



CẨM NANG  
KINH DOANH

HARVARD

BUSINESS  
ESSENTIALS

*Your Mentor & Guide  
to Doing Business  
Effectively*

CÁC  
GIẢI PHÁP  
KINH DOANH  
HIỆU QUẢ VÀ  
THỰC TIỄN  
NHẤT

# Giao Tiếp Thương Mại

BUSINESS COMMUNICATION

First News®



VIETBOOKS



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

# BUSINESS ESSENTIALS

# Business Communication

CẨM NANG KINH DOANH HARVARD

**GIAO TIẾP THƯƠNG MẠI**

**Business Communication**

Original work copyright © 2003 Harvard Business School  
Publishing Corporation

Publishing by arrangement with Harvard Business School Press

Vietnamese Language Copyright © 2005 First News - Tri Viet  
All Rights Reserved.

**BUSINESS COMMUNICATION**  
**- GIAO TIẾP THƯƠNG MẠI**

Công ty First News - Trí Việt giữ bản quyền xuất bản và phát hành ấn bản tiếng Việt trên toàn thế giới theo hợp đồng chuyển giao bản quyền với NXB Trường Đại học Harvard, Hoa Kỳ.

Bất cứ sự sao chép, trích dẫn nào không được sự đồng ý của First News và Harvard Business School đều là bất hợp pháp và vi phạm Luật Xuất Bản Việt Nam, Luật Bản Quyền Quốc Tế và Công ước Bảo Hộ Bản Quyền Sở Hữu Trí Tuệ Berne.

**FIRST NEWS - TRI VIET PUBLISHING CO., LTD.**

11H Nguyen Thi Minh Khai St. - Ho Chi Minh City, Vietnam

Tel: 84-822 7979 - 822 7980 - 823 3859 - 823 3860

Fax: 84-822 4560; Email: [triviet@firstnews.com.vn](mailto:triviet@firstnews.com.vn)

Web: <http://www.firstnews.com.vn>

CẨM NANG  
KINH DOANH

HARVARD

BUSINESS  
ESSENTIALS



# GIAO TIẾP THƯƠNG MẠI

Business Communication

*Biên dịch : Bích Nga - Tấn Phước - Phạm Ngọc Sáu*

*Hiệu đính : Tiến sĩ Nguyễn Văn Quì (Ph.D.)*

FIRST NEWS

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH



# Mục lục

|                                                    |           |
|----------------------------------------------------|-----------|
| <b>LỜI GIỚI THIỆU</b>                              | <b>9</b>  |
| <b>1. MỘT VĂN BẢN HIỆU QUẢ</b>                     | <b>11</b> |
| Mục đích rõ ràng                                   | 12        |
| Tập trung vào người đọc                            | 13        |
| Nêu rõ thông điệp chính                            | 17        |
| Bám sát chủ đề                                     | 19        |
| Hãy tiết kiệm từ                                   | 20        |
| Dùng những câu đơn giản                            | 21        |
| Xem xét chiến lược phân phối thông tin             | 23        |
| <b>2. CHIẾN LƯỢC NHẬP ĐỀ</b>                       | <b>29</b> |
| Phương pháp đặt vấn đề                             | 31        |
| Phương pháp lập đề cương truyền thống              | 33        |
| Phương pháp lập đề cương theo lối động não         | 36        |
| Phương pháp viết tự do                             | 40        |
| Xác định phạm vi đề tài                            | 41        |
| <b>3. BẢN THẢO ĐẦU TIÊN</b>                        | <b>44</b> |
| Viết nháp                                          | 45        |
| Xây dựng các đoạn văn mạnh                         | 47        |
| Chuyển mạch                                        | 52        |
| Sử dụng yếu tố trình bày để giảm tải cho người đọc | 54        |

|                                                       |            |
|-------------------------------------------------------|------------|
| <b>4. ĐỀ CÓ MỘT BÀI VIẾT HAY</b>                      | <b>61</b>  |
| Biên tập nội dung                                     | 62         |
| Biên tập văn phong                                    | 66         |
| Làm cho câu văn chặt chẽ và sắc bén                   | 71         |
| Biên tập tính chính xác                               | 78         |
| <b>5. HOẠT ĐỘNG VIẾT THƯỜNG NHẬT</b>                  | <b>84</b>  |
| Thư báo                                               | 85         |
| Thư tín thương mại                                    | 91         |
| Tận dụng lợi thế của e-mail                           | 98         |
| <b>6. THUYẾT TRÌNH</b>                                | <b>106</b> |
| Thuyết trình theo cách của người Hy Lạp               | 108        |
| Bốn phương thức hùng biện                             | 113        |
| Ba phong cách lĩnh hội                                | 117        |
| Hướng tới khối óc và trái tim                         | 120        |
| <b>7. HẬU TRƯỞNG</b>                                  | <b>127</b> |
| Bước 1: Xác định mục tiêu                             | 128        |
| Bước 2: Hiểu người nghe                               | 129        |
| Bước 3: Quyết định nội dung cần nói                   | 130        |
| Bước 4: Tổ chức                                       | 132        |
| Bước 5: Phát triển các phương pháp trực quan hiệu quả | 134        |
| Bước 6: Diễn tập                                      | 138        |
| <b>8. THUYẾT TRÌNH THỰC SỰ</b>                        | <b>141</b> |
| Diễn đạt hiệu quả                                     | 142        |
| Thể hiện hình ảnh tích cực                            | 144        |
| Lôi cuốn khán giả tham gia                            | 144        |
| Xử lý câu hỏi                                         | 147        |
| Thuyết trình nhóm                                     | 153        |
| Khắc phục sự hồi hộp trước khán giả                   | 154        |
| Đánh giá buổi thuyết trình                            | 156        |

|                                                                                     |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>9. ĐỐI THOẠI</b>                                                                 | <b>159</b> |
| Hiểu người đối thoại                                                                | 162        |
| Nhìn nhận bản thân hoặc công ty từ góc độ<br>của người đối thoại                    | 162        |
| Xây dựng cuộc đối thoại                                                             | 165        |
| <br>PHỤ LỤC A: Những công cụ thực hiện hữu ích                                      | 172        |
| PHỤ LỤC B: Cách viết thư xin việc hiệu quả                                          | 177        |
| PHỤ LỤC C: Những quy tắc chung để sử dụng<br>phương pháp trực quan khi thuyết trình | 182        |

# Lời giới thiệu

**G**iao tiếp là chức năng vô cùng thiết yếu đối với một tổ chức. Dù ở hình thức nói hay viết, giao tiếp cũng đều là phương tiện truyền đạt để tổ chức bày tỏ ý kiến với mọi người. Đây chính là cơ chế quản lý nhằm gây ảnh hưởng đối với nhân viên cũng như để hướng dẫn công việc. Đây cũng là phương tiện để nhân viên cung cấp thông tin và ý kiến phản hồi mà cấp quản lý cần để ra quyết định đúng đắn. Một tổ chức có cách giao tiếp rõ ràng, nhất quán và hiệu quả đối với khách hàng, nhân viên, cổ đông, người cho vay và công chúng thì tổ chức đó sẽ tạo được một vị thế tốt để thiết lập sự tin tưởng và thu hút các mối quan hệ hợp tác.

Những gì đúng với giao tiếp ở mức độ tổ chức cũng đúng với giao tiếp ở mức độ cá nhân. Người giao tiếp tốt thường thành công hơn trong nghề nghiệp nếu các yếu tố khác ngang bằng nhau. Hãy dành một chút thời gian suy nghĩ về những tấm gương thành công trong sự nghiệp mà bạn ngưỡng mộ - những người đã vươn lên các vị trí lãnh đạo. Họ có thể là đồng nghiệp, trưởng phòng, giám đốc điều hành, giám đốc bộ phận, thành viên hội đồng quản trị hay một phát ngôn viên. Ngoài những phẩm chất, tính cách riêng, chắc chắn họ phải là những

người có khả năng giao tiếp tốt. Điều dễ nhận diện ở người biết giao tiếp là khi họ nói trước nhiều người, gửi thư hay trò chuyện riêng với bạn, thông điệp của họ luôn thoát ý, súc tích và đầy mục đích. Họ khéo léo sử dụng mọi cơ hội giao tiếp để kết giao với mọi người, chia sẻ thông tin, hay xúc tiến vấn đề cần bàn bạc.

Kỹ năng giao tiếp rất cần thiết cho những ai làm công tác lãnh đạo. Những nhà lãnh đạo hiệu quả thường nổi bật trong mục đích, ý tưởng và định hướng giao tiếp với người khác. Dù không phải ai cũng có khả năng hùng biện, song mọi nhà lãnh đạo hiệu quả đều rõ ràng và nhất quán trong giao tiếp và điều đó tạo sự tin tưởng ở người khác.

**Giao tiếp thương mại** là một cuốn sách trong bộ *Cẩm nang Kinh doanh Harvard*, tập trung vào chủ đề giao tiếp ở mức độ cá nhân. Cuốn sách này không giúp bạn trở thành một chuyên gia hùng biện hay một người viết lách xuất sắc; nhưng những nội dung trong cuốn sách sẽ giúp bạn giao tiếp hiệu quả hơn trong việc diễn đạt bằng văn bản, thuyết trình cũng như đối thoại trực tiếp với người khác. Đây chính là một cẩm nang không thể thiếu đối với bất kỳ nhà quản lý hay lãnh đạo nào.



# 1

## MỘT VĂN BẢN HIỆU QUẢ

### *Bắt đầu bằng những quy tắc*

#### Nội dung chính:

- Có mục đích rõ ràng
- Tập trung vào người đọc
- Nêu rõ thông điệp chính
- Bám sát chủ đề
- Tiết kiệm từ
- Dùng những câu đơn giản
- Xem xét chiến lược phân phối thông tin

**V**iệc viết văn bản kinh doanh hiệu quả chủ yếu dựa trên nền tảng các quy tắc đã được phát triển qua nhiều thế kỷ. Làm chủ được các quy tắc đó nghĩa là bạn đã biết cách xử lý nhiều dạng văn bản khác nhau như: biên bản, e-mail, thư, báo cáo... Chúng ta sẽ lần lượt khám phá những quy tắc đó trong chương này.

## MỤC ĐÍCH RÕ RÀNG

Những tác phẩm văn chương thường diễn đạt cảm xúc của người viết. Còn văn bản kinh doanh lại rất thực tế, nhằm phục vụ một trong những mục đích sau:

- **Giải thích hoặc thanh minh cho hành động đã xảy ra:** “Dựa vào tình huống đó, chúng tôi đã quyết định rằng cách hành động tốt nhất là hủy tất cả các hợp đồng hiện tại và tìm đối tác khác.”
- **Truyền đạt thông tin, như trong một báo cáo nghiên cứu hay trong bảng công bố chính sách mới của công ty:** “Ban quản lý muốn toàn thể nhân viên biết rằng các biện pháp kỷ luật sẽ chấm dứt ngay sau khi chúng ta có bằng chứng cải thiện tinh thần làm việc.”
- **Gây ảnh hưởng cho người đọc để thực hiện một hành động nào đó:** “Tôi hy vọng quý vị sẽ thấy rằng dịch vụ mới về quản lý tiền mặt trên mạng của chúng tôi có thể giảm yêu cầu vốn làm việc và tiết kiệm tiền bạc của quý vị”.

- **Thông báo tin tốt hoặc xấu:** “Không may là tình trạng cháy động cơ mà quý vị báo cáo đã xảy ra sau khi hết hạn bảo hành một ngày”.
- **Chỉ đạo hành động:** “Nhóm của anh nên hoàn tất và chuyển giao các đặc tính kỹ thuật của sản phẩm vào ngày 1 tháng 5.”

Do đó, điều đầu tiên bạn nên tự chất vấn là: *“Tại sao tôi lại viết văn bản này? Mục đích chính của nó là gì?”* Hãy đưa mục đích lên vị trí hàng đầu trong tâm trí khi bạn bắt đầu viết, và bạn sẽ thấy quy tắc đầu tiên của việc viết văn bản thương mại. Hãy dùng mục tiêu để nhắc nhở bạn ngay từ khi bắt đầu viết bản thảo, và luôn xem lại mục tiêu trong suốt quá trình bạn viết. Điều này sẽ giúp bạn đi đúng hướng và đảm bảo rằng văn bản của bạn phục vụ cho mục đích đã định.

Khi bạn đã hoàn tất bản thảo, hãy tự hỏi: *“Văn bản này đã đáp ứng mục đích đã định của tôi chưa?”* Nhiều người do chú tâm đến những việc thông thường để viết bản thảo mà bỏ qua mục đích viết của mình. Đừng mắc sai lầm đó.

## TẬP TRUNG VÀO NGƯỜI ĐỌC

Hầu như mọi nhà quản lý đều hiểu rằng việc tập trung vào khách hàng là cực kỳ quan trọng. Xét cho cùng thì khách hàng là nguồn giá trị kinh tế mà công ty tìm kiếm - một giá trị chỉ có thể đạt được nếu khách hàng nhận thức được giá trị trong những gì mà công ty đó phải cung cấp. Tập trung vào khách hàng nghĩa là hiểu được mối quan tâm và thái độ của khách hàng, cách mà khách hàng nhận thức giá trị, cách họ muốn được phục vụ và những gì mà họ mong muốn nhất (tức là những gì thực sự lôi cuốn họ).

Có một điểm tương đồng rõ ràng giữa nguyên tắc kinh doanh để khách hàng chú trọng và nguyên tắc viết để người đọc chú trọng. Cũng như một công ty không nối kết được với khách hàng là do công ty đó không hiểu được nhu cầu của khách hàng và cách họ muốn được phục vụ; bạn cũng sẽ không nối kết được với độc giả nếu bạn không hiểu rõ độc giả, nhu cầu và cách độc giả muốn tiếp nhận thông tin. Người đọc sẽ tiếp thu nhanh chóng, thờ ơ hay chịu đựng thông điệp của bạn? Họ đã biết ít nhiều gì về chủ đề này hay chưa? Những người đọc này có thể tiếp nhận được khoảng bao nhiêu thông tin kỹ thuật? Phong cách xử lý thông tin của họ là gì, và làm thế nào bạn có thể thích ứng với những phong cách đó? Cần phải có hình minh họa nội dung cho những người đọc này hay chỉ cần từ ngữ là đủ? Bài viết của bạn có làm họ phải mất thời gian và sự tập trung không, và họ sẽ được hưởng lợi gì từ đó?

### *Tình huống nghiên cứu: Áp dụng quy tắc tập trung vào người đọc*

Herb là giám đốc sản phẩm cho một chuyên sản phẩm điện tử gia dụng. Với sản phẩm mới trong giai đoạn đầu phát triển, Herb biết rằng đã đến lúc kết hợp những người làm công việc nghiên cứu và phát triển (R&D), tiếp thị, sản xuất với nhau. Sự hợp tác của mọi người là yếu tố bảo đảm tốt nhất của công ty rằng sản phẩm mới sẽ đáp ứng được yêu cầu khách hàng và được thiết kế sao cho bộ phận sản xuất có thể thực hiện một cách hiệu quả.

Herb quyết định viết một thư thông báo như là bước đầu tiên để xây dựng quan hệ hợp tác giữa ba nhóm khác nhau này. Sau đây là một số vấn đề liên quan đến đối tượng người đọc mà Herb nên cân nhắc trước khi soạn biên bản này:

- **Mối quan hệ của anh với người đọc.** Vì những người đọc là nhân viên trong các lĩnh vực tiếp thị, R&D, và sản xuất không làm việc trực tiếp với Herb, nên anh chẳng có quyền hành gì với họ. Herb thực sự chỉ ở cấp cao hơn một chút. Do đó, Herb không thể không thể ra lệnh hay chỉ thị cho họ. Anh phải kêu gọi sự hợp tác của họ bằng cách thuyết phục.
- **Các phong cách xử lý thông tin khác nhau.** Herb biết rằng những người làm công tác tiếp thị có kỹ năng ăn nói và cảm nhận trực giác cao, trong khi đó hầu hết những người làm R&D và sản xuất là những kỹ sư ít nói, làm việc tốt với số liệu và phân tích. Anh giữ nhận định này trong đầu khi phác thảo thông điệp cho lá thư.
- **Những gì người đọc đã biết.** Những người mà Herb dự định sẽ gửi thư báo đều biết về sản phẩm mới trong thời kỳ phát triển, các đặc điểm kỹ thuật của nó và thị trường mục tiêu. Herb không cần phải giải thích nhiều về những vấn đề này. Nhưng những vấn đề rộng hơn về tiếp thị và sản xuất thì lại chưa được giải quyết.
- **Những mối quan tâm khác nhau.** Cho dù cả ba nhóm này đều phụ thuộc vào tính hiệu quả của việc hợp tác cho sự lớn mạnh của họ nhưng mỗi chức năng - R&D, tiếp thị, và sản xuất đều có xu hướng chú ý đến những vấn đề tức thời của riêng từng bộ phận. Vì vậy, Herb phải truyền đạt sao cho các bên có những nhu cầu rất khác nhau này đều thỏa mãn.

Sau đây là nội dung thư bảo của anh:

*Ngày 14 tháng 7 năm 2002*

*Kính gửi: Carl Jones, Emma Smith, Roland Carrero, Justine Roussel,  
Lynn Ravenscraft*

*Người gửi: Herb Bacon*

*Về việc: Thời điểm lập kế hoạch xuyên chức năng cho sản phẩm  
Gizmo 5*

*Như các bạn đều biết, các đặc điểm thiết kế cho máy ép tỏi điện tử Gizmo 5 đang được triển khai trong bộ phận R&D. Điều này có nghĩa rằng đã đến lúc bắt đầu lập kế hoạch sản xuất và tiếp thị cho sản phẩm mới này. Kế hoạch làm việc xuyên chức năng ngay từ đầu đã đem lại thành công vượt bậc cho Gizmo, và tôi biết tất cả chúng ta đều hăm hở lập lại thành tích này. Điều kỳ diệu sẽ xảy ra khi chúng ta hiệp lực cùng nhau để tập trung cho một vấn đề. Những mục cần bàn là: (1) Lợi ích của người sử dụng, và (2) Đặc tính sản phẩm và khả năng sản xuất.*

*Tôi muốn có cuộc họp đầu tiên vào buổi trưa thứ Hai, ngày 5 tháng 8 tại phòng họp. Sẽ có phục vụ bữa ăn trưa. Vui lòng hồi báo xem lịch trình này có thích hợp với các bạn không?*

*Bacon*

Lưu ý rằng Herb không ra lệnh hay chỉ đạo cho người đọc của mình mà kêu gọi sự hợp tác của họ một cách tế nhị bằng cách đưa ra lý do rõ ràng cho cuộc họp cũng như cho bức thư bảo của anh. Cũng cần chú ý rằng anh đề xuất lợi ích cho tất cả những người tham gia: bộ phận tiếp thị, R&D và sản xuất.

## NÊU RÕ THÔNGIỆP CHÍNH

Thông điệp chính là những gì mà bạn muốn người đọc ghi nhớ. Thông điệp đó cần rõ ràng và súc tích - chỉ một hoặc hai câu cho một thông báo kinh doanh điển hình. Nếu không giảm bớt độ dài của thông điệp, bạn có thể sẽ không làm rõ được những gì muốn nói. Bạn thu ngắn được thông điệp chính trong một hai câu càng nhanh thì bạn càng sớm viết xong toàn bộ văn bản.

Nếu bạn đã từng gặp khó khăn trong việc làm rõ và thu gọn thông điệp chính, có thể là do bạn phải khổ sở với hai thông điệp không liên quan đến nhau trong cùng một văn bản. Trong trường hợp này, hãy viết hai văn bản tách biệt. Hãy tập trung một chủ đề cho mỗi văn bản và bài viết của bạn sẽ ngắn gọn hơn.

Trong hầu hết trường hợp, thông điệp chính của bạn cần được đặt ở phần mở đầu hoặc gần đó. Phần còn lại dùng để phân tích chi tiết hoặc đưa ra dẫn chứng minh họa. Với cách này, những người đọc lướt không cần tìm hiểu chi tiết vẫn có thể nắm bắt được vấn đề.

Việc tách biệt thông điệp chính quả là một thử thách khi liên quan đến một nhóm người. Một nhóm gồm nhiều thành viên có quan điểm khác nhau, và ai cũng khẳng khăng giữ quan điểm của mình, điều này vô tình đã phân tán sự tập trung của văn bản.

Tình huống nghiên cứu sau đây tiêu biểu cho khó khăn khi viết văn bản đại diện cho một nhóm người. Giải pháp tốt nhất là hướng dẫn cho các thành viên trong nhóm về tầm quan trọng của việc soạn thảo một văn bản tập trung vào các chủ đề riêng biệt. Khi có nhiều vấn đề cần giao tiếp, hãy khuyến khích nhóm dùng nhiều văn bản.

## *Tình huống nghiên cứu: Lắm thầy nhiều ma...*

Edna là một tình nguyện viên tích cực của một tổ chức phi lợi nhuận có mục tiêu hồi phục khu kinh doanh đô thị trong cộng đồng mà cô sinh sống. Nhóm của cô vừa hoàn tất một cuộc khảo sát chi tiết về những người mua sắm, công nhân viên và du khách trong khu kinh doanh đô thị, và ban quản trị của tổ chức này đã yêu cầu cô soạn thảo một bài viết về những khảo sát đó. Cuộc khảo sát đã chỉ ra sự bất mãn có thực về vấn đề chất lượng và sự đa dạng của cơ sở bán lẻ trong khu đô thị hầu như chỉ tập trung dành riêng cho du khách mùa hè, trong khi các cư dân sống ở đó quanh năm và công nhân viên khu kinh doanh đô thị không hề được hưởng lợi.

Edna đã soạn thảo bài viết và nộp cho ban quản trị phê duyệt. Thông điệp chính của bài viết là "Cuộc khảo sát đã cho thấy sự bất cập nghiêm trọng giữa cung và cầu của cư dân trong khu kinh doanh đô thị". Thông điệp này đầy ý nghĩa đối với Edna và những người đã phân tích số liệu khảo sát. Nhưng một số thành viên trong ban quản trị thì lại có ý kiến khác. "Tôi nghĩ bài viết đã đưa ra một hình ảnh tiêu cực" - vị giám đốc Phòng Thương mại giải thích. "Chúng ta cũng nên nói đôi điều về những thứ làm người ta thích ở các cửa hàng của chúng ta."

"Đúng vậy," giám đốc tổ chức đồng ý. "Và chúng ta cần cho mọi người biết tất cả những thứ chúng ta đang làm để mọi việc tốt hơn như kế hoạch các sự kiện ngoài trời, những hội thảo kinh doanh của chúng ta... Nếu không thì mọi người sẽ nghĩ rằng chúng ta chẳng làm gì cả."

Nhìn thấy cơ hội, hai thành viên khác trong ban quản trị cũng phụ họa thêm với ý kiến của mình. Cuối buổi họp, ban quản trị đã



đưa cho Edna danh sách ba đề tài ngoài các kết quả khảo sát với mong muốn là cô sẽ đưa chúng vào trong bài viết. Nhưng đưa thêm những đề tài này vào cũng có nghĩa là sẽ làm loãng đi thông điệp mạnh mẽ và rõ ràng mà Edna đã thực hiện ban đầu.

## BÁM SÁT CHỦ ĐỀ

Nhiều người cho rằng chiến thắng của Bill Clinton trước George Herbert Walker Bush trong cuộc bầu cử tổng thống Mỹ năm 1992 là do Clinton đã thực hiện chiến dịch tranh cử chủ yếu xoay vào tình trạng kinh tế yếu kém. Đối với Clinton, việc bám sát thông điệp không đến một cách tự nhiên. Ông yêu thích và có khả năng dẫn giải các vấn đề chính sách từ A đến Z. Đó là lý do tại sao chiến lược gia chính trị của ông - James Carville - đã luôn nhắc ông câu nói nổi tiếng: "Đó là kinh tế!"

Carville thấy rằng kinh tế là vấn đề được quan tâm nhất đối với các cử tri năm đó và ông cũng biết việc tấn công bằng lời ăn tiếng nói của Clinton vào chính sách ngoại giao, chi tiêu cho quân đội, các chương trình ăn trưa ở trường học, và các vấn đề khác sẽ làm giảm tính hiệu quả và sự hấp dẫn của Clinton. Do vậy, ông khuyến khích Clinton tấn công vào các vấn đề liên quan đến kinh tế.

Với người viết, bám sát thông điệp nghĩa là duy trì câu nói vững chắc với thông điệp chính. Trong các thuật ngữ thực hành điều này nghĩa là tránh xa những vấn đề không liên quan với nhau hoặc liên quan một cách lỏng lẻo vừa nảy sinh trong tâm

trí bạn, cũng có nghĩa là không sử dụng một cách vô tội vạ đồng dữ liệu và thông tin làm mồi đi thông điệp chính. Số liệu minh họa cũng khá cần thiết, đặc biệt là khi bạn muốn truyền đạt thông tin hay thuyết phục độc giả. Nhưng số liệu minh họa phải luôn liên kết với thông điệp.

## HÃY TIẾT KIỆM TỪ

Hầu hết các giáo viên trung học và đại học đều định kỳ yêu cầu các bài luận hay báo cáo với một độ dài tối thiểu nào đó. “Hãy nộp cho tôi một bài luận về phong trào bầu cử của phụ nữ vào cuối tuần này và không được dưới một ngàn từ”, họ sẽ nói với bạn những câu tương tự như vậy. Và thế là bài tập này đã dẫn đến một hậu quả không lường trước: Chúng ta học cách viết bốn trăm từ về thông tin vững chắc mà chúng ta có và kết hợp thêm sáu trăm từ lan man nữa để đạt được số từ đã giao. Hãy xem ví dụ dưới đây:

*Phong trào quần chúng giành quyền đi bầu của phụ nữ ở Mỹ là chiến dịch cho phép các nữ công dân Mỹ quyền đi bầu và bỏ phiếu cho các ứng cử viên mà họ chọn ở bất kỳ cuộc bầu cử nào như những người khác. Phong trào có ý nghĩa lớn trong lịch sử nước Mỹ. Nó có kết quả và phạm vi rộng lớn, liên quan đến hàng ngàn người - phụ nữ, đàn ông và những người khác - và những hậu quả của nó ảnh hưởng đến cách chúng ta sống, làm việc và tham gia quá trình chính trị cho đến ngày nay.*

Sinh viên chỉ đạt 8%, mục tiêu cho một bài luận dài một ngàn từ nếu sử dụng những câu lan man, vô nghĩa như thế này.

Trong môi trường kinh doanh, không có độ dài tối thiểu cho văn bản viết. Thực ra thì càng ngắn lại càng tốt nếu nó

chuyển tải được thông tin cần thiết. Người viết văn bản kinh doanh được khuyên nên lưu ý đến quy tắc 17 trong cuốn *The Elements of Style* (Các yếu tố văn phong) của Strunk và White: *“Văn phong có sức thuyết phục cao phải súc tích. Một câu không nên chứa những từ không cần thiết, một đoạn không có những câu không cần thiết, đó cũng là lý do một bản vẽ không nên có những đường không cần thiết và một thiết bị không nên có những bộ phận không cần thiết. Điều này không đòi hỏi người viết phải rút ngắn mọi câu văn, hay tránh đi sâu vào chi tiết và giải quyết vấn đề như một bản đề cương, mà đòi hỏi tất cả mọi từ ngữ phải có ý nghĩa.”*

Câu trích dẫn từ Strunk và White tự bản thân nó đã là một mô hình hoàn hảo cho quy tắc của họ. Họ không dùng những từ không cần thiết; mọi từ đều góp phần vào nội dung của văn bản.

Tiết kiệm từ có hai lợi ích lớn: thông điệp chính của bạn được nổi bật, đồng thời tiết kiệm thời gian quý báu của người đọc.

## DÙNG NHỮNG CÂU ĐƠN GIẢN

Câu là đơn vị diễn đạt cơ bản trong văn viết. Hầu hết các câu đều ở thể khẳng định. Câu khẳng định có thể là một câu đơn hay câu phức:

- *Joan viết.*
- *Joan viết thư.*
- *Joan viết thư xin lỗi.*
- *Theo đề nghị của cấp trên, Joan viết thư xin lỗi.*
- *Theo đề nghị của cấp trên, Joan viết thư xin lỗi những khách hàng đã bức bối.*

- Theo đề nghị của cấp trên, Joan viết thư xin lỗi năm khách hàng đã bức bối và đe dọa khởi kiện.
- Theo đề nghị của cấp trên, và với sự giúp đỡ của cố vấn pháp lý, Joan viết thư xin lỗi năm khách hàng đã bức bối và đe dọa khởi kiện.
- Theo đề nghị của cấp trên, và với sự giúp đỡ của cố vấn pháp lý, Joan viết thư xin lỗi năm khách hàng đã bức bối và đe dọa khởi kiện; mỗi khách hàng được thuyết phục trả lại hàng đã mua và được hoàn tiền đầy đủ.

Quy trình “phức tạp hóa” câu như thế này có thể tiếp diễn không ngừng. Các câu được làm cho phức tạp hơn (và truyền đạt nhiều thông tin hơn) khi chúng ta bổ sung thêm tân ngữ (“thư”), mệnh đề (“Theo đề xuất của cấp trên”), các tính từ (“bức bối”), và tạo thành câu phức hợp (“mỗi khách hàng được thuyết phục...”). Nhồi nhét nhiều thông tin vào mỗi câu không hẳn lúc nào cũng là dở. Nó cũng không vi phạm các quy luật ngữ pháp nếu nó được thực hiện đúng. Tuy nhiên, ở đây có hai vấn đề rắc rối có thể xảy ra. Thứ nhất, câu phức buộc người đọc phải suy nghĩ vất vả hơn. Thứ hai, sự phức tạp có thể gây nhầm lẫn.

Là người viết, khó khăn của bạn là biết khi nào câu đạt được dung lượng tối ưu. Ở đây, kiến thức của người đọc là một hướng dẫn hữu ích. Trong những câu ví dụ trên đây, người đọc có cần biết là cấp trên của Joan đề nghị viết lá thư này không? Hay có cần biết người cố vấn pháp lý của doanh nghiệp tham gia vào? Có cần đến dữ kiện có năm khách hàng bức bối liên quan vào đó? Nếu những thông tin này không cần thiết thì hãy xem xét loại bỏ chúng. Nếu chúng cần thiết, bạn có thể dùng bất cứ câu nào trên đây với sự phức tạp của nó hoặc để tạo một thông điệp dễ hiểu hơn, hãy giảm thiểu các câu phức.

Cả việc sáng tác văn chương lẫn việc viết văn bản kinh doanh ở Mỹ đều đã trải qua một bước chuyển biến từ câu phức sang câu đơn giản hơn. Hãy xem hai ví dụ sau. Ví dụ thứ nhất được trích từ tiểu thuyết *Căn Nhà Bảy Đầu Hồi* của nhà văn Nathaniel Hawthorne, xuất bản vào thập niên 1850; ví dụ thứ hai là dòng cuối cùng trong tác phẩm *Chuông Nguyện Hồn Ai* của nhà văn Ernest Hemingway xuất bản năm 1940.

*Về ngoài của lâu đài cổ kính ấy luôn làm tôi xúc động như vẻ mặt của một con người, mang dấu vết không chỉ của mưa bão và nắng gió, mà còn mang nét biểu cảm của một khoảng thời gian dài trong cuộc sống thê lương, và đi kèm với sự thắng trầm mà nó đã trải qua.*

*Anh nghe tim mình đập sát trên mặt đất của khu rừng phủ đầy xác lá thông.*

Câu của Hawthorne dài, có cấu trúc phức tạp và cách dùng từ tinh tế. Trái lại, câu của Hemingway lại đơn giản - không chút nghi ngờ đây là sản phẩm của sự nghiệp viết báo đầu đời của ông. Một nhà biên tập phòng đọc báo có ngòi bút sắc sảo có thể đã hướng dẫn Hemingway loại bỏ những cụm từ hoa mỹ và các câu dài dòng để tập trung diễn đạt thông tin bằng những câu ngắn gọn. Bạn nên theo cách của Hemingway khi viết văn bản kinh doanh.

## XEM XÉT CHIẾN LƯỢC PHÂN PHỐI THÔNG TIN

Quy tắc cuối cùng của chúng ta liên quan đến nguồn gốc tác giả, việc xác định thời gian, và dạng văn bản. Thông điệp của bạn sẽ tác động nhiều hơn nếu nó xuất phát từ người phù hợp, tại thời điểm phù hợp, và có dạng văn bản phù hợp.

## Nguồn gốc tác giả

Trước khi bắt đầu viết, hãy suy xét xem việc giao tiếp của bạn nên xuất phát từ ai. Việc đó có nên xuất phát từ bạn, từ cấp trên của bạn, hay từ cả nhóm? Chọn lựa này sẽ đem lại sự khác biệt trong việc tác động đến người đọc.

Hãy xem bản Tuyên ngôn Độc lập Hoa Kỳ. Thomas Jefferson được tin nhiệm với việc soạn thảo bản tuyên ngôn chính thức tách biệt các thuộc địa Bắc Mỹ ra khỏi nước Anh. Nhưng bài thuyết trình này đã có chữ ký các đại diện của từng thuộc địa. Bản tuyên ngôn được viết và ký tên bởi một mình Jefferson đã được đón nhận tốt ở quê hương Virginia của ông nhưng lại chẳng được ủng hộ mấy ở những nơi khác. Những chữ ký bổ sung này đã chỉ ra sự nhất trí giữa các nhà lãnh đạo thuộc địa và đảm bảo rằng bản tuyên ngôn sẽ nhận được sự tin nhiệm phổ biến.

## Xác định thời gian

Hãy chắc chắn là văn bản bạn viết ra phải hợp thời điểm. Nếu bạn viết quá sớm, người đọc sẽ không sẵn sàng tập trung vào những vấn đề mà bạn nêu ra. Còn nếu bạn chờ quá lâu thì bạn sẽ mất cơ hội gây ảnh hưởng đối với kết quả.

Hãy xem trường hợp của Lloyd - một nhà tư vấn quản lý mà cuốn sách mới của ông, *The Ten Secrets of Customer Service* (Mười bí mật của dịch vụ khách hàng), đã lập kế hoạch xuất bản vào tháng 9-2002. Sốt sáng tạo ra cơn sốt về cuốn sách này, Lloyd đã thảo một bài báo hai ngàn từ về mười bí mật đó và gửi đăng trên một tạp chí kinh doanh nổi tiếng. Đáng tiếc là tạp chí này cho đăng bài báo vào đầu tháng 6-2002, sớm mất bốn tháng để phục vụ mục đích của Lloyd. Vào thời điểm cuốn sách được phát hành, cơn sốt đã nhạt.

## Dạng văn bản

Dạng văn bản của bạn cũng ảnh hưởng đến tác động của nó đối với người đọc. Nên thể hiện dưới dạng công văn, biên bản hay e-mail? Và khi bạn xem xét vấn đề dạng văn bản thì việc thuyết trình thông điệp của bạn có hiệu quả hơn không? Dạng thông điệp tốt nhất được quyết định bởi các vấn đề mà chúng ta đã thảo luận: mục đích của người viết, đối tượng đọc giả nhắm đến, và thông tin mà người viết muốn gửi gắm. Hãy xem tình huống sau đây.

### *Tình huống nghiên cứu: Hình thức thường là chức năng*

Helen vừa hoàn tất việc nghiên cứu về cách khách hàng nhận biết chất lượng sản phẩm và dịch vụ khách hàng của công ty cô. Những phát hiện của nghiên cứu này, phương pháp luận và các số liệu minh họa hiện đã được gom lại thành một tập tài liệu bảy mươi trang. Helen đang tự hỏi làm thế nào để truyền tải thông tin này một cách tốt nhất. Cô biết rằng một số người muốn biết mọi chi tiết về nhận thức của khách hàng. Một số khác lại muốn biết cách mà cô đã tìm ra những phát hiện đó, tức là họ muốn biết phương pháp luận của cô. Một số thì đơn giản chỉ muốn biết những điểm mấu chốt trong nhận thức của khách hàng. Và vẫn còn một số khác - chẳng hạn như những người suốt ngày làm việc với số liệu trong phòng kế toán - thì chẳng quan tâm một tí xiu nào. Cô có thể sao ra nhiều bản từ tập tài liệu này, nhưng dạng văn bản đó sẽ không phù hợp cho nhiều người.

Chúng ta hãy xem hai phương án của Helen. Cô có thể gửi một biên bản hay một e-mail tóm tắt những phát hiện trong công việc nghiên cứu của mình, hoặc có thể gửi cùng một biên bản hay e-mail tóm tắt đó nhưng có thêm dòng tái bút: "Bản nghiên cứu hoàn chỉnh và bản mô tả phương pháp này đã có. Hãy gọi số máy nội bộ 456 để lấy một bản sao."

Phương án thứ hai có vẻ như giải quyết được vấn đề của cô nhưng cũng như phương án đầu, nó là một giải pháp thụ động. Người đọc có thể dễ dàng bỏ qua thông điệp của Helen. Và do sự giao tiếp này được thực hiện dưới hình thức văn bản nên nó cũng là giao tiếp một chiều. Giao tiếp một chiều hữu ích cho việc truyền đạt những dạng thông tin đơn giản (ví dụ: "Quản ăn sẽ đóng cửa vào 2 giờ chiều ngày mai để sửa chữa"), còn những thông tin phức tạp nói chung có tác động cao hơn và truyền đạt được nhiều thông tin hơn nếu được trình bày dưới hình thức nói và xoay quanh bối cảnh đối thoại. Vì vậy, Helen có thể xem xét phương án thay thế tác động tới ba hướng đối tượng sau đây:

1. Phổ biến bản tóm tắt về các nghiên cứu bằng văn bản dưới hình thức thư báo hoặc e-mail.
2. Mời những người quan tâm đến phương pháp luận hay các chi tiết khác đến lấy bộ báo cáo bảy mươi trang.
3. Mời ban quản lý và những thành phần chủ chốt khác tham dự một buổi trình bày về những phát hiện trong nghiên cứu. Việc trình bày và trao đổi giữa những người tham gia sẽ làm tăng tác động của bản nghiên cứu mà Helen thực hiện đến đúng đối tượng và làm cho cuộc hội thoại đi xa hơn.

Như vậy, hình thức lý tưởng để bạn giao tiếp đòi hỏi phải mất nhiều tư duy. Ngay cả khi bạn kiên trì với hình thức viết, bạn cũng



phải xem xét cách thức thể hiện và phân phối sao cho hiệu quả để có được tác động lớn nhất. Bạn cũng cần suy nghĩ đến việc bổ sung cho hình thức giao tiếp văn bản một số phương pháp khác.

## TÓM TẮT

Chương này trình bày những nguyên tắc cơ bản để viết hiệu quả. Những nguyên tắc này áp dụng cho mọi hình thức giao tiếp văn bản như biên bản, thư, báo cáo... Và bạn cũng có thể thấy rằng hầu hết các nguyên tắc này cũng được áp dụng cho hình thức giao tiếp không bằng văn bản. Những nguyên tắc này được tóm tắt như sau:

- **Có mục đích rõ ràng.** Văn bản kinh doanh có thể phục vụ nhiều mục đích. Đừng bao giờ bắt tay vào viết khi bạn chưa xác định mục đích giao tiếp của bạn cũng như những gì bạn muốn đạt được.
- **Tập trung vào người đọc.** Giao tiếp - dù ở bất kỳ hình thức nào - sẽ chẳng hoàn tất được sứ mệnh của mình nếu không thực hiện được việc xem xét nhu cầu, thái độ và thông tin quan tâm của đối tượng tiếp nhận nhắm đến. Biết kết hợp những yếu tố này khi viết, thông điệp của bạn sẽ có tác động lớn hơn.
- **Xác định rõ ràng thông điệp chính.** Hãy luôn nghĩ đến thông điệp mà bạn muốn người đọc lĩnh hội. Thông điệp này phải rõ ràng và súc tích. Đối với hầu hết các văn bản kinh doanh, điều này có nghĩa là chỉ một hoặc hai câu.

- **Bám sát chủ đề.** Thông điệp chính của bạn là cầu nối chính giữa bạn với độc giả. Đối với bất kỳ đoạn văn nào, tốt hơn bạn hãy bám sát điểm chính và không lưu tâm đến những vấn đề khác. Việc chuyển sang những đề tài khác trong cùng một đoạn văn có nguy cơ phá vỡ cầu nối giữa bạn với người đọc.
- **Tiết kiệm từ.** Mỗi từ đều có vai trò đóng góp vào văn bản. Những từ không cần thiết có thể làm lu mờ những gì bạn muốn nói. Hãy loại bỏ chúng, chỉ giữ lại thông điệp chính của bạn.
- **Sử dụng câu đơn giản.** Câu là đơn vị diễn đạt cơ bản của bạn. Hãy viết câu ngắn gọn và không phức tạp, như vậy độc giả sẽ dễ dàng hơn trong việc nắm bắt thông điệp.
- **Đi sâu vào chiến lược phân phối thông tin.** Chiến lược phân phối liên quan đến nguồn gốc tác giả, xác định thời gian và hình thức. Xét về mức độ ảnh hưởng và những gì bạn muốn đạt được, liệu bạn có phải là người phù hợp để chuyển giao thông điệp hay nên là một ai khác? Bạn đã chọn được thời điểm tốt nhất để phân phối chưa? Và giao tiếp bằng văn bản có phải là hình thức tốt nhất? Gọi điện thoại hay trình bày văn bản liệu có hiệu quả hơn không?

