

张文隆 著



当责

【修订版】

Accountability

海峡两岸大小企业内部制定培训用书

准备好迎接“当责时代”的来临

当责不让，交出成果

清华大学出版社

张文隆
著



当责

【修订版】

Accountability

清华大学出版社

北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

当责/张文隆 著. —修订版. —北京：清华大学出版社，2012. 1

ISBN 978-7-302-27797-2

I. 当… II. 张… III. 企业管理—组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 281643 号

责任编辑：陈 莉 高 岫

封面设计：周周设计局

版式设计：康 博

责任校对：成凤进

责任印制：李红英

出版发行：清华大学出版社

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：三河市金元印装有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：169×230 印 张：19 字 数：241 千字

版 次：2012 年 1 月第 2 版 印 次：2012 年 1 月第 1 次印刷

印 数：1~5000

定 价：49.00 元

产品编号：045340-01

献给

能“当责不让”，要“交出成果”的 现在与未来领导人

“当责”为英文“accountability”之中译。

“当责”的“当”泛涵：当然、当权、当家，担当、恰当、稳当，当机立断、为所当为，一夫当关、一马当先，乃至“当责不让”。

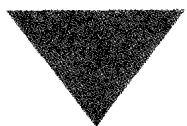
“当责不让”取材自孔子名言之“当仁不让”。

原文是：“当仁，不让于师”，意思是：“事师以礼，必请命而后行；独当仁，则宜急行。”

白话大意是：服侍老师要讲究礼节，凡事总要请命后才能去做；但，如遇见有仁有义的事，连老师都不必让了。

现代管理中，各阶层领导人厘清角色与责任后，一肩担起当责，不拒、不惧、不让，勇往直前，务其达成任务，交出成果(get results)；是之谓“当责不让”。

“当责”是现在与未来各阶层领导人经营自己、领导团队与组织，乃至加值社会的一个关键性观念、架构及有力工具；当责要帮助你“交出成果!”



专家推荐

英文中的“accountability”一词，在这本书中，作者意译为“当责”。它是一项逐渐发光发热的管理概念与工具，意味着——当责之下，舍我其谁！

当今的管理工具多如繁花，许多是由外在理性科学的角度出发，制定出应遵守的规范。新世纪，管理回归重视人的价值，我们所谈的“当责”，就是一种由心灵出发、智性之光所产生的信念。在运用的方法上，“当责”的概念一经开展，可以立即显现一个清楚的坐标，每一个角色都能找到定位，不会迷失方向，所以在管理上产生实际的效益。若能服膺“当责”理论，应用在个人发展，或经营团队，到公司治理，甚至加值社会，都可以产生很大、很远的正面贡献。

过去，“当责”（accountability）与“负责”（responsibility）的意义常是交叠不明的。尤其在华人社会，两者就像孪生子般，难以辨析其面貌；或者说，没有集中心力梳理其构成的基因。事实上，“当责”不是在这本书里才被“创造”出来的，它一直都是工作，甚至是做人的核心精神；但是作者观察到了这个新词，赋予新生意义，并为两者慎重“正名”，非常符合现今社会与企业价值观的需要。

“当责”思潮已在全球波澜壮阔地推进着，20 世纪 90 年代以来，经常看到许多国际管理期刊和企业报导为文论述“承诺”、“行动”、“当责”议题，

并强调“成果”。2000年后，如杜邦、通用电气(GE)、安捷伦(Agilent)、3M、微软等跨国企业与专业组织如美国项目管理协会(PMI)、英国信息技术基础设施库(ITIL)等及许多中小企业，“当责”观念都被重视、推广与应用，在各处落地生根。此外，美国参众两议院亦通过“政府绩效与成果”(GPRA)法案，明定联邦政府得使用“当责”手法来执行项目，以提高项目成果与政府威信。在这个关键的年代，中国台湾的社会与企业，实在迫切需要这种重要的观念、信仰与行动。

