

多理少管 人僕為甘

◆ 文 / 林俊龍 慈濟基金會醫療志業執行長



在我的認知裡，一個管理者要「管得少、理得多」，我們一定要傾聽、溝通、協調，才有辦法達到永續經營。

《僕人——修道院的領導啓示錄》這本書提到，要當領導者，就要當被領導者的僕人。書中也引用《馬太福音》第二十章二十七節：「你們當中誰要做大人物，誰就得作你們的僕人；誰要居首，誰就得作大眾的奴僕。」這段話來強化「領導者為僕人」之理念。

倒金字塔管理模式 主管擔責歸功同仁

慈濟醫療要推動的管理模式是「倒金字塔式」，不同於一般金字塔式。金字塔式是由上而下，領導者高高在上，一指神功下達指令，由部屬執行。而所謂「倒金字塔式」的管理，就是現在慈濟基金會的管理模式。怎麼說呢？四十多年來，證嚴上人以身作則，承擔所有責任，傾聽同仁、志工的專業建議，全力支持第一線的工作。以國際賑災為例，上人雖然無法親自到災區，但是他信任志工、職工在當地所收集的各項資訊，傾聽他們的分析建議，授權他們與當地政府單位溝通，天天透過無遠弗屆的網

路視訊會議或衛星通訊，達成共識與決議，然後委託團隊即時於當地採購，或轉而請其他分支會聯絡點承擔物資轉運等後勤補給。國際慈濟人醫會的義診團也會配合決議，在適當時機執行人員募集、備藥備料、任務出動。上人亦會在每日志工早會時，透過大愛電視轉播，將災區最新狀況與各地需要動員配合募心募款的訊息，告知全球慈濟人。

場景轉換到慈濟醫院中，病人、家屬需要我們提供服務，院長應該在最下面一層，全力支持第二線主管、第一線執行業務的同仁。上一期的文章中，我曾提過，管理者的行政態度應該是「委託、授權、背書」，而非命令式的；遇到困難時，團隊的溝通跟討論是最重要的，而主管更要以慈濟四神湯——知足、感恩、善解、包容，去負責、去承擔。

美國第三十三屆總統杜魯門（Harry S. Truman）的辦公桌上有一個立牌，上面寫著一句名言：「責任止於此（The Buck Stops Here!）」，意即這個國家的所有責任都應由總統來承擔！我經常以這句話鼓勵自己，既然身為主管，既然要承擔這個任務，就要承擔所有的責任，身體力行去實踐。

上人常說，做每件事都要多用心，處處都要結好緣。又告訴我們：「信己無私，信人有愛。」相信自己的出發點不是為了自己的私利，相信每一位同仁的心中都有愛。成功時，要感恩同仁；主管不居功，而是將功勞歸於在基層努力付出的同仁們。

務實重績效 節流降成本

有了傾聽、溝通、協調，就能達到永續經營的目標了嗎？還不夠，我們還有一個迷思必須破除，那就是——經營慈善機構或慈善醫院就可以不重視績效或經濟效益嗎？我經常聽到周遭朋友或同業談到一個理論：「醫院算是慈善機構，特別是慈濟的醫院，虧損是應該的。」我個人覺得這是不正確的想法。慈濟的每一分錢都得不來不易，都是善心大德一分一毫、省吃儉用捐贈的愛心，也是志工菩薩不辭辛勞，一步一腳印，從全球募集而來的，所以每一分錢都更要用在刀口上。

以前我曾在天主教醫院服務，修女就跟我說過：「達不到效益，不要拿慈善做藉口！從事慈善服務或是經營慈善醫院就不用講效益嗎？這是不對的！」她斬釘截鐵地告訴我：「No money, no mission!」沒有錢就什麼都不用談了！

向上提升 一個都不能少

這是真的，醫院要永續經營，一定要注重效益，雖然慈濟醫院「以人為本、尊重生命」，明知在偏遠地區投資高科技醫療設備無法回收成本，為了搶救生

命還是必須添購，但醫院管理者還是要盡力在各方面擷節成本，減少開銷，提高效率，以提昇經營績效。

慈濟綜合醫院是由一個慈善機關所創設的醫院，醫院發展在慈善的基礎下，還必須追求醫療專業與人文的雙軌進步，才能達到使命與願景。我們一定要學習成長向上提升，而病人的滿意度就是最好的見證。但是要向上提升，難道只有主管做到就夠了嗎？其實醫院每一位員工都必須培養共識，而院區裡的每一顆螺絲釘也都很重要！以太空梭為例，就算只有一顆小小螺絲釘鬆了，也可能在太空飛航任務中引發爆炸！所以醫院裡每一個流程環節，每一位成員都很重要，而如何溝通協調整合，就是管理者應設定的目標。

以戒為制度 以愛為管理

上人常提醒同仁要「以戒為制度，以愛為管理。」管得少、理得多，也是由此而來。如果人人心中有一把尺，守住戒律做好自我管理，主管自然就「管」得少。而主管則要甘為僕人，多多為同仁打理、服務，瞭解同仁的需求，關心同仁的家庭、健康、福利，提供同仁進修機會或提升管道，並鼓勵同仁間彼此關懷，以真誠的愛經營慈濟大家庭的溫馨氣氛！團隊能合心，就能目標一致，就能和氣、互愛，更能彼此協力推動業務，而「合心、和氣、互愛、協力」就是促進團隊向上提升，日日都應服用一帖的「慈濟四物湯」。如此一來，管少理多的管理之道自然水到渠成。🌱