

# 幾個觀念改善林務局

文 李桃生 ■ 林務局局長

## 一、前言

林業是造福後代子孫千秋萬世的志業，更是永續經營的事業，森林資源培育、自然保育等工作，須長期性、持續性操作，艱苦卓絕，始能確保國土保安、永續發展。林務局兼負全國林業永續發展的重責大任，須代代傳承，才能鐫刻下一個百年印記。

適值政府組織再造時期，面對未來環境的改變，機關的組織即將改變，同仁的工作態度、技能及知識基礎，也需要創新、變革，提升自己，才能提升林務局的功能、績效與機關價值，確保競爭優勢，並能在改變中找到新的機會，未來，全體同仁的價值觀、信念與態度，將是林務局邁向轉型時最珍貴的資產。

因此，個人提出一些觀念，卑之無甚高論，僅係多年工作經驗累積而得，願提供林務局全體同仁參考。

## 二、林業人基本功

以下所敘，是林業人員應有的基本功，只能精進，不能退步，也絕對不能荒廢，個人已在去年談及，茲再補充闡述如下：

### (一)專業本位，科際整合

專業就是林業人應具備之林業、保育的本職專業學識，專業是本，絕對不能忘記，隨著國際趨勢的發展與各領域知識的發達，且面對現在多元面向的森林經營，專業必須與時俱進，觀念更須引進國際思維，才能因應全球化、資訊化及知識經濟時代的快速發展，以及社會環境變遷的嚴峻衝擊。

森林經營，是自然科學，也是社會科學，必須有效的做好科際整合，進行跨領域學習，亦即除了林業，尚須涉獵、掌握法律學、社會學、管理學、氣候變遷等新知，如此，思考事情時，不僅能以專業的觀念，更能運用科際整

合的觀念、廣闊的視野，在面對棘手的林業問題時，才能有效解決。

## (二)宏觀思維，周延協商

宏觀思維就是整體性、全局性的思維，對事情全盤思考，包含用眼觀察、用耳傾聽、用心感受、用腦思考，除此之外，也必須確實掌握相關資訊，才不會見樹不見林，造成判斷錯誤，決策也可能產生偏頗與失誤。

因此，在思考問題時，一定要以更高一層次的立場去想問題，如果你是課長，即應站在處長立場想問題，改變制高點，視野隨而開闊，想法也會更寬，自然能觀照全局，避免本位及課室間爭執。思維寬廣深厚，自可跳脫及打破原有的框架與窠臼，想法也會更為宏觀。

林業工作近幾十年來涉及的層面非常廣泛，業務範疇包山包海，所以在擬定政策前，一定要與相關單位、利害關係人、民意代表、環保團體、在地知識份子充分討論、周延協商，及早、即時、深入溝通，可使未來執行阻力減少。

決策制定過程，透過謹慎分析、周延協商、博采周知、多方思考，雖然冗長，但因協商過程係經公眾參與及討論，一旦決定，就要立刻執行，千萬不要害怕溝通過程對方激烈的言詞和動作，要保持一貫不變的態度，謙卑、誠懇、清楚、長期、綿密、低調地與相關利害關係人溝通，以同理心了解民眾需要，周延協商後做成決策，執行時助力會越多、阻力會越低。

## (三)全球視野，擴大交流

過去台灣與日本、美國、韓國間曾有相當密切的林業交流，林務局近年亦持續派員赴美

國研習，對提高同仁視野、擴大同仁觀點絕對有莫大助益，應積極建構林業合作管道，拓展全球視野，與時俱進；例如近期林務局在環境教育專業人員培訓及場域營造上，向英國田野學習協會學習良多，也促成了林務局經營的8處自然教育中心，在101年7月即全數通過環境教育設施場所認證，在環境教育法正式施行後，林務局自然教育中心即佔了全國取得環境教育設施場所認證者將近二分之一，顯見林務局在環境教育的工作上已開花結果。

