

永續建構《恢復力》 對應新世紀之挑戰

【佳作·朱家興】

壹、系統崩解

「唯一持續不變事情，就是變」

— 赫拉克利特 (Heraclitus)

103年「高雄氣爆；黑心食油；北捷喋血；服貿學運」¹等失序事件，人民信賴由政府架構的「系統」宣告崩解，「完美的系統，往往最脆弱」竟然成讖。

「黑天鵝」是「堅弱系統」的天敵？甚或接受「失序已成為常態世界；堅弱系統，…看不見系統本身的脆弱」的諍言？

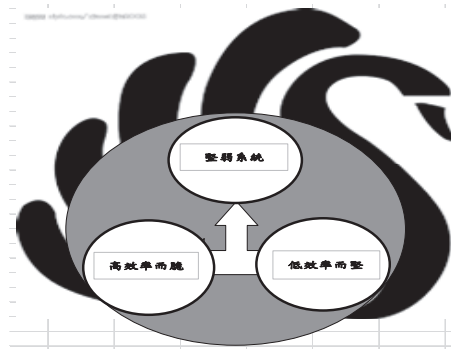


圖1 「黑天鵝」與「堅弱系統」關係概念圖
資料來源：筆者自製。

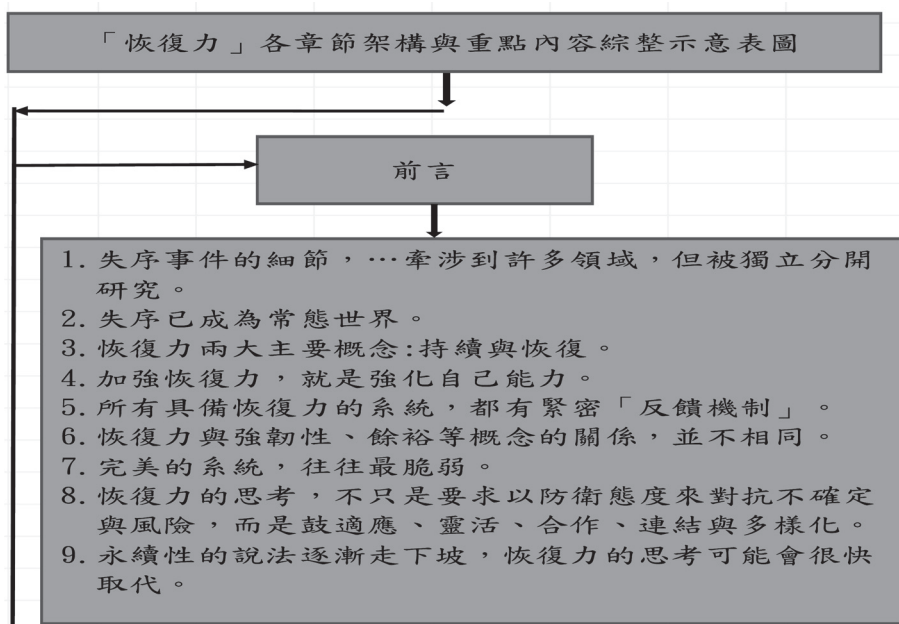
1 參2014年十大新聞 天災人禍讓台灣人悶爆<https://tw.news.yahoo.com/2014%E5%B9%B4%E5%8D%81%E5%A4%A7%E6%96%B0%E8%81%9E-%E5%A4%A9%E7%81%BD%E4%BA%BA%E7%A6%8D%E8%AE%93%E5%8F%B0%E7%81%A3%E4%BA%BA%E6%82%B6%E7%88%86-041654959.html>

公僕當本「爾俸爾祿民脂民膏」之心，將「不確定，當成是解決難題的過程中所必經的歷程」²，進而解構「以不變應萬變」的「慣性（inertia）」³；並建構「以變應變」的韌性（tenacity），達成「福國利民」的使命。

先綜整「珠璣」之處，助窺全貌；次以「我見我思」，提出回饋與反思；續藉實務體驗，以「想定力、整合力、執行力、學習力及轉譯力」設為「永續建構」之驅力，以期對應新世紀的挑戰。

