

# 向上汇报：学习最高管理层的游戏规则

作者：【美】瑞克·吉尔伯特

## 版权信息

书名：向上汇报：学习最高管理层的游戏规则

作者：【美】瑞克·吉尔伯特

译者：信任

出版社：企业管理出版社

出版时间：2014年7月

ISBN：978-7-5164-0800-1

排版：安然

制作：豆子书坊

本书由北京斯坦威图书有限责任公司策划出版并全球制作发行中文电子版

版权所有·侵权必究

□

## 作者介绍

瑞克·吉尔伯特（Frederick Gibert），赛布鲁克大学人本主义心理学博士、“畅所欲言”（Power Speaking）演讲技巧培训公司的创始人和董事会主席，该公司位于加利福尼亚州雷德伍德城。

在创立自己的公司之前，瑞克曾经在惠普和硅谷的Amdahl公司负责质量管理和沟通管理。他还是另外两本书的作者：《演讲的力量：普通人如何做精彩的陈述报告》以及《爵士、摇滚和心理治疗的革命》。除此之外，瑞克还为全美各大杂志和报纸创作沟通技巧类文章，并收受欢迎。

## 序

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<sup>[1]</sup>创始人兼前CEO

Wayin社交网络公司董事长

---

<sup>[1]</sup> 太阳计算机系统公司（Sun Microsystems），现已被甲骨文公司收购

## 前言

“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？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，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你。

瑞克·吉尔伯特

## 引言

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，一个人如何才能最高管理层会议中摇身一变成为拯救整个部门的大英雄？

□

Abaca公司首席执行官史蒂夫·克什接受采访中

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。

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[1] 奈德·巴贺特[2] 史蒂夫·布兰克[3]  
□ □ □

□ □ □  
罗伯特·德罗莱准将[4] 丹·艾勒斯[5] 多丽丝·安吉伯[6]  
□ □ □

□ □ □  
安娜·艾舒[7] 哈罗德·费斯[8] 金杰·格雷厄姆[9]  
□ □ □

□ □ □  
维恩·凯利[10] 史蒂夫·克什[11] 约翰·凯斯波特[12]  
□ □ □

□ □ □  
布莱恩·拉姆金[13] 马克·莱斯利[14] 麦克·莱昂斯[15]  
□ □ □

□ □ □  
奥德利·麦克林[16] 费利西亚·马库斯[17] 科琳·内文尼[18]  
□ □ □

□ □ □  
布伦达·罗兹[19] 简·肖[20] 里克·华莱士[21]  
□ □ □

□ □ □  
丹·沃门霍温[22]

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。不管你是在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……

---

[1] 华纳兄弟公司高级副总裁

[2] 科磊董事长

[3] Epiphany创始人，前首席执行官

[4] （已退役）美国国防工业前执行官

[5] Claris公司前首席执行官，Vanguard Ventures投资公司合伙人

[6] Natus公司董事会成员，Hemosphere公司前首席执行官

[7] 美国加利福尼亚州，第十四选区（硅谷所在地）众议员

[8] Anacor制药公司副总裁

[9] 沃尔格林公司董事会成员，Amgen制药公司前首席执行官

[10] 英特尔公司高级副总裁

[11] Abaca公司首席执行官

[12] 飞索半导体公司首席执行官

[13] Clover Network公司首席执行官，雅虎公司前高级副总裁

[14] 维尔软件公司创始人，前首席执行官

[15] 帕拉丁资本集团风险合伙人，斯坦福大学副教授

[16] 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

[17] 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

[18] LMN风投公司合伙人

[19] InTouch Communications董事长兼首席执行官

[20] 英特尔董事长

[21] 科磊首席执行官

[22] NetApp董事会执行主席

1980年，当我以心理学家、顾问、大学讲师的身份加入惠普时，我对管理结构或是战略什么的真的都一无所知。在第一章中你会看到，我是历经磨难才懂得“那些你不明白的东西会深深伤害到你”这个道理的。在惠普的那些日子里，我所学到的东西（大部分都是关于“不要做什么”）为完成本书提供了丰富的材料。在阅读完本书之后，你就不需要再犯跟我相同的错误了。

著名的军事著作《孙子兵法》中写到，与敌人对战时，“知己知彼百战不殆”。在第二章中，你将会遇到你的“敌人”。不过，虽然美国大企业的公司高层竞争激烈，有时确实有让你身处战场的感觉，但是，那些围坐在会议桌旁的高管们并不是你的敌人。实际上，他们会将你视为为同一目标努力工作的同事。为此丹·沃门霍温提醒我们道，“我们都在同一个团队里。我们都在同一家公司里。我们都在追逐相同的目标。”

