

★名家推荐

“《别让猴子跳回背上》以幽默与透彻的方式，检验出一般的管理错误，以及提出让时间管理松绑的真正秘诀。没有长篇大论，也非满腹经纶，却是一本以常识为基础的实用好书。”

联合卓越企业 (UnitedForExcellence, UFEInc.)

培训经理彼得·斯特朗 (PeterStrong)

“本书对任务的猴子比喻十分传神，它帮助我们结合理论与实际的职场关系。几乎每个例子，都让我们得以用全面有效的方式来检视管理和领导流程。这是一本实用性高、易懂、有趣的书。”

美国电视节目主管协会 (NationalAssociationof
TelevisionProgramExecnfives) 影视研讨会协调人

罗德·赖麦尔 (RodRightmire) 哲学博士

“当我看完第2章的刹那，脑中便涌现出这些字：创新、清晰、有趣、知识性、启发性、实用。这本书让我大笑、思索，开始扬弃一些不好的习惯，重新建立起良好的习惯。”

乔治亚军事学院 (GeorginMilitaryCollege)

执行副总裁，美国陆军退役上校

弗瑞德·范洪 (FredE. VanHom)

“本书的见解真是一针见血。《别让猴子跳回背上》谈论的是严肃的管理问题。无论你任职什么样的机构，《别让猴子跳回背上》将让你获得你所需要的可支配时间。《别让猴子跳回背上》经得起时间的考验……你的时间的考验。”

弗吉尼亚州卫生与人力资源部副部长

小约翰·魏思里·尤斯特 (JohnWesleyYoest, Jr)

“运用‘猴子理论’已逾八年，而这套理论确实管用！《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 (TheRidgetoolCompany)

全球应用事务经理马丁·摩尔 (Martin丁Moor)

“我认为：‘猴子理论’可能是我们能提供给管理者，让他们提高工作效率的重要工具。《别让猴子跳回背上》所传播的猴子概念是如此快速与令人难忘，易吸收与应用。这是让管理者从‘做’转型到‘领导’的秘密武器。”

明尼亚波里斯 {明星论坛报} (StarTribune)

广告部副总裁弗瑞得·亨特 (FredW. Hunt)

本书作者将艰深的管理原则转换成实际的行动步骤。《别让猴子跳回背上》是所有担任管理工作的人的必读之书。”

罗纳德布鲁公司 (RonaldBlueCo.) MIS 部主任

迪恩·哈布莱 (DeanHarbry)

“《别让猴子跳回背上》是针对所有努力向上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，或许能甩掉背上的一两只猴子，发现自己轻松许多。”

布朗全球顾问公司 (BrownandAssociatesWorld
wideConsultants) 退役军人事务部部长

杰西·布朗 (JesseBrown)

“我很喜欢这本书，一如我对研讨会的喜爱。安肯独一无二与深具说服力的技巧，让阅读变得更有冲击性与意义。对于像我这种数十年来都在接触管理顾问的人来说，安肯融入了轻松慧诘的幽默，思绪清晰与直言不讳的方法，是如此特殊与无价。”

加州圣塔莫尼卡布拉克传播集团

(BlockCommunicationsGroup)

理查德·布拉克 (RichardCBlock)

★ 献词

谨将本书献给我的父亲，已逝的小威廉·安肯 (WilliamOncken, Jr, 1912--1988)。

他毕业于普林斯顿大学，在哥伦比亚大学念研究生。在他的职业生涯中，担任过物理教师、地理物理学家、海军官员、政府官员、企业老板和管理顾问与培训师。

第二次世界大战中，他服役于美国海军，官拜中尉；战后，他以平民身份任职于海军部以及陆军部总司令幕僚。他也相当荣幸地成为美国海军博士后研究所、美国陆军指挥司令大学与陆军工业学校等校的教职员荣誉会员。1955年从公务机构转至民营企业任职，这促成了他1960年成立企管顾问公司，这段时间他称自己独创的领导与企管理论为“处理时间管理” (ManagingManagementTime™)，本书中有许多题材援用自这些理论。

