

第十章 寫給僱主的一章

在今日許許多多的僱主當中，我們想到一位會員，他曾以他的大半生，從事於大規模的商務活動，他曾僱用和開除成千上萬的人。他以僱主的角度來了解酒癮患者的一切底細。他現在的看法，對於世界各地的商務人士，應該極具參考價值。

現在請他告訴你們：

我以前曾擔任某公司的襄理，該部門僱用了六千六百名員工。有一天，我的秘書進來，說費先生一定要同我說幾句話。我告訴她回說我沒有興趣。先前我曾多次警告他，他只剩下一次的機會了。之後不久，他連續兩天，從哈得佛市打電話給我。他醉醺醺的，簡直不能說話了。我對他說他完了，永遠完了。

秘書回來對我說，剛才打電話來的不是費先生本人，而是費先生的兄弟，他希望報告給

我一個消息。我以為會有一個要求我大發慈悲的懇求，但是從聽筒中傳來這些話：「我只想對你說，上個星期六，保祿從哈得佛市一家旅店的窗口跳下去。他留給我們一張字條，說你是他所遇過的老闆中最好的一位，你一定不會受責怪的。」

又有一次，我拆開一封留在辦公桌上的信，一份剪報滑落下來，那是我一直以來的最佳推銷員之一的訃文。在兩個星期的喝酒之後，他把腳趾頭踩在一支實彈獵槍的板機上，槍管含在他的口中。在六個星期之前，由於他喝酒，我解僱了他。

還有另一個經驗：從維珍尼亞州打來的長途電話中，傳出一個女人微弱的聲音，她想打聽她丈夫公司的保險是否仍然有效。四天之前，他在他的木屋中自縊了。雖然他精明能幹，也是我所認識具有最佳組織工作能力的人才之一，由於他喝酒，我不得不辭退了他。

因為我從前不像現在這樣了解有關酒癮的問題，致使這個世界損失了以上的三位人才。說來也夠諷刺了，我自己竟也成為一個酒癮患者！而且，若非遇到一位了解這問題的人介入，我可能早已步入他們的後塵了。我的墮落，使公司損失了不知多少金錢，因為要訓練一位行政主管確實需要花費不少金錢。這種浪費的情形繼續有增無減。我們認為這種情況使商業界的生意受到打擊，而且需要較佳的了解，始能獲得解救。

幾乎每一位現代的僱主，都覺得有協建員工福利的道義責任，而且要盡力完成這份責

任，至於他以前可能沒有這樣對待酒癮患者，則是容易被理解的。對他來說，酒癮患者似乎是頭號笨蛋。由於員工的特殊能力，或是他本人特別欣賞他某一點，僱主往往讓這個員工任職超過合理的時間。某些僱主試用了各種可能的解決方法。只有在少數幾個案例中，曾發生過對員工缺乏忍耐和寬容的情形。既然我們曾經強老闆之所難，當然也不能責備他們偶爾失去耐心。

這兒且舉一個典型的例子：美國規模最大的銀行之一，有一位主任級人員，他知道我不再喝酒了。有一天，他對我說到同一家銀行的某行政人員，根據他的描述，這位行政人員無疑是個酒癮患者。對我來說，這似乎是一個伸出援手的好機會，於是我花了兩個鐘頭的時間，盡我所能的談到有關酒癮的問題，談到這種疾病的病態、徵候及其產生的後果等。他的評語是：「很有興趣，但是我確信這個人不會再喝酒了。他曾離職三個月，接受了治療而痊癒，看起來氣色好，而且為了慎重其事，董事會對他說，這是他最後一次的機會了。」

我所能回答的，只是說假如這個人按照一般的情形演變下去，他會變本加厲，比從前更加縱飲無度。我覺得這是無可避免的，並懷疑這家銀行是否對這個人有什麼不公平之處。為什麼不帶他來與我們這群酒癮患者接觸呢？他可能因而有得救的機會。我指出我已三年滴酒不沾了，而且以我面對的困境來說，十個人當中會有九個人早就又爛醉如泥了。為什麼不給

