

传奇CEO杰克·韦尔奇 倾情作序

HZ BOOKS  
华章经管

# MANAGING UP

HOW TO FORGE AN EFFECTIVE  
RELATIONSHIP WITH THOSE ABOVE YOU

# 支撑

## 做副手的智慧

[美] 罗塞娜·博得斯基 (Rosanne Badowski) 著  
郭武文◎译

每个人都有一个老板  
任何一个渴望在公司阶层上提升的人都知道跟上司的关系至关重要

如何与你的老板，即使是最苛刻的老板，形成各尽其能的高效率的工作关系



机械工业出版社  
China Machine Press

领导梯队建设

MANAGING UP

HOW TO FORGE AN EFFECTIVE  
RELATIONSHIP WITH THOSE ABOVE YOU

# 支撑

## 做副手的智慧

[美] 罗塞娜·博得斯基 (Rosanne Badowski) 著

郭武文◎译



机械工业出版社  
China Machine Press

Rosanne Badowski. *Managing Up: How to Forge an Effective Relationship with Those Above You.*

Copyright © 2003 by Rosanne Badowski.

First published in 2003 in American by Doubleday Press.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2011 by China Machine Press.

Simplified Chinese translation rights arranged with Rosanne Badowski through Bardon-Chinese Media Agency.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Rosanne Badowski 通过 Bardon-Chinese Media Agency 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区）独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2011-0528

图书在版编目（CIP）数据

支撑：做副手的智慧 /（美）博得斯基（Badowski, R.）著；郭武文译. —北京：机械工业出版社，2011.4

（领导梯队建设）

书名原文：Managing Up: How to Forge an Effective Relationship with Those Above You

ISBN 978-7-111-33939-7

I. 支… II. ①博… ②郭… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 053982 号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：张 昕 版式设计：刘永青

北京京师印务有限公司印刷

2011 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

147mm × 210mm · 7.375 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-33939-7

定价：28.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379210；88361066

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

# Managing Up

## 序

杰克·韦尔奇

几个月前，当罗塞娜告诉我她正在写一本书时，我说很好，只要别写我就成，也别让我为这本书做什么事情。现在我已经读过这本书，其中有很多关于我的内容，而且我还坐在这里写序。你可以看得出我们两人中谁才是真正的老板。

当然，罗塞娜自己从来没有这样说过。在你要读的这本书中她把我称做老板，提供了很多如何实现向上管理的建议。好了，我不想与罗塞娜在她的书里进行争论，但事实是，老板和助理间任何一种成功的合作关系都完全不像外界看起来那么等级分明。在共同度过的14年美好时光中，罗塞娜和我不仅仅是搭档。她可能在自下向上地管理我，而我或许自上向下地管理她，但是在大多数的管理情况下我们两人是平级，就像队友那样合作。我们互相传球，为对方截球，大声喊叫和热情鼓励（偶尔也骂人），一起承受失败，也许更多的时候是分享胜利。职务上我是她的老板，她是我的助理，但感觉上却绝非如此。或许这就是我们在一起的时光有如此乐趣的原因。毫无疑问，这也是我们的合作如此有效的根本原因。

自2001年9月从通用电气（以下简称“通用”）退休后，我

花了大量的时间环游美国、欧洲、拉丁美洲，会见了大量机构的各个级别的经理和员工，分组成批地进行会见，每次会见人数 12 ~ 5000 人不等。我不是个演讲迷，实际上我很多年没演讲了，所以我主要的会见方式就是坐在观众前面回答问题。这是多么令人激动的场面！看到这么多人对改进他们的公司充满激情，真是令人兴奋。实际上，虽然在股市衰退之后曝光出许多腐败事件，但是我相信企业里的大多数人是正直、诚实和勤勉的。任何公司里渎职的事件都是可耻的，但是根据我的经验，我相信企业中大部分人员，从传达室员工到董事会成员，都理解正直对企业经营的重要性，并在促进公司成长和繁荣的过程中遵循这一价值观。

在这些问答会上，自然而然地，我主要谈通用及其经营管理的方式。罗塞娜在本书中也谈到很多关于通用的内容，但是向上管理不仅仅是讲通用，本书还讲了如何才能更有效率地工作。从来没有哪个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皮茨菲尔德市送到日本的东京，或者同时接三个电话、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，我的管理生涯可能只能持续大约 10 分钟。