1970年，他将办公室和居家迁往得州达拉斯。他是一个天才型、活力充沛、幽默的演讲者。多年来担任总裁联谊会管理课程的讲师，也是国立大学年轻总裁组织中颇受欢迎的教职员。他独特与充满想像力的表达方式能够激发听众，带给他们难以忘怀的真知灼见，也能为人们面对的基本管理问题提出实际的解答。

父亲最为人津津乐道的成就是：他首创的“处理时间管理”研讨会(或称“让猴子回到主人背上”)。这些突出洞见获得管理阶层的广泛好评。多年来，他的猴子譬喻已经成为管理界的传奇经典。

父亲曾经发表过的文章散见许多刊物，包括《哈佛商业评论》的《时间管理：猴子落在

谁背上?》。该文是“处理时间管理”研讨会的摘要报告，也是《哈佛商业评论》最常被读者要求重新刊载的一篇文章。

时至今日，许多企业界的管理者与领导人将他们获得的成功归因于从安肯的理论中获得的启示。家父的朋友哈尔·巴洛斯(Hal Burrows)与布兰佳也在他去世时特为致意，并引起广泛的回响：

就像莫札特一般，小威廉·安肯是一位十分罕见而杰出，兼具大师级作曲家与演奏能力的人；不同之处在于，小威廉·安肯运用的是语言，而非音符，来流传他的作品。他的巨作——《处理时间管理》超越了时代成为隽永的作品，掌握了管理精髓，是企业恒久流传的管理艺术。任何曾经眼见他亲身讲演的人，毕生难忘这种宝贵经验。

★ 推荐序

法则不外乎三种。

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，放之四海而皆准，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，经过经验的认证。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、学会与运用过去曾经发现过的一切，无论实用与否。

我们可以建造与驾驶飞机，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，我们可能会遇到重大麻烦。

同样地，在人类的成就方面也有一份得来不易与尝试错误之后的知识宝藏。有些行动会比其他行动有更好的结果。任何从政治到商业的活动中，那些可以引导大家的人，应该要寻找并研究，如何成为成功领袖的智慧源头。

25年前，我首度参加安肯的时间管理研讨会。我当时的雇主直复营销主管理查德·维格里每年都会邀请安肯前来讲座，要求维格里公司的所有员工参加他的研讨会。安肯是位魅力独具的讲演者，研讨会对我们更是助益匪浅，因为他所教导的内容相当有趣，是一整套当时无人想到的管理技巧。

显然，安肯对管理技巧已研究得相当透彻。安肯所提出的通则，如果能够切实执行的话，

将大大增进主管与部属之间的关系。善用安肯的管理智慧使得维格里公司成为政府直接邮寄领域中，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技巧的人。

从我首度参加安肯研讨会至今已历数十载。我在美国的参议院担任幕僚，担任里根政府的幕僚人员，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，在每种情况中所看到的是，那些能运用安肯原则的人比起不会运用此技巧的管理者成功许多。

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。

我聘请他前来公司对员工教授安肯技巧，开始招募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演讲。

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

- 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，尽可能给予他们一些建议，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，端视你对这些智慧的领略与运用。

领导学院总裁

莫顿 C 布莱克威尔 (MononC, Blxkwe11)

★ 名家推荐

江山代有才人出。每隔一段时间，在某个领域中，总有人可以比其他人更正确地透析各种事物。泰德·威廉斯(TedWilliams)被喻为最佳打击手。他的打击率之所以高过其他人，原因是他可以把球看得更清楚。小威廉·安肯也是管理领域的个中高手。

多年来，小威廉·安肯炙手可热的管理顾问地位之所以能够屹立不动，是因为他比管理

领域中的其他人对组织的内部运作有更透彻的观察。他的训练课程中，常常爆出哄堂大笑，这是对他的一种肯定。既然管理者不被允许在公开场合哭泣，他们惟一可以做的事情，就是开怀大笑，而且他们的确笑了。为什么？因为小威廉·安肯经常一针见血地触及工作生涯中荒谬与现实的一面。

我之所以对“时间管理”这个课题兴趣浓厚，则另有原因——它显示出小威廉·安肯是管理与组织行为的巨擘。尽管许多人对他的认识来自于“背上猴子”的比喻，不论是从训练课程，还是1974年他在《哈佛商业评论》(HarvardBusinessReview)上发表的经典作品《时间管理：猴子落在谁背上？》(ManagementTime·Who'sGotTheMonkey)，但是少有人知道小威廉·安肯的管理知识与体会竟会如此精深细致。时间管理不只是时间管理，他的论点涵括了所有的管理要诀。

