

PRESENTATION

向上汇报

[美] 瑞克·吉尔伯特 (Frederick Gilbert) 著 信任译

SPEAKING
UP

像魔术师一样展现你自己
让领导看到你想让他看到的



 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

一生之中，你只有两次是孤独的：
一次是死的时候，一次是向上汇报的时候。

XIANG SHANG HUI BAO

PRESENTATION

向上汇报

[美] 瑞克·吉尔伯特 (Frederick Gilbert) 著 信任译

SPEAKING
UP

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (C I P) 数据

向上汇报 / (美) 吉尔伯特著; 信任译. -- 北京: 企业管理出版社, 2014.5

书名原文: Speaking Up: surviving executive presentations

ISBN 978-7-5164-0800-1

I. ①向… II. ①吉… ②信… III. ①领导人员—演讲—语言艺术 IV. ①C933.2②H019

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 081398 号

SPEAKING UP: SURVIVING EXECUTIVE PRESENTATIONS BY FREDERICK GILBERT

Copyright©2013 by Frederick Gilbert

This edition arranged with BERRETT-KOEHLER PUBLISHERS

Though Andrew Nurnberg Associates International Limited

Simplified Chinese edition copyright:

©2014 ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

All rights reserved.

本书中文简体字版由企业管理出版社出版。

未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记图字01-2014-3269号

书 名: 向上汇报

作 者: 瑞克·吉尔伯特(美)

译 者: 信任

责任编辑: 尤颖

书 号: ISBN 978-7-5164-0800-1

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号

邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室(010) 68701719 发行部(010) 68701816 编辑部(010) 68414643

电子信箱: 80147@sina.com

印 刷: 北京画中画印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170毫米×240毫米 16开本 14印张 150千字

版 次: 2014年7月第1版 2014年7月第1次印刷

定 价: 46.80元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序 Foreword

在我的职业生涯中，我和其他高管们花费了大量额外的时间在那些毫无准备的汇报者身上，眼睁睁看着他们把生产力引导到错误的方向上。不可否认，这些汇报者的的确确真心帮助我们提高生产力、竞争力以及盈利额。可惜的是，他们并没有做到。最受高层管理者青睐的，是那些能够开门见山阐述观点、使用信息经过严格审查、讲述方式简洁大方的汇报者们。如果做不到以上这些，那就是在浪费时间，别忘了，时间可是我们最宝贵的资源。

在本书中，你将会学到解决上述问题的具体方法。如果你是一名高管，那就在你的企业内部传授这些技巧，这样你的会议会变得更有效率。如果你是中层管理者，这本书不仅能帮助你轻松搞定那些充满多方利益纠葛的高风险、高压会议，还能让你的事业更上一层楼。

我相信领导者们都是天生，而非后天造就的。高层管理者面临的挑战就是如何找出这些天生的领导者，而不是试图造就一个。

至于如何识别出这些未来的领导者们，我把他们领导技能中的人际交流沟通能力视为一项重要指标。而炉火纯青的沟通能力则是由下面三大要素构成的：

1. 演讲内容——他们能够开门见山直达主题，因为他们知道在座的决策者们的时间是多么珍贵。

2. 辅助工具——他们明白幻灯片并不是会议的重点。他们知道我们真正需要的是对一个重要话题的充分讨论，而不是滔滔不绝的长篇大论加无穷无尽的幻灯片。

3. 即兴创作——他们天生就有随机应变的才能。当情况发生变化需要他们做出调整的时候，他们总是能在眨眼之间就拼凑出些新的东西来展示给决策者们。

除了上面这三点沟通技巧外，就职于我们公司这种规模的企业的顶级管理者们，都有着能够轻松掌控一屋子聪明、富有竞争力、又背负着沉重时间压力的高管们的能力。当会议脱离正轨或者发生冲突的时候，他们能够巧妙地将整个小组引导回最初的目标并且重新开始讨论。

他们明白高层领导者只会把时间和精力放在比单个部门的需求高得多的议题上。就好像第二天性一样，他们能够静心聆听各种议题和冲突，总结他们听到的信息，并且制造出一种信任感。正是这种信任感告诉我，他们就是天生的领导者。

