
《别让猴子跳回背上》完整文稿

读完本书约需 35 分钟

书友你好，欢迎来到非凡精读馆，我是路一鸣。

今天我要跟大家分享的书，叫作《别让猴子跳回背上》。这本书是从《哈佛商业评论》有史以来被重印最多的一篇文章演化来的，畅销了快五十年。那它的神奇之处在哪儿？为什么能畅销五十年呢？

这是一本教我们做责任划分的书，那责任划分跟猴子有什么关系呢？因为**作者眼中的猴子就是我们在面对具体工作的时候，要进行的下一个步骤，或者叫工作任务**，他把它形象地描述为猴子。为什么非得把它描述为猴子，鸡或狗不行吗？因为作者觉得猴子有一个特性，就是会乱跳。就是该养猴的人闲着没事干，不该养猴的人背上趴了一堆猴，什么事都是他干。

所以，这本书其实是告诉我们在**工作划分上，领导和下属的边界应该在哪儿，这就叫各司其职。**

一、谁要为工作负责？

什么样的领导才是好的领导？什么样的管理才是好的管理？**好的领导和好的管理，一定不是自己去完成所有任务，而是发动更多人去达到一个组织目标。**如果猴子乱跳，结果自然就是团队的组织绩效会下降，效率也会变得很低，所有人都在抱怨。抱怨的对象是谁呢？就是那个养猴最多的上级。

01 乱跳的猴子

你有没有这种感受或者经验，比如，你的工作能力挺强的，上司很看好你，由于你的业绩表现你被提拔了，做了一个小领导，带了一个小团队。你有四个下属：阿土伯、金贝贝、孙小美、钱夫人。

你礼拜一去上班，在走廊里，阿土伯把你叫住说：“领导，我们有问题。”

你听到有问题得解决，这是你的责任，你就停下来，在走廊里听他讲工作中遇到的问题。但是！阿土伯说话特别啰嗦，听了半个小时大概听了一个所以然，但还不是特别了解，你一看表，半个小时过去了。

你说：“等会儿，阿土伯，我跟孙小美约了一个会，等我跟她开完那个会，我再回来讨论你的问题，让我想一想。”

你碰到阿土伯之前，猴子在阿土伯的背上，那是他的工作任务。当他说“我们碰到问题了”之后，你说“让我想一想”，说完这句话，猴子在谁背上？在你背上，因为你要想一想，然后给他一个答案。

于是，阿土伯回到自己的座位上，等待你的回复。你跟孙小美开会去了，开了大概一个小时。开完会，你说：“孙小美，给我一份会议纪要。”

这一次，你比刚才面对阿土伯的时候往前进了一步，因为猴子还在孙小美的背上。但是，当孙小美真的把会议纪要用邮件的方式发给你之后，猴子在谁背上？还是在你背上！因为那个时候开始，孙小美开始期待你的反馈。

跟孙小美开完会，你又跑到钱夫人那里。钱夫人在团队里负责公共关系，制定了一个完整的公关计划，也很有经验，计划也相对完整。你听完她的汇报之后，在告别的时候你说：“很好，如果我能帮上什么忙，你就来找我，我很乐意帮忙。”

注意！你说完这句话之后，猴子在谁背上？猴子来到了你背上。本来这个工作是钱夫人该做的，但你伸出了你的援手，表示你愿意随时去解决钱夫人需要解决的问题，这个猴子就被你从她背上抓到自己背上了，钱夫人真的就会来找你。

经历完上面的事情，这一上午就过去了。中午你开始吃午饭，下午处理自己的工作，因为还有其它部门需要你协同，你还要完成老板交给你的任务。

到四点半的时候，阿土伯回来找你了，说：“领导，那件事你想得怎么样了？”谁是上级？谁是下属？你是上级。但谁在问那件事进行得怎么样了？阿土伯。猴子从他的背上跳到了你的背上。

作者告诉我们，每一只猴子的两边都有两类人，一类叫养猴的人，或者是负责执行的人，另一类就是监督者。很显然，上级应该是监督者。但刚才那几个场景，谁在监督谁？是下级在监督上级。该养猴的人把猴放到了上级的背上，所以他反过来监督上级。这就是我们常常能看到的，**由于责任分工不清楚，或者说管理者没有意识到彼此之间的责任是什么，而把所有的猴都往自己背上抓导致的结果。**