## 2

# CHIẾN LƯỢC NHẬP ĐỀ

*Thời gian đi đâu?*

### Nội dung chính:

- Phương pháp đặt vấn đề
- Phương pháp lập đề cương truyền thống
- Phương pháp lập đề cương theo lối động não
- Phương pháp viết tự do
- Xác định phạm vi công việc của bạn

Nhập đề là một trong những phần khó nhất của công việc viết lách. Mọi người thường hay lúng túng không biết nên bắt đầu từ đâu. Vì thế, có người gọi khâu khởi đầu là rào cản của người viết, có người cho rằng đây là công việc thiếu cảm hứng. Nhưng cho dù bạn gọi nó là gì đi nữa thì việc bắt đầu vẫn bản cũng có thể khiến người viết nản chí và đôi khi hoàn toàn không thể truyền đạt được một thông điệp kinh doanh đơn giản.

Một số người bắt đầu công việc bằng cách dọn sạch bàn làm việc, kiểm tra e-mail, pha một tách trà - hoặc cả ba. Họ hy vọng khi những việc này hoàn tất thì ý tưởng sẽ lóe lên và công việc trở nên rõ ràng. Nhưng đó là một điều mơ tưởng. Ý tưởng sẽ không đến một khi người viết chưa thật sự bắt tay vào công việc.

Chương này trình bày bốn phương pháp để dẫn nhập. Đầu tiên là phương pháp đặt vấn đề. Phương pháp này đặt bạn vào vị trí của người đọc. Thứ hai là phương pháp lập đề cương truyền thống mà có thể bạn đã được học ở trường. Thứ ba là phương pháp tư duy chiến lược. Cuối cùng là phương pháp viết tự do, khuyến khích trí tưởng tượng của bạn mặc sức bay bổng. Những phương pháp này có thể giúp bạn có một khởi đầu suôn sẻ.

## PHƯƠNG PHÁP ĐẶT VẤN ĐỀ

Nếu bạn đang lúng túng, một cách để khởi nhập văn bản là dự báo những câu hỏi mà người đọc có thể đặt ra về đề tài của bạn. Họ sẽ muốn biết điều gì? Ví dụ, Gillian phải viết một văn bản giới thiệu cuộc họp liên phòng ban hàng tuần giữa những người hợp tác về một chiến dịch tung sản phẩm mới. Để thử dự báo những vấn đề người đọc quan tâm, cô đã đặt những câu hỏi sau:

- *Tại sao chúng ta lại có những cuộc họp này?*
- *Tôi có phải tham dự không?*
- *Điều gì sẽ được tranh luận?*
- *Tôi phải chuẩn bị gì cho những cuộc họp này?*
- *Khi nào thì các cuộc họp này bắt đầu?*

Bằng cách chuyển những câu hỏi này sang thể khẳng định, Gillian có thể tạo một danh sách bao gồm những vấn đề mà cô muốn trình bày trong văn bản của mình. Cô cũng có thể dùng chúng khi tổ chức các ý trong văn bản:

*Ngày 11-1-2003*

*Kính gửi: Oscar Haywood, JoAnn Dempsey, Raul Vegas, Emily Amherst*

*Người gửi: Gillian Grey stone*

*Về việc: cuộc họp giới thiệu sản phẩm XRP-1*

*Hiện tại việc thiết kế máy quay phim kỹ thuật số XRP-1 đã được ban giám đốc chấp thuận, phòng tiếp thị đang đứng ra tổ chức một loạt các cuộc họp dự báo việc tung sản phẩm ra thị trường. Những cuộc họp này sẽ điều phối các hoạt động giữa các phòng R&D, sản xuất, dịch vụ khách hàng, và tiếp thị, với mục đích tối đa hóa sự thành công của XRP-1. Từ*

*kinh nghiệm việc giới thiệu loạt sản phẩm Q-3, chúng tôi biết rằng việc phối hợp giữa các bộ phận chính là đảm bảo tốt nhất cho thành công của chúng ta. Những người có liên quan XRP-1 đều được mời tham dự. Giám đốc điều hành David Duffy sẽ có mặt ở đó để đại diện cho ban quản trị. Đến tháng Mười Hai, các cuộc họp sẽ được tiến hành hàng tháng, và cuộc họp đầu tiên là vào thứ Ba, ngày 10-8, từ 2 đến 4 giờ chiều tại phòng họp North Wing. Tần suất họp sẽ tăng khi chúng ta đến gần ngày giới thiệu sản phẩm thực tế.*

*Trọng tâm của cuộc họp ngày 10-8 là lập các nhóm xoay quanh những lĩnh vực chính của quy trình giới thiệu sản phẩm. Đính kèm là chương trình họp. Những người tham dự nên chuẩn bị thảo luận kế hoạch làm việc về XRP-1 của phòng ban mình.*

*Hãy gọi cho tôi ở số máy nội bộ 123 nếu có thắc mắc.*

*Gillian*

Hãy chú ý cách mà biên bản của Gillian đã trả lời từng câu hỏi được cô dự báo:

- *Tại sao chúng ta lại có những cuộc họp này? (để phối hợp giới thiệu sản phẩm, và vì kinh nghiệm cho thấy việc phối hợp là đảm bảo tốt nhất cho sự thành công của công việc này)*
- *Tôi có phải tham dự không? (có, nếu bạn liên quan đến dự án XRP-1)*
- *Điều gì sẽ được tranh luận? (Gillian đã xác định trọng tâm chương trình trong biên bản của mình với chi tiết được đính kèm)*
- *Tôi phải chuẩn bị gì cho những cuộc họp này? (đối với cuộc họp đầu tiên, hãy chuẩn bị kế hoạch làm việc của phòng ban bạn)*
- *Khi nào thì các cuộc họp này bắt đầu? (Ngày 10-8)*

Mặc dù phương pháp đặt vấn đề có ích cho việc dẫn nhập bài viết, nhưng nó chỉ thật sự hiệu quả khi người viết có khả năng dự báo những vấn đề mà người đọc có thể hỏi. Điều này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc hiểu người đọc - một trong những nguyên tắc viết được trình bày trong chương 1. Nếu bạn không thể quen với độc giả, hãy nhờ ai đó quen với việc này giúp bạn liệt kê các câu hỏi được dự báo. Ví dụ, Gillian có thể gọi cho một người bạn ở phòng R&D để nhờ giúp những câu hỏi này.

## PHƯƠNG PHÁP LẬP ĐỀ CƯƠNG TRUYỀN THỐNG

Có thể bạn đã học cách dẫn nhập bằng cách lập đề cương theo cách truyền thống ở trường lớp. Phương pháp này đem lại một số kết quả lẫn lộn: một số người tin tưởng nó, trong khi một số khác lại chỉ trích nó. Đề cương truyền thống dường như có hiệu quả tốt nhất với những người có thể vạch ra cấu trúc hợp lý cho một văn bản trước khi viết.

Đề cương truyền thống dùng các chữ cái và chữ số La Mã, Ả Rập để biểu thị các cấp bậc thông tin. Các chữ số La Mã xác định những tiêu đề ở mức cao nhất, với những tiêu đề bằng chữ hoa (A, B, C...) được trình bày dưới đó. Thông tin chi tiết hơn sẽ được trình bày dưới những tiêu đề chữ hoa với hình thức số Ả Rập (1, 2, 3...). Ví dụ sau đây trình bày đề cương của chương 1 và 2 cuốn sách này. Lưu ý rằng con số La Mã đầu tiên là "Các quy tắc viết văn bản tốt." Có bốn tiêu đề chữ viết hoa ở dưới (A, B, C, D), và B, D phát triển các chi tiết sâu hơn.

- I. Các nguyên tắc viết văn bản tốt
  - A. Mục đích rõ ràng
  - B. Nhận biết nhu cầu và thái độ của người đọc
    1. Cách xác định nhu cầu và thái độ của người đọc
    2. Ví dụ thực tế
  - C. Chứa đựng một thông điệp cốt yếu
  - D. Phân phối cho đúng người, đúng thời điểm và đúng hình thức trình bày
    1. Đúng người
    2. Vấn đề xác định thời điểm
    3. Các hình thức khác nhau cho những mục đích khác nhau
      - a. Thư khác với biên bản
      - b. E-mail
      - c. Kết hợp trình bày cá nhân và trình bày bằng văn bản
- II. Các chiến lược dẫn nhập
  - A. Đặt vấn đề
  - B. Lập đề cương
  - C. Tư duy chiến lược
  - D. Viết tự do
  - E. Xác định mục tiêu công việc

Về mặt lý thuyết, bạn có thể lập đề cương cho văn bản của mình bằng cách dùng nhiều phụ đề chi tiết hơn:

- I. Tiêu đề cấp một
  - A. Tiêu đề cấp hai
    1. Tiêu đề cấp ba
      - a. Tiêu đề cấp bốn
        - (1) Tiêu đề cấp năm
          - (a) Tiêu đề cấp sáu
            - i. Tiêu đề cấp bảy



Cấp bậc chi tiết này trong một đề cương nhìn chung không cần thiết. Thường thì người viết có thể vạch ra những thứ họ cần truyền đạt trong phạm vi ba cấp tiêu đề (số La Mã, chữ viết hoa và số Ả Rập).

Phương pháp lập đề cương truyền thống có nhiều thuận lợi. Nó đặc biệt hữu ích nếu bạn chưa có nhiều kinh nghiệm trong việc viết lách, nếu bạn cần truyền đạt một chủ đề phức tạp và muốn tránh bỏ sót điểm quan trọng nào, hoặc nếu bạn muốn tăng tối đa tính hợp lý trong văn bản của bạn.

Một khi bạn đã có đề cương, hãy đặt những câu hỏi sau:

- *Có phải là tất cả các chủ đề và phụ đề mà tôi cần truyền đạt đã được liệt kê ở đây?*
- *Chúng đã được sắp xếp theo trình tự hợp lý chưa?*
- *Phần mở đầu, thân bài và kết luận rõ ràng chưa?*

Nếu trả lời không cho câu hỏi đầu tiên, bạn hãy thêm những phụ đề vào các tiêu đề hiện hữu của bạn. Nói cách khác, hãy phát triển tiêu đề hiện tại chi tiết hơn. Nếu bạn không hài lòng với câu hỏi thứ hai, hãy cố sắp xếp lại cho đến khi bạn hài lòng với tính hợp lý và trình tự tổ chức. Bạn cũng nên làm như vậy nếu thấy phần mở đầu, thân bài và kết thúc chưa rõ ràng trong văn bản.

Theo quan điểm này, bạn có thể bắt đầu viết hoặc dùng phiếu thư mục để thu thập thông tin bạn cần cho việc mổ xẻ từng hàng trong đề cương của bạn. Bạn sẽ biết mình đang đi đến đâu và cần gì để hoàn tất văn bản.

## PHƯƠNG PHÁP LẬP ĐỀ CƯƠNG THEO LỐI ĐỘNG NÃO

Lập đề cương theo lối động não (brainstorm) là một phương pháp liên tưởng tự do để phát sinh ý tưởng mà bạn muốn trình bày trong bài viết. Bạn có thể dùng nó khi bạn là tác giả duy nhất hoặc là thành viên trong một nhóm. Phương pháp này đặc biệt hữu ích khi người viết là một nhóm bởi vì, như một “kho ý tưởng”, phương pháp động não có thể lấy ý tưởng của mọi người trên bàn thảo luận vào ngay phần dẫn nhập.

Khi lập đề cương theo lối động não, bạn hình thành các ý tưởng đến trong đầu. Những ý tưởng này sẽ trở thành nền tảng cho những ý tưởng khác. Nếu tất cả mọi chuyện suôn sẻ thì bạn (hoặc nhóm của bạn) sẽ nắm được tất cả các ý chính xoay quanh chủ đề của bạn.

Sau đây là một bí quyết nhỏ cho việc lập đề cương theo lối động não. Hãy vẽ một vòng tròn giữa tờ giấy trắng và viết mục đích của bạn vào trong vòng tròn đó. Mục đích của bạn chính là lý do bạn viết văn bản này. Mục đích đó có thể là nhằm báo cáo các hoạt động cụ thể, nhằm thuyết phục người đọc thực hiện kế hoạch đã định, nhằm mô tả một tình hình cần được cải thiện, hoặc bất cứ điều gì khác.

Khi các ý tưởng về mục đích đã được hình thành trong tâm trí, hãy vẽ những đường từ vòng tròn đó như các nan hoa của một bánh xe, và viết từng ý tưởng tại đường đó. Nếu một ý tưởng lại làm nảy sinh những ý tưởng khác liên quan, hãy vẽ tiếp những đường nhánh từ đường đầu tiên và viết các ý tưởng vào đó. Nếu bạn có một ý tưởng hoàn toàn khác biệt với những ý mà bạn đã có được đến thời điểm này, hãy vẽ một đường mới xuất phát từ vòng tròn trung tâm. Hãy tiếp tục phát sinh ý tưởng, về

các đường biểu diễn từ vòng tròn và từ các đường khác cho đến khi không còn nghĩ thêm được ý tưởng mới hoặc ý tưởng liên quan nào nữa.

### *Tình huống nghiên cứu: Động não trong hành động*

Jim - một nhà tư vấn, đang làm việc cùng một nhóm gồm chín người với nhiệm vụ triển khai một bài viết về viễn cảnh cho dự án hồi sinh khu kinh doanh đô thị của thành phố họ. Cả nhóm không biết phải bắt đầu từ đâu, vì thế Jim lập một sơ đồ và vẽ một vòng tròn vào chính giữa. Anh ghi ***"Viễn cảnh khu đô thị"*** vào trong vòng tròn đó.

"Khu kinh doanh lý tưởng trông sẽ như thế nào khi chúng ta kết thúc công việc này?" anh hỏi cả nhóm. Câu hỏi đó khơi gợi ý tưởng của hầu hết mọi người.

"Nó không được hiu quạnh khi màn đêm buông xuống", một người nói. "Mọi người sẽ ngồi ở những quán cà phê ngoài trời để hưởng bầu không khí trong lành, hoặc họ sẽ đi mua sắm và tham quan cùng bạn bè."

"Vậy thì nhiều hoạt động vào buổi tối hơn sẽ là một phần trong viễn cảnh này phải không?" Jim hỏi, đồng thời vẽ một đường từ vòng tròn và ghi vào đó ***"Các hoạt động buổi tối"***.

"Đúng đấy!"

Một vài người đồng ý và bàn luận xa hơn. "Ánh sáng có sức thu hút ở khu kinh doanh sẽ làm cho những hoạt động đó khả thi hơn", họ nói. "Nó sẽ làm khu vực này hấp dẫn hơn và tăng sự an toàn nơi

công cộng". Jim gật đầu và về một đường ghi "*Ánh sáng tốt hơn*" từ chỗ "*Các hoạt động buổi tối*."

"Các cửa hàng dành cho khách du lịch vốn đóng cửa đến nửa năm không thể nào lại thống trị cả khu kinh doanh", một người khác lên tiếng. "Chúng ta phải có các cửa hàng bán lẻ để phục vụ cho những người sống và làm việc ở đây quanh năm thay vì chỉ có các cửa hiệu quần áo linh tinh như hiện nay. Nếu không thì các cửa hàng trong khu kinh doanh chẳng có được những thứ chúng ta muốn."

"Ý anh là khu kinh doanh hiện nay có một hệ thống bán lẻ không phù hợp?" Jim hỏi và tất cả đều gật đầu đồng ý. "Tốt, vậy theo mọi người một hệ thống phù hợp hơn sẽ là gì?" Câu hỏi này thu hút nhiều câu trả lời, như nhiều cửa hàng thời trang hơn và cửa hiệu phục vụ thức ăn cho giới sành điệu... Những ý kiến đó đều được Jim ghi lại.

"Và nếu chúng ta có thể để cho thành phố, Viện Nghệ thuật, Phòng thương mại, và Ủy ban Du lịch làm việc với nhau, có khả năng họ sẽ lập ra được một lịch trình sự kiện và hội chợ quanh năm để thu hút nhiều người đến khu kinh doanh hơn, đặc biệt là vào ban đêm."

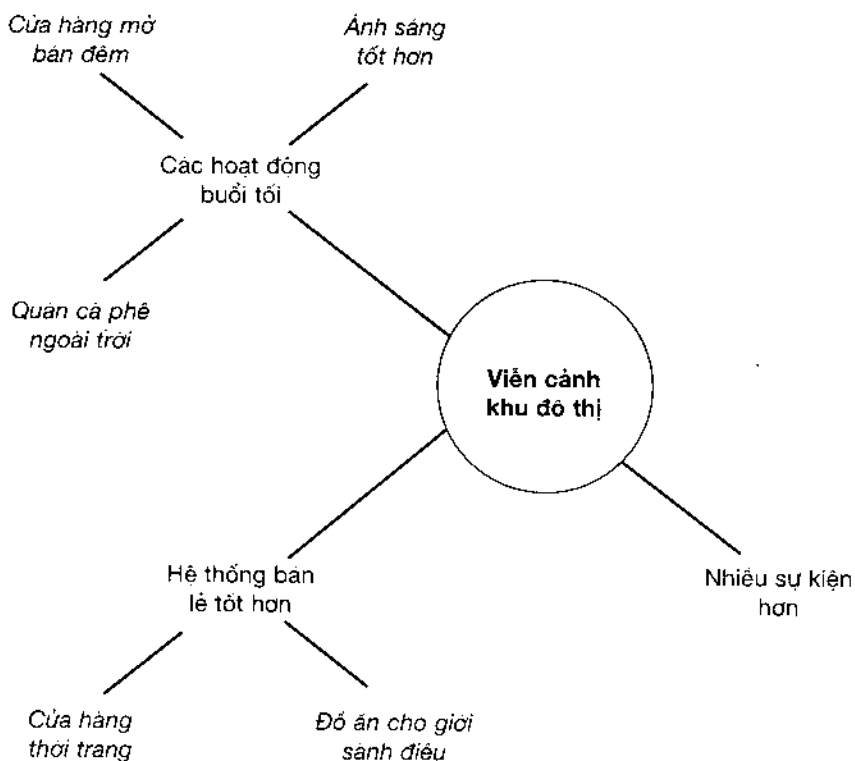
Những ý kiến này được tranh luận mất hai mươi phút nữa và Jim đều ghi lại. Cuối cùng bản đề cương tư duy chiến lược đã định hình thành một sơ đồ (hình 2-1). Cũng giống như đề cương truyền thống, nó bao gồm các tiêu đề chính và những phụ đề liên quan phát sinh từ đó. Cả nhóm đã dùng đề cương này để phát triển thành một bản thảo về viễn cảnh dự án hồi sinh khu kinh doanh đô thị. Đây là bản thảo đầu tiên:

*Khu kinh doanh đô thị sẽ trở nên tập nập với những hoạt động ban ngày và cả ban đêm, và điều đó diễn ra quanh năm. Những*

doanh nghiệp bán lẻ có hệ thống chiếu sáng tốt vẫn mở cửa đến đêm và thu hút cả cư dân lẫn du khách. Có rất nhiều điều để làm, từ việc mua sắm ở các gian hàng đặc biệt và các cửa tiệm cho giới sành điệu, đến việc tụ họp ở các quán cà phê ngoài trời dọc theo bờ kênh vừa được hồi sinh. Sự tham gia của các sự kiện và hội chợ tại khu kinh doanh sẽ làm khu vực này có sức hấp dẫn mạnh đối với cư dân và du khách.

HÌNH 2-1

### Ví dụ về đề cương tư duy chiến lược



Như có thể thấy từ tình huống nghiên cứu này, bạn cần quan tâm đến việc xác định những ý tưởng chính nảy ra từ vòng tròn “mục đích”. Rút ra được những ý tưởng chung này, bạn sẽ có nhiều khả năng hơn để gắn vào đó những ý tưởng liên quan. Và một khi bạn đã tổ chức được chúng, những ý tưởng này sẽ là chủ đề mà bạn muốn đưa vào trong bài viết.

## PHƯƠNG PHÁP VIẾT TỰ DO

Nếu bạn thực sự bị bế tắc trong việc viết văn bản (còn được gọi một cách ví von là “hội chứng màn hình trắng”), thì viết theo lối tự do là giải pháp tốt nhất. Cũng giống như đề cương theo lối động não, phương pháp viết tự do cho phép bạn để trí tưởng tượng được bay bổng, nhờ vậy thuận tiện hơn trong việc diễn đạt những ý tưởng lớn. Điều quan trọng nhất cần nhớ khi viết tự do là phương pháp này không có một quy tắc nào cả.

Hãy đặt bút lên trang giấy hay đặt tay vào bàn phím, và để cho tâm trí bạn mặc sức suy nghĩ. Hãy viết ra những gì đến trong tâm trí bạn, ngay cả khi nó chẳng có liên quan gì với chủ đề bài viết của bạn. Hãy làm việc đó ít nhất mười phút để khơi thông dòng ý tưởng. Khi bạn bế tắc, cũng nên viết ra: “Tôi đang bế tắc!” Đừng dừng lại bất kể chuyện gì đi nữa, và cũng khoan vội chỉnh sửa những gì bạn viết.

Sau khi đã hoàn tất bài viết tự do, bạn hãy đọc những gì mình đã viết ra, tô đậm những điểm và ý tưởng quan trọng. Sau đó hãy tổ chức các điểm và ý tưởng này thành một văn bản có lô-gíc như trong đề cương truyền thống hoặc đề cương theo lối động não. Đến lúc này, bạn hầu như đã sẵn sàng để bắt đầu viết nháp văn bản.

## XÁC ĐỊNH PHẠM VI ĐỀ TÀI

Bây giờ bạn đã biết được bốn phương pháp để dẫn nhập, và bất kỳ phương pháp nào trong số đó cũng có thể giúp bạn rút ra những ý tưởng mà bạn sẽ dùng cho bài viết của bạn. Nhưng trước khi thực sự bắt đầu đề cập đến những ý chính, bạn nên xác định phạm vi công việc. Xác định phạm vi nghĩa là xác định độ rộng và chiều sâu của đề tài. Đây là điều bạn nên làm khi chuẩn bị cho bất kỳ hình thức giao tiếp nào, cả văn viết lẫn văn nói.

Để hiểu được sự cần thiết của việc xác định phạm vi, hãy tưởng tượng bạn đang chuẩn bị viết một báo cáo về các nhược điểm của bộ phận tiếp thị trong công ty. Bạn có thể thấy đề tài này rất rộng hoặc rất tập trung khi chỉ nghiên cứu một hoặc hai nhược điểm nổi trội về năng lực làm việc. Mỗi cách tiếp cận này đều có ưu khuyết điểm của nó, và việc lựa chọn cách nào phụ thuộc vào từng tình huống. Hai cách tiếp cận này sẽ xem xét những vấn đề khác nhau:

### **Phạm vi rộng**

- Sự đóng góp của bộ phận tiếp thị vào mục tiêu của công ty
- Sự phát triển của phòng tiếp thị trong quá khứ
- Nguồn nhân lực của bộ phận tiếp thị
- Những thử thách trong quá khứ và hiện tại
- Những lĩnh vực có vấn đề đặc biệt trong năng lực thực hiện
- Các giải pháp khả thi

### **Tập trung có giới hạn**

- Hai lĩnh vực thực hiện chưa tốt: khuyến mãi và hỗ trợ bộ phận bán hàng
- Các giải pháp đề xuất

Là người viết, bạn phải xác định phạm vi văn bản của bạn nên rộng hoặc hạn chế đến mức nào căn cứ vào các yếu tố đã thảo luận: mục đích viết và người đọc của bạn. Trong trường hợp viết báo cáo tiếp thị trên đây, bạn có thể dùng phương pháp tiếp cận rộng nếu mục đích của bạn là cung cấp thông tin cho ban lãnh đạo và cho lực lượng được giao nhiệm vụ nghiên cứu phòng tiếp thị cùng các giải pháp khả thi. Những đối tượng này cần biết càng nhiều càng tốt về phòng tiếp thị. Trong khi đó, bạn có thể dùng phương án phạm vi hạn chế nếu bạn đang truyền đạt cho ban lãnh đạo về những phát hiện thực tế của lực lượng công tác: *"Đây là những vấn đề chúng tôi đã xác định và đây là những giải pháp đề xuất của chúng tôi."*

Hãy làm tốt việc xác định phạm vi, bạn sẽ tiết kiệm được cho chính mình cũng như người đọc của mình rất nhiều công việc không cần thiết. Hơn thế nữa, bài viết sẽ tác động đến người đọc ở mức độ mà bạn mong muốn.

## TÓM TẮT

Bạn đang gặp rắc rối trong việc dẫn nhập bài viết? Bạn không thể nghĩ nên bắt đầu từ đâu hoặc nên viết gì? Chương này giải thích cho bạn bốn phương pháp dẫn nhập:

- **Đặt vấn đề.** Những người sử dụng phương pháp này cố dự đoán những câu hỏi mà độc giả sẽ đặt ra về đề tài đó. Những câu hỏi này được chuyển sang thể khẳng định và được dùng để lập một danh sách các chủ đề cần đưa vào trong bài viết.
- **Đề cương truyền thống.** Đây là phương pháp dẫn nhập mà có thể bạn đã học ở trường. Nó mang đặc điểm của một tập hợp các chữ số La Mã và theo sau là các chữ hoa rồi đến các



số Ả Rập... Phương pháp này rất tốt nếu bạn cần một cấu trúc chặt chẽ, hợp lý cho chủ đề của bạn trước khi bắt tay vào viết thực sự. Mức độ chi tiết trong đề cương truyền thống có thể thấp hoặc cao.

- **Đề cương theo lối động não.** Trong phương pháp động não, những người tham gia đưa ra các ý tưởng. Từ những ý tưởng đó có thể khơi gợi những ý nhỏ hơn hoặc có liên quan. Để thu được kết quả tốt nhất từ phương pháp tư duy chiến lược, nên có một người giữ vai trò viết ra các ý kiến. Sau đó hãy cố tổ chức chúng thành những nhóm hợp lý. Những nhóm này là cơ sở để lập đề cương truyền thống hoặc viết văn bản ngay.
- **Viết tự do.** Phương pháp này chẳng có quy tắc gì cả. Người viết chỉ đơn giản cho phép tâm trí mình mặc sức bay bổng và viết ra những gì hình thành trong suy nghĩ. Với phương pháp này thì hành động có vai trò quan trọng hơn là định hướng. Đến một điểm nào đó, người viết dừng lại, tô nổi những ý tưởng gắn liền với chủ đề và tổ chức lại chúng để viết.

Bất kỳ phương pháp nào được dùng riêng biệt hoặc kết hợp lại với nhau cũng đều có thể giúp bạn phá vỡ rào cản nhập đề. Tuy nhiên, cần nhớ là một khi bạn đã có một tập hợp các chủ đề hoặc một đề cương để triển khai từ ngữ, hãy làm thêm một việc nữa: xác định phạm vi đề tài - là việc xác định nên xử lý mức độ rộng hay hẹp của một đề tài. Phạm vi bài viết còn tùy thuộc vào từng tình huống. Vì vậy, điều quan trọng là bạn cần xác định phạm vi công việc của bạn trước khi bắt tay vào thực hiện.

# 3

## BẢN THẢO ĐẦU TIÊN

### *Viết ý tưởng ra giấy*

#### **Nội dung chính:**

- *Viết ý tưởng ra giấy*
- *Xây dựng đoạn văn*
- *Xây dựng các bước chuyển tiếp*
- *Sử dụng các yếu tố trình bày để giảm tải cho người đọc*

**C**hương 2 đã trình bày bốn chiến lược dẫn nhập cho việc viết văn bản của bạn. Mỗi chiến lược sẽ tạo một tập hợp các ý tưởng và chủ đề được sắp xếp có trật tự mà bạn muốn xử lý. Việc xác định phạm vi dự án - cũng đã được đề cập ở chương 2 - sẽ khoanh vùng những ý tưởng và chủ đề này, đảm bảo độ rộng và chiều sâu của bài viết phù hợp với người đọc và mục đích mà bạn đã định.

Chương này giới thiệu bước tiếp theo: thảo bản nháp đầu tiên. Khi làm việc này, cần đặc biệt chú ý đến bốn vấn đề sau:

- Tầm quan trọng của bản viết đầu tiên, không quan tâm đến những lỗi ngữ pháp nhỏ, chấm câu và chọn từ
- Đoạn văn - những khối liên kết cơ bản
- Sử dụng các bước chuyển tiếp để diễn đạt ý lưu loát
- Sử dụng các yếu tố thiết kế hỗ trợ người đọc

## VIẾT NHÁP

Lời khuyên để triển khai một bản nháp mà các chuyên gia viết văn bản thương mại đưa ra hoàn toàn đơn giản: đầu tiên là viết, tiếp đến là viết đúng. Nghĩa là trong giai đoạn đầu thì việc viết ý tưởng ra giấy còn quan trọng hơn là khắc phục những lỗi vụn vặt về ngữ pháp, chấm câu, phong cách văn bản và chọn lựa từ!

Viết nháp đem lại hai lợi ích quan trọng: một là giúp ý tưởng tuôn chảy, hai là người viết có thể loại bỏ bản nháp hoặc thay đổi trật tự của nó một cách không thương tiếc vì họ đầu tư không nhiều cho việc viết nháp.

Tuy nhiên, vấn đề là bạn nên bắt đầu từ đâu? Một số chuyên gia khuyên rằng bạn nên bắt đầu ở phần mà bạn cảm thấy thoải mái nhất. Chúng ta sẽ làm rõ đề xuất này. Giả sử bạn đang dùng chương trình xử lý văn bản trên máy tính, hãy thử làm thao tác sau: cắt và dán đề cương (xem chương 2) vào một trang trắng trên màn hình vi tính. Chúng ta hãy ứng dụng ngay bản đề cương dưới đây làm ví dụ:

- I. Giới thiệu
- II. Viết nháp
  - A. Ích lợi
  - B. Cách bắt đầu
- III. Chú ý đến cấu trúc
  - A. Mở đầu
  - B. Thân bài
  - C. Kết luận
- IV. Xây dựng các đoạn chủ chốt
- V. Sử dụng các yếu tố thiết kế để làm nhẹ bớt gánh nặng của người đọc
  - A. Sử dụng tiêu đề chính và tiêu đề phụ
  - B. Chia tách các đoạn dài trong văn bản
  - C. Sử dụng đồ họa để minh họa một phần nội dung

Bây giờ khi bạn đã có bản đề cương này, hãy chọn một trong năm phần chính trên và hoàn thiện phần đó. Bạn không chắc nên bắt đầu từ phần nào? Không nên để sự do dự làm bạn chần chờ lâu. Hãy triển khai bất kỳ phần nào mà bạn cảm thấy thuận tiện nhất và đừng lo lắng về phần nhập đề ngay lúc ban đầu. Những người

có kinh nghiệm thường viết phần này vào lúc cuối cùng vì hai lý do. Thứ nhất, phần mở đầu thường là phần quan trọng nhất và khó nhất. Thứ hai, người viết thường có nhận thức tốt hơn sau khi đã hoàn thành bản viết nháp.

## XÂY DỰNG CÁC ĐOẠN VĂN MẠNH

Đoạn văn đối với bài viết có ý nghĩa như kèo cột hỗ trợ cho một tòa nhà. Đoạn văn chính là những kết cấu cần thiết của một văn bản. Chúng giới thiệu các chủ đề trong một kết cấu lớn hơn và dẫn dắt người đọc chuyển sang một nội dung mới. Như vậy, sự tồn tại của các đoạn văn trước hết là mang đến sự tiện lợi cho người đọc, đồng thời cũng giúp người viết tư duy rõ ràng và súc tích khi triển khai bài viết. Sau đây là năm bí quyết để phát triển đoạn.

### **Bắt đầu bằng những thông tin quen thuộc - kết thúc bằng những thông tin mới**

Cũng như khi một chính trị gia tài ba bắt đầu trình bày về những điều chúng ta đã biết hoặc có điểm chung, các đoạn văn hiệu quả cũng nên như vậy. Hãy để ý tưởng mới lại phần cuối. Cách làm đơn giản này tỏ ra hiệu quả bởi nó tôn trọng quy luật nhận thức hình thành trên những điều đã biết. Hãy so sánh hai đoạn cùng nói về một ý dưới đây, và xem cách nói nào dễ nắm bắt hơn:

**Cách 1:** *Vấn đề đặt ra là liệu những nhà đầu tư có học hỏi được gì từ việc sụt giảm giá trị cổ phiếu khó lường hay không. Vụ sụt giảm giá cổ phiếu mạng Internet gần đây được xem là lớn nhất so với các lần sụt giảm khác trên thị trường chứng khoán trong thế kỷ này.*

**Cách 2:** Trong tất cả các vụ sụt giảm trên thị trường chứng khoán của thế kỷ này, vụ sụt giá cổ phiếu Internet gần đây là vụ tồi tệ nhất. Liệu giá cổ phiếu sụt giảm bất ngờ như vậy có để lại bài học đắt giá cho các nhà đầu tư cổ phiếu viễn vọng hay không?

Cách thứ nhất đưa thông tin mới lên đầu và thông tin đã biết cuối cùng, xét về từng câu đơn lẻ cũng như cả đoạn. Câu đầu nêu vấn đề nảy sinh từ nội dung của phần cuối câu đó. Điều này khiến người đọc khó hiểu. Sẽ tốt hơn nếu ta viết theo cách khác: thông tin về sụt giảm giá cổ phiếu đưa lên đầu, tiếp đó đưa ra vấn đề nảy sinh từ đó là gì. Tương tự như vậy, câu thứ hai đưa thông tin vụ sụt giảm gần đây trước thông tin về những vụ trước đó (cái mới trước, cái cũ sau).

Cách viết thứ hai hiệu quả hơn. Cách này triển khai từ thông tin đã biết đến thông tin chưa biết. Sau đó, thông tin đã biết ấy được lặp lại liên tục nhằm đặt vấn đề trọng tâm của đoạn. Như vậy, chỉ cần tuân thủ quy tắc đơn giản này, cách viết thứ hai đã tỏ ra rõ ràng và hiệu quả hơn so với cách viết thứ nhất.

## **Giới hạn số lượng chủ thể trong mỗi đoạn**

Hầu hết các đoạn văn phức tạp hơn nhiều so với ví dụ nhỏ vừa nêu (được cố ý đơn giản hóa với một chủ thể). Thông thường, một đoạn văn có thể gồm từ ba đến mười hai câu, mỗi câu mang một chủ thể. Bí quyết thứ hai để xây dựng đoạn văn hay là giảm thiểu lượng chủ thể mà không hạ thấp giá trị văn bản.

## **Biến khán giả thành chủ thể ở những câu trọng tâm**

Chúng ta hãy xem phần mở đầu một trong những bài phát biểu nổi tiếng của thế kỷ hai mươi. Đó là bài diễn văn nhậm chức của

tổng thống Mỹ John F. Kennedy vào ngày 20/1/1961. Nhiều người đã trích dẫn câu kết “*Đừng hỏi Tổ quốc có thể làm gì cho ta, mà hãy hỏi ta có thể làm gì cho Tổ quốc*” như một minh chứng lý giải vì sao bài diễn văn ấy đã đánh đúng vào tinh thần yêu nước và đổi mới của một thế hệ người dân Mỹ. Tuy nhiên, bài phát biểu của Kennedy không chỉ dừng lại ở một bài viết với những câu nổi tiếng. Thành công của kiệt tác này còn ở cấu trúc khá chặt chẽ khiến cho những gì mà Kennedy cần diễn đạt mang tính chất cá nhân nhờ việc lựa chọn chủ ngữ của câu.

*Những gì chúng ta đòi theo ngày hôm nay không phải là chiến thắng của một đảng phái nào mà là sự ca tụng tự do - biểu tượng cho điểm kết thúc và cũng là điểm mở đầu - đánh dấu cho sự hồi sinh cũng như sự đổi mới. Đó là lời thề danh dự của tôi trước các bạn và Đảng tối cao mà tổ tiên chúng ta đã thực hiện cách đây gần 175 năm về trước.*

*Giờ đây, thế giới đã thay đổi rất nhiều. Loài người nắm trong tay quyền lực vạn năng để xóa sổ mọi dạng đói nghèo cũng như mọi hình thức của cuộc sống con người. Và cho đến ngày nay niềm tin cách mạng mà ông cha ta đã đấu tranh vẫn còn nổi cộm trên khắp địa cầu ...*

*Ngày hôm nay, chúng ta không được phép quên rằng chúng ta là tầng lớp kế thừa công cuộc cách mạng buổi ban đầu đó. Từ thời điểm này, cũng như với cả bạn hữu và kẻ thù, hãy để thế giới ghi nhận rằng ngọn đuốc cách mạng đã được truyền lại cho một thế hệ người Mỹ mới...*

*Mọi dân tộc - cho dù họ mong muốn điều tốt đẹp hay tồi tệ đến với chúng ta như thế nào - thì hãy để họ biết rằng chúng ta quyết tâm bằng mọi giá, chịu đựng gánh nặng, đối mặt với khó khăn, ủng hộ bạn hữu, chống lại kẻ thù để đảm bảo sự tồn tại và phần vinh của nền tự do hiện hữu. Chúng ta cam kết điều này thật nhiều - và hơn thế nữa.*

Trong những câu phức mở đầu bài diễn văn này, một loạt chủ ngữ được kiểm soát chặt chẽ và đơn giản đến bất ngờ: Chúng ta. Thế giới. Chúng ta. Các bạn. Kennedy đã làm gì? Ngay cả khi làm cho những câu khái quát trở nên phức tạp như vậy, Kennedy vẫn giữ điểm nhấn ở những chủ ngữ này bằng cách sử dụng những đại từ: tôi, chúng ta, các bạn. Hiệu quả là người đọc, người nghe có cảm giác như Kennedy đang nói riêng với họ những điều xuất phát từ trái tim. Không có cảm giác mập mờ quan liêu mặc dù có những câu văn trau chuốt và lời văn đôi khi bay bổng.

Việc kiểm soát chủ ngữ trong toàn đoạn văn là chìa khóa thứ hai tạo sự nhất quán và dễ hiểu cho người đọc. Bạn có thể duy trì sự kiểm soát này ngay cả đối với chủ ngữ phức tạp và những câu dài.

Bài viết của bạn có được sự kiểm soát như của Kennedy chưa? Hãy thử làm bài kiểm tra đơn giản này. Lấy một phần bài viết của bạn, gạch chân tất cả những chủ ngữ trong các câu. Nếu có hơn ba hoặc bốn chủ ngữ khác nhau trong một đoạn trung bình, thì đoạn văn đó của bạn sẽ không mạch lạc. Tuy nhiên, bạn nên cẩn thận khi sử dụng biện pháp này. Nếu mọi chủ ngữ trong cùng một đoạn đều giống nhau thì đoạn văn đó trở nên quá nhàm chán.

### **Đưa vào đoạn văn ba yếu tố: vấn đề, trọng điểm và thảo luận**

Mỗi đoạn nên bao gồm ba yếu tố: vấn đề, trọng điểm và thảo luận. Phần vấn đề đưa ra đầu tiên. Đó là lời thông báo từ một câu trở lên về nội dung khái quát của đoạn đó. Tiếp đó là trọng điểm - thông báo trong một câu về điều cần chỉ rõ hoặc là lời bình luận chính về vấn đề đưa ra. Cuối cùng, thêm vài câu thảo luận bằng cách mở rộng hơn hoặc bảo vệ cho trọng điểm của bạn với luận chứng thuyết phục hoặc những ý tương tự. Ví dụ:



**Vấn đề:** *Tốc độ thay thế nhân viên đã trở thành một vấn đề nổi cộm trong năm nay, đối với toàn ngành cũng như công ty chúng ta. Theo tính toán thì sự thay thế nhân viên đã tốn mất gần 2,3 triệu USD vào năm ngoái - cao hơn 20% so với năm trước đó.*

**Trọng điểm:** *Đây là chi phí mà chúng ta khó có thể cắt giảm đáng kể - và cũng là chi phí mà chúng ta có thể giảm thiểu đáng kể nếu xác định được nguyên nhân của sự thay thế nhân viên và giải quyết hiệu quả vấn đề đó.*

**Thảo luận:** *Tôi đã đề nghị cô Sandy Milligan, giám đốc nguồn nhân lực, thiết lập một nhóm chuyên trách giải quyết vấn đề này. Nhân viên của từng bộ phận điều hành và đội ngũ nhân sự sẽ cùng tham gia với cô trong nỗ lực chung đó. Họ sẽ chung sức tìm ra gốc rễ vấn đề và tìm kinh nghiệm tốt nhất từ bên ngoài nhằm giải quyết tình hình. Sau đó, họ sẽ báo cáo kết quả với ban quản lý trước khi kết thúc quý ba.*

Bạn có thể thay đổi cấu trúc này bằng cách đặt câu trọng điểm ở cuối đoạn. Tuy nhiên, vì phần lớn độc giả mong đợi vô thức rằng trọng điểm sẽ được đưa ra ngay sau phần vấn đề nên bạn chỉ nên thay đổi cấu trúc đoạn cơ bản này khi có lý do chính đáng.