瑞克·吉尔伯特在采访各大公司顶级高管们的时候，意识到了这些天然沟通技巧的重要性。这本卓越非凡的书会把那些高度经验化的沟通技巧分解成可以轻松学习的单元。这本书会以高管以及中层管理者的双重视角来推进，你将会学习到如何在高层会议中表现自己。而那些高管们也会视你为天生的领导者。

如果大部分向我汇报过的人都读过本书，结果将会大有不同。可惜的是，那时候这本书还没有出版。不过现在有了，通过此书来学习这些领导技巧，你将会少走好几年的弯路。

斯科特·麦克尼利

太阳计算机系统公司^①创始人兼前首席执行官

Wayin社交网络公司董事长

^①译者注：太阳计算机系统公司（Sun Microsystems），现已被甲骨文公司收购

“对中层管理者来说，我们每季度的董事会可怕得吓人。每隔三个月这条走廊里就会挤满身着黑色西服的家伙。这些人手里紧握着他们的汇报草稿，眼神里充满了恐惧。”当我们在亚特兰大可口可乐公司佐治亚世界总部参观时，导游为我们讲解道，“那场面真是让人无比的紧张，一到那些日子我就躲开这里远远的，”她还补充了一句。

如果你身为中层管理者，那你可能会日复一日的深陷在茫然不知所为、缺乏控制甚至混乱的情况下。然而，不管你做什么事，你都必须先把你的想法和建议传达给你上层的那些人，而你的汇报很可能会变得凶险无比。如果身为一个汇报者却不知道高层会议的那些规则，那么，分分钟之后，不管是你的事业前途还是你负责的项目都会变得一团糟。不要忘了，你的老婆孩子还需要你的成功来供养呢。尽管你在同级别的工作伙伴面前讲话充满了信心，但是当你面对组织内更高级别的管理者时，你的信心可能会因为面临的高风险而一点一点崩落。更糟的是，与你的日常报告相比，高层会议的规则截然不同。那么高层会议的规则究竟是什么呢？本书讲述的重点就是这个。

好消息是，这些规则简单又易学：

1. 了解你面对的那些人；
2. 直奔主题；
3. 即兴创作。

坏消息是，数量众多的中层管理者们（确切数字是67%）会直愣愣的闯进高层会议，然后成功地搬起石头砸中自己的脚。

他们的错误在于：

1. 没有开门见山地说出自己的主题；
2. 幻灯片太多了；
3. 毫不变通地按照讲稿进行汇报。

这三点加起来简直就是职业自杀公式。

在过去十年里，我们一直在研究这个课题，采访了大量的首席高管^①，并且邀请了几百名中层管理者参与其中。你将在本书中学到的这些策略，直接来自这些位于企业管理层金字塔尖的高管们，他们会详细地告诉你怎样做才能够在那些高风险会议中取得成功。此外，本书传授的知识已经在上百次的课程教学中运用测试过。我们也持续不断地收到往期学员们的反馈，反映这些你们即将开始学习的技巧已经让他们负责的项目取得了成功，事业更上一层楼。

最后，在本书即将出版之际，欧洲和美国的债务危机对未来经济影响巨大，不明朗的态势已经是现在能达到的最好情况了，而最坏的情况则是灾难性的。这本由首席高管们传授技巧的书籍则能够帮助你保持你的事业处于正轨，因为他们就是使用这些技巧帮助他们自己的公司保持强盛竞争力的。显而易见，虽然汇报中的沟通技巧并不是你事业成功的全部和终点，但是拥有这些技巧却是你在职场这片凶险之地能够顺利前行的成功要素。

