ISSN 1023-2842
中山管理評論　2009 年九月號
第十七卷第三期　　p.633-655

瑪夏爾果醬

Mashar Homemade Jam

劉士豪 *Su-Houn Liu*
中原大學資訊管理學系
Department of Information Management,
Chung Yuan Christian University

廖秀莉* *Hsiu-Li Liao*
中原大學資訊管理學系
Department of Information Management,
Chung Yuan Christian University

摘要

本個案是描述一個大學資管系的畢業專題組，在期末審查時發生的一場災難。這些同學發現他們有一整批已經賣出去的暢銷果醬，因為原住民的品管不良，整批都已經發酵壞掉。造成他們必須自問到底要不要負起責任，跳下去處理的兩難困境。學員們可以透過對這組同學「誰應該處理、該如何處理」的討論，審視自己面對類似情境時，可能會採取的處理態度。引導同學注意到「負責」與「當責」的差異。並且客觀地檢視在採取「逃避責任」與「當責」的處理方式之後，對他們職場生涯短期與長期的可能影響。個案分成（A）（B）兩部分，（A）個案在討論前發給學員，讓他們能夠從不同利害關係人（Stakeholders）角度思考自己面對類似情境時，應該採取的處理態度。（B）個案建議在個案討論中再發給學員，透過介紹危機處理後的結局，讓他們可以探討如果採取「當責」的工作態度，對他們發展職場生涯的可能影響。

關鍵詞：當責、畢業專題、職涯

---

* 通訊作者：廖秀莉

Abstract

In today's business world, accountability can be vital to any newcomers with a great ambition. In this case, a group of university seniors encountered a serious disaster before their final presentation of the graduation project. The disaster has put them into a dilemma that whether they should be accountable for their responsibility or simple try to run away from the trouble. By the case study, a number of insights about Accountability will presented to the participants. The objective of this case is to convinced them that being accountable can guide and inform efforts to live a deliberate life, one in which professional success and personal happiness are interdependent rather than mutually exclusive as is so often the case. This is an especially important point for management students who will be required to hold others accountable for their performance. They must understand various fears and respond to them appropriately. Also, they must understand why holding themselves personally accountable really is in their own best interests.

Keywords: Accountability, Graduation Project, Career

壹、個案本文

一、個案 A

2009 年一月 20 日，陰冷有雨

坐在資管 101 實習教室的電腦桌前，手裡拿著一瓶瓶壞掉的瑪夏爾果醬，顏海倫跟她的組員們怔怔地望著教室的大門，再過個幾分鐘吧，他們的指導教授就要推門進來了，聽完她的報告，知道他們這次又捅了這麼大的亂子，她跟她的組員應該免不了又要被痛罵一頓了吧。

2009 年一月 20 日，下著毛毛雨的濕冷天氣，這一天是資管系 98 年畢業班的同學進行畢業專題報告的日子。身為畢業班的一員，顏海倫組長和她的七位組員：高如欣、林佩宜、蔡郁微、蔡奕陵、吳明光、張哲皓與陳家揚，努力

起了一個大早，開始精心地準備他們今天的畢業專題報告。海倫組辛苦了一整年，終於完成了他們能夠引以為傲的畢業專題，在網路上成功地建立與行銷了一個由台東布農族原住民以新鮮水果，手工製作的果醬品牌－瑪夏爾果醬。海倫組真心地相信，在聽完他們的報告、品嚐過美味的洛神紅茶與果醬土司之後，五位來自校外的評審委員一定會大為感動，讚賞之餘給予海倫專題組他們渴望已久的肯定。

災難，就在他們打開第一罐洛神口味瑪夏爾果醬，準備煮出一鍋美味可口的洛神紅茶時發生。這罐果醬似乎有著怪異的酸味，飄著濃濃的酒味，試吃了一口，味蕾刺刺地感覺讓人渾身都不舒服。不以為意的顏海倫把果醬隨手扔進垃圾桶，叫組員再開一罐。但是這一罐，也是一樣的怪味道！下一罐也是。下一罐……**也-是-**！

連續開了四罐，全部都是壞掉的。有點驚慌的顏海倫突然想起上一次在中和的遊戲橘子公司辦試吃會時，有一罐洛神果醬也有一樣的怪味，不過那時因為瓶口有碰撞過的痕跡，組員們以為只是偶然碰壞了密封的瓶口，造成沒有添加任何防腐劑的果醬發酵而已，並沒有特別地注意。可是這一次連續這麼多罐，瓶口全部都完整無恙，更慘的是，洛神口味是瑪夏爾果醬最暢銷的口味，這一批一百多罐已經幾乎都賣光了，想到當客人在早餐餐桌上興奮地打開果醬，卻發現花了 150 塊買來的，竟然是一罐臭掉的果醬時，內心的憤怒與不滿。萬一他們的家人、小孩還不小心把果醬吃下肚子裡去！想到這裡，顏海倫不禁驚慌地對著她的組員們大喊：

「天呀！我們這下死定了！」

危機總動員

沒有了美味的洛神紅茶跟可口的果醬土司搭配，海倫組草草地結束了畢業專題的報告，全體組員急急忙忙趕回資管 101 的實習教室。顏海倫禁止自己再去想整組在下台時，她偷瞄到評審們那些失望和有點不滿意的眼神。開始努力地督促組員們進行緊急的危機處理，先找出幾位比較熟的購買客人，一個一個打電話過去詢問。於是壞消息開始傳進來，在科技公司工作的學姊首先證實，她買的兩罐洛神果醬都是壞的。看起來，前幾批貨如何還不清楚，但最近進的這一批的洛神果醬裡，至少有一半以上是壞掉的。

更令海倫組氣結的是，當他們好不容易連絡上負責製作的台東原住民時，他們卻是一副幹什麼那麼大驚小怪的語氣。先是一再保證：「*果醬雖然壞了，但是還是可以吃的啦！*」然後才好像不太甘心地答應可以考慮再做一批寄過來換貨。「*就是煮得不夠久而已嘛！*」他們跟負責聯絡的林佩宜這麼說。原來手

