听众仔细地解释有关技术的事项，你也许会发现自己被当做带有优越感表示关心的人。在承认新政策带来了更多负担时，你也许听起来像是在道歉。服从某位上司也许表明了你极度缺乏自信——或者你也许在取悦你的上司，而让你的同事们退缩。

达到合适并不意味着你需为每一种情形设计出一种新的文风及语气。确切地说你可以修习一种明晰、直率的、充满活力的文风及语气——从而可适合于大多数情形。这在很大程度上是删除不必要的词、构成明确的陈述的句子；以及避免令人不快或夸张的暗示。

8.2 文风

一个有力的文风始于语言运用的正确及精练：准确的语法、精确的词语、精心组织的句子及段落、活泼的动词、以及贯穿你的沟通始末的清晰的主题或线索。这意味着要利用所有我们在前面讨论过的有效沟通的方法，但我们特别希望你复习一下第1章中关于清晰、简洁却充满活力的论述。这里我们将集中论述有助于你吸引和抓住你的听众的注意力的一些一般原则。

暂时忘掉正确的英语，并想想当我们说某人有“风格”时我们意指的是什么？我们是说这个人有鉴赏力、优雅、节约、以及外在(外表)或内在(人格或智慧力量)完美，或两者均完美。这同样要适用于文章。我倾向于认为风格是有创意的著作的一种品质，但它在商务沟通中同等重要。虽然支配商务写作的习惯比那些支配小说家的习惯限制更多，但大多数好的商务研究者喜好文学并从中学习写作。

怎样才能将正确、平淡的商务文章变为具有“风格”的文章，即拥有鉴赏力、优雅、节约、以及完美的文章？以下是一些需要思考的规则：

激起人兴趣的概念 你的文章永远不会比你试图表达的思想更好。漂亮的文章来自于贯穿沟通的始末并支配所有组成部分的吸引人的概念。

可记忆性 人们将记住惊人的事实、生动的形象，以及适当的比较或隐喻。

事实 一个简单被宣布的事实，如果重要或令人吃惊，就能抓住听众的注意力并使他们跟上你论述的思路。你立即造成了戏剧性效果，一种神秘的因素，因为听众会问：他将怎样证实这一点？他将向何处去？或者关于这一点我们能做些什么？

形象 如果一幅好画值一千个字，那么一个好的形象就能值一千个数据。你的听众规模越小、越懂技术，你的数据及对它们的解释就越重要。你的听众规模越大，你能期望他们跟上你的详细论述的可能性越小，并且你更应致力于将一些决定性的形象植入他们的脑中。例如，一项公共关系或广告运动目的在于培植一个产品或公司的积极形象并抵消现存消极形象。但如果你能将你的主要论点融入深深印在人们头脑中的画面里，那么懂技术的听众对它也会记得更牢些。

比较 这可以用来展示相同性或者差别。在相同性基础上进行的比较在向一般听众传递技术信息时最有用。如果你能展示人们不熟悉的某事物与人们熟悉的某事物运作的方式相同，听众就更能理解并记住你。在差异性基础上进行的比较会使你的观点更突出。

隐喻 当罗纳德·里根说它是“美国的早晨”时，他使用的是文学中最常见的一种比较方

式：隐喻。拂晓的形象给人一种苏醒、乐观的新生感。而且它用 3 个字传达了一项政治经济方案。隐喻是用来浓缩含义以及将它永久植根于你的听众记忆中的最有力的语言工具之一。

无论任何时候你使用这些风格上的方法之一时，确保它是强调你的主要论点，而不是分散对它的注意力。

语言 像所有声音一样，英语是音乐的一部分。它怎样才能跳出纸面或在耳中回响，它的词和节奏将大大决定它的影响力。即使当我们默读时，我们的脑中也能听到我们的读声。大声朗读你的文件是测试它的风格的最简单最好的方法。你的耳朵将会抓住你的眼睛可能永远看不到的难听的声音、重复的词语、语法上的不精确、模糊，以及你的论证上的漏洞。无论你是在《华尔街周刊》或本地咖啡屋找到的好文章或诗歌，没有比阅读或听它更能让你的耳朵适应于好的语言音乐的了。

英语比大多数语言复杂。它的基础是古代英语，来源于早期的德语并主要由短的充满活力的名词及动词组成：man(男人)、trust(信任)、life(生活)、hope(希望)、stand(站)、grasp(抓)、build(建造)、drive(驱、赶)、speak(说)。稍后，英语从拉丁语(常常通过法语)中演化出大量的词以适应日益复杂的社会需要：human(人类)、fidelity(忠诚)、vivaciousness(活泼)、aspiration(抱负)、apprehend(理解)、construct(建造)、transport(运输)、orate(大言不惭地演说)。大体上，古英语词汇较短并更具体，从拉丁语中演化来的词较长并更抽象。不使用从拉丁语中演化来的词，在商业或现代化生活其他领域的重要概念就不能完整地表达出来，但充满活力的英语取决于古英语词汇的选择。这将会赋予你的语言一种自然的大胆及节奏。

变化 文风尽管是充满活力并且正确的，然而仍会让读者感到令人厌倦。这一般是由于同样句型的不断重复，比如“我们的海外市场正面临危机。不同的国家喜欢不同的包装。推销员遇到了阻力。小的分销商将不会向我们提供货柜。我们的产品不符合他们的传统陈列。他们说我们必须改革我们的颜色。”有两个因素使得这一塞得紧紧的信息不受读者的欢迎。

首先，每个句子采用的是同一语法结构：主语、动词、宾语。虽然在英语中这是一个清晰的陈述句的基本结构，并且必须是你的绝大多数句子的模型，但不断地使用同一句型将会使读者产生单调感。

其次，每个句子都短并基本上是同样长度。文风包含弹性、惊奇、以及连贯的概念。虽然大多数商务写作的老师强调短句子的长处，但常常只有较长的结构能将观点所阐述的关系表达清楚。“我们的海外市场正面临危机。我们的推销员遇到了阻力是因为不同的国家喜欢不同的包装以及颜色。结果是，小的分销商将不会为我们提供货柜”。这里，较短的句子强调主要论点，而较长的句子增加了变化并使它们联连起来。因果关系清楚，读者感到较大的兴趣，并且为采取行动奠定了基础。

8.3 语气

虽然一个清晰、生动、有力的文风一般对你已很有用，但一些语气及得体的事项值得特别注意。在谈话中控制语气要比在写作中或电信中容易。当面对面地谈话时，你可以用表情、声音强调，以及用身体语言补充你的话。一份书面文件必须独自立在那，并且它能被研究、反复阅读、以及传阅。这里有一些关于确保你的语气能为你服务而不是不利于你的一些建议：

发展一只对语气敏感的耳朵，并使它适合于目标及场合 听一下你所收到的文件或所听

的报告语气。假设，你作为一名工厂经理收到了 CEO 发的一份最近关于集权式购买决策的备忘录：

正如你被私下告知的那样，一项新的购买政策将于今年高峰购买季节之后的 10月3日生效。届时，所有一星期超过支付 100 000 美元的合同，你将必须在签署前一天告知新的负责购买的副总裁里曼先生。

公司获取必需的新材料日益变得艰难，使得这些改变成为必要。遵守这一新的程序对你及公司都有利。我们希望得到你的全面合作。

这份备忘录听起来让人感到是独裁主义的。原文中的“你将必须……告知……”；对可能引起争论的观点的断言“遵守……对你……有利”等完全表达了一种要求无条件服从的愿望。这样一种语气在商务中已变得日益不合适和少见。此外，作者为所声称的“公司获取必需的新材料日益变得艰难，使得这些改变成为必要”没有提供任何论据，表现出对读者的一定轻视。

有时候一个管理人员需要指挥命令，但这种习惯很容易养成，并妨碍达到预期目的，特别是用这样的语气：

为了这些网球场能在尽可能少的管理干预下适当地运转，制定并颁布下列规则及程序以供参考及遵守……

由于这一区域定于在晚班时清扫，所以所有的运动必须在晚上 10：50 终止。并且运动员更衣室在晚上 11：15 之前要腾空。

作者通过解释最后期限的理由，似乎试图进行一次非独裁主义的沟通。但这些词的气破坏了这一良好的愿望。“遵守、必须、终止、腾空”都传递出指挥命令的语气。法律用语(颁布)使得这个沟通者显得妄自尊大。

权威式的表达在下面这份由于两个工程公司的合并而制定的组织变革声明中会更有意义：

我想告诫各位，正如向各公司公布的那样，这个组织并不会降级或减少将在这个新的科层制结构中供职的高级职员。

像任何改革一样，会出现大量的不确定因素，随之常常也会产生大量的困惑。我对你们在澄清事实过程中的宽容及合作表示衷心的感谢。

这位作者的真心实意是清楚明白：她想解释，使大家放心、提供指导、以及感谢那些合作的人。但“告诫”“公布”听起来仍显得独裁主义。这篇声明，用莎士比亚的话来说是“申明太多”。某些事说一次人们一般会相信；说上三次，他们会想知道你自己是否相信它。上面这份声明从未担心过会失去地位的读者，现在也许开始这样想了。

避免带有优越感的关心及指责 没有什么比一种带有优越感的关心或指责的语气使听众疏远得更快的了。许多平常的话在某种程度上就传递出了带有优越感的关心的语气：

“如果……请不要客气，给我打电话”；“如果……请不要犹豫与我联系”。这些话暗示着你是很可敬庄严的人，你的听众在打扰之前将会三思。这样会更好些“如果……请给我打电话。”

“我肯定你将会理解。”“我知道你将会同意……”这些话常常出现在一个有争议的主张提出之前。省略掉这些短语并为你的观点提供具体的论据。

“作为一名负责经营的副总裁，并代表全体管理人员，我想感谢你……”；“在最近的员工年度会议上，我们对你的评论及提问确实印象很深……”这样的语言将所有注意力都集中在傲慢的沟通者身上，而没有给予一点注意力在他试图表扬的听众身上。

这些例子证明了为什么在上一章中我们引用德鲁克的话来说明向下沟通是非常困难的。

避免攻击听众的能力、智力或诚实的语言。人们对一项指责的反应是防御性的，尽管不是有意的；进一步的沟通也许变得不可能。除情况已清楚且令人非相信不可，不要指责于任何人。留心：

“你错了、弄错了、不准确。”

“你断言、宣称、否认……”

“你没有注意到……”

“在这一点上，要做的惟一明智的事是……”

不要试图让你的反对者看起来像个傻瓜，这只会更激起反对，而应要求他对你看起来重要的抵消证据作出反应：“我的理解是……”你也许会赢，或你也许能挖掘出改变你的观点的新材料。

避免排斥性的语言 一个总是称“我的计划”的经理与一个总是称“我们的计划”的经理所传达的信息是不同的。包容的语言将有利于获得听众的支持。

同样的，性别歧视的语言会将你的一部分听众排斥在外。当我们说，“如果一个经理想要实现他的目标，他必须……”我们真正的意思是“他或她必须”。然而过多使用“他或她”会不方便，但有许多方法可以避免它。“每一个经理在月末提交他的销售报告”可以改为“每一个经理在月末提交一份销售报告”用“一份”或替代男性化的代词。在一篇长课文中，你可以像我们这样替换掉“她或他”。

同样，要尽量避免侮辱你的听众中的少数派。即使你是一个白种男人而且是正在向一群白种男人发表讲话，如果你进行种族或民族的诋毁，他们中的大多数人将会认为你是一个有偏见的人。同样，像“我敢肯定你们所有的人今晚更愿意同妻子或女朋友呆在家里”这样的话将会把听众中的女性或同性恋者以及目前尚未有伴侣的异性爱男性排斥在外。

避免阿谀奉承 上司像下级一样应得到表扬并且感激赞赏，但对此一定要保持诚实及具体。否则，你的老板也许会认为你不诚实，而你的合作者则可能开始讨厌你。

在合适的时候运用幽默 我们都看到过，在非正式场合，比如与朋友谈话或像婚礼这样的社交聚会或俱乐部会议上，幽默得到了很好的运用。与戏剧一道，幽默是人们看电视的一个主要原因。没有什么能比一个好的笑话更能将人们聚在一起或使他们为说话者喜爱的了。像Toastmasters这样的组织能让商业人士在运用幽默争取听众方面得到好的锻炼。在一些较严肃的场合比如做销售宣传或提出一个重要建议时，幽默也能发挥作用，这里最普遍的幽默战略是自嘲；特别是如果你是上司，下属们将会喜你能认识到自己的弱点这一事实。但除非你能肯定幽默能奏效，不要运用笑话或自我贬低的介绍。另外一点：笑话的运用在口头表达上比在书面表达中效果会更好——虽然他们在E-mail中是一个很成功的社交因素。

下面这个案例要讨论的是，即使在明显最世俗的以及有关技术的商业场合，文风及语气对于成功也是多么的关键。

案例8 范瑞克斯公司

阿尔生·希区柯克，芝加哥的范瑞克斯 (Vanrex) 公司的沟通主任，刚刚收到了约翰·鲁宾寄来的一份报告以及一小包新闻剪报。约翰·鲁宾是范瑞克斯公司在俄克拉何马州哈耶士顿

的化学制造厂的生产总经理。哈耶士顿的一小群畅言无忌的居民抱怨从工厂出来的空气污染，而且地方报纸广泛报道了投诉。作为对这些投诉的反应，该州环境卫生部 (ODH&E) 及环境保护局的官员检查了工厂。他们发现工厂完全符合法规的要求，但投诉仍在继续。鲁宾感到灰心丧气，他寄给希区柯克一份报告并征求她的建议。当她读这份报告和随之一起寄来的报刊文章时，她留心鲁宾经营问题的范围以及他建议的解决方案，并考虑他应如何改进与社区的关系。同时，她还牢记着范瑞克斯公司的环境声明书，该声明表态公司要致力成为一个“好邻居”。

C8.1 哈耶士顿工厂的背景

范瑞克斯生产并销售家用、商用以及机构使用的油漆；它也为制成品及汽车配件提供涂料。由于多样化的结果，范瑞克斯也生产油漆罐、烟雾制剂、刷子、滚筒、以及其他油漆工具。哈耶士顿工厂位于城市的西边，并从该城 43 256 位居民中雇佣了 253 人。当 1906 年建设该厂时，这个地点是在郊区。现在，由于哈耶士顿城市的扩张，已有部分居住房屋环绕着工厂。

影响哈耶士顿工厂附近空气质量的来源有两个：漂浮的灰尘以及烟囱排放物。这个工厂占地大约 80 亩，没有任何植被。所有原材料都是干的；在改进之前，高达 15% 的原材料常常都散发到了空气中。从工厂各个程序出来的湿废料堆放起来后很快就变干。这些条件，加上俄克拉何马干燥的空气产生了“漂浮的灰尘”的问题，空中的微颗粒物来自于其他渠道而不是烟道或烟囱。工厂中排放物的其他来源是近 20 个流程的烟囱，包括干燥炉以及焚化炉，这些炉中许多都装有涤气器、除尘器，或者其他已安装多年用以吸附、回收、及其他减少颗粒排放物的设施。这些设施并不总是充分运转，但当州及联邦机构进行检查时，却发现这个工厂通常符合相关的空气质量标准。

然而，希区柯克清楚地知道由于日益意识到酸雨的危害，议会正在讨论一项严厉的《净化空气法》。这个法案很可能被通过，它将对微粒排放物，特别是二氧化硫的排放采取更严格的标准。在未来的 15 年，这一新标准将要求工业行业将目前硫化物的排放量削减 1000 万吨，或削减 77%。

C8.2 居民们的抱怨

这个区域的居民向工厂及环境管理部门的投诉有几种。第一，居民们常常指控工厂的排放物在夜间增多了。根据鲁宾的报告，白天和夜间的灰尘及烟囱排放物的水平都被测试过，没有发现什么差别。工厂的流程是连续性的，只有当全速运转时才最有效率，因为工厂直到最近才盈利，所以任何时候减速运转都是不切实际的。此外，原材料加工成成品需要 6 小时到几天时间，一旦运转环境设定，那么任何企图在夜间改变流程的做法都会造成质量和生产率下降。

然而，鲁宾的报告承认夜班操作员及工头所受的训练比不上白天当班的操作员及工头。此外，他承认晚上出现的故障及其他问题可能不会像在白天那样很快得到纠正。现任命了一个受过训练的工头以防止第一种可能性，并且重新调整了工作时间安排以防止第二种可能性。然而鲁宾注意到关于夜间排放物问题的投诉主要来自工厂西边的居民。他推测也许存在视觉幻觉的原因：“在早上太阳从东边升起，17 号烟囱排出的烟雾挡住了清晨的光线，当人们刚出来时，光线就显得相对暗些。在白天及傍晚，随着太阳西移，烟雾将光线反射到工厂的西边，因此天色看起来更亮些。”

居民们的第二个投诉是“臭鸡蛋”味以及与二氧化硫 (SO_2) 相联系的健康危害问题。二氧

化硫的产生是因为焚烧硫化氢 (H_2S)，这是处理有毒气体的惟一合法方法。二氧化硫没有毒，但它被列为眼睛及呼吸道的刺激物，并且有一种强烈的令人窒息的气味。鲁宾报告说，假设天气条件适中，二氧化硫的浓度有时大得足以使人烦恼，并偶尔会使那些呼吸系统有问题的人感到不舒服。但，他报告说，国家卫生部没有发现任何证据说明它会造成进一步的健康危害。二氧化硫(SO_2)也是造成酸雨的主要原因： $\text{水}(\text{H}_2\text{O}) + \text{二氧化硫}(\text{SO}_2) = \text{硫酸}(\text{H}_2\text{SO}_4)$ 。

最后，居民们担心财产损害。许多人认为从工厂出来的排放物正在损坏着他们车上及房子上的油漆。他们的这一担心强化了他们对自身健康可能遭受影响的忧虑。正如一个居民所解释的，“这些东西简直能吃掉铁。你没法告诉我它不会损坏肺。”

希区柯克反复读着鲁宾关于邻近居民的投诉，及工厂的目前形势，以及他对于增加对灰尘及烟囱排放物控制的报告(见表C8-1)。她还仔细阅了鲁宾寄来的剪报(表C8-2~表C8-5)。现在她必须决定对不断的投诉及不利的新闻报道她应建议鲁宾做些什么了。

表C8-1 约翰·鲁宾写给哈耶士顿工厂的报告(删节)

1. 公司的环境声明

达到或超过州及联邦的法定标准是范瑞克斯的政策。除此之外，公司的打算是成为一个好邻居。工厂原先是座落在城市郊区，而现在城市扩张并包围了工厂，这都无关紧要。居住区紧挨着工厂四周，并且全国范围内公众对环境问题的关心水平比以前任何时候都高。公司认为它已致力于努力解决持久问题，并被 ODH&E 及 USEPA 认为始终如一地遵守了相关法规，而且公司已为下一年度制订了改进广泛的存在的问题的计划。以这种方式，公司计划成为一个好邻居。

2. 目前的形势

(1) 流程烟囱排放物

两年前 ODH&E 对所有的污染源都进行了评估。通过安装控制设备，对现有设备更好的维护和拆卸，那些当时被认为没有达到标准的污染源现已达到了标准。有几个污染源曾偶尔发生过一些事故，造成了它们的排放物超标。下面我们将详细讨论这些污染源：

1) 煅烧炉涤气器。这个污染源即3号烟囱，2年前安装了一个带有旋转轻离合器的文丘里涤气器。该系统运用从流程中出来的水然后又送回到流程中去。当它在运行时能够很好地清洗烟囱气体。然而它也遇到了堵塞和氯化物所造成的叶扇产生了应力裂缝问题。结果造成涤气器有时不能运转。去年1月份，它被喷射涤气器所取代。该涤气器已在3月份已被证明符合标准。

2) 干燥器涤气器。这个污染源即7号烟囱，它安装有平行双旋离合器及一个带工旋转离合器的文丘里涤气器，以应付大量水流。堵塞问题是这个系统运转的一个频发问题，它会导致供应文丘里涤气器水太少，以及导致涤气效果差的情况发生。

3) 硫化氢焚烧炉。多年来在某一道工序中形成的硫化氢在焚烧炉中被焚烧并排到有烘干炉的一个普通烟囱中。一月份已开始实施一项用一个新的焚烧炉及一个分离烟囱取代这个旧焚烧炉的计划。在为达到焚烧炉排放量最大不能超过20%的标准(俄克拉何马法规28-29-41)的规划过程中，焚烧炉的设计被改变。也即，焚烧炉的排放物不能挡住超过20%的光线。这一装置仅运行了约两星期，因此最佳运行条件尚未完全设定，20%的最大排放量标准尚未达到。现在焚烧炉厂家正在调试设定这些条件。测试结果一出来将会立即附在报告的附录中。

4) 烘干炉涤气器。有两个小的烘干炉。一部分烟囱气体经过涤气器净化后可用于另一道工序中。其余的气体通过旋转离合器进入装有硫化氢焚烧炉的普通烟囱。

5) 静电除尘器。这个工厂的一个焙烧烘干炉配备有一个静电离合器及15英尺的烟囱。过去静电除尘器偶尔发生一些电的问题引起烟囱冒出少量烟。做了几次小的改变，但没有任何改进。

(2) 漂浮的灰尘

1) 原材料及渣滓。漂浮灰尘的最显著的来源是煤和矿石塘以及工厂西北部的渣滓堆。其他渣滓堆位于工厂中心的水处理厂的水池北边。从水池中挖出的淤泥被倒在那里等到晒干拉走。

2) 加工厂。在加工厂的许多损耗也是造成漂浮灰尘的原因。特别是工厂处理原材料的过程。煤及矿石在通过传送带送出烘干炉之前要打碎、进一步压磨并堆放起来。已经注意到大量的损耗来自于传送带及烘干炉尾部的密封口。其他一些加工工厂的输送及生产损耗虽也是造成漂浮灰尘的一个原因，但已证实处理煤及矿石的工厂才是主要的来源者。

(续)

3. 解决建议方案

(1) 流程烟囱

过去, 几个烟囱排放物的控制设施都偶尔发生过一些问题, 从运转不良到实际停止运转。这些问题经过一段时间的研究, 有些已完全解决, 有些在不久的将来也将解决。这些包括:

- 1) 通过把涤气器的液体供应量增加 4 到 5 倍, 从而改进涤气器的性能, 减少固体的堆积。这一改造将于 9 月完成。
- 2) 对大多数排放源的控制设备已经作出了改进。对该领域还需做更多的工作以减少涤气器堵塞等问题。
- 3) 静电除尘器也必须改进。在这方面现已花费了 10 000 多美元, 未来的工作尚需花 172 000 美元。
- 4) 工厂废水必须被输送到这个大的烘干炉涤气器中, 这将使涤气器的运转及废水处理得到提高。

(2) 浮尘

- 1) 目前正采取措施把矿石储藏在室内以消除这一浮尘来源。
- 2) 在工厂的道路上使用粘结料正处于试验阶段, 一旦完成测试后将扩大其应用范围。
- 3) 正建立一喷水装置以控制某些露天地方的浮尘量。
- 4) 露天干燥已取消。
- 5) 植树工程正处于试验阶段, 当论证完成后明年春季将大力推广。
- 6) 计划明年春天在工厂北部开发地区植草。
- 7) 球磨机排气道排出的气再循环到烘干炉, 并且现在正在研究看是否需要作出进一步的改进以缓解这一问题。
- 8) 从涤气器系统旋转出来的灰尘已被送回到矿石输送循环的起点。
- 9) 外面的高架传送机已被上了盖以消除风吹起浮尘的来源。
- 10) 烘干炉外面区域的大量散落物已被清扫干净以消除浮尘。
- 11) 新密封材料已被试用在涤气器风扇壳连接处。情况已有所好转, 但这个方面还有额外的工作需要去做。
- 12) 烘干炉已被用砖重新建造过以提高排放口的密封度。
- 13) 通过重新安排排水流使烘干炉排放物更湿润和灰尘更少, 球磨机的运转已得到了提高。
- 14) 将一些烘干炉原材料凝固必然会削减浮尘。这方面的额外工作已做了计划。

上面这份计划被认为很有价值。其中一些将会对减少浮尘产生重大影响并对效率产生有利影响, 因为原材料将不再损耗。

(3) 管理重组

多年来, 在范瑞克斯环境控制是由一个工头及 5 个操作员来完成的, 所有控制都涉及到废水处理设施的运转。当添加任何新设备或对现存设备改造时, 从一开始就会任命一个项目工程师负责此项目直到安装和开始运行。自从去年 8 月, 给环境经理配备了一名环境总监和指挥数名技术工人的化学家。范瑞克斯公司进一步提高环境的措施如下所示:

- 1) 为了向哈耶士顿及其他工厂提供更多帮助, 化工部的环境组已得到加强。
- 2) 环境组将对所有作为污染控制计划部分的新项目建立监控系统。
- 3) 为提高环境方面的控制已进行了几项人事改革——即将生产及污染控制设施的操作更好地结合起来。污染控制设施从未与生产设施一样受到同等重视, 但从此以后将会改变。

- 4) 从生产与污染控制必须受到同等重视及必须被结合的观点出发, 工厂管理层将不断检查工厂的运营。

4. 总结

上面的方案代表了范瑞克斯致力于减轻它所遇到的污染问题所采取的方案。正如所见, 这些已采取的方案各不相同, 并且是一个提高改进全部可能问题的尝试。对于流程烟囱的改进可能不久就能获益, 因为它是这样的显而易见; 然而, 在阻光度或操作能力上的提高只是一个期望, 因为这个项目本身的性质, 浮尘问题的解决将需要更多的时间。植被的生长需要很长时间, 虽然一些项目可能会立杆见影。

为判断浮尘方案的效果, 将继续对周围大气进行检验。烟囱将根据法规的要求或向 ODH&E 咨询的结果实施检测。为了确定风吹起来的微粒及气体的腐蚀性, 已发起一个在厂区及周围检测着色的附单的项目。

总之, 范瑞克斯已经并将继续为改进灰尘及烟囱排放物问题作出巨大努力。除了实际已进行的工作以外, 在公共关系领域将发起一场充满活力的运动以便让公众知道发生了些什么以及范瑞克斯正在为此做些什么。

表 C8-2 “范瑞克斯, 被投诉的对象”(哈耶士顿号角报记者伊文·林, 5月4日)

它从范瑞克斯在哈耶士顿的化工厂的烟囱中滚滚而来, 随风飘过房屋, 布满挡风玻璃、使房里的油漆褪色, 并腐蚀着汽车的罩面漆, 附近的居民将告诉你它是什么。

(续)

县卫生官员米德塞说它是二氧化硫、三氧化氧以及硫化氢的混合物。

范瑞克斯的管理人员说烟囱排放物没有超过州的指标，对附近居民的健康不会有害。一些工厂西部的居民并不相信这话。

住在范瑞克斯工厂附近的约 50 名哈耶士顿西部的居民星期一在哈耶士顿与州卫生官员见面时声称该工厂的排放物变得更严重了，并要求知道政府会对此采取什么措施。

州环境卫生局的皮特·杰格告诉这些居民他今天将巡视范瑞克斯。“我们过去 3 个星期收到的对范瑞克斯的投诉比过去两年中收到的要多。”杰格说。

在哈耶士顿西部坎顿街 11 号住了 5 年的鲍勃·杰克逊说每日从工厂漂来了“太多的渣滓”。这些渣滓从“薄雾”到“像下暴风雪一样的一片一片的碳”“室外的腐蚀是显而易见的。没有人能否认这点。”杰克逊说。

另一个在工厂附近的居民亨利·扬告诉莫里斯，一夜沉积的渣滓“在我的汽车上像酸一样进行反应。”“这些东西简直能吃掉铁”，他说：“你没法告诉我它不会损害肺。”

住在坎顿街 310 号的米奇·伍德说他在帕克塞学校读三年级的儿子今年得了两次气管炎。伍德说他相信排放物加重了孩子呼吸道问题。他说他是在 1 年前搬到工厂附近的，帕克塞小学就在工厂街对面。

伍德认为从工厂出来的排放物变得更多了。“两星期前我开车经过工厂，排放物简直让你喘不过气，”伍德说。

另一个住在西边的居民帕肯说，如果没有什么措施来限制这些排放物的话，他和他的丈夫准备搬出这里，尽管可能因此会有经济损失。帕肯夫人说他们 9 岁的儿子戴维今年因呼吸道疾病已经缺课 30 天。当他们 2 年前住在林肯学校附近时，戴维所遭受的呼吸道疾病的痛苦比在这里少很多，她说。

范瑞克斯的哈耶士顿工厂业务总经理约翰·鲁宾说熔炉的排放水平在最近几年已得到提高。他说有一段时间并没有限制像范瑞克斯这样的工厂排放的州法规。目前的法规也并没有要求零排放。

“我想说我们正全力消除他们所抱怨的情况。形势很棘手。我认为现在公众的抗议比过去更强有力了并且这样也许是对的。”鲁宾说。

鲁宾说工厂要对工厂环境进行常规检查以确保与有毒物质接触最密切的员工所处的环境是安全无害的。他说这是一个“相当安全的假设”，如果在工厂内的环境是安全的，那么工厂周围的环境也是安全的。

表 C8-3 “鲁宾说烟排放将降低但仍会有硫的臭鸡蛋味”

(哈耶士顿号角报记者伊文·林，5月25日)

去年8月上任的范瑞克斯公司哈耶士顿化工厂经理约翰·鲁宾说使居民们发狂的烟化硫排放物有望在将来得到降低。“但它将是一个渐进的过程”，43岁的鲁宾指出。

本地的范瑞克斯经理们将于本周二在俄克拉何马城与州环境卫生局的空气质量部的官员们讨论 5月8号对该厂进行检查的结果。

州的官员说这个会议及早些的检查是因对范瑞克斯烟囱排放物投诉的显著增加所推动。在 5月8号的检查之后，州宣布检查员未发现范瑞克斯违反了有关污染法规。

鲁宾说在星期二的会议上，州及公司的官员将讨论有关范瑞克斯烟囱排放物的大量投诉并考虑公司轻污染问题的方法。

当范瑞克斯公司在 1908 年开办它的化工厂时，这个地点尚处于城区外。工厂周围的地区还尚未开发。从那以后，哈耶士顿居住区已向西扩张到了比工厂还远的地方。许多城市较高价位的住房就建在离范瑞克斯飘着滚滚烟雾的烟囱一步之遥的地方。哈耶士顿小学实际上就建在工厂旁边。

卫生局的记录显示，随着工厂邻近地区人口密度的增加，对工厂的烟雾及其伴随的“臭鸡蛋”味的投诉也增加了。

鲁宾说新的焚烧炉将不会消除从工厂飘出的“臭鸡蛋”味。这种味道是二氧化硫引起的，他说。

鲁宾说范瑞克斯有一些旨在降低哈耶士顿工厂产生的污染量的计划。其中一项就是在工厂的空地上植树。

鲁宾说从工厂地上刮起的灰尘与工厂的排放物混合在一起加剧了空气污染问题。他说他相信当工厂附近的居民发现他们的汽车和房上的灰尘颗粒物质时，这些物质中的大多数是来自工厂地上的灰尘构成的而不是烟囱排放物构成的。

工厂的领导希望树将会稳住易被风吹起来的灰尘，他说。然而，种植的这些树在 4 或 5 年内不可能就长大到对污染产生影响，他补充道。

鲁宾说工厂已停止在夜间使用警报汽笛。拉响汽笛——会发出住在工厂附近的许多人熟悉的刺耳的声音——是当某一移动设备被反向操作时的一项联邦规定，他说。

(续)

停止夜间使用汽笛的决定是上星期作出的。鲁宾说工厂的领导认为在夜间响汽笛弊多于利。

工厂已经开始给储存在室外的煤喷水，并将更多化学药剂储存在室内以避免煤及化学药剂灰尘被吹到附近地区，他补充说。

鲁宾说，他认为工厂排放物在夜间更多的印象至少部分是一种视觉幻觉，它是因为夜间空气较重将烟雾压得较白天更接近地面，从而使它看得更清楚。

新的硫化氢焚烧炉根据州的法律要求降低阻光度——烟囱排放物中微粒量的一个计量标准——到20%以下，鲁宾说。20%的阻光度表示80%的光线将可穿过烟雾，他说。100%的阻光度意味着没有光线能透过。

旧的焚烧炉由于是1975年建造的，所以只被要求将阻光度降到40%以下，他说。5月8号的检查证实范瑞克斯是符合40%的要求的，他补充说。

鲁宾说他认为关于工厂排放物的一些投诉可能会使已经使公众工业污染意识增强的州污染法更严厉。

在5月8日检查之前的晚上，约50名西边的居民在与州环境卫生局的检查员的见面会上投诉了工厂。

这些投诉有：

最近几个月烟囱排放物更严重了。

排放物水平在夜间增加了，当大多数人——除了住在烟吹得到的范围内的那里人——正在睡觉并且不知道这个问题时。

那些住在烟囱排放物飘过地方的人发现在他们的汽车及房上有腐蚀性的一层灰。

“这东西简直能吃掉铁，”亨利·扬说，“你没法告诉我它不会损害肺。”

“我听到过这些评论。我却不认为排放物(今天)更多了是真的。”鲁宾说。

鲁宾说到7月份新的硫化氢焚烧炉安装好后，排放物水平就能得到改进。工厂现在的硫化氢焚烧炉产于40年代，它产生的烟及刺鼻的气味常在对工厂的投诉中被提到，他说。

尽管投诉增多了，但两年前在产生硫化钡的一个高温反应器中安装了一个涤气器后，范瑞克斯的排放物确实降低了，鲁宾说。

“我在1959年或1960年做过一项调查，每天有3到5吨废气微粒从这个装置中跑出来，”他说“现在都被收在了涤气器中。”

“排放水平仍旧高，”他说，“因为这个硫化氢焚烧炉运转不够正常。它没有达到它所应有的效率。而且，这个烟囱已腐蚀得相当严重。

新的硫化氢焚烧炉，和新的烟囱必然会降低烟雾的可见水平，减少工厂排放的硫化物，鲁宾说。

随着受更严格的污染标准支配的新焚烧炉的安装，其结果必然意味着更少的烟雾，但并不是立刻就这样。工厂需要一段时间调试新设备并使它正常运转，他说。

范瑞克斯将不可能完全消除目前从工厂飘出的烟雾。无论州还是联邦都没有规定要求工厂达到零排放量，他说。但到目前为止就工厂领导所知，没有任何范瑞克斯烟囱排放出来的东西达到过危险量，鲁宾说。

“我们知道排放出来的是什么以及总量有多少。没有什么是有毒的。我有支气管哮喘，我在这里比在芝加哥好了很多。”他说。

表C8-4 允诺减少排放物（哈耶士顿号角报记者伊文·林，6月2日）

星期二，本地的范瑞克斯化工厂的经理们与空气质量局的官员们会面，并允诺8月18日向州提交一份减少工厂烟雾排放物的计划。这一允诺是在州再次承认对范瑞克斯的检查并未发现有任何违反州污染法的情况存在之后做出的。

范瑞克斯将自愿提交一份“解决工厂污染问题的综合计划”，州环境卫生局下属一个部门的负责人帕特里卡·卢培说，“然后我们将审查这份计划并看我们是否能接受，”她说。

星期二的俄克拉何马城会议准备讨论近几个月对范瑞克斯工厂烟囱污染日益增多的投诉。这些投诉推动本月初对该工厂的“目测”检查，结果未发现违反污染法规，官员们说。

已决定允许范瑞克斯在8月16日安装一座新的硫化氢焚烧炉以取代工厂现在的旧装置，卢培说。目前的这一设备生产于40年代，“确实不能正常运转，”范瑞克斯工厂经理约翰·鲁宾说。

新的焚烧炉将于7月安装，公司领导说。这一新设备将减少烟尘排放量，但不会减少硫化物的“臭鸡蛋”味，鲁宾说。

在大多数公众对工厂排放物的投诉中，都提到了从硫化氢焚烧炉中排出的硫化物。

表C8-5 “领导们对新的烟囱感到失望。”(哈耶士顿号角报记者伊文·林, 8月15日)

本地的范瑞克斯的领导说到目前为止他们对于在工厂西边的新的硫化氢焚烧炉及烟囱减轻污染的效果不满意。一些哈耶士顿西部的居民对于这个上个月新安装的设备效果也不满意。这个新设备估计花了 160 000美元。

公司领导安装这个新设备是希望它能大量削减从位于派恩街及昂格路的化工厂排放出来的黑色硫化物烟尘。

住在派恩街1715号的居民维克多·费茨·威廉星期六说这个焚烧炉及烟囱及烟囱在减少化工厂的污染量上帮助不大。费茨·威廉的住处离工厂有两个街区。

“我看不出有太多改进,但我将保留我的判断直到开学时看它运转如何,”帕肯说。帕肯夫人房屋位于林克夫特路311号,离工厂也有两个街区。

范瑞克斯的发言人马休·本特说设计这个焚烧炉的公司的一个代表将于这星期到哈耶士顿查找这个装置的运转问题。

“我们仍在试图使这个设备能像设计它的公司所保证的那样运转。我们知道它对邻近地区情况的改善仍未发挥作用,”本特说。他说公司的领导们仍相信这个设备能将工厂造成的污染降低到一个可以接受的水平。

俄克拉何马环境卫生局的发言人帕特里卡·卢培说,星期六她已知道这个新设备的运转并未达到预期效果。卢培说她的局还没有对这一个新焚烧炉进行达标检查,因为州里清楚这个公司正努力解决这个装置的问题。

要达到州污染标准,这个新装置必须使通过硫化氢焚烧炉排出的烟尘的阻光度降为 20%。到目前为止,这个新设备已将阻光度降到了 30%,本特估计说。

阻光度是通过测量光线能通过污染物质的量来衡量污染密度的一种标准。阻光度越高污染水平也就越高。

范瑞克斯的旧硫化氢焚烧炉受较松的污染标准所规范因为这一设备建立在较严格的标准生效之前,公司的领导们说。

主持了5月7日与州污染官员们的见面,对范瑞克斯污染进行投诉的维琪·莫雷诺星期六说,她已调查了几个住在西边的居民并发现没有人对安装焚烧炉及烟囱后排放物水平的降低感到满意。

一些居民认为自从安装新设备后从工厂出来的污染增加了,莫雷诺夫人说。

调查结果已递交给了环境卫生局的宣员们,她说。

思考题：

1. 范瑞克斯工厂的问题是什么?它是否只是一个居民希望没有排放物的问题?对于烟囱排放及漂浮灰尘的控制是否存在一些真正的问题?
2. 工厂采取过哪些步骤降低排放量?
3. 鲁宾的报告显示了技术术语的哪些一般特征?举出一些具体的例子。
4. 你注意到鲁宾与哈耶士顿号角报的记者伊文·林之间在文风及语气上存在什么差别?那一种文风可能在一般大众身上产生更大影响?
5. 鲁宾是否有效地向公众说明了公司的处境及行动?在文风或语气上作怎样的改变可能会有助于他改进他的沟通?
6. 范瑞克斯应采取哪些步骤来提高它在哈耶士顿的形象并改善社区关系?那个群体是公司沟通的合适的听众?它应传递什么信息?应使用什么媒介?

第二部分

应 用

第 9 章

发送和接收反馈

发送和接收反馈是基本的管理技能。管理者的任务包括指挥、训练和评估下属工作。简略地说，管理者通过解释期望、赞扬成功和修正错误，每天检查其上级和下级的绩效并作出反应。大多数公司要求每年写一到两次鉴定书来评估绩效和鼓励进步。因为管理者自身业绩很大方面是由其下属或上级决定的，因此有效的反馈对发送者和接收者同样重要。

此外，就像前面所建议的那样，在商务沟通前倾听听众的意见经常可断定你的消息是否达到了目标。这意味着接收连续的反馈：构建你论据所需的数据、关键听众的成见、怎样提交你的计划、可能的合理替代方案是什么、为什么选民可能反对你，上级是只对他们自己的计划点头还是实施你的计划。因此，作为一名管理者和沟通者，寻求和机智地解释反馈是使你的提议得以通过的首要条件。

在许多商务沟通情势下，有两个主要的因素阻碍了向上和向下的反馈。

第一、没有人喜欢听到坏消息，任何管理者都希望听到别人说自己办了一件好事。你很容易通过语言或非语言形式表明你不想被批评，结果，下属、同事、上级可能不愿意和你共享有助于你重新界定目标、修正沟通战略和更合理地使用你的精力的关键信息。

第二、科层制组织有一种越来越不愿意接受向上或向下反馈的趋向。在组织中存在着一系列阻碍反馈的因素：

人类习惯命令而不是商讨。直接的下属很容易适应这种风格。结果，习惯或制度逐渐成长，它们阻碍管理者获得所需的信息或阻碍理解身边人员所关心的问题。这经常会在士气和生产率方面导致巨大损失。

管理者喜欢藏匿信息。因为这给他们权力感，一些额外信息会使其在同事中风光尽显或对下属形成额外的权威。但大多情况是，成功的管理者广泛地共享信息。因为如果其他人知道为了做好工作需要何种信息时，管理者也会受益。大量研究表明，在大型组织中，中层管理者的信息藏匿是阻碍生产率的最大因素之一。

每个人都倾向于向老板报告好消息。

倾听花费时间。世界上最优秀的繁忙的管理者经常错过从其下属那儿得到宝贵信息的机会。这可表现为：不经意地流露出你太忙、不想被打扰的信息，对暗示没有反应，或仅是对常规反馈机会缺乏规划。大多数组织调查显示，管理者感到他们的上级并不真正在意他们的意见，高层管理者经常对此感到惊讶。

成功的组织应该维护和改进内部向上和向下的信息反馈渠道。

9.1 一般因素

发送和接受反馈都是很高的管理艺术，需要非常具体的技能。几个关键因素决定大多数管理反馈的有效性，无论它是非正式的日常指导、正式的绩效评估、还是同老板谈话。当你向你的上级、同事和下级提供反馈时心里要牢记下列 4 个因素：

及时 延误太久的反馈几乎没有作用。具体细节可能从记忆中淡化了，或更多情况是在心里面已把它转化成支持自己的意愿。接收者可能感到奇怪：为什么你等这么久的时间，该事件几个月一直压在心头吗？偶尔也存在反馈过快的情况。如果陈述报告没有清晰的结果，沟通者在倾听改进的建议前可能需要时间解决疑惑。最及时的反馈是在项目进展中的定期反馈。对双方来讲，这可防止反馈成为多余了的——经常是痛苦的一经历。

客观 完全客观是不可能的，甚至经常是不希望的，就像我们在第 3 章讨论的那样。但是，有效的反馈要为天生具有主观因素的判断提供支持。项目及时完成了吗？达成一致协议了吗？沟通达到所期望的效果了吗？接收者何时何地地在讨论中暴露出了明显的优势和劣势？说“这就是你行动的客观目标”或者“这就是你的行动如何对我产生的影响”比“你错了”要中听得多；说“你正在做一种重要的工作”不如说“这就是我希望继续听到的那种成就”。

授权 反馈必须重点放在接收者有权改变的事物上，不管接收者是可以批准项目的老板还是一位偷懒的员工。大多数人不能改变基本的性格特征，如胆怯或急躁，但是他们能学会修正其行为以完成目标或做事更有效。如果你给了他做某工作的工具，他们更可能做到这一点。你向老板提供道理了吗？你向下属提供完成具体目标的资源了吗？

信任 当人们偶尔从其不熟悉的人那儿学习有价值的经验时，如果反馈是来自可信之处的话，它总是容易被接受。信任基础不可能建立在简单交换基础上，它是通过经验在工作过程中成长起来的。但是，有技巧的管理者利用每次反馈机会向信任和互敬投资，建立信任最简单的一个工具是合理的赞扬。管理者和员工很少因一件完美的工作而受到祝贺，如果你已指出了他的成就，人们在你指出其缺点时会更加留心，另一个同样长期有效的工具就是真诚。

9.2 向同事和下属发送反馈

下列指导可以提高你作为反馈发送者的经验，无论是非正式的、日常的反馈还是正式的绩效评估。

根据一致的目的和目标评估优点和缺点 这个原则从深层次上支持绩效评估的“目标管理”学派，但是通常它适应所有的有效反馈。如果工人所负责的具体任务和总体目标不清晰，就不能有效地评估他们的绩效。达成相互同意的——至少是彼此理解的目标和绩效标准本身就是提供有效反馈的重要组成部分。

尽可能赞扬 全盘否定的批评不仅是向接收者泼冷水，而且容易被遗忘，他们可能对此不屑一顾，理由是同这种严厉上级进行有效沟通是不可能的。记住，对大多数人讲，赞扬和肯定比批评更有力量，不要忽略这个重要的管理工具。

具体 概括性的评论，如“重要的工作”或空洞的陈述用处不大。相反，应提到具体的事例，描述你认识到的突出优点或你反对的具体问题：“你提出的变革将使我们节约大量纸张”或“你最近的报告需要更好地准备和更多的图表”。

力争用真实的语气 当你向上级或向下反馈时候，你的语调容易听起来是逢迎的、害羞的、道歉的或傲慢的。节约使用溢美之词，避免——特殊情况除外——对接收者的能力或动机提出质疑。尽可能地不使别人对你的话产生联想。像这样的语言——“对于一个欣赏你的人来说”或“我痛恨成为一个吹毛求疵者，但是……”——使你听起来显得自负。

避免矫枉过正 大多数下属赞赏对其工作作出坦诚的和有启发性的反应，但是存在一次能吸收多少的限制。把焦点放在你认为是最重要的问题上。观点清晰将确保你尽量少占他们的空间。

不要流露你试图改进的弱点 如果你自己在某种程度也缺乏的话，你很难抱怨他人的人际交往艺术。如果你知道延期的话，指出错过期限是不明智的。以一份对下属的书面或口头报告作出拙劣的书面批评或前言不答后语的口头反应不会博得太多的权威，实践你所说教的东西。

9.3 寻求反馈

当你需要反馈时，你怎样得到它呢？在你的计划阶段，你需要反馈来判定听众的态度或者你的目标的可行性。这意味着收集信息支持你的主张或向有关人员宣布信息。判断他们的成见(积极的、中性的、反对的)对你的主题熟悉程度及他们可能的的问题、关注点及目标。你怎样寻求到这个反馈取决于你的听众的规模和范围。如果你试图说服某个人，在非正式谈话之前你就要认清其态度并向其他人询问该人过去所相信的观点和方法是什么。如果你在小组中发言，你可以根据关键成员检查你的思想。如果是对许多听众发言，比如公司的全体员工或公众，你可能需要引导目标群体或进行一次专门调查。

一般情况下，在计划阶段寻求反馈给你带来两个优势，它不仅向你提供制定沟通计划所需要的信息，还能在将来听众中有影响的成员内部开始建立支持关系。不论听众的规模有多大，在每次沟通前，你都需要反馈。这可能意味着要求你的同事准备一份备忘录，或者在你的合作伙伴前练习一下演讲。

在宣传阶段，你需要反馈，因此你可以根据所得到的反应调整信息，嵌入尽可能多的反应机会。你应把握住听众的脉搏；通过投入与你的交流，他们将投入到该过程中并承诺帮助你达到你的目标。执行阶段的反馈机会包括鼓励书面反应、对正式的沟通寻求非正式的面对面的反应、鼓励听众提问、举行小组会谈、调查大批的听众。

在后续阶段，你需要反馈以确保你的计划得到执行。许多管理者令人赞赏地颁布大量的计划，然后看到什么也没有发生。在发布你的消息前，决定你将怎样评价它是否成功。然后建立适当的机制，定期地向你提供你在向目的前进的过程中，是否取得进步的最新消息。这些消息包括数据(销售额正在增长吗?)、截止期限(所有的分公司在指定的时间提交报告了吗?)、具体的结果(工会签订合同了吗?)或态度调查(在我的沟通后，听众的观点向我所希望的方向转变了吗?)

