

别让猴子跳回背上

MONKEY BUSINESS

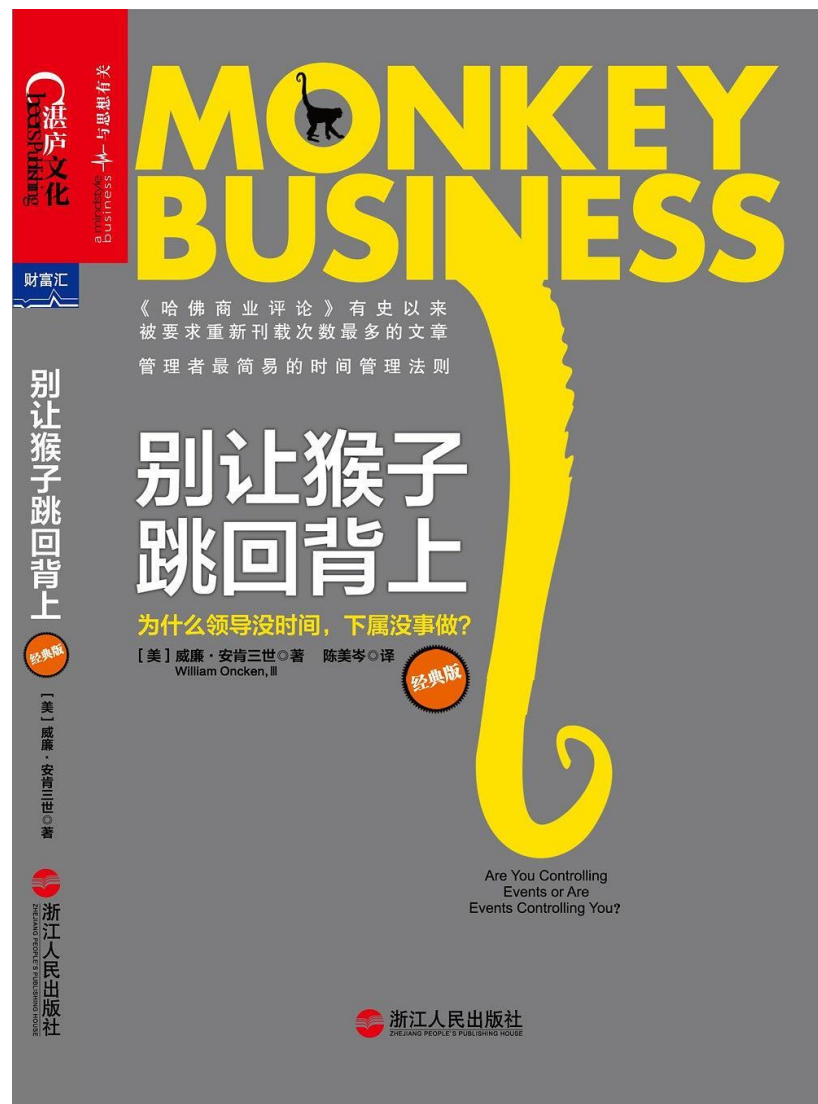
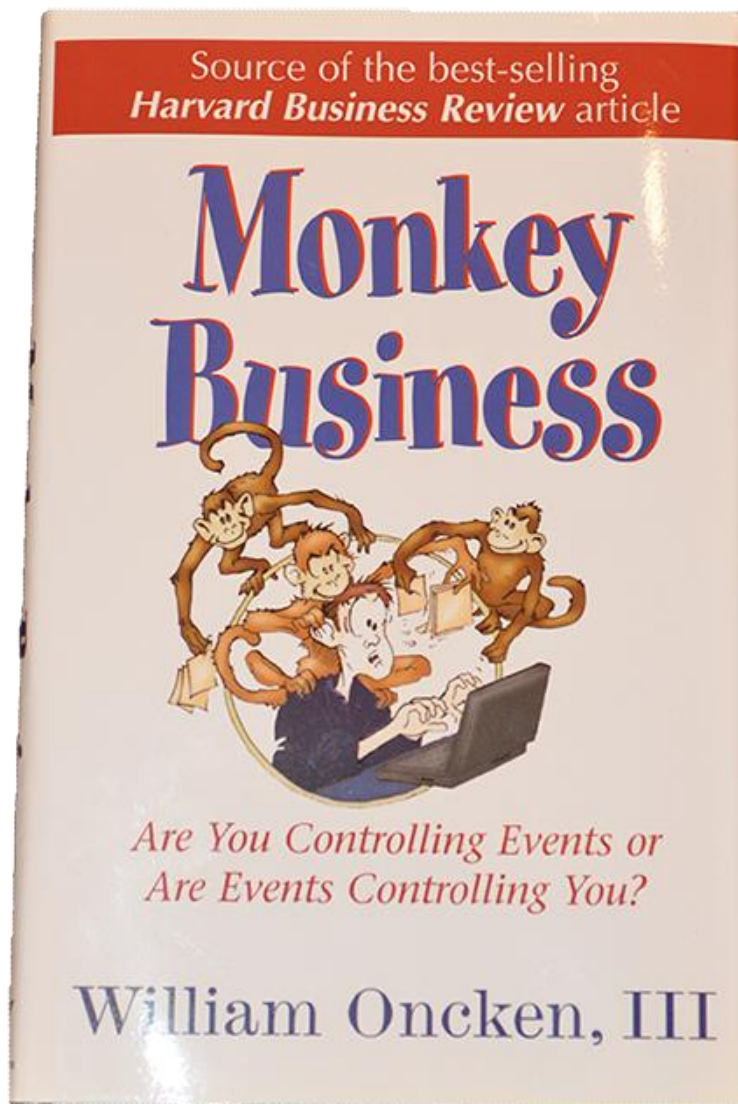
陈赵明

