

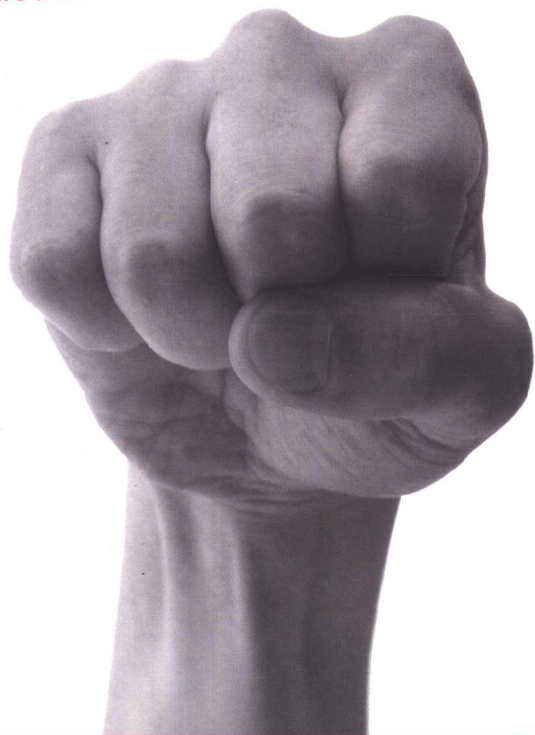
权责制领导

ACCOUNTABILITY

Practical Tools for Focusing on Clarity, Commitment, Results

如何运用权责协定

汕头大学出版社



BRUCE KLATT

SHAUN MURPHY

DAVID IRVINE

朱道凯 译

经营者案头必备实用秘笈

权力依附责任而生，责任跟随权力而来

授权→执行→成果→负责

ARC远擎管理顾问公司董事长

万以宁 专文推介

权责制领导

BRUCE KLATT

SHAUN MURPHY

DAVID IRVINE

朱道凯 译

汕头大学出版社

Accountability

Copyright © 1997, 1998, 1999 by Bruce Klau, Shaun Murphy and David Irvine
Authorized translation from English Language Edition published by Kogan Page Ltd.

Chinese translation copyright © 2001 by Faces Publications,
a division of Cité Publishing Ltd.

Chinese (simplified characters only)

Trade Paperback Copyright © 2003 by Shantou University Press
Through Chinese Connection Agency, A Division of The Yao Enterprises, Inc.