作为领导的你可能觉得很正常，领导就是应该帮下级解决问题。为什么你会有这种反应和心理呢？

第一，可能是因为**你就是专家**，你的能力确实比他们强，所以你被提拔了。

第二，在帮他们解决问题的时候，你会有**心理优势**，显示你的能力比下属强。这未必是你的显意识，但它可能是你的潜意识，它会让你有成就感、满足感。

第三，这有可能会让你**短暂地脱离你的上级交给你的任务的痛苦**。可能上级给你的任务难度系数更高，你还在绞尽脑汁想怎么解决问题的时候，突然来了一个难度系数低的，你以前干过的事让你来解决，你就很顺理成章地把它接过来。因为完成了这个工作，你得到的正反馈很强，心里就建立起了自信。

第四，这可能源于人们的一种本能，叫介入心理。当我们看到一件事情没有在正确的轨道上的时候，总想做点什么纠正它、改变它。

管理者到底应该做什么呢？他们和下属之间应该是什么关系呢？

02 五种层级的员工类型

在区分角色和划分责任的时候，作者明确了不同员工的不同层级标准，他把它叫**安肯自由量表**（因为作者就叫安肯）。

员工的能力大概分成五个层级：

- **第五层级：独立行动，例行性报告。**

这样的员工什么事都不用麻烦上级，他自己就能搞定。只是到了规定的时间，给我汇报一下事情的进展就可以了，但不是所有员工都有这样的能力。

- **第四层级：行动但是需要立即请示。**

这意味着他的报告频率超过了例行的程度。本来一周开一次例会，他可能中间找你六次，但仍然可以执行，可以完成下去。

- **第三层级：员工可以提出自己的建议。**

当公司或者他的工作面对一个需要解决的问题的时候，他会给你几个方案，然后由你来裁断，或者由你们共同讨论决定选择哪套方案，或者再补充、丰富、完善，然后去执行和完成。

-
- **第二层级：请示要做什么。**

什么事都来问领导，我们该怎么做，要做什么。

- **第一层级：等待指示。**

领导不告诉他做什么的时候，他真的就没事干，就天天坐在那儿等着领导下指令。

作者告诉我们，很多管理者的时间就是被第一、第二层级的人给消耗掉了，也就是指等待指示和请示要做什么的人。

二、让猴子跳回员工背上

01 领导要不要主动抓猴子

那如果这种情况不改变，会发生什么？假设你的四个下属每人每天放三只猴子在你的背上，四乘以三就是十二只猴子，如果每个问题解决需要花半个小时，十二乘以零点五，你一天要有六个小时去解决他们的问题！

假设一天工作八小时，你还剩两个小时，这两个小时内你要完成你的上级交给你的任务，和同级其他部门配合协同的工作。比如，你是做销售的，你总得跟财务打交道吧，你总得跟法务打交道吧，有的时候还得跟人力资源打交道吧，还有后台的技术、产品部门，你可以在两个小时去处理这些吗？时间当然不够。

时间不够怎么办？书中主角的第一反应是最近的进度落后了，感到内疚。他的解决方案是，要尽量找出更多的时间，或者提早退休。但自己又做不到提早退休，因为还有家要养，还有房子要还贷，那就只能尽量找出更多的时间，加长自己的工作时长。

所以，这就是我们常常看到的，为什么很多领导者每天忙得焦头烂额，从早到晚有处理不完的事情。

书中有一个场景都把我逗乐了，这个作者因为懊悔失眠了。他懊悔的不是自己去养了别人的猴子，而是自己太笨了。我怎么解决不了这么多问题呢？我花这么多的时间，怎么还有这么多的问题排着队来等我解决呢？

然后这个人梦中就去见了上帝，他对上帝说：“你可以作证，我勤勤恳恳，全情投入我的工作！”

上帝说：“对啊，这一点我承认。”

他说：“那你看看我的业绩表现。”

上帝就说：“我看见了，那里有什么？是空白的。”

他这么投入，他的业绩表现为什么是空白的？因为那不是他的猴，那是别人的猴，他自己的猴还没时间喂呢，都快饿死了。

02 把猴子还给员工

我们先把这个问题留在这儿，我们看看作者是怎么解决这个问题的。

时间来到了礼拜一，他再去上班，走廊里四个员工都等在那儿，因为上周五领导没给他们答案。

阿土伯说：“我们要怎么解决预算超支的问题呢？”

孙小美说：“删减成本的计划怎么进行啊？”

钱夫人说：“我们进度落后了，我们怎么能赶得上进度报告呢？”

