

杰克·韦尔奇亲自作序推荐

向上， 向上， 做副手的学问

[韦尔奇副手的管理秘籍]

MANAGING UP: HOW TO FORGE AN EFFECTIVE
RELATIONSHIP WITH THOSE ABOVE YOU

[美] 罗塞娜·博得斯基

Rosanne Badowski

(通用公司前CEO杰克·韦尔奇高级助理)

罗格·吉廷斯

Roger Gittlines

杰克·韦尔奇

Jack Welch

宋欣涛

著
序
译

中国社会科学出版社



向上， 向上，

做副手的学问

[韦尔奇副手的管理秘经]

**MANAGING UP: HOW TO FORGE AN EFFECTIVE
RELATIONSHIP WITH THOSE ABOVE YOU**

[美] 罗塞娜·博得斯基

Rosanne Badowski

(通用公司前CEO杰克·韦尔奇高级助理)

罗格·吉廷斯

Roger Gittines

杰克·韦尔奇

Jack Welch

宋欣涛

著
序
译

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

向上, 向上, 做副手的学问/(美)博得斯基, 吉廷斯著;
宋欣涛译. - 北京: 中国社会科学出版社, 2004. 12

书名原文: Managing Up

ISBN 7 - 5004 - 3783 - 8

I. 向… II. ①博… ②吉… ③宋… III. 公司—企业管理
IV. F276. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 093312 号

Managing Up: how to forge an effective relationship with those above you/by Rosanne
Badowski with Roger Gittines; foreword by Jack Welch
Copyright © 2003 by Rosanne Badowski
Through Big Apple Tuttle - Mori Agency, Labuan, Malaysia.
Simplified Chinese translation edition © 2004 by China Social Sciences Press
All rights reserved.

中国社会科学出版社享有本书中国大陆地区简体中文版专有权。

该权利受法律保护。

版权贸易合同登记号 图字: 01 - 2004 - 4991

责任编辑 路卫军 张 剑
责任校对 风向标图文设计工作室
责任印制 王炳图
封面设计 李尘工作室

出版发行 中国社会科学出版社
社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720
电 话 010 - 84029453 传 真 010 - 84017153
网 址 <http://www.csspw.cn>
排 版 北京中文天地文化艺术有限公司
经 销 新华书店
印刷装订 华冠曙光印务有限公司
版 次 2004 年 12 月第 1 版 印 次 2004 年 12 月第 1 次印刷
开 本 635 × 1000 毫米 1/16
印 张 13.5
字 数 160 千字
定 价 25.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换。

版权所有 侵权必究

编辑部联系电话: 010 - 64045632; 010 - 64059527

献给特卡拉和约翰

——我在天国的父母

杰克·韦尔奇序

几个月前，罗塞娜告诉我她打算写一本书时，我说很好——只要别写我，只要别让我为此做什么事情。现在我已经读过这本书，其中有很多关于我的内容，而我坐在这里写序。所以你就能明白我们两人中谁是真正的老板。

当然，罗塞娜自己从来没有说过这一点。你要读的这本书把我称作老板，提供了各种如何向上管理的建议。很好——我不想跟罗塞娜在她的书里争论。但事实是，老板和助理间任何一种成功的关系都不像外界看起来那么等级分明。14年的美好时光，罗塞娜和我不仅仅是搭档。她可能在向上管理我，而我或许向下管理她，但大多数时候我们两人在平级管理，就像队友那样。我们相互传球，为对方截球，大喊指令和鼓励（偶尔也骂人），一起遭受失败，而且更重要的是，分享胜利。职务上我可能是她的老板，而她可能是我的副手，但感觉上却绝非如此。或许这就是为什么我们在一起的时光有如斯乐趣。毫无疑问，这也是其如此有效的原因。

