



◆ 撰文 / 石明煌

典範移轉

Paradigm Shift

寒來暑往，斗轉星移。一年隨著四季的變更，星空也在變化。冬夜，仰望星空，天空中心是獵戶座(Orion，歐里)。關於獵戶座歐里，有一段古希臘神話。他是海神的兒子，身體巨大健壯，歐里不喜歡海裡生活，卻喜歡打獵。他愛上了一位國王的女兒，把她搶到了家裡。國王假意邀請歐里參加宮廷宴會，趁他醉得不醒人事，挖去了歐里的雙眼。歐里流落到火神(工藝之神)的島，火神賜給他僕人威達亮(Cedalion)作助手，站在巨人歐里的肩膀上，指引他到最東方，讓太陽神回復了他的視力。希臘智慧的載體是神話與悲劇，神話是「諸神」的故事，悲劇是「人」面對命運的遭遇，人類以不完美的面貌，面對諸神與命運，還是可以創造黃金時代。西洋諺語「站在巨人肩膀上看得更遠」應該是出自這則故事。

牛頓(Issac Newton，數學及物理學家，1642-1727)在1675年2月5日寫信給虎克(Robert Hooke，虎克彈力定律和顯微鏡發明人，1635-1703)，信中自謙地提到：「如果我看得更遠，那是因為我站在許多巨人的肩膀上。(If I have seen further it is by standing on the shoulders of giants.)」，說明過去科學的成就是演化，累積前人的成果。但是是否真是如此？似乎不是。用歷史的角度來審視，科學成就本身比較像是一系列和平的插曲，中間夾雜著一次次激烈的革命，孔恩用典範移轉(paradigm shift)來解釋這樣的改變。現在，這種看法，還被廣泛用在各行各業與學門，管理學尤其重視。

古時候，在「家」與「國」中間並無銜接，因此，《大學》講修身、齊家、治國、平天下，在現代，家與國之間應該是「社會」，是多元機構的社會組織。面對著巨大的改變，必然存在著典範移轉。現代社會既然是由多元機構組織所組成的，機構便存在著永續經營的責任與各種問題。權責行使者可以是領導人、高階經理人、中階主管，也可以是現場第一線作業的同仁。站在古聖先賢的巨人肩膀上，看得更遠，還是要靠自己找到力量，才能夠解決現今社會的新問題。機構在成長與變化的期間也一樣，過

去成功的經驗並不能保證永續的未來，不只需要演化，必要時還需要激烈的改革。

以社會經濟來說，自上一世紀末開始，世界正由工業經濟轉入知識經濟(十七、八世紀則是農業經濟)，是以「知識」作為經濟資源。有目的，有系統的、有組織的學習，知識才會變成力量。工業時代，土地、材料、機器是可耗用的有限資源，知識資源則是無限的，也不希少，更不會因使用而耗盡。知識的價值，是按照「報酬遞增」規律運作，即知識增加，單位成本卻不會增加，反而下降。在經濟體系中，知識降低了对物料、勞工、時間、空間、資本及其它要素投入的需要。知識的重複使用性，可以減輕資金短缺對經濟增長之壓力，也可以減低物料資源的消耗；因此，可以說傳統工業時代奉為圭臬的管理典範已經過時龜裂。彼得杜拉克指出：「許多新現實和新要求，即使過去一世紀證明有效的方法，也必須完全逆轉。這些議題包括：全球人口結構的變化、新的經濟和新的社會出現等。這些問題不是政府、自由市場、經濟理論可以解決的。只有透過管理，由知識工作者、專業人士和經營者才能處理和解決」。

經營醫院已經夠辛苦了，我們需要關心那麼多嗎？我要用“Learn to manage, or be managed!”（「學著去管理，要不就被管理」）這句話回應。因為不管是新現實或新要求，我們遲早要面對，或者正在面對而且疲於應付而不自知，例如人口老化，不僅僅是老年病人數量與疾病的增加。諸如此類等等的變化正悄悄來臨，也是未來醫院經營最要關心的重要議題之一。

自古，儒家強調自省的功夫，歷史上的故事不勝枚舉，如陶淵明的《歸去來辭》寫著「歸去來兮！田園將蕪胡不歸？既自以心為形役，奚惆悵而獨悲？悟已往之不諫，知來者之可追；實迷途其未遠，覺今是而昨非。」管理學上，不論是昨是而今非，或者今是而昨非，再再都是告訴我們，「大家都知道的事情往往是錯的；別老是重複過去成功的做法；想要出類拔萃，就不能害怕失敗；未來無法預測，但可以創造；即使失敗，依然潛力無窮。」

沒有一項制度是永恆的，別被自己所熟知的事務、觀點給障礙著了。✂