



# HBR Guide

## Эффективные письменные деловые коммуникации

Брайан Гарнер



Harvard  
Business  
Review  
Press

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Эту книгу хорошо дополняют:

**Принцип пирамиды Минто**

Барбара Минто

**Искусство делового письма**

Саша Карепина

**Пишем убедительно**

Саша Карепина

**Как писать так, чтобы вам доверяли**

Кеннет Роуман и Джоэл Рафаэльсон

**Клад для копирайтера**

Элина Слободянюк

**Продающие тексты**

Сергей Бернадский

[<u>Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

**Harvard Business Review Guides**

---

Bryan A. Garner

# **HBR GUIDE TO BETTER BUSINESS WRITING**

Harvard Business Review Press

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Брайан Гарнер

# **ЭФФЕКТИВНЫЕ ПИСЬМЕННЫЕ ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ**

Перевод с английского Валентины Уразаевой

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2014

[<u>Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>></u>](http://kniga.biz.ua)

УДК 005.92  
ББК 65.050.2  
Г20

*На русском языке публикуется впервые  
Издано с разрешения издательства Harvard Business Review Press (США)  
при участии Агентства Александра Корженевского (Россия)*

- Гарнер Б.  
Г20 Эффективные письменные деловые коммуникации / Брайан Гарнер ;  
пер. с англ. В. Уразаевой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 208 с.  
(Harvard Business Review Guides)

ISBN 978-5-91657-940-6

Умение хорошо писать — не врожденный дар, а навык, который можно развивать, подобно многим другим. Книга, которую вы держите в руках, поможет вам приобрести необходимую уверенность и снабдит инструментами, которые понадобятся для совершенствования этого навыка.

Книга будет полезна для всех, кому приходится писать электронные письма, коммерческие предложения, отчеты, доклады и т.п.

УДК 005.92  
ББК 65.050.2

*Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.  
Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»*

**VEGAS LEX**

ISBN 978-5-91657-940-6

© Bryan A. Garner, 2012  
© Перевод, издание на русском языке, оформление.  
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# Оглавление

Введение. Почему необходимо совершенствовать навык письма.....	11
Часть I. Быстрое и четкое донесение до адресата необходимой информации	
Глава 1. Помните о цели своего письма .....	21
Глава 2. Постарайтесь понять своих адресатов.....	27
Глава 3. Разделите процесс письма на четыре этапа.....	33
Глава 4. Прежде чем начать писать по-настоящему, набросайте три основных тезиса в виде законченных предложений .....	41
Глава 5. Пишите основательно и быстро .....	51
Глава 6. Совершенствуйте написанное .....	55
Глава 7. Используйте графику для большей наглядности и ясности .....	63
Часть II. Развивайте свои навыки	
Глава 8. Выражайте мысли как можно яснее.....	69
Глава 9. Научитесь точно обобщать сказанное .....	77
Глава 10. Не будьте многословны.....	81
Глава 11. Избегайте профессионального жаргона .....	85
Глава 12. Приводите фактические данные в хронологическом порядке.....	93
Глава 13. Будьте строго последовательны .....	99
Глава 14. Освойте азы грамматики.....	105
Глава 15. Обсуждайте черновые варианты с коллегами .....	109

Часть III. Избегайте ошибок, которые ведут к потере интереса читателей	
Глава 16. Не усыпляйте читателей .....	117
Глава 17. Выбирайте правильный тон.....	125
Часть IV. Наиболее распространенные формы письменной деловой коммуникации	
Глава 18. Электронные письма .....	133
Глава 19. Деловые письма .....	143
Глава 20. Служебные записки и отчеты .....	161
Глава 21. Аттестация сотрудников .....	171
Приложения	
Приложение А. Список контрольных вопросов для четырех этапов письма.....	183
Приложение Б. Что нужно и чего нельзя делать в соответствии с этикетом деловой переписки .....	187
Библиография .....	191
От автора .....	194
Об авторе.....	196

