

還在找 代罪羔羊？

授權與責任的三日課程

The Buck Stops Here: Accountability and the Empowered Manager

作者：寶拉馬丁 (Paula K. Martin)

譯者：李宜勳

權責好比是驅動經營理念運轉的引擎，
如果經營理念與權責制度不一致，
組織就會四分五裂。

本書所闡釋的權責原則，
讓經理人不再交相指責、被動回應，
或對風險避之唯恐不及，
從此主動出擊，解決問題，負起領導的責任。

隨著三日課程的腳步前進，
不知不覺中將重新思索管理的基本理念，
而且徹底改變您對於權責的看法。



還在找代罪羔羊？

關於原書名……

The Buck Stops Here — *Accountability and the Empowered Manager*

玩撲克牌時，參加遊戲的人輪流發牌作莊，並將一項「物品」(buck)移交下一位發牌人以爲記號，這可以清楚地告訴眾人，現在發牌的責任落在何處(pass the buck)。

而美國第三十三任總統杜魯門流傳後世的經典名言之中，有一則即是根據“pass the buck”衍生出“the buck stops here”，意思是眾人對政事可以推卸責任、互踢皮球，但推到總統身上已無可再推，他必須負起決策成敗的責任。



還在找代罪羔羊？：授權與責任的三日課程／

Paui K. Martin 作：李宜懃譯，一 初版，

- 臺北縣汐止市：中國生產力，2003〔民 92〕

面：公分，--（經營管理系列：11）

ISBN 957-2090-44-5（平裝）

1. 組織（管理）2. 責任

494.2

92007949

訂購辦法：

●國內訂購

劃撥帳號：00127341

戶名：中國生產力中心

地址：台北縣汐止市新台五路一段 79 號 2 樓

讀者服務專線：(02) 2698-5897・2698-5898

訂購金額未滿新台幣 600 元者，請加 40 元郵資

傳真：(02) 2698-9330

網址：<http://www.cpc.org.tw>

●中國生產力中心全省服務中心

台北總部：台北縣汐止市新台五路一段 79 號 2 樓 電話：(02) 2698-5897～8 林錫表・鄭麗君

承德門市：台北市承德路二段 81 號 B1 電話：(02) 2559-0233 蔡榮三

台中服務處：台中市工業區 38 路 189 號 電話：(04) 2350-5038 林盈君

雲南推廣組：斗六市雲林路二段 225 號 11 樓 電話：(05) 534-1379 韋雲英

台南服務處：台南市大埔街 52 號 電話：(06) 213-4413 應裕民

高雄服務處：高雄市成功一路 232 號 15 樓 電話：(07) 336-2918 樓文玲

●國外訂購

航空／歐、美、日等地區 定價×1.8

香港、澳門地區 定價×1.6

水陸／歐、美、日等地區 定價×1.6

香港、澳門地區 定價×1.4

購買總金額在新台幣 1000 元（含 1000 元）以下者請加付手續費新台幣 200 元

請以美金支票付款，支票抬頭請開 China Productivity Center

還在找代罪羔羊？—授權與責任的三日課程

作者	Paula K. Martin
發行人	張寶誠
譯者	李宜懃
編輯顧問	王文信・李建寅・林錫金・林育正・邱宏祥・吳肇懿 高幸玉・孫淑玲・陳俊廷・楊欲富・（按姓氏筆劃順序）
媒體總監	吳美娥
主編	吳麗真
執編	郭怡君
讀者服務	林錫表・鄭麗君
出版者	中國生產力中心
地址	221 台北縣汐止市新台五路一段 79 號 2 樓
服務電話	（02）2698-5897～8
傳真	（02）2698-9330
網址	http : //www.cpc.org.tw
郵政劃撥	0012734-1 號
總經銷	聯經出版事業公司
地址	221 台北縣汐止市大同路一段 367 號 3 樓
電話	（02）2642-2629
設計	龍形國際設計有限公司 （02）2876-4260
印刷	磐古製版印刷有限公司 （02）2244-7000
初版	2003 年 6 月第一刷（1~2000 本）
登記證	局版台業字 3615 號
定價	新台幣 240 元

原著書名：

THE BUCK STOPS HERE : ACCOUNTABILITY AND THE EMPOWERED MANAGER

Copyright ©1995,1990, by PAULA K. MARTIN

Complex Chinese edition arranged with Altair Literary Agency

Through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc., a division of Cathay Cultural Technology Hyperlinks

Complex Chinese Edition Copyright : 2003 by The China Productivity Center

All Rights Reserved.