金贝贝问：“我们跟大客户之间这个问题，我们交付出现了困难，怎么解决？”

你想一想，这是不是你的生活和工作当中真的会出现的问题，你的下属真的会问你这些问题，而且好像你真的就该去回答这些问题。

03 小心“我们”

记得我描述的第一个场景吗？周一上班，阿土伯说：“领导，我们碰到了问题。”仔细琢磨一下这句话，“领导，我们碰到了问题”，这句话的问题在哪儿？就在这句话里的“我们”。他说这句话的时候，好像他是团队中的一员，这个问题是团队共同碰到的问题，需要大家共同解决，而解决能力更强的人、责任更大的人是上级不是他。所以这个猴就从他背上跳到了你的背上，“我们”就是猴子的美颜术。

如果你不想过作者描述的地狱般的生活，没有自己的私人生活而且有做不完的工作，这个时候你应该怎么做？

作者打断阿土伯：“等一下，你说我们碰到了问题，我们先界定清楚到底是谁的问题，是你的问题，还是我的问题？”

这里有一个非常关键的假设，就是问题总有明确的责任人。在作者描述的场景中，阿土伯身为下属，他必须证明这个问题是领导的问题，才能把猴子放到领导的背上，要不然这就是他的问题，这个猴子就得乖乖地趴在他的背上。这个时候上级就可以说：“如果是你的问题，你来告诉我，我们怎么解决。”

在上级和下级之间的关键对话当中，有两个明确的原则：

-
- **搞清楚是谁的问题。**要双方都明确谁是个养猴的人，谁是监督者。
 - **问问题的人永远是领导，而不是下属。**

所以，他会跟阿土伯说，“我来负责问问题，你来告诉我答案，这样行吗？”

阿土伯会说：“我也不知道。”

该怎么面对这种回答呢？这个作者建议的回答是：“我已经听你讲了半个小时了，我也只是听了个囫圇大概，但是你知道我很忙，我没有那么多时间来处理这么一个具体的事。你回去好好想一想，想好了来找我，你告诉我准备怎么解决这个问题，因为显然我忙不过来，交给你了。”

阿土伯愣了，领导以前不是这样的。因为领导受够了到处养别人的猴的生活，他痛下决心，以后再也不养别人的猴了，他就可以这么毅然决然地拒绝阿土伯。

十点多的时候，你去走廊里转一圈碰见阿土伯了：“阿土伯，那件事怎么样了？”

这句话以前是阿土伯问你的，现在终于轮到你问他了，猴子在阿土伯的背上。阿土伯当然不会这么善罢甘休，他也没有习惯真的去解决问题。**阿土伯没有办法，不见得是因为他想不出来，他只是不习惯去自己想出办法。**

阿土伯说：“没办法，我也不知道该怎么办。”

你说：“好，那你继续想。”

这样来来回回进行了三十五个回合，阿土伯每次都想把猴扔回到你的背上，你就是拒绝。三十五个回合之后，阿土伯放弃了，**他不是放弃了这件事，他是放弃了跟你打拉锯战。**

他说：“那好，我来想想办法。”以前这句话是你说的，现在是他说的。

我来给大家讲一个我工作当中遇到的真实的案例。我在公司碰到过一类员工，他会问你：“领导，这件事我们该怎么办？”我以前的习惯就是告诉他该怎么办，我也很享受这个过程，我的潜意识里可能是“怎么样？我比你厉害，你尊重我”，但实际上越来越多的工作堆在了我的案板上，而不是下属身上。所以当我看完这本书的时候，我真的有意识地去看我的一部分同事们的表现，还真的让员工用“领导，我们有问题”这个谈话方式，想把他们身上的责任交到我身上。

这个时候**我会很坚定地告诉他：“我们先说清楚是你的问题，还是我的问题？”**他一下就愣了。我说“不是说这是你造成的问题，是谁要负责解决这个问题”，最后他不得不承认这是他的责任。我说：“好，那你去想办法，想到办法了回来告诉我。”

我记得在《高绩效教练》那本书里，作者说当员工跑来问你答案的时候，其实他们心里是有答案的，他们只是想让你变成那个解决问题的人，他们把责任交还给你。这个时候如果你给他们指导，他们马上就会有无数个理由告诉你，你的那个建议不管用。

什么事你都能做了，你就不需要员工了，那就是你在替下属养猴。如果你拒绝替他养猴，把猴子强行放回到阿土伯的背后，你会遭遇反抗。这个时候你的下属会更多地抱怨说：“我们领导啥事也不管，什么事都让我们自己去办，他就天天无所事事。”