自从2001年9月我从通用退休，我已经花了大量的时间环游美国、欧洲、拉丁美洲，会见机构里各个级别的经理和员

工，成群地会见，人数从 12 到 5000 不等。我不是个演讲迷——实际上，我很多年没演讲了——所以我主要的操作方式就是坐在观众面前回答问题。多么令人激动！看到这么多人对改进他们的公司充满激情，这真令人兴奋。实际上，虽然在股市衰退之后曝光出许多腐败案件，但是我相信大多数商业人士是真正正直、诚实和努力的。任何公司渎职的事件都是可耻的，但是以我的经验，我相信大多数工作的人们，从传达室到董事会，理解正直的重要性，并应用这一价值观帮助公司成长繁荣。

在这些问答会上，我由于明显的理由，主要谈通用及其做生意的方式。罗塞娜在本书中也谈到许多关于通用的内容。但是向上管理不仅仅是讲通用。不仅如此，还包括如何有效率。从来没有老板让我一天之内安排 10 个会议，或者第二天早上就把他从美国的匹兹菲尔德市送到东京，或者同时接三个叮当响的电话，一周处理 30 个访客，一天处理 500 封电子邮件。如果我真有这么个老板，我的商业生涯可能只会持续大约 10 分钟。

在本书中，罗塞娜谈到了每个基本点。她准确地描述了她所做的哪些工作让我们的搭档关系有效运作。任何助理都可以留心她的建议，从而获得她或他的老板发自肺腑的感激。

我惟一的问题就是罗塞娜漏掉了她的三大个人品质——这三大品质贯穿于她做的每件事，使她更加有效率——成为一个更好的搭档（我猜书中没有提到这三点是因为罗塞娜太过谦虚），罗塞娜具备——任何一个好副手都要如此——**忠诚、谨慎和宽恕**。不是占这三者之一的一点，而是每项都有很深的程度。

很难说出忠诚，我不想说，当我第一次遇到罗塞娜时还在寻找这样东西。我当时想了解她的性格，我知道自己想跟一个关心通用及其使命和结果、像我一样有激情的人一起共事。这就是我对忠诚的定义——一种疯狂、不懈的热忱，让你把工作放在第一位。事实是，我不想要个对待工作半斤八两的伙伴，因为我不是这样的人。我想要一个工作就是她的生活和呼吸的搭档，因为工作如此令人兴奋和重要。我想要一个忠诚于通用风格及其员工的副手以至于她能因为忠诚而读懂我的想法。

你可能在想这种搭档简直疯了。究竟她能为自己的忠诚得到什么呢？老板得到金钱和名声，更不用说信用了。而她得到的是长时间工作、短周末、更少的工资、少得几乎没有的认可。但我猜想，那些以激情、热忱和敬业行动的副手们把他们的责任——及其结果——本身当作回报。如果你很关心这些，那么工作简直特兴奋。而且，工作成为召唤，而不是一份职业。你身上可能没有这种忠诚，但我在认识的每个副手身上都看见过这种品质。

对一个副手来说，谨慎的品质是绝对必要的，但我并不是说这很容易。处在罗塞娜的这个位置上的人通常无事不晓——从重大战略决策到最细微的个人问题——而这些事情也是别人往往想从他们嘴里知道的。你无法想像有多少次我从罗塞娜的桌子旁经过，听到她跟某个人在电话里说“我不知道”或“我确实无法回答”。她对信息真是守口如瓶。她明白即使从她的桌上传出最小的谣言也可能而且会迅速传遍整个公司，而在过程中可能会毁掉一个交易或损害一个人的职业。13年来，我可以诚实地说，直到出这本书之前，罗塞娜从来没有重复过一个从我嘴里说出来的词，没透露过我桌上通过的任何一张纸片或任何一个电子邮件——确实如此。

当我想到谨慎的重要性，几乎有几十个故事涌现在我的脑海，但是有一个特别突出——通用总裁的继任过程。这种角逐的最后一年里，由于箭在弦上，每个人都知道候选人是三个知名的通用主管——吉姆·麦克纳尼（Jim McNerney）、鲍勃·纳德里（Bob Nardelli）和杰弗里·伊梅尔特。这不仅对于三个候选人意义重大，通用的许多员工都明白这个选择将引导通用下个10年或20年的战略，以及许多人的职业命运。