### **Phương án khác: Mở đầu bằng một lời thông báo khái quát**

Mô thức vấn đề - trọng điểm - thảo luận không phải là cách tiếp cận duy nhất để có thể xây dựng nên một đoạn văn hiệu quả. Một cách tiếp cận khác là mở đoạn bằng một lời bao quát. Các câu tiếp theo trong đoạn sẽ giải thích, làm rõ thêm cho câu khái quát đó. Sau đây là ví dụ với câu mở đầu khái quát được in đậm:

*Đề án tặng thưởng được ban giám đốc thông qua tuần trước phản ánh ý kiến đóng góp của bộ phận tiêu biểu rộng lớn trong công ty. Trước hết, đội đặc trách đại diện cho phòng nhân lực, ban quản lý cấp cao, hội đồng quản trị và Globetrot Consulting LLP phác thảo ra ba đề án thay thế. Sau đó, chúng được trình lên kiểm soát viên, trưởng các bộ phận điều hành và một số quản lý cấp trung để lấy ý kiến. Những ý kiến và đề xuất của họ được tổng hợp lại thành một đề án cuối cùng.*

Lời mở đầu đưa ra ý kiến mà người viết muốn trình bày nhất. Ba câu tiếp theo cung cấp những chi tiết hỗ trợ và bổ sung lời khái quát đó.

## CHUYỂN MẠCH

Một trong những vấn đề khó khăn nhất mà nhiều người viết gặp phải là tạo ra sự chuyển mạch hiệu quả giữa các câu trong đoạn cũng như giữa các đoạn với nhau. Không có sự chuyển mạch, độc giả khó lòng nhận biết mối liên hệ giữa các ý và sự phát triển lập luận. Bản thân bài viết khi đó tỏ ra non nớt và lủng củng. Hãy xem ví dụ sau:

*Những người đề xuất mở rộng diện tích nhà hàng đã không đưa ra được ước tính chi phí xây dựng, chi phí hoạt động và thuế. Không có những tính toán này, mọi nỗ lực đánh giá đề xuất của họ chỉ lãng phí thời gian mà thôi.*

*Không ai biết được việc nhân rộng số ghế ngồi lên gấp đôi sẽ ảnh hưởng như thế nào đến lợi nhuận hàng năm. Liệu có hợp lý không khi cho rằng doanh thu sẽ tăng gấp đôi, hay tăng 75% là con số khả thi hơn?*

Ví dụ trên bao gồm hai vấn đề khác nhau: chi phí mở rộng nhà hàng và lợi nhuận sẽ tăng tới đâu nếu thực hiện mở rộng như vậy. Như đã nói ở trên, chúng ta không thấy sự liên kết nào giữa hai vấn đề. Người đọc có thể đặt câu hỏi: “Chúng ta đang đi đến đâu với vấn đề này?” Lỗi trên có thể khắc phục được bằng cách thêm một câu chuyển mạch. Hãy xem ví dụ sau với những câu giống như trên nhưng có thêm câu chuyển mạch in đậm:

*Những người đề xuất mở rộng diện tích nhà hàng đã không đưa ra được ước tính chi phí xây dựng, chi phí hoạt động và thuế. Không có những tính toán này, mọi nỗ lực đánh giá đề xuất của họ chỉ lãng phí thời gian mà thôi.*

***Ngay cả khi những chi phí xây dựng hợp lý và có thể duy trì hoạt động như bình thường thì chúng ta vẫn sẽ phải đối mặt với nguy cơ bất ổn lợi nhuận cao.** Không ai biết được việc nhân rộng số ghế ngồi lên gấp đôi sẽ ảnh hưởng như thế nào đến lợi nhuận hàng năm. Liệu có hợp lý khi cho rằng doanh thu sẽ tăng gấp đôi, hay tăng 75% là con số khả thi hơn?*

Trong ví dụ trên, câu chuyển mạch tạo cho người đọc lối tư duy mạch lạc giữa chi phí xây dựng và vấn đề lợi nhuận.

Trong nhiều trường hợp, cũng không nhất thiết phải dùng toàn bộ một câu chuyển mạch. Có thể thay thế bằng một số từ hay cụm từ nhất định. Sau đây là một số từ chuyển mạch mà bạn có thể sử dụng:

|                   |                         |
|-------------------|-------------------------|
| <i>hậu quả là</i> | <i>tương tự như vậy</i> |
| <i>kết cục là</i> | <i>trong khi đó</i>     |
| <i>ngoài ra</i>   | <i>ví dụ</i>            |
| <i>tuy nhiên</i>  | <i>cuối cùng</i>        |
| <i>mặt khác</i>   | <i>hơn thế nữa</i>      |
| <i>đến lúc đó</i> | <i>đồng thời</i>        |

Hãy xem các từ chuyển mạch trong những ví dụ dưới đây:

*Các thủ kho của chúng ta đã duy trì việc kiểm kê thành phẩm lưu kho chặt chẽ. **Do đó**, nhu cầu vốn luân chuyển giảm xuống 8%.*

*Nhiều yếu tố đe dọa sự bất ổn cho lợi nhuận tương lai của sân chơi gôn. **Ví dụ**, cuộc cạnh tranh của sân gôn mới nổi ở Lakeville, cuộc suy thoái đang diễn ra và sự góp mặt đông đảo của những loại hình giải trí khác trong khu vực sẽ làm giảm sự lui tới thường xuyên của khách mà sân gôn này từng có được.*

*Vâng, chúng ta có những khoản trợ giúp cần thiết để mở rộng nhà hàng. **Mặt khác**, chúng ta cũng có nhiều cơ hội khác để xin cấp những khoản trợ giúp này.*

Bây giờ hãy quay trở lại đọc những lời này mà không có từ nối. Bạn sẽ thấy chúng lủng củng và có phần không mạch lạc. Trong ví dụ đầu, mối liên hệ giữa việc kiểm kê hàng hóa chặt chẽ và nhu cầu vốn luân chuyển giảm sẽ không cụ thể. Khi sử dụng từ nối “do đó”, tác giả nhận định mối quan hệ nhân quả giữa hai vấn đề.

## SỬ DỤNG YẾU TỐ TRÌNH BÀY ĐỂ GIẢM TẢI CHO NGƯỜI ĐỌC

Do tính chất công việc, hầu như nhà quản lý nào cũng bận rộn. Bài viết của bạn cần lưu ý đến đặc điểm này. Cách đây nhiều năm, Henry Mintzberg đã công bố một nghiên cứu kinh điển về cách các nhà quản lý sử dụng quỹ thời gian như thế nào. Ông mô tả ngày làm việc của một người quản lý cụ thể với hàng loạt

những cuộc họp, cuộc gọi không hẹn trước, sự gián đoạn công việc và một số rắc rối nho nhỏ. Do đó, chẳng có gì ngạc nhiên khi họ hiếm có thời gian để đọc mọi thứ được chuyển tới. Lời tổng kết được đưa lên đầu bảng báo cáo giúp giải quyết vấn đề này.

Tuy nhiên, phần lớn người đọc trông đợi không chỉ những gì có trong lời tổng kết đó. Dù quỹ thời gian eo hẹp, họ vẫn học cách đọc lướt nội dung văn bản viết. Họ chỉ đọc kỹ những chi tiết nào mà họ phát hiện có điều gì đó đặc biệt quan trọng.

Bạn có thể nâng cao kỹ năng đọc lướt bằng cách sử dụng những yếu tố trình bày trong bài viết. Cụ thể là sử dụng tiêu đề, phụ đề, chia đoạn ngắn và biểu đồ. Thậm chí khoảng trống cũng có thể được sử dụng như một yếu tố trình bày.

Những yếu tố trình bày như vậy đặc biệt hữu ích đối với những văn bản dài. Khi được sử dụng một cách thận trọng, chúng có thể:

- Giúp cho văn bản của bạn lôi cuốn người đọc nhiều hơn
- Nâng cao khả năng linh hoạt của người đọc
- Tăng tốc độ đọc thông qua bài viết của bạn

## **Sử dụng tiêu đề và phụ đề**

Sử dụng các tiêu đề và phụ đề để thông báo cho người đọc biết rằng có một chủ đề mới hoặc liên quan sắp sửa được trình bày. Những đặc điểm này giúp cho bài viết bắt mắt hơn và người đọc dễ đọc lướt hơn. Bạn cũng có thể sử dụng tiêu đề và phụ đề để diễn đạt những ý tưởng chính. Nếu bạn xem lại các trang đã trình bày của chương này, bạn sẽ thấy cách sử dụng các tiêu đề cho mục đích đó như thế nào. Một người đọc eo hẹp thời gian có

thể tổng hợp những ý chính của chương này bằng cách đọc tất cả các tiêu đề và phụ đề này.

Nếu bạn dùng tiêu đề và phụ đề, hãy đảm bảo chúng được bố trí hợp lý. Có như vậy, người đọc mới thấy được mối liên hệ giữa các chủ đề. Ví dụ, các phụ đề đặt dưới tiêu đề “Xây dựng các đoạn văn mạnh” cung cấp những bí quyết cụ thể để xây dựng một đoạn văn mạnh. Bạn có thể phân biệt từng tiêu đề và phụ đề cho độc giả như chúng tôi làm trong cuốn sách này: thông qua cách sử dụng các phong chữ khác nhau, viết hoa và lùi dòng.

## Chia đoạn cho văn bản

Những đoạn văn dài lê thê khiến người đọc khó chịu và không tiện đọc lướt. Tiêu đề và phụ đề có thể giúp bạn chia những đoạn lớn thành những đoạn nhỏ và dễ nhận biết. Chuyên gia Mary Munter cho rằng các đoạn trung bình dài không nên dài quá hai trăm từ và chỉ nên có khoảng năm câu.

Việc đánh số thứ tự cũng là một cách hữu hiệu để chia nhỏ những đoạn dài dòng, mệt mỏi và tăng sức ảnh hưởng đối với độc giả. Bạn cũng có thể sử dụng phương pháp này để tóm lại những ý chính hoặc trình bày ý nhanh gọn như trong ví dụ sau đây:

*Nghiên cứu đề án mở rộng nhà hàng cho thấy có ba yếu tố không thuận lợi:*

- 1. Lợi nhuận của hoạt động hiện tại bị thổi phồng đáng kể do sai sót trong tính toán chi phí.*
- 2. Dự toán chi phí xây dựng do những người đề xuất đưa ra dựa trên mức giá năm 1998 và không phản ánh được chi phí thực tại.*

### 3. Các giả định về dự báo lợi nhuận trong tương lai, theo chúng tôi, là lạc quan đến mức vô lý.

Kiểu đánh số thứ tự như thế này giúp người viết đưa ra được các kết luận một cách đầy đủ, không bị sót ý.

Gạch hoặc nút đầu dòng cũng có vai trò giống như kiểu đánh số. Đôi khi, tác giả sử dụng các nút đầu dòng để thể hiện thông tin rõ ràng và súc tích - nếu không muốn nói là tạo cho văn bản một hình thức thanh nhã. Bạn có thể sử dụng gạch hoặc nút đầu dòng để:

- Nhấn mạnh trình tự công việc
- Tổ chức danh sách các mục trình bày
- Liệt kê các phần trong toàn bài.

Nếu bạn chỉ có một hoặc hai yếu tố liệt kê thì không cần sử dụng cách đánh số hoặc nút đầu dòng. Trong những trường hợp này, bạn có thể nói như sau: “Hai yếu tố giúp sản phẩm cà phê mới của chúng ta được khách hàng ưa chuộng là tính nguyên chất và hương vị đặc trưng.”

## Dùng đồ họa để minh họa nội dung

Khi cần truyền tải nhiều thông số dữ liệu, biểu đồ khối và biểu đồ hình tròn tỏ ra khá hiệu quả và có thể giải quyết được nhu cầu này. Khi nhìn vào biểu đồ, người đọc có thể thấy những điều mà lẽ ra phải diễn giải dài dòng bằng những con số chán ngắt. Trong những hình thức trình bày sau đây bạn sẽ thích đọc dạng nào hơn? Dạng nào gây ấn tượng đáng nhớ với bạn?

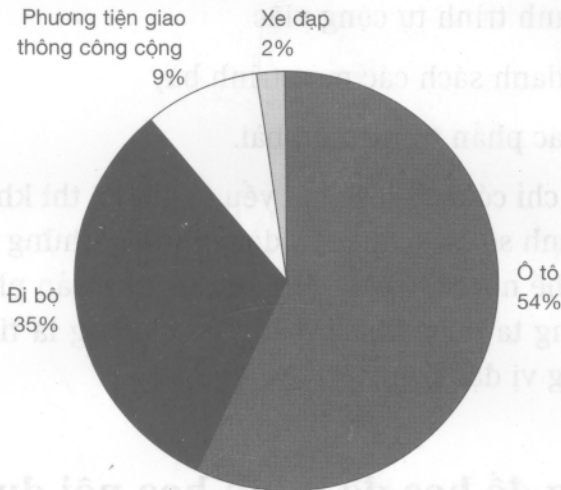
**Văn bản thuần túy:** Theo điều tra của chúng tôi, trong số những người đến khu kinh doanh đô thị trong một ngày điển hình, có 2% đi bằng xe đạp, 9% đi bằng phương tiện giao thông

công cộng, 35% cho biết họ đi bộ vào khu kinh doanh trong khi đó một nhóm đông đảo chiếm tới 54% thì đi bằng ô tô.

**Văn bản và đồ họa:** Theo điều tra của chúng tôi, người dân đến khu kinh doanh đô thị bằng nhiều phương tiện, trong đó ô tô chiếm đa số (hình 3-1).

HÌNH 3-1

### Mọi người đến khu kinh doanh đô thị bằng cách nào?



Chú ý rằng trình bày nội dung bằng đồ họa không tiết kiệm diện tích nhưng lại tạo điều kiện cho người đọc có thể tạm ngưng việc đọc. Nói chung, đồ họa có sức tác động mạnh hơn chữ viết đơn thuần. Trong những chương sau bàn về phần thuyết trình, chúng tôi sẽ đề cập thêm về việc sử dụng đồ họa.



## Lưu ý

Không nên bỏ qua những yếu tố trình bày. Các chương trình xử lý văn bản hiện đại cung cấp cho người viết công cụ hữu hiệu bao gồm hàng loạt những tính năng trình bày như chữ đậm, chữ nghiêng, nhiều kiểu và cỡ chữ, màu sắc, hình ảnh đồ họa, các công cụ tạo bảng biểu... Khi được sử dụng hợp lý, những công cụ này hỗ trợ về hình thức và tính năng để đọc cho bài viết của bạn. Trái lại, nếu lạm dụng chúng, nó sẽ phản tác dụng khiến bài viết của bạn thiếu tính chuyên nghiệp.

Không có quy tắc chung về cách sử dụng các tính năng trình bày như thế nào là hợp lý. Mỗi bài mỗi khác. Khi không rõ, bạn hãy tham khảo những bài viết chuyên nghiệp đã hoàn thiện có nội dung tương tự (ví dụ: một bản báo cáo hay một bài báo) để làm mẫu.

## TÓM TẮT

Chương này đã giải thích rõ cách tạo một bản nháp tốt và nhấn mạnh đến những ích lợi của việc hoàn tất một bản thảo đúng quy cách mà chưa cần quan tâm đến những lỗi về ngữ pháp, chọn từ và chấm câu. Những thứ này có thể được xử lý sau. Chương này cũng trình bày chiến lược sử dụng các chương trình xử lý văn bản như cắt dán để cương vào một trang trắng, sau đó phát triển bất kỳ phần nào dễ nhất.

Có ba phương thức mà người viết nên quan tâm khi viết bản nháp đầu tiên:

- **Xây dựng đoạn văn.** Các đoạn văn là phần cốt yếu của toàn văn bản. Ngoài mục đích mang đến sự tiện lợi cho người

đọc, đoạn văn còn giúp người viết tư duy rõ ràng và súc tích khi triển khai bài viết.

- **Chuyển mạch:** Chuyển mạch giúp người đọc theo dõi từ ý này sang ý kia. Không có sự chuyển mạch, người đọc sẽ khó nhận biết mối liên hệ giữa các ý và sự phát triển lập luận.
- **Sử dụng các yếu tố trình bày để giảm tải sự tập trung cho người đọc.** Những yếu tố trình bày như tiêu đề, phụ đề, màu sắc, các loại phông chữ, số thứ tự và nút đầu dòng, khoảng trắng và đồ họa là những công cụ hữu hiệu giúp những người bận rộn có thể tiếp thu được bài viết. Nhưng cần tránh không quá lạm dụng chúng.

# 4

## ĐỂ CÓ MỘT BÀI VIẾT HAY

### *Biên tập bản thảo*

#### **Nội dung chính:**

- *Biên tập nội dung*
- *Biên tập văn phong*
- *Làm cho câu văn chặt chẽ và sắc bén*
- *Biên tập độ chính xác*

**Đ**ầu tiên, bạn hãy viết nháp những gì muốn viết. Đây là khó khăn chính cần vượt qua và ở khía cạnh nào đấy, nó còn là thách thức lớn nhất đối với những người viết văn bản kinh doanh. Mục đích của việc viết nháp là để chắc chắn rằng toàn bộ những ý tưởng chính và những tranh luận hỗ trợ các luận điểm đã nêu được trình bày theo cách hợp lý với định dạng dễ đọc. Trong một vài khía cạnh, việc phác thảo bản nháp tập trung vào tính lô-gíc cũng ngang bằng việc kiểm soát viết lách.

Những bước kế tiếp và bước hoàn chỉnh là nhằm mục đích biên tập lại nội dung, văn phong, sự rõ ràng mạch lạc và tính chính xác. Những bước này cải thiện phần thô của bản thảo và đánh bóng nó. Sau khi hoàn tất, mọi chuyện trở nên tốt đẹp - cả đối với người viết cũng như sản phẩm.

## BIÊN TẬP NỘI DUNG

Sau khi hoàn tất bản nháp, bạn nên chỉnh sửa lại nội dung, tập trung vào cấu trúc, tính lô-gíc và thông điệp cần chuyển tải. Cách chắc chắn nhất khi chỉnh sửa nội dung là kiểm tra lại từng phần: phần mở đầu lôi cuốn sự chú ý, phần giữa có bố cục chặt chẽ, phần kết luận nêu rõ các điểm chính.

## Kiểm tra phần mở đầu

Khi viết văn bản kinh doanh, điều quan trọng là bạn phải có phần khởi đầu mạnh mẽ. Phần nhập đề ấn tượng sẽ thu hút sự quan tâm của người đọc và hướng họ vào những điểm chính mà bạn đề cập trong văn bản. Phần mở đầu của bạn có cho người đọc lý do để đọc tiếp hay không?

Có một cách để thu hút sự chú ý của người đọc là: nêu lên được ích lợi của việc đọc văn bản. Hãy xem ví dụ sau:

*Nhiều người trong công ty chúng tôi đã trở nên lúng túng và nản lòng vì tỷ lệ thay thế khách hàng cao. Ở một số khu vực, tỷ lệ này hàng năm vượt 73%. Bản báo cáo này liệt kê rõ những nguyên nhân tận gốc và đưa ra một số các giải pháp thiết thực.*

Theo cách nói của giới kinh doanh, hình thức mở đầu này làm người đọc hào hứng muốn đọc tiếp. Nhưng nghệ thuật bán hàng đòi hỏi phải mô tả đặc tính cũng như những ích lợi của vấn đề, do vậy, hãy xem xét những đặc điểm chính nên thêm vào cho phần mở đầu của bạn:

*Nhiều người trong công ty chúng tôi đã trở nên lúng túng và nản lòng vì tỷ lệ thay thế khách hàng cao. Ở một số khu vực, tỷ lệ này hàng năm vượt 73%. Bản báo cáo này liệt kê rõ những nguyên nhân tận gốc và đưa ra nhiều giải pháp thiết thực, đặc biệt là:*

- *Tu sửa trung tâm dịch vụ khách hàng*
- *Một nhóm tiếp cận khách hàng để bán hàng và cung cấp dịch vụ*
- *Một phương pháp mới xác định và lấy khách hàng lớn làm mục tiêu*

Người đọc lúc này đã có một ý niệm rõ ràng về nội dung mình đang đọc và sẽ bị cuốn hút để tiếp tục đọc khi họ biết rằng nó xác định nguyên nhân của vấn đề và các giải pháp phù hợp nhất để giải quyết vấn đề đó.

## **Tạo sự hợp lý thuyết phục cho phần nội dung**

Khi đã thu hút người đọc, bạn phải đi thẳng vào vấn đề chính mà bạn đã nêu trong phần mở đầu. Hãy kiểm tra xem các đoạn văn phát triển vấn đề trong phần thân bài có tỏ ra hợp lý và đầy sức thuyết phục hay không. Mỗi đoạn nên được bổ sung thêm giá trị thuyết phục, khuyến khích hành động, hoặc chỉ đơn thuần chuyển tải thông tin. Bất kỳ đoạn văn hoặc câu văn nào không mang những đặc điểm trên nên sửa lại hoặc bỏ đi.

Sau khi chuyển từ phần mở bài sang thân bài, hãy kiểm tra lại một lần nữa để đảm bảo rằng bạn đã hoàn thành một phần mở đầu đầy hấp dẫn. Chẳng hạn như nếu bạn là tác giả của ví dụ trên, có thể bạn sẽ đặt ra cho mình hai câu hỏi: “Tôi đã xác định được nguyên nhân gốc rễ về tỷ lệ thay thế khách hàng chưa? Tôi đã mô tả được ba giải pháp thiết thực như đã định chưa?” Nếu phần thân bài không làm nổi bật được những gì bạn đã nêu ở phần mở đầu, bạn nên chỉnh sửa cho phù hợp.

## **Kết thúc chặt chẽ**

Tương tự như phần mở đầu, phần kết luận là một trong những phần khó viết nhất. Khi nói về công việc này, hầu hết những người viết đều cảm thấy mệt mỏi với những gì họ đang làm và muốn từ bỏ. “Tôi chẳng còn gì để nói nữa!” thường là một lời ca thán điển hình. Nhưng một bài viết sẽ được xem là chưa hoàn

chỉnh nếu thiếu phần kết luận. Kết luận là phần dùng để kết thúc bài viết và để người đọc dễ dàng nắm bắt toàn bộ bài viết. Phần kết hiệu quả phải có một hoặc nhiều những yếu tố sau:

- Tạo cảm giác kết thúc cho người đọc.
- củng cố lại những điểm chính đã nêu trong toàn bộ bài viết mà không lặp lại chi tiết
- Thông báo cho người đọc biết những bước hành động trong tương lai
- Nêu một số hành động mà người đọc nên thực hiện
- Tạo nên sự cân đối trong bài viết giúp người đọc quay về với chủ đề mà bạn nêu ra trong phần mở đầu.

Hãy hoàn tất bài viết bằng một kết luận chặt chẽ, và bạn xem như đã thỏa mãn người đọc cũng như đạt được mục tiêu đề ra khi thực hiện bài viết.

### ***Bí quyết để có phần kết hiệu quả***

Những đề xuất sau đây sẽ giúp bạn có được một phần kết hiệu quả cho bài viết của mình:

- ***Đừng bao giờ nêu thêm một chủ đề mới.*** Khi các diễn viên quay trở lại sân khấu để khép lại toàn bộ vở diễn, họ không khi nào bắt đầu một cảnh mới. Họ cúi chào khán giả và bước vào cảnh gà. Tương tự như vậy, phần kết luận không phải là nơi để nêu ra những ý kiến, ví dụ, giải thoát hoặc những chủ đề mới.
- ***Sử dụng từ ngữ của riêng bạn.*** Trích dẫn lời của người khác trong bài viết của bạn thường chỉ thích hợp và có ích trong khi bạn viết để làm sáng tỏ những điểm nêu ra. Tuy nhiên, trong

phản kết luận, bạn chỉ nên nói những gì của mình mà thôi. Người đọc mong đợi phản kết luận do chính tác giả viết ra.

- **Ngắn gọn.** Kết luận nên trình bày lại một phần nhỏ của toàn bộ những gì bạn đã viết. Nếu không, xem như bạn đã vi phạm một trong hai điểm nêu trên.

## BIÊN TẬP VĂN PHONG

*“Anh ấy có một văn phong hấp dẫn”. “Tôi thích kiểu viết thân thiện của cô ấy”. “Hầu hết mọi người đều không thích cách viết của ông ấy”.* Có nhiều yếu tố tạo nên văn phong của người viết, mặc dù không ai giải thích được họ muốn nói về điều gì khi phát biểu như vậy. May mắn là John Fielden đưa ra một định nghĩa về phong cách viết văn bản kinh doanh như sau: *“Cách chọn lựa câu từ và định dạng đoạn văn phù hợp với tình huống và địa vị của cả người viết lẫn người đọc để đạt được kết quả và phản ứng như mong muốn”.* Khi chỉnh sửa bài viết của mình, bạn nên chọn một văn phong thích hợp. Nhưng thế nào là văn phong thích hợp? Theo Fielden, văn phong có thể mạnh mẽ, bị động, có nhân xưng, vô nhân xưng, màu mè hoặc đơn giản. Lựa chọn văn phong phù hợp phải dựa vào hoàn cảnh bài viết.

### Văn phong mạnh mẽ

Nếu đối tượng đọc của bạn có địa vị thấp hơn bạn, hoặc nếu bạn muốn thuyết phục người đọc hành động, hãy sử dụng phong



cách mạnh mẽ. Phong cách này thường tận dụng lời lẽ chủ động và trực tiếp. Sau đây là một vài ví dụ:

**Bị động:** *Bức thư nên được gửi đến khách hàng.*

**Chủ động:** *Gửi thư cho khách hàng.*

**Gián tiếp:** *Không may là ban giám đốc không thể duyệt đơn nghỉ phép của bạn trong lúc này.*

**Trực tiếp:** *Yêu cầu nghỉ phép của bạn bị từ chối.*

Trong những ví dụ nêu trên, hãy lưu ý đến giọng văn quan liêu, không quyết đoán của kiểu diễn đạt bị động và phong cách gián tiếp. Ngược lại, giọng chủ động và phong cách trực tiếp thường tạo cảm giác quyền lực và mệnh lệnh hơn. Tùy theo từng tình huống mà bạn chọn văn phong sao cho phù hợp.

## Văn phong bị động

Văn phong này không bao giờ tấn công được nhược điểm của đối phương, và không thể hiện mệnh lệnh trực tiếp. Nó nêu lên những điểm chính thông qua những lời đề nghị. Cách này có thể cực kỳ phù hợp trong một số hoàn cảnh nhất định. Do vậy, thay vì viết “Đừng lãng phí thời gian tại cuộc họp tới, hãy chuẩn bị sẵn sàng”, những người có văn phong bị động sẽ viết: “*Việc chuẩn bị tốt sẽ giúp chúng ta sử dụng thời gian hiệu quả*”. Fielden đề xuất sử dụng phong cách này khi bạn phải đối mặt với một tình huống xấu hoặc viết cho người có địa vị cao hơn bạn.

## Văn phong có nhân xưng

Phong cách này thường mang tính đàm thoại và đề cập đến tên người viết và người đọc hoặc thông qua những đại từ nhân xưng

(ví dụ: tôi, bạn/anh/chị, chúng ta...): *“Jack này, tôi thích đề xuất của anh về việc cung cấp hệ thống GPS cho xe tải. Hãy cho tôi biết chi phí nếu chúng ta lắp đặt thí điểm một vài chiếc”*. Phong cách này cũng tăng cường giọng điệu chủ động. Ví dụ: *“Vui lòng chuyển ý kiến này đến Ralph và Harriet. Tôi muốn biết họ nắm vấn đề đến đâu”*. Phong cách này giúp ích cho việc chuyển thông tin, chúc mừng, hoặc đơn giản là để giao tiếp với người ngang hàng, cấp dưới hoặc một người khác có mối quan hệ hòa hợp với người viết.

## Văn phong vô nhân xưng

Phong cách này phù hợp khi bạn thông báo tin xấu, viết báo cáo kỹ thuật, hoặc đơn thuần chuyển tải thông tin đến một nhóm người đọc hỗn hợp (cấp dưới, người ngang hàng, hoặc những nhân vật cấp cao). Phong cách này tránh sử dụng tên riêng và đại từ nhân xưng như tôi, chúng tôi, và bạn/anh/chị... Thật ra, tác giả ẩn đằng sau bài viết. Vì thế, văn phong vô nhân xưng thiếu giọng điệu mang tính đàm thoại của phong cách viết trực tiếp nêu trên.

Thay vì nói, *“Tôi không thể đưa ra quyết định dựa trên thông tin mà tổ bán hàng của Bill Jones cung cấp”*, những người sử dụng văn phong này sẽ viết khác: *“Thông tin của nhóm bán hàng khu vực phía Tây cung cấp rất hữu ích nhưng chưa đủ để giúp cấp lãnh đạo đưa ra quyết định.”* Điều này nghe có vẻ trang trọng và cứng rắn, nhưng lại phù hợp với những hoàn cảnh nêu trên.

## Văn phong hoa mỹ

Văn phong hoa mỹ thường phù hợp khi giao tiếp với những độc giả không phải là đối thủ cạnh tranh và mục tiêu giao tiếp là thông báo tin vui, chúc mừng hoặc động viên. Phép phóng đại và ẩn dụ thường tỏ ra rất hiệu quả đối với kiểu viết này.

*Gửi Bob, Sue, Alice, và Al - "Đội ngũ trong mơ" của Công ty Acme, Xin chúc mừng doanh số bán hàng mà các bạn đạt được trong năm nay. Tôi rất vui mừng thông báo rằng nhóm của các bạn đã vượt được chỉ tiêu doanh số hàng năm 234.000 USD. Theo kế hoạch khen thưởng thì các bạn đã trở thành những người "ngồi trong đồng tiền", vượt xa những nhóm bán hàng khác của Công ty Acme. Và vẫn còn thời hạn hai tháng của năm tài chính này! Tôi hy vọng các bạn sẽ dùng thời gian này để ghi thêm điểm. Hãy nhớ rằng mỗi lần đạt 1.000 USD lợi nhuận bán hàng, các bạn được hưởng 100 USD tiền thưởng cho cả đội. Vậy hãy cố gắng lên!*

Một bức thông điệp hoa mỹ như vậy chỉ phù hợp với một số tình huống nhất định, nhưng đối với nhiều trường hợp, nó được xem là hoàn toàn không thích hợp, chẳng hạn:

*Cissy thân mến,*

*Anh Ralph chồng chị quả là một nhân viên ngân hàng kỳ quặc. Tôi thật sự nghĩ như vậy. Hãy xem anh chàng ấy đã làm gì nào! Đầu tiên, anh ấy từ chối úp mặt xuống sàn như những người khác trong tiền sảnh của ngân hàng. Và rồi sau đó, anh ấy cố thuyết phục những tên cướp có vũ khí vay nợ ngân hàng! Mọi người chứng kiến việc này sẽ còn bàn tán về những gì anh ấy làm trong nhiều năm tới.*

*Chúng tôi hy vọng Ralph nhanh chóng bình phục và quay trở lại với công việc trong thời gian sớm nhất.*

## Văn phong đơn giản

Trong một số tình huống, như trong trường hợp của nhân viên ngân hàng, yêu cầu bức thư thông báo phải đặc biệt đơn giản, trong đó những đại từ nhân xưng, tính từ, giọng văn chủ động cũng như từ ngữ hoa mỹ nên được hạn chế.

Fielden lưu ý rằng không có văn phong chuẩn cho từng loại mục đích hoặc tình huống cụ thể nào cả: *"Khi viết văn bản kinh doanh, văn phong không được xem xét tách biệt với tình huống đã cho hoặc với người mà bài viết đó muốn gửi đến"*. Do vậy, văn phong và tình huống - cũng như mục tiêu của bài viết nên liên kết chặt chẽ với nhau. Ví dụ, bạn biết rằng cách viết thư cho đồng nghiệp thân thiết phải khác hoàn toàn với cách viết thư cho một khách hàng khó tính luôn đe dọa kiện bạn. Hãy xem các ví dụ sau:

*Helen thân mến,*

*Được gặp lại cô tại cuộc họp bán hàng toàn quốc tuần trước thật là tuyệt vời. Vui lòng gửi lời chúc tốt lành của tôi đến Freddie và toàn bộ thành viên của nhóm bán hàng trong khu vực.*

*Bill*

*Kính gửi Ông Raptor,*

*Chúng tôi lấy làm tiếc về những sự cố ông đã gặp phải do dụng cụ thiết bị của chúng tôi gây nên. Chúng tôi rất lấy làm ân hận khi biết rằng ông cảm thấy vụ kiện tụng này là cách tốt nhất để được đền bù. Chúng tôi thật sự mong muốn được làm việc cùng ông để tìm ra nguyên nhân vấn đề và giải quyết nó thỏa đáng theo yêu cầu của ông. Cuối cùng, tôi xin gửi bức thư của ông sang bộ phận kỹ thuật và dịch vụ khách hàng để giải quyết. Họ sẽ trực tiếp liên lạc với ông trong tuần này.*

*Trân trọng kính chào,*

*William D. Turner*

*Phó chủ tịch, nhóm bán hàng khu vực Nam Mỹ*

Cuối cùng, phong cách giao tiếp của bạn được hình thành qua việc bạn hiểu tình huống đó như thế nào, mối quan hệ của bạn đối với người đọc, và mục tiêu bạn hy vọng đạt được. Sau đây là một số yếu tố khác:

**Tình huống:** đối đầu, hợp tác, thỏa thuận, bán hàng, xã hội, thông báo tin tốt hoặc tin xấu

**Mối quan hệ với người đọc:** người lạ, đồng nghiệp, khách hàng, chủ thể không xác định, cấp dưới hoặc cấp trên

**Mục tiêu:** kết giao, hòa giải, chúc mừng, thuyết phục, chào đón, thông báo, báo cáo hoặc cảnh báo

## LÀM CHO CÂU VĂN CHẶT CHẼ VÀ SẮC BÉN

Khi bạn đã chọn được văn phong phù hợp cho nội dung bài viết, hãy tập trung kiểm tra câu cú, từ ngữ và cấu trúc được sử dụng để viết. Hãy đặc biệt chú ý đến những điểm sau: tiết kiệm từ ngữ, chọn lựa từ phù hợp, cấu trúc câu, độ dài câu, và giọng văn.

### Tiết kiệm từ ngữ

Việc tiết kiệm từ đã được trình bày trong chương 1 như một nguyên lý để có được bài viết hay. Hãy áp dụng nguyên tắc này vào quá trình bạn biên tập thư từ, e-mail, báo cáo, hoặc những

hình thức giao tiếp khác. Ở mỗi câu, hãy cố gắng loại bỏ những từ thừa hoặc vô tác dụng. Tương tự, nếu một câu không đóng góp ý nghĩa gì cho bức thông điệp hoặc không thể làm rõ luận đề của bạn, hãy cắt bỏ toàn bộ câu. Hãy cố gắng diễn đạt ý nghĩa tương tự bằng câu từ ngắn gọn hơn, điều này sẽ giúp người đọc quan tâm và có ấn tượng hơn đến bài viết của bạn.

Sau đây là một số ví dụ tiêu biểu về những câu dài dòng và cách thức rút gọn:

**Dài dòng:** *Tôi nghĩ rằng chúng ta nên tăng giá trên mọi lĩnh vực. (Từ "Tôi nghĩ" được hiểu ngầm. Nếu bạn không nghĩ như vậy, tại sao bạn lại nói thế?)*

**Điều chỉnh:** *Chúng ta nên tăng giá trên mọi lĩnh vực.*

**Dài dòng:** *Rõ ràng là đã đến lúc phải thay đổi kế hoạch khen thưởng. [Hoặc tệ hơn: Đối với tôi, rõ ràng là đã đến lúc phải thay đổi kế hoạch khen thưởng.] ("Rõ ràng là" là từ được người viết hoặc các luật sư sử dụng khi họ nghi ngờ về sự rõ ràng của vấn đề.)*

**Điều chỉnh:** *Đã đến lúc phải thay đổi kế hoạch khen thưởng.*

**Dài dòng:** *Chúng tôi dự định xem xét đề nghị của anh vào lần tới khi diễn ra cuộc họp của ban giám đốc.*

**Điều chỉnh:** *Chúng tôi sẽ xem xét đề nghị của anh trong cuộc họp tới của ban giám đốc.*

**Dài dòng:** *Phòng này đã đóng góp những gì cho mục tiêu và mục đích của chúng ta?*

**Điều chỉnh:** *Phòng này đã đóng góp được gì cho mục tiêu của chúng ta? ["Mục tiêu" và "mục đích" thường được các nhà quản lý dùng chung với nhau ngay cả khi chúng có cùng một nghĩa.]*

Cuối cùng, đây là một câu viết khá dài dòng trích từ “Business BS”. Nếu bạn đọc thấy nó trong một thư báo, ắt hẳn bạn sẽ cảm thấy kinh khủng. Bạn sẽ rút gọn nó như thế nào?

*Chúng tôi dự định đóng góp những nỗ lực đáng kể cho việc nghiên cứu phát triển các yêu cầu và sẽ cố gắng phát triển các giải pháp được đề xuất cho nhiều nhu cầu khả thi mà chúng tôi có thể thấy trước một cách tốt đẹp là sẽ phải cần đến một quyết định.*

Câu này vi phạm mọi tiêu chuẩn để có một văn bản kinh doanh hiệu quả. “Chúng tôi dự định” nên viết là “Chúng tôi đang”. Những từ lặp lại như phát triển, hoặc lặp nghĩa như “đáng kể” và “tốt đẹp”, chẳng có ý nghĩa gì hơn là chức năng làm từ đệm. Những từ bổ ngữ như “được đề xuất” và “khả thi” sẽ làm giảm đi mức độ ảnh hưởng của các danh từ chính. “Sẽ phải cần đến” là một cấu trúc bị động, và nó sẽ làm người đọc thắc mắc: ai sẽ thực hiện và khi nào thực hiện? Qua đoạn văn này, người đọc không thể biết tác giả muốn nói lên điều gì.

Những người viết văn bản kinh doanh thuần thực đều tìm cách cắt bỏ bớt kiểu viết dài dòng trong bản nháp. Vì vậy, hãy áp dụng cách viết ngắn gọn và súc tích đối với văn bản của bạn. Điều này sẽ làm cho bài viết của bạn có giá trị và chuyển tải nội dung hoàn chỉnh.

## **Hãy thận trọng khi dùng thuật ngữ chuyên ngành và ngôn ngữ cứng nhắc**

Trong quá trình bạn cắt tĩa những từ ngữ dư thừa, hãy chú ý đến các loại từ ngữ bạn đang sử dụng. Những từ ngữ này có gây hiểu nhầm khi đọc và có thường được sử dụng trong môi trường kinh doanh, hoặc khi đọc người ta có liên tưởng đến một luật sư hay là một quan chức chính phủ nào đó không? Từ ngữ của bạn

có quen thuộc với người đọc, hay nó là các thuật ngữ chuyên ngành chỉ dành cho một nhóm đối tượng? Quan trọng hơn, liệu nó có phù hợp không?

Sử dụng thuật ngữ chuyên ngành phù hợp với những đối tượng độc giả đã quen thuộc với các thuật ngữ này cũng như ý nghĩa của chúng. Hãy xem ví dụ sau:

*Năm 2003, EPS nhất trí ước tính DataQuack đạt 0,34 USD. Với mức giá cổ phiếu hiện nay, điều này sẽ đẩy tỉ lệ P/E của công ty lên khoảng 52, một mức cao kỷ lục cho công ty và là điểm báo động cho các nhà đầu tư. Tuy nhiên, khi nhìn từ góc độ kỹ thuật, thời hạn dịch chuyển trung bình kéo dài chín mươi ngày tương ứng với của xu hướng S&P 500 là không có lợi.*

Mặc dù sử dụng nhiều thuật ngữ chuyên ngành, đoạn văn trên không khó hiểu đối với người đọc là các chuyên gia phân tích tài chính và giám đốc đầu tư. Họ hiểu được nội dung và đánh giá cao người viết sử dụng những thuật ngữ như vậy. Trong khi đó, những người làm công tác văn hóa nghệ thuật sẽ cảm thấy mình chẳng thể hiểu nổi đoạn văn trên đang nói về điều gì.

Bởi vậy, hãy chọn lựa những từ ngữ đơn giản, phù hợp với đối tượng khán giả mà bài viết bạn hướng đến, vì những từ ngữ đơn giản luôn chuyển tải được thông điệp của người viết đến người đọc.

## Cấu trúc câu

Phải chắc chắn rằng bạn sử dụng câu đơn giản, cấu trúc hợp lý cũng như xác định chủ ngữ, động từ và bổ ngữ rõ ràng. Ví dụ: “Các thành viên của nhóm [chủ ngữ] sẽ gặp [động từ] đối tác [bổ



ngữ] từ công ty QRS vào lúc 2 giờ chiều” Một số văn bản kinh doanh có cách diễn đạt rất mập mờ, và người đọc không thể xác định được nó đang nói về vấn đề gì cả. Cách tốt nhất để tránh tình trạng này là đơn giản hóa và viết câu văn càng trực tiếp càng tốt.

Hãy quan sát những câu sau đây xem cách điều chỉnh cấu trúc và câu văn rườm rà như thế nào để giúp văn bản ngắn gọn, dễ hiểu và rõ ràng:

*Tình trạng vượt mức chi phí của chúng ta hiện nay cần phải được giải thích bởi những bên có trách nhiệm, cụ thể là các giám đốc dự án. [30 từ]*

*Các giám đốc dự án nên giải thích lý do vượt mức chi phí. [14 từ]*

*Có khả năng là mùi sơn sẽ có thể nhận biết được khắp tòa nhà, cho dù có áp dụng các biện pháp ngăn mùi để hạn chế chúng. [29 từ]*

*Bạn có thể ngửi thấy mùi sơn trong tòa nhà, nhưng chúng tôi sẽ cố hết sức hạn chế điều này. [21 từ]*

*Liên quan đến việc nộp phiếu chấm công, thực chất của vấn đề này là toàn bộ nhân viên phải đúng giờ. [22 từ]*

*Xin vui lòng nộp phiếu chấm công đúng giờ. [9 từ]*

Trong mỗi ví dụ này, các câu ngắn gọn và trực tiếp làm cho chủ ngữ và hành động được yêu cầu trở nên rõ ràng hơn.

