

Содержание

| | |
|--|-----|
| Введение | 7 |
| Глава первая | |
| Начинаем с азов..... | 19 |
| Глава вторая | |
| Обмен информацией..... | 37 |
| Глава третья | |
| Щекотливые ситуации | 61 |
| Глава четвертая | |
| Производители и поставщики..... | 87 |
| Глава пятая | |
| Продажи и маркетинг..... | 117 |
| Глава шестая | |
| Работа в команде..... | 147 |
| Глава седьмая | |
| Работа с персоналом..... | 173 |
| Глава восьмая | |
| Управление | 201 |
| Глава девятая | |
| Сделки и контракты | 231 |
| Глава десятая | |
| Юридические вопросы | 249 |
| Глава одиннадцатая | |
| О личном на рабочем месте | 273 |
| Краткий грамматический справочник | 295 |
| Благодарности | 315 |
| Об авторе | 317 |

Глава первая

Начинаем с азов

Просьба о поддержке **20**

Ответ на просьбу о поддержке **23**

Запрос информации **27**

Ответ на запрос информации **31**

Просьба о поддержке

Bree,

**Предмет
обсуждения**

I need your urgent support on an issue regarding a nationwide rebate program. I don't believe we should approve additional rebates for the southern region because of potential business partner issues.

**История
вопроса**

A nationwide 1% rebate program is scheduled to launch in February 2008. Because of storm damage, the time frame in the southern states has been extended. An additional 0.5% rebate is to be offered in March and April in the southern region.

Проблема

Due to slack markets in disaster areas, the southern states want a 1.5% rebate throughout the duration of the program. Business, including Sikibu, is behind it. In response to the pressure, Promotions and Discounts has come up with a "region-and-state-only promotions policy."

Анализ

The extended 1.5% rebate for the southern region doesn't meet the region-specific promotions criteria — various functions are fighting against it. Our business partners will not understand preferential treatment given to the southern region. BP problems may impact the AWP deal.

**Подтверждение
доброй воли**

The attached notes provide full details and discussion. Please let me know if you need additional information.

Regards,

Max Jacovitch
Director, LAT Unit
Vector, Inc.
maxjacovitch@vector.com



Инструменты

Сразу дайте понять, что вам нужна поддержка

Если вы сразу скажете, чего хотите, вы облегчите жизнь своему боссу: это даст ему возможность ответить, не читая письмо до конца. Что?! Он ответит, не вникая в ваши соображения? После того как вы потратили уйму времени, ища аргументы? Когда вы так четко и логично изложили их, надеясь поразить его своим аналитическим даром?

Разумеется, босс может просмотреть ваше письмо в поисках конкретной информации, прочитать его внимательно или даже запросить дополнительные данные. Но в большинстве случаев ему просто хочется побыстрее узнать ваше мнение. Именно поэтому вас наняли на работу.

Используйте заголовки для разметки документа

Заголовки помогают адресату найти нужную информацию. Они избавляют от необходимости вчитываться в каждую строчку. Зачастую у людей нет ни малейшего желания изучать документ подробно. Так, любой начальник ищет конкретную информацию, чтобы поскорее принять решение.

Не все детали важны одинаково. Заголовки дают получателю понять, какие части текста можно пробежать глазами, а какие — прочесть внимательно. Они позволяют ему действовать на собственное усмотрение, а не подчиняться воле отправителя.

Заголовки должны быть краткими

Простейший заголовок резюмирует содержание абзаца. Но не забывайте главное: заголовки направляют чтение, но не подменяют текст. Они не должны становиться слишком длинными и сложными.

Как структурировать документ

Если у вас нет готовых образцов, вам придется определить структуру самостоятельно. Подумайте, какие моменты нужно осветить, и расположите их в логической последовательности. Выделить главное бывает нелегко. К примеру, если вы пишете e-mail коллеге, чтобы резюмировать устную договоренность, начните первый абзац с даты вашей встречи. Каждый пункт, по которому вы пришли к согласию, изложите отдельным абзацем. Завершите письмо на оптимистичной ноте. Со временем вы привыкнете излагать мысли четко и логично и будете делать это, не задумываясь.

