

管理沟通：成功管理的基石

——个人沟通技能——

魏 江

浙江大学管理学院教授 博导



浙江大学
管理学院

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：www.mhjy.net
报名电话：**13684609885 0451—88342620**
咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
• 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

第5章 笔头沟通：报告写作

本章基本要点

- 笔头沟通的作用、类型、特点及局限性
- 受众导向的信息组织原则
- 笔头沟通的语言组织和逻辑、结构
- 笔头沟通的写作过程



1 笔头沟通的作用和类型

案例分析

就P118的案例5—1，讨论案例后面所附的三个问题。

笔头沟通的作用

- (1) 信息易于记录和永久保存
- (2) 使不在沟通现场的受众能得到真实的信息
- (3) 信息传递速度快
- (4) 可以更多关注细节方面的信息
- (5) 比口头表达采用更为精确的用词



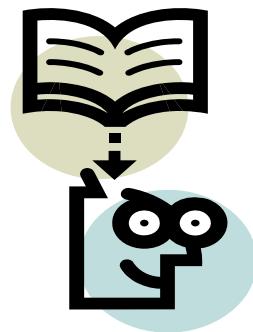
2 受众导向的信息组织原则

- 笔头沟通的重要前提——对受众的分析
- 受众导向的文字组织原则
 - (1) 受众对信息的第一反应会是什么
 - (2) 受众到底需要多少信息
 - (3) 以何种方式编辑信息以激发受众兴趣



➤ 如何让受众对信息感兴趣

- 用主体句或首段显示信息的重要性和相关性
- 把应付诸实施的内容尽量简化
- 对信息内容的实施，设定可行的截止日期
- 信息越短越好



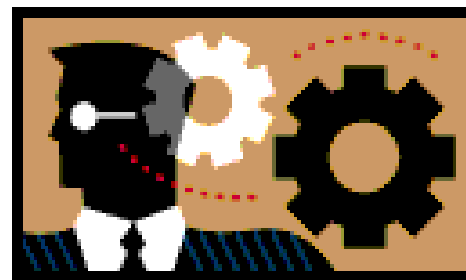
➤ 分析受众到底需要多少信息

- 受众对于讨论主题知道多少
- 受众对信息主题的常识来自平时阅读还是个人经验
- 要受众接收你的观点，他们需要 you 提供哪些信息



➤ 如何编辑信息以激发受众兴趣

- 站在受众的立场为他们提供积极信息
- 向受众提供你们共同的经历、兴趣、目标和价值观，用一致的感觉加强说服力
- 注意受众对于文章的语言、结构和格式的偏好



3 笔头沟通的语言组织逻辑和结构

笔头沟通的语言组织逻辑：

运用演绎、归纳等推理方法，建立在论证、论据及结构的有机结合的基础上组织信息内容。

- (1) 最高层析逻辑
- (2) 中间层析逻辑
- (3) 基础层析逻辑



4 笔头沟通的写作过程

(1) 收集材料

- 文献材料
- 第一手调查材料

(2) 组织观点

- 观点分组
- 选择观点和素材
- 归纳标题
- 论据和结论编排

(3) 提炼材料

- 概括主要观点
- 选择论证材料
- 快速说服对方
- 惜字如金

(4) 起草文稿

- 电脑写作
- 一气呵成
- 避免边改边写
- 不拘泥写作顺序

(5) 修改文稿

- 注意时间间隔
- 层次性修改

写作过程的五阶段图



5 报告的书写

➤ 报告的概念

- 报告是一种搜集研究事实的人与由于某种目的而要求看报告的人之间的信息或建议的交流形式。
- 报告的最终作用通常是作为行动和决策的基础。

➤ 报告的类型



➤ 成功报告要具备的条件

- (1) 报告内容应该统一
- (2) 报告内容应该完整
- (3) 所有的信息应该准确
- (4) 基于逻辑分析和材料分类的写作
- (5) 内容表述方式应使计划清楚
- (6) 报告写作风格应简单精炼，便于阅读
- (7) 尽量使所有可能的读者都易于了解



报告写作的基本要点

Prerequisite: writing report for your leader

- Understanding and Thinking
- Preparation
- Handouts (Skeleton)
- Style and Expression
- Process of report writing
- Skills & Attentions
- Conclusion



5.1 Understanding and Thinking

- **Understanding:** 听取领导的要求；
- **Thinking:** 结合自己理解，再与领导沟通
- **Viewpoints:** 高屋建瓴、领会意图、提炼核心、把握主要思想
- **Evidences:** 平时积累、资料收集、建立数据库、归类整理
- **Structuring:** 正叙、倒叙、插叙、演绎、归纳、例证（枚举）、反证（排除）



5.2 Preparation for Writing

- 思想准备：一般提前1-1.5个月做准备
- 材料准备：根据领导意图，平时有心收集材料，丰富数据库，让办公室起枢纽作用
- 明确性质：阶段性、半年、年度报告
- 明确受众：谁来听报告
- 明确目的：老总要讲什么？达到什么目的和期望？



