2020-5-14

# 沟通的过程

## 沟通的四大目标

* 被接收（被听到或被读到）
* 被理解
* 被接受
* 使对方采取行动（改变行为或态度）

只要没达到其中任何一个目标，沟通就失败了。

有效沟通的主要障碍，是我们个人对文字意义诠释的差别。简单来说，即个体对同一事物（特别是抽象概念）的认知不同【信息不对称】。例如，普通大学生和知名企业家对于“成功”的解读是不同的。

此外，除正常的文字沟通外，例如肢体动作、语气等线索也会强有力地传达一些信息，泄露你的心境。

一些障碍会影响有效沟通：感受不同、妄下结论、刻板印象、缺乏兴趣、缺乏知识、表达困难、情绪、个性、等等。我们能做的就是三思而后行，主动地提前改变条件，从而让双方的沟通进行得更顺利。

## 让沟通更有效的5个方面

* 原因（目的）
* 为什么要进行这次沟通？
* 沟通的真正原因是什么？
* 目的是什么？
* 我希望有什么样的结果？
* 对象
* 目标人群是谁，针对他们是否需要额外的准备？
* 他们是什么样的人，有什么样的特点或背景，和我有关系吗？
* 他们对信息的内容可能会有什么样的反应？
* 他们对此次沟通的内容了解多少，是否了解得比我多？
* 我处于主动还是被动？
* 环境
* 时间、地点会对此次沟通产生什么影响，是否需要额外的准备？
* 氛围是怎样的，处在整个事件的哪个环节？
* 我在此次沟通中处于什么样的地位？
* 内容（主题）
* 我到底想说什么？
* 我需要说什么，对方需要知道什么？
* 哪些信息是必须的，以达到：清晰、积极、简洁、正确、礼貌、完整（有效沟通的6C原则）
* 方式
* 通过什么样的媒介传递信息，是否有更好的方式？
* 该采用什么样的语气等，是否有需要注意或忌讳的地方？
* 如何组织各种重点？

演绎的方法（先重点归纳，然后说明/举例/图解）

归纳的方式（先说明/举例/图解，然后重点归纳）

需要注意的是，记得换位思考，我们很容易只从自己的角度看事情，忘了对方可能会有不同的观点。如果是特别棘手或敏感的问题，最好提前预留出一段非常长的时间进行准备思考。

## 计划沟通内容的7大步骤

* 1. 写下目的

将希望达到的目的用简短的句子写下来，有助于之后组织信息的内容，避免离题。

* 1. 收集信息

把你觉得需要提出的想法或重点全部写下列出。在这个阶段，要注意只选择重要的相关信息，把不相关的信息全部舍弃，不管你多想保留这些信息（可以写在其他的备忘录上，但不要造成干扰），自问：

1.这跟我的信息真的有关系吗？

2.我的听众真的需要这些信息才能理解我的意思吗？

3.这真的有助于我达到目的吗？

* 1. 把信息分类

现在观察列出的信息，将相关的信息归为一类。把各项信息按照类别重写一次，不妨加上一个标题，每个类别稍后可能就各自成为一段或一节，而标题就可以继续当作标题使用，或是协助你撰写该段的“主题句”，因为它涵盖了该段的主旨。记住，一个段落应该只有一个主要的想法，而段落中的其他内容是用来支持这个想法的额外说明。

* 1. 决定顺序

把笔记上的各个类别按照某种逻辑顺序排列出来，方便读者理解。内容排列顺序的方式如下：

时间顺序。

空间顺序。

重要性递增或递减。

复杂性递增。

熟悉度递减。

因果关系。

按照主题逐项说明。

* 1. 制作大纲

完成前面四个步骤后，其实就已经有了一个现成的大纲。

* 1. 撰写初稿

把这篇初稿先给自己看，先不要担心风格和用词的问题，这部分可以稍后再修饰，如果认真准备了前面的5个步骤，会发现下笔容易多了。

* 1. 编辑初稿和完稿

初稿写好之后，就可以进行编辑，但这时你要从对方的角度来阅读你的稿子，看看有没有含糊不清、错误、用词不当等错误，能不能让对方有一个良好的沟通体验。以下是编辑内容时的要项与技巧：

* 变化句子的长度，不要让句子过长。如果是英文，一个句子评价18~22个词为佳。
* 一个段落，只表达一个主要的想法。
* 使用对方能够理解的词语，不要对一般大众使用行话、暗语等。
* 避免不正式的口语说法。
* 省略赘字，例如“本来原本”。
* 用简短或常用的字眼来替代冗长的单词或词组。例如，用buy替代purchase。
* 避免陈腔滥调。例如，“如果还有我能效劳的地方，请不吝告知”。
* 避免重复同样的单词或词组，尽量使用不同的表达。
* 用词中肯，不要言过其实。
* 多用正面积极的说法，少用负面消极的说法。
* （英语）多用主动式，少用被动式。

# 说

## 基本说话技巧1：个人特质

* 清晰。

首要条件就是能够清楚地表达出你的想法。用词简单明了，内容有组织条理，不要用复杂高深的词汇来表现自己的博学。如果要用到专业说法且对方不熟悉，要为对方解释一下。

* 正确。

尽量扩充自己的词汇量，时刻确定选词用字能够表达出你想表达的意思，且是恰当的，不要以偏概全，像是“每个人都觉得……”或是“没有一个头脑正常的人会接受”这样的说法很危险，容易遭到别人的攻击。

* 同理心。

永远保持友善礼貌的态度，至少在表面上要保持冷静。面部表情和语气都很重要，尤其是在小组讨论和面试之类的场合。

* 真诚。

真诚的意思就是自然，不要生硬别扭、装模作样，努力地在各种情况下做自己。

* 放松。

紧张会让我们变得不自然、别扭。

* 眼神接触。

交谈时要注重自己的眼神，尤其是已经面对面交谈时，如果眼神从不落在对方身上，会让对方产生负面情绪。

* 外表。

如果是初次见面，说话者开口前，我们就是从他的外表来产生第一印象及预期的。不只是整洁，服饰恰当也很重要，恰当的衣着是根据不同场景而定的。

* 姿势。

注重说话时的站姿或坐姿，不仅仅是让对方觉得你注重此次交谈，生理上姿势也会影响到声音的品质，心理上不良的姿势会使你逐渐对此次交谈感到不在乎。注意自己是否有以下四种良好的声音品质：灵活、悦耳、清晰、富有感情。

## 基本说话技巧2：声音特质

音高、音色、停顿、富有情感等，这些我觉得需要更为专业的训练，就像播音员那样，不用训练得那么深，但至少需要专业人士的指导。

# 听

不要只注重传达信息的能力，接收信息的能力也一样需要改善。尤其是当我们在网络上花费越来越多的时间，我们更容易忽视对于“倾听”的训练。

## 有效的倾听的4个益处

* 鼓励对方。当对方发现你诚恳自然地听他说话时，他多少会放下一些戒备，反过来也专心听你说话。
* 得到信息。良好的倾听技巧有助于你获取完整的信息而不遗漏，也能使对方更愿意继续讲下去，把知道的信息全都告诉你。你得到的信息越完整，你做出的决定越正确。
* 增进关系。对方会感激你表现出来的专注与兴趣，尤其是当对方情绪低落时，会感激有你这么个优秀的倾听者听他抱怨、申诉。
* 解决问题。双方互相倾听有利于信息的逐渐对称，了解双方的立场与看法，随着信息的逐渐增多，也容易更清楚地看清自己的问题。
* 了解对方。仔细倾听有助于你了解对方的想法，深入理解对方，知己知彼。

## 10个问题

这是你应努力达到的目标，涵盖了私人与商务沟通中最重要的关键。

1. 你会选择合适的位置来听清楚对方的谈话吗？
2. 你除了听内容，还会听潜藏在文字之下的情绪吗？
3. 你不会注意说话的人的外表，只在意他说的内容吗？
4. 你除了听对方说什么，还会看着对方吗？
5. 在评判对方说的话时，你会注意到自己的偏见和感觉吗？
6. 你会把注意力一直放在听说的主题上，跟着对方的思路吗？
7. 你会尽量找出所听内容的逻辑与推理吗？
8. 听到觉得是错误的内容时，你会克制自己不插嘴或不继续听吗？
9. 在讨论的时候，你愿意让别人做最后的决定吗？
10. 在提出意见、回答或反驳时，你会先确定自己顾虑到对方的立场了吗？

## 增进倾听技巧的10个方法

1. 准备好去“听”。

建立正确的态度，维持注意力、增加警觉性和理解力，例如上课、开会前的预习工作，让自己有个基础或头绪。

1. 感兴趣。

兴趣是最好的老师，尽量找出信息中能让你产生兴趣的事物，或者能对你产生帮助的信息。此外，尽量表现出感兴趣的样子，毕竟自己愿意听对方才愿意说。

1. 心胸开阔。

意思是知道自己有哪些偏见，不要把可能有用但不合心意的意见排除、过滤掉。“不以言举人，不以人废言”，不要因为对方的身份、服饰等而不愿倾听他传达的信息。

1. 听出重点。

注意力是有限的，不要将注意力集中在整个信息上，而要学会分辨哪些是重要的信息，哪些是无所谓的。注意说话者给出的概况、总结等，这通常是值得专心听的，也要注重信息结构、过渡语言等，有助于快速找到重点。

1. 批判性倾听。

对说话者提出的假设与理由带着中立而批判的态度，仔细衡量各种证据的价值与主题背后的逻辑基础。

1. 避免分心。

人的注意力是不断变动起伏的，学会维持自己的注意力，如果你是说话者，要学会维持听众的注意力。

1. 做笔记。

“好记性不如烂笔头”，如果所说的内容对你很重要，最好把重点和特别的例子简单地记下来。

1. 协助说话者。

表现你还在认真倾听，让说话者有动力继续说下去。一般来说，听者有5种反应：

* 轻轻点头，然后等待
* 专心看着说话者
* 说“了解” “嗯” “真的？” 等
* 重复对方刚说过的最后几个字（但要小心，如果太频繁，会惹人厌）
* 表示你理解对方的意思了（例如：所以你觉得……）

这些反应通常在说话者停顿时出现，都是安静而简短的，以避免打断说话者的思路。

1. 回应。

包括但不限于上述5点中的最后一点，这个做法非常有价值，能够让说话者感受到你真的在听他说话。

1. 不插话。

学会克制自己不插嘴。对方如果停顿了，并不表示他已经说完了，所以要有耐心。

# 人际互动与非语言沟通

沟通并不局限于语言及文字，穿的衣服、做的动作等都在传递信息。

尤其是当别人所说的话和所表示的动作相矛盾时，我们偏向于相信别人的动作，例如“重点不是他说了什么，而是他怎么说”，此外，语言有讽刺、反话等，会传递错误的信息。

例如，沉默而不说话本身就是一种信息，只是根据不同的场合有不同的含义，“沉默是金”只在特定的场合才合适。

这一章介绍了很多非语言的动作所传达出的信息，主要说明，除文字以外的行为表现所传达信息的重要性。

# 5.打电话

## 打电话的基本原则

* 简短。
* 礼貌。要避免留下不好的印象，尤其是第一印象。
* 随机应变。打电话时，传达信息唯一的方式就是语言，因此，要特别注重所说的话。
* 清晰。电话可能会让音质变差，因此，尽可能咬字清晰。
* 缓慢。语速不要过快。

## 打电话之前

* 自问有效沟通的6个基本问题：原因、对象、时间、地点、内容、方式。
* 将目的、必要的信息、重要的日期等写下来。
* 提前将可能用到的文件、资料等准备好。
* 准备好笔记，能随时记录。
* 知道对方的名字或知道如何称呼对方。

## 讲电话时

* 确定自己确实知道想通过这通电话达到什么目的。
* 采取主动，这样你就可以主导对话，并决定何时结束对话。
* 每次电话一开始，都先说明你是谁，以及你为什么打这次电话。
* 采用对方的对话风格和词汇，建立互信关系。
* 简单明了说明你的状况，直到对方了解你的意思。
* 用提问的方式使对话保持流动。
* 寻求达成协议时，提供多种不同的选择。

## 打完电话后

* 立即将笔记补充完整。
* 将笔记写上日期，归类存档。
* 将重要的事项添加到行程安排上。
* 将这次电话的结果传达给相关的人。

## 通过电话收集信息

* 打电话之前

1. 确定你到底需要哪些信息。
2. 判断哪些公司、部门或组织等可能会有你需要的信息。
3. 按精细程度列出一系列问题，越后面的问题越具体详细。

* 讲电话时

1. 电话接通后，保持礼貌，但是直接进入重点。例如，不要问“你们那边有没有人刚好对失业有些了解”，而是“我需要某地区过去六个月的失业统计数字，你能帮上忙吗”，如果对象可以帮忙，再详细追问，如果对方无法帮忙，再询问是否有其他人能够帮忙。
2. 确定电话那端的人是你需要的人。
3. 立刻把得到的信息写下，不要依赖记忆力。复诵一遍给对方听，确认无误。
4. 记得说“谢谢”。

