

上帝是最大的老闆

— 訪陳信言談聘用與辭退

鄭瓊瑜採訪整理

陳信言曾任職美國大企業高級主管多年，1999 年自行創業。數十年來，隨著職場閱歷的累積，他深深體會「人」是企業最重要的資產，而且每個人都有上帝賦予的恩賜與特別計畫。稱職的主管如同「職場教練」，須具備知人善任的眼光，將對的人放在合適的位置，並協助他們成長；辭退員工時，更必須有智慧，避免引起仇恨紛爭，幫助員工認識自身的長才與缺點，調整方向，使「被辭退」反而成為他們生命的轉機。

不論正在尋覓工作，或已在公司擔任要職，「要記得常常禱告。」陳信言提醒。他相信上帝願意在個人、家庭、工作等各各層面祝福祂的兒女，但許多職場人習慣往往依靠己力，在世俗的價值觀中掙扎，忘了抬頭向上帝支取力量。

從求學時代擔任實習生、正式投入職場、乃至擔任要職、自行創業，陳信言一路走來，不論順境逆境，總不忘「時時禱告」，因為他深知，上帝才是每個人最大的老闆，將一切事情交託在祂手中，祂必會帶領我們走向蒙福之路。

問: 面試員工時，您會根據哪些因素決定是否要雇用對方? 求職者應徵工作時，應如何準備、應對，增加被錄用的機會?

答: 首先，雇用員工或尋找工作之前，必須對公司目前正處於哪個發展階段有所了解。企業的成長如同人的生命，通常會經歷幼年期、青少年期、壯年期、成熟期。不同階段對員工能力的需求亦不盡相同。例如，公司草創伊始，尚屬幼年期，需要員工服從領導者的決策，在這個階段，僱用較資淺，樂意向老闆學習的員工，對於公司發展或許較為有利，此時若聘用經驗豐富，習慣在工作上獨當一面的員工，反而可能影響公司的團結與成長；但如果公司在某些領域投入二、三十年，已進入壯年期或成熟期，便需要這類已累積多年工作經驗，能夠協助公司做出正確決定的人才。此時若進用剛出校門的年輕人，不論他多麼優秀，多麼認真，恐怕都難以勝任。

雇主篩選員工時，應先釐清公司正處於甚麼階段，需要甚麼樣的人才，方能避免用人不當的情況。同樣的，應徵工作時，亦應先做研究，瞭解該公司的發展狀況，以評估自己的能力和該職位是否「門當戶對」。如果長期找不到合適的工作，應先緩下腳步，檢視求職方向是否正確。

求職者在面試時，可自我推薦三項可貢獻給公司的專長，並準備三個與職位及公司相關的問題，請教負責面試的主管。這些預備，不僅可凸顯對工作的重視，還可避免面試過

程出現冷場。不過，求職者在面談過程中切忌忘情地發表高論，更不可打斷對方的談話，務要虛心聆聽，發言力求切中要點。

履歷表須精簡清楚，不要超過兩頁。中高齡求職者可只列出最近十年的經歷，以免因被雇方推算出年齡，失去面談機會。初步篩選履歷表時，對於經常在兩年內便更換工作的求職者，往往會引起雇方對他們的穩定性、與同事和諧相處的能力，以及家庭狀況等有所疑慮。因此，若由於不得已原因而經常更換工作者，在投寄履歷時，最好附一封信說明原因。

邀請求職者面談時，雇方宜先告知公司的網站，藉此了解對方是否真的在意這份工作，是否願意在面談前，花一些時間瞭解公司。

此外，過度謙虛，明明擁有八、九分的能力，在填寫履歷表或面談時，卻不敢盡情表現，只呈現出五、六分的實力，往往會痛失許多機會。同樣的，若只有三分實力，卻自我吹捧成十分，也會令雇主在發現真相後，非常反感。

問：在那些情況下，雇主方可考慮辭退員工？

答：在討論這個主題之前，須先釐清一些基本概念。首先，上帝在乎人的工作，每個人在職場的經歷都不是偶發事件，而是有祂的安排與心意，上帝才是公司背後真正的老闆。此外，人才是公司最重要的資產。公司人事要精簡，但待遇要優渥，如此方能留住人才，減低人事異動。