我真挚地希望你能够喜欢此书并且希望它能够真正帮助到你。

瑞克·吉尔伯特

^①译者注：指的是CEO, CFO, COO, CIO这些身处公司最高管理层的管理者

1985年，我开办了“畅所欲言”演讲技巧培训公司，主要目的就是培训人们在商业场合里，如何自信成功地进行各种汇报演讲，以便借此为自己的职业生涯铺路搭桥。由于人们对这些技巧的需求极其巨大，我们公司获得了极大的成功。那时候，我们的学员需要在自己的部门里，面对属下及同事进行演讲，我们的训练课程为这些客户提供了极其优秀的演讲、汇报工具。然而，2000年之后，我开始不断听到各类中层管理者讲述他们在面对高层管理者做汇报时的恐怖经历。显然，在公司最高会议中做汇报需要完全不同的方法。我们的一位客户就用痛苦的方式学到了这宝贵的一课，当时他在公司的最高管理层会议中表现得一塌糊涂。

不要讲故事！炒了吉尔伯特！

马特是我们培训课程的毕业学员，同时他还是硅谷一家价值三十亿美元的IT公司的副总裁。为了在创始人以及其他公司首席高管们面前进行汇报，他来到我这里开始了一对一的演讲、汇报训练。我告诉他要利用讲故事的方法获取与观众的联系感，并借此为他的核心信息创造长期注意力。因为根据调查显示，在这种情况下讲故事无疑比摆弄数据更加有效果。

在自己部门的会议中，马特成功地使用了讲故事的方法。不过，随后重大问题出现了，在我的建议下，马特在面对高管团队进行季度汇报时也使用了这个套路。开场几分钟之后，当他正要把他的故事和汇报重点联系起来时，公司首席运营官怒不可遏地对他吼道：“你这个故事要扯到哪儿

去？讲重点！”

此时，马特的举动仿佛退化到了童年，这使得整个场面更加糟糕。他悲伤地看着首席运营官，嗫嚅到：“嗯，是瑞克·吉尔伯特，那个你让我去找的汇报演讲训练师，是他告诉我要用讲故事的方法。”此时的马特就好像是盼望着被严父认可的孩童一般，然而，等着他的却是首席运营官的吼声：“那好，炒了吉尔伯特，然后继续。”无论是对马特还是对我来说，这都是糟糕的一天。

作为一名刚刚被辞退的演讲训练师，我拨通了那位首席运营官的电话试图去寻找问题的所在。我告诉他，调查显示故事比数据能够给人留下更为深刻的印象，并且故事还有助于提高注意力。我永远都不会忘记他直率的回应，“我们没有时间听故事，而且我也不在乎什么注意力。我们需要开始日程表上的议程，做出决定，然后继续下一个。”

忽然之间，我有一种醍醐灌顶的感觉。好像有个灯泡在我脑袋上点亮一样，一切都立刻显得清晰无比：那些在大部分场合都能帮助你成功完成汇报演讲的套路，在更高级别的会议上则会让你丢掉饭碗。正是与那位首席运营官的对话，使得我们公司进化到了现在的模式。

最高管理层的规则不一样

与这位首席运营官大开眼界的意见交流之后，我们认真研究高层管理者会议的特殊情况。好像文化人类学家一样，我们开始学习由“最高管理层”统治的那片陌生之地所特有的生存法则。我们会提出问题，例如：为什么重要的项目和一帆风顺的职业生涯只是经过一场短短的高层管理者会议中就轻易地崩溃了？反过来说，一个人如何才能在最高管理层会议中摇身一变成为拯救整个部门的大英雄？

为了找到这些问题的答案，我们对22名首席高管进行了彻底深入的视频采访。他们就如何能在美国大企业最高管理层野蛮的生存环境中生存

下来乃至茁壮成长，分享了自己宝贵的知识和经验。他们吐露出来的这些心声，虽然算不上什么绝对机密，但是在公司低层人员中普遍不为所知。这也说明了为什么有那么多的中层管理者在向高管们汇报时会铩羽而归。



