

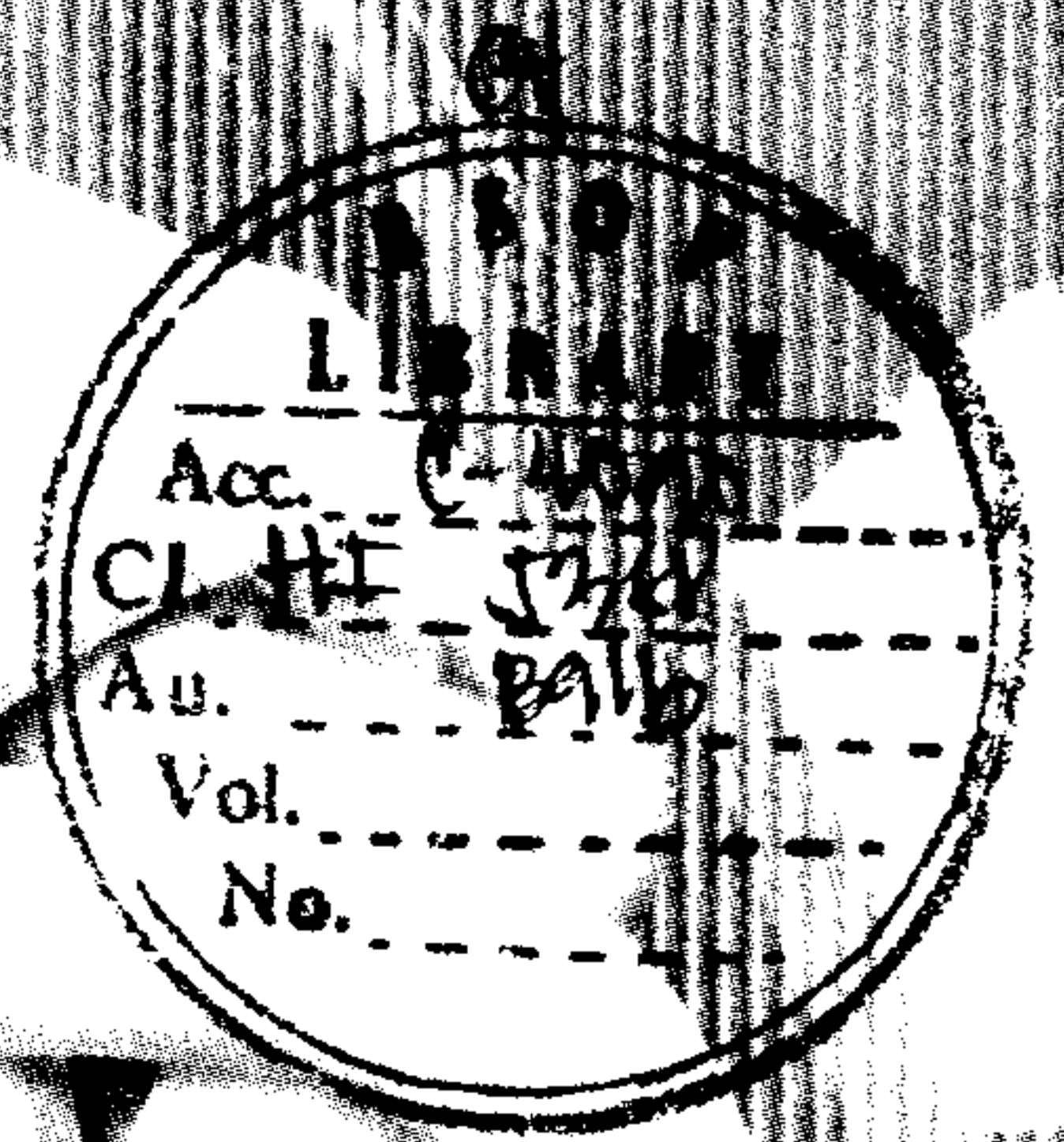
聖經管理解碼

實際運作篇

[Business By The Book]

作者 / Larry Burkett
譯者 / 黃莉莉、談清華

- 如何做個成功的領導者？
- 如何挑選合適的員工？
- 如何適才適用？
- 解雇員工的原則及步驟
- 如何選用高階主管？
- 如何訂定員工薪資？



作者簡介

賴瑞·巴克(Larry Burkett)是「基督徒財務公司」的創辦人和總裁，也是一位暢銷書作家，出版過五十多本關於商務及個人理財方面的書。他還是廣播節目的主持人，主持「基督徒財務公司」的兩個廣播節目，聽眾遍及全世界。(讀者可上網查詢：www.cfcministry.org)

賴瑞·巴克擁有市場學和財政學的學士學位，最近更獲得西南浸信大學特別頒贈的經濟學榮譽博士學位。多年來，賴瑞·巴克一直在佛羅里達州擔任太空計劃的管理工作，也擔任一家電子製造公司的副總裁。他在商務上的經驗以及對神話語的認識，使他能夠給予家庭、教會和企業界中肯而實際的理財建議。

目錄

作者簡介	001
寫在前面 / 金明璋	004
推薦序 / 白培英	007
自序	012
管理系列叢書	142

1. 如何做個成功的領導者？ 001

{ 身為領導人，你對這個身份所持的看法以及對同仁的態度，都將深深影響你所作出的每一個決定。 }

2. 如何挑選合適的員工？ 017

{ 如果能事先審度你對於某些問題的心態，同時釐定一些基本策略，將會使尋覓合適的員工變得容易些。 }

3. 如何適才適用？ 039

{ 基督徒從業人員最常發生的兩個問題，一是與員工之間的溝通；二是對員工的期望及不滿往往表達得不夠清楚。 }

4. 解僱員工的原則及步驟 063

{ 員工的問題需要明快處理，不要拖延，越拖越麻煩，人的問題從來不會因為不去管它而獲得改善。 }

5. 如何選用高階主管？ 091

{ 如果基督徒想要成功的將聖經原則應用在他的事業上，那麼最重要的決定就是慎選經理人員。 }

6. 如何訂定員工薪資？ 115

{ 上帝要求僱主們在給付員工薪資這件事上能夠秉持公平的原則，正如同祂對於所有信徒在其他每一件事上所提出的要求一樣。 }

寫在前面

能出版這套書，首先要感謝旅居美國的姚美女士。多年前在浩瀚的書海中，她就發現了這本書。讀後，從心底覺得精彩，多年後，她再次捧讀，仍然覺得是本不應錯過的好書，於是推介給我們。剛好，向來抱持著與人「探索生命意義，分享生命經驗」為出版宗旨的我們，在以工商掛帥、坊間充斥著經營管理叢書的時刻，也正思考如何出版一些兼顧關照人生命本質需求的經營管理書籍，姚女士的推介正好符合所需，因此，很快的進行了這本書的出版作業。

事情的進展並不順暢，其中遇及了種種阻礙，以致出版時間難以掌握，但也因此，過程中反而多了許多思考空間——我們發現這本書的精彩在於它說理明確，並配以實例解說，極易使讀者完全明白其理並引起共鳴，但作者是一個說故事的好手，在說明每一樁

案例時，鉅細靡遺，人物、場景、動作都有生動的描述，如此行文固然鮮活精彩，但透過翻譯，難免有冗贅之感，書中少部分內容因文化背景之差異並不太適合我們，因此作了些刪修。為了使讀者更易閱讀，又將全書分為「基礎概念篇」、「個人行動篇」以及「實際運作篇」三冊，目的是排除「厚重」的閱讀障礙，使讀者可以在一種無壓力的狀況下，各取所需，在輕鬆翻閱中獲得觀念的啟發、處理問題的妙方。

作者是個虔誠的基督徒，幾十年從事對基督徒企業家的諮商，所領導的機構規模龐大，幫助了無數個人及機構解決難題，在書中無論闡述理論及解說實務，其依據的根基都是聖經。對某些非基督徒而言，乍看之下可能會覺得，這本書與我無關，只適合基督徒而已。但我們以為，這本書所適合的對象，是每一個希望自己成為在生命中獲得真正滿足的管理、經營者。因為本於聖經原則的這些教導，旨在幫助一個身負管理之責的人，能合宜、積極的扮演好自己的角色，不只使企業、公司的經營能永續，更能使自己及

推薦序

員工的生命得益處，其中可看到許多對「人」的關懷，揭示人際互動基本關係建立的秘訣，並且有智慧地在「人」「事」之間作清楚的分野，這種管理的精神，應不只有基督徒才嚮往。當然，對一個基督徒管理者而言，這套書可說是必備的教戰手冊了。

在此，要特別向中華民國企業永續發展協會名譽理事長白培英先生致謝，他不僅撥冗仔細閱讀了本書，提出具體改進意見，並為本書寫推薦序，他對本書的讚許與肯定給予我們很大的鼓勵。此外，周逸衡教授、戴秋芸總經理及白崇亮董事長三位，在百忙中亦對此書作了精短的評價，平添此書的份量與光彩，在此一併致謝。

期望，正在展讀的您，能由書中得到經營管理的智慧，在事業生涯中更加蒙福！

金明璋

本書本於聖經觀點，探討基督徒經營企業的有關問題，是一本值得一讀的好書。

聖經不僅帶給人永生的生命(約翰福音五章19節)，也教導人過正當和行善的生活(提摩太後書三章16節)。聖經真理超越時間的限制，它如何對當年農牧時代的人說話，也照樣對今天工商時代的人說話。只是我們的悟性不夠，在現今複雜的經濟生活上，有時不明白聖經指引，以致隨波逐流，陷在世界的謬誤裡。

本書作者賴瑞·巴克，在美國主持一個專門對企業界的基督徒，提供本於聖經立場的企管課程及諮詢的機構。基於多年的經驗，在本書中他廣泛地列舉出基督徒經營企業的一些問題，以及如何應用聖經的原則予以處理，頗足發人深省。

推薦序

員工的生命得益處，其中可看到許多對「人」的關懷，揭示人際互動基本關係建立的秘訣，並且有智慧地在「人」「事」之間作清楚的分野，這種管理的精神，應不只有基督徒才嚮往。當然，對一個基督徒管理者而言，這套書可說是必備的教戰手冊了。

在此，要特別向中華民國企業永續發展協會名譽理事長白培英先生致謝，他不僅撥冗仔細閱讀了本書，提出具體改進意見，並為本書寫推薦序，他對本書的讚許與肯定給予我們很大的鼓勵。此外，周逸衡教授、戴秋芸總經理及白崇亮董事長三位，在百忙中亦對此書作了精短的評價，平添此書的份量與光彩，在此一併致謝。

期望，正在展讀的您，能由書中得到經營管理的智慧，在事業生涯中更加蒙福！

金明瑋

本書本於聖經觀點，探討基督徒經營企業的有關問題，是一本值得一讀的好書。

聖經不僅帶給人永生的生命(約翰福音五章19節)，也教導人過正當和行善的生活(提摩太後書三章16節)。聖經真理超越時間的限制，它如何對當年農牧時代的人說話，也照樣對今天工商時代的人說話。只是我們的悟性不夠，在現今複雜的經濟生活上，有時不明白聖經指引，以致隨波逐流，陷在世界的謬誤裡。

本書作者賴瑞·巴克，在美國主持一個專門對企業界的基督徒，提供本於聖經立場的企管課程及諮詢的機構。基於多年的經驗，在本書中他廣泛地列舉出基督徒經營企業的一些問題，以及如何應用聖經的原則予以處理，頗足發人深省。

例如，一個最基本的問題：基督徒經營商業的目的是什麼？就一般企業來說，能夠為股東賺取最大利潤，使員工得到合理權益，就算達成了任務。但作者指出，基督徒創立事業的主要目的，乃是事奉神，因此「支持福音事工」、「訓練門徒」（帶領員工信主）是基督徒企業應該發揮的重要功能。動機正確，基督徒企業才有存在的理由。

關於基督徒經商能否負債，是一個頗富爭議的問題。有的教導說，基督徒不可用負債的方式經營企業。但在現代的商業交易，不負債幾乎不可能。更何況利用財務槓桿作用，擴大營業規模，已經是通例，基督徒不照著作，可能失去市場的競爭力。聖經上似乎沒有明白的教導，究竟當如何行呢？本書對此有詳細的探討，可供省思。

聖經上說，信與不信的不能同負一轡，基督徒能不能與非基督徒合夥做生意？有非基督徒的股東有無關係？能否僱用非基督徒員工？如果高級主管是非基督徒又當如何？在本書也有分析闡釋，使人茅塞頓

開。

書中建議作妻子的要過問丈夫的事業，作丈夫的要聽取妻子的意見。這種看法，無論就「男主外、女主內」、妻子不干預丈夫事務的傳統家庭；或是就夫妻都有工作、各忙各的事，彼此互不干擾的現代家庭來說，都有新鮮之感。但如果我們承認「夫妻二人合為一體」，承認「夫妻同負一轡」，恐怕我們就得調整觀念，學習接受這樣的建議。我自己曾經有過一次經歷，未重視妻子的意見，借錢給一位生意上週轉困難的弟兄。結果不但失去了那筆錢，也失去了那位弟兄。

書中有許多警語，讀之如受針砭。在「基礎概念篇」中，隨手就可以摘取數則：

- 我發現到一個有趣現象。當我們面臨……打擊時，很容易存心謙卑，也樂意對別人的協助表示感激。但當一切逆境消逝，取而代之的是成功的光彩時，我們……大都會有「這是我自己努力耕耘所得的結果」的態度。

● 我們身處的這個世代，已經喪失了好些節儉的美德。在商場以及服事工場的基督徒領袖們，似乎趨向於「向人宣稱上帝能夠讓他們成為何等富足的人」。但……真正能夠讓人留下深刻印象的，乃是……那一小群人……，明白「如何運用自己擁有的豐富財物，去幫助他人以及傳揚福音。」

● 我不相信基督徒可以任意干犯上帝在祂話語中所設下的原則，之後，在不認罪的情況下，又期盼上帝將他們從自己製造的那一團紛亂中釋放出來，而上帝居然會應允他們，按照他們的心意行。

● 對於一名基督徒商人而言，再沒有比他個人繳納稅款的態度，更能清楚地表明他心靈層面的價值觀。在所得稅或其他稅收方面的欺哄行為，其實就是罪，而罪使得我們與上帝的關係產生隔離。

作者賴瑞·巴克曾多年從事基督徒企業經營管理方面的諮詢工作，累積了豐富的資料，因此在書中舉了許多他所輔導過的事例，說明基督徒業者，因順從或悖逆聖經，產生的不同結果。不但使得他從聖經演

繹出的原則具有說服力，也使得本書讀來饒富趣味。譯筆通順流暢，更增加了本書的可讀性。

我們可以從坊間的企管書籍和學校的企管課程，學到企業經營管理的知識，但這本書卻告訴我們聖經在企業經營管理上的教導，使信徒能夠與世界分別。因此，我願意推薦給每一位敬畏神的基督徒，特別是現在的和未來的基督徒從業人員。

中華民國企業永續發展協會名譽理事長

白培基

自序

近代史上從沒有像現在一樣，如此重視企業倫理與講究企業界內的員工授權，美國大企業無不高薪禮聘專業顧問，教導經理人如何適切地與員工互動，因為有研究發現，快樂的員工才更有生產力。

一九四〇年代愛德華戴明首次前往日本傳授現代企業管理技術，當時他所強調的幾乎全都是企業倫理及員工參與度。

由於歐洲經濟在第二次大戰中飽受摧殘，使得美國產業欣欣向榮，獨步全球，以致美國企業家們忽略了那些使他們事業成功的最基本原則，於是美國企業文化演變成菁英管理型態，也就是說，在社會階層中，非管理人員屬於層級較低的一類，而管理階層則被劃分為較高的層級。

這種壁壘分明的層級劃分使經常性罷工、逐年增

高的經常費及下滑的品質與生產率等情況更為變本加厲。在六〇年代晚期，由於日本及歐洲企業急起直追，使得美國產業界對這些高效率的競爭對手敞開大門，尤其日本更是將戴明教授當初傳授給他們的管理技術應用且發揮得淋漓盡致。

到了七〇年代，美國企業界反倒將管理人員送到日本，研習他們的管理技術以挽回失去的市場優勢，真是應了一句古話：「風水輪流轉」，現在輪到美國人到日本取經。

在這本書中，你將學到不論是美國、日本或全世界任何成功的企業之所以成功的心血結晶，也是使企業成功千古不變的原則。本書按部就班地將經營法則創始人——上帝的經營原則呈現在你面前。你可以不理會這些原則，仍照自己的方式經營事業，短期也許感覺不出有何差別，但長期而言，利潤會隨著道德淪喪而遞減。

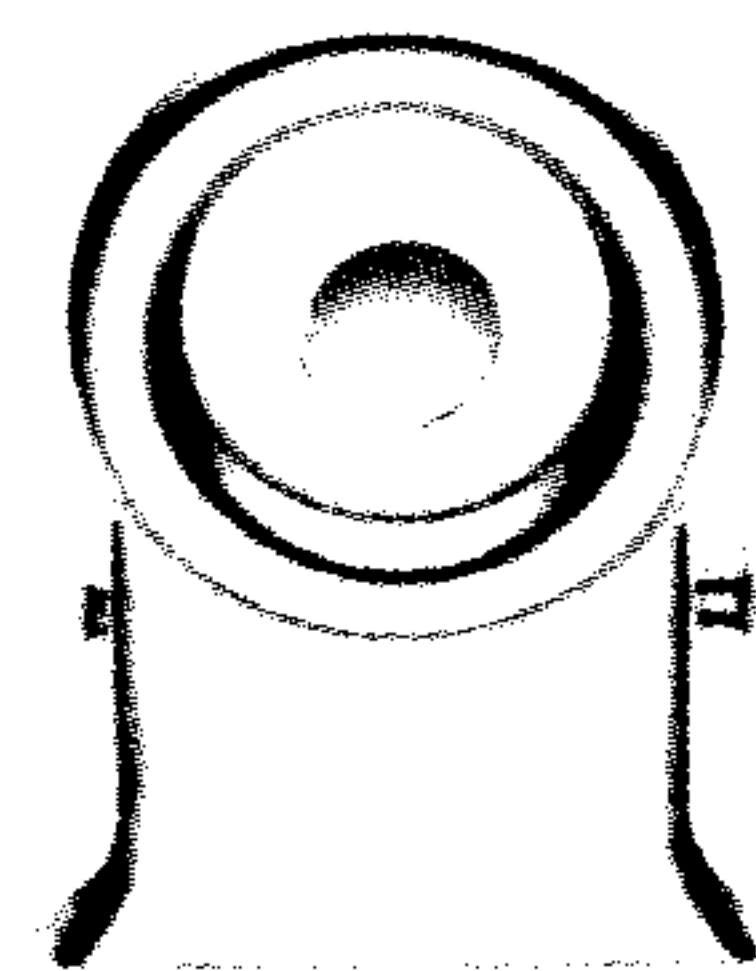
我們將按照聖經上的教導探討有關僱用與開除員工、付款及擢升某人職位等重大決定的原則。

上帝教導我們，「你要專心仰賴耶和華，不可倚靠自己的聰明。」(箴言三章5節)，這本書的目的就是爲了幫助你將事業完全交託給上帝。

在此特別感謝李伊力先生在領導型態上提供許多寶貴資料，李先生是創辦生命之路課程的最大功臣，也是基督徒財務公司的領導人之一，他是一位作家、演講家、經理人，更是一位好朋友。到目前爲止，李先生和他的工作群已經幫助五萬人次以上找到他們的事業方向，使得他們藉著這份革命性的測試課程找對企業，而企業界也找到適合他們公司的人才。自我了解及了解周圍的人，彼此適應是發展成功企業團隊的最重要因素。

