



三國機密——用人的領導

「真心誠意，以情感人；推心置腹，以誠待人；開誠布公，以理服人；言行一致，以信取人；令行禁止，以法制人；設身處地，以寬容人；揚人責己，以功歸人；論功行賞，以獎勵人。」

曹操雖然在三國演義或歷史中的名聲都是一般，但不能否認的是曹操確是一位有才華的人。他留給後世的人有很多智慧，其中一樣就是用人之道。上面的引文就是三國時期曹操用人之道的八句箴言，我覺得很值得今日學校的管理層（包括校長、副校長和中層領導）好好學習。

學校有很多重要的事情例如課程管理、教學評估和學生事務等；也有大量繁瑣的工作如校園清潔、維修設施和各式各樣的文件工作等。加上「針對事不針對人」的原則，學校的管理層很容易便會不自覺地埋頭在「事」上，終日都被各樣不同的事牽着走，逐漸忘記了教育的初心！

教育原是為了育人，所有的管理如果只有政策文件、守則、程序而忽略人的因素，都注定是失敗！因為最好的政策、最完備的守則、最巨細無遺的程序，若果由不適當的人去執行，最好的結果是事倍功半，很多時更會令管理層得不償失！

「金無足赤，人無完人」，這個世界上根本沒有完美的人，重要是我們怎樣用適合的人在適合的位置；在人未能完全合適崗位時，我們怎樣激勵？怎樣教導？怎樣懲處？務求將他們內心的惡、惰、怠好好控制；另一方面將人內在的真、善、美誘導滋生，這就是人的管理！

曹操用人的八句箴言就是針對人性而提出的管理學。老師大都是說理的人，所以管理層要多分享遠象和政策背後的理念。教師的眼睛是雪亮的，我們不但談道理，更要行道理！人都是感情的動物，動之以情和待之以誠是關係的基礎，有了關係，甚麼事情都可以多走一步！人總是喜歡被別人讚賞，管理層便多點欣賞和讓老師多站在鎂光燈下，他們的動力便由這而來！當然人都有弱點，適當的法則、底綫和公平的要求會讓老師有所依循。讓作為領導層的我們回歸人心的管理！

本欄由香港津貼中學議會校長撰寫；本文作者為聖公會鄧肇堅中學校長、津中議會執委、聖公會中學校長會主席。