本书观点犀利，写作认真，收集丰富的当责资料与经验，能广知识，循例以进必能“交出成果”！作者博通东西，文中可见颇多的中英对照，这是作者期能带出真义，宁愿打破编辑体例与读者阅读习惯，还是要提供给读者最真实的原意。这大胆的尝试，足见作者有苦心、不拘泥！数年前，中国生产力中心出版《还在找代罪羔羊？》一书，曾经谈论过授权与责任的真义，极获好评。此书更是就责任的观点进阶谈论，扶梯而上，究竟会看到何种宏观的视野？建议读者可以自行登高望远，见树又见林。

观念就是力量。“当责”的观念及技术的确可以帮助工商业提升生产力。这是一本世界级的著作，推介好观念责无旁贷——希望它的价值能在华人世界彰显！

许胜雄

中国生产力中心董事长、金宝电子工业股份有限公司董事长、仁宝计算机
工业股份有限公司董事长

文隆兄曾任职于中国台湾杜邦公司，与本人共事多年，在公司内历任生产制造、管理改善、业务行销等重要主管工作。对于企业管理与实务经验丰富，卓见超群。杜邦为一全球性公司，所属事业横跨各产业领域，十多年前开始了

锐西(RACI)的应用,以强化跨部门、跨组织、跨事业单位的团队合作效能。至今,锐西仍是杜邦在项目计划与组织运作中厘清角色与责任、强化团队运作的有效管理工具,文隆兄参与其中卓有贡献。尔后文隆兄本于个人兴趣与专长,进而从事管理顾问工作,潜心研究组织与管理理论,并融入其数十年企业经验,将心血与智慧的结晶集结成书,以进一步贡献给广大的知识工作者,对提升个人与组织的竞争能力将有很大的助益。本人很高兴看到文隆兄能将其在工作上的经验及历练继续深耕发扬,并分享予广大读者。

蔡宪宗

杜邦公司全球人力资源部亚太区总裁

安捷伦科技在 2000 年自惠普独立上市后,除保留“惠普风范”的传统,特别选择当责(“accountability”)作为新公司最重要的企业文化。作为安捷伦科技台湾区董事长,如何将“当责”成功地植入组织的文化及每位员工的行为准则,一直是我最重要的工作之一。张文隆先生潜心研究“当责”十余年,是我所知道目前在台湾对“当责”花最多心血、最有研究、最多涉猎的专家。我有幸能经常和他讨论,交换心得,因此获益良多。他准备这本书已花了五、六年的时间,现在大功告成,恭喜他。也相信对企业主管们,强化执行力,造就高绩效、高竞争力的组织,将会有很大的贡献。

詹文寅

前安华高(AVAGO)科技公司副总裁,暨亚太区总经理

这是一本高层主管或经理人甚至基层人员必看的一本好书，“当责”是一个 21 世纪从事知识或科技工作者必备之理念。若你是经营者，你的改变会创造一个更有竞争力的公司；若你是一位部门主管，你的改变会使部门更有效率，其他部门也更愿意与你共同效力；若你是一位基层人员，你的改变不只是工作表现不一样，你是可以被信任的，而且有担当的，你是下次升迁的最佳人选。看完这本书，像看完了许多近代管理学名著及成功经营者经历。这是一本相当经典之管理实务著作。

杨敏聪 博士

升阳半导体公司董事长

正如一位顶端的运动家，不仅准确、动作，也优美；建立成功的企业更需要优美的方法。本书及其所介绍经营概念，用正面并具体的方法来激发人性，更能使企业达到长久的成功。更重要的是，这种当责的概念与方法，若能向上延伸至社会中，成为人人处理事务的态度与文化，将会成为社会国家之福。特别在这崇尚个人自由的时代，若没有从个人自内心的改变，外加的枷锁，最多只能达到一时的目标。因此，本书不仅是职场人要看的书，也是对人人有益的书。