思睿读书会

苏州·习园咖啡

2021年4月20日

《哈佛商业评论》强烈推荐



为什么
领导没时间，
下属没事做？

Are You Controlling Events **Or** Are Events Controlling You?

这是一本什么样的书？

- ① 管理者最简易的**时间管理法**则
- ② 所有被**杂务缠身**的管理者必读的一本书
- ③ 教导你**处理下属关系**时如何**掌握好时机与内容**
- ④ 为**提高工作效率**，**增加组织产能**，提供了**具体策略**

目录

- ▶ 基本概念
- ▶ 猴子在谁的背上
- ▶ 管理时间的内涵
- ▶ 安肯自由量表
- ▶ 喂养猴子的规则

基本概念



猴子在谁的背上？

一位经理正走在大厅里

案例一

他的下属琼斯迎面走来。当两人相遇时，琼斯向经理问好：“早上好，顺便说一下，**我们遇到了一个问题**。你知道……”当琼斯继续往下说时

经理发现此次的问题与以往下属向他提出的所有问题一样，都有两个特点：

其一，他知道需要参与解决问题；

其二，他对情况还不够了解，无法如下属所愿当场拍板。

最后，这位经理不得不说：“**很高兴你能提出这个问题**。我现在很忙，让我考虑一下，我会给你答复的。”

随后两人分手了

这位下属为确保经理不会忘记这件事，此后将会把头探进经理的办公室，**喜滋滋地**问道：“**事情进行得怎么样了？**”（这叫**监督**）

下属

领导

下属

案例分析

让我们分析一下刚才发生的一切。两人碰面前，“猴子”在谁的背上？

-在**下属琼斯的背上**。

两人分手后，猴子又在谁的背上？

-在**经理的背上**。

当猴子从下属背上跳到上司背上时，受下属支配的时间就开始了，一直到该经理把猴子归还给真正的主人喂养为止。在接受猴子的时候，经理**自愿地**变成自己**下属的下属**。