那什么是好的领导呢？**你要培养他，你要让他做到比他昨天更好的这个结果，他自身的能力要生长。总有一天，他能做到你都做不到的事，这才是你的任务。**否则事情都由你来解决，由你做判断后他们只负责执行，那这个团队的绩效的天花板就是你的能力。有一天你自己不再成长了，你的组织也会停止生长。这是我们追求的结果吗？当然不是。如果我们明白了这个道理，我们就可以理解，把猴子放回员工背上的重要性了。

也许一开始这样做就是超出员工的能力了，但只有经过这个过程，他们自身的力量才会生长出来。有朝一日变成第五层级的员工——“独立行动，例行性报告”。你不就期待这样的人成为你的员工吗？什么事不用你操心，到时候给你一个结果就行了，可如果不经过这样的训练，他能做到这一点吗？

三、喂养猴子的六个原则

我们拓展一下思路，看看在我们的生活当中，我们的孩子、学生，他们身上生长出来的能力，有多少是接受了我们的指令形成的习惯性记忆？有多少是我们给了他们协助，但是困难由他们自己去完成生长出来的？

这本书里描述了一个最震撼我的场景。作者回忆了小时候不会写作业，去找爸爸妈妈求助的场景。

他：“妈，你知道这道题怎么做吗？”

妈妈：“来，我做给你看。”

他：“好，那个题怎么解呢？”

妈妈又给他做了一遍。一共十道题，妈妈都给他解完了。

妈妈：“会了吗？”

他：“会了。”

安肯回去把妈妈的解题内容抄了一遍，第二天拿了一百分。回家之后特高兴，他说：“妈，我今天得了一百分。”，妈妈说：“很好。”又跟他爸说：“爸，我今天得了一百分。”他爸说：“不，是你妈得了一百分，不是你得了一百分。”他一开始不理解，怎么不是我得的？卷子是我写的。

后来他发现这个事情有效果的时候，他就会重复这个事情，不停地去问他妈。他妈有一天烦了，说：“你爸是大学数学老师，他数学比我厉害，你问他，别问我了。”

他真去问他爸，他爸说：“你要解的这道题，具体怎么解我已经忘了，但我相信我可以协助你解决这个问题。咱俩定个规则，我确实可以帮你，但是我来问问题，你来回答，好不好？”安肯答应了。

爸爸：“好，我可以帮你什么忙？”

他说：“这道题怎么解？”

爸爸：“等一下，你忘了咱们的规则了，我来问问题，你负责回答。你准备用多长时间，把这道题解出来？”

他：“半个小时吧。”

爸爸：“好。”

过了半个小时他又去找他爸去了，他说：“我解完了，你看对不对。”

爸爸：“这个思路好像不对，你要沿着这个思路往下解，这个题就解不出来了，你要自己去找到哪里不对。”

他就回去找去了，结果一道题花了他一个半小时，那一晚上，他一共就算出来三道题，因为该睡觉了，没时间算其它的题了，结果就得了四十五分。

他发现这样不行，他又去找他妈，说：“我爸不帮我啊，还是你来帮我吧。”然后他妈说：“我跟你说过，你的这些题我都不会做了，你爸懂的多，你去找你爸，你爸会做。”这个时候，他说了一句非常关键的话，他说：“**我知道他厉害，可是我不想学那么多。**”

怎么样？有感触吗？当你解决了下属的问题，当你替你的孩子算出了数学题的时候，你的孩子觉得解决算术问题的责任是你的，他本来可能还想增长点数学能力，但他现在既然可以有一个更高效的方式拿到高分，他就不想学那么多。

所以，**作为领导或者家长，你的任务是让他们获得自身能力的成长**，这是作者特别强调的一个组织里员工心理健康的基础。

在一个组织里，员工每天无所事事，每天看上去很乐呵，也不用承担责任，到点还领工资，他很高兴吗？不，他会打游戏。他不是要填充时间，他就是感到一种焦虑，他需要化解自己的焦虑情绪。他的焦虑情绪从哪里来的？他没有成长，他只是获得了一个别人免费给他的结果，这对他是不负责任的。有一天他要离开你们公司，他也许很难再找到第二份工作了，因为他很难再找到一个，像你这样愿意替他喂猴的上级了。

为什么网上有人把这本书解读为如何优雅甩锅？好像这本书都是站在领导的视角去讲怎么管理下属，怎么让他们去干活。其实不是，这本书在后半部分告诉了我们，作为一个领导，他该做的到底是什么工作。