## Độ dài của câu

Nhiều chuyên gia cho rằng trong các văn bản kinh doanh trung bình chỉ nên có khoảng mười hai chữ trong một câu. Lưu ý đến chữ trung bình. Bạn sẽ thành công hơn khi giữ được sự tập trung của người đọc nếu bạn hòa hợp được việc này. Câu ngắn sẽ làm bài viết của bạn sống động hơn nhiều. Ngược lại, một câu kéo dài từ dòng này sang dòng khác sẽ thay đổi nhịp điệu bài viết của bạn. Nếu biết sắp đặt những câu dài và câu ngắn với nhau một cách hợp lý, bạn sẽ tạo hứng thú cho người đọc.

## Thể chủ động và bị động

Thể chủ động và bị động cho thấy mối quan hệ giữa chủ ngữ và động từ của câu. Chúng ta đã nói đến thể chủ động và bị động trong phần văn phong của chương này. Bây giờ chúng ta sẽ nói về sự liên hệ giữa mỗi thể đó và cấu trúc câu.

Khi chủ ngữ trong câu thực hiện hành động, câu đó sẽ ở thể chủ động. Khi chủ ngữ không thực hiện hành động, câu đó mang giọng văn bị động:

**Chủ động:** *Tổng biên tập tuyên bố ngưng xuất bản cuốn sách.*

**Bị động:** *Cuốn sách bị tổng biên tập tuyên bố ngưng xuất bản.*

Sự thay đổi thể văn không làm đổi nghĩa của câu, nhưng nó chuyển điểm nhấn mạnh từ chủ thể này sang chủ thể khác. Trong ví dụ thứ nhất, điểm nhấn là người hành động - tổng biên tập. Điều này làm cho câu văn mang phong thái chủ động và tổng biên tập là trung tâm của sự chú ý. Trong ví dụ thứ hai,

cuốn sách - không phải là người hành động chính - là trung tâm của sự chú ý; điều này làm câu văn mang nghĩa bị động.

Câu bị động không phải lúc nào cũng dở và không phù hợp. Khi việc người thực hiện hành động không phải là mối quan tâm chính của bạn hoặc khi bạn không muốn nói đến người thực hiện hành động, câu bị động rất thích hợp. Ví dụ, bạn có thể viết "Cuốn sách bị tuyên bố ngưng xuất bản" nếu bạn không thích nói đó là do quyết định của tổng biên tập. Một ví dụ kinh điển cho loại này là "Đã xuất hiện một số nhầm lẫn". Rất nhiều thể hệ quan chức đã sử dụng hình thức diễn đạt kiểu này để che giấu sự kém cỏi của họ.

Những câu bị động thường phù hợp với các loại báo cáo chung chung cũng như các văn bản kỹ thuật, không đề cập cụ thể người nào trong đó. Tuy nhiên, loại này thường có nhiều hạn chế. Thứ nhất, câu bị động thường đòi hỏi nhiều từ trong một câu, chẳng hạn như trợ động từ và các giới từ liên quan:

**Bị động:** *Việc thay đổi giá không được khách hàng chấp nhận. [10 từ]*

**Chủ động:** *Khách hàng không muốn thay đổi giá. [7 từ]*

Thứ hai, chúng làm cho câu văn nghe có vẻ trang trọng và nặng nề. Ví dụ, câu chủ động nêu trên có tính chất đàm thoại; trong khi đó câu bị động thì không. Thứ ba, những câu bị động thường che giấu sự hiện diện của người nói. Nếu bạn viết, "Hàng của ông sẽ được vận chuyển bằng tàu," người đọc sẽ không biết ai chịu trách nhiệm vận chuyển hàng. Hãy so sánh với câu: "Văn phòng của chúng tôi tại Philadelphia sẽ vận chuyển hàng của ông". Thông tin này mới quan trọng với người đọc. Cuối cùng, những câu bị động thường thiếu sự mạnh mẽ và quyết đoán:

**Bị động:** *Không mất nhiều thời gian để quy trình lắp ráp mới được cô ấy nắm vững.*

**Chủ động:** *Cô ấy nhanh chóng nắm vững quy trình lắp ráp mới.*

Đa phần các cấu trúc câu chủ động và bị động đều có lợi cho các văn bản kinh doanh. Thách thức đặt ra cho người viết là phải tìm sự cân bằng hợp lý giữa hai cấu trúc câu này. Sự cân bằng đó được quyết định bởi chủ đề bài viết, đối tượng khán giả và mục tiêu của người viết.

## BIÊN TẬP TÍNH CHÍNH XÁC

Khi hoàn thành xong các bước trên, bạn đã sẵn sàng để thực hiện bước cuối cùng - biên tập tính chính xác. Ở bước này, bạn phải kiểm tra lỗi đánh máy, lỗi ngữ pháp, những phát ngôn sai lệch về sự thật, những đoạn văn mơ hồ và chủ đề quá rộng. Tuy nhiên, trước khi bắt tay thực hiện, bạn nên tạm thời quên đi bạn đang viết bài và nên làm việc khác. Thời gian tạm nghỉ này giúp bạn sáng suốt hơn khi bạn quay lại chỉnh sửa văn bản. Tốt hơn là bạn nên nhờ một người khác chỉnh sửa cho bạn. Ngay cả những người có kinh nghiệm viết lách cũng nhờ những biên tập viên khách quan thực hiện việc hiệu chỉnh văn bản.

## Kiểm tra lỗi chính tả và ngữ pháp

Lỗi chính tả và ngữ pháp là những lỗi vụn vặt nhưng lại hết sức tệ hại cho văn bản kinh doanh. Chúng phân tán sức mạnh của bức thông điệp mà người viết muốn nói đến và cả quyền hạn của người viết. Thông thường, lỗi chính tả là do đánh máy sai

và có thể dễ dàng chỉnh sửa nếu người viết đọc lại cẩn thận sau khi đánh máy. Lỗi ngữ pháp thường bắt nguồn từ nhiều nguyên nhân và việc xác định, chỉnh sửa lỗi ngữ pháp thường khó khăn hơn.

**CHÍNH TẢ.** Hãy kiểm tra kỹ lỗi chính tả. Cách tốt nhất là dò lại thật kỹ những gì mình đã viết ra. Nếu bạn viết văn bản tiếng Anh, bạn có thể sử dụng chương trình kiểm tra chính tả trên máy tính. Tuy nhiên, ngay cả trong trường hợp này bạn cũng không nên tin tưởng hoàn toàn vào máy tính. Nó không đủ thông minh để kiểm tra mọi lỗi tiếng Anh. Ví dụ, phần mềm kiểm tra chính tả thường cho rằng những câu sau là đúng nhưng trên thực tế là hoàn toàn sai:

*Get it right the first thyme.*

*Get it write the first time.*

*Got it right the first times.*

Thực ra câu đúng phải là *Get it right the first time*. Tuy nhiên, vì những từ viết sai (như thyme, write, got hay times) đều có trong tiếng Anh nên máy tính không phát hiện được những lỗi này.

Chính vì những hạn chế của phần mềm kiểm tra lỗi chính tả, nên bạn phải kiểm tra cẩn thận từng câu. Khi nào nghi ngờ về một chữ nào đó, hãy tra từ điển.

**SỰ PHÙ HỢP VỀ NGÔI VÀ CÁCH.** Vì có nhiều hình thức ngữ pháp trong một ngôn ngữ cũng như sự khác biệt về ngữ pháp giữa các ngôn ngữ được thảo luận ngoài phạm vi cuốn sách này, nên ở đây, chúng tôi chỉ đề cập đến một lỗi ngữ pháp thường gặp trong tiếng Anh: sự phù hợp về ngôi và cách. Phần trình bày này có thể hữu ích cho bạn khi viết văn bản kinh doanh bằng tiếng Anh - một điều thường gặp trong xu hướng

toàn cầu hóa như hiện nay. Theo một cuốn sách về những sai phạm ngữ pháp, sự phù hợp về ngôi và cách đề cập đến sự tương thích giữa các yếu tố trong câu chỉ số lượng, ngôi (nhân xưng), giới tính hoặc thì. Ví dụ, nếu một câu có chủ ngữ là số nhiều, thì động từ và những từ ngữ liên quan cũng phải số nhiều:

*Although two auditors [số nhiều] were sent to handle the job, they [số nhiều] failed to complete their [số nhiều] task on schedule.*

Lưu ý rằng các từ *auditors*, *they*, và *their* là danh từ số nhiều. Chúng tương hợp với nhau. Bây giờ xem xét ví dụ sau:

*The problem with all these suggestions is their lack of consideration of funding.*

Một số người đã viết:

*The problem with all these suggestions are the lack of consideration of funding.*

Điểm sai ở đây là gì? *Are* là động từ được chia ở số nhiều và phù hợp với danh từ số nhiều *suggestions*. Nhưng trong trường hợp này *suggestions* không phải là chủ ngữ của câu. *Problem* - danh từ số ít - mới là chủ ngữ, và động từ phải được chia phù hợp với nó.

Sự thống nhất về thì đảm bảo động từ được chia ở các thì phù hợp: quá khứ, hiện tại và tương lai. Các loại thì phải được thống nhất trong các câu. Một lỗi thường gặp trong các văn bản kinh doanh bằng tiếng Anh là thì không thống nhất giữa các câu.

**Sai:** *Maria will meet with the audit team next week to discuss our treatment of equipment depreciation. Together, they determine the right method and report it to management.*

*[Hãy quan sát các động từ để phát hiện lỗi sai thì. Ở đây, will meat được dùng ở thì tương lai trong khi determine lại dùng ở thì hiện tại.]*

**Đúng:** *Maria will meet with the audit team next week to discuss our treatment of equipment depreciation. Together they **will determine** the right method and [will] report it to management. [Câu sau đã được điều chỉnh với động từ chia ở thì tương lai để phù hợp với câu trước].*

## Những tuyên bố sai sự thật

Ít người viết văn bản kinh doanh với mục đích đánh lừa người đọc, nhưng nhiều người lại phạm phải điều này khi họ không kiểm tra lỗi dựa trên những thông tin có thực hoặc những tuyên bố sai lệch. Sự tin cậy sẽ bị ảnh hưởng nặng nề khi những trò lừa gạt này bị phát hiện.

Ngoài ra, người viết còn hay mắc phải lỗi về các con số. Rất dễ viết nhầm 5% khi bạn muốn viết 0,5% hoặc 50%. Trong một bảng tính gồm rất nhiều các con số, việc viết nhầm số và tỷ lệ phần trăm rất dễ xảy ra. Bởi vì người viết luôn sao chép những con số này từ một nguồn nào đó, nên gõ nhầm phím là chuyện bình thường.

Vi vậy, hãy dành ít thời gian để kiểm tra toàn bộ các con số. Nếu bạn đang cố gắng xây dựng một bài viết vững mạnh, thì ngay cả một lỗi rất nhỏ do người đọc phát hiện cũng sẽ làm suy yếu nó. Người đọc tự nhiên sẽ thắc mắc rằng: “Phần này không đúng, vậy các phần khác có đúng không?”

## *Bí quyết nhận biết lỗi văn bản*

Trước khi bạn gửi văn bản đi, hãy đề nghị một người khác giúp bạn kiểm tra lại. Một người ngoài cuộc sẽ có cái nhìn khách quan mà nhiều khi người viết không có được. Ví dụ, một câu mà bạn nghĩ là dễ hiểu có thể lại mơ hồ với người khác. Người ngoài sẽ dễ dàng phát hiện những lỗi mà nhiều khi bạn không nhận ra.

## TÓM TẮT

Chương này giải thích bốn bước bạn nên làm để biến bản thảo thành một bài viết hay để bạn có thể tự tin gửi đến người đọc:

- **Biên tập nội dung.** Trong bước này bạn cần kiểm tra cấu trúc, tính hợp lý và thông điệp muốn chuyển tải trong văn bản. Hãy thay đổi những gì bạn muốn miễn sao phải có một phần mở đầu thu hút sự quan tâm của người đọc, phần giữa phải có bố cục hợp lý toát ra được thông điệp của bạn, và phần kết phải nêu lên được những điểm mấu chốt hoặc thôi thúc người đọc hành động.
- **Biên tập văn phong.** Có nhiều loại văn phong như mạnh mẽ, bị động, có nhân xưng, vô nhân xưng, hoa mỹ hoặc đơn giản. Văn phong phải phù hợp với tình huống, mối quan hệ giữa người viết và người đọc, cũng như mục đích mà người viết muốn đạt được.
- **Làm cho câu văn chặt chẽ và sắc bén.** Không thể có được một bài viết hay mà lại bỏ qua bước này. Hãy nhớ rằng mỗi từ mỗi câu đều phải có giá trị đối với người đọc, đó là những



thứ không nên gạch bỏ. Sau đây là một số điểm tóm tắt cần nhớ: đừng sử dụng những từ mà người đọc khó hiểu; hãy làm cho câu văn của bạn có cấu trúc hợp lý - và nhớ đừng dài dòng. Những câu viết theo kiểu chủ động luôn luôn mạnh mẽ hơn (và thường ngắn hơn) những câu viết theo kiểu bị động.

- **Biên tập độ chính xác.** Một bài viết thường phản ánh về người viết. Vì lý do này, khi bạn thực hiện lần chỉnh sửa cuối cùng, hãy kiểm tra thật kỹ lỗi đánh máy, những câu quá rườm rà, chính tả, độ chính xác của các thông tin đưa ra, và cấu trúc ngữ pháp. Cần thận hơn, bạn nên nhờ ai đó kiểm tra và chỉnh sửa văn bản giúp bạn. Người này có thể nhìn thấy một số lỗi mà bạn bỏ qua.

# 5

## HOẠT ĐỘNG VIẾT THƯỜNG NHẬT

*Thư báo, thư thương mại và e-mail*

### Nội dung chính:

- *Viết thư báo hiệu quả*
- *Viết thư thương mại*
- *Viết e-mail*

Những chương trước đã giới thiệu những điều cơ bản để viết một văn bản kinh doanh hiệu quả. Chương này sẽ chuyển sang những hình thức viết cụ thể quen thuộc với mọi người trong công việc hàng ngày. Thông thường, những hình thức văn bản hàng ngày gồm có thư báo, thư thương mại và e-mail. Các quy tắc chung, viết nháp và biên tập đã đề cập đều có thể áp dụng với những hình thức viết này. Tuy nhiên, mỗi loại văn bản đều có những đặc điểm, hình thức riêng và những vấn đề khác nhau mà bạn nên xem xét.

## THƯ BÁO

Thư báo nội bộ là hình thức giao tiếp phổ biến nhất trong nội bộ một công ty. (Nếu thông điệp của bạn nhắm đến những cá nhân bên ngoài công ty, bạn nên sử dụng thư tín thương mại). Một bức thư báo có thể chỉ gồm một hoặc hai đoạn hoặc nó có thể dài đến vài trang. Bạn cũng có thể gửi thư báo đến một hoặc nhiều người. Thư báo nội bộ có thể được thực hiện trên giấy hoặc e-mail.

Thư báo nội bộ có nhiều mục đích. Bạn có thể sử dụng nó để thông báo việc tuyển dụng hay chuyển đổi nhân sự, thông báo chính sách mới, báo cáo các hoạt động cụ thể, hướng dẫn, hoặc nhắc nhở mọi người về những việc phải làm...

Truyền đạt thông tin bằng thư báo đem lại một số thuận lợi nhất định cho công ty và người viết. Không giống như giao tiếp bằng lời, thư báo có tác dụng:

- Tạo bản lưu có thể hữu ích về sau này
- Cho phép tường thuật chi tiết
- Giúp người nhận có thời gian để suy nghĩ về nội dung và phản hồi khi cần thiết
- Tạo điều kiện phân phối rộng rãi

Giống như mọi công cụ giao tiếp tiện ích khác, một thư báo có đẳng cấp cao đều liên quan đến từng yếu tố để viết văn bản tốt đã trình bày ở những chương trước. Trong phần này, chúng tôi sẽ tập trung bốn yếu tố liên quan đến thư báo: lập kế hoạch, định dạng, cách thức trình bày, và kiểm nghiệm.

## Lập kế hoạch

Bước đầu tiên để chuẩn bị một thư báo là làm rõ mục đích và mối quan hệ của bạn với người nhận. Cho dù thư báo của bạn hướng đến một cá nhân hay một nhóm nhỏ, hãy nhớ một điều rằng nó có thể truyền thông tin đến một nhóm đối tượng lớn hơn số lượng bạn suy tính ban đầu, từ cấp trên của sếp bạn đến mọi nhân viên trong công ty của bạn.

Trong cuốn *Guide to Managerial Communication (Hướng dẫn giao tiếp quản lý)*, Mary Munter đã mô tả điểm khởi đầu chiến lược rất hữu ích khi quyết định mục đích của thư báo. Mục đích của bạn có thể là để thông báo, thuyết phục, tư vấn hoặc tham gia liên kết. Bạn cần phải hiểu được mục đích trước khi đặt bút viết:

- *Thông báo khi bạn có đủ quyền hạn và thông tin cần thiết để truyền đạt.* Ví dụ, bạn đề nghị cấp dưới thực hiện nhiệm vụ

thường nhật hoặc bạn báo cáo thông tin chuẩn xác như doanh số bán hàng tháng lên cấp trên.

- *Thuyết phục khi bạn chỉ đạo thông tin nhưng người đọc của bạn nắm quyền quyết định tối cao.* Ví dụ, bạn yêu cầu thành viên khác trong nhóm đóng góp vào ý tưởng của bạn.
- *Tham vấn khi bạn đang cố gắng gây dựng sự nhất trí đối với diễn biến hành động đã nêu ra.* Ví dụ, bạn bổ sung ý kiến của mình vào đề án đa bên để gửi lên ban lãnh đạo.
- *Tham gia liên kết khi quan điểm của bạn cũng là của nhiều người khác.* Ví dụ, bạn có vai trò là đại diện cho khâu chiến lược liên phòng và cung cấp thông tin nền tảng cho nhiều người tham gia khác.

Việc truyền đạt thành công ý tưởng của bạn là nhờ giữ đúng phương cách tiếp cận độc giả của bạn. Khi đã phân tích tình hình, bạn có thể sẵn sàng công việc viết lách.

## Định dạng

Nhìn chung, các công ty đều có một dạng cấu trúc thư báo chuẩn. Nếu bạn có bất kỳ vướng mắc nào về cách viết thư báo thì hãy tham khảo tất cả những dạng mà bạn đọc được. Cấu trúc của hầu hết thư báo thường có dạng sau:

*Ngày: 26/ 6/ 2003*

*Kính gửi: Jacqueline Whitman*

*Đồng kính gửi: Joe Schwartz, Helen Brown, Max Moreno, Silvia Verde*

*Người gửi: Guy Wordsmith*

*Chủ đề: Hình thức thư báo mới của tập đoàn Acme*

Một điều cần chú ý ở đây là dòng chủ đề. Những người có kinh nghiệm sẽ sử dụng dòng này để thu tóm sự chú ý của người đọc và để miêu tả nội dung cơ bản của thư báo. Trong ví dụ trên, từ “mới” sẽ thu hút sự quan tâm của người nhận; người ta sẽ cảnh giác đến những thay đổi mà từ mới này ngụ ý. Cụm từ “Hình thức thư báo” chỉ ra phần nội dung. Người nhận sẽ đánh giá cao khi biết được nội dung của thư báo ngay từ trang đầu. Tới đó, họ có thể quyết định đọc nó ngay tại thời điểm nhận, đọc trên chuyến xe trở về nhà, lưu lại hay quảng nó đi. Để đánh giá đúng tầm quan trọng của dòng chủ đề, bạn hãy xem xét các cách khác thay cho ví dụ trên:

**Thư báo** (dạng này có thể mang bất kỳ nghĩa nào)

**Hình thức mới** (hình thức mới về cái gì?)

**Hình thức thư báo mới** (cách này tốt hơn nhưng hình thức này là của ai?)

Dòng chủ đề nên nêu rõ mục đích và nội dung của thư báo. Trong tất cả ba cách thay thế trên không có cách nào thể hiện tốt bằng cách **“Hình thức thư báo mới của tập đoàn Acme”**.

## Cách thức thể hiện

Chẳng có gì thể hiện năng lực và sự tín nhiệm của bạn hiệu quả hơn là một văn bản. Khi đối thoại trực tiếp hoặc nói qua điện thoại, bạn có thể lỡ nói một điều gì không nên hoặc không phù hợp, nhưng chỉ có một người nghe thấy. Băng ghi âm thì không như vậy và một văn bản viết thì lại càng khác đi nhiều. Một số người có thể đọc được phần nội dung nào đó trong bài viết của bạn, và nếu nó thiếu tổ chức, rối rắm, đầy những luận chứng vô căn cứ và mắc nhiều lỗi, người đọc sẽ đánh giá bạn là người vô tổ chức, tư duy kém, nông cạn và thiếu hiểu biết. Vì vậy, đừng

bao giờ gửi đi một thư báo mang tên bạn khi chưa được hiệu chỉnh vừa ý. Hãy biên tập bản viết nháp đầu tiên đến khi đạt được độ chính xác, cấu trúc rõ ràng, diễn đạt ý mạch lạc, khúc chiết và có bút lực mạnh mẽ. Bằng cách đó, bạn có thể nắm chắc rằng thư báo của bạn sẽ đạt được mục tiêu đề ra.

**CẤU TRÚC RÕ RÀNG.** Mục đích của thư báo phải rõ ràng ngay từ câu đầu tiên. Ví dụ: *“Thư báo này vạch ra mục tiêu của chúng tôi trong năm tới và nêu rõ ý định đạt được những mục tiêu đó như thế nào”*. Phần còn lại của đoạn đầu tiên nên vạch rõ những lập luận hoặc thông tin sắp trình bày. Phần thân của thư báo nên phát triển dựa trên đoạn này bằng cách cung cấp thông tin càng ngắn gọn càng tốt hoặc tổ chức dữ kiện hướng đến phần kết của bạn. Thư báo nên kết thúc bằng bước cụ thể để đạt được mục tiêu đề ra. Nếu thư báo của bạn dài một trang trở lên, bạn hãy sử dụng các tiêu đề, gạch đầu dòng, đánh số thứ tự, hoặc kết hợp các yếu tố này để phân chia các hạng mục rõ ràng, giúp độc giả đọc lướt dễ dàng hơn.

**CHÍNH XÁC.** Khi bạn viết cho một độc giả, hiển nhiên trong thâm tâm bạn mong đợi sự tin tưởng ở họ. Vì vậy, nếu một người trong nhóm độc giả của bạn phát hiện một lỗi thực sự, bạn sẽ gặp rắc rối. Sự thiếu chính xác trong kinh doanh thường thể hiện dưới những dạng sau: dữ liệu không đầy đủ, diễn giải sai dữ liệu, bỏ qua các yếu tố chính, thiên lệch quá mức và phóng đại. Bạn hãy cẩn trọng với những nguy cơ đe dọa sự chính xác để giữ gìn và nâng cao uy tín của bạn.

**DIỄN ĐẠT VÀ TƯ DUY RÕ RÀNG.** Hiểu sai, mơ hồ và khó hiểu gây tổn kém tiền bạc và tạo ra sự bức bối. Sự rõ ràng trong giao tiếp là liều thuốc hóa giải kỳ diệu. Việc viết văn bản kinh doanh đòi hỏi sự rõ ràng trong tư duy và cách diễn đạt của bạn, nhất là khi bạn hướng dẫn và giải thích chính sách mới. Để diễn

đạt văn bản rõ ràng, trước hết bạn phải có được tư duy rõ ràng. Vì lẽ đó, trước hết bạn phải tổ chức suy nghĩ của mình, và sau khi đã viết ra giấy những suy nghĩ đó, bạn hãy chú ý đến cách diễn đạt rành mạch. Bài viết của bạn sẽ rõ ràng khi bạn biên tập nội dung và văn phong, như đã trình bày ở chương 4.

**SỰ KHÚC CHIẾT.** Một thư báo tốt phải cung cấp được nhiều thông tin chỉ trong một vài từ. Cho dù thông tin của bạn cần chuyển đến giám đốc điều hành, một nhà lãnh đạo cấp cao hay một nhân viên bình thường, sự khúc chiết luôn là phẩm chất quan trọng. Sự khúc chiết không có nghĩa là bạn chỉ viết toàn những câu ngắn hoặc lược bỏ đi những chi tiết cần thiết. Trái lại, nó có nghĩa là bạn phải viết sao cho mọi từ đều có giá trị.

**SỰ MẠNH MẼ.** Thư báo mạnh mẽ là những văn bản sinh động và dễ nhớ. Chúng phải nổi bật hẳn trong mớ tin tức và thông điệp mà những người bận rộn vui đầu mỗi ngày. Bạn có thể thổi sức sống cho thư báo bằng cách sử dụng thể chủ động, từ ngữ không quan cách, câu ngắn gọn và đi thẳng vào vấn đề. Hãy xem hai câu dưới đây:

**Không mạnh mẽ:** *Chúng tôi dự định cống hiến nỗ lực lớn lao trong việc nghiên cứu phát triển mọi tiềm năng và nhu cầu dòng sản phẩm và sẽ cố chia sẻ những điều nhận biết được cho các bạn và những người liên quan trong một ngày tới đây.*

**Mạnh mẽ:** *Chúng tôi sẽ trình bày kế hoạch mở rộng dòng sản phẩm vào ngày 1 tháng 11 tới đây.*

Câu ví dụ thứ nhất chẳng nói lên điều gì và dễ bị lãng quên. Lời thông báo súc tích sẽ được đọc và ghi nhớ. Nó được ghi dấu ấn trong tâm trí người đọc và chuyển tải được nhiều thông tin hữu ích hơn.



## Kiểm nghiệm

Nếu bạn viết một thư báo đặc biệt quan trọng, hãy cẩn trọng kiểm tra trước với một hoặc hai độc giả đại diện trước khi gửi đi, nhất là khi thư báo đó được truyền đạt rộng rãi. Sau khi thư báo đến tay người nhận, có thể kiểm nghiệm một số vấn đề như đưa ra một số câu hỏi:

- Thư báo có rõ ràng không?
- Có yêu cầu thêm thông tin hay giải thích gì không?
- Giọng điệu đã phù hợp chưa? Có làm méch lòng ai không?

Công việc kiểm nghiệm vô cùng quan trọng khi thư báo truyền đạt thông tin không tốt và khi vai trò quan hệ ngoại giao trong tổ chức được đề cao. Nếu bạn không có ai để đóng vai như bạn kiểm duyệt, bạn hãy gác lại thư báo ấy trong một ngày. Khi bạn xem lại, bạn hãy tiếp cận ở góc độ từ phía người đọc bằng cách trả lời từng câu hỏi trong số những câu nêu trên. Hãy điều chỉnh lại nếu cần thiết.

Mỗi tiêu chuẩn của một bức thư báo hiệu quả như ngôn ngữ, tính chính xác, sự phù hợp, sức ảnh hưởng và kết quả - sẽ tác động đến danh tiếng và sự thành đạt của bạn ở cương vị là nhà quản lý. Hệ quả quan trọng và tất yếu rút ra là: hãy lưu lại file gốc của thư báo để có thể kiểm tra kết quả về lâu về dài. Hãy tham khảo lại thư báo đó khi cần thiết và lập bản báo cáo về những công việc tốt của bạn.

## THƯ TÍN THƯƠNG MẠI

Không giống thư báo, thư tín thương mại được viết tại văn phòng công ty và được gửi đến các đối tượng bên ngoài như

khách hàng, nhà cung cấp, cổ đông hoặc cơ quan chính phủ. Ở đây, tất cả mọi quy tắc viết văn bản đều áp dụng như hiểu tâm lý người đọc, có cấu trúc hợp lý, văn phong phù hợp, khúc chiết, chính xác, rõ ràng... Mặc dù vậy, thư tín thương mại mang một số đặc điểm riêng mà bạn cần nhớ như định dạng, cấu trúc và yếu tố thiện chí.

## Định dạng

Do mỗi dân tộc và ngôn ngữ thường có một hình thức viết thư khác nhau nên trong phạm vi cuốn sách này, chúng tôi chỉ đề cập đến dạng thư thương mại phổ biến nhất trong xu hướng toàn cầu hóa hiện nay: thư tín thương mại tiếng Anh. Nhìn chung, thư tín thương mại trong tiếng Anh tuân theo dạng thức được trình bày ở hình 5-1. Hầu hết các phần trong một bức thư thương mại rất rõ ràng, đầy đủ nhưng một số sẽ dẫn đến việc thảo luận thêm.

Phần chào hỏi thể hiện phép lịch sự đối với người đọc. Nếu bạn có mối quan hệ thân mật với người nhận, hãy sử dụng kiểu chào hỏi thân thiện như “Richard thân mến”. Nếu viết khác, người nhận sẽ cảm thấy xa lạ. Trong tất cả những trường hợp khác, bắt buộc phải sử dụng dạng chào hỏi trang trọng như “Kính gửi ông Wilson”.

Với phụ nữ, chúng ta sẽ dùng danh xưng Bà (Ms.) trừ khi họ yêu cầu được gọi khác đi. Nếu người nhận có tước hiệu hay học vị, chẳng hạn như tiến sĩ hoặc đại tá thì tước hiệu đó được viết ở vị trí ưu tiên thay cho danh xưng chung như Ông hoặc Bà.

Thông thường, người viết không biết người nhận đích xác là ai, chẳng hạn như trong trường hợp bạn đang viết một bức thư phản nàn đến một công ty hoặc gửi hồ sơ xin việc. Khi đó, bạn có thể sử dụng một số cách như sau:

*Kính gửi phòng dịch vụ khách hàng*

*Kính gửi phòng nhân sự*

*Thưa Ông (Bà),*

Một cách khác là bạn có thể bỏ hoàn toàn phần chào hỏi này mà thay vào đó là dòng người nhận, và tiếp theo đó là địa chỉ của người nhận:

*Gizmo Products Company*

*320 Mountain Street*

*Hilltop, Arizona 45678*

*Người nhận: Phòng dịch vụ khách hàng*

Phần thân bức thư là nội dung thông điệp của bạn. Giống như mọi bức thư có hiệu quả, phần thân phải được cấu trúc theo cách sao cho thông điệp được đọc và có hiệu quả mong muốn. Trong hầu hết trường hợp, điều này đồng nghĩa với việc bắt đầu bằng một câu đơn hoặc một đoạn ngắn gọn xác định mục đích viết hoặc giới thiệu nội dung thông điệp của bạn.

*Xin cảm ơn vì đã đặt mua sản phẩm thuyền câu cá mẫu số 5 của chúng tôi.*

*Xin cảm ơn vì đã nộp đơn tuyển dụng vào vị trí nhân viên phân tích tài chính đăng trên tờ Herald gần đây.*

*Được biết công ty đang thông báo tuyển dụng vị trí nhân viên phân tích tài chính giàu kinh nghiệm...*

*Tôi viết thư này để thông báo điều chưa hài lòng về chiếc áo sơ mi đặt mua trên catalog của công ty.*

Khi bạn đã nêu ra được lý do hoặc ngữ cảnh viết thư, bạn có thể bắt đầu đi vào phần trọng tâm của bức thư. Hãy chọn cấu trúc trình bày hợp lý, rõ ràng, ngắn gọn, và kiểm tra xem bạn đã tổng hợp được tất cả thông tin mà người nhận cần hiểu rõ khi hồi âm.

Sau khi gửi đi bức thông điệp đó, hãy viết lời chào kết thúc thư hoặc đưa ra tín hiệu rằng bạn mong chờ phản hồi từ phía người nhận:

*Tôi rất lấy làm biết ơn nếu anh gửi phần linh kiện thay thế qua đường bưu điện.*

*Xin vui lòng liên hệ trực tiếp với tôi nếu anh cần thêm bất cứ sự trợ giúp nào.*

*Chúc anh may mắn trong công việc.*

*Chúng tôi mong sớm nhận được quyết định của anh.*

HÌNH 5-1

## Cách thức trình bày thư giao dịch thương mại

|                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Phân tiêu đề của công ty</b>                                                   | <p>Công ty Sản phẩm Gizmo<br/>320 Đường Mountain<br/>Hilltop, Arizona 45678<br/>Điện thoại: (444)555-6789 Fax: (444)555-2456<br/>E-mail: gizmoproducts@wildfire.net<br/>www.gizmoproducts.com</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Ngày tháng</b>                                                                 | <p>30/6/2003</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Tên và địa chỉ người nhận</b>                                                  | <p>Ông Richard Wilson<br/>Số 2 phố Irving<br/>Chicago Heights, Illinois 60411</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Chào hỏi</b>                                                                   | <p>Kính gửi ông Wilson:</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Nội dung thư</b>                                                               | <p>Xin chân thành cảm ơn quý khách đã đặt mua sản phẩm thuyền câu cá mẫu 05 của công ty chúng tôi. Chúng tôi lấy làm tiếc thông báo rằng mẫu này hiện tại không còn trong kho do nhu cầu bất thường. Tuy nhiên, mẫu này vẫn đang được sản xuất và sẽ lưu trữ trong kho đến cuối tháng này. Đây cũng là thời điểm chúng tôi thực hiện đơn đặt hàng của quý khách. Chúng tôi sẽ vận chuyển hàng bằng tàu tốc hành trong hai ngày mà quý khách không phải trả thêm phụ phí nào. Nếu quý khách chấp nhận, quý khách không cần phải thực hiện điều gì. Nếu quý khách muốn hủy bỏ đơn đặt hàng, xin hãy gọi cho chúng tôi theo số (800) 555-BASS và hãng Gizmo sẽ hoàn trả lại đầy đủ lệ phí. Trong mọi trường hợp, chúng tôi đều gửi kèm bản in lại tờ tạp chí Bassaholic, hướng dẫn chi tiết cách sử dụng sản phẩm này hiệu quả nhất. Chúc quý khách vạn sự như ý.</p> |
| <b>Kết thúc thư</b>                                                               | <p>Trân trọng kính chào,</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Chữ ký</b>                                                                     | <p><i>Lisa Goodrich</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Tên và chức vụ người gửi</b>                                                   | <p>Lisa Goodrich<br/>Giám đốc Chăm sóc Khách hàng</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Thông tin thêm (tài liệu kèm theo, danh sách những người cùng được gửi...)</b> | <p>Có tài liệu gửi kèm</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

## Yếu tố thiện chí

Mỗi bức thư là cơ hội để tạo sự thiện chí cho công ty của bạn. Ngay cả khi bạn thông báo tin chẳng lành đến khách hàng như trong những trường hợp sau:

*Chúng tôi không thể phê duyệt khoản vay của quý khách.*

*Chuyến hàng của quý vị sẽ bị trì hoãn.*

*Quyển sách quý khách đặt mua đã ngưng xuất bản.*

*Chúng tôi đã tuyển được người cho vị trí này.*

*Con của quý vị chưa đủ giấy tờ hợp lệ để nhập học trường tiểu học Elite.*

Thông báo những tin như vậy có thể làm tổn hại đến mối quan hệ với người nhận. Ví dụ, một cá nhân gửi tiền tiết kiệm và ngân phiếu lâu năm trong ngân hàng giờ lại không được phê duyệt khoản vay khởi nghiệp. Ngân hàng đặc biệt quan tâm đến việc duy trì mối làm ăn với khách hàng này mặc dù chính sách cho vay của họ có thể làm người này thất vọng. Ngân hàng có thể thông báo tin không thuận lợi này và duy trì uy tín nếu thực hiện theo những chỉ dẫn sau.

Trước hết, bạn cần thể hiện sự hối tiếc một cách chân thành:

**Sai:** *Chúng tôi không thể duyệt đơn vay vốn kinh doanh của quý khách.*

**Đúng:** *Thay mặt ngân hàng Mountain View, tôi lấy làm tiếc thông báo với quý khách rằng ngân hàng chúng tôi không thể thực hiện được yêu cầu vay vốn kinh doanh của quý khách vào thời điểm này.*

Bạn có thể duy trì sự thiện chí cho công ty bằng cách khác, đó là đưa ra lý do cho thông báo đó. Một lời giải thích hợp lý hợp

tình có thể làm voi đi phần nào cảm giác khó chịu của khách hàng. Ghi nhận những yếu tố tích cực về phía khách hàng cũng có tác dụng tương tự:

*Giống như những ngân hàng khác, ngân hàng chúng tôi không thể cho vay - ngay cả đối với những khách hàng có mức vay tín dụng cao như quý khách chẳng hạn - nếu tổng mức trả nợ hàng tháng vượt quá số phần trăm nhất định của tổng thu nhập hàng tháng.*

Cuối cùng, bạn nên hé mở điều gì đó. Trong một số trường hợp, thông tin xấu chưa phải là thông tin cuối cùng:

*Thông thường, hội đồng cho vay của ngân hàng sẽ sẵn sàng cân nhắc lại yêu cầu của quý khách một lần nữa nếu tình hình tài chính của quý vị có điều gì thay đổi như: thu nhập hàng tháng tăng, xóa một số khoản nợ hiện tại, yêu cầu vay vốn thấp hơn hoặc có những thay đổi khác.*

## Mẫu thư báo và thư tín trên Microsoft Word

Chương trình xử lý văn bản Microsoft Word chứa đựng các mẫu hữu ích để viết thư báo và thư tín (Word đặt tên cho những mẫu này là Wizard). Những mẫu này giúp bạn từng bước thông qua một quy trình cho phép bạn chọn lựa kiểu văn bản và mẫu trang cụ thể đồng thời tạo tiêu đề phù hợp. Chúng cũng sẽ gợi ý bạn thêm vào một số dòng như dòng chú ý hoặc dòng nội dung, họ tên viết tắt của người đánh máy, và tài liệu đính kèm. Khi hoàn thành các thao tác này, bạn đã tạo được một văn bản mẫu viết thư báo hoặc thư thương mại để sử dụng.

## TẬN DỤNG LỢI THẾ CỦA E-MAIL

E-mail là hình thức truyền thông điệp hoặc file dữ liệu thông qua mạng máy tính. Khi mạng máy tính đó nối kết với Internet, nhân viên có thể giao dịch với mọi người ở ngoài công ty, thậm chí ở bên kia bán cầu chỉ trong giây lát.

E-mail là phương tiện hữu hiệu để gửi thư báo và thông báo đồng thời thu nhận thông tin từ nhiều nơi khác gửi đến. Nhờ có tiện ích “đính kèm” của các phần trình duyệt hiện hành, chúng ta có thể mở rộng độ dài văn bản khi soạn thảo trên Word hoặc trên các chương trình xử lý khác, sau đó gửi đi, tiết kiệm phần lớn thời gian và phí bưu điện.

Đôi khi, gửi một bức e-mail chẳng khó khăn gì. Nó chẳng giống viết thư chút nào. Tuy nhiên, e-mail là một dạng thư tín thương mại đòi hỏi sự chú ý tương tự như đối với các dạng thư khác.

Trong các công ty, e-mail trở thành dạng trao đổi thông tin chiếm ưu thế. Vì sao vậy? Vì nó không tốn kém, nhanh và dễ dàng.

Điều đáng tiếc là chính tốc độ và sự thuận tiện của e-mail đã gây ra một số vấn đề cho những người viết văn bản kinh doanh cũng như cho cả công ty của họ. Thứ nhất, nhân viên giao dịch đôi khi gửi đi và nhận được tin nhắn không cần thiết, tốn thời gian. Thứ hai, nhiều e-mail được viết cầu thả. Người ta chỉ đơn thuần viết ra những gì có sẵn trong suy nghĩ rồi nhấn nút “gửi” mà không kiểm tra nội dung và bố cục. Thứ ba, đôi khi thông điệp mang xúc cảm hoặc thiếu cân nhắc được gửi đi trước khi người viết có đủ thời gian lấy lại bình tĩnh. Thứ tư, thông điệp đôi khi bị gửi nhầm cho người nhận không chủ định - mang lại hậu quả tiêu cực. Cuối cùng, ngay cả khi nội dung bị xóa đi vẫn có thể khôi phục để sử dụng lại trong các vụ kiện



tụng. Những phiên toái trên có thể giải quyết thông qua nhận thức chung của mọi người và áp dụng những nguyên tắc viết phù hợp.

## Tạo sự thu hút cho dòng tiêu đề

Giống như thư báo, dòng tiêu đề của e-mail cần phải lôi cuốn, thu hút sự quan tâm của người đọc và chỉ ra nội dung của bức thư. Vì vậy, dòng này cần đạt được ít nhất là một trong bốn mục tiêu sau:

- Chứa đựng thông điệp chính: *“Cuộc họp bán hàng sẽ được đổi sang 2 giờ chiều thứ Sáu.”*
- Bày tỏ yêu cầu về hành động hoặc phúc đáp: *“Các bạn cần khẩn trương đưa ra nhận xét trước 4 giờ chiều nay.”*
- Cụ thể nhưng không quá dài: *“Còn bữa ăn trưa ngày mai thì sao?”*
- Cho phép người đọc lưu trữ và truy cứu thông tin của bạn dễ dàng: *“Báo cáo của John”.*

Trái lại, dòng tiêu đề tồi sẽ chẳng mang lại thông tin, hoặc có rất ít thông tin và cũng có thể là có quá nhiều thông tin trong cùng một dòng để có thể linh hội được. Nếu dòng này quá khái quát, mơ hồ hoặc dễ trống, người đọc có thể bỏ qua hoặc xóa toàn bộ bức thư đi. Nên nhớ rằng: Những người bận rộn có thể đọc năm mươi đến một trăm e-mail mỗi ngày. Để đảm bảo thư của bạn được mở ra và được đọc, bức thư ấy phải nổi bật.