毋庸多言，关于继任过程的议论在整个公司密切不断。通用有开诚布公的文化，但是其员工也是人。我的办公室中传出的任何可能的“信号”都会产生谣言。这不是批评。我可能也会这么做。许多员工竭力想从罗塞娜那里探听消息：有些人甜言蜜语，有些人威逼。他们怀疑她知道我想的每件事，他们猜对了。但是罗塞娜从来连扬起眉毛暗示倾向的动作都没有。她承担如此多的压力，甚至是来自朋友同事的压力，其中艰辛可想而知。但是结果却是值得的。当通用董事会选定杰弗里·伊梅尔特，整个程序如愿以偿的干净利落。公司内部事先没有震动，也没有泄露给媒体。我就能把消息告诉吉姆·麦克纳尼和鲍勃·纳德里，采用他们应该发现的方式——周末私下告诉。我也能够以同样的方式告诉杰弗里，而且额外收获是他的妻子安迪和女儿莎拉也在场分享这一时刻。最后，在周一股市开盘前，以有条不紊的方式告知媒体。

我想到自己还从来没有真正感谢过罗塞娜这种不可思议的一贯谨慎，所以在此我要表示感谢。谢谢你，小罗。你太厉害了！

在你要读的这本书中，罗塞娜谈到弹性的问题。她说这很重要，特别是当你的老板太忙，没空给你时间，而你只能完全按照老板的指示奋勇向前。她当然是对的。弹性已经成为任何商业人士的关键品质——迅速反弹的能力，无论遇到哪个古怪

的人，市场恶劣，或者你最大的对手抢了你最好的客户。哭泣没有意义。骑上马，咬紧牙关、继续战斗、继续取胜。这就是商业。

但我不是在说弹性，我说的是一个好搭档善于宽恕。弹性来自你的头脑、神经和勇气。宽恕来自你的心灵。

总体上，这本书把我描述成一个非常好的人。我希望我是，但有很多时候我没有理由地冲小罗吼叫，只是因为我为某个敏感的人事决定或一项不顺的艰难交易紧张过度。有时候当我责备她丢失了我的钥匙（她从来没有；而我总是如此）或把事情安排错了（她也从来没这么做过）。基本上，我在说我时常是个混球。我希望这种事情没太频繁，但我不能说没发生过。

如果说我激进而罗塞娜是温吞水那就错了。她对我也严厉——“实际上，钥匙在你那儿”——但是绝无恶意。然后，她会解决问题——“看看你的左口袋”——这总是能够帮助我。一分钟后，我们重新回到工作上来，一点都没有什么痕迹。我想，这就是弹性。

宽恕在于罗塞娜从来不把我发火的表现放在心上。在心灵的某个地方她如此深信通用和我的敬业精神，所以她对我偶尔的坏脾气安之若素——人之常情而已。然后她就抛诸脑后。更好的是，当我不好意思地表示道歉时——我总是在一两个小时之内这么做——她总是大度地接受道歉。事情就是这样——她宽广的胸怀从不记仇。

我只再讲两件事。首先，关于谦虚。多年来，我注意到大多数管理上司最有效的好助理们谦卑得让人难以置信。他们从来不会为任何事情居功——从一次成功的董事会议到对一个潜在员工做一个很棒的评价——即使当他们应该居功时也不这么

做。当然，她不会在自己的书中提到这一点，所以我想我可以这么做。

最后，我想告诉每个人，即使我是老板，但这是罗塞娜的书。在该书付梓前我读过，但是我的惟一贡献就是这篇序。基于我总是插手经过我桌子的每个工程，这或许令人难以置信。但是在你读完这本书之后，就会发现罗塞娜多么善于向上管理，你会理解她的做事方式如何令我们成为真正的队友。

