

竞争力大师迈克尔·波特强力推荐

(美) 罗杰·马丁 (Roger Martin) 著
方海萍 魏清江 范海滨 译

如何分派任务和承担责任

The Responsibility Virus

责任病毒

How Control Freaks, Shrinking Violets - and
the Rest of Us - Can Harness the
Power of True Partnership



机械工业出版社
China Machine Press

The Responsibility Virus

责任病毒

How Control Freaks, Shrinking Violets - and
the Rest of Us - Can Harness the
Power of True Partnership

如何分派任务和承担责任

(美) 罗杰·马丁 (Roger Martin) 著

方海萍 魏清江 范海滨 译



机械工业出版社
China Machine Press

Roger L. Martin. The Responsibility Virus: How Control Freaks, Shrinking
Violets-and the Rest of Us-Can Harness the Power of True Partnership

Copyright © 2002 by Roger L. Martin

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback copyright ©
2003 by China Machine Press/Huazhang Graphic Inc.

Published by arrangement with Basic Books through Arts & Licensing
International, Inc. USA

All rights reserved.

ISBN: 0-465-04410-7 (英文版书号)

本书中文简体字版由Basic Books, a member of the Perseus Books
Group 通过Arts & Licensing International, Inc., USA授权机械工业出版社在
全球独家出版发行, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或
节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2002-5285

图书在版编目 (CIP) 数据

责任病毒: 如何正确分派任务和承担责任 / (美) 马丁 (Martin, R. L.)
著; 方海萍, 魏清江, 范海滨译. - 北京: 机械工业出版社, 2003.6

书名原文: The Responsibility Virus: How Control Freaks, Shrinking
Violets-and the Rest of Us-Can Harness the Power of True Partnership

ISBN 7-111-12004-3

I. 责… II. ① 马… ② 方… ③ 魏… ④ 范… III. 组织心理学
IV. C936

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第027989号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 季 阳 版式设计: 刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

2003年6月第1版第1次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 13.25印张

定价: 29.00元

凡购本书, 如有缺页、脱页、由本社发行部调换

推荐序

在SARS病毒肆虐的日子里，推出这样一本《责任病毒》，可谓出版者的“神来之笔”。并非是我生拉硬套，你读完本书，就能理解为什么我把责任病毒也称做SARS——Severe Abroad Responsibility Syndrome——严重、广泛的责任综合症，它的发作虽然不像俗称“非典”的SARS那么急性突发，但它给更大范围的组织机体、社会层面带来的严重危害，同样让我们不寒而栗。

我愿意把这本书推荐到国内的原因，是被书中对“责任病毒”的种种入木三分的刻划而深深触动。责任病毒绝非随意编出来的新名词，而是作者作为管理领域的“白衣战士”，在其几十年咨询、顾问工作的基础上的经验结晶。对责任病毒的研究，给我们一双慧眼，让我们清楚地看到为什么组织中的有些人能够学习，能够合作，能够进步，有些人却始终只能贴上“失败者”的标签而怨天尤人。你或许百思不得其解，但本书给了你一个再清晰不过的解剖图。作者每一章都给出了至少一个非常真实（我阅读的时候常被惊出些冷汗，以为说的就是我或者我认识的某位企业领导者）的案例，让我们身临其境地反省，责任病毒“一个巴掌拍不响”，它是组织中所有参与各方共同造成的，必须系统解决，而不是“头痛治头、脚痛医脚”。很多企业动不动就走马换将，以放弃和逃脱来应对他们认为“无法拆解”的管理乱麻，仿佛古时将露在体外的箭尾剪断来治箭伤的误人庸医的现代版。责任病毒所反映出来的组织动力学，是每一个组织的家常便饭，从这个意义上看，许多组织、个人身上其实现在都已经受到了责任病毒的侵袭，只是轻重不同而已；至于是否能够产生免疫力，并不是只能靠造化说了算，你手中的这本书，就是管理学家研究出的十足有效的疫苗。它所给出的结构化决策流程、框架试验、责任阶梯和重新定义领导与追