他一個機會，聽聽我的故事呢？我的朋友說：「不必了，這個傢伙要不是從此戒酒，就是被炒魷魚。只要他有你的意志力和勇氣，就能成功戒酒的。」

我真想雙手一攤表示灰心氣餒，因為我觀察到我已無法讓我的銀行朋友了解。他就是無法相信他的同事患有一種嚴重的疾病。至此已別無他途可循，唯有等待再有機會。

不久，那個人已跌倒再飲而被解僱。在他被解僱之後，我們與他聯絡。他毫無困難的接受了那些曾經幫助過我們的原則和程序。無疑的，他正朝著康復的道路邁進。對我來說，這件事說明了一個事實，就是人對於酒癮患者的真正病因，缺乏了解，而且僱主對於救助有病的員工，該從何著手，也缺乏知識。

假如你想要提供幫助，最好是不要顧慮你自己喝不喝酒的情形。無論你是喝酒很多、適度、或完全不喝，你可能會都擁有某些倔強的意見，也可能有一些偏見。那些飲酒有節制的人，可能比一個完全不沾酒的人，更加討厭酒癮患者。偶爾喝一喝酒，並了解你自己對酒精的反應，可能使你對很多事情有把握，但不見得可以用在酒癮患者的身上。作為一個適度喝酒的人，你可以喝，也可以不喝。無論何時，只要你願意，就可以控制你自己的酒量。你晚上可以喝得微醺欲醉，可是次日清晨，你仍然可以起床，搖搖頭讓腦筋清醒，而照常工作不誤。對你而言，喝酒並不是個問題。你無法明白為什麼它對別人就成為一個問題，除非是無

決斷力或是愚笨的人。

當觸及一個酒癮患者，大家都自然而然感到不耐煩，認為他是軟弱、愚蠢呆笨而不負責任的人。就算你對這個病症有更多的了解，也可能覺得這種情緒正在升高。

只要看看你機構裡的酒癮患者，往往是很具啟發性的。通常，他不是聰明能幹、思想敏捷、想像力豐富而人緣極佳的人嗎？當他清醒時，不是努力工作而把事情處理得井井有條嗎？如果他具備這些品質而不喝酒的話，值得留用他嗎？他應該與別的有病的員工得到同樣的照顧嗎？他值得被救助嗎？如果你的決定是肯定的，不論是基於人道的理由，或是業務上的理由，或是二者兼而有之，那麼，下列的建議是可能有所幫助的。

你能拋棄你是跟習慣、頑固、和意志薄弱打交道的成見嗎？如有困難的話，請重新閱讀本書第二章和第三章，這兩章對於酒癮疾病有詳盡的討論，值得仔細參考。身為從事商業的人，考慮作出其結論之前，你會想要知道其相關的必要條件。假如你承認你的員工是生病了，能否原諒他從前的所作所為嗎？能忘記他過去的愚蠢與荒謬嗎？你能了解他是由於直接受到酒精的影響而淪為思想扭曲的受害者嗎？

我記得很清楚，當一位芝加哥的名醫對我說脊髓內流體的壓力能使得腦部血管破裂的實例時，我是多麼的震驚。怪不得酗酒的人舉止都不正常。頭腦發高燒時，誰會不癲狂？能正

常飲酒的人不會受到這種影響，也無法了解酒癮患者神經錯亂的苦況。

你的員工可能一直都在設法隱藏一些困境，或許是相當難堪和混亂的困境，可能令人作嘔。這樣一個看起來有為的小伙子竟然落入這種困境，你可能會難以理解。可是，無論這些困境是多麼惡劣，多半是由於酒精對腦部的不正常作用而引發起來的。一個酒癮患者，在正常情況下原是一個誠實的典範，可是一旦喝酒或喝完一次酒之後，會幹出令人不可思議的事來。事後，他的懊悔是非常可怕的。大半的時候，這些古怪的行為只是一時的現象而已。

這並不是說所有的酒癮患者在不喝酒時都是誠實而正直的人，並不是這個意思。這樣的人往往會利用你。有些人看到你設法了解並幫助他們，可能趁機利用你的仁慈。假如你確信你的對象不想戒酒，趁早把他解僱較好。你如果把他留下來，並不是真正幫助他。解僱了這樣的人，可能對他有益。或許他需要受到這種震驚才能認真起來。以我本人的例子而言，我知道不論公司採取什麼行動都不能阻止我喝酒，因為只要能維持工作上的職位，我根本無法明白我的情況到底有多麼嚴重。假如他們先解僱我，又假如他們能讓我接受本書所載有關的解決之道來行，可能六個月之後，我就恢復健康，回到工作崗位上了。