也就是说，经理允许琼斯把自己变成琼斯的下属，去完成一个下属通常要上司做的**两件事**

-经理从自己的下属那里接过了责任

-并向下属承诺报告工作进展。

猴子在谁的背上？

一位经理正走在大厅里

案例二

另一位下属是里德，他刚从公司的另外一个部门调来，准备接手管理一个新设立的业务项目。

这位经理说，他们应尽快碰头，为这项新的任务敲定一系列工作目标。他还补充道：“**我将草拟一份初步方案，然后与你讨论。**”

案例三

会议结束后，给我一份会议报告，下午3点发到我邮箱。

我写了会议报告，发到了您邮箱，您看可以吗？

老板：还没看，晚点答复你。

下属

领导

老板

下属

老板

案例分析

下属里德拥有新的工作（经正式任命）和全部职责（经正式授权）。但是这位经理却要采取下一步行动。在任务完成前，经理将背负着猴子，而下属则无所事事。

案例分析

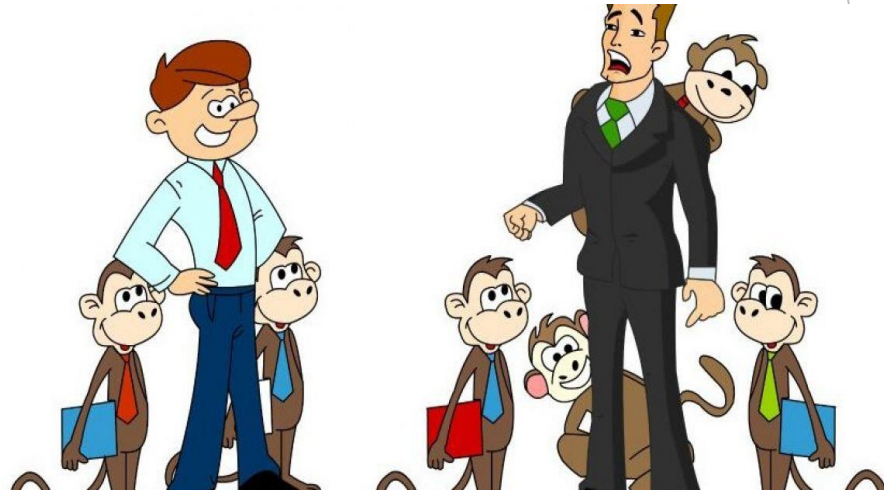
这时猴子在下属身上，因为下个步骤由下属执行。下属试图将猴子放在老板的背上。猴子跳到了老板身上

猴子在谁的背上？

为什么会发生这一切？

因为在每一种情况下，不论是有意还是无意，这位**经理及其下属从一开始就认为问题是两个人的**。

在每一个例子中，猴子最初横跨在两个人的背上。猴子跳到领导背上后，下属就消失了，留下经理照管这只猴子。当然，你可以训练猴子不要挪动那条腿，但更简单的办法是，**从一开始就阻止它横跨在两个人的背上**。