## Mỗi e-mail chỉ chứa một thông điệp

Hãy xem mỗi e-mail là một tập hợp thông tin để đặt câu hỏi, trao đổi ý kiến, thông báo tin tức... Bức thư sẽ đạt tới độ mạch lạc nếu

nó chỉ chứa duy nhất một thông điệp. Nếu bạn muốn đưa nhiều hơn một thông điệp tới một người nhận, bạn phải chia tách thành nhiều thư khác nhau, trong đó mỗi bức cần đưa ra dòng nội dung hợp lý, nổi bật.

Bức thư chứa một thông điệp như vậy có hai ích lợi chính: Thứ nhất, người nhận có thể tiếp thu và phản hồi dễ dàng hơn. Thứ hai, nếu người nhận quan tâm đến bức thư của bạn và thông báo đến người khác có liên quan thì những thông điệp khác - có thể không quan trọng lắm - sẽ không bị bỏ bê như bức thư chứa nhiều thông điệp sau đây:

*Nội dung: Cuộc họp bán hàng được dời sang 3 giờ chiều thứ Sáu*

*Bill: Chúng tôi đã sắp xếp lại lịch họp vì chuyến công tác ngoại tỉnh của Amy. Xin vui lòng thông báo đến những người bên công ty ông có kế hoạch tham dự theo giờ cũ.*

*Một lưu ý nữa là tôi đã nghe theo lời khuyên của ông về việc chuyển giao trách nhiệm của Karl cho Cynthia. Kỹ năng phân tích của anh ấy chưa đáp ứng được yêu cầu về tốc độ. Xin cảm ơn lời khuyên của ông.*

Bạn có thể hình dung được hậu quả của bức thư đa thông điệp này được chuyển đến nhiều người khác trong công ty sẽ ra sao không? Chắc chắn là người viết này không có ý giải bày quan điểm cá nhân về kỹ năng của Karl với người đồng nghiệp bán hàng Bill. Nhấn nút “gửi đi” là thao tác rất dễ có khả năng xảy ra với kiểu thư tin như thế này, nhất là khi họ phải xử lý quá tải lượng thư chứa nhiều nội dung.

## *Bí quyết viết e-mail*

E-mail là phương tiện thông tin độc đáo đòi hỏi một số yêu cầu bảo đảm sau:

- Đưa thông tin chính lên dòng nội dung nhằm giảm thiểu khả năng người nhận bỏ qua hoặc xóa đi thông điệp quan trọng.
- Viết ngắn gọn. Cố gắng đưa thông tin chính lên trang đầu màn hình.
- Mỗi e-mail chỉ chứa một nội dung thông báo.
- Chính sửa, kiểm tra lỗi chính tả trước khi gửi đi - trừ khi bạn không quan tâm đến rủi ro.
- Không bao giờ gửi thư trong tâm trạng bức dọc. Làm như vậy không gì khó khăn. Hãy tự hỏi: “Mình có thể nói như vậy trước mặt họ được không?”. Nếu câu trả lời là không thì bạn đừng gửi đi.
- Bước cuối cùng là bổ sung địa chỉ trước khi nhấn nút “gửi”. Điều này tránh được khả năng bạn gửi thư chưa hoàn thiện.

## **Sử dụng tiện ích “đính kèm” với những thư dài**

Một trong những ích lợi lớn của e-mail là bạn có thể gửi kèm theo những file tài liệu khác. Trước kia, các tài liệu, bảng tính, trang phóng to, và một số loại dữ liệu khác cần phải in ra và gửi bằng đường bưu điện hoặc fax. Ngày nay, chúng ta có thể tiết kiệm thời gian và tiền bạc bằng cách đơn giản là gửi đính kèm những tài liệu dạng này mà vẫn đến nơi nhận nhanh chóng.

Thuận tiện hơn cả là người nhận có thể hiệu chỉnh những tài liệu đó rồi gửi lại ngay lập tức.

Ngoài những dạng văn bản nêu trên, phương pháp gửi đính kèm còn tỏ ra rất phù hợp khi bạn gửi những bản báo cáo hoặc thông điệp dài. Với những dạng văn bản này, người nhận không mấy dễ chịu khi phải cuộn màn hình để theo dõi. Ngoài ra, nhiều đặc điểm định dạng sử dụng trong đó (như tiêu đề viết đậm, nút đầu dòng, ghi chú ở chân trang) không giữ được nguyên trạng khi gửi qua e-mail. Vì vậy, khi bạn cần gửi một thông điệp dài, hãy gửi nó theo dạng “đính kèm”. Sau đó, sử dụng phần viết thư phía dưới để thông báo cho người nhận nội dung và yêu cầu phải làm gì với bản đính kèm đó.

*Người gửi: Howard*

*Người nhận: Charlene*

*Nội dung: Báo cáo điều tra khách hàng*

*File đính kèm: Báo cáo điều tra. doc*

*Xin chào Charlene,*

*Tôi đã gửi bản thảo đầu tiên về báo cáo điều tra khách hàng. Xin hãy xem qua file đính kèm và gửi lại cho tôi cùng lời nhận xét của cô.*

*Xin cảm ơn,*

*Howard*

## **Bốn yếu tố trong quy tắc gửi e-mail**

Mặc dù e-mail đem lại nhiều thuận tiện trong giao dịch kinh doanh, nhưng nó cũng có thể gây ra nguy cơ mắc vào những vụ kiện tụng bồi nhọ thanh danh và phiền toái. Theo điều tra được Hiệp hội Quản lý Hoa Kỳ công bố đầu năm 2000, có chưa đến 40% số công ty xem lại những e-mail do nhân viên công ty lập

tại văn phòng và vào giờ làm việc, dù công ty hoàn toàn có quyền làm như vậy. Những nhà quản lý hoặc là không quan tâm hoặc là không muốn tạo ra bầu không khí khiến mọi người cảm giác như họ bị theo dõi.

Một biện pháp nhằm đối phó với tình hình này là thiết lập chính sách e-mail vừa ý nghĩa vừa dễ hiểu với toàn bộ nhân viên. Chính sách này bao gồm bốn yếu tố:

1. **Cương quyết không bỏ qua những hành động quấy rối và phân biệt đối xử.** Ngày càng có nhiều vụ kiện chống lại công ty qua những bức e-mail có nội dung quấy rối tình dục và sắc tộc như: liên tục có những thư yêu cầu hẹn hò, truyện cười tục tĩu, hình ảnh khiêu dâm tải từ trên mạng xuống,... Cần hiểu rõ rằng kiểu hành xử như vậy là không thể tha thứ được.
2. **Giải thích rõ e-mail được lưu trữ như thế nào.** Sự thân mật của e-mail có thể ru người sử dụng trong cảm giác thoải mái sai trái. Nếu bạn cho rằng cách tốt nhất là bấm nút xóa mỗi khi nhận được e-mail nào đáng ngờ, thì đó là một sai lầm. Thực ra việc tiến hành xóa chỉ đơn thuần gửi nó vào thùng rác máy tính ở ổ cứng, và nó sẽ được lưu lại ở đó cho đến khi ổ đó được dọn sạch. E-mail cũng có thể được lưu trữ trong máy chủ dưới dạng mà tự nó có thể tự phục hồi với tác động của chuyên gia sửa chữa máy tính. Ý thức rằng mọi e-mail được lưu trữ sẽ ngăn mọi người lạm dụng hệ thống e-mail của công ty.
3. **Cần nhấn mạnh rằng thông tin bảo mật được truyền qua phương tiện khác.** Điều này nghe có vẻ điên rồ nhưng nhiều luật gia cho rằng việc đó cảnh báo mức độ nhân viên thường xuyên sử dụng e-mail để bàn luận những vấn đề nhạy cảm như chính sách giá mới và đánh giá của họ về hoạt động của giám đốc điều hành. Vì vậy, cần đảm bảo rằng những vấn đề như vậy phải được truyền tải thông qua

mạng lưới an toàn hơn: Một bản ghi nhớ bảo mật hoặc đối thoại trực tiếp.

4. **Tuân thủ luật bản quyền.** Tài một phần mềm được bảo vệ bởi luật bản quyền cũng như những tài liệu khác rồi gửi đến người liên quan là việc làm không khó - thậm chí quá đơn giản. Bạn không thể ngăn cản được nhân viên của mình nhận những tài liệu kiểu này từ bạn bè nhưng bạn có thể đề nghị họ xóa đi và không chuyển cho người khác.

## TÓM TẮT

Chương này đã đề cập kỹ đến ba hình thức văn bản kinh doanh phổ biến nhất. Mặc dù người viết nên tiếp cận từng hình thức văn bản bằng cách sử dụng các nguyên tắc và khái niệm biên tập đã được trình bày ở các chương trước, nhưng chúng cũng có những đặc tính riêng biệt đáng chú ý:

- **Thư báo.** Đây là hình thức giao tiếp bằng văn bản được sử dụng trong nội bộ công ty. Những vấn đề về thư báo được tập trung trình bày trong chương này là lập kế hoạch, định dạng, hình thức thể hiện và kiểm nghiệm. Khâu lập kế hoạch sẽ mở đầu bằng việc nhấn mạnh mục đích của thư báo. Đối với công ty lớn, cách thức trình bày thường tuân thủ một mẫu chung. Tuy nhiên, mẫu chung này cần phải làm nổi bật dòng chủ đề sao cho hiệu quả nhằm thu hút sự chú ý của độc giả.
- **Thư tín thương mại.** Loại này gần giống như thư báo, nhưng thường được sử dụng để giao dịch với đối tượng ngoài công ty. Vì thư tín thương mại tạo ấn tượng về bạn và công ty trong tâm trí khách hàng, nhà cung cấp, người xin

việc và rất nhiều đối tượng khác nữa, nên bạn cần phải biết cách giao dịch thương mại theo cách cẩn trọng, chu đáo nhất có thể.

- **E-mail.** Phương tiện thông tin này đã nhanh chóng trở thành sự lựa chọn của các nhà quản lý và nhân viên trong hầu hết các lĩnh vực kinh tế. Tuy nhiên, như đã nói ở trên, chính những ưu điểm sử dụng nhanh gọn và thuận tiện của loại phương tiện này lại gây ra những rắc rối cho những người sử dụng. Một vấn đề nữa là vì mọi người nhận được quá nhiều e-mail mỗi ngày, nên bạn phải sử dụng dòng tiêu đề vừa làm nổi bật bức thư ấy vừa gửi thông điệp của bạn đến đích. Một số điều cần chú ý về e-mail là: Mỗi bức thư chỉ mang một nội dung thông báo; sử dụng tiện ích “Đính kèm” đối với những thư dài; xem lại những gì bạn đã viết trước khi nhấn nút “Gửi”.

# 6

## THUYẾT TRÌNH

### *Những nguyên tắc còn mãi với thời gian*

#### **Nội dung chính:**

- *Cấu trúc bài trình bày theo cách Hy Lạp*
- *Bốn phương thức hùng biện*
- *Phong cách lãnh hội của người nghe*
- *Cách hướng tới khối óc và trái tim*



**T**huyết trình là một cách hiệu quả để chuyển tải thông điệp của bạn tới một nhóm người. Phương pháp này cho bạn cơ hội để tập hợp tất cả khán giả đến một nơi để bạn có thể trình bày và thu thập ý kiến phản hồi. Bạn có thể sử dụng những bài thuyết trình để thuyết phục khán giả thực hiện những hành động cụ thể, để chuyển tải thông tin, để có được những cam kết, hoặc để tạo ra một diễn đàn thảo luận những ý tưởng thách thức hoặc gây nhiều tranh cãi.

Như những gì chúng ta đã thảo luận về phương thức giao tiếp bằng văn bản trong chương 1, bây giờ chúng ta tiến hành xem xét việc thuyết trình dựa trên những nguyên tắc cơ bản. Nguyên tắc đầu tiên liên quan đến cấu trúc bài thuyết trình đến từ những người Hy Lạp cổ đại. Phần tiếp theo giải thích bốn biện pháp tu từ mà bạn có thể sử dụng để tăng thêm tính hiệu quả cho bài thuyết trình. Một phần nữa giải thích phong cách linh hoạt của đối tượng khán giả tiêu biểu. Nếu bạn hiểu được những phong cách này và cách giải quyết chúng, bài thuyết trình của bạn sẽ được tiếp nhận một cách tốt hơn. Cuối cùng, chương này cũng khuyên các nhà thuyết trình không chỉ nói với khối óc mà còn nói với trái tim.

## THUYẾT TRÌNH THEO CÁCH CỦA NGƯỜI HY LẠP

Để biết cách thuyết trình ấn tượng, hãy học hỏi từ những người Hy Lạp cổ đại. Người Hy Lạp cổ đại đã phát triển một số kỹ thuật thuyết trình khi họ bắt đầu thử nghiệm chính quyền dân chủ. Họ nhanh chóng nhận ra rằng khi không có sự hiện diện của nhà vua, mọi người cần có một hệ thống pháp luật để cai quản dân chúng. Nghệ thuật phát biểu trước công chúng đã xuất hiện từ khi người Hy Lạp thực hiện mô hình dân chủ và tiếp theo đó là hệ thống pháp lý.

Quả thực, bản đề cương gồm năm phần của người Hy Lạp để thực hiện bài thuyết trình thuyết phục - giới thiệu, tường thuật, lập luận, phản biện, và kết luận - chưa bao giờ được sửa đổi nhiều. 2500 năm sau đó, bạn vẫn có thể sử dụng những điểm cốt lõi trong bản đề cương của người Hy Lạp để củng cố thêm cho những bài thuyết trình của mình.

### Phần giới thiệu

Mọi người thường khuyên rằng: Hãy nói cho khán giả biết những gì bạn sẽ nói, và sau đó nói cho họ biết những gì bạn vừa mới nói. Người Hy Lạp cổ đại không tán thành cách tiếp cận này. Họ nhận thấy biện pháp đó nhằm chán và dễ dự đoán, và nhiều khán giả đã đồng ý như vậy. Khán giả sẽ nhanh chóng nhận ra được điều bạn sẽ nói, khi đó họ chỉ lắng nghe một phần của bài thuyết trình và phớt lờ những phần còn lại.

Những người Hy Lạp trước đây sử dụng phần giới thiệu để thu hút sự chú ý của khán giả. Sau đây là một số chiến lược của họ:

**NÓI VỀ KHÁN GIẢ.** Có thể bạn chẳng bao giờ sai lầm khi khen tặng khán giả.

*Rất hân hạnh được gặp lại nhóm bán hàng đã chứng tỏ khả năng làm việc xuất sắc của mình.*

**NÓI VỀ NGƯỜI THUYẾT TRÌNH TRƯỚC ĐÓ.** Nếu bài trình bày của bạn là một phần trong một loạt các cuộc trình bày, hãy giới thiệu người thuyết trình trước đó đã để lại ấn tượng sâu sắc trong lòng khán giả.

*Jane đã hướng chúng ta tới những giá trị cốt lõi của công ty bằng những lời hùng biện rất hay của cô ấy. Giờ đây, tôi muốn trình bày với các bạn một vấn đề mà tôi có cảm nhận mãnh liệt như Jane đã cảm nhận về các giá trị của công ty, đó là tính toán chi phí.*

**NÓI VỀ SỰ KIỆN.** Hãy hướng sự chú ý của những người tham gia tới một điều đặc biệt hay độc đáo về một sự kiện nào đó. Điều này sẽ kích thích sự thích thú đồng thời tạo cho họ cảm giác hạnh phúc khi cho rằng những dịp như thế thật quan trọng. Kết quả là họ sẽ chú tâm lắng nghe bạn hơn.

*Trong buổi sáng hôm nay, các bạn sẽ được vinh hạnh gặp ba trong số những nhà cách tân quan trọng nhất trong ngành của chúng ta.*

**NÓI VỀ MỘT THỜI KHẮC TRONG LỊCH SỬ.** Nếu như bạn có thể đưa thời gian và ngày tháng của bài thuyết trình vào trong một bối cảnh lịch sử, khán giả sẽ chú trọng và quan tâm đến bài phát biểu của bạn nhiều hơn.

*Vào tuần này cách đây ba năm, cũng tại nơi đây tôi đã đứng nói cho các bạn biết về tình hình tài chính tuyệt vọng của công ty. Khoảng thời gian ba năm đã thay đổi rất nhiều.*

**NÓI VỀ ĐỊA ĐIỂM.** Tòa sảnh, thành phố hay thậm chí quốc gia nơi diễn ra bài thuyết trình mang lại lợi thế lớn cho phần giới thiệu.

*Thị trấn nhỏ bé này - nơi cách đây 200 năm đã từng chứng kiến những cuộc khuấy đảo đầu tiên của người Mỹ theo hướng tự do và thiết lập một đất nước mới và dân chủ - giờ đây tự hào là một trung tâm mua sắm mới mang tên Greater Lexington Patriot.*

**NÓI VỀ MỘT CHỦ ĐIỂM TRONG BÀI PHÁT BIỂU.** Là người thuyết trình, bạn có quyền sắp xếp chủ đề và tạo dựng bối cảnh đàm thoại. Hãy sử dụng điều này để hướng khán giả ra khỏi những chủ đề bạn không muốn thảo luận, hoặc tập trung sự chú ý của họ tới những chủ đề bạn cảm thấy thoải mái.

*Hôm nay chúng ta có mặt ở đây để bàn về lợi nhuận của công ty trong thời gian sáu tháng qua. Thẳng thắn mà nói, tình hình không có gì sáng sủa cho lắm. Thế nhưng điểm cốt lõi của vấn đề lợi nhuận chính là sự thỏa mãn của khách hàng, và tôi muốn dành một chút thời gian để nói về vấn đề này.*

## Phần tường thuật

Cốt lõi của phần tường thuật chính là nội dung. Ở đây, bạn phải tiếp cận được trung tâm của vấn đề. Liệu vấn đề đó có liên quan đến những điều bạn muốn người nghe làm, hay những điều bạn muốn thuyết phục họ, hoặc những điều bạn muốn nói với họ. Nếu bạn không nhận thấy mình phải nói gì trong câu chuyện, hãy suy nghĩ lại. Hãy chuyển cốt lõi công việc giao tiếp thành nội dung bạn muốn nói, hay thành những điều liên quan đến sự thật mà bạn muốn khán giả hiểu được theo cách này hay cách khác.

## Phân lập luận

Khi lập luận cho bài thuyết trình của mình, bạn phải đưa ra những bằng chứng hoặc những những lý luận lô-gíc để khẳng định quan điểm của mình. Có thể nói đây là phần quan trọng nhất trong bài thuyết trình để tất cả khán giả xung quanh thấy được quan điểm của bạn. Nên nhớ rằng khán giả chỉ hồi tưởng lại rất ít những gì họ đã được nghe. Vì vậy, bạn hãy đưa ra những bằng chứng xác đáng, và bạn chỉ nên tranh luận ba đến bốn ý chính trong bài thuyết trình của mình. Việc bạn đưa ra quá nhiều luận điểm sẽ không có hiệu quả vì khi đó khán giả sẽ bức bối và tin rằng bạn đang cố cứu vãn sự đuối lý trong khi suy nghĩ và trình bày lập luận.

Sẽ có tác dụng nếu như bạn đưa ra những nhận xét chuyển tiếp trong phần này để giúp khán giả hiểu được những lập luận của bạn.

*Có ba lý do giải thích tại sao việc mở rộng sân gôn chín lỗ của thành phố không hợp lý về mặt tài chính. Trước tiên, nguồn tin về số tiền thu được từ sân gôn bị thổi phồng quá mức - có lẽ lên tới 50%. Đây chính là hậu quả của việc tính toán lợi nhuận và thua lỗ theo cách không chuyên nghiệp của bộ phận quản lý sân thể thao. Thứ hai, nguồn nước không được cung cấp đầy đủ. Thành phố đã và đang phải vật lộn để đáp ứng nhu cầu về nước cho người dân cũng như cho các doanh nghiệp. Thứ ba, việc mở hai sân gôn lớn trong thành phố này trong những năm qua đã vượt quá nhu cầu của mọi người. Doanh thu từ sân gôn được mở rộng sẽ không khả thi.*

## Phần phản biện

Trong phần thứ tư của mô hình thuyết trình theo kiểu Hy Lạp, bạn hãy dự đoán những ý kiến chống đối trước lập luận của

mình. Phần này thường quan trọng khi chủ đề gây nhiều tranh cãi. Bạn phải biết lắng nghe những quan điểm chống đối, thậm chí nếu như sau đó bạn bác bỏ chúng bằng những lập luận sắc bén. Nếu bạn không làm được như thế, khán giả sẽ phàn nàn rằng bạn không bao giờ xem xét đến những ý tưởng phản biện. Chủ đề càng đáng tranh luận bao nhiêu thì việc đưa ra những quan điểm chống đối trong giai đoạn đầu của quá trình phản biện càng trở nên quan trọng hơn.

Bạn có thể giải quyết quá trình phản biện theo ba cách sau đây:

1. Trả lời những phản biện được dự báo trước đối với lập luận của bạn
2. Tận dụng cơ hội để xem xét lại và phản bác lập luận của người phản biện. Một lần nữa, chiến thuật này có ý nghĩa quan trọng đối với những chủ điểm gây nhiều tranh cãi
3. Kết hợp hai cách tiếp cận

## Phần kết luận

Phần kết luận không nên tóm tắt lại những lập luận của bạn, mà nên là phần để thu hút sự hiểu biết, hành động và ủng hộ của khán giả cho bất cứ điều gì bạn muốn họ thực hiện hay suy nghĩ. Những người Hy Lạp đã cho thấy rõ ràng là ở đây người nghe không cần đến một bản tóm tắt. Chính vì thế đừng để mình rơi vào tình cảnh phải nói cho khán giả những gì mình đã nói. Làm như thế sẽ khiến họ chán nản và bức bối. Do khán giả thường nhớ được điều cuối cùng họ được nghe nên việc tóm tắt lại những điều bạn nói chắc chắn sẽ làm mất hết sự nhiệt thành mà bài thuyết trình của bạn đã tạo ra. Chính vì vậy, hãy quên bản tóm tắt đi, thay vào đó, bạn nên nói cho khán giả biết họ nên suy nghĩ và hành động như thế nào.

*Khi các bạn rời khỏi đây trong ngày hôm nay, hãy tin tưởng rằng những sản phẩm mà các bạn giới thiệu là tốt nhất trên thị trường. Những sản phẩm đó được ủng hộ mạnh mẽ và mang lại lợi ích lớn cho khách hàng về mặt giá cả.*

## BỐN PHƯƠNG THỨC HÙNG BIỆN

Người Hy Lạp cổ đại không chỉ đơn giản phát triển cấu trúc gồm năm phần để thực hiện một bài thuyết trình. Họ cũng phát triển những phương thức hùng biện để kết nối với khán giả, và những phương thức ấy vẫn có hiệu quả cao cho đến ngày nay. Những phương thức này bao gồm: Cấu trúc song song, bộ ba, phản đề, và những câu hỏi hùng biện.

### Cấu trúc song song

Cấu trúc song song sử dụng các thành phần câu giống nhau cả về chức năng lẫn cách cấu tạo. Cấu trúc song song đặc biệt hữu ích trong những bài thuyết trình do việc lặp lại một cấu trúc ngôn ngữ sẽ giúp khán giả nghe và nhớ được những điều chúng ta phải nói. Hãy xem lời phát biểu của Churchill về trận Dunkirk trước Hạ viện vào ngày 4-6-1940:

*Chúng ta sẽ không đầu hàng hay thất bại. Chúng ta sẽ đi đến tận cùng. Chúng ta sẽ chiến đấu ở Pháp. Chúng ta sẽ chiến đấu trên các vùng biển và đại dương. Chúng ta sẽ chiến đấu cùng với sự tự tin và sức mạnh đang lên. Chúng ta sẽ bảo vệ hòn đảo bằng bất cứ giá nào. Chúng ta sẽ chiến đấu trên bãi biển. Chúng ta sẽ chiến đấu ở những nơi đổ bộ. Chúng ta sẽ chiến đấu trên cánh đồng và đường phố. Chúng ta sẽ chiến đấu trên những quả đồi, và chúng ta sẽ không bao giờ đầu hàng.*

Bạn có thể sử dụng những cấu trúc ngôn ngữ tương tự để đạt được hiệu quả tốt trong kinh doanh: “Chúng ta sẽ làm việc chăm chỉ. Chúng ta sẽ làm việc thông minh. Chúng ta sẽ tạo nên một tương lai tốt đẹp hơn cho công ty và cho bản thân chúng ta.”

## Bộ ba

Những người Hy Lạp sớm nhận thức được rằng con người thường bị hấp dẫn trước những danh sách gồm ba đơn vị. Người ta gọi nó là Luật bộ ba hay đơn giản chỉ là “bộ ba” (Triad). Một nhóm gồm ba thứ thường khiến chúng ta có cảm giác đầy đủ và thỏa mãn. Không một ai biết chắc tại sao lại thế. Phần kết trong bài phát biểu nổi tiếng “Tôi có một giấc mơ” của Martin Luther King là một minh chứng về việc sử dụng bộ ba:

*Khi chúng ta để tự do ngân lên, khi chúng ta để nó ngân lên từ mọi làng quê và thôn xóm, mọi thành phố và tiểu bang, chúng ta có thể làm cho ngày ấy đến thật nhanh, ngày mà mọi đứa con của Chúa, da trắng và da đen, Do thái và không phải Do thái, người theo đạo Tin lành và Thiên chúa giáo, tất cả sẽ cùng nắm tay nhau hát vang lời ca linh thiêng của người da đen: Tự do đã đến! Tự do đã đến! Xin cảm ơn Đức Chúa toàn năng, cuối cùng chúng ta đã được tự do!*

Bạn có thể sử dụng bộ ba để mang lại hiệu quả trong bất kỳ một bài thuyết trình kinh doanh nào.

*Loại cửa sổ phản chiếu mới của chúng tôi sẽ giảm được chi phí điều hòa nhiệt độ cho quý vị, loại bỏ được những cái nhìn phiền toái, và bảo vệ đồ đạc của quý vị khỏi tác hại của ánh nắng mặt trời.*

*Chiến lược mới sẽ có tác dụng nếu chúng ta tiến hành công việc như những người quản lý. Điều đó có nghĩa chúng ta*



*phải kết nối những mục tiêu, đồng thời đảm bảo chắc chắn rằng mỗi nhân viên đều hiểu được công việc của mình phù hợp với chiến lược như thế nào, và chấp nhận khen thưởng với thái độ đúng đắn ở mọi cấp.*

## Phản đề

Trong thuật hùng biện, phản đề là việc đặt một câu hay một phần của câu đối lập với một câu hay một phần khác của câu để thu hút sự chú ý của người nghe hoặc khơi gợi những phản ứng mãnh liệt. Ví dụ như khẩu hiệu của bang New Hampshire là: “Sống tự do hay là chết”.

Ngày nay, phản đề rất hiếm khi được sử dụng, cho dù nó là một cách diễn đạt tao nhã và khiến người nghe có thể nhớ đến một cách sống động. Hãy xem phản kết trong bài phát biểu nhậm chức của Tổng thống Kennedy vào tháng 1-1961. Toàn bộ bài phát biểu có sử dụng phản đề, nhưng phần cuối có sức thuyết phục mạnh mẽ vì nó trực tiếp hướng tới người nghe:

*Và vì thế, hỡi những người bạn Mỹ của tôi, đừng hỏi Tổ quốc có thể làm gì cho ta mà hãy hỏi ta có thể làm được gì cho Tổ quốc.*

Do có tác động gây ấn tượng mãnh liệt, nên phản đề không được những nhà thuyết trình sử dụng nhiều trong kinh doanh. Tuy nhiên, bạn vẫn có thể áp dụng trong một vài trường hợp, chẳng hạn:

*Quyền lựa chọn là của chúng ta. Chúng ta có thể sống cùng với tình thế tiến thoái lưỡng nan của người phòng ngự, hoặc nắm bắt lấy lợi thế của nhà cải cách.*

## Những câu hỏi hùng biện

Những câu hỏi hùng biện được sử dụng với mục đích duy nhất là tạo ra tác động đối với người nghe. Và người thuyết trình thường không hy vọng người nghe sẽ trả lời tất cả các câu hỏi của mình.

Những câu hỏi hùng biện có tác dụng hướng sự chú ý của người nghe tới chủ đề vì chúng mời gọi câu trả lời, thậm chí khi chúng không được nói to hay nhấn mạnh. Hãy xem xét bài phát biểu nổi tiếng của Patrick Henry vào tháng 3-1775 vào đêm trước khi nổ ra cuộc cách mạng Hoa Kỳ:

*Các quý ông có thể kêu gào: "Hòa bình! Hòa bình!" Thế nhưng không hề có hòa bình. Chiến tranh đã thực sự bắt đầu. Cơn cuồng phong kế tiếp quét từ phía Bắc sẽ mang theo tiếng vũ khí rền vang! Anh em bạn hữu của chúng ta đã sẵn sàng trên chiến trường! Tại sao chúng ta lại ngồi nhàn nhã nơi đây? Những quý ông kia ước muốn điều gì? Họ muốn có gì? Cuộc sống có thực sự tuyệt vời, hay hòa bình thật ngọt ngào khi nó được mua bằng xiềng xích và nô lệ?*

Khi đưa ra những câu hỏi hùng biện như thế này, Henry đã trả lời chúng theo cách mạnh mẽ nhất:

*Lạy Chúa! Hãy ngăn cấm điều đó! Tôi không biết những người khác có thể làm gì, thế nhưng đối với tôi, hoặc là cho tôi được tự do, hoặc là để tôi chết!*

Hãy lưu ý cách phản đề trong câu nói cuối cùng của Patrick Henry: *"Cho tôi được tự do, hoặc là để tôi chết"*.

Trong kinh doanh có nhiều cơ hội để bạn sử dụng những câu hỏi hùng biện và sau đó tự bạn trả lời những câu hỏi đó. Hãy xem ví dụ dưới đây:

*Nếu chúng ta cứ tiếp tục làm theo chiến lược không hiệu quả đó, lợi nhuận của công ty sẽ giảm đồng thời thị phần cũng sẽ thu hẹp lại. Bạn có muốn làm việc cho một công ty như thế không? Bạn có cảm thấy thoải mái với những điều tầm thường không? Tôi nghĩ là không. Đó là lý do tại sao tôi đưa ra kế hoạch này, và tại sao tôi có mặt ở đây để yêu cầu các bạn hỗ trợ.*

## BA PHONG CÁCH LĨNH HỘI

Một điểm khác bạn cần nhớ khi triển khai và thuyết trình ý kiến của mình là những khán giả khác nhau có thể có những phong cách lãnh hội khác nhau. Bạn có thể làm quen với ba phong cách lãnh hội liên quan đến thị giác, thính giác, và cảm giác vận động. Hầu hết mọi người đều chỉ mạnh một trong ba phong cách này.

- *Những người lãnh hội bằng thị giác.* Những người này phản ứng rất tốt trước tranh ảnh, đồ họa, và những tác nhân kích thích thị giác khác. Nghiên cứu cho thấy những người lãnh hội bằng thị giác chiếm khoảng 30-40%.
- *Những người lãnh hội bằng thính giác.* Những người này thường nhạy cảm hơn trước từ ngữ cùng những âm thanh khác. Ước tính có khoảng 20 đến 30% số người lãnh hội bằng thính giác.
- *Những người lãnh hội bằng cảm giác vận động.* Kiểu người này thường liên quan nhiều đến hoạt động thể chất: Sử dụng hình mẫu, làm việc ở phòng thí nghiệm, hay nhìn ngắm hoặc quan sát người thuyết trình đi lại xung quanh, hòa nhập với người nghe, hay sử dụng những đồ vật trên

sân khấu. Ước tính số người linh hội theo cảm giác vận động chiếm khoảng 30 đến 50%.

Nếu như bạn muốn thu hút được sự chú ý của những kiểu người có phong cách linh hội khác nhau, và khơi gợi sự phản ứng của họ trước những điều bạn nói, thì bài thuyết trình của bạn phải được diễn đạt theo phương thức linh hội của họ, nếu không bạn sẽ mất người nghe. Việc thích nghi phong cách linh hội này thường khó thực hiện vì chúng ta không bao giờ có đối tượng người nghe cụ thể phù hợp với một phong cách riêng nào đó. Hơn thế nữa, người nghe dường như lúc nào cũng kết hợp cả ba kiểu người: linh hội bằng thị giác, thính giác và cảm giác vận động. Cách tốt nhất để giải quyết những vấn đề như thế này là cung cấp cho mọi người một điều gì đó có sự kết hợp của cả ba phong cách linh hội bằng thị giác, thính giác và cảm giác vận động.

Để đánh giá xem phong cách khác biệt này được sử dụng như thế nào, hãy xem cuộc thuyết trình kinh doanh tương đối điển hình sau đây:

*Một trong số những đồng nghiệp của bạn thông báo kết quả hoạt động của quý cuối cùng. Cô ấy đứng trước nhóm, bật máy chiếu hoặc máy vi tính lên, và bắt đầu trình bày vấn đề. Có rất nhiều số liệu và từ ngữ làm cho bạn mệt mỏi. Khi đó cô quyết định tiến hành đọc từng chữ hiện trên màn hình. Bạn ngồi nháp nhòm trên ghế cố tìm cảm giác thoải mái, còn người đồng nghiệp của bạn vẫn tiếp tục trình bày. Hết dữ liệu này đến dữ liệu khác trôi qua, còn bạn thì ngủ gà ngủ gật. Cuối cùng, bạn bừng tỉnh và đi ra khỏi phòng họp, lòng phân vân tự hỏi: "Bài thuyết trình đó nói về gì nhỉ?".*

Phần dưới đây sẽ trình bày việc ba phong cách linh hội có thể vận dụng trong tình huống nhằm chán nản như thế nào.

**Áp dụng phương pháp linh hội bằng thị giác.** Như hầu hết những người thuyết trình, đồng nghiệp của bạn có thể nghĩ rằng cô đã thu hút được sự chú ý của người linh hội bằng thị giác qua việc sử dụng máy chiếu. Thế nhưng hầu hết các bản chiếu trong kinh doanh đều chứa đầy từ ngữ. Trong khi đó những người linh hội bằng thị giác lại muốn tiếp cận hình ảnh - thường là những bức tranh đơn giản. Chính vì thế, hãy kết nối những khái niệm chính của bạn theo lối trực quan với những góc cạnh, hình tròn, hình vuông và những thứ tương tự. Cùng với tranh ảnh, bạn có thể sử dụng bảng biểu và hình họa khác để bài trình bày thêm phần sinh động, nhưng hãy luôn nhớ rằng càng đơn giản càng tốt.

**Kích thích những người linh hội bằng thính giác.** Bạn có thể tiếp cận những người linh hội bằng thính giác thông qua những cuộc trò chuyện. Có một vài phong cách trò chuyện hiệu quả dành cho đối tượng này. Lối kể chuyện dí dỏm là một ví dụ. Những câu chuyện ngụ ngôn và những giai thoại thường thu hút sự chú ý của những người linh hội bằng thính giác và chúng thường dễ nhớ hơn. Thêm vào đó, bạn có thể sử dụng các hình thức thảo luận, tranh cãi, đặt vấn đề và trả lời, hoặc những hình thức tương tự miễn là chúng giúp bạn trình bày vấn đề một cách thuyết phục chứ không bị rơi vào phong cách thuyết trình lan man rời rạc thường gặp trong kinh doanh.

**Tăng sự sôi nổi thông qua phong cách linh hội bằng cảm giác vận động.** Những người linh hội theo cảm giác vận động thường bị lãng quên nhiều nhất trong các cuộc thuyết trình kinh doanh. Phần lớn những gì tồn tại trong thế giới kinh doanh đều hấp dẫn ở phần đầu chứ không phải ở phần thân, và những bài thuyết trình cũng không

phải là ngoại lệ khi đứng trước quy luật đáng buồn này. Điều then chốt ở đây là khiến người nghe phải làm một điều gì đó. Hãy lôi kéo họ tham gia sớm và thường xuyên thông qua trò đóng vai, các trò chơi, làm việc với những hình mẫu, thậm chí cả trong việc tạo ra sơ đồ bảng biểu, hay trình bày bằng thể chất mà bạn muốn họ lĩnh hội. Ví dụ, bạn có thể khiến người nghe hào hứng hơn trong phần mở đầu bài phát biểu chỉ đơn giản bằng cách mời họ đứng lên và hô to một điều gì đó cho vui vẻ. Điều đó có vẻ cũ rích nhưng lại có tác dụng. Đó chính là do bạn đã áp dụng phương pháp lĩnh hội theo cảm giác vận động đối với người nghe.

Hãy sử dụng tất cả ba phương pháp lĩnh hội trên trong bài thuyết trình, và khán giả của bạn sẽ chú ý nhiều hơn cũng như sẽ nhớ nhiều hơn những gì bạn đã trình bày.

## HƯỚNG TỚI KHỐI ÓC VÀ TRÁI TIM

Một trong số những thủ thuật để thu hút sự quan tâm của người nghe là hãy làm một điều gì đó để thu hút cảm xúc của họ. Mặc dù điều này không phải lúc nào cũng thích hợp, nhưng trong một số tình huống nhất định, phương pháp tiếp cận cảm xúc có thể là một biện pháp hữu hiệu để lôi kéo người nghe đến với ý tưởng của bạn.

Văn hóa kinh doanh của chúng ta thường thiên về hoạt động phân tích và tư duy. Chính vì vậy chẳng có gì ngạc nhiên khi nhiều nhà thuyết trình và những cây bút kinh doanh thường tập trung vào tính lô-gíc trong lập luận và bằng chứng ủng hộ. Ở đó không có yếu tố tình cảm, hoặc nếu có thì cũng không được công nhận. Ví dụ, trong trường hợp phát triển một sản phẩm mới, các nhà thuyết trình không thể tránh khỏi việc

phân tích các khía cạnh đầu tư sản phẩm, kê khai tài chính, và những công việc đầy số liệu khác. Tất cả những thông tin như thế đều hướng tới khối óc của người nghe.

Tuy nhiên, rất nhiều vấn đề kinh doanh chứa đựng yếu tố tình cảm và mang tính cá nhân. Mặc dù chúng không được thảo luận, song những yếu tố này có thể gây ảnh hưởng mạnh mẽ tới người nghe. Chẳng hạn hãy xem khái niệm về dây chuyền sản phẩm mới. Xét bề ngoài thì nó đề cập đến doanh thu tiềm năng, dự toán chi phí, các vấn đề tiếp thị, sự thích hợp đối với chiến lược của công ty. Tuy nhiên ẩn sâu bên trong, dây chuyền này có thể ảnh hưởng đáng kể tới nhiều cá nhân người nghe theo nhiều cách, bao gồm:

**Như một mối đe dọa:** *Nếu như dây chuyền sản phẩm mới hoạt động đúng như dự đoán, tầm quan trọng của dây chuyền mà tôi đang vận hành dường như sẽ bị lu mờ.*

**Như một cơ hội mang lại lợi ích cá nhân:** *Nếu như điều này có tác dụng, doanh thu hàng năm của chúng ta tăng gấp ba lần. Tôi có thể giúp con cái mình chi trả những khoản vay khi học đại học hoặc tôi có thể nghỉ hưu sớm hơn dự định.*

**Như một sự thay đổi nơi làm việc:** *Nếu dây chuyền sản phẩm mới này có tác dụng như dự kiến, nó sẽ tạo ra sự khác biệt lớn ở đây. Chúng ta sẽ không phải lo lắng về việc cắt giảm biên chế hay ngân sách. Khi đó mọi người sẽ muốn làm việc để thay đổi không khí.*

Một bài thuyết trình tốt công nhận các kiểu quan tâm mang nặng cảm xúc này. Người thuyết trình sẽ hướng đến khối óc và cả trái tim. Để làm được như thế, họ phải biết thu hút người nghe ở mức độ sâu sắc hơn. Do đó, một khi bạn đã thuyết minh phần tri thức trong bài trình bày của mình, hãy chuyển sang ý nghĩa mang tính cá nhân sâu sắc đối với người nghe. Hãy sử

dụng những đại từ nhân xưng để báo hiệu sự chuyển đổi của bạn từ những vấn đề khách quan lạnh lùng:

*Điều đó đã khép lại bài trình bày của chúng tôi về doanh thu và ước tính chi phí cho dây chuyền sản phẩm được đề xuất. Chúng tôi tin tưởng vào những ước tính đó cũng như những lợi nhuận dài hạn đã được chỉ ra.*

*Chúng tôi cũng tin tưởng rằng dây chuyền sản phẩm đó sẽ có khả năng thay đổi công ty chúng ta theo những cách cơ bản và tốt hơn nhiều. Nếu bạn đã quá ngán ngẩm với công nghệ và thiết kế lỗi thời, những sản phẩm mới này sẽ lấy lại niềm tự hào cho bạn. Nếu bạn thấy mệt mỏi với vai trò là người chạy theo thị trường, những sản phẩm này sẽ biến chúng ta thành những nhà đổi mới thị trường và được khách hàng nhìn nhận là một công ty hàng đầu về kỹ thuật.*

Bạn có chú ý đến những đại từ nhân xưng được sử dụng: Chúng tôi, chúng ta, bạn...? Đừng lạm dụng chúng quá nhiều, nhưng hãy hướng đến trái tim người nghe trong những tình huống phù hợp nếu bạn muốn tạo được ấn tượng thực sự.

