

出國報告（出國類別：實習）

加州大學洛杉磯分校
組織內創意與創新

服務機關：台灣電力公司

環境保護處

姓名職稱：林景庸 組長

派赴國家：美國

出國期間：106年10月22日～106年10月29日

報告日期：106年12月25日

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：加州大學洛杉磯分校組織內創意與創新

頁數 19 含附件：是否

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話：

台灣電力公司/陳德隆/(02)2366-7685

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話：

林景庸/台灣電力公司/環境保護處/主管/(02)2366-7760

出國類別：1 考察 2 進修 3 研究 4 實習 5 其他

出國期間：106 年 10 月 22 日～106 年 10 月 29 日 出國地區：美國

報告日期：106 年 12 月 26 日

關鍵詞：

內容摘要：

電業法修法於 106 年 1 月頒布實施，依法本公司 6~9 年間將由現行一家國營綜合電業轉型為控股母公司與旗下發電及輸配電公司，轉型過程充滿高度不確定性，同仁對此心理難免有所疑慮，在動盪混沌不明的環境下，如何提出創意與創新作為，以因應變局至為重要，故此次實習係參加州大學洛杉磯分校組織內創意與創新(Creativity and Innovation in the Organization Program)」課程，透過加州大學洛杉磯分校的案例分析，從心裡層面探討如何從人性顧惜去建構一夢幻團隊，需知人走到一起不是團隊，只有心走到一起才是團隊；並藉由預演不確定未來的方式，尋求創新可行的最佳解決方案，未來本身即充滿高度不確定，如果能透過大數據分析，正確地定義真正的問題，那麼問題就不存在了，因為所有的問題都有解決方案。

本文電子檔已傳至出國報告資訊網(<http://report.nat.gov.tw/reportwork>)

內容

壹、目的	1
貳、出國過程	2
參、實習過程內容紀要	3
一、課程規劃及特色	3
二、課程內容簡介	7
肆、心得	17
伍、建議	19

圖目錄

圖 1：上課地點在 COLLINS CENTER	4
圖 2：加州大學洛杉磯分校圖書館	4
圖 3：參訓學員與教職員合影.....	5
圖 4：IRIS FIRSTENBERG 教授.....	6
圖 5：MOSHE RUBINSTEIN 教授專注授課	6
圖 6：MOSHE RUBINSTEIN 教授講述慶祝活動對建構團隊之意義.....	9

壹、目的

台電經營電業已屆七十年，在台灣而言已是一家老叩叩的公司，它又屬國營事業，在政府層層制度的管制下，多少也限制同仁在組織內的創新與創意之思維，隨著因應企業經營環境變遷，近年來公司為加強主管經營管理素養，每年遴選主管赴國外著名機構參與各項管理課程的培訓，並與國外企業優秀主管互動學習，擴大策略視野以提升經營管理能力。

此次筆者有幸通過公司遴選程序，成為 106 年度寰宇計畫出國實習的一員，顧及電業法修法於 106 年 1 月經立法院三讀通過並頒布實施，修法已朝公司組織分割與引進市場競爭機制方向推動，組織內的興革與激勵同仁走出保守心態，進而提出創新思維以因應外在環境的挑戰，將悠關公司能否永續經營。參考歷年學長(姐)參訓課程，並未有人報名參加美國加州大學洛杉磯分校所開設之組織內創意與創新課程，興起我前往一試的念頭，隨後報名並獲得參訓許可。美國加州大學洛杉磯分校乃世界知名之頂尖大學，安德生(Anderson)執行教育學院在企業管理上一向享有盛名，心想針對組織內創意與創新課程，國內也有很多機構在辦相關訓練課程，個人過往在公司訓練所參訓期間，公司也聘請專家開過類似課程，到底它能給我何創新亮點與啟發，尤其是對我身處的這一老的國營企業，個人是充滿好奇與期待踏上這趟行程。

貳、出國過程

本次出國任務時間是 106 年 10 月 22 日至 10 月 29 日，共計 8 天，上課地點為加州大學洛杉磯分校 COLLINS CENTER，詳細行程及課程內容如下：

