



資誠會計師事務所所長 薛明玲

小孩到大人池學游泳—— 放手，給員工機會嘗試

我在美國讀書時，有天晚上跟同學去游泳。游泳池的水深是一端3米、一端1.5米。當時我還不太會換氣，所以只能待在淺水區。

游泳池的救生員是位美女，我同學想跟她搭訕，就指著在淺水區踢水的我說：「那個人是我同學。你覺得，他有沒有辦法從這端游到那端，再游回來？」

「不可能。」美女斬釘截鐵地說。

「那如果多給他半小時練習，可不可能？」同學再問。

「還是不可能。」美女依舊搖頭。

同學跑過來，告訴我這段對話。

我四處張望，發現深水區有很多不到五、六歲的孩子，都由義工教練帶著玩水。我心想，「人家這麼小都不怕，我怕什麼？」

環顧四周正在游泳的人們，我找到一個似乎很會游蛙式的人。於是，我帶上蛙鏡，跟在他後面慢慢游，他划手我就划手，他踢腿我就踢腿，他抬頭我就抬頭，很快就學會了換氣。

10分鐘後，我跟同學說，「你去跟那個美女打賭，說我可以從這端游到那端。就賭晚上看電影！」

當然，我同學贏了！

類似的情境，也發生在我們事務所。

最近，我們在選合夥人。程序是由各部門提名，經過徵選，最後會有兩、三位出線。結果，各部門總共只提出四、五名人選。

原來，各部門都把門檻設得很高，除了學經歷佳之外，還要求候選人得具備很多能力。我就跟他們說：「人沒有十全十美的啦。以你們這種嚴格的標準，我大概連經理都當不到！」

我解釋，今年如果要升3個合夥人，你只挑4個候選人。那剩下那個人怎麼辦？他只能離職。如果挑20個候選人，落選的17個人即使沒被挑到也很開心，因為經過徵選過程，他們已經知道自己哪裡不足，明年還可以再來。

事務所的合夥人，就像在水深3公尺的大游泳池；至於經理，就像在水深1.5公尺的小孩池。不能老是擔心，小孩不能到大人池，可能會淹死！其實，讓小孩到大人池來，有潛力的人游個兩趟，可能就會游得很好；游不好的，只要再回到小孩池練習就好，以後還可以再來。

剛學游泳時，人通常都會很緊張，常常用錯力氣，搞得自己很累卻又換不到氣。但是，只要跟著高手游過一回之後，就會發現，游泳其實不會太難。





但要是永遠不讓小孩來大人池學，他就永遠不會游泳。

小故事大啟示：

要創造「組織是大家」的感覺，就要盡量讓基層

員工晉升上來，因為他們會一直把組織往上拱，讓它變得更好。

要是限制，把標準設得很嚴格，人才就不會留下來。因為他可能會想，「我的經理已經在那位置10年都不動，我哪天才升得上去？」人都有潛力，但組織要給員工機會嘗試。

我認為，挑合夥人只有兩個條件：第一是「勇於任事」，要把公事放在第一；第二是「大公無私」，不能每天算計著自己的好處。這兩個條件有了，經過一年半載的調整期，他說不定就會做得比我還好。

員工的聲音比我的重要，因為他們未來在事務所工作的時間一定比我久。

曾經有事務所選合夥人，資深主管有三票，年輕人一票，我極力反對這種做法。我說，「雖然主管比較資深，但是年輕人待的時間會比較久，不是他們三票、我們一票已經不錯了，怎麼會相反？」所以我堅持，一人一票。

老，戒之在貪。人愈老，愈愛、錢愛名，因為怕失落。如果沒有前人，事務所也不會有這種規模；如果沒有年輕人，我們這些主管也做不下去。那麼我們還有什麼好計較？（口述 / 薛明玲 撰文 / 陳芳毓）