往上蹿升的猴子(下一步骤) - 下属把本该属于他的工作，有意或者无意的交给管理者去执行

猴子在谁的背上？ - 被杂务缠身的经理



这时候，我们有必要探究一下**管理时间的内涵**，因为这涉及经理们与他们的上司，同级人员以及下属之间的互动关系

管理时间的内涵

1

受**上司**
支配的时
间

用于完成上司下达
的工作任务

2

受**组织**
支配的时
间

用于满足同级人员
提出的积极支持的
要求

3

个人支
配的时间

用于完成经理自己
想去做的事情

管理时间的内涵

受上司
支配的
时间

不能掉以轻心，
否则会立即收到
直接的惩罚

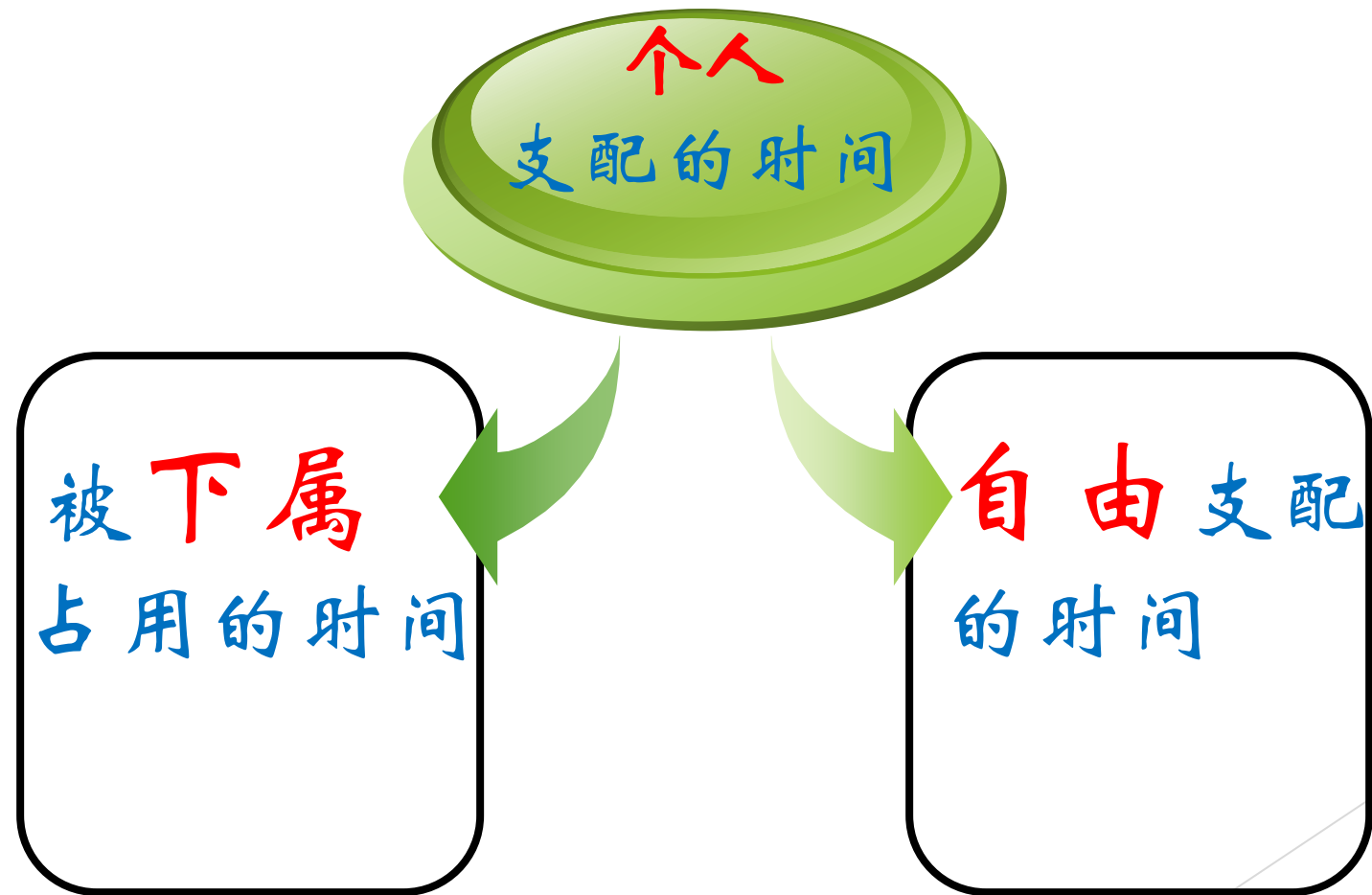