9.4 接收反馈

听甚至比说还难，因为你所收到的反馈很少是完全肯定的，尤其在绩效评估阶段。我们

在这方面的一些指导是：

听是第一位 作为反馈的接收者，你必须培养倾听的习惯。任何牺牲时间和精力对你的工作进行检查的人已获得了被倾听的权利，你不能从你不理解的反应中受益。

尽力理解对象的目的 当你在倾听老板或下属的讲话时，如果你不把你的目标暂时地放在一边，不把焦点放在他们所想实现的目标上，你就不会完全理解他们。虽然现实的反馈是清晰的，请牢记它可能包含次要的微妙目的。老板随意地建议对你的项目或方法作出一个改动可能实际上是发布命令，一个下属最近的会议备忘录可能故意是为决策设置障碍。

不要防卫 我们中大多数人必须有意地去接受建设性的批评。我们的冲动不是倾听，而是设计自我保护的应答。我们打断对方的话以解释对我们的限制因素；我们试图引导注意力返回到我们的目的或兴趣。这种反应会激起这样的反应：“她根本不想听我说话”，并且他们很少将认真对待你。同样，倾听决不能是被动的；提出辨明对方评论的问题，沿着对方的思路而不是指导对方思路，你传递出礼貌和赞赏的信号，保留你的要点直到你已经引导出对方的观点。

9.5 评估反馈

评估你的反馈意味着评估你的信息之源。他们可信吗？他们记住你的最大兴趣了吗？或是他们追求自己的目的吗？他们可能是在向你讨好吗？他们的反应证明了你的主题了吗？

针对某一具体的绩效、沟通或计划，向你发送反馈的人可能以 3 种方式作出反应：

- (1) 他们作为同事、读者或听众向你报告他们的经历。
- (2) 他们会判别优点和缺点。
- (3) 他们对你的分析或行动计划提出改进建议。

在接收这些反馈的过程中，首先要寻找误解：你的用词、计划或行动被误解了吗？如果是这样，你可能需要修改你的沟通战略。第二、寻找动摇你地位的有效观点。你的对象是不是发现了真正的缺陷？如果是这样，你想要重新设计计划。第三、寻找未预料的反对理由。这可能有助于你重新修订信息或绩效标准。可能你的行为或计划以未料想的方式伤害了你的听众。第四、就你怎样才能表现或沟通得更好来评价这些建议的价值。

两个引证就能总结出发送和接收有效的反馈的挑战。罗沙贝丝·莫斯·坎特和德里克·布林克霍夫写道：“没有人际关系技巧能改变这个事实：评估表示上级对下级在行使权力和权威。”核潜艇的设计者 Hyman Rickover 上将曾经说：“总是应用命令链发布命令，但是如果用命令链来收集信息，你就死定了”。坎特和布林克霍夫是说没有人喜欢老板的批评，里克欧渥则警告：“不要相信唯唯诺诺者的话”。管理者必须对其反馈发送和接受者的地位敏感些。

对反馈的思考也导致出隐含于前 8 章中的更一般的观察：有效的企业沟通并不是指你在决策过程中的终点加上什么。如果沟通因素在开始计划时未被考虑的话，任何战略都不会成功。在每一步上——把自己作为信息来源进行检查、分析听众、界定目的、考虑背景、形成信息、选择媒体、采用适当的风格和语调——你需要根据你的反馈重新检查你的项目，在任一点上，你都会发现，为了成功，你不得不修改你最好的方法。

下面的举例和 Dotsworth Press(案例 18)探讨了反馈的用处和滥用，包括企业态势下的绩效评估。

案例9 Bailey & Wick

1975年春, Bailey & Wick公司执行委员会同意聘用HK传媒公司解决B&W公司反馈的发送和接收问题, B&W公司是纽约一流的会计公司, 有150名会计师和200名员工。特别地, B&W公司要求HK公司就助理们是否从其合作伙伴那儿收到关于其工作绩效的反馈问题向B&W公司高层管理者汇报。1年前, 在B&W公司秋季休养期, 一个助理保护委员会已提到“缺乏正式和非正式的指导、培训或反馈——无论是积极还是消极的”。在全国范围内就助理工作满意和职业进步前景开展的民意调查中, B&W公司排名较低。

执行委员会关注两个问题: (1) 因为对助理的发展关心不足, 公司正失去供提升的杰出候选人了吗? (2) 因为合作伙伴没有帮助改进绩效, 生产率已被阻碍了吗? 专家开发委员会——2个合作伙伴、4个助理和1个主任——感到反馈问题最值得认真研究, HK公司的工作是: 评估情势和向决策者提出选择方案。

C9.1 HK公司的方法论

咨询人员计划会见负责合作伙伴——助理反馈问题的跨部门总裁。但是, 在同任何人交谈前, 他需要为该项目界定明确的目标, 在同专家开发委员会举行了2次会议之后, HK公司决定把焦点放在下列5个关键问题上:

- ① 存在问题吗? 学徒总是抱怨他们的工作。服务组织中隐含的信息——崛起或走人——磨快了竞争的锋刃, 这儿肯定存在大量的抱怨。一般情况下, 经历3年考查的助理能呆至7年。假定专业知识的培养环节较弱, 它们真的损害助理们的绩效吗? 尤其是对愿意并且能够在B&W公司取得成功的助理会怎样?
- ② 如果问题真的存在, 具体地讲, 它是怎样损害公司的? B&W公司正在失去它想挽留的助理吗? 如果合伙人没有提供有效的反馈, 并且如果助理因此没有提高能力, 那么合伙人在做应当由助理所做的工作, 并因此在日常任务上浪费了宝贵时间、在冒毁灭性的危险吗? 在专业知识发展方面的衰落意味着全面质量管理的衰落吗?
- ③ 这是一个感觉的问题、一个没有反馈的问题, 还是反馈不够的问题? 低级人员总是想得到高级人员更多的注意和肯定。在给定的时期和明显的不确定状态下, 所察觉到的对更多更好的反馈的需要令人满意吗?
- ④ 能提高合伙人——助理反馈的合理行动范围是什么? 再次提高意识的努力有效吗? 在B&W公司非正式的环境中, 反馈机制能制度化吗?
- ⑤ 任何给定的解决方案, 其收益超过成本吗? 可能许多助理欢迎改进指导和批评; 然而效果能证明所投入的合伙人的时间和B&W公司资源有效吗? B&W公司的合伙人和助理怎样发送和接收反馈? 需进行多少培训才能认识到持久的变革? 在B&W公司这样的水平组织中, 对改变文化模式的抵制程度有多大?

除了这些问题外, HK公司还计划要求会见者给出关于反馈的随机定义。这个字在B&W公司有多种含义——从即席反应到直接判断。咨询人员不想在会见中因限制该字的用法而阻碍了自由交流。“反馈”也包括最重要的对助理的单向评价: 绩效评价, 助理在前两年每年要被评价两次, 随后是每年一次。在前两年, 是由助理所在部门评价其基本能力, 第三年的检查特别重要, 因为所有合伙人都要参加, 到这时, 许多合伙人已同该助理共过事。过去, 这种检查包括一次讨论和书面评估意见, 最近, 书面报告已中断了, 取而代之的是由两个合伙

人会见助理并对检查作出总结。咨询人员的信念要求他们检查评价过程以外的反馈的有效性。但是他们想知道，是否能真正对此做出区别，如果检查的效果比较好，那么对日常反馈的要求就可少些。

实际上，反馈包括合伙人给助理的任何影响，更经常的是，这意味着修改助理审计报告草稿或其他文件，但也包括合伙人和助理之间的每次互动关系：对某项任务的赞扬或批评，对某次客户活动的评论，在社交场合的热情和冷落，对助理问题的响应，在电梯中或高速公路上的问候、甚至是识别名字。这些互动的关系，如果有的话，哪一种能受公司影响呢？

C9.2 会见结果

会谈采用一些简单的规则：可以问任何问题；在报告结果时，坚持保密性，共进行 14 次会谈，7 次同助理会谈(3 女 4 男)，7 次同合伙人会谈(2 女 5 男)。

在整理会谈结果后，HK 传媒公司认为两种综合的观点从本质上代表了反馈问题（用 A 和 O 代表）：

A(中层助理)

我从来就不知道想让我做什么或我怎样做。公开地说，我需要更多的肯定，仅是为了自尊。在这儿，我们浪费太多的时间担忧人们对我的期望——担心他们是否认为我正在偷懒，担心听到坏消息。我为每个人工作，又不为任何人工作。一个合伙人喜欢做的事，另一个合伙人却讨厌做。当我处理从合伙人得到的关于我工作的反馈时，我不知道它是一时的建议还是一般标准。当然，我知道我的报告肯定要由高级人员修改，但我怎样知道它是一份好的草案还是一页废纸呢？对我的评估极难让人理解。它们非常笼统，如：我们认为你做得很好，但要更上一层楼；我们认为你能够提高对客户的演示。我怎样做？我有一些已结束考察的同事对他们将成为合作伙伴非常自信，有些人被要求离开了。但是，大多数助理收到的评价和我相似。我想我在认真做好份内工作，但我想具体地知道我怎样才能做得更好。我们大多数人都知道，我们不会成为合伙人，对许多人来讲，这甚至不是我们的目标。我们想学习、奉献、受到尊敬。如果我们不必花费如此大量时间来揣摩和读懂合伙人心理的话，我们会更有效率。如果合伙人稍花点时间给我们反馈的话，我们可能更胜任我们所做的工作，并且节约公司的成本。我不想看到正式的报告卡——我害怕那个东西。我想得到一些关于我工作的真诚的直接的评价。

O(高级合伙人)：

让我们面对这样情况：会计师不善于直接地指导下属。我们不是培训助理。我们是审查他们。培训是次要因素，特别是在最初的两年，我们需要他们做许多打杂工作。他们是在新兵训练中心，他们知道这一点。只有杰出助理才在前三年有所贡献。但是你可以迅速得出哪一个杰出助理哪一个不是。那些寻求培训和指导的助理是找到好差事的人。当合伙人决定谁必须离开，谁是合伙人的材料，谁在从事其他事前会有所贡献地干上几年。人们经常说，在 B&W 公司成为合伙人的道路开始于其他地方，我们可能不善于培养，但事实是，我们很容易从中挑选一些人弥补缺口，低级人员总想改变规则，总想把高级人员给圈起来并保证他们自己的安全。但是一个繁忙的合伙人几乎没有时间当奶妈和教师。改写一份拙劣的报告要比将其作为培训工具容易得多。如果要求更多的直接反馈的话，就让助理在这里等一会儿好了。

大多数会见处于这两个极端之间，这有助于勾画整个的画面。其他的例子是：

助理：

如果我关注有关工作的问题，我就会问，我总是得到一个直接的答案。但是许多助理对自己缺乏信心，许多人被公司的宣传所欺骗了——B&W公司承诺提供培训，但很快就变得很失望。当他们处事不当时，他们渴望信心。我开始寻求反馈，因为我的第一次评估非常糟糕。我没有得到我表现拙劣的暗示，因此，我在检查时猛烈抨击这一点。可能这是一个好的迹象——他们认为我能够改进。我们中的一半人到这儿是为了获得经验，另一半人是想成为合伙人。可能我们20个人中有一两个会成为合伙人。这儿不是养育院，合伙人不必提供后续教育。让我们以有能力但在目前环境下可能不具有合伙人素质的助理为例。每月来一次 1小时的集中反馈，可能使其有更大的创造性——甚至对所从事工作感到幸福——和节省合伙人大量的时间。

高级合伙人：

当我几年前来这儿时，我同两个年轻的合伙人在一起工作。一个人喜欢说教，喜欢为其产品作上记号，并让我看有关的细节和重要的处理方法。另一个对此根本不感兴趣：她实质上是忽视我。和她在一起，我必须自立更生。这是一个大组织，你必须形成一个厚厚的保护层；这是一个能力统治的组织。当我们赞赏合作时，我们不必培育它。优胜劣汰是这个流程的一个组成部分。实际上，在同事之间，我们有许多的反馈，但是这儿有一个结构问题。当一个助理不能清晰地要求反馈时，合伙人也很难对其产生兴趣。我们需要一个高级助理小组以对初级助理进行培训。初级的合伙人可能做得多，我同意助理的观点“如果你们送我有用的反馈，我会做得更好和节约公司的金钱”。我笼统地接受这一点。我欢迎低级人员到我的办公室来寻求建议，但是我知道这是令人胆怯的事，那也是工作的组成部分。

中层助理：

我们经历了许多痛苦，许多最好的助理似乎都将离开这儿。我认识的一名高级助理特别愿意向下级助理提供反馈，她为公司节约了大量的时间和金钱，但是这种培训成果并未在她的绩效审查中提到过。她得到一般的绩效评价，并且最终离开了公司。我们的主要竞争对手有一个助理委员会，它负责使你了解合作人的风格和向你提供反馈。也许这儿的合伙人在每次重大交易过后应该坐下来告诉我们应该做什么，不应做什么——不要在记忆犹新时，开一个长会，作一番简单回顾。

合作人：

现代的客户认为人员越高级越少越好，很难向客户推销新的助理。为什么浪费这些受过训练的人才呢？最近，我建立了一个专业人才开发小组——但它的真正名称应该是“怎样帮助不想成为合伙人的助理”。那些想成为合伙人的助理表现优秀并且非常繁忙。我们曾雇了一些我们不该雇的人，也失去了一些我们需要的员工，因为渠道太窄了。我们不承认我们是紧密的搭档和有时误解助理。事实是，助理已变得微不足道了，聪明的助理就知道这一点，因此我们不会向下表示我们的激动和传递我们的热情，我们没有建立忠诚，因为我们对所产生的期望并不满足。

高级助理：

大多数公司今天认识到他们从培训员工中取得的巨大收益，有主人翁感觉的员工会做得更好。但是在这儿明明存在等级制度；助理感觉到他们不是和合伙人在同一个团队工作，这儿有一些风凉话：除了合伙人以外，每个人都是“参谋”；我们不是“和一些人在一起工作”，我们是“给他们任务”；这不是“我们的客户”，这是“我的客户”。不到最后关头，公司不

会向某些人发出不想让其做某件事的信号：胡萝卜加大棒，这和其他事一样，否则，绩效评估就会把你淘汰出局。

初级合伙人：

唤起意识是不够的；就我看来，我们必须把反馈制度化，现在在我的脑海里想到的主意是让助理给合伙人发送匿名的反馈。但是我们真的需要填更多的表格吗？任何制度性反馈要针对不同部门而制定吗，谁有时间做这个？可能必须划出新的、代价较大的支配时间——培训时间，如果不在制度中规定它，它就不会起作用。但是合伙人为什么从事培训工作呢，如果他们不从中受益的话？这儿的许多高层人士都是才华横溢的怪人，不会要求做什么。当我需要时，我不等待，我寻找并得到它。但对大多数人来讲，这个地方太客套了太缺乏热情了。

C9.3 执行情况

HK公司认为B&W可以采用两种方法。一种是继续保持目前这种状况，虽然它在助理中引起焦虑并可能造成优秀人才流失，但还是起作用的。另一方面B&W公司可认识它的反馈过程以培养持久的能力，多用胡萝卜，少用大棒。为提高反馈能力，公司可能采取的步骤包括：

- ① 鼓励合伙人对助理的反馈要求做出更多的响应。
- ② 教会助理如何寻求反馈。可能在最初的见面会议就要这样做。
- ③ 增加培训时间的条款。
- ④ 通过评估加分奖励那些提供反馈的高级助理。
- ⑤ 通过要求高级人员在每个项目后向低级人员提供反馈而使反馈制度化。
- ⑥ 要求每个部门提出，然后执行与其规模和需求相适应的反馈项目。
- ⑦ 鼓励合伙人少把自己看作是能工巧匠，而多把自己看作团队领导者。

任何重要的变革都需要高层管理者持久的积极的支持。

思考题：

1. 在复杂的压力大的组织中，人们相互沟通最主要的方式是什么？
2. 在B&W公司，责任、个人利益和培训之间的平衡点是什么。
3. 低级人员与高级人员的交谈方式和高级人员与低级人员的交谈方式之间的区别是什么？
4. 在沟通实践中什么样的制度化变革才会对这个组织有益，这些变革怎样传播？

第 10 章

管理会议

会议的运作和参与是两个最艰巨的管理任务。从两个同事突然造访办公室而召开的会议，到大规模、正式的决策者或顾客会议，会议的形式各种各样。许多管理者的声誉因他们在某次会议上的举止而得以树立或遭到损害。

会议把沟通和各个因素都推上了舞台：冲突的目标和察觉、人格的魅力、惯性的制约、对权力和权威的质询、甚至包括人类的原始需求。在一次会议上，一个人可以认识到他是否被组织所接纳或者他在组织中的地位。

10.1 会议准备

无论你是负责一次会议，还是作为最低级的职员首次参加这次会议，一些关键的问题可帮助你准备与参与会议：

我确实要召集或参加这次会议吗？ 有时，召开一次会议——甚至是例会，所引起的问题比解决的问题还多。有时不参加被期望参加的会议传递了某种重要的信息。

我想从这次会议中得到什么？ 对这个问题的思考可能使你认为，与你的特定要求得到满足相比，被看作是团队的运作者或让上级明白你的观点更重要。

我怎样能影响会议日程？ 预先的议程和相关文件，常常决定了某次会议的结果。你能确定议题的顺序或者影响议程制定者，从而使你的问题占据有利地位吗？你可能想早点在人们注意力集中的时候讨论你的提议，你也可能想晚点讨论你的提议，因为那时，人们可能不会详细审查它。

我能在这次会议上学到什么？ 经常情况是，你参加会议主要是为了让大家关注你的话题或达到某一具体结果。这可能使你忘记在任何会议上都是最有用的技巧：倾听。无论你最终是否支持他们，人们都会因你听到和理解他们所关注的问题而把你记在心里。同样重要的是，通过不带偏见的倾听，你经常能确定反对你的观点的合理理由，收集到支持你观点的信息或发现未预料的同盟者。

我充分准备好了吗？ 你预先理解其他参与者的可能观点吗？你有必要的信息来回答尖锐的问题吗？你想过怎样把你关注的问题整合进会议的整体框架中了吗？你能灵活地意识到损害你利益的观点吗？

10.2 参加会议

一些观察者已指出，人们在会议上扮演一系列角色：试图打破坚冰或设置伪装钓饵的开

玩笑者；守门人(并不总是领导者)，他试图把议题局限于议程上；恶意的鼓动家，他经常反对即将达成的一致意见；议程制订者，他把思想、观点、议题及新的提议置于日程表中；反对者，他寻找与他自己不同观点的疵漏或者坦率地反对提议；啦啦队长，他注重任何进展；倡导者，他认为他需要提出一个特别重要的提议；提问者，他问一些重要的问题，但有时是乏味的细节问题；看着钟点等待会议结束的人，他试图把要讨论的问题一一列出并且敦促及早闭幕；支持者，他支持最后一个人的观点；重复者，他一次又一次提出同一观点；附和者，他以一种更可被接受的方式重复他人的话。每名管理者都经常扮演这些角色，每种角色都既优势也有缺点。但是任何人都趋向于经常扮演其中的一种角色，成功的管理者审视自己并试图在恰当的时间扮演各种角色。

有一些技巧可使你的会议参与更加成功。如：

1. 不要同与你观点相同的人作为一个团伙坐在一起。拉帮结伙会产生“我们和他们对立”的态势，这可能只会加大对立。
2. 不要总是立即合盘托出整个的计划。提一个概要，寻求评论，更新你的计划，这些举措会激起有用的反馈，并且给你的同事这样一种感觉：他们对最终的成果作出了贡献。
3. 预先阐明你的支持材料。这会给你的同事一个带着疑惑进行回顾和否认你的发言的机会，或者可能导致你修订你的计划。
4. 对你不同意的观点表示尊敬和理解。
5. 结成同盟。经常，一名同事会热烈响应你的号召，如果你过去也曾这样对待他的话。
6. 仍要强调的一点是：在你步入会场前，尽可能知道其他人的感受。
7. 获得行政支持。尽可能地确保你的上级(在会议上或会议外)支持你的建议或至少愿意考虑它。
8. 保证成功和减少后续工作。确保责任要明确，期限要定死。

案例10 林肯广场再开发项目

安·克拉克认为，今天下午的会议可能是为恢复一个东部主要城市医疗中心而作出努力的转折点。说不定它也标志着她在其职业生涯中迈出的重要一步。林肯广场再开发项目规划已有10年了，它的目标是：用宾馆、时装商店、会议中心、正统剧院和向无家可归者提供服务来取代众多的色情剧院、毒品交易店及脱衣舞会。昨天同达拉斯发展商签署了平等拥有会议中心的协议。这显示最后一刻已到来了。

C10.1 背景

克拉克在6年前加盟州经济开发部(DED)，最近又获得了MBA学位。她之所以成为一系列由州和私人部门联合发起的基建和改造项目的主任，主要是因为她有工程背景，在她到DED的最初4年里，她已经监理了一家大型停车场的建设，一家食品加工厂向糖果加工厂的转产，无数桥梁的建设和拨款工作，以及全州城市中心衰落商业区的复兴。

两年前，在她的老板和导师经济开发部副总监哈里·西尔弗曼的支持下，她被指定为林肯广场开发项目(LPDP)的协调人。1年后，由于认识到项目的重要性和她的突出成绩，她被提升为副董事长。她现在不再向西尔弗曼汇报工作，而是对DED的总监负责。

负责LPDP的两年可以说是苦乐参半。她发现，在她的职业生涯中，这是第一次同商务、基建学、建筑学、城市规划和政策学等领域主要人物打交道，她经常同市长和州长出现在新闻发布会上，同主要法律事务所和社区的代表就环境影响宣言的措词进行谈判，通过电话同国内著名的发展商达成共识。

另一方面，LPDP看起来每时每刻都要泡汤——一些主要的工程止步不前；就在其接管该项目时，一位主要的投资商因股票市场的下跌而抽身退出；这个投资商刚被他人所取代时，一家著名的全国性连锁店取消了建设该项目中最大的宾馆的计划；和该项目毗邻的社区的民主党人已要求重新举行一轮听众会。但是，既然会议中心已完工，这个项目的推动力似乎是不可抗拒的。

C10.2 规划会议

当她细想一下这次会议的参加者时，克拉克的信心越来越大。与会者可分为两组，一组是市和州政府的官员，他们的首肯对该项目有至关重要的推动作用；另一组是开发商的代表。

由于考虑了双方的利益，这个项目已露出曙光。州和市政府已首肯了复杂的一揽子税收减免措施，这将保证开发商得到公正的投资回报。开发商同意向剧院的改造和无家可归者的服务设施提供资金，这一点才使得该项目在社区中受到欢迎。“前进”意味着中止与目前财产所有人已达成的交易，这些人已经同意出售其财产，但通过州政府的征用权持有该项目余下的利益。

克拉克感到她知晓所有与会官员的热切程度。考拉·马丁兹是市城区开发主任，连续在两届政府中都担任此职，并且在一开始就负责这个项目。DED的律师约翰·兰特已同开发商和目前的财产所有者就签订的合同进行了复杂的谈判，在这个项目上，他可能比所有人投入的时间都多。DED的公共事务主任伊凡·丹尼士多年来一直向新闻界通报情况，使他们相信项目一直在进展之中。DED的顾问本·布德特领导一个小组，从事了似乎是没完没了的风格设计、资源的盘存、风洞试验、修建下水道和出席公共听众会的工作。这些努力最终形成了《环境影响最后声明》。前首席建筑师约翰·菲利普生在开发商的要求和城市重要的艺术组织的要求之间达成了一个折衷协议，设计了既满足他们、又满足他自己美感的方案。弗洛伊德·陈曾是办公室经理，是克拉克把他提升为她的助理，他已作为她的代表出席无数会议，他对这个项目有着无限的忠诚。克拉克还邀请了她过去的老板哈里·西尔弗曼，他首经目睹该项目是怎样度过早期艰难阶段的。这可能是西尔弗曼在DED的告别会议，因为他已经同意作为民主党候选人在即将到来的选举中竞选市政委员会主席之职。

克拉克对今天参加会议的开发商略有不熟。但他们每个都有理由推进这个项目。山姆·夏封将开发大部分的宾馆和办公楼，他甚至在房地产市场不景气期间也坚持这个项目。克里德·休兹是达拉斯会议中心开发商的代表，他在两天前同克拉克的电话交谈中，根本无法掩饰他渴望开发的企图。欧格·马生是克伦登龙剧院协会的董事长，他20年来一直致力于把色情电影院改回到原来的正统剧院。总体讲，克拉克认为开发商将像原官员们一样积极。

C10.3 开会

克拉克的秘书昨天同所有与会者都通了电话，然后把会议确定在下午4点以符合每个与会者的计划安排。4点刚过，除了哈里·西尔弗曼外，所有与会者就都在DED黑色大理石会议室内的长桌前落座，克拉克坐在桌子顶端，弗洛伊德·陈坐在她的旁边。当他们被召集到咖啡

和点心桌前就座时，她同每个人都打了招呼。

休兹：“我们准备前进了。虽然达拉斯的正式谈判仅有两个月，你们可能已经知道我们一直在关注着会议中心的工程，我们准备购买设计方案并对其稍加修改，我们认为从长期来看这将为市和州政府节约一笔资金。

克拉克注意到有一些人抬起了头。“抱歉，伙计们，这位是克里德·休兹，达拉斯的副董事长。”大家向其点头示意。

伊凡·丹尼士开始发言：“欢迎你，克里德。我的工作是从会议中获得最好的消息。安，你怎样想这次新闻发布会？”

克拉克稍为停顿一下就说：“我想你最好举行一个新闻发布会，越早越好。我来唱主角，约翰带上那个大的建筑规划图，克里德也参加，因为他代表最后的大玩家。”

丹尼士点了点头，克拉克觉得他显得有点拘谨。会议室的门猛地被推开了，哈里·西尔弗曼走了进来，“很抱歉，我来晚了，安，我刚同秘书处举行了紧急会议。”他在桌子右边中间一个空位上坐了下来。在克拉克安顿他时，大多数人们继续翻阅同达拉斯签订的谅解备忘录。

但是欧格·马生注视着克拉克，“安，会议中的承诺是改造利多剧院。我们在这方面达成何种协议？”

弗洛伊德·陈插了进来：“和我们与宾馆和办公楼的交易一样，按照我们的标准，在同一时间营业。”

马生继续沉着地说：“这一点我们在会议中心的合同上已作说明，但我认为我已确定利多需要长期的补贴以使其良好地运转，因为它位于一条步行街上。我们应该稍微多估计一些开业费用。”

休兹惊奇地抬起头：“那是最靠近会议中心的剧院，实际上是整个建筑的一个组成部分。我们的看法有点儿太像拉斯维加斯人了吧？”

陈坚持道：“这里留下一个机动余地，在我们最终敲定公司或剧院的管理层之前至少需要3年的时间。我们不需要韦尼·纽顿对开展这个工程作出书面承诺。”

休兹轻声地笑了一下，“哟，一眨眼我们就进入90年代了。”

丹尼士说：“稍等片刻，我要打一个紧急电话。”

山姆·夏封开始第一次发言：“没有人比我们更急切地想推动这个项目。坦率地说，我很奇怪我们怎么花了这么长的时间，我们已有几个投资人变得不耐烦了。就我们看来，越早越好！”

从会议开始后，约翰·菲利普生第一次从谅解备忘录中抬起头，“安，我真希望在会议之前有机会谈一次，但我希望各位行政长官关注这儿的呼声。相邻社会最关注的问题之一是我们不能修建一个强盗的避难所，我不能肯定我们能做到这一点。”

本·布德特发话道：“他们似乎是全面遵守环境影响声明。”

休兹看着菲利普生说：“菲利普生先生，我们以前曾在一起共过事，没有人比达拉斯更尊重你设计的完美性。我们确信你不会设计一个不利于改善城区环境的建筑。我们同意你提出的任何合理建议。”

考拉·马丁兹等休兹说完后，用一种讽刺的语调开始发言：“我们所有人都必须对这个城市的长期福利负责。这儿还没有一家不同意该项目或没有踏上这条船。相邻的社区希望无家

可归者、妓女、贩毒者离开他们，基建工会想要更多的工作机会，我们执行国家最好的少数民族雇佣项目。我们是确实需要宾馆和办公楼的几个为数不多的美国城市之一。但是这个城市的福利也包括政治上的健康，选举就要开始了。”

“那又意味着什么？”陈问道，马丁兹深沉地笑了笑。

当丹尼士溜回到会议室里时，克拉克决定重新控制会议。她说：“只有到每块砖头都被放到它该去的地方，我们才将面临藏污纳垢之所等这类的问题。但是我们有能力、有信心把这些问题排除掉。我想现在就推进这个项目达成共识。”

在接下来的沉寂中，11名与会者身体都向前倾了倾。“让我们前进吧”休兹说：

“是的”，夏封说。

“我们已经准备好了”，布德特说

“没有十分完备”，马生说。

“我们再进一步商讨一下吧”，DED的律师约翰·兰特说。

“不”，菲利普生说。

“今天到此为止吧！”丹尼士说

“很抱歉，安，”马丁兹说。

克拉克看着西尔弗曼，寻找支持。他微笑着，但摇了摇头，“安，我想我们需要一点时间来考虑这个问题。”

思考题：

1. 克拉克的会议准备得怎样？她必须再做些什么？
2. 每个参加会议人员提出了什么样的会议议程？
3. 从这个关于怎样管理跨部门的案例中，你学到什么经验？
4. 克拉克下一步必须做什么？
5. 你从你所参加的会议中学到的一般经验是什么？

第 11 章

变革的沟通

到目前为止，本书所涵盖的内容涉及向上级、同级、下级及向外的沟通问题。在某种程度上讲，所有情形都涉及要求他人变革的管理者，或者被要求对自己进行变革的管理者。变革的消息是指：购买一件新产品、信任我的组织、更加努力工作、分享权威、面临财务变革、按照新规则生活。大部分人对这种沟通内容的本能反应是想方设法破坏它们，就像伍德罗·威尔逊曾说过的那样：“如果你想树敌的话，告诉人们他们必须变革。”但是，对这种沟通的接受障碍进行界定，有助于制订一项成功的战略，这些障碍包括以下内容：

习惯 人们天然地喜欢按原有的方式思考和处理问题。习惯——对重复任务的日常处理方法——通常可节约大量的时间和精力，没有人想天天仔细考虑刷牙和购买所信任的产品的每一步细节。习惯也培育一种安全感，这种安全感总是受到变革所威胁。

时间限制 成功的管理者和员工非常忙。他们不是在工作期间做私事或靠与同事聊天打发时光的那些人。人们不得不放弃某些事以改变其行为，无论这些事是改变了他们的日常惯例，还是寻求更好的服务支持。

抵触消息 当从高层管理传来变革的消息时，员工同时会收到和制造对抗消息，如“这个没有用”、“有一种更好的方法”、“它们真的不是这个意思”、“这是个拙劣的选择”或“这侵犯了我们的权利”。媒体针对客户、消费者或公众的消息会引发挑战，无论这种挑战是竞争者以广告形式表现出来，还是来自于该领域专家的批评。

缺乏结果 人们通常不想变革，如果不变革的后果不严重的话。就内部而言，变革有时意味着加强纪律或改变工作性质。就外部而言，这意味着使听众相信，值得他们花时间和精力进行变革。不考虑、设置和传递结果的行动计划一般是毫无用处的。

缺乏资源和支持 在组织中经常可见的情况是，人们被要求变革却没有给予变革的方式。经常情况是，组织要求外部听众改变行为却没给他们变革的理由。

先入为主的领导 管理者经常颁布变革的消息，却没有理解那些他们所期望遵守其命令的员工观点或问题。

缺乏后续工作 就组织内部而言，处于改变其行为的过程中的人需要加强力量和判断他们是否成功的明确标准，就组织外部而言，组织需要客观评价他们的变革消息是否达到了效果。

缺乏风险评估 变革涉及风险，管理者寻求发动或实施变革却不考虑内在的消极后果，这可能趟到深水里去。如果发送者考虑到对某些听众来讲，他们为什么是不受欢迎的，又考虑怎样才能理解和克服这种抵触，那么，变革的消息更可能被接受。反过来，变革信息的接受者决不该唯唯诺诺，他们的主要工作是警告他们的上级注意未意识到的结果。变革消息的发送者和接受者都要估量将得到什么，又将失去什么，包括信任。

当组织宣布变革时，需考虑每一个障碍，一次成功的变革消息告诉员工他们为什么不得不变革、变革怎样节约他们的时间、为什么反对的观点是错误或拙劣的，如果不变革将会发生什么、将向他们提供变革的工具、管理者理解他们的状况，以及怎样评估新的绩效。考虑这些基本的因素才能使变革的消息成为通往冒险和机遇之途的门票，而不是额外的苦差事。大多数重要的组织变革也必须向外部人口兜售：客户、选民、供应商、竞争者及媒体、普通大众。变革的沟通——内部的或外部的——成功地使你的听众相信他们和整个组织将从结果中获益。

11.1 来自中层的变革

每个管理者都想对他或她的工作做出某些改变。相对而言，这很容易确定你的目标：你想从上级那儿得到更多的资源和支持，从下属那儿得到更多的合作和理解、发起一个新项目、改变你们公司做事的方式，或得到提升。变革管理已成为 90年代一个最流行的经营术语。但是对该问题的学术研究有两种完全不同的方法。

克莱蒙特研究生院的马科斯和巴新教授及南加州大学的里雷教授认为 5个方法确保你的变革项目获得更大的成功：

确信你是制造变革的合适人选 你有制造变革的权威和信任度吗？如果没有，但是有好的理念，那么你需要找到更易接近资源的高级同盟，准备分享成果。但是，要做一份追踪报告，以保证当你成功时，你的贡献不会在赞扬声中被扼杀掉。

不要把管理的责任交给咨询人员 经常情况是，公司邀请咨询人员告诉他们已知道的事，或让其传递坏消息：你必须变革、你必须更富有成果、你被解雇了。他们是建议者，而不是信使和管理者：咨询人员充当变革的领导者 and 不得不执行变革的人员之间的缓冲器。如果误用，咨询人员可能产生决策黑洞。那些授权咨询人员实施变革的管理人员经常就是这样。因为他们不愿意对其权力和管理风格作重大的改变。

把变革项目同公司战略结合起来 普遍的情形是，变革往往同狭隘的目标结合在一起，如降低成本、提高效率，或不重要的技术改进。研究人员发现最成功的变革项目是同更广泛的公司战略结合在一起的，节约成本、提高效率和技术进步固然很重要，但让高层管理者相信变革将有助于达到组织的主要目标却更重要。

尽早使人力资源和技术专家参与进来 许多卓越的项目理念之所以夭折，是因为没有合适的人才加上沟通失败。从技术到人事所做的任何变革，都需要来自你的领域外部的技术专家的支持，从咨询人员那儿得到你所需要的信息和引进最合适的人才。

保持乐观的环境 “一些人说危机的气氛促进成功”，该研究的作者写道，“但是危机经常产生恐惧，恐惧驱除乐观主义”。尽可能地让你的合作者强调他们将从变革中得到什么，或者说为什么这个变革比其替代方案好。让他人对你的成功下赌注，会让他们振奋和关注结果。

11.2 来自高层的变革

加利福尼亚提供了合理的变革执行步骤，但在最近《哈佛商业评论》上刊登的文章《领导变革：变革的努力为什么失败》中，哈佛大学商学院约翰 P. 科特教授仔细检查了黑箱，总

结了他对100多个大型的、小型的、美国的、跨国的公司的咨询经验，他得出这样的结论，即：变革努力之所以失败，是因为缺乏焦点、耐心和后续活动：“从最成功的公司中所学到的最一般的经验，是变革过程要经过一系列阶段，总共需要非常大的时间跨度”。

科特的研究集中于公司的变革：全面质量管理、再造、规模合理化、重构、文化变革和战略转变。他确定了转变公司的8个步骤：

1. 建立危机感，也就是检查市场和竞争现状，然后确定和讨论危机和机会。
2. 建立有力的指导同盟以使紧密团结的组织有权领导变革努力。
3. 描绘远景来指导变革努力并制订实现远景的战略。
4. 通报远景，即通过尽可能广泛地共享指示战略，又通过确保同盟成员树立好的榜样来实现。
5. 授权其他人实施远景规划，通过除去障碍和鼓励承担风险实现。
6. 规划和确定短期成果。通过确定、奖励和认同哪怕极小的进步来实现这一点。
7. 巩固成果和推动更大的变革。通过改变制度、结构、政策、人员开发和持续激励新的项目、课题和变革代理人来实现这一点。
8. 通过宣传新的行为模式和公司成功之间的联系，并把变革代理人推到权力和领导的位置，来使新的方法制度化。

科特认为，忽略上述任何一步都可能导致失败。他引用欧洲一家大公司的CEO的话说：“拿声誉做交易比盲人骑瞎马更危险”。有时，这确实意味着制造坏消息：“一个CEO故意制造一起该公司历史上的财务损失，造成来自华尔街的巨大压力，一名分部总经理进行一次顾客满意度调查，发现结果非常糟”。这种步骤，虽然具有风险性，但至少为变革创造了广泛的意识基础。

科特总结道：“人们会犯更多的其他错误，但这8个是最大的错误……，在现实中，甚至成功的变革也是很乱的，充满着未知数。但是在重大变革过程中，就像需要相对简单的远景来指导人们一样，变革过程的远景可减少错误发生，并且极少的错误能说出成功和失败的区别”。

显然，克莱蒙特-南加州大学的研究集中于试图变革的中层管理者，而科特分析试图变革的高层管理者，哈佛商业评论（HBS）的罗伯特·肯特(Robert Kent)明智地警告商学院学生中的“CEO主义”，也就是存在一种中层管理者没有权力和资源的庞大战略倾向。但是，已经认识到远景并把握住变革的管理人员不可能落在后面——更可能升为高层管理者。

无论他们是否认识到，管理者总是受到上级和下属要求变革的挑战，高层管理者不断地寻找理念和他们设想中的同盟，下属不断地遭到老板不向他通报远景的挫折。重大项目经常因缺乏总裁支持而失败。怎样发动变革，怎样成为变革过程中的成功合作伙伴，对这两者的研究为内心反省提供了重要的机会。

《加利福尼亚研究》(California study)和科特著作都认为有两种主要的变革方向：从上向下的变革努力和从下往上的变革努力。从上向下的方法假设变革会在组织的需要和员工的习惯或利益之间造成冲突。它们还假定必须迅速地发动变革——要么绕过抵抗，要么指明紧迫的问题。例如，负责对一家企业实行战略转变的管理者可能对一项主要的变革作出决策，然后依靠权力和权威来推进变革进程。虽然这种武断的方法在最近几年受到了批评，但它仍然是美国实现变革的模型。

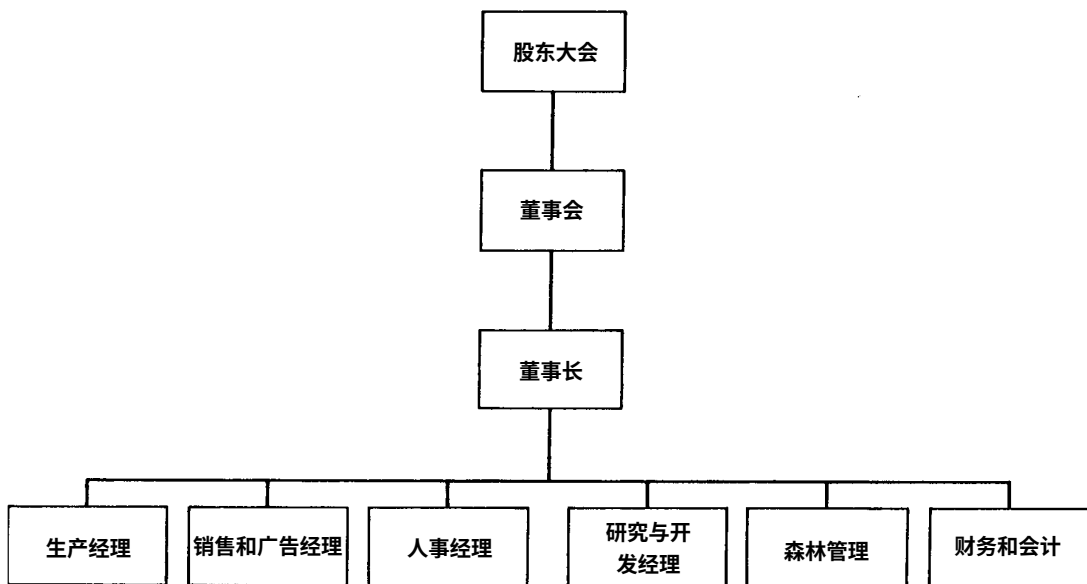
相反，日本公司采用由下到上的变革方法，当问题确定后，由一个职务相当低的管理者或任务承担者处理准备工作，这些管理者制定他们的计划并把它一层层递交给组织高层以求建议和批准——这种方法在日本称之为 ringi。当计划得到给定部门的所有层次的批准后，再送给有关部门检查，在达成广泛的一致后，该计划才能递交给高层管理者。越来越多的美国公司开始采用这种方法。

在某些紧急重要的情况下，需要由上向下的方法。但是 ringi 制度保证在实施变革的新产品开发时，每个人都参与其中。在怎样决定向上和向下变革方法的配合比例方面，科特 8 个标准提供了有益的指导。