另外，不可忽視中國大陸的實力，其為世界第二大經濟體，對全球最新資訊的掌握自不在話下，擴大林業及保育的交流合作，可為新知擷取提供便利的管道，更可從擴大交流走向具體合作，相互提升質能，為林業帶來正面影響。

視野拓展到全球，擴大與各國的交流，就能眼界放寬、尺度拉高，能以「創新」及「改變」的想法去思考問題、解決問題。

## (四)親近現場，堅苦卓絕

對林業工作者而言，現場才是王道，在反應給上級的文件或報告中展露無遺，如果沒親臨現場，再好的論述也難以表現全部的真實。因此，林業人員能夠奔赴現場的工夫絕不能懈怠，例如職司森林巡護的深山特遣隊，在山上餐風露宿、披荊斬棘，備極辛勞，惟有使命必達才能掌握現場、瞭解資源現況。林業人對工作的使命感，蘊涵著堅苦卓絕的精神，堅苦卓絕就是林業人員最珍貴的一種資產與機關文化，無其他機關同仁可予相比。職是，所有工作同仁，從局長到森林護管員，均應具備野外工作的能力。其實，藉著到現場，可以欣賞寶島台灣森林、地景之美，更是難得的體驗，如

此工作環境，不亦悅乎！

### 三、林業人應有的觀念

#### (一)完全了解自己的職責，及所有應了解的基礎資訊。

- 1.基礎資訊：包括科學及法令。每一個人要瞭解自己在什麼崗位，擔任什麼職責，更要重視基礎資訊的建構，如森林資源調查是一項非常重要的工作，瞭解資源的動態，才可以做決策，否則在未知下做決策是非常危險的。所以同仁至現場，均應詳細記載對自然界的觀察、物候變化、野生動物的族群消長，所見所聞歸納後詳予記載，其後轉為報告入檔，就成為林區經營的重要基礎資訊；如能妥為整理運用，日後查閱，即知當時的環境及發生的事件，點點滴滴就累積成林業的歷史，即為科學知識的基礎，千萬不可輕忽之。
- 2.工作能力：就是在法令範圍內圓熟推動業務的技巧與方法。
- 3.工作態度：對事執著，對人謙抑；難免會發脾氣，但不要挾怨。人最怕被當眾誇獎，疾言厲色反而造成反效果，因此要「規過於私室、揚善於公堂。」(這也是我每天力行檢討之處)
- 4.不同業務的基礎能力：要掌握專業，更要清楚知道主管的法令。例如護管員對轄管租地契約要掌握，契約數量？現況如何？是否依循林地管理手冊進行數位化管理？如保林人員對森林法第50條、第52條、林產物伐採查驗規則所內含之3種查驗(放行查驗、搬運查驗及跡地查驗)、森林保護辦

法、山價查定、樹種及材種之分別、木材之鑑識等要非常清楚，才能在第一時間鑑定，具備證據能力發生效力。又如造林人員，要瞭解獎勵造林實施要點、獎勵輔導造林辦法、育林手冊(種子生產、苗木培育、新植、撫育更新)之造林的標準作業程序。

#### (二)以己身為中心，擴散至同儕，相互合作支援、討論。

同儕是合作之助力，不是競爭對手，彼此要相互支援、分享經驗及資訊，有問題共同討論，提出初步解決方法。

組成工作小組就是一種很好的方式，一起討論溝通，透過相互詰問、辯論的過程逐漸形成共識，就是大家可接受的方案。例如規劃造林地的樹種，可以利用航空照片瞭解過去該地的樹種狀況，師法自然，共同討論決定適地適木之樹種，而不是配合苗圃既有的苗木去栽種。又如步道路線之規劃、解說牌之位置與內容、步道工法及所使用的材料、能否就地取材等，透過小組共同討論、集思廣益，彼此腦力激盪後所形成的成果，往往會超出個人的視野，而得到的成果才能恢宏。

#### (三)課室之間是合作之元素，是工作夥伴，可以相互提醒，不是彼此制衡。

業務單位與輔助單位各自負起責任，彼此雖因事而有爭執，但彼此之間一定要互相的合作、互相幫忙。當你要別人幫助你，一定要自己先負起責任，例如秘書室的採購同仁與主計室的審核同仁，就應結合成緊密的夥伴關係。

