



向上，向上，做副手的学问

每个人都有一个老板。任何一个渴望在公司阶梯上升的人都知道跟上司的关系至关重要。罗塞娜博得斯基直截了当，引人入胜，毫不保留地讲述了如何让你与老板的关系朝对你有利的方向发展，其核心在于跟你的上司建立有效、有利的搭档关系。

写在前面

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。

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、下属和同僚的艺术和科学。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 I 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利。我在自己身边发生的事情上投资时间和精力。我不退缩不前。这也是我要谈的另一个秘密。

如果你的机构——我用机构这个词来扩大讨论的范围——已经明确地认识到值得投资的目标，那么就会有所助益。如果你自问我上面问的问题而没有得到一个满意的回答，这可能意味着你待错了地方。你可以找到一个新的机构——或者你可以通过管理上司、下属和同侪来帮助改变自己，这样你就可以问同样的问题，得到的答案令当普通员工、经理或总裁都成为一种愉悦。

这就是管理上司所要谈的内容。管理上司的小贴士

管理并不是工商管理硕士的专利。

我们时常都是经理，也都是后勤人员。经理也要卷起袖子，跳进壕沟。

那些管理上司的人要像经理一样思考和行动。

一个好的经理人要研究因果。

只是了解你周围正在发生的情况还不够好，你得知道为什么发生。

如果你没有在帮忙，那么就是在阻碍。

问自己：我今天做的工作是否有助于达到一个目标？

第一章

韦尔奇的风格完全具有感染力。除了做通用的主席和首席执行官外，杰克·韦尔奇公开邀请大家关心大事。他关心员工，关心顾客，关心通用做到最好，尽可能成为最好的公司。而且他继续关心。1988年我们第一次面试时他提到的责任从广义上讲是关心的承诺。它意味着愿意每天在办公室出现，准备好付出任何代价创造变革。

融洽

奥斯卡·王尔德曾说：“当众神惩罚我们时，是在回应祷告者。”换言之，小心你的愿望。

1988年秋，我根本没有兴趣成为通用的主席兼首席执行官约翰·F·韦尔奇的行政助理。实际上，自从我在通用公司人力资源部担任行政助理以来，我就祈祷能被提升，获得通用供应部里一个基层管理者的职位。一方面，我希望能够向上升，但是另一方面，我喜欢自己的老板、同事和我当时的工作。这两个愿望相互矛盾，无法兼得。

当时，我已经在通用待了12年多，担任了各种各样的行政职务。公司人力资源部是其中一个更高的台阶，任务众多，有很多机会能与高级领导和公司最热门的业务打交道。在人力资源部的一个好处就是你能参与各种不同的领域，而不会总是做同样的事情。我知道人力资源部容易遭到指责为太“后勤化”或者“容易暴躁”，但是这种批评有失公允。一个好的人力资源部不仅仅分发收益手册，而且推动员工成功发展。

我在人力资源部得到的广泛经验令我有信心争取公开招聘的管理职位。这个工作必须管理一组地区销售设施，由通用供应部分销产品。我积极地争取这一职位，超越了大部分的人事障碍。杰克·佩佛（Jack Peiffer）（公司人力资源部副部长以及我当时的上司）赞成我的行动。他是个了不起的老板，为人实事求是，他对我的祝福不仅在政治上而且在私人关系上也非常重要。但是，要最终得到这个职位我仍然有点麻烦，所以我去找他打听情况。他没有像往常那样直接回答我，而是闪烁其词，最后说进一步考虑后，他认为这个职位不适合我。我非常震惊，愤然离开他的办公室，下决心要么得到提升，要么辞职。我单身而且没有孩子，当时——现在仍然奢侈地享有独立，可以做些鲁莽的行动。我在通用工作很愉快，但是我不打算忍气吞声，就此罢休。我想要突破。几天后，佩佛先生把我拉到一边，跟我解释事情的进展：杰克·韦尔奇的行政助理海尔格·凯勒要离职结婚了。我已经被选入候选人名单，而且极有可能当选。我很快地考虑了一下是否要退出候选人名单，但是我不想让那些显然正在赞美我的人们尴尬。我也很清楚像通用这么庞大的公司，管理层的聘用程序是怎样的。或许我得学点新东西。我同意加入筛选，而且如果我真能更进一步，就可以获得杰克·韦尔奇的面试。不争取管理职位似乎很说不过去，但是当时对于我来说也是明智之举。但是我从来没有自我欺骗地认为佩佛先生和公司会拿出标准，反复权衡罗塞娜是做经理好还是助理好。人力资源的首要目标是：用某个有良好工作记录并且能够应付一阵的人来填补首席执行官办公室的空缺。杰克·佩佛是个人力资源老手，他很清楚要让一个高级经理跟一个助理配合是多么难，一旦选错人那会浪费多少时间，减低多少效率，造成多么严重的后果。一个成功的配合还来自个性是否投缘。对人力资源部来说，给首席执行官找一个助理比填补通用供应部的经理职位要重要得多。人力资源部暂时令我失望更容易些。回首过去，如果当时我处在杰克·佩佛的位子上，也会做出跟他一样的决定。而且，我并没有失望太久。

好奇心女士和计算失误

当时，我没想到自己有可能获得这个职位。

为什么呢？

因为我真的不想得到它。但是回顾过去，我意识到“没有可能”的思维使我比其他候选人有更大的优势。我不害怕，并没有过度准备，在几天后与杰克·韦尔奇共进午餐的一小时面试中没有过度推销自己。

而且，杰克·韦尔奇“派”当时还没成型，或者更准确地说，还处于幼年期。做了七年的首席执行官之后，他已经能够吸引媒体注意力，媒体对他大多数都是批评，或者至少强硬而怀疑。那时，韦尔奇的减低成本、精兵简政、打交道的风格已经成为专栏作家和批评家的素材，但是在通用总部，他只是首席执行官而非传奇或偶像。杰克·佩佛和我每天打交道的其他部门的负责人，对我来说更直接更真实。杰克·韦尔奇只是其他人雷达扫描仪上的一个点而已。

或许，我要对这些评价表示抱歉。但是请不要误解。杰克·韦尔奇当时确实震撼整个通用。然而，当时在大多数通用总部员工眼里，他并没有获得比其前任瑞格·琼斯（Reg Jones）更多的敬畏。通用作为世界上最大最有价值的公司的辉煌时代尚未到来。

虽然我没有特别准备这次面试，但也没有像说起来那么懒洋洋。在这样一个大公司的这个层次，几乎要涉及上千个事情和职能。我可以好几周乱抓乱撞而不得要领——或许无法真正了解任何事情的皮毛。撇开潜意识中认为自己不可能获得这个职位不谈，单单要有胆子虚张声势已经够疯狂了。

首席执行官们或许并不总能令人敬畏，但他们既然能够达到高位，自然能够辨别骗子。我不是说准备就等于欺骗。恰恰相反。但是最令人印象深刻的准备源于自己现在的工作非常有效率。好的面试准备不在于操练、模拟问答或者着表演练。最有效的是建立作为团队队员的声誉、显示出愿意承担责任、工作中提出新方案、工作有成效。今天我明白了什么是最关键的，倘若当时没有获得这份工作会失去多么宝贵的机会，如果再给我一次机会我或许会事先多做点功课。但时至今日我仍然要说很容易表现过火。有好几次我开玩笑，说些闲话，努力缓和战战兢兢的气氛，而那些来跟韦尔奇面试的男男女女们如果放松的话本来满可以达到要求的。我当时说不出的是“这个家伙对你的记录和简历跟你自己一样清楚。现在他想知道你是谁。只要进去，自自然然就好”。

我知道——说总比做容易。轮到我时，虽然没有戴幸运手镯也没有穿晚礼服，可我还是紧张。担心自己准备不足会弄得更紧张，我没有颤抖或口吃；我居然脸红。当我意识到自己在做什么时，脸又红了。红扑扑的脸颊正好跟我的蓝色裙子形成鲜明的对比。

这次面试花了不到一小时。无论过去还是现在，面试内容都已经模糊了。他坐在办公室休息区边上的椅子上，我坐在沙发上，面朝一扇落地窗，上午明媚的阳光从窗户洒进来。我的大脑只有一半在思考，哦，我无法相信自己正坐在这么可爱的办公室被这个人面试。大脑

另一半在说，镇定，注意问题，这样才能至少想出一些比较聪明的答案。令我惊讶的是他没有用我听说过的那种机关枪风格拷问我，那种快速开火的问答实际上是他的一个标志，而我花了好多年才习惯这种风格。杰克·韦尔奇的商务会谈或者报告的最好衡量方法不是靠花费时间做标准，而是由QPM衡量——每分钟问题数。

我很感激那天我们谈话的QPM率比较低。他的大多数问题旨在衡量我愿意为这份工作承担多少责任。他显然想找一个能够配合——或者说非常接近——他自己的责任的人，今天的行话中这种责任的基本表达为两个数字：24和7。我工作勤奋，相信完全投入工作，但是我当时没有真正理解杰克·韦尔奇式的责任。

可现在，我明白了。

那次面试中，我非常迷惑他想干什么，并且告诉了他。我问他是否在建议我们应该试试，看我们是否非常适合。他坚决否认了。他没有兴趣做试验。我要么一开始就干——他也是——否则我们就分道扬镳。

然后他像最后的面试杀手一样对我突然袭击：

“你让我想起了我的前妻。”他说。

我惊呆了，一下子陷入沉默。

我能够想到的最好回答是：“这对我获得这份工作的机会来说可不太妙。”