可是有許多人，他們想要戒酒，那麼，你便能更加努力幫助他們。你對待他們的這種諒解，將會有很大的收獲。

或許，你已經想到了有這樣的人。他想停止喝酒，而你正想要幫助他，就算是為了促進業務去做也行。你現在對於酒癮的問題已有了更多的了解，你能夠體察到他身心方面都有病，你願意不再計較他過去的行為表現。假設你採用的是如下的方法：

說明你知道有關他喝酒的事，他必須戒酒。你可以說你欣賞他的能力，願意把他留下來，但是假如他繼續喝酒的話，你就不能把他留下來。在這一點上採取堅決的態度，曾經拯救了我們當中許多人。

其次，可以向他保證，你並不想教訓他、向他說教、也不斥責他，並表示出假如你以前曾這樣對待他，那是由於不了解。假如可能，向他表明你對他並沒有不滿的感覺。到此地步，向他解釋酒癮乃是一種疾病會是適當的時候。說你認為他是一個患重病的人，是一種致命的疾病，難道他不想好起來嗎？你會這麼問，是因為有許多酒癮患者由於扭曲、執迷不悟的心態，而不想戒酒。但是，他自己想戒酒嗎？他可願意採取必要的步驟，盡力而為，使身心康復和永遠戒酒嗎？

如果他說願意，到底是認真的嗎？還是他根本想愚弄你，只要等待他經過休息和治療之後，他又可以再喝一些酒了嗎？我們相信，對於一個這樣的人，應該詳細查察這些要點，一定要確知他不是欺騙他自己或是欺騙你。

至於你是否要提到這本書，可由你自行決定。如果他其實想談判、拖延時間，認為自己有朝一日能再喝酒，就算啤酒也是，那麼，下一次他再醉酒後，便乾脆解僱他。如果他是一個酒癮患者，幾乎可以確定他會有新的醉酒紀錄。他應該特別了解這一點。你現在所面對的，要嘛是個能夠而且願意康復的人，要嘛不是。如果不是的話，何必為他浪費時間呢？這個可能看起來很嚴厲，但通常這才是最好的做法。

如果你的員工想要康復，而又願意盡力去達到這目標，令你感到滿意的話，你可建議給他一個確定的方法去遵行。為大多數仍在喝酒的酒癮患者，或是剛大醉過一場的人，有適當的生理治療是比較好的，甚至於是必要的。當然，在有關生理治療方面，應該請教你自己的醫生。不論採用什麼方法，都應以徹底清除酒精對於身體和精神方面的影響為目的。在能幹的醫護人員手中，治療期間不會太長，而治療費用也不很貴。如果你的員工能得到這種治療的安排，因而能夠正常的去思想，不再渴望喝酒，則他的日子會好過的多。假如你向他建議採用這種治療程序，可能要替他預付治療費用，但是我們認為應要清楚地向他說明，所有任何費用都要從他日後的薪水中扣除。使他覺得對自己負責任是較好的做法。

假如你的員工接受你提供的幫助，應予指出生理治療只是計劃的一小部分而已。雖然你提供給他是最好的醫療照顧，他應該明白他必須要洗心革面。為了克服喝酒的問題，便需要

徹底改變其思想與態度。我們所有人需要把恢復健康置於一切事物之上，因為若沒有康復，我們都會失去家庭與事業。

你對他的康復能力有信心嗎？談及有關「信心」，你能否抱著一個態度，就是對你而言，這件事完全是屬於他個人的隱私嗎？關於他受酒癮疾病的影響而不盡責的事，關於他接受的治療等，非得他本人同意，你能絕不加以討論嗎？當他銷假返回工作崗位時，最好是與他長談一番。

再回頭說有關本書的主題：這本書包括各種的建議，使員工可以利用來解決他的問題。對於你來說，書中所含的觀念，還是挺新鮮的。可能你並不十分贊同我們所提供的方法。我們不敢說我們所提供的就是最後的準則，但對我們來說，是有效的。畢竟，你不正是在尋求結果勝於尋求方法嗎？不論你的員工喜歡與否，他將學到關於酒癮問題的嚴重性所具有的真面目。那怕他不採納這種補救方法，他也不會因此而受到任何傷害。