工果醬因為不能添加任何防腐添加物，所以完全靠掌控煮的時間來達到抑菌的效果，但是不能煮太久，煮太久果醬就會風味不佳，可是如果煮得不夠久，果醬就會繼續發酵，變出濃濃的酒味（換句話說，就是變成水果酒了），對於愛喝酒的原住民來說，這種酒味果醬其實風味還不壞。可是對標榜高品質、高價位、天然手工的瑪夏爾果醬來說，這種結果可真是不折不扣的大災難。

根據銷售記錄顯示，這一批 250 罐的洛神果醬，在網路上賣掉了 16 張訂單，總共 42 罐。其他的拿來辦了 6 場企業試吃會，賣掉了 188 罐，而且因為試吃會是直接交易，也不知道當時是誰來買的。現在，這些果醬都得有人去找到這些購買的客人，一一道歉、回收。但是，出了這種事，原住民只要兩手一攤，指導老師再兩眼一瞪，最後這些累死人又難堪得要死的道歉磕頭、跑腿換貨的事，恐怕還是海倫專題組得去做。「*為什麼倒楣的永遠是我們？*」想想，如果一定要有人負責，作壞果醬的原住民和負責帶隊的指導老師不是更應該負責嗎？「*我們只是學生，而且還是義務幫忙的志工耶！*」負責安排廠商試吃會的高如欣忍不住地抱怨了起來。

海倫專題組與瑪夏爾果醬

回想當初海倫組這一群渾渾噩噩進到資管系的大學新鮮人，從大一開始就被奇怪的教授們要求到國小去教電腦，暑假還要幫原住民小朋友辦夏令營。到了大三下學期，真正的考驗，畢業專題正式開始，系上要求所有的學生都必須組成團隊，選一個指導老師完成一個畢業專題。由資管系八位要好同學組成的海倫專題組，當初因為人數超過系上專題組人數的上限，差一點就被迫拆組。還好在指導老師力挺之下，幸運的過了關。可能也是為了報答老師的恩情吧！海倫組為自己選擇了一個相當困難的任務，他們延續當初大一時服務弱勢的熱情，自願到全國平均死亡率最高的台東縣延平鄉，為當地的布農部落在網路上行銷在地的農特產品。

剛開始，想到學長姊們曾經成功的在網路上行銷過水蜜桃、民宿、原住民雕刻甚至來自祕魯的羊駝毛披風。上網賣布農部落的產品似乎只是小事一件而已。但是，現實卻冷酷地打擊了海倫組原本滿滿的自信心，再一次讓他們學習到他們的學長姊已經學到過的事：「其實，網路是強者的世界，真的很難替弱勢者找到可以立足的空間。」

一開始，海倫組把布農部落最引以為傲的兩類產品：精油與竹碳製品直接拿到網路上行銷販賣。雖然布農產品的品質非常好，同類產品在網路上也非常熱銷。可是海倫組卻發現，由於布農原住民的品牌形象跟精油與竹碳實在搭不起來，很難說服消費者購買布農精油與布農竹碳產品，結果是訂單寥寥可數。

記取前面的教訓，接下來，海倫組計畫透過試用，讓消費者體驗布農產品的優異品質，再以實際的品質，說服消費者掏荷包來購買。他們找指導老師協助籌了一筆經費，到網路上徵求試用者來體驗，結果真的大受歡迎，有一大堆人過來索取免費的試用品。不過，現實再次殘酷地打擊了可憐的海倫專題組，這些人只是想要免費的好康，對於布農產品根本沒有興趣，拿到免費的試用品馬上就石沈大海、音訊全無。海倫組的組員每天苦苦的守著網站，卻只等到屈指可數訂單，九千多塊的銷售金額連付試用品的郵費都不夠。每週開專題會議，面對指導老師的壓力，海倫專題組深怕自己最後會成了畢業專題審查時被當的祭品。

圖 1 布農部落果醬原包裝

危機就是轉機，就在海倫專題組花了大半年的時間還一事無成的時候。機會卻悄悄地自己走了過來。有一天，專題組的兩位組員，吳明光跟張哲皓在布農部落住宿，在早上享用提供給住宿客人的免費早餐時，意外的發現餐桌上，那些用鐵盤子裝著、貌不起眼的果醬，竟然既美味又可口。原來布農部落的白牧師看到周圍的土地裡，有許多沒人管理的橄欖、洛神等等果樹，在肥沃的台東土地上，竟然還是結實累累。為了不要暴殄天物，牧師就動員了族人把果實採下來製成 100%真正天然、手工的果醬。一邊裝罐銷售，一邊也提供住宿客人食用。不過，由於缺乏包裝行銷，雖然比起其他手工果醬，布農果醬品質天然又價格低廉，銷路卻並不理想。

發現了這塊珍寶，海倫組開始積極地為布農果醬規劃新的網路行銷模式。記取過去失敗的教訓，他們知道品牌必須與產品配合，因此他們重新設計布農

果醬的包裝，再請白牧師為果醬取了一個迷人的新名字－瑪夏爾（Mashar，布農語：很好）。他們也知道，在網路上亂槍打鳥，很難找到目標顧客創造體驗，讓他們了解布農果醬的美味。於是他們選擇以試吃會的方式，鎖定瑪夏爾果醬的目標顧客－年輕上班族。他們開始跟一家一家企業的福委會聯繫，送出「只有味蕾 不說謊」試吃會的企劃書，要求讓他們進入企業，在休息時間提供員工試吃瑪夏爾果醬（塗在最高級的法國麵包上），試喝洛神紅茶（以瑪夏爾洛神果醬搭配台東頂級蜜味紅茶熬煮而成）。如果試吃的結果讓員工滿意，他們可以現場購買，日後也可以上網站或打電話購買。