## 如何接电话

* 接电话之前

1. 随时准备好记录。
2. 在电话旁永远准备好最近的几次电话可能会用到的东西。
3. 接电话前，停止跟别人的对话，并减少周围的噪音。

* 讲电话时

1. 想想对方有何需要，尽快将对方所需的告诉他。
2. 一次性将对方所需的说完整，不要只说一半。
3. 如果你是秘书，你可能需要考虑是否需要帮老板过滤这次电话。
4. 记录好这次电话的信息，如果需要把留言传达给第三者，这份笔记就是留言的基础。并且确定你的留言包含必要的信息，不要假定留言的接收人可能知道。
5. 有不清楚的地方，不要犹豫，立刻再次向对方确认。
6. 如果对方要留言给别人，不要替留言的接收人说话、承诺，除非你100%确定。
7. 不要被周围的人和事物分心。
8. 如果你需要花时间找资料，不要让对方一直等待，请对方挂断电话，找到资料后再打电话给对方。
9. 挂电话前，将十分重要的事情再向对方确认一次。
10. 与对方确认之后的行动，尤其是当你在帮对方留言时。比如说“我会请他尽快回电话给你”。
11. 正式的电话交谈应该由打电话的人决定何时结束对话。

* 接完电话后

1. 将记录的信息补充完整，让自己以后也能看得懂。如果你帮别人留言，务必要让别人看得懂笔记。
2. 立即把要做的事做好，不要拖延。
3. 如果帮别人留言，把来电的日期和时间写上去，然后立即把留言交给对方。如果对方不在，确认对方回来后，第一时间交给他。
4. 更新所有需要更新的文件，把重要的日期记到行事历上。

# 6.面谈

## 目的

一场面谈可能有明确的目的，但是所有的面谈都会涉及以下三个方面：

* + - 获取信息
    - 给予信息
    - 澄清信息

换句话说，面谈以交换信息为目的，面谈的基本目的可以分为以下四种，不管整体的目的是什么，都会牵扯到获取或交换信息：

* 传播信息：师生面谈、新闻采访。
* 改变想法或行为：推销、管训、辅导建议、检讨表现。
* 解决问题和制定决策：求职面试、检讨表现、看病、听取顾客抱怨、老师与家长会谈。
* 调查和搜集信息：学术个案研究、各类调查。

## 面谈中交换信息

交换的信息一般可分为6种，需要注意的是，许多信息都是主观的，而非客观事实，或经过当事人主观加工的：

* **描述**。观察到或经历到的事物。
* **事实**。提供自己所拥有的信息。
* **行为**。说明自己过去、现在和未来的行为。
* **态度和信念**。这是比较主观的信息，显露出当事人的态度、个性、抱负等，显现出当事人的价值观，例如“我觉得这么做没错，但是…”。
* **感觉**。透露出当事人的生理或心理状态，例如“我非常喜欢这个工作”。
* **价值**。当事人根深蒂固的价值信念，例如“一个人最重要的就是恒心”。

## 如何计划面谈的内容

* 原因
* 为什么会有这次面谈，是为了解决什么样的问题？
* 你希望达成什么样的目标？
* 你是获取信息还是给予信息？
* 如果你无法说服对方，你有后路吗？
* 如果面谈是你发起的，绝对不要在没想清楚真正的目标之前就去面谈。
* 对象
  + - 面谈的对象是谁，有什么样的特点，针对这些特点需要额外的准备吗？
    - 对方可能会有什么样的反应或是反对的理由？
    - 你提出的要求对方有能力去完成吗？
* 时间和地点
  + - 面谈在哪里举行，会有哪些潜在的影响，需要额外的准备吗？
    - 可能会被别人打扰吗？
    - 在什么时间进行，有什么潜在风险？
    - 面谈之前有可能发生什么事吗？
    - 你处在整个事件的哪一点？
    - 对方对这次面谈的内容掌握了多少，需要从头开始吗？
* 内容
  + - 需要涵盖哪些主题？
    - 有哪些必要内容？
    - 你会问对方什么，对方可能会问你什么？
* 方式
  + - 这次面谈的框架、趋势等是怎样的？
    - 你如何达到你的目标？
    - 你的言行举止应该如何？

## 如何安排面谈的过程

如果双方之前没有印象，则面谈的开场部分需要额外小心，你需要在开场的短短几分钟内，与对方建立起互信的关系或给对方留下良好的第一印象。开场的内容要视面谈的性质而定，以下是几个常见的开场方式，无论如何，态度要诚恳，不要让对方看出你的小伎俩：

* **简单说明所面对的问题。**适用于双方知道问题所在，但对细节不清楚。
* **解释你是如何发现该问题的。**暗示对方可能想跟你讨论此问题，这样感觉起来该问题是双方共同的问题，之后讨论起来双方会更客观、更互相体谅。
* **请对方就该问题提供建议或协助。**这个请求必须诚恳，否则对方会立刻看出你只是嘴上说说，然后失去对你的信任。
* **说明对方按照你的建议能有什么好处。**同样，诚恳的态度最重要。
* **直接进入重点。**适用于情况紧急，而对方似乎漠不关心时。
* **指出对方对该问题的立场。**适用于对方已经表明立场，请你提出建议，或是有可能强烈反对你的建议时。
* **指出问题的背景、原因、起源，但是不描述问题本身。**适用于对方熟悉问题的背景，但有可能反对你的意见时。
* **说明是谁派你来面谈的。**适用于你不认识对方，但对方知道派你来的人是对方必须尊敬的人，而且你的态度要诚恳自然。
* **说明你代表哪间机构、公司或团体。**有助于建立起你的个人威信，但前提是对方尊重该组织，这个方法也可以解释你的来访原因。
* **请对方拨个十分钟或半小时给你。**问得直接明确，但不要低声下气，好像你很怕打扰了对方，适用于对方忙碌、没有耐心时。
* **问一个问题。**可以是直接问题、引导性问题，或征求同意的问题，对方如果回答你，自然就会跟你交谈起来。

不管是哪种开场，切忌不要在开场部分花费太多的时间，面谈最典型的问题，就是进入不了重点。面谈的主要部分或大部分时间应该用来问问题、回答问题和寻找解决问题的办法，或是说服对方。

面谈的流程取决于面谈的具体性质。当接收面谈的人要发牢骚或抱怨个人问题时，则一般由接收面谈的人主导流程。在“结构式”面谈中，可分为以下4类：

* **非结构式面谈**：事先不确定问题的顺序和内容。你只需要大概知道面谈的目的和需要涵盖的领域。这尤其是对辅导建议性质的面谈十分有用。但是不要把准备不全、缺乏组织的面谈归为这一类。
* **中度结构式面谈**：准备几个重要的问题，以及几个用来继续深入探究（备用）的问题。如果对方拒绝提供信息，才需要用到这些后续的问题。
* **高度结构式面谈**：所有问题、问题的顺序都事先准备好。每个接收面谈的人听到的问题都是一样的，有些问题是开放的，但主要还是以封闭式问题为主，便于系统性的比较。例如意见调查或某些审查性质的面谈。
* **标准化面谈**：所有问题、问题的顺序都事先准备好，而且还有现成的答案（即选择题），所有问题都是封闭式的。

## 如何问问题

面谈者如何提出问题、对方如何回答，会直接影响面谈的气氛和对方的感受，也直接影响到面谈的最终结果。

以下为各种基本种类的问题及其用处：

* 直接问题或封闭式问题
* 用处：直截了当，适用于搜集客观的事实，或是想直接得到明确的答案。
* 缺点：由于只有一个明确的答案，接受面谈的人无主观表现，给人以冷漠、僵硬的感觉，会让人觉得自己是被审问，而不是讨论。
* 两极问题或是非问题
  + - 用处：可以说是直接问题的一种，用于快速获取明确的信息。或者是进一步限制回答的范围。
    - 缺点：两极问题限制了答案，如果使用不当，接受面谈者等于被迫选择其中一个极端的答案，但主观上他处于两者之间，无法表达心中真正的想法。
* 引导性问题
  + - 用处：一连串的问题能够一步一步引导别人，如果面谈的目的是说服对方，巧妙地采用引导性问题会很有效果。
    - 缺点：会使对方觉得受到压力或攻击，产生逆反心理，例如“你以前在校的成绩不是很好，对吧？”。又有些引导性问题是纯粹的浪费时间，例如“想必你很想得到这份工作吧”，反而使人产生警戒心。
* 暗示性问题
  + - 用处：诱导对方表达真实的想法，也可以观察接受面谈者在压力下的反应。
    - 缺点：使用不当会使人产生反感，例如对女性的接受面谈者说“女人根本靠不住，对吧？”。
* 开放式问题
  + - 用处：可以对对方的态度、信念、抱负等主观感受有一定的了解，以及对方整理想法、组织内容以及在没有引导或提示时进行表达的能力。
    - 缺点：这类问题需要仔细选用，否则可能花了很多时间却只有几个笼统的答案。
* 提示性问题
  + - 用处：协助“脑中一片空白”的接受面谈者。
    - 缺点：可能使对方没有充足的思考时间，或使原来的开放式问题失去价值。
* 镜像式问题
  + - 用处：这类问题是确保沟通顺畅最有效的做法之一。接受面谈者可以立刻知道自己是否表达出想表达的意思，面谈者则可以确定自己是否正确理解了接受面谈者的意思。这两个好处能够增进面谈中“听”的质量，并营造起互相体谅与互相信任的气氛。
    - 缺点：容易“张冠李戴”，即使对方并不是这个意思，他还是会说“对”。例如，“所以你觉得自己成了牺牲品？”“对（其实不是这个意思，但这样听起来严重一点）”
* 探究性问题
  + - 用处：得到更多细节，如例子、说明、解释；鼓励对方继续说下去；使面谈从广泛的内容进入到特定细节；离题时，把对方拉回原来的主题；鼓励对方停留在特定的细节，不要太笼统。例如，“我不是很了解你的意思，能举个例子吗？”
    - 缺点：如果使用得太迫切或太频繁，对方会觉得自己坐在证人席上。
* 假设性问题
  + - 用处：试探如何处理实际状况，或如何把想法付诸实践，这类问题也可揭露对方的一些主观观念。
    - 缺点：如果假设的状况不切实际，就无法得到想要的信息，顶多了解一些个性。例如“如果明天是世界末日，你怎么办？”
* 把问题排序

仔细思考要采用哪些种类的问题后，还需要以一定的规则对其进行排序。

* 结束面谈

如果你觉得可以结束这次面谈了，①简短地总结面谈的成果；②感谢对方的合作；③确认接下来的行动。

## 面谈技巧评估表

* **目的**

1. 让对方有机会畅谈问题
2. 找出造成不满的原因
3. 找出问题的全貌

* **准备**

1. 事先了解对方；查阅以前的记录或历史
2. 尽量找出造成不满(尤其是态度、感觉)的状况
3. 注意公司有没有限制后续的行动的规定
4. 确保隐私，面谈中不被打扰
5. 为面谈留下充裕的时间
6. 摆设桌椅，营造恰当的气氛

* **面谈**

1. 先让对方有自在的感觉，建立互信关系
2. 说明此次面谈的目的
3. 不要在了解问题全貌之前就开始想解决问题，因为也许问题根本就不存在
4. 让对方从自己的立场描述问题
5. 除了找出事实，也找出对方的感觉。感觉通常更重要，但是在缺乏鼓励的情况下，对方通常不太会表达出来
6. 专心倾听
7. 不要逃避或轻视问题
8. 深入探究，确保你掌握了所有相关的细节
9. 采用开放式问题
10. 不要太快就作出承诺或支持其中一方
11. 如果可以，请对方建议解决的方法
12. 讨论各种解决方法会带来的结果（如果恰当)。不过在以找出事实为主的面谈中，通常还不会决定解决的办法；通常还需要几次其他的面谈，才能决定
13. 双方决议最好的解决办法是什么（如果恰当）
14. 双方决定要采取哪些行动（如果恰当）
15. 总结面谈的成果
16. 确定下次会面的时间

* **后续**

1. 如果有需要，调查收集到的事实和信息，例如再与其他人面谈
2. 根据调查的结果，决定要采取的行动
3. 确定结果达到预期，例如关系、态度、表现
4. 进行后续的面谈

# 7.求职面试

## 准备阶段：了解公司

**心理建设**

大多数人最大的问题就是“紧张”，从而导致焦虑等一系列的问题。

* + 每个人都或多或少会有一点紧张，所以你并不是特例
  + 适当的紧张能让你更专注警觉，但过度紧张是有害的
  + 面试你的人大概也知道或能察觉到你会紧张，因此他会把标准降低一点，并尽量协助你放松，且他也可能和你一样紧张
  + 做好充足的准备，紧张大概率来源于你不知道会经历哪些问题

**掌握练习的机会**

成为一个出色的被面试者，最好的方法就是接受许多面试。

在你完全了解这家公司之前，你也无法判断这个工作到底是否适合你，而了解一个公司最好的办法就是去参观一下，最好可以跟那里的员工聊一聊，感受一下氛围。

不要等到面试那天才了解公司，尽量在面试之前就对该工作和该公司具备充分的了解。

**掌握背景信息**

到底有哪些基本信息最好能在事先找出来，取决于你应聘的机构，不过下面这个列表还是可供参考：

* 这是家大公司还是小公司？
* 它属于某个集团吗？
* 它是国营企业还是民营企业？
* 它有多少员工？
* 它的总部在哪里？
* 它一年的营业额是多少？
* 它有上市股票吗，形势如何？
* 它所属的行业的状况？
* 它有子公司或分公司吗，是哪些？
* 该公司内部的员工关系气氛融洽吗？
* 最近有没有任何政治或经济事件可能影响到该公司？
* 它最近上过新闻吗，为什么？
* 它的CEO是谁？
* 它外销产品到国外吗，是哪些地方？
* 它重视员工的训练与进修发展吗？

**信息的来源**

网络、机构本身、图书馆、电视和新闻、亲朋好友

**准备一些问题**

许多人子啊面试中被问到是否还有问题时，常会脑中一片空白。不妨先把你想问的问题列出准备好。

## 准备阶段：了解自己

例如“你有哪些长处和弱点”、“你觉得我们为什么要雇佣你”，这类问题常常会使没有准备的人脑中一片空白，大概率不是夸大了自己的长处，就是夸大了自己的弱点。因此，事先考虑好该如何回应这种情况。