案例11 哈默密尔纸业公司

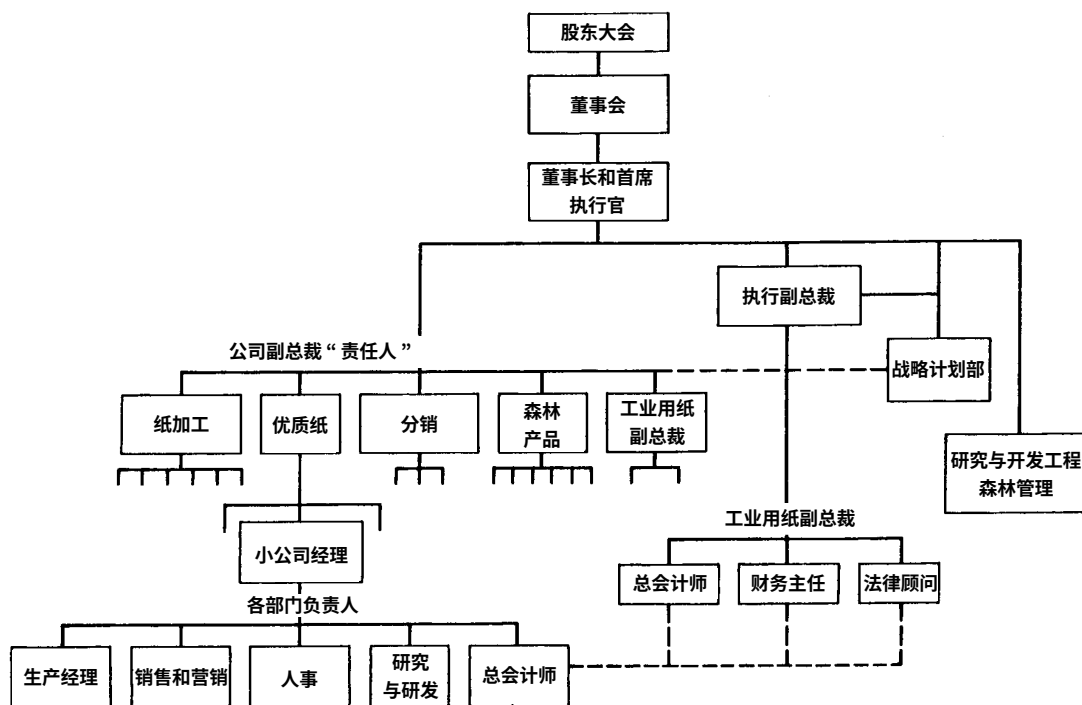
在最初 60 多年里，哈默密尔只希望集中力量成为行业的佼佼者。但在近 25 年多里，通过对一系列公司的兼并，它从根本上扩大了自己的经营范围。该公司采用一种分权化的经营理念：刚兼并的公司保持对各种经营事务的决策权，而哈默密尔控制和分配资本。它最初是处于宾夕法尼亚州伊利市的纸浆和纸的加工作坊，多样化经营使它成为涉及 5 个行业、拥有 24 家子公司的全国性公司。这种分权化扩张模式，在决策、沟通、员工的激励方面产生大量的问题；在政策和规划方面，稳定和熟悉计划让位于变化和不确定性。为了维护公司结构的整体性，长期各自为政的子公司必须形成一体化的新型关系。

随着哈默密尔组织结构逐渐变得复杂（见图 C11-1 和图 C11-2），有必要提高分部之间及总部与分部之间的沟通水平。因为要管理的员工层次越来越多，要做的决策越来越复杂，公司的领导如董事长兼首席执行官阿尔伯特 F. 多弗尔和执行副董事长唐纳德 S. 莱斯利认识到，需要图



图C11-1 哈默密尔组织结构图

一种新型的、更正式的计划过程来保证能根据每个分部的具体目标评估其绩效。当这种计划过程对哈默密尔继续扩张和繁荣显得至关重要时，执行就显得很困难。怎样才能通过一个控制资本分配和指定具体目标的中心计划把各个分散的独立的子公司结合在一起呢？在管理的哲学中，分权化的原则和正式计划能和谐共生吗？回答这些问题的第一步是向各分部管理人员介绍这个新的计划过程，通过说明引入采纳这个新计划过程的必要性来引起他们兴趣。



图C11-2 修订的哈默密尔组织结构图

C11.1 公司近况

25年前，哈默密尔所从事的业务和它在世纪之初刚成立时没有什么不同。虽然员工人数达到了2 100人，但公司仍在同一地点经营同一业务。决策也是由相对比较少的人员迅速作出。亲密的人际氛围归功于公司的稳定和所培育的员工的忠诚。缓慢的成长使得公司大多数岗位上都是富有经验的员工。

在此期间，公司的管理层开始对外兼并企业。5年后，员工的人数增加了一倍。经营场所不断地增多和扩张，增加了与原来生产高级纸品完全不同的业务。又一个5年，公司加速了在各个方面的扩张——人员、营业场所、子公司和业务范围。虽然公司实力雄厚，却也难以管理复杂的结构。子公司的大多数董事长是第一代管理者——他们过去经营自己的公司。最初，总部的计划和政策不能总是有效地传达到各子公司，随后，随着企业的扩大，来自政府、社会和股东的压力也在加大。

即使在调节这些外部和内部压力时，哈默密尔仍然增加了一项主要的业务。这种稳定的增长及财务基础的巩固在公司困难时期给公司的生存带来了至关重要的影响。由于一家工厂被洪水冲毁、纸浆加工厂扩建而带来的成本上涨和订单下降，如果公司像20年前那样的话，

它早就关门了。公司目前的情况是：11 400名员工、84个营业地点、24家子公司、5种业务，这5种业务是：高级印刷纸的生产和销售；工业和包装用纸的生产和出售；纸产品如信封和其他产品的生产和分销；批发纸及由其他公司生产的相关产品加工；销售来自于本公司森林公司制造的木浆、成材和胶合板；计划年销售额达10亿美元。仅在25年里，哈默密尔的业务性质已发生了根本的变化(财务和销售数据及每项业务的描述见表C11-1和表C11-2)。

表C11-1 哈默密尔公司销售收入表

(单位：美元)

财政摘要	当 年	去 年	
销售收入	912 294 000	787 032 000	
净收入	26 059 000	19 525 000	
每普通股			
原有	3.35	2.51	
全部冲淡	3.14	2.37	
普通股利支付	9 976 000	9 752 000	
每股红利	1.321/2	1.30	
所有者权益	264 181 000	247 883 000	
总资产	583 092 000	542 535 000	
企业明细帐 (百万)	销售额	经营利润	年终资产
优质业务	278.3	23.5	246.7
工业和包装用纸	166.1	18.5	130.3
低成品业务	92.6	4.9	33.9
批发部	382.1	12.1	87.7
森林产品部	60.4	9.5	44.2

表C11-2 哈默密尔的5项业务

高级印刷纸业务 这是该公司名头最响的业务。主要是生产各种规格的印刷品、书写、商务和档案用纸。高级纸集团中的其他独立子公司包括：Beckett Paper公司，它生产书的封皮和正文用纸以及印花纸、绘画纸；Strathmore纸公司，它生产棉帛纸、信笺纸、商标用纸。

工业和包装用纸 Thilmany Division生产各种轻质的专用纸，它的销售额为1.52亿美元，占公司该项业务的90%；Manning子公司是一个小型的专用加工厂，它生产纸浆及用从菲律宾和厄瓜多尔进口的大麻生产的专用纸；Akrosil子公司主要生产衬层纸。

纸制成品业务 共有6个子公司从事此项业务，其中4家专门从事信封的生产和分销，这使得哈默密尔成为美国最大的信封生产商；另外两家子公司主要是为电器通信和商用设备产业生产经过折叠的产品。

批发业务 哈默密尔拥有3家批发公司，主要批发高级用纸、墨水、胶片、胶水和相关的绘图设备。这些公司在全美国有51个仓库，并且通常还销售一些不是哈默密尔生产的产品。从历史上看，这个部门在公司收入中占有最大比例并且在去年发展迅速。

森林产品 公司业务最后一个部分是森林产品。这个集团中的成员大多数是通过兼并获得的，尽管有一个获利非常高的公司是通过内部扩张而形成的。哈默密尔在宾夕法尼亚、纽约和阿尔巴马拥有或控制42.2万英亩的森林，这些森林为它的硬材加工厂提供木材。哈默密尔也是高价家具行业的原材料主要供应者。销售收入的34%是出口所得。哈默密尔森林产品集团的每个子公司都具有高度竞争性和多变的产品市场潜力。

C11.2 哈默密尔公司的计划

在这变化的25年里,有2个概念成为哈默密尔管理哲学的基础:分权化和集中的财务控制。在描述这两个似乎是矛盾的概念时,公司的副董事长 W. 克雷·麦克兰,这样说:

分权是指日常事务的决策由每个分部或子公司而不是总公司作出。但是资金的调拨和控制要由总公司决定。因此我们公司的经营哲学是分散化和集权化财务控制和计划。

上述经营事务是指生产、营销、销售、人事、定价等。此外,哈默密尔公司的计划过程意味着向那些总公司领导认为在某个特定时间内会表现优秀的子公司提供资本。过去的管理者负责制定同总公司领导讨论的年度资本和经营预算。但是就像麦克兰所认为的那样:“在像我们这样复杂的组织里,我们需要正式的计划程序以保证子公司和总公司职员之间观点和信息的流通。”通过更正式的流程,哈默密尔希望更好地控制自己在行业内的命运,在该行业,制定6年甚至7年的大型资本决策是必要的。在新的计划制度下,每种业务都要向总部的副董事长或“责任人”汇报,这些副董事长或负责人同公司总部的法律财务和控制部门的经理形成强有力的约束关系。

但是,公司总部的管理人员预见到了分部管理人员对新计划程序的抵制。大多数经理年龄在四五十岁,都在各自的公司里都有很长的工作年限。但大多数对哈默密尔来说,又相对都是新人(大多数公司被哈默密尔兼并不超过10年)。他们的经营经验都是在比较小的公司里形成的,他们主要是这些小公司的创始人,或是其第二代继承人。唐纳德·莱斯利指出:“这些管理者接受计划的最大难题是他们在新的计划思想指导下所完成的目标并不必然就是增长,而增长则是每个创业者的本能追求。”子公司的管理者中没有人获得 MBA 学位,但许多人都受过研究生教育并且在本企业的制造和营销方面有着丰富的经验,他们过去的业绩非常好。此外,5年来这些管理人员做他们所负责的子公司的预算,但这些预算都不是那种正式的包含目标的正式计划。

克雷·麦克兰描述了管理人员的态度:

一些管理人员欢迎计划,因为他们认识到当他们的业务涉及3年的时间时,他们用年度预算来经营确实存在实际问题。例如,投入1台新机器就是一个3年的决策。但是大多数管理人员认为,除了法律和财务报告以外,公司插手任何问题都是令人生厌的或者说是一个威胁。计划过程把重点从预算转向问题的界定和目标设置,这需要更多的参谋人员,但大多数子公司的经理缺少大量的参谋人员,他们认为:“你们怎么能期望我既经营公司同时又做计划呢!”你不能概括出他们对计划的各种反应,但当我们投入这个主题时,我们认为他们不会感到很轻松。

唐纳德·莱斯利提供了这个哈默密尔公司引入计划过程的附加信息:

在我们正式引入计划前,管理人员已了解到将对计划过程采取某种措施,但是他们没有收到任何关于目标或具体目的的概要。所有的一切都在谣传当中。当我们真正向管理者通报计划过程时,我们不得不传递这样的信息:我们不是问“你认为我们必须有计划吗?”或“我们应该怎样计划。”相反,我们是说:“我们已经研究了计划,我们需要它,这就是为什么,这是我们的初步程序,它毫无疑问需要改进,但是目前这就是我们实施的框架。”因此,你们看到,我们必须传达某项决策和基本的框架,但是我们还必须澄清计划为什么是灵活的,又是怎样变化的。存在的一个问题是怎样向那些不同背景的人通报这些情况。

C11.3 公司计划程序手册摘录

备注:自从引入计划程序以来,计划流程手册每一年都要修订。当公司的计划参谋人员

调整计划时，他们都要增加新材料并修改或删除旧材料。这个图表从过去的手册中摘抄而来，因此只能被看作是哈默密尔计划流程的代表，而不是手册的原本复印。

第1节 计划过程

A 引言

哈默密尔的计划被设计为不断变化的双向过程。总公司和子公司的计划必须密切地相互交织在一起。其目的是避免计划流程的约束，这种计划流程严格地以各独立子公司的计划综合为基础。计划不是每隔三四年就要做的，作为重要资本项目构成部分的任务，它是一个修订和更新目标、战略和预期结果的连续过程。

对任何计划来讲，都有4个共同的基本问题：

1. 态势陈述——我们现在在那儿和我们是怎样到达这里的？
2. 长期目标——我们想到哪里去？
3. 战略——我们怎样到达那儿？
4. 计划的成就——在短期和过渡期内我们将实现什么？

哈默密尔计划的目的是为总公司和子公司处理这些问题提供一个有效的措施。

B 总体方法

1. 总公司和子公司计划——哈默密尔是一个高分权化的公司，从时间和挫折的角度看，正式计划是一个令人痛苦的过程。该过程必须具有可操作性。大量的分析工作和设置活动不能影响分权化组织中固有的经营、激励和评估因素。因为分权化和多样化经营，计划过程必须在首席执行官、责任人、子公司的管理者和计划参谋人员实现相互作用。子公司对自己的计划和分析负责任，总公司关注的问题是子公司的计划必须和总公司的计划保持一致。

2. 长期计划技术——有一系列技术可被用来推进战略规划过程，正如在本节表A所示，这些技术可分为3个步骤：分析、目标形成和战略计划的制定。

3. 目标形成——如表C11-3A所示，母公司和子公司计划过程的衔接点就在于形成目标这一步骤，以公司面临的基本问题为基础，制定一套公司目标，这为制定支持性的子公司目标提供了一个框架。

表C11-3A 战略过程的步骤

总 公 司	子 公 司
I. 分析	I. 分析
1. 财务记录	1. 财务记录
2. 比较	2. 比较
3. 优势/劣势	3. 优势/劣势
4. 议题（问题/机会）	4. 议题（问题/机会）
II. 目标制定	II. 目标制定
1. 业绩	1. 资产报酬率
2. 投资回报	2. 增长
3. 融资	3. 现金流量
III. 制定战略计划	III. 制定战略计划
1. 内部计划	1. 内部计划
2. 外部（兼并）计划	2. 外部（兼并）计划

4. 负责人——总部负责人（一般是公司副总裁）在计划过程中扮演着重要角色，认识到计划是双向的这一点很主要。因此，负责人有责任同子公司的经理共同工作，就现在子公司的目

标和战略达成一致。这些目标和战略必须符合特定业务集团和子公司的需要与能力。负责人对其所负责的业务集团在战略和目标制定方面承担主要责任，同时他也对子公司和各业务集团的成就负责。

5. 秋季计划会议——每个子公司的年度计划和预算在每年的11月份完成，那时要召开秋季计划会议。在这个会议上，子公司管理人员或负责人同公司管理层讨论目标和战略，子公司3年的财务计划要以这些目标和战略为基础。根据子公司下一年度的预算和经营方向，要达成初步协议。

表C11-3B 哈默密尔的计划/预算过程

步 骤	内 容	完成期限	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月
1. 公司回顾与计划	更新蓝本，修订目标和主题	5月第3周			总公司管理层和计划参谋									
2. 管理会议	通报总公司指导书（目标、目标指导和计划假设）	5月第4周					总公司管理层							
3. 责任人同子公司经理发起计划过程	计划假设的分发、预算和计划工作单的分发、制定战略	6月第3周							责任人					
4. 制定子公司计划	完成资本预算、年度预算、3年财务计划	10月第1周						子公司管理者						
5. 责任人审批	准备计划和目标成果总结表	10月第2周			责任人									
6. 总公司参谋人员分析计划	评价资本预算、合并预算、计划总结	11月第1周			总公司参谋人员									
7. 秋季计划会议	就总公司的目标最终达成一致、讨论战略、审批经营预算	11月第4周			责任人									
8. 修订	子公司计划和/或资本预算	12月第1周					责任人和子公司管理者							
9. 合并及审阅总公司年度预算	评估同总公司目标的整合性	12月第2周			总公司管理层和参谋人员									
10. 合并及审阅总公司年度预算	评估同总公司目标的整合性	2月第4周			总公司管理层和参谋人员									

C 3年的财务计划

同年度经营预算和资产预算一样，3年的财务计划是计划过程的组成部分。在3年计划中，更广泛的、长期的目标与战略同短期的经营措施结合在一起。

它有3个基本目标：

1. 提供尽可能准确的下一年度预算来满足控制和评估的需要。
2. 第2年、第3年的规划要对公司的目标和战略进行量化，战略对目标的影响要在预制的财务报表中反映出来。
3. 3年规划为分析和讨论子公司计划提供基本数据，除此以外，通过综合各子公司计划所提供的信息，可以评估总公司实现其总体目标的能力。

D 计划的顺序和时间表

为实现年度预算，该公司界定了10步流程：

表C11-3B总结了这10个步骤以及时间表和人员责任。

第II节 公司的行动纲领

每年，子公司在其3年计划的开始可以得到两种类型的公司指导书，责任人将向子公司分发一套总公司目标指南，目标指南是双向计划过程的关键部分。第2种行动指南是计划假设。每年6月，一份计划假设将和预算工作单一道分发给各子公司。计划假设的目的是使子公司在制定计划时在客观环境、价格、成本方面具有更大的一致性。

A 目标指导书

目标制定过程是总公司和子公司制定计划的主要衔接点。要进行大量的信息交换和讨论来确保单个公司的目标和总公司的目标保持一致，目标指导书的制定从每年5月份的管理层会议开始，到秋季计划会议达到高潮。

计划指导书以通用财务术语表达：

资产回报目标

增长目标

资金流量目标

根据优先权和强调的重点，这些目标处于不同的级别。随着时间的演进，目标和优先权也会改变。一个子公司的优先目标可能是财务报酬率的逐步改进，增长可能是次要的问题——至少在一个时期内是如此，另一个公司可能被要求保持历史财务绩效水平，并努力寻求增长，净现金流量在某个时期内可能是合适的目标。

目标指导书的目的在于促使子公司制定目标。一般来讲，这些目标和优先权在秋季会上成为共识的目标前，都将发生改变。此外，为了公司制定的使命，目标、优先权都可能随着时间的推移而改变，具体环境、融资条件、问题和机会都是处于变化之中。这要求目标制定要比较灵活。

B 计划假设

每年6月1日，总公司参谋人员要向每个子公司分发3年的财务计划表。同时，公司参谋人也提交一份用来制定3年财务计划的假设。计划假设包括以下因素：

1. 一般经济环境。
 - a. 实际增长率
 - b. 通货膨胀
 - c. 主要特征
2. 成本结构
 - a. 设备
 - b. 材料
 - c. 劳动力
3. 原材料可获量和价格。
 - a. 纸浆
 - b. 化工产品
 - c. 其他原材料

4. 能源成本及可获量。
5. 薪水、工资和其他补贴。
6. 运输。

这些假设为了实现三个目的，使大量的计划之间具有可比性和帮助理解这些计划。不同的计划之间，某些输入必须一致，纸浆的市场价格就是一个明显的例子。第二，为把单个目标融进公司总目标和分析具体战略与实际行动对目标的影响提供数据基础。关于一般经济环境、能源可获得性等假设之间的一致性在这方面是很重要的。

第III节 计划检查

A. 责任人

最迟到12月第1周，责任人应当收到子公司的3年财务计划、年度经营预算和资本预算。在此之前，他还应当从公司长期计划主任那儿收到一张总括图。第1张图说明展示8个关键变量的历史趋势和未来变化。

销售收入	销售毛利
税前利润	资产周转
资本花费	资产回报
流动资本	现金流量

在12月份的第2个周末前，负责人必须完成审查和概要分析。整套计划包括每年度预算、资本预算、3年财务计划，概要图和负责人的审查报告必须提交给总公司参谋主管，由他再进一步分析并分发给计划参谋。

B. 公司参谋人员的分析报告

为准备秋季会议，公司参谋人员必须完成3项任务：

1. 审查资本预算。
2. 参谋主管初步整合各子公司的3年计划。
3. 计划参谋所做的问题分析。

在计划会议的前1周，公司长期计划主管将向每名与会者提交一份一揽子计划，包括：
议事日程

讨论的要点清单(以计划参谋的分析为基础)

责任人分析报告

概要分析报告

目标成果概览

预算销售收入和实际销售收入的历史比较，公司初步整合计划(来自于总司主管人员)

C. 秋季计划会议

子公司计划过程的顶峰是秋季计划会议。对总公司和子公司管理者来说，这是具体讨论公司未来发展方向(挑战和机遇、公司目标、主要的战略资本需求)的主要机会。

一份典型的会议日程包括以下4项：

1. 子公司绩效。
2. 子公司的长期目标。
3. 3年的财务计划(包括年度经营和资本预算)。
4. 人员开发。

在每次会议结束时，要么对年度预算作出初步的批准，要么要求重新修订，除此之外，还必须对子公司的目标和实现这些目标的战略达成一致。

思考题：

当思考这个案例时，把自己放在领导的位置上考虑向组织内部人员通报计划的必要性和好处。

1. 公司总部怎样向组织通报新计划程序？谁是主要的沟通对象？有一些次要的听众吗？在引入变革的过程中，书面沟通扮演什么角色？口头沟通扮演何种角色？
2. 对每个听众来讲，谁是信息的主要来源？CEO扮演什么角色？责任人扮演什么角色？总体上讲，谁是变革的主要发言人？
3. 新的计划流程所引入的最重要的变革是什么？从公司总部的观点看，计划的优势和潜在的问题是什么？从子公司的观点看，优势和问题是什么？如果你是总公司的一名管理人员，针对子公司关注的问题，你应该作出何种解释？
4. 在最初的通告中，应该声称新计划流程的何种特色？这个信息应具体到何种程度？目标对象应该收到全部的计划流程手册，或仅仅是摘录表 11-4？你能使表 11-4 更简洁吗？怎样做？
5. 研究公司的组织图(图C11-2)和信息流，哪个人或团体是关于计划的重要沟通渠道？反馈是怎样安排的？
6. 你认为对目标听众很重要的信息在解释计划的变革时，采用何种风格、语调和比较合适？

第 12 章

外部沟通

因为在以后的各章里，我们将广泛地讨论外部沟通问题，因此在这里我们研究一个具体问题：试图说服某一小团体的小公司。

在一代人以前，公司的主要任务是开发出价格适中的好产品，再找一条途径把它卖出去，使股东心花怒放。但从特迪·罗斯福（Teddy Roosevelt）托拉斯破产法实施以来，企业必须对数量众多的外部选民承担责任：顾客、政府、媒体和大众。逐渐地，即使在保守的政治环境下，立法者、活动家和报界也不可能消失。在以后各章里将逐一阐明这些选民。本章集中于一典型的外部沟通案例：需要说服具有否决权的听众的公司。

即使是最负责任的公司经常也有“事不关己，高高挂起”的态度。那些认识到必须得到一定服务的居民可另找他处。社区不断地在企业所带来的益处（就业和额外收入）和成本（污染或美观）之间取得平衡。一家公司怎样接近具有决策权的群众来说明利益超过风险？公司怎样最有效地传达它理解社会所关注的问题？许多管理人员在说明内部听众方面所面临的挑战——理解他们的兴趣、克服变革阻力——也同样适应于外部听众。关于管理内部变革和准备会议的指导原则显然与下述案例有关。

案例12 牛津能源公司

1987年5月上旬，牛津能源公司的副董事长菲利普·里戈（Philip Rettger）试图组织一次发布会。在5月11日，他将出现在新罕布什尔州的公共论坛上演示牛津公司建立一家发电厂的计划，该工厂通过燃烧旧轮胎发电。当里戈构思他的规划时，他想知道采取何种战略才能说服德里（Derry）的居民赞同这个规划。

C12.1 牛津能源公司

该公司建于1984年，通过采用德国70年代开发的技术，它已在美国能源市场上取得一席之地。位于加利福尼亚的计划在1987年夏天投入运营的莫德士托（Modesto）能源工程，是公司的业务范例，它将是美国第一家大型废轮胎能源转化工厂，座落在世界上最大的一堆废轮胎旁边（3~4千万只轮胎）。莫德士托工厂计划每年消耗约450万只轮胎，生产出14兆瓦电能——足以满足15 000个家庭的需求量。检测表明工厂很容易达到加利福尼亚严格的空气质量标准。

除了德里这个点以外，牛津正考虑在康涅狄格的斯德林（Sterling），宾夕法尼亚的莱克瓦纳（Lackawanna）建立轮胎-能源转化工厂；他们还计划在加利福尼亚建一座通过燃烧米壳而

获取能源的设施；像燃烧轮胎工厂一样，这个设施通过谷类加工业废弃物转化为电能和有用的副产品，将解决一个环境问题。牛津还建设了几座水电厂。

1986年8月牛津开始发行股票。但在年度报告上，董事会主席和总裁罗伯特·考曼（Robert Colman）告诫股东不要希望迅速获利，“我们的工厂是资本密集型的，生产周期长，因此，短期收益不是公司的主要目标，也不是评价公司整体绩效的主要标准。”不过，综合后的资产负债表显示了稳定的增长和获利性的增加（见表C12-1）。

表C12-1 牛津总公司和子公司合并资产负债表

资产	12月31 1986	12月31 1985
流动资产		
现金和有价证券	5 962 480	\$1 870 724
应收帐款	-	1 287 122
延期项目成本	684 678	650 000
来自分支机构	16 751	105 489
杂项	70 148	20 135
其他		
总流动资产	6 734 057	3 933 470
非流动资产		
资产，设备及租赁物改良净值	157 199	66 422
项目投资	54 765	66 514
与项目有关的预付和递延成本	2 040 831	1 001 640
预付应收帐款	-	75 000
其他	298 046	68 103
总资产	\$9 777 898	\$5 211 149
负债和所有者权益		
	December31 1986	December31 1985
流动负债		
应付帐款	\$387 685	\$586 232
未交税金	552 247	-
应付帐款	-	1 300 000
总流动负债	939 932	1 886 232
应付债券	1 200 000	500 000
应付子公司帐款	-	1 500 000
优先股，每股面值1000美元，1985年 12月31日发行，并为股东持有1400股	-	1400 000
普通股每股0.01美元	63.999	1 000
补充资本	6 625 330	99 000
未分配利润（亏损）	948 637	(175 033)
5000库存股份	-	(50)
所有者权益总计	7 637 966	(75 083)
负债和所有者权益总计	\$9 777 898	\$5 211 149

C12.2 废轮胎问题

每年，美国要报废2亿只旧轮胎，结果，到1987年，垃圾堆里约有20亿只废轮胎。这些轮胎显得很刺眼，有爆发火灾的危险，并成为蚊子和其他害虫的滋生地。大多浅埋垃圾处理公司也拒绝接受它们，因为这些旧轮胎趋向于向表层浮动。结果，许多轮胎被非法地倾倒在乡

村路旁、农场和空地上，一次电击或小孩用火柴一点就很容易把一堆轮胎变成很难扑灭的熊熊烈火。并且经常数日或数周向大气中倾吐污染性的浓烟。

总裁 Colman 喜欢说：“我们乐意看到废轮胎不再是国家的问题，而是国家的机会”。到 1987 年底，牛津轮胎处理方法开始受到广泛的注意。在 2 月份，《商业周刊》写道，“清除旧轮胎的方法是燃烧它们。它们含有比优质煤还多的能量。”美国能源部批准了牛津的计划并说：“牛津所采用的技术的特别优势是它有 12 年成功的保持环境清洁的经营史。”

C12.3 德里项目

1984 年万圣节晚上，恶作剧者点燃了离德里 15 里远的一个旧轮胎堆。人们用了数小时才控制住火势，烧焦的橡胶味持续了好几天。该城市的官员关注并讨论，在将来他们怎样才能保护好这些旧轮胎堆，但直到 1986 年夏季结束时，牛津公司才同他们接触，解决这个问题也才成为可能。

德里有 28 000 名居民，是新罕布尔什发展最快的城市，它的人口数在过去 15 年里翻了一倍。增长的大部分原因是马萨诸塞州白领工人的涌入，他们是受到该城轻松的生活节奏、低税收和新罕布尔什壮观的森林和山脉吸引才迁移来的。因为德里和马萨诸塞州邻近，坐车不到 1 小时就可以到达波士顿，故而德里 75% 的就业人员在马萨诸塞州工作。

戈登·马克 (Gordon Marker) 是牛津的执行副总裁，他说：“我们之所以对德里感兴趣，是因为该城里展示了许多领先地位。该城有对技术感兴趣的高素质的职员。根据他们批准了能源回收系统公司建一座把垃圾转化为能源的工厂就可以看出这一点。”

牛津准备建一座 5 千万美元的工厂，通过把电能卖给 UNITIL 服务公司，每年可获得 700 万美元的收入。牛津每年将向德里支付 35 万美元土地租赁费，工厂每加工一吨轮胎还要付费 2 美元，每年约 9 万美元。据统计，工厂可创造 25 个就业岗位。德里的镇长和其他官员跟居民一样，十分热情。他说：“德里需要工业刺激增长和居民增加。”

尽管同该城的讨论还处于初步阶段，1986 年 12 月，在牛津公司赞助下，德里公共事务主任罗德尼·巴特勒 (Rodney Bartlett) 到德国参观已运行 12 年的工厂。马克说：“从技术上讲，开办这样的工厂实际上非常简单，这就是它的优点所在，它清洁、噪声低。但百闻不如一见。”巴特勒回来后，他在报告中说：“西德的工厂确实非常清洁，噪声非常低，没有剩下残留物，副产品数量极少，大部分都被回收了。”

在 11 月 16 号的镇公共听众会上，该州垃圾管理部的马尔科·帕特生 (Malcolm Patterson) 说，西德的设施给他留下了深刻的印象，毫无疑问，牛津所说的清洁而安全地燃烧轮胎的技术是真实的，他也参观了西德的工厂。大约在这期间，新罕布尔什州政府颁发了一份 26 页的报告，批准用牛津的技术解决州的废轮胎问题。

1 月 7 日德里镇议会以 6 : 1 通过了牛津的计划。“建立和经营一座焚化工厂，该工厂每年将焚烧轮胎 450 万只，发电 12 000 千瓦。”

里戈说：“这是向前迈出的实质性一步，但我们还有许多路要走。”牛津还要获得镇律师和独立工程师的批准及从州环保局那儿取得许可证。除此以外，里戈知道，任何反对意见都将有可能导致全民公决。

在镇议会投票表决后，德里的前镇行政管理委员会成员梅·卡斯頓 (May Casten) 说，她将就这个工厂问题发起一次全民公决。她说：“我不了解那些能燃烧而不生出气味的东西，我只是不想让德里成为新罕布尔什州的一个废轮胎垃圾堆”。里戈和马克对这种态度并不感到奇

怪。马克说：“在乡村的任何地方，对任何能源工厂都会存在反对意见。总有一些人会说，我们不应该焚烧任何东西。另外又没有足够的证据说服他们。”但是里戈和马克必须考虑怎样运用他们认为有说服力的证据来说服大多数居民，告诉他们工厂是安全的并且对该社区有利。

对反对者作出回应的部分困难也在于怎样用准确又容易理解的语言告诉居民焚化过程。里戈说：“想像中，德里是位于新罕布什尔南部的一个偏僻村庄，然而，它实际上是一个小城市，拥有一批素质高而又比较富裕的居民。这些人知识广博，消息灵通，他们了解一般意义上的废物控制、洗涤器、副产品等知识。你不能居高临下地对他们讲话，可你又不能花钱把他们所有人都送到西德参观一次。”

里戈说，另一个问题是，虽然这个计划已在“德里公开地讨论达8个月之久了，但仍然有一些人对它不以为然。我们悲观地认为将要进行一次全民公决，这不是完全不可能的。这是一个具有政治活动的社区，人们想说明他们理解正发生什么——想对发生的事说句话。不能说我喜欢召开更多的会议，不过，他们从我们这儿得到的信息越多，他们就越不会受到猜测和谣言的影响，而我们的计划就越有可能得到批准”。

当抗议继续时，镇议会在1987年2月4日举行了一次会议，按照章程授权镇长保罗·克勒特（Paul Collette）同牛津公司鉴订一项长期合同。克勒特说：“废弃的轮胎确实是一个问题，我们不能对此无动于衷。”同时镇律师巴巴拉·拉夫曼（Barbara Loughman）和独立工程师罗伊·F·威斯顿（Roy F. Weston）也批准了该项目，这个协议还须等待环保局的批准，里戈估计这需要花6~12个月。

3月底，抗议活动结束了，但取得了足够举行一次全民公决的签名，全民公决计划在5月19日举行。

C12.4 会议计划

德里计划从5月11日起在一家中学体育馆里举行1周时间的公共会议，其他会议将在私人家中召开。根据克勒特的说法，会议的目的是让牛津解释工厂并回答居民提出的问题。

因为牛津在德里已经参加了几个月的会议，成百上千的人手中已有了描述该计划的小手册，里戈想知道该手册是否有效地回答了引发全民公决的一系列问题。除了安全以外，里戈认为还要包括污染和美观等问题。居民问：“这给我带来什么好处？”德里议长开始提醒居民不要小看每年35万美元的额外收入。参照一家百货商场和德里一家制造厂后，他说：“比我们从胡德（Hood）商城和哈德科（Hadco）取得的收入之和还要多。”

里戈关注的另外一个问题是评估反对的强度。里戈说：“在1月份议会投票表决时，惟一投反对票的是理查德·巴克利（Richard Buckley），他是工厂所在区的议员。他认为还存在许多尚未回答的问题。因此，我认为我们将努力回答这些问题，但是直到5月11日的会议宣布为止，梅·卡斯顿一直在说我们误导了当地居民，因为我们所建的工厂比德国大。我们已经利用西德工厂作为我们所要采用技术的范例，并且资助一些人到西德去参观过，因此人们能理解那种技术是如何工作的，我们的小手册已经清晰地指出德国的工厂要小一些”。

对一些人来讲，该问题显得很重要的原因是在会议开始一周前所出现的谣言：西德的工厂已经被关闭了。记者和当地官员拥进镇长的办公室。一个说德语的居民向德国工厂打电话，这个电话持续了25分钟，花去该镇30美元，它证实西德工厂仍在运营。

里戈相信，通过把自己建设为信息的绝对可靠来源，可限制谣言的传播。他说，我喜欢发言，我相信我们的技术对德里这样的小镇来说，这是一个解决废物问题的好方法。作演示

帮助人们面对现实，如果他们见到你并同你交谈，你就能影响他们，然后，他们可能倾听你的讲话并做出决策，演示是我们工作的力量之源。

他继续说：“但是，有时不知道从那儿开始。5月11日7:30，我必须在那个体育馆里准备讲述牛津的故事，并回答千奇百怪的问题”。

C12.5 项目介绍

C12.5.1 引言

牛津能源公司擅长于开发替代能源项目，目前正在全国范围内建设一系列小规模发电厂，这些发电厂将以报废的轮胎为原料。

在新罕布什尔的工程将为当地提供一系列利益，包括：

- 为每年发电12兆瓦的设备占地支付35万美元
- 80多名建筑方面的就业岗位和25名永久性就业岗位，每年的工资总额为1百万美元
- 剩余热量还可供给该地区其他商业客户

该项工程将由一家大型工程承包商如通用电器公司建设，该公司是牛津在加利福尼亚工厂的承包商。该项目的安全性和环境要求也由承包商作出保证，这些承包商将使用在可靠性、安全性方面具有成功历史的技术，发电流程既不产生烟雾也不散发怪味，并且符合严格的空气质量和其他环境标准。

该项目的所有方面，包括环境控制、生产和融资等，必须经过州的一系列审查程序。这些审查者包括当地公共区听众，他们必须查明该项目有没有重大的环境影响。州批文只允许开工建造。在全面运营以前，还要进行额外的符合空气质量标准的检验。

这个小册子对牛津能源公司计划的项目和给当地社区带来的利益作了说明。

C12.5.2 概要

1. 发电厂

- 牛津的12兆瓦小型发电厂占地6~12英亩，运用报废轮胎作为原料生产蒸气和电能。典型的石油或煤炭发电厂运用碳水化合物作为燃料，规模在300~800兆瓦间。
- 这些工厂设计技术已展示了15年的成功运行历史，它包括特制的在高温环境中工作确保完全燃烧的焚化器，这个焚化器在美国成千上万套设备上得到证明；排放物控制器，可全面的消除烟雾和气味，并且空气符合州质量环境标准。
- 该工厂将投资约为4500万美元，将使用在加利福尼亚的莫德士托正在建造的工厂的技术。通用电公司作为总承包商、设备供应商，全面地对技术和绩效作出担保。莫德士托工厂设计已经符合加利福尼亚空气质量标准，这是它得以建造的必要保证。

2. 当地所获的利益

- 发电厂每年估计为当地社区收入增加25万~35万美元。
- 约创造25个永久性就业岗位，本地居民优先考虑。
- 年工资总额近100万美元。
- 在16~18个月的建造阶段，将创造另外80多个就业岗位。
- 当地收入、永久性工作岗位和工资是长期的。工厂的运营由长期的电量销售合同得以保证。

3. 符合当地和州法规

- 在建造或运行以前，它将符合联邦和州的空气、噪声和废弃物法规以确保当地环境质量。在开始运行前，必须检测并证实环境效果符合要求。新罕布什尔的丹维里（Danville）

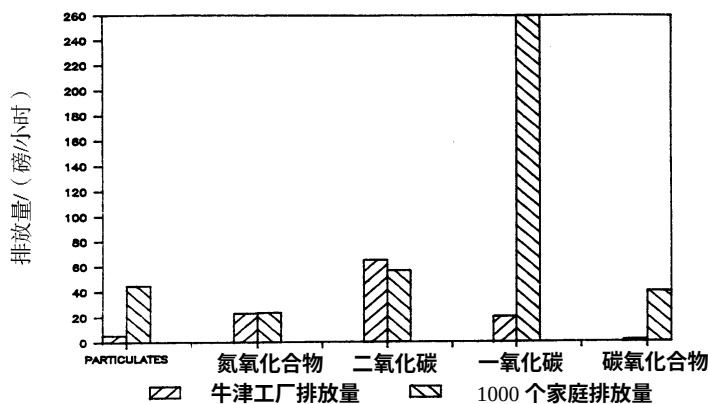
已向牛津颁发了废弃物管理和空气质量许可证。

- 在建造期间，将修建加厚隔音墙以保证消除噪声影响和符合严格的州和当地噪声法规
- 按照规划委员会的指导原则建设和维护工厂的风景以确保给当地带来最小的影响
- 用容器盛装所有的废弃物并从工厂运走以备回收或掩埋
- 工厂将投入相对较少的卡车运输——每天约20辆
- 原料的储存将严格遵循州和当地标准，工厂设计包含一套防火系统

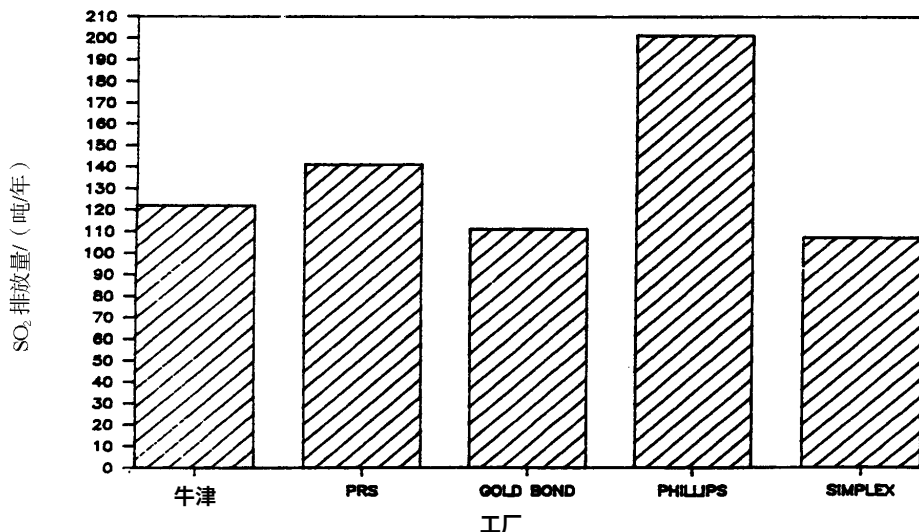
4. 空气质量问题

- 如图C12-1所示，工厂喷发的污染物和1000个家庭供热系统喷出的系统一样多。
- 工厂所有的排放物比卫生局界定的对人、植物和动物有害程度低几倍到几百倍。
- 因为采用高效排放控制设备，设备排放污染物的速度和其他许多“清洁”行业相类似。

图C12-2表示的二氧化硫排放量就以证明这一点。



图C12-1 排放物对比



图C12-2 SO₂排放对比

5. 关于牛津能源公司

- 牛津能源公司总部设在纽约，在波士顿和西海岸设有代办事处
- 牛津是一家在直接交易市场上发行股票的上市公司
- 牛津在小型再生能源项目的设计、融资和经营方面有成功的记录
- 公司拥有能源专家和在替代能源的开发和融资方面具有专长的专业人员。
- 牛津目前在美国有20个处于开发、建造或运行等不同阶段的能源再生项目，为当地税收增加2亿美元。这些工厂每年发电量为5亿千瓦。

6. 牛津项目组

除了自己公司的职员外，牛津集中了世界著名的公司参与这个项目

- 通用公司——提供高质量设备，承包建造工程，工厂性能和环境的担保人。
- 莱迪恩(Radian)公司——美国最大的最知名的环境咨询公司
- 费奇勒(Fichtner)工程师咨询公司——全国性的工程和设计公司
- 摩根斯坦利和贝尔斯坦恩斯公司——华尔街两家重要的投资银行，它们将提供债券发行服务。

7. 工厂介绍：

牛津轮胎-能源工程规模从12兆瓦到28兆瓦。下面介绍12兆瓦的构造。

一座12兆瓦的发电厂由两座同样的焚化炉构成，它们应用报废的轮胎为原料，从炉子里出来的蒸气进入叶轮发电机发电。电能将被供应到电网上，已同当地UNITIL公司签订长期合同销售这些电能。

该套设备每年约生产9千万千瓦时的电能。锅炉房约70英尺宽、100英尺长、90英尺高。叶轮和发电机安装在相邻原比较小的建筑内，它大约40英尺宽、100英尺长。清除废气的设备安装在主建筑后部。

每天用15~20辆卡车向工厂运送报废轮胎燃料和运出副产品。这样规模的工厂每年将消耗450万只报废的轮胎。考虑到轮胎消耗的季节性变动和储备因素，工厂将保持一批储备轮胎。这些轮胎堆相互隔离，每堆数量也受到限制，并且受到工厂防火系统的保护。工厂将进行绿化以把视角影响到最低。

工厂每年运行7500小时。设备将定期停转进行预防性维护以确保其安全可靠运行。运行时间以24小时为基础。

轮胎将通过输送带输送到锅炉里，一到焚化炉，它们就立即被点燃并开始其完全燃烧过程。随着轮胎沿着焚化炉里焚化器部的倾斜的炉壁向下运动时，所有能烧的部分全部燃烧，仅留下钢圈和金属板。这些废品每年有1000立方米，它们将储存在密闭的容器里并运送到厂外处理。

从焚化炉里出来的热汽将被用来为叶轮发电机产生蒸汽，废气被引导至污染控制系统，它包括烟道气分解系统和一座纤维过滤集尘室，设计该系统是为了确保符合州和联邦空气质量标准。集尘室将吸附99%的由焚化炉排放出来的微粒。来自于工厂的剩余少数排放物符合严格的州和联邦法律，并且这些排放物肉眼观察不到，没有气味，当地居民感觉不到它们。

工厂将利用现有的供水系统或自己的水井每分钟供水250加仑。产生的少量废水被排放到废水处理系统或在工厂里蒸发成水蒸汽。

8. 经检验的技术

工厂所有组成部分都经过多年的全面的检验，经验证的系统特性向空气质量检查局、承包建筑商、牛津公司和社区保证，工厂将像预计那样运行。

所有火力发电厂都有一套燃烧系统排放物控制设备。从这样的工厂里出来排放量是从锅炉里出来的未受控制的排放物和排放物控制系统效率的函数。不开动排放物控制系统，就不能运行锅炉。只有很少比例的受到控制的排放物溢出工厂。

为清除焚化炉里的烟道气，有几种不同的排放物控制系统供工厂设计工程师选择，每种都具有不同的特征。这些不同的排放物控制系统广泛地应用于美国和世界各地的锅炉上。从许多全面安装后所进行的检验可以清楚地了解它们清除各种燃料的烟道气的效率。

本工厂所采用的排放物控制系统是目前可以获得的最好的技术。这些系统的其他作用将证明它们在除去灰尘、二氧化硫和二氧化氮的能力。

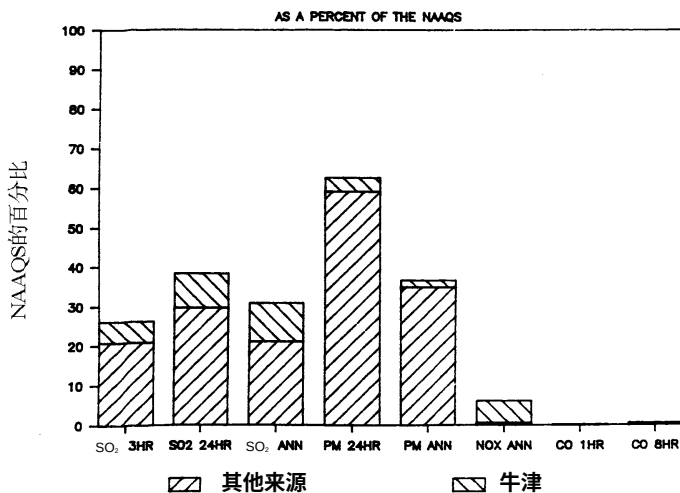
C12.5.3 环境因素

1. 空气质量

牛津发电厂的设计符合所有联邦和政府的法规要求。工厂的排放对空气质量影响微乎其微。正在建造中的加利福利尼亚的莫德士托工厂取得了空气质量认证。该州的要求比其他州要苛刻的多。在新罕布什尔的丹维里也取得了类似的许可证。