圖 2 果醬試吃會的文宣與實況

一向對廣告推銷都是敬謝不敏的企業，在協助弱勢原住民的善意之下，紛紛對海倫專題組打開大門。而且，感謝布農果醬的好品質，雖然 150 元的定價不算低，但試吃會的成效卻還是好的出乎意料之外，每一次都創造了不少的現場銷售以及後續持續的訂單。海倫組試吃會越辦越多，給布農部落下了一批一批越來越多的訂單。組員們都興奮的不得了，卻不知道這些訂單已經在布農部落裡，為他們埋下了一次真正的危機。

我們該怎麼辦？

「*這下，我們該怎麼辦？*」

組員高如欣望著她的組長顏海倫，低聲的問道。「*我哪知！*」顏海倫沒好

氣的應答著。要處理的事千頭萬緒，光想到外面有上百個客人要聯絡、要道歉。而且其中還有一大部分可能很難聯繫得上，光這一點就夠頭痛了。再說，要道歉，如何道歉？要如何跟客戶解釋發生錯誤的原因？要全組一起去人家公司下跪嗎？還是要給人家金錢賠償？

發生這種大亂子，瑪夏爾果醬應該要結束營業嗎？如果不放棄，還有可能繼續下去嗎？另外，該如何處理布農部落的那些合作夥伴呢？可以痛罵他們一頓嗎？還是該跟他們索賠？還是應該要跟他們斷絕往來。如果要繼續協助他們，這種品質控管要如何改進呢？

「*問題一堆，還好，我們都還是學生。*」

顏海倫轉頭跟她的組員們說，回頭就拿起話筒，撥了指導老師的電話，老師很忙，雖然不知道發生了什麼事，但是聽出學生驚恐、焦急的心情，於是答應了馬上過來資管 101 專題教室跟他們開個會。

放下話筒，全組組員開始無聲的等待。顏海倫在心中默默地想著，待會老師進來該如何跟他開口。該如何解釋，可以讓老師少罵一點，至少不要一氣之下，把全組的畢業專題通通當掉。

她應該馬上就向老師開口認錯嗎？如果有錯，他們到底是錯在哪裡呢？她應該向老師承諾會負責到底嗎？學期就要結束了，顏海倫知道她每一個組員都是歸心似箭。因為，這次寒假可是他們大學四年最後一次的寒暑假，對於不繼續念研究所的組員來說，搞不好還是他們人生最後一次的長假。寶貴的假期，真的就要浪費在道歉、換貨的糗事上面嗎？再說，付出了這些，除了可以讓指導老師心情好一點，不致於當掉他們之外，大家又能夠得到什麼？

想到當掉，顏海倫突然想到，今天是學校規定老師送成績的最後一天，畢業專題報告完，老師馬上就得把他們全部人的畢業專題成績通通送出去給學校。也許…顏海倫禁不住想到，她根本就不該打電話給老師的，拖過了今天，也許，也許…這一切的麻煩就可以不再干她的任何事了。

搖搖頭，顏海倫默默地警告自己不可以有這麼齷齪的想法。然後「嘩！」的一聲，實習教室的大門咻的一聲被大力推開，海倫專題組的指導老師就這樣走了進來。

瑪夏爾果醬

圖 3 瑪夏爾果醬新包裝

圖 4 瑪夏爾果醬網站

二、個案 B

2009 年二月九日，天氣晴

離開了遊戲橘子，張哲皓騎著摩托車，輕快地在縱貫線上兜著風。心理想著，是不是要順道轉去三峽買一些牛角麵包回學校，讓組員們待會開專題會議時，可以打打牙祭順便慶功一下。

真的應該慶功一下，搞了一個多禮拜，今天回到遊戲橘子把壞掉的瑪夏爾果醬全部跟客人換過之後，海倫專題組的瑪夏爾災難處理，終於可以告一段落了。

回顧這一個多禮拜的處理過程，登門道歉、被罵、賠償、退款當然都是免不了的，不過總體來說，多數顧客聽完解釋之後的反應真是出乎意料的好，好到讓海倫專題組的組員都不禁大吃一驚，顧客通常都會反過來安慰他們別太自責，而且似乎因為果醬發酵了，而更加相信瑪夏爾真的是有機無添加、手工製作的高品質果醬。就以這次到遊戲橘子換貨為例，張哲皓不但順道賣完了他多帶過去以防萬一的幾罐果醬，竟然還多接到了幾張訂單。

這次事件不只讓瑪夏爾銷售增加，還順道的讓布農部落對海倫組的配合度大幅增加。布農部落答應海倫組，馬上購置檢驗設備（當然是以瑪夏爾的盈餘支付啦！），以後每一批都要通過嚴格品管檢驗才會出貨。而且以前海倫組推不太動的生產履歷制度，現在布農那邊也是如火如荼的在推動。以前，打電話過去只敢懦懦的說「我是那個負責果醬的學生，我叫ＸＸＸ」，這次這樣混熟了，可以酷酷地直接就報上大名了。

唉！唯一沒對他們另眼相看的，大概就剩下他們的那位指導老師了吧！他還是一樣的嘮叨、愛唸。好像只要不這樣做，海倫組就會不把他當指導老師似的。只能說，江山易改，本性難移吧！

老闆！我要買八個牛角麵包

袋子裡放著八個牛角麵包，張哲皓重新騎上了縱貫線公路，「*噢！糟了！*」八個麵包只剛好夠海倫組組員一人一個，張哲皓突然想到，他竟然忘了也幫指導老師多買一個。要不要再回去買呢？真是兩難呀！想來這次的危機，老師除了給一堆意見之外，好像也沒幫上多少忙，還要請他吃麵包嗎？

