



淺談主計人員之當責領導與管理

「當責」就是要為「最終成果」負「完全責任」，當責更是經營自己，領導團隊、發展組織之良方，本文試圖提出推動主計人員當責領導與管理之可行做法，俾利提升主計人員服務績效。

陳烽堯（行政院主計總處人事處處長）

壹、前言

「當責」一詞源自於英文“accountability”，由其字面上來看就是我們常說的「當責不讓」、「責無旁貸」。根據《當責》一書作者張文隆詮釋的定義，當責者擁有一種能行使“one more ounce”（多加一盎司）的人格特質。不僅是100%傾注心力，更具有110%的專業與自發精神。許多國內

外知名企業紛紛將「當責」列入企業之核心價值。

各機關主計人員為其服務機關之專業幕僚，主要任務在協助機關有效分配資源，促進資源運用效益，並提供公正客觀且確實的財務資訊，以協助機關達成組織目標。是以，主計人員一方面扮演資源分配、財務制衡的角色，另一方面則須協助機關達成組織目標。而隨著政經社會發展，民衆對於

政府服務功能要求大幅提升，近幾年來，各界多有認為主計人員仍偏向傳統管制心態，較欠缺積極協助機關達成組織目標之觀念與作為，為應提升主計人員之服務效能，使其更臻符合各界之期待，推動主計人員當責領導與管理不失為一條可行之道。

貳、當責之相關概念

無論是高雄的氣爆事件，

抑或當前發生之餽水油等食安風暴，在在反映出相關企業及機關組織人員之「當責」問題。如果相關組織與人員一開始即負起「當責」，為最終結果負起完全責任，相信就不會演變成今日的情況了。什麼是當責呢？據張文隆所著《當責》，及其所譯自 M.David Dealey 和 Andrew R. Thomas 所著《Managing by Accountability》之《當責式管理》，「當責」是一種價值觀、概念、態度、行為、流程、架構與行動工具，運用「當責」不但可以經營自己，更可以領導團隊、組織及機構，其主要重點簡介如下：

一、當責的真意

張文隆先生認為「當責」就是擔當、對他人的承諾，乃至當責不讓，並且於達成目標的過程中，不需被鞭策，就能發揮 100% 的責任心、105% 的自動自發以及 110% 的專業精神，凡事願意做到最高標準、

零失誤的工作態度。亦即「當責」就是要為「最終成果」負「完全責任」，就算有不可抗力的意外，也不能擺出「我責任已盡」的態度，依舊要說明原因，提出解釋、設法解決，讓推拖到此為止。這樣的信念相當適合現在的工作者，現在的工作已經不是上司說一句，屬下就做一件，而是要超出上司的期待，不將責任推卸給別人，要求自己在能力範圍能多做多少事，才可以交出上司要的成果。

二、「當責」與「負責」

當講到「責任」，基本上乃針對某一職位或任務而言，指出其應做之事或是成果。而所謂「當責」，除了上述「責任」之內涵外，並將行為者應就其行為後果對組織中何人負責包括在內，也就是說，「當責」的對象必須考慮整個組織內不同角色間的關聯性。所以它是群體的、協同的，有了這種關聯性，才能達到管理所強調「群策群力」的效果。有關

附表 「負責」與「當責」比較表

區分	負責 (Responsibility)	當責 (Accountability)
責任義務	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，並做好事後追蹤確認工作。
承諾對象	承諾是對自己訂下的。焦點在於對自己的承諾。	承諾是對別人訂下的。焦點在於對他人的承諾。
責任類型	「執行」責任：有責任確實執行被交付的任務；「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。關注「效率」。	做對的事情。關注「效益」。
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	角色與責任，亦即僅承擔特定的工作責任。	全面的責任，亦即要概括承受所有成敗責任。

資料來源：整理自張文隆（2011，P.92-107）。



「負責」與「當責」之區別詳如上頁附表。

三、ARCI 法則

ARCI 法則的目的是協助任務相關者的分析與項目的規劃，進而確認責任範圍，俾利角色之分配與協調。在面對一項計畫任務時，應先確定每個人所分配的角色與責任，不同的角色，應承擔不同的責任。ARCI 是美國專案管理師協會 (PMI) 與英國資訊協會 (ITIL) 及無數大小公司 (含杜邦、微軟) 常用以推動跨部門專案與重大專案管理的有力工具，要對抗的常是各大小組織中無所不在的「本位主義」、「山頭主義」。在 ARCI 法則中，團隊成員的溝通協調非常重要，A 想成功，一定要對 R 授權、授責，並想辦法讓團隊成員 “one more ounce”，每個人都樂意多做一點，只有具有當責觀念並力行的團隊，才能成為成功的團隊。團隊成員之角色如下：