#### (四)他人發生的錯誤或他人受外界、長官之指責，應即省思：今日他人，明日是否為我？

如果別人或他單位發生錯誤或被長官指正，自己就要想一想並徹底的檢查，是不是自己也有類似的問題；今天是別人犯錯，明天會不會我也有可能以相同或類似的情形被究責？千萬不要幸災樂禍，要本哀矜勿喜之心，立刻自我檢視、檢討，並以為警惕，一定要引為借鏡，立即改進，如此，則不會犯相同的錯誤。

#### (五)遇到難解問題，要跳脫舊有的框架，提高思維的層次，拉高一層次去思考，想出有效的方法。

遇到難解的問題，要跳脫舊有的思考程序，如果是受限於法令，應先想是不是林務局主管的法令，如果有權並主管此法令，即應研究可否提案修改。比如現行原住民採取林產物應依森林法第15條規定，惟在相關子法未完成訂定前，如何適用或準用相關的法令？例如各林管處標售愛玉子之類副產物時，可否有機會讓地區內原住民優先，讓原住民可穩定的獲得收入，如果認為這樣是符合公平正義的，即可啟動修正國有林產物處分規則。

至於如果是受限於技術，就看誰能夠幫我們忙，要善用試驗單位、學者、業界、實務工作者之助力。如果是受限於資源不足，是需要人力支援還是財務上的調度，調度財源是首長的職責，人力不足就要看人力如何調配，做首長或是主管要有打破建置的觀念，例如打破科(課)室建置，組成臨時任務編組處理專案，透過人力相互調度支援，才能夠有效的運用人力。

#### (六)每週、每個月都要盤點自己的工作，有問題即刻會商、提報。

要養成盤點自己工作的習慣，盤點工作內容後，瞭解工作進度是否落後，要自我列管，

定期完成。如果以拖待變，產生的絕對是負面效應，惟有面對它、解決它才是正確的辦法。同仁遭遇瓶頸、工作進度落後，應即刻會商提報解決，各級幹部有責任協助同仁克服困難、解決問題，主管務必要掌控單位內部的事情。事情不能放棄，否則時光過去無所成就，心理也會悵然。想想看，我們有多少事情是因規劃改變而未實現的？要趕快去做。再想想看，在我們手中解決了多少問題，千萬別把問題留給後人。

#### (七)善用八二原則區分輕重緩急。

80/20原則表明在投入與產出、原因與結果以及努力與報酬之間存在著固有的不平衡，如一個會議中有20%的人說了80%的話；一個機關裡20%的人做了80%的事；自己做了20%的事情卻發揮了80%的效益。一個人的時間和精力都是非常有限的，所以，要學習避免將時間和精力花在瑣事上，要“做好每一件事情”幾乎是不可能的，要學會合理分配我們的時間和精力，要想面面俱到還不如重點突破，要在幾件事情上追求卓越，要重視長官或外界關鍵的20%，以發揮最大的效益，讓我們長官的長官滿意我們的長官，你就成功了；這個道理很簡單，也就是你做好了幕僚工作，讓上級長官賞識你的直屬長官，你不必擔心考績，長官有機會也會舉薦你，則升遷就水到渠成。

#### (八)迅速反應民意代表、林農、利害關係人的要求。

對於民意代表、林農、利害關係人的要求，能夠做到的、可即刻回復的事情，就趕快去做，以換取將來很多事不能做時的諒解，所謂「人情留一線，日後可相看」的道理即是如

此。至於確實無法做到的，就要依事實法令委婉說明，詞婉義正，不能讓步，但要心平氣和說明，讓對方理解，才能避免造成不必要的誤會。

#### **(九)所有的委外、補助計畫，都是我們的資源，必須善用，也必須技術轉移。**

現今政府財政困難，預算爭取不易，且經費逐年遞減，應本摶節原則，將有限經費，用在對的地方，而且一定要用在刀口上，絕不可虛擲，要確實的有成效。舉凡屬於科技性質之委辦計畫或是補助計畫，都是珍貴的資源，委託之後，必須全程盯緊、落實研究，同仁更應運用機會，隨同研究團隊學習最新科技，技術轉移非常重要，同仁應儘量參與以提升專業能力，否則只剩下發包的能力，只有行政而無專業，就失去了科技官僚的本質。