为何小威廉·安肯能够提供如此真知灼见与高瞻远瞩？在他决定开班授课之前，他投身创业生涯长达20年。大多数的企管顾问与训练教师，包括我在内，都是学界出身——躲在学术庙堂里的企管系师生。在我们著书立说的同时，小威廉则投身实务界，在商业战场上亲身学习实践。当我们的论述文章让职位得以提升时，小威廉的千疮百孔则让他获得“挫折”学院的博士学位。这也是我对小威廉特别敬重的地方，事实上，我认为小威廉是被遗忘了，在企管领域中许多人都没有意识到这一点。

小威廉·安肯将带给你事实真相，让你能够海阔天空，让你的工作蒸蒸日上，让你的公司成为人们梦寐以求、最想任职的企业。

布兰佳(KennethH. Blanchard)

加州艾斯康迪多布兰佳企业主席

本文摘自小威廉·安肯《处理时间管理》(Managing Management Time)一书。

★ 致谢

对于鼓励与协助我，而让本书得以付梓的人，在此深深感谢他们的支持。

我要将最深重的感谢献给我的家人：家母，我的哥哥约翰与姊姊英格。没有他们的鼓励与支持，这本书可能永远也写不出来。

我也要感谢我的部属丹利(WixmieDanley)与贝克斯(JoAnnetteBex)，他们帮我搜集手稿阶段的材料，付出耐心与坚持，并改正重新编写后的手稿，让现在的这本书得以成形。

感谢大卫·特里普(DaveTfipp)，他同我和我的幕僚共同花了无数时间，想出一个很有意思与吸引人的封面。

感谢先进设计中心(AdvanceDesignCenter)的老板杰米·森卓(JaimeCendra)让我们使用他的设备，以及遭格·灵威斯顿(DougLivingston)在封面印刷时给予我们如此具有创意的协助。

感激我的编辑谢尔顿(KenShelton)在这么长的几个月中付出的耐心，提供我有关出版与专业编辑的高水准训练。

特别感谢我的客户和朋友，他们花了许多时间检查初稿，并提出许多建议(其中的许多被采用了)，他们很慷慨地给这本书以支持。

第 1 章 踏出成功的第一步

引言

在任何企业中，管理者的老板、同僚与部属——以他们的主动支持为回报——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一样。这些要求占据了管理者很多时间，而追求成功的领导要视管理者能否有效掌控源源不绝的“背上猴子”(monkey-on-the-back)。

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部属责任的精神来分派任务。否则，管理者将会被迫承担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——或者是部属——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，包括大多数管理者与领导者在内的芸芸众生都会困惑地问自己：“**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得到诚实的答案。但是，这个答案或称解决之道可能就决定了成功与失败的主管、员工与企业的差别。

你的角色

管理者的贡献来自于他们的判断力与影响力，而非他们所投入的个人时间与埋头苦干。尽管管理者在任何组织里只占很小的比例，却攸关着组织未来的前途。他们管理时间的方式，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他们的时间与努力。

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、提升自制能力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的一些工作者，包括销售人员、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。应用的原则是：“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外部的人，管理者惟有通过判断与影响才能加以控制。对管理者而言，时间管理是让他们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支援时，对方所提出的要求。虽然不至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遭到部属占用，因此又称为“部属占用的时间”。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，老板或组织也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，包括找不到部属、自己的时间不够用以及没时间与家人相处等等。

四、外界占用的时间

这些时间是用来面对顾客、投资者、供应商、政府机构与社群团体需求之用。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)。

两难困境

老板占用与组织占用的时间，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。有些人认为为了要完成工作，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加以诠释(尽管海军对此有一名词——“哗变”)。

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，偶而也要违背体制——为了表现创意，可能会被贴上“特殊分子”的标签。对此，目前也无理论模式可循(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。但企业如何获得急需的创新，同时又维持责任分明与团队结构?