貳、讀拾珠璣

書分：前言；第1至3章為系統恢復力；第4章為個人恢復力；第5~8章談社會恢復力；第9章，以帶恢復力回家作為結尾。各章節之重點，綜整如圖2：



2 DAVE FRANCIS著，張佩傑（1993）譯，有效解決問題的方法。

3 科特（John P. Kotter）著，黃秀媛（2009）譯，急迫感-破局致勝的關鍵。

系統恢復力 第1~3章

1. 沒有完美的「堅弱系統」並潛藏可能性極低但後果嚴重的「黑天鵝」。
2. 堅弱系統總是解決一般的問題，反而看不見系統本身的脆弱。
3. 危機發生的原因，通常是看似微不足道的小事累積而成。
4. 系統的複雜性、集中性同質性，可以擴大其脆弱性。
5. 簡單化、當地化多樣化，可以擴大其恢復性。
6. 許多系統之所以能夠恢復，就在於有活力。
7. 感覺、規模、群聚的策略，可以改善系統的恢復力。
8. 恢復力的關鍵之一，在於讓一套系統成為各自獨立又能自我協調的網絡。

個人恢復力 第4章

1. 意指面對創傷，仍然能夠生活在正常，有核心目標，有意義，並且有向前的動力。
2. 具備「內在恢復力」與「內在自我控制」人格特質的人，根源於信任系統。
3. 並非只有宗教的實踐者才能有高度的恢復力，文化本身也扮演一種角色。
4. 個人恢復力的習慣，是心智的習慣。
5. 正念可以提升個人的心理恢復力。

社會恢復力 第5~8章

1. 核心因素：合作與信任
2. 傳統上對於社會網絡的描述，是由弱連接與強連接所組成。對所有不同型態的社會動員與創新融合很重要。
3. 體制內需要存在多種不同聲音，讓多樣化扭轉目光短淺，讓風險溫度持平衡，結合高度多樣化的物件，便產生更安全，更有恢復力。
4. 恢復力文化是建立在多元化與差異性，缺少異議，就會變得愈來愈脆弱。

5. 內部缺乏任何反對的訊息，一種程度的風險體內平衡很就會生根，思維型態也會逐漸窄化。
6. 為了打破自滿，增加團隊的「認知多樣化-在每個團體中分配同種類思考者」。
7. 每個社群必須對內部問題做出回應，放任不理，就會惡化。
8. 社會恢復力往往建立在社群的調適能力，或感知、覺查、禁止與干預的能力上。但，無法強制推行，必須在民眾日常生活中的社會結構與人際關係中培養。
9. 轉譯領導人，是被忽視的第三種型態的「中間突破」的領導人物，源於他們非正式的權威與文化聲望。
10. 轉譯領導人在領導過程中，促進「調適治理-一種集合正式機構與非正式網絡，藉以共同回應危機的能力。」

帶恢復力回家
第9章

1. 平安度過偶爾的失序，是系統要學習的最重要關鍵。
2. 每個恢復力的解決方案，其根本在於背景，同一套方法不一定都能成功。
3. 很少社群或組織對於脆弱性與潛在的失序，做出更遠大與積極主動的思考。
4. 脆弱性並不保證能尋找得到，也不一定能夠消除。意外總是無法避免且無法預見，但是尋找意外可能的來源，是採取態度的第一步。
5. 未來十年脆弱或失序將會成為創新的主要驅動力。
6. 開放的資訊在未來幾年的恢復力策略中，將扮演中心的角色。
7. 走上恢復力的路並不表示就不會有任何的煩惱。
8. 失序也是一種「創造性破壞」(creative destruction) 機制。對於整體而言，適度與定期的失序也能擴大系統內部的多樣化，確保某些部分持續地播種、成長、成熟、死亡與施肥。
9. 探討恢復力是這個時代偉大的道德追尋，恢復力的探沒有終點，也沒有靈丹妙藥。
10. 恢復力必須持續更新與不斷努力付出。得到的不是確定，而是另一個機會。