在这本书中，罗塞娜谈到了几个基本问题，她描述了她所做的哪些工作让我们的搭档关系有效运转。任何助理都可以倾听她的建议，从而获得其老板发自肺腑的感激。

我唯一的异议就是罗塞娜漏掉了她的三大个人品质，即忠诚、谨慎和宽恕，这三大品质贯穿她做的每件事，使她更加有效率并成为一位优秀的搭档（我猜书中没有提到这三点是因为罗塞娜太

过谦虚)，罗塞娜具备这些优秀品质，其实任何一个助理都要如此。在这三个品质方面，她不仅仅是做到一点点，而是在每个方面都表现得非常突出。

面试中很难判断一个人是否忠诚，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，我知道自己想与一个关心通用及其使命和成果，并且像我一样有激情的人共事。我认为忠诚是一种疯狂、不懈的热忱，它让你把工作放在第一位。事实上，我不需要对待工作不认真的伙伴，因为我不是这样的人。我需要一个视工作为生活和呼吸的搭档，因为工作如此令人兴奋以及重要。我需要一个忠诚于通用风格及其员工的助理以至于他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。他这样忠诚究竟能得到什么呢？老板能得到金钱和名声，更能得到信用。而他得到的是长时间的工作、短暂的周末、很少的工资和一点认可。但我猜想，那些工作中满怀激情、热忱和敬业精神的助理们把他们的责任及其成果本身当做回报。如果你很关心这些，那么工作就会令你特别兴奋。而且，工作成为一种使命，而不是一份职业。你身上可能没有这种忠诚，但在我认识的每个助理身上都看见过这种品质。

对一个助理来说，谨慎的品质是绝对必要的，但我并不认为这一点很容易做到。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，而这些事情往往也是别人想从他们口中探听出来的。你无法想象有多少次我从罗塞娜的桌子旁经过，听到她在电话里跟某个人说“我不知道”或“我确实

无法回答”。她做到了对公司信息守口如瓶。她明白从她这里传出去的一丁点儿风声都会迅速传遍整个公司，而这个过程可能会葬送企业的一个重大交易或一个人的职业前途。13年来，我可以诚实地说，直到这本书出版之前，罗塞娜从来没有泄露从我嘴里说出来的任何一个词，没透露经过我桌上的任何一张纸片或任何一封电子邮件，确实如此。

当我想到谨慎的重要性时，几乎有几十个故事涌现在我的脑海里，但是其中一个故事特别突出，那就是通用首席执行官的继任过程。在角逐首席执行官职位的最后一年里，由于箭在弦上，每个人都知道候选人是三位知名的通用主管：吉姆·麦克纳尼、鲍勃·纳德里和杰弗里·伊梅尔特。这不仅对于三位候选人意义重大，通用的许多员工都明白这个选择将引导通用下一个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充斥整个公司且连续不断。通用拥有开诚布公的文化，但是其员工也是普通人，我的办公室中传出的任何可能的“信号”都会产生谣言。这不是在批评他们，我也可能会这么做，许多员工竭力想从罗塞娜那里探听消息，有些人甜言蜜语，有些人威逼利诱。她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，但是结果却是值得的。当通用董事会选定杰弗里·伊梅尔顿时，整个过程按照预定程序进行得干净利落。在宣布前，公司内部没有引起震动，也没有泄露给媒体。这样我就能够采用恰当的方式把消息告诉吉姆·麦克纳尼和鲍

勃·纳德里——周末时私下告诉他们。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在场分享这一时刻。最后，在周一股市开盘前，我以有条不紊的方式告知媒体。

提起她的这种不可思议的一贯谨慎的品质，我想到自己还从来没有真正感谢过罗塞娜，所以在此我要表示感谢。谢谢你，罗。你在这方面太出色了！

在这本书中，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询问，而你只能完全按照老板的指示奋勇向前的时候。她当然是对的。弹性已经成为任何企业管理人员的关键品质，无论是遇到多么古怪的人，无论市场多么恶劣，或者是在你最大的对手抢了你最好的客户的时候，你都要具有迅速反弹的能力。哭泣没有意义。骑上马，咬紧牙关，继续战斗，直到取胜。这就是商业竞争。