日期	課程內容	地點與行程
10 月 22 日(日)	去程	台北-洛杉磯
10 月 23 日 (一)	1. Attributes of Innovative Organizations 2. Strategic Leadership	加州大學洛杉磯分校
10 月 24 日(二)	1. Building Robust Teams 2. Collaboration	
10 月 25 日(三)	1. Perception and Judgement 2. Bring the Future to the Present ; Adaptive Planning	
10 月 26 日 (四)	1. Mind and Brain 2. Pursuit of Simplicity	
10 月 27 日(五)	1. Simple Rules for a Complex World 2. An Agenda for the Future	
10 月 28 日(六) ~10 月 29 日(日)	返程	

參、實習過程內容紀要

一、課程規劃及特色

此次出國實習參加州大學洛杉磯分校參加「組織內的創意與創新 (Creativity and Innovation in the Organization Program)」訓練課程，學員人數為 30 位(如圖)，其中以來自美國國內企業為主占 26 位、其他 2 位來自智利、1 位來自土耳其與來自台灣的我。上課以講座授課學員就課程內容進行分組討論後，提出報告並進行意見交流，這種課程安排與本公司訓練所安排的中、高階主管班之授課方式相近並沒有特別，只是用英文上課，而學員都來自美國國內，課堂討論時難免涉及其國內共同瞭解之議題，這對來自台灣的就顯得有點辛苦，但也另創造與講座個別請益的機會。

課程由 Moshe F. Rubinstein 教授和 Iris R. Firstenberg 教授是配搭授課，兩位皆是教授問題解決方案之策略與創新思考的專家；其中 Moshe Rubinstein 教授已是 87 歲的資深老教授，但課堂仍顯教學熱誠全身充滿活力，言談中可以看出一位充滿盼望與熱忱的人，在他身上找不到老是何意，他總是對你跟他談論的議題充滿興趣，在他炯炯有神雙眼的注意聆聽下，令人有充分的安定感，在他回應你時，你可以很確定他完全掌握你問題的關鍵，他也不時以他過往所處理過的案例或故事回應你，他自嘲他的大腦本身就是一個大數據(Big Data)資料庫。至於 Iris Firstenberg 教授對如何去營造創新的環境，從心理層面去探討分析，基本上安全的環境可說是一切創新的沃土，她對組織內的領導者如何去建構創新團隊，以及如何營造有利的創新環境有精闢的見解。