但願使這些企業及個人成功的利器，也能幫助你在你的機構中發展出基督化的經營管理團隊。

賴瑞·巴克

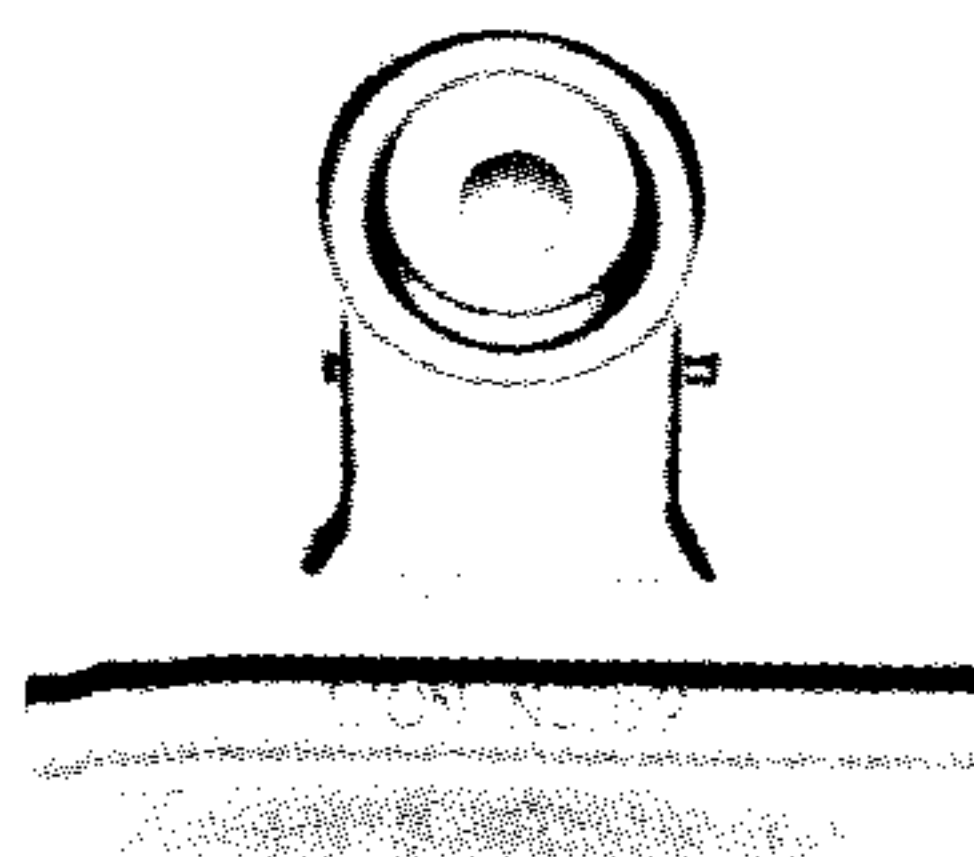


LION No. 52



如何做個成功的領導者？

每個人都是獨特而具有不同長才的，沒有人和你完全一樣，你必須先認識上帝對你的獨特設計，這樣你才能擁有屬於自己與衆不同的領導風格。



你們的光也當這樣照在人前，叫他們看見
你們的好行為，便將榮耀歸給你們在天上的父。

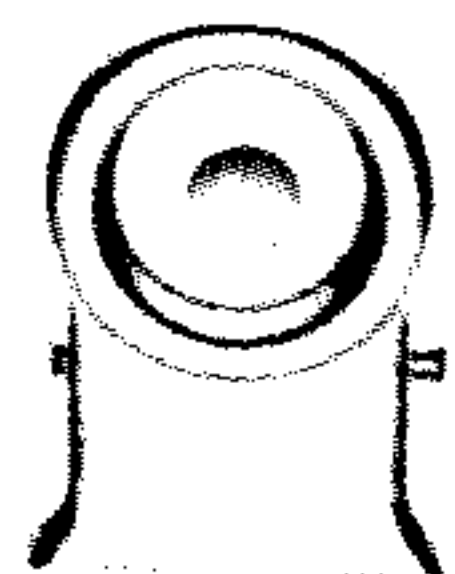
～馬太福音五章16節

任

何機構的成功都有兩個不可或缺的重要因素：領袖特質及人，這兩者關係密不可分，領導者必須指明方向、提供達成目標的資源及承擔責任，以確保所有步驟都按部就班地進行；而人帶來的是工作熱忱、活力、個人的特長、新點子、工作動機，當然還有問題。身為領導人，你對這個身份所持的看法以及對同仁的態度，都將深深影響你所作出的每一個決定。首先，我想與你分享我對領袖負有哪些責任的看法。

了解自己的個性優點及傾向

我們常犯的錯誤是拿自己和別人比較，但聖經卻清楚地教導我們，每一個人都是獨特而具有不同長才的。沒有人和你完全一樣，因此你必須先認識上帝對



你們的光也當這樣照在人前，叫他們看見
你們的好行為，便將榮耀歸給你們在天上的
父。

～馬太福音五章16節

任

何機構的成功都有兩個不可或缺的重要因素：領袖特質及人，這兩者關係密不可分，領導者必須指明方向、提供達成目標的資源及承擔責任，以確保所有步驟都按部就班地進行；而人帶來的是工作熱忱、活力、個人的特長、新點子、工作動機，當然還有問題。身為領導人，你對這個身份所持的看法以及對同仁的態度，都將深深影響你所作出的每一個決定。首先，我想與你分享我對領袖負有哪些責任的看法。

了解自己的個性優點及傾向

我們常犯的錯誤是拿自己和別人比較，但聖經卻清楚地教導我們，每一個人都是獨特而具有不同長才的。沒有人和你完全一樣，因此你必須先認識上帝對

你的獨特設計，這樣你才能擁有屬於自己與眾不同的領導風格。

我深信祂賦予每一個人某種恩賜，使我們在從事某些事情時可以做得比別人更好。問題是：「我的恩賜是什麼？」以及「我有哪些長處適合用在這個機構？」

對自己有清楚的認識，才能發揮自己的長處，並將自己弱點所帶來的負面影響減至最低。對自己的優缺點有正確的認識是獲得長期性成功的關鍵之一，讓我以下列例子說明。

艾迪是天生的企業家與夢想家，具有前瞻市場需求的洞察力，因此能想出新點子以符合所需。他的創造力及不可思議的洞察力是他過人之處，他能看出該如何將所有的片面組合在一起，成功達成整個大目標，也具有

對自己的優缺點有正確的認識是獲得長期性成功的關鍵之一。

推動事情向目標前進的動力。艾迪熱愛冒險，喜歡挑戰，期望每天有不同的變化。

但艾迪也有缺點。他對如何正確評估工作量，及必須獲得多少資源才能實現目標不太在行。同時由於天性使然，他的思考常常直接跳到最後結果，而忽略了從理想到成功的過程中必要的細節工作，他也最討厭這部分。這種缺點使他對周遭一起工作的人缺乏耐性。

就像大部分的企業家一樣，艾迪不是那種善於管理機構中每日例行工作的人，注意細節非他所長，他所擅長的是開發新事物，而不是管理舊的或已定型的東西。

艾迪的長處對他的事業成功十分重要，然而他還缺少幾項重要特質，他需要好的管理人才幫助他實現理想。

相反的，曼尼是一位優秀經理人，他缺少艾迪的洞察力，但他有一些獲得成功所不可缺少的重要特質。他喜歡每日例行工作的一連串過程，他注意每天

的工作細節，以確保工作能如期且在預算內完成。

像曼尼一樣的優秀經理人有一成不變和對時間或預計時間表敏銳的傾向，他們也是很好的傾聽者，這些特質都是典型企業家所欠缺的。優秀經理人的長才及特質通常和企業家不同，但這兩種人對機構來說都同等重要。

當然，一個公司除了企業家和經理人外，還有許多其他的角色。你還需回答的相關問題有：「我是誰？」以及「我所從事的大部分工作符合我的長處嗎？」這些都是你是否能將專長發揮到最大極限的關鍵問題。若是你尚未對自己有正確的認識，那麼你可能需要從你的配偶或朋友處獲得一些意見，甚至可請專人為你作個人特質評估，這些對你有極大的幫助。

提倡敬重與發展信任

爲了能創造良好的工作環境，有一點是你很容易就能做到的，就是對他人表現出敬重與鼓勵，這一點甚至能改善壞到谷底的情況。雖然這聽起來似乎過於

簡單，但身而爲人，受到敗壞天性的影響，難免因爲驕傲與懼怕使我們無法高抬別人。

敬重是良好關係的基礎，也是信任的重要因素，而信任是使所有事業運作順利的根本要素。

自我了解很重要，同仁間互相了解也很重要。愈能做開心胸討論自己優缺點的人，愈樂意使自己透明化，而透明化是發展敬重與信任的有力工具。

這種了解對企業能否順利發展也很重要。任何好的企業都需要業務及會計人員，但他們兩者對同一件事的看法常常是南轅北轍。

歐文和溫斯頓這兩位經理的個性幾乎完全相反，然而他們卻合作愉快。歐文比較坦率、果斷、喜愛變化，偏向企業家型；而溫斯頓則恰恰相反，他謹言慎行、對自己的意見常持保留態度、喜好穩定，屬於比較專注型的經理人。

過去多年溫斯頓爲歐文工作，但因爲機構內部結構重組，現在變成歐文爲溫斯頓工作，即便如此，他們兩人始終保持高效率的合作關係，關鍵在於他們彼

此十分尊重，他們對彼此的相異處知之甚深，甚至拿這些來互相開玩笑，並且在作重要決策時徵詢對方的意見，他們知道在作決定或解決問題時，對方不同的看法具有寶貴的價值，他倆不只是工作上的好夥伴，更是好朋友。

藉著尊重別人，尤其是那些與我們不同的人，你樹立了一個好榜樣，使得周遭的人也群起效尤。這樣的態度具感染力，能發展出鞏固的關係，使你機構中的每個人得以發揮長才，並能朝著你所設定的目標前進，就算機構發生避免不了的風暴或壓力也阻止不了。

溝通、溝通、再溝通

我知道我已經多次提到溝通的重要性，但這個主題實在太重要了，保持暢通的溝通管道是所有機構最困難的挑戰，然而這卻是使不同部門齊心努力的泉源。

我所聽過的最佳溝通案例，是我們機構中一位曾

在越戰中當過五年戰俘同仁的故事，他說北越深諳隔離才能征服的道理，所以他們竭盡所能隔離美軍戰俘，免得他們彼此激勵。

戰俘們冒著極大危險只求互相聯絡得上，他們發明了敲打暗號、視覺辨識暗號及密碼系統等許多方法，以確知個人行蹤，這樣的溝通鼓舞那些被拘禁隔離的戰囚，也彼此傳遞反抗策略及營區活動情報；最重要的是，保持大家的思考方向一致。透過溝通達成思想的一致，是美軍成功抵制敵人戰術、獲得勝利的主因。

大多數機構中不會有共產黨頭子下令阻撓其溝通，但就是困難重重。除非人人都把溝通當成首要之務，否則窒礙難行。

要樂意使自己透明化，透明化是發展敬重與信任的有力工具。

缺乏溝通，人們便開始各自為政，大家互相臆測彼此的想法，終究會造成有損彼此關係或公司利益的問題。

我建議定期審視各部門與政策配合情況，免得某一部門獨行其道，而沒有考慮到他們的行為可能會對其他部門造成何種影響。

我的公司也因為多年來各部門缺少協調而頭痛萬分。記得有一兩次，當我在我們的廣播節目中提到我們公司的資源，歡迎大家打電話來詢問，之後才發現我們的材料部門根本沒有人接聽電話。每一家企業都會發生類似的情況，我們需要不斷地作調整。

我建議每天檢視這個問題，問問你自己：「本機構或本部門的資訊流通情況怎樣？」「障礙在哪裡？」「是誰沒有傳達出訊息？」要努力了解決策性所需之必要資訊是否已傳達給最恰當的人選。

配合此點，你也必須有意識地注意你的努力是否得到良好回饋。人們常常不告訴老闆他們想知道哪些事，有時因為他們害怕問了這些事表示他們不夠好，有時你處理壞消息的態度可能讓你的員工不敢告訴你不願聽到的事，更多的情況是他們忙得沒時間停下來思考你可能需要或想要知道哪些事。找出向老闆提供

資訊的良好管道是很花時間的事，忙碌的員工可能害怕提供太多資訊會製造更多問題反而減慢他們的進度。

我建議以正式及非正式兩種管道進行回饋制度，定期報告及簡報使核心員工能提供最新決策性必要資訊。其他時候，你只要偶爾停下來表示對某員工的工作感興趣並順便了解他目前工作狀況。一般而言，員工們對你的回饋與你是否樂意成為一個開放的傾聽者息息相關。如果他們發現你樂意分享，而且不害怕你隨時靠近關心他們的工作時，那麼溝通應該是暢通的。

投資在訓練上

在這個資訊時代，特別需要受過高度訓練的人才，懂得利用新科技才能使產品有真正突破的機會，但只有受過完整訓練的員工才知道如何使用這些新科技。遺憾的是，學校教育根本趕不上新科技更新的速度，所以年輕人需要更多訓練，沒受過科技訓練的資

深同仁也需要跟上時代。

實際上，大部分的訓練都基於員工們的需要，這表示你有必要把訓練經費列入預算，並發掘學習力強而且能隨時不斷施予高品質訓練的人才，如果你曾讀過一些有關企業經營的雜誌，你一定知道名列財星雜誌前五百名的公司都花大筆錢投資在訓練工作上。我相信這一直會是成功企業的關鍵因素，我也鼓勵你好好檢查你的訓練計劃。

最近我才把公司的電腦設備及軟體升級，從過去經驗得知，同仁會暫時因為適應這批新配備而延緩進

度，因此我昭告同仁，要儘快減少

職場用紙。萬事起頭難，但為

了達成目標，我聘請了幾

位優秀的資訊訓練專家，

讓所有同仁都參加這套新

軟體系統的訓練課程，在

很短的時間內，同仁們使

用電腦的功力，進展神速，

定期審視各部門與
政策配合情況，免
得某一部門獨行其
道，損及公司。

這是他們以前想都沒想過的。

我們使用電腦資訊系統明顯的改善了機構內部溝通，這筆訓練所花的時間和金錢在一開始似乎是所費不貲，但後來很快地便在工作效率上得到明顯回饋。

洞悉你的企業願景

雖然大家都了解洞悉企業前景的重要性，但令人訝異的是，我們非常容易偏離目標，設想飛機駕駛只要稍微偏離航軌十度，那麼每飛行六十哩就會更遠離航軌十哩，照此推算，從紐約飛到夏威夷就會偏離一千哩。

一個清楚明確的企業願景或目標使你不會走偏方向，並幫助你評估過程中所有突然冒出的機會。

清楚你企業前景的價值在於它提供一個標準，幫助你評估任何改變方向的潛在性，雖然有時候你覺得將企業願景寫成書面的聲明會變成一種限制，尤其如果你偏向企業型，你會發現很難抗拒自己不斷求變的天性，這只是暫時性現象，然而和你的員工一起分

享，清楚說明企業前景的書面文件，可作為你們朝著預定目標前進而不偏頗的長期性指標。

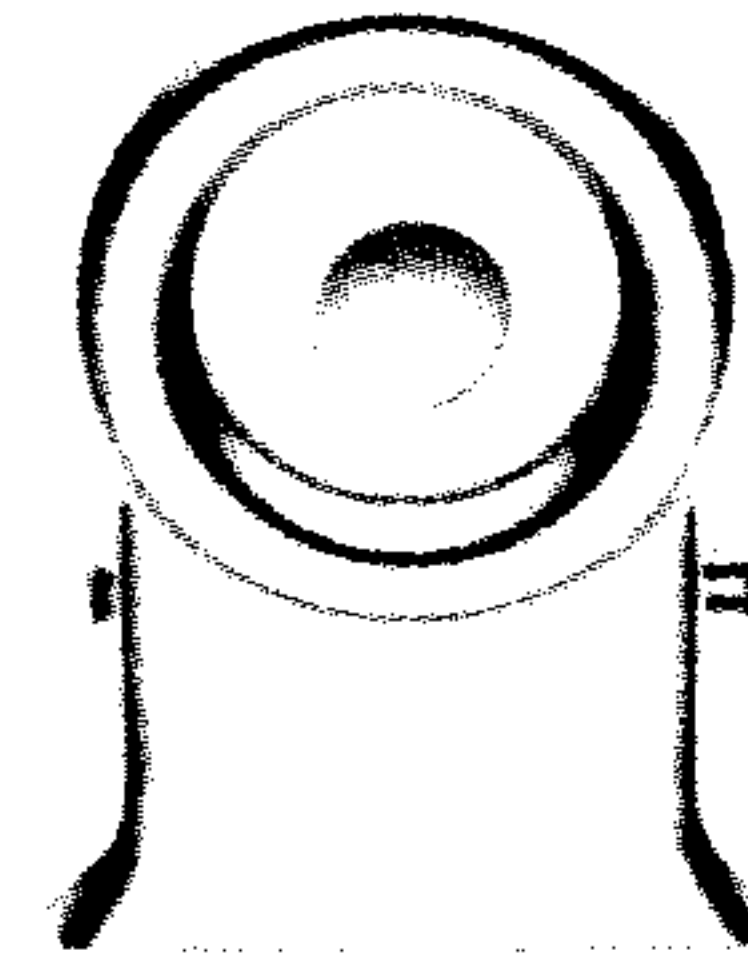
要牢記，僅只是你個人的願景還不夠；還必須是整個機構內全體同仁的願景，最好的情況是團隊中的每一位都把公司的願景視為自己的願景，並了解如何把這個願景帶進個人價值與人生目標。身為領袖的你有一個重要責任，就是持續不斷地和大家溝通這個願景，讓機構中每一個人——從最資深到最新進人員，都清清楚楚了解自己目前景況和未來要達成的目標。

我所閱讀到的所有資訊都指出一個事實，就是現在的美國求職人口都想找一家理念能符合他們人生目標與價值的公司工作。能提供一份企業願景與個人目標相符的企業，並達成某些個人人生計劃，如此，就能增加機構吸收高品質人才的機會。如果你是以聖經原則為基礎來經營機構，那麼大部分同仁想要的價值都會記載在你的企業願景書面文件中，並會創造出機構的文化。

我深信一家以聖經原則來經營的企業會非常具吸

引力，並在社區中散發光芒。那豈不就是我們該做的事嗎？「你們的光也當這樣照在人前，叫他們看見你們的好行為，便將歸榮耀給你們在天上的父。」(馬太福音五章16節)



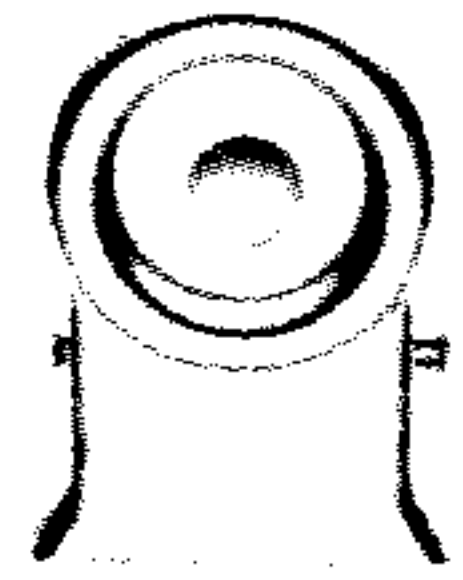


LION No. 87

2.