我俩大笑。现在想起来，他的意思是说我的独立性格跟凯罗林很像。他们经过28年的婚姻在那之前的一年离婚。

我们分手时他建议我可以花些时间考虑这是否可行，我是否愿意接受这份工作。

我不需要考虑太多。我上钩了。完完全全上钩了。我本来以为会有个粗暴老板抛出各种我无法回答的难题。结果相反，我碰到一个尽管很商人但却毫无顾忌大笑又坦率的家伙，我们的谈话友好、轻松又无所不谈。我喜欢他和他明确的目标感。他没有用迫使我承担责任来吓跑我，而是让我充满活力，纳入他的轨道。

大约一周过后，12月2日，我被邀请去他的私人餐厅午餐。当我到达时，海尔格告诉我当天的菜谱是烧烤酱小排骨，而厨房已经没有餐巾了。然后他祝我胃口好！

这非常有趣。我点了一小盘水果切片和松软干酪。我对任何参加面试午餐的求职者的忠告就是如果你不得不吃，那么就用手拿起来，或者吸食，至多会引开注意力，最坏不过是等待一场灾难。

我们的午餐变成一个只是熟悉的过程，衡量性格是否合得来。六天后，我被叫回他的办公室。海尔格和她的秘书及总裁信件处理员苏·贝叶都向我微笑。

“快进去吧。”海尔格说。

杰克·韦尔奇站在书桌旁，说“我猜你知道自己为什么在这”。

当时我想是的，但是不久我发现当时一点不知道前方等待我的是什么。

“你能星期一开始上班么？”他问。

下面就没有什么要说的了。他说我得到很高的提升，很高兴与我共事。就是这些。

很奇怪，对我来说，最难的事情之一就是告诉杰克·佩佛我要离开他的部门了。我马上下楼，公布了这个消息。他非常真诚地祝贺我。但是我想他很紧张，因为我没有意识到自己将要投入怎样的工作中。我长话短说，一头扎进旁边的空办公室，关上门，眼泪一下子下来了。几天后，在部门的圣诞节聚会上，人力资源部的朋友们为我开了个很好的欢送会，并送我一个可爱的礼物。我趴在桌子上又哭了。

大哭一场

我愿意与你分享我的工作生存技巧，那么现在我已经提出了哪些观点呢？ 应聘一个有可能根本改变你生活的工作时不要做准备。

餐桌上不要用桌布擦你油腻的手。

漫不经心地用跟你老板有关的词如“派”交谈。

如果事情变得艰难，那就好好地哭一场。这些建议都是智慧之谈，但是或许我需要引申一下哭的问题，因为其他几条建议都非常明智，不言而喻。处理压力是任何重要工作中的一大挑战，这一点我绝非说笑。有时，在一些情况下，压力的程度令人无法承受，哭泣就是我的处理方式。这种频率并不高，但是确实碰到这种情况时，我会用哭泣来摆脱压力。

我读过许多关于大脑运行方式的文章，知道眼泪可以释放脑化合物，帮助缓解原始的情绪，恢复平衡。当然——这只是理论而已。

那么，还有什么其他选择么？愤怒和暴躁？消极和低落？阻碍和报复？找出哪种方法最能够让你获得暂时的宁静，积聚力量完成手头的工作。

我的经历告诉自己，我仍然关怀，恼怒和失望并没有完全让我麻木无所知觉。能够关怀是一个宝贵的才能。像往常一样，商业——多么可怕的字眼——是关怀的敌人。错误的企业文化没多久就会把关怀从被子那么大变成手帕那么小。

但是也有其他有效的衡量方法。杰克·韦尔奇喜欢把他和其他人关怀的能力用语言来衡量其长短大小。他发泄，他咆哮，他诱使人说真话，他甜言蜜语。所有这些都表现了他的关

怀多么深切多么有激情。

韦尔奇的风格完全具有感染力。除了做通用的主席和首席执行官外，杰克·韦尔奇公开邀请大家关心大事。他关心员工，关心顾客，关心通用做到最好，尽可能成为最好的公司。而且他继续关心。1988年我们第一次面试时他提到的责任从广义上讲是关心的承诺。它意味着愿意每天在办公室出现，准备好付出任何代价创造变革。

完全投入

我花了足足一年才完全得心应手，适应新岗位的速度。大多数时间都被重复出现的任务如股东会、预算回顾、董事会议等等占据了。我的第一年都花在如何处理这些日常事务上了。但是由于突发事件如此之多，我要说很难掌握这项工作。

退一步说，可能值得一提的是我在为世界上最没有耐心的人工作，而他却愿意一整年忍受一个工作效率达不到100%的助理。为什么呢？杰克·韦尔奇可能没有耐心，但他很实际。之所以花这么长时间是因为确实只能如此。当然，有些人天生具备内在的才能和直觉的聪明。可剩下的大部分人，需要时间通过经验完成事情。

我个人要经过一整年的周期，这样，当事件和任务又一次出现时，我就已经准备好在那里了——能够熟练地再做一次，而且我希望能够做得更好。一个有效的工作搭档双方，无论两人有多聪明多有理智，无论在哪个公司——无论你是经理、助理、行政主任还是首席执行官——都应该预料到在搭档关系开始时会有一个学习周期。这个过程有这么多东西需要学习，这么多东西需要掌握。

他们忘记在工作内容表里列出的一个要求就是需要双语。我上班第一天就需要处理把一门“外国话”翻译成英文的问题。我开始工作时，杰克正外出度假，开场外会议。1989年1月初当他最终回到通用公司在费尔菲尔德的总部时，简直就像活龙卷风。他穿过三层套间的门时正全神贯注完成一单生意，以至于他完全忘记了我就在他面前。

当他叫我进去写一封信时，我发现我不仅需要Gregg速记，而且需要Berlitz的注意力集中课程。我听不懂他浓重的波士顿口音。我坐在那里，运笔如飞，心想，哦，不！麻烦大了！他在说什么？我永远都没法转录这个！

与此同时，他还在做好几件事情——口述一封信、打电话、发布命令、读邮件、潦草地写一些便条。工作这么多年，我还从来没遇到任何人能够同时做五件或六件事情，而且没有一件出差错——我惊呆了。一两天内，我明白了我的飞速工作对杰克来说只是闲逛。幸运的是，我是几乎绝种的仍然能够速记的恐龙之一。在圣心大学修秘书系学位时我就是速记高手，这在我第一天做这个工作时帮了大忙。我勉强能够跟得上他累死人的速度。我发现自己已经能够听音写出正确的单词，在苏的帮助下速度刚好还可以回头拼出准确的全文。苏自从1981年起就在韦尔奇的办公室里工作了。

我肯定大多数人刚开始一份新工作时的心情——兴奋又害怕。怀疑我们是否能够应付工

作是一个正常的反应。这确实显示出我们对于自己的工作有多么关心。然而，我当时不由自主地想或许他们能把我的旧工作还给我。

我记得自己被这个活龙卷风吹走时心想：“托托，我觉得我们已经不在堪萨斯城了”。

缘分小贴士

要双语——理解并且能够运用你的上级和下级员工的语言。

好的经理一英里外就能认出骗子。滥竽充数必然会失败。

从第一天就开始建立你的信誉。

每个新工作都有一个学习周期。准备好你自己，你的上级和下级都会有这个过程。

努力工作，争取做好你的工作。

第二章

要获得信任，你必须给予信任。这听起来饱含深情——像汩汩作响的枫叶糖浆桶——而这是所有职业关系成功的基础。

要获得信任，你必须给予信任这个公式可能一开头是单方面的，但它并不依赖于付出者和接受者。双方必须都给予，否则都无法获取。凭空拦截，缺乏自上而下的信任会损害有效的工作关系。

信任

跟杰克·韦尔奇共事，我首先学到的一课就是信任对于一个有效的工作关系来说最为重要。

信任如此重要，却又难以琢磨，值得冒险穿越充满陈腐陋习的沼泽。有以下途径：

要获得信任，你必须给予信任。这听起来饱含深情——像汩汩作响的枫叶糖浆桶——而这是所有职业关系成功的基础。

要获得信任，你必须给予信任这个公式可能一开头是单方面的，但它并不依赖于付出者和接受者。双方必须都给予，否则都无法获取。凭空拦截，缺乏自上而下的信任会损害有效的工作关系。

我在通用最初的工作就是个典型例子，缺乏自上而下的信任加上个性不合以及令人痛苦乏味的工作。我为法律部法律图书馆的管理主任工作，这个主任非常胜任工作，但是却无法创造一个让我感到舒服有趣的工作环境。我肯定她不是有意要让我的工作变得难以忍受，但是我们简直来自两个不同的世界。我当时20岁，刚从大学毕业，充满了令人兴奋的职业幻想，但是我从来都没想到我的梦想会变成自己感觉如同身处监狱。我记得上班的第一天。我实际上在毕业典礼一周前就开始工作了，毕业后还没有休息过——这说明我多么急切地想投入工作中去。我兴奋不已。且慢，我的前任调到法律部其他岗位工作。当我跟她交接时，她把我拉到一旁，小声说：“我想你没有领会到你来面试时我想传递给你的讯息。我可以看出你是一个无辜的羔羊正等待屠宰。我当时想跟你说能跑就跑，可你没明白。现在我能做的就是对你表示同情。”我的回答说明我对于工作环境的天真想法：“我当时觉得你很有趣，”我说，“但是我只是猜想你人古怪，于是你的老板要摆脱你！”

在我做那份工作期间，我一直被管得透不过气来，但并非我一人如此。助理图书馆员，一位冷静、尽责又低调的女人，突然辞职，写了个便条，最后一天下午五点钟时断然离去，没有跟任何人说再见。她显然迫不及待地要离开那里。

我的大多数时间都在打印目录卡，向法律期刊写订阅信。每本书有五张卡片，要一张张做，而且总是从打印机上滑开，所以许多卡片要反复做。要说这个工作无聊简直就像指出奥林匹克环不像滑雪板或者单人雪橇那么富有动感一样不言自明。无聊还不足以形容这份工作。有八个月的时间，我每周五下午的任务就是等到两点钟，下楼到人事部门，乞求换份工作。我把自己弄得人见人烦，直到他们妥协，给我另一份工作。