受组织
支配的
时间

置若罔闻，也
会招致惩罚，尽
管惩罚并不总是
直接的或迅速的

个人
支配的
时间

不会导致惩罚，
因为上司或组织
压根不知道
经理最初打算
做些什么，所
以就无法对没
有完成什么予
以惩罚

管理时间的内涵



管理时间的内涵 - 减少被下属占用的时间

最大限度地
减少或消除
受下属支配
的时间

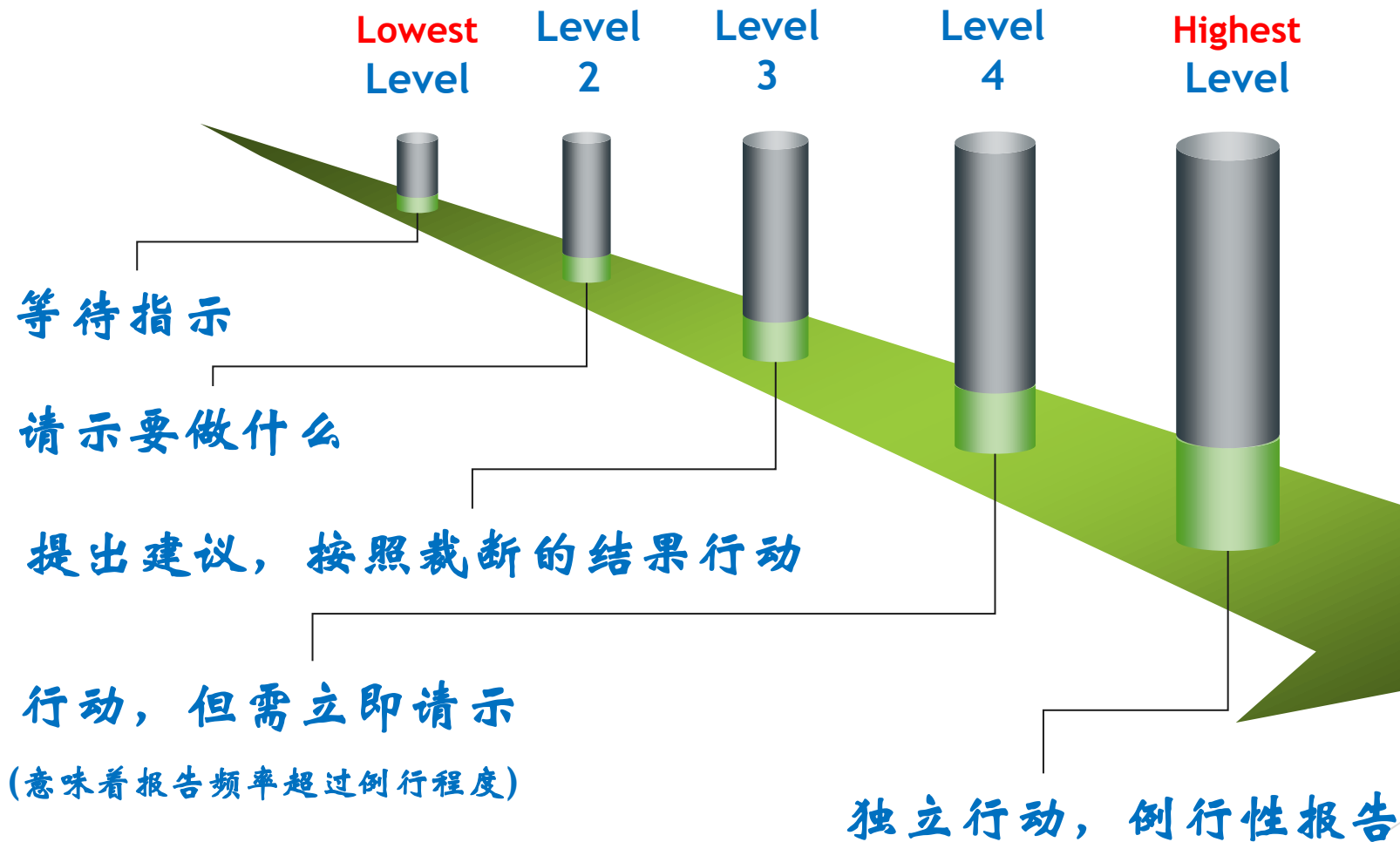
增加由个人
支配的时间
中的自由支
配时间

利用所增加的
时间更好地处
理上司和组织
布置的任务

大部分经理没有意识到他们把过多的时间花在解决下属的问题上，**了解下属 - 从安肯自由量表开始吧。**