如何挑選 合適的員工？

在僱用員工時，當然還必須考慮到其他諸如：氣質、可信度、教育程度等因素，但我堅信，最優秀的員工是那些工作職位的性質與他們基本的個性相稱的人。



你看見辦事殷勤的人麼？他必站在君王面前，必不站在下賤人面前。

～箴言二十二章29節

好指教少年婦人，愛丈夫，愛兒女，謹守，貞潔，料理家務，待人有恩，順服自己的丈夫，免得上帝的道理被毀謗。

～提多書二章4～5節

「你

知道嘛！我在僱員工這方面，從來沒有作過正確的抉擇。每次我僱用了員工之後，總是會在很短的時間裡對他感到不滿意，這麼一來，他往往會在一年或兩年之內離開公司。我想請教的是，我的問題究竟出在哪裡？」史坦問我們的法律顧問比爾。其實被這個問題困擾的人不只史坦一人，在比爾了解史坦的狀況後，針對「僱主訂定僱用員工策略時應當採取的重要步驟」這個主題提出了大綱：

僱用員工的步驟

1. 清楚地為該工作性質下定義

每一件工作都涵括了好些事務項目，這些項目是員工們在每一天，或者至少在定期內必須要做的事。

一個公司單位如果想要挑選到合適的員工，就必須為這份工作釐定清晰的定義，並且要用書面的方式明確表達。事實上，有些前來應徵工作的人只要瀏覽一下工作簡介，就能夠覺察出自己並沒有具備擔任這份職位的資格，自然會主動打消繼續應徵的念頭。

有一回我與一名年輕人面談，他所應徵的工作是我們機構的電話交易人員。這名年輕人相當有才智，外表出色，舉止處處合乎尺度，發音也清晰明確，我們公司對於這個職位所要求的一切條件，他都具備。而他對於前來我們公司上班也表現出高度的熱忱，在面談過程當中，多次提及我們所提供的這個「機會」他的確不應當錯失。

但是，當他仔細瀏覽工作簡介時，我可以瞥見他臉上所流露出的失望神情。於是我問他：「你是不是認為自己可能很快厭倦做這份工作？」

「我想應該是沒有問題的，」他回答我，「不過，我不知道自己在這個職位上得待留多久，才有機會做我更感興趣的工作？」

「你是不是能說說看你對於哪個工作特別感興趣？」我問道。

「我真正感興趣的是從事教授與輔導的工作！」他興致濃厚地答道，「如果貴公司能夠提供我那方面的訓練，我挺樂意擔任這個職位。」

我向那名年輕人致上謝意，與他道別之後，就從應徵者的名單中刪除了他的名字。因為這次的經驗促使我撥出時間為公司裡大部分的職位清楚釐定界線。當時我們公司需要的是一名電話交易人員，因此我們並沒有必要投資數千美元的資金，去訓練一個極有可能在就職之後幾個星期或者幾個月就快速離職的人。事實上，他稱得上是一名典型的剛步出大學校門的天真年輕人，找工作的動機不過是尋覓一處「進身階」，並無意全心投入一份工作。

2. 為工作職別覓求最合適的員工

乍看之下，我們可能會認為這是一件相當容易做到的事情。但是大部分小型的事業機構卻鮮少僱用到

合適的員工，他們所僱用的往往是某個近便可覓的人。我個人在僱用員工的經驗上，就曾經不只一次發生這種情形，每一次都讓我油生終生的悔憾。我記得在我剛開始拓展「基督徒財務公司」的服事時，感覺到自己急需找個人手幫忙，但我手邊能夠加以運用的現金卻相當有限，甚至連一名員工的薪資都無法支付。

那時，有一名失業的基督徒前來找我協談，無意間發現我急需助理人手，於是便

自願留下來幫助我。過了幾個月之後，由於我們的經濟狀況獲得改善，而我也被安置在一個需要正式助理人員的職位上，所以有必要僱用一個人來從事他目前正在著手的那些事情，於是我理所當然

以書面方式為工作釐定清晰的定義，對挑選合適的員工有莫大助益。

的僱用了他。

如今，當我回溯那整件事情時，總算明白了其中的端倪：我對於那個人的表現的確感覺不滿意，但是因為他是先自願協助我，而且他已經居於那個職位，所以在決定僱用人選時，無法按照正常僱用的常例，否則我在考慮是否任用他時，應當先審核他的相關資料，考究他的人格特質，並且評估他的技能才幹。

簡扼的說，在接下來的一段日子裡，對於當初沒有詳細審核一事，心中感覺後悔萬分。因為在他上班後，很快的我便察覺出這人並不合適此項職位，而且他在工作時常常顯露出不愉快的神情。那樣的神態幾乎反映在他所做的每一件事情上，到後來甚至導致一種相當不愉快的場面。我發現自己犯了一個錯誤：我僱用了一名並非最合適這個職位的員工。他在工作時顯得不快樂，我也因為僱用了他感覺不歡心，最後我們兩人被迫都得面對這個事實。自那件事之後，我開始要求自己遵行箴言二十二章29節的教訓：「你看見辦事殷勤的人麼？他必站在君王面前，必不站在下賤

人面前。」

3.讓僱用的員工與工作職別相稱

我向來對於性向測驗這一類的測試並不很信從。然而許多回在我嘗試著想要尋覓合適的員工擔任適宜的職位時，又無法如願。之後，我開始尋求能夠幫助我突破這項瓶頸的解決之道。

有一天，當我參加一個管理研習會的時候，在會中取得了一份性向評估表，這份表格的名稱為「培佛梅斯」(Performax)，全部內容是藉著測驗將人的氣質區分為四種基本類型。

藉由性向評估，
可以從個人身上
找出最主要的特
質，可作為選才
參考。

我快速地填寫這份測試表，心中對於這類評估測驗並不看重。誰知當指導老師評估過我所填妥的表格之後，便依據表格描繪我的個性，在我聽完他的描述後，心中感覺非

常震驚。我完全沒有料到，他的評估竟然如此準確。

接下來的幾個星期，我投注心思探究測試公司所提供的評估表及材料，我也將這份測試表發給每一個認識自己個性與能力的人。結果，令我驚訝的是，這份測試表對於每一個個案的測試都能達到相當精準的地步。

之後，我發現自己終於找到一項足資使用的工具，得以將公司的員工全都安置在合適的職位上。這項大約僅需花費十分鐘的評估工具，不但讓我們公司全體員工在實質上產生了一番新氣象，我也在欣喜之餘向其他數百家事業機構推薦這份評估表。後來我們設下制度，讓前來應徵工作的應徵者都填寫一份評估表。我們也發現到，這份表格在輔導協談方面也具有相當的重要性。換句話說，當我們能夠瞭解協談對象的個性時，不但幫助我們，同時也幫助他們明白，究竟什麼原因使他們會有那樣的反應。

「培佛梅斯」評估表將人的個性區分為四種類型：

(1) 掌控型——擁有這種個性的人是一手包辦型的人。他們生性果斷，能夠快速下決定，對於日常生活的例行事務容易感覺厭煩，恨惡遵循詳細的說明指示工作，經常出差錯，從來不會心存疑惑。事實上，這類人相當容易辨認。如果他們為自己的孩子購買一套迴旋機，他們寧可花費三個小時仔細忖度如何裝置這套機器，而不願意花費十分鐘的時間閱讀說明手冊。

(2) 影響他人型——擁有這類性情的人，喜愛與成功的人為伍。這種類型的人也相當容易辨知，因為當你進入他們的臥室、廚房或者辦公室時，你會看到，他們把所得到的每樣東西，都一一陳列在牆壁上，這種類型的人總是因著渴望取悅於他人、為他人所接納而激發起心中的動機。他們通常會成為一名優秀的業務人員，與他人之間建立經常性的親切關係，具有溫馨以及友善的性情。

(3) 後盾支持型——這類型的人能夠使一個機構的輪子靈活地轉動起來。他們的性情特徵是耿耿忠心、工作殷勤、樂意與人合作，同時能夠完全取信於他

人。他們唯一的缺點是，經常缺乏嘗試新鮮事物的想像力與驅動力。這種人也很容易為人所察知，因為相形之下，他們比其他人不容易中途停輟；鮮少與任何人起爭執，總是埋頭進行那些其他人不想做的事情；同時，他們所獲得的成就績效很少為人所察覺。

擁有這種個性的人是這幾項個性類型之中，唯一能夠與近似個性的人結婚，而婚姻生活會臻至美滿的一類人。其他個性類型的人如果與個性相似的人結婚，多半會導致婚姻破碎的結局。

你也可以從他們不喜愛自作決定的特徵辨別這類型的人。如果丈夫詢問屬於這種類型的妻子：「你打算上哪兒吃飯？」這名妻子會答道：「上哪兒都可以，由你全權決定罷！」而如果此名丈夫也是屬於這種類型的人，他會如此答道：「我也是上哪兒都無所謂，還是由妳來決定。」這樣個性的夫妻會持續如此的局面，一直到生下一個有強烈「掌控類型」的孩子，情況才會扭轉，也就是自此而後，這個孩子將會完全掌控他們的生活！

(4) 順從型——一個人如果屬於這種類型，多半是個完美主義者。這種人很認真的遵行一切規則，一旦刪除所有法則時，他們就會有挫折感。如果一個具有高度「順從型」的人購買了一架迴旋機，而這架機器需要自行裝置，那麼他會先把每個零件拆下來，然後把說明手冊從頭到尾詳細瀏覽一遍，而且在他閱讀時，還會逐一校正所有字句上的錯謬。

當然，沒有任何人的個性僅涵括其中一個單純可辨知的特徵；每個人都是由所有的特點混合組成個人特有的個性。雖然如此，通常還是可以從個人身上找出一項最主要的特點。徵求員工的僱主可以藉此作出抉擇，洞知各種特質如何交互作用，對於組織一個有果效且強而有力的公司而言，是相當重要的。

我們在徵求員工時，如何使用這項知識呢？譬如，我們的招待員職缺，我們會先詳細陳明工作職務上的需求，包括接聽電話、引導訪客到合適的部門，或者傳送消息。其他額外添加的職責則可能包括：輸入最近的贊助者檔案，將統計資料打入電腦檔案中，

隨時從事信函打字工作。因此，就這項職缺而言，打字的技巧與語言溝通的技巧所佔的重要性事實上是一樣的。

接著，我們從另一個公司找來一名精擅於那個職位的人，請她接受這項測試。我們按循這個例子，開始為其他職位人選做同樣的規劃，結果只要稍事探究，任何職位的員工徵求便能夠順利產生。所以，藉

由與類同的事業組織交換這些

資料，任何一家公司都能夠在大約一年內收集每一個職位員工徵求條件的整套檔案。

在僱用員工的過程中，當然還必須考慮到其他的因素，諸如：氣質、可信度、遣詞用字能

力、教育程度等等。但我還是堅信，最優秀的員工是那些工作職位的性質與他們基本的個性相稱的人。

僱主與員工之間
談不上共負一轆
的關係，而是主
僕關係。

我也是在痛苦的經驗中才學會這項功課。我所擁有的一家事業機構有一回需要僱用一名簿記員來協助會計，當時我們有位年輕的女接待員，她的性情開朗，學習各樣新知也相當快速，於是我想要將她換到會計部門做交錯性的訓練。雖然她很快就學會了會計的作業程序，而且也具備相當精準的特點，但是她在擔任這項工作時，留在位子上持續工作的時間卻很少超過十分鐘。每次在她工作了大約十分鐘後，她就會離開位子去喝喝水，或者上洗手間。而在沿路走回去的時候，她經常會佇留腳步，和任何一個能夠撥出時間與她交談的人閒聊一場，之後，才勉為其難的折回那間她取名為「地牢」的小鴿子籠。

很明顯的，這名女員工對於擔任一名簿計，在一個與其他人完全隔離的空間工作根本就不滿意。於是，我讓她重回接聽電話以及接待訪客的工作，我發現她對這份工作實在是滿意極了。事後我才知道，她的個性是屬於高度「影響他人類型」傾向，加上相當程度的高度「順從類型」傾向；換句話說，她是個性

情外向，又具有高度理想主義的人。從她的工作績效中也證實了她的確是一名優秀的接待員和打字員，若硬要調任她充當一名簿記員，實在是極不合適的。

4. 擬定僱用員工策略

如果你能夠在事先審度你對於某些問題的心態，同時釐定一些基本策略，那麼，尋覓合適的員工進而僱用他們將會變得容易些。對於基督徒而言，在這許多抉擇當中，兩個較不容易解決的問題是：是否該僱用非基督徒的員工？以及是否應當僱用女性員工？

是否僱用基督徒員工？

我一向認為，如果公司裡只僱用基督徒的員工，就能夠避免一般商場中具感染性的許多問題。但是在過去十五年來，我所經營的事業機構只僱用基督徒員工所產生的結果，使我可以十分篤定的說，我這種想法的確是太天真了。基督徒員工在公司裡所滋生的問題與非基督徒員工所引致的問題，其實並沒有多大差

別。

有些時候，僱主們會以聖經中的原則「信與不信不可同負一軛」（哥林多後書六章14節）來做為排拒非基督徒員工的理由，但事實上，員工與僱主之間確談不上什麼共負一軛的關係。

設立「新進員工試用期」制度，可收防患未然之效。

使徒保羅將如此的關係比擬為將一個軛同時套在兩頭牛的頸項上；這種現象導致這二者其中一方做任何事情時，會影響到另一方。如果其中的一方朝左向轉，另外一方就必須隨著左轉，如果有一方不慎絆跌，另一方也會與他一同絆跌，所以負軛的雙方必須共同均衡承擔這個軛的重量。公司單位中僱主與員工之間的關係顯然並非如此，他們雙方之間並不存在著共同平攤、擁有相同權利的關係，與其說他們二者之間擁有共負一軛的關

係，倒不如將他們比擬為聖經中所說的主僕關係。一個由基督徒所開設的公司如果想要除去單位中所有的非基督徒員工，唯一正當的方式是：設法讓所有非基督徒員工都能重生得救。依我的看法，在僱用員工的過程中，基督徒僱主應該採用的唯一標準是，此人是否能夠勝任這項工作，同時，他是否願意遵從公司中針對所有員工所設立的法則。

事實上，使徒保羅在針對哥林多教會信徒所使用的一些原則，同樣的也應該能夠使用在事業的範疇裡。保羅曾經告誡當地信徒，有關他們行徑中一些羞辱主名的舉止，他也要求教會的領導人從他們當中趕走那些不守規矩的人。結果，這些領導人不太明白他的吩咐，以致採取了不合適的方法，在眾人面前把所有的非基督徒從團契之中驅離。在哥林多前書五章9～10節中，保羅特別提到：「我先前寫信給你們說，不可與淫亂的人相交。此話不是指這世上一概行淫亂的，或貪婪的，勒索的，或拜偶像的，若是這樣，你們除非離開世界方可。」如果你的事業機構（或者教

會) 之中連一名非信徒也找不著，那麼你所投注的宣教嘗試與努力，其果效恐怕微乎其微了。

是否應當僱用已婚婦女？

婦女是否應該離開家庭，外出工作？針對這個主題，從聖經的觀點我提出幾點屬於個人的看法。

第一，聖經中對於完美妻子的描述可以從箴言第三十一章裡窺知。在這一整章經文裡明白的提到：能夠扮演好妻子角色的女子，她不但要親自耕作田地，還要販賣收成的五穀，除此，她更要織衣裳、做皮帶，進而將皮帶賣與商家，同時以一種能夠帶給她尊榮的態度來料理家務。在我讀完這些經文之後，我發現這些經文當中所描繪的婦女，她們投身的日常活動範疇似乎不僅限於一般的家務操作而已！

當然，聖經中並沒有暗示每一名作妻子的必須做這些事務，也沒有說作妻子的若不如此行便是犯罪。依我個人的看法，上帝已經將這件事的決定權交給丈夫及妻子。或許對某一名婦女而言，外出工作是一項

錯誤的選擇，而對於另外一名婦女，這樣的選擇卻是正確的。

一些堅稱婦女只當留在家中料理家務的人，他們最常引用的經文根據是提多書二章4~5節：「好指教少年婦人，愛丈夫，愛兒女，謹守，貞潔，料理家務，待人有恩，順服自己的丈夫，免得上帝的道理被毀謗。」我並不認為保羅原來的意思是在闡述這樣的觀點。我認為他這番話旨在告誡婦女們不要忽視家中的家務事，並且警戒婦女不要習慣性地說長道短，不順服她們的丈夫。當然，保羅在此處並沒有論及「婦女是否可以外出工作」，因為在當時很少有人這麼做。在那個諸事不便的時代，供應家中糧食的田地耕作極需要婦女付上勞力殷勤操作。

當然，今天夫婦兩人都外出工作，而孩子們形同被遺棄的家庭，的確會產生問題。這樣的疏忽在美國已經逐日形成危機，之所以如此，起源於當事人對於放縱生活模式的渴羨，但我仍然相信，如果夫妻雙方都有這樣的意願，那麼，妻子離開家庭外出工作一事

便沒有違背聖經的教訓。

這個論點對於身為僱主的我，其實是相當重要的，如果我所秉持的信念是已婚婦女外出工作是不合上帝心意之舉，那我不應當在辦公室中僱用已婚婦女，但是在此我要再度強調的是，有關這個問題的決定權應該交給那位妻子與她的丈夫，而不是由我來決定。

5. 設立新進員工試用期

在這裡，我要鼓勵你為新進的員工設立一段為期九十天的「新進員工試用期」制度，在這一段期間內評估新進員工的表現以及與眾人相處的狀況。我知道沒有任何人喜歡這麼做，而且公司裡如果已經使用良好的僱用員工策略，應當可以去除這種試用制度的必要性。不過，即使是這世上最佳的員工僱用策略，還是無法完全避免在僱用員工這件事發生差錯，畢竟對於一個公司與員工而言，如果能夠儘早糾正這其間所發生的差錯，對於日後僱主與員工彼此間的配搭，應

該會產生更良好的效果。

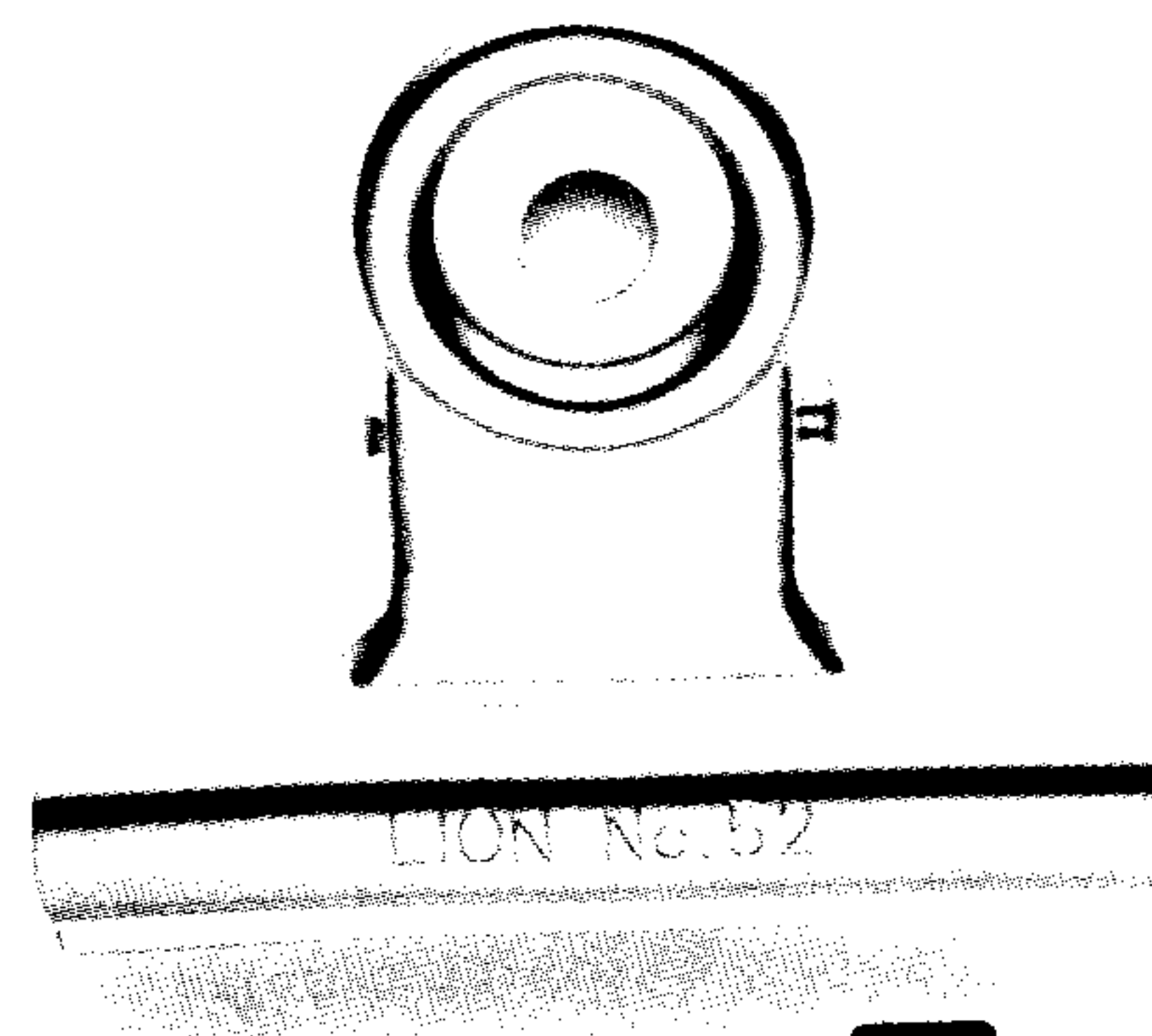
我曾僱用了一個人，準備讓他經營我們在北喬治亞州佔地兩百英畝的訓練中心。他年約三十五歲，具有工程師的背景，看來似乎再合適不過了。他是一名基督徒，愛好戶外活動，他現在及從前的僱主們都非常誇讚他，更重要的是，他具備了這個職位理想的個性寫照，我們在篩選過許多其他的應徵者之後，決定讓他來擔任這項職位。

他到任的第一個月裡，工作表現得可圈可點。後來，我逐漸留意到，他變得鬱鬱寡歡，個性顯得畏縮，而且經常出現直接反抗的情形。每一次當我對他的態度感覺不快時，他會特別留意，在接下來的一個星期左右稍微緩和和不友善的表情，但是一週過後，他臉部的抑鬱神色又再次浮現，我再三地追問他原因，他卻始終不願意承認自己有什麼問題。

後來我從一位好友那兒得知，原來他的妻子不喜歡公司的地點，搬到那裡後使她缺乏與弟兄姊妹之間的團契關係。換句話說，她得了懷鄉病，所以成天向

他嘮叨，希望遷回原來的住處。這位新任經理被困在兩難之間，一面是他那極度不滿的妻子，一面是他對這份工作的委身。我明瞭他的心態之後，採取了讓他離職這個方法來解決這項衝突，結果，他欣然接受。

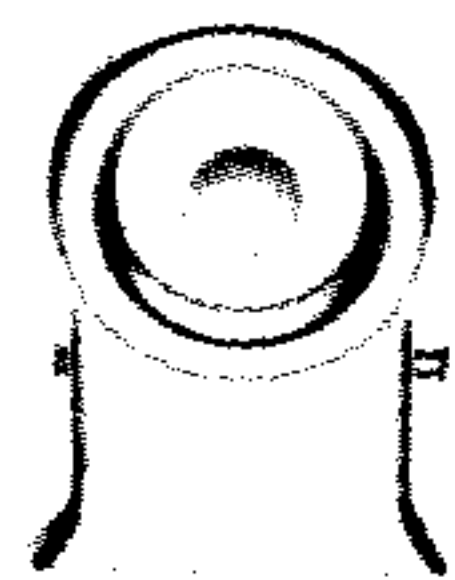
從上述的例子可以看到，在僱用員工時，除了要考慮應徵者的個性與技巧層面的問題之外，還必須顧及一些其他的因素。



3.