版權所有・翻印必究

ISBN 957-2090-44-5

如有缺頁、破損、倒裝，請寄回調換。

出版緣起

新世紀的「競爭之鑰」在於知識。

誠如管理大師彼得·杜拉克(Peter F. Drucker)所言，我們正處於一個轉型的時代中，朝著知識型社會邁進，知識是後資本主義社會中最有價值的資源。在現今的企業競技場上，知識已成為企業競爭的核心因素，沒有掌握此一核心要素的企業，極易喪失其競爭優勢，而被迫出場。

知識既是最有價值的資源，關於知識的傳承，除了人本身之外，出版品是另一個非常重要的載體。自1955年11月11日財團法人中國生產力中心成立之日起，我們即深感知識的取得與傳承之於企業發展的重大意義，也深知人才培育與教育對企業興亡的重要影響。因此，中國生產力中心除了積極對企業進行診斷、輔導及教育訓練之外，另一個積極著力的部分，就是從事新思維、新觀念及各種新知的引進、推介與傳播。無論是出版經管書籍、雜誌、視聽產品，乃至於近年來的資料庫查詢與即時網路資訊服務，在在都是為了提供企業最具前瞻性的資訊、觀念及有效的營運模式，為企業進行全方位的知識引導。

多年來中國生產力中心累計出版發行的產品達百萬冊以上。內容涵蓋經營趨勢、管理能力、生產技術、服務品質、能力開發等各領域的新知。在知識領域中默默的深耕，多年來陪

著企業與個人一起成長，無論是提高生產力、品質力、競爭力以及知識經濟時代中極為重要的創新力、知識力，都有我們點點滴滴的努力與奉獻。

隨著經濟發展的歷程與產業的快速進步，產業環境或許有著滄海桑田的變遷，但中國生產力中心期許自己扮演的角色卻未曾改變，一直以來我們期許自己成為：

- 經營模式的拓荒者
- 價值速度的推動者
- 知識管理的傳播者

在新的世紀中，衷心希望所有企業與個人，都能緊握住知識這把競爭之鑰，去開啓未來生活的幸福之門。而不斷提供嶄新的知識給讀者，將會是我們持續且全力以赴的事。

而這也是我們出版這本書的目的。

中國生產力中心總經理

張寶誠

推薦序

.....

我在輔導企業做經營管理改善時，常聽到一種抱怨聲音：「爲什麼我們的管理者無法有效地解決問題？」當然，我會要他們提出解決對策。最常聽到的答案是：「訂定明確的工作執掌。」沒錯！訂定明確的工作執掌是有助於問題的有效化解。然而，我們真有辦法訂定明確的工作執掌嗎？我認爲蠻困難的。如果仔細地思考，究竟是哪些問題常無法及時有效地被化解？答案多是那些落在「模糊地帶」的問題。其實，組織會有問題是很正常的，同時大部分的問題一開始多不是很嚴重，只要有人願意主動負責並用心解決(這是我對The Buck Stops Here的另一種定義)，問題皆可被化解或不會再惡化。然而，管理者爲什麼不願意主動負責用心解決問題？真正原因在哪裡？其實許多管理皆知道，也天天在抱怨，那就是「本位主義」。

我對本位主義的解釋是：「管理者行動著重於其部門績效的達成。」管理者行動爲什麼會著重於其部門績效的達成？錯不在管理者，那是因爲「組織的政策、績效評估與程序是錯的」。目前許多組織的政策、績效評估與程序皆迫使管理者集中力於追求個人、單位或局部的績效。這樣會造成管理者不願意主動負責面對問題。組織裡有什麼樣的績效評估，就會對管理者產生什麼樣的行爲，如果組織訂定的績效評估是錯的，

也不要怪管理者會有不理性的行為，會一直找「代罪羔羊」，這應該是對組織管理者行為的最好詮釋吧！

因此如何讓 **The Buck Stops Here**？首先，我們需要重新定義組織的政策、績效評估與程序，使組織新的政策、績效評估與程序能夠激勵誘使我們的管理者放棄本位主義，願意 **The Buck Stops Here**，主動負責面對問題，而做出對組織整體最有利的行動與決策。其次，管理者必須知道如何依循整體觀的管理典範，來做好管理工作。這需要對的管理觀念與方法，而對的管理觀念更甚於方法。