前面紅燈已經亮起，張哲皓停下了他的摩托車，到底要不要轉回去呢？真是兩難呀！真是兩難呀！

貳、教師手冊

一、個案摘要

本個案是描述一個中原大學資管系的畢業專題組，在期末審查時發生的一場災難。這些同學發現他們有一整批已經賣出去的暢銷果醬，因為原住民的品管不良，整批都已經發酵壞掉。造成他們必須自問到底要不要負起責任，跳下去處理的兩難困境。學員們可以透過對這組同學「誰應該處理、該如何處理」的討論，審視自己面對類似情境時，可能會採取的處理態度。引導同學注意到「負責」與「當責」的差異。並且客觀地檢視在採取「逃避責任」與「當責」的處理方式之後，對他們職場生涯短期與長期的可能影響。個案分成（A）（B）兩部分，（A）個案在討論前發給學員，讓他們能夠從不同利害關係人(Stakeholders)角度思考自己面對類似情境時，應該採取的處理態度。（B）個案建議在個案討論中再發給學員，透過介紹危機處理後的結局，讓他們可以探討如果採取「當責」的工作態度，對他們發展職場生涯的可能影響。

二、背景說明

台灣今日的高等教育畢業生，一向因為他們「白目」、「不負責任」、「沒有倫理」而飽受各界的批判 (蕭晨佑、蔡義昌，2003)。為了加強學生的職場存活率，許多學校在傳統課程之外，都相當的重視「畢業實習」、「畢業專題」等等的實務訓練。希望透過這些訓練，讓畢業生能夠更適應就業時的挑戰。但是要讓這些實務訓練確實發揮成效，學生工作態度的轉換往往是成功的關鍵所在。如果不能夠有效地學習正確的職場倫理與工作態度，「畢業實習」、「畢業專題」其實也只是一種不付薪水的校外打工而已。

為什麼學生會成為不被信賴的草莓一族？其實趨吉避凶、自我保護，原就是人的本能。只是在校園裡迴避責任，推卸責任，卻往往被認為是趨吉避凶的必要手段。這點學生們早在孩提時代就在成長的家庭及學校裡，一再地被灌輸。在家裡，沒有做功課，可以推說是家裡的小狗太吵；在學校，成績不好可以怪老師教得太爛；談戀愛，感情不順利則當然要怪對方是豬頭。最後出社會工作後，找理由、找藉口，把責任推到別人身上，當然就成了這些畢業生奉為圭臬的人生守則。其結果是大學雖然傳授了豐富的學養。但是「草莓族」、「水蜜桃族」卻成了大學畢業生揮之不去的刻板印象。顯然的，培養對工作的「態度」而不只是「能力」，也該是大學管理教育真正應關心的所在。

三、教學目標

本個案撰寫的目的，在於為即將進行「畢業實習」或「畢業專題」的管理學院準畢業生，教導他們在職場倫理中，至關緊要的「當責 Accountability」觀念。讓他們在個案討論中能夠了解迴避責任，推卸責任，看似聰明，卻只會將他們導入失敗者的惡性循環。唯有「當責」，勇敢地對成果負責，才能為自己創造出「當責優勢 Accountability Advantages」，讓自己成為別人眼中的"The Buck Stops Here."的管理者。

四、課前討論題目

1. 這次的災難，到底是誰的錯，你認為誰應該負最大責任？為什麼？
2. 如果你是海倫專題組的一員，指導老師進來，你要跟他說什麼？
3. 假設你是海倫專題組的一員，你會丟下不管嗎？還是你認為你們應該負起哪些責任，進行哪些處理？
4. 分別從指導老師、布農原住民跟果醬購買者的角度，想像他們可能期望海倫專題組負起那些責任，進行那些處理？
5. 假設你是海倫專題組的一員，你覺得貴組採取的處理措施，有必要滿足其他人（指導老師、布農原住民跟果醬購買者）的期望嗎？還是能跟自己交代過去就夠好了？

五、課前推薦閱讀

(一)呂玉娟，2008，「當責式管理：負起當責，交出成果」，能力雜誌，626 期：14~21。(http://book.1111.com.tw/bookviewer.aspx?jNo=75)

(二)盧智芳，2004，「當郭董遇上周董---兩種工作倫理的碰撞」，CHEERS 雜誌，43 期：66~69。
(http://life.iiietc.ncu.edu.tw/xms/content/show.php?id=1274)

六、個案解析

(一)這是誰的錯？

1. 一般人喜歡以「對」、「錯」來判斷是非，決定獎懲。
   （1）對於個體的「對」或「錯」，必須以其應負的「責任」認知為基礎，應負責卻未負責，就是「錯」

（2）問題在於，對於應負責任的認知，自己本身跟他人對你的期望，往往有落差。當負向落差很大，老是在當別人認為你應該負責時，認為自己無需負責跟不願負責的人，就是白目的草莓一族

（3）不認為與不願自己負責的人，通常都會有很棒的理由，包括以下六種 (張文隆，2006)：

- 第一種是：「漠視或否定」
- 第二種是：「那不是我的工作」
- 第三種是：「交相指責」
- 第四種是：「真假迷惑、不知所措；告訴我怎麼做」
- 第五種是：「掩蓋尾巴」的遊戲
- 第六種是：「等著瞧吧」

（4）當每一個參與者都自我限縮應負的責任時，任務勢必無法達成，每一位參與者都將受到傷害

討論建議（一）：個體對錯與專案成敗

開場時，建議您請問一下學生，他們認爲這個災難是誰的錯？感謝強調學生要認命的中華傳統文化，有趣的是，許多同學竟然會回答他們認爲海倫組應該負最大責任，有些會認爲是布農原住民的錯，很少人敢說是指導老師的錯，爾而會有人說是顧客的錯（錯在他們太挑剔）。一一詢問他們錯在那裡，整理在黑板上。

如果有人說是顧客太挑剔的錯，提醒同學，在商場上「顧客是上帝」的道理。請他們站在顧客的角度，談談他們對這次事件的看法跟要求，接著請他們從顧客的角度，再看看這應該是誰的錯，還有這次災難究竟是誰該負責。這時，大部分學生就會恍然大悟，其實從顧客的觀點，誰對誰錯根本不是重點，誰該負責也沒什麼意義，重要的是，要有人能夠真正負起責任才是重點。