那时有个政策是如果你还没有在这份工作上待满12个月，那么公司内工作调动必须由你的经理签名。我的请求被拒绝了。这简直就像第22条军规一样荒谬：规章规定因为我做她的下属不满一年，所以必须由她批准，而她否决了，理由是我必须为她工作满一年。这道理真是痛苦矛盾。

最后，我找到人事处宣布自己要离开通用。那时招聘市场的情况是他们很难找到出色的秘书人才，不想让很不错的技术人才离去。他们给我安排了国际人力资源部的一个职位，并许诺给我的老板商量离职规定。我的新职位面试和录取通知来的时候，我的旧老板正在度假，这意味着当她回来工作时就得到我离职的消息，她就得重新开始找一个秘书的过程。那天下午她走近我，撂下一句“我想这意味着我应该祝贺你”，然后就走了。

现在回想起来，我本来能够学会忍受那份工作无聊的一面。但是令人无法忍受的是，我没有获得信任，只是做些最乏味的工作。往事永远不会更改。但是信任如同氧气——没有它你就无法生存。

解决它

我希望能够从此看到通用的每个部门都迎来信任 and 良好人际关系的黄金时代。但是我很实际：问题仍然存在。但是问题已经发生得没那么频繁，破坏性没那么大，这主要归功于1988年杰克·韦尔奇颁布的解决项目。解决项目建立了有效的方法，解决许多削弱破坏信任的官僚程序，是防止信任破裂的有力良药。

关于解决项目已经有很多文章，但是我仍然打算用一两页描述，倘若你需要调剂的话——任何公司或商人如果漏掉这个有用的信任建立技巧，那么将是非常遗憾的。把它当作塞勒姆塞勒姆：美国马萨诸塞州东北部城市，位于波士顿东北部。建立于1626年，因1692年此地的巫师审判和纳森尼尔·霍桑的“七墙之房”而著名。巫师审判的新英格兰镇会议（通用的公共关系手册中通常这么形容）。只是目标不是被讨论、争论和审判的巫师，而是正在破坏这个机构、程序和员工的条条框框。

解决项目很成功，因为它们暴露了问题，摊在阳光下，然后进行检查、了解，或者排除。起初的动机是要根除“老”通用留下来的坏习惯、官僚文章和过时的做事方法，在杰克·韦尔奇前的通用时代存在更多的官僚主义，但是这个项目很快就成为一个有效 疲 俳 涓铮 丛煨湃危 11.印靶隆崑虫迷惫さ牟鸥伞?/p>

一个解决项目涉及10到100个同一部门的员工，他们的经理，一个指导讨论的外来促进员或协调员。最后，顾客和供应商也参与进来。往往是由经理开始指定目标或者设置程序。目标不是要产生一个无的放矢的牢骚会，而是瞄准一些最需要改进的程序或政策。但是经理们并没有像在冗长的报告会时那样进行拖沓的发言或者宣布某些事情不得讨论。坦率地讲，如果一个经理想要转移整个组的注意力，不讨论小组成员确实感到很有必要解决的问题，那么在他注定是要失望的。他或她离开房间的时候——情况通常如此（尽管一些老板会一直待在那里）——整个会议上其他人就会讨论任何想谈的话题。

促进员独立于这个小组，负责保证大家能够畅所欲言，并且保证针对每个问题都能提出一个解决办法。严格遵循问题/解决模式。这就像腹痛完全是浪费时间，除非某个人能够提供一些蓖麻油。规则是当会议结束经理重新回来时，他或她必须当场采纳或者否定75%的想法。绝不拖延阻碍议案或者悬而未决。要让讨论进行下去，任何必须延后的决定都要拟定一个日期，确定在某个具体的时间表内必须行动，时间通常是一个月。这个要求确实给管理人员施加压力，并且避免了会议变成无行动的空谈的可能。

多年来，通用有成千上万个这种解决会议，涉及成千上万的员工。这已经创造了一个几乎连续的程序改进循环，更重要的是，建立了一个欢迎变革的文化，因为变革自上而下，来自那些最了解工作的员工。如果你可以告诉老板你知道某个他或她不知道的事情——而老板确实足够信任你，能够听取你的想法并按照建议行动——那么你就很难置身事外，愤世嫉俗。

我认为不可预料后果的神掌握了解决项目，并把它们变成更有革命意义的项目，远远超出了杰克·韦尔奇当初引进它们时的想像。“解决”已经成为一个口号。当我们遇到一个愚蠢的政策或决定时，我们不再只是想简直是垃圾！或者只是揉揉眼睛得过且过，我们会大叫“解决！”这已经成为一个代号，表示“这个愚蠢的决定没有任何价值，我不打算只是因为要做它或者某个人的要求就遵循”。解决项目给了每个人权利、义务和信心挑战任何人的任何可能浪费时间或精力的事情。

不要害怕反对——但要准备好提供解决的办法我指的是任何人。解决项目被如此坚决地当作一个哲学原则推行，以至于任何职位上很少有人愿意提出没用的程序，更没有人不按解决原则手册做事。

我认为通用的文案工作没有一张逃避解决项目的检查。团队会逐行逐个问题地检查表格，确定要求的信息是否100%必要。多亏了解决项目，我们取消了复印件、多余的签名、同意等级和所有其他令书面工作变得如此恐怖的多余步骤。这种精简过程为数字化时代扫清了道路，

而解决时代之后数字化就流行起来。通向数字化的过程相对来说就没那么费劲了，因为一来许多障碍已经被扫除，二来通用的思维模式已经以变革为导向。多亏了解决项目，没有必要再向满足现状、满腹狐疑的员工大肆宣传变革和进步的好处了。

解决项目在通用的全盛时代已经基本结束了。现在已经有了其他热门的管理和变革概念，把解决的概念推到了背景的位置上。解决仍然存在，只是不再像以前那么风靡和狂热。其中一个原因就是已经没有如此明显的官僚文章了。低层次的语言果实已经被掐掉。今天无用的想法一产生，解决思维不经过正式程序就会介入，（大多数情况下）把它们一扫而空。我确实怀念那种斗争召唤“解决！”和我把无用的表格扔进废纸篓时那份欣喜，以及怀着罪恶感的喜悦用同样的借口扔掉一些书面工作或者精简那些可能仍然有作用，可是在工作中妨碍我的程序。

解决思维是分享权力的一种形式，给企业文化注入信任感，使其发展壮大，有力地推动了信任。我无法想像有哪个公司不会从尝试这个项目中获益。请相信我。

糟糕

旅行和交通安排是我能想到的一个运用一点科技革新的领域。早在20世纪90年代初期，通用仍然通过手写——或者更糟，用电话——发出订单和确认，从公司的交通队伍为行政人员预订轿车、直升机和飞机。

如果一个公司的领导班子足不出户，或许这种办法还有效。但是杰克·韦尔奇经常外出。他也不是在乘美国灰狗长途汽车往返。一天典型的旅途可能要用两到三架飞机、几辆轿车和几架直升机。似乎杰克走过的每英里，我都要填一张纸或打几个电话。这是巨大的负担，我忍受这种缺乏条理、技术落后的体系，简直要疯掉。而我宁可一劳永逸地把这件事解决掉。

一次特别的旅途中，我和杰克正乘通用的一架专机飞往华盛顿国家机场（现为罗纳德里根国家机场）。随着飞机着陆到达终点，我们路过通用的一架直升机。

“那里在做什么？”杰克问道，朝窗外望去。

“我不知道。”我说，心想或许哪位员工已经飞到华盛顿了——为什么通用的交通调度员没有告诉过我这样我们至少可以合并旅行了。为了满足自己的好奇心，我打电话给调度员，很快发现事情的确切情况：因为我已经订了飞机，所以这架直升机在没有乘客的情况下从康涅狄格州飞了一路。

早些时候与一个调度员打电话时，我大声说正在考虑旅途的另一站（但是后来取消了）是否需要直升机。我正在做选择，仅此而已；我只是在自言自语以集中注意力考虑要做的事情。为了保险起见，调度员把我的废话当成首席执行官办公室的一个确凿而快速的请求，订了直升机，启动了一系列事件，结果几天后让一架空直升机一路飞到了华盛顿。当时的预定系统，除了缺乏效率之外，还有许多其他漏洞。

当我发现事情真相后，立刻告诉了杰克，并且把这一混乱归咎于自己。不管什么情况，这是我的失误。我负责他的交通安排，而传递指示的时候我已经犯了一个错误。我明白这个

失误代价昂贵，但教会我重要的一课：我再也不会依赖打电话来预订飞机了。像这样一个失误的后果不仅造成经济上的浪费，而且可能会让我少活几年。我决心开发自己的简化表格，手写预订飞机的请求。最后——几年后——空中交通员工开发了更好的网上预订系统。

几乎同时我不断地要求地面交通员工设计一个网上预订轿车系统。“25年前我们就把人送上了月球——为什么不能为了一个简单的汽车预订请求设计一个电脑体系呢？”我问通用的交通部经理。我想这个可怜的家伙最后被我的抱怨折腾病了。他和软件组努力建立了我们今天用的网上系统。

我历来不会说，“杰克·韦尔奇需要一个新系统”。多年来我努力避免拿出他的名头来解决问题。当然，员工们知道我的工作地点，我确实不需要说他需要这个或那个。在这个事例中，我或许能更努力地推动一下，但是交通办公室员工的远见给了我安慰，他们处理了那些老式的碳墨表格，有利于新系统的启用。