我認為每位管理者都知道如何管理，在他們的腦海中，都儲存著一套自己對於管理的認知，這種認知奠基於個人的教育背景和經驗。問題是管理者的管理認知是否正確？我們如何驗證？現實世界中只要某位管理者是成功了，那他的管理認知就是對的，人們就一窩蜂地學習，然而，管理者一時的成功有時候是一種運氣。問題是有沒有所謂對的管理，也就是管理可以和應該做的事。我把它們稱為「原則」、「道」或「大自然法則」，依循這樣的管理原則永遠可以得到好結果。

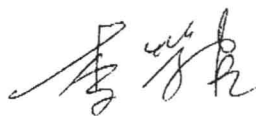
喬治肯寧先生雖然不像其他管理大師那樣有名氣，但是《還在找代罪羔羊？》一書中所介紹的每項管理原則卻跟其他管理大師所倡導的管理思維不謀而合，給人很大的震撼。第一個震撼，是讓我們感受到自己的管理認知跟對的管理原則怎麼

會如此截然不同呢！第二個震撼，是管理怎麼會這麼簡單呢！沒錯，管理是常識，問題是常識為什麼無法常應用呢？答案是我們不依循對的管理原則來做管理，我們把管理弄得太複雜了。記住複雜的問題，應用複雜的解決方案是行不通的；我們需要的是簡單，但是對的基本管理原則。但不幸地，我們常常對原則產生懷疑，甚至違背原則。

我建議閱讀本書的管理者，能夠一一地跟自己的管理認知進行比較，看看有多少是跟你原本的管理想法不謀而合的，又有多少是跟你原本的認知截然不同的。不謀而合的概念要更強化，截然不同的部分應該深思並做改變。當然，了解原則是不夠的，還需要方法能夠將原則落實。建議一個我們從小就知道的方式，那就是運用因果邏輯的方法。

我推薦大專院校相關科系的教授，能夠將《還在找代罪羔羊？》一書中「對的管理原則」納入相關課程教授，例如：管理學、組織與行為、管理與領導、管理技能等課程，相信對學生會有相當大的助益。

交通大學工業工程與管理系教授



目錄

出版緣起 / 張寶誠〈中國生產力中心總經理〉	3
推薦序 / 李榮貴〈交通大學工業工程與管理系教授〉	5
第一版序(英文版)	9
第二版序(英文版)	11

【起點】

一、挑戰來臨	21
--------	----

「你被錄取了，我相信你的管理能力。」但現在，我要做些什麼呢？

二、尋找管理的意義	29
-----------	----

「肯寧原則」好比是管理當中的憲法，可以作為管理過程中的指導方針

【第一日】

三、組織的概念	37
---------	----

接下來的三日課程，包括：組織、管理、權責、經理人與專業人員

四、組織原則	51
--------	----

組織裡的每個成員都必須以組織的利益作為最高指導原則

五、組織結構	59
--------	----

組織的結構方式應該要以達成組織使命為前提

- 午餐—喬治肯寧 71
管理本身就是一種專業能力
- 六、權責的定義 75
經理人只有在學會如何放手依賴他人後，才能真正控制成果
- 七、責任的定義 85
經理人必須承擔權責，而專業人員必須承擔責任
- 八、二度探討權責 89
如果不能承擔權責，就不是經理人

【第二日】

- 九、組織職權 101
要記得，這是你的組織，你的職責就是讓組織朝向目標前進
- 十、經理人的角色 107
這是你的權責所在，你一整天都是經理人
- 十一、再談經理人的角色 121
經理人藉由別人成功，而使自己獲致成功，就像成功的父母
- 午餐—追求全面品質 135
內部顧客必須依靠你，才能善盡他們的職權
- 十二、經理人應具備的條件 139
以高明的無知和聰明的無能來做事
- 十三、直屬關係 151

你依賴上司，上司也依賴你

十四、同僚關係 159

同僚關係可作為我們與內部客戶和供應商互動時的工具

【第三日】

十五、專業人員的角色 171

專業人員不是代罪羔羊

十六、經理人與專業人員的關係 181

讓專業人員成功是經理人的權責所在

十七、經理人與經理人的關係 191

讓部屬成功是上司的權責所在

● 午餐一顧問 203

團隊的每個人了解何謂管理過程，便對管理的意涵產生共識

十八、經理人的培育 207

經理人所應具備的欲望、努力和責任感，必須發自內心

十九、組織權責原則 217

經理人執行政策時，要將這些政策視為自己的政策

二十、核心原則 223

踏上一條可以塑造出卓越組織的康莊大道

【附錄(重點回顧)】----- 227

◆本書中所有的人物和公司(除了顧問、羅勃韋爾伯和喬治三人之外)純屬虛構。如有雷同，純屬巧合。

還在找代罪羔羊？

關於原書名……

The Buck Stops Here — *Accountability and the Empowered Manager*

玩撲克牌時，參加遊戲的人輪流發牌作莊，並將一項「物品」(buck)移交下一位發牌人以爲記號，這可以清楚地告訴眾人，現在發牌的責任落在何處(pass the buck)。