安肯自由量表

管理者给予下属的自由度可以分成5个层级



自由度越高层级的下属也意味着得到主管更多的授权，同时也占用主管更少的时间。

安肯自由量表

1, 2层

- 下属不专业，懒散，责任推诿，他们会**占用领导的时间**；
- 下属未被授权，管理者不信任员工，或控制欲太强，很多领导鼓励这种行为，斯金纳说“**任何你所鼓励的行为，都会受到强化。**”

3层

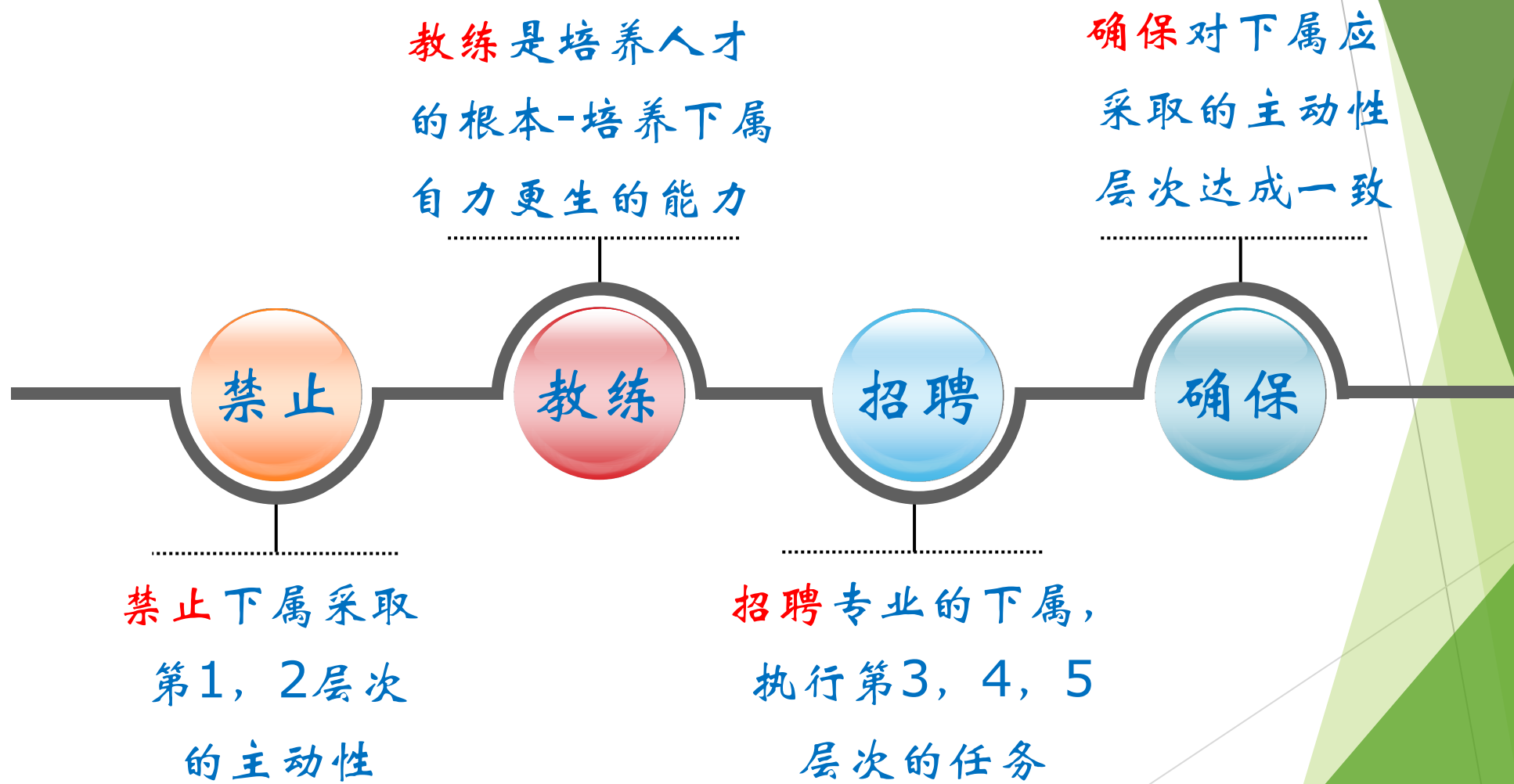
- 下属开始实现自我，知道如何拟定与提出想法；
- 当下属可以**成功提出建议**时，领导对他们的能力就会有信心；
- 领导可以根据下属与议题，**花少量时间**来维持短暂地约束行为。