接著，請他們設身處地，輪流假設他們就是三種當事人本身（海倫組、布農原住民、指導老師），請他們談談，顧客的指責與要求是否可以接受？還有，他們真的可以、應該負起這些責任嗎？舉例來說，有人說「瑪夏爾應該負起確保果醬高品質的責任」，請學員假裝自己是海倫組員、布農原住民、指導老師，分別要他們談談他們可以負起什麼責任。

將同學的辯護寫上黑板，跟剛剛顧客的的指責與要求相互對照，請同學注

意之間的負向落差。您可以用下圖顯示當每一個參與者都自我限縮應負的責任時，勢必造成如圖 1 所示，無法達成顧客的期望。

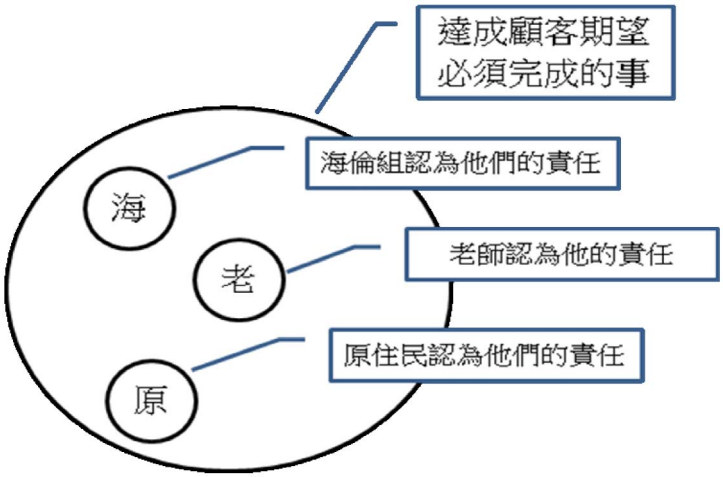


圖 5 一群自認負責任的失敗者最終造成專案的失敗

(二) 海倫組該做些什麼？

1. 要讓專案成功，不只是要每一個參與者對本身的工作負責，還必須有人對最後的成果負責。因為顧客要的是結果，而不是你做了該做的事而已 (李田樹譯，2007)。
2. 專案執行人員在害怕負責的心態下，往往很容易就找到理由幫自己開脫，可是這些理由雖然可能可以（其實通常根本不能）免除別人或自己本身對自己的責備，但是卻會把自己推入所謂的受害者循環之中
3. 受害者循環－－你可以輕忽該問題，找合理理由否決自己要介入的義務，要不就怪罪他人沒採取應採取的行動；然後，針對為何他人須負責而予以合理化，並抗拒他人認為你應該負責的主張，最後，你還可以努力隱藏自己，避免處理那件棘手問題。
4. 當責者的循環－－反之，你也可以擴大自己應負的責任，以天下興亡為己任。你可以承認(recognize)確有問題存在，承接了「問題擁有權」，為解決問題負起責任，為了要解決它，你諒解自己與別人讓這問題發生，然後擺好架勢，自我檢討問題為何發生，並學習(learn)如何用不同方法解決，最後，當然就是盡速採取

行動，讓行動產生一定成果。

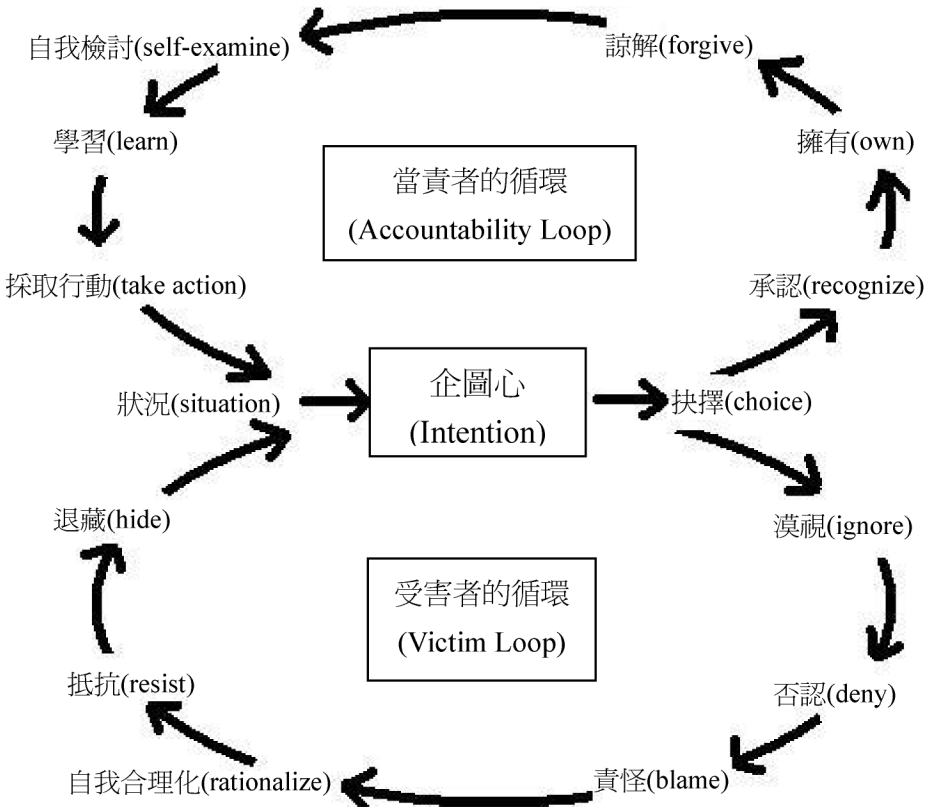


圖 6 當責者循環與受害者循環 (張文隆，2006)

5. 維基百科上面，對於 Accountability 有以下的說明：
（http://en.wikipedia.org/wiki/Accountability）
   - Accountability is defined as "A is accountable to B when A is obliged to inform B about A's (past or future) actions and decisions, to justify them, and to suffer punishment in the case of eventual misconduct".
   - 許多管理者在害怕當責的心態下，往往很容易就找到理由幫自己的工作沒有成果開脫，可是這些理由雖然可能可以（其實通常根本不能）免除別人或本身對自己的責備，但是長期來看卻會貶低你在別人心中的重要性，讓自己成為