随这四副药方，不是偏方，而是正招；不只治病，也能健身。

防治“责任病毒”是每位领导者的守土之责，事实上很多领导者常常是这种病毒的携带者甚至是强烈的传染者（毒王）。观察许多领导者面对困难时的态度、反应、作为，我们会毫不惊讶地看到作者在本书中所分析的几乎所有症状，比如书中所提及的每个人头脑中时刻发挥着作用的主导价值观：在任何交流中只赢不输；永远要把局面控制在自己的手里；避免任何形式的尴尬；自始至终保持理智。我们看到了这样四种主导价值观在某些领导者身上汇聚时所产生的症状，最直接的就是对失败的恐惧感。

只能赢不能输，因为如果失败了，其他人可能不再让我们负责，所以，即使出现了坏消息，也要尽量遮掩；我的事情你管不着，因为如果让别人控制局面，就违背了第二条——避免失控。我不能承认错误，因为任何的失败，都会令我蒙羞，这样就又违背了第三条——避免尴尬。最终，失败、失控和尴尬会迫使情绪表面化，这就违背了第四条——保持理智，我要只讲道理，变成了我要只“讲”道理或者只讲“大道理”。结果是失败像一个巨大的阴影步步逼近我们，而当无法避免失败时，我们会试图遮掩或否认失败。

SARS让我们很多人经常感到恐惧。恐惧把我们导入“对抗或逃跑”的模式。面对失败本身或对惧怕失败的担心，我们会立即做出选择：一是对抗，也就是我们对整个局面担负起全部责任；或是逃跑，意味着我们对局面几乎不负任何责任。我在清华高级经理人员培训的课堂上跟学员讨论起这种零一思维的普遍性时，有位同学回顾起了我们长期以来对于挺身而出，拯救各种危难的英雄的崇拜，这却招致一位女生的长篇反驳。她的发言令很多人看到了英雄主义领导的一个副作用，那就是追随者自动（习惯）地放弃自己的思考和创造的权利，而英雄自身“扮上帝”时间久了也会觉得不堪其累，追随者中要想产生新的英雄也变得很困难，因为他们的大脑逐渐退化了，他们已经不习惯于承担责任、面对风险了。

我“负责地”推荐MBA学生都能读读这本书，如果你们希望将来承担重要的责任，而又不希望被过度的责任伤害到自己的话。我相信本书是分会伴随着很多管理者不断成长且使其不断受益的案头书。不时翻翻，哪怕当做自查清单也大有裨益。作为一个组织领导与伦理领域的研究者和教师，我把本书看做非常综合的组织案例。它涉及到组织行为、领导、沟通、伦理、文化等MBA学业中的许多领域。不过，我们可能很少在课堂教学中接受到的，是本书作者所提供的这样一个全方位整体的视角。这样一些推广性很强的情境，让你这个渴望学成出道的实习大夫，可以面对一个复杂的，而且是你加盟任何一家公司所无法避免的挑战，你是否已经准备好了自己的“快刀”了呢？

因此，我特别建议不要从头至尾一口气读完。我希望你读罢每章开头的案例就停下，拿一张纸出来，写下自己的见解分析，给出自己的解决方案。如果可能，最好再列出自己曾经遇到的类似“病例”和当时的“治疗方案”。我也很提倡能够集聚三四位同学、同事结成一个本书的读书会——“会诊小组”，大家一起读案例、分析、讨论、争辩、说服，这是最能够将外显知识内化为你自家本领的绝妙一招。《沉静领导》曾有过这样的阅读者，他写Email给我，报告他的全新体验，就是他产生了一些与书中作者意见不同的观点，在碰撞中思考，从书中获得更多的收获。