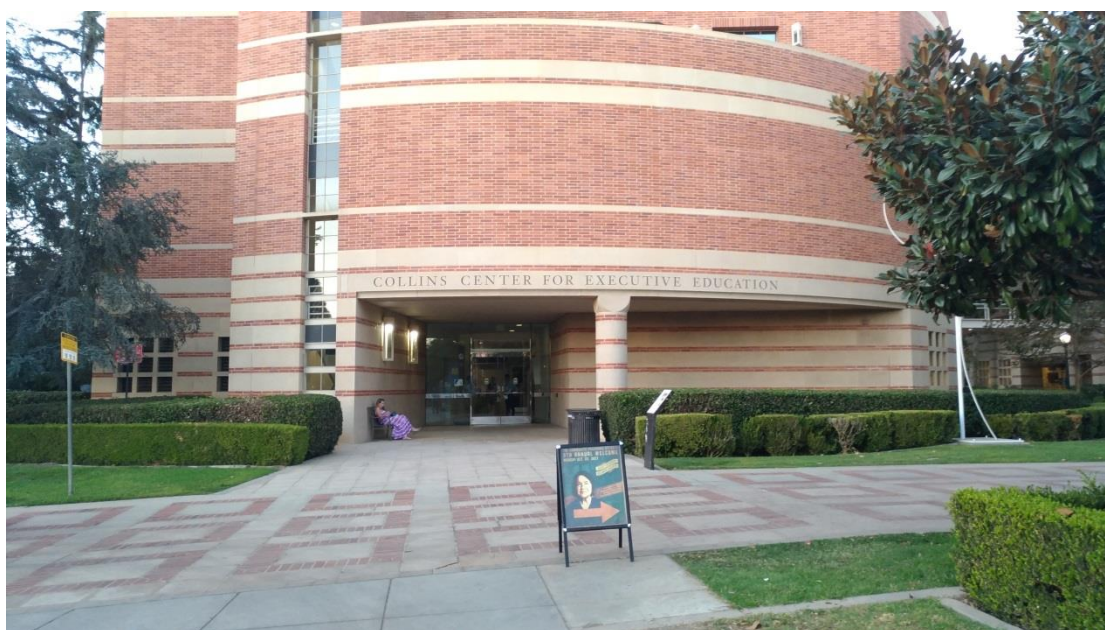


圖 1: 上課地點在 COLLINS CENTER



圖 1: 加州大學洛杉磯分校圖書館



圖 3：參訓學員與教職員合影



圖 4: Iris R. FirstenbergI 教授



圖 5: Moshe F. Rubinstein 教授專注授課

二、課程內容簡介

(一)明星團隊一定成功嗎？

1989年起奧運籃球比賽允許職業選手參賽；這對美國球迷而言幾乎可以篤定可以永遠取得冠軍，因為只要美國徵召頂尖的NBA球員參賽即可輕易達成，1992由喬丹(Michael Jordan)和魔術強生(Magic Johnson)所領軍的夢幻隊以高分差打敗所有對手輕易取得冠軍，一連幾屆皆如願取得冠軍，一直到2004年由Lebron James、Carmelo Anthony、Dwyane Wade、Allen Iverson等明星所組成夢幻隊卻只拿到銅牌，美國隊自NBA球員可參賽後歷年只輸5場，而2004就輸了3場，這些球員個別天賦如此優異，竟落得如此成績，這對美國籃球迷而言，簡直是夢魘無法接受，問題出在那裏？經深入檢討分析後，獲得結論如下：

1. 球員欠缺團隊的目標，每位球員只爭個人的名譽和運動衫背後所標示的名字打球；這問題的挑戰是如何建立願景吸引他們用心打球。
2. 球隊缺乏一個團隊系統，因此每一個球員只依自己的球風打球並未和隊友通力合作；這問題的挑戰如何建立團隊同心合意，是確保通往成功的關鍵路徑。

(二)如何打造夢幻的團隊

在團隊裡面該如何一個步驟、一個步驟地建構團隊系統，領導者必須讓每一個人願意去接受他的領導，也很願意去付出一切，不管團隊遇到到任何的問題，團隊成員都很願意跟著去面對，這是需用心與時間去建構的，其建構主要的秘訣乃在彼此的信任，需知信任是一切的基礎。信任本身能促進合作行為，成功建立伙伴關係，形成學習網

絡創造出共享的語言與符號，並持續的對話、互動和連結中培養親密感和休戚與共的認同感。

第一件事情：用專注眼神靜下心聆聽

在建立團隊的時候，你必須能夠靜下心來，要能真實聆聽對方的聲音，必須靜下心來，去聽懂對方到底要說什麼。聆聽並不代表只是坐在那邊靜靜地聽他講話，你必須做到眼與眼的接觸，專注的眼神可以貫穿一切心思，它可表達你對他的尊重，也可表達你是真心願聽他說，清楚地保持在當下，清楚他每一句話、每一個字要告訴你的是什麼，他要跟你分享的是什麼，他現在面對到工作上面的問題挑戰，以及在工作裡面得到的成就，得到的喜悅等等，這對建立彼此間的信任極為重要。

當你沒有辦法去聆聽對方的故事，沒有辦法去了解對方是一個什麼樣子的人，你們彼此之間不會有任何的交集，這個團隊不會成為一個真正的團隊。大部分的人自認「我擁有一個團隊」，這是一個非常危險的想法，人走在一起不是一個團隊，心走在一起才是一個團隊。所以你必須去思考這件事情並理解，在你的生活當中，你自己開心，才能把開心帶給別人，把喜悅帶給你的團隊，這樣子他們就會願意把百分之百的自己，投入在你的團隊裡面。

第二件事情：慶祝活動是團隊的黏著劑

在團隊工作有成果時，除對於表現優異的個人給予獎勵外，應適時舉辦慶祝活動，因為藉由慶祝活動過程可以讓團隊成員更緊密的建造在一起；尤其在工作推動過程中，成員為求表現因爭取組織內資源，

彼此衝撞所產生的心結；在團隊達成組織的目標充滿喜悅情緒下，藉由柔性的慶祝活動可彼此修補裂痕，重建團隊關係後為下一階段目標齊心往前；因此即時的慶祝活動是建構團隊重要的黏著劑，這點 Moshe F. Rubinstein 教授在課堂上特別說明。



