

<<别让猴子跳回背上>>

图书基本信息

书名：<<别让猴子跳回背上>>

13位ISBN编号：9787300109251

10位ISBN编号：730010925X

出版时间：2009.09

出版时间：湛庐文化策划 中国人民大学出版社

作者：[美] 威廉·安肯三世（William Oncken， ）

页数：168

译者：陈美岑

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>

<<别让猴子跳回背上>>

前言

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！”

” 财务部门经理：“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，这个理论一直在脑中徘徊，因为这个理论的价值，我觉得与其在西方应用相比，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，始终都在重复着一个永恒的主题：回避风险。

<<别让猴子跳回背上>>

内容概要

这本书就提供了很多思考与答案。

比如让员工照顾好自己的猴子，而照顾好的前提是锁定责任，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。

在这个意义上，猴子管理法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，让他们获得独立能力，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。

这本书的意义所在，不仅对员工有价值，更是为企业家开创一种战略性管理的起点。

点击免费阅读更多章节：[别让猴子跳回背上](#)

<<别让猴子跳回背上>>

作者简介

威廉·安肯三世（William Oncken， ），威廉·安肯企管顾问公司总裁。多年来，他致力于研究企业经营与管理方面的课题，成就卓著，其影响力遍及全球。他组织过很多脍炙人口、赢得强烈反响的企业管理研习会，还经常为知名企管刊物《最佳主管》（Executive Excellence）与《成

<<别让猴子跳回背上>>

书籍目录

- 第1章 源源不断的猴子 · 作为管理者，你会被迫去承担团队成员的工作任务么？
· 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？
· 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？
· 你知道如何迅速灵巧地转移掉你身上的任务吗？
· 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？
· 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 · 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，这时谁应该来负举证责任呢？
- 第6章 成为专业驯猴师 · 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么？
· 作为管理者，你有没有发现你越是赶上进度，就落后得越严重呢？
- 第7章 让猴子跳回主人背上 · 应该怎样增加自己的可支配时间，降低下属占用的时间的比例呢？
· 你希望团队成员的问题变成你们共同的问题么？
- 第8章 快乐无比的猴子 · 应该如何协助团队里的成员去完成工作呢？
· 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 喂养猴子的六大规则 · 你的每只猴子都找到了最终的归宿了吗？
· 你团队中的每个成员都学会了承担责任、完成任务了吗？
- 后记致谢名家推荐

<<别让猴子跳回背上>>

章节摘录

第1章 源源不断的猴子 在任何企业中，管理者的老板、平级与下属——以他们提供的主动支持为前提——都会提出要求；正如同这些人在寻求管理者的协助时，管理者也会对他们提出要求。这些要求占据了管理者很多时间，而追求成功的领导要看他能否有效掌控源源不断的“背上猴子”（monkey-on-the-back）来判断他是否做好了管理者。

这种两难困境一直是备受苛求的管理传奇故事的主轴：人们从痛苦的经验中学习，秉持着照顾与喂养猴子永远是下属责任的精神来分派任务。

否则，管理者将会被迫完成团队成员的工作责任；这些人会在枉顾企业精神与管理原则的情况下，甚至对于这种角色转换还乐在其中。

当你在阅读《别让猴子跳回背上》的故事时，你可能会看到自己扮演老板、管理者的角色——或者是下属——也将体会到各种角色的挑战性。

最后，在人事的管理上，你可能会找到类似的解决之道。

成功的第一步 每天下班时，包括大多数管理者在内的芸芸众生都会困惑地问道：“我今天都做了些什么？”

“ 这些努力工作、自觉主动的人基本上希望能够保住自己的工作，所以他们不会想冒险听到诚实的答案。

但是，这个答案或是解决之道可能就决定了成功与失败的主管、员工或企业的差别。

你的角色 管理者的贡献来自于他们判断力与影响力，而非他们个人投入的时间长短与埋头苦干的程度。

尽管管理者在任何组织里只占很小的比例，却攸关组织未来的前途。

他们掌控时间的方式，和那些非管理者对于时间管理的考虑大不相同——后者的贡献主要来自于时间与努力。

对于非管理者而言，时间管理只是“在较少的时间内做更多事情”的诀窍，主要包括自我管理技巧的改进、自制能力提升的秘诀以及自我评估与考评的诀窍。

这种方式主要适合以下一些工作者：销售人员、会计人员、工程师、设计师、作家、质检员、出租车司机、开业医师、企业家、农夫与其他专业人员，这些人的绩效表现来自独立工作的直接结果。