最低的环境影响来自设备本身的设计。焚化炉是为完全燃烧轮胎而专门设计的。因此，黑烟和臭味不会在这个工厂出现。它们是碳氢化合物不完全燃烧的产物。通过有效的燃烧室，该系统本身把二氧化氮和其他排放物降到最低限度。灰尘和二氧化硫不能通过燃烧室的设计而除去它们，但可通过烟道气控制系统而控制它们。该系统包括清洗硫装置和集尘室。

德国环保局已经测量了轮胎在高温下燃烧所产生的未经控制的排放物。这些测量方法采用的技术和仪器同 EIEPA 测量一样。它规定了牛津公司所采用的焚化炉的控制排放量。这些排放物在到达排污烟囱以前要进入排放物控制系统。来自于德国工厂未控制的排放物测量手段和美国排放物控制系统的高效能结合，确保工厂按所介绍的那样运行。



图C12-3 德里的空气质量极限值

对大家一般所关注的几种排放物的处理的介绍如下：

硫 脱硫系统将除去烟道气中 90% 的硫。在美国过去的火力发电厂已经有这种装置，它

们没有带来酸雨问题。许多较小的燃烧石油而没有清洗硫的装置所排放的二氧化硫比计划中的工厂多许多倍。

二氧化物 当处于超1 800华氏度的环境中，二氧化物就遭到了破坏。工厂保持这个温度超过3.5秒。在进入焚化炉前二氧化物就被破坏掉了。

所有的工厂排放物都得到相似的处理或控制以确保工厂对本地区的健康和福利不产生影响。

作为丹维里工厂许可证的一个组成部分，新罕布什尔大气资源局评估和审查了该工厂对环境的影响。对于工厂，影响评估报告已根据所考虑的因素作了修正。该分析使用了新罕布什尔州空气影响分析模型的指标。该结果在评估牛津工厂额外影响时，是要求整个工厂都处于充分运行之下取得的。

2. 废弃物和副产品

燃烧轮胎所余下的残留物回收性很高。以残渣形式残留的钢圈，石膏是脱硫系统的副产品，是墙板和水泥的组成部分。从烟道气中除去的飞尘可被用作肥料或绘画原料。只有回收市场不景气时，我们才在工厂外掩埋副产品，从工厂里出来的任何残杂物都不会埋在新罕布什尔。

关于污水的排放，工厂设计不带有任何污水排放装置，在莫德士托的工厂就是这样，最大的排水量是每分钟 20~30加仑的干净盐水。至于是零排放还是每分钟排放 20~30加仑的干净盐水，最终由负责下水道的有关当局决定。因为排放物不含有任何金属、有毒的东西或残渣，因此利用现有的水处理设备很容易解决这个问题：

3. 外观

牛津将完全遵循地区的外观标准。工厂周围将被绿化和维持一种装饰很好的状态。轮胎储存区放在后面，用篱笆隔起来。工厂的烟囱高仅为 115英尺。

4. 交通

发电厂每天运送轮胎和拉出再回收的废弃物，估计需要 15~20辆卡车。相对较少的运货量和选择的路线将不会影响居民区，夜间将不允许卡车运货。

5. 声响

牛津工厂不会产生噪音。牛津将要求交钥匙承包商在设备周围设计隔音装置。在工厂周围将起一圈减音装置。

C12.5.4 工程利益

牛津发电厂将向当地社区提供一系列的潜在的长期和短期利益

1. 对社区的益处

- 社区每年收到公司以财产税或其他形式支付的 35万美元。
- 该项目创造 25个工作岗位，在雇佣工厂职员时，当地居民享有优先权，永久性工作岗位包括：
 - 工厂经理
 - 行政和文秘人员
 - 电器工程师
 - 值班监工
 - 运输工

灰尘处理工
材料处理师
保卫人员
维修组长
机械工程师

- 每年支付的工资总额约为 100 万美元

在工厂建造期间的 16~18 个月内, 该项目还创造 80 多个工作岗位。

- 需指出一点是税收和就业岗位是长期的利益, 牛津发电厂将运行 30 年, 牛津保证在长期租用土地期间, 为它的雇员提供工作保障。
- 牛津工厂运行期间所产生的大量的残留热气可以低价地向附近的企业供应。

C12.5.5 牛津项目组

1. 牛津能源公司

牛津能源公司总部在纽约、波士顿和西雅设有办事处。牛津是一家上市公司, 它的所有股票通过直接交易而卖出。

牛津能源公司、它的总公司和子公司在小型能源项目的设计、建造、运行和融资方面有丰富的经验。牛津的能源专家在项目开发的各个方面都富有经验——鉴定、具体场址分析、工程、社区和有关当局的联系、环境调节、融资、建造和运行管理。

牛津能源总公司在能源项目开发上有着成功的记录。牛津公司仅涉及替代和可再生能源项目的开发。到现在已有 20 个项目分别处于设计、建造和运行等不同的阶段。牛津处于重要地位的部分项目清单如下所示:

- 一座 14 兆瓦的发电厂, 应用报废轮胎作为燃料, 座落在加利福尼亚的莫德士托, 这座 3 700 万美元的工厂融资方式是通过私人资本和公开发售工业收益债券的形式实现的。工业债券由摩根、斯坦利公司认购并得到一家大国际银行的支持。该项目正处于建造阶段, 由通用电器公司作为总承包商。它开始于 1985 年 11 月份, 计划于 1987 年 9 月份完成。在运行后, 该工厂将每年发电 9 600 千瓦时。
- 一座价值 1.2 亿美元, 每天处理 80 吨垃圾的垃圾能源转化发电厂, 它设在加利福尼亚的斯坦尼斯罗斯(Stanislaus)。该地区选择牛津公司开发这个项目, 随后牛津同奥格登·马丁(Ogden Martin)系统公司达成一份购买和销售协议来建造、拥有和经营这座工厂。总价 1 亿美元的免税债券在 1985 年 11 月份已售出。将在 1986 年中期开始建造。
- 一座 15 兆瓦的水电工厂。它座落在马萨诸塞的劳伦斯的梅里马克河上。它的建造费在 3 000 万美元。它是这个地区第一批私人发电厂之一, 于 1981 年投入商业运营, 年发电量 7 500 万千瓦时。
- 一座 5.3 兆瓦的水电厂, 它由座落在纽约城蓄水系统上的 8 个独立的水电站组成。这座工厂由通用电气公司建造, 由牛津拥有和经营。
- 一座 11.8 兆瓦的水电厂, 座落在新罕布什尔州康科德市的康图库克(Contoocook)河上。当这座造价 2 900 万美元的电厂于 1987 完成以后, 该工厂每年将发电 4 600 万千瓦时。
- 一座 1.0 兆瓦的水电站, 座落在新罕布什尔州的 Nashua 河上, 工厂造价 300 万美元。1984 年 11 月开始建设, 每年发电 450 万千瓦时。

在开发项目时, 牛津利用世界一流的公司, 这些公司包括:

- 通用电气公司，它是莫德士托轮胎-能源转化工厂的总承包商。该公司提供详细的设计、交钥匙建造服务并对工厂性能的各个方面作出担保，包括遵守所有环境法规。
- 莱迪恩公司，它提供对建设作出分析与指导以符合所有的环境标准。
- 费奇勒咨询公司，它是一家国际上著名的工程公司。由它提供理论设计和建造管理服务。

2. 通用电气公司

牛津同通用电气公司联合确保在该项目中采用高质量设备和建筑技术。在同牛津签订的协议中，通用电气公司对工厂各个方面的性能作出担保，包括发电设备和符合环境与空气质量标准。

在这个工程中，通用电气公司将展示：

- 在电站工程中，建造和运行方面 100 多年的卓越历史。
- 通用电气公司在制造发电厂和排放控制设备方面过硬的技术。
- 确保有效、可靠和安全设计的渊博的工程知识。
- 总承包和利用当地分承包商的建筑管理能力。
- 拥有发电厂各个方面的运行和维护经验。
- 在工厂建造、设备性和符合环境法规方面作出担保。

3. 莱迪恩公司

该公司职员有 1 000 多人，是美国最大的一家环境咨询公司，主要咨询领域包括：

- 法律分析和环境许可。
- 环境影响评估。
- 因素和危险垃圾的管理。
- 周围大气控制。
- 污染控制系统的评估和优化。
- 取样和全面的分析服务。

4. 费奇勒咨询公司

该公司总部在西德的斯图加特，从 1992 年以来，在向公共设施、工业企业和政府当局就能源工程和能源与热能的经济利用等领域提供专业技术服务方面，该公司已变得非常活跃。

费奇勒是一家著名的独立跨国咨询公司，主要经营领域如下：

- 为工业和公共部门提供蒸汽电站。
- 活塞和气轮发电站。
- 供热站和地区加热站。
- 工业废热发电站。
- 电力的输运和分配。
- 废料的处理。
- 废物焚化和发电。
- 环保技术。

费奇勒咨询公司拥有 400 多名永久性雇员，包括 300 多名富有经验并取得任职资格的工程师、科学家、经济学家和生态学家。

费奇勒美国分公司位于佐治亚州的亚特兰大，除了它的核心员工以外，该公司根据需要

还会从总部人力资源部抽调员工。子公司擅长能源方面的项目，包括传统的、非传统和再生资源的发电、储存和管理。

思考题：

1. 里戈怎样准备即将到来的德里演示？
2. 怎样分析他的可能观众？
3. 里戈发言的主题是什么？怎样组织这些主题？
4. 牛津手册的有效性如何？它包括不必要的重复和使用过多的语言了吗？
5. 里戈必须准备回答何种问题？

第 13 章

跨文化沟通

在美国经营的公司，都要有意无意地处理跨文化问题。广告商在纽约或迈阿密的产品推销活动与在堪萨斯州的活动就会有所不同。政府和非盈利组织试图包括它们所服务的属于不同种族、民族、讲不同语言的社团。娱乐公司的管理人员寻求在年轻人中确立一定的地位，因为他们被认为是“时代的先锋”，换句话说就是树立新风尚或新潮流的人。在宣传一个组织或销售一种产品时，所有这些因素都必须予以考虑。

随着种族、性别、民族语言和性别歧视在国家政治中越来越成为热点，它们也同样影响着企业。非裔美国人必须同他的白人秘书讨论一场涉及不同种族案件的审判结果吗？应该告诉一位衣着考究的西班牙人她的英语不标准吗？应该向她提供帮助吗？人们即使是开玩笑的时候，也应该避免使用那些被认为是歧视妇女的语言吗？一般情况下这些问题的答案是“是”，但这总取决于个人和企业中的各种关系。一个最好的原则是：当其他人给你一个机会时，你就要追求它以丰富自己的经验。

这个问题在跨国沟通时尤其突出。从制造公司到媒体巨人，随着公司逐渐变得全球化，管理者需要理解其他文化的准则。虽然英语越来越成为国际化语言，但在行为标准和社会交往方面，英国和美国差别很大，日本和法国之间的差别就更不用说了。邀请他人吃饭在一个国家可能被认为是很正当的礼节，在另一国家可能被认为是对同事私人时间的侵犯。向他人的家庭问候在一种文化里可能是绝对必须的，在另一种文化中可能是令人不快的侵犯。

没有一本教科书能包括所有这些内容，如果你不能确定的话，最好的规律可能是诉讼律师的原则：不要问你不知答案的问题。另一个可能是相反的原则：坦率地表露你的文化困惑。你的同事过去也可能处于同样的情形，他会很乐意帮助你。最后，经过积极的探讨，你可能会有一个比你了解更多的朋友或同事。我们的目的是使管理者意识到越来越多的理解其他文化准则的需求(有个案例是专门讲述跨国沟通问题的)。

文化困惑(私人的、商务的、民族和语言的困惑)是没完没了的。想像在西班牙语国家销售 Chevy Nova(轿车名)，会发生什么情况。在西班牙语中“Nova”意思是“开不动”。许多在第一世界国家市场非常安全的产品，当销到发展中国家中可能产生致命的问题——例如速溶婴儿食品，如果它同受污染水混合就可能致死。在国外工作意味着要理解东道国的问候、约会、卫生、谈判协议、礼节、个人距离、手势和拒绝等内容。

案例13 艾尔帕索联合道路协会

9月17日星期三，Royal Furgeson坐在那儿等着艾尔帕索地区的联合道路协会执行委会成

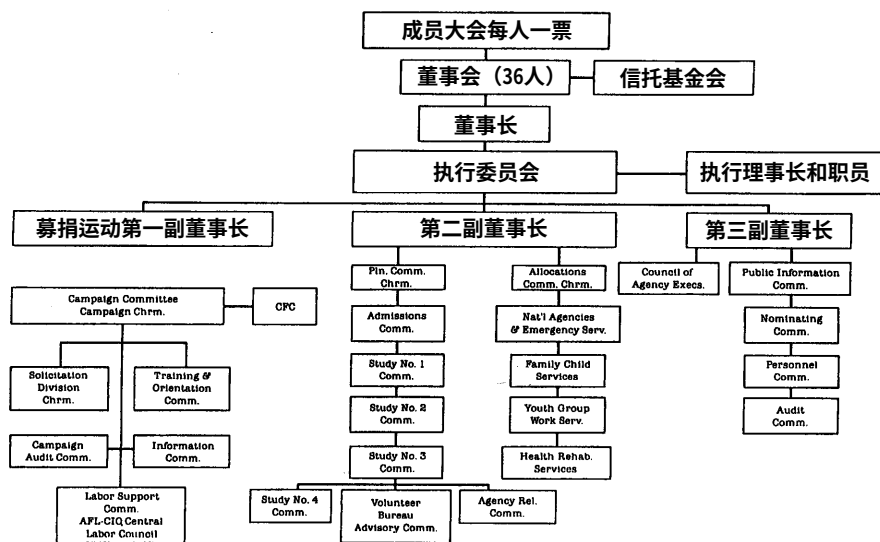
员集合。一天前，亦即在联合道路协会开始其竞选运动仅一天之后，艾尔帕索管区的天主教主教Ramundo Pena举行了一次新闻发布会，敦促天主教徒和有“良心的人”撤回对联合道路协会的支持，如果计划生育中心仍留在成员机构中的话。对联合道路协会来讲，主教的行动并不令人感到吃惊，联合道路协会的董事长和那个相信任何事情都是可以商谈的律师希望阻止这种最后的结局。现在他已召集执行委员会的其他成员来讨论对付主教和抵制的战略。

C13.1 背景

艾尔帕索有42.5万人口，座落在德克萨斯州西部偏远的角落里。穿过格兰德河就是华雷斯城——一个拥有77.5万人口的墨西哥城。有西班牙血统的人占艾尔帕索人口的62.5%。在美国的250座最大城市中，在个人收入方面，艾尔帕索位于后5名之内。在联合道路协会捐助运动中，大多数德克萨斯人至少筹款15美元，而艾尔帕索仅筹款7美元。德克萨斯大学在该城建立一座分校，另外一座社区大学和德克萨斯工业大学医学院也位于该城。该城有两种主要报纸：《艾尔帕索时报》和《艾尔帕索预言报》，它们的总发行量为93 000份，《艾尔大陆报》用西班牙语也在艾尔帕索发行。在城里有38座AM和FM广播站，18座用英语广播，余下的用西班牙语广播。艾尔帕索还有7座电视台，其中两座为讲西班牙语的社区服务。此外，还有325座教堂，分别为艾尔帕索居民中信奉罗马天主教、东正教、犹太教和其他宗教的人服务。

C13.2 艾尔帕索的联合道路协会

艾尔帕索的历史可追溯到1924年，当时，该城的领导们通过建立慈善协会把他们筹集的慈善基金合在了一起。随着时间的演变，该协会也在改变其名称，由团体公款到联合基金会到现在的联合道路协会。目前该协会有14名支付工资的行政职员，但主要是一些志愿者。联合道路协会每年发动一次捐款运动，以支持向艾尔帕索地区提供卫生和社会服务的许多组织，联合道路协会向41家这样的机构提供基金，包括艾尔帕索计划生育中心。



图C13-1 艾尔帕索联合道路协会的组织结构

C13.3 计划生育中心

艾尔帕索计划生育中心是美国计划生育联合会的200个独立的分会之一。该中心提供有关

生育控制方法的个人咨询、进行药物扫描检测、身体检验和怀孕检查、提供生育控制知识与设备。虽然一些计划生育中心实施流产手术，但艾尔帕索中心并不这样做。

在计划生育中心成为联合道路协会中的一个正式机构之前，该中心一直就是争论的焦点。1937年，Margaret Sanger在艾尔帕索演讲，敦促该城为其居民提供生育控制诊所。当艾尔帕索母亲健康中心开业，向妇女提供生育控制知识、避孕工具时，它在罗马天主教堂的牧师内引发了一场风景。这场风暴逐渐平息了，但是，始终有五六百名中心的支持者敦促联合基金会的捐献者每年把他们的一部分捐款送给已改为现名的计划生育中心。1971年，主教Sidney Metzger知悉计划生育中心成为联合基金会有一个成员机构后，便宣布对联合基金会的捐献运动实行抵制。一天后，在同联合基金会官员会晤后他收回了抵制。Metzger鼓励向联合基金会捐助的教友把他们的捐助从计划生育中心取回来。从1957年至1971年在它静悄悄地成为联合道路的成员机构时为止，计划生育中心从联合道路取得的基金都要由捐助者打上个人标记。

计划生育中心拥有联合道路机构成员全部资格的第1年几乎没有引发争论。但在1973年，在最高法院判决Roe v. Wade案件后——这个判决认为流产是合法的，计划生育中心在全国逐渐遭到了攻击。此时，天主教正被另一场纠纷所困扰，Farah的劳工纷争阻止了他对计划生育中心发动第二次攻击。当Metzger于1978年退休后，Patrick Flores取代了他，Patrick Flores是联合道路协会的支持者，他后来被提升为大主教。在Flores主教离任后，德克萨斯San Antonio的一位牧师Ramundo Pena取代他而成为艾尔帕索主管教区的主教，他是一位行动主义分子。

就计划生育的争论并非只反对艾尔帕索联合道路协会，整个美国的各种生命权团体和宗教组织已对当地的联合道路协会施压要求剥离计划生育中心。因为2100个独立自治的联合道路协会的政策是由当地社团的自愿领导者制定的，联合道路协会通过多种方式对反堕胎团体的抵制和压力作出了反应。几年前，Corpus Christi的主教领导了一次抵制联合道路协会的运动，当该协会接纳计划生育中心作为其成员时，联合道路协会的募捐运动出现了停顿，直到计划生育中心自愿地退出联合道路协会时为止。在其他社区，联合道路协会已停止了向计划生育中心提供基金。然而，联合道路协会和教堂达成妥协，如当巴尔的摩和西雅图联合道路协会执行捐助者的政策时，这些城市的大主教支持联合道路的募捐活动。

C13.4 去年募捐活动的成功

去年3月，Royal Furgeson被选为艾尔帕索联合道路协会的董事长，他是一名律师和犹太教徒。那年秋天，他和第一国际银行董事长、募捐活动的主席Stan Jarmiolowski同Pena主教和艾尔帕索教区的几位牧师举行了一次商谈。Pena表示他反对计划生育，但是他说在对该中心的政策作出决策前，他会等1年，会议是坦诚的，但是很显然同主教之间存在一些问题。在随后召开的联合道路执行委员会会议上，一名委员建议计划生育中心应逐步撤出联合道路协会。他提议计划生育中心要再一次与联合道路协保持一种拨款的关系，在这种情况下，该中心仅收到捐款人特别指明捐助给它的基金，并成立了一特别委员会专门处理这个问题。

同时，募捐活动开展顺利，联合道路协会收到260万美元的捐助，这是历史上增幅最大的一次。募捐活动的领导认为活动成功的部分原因在于允许来自于当地公司的志愿者全日地参与10周的募捐活动。

C13.5 导致今年危机的事件

今年3月，在Royal Furgeson就职联合道路协会董事长后，一个反对流产的天主教和原教

主义抗议者联盟(艾尔帕索生命协会)的代表拜访了 Royal, 要求他把计划生育中心从联合道路协会中除掉。Royal 表达了他对联合道路协会机构多样性的支持。他还说他希望就联合道路协会与艾尔帕索生命协会的争端寻找一条中间道路。艾尔帕索生命协会的成员坚持说不存任何妥协的余地, 计划生育中心必须撤出, 否则艾尔帕索生命协会将抵制募捐活动。

那年春天, Royal 和联合道路董事会的其他成员同计划生育中心的领导召开会议并向他们通报了问题。计划生育中心的领导们简单地讨论了扩展服务的可能性——从家庭计划生育和怀孕问题的咨询扩展到更宽范围的妇女健康问题。去年, 利用中心服务的 96% 是妇女, 76% 属于西班牙的姓, 大约 95% 的使用者需求生育控制知识, 4% 实行了怀孕检测。虽然计划生育中心的领导感到很遗憾并准备接受联合道路协会的决策, 但他们不想脱离联合道路协会。但是联合道路协会的其他 40 多个机构可能受到抵制的影响, 在这些机构中有许多机构从联合道路协会收到的基金占它们预算的很大比例。很显然, 联合道路协会必须对计划生育中心采取正式的措施。

在下次联合道路协会的执行委员会会议上, Royal 向各成员通报了情况。大部分成员确信, 如果仍然保留计划生育中心的话, 艾尔帕索生命协会将抵制募捐活动。佩纳 (Pena) 主教具有不可估量的影响。虽然他们作了尝试, 但委员们不能确定抵制活动会带来多大影响。一些成员估计联合道路协会只会失去 10% 的捐助; 一些人认为将失去 30~35%——这似乎是不可预料的。但是在最坏的情况下, 给联合道路协会和各机构带来的损失可能是灾难性的。尽管这样, 该委员会更多成员原则上反对就这个问题妥协。他们知道, 近年来, 一些反堕胎团体已经变得更有攻击性甚至凶暴, 但这只能增加他们不屈服的决心。在大量的讨论过后, 执行委员会最终投票决定继续保留计划生育中心作为一个机构。

联合道路协会在 5 月召开了全体会议对这个问题进行表决。在董事会里有几位天主教徒, 其中包括一位艾尔帕索重要劳工领导。Royal 知道, 在任何联合道路捐助拉选活动中, 劳工的支持都是最重要的。因为教会在 Farah 大罢工中的立场, 劳工将采取何种立场变得不清晰了。在会议上, 临时委员会主席 Walter Driver 宣布了政策声明, 指出计划生育中心是联合道路协会长期成员, 没有理由丢弃它。在讨论期间, 一些人提出作出妥协。讨论过后, 该政策声明获大多数赞同票而通过 (17:4)。联合道路协会官员决定此时将不与媒体接触, 但是 Royal 将以个人名义向佩纳主教和艾尔帕索生命协会的理事会首脑通报这项决定。他还向他们递交一份捐助者指定计划, 联合道路协会的头头们希望该计划能得到主教的支持。

C13.6 捐助者指定计划

在以前的募捐活动中, 艾尔帕索的大多数捐助者在捐献时并不指明他们希望基金流向何方。这种未指定方向的基金根据制定拨款委员会的计划可流向任何机构。在捐助时, 捐助者有权指定他们钱流向哪个捐助机构。这叫做积极指定分配。另一方面, 他也可以指出不希望他的钱被分配到某个指定机构, 这叫做消极的指定分配。艾尔帕索的联合道路协会对两个指定政策都赞表示赞赏, 但它并没有强调哪一个, 因为对该协会的某些人来讲, 捐助者指定似乎是一步倒退。根据联合道路协会的制度, 志愿者评估一个社区的服务需求, 以这个需求为基础分配基金, 而不是以该机构的人数多少为基础。如果捐助者指定政策走向极端的话, 捐助活动实质上成为机构之间人数的竞争。但是, 在 6 月的会议上, 当执行委员会正式采纳捐助者指定政策时, 联合道路中大多许多人对此抱有乐观的态度, 他们希望这种捐助者选择权能抚慰一下主教。

在6月的执行委员会会议后，Royal和Walter Driver会见了41个成员机构的官员，向他们解释了保留计划生育中心的决策。除了天主教咨询协会和一家天主教堂的分支机构外，其他机构的领导都支持联合道路在计划生育中心问题上坚持的立场。他们拥护联合道路协会在这个问题上的解决方法，即使这意味着因为保留计划生育中心，他们的机构可能会遭到损失。他们也表示担心可能出现多米诺骨牌效应；他们害怕如果一个机构受到某一利益团体的仔细审查，其他机构最终可能也会遭到攻击，例如，有谣言说YMCA的妇女资源中心(照料受虐待的妻子的生活过渡中心)和“强捍”的女权主义者(负责青少年治疗中心)是潜在的目标。

Royal和瓦尔特·佩纳主教举行了会谈，向他通报了联合道路保留计划生育中心的决策，解释了否定的指定计划。在会谈中，佩纳说他不会向联合道路协会提供支持。关于否定的指定计划，他认为捐助基金只是被重新组合了。他最后说他将仔细地考虑所有的事情。

这个夏天看起来是暴风雨来临前的沉寂。联合道路的领导人招募自愿者，职员们举行培训项目。自愿者们被告知他们可能遭到抵制，那些认为关于计划生育中心的争吵可能影响到个人的自愿者被拒绝参与志愿工作。募捐运动的志愿者和联合道路协会人员参观计划生育中心以熟悉该中心情况。联合道路协会的领导人同计划生育中心的人员一起准备一页关于该中心的传单，传单的复印件将由联合道路志愿者和该中心的代表在捐助活动大会上分发。联合道路的领导人还计划了募集基金的大事并从当地公司取得了承诺，最后，联合道路协会发动了一场大规模的试点运动，它在8月底前顺利完成了目标并为秋天的捐助运动开了个好头，在试点捐助运动中，共获捐献基金31万美元，这是整个运动目标310万美元的10%。

同时，艾尔帕索联合道路协会的执行总监Dick Lewin同联合道路董事会保持密切的接触。他拜访了一些社区组织，解释这场争端，寻求对联合道路协会的支持。到8月份，他已暗中获得来自大量组织的支持，包括新教和犹太教组织、工会(服装业工会除外)、专业社团、民事团体、妇女组织和各个社区的领导者。

联合道路很早就认识到，他们需要企业支持募捐活动。在上次捐助活动中，30.5%的基金是从公司那儿募捐来的，64.1%是员工捐助的，5.4%来自个体捐助者。在厂内举行大会、与员工签订为捐助而减少工资总额的合同都是募捐活动成功的关键。但是长期的敌对已使企业团体发生了分化。最近事情在逐渐好转，但是合作观念很淡薄。联合道路的领导人感到计划生育纠纷将不会受到培育这种合作感的企业领导的欢迎。因此，Royal谨慎地同艾尔帕索最大25家公司的首席执行官讨论这场纠纷。(Royal估计，总体上这些团体及它们的工人在今年的捐助活动中至少占30%的比例)。企业领导们希望能够找到同教堂之间的某些妥协，保持对话渠道敞开，到会议结束时，这些领导人支持联合道路协议关于计划生育中心的立场。

在整个夏季期间，联合道路协会几次试图同主教接触，但没有成功。这些计划好的会议被主教取消了。佩纳主教没有表示同联合道路沟通的愿望。但是当地的牧师经常三五成群地拜访社区领导、联合道路董事会成员和联合道路其他机构的代表，要求必须从联合道路协会中除去计划生育中心。例如，Royal曾接待7名牧师的拜访，他们解释了教会堕胎和种种争端的立场。他们说，Royal只要把计划生育中心从联合道路中除去，冲突就解决了。

艾尔帕索生命协会在整个夏季也非常活跃。该团体举行了一次包括多家媒体的反堕胎集会，在促使它同计划生育中心争吵的当地报纸和几家广播站上发布告示。在7月下旬，该团体呼吁对联合道路协会实行抵制。

在夏季里，随着争端逐步白热化，媒体开始发现有报道意义的冲突。一家当地电视台播

放了一部对计划生育中心至关重要的关于堕胎的电影。报纸也发表社论 (大部分支持计划生育中心)和双方来信。到联合道路准备发起它的秋天捐助活动时, 计划生育中心争端已成为媒介关注的大事。

C13.7 佩纳主教的行动

8月下旬, 佩纳向主管教区的民众 (用的英语和西班牙语)写了一封信。在信中, 他对堕胎进行了指责, 并宣布从 9月13日到10月13日为艾尔帕索生命崇拜月。在 9月15日星期二那天, 联合道路协会举行了“1981年募捐活动誓师大会。”一天后, 佩纳主教举行了一次新闻发布会, 宣读一项声明, 号召所有的天主教徒和“有良心的人”抵制联合道路协会的募捐活动。同一天, 艾尔帕索生命协会也在报纸上刊登一整版布告, 敦促艾尔帕索人撤回对联合道路协会的捐助, 并把这些捐助直接送到他们所选择的机构。

Royal坐在那儿思考这几天发生的事件和他所召开的会议。他扫了一眼主教另一封信的复印件, 佩纳主教将在周六宣读这封信。“布道坛是攻击最猛烈的论坛。”他想,“我们必须利用媒体, 但这些媒体已把堕胎作为争论的主题, 而堕胎不是主题, 主题是艾尔帕索需要支持为他们居民提供多样化的人性服务。”

Royal估计, 就怎样处理抵制之事, 肯定存在不同的反应, 一些董事会成员会认为整个夏天联合道路协会玩的是一种伺机而动的策略, 现在是主教摊牌和反击的时候了。他意识到试验运动进展顺利, 但它想知道联合道路是否能阻止它已经获得支持的剥离。他认为:“在这场战斗中, 我们既需要军官也需要士兵, 但是主教的人马已拜访了企业机构领导人以及大量的志愿者。他注意到尤其天主教志愿者遭受到压力, 他相信 Dick Lewin的预言, 即对职员和志愿者来说, 这是一场令人疲惫不堪的战斗。他确信在将来某个时候媒体会问他:“你要求天主教徒同主教对抗了吗。”

但是, Royal知道他要考虑的问题不仅是天主教志愿者和天主教捐助者, 这场纠纷将使“任何犹豫不决的人有了不捐助的借口。”这场纠纷肯定使我们的团体发生分裂。如果抵制成功了, 它将会伤害艾尔帕索需要联合道路提供服务的人。“可能我们因保留计划生育中心作为我们的成员机构而成为英雄”。

当最后一位董事会成员赶到会场后, Royal深深记得其中一位牧师对他所讲的话:“主管教区不想发生这场战争。你可以阻止住它, 解决的方法在你手中。”

C13.8 联合道路协会董事会决议

几个社团已要求艾尔帕索联合道路协会断绝同艾尔帕索计划生育中心的联系, 该请求被递交给联合道路的执行委员会。该委员会决定计划生育中心将长久地留在联合道路协会里, 这符合联合道路协会所有规则和章程, 并且不违反德克萨斯州和美国联邦政府的法律。因此, 联合道路执行委员会向董事会提交报告指出, 根据联合道路协会的章程, 没有理由剥离联合道路协会和计划生育中心之间的代理关系。

此外, 执行委员会要求艾尔帕索联合道路董事会再次声明, 联合道路协会是非宗教性的有广泛赞助基础的组织, 这些赞助者目的是为了这个团体: 人们能获得必要的社会服务提供的基金, 并辅助和扩大社会服务的范围。

提供服务的联合道路协会的代理处, 在统一的基础上由联合道路协会负责其财务和管理责任。同样, 对成员机构基金的分配以年度为基础, 由 30多名来自不同行业的艾尔帕索居民

组成的委员会作出决策。在财务和管理能力范围内，尽可能向艾尔帕索居民提供所需的社会服务。

执行委员会还建议，董事会应提醒所有捐助者，捐献物可以专门指定到某个机构。同样根据捐助人的指示，捐助可特别指定不能给予某个机构。在这种情况下，其他机构可不因捐助者未接受某个机构而受到损失。联合道路协会将认真处理这些指定的要求。

执行委员会认为，联合道路协会最吸引人这处在于它的非宗教性、非政治性和提供极为重要的服务而受到广泛的支持。可以相信，把这种广泛的号召力分成更狭窄的通道，不是该团体最佳利益所在。联合道路组织和程序过去一直运行良好。执行委员会相信它在将来也会有效地发挥作用。

C13.9 联合道路协会关于捐助者的指定政策

艾尔帕索地区联合道路的政策和实践是在捐献方面尊重捐助者的偏好。为实施这个政策，联合道路协会制定一个志愿者和职员必须遵守的程序。捐助者可以旁听该程序的执行。如有必要，该程序必须向捐助者作出说明。当捐助者向捐助活动作出承诺后，他可以作出 3 个选择。他可以对捐助作出积极的指定，或作出消极的指定，也可以不加任何指定。捐助者可以采用积极或消极的指定来表示怎样分发它的捐助物。不作出任何指定的捐助者凭联合道路志愿居民决定怎样对捐助物作出最佳分配。

那些希望作出积极或否定的指定的捐助者可得到捐助者指定表。这些表必须随同承诺卡或捐助活动报告一起提交给联合道路协会。这些卡构成向联合道路协会展示偏好、可以旁听的基础。

关于联合道路协会的捐助物的分配，将遵守以下步骤：

1. 积极指定的承诺。这些赞同某具体机构的捐助物将首先得到分配。因此，不会有机构所得到捐助物少于对它积极指定的数量。积极指定总量由有效捐助者指定卡上的捐助者指定。
2. 未加指定的捐助物。在捐助损失调整和扣除联合道路服务开销以后这些捐助物将根据分配委员会制定的经董事会批准的建议进行分配，分配结束后，一个机构可能收到比其在积极指定分配中得到的数量更多。
3. 否定指示的捐助物。由联合道路办公室收到有效否定指示的捐助物将被搁置在一边，直到肯定指示的捐助物和未加指示的捐助物分配完毕后再加以分配。被否定的机构不参与这类捐物的分配，这类捐助物将按下列公式分配到其他机构中：

$$A = \frac{B}{(C - D)} \times Y$$

式中 A——机构 A 收到的否定指示捐助物的美元数；

B——机构 A 所收的肯定指示的捐助物和未加指示捐助物的数量；

C——肯定指示的捐助物和未加指示的捐助物的总量；

D——分配给被否定机构所得到的肯定指示捐助物和未加指示的捐助物总量；

Y——否定指示捐助物的美元数。

联合道路将保留证实一名捐助者指定的总量并不大于该捐助者承诺的数量的权利。联合道路协会还保留权利证实是否捐助者兑现了其承诺。在基金分配中，可能作出一些调整。

表C13-1 关于艾尔帕索计划生育中心的介绍

1. 计划生育中心是一保健组织，它的主要目的是通过药物和教育服务预防怀孕。
2. 联合道路协会在1981年向计划生育中心拨款为39 777美元，这占所募集到的2 606 520美元的1.5%，它占计划生育中心预算的17%。
3. 计划生育中心从来不鼓励或安排流产手术。如果一名怀孕的顾客决定她必须流产，将给她一份安全防护清单，由她自己作出安排。
4. 计划生育中心是这个协会第一家预防流产的机构。她通过预防怀孕做到这一点。
5. 计划生育中心还提供一系列有价值但很少被了解的卫生透视服务，这项服务主要提供给我们社区中低收入妇女。
6. 计划生育中心不鼓励滥交和损害道德。它处理医学的事实和鼓励个人对自己行为负责。计划生育中心并不企图宣传它自己标榜的道德而篡取家庭、教堂和其他机构的角色。
7. 计划生育中心只有在受到邀请时才提供团体教育项目，这些项目要根据听众作出修改，仅包含所需的主题。
8. 计划生育项目主要是教育的、预防性的。这样做，它可大量节约纳税人的开销。更重要的是，它可以防止许多人贫困过一生。
9. 青少年怀孕、婴儿猝死、虐待儿童和极端贫穷是我们国家严重的问题。艾尔帕索在这方面尤甚。计划生育项目同这些问题作斗争。大量居民想通过联合道路协会支持这些项目。
10. 当人们向联合道路协会捐款时，没有人强迫他捐献给计划生育中心或其他机构，通过作出否定的指示，捐助人可确保他所捐助的东西没有一点流进他不赞成的机构。捐助人也可作出肯定的指示，以至他的所有捐献物都流进他所偏好的机构。

思考题:

1. 艾尔帕索的文化结构是怎样使各派都感到为难的？
2. 各派的利益是怎样发生冲突的？
3. 文化的、阶级的和宗教的因素对这场冲突产生了什么样的影响？
4. 双方能发现共同基础吗？
5. Furgeson过去可能避免这样的对抗吗，现在他应当怎么办？

第 14 章

个人和公司伦理学

以前各章的讨论充满着伦理因素。对于个人来讲，没有什么比别人对他的信任更珍贵的了。你有良好的品行记录吗？你已经唤起听众的道义和兴趣了吗？对于一个公司来讲，从长期来看，没有什么比通过以合理的价格提供优质可靠的产品和服务从而在公众中获得好名声更重要的了。从最一般的意义上讲，伦理是指个人对赖以谋生的并使生活富有、充满机会的大的团体所承担的责任。

政治学和商务学的历史充满了由哪些残忍的开创者所建的帝国案例，他们攻取疆域、垄断市场、看到了他们子孙后代变成了政治家和哲学家。但是在全球化的市场中，在稳定的政府和媒体的审查之下，管理人员通常不会窃取或垄断这样地位而不被抓住。几世纪以来，通讯革命本身对个人和企业施加了更高的标准。

如果一个人相信自由竞争市场价值观的话，他也会认识到品质、公平和真诚也是可以出售的商品。不仅因为它们符合他自己的利益，而且因为公众和他们的制度将判断该制度的产品、惯例和人事。

重要的是，公司已成为社会的居民。它们必须分担居民的责任。如果它们不承担责任，那么当地的、国家的或全球的社团会把这些责任强在它们身上。没有意识到这点的管理者将很快地发现自己被关键的联盟和听众隔离出来，并失去了他们支持；没有意识到这一点的公司将很快发现自己受到了管制、抵制或斥责。

我们不再处于这样一个世界，即亨利·福特可以雇佣恶棍毒打工人，钢厂的罢工工人可能在大街上被射杀，家族可以贿赂政府购买光所有的铁路和油井。今天，这种事件可能成为当天晚上的新闻。民主思想的发展并没有阻止史蒂夫·乔布斯、保罗·麦卡托尼、比尔·盖茨谈论个人天赋、发明或对大笔财富的预见。个体是公司中的居民、公司是它们所在社区的居民，甚至刚从监狱里出来的经理也认为这是真实的。

个人或公司伦理的义务不是成功管理者的绊脚石。相反，认识到它的责任可能是公司或者个人的优势。伦理可能是颇争议的主题；大部分管理人员很久就知道，没有适应于任何问题的道德形态，我们所能做的只是讲述伦理学的基本原理——讨论伦理问题的框架。

阐明伦理问题

诺贝尔经济学奖获得者，密尔顿·弗里德曼在 70 年代早期写了一篇文章叫“企业的社会责任是增加它的利润。”概括起来就是：弗里德曼认为，是个人而不是企业有责任。企业责任

只是增加股票持有者的收入。弗里德曼精辟地写道：“认为一个公司的总裁作为一个商人具有‘社会责任’，这是什么意思？如果这个论断不单是夸张的话，它必定是意味着他的行动在某些方面不符合他的老板的利益”。弗里德曼指出过渡的管制式公众压力只会使企业隔离它真正的社会责任：创造就业和生产高质量低成本的产品。弗里德曼成就的重要性在于他所提倡的一般观点比25年前更加流行。

同时，弗里德曼严密的论点并没有完全地被接受，特别在企业内部是如此。从广义方面讲，“活动要符合老板的利益”可以是指提供贿赂或掩埋有损后代的有毒垃圾。企业理论家已经拓展了弗里德曼文章的内涵，其中重要的一点是：企业有许多种利益团体：不仅有股东，而且还有员工、环境保护主义者、顾客等公共利益集团。当然，合乎伦理的企业还必然在法律允许的范围内经营，法律就垄断、产品质量和广告的真实性等伦理行为规定了标准，即使它没有违反法律，明智的企业也不想晚间新闻里看工人纠察队包围它的总部的画面。

	作为道德代理人的企业	作为道德环境的企业
企业政策的制定		
企业政策的执行		

图14-1 企业伦理分析框架

80年代后期，在哈佛商学院教授 Thomas Piper 的领导下，提出了一个伦理学模型。其基石是 Kenneth E. Goodpaster 的一篇文章——《一般管理中伦理分析的方法》。Goodpaster 和 Mary Gentil 提出了与弗里德曼相反的观点；他没有罗列出企业伦理行为的要求；相反，他提出几个企业伦理分析的框架。Goodpaster 提出一个简单地确定企业伦理态势的框架。

这个方格有两个要点：(1)从道德和法律角度讲，企业和个人都是人；(2)至少有意识或无意识在4个方面作出伦理决策：政策制定方面的伦理、政策实施方面的伦理、制造内部环境方面的伦理、创造外部环境方面的伦理。

Goodpaster 认为：

就企业像社区里的“个人”这方面讲，伦理问题和个人责任这个古典命题相似：避免伤害自己或他人的责任与义务、遵守法律、推动公正和共同利益。

Goodpaster 界定了从古希腊以来统治伦理学的三个主要框架。

功利主义 本质上讲，它认为这是个人伦理行为（和因此而树立好名声）的长期利益所在。“在一般管理的背景下，功利主义哲学经常表明自己是市场体制社会价值的代言人。它认为最多数的最大利益来自于制定竞争性的决策，市场力量可把社会损害减到最低限度。这种观点的内涵是伦理和个人利益行为是一致的，竞争为每个人带来最大利益。

契约主义 “道德不仅受到利益最大化支配，而且公司也支配着它。公平被解释为一种条件：所有人都被看成是社会安排的平等参与者。”这种社会契约的思想之所以有感染力，是因为它强调功利主义没有强调的个人投票权。这种观点认为，严重侵犯少数人人权的成功制度最终也会衰落——美国的奴隶制就是很好的一例。

多元主义 这种观点的主导思想是责任。对于多元主义者来说，我们的道德常识所决定的最基本关于责任的重要理论不是引发一些简单的外部标准（功利或公平），而是引发对责任本身更深刻的反思。一个人必须把基本责任清单列得最少、分清责任的主次，依靠某人的道德认识（直觉或良心）来解决困难问题。这种贴近宗教的观点——伦理标准是从有较高权威的人那儿得来的，是被植入健康的人格中的。

在文章结尾，Goodpaster提出了其伦理原则的清单：

1. 避免伤害他人。
2. 尊重其他人权利。
3. 不要撒谎和欺骗。
4. 遵守法律。
5. 阻止伤害其他人。
6. 遵守诺言和契约。
7. 帮助需要的人。
8. 公平。
9. 在他人心中加强这些原则的意识。

Goodpaster可能故意地把他的要求保持9项。

弗里德曼和Goodpaster关于公司责任观点的对立，对于公司的决策和公司的沟通提供了有用的视野。

案例14 凯洛格公司

1991年，就向儿童宣传高含糖量的麦片一事，凯洛格公司和其他食品制造公司面临来自公共利益团体和专业医学协会严峻的挑战。公共利益科技中心（CSPI）和美国儿科研究会（AAP）号召抵制所有的把目标瞄向儿童的食品。他们发现，在受欢迎的周六儿童节日中所做的食品广告，有96%是涉及含糖麦片、糖果、小甜饼、垃圾食品。他们指责这些企业促销高热量的食品。“这些食品可能会造成能量不平衡和导致过度肥胖”。AAP说，过度肥胖和高胆固醇都与电视节目有关系，这是“在美国儿童中最常见的两种营养方面的疾病”。众议院小企业立法分委会主席 Ronald Wyden 已经批准该项禁令，并敦促食品广告商促销优质营养品。

为抵消儿童从电视上得到的有关食品的信息，AAP、食品营销研究所（FMF）和美国营养学会（ADA）发起一场全国性的名为“健康的开端——食品的影响”的运动，目标在于提高2至6岁儿童的饮食。该运动指出了儿童的过度肥胖、高胆固醇和其他与营养有关的疾病，尤其告诫了那些挑食儿童的父母。超市通过散发有关材料参与了这场运动。

这已不是第1次就向儿童宣传含糖食品问题而在媒体和公司年会上引发争端了。在1979年年会上，隶属公司责任研究中心的一伙股东向公司政策和向儿童宣传的作法发起了挑战。他们忠告说：