Заголовки должны быть заметны

Заголовок, который сливается с текстом, не выполняет своей функции. Выделяйте заголовки жирным шрифтом или курсивом, используйте подчеркивание или прописные буквы. Как правило, заголовки выравнивают по левому краю или по центру страницы.

Умение излагать свои мысли письменно повышает уверенность в себе

Вам не нужно волноваться, донесли ли вы свою мысль до адресата. Вы знаете, что вам это удалось. И что босс отметил ваше умение.



Входящие

Представьте, что в папке «Входящие» вы видите 100 новых писем. Вы открываете письмо с просьбой о поддержке, но не можете взять в толк, чего хочет отправитель... пока не дочитаете текст до конца. Сколько времени потрачено зря! Если бы автор сразу обозначил тему, вы бы уже разбирались со следующим письмом. Вам бы не пришлось изучать три абзаца подряд, чтобы понять, к чему он клонит. Вы бы не досадовали: *Зачем я это читаю?* — и сразу написали бы ответ.

Ответ на просьбу о поддержке

| | |
|--------------------------------------|---|
| | Ray, |
| Предмет обсуждения | I accept your recommendation regarding the new Vector total cap. |
| Аргументация | In general, we never want to pay damages that exceed the purchase price of product/service. |
| Контекст | The “per claim” language dates from the time when we sold more products than services. The language is less risky for products, where multiple claims from the same product are rare. This is not the case with services, where multiple claims are likely. In SO, SI and Consulting, we obviously have a different approach because of the nature of the engagement. |
| Подтверждение доброй воли | The total cap is definitely the better way to go. Let me know if you need more. |
| | Regards, |
| | Andrei Seligmann Negotiation Analyst andreiseligmann@vector.com |



Инструменты

Выразите одобрение или неодобрение сразу

Тому, кто попросил вас о поддержке, важно одно — *получит ли он желаемое*. Не тяните с ответом, сообщите об этом сразу.

Если вы четко скажете адресату, с чем и почему вы согласны, это поможет избежать недоразумений в будущем.

Не поленитесь кратко объяснить причины своего решения — это сделает диалог конструктивным и поможет выстроить единые представления.

Делайте абзацы короткими

Короткие абзацы удобны для просмотра. Они лучше смотрятся на экране монитора. Кроме того, они показывают, что вы постарались разбить содержание документа на небольшие удобоваримые кусочки.

Короткий абзац может состоять из одной фразы и даже из одного слова. В нем должно быть не больше трех-четырёх предложений. Если вы не уложились в этот объем, разбейте текст на несколько абзацев.

Короткие абзацы помогают адресату и автору выделить ключевые моменты и сфокусироваться на главном. Текст становится приятным для глаз, доходчивым и аккуратным.

Расположите абзацы в порядке значимости

Помните, человек, который проводит много времени за компьютером, обращает больше внимания на начало документа, чем на его конец. Первое предложение он может прочесть целиком, но ближе к концу он скорей всего будет просто выхватывать из текста отдельные слова. Это еще одна причина располагать информацию в порядке значимости.

E-mail начинают с ключевой мысли. Остальной материал разбивают на абзацы и упорядочивают с учетом важности. Как сказал мне один вице-президент: «Самое главное — первая фраза. Все остальное — просто детали».

Облегчите восприятие технической информации — разбейте ее на кусочки

Профессиональный жаргон бизнеса — лексика, которую используют специалисты, — может оттолкнуть даже компетентного заинтересованного адресата. Даже если вы знаете значение тех или иных слов, жаргон вызывает отращение. А незнакомые термины окончательно отбивают желание вникать в написанное.

Чтобы не отпугнуть адресата, разбейте текст, изобилующий специальными терминами, на кусочки. Это поможет сориентироваться в незнакомой информации, не захлебнувшись в пучине неведомого.

Даже если получатель не знаком с профессиональным жаргоном, небольшие абзацы и короткие предложения воспринимаются гораздо проще.