可有可無的龍套角色 (朱道凱譯，2001)。

6. 因此，我們可以區分出當責與負責的差異：

(1)負責(Responsibility)是：

a. The obligation to act or to produce. 亦即有義務採取行動或有所產出。

b. Commitments are made to oneself. 亦即承諾是對自己所訂下的。

c.「執行」責任─有責任執行確實被交付的任務。

(2)當責(Accountability)是：

a. The obligation one assumes for ensuring these responsibilities are delivered. 亦即有義務確保這些行動責任確能交出成果。

b. Commitments are made to others. 亦即承諾是對別人所訂下的。

c.「成果」責任─不管怎麼做，有責任交出成果！

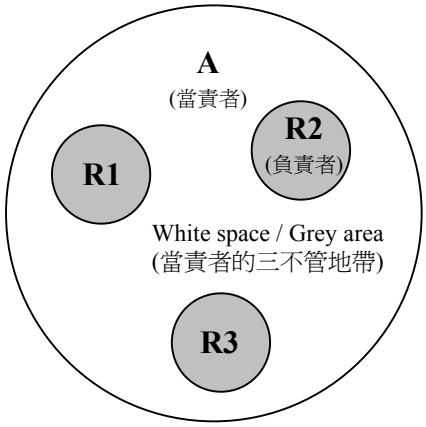


圖 7 當責者承諾自己有義務確保行動能交出成果

(3)負責(Responsibility) Vs. 當責(Accountability)

a.從 WIKI 的定義可以看出，Accountability 是一個人對其他人的要求做出承諾。當然從他人的觀點，你做了什麼其實不重要，你做出什麼成果才是他所關心的。因此，負責(Responsible)的政府做了多少水利工程不重要，當責(Accountable)的政府要能確保颱風來時他家不會淹水，才

是人民所需要的 (Utting & Clapp, 2009)。

b.翻閱許多很多美國的立法法案裡，常常會有一句 one is responsible, and can be held accountable and liable to xxx。在這裡 responsible 被當成一般的負責；accountable 意味這位當事人除了要負責之外，還要負起當事情出了差錯時，可被追究、可被告訴、可被懲罰的責任；進一步，liable 則是要求當事人要對相對人的損失負起賠償責任。

c. 對結果負責，說得很容易，但為什麼那麼多人會掉到受害者循環裡面去呢？顯然的他們其實是企圖透過受害者循環的過程，說服自己（還有他人），限縮自己應負的責任，逃避自己因為 can be held accountable and liable to xxx。而必須負起可被追究、可被告訴、可被懲罰的責任，甚至還有損失的賠償責任。

討論建議（二）：當責者 vs 負責者

請問一下學生，如果他們是海倫專題組，他們會怎麼跟指導老師報告這件事。如果他們不想做處理，他們會怎麼說？引導他們畫出向下的受害者循環。接著，如果他們認為自己該負責處理，他們會如何報告，同樣的，完成上半部的當責者循環。不必太拘泥標準答案，只要大致成形就可以了。

接著回到圖 1，請學員分析看看，所謂達成顧客期望必須完成的事，目前沒人負責的有那些？大致結論可以略分為兩類：

1.緊急危機處理：

短期來看，現在的災難必須儘速有效的處理。所以，海倫煮必須儘快找出買到瑕疵品的顧客，道歉、回收，如果顧客有損失，還要協調如何賠償的問題。

2. 組織學習：

長期來看，海倫組必須採取具體措施，以確保顧客永遠不會再收到壞掉的果醬。所以，海倫組必須規劃具體的品管措施，確保原住民跟自身能夠落實執行。

如果海倫組進入當責者循環，意味著他們認為達成這兩件事是他們的責任。許下這種當責的承諾，圖 1 會變化成為圖 4。提醒同學，不只是海倫組，

原住民、指導老師，如果海倫組不願意當責，他們也可以跳出來成為當責者。

有了當責者，顧客的期望就有了更大的保障可以得到圓滿的結果。另一方面，如果事情出了差錯，顧客也可以找上當責者，要求他負起可被追究、可被告訴、可被懲罰的責任，甚至還可以要求損失的賠償。反之，如果缺少了當責者，顧客就得面對三組不負責任、互踢皮球的「負責者」，每一組都聲稱「我負責，但只負責…」，於是顧客的期望永遠落空。瑪夏爾品牌勢必全面崩盤，海倫組、原住民、指導老師，每個人都不折不扣，成了這場踢皮球遊戲的輸家。

