



Accountability

陳祖裕

課程大綱

- ❑ 何謂當責（accountability）
- ❑ 醫院有哪些當責？
- ❑ 如何達成當責？
 - ❑ 個人
 - ❑ 機構

常有「智者」比較有何不同.....

- ❑ Accountability *vs.* Responsibility
- ❑ Empathy *vs.* Sympathy
- ❑ Ethics *vs.* Morals

本來就是不同的兩個字

Accountability \neq Responsibility

Partnerwerks

Responsibility vs. Accountability

Responsibility

- 擔任特定職務、職責或信託
- 重點是可以做什麼和應該做什麼；個人在特定任務上的人格廉正
- 以自我為中心
- 有明確的職責去執行一項行動，並謹慎地執行該行動或使某件事實現
- 儘管負責任總是要考慮其他人，但意義的重點在於個人的努力、職責和義務

Accountability

- 破壞信任或違反義務很快得到回報
- 重點更會放在人們對須當責者的期望上
- 以他人為中心
- 包括對須當責者成敗的判斷和判斷程度
- 當責始終承擔著先發責任，因為我們總是先列出我們的期望，然後才能確定未能達到期望的後果

ARCI

RACI Definitions

R

Who is Responsible

被指派從事這項工作的人

A

Who is Accountable

做出最終決定並負最終責任的人

C

Who is Consulted

在做出決定或採取行動之前必須諮詢的人

I

Who is Informed

在採取決定或行動後必須通知的人

ARCI

Responsibility Assignment Matrix - RACI Chart

	Jeff	Michael	Reto	YOU	Alex	Anna	Bill	Cindy	Felix	Fred	Hans	John	Livio	Luc	Marco	Paul	Peter	Sue	Ted	Tim
Planning / Schedule	R	A	I	C					C											Q
Risk Management		I	I	Q						A								R		
Quality Management			R	C						R										A
Procurement				R		Q				R								R		A
1. Specifications Listing								A		R								R		R
2. Site Requirements		C	A	R	Q						R									
3. Call for Tenders				Q	A	R	C				R							R		
4. Budget Approval				A	Q					R							R			R
5. Contract Negotiations			A		Q	R	R											R		

* R – Responsible (works on), A – Accountable, C – Consulted, I – Informed, Q – Quality Reviewer

RACI(Q) chart. At least one *Responsible* and exactly one *Accountable* person are designated for each task. Optional *Consulted* and *Informed* roles may also be denoted.

The Difference Between Responsibility and Accountability in Leadership

By Ian Cornett on May 9, 2018

Leadership & Succession

Training & Development



The Difference Between
ACCOUNTABILITY & RESPONSIBILITY
in Leadership

回想一下，現今是「看似小的決定卻可能影響了成千上萬人」的時代，最後可導致利潤下降、重大損耗或員工縮編。人們可能指責政府、政黨、雇員或獨立承包商。

在這種情況下，通常會問兩個問題：誰負責？誰應該負責？

當責與負責經常互換使用，但是這些詞有不同的含義，將它們及其在工作場所中的角色區分開。

領導者如果想推動組織前進，就必須了解當責與負責之間的區別。

Source: <https://www.eaglesflight.com/blog/the-difference-between-responsibility-and-accountability-in-leadership>

The Difference Between Responsibility and Accountability in Leadership

當責和責任不能混為一談。儘管這兩個術語有一些相似之處，但在工作場所中有一些明顯的特徵將它們分開。

責任可以分擔。您可以與一組人員一起分工。另一方面，當責可取決於個人的技能、角色或優勢而特定於某人。

責任是面向任務的。團隊中的每個人都可能對完成大型項目所需的給定任務負責。當責是情況發生之後的事。這是您做出回應並掌控結果的方式。即使在最不確定的時刻，領導者也要對結果負責。

責任是為實現目標而必須採用的已定義角色、職務說明和流程上。相反，當責致力於成功完成分配給您的任務，並願意對由於採取的措施而發生的一切負責。

把事情做對、做好！為「最終成果」負「完全責任」，就是當責

什麼是「當責」（accountability）？

你或許看過「accountability」「accountable」這兩個英文字，你的理解或翻譯是什麼？是「responsibility」「responsible」（責任、負責）的同義詞嗎？還是你隱約察覺有所不同，但是也找不到更適切的中文翻譯？

「當責」二字，是採用《當責》一書作者張文隆對於「accountability」的中譯。「accountability」的概念與工具，不只是「負責」而已，而是要你「負起完全責任，交出成果」。

把事做完，還要做得更好

要解釋「當責」的概念，很容易愈說愈抽象，不過如果從實際的情境切入，大概很快就能體會何謂「負起當責」的人，又與「沒有當責」的人有何不同？

在接獲主管指示將某份文件交給A公司總經理後，「當責者」並沒有隨手就將文件放入信封、貼上郵票，然後寄出給對方，而是立即詢問主管：「這是否為急件？」「要叫快遞嗎？」等到文件送出後，再與收件人確認是否收到。

至於「沒有當責」者，又是如何呢？他很「負責地」即刻把文件塞入信封，貼上郵票，投進郵筒。日後當主管發現對方尚未收到文件，前來詢問時，他會說：「我已經寄出去啦！」「你又沒說要用快遞寄送！」「是郵局把信寄丟了，又不是我的錯！」

「又不是我的錯！」「這怎麼能怪我！」「該做的事我都做了！」……你經常聽到隔壁同事說出這樣的話嗎？又或者你自己就是這樣的工作者？

看過電影《A錢大玩家》（Rogue Trader）嗎？劇情描述一位名叫尼克·李森（Nick Lesson）的28歲年輕期貨交易員，1995年2月在日本股票市場上豪賭，一個人利用兩個不同的帳戶，大玩套利戲法，而且還濫用職權更改內部稽核系統，虛構出投資獲利的假象。

之後，一場突如其來的神戶大地震，導致日經指數崩盤，他卻認為只是短暫的損失，因此加倍賭資，希望在市場反彈時大賺一筆，銀行高層不察，仍繼續傾注資金，終至全盤皆輸，產生10億英鎊的呆帳。

一夕之間，擁有232年歷史、英國最老牌的霸菱銀行（Barings Bank）宣告倒閉，以最不堪的方式走入了歷史，總結一句，就是缺乏監督。醜聞發生時，所有管理階層交互指責，沒有人肯承認錯誤。

老是將錯誤、責任歸咎於旁人者，豈止一般工作者而已，即使是要承擔起經營責任的高階主管，也經常是食指指向他人，或是雙手一攤，表示毫不知情。

刮風下雨，都是自己的責任

對你而言，「當責」或許是個陌生的字眼，但是當責要解決的問題，你一定非常熟悉。也因此，許多列名《財星》（Fortune）500大的企業，紛紛將「當責」（accountability）列入企業的使命或價值觀中；《哈佛商業評論》前總編輯史東（Nan Stone）直言：「當責」將成為未來10年的熱門用語；谷歌（Google）全球副總裁李開復則說：「當責」是最新管理理念的全方位視角。

以微軟（Microsoft）為例，「accountability」就是該公司六大價值觀之一，其定義如下：

「accountability」是說到做到，並且為所做的承諾擔起責任。每當承諾要完成某件事，那件事就會被完成。信任就是如此建立起來的。不只是對同事、員工如此，對顧客、事業夥伴與股東也是如此。

有時候，難以預料的事情發生，導致承諾的事情無法兌現。但即使是在這樣的情況下，還是有accountable的方式可以做出因應：誠實、對於發生了什麼狀況做出解釋。這麼做的目的不是為了捍衛自己，而是為了維繫關係。找出解決方案。把事情做對、做好。

由此可見，**當責是要完成「自己承諾要完成的事情」，也就是為「最終成果」負起「完全責任」**，就算有「出乎意料、超出自己掌控」的因素發生，導致成果無法達成，也不能擺出一副「我責任已了」「這一切不是我能控制的」「是天要亡我」「我運氣真不好」的態度，依舊要負起當責：誠實說明原因，提出解釋，並且設法解決問題。

所以，**當責並不是「唯成果是問」或是「不擇手段非交出成果來」，而是一種工作者是如何看待自己，對自己與他人所許下的承諾。**凡是重承諾的人，就會「想盡辦法」達成任務，而非「用遍藉口」推諉塞責；即使最終未能使命必達，也不會逃避推託，把責任都歸罪到別人身上，而是會積極地構思補救之道。

對他人許下承諾、交出成果

無論是當責或負責，雖然都會對事或對人下承諾，不過負責是對自己下的承諾，常只是對自己的良心負起責任；當責的承諾對象還包括老闆、同事、客戶，乃至社會。

元智大學講座教授許士軍曾說：「對誰負責，至關重要。」從另一角度看，在當責文化的薰陶下，工作者將不會沉迷在「沒有功勞，也有苦勞」「雖敗猶榮」「只問耕耘，不問收穫」的泥沼中，難以自拔也自我墮落。在當責式管理下，你要「交出成果」，交不出成果，就是失敗。

《當責》作者、推動當責概念不宜餘力的張文隆指出，責任有3個等級：

第一級——官僚：只關心自己的工作方式，完全不在乎客戶需要或成果。

第二級——負責：有責任感的人會確實執行被交付的任務及對自己所訂下的承諾，並產出結果，不過通常不願承擔額外過失責任。

第三級——當責：不只交出成果，更常會「Under Promise, Over Delivery」，亦即提供給顧客意料之外的滿意。例如，電腦受損送回給原廠維修，客服人員告知你，維修時間需要7天，但3天後你就收到通知，說電腦已經維修完畢，這時你一定對於業者的服務品質大大加分。相反地，若是到了第7天還沒有回應，就算客服提出任何理由，客戶都是聽不進去的。

我們必須記住，對別人的承諾代表了你的信用，等到事情不如當初所承諾時，任何藉口都已太遲，「當責精神的產出目標不是100%，而是120%。」

不怨天尤人，不當受害者？

當責的精神令人滿意、甚至感動，而無法當責的態度，則往往令人恨得牙養癢的，但偏偏自己有時候又難免有類似反應。

約翰·米勒（John Miller）在《QBQ！問題背後的問題》書中提到了以下的例子：

一次我在加油站的便利商店，想找杯咖啡喝，當時咖啡壺是空的，於是我跟櫃臺後的先生說：「抱歉，沒咖啡了。」他指著距離不到15呎的同事說：「咖啡歸她的部門管！」

米勒聽後大為感嘆：「部門？在一個跟我家客廳同樣大小的路邊加油站？」

另外還有一次，披薩外帶店漏掉了米勒點的餐，他只好踱步等待，飢腸轆轆的家人則待在車上，就在此時，櫃檯後的年輕人出其不意地說：「嘿，別怪我，我才剛換班呢！」

無論身處大企業、小公司或單純自己開家小吃店，如果你經常脫口而出「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」，那麼你很可能陷入了「受害者循環」（victim cycle）中。

所謂的「受害者循環」正是當責的反面，每當你落入了「被害情結」，就只會跟其他成員相互指責、踢皮球、打太極拳、尋找代罪羔羊。誠如大衛·迪利（David Dealy）和安德魯·湯瑪斯（Andrew Thomas）在《當責式管理》（Managing by Accountability）書中所言，人們通常對事情並不太會有承諾的，他們只是很自然地做了他們所當做的，也正「因為人類的本性，我們才有了當責。」

然而，切記奇異（GE）前任執行長傑克·威爾許（Jack Welch）在《致勝》（Winning）一書所說的話：「商場上，不管是什麼狀況，視自己為受害者，只會自取其敗。……這種態度會斷了你所有的出路，這甚至是職涯死亡漩渦的開端。」

從找藉口到找結果，建立當責文化

當今的管理工具多如繁花，多是由外在理性科學的角度出發，制定應遵守的規範，「當責」的管理概念，則是回歸價值觀，是一種由人類內心產生的信念，正如陳鴻基說：「當責是一種價值觀的改變」。

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「Get Reasons！」（找藉口）轉移到「Get Results！」（找結果），每一個人都練習把自己的責任往外擴張一些，那麼無論是個人或企業，都能在市場中找到難以取代的優勢。

「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」。即使眾人都對政事推卸責任、互踢皮球，但是到了他身上，就無可推卸，他會全然負起決策成敗的責任。

同樣地，在一個充分落實「當責」文化的組織中，每個人都很清楚：「有當責的人會責怪誰？誰都不怪，甚至包括自己在內。」

做一片有意識的雪花：運用「教練模式」強化「當責」的實踐

April 10, 2014 — [Leave a Comment](#)



Research Paper By Connie Tsai Caimei Ping

(brand consultants, corporate executives, coaches, management and leadership coach, TAIWAN)

<https://coachcampus.cn/portfolio/research-paper/connie-tsai-the-use-of-coach-mode-enhanced-when-responsibility-in-practice/>

前言

每年年底客戶通常會開年度大會，首先檢討過去一年中發生了那些問題，再討論明年要如何達成目標，根據我的經驗，通常80%的問題都是跟團隊合作相關，特別是跨部門、高階領導者間的合作問題，團隊表面看起來相處和睦，但是能夠相處不一定能夠合作，甚至共同成長，在年度大會上最常聽到的聲音，不論是直接說出來，或者是在心理想卻用修飾過的語言表現出來，這句話或這個聲音就是「誰該負起這個責任？」

「雪崩時沒有一片雪花覺得自己有責任。」法國文學家伏爾泰的名言最能貼切形容這種狀況，這也是為什麼這兩年「當責」（Accountability，或翻成「究責」、「問責」）成為當紅的名詞，哈佛商業評論前總編Nan Stone與資深編輯Joan Magretta評論「當責」在未來10年中，將成為管理界的hot word之一，HP、可口可樂等大公司也把「當責」列為公司價值觀，但是知易行難，困難就在於領導者如何有意識地擔任「當責」的主角，將這些知識、概念內化並實踐真正的「當責」，本篇論文研究重點在於如何運用「教練」模式與技巧，提升領導者的「當責」意識並使其轉化成行動。

企業內「當責」意識現況調查 (1/2)

根據《當責，從停止抱怨開始》作者所成立的公司Partners in Leadership所做的企業現況調查（如下），發現六成以上的員工面對困境的反應都是消極應對，這就是企業常見的「本位主義」。

- 83%的員工覺得如果這是他們自己的公司，他們會做得不一樣。
- 63%的員工發現他們只是在等情況變好。
- 85%的員工覺得當情況失去控制時，他們會感到無力。
- 接近60%的人承認他們什麼都沒做，只是看著問題發生。
- 76%的人會進入「只要告訴我要做什麼」的陷阱。

另外，一家世界知名的企管顧問公司Towers Watson有一項全球性的調查，公佈了一個驚人的數字 -- 「日本員工中只有3%說他們是全力投注在工作上」。TNS市場研究公司的調查報告也顯示美國勞動市場有25%的人「只是上班領薪水」，三分之二的人則是「無法認同雇主的業務目標與目的，也不覺得有動機去完成他們」，可想而知領導者為什麼憂心忡忡了！

企業內「當責」意識現況調查 (2/2)

