

# 當責內涵及其對行政機關的貢獻

◆陳啟榮

## 壹、前言

當前企業組織與機關團體的管理方法呈現百家爭鳴之現象，諸如：目標管理、全面品質管理、六個標準差、知識管理、標竿管理與平衡計分卡等。綜觀每個管理方法均有其優劣之處，一時之間實在很難做取捨，直到「當責」(Accountability) 管理方式的出現，猶如人在五里迷霧中不知所措之際，突然看見一線曙光迎面而來，讓人心曠神怡，心嚮往之。

尤其是，現任當責顧問公司 (Accountability Consulting) 總經理張文隆先生的《當責》一書出版之後，一時洛陽紙貴，讓其它管理方法黯然失色，正所謂「當責一出，誰與爭鋒？」仔細探究，吾人會發現「當責」是一種兼容並蓄的管理方法，不但擷取各家之長之外，更提出獨到的見解，綜合歸納統整出一套完善的管理體系，讓企業組織與機關團體受用無窮。

本文分為四大部分。第一部分，關於當責的真義做探討，讓人明瞭當責的真正內涵與核心概念；第二部分，對於當責的應用做分析，使人清楚如何將當責得心應手來運用；第三部分，針對當責的功能做論述，令人體認當責功效之妙好像練武之人打通任督二脈功力大增；第四部分，列舉當責對機關的諸多貢獻，促使行政效率與服務品質提高。

## 貳、當責之真義

本部分主要在探討當責之真義。依序對當責字源延意、5 個面項、意義與阿喜法則做介紹，說明如下：

### 一、字源延意

Accountability」這個字的關鍵字根是「count」，有計算、清點、計量之意，例如「count in」是「計算入、算成果」；有相信、信任、

依賴、可靠之意，諸如「count on」是「依靠、信賴」。至於「ac 字首」表方向、添加之意，加在字首後，有往某一方向加強效應之意。是以，account 成了報告、說明、解說理由等意義（張文隆，2011：65-66）。

## 二、五個面向

美國「橡樹嶺科學與教育學院」與加州大學一群學者們在提升「政府績效與成果法案」(GPRA)所做的研究報告中，倡導當責有 5 個面向（張文隆，2011：68-69）：

### (一)當責是一種關係 (relationship)

是一種雙向溝通 (a two-way street)，是兩造之間的一種合約，比較不是只對自己的承諾，也對他人許下承諾。

### (二)當責是成果導向的 (results-oriented)

不單只看輸入與產出 (inputs and outputs)，更要看成果 (outcomes)；當責與成果常是焦孟不離的，為成果負當責的英文“accountable for results”在英文管理論文上宛若連體嬰。

### (三)當責需要報告 (reporting)

要報告中間進度與完成的成果，或未能完成的成果；如果沒有報告，當責無法立足，因為報告是當責的脊骨 (backbone)。

### (四)當責重視後果 (consequences)

當責意味著一種義務乃至債務，如不必承擔後果，當責必然失去正當意義。「後果」承擔，應在事先由雙方先商量清楚。

### (五)當責是要改進績效 (performance)

當責的目標是要採取行動、改進績效，確定完成任務；不是指責、推錯，或懲處。當責已由過去式的事後反應性 (reactive) 當責，轉變成事先積極性 (proactive) 當責。

## 三、意義

「Accountability」其他中文譯名其實也多，在台灣如：責任感、擔當、權責 (制)、課責、負全責、全面責任、絕對責任、最終責任、

責任歸屬、績效責任，在中國，有譯名為應負責任，或問責，在英國管理時代的香港曾譯為：承擔責任，或責任承擔，或究責。日本則以片假名音譯，或意譯為：說明責任（張文隆，2011：64）。

美國贏派（IMPAQ）顧問公司是一家專門從事與當責有關主題的顧問公司，創立人撒姆爾（M. Samuel）對當責的簡潔定義是：承擔了當責，人們能夠相互信賴而信守對績效的承諾及對溝通的信約；《韋氏字典》對 Accountability 的定義是這樣的：適時報告進度、知道事件的前因後果、判別事情的輕重緩急、利害得失，以及說明理由（張文隆，2011：67）。