《责任病毒》是一本管理书籍，但又绝不仅于此。本书第15章，我建议作为每一个新家庭夫妻的每晚功课进行钻研切磋。有部国产电影叫《开往春天的地铁》，虽然是部青春片，但其中对于“责任病毒”的真切描述，堪称本书的一个视像化的案例了。我自己并不是这方面的专家，更不是好手，甚至自己就是个“病人”，但正因为如此，我更觉得本书的实在、实用。我在给学生上伦理课时，总是喜欢跟大家讨论很多并非黑白之间的现实选择，帮助大家体会复杂情境下，不道德行为产生的轨迹。我的本分之一就是帮助大家接触可疑的问题和例

子，给大家机会去感知各种各样的道德困境和诱惑。我深信，这比任何灌输都更符合“学习”的本意。本书也是如此，它对许多管理中灰色领域的分析，对很多好人、好事如何不知不觉中就变成了敌人、坏事的深刻洞察，对于我们加深对这个多变社会、复杂组织的认知，对我们自身思考与行动的成熟，不仅有益，而且高效。

本书给出的并非万全之策，也属一家之言。“尽信书，不如无书”。我盼望也许你能跟朋友、同事、老板甚至配偶分享这些故事，这是对本书最好的阅读，因为从你的分享中，你读到了本书的第2版、第3版、时时更新的生活版。

根除病毒只是人类美好的梦想，现实的选择则是与病毒长期共存，持续斗争。祝我们每个人、每个关系、每个组织都健康！

杨斌 博士

清华大学经济管理学院

2003年5月30日

前言

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，一会儿却又变成了消极的追随者？为什么当管理者努力促成合作的时候，1加1却往往小于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，这又是为什么？

在我开始从事咨询行业的最初10多年里，这些问题一直困扰着我。由于我曾与最高层管理人员有20年合作研究战略问题的经验，可以说，对这些问题我有着特别的发言权。我能够近距离接触主席、CEO以及董事会，与他们讨论决策中的有关问题，探询他们对自己，对自己的组织，以及对自己的同事的看法。有时经过他们同意，我还可以把他们的想法记录下来。也有的时候，我会要他们写下自己是如何进行决策的。有的时候，我就是静静地聆听、观察、做笔录。

在这20年里，我服务过的客户数量实在是不少，其中有很多是全球性的大公司，比如加拿大铝业公司，美国电报电话公司，巴里克公司，加拿大航空公司，赫尔曼米勒公司，Hiram Walker，霍尼韦尔，国际镍业公司，Koch工业，摩尔公司，太平洋煤气与电力公司，宝洁，Servicemaster公司，汤普森公司。其他很多公司都是中型非跨国企业，大部分集中于两个领域：媒体与专业服务。媒体企业有广播电视、报纸杂志以及广告代理。专业服务包括律师事务所、咨询公司以及经纪行。我的客户也包括一些公共服务机构，既有国家政府，也有大型国际非政府机构。

《责任病毒》这本书中的案例就取自我的一些客户的高级管理层。这些案例中都是些真实的人，他们面对真实的挑战，努力奋斗，而往往遭受了失败的结局。这些例子极为令人痛苦和尴尬，所以我隐去了

真实的情况（除了第9章中涉及我自己的那个案例）。我改换了具体的行业背景、地点、姓名以及头衔，但是其中的教训却是明白无误的。案例中的主人公可能会看出那就是自己和自己的组织，当他们读到这些内容的时候很可能会回想起以前的种种不快，对此我预先表示歉意。

我写本书的用意在于帮助人们避免一种自然倾向，防止他们错误地对待责任，以致于妨碍了他们实现自己的目标，破坏他们平静的心情。经过这么多年与最优秀最聪明的人共事，我现在相信人人都有可能感染上责任病毒。责任病毒会把领导者与追随者引向失败，减缓他们成长的速度，而且由于他们双方都意识不到责任病毒的存在，他们会反复犯下同样的错误。

幸好我们也有一些很实际可行的办法能够使自己免于责任病毒的侵害。1993年我们就已经弄明白了问题，但是直到1999年才开出药方。然后，我开始坐下来写书。这本书中有1/3是对问题的分析，2/3是对策。我的打算是用这后2/3的篇幅介绍一些任何组织和个人都可以用来保护自己免于责任病毒侵扰的简单易行的工具。这样，他们无论是作为领导还是作为追随者，工作都将更加有效。