Варианты

I accept...

OK...

Do it...

I agree...

I approve...

I concur...

You've got a green light to...

I'll give you my approval on...

I'm alright with that...

You have my OK on...

Proceed with...

Go ahead and...

Муки пера

Многие профессионалы теряются, когда нужно написать e-mail. Перечислим самые распространенные ошибки:

- цель письма обозначена только в конце;
- созданный в спешке текст получается неряшливым и невнятным;
- автор излагает суть дела так подробно, что мысль тонет в море деталей;
- текст не разбит на абзацы;
- автор опускает важную информацию, чтобы не наделать ошибок;
- нужная информация подается в неправильном порядке;
- одни и те же сведения повторяются без нужды;
- автор избрал неподходящий стиль или язык;
- письмо отправляется без редактирования и проверки орфографии.

Запрос информации

| | |
|----------------------------------|--|
| | Etel, Adnan, |
| Предмет обсуждения | I need to know the financial projections for out-sourced production in the coming year. |
| Описание ситуации | Right now, I believe a 125% increase is authorized, although the previous projections held to 80%. The lower number is based on FIFO. The higher is LST. |
| Конфликт | I have no objection to 125% if Operations is comfortable. But I have just seen some correspondence suggesting that 125% is too high for Business to approve. |
| Подтверждение доброй воли | Please advise. |
| | Regards, |
| | Simone Fath Associate Information Officer Vector, Inc. simonefath@vector.com |



Инструменты

Не бойтесь местоимения «I»

Многие авторы избегают слова «I». Их приучили к этому еще в школе, и с тех пор они стараются использовать его как можно реже.

Это большая ошибка! Употреблять «I» в деловой переписке — стандартная практика. Здесь это слово вполне уместно.

«I» делает текст более динамичным

Произнося «I», вы занимаете место за рулем. Фраза становится более выразительной и энергичной. Сравните: «I am processing the orders» и «The orders are currently being processed».

«I» не дает забыть про ваши заслуги

В бизнесе важно обозначить свою зону ответственности. Это позволит застолбить авторство ваших достижений. Если вы говорите: «I am processing the orders», эта работа — ваша заслуга. Если «The orders are currently being processed» — вы тут ни при чем.

«I» упрочивает узы между людьми

Если есть «I», который пишет письмо, значит, существует «you», который его читает. Эти местоимения неразрывны. Слово «I» напоминает адресату, что вы коллеги, а значит, работаете на общее дело.

«I» не имеет ничего общего с эгоцентризмом

Порой авторы-билингвы или те, кто вырос за пределами США, избегают слова «I», чтобы не показаться заносчивыми и самовлюбленными. Но эти опасения напрасны.

Для носителя английского языка внимание к личности означает, что людям следует воздавать должное. Если вы занимаетесь конкретным проектом, скажите: «I am working on...»

Честный рассказ о своих заслугах лучше ложной скромности. Не стоит приуменьшать свои достижения, надеясь, что кто-то другой даст им справедливую оценку. Как правило, так не бывает.

Берегите свое время

Лучше потратить пять минут на редактирование, чем подолгу исправлять недоразумения из-за неряшливых формулировок или опрометчивых высказываний. Непродуманное письмо часто требует долгого обмена сообщениями, чтобы прояснить и исправить то, что следовало дать понять с первого раза.



Сетевой этикет

Излагайте информацию по-деловому, без лишних формальностей. Времена, когда мы приветствовали адресата, упоминая его титул или звание, остались в прошлом. Такие обороты, как «in view of the following facts» или «please allow me to draw your attention to», попросту потеряли смысл. Сегодня ценится умение изъясняться коротко и ясно, потому что оно экономит время.

По этой причине лучше использовать простые слова и не злоупотреблять цветистыми фразами. Ваша цель — не покрасоваться перед собеседником, демонстрируя мощь своего интеллекта. Не стоит употреблять и молодежный сленг, в том числе сокращения и словечки, принятые при общении в Сети. Вы не подросток, вы — специалист, который занимается делом, поэтому извольте пользоваться профессиональной лексикой. Избегайте жаргонных и бранных слов.