*Дж. Аллену, с которым я дружу всю жизнь*

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

## Введение

# Почему необходимо совершенствовать навык письма

Возможно, вы считаете, что нет необходимости беспокоиться о совершенствовании навыка письма — сойдет и так. Однако подобная точка зрения может вам дорого стоить. Ваше руководство, коллеги, подчиненные, клиенты, партнеры — все, с кем вы общаетесь, составляют о вас мнение исходя из того, как вы пишете. Если вы делаете это неумело и небрежно, они могут решить, что вы

и мыслите точно так же. И если вы не сможете убедить их, что то, что вы пишете, действительно важно, это и *не будет* для них важно. Они могут даже прийти к выводу, что с вами не стоит вести дела. Да, ставки в самом деле высоки.

Некоторые полагают, что важны идеи, а не их выражение на письме. Однако именно правильное письменное изложение идей способствует тому, чтобы их заметили и в итоге реализовали. Так что не нужно заблуждаться: умение правильно выражать свои мысли на письме дорогостоящее.

Те, кто не умеет этого делать, создают барьеры между собой и своими адресатами. Те же, кто делает это хорошо, устанавливают с людьми контакт, побуждают их идти навстречу и достигают поставленных целей.

Все, что для этого нужно, — лишь несколько слов, которые могут произвести сильное впечатление, хорошее или плохое. Давайте рассмотрим четыре небольших отрывка: два из них эффективны, а два — нет. Попробуйте определить, где какой.

1. В условиях наблюдающейся в настоящее время деловой конъюнктуры вполне резонно было бы ожидать, что найм и удержание новых работников будет облегчаться за счет экономических проблем, существующих в данный момент на рынке труда. Однако многие предприниматели обнаружили, что не так-то просто привлечь в компанию людей,

которые сумеют оказать положительное влияние на финансовые результаты компании.

2. Текущая ситуация на рынке труда позволяет предположить, что найти высокопроизводительных новых сотрудников легко. Однако многие предприниматели все еще с трудом находят эффективных работников.
3. Идея предложить какой-нибудь знаменитости, постоянно пользующейся социальными сетями, компенсацию в размере нескольких тысяч долларов за то, чтобы рекламировать какую-либо компанию, упоминая о ней на своей страничке, может показаться по меньшей мере странной. Однако количество компаний, ежегодно ассигнирующих и расходящих средства на подобные меры в рекламных целях, в последнее время значительно возросло.
4. Платить знаменитости тысячи долларов за упоминание вашей компании на ее страничке в социальной сети, где у нее 140 друзей, может показаться безумием. Однако все больше компаний именно так и поступают.

Вы можете определить, чем различаются эти тексты? Разумеется, можете. Первый и третий примеры чрезмерно многословны и подробны. Предложения запутанны и витиеваты, а нить рассуждения порой теряется. Второй и четвертый отрывки легки для понимания, лаконичны и ясны. Они не заставляют читателя зря терять время.

Вы уже распознаете образцы деловых документов, которые помогают достичь поставленных целей, и, поверьте мне, сами можете научиться писать так же. Возможно, необходимость что-либо писать вызывает у вас раздражение. Многие люди испытывают те же чувства. Однако существуют проверенные методы для уменьшения дискомфорта и затрачиваемых усилий. Именно о них вы узнаете из этой книги, а также ознакомитесь со многими примерами из разряда «до» и «после», которые демонстрируют эффективность данных методов на практике (для этого использованы реальные документы с измененными данными).

Умение хорошо писать — не врожденный дар, а навык, который вы можете развивать, подобно многим другим. Любой человек, обладающих средними спортивными способностями, может научиться забрасывать баскетбольный мяч в корзину или неплохо играть в гольф. Любой, кто обладает обычным уровнем интеллекта и координации движений, может научиться сносно играть на музыкальном инструменте. И если вы вообще дочитали до этого места, то сможете научиться писать хорошо — а возможно, и очень хорошо, — лишь усвоив несколько принципов.

*Воспринимайте себя как профессионального автора*

Если вы занимаетесь бизнесом и вам приходится для достижения результата что-то писать — электронные письма, коммерческие предложения, отчеты, доклады и т.п., то вы профессиональный автор. В широком смысле ваши

коллеги — писатели, журналисты и составители рекламных текстов. Вот почему то, что вы пишете, должно быть доведено до максимального совершенства.