一个好搭档善于宽恕，但我不认为宽恕就是弹性。弹性来自头脑、神经和勇气，而宽恕来自心灵。

总体上来说，这本书把我描述成一个非常好的人。我希望我是非常好的人，但有很多时候我没有理由地冲罗女士吼叫，这往往是因为我为某个敏感的人事决定或一项不顺利的艰难交易过度紧张。有时候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（她也从来没犯过这样的错误）——基本上，我是在说我时常是个混球——我希望这种事情不是太频繁，但不能说这种事情没发生过。



如果你认为我很激进而罗塞娜很温和那你就错了。她对我也很严格，她有时会说“实际上，钥匙在你那儿”，但是这样说绝无恶意。然后，她会解决问题——“看看你衣服的左口袋”——这总是能够帮助我。一分钟后，我们又重新回到正常的工作中来，刚才的差错没有留下任何痕迹。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泰然处之，她认为这是人之常情，然后便抛之脑后。更好的是，当我不好意思地向她道歉时——我总是在一两个小时之内这么做——她总是大度地接受我的道歉。事情就是这样，她胸怀宽广，从不记仇。

我最后再讲两件事。第一，关于谦虚。多年来，我注意到大多数向上管理得最有效的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会议到对一名潜在员工做很棒的评价——即使当应该居功时他们也从不这么做。当然，罗塞娜不会在自己的书中提到这一点，所以我想我应该在这里强调这一点。

第二，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一遍，唯一贡献就是这篇序言。这或许令人难以置信，因为大家知道我总是插手经过我办公桌的每一件事情。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怎样令我们成为真正的队友。

现在，轮到我退居幕后为她喝彩了。



## 译者序

有机会翻译这样一本很有特色和价值的著作，我感到非常庆幸。之所以这样讲，不仅仅因为本书作者罗塞娜是“世界第一 CEO”杰克·韦尔奇的行政助理，而且因为书中讲述的内容是几乎所有企事业单位都会涉及的一个重大问题，即如何做好副手或助理，如何与上司配合默契。书中讲述的大量真实场景和故事，让我们领会到做副手或助理应具有的各种优秀品质，让我们从“世界第一 CEO”行政助理的内心独白和无数工作花絮中分享其成功经验。本书令我们从第三人的角度了解到一代管理奇才杰克·韦尔奇的管理风格，对于研究美国通用电气公司的成功经验提供了极好的素材。

书中语言生动活泼，具有很强的趣味性和可读性，而且极具理论价值。在翻译本书的过程中我恰好在大学里给国际商务专业的学生们讲授管理学原理和国际商务案例研究这两门课程，我将本书的大量内容运用到课堂上，作为经典案例与学生们分享。管理学原理是实践性极强的课程，其中的各种理论都不是一成不变的，管理学既是一门科学又是一门艺术，本书介绍的大量故事使我们领略到通用电气 CEO 的管理艺术和罗塞娜的“向上管理”艺

术。因此，本书对于任何从事管理工作的人都具有参考价值，包括如何识别和选择副手或助理，如何重用他们，等等。

当然，本书最合适的读者群是那些正在做副手或助理的人士，以及希望或将来可能做副手或助理的人士。如果说韦尔奇是“全球第一 CEO”的话，罗塞娜无疑是“世界第一助理”了，韦尔奇头脑灵活、思想敏锐、精力旺盛、脾气急躁、活力无限、风格强硬，经常是同时做多件事情，这也许是他将通用电气从他上任时的全美市值第十提升到第二，并且连续三年在美国《财富》杂志“全美最受推崇公司”评选中位列榜首的原因。但是杰克·韦尔奇和通用电气的成功与罗塞娜的有力辅佐不无关系，罗塞娜应该是所有副手或助理们的学习榜样。

面对这样一本重量级的好书，我给自己定的目标是即使不能给原书增色，也决不能损害原书的内容和思想，既要准确传达作者的本意，又要力求保留原书的风貌。市面上的译作有的语言晦涩难懂，使读者不明就里、望文兴叹；有的虽然能顺利阅读但是只要对照原书就会发现错误，甚至歪曲了作者的原意。诚然翻译是一项非常艰辛的工作，要准确地翻译一本书对任何一个译者来说都是巨大的挑战。