ALL RIGHTS RESERVED

权贵制领导

作者: Bruce Klatt, Shaun Murphy & David Irvine

译者: 朱道凯

责任编辑: 胡开祥 庄少兰 吕志峰 郭丽萍

封面设计: 郭炜

责任技编: 姚健燕

出版发行: 汕头大学出版社

广东省汕头市汕头大学内 邮编: 515063

电话: 0754 - 2903126 0754 - 2904596

印刷: 东莞新丰印刷有限公司

邮购通讯: 广州市天河北路 177 号祥龙阁 2205 室

电话: 020 - 85250480 邮编: 510620

开本: 890 × 1168 1/32

印张: 5

字数: 100 千字

版次: 2003 年 1 月第 1 版

印次: 2003 年 1 月第 1 次印刷

印数: 8000 册

定价: 15.00 元

ISBN 7 - 81036 - 488 - X/C · 6

版权所有, 翻版必究

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系退换

C933.1

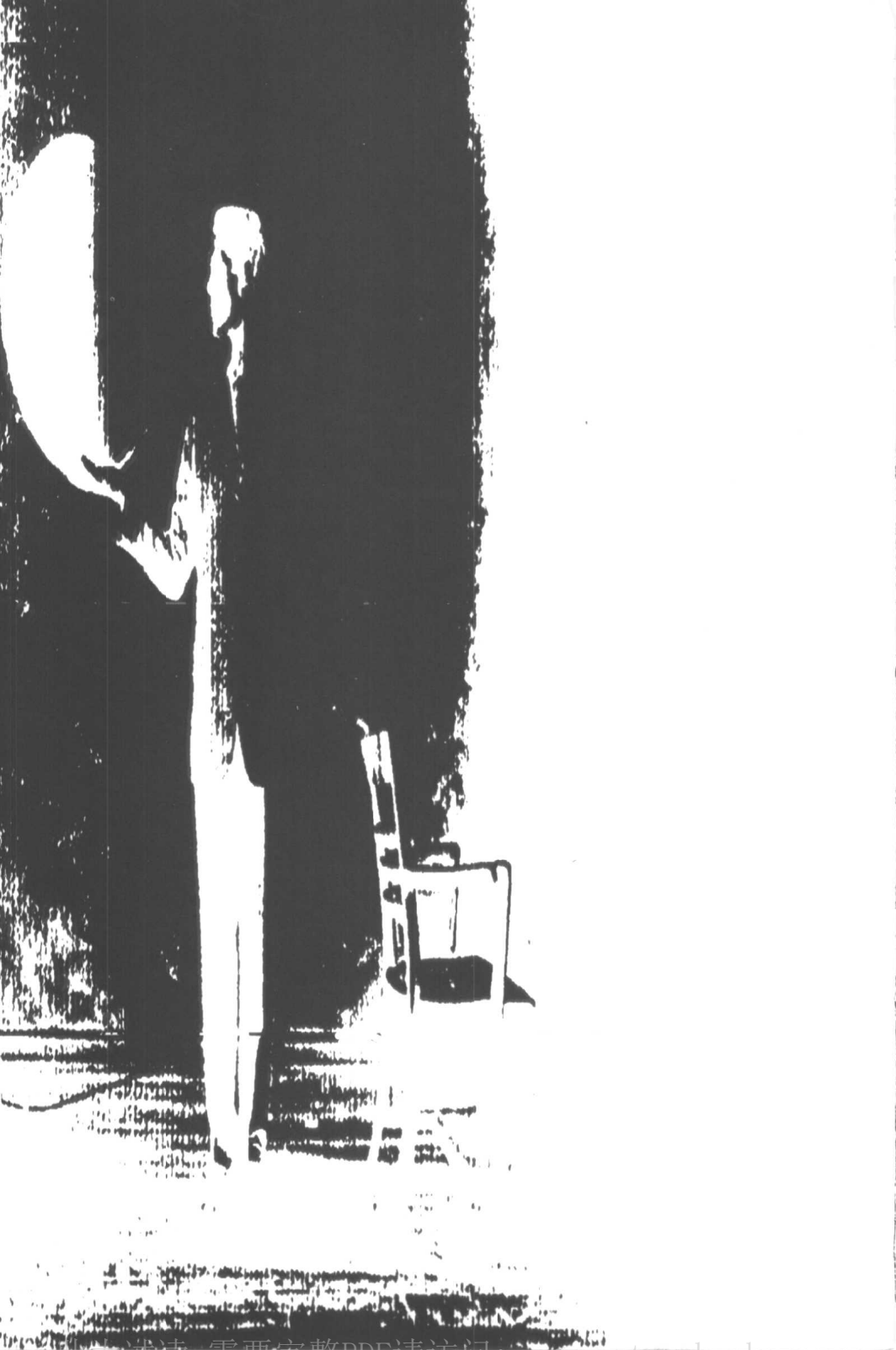
1

00180387 朱道凯 译 汕頭大學出版社



石化 S180387C





作者简介

布鲁斯·柯莱特

(Bruce Klatt)

有二十五年顾问经验的领导统御术教练、策略专家和系统设计顾问，他作风务实、力求成效。布鲁斯相信，“权责制是建立高产能和活力充沛的组织、健康和欣欣向荣的工作场所之关键。”他也是《终极训练营手册》(The Ultimate Training Workshop Handbook)一书的作者。Klattb@cadvision.com

尚恩·墨菲

(Shaun Murphy)

组织与发展顾问，也是一位策略联盟专家，专擅高阶管理人的辅导和团队发展。他热爱“探究人性的复杂面”。尚恩具有多种文化背景，曾经与三十多个国家的企业领导人合作，有大量在俄国工作的经验。他是各方极力争取的领导统御和团队发展教练，曾参与无数北美和海外的大型专案。www.focusing.com

大卫·尔文

(David Irvine)

职业演说家和领导统御术教练，在北美各地为创业型的组织服务，专攻“企业的人性面”。诚如大卫所言，“我们没有经济危机。我们没有政治危机。我们只有权责危机。”他也是《复杂世界的简单生活：平衡一生的成就》(Simple Living in a Complex World: Balancing Life's Achievements)一书的作用。

Irvined@cadvision.com

译者简介

朱道凯

政治大学新闻系专业，美国普拉特学院电脑研究所硕士，曾在资讯业工作二十年，其中十五年在IBM公司服务，担任该公司在美国、大陆和香港地区的系统工程、产品业务、技术支持、软件服务等部门的技术和经理职位。现专事翻译工作，译有《网络商机》、《收益式管理》、《平衡计分卡》等书。