**不好答的问题**

例如“你有哪些长处和弱点”，为了能在最短时间内对你得到尽量完整的了解，对方会在事前就仔细思考，并选出几个特定的问题来问你，找出你如何思考，什么带给你动力以及你是什么样的人。*面试官问这类问题并不是想听你回答什么，而是想看你如何回答*。就算你不会被问到这样的问题，事先就这类问题想一想，也会让你在面试中有更多东西可讲，而这正好是面试官所期望的。

这类问题是没有正确答案的，要视综合因素而定。有一位女士在被问到她是否是个性强悍时，回答说与其说她强悍，不如说她是个果断的人。她继续说她永远会寻求与他人合作，但是她也热衷于追求事业。她用这个巧妙的回答把自己呈现为既不过分强悍、也不过分消极的人。*大多数这类“不好答”的问题就应该这样“中庸”地回答。*

## 面试过程

**做你自己**

* 确定你确实知道面试举行的地点，并提早出门，宁愿早到，也不要迟到。
* 面试官可能会先问一些一般的问题，像是“坐什么交通工具来的”，目的是让你感觉自在一点。利用这个机会找个舒服的坐姿，悄悄深呼吸几次，让自己放松下来。
* 接着对方应该会就你的简历或求职信提出问题。
* 最糟的情况就是你完全不记得求职信里写了什么，说些与简历中自相矛盾的话。

把你的求职信或简历复印一份，面试前再浏览一遍。

**建立好形象**

你在面试中说的话，不外乎描述你自己，或表达对该机构和职位的看法。你需要让对方知道你是个值得招聘的人，用一些例子或小故事来证明你说的品质，在思考如何回答“不好答”的问题时，也许你也连带到了这类的例子，在任何面试中都可以派上用场。你描述的事件或经历最好是你真的亲身体验过的，这样说起来才轻松自然。

**态度要实际**

拿出好的一面≠自负傲慢，要以谦虚的态度表现出你最好的一面。最好让实际的例子说明你有哪些品质，这样你就不用言过其实。大方承认自己有哪些弱点，但同时展现你知道如何克服这些弱点。

**该避免的事**

* 语气单调。大声、跋扈的声音会让对方反感；小声、胆小的声音会让对方感到无聊。专心让自己的声音有动感有热忱，最重要的是要“变化”，像是音高、音量和语速。
* 没有反应。面试官是需要了解你的，不要只回答“是”或“不是”。
* 拒绝回答。当被问到你实在不想回答的问题时，也不要直截了当地拒绝回答或开始争论，不妨巧妙地把对方引导到另一个已经准备好答案的问题上。
* 用词不当。避免使用方言或太口语的用词。
* 坐姿不自然。
* 负面的开始。留心开场的部分，不要说负面消极的话，保持正面积极的态度。

**求职面试的一些小叮咛**

* 宁可早到，不要迟到。
* 衣着外貌要整洁，稍微保守一些。
* 不要抽烟、嚼口香糖等。
* 随时准备好记笔记，但先询问对方是否可以，也不要不停地疯狂记笔记。
* 有礼貌，态度友善，记得微笑。
* 面试结束后就离开，不要留连，微笑、握手、感谢。

# 8.团队沟通

## 工作团队的优点

**更多的投入**

人们如果亲自参与制定决策的过程，会更加支持最后的决策。

* 能确保团队队员熟悉该决策的细节，使他们也更能理解该决策的必要性。
* 由于个人参与制定决策的过程，态度会更加积极。
* 当人们觉得自己是团队的一份子，会更有动力

**更好的决定**

整体来说，团队合作往往比个人主义更好，但有时候，个人的绝妙想法也会被团队的整体决策所压制。注重以下4方面，使团队发挥更好：

* 更多的信息

个人往往依赖自己的经验、观察和自己收集的信息；而在团队中，资源共享能使个人接触更多的信息，也能产生更多的想法，从优决定。“头脑风暴”是一个很不错的团队合作方式，不仅能产生更多的想法和建议、增加创意性，而且还能让团队之间产生更好的包容性和气氛。

* 更多和更好的建议

以下这些任务更适合团队合作：

1. 需要分工的任务
2. 以劳力为主的任务
3. 需要创意的任务
4. 需要记忆或回忆信息的任务
5. 判断的目标不是那么明确清晰

个人的经验与观点往往会随着时间造就出一套非常个人化的“准则”，但同时这些“准则”也会限制个人的视野，在团队中，每个人有着不同的背景与精力，这个限制就更容易打破，别人所想到的也许正是你所想不到的。

* 更大胆的决定

人们在群体中似乎更愿意接受比较冒险的决定，这是双刃剑，原因可能是：

1. 觉得此时责任是分摊的，而不是个人独自承受
2. 在群体中，大家似乎会赋予“冒险”某种“价值”，例如“勇敢”，而为了不被冠上“保守”、“胆小”、“不合群”等罪名，大多数人都会接受这个冒险的决定。

* 更高的生产力

与他人一起完成任务往往会具有更高的生产力，为了得到他人的认可而更努力。

## 工作团队的缺点

**时间**

从“工时”（每人每小时的工作量）角度来说，独自工作比团队合作更优越。独自工作不需要跟别人协调，不需要担心是否做了重复的工作等等。

开会时的大部分时间，对个人来说，往往是低收益的，比如：

* + 花太多时间在一个问题或思路上，导致讨论其他问题的时间不够。
  + 组员坚持讨论无关紧要的事情。
  + 即使表示同意，组员还是觉得自己要“发表几句”，结果确是在重复别人的话。
  + 组员花太多时间维持团队士气和其他人际关系事务。

**群体压力**

他人的存在可能会造成一种“群体压力”，对个体偏向于妥协，造成平庸或错误的决策。

**讨论而非行动**

团队有时候用言语取代行动，甚至是侥幸心理，对行动敬而远之。

## 影响团队工作效率的因素

**凝聚力**

“凝聚力”=个人被团队与成员所吸引

“士气”=个人对团队、成员、任务和工作环境等的满意度

凝聚力能够产生良性循环。

**影响团队效率的变量**

不可控制的变量

*环境变量*

1. 工作环境
2. 团队在机构中的地位
3. 团队与机构中其他部门的关系

*团队变量*

1. 团队大小
2. 成员的个人与心理特质
3. 成员之间的兼容性
4. 成员固有的地位
5. 固有的沟通渠道

*任务变量*

1. 任务的性质
2. 任务的难度
3. 任务的要求

*可控制的变量*

1. 领导风格
2. 团队完成任务的动力
3. 成员之间的友好关系
4. 成员参与的程度和风格

*成果变量*

1. 团队生产力
2. 成员满意度

不可控制的变量并不是完全无法控制，团队的成员多少还是可以施加一些影响力，但往往需要经过一段时间之后才见效。

**团队变量**

* 大小

团队规模越大，各方面因素汇集得就越多，但同时，成员的参与度也越低。另外，每个人在团队中的地位也不同，在大型团队中，发言的时间往往被权威或强势的成员所主导，这在一定程度上，会误导团队前进的方向。

小于5人的团队相对无法产生凝聚力，成员往往会分裂成3:1或2:2的状态，汇集的经验、知识、想法也太少，不足以产生好成果；超过10个人的时候，面对面沟通就会开始变得困难；超过15人的时候，参与度低的成员可能根本不会开口说话，让团队中的互动与创意停滞。

团队的大小对于不同类型的问题有不同的优缺点。一个团队的理想大小是5~7人，人数超过6~7人时，凝聚力就会开始下降，主要因为彼此的互动减少，任务需要分工，而且大家需要一个有权威的任务维持纪律和控制“小圈子”的产生。

* 成员的特质与目的

一个团队形成的时候，每个成员都有自己的特质。在有效率的团队里，兼容性是必须的，但并不表示成员必须有相似的态度及价值观等。“成分混杂”的团体内更容易发生冲突，但也更具生产力。

恰当地混合不同的成员，或是促进团队的共同成长，以兼顾成员满意度和团队生产力，而这就非常依赖于领导者的个性与风格。只要整个团队同意接受领导者，兼容性就可以大大提高。

团队中的每个人都有属于自己的目的，有时会与团队的目的相冲突，这就需要找到一个平衡点，成员是否愿意牺牲个人利益来换取团队利益取决于很多因素，其中团队的凝聚力扮演了很重要的角色。

* 成员的地位与角色

团队成员的影响力、地位、人际关系等或多或少都会影响当当事人在团队中的行为表现。每个成员不管有意识或无意识都会设想自己应该有的表现，但再决定自己在团队中的行为表现时，每个成员都要先自问下面3个问题：

1. 我在这个团队中是谁？我扮演什么角色？其他人期望我扮演什么角色？我是该多听少说，还是该去领导？我在团队中是代表其他人，还是只代表我自己？谁会来评判我的行为表现？
2. 团队中的“影响力”分配状况如何？谁可能有影响力？什么样的影响力？我想要改变这个状况吗？如果是，该怎么改变？
3. 我个人有什么需求和目的？它们和团队的需求与目的一致吗，或者至少不互相矛盾？如果不是，它们应该要一致吗？如果我个人的需求与团队的需求互相矛盾，怎么办？我会牺牲哪个需求以满足另一个需求？

**环境变量**

* 工作环境

距离缩短时，互动会增加，如果大家坐得很远，凝聚力就很难产生。成员常倾向于跟坐在周围的人结盟，而跟桌子对面的人起冲突。

团队开会的地点也扮演一定的角色。如果是在主管的办公室开会，成员之间固有的地位差距可能会更凸显出来，但是如果在一个“中立”的地点开会，这种地位差距可能就不会那么明显，让大家可以觉得自在一点。

共享设备，甚至是不太舒服的设备，也能促进凝聚力的产生。工作设备当然应该要切合任务的性质，但是即使这些设备状态欠佳，这种“同坐一条船”的感觉依旧能够促进团队的凝聚力。

* 团队的地位

团队在机构中的地位会影响团队的态度、生产力和士气等。没有人想待在一个毫无地位的团队中，成员可能会态度消极，甚至是唱反调。

* 机构对团队的期望

团队的任务对于机构的重要性也会影响团队。

**任务**

任务的性质、难度和特定的要求，例如时限，都会影响成员和团队。团队的任务通常可分为4大类：

* + 分享信息——交换看法和信息
  + 说服——建议该采取的行动
  + 提出创意和解决问题——产生想法
  + 制定决策——选出最合适的办法，计划行动

**可控制的变量**

所有这些“可控制的变量”又会影响团队的状况，需要作出相应的调整，因为这些是“可控制的”，领导者在这一过程中有重要作用，且必须知道有哪几种不同的领导风格及其影响，并根据实际情况改变领导风格：

* + 民主式

群体导向的（志在达到群体的目标，使群体成员感到满足）

一般来说，由于民主式的领导者只在需要时提供指引，相信团队成员能够靠自己的力量达到目标，因此成员多能从这份信任及自己作决定的过程中获得满足感，团队生产力因此也比较高。

* + 权威式

任务导向的（志在完成任务，不考虑成员的满意度和群体中的人际关系）

权威式的领导者深信自己必须亲自指引每一步，才能达到目标。团队任务的产生是为了达到个人的目的，而非达到团队的目标。

* + 放任式

自我导向的（志在达到个人的目标）

由于领导者并不在意是否达到团队目标，因此任务可能根本没有人去完成，成员的满意度只会源自达到个人的目的，而非源于达到团队的目标。

**团队内的互动与角色**

* 互动模式

团队成员之间是否愿意进行语言性和非语言性的互动，会影响到会议中的沟通形态。

非集中式的沟通：领导者与成员之间的互动、成员之间的互动

集中式的沟通：团队内唯一的互动就是领导者与成员之间的互动

两种模式根据不同的任务有不同的适用性

* 角色和行为分析

所有互动中都有2个主要的成分：内容与过程。

* + - * 内容：团队所面对的主题或任务。
      * 过程：团队在完成任务的过程中，成员之间和成员自己所经历的状态，如“团体过程”或“团体动力学”就是在探讨团队中的士气、气氛、合作、冲突等主题。

大部分人会把注意力放在任务的“内容”上，而忽略“过程”这一环节，而这往往是团队互动缺乏效率的主要原因。

我们可以分析人的语言行为，将这些行为分成两大类：

1. 牵扯到*完成任务*
2. 牵扯到*维持团队的完整与效率*

研究团体动力学的人已提出各种分析团队行为的方法，下标总结了不同分析家的分类：

* **完成任务角色**（选择任务和完成任务时所需要的功能）

1. 团队的行动由领导者计划，成员不太知晓下一步是什么。
2. 团队成员一起计划行动，需要时由领导者提供技术性建议。
3. 只在成员要求得到协助时，领导者才协助成员计划行动。
4. 发起行动：提议解决的办法;提出新想法、重新定义问题、提出处理问题的新方式、重新组织信息。
5. 寻求信息：请对方详细说明其建议;要求额外的信息或事实。
6. 寻求意见：探讨成员们对某事的感觉;澄清价值、建议或想法。
7. 给予信息：提供事实或概论;以自己的经验说明问题。
8. 提出意见：就某个建议说明自己的意见或信念，着重其价值，而非其事实依据。