圖2 章節重點結構圖
資料來源：筆者自製。

參、我見我思

從「我見」與「我思」兩個面向，回饋與反思如下：

一、我見

(一) 切中時弊，令人深省

從前揭「系統失序」的時弊之例，覺察到「信任與合作力」，激盪出「公民不服從」的力道；親睹由「多樣性、多元力」的「弱連結」織串「319運動」的憤怒；更訝異「誰很悶？告訴我」⁴ 出自國家領導者「自我感覺良好」的話語，讓本文深思，政府「恢復力」回應的效能，是民眾最期待的課題。

(二) 顛覆框架，重塑觀念

「沒有『完美』的『堅弱系統』，而『恢復力就像生命一樣混亂且不完美且永遠是短暫的』，並迫使大家接受重大失敗的可能性」等作者之述，就科層體系而言，本文認為足具「顛覆性」。因為「完美、成功」等等的概念，就是當下公部門「願景」的通稱。

應捨棄「慣性」思維，以「創造性破壞」的觀念，加以回饋重塑。如：行政院啟動「換腦計畫—不是技術而是心態」。進言之，應「調整心智習慣」，接受「異議（反對的訊息）」的文化，並即時對相關議題做出回應，方能建構「主動重新組織」之機制。

二、我思

(一) 定義渾沌，應予明確

古云：「必也正名乎」。各領域對恢復力的研究，

4 台灣人很悶？馬總統：誰很悶告訴我。取自：<http://udn.com/news/story/6656/77713>

存有「各自表述」⁵的渾沌現象，而作者又用「『生態學』以及『社會學』」的詞彙，予以定義，更有霧中看花之感。

因文所揭，多與「危機管理」相關，且「…維持核心使命與完整性的能力」是其定義之重點，似應屬「管理學」較宜。

且「恢復力最主要的兩大概念：…恢復（recovery）」，更與危機管理大師羅伯特·希斯（Robert Heath）於《危機管理》書中提出危機管理4R模式中的「恢復力（Recovery）」旨趣相同，疑有巧立名目之圖。

（二）濟世致用，方是正道

作者對舒解風險，適應失序脆弱事件，提供新的思考面向，而「…持續更新與不斷努力付出。得到的不是確定，而是另一機會」，更是驚艷之處。

但對「…脆弱性與潛在的失序，做出更遠大與積極主動的思考」的相應作為，卻付之闕如。亦即如何「…在面臨巨大的環境變化時，維持核心使命與完整性的能力」的部分，未見指引，若能具體化，是為期待之處。

肆、永續建構

同意「恢復力，…必須持續更新與不斷努力付出」。但就「…在面臨巨大的環境變化時，維持核心使命與完整性的能力」，本文將其轉為「組織或個人，對應無預警重大危害事件後，精進再躍起並提升效能的能力」。

接下就實務體驗，以「想定力、整合力、執行力、學習力及

5 筆者以Resilience（恢復力）檢索，國家教育學院網頁資料顯示計有25個學術領域涉及運用。取自：<http://terms.naer.edu.tw/detail/1242802/>。

轉譯力」設為「永續建構」的驅力，以期對應新世紀挑戰。分述如后：

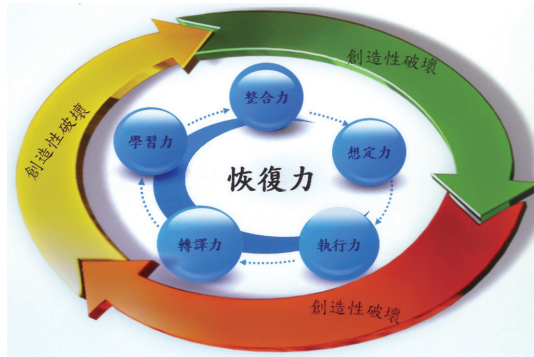


圖3 以五力，永續建構恢復力概念圖
資料來源：筆者自製。

一、想定力，強化恢復力的奠基工作

「未來無法預測，也沒有可供參考的範本」。⁶ 因此「能見微知著，才能掌握時局」。⁷ 換言之，要「料敵從寬」並作好「預防管理」。

（一）想定，對「不確定性」的大膽假設

「想定（scenario）是賦予事件有意義的故事。所談論的不是預測未來，而是談論在當前認識未來」。⁸ 亦即「規劃策略時，要將不確定性，導入『皆不利』的模擬情境。」⁹ 也就是「發生沒有準備的風險事件時，當下要如何因應？」的圖像思考能力。