A：當責者 (Accountable)

負起最終責任者，是經理人，有否決權；每個活動內只會有一位「A」，這個人必須負全部的責任。

R：負責者 (Responsible)

實際完成任務者，是執行者；負責行動與執行，可有多人分工，其程度由「A」決定，他遵循「A」的領導做事。

C：事先諮詢者 (Consulted)

在「最終決定」或「行動」前必須諮詢者，可能是上司或外人，為雙向溝通的模式，須提供「A」充分資訊，簡單的說就是顧問。

I：事後被告知者 (Informed)

在決策之後或行動完成後必須告知者；是有關人員，在各層級與各部門為單向溝通之模式，是執行的一部分。

四、受害者循環

當責文化的反面正是「受

受害者循環」的文化，無論身處大企業、小公司，如果有人經常脫口而出「不關我的事」、「是別人的錯」，甚至是「為什麼某某人工作老是出狀況，害我被罵」、「為什麼我運氣這麼差」、「老闆怎麼可以這麼不公平」，那麼此人很可能陷入了「受害者循環」中。當有人掉入「受害者」群中，就會相互指責，互相推託，會更沉淪，受害更深。「Blamestorming」是指全團隊，全部門的人正在瘋狂地交相指責。陷入「受害者循環」時，執行力與領導力會一起降低到谷底，提升的唯一之道就是當責的洗禮。

五、找藉口到找結果

「The Buck Stops Here！」是美國總統哈利·杜魯門 (Harry Truman) 的名言，意思是「責任推拖，到此為止」。當責是一種價值觀、概念、態度、行為、流程、架構與行動工具。當責是管理的

靈魂，當責也是領導的靈魂。當責是那「一以貫之」的領導之道。然而，一個人很難自覺而去當責，因而需要藉助於文化的力量。如果組織中每一個人都能從「找藉口」轉移到「找結果」，每一個人都練習把自己的責任往外擴張一些，那麼無論是個人或組織，都能找到難以取代的優勢。

參、推動主計人員當責之可行方向

為何要提倡當責？諸如上述，在如此激烈的競爭環境下，光負責是不夠的，當責讓組織有更大的競爭力及更強的執行力，更能夠達到顧客滿意。隨著時代潮流的改變，身處公部門的主計團隊，顧客導向服務更顯重要。近幾年來，面對人民之高度期待，政府不斷要求各機關提升服務效能，提供人民最優質之服務；行政院主計總處透過各種管道要求各級主計機構及主辦人員，在推動主計業務上，應以積極協助機關

達成組織目標為角色定位，全面提升主計人員服務效能。本文作者於本（103）年5月8日以「推動主計人員之當責領導與管理」為題，與行政院主計總處主計人員訓練中心所舉辦之主計人員幹部培育班第3期學員進行研討，在遂行主計系統超然獨立功能下，主計人員應如何當責才能發揮其積極功能？又主計系統該如何建立當責文化？茲參酌研討結論並審酌主計系統實務運作等情形後，建議推動主計人員之當責領導與管理之方向如下：

一、建立個人當責，積極主動作為

在「當責」的運用上，當責的觀念一經展開，可以立即顯現清楚的路徑，讓每一個人找到定位，不會迷失方向，因而在管理上產生效益。當主計單位主管分派或指派工作任務時，部屬應規劃如何完成計畫目標的流程與程序，且要按部就班的逐一檢視完成，並於過

程中隨時作錯誤修正，而這些過程必須自己去完成，並承擔責任，且就不了解及所遭遇困境部分透過「ARCI法則」之原理，向單位主管尋求解答的思考方向及可用資源，而主管要「說出道理，教他方法」，經過如此反覆的過程，來造就自己更強的能力及思考模式，應用於各項工作上之挑戰，而達成目標。

二、充分授權灌能，型塑當責文化

你是否經常聽到擔任主管者這樣說：「還是我自己做比較快」、「省掉溝通的時間我早完成了」、「他不知道我要的東西」…，以為任何事都非自己不能完成，把事情通通攬在身上，結果事倍功半，或是延誤時程，甚至任務以失敗收場，關鍵就在於缺少了「當責式管理」—無法「充分授權」。唯有「分層當責，充分賦權」，並進而對所屬「灌能」，以執行任務，才能交出成果。而「賦



權」的目標是不只授權，還要交出成果，主管與部屬還要從中學習與成長。如果各級主計主管能用當責來培育人才，讓各級主計人員具備當責的人格特質，就能培育出許多優秀的主計幹部。主計主辦以其領導發揮個人當責來影響所屬主計同仁，建立了團隊當責，便能形成具有當責文化的組織，發揮強而有力之主計服務效能。