这本书能够写成，我要感谢很多人。首先我要感谢我的客户们。他们找我来帮助解决战略问题，其实这也给了我一个机会来了解一些情况，正是这些情况构成了本书的基础。他们当中有些人作为本书提供了一些重要的思想，其中包括沃尔夫冈·伯恩特，蒂娜·布朗，罗伯·哈维，帕特里克·梅雷迪思和简弗朗克斯·理查德。我要对他们表示诚挚的感谢。

我还要感谢三位良师，他们教会我如何捕捉资料，如何对各种信号进行分析加工。其中第一位就是哈佛商学院荣休教授克里斯·阿格里斯（Chris Arggris）。从1987年起他就给我提供了很多的帮助，他的研究和思想给了我很多的助益。但如果不是第二位老师，哈佛大学的劳伦斯大学教授迈克尔·波特（Michael Porter），我根本不会有机

会与这些客户携手共同面对这些重要的战略问题。我和迈克尔教授在战略方面的合作有将近20年的时间。从1995年开始，哈佛商学院荣休教授迈克尔·詹森（Michael Jensen）也参与进来，他对我的思想成型起了很大的帮助作用，而且对我提出了许多的鼓励。

要把头脑中的想法变成书稿，这当中需要很多的帮助。首先是马尔科姆·格莱维尔，通过他，我认识了文稿代理蒂娜·贝内特，詹克娄和奈斯比。蒂娜真是一个好朋友，好代理，好帮手。这本书中处处闪耀着她的智慧之光，而且每当我们遇到挫折的时候，总是她充满了干劲与决心，一心要做好这个项目，重新鼓起我们的信心。蒂娜又介绍我认识了Basic Book出版社的编辑，可爱的利兹·马奎尔，她对这本书充满信心。这本书历时四年完成，中间换过两家出版社，是她运用自己的技巧指导我们通过了这中间重重的波折。利兹的建议使得这本书更加完善。有她在，我们工作起来就后顾之忧了。

利兹所做的最聪明的事情之一就是介绍给我认识了优秀的文字专家威廉·帕特里克。我这个人长于思考，却不擅长驾驭文字，他肯来帮我，真是让我万分感谢。多亏他的妙手安排，重新整理，去芜存菁，经过他的加工，这本书可说是焕然一新。我在罗特文学院的同事米尼亚·莫德维教授也提供了不少宝贵的帮助。他不仅加强了本书的严谨性，更将其放到了更广大的学术背景之中。这主要是他的功劳。

在本书的写作过程中，很多人都提供了帮助。行动设计公司的戴安娜·史密斯有好几年的时间和我并肩工作，并向我介绍了框架试验（见第8章），并提出了“阶梯的斗争”（见图7-2）这一说法。我在咨询公司的同事桑德拉·波卡斯基画出了结构化决策流程的最初草图（见图7-3）。在我从事咨询工作的整个生涯中，一直是她帮我帮把想法变成一目了然的图表。我的弟弟特里·马丁数次通读书稿，提出了很多建议，对我的帮助很大。我的老同事凯西·哈里德自从我第一次说出“责任病毒”这个词开始就帮我为了编辑、出版的工作而忙前忙后。两年前，苏珊娜·斯普莱格也参与进来，成了我们团队的一员。

我的妻子南希和三个孩子，劳埃德、詹妮弗和丹尼尔对我非常的支持和理解。我总是钻在别墅的卧室里写呀写的，而不是陪他们一起在阳光下玩耍。如果没有他们的支持，责任病毒可能依然存在，《责任病毒》这本书却不会问世。

