

<<别让猴子跳回背上>>

图书基本信息

<<别让猴子跳回背上>>

前言

责任是一只“猴子”姜汝祥北京锡恩企业管理顾问有限公司 首席顾问最开始读到“责任的猴子理论”是在美国读书的时候，在课堂上，老师是把这个故事作为“大公司病”的案例来讲的，比如类似下面的案例：在一家公司的销售会议上，营销部门经理说：“最近销售做得不好，我们有一定的责任，但是最主要的责任不在我们，而是竞争对手纷纷推出新产品，比我们的产品好，所以我们很不好做。

”研发部门经理说：“我们最近推出的新产品是少，但是我们也有困难呀，预算太少了！

”财务部门经理说：“是，我是削减了你的预算，但是你要知道，公司的成本在上升，我们当然没有多少钱。

”这时，采购部门经理说：“我们的采购成本是上升了10%，可为什么上升你们知道吗？

俄罗斯的一个矿山爆炸了，导致不锈钢价格上升。

”“哦，原来如此呀！

”结果是：销售不好是因为俄罗斯的矿山爆炸了。

听过之后，这个理论一直在我的脑中徘徊，因为我觉得与其在西方的应用相比，这个理论在中国更有价值得多。

不错，无论中西方，企业中都不断上演着这样的故事，在遇到困难或问题时，员工总会寻找各种理由来证明不是自己的问题，然后将责任推到其他人或事上。

道理也不复杂，那就是人的本性中始终都在重复的一个永恒的主题：规避风险。

但规避风险、推卸责任在中国更有特殊性，这跟我们的传统教育有关。

在我们的传统教育中，缺乏一种培养孩子独立承担责任和解决问题的意识。

孩子碰到椅子跌倒了，做妈妈的会责备椅子的不是，从而来安慰孩子不哭，把责任推给椅子而不是让孩子勇敢地站起来。

孩子读书，父母望子成龙，学习琴棋书画皆由父母定夺，孩子自己没有选择的空间。

在这样的教育环境下，我们很多人长大后缺乏独立承担责任的能力。

中国是一个农业大国，世代以农耕为生。

在这种附地而生、看天吃饭的农耕方式中，粮食的丰收除了辛勤劳作以外，更多的是与天气、雨水有关。

这种长期依赖自然环境的生存方式，让人们产生了一种强烈的依赖心理，从过去依赖天气、土地，到现在依赖父母、家庭、领导，最后，一旦遇到困难就把问题归结于“椅子”。

由此我们就懂得了，为什么企业中常常会上演诸如“俄罗斯的矿山爆炸”这样的荒唐逻辑，是因为我们员工的责任被依赖取代了，责任转移到了父母身上，转移到上级的身上去了。

比如，当下属向你请示的时候，如果你的回答是“我想一想，一会儿再告诉你”，那么半小时后，你会发现这个下属就站在你的门口，敲你的门问：“领导，这个问题您考虑得怎么样了？

”本来这个问题是需要他解决的，你应该去检查他完成得如何，可现在变成了什么呢？

现在是他来问你考虑得怎么样了，是他在检查你！

于是，猴子就跳到你的身上来了。

我相信这种情况在中国员工身上上演得更多，中国员工这样问得多，也自觉不自觉地会用猴子来对抗上级管理者的强硬管理。

在这样一种卸责的传统下，作为管理者如何让员工对工作负责、对自己的成长和未来负责呢？

我觉得这本书就提供了很多思考与答案。

比如让员工照顾好自已的猴子，而照顾好的前提就是锁定责任，猴子原来在谁的身上，无论有什么变化，它都应该被锁定在原来责任人的身上，不能让责任这只猴子乱跳。

但要做到这一点是很难的，中国很多的民营企业都是依靠企业家早期单枪匹马打下的江山，企业的成功就是企业家的成功。

在这种能人体系里面，组织能力、员工的能力可有可无，关键是企业家个人的能力。

员工、组织的能力基本上被企业家的能力取代了。

从这个意义上讲，猴子管理理论的前提是企业家的战略人生选择，要从企业家的能人体系转变成以员

<<别让猴子跳回背上>>

工为核心的组织能力，而支撑这一转变的是企业家真正地把企业的成长建立在员工成长的基础上，员工能否获得成长，能否变得独立，以及能否承担责任，这才是让员工照顾好自己的猴子的意义所在！由此我们就懂得了，锁定责任，将猴子永远锁定在员工的身上，不仅是对员工自己的成长负责，让他们能够独立，从而不断提升解决问题的能力，同时也是对企业的持续发展负责。