翁志道 博士

美国 CAPFOS 公司总经理

刚开始,当责(“accountability”)这个字,在很多国际管理期刊和企业报导上零星出现。渐渐地,跃为章节名称;最后,终于出现在书的标题上、各公司要建立的文化上、顾问的推动计划里,汇聚成一股洪流,向企业界直奔而来。的确,在全球化、复杂性逐渐提高的今天,很多主管都对公司里没有成果、进度迟缓、互相指责的企业文化,挫折不已。提高个人和团队的“当责”,可说是扭转这个问题的关键。张文隆先生是中国台湾最早注意到“当责”重要性的人士之一,在本书里,他深入浅出介绍当责的概念和应用,并以多年担任高层主管和顾问的经验,长期深入的研究,加上幽默的文笔,让本书的可读性和启发性大为提高。我期待这本书中的概念能够大量在企业,甚至在社会推广,让人人负起当责,让借口、推诿无所遁形。

方素惠

《EMBA 杂志》总编辑

张文隆先生以自身的经营管理经验为基础,再吸取百家的精华,提出当责(“accountability”)的完整理论及实践模板,的确令我赞赏与推荐。本书让我最为震撼的,是引述美国硅谷顾问蓝西欧尼所言:“没有当责,何谈成果”(Without accountability, results are a matter of luck)。一语道出本书的用心及其价值所在。“当责”建立起一个组织的效能、执行力、目标达标率,更带动起组织内的责任心、荣誉感、向心力、团队合作及相关的文化。我从丰田之道中,就可印证到这些。反之,在一个组织里,“当责”不足时,你就常看到或感受到许多的消极及焦躁:漠视、否定、交相指责等,所谓的受害者并发症。这样的组织,产品品质问题层出不穷、士气涣散、人才反淘汰,变成经营管理的梦魇。

我相信读者读完本书后，一定与我同样感到“当责”的重要与价值。

林渝寰 博士

宏达科技公司执行长

“找对的人，做对的事。”在张文隆先生的《当责》中得到了重生与发扬光大。公司之所以跛足难行，而无法提高大家所念兹在兹的执行力，其中最大的可能原因是各级大小主管、官员在负责任的同时，于公于私都打着“公婆皆有理”的小算盘。可惜的是，这些小算盘集合在一起导致的是各自为政，表面上大家都认真负责，结果却办砸了事。怎么办？张文隆先生的《当责》从口号落实到原理、原则及施行细则，这真是一本提高公司执行力的教战守则。

江瑞鹏

美国 Finmax 咨询公司首席咨询师

京元电子为全球最大的测试制造服务公司，员工每天处理数百个客户、数千种产品，必须精确地完成所有产品的测试，并准时送达客户。需要每位员工及各个部门间紧密的配合，必须塑造完全负责任的企业文化。当责（“accountability”）即当责不让、放弃借口，负起全责无理由，为达成任务的关键观念。本公司很荣幸于本书未出版前，即邀请张文隆先生为京元电子全体主管上了一天这门精彩课程，并获得了极大的回响。当责不仅是一个管理工具，也是我们为人处事负责任的正确态度，也成为京元经营管理的重要工具——立即拒绝借口，

去执行你的任务，并交出成果吧。

梁明成

京元电子股份有限公司总经理

最近这几年，在企业界常听到当责（“accountability”）这一词，大家也隐约了解其重要性；但，对这一词更深远的意涵与如何实践，并无人去做深入的探讨与琢磨。当张文隆先生向我提及他要出一本有关“当责”（“accountability”）的书时，我立即感觉到这是一项企管界的重大工程。为了想抢先了解这本书的堂奥，就请张先生到远东企业研发中心与主管们做了一个研讨会，张先生以幽默轻松的方式厘清了复杂混淆的“当责”观念与执行，分享给我的同仁，并获得同仁极度的好评。事实上“当责”的应用不仅在企业界，各行各业都用得上；最好从小就要培养，就像本书第二篇第4章所提“当责”的最基础是从个人开始，再做一个当责的家庭成员、企业成员。这也和我们儒家的传统思想“修身、齐家、治国、平天下”不谋而合了。