坦白的艺术

杰克·韦尔奇很少为失误恼怒，至少对不再重复的失误不暴躁。做商业是个非常不完美的过程。杰克知道会犯错误，如果因为员工坦率承认错误或有胆量尝试结果却事与愿违而惩罚他们，远远不如从中汲取教训来得聪明。他通过信任员工来建立信任。

承认你的错误，但是要从中汲取教训你或许能猜得到，我对错误并不十分宽容——尤其是对我自己的错误。我会事后不停地告诫自己好几天。但是我不会隐瞒错误。我坚信完全坦白，这是我建立相互信任的技巧之一。每次承认错误的背后是愿意下次努力做好。

隐瞒错误——“继续向前”，如果你这么做——就会绕过学习的过程，而这个过程往往能将坏事变成有点价值的事情。一个执行官应该明白他或她的员工的优点和缺点——不是为了缺点惩罚员工，而是为了训练他们。按照每个人都认真负责的假设管理——如果实际并非每个人都如此——是非常危险的。而且，大多数直接报告关系（上、下、或者同级）的结构并没有留下太多可以隐瞒的多余空间。我认为如果不完全坦白，即使似乎隐藏得很好，也会悄无声息地侵蚀信任。大多数人都有非常好的触觉，能够辨别出团队的哪些成员微笑得太过或者一有声响就跳起来。如果我开始觉得有点战战兢兢，那么就应该是清理气氛的时候了。

我承认坦诚有时并不容易。以下是我最喜欢的一些经过时间考验的词语可以用于透露坏消息：在你从别人那里听到这个消息之前……

你听了可能会想杀了我，但是

你有心理准备吗？

事情可能会更糟糕

听起来可能没那么坏你会明白其中的道理：吸口气熬过去就成。我惟一做出的让步就是时机。我可能要等待最合适的时机透露消息。几年前，我忘记把支票寄给IRS，这个失误导致杰克·韦尔奇多花了几千美元。我遵循他的会计简单而直截了当的建议，把表格寄到专门的地址。表格寄出去了。但是，我没有注意到第二行规定中提到表格里面要夹上支票。如果

我马上坦白，那么杰克就会在去日本的一次重要而忙乱的旅途中听到这个消息。我选择等到他在回美国的飞机上坦白。这个计划不错，除了IRS的通知复印件寄到了他家里，结果他知道这个消息比我的计划要早一些。“你为什么当时不告诉我呢？”成为一个不可避免的问题。我能做的只是懦弱地解释我正在等他把更重要的事情处理完再说。“至少没有罚款，”我补充说，“只是多缴了税金和利息。”

毫无疑问，我的完全坦白延后了，超出我平常的期限。迟八个多小时有点多。作为惯例，如果事情不紧急，我会等到当天下班。除非需要杰克快做决定，否则没有必要打断正常的事务流程。我用这种延后几小时模式来承认错误，在喝一杯冰马提尼大约一小时前更好地处理这种“本来可能会更糟糕”的事务。

要获得信任你必须给予信任。我一直重复这一点是因为它如此重要。在所有存在的工作关系中，只有员工和他们老板之间的关系是如此依赖于信任以至于最微小的瑕疵或缺陷都有可能造成灾难性的破坏。

这就给双方造成很大压力。好的经理人必须允许员工全权代表他们并能容忍其后果。相应地，员工必须采取已确立的议程，赋予其首要的个人和职业重要性。如果等式的这两方不存在，那么这种关系可能不会立刻破裂，但是可能就不会像——在我看来，本来应该，能够而且必须的那么牢固、有效率、令人满意。

信任小贴士

要获得信任，双方必须都给予信任。解决它——不要害怕反对，但是要准备提供解决办法。

好主意来自公司的上层、下层或者同级。

承认你的错误——毕竟，人难免犯错。但是不要重复错误。

把上司的议程变成你自己的议程。

第三章

我可以肯定地说你要么有信心——我指的是自信——要么就没有。有无信心跟是否喜欢各种形式的娱乐自杀没有关系。我同意踏上那架滑翔机是因为我不善于拒绝。但是我很了解自己，知道如果我当时拿住飞机控制杆就意味着我不仅缺乏性格，而且没头脑，更缺乏基本的生存本能。

自信

我当时吓坏了。在亚利桑那州凤凰城，我们从2500英尺的高度俯瞰太阳炙烤的大地。从我的视角望去，大块的米色、褐色和青铜色夹杂着高尔夫球场郁郁葱葱的绿色，碧绿的游泳池，黑黝黝的仙人掌一望无垠。蔚蓝的天空，银色的双翼，一片寂静。没有嘈杂，没有喧嚣，没有一丝人类和机器会再次统治地球的狂妄宣告。只有万籁俱寂。

而这只是公司的又一次额外奖励。

通用，这个商业飞机发动机生产业傲视群雄的龙头老大，正在奖励一些员工外出旅游，每人乘坐一架滑翔机飞半小时。这种“待遇”是庆祝10月份公司领导会议结束，往年这个会都在亚利桑那的比尔特摩举行。我是参会的员工干部之一，在回家之前的现在消磨时间——或者被消磨。

平常情况下，如果没有同事的劝说，我宁可待在宾馆的房间里。但是必须尊重团队精神，即使这次远足也更像啤酒和保龄球晚会一样喧闹地嬉戏，而不是教授有用技能和战略的研讨会。

我努力保持镇定，直到通用的专门医师索罗·米尔斯向刚把一个大篷车开到机场的弗兰克·特潘要汽车钥匙。弗兰克正要爬进滑翔机机舱。“钥匙吗？”弗兰克问。

“是的，钥匙——这样等你死了，我就不用在你身上摸索，把钥匙拿下来了。”索罗面无表情地说。

轮到我进机舱时，我不情愿地爬进去，更没多少热情。但是小小的单引擎牵引飞机猛拉我们离开地面朝西飞后，我的心就七上八下。是在朝东飞吗？在前后座的机舱里，我甚至想到要贿赂坐在我身后的飞行指导，说服他不要把机舱从牵引飞机上松开。但是就在我确认自己身上的钱足够贿赂飞行指导时，机舱滑开了，我们直上云霄，飞得更高了。

我假装欣赏风景，我得承认景色很壮观，足以镇定我的神经。同时，罗德·拜伦（我不知道他的确切名字）向我讲解踏板如何起作用，有关方向舵的知识，控制杆如何上下左右地控制方向。他简直是在浪费生命。他说的话我几乎一句都听不进去。然后，这个飞行员说了一句话把我吓懵了，“好啦，都是你的啦。”

都什么？他不知怎么居然以为我想驾驶这个该死的东西。我足足几秒钟没说出话来。然后大叫：“不，不……是他们把我弄来的。我不想开飞机！”

我想这个飞行员没听懂。飞机似乎在急速下降，就像它先前上升的速度一样。或许他心脏病发作了。要么就是我心脏病发作了。

“试一下。”他说。

“没门。你开我欣赏景色就好。”

“来吧。你会发现很简单的。”

“你以为我刚才听你的话了吗？我以为你只是在让我有个印象而已！”

他放弃了，慢慢地转了几圈让我欣赏景色，然后把我带回机场平稳着陆。

“怎么样？”树脂玻璃的机舱盖一打开，我的同事就上前来问我。

“小菜一碟。”我板起微微泛绿的脸撒了个谎。

我为什么要提这个故事呢？谈到信心，我想增强其中的说服力。我可以肯定地说你要么有信心——我指的是自信——要么就没有。有无信心跟是否喜欢各种形式的娱乐自杀没有关系。我同意踏上那架滑翔机是因为我不善于拒绝。但是我很了解自己，知道如果我当时拿住飞机控制杆就意味着我不仅缺乏性格，而且没头脑，更缺乏基本的生存本能。

那么为什么我要写信心呢？商业书籍通常没有在这方面花足够的时间。有时信心会伪装成无能、过度谨慎、厌恶变革、消极，或者喜欢吹毛求疵，使得当泰坦尼克号都沉了，每个人还在注意如何重新摆放甲板上的椅子。当要做商业报告，发布风险评估，或者必须批准一个冒险的交易时，很少有人愿意说，“不，不……他们把我弄来的。我不想开飞机”。相反，我们制造借口逃避。无论这些困境以哪种形式出现，本质上仍然是缺乏信心。但是我认为一旦我们知道怎么回事，要处理就很容易了。

培养对自己技术的信心在商业和生活中至关重要在字典中，信心是定义得最糟糕的词之一。我们的字典称之为“一种依赖自我或者某人情况的感觉或意识”。按照这个标准，如果我屈服于那个飞行员的劝说，那就说明我对结果有信心；实际上，我当时依靠的是自己，才使我们摆脱一个可怕的命运。一头扎进仙人掌堆里可不是什么好路。

坦白说，就信心而言，我也给不出比韦伯斯特大字典好多少的正式定义。但是我想在过去的25年中，我比大多数人看到过更多不断进步的商业自信，特别是由于我有一半的时间坐在离世界上最自信的人只有20英寸的地方。基于我的经验，我敢说自信与五大同等重要的因素相伴而生。这五大因素是： 经验

纪律

现实主义

完美主义

灵活性 好的经理人帮助他人培养自信这五个因素构成一个核查表，我们可以用来确定自信是否正在产生，或被扼杀，还是沦为有勇无谋和自我欺骗的脆弱外壳。在评估你自己和你的团队的表现时，只要注意这五者——或者反过来，当心这五者是否缺乏——就能产生很大的差别。

经验

一个管理良好的人力资源部——通用的人力资源部当然如此——起到公司交叉路口的作用。一直以来，几乎每个人和每个重要的组织事务都要通过交叉部门。这里可以成为宝贵的经验——建立自信的经验车载斗量的一个地方。当我摆脱我在通用的第一份工作，离开法律部的资料室时，我并不知道这一点。但是我在人力资源部的工作提供了深刻广泛的经验，相当于一个大学课程，教会我如何招聘、解雇、培训、赔偿，基本培养起成功商业经营的才能。