* **团队建设与维持角色**（加强、维持团队生活与团队活动所需的功能）

1. 鼓励：对彼此抱持友善、关心、亲切的态度;称赞他人及其提出的想法；同意和接受别人的发言。
2. 把关：用“我们还没听到简的发言”这样的说法让其他成员也有机会发言，或是限制每个人的发言时间，让大家都有机会发言。
3. 设定标准：决定团队在选择其内容、程序或评估其决定时所要采用的标准;提醒大家避开与这些标准互相矛盾的决定。
4. 支持：支持团队的决定:体贴地接受他人的想法:团队在讨论时担任听众。
5. 表达团队的感觉：总结团队的感觉;描述团队对各种想法或解决办法的反应。

有些行为同时具有上述两种功能，既能够协助团队完成其任务，又能维持团队的完整与效率。

* **完成任务与维持团队角色**

1. 评估：将团队的决定或成就与团队的标准作比较;评估其成就是否已达到目标。
2. 诊断：找出困难的来源及应对的步骤;分析主要的障碍。
3. 试探团队的共识：试探性地询问团队的意见，看看大家是否快要达成共识了；假装提出想法或方案，试探大家的反应。
4. 调停：维持和谐气氛;调解意见不合的地方;提出妥协的办法。
5. 化解紧张关系：讲笑话、平息纷争，以消除团队中的负面情绪;要大家把眼光放远，不要计较眼前的冲突。

一个团队要有效率，这些功能就必须不时由某个或某些成员执行，当然，确定这些功能被执行，终旧是领导者的责任，而领导者自己也势必要执行其中某些功能，但是领导者和成员要分享这份责任到什么程度，取决于领导者的风格。

有时也会出现“非功能性”的行为，也就是对团队和任务没有帮助，甚至会阻碍。

小心不要用上述的分类去责备你自己或别人。不妨把这些行为视为一种征兆，显示团队可能无法通过团队活动满足个人的需求。此外，每个人对这些行为可能有不同的阐释。有时候，视任务内容和团队的状况而定，非功能性的行为也并不一定是完全没有功能。

* **非功能行为**

1. 态度恶劣强悍：为了争取地位而批评或责怪别人；对团队或某些成员显示敌意；打击别人的自尊或地位。
2. 阻碍进展：离题，因而阻碍团队的进展:叙述与眼前问题无关的个人经验；花太多时间争论某一个点；毫不考虑就反对别人的想法；叙述个人的困难。
3. 抒发个人心声：把团队当成发表心声的地方;抒发个人的或与团队任务无关的感觉或看法。
4. 竞争：跟他人竞争谁提出最好的想法、说最多话、扮演最多的角色、最贏得领导者的喜爱。
5. 博取同情：让其他成员同情自己的问题或不幸；悲叹自己的处境，或是贬低自己的想法，以赢得支持。
6. 另有目的：提出或支持有利个人的建议；游说。
7. 胡闹捣蛋：胡闹；开玩笑；模仿逗乐；干扰团队的工作。
8. 寻求得到注意：大声说话或不断地说话，以吸引大家的注意力:极端的想法；奇特的行为。
9. 退缩：漠不关心、被动;过度正式；做白日梦；涂鸦；窃窃私语；想别的事情。

如果团队成员能够做到下列几点，团队就会更有力量、效率：

* + 了解此时此刻需要执行的功能。
  + 了解自己能够协助执行这些功能到什么程度。
  + 通过自我训练加强自己执行这些功能的弹性与技巧。

# 9.主持和参与会议

## 主持会议

会议上的主席或领导者的责任就是主持会议、维持秩序，确保团徽开会有成果、有效率。必须时刻记住：一、这次的任务；二、团队的性质。同时必须准时开始开会，并让大家了解此次会议的内容与目的，以确保让大家立刻进入状况。

了解会议的目的，能让领导人有一个掌控的基础，其他人则有一个明确的方向。会议的明确的目的是良好团队工作的基础，以便让团队成员认同这些目的，并了解自己负有的责任。

**管理**

领导人管理和架构会议的放射式取决于开会的原因。所谓管理，就是设定一套现有的标准，然后把结果与之比较，并在需要时予以矫正。领导者必须担负起这个任务，并遵循下列基本原则：

* + 决定要讨论哪些事项
  + 限制讨论的范围
  + 确保大家的发言不离题，一次只让一个人说话
  + 保持中立，绝对不要跟团队成员争论
  + 确保大家了解眼前的状况
  + 不时总结目前讨论的结果，每讨论完一个事项后就总结一次

**引导**

会议领导者要负起“开场”的责任，并确保大家依照正确顺序讨论各议题，不要在真正了解问题之前就提出方案，并在需要时介入，进行引导、补充、总结等。领导者在引导大家讨论一项议题时，有4个基本步骤，这也是解决问题的程序：

1. **帮助主题和问题**：定义要清楚明确，必要时重复说明。
2. **交换和发展想法**：取得证据并阐释之，然后构想解决的办法。
3. **评估各种可能的做法**：确定有哪些可能的做法，预想各种做法的后果、成本等。
4. **选择一个做法**：最好是大家共同决定的结果，并确保每个人都知道自己的责任。

**刺激讨论**

会议领导者应该不时提出问题，刺激大家的想法。问问题能刺激想法，也能控制讨论的方向，比如问个问题来打断喋喋不休的成员。以下是刺激讨论的方法：

* 注意问题的问法，避免“是”或“不时”的答案
* 问题要简短、直接
* 用词简单
* 问题要与主题直接相关
* 问题里只有一个重点

**处理“隐性议程”**

会议领导者需要让讨论维持在客观、就事论事的层面，不能让讨论演变为个人冲突。成员之间彼此竞争、情绪化的发言都应该立刻妥善处理，否则反而会成为会议的焦点或使之偏离会议的主题。

**作出决定**

最后要作出决定时，如果不需要正式投票，主席可以采纳大多数人的意见，或是在情况允许时自己决定。从任务的性质与团队的组成判断，主席应该能够找出最合适的做法。

## 决策方式

1. 权威人士决定
   * 由主席决定
   * 快速有效率
   * 但是成员可能并不支持或同意
2. 投票决定

* 公平
* 投票的时机很重要
* 可能会分化成员
* 不同意的少数可能不被支持

1. 达成共识

* 决策是大家共同达成的
* 成员支持度高
* 时间冗长（每个人都要有发言的机会，即使可能不被接受）
* 比较理想的方式，但不是每次都可行

1. 一致决议

* 每个人都诚心同意
* 难以达成，不过通常也不需要

每种方法都有其优缺点，但最好是大家都同意的做法。不管结果是什么，成员都应该知道最后的决策是什么。最后，会议结束后，主席要确定有人会去完成会议记录，回忆中决议的行动也会被追踪。这可能会牵涉到报告的撰写或后续行动的追踪。

## 成员的责任

**态度**

成员不要对开会抱有负面的态度，并尽到自己的责任。

**准备**

成员有责任在事前就议题做好充分的准备与了解，虽然这会花费时间，但成员所拥有的信息，最终会决定会议的质量。

**了解“团体过程”**

不要只看到属于自己的那块领域，也要试着①了解领导者所面对的问题与责任，这样你就更能理解他的领导方式，甚至协助他完成会议；尽管正式的主席是固定的，但异常会议中可能时时出现不同的领导者。②了解团队中的其他成员，他们都有各自的思考与烦恼，知己知彼总是好的。

**优秀会议成员的特质**

* 考虑到其他人
* 了解互动的过程应该是双向的、弹性的、包容的
* 了解有哪些沟通障碍，并学会克服
* 逻辑性、分析性地思考
* 发言清晰、中肯，用大家都能接受的语言
* 知道什么时候适合发言、如何发言
* 愿意合作与妥协，以完成团队目标
* 学会倾听

准备好随时即席发言。在大家对你的想法会感兴趣的时机发言，而不是其他人都发言完毕了自己才发言。一般来说，最开始和最后都是发言的好时机，先发言的成员，往往最先得到肯定，并一直被视为可靠的信息来源。当然，这要视具体的情况而定。

宁愿多发言几次，每次发言说个一分钟就够了，最多两分钟，不要变成一直喋喋不休的人。

## 主席、记录和成员的职责

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 开会前 | 开会时 | 开会后 |
| 主席 | 1. 确定开会时要讨论的事项。 2. 检阅议程初稿。 3. 确定成员得知开会的时间、地点、目的和议程。 4. 确定会议室内准备妥当，如座位安排、资 料文件、水等。 | 1. 准时开始。 2. 清楚地简介各主题。 3. 引导大家有效率地发言讨论。 4. 维持秩序。 5. 不时总结讨论的结果。 6. 有效率地作出决定。 | 1. 检阅秘书或记录员写好的会议记录初稿。 2. 监控后续进展。 |
| 秘书或会议记录员 | 1. 从上次的会议记录或新的来源取得相关资料。 2. 草拟议程，依重要性排序各议题。 3. 与主席确定议程内容。 4. 将开会通知与议程达给各成员。 | 1. 提早到。 2. 把会议室准备好。 3. 把所有需要的资料文件准备好。 4. 记录会议过程。 5. 不要让不清楚的讨论或决定蒙混过去。 6. 协助主席。 | 1. 草拟会议记录。 2. 与主席确认会议记录初稿内容无误。 3. 开完会两天内把会议记录发给各成员。 4. 依会议记录结果，传达相关指示，有需要时进行监控。 |
| 其他成员 | 1. 把想讨论的议题告知秘书或主席。 2. 阅读所有相关的资料文件。 3. 事先准备，如果有需要准备好相关的资料。 4. 与秘书商讨议程上需要修改的地方。 | 1. 准时出席。 2. 发言，内容要中肯切题。 3. 记下最后的决议及后续要采取的行动。 | 1. 阅读和确认会议记录的内容。 2. 采取该采取的行动，有需要时进行回报。 |
| 注:如果没有秘书，主席要指派会议记录员。 | | | |

## 议程

议程应指明各议题的讨论顺序。这些议题可能是在之前由各成员陆续提出的，由秘书以恰当的方式排序。此外秘书需要考虑到开会的有限时间，基本上，按照如下顺序：①例行事项；②紧急议题；③上次会议遗留的议题；④新的议题。

**议程顺序**

下面列出正式会议常见的议程顺序，不过当然不是每个项目每次都会出现。

1. 推选主席和记录员
2. 开会通知：由秘书念出(通常只在非常正式的会议上)
3. 前次开会的会议记录：应已由主席或秘书过目，然后由主席正式签名
4. 上次会议记录所提续议事项
5. 收到的信函：由秘书念出
6. 主席致词
7. 前次开会未讨论完的事项
8. 财务事项(总务报告、公布账目等)
9. 委员会和工作小组报告
10. 讨论提案：如果可以的话，依照提案人原来的用词公布提案，同时公布提案人和附议人姓名
11. 其他列在议程上的事项
12. 下次开会时间
13. 临时动议( Any Other Business, AOB， 或称其他事项)：这里应该只讨论小事情，大的议题应该之前就已提出，并移到下次开会讨论
14. 感谢主席(定期举行的会议上通常不需要)
15. 主席回复(定期举行的会议上通常不需要)
16. 主席宣布会议结束

**拟定议程和准备相关资料**

议程上每个项目都应该编号，如果后来需要改变，则应在会议上说明情况。这一点很重要，避免有些成员因为自己关心的议题被延后而不满。开始讨论前次会议延续下来的议题时，最好先提一下上次开会的时间和会议记录的编号，这样大家就可以追溯该议题的发展，避免作出错误的决策，新加入的成员也可以对之前的进展有所了解。

注明相关的资料也很重要，可以将其标注在各个项目之下，或是将其列成列表，附在议程的最后面。以“问题”的形式能够引起更多的反应，尤其是开放式问题，因此可以在议程中纳入一连串细心计划好的问题。

最后，根据实际情况，看是否要标注下次开会的细节。

**议程拟定步骤**

1. 找出 上次开会没讨论完的议题。
2. 从当前的发展和其他成员的反应中，决定有哪些新的事项要讨论。
3. 选出重要的议题。
4. 不要把太多议题挤在 “续议事项”的大标题下；重要的议题以大标题个别标出，并安排在前面的地方。
5. 把例行事项放在一开始的位置。
6. 把重要的议题按照恰当的顺序排序。(见上面的“议程顺序”)
7. 安排这些议题时，考虑到会议的时限与出席的成员。
8. 把各项目编号。
9. 遇到上次开会延续下来的议题，标出上次开会的时间和会议记录的编号。
10. 议程最后纳人“下次开会日期”一项，确保大家决定下次开会的时间。
11. 注明此议程还需要或包含哪些额外的资料。
12. 如果有需要，与主席讨论和确定议程完稿。
13. 把议程送去打字，或是自己打。
14. 校对打好的议程。
15. 附上上次的会议记录，把议程、会议记录和所有相关资料发送给所有应该出席会议的人。