当然，在走进会议室前，你对你的那些“同事们”了解的越多，则越好。第二章会带你避开那些光鲜的年度报告，向你揭示首席高管们的真实生活：他们没有工作保障、职位竞争激烈、他们现在的一切都是通过奋斗所得。了解所有的这些情况，再加上你在本书其他部分学习到的技巧，将会使你赢得你自己的“会议室战役”。



## 第一章 无知的危害

一次汇报不能成就你的事业，但是一次汇报足以摧毁你的事业。

——布莱恩·拉姆金

作为一名中层管理者，你一定很习惯主持自己的会议。对你的30或者300个手下来说，你或许是个成功的优秀领导。在面对你的整个团队时，你的演讲每次都能获得积极热烈的响应。你是个受人尊敬的成功领袖，你的事业如日中天。问题在于，当你走进高层会议面对首席高管们的时候，一切的优势和自信都烟消云散了。

下在你身上的赌注很多也很大，你的职位、你的工程项目以及你手下员工们的工作岗位，全都取决于你面对高层管理者进行每一次汇报时的表现。不是成功就是失败，高层会议室里总是充满了血腥的气味。对于那些毫无准备、对游戏规则一无所知的汇报者来说，高层会议就是赤裸裸的屠杀现场。这就曾经发生在我的身上。

## 我是如何步入火坑的

我自信地迈入了迪克·安德森位于加利福尼亚州库比蒂诺市惠普公司计算机系统部门的办公室。那年是1982年，我刚刚开始我的职业生涯的第二年，负责的是质量培训。那是我第一次与真正的高管开会。我的上司，艾琳·伯克伍德——质检部门的职能经理，陪我一起参加这场会议。他的直属上司是迪克·安德森——管理整个部门三千余名员工的总经理。我们的会议原定时长为三十分钟，但是只过了十五分钟便草率收场。我们并没有达到预定的目标。虽然我充满了自信，但是我明白一定有什么东西错了，而且还错得很严重，然而我却对这错误是什么、怎么发生的，都一无所知。

经过多年的调查，我终于发现在那场会议中我做错了什么了。首先，我自说自话的认为整个会议是围绕我这个中心来进行的，而且这是迪克一天工作计划中非常重要的一项。可实际上，我只是个小主管，有多少事情会比我的培训计划更重要呢？实际上，非常非常多。虽然对我来说是件大事儿，但是我的汇报只是迪克极其繁忙的日程表上的很小一部分。

世界范围的激烈竞争环境使得我们要重新评估高质量的含义。

约翰·A杨

惠普首席执行官，1982年

比起我的建议，迪克·安德森有更大更重要的事情去关注。那时他刚刚制造了一条全国商业头条新闻。在20世纪八十年代早期，日本大举侵袭的产业不仅仅是汽车工业，还包括了高科技产业，这对美国的商业和大众媒体产生了很大的冲击。在这个充满了竞争的环境下，迪克做出了购买日产计算机电子元件的决定，因为它们的质量更好。迪克当时是这样说的，“我们的目标是制造高质量的电子计算机，但是如果内存芯片一直出现问题我们怎么能实现这个目标？”

他的行为造成了不小的骚动，并且引起了惠普总部的关注。那天他的关注点可能是一些其他事情——或许是在会议半小时后要接受《商业周刊》的采访，也可能是下一场与惠普董事会的会议。迪克监管着惠普公司整个计算机系统部门的事务，他对于我这小小的汇报的兴趣，真的是极其有限。

在华盛顿特区的一个讨论会上，迪克·安德森做了一场关于日本与美国在集成线路质量上惊人差异的演讲。美国供货商，尤其是英特尔，最先被激怒了，随后不久又羞愧地道歉，并且积极回应问题并开展补救措施。

查克·豪斯 & 雷·普赖斯

《惠普现象》

你的汇报对你自己来说无疑是十分重要的，但是你要记住高管们要同时处理一个公司25到50个不同的信息。

费利西亚·马库斯

我给主管和学生们的最重要的一堂课，就是告诉他们：你的眼界是很狭窄的。那些位于你上层的人们所工作的环境和背景比你大得多，如果你想做的既快又好，那么你需要在你现有的基础上了解得更多。

史蒂夫·布兰克

我犯下的第二个错误是我把迪克看作父辈，原本还希望他在看到我那杰出的培训项目效果后，能够轻拍我的后背给我以鼓励。在人本主义心理学的教育背景下，我希望能够通过培训项目上的共同工作来建立我们之间的联系感。毕竟，满足的愉悦感、有自我实现愿望的员工对公司更有利，不是吗？而且我们的高素质培训计划能够为他们创造绝佳的体验。毫无疑问，迪克会愿意与我合作，以便为了增强其员工们的工作经验这个伟大目标而共同努力。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《向上汇报：学习最高管理层的游戏规则》【美】瑞克·吉尔伯特 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/427.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