没有电视广告主要以8岁以下儿童作为目标观众。

含糖高的食品广告不应该以8岁以下的儿童为主要观众。

凯洛格必须资助营养和卫生的宣传以平衡所做的以12岁以下儿童为目的的适度含糖食品广告。

由联邦贸易委员会(FTC)所倡导的同样的建议遭到凯洛格股东的拒绝,尽管同样的建议在另一家公司得到10%股东的赞成票——足以在下年度重新建议。最终FTC秘书处提出的建议未能在国会通过。凯洛格管理者认识到糖的纠纷反映公众对儿童良好饮食习惯的关注。凯洛格公司几乎有一半的早餐麦片是由年幼儿童消耗的,大部分麦片都预先增加了糖。糖问题的再度出现导致凯洛格公司的管理者们详细地审视公司的政策和有关儿童广告的做法,促使他们对报纸上医学和消费者积极分子的挑战和批评作出反应。

C14.1 面向儿童的广告:真甜

根据美国儿科研究会的调查,食品公司在1989年占有面向儿童广告的71%,其中麦片几乎占30%,小甜饼、糖果和小吃占34%,在70亿美元的麦片市场上,凯洛格占有39.5%的市场份额,通用食品公司占26%。Quaker Oats占8%,Ralston Purina占5.5%。麦片公司排在儿童节目广告商的首位。从麦片公司取得的收入超过2400万美元。糖果和泡泡糖占1100万美元,玩具、游戏略低于2200万美元。

向儿童广告的许多食品都有很高的含糖量。尽管未加糖的麦片也向各个年龄段出售,预先加糖的麦片几乎绝对是卖给儿童的。由马萨诸塞消费者团体发起的“儿童电视行为”的研究发现,在61个小时的节目中,2/3的广告节目促销甜食。甜食麦片的广告占33%,糖果广告占20%,就没有关于水果和蔬菜的广告,面包、肉、果汁和奶产品仅占4%。CSPI是一家非盈利组织,它在1991年调查了星期六上午的节目,发现所广告的绝大多数食品缺乏营养价值。根据CSPI的调查,222个广告,80%的脂肪糖和苏打超过可接受的标准。市场上速溶麦片市场非常大,对广告商来讲,主要任务是对产品作出区别。面向成人的广告经常强调健康和营养(如蛋白质、铁和纤维含量高),面向儿童的广告喜欢强调口味、形状、颜色、包装和小礼品。1990年,凯洛格投放了大杂烩麦片,它是15年来的第1个新的预先加糖的麦片,就像《广告时代》所描述的那样(1990年4月9日):

凯洛格公司投入3000万美元制作一件吸引人的栩栩如生的动画,它有鸡的腿、狼鼻子、麋鹿的角和猪的尾巴……。大杂烩含义在盒子里面也体现由玉米、燕麦、小麦、大米、红糖和桂园做成的麦片。

C14.2 行业目前的准则

虽然他们抵制联邦管制的思想,多年来,广播电台和广告商建立了他们自己的关于负责的儿童广告标准。例如,从1974年到1982年,国家广播协会的条令里包括这样的声明:因为健康和营养的重要性,食品的广告必须符合被共同接受的食物标准,必须寻求在平衡饮食法则框架内树立所广告的食品的适当角色。每个涉及早餐类食品的商业广告必须至少包括该食品在平衡的饮食规律框架中的地位的描述。在执行这项标准时,对录像来说,允许使具有动态特征,对于广播来说,允许其发送栩栩如生的信号。但是,出现在屏幕上的录像的名称本身必须被用来描述平衡的饮食规则。

同时,广告商社团建立了儿童广告审查部(CPRU)来监控该行业自我约束的节目。《儿童广告原则》第4版强调广告应当促进儿童的健康发展和营养丰富的食品的开发。食品展示“应当清晰充分地描述该食品在平衡饮食的框架下的角色。小吃必须展示其本身含义,而不准予展示为饭的替代物。”

1982年,作为由美国司法部提出的一起托拉斯诉讼案判决的一部分,电视法中的商业广

告时间标准被取消了，NAB停止实施该法所有部分。结果广告商现在主要遵循CARU和主要广播电视协会的原则。

ACT的研究为这些广告商如何严格遵守这些法则提供了一些证明。所研究的100个麦片广告中，91个把产品作为平衡饮食的一部分展示其产品，50个展示正在食用的产品，50个仅展示一幅图画。43个提及营养价值(如确定维生素的名称)；仅有3个提到了成分和热量。60个提到了口味；25家具体提及含糖量；47家采用了小礼物。相反，糖果广告很少提及营养价值(8%)，极少展示为平衡饮食的一部分(2%)，展露产品被吃时的情形(76%)，指出它介于小吃与饭之间(24%)。

面向儿童广告的有效性极少引起争辩，1987年Leslie Isler, Edward T. Poper和Scott Ward用了4周时间，对来自波士顿不同城市地区的261个家庭进行了研究。该研究发现，儿童成功地影响父母购买麦片(76%)，小吃包括软饮料(75%)和糖果(69%)。更早进行的由行业支持的全国范围内的研究也报告了同样的发现：当591位母亲回答关于20多种产品的问卷时(包括预先放糖的麦片、小甜饼、果汁饮料、口香糖和糖果)，75%的妇女说她们根据孩子的要求选择食品和商标。

广告对儿童的具体影响并不十分清楚。Gorn和Goldberg(1976年)认为广告在观看它的孩子们中间产生了不同的影响。他们研究了151名8~10岁的儿童对一种新品牌冰淇淋广告的反应。尽管相当多看过广告的儿童能回忆起品牌和味道，但广告在影响儿童对广告的态度或他们的饮食习惯方面收效较小。尽管那些已看过关于该冰淇淋3个以上广告的儿童倾向于认为“该冰淇淋比他们所知道的其他品牌更可口，”和控制组儿童一样，他们不再把该冰淇淋选为他们的零食，他们的实际消费不再受到广告所影响。

C14.3 管制的理由

对面向儿童的电视广告实行管制的支持者们提出3点理由：(1)面向8岁以下儿童所做的广告本身不公平和具有欺骗性；(2)广告高含糖量的食品鼓励儿童形成不健康的饮食习惯。(3)父母通过拒绝购买含糖的食品或限制这些食品的消费企图抵制该广告可能导致不必要的和破坏性的家庭纠纷。

对于公平问题，儿童医药和商品委员会主席作了如下的类比：

对儿童的广告像一位200磅的大人和一个60磅年轻人进行一场拔河比赛。这场比赛——一方是拥有50 000美元的预算广告创作者、演员、灯光设计师、音响效果专家、电子编辑、心理分析家和动机研究人员，另一方是8岁大的好奇的、软弱的、易受骗的儿童，本身是一场不公平的竞赛。

ACT的创立者Peggy Charren认为：“我们通过法律从其他方面保护儿童，如他们不能在工厂工作，或不到16岁不能开车。对涉及儿童的合同有各种各样的限制。然而电视却使从儿童两岁起就与其保持一种契约关系：事实上，广告是在说：‘你帮我们销售我们的产品’。”

牙医和儿科医生强烈指责高含糖食品的广告——特别是零食。逐渐地，他们开始讨论过多地摄入糖与过度肥胖、维生素和蛋白质缺乏及其他饮食疾病的关系。

心理学家已证明儿童对广告的内容不加鉴别地接受会产生心理伤害，纽约州立大学的Story Brook分校的Robert Leibert说：“合法的监护人——比如说父母，当他们用可怜的劝说技术同电视广告作竞争时，可能遭到压制和不信任。”

C14.4 反对管制的理由

广告管制的反对者认为：(1)儿童广告不是不公平的，也不具有欺骗性——或者，如果它是，也没有造成伤害；(2)含糖食品除糖果以外，还没有证明同健康问题有直接的联系；(3)父母与孩子之间的冲突是成长过程中的不可避免的一部分，即使禁止电视广告“森林牌”麦片和“银河号”面包条，这种冲突也不会消失。

反对者还认为，宪法第一修正案所保护的权利遭到了践踏。DFZ广告公司的总裁 Petter McSpadden 说：“检查制度是一个古老的话题。问题是，我们有权向特定的群体销售产品吗？另一个团体有权力会说：‘不，你不能？’”对于身体和心理的伤害，他补充说：“在收音机时代，我们被鼓励购买东西，这些东西比今天要差。我认为我们并没有因此受到伤害。”

通用食品公司副总裁和营销总监说：“我们不是在同一个被粘在座位上孤立无助的、不能辨别广告和节目的小机器人打交道，我们是在同有能力、有意识的信息处理者打交道，只要输入简单易懂”。在评论糖与健康问题时，通用食品公司的另一位管理员间接提到某些研究。这些研究表明粘牙的碳水化合物如面包比某些甜食更可能造成蛀牙。

在宣传他们的观点时，管制的反对者们有时显得更加强硬。Leo Burnett广告公司的副总裁广泛地引用广告的教育价值。

即使一个儿童在4岁时受到了广告欺骗，又造成了什么伤害呢？他会从中成长起来。他正学会自己做出决策。如果你相信你听到的任何事，你会认为，国家的每一超市里都充满孩子们在过道里的哭叫声，然而事实不是这样。即使像许多心理学家所认为的那样，一名儿童把电视里的小孩当作是朋友，而不当作是向他们卖东西的演员，这有什么伤害呢？所有父母所说的一句话是：“闭嘴，否则我用鞭子抽你。”

C14.5 凯洛格的反应

凯洛格一直坚持认为，他们不是像批评者所说的那样在给健康施加危险，它的速溶麦片——含糖和不含糖——对日常的饮食营养作出了重要的贡献，除此以外，公司说，速溶麦片有助于培育吃早餐的习惯——许多人认为它是一天中最重要的一餐。

添加关键营养物质的一盎司凯洛格公司速溶麦片，大约供应 25% 食品和医药局建议的每日维生素量。当同牛奶一起饮用时，这些食品还提供关键的蛋白质、钙、磷和镁。

凯洛格指出，平均每份含糖麦片的含糖比每份苹果汁、桔汁和可乐饮料要少。除此以外，公司认为“事实清楚地表明，含糖和不含糖的速溶麦片不能被看作是健康问题——如龋齿、心脏病、过度肥胖和糖尿病的一个因素。

凯洛格公司提供了两份含糖麦片的广告和详细资料以证明公司的广告不是“单纯为了操纵儿童”。其中一个是关于Froot Loops的广告——一个栩栩如生的海象广告。作为探索者和分类学家的海象在丛林中徘徊。与Froot Loops有关的巨嘴鸟Sam正坐在那儿。在找到一些无聊的椰子树和大嘴鸟巢后，它发现自己饿了。这时，大嘴鸟Sam给海象套上了一副人造的大嘴鸟鼻，引导他寻找早餐。此时歌声响起：“跟着嗅觉走，它总是找到了Froot Loops、桔子、柠檬、樱桃和其他自然风味。”屏幕上显示了一杯牛奶、果汁、吐司和加牛奶的Froot Loops早餐。同时，讲解员向观众向听众推荐“开始开一顿好的早餐，包括Froot Loops。”屏幕上打出了“添加了7种关键维生素和矿物质。”广告以海象很满足地发现了Froot Loops而结束。

该公司为Apple Jacks所做的“巨人早餐”广告包括大量早餐画面。画面上是孩子们与轮胎大小的Apple Jack一起玩耍，共同与巨大的土司条和一杯杯牛奶和果汁跳舞。儿童们唱着歌

告诉观众“A代表Apple/J代表Jacks/你需要一顿好的早餐/从Apple Jacks开始/10种维生素和矿物质(“添加10种维生素”出现在屏幕上)/Apple、松脆可口/凯洛格公司的Apple Jacks”。

凯洛格必须决定，它应当怎样对禁止做儿童广告和关于预先放糖的麦片无营养价值这样的批评作出反应。一次新闻发布会、一次广告和在《华尔街周刊》上发表声明都有可能，对一些管理者来说，来自于公共利益科技中心和美国儿科研究会的挑战，也促使公司考虑其产品、政策和做法的可能性，促使其采取新的方式告诉儿童和他们的父母关于凯洛格产品的价值和地位。

思考题：

1. 总结批评儿童广告的主要观点，分别用一个关键字把它们描述出来。你认为这些观点具有可说服力吗？为什么？管制的支持者们援引的是功利主义、契约主义或多元主义的伦理假设。
2. 总结支持儿童广告的主要观点，分别用一个关键字把它们描述出来。你认为这些观点具有可说服力吗？为什么？管制的支持者们援引的是功利主义、契约主义或多元主义的伦理假设。
3. 你怎样解释关于电视广告对儿童影响的研究，它支持论战的哪一方？
4. 凯洛格广告是怎样遵守行业原则的？哪个证据支持你的结论？
5. 针对关于向儿童宣传食品的观点，AAP希望从凯洛格哪儿得到何种方案？
6. 针对你自己对负责任儿童营销的认识，凯洛格公司应该对消费者积极分子方案和卫生专家的公开声明作出何种反应？如果你认为有一些积极的方案，你怎样从伦理和财务可行性来为其作出辩护？

第15章

电子沟通

如今，商务沟通正朝着电子化方向发展，并且这种趋势发展得很迅速。这种通过你的计算机向公司或世界上任何一个地方极其快速地传送文件材料的方式，不仅改变着传统的沟通方式，而且改变着工作环境本身。不论怎样，一位经理人员可以提早离开办公室，回家准备晚餐，然后完成一份报告或者发出一项命令，通过计算机发出。第二天早上，他的老板或者下属就会在他们的计算机中看到它。要想最有效地使用电子沟通，意味着我们必须考虑我们在其他章节所讨论过的重要问题：时间和紧迫性。

时间 对发言者和接受者来说，不同类型的沟通方式对时间的要求是不同的，并且选择时间的方式也不同。面对面的拜访要求先放下其他事情，并且会因为受环境因素的干扰而浪费时间，达不到预定效果。这种面对面的沟通如果发生在会议上，那么它所花费的时间就有可能影响到其他的重要活动。

紧迫性 不同沟通的方式反映出不同程度的紧迫性。病人通过医生的私人专线来传递信息的方式就比广告宣传册的邮寄更能反映出紧迫性。面对不同紧急程度的信息时，你得具有选择不同沟通方式的能力，这一点是很重要的。这提出了一个优先级的的问题，不过对你来说必须优先处理的事项，在你老板那里可能只排到第五位或第十位。

电子邮件不断地向管理者提供越来越多的机会，让他正确或者不正确地利用听众的时间。那些与传统沟通方式相适应的好的沟通规范可能与发展中的电子沟通并不相适应。我们将在这一章中与你一起来分析这些不同之处。下面是一些例子：

打电话 这种电子沟通的方式已被普遍使用了一个世纪左右。无论我们是在与一位亲密的朋友还是与一位完全陌生的人交谈，我们的谈话都不可能像面对面谈话一样。打电话时，面部的表情和身体的语言，双方是看不到的。打电话的双方也不能像他们面对面那样同时与几个人交谈。身份、关系、目的和关系的性质，只有通过说话的内容和语调来判断。当我们拨打一个电话号码时，我们会做出下意识的判断：接电话的人熟悉我的声音吗？我需要自我介绍一下吗？我的电话是对方期望的还是不期望的？是令对方欢迎、吃惊，还是不受欢迎甚至厌烦的？我打电话的时间是否合适？或者，作为一个接电话者来说，我是应接现在就接这个电话，还是等晚些时候再回电话？或许我根本不想与这个人通话？我是否需要通过应酬他来加强我们的关系？是否依靠对方的反应来改变我的目标或决策？

同时，打电话这种方式 and 到同事的办公室拜访有一些相同的特征。你可以询问对方正在做些什么，关心一下他的家庭，或者聊一聊你们上一次见面的情形及其他事情。另一方面，打电话需要花费一定的时间，并且电话可能被打断——“对不起，我正在开会，”或者“如果有时间我会与你联系。”

通常，商务电话必须有明确的目的和较强的针对性。这些电话的内容范围从“喂，老朋友，我正想与你联系”到“我是 Acme 公司的销售代表，我现在有你需要的产品。”无论商务电话属于这个范围内的那一种情况，打电话的人都需要在打电话之前先考虑一下如何迅速与对方建立起合作关系，并且引起对方的注意力和兴趣。打电话的人或接电话的人也需要对对方的反应立即作出判断：我是应该闲谈还是应该立即切入主题，我是否需要另找一个更方便的时间再商谈？

以上这些问题，在你使用留言电话或语音信箱时，就会相对简单一些。这里，一个生动的构想或者一个清楚的表述更能引起对方的反应，而不是不着边际的夸夸其谈。语音信箱的信息很少打扰对方——对方的回应可以按他自己的时间日程，在方便的时候进行，而不必完全遵守留言的时间要求。与其他非电子化的个人沟通形式不同的是，这种沟通方式能通过语音、语调来传递友好、紧急等信息。

我们以前所经历的许多打电话或接电话的经验教训现在可以更好地被运用到电子沟通的最新形式中去。

上网 各种各样的计算机网络，可以帮助你在家中或在办公桌面上获得大量信息，而以前这类信息的获得只能通过去图书馆查阅的方式来实现。网络还能让使用者接触到许多既陌生而又有着同样的兴趣爱好和需要的上网者。作为一个工具，上网在获取信息、进行研究、做广告、交流观点意见等方面的作用是明显的，精明的管理者还能通过网络得到有助于她的教育或计划的信息资源。上网能建立起电子化、网络化关系，不管是从个人角度还是从专业化角度来看都是有长期收益的。你不一定非得通过你的组织才能连接上网，你只要通过一个商业在线服务的号码就可以做到这个，底价通常是 10 美元，每月可使用几个小时。美国在线、奇才等许多网络服务公司都提供因特网服务。

传真 传真机从时间方面来讲是方便快捷的，并且可以保留一些重要的东西，诸如在法律或行政交往等方面。与电子邮件相比，传真可能在某些方面有些过时，但传真在快速传送文件方面确实起到过很重要的作用。传真有时会显得杂乱和难以阅读，这方面限制了它的潜在功能，通常传真需要人们不断地到传真机室去收发传真，而且有时也需要通宵地工作。

电话会议和卫星电视会议 这种方式与召开会议或做演讲相似，它的实现原理在前面的章节中已作了说明。电话会议和卫星电视会议比起坐飞机到现场参加会议有更高的效率，并且比起邮寄文件和电子邮件发送更便于交流和沟通。但这种方式需要专业设备的支持。例如，一个公司的首席执行官可能希望对分散在各地的雇员作一次紧急而重要的演讲，或者一些团体的成员因为准备即将进行的发言，可能希望消除演讲中的差异。这种交流沟通的方式，尤其是电视会议，因为费用和可行性等方面的原因，在时间上有很大的局限，参加者通常应在会议前充分准备好材料和安排好日程。

手机和寻呼机 可能没有什么比某人穿着浴衣坐在长凳上，通过手机谈生意这种景象更令人难堪的了。但是你想过没有，如果没有手机，他就根本不会坐在浴池的长凳上谈生意。几乎每个人在被联络上之前都需要一段时间，大多数管理人员不希望自己的手机或寻呼机号码被很多人知道，而仅仅当有紧急重要的事情时，才可以联系上他们。这里销售人员是个例外。

电子邮件 通常，电子邮件被认为是传送备忘录和发送信函的一种快捷方式，在本文第一部分中还提到良好的、正确的书写的原则。但是，电子邮件也存在着自己的习惯、机会和风险。

约翰·西布鲁克，是为《纽约人》杂志写过一篇关于微软与法庭抗辩的文章的作者，曾

给微软的总裁和创始人比尔·盖茨发过一封电子邮件。他写道：

尊敬的比尔·盖茨先生：

我是在《纽约人》杂志上发表过关于阁下文章的作者。我认为我们应该通过电子邮件来交谈一下。提个很有趣的问题，什么样的人能给您发送电子邮件呢？

您可以首先告诉我的是您认为关于作为交流沟通手段的电子邮件，其真正的独特性是什么？

18分钟后，西布鲁克收到了盖茨先生的回信：

电子邮件作为一个独特的交流沟通工具，有许许多多的优势。但电子邮件不能取代直接的相互作用的沟通方式……

在与许多人会面之前，我会与他们保持好几个月的通信来往。当有人讲了一些你不感兴趣的事情，而你不想回答时，电子邮件比起电话来更容易处理。事实上，很少有人知道我的私人电话号码，但知道我的电子邮箱的人却很多。我的电子邮件只有我一个人能看，所以寄邮件的人不必担心他发送的电子邮件被别人看到。我们的电子邮件是绝对保密的……

电子邮件可以帮助人们实现各种形式的交流沟通，它可以让你在会议前交换信息，并且使会议更有效率……

电子邮件不容易使人激动，因为你们之间不能相互作用。你可以非常轻松地发送友好的信息，因为他们不容易对此产生误解。

由于比尔·盖茨可能是世界上最著名和最成功的电子邮件使用者，所以对于电子邮件与传统交流沟通的区别作出评价是无意义的。电子邮件的风格介于书写和交谈两者之间：小圆点符号表示谈话的暂停而不是完全结束，电子邮件中的标点符号减少了，并且不需要正式的称呼语或结束语。正像西布鲁克所言，“不是说比尔·盖茨所做的事情就一定是令人感兴趣的事情，也不是说比尔·盖茨的单词拼写就是好的拼写。他从不在给我的材料中签名，但有时在文件的后面写下一个‘&’，这个符号在电子邮件语言中表示‘回复’的意思。”

更有意思的是，盖茨与西布鲁克的接触说明了通过电子邮件进行交流沟通是一种特殊的方式。它可以被用在非面对面的交流中，允许接收者根据自己的情况和需要来判断时间的选择和紧急的程度。电子邮件通常言简意赅，不用把时间浪费在无关的事情上。交换的信息要更简洁明了，而不是长篇大论和夸夸其谈。处在一栋楼的不同房间或一个国家不同城市中的两个人能在瞬间交谈他们各自最新经历的事情或者工作上的变动。当一个备忘录或文件完成并存入档案时，需要提供摘要或上下文。一个电子邮件信息可以和以前的信息存放在一起以便于查找，它既可以把信息发送给一个人，也可以同时发送给多个人。

电子邮件技术出现的一个重要结果是它被应用到从个人到国际间社会交往的各个方面，对于在工作时间不方便使用电话联系的人，可以在工作之余，在夜晚睡觉之前，完成电子邮件并发送出去。第二天早上，你的朋友通过一些计算机的操作会收看到你的电子邮件。

最初，人们认为电子邮件的偶然使用不适于商业目的。但是像召开会议或打电话一样，电子邮件的使用也有利于重要的人际关系的建立。顾客们可能更乐于与曾给他们发送过有趣的电子邮件的经销商们进行电话联系。如果夫妻之间有了一个新的联系工具，那么他们就可能把更多的时间花在各自的工作上，通过它可以使双方随时知道对方什么时候回家或者谁必须到学校里接孩子。

与打电话不同电子邮件的另一个优点是不必立刻作出回答，并且在作出回复以前可以有时间进行思考。不论在商业事务还是在个人事务中，电子邮件的这个优点都更有利于交流沟

通。电子邮件的使用在实现工作环境中的民主化方面正起到越来越重要的作用。同备忘录相比，一位高级主管人员在作出一项决定时，更倾向于选择电子邮件或对电子邮件作出反应。通过电子邮件，公司的政策或某些工作程序的变化可以方便、快捷地传达到下属人员手中。人们可能常常通过使用电子邮件进行联系沟通，而从不进行面对面或书信的沟通。虽然他们知道收件者可能会对回复的邮件改变想法并且很不经心地回应，但是正是电子邮件的这个特性可以减少风险。许多公司认为使用电子邮件或者上网应受到控制，因为它容易被滥用。因此，保密和安全的规范在电子邮件和因特网上正在被广泛地推行。单单依靠你自己的系统，电子邮件可能无法实现秘密的交谈，所以你必须管理好你的电子邮件菜单，而运用罗宾·吉克里斯特在《黄色尾部的船只》所介绍的各种优先权分类法可以达到这一目的。

电子邮件在交流沟通的形式上不同于传统的方式，例如备忘录或信函，但是他们中的一些方式仍在被使用。当你起草一份电子邮件时，请记住，它会通过电子传输或者拷贝的形式被传送到不同的读者那里。所以你必须考虑到你的电子邮件的所有读者。那些对预期的收件者显得重要或有意思的邮件，在他的老板或其他同事看来可能是胡言乱语。

因为语音邮件和电子邮件具有尊重查阅者时间的优点，所以在选择这种沟通方式之前需要先考虑一下事情的紧急程度。我的上司多长时间查看一次他的电子邮件信箱？如果情况很重要，我是否有必要进行面谈？反过来讲，电子邮件的信息是否很少打扰对方而且比开会或打电话更有效？

电子邮件的使用者，比如说作者和讲演者，常常需要向自己提一些基本的问题：我使用电子邮件是否会让人反感？我是否应该与对方直接交谈而不采用电子邮件的方式？提供给我的上司的电子邮件是重要的信息呢，还是仅仅只是发发牢骚？电子邮件是不是我传递信息的最佳方式？

让我们来考虑一个特殊情况：通过使用电子邮件来开除一位直接的下属。像以前所讨论的建议那样，通过电子邮件发出命令的人不可能或者不希望当面通知被开除的下属。这可能意味着不应发出这个命令或者这个决定仅仅是个人想法而未经过集体讨论；作出这个判断是重要的。任何方式，包括电子邮件在内，都不能完全取代人们与下属、同事或上司的交往。新的科学技术手段不可能真正改变人们交流沟通的基本原则。

所有形式的电子沟通，通过有效的使用给雇主和雇员们提供了非常方便灵活的使用时间、交流信息的途径、媒介方式的选择和消息的计划设计。但是，在许多时候，非电子化的媒介可以使用面对面谈时所运用的全方位的交流沟通技巧。电子邮件提供的有吸引力的沟通方式也许在困难的交流沟通情况下并没有用武之地。重要的是在你的电子沟通和个人的交流沟通之间能保持一致。

思考题：

1. 如果你使用电子邮件，你是否会发现这种交流沟通的方式与通过直接通话或书信往来有所不同？
2. 分析一下你的电子邮件，其中有多少是有关商业方面的内容，有多少是关于私人方面的内容？
3. 你是否曾使用过电子邮件进行交流沟通，使用其他的沟通方式是否更有效？
4. 当你发送电子邮件时，正确的书写有多重要？对于这个问题，你的电子邮件的查阅者是怎样认为的？

案例15 比尔·凯西奥蒂

比尔·凯西奥蒂开始感觉到他有一个掩藏很深的秘密，并且怀疑这个秘密可能完全破坏他的工作表现和毁掉他的前途。

比尔是E&K公司的一位高级产品经理。尽管公司的名称不是一个很家庭化的含义，但是它的产品包括E&K公司生产的许多家庭通用的产品，并提供给全国的连锁商店，例如A&p，沃尔玛和布莱德利等大型商场。通常，有像香皂、卫生纸、清洗液这3类产品，甚至包括汤料和日常用品——从品牌生产商那里打折购买，在分销商那里库存，用消费者的标签分发商品。但是许多消费者因为对E&K公司的产品符合国家标准和适中的价格感到满意，所以他们需要不断地建立新的生产线，从维他命到玩具，E&K公司抓住这个市场契机在美国的大部分地方建立了他们自己的生产厂。

比尔从大学毕业以来就在E&K公司工作，至今已有20多年。他最初从事着公司的销售工作，这期间脱产学习了2年的MBA课程，返回公司后被提升为项目经理。通常，他的工作包括亲自走访全国各地的分公司，对即将投产的新生产线进行市场评估、商定价格，然后寻求高品质、低成本的原材料供应商。比尔的工作非常出色，客户们认为他是一位忠诚的经纪人，在E&K公司可以很好地代表他们的利益。由于比尔在销售工作方面的出色表现，所以他很快被提升为高级产品经理。

这个职务不仅要监督下属的6位项目经理——项目经理的产品领域包括牙膏、护肤液、洗发香波等——还要决定人员录用、人员解雇、预算管理、资源分配和向总经理汇报等工作。这些职务要求是比尔完全能胜任的。他有一位非常得力的助手——泰瑞，并且由于他的决定所带来的利润不断地超过集团的平均利润水平，所以上司也给了他重奖。几乎在所有的高级产品经理中，只有比尔的每年预算计划定期被批准通过而没有被改动过。

比尔甚至在考虑他是否打算要工作到90岁。一天，比尔在一个偶然的时机，到他的一位下属的办公室时，惊奇地发现，每一位产品经理都是通过使用电子邮件或传真向他作报告的，从商谈合同到发送定单的全过程都是这样。在他的办公室里有一台价格昂贵、性能很高的计算机，但他仅用来作文字处理。而他的助手泰瑞却知道如何使用计算机来发送信息或设计出生动的图表。

比尔认识到，每一位向他作报告的人都是比他年轻十到十几岁的青年人，并且来自不同的国家，能熟练运用苹果计算机和任天堂设备。对这些人来讲，因特网和电子邮件是轻车熟路的交流沟通工具。

甚至到如今，比尔仍旧认为最好的交流沟通方式是打电话、面对面的会谈或通过传统的方式在家里书写资料。虽然比尔已经很好地学习并掌握了公司要求的计算机课程，如Lotus和Word软件，并且对学习计算机的知识很认真，但他知道只要当他与客户或上司亲自交谈，他就会工作得很好。比尔经常把他工作中的好想法记录在随身携带的笔记本中。在一些主要的场合，他不想改变这些习惯，因为这些传统的交流沟通方式在他的意识里已根深蒂固了，它们可以赋予比尔一些空间来展示个性和充分思考。

没有迹象表明比尔认为“未连线上网”会对他的工作表现有害处。他的老板可能认为比尔工作胜任，尽管在他每年的工作评价中没有使用计算机。但是，事实却是当所有的下属们都在有效地使用计算机来进行工作时，比尔开始为自己担心了。当比尔和他的工作人员长期

使用不同的语言进行交谈时，比尔怎样才能正确地管理和评价他们呢？会不会因为比尔缺少计算机知识和很少运用这些知识而导致与客户和供应商之间的沟通障碍呢？更可能出现的情况是：如果比尔不使用因特网、网站、网络空间和信息高速公路，他可能很难翻阅杂志或收看电视节目，他是否正在错过一些有关他的竞争对手、市场商机或其他资源的、可能有利于比尔更有效地工作的重要信息呢？

比尔不知道是应该强迫自己掌握先进的技术，还是依靠泰瑞为他做相关部分的工作。

思考题：

1. 对比尔来讲“连线上网”有多么重要？是否他真正面临着一些重要或是紧急的问题？
2. 是否在案例中描述的与计算机相关的风险，比尔能继续让别人为他承担？
3. 如果存在的话，通过掌握计算机知识，比尔能停止失去什么东西？

案例16 赛威咨询公司

苏珊·兰特发现自己在赛威咨询公司有着不寻常的优势地位。赛威公司是全国最大的工程咨询公司之一。它的业务范围是给主要的工程承包商、建筑师以及政府的发展计划提供专业知识咨询。赛威咨询公司的主要工作经常是帮助客户们从城市、州和联邦的法规中找到他们需要的东西，并且指导制订环境影响的报告。

当苏珊和她新婚的丈夫一起搬家到波士顿时，她就当上了赛威咨询公司的行政管理员。苏珊认为行政管理工作是一个过渡性的职位，因为她希望成为一个城镇发展的设计者和审批者，而现在这一职位无疑离她的追求有一定的差距。但是因为她在收集处理信息和书面报告方面有一定的专长，所以她不断得到提升，职位和报酬已使苏珊难以放弃。

赛威咨询公司的员工大多数由工程师、建筑师和律师及通过网络联系而广泛分布的兼职专家组成，其中这些兼职专家负责了解法规动向和就目前的行业发展向企业提出建议。正是由于这种人员构成情况，使得公司的管理相当松散。由于苏珊的工作是保证将报告准时寄出或争取下一个销售谈判的成功，所以她必须不断地同那些关心各种各样问题的人们打交道，问题的内容十分广泛。

她既要出席由著名专家参加的会议，又要随时准备到美国的任何一个地方出差，在那里赛威咨询公司正在进行一个开发项目——圣地亚哥购物中心的建造、路易斯交通方案的改造、华盛顿特区新博物馆的建造。但是更多的时候，她还必须不断地求助于专家们，让他们及时提供意见和分析说明。

电子邮件是苏珊的生命线。她长期依靠它与别人联系，因为与她有商务联系的人都非常愿意对一个紧急的电子邮件信息作出回复。后来，苏珊发现使用电子邮件是一件很好的事情，因为她可以通过写字台上的计算机在公司或在家里完成90%的工作。但是麻烦也随之而来，因为她比起那些与她一起工作的专家们更容易被联系到——并且越来越被人熟知。

苏珊的电子邮件让她不堪重负：会议邀请；来自她的丈夫和两个孩子的私人信息；甚至包括产品和服务的广告。

苏珊开始缺席一些重要会议，并且越来越没有时间与同事进行轻松的会谈。与这些同事

交谈会使她对公司的政策和发展保持关注。但更糟糕的是公司引进了语音邮件。经常在早上，苏珊一到公司就会收到丈夫的语音信息并坚持要她立刻作出行动或作出回复。

苏珊同她的老板谈了这个问题，老板同意她的观点并且建议苏珊应关注那些有利于公司履行合同和获取利润的信息。老板甚至给苏珊又安排了一个秘书，这对于正在努力降低成本的公司来说是一个大胆的举动。但是没有一个秘书能确切地了解公司的各项计划并且判断究竟什么信息是关键的，什么信息是不重要的，什么信息应被注意但可以被推迟。然而，更多的信息是苏珊私人的：她的丈夫必须加班到很晚；她的儿子需要从学校接回家；老朋友和计算机网友经常给她发电子邮件表示问候、交流信息，甚至同她开玩笑。

事实上，在家里用计算机工作会使事情变得更糟糕。当苏珊下班回家，准备完晚餐，听孩子讲完一天的事情，再坐在桌子前时，会发现已经是早上 2 点。她的丈夫主动分担了一半的家务活，但很快苏珊发现即使这样也不够。

想分清苏珊电子邮件信息的轻重缓急是不可能的。有些信息对她的工作来说是重要的：报告的资料需要苏珊来分析解释和组织实施。但是其他的信息同样难以抗拒：来自著名组织的发言邀请，与以前的会议中认识的重要人物签订合同，遵从管理机构的命令，但是更多的还是私人信息。

除了这些枯燥无味的事情以外，当苏珊准备花时间去思考问题的时候，又有其他的事情需要她来关心。由于苏珊在工程方面还缺乏更专业的知识，所以在赛威咨询公司里苏珊多少有些心里没底。她担心等她的专业水平提高到一定程度以后，她的能力可能会限制她再向其他的专业方向发展。

思考题：

1. 在苏珊的工作习惯方面或公司实际操作中，采取什么变化措施才能帮助苏珊更好地处理她的电子邮件？
2. 在赛威咨询公司中，苏珊运用什么工具进行工作？她如何利用它来提高工作水平，并且承担将来的工作？

第 16 章

商务与新闻界

一些管理者认为他们不必同新闻界打交道，所以经常他们与新闻界保持敌对状态。然而大多数管理者认为处理好与新闻界的关系是他们公司或办事机构的公共关系部门的使命。但是事实上，正像我们在以前提到的那样，高级管理者说他们花在交流沟通的时间比在其他方面的多，并且大多数时间花在同新闻界打交道和处理公共关系的事务上了，而低级管理者需要处理好同新闻界的关系，原因如下：

- 通常，免费的新闻报道是使公众了解公司的产品或服务最好的方式。举一个例子说明：微软公司花费在 Windows 95 上的广告宣传费用因为全球免费的公共新闻报道所带来的价值而缩减了。
- 你的特殊的专业领域可能没有想到会成为你的组织需要宣传和说明的材料。汽车公司生产车间的工人在广告宣传中被赞美为提高质量的源泉，会计师可能会被叫到首席长官的办公室，处理有关的一个可能会造成公司难堪的新闻报道或为一个即将召开的新闻会议做准备。
- 公共关系的考虑应着重在一项计划过程的开始阶段，而不是最后阶段。许多案例说明在公司为产品、观念或服务的发展创新而投入巨资的时候，由于公众对公司的产品观念、外形或公司理念不认可而会使产品没有市场。例如，通用汽车公司的 Tacos 牌汽车可能是世界上最好的汽车，但却积压在仓库里，没有市场。
- 低级管理者要想成为高级管理者，必须直接同新闻界打交道。作为货商和公司的员工来说，组织必须向公众不断地宣传他们——通过广告宣传、新闻媒介的宣传报道、召开新闻会议等，这样，对这方面工作熟悉的低级管理者很快会成为公司的高级管理者。

从中我们得出以下几点结论：

1. 一个成功的管理者要了解清楚新闻界的工作。成功的管理者通常以新闻传媒为导向，并且知道他们的组织如何发掘自己的优势来进行宣传。新闻界人士应信任公司和个人的准确客观和亲和性的报道。在此举两个例子说明，Johnson & Johnson 和 Perrier 公司在被因为污染的产品而遭到起诉后，仍存活下来，就是因为他们有良好的声誉，并且很快使问题得到解决。在这两个案例中，如果用滔滔不绝的演讲或质问来申辩的话，反而会破坏公司产品在公众心目中的卫生和纯洁的形象，大多数新闻报道可能只持续几天，但它们在公众心中可能留下难以消除的印象。许多公司管理者认为以他们的专业知识可以“蒙蔽”新闻界，但是这种战术很少会成功。多数采访报道的新闻记者是教育工作的专家，他们会十分仔细地核查事实。
2. 一个成功的管理者应知道新闻界需要什么。新闻界需要的是新闻报道，并且反面的新

闻报道一般比正面的新闻报道更有卖点，更容易引起公众的注意。公司和个人更可能当某事发生错误时，同新闻界打交道。在此有两点建议，当你有好的新闻素材时，要通过新闻媒体的报道建立起公司的良好声誉；通过印刷宣传手册或者通过新闻广播，把这些信息逐字逐句地播送出去。考虑到当它们被广泛地宣传时，许多人将作出选择的决定。如果某事产生误会，就应该主动地澄清事情的真相，并且告知公众将如何去改正错误。

3. 一个成功的管理者应知道并熟悉新闻术语。著名的新闻记者会坚持用他们自己的语言来报道你提供给他们的信息资料。你的资料如何被引用取决于开始与记者会见时你提出的标准。“深刻的背景”意味着记者能在报道中进行评述而没有添加过多的主观因素。“背景”意味着你会被当作“一个可信赖的资源”。在其他的评论中，明显的偶然性或社会性可被直接引用并且作为原因。
4. 一个成功的管理者应能够运用能吸引注意力的、准确的和形式良好的新闻报道进行宣传。当许多管理者不能定期发送新闻报道时，多数是由他们自己造成的。他们应该了解新闻报道是怎样工作的。一个好的新闻报道是非常规范的，并且有一些固定的模式：
 - a. 第1段明确地阐明事件的主要观点并且强调它的新闻价值。例如：“Acme公司今天宣布将向世界市场投放品质卓越的轮胎。”
 - b. 第2段从好的资料中进行引用：“Acme公司总裁鲁迪·罗德让纳说，我们的轮胎不仅在耐用性、品质和其他方面超越所有对手，而且在价格方面比竞争者更具有竞争力。”
 - c. 第3段提供尽可能真实的依据：“我们比我们的竞争对手做了大量的反复测试实验……”
 - d. 最后一段关于产品、公司和鲁迪·罗德让纳，提供相关的背景资料并且提供一些有可信度的记录材料说明。这些材料包括可独立说明问题的说明书。

很明显，有效的新闻报道的格式应依据事件的客观情况而变化。但是金字塔结构的使用通过例子也可说明：从最重要和最特殊的到最不重要和最普通的信息。繁忙的编辑们经常要对新闻报道作字句的增减并且当新闻报道篇幅太长时将被删节。所以你越使他们的工作方便，编辑们越可能采用你的新闻报道。

当你已经写好或者已经把一篇新闻报道作了投稿时，应考虑谁最可能对此感兴趣。这包括从专业性很强的商贸杂志到全国性或国际性的宣传媒体。还有那些除了印刷品和广播媒体以外的其他方式；也许可能在一个房间里通过因特网聚集一些对此感兴趣的团体组织。

5. 一个成功的管理者应该知道在危机管理方面新闻报道所扮演的角色。这包括如何去提供有效的会见和理解什么时候和怎样去召开一个新闻会议。相关的规则如下：

- a. 分清你的主要信息材料，确信你能支持它并坚持它。
- b. 事先准备好材料——新闻稿件、声明、支持性的研究材料，记者可以取走这些材料，并且以后可以研究或采用它。
- c. 不要轻易对你不十分了解的东西下定论。如果你不了解，可以说：“我现在手头上没有这方面的资料，但我会尽快地得到并提供给你”然后接下去说别的。
- d. 相信你的团队在你的身后配合你。这不仅意味着得到了集团公司最高领导者的赞同，而且，其他大量的新闻来源（例如，下属雇员）同样拥有你已经分发给公众的信息资料，他们相信它，并且不可以透露对立的和令人难堪的信息资料。
- e. 尽可能地给新闻界提供最真实可信和有据可查的信息资料。记者们往往最希望得到来

自公司高层的消息。他们可能采编收集公司首席长官或董事会成员的评论，而不是新闻机构或公司下属的看法。但是他们知道一位高级行政长官可能更愿意回答专业技术的问题。

f. 参与者应对最困难的问题作好充分的准备。

g. 不要产生敌意或对抗情绪，有经验的记者可以敏锐地嗅出“焦虑之因”。

h. 回答问题时要注意语言简洁，使用有引用价值的资料，回答问题要切题，漫无边际或重复的回答可能将你引入困境或招致新的问题。

i. 如果你面对着一个你已经碰到的难题时，虽然疏忽大意了，但要充分认识到你的过失并且仔细地描述你将如何准备去改正它。

所有这些规则的使用也适用于内部的组织交流沟通。上级总是欣赏来自下属的关于如何处理公共关系事务的专业化建议，不论这些建议是好的还是存在问题的。有关探讨危机沟通的专著有劳伦斯·巴顿写的《组织中的危机》。（辛辛那提，俄亥俄州：西南出版分社，1993年）

案例17 天然甜

“在1983年的夏天，我们正处在辉煌时期，”罗伯特·莎皮诺说。罗伯特是G.D.席勒的天然甜集团公司的主席。“我们有很好的产品，提供给公众真正需要的东西，人们不满足于在糖和糖精之间作出选择。艾斯帕特姆曾经是口味最好的产品，没有别的产品可以替代它。”

在20世纪60年代，G.D.席勒公司开发了艾斯帕特姆，一种比糖还要甜200倍的氨基酸。在一阵动乱之后，经过20年的调整，食品和药品管理委员会（FDA）在1981年批准艾斯帕特姆在干食品中被使用，并且公司以“天然甜”的品牌向市场推出。小天然甜集团开始其产品的生产，解决了新的市场和价格问题，并且销售额从1982年的74 000 000美元增长到1983年的336 000 000美元。尽管G.D.席勒公司不断地扩大生产容量，但是产品的产量仍然不能满足市场的需求。

在1983年12月，天然甜集团在芝加哥附近的总部，得到了当地的哥伦比亚广播公司希望进行采访报道的要求。这种要求通常是例行的；沙皮诺和其他的经理积极地安排了采访的日程并且欢迎下一次有机会继续接受采访。虽然同哥伦比亚广播公司进行了初步的接触，但是很明显，记者们提出了一些专业的、怀疑的关于天然甜的问题。在1984年1月的时候，G.D.席勒和哥伦比亚广播公司晚间新闻的工作人员进行了深入地接触，发现戴恩·拉斯·CBS——晚间新闻的主任打算作一个3集报道关于天然甜的专集节目，这个节目主要关于产品安全的问题。由于人造糖料因健康原因而陷入困境并且导致产品产量的下降，高级管理者因为这件事的消极影响而感到很大的威胁。

C17.1 低热量糖料的研究

艾斯帕特姆从1965年的发明到1981年的第一次投放市场，已经受到定期的、正规的、特别详细的查验。部分原因是因为从19世纪以来围绕着人造糖料一直有争论。在1879年，约翰·霍普金斯大学的两名学生发现糖精，一种不含热量的煤焦油，比普通的糖还要甜300倍。尽管糖精在品尝后会有一点苦味，但对于不断增长的对热量敏感的美国人来说，需求量是很大的。到1907年为止，当席道勒·罗斯福总统宣布“任何说糖精对健康有害的人都是愚蠢的”

后,糖的代替品在各种各样的罐装食品中被广泛地使用。1912年当选的威尔逊宣布,出于健康方面的考虑,糖精被禁止使用。仅仅在第一次世界大战期间,由于糖的短缺,才又一次允许使用糖精。糖精的发展历史预示着其他非糖糖料的命运。