從「莫拉克風災」至「911事件」天災人禍的圖像，發現組織最怕存有「自滿—特別是在麻煩或危險

6 松井忠三 江裕真（2014）。無印良品 成功90%靠制度

7 華爾曼編著（2005），先看破，再突破。

8 史瓦茲（Peter Schwartz）著；吳惠氏等譯（1987），遠見的藝術。

9 筆者於三軍大學進修時，就是採「想定」模式教學。本節，係參加民99年國家文官學院寫作得獎作品之摘要。

逼近時，依舊渾然不覺。」¹⁰的心態，因為一旦「忘危」，橫禍必至。

應跳脫窠臼，大膽的「想定—由內而外；由小至大；由近至遠；由點到面」，不斷檢核其間的「不確定性」，讓風險現形，使危機消彌，如此組織才能長泰久安。

(二) 以「內部控制制度」，打通組織經脈

科特 (John P. Kotter) 說：升高急迫感的一個有效方式，就是拉近外部現實與內部人員看法思考的差距。¹¹ 易言之，應鼓勵成員，主動對組織的內、外部關係，進行「弱點管理」成為「挑戰昨日答案的人」。¹²

政府推動的「內部控制制度」，筆者巧值承辦。從其中發現，其實就是「危機結構—是由什麼構成或導致而成的，以建立危機組合 (crisis portfolio)」的「自主檢核」。亦即「恢復力」就是「辨識各層級之目標不能達成之內、外在因素，分析影響程度及發生之可能性」採取回應的作為。

若要有效建構，斷不可視其為「業務」，應化為「意識」，也就是「本能反應」，否則就有「不干我事」的後遺。

二、整合力，建構恢復力的核心要素

李仁芳 (2012)¹³ 認為：系統恢復力是建基於多元性與差異性上。¹⁴ 但若缺少「整合—在各方之多重目標、多種限制條件下，運用各方資源與資訊，為需要合作的各方解決問題，並提出各方皆可接受的方案，使各方依此方案採取行動，並獲致

10 科特 (John P. Kotter) 著，黃秀媛 (2009) 譯，急迫感-破局致勝的關鍵。

11 科特 (John P. Kotter) 著，黃秀媛 (2009) 譯，急迫感-破局致勝的關鍵。

12 菲爾·麥肯尼著，顧淑馨譯(2014)，跳脫標準答案。

13 專書，p13。

14 艾瑞克·葛蘭德 (Eric Garland)，徐紹敏 (2008)，領你預見未來。

多贏的結果」¹⁵則恐力有未逮。

(一) 用「預定管制表」發揮「整合」效益

筆者現職「秘書」，主要工作之一，就是將機構內的大小事務，依其時間性與重要性之優先順序，納入「工作預定管制表」加以管理。然從中發現，難免存有「本位主義」或「隧道視野」之現象，若不加以整合，就會「顧此失彼」，致爾造成管理上的罅隙。

是故，與其事後大量救火，不如事先訂定計劃，也就是建立「工作序列」。亦即「整合－預定管制」就是「方向正確、事權統一」的積極作為，更是「力量集中、效能課責」綜合的體現。讓組織在「輕重緩急」與「事半功倍」之間，取得相乘效果

(二) 「計畫」結合「預算」使「系統」生養不息。

林靜宜（2014）說：數據的意義在於分析、洞察資料，進而能看清變化與機會，形成應變。¹⁶用於公務上，就是藉「預算」發揮戰力。亦即，若施政作為是「作戰系統」，那相應預算便是「後勤系統」，一旦補給缺乏，戰力必定不足，危機當然隨步而至。

筆者數年兼辦「年度預算編列」的體驗發現，預算逐年減縮，但民眾的期待卻不減反增之下，造成各單位之間，存有浮編甚而濫用的現象，導致「應為不為」或「無力而為」¹⁷的失能現象。

解決之道，就是「計畫－具體當為」結合「預算－錢用刀口」，讓公務推展的進程，得能「三力合一：人

15 司徒達賢（2006）著，整合的實踐：管理能力與自我成長。

16 林靜宜（2014），《鼎泰豐，有溫度的完美》。

17 公布各直轄市、縣（市）政府104年度違章建築拆除預算。http://www.cpami.gov.tw/kids/index.php?option=com_content&view=article&id=18316&Itemid=54

