

# 讓老樹萌新枝 — 提高執行力 · 開創新價值

## 存在的基石

94年12月8日，是林務局的60週年慶，以機關而言，一甲子的歲月，足以堪稱老單位、舊機關。然以現今的觀點、從企業經營的角度來思維，在面對多元化資訊、新點子、新方法、新行動的社會氛圍裡，如本局這樣的機關單位，是否應該有新的「定位」、「目標」、「策略行動」及「價值創新」來因應、革新。當今業界提出「商機獨創、利益共享」的「藍海策略」時，肩負治理國家整體森林資源的林務局，在「維護森林生態、保育自然資源」的核心價值上，我們應該用更縝密的思慮，來勾勒願景；更貼近民眾心聲與需求下，提出我們的目標；以高效率、執行力與績效，來踐行我們的戰術與策略，這方是我們林務局歷久彌新，具存在價值的基石。

## 成果的檢視

回顧去年一年的執行成果，在森林資源永續經營與國土保安復育的基調下，我們加強執行森林保護的工作，共取締盜伐56件、濫墾22件；防救森林火災33次，被害面積54公頃，以火災而言，其發生次數、被害面積均較過去4年平均分別減少66%、80%。為提供農民因應加入WTO農業衝擊之選擇途徑，從高山造林轉向平地造林綠美化，針對釋出農地，完成面積1,211公頃；植樹綠美化，使平原地區之環境品質獲得改善，營造自然美麗的綠色鄉野，提供民眾戶外休閒的空間；另透過建構綠色廊道，增進都會地區的自然度，配合豐富

之農業生產、農村文化及田園景觀，發展休閒事業，提供優質遊憩環境並增加就業機會；推動海岸林生態造林80公頃，構建海岸綠色長城，對本島海岸環境敏感脆弱地區形成綠色防護；建造海岸景觀環境林，使兼具防風、遊憩及教育功能；為維護森林健康，剷除小花蔓澤蘭防治6,497公頃，有效抑制外來種小花蔓澤蘭擴散。

在森林多目標經營原則下，拓展森林生態旅遊，辦理阿里山森林鐵路沿線及墾丁森林遊樂區景觀規劃國際比圖；完成15處森林遊樂區ISO9001國際品質認證，並持續接受驗證機構追蹤查核，以營造優質自然遊憩環境；墾丁森林遊樂區海濱區、阿里山賓館及富源森林遊樂區民營案的完成，預估於契約期間可增加政府收入約7.7億元，營運階段每年創造就業人數380人，節省政府之人力及維護成本。



此外，國家步道系統的建置，提供國人登山健行場所，利用導覽網站、叢書摺頁，配合研討會、展覽、實地體驗等環教活動，提供民眾認識國家步道系統之內涵與特色，培養愛台灣、愛鄉土的情懷，參與人次達 360 萬以上。另，為鼓勵在地參與森林資源保育，落實「林業走出去、民眾走進來」的社區林業精神，補助國有林周遭 185 個社區 (原住民社區 52 個)，進行社區環境資源調查及人員組訓工作，培育社區人力，建立夥伴關係。

在國土保安與復育上，推動天然災害復建復育計畫，對於濫墾收回地、土壤退化區、火災跡地、崩場地等，依森林生態永續經營原則，導入植生，完成劣化地復育 607 公頃，達成國土保安、水源涵養目標。因應 93 年連續豪大雨災之治理復育工作，有效防止土石崩塌及河床沖刷，避免破壞林地穩定。而在源頭治理工作上，

以集水區之概念，分區段進行，採用自然工法及就地取材之原則，僱用在地失業民眾施工，增加就業機會，治理面積約 40 公頃，僱用民眾施工計 1 萬 7 千餘人日，成效獲各界好評。

### 讓執行力成為動力

眾所皆知，台灣民間企業是極具競爭力的，瑞士世界經濟論壇 (World Economic Forum, WEF) 最新的「2005 - 2006 年全球競爭力報告」中，台灣在象徵未來中長期經濟成長前景的成長競爭力 (Growth

Competitiveness Index, GCI) 名列世界前茅，為全球第 5 名，也是亞洲前景最看好的經濟體，而在反應企業經營能力的企業競爭力指數 (Business Competitiveness Index, BCI)，台灣排名第 14 名，表現優秀。因此公部門師法民間企業提高執行效能與競爭力，雖然在體制、法規、人事及財務上有別於民間企業，然而洞察產業的新需求，而加以價值創新，創造成功新契機的治理模式，正是我們這種已有 60 年歷史的機關，應加以學習、思索，在既有的體制下，如何老幹發新枝，為組織注入新的生命力。


從去年的執行情形來看，我們是有成果的，但是我們的績效及執行力是可再提升的，為有效提升本局的執行力，就必須讓同仁們以最佳的狀態去執行，這樣本局的目標才能夠高效地完成。有效執行不是一句空話，是必須建立在以高績效完成目標任務的基礎上，因此，提升同仁們執行力，局長提出以下期許：

#### 一、自重不妄自菲薄

費拉爾·凱普 (Farrar Cape) 在《沒有任何藉口》一書中提到：「記住，這是你的工作！既然你選擇了這個職業，選擇了這個崗位，就必須接受它的全部，而不僅僅只是享受它給你帶來的益處和快樂。就算是屈辱和責罵，那也是這個工作的一部分。」因此，同仁要切記，這是你的工作！不要忘記工作賦予你的榮譽，不要忘記你的責任，更不要忘記你的使命，一個輕忽自己本身工作的人，是無法提升工作效率的，誠如所