Trong một vài trường hợp, hướng đến trái tim có nghĩa là cho người nghe biết họ sẽ được gì. Nếu bạn làm như thế, hãy thu thập quan điểm từ phía người nghe. Tại sao họ nên quan tâm đến chủ đề đó? Hãy đưa cho họ một lý do thuyết phục và bạn sẽ thu hút được sự chú ý của họ.



## Vua Harry đã nói như thế nào

Trong vở *Henry V* của Shakespeare, vị vua trẻ tuổi cùng với đội quân nhỏ bé nhận ra mình đang ở một vùng đất kinh khủng gần ngôi làng Agincourt của nước Pháp. Cạn lương thực và kiệt sức vì bệnh lỵ, họ còn phải đối mặt với nguy cơ bị kẻ thù tiêu diệt.

Nếu Henry sử dụng phương pháp thuyết trình thông thường, ông sẽ nói với những bộ óc của đoàn quân nhụt khí bằng cách mô tả tình hình chiến thuật cũng như cách người Pháp có thể chiến đấu chống lại họ và cách họ nên hành động như thế nào.

*Hỡi ba quân, sau đây là tình hình tác chiến: Điểm mạnh của họ là thiên về một chọi năm. Chiến lược của quân Pháp - như đã được Lord Gloucester trình bày trên bảng phấn - là sẽ phá vỡ tiền tuyến của chúng ta bằng những kỵ sĩ tấn công trực tiếp trên mặt trận.*

*Chiến lược của chúng ta là sử dụng những người bắn cung để bé gây các đợt tấn công của chúng, sau đó lính có vũ trang sẽ nhanh chóng tiếp cận và bắt sống những tên ngã ngựa. Tiền chuộc thu được sẽ được sung vào công quỹ. Chính vì thế, bây giờ tất cả hãy vào vị trí đã được phân công, và không ai được bỏ chạy cho dù có bất kỳ điều gì xảy ra!*

Thế nhưng Henry của Shakespeare đã tác động tới trái tim hơn là tới khối óc của quân lính. Để kích thích tinh thần binh sĩ, vị vua đã nhắc họ nhớ đến tình anh em, và đưa họ hình dung về một tương lai mà việc làm và sự hy sinh của họ sẽ được mọi người nhớ đến và tôn vinh.

*Ngày hôm nay được gọi là bữa tiệc của người Crispian:*

*Chúng ta sẽ sống qua những ngày này và trở về quê hương an toàn.*

Chúng ta sẽ chờ đợi ngày này được đặt tên.  
Và chúng ta sẽ xuất hiện với cái tên Crispian.  
Chúng ta sẽ sống qua những ngày này và được an hưởng tuổi già.  
Chúng ta sẽ được hưởng bữa tiệc cầu nguyện của bà con xóm  
giếng.  
Và chúng ta hãy nói: "Ngày mai là ngày của Thánh Crispian."  
Khi đó Ngài sẽ xắn tay áo lên, cho thấy những vết sẹo.  
Và Ngài sẽ nói: "Đó là những vết thương ta có trong ngày  
Crispian."  
Người già quên: tuy tất cả sẽ bị lãng quên.  
Nhưng chúng ta sẽ nhớ đến những lợi thế.  
Những gì chúng ta làm được ngày hôm đó: rồi chúng ta sẽ được  
đặt tên,  
Những cái tên thân thuộc từ cửa miệng như những lời nói về gia  
đình,  
Vua Harry, Bedford và Exeter,  
Warwick và Talbot, Salisbury và Gloucester,  
Chúng ta sẽ được nhớ tới.  
Câu chuyện này sẽ được người cha dạy cho đứa con của mình;  
Và Crispin Crispian sẽ không bao giờ ra đi,  
Từ ngày đó cho đến tận cùng thế giới,  
Nhưng chúng ta sẽ được nhớ đến,  
Chúng ta sẽ được hạnh phúc, được quây quần với những người  
anh em của chúng ta ...

## TÓM TẮT

- Phương pháp thuyết trình trước công chúng của người Hy Lạp liên quan đến cấu trúc năm phần: giới thiệu, tường thuật, lập luận, phản biện, và kết luận. Ngày nay, cấu trúc tương tự cũng được sử dụng trong việc tổ chức và thực hiện những bài diễn văn hay thuyết trình trong kinh doanh. Phần giới thiệu chuẩn bị cho người nghe nhận thức vấn đề. Phần tường thuật được người thuyết trình sử dụng để trình bày câu chuyện của mình. Trong phần lập luận, người thuyết trình sẽ đưa ra những suy luận lô-gíc. Sau đó họ sẽ sử dụng phần phản biện để dự đoán và phản bác lại những quan điểm chống đối với họ. Phần kết luận nhằm đạt được sự chấp nhận và khơi gợi hành động của người nghe.
- Bốn phương thức hùng biện được người Hy Lạp sử dụng để kết nối và thuyết phục người nghe là: cấu trúc song song, bộ ba, phản đề và những câu hỏi hùng biện. Những phương thức này vẫn hữu ích cho đến ngày nay.
- Ba phong cách lĩnh hội chính của người nghe - liên quan đến thị giác, thính giác, và cảm giác vận động - cũng được miêu tả trong chương này. Những người thuyết trình sẽ điều chỉnh cuộc nói chuyện của mình theo phong cách lĩnh hội phù hợp của khán giả. Khi phong cách đó được hòa trộn hoặc không được nhận biết rõ ràng, người thuyết trình nên đưa ra một điều gì đó chung cho mọi người.

- Người thuyết trình không đơn thuần chỉ hướng tới khối óc mà còn hướng tới trái tim của người nghe. Nhiều tình huống kinh doanh - nhưng không phải là tất cả - đều chứa đựng những yếu tố tình cảm hoặc mang tính cá nhân. Khi có sự hiện diện của những yếu tố đó, người thuyết trình nên đưa những nhân tố đó vào trong bài phát biểu của mình. Điều này sẽ thu hút được người nghe ở cấp độ sâu hơn và tạo ra kết quả tốt hơn.

# 7

## HẬU TRƯỞNG

### *Chuẩn bị bài thuyết trình*

#### **Nội dung chính:**

- *Xác định mục tiêu của bạn*
- *Hiểu người nghe*
- *Quyết định nội dung cần nói*
- *Tổ chức*
- *Phát triển các phương pháp trực quan hiệu quả*
- *Diễn tập*

**C**ương 6 đã miêu tả những nguyên tắc được thử nghiệm theo thời gian mà bạn có thể sử dụng làm nền móng cho những bài thuyết trình của bạn. Chương này chuyển từ những nguyên tắc đó sang sáu bước thực tế giúp bạn chuẩn bị bài thuyết trình của mình.

## BƯỚC 1: XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU

Mục tiêu của bài thuyết trình chính là kết quả mà bạn mong muốn - chẳng hạn như chia sẻ thông tin, thảo luận, phản hồi, hay bán hàng... Nó là động lực để bạn triển khai bài thuyết trình của mình. Hãy tự hỏi bản thân: “Tại sao mình lại thực hiện bài thuyết trình này, và mình muốn điều gì ở người nghe?”

Bạn có muốn thông báo, thuyết phục, hay bán hàng? Bạn có muốn người nghe hiểu được, lĩnh hội và hành động? Bạn có muốn sự cam kết từ phía khán giả? Hãy chú ý đến sự khác biệt giữa việc trình bày để khán giả hiểu và việc trình bày để khán giả hưởng ứng. Mục tiêu đầu tiên là thông báo, kế đến là thuyết phục. Một khi xác định được mục tiêu rõ ràng, bạn sẽ nảy sinh những ý tưởng tốt hơn về những vấn đề sau đây:

- Liệu bạn có phải thuyết trình cả bài hay không?
- Liệu bạn có phải thuyết trình trước đối tượng khán giả đặc biệt trong những hoàn cảnh cụ thể hay không?

- Bạn nên nói gì và nói như thế nào?
- Những yêu cầu tiếp theo là gì?
- Những phản đối nào có thể xảy ra?

## BƯỚC 2: HIỂU NGƯỜI NGHE

Bài thuyết trình tạo ra mối liên kết giữa bạn và người nghe. Càng hiểu được người nghe thì bạn càng có cơ hội tùy biến được bài thuyết trình của mình, khiến nó có sức ảnh hưởng lôi cuốn và hiệu quả hơn. Mọi điều mà chúng ta đã nói về việc hiểu người đọc khi viết văn bản cũng được áp dụng ở đây:

- Người nghe là ai, và họ có mối liên hệ gì với chủ đề được thuyết trình?
- Họ đã được thông báo về chủ đề chưa? Phản ứng của họ như thế nào? Nếu chưa, làm thế nào để thông báo đến họ?
- Họ kỳ vọng gì từ bài thuyết trình?

Bạn cũng nên xác định xem khán giả có quen với một phong cách thuyết trình cụ thể nào không? Ví dụ, tất cả những nhân viên bán hàng trong văn phòng môi giới chứng khoán đều quen với bảng báo cáo bán hàng thời lượng 20 phút đồng hồ vào mỗi sáng thứ Hai. Họ kỳ vọng sẽ nhận được những ý kiến xác thực về những khoản đầu tư kịp thời hay tin tức về đợt phát hành chứng khoán và trái phiếu mới trong tuần tới. Họ sẽ bức bối với người thuyết trình nếu như thời lượng đó kéo dài hơn 20 phút hoặc nếu người đó không chuyển tải được những ý tưởng hay thông tin có lợi.

Cùng với việc xác định xem người nghe biết gì về chủ đề trình bày, bạn cũng nên tìm hiểu xem họ biết gì về bạn và còn muốn biết thêm gì nữa. Nếu bạn hiểu được trình độ khán giả,

bạn sẽ biết được mình phải dành bao nhiêu thời gian để chuẩn bị phần giới thiệu và giữ vững quan điểm của bạn. Bạn cũng nên tìm hiểu xem người nghe sẽ cảm nhận như thế nào về bạn cũng như chủ đề của bạn. Liệu họ có nhiệt tình không? Có lịch sự không? Có lạnh nhạt không? Có thù địch không? Bạn nên cẩn thận với những khán giả thù địch hay lạnh nhạt. Ví dụ: một chuyên gia phân tích chứng khoán gần đây đã đưa ra những đề xuất tệ hại về cổ phiếu thì giờ đây phải cân nhắc rất cẩn thận với người nghe của mình là các nhà môi giới trước khi gặp họ. Nhiều nhà môi giới đã rất tức giận vì những phân tích sai lầm của ông đã khiến họ đưa ra những lời tư vấn tồi tệ cho khách hàng. Chuyên gia phân tích này đã dùng khiếu hài hước để làm tiêu tan những tình cảm không tốt đẹp này. Ông bắt đầu: “Đứng trước quý vị sáng nay, tôi thấy mình như một vận động viên ném lao Olympic vừa thắng trong trò tung đồng xu đầy may rủi và được chọn vào vòng trong.” Câu nói của ông đã khiến nhiều nhà môi giới bật cười và làm giảm cơn tức giận.

### **BƯỚC 3:**

## **QUYẾT ĐỊNH NỘI DUNG CẦN NÓI**

Nhiều người trong chúng ta đã từng trải qua trạng thái bất lực khi biết mình cần đạt được điều gì nhưng lại không biết cách làm thế nào để đưa ra những lời lẽ và ý tưởng. Một giải pháp để giải quyết tình trạng này là chia nhiệm vụ đó thành ba phần.

1. Hãy xác định thông điệp chính của bạn, tức là những gì bạn muốn người nghe ghi nhớ và hành động. Thông điệp này xuất phát trực tiếp từ mục tiêu của bạn. Bạn có thể có nhiều lập luận, ý tưởng, dữ kiện để hỗ trợ, nhưng bạn chỉ có một thông điệp chính.



2. Tiếp theo, hãy xác định những lập luận hỗ trợ tốt nhất cho thông điệp của bạn. Tránh đưa ra những chi tiết thừa thãi, nhưng hãy đảm bảo chắc chắn rằng bạn chỉ nói về những sự thật. Điều quan trọng là xác định cũng như nhận diện được những yếu tố cảm xúc trong thông điệp của bạn.
3. Cuối cùng, hãy xác định điểm nào bạn cần người nghe tham gia, tranh luận...

Khi đã đưa ra được những ý tưởng ban đầu về những gì cần nói, bạn đã sẵn sàng để đánh giá và trau chuốt lại chúng.

### *Bí quyết đánh giá nội dung bài thuyết trình của bạn*

Khi bạn muốn tự đánh giá nội dung bài thuyết trình của mình, hãy chắc chắn những điều sau:

- Thông điệp chính của bạn hỗ trợ các mục tiêu trong bài thuyết trình.
- Những lập luận bạn đưa ra được triển khai tốt và dễ hiểu đối với mọi khán giả.
- Nội dung thuyết phục được khán giả đồng ý với bạn.
- Những lập luận đối lập nhau được vô hiệu hóa một cách hiệu quả.

Hãy nhớ rằng chỉ nên đưa vào bài thuyết trình những thông tin có tính thuyết phục. Nếu không chắc chắn về tác dụng của một chi tiết cụ thể nào đó, bạn nên loại bỏ.

## BƯỚC 4: TỔ CHỨC

Một khi bạn đã có được “nguyên liệu thô” cho bài thuyết trình, bạn cần phải tổ chức nó. Một bài thuyết trình được tổ chức tốt sẽ giúp cho khán giả theo dõi dễ dàng hơn, và khả năng đạt được mục tiêu của bạn cũng sẽ cao hơn.

Như đã trình bày ở chương 6, người Hy Lạp cổ đại đánh giá một bài thuyết trình lý tưởng phải gồm có năm phần sau đây: giới thiệu, tường thuật, lập luận, phản biện (gồm những ý tưởng đối lập), và kết luận. Đến ngày nay điều đó vẫn còn tác dụng. Thế nhưng những nhà thuyết trình hiện đại thường thiên về việc sử dụng phiên bản tương tự với đôi chút thay đổi gồm bốn phần: mở đầu, vấn đề (hoặc nhu cầu), giải pháp và bước hành động.

Trong phần mở đầu, hãy dùng một điểm nhấn - đó có thể là một lời nhận xét, câu hỏi, mẩu chuyện phù hợp, lời tuyên bố, hay một ví dụ... - để thu hút sự quan tâm chú ý của người nghe. Ngoài ra, hãy dùng phần mở đầu để thực hiện những điều sau:

- Xác định mục đích của bài thuyết trình.
- Thiết lập độ tin cậy của bạn. Hãy tự hỏi: “Điều gì ở tôi gây ấn tượng đối với người nghe?” và nhấn mạnh đến những điểm này. Hoặc nếu thích hợp, hãy làm việc cùng với một người khác có quyền hạn và đáng tin cậy để tiến hành bài thuyết trình của mình.
- Xác định được tầm quan trọng của chủ đề đối với người nghe. Hãy giải thích những gì có ý nghĩa đối với họ.
- Rà soát nhanh chóng những điểm chính cần nói đến.

Phần thứ hai của bài thuyết trình là trình bày nhu cầu hay vấn đề. Ở đây bạn nên thực hiện một số nhiệm vụ sau:

- Giải thích rõ ràng với khán giả tại sao họ nên quan tâm tới thông điệp của bạn.
- Triển khai nhu cầu hay vấn đề rõ ràng mà bạn và người nghe sẽ cùng nhau giải quyết. Đó là những lập luận thích hợp, những ví dụ, và nhiều dữ kiện hỗ trợ để duy trì mối quan tâm mà vẫn không sao lãng chủ đề.
- Tạo điều kiện cho người nghe tham gia bằng cách khơi gợi ý kiến đóng góp của họ và giải quyết những nhu cầu hay vấn đề của họ.
- Kiểm tra sự chấp nhận của khán giả bằng cách thường xuyên yêu cầu thông tin phản hồi.

Phần giải pháp - phần thứ ba trong bài thuyết trình của bạn - giải thích cho người nghe biết bạn nghĩ gì trong cách giải quyết vấn đề hay cách đáp ứng nhu cầu. Ở đây bạn sẽ giúp người nghe hình dung những lợi ích của giải pháp. Khi bạn làm như thế, hãy làm rõ giải pháp theo yêu cầu của người nghe, và đảm bảo chắc chắn rằng giải pháp đó phù hợp với những yêu cầu này.

Trong phần thứ tư và cũng là phần cuối cùng của bài thuyết trình, bạn hãy thôi thúc mạnh mẽ hành động của người nghe. Điều này đòi hỏi bạn phải thực hiện một số bước sau:

- Lặp lại thông điệp chính trong bài thuyết trình
- Lồng các điểm mở đầu vào những nhận xét kết thúc
- Đề xuất hành động
- Gợi ý thỏa thuận
- Đạt được sự cam kết
- Kết thúc

Một điểm cần lưu ý là bạn không nên sử dụng bước hành động để tóm tắt lại điều bạn đã nói. Điều đó thật nhàm chán và

khiến bạn mất đi cơ hội đẩy nhanh tiến độ thuyết trình. Thay vào đó, hãy sử dụng phần cuối để đưa ra quan điểm của bạn. Hãy để khán giả có thể thực hiện một điều gì đó cùng với thông tin mà bạn đang phổ biến. Như John F. Kennedy đã nói trước những người nghe khi kết thúc bài diễn văn nhậm chức của mình: *"Đừng hỏi Tổ quốc có thể làm gì cho ta, mà hãy hỏi ta có thể làm được gì cho Tổ quốc."* Rất ít người trong số chúng ta có được cơ hội để yêu cầu người nghe làm một điều gì đó thú vị, thế nhưng chúng ta lại muốn họ có những hành động cụ thể. Chúng ta nên biết rằng người nghe có khuynh hướng nhớ những gì xuất hiện sau cùng trong bài thuyết trình.

### *Bí quyết lôi cuốn sự quan tâm*

Để duy trì sự quan tâm cao độ của người nghe, hãy kết hợp những thủ thuật về thị giác, ngôn từ và thể chất như sau:

|                                                            |                                           |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Đa dạng về cường độ, thời gian, tốc độ, và ngôn ngữ cơ thể | Hình minh họa                             |
| Những câu chuyện cá nhân                                   | Bảng chứng                                |
| Phép loại suy                                              | Thống kê                                  |
| Ôc hài hước                                                | Sơ đồ và đồ thị                           |
| Dẫn chứng                                                  | Sự tham gia của người nghe                |
| Trích dẫn                                                  | Sinh lực cá nhân và sự giao tiếp bằng mắt |

## **BƯỚC 5: PHÁT TRIỂN CÁC PHƯƠNG PHÁP TRỰC QUAN HIỆU QUẢ**

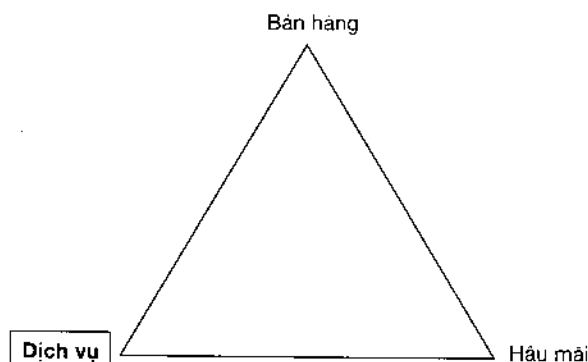
Như đã trình bày ở chương 6, mỗi người đều thiên về một phong cách lĩnh hội. Thế nhưng, đa số mọi người phản ứng tốt trước

hình ảnh hơn là trước những lời phát ngôn thuần túy. Nghiên cứu cho thấy khoảng 75% những gì con người biết được là do thị giác mang lại. Thêm vào đó, một bức hình chuyển tải thông tin có hiệu quả cao gấp ba lần so với việc chỉ dùng từ ngữ. Từ ngữ và hình ảnh khi kết hợp với nhau có tác dụng chuyển tải cao gấp sáu lần so với việc chỉ sử dụng ngôn từ.

Bạn có thể sử dụng các phương pháp trực quan để giúp khán giả duy trì sự chú ý, ghi nhớ các dữ kiện, và hiểu được ý tưởng. Phương pháp trực quan cũng có thể sử dụng để thông báo cho người nghe biết được bạn đang chuyển sang một chủ đề mới. Ví dụ, nếu bài thuyết trình của bạn gồm ba phần liên quan đến nhau - bán hàng, dịch vụ, và hậu mãi - bạn có thể sắp xếp những điều này theo các đỉnh tam giác. Khi bạn chuyển từ phần này sang phần khác, điểm bạn đang thảo luận có thể được chiếu đậm ở bản chiếu tiếp theo (hình 7-1). Trong hình này, mục "dịch vụ" được chiếu đậm và đóng khung cho thấy chủ đề này sẽ được nói đến. Những tính năng kỹ thuật của phần mềm thuyết trình cho phép bạn thực hiện những kiểu định dạng bắt mắt hơn.

HÌNH 7-1

### Minh họa bằng hình tam giác



Tuy nhiên, bạn nên nhớ rằng khi khán giả tập trung chú ý đến hình ảnh thì họ sẽ không còn nhìn vào bạn, chính vì thế nên hạn chế sử dụng hình ảnh. Ngoài ra, đừng dùng quá nhiều bản chiếu dày đặc từ ngữ như đề cương của người thuyết trình, mà hãy biết rõ bạn đang phát biểu những gì.

Bạn có nhiều lựa chọn trong việc sử dụng phương pháp trực quan như đèn chiếu, bản chiếu, hình vẽ và các bản phác thảo... Khi bạn lựa chọn những phương pháp này, hãy xem xét đến những điểm mạnh và điểm yếu của chúng (bảng 7-1).

BẢNG 7-1

### **Ưu điểm và nhược điểm của các phương thức truyền đạt thông tin**

| <b>Phương tiện</b>                          | <b>Ưu điểm</b>                                                                                                                                                                 | <b>Nhược điểm</b>                                                                                        |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Đèn chiếu</b>                            | Linh động<br>Dễ thực hiện<br>Cho phép ánh sáng trong phòng, thuận tiện cho việc theo dõi liên tục<br>Thuận lợi cho cả những buổi thuyết trình trang trọng và không trang trọng | Khó khăn khi dựng phòng chiếu và chuyển đổi từ máy này sang máy khác                                     |
| <b>Bản chiếu</b>                            | Dễ làm<br>Phù hợp đối với bài phát biểu trang trọng                                                                                                                            | Mất thời gian thực hiện<br>Yêu cầu phòng tối và hạn chế khả năng theo dõi bằng thị giác                  |
| <b>Bản chiếu thiết lập trên máy vi tính</b> | Dễ làm, cập nhật và phân phát                                                                                                                                                  | Không phải lúc nào cũng chiếu rõ ràng<br>Có thể gặp trục trặc về kỹ thuật, cần một bộ đèn chiếu thay thế |
| <b>Sơ đồ Flip</b>                           | Thúc đẩy sự tương tác<br>Linh động<br>Dễ thực hiện                                                                                                                             | Không hiệu quả khi phát biểu trước đám đông<br>Khó phân phát                                             |

|                |                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                       |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tờ phát</b> | Có thể chứa thông tin nền tảng bổ sung<br>Dễ sử dụng trong những bài phát biểu ngắn, không nghi thức<br>Có thể ghi chép trên tờ phát và giữ lại để tham khảo lần sau | Có thể trở thành tâm điểm tập trung của khán giả, khiến họ không chú ý nghe bạn trình bày (Đừng phát bài đọc nào trong khi bạn trình bày. Việc đó sẽ làm giảm sự tập trung vào bài phát biểu của bạn) |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Những phương pháp trực quan hiệu quả có hai đặc tính: đơn giản và rõ ràng. Không có gì vô ích hơn việc sử dụng các bản chiếu với nhiều hình ảnh phức tạp hoặc dày đặc văn bản. Chính vì vậy, hãy sử dụng những từ chính yếu thay vì dùng cả câu hay cả đoạn văn như trong ví dụ sau đây, và giới hạn số lượng ý tưởng bạn dự định thuyết trình trên một hình ảnh minh họa.

*Đề xuất giá trị của chúng tôi dành cho khách hàng:*

- *Tay nghề kỹ thuật và nguyên liệu chất lượng cao*
- *Giá cả phải chăng*
- *Dịch vụ tốt nhất*

Với hình ảnh đồ họa, bạn chỉ nên sử dụng trong những trường hợp thật cần thiết. Một đồ thị được dùng để minh họa đúng lúc đúng chỗ có thể tự nói lên mọi vấn đề. Biểu đồ cần được biểu diễn đơn giản, tập trung vào vấn đề mà bạn cần làm sáng tỏ trước khán giả.

Cuối cùng, hãy áp dụng hai nguyên tắc là tính đơn giản và sự rõ ràng khi sử dụng màu sắc để làm nổi bật, và nhiều đặc điểm thiết kế khác có trong phần mềm thuyết trình. Những người thuyết trình thiếu kinh nghiệm thường chuộng sử dụng máy chiếu, bản chiếu trông “rất sành điệu”. Tuy nhiên, một người chuyên nghiệp thực sự sẽ biết được thông điệp nào là vấn đề cần đưa ra hàng đầu. Họ chỉ sử dụng những đặc tính thiết kế hình ảnh vui nhộn nằm trong phạm vi phục vụ thông điệp chính của họ mà thôi.

Để biết thêm về vấn đề này, hãy tham khảo phần phụ lục C của cuốn sách này.

### *Bí quyết sử dụng các phương pháp trực quan*

Các phương pháp trực quan là những công cụ hữu hiệu nếu bạn dùng cho những nhiệm vụ sau:

**Mở bài.** Giúp khán giả tập trung chú ý vào mục đích của bài thuyết trình.

**Giới thiệu nội dung chính.** Liệt kê những điểm mấu chốt cần trình bày.

**Nhấn mạnh điểm quan trọng.** Dùng những từ và cụm từ dễ nhớ, hoặc minh họa bằng biểu đồ và đồ thị.

**Tổng kết diễn tiến nội dung bài.** Phân tích toàn bộ quy trình và những vấn đề mấu chốt liên quan.

**Kết luận.** Kết thúc bài trình bày bằng việc tạo dựng hình ảnh gây ấn tượng mạnh mẽ trong tâm trí khán giả.

## **BƯỚC 6: DIỄN TẬP**

Có khi nào bạn nhận ra những sơ sót, những sai lầm ngớ ngẩn và những chi tiết thừa trong bài thuyết trình - trước hay sau khi trình bày? Dĩ nhiên là bạn sẽ muốn phát hiện và sửa sai những trục trặc ấy trước buổi phát biểu. Tìm ra những điểm yếu kém và gọt giũa, chỉnh lý lại bài là hai mục đích chính của công việc diễn tập.



Việc diễn tập thuyết trình sẽ giúp bạn:

1. Nhận biết được cách thức trình bày của bạn và điều chỉnh nếu cần. Hãy chú trọng đến phần mở đầu và phần kết thúc. Những phần này cần phải vững vàng.
2. Tập trình bày từng bước, nếu có thể, hãy ghi âm lại
3. Quay lại tập những chỗ chưa trôi chảy cho đến khi nhuần nhuyễn
4. Tổng duyệt lại lần cuối toàn bộ các bước

Điểm thứ tư này có ý nghĩa vô cùng quan trọng nếu bạn thuyết trình trong những buổi lễ trọng đại. Khi bạn thực hiện tổng diễn tập, hãy cố gắng thực hiện trong phòng họp tương tự hoặc trong hội trường lớn nơi mà bạn dự kiến thuyết trình tại đó. Điều này giúp bạn có cảm giác quen thuộc với gian phòng, lối vào ra và ước lượng được thanh âm lớn đến mức nào để những người ngồi hàng cuối cũng có thể nghe thấy được. May mắn hơn là bạn có thể được diễn tập ở phòng có trang bị hệ thống âm thanh và công nghệ thể hiện hình ảnh mà chính bạn sẽ dùng đến.

Để tận dụng buổi tổng diễn tập, nên nhờ một số đồng nghiệp đến làm khán giả. Bố trí một số ngồi ở hàng ghế đầu, một số ngồi ở hàng ghế giữa, một số ngồi hàng cuối. Sau đó, đề nghị họ đánh giá buổi diễn tập và tính hiệu quả của công cụ hỗ trợ trực quan. Hãy biến những nhận xét về điểm yếu trong thuyết trình thành điểm mạnh.

## TÓM TẮT

Chương này trình bày phương pháp tiếp cận sáu bước nhằm chuẩn bị một bài diễn văn hoặc thuyết trình.

- **Xác định mục tiêu.** Ở đây bạn cần xác định kết quả mong đợi để mọi chuẩn bị đều hướng tới mục tiêu đó.
- **Hiểu người nghe.** Bạn càng hiểu tâm tư khán giả - mức độ quen thuộc của họ với chủ đề, những điều bạn nói sẽ tác động đến họ như thế nào... - thì bài phát biểu của bạn càng đến gần mục tiêu.
- **Quyết định nội dung cần nói.** Một phương pháp gồm ba bước được đưa ra để giải quyết vấn đề này: Thứ nhất, xác định thông điệp chính. Thứ hai, xác định những luận chứng ủng hộ cho thông điệp đó. Cuối cùng, xác định điểm mấu chốt để lôi cuốn khán giả tham gia, đồng tình hoặc hưởng ứng.
- **Tổ chức bài trình bày.** Bước này liên quan đến việc lên kế hoạch bạn sẽ nói gì, làm gì trong mỗi phần - phần giới thiệu, phần tường thuật, và những phần khác.
- **Phát triển các phương pháp trực quan hiệu quả.** Nhiều bài thuyết trình kinh doanh sử dụng các phương pháp trực quan để tăng phần hứng thú, lĩnh hội thông tin, và gây sự chú ý của khán giả đối với những điểm quan trọng. Chương này cũng đưa ra một số bí quyết nhằm tạo được những công cụ hỗ trợ trực quan sinh động.
- **Diễn tập.** Người thuyết trình nên làm quen với công việc diễn tập như những nghệ sĩ trên sân khấu: nhận biết cách thức trình bày, tập thuyết trình, sửa chữa mặt yếu kém và diễn tập tổng thể.

# 8

## THUYẾT TRÌNH THỰC SỰ

*Thực hiện bài phát biểu hiệu quả*

### Nội dung chính:

- *Diễn đạt hiệu quả*
- *Thể hiện hình ảnh tích cực*
- *Lôi cuốn khán giả tham gia*
- *Xử lý các câu hỏi*
- *Thực hiện việc thuyết trình nhóm*
- *Khắc phục sự hồi hộp trước khán giả*
- *Đánh giá khả năng trình bày của bạn*

**K**hi bạn thực sự bước vào cuộc thuyết trình và đã sẵn sàng với nội dung trình bày cùng tài liệu hỗ trợ, bạn phải tập trung thể hiện bài phát biểu lôi cuốn nhất trong khả năng của mình. Có thể bạn sẽ hỏi: liệu phần “lôi cuốn” này có thực sự cần thiết? Có phải nội dung không quan trọng bằng cách thuyết trình không? Câu trả lời là không, theo ý kiến của Quintilian - một chuyên gia phát biểu trước công chúng thời cổ xưa. Theo ông thì từ những thế kỷ trước, *“một bài diễn văn xoàng xĩnh nhưng được hỗ trợ tối đa bởi sức mạnh của việc thuyết trình lại tạo ấn tượng mạnh mẽ hơn một bài diễn văn tốt mà không được hậu thuẫn bởi yếu tố đó”*.

Chương này sẽ đưa ra những đề xuất để đạt được hiệu quả thuyết trình như vậy, và hiển nhiên, đề xuất đầu tiên sẽ thuộc về phần diễn đạt.

## DIỄN ĐẠT HIỆU QUẢ

Dù cuốn sách này không phải là một khóa học về nghệ thuật phát biểu trước công chúng, song chúng tôi vẫn có thể đưa ra một số đề xuất cơ bản để có phong thái phát biểu tốt:

- Không nhìn bản viết tay khi nói. Chỉ dựa vào ghi chú trong những trường hợp bắt buộc
- Tránh dùng từ chuyên ngành và thuật ngữ xa lạ đối với khán giả

- Quay mặt về phía khán giả, và lần lượt đề cập đến từng phần khác nhau
- Tránh đứng sau bục nếu có thể
- Đi quanh khán giả hoặc di chuyển khi bạn muốn ở thế chủ động, hòa nhập nhiều hơn hoặc trở thành thành viên của một nhóm nào đó
- Cử chỉ tự nhiên, thoải mái vì bạn không phải là một phát thanh viên truyền hình
- Không lắc chìa khóa hoặc tiền xu trong túi quần
- Hít thở sâu khi ngừng nói. Điều đó sẽ giúp bạn thư giãn và hạn chế những từ thừa như “ừm” và “ờ”...
- Tắt điện thoại cầm tay hoặc để ở chế độ yên lặng

Ngoài việc áp dụng những lời khuyên trên, bạn nên khai thác triệt để lợi thế giọng nói. Hãy phát âm rõ ràng, giữ giọng điệu tự nhiên và mang tính đàm thoại, cũng như lên cao, hạ thấp giọng để nhấn mạnh ý nào đó. Hãy nói đủ lớn để tất cả mọi người đều nghe thấy. Việc này không khó, chỉ cần bạn tưởng tượng là mình đang nói với những người ngồi hàng cuối của căn phòng. Một số người cho rằng nói to đem lại cho họ cảm giác tự tin và chủ động hơn rất nhiều. Khi phát biểu trước đám đông hoặc không gian rộng, bạn nên dùng micro và tập nói qua micro trước để xác định âm lượng giọng nói của mình ở mức nào thì phù hợp.

Nếu bạn lần đầu tiên nói trước công chúng hoặc nếu việc phát biểu khiến bạn cảm thấy không thoải mái, hãy tự tin rằng bạn sẽ khá hơn rất nhiều sau nhiều lần trải nghiệm. Vì vậy, bạn hãy tận dụng mọi cơ hội để được trình diện trước công chúng - đó chính là bài thực hành tốt nhất. Nếu bạn có ý định vươn lên vị trí lãnh đạo trên con đường sự nghiệp, thì việc nói trước công chúng hiệu quả là một kỹ năng vô cùng cần thiết.

## THỂ HIỆN HÌNH ẢNH TÍCH CỰC

Hình ảnh là một yếu tố để phát biểu hiệu quả. Khi đánh giá bài thuyết trình, người nghe không chỉ đơn thuần dựa vào nội dung câu chữ của bạn. Họ sẽ xem xét cả ngôn ngữ cơ thể và phong thái của bạn. Nếu những yếu tố đó không thể hiện được sự tự tin và tận tâm, người nghe sẽ hạ thấp lời lẽ của bạn. Vì vậy, để đạt được hiệu quả tối ưu, hãy thực hiện những điều sau:

- Ăn mặc phù hợp
- Điều bộ nét mặt phải thể hiện được sự quan tâm đến khán giả
- Đứng thẳng, đúng tư thế. Điều này sẽ giúp bạn tự tin hơn và có giọng nói sang sảng
- Giao tiếp bằng mắt với khán giả. Nếu bạn quá căng thẳng và không thể nhìn vào toàn thể khán giả thì nên tập trung vào một vài khán giả có gương mặt thân thiện
- Không nên có những tư thế “phòng thủ” như khoanh tay trước ngực.

## LÔI CUỐN KHÁN GIẢ THAM GIA

Phần lớn diễn giả phải đối mặt với một hoặc một vài khán giả khó tính, đó là những người không biết gì, người biết quá nhiều hoặc người quá bận để có thể thành thoi suy nghĩ những điều bạn nói. Chẳng ai trong số những người này nghe bạn trừ khi bạn áp dụng biện pháp để tác động đến họ, thu hút sự chú ý của họ và duy trì sự chú ý ấy.

Nhưng làm sao bạn có thể phân biệt được ai trong số khán giả là người để tâm, còn ai thì không? Các chuyên gia tâm lý cho rằng con người biểu lộ sự quan tâm bằng hành vi, cử chỉ chứ không thông qua lời nói. Người quan tâm đến những gì bạn nói là người hứng thú theo dõi bạn, các hình ảnh trực quan của bạn hoặc là họ đang ghi chép. Những khán giả không chú ý lắng nghe thì thường bắt chéo chân, ngồi uể oải hoặc ngắm quanh phòng. Thách thức đặt ra đối với bạn là thu hút những “tâm trí lang thang” này tập trung vào bài nói. Dưới đây là một số phương pháp đã được chứng minh là có hiệu quả:

- **Thay đổi những gì bạn đang làm.** Ngừng nói đột ngột hoặc chuyển âm giọng có thể đem lại tác động đối với những tâm trí lơ đãng giống như hành động tắt tivi trước một người xem đang ngủ gà ngủ gật. Trong cả hai trường hợp này khán giả sẽ thức tỉnh trở lại. Tuy nhiên, để áp dụng hiệu quả kỹ năng này, diễn giả cần thực hiện việc ngừng trình bày bằng một điều gì đó thực sự gây ấn tượng sâu sắc. Nếu không họ sẽ lại mất tập trung như cũ.
- **Đặt câu hỏi.** Khi thấy một khán giả nào đó không để tâm, hãy hỏi ngang một câu hỏi liên quan đến một trong những ý mà bạn đang đề cập. Ví dụ: “Vậy điểm mấu chốt cuối cùng này có ý nghĩa gì trong công việc kinh doanh của anh?” Lập tức, khán giả nhận thức rằng bóng đã được đưa đến chân anh ta rồi. Và thế là những ai mơ màng suốt từ đầu đến giờ sẽ có thể sực tỉnh lại.
- **Đề nghị gờ tay.** Tính thụ động khiến một số người lơ là. Bạn có thể loại bỏ yếu tố này bằng cách lôi cuốn mọi người tham gia tranh luận, ví dụ: “Bao nhiêu người trong các bạn cho rằng khách hàng hài lòng với chính sách giao hàng của chúng ta hiện nay? Nào xem có bao nhiêu cánh tay giơ lên”. “Tôi vừa đề xuất hai giải pháp phân bổ ngân sách cho

những nhóm đối tượng này. Ai có thể nghĩ ra phương án thứ ba? Emma, cô có phương án gì không?”

- **Đặt khán giả vào “vị trí nóng”.** Bạn có nhớ một vài thầy cô vẫn ngẫu nhiên gọi học sinh lên bảng giải bài toán khó. Bạn phải chú ý vì rất có thể bạn là người tiếp theo bị gọi lên bảng. Có thể sử dụng kỹ năng tương tự để duy trì sự chú ý của người nghe: “Tôi sẽ dành một vài phút tiếp theo để mô tả vấn đề khách hàng của chúng ta và hướng giải quyết hiện trạng đó như thế nào. Sau đó, tôi muốn ý kiến đóng góp của một số người về những giải pháp thay thế”.
- **Thêm tính hài hước.** Nhiều nhà văn, đặc biệt là nhà viết kịch, lợi dụng tính hài hước để tạo hiệu quả cao cho tác phẩm. Họ lồng chi tiết gây cười vào những đoạn kịch dài tạo sự đối nghịch và tạo sự thư giãn cho khán giả - vì vậy mới có thuật ngữ thư giãn nhờ hài hước (comic relief). Bạn có thể đạt được hiệu quả tương tự trong một bài thuyết trình kinh doanh nghiêm túc.

Ôc hài hước có hiệu quả nhất khi được trình diễn trước đám đông khán giả và khi được sử dụng rải rác. Nó ít phát huy hiệu quả trong bối cảnh nhỏ hẹp vì diễn giả điều khiển sự tập trung nhờ chính sức mạnh hiện diện của họ. Tuy nhiên, sức mạnh này sẽ dần biến mất khi số lượng khán giả tham gia lớn hơn và cách biệt với người thuyết trình.

- **Sử dụng công cụ trực quan.** Hiệu quả thuyết trình sẽ tăng nhiều khi sử dụng hình ảnh trực quan. Ngoài ra, điều đó cũng giúp khán giả chú ý đến bài nói hơn (xem chương 7). Một hình ảnh minh họa táo bạo tạo sức lôi cuốn mạnh mẽ cho khán giả.

Tuy nhiên, hình ảnh cũng có mặt trái khi diễn giả dựa hoàn toàn vào nó để trình bày toàn bộ nội dung - đặc biệt là



khi họ chỉ đơn giản đọc lên những điều mà tự bản thân khán giả cũng có thể tự đọc được. Đã bao giờ bạn nghe thấy một nhà thuyết trình nói rằng: “Vâng, bản chiếu này cho thấy...?” Cụm từ kiểu như vậy được lặp lại nhiều lần sẽ hủy hoại dần hiệu quả của bài diễn thuyết, chứng tỏ rằng diễn giả không quan tâm đến mối liên hệ giữa bản chiếu và điểm cốt lõi của bài diễn thuyết. Không được phạm những sai lầm kiểu này.