在本书的翻译过程中，我力求译文符合原书作者要表达的本意，语言符合中文的表达习惯及中国读者的思维习惯。这是一本回忆录形式的著作，翻译回忆录有时比翻译专业著作还要难，因为前者兼有文学色彩和理论内涵。如果说一般的理论著作只需要做到“信”和“达”，而对“雅”的要求不高的话，则本书在“雅”方面也有很高要求。在力争实现前两个标准的前提下，我

在第三个标准方面也做了一些尝试。需要说明的是对于书中大量的句子、俚语和修辞，我在翻译过程中采用了直译和意译相结合的方法。因为书中句子的表达习惯更具有西方人的思维习惯，直译易使中国读者不明就里，难以接受。直译和意译相结合一直是我坚持的翻译技巧，只是在本书中表现得较为突出，所以在此不得不强调说明。比如我对书中几乎所有小标题都采用了意译方法，这些小标题的译文全部根据各个标题下的内容提炼而成。

**直译：**彻底濡染——**意译：**开始胜任 CEO 行政助理工作

**直译：**控制——**意译：**CEO 的日程安排

**直译：**来自梅的常识——**意译：**高中商务课梅老师教我的常识

**直译：**最近你为我做了什么——**意译：**裁员的逻辑常识

**直译：**他会还是不会——**意译：**关于杰克退休时间的约定

**直译：**垃圾邮件与比萨饼——**意译：**信件与邮件的处理技巧

**直译：**继任时刻——**意译：**杰克选拔 CEO 接班人

**直译：**回报——**意译：**与沃尔玛的纠纷

经过近 5 个月的艰辛劳动，这本译著马上就要面世了，我感到非常欣慰。本书编辑期间我做了一些修改和润色，即便如此，书中肯定还会有不妥之处，恳请读者批评指正。

郭武文

中国政法大学商学院 副教授

2011 年 3 月于北京海淀区太阳园

网址：[www.chinatranslation.net](http://www.chinatranslation.net)

E-mail：[bjctn@vip.sina.com](mailto:bjctn@vip.sina.com)

14年来我一直是一台人工答录机、自动拨号机、文字处理器、一个过滤系统以及一名事实调查员；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；充当着一个批评者、外交官、修理工、拉拉队长和说“不”的人；在“助理”的职位上承担十几种其他角色，为一个在1984年被《财富》杂志评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，或者怀疑我是否在说真话。但是我真的热爱我的工作吗？千真万确！

在本书正文的前几页，我将告诉你，作为一个卓越的工作伙伴关系中的有效成员和管理者，我所学到的生存和成长（同时享受无穷的乐趣）窍门。

且慢，这可不是印刷错误。你看的没错：管理者。我相信我的谋生手段依赖于成功地运用管理上司、下属和同僚的艺术和科学。管理和善于经营人际关系并不是贬义词，也不是那些拥有工商管理硕士学位的人的专利。

我们都是管理者。无论你是否喜欢，我们每个人都置身于某

种组织环境之中，包括家庭、朋友、邻里、学校和工作等任何环境，我们都需要管理技巧达到良好的效果。我们都承担着来自方方面面的责任，需要运用各种不同的管理工具应对各种情形。但是正如我们都是管理者一样，我们也都是后勤人员。不论管理者的地位多么尊贵，他都要发挥后勤作用，无论其服务对象是内部的股东还是外部的顾客。比如美国总统，则其服务对象是美国公众和美国宪法。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。行政助理像首席执行官一样依赖经营管理技巧，而首席执行官的沉浮取决于能否恰当地处理好公司的根本问题。在良好地扮演一系列管理角色的过程中，在他们相互（在上下级关系和同侪关系中）支持和管理的过程中，经理及其助理都在获得力量并取得成功。每个组织的每个层面都存在这种合作关系。

你读的这本书如同关于这种合作过程的一扇窗户。我要提供的是实际工作中的各种经验，说明哪些东西起作用，哪些则不然。我会具体剖析通用——这个世界上最大的公司之一的幕后情况。实际上我给了你一张特别通行证，让你能了解到大多数人到通用康涅狄格州费尔菲尔德总部都无法看到的方方面面。