張文隆綜合上述各家之言，提出當責的意義，詳如以下說明（張文隆，2011：70-79）：

### （一）是一種抉擇

當責是一種個人抉擇；是選擇要提升個人處境並展示擁有權，而藉以達成所訂的成果。是一種人格特質；不斷在探討：我還能多做些什麼？以提升或超越我目前的處境，而贏取我所追求的成果？它需要一個程度的擁有感；包含做出、守住、並積極回應「個人承諾」。它眺望未來，故能擁抱現在與未來的努力，不是只有被動式的與過去式的解釋。

### （二）要承擔後果

對許多人來說，承擔當責後，心中總是揮之不去的是要承擔「後果」（consequences）。後果，是大自然法則中的因果效應，「因」是我們採取的思想與行動，行動要致果，有成有敗。當責不讓並無法豁免或輕緩你必須承擔的「果」。承擔當責並不表示你具有全權掌握（full control），而不具有全權掌握並不表示你的當責變小、或不必承擔後果。「後果」是你在當責轄區內所贏取、所承受或被拒絕的結果，假如忽視它，常使後果更為嚴重，也讓當責失去正當性。

### （三）是一種合約

當責是一種新價值觀的建立、改變與確立，然後強烈影響企圖

心與態度，進而採取行動並強調交出成果來。在企圖心/態度，與行動/成果之間形成一座堅固的橋樑，宛如在每個人心內簽下一個負責任的「心靈契約」(psychological contract)。也就是說：當責是一種允諾、是一種義務，不只是對自己，還要對周遭其他人，交出一個特定的、已約定的成果 (results)。

#### 四、負責與當責的區別

負責與當責乍看之下，好像沒有差別，然而仔細探究之後，發現兩者之間確實有相異之處，詳如以下表 1 說明：

表 1 負責與當責的區別表

	負責 (Responsibility)	當責 (Accountability)
意義內涵	response + ability： 是指回應、「回答負責」的能力。	account + ability： 是指負責、「當責不讓」的能力。
責任說明	「這位員工沒有功勞，也有苦勞」、「雖然沒法達成目標，但我已經很認真在做了」。	「當仁不讓，責無旁貸」、「為結果負責，而不是盡心盡力就好」。
追蹤情形	有義務採取行動或有所產出。 事後沒有做好追蹤確認工作。	有義務確保這些行動責任確能交出成果來。事後有做好追蹤確認工作。
承諾對象	承諾是對自己訂定下的。 焦點在於對自己的承諾。	承諾是對別人訂定下的。 焦點在於對他人的承諾。
責任類型	「執行」責任：有責任確實執行備交付的任務。 「只問耕耘，不問收穫」。	「成果」責任：不管怎麼做，有責任交出成果！ 「要耕耘，更要有收穫」。
關注焦點	把事情做對。 About doing something right. 關注「效率」。	做對的事情。 About doing the right thing. 關注「效益」。
責任涵義	較淺、較狹隘、被動的責任涵義。	更深、更廣、更主動的責任涵義。
責任歸屬	專業人的責任。專業人要執行特定任務或上級分派的工作；或圓滿達成被授權的職務內容。	經理人的責任。經理人必須體認與接受，就是負起在轄區內任何活動的全部責任。

責任範圍	僅承擔特定的工作責任。	要概括承受所有成敗責任。
責任承擔	是實際完成工作任務者，負責行動與執行，任務可由多人分工，其程度由當責者決定。	是負起最終責任者。具有確定是/否的權力與否決權，每一個任務活動只能有一個當責者。

資料來源：整理與修改自張文隆（2011，頁 92-107）

## 五、「阿喜法則」(ARCI)

當責的使用要遵循「阿喜法則」(ARCI)，它所帶動的是一個團隊當責 (team accountability)，其目的乃是幫助任務相關者的整體分析與規劃，進而確認其責任範圍，有助於角色的分配與溝通協調，其步驟依序介紹如下（張文隆，2011：104,141）：

### (一)A：當責者 (Accountable)

是經理人 (manager)，負起最終責任者，有說「是與否」的權柄與有否決權 (veto power)。值得注意的是，每個活動內只會有一位「A」，這個人必須負全部的責任。其人格特質或適任資格是：充滿熱情、積極進取、有執行力，以及有領導力。

### (二)R：負責者 (Responsible)

是執行者 (doer)，實際完成任務者，負責行動與執行，可有多人分工，其程度由「A」決定，他遵循「A」的領導來做事。其人格特質或適任資格是：專業專注、技術本位，充滿活力以及工作意願。