#### **(十)減少不必要的紙上工夫，多些實質論述，數據才會說話。**

減少組織內眾多不具生產力的公文往返，減少不必要的紙上工夫，例如工作站以簽呈方式層報林管處，就不會在組室之間受到耽擱；此外，採用數字與圖表，可簡潔的呈現闡明事實，讓數據會說話，例如取締盜伐應以人贓俱獲率向外說明，始能獲得外界的理解。長官要有迅速看卷的能力，科長更要養成對公文內容逐一檢查、比對的基本功。

#### **(十一)槓桿原理(Accountability Systems)之運用**

哈佛大學教授羅勃特·西蒙斯(Robert Simons)提出運用「槓桿原理」及「調節滑板」設計組織，讓員工在執行工作、瞄準任務焦點及達成策略目標的行動上產生積極動力，以創造優勢的組織架構及提供權責制，領導明確的

方向。組織設計的「四個槓桿」，包括：單位結構(員工分組，並設計其工作任務)、評估和獎勵制度(培養員工責任感)、互動網絡(促進人際互動和訊息流通)、分擔責任(把對的人放在對的職位上)。槓桿原理的意義就是借力使力，運用第三人的力量來實踐我們的責任，當然自己也要幫助別人分攤責任。要善用內部資源與外部機關的權責，當然自己要先能負起責任、展現力量，再想他人能幫我什麼，才能借力使力，產生最大效益，例如檢警林查緝盜伐平台，檢察官、警察先進以其有效而迅速的強制力量，使森林保護工作得以展現查緝成效，人贓俱獲率已從97年的61%提升到100年的79%，就是最佳範例。

#### **(十二)進行風險管理，並預測可能發生之危機**

風險管理(Risk Management)是機關必須重視的管理過程，希望以最少的資源化解最大的危機。風險辨識是風險管理的首要步驟，只有全盤了解各種風險，才能夠預測可能造成的危害，進而選擇處理風險的有效方法，避免資源浪費在微不足道的風險，且避免遺漏重大的風險。一般林業工作可能遭遇與民眾較有關連的風險，從汛期之颱風災害、乾燥季節之森林火災、春節、花季之森林遊樂區安全及入園人數控管、森林鐵路之安全維護等，應切實依標準作業程序控管，預防危機發生，並於第一時間將風險危害降至最低。

#### **(十三)媒體是政府與人民的介面，可以覆舟，當然也可以載舟。**

媒體可以載舟亦可覆舟，平常即應與媒體建立友善關係，假日平常可提供好的消息，且要誠實以對，坦白的面對媒體，不能隱瞞，另



要公平的對待媒體，媒體人也有交稿壓力，切勿造成媒體「獨家」的情形，媒體要「大」新聞、也絕對不能「漏」新聞。

現代公務員，必須養成對己身業務有充分的論述能力，也必須有面對媒體的溝通能力，絕不能逃避。政府施政必須透明，而媒體就是政府與人民間的傳播、溝通媒介。不過，在面對記者前，一定要做好萬全的準備，要區分並熟記一定的要說的內容，現階段尚不能發布的內容及媒體可能會進一步提問的內容，要特別注意這三個原則。

此外，對於電子媒體，要講的話一定要句斟字酌，切實把握「30秒」原則，因為電視時間成本昂貴，講得過長，容易遭斷章取義，就後悔莫及了！

#### (十四)不要自我感覺良好，保持戒慎恐懼。

實實在在做事的態度才是根本，要保持臨深履薄的心情，可以輕鬆，但不能放鬆，絕對不可自我感覺良好，要始終戒慎恐懼，盡自己的本份做好準備工作，能做的一定要去做，才能累積工作的「資本」及未來究責時的責任釐清。

