

策,不管是涉及一个工作不胜任的雇员,或者涉及五年后面市的新车的规划,都不能慢慢来。

除了作出决策之外,经营管理者也要鼓舞士气,调动积极性。

我任福特分部总经理的时候,马萨诸塞理工学院艾尔弗雷德·斯隆管理学院邀请我向斯隆学会演讲。面对这批精英分子,我预料他们会提出些非常抽象和理论性的问题,因此我很诧异有人这样问我:“福特分部有多少人工作?”

“我们大概有11 000人,”我答道。

他说:“你今明两天都在坎布里奇。你不在办公室的时候,谁调动这11 000人的积极性?”

这是一个很重要的问题,他一针见血,因为管理不外是调动别人的积极性。

我不可能知道所有在我下面工作的11 000人姓甚名谁,这是明摆着的事。因此,除了季度审查制度之外,还需要某些东西可以调动全体人员的积极性。

调动别人积极性的唯一方法是与他们交流。我虽然在中学的时候参加过辩论组,但我还是很怕当众讲话。参加工作的头几年,我是个内向的、怕羞的人。

但那是我在戴尔·卡内基学院选修演说术之前的事。课程的第一项内容是设法让我们不再羞怯,要我们爬出甲壳外来。有些人(我是其中之一)可以在一两人面前谈上一整天,但要他在一大群人面前讲话,就会很紧张。过了几个星期,我开始感到从容舒畅了。不久,我不用人家邀请就站起来发言。我喜欢这种挑战。现在我一开口讲

话,就好象永远讲不够似的。到今天,我仍觉得戴尔·卡内基学院的那一套是非常有效的。

我但愿能找到一个学院教人如何去听别人讲话。你要善于听取意见才能调动你手下工作人员的积极性。一个普普通通的公司和一个干得很出色的公司的区别就在于此。作为一个经营管理者,我最得意的事情,是看到被称为中等或平庸的人,由于有人倾听并帮助解决他提出的问题而发挥了才干。

我一向认为,一个经营管理者如果能够调动另一个人的积极性,他就算得上是很有成就了。要使一个部门顺利运行,一切要靠调动积极性,你也许可以做两个人的工作。但你不可能是一个人。你应该激励你的副手,使他激励他的部下。

去过我在克莱斯勒公司的办公室的人往往有点惊讶,因为我桌上没有电子计算机的终端装置。可能他们忘了,从电子计算机输出的东西都是要人输入的。今天美国企业界最大的问题是大多数经营管理者所掌握的信息太多。这些信息弄得他们眼花了乱,不知所措。

成功的关键不在于信息而在于人。我所物色的要充任高层管理职位的人都是干劲十足、想方设法超额完成预期任务的人。他们总是全力以赴。他们善于接触同事们,协助他们把事情办好。他们就是这样的人。

因此我设法物色有冲劲的人。这样的人不需要太多。给我25个,我就可以把美国管好。

(本文原载美国驻华大使馆新闻文化处《交流》杂志,1987年第2期)

简讯

美国MIT举行第121届毕业典礼

[本刊讯] 6月1日,美国麻省理工学院第121届毕业典礼在剑桥市风光明媚的查理士河畔隆重举行。约1 800名毕业生(其中包括718名硕士与183名博士)穿着庄严的黑色礼服,在乐声中领取学位证书。约8 000名盛装的客人参加观礼。阳光,绿茵,鲜花点缀着会场,五彩气球飘荡在蓝空,气氛十分热烈。毕业典礼上,该校校友、著名的美国数字设备公司创始人和总裁、被“幸运”杂志称为去年“全美最成功的企业家”的奥尔森先生作了特邀发言。奥尔森先生在数周前刚访问过中国。他在发言中表示了自己对中国经济迅速发展的深刻印象。在这次毕业典礼上,7位来自

中国大陆的留学生获博士学位,他们是:冯钧(材料)、高光荣(电机)、胡浩然(机械)、王乘(航空)、吴晏中(材料)、周冰(物理)、徐传毅(数学)。这是自中国开放以来中国大陆留学生在该校获得博士学位最多的一届。在这之前,有十余名中国大陆留学生陆续获该校博士学位,他们中有:曹天清(地球物理)、陈和生(物理)、陈仲英(物理)、金亚秋(电机)、楼希橙(电机)、吴如山(地球物理)、吴尚志(机械)、杨劲根(数学)、周郁(物理)、朱人元(物理)、赵永盛(核工)等。已获博士学位的留学生们在经过短期实习后即将回国,为祖国的社会主义现代化建设服务。