4, 5层

- 争取来的特权-获自于你能向上司成功地推销自己的想法和建议而慢慢累积的名声(在第3级中培养)；
- 可以实现**自我管理**与**自我领导**，并恪守领导订立的指导原则；
- 领导**不必再花可支配时间**来监督下属的行动。

自由和放权相辅相成,作为领导,自然得权衡两者.但是如果作为普通员工,还是应该尽量往更高级迈进.

安肯自由量表



安肯自由量表

重点

- 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。

秘诀

- 尽可能在下属的处理范围内，给予对等的责任和行动自由，让他们独立工作；
- 但在下属需要你协助喂食时，务必要在他们身边。

喂养猴子的6大规则

规则1

要么喂养它们，要么射杀它们，
千万不要让猴子被活活饿死。



喂养猴子的6大规则

规则2

只要你找到需要喂养的猴子，你的下属就会找出时间喂食它们，但**千万不要过量**。



喂养猴子的6大规则

规则3

按照喂食进度表上的时间和地点**喂养猴子是下属的责任**，主管不必再沿途追逐即将饿死的猴子，胡乱地喂食(切忌越俎代庖)。



喂养猴子的6大规则

规则4

如果有冲突发生，预定喂食猴子的时间可在任何一方的提议下，做出更改，但不被视为延误；**事情毫无进展不能作为重新安排投食时间的借口。**



喂养猴子的6大规则

规则5

无论何时，应尽可能面对面地喂养猴子，或使用电话，绝对不要用信件。备忘录，电子邮件，传真和报告适用于喂食过程，但不能替代**面对面的对话**。



喂养猴子的6大规则

规则6

超过好几页的备忘录，电子邮件，传真和报告应该在**一页的摘要**中写清楚，以便展开即使的对话。



喂养猴子的6大规则

规则1

要么喂养，要么射杀

规则4

毫无进展不能
作为重新安排
喂食时间的借
口

规则2

不要让猴子过
量

规则5

展开面对面的
对话

规则3

喂养猴子的责
任必须是下属

规则6

长篇大论的报
告需要一页的
摘要

Management Time

The manager cannot disregard without direct and swift penalties.

Neglecting these requests will also result in penalties, though not always as direct or swift.

Is not subject to penalty since neither the boss nor the system can discipline the manager for not doing what they didn't know he had intended to do in the first place.