这次，该我退居幕后欢呼了。

前 言

14 年来我已经成为一个人工答录机、自动拨号机、文字处理器、过滤系统和事实调查员；已经成为一个发声板、搬运工、伙伴以及好事和坏事的承受者；作为一个批评者、外交官、修理工、拉拉队长和说不的人；在“副手”的职位下承担十几种其他角色，为一个 1984 年度被《财富》杂志昵称为美国十大最强硬的老板之一的人当助手。

如果我说我热爱这份工作的每一分钟，你可能会质疑我的神智是否健全以及/或我是否在说真话。但是我真的热爱我的工作吗？千真万确！

在以后的几页，我将告诉你我学到的生存和茁壮成长（同时享受无穷的乐趣）的窍门，成为一个卓越的工作伙伴关系中有效的一员——自己也成为一个管理者。

且慢，这可不是印刷错误。你看到的没错：**管理者**。我相信我的谋生手段依赖于成功地运用管理上司、下属和同侪的艺术和科学。管理和善于经营并不是肮脏的字眼，也不是那些有工商管理硕士学位的人的专利。

我们都是管理者。无论是否喜欢，我们每个人都置身于一

个组织的环境之中——家庭、朋友、邻里、学校、工作，任何环境——都需要管理技巧来达到一个结果。责任的流程驶向各个方向，按照情况运用各种不同的工具。但是正如我们都是管理者一样，我们也都是后勤人员。无论一个管理者地位多高，他或她都扮演了支持的角色，无论是在服务内部或外部，顾客、股东，或者美国总统、美国公众还是宪法莫不如此。这种双重身份有重要意义。管理者和后勤人员都在同一条船上。行政助理像总裁一样依赖商业技巧，而总裁的沉浮取决于能否不计代价地完成本质的细节工作。两者都从管理这种一系列的角色中，从他们如何互相（或上下左右地）支持和管理上获得力量和成功。每个组织的各个层次都存在这种相互关联。

你读的这本书是关于这种关联过程的一扇窗户。我要提供实际生活的经验，说明哪些东西起作用，哪些则不然。我会具体剖析这个世界上最大的公司之一——通用幕后的情况。结果，我会给你一个访问者的通行证，让你了解大多数人到通用在康涅狄格州费尔菲尔德的总部时无法看到的方方面面。

我会讲述一个真实的约翰·F. 韦尔奇（首字母为 JFW），我不会在我的序言中透露什么，因为我想至少要有一个人——他的首字母是 JFW——一字一句，从头到尾地看过这本书。但是这里我确实想谈谈他的“强硬老板”标签。事实是，我们应该感到如此幸运，能有一个像杰克·韦尔奇这么强硬的老板。是的，他强硬。他对平庸强硬，对官僚主义强硬，对各种各样的不诚实强硬。杰克额外的强硬也影响了别人。由于杰克·韦尔奇的影响，整整一代的商业领袖们变得更强硬，也更聪明，在恶劣的经济形势和市场变动面前他们的企业也变得足够坚强。

在他开始当总裁的早期，《财富》杂志就将他评为美国十大最强硬的老板之一，不是因为他每天走进办公室时挥舞着鞭

子，而是因为他成功地把一个公司的文化和思维方式转变成一些小国的大小。历史证明《财富》杂志是正确的——他确实强硬。

这意味着杰克·韦尔奇完美吗？从不跌倒吗？不可战胜攻破吗？

读完这本书，你自己回答这个问题吧。

作为作者，我的目标是给读者一些东西，使你能够建立有效的工作搭档关系而不必应付理论上的盲点和麻烦，或者一大堆要做（却不属于自己责任范围）的事情。每一章都可以视为一个专门工具。我会告诉你，我和我的通用同事们是如何运用这种技巧解决问题、创造机会，而且从周一到周五大体如何航行的。应对自如。一发现一个你自己感兴趣的主题或想法，就投入其中。找出跟你实际的业务相关的资料，把其他的资料放在一边。这是分清轻重缓急的例子，好的经理人每天都这么做。