1977年我加入国际人力资源部不久，他们把我们部门的一部分搬到了康涅狄格州的韦斯特波特。作为附属单位，韦斯特波特没有自己的内部人力资源基础设施。我立刻填补这一空白，承担起当地人力资源支持领导的大部分工作，例如给新员工提供退休金、医疗和其他福利项目的信息，并且为行政职位招聘进行初期筛选。这种“自由劳动”（只能用这个词形容），是个出色的方法，能够获得新技能、扩大关系网，赢得乐意主动工作的好名声。这种机会按照公司不同各异，但是对人力资源来说，有些职能可以拓展得更细，包括公共关系、销售支持和客户服务。

我可以说自己事实上已经成为韦斯特波特当时的人力资源专员，我很快发现当牵涉到像进行招聘面试这种责任不小的人力资源工作时，自己就毫无头绪。结果是，我雇用的员工——说筛选更确切——效果还不错，其中一些仍然在公司，这个结果对像我这样的招聘新手来说算不错了。当时，像任何有抱负的人力资源专员一样，我善于解释员工福利的实施情况。要想出深入人心的问题以挖掘应聘者的优缺点——是很难的。然而现在我可以看出当时我本能地遵循聪明的面试官的一个核心作用：闭嘴，听应聘者的。

使你的上司生活更轻松在做人力资源和其他任务时，我还遵循另一个原则，而这个应对良方就是：使你的上司生活更轻松。我当时的上司鲍伯·豪顿忙于许多其他事务，不想做任何那种杂务。他很高兴我能够接管这些杂务，这样他就从中解脱出来。

我总是很惊讶，很多人那么不愿意跳出老框子，尝试一下。主动帮助那些由于突然危机或者紧张的期限而被额外工作淹没的人比其他大多数方式都更能获得经验。付出一小时或一下午，你就能接触一个新领域、新问题、新要求。如果你并不总是埋头于自己的工作，就有很多机会积极帮助团队的其他成员。我偶尔会遇到少数人会像停尸房一般镇静自若，盯着天花板或者看杂志，完全熟视无睹自己左边或右边几英寸的地方另一些同事正在忙得鸡飞狗跳。我为这些看杂志的人感到遗憾。我的座右铭——无论那时还是现在——都是“宁可累死，也不闲死”。我认为无聊比过度劳累更能毁掉许多本可以令人满意，卓有成效的工作。无聊除了使人变得愚笨，还确实表明你已经停止学习，不再成长。

想想上一次你觉得彻底无聊的时候。那么想像一下花足足八个小时感受这种情绪。想像一下一周要无聊40个小时。想像一下要忍受30年。

你还会告诉我你宁可闲死不愿累死吗？

跟杰克·韦尔奇共事的14年来，我很少能够提出一个上限为两年或三年的工作任务。但是如果我在当今瞬息万变的商业环境中从头开始的话，我想我会倾向于更频繁的工作调动。我提倡只要存在挑战的机会，不一定要在公司间跳槽。即使如此，可能也不会像职业终身制普遍的时代那样损害你的前途。

当我有时对自己工作中机械的一面感到沮丧时，就会跟杰克打趣说：“我已经陷入工作的死胡同。”若不是跟他共事，我绝不会待在一个职位上超过四五年。我总是这样抱怨：“我已经在这个走到尽头的工作上干了10年（11年，12年……）。是时候换工作了。”而他总是有一个标准的回应，在我看来其中提供了一个 蟪蛄难断 i K 歲担骸拔腋烧飧齧ふ龔丫 ?7年（18, 19年……）了，还没觉得它到头了呢。只要你的工作能够提供挑战和成长的空间，就没有理由发出这种是时候换工作的论调。”

你的工作应该提供成长的空间—— 否则就是换工作的时候了。在20年通用首席执行官生涯的末尾，杰克·韦尔奇仍然在成长。1981年他投入这份工作的显著才能和独特技巧与日俱增，并且随着岁月变换历久弥新。当你跟某个拟订战略的人打交道时，很难做到准确量化，但是在我跟他共事这么多年里，我可以说杰克不断进步，他堪称老师、沟通者、协商者和创新者，仅列举这四个方面——我能够一下子列出一个好几页的单子。他从第一天起就爱自己的工作，并且随着岁月荏苒这种爱与日俱增。

由于杰克·韦尔奇无穷的热情，我也不断成长，我比1989年时变得更快、更稳，成为一个更好的解决问题者和进步者。为什么呢？杰克·韦尔奇对我有足够的信心，他退居幕后，放手让我自己想出解决办法，急中生智。这样我不由自主地成长起来。

在我看来，“你处理吧”是句神奇的话，能够建立信心，杰克总是把它挂在嘴边。如果员工经常听到这句话，很快每个人都会开始对自己说，“我会处理的”。虽然仅仅是语法上细微的转换，却打开了一个成长和信心的天地。那些渴望管理上司的人，请跟我念：“我会处理的。”

纪律

有人问我如何建立自信心，我就会想起一个改编的非常古老的笑话，是讲卡耐基音乐厅的：几个游客正在曼哈顿中心游逛，想要找到这个传奇式的音乐厅。无奈他们却迷路了，而且就在音乐厅附近；他们叫住一个著名的德国古典音乐指挥家问路。“卡耐基音乐厅怎么走？”他们询问。这位以锋芒毕露著称的大师，轻轻地瞥了他们一眼，吼道：“练习，练习，练习！”

如何培养自信心呢？纪律，纪律，纪律。

没有纪律，一个忙碌的员工、经理人或执行官必然会面临灾难。这里我指的纪律是坚决顽固地把漏洞堵上，无论关闭漏洞时碰到什么样的困难。你不能耽搁或者半途而废——否则会招来灭顶之灾。

我从来没有一个要做事情列表，因为列表用的时间很快就会占用本来应该处理表上最后一些事情所用的时间。分清所有工作的轻重缓急很重要，但是在我看来，花大量时间整理顺序却是在浪费时间。利用一个立刻坚持到底的原则，我就没有必要列表跟进事务进展，我从来都不必在这种耗时的排列顺序上花时间。分级排列工作——重要性高的排在低的前面——并不总是聪明的办法。重要性低和被低估的事项会不可避免地落到表格的最后，遭到遗忘，直到它们的消失引发一场危机。而且，把事务按照重要性分级完全是主观的。你的评估可能完全错误。

任何工作的98%都是坚持到底任何工作的98%都是坚持到底，98%的问题跟没有坚持到底有关。缩短初始要求跟实际中适当行动之间的差距，你就能够消除破坏许多工作的不利因素。一种10分钟原则非常有效。给开始行动的时刻设定一个紧凑的时间上限。而更好的是，运用一种五或三分钟原则。挑战你自己，立刻拿起电话或者完成一封电子邮件。一旦你发现跟不使用10分钟相比，你的效率和生产率有了多么大的提高，我敢肯定你的自信心会飙升。

我偏爱的另一原则是：永远都别两次碰同一张纸。我想不起来这个原则是谁提出的，但它确实很有效。这个原则是无论这张纸具有何种程度的重要性，你一拿起它的时候就必须马上处理。你永远都不必再读这张纸或重新解决这个问题了。当然，我要承认，虽然我已经非常努力实践这一原则，但是一旦有更紧急的事情出现时，我就得放下手头的事情，这样就确实要不止一次地碰同一张纸。但是这一普遍原则仍然适用。

在某些情况下，有必要进行后续工作的跟踪调查，我就会打开一份文件——当然是老式的，标签泛黄的那种文件夹——把它放在我桌子上准备接收以下物品：数据、确认函、相关文件，或者任何表明该项任务已经完成的文件。在我看来，一个空文件夹就像一个定时炸弹。我不能让自己后悔，一遍又一遍地打电话说，“吉姆许诺过为这件事向我回复，可我还没接到他的消息”。吉姆很有可能不遵循10分钟原则，而是让我再次给他打电话，他自己可能会一小時后才回复我。

实际上，我的10分钟原则跟杰克·韦尔奇的10秒钟原则如出一辙。这就是他要求的行动速度。与之相比，我还算慢的了。幸运的是，在杰克打算敲桌子大发雷霆之前，我能够迅速向他解释为什么我需要额外的九分五十秒，从而填补杰克时间和罗塞娜时间之间的差距。通常只要知道工作的轮子在转，他就会满意。但大多数时候，只要有可能，我就会快马加鞭跟上他的10秒钟原则，或者做得更好，用九秒钟超过他。

但是，说起来难以置信，我总是不得不跟拖沓的惯性作战。像许多人一样，我会忙不迭地推迟那些我不喜欢或者可能导致矛盾混乱的工作。我的解决办法就是警惕自己各种停滞不前的标志性迹象，例如一份空文件夹等了很久，需要再打电话去催，或者一张纸已经在我桌上转悠了几小时或者好几天。当我意识到自己正在拖沓，我就立刻行动。不再找任何借口。马上做完了事。

拖沓会暗中拖垮一个人的情绪。我很了解有个人确实如此——那就是我——脑子里老是演练如何打一个可能棘手的电话，当然当我真打电话时，情况并不像我想像的那么糟糕。这种演练纯粹是浪费时间。演练花的短暂几秒不如花在其他有所作为的地方。我从来没有放任自己这种习惯；如果我放任了，就不可能升职了。我从来没见过杰克·韦尔奇拖沓过，即使是跟下属谈其表现不佳这种问题也决不拖延，而许多经理人都害怕这种场合而且能往后推就往后推。这绝不是件容易的事情，但是拖延只会加大对组织的潜在损害，耽搁可能会挽救一个员工工作的挽回行动。