如何適才適用？

許多商賈忽略了一件事：員工遠比利潤重要。身為領導者的你，有必要學習將你對員工的期望、認同以及不認同之處，清楚地告訴員工。



人制伏自己的心，好像毀壞的城邑，沒有牆垣。

～箴言二十五章28節

人的高傲，必使他卑下；心裡謙遜的，必得尊榮。

～箴言二十九章23節

大部分基督徒老闆在面對員工時，經常會對自己所擔當的責任感到困惑。許多基督徒僱主認為絕對不可以辭退任何一名員工，因為他們擔心這麼做會使別人跌倒。許多基督徒員工也持相同的觀點，認為老闆是基督徒，因此無論自己在工作上表現或態度如何，都應該得著工作上的保障，不會有被辭退的危險。

我的一位朋友曾經和我分享他在這方面的一個經歷：「我們聘請了一名基督書院畢業的年輕人在物資運輸部門工作。就像許多剛離開校門的畢業生一樣，他心想，以他在商業方面的能力、程度，應當足以保證他在進入公司後，很快就能升為中級主管。雖然在踏進公司時，我就已經清楚告訴他，他的職位是一名運貨物的職員，但他仍然認定，只要短短幾個星期，

就可以如願升遷了。

「當時我們的確正考慮要設置獨立的物資部門，而且很可能需要找一個合適的經理。但一個剛踏入商業界的畢業生還處於學習階段，至少要花四年以上擔任一項固定的職務，才能夠熟悉商場上的各項實務，進而擔負主管的位置。因為在學校裡並沒有教導學生如何作抉擇，以及如何領導其他人。

「在短短幾個星期中，這名年輕人已經發展出一種好鬥的心態，總是繃著一副撲克臉，整日落落寡歡的在公司裡四處繞行。他在工作上的表現的確相當出色，只是他的態度非常惡劣，他這種拙劣的應對，我們根本不會考慮讓他擔任主管，漸漸地，他待人的態日趨惡化，最後終於遭到解僱。

「那段期間，我偶爾會發現辦公桌上有人放了一些字條，指責我沒有遵行聖經的原則，以及其他許多悖逆上帝的可怖罪行。我不知道這些字條是不是他寫的，不過，他離開公司以後，我的辦公桌就再也沒有出現過這類的字條了。

「我個人對於這個年輕人的確感到失望。他擁有相當雄厚的潛力，也可能成為我們這份聖工中相當有價值的一員，只是他因為本身的自大傲慢及成見，使得他優越的條件形同烏有，而無法在公司長久立足。」

相反的，另外有一些基督徒僱主對於員工抱持輕忽的態度，隨自己的意思開除每一個不合己意的員工，為了節省薪水的開支，把那些年紀較長、擁有較高薪資的員工一一解僱，而讓較年輕的人來代替這些員工的位置。他們正以一種無言的方式作了反見證，對所支持的福音事工也造成相當的負面影響。

卡爾就是這號人物。他擁有一家建築公司，公司裡僱用了四百多名員工，大多數的員工每天都活在擔心隨時會被解僱的恐懼之中。

卡爾向來宣稱自己是一名基督徒，而且也十分慷慨地支持好些基督教的福音工作。他自認為是個正直不阿的人，但事實上他已經習慣於扮演「老闆」的角色，斷然拒絕別人給他任何批評。

他是個喜怒無常的人，有時候柔和到無人能及的地步，有時候卻擺盪到另外一個極端，以暴君的姿態對待周圍的人，幾乎沒有人能猜測得出他的情緒會在什麼時候起變化。通常他的態度會隨公司當時營業狀況的優劣情形而有所不同，當事業一帆風順的時候，他會意氣風發，認為自己是個了不得的人物；但如果事業開始往下滑，即使只是最輕微的劣勢，都會讓他陷入莫名的沮喪之中，而且常常會把心中那份挫折投射在周遭的人身上。

當卡爾「情況良好」時，他會試著帶領公司的員工參加靈修聚會；會派員工參加研習會；會分送聖經；甚至還會聘請公司牧師；只是雖然他費心做了這許多宣揚福音的嘗試，卻始終不見任何果效。

有一次卡爾的公司與海軍單位簽訂了合約，為他們的新型戰鬥機製造撐木。這是筆大生意，公司可以獲得雙倍的利潤；當然，合約中也同時載明，如果貨品有瑕疵，或者無法準時交件，也得接受嚴厲的懲治。這份訂單簽約之後，卡爾是既興奮又激動，一方

面期待這其中蘊藏的潛力，另一方面也感受到壓力及風險。他在一幢單獨的大樓中添置了一些新型的設備，同時找來公司中最有經驗的經理來執行這個方案。

起初的幾個月，事情發展得順利極了，誰知，就在這一切順利推行的時候，卡爾突然接到海軍來訊，說撐木零件中有一組不合標準，而且有許多零件有瑕疵，海軍單位告訴他：這些零件必須重新製造，至於再製的費用得由他的公司全額負擔，如果再發生問題，就要嚴課罰金且中止合約。

許多商賈忽略了一個必修的功課——員工遠比利潤重要得多。

卡爾知道這件事後非常的憤怒，在辦公室中咆哮起來，要負責的經理比爾在十分鐘內到他的辦公室，「如果他在十分鐘之內沒有帶上個月的產品報告表到我這裡來，他最好收拾東西，遞張辭呈給我！」

卡爾大吼道。

辦公室裡每一個人都知道，卡爾這一番話絕對不是故作聲勢的威脅恫嚇，幾個月前，他還曾經在所有員工面前誇讚過比爾，比爾還是公司創立之初與卡爾一同打拼的元老。但雖然如此，也無法讓比爾擁有比較優厚的待遇。過去，卡爾曾經因為一時的盛怒開除了一些元老級的員工，事後雖然知道是自己的判斷出了差錯，但他也不願意讓那些員工復職。

十分鐘過後，比爾總算出現。他倆一同審查那些有瑕疵零件的單冊時，發現到所有的問題全部出在一班輪值工人身上。

「誰是那班輪值工人的線上監管人員？」卡爾的吼叫聲連鋸木廠的工人都聽得到。

「是約翰·安西爾。」比爾回答道，接著又加上這麼一句話：「卡爾，他是我們單位裡最優秀的監管人員。他在公司已經待了四年，而且還曾經幫助公司順利的完成喬治亞那個大計劃。」

「這對我來說不是什麼了不得的事！」卡爾高聲

嘶吼道，「我要他今天就離開那個職位！」

「但是，老闆，難道我們就不能探尋一下這其中究竟發生了什麼事情？他是最得力的助手，我知道這當中一定出了些問題。」

「他以為自己可以和他那班職員全部裝成小孩子來逃脫責任，我不吃這一套，我要你立刻把他解僱，不然我就自己來處理這件事。」

「不用了，我自己會處理。」當比爾準備離去時，心中倍覺沮喪。

比爾折回工廠之後，把約翰喊進了辦公室，告訴他事情原委，並詢問他是否有什麼特別的理由。

約翰神色沮喪地告訴他，這一陣子他個人遇到一些相當不幸的事情，以致在品管上出了問題。他保證以後會更加用心，將成品做得更好。

「約翰，真的很抱歉，老闆要我通知你，今天你就必須離職，這次的差錯造成公司相當大的損失。」比爾說。

「但是過去這麼多年來，我在工作上一直都有相

當不錯的表現啊！」約翰的聲音頗有緊繃之感。「現在我家裡的經濟很緊，如果我這時失業，不知道會演變成什麼後果？」

「我真的感到非常抱歉，但是這件事我實在無能為力。」比爾說。

「我知道了。」約翰一面起身，一面喃喃自語，「我想一定又是那個獨裁的偽善先生在找代罪羔羊了。」

「你這話是什麼意思？」約翰這些話讓比爾頗為震驚。

「公司裡每個人都知道，老闆常常是以解僱員工的方式來緩和他的緊張情緒。我猜想這種事就算現在不發生，以後遲早也會發生。只不過現在真的是最不巧的時候。」

「到底是怎麼一回事？」

接下來的十分鐘，約翰告訴這位經理，這些日子發生在自己身上那些事的詳細情形。比爾在約翰離開他的辦公室之後，撥了通電話給卡爾。

「嗯，比爾，你是不是已經解僱了那名監管？」

「是的，我已經照你的吩咐進行這件事，不過我認為你有必要聽聽這幾個月發生在他身上的事情。」

「這不干我的事。」卡爾大吼道，「你叫他立刻離職，如果你不肯這麼做，你就自己離職。」

「你說這話可是當真？」

「是的！」

「好的。」比爾語氣強烈地說道：「事情就這麼決定了。」說完他就掛上了電話。書寫辭呈的時候，兩名生產線的監管員工進到他的小辦公室，想為約翰說情，他們告訴比爾這是生產線上的某位員工惹出的禍，約翰根本是在替那位員工受責罰，應該是那個人被解僱，不應該由約翰來承擔這個責任。

比爾告訴他們，約翰既是監管總負責，就該負一切的責任。但他對自己幫不上忙很遺憾，正準備辭職。

「我們也都準備和你們一同進退。」這兩位監管人員將一紙信函遞給了比爾。

比爾完全沒想到信函居然簽滿了約翰所管轄的每一名日班員工的名字。信函的底端則寫了這麼一句話：「我們打算全體辭職，從今以後再也不願意為類似卡爾·布魯米這種偽君子之流的人工作了。」

「你們已經下決心這麼做了？」

「是的，我們已經下定決心要這麼做。在人的一生中，金錢並不是一切。

我們寧可取走員工福利金，保全自己的

廉潔，也不願意

為這樣一個偽

君子工作，這

種人滿口說著

耶穌基督信仰高

調，卻不分青紅皂

白的開除像約翰這麼

優秀又任勞任怨的員工，任

何人如果經歷到像約翰這樣淒慘的狀況，一定無心工

以公平且合乎人道的態度對待所屬員工，是基督徒從業人員所應擔負的重責。

作，公司所遭到的損失也必定比這回多得多！你知道嗎？可憐的約翰在這段日子裡從來沒有請過一天假，因為他認為自己必須完全擔負責任。」

當比爾進到卡爾辦公室時，看到的是一個忿恨未消的老闆。「現在處理得怎麼樣了？」卡爾問道。

「喏，卡爾，你先讀一讀這封信。」

「這些完全不懂得感恩的傢伙……我……」

「你怎麼啦？打算將他們全部解僱？你恐怕慢了一步了，他們已經遞上辭呈，準備馬上集體辭職了。」

「他們不可以這麼說走就走。公司需要他們留下來趕完這項工程，如果他們真的這麼做，我就會毀了，比爾，你一定要去跟他們好好地溝通一番。」

「卡爾，做這件事的人不會是我。」比爾回答道。

「你需要再打開另外一個信封，我也打算一塊兒辭職。」

「什麼！比爾，你怎麼說辭職就辭職，你是公司

裡最傑出的經理主管，爲什麼你打算在這個時候辭職呢？這次事情弄砸，我並沒有責怪你。」

「卡爾，無論什麼時候，只要事情不順你的心意，你就不分青紅皂白的隨意解僱員工，沒錯，你是這家公司的負責人，但是你不是上帝。你難道不知道爲什麼那麼多員工不願意參加你在公司所設立的晨更聚會，以及你預備的基督教活動？因爲他們從你的舉止行爲來看待你的信仰，當他們看到你的態度蠻橫、缺乏愛心時，他們就完全不想與這份信仰產生任何牽連。我知道基本上你是個值得尊敬的人，也是個樂意關懷他人的人，但是你只在自己方便的時候才會這麼做，你的信仰是根植於『給予』而不是『服事』的理念。」

「好吧，比爾，算你說得有理，我承認自己有些時候的確會突然勃然大怒。以後我會試著改改這種脾氣，儘量讓自己不輕易發怒就是了。現在呢？我們不妨徹底來談談這件事情。如果我們讓那個監管人員多待幾天再離職，你看情況是不是會好轉？」

「卡爾，這整件事情你還是沒搞清楚。在你的生命當中，公司永遠居於首位，你處理人事的方法，其實正是你心中意念的彰顯，那位監管人員是有名有姓的，他叫做約翰·安西爾。他有一個家庭需要撫養，妻子和女兒兩人都罹患了末期的癌症，另外還有一對雙胞胎男孩。這個人每天晚上都要行駛一百哩遠的車程，去癌症中心看望他的妻子和女兒，只好把那對雙胞胎男孩塞在鄰居家，今天這一家，明天那一家的，自己從來無暇照顧他們，他這麼做，只爲了能夠繼續工作，所有的醫葯費用將近二十萬美元，能夠扣除的額度大概四千美元左右。他始終沒請過病假，因爲他心裡明白，一旦他的妻子完全不行的時候，他就得向公司請長假了。這陣子週末他都來公司加班，卻沒有領一文加班費，他只是想如期完成進度，但是儘管他這麼竭力盡心地爲公司出力，我還是必須將他解僱！」

「你的意思是，這些全是現在正在發生的事情，而工廠裡居然沒有人把這事告訴你或我？」卡爾縮陷

在椅子內，不解地說道：「我需要有人告訴我這一類事。」

「的確需要有人告訴你這嚴重的境況。但是你的員工們卻擔心，一旦你知道了他的問題，可能就會把他解僱。」

「我的天啊！他們真的認為我是那種殘暴不仁的壞傢伙？」

「他們所知道的只是約翰被你解僱了——而這正如他們所意料的。」說完這話，比爾起身打算離去。

「稍微等一等，比爾，如果我要解決這個問題，一定需要你從旁協助，我指的是我的態度問題，而不是合約的問題。」

那天下午，卡爾上工廠巡視，並且親自向那一輪班的員工道歉。之後，他又到約翰家登門拜訪，鄭重地向他道歉，同時邀請他在家人疾病危機過後，能夠再回到公司上班。卡爾還優惠地讓約翰請長假，每個月照常支領全薪，然後又親自為他償付保險以外的醫藥費用。這回卡爾總算學到一個功課，這也是許多商

賈忽略的功課：員工遠比利潤重要得多。

有關解僱員工的聖經原則

以公平而且合乎人道的態度對待所屬的員工是基督徒從業人員所應擔負的重責，而員工對於僱主也有責任。一旦員工拒絕遵從公司的規章紀律，被解僱自然是在所難免。從上帝的話語中可以發掘一些原則，應用在解僱員工的問題上。

任何基督徒僱主在起意開除員工時，必須先清楚自己是否已經做了以下的步驟：

- 曾否向該名員工清楚地描述他所擔負的工作全貌？
- 曾否向該名員工清楚地陳明整套的工作標準，如時間、穿著、預期的生產額等？
- 曾否明確地與該名員工溝通你對他的期待？
- 曾否清楚且迅速地向他表達你對他的不滿？
- 是否給過他嘗試矯正這些錯失的機會？

我發現基督徒從業人員最常發生的兩個問題，一

是與員工之間的溝通；二是對他的期望及不滿往往表達得不夠清楚。

溝通的必要性

許多時候，公司的負責人或經理主管會因為想要在領導地位及基督信仰間取得平衡而感覺萬分掙扎，這種現象如果不加以適度紓解，往往會釀成悲慘的下場。

我有一位朋友保羅，他的公司需要聘用一名野外監察員，但一直找不到合適的人。一次偶然的機會，知道一位朋友的兒子彼得正積極覓尋一份工作。這名年輕人在上學的時候，每回暑假期間都在保羅的公司打工，保羅對他的工作態度及表現都很激賞，因此就聘用他擔任野外監管人員。保羅對於彼得的到職甚是歡喜，其中令他特別感覺興奮的是彼得建議，他可以在工作地點設立清晨研讀聖經小組，或許因此可以領人歸主。

我問保羅，他是否曾經向彼得說過他期待彼得在

工作中必須達成的項目。他答道：「我們兩人的默契很好，彼此都心照不宣。他在工作上，一定會有優越的表現。」

一開始，事情進行得非常順利。在彼得進入公司的第一個月裡，保羅對他表現得十分熱切，彼得在公司同仁的心目中也留下很好的印象，他將大部分時間都投注在認識周遭這些員工上。

幾個月過後，有一次保羅私下告訴我，他和彼得之間發生了一些磨擦。「究竟是怎麼一回事呢？」我問道。

「他在公司裡花費許多時間在那些家庭有難處的人身上，而且在他工作場所開設的查經班，聚會時間太長，常常耽誤到公司裡的作業。」

「既然如此，你就應當把你的感受一五一十的告訴他。」我建議道，「這麼做一開始可能會出現一些傷感情的狀況，但是你如果不針對問題徹底加以解決，最後你們雙方可能都會受到更深的傷害。」

保羅並沒有採納這個建議，他只是「建議」彼

得，或許應該把查經班的聚會時間限制在十五分鐘以內。彼得以為，保羅要他仔細考慮這個建議。

由於查經班裡有好些奇妙、令人感恩的事發生，許多人生命得著了改變，因此，彼得思索之後，決定不接納保羅限制聚會時間的建議，繼續維持查經班的原狀。

有一天，保羅來找我。「我沒辦法再支付薪資給彼得了。」他宣稱道。

「爲什麼呢？」我問道。

「他上班的時候幾乎把大部分的時間用在跟那些婚姻家庭有問題的人協談上，好像變成駐廠輔導員了，連其他工廠的人也來找他協談。而公司交代他的工作，他卻一直耽誤，沒有認真進行。」

我告訴他，他必須和彼得坐下來，當面坦誠的談這個問題。不要把不滿埋藏在心裡。他能選擇的解決辦法只有兩種，不是當面跟彼得把問題講清楚，就是讓自己適應他在公司的這種做法。不要只是成天提這件事情，卻不肯採取可行的解決方式。

但保羅還是沒有務實地去面對這個問題，他打算把彼得找來，以無法付他薪水做爲藉口把他辭退。

第二天，保羅要彼得到自己的辦公室，開口就問他：「彼得，我需要和你談一談有關你工作的事情。事情已經演變到這種地步，你有什麼看法？」

沒想到彼得的是回答是：「先生，依我的看法，我認爲一切進展得非常順利。我相信我們目前正朝著目標邁進。」

你可以想像此刻的保羅是如何的震驚！他結巴地吐出了兩個字：「什麼！？」接著詢問彼得：「請你告訴我，我指派你做什麼工作，而你現在又在做些什麼工作？」

彼得稍感困惑地看著保羅，然後說：「是這樣子的，我一直以爲你僱用我的目的

對員工的期望及不滿要確實表達清楚，以免造成彼此間錯誤的期待。

是要向這幢建築物裡的人分享基督的福音。我曾經和教會裡的朋友們提到，帶領這些員工歸向基督是個很棒的構想，否則這些人很可能永遠都沒機會聽到福音。」

保羅真的驚愕得不知所措，彼得對於這件事竟然如此的認真！「但是彼得，你難道不明白我僱用你的目的是要你監管這些工作，而你成天在工作時間向人傳福音、帶領查經班，這些份外的事都會影響到你份內的工作？」

