

责任病毒:如何分派任务和承担责任



[责任病毒:如何分派任务和承担责任_下载链接1](#)

著者:[加] 罗杰·马丁

出版者:机械工业出版社

出版时间:2019-4-1

装帧:平装

isbn:9787111624530

随着企业进入创新驱动和领导力驱动的新阶段，企业的内部组织问题日益凸显出来，只要有组织存在，就会有责任病毒存在。

"要么与我无关，要么我管，你就别插手！"

"咱们得把道儿先划清楚，要不出了问题算谁的？！"

这些就是典型的中毒表现。

责任病毒让多少好事、好人不知不觉变成坏事、敌人，本书帮助读者学会担当。有担当的人才，是企业可以永续发展的关键所在！

全球50位商业思想家之一、《商业周刊》TOP10商学院教授罗杰·马丁带你走出责任病毒，实现企业的永续发展。

作者介绍:

罗杰·马丁 (Roger L. Martin)

以实战闻名的商学院教授，全球TOP50商业思想家之一，Thinkers50榜单排名第3，提出了整合思维和设计思维。

马丁担任加拿大多伦多大学罗特曼管理学院院长长达15年之久，同时也是多家世界级大公司首席执行官的高级战略顾问。马丁是《商业周刊》在线创新板块和设计频道栏目的专栏作者，同时还经常受邀为《金融时报》的"决策思维"栏目和《华盛顿邮报》的"领导力"栏目撰写文章。2007年，罗杰·马丁被《商业周刊》评为全球最具影响力的10位商学教授之一；2013年，罗杰·马丁被《福布斯》评为年度全球最具影响力商业思想家第3位。马丁对管理界的贡献主要在于，他提出了足以改变公司领导者思维模式的两个创新理论，一个是整合思维，另一个是设计思维。

· 主编介绍 ·

杨斌

清华大学经济管理学院教授，现任清华大学副校长兼教务长、领导力研究中心主任。全国工程专业学位研究生教育指导委员会副主任委员、全国工商管理专业学位研究生教育指导委员会秘书长。他的主要研究领域为组织行为与领导力、企业与社会、非市场策略、商业伦理、高等教育管理等。

杨斌教授曾为清华本科生、MBA、EMBA以及高层管理培训项目等讲授批判性思维与道德推理、领导与变革、组织行为学、文化伦理与领导、管理思维与沟通、伦理与企业社会责任、危机管理等课程。他还曾应邀为世界500强企业及国内多家企业与机构等提供战略管理咨询和培训。他是在中国高校开设商业伦理与工程伦理课程的积极推动者，也是中国式管理科学基础研究的主要参与者之一。

目录: 目录

总序 (杨斌)

前言

导言

第一部分·责任病毒的机理

第1章 什么是责任病毒 3

第2章 对失败的恐惧 17

第3章 责任的静态和动态守恒 29

责任的静态守恒 34

责任的动态守恒 36

责任静态和动态守恒的共同作用 39
第二部分·责任病毒的危害
第4章 协作的覆灭 43
第5章 互不信任和误解的加深 55
第6章 决策能力的萎缩 69
决策能力 72
在STG案例中的能力衰减 75
先前案例中的能力衰减 76
第三部分·病毒免疫工具
第7章 结构化决策流程 85
团队决策中的问题 87
团队决策流程的要求 89
结构化决策流程 94
第8章 框架试验 107
责任病毒全面发作 111
对我们的框架的反思 112
框架试验的应用 117
第9章 责任阶梯 123
为什么要改变责任分配的对话结构 125
责任阶梯的内涵 126
责任阶梯的应用 130
第10章 重新定义领导与追随 137
当前对领导的定义 140
当前对追随的定义 143
当前定义的后果 144
领导的新定义 145
追随的新定义 147
对领导/追随的新定义的总结 149
第四部分·消灭责任病毒
第11章 逃避责任的泥潭 155
避免逃避责任的7个步骤 158
第12章 承担过多责任的陷阱 167
避免承担过多责任的做法 170
第13章 专业人员所面临的挑战 181
专业人员如何克服责任病毒 187
第14章 对董事会的挑战 195
如何应对董事会的效能问题 204
第15章 与日常生活中的责任病毒做斗争 211
使用责任阶梯进行领导 212
使用结构化决策流程进行领导 216
使用框架试验进行领导 220
使用重新定义领导与追随的方法进行领导 222
结 语 发现并消灭责任病毒 227
越怕越败 227
一个巴掌拍不响 229
对主导价值观的反思 230
生活在前沿 234
注释 236
· · · · · (收起)

[责任病毒:如何分派任务和承担责任_下载链接1](#)

标签

管理

领导力

心理学

樊登读书会

思维

責任

成长

領導

评论

一口气读完，把企业发展中团队会遇到的普遍问题症结点得很到位。一流的管理者既是一流的心理学家也是一流的流程和架构设计师。
马上让hr负责人也去买一本学习，打算把结构化决策在核心团队间推动落地下去。fighting for a better growth!