三、展現專業能力，彰顯管理功能

主計人員應加強自我專業能力，主動了解及熟悉主計政策與法規，積極參與各項主計專業研習，在預算、會計、決算、統計等工作領域上，做到「法定職掌專業化」的程度，就是「負責」，而「當責」的部分應著重在管理功能的展現，將以往外界對主計人員視為帳房的印象，提升為資源的規劃管理者，以開源、節流、預測、回饋的管理功能，展現出當責的效益。

四、積極協助機關，達成交付任務

主計人員辦理歲計、會計及統計業務，應恪守相關法規，善盡規劃、管理及提供資訊責任，以協助機關業務推動及發揮支援決策功能。例如，機關首長或業務單位提出因業務需求簽擬動支經費，會計單位審核認有經費不足、與動支規定未合等情形，不可僅於簽案敘明無法動支之理由，而必須站在機關及首長的高度來看事情，在合法規之範圍內，提出相關可資協助順利推動是項業務之建設性方案。

五、為職掌負全責，主動親和服務

當責並非另設權責，而是就其權責範圍為最終結果負完全責任，就主計人員而言，「當責」就是主計單位在其業務職掌範圍內，不只是「盡本份」，或是「盡心盡力」，而是要對所掌理的歲計、會計及統計業

務負起完全的責任，跳脫以往偏重監督之功能角色，秉持主動親和的積極態度提供專業服務，與各單位建立良好之夥伴關係，協助機關業務推動。

六、提供專業建言，作為決策參考

主計人員應在自己專業領域上，積極協助機關達成任務，具體作法如下：

(一) 預算籌編

先了解機關的施政願景，應達成的任務或績效，是否與所編的計畫相切合，提供專業的意見，而不是僅止於預算數字的彙整及報表的產出。

(二) 經費審核

應在合乎法令規定的範圍內，協助機關業務的推動，給予積極性的建議，善用彈性、流用、勻支等相關規定，而不是僅止於說「不行」、「不合規定」或「違法」。

(三) 預算執行

提供機關首長相關管理

性的報表，讓機關首長隨時掌握預算執行相關資訊，以作為決策參考。

七、表揚當責事蹟，擴散當責文化

組織文化可讓組織導向所追求的成果，但要型塑當責文化，首在掃除當責的障礙，例如「沒有功勞，也有苦勞」、「只問耕耘，不問收穫。」、「巧婦難為無米之炊。」、「我已做了該做的。」、「我只是小主管，許多事我無法控制。」、「權責不明，怎能叫我負責？」、「天災地變，我能怎樣？」、「那是別人的事。」等等根深蒂固的觀念，可見塑造當責文化是相當艱辛的工作。爰對於負起當責之主計人員，有關其當責之具體事蹟，可運用各種管道進行分享、表揚其事蹟，並依其具體貢獻度給予適當之獎勵，以激勵主計人員，並達逐步擴散當責文化之效。

八、研提合宜意見，協助機關發展

各級主計人員應利用出席服務機關之各項會議，與業務單位之接觸，機關網站資料等，了解服務機關之核心業務，當前致力之目標等，俾在主計業務上更合宜的協助機關達成目標，亦應本服務之精神展現組織公民行爲，不僅侷限於本身業務，於適當場合提出對機關有助益之建議，例如業務單位會請各單位表示意見之法規案，主計人員應全面檢視規定之合宜性，而非僅就經費等條文提出意見，協助完善該法案之修正。

肆、結語

時代在變，工作方式不得不跟著改變，過去總以為做人處事只要做到「負責」就夠了，殊不知爲了使個人和組織不斷進步，我們更應該往正確的方向多做一些，也就是從「人人當責」做起。所謂當責，應是當事前之責，而不是收拾善後的當事後之責。在當責管理下，必須交出成果。所以，具有當

責的人，在「處事」時，會事先做好規劃，定出目標，想好失敗的因素，想好可控制及不可控制的因素。然後，許下承諾，全力以赴，當仁不讓，責無旁貸地交出成果，不會在事後才找理由、找藉口。

當責實際上是一種內省功夫，必須仰賴個人自我成長意識覺醒，才能進而催化整個組織形成當責文化。本文試圖提出推動主計人員當責之可行方向，如果每位主計人員都能學習「當責」的做事態度，無論在工作、學習或生活中，不卸責，不敷衍，勇於接受挑戰，必能型塑主計之當責文化，提升主計工作的價值，創造更大的成就。

參考文獻

1. 張文隆（2011），當責，中國生產力中心。
2. M. David Dealy & Andrew R. Thomas(2008), *Managing by Accountability*, 張文隆譯，當責式管理，中國生產力中心。❖