

得才留才 用人不疑

◆ 文 / 林俊龍 慈濟基金會醫療志業執行長

「只要有五百個人願意同心付出，就等於是一尊千手千眼救人的觀世音菩薩。」這是證嚴上人經常鼓勵慈濟人的話語。上人提醒每一位志工、職工，不要認為自己一個人的力量很小，只要群體合心協力，就一定能完成目標；如果集合五百個人，每個人都睜開雙眼、伸出雙手，就是救苦救難的千手千眼觀世音菩薩的化身。

同樣的，在慈濟醫療志業裡，也是因為有全體同仁的共同投入，方能成事。對應現代的經營管理策略，人力資源要能妥善管理，有良好的用人之道，得才留才，那麼企業才能永續經營。

評量才德 擇善用人

職場上的用人之道，「德行」和「才能」是兩大評估準則，所以可將「人才」分為四類：有德有才、有德無才、無德有才、無德無才。

所有的主管們一定都希望擁有德才兼備的下屬，同仁們也都期待主管有才能又德行高操。但是，根據數學家高斯的機率分布曲線(Gaussian Distribution)，也稱吊鐘曲線(Bell Curve)，也就是我們慣稱的常態分布(Normal Distribution)看來，「有德有

才」的大好與「無德無才」的大壞，都屬極端，所以都算是小眾。

有德有才，提拔重用；

有德無才，培養任用。

無德有才，限制使用；

無德無才，堅決不用。

當然，如果得遇有德又有才者，一定要提拔重用。但有德又有才能的人是可遇不可求，因此如果一個企業只等著這樣的人才出現，要不就會空等許久，要不然可能就關門大吉了吧。

相對地，遇到無德又無才者，只顧著攀緣、巴結、討好、迎合、發黑函、打小報告等小人行徑，必須堅決不用。坦白說，放眼四周，在一些企業組織中，可能還是存在著這樣的人，主管們必須要能看清，不要被奉承迷濛了雙眼，也不能倚靠打小報告者的訊息來當成管理內部的依據。一旦拔擢告密者成風，內部風聲鶴唳，不願意告密的人只能安靜求自保。感恩、尊重、愛蕩然無存，如何將企業經營成如大家庭般的溫馨氣氛呢？

而有德無才者，要培養其專業能力，善用他們的長處。尚不具備德行但有才能者，則要「限制使用」。

人，很難十全十美，機構要能運作，除了有人，也要把握時間，如果

要等找齊「正確」的人，時間也就一分一秒流逝了，反而無法讓醫院好好運行。有什麼就要先做什麼（You have to do what you got!），掌握手邊既有的資源，就趕緊開始好好運作。鼓勵每位同仁發揮優點，像上人提醒的「缺角杯子視為圓」，有缺角的杯子，不去看缺角的那一邊，整個杯子還是完好的。

疑人可用 用人不疑

「疑人可用，用人不疑」，是我力行的人力資源管理準則。

「百善孝為先，原心不原跡，原跡貧家無孝子；萬惡淫為首，論跡不論心，論心世上少完人。」這段出自《論語別裁》南懷瑾先生的作品，是學佛者耳熟能詳的一段話，強調的是心念與行動的差別。孝順以心念為重要，用心對待父母長輩，比起花錢讓父母出國卻沒有真心關懷，來得重要許多。而作惡，即使心裡有壞念頭，至少沒有真的去做壞事，也就不算太壞；人非聖賢，孰能無過，世上能有多少人心裡不曾有過一點點邪念、惡念呢？應該是少之又少吧。

上人教導我們「普天三無」的精神，「普天之下沒有我不原諒的人，

普天之下沒有我不信任的人，普天之下沒有我不愛的人。」主管應該要帶著寬容的心，來帶領或與同仁們共事，工作團隊一起在職場上「共修」，提昇專業與人文，這也就是我們一再強調「疑人可用」的理念準則。

此外，慈濟提供許多人文課程與活動，像是義診、居家訪視、國際賑災、環保回收、人文營隊，每位員工都有機會參與學習，從無所求奉獻的志工身上，學習付出愛奉獻一己之力。試想，一個懂得關心陌生貧病的人，怎麼會是一位無德之人呢？見苦知福，自然就會懂珍惜、懂得感恩、懂得去愛。

蜀無大將 戒為制度

「蜀中無大將，廖化作先鋒」一語出自《掃迷帚》第二十四回，語帶強烈而明確的無奈，意指當時廖化已高齡七十多歲，卻扮演重要角色，反映了蜀國末期人才凋零。現今這兩句話多用來描述企業需要用人之際，若苦等將才卻可能讓時間空過；如果能把握當時可用之才，或許反而還有機會一搏，是一種退而求其次的處境。

在「才」的任用與培育上，只要

不是絕對不能聘用的人，進來機構服務之後，由層級主管與人力資源部門共同觀察、審核，靠著完整的評估稽核制度，及異常通報機制、任期規定等，讓每一個在其位的人，不僅能夠適性發揮，還能有所進步。

缺角視圓 培育人才

三國時代的曹操曾三次發求賢令，就寫過「夫有行之士，未必能進取；進取之人，未必能有行也」。數千年前至今，仍然適用同樣的標準；結論是「術德兼備之士，不可多得也」，不過若有先後之分，應該以德為先。

既然「有德有才」之人難遇，管理者更需投入大量心力在教育訓練與培育人文方面，以實際的德才培育課程，提昇同仁的素質。

慈濟榮譽董事，也是味全企業的董事長魏應充先生，打拼事業之餘，與太太許秀綿師姊一起投入慈濟志業。魏師兄將慈濟的人文精神帶入家族中，也引入企業內，以人文關懷與環保議題帶動員工。魏師兄舉辦企業內的歲末祝福，帶著家人感恩主管們與同仁的支持，魏師兄還親自替員工書寫春聯，期待員工都能發願「做一個

手心向下的人」，讓愛傳出去。

汶川大地震發生之後，味全所屬的大陸頂新集團不僅提供即時泡麵等食品，更與慈濟合作供應熱食等。魏師兄鼓勵頂新一批批在地的主管與員工加入賑災發放的行列，在資深慈濟志工的引導下，陪伴受創災民走出困頓。這是魏師兄身為企業家，自我承擔的社會責任，同時也帶動了企業內「善與愛」的品德人文培育。

總之，有德有才，十全十美的人才難找，要好好應用現有的人才，提供良好的環境，給予足夠的資源，放開手來讓他去發揮，實現個人理想，並給予足夠的鼓勵，機構才能夠更上一層樓。🌿