应用原则是：做好工作计划，按照计划工作。

相对而言，管理者的绩效表现则是许多人群策群力的结果，这些人包括组织内部与组织外部的人，惟有透过判断与影响而可以控制。

对管理者而言，时间管理是让他们的判断命中率达到百分之百，让所运用的影响力发挥最大功效的一种策略。

管理者必须借着巧妙运用时间管理的内容与时机，尽可能增加自己的可支配时间（这些时间必须用于完成必要的判断）。

管理者的时间管理 时间管理牵涉到组织内部与外部、管理者与合作者的互动。

管理者的时间管理包括下列四大要素（但不局限于此）。

一、老板占用的时间 用来完成老板所要求的工作，在未考虑直接与立即实施的惩罚之前，管理者不能等闲视之。

二、组织占用的时间 这些时间是用来处理管理者寻求平级支援时，对方所提出的要求。虽然不致于遭到直接立即的惩罚，但也不能轻易忽略这些要求。

三、自己占用的时间 这些时间是用来完成管理者原本要做或同意去做的事情。这类时间中有相当大的比例会被下属占用，因此又称为“下属占用的时间”。

剩下的时间才属于自己，也称为“可支配时间”。

自己占用的时间不会受到行政处罚，老板或组织并无法因管理者未完成任务而处罚他们，因为组织一开始便不知道管理者究竟要做哪些事情。

管理者如果无法有效运用这些时间，便会受到微妙而严厉的非行政处罚，包括找不到下属、自己的时间不够用以及没时间与家人相处等等。

<<别让猴子跳回背上>>

四、外界占用的时间 这些时间是用来满足顾客、投资者、供应商、政府机构与社会团体需求之用。

如果忽略他们的要求，他们也可能忽略我们的要求——无论是哪一种情况，“整场球赛就此结束”（我们也可以关门大吉了）。

两难困境 老板占用的时间与组织占用的时间，对于喜欢做自己工作的人而言，同时又要完成组织所要求的创意、效率，确实是种两难困境。

一、服从 老板一般会要求员工在工作上做到服从。管理者必须服从这些要求，否则组织的领导与责任结构将荡然无存。有些人认为为了完成工作，他们应该时常反驳老板——若想创新，可能要冒着被指责为不服从的风险。

对于这一点，我们尚无理论基础或模式可以诠释（尽管海军对此有一名词——“叛变”）。

二、一致性 组织通常要求制度上的一致性（但通常被视为“个人目的遭到组织妨碍”）。

组织里的每一分子必须要具备一致性，否则企业的团队结构便会瓦解。

不过，还是有人会认为要完成任务，偶尔也要违背体制——为了表现创意，可能会被贴上“特殊分子”的标签。

一种必要之恶，目前亦无理论模式可循（不过，对于表现出外行行为的人，尚有一些其他的形容词，如犹豫不决者、严守纪律者、特立独行者、自由不受拘束者、具有创意者等称号）。

三、创新 组织会希望居于任何职位的人都具备创意，否则企业将因无法适应环境而不能生存。但企业如何获得亟需的创新，同时又保持责任分明与团队结构呢？

在他们尝试解决这些两难困境时，有人觉得管理者一方面常说他们想创新，而有时又暗示，他们无法忍受这些创新。

应对之道 为了掌握时间管理与集中可支配时间，管理者必须掌控好工作的时机与内容。因为老板与组织所指派的任务有惩罚执法在背后撑腰，如何恰当地运用自己的时间便成了考虑的最主要因素。

管理者的策略在于增加自己的时间，通常是借由缩小或尽快解决下属占用的时间比例——亦即消除“往上指派的工作”（upwarddelegation），他们就可以运用额外的时间，妥善处理老板与组织交付的任务，其方法为：（1）让老板对他们的能力有信心；（2）建立与协作团体的合作关系，这些做法都需占用管理者的可支配时间。