### (三)C：事先諮詢者 (Consulted)

是顧問 (consultant) 或是教練 (coach)，有可能是上司或是外人。在「最終決定」或「行動」前必須諮詢者，為雙向溝通的模式，須提供「A」充分資訊。其人格特質或適任資格是：學驗俱豐、德高望重、有影響力，以及有說服力。

### (四)I：事後被告知者 (Informed)

是利害關係人 (stakeholders)，存在各層及各部門之中，在決策之後或行動完成後必須告知者，為單向溝通之模式，是執行的一部分。其人格特質或適任資格是：承接後續性工作強，有支援力、以

及服務力。

## 參、當責的 5 個應用層級

當責的 5 個應用層級讓一個領導人不斷提升，由「經營自己」，進而「領導團隊」，最終「增值、造福社會」。詳如以下說明（張文隆：2011：167-254）：

### 一、個人當責（Personal Accountability）：當責的最基礎

個人當責是一種很重要的領導特質，其包含 3 項特質：分別是有強烈的成果感、有強烈的信任感，以及從思想啟動。此外，個人當責的自我實踐也有 3 種模式：杜拉克的第一模式「什麼是我可以貢獻的一貢獻到我所服務的機構裡，能顯著地影響這個機構的績效與成果？」，比較重視「績效與成果」；米勒的第二模式「能把個人當責應用到實際工作與生活中」，焦點放在「中間的過程」；康諾斯的第三模式「我還能多做些什麼，以超越我目前的處境，並交出我所期望的成果？」，重點置於「起動因素及各種努力的掌握」。質言之，這 3 種模式都是個人當責從「思想」引發「行動」的有效方式，不論你加強的部分是前面的因，或後面的果，或中間的過程，都可以具體實踐個人當責。準此而論，個人當責是當責的 5 個應用層級中最為重要的最底層基礎，佔據了推動當責運作的核心地位。是以，倘若沒有對當責本身具有深切的體認與對個人當責切身實踐，其上各層級當責的建立很難成功。就如同孟子所說：「雖千萬人，吾往矣。」的道理相同。

### 二、個體當責（Individual Accountability）：團隊中的互動

是指在一個工作組合中，個體間的相互當責關係。它是各個成員之間的相互關係，也涵蓋管理者與各成員間的關係。工作責任與權限固有不同，但相互間仍是守著當責。焦點常是「報告」，這工作組合中的個體要回應報告他的工作進度與成果。更重要的是，同時也報告他並沒有達成的成果。換言之，個體當責是在團體或團隊中，首先百分百地扛起自己的責任，然後再加一盎司，藉以強化自己或支援別

人；支援時，或相配合，或互挑戰，為的是要共同完成團隊佳績。質言之，個體當責在當責的整體架構上是承先啟後的。承先，是承接了個人當責的基礎。這是一段自我意識、自我精鍊與自我紀律的過程。啟後，是開啟了隨後「團隊當責」的先聲，開啟了團隊中個體成員互動、互助、互成的關係。

### 三、團隊當責 (Team Accountability)：團隊成功之鑰

就是要成員對各種環境狀況與績效成果共享擁有感、共享責任感，建立一個「互信互賴」(interdependent)的關係。團隊是一小群人的組合，他們具有互補性的技術，對共同宗旨、績效目標，與工作方法做出承諾，並互相承擔當責。其共有 4 項特色：精準人力、互補技術、共同宗旨、目標及方法，共同建立並承諾，以及承擔當責。除此之外，團隊當責應具有 3 個好習慣：第一，總是思考雙贏；第二，先設法瞭解別人，再求被人瞭解；第三，總是在追求綜效 (synergize)。

### 四、組織當責 (Organization Accountability)：形成當責文化

組織當責所要建立的關係是在管理階層與營運團隊及個體、個人間上下前後左右的當責關係。特別一提的是，成為一個當責的組織，必備兩個基本要素：一是堅實的當責文化，一是堅強的當責領導。企業文化乃是由願景 (vision)、使命 (mission) 與價值觀 (values) 所組成。願景如遠方燈塔，是組織最遠程的目標；使命如望遠鏡，是眺望現在與未來間所繪成的任務導航圖；價值觀則如羅盤，是組織人不論身處何處、何時、做人、處事的共同基本原則。要建立當責文化有 6 個步驟：第一，把當責列為組織的價值觀甚至是核心價值觀；第二，定義、澄清、慎思明辨，訓練各階層所有人；第三，融入工作與生活中，日日行之；第四，要有具體方案推動團隊當責，明訂個人、部門、專案，乃至流程目標，勇於授權授責；第五，一定要有獎勵；第六，要有回饋。當責領導有三項原則：第一，領導人以身作則，成為角色模範；第二，承認無法控制每一件事；第三，勿陷入極端應用。職是之故，有了組織當責，建立了當責環境，當然就更合適團隊當責、個