## 会议记录

正式会议记录范例：

|  |  |
| --- | --- |
| **董事会会议记录** | |
| **地点** | **瑞斯与格林纳达公司注册地址** |
| **时间** | **2011年2月9日星期三早上10: 30** |
| **出席** | 艾许利先生(主席) 格瑞依女士 库特女士 郎翰先生 童尔先生 谢登先生(秘书) \*格林先生与谢尔顿女士致歉无法出席 |
| **162** | **前次会议记录**  2010年8月13日会议记录已由主席过目，并当场签名。 |
| **163** | **续议事项**  163.1 会议记录编号159.2  童尔先生报告:所有的主管都收到“员工认股方案”的传单。应董事会要求，各主管应在1月15日前发给每位员工一份传单，并与部门内所有员工说明该方案。  163.2 会议记录编号160 谢登先生报告:退休条款中所有需修改的地方都已修改。人事部会从2011年1月16日起亲自与每位员工会谈说明。 |
| **164** | **“员工认股方案”引起的反应** 164.1 现况：唯有在召开咨询会议这一周休假或请假的员工出反对。 164.2 决议：各部门主管亲自与这些员工会谈。 |
| **165** | **员工餐厅整修** 165.1 现况：员工餐厅和小吃部的整修工程将于1月31日展开，预计于2月 中旬完成。 165.2 决议：依据建筑师的评估报告，餐厅和小吃部皆应重新粉刷布置。粉刷 布置将于整修工作完成后立刻展开。 |
| **166** | **弹性工作时间** 166.1 现况:格瑞依女士报告:已确定弹性上下班刷卡装置安装地点，主管楼层 也将有一台。  166.2 决议:公司将租用该新装置，并不购买。该装置将以P.C.Flexitime的系统运作。 |
| **167** | **公关**  167.1 决议:公关部应于下次董事会会议前就公司内的变动撰拟一份新闻稿。新闻稿的发布日期将于下次董事会会议决定。  167.2 决议:新闻稿发布后，如果新闻界有意，公司应邀请其就“员工认股方案”采访愿意受访的员工。 |
| **168** | **下次会议时间** 下次董事会会议时间定于2011年6月15日星期三。本次没有任何临时动议，会议于11: 45结束。 |
| 签名  常务董事  S. Ashley 2011年2月16日 | |

如何写会议记录

**开会前**

1. 找人或找书指导你写会议记录：跟主席确认公同内是否有特定的格式，但是无论如何，熟悉一下会议记录的基本形式（参见前面的“正式会议记录范例”）

**开会中**

1. 记录开会的日期、时间、地点。
2. 记下出席者和请假者。
3. 找出要讨论哪些议题;不妨参考议程。
4. 按照常规的做法，先处理例行事项，例如上次的会议记录由主席过目和签名、续议事项、收到的信函。
5. 给每个项目一个简短的标题，标题下简短总结讨论内容、决议结果，及依照决议什么人、什么时候应该做什么事。
6. 把每个项目编号。
7. 跟上会议的进度。
8. 有不清楚或被大家遗漏掉的地方，立刻澄清。
9. 用做笔记的方式记录，但是不用字不漏地记，除非有特别需要。
10. 采用简短清晰的句子和段落。

**开会后**

1. 开完会后立刻撰拟完整的会议记录。
2. 找另外一个人确认内容无误，而且最好是找主席确认。
3. 开完会两天内将之打出来，版面要清晰。
4. 仔细校对打好的会议记录。
5. 把会议记录寄给所有出席者、请假者，及所有相关人士；有需要的话，寄送编辑过的版本。
6. 将会议记录归档：公司里可能有关于如何归档特别的“规则”，务必遵守。
7. 确定有人监控和追踪后续的行动。

|  |
| --- |
| **注意——**   * 不要同时担任主席和记录员。如果你是主席，指派另外.个人担任记录员。 * 不要让讨论的速度超过你记录的速度，这样容易导致记录出错。 * 不要通过你自己的成见或观点去阐释别人说的话。 * 不要在记录中插入太多人名。 * 不要在记录中采用读者可能会看不懂的缩写和专业术语，又不加以解释。 * 不要开完会后拖延撰拟记录初稿，时间久了可能就会忘记会议的细节。 * 不要过分被出席者的地位所影响。就算你的主管在场，并不表示你就需要把他说的话一字不漏地记下来。 * 不要忘记提醒大家决定下次开会的日期、时间、地点。 |

## 视频会议和电话会议

**1.主席**

* 事先将要讨论的事项、要出席的人和要用到的资料通过邮件或其他方式发给大家。
* 大家接通后，点个名并随时宣布开会中到场或离场的人。
* 每次都用名字称呼对方，避免你的信息传错人。
* 不时总结一下讨论的结果，好让大家都跟上进度。
* 留意哪些人没发言，找机会让他们发言。

**2.其他成员**

* 不要跟其他人同时说话；开口前先等一段时间，确定别人真的讲完了。
* 问问题的时候，说清楚你这个问题是要问谁。
* 有人问你问题时，就算无法立刻提供答案，也务必回话。
* 不要不跟主席说一声就按下静音键，然后跟自己办公室里的人开起会。

## 正式程序

非常大型的会议上，也就是人数超过20个人时，则通常会按照正式的程序讨论各事项，以控制开会的过程，否则人多口杂会使得整个场面变得混乱不堪，但与此同时，限制成员之间的互动，势必也会影响到讨论和决策的质量。因此，也不用每次开会都全盘按照这种正式的程序，适度采用即可。

# 10.演讲

## 准备工作

**基本问题**

原因、对象、内容、时间、地点、方式？

演讲的目的决定演讲的方式

|  |  |
| --- | --- |
| 目的 | 方法 |
| **告知或叙述**  叙述观察结果、背景原因、事实、细节。 | * 了解听众对主题的了解程度:要采用恰当的语言，如果需要使用听众不熟悉的专业术语，应该解释其意义。插入趣闻轶事、实例、图解等，使演讲内容更生动有趣。 * 采用演绎法(先提重点，然后说明/举例/图解)，或是按照时间或空间顺序，选词用字要精确。 * 回头看第1章第8节关于如何决定各信息顺序的说明。 |
| **指导或说明**   * 解释、说明、指导； * 说明事情如何运作、程序如何完成、行动如何执行，也许你还想解释为什么是这样、为什么在过程中要采取某些步骤。 | * 你应该把重点放在展示上，就是用图解、图片或现场示范的方式。如果无法采用上述方式，至少你的说明要能让听众在脑中想象其情景。 * 用比喻的方式会很有帮助，但要用听众都熟悉的事物来比喻。“这个过程就有点像……”通常演绎法、顺时法或按照空间顺序会最合适，但是如果你的重点是说明为什么要采取某程序，或是为什么该程序是如此，归纳法(先说明/举例1图解，然后把重点归纳出来)会更合适。 |
| **说服、信服或激励**   * 通常以改变信念、态度或行为为目的 * 提出一个论点，或是支持/反对的理由 | * 你必须说明其对听众的好处，并提出客观的证据，以同时掳获听众的感性和理性。证据——统计数字、专家学者的意见、他人经验——当然 都必须是正确的。 * 不要以偏概全，避免夸张、情绪化、渲染性的字眼。如果你的论点是立基在某种假设上，就要说明清楚这些假设。避免让自己受到偏见的影响，或者至少承认你怀有什么偏见。提出事情的反面，否则你的论点会站不住脚。 * 内容的结构要非常合逻辑，这用归纳法会非常有说服力(详见第1章第8节“步骤四:决定顺序”)。 * 除此之外，最重要的就是要： (a)抓住听众的注意力； (b)找出听众的需求与兴趣； (c )证明你能够满足这些需求； (d)寻求观众的反应或赞同。 |
| **娱乐**  致感谢辞、餐后致辞 | * 有些人似乎天生就擅长这一类的演讲。 不过，既然我们每个人都有机会进行这类演讲，它还是很值得学习的。 * 基本的原则就是：简短；控制笑点的量或引用别人的笑话也很有用：把演讲的内容与听众的兴趣及当时的场合贯穿起来，要既亲切又特别。 |

## 准备演讲内容

把主题分解成几个小猪头，然后思考如何呈现、示范、组合最好。

步骤一：思考

花时间搜集和组织你所想到的东西。

步骤二：收集资料

如果时间允许，尽量多阅读。不要只收集演讲时会用到的信息，也不要只搜集跟主题有关的信息。

步骤三：制作大纲

演讲内容也需要一个前言和一个结论

|  |
| --- |
| **演讲大纲**  1.前言  2.呈现主题（如果有多个主题，这个部分可重复写成几段）  1图解、示范 2原因 3处理反对意见  3.结论（呼吁听众采取行动等） |

不管怎样，大纲都应该合逻辑、有组织（参照第1章第8节）。

可以先将思路写出来，便于前前后后调换，看怎样是最合适的。

## 演讲的开场白

一定要熟练自己在开头几分钟要说什么和做什么，原因如下：

* 也许排在你之前演讲的人通过个人魅力或演讲主题已经贏得听众的心；或是之前的节目非常精彩有趣，甚至是会场的高潮。
* 也许你是会场上第一个或唯一的演讲人， 因此你要负责引起听众的兴趣，也就是让听众立刻觉得今天来得很值得。
* 也许你在开头几分钟最紧张，就跟大多数人一样。

因此，你必须立刻给听众留下深刻的印象，抓住听众的注意力和兴趣，而这需要你对开场白的内容了如指掌。

## 留下开场好印象

* 演讲一开始，你的“表演”就开始了，因此，在开始演讲之前，记得花时间将要用到的资料、道具等安排完毕。
* 不要犹豫。听众就位后就开始，但是先用几秒钟浏览一下听众，也让听众打量一下你。
* 不要用陈词滥调开场，例如“今天很荣幸……”。也许你想感谢听众的到来，但最好晚一点说，甚至是挪到结尾。
* 不要道歉。也许你觉得自己的知识、主题等并不适合当天的活动，但是只要你充满自信地登场，听众也会对你有信心，而这份信心来自于周全的准备。
* 开场白必须有趣、有创意，让听众想继续听你之后要说的内容。
* 不要太早引入高潮。如果之后的内容无法胜过开场，听众就会丧失兴趣。
* 记住，这只是开场白，内容不要太长，演讲的长度比例要适当。

**开场的方式**

* **说明演讲的主题或标题。**不需要说得很吸引人，因为听众可能已经知道你的主题了，但是把主题设计得简单好记。
* **说明你的目的和演讲的架构。**如果你采用的是演绎的顺序，这是很安全稳当的做法。但是如果你的目的是说服观众，那一开始就不要泄露太多。
* **闲聊。**可用在不是很不正式的场合，或缓解太紧张、太正式的气氛等。
* **问问题。**想想听众会想提出哪些问题，听众会本能地开始在心里寻找答案，而你则可以继续说明你的答案。
* **读心。**类似问问题，想想听众可能会有哪些先入为主的想法，把这些想法说出来，必须时纠正之，例如“如果我坐在台下，我觉得这次演讲又是关于…但这次，我有更宝贵的新消息要提供给大家”。
* **趣闻轶事。**必须说得有技巧、与主题相关、简短、最好与自己切身相关，拿自己开玩笑往往能够赢得听众的心。
* **讲笑话。**笑话也必须说得有技巧、与主题相关。但要注意，每个人的幽默感都不同，小心“甲之蜜糖，乙之砒霜”。
* **当地色彩。**往往非常有效果，但是要诚恳，不要让人感到虚假，不然就是反效果。
* **事实和统计资料。**用得精简，可以引起听众的注意与兴趣，仔细选用，确定其正确性，并简单呈现。
* **名言佳句。**这是最简单的方式之一。
* **出其不意。**不一定非得是花俏的开场，极端的做法容易出错，而且难以把高潮维持下去，语言也可以达到出其不意的效果，例如“培训是浪费时间和金钱”，停顿一下，让吃惊的效果蔓延开来，然后再说“除非…”。
* **讲故事。**与趣闻轶事相对，每个人都喜欢听故事，但故事要选得好、讲得好，最好情节有些转折，而且最好一定要引到演讲的主题。

## 结尾的方式

* **结语。**常见的做法，但很有效。
* **问题。**让听众去思考。
* **故事或轶闻。**应该简短切题，你可以说说你的想法，实际应用的经历。
* **名言佳句。**必须切题，不要只为了引用而引用。
* **其他的选择。**提供其他的选择或不同的解决方法，你希望听众选择什么做法，应该要能让听众从演讲内容中明显听出，在最后你也可以特别强调它。
* **戏剧。**通过戏剧化的声音或内容收尾。
* **行动。**让听众马上采取行动。
* **奖励。**说明听众能够从行动中得到什么益处，像是报酬或奖励，他们更愿意响应。如果你能提出采取行动的理由，听众就更不会忘记你的信息。
* **恐惧。**利用恐惧来刺激听众采取行动，但这是很冒险的做法，可能会使听众疏远你。
* **刺激良心。**效果可能跟恐惧一样，只是风险比较小。让听众体会到自己该去做某些事情。

## 用视觉图像辅助演讲

更详细的可以看第11章和第18章，下面列出的是基本的原则。

* 是否采用讲义和视觉辅助工具?
* 如果是：(a)彼此关系复杂的概念；(b)为了达到说服力一那么事先就把视觉辅助工具准备好。
* 印出来的文字不是视觉辅助工具，如果你把文字印出来，用图像手法增进其视觉效果：  
  a.底线、方框、圆框  
  b.项目符号、短线  
  c.仔细设计版面  
  d.善用空白
* 不要采用太复杂的视觉图像，一个图像讲完后，听众必须能够了解其表达的意义。
* 视觉内容必需配合演讲内容。
* 你希望听众记住的东西，应该都要搭配一个视觉图像。
* 不需要的视觉图像就不要采用，而且基本上就不应该采用太多视觉图像。小心不要让PowerPoint把人催眠了！
* 确定没有错字。
* 就算不是专家，你也可以制作出好看的视觉图像。

以下是制作例如PPT的视觉图像的诀窍：

* 透明的投影片也很有用:你可以在上面写字，还可以描摹简单的图形、卡通人物，甚至字母。
* 字不要写得太小，以致没有人看得见;也不要写得太大，不然你的手会抖。
* 如果你的字不整齐，用现成的模板或字母转印贴纸。
* 版面要清晰顺眼。顺眼是视觉工具的基本原则。
* 用彩色的马克笔，但是选用显眼的颜色，不要选太淡的颜色。一张投影片上用颜色来强调语言信息，但是不要用太多颜色。例如，用红色表示危险、停止、支出、问题;用绿色表示前进、收人、令人满意。