换言之，阅读材料时要发挥你的直觉。例如，如果你精力不足，那么参看第五章专门讲处理精力问题的内容。或者如果公平问题影响了你或你员工的情绪，那么第十二章可能有所帮助。我认为这本书相当于一个德来诺罐。水槽堵上了？把它扔进去，向后站，看看它是否起作用。它可能可以或者无法解决你的具体问题，但是我相信，通过这本书，你会发现大量的窍门、技巧或者例子，使你能够更有效地建立与老板（或后勤人员）的关系。即使并非如此，你可能也会发现我跟随杰克·韦尔奇的14年生涯对你至少有许多娱乐价值。

在我继续本书的叙述时要注释一下：我已经打算在许多案例中将杰克·韦尔奇简称为“杰克”。个人而言，这么做我有

点不自在，在我为他做通用总裁助理的整个过程中，我和大多数公司人员一样，职业化地、尊敬地、亲切地称呼他为“韦尔奇先生”。但是我要跟读者分享我们队伍的领头羊的人性化的一面，我想他不会介意我简化一下，只用他的名字的。我从来没有叫他“老板”，也从来没有这么想过他。不知怎么从来不叫他的职称。“头”也从来不这么做，我从来没见过他边走边要前呼后拥。所以就让我们称他“杰克”吧。

短 平 快

2000年5月，《纽约周刊》做了一个长篇报道，描述我“在美国的顶级老板身旁”的生涯，给我起了个绰号“杰克·韦尔奇的秘密武器”。这个赞美用意很好，但是并不恰当。赢得商业胜利的不是秘密武器而是步兵。当公司和军队的队伍每天都表现出准备好战斗时他们才会获胜。这就是我过去和现在所做的事情。就我而言，少数不是什么大秘密的事情之一就是我知道如何创造时间。这也是我在本书中要与读者分享的一个技巧。没有准确科学的方法来衡量，但我猜想在接近15年来的过程中我给杰克·韦尔奇节省了额外的两万小时。这相当于每周增加了一天的时间。在寻求竞争优势时，你会如何利用一周中多出的24小时做事情？是做计划、动员、培训？还是完善程序、执行变化、处理客户、或读电子邮件？无论答案如何，我知道都需要更多的时间——迫切需要——无论是上班还是在家里的每个男人和女人。

当我做好准备时，两小时的电话往来，苦读文件，审核报告材料都会变成杰克书桌上一份只用30秒的“短平快”事项。我输送他做决定需要的基本材料，这样他就可以做好决定，继

续进行其他事情。如果他递给我一张便条，问一个我还没有料到或无法回答的问题，那么我的工作就做得还不够好。我是否善于读透别人的心思？不。但是我注意周围正在发生的事情，确保了解它们为什么发生。我假设自己是一个因果问题的研究者，这样我就能够相当准确地估测主管需要什么样的材料，然后适当地压缩材料。这种准备主要是信息收集、沟通和协调——任何一个想成为简短材料专家的人，无论具体的工作任务是什么，都要这么做。

例如，仅仅省略一个客户投诉或问题，并不能创造时间。相反，还会浪费时间。邮箱很快就会爆满。没有协助的话，主管就必须停下他或她手头的工作，查清出现的问题，谁在处理这个项目，就此正在采取什么行动。这往往意味着打乱了轻重缓急，分散了注意力，无法顾及更紧急的事情。有了适当的协助，投诉放在主管桌子上时就有说明要点的注解或备忘录，这样老板就会确定顾客满意，然后采取措施确保这种情况不再发生。这样，可能要吞掉几小时的事情几分钟内就能解决。