#### (十五)超前規劃工作，經費到位即可執行

要把握工作主動權，要突出服務的超前性，善於未雨綢繆，寧可超前規劃，俟經費一到位即可立刻執行，籌劃早、準備早、運作早，則見效亦早。更要有「平行作業」的觀念。

#### (十六)會議要做到會前準備、會中貫注、會後落實。

每一個人參加會議，都要周詳準備，預備報告之內容並模擬主持人可能的提問，準備周翔才是萬全。而開會也是最好學習的機會，觀

察其他出席者之發言，注意其口條、內容，往往可在短時間內擷取許多的知識及經驗，尤其遇到學識淵博的主持人，更如同上了寶貴的一課，所以勤於在會議中做筆記，是大有幫助的。至於主持人則必須掌握流程、要下結論，千萬不能以會養會，結論應即落實。

#### (十七)主管評斷員工的貢獻，讓優秀人才到位。

管理者必須在工作與獎勵之間建立適當的聯繫，誠如管理大師彼德杜拉克說，你不能衡量它，就不能管理它；要管理就一定要知道如何衡量，我們選拔人才係考量其操守、能力、資歷、學歷四個次序並建立具體評估指標，讓優秀人才可以儘速到位。

#### (十八)幹部一定要尊重基層、包容基層、呵護基層，贏得基層人心的向背。

基層工作同仁在現場的第一線，工作上一定會有埋怨，主管要能傾聽並儘量協助解決，要尊重、呵護、包容基層同仁，才能營造團隊的向心力。蔣經國先生曾以「犧牲享受，享受犧牲」這句話，來訓勉公務人員發揮服務盡職的精神，犧牲當時你所應有的享受去服務人群，過後相信你必能享受到當時犧牲所獲得的成就。

#### (十九)理解自己工作的成效是影響深遠，福利下一代，反之，做錯了將遺害子孫。

森林是陸域最大的生態系，森林經營本質包括經濟、社會、及生態三個面向，基於林業工作與子孫後代有密切的關係，因此，當下的任何作為，均應採取系統性的思考問題，提出具結構層次的解決問題方案。今天做錯決策，影響會達幾十年，舉例而言，我們今天不是還在論述柳杉造林的對錯嗎？實應警惕。

解決方案應包括目標、策略、具體執行措

施及期程與經費等四個層次，方案內容要務實可行，以確保前瞻性規劃、有效率的執行。

#### (二十)人生苦短，去日苦多，能在適當位置上為國家做事，是一種機緣。

人生苦短、去日苦多，志同道合的夥伴在相互信任和追求理想的熱情和文化上，能在適當的位置為國家做事，解決日夜縈繞心頭的難題，應該是一種使命，將來才會「了無遺憾，無所愧疚」，個人的操守一定要注意，要杜絕吃喝文化，並嚴禁與任何利害關係人應酬邀宴。

目前是一個講求「整合」的時代，尤其林務局的業務龐雜，一定要透過分工合作，才能整合。而各主管就是分層負責的窗口，雖無法事必躬親，但一定要事必關心，要掌握事實上的效果。

面對外界複雜而瞬息萬變的環境和需求，

各地的現場人員係直接面對外界環境，要朝向團隊自主管理和負責。隨著外界環境的急劇改變，尤其科技之發展，機關要進步、發展，必須「創新」、「變革」，發掘機會並適時調整或改變目標，而且要滲透到所有部門內貫徹實現，因此，透過學習能力成長的機關人員，將是創新組織文化的關鍵。

## 四、結語

森林是台灣整體的命脈維繫所在，面積高達全國59%的森林，孕育著豐富的自然生態資源，亦是面對氣候變遷及脆弱山林地質的最佳屏障。期待全體同仁攜手努力，腳踏實地的工作，為「我們的森林」及「永續台灣」持續注入活血，共同打造防災、健康、育樂及社區的森林，以守護台灣寶貴的森林資源。🌱