這一回，是彼得感到震驚了。「我真的不知道這是你對我的期盼。那你一定認為我耗費了公司的金錢與時間，對不對？」

「我想我必須坦白告訴你，我的確有這樣的意念。不過，我還是願意試著讓你擔任那個工作場所的領班。」

「我很感激你不嫌棄我，而且還讓我留在工作崗位，但我認為上帝的意思是要我待在宣教的工場上，當初我所以會接受這份工作，也是因為我以為你打算

在那些工作地點開始拓展福音事工。現在，我所能想到的變通方法是，如果你願意的話，我可以繼續留下來，直到過去我所支領的薪水全部抵扣完為止，我也可以利用這段時間訓練其他的人，一旦我必須離職時，他們就可以駕輕就熟地接替我的職位。」

彼得主動示意打算辭職，之後毅然步出了保羅的辦公室。幾個星期後，保羅打電話告訴我事情的原委，我向他提議何不找幾個基督徒從業人員共同支持彼得的生活費用，讓他在這幾個單位中，擔任巡迴聖經教師那類的神職人員。保羅也覺得這似乎是個很不錯的主意，就立刻著手進行聯絡工作。

在一個星期之內，保羅就找到三名願意共同分攤彼得薪水的基督徒，如此一來，彼得成為全時間駐廠的傳道人。如今，他已是一名眾多員工所需要的商場傳道人。

保羅所犯的錯誤，也是許多業主經常會犯的。身為機構負責人的你，有必要學習將你對員工的期望，認同以及不認同之處，清楚地告訴員工。

有些時候，如果這個問題引起雙方情緒的反應，那麼不妨暫時把問題擱置一旁。這些年來，我已經學會，當我怒火中燒的時候，絕對不立刻採取行動，因為在那種情況下，常常會說出讓自己感到後悔的話。因此我會先撥出一些時間讓情緒冷卻下來。不過如果我等待的時間太久，一直不去解決問題，那麼這個困境最後就會變得更加惡化。

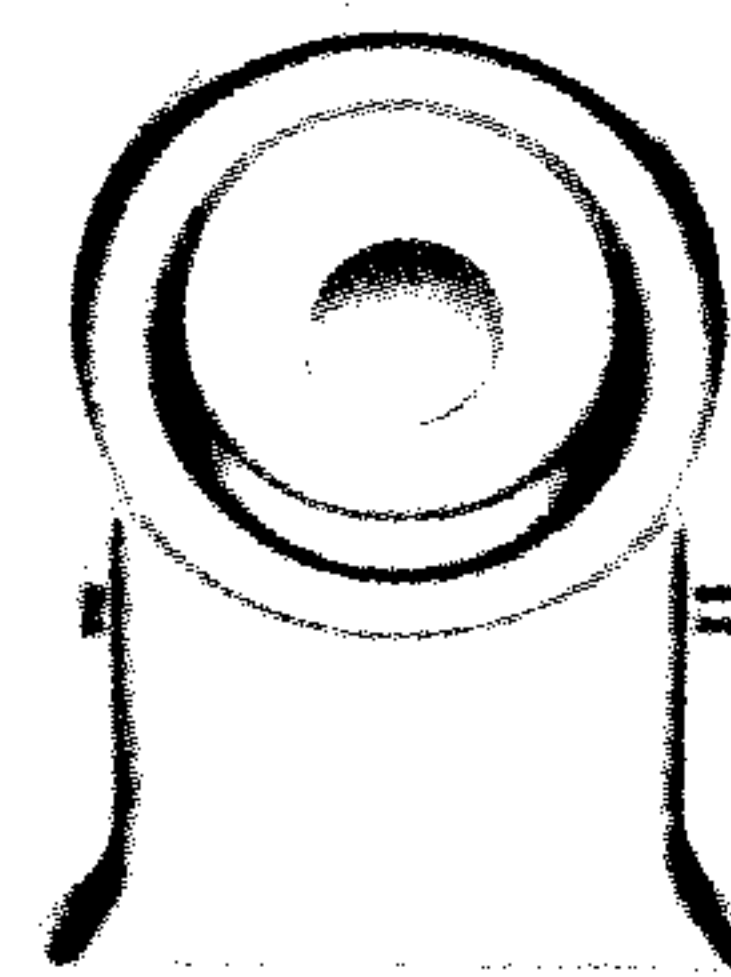
爲了讓這種情形能夠取得平衡點，我找到兩處經文作為相佐的憑證：

人制伏自己的心，好像毀壞的城邑，沒有牆垣。

(箴言二十五章28節)

人的高傲，必使他卑下；心裡謙遜的，必得尊榮。

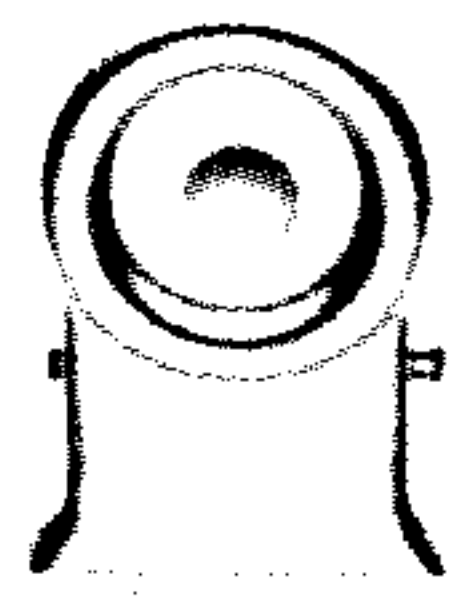
(箴言二十九章23節)



LION No. 52

解僱員工的原則及步驟

勉強留住一個不適任或對現行工作缺乏熱忱的人，對公司或員工來說都是很痛苦的事。當真的不得不開除某位員工時，一定要帶著慈愛和關懷的態度。



我實在告訴你們，這些事你們既做在我這弟兄中一個最小的身上，就是做在我身上了。

～馬太福音二十五章40節

朋友乃時常親愛，弟兄為患難而生。

～箴言十七章17節

員

工的問題需要明快處理，不要拖延，越拖越麻煩，人的問題從來不會因為不去管它而獲得改善，主告訴我們：「一點點酵會使整個麵糰發起來。」一旦你容許相敵對的人、小偷或懶惰蟲存在，不糾正他們，就等於鼓勵其他的人也效法他們的樣式。

解僱的理由

以下是聖經對解僱員工所提出的正當理由。雖然不是所有的都適用，但應該已指出大多數解僱員工的共同原因。

1. 不誠實

主在馬太福音九章13節告訴我們，我們應該多饒恕那些得罪我們的人，而不是想辦法報復。應用在企

業界，我認爲這表示我們應該原諒那些對自己錯誤行爲誠心悔改並且真正願意改過的人。一旦我們容忍或輕忽不誠實的行爲，就會使乖謬的人發達，誠實的人反倒痛苦！

我在大一時曾在一家大型運動用品店打工，那家店的經理是個好人，擅長做生意，但卻不懂得怎樣要求員工守紀律。那家公司批發運動器材給學校及該區的其他運動用品店，因此僱用一些外聘銷售人員。

這些外聘人員進入倉庫，將樣品及各種運動器材裝到他們的車上，老闆要求他們領貨時一定要簽收，但這位經理卻沒有好好執行這個規定，結果大部分拿出去的東西都沒有經過檢查及簽收。

這種對銷售樣品管制鬆散的態度，造成許多年輕的員工對公司商品隨意取用，演變到損失驚人的程度，年度審計顯示存貨損失將近五萬美金。

公司老闆僱了私家偵探調查，調查報告指出這些損失多半是內賊造成的，其中一名員工被當場逮到在回家途中銷售公司產品，他的理由是：「我以爲沒有

關係，反正也沒有人管我們拿走多少東西。」

從此以後，所有的取貨進出都受到管制，公司也給那些已拿走公司商品的員工們賠償或辭職的機會，很多神秘失蹤的商品又重新出現在架上。

制定規則並執行，以降低這類試探以及員工因此被開除的機會，是經營管理者的責任。解僱不誠實員工的正確程序是先要使每一位員工都確實了解被接受及不被接受的行爲標準。如果發現偷竊的事情，要坦誠的和涉及該事件的每一位對質。

員工的不誠實常常是一些與金錢無關的事，像在

公司打私人電話或用公司影印

機，或拿公司紙筆文具等

公器私用的事件，這種

員工的問題要明快處理，人的問題從來不會因為不去管它而獲得改善。

情形需要以一種關懷的

態度和員工們探討這

類不誠實的行爲，使

人能悔改並重新歸回到

目標上，這樣才能積極

業界，我認爲這表示我們應該原諒那些對自己錯誤行爲誠心悔改並且真正願意改過的人。一旦我們容忍或輕忽不誠實的行爲，就會使乖謬的人發達，誠實的人反倒痛苦！

我在大一時曾在一家大型運動用品店打工，那家店的經理是個好人，擅長做生意，但卻不懂得怎樣要求員工守紀律。那家公司批發運動器材給學校及該區的其他運動用品店，因此僱用一些外聘銷售人員。

這些外聘人員進入倉庫，將樣品及各種運動器材裝到他們的車上，老闆要求他們領貨時一定要簽收，但這位經理卻沒有好好執行這個規定，結果大部分拿出去的東西都沒有經過檢查及簽收。

這種對銷售樣品管制鬆散的態度，造成許多年輕的員工對公司商品隨意取用，演變到損失驚人的程度，年度審計顯示存貨損失將近五萬美金。

公司老闆僱了私家偵探調查，調查報告指出這些損失多半是內賊造成的，其中一名員工被當場逮到在回家途中銷售公司產品，他的理由是：「我以爲沒有

關係，反正也沒有人管我們拿走多少東西。」

從此以後，所有的取貨進出都受到管制，公司也給那些已拿走公司商品的員工們賠償或辭職的機會，很多神秘失蹤的商品又重新出現在架上。

制定規則並執行，以降低這類試探以及員工因此被開除的機會，是經營管理者的責任。解僱不誠實員工的正確程序是先要使每一位員工都確實了解被接受及不被接受的行爲標準。如果發現偷竊的事情，要坦誠的和涉及該事件的每一位對質。

員工的不誠實常常是一些與金錢無關的事，像在

公司打私人電話或用公司影印

機，或拿公司紙筆文具等

公器私用的事件，這種

情形需要以一種關懷的

態度和員工們探討這

類不誠實的行爲，使

人能悔改並重新歸回到

目標上，這樣才能積極

員工的問題要明快處理，人的問題從來不會因為不去管它而獲得改善。

正面的見證主。

假如不誠實的行爲涉及無恥的偷錢或竊取材料等，懲罰就很重要。我們的社會通常寬容罪行，結果對社會造成負面影響。但基督徒應該隨時準備好要遵照上帝的原則行事，上帝的話說：「沒有異象，民就放肆；惟遵守律法的，便爲有福。」(箴言二十九章18節)。

2. 不服從

員工的不服從可分爲許多種，公開反抗顯而易見，相對地也比較容易處理，例如要員工停止抗爭或走路；但是暗地裡的不服從就很難發現並且也非常難以控制。

幾年前我經歷到這樣的問題，並面臨如何在不影響其他員工士氣的情況下處理這種事的挑戰。有一位秘書，雖然她把自己的工作做得非常好，但卻有一個壞習慣，她會自行削弱她上司的威信。她從不公開反抗，可是她卻會不著痕跡地告訴其他員工一些關於她

上司不好的話，例如她會說：「你們有沒有注意到史密斯先生和蓉達總是在一起？」或「我聽說朱莉可能會被開除，你一定很想知道爲什麼對不對？」

這位秘書通常會讓某個年紀較輕的女同仁掉入陷阱，傳播是非之後如果有人追問是誰亂傳謠言，總是怪罪到那位年紀較輕的女同仁身上。

不久，我開始注意到就算從來沒有人指名說是這位秘書在背後搞鬼，但每件事總是有她的影子，每次有鐘點計時員工因遲到或曠職受到處罰時，這位秘書都會立刻跑去安慰當事人並告訴他們，她覺得公司的處罰違反了鐘點計時員工公平勞動基準法，使得我必須爲那些處罰而在員工會議上爲莫虛有的罪名辯護。

我不知道該怎麼處理這樣的問題，因爲這位秘書矢口否認她曾介入這些紛爭，最後我認爲處理這種情況最好的辦法是對其他介入此事的人完完全全的坦白。我開始建立一種習慣，提醒他們想想這些傳言由誰最先開始，受罰的又是誰，而最後矢口否認的又是誰，一旦其他的人開始察覺真正的始作俑者是誰，他

們便質問她所說關於其他人的事是否屬實。

他們開始彼此討論，然後一起去找這位秘書要她重複一遍當初所說的話，但她一定會拒絕。這樣行動幾週後，她辭職了。再一次驗證了古老格言：在真理面前，所有的謊言或散佈謊言的人都將逃逸無蹤。

3. 怠惰

聖經箴言中以閒懶來形容這種情形，不過不管你怎麼形容它，懶惰的問題在美國企業界的確有越來越高升的趨勢。美國人平均工作產量大約比他們的亞洲同事少了百分之三十，還好我們已經能藉著辦公室電腦化來彌補我們的低工作效率。

有人說，如果現代的美國人使用他們老爸五十歲時使用的設備工作，他們一週得工作九十小時(薪資相同)，才能使公

要以關懷的態度和員工探討不誠實的行為，使人能悔改重新歸正。

司賺到付他們薪水的錢。

我們雖然因為先進的科技配備使工作變輕省，但在培養年輕一代健康的工作倫理上卻失敗了。問題也可能出在太多人並不喜歡他們的工作，所以不斷想辦法逃避。

基督徒工作倫理有三大基本原則：

1. 尊重權柄(羅馬書十三章1節)；
2. 殷勤(箴言二十九章22節)；
3. 全力以赴(彼得前書四章11節)。

但令人遺憾的是，現在許多員工來自沒有以基督徒工作倫理教育孩子的家庭，以至於今天許多企業家都苦惱於員工不尊重老闆或欠缺忠誠度。

無論原因為何，社會上日趨懶散的風氣使我們有必要評估員工的工作動力，並且制定提升效率的規則。

巴頓將軍在第二次世界大戰歐洲戰場上遇到懶散的傘兵，許多駕駛因為背傘裝置馬虎沒張開而死亡，

某位裝配檢查員發現竟有百分之三十的裝備沒有按規定裝妥。

巴頓將軍以其獨特行事風格，非常明快地解決了這個問題。他直接走進傘兵配備裝配站，下令所有裝配員帶著他們最後一個完成的配備跟他走，然後他把所有的裝配員趕進一架等在旁邊的C-46型戰機上，要他們穿上他們剛才裝配好的配備作跳落練習，接下來的戰爭中他都這麼做，悲劇從此不再發生。

我們應當努力刺激並一再糾正懶散的員工，但如果經過一段時間的努力仍不見任何改變，唯一的解決辦法可能只有要他走路一途。

羅藍經營一家漢堡連鎖店，僱用了好幾十個十多歲的青年人，懶散似乎是他們的通病。並不是說他們不能把事情做好，他在場的時候，大家都努力工作，也做得很好，但只要他一走開，工作品質就大減，使得客人抱怨連連，他還要應付接二連三的高流動率，這些年輕人一被開除，就會到街底那家他的競爭對手那裡工作，因為這種工作永遠都缺人。

羅藍打電話到我們公司，他深感挫折，也認真考慮要把店賣掉，換另一個行業。他說他知道問題之一來自年輕一代的怠惰，他認為他們會換工作的原因在於別的工作薪水更高，而且名聲聽起來更好聽。

我提醒他必須提升他對自己事業的看法。具體做法是將薪水提高到跟那些所謂名聲好聽的工作一樣。

「可是這麼一來我就變成鎮上付薪資最高的速食店啦，我還不曉得付不付得起呢！」他直接如此反應。

「你現在賠錢嗎？」

「不，事實上，儘管人事流動率實在很高，但我們做得還算不錯。」

「那何不一試呢？也許你會發現多付出的薪資剛好可以抵銷降低的人事流動。」

羅藍採納了這個意見，調高新進員工工資約百分之四十，有經驗的員工再多百分之二十，並且設立獎學金，在學生做滿一年後，每多做一年就可多領一千美元獎學金。

羅藍做了這些改變後，大學生趨之若鶩地想到他店裡打工，令他苦惱的人事問題也就不再出現。他也依據各家分店的經營高成長和低客人抱怨率制定了利潤分享制度，這些誘因吸引了較好的員工，他們對工作和客人都表現得更為良好。

一開始時羅藍的利潤減少了，但不到一年他的獲利就比過去更高，現在更遠超過全國所有類似企業的平均獲利。

一開始就吸引到對的人會使整個人事制度運作事半功倍。

4. 能力不足

從基督徒的觀點來看，還有一種最難處理的問題就是機構中出現一位合群但能力差的員工。任何在企業界稍有經驗的人或多或少都面

基督徒工作倫理
有三大基本原則：
1. 尊重權柄
2. 殷勤
3. 全力以赴

臨過這樣的情形。當我在佛羅里達太空中心的奇異電子公司工作時，我們常開玩笑說行政管理服務部門是爲了保住那些既不合群又沒能力的人而設置的。這樣說也許不盡公平，但政府的行政服務體系似乎千方百計地阻撓能幹的經理人淘汰無能的員工。

容許某位明顯無法完成所指派工作的員工繼續留在工作崗位上，對公司和員工都沒有好處。但在開除能力不足的員工之前，你必須先弄清楚是不是公司沒有把他放對位置，有時只要調換職務便能解決這類問題。

一位叫做傑瑞的醫生僱了一位叫南茜的有照護士，她的工作是先和病人談話，幫病人預約看診的時間，另外也必須幫病人打針、抽血或採尿液樣本。只要稍微受過訓練的護士都能駕輕就熟地做好這些工作，但她卻對這些事毫不在行。

開始工作的第一個星期她就打錯針，還好沒發生嚴重後果；標錯兩個抽血樣本，其中一個是肝炎陽性血液；還寫錯兩個病人的病歷。情況愈演愈烈，南茜

是個雜亂無章的人，傑瑞很快就知道他絕不能把任何重要或緊急的工作交給她，過了幾星期後，他發現他得一直跟在她後面收拾善後，並把她的工作指派給其他同仁做。

每次他和她討論她的缺點，南茜總是態度謙和又抱歉連連，實際上每位病人都稱讚她樂意助人的態度和精神，辦公室中沒有人敢碰她處理過的文件，但一致同意她是他們所遇見過最好的人。

傑瑞處在兩難之間，該怎麼處理這位甜美卻高度無效率的人事問題呢？我建議把她調到接待部門，讓她與病人接觸和安排看診，他才照做了兩天就發生好幾件重複掛號和許多排錯看診時間的事。

傑瑞終於把她叫進辦公室當面談這個問題。「南茜，妳爲什麼會當護士？」他問問題時只見她熱淚盈眶。

「因爲我真心想幫助別人，」她回答，「我就是喜歡能親近人的工作。」

「妳是怎麼通過護士訓練的？」傑瑞問她，因爲

他知道每一位護士在成爲正式護士前都必須先通過醫院的實習。

「我必須比其他同學更努力三倍，」她哽咽地回答，「我也必須重複練習許多次技術直到我完全通過爲止，可是我真的很想當護士，如果你開除我，我可能再也找不到別的機會了。」

「可是，我不能再冒會危及病人的風險了。」傑瑞說，這下子他真的覺得很爲難，可是還是想開除她。

然後他突然想到一個問題，「南茜，什麼是妳最想做的事？」

「哦，我最想到安養院照顧老人，」她的臉龐突然間亮了起來，「我的祖母在世時都是我在照顧她，我真的很喜歡做這樣的工作。」

「好，妳先回去工作，我們以後再談。」她滿腹狐疑的離開了。原本，他們兩人都以爲這次會談後她會被開除。但當傑瑞談完坐在那裡時，想起他曾經在基督徒醫生大會上遇見過的一位醫生，那位醫生經營