对我来说，纪律的中心——也是信心的支柱——就是树立一个常规程序然后坚持下去。14年来，我每天的第一件事就是从尼尔逊服务（Nielsen Service）下载国家广播公司（NBC）头天晚上的收视率。可以说，杰克·韦尔奇做主席期间，在通用收购的所有公司中，他对国家广播公司情有独钟。这并不是说他让自己的喜好影响他的商业决定。在许多方面，他对国家广播公司总裁鲍伯·怀特和其行政队伍更关注，要求更高。其中的一个表现就是每当杰克走进办公室就会习惯性地询问收视率。这是自从我担任他的助理以来直到他退休那天他一直遵守的一个雷打不动的习惯。

“早上好……收视率在哪？”是他每天早上的标准问候方式。而且常常就变成只说“收视率在哪？”除非全公司的电脑坏了，我才没法把数据准备好递给他。有趣的是无论收视率好坏，杰克总是耸耸肩抛诸脑后，马上处理别的事情了。虽然他确实对国家广播公司很感兴趣，但他不想遥控它。而有些早晨，他会直接打电话给鲍伯·怀特，祝贺鲍伯和其公司某个节目特别好或者提供改进娱乐节目的参考。参考是我能够想到的最弱的词，因为联邦广播委员会禁止通用干涉广播公司的节目。

紧盯收视率对于我们大多数人，包括杰克·韦尔奇在内除了不时地满足一点幻想之外，还有一个充分的商业理由。这不仅是在竞争中立于不败之地的手段，而且用来评估电视台的收益走向。收视率越高，国家广播公司就能收取更高的广告时间费。每个节目播出前都会预测可能的观众数，并相应地设定广告价格。如果收视率低于预期，那么国家广播公司每分钟的广告费就会削减。每天看一下收视率能够让杰克很快地了解大体情况。为什么对国家广播公司的收视率感兴趣，而不是通用其他业务的类似衡量数据，例如我们的飞机发动机的飞行里数，或者空气涡轮的功率输出呢？答案就一个词：桑费尔德。桑费尔德的收视率以及国家广播公司其他的主打节目，比每小时多少千瓦的数据更能激起人的兴趣。虽然也准备好并且密切注意那些数据，但空气涡轮毕竟没那么激动人心。这只是开始一天工作的一个有趣的方式，并不表明杰克对某个业务比另一业务更感兴趣。

每天早上杰克到来之前，我通常有时间迅速地浏览一下前一天的电子邮件。我会分类挑出那些最急迫、最紧急的邮件，扔掉垃圾邮件和浪费时间的邮件，例如公司内部关于通用停车场或者清洁事宜的通告，这些邮件他当然没有必要看。我知道可能需要精心回复的电子邮件（调查一个问题的背景，顾客的质询，开会请求，诸如此类）则会被从他的邮箱转入我的邮箱，这样我会处理它们，然后再发给他，并附带适当的后续信息用于回复。我们每天收到上百封电子邮件。我迅速浏览内容后会把大多数转到通用内部的其他地方，杰克从来都不会知道这些邮件曾经进过他的邮箱。但是，当然，对于那些可能对总裁稍具一点点重要性或者稍微可能引起他兴趣的邮件，我要么发给他一两行简短的便条概述其内容以及处理办法，要么把原始信件留在他的邮箱里。

这样，我就能筛选一堆50到100封的电子邮件，减少为15或20件能够处理的事项。这种程序也能让我有点头绪，知道如何兵来将挡，水来土掩。如果有时间，我会开始把杰克可能需要的东西都归拢起来，或者提醒那些我们会很快求助的人。这个层次的安排向来很灵活，我早上的电子邮件程序相当于迅速重写或者更新，报告10或12个小时之前没有预料到的事件发展情况。

看完信件和电子邮件，我如何知道会需要什么，要打电话给谁呢？通过经验和对当事人的了解。我大约花了一年多的时间，注意平常的猜想，哪些人每天都会打交道，猜测杰克倾向于依赖谁。而且，通用由20多个不同执行主体组成，每个主体都有强有力的负责管理队伍，这种结构消除了很多的猜测和不确定性。根据信息的内容，我就能有的放矢地拿起电话，打给通用基金、通用飞机发动机的总裁，或者其他人员，提醒他们可能要把各自的事情处理好——有时候是首先整理好各自的材料。这么一来，我实际上起到了预先管理的作用。我先冷不防打电话给这些经理人就省掉了杰克的工夫，并且我还处理了初始事宜，这样当他们跟杰克讨论问题时就更有准备、更有效，节省了时间，提高了效率。

大多数公司也反复做同样的事情。特别是在制造业更是如此。虽然可能有创造力迸发和

意外的时刻，但是更经常的情况是，大多数时间不过是在抽空另一台冰箱或者更多的发光产品。即使服务或信息产业也容易沦为重复。我并不认为这种情况无聊乏味，相反，这对各个层次的经理人来说非常有利。重复和常规工作提供了一个框架、连贯性和可预测性。你能从出现的模式中学习，对过程精益求精。

设定常规并执行如果没有我清早的常规工作——更不用提上午、中午、午后、下午结束、晚上开始和晚上结束时的常规工作了——我会变疯的。晋升？我甚至不可能管理我自己。重要的是设计常规并执行的纪律。

现实主义、完美主义和灵活性

适当程度的现实主义跟建立信心大相径庭。自我想像致力于高难度地苛求一种美国式的真理和正义，这当然很不错。我们有些人确实如此。但是大多数人做的只是平凡的旧工作。有些工作可能令人觉得值得满足，或者有趣，有挑战性，但是我们做的大多数工作——用个陈词滥调——并不是脑部手术。但是，认识到这个现实不应导致愤世嫉俗和士气低落；相反，这是一种解放，证实了不管我们从事哪种工作，都能够应付得绰绰有余。

当然，有些人投身于复杂的科学技术专业，需要多年的训练和经验，但是我所谈的是另外一套办法用来经营任何企业，保持顾客高兴，并且赢利。掌握这些技巧并不需要是天才。需要的是常识、计划和持之以恒。如果你愿意定义为天才，那就请便吧。这里我的意思是普通人就可以把这个工作干得很成功。

但是，成为一个完美主义者就会有所帮助。做一个训练有素，实际而灵活的完美主义者。我做的方式是开始时以建立零缺点的环境为目标，我也知道自己会失败，因为我同时做太多的工作，努力四面出击。然而，这种做法会让我更加接近完美，倘若我把自己的目标定得低一些就不会这样。不久，加入一点灵活性弥补不完美和完美之间的差距。大多数情况下，你会发现灵活性的表现形式就是迅速解决问题或者围绕问题转。最后，建立信心的最好方法之一就是知道当某人或某事突然搞砸，你能足够快，足够聪明地急中生智并且得分。

信心小贴士

尽可能地通过各种方式获得经验。

注意需要做的事情。

总是，总是，总是坚持到底。

放松，这不是脑部手术（除非你是个脑部手术医生）。

分开轻重缓急——然后按部就班。

发生意外时，要行动起来。

任何问题一出现就要解决。

第四章

一个员工不应该努力改造他或她的经理。如果企图改变杰克·韦尔奇的急操作风，我想那将是误导。太幸运了！这种改造不仅注定失败，而且没有考虑到杰克获得总裁的职位并且干得很出色的原因之一就是他的急躁而非相反。他速度超快，将官僚作风一扫而空，不懈地推动变革，而当今这个时代不能容忍像通用这样的制造巨头保留缓慢拖沓的文化。

急躁

这些日子以来，总有一天会发生这件事。你甚至可能在报纸上读到：警察逮捕了正逃离费尔菲尔德快餐出口的

通用前主席的助理

“她正好撞到我。”受害者说。急躁是美德前一分钟我还站在当地波士顿市场的柜台前，等待挑选烤鸡、奶油菠菜和土豆；下一分钟，我就会跨过去，站到柜台的另一边，把售货员推到一边，抓住大汤匙，自己拌好菜，封上塑料袋，打包，付款机上打出价钱，付账，找零钱然后离去。警察巡逻车会沿路跟我两英里。解释成暂时神经失常可能没有用。我想是否能靠暂时急躁的理由脱身呢？我只害怕这是跟着杰克·韦尔奇耳濡目染造成的长期症状。

急躁是美德

虽然我已经从一个相对随和的人变成可能抢劫波士顿市场的人，但跟杰克相比我简直堪称耐心的典范。他想要什么就必须马上得到。例如，问题和回答之间一般的差距被缩短到十亿分之一秒，或者近似。他一天要问两三次，“股市情况如何？”虽然他的个人投资采取多元化分散原则，通用却是他最钟爱的股票。在科技革新之前，我就得给经纪人打电话得到最新数据。直接上网查询改变了一切。即使如此，也没达到瞬间可得。有人可能认为我回答的速度已经相当快了——花三或四秒钟打电话询问。但是通常半途中我就会听到：“哦，结果如何？”如果我的屏幕上仍然没有出现股市行情，我学会不要忽视杰克的问题。沉默只会招来另一句评价：“怎么这么久？”通常会说——实际上，是从自己的书桌旁朝他的办公室吼叫，因为杰克从来不用对讲机——“只等一会儿，电脑太慢了”。当然，这在撒谎。电脑速度快得出奇。情况就是这样。我的电脑上安装了一个电子罗拉代克斯企业名称黄页簿，能够“几乎立刻”查到3040个名称和地址。但是“几乎立刻”还不够快。

“小罗，给我接斯迪文·约翰逊。”

如果我恰好正在接另一个电话，那么就会迟一点回答，把原来的电话挂上或者拿在手里。

“小罗！”