根據我收集的資料與個人經驗，「當責」概念的出現或流行可能有兩個原因，一是職務說明書（Job Description，以下簡稱JD）的侷限，二是關鍵績效指標（Key Performance Indicator，以下簡稱KPI）制度造成的本位主義。JD最主要規範的兩件事就是：角色與職責（Role & Responsibility），但是JD一定不可能涵蓋所有細節，才會有灰色地帶產生，如：那個部門才是這件事情的主導者、誰該為共同成果來負責、跨部門溝通到什麼程度才叫做有效益的溝通？還是有說就算數？等等。後者KPI制度是評鑑個人或部門表現的方式，但也讓個人或部門對於跟KPI無關的事務較不關心，如：很多組織鼓勵創新，但是創新需要投入大量時間與精力，員工一方面要達到當年度的KPI，有幾人願意投入額外時間與精力去創新呢？因此創新就流於口號。很多領導者都希望如果每位員工都能「當責」，除了份內工作以外，還能自動自發去做更多，那麼組織的效率與績效都會提升，但是做出這些希望的領導者只是將「當責」架在員工身上，自己卻逃避或忘記自己應該先「當責」。

「當責」與「負責」的定義

到底「當責」是什麼？有什麼魅力讓人願意自動自發？與「負責」又有什麼不同？先從「當責」與「負責」的定義說起。

負責(responsibility)的定義

- 韋式字典(Merriam-Webster dictionary)的定義：某人促使某事發生的狀態、某人被要求/被期待需要承擔的責任或工作、因為道德上或法律上你應該做的事情(the state of being the person who caused something to happen; a duty or task that you are required or expected to do; something that you should do because it is morally right, legally required, etc.)
- 《當責》作者張文隆的定義：從「成果」的角度來看，Responsibility指的是「執行責任」，只要「做完」就好。

當責(accountability)的定義

- 韋式字典(Merriam-Webster dictionary)的定義：「當責」是一種負責的狀態，特別是有義務或意願去接受責任、為自己的行動負責 (the quality or state of being accountable; especially: an obligation or willingness to accept responsibility or to account for one's actions)
- 《當責，從停止抱怨開始》作者的定義：一種個人的選擇，願意克服環境限制，展現使命必達、成果達成的主人翁意識 -- 正視現實、承擔責任、解決問題、著手完成 (a personal choice to rise above one's circumstances and demonstrate the ownership necessary for achieving desired results--to See It, Own It, Solve It, and Do It.)
- 《當責》作者張文隆的定義：當責者擁有一種能行使「多加一盎司」(one more ounce)的人格特質。不只是100%的投入心力，更可能是超越100%，110%、120%的自發性投入。

本段總結：「負責」定義多談及個人的工作範圍，較少提及與他人配合的事項，企業內部工作往往需要跨部門合作，如果只關注自己的工作範圍，難免會出現三不管地帶；而「當責」概念=負責 (responsibility) + 主人翁意識 (ownership) / 承諾 (commitment) + 成果導向 (result-oriented)，由此看來「當責」是「負責」的強化版，為了解決三不管地帶的責任歸屬、自掃門前雪等現象，所謂「當責」不讓，「當責」比「負責」更強調主動承諾、成果導向，企業內如能喚起員工的當責意識，成效就能更快展現。

負責與當責概念比一比

	負責	當責
目標	做完份內的工作，沒有功勞也有苦勞	成果至上
態度	<ul style="list-style-type: none">• 本位主義：屬於我的範圍內的工作做完即可• 多一事不如少一事• 多做多錯• 怎樣可以讓成果更快、更好地展現• 還有什麼是我可以做的(Can do attitude)	
行為	<ul style="list-style-type: none">• 自己做的工作，負起完全責任• 只對「自己」許下承諾。 <p>工作上滿八小時，能做多少就是多少</p>	<ul style="list-style-type: none">• 即便是授權他人執行，也要負起完全責任• 對「自己」和「別人」許下承諾 (commitment)。即便超出自己職責範圍，自己願意投入時間與經歷，直到做出成果為止

「當責」與教練的關係

《當責，從停止抱怨開始》作者提到當責如同銅板的兩面，一面是讓自己負起責任，另一面是讓別人負起責任，我常聽到企業主跟我抱怨他的員工無法自動自發，造成所謂的掉球(drop the ball)狀況，就好像打排球(volley ball)時，對方球打過來了，表現好的隊伍總會有人先說：我來！相反地，表現差的隊伍總是人人眼睜睜地看到掉球後說：Oops！心裡想著：這不是我的球，別人應該去接球。

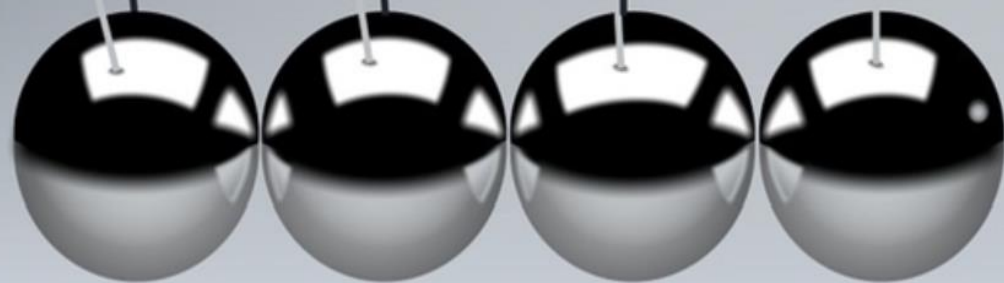
面對這種狀況，教練可以怎麼幫助企業主？國際教練聯盟(ICF)對教練的定義是：「專業教練作為一個長期夥伴，旨在說明客戶成為生活和事業上的贏家。教練幫助他們提升個人表現，提高生活品質。」教練經過專業的訓練，來聆聽、觀察，並按客戶個人需求而訂製coaching方式。他們激發客戶自身尋求解決辦法和對策的能力，因為他們相信客戶是生來就富於創意與智慧的，教練的職責則是提供支援，以增強客戶已有的技能、資源和創造力。(摘錄自ICF網站,2006及ICA課件「何為教練」)

教練相信企業主本身已是成熟的個體，有其智慧與能力，只是當客戶心態上被侷限在某個視角，認為自己盡責了、盡力了，剩下的都是員工應該如何如何，或者只是思考制度上如何釐清責任範圍、事後檢討責任歸屬等等，只會讓客戶更無能為力，仰賴他人的改變，最終期待落空、終日憂心忡忡，下段將說明教練如何運用教練模式，讓客戶提升自覺，從要求別人負責，走到自己提升自覺、自我負責，帶動別人負責，協助客戶成為一位真正當責的領導者。

當責領導力

Leadership Essential

= 明智 × 仁德 × 勇敢



當責領導的團隊，主動做對做好、發自內心接受挑戰。

你的團隊是否遇過這些困境，團隊成員總像在打躲避球？

「很少提出不同意見」、「說一步，做一步」、「少有人主動承擔職責不清的工作」、
「少有人自願承接高挑戰任務」...

• 當責領導力是什麼？

負責領導者以身作則，帶領團隊達成目標！

當責領導的團隊，主動做對做好、發自內心接受挑戰。

當責領導力強調領導者除了橫向的技能學習外，更需要擁有縱向發展成長。課程結合東方的儒家智慧、靜心與及西方的人格發展、整合性思維、同理等，幫助領導者整合思考、同理、行動三種力量，成為當責領導者。

具有明智的洞見

內觀覺察 |

覺察個人現況，著力提升個人效能，展現自信而不自大、堅定而不固執的最適狀態。

外察視野 |

- 一、具有「高度」的視野
- 二、看見「全盤」的局勢
- 三、洞察「長時間」影響

內觀外察

明智
Mind

展現同理的感知

共榮理念 |

領導者將部屬的成功視為己任，全心協助團隊成長，並將此信念延伸到經銷商和客戶的關係。

共榮行為 |

能感知情緒背後的需求與動機，並展現包容力與心理彈性，使得雙方針對問題，都能如實表達出不同的觀點。

彼此共榮

仁德
Heart

引領成功的行動

陽剛力量 |

對自己的能力保有信心，保持樂觀心態和堅定態度，持續追求創新突破，止於至善。

陰柔力量 |

在順境時刻保有謙卑、內省、虛心受教的行為。在逆境時刻真誠面對自身脆弱、從失敗中學習。

剛柔並濟

勇敢
Gut

八個例子

責 負	當 責
1. 採取行動或生產的義務	1. 確保履行職責的義務
2. 對自己的承諾	2. 對他人的承諾
3. 確實執行被交付的任務	3. 交出成果
4. 關於把事做對	4. 關於做對的事
5. 責任	5. 全面、完全、終極、嚴格、絕對的責任
6. 專業人	6. 經理人
7. 個人的	7. 團隊的
8. RACI中的R	8. RACI中的A

1. 請用自己的一句話論述...

當責是什麼？

「最後責任我來扛，你放膽去做！」能幹的主管
最該學的一件事：給部屬安全感

如此而已



簡單要求：

為過程...負責

為結果...當責

當責的前提就是...負責

社論 - 政務官請辭下台是負責的典範

01:06 2010/07/20 | 中國時報 | 本報訊

司法院長賴英照日前因三位高院法官之涉嫌受賄而請辭獲准。賴院長之所以請辭，當然是要為司法官風紀之不彰而負政治責任。

對賴的請辭動作，社會有些許的不贊成之聲；有人認為高等法院法官涉貪與司法院長無涉、有人從黨同伐異的角度，認為是馬總統逼走了民進黨執政期間獲聘的僅存院長、有人認為賴英照應該堅守崗位，切實做好司法風氣的整頓。我們對於以上這三種反對賴先生辭官的說法，都礙難同意。相反的，在當今台灣官場，能夠以辭官表達責任立場的，確是鳳毛麟角。司法改革確實需要能幹的首長帶隊，但是政府首長的羞恥心與能力同等重要，政壇的整體風氣與法官的清廉風紀也不分軒輊，但是觀諸台灣官場生態，我們認為辭官是最值得肯定的行動。

1977年蘇澳大專生翻船事件造成32人死亡，教育部前部長蔣彥士辭職、1983年豐原高中禮堂倒塌造成26人死亡，前省教育廳長黃昆輝辭職、2000年八掌溪事件造成4人死亡，行政院前副院長游錫堃辭職、2009年莫拉克風災有681人死亡，前劉兆玄內閣總辭...

Accountability

No Excuse Culture

零藉口文化

6 Ways to Create a “No Excuse” Culture Within Your Organization

1. **A clear and precise vision** – This eliminates the “I didn’t know what we really do” excuse.
2. **Practical and measurable training and meaningful skills development** – This eliminates the “nobody showed me how to do it” excuse.
3. **Comprehensive knowledge of job responsibilities** – This eliminates the “I didn’t know how or when or what to do excuse” categories.
4. **Developing and communicating specific and measurable performance expectations** – This eliminates the “I didn’t realize that’s how you wanted it done” excuse.
5. **Communicate through words and actions that employee development is a key component of how you run your business/organization** – This eliminates the “Nobody cares about us here” excuse.
6. **Leadership** – Making it clear that mistakes are okay because we learn from them...as long as each team member, including the leader, owns them and doesn’t try to hide from them or blame someone or something else.

5 Common Excuses

1. 我不知道我們到底在做什麼
2. 沒有人告訴我怎麼做
3. 我不知道該怎麼做、什麼時候做、該做什麼
4. 我沒想到那是你想要的
5. 這裡沒人在乎我們

清晰準確的願景

可行、可評量的培訓和
有意義的技能發展

對工作職責有全面的認知

制定並傳達特定且可衡量的
績效期望

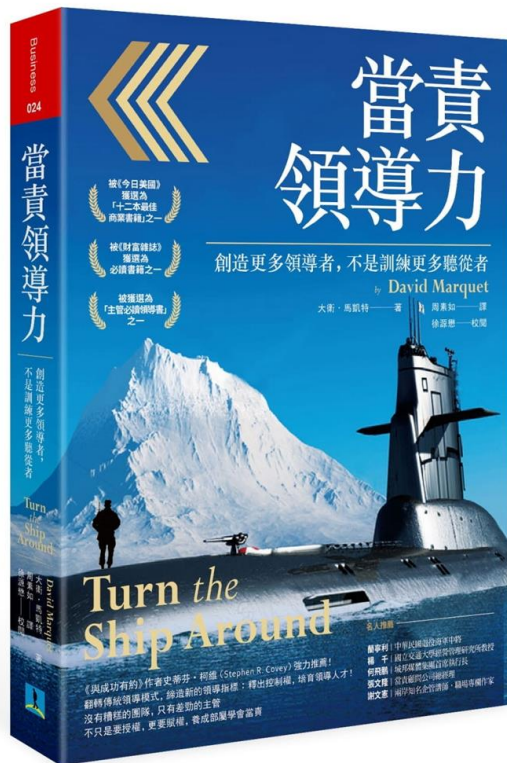
透過言語和行動來傳達
員工培訓是機構經營和
組織的關鍵

6. 領導

明確指出錯誤非全為負面
，因為我們可以從中學習...

2. "No Excuse Culture"

與當責何干？



本書作者是美國退役海軍軍官，臨時被派為「聖塔菲號」核子動力潛艦的新任艦長。「聖塔菲號」士氣低落、績效奇差，官兵留任率在潛艦部隊則是敬陪末座。

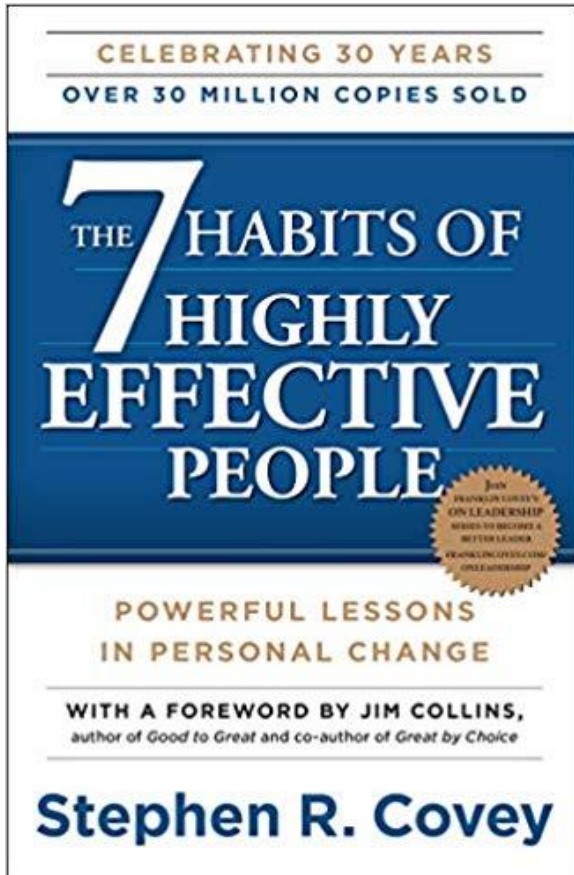
本書是描述作者如何運用領導力，扭轉「聖塔菲號」的管理，從吊車尾衝到潛艦部隊第一名的真實故事。

作者是海軍官校出身，發號施令的領導方式與其他艦長沒兩樣，直到一天，他無意中給部屬一項不可能的任務，部屬卻想方設法想要達成使命。當他詢問為何沒人質疑這項任務，得到的答案是：「因為艦長要我們這麼做。」作者驚覺自己是以「**領導者對聽從者**」的方式帶兵，除非官兵能夠改變做事方法，否則「聖塔菲號」將陷於萬劫不復。這時候作者採取了行動，翻轉傳統的領導模式，著力於把領導力滲透到每一個角落。作者幾經自我掙扎，克服潛意識裡由長官主導一切的觀念，取而代之以強而有力的模式授權予部屬，建立「**領導者對領導者**」，這也顛覆美國海軍傳統「領導者對聽從者」的領導方式。