Abaca公司首席执行官史蒂夫·克什接受采访中

简而言之，这些高管们分享出来的知识和经验，可以帮助你避开汇报中的陷阱，使你的汇报更加专业。



格雷格·巴拉德
华纳兄弟公司高级副总裁



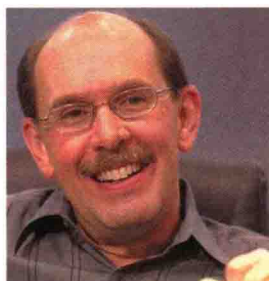
奈德·巴贺特
科磊董事长



史蒂夫·布兰克
Epiphany创始人
前首席执行官



罗伯特·德罗莱准将
(已退役)
美国国防工业前执行官



丹·艾勒斯
Claris公司前首席执行官
Vanguard Ventures投资
公司合伙人



多丽丝·安吉伯
Natus公司董事会成员
Hemisphere公司
前首席执行官



安娜·艾舒
美国加利福尼亚州
第十四选区^①众议员



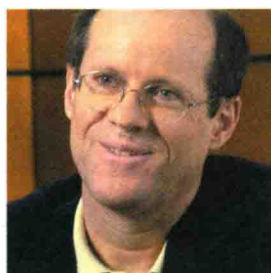
哈罗德·费斯
Anacor制药公司副总裁



金杰·格雷厄姆
沃尔格林公司董事会成员
Amylin制药公司
前首席执行官



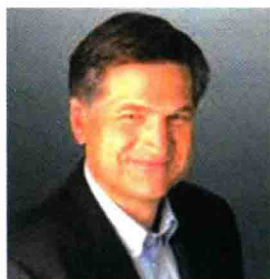
维恩·凯利
英特尔公司
高级副总裁



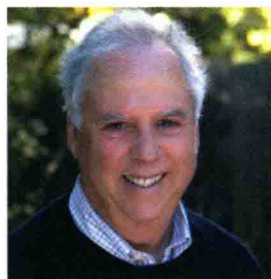
史蒂夫·克什
Abaca公司首席执行官



约翰·凯斯波特
飞索半导体公司
首席执行官



布莱恩·拉姆金
Clover Network公司
首席执行官
雅虎公司前高级副总裁



马克·莱斯利
维尔软件公司创始人，
前首席执行官



麦克·莱昂斯
帕拉丁资本集团风险合
伙人
斯坦福大学副教授

①译者注：加州第十四选区，硅谷所在地



奥德里·麦克林
NET公司共同创始人
Adaptive公司前首席执行官
斯坦福大学副教授



费利西亚·马库斯
美国自然资源保护协会
(NRDC) 西部经理
美国国家环境保护局区
域行政官



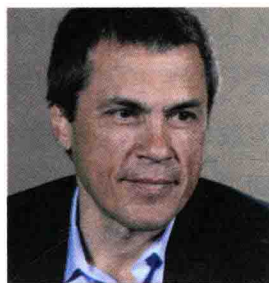
科琳·内文尼
LMN风投公司合伙人



布伦达·罗兹
InTouch Communications
董事长兼首席执行官



简·肖
英特尔董事长



里克·华莱士
科磊首席执行官



丹·沃门霍温
NetApp董事会执行主席

当你身处高层管理会议时，是否了解对方对自己的期望，决定了你的事业是更上一层楼，还是需要重新找一份工作。不幸的是，商学院里一般没有这种课程，大部分人都是在惨痛的失败中学习到的。通过本

书，你将会直接聆听来自高管们的忠告。他们会告诉你怎么样才是向他们做汇报的最佳方法。他们的建议能够确实确实的挽救你的事业，使你的项目得以落实发展，甚至可以帮助你的公司在竞争中一路领先。在随后的篇章中，你将会获得如何在高层管理者会议中生存下来所需要的一切知识和信息。

本书分为四个部分。每一个部分都展示了与最高决策者交流沟通的一个要素。不管你是追逐利益的大企业工作，还是在非营利的环境中就职，你面对的沟通问题是相同的。

在第一部分中，我们要深入全面地探究一番，那些高管们到底是什么人。在第二部分中，我们将要深入了解汇报中会遇到的最严重的问题——“七大致命挑战”——这些挑战会让你本已准备充分的汇报瞬间脱轨。你将跟随六位中层主管重温他们的噩梦，见证他们如何学习到这艰难的一课。在第三部分中，我们将会教你如何计划并准备你的汇报演讲，这能让你的上级主管放下他的智能手机，重新把注意力聚集在你的身上。在第四部分中，高管们将会允许你以私人身份进入他们的世界。你越能够了解他们真实的一面，就越能够以最快的速度跟他们建立起协作的关系。最后，在第198~202页有一个相关知识的列表可供你查看使用。

好，现在就让我们开始吧.....