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最主要的考虑因素。

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部属占用的时间比例——亦即消除“往上指派的工作”(upward delegation)，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)建立同业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。

大多数管理者浪费许多部属占用的时间，对此他们甚至还懵懂不知。我们将以“背上猴子”为比喻，检查部属占用时间的发生原因以及管理者的应对之道。

专业驯猴师

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步骤、下一个措施、下一个行动步骤。

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辞汇。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

要你打电话，这也是任务。如果我要你出差两天，这是任务。何以如此？因为它们都能在某个时间与地点完成。因此，这些事务对我所定义的“猴子”，即“下一个步骤”都可以互相对应。

现在，你可以再进一步以“猩猩”来对应管理辞汇吗，一个项目。没错，因为项目不是在任何时间或地点皆可执行。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说起。如果你要从甲地到乙地，势必得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。重要的争议在于谁要展开下一步？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。在此情况下，最后可能会一事无成，否则就是找个不适合的人来完成工作。而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。

部属占用的时间

往上窜升的猴子(往上指派的下一步骤)足以说明部属占用的时间，并且会啃噬你大部分的可支配时间。部属占用的时间从猴子成功地从部属的背上跳到主管背上那一刻展开，除非猴子能回到照顾喂养它的正确饲养人身上，否则部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层次：

- (5) 独立行动，例行性报告(最高层级)。
- (4) 行动，但须立即请示(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)。

当部属的自由程度属于第一与第二层时，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，并为他们解决疑难问题。这是部属要占用的时间。这些事情占用可支配时间——你的可支配时间。

当部属执行任务，其自由层级属于第一与第二层，他们便犹如芒刺在背。但如果他们的自由层级提升到第三层时，很多有利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地提出建议时，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责任分派出去——让他们的自由层级提升到第四与第五级，他们就可以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部属的行动，所以你胜利了。

在以下章节，我们将会一一考察部属占用时间的成因与解决之道。

第2章 你是猴子磁场吗

每个人的可支配时间有限，通常这些时间大多被部属占用；主管用这些时间帮他们解决疑难问题，想出事情给他们做。这也是主管可支配时间少得可怜的原因。任何能控制部属占用时间的人，就能够增加他们的可支配时间，让他们能够处理优先的工作或私人事务。

如果不能完全消除，如果我们无法减少被部属占用的时间，就可能会成为大学研究课程里所描述的一个问题：“为何主管没时间，部属没事做？”要回答这个大问题，我会把所有管理者在工作上所可能遭遇的事件描述清楚，并界定出猴子的情境定义。

情境一 让我再想一下

假设现在是周一早上十点钟，你正穿过走廊要去做一件自己可支配的任务——一些你认为真正具有意义的事情。

我不知道你如何挪出个人的可支配时间，但管理真谛就是如此，你能获得一个任你支配的任务，意味着你具有很多主管的特质：全公司很多人都知道你是个有创意、有点子、有想像力、创新能力强、热情和领导能力很强的人。这些特质都是创造可支配时间的要素。

正当你沿着走廊走过去，走廊另一端迎面而来的是乔治。他是你的部属，当你们两个人在走廊上打照面时，他对你说：“早安！老板。对了，我们这里有些问题。”

这句话立刻让你停下脚步。大家都知道你不是个逃避问题的人，这也是你能够一路升到目前这个职位的原因。事实上，你的老板经常称赞你：“你是解决问题的高手！”

所以，你就站在走廊上听着乔治当面将问题的来龙去脉向你说了。他说你听，巨细靡遗地听他说着目前遭遇到的危机。

你为什么要听他说？因为你曾经做过他的工作，因为你觉得解决他的问题行有余力。你对他的问题的熟悉程度远胜过对自己问题的了解。解决他的问题，让你从自己的问题中抽身放一天假。所以在这些诱惑下，你站在那里看看自己能否帮上他的忙。另外，你的态度非常悲天悯人。你觉得他至少偶而有权利看着天才(你)如何解决问题，这是他工作上的“红利。”