沒多久，艦上官兵每個人都變成領導者，從行政工作到重要的作戰決策，每個人對自己所做的工作當責。大家變得全神貫注，每天不斷貢獻自己的聰明才智，進而使「聖塔菲號」績效顯著，因而獲得褒揚，艦上軍官接任潛艦艦長的比例更是極高。

在馬凱特離任後，「聖塔菲號」持續獲獎，艦上官兵以超乎正常比例的晉升率肩負更多和更大的責任，包括10位軍官陸續晉升為潛艦艦長。曾經登艦的作家史蒂芬·柯維說，這是他見過最佳的授權組織，在《第八個習慣》（**The 8th Habit**）一書也提及馬凱特艦長領導力的實例。

這是一本把部屬打造成領導者的真實故事，讓部屬學會當責的教材。《財富雜誌》對本書的評價是「不論在任何領域，這是一本讓主管發揮授權、培養人才和貫徹執行力的好書」。



原有的七個習慣是：

1. 積極主動
2. 目標導向
3. 事分輕重
4. 雙贏思維
5. 相互了解
6. 協同整合
7. 未雨綢繆

The 8th Habit – Find your voice...and inspire others to do likewise

Find your voice

1. Discover your own voice
2. Express your voice

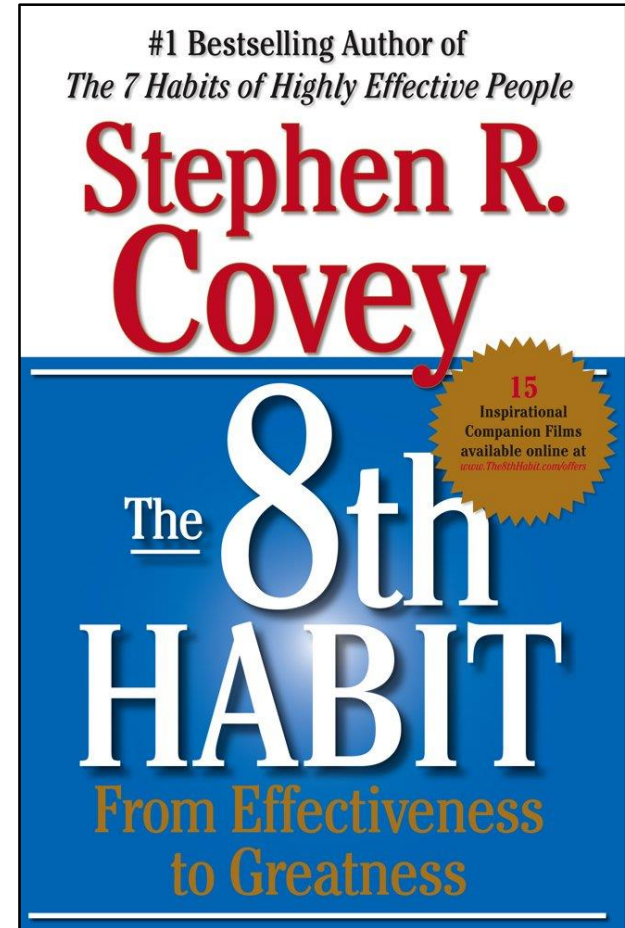
Inspire others to find their voices

Focus

1. Expand your influence
2. Be trustworthy
3. Build trust
4. Blend other's voices
5. Create a common vision

Execution

1. Align goals and system
2. Empower others



Find Your Voice

找到自己的聲音意味著從事真正能挖掘自己才能並激發激情的工作。這意味著在您的職業生涯中要做重要的事情-感知未滿足的需求，然後充分利用您的所有才能和激情來滿足這一需求。找到自己的聲音意味著走上偉大的道路，而不是為平庸而安定。

Inspire Others To Find Their Voices

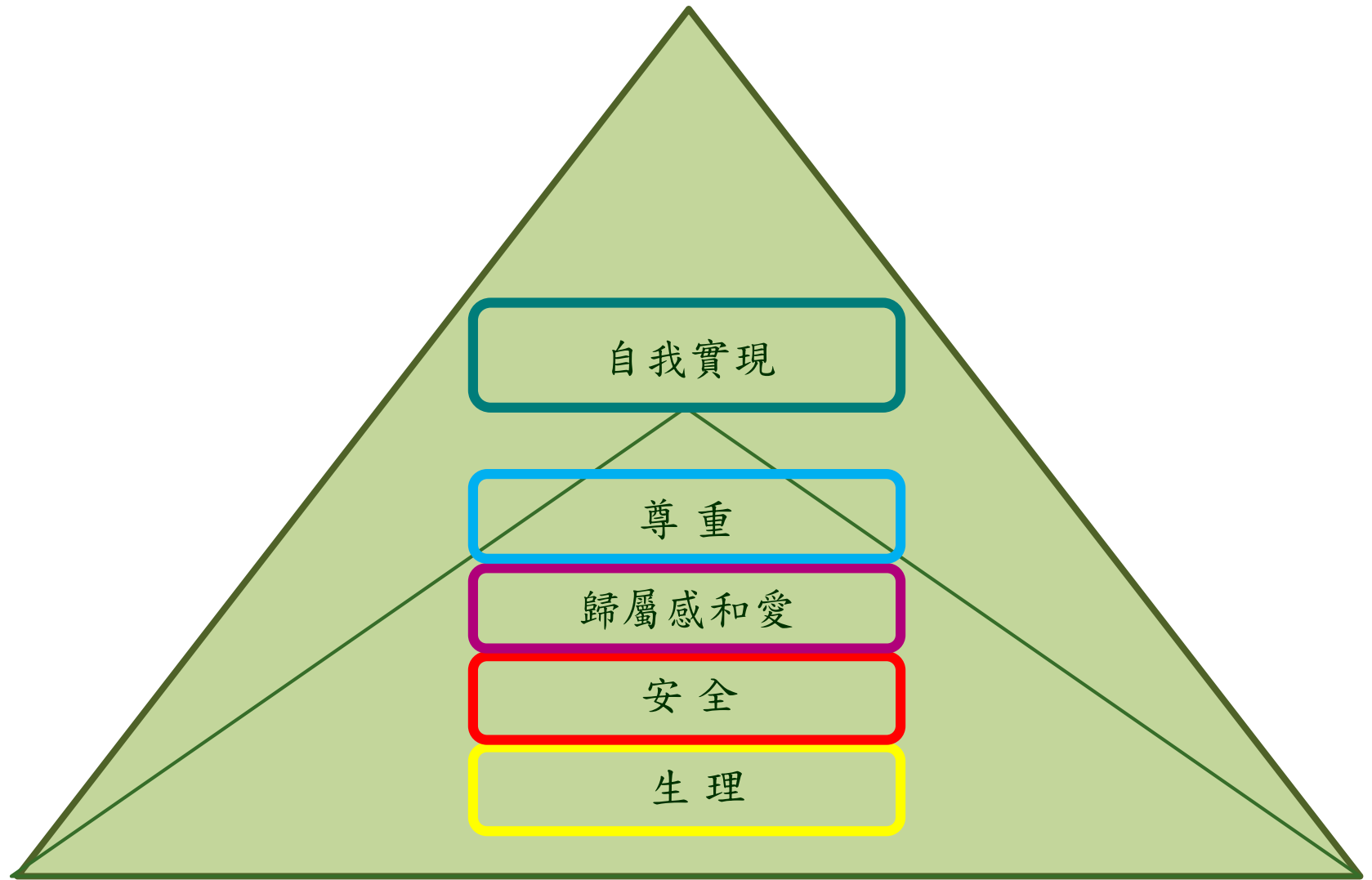
找到自己的聲音後，便可以繼續幫助他人尋找自己獨特的聲音，從而不斷提高成就感。這可能透過某種類型的組織來完成，因為世界上大多數工作都是由組織而不是個人來完成的。激勵他人意味著承認、尊重他人並創造有意義的機會來表達自己的聲音。「鼓舞」一詞源自拉丁文“inspirare”，其字面意思是「將生命呼吸到另一個世界」。當您鼓勵並積極影響組織內其他人找到自己的聲音時，這正是您要做的事。

3. 所謂“Find your voice”

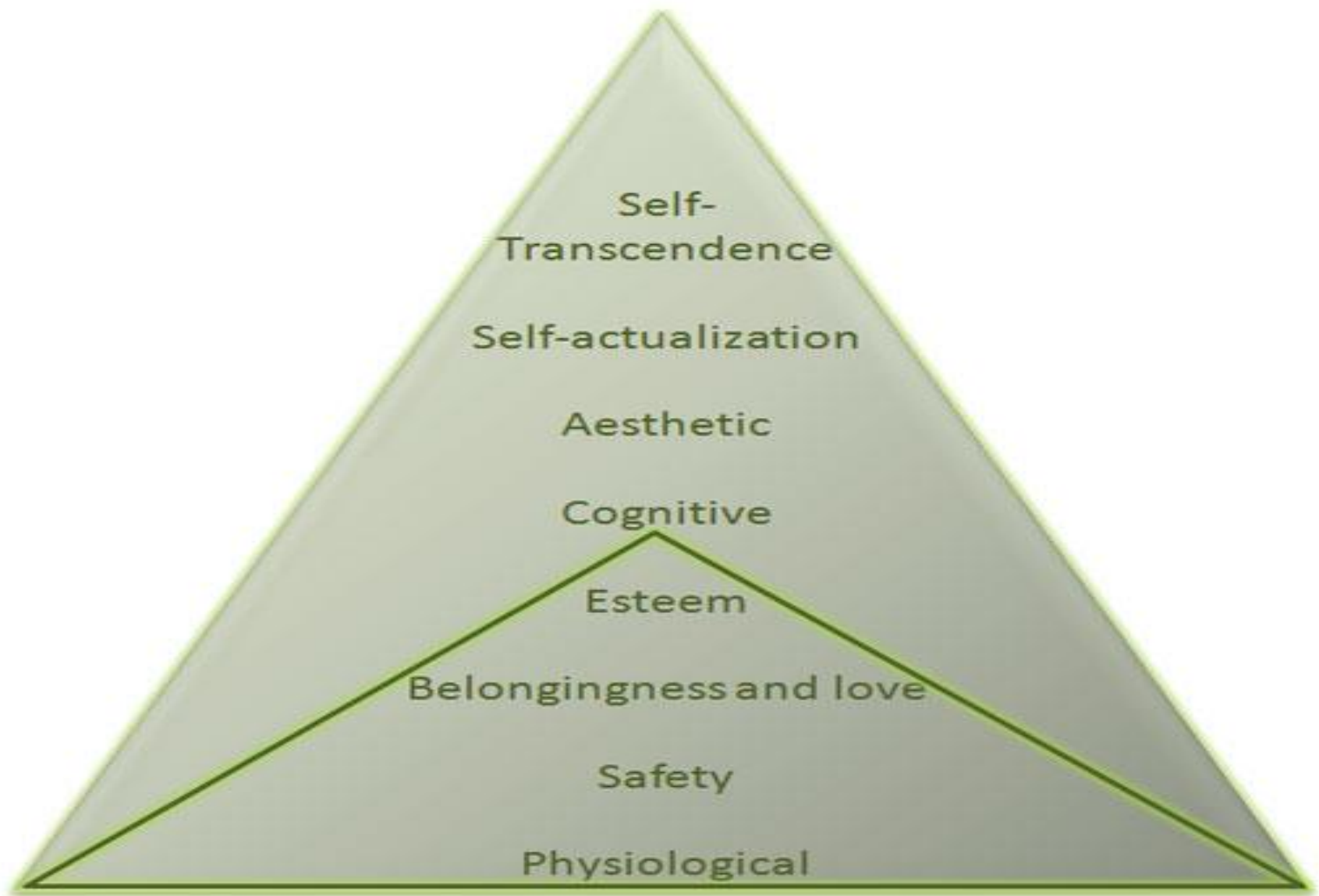
您的解讀是什麼？



Maslow's Hierarchy of Needs – early years



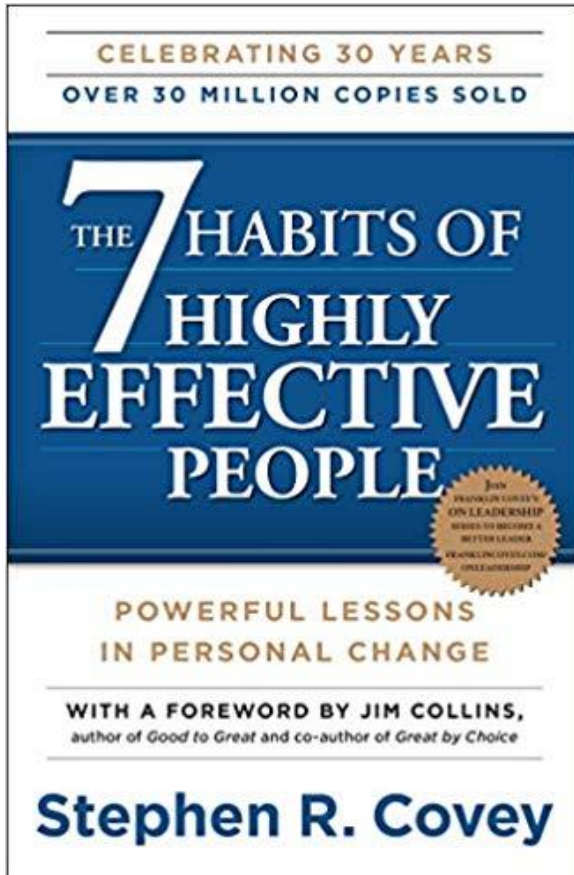
Maslow's Hierarchy of Needs – early years



Maslow's Hierarchy of Needs – later years

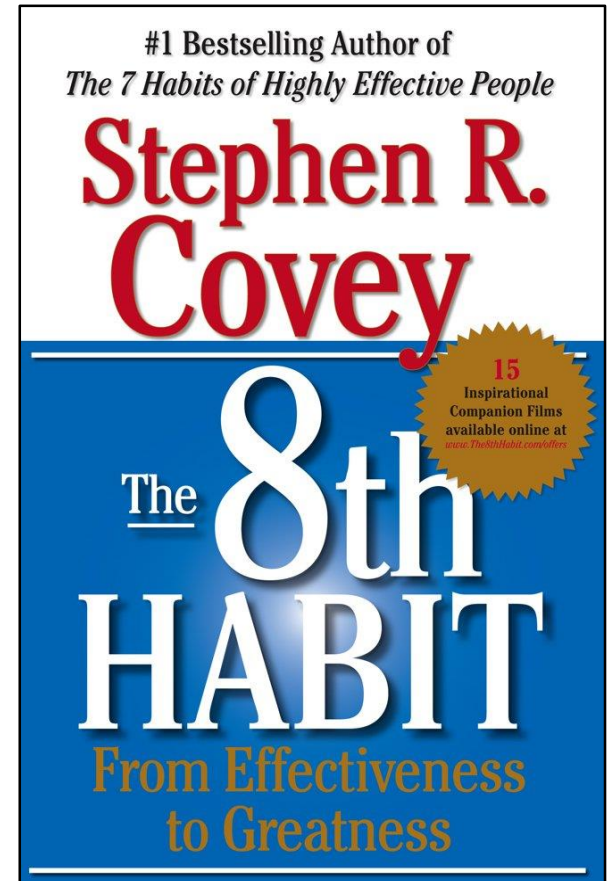


Maslow's Hierarchy of Needs – later years



當責的八個習慣是：

1. 積極主動
2. 目標導向
3. 事分輕重
4. 雙贏思維
5. 相互了解
6. 協同整合
7. 未雨綢繆
8. 立己立人



4. 八個習慣，先不要說養成...