而美國第三十三任總統杜魯門流傳後世的經典名言之中，有一則即是根據“pass the buck”衍生出“the buck stops here”，意思是眾人對政事可以推卸責任、互踢皮球，但推到總統身上已無可再推，他必須負起決策成敗的責任。



出版緣起

新世紀的「競爭之鑰」在於知識。

誠如管理大師彼得·杜拉克(Peter F. Drucker)所言，我們正處於一個轉型的時代中，朝著知識型社會邁進，知識是後資本主義社會中最有價值的資源。在現今的企業競技場上，知識已成為企業競爭的核心因素，沒有掌握此一核心要素的企業，極易喪失其競爭優勢，而被迫出場。

知識既是最有價值的資源，關於知識的傳承，除了人本身之外，出版品是另一個非常重要的載體。自1955年11月11日財團法人中國生產力中心成立之日起，我們即深感知識的取得與傳承之於企業發展的重大意義，也深知人才培育與教育對企業興亡的重要影響。因此，中國生產力中心除了積極對企業進行診斷、輔導及教育訓練之外，另一個積極著力的部分，就是從事新思維、新觀念及各種新知的引進、推介與傳播。無論是出版經管書籍、雜誌、視聽產品，乃至於近年來的資料庫查詢與即時網路資訊服務，在在都是為了提供企業最具前瞻性的資訊、觀念及有效的營運模式，為企業進行全方位的知識引導。

多年來中國生產力中心累計出版發行的產品達百萬冊以上。內容涵蓋經營趨勢、管理能力、生產技術、服務品質、能力開發等各領域的新知。在知識領域中默默的深耕，多年來陪

著企業與個人一起成長，無論是提高生產力、品質力、競爭力以及知識經濟時代中極為重要的創新力、知識力，都有我們點點滴滴的努力與奉獻。

隨著經濟發展的歷程與產業的快速進步，產業環境或許有著滄海桑田的變遷，但中國生產力中心期許自己扮演的角色卻未曾改變，一直以來我們期許自己成為：

- 經營模式的拓荒者
- 價值速度的推動者
- 知識管理的傳播者

在新的世紀中，衷心希望所有企業與個人，都能緊握住知識這把競爭之鑰，去開啓未來生活的幸福之門。而不斷提供嶄新的知識給讀者，將會是我們持續且全力以赴的事。

而這也是我們出版這本書的目的。

中國生產力中心總經理

張寶誠

推薦序

.....

我在輔導企業做經營管理改善時，常聽到一種抱怨聲音：「爲什麼我們的管理者無法有效地解決問題？」當然，我會要他們提出解決對策。最常聽到的答案是：「訂定明確的工作執掌。」沒錯！訂定明確的工作執掌是有助於問題的有效化解。然而，我們真有辦法訂定明確的工作執掌嗎？我認爲蠻困難的。如果仔細地思考，究竟是哪些問題常無法及時有效地被化解？答案多是那些落在「模糊地帶」的問題。其實，組織會有問題是很正常的，同時大部分的問題一開始多不是很嚴重，只要有人願意主動負責並用心解決(這是我對The Buck Stops Here的另一種定義)，問題皆可被化解或不會再惡化。然而，管理者爲什麼不願意主動負責用心解決問題？真正原因在哪裡？其實許多管理皆知道，也天天在抱怨，那就是「本位主義」。

我對本位主義的解釋是：「管理者行動著重於其部門績效的達成。」管理者行動爲什麼會著重於其部門績效的達成？錯不在管理者，那是因爲「組織的政策、績效評估與程序是錯的」。目前許多組織的政策、績效評估與程序皆迫使管理者集中力於追求個人、單位或局部的績效。這樣會造成管理者不願意主動負責面對問題。組織裡有什麼樣的績效評估，就會對管理者產生什麼樣的行爲，如果組織訂定的績效評估是錯的，