圖 6: Moshe F. Rubinstein 教授講述慶祝活動對建構團隊之意義

第三件事情：提出願景並讓組織成員知道為何去做

當你想要創造一個團隊，當你想要成為一個領導者，必須要先自己以身作則。由組織領導者以身作則，營造一個值得信任的組織環境。由於領導者一向是成員學習效法的標竿對象，扮演培植組織文化、價值與規範的角色，唯有確保領導者本身是值得信賴，透過具體行動落

實在管理決策或實務運作之中，才能上行下效建立成員之間高度互信的連結關係。一旦信任成為組織文化的一部分，便會深入組織行為當中，引導策略制定和創制器物的建立，避免過多正式的法規或監控制度造成彼此的不信任。

組織願景要求全體成員為之而奮鬥，為之而奉獻，而不是簡單地服從、奉獻的人將做一切為實現願望所必須做的事情，要使成員能奉獻於組織願景，必須使願景深植於每一個成員的心中，必須和每個人信守的價值觀相一致；否則，不可能激發這種熱情。領導者看到未來(願景)，下屬永遠看現在(執行面)，領導者在組織內推動組織願景時，除應真實、簡單地描繪組織願景，同時還應身先士卒，自己先奉獻於這個願景，並不刻意要求下屬的認同，留給下屬一定的空間，讓其自由選擇。這樣，反而容易使全體員工認同這個組織願景。

(三)如何建構創新的環境

第一件事情：給一個安全的創新環境

安全的環境是一切創新的沃土，領導者必須認識處罰與責備會使組織的成員不敢冒險或畏懼責罰而選擇掩蓋過失，長久以往將使組織喪失在失敗過程檢討再出發的機會，最終將使組織喪失創新的動力。因此在創新環境的營造上，領導者必須體認創新所面對不確定性，因此對失敗的創新計畫，參與者得免與被責罰，如此才能深切檢討失敗原由，使失敗經驗成為累積未來成功的資本。

Moshe F. Rubinstein 教授診斷傳統組織為何不利於創新？發現主要的因素是員工都怕失敗，為了要對付怕失敗的心理，必須要在組織中積極鼓勵員工「求敗」精神，非常有意思的舉出 Procter & Gamble 公

司的個案，居然該公司的三個創新秘笈是：「Fail Earlier、Fail Fast、Fail Cheap」，鼓勵員工要追尋「敗的早、敗得快、敗得便宜」。為了要符合三敗真言，Procter & Gamble 策略性推動「大量的小實驗」，每年平均支持員工進行的數萬件左右的小實驗，一方面可以篩選高含金量的創新個案，一方面可以鼓勵員工「屢敗屢戰」的精神，鍛鍊出面對創新出現的亂序（Chao-Order）情境，可隨機應變技能，將來才不致因為大變局來臨，付出昂貴的失敗成本。在增加創新與創意的策略上可有以下作為：

- 1.有創新能力的人已經發展出使用所有感官能力的敏銳觀察力，隨著時間的推移，這觀察力會下降觀察力需適時補強。
- 2.創新是基於知識，因此需要不斷擴大知識庫，且須大量閱讀較少接觸的領域，並建立大數據(Big Data) 分析能力。
- 3.過往的經驗尤其是成功的案例，有時反而會牽絆你，影響你創意的判斷。
- 4 盡可能多體驗，這將有助於激發更多潛意識想法。積極尋求新經驗，可創造更多創新組合。
- 5.適時將大腦轉移至不同領域休息一下，將可幫助更具創意與創新能力。
- 6.認識到一種新模式非常好用時，需非常警覺不要成為模式的一部份，更應將模式視為一個問題。
- 7.徹底重新定義問題，如果你能正確定義問題，那很久以前就解決了，因為所有問題都有解決方案。
- 8.創意必須看別人看不到的地方。

第二件事情：克服未來的不確定性

對未來的不確定性常是阻礙創新的發展，1960 年代阿波羅 11 號登月計畫，計畫推動期間如何整合各科技領域面對不可預測未來，確實是要有更多的創新思維，對登月而言人類從未有人做過，當太空人踏上月球當下，會發生何種情況無人可確定，Moshe F. Rubinstein 教授當年也參與相關研究，就人的心理反應與如何解決不確定，提出以下分析與探討：