Ваша задача — держаться доброжелательно и говорить простым понятным языком. Как правило, ваш деловой партнер исходит из того, что имеет дело с приятным человеком, который отвечает за свои поступки. Постарайтесь не разочаровать его. Пишите ясно, четко и по существу.



Варианты

I need information about...

Please provide feedback on...

Could you please tell me...

What's the status/update on...

You might be able to help with...

I need to know...

Do you know...

I want to know...

Do you have details on...

Can I have your opinion...

Ответ на запрос информации

| | |
|----------------------------------|--|
| | Andrew, Sandy, |
| Предмет обсуждения | Here's the information you requested on the HSF alloyinvestment. |
| Первый вариант | If we buy: Optimistic figures on 7-year horizon suggest future cash inflows at about 78M. Low interest rates in Central America look stable, and the HR legislation that just passed gives management more latitude than in the past. It's not another SoCorp scenario. |
| Второй вариант | If we don't buy: The chief risk is that Lumina will make a move that will potentially increase competition in Central American markets. We can postpone investment until Reichart is on the block and then position for subsidiaries. |
| Подтверждение доброй воли | Give me a call before the week is up and we'll discuss the details. Regards, Karen Vormann Financial Associate Vector, Inc. karenvormann@vector.com |



Инструменты

Будьте кратки

Читать длинный текст надоедает. От него устают глаза. В нем сложно разобраться. Старайтесь, чтобы ваше письмо уместилось на экране ноутбука. Адресат оценит это. А вам это поможет сосредоточиться на главном.

Не заставляйте адресата прокручивать текст

Прокручивание требует лишних нажатий на клавиши, а значит, дополнительного времени. Не отправляйте длинные письма без крайней необходимости.

Иногда без прокрутки не обойтись. Но в большинстве случаев отправитель сообщает массу ненужных подробностей, заставляя адресата изучать информацию, которая не относится к делу или которую следует вынести во вложенный файл.

Разбейте длинное письмо на несколько коротких

Адресату удобнее прочесть несколько коротких писем по разным вопросам, чем изучать пространный текст обо всем сразу. В длинном письме труднее выделить главное — основные мысли становятся менее четкими. Короткий текст доходчивее, а его структура проще.

Не углубляйтесь в историю

E-mail требует лаконичности, поэтому ограничьтесь самыми необходимыми сведениями. Историю вопроса изложите во вложенном файле.

Сильные мира сего немногословны

Во многих компаниях прослеживается общая тенденция: чем выше должность отправителя, тем короче его письма. Разумеется, есть информация, без которой не обойтись,

чтобы изложить суть дела. Но зачастую письма изобилуют лишними подробностями. Помните: тот, кто уверен в своей правоте и облечен властью, не разжевывает каждую мысль.

Не пишите обо всем подряд

Будьте осмотрительны! В каждой компании есть конфиденциальная информация. Обмениваться ею в письменном виде можно только с разрешения юридического отдела.

Подобные вещи желательно обсуждать по телефону, а еще лучше при личной встрече. Едва ли вы сможете проконтролировать, кто будет читать ваше письмо.



Входящие

Говорит босс...

- Что пытается сказать этот человек?
- Почему нельзя нанимать тех, кто умеет выражаться внятно?
- Почему они не пользуются проверкой орфографии?
- Пабло вроде бы умный парень, почему он не может связать двух слов?
- Я считал, что Эльза — лучший кандидат на эту должность, но, прочитав ее опус, призадумался.
- Надо ли повышать человека, который пишет такие ужасные письма?
- К этому письму я вернусь позднее, сейчас у меня нет времени в этом разбираться.
- Почему никто не умеет редактировать написанное?