吴汝瑜 博士

远东企业研发中心执行长，远东纺织公司副总经理

文隆兄在本书撰写期间，曾受本人之邀，就本书部分内容对保德信人寿的企业流程办公室同仁讲授，获得极大回响；课程整体满意度（回答“极佳”或“良好”者）高达100%。当被问及课程对工作及个人的助益程度时，学员回答合计满意度皆达100%。学员对于“讲师对授课主题之专业度”，亦表达100%

满意。学员表示，课程“能对工作所需观念具体说明，厘清模糊处，增加团队精神及默契，对未来工作可能面临的问题提供解决的能力，受益良多。”也有人说，“ARCI 的受益最多，确认各种角色适当的扮演，在组织中的重要性。”很高兴看到课程上的教材编撰成书，让更多人和组织分享当责这个重要且实用的观念。

林宏义

保德信人寿资深副总经理



序

一

责任是管理学界强调最多的术语之一。诸多与责任相关的概念，如职权、义务、负责、执行、担当、绩效、结果等，也都是一个优秀的管理者或经理人必须时刻考虑和权衡的内容。传统意义上的责任更多强调的是个体和职责之间的关系，而近年来在管理学界悄然兴起的“当责”一词，则从一个更高的层面和更加科学、更加系统化的视角出发，为责任及与责任相关的诸多范畴勾勒出了一个更为清晰的指导性框架。

张文隆先生的《当责》一书，为我们展示了有关“当责”这一最新管理理念的“全息视角”。在这本书中，我们既可以了解与当责相关的各种原理或原则，也可以从自主感、责任感、成就感等不同侧重点出发，更为深入地理解“当责”在具体管理实践中的效能和应用。同时，书中丰富的个案分析以及深入浅出的理念和方法阐释都为我们更好地把握“当责式管理”提供了上佳的方法。相信很多人在读完本书后都会有眼前一亮的感觉：原来，有关责任的话题竟可以如此地引人入胜；原来，融合了“当责”理念的管理模式是如此地贴近日常管理的实际需要。

李开复 博士

创新工场董事长兼首席执行官



序

二

“当责”提出了信息经济时代应有的责任观。

管理最常出现的问题就是“人人该负责，却没人会负责”，一个工作失败了，找出一堆相关者，却找不出该负责的人，不禁让人想问，“这里有人负责吗？”这情况最常出现在政府机构与国营事业中，我们总是在一阵不满后，骂一声“官僚”，却又无可奈何，因为谁也不知道错在哪里。

或许你会说那些是吃大锅饭的机构，做好，没多少奖赏，做坏，也有铁饭碗的保障，所以会出现这样的管理问题。在一些管理上轨道的民营企业、外资企业中有很好的激励与考核措施，而且员工没有铁饭碗的保障，但这问题就解决了吗？想想我们身边是不是仍然常看到下面的问题——我们总是在“团队精神”的口号下让一群人负担成败，但结果却是谁都没有责任；我们也会让追究责任流于形式，最后都是权力大的找个权力小的当代罪羔羊；我们更会在“容许犯错、鼓励尝试”或“维持和谐，别伤情面”的借口下，让负责之人轻骑过关。这些现象都是因为企业少了相应的文化建设与制度安排。

《当责》一书为这个问题提出了很好的解答，而且在信息经济时代里，“当责”的概念比“负责”的概念更加切合时代的需要。本书比较了当责与负责的不同，并指出，负责是好好执行了组织交待的任务，而当责是不管做事的过程，却有责任交出成果。负责是把事情做对，而当责是做对的事情。换言之，当责

鼓励了工作者勇于作出决策，而且主动积极地体会组织愿景，交出相应的成果，员工不再是听命于组织的“螺丝钉”，而是像内部创业制度中的“小老板”，独立地负起一些组织使命的所有责任，这正是知名管理学者迈尔斯认为的适用于信息经济时代的管理哲学“人力投资理论”（Human Investment Theory）。另外，负责是相对于角色的，要负担起角色内的责任，而当责却是全面的，一件任务或一个计划的所有相关的人与事，都是当责者的责任。所以负责的承诺是针对个人订立的，而当责的承诺则是要对别人负责。这是为什么本书作者张文隆指出当责的基本面向是关系导向的，是成果导向的，包含了一种义务与回报的意涵。