## 讲稿与练习

**为什么要写讲稿？**

就连最优秀。最有自信的演讲人也会准备讲稿，因为：

* 人的记忆会出错。
* 有了讲稿，就不会有遗漏的地方。
* 在讲稿上可以发展出复杂的论点。
* 有了讲稿，就不会搞错顺序。

不要看着讲稿念，会很枯燥乏味，你也无法看着听众，除了不能出错的敏感内容。

**把讲稿背下来**

这是一种有风险的做法，如果做得不好，会给人生硬不自然的感觉，而且如果忘词了，后果就不堪设想。

**大纲标题或关键词**

可以在卡片或白纸上照顺序写下大纲、框架等。

**练习**

两个做法可以让“紧张”保持在一定的限度内：

* 充分的准备
* 大量的练习

所以，大声练习整篇演讲：

* 在大小类似的房间里
* 同时录音下来
* 确认一下时间的分配

在讲稿上相应的地方记一下，该单元花了多少时间。

## 演讲厅和讲台

**演讲厅**

有空去看看空闲时的演讲厅。考虑一下：

1. 座位的安排：听众之间的距离近时，反应会更激烈；半圆形的作为安排优于“教室型”的座位安排。
2. 窗户：注意开些窗户让新鲜空气进来，但不要让会厅里产生穿堂风。
3. 灯光：找出灯光的开关在哪里；演讲人背后不要有灯光。

**视觉辅助设备**

1. 投影机：插上插头；开关的位置；白板笔或马克笔；如何对焦；备用灯泡。
2. 白板：确定有笔（数目和颜色）和板擦。
3. 多媒体投影机：确定可以用，并把你的投影片仔细播放一遍。

**讲台**

1. 有活动的空间。
2. 提供了干净、有盖的杯子和水。
3. 有没有看到麦克风？
4. 你要坐着还是站着？
5. 你会挡住屏幕或白板吗？

## 当个出色的演讲人

最重要的就是，**维持听众的兴趣**。

* **信服和诚恳。**听众想听到事实(而且是正确的事实)，但是他们更想知道你对这些事实的态度，他们需要感觉到你是真的相信自己说的话，而且是真的对它们感兴趣。
* **热忱。**热忱来自于真正的信服。如果你自己无精打采、心不在焉，听众也会无精打采、心不在焉；如果你自己充满热忱，听众也会被你的热忱所感染。
* **力量。**说话要适度有力。用词也要积极有力，要避免太客气的说法，如“我个人的拙见是”“请容忍我”“原谅我”等。
* **简单。**演讲的人常常不知道自己在说明的概念有多复杂，以为对听众来说都简单明了。这称为COIK（clear only if known）陷阱，也就是以为听众已经具备足够的背景知识。我们可以把未知的事物用已知的事物（听众熟悉的概念和语言）来描述，使听众更容易理解。

# 11.视觉辅助工具

## 基本原则

最重要的就是记住：视觉辅助工具就应该是**视觉**和**辅助**：

**视觉：**不只是让听众有东西看，而且尽可能给听众看图片，不要只看文字。

**辅助：**协助演讲人传达信息，而非妨碍演讲人传达信息；并协助听众接收和了解演讲人的信息，而非妨碍听众接收和了解信息。

视觉辅助应该尽量少包含位子，但是每个内容都是图片或图表并不容易，就连抽象概念也可以用图像的方式表达，像是图解、图表、漫画等，这就需要想象力，而这正是视觉辅助工具价值和成本所在。因此，可以说视觉辅助是一把双刃剑，不使用还好，如果是潦草、粗暴地使用糟糕的视觉辅助，例如一大堆密集的文字，则会起反效果。

这章主要介绍了各种辅助工具及其用处、用法、优缺点。

## 注意事项

* **听众无法同时做两件完全不相关的事情**

不要让听众一边看图，却一边听与图无关的内容，或其他与图无关的行为。

* **不要同时使用太多种视觉辅助工具**

太多的辅助工具，可能会让整个演讲的过程变得不顺畅，也可能让你变得手忙脚乱。

* **决定好到底要用什么视觉辅助工具和设备**

先确定好你可以得到相应的设备，再开始准备相关的内容，同时考虑好例如兼容性等问题。

* **自己把“舞台”安排好**

首先，找机会去看看演讲的地方，熟悉一下各个设备的位置。看各个地方的东西是否合适，例如讲桌的大小能否放下需要的所有东西、屏幕是否会被你挡住等。总之，就是把各个能想到的细节都安排好。可以把各个动作都做一遍试试看。

* **视觉内容不要太复杂**

听众可能无法在短时间内把太复杂的内容全部吸收，太长时间的解释复杂事物也肯能让听众感到无聊，可能你自己也被太多的细节弄得昏头转向。

* **视觉内容要够大，让每个人都看得到**

确保最后面、最角落的人也能看清楚，你在台上看起来很大，但台下观众并非如此。

* **小心使用指字棒和激光笔**

使用指字帮和激光笔一定胜过直接用手或手指去指，但要注意，指字棒拿在手中，往往会夸大手的动作，让观众更容易关注你的手，如果你紧张到手在抖或其他有关手的行为，看起来就会更明显。同样，如果激光笔时不断手抖，听众就会看到屏幕上的红点不听的晃动，不知道它到底在指哪里。

* **不要让视觉内容停留太久**

如果你已经讲完一张图片，开始讲别的内容，却还让它摆在上面，只会让听众分心。

* **永远准备好应变计划**

如题。

## 善用视觉辅助工具

使用视觉辅助工具成功的秘诀全在于**事前的“准备”**，仔细思考要如何利用、要让其呈现什么……及出了状况要怎么办。

想想别人有过哪些状况，他们是怎么处理的，然后做好更坏情况的应变计划和处理方式。

# 12.增进阅读速度

## 怎么阅读

简单来说，快速阅读的关键在于使眼睛更快速、更顺畅地在页面上移动，使大脑习惯去搜寻阅读内容的意义，而不是只专注在个别的单词上。

这本书上并没有写详细的练习方法。

**不同的内容，不同的速度**

不同的内容需要有不同的速度，如果在简单的内容上花费太多的时间，就会没有足够的时间花在比较困难的内容上。因此，增进阅读速度的目的，其实是在扩大阅读速度的范围，这样你就能够有弹性，不必什么内容都以同样缓慢的速度阅读。

**阅读的目的**

* 消遣。例如看小说、有趣的故事。
* 信息。为了得到信息而阅读。
* 判断。想知道别人的想法和意见，以形成你自己的意见或结论。因此，你需要评估他人提出的论点，并留意成见或偏差的存在，或是作者是否意图利用情绪化的论点左右你的想法。

这一章的目的不是改变你消遣阅读时采用的阅读方式，或是通过训练把一整本小说一口气读完，因为消遣阅读的乐趣，就在于细细咀嚼其中的文字或影像。这里着重的是，把为了信息或判断而进行的阅读变得更有效率，或者说，把阅读的时间变得更有效率。

**理解和速度**

把阅读速度加快还不是唯一的问题，这只是增进阅读效率的其中一环。

此外，如果只是提高阅读速度，同时却影响理解的程度，并没有好处。

## 阅读的物理过程

**眼睛的移动**

眼睛只有在处于静态时，才能把文字对焦看清楚。因此，你在阅读时会不时停顿下来，把一个或几个字看清楚后，才移到下一个字或词组，这些停顿就称为**注视**，眼睛每次注视的时间约0.25~0.5秒。每次注视时，研究会阅读一个或几个字。每次注视时，你可以对焦或辨认的字数就称为**辨识广度**。通常，辨识广度小的人，一行就需要看很多次，因此，阅读速度就很慢；极端一点，当辨识广度大到一次能看一整行时，眼睛就只需要往下移，阅读速度就很快。

**回视**

阅读的时候跳回前面看过的地方。一个字通常要前后联系才能传达明确的意义。例如，如果一个字一个字地看、吸收，此时就很难掌握整体的意义，常需要再看一次前面的几个字，才能组成一个完整的句子，有时还会忘记前面的字，此时，效率就很低。另外，这个过程很缓慢，比大脑的思考过程更慢，大脑就会开始找别的事做，此时就容易开小差，导致阅读效率更低。

好的读者辨识广度大、注视的次数少，不只是阅读的速度更快，同时理解起来也更轻松，而且不容易分心，因为他们的大脑被迫要跟上眼睛的速度。

|  |
| --- |
| **例如，**  一个词一个词地阅读下面的句子  Though … there … are … no … doubt … some … people … who … think … words … must …  实际的阅读过程变为：  Though — Though … there — Though … there … are — Though … there … are … no …  此时，就需要一直看到最后，才能知道整个句子的含义。  好的阅读模式：  Though there are —— no doubt some people —— who think words must … |

**默读和想象**

阅读时习惯性地动嘴默念或在心里默念会限制阅读速度的上限，你会把注意力放在个别的单字上面，而不是句子整体的意义。而且，你阅读时会先把字传到心里阅读一遍，再传到脑子里，而不是直接汇集到脑子里进行理解，这会大大降低阅读速度。

**舒适的环境**

不舒服的环境会影响到阅读的顺畅度，太舒服的环境则可能让你分心。

姿势、光线、眼睛的疲劳程度、身体是否疲劳等都会有影响。

**词汇**

遇到不熟悉或不理解的字，大脑无法吸收，你可能需要反复推敲，阅读速度势必会减慢。

# 13.提高阅读效率

## 决定阅读内容的优先级

内容可分为**必要**、**有用**、**不重要**，不要所有的内容都以同样的速度阅读，也不要直接开始阅读。

## 浏览

开始仔细阅读前，对整个内容有个大致的了解，以判断各部分的价值，并进行粗略的精力划分。

浏览有如下两个主要的作用：

* **评估。**快读“阅读”整篇文章，找出关键词，在查找相关内容时有助于缩小范围，或大致了解其内容以评估其价值。
* **了解结构。**了解文章的整体架构，知道会遇到什么内容。

**分类**

如果你的目的是先对整个内容进行大致了解，并评估其对你的价值，看是否整篇阅读，或是阅读部分，那么你需要依照标准将其分类：

* **必要的。**需要仔细阅读。
* **有用的。**读完必要的内容后，其余有时间再阅读。
* **不重要的。**按实际情况看是否需要阅读。

**掌握内容概要**

了解文章的架构和各部分讲了什么，就好像去陌生的城市旅游前，先在网上看看那里有什么值得去景点、知道在哪里能获取什么样的帮助等。

## 略读

以最快的速度阅读，而忽略细节，借此对内容得到一个概要的了解，掌握主旨和结构。

知道文章的结构有助于略读的速度，例如你知道这篇文章的每一段结尾都是主题句，那么可以先直接看结尾以了解这一段的讲了什么。

**段落与主题句**

一个段落通常都有一个句子来表达一个主旨。一般来说，一段的主题句，或者在段落开头，或者在段落结尾。但有时，主题句可能在第二句，第一句用来作为开场白，偶尔也可能出现在中间部分。文章的性质不同，结构也往往不同，又或者某个作家没有遵守清晰写作的原则。

段落的长短没有绝对的标准。

**标记**

* 视觉标记。例如下划线、粗体、颜色标注等。
* 语言标记。比如，各种关联词（首先、然后、其次；例如；因此）。

**七条略读规则**

1. 用**最快的速度**阅读。毕竟略读的目标就是快，保持整体的快节奏，遇到真正有需要的地方，等略读完毕后再回过头来处理细节。
2. **不要停下来**。遇到有趣的地方，不要因此而慢下来或停下来，这会扰乱略读的节奏，看完整体后再回头来看。
3. 先看标**题、目录、总结**。这几个部分能让你快速地了解整篇文章的架构。
4. **第一段**。第一段通常会有相关的介绍，或包含主题，如果第一段非常笼统，可能是开场白，再尝试一下第二段。
5. 只看**每一段的第一句（或最后一句）**。一般来说，每一段的第一句（或最后一句）都会概括这一段的主旨，不要进行整段的阅读，如果有需要，稍后才回来阅读。
6. 这些**段落的第一句（或最后一句）**，按照逻辑顺序连贯起来。如果行不通，先不要理会这一段，继续读下去，毕竟没有一篇文章会从头到尾都严格遵守写作原则。
7. 在**结尾部分**放慢速度，把最后两三段完整地读一次。这部分很大可能会包含推论、结论、结果、整篇文章的总结等。

## SQ3R阅读法

* **步骤一：纵览（Survey）**
* **步骤二：问题（Question）**
* **步骤三：阅读（Read）**
* **步骤四：回忆（Recall）**
* **步骤五：检查（Review）**

**步骤一：纵览（Survey）**

如果你想阅读特定的章节，就需要浏览目录或索引，找到你想阅读的内容。在阅读冗长或复杂的内容时，这是必要的第一步。看每一段的，或是你想看的部分的主题句等，保持好奇心，主动提出问题（看步骤二），不要把前言或摘要等内容跳过去，这部分通常包含目的、结构、主旨等。