當醫生在診斷你的病人時，你不妨以這本書引起醫生的注意。病人一旦能夠做到時，就應該閱讀這本書，在極度沮喪時，病人可能會明白他自己的情況。

我們希望醫生能向病人說明他的真實情況，不論實情到底如何。當員工收到這本書時，最好是任何人都不要告訴他必須按照書中的提議去行，而必須由他本人自行決定是否遵行。

當然，你的賭注是，以你既已改變的態度，加上這本書的內容，一定會達到預期的效果。在某些案例中，它會有效，而在其他案例中可能無效。可是我們認為，假如你能堅守下去，勝算是很大的。隨著我們工作的擴展及人數的增加，我們希望你的員工能與我們某些人有直接連繫。其實，我們確信，光是採用這本書，也能完成很多事情。

員工復工時，你不妨與他談談話，問他是否認為他有應付酒精的答案。假如他能自由在地與你討論他的問題，假如他知道你了解他，對他想要說出的一切不會憤怒的話，他將可能有一個快速的起步。

關於這件事，假如你的員工向你訴說一些令人震驚的事物，你能保持泰然自若嗎？例如說，他可能透露曾在他的開支賬目做手脚，或曾計劃從你的公司搶走最好的顧客，事實上，假如他已接受了我們的解決方法，就是需求絕對的誠實，他會差不多一五一十的向你說明一切。你能像處理呆賬一般，從此一筆勾消，重新開始嗎？假如他欠你金錢，你可能想要同他談償還條件。

假如他說到他的家庭情況，你當然能提供有用的建議。在不散播公司謠言也不批評他伙伴的情形下，他能與你坦白交談嗎？對員工持有這種態度的話，他就會對你忠貞不渝的。

我們酒癮患者最大的敵人乃是怨恨、嫉妒、挫折與恐懼。無論何處，許多人聚集起來從

事商務，一定會產生競爭的對手，而且會引發起一些在辦公室中的人事問題。有時候，我們作為酒癮患者的，會有一種想法，以為有人正在扯我們的後腿，往往根本不是如此的。但是有時候，我們喝酒的惡習也會被人政治性地利用。

我想到一個例子，有一個人心懷惡意，往往以酒癮患者喝酒的一些故事用來開不傷大雅的小玩笑。他就是這樣狡猾地來影射。在另一個案例中，有一個酒癮患者被送往醫院接受治療，起初只有幾個人知道，但過了不久，卻在整個公司內宣揚開來。這種情形，自然減低這個人康復的機會。僱主是常常能夠保護那受害者免於受到這種談話的侵害。僱主不能有所偏愛，但至少能保護一個員工免受無謂的挑撥與不公正的批評。

若加以分類的話，酒癮患者是精力充沛的人，他們努力工作，也盡情玩樂。你的員工已準備好改過自新。由於衰弱，又面臨著身體和神智上的重新調整，來適應一種不能喝酒的生活，他可能工作過度。你可能需要澆滅他想一天工作十六小時的熱誠，你可能需要偶爾鼓勵他要有一些娛樂。他可能希望為別的酒癮患者做許多事情，也可能在上班時間內有這一類的情形發生。合理而適量的給予他自由是有幫助的。為了保持他的清醒，他這樣做是需要的。

在你的員工戒酒幾個月之後，或許你可以善用他，來幫助其他迴避酒癮問題的僱員，當然也要顧及其他僱員願意有第三者加入。一個康復的酒癮患者，即使從事於較為不重要的工

作職位，也能夠與一個擁有較佳職位的人談話的。在一個徹底而完全改變的生活基礎上，他絕不會妄用這種情況而利己的。

你的員工應可受到信任。長時間經驗過酒癮患者說謊的藉口，自然會對他產生懷疑。當他的太太下一次打電話來說他生病了，你可能直覺地下結論，他一定又喝醉了。如果他真是喝醉了，而且仍然在設法恢復健康，他會向你吐露真情，即使因此失業亦在所不惜，因為他知道，如果還要活下去，就必須誠實。他會很高興地知道你不至於因為他而傷透腦筋，你不懷疑他，也不會安排他的生活，為了讓他可以免於喝酒的誘惑。假如他全心全力遵行這康復計劃，他可以應你業務上的需要到任何地方去。

假如他跌倒了，那怕只有一次，你就得決定是否要解僱他。如果你確信他根本不當一回事，無疑的，你應該解僱他。反過來說，假如你確信他正在盡力而為，你可能要再給他一個機會。但是，你不應該覺得你有義務要留用他，因為你的義務早已解除了。