1. 人對不確定因素的反應

不確定性會有直接給人情緒上的焦慮和畏懼。因此，大腦也會讓我們通過一些方式來減少不確定性，達到一個認知閉合的狀態。人類生活中有很多的行爲都是為了規避不確定性帶來的痛苦而做出的，例如：

- 在模糊的情況下極早做出選擇並堅定地執行；(現在不工作，最好的方式是讀研究所)
- 用非黑即白的方式看待事物；(國營事業是鐵飯碗，考上了就萬事如意啦！)
- 強迫性的按照事先的計畫安排日程；(這新點子很好，但很難執行。就先擬定一個計畫執行，做不好沒關係，因為這是本來就是事先的計畫，不應怪在我頭上)

2. 如何在不確定性中生存

一個無法打破的認知循環是，你期待不確定性，但卻始終恐懼不確定性。就如同不確定性理論(Uncertainty Principle)所說的，我們不可能以無窮精確度知道一個粒子的位置和速度。既然連基礎物理學中的粒子都無法準備定位，我們又如何能預測未來的生活呢？我們所需要思考的是如何與不確定性相處。在迷茫躊躇不前時，以下的方法可協助我們。

(1) 用計畫替代期待

當我們把對未來的期待轉化為一個個具體可行的計畫時，未來看上去就不再那麼虛空夢幻，而是成為一可執行的計畫。

(2)為可能性做準備

不確定性的威脅在於未知讓一切可能發生的事情變得不可控。我們無法預知公司會不會突然破產讓自己一夜之間變成無業遊民，但是，人類思想的前瞻性或許可以幫助我們提前做出準備，因為有一個計畫至少可以讓自己心理篤定，這是一個很好的心理安慰。

(3)做情緒的觀察者

有時候不確定性本身並沒有那麼棘手，而是隨之而來的情緒反應讓我們自我迷失。不確定讓我們產生各種脫離現實的預測，擔憂和恐懼在我們心中放大而失去其原樣。我們要看清楚，那些情緒和想法是我們自己創造出來的幻象，現實本身並沒有那麼可怕。

(4)相信自己的應對能力

如果常常預想一下我們能夠處理的最壞結果，我們對於未知的事物或許就不用那麼焦慮。這跟消極預測不同的是，我們知道即使出現這種情況我們也可以解決的。

(5)關注你自己能控制的部分

我們常常會忽略我們可控制的部分，盲目的誇大不可控制部分對我們的威脅。著名的數學家 John Allen Paulos 說:在這世上唯一確定的東西就是不確定性。學會在不安全中生存是獲得安全的唯一途徑(Uncertainty is the only certainty there is, and knowing how to live with insecurity is the only security)。

真的，正如這些不確定性的存在，讓我們的生活充滿波瀾起伏和喜怒哀樂。形塑一個有益的未來和完成一卓越的成就並不是說建立一永遠

完美無缺，他意謂我們可建立一個系統，它可建立一最佳化系統，讓我們想的更廣看的更遠；當計畫遇到不可預期的環境時，能更鎮定的心態來因應，人們相信對未來已做準備，即有能力解決不致擴大負面情緒，這是心理層面的反應。

第三件事情：混亂的環境是有利於創新

我們常聽到一些一次性的奇蹟指出某些團隊在對的時間和地點下完成一些奇蹟的工作，混亂產生靈感，結構化信息會扼殺創造力，根據研究發現，有序結構或許可提昇效率但却會扼殺創造力。人們在處理結構化數據時，能夠更好的對事物進行整理與理解，透過良好理解，能夠更好的操作數據，處理複雜系統與提升效率。但凡事都有例外，結構化的資訊對創造力而言未必是件好事。

為探討信息結構和創造力的關連，研究人員讓受測者玩樂高，第1組分別分到無序排列的積木塊，第2組分到按形狀和顏色進行排列的積木塊，且不允許第2組人員打亂他們的材料以確保它們是有序的，並讓他們搭建一個外星人。結果顯示有序組的第2組創造力和認知靈活度較差，也就是說高度有序或分門別類的體系對創造力產生消極的影響，且他們在力求效率的心態下，對任務的花費時間平均較短，即"毅力下降"，而毅力卻是創造力的關鍵因素。