力、物力、效力」，而非虛構海市蜃樓。

三、執行力，驅動恢復力的渦輪引擎

陸炳霖（2005）表示：執行是一個系統問題，而不是一個獨立的問題。處理執行問題時，執行者必須從整個管理系統的角度出發，…。¹⁸ 換言之，健全的系統，須有「五到一心、眼、耳、手、腳」的機能。

（一）強化「目標管理-KPI」的精確性

《執行力》曾文「有執行力的公司一定有追根究柢的文化」，有作為的公務機關，亦復如是。

行政院每年針對「年度施政計畫」配合核定預算，以「目標管理-KPI」方式，管考相關績效指標的成效。筆者從兼辦中體悟，機關的施政態度若以「花拳繡腿」虛應了事，就會呈現「僵化、呆化與老化」的困境。

因此，訂定各關鍵指標時，要有「專業、透明、精準」的態度，執行中當可發現「細節中的魔鬼」。不過。雖然「數字會說話」但不可「揠苗助長」，如，四省專案」追求「負成長」數字的亮麗，卻棄「當用」的服務品質，實得不償失。

（二）以「走動管理」與「外部檢核」試煉

喬治·賓尼等（1994）說：一個感覺全然安全的組織，很容易走上滅亡的路途。¹⁹「不要光看表面現象的變化，必須要有透視水面下漩渦暗流的智慧才可以」²⁰。本文以為就是要「見微知著」，否則小錯不理，大錯難彌。故應採「走動管理」，²¹ 主動覺察「問

18 陸炳霖（2005）著，有效執行的29個關鍵。

19 喬治·賓尼&柯林·威廉斯著，李滄哲（1999）譯，傾身未來。

20 龍澤正雄著，徐漢章（1999）譯，企業危機管理-組織邁向安全經營的法則。

21 管理學大師帕斯卡爾（R. Pascale）所創是一種加強機構主管、員工和顧

題背後的問題」，即從「微、偏、暗」等死角之處，勤下功夫。

公部門因受「專業化、制度化」的限制，或有「隧道視野」的迷思，不符「社會主流價值」。但若運用「外部稽核」²²的機制，就可破除自戀，如審計部的駐審機制，能匡正預算執行成效；商請同性質機關交互參訪，建立標竿學習效益。若再與前述「內部控制制度」交互運用，更可相得益彰。

四、學習力，培養恢復力的生力搖籃

「當今大部分的組織和機構設計，都無法去預測危機，…也缺乏機制與技能以進行有效管理。」²³因此「必須意識到不可能發生的事情何時發生」，²⁴顯見「不確定」幽暗難料。

(一) 用「提問」鍛鍊「Why型思考」。

《黑天鵝效應》作者塔雷伯表示「錯把對過去的觀察當成未來的代表，是我們無法了解黑天鵝事件的主因，…」。³¹⁹學運後毛院長表示：「必須學習『換個位置』甚至『換個腦袋』來思考問題…」，也就是要有「否定昨日成功的勇氣，擁有承認當今現實的覺悟」。²⁵

筆者「每天提問三個為什麼？」。是參照豐田「Why型思考—五次為什麼」的理論及以「帶著敵情練兵」的概念運用於公務上的體驗。

客三方的一種管理制度

- 22 筆者機構，每年除兩次訪視督導之外，每三年要接受外部單位對營運成效的評鑑。
- 23 陳志瑋（2014），外部環境變遷下的公部門人才管理，文官制度季刊，第6卷第2期。
- 24 司徒達賢（2006）著，整合的實踐。
- 25 前任奇異（GE）副會長丹默曼（Dennis Dammerman）所言。

「提問」，可「跳脫理所當然的思考模式」，並特別注意三個W「Who、What、Why」。除可避免「一廂情願」，並在不同的層面找出問題的本因。

「跳出舒適圈」不斷檢核「為什麼」會「理所當然」，才能戳破「自我感覺良好」的幻夢。

(二)「組織學習」與「能力檢測」要融合

面對不確定的環境，通往機會之門的唯一鑰匙就是「學習」。²⁶但「組織學習」如果「忽略進行本質知識的探索，傾向於只使用自己『熟悉親近的知識』便有知識短視症(Myopia)²⁷」的現象。