厂家在设法保住糖精在市场上地位的同时,也在加紧研究更安全的糖的替代品。20世纪50年代早期,艾伯特实验室研制出了一种新的糖的替代品——环己基氨基磺酸盐。1953年,随着环己基氨基磺酸盐糖料 No-Cal 的研制成功,食用苏打工业诞生了。1958年,卡伯兰特包装集团开始买卖以新糖精为主的糖料。20世纪60年代,环己基氨基磺酸盐因不含有类似糖精的苦味,而成为全国最畅销的糖的替代品,包括口味很好的罐装和烧烤的食物,苏打饮料、饼干、谷类食品、牙膏甚至是化妆品。但是在1969年通过大量检验发现食用大量环己基氨基磺酸盐会引发癌症、破坏遗传物质和胃肠萎缩,食品和药品管理委员会禁止了这种新糖精糖料的使用。卡伯兰特包装集团又转向使用以前的糖精,但这种糖精仍受到许多科学家的怀疑。这件事到后来,为新的糖料的研制带来了困难。

1965年,一位在著名制药公司——G.D.席勒公司工作的研究员在研究一种抗溃疡的药物时,舔了他自己的手指头。他舔手指头尝到的甜味是由阿斯帕特姆产生的。这说明了对于非糖原料的研究好像已经走上了末路。

阿斯帕特姆是由两种氨基酸合成的。这两种氨基酸是普通食物蛋白质的组成物质。当被消化时,阿斯帕特姆分解成苯基丙氨酸、天门冬氨酸和甲醇。苯基丙氨酸和天门冬氨酸在肉、鱼和谷物中都存在。甲醇含量高时会对人有毒,但是一些蔬菜和水果汁汤中含有比阿斯帕特姆量更多的甲醇。阿斯帕特姆含有和蛋白质相同的热量,但是因为可供产生糖料的必需物质数量很少,所以在使用者的食物中几乎没有什么热量产生。大多数人发现阿斯帕特姆的味道像糖,不像糖精,它没有吃后的苦味。阿斯帕特姆十分像科学家们正在寻找的自然的低热量糖料。

C17.2 G.D.席勒公司

偶然发现阿斯帕特姆后,G.D.席勒公司在药物产品的生产方面已建立了领导革新的地位。20世纪20年代,药品的生产是当时的主要工业,而此时德国发明了硫酸盐药物取代了传统的草药和“专利”药物。G.D.席勒公司早期投资新药品的开发并很好地研制和开发了有机药品。公司推出了呱吗咪呢,一种使用非常广泛的抗晕药物;波半西尼,第一个疗效显著的抗溃疡的药物;唠么蒂,一种最有效的医治尿频的药物;以及各种各样的治疗过度紧张、焦虑的药物。

由于在这些新药物方面取得的成功,G.D.席勒公司在60年代末期获取了大量的现金利润。公司开始在人和动物的健康保健方面拓展更广泛的商业领域。

C17.3 阿斯帕特姆获得批准

1970年,G.D.席勒公司向美国食品与药品管理委员会申请批准使用阿斯帕特姆。几年后,经过90次左右的检验——一个不同寻常的检验次数——申请得到了批准。这些检验说明阿斯帕特姆可以被安全使用。1974年7月,食品与药品管理委员会批准阿斯帕特姆作为糖料在干食物中使用。

但是,在此之前,阿斯帕特姆直接获得批准的过程却是一波三折。杰姆·特纳律师——拉夫·纳德·瑞德公司的以前的成员和圣路易士的华盛顿大学精神病理系和精神病系教授约

翰·奥尼博士,请求食品与药品管理委员会撤销对艾斯帕特姆的批准,因为它可能引起脑瘤或者对大脑有损害,尤其对儿童来说影响更明显。他们注意到苯基丙氨酸和天门冬氨酸的含量会对大脑有影响。1975年,食品与药品管理委员会坚持原批准不变,并且任命成立一个关于艾斯帕特姆的公共事务调查委员会,负责处理当一个新产品遭到反对时的事务。

在这个调查委员会组建以前,食品与药品管理委员会的一位专家宣布他发现在检验 G.D.席勒公司的另一个产品时有一些不合规范的东西,这个产品是弗莱克伦,一种用于治疗性病的药物。食品与药品管理委员会的高级官员亚利山大·斯密德任命了一个特殊的任务组来检查G.D.席勒的关于包括弗莱克伦和艾斯帕特姆在内的一些产品,并进行了25次测试。1976年3月,检查报告指出“我们发现一些不相关或毫无结果的动物实验研究记录,这些实验没有什么说服力,分析报告也不准确”。G.D.席勒公司反驳说:“他们的检查是不充足的,不明确的”,并且所下的结论是不成熟的,是错误的。随后,公共事务调查委员会被解散。

当艾斯帕特姆的审批陷入困境的同时,G.D.席勒公司又面临着其他的问题。除了规模很小的皮里眼科中心外,G.D.席勒分公司的新项目运转得都不好,整个制药工业的前景也很黯淡。由于开始期望值很高,后来被证明是错误的,联邦政府打算加强价格控制。

1977年春天,G.D.席勒公司聘用了前国会议员和安全秘书唐纳德·拉姆斯夫德作为总裁。拉姆斯夫德强调要把制药和皮里眼科作为 G.D.席勒公司的核心,并且卖掉那些不成功的项目。

然而同时,关于糖精的新问题又产生了。加拿大的审查试验表明,通过实验室的小老鼠实验发现糖精可以引发膀胱癌。食品与药品管理委员会宣布对糖精暂时禁用的决议,但是在收到100万封支持糖精使用的信件后,国会反对这个决议。

食品与药品管理委员会仍然对糖精的替代品感兴趣,并且在1978年,同意采取另外的试验来对艾斯帕特姆进行检验。调查小组通过试验来汇报一些问题,比如,是否小老鼠吃了一定数量的含有被检验成分的艾斯帕特姆。食品与药品管理委员会随后要求一群在大学从事病理学研究和教育的病理学家检查这几项试验。这个病理学研究和教育委员会的报告表明,G.D.席勒公司提供给食品与药品管理委员会的试验结果是正确的。但是,反对使用艾斯帕特姆的意见将来还会产生新的问题。

为了更好地解决艾斯帕特姆的问题,食品与药品管理委员会在1980年任命成立了第2个关于艾斯帕特姆的公共事务调查委员会。艾斯帕特姆的反对者特纳和奥尼被任命为这个委员会的成员。委员会认为艾斯帕特姆不可能导致脑损害或神经内分泌调节的失常。但是在艾斯帕特姆被批准前,已经对引发脑瘤进行了长期的试验。席勒公司和食品与药品管理委员会不同意再进行调查。席勒公司参与并资助了110次关于艾斯帕特姆的试验。当出现问题时,负责的部门发现艾斯帕特姆对健康没有危险,若再重复进行所有的试验将花费 G.D.席勒公司30~40百万美元并且将耗时4年。

1981年4月罗纳德·里根任命阿瑟·哈尔·海依斯作为食品与药品管理委员会的主席。7月,海依斯参考了日本所研究的“对脑瘤没有影响”的部分最新报告后,赞同在干食品中使用艾斯帕特姆。海依斯说,“很少有成份能抵抗如此仔细的反复试验。应当在艾斯帕特姆的试验过程中给公众提供其他的安全证据。”1980年公共事务调查委员会的3位成员中的2位赞同这个观点。杰姆斯·特纳,现在代表公众营养学会——一个公共利益的集团,控诉海依斯“采取了大量错误的管理、不适当的程序、错误的结论和不科学的方式”。

一篇告诫性的短文发表在《科学》杂志上,文章名为“尽管有风险,艾斯帕特姆还是被

批准了”(1981年8月)。它引用约翰·奥尼的话说,他关于艾斯帕特姆研究的解释“不是说艾斯帕特姆是一种被确证的致神经肿瘤物(引起头部肿瘤),而是说目前关于这一问题所能得到的证据是自相矛盾的,无法下结论,并且其可靠性是可疑的。”然而,文章对海依斯的规章性作用的观点给予了同样的显著性说明:“我们认为大多数人期望零风险,在这里我不是准备说艾斯帕特姆是没有风险的,但我想它已经被证明了没有明显的风险。”文章认为关于艾斯帕特姆的批评“部分地起源于这样一种观念,即它对公众而言,只具有心理上而不是生理上的好处。海依斯说心理上的好处也同样是重要的。”

C17.4 销售天然甜

在对艾斯帕特姆进行了多年的科学方面和管理方面的争论之后,突然间, G.D.席勒公司面临着一系列不同的挑战。应该如何销售艾斯帕特姆?这是 G.D.席勒——一个制药公司——应从事的业务吗?或者 G.D.席勒应该出售许可证?一方面, G.D.席勒在70年代进入新产品领域方面遭遇到了严重的困难;另一方面,公司有现金去投资。

1981年末,唐纳德·拉姆斯夫德授权 G.D. 席勒去销售艾斯帕特姆。他建立了一个由 G.D. 席勒的总顾问罗伯特·萨皮罗牵头的领导小组去管理这一行动。他们面临了任何一种新业务所要面临的传统的问题:开发制造能力,确定他们的市场,以及建立有效的管理架构。但他们还面临着一个更加不寻常的挑战:定义产品本身。拉姆斯夫德告诉领导小组说,“我们准备去销售这个东西,但我们不知道它是什么。”对于最坚定的节食者而言,艾斯帕特姆是相关的外来产品吗?它应像糖精那样被销售吗?或者它有扩展到低热量甜味剂新领域的潜力吗?它应被独立地销售还是无声无息地包含到现已存在的节食产品去销售?

萨皮罗做了一些市场调查去探询这些问题,与像博登、立顿、海因兹等这样的公司联合。艾斯帕特姆作为一种干燥食品中的甜味剂被有代表性的消费者小组所试用。虽然结果是良好的,但萨皮罗说,“他们并不像我们所期望的那样好得不得了。”对这些初步测试结果的进一步检验提醒萨皮罗的小组,问题并不是艾斯帕特姆的口味(部分使用者认为其口味与蔗糖非常相近),而是人工甜味剂在整体上的声誉。消费者认为被测试的产品变甜,用的可能是用糖精(它已由权威机构认定与健康危害有关),或者是特性未知的一种不知名的甜味剂。

萨皮罗认为,解决的办法是给艾斯帕特姆一个清楚的身份,并且在公众的头脑中使之从以前的人造甜味剂声誉中完全地区分出来。1982年末, G.D.席勒公司开始致力于销售一种配料的战略。它选择了“天然甜”这一名称,以强调艾斯帕特姆包含的仅是出现在许多天然食品中的营养性蛋白质。一旦在消费者脑海中建立起有一种安全的新的甜味剂这一事实,产品的标签可以简单地宣传为“包含天然甜”。天然甜的实际顾客,像通用食品这样的公司,就可以减轻在复杂的甜味剂的争论中教育消费者的负担。 G.D. 席勒也考虑了这样一种观点,即宣扬新的甜味剂可能会招来爱挑剔的人,而这些人是不大会为列在标签一侧的不知名的一种配料所吸引的。但最后,一种引人注目的形象的方法被采用了,萨皮罗说,“因为我们绝对相信,对于这一产品,你无法说出任何不好的东西。”

萨皮罗的6人小组,现在叫做“天然甜小组”,发现自己对于在市场中买卖新产品的人而言处在一个独特的位置:因为批准的过程被拖长,所以它有大量的艾斯帕特姆可供出售。

1974年,由于预期艾斯帕特姆即将被批准, G.D.席勒公司从世界上最大的氨基酸生产商——日本的 Ajinomoto 公司订购了大批量的阿斯巴甜。1980年, G.D.席勒公司注销了这一笔投资。但由于艾斯帕特姆具有特别长的货架期,天然甜小组在没有成本的情况下,得到了一个实际

的艾斯帕特姆的供给。该小组可以在马上获利的情况下开始销售。

天然甜小组雇佣了芝加哥的奥美广告公司来帮助组织一场在全国性销售之前的促销活动。印刷广告于1983年的3月开始,以粗体标题和详细的文案为特点,阐明了天然甜的突破之处。他们还以任何返还赠券的人提供免费天然甜口香糖——这一活动取得了非常大的成功:有超过300万的人对之进行响应。萨皮罗原本只计划把他的一小部分时间用于沟通任务,后来发现他自己已成了大规模促销活动的先锋,到购物中心去检查消费者的试用情况,交叉往来于全国,与记者和食品编辑亲自交谈,并且出现在地方和全国的广播与电视的谈话节目中。一开始给这一行动的拨款是400万美元,但到1983年中期小组已经花了将近900万美元。

这一初始的广告闪电战的结果使天然甜小组意识到,消费者对于在蔗糖和糖精之间选择已深感不满。食品行业和新闻机构的专家对天然甜的反应也同样令人鼓舞。

随着产品需求的增长,小小的天然甜小组面临生产方面的巨大挑战。市场研究预测表明,天然甜的需求将激增,为此萨皮罗责成迅速扩大生产。除了投资2500万美元去扩大Ajinomoto的艾斯帕特姆生产设备外,又调配了另外的3500万美元用于在新近获得的位于密歇根和伊利诺斯的工厂生产苯基丙氨酸和天门冬氨酸。即使是这些设备也被证明是不够的,所以在1983年委托了又一家生产厂,该厂位于乔治亚。到1983年天然甜展开全国性的攻势时,G.D.席勒公司已经在该产品上投资了2亿美元。

1983年4月,带有天然甜的“KOOL”酸和“甜又低”的竞争者“Equal”被摆上了货架。消费者的反应非常热烈。“我感到”,萨波罗说,“像一个爱一匹小马的孩子,被推到了很高的位置。”从1982年底到1983年末,天然甜小组由起初的6个人扩展到了超过300人。萨皮罗后来说,“天然甜小组被给予了在一年内创造一项主要业务的使命。销售的成就是可以看得见的,但是我更以创造的成就而自豪。”

接下来的一个严峻的问题是价格。G.D.席勒公司对艾斯帕特姆的专利是在审议推迟的期间内有效。但1982年国会将其延期至1992年。这给了公司一个喘息的机会,可以有时间从天然甜的投资中获利。但天然甜小组应如何对产品进行定价呢?由于几个方面的理由,看来传统的标准如成本和利润率看来是不适当的。第一点,人造甜味剂的历史由于安全性的争论,新产品的介绍和美国食品和药品管理局(FDA)的立场的改变,而被布满乌云。另一点,天然甜可被认为是没有直接竞争者的独一无二的产品,因为它的口味是如此明显地优于糖精。天然甜对人造甜味市场的实质性的垄断是可能的;同时,一个新的竞争者突然出现在市场上也是可能的。天然甜是应基于长期的、缓慢的成长这一假设去发展这种价格政策呢,还是应该不管买卖如何都试图去竞价?

天然甜对于不同的顾客来说具有非常不同的潜在价值。这一事实使得价格决策进一步复杂化了。这一价值主要是由天然甜对某一给定的产品而言可以降低多少热量值而决定的。例如,作为一种可食用的蔗糖替代物,天然甜能实质性地消除热量的摄入,这样,它就具有每磅大约400美元的销售价值,它的价值在其实质上是创造了一种新产品如无糖的KOOL酸的领域——孩子们不会喝任何具有糖精口味的东西。在另一方面,例如,作为冰淇淋之类奶制品的甜味剂,天然甜可能降低1/3左右的热量。在这样的产品中,天然甜对食品制造商的价值可能低至每磅30美元。

1983年初,当美国食品和药品管理局(FDA)准备批准天然甜在软饮料中的使用(这将迅速扩大天然甜的市场)这一点变得明显时,价格决策变得越来越重要了。基于这些考虑,

天然甜小组作了一个实际上没有先例的决策：不同的客户将为天然甜支付不同的价格，取决于它的终端用途和对他们而言产品的价值。萨皮罗后来把这称做为“一个 10 亿美元的决定。”

C17.5 管理成功

1983 年底，天然甜小组品味到了自己的成功。艾斯帕特姆已经通过了一系列严酷的挑战而幸存下来，并且在世界上许多国家被批准使用。它的专利使用期被延期，消费者和营养专家对它的反应是前所未有的热烈，并且业务本身也运作顺利。地平线上仅有的一点阴云看起来是非常地细小。亚利桑那大学的伍德楼·芒特教授对于用艾斯帕特姆作甜味剂的食用苏打在高温储存时的分解产物提出了一些关注，《福布斯》杂志最近评论了特纳和奥尼关于艾斯帕特姆的安全性所提出的问题。麻省理工学院的理查德·沃特曼博士也表示了对大量的艾斯帕特姆可能会影响大脑的化学进程的关心。

就是在这时候萨皮罗接到了当地的哥伦比亚广播公司的分支机构的采访要求。随着采访的进行，越来越清楚的一点是，哥伦比亚广播公司已经仔细地搜罗、查阅过美国食品和药品管理局（FDA）的记录。以寻找将对天然甜的安全性提出质疑的任何信息资料和论断。

预料到媒体的不利反应，天然甜的执行副总裁兼首席执行官约翰·罗伯逊，准备了一个备忘录，其中有如下建议：

1. 迅速地分析“拉舍尔(Rather)系列”之后的观众反应调查结果。
2. 与主要的全国性报纸和新闻杂志接触。
3. 对亚利桑那州的蒙特发展中心保持关注，包括广泛的新闻机构接触、与主要的政治人物接触，以及与亚利桑那州的健康部门商谈。
4. 召集一个有主要的新闻机构参加的发布会。
5. 在“哥伦比亚广播公司系列新闻报道”之后迅速撰文指出该系列中的所有不准确之处。
6. 发展一个专家团队的“播种闪电战”，去拜访全国的食品方面的作家和编辑，以创作出正面的、积极的宣传。
7. 考虑在一个主要媒体展开广告攻势。

天然甜的公共关系公司，伯申·马斯特尔准备了一个危机沟通计划，该计划假定一个“最坏情况”的场景，即未来的报道将会严重地损害消费者对天然甜的态度。建议包括以下准备事项：

1. 为电视台预制好的新闻剪辑的录像带。
2. 预制好的供电台使用的新闻剪辑。
3. 一个适宜各种用途的新闻发布。
4. 一条发给医学听众的电报。
5. 一份包括各种安全问题的白皮书。
6. 一本针对普通公众的问答小册子。

该公司还建议由天然甜的高级董事进行一次 20 个城市的媒体的巡回访问，以及与全国医药和健康协会、金融分析者、贸易出版物、消费者总部和销售队伍、国际产品管理者和席勒公司的雇员进行特别的交流。

萨皮罗担心天然甜会成为“填空式”报道的牺牲品。他对即将播出的哥伦比亚广播公司系列新闻尤其关心。他认为，记者们有数量有限的预先构想好的故事。他们将事实进行压缩编辑以使之适应他们的模式。在这种情况下，他们肯定是要报道：“公司骗售不安全的产品以

牟取暴利”。考虑到消费者对诸如香烟这种产品的安全性申诉的经历，公众可能先倾向于把这种报告当作事实去接受。

在萨皮罗看来，所有关于天然甜安全性的问题都是错误的和过时的消息。他认为，这些问题，随着 G.D.席勒公司自己进行的和委托进行的测试，已经在美国食品和药品管理局（FDA）详尽的评论中被彻底地探究和解决了。蒙特所阐述的对甲醇的关心说到底是“断定世界是扁的”。虽然甲醇高剂量时食用会是有毒的，但已经清楚地被证明了，没有哪一种印象中的饮食能包含足够的阿斯帕特姆会将甲醇的含量提高到危险的水平。沃特曼关于苯基丙氨酸对神经传输的细微的、长期的影响，实质上是不可能去测试的，并且也不存在证据去支持他们。关于任何新产品的报道通常会一下子激起大量的未经证实的消费者的投诉。

萨皮罗绝对相信不会有科学的质疑会对天然甜提出。他思索在一个电视新闻宣传报道的框架内，怎样才能把这一点有说服力地表达给公众呢？

思考题：

1. 经理应如何将公共关系要考虑的事情分别体现到即将公布的计划、服务开发和政策的变化之中去呢？
2. 谁应被包含到发展一个组织的公共关系活动中去？
3. 你如何才能充分地利用一个已经与新闻机构和公众建立了可靠的关系的资源和个人？
4. 董事们的个人品质是如何决定谁应被推到新闻机构的面前的？
5. 经理或一个管理团队应如何去准备一次采访或者是一个新闻发布会？
7. 天然甜的批评者有多少可信度？萨皮罗和公司应如何应对他们？

第三部分

技 巧

第 17 章

有效的发言：简明手册

进行有效的交流沟通需要管理人员运用本书第一部分中提到的所有的交流沟通技能。下面要谈论的是当管理人员面对听众的时候如何运用一些方法来适应特殊的情形。通常，好的讲演需要充分的准备、清晰的结构和有效的表达。管理人员在打电话或一对一地进行交谈时，要注意提高自己的语言表达能力。尽管本章能帮助你提高一些相关的非正式的技巧性能力，但重点却是应放在更正式的口语交流沟通上。

17.1 准备

管理人员作演讲有很多目的：为了向上或向下传递信息，为了鼓舞下属人员，为了出席一个社交活动，为了推出一个新的建议而召集拥护者，为了劝说别人支持并采取一个特殊的行动等等。准备演讲的第一步，同其他交流沟通方式一样，是确定你发言的目的。许多时候，需要在方法和结果上提出问题。如果你希望提高你所在部门的利润，你可能因为确定销售更多的产品作为你的目标而误入歧途。当增加销售是合适的，甚至是必需的才意味着完成你的任务，增加毛利或降低费用可能是一个更好的策略来实现你的真正目的。不要陷入方法 / 结果的陷阱。

如果你已经确定了一个明确的商业目的，要通过提出一些关键的问题在上下文中验证它：

- 它听起来是否合情合理？
- 是否能得到足够的资料？
- 是否能得到你需要的支持？
- 这个目标是否与其他企业的相同目标或自身的更重要的目标相冲突？
- 是否能在内外部的竞争环境中把握住机会？

一个管理者必须拥有可信性、活力和好的声誉。所有这些方面在演讲上比在写作上有更大的风险，因为文件可以被修改，而发言代表了你的地位和个性。一个重要的发言可能是最重要的机会，你必须去影响并且抓住你的大多数听众。当你检查你的目标时，要问问自己这些方面在你达到目标时是否会实现。

再者，区分和分析你的听众。在第 2 章提到的听众分析的技巧在发言中的运用与在其他商业沟通方面的运用一样。但是其他方面因素的运用表现在口语表述中。谁是真正的决策制定者，演讲对他们来说是最好的方式吗？你的听众是支持的、中立的还是敌意的？听众的态度是一致的吗？你面对的群体是否有偏激的偏颇的观点？这些听众期望什么样的演讲？在听众

面前你希望表现为一个需要他们帮助的祈求者，一个与他们有相同见解的同事还是一个提供信息和建议的权威？

当你在设计你的主题、风格或语调的时候，对上述问题的回答有着重要的作用。可能劝说决策的制定者用一对一的方式凭借他的地位，比起公开演讲中可能冒的反对的风险更可能实现。一些决策的制定者可能私下同意你的观点，但在公共场合由于政治的原因或因为考虑身份地位而不愿意表示赞同。一位赞同你的计划的作者可能对一个明显的问题有最好的解决问题的办法，例如，可能他感到有责任在公开场合去反对你的观点，因为他的下属或同事反对它。这样会选择给对手一个好的化解冲突的方式。

可能你的听众是合作的、支持你的，而不需要被激发。如果你希望改变态度，你的方法很简单：给听众传递信息，说明他们需要做好他们的工作，并且给他们提供理由，说明他们能劝说其他人。可能你的听众是中立的，在这种情况下，你必须解释为什么行动是必须的并且为什么你的方法比合情合理的其他方法更有优势。又可能你的听众是敌对的，在这种情况下，在他们被引导到考虑你的发言主题的价值以前，你必须说明你可以理解他们的想法，并且是在替他们着想。

通常，你的听众对你的建议的态度可能是各种各样的。经常在听众中间那些有分歧的观点会产生僵持的状态。在商业活动中，像生活中的其他方面一样，通常需要做一些使大量主要的顾客化解矛盾、意见交融的事情。在设计你的发言主题和内容信息时，确信你已经了解并且能回答大多数听众当中具有代表性的最关心的问题。确认这些事情有助于你提出化解那些可能构成明显冲突地位的具有共性的问题。“当我们反对那些将要做的事情时，我们中的所有人都会认识到我们正面临着一个共同的问题”，这个策略能提醒人们他们正处在同一个队伍中，并且能提供一个解决问题的方案，能博得大多数人的支持。如果那些一直反对你的人感觉到你已经考虑到他们的地位，那么他们都将愿意听从你的意见。

你的听众希望如何被称呼？你的听众数量是少还是多？这种会议是定期召开的吗？或者参加会议的这些人第一次聚在一起吗？是否有一些惯例，为了使听众更好地接受，你应该去了解他们的想法？会议可能因为精彩的演讲而推延时间，发言的内容虽然很重要，但是大部分人往往会对深奥的细节感到厌烦。有什么办法使听众相信你和他们站在一边？演讲者经常违背他们的听众对时间的期望。商务听众很少希望演讲者讲的时间很长。在你的计划中一定要考虑时间因素。许多发言者准备了相当长的演讲稿，开始演讲时会很紧张，但慢慢地意识到有听众在听，就又开始大加修辞或者闲谈。明智的演讲者应准备一篇短小精悍的演讲稿；否则你会发现你的演讲时间被打断或者你的听众对你的演讲不像你想像的那样感兴趣。

最后，听众怎样才能认识到你，并对你产生深刻的印象呢？在一定程度上，这取决于他们是否对你产生兴趣：如果答案是“一点也不”，那么你的第一件事情应该是树立你的权威。是否有人希望引起你对他们的注意？进行联系，告诉他们你能为他们做些什么。通常，你的听众们知道了解你的途径：或者通过你的本人或者通过你的名声。但是他们是否知道了解什么呢？了解的东西是否正确呢？如果不，那么你最好直接面对那些产生的误解，而不是避开它们。你打算定为目标的东西是否包括你过去的资料呢？如果不是这样的话，就应该解释各种各样的原因。听众是否有什么不信任的原因？如果有的话，就应该解释一下是什么使事情发生了变化？发言者应具有的一个最重要的方面是真诚可信。当提及你的资格时，最好不要听起来像是你在吹牛。要注意经常给听众提供一些最新的资料，这样就能树立你的威信并且

使他们同你保持一致。

17.2 结构

你已经分析了你的听众的情况，并且决定了你的基本的发言主题内容。现在需要问你，听众们对你发言的主题内容需要知道多少才能支持你？答案通常是：比你知道的要少。一个管理人员完全说出他或她的建议时的说服力像一个可被屈服的压力。请不要尝试。当读一个备忘录时，人们有机会暂停、思考或回过头看以前的内容。但是陈述发言时，听众能吸收并留下印象的仅仅是关键的要点，要注意这些要点是你希望听众们记住的并且应该是清楚醒目的。

高中的教师在讲课时喜欢说：“告诉听众们你打算告诉他们的事情，通知他们，然后告诉他们你已经告诉他们的事情。”从这一点上说，这是一个好的建议，在你演讲的开始部分，你应该让听众明白你的目的是什么。没有什么会比漫无边际的介绍更让听众厌烦的了。如果听众们知道你打算要讲什么，他们会跟随着你的演讲并且判断你的话题的价值。因此，在你演讲的时候，最好明确地讲出你的演讲主题的每一个关键点。尽管成功的演讲者不会束缚于很多严格的条条框框，但是一个好的规则也意味着听众们能抓住你的主要观点和三个支持性的论据。

有效演讲的正文内容应包括2个主要的目的：推销你的建议的好处，承认并且中和有道理的反对意见。你实现这些目标的顺序要依听众的反应态度来决定。如果你面对的是一些充满敌意的听众，你必须立即去面对他们的反对意见。如果你没有把听众们分散的注意力集中过来，那么再有力的辩论也不会有任何影响。直到充满敌意的听众知道你理解他们，并且在某种程度上分享他们的意见，他们才会逐渐转变态度。如果听众的反对意见是敏感的（可能有好的选择）或在以后很容易被提出（通过思考或当与别人交谈时），那么你要在阐明自己观点的优点后再提出反对意见。通常消除异议的最好方法是提出另外一个合情合理的易于被接受的方案，但是比你自己的目标要稍低一些。这种方法能客观地指出其他可能方案的缺点，并且说明其判断是成熟的。当你的听众对你的发言主题持有各种各样的意见时，这种方法尤其适合：你的听众是赞同还是反对你，在谈论中就能感觉出来。

一个充分的结论“告诉他们你说的是什么东西，”一个优秀的结论是向听众强调演讲的好处，使听众接受你的观点。它概述下文内容的要点。这不仅说明了你知道你下一步的出发点在那儿，而且你有一个令人信服的目标。另一个重要的观点：清楚地说明你的结论的事实。听众们往往在你刚开始演讲时很专注，中间的时候注意力逐渐减弱，到最后又很专注。当听众注意力最强时，让他们知道你快要结束的演讲使得你有机会把你的主要问题说得很透彻。

当你在完善你的演讲内容的结构时，首先，应检查两遍发言的内容以确信你要说明的问题是令人信服并值得去听的。当我们将即将使用的材料和例子进行讨论时，应好好研究一下他们，不要把你的演讲定位在一个不可触及的高度上。即使是当被当作一件艺术品的优秀演讲，也不可能完全使听众形成演讲材料上的观点。每一个听众都有自己的见解，并且通过他们自己的思维判断来采纳你的观点。通常改变哪怕只是一小部分听众的态度来支持你的观点，对实现你的发言目的也是足够的。第二，为了达到你的意图，论述得恰当就可以了，不要画蛇添足。听众的期望和外部的约束条件限制了你：专业研讨会或学术会议上的发言应该生动

精炼，而在商业会议中提出新的观点可能只需要几句话。记住一个成功的发言不应仅仅在开始的过程中体现。

在构建一个有效演讲的各种建议中，有一点是至关重要的：要想赢得听众就必须让他们知道你是同他们站在一起的。逻辑最严格的发言主题要用一定数量的论据充分的证据来支持。如果违背了听众们的意愿或者不能引起听众们的兴趣，你就不能说服他们。大多数成功的商业演讲突出了演讲者和听众们共同关心的重要东西：目标、问题、价值或兴趣。

17.3 传递

有效的演讲之所以会获得成功是因为它们体现了与听众保持关系的风格和特性。如果你的语言或所作的姿态不能被听众所接受的话，那么最好的分析、最清楚和最有说服力的演讲结构也会被浪费。另一方面，要想获得最大的传递效果，取决于你怎样正确判断上下文的内容。现在考虑以下的情况：你正在向上司汇报一项决议；向同事通知一个他们可能不喜欢的决定；撤销下属销售工作的权力；向股东宣布坏消息；向下属布置任务；向一个支持你要求的股份集团介绍一项公司的计划项目；召开每星期的例会；或向有疑心的新闻界介绍、解释你的产品、服务或政策。在每一种情况下，你必须传递你的信息，并且还要充满激情和力量。

除非你正在进行一个研究报告或发表措词严谨的政策声明，在其他情况下，你需要的是采取一个自然谈话的语调和对听众来说具有中上程度智力水平的语言。这将意味着每一位听众能跟上你的演讲进度。你最敏感的旁听者——可能是决策的制定者——将在你的发言中不断发现对他们有价值的东西。这种方法要遵循一些重要的基本原则：

1. 仔细地设计、准备你的发言，但不要勉强拼凑，最好能放声地讲一遍，使口头的节律固定在你的头脑中。不过不要死记硬背发言的内容，如果你那样做，你的演讲听起来会像排练一样生硬，并且如果你忘记了一个关键的地方，你的头脑可能会一片空白，所以最好在演讲以前把关键的要点过一遍。
2. 尽量把关键的地方或论题用生动的想像抽象地概括出来，使听众印象深刻。
3. 当对着听众演讲时，把他们当作个体的集合体而不是分散的部分。尤其是当你开始发言时，你的听众可能给你模糊的感觉，不具体。你可以试着想像从在座的不同部位的听众中挑选出3或4个人然后对着他们讲话。这样做会有许多的优点。听众们的反应能调动你的积极性。当你把目光从一个听众移到另外一个听众时，那些听众会感到你在注意着他们。
4. 尽量使用身体语言的资源。商务人员典型地在三种情形的一种情形中传递着陈述的内容：围坐在桌旁，站在一个讲台后或在一个开放的空间向听众演讲。这些情形中的每一个的习惯都有所不同。但是三者之间有一些相通的地方。雇主有时作出一些姿势来表达他们理解你的意思。你的听众数量越多，你的演讲就必须通过各种姿势的配合来向他们表述你发言的意思。当你紧张的时候，最好选择一种使你尽量放松的方式；当你用你的胳膊和手来作姿势时，要尽量保持自然，否则听众会感到你拘谨、不安和虚伪。
5. 不断地搜寻对你的演讲感兴趣的听众的眼睛，你将会感觉到你是受听众们欢迎的。我们很少像别人注意到我们那样来注意自己。通过录像录下你自己练习演讲时的表现来

观看，那样对你自己的提高是很有益处的。

6. 每一位发言者都能提高他或她的演讲能力，不要认为成功会有什么定式。最后注意一点，如果你表现得不自然的话听众们会看出破绽。

最后的结论：锻炼讲话的目的是为了提高发言的能力，而不是为了追求完美或刻意地模仿一种模式。罗伯特·肯特在哈佛商学院任教时，曾向他的学生建议：“如果你的演说能力提高了10%，你会通过第2个因素真正地提高你的效率。”

17.4 图表

许多演讲通过使用图表而更具说服力，而在某些场合的发言确实需要使用图表。图表的运用包括使用传单、幻灯片、录像带和黑板等方式。这些方式运用得当能使演讲生动、具体并且让听众产生深刻的印象。但运用得不适当，则会适得其反。关于运用的图表有如下一些规定：

1. 保持简单明了。大多数有效的图表能被很快地理解。在一些特殊的情况下，在屏幕或手册中列出长长的数字可能是恰当的。例如，当你需要说明详细的专业预算目的时。但是在多数情况下，当只有通过使用图表才会更生动或比单纯用语言描述更有效果时，才使用图表。如果你的意见被采纳的话，柱形图表是说明销售上升的最好方式；饼图可以很快地使听众清楚地了解你对下一年资源分配情况的建议。通过图表来介绍一种新产品会比用几段文字的叙述更加清楚了。
2. 不要被你的图表所取代。许多发言者把使用图表作为一个躲避与听众直接交流的方式。从屏幕或手册中照本宣读的方式是很容易的，在某些情况下，这种方式也是必要的。例如，当需要把商谈的结果向客户通报时，或者当发言者负责一个培训的项目，其中包括许多专门技能的信息资料的讲解时。在这些情况中，详细的说明能帮助听众更好地理解一个复杂的问题。但是在更多的情况下，发言者使用他们演讲的提纲进行照读只是为了避免面对听众，因为面对一个屏幕演讲比面对真实的听众更令演讲者舒服。但是我们不免要问：我是在推销信息，还是在推销我自己？反复重复你所讲的话的内容，会使听众感到冗长无味，或让他们感到还不如回到办公室里读备忘录。通常，听众们事前会阅读你要讲的内容并且在你现场讲的时候并不注意你演讲的内容。如果你使用图表，在演讲的时间内在屏幕上演示，那是为了引起听众们的注意力。没有什么比演讲者在讨论一个主题内容，而图表说明的却是另一个主题内容更令人心灰意乱的了。除非在一些特殊的情况下，例如：演讲者在上面详细讲述，而提纲给听众们介绍发言的关键点，作出强调或下结论。
3. 自问什么情况下用什么类型的图表最适合。白板或波表可能是最好的一种训练方式。如果你与听众的关系是相互作用的，并且他们能看到他们的意见被重视，那么图片样品或模型可能是使听众对一个新产品的生产线或设计表示信服的最好方式。引用资料可以更有助于进行演讲。便携式电脑的视觉资料——包括文章和图表的小册子——可以作为向听众提供你的观点的一个有用的途径。但是你应该考虑便携式电脑的图表是否应在演讲之前被取出复制分发——这些图表可能或者对听众有所帮助或者被演讲者所迷惑——或者在讲演之后——当这些图表可能被以为有用而取走或被扔掉。

4. 使用必要数量的图表来使演讲生动和便于说明问题。听众仅能吸收有限的信息。演讲者在向他们提供他们所需要的更多信息时，听众会有一种潜意识的对演讲者的抵抗。在许多商业领域中的进行的演讲，图表应该作为一个有趣的工具，而不是演说的替代品。商业演讲的目的是把你充满鼓动的思想传递给你的听众。如果你传送给他们的是一些他们能传递的有影响的评价，而不是一堆他们很容易忘记的细节资料，他们会很乐于接受它。
5. 不要使用那些你不确定能很好掌握的视觉工具。一个技术上的失误会对演讲带来不利的后果。如果出现了播放错误的幻灯片，或者在图表中出现印刷的错误，听众会怀疑你的能力而不是你的发言信息和观点的性质。一个明显相关但易被忽视的问题是，确信你的图表对所有的听众都清晰可见的。通常，这包括预先检查演讲需用设备装置。

作为一个普遍的规则，你应确信你的图表有助于演讲的可信性，而不是降低它。最后，有一点非常重要——不论你是否想再次对这些特殊的听众作演讲，不要被你的同事和将来的听众以为你是一个对着屏幕显得不自在的主持人，或一字不落地重复视觉资料的人，因为这将使人对你和你的发言目的产生怀疑。

17.5 团体发言

在本章中讨论的许多原理方法仍适用于各类商业演讲。但是在团体发言中存在着一些特殊的问题，团体中的一些人希望成为明星，而另外一些人宁愿避开公众关注的焦点。要想获得成功，团体必须不断地作出协调，在共同的目标下，成员之间应该相互团结合作而不是相互竞争。

完成这些十分重要的目标，意味着演讲团必须平等地分享任务，充分地作出计划，并且当他们面对公众的时候要互相支持。下面的建议适用于当一个团体在向客户提供建议、努力在一个新的商业机会中吸引投资者、向上级领导汇报结果、向股东作简要介绍或者召开一个新闻会议时使用：

1. 把发言作为一个整体，而不是当作各个分散部分的聚集。每一个发言者的发言代表自己，确信对于整个发言来说是一个相关的连续的观点。自然地，团体中会有所分工，不同的发言者将演讲他们最有经验的题目内容：策略、产品、市场人员、举措、财务、组织，确信这些内容是经过整理的，对听众是有意义的并且考虑到团体内所有题目的相似程度。
2. 合理地安排演讲的结构，以致于每个发言之间协调一致。这样做的一个有效的方法是以一个发言者作为主持人、先作一个概括介绍，然后在最后结束时作总结发言并回答问题。让听众们知道你们的目的是什么，对他们来说意味着什么。并且，也要让他们知道你打算作多长时间的发言，好让他们能适当地调整他们的期望。
3. 确信你们掌握了听众所关心的所有问题。当一些关键的问题落空时，容易即兴作一个每位发言者都会做得很好的发言。
4. 设计一个“家庭式风格”的发言。通常，听众们会像判断你们的发言目的一样判断你们的团队。尽量在你们的形象、密切程度、细节的运用和共同的题目中保持一致。
5. 给每位发言者一个发挥和表现自我的机会。不论这种机会对每一位发言者来说是自愿

的，能发挥特长的，还是一种命令的。

6. 尽量使得发言者之间连接紧密。这是最基本的要求，这意味着每一位发言者应当被介绍，或者被前一个发言者，或者被主持人介绍。在主持人或前一个发言者的介绍中，简要说明一下为什么这个发言人有资格讲这个题目，以此来强调团体中每一位发言者的资格。同样重要的是在从一位发言者到另一位发言者的过渡中可以作一些引言：“刚才我解释了我们产品的重要性，下面X将告诉你们，我们是怎样成功地开拓市场的”。
7. 每个人互相支持。发言者相互参照来证实他们的观点，并且要适当地解释以前的论题如何适合团体发言的主题。
8. 通过强调对听众和下面发言内容的好处来作结论。

17.6 处理问题和答案

大多数的发言包括回答听众提出的问题。许多问题有很强的技巧性。有些时候发言者应该避开“提问-回答”的阶段。例如，当你给听众传递坏信息时，最好先让听众思考一下，以后有机会在一对一或人少的时候再回答他们所关心的问题。有时候你一时没有答案或还不能使问题的回答公开时，如果听众们希望或者需要你作出回答，你可以告诉他们为什么你现在不能回答，并且告诉他们什么时候你可以作出回答。在多数商业场合，抓住问题并很好地处理它们是管理沟通过程的一个基本的部分。

下面是一些处理‘提问-回答’部分的技巧：

1. 规定一个时间限制，并且遵守它，而且说明原因。这能使你掌握事情的节奏，避免使听众感到浪费时间。但是不要停止听众的提问，直到你确信听众们所关心的主要问题已被较好地回答过了。尽量扩展你的回答内容以使大多数听众而不是个别的听众接受。
2. 事先准备一下你将可能被提问的问题。一个好的发言者事先会充分地分析听众会关心的主要问题，你的开场白应该先简单地介绍一下发言的主题、目的、行动的过程。你的听众可能包括持有不同信息资料的个人或公司日程安排的决策者，你必须巧妙地、机智地说明你理解他们的想法和所关心的问题。当你不知怎么作出回答时，最好直接告知提出问题的人，并且告诉他什么时候你可以回答他的问题。
3. 确信你对关键问题已经解释清楚。借助于对听众的分析，产生一个对“提问-回答”部分的日程，然后在每一个时机作出强调。避免重复已作过的回答，但通过某些方式把特殊的问题引向你的主要观点。
4. 不要树敌。除非在非常特殊的情形下，不要引起听众提出充满敌意的问题或不友好地作出回应，仅当大多数听众强烈地表示出对你或你的团队的反对时才采用这种策略，但是大多数情况下，听众会欣赏对不友好或误解的问题作出的宽容姿态。

17.7 求职面试

在第16章，我们谈到了与新闻界的会谈，在这里我们提出一些建议，是关于个人方面的工作面谈。虽然在这些建议不可能面面俱到，但是对于大多数情况下的面试还是有效的。在

面试之前或者面试时，这些步骤可能对你会有所帮助：

1. 按照第6章结尾部分要求的那样准备你的信函。
2. 信函中应包括一份清楚整洁的个人简历，它突出强调你的才能而不是面面俱到。
3. 安排自己的时间日程以准备面试，包括准备一些合乎情理的问题，以显示出你正在商谈工作，而不是乞求工作。
4. 在面试后附上一封信，说明你的态度，要热情和利于你以后保持工作优势。

附 录

- 案例18 道茨瓦斯出版社
- 案例19 内陆钢铁煤炭公司：塞瑟煤矿
- 案例20 国际石油公司
- 案例21 “公正就是公正”对不对
- 案例22 一位资深审计员的困惑

案例18 道茨瓦斯出版社¹

迪克·凯伦迪非常烦恼，这天早上他刚收到了一封来自 affirmative action 办公室主任贝蒂·卡拉曼的信，以及从人事部发来的关于他的编辑助理，玛丽·威尔逊的职工绩效考核表。卡拉曼先生的信是调查关于玛丽指控迪克同鲍勃·克利斯——人事部主任互相勾结串通，密谋阻止玛丽从办事员提升至编辑的行为。信的开头这样写：

“根据有关玛丽·威尔逊的作为一个编辑的助理职位提升的可能性的广泛调查，可以断言，因为秘书性工作超过她的全部职责的 30%，玛丽的职位不可能定得比秘书的级别更高。我们也讨论了玛丽在这期出版物中所犯的错误的以及这些明显影响你们关系的原因。”

迪克在“影响”上画了一个圈，并继续往下读。

“玛丽很想让你增加她的职责和工作，以便她继续发展她的事业。但是，如果我没有搞错的话，办公室基本上没有其他条件来设立一个另外的位置了。

你过去对她成绩的评价说明了玛丽在编辑助理的职位上是干得很不错的。我们也鼓励她去申请道茨瓦斯将来可能设置的类似的位置。

谢谢你的合作。”

“贝蒂，你已经超越你的职责范围了。”迪克喃喃自语。他很高兴 affirmative action 办公室在他的帮助下成立了。但是，在他看来，affirmative action 办公室无权对一些工作琐事进行干预：这完全应该是人事部的事情。

接着他又翻开鲍勃·克利斯的职工绩效考核表（见表 C18-1）

表C18-1 职工绩效考核表

请将对该职工在过去一年的表现评价填在下面的栏目里				
• 工作质量	不满意	一般	满意	优秀
• 生产效率	不满意	一般	满意	优秀
• 工作态度	不满意	一般	满意	优秀
• 创造性	不满意	一般	满意	优秀
请同时写一页对该职工在过去一年的表现的评价意见并附在后面。				
请指出需要改进的方面，特别的成绩，以及感兴趣的以及其他突出项目。				
• 职工评语				
如果你愿意，你可以对你上司的评价阐述你的意见。你的签名表示你已经阅读了上述对你工作绩效的考评。这表示你要么同意，要么不同意这个考核结果。				
签名				日期

本表是对所有职工的年度绩效考核的一部分。它是一定要填完的，而且还得由玛丽看完并签名，并在下星期返回人事部。迪克开始回顾那些有关玛丽·威尔逊的让他感到不高兴的事情。

C18.1 背景

迪克·凯伦迪是《道茨瓦斯杂志》——由道茨瓦斯杂志出版社（ITT 出版集团的一个部门）出版的一份专业杂志。对公司来说，这份杂志经过了一个长达 3 年的冒险。迪克可以利用出版社的一些服务资源，但是他只有一个编辑助手——玛丽·威尔逊。玛丽直接向他负责，并且独立为杂志工作。在作为编辑助理以前，玛丽已经在公司工作了 3 年。编辑助理在 ITT 出版集

¹ This case was prepared by Gwen L. Nagel, Associate in Communication.