最后，我要感谢我的父母。本书中体现了我父亲劳埃德·马丁对商业的远见和我母亲戴尔芬·马丁对人的行为的卓识。

本书的写作是发自内心的，希望也能打动读者的心。希望它能引起你的共鸣，给你带来几个好的想法，使你的生活更加美好。

导 言

我们还需要英雄吗

纽约市市长鲁道夫·朱利安尼（Rudolph Giuliani）在9·11之后，由于领导得力，一时间成了国家的英雄。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，同时帮助纽约证交所这个世界金融的心脏在短短的一个星期内重新恢复了运作。

此时的朱利安尼声名鹊起，不但当选了《时代》（Time）杂志的年度人物，还被英国授予荣誉爵士封号。但是仅仅几周以前，他还因为在长期的执政中过于独裁而饱受非议。他的工作也绝非一帆风顺，比如说在纽约的公立学校问题上，他就一败涂地。

那么，为什么有时候他的领导很有效，有时候又效果不佳呢？造成这种差别的根源又在哪里呢？

归根结底，这种差别来自于领导者所发出的最初的信号。

大家都认为世贸大厦的危机决不是任何个人或者任何一个单独的组织能够处理得了的。朱利安尼向纽约市、向全世界发出了一个正确的信号：“我们要同舟共济。”他表示自己将倾尽全力，但同时也清楚地表明，他需要千千万万人与他一样全力以赴，倾注自己的力量与智慧，惟有这样才能成功渡过难关。整个城市都要从碎石瓦砾中站起来，而他就像一部二战电影中浑身污泥的中校那样一马当先，激励士气，工人往外运伤员的时候他也帮着清理地沟，后来又与大家一起铺设将要再次点亮证券交易所的电缆。

而在纽约公立学校的问题上，市长大人发出的信号可是截然不同的。他对教育管理局和教职员说的话，说白了就是：“我说了算，你们说的不算。”面对危机，他试图夺取控制权而不是寻求合作，就相当于告诉大家，他的领导规则的第一条就是“要么照我说的办，要

么拉倒”。本来要让这件事情获得通过，需要几百个人的共同努力，但他这么一说，大家就都站到一旁袖手旁观了。他们变成了被动的追随者，眼睁睁地看着他失败，可能还有几分幸灾乐祸。

好莱坞电影与历史教科书中充满了“我说了算”的领导，这些形象深深地扎根在我们的脑海里。当危机出现时，我们总是盼望着能有一位勇士策马飞奔而来，控制住局面，给我们带来安全感。但事实上，这种领导方式并不起作用，非但不能激励我们共同参与，反而往往招致消极被动与疏远。

乔治·华盛顿（George Washington）和温斯顿·邱吉尔（Winson Churchill）都是大英雄式的领导人，他们也能在万分紧急的时刻激发自己的追随者全力以赴，而人们之所以特别敬重他们，有很大一部分原因是因为他们这样的人太少见了。而伊斯特伍德（Eastwood）和布鲁斯威利斯（Bruce Wllis）^①这样的大英雄能独闯龙潭，则全是瞎编乱造。

40年过去了，约翰·肯尼迪（John Kennedy）的和平队风采依旧，而一届总统任期未过，金里奇（Newt Gingrich）的“美国契约”（Contract with America）已经被人们抛在了脑后。这当中很大一部分的原因就在于这两个人的领导风格不同。金里奇很聪明地从基层民众的问题入手，并进一步推而广之成为全国的问题，从而使共和党在议会中占据了大多数。但是他在《美国契约》中传达的信息是：“投我们一票，然后就等着看我们的吧。我们会把一切都料理好的。”而和平队体现的却是肯尼迪的名言“不要问你的国家能为你做些什么，而要问问你能为自己的国家做些什么”。

如果危机来临的时候领导人逞英雄，自己单枪匹马玩命地干，不知合作、不知让别人分担领导的责任，那他们其实就是自取失败。

这些英雄式的领导之所以失败，与下属的好意密不可分。他们相

① 美国著名男影星。——编辑注

信当情况危急之时，就该让领导者出马，控制住局面，而全然不考虑他们有没有这个能力。大家都觉得只要下属稍有畏缩之意，领导就该单方面行使控制权，承担起大量的责任，而下属只要在一边看着就好了。