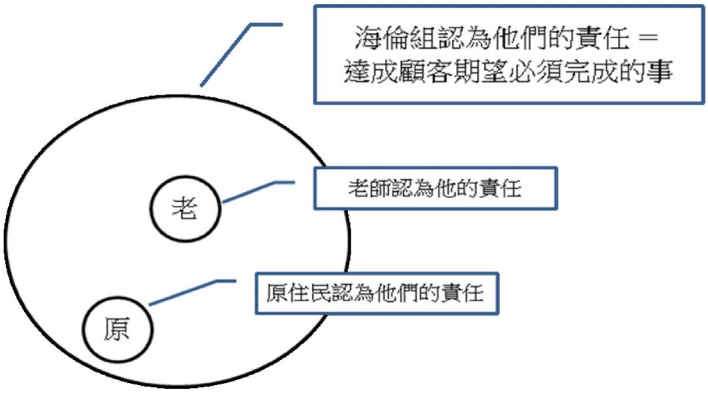


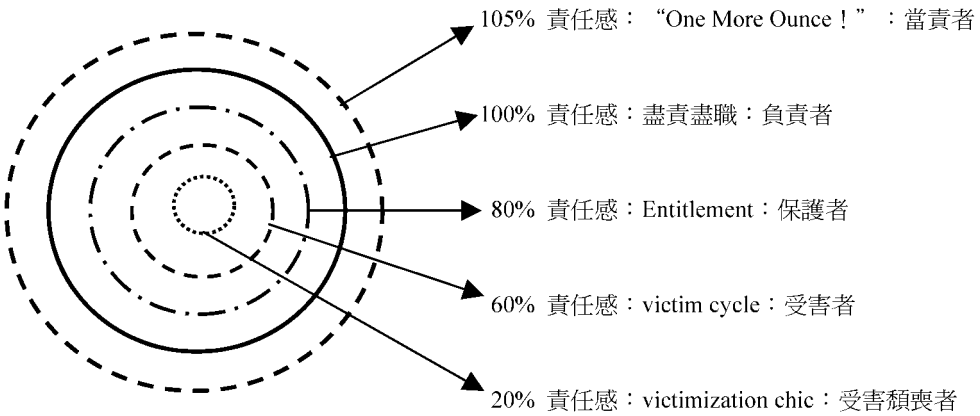
圖 8 海倫組成為本專案的當責者

(三) 海倫組為什麼要當責？

1. 如果圖 4 發生，雖然所有人都是贏家。問題是當責者付出額外的代價，卻跟大家一起分享成功的果實。許多人會覺得自己只是小贏，別人卻因為你的當責而大贏了，看起來似乎是吃了大虧。
2. 但是別忘了，如果因此大家都拒絕當責，最後讓圖 1 真的發生，所有人都是輸家。問題只是大輸跟小輸而已。以個人觀點，讓自己從贏家變成輸家，無論如何都是賠本生意。
3. 再說，當責真的會自己只是小贏，別人卻因為你的努力而大贏嗎？單單從個別事件看，似乎真的如此。但是長期來看，當一個人在職場生涯中一直都能夠負起責任，擔負起比別人預期更多的責任時，雖然很辛苦（別人對你的期望，會因為你願意負

責任而越提越高)，長期來看卻會提昇你在別人心中的重要性，讓自己成為不可或缺的「最高負責人」 (朱道凱譯，2001)。相反的坐享其成的人，卻不可能每次都會有這麼好的運氣。

4. 以上的概念可以以「同心圓」模式說明 (張文隆，2006)



- 職涯正向落差模式
  當責者　1.05×1.05×1.05×1.05×1.05×1.05× … →∞
  由受害者轉當責者 0.6×0.6×1.05×1.05×1.05×… →∞
- 職涯負責模式
  負責者　1.0×1.0×1.0×1.0×1.0×1.0×1.0× ……＝1.0
- 職涯負向落差模式
  保護主義者　0.8×0.8×0.8×0.8×0.8×0.8×…… → 0
  受害者循環　0.6×0.6×0.6×0.6×0.6×0.6×…… → 0
  受害頹喪者　0.2×0.2×0.2×0.2×0.2×0.2×…… → 0

圖 9 「同心圓」模式與長期職涯發展的影響

討論建議（三）：當責者優勢

請問一下學生，他們猜海倫組最後選了圖 1 還是圖 4。接著發下（B）個案。給他們 5 分鐘閱讀。在（B）個案中，海倫組顯然選擇了圖 4，成為了專案的「當責者」。請同學討論一下，在圓滿結局的背後，海倫組付出了哪些代價，請同學們注意，他們其實犧牲了大半個寒假，忍受了不知多少的屈辱與尷尬。從個案提供的資料，請他們算一算，光是找出購買的顧客一一道歉跟過去換貨與退錢，他們得花多少個人時間。同學會發現，光是找到人

道歉可能就要花掉他們超過 200 個小時以上。

而這些不小的成本，還是在災難很幸運地被圓滿解決時的狀況，請同學想想，（B）個案中，海倫組等於是自願地把額外的要求與風險攬到了自己身上，一旦最後危機處理的成果不理想，他們馬上就可能成為眾矢之的、變成老師究責的對象。反之，如果他們像一般的學生那樣，一開始就畫下防火線，請老師（或原住民也可以啦）做出指示，再乖乖依照指示作完該做的事，就算結果很糟糕，老師是不是就沒有理由把他們當掉了呢？

所以，當責的海倫組其實是自己把頭伸進老師的斷頭台裡，自願負起了可被追究、可被告訴、可被懲罰的責任。易言之，就算他們努力了，如果後來處理的結果很糟，他們還是很可能會因為當責而被老師當掉他們的畢業專題。

請同學分析一下，冒著這麼大的風險又付出這麼可觀的代價，為什麼海倫組卻是快樂的？為什麼看起來，他們似乎認為這些付出是值得的。請同學思考一下，由（B）個案他們發現，最後海倫組「賺」到了什麼？

接著請他們接著探討兩位不用冒太多風險的「負責者」: 老師跟原住民，又得到什麼？請學員假設自己是一位需要找人生產果醬的企業家，他會想找海倫組，還是布農原住民？如果他是想雇用員工的老闆，他會更偏好雇用海倫組的組員嗎？如果他是老師有機會收學生，他會希望學生像海倫組那樣嗎？不斷的詢問以後可能發生的情況。多數學生會同意，當責會讓海倫組在以後的職場生涯中取得許多的優勢。接著反問如果海倫組退縮了，結果老師跳出來當責，最後原住民跟海倫組都在老師的指示下，還是做出了一模一樣的結果。以上問題的答案，還會是一樣的嗎？

於是你可以畫出同心圓，告訴學生，當責的態度並不一定會增加多少他的工作，事實上就算不肯當責，但除非他們願意付出可觀的代價（因為隱匿不報而被老師怨恨），否則海倫組大概都得做完該做的事。但是當責的態度卻會創造特殊的優勢，這種自願負起可被追究、可被告訴、可被懲罰責任的當責態度，讓他們能在別人心中受到肯定，因為相較於其他人，與他們合作更能確保結果的達成，而不會只問耕耘，不問收獲，只是把該做的工作盡力完成而已。