作者提出了喂养猴子的六大规则，就是保证工作能够推进下去的六大规则。

- **第一个原则：要么喂养它们，要么射杀它们，但千万不要让它们被活活饿死。也就是说要么布置任务，要么取消任务，但不要布置了任务后，任由它被下属遗忘，默默成为一个历史遗留问题。关于这一原则，作者有个提醒：不要让下属承担太多工作，不要给他们太多的任务目标。**

大家有没有遇到过特别厉害、特别聪明的上级？脑子特快，记什么事情都过目不忘。他在办公室走一圈，今天看见阿土伯说：“阿土伯，你去把那个快递处理一下，我们的客户都已经催了。”一扭头看见钱夫人了，说：“钱夫人，我们的市场的拓展计划，我觉得什么地方还需要补充一下。”

这样的领导，往往特别受员工的崇拜，但这样的领导对组织能力，和员工能力的成长，反而可能是有害的。因为他随时都会把猴子扔到下属的背上，一个下属可能随时会从他手里接过成百上千只猴子。所以，不能给下属派很多猴让他们去养，需要按重要性排序把任务明确下来，交给下属去养。

- **第二个原则：只要找到需要喂养的猴子，下属就要找出时间喂它们，但是千万不能过量。**

好像是重复了第一条原则，但这里强调的是明确了工作目标或工作任务后，要保证这些猴子都有喂养的人，而且这些人需要明确地分配出时间来喂养这些猴子，也就是处理这块工作。

- **第三个原则：猴子必须要放在下属身上，不能乱投食，要克服内心介入的冲动。**

作者举了一个例子，他去巡视办公室，发现有一个该发给客户的箱子，礼拜一他就发现了，到礼拜三还没发出去。一般人的反应可能是把那人骂一顿，但他的做法是给那个下级，比如说金贝贝打电话问：“那个猴现在长得怎么样了？”她说：“在喂呢。”他又说：“好，我知道我们约定的是下周二来谈猴生长的情况，我决定提前到明天早晨，我们来谈一谈它的状况。”

这个时候会发生什么事情？金贝贝接完电话之后，马上就会冲到收发室去，赶紧检查一下是哪儿出了问题，一眼就看见那个箱子了，然后就问：“这箱子怎么还在这儿？”收发室的人回答：“第一天车坏了，第二天车装满了，所以都没送出去。”金贝贝就让他赶紧送出去。

这个事情真正精彩的是第二天，金贝贝来给你汇报这只猴现在长得怎么样。听完之后，你会说：“很好，我们现在就去看看，这只猴长得怎么样。”你就带着她这份报告，跟她一起来到收发室，结果让你震惊的事情发生了，除了那个箱子被运走了，收发室已经被打扫得干干净净，所有的事情都整理得井井有条。

这说明，一旦你强化了工作责任，下属会尽心尽力地把能想到的所有问题都解决掉，来迎接检查。如果你只是把最底层的员工骂一顿，那你也只解决了一个箱子的问题，而其他相关的问题，如果你没发现就不会被解决。

- **第四条原则：如果有冲突发生，预定喂猴子的时间可以在任何一方的提议下做出更改但不被视为延误，但事情毫无进展不能作为重新安排喂食时间的借口。**

比如，你给下属下达了一个工作指令，然后跟他约定好什么时候讨论事情的进展，结果开会的时候他没来。一般做法是让秘书直接叫那个人过来，但作者是这样做的，他把所有直接下级都叫来开紧急会议，下属都以为出什么大事。他坐在那儿说：“我只是想告诉大家，我们规定好的喂养猴子的时间，大家要记得清楚。今天有一个猴子，到了该喂养的时间，但是那个喂猴的人没来，没有跟我讨论猴子的身体状况，这是不可以出现的情况，因为会导致这个猴子被饿死。”大家就明白了，散会后那个该开会没开会的人留来说：“领导，不好意思，我忘了，确实有急事。”

有时候我们确实会碰到这样的情况，给下属布置了任务后，当询问事情的进展，下属会告诉你没什么进展，他一堆事，顾不上。这句话里有两个意思：

【意思 1】

“手上一堆事”意味着你给了他太多的猴子，违背了第一条原则。

【意思 2】

“确实没什么进展”，到了规定时间也说不上来。此时，这个作者描述了这样的场景，说毫无进展不能作为重新安排喂食时间的借口。可以想象一下，有多少员工愿意向自己的上级汇报无进度式的报告？肯定没多少。如果你是员工，你也担心上级会给自己打上个工作拖拉的标签。你总会想办法搞出点进度来，或者把想法跟老板去汇报一下。这也是在要求你的下属，在做汇报的时候，坚持既定时间的规则。