還有另一件事情，你可能想做的，假如你的機構規模夠大，可以提供你的初級行政人員這一本書。你或許讓他們知道，你對你機構的酒癮患者是沒有排斥的態度。這些初級行政人員往往十分為難，他們手下的人往往就是他們的朋友，所以為了某些理由，他們都包庇這些人，希望事情會好轉。他們往往不惜甘冒失去自己職位的危險，設法幫助這些早該被解僱，

或者早應給予康復機會的嚴重喝酒者。

閱讀過這本書以後，一位初級行政人員能夠去對這樣一個人，大致這樣說：「看吧，小德，你到底想不想戒酒？你每次醉酒，都給我找麻煩，這樣做對我和公司都是不公平的。我已研究了一些有關酒癮的問題。假如你是一個酒癮患者，你便是一個患重病的人。你的行為就好像一個酒癮患者。公司方面想要幫助你渡過這個難關，假如你有興趣的話，總是有辦法的。如果你願意解決這個問題，你從前的一切都會被遺忘，有關你外出接受治療的事實不會被提及的。可是如果你不能或不願意戒酒的話，我想你應該要辭職了。」

你的初級行政人員可能不同意我們這本書的內容。他不需要，而且不應該把這本書給他的酒癮患者對象。但是至少他將會明白問題所在，而不致於再受到一般的諾言所騙。他在面對這樣的一個人時將會十分的公正無私。而他也不會再有什麼理由去包庇酒癮的員工。

簡而言之，人不應只為他是一個酒癮患者而被解僱的。假如他想戒酒，應該給他一個真正的機會。假如他不能或不想戒酒，應予解職，幾乎少有例外。

我們認為以這個方法來處理將會達到一些成效。它將會促使一些好人得到康復。同時，你能夠問心無愧的解僱那些不能或不願意戒酒的員工。酒癮問題可能引起你的公司在時間、人力和名譽方面相當程度的損害。但願我們的建議，將幫助你填補這個嚴重的漏洞。當我們

懇求你要阻止這些浪費，並求你給予這個值得你協助的員工一個機會，我們認為這樣要求你是明智之舉。

最近，我們有成員去晉見某大工業公司的副總裁。他這樣說：「我非常高興你們這群人克服了喝酒的問題。但是本公司的政策是不擬干涉員工的習慣。假如有人喝酒太多，不能履行他的工作，我們就解僱他。我看不出來你們對我們能有什麼幫助。你看，我們當中並沒有所謂酒癮的問題存在。」其實，這個公司每年花費數百萬元，用作研究費用。他們的生產成本一直計算到小數點後那麼細微的。他們擁有各種康樂設備給員工。有公司保險提供給員工。在人道方面與企業方面來說，都非常注意其員工的福利。但是有關酒癮問題，他們就是不相信他們公司有這個問題。

或許，這是一種典型的態度。我們這一群人曾經看過不少工商界的運作，至少從酒癮患者的角度來看，對於這位紳士的真誠意見，不得不置之一笑。假如他知道酒癮問題每年耗費他機構多少成本的話，他可能會大吃一驚。該公司可能藏匿了許多真正或可能成為酒癮患者的人。我們相信，大企業公司內的經理級人員，幾乎不大知道這個問題其實是多麼普遍。那怕你覺得你的機構並無酒癮的問題，你也不妨再觀察下去，你可能會發現一些有趣的事情。

當然，這一章談到的是有關酒癮患者，也就是有病的、神經錯亂的人。我們這位朋友，

這位副總裁，在他的心目中，只想到有喝酒習慣和常以飲酒歡鬧的人而已。對於這類喝酒的人，他的政策當然是好的。但是他並未區別這樣的人與酒癮患者有什麼不同。

我們並不期望一個酒癮員工能獲得不成比例的時間和關注，他也不應該受到偏愛。適合的對象，那種將會恢復健康的人，並不想獲得這種待遇，他不會強人所難。反過來而言，他將鞠躬盡瘁，以酬謝你知遇之恩。

今天，我擁有一家小規模公司。員工中有兩位酒癮患者，他們的生產力，抵得過五位平常的推銷員。但是為什麼不可能呢？他們有了新的態度，而且他們已經起死回生了。協助他們恢復的過程，每分每秒我都樂在其中。