当责的文化与制度之下，所要的工作者不是作为组织螺丝钉的人员，而是出将入相、开疆拓土的人才或人物。当责不再是个人导向的责任观，而是关系导向的责任观，不止要负起个人角色的任务，更要负起对团体成员、对交待任务的领导所许下的承诺。这正是一个信息时代管理者应有的责任观，因为知识性产业、服务性产业中，太多的任务不再是组织的工作流程及规划计划所能完成的，而是有赖于当责者的果断决策、临机应变与团队带领才能完成的。本书提出了相当多相应的制度规划与文化建设，比如 ARCI 的制度及其责任规划，更有很多应用范例，还有当责文化建立时企业愿景的角色等。

本人长期从事中国本土管理的研究，深感中国人的管理重视的是“将将之道”，而非“将兵之道”，也就是要以恩、以德、以分享的方式收服人才与人物，而不是以流程、以规章、以制度控制组织内的人员。我们是一个“人情社会”，所以管理者更重要的工作是在处理关系，所以关系导向、成果导向的当责概念比负责概念更适用于中国人。本书提供的很多实务上的规划，正是中国管理者可以借鉴的做法。

罗家德

北京清华大学社会学系教授、博导
台湾清华大学科技管理学院兼任教授



学员回想

1. 当责真有“分量”，原本担心会很“教条”，但顾问讲解很清楚，直接打进心里。
2. 感谢公司提供这么好的管理课程，希望当责能够逐渐发酵，进而形成企业文化，提升本公司的竞争力。
3. 讲师的上课风格很有激励作用，听觉感官震撼，太棒了！
4. 建议工程师职位以上必修，如主管级有缺课，要求务必补课，亲身感受老师的实力。
5. 以前，只学习了概念；现在，学习了骨血精华。
6. 一句话形容今天课后感觉：自己的“火”不能灭，还要点燃别人的“火”！
7. 这是本人上过公司安排的课程中受益最深的一堂课，不仅有理论的讲解，还有实务的对照。
8. 全新概念！多年职场经验及管理心得使人豁然开朗，透过 ARCI 的操作，应可解决内部错综复杂的管理。
9. 热力四射，知识渊博，引人入胜；内容生动有帮助，富有感染力。
10. 对工作的热情其实一直存在的，只是之前被人吼回去，现在又被老师吼回来。

11. 老师语气抑扬顿挫，让课程显得更活泼有趣；很享受老师这种特殊的教学方式。

12. 当责万岁！

13. 十六字箴言的运用以及兔宝宝的方法，是我今后工作中遇到问题时的法宝。

14. 开始检视自己的工作态度，从现在起做出改善，做一个当责的人。

15. 要把当责的观念在领班第一线基层干部中进行倡导，逐步转向员工扩散。

16. 张老师对于当责有相当完整的说明，旁征博引十分精彩。

17. 讲师很能抓住学员的注意力，讲到实务面的部分很贴近实际，且进修会的讨论是有帮助的。

18. 做好个人当责，潜移默化地改善部门的工作氛围。

19. 呼应前面一位同仁说的感想：醍醐灌顶，我的感想是：振聋发聩。

20. 能帮我扩大影响力，统一价值观，建立当责的团队。

21. 把团队中习惯的“等待”，改进为当责式的“有所作为”。

22. 没有遇过这么“吵”的老师，永生难忘，收获很多。

23. 主管以身作则，把当责的观念与执行带到单位中，让当责形成公司的文化，把当责的观念植入每位同仁的行为中。

24. 震撼！很久没有遇到这么棒的讲师和课程了。

25. 当责需要一股勇气与体认，要大声表达出“我就是 A”外，还要维持这股热情不断；尤其身为中间干部的经理特别需要这样的态度。

26. 热情提升到最高峰，使命感的压力就来了；要推动基层人员是有难度、有挑战的。

27. 希望能规划为全公司同仁必修课程，使大家都能认知到公司的政策转变。

28. 今天授课当责(accountability)主题的张文隆讲师，很棒！