怎麼才記得？

1. 個人思維

- (1) 積極主動
- (2) 目標導向
- (3) 事分輕重
- (4) 未雨綢繆

2. 與人互助

- (1) 相互了解
- (2) 協同整合
- (3) 雙贏思維
- (4) 立己立人

1. 個人思維

(1) 目標分輕重

(2) 主動早盤算

2. 與人互動

(1) 了解方協作

(2) 雙贏先立人

課程大綱

- 何謂當責（accountability）
- 醫院有哪些當責？
- 如何達成當責？
 - 個人
 - 機構



Accountability and Health Systems: Overview, Framework, and Strategies

January 2003

Prepared by:

Derick Brinkerhoff
Abt Associates Inc.

Abstract

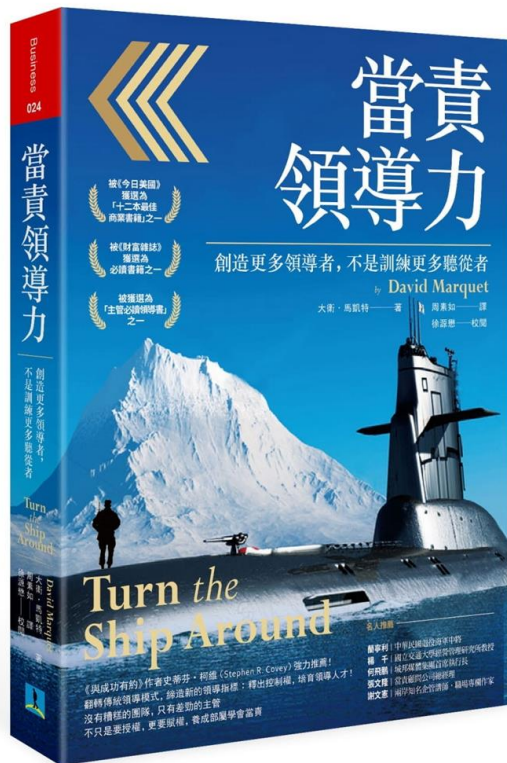
Improved accountability is often called for as an element in improving health system performance. At first glance, the notion of better accountability seems straightforward, but it contains a high degree of complexity. For accountability to serve effectively as an organizing principle for health systems reform, conceptual and analytical clarity is required. This paper elaborates a definition of accountability in terms of answerability and sanctions, and distinguishes three types of accountability: financial, performance, and political/democratic. The role of health sector actors in accountability is reviewed. An accountability-mapping tool is proposed that identifies linkages among health sector actors and assesses capacity to demand and supply information. The paper describes three accountability-enhancing strategies: reducing abuse, assuring compliance with procedures and standards, and improving performance/learning. Using an accountability lens can: a) help to generate a system-wide perspective on health sector reform, and b) identify connections among individual improvement interventions. These results can support synergistic outcomes, enhance system performance, and contribute to sustainability.

醫院的當責

- ❑ 財務：Lean、BSC
- ❑ 品質：TQM...全人照護、做得好，錯得少 ⇒ *STEEEPS*®
- ❑ 政治：支持公共政策

課程大綱

- 何謂當責（accountability）
- 醫院有哪些當責？
- 如何達成當責？
 - 個人
 - 機構



本書作者是美國退役海軍軍官，臨時被派為「聖塔菲號」核子動力潛艦的新任艦長。「聖塔菲號」士氣低落、績效奇差，官兵留任率在潛艦部隊則是敬陪末座。

本書是描述作者如何運用領導力，扭轉「聖塔菲號」的管理，從吊車尾衝到潛艦部隊第一名的真實故事。

作者是海軍官校出身，發號施令的領導方式與其他艦長沒兩樣，直到一天，他無意中給部屬一項不可能的任務，部屬卻想方設法想要達成使命。當他詢問為何沒人質疑這項任務，得到的答案是：「因為艦長要我們這麼做。」作者驚覺自己是以「**領導者對聽從者**」的方式帶兵，除非官兵能夠改變做事方法，否則「聖塔菲號」將陷於萬劫不復。這時候作者採取了行動，翻轉傳統的領導模式，著力於把領導力滲透到每一個角落。作者幾經自我掙扎，克服潛意識裡由長官主導一切的觀念，取而代之以強而有力的模式授權予部屬，建立「**領導者對領導者**」，這也顛覆美國海軍傳統「領導者對聽從者」的領導方式。

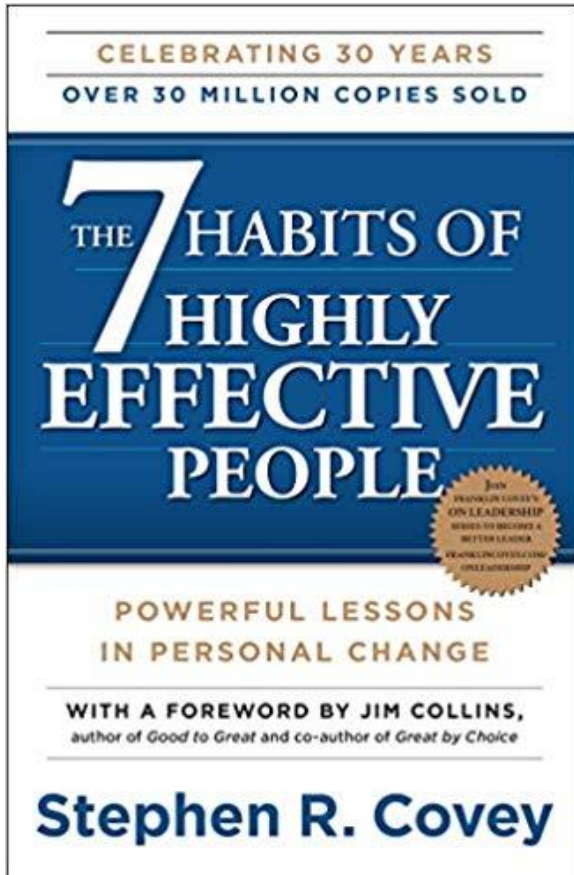
沒多久，艦上官兵每個人都變成領導者，從行政工作到重要的作戰決策，每個人對自己所做的工作當責。大家變得全神貫注，每天不斷貢獻自己的聰明才智，進而使「聖塔菲號」績效顯著，因而獲得褒揚，艦上軍官接任潛艦艦長的比例更是極高。

在馬凱特離任後，「聖塔菲號」持續獲獎，艦上官兵以超乎正常比例的晉升率肩負更多和更大的責任，包括10位軍官陸續晉升為潛艦艦長。曾經登艦的作家史蒂芬·柯維說，這是他見過最佳的授權組織，在《第八個習慣》（**The 8th Habit**）一書也提及馬凱特艦長領導力的實例。

這是一本把部屬打造成領導者的真實故事，讓部屬學會當責的教材。《財富雜誌》對本書的評價是「不論在任何領域，這是一本讓主管發揮授權、培養人才和貫徹執行力的好書」。

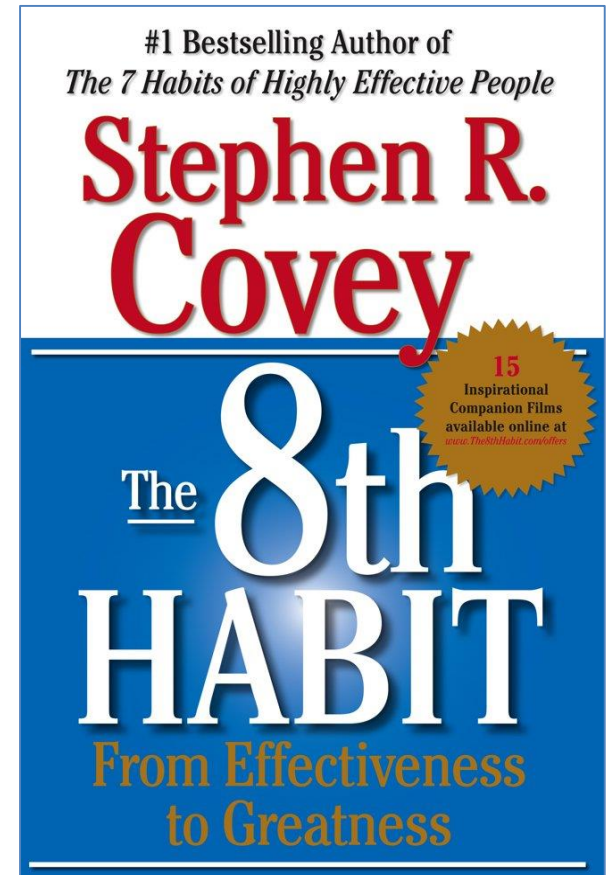
如何達成當責？

- ❑ 自己如何做到當責？
- ❑ 如何讓別人也當責？



當責的八個習慣是：

1. 積極主動
2. 目標導向
3. 事分輕重
4. 雙贏思維
5. 相互了解
6. 協同整合
7. 未雨綢繆
8. 立己立人

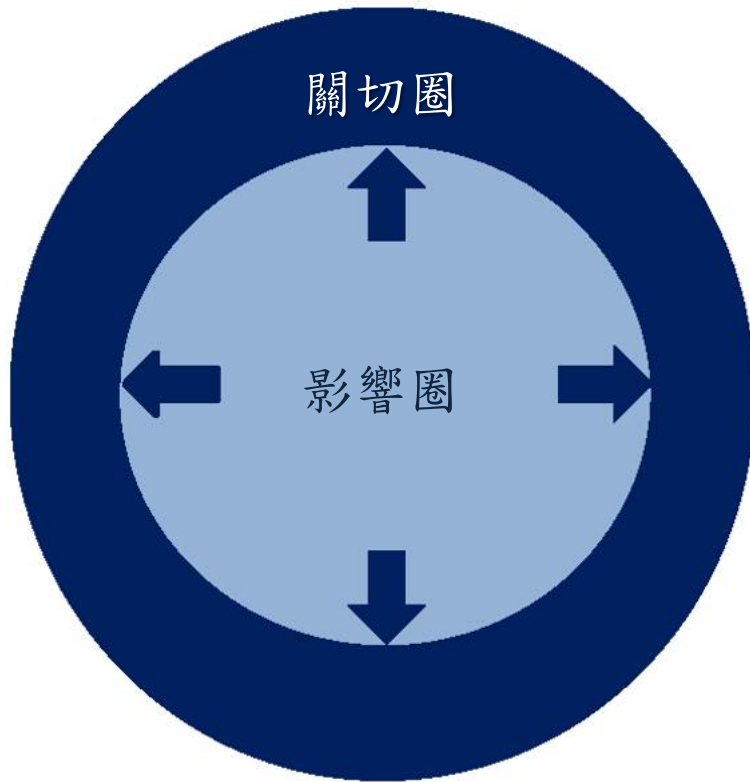


The 7+1 habits

1. Be proactive
2. Begin with the end I mind
3. First things first
4. Think win-win
5. Seek first to understand, then to be understood
6. Synergize
7. Sharpen the saw: growth
8. Find your voice...and inspire others to do likewise

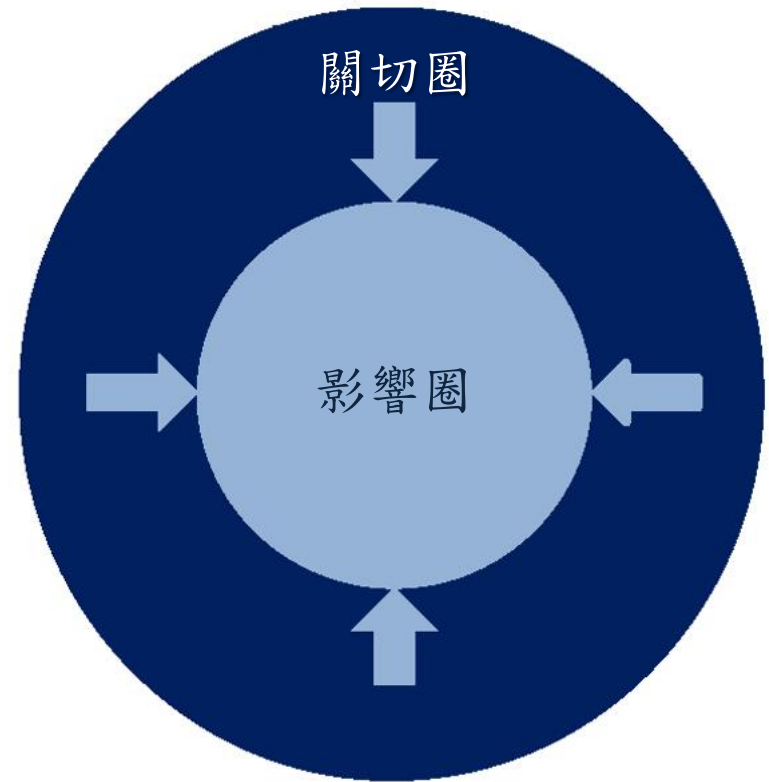
1. Be proactive

- ❑ 為自己的處事負責
- ❑ 主動做出積極反應並改善情況
- ❑ 認知您的「影響圈」和「關切圈」
- ❑ 專注「影響圈」的主軸反應和行動，並持續努力將其擴大（致力縮減「關切圈」的涵蓋範圍）
- ❑ 不要採被動方式等待（在採取行動之前等待問題發生）——坐視「關切圈」