“我正在打。”我的罗拉代克斯系统储存的资料应有尽有，但要花三四秒打开。基本上只要点击鼠标，把名称的前几个字母打进去就行。与此同时，我拨9接外线，拨1打长途，有时拨区号，这样就可以号码一出立刻打电话了。我意识到光靠速度已经不够了，就利用这个技巧。我学会见缝插针，抽空进行下一步骤。如果你的老板是个急躁的家伙，这办法值得一试。

“帮我接通约翰逊了吗？”

“我正在拨号！”暴躁通常没有任何效果。如果我真生气了，杰克会收敛一点，意识到我正对他发脾气。但是这种极其细微的收敛只是暂时的。

对待文件也是同样的道理。“罗伊德的来信在哪里？”只要他一想到，我就必须马上把信放到他面前，信应该魔术般地漂浮在一堆文件上面。而且如魔术一般，往往如此。我训练自己记住杰克书桌的布置。如果罗伊德的信在那里，我会知道它的准确位置，然后冲过去，给他找出来（或者大吼信的位置——我也不用对讲机）。这还促使我努力培养高超的洞察力。这绝不是揣摩心意而是知道当天有哪些议程并且做出相应的计划。

那种堆好文件的计划——我只能称之为微观计划范畴。没有从宏观考虑像蓝图和作战计划之类的安排，而是缩小到下一刻钟或半小时的计划。如果杰克议程的首项包括罗伊德及其事项，我会料到他想看那封信，然后确保这封信放在文件堆的顶端。

从做这份工作的第一天，我就知道杰克·韦尔奇的船漂浮在问题的海洋上。通过研究每天的日程，我能够把直白的约见表、会议和公司外的事件转化出一份杰克将来8到10小时内想回答的问题的内情报告。如果他约好会见某个重要的客户，他很可能要知道点什么——也可能是大量信息——关于他将会见的人，他或她的业务，以及促成这次会面的重要事宜。我至少前一天就会与跟这个客户打交道的通用高级主管联系，询问有关情况，包括所有最近的沉浮。有何问题？如果有，为什么？我们要怎么解决？会花多长时间？这个客户满意我们的计划吗？我们将来的关系可能会是什么状态？我知道所需信息就在某个人的脑子或文件夹里。我的挑战是把这些信息以有用的形式转移到总裁办公室里来。

我会准备一页的摘要，把它放在杰克书桌上的文件夹里。我还会准备好跟他补充任何没有写在摘要上的细节。当有必要谈到细节时，口头向他简述——这往往会更有效利用无论是他的还是我的时间。这样我就不必写好几页的报告，他也不必费神去读。

既然我透露了自己惊人的读心术，那么也应该透露一下多年来我就知道自己的会前问题可能只是触及皮毛。因此，我准备好打开罗拉代克斯系统，打电话给他可能想在会前或会议期间单独通话的通用主管。如果可能，我会确保自己知道这些主管当天的大体行踪或者去哪里可以找到他们。为了小小检验一下自己这种神奇的力量，我会长时间等在书桌旁，这样我知道杰克可能已经拿起当天的议程表，浏览背景文件，然后……

“小罗，给我接——”

盖瑞，我一边想一边打开罗拉代克斯系统。

“盖瑞。”他会这么结尾。

对盖瑞来说，电话一响他就知道是谁打来的，他也知道我已经问了他所有简单而明显的问题，而他只要看这个每小时98英里的快球怎么越过盘子。

当电话机的通话指示灯灭了，我就开始数数，刚数到二 就……

“小罗，给我接泊斯。”

“泊斯出国了。找布鲁斯怎么样？”与此同时，我就在拨号给布鲁斯了。

“好，布鲁斯吧。”虽然即使泊斯出了太阳系，杰克也可能很轻松地说无所谓，给我接通她的电话——这样的话，我就会告诉他我们已经全境通告找泊斯了，但是在我们找到她之前，布鲁斯会是个不错的替代。

我经常一只耳朵留神杰克的电话谈话以跟上形势发展或者确定我没有漏掉他在谈话中可能做的约定。当杰克从路上打回电话而我在办公室时，他总是打一连串电话。我很有必要只是守在电话机旁，接入下一个电话，再下一个。结果，我从这位大师那里直接学习到，我应该问他的主管们什么问题，了解将要来访的客户和许多其他事宜。

我刚才提到的一个技巧——旁听电话——值得一学。全神贯注地投入工作内容，跟上周围发生的事件的速度，这是无比宝贵的经验。倾听各种各样电话往来提供了宝贵的教训。而且，守在电话旁倾听，我就不需要杰克向我解释某个形势或事情。此外，如果杰克约好要旅行或者参加会议，我就非常清楚地在日历表上作标记。我也会提醒他已经定好的日期，也确保我开始收集背景资料和其他调查信息。我往往会离开听筒，查询补充数据或回答一个将要问的问题，然后带着最新消息再回到电话线旁，这样当杰克挂上电话时就会对整个形势有更全面的了解。

旁听电话是否妨碍了坦诚？在内部当然不会。我还没记得有哪一次通用的哪个主管因为知道我在旁听而不愿说话的。实际上，杰克过去很自然地盐麝辖 富爸校 歲怠澳閩 剿
凳裁戡寺穉渴钦姻穆穉俊薄 坪跛 枰 桓鲋と死粗な邓 乃搗ā?/p>

或许我旁听过的最有历史意义的电话要算杰克退休前几个月的了。你可能听说过通用收购Honeywell失败的行动。我会在第15章详细讨论这一事件，但是这里我要谈一下当时我旁听电话的经历。在提议收购Honeywell的最后阶段，当欧盟竞争委员会委员马里奥·芒提打电话说欧盟正在抵制这次收购时杰克·韦尔奇确保我在旁听。那是6月28日星期四下午。因为杰克马上要对媒体发布消息，为了确保从法律上谨慎行事，在此之前他想多一只耳朵。有我在旁记笔记，他就能多一点法律保障，以防律师们跟他说：“你确定芒提的用词是那样的吗？”情况是从芒提的律师们给了我们的律师团一个说法，而从Honeywell那里却得到另一个说法（基于他们对于欧盟抵制这次合并的理由有不同的解释）。我对芒提/韦尔奇的电话谈话，杰克打给Honeywell总裁麦克·邦斯诺的电话以及韦尔奇、邦斯诺和芒提之间的三方谈话全部知情。这表明杰克·韦尔奇对处理这一关键事件有多么小心、谨慎和关注。

保持记录

为什么不用录音机保存这些谈话呢？通用有一个不成文的规定：不得用录音机，但即使允许使用，要录音和储存几百万小时的电话谈话也纯粹是个浪费的苦差。而且，很少有笔记值得记录，包括我的笔记。我很少记笔记，即使偶尔记，也看起来像事后整理的。想想看：你有多少次读过自己三周前出席的会议记录？为什么有些机构坚持会后分发会议记录和摘要呢？大多数参会者当材料到手时已经抛诸脑后，处理别的事情去了。

个人之间有所不同，通用的员工会记一些笔记帮助他们会后集中注意一个行动计划，但是很少有人为了历史记录本身对存档感兴趣的。我认为那些太担心历史的商业企业最后陷入过去，投入太多时间和精力过度记载和分析那些永远都不可能再次发生的事情。这种方式本来要创造一个保护毯，可实际却并非如此。记录自己为什么失败并不能保证你不会再犯。如果有问题，那么就花足够的时间查清问题，解决它，然后继续前行。商业着眼于现在和未来。昨天很重要的东西很可能跟将来没有什么太大关系。即使有关，也会在公司已经确立的文化中显现出来，而不是在一些文件柜（或数据库）里面发霉。我可以说14年来，只有少数几次杰克·韦尔奇需要看看档案里的文件。他宁可集中于现在的数据和将来的计划。

即使有时他做笔记，通常也很随便，随意而为。杰克最喜欢写在纸片上或半张鸡尾酒餐巾上。大多数时候，他太专注于会议中实际的交流，没空退出来记笔记。

几乎惟一用录音机记录的场合就是杰克跟媒体联系的时候，因为要避免别人拿他的话断章取义。当然，我们总是让采访者知道我们在录音。这完全是一种防范策略，让记者们明白他们可能要多加小心，注意说话的准确性。如果杰克担心有记者要特别发难，我时常会监听媒体的电话。我会听出问题的语气和内容。如果我听到关键问题，就会提醒公共关系员工要有麻烦了，这样他们就会准备好回复，或者更积极一点，努力提供事实和数据击败一个不实的假设。

井然有序

一个急躁的老板容易需要更多的维护工作——杰克·韦尔奇就是如此。他的书桌表面总在不断变化，这跟好莱坞版本中总裁的桌子大相径庭，电影里的桌子总是50平方英寸的闪闪发亮的桃木，表面惟一突起的地方是芒特·布朗特钢笔架，孩子和金色猎犬的合影放在皮边的相框里。如果用航海做类比，那么杰克的书桌更像个航空母舰而非光滑的游艇或乏味的拖船。韦尔奇航空母舰的船头迎风破浪，整个母舰全速向前，井然有序，准备好发出全部兵力进攻飞机。

我就是空军主任。我通常会在晚上他离开后架起飞行甲板。我很有必要在回家前整理好书桌，否则第二天就要面临这个令人生畏的任务。我不想冒险，让他万一比我早到办公室时发现一个凌乱的书桌。必须准备好飞行甲板，这样才能立即起飞。仔细协调安排，这样杰克知道他每天可以在同样的地方找到具体门类的资料。为了一望即知，我把文件贴上颜色标签：蓝色是个人文件，黄色是内部文件，红色是供阅读的，橘色是外部文件，绿色是要签名的。每层都占据同一个领域（直到堆得太高翻倒）。