序 / I

前言 / III

引言 / V

第一部分 解密最高管理层那些人

第一章 无知的危害 / 3

我是如何步入火坑的 / 3

第二章 高管们的生活 / 7

大佬们的性格 / 8

高管们其实并无工作保障 / 11

权力文化 / 13

你能依靠的只有自己 / 14

同情心？你找错地方了 / 15

首席执行官不是你爹 / 16

高管气质 / 20

首席高管们的背景 / 22

只在美国 / 23

第二部分 最高管理层中的生存策略

第三章 七大致命挑战 / 31

七大致命挑战的演化 / 32

第四章 树立良好的时间观念：每小时3万美元的投资 / 37

灵活变通 / 38

电梯游说 / 42

一张幻灯片都不用 / 43

第五章 如何拉回分心的高管们的注意力 / 45

汇报是否还重要 / 47

第六章 如何处理部门之间的“食物大战”：你不是裁判 / 49

为决策过程做贡献 / 53

第七章 决策者离开：洞察整个会议室内情况 / 55

集中注意力 & 得到回报 / 58

第八章 话题转换：即兴创作的时间到了 / 59

项目发起人的帮助 / 63

第九章 悄悄话：保持你的风度 / 64

更好的方法 / 66

第十章 热烈的讨论：少说多听 / 67

为什么倾听如此困难 / 68

建立信任感 / 69

推动会议前进 / 71

第三部分 致胜汇报内容创作

第十一章 内容+推动力+倾听+即兴创作=成功 / 77

做好准备和功课 / 78

分析你的听众 / 79

汇报技巧 / 81

立刻放弃 / 81

会议推动技巧 / 83

范例：你应该怎么做 / 83

倾听技巧 / 84

- 无效的方法 / 84
- 更好的方法：积极倾听 / 85
- 深度倾听 / 87
- 为了控制而倾听，还是为了沟通而倾听 / 89
- 即兴创作 / 90
- 项目发起人的角色 / 92
- 找到你的教练 / 94
- 进行一次全面彩排 / 94
- 小心背叛者 / 95

第十二章 怎样快速进入主题 / 97

- 制作恰当的汇报结构 / 101
- 开场：介绍背景“为什么我们在这里？” / 102
- 开门见山直奔主题 / 102
- 直接点明核心内容 / 105
- 你有30秒的时间 / 105
- 不要让他们睡着 / 106
- 明确指出投资回报率 / 107
- 时间：“10/30法则” / 107
- 汇报主体：议题要点——七大关注点 / 109
- 根据汇报对象调整汇报风格 / 110
- 怎样汇报坏消息 / 112
- 给出解决方案，让Boss做选择题 / 113
- 故事还是数据 / 114
- 适时收尾 / 115
- 后续行动 / 116
- 做最好的1% / 116
- 合作是关键 / 116

第十三章 汇报风格 / 119

- 汇报风格：信噪比 / 120

- 运用眼神交流 / 123
- 注意面部表情 / 123
- 适时恰当的停顿 / 124
- 抑扬顿挫的声调 / 124
- 正确的手势 / 125
- 使用你的衣兜 / 126
- 适时的移动 / 127
- 正确的站姿 / 127
- 不要坐在会议桌旁 / 128
- 利用好视觉辅助工具 / 129
- 一个关于幻灯片的可怕故事 / 131
- 幻灯片的内容和风格 / 131
- 善用B键有三大好处 / 133

第十四章 我真的很关心 / 136

第四部分 来自高层的职业和个人建议

第十五章 善于借力打力：寻找合适的导师 / 149

- 比泡菜桶高 / 149
- 发现潜力，改变人生 / 150
- 更广阔的世界 / 152
- 人生指向标 / 153
- 生意秘诀 / 155
- 艰难的课程 / 156
- 严厉的“礼物” / 158
- 效仿的榜样 / 159
- 支持者 / 161
- 你的角色：回馈 / 162

IV