团是秘书。编辑助理员需要从事大量的编辑性和秘书性的事务，以及参与从接稿到投稿到付诸印刷或把投稿退回作者的全部出版工作。这个职位的最低要求是大学文凭（有良好的英语背景）以及优秀的事务处理技巧。

玛丽是从一个银行秘书的职位到这儿来工作的。她有英语专业的文学学士学位，并且想进入出版行业（正如在面试中她说过的那样）工作。在前 1 年半的工作时间里，她的工作完成得非常好，她的工作态度非常不错——她和迪克相处得很好，迪克每次在她的职工绩效考核表都打“优秀”。他慷慨地给她加薪。

在她到道茨瓦斯工作以后，玛丽参加了一所地方大学的英语硕士课程学习。所有的课程都是在晚上进行的，因此不会影响到她的工作。几个月以后，玛丽同迪克坦率地谈到了她想在道茨瓦斯获得提升或调到其他出版社做编辑的想法。她想获得硕士学位的打算，部分地是因为她期望能获得出版行业的高级职位。迪克告诉她，编辑助理的职位在接下来的两年内只能是秘书性的工作。他暗示说，只要道茨瓦斯或其他地方有任何进入编辑职位的机会，他都会尽力地帮助她成为候选者。玛丽说，她清楚编辑助理的职位也许就是一个不能再提的职位了，但她希望被赋予更具有挑战性的工作，因为她已经厌倦了这些例行公事的秘书性工作。后来迪克同意以后会给她分派一些出版性的工作，来为她将来的工作职位作准备。

玛丽积极地从事新分派的工作，例如，她已经能够很好地从事一些专业性的工作了。同时她也继续做她所有的本职工作。办公室的一切都那么和谐。迪克觉得他与玛丽相处得很融洽，虽然他知道她有可能马上迁调到另外的职位。几乎在这时，玛丽开始约见迪克的一个同事和朋友——大卫·史密斯——道茨瓦斯出版社参考部的编辑。在一些偶然的社交场合迪克和他的妻子还看到大卫与玛丽在一起。有时玛丽也会要求请假，而这个请假时间恰好与大卫的时间表相吻合。如果他们不影响办公室的工作的话，迪克通常很高兴地同意她的请假请求，而玛丽也会愿意在假后义务加班，以使工作按时完成。

C18.2 近两个月出现的问题

在玛丽获得硕士学位的前几个月，她很想找一个编辑的职位。迪克给了她去面试的时间，并且为她写了推荐信。但是出版行业的职位非常紧俏，所以玛丽虽然花了三四个月的时间去找工作，却仍然没有找到一个满意的工作。她泄气了。但她把希望寄托在她的硕士学位上。

情形仍没有改变。在她获得硕士学位以后，她立即开始寻求新的工作，但仍一无所获。两个月前，玛丽突然在迪克的桌上放了封信，信上要求将她从编辑助理的职位调到助理编辑的职位（见表 C18-2）。在信上她还要求将她的工作等级设为 4 级。迪克对信上的内容感到有些吃惊，但是更让他吃惊的是玛丽并没有事先和他通气，甚至是在她度过一个大周末以后，趁着迪克不在办公室的时候，她才把信搁在他的办公桌上。

在接下来的星期一早上，迪克打电话把玛丽叫到他的办公室。玛丽重复了信上的内容，而且强调她现在所从事的新工作任务和职责使她有资格获得 4 级的工作级别。她提醒迪克她在这儿为他干的工作是别的公司助理编辑干的活。她说她已经对秘书性的工作感到越来越厌倦，而且感到自己大材小用了。

表 C18-2 玛丽的信

RG：

我在道茨瓦斯杂志作编辑助理已经快 3 年了，但在这些年里我的工作没有任何改变。然而，在近两年来我已经开始从事一些编辑性的工作了。因此我希望我的职位能同工作内容相称，即改为助理编辑的职位，我所从事的一些非

秘书性的工作包括如下：

1. 审阅那些提交给道茨瓦斯杂志的稿件。
2. 写信同作者、撰稿人及广告商联系。
3. 确保在DM出版的文章在形式和内容上的标准性。
4. 监督DM的预算。
5. 海外稿件的评审加工。
6. 独立编辑、剪辑、校对。
7. 管理办公室。

玛丽

迪克同情地听完了玛丽的话。但他最后告诉她，他没有这个权力。他只需要一个在办公室从事秘书性工作的人员，而且，除非杂志的利润增长更快，否则他是不会既聘请一个秘书人员又聘请一个编辑人员的。

玛丽明显不安地离开了他的办公室。从那天开始，迪克感到他们之间有一种潜在紧张情绪。玛丽继续从事她的工作，但当迪克要她做一些如相对重要职责的工作时，她明显地表示出不高兴和不情愿。她看起来热切地想多吃一些事务性的工作，例如，她会自己答复一些专业性的稿件以及在迪克同意后负责一些重要稿件的出版工作。迪克感到她已经超出了她的工作权力范围，并且她在没有迪克最后审查的情况下擅自同意了杂志的夏季版的印刷。这个行动违反了办公室的工作程序，并且导致了发行杂志的页码和内容不符的错误。这段时间他和大卫·史密斯之间的关系自然就冷落下来。虽然这对迪克来说非常失望和沮丧，他还是竭力想把这件事挥之脑后。

事态迅速地恶化。大约在1个月以前，玛丽到人事部的鲍勃那儿要求评审升职一事。当迪克收到人事部鲍勃的通知他应当考虑玛丽升职要求的信以后，他感到异常气愤和震惊。收到信以后他立即打电话给鲍勃，告诉他玛丽是独自行动，她并没有权力去人事部要求升职。他们约定第二天他们3人聚在一起开会来商量这件事。

在会上玛丽描述了她那边的工作情形。当轮到迪克说话的时候，他讲虽然玛丽确实已经从事了一些编辑性的工作，而且做得很好，他还是不同意她在工作描述中写的那些变化。他需要一个秘书人员，况且如果玛丽的工作确实正式的包括那些她所到编辑性任务，她的工作等级就会自动升为4级——一种将不允许她从事任何例行性的秘书工作的等级。迪克递给鲍勃一份公司正式工作职位描述的复印件后，（见表C18-3）会议结束了。

迪克和玛丽之间的紧张关系仍没有改善。他们彼此很少说话，玛丽经常毫无理由的长时间离开办公室。在工作时间她经常毫无节制的花掉很多时间与大卫·史密斯及他的职员呆在一起。

表C18-3 工作描述

日期：3月6日

收件人：鲍勃·克利斯，人事部主任

发件人：迪克·凯伦迪，编辑

主题：编辑助理的工作描述

- 参与道茨瓦斯杂志编辑办公室的各种工作——从接收一个新稿件直到它最后出版或是退回给作者的整个过程；记录作者、审稿人、编辑、打印人的新稿件和信件；准备信件；回答对杂志或稿件情况的常规查询；维护好重要的文件和记录，准备好与作者稿件相关的各种信件（接受、拒绝、感谢）；接打日常电话，安排与编辑见面的时间表，拆开、分类或传递收到的邮件；准备、投递外发邮件。

- 从事协调和编辑事务来确保道茨瓦斯杂志的正常出版发行；送稿件给出版部门；接收排版原稿并进行页号等检查并进行必要的改正。

- 做好上级要求的其他相关事项。

一个星期以后，鲍勃写信给玛丽（同时他还拷贝了一份给迪克），说他们的调查结果表明把她的职位定在当前的3级水平是正确的。鲍勃还写道：她目前的职位的性质和职责范围与道茨瓦斯出版社和ITT的出版部门的其他编辑助理是类似的。

玛丽收到这封信以后，她的工作成绩退步了。虽然她仍继续工作，她已经清楚地说她厌恶被吩咐不断打字以及从事其他的秘书性工作。她变得闷闷不乐。在许多场合她甚至公开骂人和说坏话。她看起来是基本上不愿再往这个方向发展了。迪克感到很遗憾，但他感到在这种条件下他已经无法和她再继续在一起工作了。

后来，两星期前，玛丽向肯定性行动办公室同时指控了迪克和鲍勃。她指责他们两人在阻止她的职位升迁问题上狼狈为奸。在后面的简短调查中，贝蒂根本没有同迪克联系。正如他所知道的，她只同玛丽谈话。但他在等肯定性行动办公室对玛丽指控的结果时也准备好了自己的说法。

现在迪克坐在这两份邮件面前——一份来自贝蒂的总结，一份是他需要为玛丽填的职工绩效考核表。

思考题：

1. 你怎样解释对于迪克·凯伦和玛丽·威尔逊之间产生的问题？什么特殊情况下才能产生这种问题？例如，玛丽与戴维·史密斯的关系是偶然的还是非常复杂的？
2. 你对迪克对玛丽的正式和非正式的评价怎么看？他提供了清楚和有效的反馈了吗？玛丽对迪克的意见和指责的反应是否适合？
3. 对于玛丽最近的表现迪克将采取什么行动？他会找玛丽谈话，以尽量修复他们之间的关系吗？迪克会要求玛丽让位给别的编辑吗？他是否考虑辞退她？迪克会仅仅简单地填写绩效考核表，并且坐看将来事态的发展吗？
4. 如果你是迪克，你将如何评价玛丽的表现？对绩效考核表的填写，什么是你主要和次要的目的？
5. 从迪克·凯伦迪的角度，填写玛丽·威尔逊的绩效考核表并且作一份300~500字的评价报告。
6. 作为迪克·凯伦迪或玛丽·威尔逊，准备角色扮演进行一次面试，要求涉及凯伦迪对威尔逊的表现评价和行为。

案例19 内陆钢铁煤炭公司：塞瑟煤矿

内陆钢铁公司是美国最大的钢铁生产公司之一。去年，其产量是7800万吨钢铁，利润是8800万美元。尽管内陆钢铁公司的利润比起美国其他钢铁公司的利润要好一些，但是与所有制造企业相比时仅仅有利润的比较是不够的。内陆公司的总经理对去年的利润额不满意。公司在2年前已赚得1.04亿美元，4年前赚得1.48亿美元。尽管销售额从3年前的21亿美元升到去年的27亿美元，但利润却在下降。

内陆公司在行业竞争中的强劲地位，很大程度上是因为它地处芝加哥地区。芝加哥地区的钢铁产量比起美国其他地区要高，大约占了全国产量的24%，而排在第2名的匹兹堡的产量

才占不到20%。芝加哥的钢铁生产企业为他们是世界上最好的钢铁企业而高兴。他们所处的芝加哥离原材料矿区很近（例如铁矿、煤矿和石灰石矿），有着很好的运输工具（铁路和航运），并且有主要的钢铁市场，例如底特律。内陆公司在印第安纳州的芝加哥东部的印第安纳港湾工厂生产钢铁，这个工厂有25 000名男女职工，连续6年产量居美国第一。

为了支持钢铁生产的运行，内陆公司同一些独立开发或合作开发原材料矿的供应商保持联系。这些供应商包括明尼苏达州、密歇根州、威斯康星州和加拿大的铁矿区，伊利诺斯州、西弗吉尼亚州和宾夕法尼亚州的产煤区以及密歇根州的石灰采石场。内陆公司在大湖的运输船队把大部分铁矿石和石灰石矿运到印第安纳港湾工厂。印第安纳的运煤车每车能装100吨煤，从伊利诺斯州的塞瑟运行280里到达印第安纳州的芝加哥。像其他的联合钢铁生产企业一样，内陆公司在生产钢材以前必须生产铁、煤，经过烘烤制成焦炭，为巨大的熔铁炉提供主要燃料。焦炭、铁矿石的小球和石灰石被一起倒入熔炉中，连续不断地吹入预热的空气和燃油使熔炉产生大约3 000摄氏度的高温，使矿石中的氧脱离后，铁以液态形式存在。石灰石与铁矿石中的杂质结合形成熔渣。熔化的铁在一个充满氧或敞开的炉中被提纯成钢。

内陆公司将塞瑟生产的高挥发性冶金用煤与西弗吉尼亚州和宾夕法尼亚州的挥发性冶金用煤混合制成焦炭。由于焦炭必须符合化学和结构上的标准（例如，焦炭必须足够支持入炉的物质），只有经过精确混合的煤才能用来使用。多年来，内陆公司在塞瑟拥有煤，但却不能由塞瑟的煤来制成焦炭。于是，内陆公司的研究人员发现了使用伊利诺斯州的煤来制成高品质焦炭的一种有效方式。

研究人员的技术突破，使内陆公司减少了生产成本。塞瑟的厚煤矿可以每天产软煤10万吨以上，可供给印第安纳港湾工厂使用50年：冶金用的煤用来生产焦炭，生产用的煤用来发电。运输费用仅为运输东部煤的费用的1/3（内陆公司对煤的需求量是巨大的，从南伊利诺斯获取煤而节省的费用是可观的，所以内陆公司在伊利诺斯州的塞瑟附近的麦克雷博又开发了第2个煤矿）。

但是不久，塞瑟的煤产量开始低于内陆公司所需求的数量。一段时间后，煤产量又快速上升，走到平均每工作日产煤10 919吨，总量为2 469 434吨，但是在下一个3年中产量又产生波动下降（见表C19-1）：

表C19-1 塞瑟的3年煤产量

	煤产量/ (吨/每工作日)	总 量/吨
3年前	9 105	2 065 313
2年前	8 403	1 894 893
去年	7 626	1 593 790

塞瑟的不稳定和下降的产量导致印第安纳港湾工厂出现了问题。煤产量的不足使工厂不得不从外部购买低劣煤来使用，而外部买来的低劣煤由于质量得不到保证而使生产的焦炭质量降低。反过来，质量低的焦炭会降低熔炉的产量。此外，内陆公司又不得不花大价钱从短期市场中购买所需的煤。

政府的规定和采矿条件的变化导致煤产量的大量损失，而违反协议的罢工和当地与全国性的就业困难也容易产生犯罪。塞瑟的煤矿主实行了一个13点建议以解决生产经营与雇员之间的关系。这些措施包括：

- 对地下的采矿工人进行特殊训练，发放操作手册以强调安全。
- 对工头和监工人员进行一些培训。

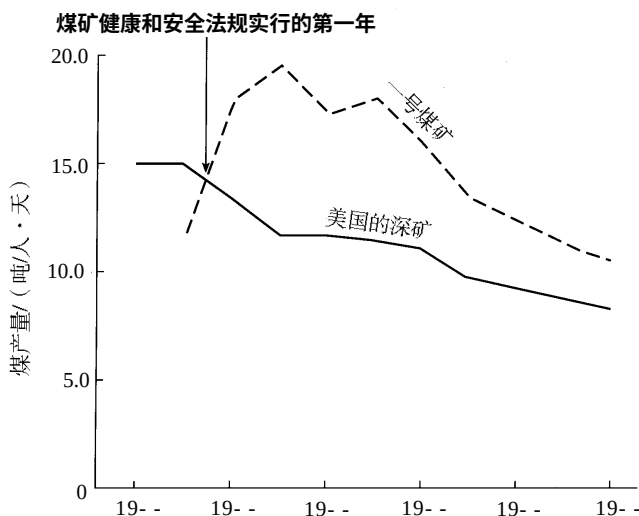
- 运输工头和设备管理者的新职位。
- 一份保持培训计划项目的协定。

除此以外，一个有经验的咨询公司被雇来为矿厂和地下采矿的操作进行咨询。但是咨询顾问，每月到塞瑟来一次，却像是外行人一样不能成功地使矿工积极地合作。

煤矿主不知道罢工、抱怨、故意旷工和不断降低的生产率等事情是应被局部地处理，还是其已经根深蒂固于工厂中而不能改变了。在过去的 13 年里，没有全国性合同的制订不是以罢工为代价而实现的。塞瑟的煤产量下降也反映出了一个全国性的趋势（见表 C19-1 所示）。

面对不断加剧的成本危机，内陆钢铁公司的负责原材料的副总裁卡尔·B·加可波，正在考虑采取方案来提高塞瑟的产量。他听取了内陆公司负责合作交流的主任萨姆·萨诺的建议，并且邀请了 TPF&C 公司（一个负责交流沟通和人力资源管理的咨询公司）参加了在芝加哥举行的一个会议。这个会议提出了一个暂时性的协议，决定让 TPF&C 公司来负责塞瑟煤矿的人际关系稽查工作。稽查工作的任务是查明雇员的态度和对塞瑟煤矿工作程序的意见。调查的内容包括：工作的满意程度、监督、安全、工作队组内及工作队组之间的合作情况、机械设备情况、人际交往的质量和雇员公司的看法。通过研究调查结果来弄清煤矿雇员的人际关系问题和雇员对待煤矿中所发生问题的态度情况。

关于是否继续进行稽查的最终决定取决于塞瑟煤矿的管理。根据 TPF&C 公司的副总裁理查德 J. 安斯内到塞瑟的视察，就像召开联合会议一样对煤矿管理的问题进行了讨论。



图C19-1 塞瑟和行业的产量

C19.1 煤矿和矿工的工作条件

在20世纪30年代，乔治·奥威参观了英国的煤矿并且在报告中说道“那里的情况糟糕得像是地狱——高温、噪音、混乱、黑暗、浑浊的空气，除此以外，还有令人难以忍受的狭窄空间。”奥威的描述可能还以一种特别的方式表述了大多数人对煤矿开采工作的想法：

当你爬过最后一段用支柱支撑的坑道，你会看到你的对面有一堵三四英尺高的黑亮的墙，这是煤矿的“掌子面”。头顶上是光滑的岩石天棚，这是由于煤矿被采挖而造成的；下面也是岩石，所以你所处的通道高度仅仅是煤矿被开采后的高度，可能不超过一码……你看不到很

远的地方，因为煤尘挡住了灯光，但是你却可以看到在你身边有许多半裸的跪着的男人，每个人有4到5码高，拖着他们的铁锹，在掉落的煤矿石中铲煤，然后快速把煤投掷出去……看到煤矿工的工作，你立刻会认识到不同的人生活工作在不同的地方，是因为适应了环境。

煤矿开采工作现在仍是相当危险的职业，这种工作需要在岩矿下面几百尺深的地方进行。但是那里的自然条件也并不像奥戴所描述的那样。现在高度专业化的机器设备已取代了传统的挖掘工具和铁锹。在美国超过60%的煤矿开采是使用连续开采的机器设备。这些机器设备以每分钟15吨的速度从煤矿缝中开采煤。采矿工们省去了向下挖掘、砍、钻、爆破等传统的开采步骤。塞瑟煤矿从一开始开采，就成为美国的一个最现代化的产煤矿。它的连续不断的开采设备每年能从第6号伊利诺斯州煤层中开采200~250万吨煤。第6号伊利诺斯州煤层位于地下725英尺，并且煤层的开采厚度平均超过6英尺。

塞瑟煤矿地下运送矿工的服务笼车是18.5英尺长，11英尺宽，一次可以运送60名矿工。在地下，矿工们乘坐电力的橡皮轮胎的小车从笼井到开采地点。在矿工们到达矿坑内的采掘面以前，其他的矿工们要插入6英尺长的“顶螺栓”中来阻止岩石层断裂，以此防止棚顶塌陷，减少对“木柱支撑”的需要，并且减少在以前的煤矿中需要的连续不断的弯腰俯身。然后矿工操纵连续不断运行的开采机器，使采掘面的煤变得松散。矿工们把松散的煤放到固定的链带传送机上，把煤传到橡皮轮胎的电动往返车上。每车载重量是10吨，这些车再把煤运到一个传送带系统，由传送带传送5里，到达生产坑道，采运的煤在那儿被带到地面上进行自动分拣、清洗、烘干，并贮存在巨大的贮藏室内。

在许多技术发明被运用的背后，关注地下的健康和安全是一个重要的因素。塞瑟煤矿负责运行操作的经理，E.H. 罗伯特斯，记录了他在煤矿的27年中所看到的变化：

矿中棚顶螺栓的运用，比用木材支撑更安全，后来，在棚顶螺栓机械用罩装备上后，棚顶螺栓吊杆被放置成45度角来保护工作人员。这也促进了生产效率的提高。在煤矿中，尤其在内陆公司，安全与生产效率是相辅相成的；要想获得更多的产量，你就必须把安全看成是一个伙伴。

塞瑟煤矿的安全程序包括训练、监督、领班的安全评价和意外事故的调查。操作运行的经理主要负责安全。在意外事故发生后，要做一份调查报告来指出事故产生的原因和采取防止类似事故发生的措施。最近，塞瑟煤矿已实现了3年低于8个事故/每百万人工作小时，比起全国煤矿行业的49.6个事故/每百万人工作时，是很不错了。

现在的煤矿，人们已不再看到矿工们的“挥舞着铁锹铲着煤，通过他们的左臂快速地抛掷”这种景象了。矿工们如今的工作包括学习操作和维护复杂、昂贵的采矿机械（例如一个连续工作的矿工，成本大约是50万美元），此外，连续采矿的特性强调的是在不同的地下条件中做着相互关联工作的，不间断的、有效率的团队合作。麦克里斯保罗煤矿的监督者伊万·莫罗顿，曾写道“在地下煤矿，有效的沟通交流是必须的——并且又是很难实现的——比起美国的其他工业来说。”

C19.2 塞瑟煤矿的沟通问题

获得有效沟通的一些困难在于纯粹的自然环境。尽管被奥戴描述成“不能忍受的约束”的条件在一些现代煤矿中不算什么问题，煤矿像是拥有许多街道、大道、通道的地下迷宫，矿工走在下面要借助于安全帽上和机械设备上的电灯来照明。矿工一般能看到长直通道的100英尺远的地方。就像莫罗顿回忆的那样，“工作在煤矿中不像工作在工厂的生产线旁，工厂的生产线光线是明亮的，并且一个监督者能监控整个车间……当然，特殊的采矿条件也不总是符合

理论上的价值和估计。好的和坏的棚顶条件，或者煤质量的变化，要尽量克服这些变化因素。”

塞瑟煤矿的矿藏大约有 24 平方英里的面积。当煤矿扩大时，对管理者来说监控和人与人之间的沟通交流会越来越困难。比方说，一个地下的工头，理论上可以在延伸 7 英里的煤矿里监督 30 多个雇员，运输装备物资和做各种类型的维修。遍及全煤矿来说，管理人员承担了过多的工作，通常因为环境因素而无法互相联系。他们之间主要的沟通方法是“矿场电话”系统，这种电话系统在一个矿场可以连接 10 个工作场所。通常从一个工作场所呼叫另一个场所是不易的，因为被呼叫的人当时可能不在电话机旁。惟一的信息沟通发生在最后，即当煤矿的管理人员和维护人员和各矿场的工头因为产品结果和其他的事情而被召集的时候。

在塞瑟，刚接班的员工很难从交班的员工那里得到完全确切的信息。简单的交谈通常是在矿井升降机把接班的员工运到矿底的时候。在交接班时，两个工头交谈一些重要的事情，例如矿井的自然条件，机械装备的运转状况，和一些需要修理和维护的特别说明。这些交谈通常是在昏暗的光线下，有时很冷并且没有可记录或其他书写材料的情况下进行的。在简单交换意见后（通常 1~10 分钟，依据人员的多少而不同），交班的工头乘升降机上到地面，然后写下他们的工作报告。对于大概在 7 小时后又一批新接班的工头们来说，这些报告成为最可利用的信息资料。

在塞瑟煤矿，许多监督人员和雇员抱怨，像目前这种状况，他们好像是工作在 3 个不同的煤矿，没有什么合作和团队配合。缺少足够的必要的信息也会经常需要调节、干涉。上层管理人员方面，工头们努力地解决三班轮换所出现的问题。正如一些矿工们所看到的结果，“在矿场里，工头们几乎没什么权力去决定事情。决定权都是由高层来使用的。如果一些决定权下放到工头那里，他们会和矿工们交谈，并且会提出关于工作的好的建议，这样可以使公司节省时间和金钱。”

C19.3 雇工和管理层之间的沟通问题

内陆公司是在卖掉肯塔基州的威尔瑞特煤矿之后才开发塞瑟煤矿的。威尔瑞特煤矿在肯塔基州的东部地区，是主要的就业来源，申请到煤矿工作的人很多。塞瑟的新内陆公司煤矿在伊利诺斯地区有 5 个开采部门，并且一个可行性的研究表明这里缺少有经验的煤矿管理者、工头、监督人员和训练有素的工人。为了使工作较好地地进行，内陆公司决定在威尔瑞特煤矿被卖出之前从那里招募管理人员。这种职位的调动是自愿的。

当塞瑟煤矿开始运转时，在 12 名高层管理者中有 11 人是从肯塔基州调来的（9 年以后，12 个高层管理者中只有 2 人不是从肯塔基州来的）。

管理层通常被认为是一个紧密的团体，根据不同的方法来处理不同的事情。伊利诺斯州的雇员通过系统模式进行他们的工作，但有时，结果却是令人不满的：一些矿工们认为管理人员对那些同样来自肯塔基州的雇员们“表现出恩宠”。

在解决管理人员与雇工之间沟通问题的主要方法是出版每月一期共 2 页的业务通讯《煤炭新闻》。对《煤炭新闻》业务通讯的有效性的关注可引起读者总数的增加。最后的问题要求读者说明公司出版物引起雇工兴趣的目的是什么。表 C19-2 对比了雇工感兴趣的主题内容和过去 5 年《煤炭新闻》所报道那些主题内容的文章的数量（超过 444 篇）。

管理者和雇工的沟通也发生在反对长期的混乱组织传统上。在 20 世纪 30 年代约翰·L·列维组织西弗吉尼亚煤矿矿工罢工以后，伊利诺斯州矿工也被组织起来了。伊利诺斯地区的烟煤工人在 1897 年的罢工是第一次成功的罢工。矿工们赢得了支持，为煤矿工业和其他工业开

创了先河。从此，10年来，伊利诺斯州成为联合会的中心地。

过了几年，煤矿地区出现了一个可怕的激烈的循环：公司拒绝承认联合会，并且试图破坏罢工，在地区暴发了激烈的斗争，罢工的破坏者被雇佣进了煤矿，军队被召集进入；而矿工经常采用破坏公司财产的方式，作为报复手段。那些年流传下来一个不信任管理的说法，“如果他们得到一个机会，管理人员会把恐吓带给联合会”，这是一个多数地方普遍流传的说法，并且，表面上看来，这是由于部分矿工的职业习性造成的。

到内陆公司开发它的塞瑟煤矿时，煤矿业发展得很快。煤炭开采在南伊利诺斯州是最富有的职业，并且一般被当地居民作为一个渴望的工作。然而，根据塞瑟煤矿雇员的目前统计，64%的被调查的雇员认为“大多数违反协议的罢工是导致煤矿管理者与煤矿工人联合会之间误解的根源”，并且许多矿工报告说他们总是觉得“被公司和联合会两头扯住”。

但是，在塞瑟仍旧会发生经常的罢工，大多数矿工继续感到有强烈的责任感来维持巡逻队。就像一位矿工所说：“许多罢工来源于一些很小的事情”表 C19-3说明了塞瑟煤矿在过去的5年时间罢工的数量和性质，表 C19-4说明了塞瑟煤矿的组织结构情况。

尽管矿工们的社会地位和工作条件近几年得到了很大的提高，但是工人们仍旧团结一致。这种团结是一辈传一辈形成的传统，在煤矿是很普遍的：（最近妇女们也开始在地下矿井中工作），这是受工作环境所影响的。在一个煤矿的挖掘面，一个作业队包括一个工头、8个小时工——2个轮换工作的矿工、2个操纵棚顶螺栓的、2个开动来回运输的小车的、1个负责机械的和1个挖掘拖拉机的操纵手。这个作业队在一起工作几个月，经过长时间的交往形成一种独特的情谊和亲密接触的行为（例如，在过去几年，安全性的改进很难在一些矿工中实现，因为这些矿工们认为使用安全装备意味着胆小或比同事们软弱）。在多数的交接班期间。一个给定的部分的矿工被划分开——通常分隔几英里——与在一个煤矿的另一些矿工，每一个部分的人互相依靠来避免危险或者来解决危机。在这种环境中工作的人们逐渐发展了很好的友情关系，并且连结在一起反对“外面的人”。最后，这种按照地下雇工所和地上雇工所进行的地形上的划分通常也用在其他的两个团体的划分上：“那些下面的”和“那些上面的”是专指矿场的短语，不仅在别的地方用，而且也使用在兴趣价值和态度等方面。

C19.4 人际关系的调查

在理查德·安斯尼拜访了高层管理人员、工头和联合会的工人后，塞瑟的管理者决定请 TPF&C公司来调查煤矿的人际关系。调查分两个部分：623份问卷邮寄到住在煤矿的雇员的家里。这个调查公司认为雇员们完成的不用署名的答卷保密性很强，并且将在被打孔制成表格后销毁。

在统计出调查结果后，TPF&C公司把数据给塞瑟的内陆钢铁煤炭公司的所有雇员。

表C19-2 调查结果

内 容	对内容感兴趣 的所占比例（%）	新闻通讯的数量 （占文章的比例）
公司政策	6.1	2(0.5)
问题和进步	13.7	62(11)
生产的目标和结果	10.9	21(4.8)
安全性	12.4	35(7.9)
改善工作条件	12.4	9(2)
先进的装备和方法	7.1	16(3.6)

(续)

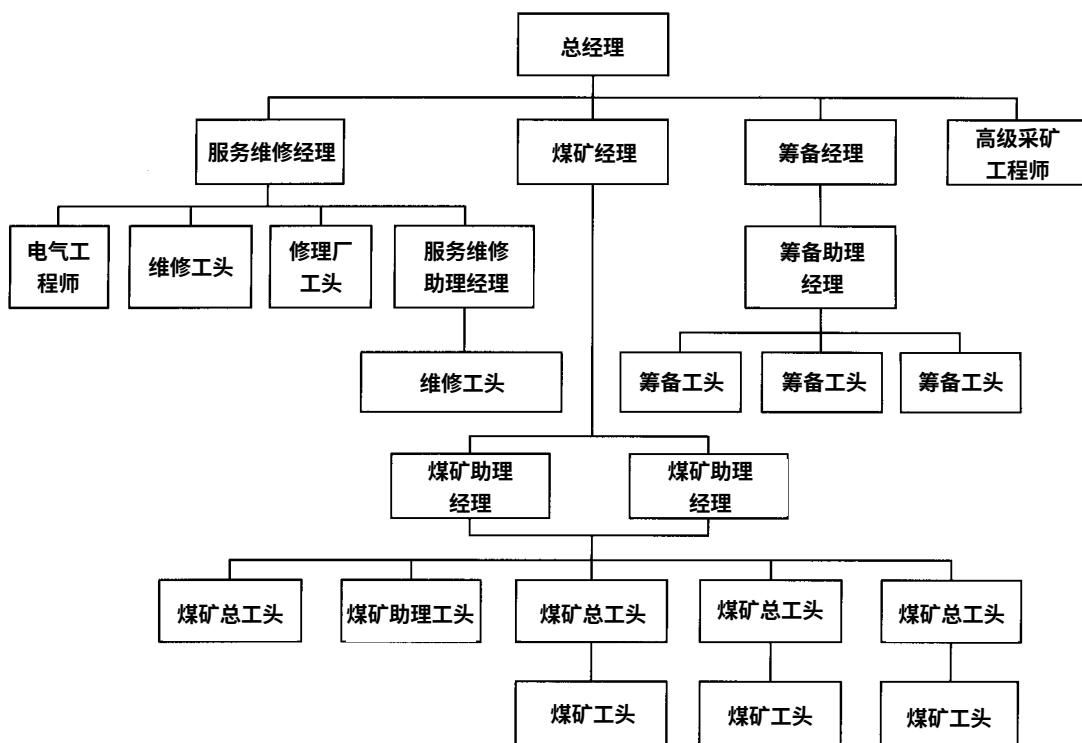
内 容	对内容感兴趣 的所占比例 (%)	新闻通讯的数量 (占文章的比例)
工作关系	12.7	6(1.4)
公司前景	6.6	— (—)
晋升和培训	8.1	4 (0.9)
		(有薪水的)
		7(1.6)
		(协议的)
雇工福利	8.1	16(3.6)
个人信息 (投票)	1.3	41(9.2)
		(有薪水的)
		17(3.8)
		(协议的)
其他项目		
芝加哥提供的		22(5)
需要的声明		5(1.1)
高层管理人员的信息		9(2)
一个月的矿工		49(11)
实现的事情		44(10)
社评		50(11.3)

表C19-3 当地报道的罢工(1973~1977年)

年 份	转 换	出 版 物	长度 (转换)	政策 决定	运作 决定
1973	C	工作谈判 ^①	6	×	
	B	闲赋工作的适当分类 (级)	3	×	
	C	工作谈判	3	×	
	B	工作谈判	3	×	
1974	A	煤矿检测员对闲赋抱怨的反感	3	×	
	A	饮用水的品质	9	×	
	B	铲子的专有使用	3	×	
	B	对以前轮换工作分配的支持	1	×	
	A	超时的午饭准备	5	×	
1975	B	升降机人员配有保姆	9		×
	B	为非工作的超时提供报酬	2	×	
	B	靴子	3	×	
	B	沐浴水的品质	3	×	
	B	工作谈判	3	×	
1976	B	雇员的权力暂停	7	×	
	C	工作谈判	3	×	
	B	工作谈判 (同样)	3	×	
1976	B	临时电缆	3	×	
	C	没有预先计划的星期天工作	3	×	
	B	未被证实的无效检查	1	×	
1977	B	安排的生日节日	3	×	
	B	设备的操作—地下的安逸	6	×	

① “工作谈判”是指如1969年商谈的合约规定部分的训练,因此,雇工在获得一定程度的资历后,有能力“谈

判”——例如申请——煤矿的另一份工作。“运作决定”指由高级工头或监督人员和一般的煤矿工头所负的责任。“政策决定”指由一般工头以上的管理者所负的责任。



图C19-2 塞瑟煤矿的组织结构图

表C19-4 调查数据的总结

发至：所有内陆钢铁煤炭公司的雇员

来自：TPF&C公司

人际关系的调查报告

这是一份1977年10月和11月在塞瑟煤矿所作的人际关系调查的总结。

我们感谢你们能参加这次保密的问卷调查活动。你们的合作对这次调查帮助极大。

我们共收到调查问卷 303份。尽管有 22份调查问卷没有及时收到，且没有输入到计算机的统计表中，但是这些调查问卷也被我们的工作人员统计过。在 303份调查问卷中，有 205份写了评论的问卷已被我们的工作人员仔细阅读并进行了分类。依据我们的经验，这些是很好的态度。

下面附上的一份调查问卷的复印件，上面有每一个问题的反馈和数量。你们会看到，调查问卷是被雇员们的有代表性的回答归类出来的。

内陆公司现在正在研究此次调查的结果，并且着手准备采取下一步的措施。

保密的调查问卷：内陆煤碳钢铁公司。

你已经被邀请参加了关于雇佣工作人员考虑的与工作相关内容的保密调查。这个调查问卷是由 TPF&C公司设计的，这个公司是一家独立的咨询公司。

这个调查问卷分为 4部分。请在你认为能最好地回答问题的每个词语或每句话的旁边用（√）或（X）表示出。在某些情况下，你会被要求评价你的回答判断。请尽可能地在开始的 3个部分中回答所有的问题。你也可以通过“评价”部分（第4部分），在调查问卷的最后来表达你对关于你的工作方面或者关于煤炭开采工业的意见。

在调查问卷中不要署名。不要作出任何能辨认出你的标识。你的答案和意见将仅被 TPF&C公司分析使用。不会有任何内陆公司的人看到你的答卷。一旦你的调查问卷被分析使用过，它将被立即销毁掉。

谢谢你的合作。

第1部分

这部分信息是必须作出回答的，以便对参加人的年龄、服务期限、工作地点等项目作出统计分类。

1. 年龄：

(1)	28	25岁或25岁以下	10.0%
(2)	93	26岁到35岁	33.10%
(3)	86	36岁到45岁	30.6%
(4)	55	46岁到55岁	17.6%
(5)	18	56岁或56岁以上	6.4%
	1	没有回答	0.4%

2. 婚姻情况：

(1)	23	未婚	8.2%
(2)	256	已婚	91.1%
	2	没有回答	0.7%

3. 从事煤炭开采工作的年限：

(1)	47	2年或2年以下	16.7%
(2)	51	3年到5年	18.1%
(3)	110	6年到10年	39.1%
(4)	31	超过10年但少于20年	11.0%
(5)	40	20年或超过20年以上	14.2%
	2	没有回答	0.7%

4. 在塞瑟的内陆钢铁煤炭公司服务的期限：

(1)	55	2年或2年以下	19.6%
(2)	66	3年到5年	23.5%
(3)	87	6年到8年	31.0%
(4)	72	9年或9年以上	25.6%
	1	没有回答	0.4%

5. 工作地点：**5a. 地下：**

(1)	119	生产	42.3%
(2)	52	从事一般性工作	18.5%
(3)	46	维护保养工作	16.4%

5b. 地面：

(4)	20	工厂车间	7.1%
(5)	10	商店	3.6%
(6)	24	办公室	8.5%

(7) 7	其他	2.5%
3	没有回答	1.1%

6. 在矿场中的地位：

(1) 189	矿工	67.3%
(2) 37	工头	13.2%
(3) 8	矿场管理人员以上, 包括经理	2.8%
(4) 30	行政职员	10.7%
17	没有回答	6.0%

7. 20岁以前你在哪里呆的时间最长：

(1) 229	伊利诺斯州	81.5%
(2) 26	肯塔基州	9.3%
(3) 1	西弗吉尼亚州	0.4%
(4) 4	弗吉尼亚州	1.4%
(5) 0	田纳西州	0.0%
(6) 15	其他的州	5.3%
6	没有回答	2.1%

8. 你在这些地方所呆时间的年数：

(1) 10	2年或2年以下	3.6%
(2) 6	3年或5年	2.1%
(3) 28	6年或10年	10.0%
(4) 229	11年或11年以上	81.5%
8	没有回答	2.8%

9. 你的家庭从事采矿事业的年数：

(1) 87	第1代人（仅你一人或者可能与你年龄相仿的一个亲戚）	31.0%
(2) 75	第2代人（你的父亲或叔叔）	26.7%
(3) 104	第3代人（你的祖父）	37.0%
15	没有回答	5.3%

第2部分

下列问题旨在帮助决定你所考虑的工作方面、人际交往方面及政策措施等方面的问题。

10. 考虑一下我知道什么及我能做什么，工作对我来说感觉如何：

(1) 125	非常好	44.5%
(2) 124	好	44.1%

(3)	22	一般	7.8%
(4)	4	无所谓	1.4%
	6	没有回答	2.1%

11. 我对我的工作感到厌烦：

(1)	61	没有	21.7%
(2)	183	偶尔	65.1%
(3)	31	时常	11.0%
(4)	1	总是	0.4%
	5	没有回答	1.8%

12. 我对工作所负责任的感觉是：

(1)	92	非常满意	32.7%
(2)	127	满意	45.2%
(3)	46	有时不满意	16.4%
(4)	11	非常不满意	3.9%
	5	没有回答	1.8%

13. 所从事的工作对我来说很重要：

(1)	154	总是这样	54.8%
(2)	97	经常	34.5%
(3)	21	偶尔	7.5%
(4)	4	不是	1.4%
	5	没有回答	1.8%

14. 我认为我的上司对我工作的能力是满意的：

(1)	115	总是这样	40.9%
(2)	116	大多时候	41.3%
(3)	38	有时	13.5%
(4)	7	没有	2.5%
	5	没有回答	1.8%

15. 我能依靠工作团队里的人们的合作来帮助我的工作：

(1)	98	总是这样	34.9%
(2)	139	通常	49.5%
(3)	32	偶尔	11.4%
(4)	7	没有	2.5%
	5	没有回答	

16. 我可以依靠工作团队以外的人们的帮助来完成工作：

(1) 29	总是这样	10.3%
(2) 133	通常	47.3%
(3) 95	偶尔	33.8%
(4) 20	没有	7.1%
4	没有回答	1.4%

17. 我的上司使我感觉我的工作是重要的：

(1) 72	总是这样	25.6%
(2) 116	通常	41.3%
(3) 66	偶尔	23.5%
(4) 24	没有	8.5%
3	没有回答	1.1%

18. 我相信我的那些不从事采矿工作的朋友和邻居会认为我的工作是重要的：

(1) 46	总是这样	16.4%
(2) 126	通常	44.8%
(3) 83	偶尔	29.5%
(4) 20	没有	7.1%
6	没有回答	2.1%

19. 我对煤炭行业改善公众对采矿工作态度的努力：

(1) 35	非常满意	12.5%
(2) 100	满意	35.6%
(3) 93	有些不满意	33.1%
(4) 50	非常不满意	17.8%
3	没有回答	1.1%

20. 我对矿工联合会改善公众对采矿工作态度的努力：

(1) 40	非常满意	14.2%
(2) 92	满意	32.7%
(3) 90	有些不满意	32.0%
(4) 53	非常不满意	18.9%
6	没有回答	2.1%

21. 和其他矿相比，我对这里管理部门间的关系：

(1) 32	非常满意	11.4%
(2) 135	满意	48.0%
(3) 75	有些不满意	26.7%

(4)	32	非常不满意	11.4%
	7	没有回答	2.5%

22. 我认为这里的管理与我的关系：

(1)	46	很好	16.4%
(2)	91	一般	32.4%
(3)	95	偶尔有关系	33.8%
(4)	45	没有关系	16.0%
	4	没有回答	1.4%

23. 上司的工作知识：

(1)	81	非常好	28.8%
(2)	136	好	48.4%
(3)	43	一般	15.3%
(4)	19	非常差	6.8%
	2	没有回答	0.7%

24. 上司知道我是否称职：

(1)	84	总是这样	29.9%
(2)	142	经常	50.5%
(3)	43	偶尔	15.3%
(4)	10	从不	3.6%
	2	没有回答	0.7%

25. 当上司认为我完成了一件出色的工作时,会告诉我：

(1)	19	总是这样	6.8%
(2)	73	经常	26.0%
(3)	113	偶尔	40.2%
(4)	74	从不	26.3%
	2	没有回答	0.7%

26. 来自上司的建议和指导：

(1)	41	总是非常清楚	14.6%
(2)	167	经常是清楚的	59.4%
(3)	65	有时清楚	23.1%
(4)	6	一点儿也不清楚	2.1%
	2	没有回答	0.7%

27. 上司给我所需要的信息：

(1)	37	总是这样	13.2%
-----	----	------	-------

(2)	146	经常	52.0%
(3)	86	偶尔	30.6%
(4)	10	没有过	3.6%
	2	没有回答	0.7%

28. 我知道与上司保持一致：

(1)	54	总是这样	19.2%
(2)	152	经常	54.1%
(3)	47	偶尔	16.7%
(4)	27	没有	9.6%
	1	没有回答	0.4%

29. 上司很愿意听：

(1)	72	总是这样	25.6%
(2)	111	经常	39.5%
(3)	76	偶尔	27.0%
(4)	20	没有	7.1%
	2	没有回答	0.7%

30. 我感觉可以随便对上司谈起：

(1)	119	所有的抱怨	42.3%
(2)	92	大多数的抱怨	32.7%
(3)	58	个别的抱怨	20.6%
(4)	10	没有抱怨	3.6%
	2	没有回答	0.7%

31. 当上司认为我干得很糟时会告诉我：

(1)	61	总是这样	21.7%
(2)	71	经常	25.3%
(3)	73	偶尔	26.0%
(4)	71	没有过	25.3%
	5	没有回答	1.8%

32. 上司运用权威通过迅速作出决策来影响我：

(1)	84	总是这样	29.9%
(2)	87	经常	31.0%
(3)	57	偶尔	20.3%
(4)	49	没有过	17.4%
	4	没有回答	1.4%

33. 公众认为矿场是：

(1) 63	最好的工作场所	22.4%
(2) 192	好的工作场所	68.3%
(3) 21	较差的工作场所	7.5%
(4) 2	最差的工作场所	0.7%
3	没有回答	1.1%

34. 我认为矿场的安全政策和措施是：

(1) 116	非常可靠的	41.3%
(2) 124	可靠的	44.1%
(3) 25	有些不可靠	8.9%
(4) 10	非常不可靠	3.6%
6	没有回答	2.1%

第三部分

在每个选择中依据你的观点来作出回答。

35. 我会鼓励我的子女从事煤炭开采业：

(1) 45	强烈地赞同	16.0%
(2) 101	有些赞同	35.9%
(3) 53	有些不赞同	18.9%
(4) 77	强烈地反对	27.4%
5	没有回答	1.8%