體當責與個人當責的運作與滋長。

## 五、企業/社會當責 (Corporate/Social Accountability)：當責的最高層

企業當責常已涉入組織之外的活動了，建立了企業與廣大社會之間的關係。是要對利害關係人回應與報告整個企業達成的績效，乃至企業的行為標準及運作規範。特別注意的是，當責仍應是企業主動的，假如企業實在太過被動，那麼社會通常會反客為主。企業當責包含四大要件：第一，公司治理 (corporate governance)，董事會成員的完全獨立化；第二，計量 (measurement)，訂下績效評核的項目與標準；第三，管理系統，策略、目標、計量、專案、專案目標與預算、薪酬與獎勵，內部報告與審查、外部報告與審查、回饋；第四，報告 (reporting)，將更廣泛的數據與資訊在公司內部與外部作公開報告。特別一提的是，建立當責企業有 6 項功效：提高決策品質、加速組織學習、成功執行策略、激勵團隊活動、提升忠誠度，以及提升企業形象。

## 肆、當責的功能

NACS  
NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

當責的功能共有 4 個：依序是提升執行力、推動跨部門團隊的運作、設定目標與計量管理，以及培育領導人才，如下敘述 (張文隆：269-400)：

### 一、提升執行力

執行力是一套系統架構，而非單一武器、一蹴可幾。它包含了中國兵法中的 5 個層級：戰略、戰術、戰鬥、戰技，及心理戰/文化戰。這 5 個層級在實戰中，總是有高低層次差異，難以完備。所以，執行力的高低可區分為 3 個等級 (詳見表 2)：

#### (一)執行暴力派

是行動第一，以每場戰鬥為主，偏向嚴刑峻法，其勢強猛攻，希望每戰必贏，否則「提頭來見」；因此，常見到的是血淋淋的一面，一般企業戰場上屢見不鮮。他們經驗累積夠後—通常是失敗經驗，

會向上提升一級，可能成為「執行力大帥」。

### (二)執行力大帥

大帥不嗜血，不太愛「戰場惡鬥」，開始了「戰術運用」；然後，再另一個方向上，也很自然地向下推進一級，想到磨礪以須，需要加強各種「戰技」。於是，執行成功、交出成果的機會大增；但，大帥總是「少了點什麼」似的，也不斷從敗戰中學習，最後發現「戰術」不足以對付如此詭譎多變的局面，於是「戰術」再往上升級，到了「戰略」。另外，除了提升「戰略」外，硬性的「戰技」也必須再往內精煉，以期爐火純青而進入軟性的「心理戰」。「心理戰」開闢了另一個廣大的學習與戰爭的空間，後來再蔚成組織「文化戰」。

### (三)執行力大師

終於，「執行力大帥」成為「執行力大師」。原來，「少了點什麼」是少了那一橫，那一橫可不容易，是「困知勉行」、「殫精竭力」後分別往上、往下又推進一層。「執行力大師」於焉形成，他具有戰略、戰術、戰鬥、戰技，及心理戰/文化戰的全面觀。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE  
表 2 執行力的三個等級表