因为无论一个企业家的能力有多强，他都有离开的一天，而只有组织，只有依赖于所有员工的团队，才能让企业获得持续的发展。

我觉得这正是这本书的意义所在，不仅对员工有价值，更是为企业家提供了一个战略性管理的起点。

<<别让猴子跳回背上>>

内容概要

<<别让猴子跳回背上>>

作者简介

<<别让猴子跳回背上>>

书籍目录

各方赞誉 推荐序一责任是一只“猴子” 推荐序二成功领袖的智慧源头 第1章源源不断的猴子001 作为管理者，你会被迫去承担团队成员的工作任务吗？
如果你既有老板吩咐的工作要做，也有下属请示的工作要做，你会优先处理哪一方呢？
第2章你是猴子磁场吗？
015 为什么管理者没时间，而下属没事做？
交换猴子经常发生在职场中的哪些情境中呢？
第3章猴子从哪里来？
027 你知道如何迅速灵巧地转移掉自己身上的任务吗？
为什么猴子能不知不觉、隐而不见、无声无息地往上跳？
第4章谁是猴子的主人？
035 为什么团队成员总是有足够的动力来请示管理者呢？
为什么大多数管理者总是觉得分配任务很难呢？
第5章管理不当的猴子045 你是不是经常颠倒工作程序，经常从背上捉下不属于自己的猴子呢？
团队成员认为问题是管理者的，这时谁应该来负责举证呢？
第6章成为专业驯猴师065 团队里的每一个成员可以自动自发地扛起自己肩上的责任吗？
作为管理者，你有没有发现自己越是想赶上进度，就落后得越严重呢？
第7章让猴子跳回主人背上077 应该怎样增加自己的可支配时间，减少下属占用的时间呢？
你希望团队成员的问题变成你们共同的问题吗？
第8章快乐无比的猴子095 应该如何协助团队里的成员去完成工作呢？
你是不是在绩效还未产生之前，就想对团队成员进行考核呢？
第9章喂养猴子的6大规则109 你的每只猴子都找到最终的归宿了吗？
你团队中的每个成员都学会承担责任、完成任务了吗？
后记169 致谢177