Приведу пример, который, возможно, вам уже знаком. Существуют различные версии этой истории, в которых действие происходит в разных городах и с различными деталями.

В парке сидит слепой человек, на его шее висит табличка, на которой неровными буквами выведено: «Я СЛЕПОЙ», перед ним стоит жестяная кружка. Мимо проходит составитель рекламных текстов и, видя, что в кружке у слепого лишь три монеты по двадцать пять центов, спрашивает:

— Простите, можно ли мне изменить надпись на вашей табличке?

— Но это моя надпись. Моя сестра написала ее под мою диктовку.

— Я понимаю. Но, думаю, смогу вам помочь. Позвольте мне сделать другую надпись на обратной стороне таблички, и вы сможете опробовать ее в действии. Слепец неохотно соглашается. Через два часа его кружка доверху наполняется монетами и банкнотами. Когда очередной прохожий опускает туда пожертвование, слепой обращается к нему:

— Пожалуйста, остановитесь на минутку. Скажите, что написано на моей табличке?

— Всего пять слов, — отвечает прохожий. — «Сейчас весна, а я ничего не вижу».

То, как вы подаете информацию, имеет значение.

*Внимательно читайте,  
чтобы улучшить свой стиль*

Для того чтобы ясно и убедительно выражать свои мысли, необходимо развить в себе несколько навыков:

- постоянную концентрацию на цели письма и потребностях читающего;
- решительное предпочтение наиболее простых слов, необходимых для точного выражения мыслей;
- чутье к уместному использованию идиом;
- избегание жаргонизмов и бизнес-сленга;
- употребление нужных слов в нужных местах;
- чувство правильного тона.

Вы способны развить эти навыки? Для начала попробуйте отмечать наличие или отсутствие вышеуказанных ориентиров во всем, что читаете. Найдите немногого времени, чтобы изучить работу профессионалов. Это не должно быть тяжелой рутинной обязанностью, не стоит заставлять себя делать это под конец долгого и утомительного рабочего дня. Выделите на такое внимательное чтение несколько свободных минут за утренним кофе или днем, в перерыве между делами. Найдите хороший материал, чтение которого доставит вам удовольствие. Это может быть Economist или Wall Street Journal, или даже Sports Illustrated, лишь бы там содержалось достаточно большое количество хороших текстов.

По мере возможности старайтесь ежедневно зачитывать хотя бы одну статью вслух, словно вы диктор. (Да-да, именно вслух.) Читайте с чувством. Обращайте внимание на пунктуацию, формулировки, структурирование идей и расположение абзацев. Эта привычка поможет вам развить нужные навыки. А когда вы отточите свое мастерство осознанного чтения, вам останется только практика.

*Отдавайте себе отчет в том,  
какова цена вопроса*

Двусмысленное письмо или электронное сообщение потребует дополнительной коммуникации для устранения недопонимания, а это приведет к расходованию ресурсов и ухудшению деловой репутации компании. Следствием плохо сформулированной и плохо обоснованной служебной записи может стать принятие неправильных решений. Если отчет неудачно составлен, это может привести к тому, что важная информация окажется на втором плане и читатели упустят из виду ключевые моменты. Коммерческое предложение, написанное в неприветливом тоне, с использованием громоздких фраз, будет отложено в сторону и забыто. Плохо подготовленный инвестиционный проект, предназначенный для важного клиента, лишь отнимет время у вашего руководителя, который будет вынужден в одиннадцать часов вечера его переписывать, чтобы сделать более-менее приемлемым. При этом шансы проекта на успех окажутся невелики, поскольку его готовили на скорую руку.

А это чревато зря потраченным временем и снижением прибыли компании. Однако вы можете предотвратить эти проблемы, если будете выражать свои мысли на письме четко и лаконично. И это не какое-то тайное, загадочное и непостижимое искусство — это незаменимый инструмент для ведения бизнеса. Научитесь его использовать для достижения поставленных целей.