	執行暴力派	執行力大帥	執行力大師
戰鬥	○	○	○
戰技	×	○	○
戰術	×	○	○
戰略	×	×	○
心理戰/文化戰	×	×	○

資料來源：整理自張文隆（2011）：頁 277-280。

## 二、推動跨部門團隊的運作

跨部門團隊有 6 個競爭優勢，包含：速度快、客戶聚焦、單點接觸、簡化組織、有利創新與加速組織學習，至於要建立成功的跨部門

團隊則是有 7 要點要遵循：

#### (一)慎選領導人

團隊領導人的資格除了專業能耐外，首要是當責的認知、認同，與紀律，及「當責不讓」的勇氣，然後想清楚專案願景與大目標，開始招兵買馬，並確認自己的角色與責任。

#### (二)重整共同目標

讓全員參與，並建立團隊價值觀，了解績效評估標準。

#### (三)投資行前訓練

當責的紀律與工具，領導人與成員的團隊合作訓練，並有正式的「開工會議」或「誓師大會」。

#### (四)追蹤

追蹤時限，及里程碑，再難訂也要訂標準，再無情也要做好追蹤，並從中改進與學習；沒達標準時，嚴格要求詳細改進計劃。

#### (五)追求回饋

瞭解執行狀況，立即調整適應瞬息萬變的環境。

#### (六)報告

報告是當責裡很關鍵的一關，領導人需不時對內、對外做報告，報告進度、報告成果、也報告負面成果。成員也須對自己負責部分做報告，以建立自己工作上的「所有權」感。

#### (七)溝通

團隊溝通的最佳環境是同室工作，大家濟濟一堂、無所不談，凡事也無所遁形、腦力同步激盪。衝突少了、綜效多了。

### 三、設定目標與計量管理

定訂指標及指標值，應依循「SMART」原則，如下敘述：

#### (一)明確性 (Specific)

目標必須是清楚易懂，而且是明確具體的，不能籠統。

#### (二)可以衡量的 (Measurable)

目標應可以被衡量或計算其應達成的程度。

### (三)可以達到的 (Attainable)

目標應經努力而可達成的，避免設立過高或過低的目標。

### (四)相關性 (Relevant)

目標要有實質關聯，並非打高空、敲邊鼓，或虛晃一招。

### (五)時效性 (Time-based)

目標的完成應設定期限。

## 四、培育領導人才

領導人的責任感太高與太低都是病狀，被稱為「責任感中毒」，所中之毒就是「責任感中毒」(responsibility virus)，中毒後有兩種病態：第一種是親力親為、獨斷獨行的英雄式領導，抱著個人所無法承受的過多責任，「以天下興亡為己任」，終而引發失敗，造成組織內更多的不信任、冷漠、挫折、退卻與悔恨的環境；第二種是另一面極端，想盡辦法或天生自然地推卸責任、逃避責任，造成的也是與第一種病毒所形成的類似組織環境。

「責任階梯」(responsibility ladder)，給經理人與員工一個授權授責的步驟，提供解毒方法，如下說明：

(一)最底的第一層：袖手旁觀，置身事外。

(二)第二層：怯於上前線，寧居幕後。

(三)第三層：已做過研究，會請求別人合作。

(四)第四層：想建立合作與夥伴關係。

(五)第五層：願意承擔當責。

(六)最高的第六層：做英雄式領導。

在「責任階梯」中最底層的人，如果能改進缺失，並向上提升至第四或第五層，就可以授權授責；而高居第六層的人，則是中毒最深、凡事自己扛的悲劇英雄。在培育人才的過程中，「當責」所產生的影響便是，減少過度承擔者（第六層）或推諉責任者（第一層），多培養當責者（第五層）和負責者（第四層），以免組織淪於強將弱兵、人才青黃不接的困境。職是之故，用當責的概念培育員工，避免「責

任感中毒」，並保持「領導管路」的通暢，有肩膀的員工和足堪重任的接班人自然不虞匱乏。

## 伍、當責對行政機關的貢獻

綜觀上述，吾人應知當責管理方式乃是企業界的法寶，更是政府部門最佳的治理工具，對於行政機關助益良多，茲就其對行政機關的貢獻臚列如下：

### 一、消弭行政機關組織病象

行政機關如同人體一樣，是一個動態的（dynamic）有機體，並且會隨著時間而生長，人體在成長的過程中，由於受到外在環境的衝擊，再加上本身免疫系統有時會出現漏洞，遭到病毒的入侵是不能避免的（陳啟榮，2007）。同理可知，行政機關也會在運作與發展的過程中，產生弊病、衰退與惰性，稱之為「組織病象」（pathology of organization），諸如：「麥爾士定律」（Miles Law），係指行政機關成員角色的立場，乃是由其所擔任的職位來決定，亦即屁股（換了位置）決定腦袋（思考方式）（Rosenbloom, 1998）；「格萊興法則」（Gresham's Law），係指行政機關的優秀人才，被拙劣人才所取代之現象（Stahl, 1983），亦稱「劣幣驅逐良幣」（bad coins drive out good coins）；「不希罕效應」（Bohica Effect），係指即陽奉陰違消極因應態度，組織成員對上級所採取的革新做法，常常抱持消極抵制的心理與被動的態度來敷衍亦即「上有政策，下有對策」（許南雄，2004）；「彼得原理」（Peter Principle），係指在行政機關中，因為習慣對在某個等級上稱職的人員，進行升遷晉級，所以僱員總是傾向於晉昇到其不稱職的職位，造成平庸者出人頭地，組織發展嚴重停滯，並且產生退化衰敗之跡象；「帕金森定律」（Parkinson's Law），是指組織機器龐大，相互踢皮球推諉卸責，表面上組織主管與每位成員都很忙碌，但是實際上卻是效能低落（Parkinson, 1973）。