当人在考虑领导与责任问题的时候，往往有一种非此即彼的倾向，而我们的反应是会发生变化的，并且会互相传染。

一个人会很快地对形势进行一番评估，然后就打算承担起这个重任。但是当我们响亮地喊出：“我说了算”的时候，潜台词往往是：“你们说的不算”。就像纽约公立学校那件事情一样，每当有人说：“我说了算，你们说的不算”的时候，对方往往会发出这样一个信号：“好，我明白了。你说了算，我们说的不算！”他们的这些信号会带来一连串的反应，最终导致失败。

当英雄看到了畏缩、消极的信号时，总是试着填补空缺。这使得消极的一方感到自己受到排挤，于是就更向后退一步，直至最后放弃所有的责任。这样一步一步，越陷越深。

当这个循环快要结束的时候，消极的一方会变得疏远，喜欢冷嘲热讽，做起事来无精打采。然后逞英雄的一方就会看轻另一方，为自己要承担起全部的重担而愤愤不平，而最终则会被压垮。

但被压垮的不仅仅是英雄式的领导一人而已。面对失败，谁也摆脱不了干系。这种领导方式会破坏协作精神，导致误解和互不信任，最终领导者和追随者的决策能力都会下降。

这种单方面的英雄式领导在各种关系中都可能出现，而且会在组织中互相传染，就像病毒一样。而且各方的角色也不是固定的。同一个人，这一次可能扮演英雄的角色，下一次可能就是个消极的追随者。但我所说的“责任病毒”总是因恐惧而起。

在众多的研究中，心理学家们向我们指出我们非常非常害怕做出错误的决策，以至于我们会避免做出决策，甚至害怕被人看做是决策者。社会心理学家、著名团体行为学者欧文·贾尼斯（Irving Janies）

及其同事发现，当受试者即将知晓自己的决定是否“正确”的时候（决定是否与其喜好相吻合），心律会大幅度加快。¹ 社会与认知心理学家利昂·菲斯汀(Leon Festinger)告诉我们，当面对两个看起来不相上下的选择的时候，很多人会通过拖延来避免做出选择，或者假装这二者其实是一回事因而不必做出选择，或者已经有人替他们做出了选择，或者夸大一个选择的优点和另一个选择的缺点，以造成好像没有什么可选择的假象。²

如果我们有同事可以分担决策的责任，就不用担心自己会后悔或失败了，这样我们的决策能力不就提高了吗？可惜，事实往往恰恰相反。在很多时候责任是可以很合理有效地进行划分的，但是对失败的恐惧会促使我们如前面所说的那样走向两个极端。这两个极端都使我们无法进行有效的合作。

责任病毒就像感冒一样，无所不在，而且由来已久。哲学家黑格尔就曾经描述过独裁与顺从之间的转换，他称之为主仆易位，并认为这是人类历史的驱动力之一。³

这种情况有时候无关紧要，有时候却会有严重的后果。有时候你可以在篮球场上看到某位天分超群的球员支配欲太强。在短时间内超级天才自己一个人还能支撑，但很快球队的其他队员就不认真打球了。一开始他们可能只是没有机会组织进攻，接下来就是在防守时也不积极，跟着就要输掉整个赛季了。此时，天才选手的命中率再高也没有用了。

当责任病毒恶性发作的时候，可能导致商业丑闻，甚至是政治暴行。每当有人摆出一副受害者的样子，说自己“受到了蒙蔽”或者“只是在执行任务而已”，我们就知道责任病毒又发作了。

安然公司(Enron)破产案就是最好的例子。在这个案子中，将近1 000亿美元的股东价值被一笔勾销，数千人失业，退休计划泡汤，相关各方纷纷站到前台来，看似真心地表白：“这不是我的错，我只是在做自己的工作而已。”这怎么可能呢？面对如此“壮观”的破产