謂「思想影響態度，態度影響行動」、「態度決定高度、格局決定結局」。此外，同仁們應深具信心，堅信本身的工作攸關整體自然資源的維護與完整，信心會給予同仁們百倍於平常的能力與智慧，使能夠馳騁在理想的空間，賦予實現夢想的「關鍵元素」—足夠的能力與智慧。

## 二、強化本職學能

同仁們必須強化自身的本職學能，不斷充實、學習，成為領域內的專家，才能洞悉問題的癥結，提出因應對策。具備專業能力，又能善用其他多元能力，相對的就能提升本身的適應與應變能力，經由整體的協力合作而開創新的價值。

## 三、培養多元技能與知識

美國三菱電器公司執行總裁達彥木內 (Tachi Kiuchi) 與 The Future 500 主席兼總裁比爾薛曼 (Bill Shireman) 合著的《從雨林學管理》一書中，提出：「在雨林中，多樣化會帶來選擇性，而有選擇性就會帶來彈性與持續性。每一種生物都擅長於某一特定的生態區位中生存，也就是說在此生態區位中它們比起其他生物更能有效率與效力地發揮其功能。在企業界也是一樣，多樣性使得一家公司可以選擇工具與能力，促使它們變得更有效率與效力，進而以小博大」。印證到本局目前的業務現況，單一的專業智能已不足以用來應付各類迥異的問題與挑戰，因此，同仁們應在充實本職學能之餘，更應多方學習其他相關知識，本人在本局設立龜山訓練中心，開辦各類教育訓練課程，目的即是在提供同仁們

學習多元知能與訓練的場所和管道。

## 四、創新不因循守舊

創新具有兩種型態，突破性的創新與持續性地改良，突破性的創新可以超越以往而產生新的能力，而持續性地改良可以將這些能力調整到最完美狀態，並且創造出可以重新組合的突破性元件。這意味著，面對趨於複雜的自然資源治理，如果想要使之成理，就必須有隨機應變式的智慧，而不是教條式的智慧。阿里山賓館及富源民營案分別於 92 年及 93 年完成與民間機構簽訂投資契約，其中阿里山賓館民營案為依促參法第 46 條由民間自行規劃使用政府設施及土地參與公共建設案成功首例，富源民營案則是第 1 件遊樂設施區全區開放民間投資經營案件，該 2 案經參選第 3 屆民間參與公共建設金擘獎之競逐，雙雙榮獲政府機關團隊獎優等之殊榮，這就是一個顯明創新成功的案例。

## 五、推行執行力的績效管理

想要有效地推動同仁完成任務，績效管理就顯得非常重要，而績效考核是有效保障同仁完成目標任務的一個關鍵因素。哈佛大學商學院傑克·里森 (Jack Rison) 教授認為，績效管理是評價員工價值創造和提升個人技能的過程。而績效管理法的核心流程為：績效計劃→動態、持續的績效溝通→績效評價→績效診斷與輔導→再計劃，如此績效管理的一輪工作就算完成。實施績效管理的唯一目的是幫助同仁個人及本局整體提高績效，是為了管理者與同仁間能真誠合作，為能更及時有效解決問題，斷不是為了批評和指責同仁，旨在成功與進步，防患未然，這也是將績效管理提升至策略管理層面，並給以高度重



視的理由。

## 六、建立通暢的溝通管道

有效的溝通是高效力完成任務的重要因素，也是提高執行力的一種具體表現。因此要建立高執行力的文化，只做到改變同仁們理念及行為等方面，仍然是不夠的，必須在組織內部間透過暢通的溝通管道，展開強而有力的對話才行，否則上令無法下通，下情無法上達，仍然會繼續阻礙高效的執行力。在去年的一個委託研究計畫案中，將本局林業經營政策及中長程施政計畫內容，對基層同仁進行大規模的問卷調查，其結論為當前林務工作永續經營最主要的挑戰，實關乎「人」而非「技術」，並應對本局基層同仁多加溝通。引用通用電氣公司前執行長 (Chief Executive Officer, CEO) 傑克·韋爾奇 (Jack Welch) 的說法，有效溝通是一種態度、一種文化環境，是站在平等地位上，開誠布公地、面對面地交流，是雙向的互動，只要肯花時間作面對面的溝通，大家必能取得共識，這也是未來本局所要努力達成的境界。

## 七、打造高執行力的工作團隊

「天下之事，謀之貴眾，斷之貴獨，

慮之貴詳，行之貴力。」打造高執行力團隊，策略執行成功就有希望；加強團隊文化建設，發揮團隊塑造價值和傳遞價值的雙重作用，使成為具共同價值理念和時尚，提高團隊凝聚力，昂揚團隊的協力精神，振奮團隊高昂的士氣，必能達成經營目標。

## 結語

《從雨林學管理》一書中提及：「在熱帶雨林中，資源有限是一個始終不變的現實，然而，反常地，資源匱乏卻也是它特有的解決之道。因為它引發了不斷的回饋、學習及自我調整過程，這使得存在其中的生物能發展出各自特殊型態，以及與其他生物間的關係，而一個異常豐富的生物系統也因此而產生。」這是一本企業向大自然取經，全球 20 大企業的創新、成長、獲利且永續經營的秘訣，於大自然中學習獲得的經營概念。書中這段話，與本局現況甚為貼切，本局經管業務龐大紛雜，配合行政院農業委員會組織條例部分條文於 93 年 1 月 30 日修正，部分森林及自然保育業務則委由本局承接，在人力精簡，業務新增下，同仁們肩負的任務與工作，愈加沈重，就如同身處在資源匱乏的生態系下，希望同仁們能經由不斷的學習、自我調適與回饋反應，塑造出本局特有的經營文化，新的價值觀、高效率的執行能力與績效，讓一個存在一甲子的機關，重新再賦予新生命，展現新風華。(轉載自林務局台灣林業期刊第32卷第1期) 