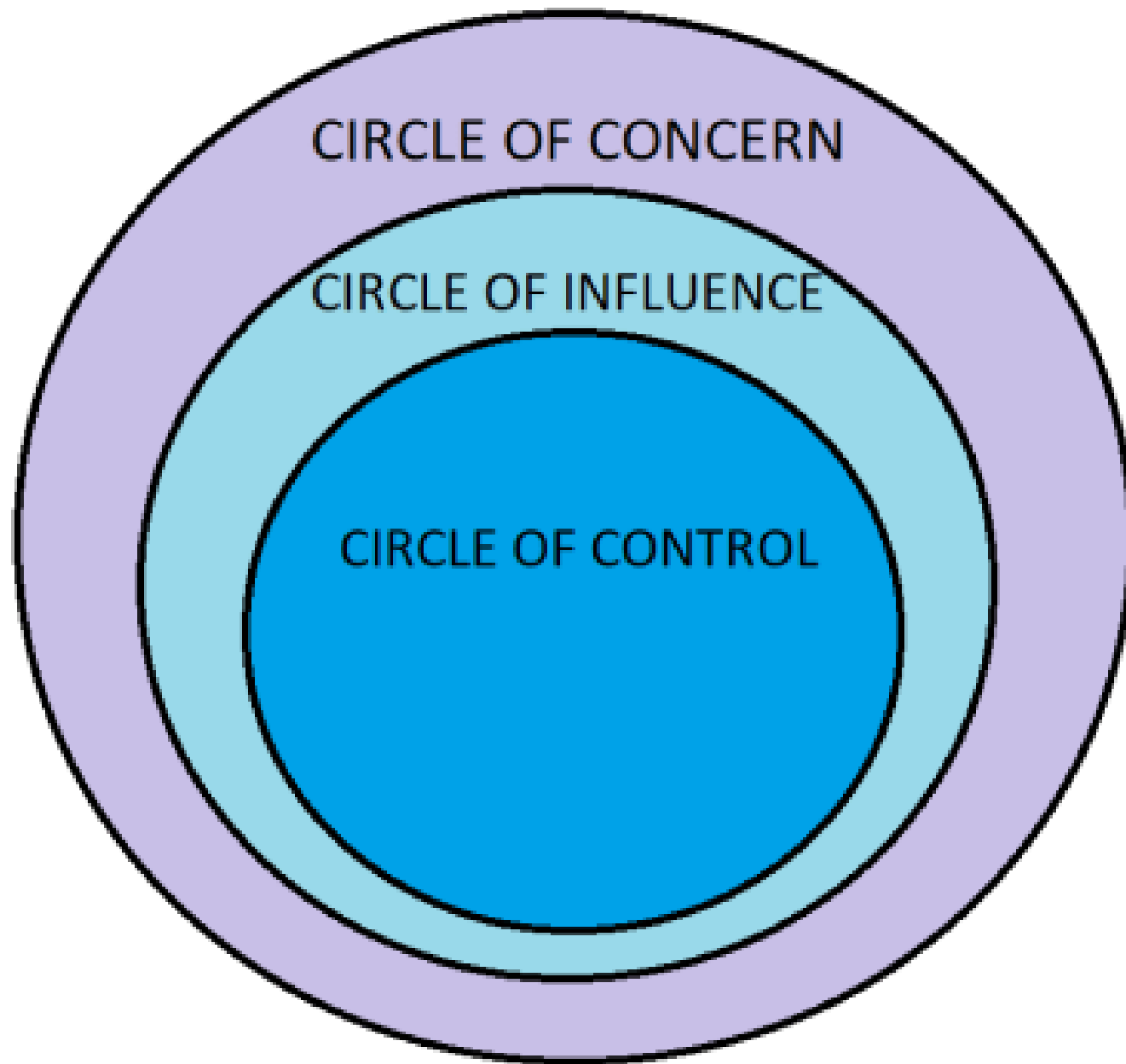
Proactive Focus

Positive energy enlarges Circle of Influence



Reactive Focus

Negative energy reduces Circle of Influence



5. 控制圈要填入什麼，才會滿滿的？

關切圈 vs. 控制圈

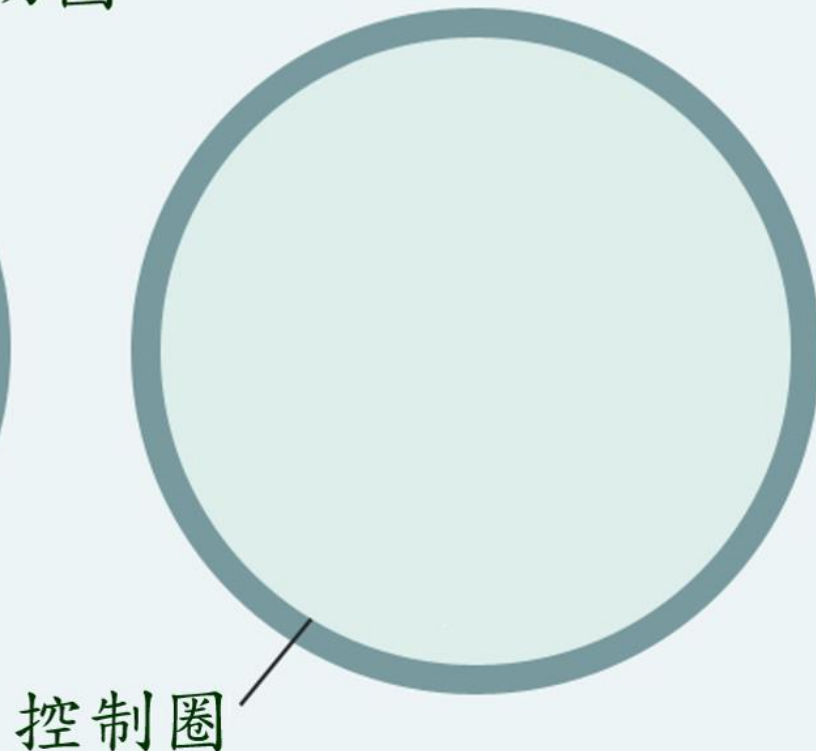
被動的人如何行動

關切圈大而控制圈小。他們浪費很多時間和精力來反應無法控制的問題。



主動的人如何行動

關切圈小而控制圈大。他們將時間和精力都集中在控制範圍內的問題上。



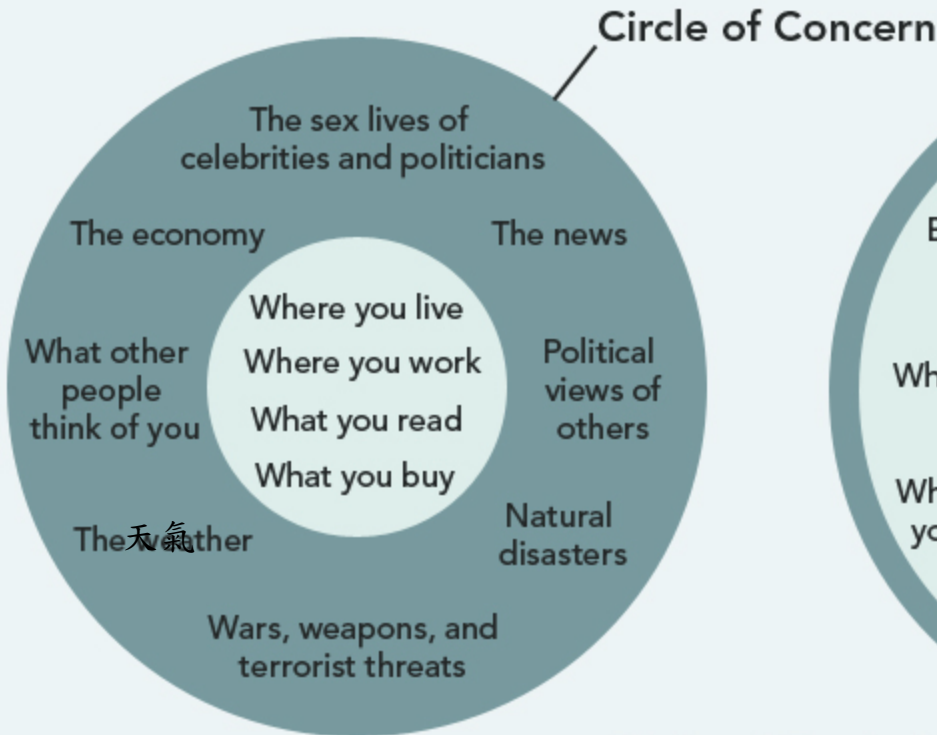
關切圈

控制圈

Circle of Concern vs. Circle of Control

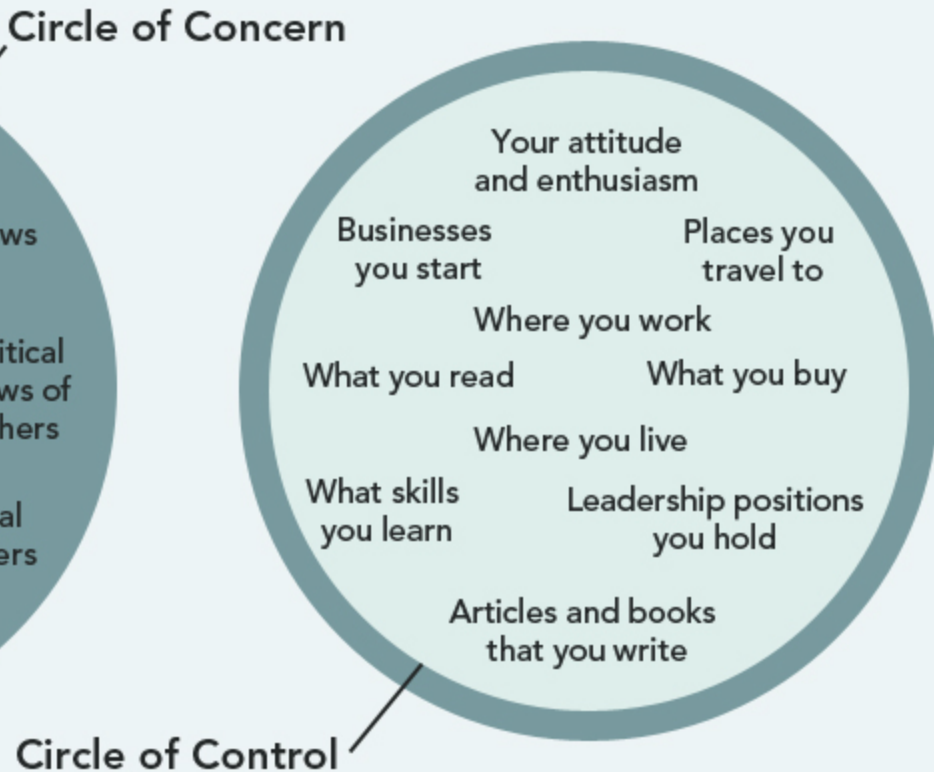
How Reactive People Act

Large Circle of Concern and a small Circle of Control. A lot of time and energy is wasted reacting to issues that they can't control.



How Proactive People Act

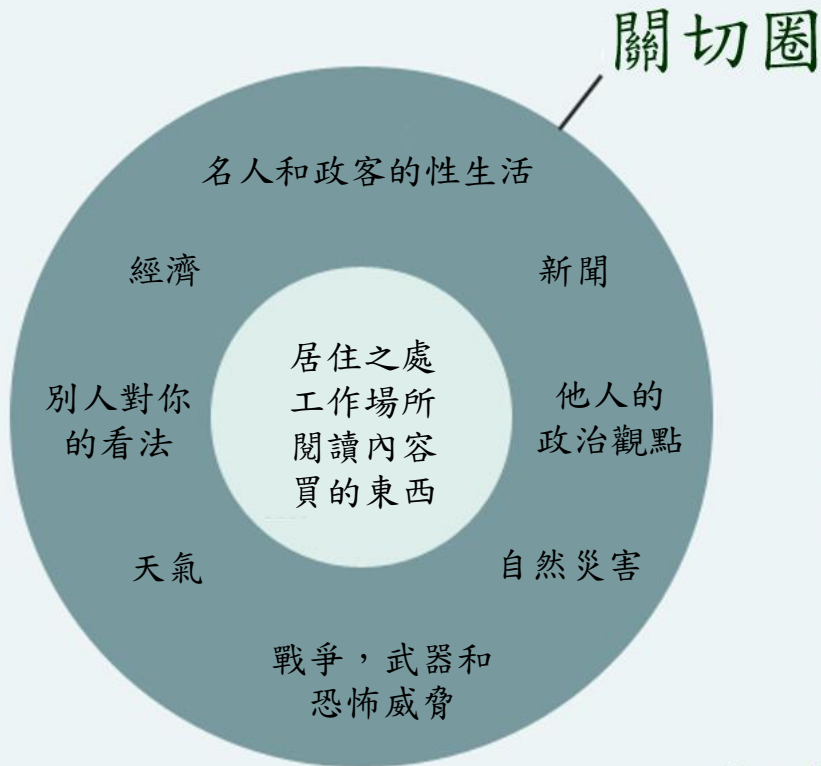
Small Circle of Concern and a large Circle of Control. A lot of time and energy is focused on issues that are within their control.



關切圈 vs. 控制圈

被動的人如何行動

關切圈大而控制圈小。他們浪費很多時間和精力來反應無法控制的問題。



主動的人如何行動

關切圈小而控制圈大。他們將時間和精力都集中在控制範圍內的問題上。



2. Begin with the end in mind

- ❑ 設想您將來想要的東西，以便您可以進行工作併計劃實現它
- ❑ 了解人們如何在生活中做出決定
- ❑ 為了發揮作用，您需要根據原則行事，並不斷審查自己的使命聲明
- ❑ 您現在是否已是自己想要成為的人？
- ❑ 我要怎樣說自己？
- ❑ 您要怎樣被記住？

3. First things first

- ❑ 談論領導與管理之間的區別：外部世界的領導力始於個人願景和個人領導力
- ❑ 討論什麼是重要的、什麼是緊迫的：優先級應按以下順序（括號中是艾森豪威爾矩陣的相應動作）：

象限 I：緊急和重要（執行）

象限 II：不緊急但重要（計劃）

象限 III：緊急但不重要（委託）

象限 IV：不緊急也不重要（消除）

		URGENT	NOT URGENT
IMPORTANT	NOT IMPORTANT	<u>Quadrant I</u> <i>urgent and important</i> DO	<u>Quadrant II</u> <i>not urgent but important</i> PLAN
		<u>Quadrant III</u> <i>urgent but not important</i> DELEGATE	<u>Quadrant IV</u> <i>not urgent and not important</i> ELIMINATE

6. 把您最近要做的事填入下列矩陣中的**4**格...

	URGENT	NOT URGENT
IMPORTANT		
NOT IMPORTANT		

4. Think win-win

- ❑ 對人際關係互惠的解決方案或協議的真誠感受
- ❑ 了解所有人的「勝利」總比一個人成功是更好的長期解決方案，並藉以珍視和尊重人們
- ❑ 雙贏並不是要變得友善，也不是一種快速解決方法
- ❑ 它是人類互動和協作的基礎

5. Seek first to understand, then to be understood

- ❑ 以善解人意的聆聽來真正了解對方，這會迫使對方來回聆聽並採取開放的態度來受到您的影響
- ❑ 營造一種關懷和積極解決問題的氛圍
- ❑ 習慣5被希臘哲學深深地擁抱，由3個有固定順序的名詞代表：
 1. 精神，個人信譽——這是您激發的信任，是您的「情感銀行帳戶」
 2. 情感，善解人意的一面——與他人交流的情感信任相一致
 3. 徽標，邏輯——展示的推理部分

7. 如何做到了解別人，且...