5.3 Outline Layout

- 设计报告框架思路

- 确定标题和主体

- 可以由一个班子来讨论

- 题目设计

- 报告题目、一级子标题、二级子标题；

- 其中一级子标题可以的单层式，也可以是复合式的。

- 素材初步考虑

- 不要求有很详细的设计，但有计划



Outline Layout

常规年度工作报告的一般性框架

- A 过去一年的工作回顾：充分肯定成绩、鼓舞士气、以必要的说明，篇幅约整个报告的1/3)
- B 内、外部环境分析，提出下年度工作总体思路
- C 确定工作目标和工作任务（B+C约占1/2强）
- D 完成上述目标和任务的措施：人、财、物、党、政、工、团、妇，尽量面面俱到，尽管篇幅不多，但对各个部门都应提到。

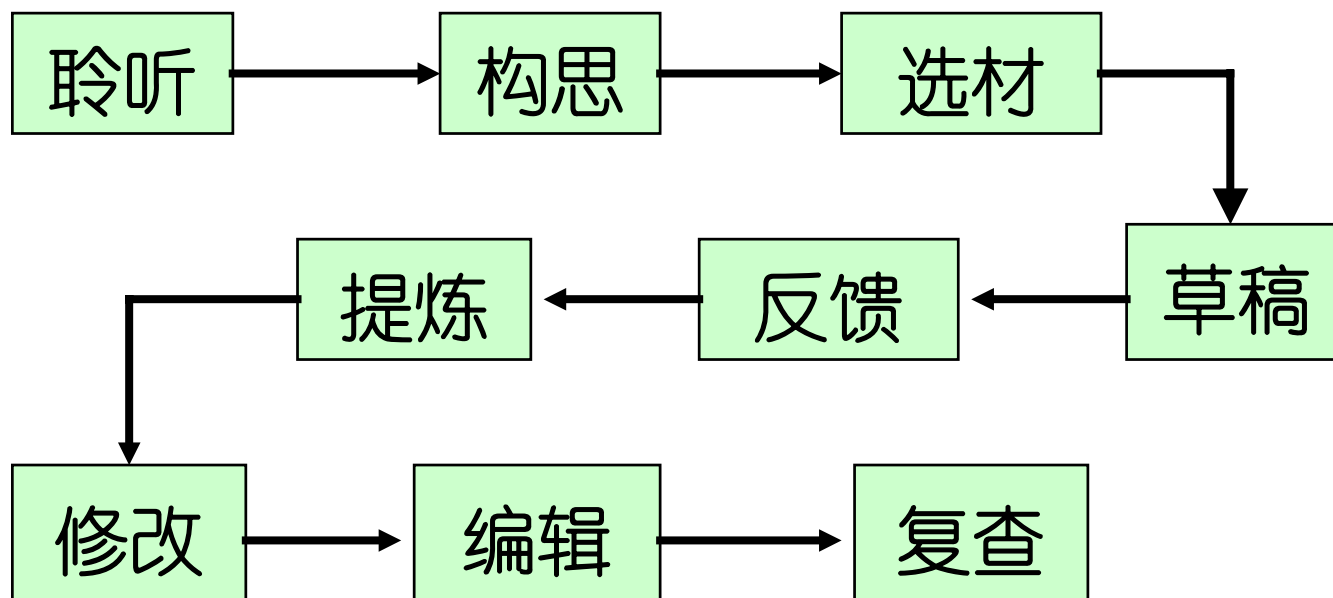


5.4 Style and Expression

- 内容与表达匹配
 - 报告的不同风格
- 相同内容用不同的表达风格
如上述报告框架也可改为：
 - (A) 现状分析;
 - (B) 目标确定;
 - (C) 对策建议
- 表达与风格整合
 - 惜墨如金
 - 挥毫泼墨



5.5 报告写作过程



- 对于领导提出的修改意见，自己不要再修改；
- 在给领导审阅之前可交给有关部门提供反馈；
- 上述过程可以根据自身特点，选择自己风格。



5.6 Skills & Attention

- Skills for inspiration and structuring
 - Brainstorming
 - Free writing
 - Convergent thinking
- Material organizing
 - Fact-orientation, subjective description
 - Connecting point, line and scope, focusing main point while considering all
 - Short, simple and concrete language
 - Sustainable accumulating materials



5.6 Skills & Attention

- Complying with the writing rule of report
- Not being superior to the leader's top level of capability (leader's background; knowledge, etc)
- Being familiar with the business process and practice, industrial background
- Paying attention to the logic and expressive skills (less adjective, less splendid words, etc)
- Improving the deduction, analyzing and understanding capability to get access to the essence of viewpoints



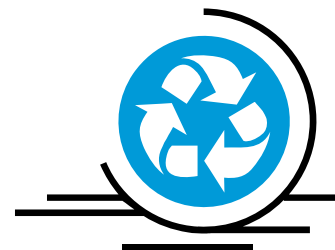
结 论

(一)

功夫在诗外，做个有心人

(二)

理解和思考是灵魂
条理和提纲是骨架
形式和表达是血肉
实践和体念是根本



笔头沟通练习与案例分析

- (1) 笔头沟通练习。就P138的ABB公司的质量循环这个例子，完成一篇书面报告。
- (2) 案例分析：就P142的案例5—2，根据案例后所附的问题要求，完成一篇书面报告。

要求：

结合本章所学的报告写作技能，完成脉络清晰、逻辑清晰、具有较强说服力的书面报告。