因此領導者在營造創意的工作環境上需特別注意，尤其是從事跨領域的創意工作時，不要對功能相似性，學科和專業進行創意點子的歸類，而應將創意點子隨機寫在白板上，然後再由各領域的專家共同思考，尋求連結建立可落實執行的新秩序以產出創新的結果，。

(四)摩西出埃及的故事

一個領導者毋需是全能，他只要能看見問題且做一些可使他所處的環境變得更好的工作即可。當摩西看到他的以色列同胞在埃及受苦，他看到問題的核心，他選擇去做它。任何人有夢想裹足不前或等待別人來領導，其實卓越的成就開始於採取行動。很清楚一開始法老並不同意摩西的請求，經過 9 輪的談判試圖說服法老釋放奴隸，摩西並沒有成功。需知成功是從失敗不失去熱情中走出來的。當摩西已備妥一切準備工作，只要機會之窗開啟他即可發出信號採取行動。

200 萬以色列人離開埃及非如同以直昇機在屋頂救人那麼容易，他們離開已知進入未知的未來，他們必須克服對未知的恐懼，威爾許 (Welch) 曾說，領導者必須定義一個願景，激勵你的員工尋求發現自己的方法。離開埃及僅是一切行動的開始，進入美地仍充滿極大的不確定性，以色列人渴望擺脫受奴役，但離開一些事和做一些事是不同的，摩西必須盡可能的以願景去激勵人們，克服他們逃離的恐懼和創造自由的方式。他們跨越紅海後在曠野中 40 年，擺脫法老相對是容易的事。他們新的敵人(對手)是恐懼、懷疑和奴隸的心態，這些都必須要被對付與克服。總言之，自己的心性可能是你一生中最大的敵人。

人們最大的挑戰往往是自己的信仰和思想，關於什麼是可能。以色列人過紅海後 3 天才找到水源且是苦的，他們向摩西抱怨他的饑餓和口渴，每當他們遇到生存威脅時，他們譴責摩西且對離開埃及表示遺憾。看摩西是有很多的障礙必須被克服，摩西必須發展一成功的系統，去維繫人們嚴守意志，在嚴苛的沙漠環境，鼓勵他們去追求經求不衰的承諾，摩西首次了解這趟旅程比他想像的還困難，做為一個領導者他需要尋求協助。

摩西的丈人建議他不能事必躬親，他必須指定一小部份人，直接向你報告負責，而他們再指定另一小部份人直接向他們報告。摩西接

受其建議分配其領導權。為何以色列人需在曠野 40 年，其實這是神要磨掉他們在埃及被奴役的心性，轉換為成熟的心性後才進入美地，這心性的改變其實並不是一件容易的事。

摩西必須處理內部和來自敵人的棘手問題，接著摩西來到西奈山，他花 40 天孤獨沈思並詢問神，為何他用不同的方法激勵人們，且提出專注在進入美地的願景目標，仍然不成功。最後他了解他的角色乃持續嚐試從失敗中學習與吸收經驗，當他從西奈山帶回 10 誡做人民遵行的標準，這標準是人們持久建構在一起的系統。

綜言之，從摩西的故事可以看到，人為自由必須準備並發展一些技藝這包括責任、自信、堅韌和面對未來不確定的適應能力，以及領導並轉變人的心性。這裡也設計一些問題激發個人的創新思考與因應未來：

- 1.何人或何事是你的阻礙(法老)，讓你無法往前？
- 2.何事是你必須停止或排除？
- 3.你繼續往前的目的為何？
- 4.何事可以激發你採取行動？
- 5.你自我期許的標準為何？
- 6.你如何為生存定標準？
- 7.你是否利用機會之窗？
- 8.你如何預演未來以消除或減少不確定性？
- 9.什麼樣的合適計畫是你可用來面對未知與突發事件？
- 10.那些人才是你現在擁有，或者目前沒有而未來需要的？
- 11.你如何發展你的技能？
- 12.如果你一路失敗 怎麼辦？什麼是你失敗的底線？