大多数管理者的许多时间被下属占用的时间浪费掉了，对此他们甚至还懵懂不知。我们将以“背上猴子”为比喻，检视下属占用时间的发生原因，以及管理者的应对之道。

专业训猴师 要妥善管理猴子，首先你该知道什么是猴子，谁的背上有猴子。

何谓猴子 “猴子”就是双方谈话结束后的下一个行动步骤。

猴子不是问题、项目、计划或机会，猴子只是解决问题、进行项目计划或是投入机会的下一个行动步骤、下一个措施。

如果你在工作时间的谈话中想到这一点，那么，重点就在于对话于何处结束以及要有下一个步骤。

我要解释的是，我们的猴子比喻如何对应传统的管理词汇。

当我说“猴子”，传统管理者用的是“任务”。

他们对任务的定义是“任何时间、地点可以执行的职责”。

所以，如果我要求你和会计部门谈谈，那是一项任务。

如果我要求你写一封信，那也是一项任务。

如果我要求你打电话，这也是任务。

如果我要求你出差两天，这是任务。

何以如此？

因为它们都能在某时间与地点完成。

因此，这些事务对我所定义的“猴子”，亦即“下一个步骤”都可以互相对应。

<<别让猴子跳回背上>>

现在，你可以再进一步以“猩猩”来对应管理词汇吗？
一个项目。

没错，因为项目不是在任何时间或地点皆可执行的。

项目是包含一个以上的阶段流程。

那么，项目与任务之间究竟有何关系？

学术界人士告诉我们，项目是许多并列的小任务的总和。

这一点可回溯到欧洲文艺复兴时期，要从那时人类重新发现因果自然定律时说起。

如果你要从甲地到乙地，势必要经过许多的下一步才得以完成。

若以我的话来讲，猩猩就是一群并排的猴子的总和。

但光认识猴子还不够，你必须知道猴子的第二个重要资产。

如果现在你还搞不清楚这一点，你可能很容易在照顾与喂食猴子上出现管理不当的情形。

谁有猴子 每一只猴子都会有两边的人马介入——一方负责解决，另一方则是监督。

重要的争议在于由谁展开下一步？

展开下一个步骤的人就有猴子——这也是你会在看到猴子时，就知道有猴子的方法。

至于“谁有猴子”这个问题应该表达清楚，否则，没有人知道谁该采取下一个步骤，甚至也不知道下一个步骤是什么。

在这种情况下，最后可能会一事无成，否则就是找个不胜任的人来完成工作。

老板花钱聘请管理者，便是要他们负责确定正确的人在正确的时间完成正确的事情。

下属占用的时间 往上蹿升的猴子（往上指派的下一步骤）足以说明下属占用的时间，并且会啃噬你大部分的可支配时间。

下属占用的时间由猴子成功地从下属的背上跳到主管背上的那一刻展开，除非猴子能回到照顾喂养它的正确的饲养人身上，否则下属将永远占用你的时间。

安肯自由量表 行动的自由程度取决于任务层级与授权范围。

相对于老板与组织，管理者可运用的任务层级有五个：（5）独立行动，例行性报告（最高层级）。

（4）行动，但需立即请示（意味着报告频率超过例行程度）。

（3）提出建议，按照裁断的结果行动。

（2）请示要做什么。

（1）等待指示（最低层级）。

当下属的自由层级属于第一级与第二级时，他们就会占用你的时间——你必须花时间做他们所想、所计划的事情，并为他们解决疑难杂症。

这是下属要占用的时间。

这些事情占用可支配时间——你的可支配时间。

当下属执行任务，其自由层级属于第一级与第二级，他们便犹如芒刺在背。

但如果他们的自由层级提升到第三级时，很多正面的事情就会同时产生：你可以人尽其才，他们开始自我实现，他们知道如何拟定与提出想法。

而当他们可以向你成功提出建议时，你对他们的能力就会有信心。

他们过去有迹可循的记录会让你将任务分派出去——让他们的自由层级提升到第四级与第五级，他们就可以实现自我管理与自己领导——并恪守你所订立的指导原则。

因为不必再花可支配时间来监督下属的行动，所以你胜利了。

在以下章节，我们将会一一考察下属占用时间的原因与寻求解决之道。

<<别让猴子跳回背上>>

媒体关注与评论

猴子管理法，在中国比在西方更有价值，企业中每天都在上演着这样的故事。这本书不仅对员工有价值，更是企业家开创战略性管理的起点。

——北京锡恩企业管理顾问有限公司首席顾问 姜汝祥 《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。

——联合卓越企业培训经理 彼得·斯特朗 《别让猴子跳回背上》是针对所有积极进取的管理者与新手管理者所写的一本书，也是他们的必读之书。

猴子应该各就各位。

有经验的管理者如果看完这本书，就能甩掉背上的一两只猴子，发现自己可以轻松许多。

——布朗全球顾问公司 杰西·布朗 运用“猴子理论”已逾八年，这套理论确实管用！

《别让猴子跳回背上》是一本讨论充分授权给员工，让他们成为专业管理者的指导书籍。

——里吉器具公司全球应用事务经理 马丁·摩尔

<<别让猴子跳回背上>>

编辑推荐

《哈佛商业评论》被要求重新刊载次数量多的文章，世界五百强企业管理者受益最多、赞誉最高、最生动有趣的理论。

新任管理者、追求卓越的管理者最简易的任务管理法则。

只要花上一小时，你就可以习得一套实用的管理心法。

猴子管理法，在中国比在西方更有价值，企业中每天都在上演着这样的故事。

这本书不仅对员工有价值，更是企业家开创战略性管理的起点。

北京锡恩企业管理顾问有限公司首席顾问 姜汝祥 《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。

联合卓越企业培训经理 彼得·斯特朗 《别让猴子跳回背上》是针对所有积极进取的管理者与新手管理者所写的一本书，也是他们的必读之书。

猴子应该各就各位。

有经验的管理者如果看完这本书，就能甩掉背上的一两只猴子，发现自己可以轻松许多。

布朗全球顾问公司 杰西·布朗 运用“猴子理论”已逾八年，这套理论确实管用！

《别让猴子跳回背上》是一本讨论充分授权给员工，让他们成为专业管理者的指导书籍。

里吉器具公司全球应用事务经理 马丁·摩尔

<<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>