案件，所有的会计师、律师、投资银行家、高级经理、内部审计人员、政客、立法者，所有这些人，统统没有责任？答案在于责任病毒带来的小而完美主义倾向。在对于失败的恐惧驱动之下，各方都把自己的职责范围缩小，这样他就能对自己、对他人宣称在这块小小的领地上取得了胜利，但是这些领地之间的鸿沟却使得一家巨型企业轰然倒地。

尽管责任病毒无处不在，但是发现这种病毒还是最近的事情。难怪此前一些试图解决这方面问题的努力全都无功而返。一般而言，人们的解决方案往往是改变组织结构。但是有很多问题并不是出在正式的权力结构和职务描述中。

其中影响力最大的就是授权派。这一派认为权力过于向上层集中，军队式、层级式的命令与控制型组织结构剥夺了组织成员的力量，使他们感到自己只是棋盘上的小卒子或是上级手中的玩偶，不能发挥自己的实际能力。只要上级放松自己手中的权力，把决策的权力和责任全都推给手下，这些得到授权的同事的工作热情和协作精神就会迅猛高涨起来。据说这种授权型的组织将会击败那些命令与控制型的组织。

我看到有几位客户的公司就采取了这种行动，但是效果远没有授权派所说的那样神奇。相反，我看到他们当中很大一部分都失败了。得到了授权的雇员并没有如预料的那样热情高涨，也没有如预期的那样积极主动地进行工作。不管他们的实际能力如何，按照授权的死教条硬把重大的责任强加给他们，结果只能是削弱他们的能力，导致混乱和士气低落。

从我多年来为各种不同组织机构提供战略咨询的经验来看，我认为责任病毒的根子并不在组织结构上，而是在人的内心深处。艾伦·朗格（Ellen Langen）曾经研究过一些赌徒，每当他们预测对了的时候，他们就说这全都要归功于自己，而要是错了，就怪运气太差。这是人的天性，如果万事大吉，就要争夺荣誉，一旦出了问题，就要逃

避责任。⁴这就是在失败的时候使风险最小化，在积极的情况下使个人收益最大化。正是这种内在的驱动因素使得我们走向承担过多责任或者逃避责任的极端。

至于究竟走向哪一个极端，就要取决于我们对对方行为所做出的反应了。这个反应可能很微妙。一点点的畏缩或者困惑的表情就可以激发“英雄”式的反应，而自信的表情或者坚定的语调会激发消极被动的反应。与此同时，另一方会对自己所看到的行为做出判断，决定自己要进一步承担更多的责任还是逃避责任。

但是病毒的感染并不会到此为止。责任病毒会驱使英雄式的领导人承担起过多的责任，让他根本就无法承受，最终导致失败。当失败近在眼前的时候，承担了过多责任的领导会突然转变，开始逃避责任，以此躲避即将来临的痛苦和责任。领导会说：“我尽了力了”，“别人都不好好干”，“谁也没想到会这样”。但是他们这样否认自己负有责任，就会给被动的追随者发出一个信号。

追随者虽然把追求成功的责任全都交到英雄式领导者的手里，自己袖手旁观，却也无法洗清自己与失败之间的联系。他们会看到两件事情：一是失败的痛苦，二是英雄式领导者的转变。这种双重创伤会使得这些追随者采取极端行动，转而承担起过多的责任，设法确保自己再也不必依赖于令人失望的领导。

这种承担过多责任与逃避责任之间的反复转变永远不会结束。对失败的恐惧首先迫使他们采取极端的立场，承担过多责任或逃避责任的立场又会招致失败，失败又使他们转向另一个极端。然后就是循环往复。

这可不是劝告领导者不要逞英雄、告诫追随者积极主动一点就能解决得了的问题。英雄式的领导者和消极被动的追随者采取的都是他们在当时当地认为是最佳的行动。组织调整也不能解决问题，因为无论权力是分散式的还是集中式的，都不能改变人们的互动机制。除非你能打破恐惧机制本身，否则不论你采取什么样的组织结构，英雄式