假如不立即治療這些病症，將會對組織造成某種程度的傷害，輕

微的症狀會讓組織運行困難與發展受阻，嚴重的症狀甚至會使組織步向崩壞滅亡之後果。揆諸上述所列舉之行政機關組織病象，均是缺乏一套完善與周延的管理系統所造成。假如行政機關採用當責方法來治療，並且確實落實「阿喜法則」(ARCI)之步驟。如此一來，行政機關組織病象將會一一消弭，恢復健康的組織體質。

## 二、促使行政機關人員成長

組織的運行與發展，必須要靠人方能順利啟動，因此「人」乃是行政機關最重要的資產乃是無庸置疑的。如果僅仰賴少數領導人來維持組織運作是相當危險的，由於人的生命有限會隨著時間漸漸凋零，所以需要「賦權」(empowerment)給員工，除了「授予權力給員工」以外，並且藉此「增加員工能力」(謝文全，2003)，透過「加持」的動作，激發成員潛力與創造力，並期許他們展現自主性與自律能力，提升自我效能感，協助員工成長(陳啟榮，2012)。簡言之，賦權就是一種「有效的授權」(effective delegation)或「成功的授權」(successful delegation)，是一個自立立人、自達達人的流程(張文隆，2010)。特別注意的是，行政機關領導人賦權給員工之後，要扮演「教練」(coach)角色，事前教導員工經驗與技能，事後持續改善追求卓越，做到適時教導與適度放手，讓員工發揮潛能自我實現成長。

## 三、帶給行政機關正向能量

由於行政機關所屬成員眾多、行政業務繁雜，再加上外在環境不斷的衝擊，一些悲觀的成員容易產生負面思考與引發負面情緒，往往造成組織成員時時愁眉不展與天天滿腹牢騷，此種負面能量包括：懲罰、消極、悲觀、批評、冷漠、攻擊、猜忌、怨恨、被動、卸責、推諉、逃避、對立、拒絕與孤立等。這些負面能量如星星之火可以燎原，很快就會在組織內部滋生與發酵，造成組織崩壞與消滅。慶幸的是，當責觀念的提出帶給行政機關有諸多貢獻，最重要的是帶給行政機關正向能量，包含：激勵、積極、樂觀、發展、成長、信任、熱忱、主動、執行、擔當、尊重、榮譽、責任、合作、參與、成就與績效等。

如此的正向能量日積月累之下，促使行政機關朝氣勃勃，充滿活力與生氣，組織效能與服務品質相對就會直線上升。

#### 四、提升行政機關執行能力

包熙迪 (Bossidy) 和夏藍 (Charan) 在其書《執行力—訓練如何把事情做完 (The Discipline of Getting Things Done)》中特別提出「執行力」(Execution) 來有效達成企業願景 (李明譯, 2003)。而當責則是提升執行力的一個關鍵性成功因素，因為執行能力代表「達到目標的程度」，這與當責「交出成果」的精神互通。檢視目前大部分的行政機關常出現權責不分的狀況，通常高階主管「有權無責」，而基層人員則是「無權有責」，造成行政機關效能不彰、效率低落與執行不當。基於此，當責的主要概念強調「權責相符」之管理概念。如果能妥善運用 5 個當責層級 (包含：個人當責、個體當責、團隊當責、組織當責與企業/社會當責)。如此一來，高階主管不再時時刻刻干預基層人員做事，而基層人員也會因榮譽感而更加勇於任事承擔責任，那麼行政機關執行能力的提升將水到渠成。