我会描述一个真实的杰克·韦尔奇<sup>⊖</sup>，我不会在本书前言中透露什么，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。实际上，能有一个像杰克·韦尔奇这么强硬

---

⊖ 首字母缩写为 JFW。——译者注

的老板，我们应该感到非常幸运。是的，他强硬。他对平庸强硬，对官僚作风强硬，对各种各样的不诚实强硬。杰克是很强硬的，他的这种强硬也影响了别人。由于受杰克·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，他们的企业也变得足够坚强，能够更好地应对恶劣的经济形势和市场动荡。

在他当首席执行官的早期阶段，《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，而是因为他成功地转变了一个比很多小国家的规模还要大的公司的文化和思维方式。历史证明《财富》杂志对他的评价是正确的——他确实强硬。

这意味着杰克·韦尔奇是完美无缺的吗？他从不跌倒吗？他是不可战胜的吗？

读完这本书，请你自己回答这些问题吧。

作为作者，我的目标是给读者一些东西，使其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和创造机会的，而且还会说明周一到周五大体是如何运作的，告诉你如何才能应对自如。一旦发现一个自己感兴趣的主题或想法，你就可以投入其中。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，好的经理人每天都会这么做。

另外，阅读时要发挥你的直觉。例如，如果你活力不足，就请参看

第5章专门讲处理活力问题的内容。如果公平问题影响了你或你的员工的情绪，那么第12章可能对你有所帮助。我认为这本书相当于一罐Drano牌清洁液。水槽堵上了？把清洁液撒一些进去，你就可以站在旁边，看看它是否起作用。它也许不会解决你的具体问题，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，使你与老板一起工作（或与其他支持人员共同工作）的过程更加有效率。即使并非如此，你至少也可能发现我跟随杰克·韦尔奇共同度过的这14年职场生涯对你有许多娱乐价值。

在我继续本书的叙述时要注释一些文字：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，在我为他做通用首席执行官助理的整个过程中，我和公司大多数管理人员一样，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”人性化的一面，我想他不会介意我简化而只用他的名字来称呼他。我从来没有叫过他“老板”，也从来没有这么认为过。不知怎么，我从来不叫他的头衔。“头儿”也从来不这么做，我从来没见过他有意耍大牌的样子。所以就让我们称他“杰克”吧。

## 幕后准备工作

2000年5月，《新闻周刊》做了一篇报道，描述我“在美国的顶级老板身旁”的职业生涯，给我起了个绰号：杰克·韦尔奇的“秘密武器”。这是一个不错的赞美，但是并不恰当。赢得企业经营胜利的不是秘密武器而是士兵。只有士兵的队伍每天都处于良好的战备状态



时，公司和军队才会获胜。这就是我过去所做的事情，现在也在这样做。就我而言，不算什么大秘密的窍门之一就是我知道如何创造时间。这也是我在书中要与读者分享的一个技巧。虽然没有准确科学的方法来衡量，但我想在近 15 年的过程中我给杰克·韦尔奇额外节省了两万个小时，这相当于每周增加了一天的时间。在寻求竞争优势时，你如何利用一周中多出的这 24 小时呢？是用于做计划、动员、培训，还是用于完善程序、执行变革、应对客户、读电子邮件？无论答案如何，我知道无论是在公司办公还是在家里忙碌，每个人都需要更多的时间，而且是迫切需要。

我为杰克做准备工作。情况往往是我帮他用两小时进行电话沟通、阅读成堆的文件、审核各种报告材料，然后杰克就只需要用 30 秒的时间进行最后的处理。我递交给他做决定需要的重要材料，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，那么这就说明我的工作做得还不够好。我是否善于读透别人的心思呢？答案是否定的。但是我善于注意周围正在发生的事情，并确保自己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。这种准备工作主要包括信息收集、沟通和协调，任何一个想成为精简材料专家的人都要这么做，无论他的具体工作任务是什么。

举个例子，仅仅忽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，你会看到邮箱很快就爆满。如果没有协助的话，主管就必须停下手头的工作，查清出现的问题，谁在处理这个项目以及