「終身學習」不應僅是「時數」²⁸的認證。應就組織的願景、策略與風險，進行「知識盤點」。若有不足之處，就運用各個平台，律定「必、選修」課目、時數，且應與「職階甄審進用」相互連結，建構「為用而訓」的效益。

再者，國家文官學院的「機關學習能力檢測分析報告書」，具有「交換記憶－誰知道什麼」²⁹的輔助功能。就預防管理而言，具有提前示警的功能。

五、轉譯力，體現恢復力的效益乘數

「每個組織都有不同的文化、結構，成員所具備的技能也不同。因此，從其他公司學到經驗與知識後，能否掌握重點，轉化為能夠運用於自身組織的知識，就需要『轉譯』的能力

26 詹姆士M.庫塞基；貝瑞Z.波斯納著，傅士玲譯（1997），危機領導人，面對挑戰的領導智慧。

27 入山章榮著，楚見晴（2014）譯，現在，頂尖商學院教授都在想什麼？。

28 各機關（構）公務人員每人每年最低學習時數40小時、業務相關學習時數不得低於20小時及數位學習時數5小時，另依環境教育法規定「環境教育」4小時。

29 同5，組織記憶與個人記憶最大的差別就在於（Who knows what）。

了。」³⁰亦即，他山之石，可以攻錯。

(一) 工作態度，形塑組織優質文化

「文化」是「一個群體共有的東西」³¹，「是組織成功的驅動力與策略的基石」。³²就公部門而言，就是「工作態度」，也是組織文化的表徵。

研究指出我政府組織的文化，是「靜態、封閉、本位、保守、被動、消極、…」³³，換言之，就是「劣質」。無怪乎「工作態度不佳，…，考績恐丙等」的汰劣機制，會被民眾支持。

筆者認為「敬業、主動、專注及同理心」³⁴的工作態度，若能「轉譯」成為優質的文化，就是組織效能的進化。

(二) 賦權是調適治理的起手式

詹姆士M·庫塞基（1997）說：「在瀰漫著不確定的時節裡，…領導人必須掌控改變、不確定性，…。」³⁵不過「一旦複雜性增加，就必須網羅基層組織的成員來參與決策，此時決策者，應該是『最瞭解』的人，而不是擁有最多權力的人。³⁶」就如同2010年智利工頭鄂蘇亞領導33名礦工地底脫困的典範。嚴格說來，就是賦權（Empowerment），亦即讓「員工具備獨當一面的能力，並賦予員工足夠的權責」³⁷。