<<别让猴子跳回背上>>

章节摘录

版权页： 成功领袖的智慧源头 莫顿·布莱克威尔 美国领导力学院总裁 法则不外乎三种：人定的法则、圣律、自然定律。

人定的法则，亦即人类立法的结果，因时因地而不同。

有些法律相当愚蠢，有些具有破坏性，有些根本不可行，也无法执行，有些则只适用于某些人。

圣律来自于天启（上帝的启示），放诸四海而皆准，体现一个不完美的人类竭尽所能可以达到的理想境界。

自然定律是对现实特性的推论，经过经验的验证。

我们会发现，它可以应用在每个人身上，只要我们高兴，便可以运用。

自然定律早在被我们发现之前，便存在于事物与能量的物质世界，也存在于人际关系的领域。

成功的人多半会尽可能地研究、学习与运用过去曾经发现过的一切，无论实用与否。

我们可以制造与驾驶飞机，但如果我们忽略或忘记物质定律，即地心引力对所有物质的影响，那么就可能会遇到大麻烦。

同样地，在人类的成就方面也有了一份在尝试错误之后来之不易的知识宝藏。

有些行动会比其他行动有更好的结果。

从政治到商业的活动中，那些可以引导大家的人，往往就会寻找并研究如何成为成功领袖的智慧源头。

。

25年前，我首次参加安肯公司的时间管理研讨会。

我当时的雇主直复营销主管理查德·维格里（RichardViguerie）每年都会邀请安肯先生来举办讲座，并要求维格里公司的全体员工参加他的研讨会。

安肯是位独具魅力的讲演者，研讨会对我们更是助益匪浅，因为他所传授的内容相当有趣，是一整套当时无人能想到的管理技巧。

显然，安肯对管理技巧已研究得相当透彻。

安肯所提出的原则，如果能够得到切实执行，将大大增进主管与下属之间的关系。

善用安肯的管理智慧使得维格里公司成为政府直辖领域中一家无可匹敌的龙头企业。

我所见过的其他管理原则大多枯燥乏味，也经常认为这些原则是错误的。

安肯从不令人感到乏味，而且我相信他所言甚是。

接触安肯的管理技巧是改变命运的一种经验。

一旦你学会这些技巧，便会不由自主地注意到运用这些技巧的管理者所获得的成就。

在管理苦海中载沉载浮的管理者，大多是那些不懂得善用安肯原则的人。

从我首次参加安肯研讨会至今已历数十载，我曾在美国的参议院担任幕僚，在里根政府担任幕僚，并且在我自己创办的教育基金会任职董事长。

我曾经向许多企业创办人讨教过管理心得，从种种情况中观察到的是，那些能运用安肯原则的人要比不会运用此原则的管理者成功许多。

几年前，我知道小威廉·安肯的儿子威廉·安肯三世正从事继续推动安肯的管理研讨会的工作。

于是我聘请他前来公司对员工传授安肯原则，开始召集其他人前来参加他的研讨会。

美国一些知名的公共政策组织领袖都很感激我把他们拉来听年轻的安肯的精彩演讲。

现在，他在这本书中所提出的概念更为完整，也是根据安肯的主要论述——“别让猴子跳回背上”而来。

书中包含：管理的基本原则；让管理原则容易记忆的幽默术语；这些管理原则何以奏效的具体故事。

。

我将《别让猴子跳回背上》一书送给公司的54名员工，希望它能带给我的员工一些建议。

而这些也是我对读者的建议：仔细阅读这本书，再重读一遍，深入思考书中提出的管理原则。

任何你希望在目前工作与未来事业上达到的成就，都可以从你对这些智慧的领略与运用中获得。

<<别让猴子跳回背上>>

后记

你或许已经看到很多不同的抓猴子的方法。

要抓住猴子是如此简单。

你可以毫不知情地就让猴子聚集成群，而到了下班时刻，桌子上已经爬满你从下属那里抓来的猴子。

但此时你可能会对自己说：“我还能有其他的选择吗？”