追求效率不可或缺的 机制与工具

这是第一本示范如何实施权责协定的书，对经理人和下属而言，“权责制”（Accountability）代表达成特定和已界定的成果的一个允诺和一项义务。

权责制可说是经营任何一个有效率的组织不可或缺的要害。从权责制观点出发的运作方式，代表你相信每个人都站在一个影相圈的中央，而且应该愿意扩大影响圈的范围，以追求成果。

本书作者以其深入的学理与实际的经验，并举出许多案例，为目前困扰许多组织的权责危机，提出了务实的解答和解决方案。他们不仅提供一个达成协定的范本，而且鼓舞你坐而言不如起而行。

权责制也不仅仅是尽力而为而已，它更是一种力量，强迫所有希望员工追逐更高目标的经营人或领导人了解授权的真正涵义，充分掌握责任与权力的互依关系，从而培养出训练有素的团队，让团队中的每个人都可以恰如其分的扮演好自己的角色：知道自己被授与的权力、应该执行的行动，也知道组织对自己的期望、应该负担的责任。如此，组织运作必能发挥最佳效率、达成更高成果。

< 专文推介 >

5 权责相辅/万以宁

9 第1章 为何需要权责制?

权责制能够终结意愿与行动的落差,并且关乎共同成就

15 第2章 权责制的主要原则

1. 权责制是一份个人誓言
2. 为结果负责意味仅有行动尚不足够
3. 权责制需要个人判断和决策的空间
4. 权责不可分摊或预设条件
5. 组织整体的权责属于每一个人
6. 没有后果的权责制毫无意义

33 第3章 利益、风险与阴影

权责协定被滥用的方式有:

1. 设计毫无商量余地的不公平交易
2. 诱导人们为自己设定极端负面的后果
3. 由上到下式的不完全权责协定

43 第4章 权责制失效的8大借口

1. 除非我能控制一切或享有绝对权威,否则我不能负责
2. 我们专注于流程和能力,并且相信“一分耕耘一分收获”
3. 我没有时间搞这个,我们这儿事情变化太快了
4. 违背诺言的事情天天发生,没什么大不了的
5. 我不知道老板要什么,所以我无法负责
6. 我的职务范围太广,不可能用权责来描述清楚
7. 老板只会用它来整我
8. 此事必须等我老板进入状况后才能动手

57 第5章 挑起领导大梁

一个好的领导人须具备5项必要的领导素质:

1. 领导人冀求允诺,绝不满足于服从
2. 领导人重视结果,而非活动

3. 领导人从错误中学习,并帮助别人从错误中学习
4. 领导人着重鼓励和挑战,绝不过度控制
5. 领导人奖励勇气,而非谨慎

69 第6章 权责协定范本

权责协定包含了7个步骤:(1)事业焦点声明;(2)权责;(3)支持;(4)衡量;(5)目标;(6)后果;(7)长青计划

73 第7章 从何处及如何着手

从小处着手,大肆宣传初步成果,引起人们注意,证明权责制确切可行,乃造势的不二法门

81 第8章 撰写权责协定

你若希望追求一个清晰、可衡量或观察的目标声明,其流程至少涉及3个层次:动机、目标和行动计划

95 第9章 学习之旅

经验学习有3个必要成分：动手做、反省和再创造。仅仅动手做并不足以建立学习，反省和再创造才是学习之钥

99 第10章 付诸行动

亲身体验是最好的学习方式。唯有开始应用这套概念，你才会真正体会权责制及权责协定的深度与力量。

101 权责协定 16 个范例

<附录>

157 权责制研习会例子

【专文推介】

权责相辅

万以宁

管理大师彼得·杜拉克(Peter F·Drucker)曾提出成功总统的6条守则,其中守则4是:“一个有效能的总统从不进行微观管理。”他认为,日理万机的总统根本不可能事必躬亲,因为事情可能会多如牛毛、细如毫发,所以,“总统不必做的事情,一定不要去做”。但是身为一个政府的最高领导者,成败都必须由他来负担,总统如何确保所有的政务,都被妥善地关照到?杜拉克因此认为:“总统需要一个训练有素的队伍,而其中的每个人必须承担一个领域责任。”

仔细思考杜拉克这句话的涵义,我们应该就能体会到本书想要阐明的“权责制”(Accountability)之真义。在美国历任总统中,罗斯福是除了开国英雄华盛顿之外,最受欢迎的一位,他第二次连任时获得有史以来最高的选票,当时的国会也完全支持他;而罗斯福所组成的内阁,也可以说是杜拉克前述那句话的楷模。