筆者於軍旅服務，對「緊韁式」與「弛韁式」領導

30 松井忠三著，江裕真（2014）譯，無印良品 成功90%靠制度

31 大衛·湯瑪斯·克爾·印可森著，吳書榆譯（2013），文化智商。

32 艾瑞克·傅列霍次；伊芳·蘭朵著，蘇儀譯（2012），英雄公司的做事習慣。

33 吳挽瀾（2010）。贏在紅海—組織管理縱橫談。

34 為筆者100年國家文官學院專書心得得獎作品，暫不明述。

35 詹姆士M·庫塞基；貝瑞Z·波斯納著，傅士玲（1997）譯，危機領導人。

36 DAVE FRANCIS著，張佩傑（1993）譯，有效解決問題的方法。

37 瓊安·瑪格瑞塔·南·史東著，李田樹譯（2010）。賦權。

模式各有領悟，但斷無常模。然破除「官大學問大」的迷思，卻是核心。以「因一人、事、時、地一制宜」成為「調適治理」的關鍵，更是「賦權」的契機。

梳文至此，綜整前述各具體概念，繪製成圖4。

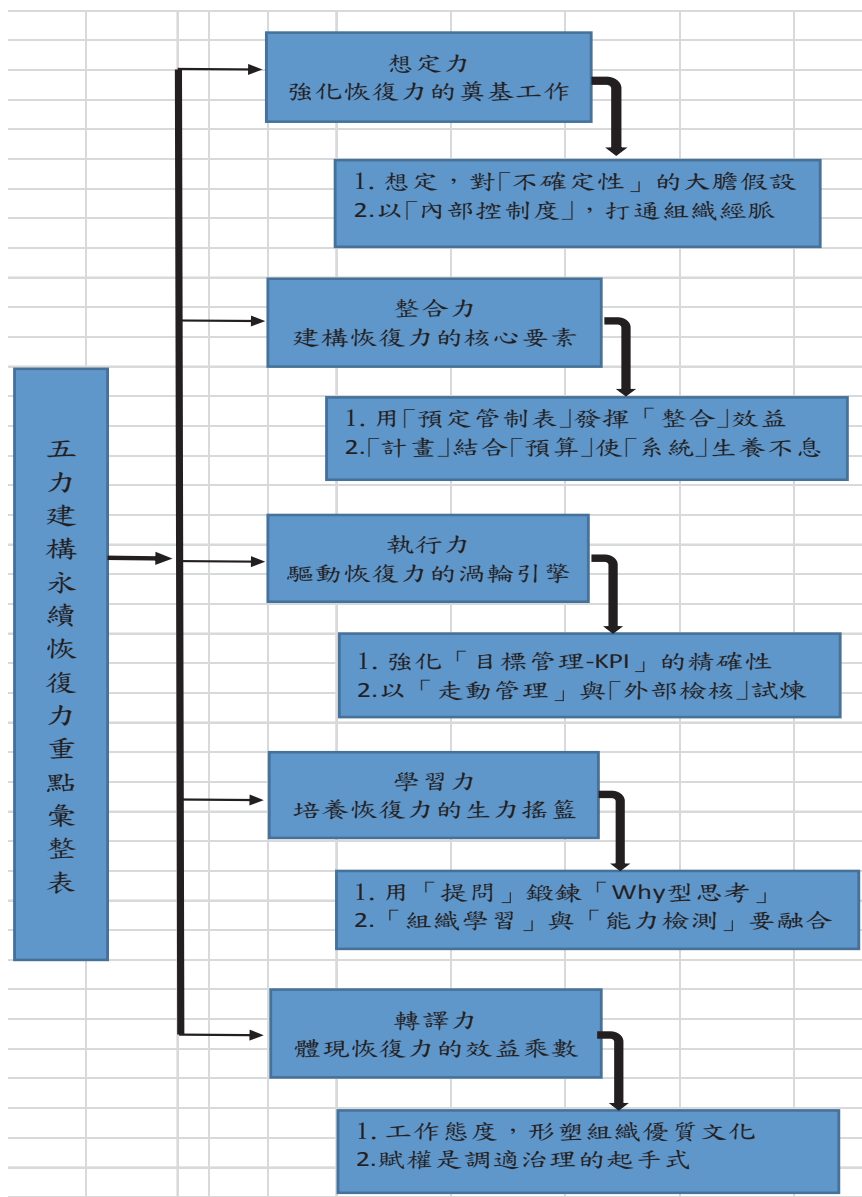


圖4 五力永續建構恢復力重點彙整表

伍、迎接新局

培根曾說：當心被我們自己思想的絲線絲絲束縛；亦常聞「慣性是大敵」。換言之，線式性思考和慣性行為所形成的盲點，就是堅弱系統的病灶。

支持「恢復力，是這個時代偉大的道德追尋」的觀點，因此「…持續更新與不斷努力付出」的渠道，可從「五力」為之：

想定力，強化該力的奠基工作，是對「不確定性」的大膽假設。整合力，建構此力的核心要素，藉由「整合」，讓公務的推展進程，得能「三力合一」。執行力，驅動該力的渦輪引擎，利用「走動管理」與「外部檢核」可破除自戀。學習力，培養它的生力搖籃，不斷練習「Why型思考」，並讓「組織學習」具有「交換記憶」的功能。轉譯力，體現本力的效益乘數，以優質工作態度，形塑組織文化、並用「賦權」來治理組織的彈性與韌性。

本文堅信「恢復力人才的永續培訓，是機構賴以生存的關鍵。」³⁸，而「五力」就是「永續建構」最適的驅力，藉文引玉，以期對應新世紀的挑戰。