#### 五、建立行政機關當責文化 *ACADEMY OF CIVIL SERVICE*

張文隆 (2011) 在當責一書中提到，企業當責文化有 11 項功效，依序是：形成堅強的領導力、驅動彈性而快速的行動、抑止不適文化滋長、吸引並留住優秀人才、幫助跨部門活動、保持公司決策的一致性、高層用以引發並執行變革、發揮有效的企業併購、建立跨國經營的成功模式、塑造難以模仿的競爭優勢，以及維持長期經營的成功。由此而知，行政機關若是能夠建立當責文化，相信行政機關的效能、效率、績效與品質會有長足的進步。然而組織文化的建立並非立竿見影能夠馬上見到成效，而是要秉持一步一腳印的精神與態度去實行。首先，行政機關領導人要「以身作則」(做楷模典範)，更要「以身當責」(親自實行當責管理)，甚至「當責不讓」(勇於承擔責任)，然後激發組織成員的當責觀念、價值與思想，醞釀出組織成員當責態度，最後組織成員自然而然就會出產生當責行為。就短期而言會讓機關的

組織氣氛 (organization climate) 更加融洽與溫馨，就長期來看將會孕育出優質的組織文化 (organization culture)，而行政機關組織當責文化的建立之後，其功效與收穫必然豐盛。

## 六、協助行政機關永續發展

一個組織或組織的創立，其目標不外乎持續發展與永續經營，遺憾的是常常是事與願違，因為組織不可能一直持續發展與永續經營。尤其是，「人情行政」 (personal administration) 對行政機關的戕害既深且遠，其毒素包含：人情第一、恩惠至上、情面優先、輕視法治、鑽營取巧、崇尚權勢、公私不分，以及諂媚奉承 (許南雄，2004)。因此，造成行政機關優秀人才流不住之現象，在此惡性循環之下，機關成員人心惶惶，組織發展停滯不前，組織衰弱滅亡之時指日可待。唯有當責管理方法能協助行政機關永續發展，仔細分析，當責就組織長遠發展來看，也是一種接班人的培訓，是幫助組織薪火相傳的一股穩定力量。因為當責相當重視人才的培育，也就是人力資源管理，共有 5 項重點：第一為「知人」，不但要先瞭解自己也要懂得認識別人；第二為「選人」：選擇適合的人才；第三為「育人」：成員職前訓練的培育。第四為「用人」：將人才安置於適當的職位。第五為「安人」：提供升遷管道與妥善照顧成員以安其心 (陳啟榮，2005)。若能落實當責人力資源管理，便可留住組織優秀的人才，那麼行政機關永續經營與發展便不再只是神話。

## 陸、結語

身處知識爆炸時代，個人如果不能時時刻刻學習新的知識，那麼很快就會遭到淘汰。同樣的道理，行政機關組織也要有學習的能力，才不會邁向滅亡。當責管理方式乃是行政機關組織與成員都必須學習的課題，因為它對行政機關至少有五大貢獻，包含：消弭行政機關組織病象、帶給行政機關正向能量、提升行政機關執行能力、建立行政機關當責文化，以及協助行政機關永續發展。除此之外，「當責」 (Accountability)

的實行，需要「賦權」(Empowerment)來配合才能讓企業組織效能與行政機關服務品質真正提升。如果把企業組織比喻成車子，那麼兩者猶如車之雙輪；若把行政機關比喻成飛鳥，那麼兩者就是鳥之雙翼。試問單輪之車能前進嗎？而獨翼之鳥可飛行嗎？因此兩者缺一不可。揆諸上述，我們得知當責與賦權兩者乃是企業組織與行政機關最為重要的兩把利器，唯有兩者相輔相成雙管齊下才能相得益彰，讓企業組織與行政機關永續發展。

### 參考文獻

- 李明譯 (2003)。執行力：訓練如何把事情做完。臺北：遠見。
- 許南雄 (2004)。行政學術語—兼釋「公共管理」詞彙。臺北市：商鼎。
- 張文隆 (2010)。賦權—當責式管理的延伸實踐。臺北市：商周。
- 張文隆 (2011)。當責。臺北市：商周。
- 陳啟榮 (2012)。賦權管理及其在行政機關之應用。人事月刊，321，1-10。
- 陳啟榮 (2007)。學校組織的衍生病象與治療藥方。北縣教育季刊，61，81-84。
- 陳啟榮 (2005)。延續管理在學校行政上之應用。國教天地，160，74-78。
- 謝文全 (2003)。教育行政學。臺北市：高等教育。
- Parkinson, C.N. (1973). *Parkinson's law and other studies in administration*. N.Y.: Ballantine Books.
- Rosenbloom, D.H. (1998). *Public administration*. N.Y.: McGraw Hill.
- Stahl, O.G. (1983). *Public personnel administration*. N.Y.: Harper & Row Publishers.

(本文作者現為臺南市下營區公所主任秘書)