**步骤二：问题（Question）**

保证效率的前提之一就是“专心”，让自己保持专心的方法之一就是主动思考，而不是被动地吸收内容。对于书籍，你无法与作者谈话，只能自问自答：

这份内容的主题是什么？

这个结论很牵强，作者有没有提出证据支持？

这样积极地投入阅读过程，能帮助你理解并记住阅读的内容。虽然这是步骤二，但你应该在整个阅读过程中不断应用它。

**步骤三：阅读（Read）**

纵览的时候产生的问题，现在是时候去寻找更多的细节来解答。仔细阅读，确认每一段的主旨，并寻找支持的细节，也就是在纵览阶段刻意忽略的例子和说明等。

*在第一次阅读时，不要做笔记，这样只会打断你的思路，而且你最好记下来的大概也都是作者的原文。*如果阅读的内容很复杂，最好快速过两遍，这胜过慢慢地读一遍。在第二次阅读时，如果有需要，可以把每段的主旨和重要的细节进行标注，但仍然不要做笔记。

**步骤四：回忆（Recall）**

开始做笔记，但是不要照抄原文。如果想不起来刚刚读过了什么，说明阅读还不够有效率，还需要反复练习。

**步骤五：检查（Review）**

用来确定没有漏掉什么重要的内容。

* 纵览。把整片文章再快速浏览一遍，确定自己没有什么遗留的问题。
* 问题。回想自己在前4个步骤中产生的问题，还需要去其他地方寻找答案吗。
* 阅读。可能需要再把整篇文章读一遍，看是否有什么内容遗漏，或者温故而知新。
* 回忆。检查笔记，看结构是否合理等。

# 14.撰写英文商务书信

# 15.求职

# 16.撰写报告

报告的定义：用来传达信息或建议，就是由一个收集和研究过事实资料的人，传达给因特定目的而要求这份报告的人。

因此，报告的定义非常广泛，例如，跟朋友叙述某一部影片的内容，也属于报告。

## 好报告的基本要素

* 内容统一，只有一个主题。
* 内容完整，没有遗漏，也不包含与主题无关的东西。
* 所给的信息都是正确的。
* 事前对各资料逻辑地分析与分类，由此构建报告的大纲。
* 整体外观清晰有组织，一眼就能看出某部分内容在哪里。
* 语言简单明了，不会造成歧义。
* 即使对方不懂得相关的技术细节，报告还是要让对方一眼就理解。

## 报告的目的是什么？

写一份报告时，一定要清楚应该涵盖什么内容，为什么要涵盖这些内容，以及是给谁看的。这些指示通常称为“**职权范围**”，目的是为你定义出研究的范围。

## 报告的基本结构

以下3个部分是所有的报告都必须包括的，无论是多短的报告。较长的报告可能会包含其他的部分。

|  |  |
| --- | --- |
| **部分** | **元素** |
| **1.前言** | * 职权范围或目的 * 程序或方法 |
| **2.主体** | * 结果 |
| **3.结语** | * 结论 * 建议（如果有要求） * 附录（如果有需要） |

1. **前言**

让读者为主体部分做好准备。一般都会按照一个标准的大纲安排前言的结构，这样能避免前言语无伦次、比例分配不妥、重点安排不当。下面是前言的重点：

* 报告的主题。
* 报告的目的，并提供所有想清楚了解此目的所需的背景信息。
* 简短描述调查或研究的方法。
* 简短的形式总结结果、结果及建议。
* 说明报告主题部分的结构大纲。

在这个架构内，前言部分应该：

* 尽量简短但清晰。
* 将读者的注意力导向主题和目的。
* 与后面的部分互相协调，不要承诺任何在报告中没包含的内容，与结语部分不能相互矛盾。

1. **主体**

也就是前言和结语之间的部分，包含所有的事实信息，例如调查的性质、采用的程序、得到的结果、相关的分析等，并逻辑地将读者引向结语部分。

1. **结语**

以简短清晰的方式呈现该报告达到的结论、提出的建议，或是任何按逻辑关系产生的结论，并且：

* 引出新的东西。
* 与前言和主题的部分相互协调、前后呼应。
* 给读者留下你想给读者留下的印象。

## 格式、版面、标题、编号

不同性质的报告有不同的形式。

**信和备忘录的格式**

短篇报告中最简单的一类，大概就是以信或备忘录形式的报告。基本元素还在，只是不一定有标题标出来。

建议

结论

结语

用段落形式说明调查结果

主体

主题

前言

|  |
| --- |
| The Managing Director,  Bolton and Foster Ltd,  31 Merrydown Lane,  BRISTOL BS17 2BT  9 March 2011  职权范围及程序  Dear Sir  按照董事会的指示，我去参观了冷港商务园区，以评估公司是否应在该地设立新办公室。以下是我的报告。  该商务园区是一个以商务目的设立的园区，距离斯贝茅市约两英里，与该市的道路交通联系极为方便。园区的水、灯光和电力供应充足，价格也比其他类似的商务园区便宜。  提供给本公司的区块排水良好，就位于园区内的主要道路旁，距离M94公路不到半英里。  我与该区几家建筑承包商谈过的结果是，要在当地进行建筑工程似乎不成问题。必要的计划许可应该非常容易获得，因为政府将该区设定为“开发区”。  技术人员和半技术人员的来源非常充足，教育与技术部在该区的分局当然也愿意见到可以雇用600名员工的新办公室能在当地成立。不过公司还是需要自己安置一定数目的技术性操作人员与技师。这些关键技术人员的住宿是最严重的问题，因为当地住房不足的问题依旧非常严重。我们可以在新办公室附近一个区块建造临时的宿舍，或是利用当地的旅馆暂时解决这个问题。  除了住宿问题，冷港园区的其他条件都符合公司的理想要求，个人认为公司应该接下这个地点，并立刻展开新办公室的建筑工程。  Yours faithfully  J. Longman  Development Manager |

**信件格式的报告**

**概要格式**

同样，这篇报告也可以以短篇报告加上标题页的形式呈现。报告中有分节和标题，但是依旧包含所有的基本要素。

|  |
| --- |
| **新办公室设立场地评估报告**  **1.职权范围**  按照董事会的指示，评估本公司在冷港商务园设立新办公室的可行性，并提出适当的建议。  **2.调查程序**  本报告的调查程序包括:参观冷港商务园区，对园区房地产经理、当地建筑公司、教育与技术部该区分局进行访谈。  **3.冷港商务园区**  a地点与便利性  该商务园区是一个因商务目的设立的园区，距离斯贝茅市约两英里，与该市的道路交通联系极为方便。园区的水、灯光和电力供应充足，价格也比其他类似的商务园区便宜。  b新办公室建筑区块  提供给本公司的区块排水良好，就位于园区内的主要道路旁，距离M94公路不到半英里。  c建筑与计划许可  i 要在当地进行建筑工程似乎不成问题。  ii必要的计划许可应该非常容易获得，因为政府将该区设定为“开发区"。  d人员  i技术与半技术人员  技术人员和半技术人员的来源非常充足，教育与技术部在该区的分局也愿意见到可以用600名员工的新办公室在当地成立。  ii 技术性人员/技师  公司还足需要自已安置定教量的技术性操作人员与技师。  iii 住宿  这些关键技术人员的任宿是依旧非常严重。我们可以是最严重的问题，因为当地住房不足的问题人在新办或是利用当地的旅馆暂时办公室附近一个区块建造临时的宿舍，时解决这个问题。  **4.结论**  该场地:   * 与一般道路及公路联系方便; * 具备充足的基本设施; * 价格便宜; * 在当地即可招募技术人员与半技术人员; * 立刻可于当地找到建筑承包商; * 没有计划许可上的问题。   尽管有住宿的问题，冷港园区的其他条件都符合公司理想的要求。  **5.建议**  公司应该接下这个地点，并立刻展开新办公室的建筑工程。  Signed: J Longman  Development Manager  Date: 9 March 2011 |

**混合格式**

把这两者折中最好的做法，也许就是采用书信的格式，但是在主题的部分加上几个简单的标题。这种“混合格式”很常用，它基本上就是把信的内容安排得更清晰有组织。但是光把内容安排好还不够，报告的内容往往比其他书面资料更枯燥，因此其组织结构必须让读者一目了然。有三种主要的方式：**分节标题**、**分段分节**、**标题编号**。

* 分节标题

怎么安置标题，没有唯一正确的方法，下面是一些基本原则：

* 标题的样式与大小应该反映出其在报告中的层次。
* 不要太花哨，不应该扰乱读者阅读。
* 内文应与标题互相独立，因为标题不是内文的一部分。
* 标题必须清晰明确、点明主旨，否则就没有用。
* 标题应该以字词或词组表达，绝对不要用句子。
* 精确但简洁。
* 分段分节

分段、分节的目的在于分开不同的元素，但同时把这些元素按一定的条件连接起来。

具有相同功能、但规模更大的，就是“功能性”段落，也就是不提供信息，用于衔接的短段落。

* 标题编号

是否将标题编号，是个人习惯或用法的问题。依据实际情况，如果使用标题编号能让报告更清楚，则使用。

## 正式的长篇报告

典型结构如下，但根据实际情况调整：

1. **开端部分**

* 标题页
* 授权（职权范围、调查范围、目的）
* 目录
* 表格与图解目录（如果有的话）
* 序言
* 感谢
* 摘要

1. **主要报告**

* 前言
* 结果与讨论
* 结论（有需要时还可加上“建议”）

1. **补充资料**

* 引用文献和参考书目
* 附录
* 索引

**开端部分**

* 标题页

最先与读者接触的地方，因此要好好花心思设计版面，标题页要回答以下问题：

* 1. 这篇报告在讲什么？（报告的主题）
  2. 报告是谁写的？（作者）
  3. 报告是写给谁看的？（收受报告的人名或团体名称）
  4. 报告是从哪里来的？（机构的完整地址）
  5. 报告是什么时候写的？（报告完成的日期）

报告的标题应该简短且明确，位于标题页的中央。如果标题会超过一行，应该把关键的词安排在同一行，不要把意义相连的关键词分开。

|  |
| --- |
| BOLTON AND FOSTER LIMITED  Report on Proposed New Office Site  Coldharbour Business Park  冷港商务园区新办公室设立地点  调查报告  For: The Board of Directors, By: John Longman,M.Sc.  Bolton and Foster Ltd, Development Manager  3 Merrydown Lane,  BRISTOL BS1 2BT  Tel.Bristol(01272)732210 9 March 2011 |

* 授权

这部分通常会引用委员会的指示，说明进行此调查报告的目的。在商务报告中，授权和指示通常会合并在一起，放在“职权范围”这样的标题下，或“调查范围”“报告目的”“目标”等。

* 目录

目录中列出报告中的大小标题。

目录里应该写出页数，因此，正篇报告都完成、页数都确定后才制作目录。

* 表格与图解目录

方便读者查阅，也有助于在装订之前检查书页的顺序正确无误。

* 序言

简短说明为什么进行调查或撰写这份报告，以及为什么以这样的形式制作这份报告。

* 感谢

感谢在完成这份报告过程中提供过帮助的人或机构。不需要把每一个有一点点关系的人都列出来，只要点出特别重要的人即可。如果有外界的赞助，也要感谢，但金额不用明说。

* 摘要

总结目的、结论和建议等，用于让没有时间看完整篇报告的读者迅速掌握报告的内容，不用等到阅读完冗长的前言。如果是较短的报告，没有摘要，则通常会把结论和建议的部分往前挪，替代摘要的功能。