如果你接受了，他给出的理由是“因为我没什么进度，要不改下周吧”，可能导致推迟的频次还会增加，时间还会更长。如果你坚持说“说好的哪天就是哪天，你哪怕给我一个无进度报告，我可以告诉你无进度报告是怎么说的”。这其实也是一种反推的方式，就是明确猴子还在下属背上。

那没进展有什么好报告的呢？可以让员工假设一下，如果来得及，这个猴现在应该是什么样。如果确实没喂猴，它现在是什么样，然后把如果喂了的情况减去现在的情况，就能告诉我你接下来该做什么，所以**无进展的报告也必须报告**。

书中提出过的一个非常关键的观点，领导的任务是要让下属通过磨练、训练，不断成长，下属可能因此会不开心，但是随着他们的成长，当公司的业务因为他们能力的成长而变大，他们的心理健康程度反而会越来越高。这才是一个好的领导，因为这种选择才是真正对员工负责任，而不是顺应他们的借口，让他们工作无限期地推迟下去。

- **第五条原则：尽可能要面对面地喂猴子，至少要打个电话，而不是通过备忘录、电子邮件的方式。**

这里也有一个关键的动作，汇报完了进度之后，不要让下属把工作报告留在你的办公桌上。因为如果报告放到你这儿，它就变成了你的责任。当报告在你手里，你就要自己查报告了。谁要对这个报告负责？谁要喂养这个猴子？谁要对这个报告进一步地完善？是员工。

- **第六条原则：超过好几页的备忘录、电子邮件、传真和报告，应该在一页的摘要当中写清楚，以便展开即时对话。**

比如，钱夫人准备了一整套的方案，她写了 35 页，然后她给你发了一个邮件，让你在讨论的时候有一个大概的了解。你特别想看，但你就是没时间看，那怎么办呢？作者建议，他会要求钱夫人要么到办公室来，拿着那 35 页的报告，从第一页开始念，要么把 35 页报告的内容，浓缩到一页纸，当面跟自己讲一下接下来准备怎么做。当面沟通结束后，会问几个问题，问题会围绕着谁、是什么、怎么样、什么时候、在哪里、如何完成展开，这样的要求好像下属也能接受。

这个规则是为了支撑第五个规则的。因为要面对面地讨论，所以报告的内容要在一页纸当中作出呈现，这样才能就报告的内容和对方展开讨论，而不是自己先消化一本本厚厚的备忘录、电子邮件或者传真。

当我们明确了这些基本的喂养猴子的规则的时候，就能发现，这就是一个好的管理者应该承担的责任。什么是好的管理者，什么是好的领导，能做到这些基本原则的，我觉得就是。

最后，我还想用一個生活中的例子来提示大家，什么是角色分工？什么是好的教练？什么是对对方好？

大概在十年前，我在我们小区楼下碰到过这样的场景。我们小区有一个小孩，大概七八岁的样子，在院子里骑自行车，骑着骑着车链子掉了。小孩就下来开始装车链子，小孩可能手比较笨，也可能是第一次装车链子，装了半天也装不上去。这时候，巡视的保安过来了。保安看到车链子掉了，孩子也弄不上去，他就蹲下来，伸手开始帮这个孩子把车链子放回车上。车可能车链子挺紧的，他也花了一点时间，孩子就站到一边了。大概站了有一分钟的时候，他就变得越来越焦虑。因为他是外国小孩，中国话说不利索，憋到最后蹦出来三个字：“你干嘛？”

我一下子就惊醒，他为什么会反对这个大人帮助他，因为他希望自己来解决这个问题，而这个保安，剥夺了他成长、能力增长的机会，而且没有经过他的同意。所以，这个修车的例子，在我的脑海当中一直存在着。

那么我们来总结一下，《别让猴子跳回背上》告诉我们的最本质的道理是：什么才是好的领导？什么才是真正对下属有帮助的管理行为？怎么做才会促使组织业绩、团队能力得到生长？那就是——管住自己！

这本书今天就跟大家分享到这儿，如果你觉得有收获，有帮助，欢迎点击页面右上方的分享按钮，把这一期的内容分享给你的亲人和朋友。

谢谢大家！