肆、心得

- 一、組織內的領導者不須具備全方位的能力，但必須多方的吸收新知，在洞見問題核心並起而行動，需知唯有行動才有成功的可能，不行動鐵定失敗。
- 二、在團隊建構上，需顧及組織內成員心裡層面的需要，專注傾聽是建構團隊的重要一環，傾聽過程中，雙眼接觸至為重要，因為它能貫穿人的心思，讓對方產生安全感，建立雙方互信；另對於團隊工作有成果，應適時舉辦慶祝活動，因為藉由慶祝活動過程可以讓團隊成員更緊密的建造在一起；尤其在工作推動過程中，成員因爭取組織內資源，彼此衝撞所產生的心結；在團隊達成組織的目標充滿喜悅情緒下，藉由柔性的慶祝活動可彼此修補心結，重建團隊關係後為下一階段目標齊心往前；因此即時的慶祝活動是建構夢幻團隊重要的黏著劑。
- 三、創新工作是組織因應變動環境下永續生存的重要關鍵，但對於創新而言本身即充滿相當的不確定，因此，領導者如何讓團隊成員勇於創意，營造創新的安全環境至為重要，領導者在推動上須有的認知與應注意事項，摘述如下：
 - (一)混亂的環境是有利於創新，相對於混亂環境井然有序是可有效率的產出成果，但對創新而言它不是講求效率，毅力和堅持才是產出創意的重要因素。由於不同學科背景對於創新主題的關心重點不同，因此在做跨領域的協作創新時，不能井然有序做學科分類再討論創新；反而是先在混亂環境中提出創意後，再由各分類領域參與者共同討論，尋求連結關係與重建新秩序。因此在協作創新的實務工作上，可將創新過程

中的片斷創意思維寫在白板上，再由各領域的專家共同思維尋求連結並建立可落實執行的程序以產出有益的結果，因此領導者需體認基本創新工作是耗時的，不是以講求效率可達成的。

(二)領導者的態度和支持，是引導創新的重要因素，因此領導者應致力於營造有利創新的氛圍，使組織成員勇於提出創新的思維，而這環境基本上是讓成員心理有安全感，領導者必須清楚創意是在面對未來不確定性的環境下推動，創意過程是有風險的，因此領導者必須體認在推動不成功時，組織成員應有不被處罰與責備的環境。領導者必須認識處罰與責備會使組織的成員不敢冒險或掩蓋過失，這將使組織喪失在失敗過程檢討再出發的機會，最終將使組織喪失創新的動力。

(三)在克服未來不確定的環境上，我們必須學習將未來拉到現在執行的能力，因為以現在的計畫執行未來工作，將可在現在掌握的資源下降低未來不確定環境的風險。雖然未來的環境沒有人可正確預知，但對領導者而言必須隨時注意未來情勢的發展，預測未來可能的情境並擬訂計畫在現在執行。在這過程中可讓組織內成員體認掌握未來情勢的能力，縱使未來不如預期發生，或與預期完全不同的情境，組織內的成員也不致慌亂，因為成員會相信自己有充分準備下，不會放大負面情緒，使結果發展到難以控制的地步。

(四)從組織內成員的角度看，其多麼期待其領導者是可信的，這隱含著領導者是誠實、能幹、前瞻、開放以及風險承擔等特質，領導者具備這些特質對組織創新與績效產生直接影響。

伍、建議

- 一、電業法修法後，公司將面臨組織分割，在未來充滿不確定氛圍下，同仁難免充滿煩惱與焦慮，目前除由各事業部之策劃室進行因應規劃外，建議公司也應鼓勵各業務單位列出計畫進行相關因應探討，藉由對此議題的關切，讓各單位同仁了解未來可能變動方向，減低對不確定因素所造成的恐懼，達到穩定組織的目的。
- 二、電業法修法後，急需同仁有更多創新思維，以面對變動與不可預知的未來，為營造創新的環境，對於國營事業過往所訂定的獎懲辦法應認真檢討，尤其對懲處部分，應更慎重分析其必要性，盡可能以獎勵代替懲處；以去除國營體制下普遍瀰漫“有功沒賞，打破要賠”的保守心態，以因應未來變局。
- 三、因應公司組織面變革，建議公司應調整現行提案制度，特別成立創意平台，鼓勵各單位或同仁針對未來組織分割與業務調整，提出策略性提案，如經審議具可行性則適時給予獎勵，這類業務創新提案也可做為未來發展新事業或成立子公司參考；另提案過程中，可激發大家對即將來到的組織變革議題的重視，如此持續推動下，將可使創新成為公司的文化。