## XỬ LÝ CÂU HỎI

Các câu hỏi do khán giả đưa ra có thể vừa lôi cuốn người nghe vừa tạo cơ hội để phân tích sâu hơn những lĩnh vực có ý nghĩa với người nghe. Thời điểm tốt nhất để “hỏi và đáp” ở ngay phần kết thúc. Công việc này giúp bạn kết thúc bài phát biểu như dự định. Nên thông báo ngay từ đầu cho khán giả rằng bạn sẽ để dành ít phút cuối để hỏi đáp. Làm như vậy có hai lợi ích: thứ nhất, nó giúp ngăn chặn ý định ngắt lời gây gián đoạn bài phát biểu. Thứ hai, điều đó đảm bảo khán giả sẽ nghe toàn bộ bài thuyết trình của bạn trước khi họ đặt câu hỏi. Nhận câu hỏi trong khi trình bày giúp thu hút sự tham gia của mọi người và cho bạn thông tin phản hồi để biết được khán giả hiểu những điều bạn trình bày đến đâu. Tuy nhiên cách này có thể khiến bạn không kiểm soát được bài thuyết trình.

### Dự đoán câu hỏi cho phần hỏi đáp

Việc hỏi đáp có thể đem lại mạo hiểm cho người trình bày. Nếu người thuyết trình nói rằng “Tôi không biết”, “Tôi không chắc lắm” hoặc “Tôi sẽ liên lạc với quý vị sau”, mức độ tin cậy của

bài thuyết trình sẽ bị ảnh hưởng. Người thuyết trình có thể giảm được những sự cố rủi ro này nếu họ đoán trước câu hỏi và chuẩn bị câu trả lời cho câu hỏi đó.

Bạn cũng có thể chuẩn bị các câu hỏi khác nếu bạn không hiểu gì về khán giả của bạn. Ví dụ: Ai đến dự buổi thuyết trình này? Tại sao họ đến? Họ quan tâm điều gì? Bài thuyết trình như thế nào có thể gây ấn tượng cho họ? Ví dụ, bài thuyết trình của bạn liên quan đến việc chọn lựa kế hoạch bảo hiểm răng cho nhân viên mới, bạn cần có câu trả lời cho những câu hỏi cụ thể đã được chuẩn bị trước - trừ khi bạn đã đề cập đến vấn đề này trong phần nội dung của bài thuyết trình.

*Mỗi tháng người lao động sẽ phải đóng góp cho kế hoạch này bao nhiêu?*

*Người lao động có phải trả một khoản khấu trừ hàng năm trước khi các khoản lợi của kế hoạch tăng lên không?*

*Kế hoạch này có bao gồm thuật chỉnh răng không?*

*Kế hoạch này có dành cho tất cả các thành viên trong gia đình không?*

*Nếu không, chi phí phụ thêm là gì?*

Không thể dự đoán và chuẩn bị cho mọi câu hỏi có thể nảy sinh. Vì vậy, bạn phải sẵn sàng suy nghĩ thật kỹ và biết cách giải quyết các câu hỏi. Về mặt này, bạn phải có bốn công cụ: phản hồi, diễn giải, làm sáng tỏ, và đồng cảm.

## Tình huống nghiên cứu: Xử lý câu hỏi

Bạn là nhà quản lý cấp cao chịu trách nhiệm phát triển một phần mềm mới đã quá hạn tung ra thị trường và đã vượt mức ngân sách. Bạn nhận được yêu cầu tập hợp những người tham gia và cổ thuyết phục họ. Bạn đã trình bày xong cho những người tiên phong bằng lời lẽ sôi nổi. Bạn hy vọng rằng những gì bạn nói không phải là điều ngu ngốc và đã đến lúc để thực hiện một cuộc hỏi đáp. Một khán giả nêu câu hỏi đầu tiên:

*"Xin lỗi vì sự đa nghi của tôi nhưng tôi đã nghe ban quản lý nói về điều này hàng tháng nay rồi. Chúng tôi không cần một bài kêu gọi khác nào nữa. Những gì chúng tôi thực sự cần bây giờ là được hỗ trợ nhiều hơn và ban quản lý ít quan liêu hơn."*

Đó là câu hỏi mà bạn sợ nhất. Bạn bắt đầu nghĩ rằng bài nói chuyện của bạn chẳng có tác dụng gì. Bạn hít thở thật sâu và trả lời:

*"Trên thực tế chúng tôi đã tận tâm để giúp đỡ các bạn nhiều hơn. Chúng tôi đang cố tuyển những người có trình độ. Nhưng các bạn cũng biết đấy, hiện tại rất khó tìm được những người phát triển phần mềm có năng lực. Và chúng tôi không muốn gây ra nhiều phiền toái hơn nữa khi tuyển dụng nhân sự hạng hai - những người sẽ làm cho công việc của các bạn trở nên phức tạp hơn. Nếu các bạn biết người phát triển phần mềm nào giỏi thì xin vui lòng giới thiệu cho chúng tôi."*

*Còn về vấn đề quan liêu, chúng tôi nghĩ rằng chúng tôi đã xóa bỏ được hầu hết những lễ thói này khi tạo điều kiện cho các bạn được làm việc trong một tòa nhà riêng biệt và tổ chức thành các nhóm tự quản lý. Câu hỏi tiếp theo là gì nào?"*

## Phản hồi

Phản hồi là một dạng giao tiếp hai chiều. Khi một người nêu vấn đề gì đó và bạn trả lời, bạn thể hiện phản ứng của mình với điều được nói, chẳng hạn trong ví dụ sau:

Bề ngoài, bạn trả lời từng điểm một mà người đặt vấn đề đưa ra. Và tuy câu trả lời của bạn có thể chỉ làm giảm thái độ tiêu cực của người chất vấn xuống một chút, nhưng nó thể hiện thái độ mà những người khác có thể chia sẻ. Bạn có thể đã làm nhiều hơn như trình bày ở phần tiếp theo.

## Diễn giải câu hỏi

Diễn giải câu hỏi là một biện pháp phản ánh các quan điểm của người chất vấn. Nó thể hiện rằng bạn đang lắng nghe và chú ý đến vấn đề mà người đó nói. Hãy xem biện pháp này làm việc như thế nào trong ví dụ tương tự.

*Vậy những gì anh đang nói cũng là điều mà tôi vừa chỉ ra khi điều anh thực sự cần là được giúp đỡ nhiều hơn và ít quan liêu hơn, đúng không?*

Người chất vấn có thể trả lời là có. Bây giờ người chất vấn khó tính đang đồng ý với bạn. Khi đó bạn có thể tiếp tục đưa ra ý kiến phản hồi của mình bằng những lời được dùng trong tình huống nghiên cứu, nhưng với một người nghe dễ tiếp thu hơn. Dĩ nhiên là vẫn có những cách trả lời tốt hơn.

## Làm sáng tỏ vấn đề

Khi làm sáng tỏ vấn đề, bạn phải vất vả hơn một chút trong việc xác định những mối quan tâm thực sự của người chất vấn.

Chúng ta hãy xem trường hợp sau:

*Qua những điều anh nói thì anh nhận thấy hai vấn đề chính: quá ít người làm việc song lại quá nhiều quan liêu. Vấn đề đầu tiên có lẽ là quan trọng nhất, đúng không?*

Một lần nữa, bạn đã tạo được sự đồng thuận với người chất vấn ở một chừng mực nào đó. Tuy nhiên, bằng cách làm sáng tỏ vấn đề, bạn đã tiến thêm được một bước. Bạn đã cho khán giả đó thấy rằng bạn có thể tư duy cận kề vấn đề và bạn thực sự muốn cố gắng chọn lọc ra những vấn đề quan trọng. Theo cách này bạn đã kiểm soát cuộc hỏi đáp tốt hơn.

## Thể hiện sự đồng cảm

Đồng cảm là khả năng hiểu hoặc chia sẻ những suy nghĩ hay cảm giác của người khác. Bất cứ động thái nào bạn làm trong suốt cuộc thuyết trình thể hiện sự đồng cảm đều làm tăng vị thế của bạn đối với người nghe cũng như góp phần vô hiệu hóa thành kiến trong tiềm thức của họ đối với bạn. Chẳng hạn như tổng thống Bill Clinton rất thích nói câu: *"Tôi cảm nhận được nỗi đau của các bạn"*. Những khán giả hiểu được sự đồng cảm chân thành của bạn sẽ nghĩ: *"Cô ấy hiểu những vấn đề của chúng tôi"* hoặc *"Cô ấy thực sự là người của chúng tôi. Chúng tôi có thể tin tưởng cô ấy"*.

Hỏi đáp là một trong những hành động mà bạn có thể thể hiện sự đồng cảm với người nghe, như trong trường hợp dự án phần mềm sau đây:

*Tôi thấu hiểu sự vất vả mà những người trong nhóm bạn phải chịu do làm việc nhiều giờ và nhận được quá ít sự giúp đỡ. Mới tuần trước một người đã cho tôi biết là cô ấy đã bỏ lỡ buổi biểu diễn piano đầu tiên của con gái mình như thế nào. Tôi*

*cũng có con, vì vậy tôi thấu hiểu những suy nghĩ và cảm giác của cô ấy. Đó là lý do tại sao chúng tôi đang điều chỉnh những người ở bộ phận nguồn nhân lực đến tất cả các hội chợ nghề nghiệp về phần mềm và tiếp tục tìm kiếm những người có năng lực để giảm nhẹ gánh nặng cho các bạn.*

### ***Bí quyết xử lý phân hỏi đáp***

Sau đây là những bí quyết có thể giúp bạn và người nghe đạt được hiệu quả cao từ bài thuyết trình của bạn:

- Chuyển sang phân hỏi đáp một cách rõ ràng
- Nếu có nhiều khán giả, nên lặp lại câu hỏi cho tất cả cùng nghe
- Đảm bảo luôn kiểm soát được cuộc hỏi đáp bằng cách diễn giải lại câu hỏi và đưa ra câu trả lời cho cả nhóm chứ không phải chỉ một mình người đặt câu hỏi
- Nếu bạn không thể trả lời câu hỏi, hãy yêu cầu người chất vấn gợi ý hoặc đề nghị đưa ra câu trả lời sau
- Nếu bạn nhận được một câu hỏi thù địch, hãy tìm ra nguyên nhân của sự thù địch đó. Hãy thừa nhận những điểm hợp lý và loại bỏ những điểm không đúng, sau đó tiếp tục một cách lịch sự
- Không cho người chất vấn đặt câu hỏi dài dòng độc chiếm phần hỏi đáp. Hãy nói "Để người khác cũng có cơ hội nói, xin anh dừng lại và xem liệu tôi có thể trả lời câu hỏi đó không."

## THUYẾT TRÌNH NHÓM

Trong một số trường hợp, bạn sẽ cần tới sự đóng góp của người khác vào cuộc thuyết trình của mình. Chẳng hạn, bạn có thể trình bày những kết quả do nỗ lực của cả nhóm hoặc có thể bạn cần những người cộng tác giúp đỡ bạn đạt được mục tiêu giao tiếp.

Các buổi thuyết trình nhóm nên được dẫn dắt bởi các diễn giả có kỹ năng thuyết trình và được người nghe tin cậy, hoặc có chuyên môn giỏi trong những lĩnh vực cụ thể. Chẳng hạn, một nhóm thực hiện thuyết trình về một dây chuyền sản phẩm mới có thể lựa chọn thành viên đáng tin cậy và ăn nói lưu loát để mở đầu và kết thúc - những phần cần sự thuyết phục nhất. Khi cuộc thuyết trình chuyển sang các vấn đề tiếp thị, cần có một người giỏi về chuyên môn này dẫn dắt phần đó.

Một cuộc thuyết trình theo nhóm thường có các bước sau: Người nói đầu tiên giới thiệu các thành viên khác một cách ngắn gọn và giới thiệu chủ đề. Mỗi diễn giả tiếp theo sẽ chuyển cho người kế tiếp bằng một câu nói: "Bây giờ June sẽ tiếp tục..." Người nói cuối cùng sẽ chịu trách nhiệm kết thúc cuộc thuyết trình.

Việc sử dụng phương pháp trực quan luôn là thách thức đối với một cuộc thuyết trình nhóm. Điểm khó khăn ở đây là mỗi người thuyết trình sử dụng một phương tiện khác nhau và không tiếp tục phần còn lại của nhóm diễn thuyết. Sự thiếu kết hợp đó có thể tạo ra vẻ ngoài hỗn loạn và thiếu chuyên nghiệp về thiết bị. Việc lập kế hoạch và kết hợp bổ sung có thể ngăn chặn được điều này. Một cách nữa là giao việc tổ chức các thiết bị trực quan cho một thành viên trong nhóm. Người đó sẽ đảm bảo rằng tất cả các bản chiếu định dạng giống nhau và sử dụng cùng một loại thiết bị chiếu...

Hỏi đáp cũng là một lĩnh vực đáng quan tâm khác đối với những người thuyết trình theo nhóm. Bạn cần tránh tình huống một người nêu câu hỏi và ba người thuyết trình bắt đầu trả lời cùng một lúc hay tệ hơn là tất cả đều không trả lời được và nhìn trước nhìn sau như muốn nói: “Tôi hay anh trả lời đây?” Nên lên kế hoạch trước là nhóm sẽ trả lời câu hỏi như thế nào để tránh được sự lúng túng kiểu này. Nói chung, mỗi người thuyết trình nên chuẩn bị trả lời các câu hỏi thuộc lĩnh vực riêng của mình và tiếp tục trả lời các câu hỏi khác nếu các thành viên khác cần giúp đỡ.

## KHẮC PHỤC SỰ HỒI HỘP TRƯỚC KHÁN GIẢ

Bạn có thấy mức độ lo lắng của mình tăng lên khi đứng trên bục thuyết trình không? Sự căng thẳng có làm cho bạn lúng túng khi bắt đầu nói không? Nếu bạn trả lời có cho một trong hai câu hỏi này có nghĩa là bạn còn tốt hơn những người khác. Ngay cả những người thuyết trình chuyên nghiệp và các diễn viên trên sân khấu cũng còn có những lúc bồn chồn lo lắng.

May mắn thay, bạn có thể là một người thuyết trình thành công ngay cả khi bạn không bao giờ hết bồn chồn lo lắng hoàn toàn. Vấn đề mấu chốt ở đây là phải học cách khắc phục nỗi lo lắng của bạn.

Khắc phục sự lo lắng nên bắt đầu sớm ngay từ khi bạn đang triển khai cuộc thuyết trình. Hãy bao bọc bài thuyết trình của bạn bằng những ý tưởng và dữ kiện về vấn đề mà bạn tâm huyết và đủ tự tin, bạn sẽ bớt căng thẳng. Nếu có bất cứ điều gì mơ hồ khiến bạn khó trình bày, hãy quẳng nó đi. Sự nhiệt tình và tự tin sẽ giúp bạn bình tĩnh.



Khi cuộc thuyết trình của bạn đã vững vàng, hãy diễn tập cho đến khi bạn có thể đọc thuộc nó. Và vì nhiều người quá lo lắng run rẩy khi họ lần đầu tiên lên nói trước khán giả nên cần lưu ý thêm một số việc cho phần mở đầu. Một sự khởi đầu mạch lạc, tự tin sẽ làm cho bạn vững tâm trong phần còn lại.

Dưới đây là một số gợi ý để khắc phục sự lo lắng:

- Đoán trước các câu hỏi và câu chống đối đồng thời xây dựng những câu trả lời chắc chắn.
- Hiểu được người nghe của mình. Nói trước một tập thể những người mà bạn hiểu họ luôn giúp bạn tự tin hơn khi nói trước một nhóm người lạ. Thậm chí bạn có thể cần gặp riêng các khán giả qua điện thoại trước buổi thuyết trình hoặc gặp trực tiếp khi họ vào phòng.
- Hít thở và thực hiện các động tác thể dục thư giãn để giảm căng thẳng.
- Đừng nghĩ về bản thân và việc bạn xuất hiện trước khán giả như thế nào. Hãy chuyển những suy nghĩ của mình cho khán giả và cách mà bài thuyết trình của bạn có thể giúp họ.
- Hãy chấp nhận sự căng thẳng như một lẽ tự nhiên, và đừng cố tránh căng thẳng bằng thức ăn, cà phê, thuốc, hay rượu trước buổi thuyết trình.
- Nếu tất cả những biện pháp trên đều thất bại và bạn bắt đầu run, hãy tìm ra một khuôn mặt thân thiện trong số khán giả và nói với người đó.

## ĐÁNH GIÁ BUỔI THUYẾT TRÌNH

Cũng như các hoạt động khác, một bài diễn văn hay thuyết trình là kết quả của một quá trình chuyển từ các yếu tố đầu vào (ý tưởng, thông tin và các lập luận của bạn) thành các yếu tố đầu ra (những gì khán giả của bạn nhìn thấy và nghe thấy). Và cũng như các quá trình khác, nó có thể được cải thiện.

Cải thiện quy trình - cho dù đó là quy trình chế tạo ô tô hay thuyết trình trước hội đồng quản trị - đều là nền móng của chất lượng. Phong trào chất lượng trong sản xuất vào thập niên 1980 và trong lĩnh vực dịch vụ những năm tiếp theo đã cho chúng ta hiểu rằng nếu muốn chất lượng sản phẩm cao hơn, trước tiên chúng ta cần nhìn vào chính bản thân sản phẩm đó. Nó đã đúng tiêu chuẩn chưa hay có khiếm khuyết nào không? Khi đã phát hiện ra khiếm khuyết, chúng ta phải theo dõi lại quy trình tạo ra chúng. Trong hầu hết các trường hợp, việc này sẽ tìm ra nguyên nhân gốc rễ của những khiếm khuyết đó. Khi đã biết nguyên nhân, chúng ta có thể có phương án khắc phục.

Hãy áp dụng phương pháp tương tự này sau mỗi lần thuyết trình. Một bài thuyết trình không phải là một chiếc xe hay một mặt hàng chế tạo khác. Nhưng nếu bạn dành thời gian để đánh giá một cách có mục tiêu bài thuyết trình sau một sự kiện hoặc một lần diễn tập, bạn có thể tìm ra nguyên nhân gốc rễ của việc thực hiện chưa tốt. Chẳng hạn, bạn có thể phát hiện những tiêu đề lộn xộn, phần mở đầu yếu kém, những pha hài hước lạc lõng hoặc những vấn đề khác. Khi đó, bạn phải có biện pháp gì đó để khắc phục chúng khi chuẩn bị cho buổi thuyết trình tiếp theo.

Một trong những cách tốt nhất để đánh giá năng lực thực hiện của mình và xác định các điểm cần cải thiện là thu băng video mỗi lần thuyết trình (hoặc diễn tập) để xem lại sau đó. Nếu không thể thực hiện điều này, hãy yêu cầu một hoặc nhiều

đồng nghiệp ghi lại những điều bạn đã làm tốt và những điều chưa tốt cần khắc phục. Việc xem lại băng video hoặc ghi chép của đồng nghiệp sẽ giúp bạn nhận thấy những kỹ năng tốt nhất và kém nhất của mình trong thuyết trình. Nếu bạn làm việc trong môi trường được cải thiện liên tục, các cuộc thuyết trình của bạn sẽ ngày càng hiệu quả hơn - và vị thế của bạn trong tổ chức này sẽ tăng lên.

## TÓM TẮT

Chương này bàn về cách thuyết trình hiệu quả, đồng thời trình bày cách đưa ra ý tưởng và gây ảnh hưởng đến khán giả. Chương này cũng đề cập những yêu cầu đặc biệt của việc thuyết trình nhóm, sự hồi hộp khi đứng trước khán giả và tầm quan trọng của việc đánh giá năng lực thực hiện.

- **Diễn đạt hiệu quả là yêu cầu đầu tiên và rõ ràng nhất để thuyết trình hiệu quả.** Có nhiều bí quyết được đề xuất cho hoạt động quan trọng này.
- **Thể hiện một hình ảnh tích cực cũng quan trọng không kém.** Bạn cần để khán giả xem trọng và chú ý đến bạn.
- **Đảm bảo khán giả chú ý và tham gia.** Bạn có thể thu hút người nghe bằng cách thường xuyên thay đổi những gì bạn đang làm, đặt câu hỏi, pha trò hài hước và sử dụng thiết bị trực quan hỗ trợ.
- **Phản hồi đáp là một đặc trưng của nhiều cuộc thuyết trình.** Bạn sẽ thành công hơn trong phản hồi đáp của mình nếu bạn đoán trước được những câu hỏi có thể đặt ra, cho ý kiến phản hồi và thể hiện sự đồng cảm của mình đối với khán giả.

- **Thuyết trình theo nhóm bộc lộ một vài vấn đề về tổ chức.** Vấn đề lớn nhất là phải sắp xếp thứ tự người diễn thuyết. Việc thuyết trình phải được các diễn giả có uy tín với khán giả, có kỹ năng thuyết trình độc lập hoặc những người có chuyên môn trong các lĩnh vực khác nhau đảm nhiệm.
- **Hồi hộp trước khán giả là bạn đồng hành thường xuyên của hầu hết các nhà thuyết trình.** Mặc dù khó có thể khắc phục được hiện tượng này một cách triệt để, nhưng có thể hạn chế sự hồi hộp này bằng cách chuẩn bị cẩn thận, hiểu khán giả cũng như các phương pháp khác được đưa ra trong chương này.
- **Đánh giá khả năng trình bày là bước cuối cùng của một buổi thuyết trình thành công.** Cũng như mọi quá trình khác, việc tạo dựng và thực hiện bài thuyết trình là một quá trình có thể cải thiện được. Để làm được như vậy, bạn cần xem lại và đánh giá những điều được và chưa được trong buổi thuyết trình. Khi bạn nhận ra nguyên nhân cội rễ của việc thực hiện dưới mức mong muốn, bạn có thể có phương pháp để giải quyết và khắc phục.

# 9

## ĐỐI THOẠI

### *Giao tiếp nền tảng*

#### **Nội dung chính:**

- *Hiểu người đối thoại*
- *Nhìn nhận bản thân hoặc công ty từ góc độ của người đối thoại*
- *Xây dựng cuộc đối thoại*

Tất cả những gì bạn đã biết về giao tiếp thương mại cho đến thời điểm này là viết văn bản và thuyết trình hoặc đọc diễn văn. Hai hình thức giao tiếp thương mại này cực kỳ quan trọng và việc nâng cao mỗi kỹ năng giao tiếp này sẽ giúp bạn rất nhiều trong nghề nghiệp. Tuy nhiên, thực tế là hầu hết các cuộc giao tiếp nơi công sở diễn ra giữa hai người, chẳng hạn như cuộc họp đánh giá hoạt động nghiêm túc giữa giám đốc và một nhân viên, cuộc họp thân mật giữa chủ doanh nghiệp đang cố vấn cho một nhân viên có triển vọng, cuộc trao đổi qua điện thoại giữa nhà cung cấp và khách hàng, cuộc nói chuyện vui giữa hai đồng nghiệp trên một chuyến bay đến cuộc hội thảo bán hàng thường niên của họ, một cuộc gặp mặt ăn trưa...

Mặc dù không phải lúc nào chúng ta cũng nhận ra nó, nhưng mỗi khoảnh khắc này đều liên quan đến giao tiếp thương mại. Quan trọng hơn, mỗi khoảnh khắc đó lại tạo cơ hội để theo đuổi các mục đích trong giao tiếp thương mại: xúc tiến chương trình, chia sẻ thông tin với người khác và xây dựng mối quan hệ - những cơ hội mà bạn không nên lãng phí.

Chương này nghiên cứu ba nguyên tắc giao tiếp hiệu quả giữa hai người: hiểu người đối thoại, nhìn nhận quan điểm của bạn từ góc độ của người đối thoại và xây dựng cuộc đối thoại. Nắm vững được những nguyên tắc này, nhiều vấn đề trong giao tiếp của bạn có thể tự khắc phục.

## *Tình huống nghiên cứu: Đừng quên khâu chuẩn bị*

Carla - giám đốc hoạch định chiến lược, nghĩ rằng cô đã chuẩn bị rất kỹ cho cuộc họp với Shirley - giám đốc bán tin tức của công ty. Mục đích của cô là giải thích các kế hoạch liên doanh với một tạp chí thương mại hàng tuần và giành được sự ủng hộ của Shirley. Cô cho rằng Shirley sẽ nhiệt tình giúp đỡ cô trong việc này.

Thái độ lạnh lùng của Shirley lộ ra nên được hiểu là do Shirley không muốn ngồi bàn chuyện chút nào cả, nhưng do say sưa giải thích về kế hoạch của mình, Carla đã không thấy tín hiệu đó. Cô vẫn tiếp tục giải thích mục đích liên doanh và các chi tiết của kế hoạch. Carla kết luận: "Chị có thể thấy tại sao chúng tôi lại nhiệt tình với liên doanh này như vậy, và người bên chị sẽ có nhiều cơ hội hơn trong việc ra bán tin."

Shirley ngáp ngừng một lúc rồi sau đó nói bằng giọng dẫn đo: "Chị biết đấy, Carla ạ, các ấn phẩm tin tức của chúng tôi đã tăng lên ít nhất 20% mỗi năm trong suốt ba năm qua. Chúng tôi đang làm rất tốt, rất tốt". Bà nhẹ nhàng đổ người về trước và tiếp tục: "Và nguyên nhân thành công của chúng tôi là do chúng tôi đã tập trung vào những lợi ích cụ thể của khách hàng. Giờ chị lại đề nghị chúng tôi hủy hoại thành công đó bằng cách chuyển hướng và viết cho một nhóm độc giả chung chung đúng không?"

Carla không đưa ra được câu trả lời thỏa đáng cho câu hỏi của Shirley bởi vì cô đã không đoán trước được thái độ tiêu cực của Shirley đối với việc liên doanh này. Chính vì vậy, những nỗ lực trong giao tiếp của cô đã thất bại. Tội tệ hơn là cô đã vô tình phản đối lại một thành viên quan trọng trong ban quản trị.

## HIỂU NGƯỜI ĐỐI THOẠI

Hầu hết chất liệu để viết văn bản và thuyết trình đều bắt đầu bằng lời khuyên: Hãy hiểu độc giả hay khán giả của bạn. Lời khuyên này được áp dụng tương tự đối với các cuộc giao tiếp giữa hai người.

*Ai là người đối thoại với bạn?*

*Người đó có biết nhiều về vấn đề mà bạn sắp nói đến không?*

*Người đó có quan điểm về vấn đề này không? Quan điểm đó là gì?*

*Công việc của người đó có bị ảnh hưởng bởi những gì bạn nói?*

Đây là những loại câu hỏi mà bạn nên cố gắng trả lời trước khi nói.

Bạn có thể giảm nguy cơ thất bại như trong trường hợp của Carla bằng hai cách sau: Thứ nhất, chuẩn bị trước ở nhà. Hãy tìm hiểu bất cứ điều gì có thể về người kia và cách họ bị tác động bởi những gì bạn nói. Thứ hai, dự đoán khó khăn. Nếu bạn hiểu người kia, bạn có thể nghĩ về những phản đối của họ đối với những gì bạn sẽ nói. Khi bạn xác định được điều đó thì bạn đã có thể chuẩn bị cho mình những câu trả lời phù hợp.

## NHÌN NHẬN BẢN THÂN HOẶC CÔNG TY TỪ GÓC ĐỘ CỦA NGƯỜI ĐỐI THOẠI

*“Hãy nhìn nhận bản thân chúng ta như cách người khác nhìn nhận chúng ta!”*, Robert Burns đã nhận thức điều đó từ khá lâu. Một phần trong việc hiểu người đang giao tiếp với bạn là hiểu



cách người đó nhận thức về bạn và công ty của bạn nếu họ không phải là nhân viên. Liệu người đó có nhận xét tốt về bạn, chẳng hạn như bạn là người có ý tưởng tốt hoặc đáng tin cậy và chân thật? Liệu người đó có nhận xét bạn một cách tiêu cực vì một vài xung đột trước kia? Hay là người đó nhìn nhận bạn một cách bình thường, không tốt không xấu? Không hiểu được cách người khác nhận thức về bạn có thể sẽ phá hoại nỗ lực giao tiếp của bạn.

Gống như Jon trong tình huống nghiên cứu này, bạn có thể cải thiện việc giao tiếp trực tiếp bằng cách xem xét cách nhìn nhận của người kia về bạn hoặc công ty bạn. Hiểu được điều đó, bạn sẽ có nhiều cơ hội hơn để đạt được những gì mình muốn từ các cuộc đối thoại.

### *Tình huống nghiên cứu: Họ nghĩ gì về chúng ta?*

Jon, phó chủ tịch của công ty tư vấn Globetrot đã được giao nhiệm vụ gặp và tuyển dụng Phil - một tư vấn viên giàu thành tích đang làm việc cho công ty đối thủ. Jon đã nghe từ một khách hàng cũ rằng Phil không hài lòng với vị trí hiện tại và anh đang tìm một điều gì mới. Vì Phil đã được nhiều đồng nghiệp của Jon đánh giá tốt nên anh đã gọi cho Phil và cả hai đã sắp xếp để ăn trưa cùng nhau trong tuần tới.

Trước cuộc gặp, Jon đã cố gắng tìm hiểu về Phil trong khả năng có thể. Anh biết rằng Phil đã có bằng thạc sĩ quản trị kinh doanh vào năm 1988 của trường Old Ivy - một ngôi trường danh giá, đã gia nhập công ty Fortune 500 với vai trò nhà hoạch định chiến lược sau

khi tốt nghiệp, và đã làm việc cho hai công ty tư vấn chính về chiến lược. Jon cũng đã khai thác mạng lưới kinh doanh của anh để thu thập ý kiến từ phía khách hàng cũ của Phil. Với tất cả những việc làm đó, Jon đã biết chút ít thông tin về ứng viên triển vọng này.

Những gì mà Jon không biết là suy nghĩ của Phil về công ty Globetrot. Liệu họ đã bao giờ tiếp xúc với con người này chưa? Liệu Globetrot có từng phỏng vấn Phil khi anh còn là sinh viên năm cuối để lấy bằng thạc sĩ quản trị kinh doanh vào năm 1988, hay khi anh chuyển từ lĩnh vực công nghiệp sang tư vấn? Liệu Globetrot đã bao giờ mời Phil làm việc? Jon đã gọi cho phòng nhân sự để biết câu trả lời.

Trong khi chờ đợi, John tiếp tục chú ý tới những nguồn khác. Vì tư vấn quản lý là một nghề thuộc năng khiếu bẩm sinh và có quy mô nhỏ nên anh cho rằng một vài người trong công ty phải biết đến Phil. Vì thế anh đã đưa một câu hỏi kín trong công ty: "Ai biết anh chàng này?" Anh cũng kiểm tra với nhiều thành viên trong công ty đã từng là nam sinh của chương trình đào tạo thạc sĩ quản trị kinh doanh của trường Old Ivy.

Chỉ trong vài ngày, anh đã có câu trả lời từ phòng nhân sự và ba nhân viên của công ty Globetrot vốn quen biết cá nhân với Phil. Phòng nhân sự đã báo cáo những tin thú vị. Công ty đã mời Phil làm việc khi anh tốt nghiệp thạc sĩ vào năm 1988, nhưng anh đã từ bỏ để bước vào ngành công nghiệp. Đến năm 1992, Globetrot tiếp tục mời Phil về làm khi anh mới chuyển sang lĩnh vực tư vấn. Thế nhưng, Phil lại từ chối.

Đây quả là một thông tin thú vị. Có phải Phil có cái nhìn tiêu cực đối với công ty? Vấn đề thật sự là gì? Jon gọi cho những đồng nghiệp biết Phil và đã tìm ra câu trả lời cho vấn đề này. Một người bạn cùng lớp cũ của Phil nói: "Phải, tôi biết Phil khá rõ. Phil không

bao giờ xem công ty chúng ta quan trọng bởi vì anh ta nghĩ rằng chúng ta không có tinh cạnh tranh đầy đủ trong hoạch định chiến lược". Các thông tin khác cũng tiết lộ những thông tin tương tự.

Giờ đây Jon đã chuẩn bị được nhiều thông tin cho buổi gặp mặt với Phil. Anh đã biết cơ bản về Phil và nhận xét của Phil về Globetrot. Khi cả hai gặp nhau tuần sau đó, John đã hoàn toàn sẵn sàng để nói về sự phát triển của Globetrot trong việc hoạch định chiến lược và cách mà Phil có thể giữ vai trò lãnh đạo.

## XÂY DỰNG CUỘC ĐỐI THOẠI

Những điều chúng ta đã nói về giao tiếp trước chương này là hình thức diễn đạt nói hoặc viết theo một chiều. Theo cách sắp xếp này, người viết hoặc người thuyết trình giống như một đài truyền hình hay phát thanh truyền thông điệp trong khi khán giả không có cơ hội trực tiếp trả lời ngay lập tức. Hiển nhiên là e-mail cho phép người nhận gửi phản hồi nhanh chóng và các buổi diễn thuyết cho phép khán giả trong cuộc hội thảo có cơ hội đặt câu hỏi nhiều hơn trong phần hỏi đáp. Tuy vậy, những hình thức giao tiếp kiểu này vẫn là những cuộc hội thoại theo trình tự, không giống cuộc giao tiếp hai chiều thực sự trong đó một người nói và người kia trả lời ngay lập tức. Cuộc giao tiếp hai chiều này - hay còn gọi là đối thoại - thường là cách nhanh nhất để làm sáng tỏ vấn đề, đưa ra cách giải quyết và hiểu nhau hơn. Giao tiếp một chiều chỉ tốt cho việc chia sẻ thông tin, còn đối thoại thì cần thiết khi bạn cần sự gặp gỡ của những khối óc.

Là một nhà giao tiếp hiệu quả, đồng thời là một nhà lãnh đạo, bạn nên khuyến khích đối thoại về những vấn đề phức tạp và dễ gây chỉ trích mà công ty đang phải đối mặt. Đây cũng là cách tốt nhất để rút ra những ý tưởng hay và xây dựng sự nhất trí quanh đó. Đối thoại cũng có thể giúp bạn ra chỉ thị mà không cần phải nói nhiều lời với người đó về những gì cần phải thực hiện. Chẳng hạn như thay vì nói: “Tôi muốn có bảng báo cáo kiểm kê trên bàn tôi vào 3 giờ chiều mai”, hãy thử làm như thế này:

**Người quản lý:** *Anh đã xúc tiến bảng báo cáo kiểm kê này đến đâu rồi?*

**Nhân viên:** *Hầu như xong rồi. Tôi chỉ còn một phần nữa thôi.*

**Người quản lý:** *Tốt. Anh có thấy có khó khăn gì nếu hoàn tất nó vào chiều mai không?*

**Nhân viên:** *Không, không vấn đề gì nếu anh cần nó vào lúc đó.*

**Người quản lý:** *Đúng, tôi cần nó chậm nhất là vào 3 giờ chiều mai.*

**Nhân viên:** *Tôi sẽ đưa anh vào lúc đó.*

Hãy chú ý đến những gì được bộc lộ trong cuộc đối thoại này không chỉ gói gọn trong một câu chỉ thị đơn giản: “Tôi muốn có báo cáo kiểm kê trên bàn tôi vào 3 giờ chiều mai”:

1. Người quản lý biết được tiến độ làm việc của nhân viên qua câu nói: “*Tôi chỉ còn một phần nữa thôi.*”
2. Nhân viên có cơ hội báo cáo những trở ngại về công việc qua câu hỏi của người quản lý: “*Anh có thấy có khó khăn gì nếu hoàn tất nó vào chiều mai không?*”
3. Người quản lý chia sẻ giới hạn thời gian với nhân viên: “*Tôi cần nó chậm nhất là vào 3 giờ chiều mai.*”

#### 4. Nhân viên đảm bảo với người quản lý: *"Tôi sẽ đưa anh vào lúc đó."*

Do đó, đối thoại trao đổi thông tin được nhiều hơn và giúp tạo ra mối quan hệ tin cậy và cam kết giữa hai bên.

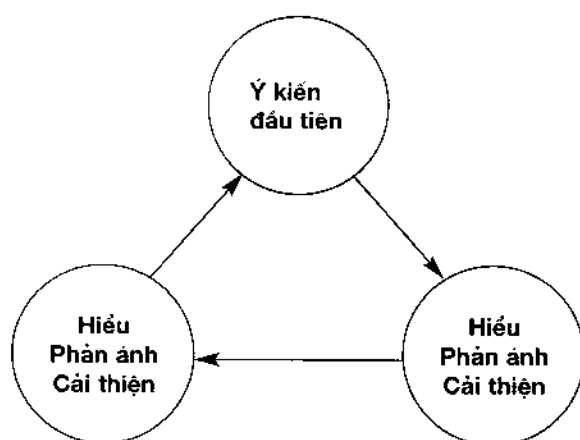
### *Đối thoại kiểu bắt bóng*

Bắt bóng là một trong những phương pháp quản lý của người Nhật. Đây là một phương pháp xuyên chức năng nhằm đạt được hai điều: cải thiện hoặc làm phong phú ý tưởng, và tạo sự trao đổi giữa các cá nhân tham gia.

Sau đây là cách thức hoạt động của phương pháp. Ý tưởng đầu tiên được "tung" vào tổ chức để mọi người xem xét. Ý tưởng này có thể là một mục tiêu chiến lược mới, một sản phẩm mới, hay một cách để cải thiện tiến độ công việc. Bất cứ ai "bắt" được ý tưởng này đều có trách nhiệm hiểu nó, chiêm nghiệm nó và cải thiện nó theo một cách nào đó. Rồi thì người này sẽ tung ý tưởng đã cải thiện về lại nhóm, ý tưởng lại tiếp tục được bắt và được cải thiện. Như vậy ý tưởng vận động trong một chu kỳ cải thiện đều đặn. Khi mọi người cùng tham gia, họ sẽ có ý thức chia sẻ sự sở hữu và cam kết với ý tưởng đó (hình 9-1).

Khi nào tổ chức của bạn cần phát triển một ý tưởng thô và muốn mọi người tham gia phát triển nó, hãy nên thực hiện phương pháp bắt bóng.

HÌNH 9-1

**Mô hình Bắt bóng****Lắng nghe tích cực**

Một cuộc đối thoại hiệu quả đòi hỏi phải có sự lắng nghe tích cực. Ít nhất thì lắng nghe tích cực cũng có nghĩa là thể hiện sự tập trung trọn vẹn và sự tôn trọng của bạn với người đối thoại. Ngoài việc tiếp thu những gì người đó nói, việc lắng nghe tích cực cũng hàm ý quan tâm đến những cảm xúc đằng sau lời nói. Những cảm xúc này thường biểu hiện qua ngôn ngữ cử chỉ và cách nói của người đó.

## ***Bí quyết lắng nghe tích cực***

Bạn sẽ là một người biết lắng nghe tích cực hơn nếu bạn thực hiện những điều dưới đây khi giao tiếp với người khác:

- Hướng về phía người nói để bày tỏ sự chú ý của bạn
- Luôn luôn nhìn vào mắt người nói
- Mỉm cười. Điều này sẽ làm cho người khác thấy thoải mái
- Tránh bất cứ điều gì làm bạn mất tập trung; chỉ ghi chú khi cần thiết.
- Hãy nhạy cảm với ngôn ngữ cơ thể, như tư thế và vị trí cánh tay
- Hãy lắng nghe trước và đánh giá sau
- Đừng ngắt lời người khác trừ khi bạn muốn làm rõ một vấn đề
- Khuyến khích người khác tiếp tục bằng cách nhắc lại những gì bạn nghĩ là đã được nói
- Chỉ phát biểu suy nghĩ của bạn sau khi người kia đã nói xong.

## **Bạn có được nghe sự thật?**

Đối thoại chỉ có hiệu quả khi có lời nói của những người tham gia. Trong một thế giới hoàn hảo thì mọi người nói thật. Nhưng chúng ta lại không sống trong thế giới hoàn hảo, đặc biệt là ở nơi làm việc. Ở nơi này, mọi người đều có những động lực mạnh mẽ để che giấu sự thật và thậm chí còn nói dối. Điều này gây trở ngại cho một cuộc đối thoại hiệu quả.

Làm thế nào để nhận biết một cuộc nói chuyện không thẳng thắn? Trong một vài trường hợp, sự giả dối thường tự bộc lộ: câu chuyện của một người không nhất quán hoặc những gì bạn nghe mâu thuẫn với thông tin khác. Tuy nhiên trong một số trường hợp, bạn không thể nhận ra sự không trung thực. Vậy có thể biết là khi nào người đối thoại đang nói dối bạn không?

Theo Paul Ekman, người đã từng nghiên cứu và viết về vấn đề này thì khó nhận ra một người nói dối vì đa số dấu hiệu chuẩn để nhận ra người nói dối không thực sự hiệu quả. Ví dụ như ánh mắt lo lắng có thể cũng là biểu hiện của sự căng thẳng và rụt rè. Một người nói dối điêu luyện cũng có thể tuân hàng loạt lời lẽ dối trá mà vẫn bình thản nhìn thẳng vào mắt chúng ta. Mong muốn tin tưởng những gì bên kia đang nói với chúng ta cũng khiến cho lời nói dối khó bị lật tẩy.

Đối với những người muốn phân biệt sự thật và điều bịa đặt, Ekman đưa ra một vài hướng dẫn sau:

- **Lỡ lời.** Ví dụ khi ai đó nói: *“Tôi không thích ý kiến đó, à... ý tôi là thực sự thích ý kiến đó.”* Sự lỡ lời này có thể biểu lộ một lời nói dối.
- **Có cử chỉ bất thường hoặc thay đổi về âm sắc giọng nói.** Sự lo lắng hay tội lỗi có thể tạo ra những điểm bất thường này.
- **Có những cử động khua tay khi người khác nói.** Điều này cho thấy một sự giấu giếm cảm xúc.
- **“Những ấn tượng nhỏ” trên khuôn mặt.** Một cái cau mày nhanh hoặc một biểu lộ nhỏ về sự phẫn nộ.