別人也了解您？

6. Synergize

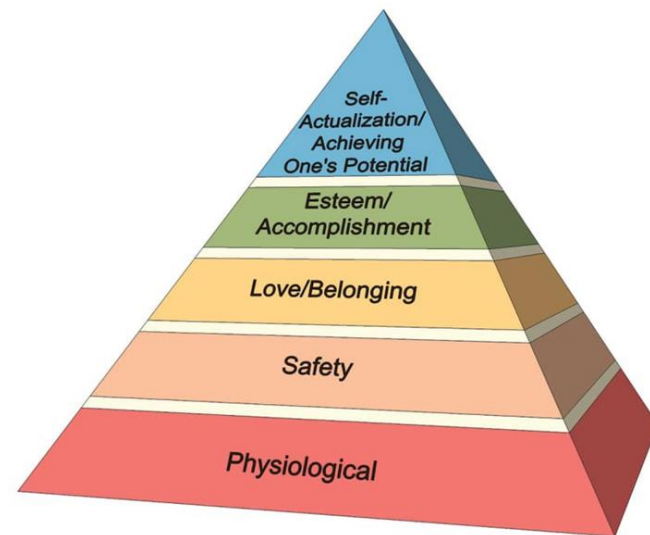
- 透過積極的團隊合作來凝聚人們的力量，從而實現無人能獨自完成的目標

7. Sharpen the saw: growth

- ❑ 平衡並更新您的資源、精力和健康狀況，以創建可持續的、長期有效的生活方式
- ❑ 運動、冥想、瑜伽——強身健體
- ❑ 良好的閱讀——促進精神提升
- ❑ 靈性的更新——服務社會

8. Find your voice...and inspire others to do likewise

- ❑ 聲音（voice）= 個人獨特的意義
- ❑ 核心理念：人的各個面向能穩定地恢復和應用，是有賴人們擁有四種智力—身體、智力、情感和心靈
- ❑ 拒絕其中的任何一項都會使個人陷入困境，從而引發許多問題



8. Find your voice...and inspire others to do likewise

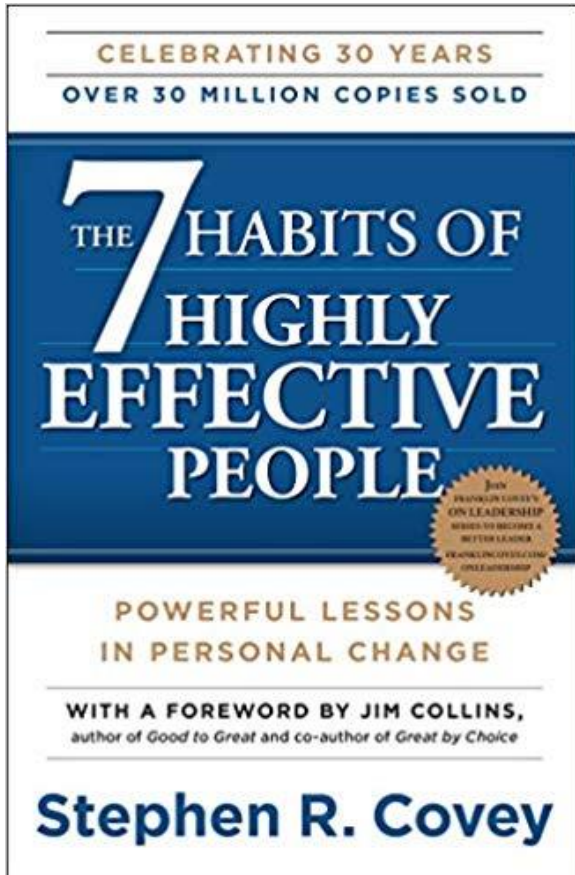
- ❑ 人們可以從每個人與生俱來的三個禮物中發現自己的聲音：
 - ❑ 選擇的自由
 - ❑ 自然法則或原則
 - 積極的結果來自公平、友善、尊重、誠實、正直、服務和貢獻
 - ❑ 四種智力—精神、身體、情感和心靈

8. Find your voice...and inspire others to do likewise

- ❑ 偉大的成功者運用智慧表達自己的聲音，成功者的例子：
 - ❑ 將他們的心智能量發展為願景
 - ❑ 將他們的身體能量發展成紀律
 - ❑ 將他們的情緒能量發展成激情
 - ❑ 將他們的精神能量發展為良知—他們對是非的內在道德意識以及對意義和貢獻的追求

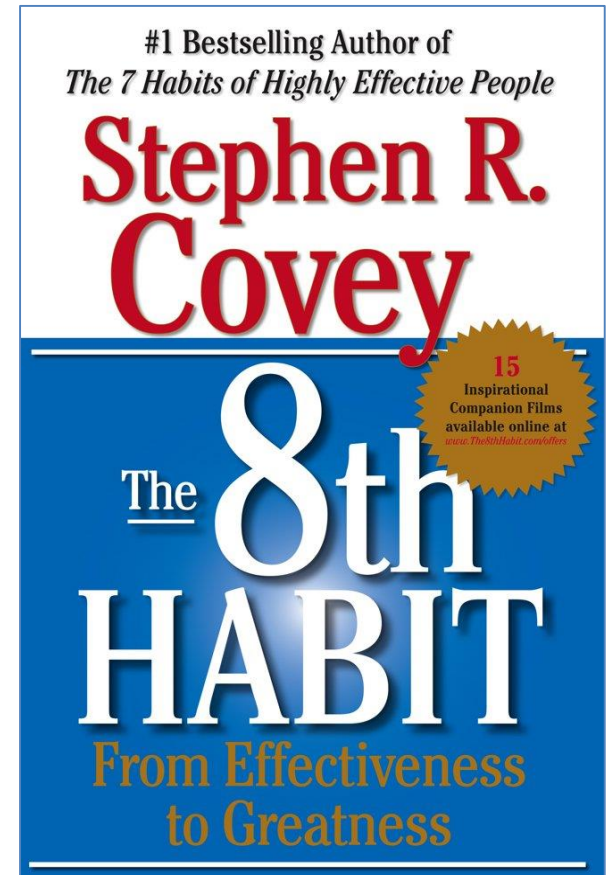
如何達成當責？

- 自己如何做到當責？
- 如何讓別人也當責？



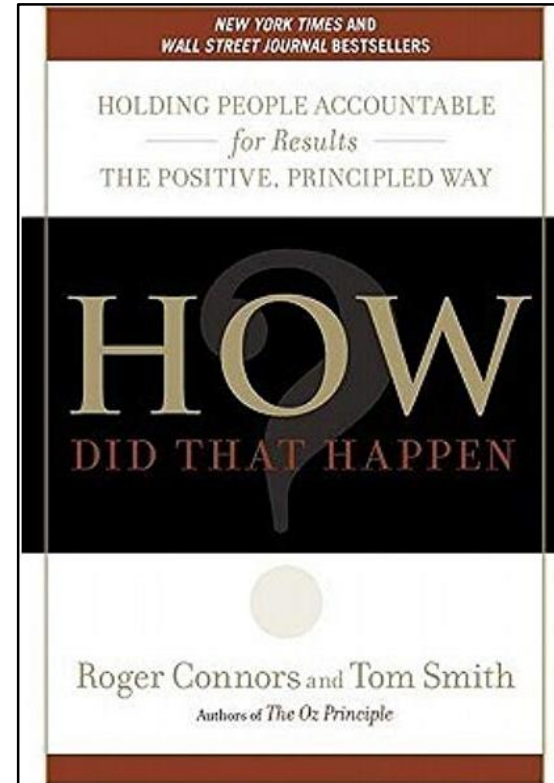
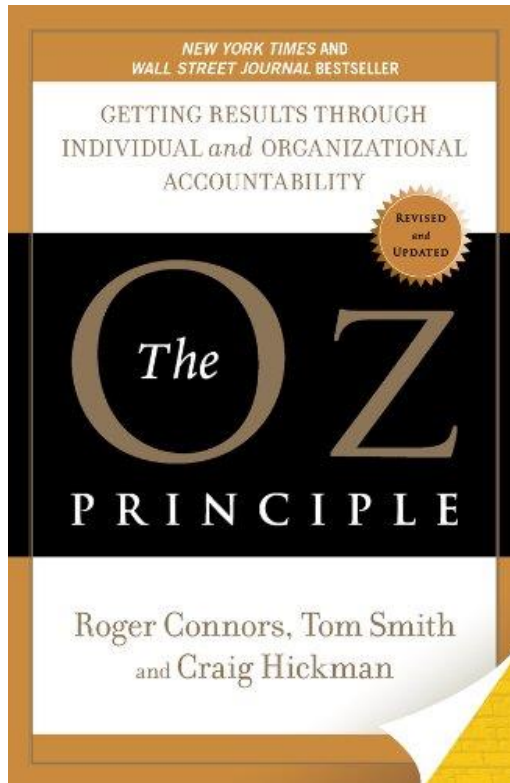
課責的八個習慣是：

1. 積極主動
2. 目標導向
3. 事分輕重
4. 雙贏思維
5. 相互了解
6. 協同整合
7. 未雨綢繆
8. 立己立人 How ?

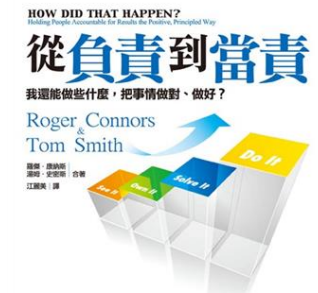


Leadership

兩本「當責」必讀的書

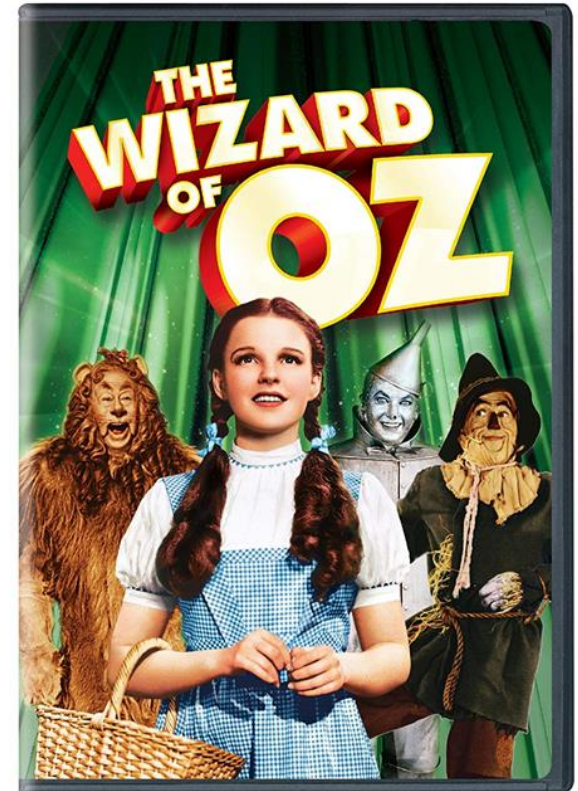
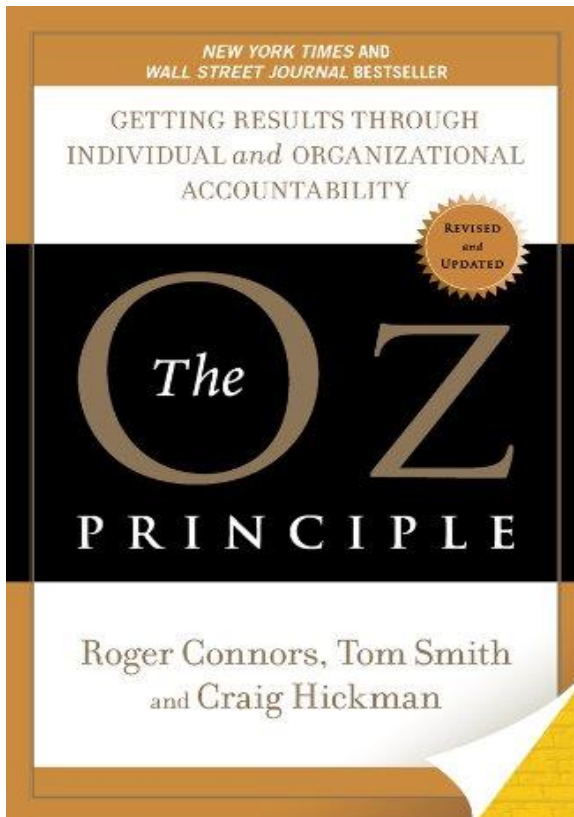


本書入選亞馬遜書店2009年最佳書籍

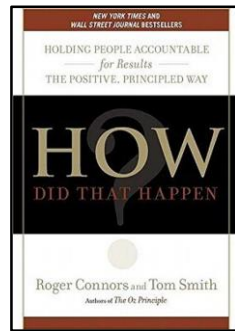


塑化劑污染食品事件
老闆喊冤、企業裝傻、政府無能，
到底誰該負責？
司徒達賢、王國隆、傅飛蘭、南方朔、張文雄、楊千、蔡惠卿
合著

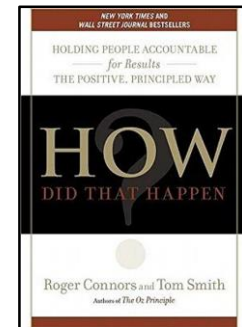
8. 有何關聯？



9. 請用中文填充...



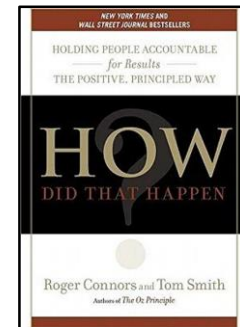
本圖是針對什麼東西？



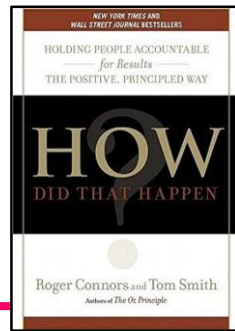
Accountability Sequence 當責序列

- ❑ 外環：建立期望（establishing expectations）
- ❑ 內環：達成期望（managing unmet expectations）



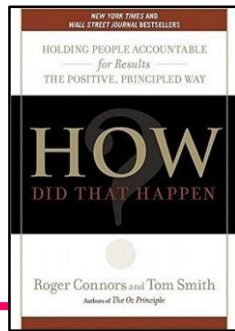


當責概念



- ❑ The Expectations Chain
- ❑ Making the “Why” Compelling
- ❑ Moving the Boulder
- ❑ Capturing the Heart and Mind
- ❑ Managing the Accountability Current
- ❑ Organizational Integrity

當責概念



- ❑ 期望鏈
- ❑ 讓「為什麼」引人注目
- ❑ 移動巨石
- ❑ 捕捉心靈
- ❑ 組織誠信
- ❑ 管理當責潮流



外環——建立期望

- ❑ 形成 (form expectation)
- ❑ 溝通 (communicate expectation)
- ❑ 校準 (align expectation)
- ❑ 檢視 (inspect expectation)

當責概念

- ❑ 期望鏈
- ❑ 讓「為什麼」引人注目
- ❑ 移動巨石
- ❑ 捕捉心靈
- ❑ 組織誠信
- ❑ 管理當責潮流





外環—建立期望

- ❑ 形成 (form expectation)
- ❑ 溝通 (communicate expectation)
- ❑ 校準 (align expectation)
- ❑ 檢視 (inspect expectation)

How did it happen?

How did ***I let*** it happen?

它怎麼會發生？

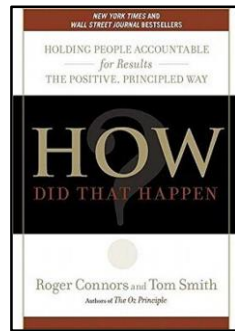
我怎麼會讓它發生？



10. 下面兩句話...

How did it happen?

How did ***I let*** it happen?



差別何在？



形成期望

- ❑ 期望：清晰簡潔
- ❑ FORM檢核表
 - ❑ 可建構：符合當前的願景、策略和業務重點
 - ❑ 可實現：就當前資源和能力而言乃可實現
 - ❑ 可重複：簡單、清晰且易於溝通
 - ❑ 可衡量：追蹤和監控達成期望的進度

The FORM Checklist

- ☒ **FRAMABLE**
Aligned with the vision, strategy, and priorities.
- ☒ **OBTAINABLE**
Achievable all the way through the Expectations Chain.
- ☒ **REPEATABLE**
Gives it “legs” to travel through the chain on its own.
- ☒ **MEASURABLE**
If you can’t measure it, you can’t move it.