面对责任，对抗性的承担过多或逃避的承担过少责任都会得责任病毒。

对此时的自己而言，这本书特别有意义。如何和上级沟通自己的想法，为什么觉得陷入困顿，为什么觉得同组新人难以让人满意。责任阶梯法适用于现在以及未来的工作，状态不好的时候可以想着是不是责任病毒感染了。

一语惊醒梦中人，读懂标题以及责任的静态、动态分布就已经受益良多。最难管理还是人心啊！

责任就像泥鳅，每个人要么倾向于英雄式独揽大权，要么追随者式任凭责任滑走。对于企业来说，对失败的恐惧会使得领导将自己的职责缩小并将关键任务向下层层承包，职责领地之间的鸿沟导致组织失败。

什么是责任病毒。工作中的边界感，承担与逃避。找到了一个可以尝试做的解决办法。

又是一本很好的领导力工具书。
这本书主要讲上下级之间如何避免因人性的弱点造成的上级承担过多责任或者下级不承担责任这样二元论的情况。主要方法有：
一、通过对话划分责任；给五分钟时间充分自由讨论。
二、依据能力划分责任；首先上级应该清楚处理事件需要什么样的能力，然后依据能力划分责任。三、责任划分可以讨论；充分的沟通，然后通过方法论验证可行性。
四、公开检讨表现；有问题放台面上核实。

有些冗长了。

对于大企业的领导者很受益。

很有用。极其负责也不算个绝对好事，责任有阶梯。这本书算是把抽象的思维和思考方式，具象化了。挺有意思的。

【7/52】2020

其实整本书各种责任边界、职责划分，结构化决策流程、责任阶梯等概念和工具，都在说明一个观点，如何高效协作。当今世界，没有盖世英雄，只有团伙作案。已做笔记

工具与理论并存，清晰，简洁，实用，五星好评

20200108

责任守恒有两种类型：
· 在一段确定的时间里，两个人之间的静态守恒。
· 在一段延续的时间里，单个人的动态守恒。

值得推荐的一本书，书中的案例有时候似曾相识，无论工作还是家庭生活都或多或少的出现过责任病毒，过度承担责任或逃避责任。书中也给出了很好的解决办法：框架化流程，责任阶梯，重新定义领导和追随等。

全书看完了，感觉看最后一章结语即刻。责任病毒首先定义是对失败的恐惧使人们陷入承担过多责任和逃避责任的恶性循环。这本书对家庭生活和公司工作，要么我管、要么无关的责任病毒中毒现象都普遍存在的，如何恰到好处地分配责任，使每个人学会担当有责任，正是我们需要好好的学习的，分享这本书，希望通过学习运用到生活工作中，提高工作效率，改善人与人之间的沟通！士不可不弘毅，任重而道远。

“人与人之间，就是动态与静态的守恒”。真实指出了目前在工作与合作中遇到的问题，并提出了能够说服我的解决办法，是一本适合职场人士看的书，能促进当今职场沟通周旋效率等大难题的解决。

庖丁解牛般的分析一个问题，并不断的反复。对责任及问题产生的原因和解决方法的剖析比较清楚。尤其适合团队

怎样让组织和单位里的人主动承担任务和责任，总是个难题。
我自己现在是采用完全授权的方式，这也是跟以前的领导学的。也有问题。
这本书给出了很高的建议。

书评

《责任病毒》是一本什么书呢？教会我们干什么？
简单说起来，不管是谁，在工作的过程中，随着走的路程的远近，很容易偏离。
记得在通辽市有名的三大寺（清朝的皇家寺院之一）有个游戏环节，从距离上来说，从台阶正中间，直直的走下去，结果就是到达对面的麒麟，手可以触摸到。 ...

纽约市市长鲁道夫·朱利安尼在“9·11事件”之后，由于领导得力，一时间成为国家的英雄。事件发生后，朱利安尼不分昼夜地工作，他到世贸大厦废墟，到救火队驻地，到医院、太平间，到金融区等各处视察援救与重建工作，安抚民众，同时帮助纽约证券交易所这个世界金融的心脏在短短...

为什么很多领导者在工作中殚精竭虑，却依然无法避免失败？为什么有些高级管理人员一会儿是积极进取的领导者，一会儿却又变成消极的追随者？为什么当管理者努力促成合作的时候，1加1却小于2？大企业应该有所谓的“规模效益”，但是它们往往并没有真的从规模中得到什么好处， ...