杰克喜欢四处搬动文件，这样文件夹很快就铺得到处都是。往往是内容本来还好好的待在文件夹周围，但不到10分钟我就会听到杰克叫：“小罗，……在哪里？”我就得大声回答，“电话左边，黄色文件夹，上面数三页。”

正如我先前提到的，杰克·韦尔奇的急躁使他思考方式随心所欲：我要一张纸，所以就应该找到这张纸直接放到我的右手边——而且要马上。我猜想他自从六个月大起就这样了，要求他妈妈立刻找到掉出摇篮栏杆外面的玩具。真正了不起的是他能够训练一个成人的生活方式和工作方式跟他配合，确保总是能找到玩具。

当他从书桌旁起来，走进旁边的会议室或其他地方，我就会冲进他的办公室整理一下。我学会不要太有洁癖否则他会抱怨我把他的东西搞乱了，拿走他还在阅读的文件。我这种打一枪就跑的突袭，跟他暂时离开的时间配合，是暂时维持一点点整齐的权宜之计。当他真离开办公室，在大楼的另一方开一个长会时，我就会做个大扫除和清理。这种情况下，我会拿进来新的资料，把已经处理的旧文件扔掉。我一天要做十来次清理。

杰克旅行时，旅行前我会把他的公文包整理成桌面的形式。同样用颜色做标签的文件夹会放在固定位置上，这样他就会知道去哪里找需要的资料。我会把白天的日程贴上黄色的塑料封面，而文件或整个文件夹可以在路上翻阅（“小罗，在哪里？”“在红色文件夹里。”“我昨晚把红色文件夹落在家里了。”），他仔细地保护好日程本，知道丢失的严重后果——虽然我每天24小时都有备份，但它总是在我的电脑里。

虽然这些细节似乎像芝麻小事，我在此罗列有两大理由。第一是震惊作用。虽然我们的一些商业领袖神化——自从一些公司由于经营不善而衰落后这种倾向有所衰退——事实是，他们需要精心的基础支持体系。第二个理由是教育价值。重要的是明白，要使我们的上级有效工作需要什么。各个地方和各个人的具体情况有所不同，但我们要摆脱各管各的态度。没有人能够单枪匹马成功。

我们需要后勤职员帮助我们做自己的工作。没有人可以单枪匹马另一个清理项目可以说基础后勤系统可以做到什么程度：废纸检查。当杰克离开他的书桌时，我需要确定自己知道他朝垃圾桶里扔了什么。他看的大部分东西——如果我的工作做好了——非常重要，有可能涉及某种后续工作。在回信中，他会把指示写在信的边缘或者把一个主管名字的首字母写在信笺头上，以提示要寄给谁。但是有些东西就很不确定。他可能想看，也可能不想看。这种情况下，如果他把文件扔进垃圾箱，我就不知道这件事情是怎么处理的。有人可能会就这件事一周后打电话问我而我就无法回答。我不能仅仅假设文件已经被扔掉；他可能把它放在一边，或者材料可能放错了位置。

杰克从来都不喜欢我检查废纸。当他看到我这么做时，就会说：“你他妈在干什么？我已经扔了！”我想他害怕自己扔掉的东西会又回到他的书桌上，害得他浪费时间再读一次。我一直解释说，我确实需要知道他扔掉了什么，这样我们就可以堆放在那里——这有点像“阿鲁巴岛旅游手册——被某人扔掉”。然后我就可以告诉持之以恒的房地产经纪不要再骚扰我们。而我的回复会典型地裹上糖衣炮弹：“韦尔奇先生已经审阅过您的材料并已经决定不再进行这项投资。”

如果你对通过垃圾箱管理感到为难，这也是可以理解的，但毫无必要这么想。我并没有感到为难。每个人都有自己对于丢脸的定义和门槛。对我来说，材料来去无踪而自己一无所知——那才是丢脸。

老练的黄色

一个快速字谜游戏：梅森的泥铲？ 水泥工

锤子？ 木匠

听诊器？ 医生

拖拉机？ 农民

黄色荧光笔？ 急躁老板的助理黄色荧光笔是上帝的恩赐。它让我能够快速方便地彻底压缩提取书面材料。我估计每周涌过总裁办公室的材料没有100万字，也有50万字——数以千计的信件、电子邮件、报告、备忘录、简报、互联网材料和各种商业及学术出版物。有了黄色荧光笔帮忙，我的工作就是在文字的森林里披荆斩棘，就像弯刀穿过丛林。

杰克·韦尔奇读得快，浏览更快，只要一看就能自如地跳过不相关的句子、段落和页数。我也如此。很少有文件没经过我的荧光笔处理就到他的桌子上的。如果杰克要逐字阅读，他就没什么时间管理通用了。我寻找主题句、主要的论据和结论。同时，我还同步处理电话，把数据输入电脑，并且回答隔壁屋子那熟悉的叫声，“小罗，……在哪里？”这一过程中漏掉了什么东西吗？或许。但是普通高级商业主管面前都有很大一部分材料完全没有价值，所以漏掉某个真正重要的事情的可能性极低。

第六感确实有助于找出那些必须逐字阅读的文件。我没有第六感，但是杰克·韦尔奇有。扫视我所划的重点，他能够立刻判断出是否要继续读下去。特别是在内部材料上，我会贴邮寄记号，附录我的忠告，例如“我已经提醒麦克注意这一点了”，或者“跟医疗系统确认，他们会还给你”。这种邮寄记号增加了信息或者提示已经在进行后续调查。像其他任何经过他书桌的东西一样，我知道他阅读的文件的内容，并且密切注意文件堆减少的速度。这样我就能判断我是低估还是高估了自己给他的文件的价值。随着岁月流逝，阅读的文件堆消失的速度快了许多，这要么是因为他变得更急躁了要么就是我更熟练运用荧光笔了。

有些人认为通用的成功有太多的偶然性，请记住，我们身后是通用富有才干的高级主管队伍，任何东西在到达杰克的书桌前就错误地泄露或被忽视都会被打回来，贴上另一张邮递标签以及重新阅读的建议。

跳读、速读并迅速吸收大量的材料取决于个人，但是通用体系中有一点可以应用于大多数其他办公室，那就是预先处理阅读材料。通过这种管理方式，你可以不必做筛子就帮助上司瞄准最重要的元素。老板可以仅仅按照标出的重点阅读或者想读多少就读多少。

正面和负面

一个员工不应该努力改造他或她的经理。如果企图改变杰克·韦尔奇的急操作风，我想那将是误导。太幸运了！这种改造不仅注定失败，而且没有考虑到杰克获得总裁的职位并且干得很出色的原因之一就是他的急躁而非相反。他速度超快，将官僚作风一扫而空，不懈地推动变革，而当今这个时代不能容忍像通用这样的制造巨头保留缓慢拖沓的文化。我猜想前任总裁瑞格·琼斯（Reg Jones）之所以挑选杰克继任可能料到了杰克的急躁会成为一笔巨大的财富。

举个例子，1986年通用起初决定收购皮博迪市的克德投资公司就反映了杰克·韦尔奇不耐烦过多分析造成的负面作用。如果更谨慎一些或许就能发现克德并不是个收购的好选择。但是，杰克在他的备忘录中称这一决定为骄傲自大的典型，评价说：“我当时眼里只有自己。”他说自己推动收购计划是因为那时他觉得自己能够办成任何事。我跟在这样一个厌恶过多分析、拒绝惰性和迟钝的人旁边，更倾向于用急躁而非自大来解释其失败原因，虽然这两种性格可能在他身上交错出现。我已经学会如果你花太多时间害怕犯错误，你就永远无法创造历史。杰克不害怕错误。但是他并不冒进。那时，克德的案子也有道理，因为通用基金能够通过克德公司省掉交易费，并且能够更容易获得融资收买的机会，这在那时的华尔街非常盛行。

我没有兴趣事后猜测克德购买案；我的观点主要是谈不要改造你的老板。杰克的急躁或许有负面作用，但是我认为如果你想有效地处理与上司的关系，那么集中于其积极影响会更有用。你努力想改变的特性或许正是这个人的独特优势。在一个理想的世界，各方都妥协，争取在中间达到一致，但是谈到管理上司，总是要你这一方灵活应对。

为一个大商业机构工作的优点之一就是个人风格和背景的多样性创造了一种独特的混合体。如今这个年代，曲奇切割机式整齐划一的经营——一长排人都穿灰色法兰绒西服，白衬衫和黑边皮鞋——已经或正在消亡，因为这些东西不能深入人心，无法激发适合当今蒸蒸日上的市场所需要的才干、个性类型和社会背景。杰克·韦尔奇缺乏耐心，许多跟在他身旁工作的人也染上了这个特性——令他们的一些助手很郁闷——但是他宽容鼓励其他的工作类型和方式。

我要说培养急躁性格至少有八大优点： 导致迅速回复和转机。

你的眼睛朝着地平线（未来）。

更有效率地利用时间。

促进变革。

着眼于本质。

文件减少了。

冒险并不那么可怕了。

你不会觉得无聊。罗伯特·弗罗斯特在他的诗“火与冰”中思考了人类困境的两大方面——要服从心还是头脑。弗罗斯特的结论是他会“赞同那些选择火的人”。但是他承认冰也有

其作用。同理，我可以衡量耐心跟急躁的正负面影响，给耐心一个公平的评价。耐心能够使你在游戏中持久。耐心有清醒和稳定的影响。培养这两种特性，并在两者之间找到一个平衡，这是个好办法。一点火，一点冰。然而，就我个人而言，我会赞同那些选择急躁的人。

急躁小贴士

为一个急躁的老板工作，你就得变成微观计划者。

多打听，但要适当。知道你工作中的每件事是怎么回事，谁，什么，何时何地。

预测。我会再说一遍：预测。

前一天晚上要做好第二天的计划。

急躁是一种美德——看看杰克·韦尔奇因此获得多么大的成就！