溝通期望

- ❑ “What-When” \Rightarrow “**Why**-What-When”
- ❑ 讓「為什麼」引人注目

當責概念

- ❑ 期望鏈
- ❑ 讓「為什麼」引人注目
- ❑ 移動巨石
- ❑ 捕捉心靈
- ❑ 組織誠信
- ❑ 管理當責潮流



校準期望

- ❑ Complete alignment of expectation :
 - ❑ 可使人們達到他們所相信的共識程度，並完全致力於實現期望
 - ❑ 他們不僅將自己的「手腳」投入到任務中，而且還將他們的「心靈」投入到工作中
 - ❑ 人們堅定地談論自己正在做的事情的重要性，並全力投入完成工作
 - ❑ 可「移動巨石」

當責概念

- ❑ 期望鏈
- ❑ 讓「為什麼」引人注目
- ❑ 移動巨石
- ❑ 捕捉心靈
- ❑ 組織誠信
- ❑ 管理當責潮流



檢視期望

- 檢測項目：
 - 關鍵期望實現的接近程度
 - 確保步調持續協調
 - 提供所需的支持
 - 加強進步並促進學習

內環——對未符期望的四個解決方式

- ❑ 提供訓練
- ❑ 激勵動機
- ❑ 改變文化
- ❑ 創造當責

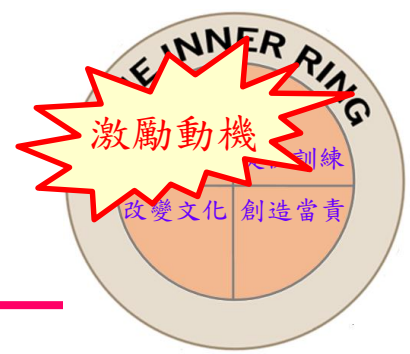




內環——提供訓練

- ❑ 請求團隊做出願意接受培訓的承諾
- ❑ 提供訓練員和學習者都能了解的溝通模式
- ❑ 給予回饋
- ❑ 多作示範及角色扮演的練習



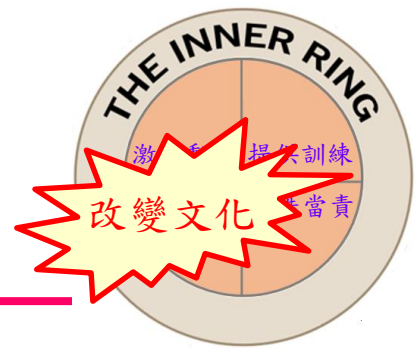


內環——激勵動機

- ❑ 當有充分的理由為眼前的事業而努力時，人們就會變得充滿動力
- ❑ 當事業符合自己的個人目標時，他們將更加努力地工作以達到預期的結果
- ❑ **捕捉心靈**：成為一個能說服期望鏈中的人們加入這個事業的優秀**說故事者**至關重要
- ❑ 好的領導者應該對善行公開表揚

當責概念

- ❑ 期望鏈
- ❑ 讓「為什麼」引人注目
- ❑ 移動巨石
- ❑ **捕捉心靈**
- ❑ 組織誠信
- ❑ 管理當責潮流



內環——改變文化

- ❑ 目標文化：以必要的方式思考和採取行動開發成功的解決方案、尋找答案、克服障礙、戰勝可能出現的任何麻煩，並取得成果的地方
- ❑ 組織誠信——要建立真正的當責文化，必須確立組織誠信的三個價值觀：
 - ❑ 貫徹始終
 - ❑ 腳踏實地
 - ❑ 有話直說

當責概念

- ❑ 期望鏈
- ❑ 讓「為什麼」引人注目
- ❑ 移動巨石
- ❑ 捕捉心靈
- ❑ 組織誠信
- ❑ 管理當責潮流

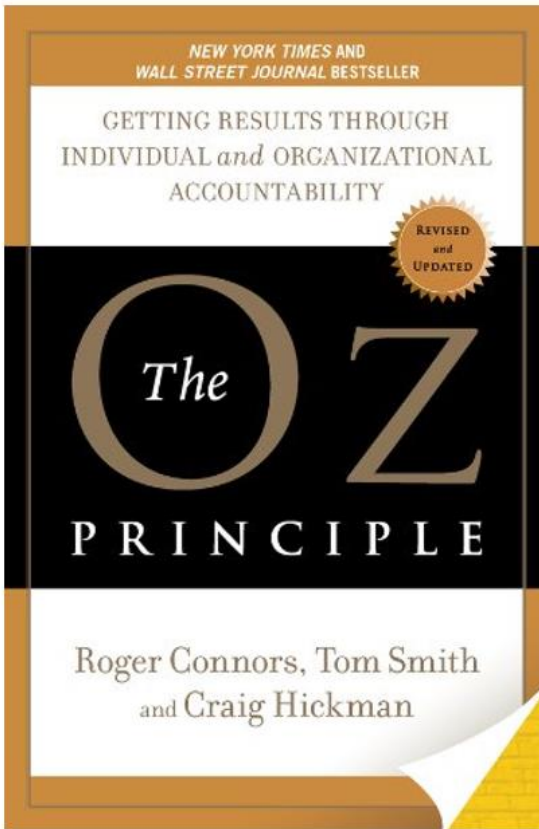


內環——創造當責

- ❑ 在線上方：查看、擁有、解決、執行
- ❑ 管理當責潮流：最有效率的領導者會營造由下而上的潮流

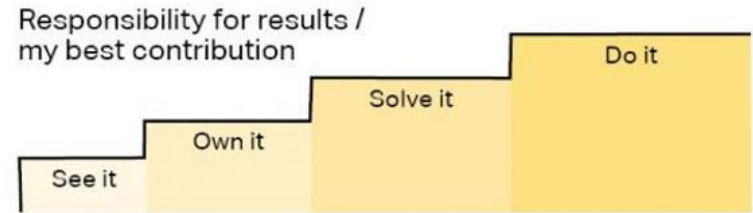
當責概念

- ❑ 期望鏈
- ❑ 讓「為什麼」引人注目
- ❑ 移動巨石
- ❑ 捕捉心靈
- ❑ 組織誠信
- ❑ 管理當責潮流



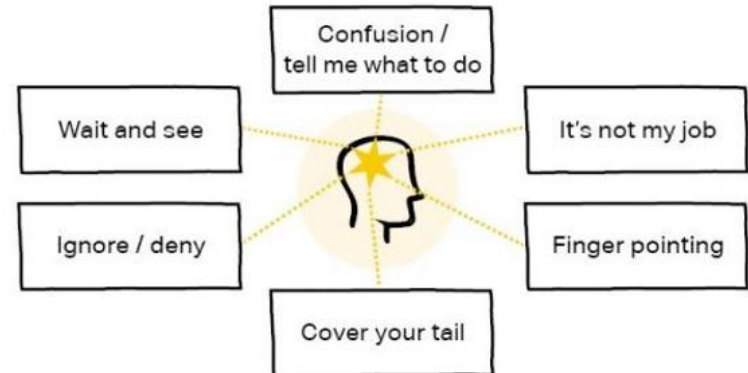
The Oz Principle

ABOVE THE LINE
Steps to accountability



BELOW THE LINE
The blame game /
the spiral of victimization

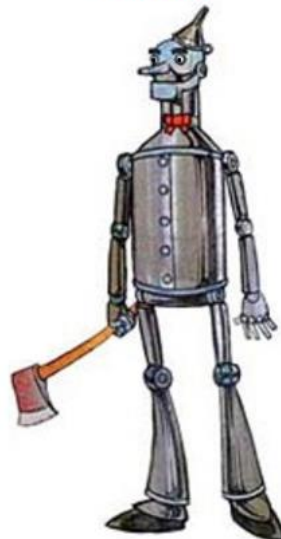
Victimization



See it



Own it

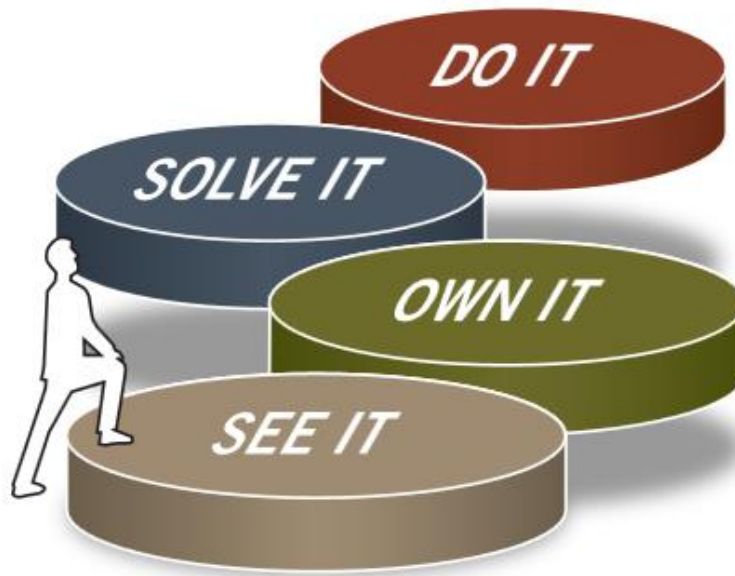


Solve it



Do it

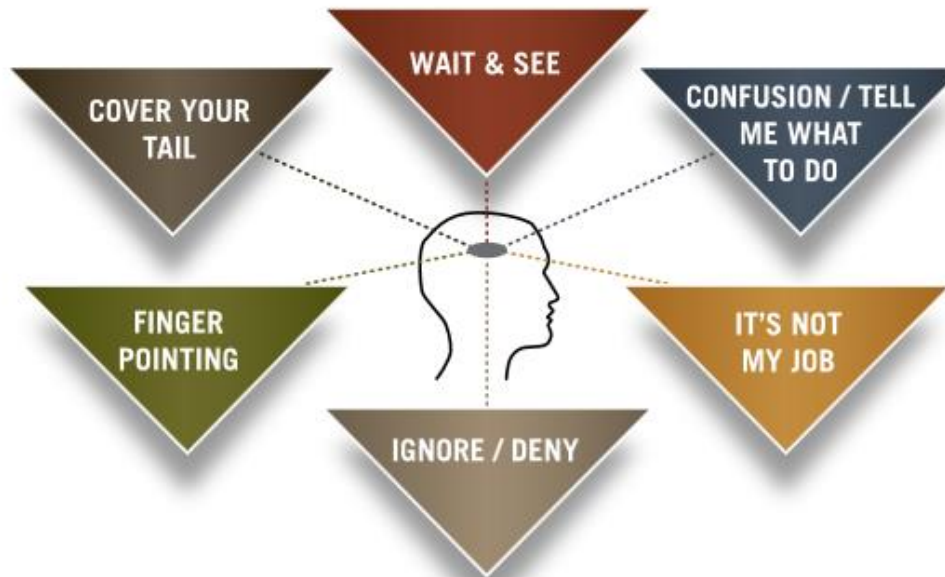




ABOVE THE LINE

The Steps To
Accountability

THE LINE



BELOW THE LINE

The Blame Game

Accountability Steps (當責的流程)



10. Do It ! (完成它)
9. Solve It ! (解決它)
8. Own It ! (擁有它)
7. See It ! (面對它)

The Line

Victim Cycle (受害者循環)

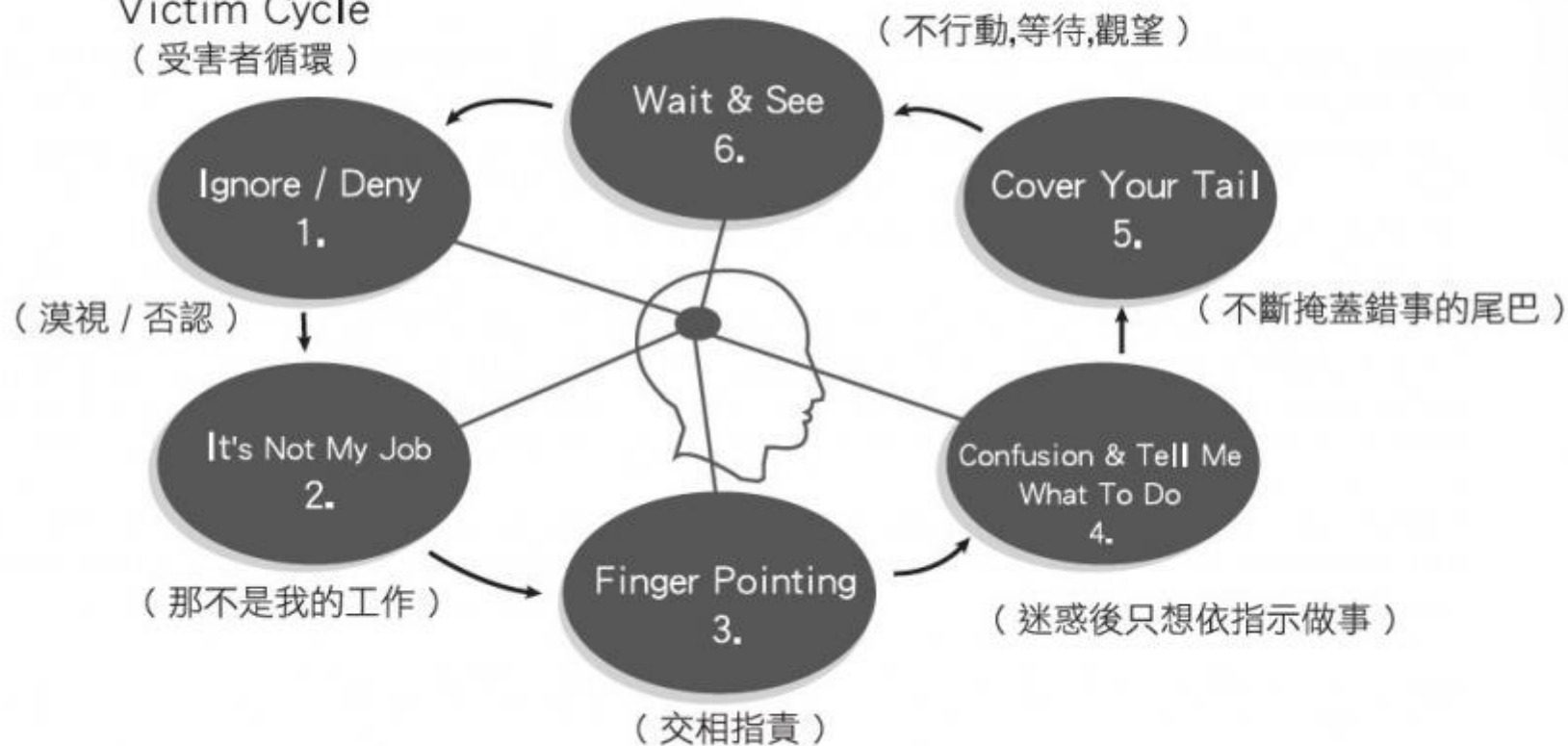


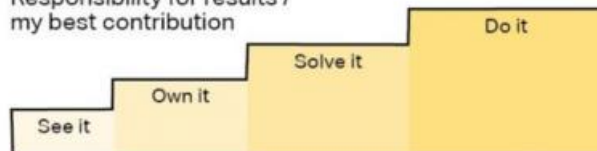
圖2-1 水平線分開的當責流程與受害循環

(參考資料 : R. Cennors, T. Smith & C. Hickman : The OZ Principle)

11. 這兩個圖...