Boss-imposed Time

System-imposed time

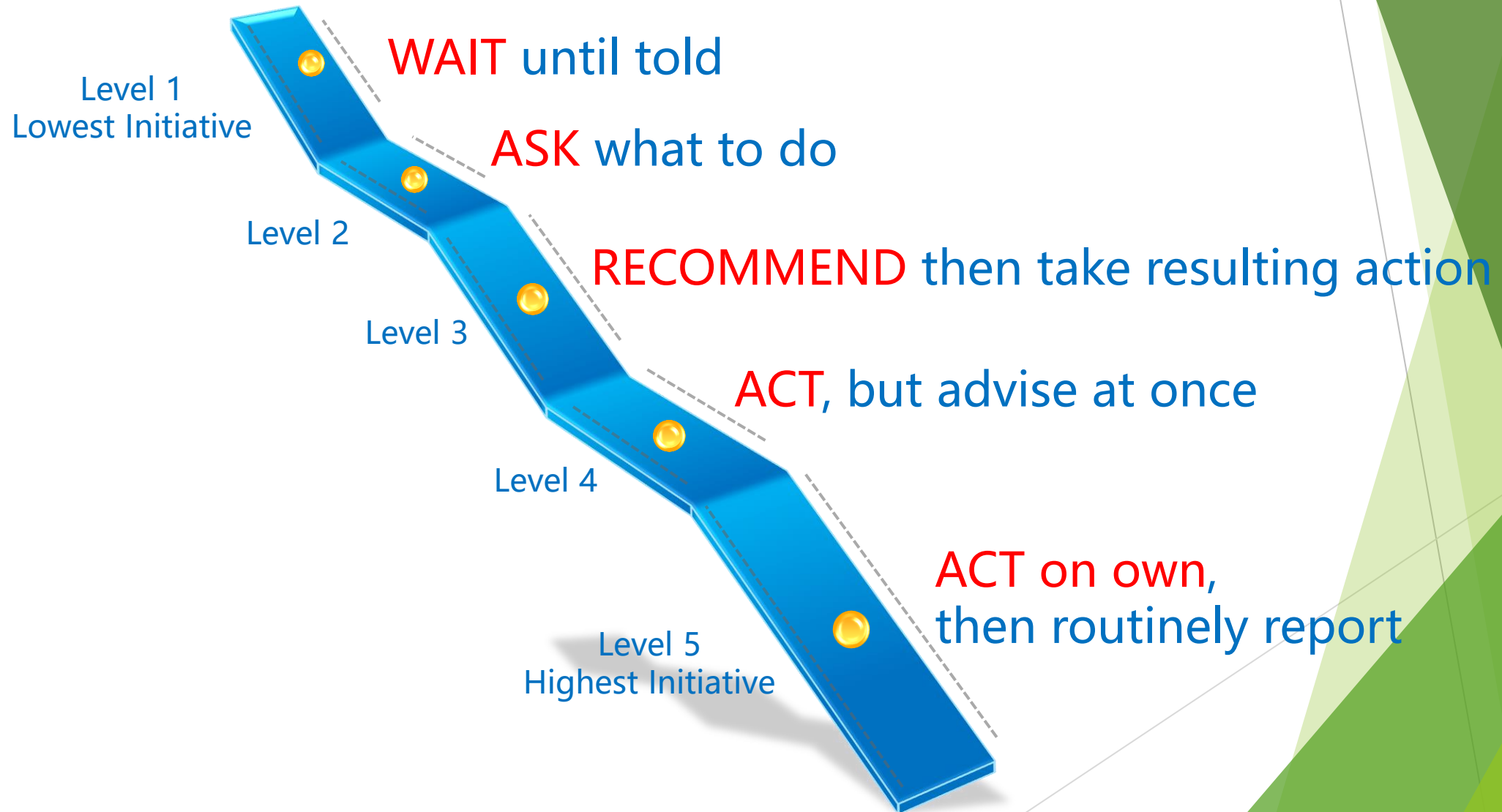
Self-imposed Time

Subordinate-imposed Time

Self-imposed Time

- Discretionary Time

The Anatomy of Managerial Initiative



Five rules governing the "Care and Feeding of Monkeys"

1
Monkeys should
be fed or shot

2
The monkey
population should
be kept below **the
maximum number
the manager has
time to feed**

3
Monkey should
be fed by
appointment only

4
Monkeys should be
fed face to face or
by telephone, but
never by mail
*Remember with mail,
the next move will be
the manager's*

5
Every monkey
should have an
assigned next
feeding time and
degree of initiative

Questions?