掌握這些概念，在決定員工的去留時，便較能避免不適當的決定。

是否辭退員工，須秉持以下四項基本原則——

1. 不要讓在員工毫無心理準備的狀態下，突然被辭退。這是解僱員工時最重要的原則；
2. 切莫因個人的情緒好惡，或一時的衝突而辭退員工。我曾雇用過一名個性與我南轅北轍的員工，兩人對事情的觀點完全不同，工作上常有衝突，非常痛苦，但我仍決定留用該名員工，並且換個角度思考，感謝那位員工與我「互補」，幫助我在做決策時有更全面的考量。
3. 當員工有無法糾正改進的行為模式，如總是遲到、經常言語失當、或專業能力始終無法提升至需要的水平時，方可請他另謀高就。一時的錯誤，不應成為辭退的理由。

幾年前，我經營的公司曾因一位員工在處理報價單時出錯，導致數十萬美元的損失，但我並未因此辭退這名員工。當員工犯下無心之過時，無論造成多少損失，若上司願意原諒他，給他機會，往往能贏得員工的尊敬、感激，加倍努力彌補過犯。

4. 如果某位員工繼續留任，無論對他個人或對公司都沒有任何益處，亦可考慮請他另謀合適的工作。

問: 辭退員工應如何進行? 如何兼顧情、理、法?

答: 考慮可能要辭退某位員工時, 可依照以下兩個步驟進行

1. 須有三至六個月的準備階段, 開始建立檔案, 載明該名員工不適任現職的原因。如果來日員工控告公司不當解僱, 雇主必須能夠提出證明文件, 否則在法律訴訟中往往會居於下風。

在準備階段中, 主管必須成為教練, 和該員工定期進行面談。許多主管往往略過這個階段, 便突然辭退員工, 對員工造成很大的衝擊與傷害, 甚至引發致命的報復行動。進行面談之前, 須具體地寫下對方的優點與需要改正之處, 明確訂出改進期限、應達到的標準, 以及如果無法達成, 會有甚麼後果, 在結束面談前請員工簽名。即使對方拒絕簽名, 這份白紙黑字寫下的文件, 仍能保障雙方日後的權益。

2. 如果在改進期限內, 員工無法達到期望, 在正式辭退前, 亦須要提早準備。

以我自己慣用的模式為例, 我會在正式辭退之前三天左右, 便將辭職書與支票備妥。在辭職書上載明應付給員工的所有金額, 如薪水、假期、紅利等, 以及辭退原因。辭職書最末, 我一定會註明公司已付清一切應付款項, 未積欠該員工任何金額, 請離職員工簽名。

在美國, 常見到員工離職後, 控告前公司未付清款項的案例, 因此, 業主在辭退員工時, 一定要依照法令, 在員工離職時便將一切細節釐清, 避免日後的糾紛。

此外, 應於辭退前一晚, 便註銷員工登入公司電腦的密碼、電郵地址等, 以免公司檔案被破壞或取走。我通常會選擇午餐過後, 花至少十至十五分鐘處理辭退事項, 以便有足夠的時間與即將離開的員工談話。

3. 花一些時間, 真誠地與員工談話。我深信每個人都有神給予的恩賜, 因此我會真誠、具體地提出三項以上被辭退員工的優點, 感謝他對公司的貢獻, 接著再依據改進期限時的紀錄, 說明做出辭退決定的原因, 幫助員工了解如果繼續留在不適任的職位, 對公司, 對個人都不健康, 鼓勵他們根據長才, 尋找合適的工作, 最後才和員工一起確認辭職信內容, 請員工簽名, 並支付最後張支票。

由於我堅持真摯誠懇的原則, 而且提出的讚美與缺失都有具體實例, 記錄清楚, 被辭退的員工十有八九均表示感謝。曾有員工落淚表示, 這一生從來沒有人如此了解他。

那麼，當員工求職的新公司查詢他在舊單位的表現時 (check reference)，主管應採取甚麼態度？

如果被辭退的員工尋找新工作時，請我擔任推薦人，我通常會應允。接到詢問舊日員工工作表現的電話時，我會針對優點說明，避免提及對方不適任舊職的原因，如果新雇主窮追不捨，我通常會以律師交代過不可談論這部分的内容為由，結束通話。

謹慎言詞的原因，除了真心相信每位離開的員工都有未發揮的長才，也是為了避免被求職不成的前員工控告，惹上法律糾紛。

4. 完成辭職手續後，除非員工經手的工作事關機密，不得不在完成辭職程序後便請他離去，否則我通常會給予對方一至兩個小時調整心情、整理物品，或與同事話別。如果員工持有公司鑰匙，亦應在這時取回。我就曾基於信任，沒有要求一名員工立即交出鑰匙，不料對方卻趁機返回公司影印機密文件，造成公司的困擾與損失。