Совет

Самые разные люди часто допускают одну и ту же ошибку. Они думают, что длинные фразы и витиеватый слог — показатели образованности и профессионализма. Не зря же они потратили на обучение уйму денег. Они так старались обогатить свой словарь. Они успешно прошли тесты, — SAT*, а возможно и GMAT**. Они занимались по ночам, вместо того чтобы развлекаться. Они трудились не покладая рук. Они грызли гранит науки. А в книгах, которые они читали, всегда встречались длинные слова и сложные предложения.

Наверняка умному образованному человеку подобает использовать именно такой стиль.

Это глубочайшее заблуждение. Длинные слова и сложные предложения уместны в учебниках или бумажных письмах, но не в электронной почте. Книги пишутся для размышлений, а функция деловой переписки — быстрый обмен данными. В первом случае вы размышляете над прочитанным, во втором — поддерживаете диалог.

Длинные запутанные предложения и непонятные термины не облегчают обмен информацией. Вместо того чтобы ускорить процесс, они тормозят его.

Некоторые люди используют слова, не зная их точного значения. Зачастую такой человек даже не дает себе труда заглянуть в словарь, — он просто вставляет приглянувшееся словцо в e-mail и уповает на лучшее. Или излагает свои мысли тяжелыми запутанными фразами. Ему кажется, что, выражаясь книжным языком, он будет выглядеть умнее.

* SAT — стандартизированный тест для приема в высшие учебные заведения в США.

** GMAT — тест, который сдается для поступления в международные бизнес-школы.

Встречаются и те, кто владеют языком виртуозно: они играючи составляют сложные синтаксические конструкции и знают множество звучных редких слов. Нередко такие люди используют свои умения, чтобы блеснуть начитанностью и образованностью, даже если догадываются, что адресат не поймет написанного. Это обычные хвастуны, которые обожают пускать пыль в глаза.

Оба подхода непродуктивны. Слова и предложения предназначены для выражения мыслей. Это не платиновые часы, которыми можно похвалиться перед друзьями. Если слова не вписываются в контекст, они не имеют смысла. В деловой переписке ценится ясность, а не литературный стиль. Порой длинные слова и сложные предложения уместны, но такие случаи нечасты.

Простота и доходчивость деловой корреспонденции ценятся выше литературных изысков. Первая фраза хорошо написанного абзаца дает понять, о чем пойдет речь, а продолжение развивает основную мысль.

Босс в роли редактора

При пересылке электронного письма внутри компании, вашим коллегам и начальству, приходится подчищать или, того хуже, переписывать текст. Высокая ответственность — и высокая зарплата — напрямую связаны со способностью письменно выражать свои мысли, хотя люди нередко забывают об этом.

Определите предмет обсуждения в самом начале письма. Первые строки не должны сбивать адресата с толку или создавать интригу.

Функция электронной почты — оперативный обмен информацией, поэтому сообщения должны быть краткими и четкими. Старайтесь формулировать мысли просто и ясно. Это ценится превыше всего.

Как надо

- Выбирайте понятные общеизвестные слова.
- Используйте короткие предложения.
- Начинайте предложение с подлежащего и сказуемого.
- Делайте абзацы короткими — пусть адресату будет удобно читать текст.

Как не надо

- Избегайте длинных, редких, непонятных слов.
- Не перегружайте письмо сложными фразами. Это не роман.
- Не ставьте подлежащее и сказуемое в конец предложения.
- Не делайте абзацы слишком длинными. Это отбивает желание читать текст.
- Не путайте электронное письмо с литературным текстом.

Поучительная история

Я снял трубку и услышал знакомый голос. Вице-президент крупной международной корпорации рявкнул:

— Что вы от меня хотите?

Я был в Чикаго. Он в Париже. Едва не лишившись дара речи, я пролепетал:

— Видите ли, я... я...

Спустя секунду я понял, что случилось. Во всем виновато мое письмо. Сумбурное и невнятное. Он был вынужден разыскать меня, чтобы разобраться. Я отнял у него драгоценное время.

Меня спас инстинкт самосохранения. Я собрался и скороговоркой выпалил основные тезисы, которые должен был изложить в письме. Так я получил урок на всю жизнь. Если ты пишешь e-mail, сразу бери быка за рога и постарайся донести главное.