36. 如今的煤炭开采业比起以前是一个相当好的工作场所：

(1) 188	非常赞同	66.9%
(2) 67	有些赞同	23.8%
(3) 19	有些反对	6.8%
(4) 6	强烈地反对	2.1%
1	没有回答	0.4%

37. 我可能不会在其他行业中寻找工作：

(1) 98	非常赞同	34.9%
(2) 78	有些赞同	27.8%
(3) 66	有些反对	23.5%
(4) 35	强烈地反对	12.5%
4	没有回答	1.4%

38. 如果能得到一份较轻松的工作，报酬少我也愿意：

(1) 10	非常赞同	3.6%
--------	------	------

(2)	35	有些赞同	12.5%
(3)	48	有些反对	17.1%
(4)	183	强烈地反对	65.1%
	5	没有回答	1.8%

39. 我希望完成工作任务：

(1)	63	非常赞同	22.4%
(2)	125	有些赞同	44.5%
(3)	64	有些反对	22.8%
(4)	24	强烈地反对	8.5%
	5	没有回答	1.8%

40. 我认为作为煤矿工应该是特殊类型的人：

(1)	135	非常赞同	48.0%
(2)	85	有些赞同	30.2%
(3)	31	有些反对	11.0%
(4)	24	强烈地反对	8.5%
	6	没有回答	2.1%

41. 我认为如今煤矿的管理工作比过去好多了：

(1)	61	非常赞同	21.7%
(2)	113	有些赞同	40.2%
(3)	58	有些反对	20.6%
(4)	43	强烈地反对	15.3%
	6	没有回答	2.1%

42. 矿场的机器设备被维护得很好以利于人们的工作：

(1)	18	非常赞同	6.4%
(2)	71	有些赞同	25.3%
(3)	79	有些反对	28.1%
(4)	106	强烈地反对	37.3%
	7	没有回答	2.5%

43. 煤碳开采业的管理哲学比机器设备更重要：

(1)	71	非常赞同	25.3%
(2)	97	有些赞同	34.5%
(3)	55	有些反对	19.6%
(4)	53	强烈地反对	18.9%
	5	没有回答	1.8%

44. 我认为矿工被夹在公司与矿工联合会的争取之间：

(1)	132	非常赞同	47.0%
(2)	97	有些赞同	34.5%
(3)	27	有些反对	9.6%
(4)	17	强烈地反对	6.0%
	8	没有回答	2.8%

45. 大多数的罢工游行是由于矿场管理和矿工联合会之间的误会引起的：

(1)	111	非常赞同	39.5%
(2)	66	有些赞同	23.5%
(3)	42	有些反对	14.9%
(4)	53	强烈地反对	18.9%
	9	没有回答	3.2%

46. 我希望煤炭行业的罢工应尽量避免：

(1)	222	非常赞同	79.0%
(2)	30	有些赞同	10.7%
(3)	16	有些反对	5.7%
(4)	6	强烈地反对	2.1%
	7	没有回答	2.5%

47. 矿工联合会的成员应尊重矿场巡视队：

(1)	187	非常赞同	66.5%
(2)	37	有些赞同	13.2%
(3)	20	有些反对	7.1%
(4)	31	强烈地反对	11.0%
	6	没有回答	2.1%

48. 在钢铁工人的合同规定中，设置了一个新的不允许罢工的条款，这是一个正确的措施：

(1)	175	非常赞同	62.3%
(2)	59	有些赞同	21.0%
(3)	18	有些反对	6.4%
(4)	19	强烈地反对	6.8%
	10	没有回答	3.6%

49. 我认为工作在一个像矿场这样受控制的环境下对我是有利的：

(1)	121	非常赞同	43.1%
-----	-----	------	-------

(2) 110	有些赞同	39.1%
(3) 31	有些反对	11.0%
(4) 12	强烈地反对	4.3%
7	没有回答	2.5%

50. 对于我来说, 成为一个大企业的一员是重要的:

(1) 117	非常赞同	41.6%
(2) 85	有些赞同	30.2%
(3) 47	有些反对	16.7%
(4) 29	强烈地反对	10.3%
3	没有回答	1.1%

51. 提高生产率对于未来煤矿开采来说是重要的:

(1) 234	非常赞同	83.3%
(2) 35	有些赞同	12.5%
(3) 6	有些反对	2.1%
(4) 3	强烈地反对	1.1%
3	没有回答	1.1%

52. 矿工应该知道在继续罢工之前辩论的内容:

(1) 252	非常赞同	89.7%
(2) 21	有些赞同	7.5%
(3) 4	有些反对	1.4%
(4) 1	强烈地反对	0.4%
3	没有回答	1.1%

53. 我认为应有一些可以穿越警界线的地方:

(1) 62	非常赞同	22.1%
(2) 39	有些赞同	13.9%
(3) 30	有些反对	10.7%
(4) 146	强烈地反对	52.0%
4	没有回答	1.4%

54. 从下列关于行业发展的信息资源中选择3个你认为能依靠的:

(1) 116	监察者	41.3%
(2) 108	当地工会的代表	38.4%
(3) 59	全国工会的代表	21.0%
(4) 134	公司出版物	47.7%
(5) 97	工会出版物	34.5%
(6) 118	大众新闻媒体	42.0%
(7) 52	小道消息	18.5%

(8) 61 其他 21.7%

55. 在下面所列的关于煤炭开采工业的解决问题的途径中你对每一项有多少信心？

	完全有信心	有一些信心	没有信心	没有回答
(1) 政府	13 (4.6%)	121(43.1%)	130(46.3%)	17(6.0%)
(2) 煤矿工人联合会	44(15.7%)	170(60.5%)	57(20.3%)	10(3.5%)
(3) 矿工主	31(11.0%)	181(64.4%)	53(18.9%)	16(5.7%)

56. 从下列项目中选出5个你认为对你重要的选项，选取出5个不重要的项：

	非常重要	不重要	没有回答
(1) 欣赏自己的工作	237	1	43
(2) 与别人合作	84	46	151
(3) 领导别人	30	145	106
(4) 有权力作出决策	63	120	98
(5) 获得丰厚的利润	217	15	49
(6) 承担责任	44	65	172
(7) 成为优秀组织中的一员	83	32	166
(8) 工作得到认可	70	79	136
(9) 与别人竞争	7	207	67
(10) 工作有安全保障	131	25	125
(11) 有友好的合作伙伴	84	26	171
(12) 有一个对自己有帮助的上司	60	27	194
(13) 有一个富于变化的工作	35	102	144
(14) 喜欢忙忙碌碌	23	55	203
(15) 延续家庭的传统	4	231	46
(16) 好的机会	71	51	159
(17) 做一项好的工作	176	4	101

57. 选择5个关于你目前的工作你认为最喜欢的选项和5个你最不喜欢的选项：

	最喜欢	最不喜欢	没有回答
(1) 工资	202	35	44
(2) 福利	183	29	69
(3) 工作类型	135	25	121
(4) 同事	107	6	168
(5) 消磨时间	135	11	135
(6) 工作的安全性	164	13	104
(7) 公正的待遇	77	44	160
(8) 管理	23	66	192
(9) 职业机会	64	57	160

(10) 安全预防措施	76	20	185
(11) 不稳定性	4	183	94
(12) 潜在的健康威胁	2	141	138
(13) 身体上的危险	3	120	158
(14) 工作条件	53	68	160
(15) 怠工	1	105	175
(16) 有压力地工作	6	94	181
(17) 巡察队	2	150	129
(18) 枯燥单调的工作	3	80	198
(19) 辛苦、困难的工作	18	18	245
(20) 加班	68	46	167

58. 你如何依据矿场管理和工作之间产生的矛盾冲突来排列下列的选项？

(在你认为最可能产生冲突的选项的空格处填 1、在其次可能产生冲突的选项处填 2等，以此类推，直至排序完8个选项。)

(1) 43 安全性	15.3%	(5)145 抱怨	51.6%
(2) 107医疗福利	38.1%	(6)54 论资排辈	19.2%
(3) 131养老金：津贴	46.6%	(7)45 超时加班	16.0%
(4) 51纪律	18.1%	(8)50 生产率	17.8%

排列顺序矩阵

	1	2	3	4	5	6	7	8	没有回答
安全性	32	43	41	36	26	32	15	31	25
医疗福利	12	19	11	23	22	42	107	18	27
养老金、津贴	3	9	3	4	15	37	50	131	29
纪律	20	32	28	43	51	39	19	23	26
抱怨	145	53	33	16	7	3	3	0	21
论资排辈	20	54	45	35	39	29	18	14	27
超时加班	37	36	44	45	43	25	17	9	25
生产率	16	50	43	44	42	34	12	14	26

59. 下列哪些词句最适合描述你？请选择所有的选项：

	通常是我的真实表现	通常不是我的真实表现	没有回答
(1) 能够作出命令	198	64	19
(2) 为人坦诚、直挚	260	5	16
(3) 容易屈服	111	153	17
(4) 有合作精神	262	4	15
(5) 能承担责任	187	79	15
(6) 直言无隐的	135	128	18
(7) 容易被领导	89	174	18

(8) 好交际的、有人缘的	238	26	17
(9) 有些自命不凡	21	244	16
(10) 胆小害羞的	58	206	17
(11) 希望人人喜欢我	196	67	18
(12) 好讽刺、嘲笑人	31	231	19
(13) 经常出主意	52	209	20
(14) 必要的情况显得很老练	197	70	14
(15) 服从的、温顺的	61	200	20
(16) 喜欢大多数人的	250	15	16
(17) 让别人来作决定、没主见	122	143	16
(18) 固执的	103	160	18
(19) 狡猾、精明的	89	169	23
(20) 易犯错误	140	116	25
(21) 注意关心别人	190	75	16
(22) 无忧无虑的乐天派	226	39	16
(23) 憎恨作威作福的	61	201	19
(24) 喜欢与别人竞争	136	129	16
(25) 好心肠容易迁就别人	45	216	20
(26) 希望被别人关注	90	174	17
(27) 很难打动别人	115	149	17
(28) 喜欢深思熟虑的	256	6	19
(29) 有鉴赏能力的	258	7	16
(30) 必要时能够抱怨	250	17	14
(31) 自尊的	253	12	16

第5部分

60. 请在空白处写下有关以上问题或在调查问卷中没有涉及到的而你认为重要的其他问题或其他方面的意见。请清楚地写下意见。如果空间不够，请写在背面处。

另写意见的总结

意 见	数 量
1. 矿场管理无效	69
2. 第一线的监管缺乏权威	48
3. 加班制度的破坏	42
4. 机械设备的故障	25
5. 向上交流沟通的缺乏	22
6. 调查的无意义	20
7. 工作关系很差	19
8. 工会和管理部门的不妥协	17
9. 缺乏安全的措施和健康环境恶劣	15
10. 轻率、不稳定的做法应被克服	12

11. 改变成直接的轮班	11
12. 管理部门的下级培训	10
13. 缺乏训练、培训计划	9
14. 繁文缛节过多	9
15. 缺乏纪律	7
16. 工资不足	7
17. 工头的工资不足	6
18. 向下交流沟通的缺乏	5
19. 工人们接受第二线培训	5
20. 工头们没有得到尊重	4
21. 没有长期计划	3
22. 工会合同难以理解	2
	367

思考题:

设想你自己处于咨询人员的位置，请考虑内陆公司的案例，以及咨询人员分析调查的结果。除了汇报问卷表格的问题以外，必须分析对于公司和当地管理部门存在的问题：

1. 回顾一下调查情况，什么是矿场与雇员关系方面最主要的问题？哪些紧急情况的方面（塞瑟的矿工和采矿）是重要的？公司的哪些方面（内陆公司的整体的动作）是相适应的？行业方面的因素哪些是相互联系的？

2. 研究并评价此调查报告。以你的观点来看什么是重要的发现？以调查报告来考虑主要的部门是什么？每一项发现都需要条件限制吗？你是否认为需要其他的数据或者不同的发现来分析说明？哪方面的比较说明可能对分析数据有帮助？请解释说明。

3. 在一份给当地管理者或者公司的管理部门的报告中，对于矿场的雇员关系的维持和改善交流沟通方面你有什么建议？你认为对于调查报告的下一步行动是什么？

4. 在给公司管理部门、当地管理者和普通的雇员的报告中，你怎样表述发现的问题？又如何向每一方提出建议？你怎样为每一份报告组织信息资料？你将涉及到什么主题，以什么顺序进行？你是否使用图表来强调或解释说明一定的问题？如果使用图表，在哪里使用？假设你的角色是一个咨询人员，你会给你的客户提供什么样的重要信息资料？你会使用什么风格、语调、主题和方法来使你的信息资料表述清楚，并且说服你的客户采用你的建议？

案例20 国际石油公司

克劳斯·斯万尼格(Claus schwaneger)是国际石油公司现场作业的负责人，他正从他的地区和国家总监那里收到越来越多的问题和抱怨——这些总监们管理着跨越中非和东亚的一片广阔地区的开采和销售。虽然他发现通过电话、电子邮件、备忘录和会议等形式所表达出来的顾虑是有所不同的，但这些顾虑都具有一个共同的主题：各种各样的公司政策使国际石油

公司处于竞争劣势，尤其是在发展中国家。

C20.1 背景

斯万尼格相信，这些问题是成长中的一些痛苦。国际石油公司是一个产生自欧洲经济共同体（EEC）的相当新的联合大企业，它的宗旨是：提供一个联合的欧洲竞争战略以对付其他主要的国际石油勘探商和经销商，尤其是那些来自美国和阿拉伯半岛的开采商和经销商。国际石油公司并不钻井和销售；它的工作是发现机会并将这些机会公平地分配给主要的欧洲石油公司包括英国石油公司和荷兰壳牌公司，这样，欧共体成员之间不会直接竞争。这种想法意味着，国际石油可将许多欧洲公司的资源和力量结合在一起而形成对一个新项目的有吸引力的竞标。一些公司在勘探方面是强项，另一些则善于钻井，还有一些则精于销售。这些强项的综合利用可在开发油田和市场方面经常地战胜主要的竞争对手——美国和沙特的石油巨人的投标。但斯万尼格知道公司的阵线很薄弱：它撒下了一个广阔的网并且经常不得不派没有经验的经理到未经测绘的地方去。

国际石油也面临着一些激烈的内部竞争。公司的大部分职员都是来自现今主要的欧洲大石油公司，尤其是英国、荷兰、德国和法国。在商业员工不情愿的情况下，英语成了公司内部语言。虽然这一点对于来自法国、荷兰和北欧的国家的董事来说是可行的，但对那些来自法国和南欧的人却制造了一些摩擦。更重要的是，不同国家的人倾向于为他们自己的国家坚持利益、保留做法。高层管理人员采取了非正式的政策，将经理人员分派到他们自己的国家利益之外的地区。举例来说，一个英国人负责印度尼西亚的业务，印度尼西亚传统上是荷兰的势力范围；而一个法国妇女则负责这样一个部门，该部门的业务覆盖了从前英国在非洲的殖民地。这经常使成员公司对石油公司的做法产生强烈反对，他们不情愿在政治压力之下加入联合大企业。

国际石油雇佣了5 000名工作人员。他们中的许多人，尤其是比利时布鲁塞尔总部的职员，主要是从欧洲政府机构和石油公司借调而来的。在石油产地，领导倾向于欧洲人，而支持的职员则大多倾向于从当地招聘的员工。

C20.2 产地经理的顾虑

斯万尼格清理了他的桌子，花了一天工夫去将他所收到的抱怨材料进行分类。这些抱怨大体可分成下面4大类：

1. 有时候我感到我的来自不同国家的职员是在跟他们自己和其他人对干。
2. 我们的道德政策尤其是那些反对向当地决策者提供礼物和行贿的政策，正在削弱我们的竞争位置。
3. 我们的职员拒绝去掌握当地的语言，并且拒绝去适应当地的文化标准。
4. 经常地，当总部与欧洲的石油公司正在协商时，一些竞争者已经赢得了竞标。

斯万尼格在头一天晚上对这些问题进行了思考，然后决定组织一个卫星会议让这些经理们能相互交谈。他让每个人谈5~10分钟，将他或她的顾虑概括出来，并且互相交流经验。一些典型的结果如下：

约瑟·奥达玛（Jose Aldamar），南亚

在总部的人通常认为在我的地区请吃饭和送礼是一种行贿或者是腐败的行为，事实上它是礼节交往所不可缺少的要素。在有些地区，作决策的官僚领导整个宗派，带着将能够负责地照

顾他们自己的人的期望去获取政府部门的高位，这几近是一种国家福利的模式。在这里，“小费”这个词实际上意味着一种报酬，一种尊敬的姿态。他们给予了我们某种东西，反过来应该报答去保持他们的荣誉和地位。如果我们坚持将欧洲的价值观施加于此的话，我们还将输下去。

莉利·克莱恩霍尔兹 (Lily Kleinholtz)，非洲

在我的地区，通常一个人有权力去签合同：有时是总统，有时是内政部长或国防部长。尽管他们不反对个人好处，但通常他们更关心政治方面的考虑：这一交易将会如何影响他们未来的外交政策，联盟和将来西方对当今政权的挟持？这不是你让我准备回答的问题。或许我们需要在欧洲更多政府的政治合作。他们正在寻求比石油价值更大的收益。

杰瑞米·本特 (Jeremy Bent)，印度尼西亚

这儿的决策者完全不告诉你他们的真正意图或者他们在想什么。他们总是与荷兰壳牌打交道，相当不了解我们如何合适于他们。他们将同意某些东西，但不知怎么地最终的会议并不举行或者很少真正地签合同。我最大的痛苦在于我不知道身处何处，为造成交易我又能做什么。经常地，我不会知道谈判的结果，直到我从朋友那听到它或从报纸上看到它。

杰丘斯·维朗 (Jacques Villon)，东亚

我要说的是我在这儿遇到了两个主要的文化沟通问题。第一个问题是我的职员：他们不理解当地礼节的概念。大多数人都能讲当地语言，但他们不知道细微区别、手势、仪式的作用。他们对东亚商人关于城市夜生活的想法感到不舒服。第二个问题是政府是如何进行决策的；这是费解的。你无法接触到有权力作决策的人，因为你从来不会确切地知道他们是谁。通常，它是一个被官僚机构很好地保护起来的秘密小组，我把它称做串通以排除竞争，当然，与我们自己试图去做的相似的那些除外。

斯万尼格听了其他6个类似的评论，然后坐下来去起草他的建议。

思考题：

1. 国际石油公司面临怎么样的内部跨文化沟通问题？
2. 国际石油公司应在多大程度上将它的业务和道德惯例适用于当地？
3. 斯万尼格面对组织内部的什么样的沟通挑战？
4. 斯万尼格能给他的产地经理提供怎样的额外的支持？
5. 如果可提些建议的话，斯万尼格应向最高管理层建议什么？

案例21 “公正就是公正”，对不对¹

8月10日的下午，鲍伯·弗雷德里克院长坐在他的凳子上，为一件事情最近的变化所困惑，这件事情牵涉到了学校的中心管理处、他的行政秘书和他自己。他将人事处长发来的备忘录又读了一遍，这一备忘录详细说明了将要对他的行政秘书劳拉·亚当斯进行处分的“补救性措施”。他知道他写备忘录为劳拉辩护加速了问题的发展；并且不光如此——他一开始准许劳拉在工作时间去上课是违反学校规定的。但如果学校允许少数员工在工作时间去注册课程的

1 本案例由Memphis州立大学的托马斯·R·米勒，罗伯特·R泰勒和丹尼豪尔完成。

话，为什么不能让劳拉这样做？他知道劳拉对目前的情形感到非常不快。她为保住她在大学里的工作和维护她的名誉感到忧虑。他也明白劳拉知道对她进行处分的决定是不公平的，因为她是获得了上司的允许才去上课的，而现在却被处罚。当弗雷德里克院长在思索他的下一步行动的时候，他对牵涉劳拉的这一事件如何失去控制这一点感到纳闷。带着他所有的其他的工作压力，他应当很自然地在有这一额外负担的情况下处理好它。

C21.1 背景

鲍伯·弗雷德里克博士是南蒙特（Southmont）州立大学商学院的院长。南蒙特州立大学是一所座落在东南部一个中等城市的大约有 2 万名学生的大学。在他当院长的第 4 个年头，弗雷德里克博士管理着学院大约超过 100 名教工和 20 名行政人员。院长办公室有 4 名职员：他的行政秘书劳拉·亚当斯，一个秘书和两个办事员。

劳拉是资历最老的员工，已经在学院工作了将近 10 年，并被院长和其他人认为是一名优秀的员工，她对工作非常了解，具备良好的技能。在过去近 7 年的时间里，她致力于工商管理学士学位的学位，除了她在院长办公室的全职工作之外，她每个学期修两门课程，包括夏天。虽然进度比较慢，但劳拉在付出了相当多个人牺牲的情况下，保持了连续注册课程。现在她正接近这一项目的尾声。劳拉进入大学后，对相应的学位要求到在夏季这一学期满期结束，一门微积分课程被加到了所要求的课程之列。这样，劳拉就决定在夏季学期结束她的最后两门课程，参加在 8 月的学位授与毕业典礼。

南蒙特大学有一项确立多年的政策以支持学校员工的继续教育。这一政策除了为那些寻求学士学位的员工提供学校的学分课程之外，还包括在职培训项目。对于那些通过正式的大学课程追求大学学分的人，学校在它的“员工教育计划”中有详细的规定。具体的阐述如下：

1. 上课必须在学校的工作时间之外进行（正常工作时间包括就餐时间）。
2. 只有当员工在 6 个学分小时之内和一门所要求的课程在政党工作时间之外无法获得时，才可能考虑例外处理。
3. 例外处理必须由校长或主管商业和金融的副校长批准。
4. 如果经特批允许员工在工作时间去上课，上课时间将以课堂时间的 150% 记入员工的年休假。例如，如果一个员工上了一堂 60 分钟的课，那该员工将被记 90 分钟的休假。
5. 在政党工作时间上课而未得到特批的话，将被视作终止学校工作的充足理由。

众所周知的是特例很少被批准。

而且，学校对至少在学校工作了 6 个月的员工在注册与工作有关的大学课程时提供有限的财政支持。在“员工奖学金计划”中，在经过正当的申请，由他们的公司推荐并且由校长批准后，学校为最多达 6 个学期的课程支持学费。在计划的准则中详细地载明，主管在推荐职员奖学金时，应将员工的工作表现和学校的目标放在最优先的地位。

劳拉·亚当斯自从在南蒙特注册之后就加入了“员工奖学金计划”并且一直得到她的上司的支持。这一夏季，劳拉从奖学基金得到了 330 美元，以支付她的两门各花费 165 美元的 3 个学分的课程。

她所注册的两门夏季课程是工业营销（晚上上课）和国际营销（从星期一到星期五的上午 10：50~12：30）。劳拉知道不准在工作时间上课的禁令，但白天的课程对她的毕业来说是

必需的而且在别的时间也没有这一课程。而且，当劳拉与弗雷德里克院长商讨这一情况时，他告诉她，在这种情况下，只要她能够补上因为上课而失去的时间（每星期 $8\frac{1}{3}$ 小时），那么她在白天去上课也没什么。他也意识到劳拉想在夏季完成她的学位以避免再去上一门附加的课程的愿望。在秋季学期生效的学位要求中规定要多上一门课。

虽然劳拉的确得到了弗雷德里克院长的准许，对于在国际营销课程的 5 个星期期间的 10:50 至 12:30 这一时间不在办公室，她也并不是完全地感到轻松自在。然而，由于她失去了她的每天 1 小时的午餐时间，所以她每天仅仅失去了 40 分钟的工作时间，而且，学院至少还有另外一个员工是在奖学金计划下去上课的。事实上，劳拉从大学的一份出版物《南蒙特透视》上知悉，有一计划准许将要完成他们学位的黑员工在工作时间去上课。她推断，如果对某个人来说在正常的工作时间离开是公平的话，那它对另一个人来说应该是公平的。

C21.2 职员注册审查

南蒙特州立大学人事部门在一次例行的职员注册审查中，从国际营销课程的注册名单上发现了劳拉的名字，8月1日，劳拉被电话通知到人事处去见福利经理阿格尼斯·约翰逊。

劳拉告诉约翰逊女士说，她熟悉员工奖学金计划并且知道通常不允许在正常工作时间去注册课程。当被问到她是否被批准作为一个特例时，劳拉回答道，她已经得到了弗雷德里克的准许，虽然没有书面形式的准许。当劳拉提到《南蒙特透视》书的那篇文章并且询问是否正式的特例的要求适用于所有的员工时，约翰逊女士回答说，该文章所谈到的学生是在学校里的“黑员工奖学金计划”的条款下有权在工作时间去上课的。这一计划是在 1968 年的民权案件鲍威尔对摩根（Powell VS. Morgan）中制定的条款下制定的大学托管的取消种族主义协议的一部分（见附录 A）。

考虑到这种情形，约翰逊女士建议劳拉从弗雷德里克院长那里取得一份书面批准以澄清过去所发生的情况。

8月2日，劳拉将弗雷德里克院长的一份备忘录交给了约翰女士。该备忘录包括如下几点：

1. 劳拉已获得了他对她去注册 10:20 至 12:30 的国际营销课程的许可。
2. 她用午餐时间加上她下班之后的时间补上了因为上课而失去的工作时间。
3. 这一课程是惟一能修的适合于她的学位计划的课程。
4. 她所上的两门课将完成她的学位所要求的课程。如果她在这个夏季不能结束这两门课程，她将不得不在秋季将生效的新计划要求之下再去上一门附加的课程。
5. 遵照学校的要求，将在她的午休假上记下 150% 的上课时间。

约翰逊女士将弗雷德里克院长的备忘录转给了人事处长阿列克斯·法雷尔（Alex Farrel）

C21.3 管理中心的反应

阿列克斯·法雷尔所收到的这一充满摩擦的信息，包括劳拉的员工奖学金申请书的一份复印件、阿格尼斯·约翰逊会见劳拉的记录、弗雷德里克院长的备忘录以及与院长的电话交谈。在经仔细考虑之后，法雷尔给主管商业与金融的副校长劳伦斯·谢菲尔德写了个备忘录，简述了一下这件事情以及他的建议：

1. 劳拉是一个老资格的且有价值的员工。她为学位已经效力了 7 年。

2. 虽然发生了明显违反学校规定的事情，但他并不认为有理由终止劳拉的工作。
3. 应将她所损失的工作时间的 150% 记到她的年假上。弗雷德里克院长的办公室提交一正确的时间和这一时期的假期记录。
4. 劳拉应向员工奖学金基金偿还为白天课程而付的 165 元钱。
5. 由于劳拉知道她已经违反了学校的规则，她应受到学校副校长杰瑞·弗雷斯特（弗雷德里克院长的上司）的书面批评。

8月8日，劳伦斯·谢菲尔德回复阿列克斯·法雷尔说他同意他的建议，并且说，法雷尔先生应把将执行的合适的补救性措施通知弗雷德里克院长。

C21.4 院长的两难

当弗雷德里克院长在8月10日收到阿列克斯·法雷尔的简述了要对劳拉·亚当斯一事将要平反行动的备忘录之后，他迷惑了。他知道遵守已建立的人事规则的重要性，而且他也在一个大组织中如果中心管理机构不确保那些规定被遵守所可能导致的问题。然而，他认为对这一事件的惩罚过于严厉。他们是要惩罚她以儆他人吗？或许更重要的是，当学校里的其他员工因为种族的原因而被允许在正常的工作时间去上课时，她却因为违反员工奖学金程序而被如此严厉地惩罚，这对她来说合理吗？他拿起劳拉给他的《南蒙特透视》的复印件，浏览“黑人员工奖学金计划”的说明：

黑人员工奖学金计划，允许至少有两年大学经历的黑员工在正常工作时间去上课以能及时地完成学位，已经产生了2个毕业生，另有3个将于今年12月结业。

虽然他清楚地知道南蒙特强烈地赞成肯定性的行动，目前的形势困惑了他。毕竟，“公平就是公平”，他想。劳拉对将要对她采取行动感到泄气并认为这是不公正的。她甚至谈到要去找一个律师，对学校提出反白歧视的起诉，尤其是假如学校要解雇她的话。弗雷德里克知道劳拉将不会被解雇，但他也认为将要采取的行动是不公平的。他知道他助长了劳拉的“过失”，他感到他应对此负些责任，因为她是在他的准许之下才去注册课程的。他当然不得不去考虑他对她的义务，以及她作为一个有价值的成员的工作。他应对他助长的问题施加些压力吗？

他应当控诉由人事处长推荐、由主管商业和金融的副校长批准的行动吗？可能他可以在正式批评上取得让步，因为劳拉尤其地被对她的良好记录的潜在破坏所伤害。院长不想失去一位有价值的员工的支持，但他也不情愿去对抗强力的学校管理者劳伦斯·谢菲尔德，或者是他的老板杰雷·弗雷斯特。虽然他对谢菲尔德的决定感到不舒服，但弗雷德里克院长也无法确知假如他尝试的话，他能否改变一些情况。在经济形势衰退和外预算紧缩的情况下，他知道在不久的将来他要发动一些艰苦的预算战。在这些谈判中谢菲尔德和弗雷斯特两个人的支持都是他所需要的，或许这是一场他不该选择的战斗。

弗雷德里克院长也理解南蒙特的肯定性行动计划的需要，这一需要是由在州高等教育机构中少数民族的雇佣未被充分显现的长久历史所带来的。但是，原有的歧视性措施就一定对现在的员工的不公平吗？他自己仔细地考虑了这一问题许多次。他 also 知道法院自身在支持肯定性行动计划时也难以解决优先选择的合法性（见附录 B）。

在他看来，形势完全失去了控制。当然他低估了批准劳拉去上课的请求一事的后果，这一批准是他未经多加思索所作出的决定。一条规定被打破了，这已变成了一个“联邦案件”。

在他思索着如何去做的时候，他希望找出一个圆满地阐述了事情双方是非曲直的解决办法。作这种寻求是不可能吗？

附录A

关于影响南蒙特大学的法庭取消种族隔离判决的注释

1968年，在对本州一所公立大学的民事诉讼案（在此称做“鲍威尔对摩根”）的判决中，联邦法官作出决定，要求在州所属高等教育机构中取消种族隔离。1984年，法庭认定在解除种族性双重高等教育系统方面未取得足够的进展。伴随着这一决定，原告和被告向法庭提出了“和解条款”。经过商讨的和解条款取得了原告、被告、州官员和全国有色人种协进会（NAACP）法律辩护基金的一致同意。但它却不被司法部民权处所接受。民权处反对采用数字目标和定额的提议，也对：“受害者特征”（Victim Specificity）的缺乏表示反对。（“受害者特征”标准要求，在对一个人采取补救性措施之前，应当建立对此人的种族歧视的证据。）

在看过提议并听过口头辩论以后，法官接受了司法部的反对意见。在解释补偿判决的公正性时，法官陈述：

“最终的目标不是黑人和白人学生或员工的一个理想的比例或混合，而是在税收支持的学院和大学中形成州的高等教育体系，在该体系中种族是不相关的；并且在该体系下，法律的平等保护和平等适用成为现实。在通往这种“色盲”状态的道路上，应当用肤色意识去克服过去以肤色为基础的取消种族隔离的残存影响。所提议的和解判决不是违法的，它提供了处理棘手问题的更有效的处方……”

冗长的判决条款包括了13部分，其中一部分为南蒙特大学的“黑人员工奖学金计划”提供了依据：

公共高等教育机构将在120天内，要求通过预算程序获得足够的资金去设立一个职员发展计划，以使黑人职员能获得高等学位并使他们能胜任在州的所有高等教育机构中的高薪水和高等级的职位。

正如州的大学所执行的那样，“黑人员工奖学金计划”为员工发展提供了特殊的资金。员工发展包括免除工作时间、出席会议、课程注册机会、培训研讨会的参加实习等。

为管理和在和解条款中具体标明的所有行为，法庭认定了一个“取消种族隔离检查委员会”，该委员会将在法庭的命令下建立检查和报告高等学校在取消种族隔离方面的进展程序。该委员会已审阅和批准了南蒙特大学的具体计划。

附录B

关于优先选择和美国最高法院决定的注释

1964年的民权法703A节第7章规定：

雇主的如下雇佣行为是非法的：（1）因为一个人的种族、肤色、宗教、性别和国籍而未雇佣或拒绝雇佣或者解雇之。或者要不然对他的工作补偿、任期、条件或特权进行歧视。

虽然民权法的这一节被称做“公平就业机会法”（EEO），为指出雇主的歧视性行为提供了法律依据，但该法的相当概括的语言导致了雇主、雇员、工会、联邦执行机构甚至法院对它的不同解释。

为执行第7章，许多雇主实行了肯定性行动计划。在该计划中他们设定了目标、执行政策

与程序以确保受保护群体的就业机会。在一些案件中，为充分履行 EEO的要求和义务，雇主创设了项目以对未被充分代表的、受保护的群体提供优先待遇。

支持肯定行动计划的优先选择的合法性是备受争议的。法院未对这一问题提供广泛、清晰的方针，而是倾向于在相当狭窄的范围进行裁定。

当一个工会和公司自愿同意肯定性行动计划给予黑人参加某一培训项目的优先权时，美国最高法院支持对少数民族的优先对待（Kaiser Aluminum 对 Weber，1979年）。然而，在一个牵涉到解雇比黑人教职人员资历更深的白人教师（为实现指定的种族构成）的案件中，最高法院裁定校方委员会和教师工会的肯定性行动解雇计划违反了白人教师的权利（Wygart 对 Jackson 教育委员会，1986年）。在一个更近的案例中，伯明翰市和一些黑人消防队员就一项承诺法案达成了一致，该法案确定了雇佣和提升消防队员的肯定性行动计划。一群白人消防队员提出了种族歧视诉讼指挥反白歧视。最高法院以 5 比 4 的表决裁定白人消防队员可以对肯定性行动计划提出异议（Martin 对 Wilks，1989年）。但是，1991 年的民权法通过大大限制对承诺法案的法律异议而修改了法庭的判决。1991 年的民权法防止来自诉讼方（这些诉讼方在进入承诺法案之前本该是可以被反对的）或来自那些其利益可由诉讼方代表的人的异议。

在对提交给他们的案件进行裁决的时候，法院考虑了许多因素：被雇主歧视的历史证据，自愿的肯定性行动计划是否为工会或雇员和雇主所同意，异议行为是否为法庭命令的结果，优先待遇对非少数民族方的冲击的严重性，以及其他一些问题。观察家们希望美国最高法院机构的变动和将来对机关案件的判决能够进一步确定民权法这一领域的公共政策。

思考题:

1. 本案例中的问题是如何引起的？谁应对目前的形势负责？他或她应当怎样不同地去做？弗雷德里克院长现在应做些什么？劳拉又应如何做呢？
2. 关于员工在工作时间去注册课程这一条学校政策，能有什么样的有利的辩论呢？
3. 如果有的话，你将给学校管理者就解释现行政策的合适性提什么样的建议？
4. 什么样的论点可用来反对这些政策及其对劳拉·亚当斯的意义？
5. 如果可能，你将给学校管理者提出什么样的建议以修改现行政策？

案例22 一位资深审计员的困惑

一位审计者需要具备很多个人素质。在这些素质中，或许最重要的是正直。在美国注册会计师协会中，正直是这样定义的：“一个人不会有意地误传事实和……不会屈从于他对别人的判断。”这个定义适用于所有的审计者，无论他是内部审计员、公司雇员，还是外部审计员（有时他们被称作独立会计师）。无论对谁这种情形都必须特别提及。这些审计人员，通常是许多大的注册会计师事务所的成员，经常不断地从其发现新客户和维持老客户的能力及传统技巧中获取报酬。但是社会不断地通过评判审计人员的工作效率和服务于公众利益的良知来对他们进行定位。正如威廉 D. 霍尔（William D. Hall）（1988年）指出：“没有正直，审计者的主张仅仅是试探铜管或铙钹的叮当声。”

一位名叫哈尔（Hal）的年轻审计员，被委派去领导一队会计师去不熟悉的一家公司从事审计工作。他将审计进度向一位经验丰富的合伙管理人员汇报。他发现，即使是一位相对经验丰富的会计师，都不能免除重复全部审核合同的工作及对全体成员（包括合作伙伴）必须履行的义务进行必要的关注。

C22.1 背景

一支审计队伍通常包括一个主管合伙人，一个经理人员，一个现场主管，和其他被委派在一定条件下尽可能签约的工作成员。主管合伙人是对全部签约合同负最后责任者。他或她必须保证收取足够的证据去支持公司关于财务状况的观点。他或她必须保证执行的审计程序符合美国注册会计师协会制定的审计准则。经理人员作为主管合伙人委派的代表对签约负有重要责任。他或她主要监管计划、工作成员、以及签约的完成程度。现场主管主要在工作场地有序而高效地执行审计计划。他或她负责日常现场工作包括管理下属成员。他或她对签约目标是否达到作出初步的判断，并将工作中任何最新进展状况对经理及主管合伙人汇报。其他工作成员主要承担主管合伙人特别是现场主管委派的工作任务。

C22.2 审计任务

在他的生活中，对于这一点，哈尔的职业经验和许多其他年轻的会计师们不相上下。他已经完成了以会计为主修的研究生商业课程，也曾在国家会计师事务所从事外部审计工作3年，在此期间，他履行着特别的审计责任，并承担着有限的管理责任。他尚单身并独自赡养他年迈的双亲。

去年的11月15日，哈尔就职于当地Erhardt & Company事务所，这也是一家国家会计师事务所。在两星期内，他被事务所主管合伙人弗兰克叫去讨论他的第一项任务。他和其他3位资深审计员被委派到FBA集团有限公司从事审计工作。弗兰克解释说，之所以委派4位资深审计员而非一般人员去，是因为在此项签约中包含额外的风险。FBA是一家全自有房地产公司，是一家公众所有的金融工业公司的附属公司；Erhardt 事务所对FBA进行审计是第一次。弗兰克已经答应FBA经理审计报告将于1月15日提交。因为FBA的运作是基于日历年度，因此有必要及时履行审计任务。

现场审计工作一开始，两位资深审计员，理卡多和安，就对哈尔阐释了在审计工作中所遇的特殊风险。理卡多，被命为此队的负责人，解释说，第一，FBA刚和另外一家公司合并，而这家公司正受到联邦证券与交易委员会的调查；第二，FBA的前任外部审计员，也是属于另外一家国家注册会计师事务所的，经过9个月的现场审计后中止了工作，他们没有对该公司财务状况发表看法就主动撤消了所签合约。安就是这家主动撤消合约公司的前任审计员之一。作为Erhardt公司对FBA审计组的成员之一，她拒绝承担在此项任务中所加给她的任何责任。3位资深审计员也没有一人知道Erhardt和前任审计者之间的联系。

进入现场审计工作几天后，理卡多从公司辞职，公司委派哈尔接替。作为新的负责人，哈尔将在现场工作期间对整个合约尽监管之责。他以前所受之训练使之觉得有责任收集足够的证据去支持对该公司财务状况所作的合适评判的观点。尽管他没有参与合约的签定，但是他现在不得不对现场工作的方方面面计划作出必要的审计程序。

1月15日已经迫近，现场许多工作仍需进行。哈尔开始受到他上司的阻碍，白兰德（审计经理）和弗兰克认为，哈尔所决定的审计程序必须约束在一定的前提条件下。这些条件比他

们想要他执行的审计程序更为紧迫。另外，FBA经理威胁说，对于哈尔坚持要施行的几个标准审计程序不予合作。3个会计科目：剩余利润、房产存货、应收票据是哈尔感到证据不充分而正计划实施的。

C22.3 剩余利润

正如上述，作为合并公司的结果，FBA接受了许多合股金，被合并公司是总公司。它曾经建立的这些合股金的价值（不同于资产和负债）超过合并公司帐面价格。会计科目上称之为剩余利润，并记入FBA公司的资产负债表内。哈尔的上司要求他详细列出对剩余利润的审计程序。这个任务使得他很不舒服，因为他对这项工作并不熟悉，而且他正准备审计他自己相同的科目。审计此项目的程序报告由他组里一位熟悉此科目的审计员写就。

当哈尔将所写的程序报告交给白兰德和弗兰克过目时，他们两位设置一词，而让他照做不误。按照经验，哈尔希望能得到对其所呈交报告的至少20个评阅观点，或者对他不熟悉的地方有所启示。因为会计的内在特点使记录的数据对于经理人员更易开放，如果稍有指点，审计人员将对此领域作更详细的审核。哈尔建议弗兰克审计程序应该延伸到有疑问的合并伙伴公司，因为他们的帐本和记录被保留在FBA的合并公司总部，而FBA也不能提供其合并公司的财务状况审计报告。弗兰克的答复是：“我们并没有与其合并伙伴公司签约。”

C22.4 房产存货

房产存货是哈尔以前审计的最大的会计科目。现在他被要求写出审计FBA存货的程序。根据以前的经验，为了更加安全，哈尔继续写此审计程序。然后他将它提交上去。同样地，他又一次没得到任何置评：无论是对其审计程序还是对其已执行的程序。当他收到整个的审计报告时，他注意到报告无意对其存货财产作一全面审核。当他提醒弗兰克注意时，弗说，他们没有足够的成本收益率去做这样的注意。

C22.5 应收票据

对应收票据的审计应包括应收票据项目本身及不可收回的应收票据所占的比例。这些票据主要由审计员审核并由借者确认，但其他可选择的方法也可实施。在哈尔加入公司以前，这些工作已有所计划；但哈尔感觉程序不够充分。这份计划称于年终时将对个人票据与审计工作底稿及明细分类帐进行核对。哈尔坚持认为，总分类帐应是已确切审计过的；作为可选择方案，哈尔要求一位审计成员去追查这些票据的连续现金收条与存款流水帐的吻合性。白兰德和弗兰克认为没有足够的时间去做这额外的程序。

应收票据另外一个重要的方面是估计不可回收应收票据的份额。林达，第4位资深审计员，从Erharat & Company另外一个办事处委派参与此项项目。她的任务是调查不可追加的应收票据并确定确切的存量。因为估计存量在本质上是一个主观行为，因此它必然可在审计员与经理人员之间进行商榷。当林达就有关应收票据存量数据问题问其FBA经理时，其首席财务经理极其不耐烦并拒绝说明。

当弗兰克得知此事时，他站在财务经理这边，并估计了一个相对较低的存量数据。他说，通过抵押担保方法，那些有问题的应收票据有可能收回，因此可以给予较低的估计。作为审计程序的一部分是测试抵押价值。林达告知哈尔一张长期过期、数额巨大的应收票据收回的一笔房产。哈尔致电此城的房地产经纪商要求了解此房产的合理定价。此房地产经纪商口头

认为此房产价值不超过票面价值的一半。

C22.6 其他项目

林达对所实施审计程序的不充分也感到不满意，尤其是对 FBA 公司经理人员的不合作态度。除上述 3 项外，林达和哈尔还遇到了其他一些不寻常的项目。第一，没有一个人在客户准备好的工作底稿上签字同意不恰当的总分类帐。这些工作底稿对有问题的帐目缺乏足够的分析。其次，重要的文件在不同的方面出现或不出现。例如，一笔数额巨大的应收票据已在 FBA 帐户上显眼地挂着，林达提议保留全额数据。同一天，这个问题被提交引起经理的注意，对于整笔数据的合规性检查也随即产生。但在 Erhardt 的目标审计日期上审计被推迟了 1 年，这也正巧是应收票据的到期日。弗兰克站在强硬的 FBA 经理人员立场上说，没有必要将这笔列入应收票据余额项目上。

当哈尔在对房产的可实现净值进行常规性分析时，另外一个问题产生了。他检查了支付那笔资产的评估费用的成本，一直建立在作为文件来源的已有的评估过的那笔资产基础上。但当哈尔对可实现净值进行审计要求再看那篇评估文件时，FBA 坚持说没有这份文件。

C22.7 权衡证据

在整个审计过程中，哈尔和林达比较了他们对证据的估计。他们希望审计程序尽可能覆盖所有错误和不规范的地方。随着 1 月 15 日的临近，他们的日常会见越来越频繁而且每次会见的时间也越来越长。1 月 14 日晚上，他们认为已没有明显的实质性错误和不规范行为，但他们仍然认为没有足够的证据去支持有关 FBA 公司财务状况的审计结论。

哈尔将可能的动议提交给事务所负责人。弗兰克本想取悦于 FBA 公司，因为它是一家全资的分公司，有可能介绍其母公司做他的审计客户。在今天这个会计师事务所竞争的年代，发展自己的事业的一个最有效途径就是引进新客户。实际上，会计师事务所尤其需要扩大业务量。FBA 就明显地为其增加客户提供了一个良好的机会。这样的客户也有些难以对付。哈尔彻夜难眠思考着明天如何向弗兰克阐述他们队伍在审计中发现的新问题。

思考题:

1. 哈尔应该怎样对弗兰克（和事务所其他人）说？
2. 说这件事是什么原因？他应该怎样说这件事？
3. 对于哈尔及 Erhardt & Company 的其他人，种种行动方案的结果将会如何？