Lời khuyên của Ekman có thể giúp bạn biết được ai nói dối khi bạn nói chuyện với đồng nghiệp và những người khác, tuy nhiên bạn sẽ không bao giờ đoán biết được tất cả những điều nói dối. Tóm lại, giải pháp tốt nhất cho những buổi nói chuyện



không thành thật là một bầu không khí khuyến khích sự trung thực và không dung thứ những kẻ lừa dối.

## TÓM TẮT

Phần lớn sự giao tiếp nơi làm việc không diễn ra dưới hình thức văn bản hay diễn văn hoặc thuyết trình, mà nó là đối thoại trực tiếp. Chương này trình bày ba cách giúp bạn đối thoại trực tiếp hiệu quả và có năng suất hơn.

- **Hiểu người đối thoại.** Nguyên tắc hiểu người đối thoại đang nghĩ gì áp dụng cho cả hai phía trong đối thoại trực tiếp. Do đó, hãy cố gắng hiểu góc độ của người đó, những gì mà người đó đã biết, quan điểm của người đó và cách mà họ sẽ bị ảnh hưởng bởi những gì bạn nói.
- **Nhìn nhận bạn hay công ty của bạn từ góc độ của người đối thoại.** Bạn sẽ là người giao tiếp thuyết phục hơn nếu bạn có thể thâm nhập vào tâm thức của người đối thoại và tìm hiểu xem bạn và công ty bạn hiện diện đến mức nào từ điểm thuận lợi đó.
- **Tạo ra cuộc đối thoại.** Về bản chất, đối thoại khác với giao tiếp một chiều vốn là đặc trưng của việc viết văn bản kinh doanh hay thuyết trình. Đối thoại cho phép cả hai bên trao đổi ý kiến nhiều hơn và tiết lộ nhiều thông tin hơn để có thể tìm ra cách giải quyết tốt nhất.

**PHỤ LỤC A***Những công cụ thực hiện hiệu quả*

Phần phụ lục này có bốn biểu mẫu hữu ích giúp bạn lập kế hoạch viết văn bản hay thực hiện bài thuyết trình. Bao gồm:

1. **Biểu mẫu lập kế hoạch sơ bộ.** Biểu mẫu này giúp bạn lập kế hoạch nội dung bài thuyết trình.
2. **Biểu mẫu phác thảo đề cương thuyết trình.** Khi đã vạch ra nội dung cần trình bày, hãy sử dụng biểu mẫu này để tổ chức nội dung một cách hiệu quả nhất, xác định bất kỳ dụng cụ trực quan hoặc tài liệu hỗ trợ nào cần dùng để cải thiện bài thuyết trình, đồng thời ước lượng thời gian cần cho bài thuyết trình đó. Có thể bạn sẽ phải sửa lại nội dung nếu nhận thấy thời lượng bài thuyết trình vượt quá thời gian cho phép.
3. **Danh mục “Hãy là biên tập viên của chính bạn”.** Biểu mẫu này hướng dẫn công đoạn biên tập. Trước khi đưa ra một văn bản hoàn chỉnh, bạn cần đảm bảo rằng bạn đã kiểm tra kỹ lưỡng từng khía cạnh của bài viết.
4. **Thiết kế hiệu ứng trực quan.** Áp dụng hướng dẫn này giúp bạn nhanh chóng tiếp nhận được cách thiết kế tài liệu sao cho thuận tiện theo dõi.

HÌNH A - 1

**Biểu mẫu lập kế hoạch sơ bộ**

*Biểu mẫu này giúp bạn lập kế hoạch nội dung bài thuyết trình*

**Chủ đề:****Người đề xuất:****Mục tiêu**

Nếu bài thuyết trình của bạn thành công, những kết quả trước mắt là gì?

**Những thông điệp chính**

Khán giả cần hiểu và nhớ gì từ bài thuyết trình?

1.

2.

3.

4.

5.

**Những dữ kiện hỗ trợ**

Thông điệp chính cần có những dữ kiện hỗ trợ gì?

Thông điệp 1

Thông điệp 2

Thông điệp 3

Thông điệp 4

Thông điệp 5

## HÌNH A - 2

**Mẫu văn bản phác thảo kết cấu bài thuyết trình**

*Khi đã vạch ra được nội dung cần trình bày, hãy sử dụng biểu mẫu này để tổ chức nội dung một cách hiệu quả nhất, xác định bất kỳ dụng cụ trực quan hoặc tài liệu hỗ trợ nào cần dùng để cải thiện bài thuyết trình, đồng thời ước lượng thời gian cần cho bài thuyết trình đó. Có thể bạn sẽ phải sửa lại nội dung nếu nhận thấy thời lượng bài thuyết trình vượt quá thời gian cho phép.*

| <b>Nội dung</b>                                                                                                                                          | <b>Tài liệu hỗ trợ/<br/>phương pháp trực quan</b> | <b>Thời lượng</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------|
| <b>Phán mở đầu</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nêu mục đích</li> <li>• Điềm qua các ý chính</li> <li>• Gây hứng thú cho khán giả</li> </ul> |                                                   |                   |
| <b>Phán thân</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trình bày từng điểm chính trong bài.</li> </ul>                                                |                                                   |                   |
| <b>Phán kết</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tóm tắt nội dung</li> <li>• Khuyến khích khán giả hành động</li> </ul>                          |                                                   |                   |

## HÌNH A - 3

**Danh mục “Hãy là biên tập viên của chính bạn”**

Những câu hỏi dưới đây phản ánh những khía cạnh dễ bỏ qua trong việc biên tập. Trước khi đưa ra một văn bản hoàn chỉnh, bạn phải đảm bảo rằng bạn đã kiểm tra kỹ mọi khía cạnh.

**Nội dung**

- Mục đích: ☐ Đã trình bày rõ ràng chưa? ☐ Yêu cầu cụ thể về hành động và thông tin?
- Thông tin: ☐ Có chính xác và đầy đủ? ☐ Có chi tiết?

**Trình tự**

- Điểm mấu chốt: ☐ Ở vị trí cao nhất? ☐ Dẫn dắt ý tưởng có lô-gic?
- Tổ chức: ☐ Được đặt ở vị trí chiến lược?

**Thiết kế**

- Hình thức: ☐ Có đủ tiêu đề, phụ đề và các danh sách? ☐ Nêu bật nội dung hành động và thời hạn?
- ☐ Có chỗ trống để dàn xếp ý?
- Trình bày: ☐ Sơ đồ, bảng biểu hay đồ thị có hữu hiệu hơn cho thông tin nào đó không?

**Cấu trúc**

- Đoạn: ☐ Bắt đầu bằng câu chủ đề? ☐ Chuyển mạch trong đoạn và giữa các đoạn?
- ☐ Tập trung vào một chủ đề? ☐ Giới hạn trong 5 đến 6 dòng?
- Câu: ☐ Cấu trúc và độ dài có đa dạng? ☐ Giới hạn trong 15 đến 20 từ?

**Giọng văn/Văn phong**

- Ngôn ngữ: ☐ Đơn giản, cụ thể, và trực tiếp? ☐ Thuật ngữ dễ hiểu?
- ☐ Tiêu đề gây ấn tượng? ☐ Không dùng ngôn ngữ cổ nhàm chán và hoa mỹ?
- ☐ Giải thích từ viết tắt?
- Phong cách: ☐ Mang tính cá nhân, dí dỏm và trực tiếp? ☐ Thể chủ động?
- ☐ Phù hợp với độc giả? ☐ Cách tiếp cận tích cực?

**Sửa lỗi ấn loát**

- ☐ Ngữ pháp, chính tả và chấm câu có chính xác? ☐ Nên nhờ ai đó xem lại?
- ☐ Lỗi in ấn cần sửa? ☐ Nếu đây là thư gửi đi gửi lại, thì dữ liệu mới nào được nhấn mạnh?

**Các phản khác** Nhập “những điểm rắc rối” trong khâu biên tập của chính bạn để kiểm tra lần hai và ngăn chặn nguy cơ xuất hiện.

## HÌNH A - 4

**Thiết kế hiệu ứng trực quan**

*Áp dụng hướng dẫn này giúp bạn nhanh chóng tiếp nhận được cách thiết kế tài liệu như thế nào để thuận tiện theo dõi.*

**Bạn có thể dùng...****Tiêu đề****Phụ đề****Kiểu chữ****Đoạn ngắn****Hai cột****Nút đầu dòng****Đánh số thứ tự****Chỗ trống và lùi đầu dòng****Đồ thị, sơ đồ và bảng biểu****Màu sắc (sử dụng thận trọng)**

**Gạch chân, in đậm,  
các phông chữ khác nhau,  
viết hoa toàn bộ, in nghiêng,  
các cỡ chữ khác nhau**

**Để...**

- Giới thiệu các đoạn
- Tập trung sự chú ý của người đọc vào ý chính

- Thêm ý nhấn mạnh bổ sung
- Thêm tính thuyết phục

- Đảm bảo dễ đọc
- Thống nhất một kiểu chữ

- Tránh gây cảm giác mệt mỏi cho độc giả
- Thu hút sự chú ý của những người đọc nhanh

- Truyền đạt đồng thời hai loại thông tin
- Đọc nhanh hơn

- Liệt kê các ý trong câu

- Chỉ ra trình tự
- Liệt kê các bước trong một quy trình
- Tham khảo danh mục liệt kê thuận tiện
- Xác định số lượng các mục

- Dàn xếp ý
- Dễ đọc

- Thể hiện con số, lượng tiền và chỉ số kỹ thuật

- Làm nổi bật thông tin (giới hạn trong hai màu)
- Tăng sự cuốn hút mang tính thẩm mỹ

- Nhấn mạnh các mục hành động và thời hạn.

## PHỤ LỤC B

### *Cách viết thư xin việc hiệu quả*

Trong cuốn *Harvard Management Communication Letter (Thư tín giao tiếp quản lý Harvard)*, tác giả Michael E. Hattersley đã chia sẻ suy nghĩ của mình về việc viết thư xin việc. Do tầm quan trọng của thư xin việc đối với sự nghiệp của mỗi người, chúng tôi giới thiệu bài viết này đến độc giả.

Có phải thư xin việc chỉ dùng một lần rồi thôi? Thư gửi kèm theo hồ sơ xin việc cho biết bạn muốn được phỏng vấn cho vị trí đó. Còn hồ sơ xin việc lại là đòn bẩy nặng ký.

Nhưng trong kinh doanh, mỗi hình thức giao tiếp đều có ý nghĩa. Hãy thử hình dung một chủ doanh nghiệp đang tìm nhân viên mới. Bà sẽ có một đồng đơn xin việc. Bà sẽ lướt nhanh chồng đơn đó và nhanh chóng loại bớt, chỉ giữ lại những bộ hồ sơ đủ các tiêu chí cần xét tuyển.

Giả sử có sáu ứng viên được lọc ra và nhà tuyển dụng chỉ có đủ thời gian phỏng vấn ba người. Đây chính là thời điểm mà thư xin việc trở nên quan trọng. Nếu viết hiệu quả, bạn có thể là một trong ba người được dự vòng phỏng vấn.

Dưới đây là một vài quy tắc nền tảng để viết đơn xin việc hiệu quả:

1. **Mở đường tiến tới cuộc phỏng vấn.** Trước khi viết thư xin việc, hãy áp dụng một trong những chỉ dẫn tiêu chuẩn về cách thực hiện một cuộc phỏng vấn việc làm tốt. Hãy nhấn mạnh những mặt nền tảng thường gặp trong những câu hỏi hay bị hỏi nhất.

2. **Thôi thúc nhà tuyển dụng khám phá thêm về bạn.** Không nên viết dài dòng mọi điều trong đơn đến nỗi nhà tuyển dụng chẳng còn gì để hỏi bạn trong cuộc phỏng vấn. Trừ một số trường hợp cá biệt, thư xin việc nên có độ dài nằm gọn trên một trang giấy. Thường thì nửa trang cũng đủ rồi.
3. **Chứng tỏ rằng bạn biết nhiều thông tin về công ty mà mình đang xin việc.** Nếu bạn không biết thông tin gì về công ty, hãy dành một giờ đồng hồ để tìm đọc các báo cáo thường niên gần đây nhất hoặc tìm thêm thông tin trên mạng Internet.
4. **Nhấn mạnh rằng bạn có đủ năng lực và trình độ chuyên môn phù hợp cho công việc.** Ví dụ, hãy nói một cách tế nhị rằng bạn đã đủ chuyên môn nghiệp vụ với công việc hiện tại và đã đến lúc bạn muốn tiến xa hơn nữa.
5. **Có sức thuyết phục mạnh mẽ và dứt khoát.** Khi nhà tuyển dụng xem đến lá đơn của bạn thì họ đã đọc cả trăm hồ sơ xin việc. Bạn cần gây sự chú ý trong khi vẫn giữ nguyên cách thể hiện. Hãy thể hiện diện mạo sung sức thông qua cách viết đầy tính thuyết phục. Nên sử dụng thể chủ động hơn là bị động. Không viết lan man. Đảm bảo mỗi đoạn chứa một câu chủ đề rõ ràng và truyền tải một ý nghĩ hoàn chỉnh.
6. **Không mắc bất kỳ một lỗi nào.** Kỹ năng viết rất quan trọng, nó chứng tỏ cho nhà tuyển dụng việc bạn có thể kiểm soát thông tin tốt như thế nào. Hãy kiểm tra lỗi cẩn thận và nên tham khảo thêm ý kiến của bạn bè và đồng nghiệp.
7. **Sử dụng các mối liên hệ cá nhân.** Nếu bạn biết người có thể tác động đến quyết định tuyển dụng, nên để họ biết rằng bạn mong muốn được công ty tuyển dụng bằng cách liên hệ trực tiếp hay ghi thẳng lên thư.



## TẠO MỘT TRANH LUẬN PHÙ HỢP VỚI MỤC ĐÍCH

Tuy nhiên, một khi đã hoàn thành những quy tắc chung nêu trên thì hình thức lá thư đơn xin việc lại phụ thuộc vào người tìm việc. Bạn có khả năng tốt cho công việc, hay dễ dàng bị đánh bại? Liệu công ty có cần tuyển một người như bạn, hay bạn không phải là người mong đợi của nhà tuyển dụng? Hãy cân nhắc đến những hướng dẫn dưới đây:

Nếu bạn thực sự có đủ khả năng cho công việc, hãy biện luận từ kinh nghiệm: *"Tôi đã đạt thành tích xuất sắc khi còn là trợ lý giám đốc sản phẩm ở công ty X. Do đó, và giờ đây tôi rất sẵn sàng đảm trách vị trí giám đốc sản phẩm ở công ty Y"*. Hãy nêu bật những kinh nghiệm và thành tích cụ thể chứng tỏ bạn rất phù hợp với công việc.

Trong hầu hết mọi trường hợp, nếu bạn có vốn kiến thức được đào tạo đúng với công việc nhưng chưa có kinh nghiệm thực tế với công việc đó ở cấp độ thấp hơn, bạn hãy biện luận từ kỹ năng và sự tương đồng: *"Những kỹ năng được đào tạo để trở thành người quản lý dây chuyền sản xuất đã tạo nền tảng vững chắc cần thiết để tôi trở thành nhân viên giám sát quản lý chất lượng"*. Hãy chỉ rõ những kỹ năng ấy của bạn hoàn toàn thích ứng với công việc mới.

Nếu bạn không đủ năng lực cho công việc và cũng không phải là mẫu người mà công ty thường tuyển dụng, sự lựa chọn duy nhất của bạn là biện luận từ chính niềm đam mê, lòng yêu thích của bạn: *"Mặc dù hiện tại tôi làm việc tại một giàn khoan dầu nhưng tôi luôn luôn ao ước trở thành nhà thiết kế thời trang"*. Nghe có vẻ như rất nghịch lý nhưng cách tiếp cận này có thể hiệu quả hơn bạn tưởng rất nhiều. Nếu bạn có những kỹ năng chuyển giao công việc tốt, bạn nên chứng minh.

## SỬ DỤNG CẤU TRÚC PHÙ HỢP VỚI LÝ LỄ BIỆN LUẬN

Những lá thư xin việc hiệu quả theo thông lệ từ trước đến nay thường áp dụng mô hình Tôi - Bạn - Chúng ta, cụ thể là:

- **Tôi (đoạn thứ nhất).** Tôi rất thích công việc này và tôi có đủ những năng lực phù hợp như sau.
- **Bạn (đoạn thứ hai).** Những điều kiện dưới đây của công ty anh đã thôi thúc tôi và đảm bảo rằng tôi có thể đóng góp cho công ty.
- **Chúng ta (đoạn thứ ba).** Chúng ta sẽ hợp tác tốt với nhau, và công ty nên tuyển dụng tôi.

Tuy nhiên, ít nhất cũng một khả năng loại trừ đối với cấu trúc Tôi - Bạn - Chúng ta, đó là khi lá thư được phát tán rộng rãi. Đây là trường hợp mà bạn nhắm tới một mạng lưới khổng lồ với hy vọng ít ra bạn cũng được một hoặc hai công ty quan tâm đến. Giả sử, bạn đang viết đơn cho những công ty tư vấn mà bạn biết vì bạn có kiến thức chuyên sâu về lĩnh vực đó. Trong trường hợp này, bạn chẳng có gì để mất khi hành động táo bạo như vậy. Thực tế, bạn đang cố gắng xây dựng cơ hội để có một công việc chứ không phải nộp đơn tuyển dụng cho một vị trí nào cả. Ở đây điều bạn cần làm là chiếm được sự chú ý của nhà tuyển dụng chỉ với một đoạn thư ngắn. Hãy liệt kê những thành công bạn gặt hái được một cách lôi cuốn: “Trong hai năm, tôi đã giúp doanh số bán hàng của phòng tôi tăng gấp đôi” hoặc “Công việc ở công ty X đã giúp tôi tích lũy rất nhiều vốn kiến thức và kinh nghiệm về Y”. Sau đó, kết thúc bằng câu hỏi liệu công ty có vị trí công việc nào phù hợp với khả năng của bạn hay không.

## ĐỪNG QUÁ LẠM DỤNG TỪ “TÔI”

Hãy tránh một lỗi tội tệ thường gặp ở nhiều thư xin việc, đó là hiện tượng sử dụng từ “tôi”. Việc lạm dụng từ “tôi” có thể làm cho bạn có vẻ tự đề cao mình hoặc quá cá nhân trong khi thực sự bạn muốn khắc họa hình ảnh của chính mình như một người có tinh thần đồng đội. Kiểm chế không dùng nhiều từ “tôi” quả là khó, nhưng có một số giải pháp thay thế cho việc bắt đầu mỗi câu bằng từ này. Đôi khi bạn có thể che lấp từ “tôi” trong câu, chẳng hạn thay vì nói “Tôi là người có năng lực tốt nhất trong phòng dịch vụ vi tính”, hãy thử nói “Khi làm việc trong phòng dịch vụ máy tính, tôi đã hoàn thành xuất sắc công việc A và B và được cấp trên đánh giá cao nhất trong số hai mươi đồng nghiệp”.

Thư xin việc là một trong những thứ cuối cùng nhà tuyển dụng xem lại trước khi phỏng vấn bạn. Điều quan trọng là thư của bạn phải gây ấn tượng mạnh mẽ cho nhà tuyển dụng để họ hành động bước tiếp theo.

**PHỤ LỤC C***Những quy tắc chung  
để sử dụng phương pháp trực quan  
khi thuyết trình*

Những chương trình phần mềm và hiệu ứng xử lý văn bản và hình ảnh như PowerPoint, Corel Presentations, Photoshop... tạo điều kiện cho các nhà quản lý cải thiện các bài thuyết trình của mình nhờ các văn bản, sơ đồ, đồ thị bắt mắt. Các chương trình đó có phạm vi màu rộng lớn và các đặc điểm thiết kế như hiệu ứng 3 chiều, nhiều lựa chọn về phong chữ, các bộ hình mẫu thẩm mỹ, ... Khi được sử dụng phù hợp, những chương trình này có thể tạo nên hình ảnh trực quan truyền tải lượng thông tin lớn hơn với ít thời gian hơn là dùng các dụng cụ trực quan truyền thống. Hình ảnh công nghệ cao có thể làm nổi bật những thông tin chủ đạo và người theo dõi dễ nhớ thông tin hơn. Tuy nhiên, hạn chế của những công cụ hữu hiệu này là có thể làm rối rắm hoặc gây nhầm chán đối với khán giả, làm suy giảm tác động của toàn bộ bài phát biểu. Dưới đây là một vài quy tắc để tận dụng các phương pháp trực quan khi thuyết trình.

## **QUY TẮC 1: KHÔNG QUÁ ĐỀ CAO VAI TRÒ CỦA HÌNH ẢNH ĐỐI VỚI THÔNG điệp CHÍNH**

Bạn và những điều bạn cần trình bày nên luôn là tâm điểm của bài thuyết trình. Do đó, hình ảnh chỉ nên đóng vai trò hỗ trợ chứ không được giữ vị trí chủ đạo trong phần trọng tâm. Người thuyết trình có thể nắm bắt được quy tắc quan trọng này bằng cách thực hiện những chỉ dẫn sau:

- Đừng cố trình bày mọi điều qua đèn chiếu
- Kiểm chế không đọc mọi thứ được chiếu cho khán giả nghe
- Tránh sử dụng những hình ảnh trực quan không cần thiết đối với bài thuyết trình

## **QUY TẮC 2: SỬ DỤNG HÌNH ẢNH ĐƠN GIẢN**

Một số người thuyết trình có thói quen làm rối phần trình bày qua đèn chiếu với văn bản rườm rà như trong ví dụ A. Những từ thêm thắt làm giảm giá trị thông điệp của người thuyết trình và làm khán giả phải lao tâm khổ tứ một cách không cần thiết để có thể nắm bắt được những ý chính.

Ví dụ A dày đặc chữ. Sẽ tốt hơn nếu nó được diễn đạt bằng lời nói. Trái lại, ví dụ B thu tóm được những ý chính mà không cần chi tiết bổ sung nào. Những ý chính này rất rõ ràng và dễ nhớ.

### *Ví dụ A (rối rắm): Những thách thức cho năm tới*

Trong năm tiếp theo doanh số bán hàng phải cao hơn. Hiện tại, chi phí bán hàng đã lên gần mức 20% so với lợi nhuận. Mức bình quân trong ngành công nghiệp này là 14%.

Trung bình, chúng ta có 15 ngày lưu kho các thành phẩm. Việc đầu tư tài chính và duy trì lượng hàng tồn đó rất tốn kém. Nếu như chúng ta dự đoán việc bán hàng tốt hơn thì chúng ta đã có thể giảm lượng hàng tồn kho đó - có thể chỉ còn 11 ngày. Điều này sẽ tiết kiệm cho công ty gần 50.000 USD mỗi năm.

Lực lượng lao động của công ty cần được đào tạo nhiều hơn nữa để có khả năng cạnh tranh. Chúng ta nên hướng đến mục tiêu dành bốn mươi giờ đào tạo nghề cho tất cả các nhân viên không chuyên và sáu mươi giờ cho nhân viên chuyên nghiệp.

### *Ví dụ B (đơn giản): Những thách thức cho năm tới*

- Hiệu quả bán hàng cao hơn
- Giảm lượng hàng thành phẩm tồn kho
- Tăng cường đào tạo nghề cho nhân viên

## **QUY TẮC 3: GIẢM THIỂU VIỆC SỬ DỤNG THIẾT BỊ HỖ TRỢ**

Những người tốn thời gian nghiên cứu để sử dụng thành thạo phần mềm thuyết trình thường bị cám dỗ dùng các phương pháp trình bày như đa màu, đa phong chữ và kiểu chữ, mức độ đậm nhạt... Chớ bị rơi vào bẫy này. Chúng có thể làm sao lãng sự chú ý đối với thông điệp của bạn. Hãy tự hỏi: “Mình có cần đến những hiệu ứng và hình mẫu nghệ thuật dày đặc quá đáng như thế hay không? Liệu sử dụng một kiểu phong chữ có tốt hơn ba kiểu phong như mình đang sử dụng hay không?”. Trong mọi trường hợp, việc sử dụng các phương pháp trực quan sẽ mang tính chuyên nghiệp hơn nếu bạn không quá lạm dụng chúng. Ở đây, tính đơn giản được đề cao.

## **QUY TẮC 4: TẠO HÌNH ẢNH LỚN VÀ DỄ ĐỌC**

Hình ảnh của bạn phải to và rõ sao cho bất kỳ ai trong phòng cũng đọc được - thậm chí cả những người ngồi hàng cuối. Nếu bạn tuân theo quy tắc 2 và 3, thì bây giờ bạn sẽ có nhiều chỗ trống trên mỗi trang chiếu để phóng to hình ảnh lên.

## **QUY TẮC 5: SỬ DỤNG ĐỒ THỊ ĐỂ THỂ HIỆN NỘI DUNG CHÍNH**

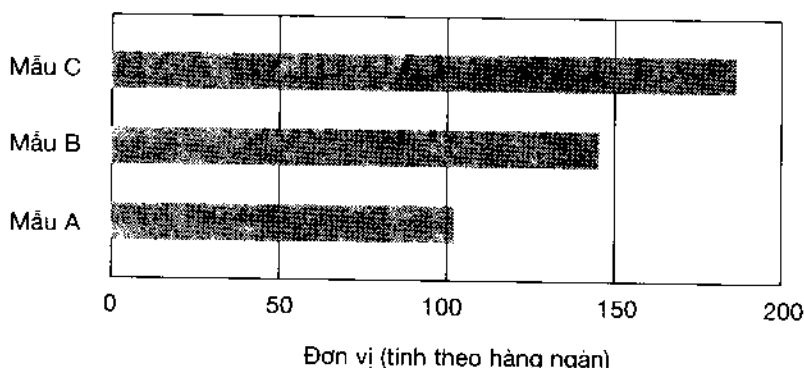
Hầu hết mọi người có thiên hướng quan sát bằng thị giác. Họ thu thập và xử lý thông tin tốt nhất khi thông tin ấy được thể hiện dưới dạng đồ thị.

Ví dụ: một người thuyết trình muốn nhấn mạnh một mẫu sản phẩm đã bán chạy hơn hai mẫu khác. Anh này chỉ đơn giản trình bày: *“Các kết quả khảo sát trong 12 tháng trước cho thấy mẫu sản phẩm C bán chạy hơn hai mẫu A và B”*. Anh cũng có thể đưa thông tin này vào một bản chiếu có câu sau: *“Mẫu sản phẩm C đã bán chạy hơn mẫu A và B trong suốt 12 tháng qua”*.

Sau đó, người thuyết trình có thể đi sâu vào chi tiết con số bán hàng tương quan của ba mẫu hàng này. Một phương án khác là anh có thể sử dụng hình ảnh đồ thị để biểu thị mối tương quan doanh số bán hàng của ba mẫu như ở hình C-1.

HÌNH C - 1

### Doanh số bán hàng của các mẫu A, B, C trong 12 tháng



Để gây tác động mạnh nhất với khán giả, hãy dùng những đồ thị như hình C-1 để thể hiện những điểm chính của bài phát biểu. Nếu bạn tạo hình ảnh minh họa cho mọi thông tin, thì điểm cần nhấn mạnh sẽ bị lẫn trong mớ hổ lốn đó.



## QUY TẮC 6: SỬ DỤNG DẠNG ĐỒ THỊ PHÙ HỢP NHẤT

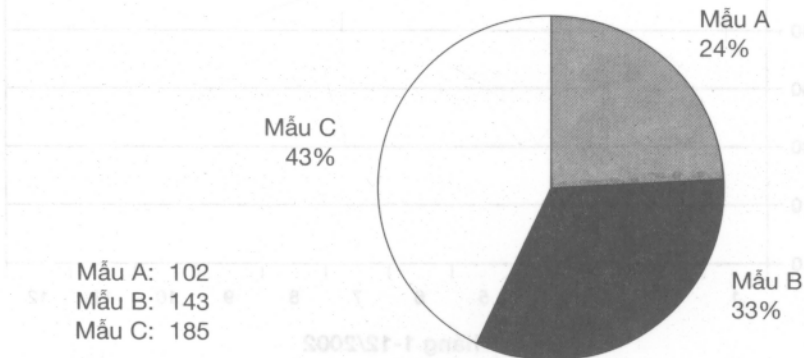
Hầu hết những chương trình phục vụ thuyết trình và hệ thống hỗ trợ bảng tính trên máy tính cho phép bạn tạo các biểu đồ hình tròn, biểu đồ cột, biểu đồ thanh, biểu đồ đường, biểu đồ đường chấm, v.v. Mỗi một loại được sử dụng hiệu quả nhất trong từng loại dữ liệu nhất định. Hình C-1 minh họa một biểu đồ thanh và cách sử dụng. Có nhiều biểu đồ khác mà bạn cũng có thể xem xét và chọn lựa.

### Biểu đồ hình tròn

Nếu bạn muốn thể hiện mức độ tác động của những nhân tố khác nhau đối với tổng thể, thì sử dụng biểu đồ tròn là thích hợp nhất. Vì vậy, nếu bạn muốn khán giả hiểu được những đóng góp của ba mẫu sản phẩm của công ty bạn đối với tổng doanh số bán hàng, biểu đồ tròn sẽ là sự lựa chọn tốt nhất. Mỗi một sản phẩm được thể hiện bằng một lát cắt của toàn bộ hình tròn.

HÌNH C - 2

### Doanh số bán hàng của các mẫu A, B, C trong 12 tháng



## Biểu đồ cột và thanh

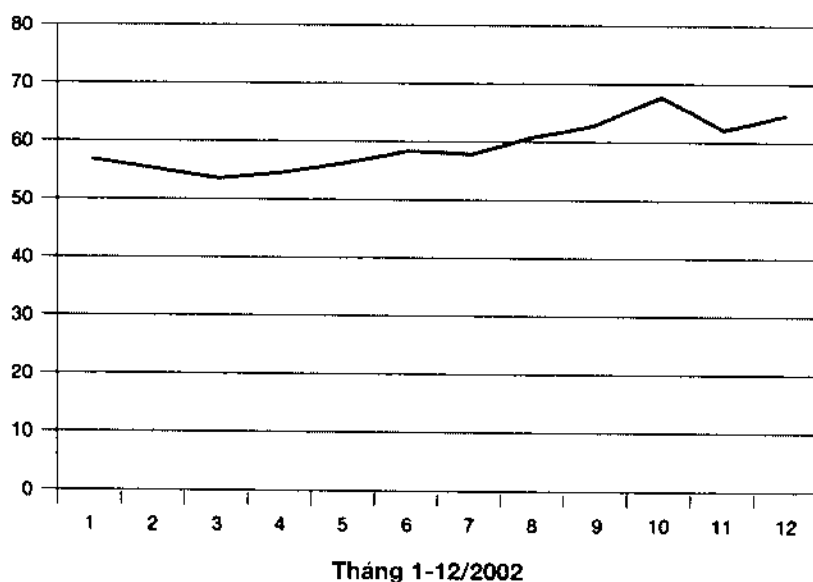
Khi muốn khán giả so sánh kết quả, bạn nên sử dụng biểu đồ cột và thanh như biểu đồ mẫu sản phẩm A, B, C trong hình C-1. Trong biểu đồ này, khán giả có thể thấy được cả mối tương quan về kết quả giữa ba mẫu sản phẩm khác nhau và doanh số bán thực của chúng.

## Biểu đồ đường

Biểu đồ đường được sử dụng khi muốn chỉ ra xu hướng phát triển. Trong biểu đồ của hình C-3, chúng ta nhận ra sự thay đổi trong giá cổ phiếu của Công ty XYZ theo thời gian từ tháng 1 đến tháng 12 năm 2002. Nếu chúng ta so sánh xu hướng giá của công ty này với của đối thủ, chúng ta có thể dễ dàng biểu thị chúng trên cùng một đồ thị. Biểu đồ tròn lại không làm được điều này.

HÌNH C - 3

### Giá cổ phiếu hàng tháng bình quân của Công ty XYZ

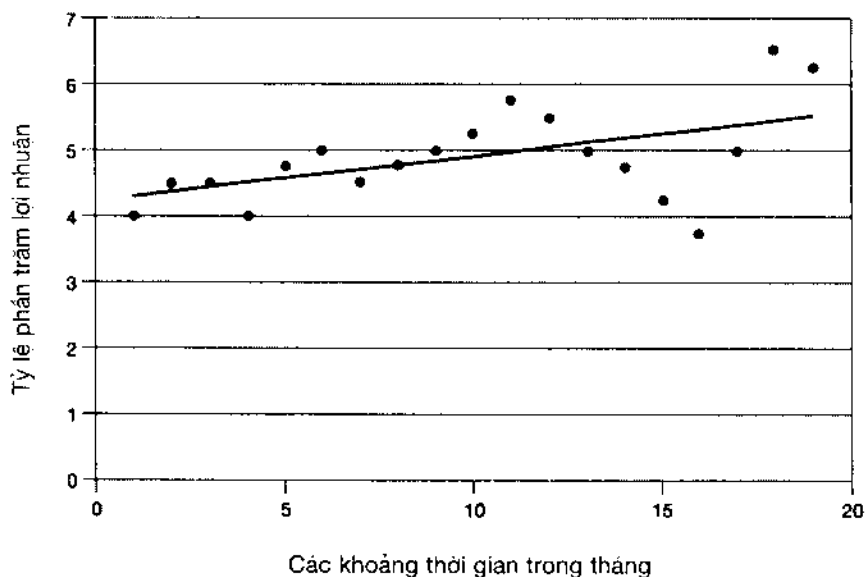


## Biểu đồ đường chấm

Biểu đồ này biểu diễn một đường thẳng xuyên qua những chấm thông số nằm rải rác. Nó đặc biệt có giá trị trong trường hợp bạn muốn thể hiện nhiều điểm dữ liệu cho một biến số cụ thể nào đó, ví dụ như doanh số bán hàng từ 50 chi nhánh của từng tháng trong năm. Biểu đồ trên hình C-4 thể hiện các điểm dữ liệu dọc theo trục x (thời gian) và trục y (lợi nhuận). Trong hình này, chúng ta vẽ một đường dựa trên phép hồi quy tuyến tính thống kê đối với lợi nhuận bán hàng hơn 18 tháng. Nhìn vào hướng của đường thẳng, chúng ta thấy lợi nhuận tăng dần mặc dù tỷ lệ phần trăm lợi nhuận hàng tháng nằm rải rác xung quanh.

HÌNH C - 4

### Tỷ lệ phần trăm lợi nhuận



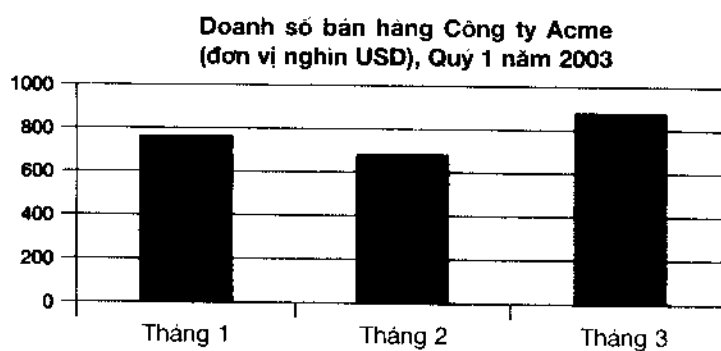
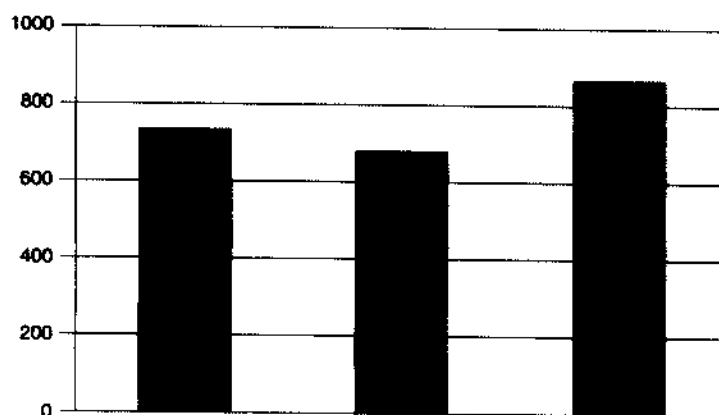
## QUY TẮC 7: ĐẶT TÊN CHO NHỮNG ĐẶC ĐIỂM CHÍNH CỦA ĐỒ THỊ

Cần đảm bảo rằng khán giả sẽ hiểu ngay những gì mà số liệu trong các biểu đồ của bạn thể hiện. Ví dụ, trong biểu đồ đầu tiên của hình C-5, chúng ta thấy số liệu của một công ty cụ thể. Tuy nhiên, mỗi cột thể hiện điều gì? Khiếu nại tính theo mỗi nhân viên bán hàng? Tổng lợi nhuận bán hàng? Lợi nhuận bán hàng khu vực? Lợi nhuận một quý hay một tháng? Các giá trị thể hiện trên cột dọc tính theo đơn vị USD hay nghìn USD? Hay chúng được tính bằng đồng euro?

Bây giờ chúng ta hãy xem biểu đồ cùng loại ở hình C-5 có tên rõ ràng hơn. Chúng ta có thể thấy mỗi cột thể hiện giá trị bán hàng của công ty Acme tính theo đơn vị nghìn USD trong ba tháng đầu năm 2003.

Nhờ những phần mềm đồ họa sẵn có, việc chuẩn bị minh họa bằng hình ảnh cho bài thuyết trình ngày càng trở nên đơn giản. Tuân theo bảy quy tắc sử dụng đồ họa trên đây, bài thuyết trình của bạn sẽ mang tính chuyên nghiệp và hiệu quả hơn.

HÌNH C - 5

**Biểu đồ không tên và biểu đồ có tên**

**CẨM NANG  
KINH DOANH  
HARVARD  
BUSINESS  
ESSENTIALS**

**GIAO TIẾP  
THƯƠNG MẠI**  
Business Communication

FIRST NEWS

*Chịu trách nhiệm xuất bản:*

**TRẦN ĐÌNH VIỆT**

*Biên tập :* Thành Nam

*Trình bày :* Công Bằng

*Sửa bản in :* Huỳnh Nga

*Thực hiện :* First News - Trí Việt

**NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH**

62 Nguyễn Thị Minh Khai - Quận 1

ĐT: 8225340 - 8296764 - 8220405 - 8223637 - 8296713

---

In lần thứ 1. Số lượng 1.000 cuốn, khổ 16 x 24 cm tại Xí nghiệp In Công ty cổ phần Văn hóa Phương Nam (160/13 Đội Cung, Q. 11, TP.HCM). Giấy phép xuất bản số 125-2006/CXB/07-14/THTPHCM cấp ngày 22/02/2006. In xong và nộp lưu chiểu quý II/2006.



**CẨM NANG  
KINH DOANH  
HARVARD**  
BUSINESS  
ESSENTIALS

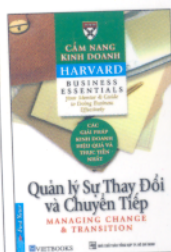
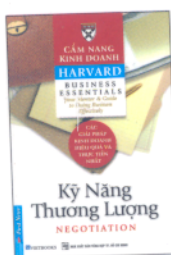
# Giao Tiếp Thương Mại

BUSINESS COMMUNICATION

Bộ sách nổi tiếng "**CẨM NANG KINH DOANH HARVARD - Harvard Business Essentials**" được xuất bản theo hợp đồng chuyển giao bản quyền giữa trường Đại học Kinh Doanh Harvard và First News - Trí Việt, Việt Nam. Đây là bộ sách đúc kết những giải pháp kinh doanh hiệu quả và thực tiễn nhất cùng những kinh nghiệm quý báu, thiết thực cập nhật về mọi mặt trong quản lý, kinh doanh của trường đại học danh tiếng nhất thế giới với bề dày trên 370 năm thành lập.

Cuốn sách cung cấp cho bạn cách giao tiếp hiệu quả trong mọi tình huống kinh doanh với những lời khuyên thực tế để cải thiện kỹ năng viết, thuyết trình và đối thoại với người khác:

- Chọn lựa môi trường tối ưu để trình bày thông tin
- Thuyết trình hiệu quả
- Cải thiện kỹ năng biên tập văn bản
- Cách soạn thảo email và bài phát biểu hiệu quả
- Nhận biết thời điểm tốt nhất để chuyển giao thông điệp



CÔNG TY VĂN HÓA SÁNG TẠO

Trí Việt

Phát hành: NS Trí Việt 11H Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1 Thành phố Hồ Chí Minh  
Tel: (08) 822 7979 - 822 7980 - Fax: (08) 8224 560; Email: triviet@firstnews.com.vn  
Website: <http://www.firstnews.com.vn>

CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH NIÊN GIÁM VIỆT NAM - VIETBOOKS

304/91 Hồ Văn Huê, Phường 9, Quận Phú Nhuận, Tp. HCM - Tel: (08) 8420899  
Email: [thoake@vietbooks.com.vn](mailto:thoake@vietbooks.com.vn) - Website: [www.vietbooks.com.vn](http://www.vietbooks.com.vn)

CẨM NANG KINH DOANH HARVARD  
GIAO TIẾP THƯƠNG MẠI



8 935086 805497

GIÁ: 38.000 ĐỒNG

1114 466