**补充资料**

* 引用文献和参考目录

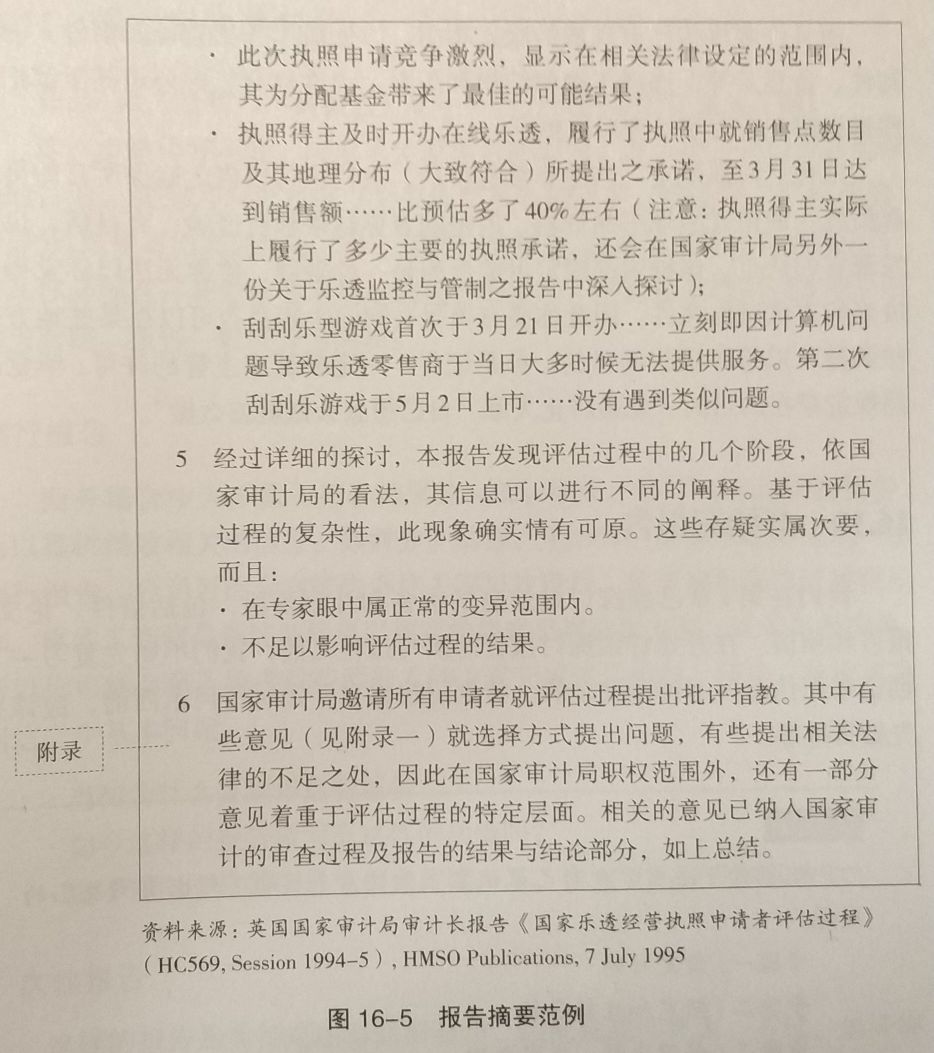
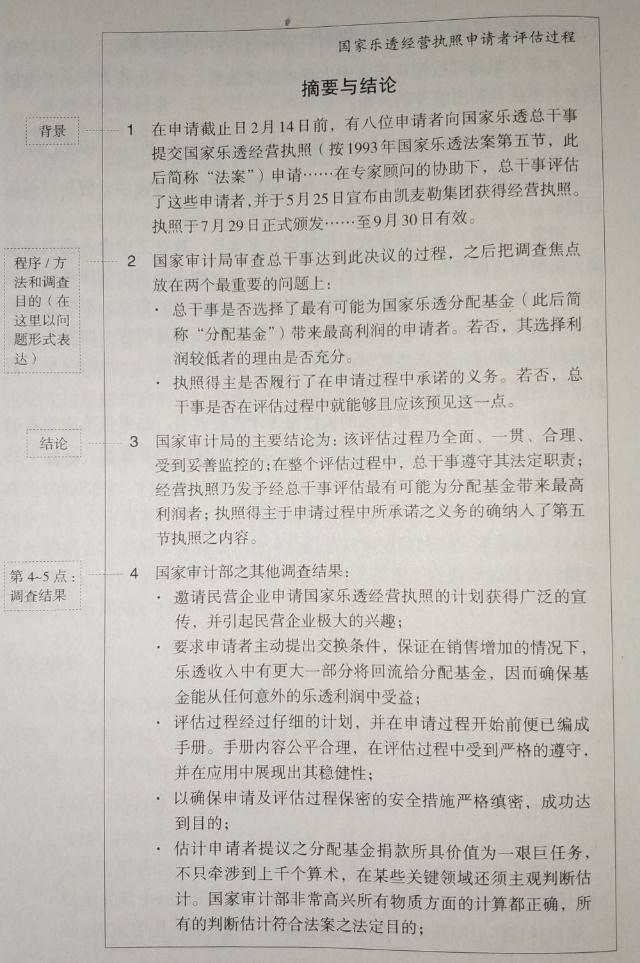
注明引用了哪些别人的作品，在报告最后面列出。这一点在学术论文中尤其重要，严守下列五条规则：

* 所有引用自他人的想法或字句，都应该注明是“引用”，才无抄袭之嫌
* 直接引用的字句要用引号括起来，甚至只有一个字也要注明。
* 文中引用到的字句和图表，都应注明出处，并列在引用文献中。
* 引用文献中列出的文献，每一个都应该在报告中引用过，并注明出处:在文中引用他人的字句或图表时，就应该同时注明资料来源。
* 每张引用自他人的图标或照片，都应在文中注明出处。
* 附录

用于放置太多太长的统计数据或引用数据。文中必须清楚说明附录中资料的作用，只能只是粗略说一下“见附录A”。

* 索引

只有真的非常详细的长篇报告才需要索引。如果是英文报告，重要的概念按照英文字母顺序排列。



## 开始写报告

步骤一：设定目的

步骤二：研究和收集资料

步骤三：整理资料，决定大纲

步骤四：撰写初稿

步骤五：编辑初稿（批评和检查初稿）

步骤六：完成报告

## 设定报告的目的

必须清楚别人要的是什么样的报告，而不是“自己觉得”。因此，必须在一开始就很清楚这篇报告的目的，并在整个撰写过程中不时回头对照。

* 例行报告

商务场合中大多数的报告都属这一类：每月、每周例行完成的报告，用以提供绩效相关的信息，如财务、销售、生产等。公司可能会直接告诉你去哪里找资料，甚至直接提供给你，你需要做的就是把这些信息以规定的格式呈现，听起来很简单，甚至可以参考前人的报告，但是：

1. 当初为什么要制作这份报告？
2. 如今这样的该报告依旧有这样的功能吗？
3. 能不能把报告的信息或格式改变一下，使它更充分发挥其功能？

* 一次性报告

为特定的目的而制作报告，可以参考前人的报告，但是不要想都不想就仿照前人的做法。

每篇报告都有其目的，在开始研究资料前，要清楚报告的目的，不同的目的下，要自问不同的问题：

* + - 1. 提供信息
         * 应该包含多少细节？
         * 谁会收到这份报告？
         * 信息应以多浅显的方式表达？
         * 这需报告会保存起来供以后查间，还是读过一遍就丢掉了？这些信息获得批准可以公布出来吗？
         * 是一次性的报告吗?
         * 报告里的信息对读者来说有多大价值?
      2. 提供记录
* 为什么需要现在把这份信息记录下来?
* 为什么人们以后会想要查阅这份信息?
* 这份报告的措辞用字需要经过某人的认可吗?
* 什么人以后可能会需要查阅这份信息?
* 这份报告有可能会用在任何诉讼程序上吗?
  + - 1. 回答问题
* “职权范围”中清楚明确地叙述该问题了吗?
* 报告的读者想怎么使用这份报告?
* 读者觉得自己已经知道问题的答案了吗?
* 如果是，他的答案是什么?
* 读者想要什么样的报告?
* 读者对报告的主题已经有多少了解?
  + - 1. 建议行动或决策
* 为什么需要这个行动/决策?
* 谁会参与讨论这个建议?
* 需要哪些证据支持这个建议?
* 报告里应该说明该建议会带来的影响吗?
* 读者想要得到一个明确的建议，还是好几个建议让他选择?
* 读者已经有自己偏好的建议了吗?
* 有设有考虑到执行该建议所带来的影响/效果?
  + - 1. 影响看法
* 这篇报告想要影响谁的看法?
* 为什么我们想要改变这些人的看法?
* 报告里应包含哪些信息?要多详细?
* 还可以用哪些方法使报告更有影响力?
* 这些人目前的看法是什么?
* 报告应该如何处理反对的意见?
* 最有力的理由是哪些?如何呈现最有效果?
  + - 1. 进行宣传
* 为什么我们想要宣传这个报告的主题?
* 会不会有产生反效果的危险?
* 可能会由什么样的新闻媒体公开这份报告?
* 这样的宣传对机构有什么帮助?
* 报告的内容有新闻价值吗?
* 如何通过风格和格式使报告更有新闻价值?
  + - 1. 履行法定义务
* 法律机构的具体要求到底是什么?
* 还可以纳人哪些有用的信息使报告更有吸引力?
* 应该如何呈现信息以符合法律机构的要求?
* 如何把法律要求的信息与其他附加信息区别开来?

在进一步采取行动之前，你一定要非常清楚：

* 为什么要写这篇报告?
* 报告是写给谁看的?
* 他们想要在报告里看到什么?
* 他们希望这些信息以什么方式呈现?
* 他们什么时候需要这份报告?

## 研究和收集材料：合成阶段

获得写报告所需的材料。

**资料来源**

1. 第一手资料来源

* 人（访谈/问卷/电话）
* 人际网络（朋友、同事、其他公司）

1. 第二手资料来源

* 图书馆（公立的、公司内部的）
* 数据库（除了数字数据，越来越多的文件也存储在数据库里）
* 顾客和供货商
* 贸易协会
* 专业协会
* 研讨会和展览会

**研究方法**

1. **桌上研究**(不要因为懶惰而只用网络)

* 事实性的资料最适合这种方法，如书、杂志、报纸、期刊、计算机数据库，这些全都有可能在CD-ROM或网络上找到。
* 请图书馆员协助你。
* 应用第13章说明过的略读和浏览技巧。
* 通过手上的资料找到更多资料，也就是利用书或文章所引用的文献去找到更多的资料。如果某个人帮不了你，也可以请他推荐其他的人或资料来源。

1. **问卷和调查**(访谈可用来调查态度、感觉、情绪)

* 面对面。
* 电话访谈：适用于你认识对方，且访谈不超过30分钟。
* 考虑以一个结构式的访谈流程或问卷作为基础。

1. **观察与记录**

* 复杂的可以是科学实验，简单的可以是单一来源的数目。
* 花费可能很昂贵
* 需要的信息有没有可能已经存在。

现在，把所有信息与报告的目的作比较：

* 决定每个细节的相对价值
* 舍弃明显无关的信息
* 补足缺失的细节

## 整理资料及决定大纲：分析和分类

* 你可以把从研究过程中得到的主题列在卡片上或纸上，张卡片或一张纸写一个主题。或者用“思维导图”的方式把各个主题写上去。
* 利用文字处理软件的“制作大纲”功能列出和移动各主题。
* 把这些主题与你的目的和“主旨句”互相对照，尤其注意报告的目标和范围。
* 找出整个报告可以自然分成哪些部分，或是看看如何归类各主题，然后把所有的主题分到这些主要的大分类下。如果你是用卡片的方式，就很适合在地板上进行这个步骤。而这些主要的大分类就会成为报告里主要的分节。
* 把每个类别“取个标题”，这些标题之后可能就会成为报告里的标题。
* 把各个大类别下的信息按照逻辑再“分类” ，甚至进一步分到第三层。
* 将这些主分类和次分类按照最恰当的“逻辑”和“心理”顺序排序。
* “制作大纲”：如果你是用卡片的方式，把大纲写在另外一张纸上，这个大纲就会成为目录的基础。利用不同的字体和空间区分出大标题、中标题、小标题等。
* 决定在报告的哪些部分可能需要“ 视觉辅助”。

## 撰写初稿

打草稿的阶段，如果不知道如何开始，就逼自己随便写点什么，自然会越写越多的，毕竟这只是初稿。最好一次就把整篇初稿写好，或者至少是一个部分，不用担心措辞、风格、结构等，那些留到编辑阶段。

1. **撰写前言部分**

* 说明报告的主题，强调其价值或其他重要的特点，以引起读者的兴趣。
* 说明报告的目的，有必要的话加上背景信息。
* 如果你不打算另外写一篇“摘要”，就简短地总结调查的结果、结论和建议。
* 描述调查的渠道和方法。
* 说明报告的结构，但如果是短篇报告就不需要了。

注意:有些人喜欢等到把报告主体和结语部分都写完之后才写前言部分。虽然前言部分会放在报告的最前面，但是等你知道报告里写了什么，再来写前言，往往更容易。不过这样有一个危险，也就是让报告偏离最初的目标，使你必须修改报告的目的。修改目的也许情有可原，但是这要视你的职权范围而定，因此你至少要知道可能有这个危险。

1. **撰写主体部分**

* 说明你采用的调查程序。
* 分析和闸释调查的结果，暗示可从中得到的推论。

1. **撰写结语部分**

* 进行总结性的讨论，点出报告的重点，并就此进行思考与评断。只提出主体部分的证据与事实所支持的结论。
* 依据你的讨论和结论提出建议。
* 不要引进新的资料或论点。
* 最后就你希望读者留下的最后印象进行强调。
* 如果你的报告是篇详细的长篇报告，准备“配件”的部分。、

1. **撰写摘要**

* 用一个(或两个)详细的段落总结整篇报告。
* 将之与你的 “主旨句”相对照，确定你严格遵守了当初的构想与意图。
* 将之与前言部分相比较。

1. **制作目录、附录等**

* 最后把报告摆个一两天，然后拿出来进行客观严格的批评。

## 编辑初稿

1. **纵现整篇初稿**

* 报告的结构明显吗?
* 标题系统与你的目标相符合吗?
* 有没有任何会适成困惑的地方?
* 事实信息的比例安排恰当吗?

1. **报告题目、目录、前言部分和结论**

* 这几个部分是不是互相协调一致?
* 报告中的标题与目录上的标题致吗?
* 你遵守当初设定的大纲吗?
* 你有没有把正确的重点强调出来?
* 你有没有说明报告的主题、目标和结构?

1. 检查内文

* 各主题/各节之间有没有清楚地衔接?
* 段落有没有太长或太短?
* 每个句子的结构都清楚明了，合平语法吗?
* 句子的平均长度恰当( 18~22个单间)吗?
* 遣词用字精简有效吗?有没有使用太多太长的单同或是没必要的专业术语?
* 有没有拼写或标点符号上的错误?

1. 把报告大声念给自己听，最好是念给别人听

* 念起来轻松流畅吗?
* 对方听得懂吗?
* 有没有哪个地方重复了同样的字间成想法?
* 有没有遗漏掉什么?或是哪个部分应该提早说明，读者才能理解?

1. 检查视觉辅助工具

* 每个图片都清楚传达出其信息吗?
* 图片跟内文的关系有没有清楚写出来?
* 你有没有鲁用视觉图像替代冗长的解释?
* 每个图片都有标题或说明文字吗?
* 标题或说明文字精确详细吗?

1. 最后的批评

* 如果有可能的话， 请个有足够资格的人看看整篇报告，井给予建设性的批评。
* 把需要改掉的地方都改掉。

## 完成报告

留下充裕的世界，以进行打字、校对、改正、复印和装订等。

注意报告页面的整体外观和版面。可以与专业的文字处理人员沟通一下，看是否可以变得更美观。

完成剩下的工作，例如是否需要装订等。

# 17.其他文书任务

# 18.视觉沟通