我负责管理，我监督员工，搜集猴子就是我的工作。

”有时所言甚是，但不是永远如此。

你已经见识到业余管理者对猴子的不当管理，也看到专业管理者如何管理猴群的数量。

请记住，猴子是双方对话结束时的下一个步骤。

猴子不是问题，猴子也不是项目，更不是一项方案，它是在项目、方案与问题中要展开的下一个步骤。

。

这就是所谓的猴子。

而对每只猴子而言，总有两个参与者介入，也就是解决者与监督者。

当你下属说“让我想一遍，再告诉你怎么做”时，便已经产生了猴子管理不当的现象。

你所做的正是从下属身上接下责任，答应给对方进度报告。

事实上，这样反而会让下属成为你的上司，而让自己成为下属。

如果你从某人身上接下责任，答应给对方进度报告，这样就赋予对方追踪进度的权利。

而追踪是管理责任，并不属于员工。

所以，当你从下属身上接下责任时，会发生两件事。

第一，你让员工来监督你；第二，你让他们不必做自己分内的工作。

你可以稍微想一下第二点。

你等着某人作决定，并将决定告诉你，给你所需的讯息，以致事情无法进展，那时，你将作何感想？

你会觉得很挫败，对吧？

没错，这就是下属的感受。

受挫气愤的员工不会成为有效率、有想法的员工。

所以，你应该考虑到他们可能会有挫败感。

你也应该对所有发生在你身上的事情感到忧心。

你将会成为头号瓶颈。

如果你对很多的人做出很多的承诺，却不曾实现过任何一项承诺，你会心生愧疚。

而这只是恶性循环的开端。

你会觉得愧疚，所以，你接受更多的猴子：你的下属觉得更加挫败，你觉得更加愧疚。

该如何打破这个循环？

请记住，帮你的下属做事，不是你的职责所在。

你职务的真正目的，在于提供动力让其他人发挥所长。

我们喜欢称这一点为“照顾与喂养猴子”。

这就是授权给下属，妥善管理猴群数量的制度。

让我们总结一下。

你已经知道，当你决定让任何猴子都存活下去时，你应该坚持不要产生太多的猴子，以免它们活不下去。

如果你的猴群数量过于庞大，有些猴子可能会跳上你的背。

不是所有的猴子都需要存活。

有些可以，也应该射杀，或让它们自生自灭。

所以第一步，你要先决定这只猴子是否值得大家花时间养它。

这是一个可行的项目或方案吗？

这是一定要完成的事项吗？

你应该亲力亲为吗？

<<别让猴子跳回背上>>

还是你的下属该做这件事情？

或是这根本是别家公司员工该做的事情？

每次你遇到猴子，这些都是你应该扪心自问的问题。

一旦你决定喂养这只猴子，你必须穷追不舍地问下去。

这只猴子是否值得喂养，抑或应该把它枪毙？

请记住，那些你选择留下来喂养的猴子，都会有一套繁衍之道。

千万不要自不量力，抓了很多你无法处理的猴子在手上。

如果你抓了太多猴子，你就无法把每一只猴子喂好。

这将会对你造成负面的效果，让许多饥饿、缺乏人照料的猴子满地爬。

你面对的将不是许多成功，而是更多失败的机会。

为何如此？

因为你总是没有足够的时间与精力来完成你的项目。

对于组织而言，这种负面的效果将造成全面的瘫痪。

与其什么事情都自己做，让周遭充满了尖叫、饥饿的猴子，还不如运用安肯的猴子管理制度，好好将工作指派给下属。

我们有一套方法让你达到那种境界，这便是所谓的猴子管理制度。

在你指派工作前，应该先了解训练、指派任务的双重秘诀。

当你学会如何指派工作，便可以控制好猴子，让所有的猴子保持健康。

但有些管理者对于分派给下属太多照顾猴子的责任感到忐忑不安。

事实上，在建立对员工的信赖时，最大的障碍是来自于你恐惧员工可以独当一面。

这也是为什么每只离开你的猴子，你应该授予自由程度的原因。

安肯自由量表已经成为一项风险管理工具，尽管禁止下属运用第1与第2以上的自由层级，可确定猴子会好好留在下属的背上，却无法授予更多会超过你焦虑程度所能忍受的行动自由——而且这一切也随着争议与环境的不同而有所改变。

你可以根据下属与议题，来维持短暂的约束行为(自由层级第3级)。

此处最重要的便是有效训练，因为训练是培养人才的根本。

你不能只是一再地将猴子丢给下属，你必须先确定下属有能力管得住猴子。

而这就是安肯自由量表的秘诀——尽可能在下属的处理范围内，给予对等的责任与行动自由，让他们独立工作，但在他们需要你协助喂食时，务必要在他们身边。

有些下属一开始就比其他他人更会照顾猴子。

但当你和下属工作时，你可以帮助他们培养发掘问题与机会的能力，提出建议案与运用有效的步骤继续完成工作。

运用安肯猴子管理制度，将会让下属有更多成长和担负责任的机会，而且你应该先以安全有效的任命帮他们铺路，也要给予自己必要的时间去做自己应该做的事情。

所以，让猴子跟着你的下属，千万不要不明不白地突然去接受猴子。

猴子或许很狡猾，它们会在你出其不意时找到门路跳到你身上。

如果你将猴子交付给了某人，务必要排好追踪的会议时间表。

这可以让你将不期而至的干预降至最低，掌控每天的行程。

这也是管理猴子和确定它们跟好主人的唯一方法。

本书所提出的任何论点，其主旨皆在于教导你处理下属关系时如何掌控好时机与内容。

现在，你已经学会利用安肯时间管理策略掌握猴群的数量，你也可以侦测到远处那些想跳到你身上的猴子，最重要的是，如果猴子不是你的，一定要把它从你的背上抓下来。

<<别让猴子跳回背上>>

媒体关注与评论

《别让猴子跳回背上》以幽默与透彻的方式，指出一般的管理错误，以及让时间管理松绑的真正秘诀。没有长篇大论，也没有理论堆砌，是一本以常识为基础的实用好书。

——彼得·斯特朗 联合卓越企业培训经理 大多数来自管理书籍的建议，若非毫无用处，便是毫无效率可言。

但从《别让猴子跳回背上》一书中，你可以获得当今举世无双的最佳建议。

——保罗·韦里奇 自由国会基金会总裁 这是一本可读性极强、一针见血、棒透了的小书。威廉的讲述鞭辟入里。

这是所有被杂务缠身的管理者必读的一本书。

——大卫·特里普 绘图广告设计公司的设计师

<<别让猴子跳回背上>>

编辑推荐

<<别让猴子跳回背上>>

名人推荐

<<别让猴子跳回背上>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>