在罗斯福所选任的10个内阁阁员中,除国务卿之外,其他9个人都是某个领域的技术专家。在政事上,罗斯福绝不进行微观管理,而是“我做出决定,然后把工作交给一名专门的阁员来处理。”罗斯福如此说。于是在权责相辅、事有专攻的情形下,罗斯福总统成功地推动新政,同时使罗斯福任内掌握前所未有的政府财政支出,也从未发生过一起金融丑闻。这充分证明罗斯福对“权力”与“责任”的

掌握能力,让他拥有一个训练有素的团队,而团队中每个人都可以恰如其分地扮演好自己的角色,知道自己被授与的权力、应该执行的行动,也知道组织对自己的期望、应该负担的责任。

前面的故事,说明了在任何一个团队或组织中建立起权责制,是相当重要的成功关键因素。不过话说回来,这个道理也不是深奥到必须读过万卷书才能懂。在人类文明演变到如此先进的今日,我们可以从历历在目的企业经营兴衰史中,看到许多案例,而有没有建立起权责制,其间成败仿如天壤之别。

道理如此简单,但能参透并力行的成功案例却也不多,为什么?王阳明先生认为“知易行难”,孙中山先生认为“知难行易”,但不论是知难、还是行难,我们都体认、也都同意在由“知”到“行”的光谱之间,存在着许多的信仰、承诺、热情、行动与努力。或许杜鲁门总统对继任的肯尼迪总统所说的这句话,最能令人会意:“你一旦当选了总统,就要停止竞选。”换句话说,权力与责任是一体的两面,权力依附责任而生,责任跟随权力而来。

本书几位作者在这方面,有相当深入的学理与实际的经验,在本书中他们举出了许许多多的理论、经验与案例,去回答前面那个为什么。所以,这本书应该就是建立权责制(Accountability)的好解答,我也不在此班门弄斧,只觉得这是一本好书,值得推荐给任何想好好经营一个组织——不论是政府或企业——的任何一个人。

【推介者简介】万以宁,ARC 远擎管理顾问公司董事长。

权责制领导

如何运用权责协定

ACCOUNTABILITY

Chapter 1

为何需要权责制？

- 应用“权责协定”而实践的权责制原则，能够在组织中建立个人工作架构、焦点和清晰度。
- 权责制能够终结意愿与行动的落差。
- 在现代社会，逢迎拍马之术大行其道，求全责备的能力反成稀有之物。很少人能够疾言厉色地叫别人痛改前非，然后不怕麻烦地责成对方切实做到。——欧文·爱德华(Owen Edwards)
- 权责制令企业值得尊敬，它是道德高尚的企业文化之根基。
- 举凡勇于负责的人，必然知道自己行为的正面与负面后果，并且愿意承担一切责任。如果他们冀望不同的后果，便会采取不同的行动。
- 权责制与授权不可分割。
- 权责制是针对特定的、事先界定的成果，对你自己和周遭的人所做的承诺和应尽的义务。

权责制关乎共同成就

当一群人为了达到某个所欲的成果而组织在一起时,这个团体中的成员立即产生唇齿相依的关系。无可避免地,互依关系需要某种架构:角色、目标、协定、工作日程等等。架构也许是一种默契,也可能诉诸于详尽的文字。组织无分大小或宗旨,无论小型社区协会,或白手起家的服务公司,抑或富可敌国的跨国集团,成功永远取决于组织中的人是否对自己负责,是否对彼此负责。作为组织里的一员,我们责无旁贷,必须遵守对彼此的允诺,各司其职,最重要的是:必须达成事先约定的成果。



人需要工具,方能有效地管理互依关系。

※

没有什么比好理论更实际的了。

寇特·柳文

Kurt Lewin

有些组织用轻松、非正式和无多少架构可言的方式来管理互依关系。同事天天见面,随时交谈,因此能不断理清彼此的期待,持续加强相互的关系。误会很容易被发现,所以很快就能得到解决,因此时间和资源不至于浪费在误解上,人们也不会因为彼此的行动或缺乏行动而感到焦虑或挫败。若须调整方向,可即时为之。

但是大部分的组织都必须存在某种架构,方能有效地管理互依关系。也许组织太大,关系太复杂;也许组织很小,但关系很紧张,不论哪一种情形,人们通常缺乏时间、工具、技巧和意愿,去不断理清期待和排除误会。可我们发现,应用“权责