

# 傳承

# 創新與變革之我見

林冠名

(屏東地方法院檢察署檢察事務官)

## 一、前言

記得在孩童時代，擔任公職之雙親要求我上毛筆課，求學過程中強調字體端正重要性，告訴我將來如果從事公職一定有用，果然於82年擔任公職，當時公文擬稿確實也是用手寫，字體端莊與否確實會給長官留下印象，但是一年後，擬作公文時要學一堆「~」、「T」、「W」等指令來改變字體格式，套印PE2字體至公文表格內再以電腦列印，後來改成視窗版的公文例稿，這時寫字端不端正及那些毛毛蟲的電腦指令似乎已變得不再那麼重要了。經由公文的E化，以往公務員擬稿經長官核閱後，再交給打字排版小姐製作公文，如今排版小姐與其所學的「四角號碼」同時步入歷史，此時現職公務人員能否調整自己步伐，摒除以往謀生模式或個人優勢，跟上E化趨勢，即顯得益加重要，由此可見隨著時代演進創新與變革確有其重要性。

## 二、創新與變革管理

創新與變革是沒有起點與終點的，前陣子全臺灣最夯的話題非電影「海角七號」莫屬，恆春這個地名迅速為「國境之南」所取代，慕名而來屏東的遊客絡繹不絕，但隨著影片下檔及電影話題更迭，昔日爭相朝聖之拍片景點現已乏人問津，這的確是一個現實的問題，如果管理者或行政官員，固守舊有的競爭優勢或思維，無法提出長遠規劃，將很快的被時代的洪流所淘汰，另一個例子就是近年的柯達軟片，柯達公司因未能即時掌握相片數位化的趨勢，使其從產業龍頭變成為追隨者，直到2009年6月，美國柯達公司才宣布，將停止生產擁有74年歷史的Kodachrome品牌軟片，這意味著一個世代的結束。眾所週知的，創新與變革在於劇烈

變動的外在環境，如政治、經濟、社會、科技等因素交互影響下，組織或企業經由主動積極向上提昇的企圖心，為了生存，面對競爭者，必須不斷的調適與創新，才能避免對手改變既有的競爭優勢，符合社會期待。

### 三、創新與變革的調適

日本為了降低自阿拉斯加運送魚群的死亡率，設計出在裝魚的塑膠氣袋中放入幾隻螃蟹，理由是在空運過程中魚群為了躲避螃蟹的攻擊而拼命的避開，因為不斷的活動，而忘了暈機，所以魚群的死亡率從50%降到5%，因此適度的壓力是好的。然而，過度的壓力則會造成反效果；在創新與變革過程中必會遭遇抗拒變革的因素，管理者可透過教育與溝通、參與及表達、協助與支持、談判與協商等方式，減少阻力，以提升員工參與變革的內在動機。是以，筆者認為創新與變革中適度的衝突對提高組織績效是有利的，管理者不應該試圖消除組織中必然存在的衝突，他要做的是設法轉化衝突，以提高組織績效服務。

### 四、Herbert Simon教授的啟示

1978年諾貝爾經濟獎得主的「人工智能之父」赫伯賽門（Herbert Simon），他研究了包含音樂神童莫扎特、建築大師萊特、甚至文藝復興大師達文西等高創造力人士的思考行為，提出了四項結論。第一，創造性產物對創造者個人以及他所繼承的文化，必須具有新價值。第二，他的思惟通常是跳脫框框，不那麼容易被瞭解。第三，他的創造，需要極高的動機與

堅持。第四，一開始時，他要解決的「困難」並不十分明確，因此重要的工作是先要把「困難本身」重新建構。（遠見雜誌，宿命式的創造力，2009年11月）。Simon教授得過許多榮譽獎項，包括諾貝爾經濟學獎（1978年）、美國計算機協會之圖靈獎（1975年）、美國國家科學獎章（1986年）、美國心理學協會的心理學傑出終身貢獻獎（1993年），他指出人們無法取得所有的資訊加以分析，只能選擇一個結果可以接受、滿足其需求（satisficing）的方案，而稱此決策行為是有限理性（bounded rationality），突破了古典經濟學家的思維：人們可以在完全之資訊下尋求一能產生最佳(optimal)結果之決策。可見我們人的一生中有許許多多的決策，在創新與變革的決策過程中，我們通常只能依bounded rationality，選擇一個較佳的決策方案。

### 五、Amable教授的啟示

筆者最近研讀哈佛商學院教授Teesa M. Amable博士學說，Amable博士依其從事8年的田野調查研究發現，創意主要來自知識與技能、天賦才能及創新角度思考的能力，依照研究結果，內在動機是能否發揮創意的關鍵，因此組織管理者及企業競爭者應當洞悉的問題，不在於如何引進具有創意的新進員工，或剽竊競爭對手的商業機密，反而是在激發現有組織員工的內在動機，發揮個人的創意潛能，這與傳統思維模式中創意與變革僅在於領導者或研發者等少數人的迷思，有著截然不同的結果。Amable博士同時指出，唯有彼此相互交流不同的意見，才能截長補短，結合各



自的創意，最後整合出一個更好的創意。Amable教授更在2008年10月發表的「*Creativity and the Role of the Leader*」(創意與領導者的角色)中開宗明義指出：「*Creativity has always been at the heart of business, but until now it hasn't been at the top of the management agenda.*」(引自 *Harvard Business Review* 86, no. 10 October 2008)，此一邏輯不僅適用在商業管理上，公務體系對於創新與變革，更應當加以重視，以滿足人民期待。

## 六、結語

創新與變革理念係經營者引進新思維及行為模式，改變組織中既存文化，工程是浩大的，縱使變革成功，如何改變組織成員素質、思維與行為模式，以確保變革成果的持續，更是在變革過程中不可忽視的重要因素，唯有透過凝聚組織成員的共識與危險感，才能獲致全面的成功。換言之，創新與變革不僅是領導者不可忽視重要議題，身為現代公務人員，亦應體認在全球化、民主化時代，以知識的創新、創意的思考，發揮創造力，以達為民服務效能之最大化。

西海岸海階／墾丁國家公園管理處