一家頗具規模的安養院，曾提過很難找到適當的護士照顧老人，因為照顧老人的工作時間長薪水又低。

傑瑞馬上撥電話給那位醫生告訴他關於南茜的事，傑瑞也提出他的想法，如果那位醫生願意試用南茜一段時間，傑瑞的診所可以支付她第一個月的部分薪水，南茜真是喜出望外。

兩週後，那位醫生打電話告訴傑瑞不需要傑瑞補貼南茜的薪水，他已決定終身錄用南茜，並為南茜的工作表現深受感動。

「但你是怎麼樣讓她變得井井有條的？」傑瑞問，「我們指定一位護士幫她處理文件及安排看診等事宜，」他答道，「難道你們不知道她有閱讀障礙嗎？」他問。

「一點也不知道，但這一點倒解釋了很多奇怪的事情。」

「是啊！」那位醫生說，「不過這對我們一點也沒有影響，僱用一位工讀生幫忙她的費用，比起南茜對我們病患產生的正面影響根本算不了什麼，如果你

身邊還有像她這樣的人，送來給我們。」

類似南茜的例子在企業界屢見不鮮，她的案例不同之處在於明快的處理，以及她的老闆願意尋求更有創意的解決辦法。

勉強留住一個不適任或對現行工作缺乏熱忱的人，對公司或員工來說都是很痛苦的事。

最後我想以一件事提醒大家，來結束這段關於開除員工的討論。當你不曉得該怎麼辦時，請完全倚靠上帝的智慧行事並表現出恩慈，當真的不得不開除某位員工時，一定要帶著慈愛和關懷的態度。

「恩慈」表示關懷這位員工的財務情況，甚至也應該擴及已離職的員工。

一開始就吸引到對的人會使整個人事制度運作事半功倍。

湯馬士曾僱用一位名叫奧斯卡羅沛的年長員工，負責寄送包裹給城裡的客戶。一開始運送量還不太大時，這位老先生做得

很不錯，但生意愈來愈好，工作量隨之大增，客戶開始抱怨他們的東西被延誤了。

後來開始有客戶打電話來說，運送員竟然在他們辦公大樓的大廳中睡著了；還有包裹因為運送車停靠得太近路邊而莫名其妙的損壞了，運送車輛的檢驗報告顯示車子前後保險桿上有許多的刮痕和凹痕。

最後湯馬士只好把奧斯卡叫進辦公室，告訴他他必須請他走路，在雙方同意下，奧斯卡結束了工作。

過了幾個月，湯馬士半夜醒來，想起那位年長的離職員工，他十分確定上帝要他去探訪奧斯卡，第二天他就按著員工冊上的地址前去，找到一間破舊公寓。

一進門湯馬士就打了一個寒顫，裡面比外面零度以下的溫度還低，他注意到破爛的屋內點了一些用剩的蠟燭。「你們沒有暖氣嗎？」湯馬士問奧斯卡太太。

「沒有，電力公司把我們的電斷了，因為繳不起電費。」

「奧斯卡在家嗎？」

「不在，他出去找工作了，他的養老金不夠我們生活，可是像他這把年紀的老人又很難找到固定的工作。」

「等他回來請他打電話給我好嗎？」

「好，可是我們沒有電話，他必須走到雜貨店那裡才能打，上星期他們吊銷了他的駕照，因為他沒通過路考，不過我還是會叫他打。」

當湯馬士快速離開奧斯卡的家時，他知道上帝要他來這裡學習「人比利潤重要」的功課，後來湯馬士告訴奧斯卡他符合領取公司養老金的資格(雖然他才工作不到兩個月)。從那個月起，他每個月額外支付奧斯卡三百五十元。

三年後，奧斯卡過世了，湯馬士告訴奧斯卡的太太，這筆養老金由她繼續領用，一直到我寫這本書的時候，他還繼續支付這筆錢。他牢記主的話說：我實在告訴你們，這些事你們既做在我這弟兄中一個最小的身上，就是做在我身上了。(馬太福音二十五章40

節)

解僱人的步驟

前面已經探討解僱員工時必須考慮到的因素，現在我要提出在解僱員工前的幾個重要步驟。

1. 先保留一段觀察期

當你可能要開除某位員工時，要先給員工改過的機會。規劃一段觀察期，明確的告訴該員工設定這段觀察期的用意，並且以書面詳盡的寫下對他的最低要求，以及他的人事資料考核紀錄。

如果觀察期超過三十天以上，至少必須要有兩次以上面對面的談話考核。

2. 直接面談

如果該名員工在

在開除能力不足的員工之前，必須先弄清楚公司有沒有把他放對位置。

觀察期間仍然不見改善，他的直屬主管就必須與該員工直接談解僱的事，我建議一旦決定要解僱員工就必須立刻執行，讓該員工儘快離開職場。當然必須要付一些合理的遣散費等。

3. 提供推薦函

假設員工並不是因為絕對不適合到任何地方工作的理由被革職，那麼在直接面談時必須要提供他推薦函或甚至幫助他找另外的工作。切記，雖然某位員工在我們的機構中不適任，並不表示他們不適合到其他地方工作。

取消解僱行動的理由

有時你必須撤銷本來要解僱某員工的決定，身為基督徒老闆，憐憫和紀律一樣重要。

下列幾個理由可能使你撤回成命，要記住，基督徒老闆任何行動的出發點都必須是對人靈命的愛與關懷，當然，只要你小心謹慎的行事，而且不特別怨恨

或討厭某位員工，就不會常常後悔及歉疚。一位滿腔怒火、存心報復的員工常常造成難以彌補的傷害。

1. 該員工已在觀察期改善其偏差行為

聽起來有點像廢話，但如果你設定了觀察期，而他也真的改過，就不要開除他。遺憾的是我知道有些僱主還是把他們開除了，為什麼呢？因為他覺得改變原來的決定讓他感覺受傷，而觀察期只不過爲了要應付聯邦公平勞工標準法罷了。

但真正有智慧的人會承認自己的錯誤——尤其是老闆。沒有人從來不犯錯，員工也不認爲承認錯誤有損老闆威信；相反的，他們會打從心裡敬佩這樣的老闆。

2. 員工表現出真正的懊悔

西門彼得和耶穌有一段對話是這樣的：「主，我弟兄得罪我，我當饒恕他幾次，到七次可以嗎？耶穌說，我對你說，不是到七次，乃是到七十個七次。」

(馬太福音十八章20~21節)主耶穌的回答表明基督徒的標準比這個社會的要求高出許多。

同樣的原則也適用於事業上，如果某人違反了公司政策到了必須革職的地步，但他若真心悔改，我們應該考慮先不開除他。

有一位基督徒老闆，他懷疑他公司的會計污錢，於是從外面請了會計師查帳，結果發現他所懷疑的事是真的。一開始，會計還一口否認，但最後終於承認過去幾個月來，她都偷用零用金的錢，金額共計一千二百元。

開除她勢在必行，問題是該不該上法院告她呢？在和她的牧師討論過後，念在這是她初犯，這位基督徒老闆決定不告她。

幾天後，這位會計到他的辦公室請求他原諒，並承諾儘可能每月攤還一些錢，她也給他一份抵押書，拿她的車子做償債抵押品。她告訴他，因為她丈夫和別的女人同居，迫使她不得不出此下策來養活自己和五個小孩。一開始她只是想暫時借用，下次發薪水時

再歸還，沒想到下次薪水一下就花光了，還是沒錢還回去，終於累積到她還不起的地步，事發前幾週她就已不再偷用零用金了，也多次想向老闆承認她所犯的錯，但因害怕丟掉工作而遲遲不敢。

這位會計是一位細心謹慎而誠實的人，受不了良心的譴責，她知道自己錯了並請求他寬恕。這位基督徒老闆考慮過後，決定重新讓她回來工作，並同意從她每月薪水中扣一百元抵償欠款，同時他也私下拜訪她的牧師，一起想出一個透過教會幫助她維持開銷的方法，這件事他並沒有讓她知道。在他公司她仍然是一個好員工，從此沒有再犯過錯，而且還升任主管。

在這個案例中，選擇饒恕是正確的。

3. 該員工是「磨練你的」

另外一個使你撤回成命的理由是上帝使用那個人來磨練你，最佳的例子可能是撒母耳記下的故事。當大衛王和跟從他的人逃到耶路撒冷時，示每拿石頭丟他們，而當亞比篩想要攻打他時，大衛王說：「由他

咒罵吧！因為這是耶和華吩咐他的。」(撒母耳記下十六章11節)。大衛曉得上帝用示每的咒罵磨練他使他謙卑。

我不知道上帝是否也曾在你的生命中放了某些人爲了要磨練你，不過祂倒是在我生命中這樣做過，如果你知道某一位員工是上帝用來磨練你的，你不可以開除他，因爲假如你開除了這位，上帝還會再另外放一位跟他一樣的人磨掉你生命中的稜角。

4. 外在因素

前面提到的輪值工人監管人員約翰的例子，可以說明某些外在壓力會使人做出不當反應。每一個人多多少少都承受些外來的壓力，而我們又被要求不能因壓力而影響工作表現，但處在極端壓力下，人們的表現必會失常，在未經證實某員工確實

雖然某位員工在我們的機構中不適任，並不表示他們不適合到其他地方工作。

有錯前，應先對他們異於平常的行為做善意的解釋。

還有一個被許多業主忽略的問題就是所謂的「中年危機」，這個問題普遍存在於四十到五十歲間的男性身上。

把這種情況描述的最好的便是傑米康威牧師所寫的《身處中年危機的男人》(Men in Mid-Life Crisis)一書，他描述因為知道自己已過掉大半的人生，卻還有許多原本想要達成而尚未達到的那種無力與挫敗感，發現自己沒什麼特別原因也會意氣消沉，或者沒來由的沮喪起來，有時甚至連最簡單的事也做不了。一般說來，這是男人開始了解他們不再年輕時的過渡時期，事實上女人也會有類似的情況。

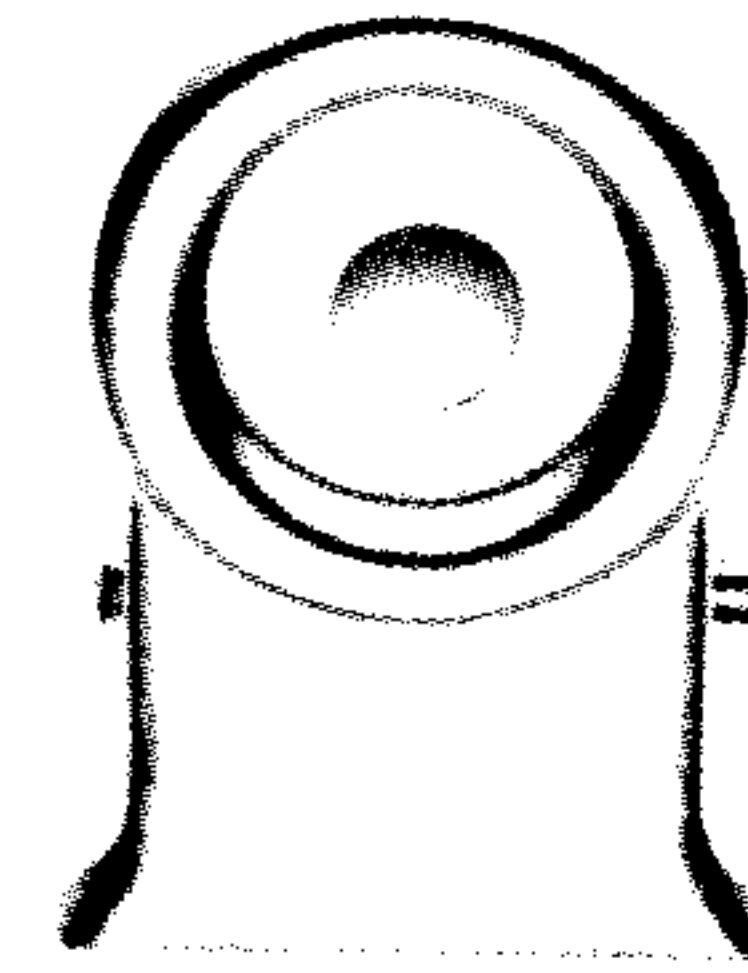
許多多金的男人往往會在這段期間拋棄家庭，另尋年輕伴侶以重新尋回某些年輕時才擁有的東西。當你看到一位本來個性保守的四十五歲中年上班族突然穿著黑色皮衣，騎著一輛新摩托車上班，別懷疑，他一定正處於中年危機中。

沒有人能開除老闆，但如果某位員工的表現突然

沒道理的一落千丈，你該怎麼辦呢？或是某位過去請假從不超過兩天的中年經理突然請了一堆病假和休假，卻還是無法工作，你又該如何呢？最普遍的措施是開除他，有時也非得這麼做不可，但你需要先弄清楚這個人是否正苦於應付外在壓力。

我相信有許多基督徒企業家還不了解或無法接受聖經上的原則：「朋友乃時常親愛，弟兄為患難而生。」(箴言十七章17節)。

如果我們基督徒在職場都不能按照這個原則，其他方面當然就更別提了。 ◆

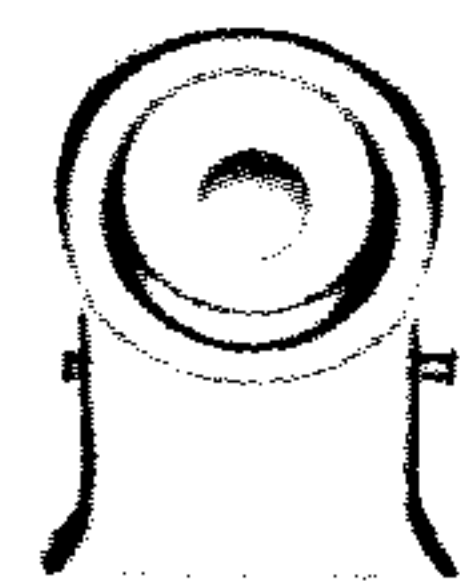


LION No. 52

5.

如何選用 高階主管？

企業老闆制定基本政策，但真正執行這些政策的人是經理，好的經理會支持並強化領導者所制定的政策；不好的經理反而與之背道而馳，甚至破壞這些政策。



「人若想要得監督的職分，就是羨慕善工。」這話是可信的。作監督的，必須無可指摘，只作一個婦人的丈夫，有節制，自守，端正，樂意接待遠人，善於教導；不因酒滋事，不打人，只要溫和，不爭競，不貪財。

～提摩太前書三章1～3節

通達人見禍躲藏，愚蒙人前往受害。

～箴言二十七章12節

維

特自營一家大型印刷工廠，業務蒸蒸日上，自從接下這家印刷廠後就在不知情的狀況下背負前任老闆留下來的龐大債務，現在終於可以稍事喘息了。維特全然按照聖經原則經營事業，也不斷告訴他的經理們只要他們做出高品質產品，價錢公道並以禮貌及尊重的態度對待客戶及員工，公司一定前途無量。

但令人遺憾的是前任老闆以前所制定的經營政策完全以利益為導向，一切以賺錢為前提，他的態度是賺不到錢一定是經理人的錯，損失直接算在該經理人的薪水上。

培德是他手下的經理之一，緊急受命接下政治選戰的文宣印製案，這個案子的附帶條件是：如果沒有準時交件，維特的公司就必須賠償大筆金額。偏偏天

不從人願，培德那一區的大量印刷機就在接到這件趕時間的案子時發生故障，爲了想辦法在時限內趕出這份文宣案，他要求使用另外一台相同的機器，但是剛好另一位經理麥可斯正在使用那台印刷機，以下是他們兩位經理間的對話：

「麥克斯，我需要那台機器一兩天，因爲我的時間太趕了，等不及工廠把那台印刷機的維修零件送到。」培德說。

「我幫不上忙，培德，」麥克斯回答說，「我也有一大堆的工作等著印，而且我用完之後，還要花四十小時的時間清機器和重新開機，你才能用。」

「可是如果來不及在星期五前交件，公司就要賠償他們一萬元！」培德抗議道，「那可比你清機器的

選用高階主管最重要的原則是：有一份清楚的篩選標準書面文件，並一視同仁。

成本高出十倍多啊！」

「也許吧！但那是你的問題，不是嗎？」麥克斯冷冷地回道，「我手上的工作直接影響我的年終獎金呢，你那台機器到底出了什麼問題？」

「很可能是安全保險桿故障了，就算手動壓下安全保險桿，它還是一動也不動。」

「拜託，這是小問題，簡單得很，」麥克斯說，「只要進到電路控制室把安全桿的線路繞開就可以了，沒有安全桿，機器還不是一樣運作自如。」

「可是根據職工安全健康局的規定，任意變更安全系統會危害我們公司的信譽。」培德辯道。

「老兄，要靈活點，我們的薪水可不是職工安全健康局付的，舊型機器比較沒有這方面的顧慮，再說，有誰知道呢？」

如果基督徒想要成功的將聖經原則應用在他的事業上，那麼最重要的決定就是慎選經理人員。企業老闆制定基本政策，但真正執行這些政策的人是經理，

好的經理會支持並強化領導者所制定的政策；不好的經理反而與之背道而馳，甚至破壞這些政策。

最理想的狀況是手下的經理都是靈性美好並與機構領導人的經營理念一致，但這只是理想而已，因為實際情況常常與此相反，就算老闆只僱用與他理念相符的經營管理人員，但要在剛開始接觸某人時就了解他的真正價值觀如何，實在是件不容易的事。

其次，在大多數的企業中，以此為選才標準會被視為宗教歧視，這是不合法的。但我們仍可設定一些基本標準，這樣至少幫助我們在決定僱用新進經理人員或提升某位員工為經理人時能更有所依循。

所有的經理人都必須是基督徒嗎？

如果你也像我一樣身為基督徒機構的負責人，那麼的確所有的經理人都必須是基督徒，而且還必須是非常成熟的基督徒；我們整個機構是為了宣揚主名而設的，所以我們依法有權只僱用基督徒員工，這使我的僱用程序簡單很多。但即便如此，我還是曾經僱用

到靈性與行為不相稱的基督徒，他們的所作所為破壞我們組織的成立宗旨，與非基督徒沒有兩樣，所以光是限定基督徒還不足以完全免除管理上的人事衝突。

對大部分的企業而言，以宗教為進用或晉升的標準都是不合法的，這是對的，而且我們也不能因為某人是基督徒就自動省略了其他篩選過程，還有許多必備標準，能幫助你找到一位道德品格符合以聖經原則為經營理念的經理，最重要原則是有一份清楚的經理人員篩選標準書面文件，並公平的一視同仁。

隨時將此原則謹記在心：你在用人方面所能做的絕對比法律的規定多出許多。一旦你建立了一個促進公司內部人人都遵循聖經原則的環境，那些反對以高道德標準生活的人們便會離開。

經理的生活模式準則

哪些是合宜的篩選經理人標準呢？大部分這些標準都表現在他們的個人生活模式上，這些都是看得出來的。

使徒保羅在提摩太前書三章1~3節中所說的話非常適合領導人用來尋找符合最起碼標準的經理：「人若想要得監督的職分，就是羨慕善工。」這話是可信的。作監督的，必須無可指責，只作一個婦人的丈夫，有節制，自守，端正，樂意接待遠人，善於教導；不因酒滋事，不打人，只要溫和，不爭競，不貪財。

這些是作監督的標準，但在現實生活中，經理不也等於是監督嗎？除了對婚姻的要求外，保羅所給的這些標準正好都適用必須作出各種決定的經理。你當然希望手下的經理在各方面都無可指責，包括他們的品格、誠實、倫理及名聲，任何一位曾經僱用過眼睛老是盯著女人打轉的人當經理的老闆，都能證實我所說的這些標準所言不差。

以下幾點為篩選經理人不可忽略的重要特徵：

1. 穩健

穩健的人不會極端的情緒變化，再也沒有比成天

和一個今天情緒高昂，明天又低到谷底的人相處更容易造成分裂了。一般而言，最優秀、生產力最高的員工都具有穩健型的人格特質，一位令人捉摸不定的經理會使員工焦躁不安而降低他們的生產力。

2. 謹慎

根據韋氏大字典對謹慎的人所下的定義是：一位能作出良好判斷的人。沒有人禁止你使用這個標準來選用經理(我倒希望法律規定所有的政治人物都必須達到這個標準。)但難就難在用什麼方法測試某位經

理候選人的謹慎度如何。很不幸的是，前面提到的那位印刷廠老闆維特並沒有這樣的機會，因為他直接留任前任老闆所僱用的經理。培德回到辦公室思考該如何做決定，他知道新老闆本來就覺得時間太緊

經理與監督有相同的職分，在品格、倫理及名聲各方面都要無可指責。

廠老闆維特並沒有這樣的機會，因為他直接留任前任老闆所僱用的經理。培德回到辦公室思考該如何做決定，他知道新老闆本來就覺得時間太緊

迫而不想接這筆政治選戰文宣印刷案，經過培德再三保證能如期交件才勉強同意，思量再三，培德決定不能輸掉他自己第一次力爭來的案子。

於是他花了半個小時研究如何控制電路，終於弄懂只要跳開一兩條電路迴線就能繞開安全保險桿，他動手做了幾個必要的改變，吩咐工人小心操作，絕不可越過紅線。

大約過了三個小時，維特聽見印刷區傳來尖銳的警鈴聲，他從辦公室中衝出來，只聽見有人大叫，「有人被卡進印刷機了，整條手臂好像都被壓碎了！」

維特立刻趕到三號印刷區，眼前景象令他怵目驚心，機器停下來了，可是印刷工人的手肘被卡進紙匣中，維特聽到另一位操作員說：「哪個白癡把安全保險桿繞開了？班尼在機器還在轉的時候想要上一捲新的紙，結果襯衫被紙匣夾住了，還來不急關機，班尼的手臂就被紙匣捲進去了，真是一場混亂！」

