

知人善任 放對位置

◆ 文 / 林俊龍 慈濟基金會醫療志業執行長

「要將困難當助力，不要當阻力。」這句靜思語對應在人力資源管理上，天天都可以用得上。一家大型醫院員工人數動輒一、二千人，從基層的清潔、廚師、行政同仁，到專業醫事、資訊、機電等人員，外加高階主管等，各類、各階層的人員，背景、智性、學歷、專業皆大大不同，光是醫療科系就有跨科如渡海的差異。醫院管理中心若不能廣納百川，如何能順利推動院務發展。

擺對位置 胸襟開闊

在中國西漢時期的一本著名的兵書《三略》中，黃石公寫道，「使智，使勇，使貪，使愚。智者樂立其功，勇者好行其志，貪者邀趨其利，患者不顧其死。因其至情而用之，此軍之微權也。」一樣米養百樣人，有人智性高傲，有人衝勁十足，有人貪求利益，有人悟性淺薄，若考慮過多，幾乎無人可用。如果能夠了解同仁長處，知人善用，每位員工都可能超乎預期的成長與表現。另外配合美善人文境教，潛移默化之下，亦能日漸提昇人力品質。

因此，如何將人力「放對位置」，

正是各級主管的一大試煉，也端看主管的圓融善解。人與人之間協調編整，經常讓主管頭疼不已，但只要能以上人教給我們「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」，在管理上用人不疑；帶著寬容的心，與同仁共事，讓大家在職場上好好「共修」，內修誠正信實，外行慈悲喜捨（註），定能順利調和人與人之間的歧異，行入人間菩薩道。

因應變局 調整用人

例如，一個機構在草創時期跟在穩定時期，用人的法則應該有所不同，應該隨著機構發展而相應調整。

《後漢書》袁紹劉表列傳中，提及三國時代曹操挾天子令下詔書，責備袁紹樹黨作亂，袁紹回信中便寫下：「臣聞守文之世，德高者位尊；倉卒之時，功多者賞厚……」二造雖然都是師出無名，但由此可知，在兩千多年前，太平盛世和戰亂時代用人標準就各有不同；古今參照，在現世仍然值得參考。

草創時期，為吸引人才投入新創

的未知，也許會出現一些與常規不同的例外；但當機構慢慢步上軌道後，完整健全的人資制度、友善親切的工作環境、穩定發展的財務狀況、著重專業的管理團隊、社會肯定的企業聲譽等等，才是吸引人才投入的有利條件。在大林創辦初期，人員招募困難，尤其是資深的同仁，很難招募得到。所以，只好聘請資淺的，讓他們有機會學習成長，幾年之後，也都能獨當一面，提供良好的醫療服務。

慈濟醫療志業的最大特色，也是一大利多，就是慈善與醫療結合的雙軌推動，這樣富涵人文的日常操作，更能吸引懷抱理想、樂於付出的醫事與行政人員。

評估誠信 育才晉用

不過在聘用一個人之前，仍然建議要先經過四項評估。第一項是他的誠信度，第二是專業方面的能力，第三是行政、溝通能力，第四項則是對機構的忠誠度。誠信是最重要的標準，一定要符合，至於其他三項，都可以藉由在職教育訓練提升。因此即使在納編之後，評估打分數的過程仍在持續進行。

而對於加入慈濟志業體的員工，還多了一項要求，就是要認識「慈濟人文」。上人經常提到，慈濟四大志業都各有其人文。如「慈善人文」，可從慈濟志工對於感恩戶(慈善照顧

戶)的方式與態度中看出。急難賑災的當下，為避免因害怕領不到物資而騷動，志工一定會於事先挨家挨戶訪查，依每家人口數來決定發放物資的數量與救助金額；確定每戶代表都會在發放前，拿到發放單據。發放日就依此單據給予物資。而志工在遞送物資時，一定彎腰九十度雙手奉上並道感恩，甚至還幫忙老弱將物資扛上運送車輛或一路跟隨送到家門口。讓受助者感受到尊重與愛而不只是被施捨，就是慈善人文的展現。

有些同仁在進入慈濟工作之前，對慈濟早有認識；但也有同仁是進來工作後才開始接觸。但只要有意願了解，願意參加如人文營隊等相關活動，就能夠慢慢地感受、體會慈濟人文。而能夠認同慈濟志業，甚至逐漸將慈濟人文融入工作、生活中，行政溝通能力也會逐漸提升，這樣的人才就是慈濟志業培養的中高階幹部人才。

慈濟志業尊重每位同仁的宗教信仰，但希望大家都能認同並願意攜手推動慈濟醫療人文精神。例如「守護生命、守護健康、守護愛」是慈濟醫療志業的任務，慈院的醫師、護理師、藥師在院方主管鼓勵支援下，有許多機會可用自費自假，參與居家訪視關懷、國際賑災發放、海內外義診。同仁親臨苦難現場，學習無所求的付出精神。此外，不論基層住院醫

師的基本手術學習，或主治醫師的高階手術或內視鏡手術學習，皆可藉由慈大模擬醫學中心的模擬手術教學做實地練習；而在手術課程前後，都能參與啓用與感恩追思人文儀式，向大體老師與家屬的無私奉獻致上真誠感恩。慈濟醫療志業經由真實的人文體驗，期待將日益商業化的醫療業務風氣轉向，回歸「以人為本」、「以病人為中心」的醫者慈悲本懷。🌿

註：「內修誠正信實」，就是要以發自內心的真誠來待人，處理事情公公正正，對彼此都有正確的信心，實實在在做人。

「外行慈悲喜捨」，就是要力行佛陀所說的「四無量心」；慈是要以慈愛之心視一切衆生為自己的眷屬，如陽光普照一切，無分別心；悲就是愍念衆生，不忍衆生受六道中種種的身苦心苦，念念皆欲拔除其苦難；喜即是欲令衆生從樂得歡喜；捨即是捨去前三種心，但念衆生不憎不愛，或是無怨親等差別之想。



智慧是從人與事之間磨練出來的
若逃避現實 離開人與事
便無從產生智慧

～證嚴法師靜思語～

Wisdom is cultivated in the interplay of people and events.
To escape from reality, to keep away from people and events,
provides no means to nurture wisdom.

～Master Cheng Yen～