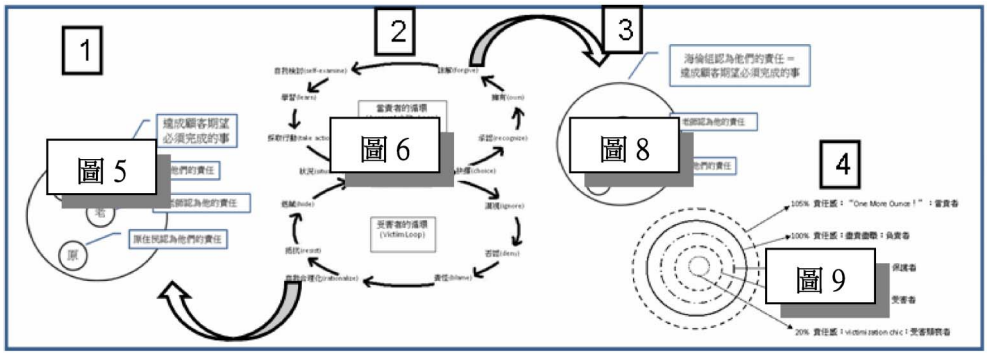
所以，一位「當責者」其實是透過確保成果的態度，在進行一連串人生路上的長期投資，無形的報酬經過長期的累積，最終造就了成功管理者與平凡人在職涯上巨大的差距。「沒有功勞也有苦勞」或者「雖敗猶榮」的心態，

雖然對一般人來說，可能是難得的美德。但是這種態度其實是一般管理者常有的危險迷思也是對他管理生涯的一種自我放棄 (張文隆譯，2008)。

七、板書規劃

本個案需要一個主要大型的黑板（主板）跟一至兩個小型活動式的次黑板（次板），主板的功能是讓講師將討論的過程以文字或圖形記錄下來，以輔助個案討論的進行，次板的功用則是進行在不同階段討論的紀錄。如果次板只有一個，你可以在需要進行討論建議二時，擦掉次板一的部分，然後把次板二內容寫在同一個黑板上。

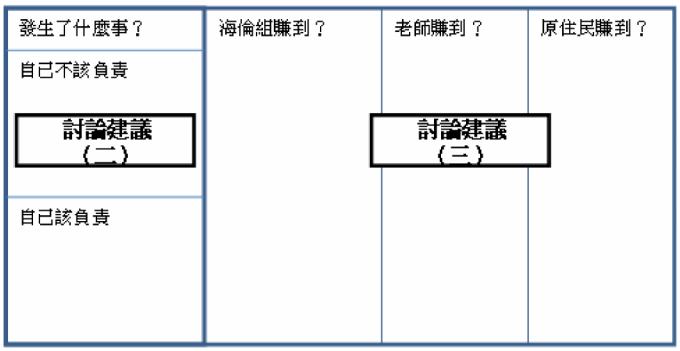
主板板書規劃：



次板一 板書規劃：

海倫組的錯誤	抗辯	原住民的錯誤	抗辯
討論建議（一）			
老師的錯誤	抗辯	顧客的錯誤	抗辯

次板二 板書規劃：



八、個案討論時程規劃的建議

以標準 80 分鐘的個案討論，可以參考下表的標準時程進行討論。討論建議一：個體對錯與專案成敗佔 25 分鐘，討論建議二：當責者 vs 負責者佔 25 分鐘，最後討論建議三：當責者優勢佔 30 分鐘。

表 1 個案討論時程規劃建議表

主題	板書	時間
個體對錯與專案成敗		共 25 分鐘
● 誰的錯？	次板一	10 分鐘
● 答辯	次板一	10 分鐘
● 完成圖 1	主板1	5 分鐘
當責者 vs 負責者		共 25 分鐘
● 失敗者循環	次板二、主板2	10 分鐘
● 當責者循環	次板二、主板2	10 分鐘
● 完成圖 4	主板3	5 分鐘
當責者優勢		共 30 分鐘
● 閱讀（B）個案		5 分鐘
● 海倫組賺到什麼	次板二	10 分鐘
● 其他人賺到什麼	次板二	10 分鐘
● 完成圖 5	主板4	5 分鐘

參考文獻

朱道凱譯，Shaun Murphy, David Irvine, and Bruce Klatt 著，2001，權責制領導 Accountability，台北：臉譜出版社。

李田樹譯，Joan Magretta 著，2007，管理是什麼，台北：天下文化。

張文隆，2006，當責 Accountability，台北：中國生產力中心。

張文隆譯，M. David Dealy and Andrew R. Thomas 著，2008，當責式管理，台北：中國生產力中心。

蕭晨佑、蔡義昌，2003，跳火圈的獅子：新鮮人初體驗，桃園：中原大學資訊管理學系。

Cassidy, R., 2008, **Accountability: a Noun or a Verb?**, Charleston, SC: Booksurge.

Utting, P. and Clapp, J., 2009, **Corporate Accountability and Sustainable Development**, Oxford, UK: Oxford University Press.

作者簡介

劉士豪

國立政治大學企業管理所資管組博士，目前為中原大學資管系教授，研究領域為電子商務、網路行銷、組織策略資訊系統與企業資源規劃。學術論文曾發表於管理評論、資訊管理學報、中原學報、健康管理學刊、中華管理資訊系統、中南工業大學學報、Computers & Education, International Journal of Technology Management, Journal of Global Business Management, Issues in Information Systems 等。

Email: vandy@im.cycu.edu.tw

廖秀莉

國立台灣科技大學資訊管理所博士，目前為中原大學資管系助理教授，研究領域為電子商務、網路行銷、數位學習與資訊管理。學術論文曾發表於管理評論、資訊管理學報、中原學報、健康管理學刊、中華管理資訊系統、中南工業大學學報、Computers & Education, Lecture Notes in Computer Science, Issues in Information Systems 等。

Email: wenlly@im.cycu.edu.tw