那位印刷工人的手臂後來雖然復原了，但訴訟賠償外加職工安全衛生局的罰款使得印刷廠無法再經營

下去，只好宣告倒閉。維特個人的道德標準是對的，但缺少與他同心的經理，以致他的政策無法落實，法庭和職工安全衛生局不會因為整件事都是因為培德擅作主張而同情維特，站在他們的立場，維特既然身為老闆，就必須負完全的責任。

3. 受人敬重

受人敬重表示他的行為及態度表現合宜，惡名昭彰的酒鬼、愛宴樂狂歡或撒謊成性的人都無法獲得他們周遭人們的敬重。下屬也因為不尊重他而不會徵詢他的意見和看法，這並不表示員工不聽從他們不尊重的經理的話，他們別無選擇非要服從長官不可，但他們不會詢問他的意見，也不會在這位經理需要幫助時適時伸出援手。反之，這些員工們常常會在背後竊竊私語對這位經理說長道短，且以訕笑的態度嘲弄他的威信。

珍娜才剛被一家大電腦公司錄用為業務部分區經理，手下管理約五十名員工，是她教會小組的一位朋

友介紹她到這家公司的，這是她第一份真正進到管理階層職位的工作，她也很高興能進到這家聲譽卓著的公司工作。

珍娜向區經理伯納特先生報到，伯納特手下有二十幾位分區經理，她才開始工作的第一天就和其他幾位分區經理碰了面。

「哦，原來妳就是那位新來的分區經理啊！」那位老兄連問都不問煞有介事的說，「是的，我是柯珍娜，請指教。」

「妳和伯納特先生在一起有多久啦？」他語帶嘲諷的問。

「我不明白您的意思。」珍娜帶著防衛性的口氣回答他。

「人人都知道除了和他有染的女人之外，伯納特從不提拔任何女性擔任經理。」

那位經理說。

珍娜氣急敗壞地直接走向伯

在錄用以前，先了解經理人的品格實在太重要了。

納特先生的辦公室，邊走邊回想剛才的對話，她現在才知道原來她一直認為大家友善的親切態度其實是出於誤解，他們誤以為她是靠出賣肉體才獲得晉升，也才發現由於這位區經理的特殊癖好已使她成為辦公室的笑話。

「伯納特先生，我只想告訴你，不管你或其他的人怎麼想，我被錄取為分區經理是因為我的才能被肯定，但如果你因此認為我會特別提供你個人某些特殊服務，很抱歉，我想你一定是弄錯了。」

「珍娜，妳吃錯藥啦？」伯納特說，「我們簽的合約上說我是僱用妳來工作的。」

「我才不管你心裡到底怎麼想這份合約，但我可先向你說清楚，除了公事以外，我對你我間的任何其他關係一點也沒興趣，我還以為你對我好是因為你是基督徒的關係，現在才知道原來你一直把這份工作當成個人的獵豔工具。」

「珍娜，如果妳還想在這家公司獲得更高的晉升，最好先學會怎樣和妳的上司合作無間。」伯納特

邪邪地笑著說。

「伯納特先生，如果這就是你想要的，我寧願放棄。」珍娜斷然說道，「我的廉潔名聲、自尊及基督徒信仰比任何工作更值錢，甚至比你的工作值錢，我想你已經成爲這個部門的大笑話，相信你也早已知道這點，受人敬重得來不易，要毀壞卻易如反掌，我想你已把它賤價拍賣掉了。」

珍娜悻悻然走出辦公室，背後傳來區經理威脅著她永不可能再獲晉升的咆哮聲。三年後，公司新調來一位職位比伯納特還高的副總經理，後來這位新的副總經理把伯納特換掉，調升伯納特手底下效率及業績最高的分區經理珍娜爲區經理，珍娜終於清清白白地贏得公司其他同仁的敬重和信任。

我們可以把這份如何篩選好經理人的條件表無限延伸下去，但我想我們只要應用聖經的準則即可，並不需要在面試時，手拿聖經逐條審視面試的人是否合乎聖經標準，只要我們將對經理人的基本要求以書面方式擬妥，就能把最不符合這些標準的人先篩掉。

在這個企業界動輒因性騷擾訴訟案損失數百萬賠償費的年代，在錄用以前，先了解經理人的品格實在太重要了。一位差勁的經理足以影響所有的經理，九〇年代末期軍中發生的性醜聞案便證實了這一點。

雖然在數十萬的現役及退役軍人中，只有少數軍人濫用職權，但由於領導階層忽略了這些騷擾的報告，事實上他們是刻意隱瞞，使得整個軍人體系都背了黑鍋，蒙受羞辱。

當某位經理反抗時該怎麼辦呢？

企業界流行一句話：「不服從的員工將來也會是不服從的經理。」換句話說，儘量不要擢升某位平時就常出問題的員工爲經理。

如果某位經理對公司規定置之不理，你該如何處理呢？處理不服從的經理和處理任何不服從的員工基本上不應有差別待遇，必須等同視之，首先必須就公司書面公佈的既定政策和他們進行溝通，看他們是否真正清楚公司規定。

接下來你必須對每一位經理人的表現是否違背這些書面規定加以評鑑，對那些未達標準的經理，必須明確的指出不滿意之處，並設定改正期限，然後才針對那些仍舊不符合公司書面規定的經理做最後處理，有必要時予以革職或降職。

安迪創業成立一家專作射入成型塑膠製模公司，就像大多數的小公司，這家公司的各項政策在一開始時都是鬆散而非正式的，但隨著業務擴展，僅只口頭溝通及規定已不敷需求，於是便訂定一套辦公室手冊。

羅吉是從公司創立之初就跟著安迪的元老級輪班經理，他是標準六〇年代的人，總是不修邊幅，對於權威也不屑一顧，由於他的技術和能力，長久以來安迪一直包容他的特異行徑，但隨著公司業務成長，更多的客戶將客人帶到這家家庭式工廠中來實地勘驗，羅吉的態度就成

一位差勁的經理足以影響所有的經理。

了大問題。就連主要大客戶來訪時，羅吉也是穿著磨破的牛仔褲外加T恤，在和客戶開會時，還把沒穿襪子的腳翹到會議桌上。

終於，攤牌的時候到了，安迪把羅吉叫進辦公室，「你有沒有看過最新的辦公室手冊？」安迪問，這時羅吉正好把腳抬起翹在安迪辦公桌旁的垃圾桶上。

「有，我看了一下，安迪，你該不會想挑我這個老夥計的毛病吧？我的意思是說我就是穿這付德性幫公司打天下的，難道現在要我打領帶不成？」

「因為現在許多客戶期待見到我們的經理看起來具有專業素養，所以我才這樣要求。」安迪厲聲回應道。

知道安迪是真的生氣了，羅吉更得寸進尺，「聽著，老闆，我幹我的活，你也知道我做得很好，對射入成型我懂得比你多，我認為你就不要在穿著這件事上多要求我，可以嗎？」

「不行，羅吉，這家公司由我負責，我希望這家

公司員工能以榮耀主的態度工作……」

羅吉立刻打斷他的話，「哦，拜託，不要又搬出宗教這種老套好不好？每次一聽你說你已經得救了，我就覺得好像被你掐住脖子似的。」

「羅吉，這完全是兩碼子事，大部分的公司都會對經理的穿著有起碼的要求，我會要求人事部門記你一次申誡，以示警告。」

「天哪，我嚇得屁滾尿流！安迪，記我一次申誡！下回還要我捲舖蓋回家吃自己哩！」羅吉譏諷的說。

「不，下一回就直接開除。」安迪平靜地答道，「如果你在星期一再不注意穿著，我只好開除你。」

「聽好，安迪，如果你以為你可以因為我的穿著而開除我，老子先警告你，我要上法庭告你因宗教歧視而開除我。」

「你最好別這麼做，因為你知道事情並非如此，不過你現在可以先離開，下次工作時再隨便亂穿，試試看我會不會說到做到。」

羅吉一陣風似的離開了安迪的辦公室，當天下午情緒失控，任何走近他的員工都被他咆哮一番。

下週一到了，安迪與排成一列的員工會面，羅吉排在最後，穿著有許多口袋的吊帶工作褲和T恤衫，脖子上整整齊齊地打了一條絲質領帶，他臉上嘲諷的笑容彷彿在說：我就是故意要挑戰安迪的權威，至少要挑戰他的權威極限為何。

安迪越過排著隊的員工走進辦公室，禱告幾分鐘後，他請秘書把羅吉叫進辦公室。

羅吉聽到安迪秘書來請他時，還得意洋洋大搖大擺在公司走來走去，以為他這回可把老闆打垮了，好幾位員工在他經過時都聽見他邊走邊說：「現在老子就讓你瞧瞧我新頒布的服裝守則第二十條。」沒想到，他一進安迪辦公室坐下，就接到革職通知書和依照公司書面手冊規定的罰款通知單。

「很抱歉我必須這麼做，羅吉，」安迪誠實的說，「你的態度讓我不得不相信這對你及對公司都是最好的做法。」

「我一定要把你告上法庭，你走著瞧好了！」羅吉怒吼著說，「你一定會為此輸光所有，你這個假冒偽善的基督徒！」

「那是你的權利，我也不能勉強。」安迪冷靜地回答，「可是你被開除與基督徒不基督徒一點關係也沒有，如果基督徒員工所作所為和你一樣，我照樣立刻開除他，也許比開除你更快，因為基督徒應該表現得更好。」

羅吉真上法庭控告安迪在工作上宗教歧視，官司打了快三年，政府部門派調查小組到公司及工廠詢問及調查，最後法官判公司勝訴，並要羅吉償付所有的法庭訴訟及律師費用，安迪原本可以取走羅吉所擁有的一切東西，但他沒有這麼做，他決定到此為止，結束整件官司。保守公司的純全正直是要付出極高代價的，但安

不服從的員工
將來也會是不
服從的經理。

迪說這麼做值得。

錄用女性經理

在企業研討會上我常被問到有關錄用女性為經理的兩個問題，一是「根據聖經女性可以握有超越男性的職權嗎？」二是「基督徒是否可以僱用女性為經理，讓她的職銜在男性員工之上，並管理他們？」這兩個傳統的疑問在聯邦反性別歧視法頒布後更形複雜。

這樣的問題很可能存在許多企業中，當某一特定族群的人總是眼看別人晉升，而她們卻完全沒有獲得錄用或晉升的機會時，這類問題就發生了，在升遷時，她們常常是被刻意忽略的一群，我覺得女性在擔任經理的職位這件事上，並未獲得公平的對待。

首先容我先說明一點，我認為有些時候因性別而予以不同分工是必要的，比如說，一位全國知名的銷售業者問我他想拔擢手下一位最優秀的女性業務員為地區經理是否恰當，在談話中我發現地區經理的工作

必須和新進男性業務員一起到外地出差，以協助他們穩固該地區的客户，這也表示他們必須常常一起開車或搭乘飛機到外地，住宿在同一家旅館，這樣的出差經常會耗費好幾星期的路程，這位被考慮升遷的女士，才三十出頭並有兩個稚齡子女。

我以聖經學到的話告訴這位老闆：「通達人見禍躲藏，愚蒙人前往受害。」(箴言二十七章12節)

「我建議你以聖經的智慧為鑑，」我說，「照我的看法，一位年輕的母親和男同事一起到外地出差一段時間，無異於自找麻煩，如果我是老闆，我一定會按性別把員工分組，絕不讓異性員工有在一起出差的機會。現代人可能覺得男女職員一同出差是件時髦的事，但我絕不苟同。」

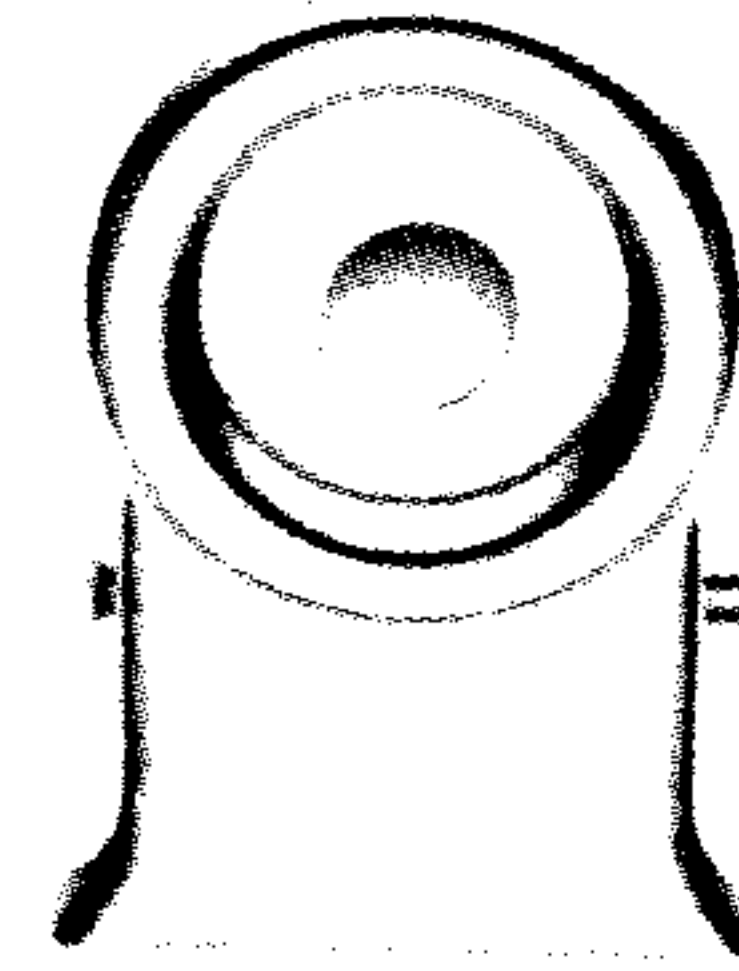
最後，這位老闆還是提拔了這位優秀女業務員當經理，不過他另組專司訓練新進人員的小組，四人一組，每次出差都是這四個人一起，而那位剛升任的女經理則擔任全國業務員訓練小組總召集人，負責事先防範業務銷售上可能出現的問題；如此一來，就免除

了將來必須因公與男性同仁一起出差的困擾。

我知道教會、家庭及職場上各種角色的轉換微妙而複雜，不能只以聖經當時的環境一網打盡所有的情況。但我的看法是，關於婦女在職場上的角色轉換這件事上，我們必須更多地查考聖經才能深入了解。

我認為如果上帝選任底波拉為女士師統管以色列百姓，那麼婦女的職權高於男性員工就不違背聖經，有人說上帝之所以選派底波拉為士師是因為當時找不到勇氣充足的男子可以統管以色列百姓，不管這個說法真假如何，都只能算是臆測，但我們卻知道底波拉是位已婚婦女(她的丈夫叫做拉比多)，而她當時大權在握，統管全國。



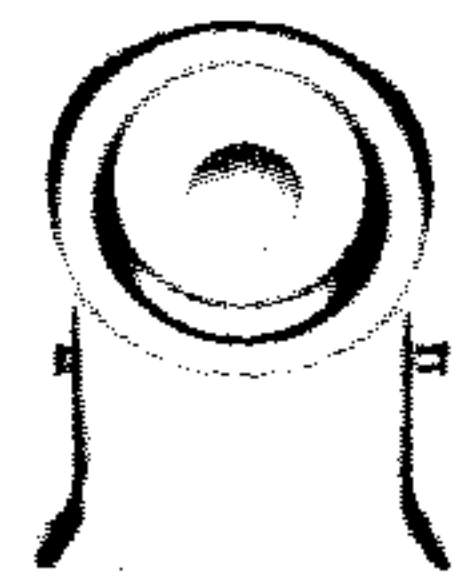


LION No. 52

6.

如何訂定 員工薪資？

如果員工貢獻出夠水準的工作品質，那麼理當付給他好的薪資待遇。除非涉及個人能力和才幹，否則公司裡任何一份工作都沒有薪資限額的規定。



你們要給人，就必有給你們的，並且用十足的升斗，連搖帶按，上尖下流的，倒在你們懷裡，因為你們用甚麼量器量給人，也必用甚麼量器量給你們。

～路加福音六章38節

羅

恩經營了一家中型製造工廠，共僱用兩百多名員工，這些員工大多數是生產線上的裝配員，且以女性居多。一方面女性比男性細心；另一方面，女性員工通常不像男性那麼在意薪資的多寡，因為她們通常不必擔負一家的經濟重任。但是如果是遭遇離婚或喪偶的單親，就得獨力挑起全家的生計了。

珍妮就是這類型的女性作業員，現年三十四歲的她，單獨撫養三個孩子，她的前夫因販毒被監禁在州立監獄中。珍妮在公司一向工作認真，是個極具價值的員工。只是她的薪資實在不敷全家人所有的開銷，但她對於自己微薄的收入從來沒有絲毫的怨言。其間，她曾有兩次因為意外的支出而必須向羅恩借貸。原來法院發出傳票，把傳票上的款項列在她的薪水單上，要公司扣除。第一次是過期未付的信用卡費用；

第二次是在一次小車禍之後，應當付給對方的損害賠償金。

在收到第二次的傳票後，羅恩找珍妮問她這張傳票的原委，並問她為什麼沒有投保汽車責任保險。

珍妮的回答是：「我以前有投保，但是在更換保單後，我就沒有能力繼續投保了。關於你們收到那張傳票通知的事，我真的感到非常抱歉，我會不會因此而失去這份工作？」

「不會的，珍妮。」羅恩瞧見她眼神中透露出的痛苦，以安慰的口吻告訴她，「我不會為這種事情開除妳的。算來妳也稱得上是一位優秀的員工，只要我幫得上忙，我很樂意助妳一臂之力，妳要不要和財務顧問談談？或許他可以幫助你更善於理財。不過如果沒有投保責任保險，卻繼續開車，妳的駕照很可能會被吊銷。」

「我很樂意和任何人談論這些事情。如果我的駕照被吊銷，我就沒辦法進行手中的工作了。」

羅恩很清楚，公司為珍妮償付汽車保險費用是件

值得的事。但是，根據工會的規定，公司絕對不可以讓支領時薪的員工私下領取紅利或者提高他的待遇。公司若有意如此行，就必須讓所有的員工都同得好處。這項規定讓羅恩感覺為難。

一星期後，珍妮前去請教那位財務顧問。事後，他打電話告訴羅恩，珍妮是個善於理財的人，問題在於她沒有足夠的收入來支付她的開銷。「事實上，她每個月至少還需要一百二十五美元的額外收入。」

由於珍妮並沒有固定參加教會的聚會，所以羅恩無法在這件事上，過度仰賴她教會的幫補。

羅恩暗自下定決心，如果能夠找出一個與工會規則不相悖的方法，那麼他願意提供這項資助。他與他的牧師以及財務顧問討論後，總算找到了一個可行的方法，就是他在這位顧問的監管之下，將珍妮每個月所欠缺的這筆款額按時交給他的教會，再由教會轉交給珍妮，讓她能夠支付各項帳單。當這位顧問告訴他，他無法取得免稅證明時，他說：「我並不堅持非要得到這項減稅的優惠，我相信會讓我這項舉止蒙受

福份的是上帝，而不是政府。」

於是，羅恩在珍妮不知情的狀況下，按月固定給付珍妮在收入上不足的這筆款項，時間長達近三年。這件事使得珍妮開始認真的加入教會。後來，她在公司被擢升到監管的職位，薪水也提高了，總算能供應全家人的需用。事後，羅恩擬定了一份員工捐助計劃，希望工會能夠容許公司提供捐助款項，嘉惠其他員工。

給付員工薪資的聖經原則

「工人給你們收割莊稼，你們虧欠他們工錢。這工錢有聲音呼叫，並且那收割之人的冤聲，已經入了萬軍之主的耳了。」

許多基督徒商人對於這節經文都相當熟悉，但他們是否真正明白其中含意，並且在他們的事業機構中切實地篤行這項原則，據我猜測，這樣的人恐怕寥寥無幾。

當我詳細查考聖經中有關「給付員工薪資」的經

文後，歸納出以下的結論：

- (1)上帝並沒有吩咐僱主們要給付每一名員工相同的薪資。
- (2)那些在工作上表現較其他員工更佳的職員，理當給付更多的薪資。
- (3)上帝只要求僱主們在給付員工薪資這件事上能夠秉持公平的原則，正如同祂對於所有信徒在其他每一件事上所提出的要求一樣。
- (4)基督徒的僱主有責任滿足員工最低限度的需要。