The Oz Principle

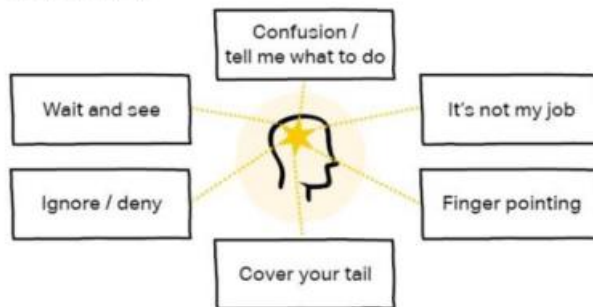
Responsibility for results /
my best contribution



ABOVE THE LINE
Steps to accountability

BELOW THE LINE
The blame game /
the spiral of victimization

Victimization



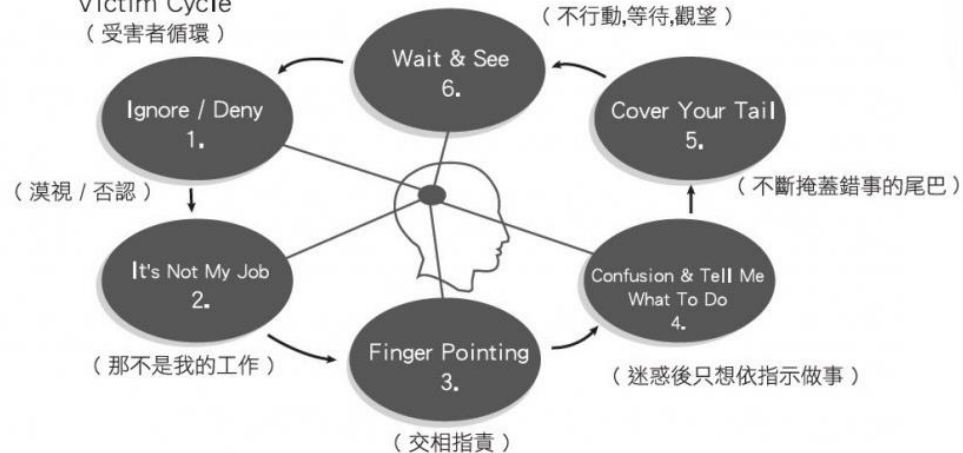
Accountability Steps
(當責的流程)



10. Do It ! (完成它)
9. Solve It ! (解決它)
8. Own It ! (擁有它)
7. See It ! (面對它)

The Line

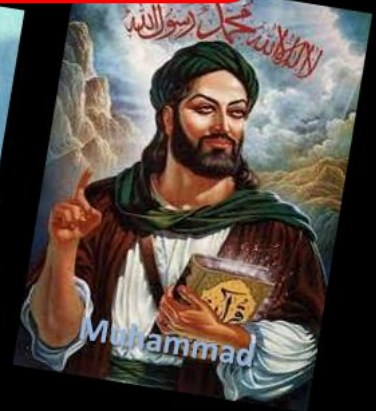
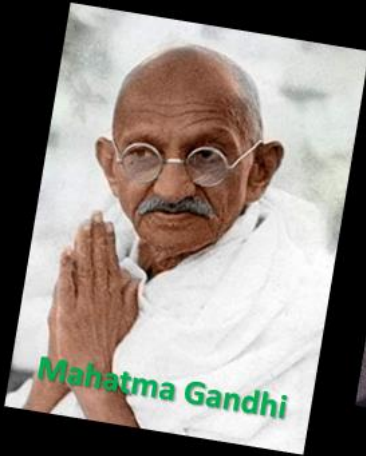
Victim Cycle
(受害者循環)



差別何在？

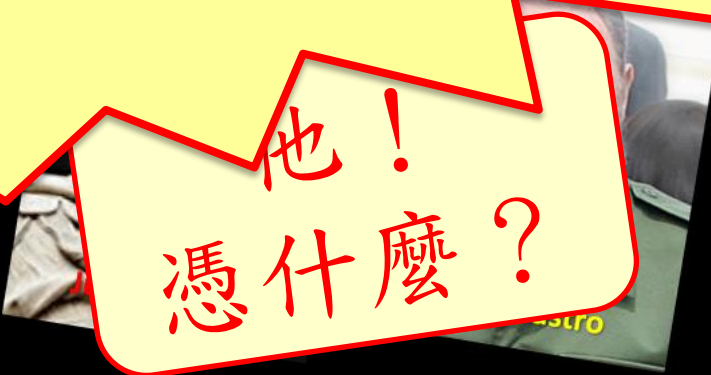
誰是史上最偉大的leader？

12. 他和他！
憑什麼？



Empathy

他！
憑什麼？



1. 請用自己的一句話論述...

當責是什麼？

2. "No Excuse Culture"

與當責何干？

3. 所謂“Find your voice”

您的解讀是什麼？

4. 八個習慣，先不要說養成...

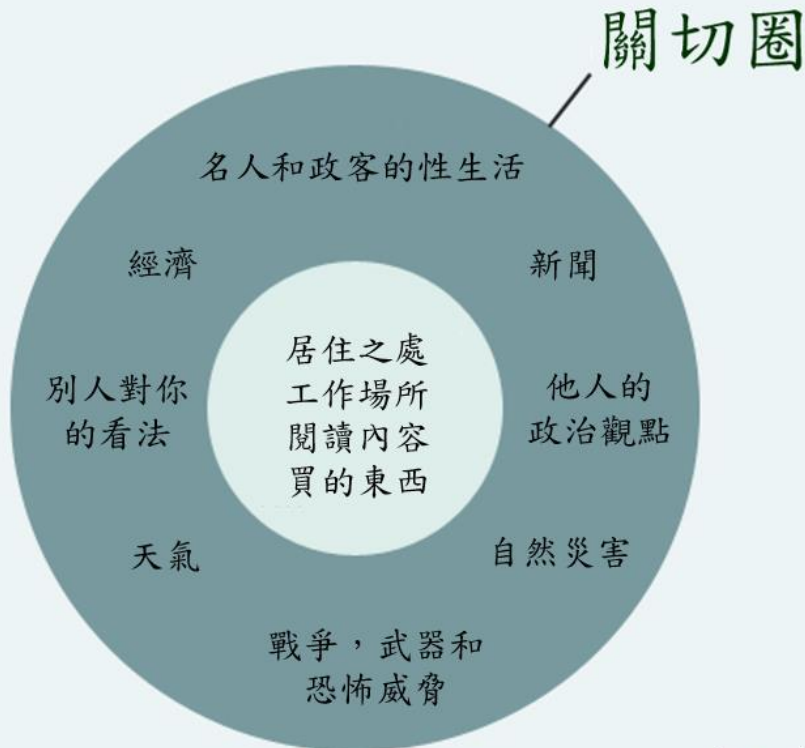
怎麼才記得？

5. 控制圈要填入什麼，才會滿滿的？

關切圈 vs. 控制圈

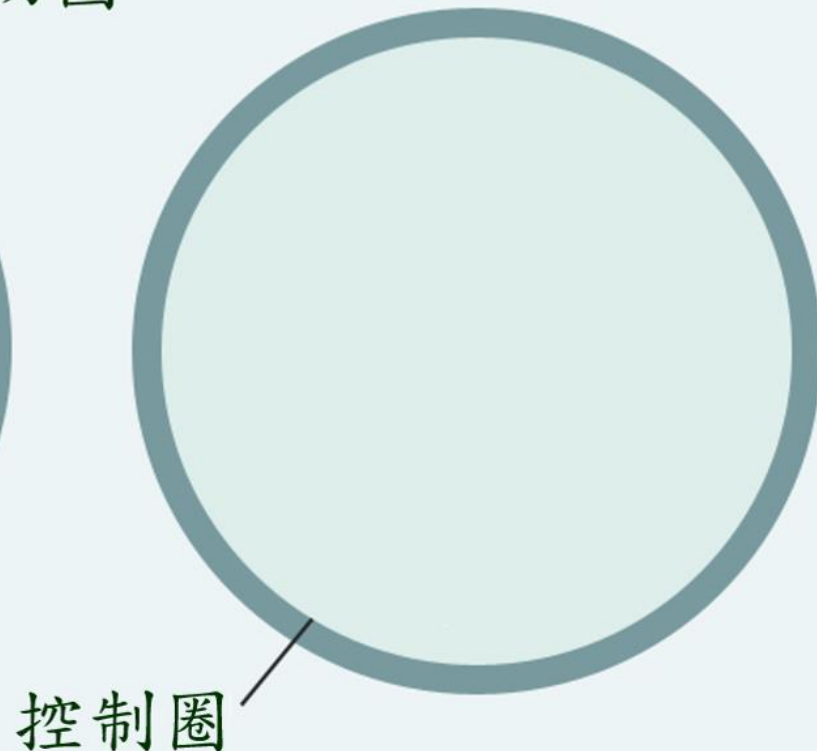
被動的人如何行動

關切圈大而控制圈小。他們浪費很多時間和精力來反應無法控制的問題。



主動的人如何行動

關切圈小而控制圈大。他們將時間和精力都集中在控制範圍內的問題上。



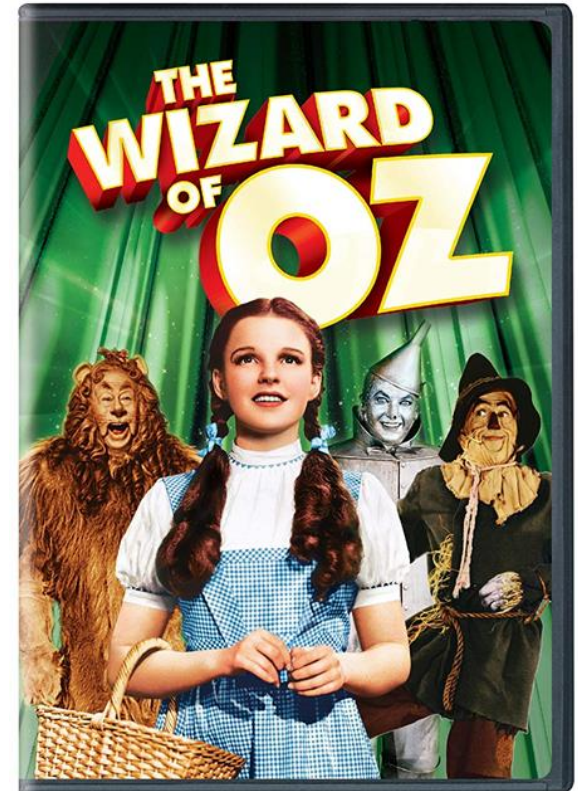
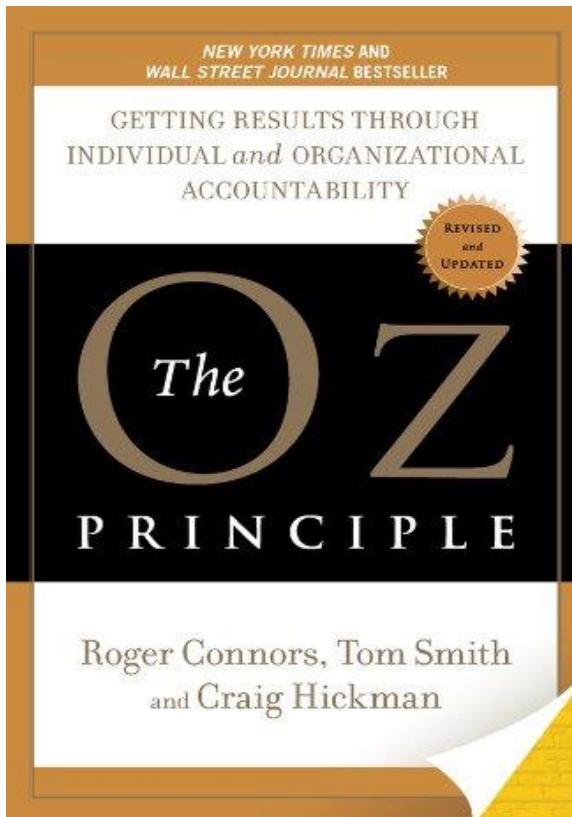
6. 把您最近要做的事填入下列矩陣中的**4**格...

	URGENT	NOT URGENT
IMPORTANT		
NOT IMPORTANT		

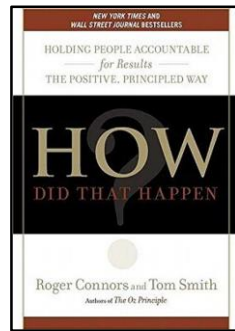
7. 如何做到了解別人，且...

別人也了解您？

8. 有何關聯？



9. 請用中文填充...



10. 下面兩句話...

How did it happen?

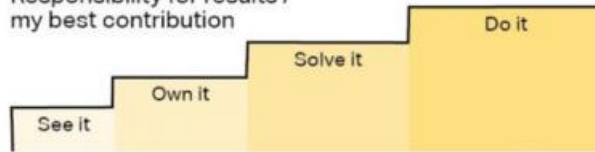
How did ***I let*** it happen?

差別何在？

11. 這兩個圖...

The Oz Principle

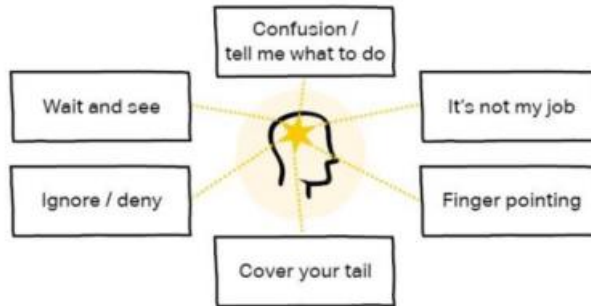
Responsibility for results /
my best contribution



ABOVE THE LINE
Steps to accountability

BELOW THE LINE
The blame game /
the spiral of victimization

Victimization

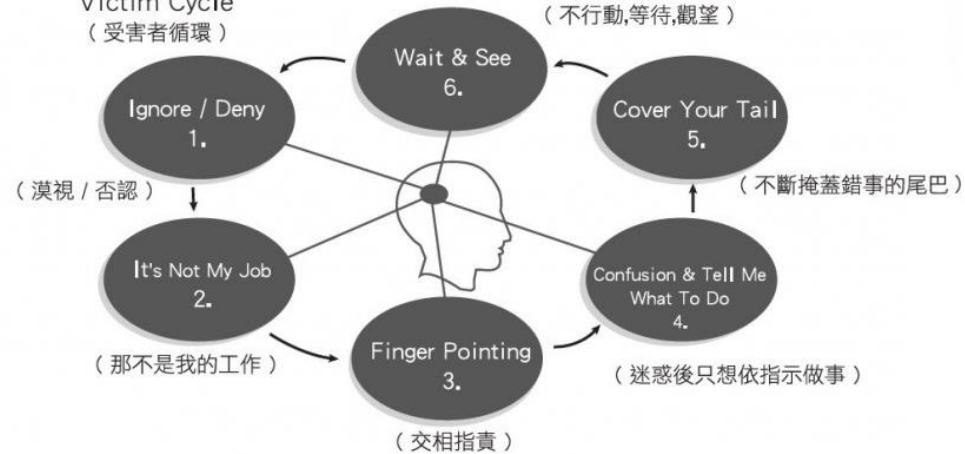


Accountability Steps
(當責的流程)



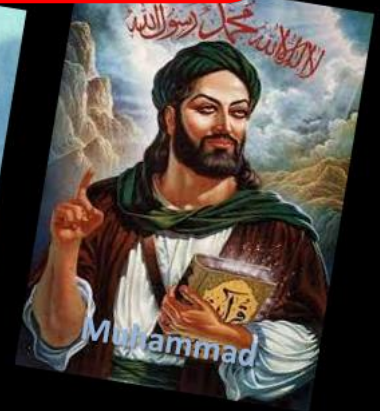
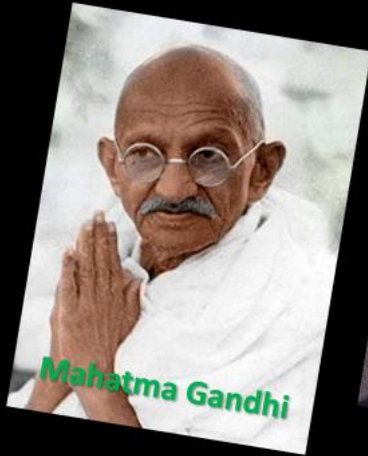
10. Do It ! (完成它)
9. Solve It ! (解決它)
8. Own It ! (擁有它)
7. See It ! (面對它)

Victim Cycle
(受害者循環)



差別何在？

12. 他和他！
憑什麼？



謝謝聆聽
敬請賜教



cychanfly@gmail.com