如果你这么做，你的老板就能够跳过费时的初步工作，把她或他的精力集中于最终结果上。我筛选杰克·韦尔奇收到的每个事项，确保里面没有无关紧要的内容或其他可以由另一层人员处理的方面。如果杰克问我：“哈里怎么处理这件事情的？”下次我就递给他关于这件事情一个类似的文件，我会事先联系哈里，问一些基本问题。时间太宝贵了，不能浪费，除非绝对必要否则不能多接触一张文件、一个项目或问题。有时高度接触是不可避免的，也是很重要的。但是训练有素的一次接触性或低接触提供了额外的缓冲，可以用来发展企业，或灭掉会毁掉整个业务的危险火苗。

疏离的词汇

由于我偶尔会闯祸，所以我有意地在前言中有点争议性地用“S”开头的词。我的职业开端是当秘书（英文中秘书以S开头），现在还是“秘书”。我接听电话、回电话、速记、打字，做许多其他的传统秘书工作。但是作为行政助理，这个头衔准确得多也更令人高兴，我承担了无数管理的角色——项目经理、协调者、沟通者、处理麻烦者和其他类似的职能。实际上，我的身上混合了这些职能。

在前几页中，我说我们都是经理。我们也都是助手。不管你坐专职司机驾驶的豪华轿车上班还是乘坐巴士上班。我们都时常充当——而且应该充当助手，卷起袖子，做些令宏伟的商业计划成真的平庸工作。

我可以毫不脸红或不安地承认，我的职业花在当助手上。这渗透了我全身每个细胞。我的母亲整个职业生涯都在做助理，大部分时间在为康涅狄格州布里奇波特市的一个木材公司工作。她为自己的工作自豪，而且干得很好。早在20世纪40年代为布立特木材公司当助手时，通常要每周六早上没有任何报酬地来到办公室，写鼓励信给“二战”中在海外服役的美国士兵、船员和空军。除了卖高质量的产品之外，这个公司还懂得良好的社区服务的重要性。难怪她会喜欢这份工作。

助手这个词已经丧失了它一度可能具有的威望。但是，离开了训练有素、动力十足、充满活力的后勤人员，公司仍然无法生存。无论称之为STSS（为小事流汗）的副总裁还是其他名词，我可以说这些人身处前线，往往是每个组织里承担“打开门和灯”这种基本职能的排头兵。商业企业和其他非商业组

织是复杂的事业。要成功，就必须把许多零件融合在一起，协调作用，跨越紧急的最后期限、穿越时区和国界。没有奉献和坚决的协助，所有的战略思考、详细计划、命令—控制结构、创新和高科技都会失败。无论哪种职称，必须要有人来执行工作。

例如，很多商业书籍和杂志文章中提到杰克·韦尔奇有手写便条给通用下属的习惯。他的目标之一就是能够跟任何职位的员工和文件接触，打破令大多数总裁孤立的障碍。但是还有一个更基本的目的：许多这种便条仅仅是想伸出双手，给那些正在努力工作接近理想、满足客户或制造高质量产品的员工提供一点帮助——哪怕一个想法、一个暗示、拍拍肩膀鼓励，甚至连内容强硬一些的便条——那些开头是“怎么搞的？”的便条——也旨在帮助打破僵局，提供解决办法。顺便提一下，我从来没有代写过这种便条或模仿他为别人签名——当处理这些事情时，他确实是自己的助理。

如果商业人士努力使自己每天必须做的上百个行动富有价值，而不是先确定哪些行动有利于长期目标，这样只会把自己逼疯。原因是用秘书这个词语产生了太多麻烦，结果这个词外面包裹了太多关于后勤人员目的的评价。我们需要回到工作场所的实质：无论你的工作、薪水或职位如何，如果你没有在帮忙，那么就是在阻碍工作。

无论你的职位是什么，管理的实质就在于令事情发生。这听起来是否要求太低了？不够冠冕堂皇？我不这么认为。25年来我担任了各种各样的职位，每当自问一个问题，得到的回答都是非常满足的：我今天做的工作是否有助于达到一个目标？我通常能得到肯定回答——即使我所做的不过是创下人类一天能够回复邮件数的新世界纪录。我是个投资者这一点也很有