那些在工作上表現較其他員工更佳的職員，理當給付更多的薪資。

上述結論中的每一點都會衍生出一連串新的問題。例如，究竟一個人的最低限度需求該如何評估？在給付員工酬勞時，所謂秉持「公正」的原則所指的又是什麼？

我不敢說可以逐一給予合適的答案，不過，我卻

有自信能夠幫助你解決某些基本的問題。首先，必須牢記一項重要的原則：我們與主的關係絕對不是「凡事遵從一套預先設定的規則」。昔日猶太人就曾經這麼做過，他們把各種律法鉅細靡遺的累積下來，終日墨守這些成規。爲了不讓自己淪於這樣的光景，你有必要經常到主面前，懇求祂賜你足夠的智慧，得以公平而且前後一致地將上帝的計劃付諸實行。

什麼是最低限度需求？

要界定別人的需求不是一件容易的事。對甲而言，也許認爲一台微波爐是生活必需品，然而，對乙而言，一天能攝取五百卡路里的食物稱得上滿足了最低限度的需求。印度人視爲奢侈的物品，在美國人的眼中可能只是一件最平常的民生必需品。事實上，美國基督徒的生活水準，是其他國家的人民所稱羨的。顯然，問題的癥結在於，我們已經喪失分辨需求（needs）、盼望（wants）以及慾望（desires）這三者之間差異的能力。

如何決定其他人的最低限度？最有助益的方法就是把我們自己放在他的職位上，然後揣摩一番，看看如果我每月份的薪資跟他們一樣多，我的生活是否不虞匱乏。如果僱主能夠設身處地的爲員工們著想，同時能夠誠實地面對這件事情，那麼他們當中大部分的人都會承認，他們給付員工的薪資的確不算合理。

聖經中從來沒有提及我們應當給付每位員工相同的薪資。僱主或者不可以給付員工超過他們當得的薪資。然而，聖經中卻明明地責備那些欺哄員工、不願如數支付員工薪資的僱主：「那行不義蓋房，行不公造樓，白白使用人的手工不給工價的，有禍了。」（耶利米書二十二章13節）

我想起了喬伊的那件事情。他是我們公司僱用的排版印刷工人。我們付給他的薪資要比他工作成果當得的薪資還要多。主要是考慮到他那食指浩繁的家庭，按照他平日所支領的日薪，他不可能有能力供應孩子們上大學，或是買房子。他的學歷不高，很可能在這一生當中再也無法賺取比這份薪水更高的薪資。

他稱得上是一名意願高且具合作誠意的員工，只是算不上是一名出色的印刷工人，而在那段日子，我正慎重考慮是否要關閉公司的印刷部門。

那一回，當我思及喬伊的種種情形時，我感覺到主要我做某件完全不合邏輯，且有損公司財務的決定，即加增他的薪水，對於心中浮現的這個意念，我感覺萬分掙扎，心想：這只是我心中閃過的意念罷了，上帝不可能會向我提出如此荒謬的要求。但我又想起多年前，當決定接受耶穌基督做我個人的救主之際，就曾經向祂許下承諾——「如果你清楚顯明在我生命中所抱存的旨意，我樂意按照祢對我一生所繪製的藍圖去行——無論祢吩咐我如何行，我都樂意遵從！」

在一番掙扎、翻騰過後，我決定每個月為喬伊加薪五百美元；事實上這項舉動得完全憑藉「信心」，因為在我這麼做時，公司還沒有撥出這筆專款。我深信這件事是上帝在試驗我是否樂意遵從祂的教訓，眷顧手下員工的日常生活。結果，這以後的每一個月，

我都見到上帝奇妙的供應這筆錢，對我而言，這真是一種具有獎賞性質的經歷。後來因為喬伊不想再擔任印刷工作，而接受了另外一份薪資較低的工作。由於在這之前我已經下定決心，如果他一旦離職，（這種可能性很小！）我就要關閉印刷部門，因此他這項決定對所有人而言，都得到了好處。

那件事過後，我有許多機會與一些待遇過低的人協談，這些人的僱主大多是基督徒。身為僱主的基督徒，不妨置身於員工的職位上，仔細揣度你公司裡一些員工的光景，我相信這將會帶給你若干啓示。

隨情境變遷的財務模式

如果一個公司以財務利益為導向，經常以年輕、薪資較低的員工替換在公司裡的元老級員工，這種舉措是否公平呢？這種所謂「隨情境變遷的財務模式」最能反映當權者的倫理觀與動機。

一個公司裡可能擁有許多耿耿忠心、值得信賴的元老級員工，他們在這個事業機構已經留了相當的年

日，這種情況常常衍生出兩種後果，其一是因為年資較久，他們的薪資比其他新進員工要來得高；其二是由於年歲較長，在工作上或許無法像年輕員工般積極進取。如果公司以財務利益為導向，就會想以較年輕、較進取，同時薪資較低的員工來替代那些資深員工。

這種觀念絕對與聖經的教訓不符，而且是很不道德的。

當然，這其中也必須面對實際的問題。一個公司如果經常壓榨員工，然後再換上其他新人來代替他們，那麼想要在公司發展長期性的忠誠意識恐怕就如緣木求魚了。

我從一九七〇年代兩家地毯公司的經營模式中瞥見了這項撒種與收割的原則。地毯事業猶如經濟風向球，當經濟蕭條時，人們購買新居和汽車的速度減

基督徒的僱主有責任滿足員工最低限度的需要。

緩，地毯業自然呈現萎縮的光景。在那十年當中，美國遭逢兩度經濟衰退，這兩家地毯公司的負責人在處理這種狀況時，分別採用了截然不同的方式。

第一家地毯公司的負責人採用的是「隨情境變遷的財務模式」，他極盡所能的利用每一個能夠提供經濟利益的機會，由於經濟不景氣，許多失業的人求職若渴，因此，那一段期間，他僱用了很多薪資低的勞工，取代資深而高薪的員工。這位老闆運用選擇性轉移指派的工作，以及暫時休業的方式達到他的目的，這樣就可以避開工會的法規。工會對於他這種做法當然十分反對，但也莫可奈何，因為在當時那種狀況下，擁有一份劣差的工作，要比失業好得多。

這家公司的負責人是一名基督徒，他將這種行為加以合理化，認為這麼做，對於當時的時勢潮流而言是極合邏輯的做法。

而另外一家由基督徒所開設的地毯公司，則發展出了相反的情況。這位負責人在面臨如此窘境時，直接把這種進退維谷的立場傳達給各工會會員：「我們

公司已經沒辦法再繼續按照薪水冊支付每個人的薪資了。我已經降低自己的薪資，目前我所領的薪水是五年前的數額，我這麼做的用意是希望公司有更多的資金可以運用，除了我自己這麼做之外，也要求其他經理主管這麼做，他們全都同意我的建議。現在，我也同樣要要求工會的會員們，這樣才能讓我們維持薪水冊上面的員工人數。我想，這波經濟不景氣應該是短暫的，在目前這種經濟蕭條、一職難求的情況下，我實在不希望任何一個人離職。」

他這番話帶來立即而積極的效果。工會會員以壓倒性的投票結果通過全部人員都降低薪水。這家公司與第一家公司一樣，都降低了經常開支，但他們所秉持的卻是一種信賴以及共同面對損失的態度，而不是「你已經沒有利用價值了，所以我要免你的職」這種現實的態度。

有趣的是，當他們如此行時，居然沒有一個員工期望或要求主管人員降低收入，好讓他們領取到原定的薪資，員工們完全明白且接納這項減薪措施。

在接下來的幾個月裡，地毯工業呈現垂直下落的蕭條光景。工商界的失業率高達百分之三十，一些大型機構紛紛宣佈倒閉。

在那段日子裡，前面所述第一家地毯公司的僱主發現自己深陷於經濟危困的僵局中，簡直到了走投無路的地步。最後，他甚至必須以高達百分之二十四的利息告貸舉債，孤注一擲，希望能在償清債務之前，利率會大幅度降低。結果，他失算了，公司面臨倒閉的命運，他必須把公司頂讓給別人，用頂讓金來清償債務。

至於第二家公司所面臨的經濟危機與第一家公司同樣嚴重，需要足夠的週轉金，以便讓公司繼續生存的急迫性，也與第一家公司沒有兩樣。公司的僱主在一次全體員工的會議中，把這種進退維谷的立場告訴他們，要大家針對這個問題互相協商，同時，他在會議中又再一次提出減薪的要求（上一回的減薪措施在景氣回升之後，就已經恢復了。）這一次僱主所提出的減薪要求，居然接近百分之四十的降幅：「就算公

司施行了這項減薪措施，」他解釋道，「我也沒辦法肯定公司這一次能夠完全不受影響地生存下去。目前我們需要一筆額外的資本，而我個人的資金也已經用罄。實際上，公司現在實在沒有能力以百分之二十四的利息向銀行貸款，讓公司能維持下去。」

之後，公司裡的許多員工集體召開了一次會議，共同商榷所面臨的這個問題。他們在會議中一致表決通過，主動向其他員工提出建議，要大家以百分之十二的利息將公司目前所急需增加的資金借給公司，而公司則可以等到經濟恢復後，才清償借款。結果這項計劃果然奏效！員工們向自己的親朋好友募集了一百餘萬美元的款項。由於全體動員，通力合作，公司的營運總算持續下去，如今甚至躍然成為工商界的一股主力，還戴著八年持續成長的優異光環。該公司的僱主近日更研擬了一項「購買股權」計劃，以便在自己退休後，員工們能夠永久擁有公司的股份。這正如同耶穌所說的：「你們要給人，就必有給你們的，並且用十足的升斗，連搖帶按，上尖下流的，倒在你們懷

裡，因為你們用甚麼量器量給人，也必用甚麼量器量給你們。」（路加福音六章38節）

獎賞所產生的力量

大部分在高位的人都有一項通病，就是對於屬下的工作表現，往往予以立即的批評指責；而對於員工適度獎賞鼓勵的動作，則顯得遲緩延滯。之所以會產生這種情形，常是因為僱主的作息安排得過於緊張忙碌，以至於忽略了員工在工作上實際的表現，當然也可能是因為僱主本身為人頑劣或者自私。

「我公司的老闆哪，對於我為公司所付出的額外心血，從來就沒有察覺到，」蘇珊和其他秘書在公司裡的自助餐廳用餐時，如此埋怨道，「工作上的大小事情我大概可以做到百分之九十九完善的地步，但是我的老闆偏偏針對那百分之一不夠完善的地方指責我，我真希望他能以挑剔我的標準來要求他自己，他甚至可以在辦公桌上積放幾個月的合約書，而不處理。」

「那的確是很糟糕的一件事。」雪莉回答道，心中也想著自己老闆的態度，算來他稱得上是一位不好伺候的老闆，總是要求她處處做到完善的地步；不過，每一次在矯正她的差錯前，他都會先誇讚她一番。此外，她的老闆羅尼先生絕對不會當眾指責她的不是，這一點與蘇珊的老闆就截然不同了。

她還記得自己第一天到公司上班的情形。

「雪莉，我相信妳在這個工作崗位上一定會有好的表現。這是妳踏出高中校園之後的第一份工作，我很樂意幫助妳在踏入社會時，一開始就能走在正確的道路上。如果我發現妳工作中有需要改善的地方，我會不斷地提醒妳，不過我會試著讓這些督責帶有建設

基督徒僱主不妨置身於員工的職位上，仔細揣度他們的光景，這將會帶給你若干啓示。

性。」三個月後，他給了雪莉一筆可觀的獎金，同時誇讚她在工作上殷勤的態度。

那件事距今已經有三年之久，羅尼先生在這段時日中也經常匡正她在工作中所犯的錯誤。剛開始，每次被指責，她回到家中都會哭泣好一陣子，深怕會失去這份工作。但是這幾年下來，種種狀況都證實她的老闆的確尊重她、關心她。他一次又一次地糾正她的錯處，卻從來沒有羞辱或貶低她。結果，她成爲一位擁有高效率，且充滿自信的秘書。

雪莉一直缺乏安全感，即使待在自己家中時也是如此。她的父親是個成功的基督徒商人，但是卻常常使用自己的權位去統轄員工，而沒有導引他們走在合適的途徑上。有一次，她父親告訴她：「今天我把公司所有的員工全部解僱了，因爲公司裡有人偷東西，我給了他們一次承認犯錯的機會，之後就明白地告訴他們，如果沒有人肯承認，那麼所有的人都要遭到解僱的命運。誰知道真的沒有一個人承認自己偷了那東西，所以我就把他們全部解僱了。」

雪莉依稀還記得，當她聽到這番話之後的感受，她覺得這件事簡直不公平極了，她把自己這種感覺坦誠告訴父親。她父親氣憤地回答：「妳聽著，雪莉，當妳經管一份事業時，妳必須要具備些許粗暴的脾氣，如果妳寬容員工一寸，他們就會驕恣地進佔妳一尺。也許，這件事情對他們當中的某些人而言，的確是無理了些，但是我這麼做卻可以幫助他們在下一次發生類似情形時，能夠記取教訓，而且對於偷竊這類的事，能夠多加留神。」

自從那件事發生之後，雪莉心中便藏著恐懼，擔心上帝也可能擁有類似父親的這種性情。於是，她暗自下定決心，一旦離家在外獨立生活時，就不再上教會聚會了。她果然這麼做了。但是當她在羅尼先生的公司上班後，她開始對於基督徒的僱主產生了不同的看法。羅尼先生性情堅定，又十分公平，他心中所懸念的，不是該如何懲罰那些犯錯的員工，而是如何保護那些在工作上還在學習階段的人。

「雪莉，我希望你能夠牢牢記取這則簡單的箴

言：『你看見辦事殷勤的人，他必站在君王面前，必不站在下賤人面前。』（箴言二十二章29節）這則箴言將會引領你渡過今生這一段漫漫的旅程。也許妳會遇上對妳的殷勤及忠誠不二的態度視若無睹的上司，不過，這樣的老闆其實是少數。總之，妳要常作準備，時刻為上帝活出美好的見證。一個基督徒所能活出的最有力見證莫過於關愛其他的人以及擁有良好的工作習慣。」這是羅尼先生說的一段話，在雪莉心中留下深刻的印象。

按能力差異給付酬勞

我們每個人都接受了裝備，讓我們在這一生當中，至少有一件事情能夠做得完備。有時，所付出的能力會獲得相當數量的酬勞，有時並非如此。其間的差別端視這項才能在社會標準下所具有的重要性及價值。人們會支付給一名優秀的籃球員或足球員上百萬美元作酬勞，但對於那些照顧衰老殘弱者的優秀社工們卻是另一種待遇，如果夠幸運的話，他可得到數千

美元。我們對於一名素質平庸的牧師工作能力的評估，往往高於對一名優秀忠心的管堂者。事實上，有關不同工不同酬這種觀念，並沒有違背聖經原則，但我心中納悶的是，我們的主對於工作類別的評估，是否與你我的評價一致。

多年前坊間流傳著一本相當著名的書籍，書名是《彼得原則》（*The Peter Principle*），書中主要陳述這樣的觀點：大多數人到了最後，將會被擢升到超過他們「競爭力所能及的範疇」，或者超過他們能力能夠表現的職位。這樣的說法的確屬實，公司某位員工如果在業務上有出色、超水準的表現，主管人員必定對這名員工另眼看待，而給予他一份很可能超越他能力的工作。

鮑伯便是一個典型的例子。他在公司裡一直有相當優秀的表現，是眾人所矚目的絕佳業務員，一段時日後，他蒙主管擢升為代表公司的地區業務經理。眾所皆知，如果某人拒絕接受被擢升為主管人員，那麼從此公司就不可能再加他薪水，或者另外給予他升遷

機會，一名員工如果貿然拒絕被擢升為「主管人員」的指派，他的舉止將被視為對公司不忠實的表徵。

因此，鮑伯毅然接受了這個職位，誰知道升遷卻成為他災禍的根源。為何如此呢？原來，他的個性相當適合擔任業務員，但他並不具備領導一群業務人員的能力。結果，他那一區的銷售量直線下降，甚至不及前一年的一半，其中一個原因是：他們失去了全隊中最優秀的業務人員——鮑伯；還有部分原因則是：其他的業務員因為缺乏良好的領導，以致銷售行動顯得紛亂錯雜。最後，鮑伯遭到被公司解僱的命運。

一個公司如果經常壓榨員工，想要發展長期性的忠誠意識猶如緣木求魚。

對於這次的經歷，鮑伯內心有很深的挫敗感，他決定再試一次，證實自己的能力。他找到一份相當於地區業務經理的工作，但還不到三個月，便已經清楚地看出，他仍無法愉快勝任，於是他再度

離去，另覓新職。

就在他上另外一家公司面試時，公司負責人亞當正巧在人事室。他曾在幾次商展中見過鮑伯，對於這名業務人員的舉止談吐留下了深刻的印象。鮑伯的記憶力極強，特別是對人名更具有過目不忘的能耐，亞當對於他這個特性印象尤其深刻。

雙方打過招呼後，亞當明白鮑伯的來意，告訴人事經理：「我打算親自和鮑伯談談，我認得他已經好些年了。」

亞當一面翻閱鮑伯的檔案資料，一面說道：「鮑伯，根據這份人事資料的記載，你到我們公司來應徵區域業務經理的職位，對吧？」

「是的，先生，」鮑伯回答道，目光凝看著地面。

「爲什麼呢？」

「你的意思是——」

「我不太明白你爲什麼要應徵經理的工作？你曾經兩度嘗試擔任這個職位，結果卻都失敗。你真的喜

歡經營管理的工作？」

鮑伯頓了好一會兒，說真格的，他從來沒有想過這個問題，因爲一路升遷似乎是理所當然的事。當他仔細考慮過這個問題後，他總算明白真正的答案。

「不喜歡，先生，我想我的確不喜歡這份工作。」說完這話，他對於自己所應徵的這份工作已經不存盼望了。

「我很高興聽到你這個答案，」亞當露齒笑道，「我可以從前來應徵的上百個經理當中挑選任何一個人擔任經理的職位，要找一名經理人才並不是一件困難的事，但是想要找個優秀的業務員就不是那麼容易了。你願不願意考慮來我們公司擔任一名區域業務員？」

「我當然樂意爲貴公司效勞。」鮑伯在回答亞當這個問題時，心中頓時明白他這決定並沒有錯。因爲當他這麼說時，他頭一回感覺到，近兩年來在心中盤繞不去的那個結已經不復存在了。

「鮑伯，你來我們公司以後，會發現這裡有一種

情形與其他公司有很大的不同。公司會根據你在業務的表現支付你薪水，一名優秀的業務員在我們公司裡很容易就能領到跟業務經理一樣多或者更多的薪水。」

「謝謝你，先生。那將會是一種讓人精神為之一振的改變！」

身為基督徒機構負責人，亞當一直秉持一項原則：無論公司的組織制度如何，如果員工貢獻出夠水準的工作品質，那麼理當付給他們好的薪資待遇。他吩咐公司裡的主管人員：「除非涉及個人能力和才幹，否則公司裡任何一份工作都沒有薪資限額的規定，換句話說，如果一名業務人員

有能力增加公司的收入，那麼，他的薪水就有可能超過他的經理主管。」

一開始，那些主管人員對於他所持的這份理念還感覺疑惑不解，但沒多

不要因為過於
緊張忙碌，而
忽略了對員工
的獎賞鼓勵。

久，他們就完全明白亞當這麼做，目的在鼓勵每一名員工全然發揮自己的才幹能力。當亞當在公司裡推行這項措施時，有少數人對於他這種作風感到忿怒，甚至毅然地離去。不過，整體而言，這項體制運作得相當不錯。因此，像鮑伯這樣的人才進入公司後，就可以從事他最拿手的業務，而不會再產生必須晉升到主管的壓力。

結語

以上所談的，可說是理「才」的原則。

「企業在人」，員工稱得上是一個組織、機構的主體。管理是一門需要用心體會的藝術，尤其對員工的管理，除了汲取冷冰冰的理論知識外，不可少的是——一顆有溫度的真心，領導者需要隨時回到原點——自省，以開放的心態、對員工的同理心，以及來自上帝的屬天智慧，造就自己，成就部屬。