他一边说着，你发现自己陷入混乱中，最后被卷入问题的漩涡里，你体会到原来这个问题有两个相同的特点，与先前另两名部属感激涕零找你帮忙的问题一模一样。

这件事你很了解，以至于能很快进入状况；但未必能在当下做出别人所期待的决定。

仿佛才过了 5 分钟；你一看手表才发现，唉呀，已经过了 30 分钟。所以你对他说：“等一下，乔治。现在已经过了 30 分钟，我正要到别的地方去，我已经迟到了。这个问题很重要，不过我们才触及皮毛而已，现在我无法处理。我们一定得做出决定，但还需要做进一步的考虑。所以，我会告诉你，我们该怎么做。我会重新想一遍，再告诉你我要怎么做。”

让我们检查整个事件的过程，了解一下究竟发生了什么事情。首先，你和乔治在走廊上不期而遇之前，谁的背上有猴子？显然，猴子是在乔治的背上。猴子不在你的背上，你甚至不知道那里有一只猴子。接着，30 分钟之后，你对他说：“我会重新想一遍，再告诉你怎么做。”他回答说：“那样也好。”现在，当你离开公司时，谁有他背上的那只猴子，你。

找回部属占用的时间

可支配时间的首要敌人是部属占用的时间。部属占用你的时间，就从猴子成功地从部属背上跳上了你的背部那一秒钟开始，它不会轻易罢手，除非猴子回到它原来的主人身上，得到照顾与喂食。

接受这只猴子的同时，你也自甘成为部属的部属。你让乔治把你变成他的部属，因为你做两件部属要帮主管做的事情：其一，你从他身上接下责任；其二，你答应给他进度报告。

还记得猴子定义中的第二部分：每只猴子都会有两边的人马介入：其一是解决问题者，另一个就是上级指导者。

现在，猴子在哪里？在你的背上。你扮演什么角色？解决问题者。乔治扮演何种角色？上级指导者——这是惟一摊在桌上等他挑的角色。

为了确定你没忘记这件事，他稍后会把头探进你的办公室，高兴地询问：“事情进行得怎样了，老板？”这些询问当然也可能是这么问的：

“时间过得可真快啊！”

“你什么时候要解决这件事情？”

“嘿！老板，你应该做出决定了吧？”

“我们什么时候要采取行动？”

“我们什么时候做出决定？”

“你什么时候才能定夺？”

逆向管理

这种监督形式是一种逆向的管理。管理逆向，犹如金字塔被倒转过来，由部属来监督管理者。

“事情进行得怎样了，老板？”是确定目前谁担任上级角色的技术用语。在上班时，如果两名管理者在走廊碰上了，其中一人问道：“事情进行得怎样了？”你知道问问题的这个人是谁。这点或许在组织结构中并未明文规定，却直接描绘了目前的状况。谁接受猴子，就定义上而言，谁就是解决问题者，

为何执行官要将公司的组织图贴在办公室墙上？目的便是向员工解释公司的营运状况，

让每个人都知道他们究竟为谁工作。但组织图张贴出来，管理者却还兀自四处走动，并告诉部属说：“我会重新想一遍，再告诉你我要怎么做。”这句无心之语无疑颁给员工老板的角色，给予部属监督的角色。因此我们会见到按时计酬的员工反过来监督上层管理者，这些人进而监督总经理，总经理则依样画葫芦监督副总裁，副总裁监督总裁。在此体制下，总裁背起了所有的猴子。这实在是荒谬之至！

整个组织已经搞得上下颠倒，内外不分，混乱无比，与当初公布的公司组织图所计划的运营方式南辕北辙。根据目前的情形，总裁应加入工会，而按时计酬的员工则应该进入董事会。如果让股东知道这种情形，他们一定会在年度股东大会里大闹说：“这根本不是你们当初对我们解释的情形。”

这种交换猴子的状况不断在职位界限上蠢蠢欲动，完全违背流程图的宗旨。试想一下这种情形：一个人（总裁）怎么可以有 5 000 位顶头上司，而且帮每个人做事？

所以，我们必须搞清楚，在进行下一个步骤时，谁该扮演员工的角色，谁扮演上级的角色，并且要严守个人的职责界限。

情境二 给我一份会议记录

与员工麦克的工作会议结束时，我给他的临别赠言是：“好，给我一份会议记录。”

请注意，猴子现在跑到部属的背上，因为下一个步骤是他要做的，这确实是一大改进，但还是要小心那只猴子。麦克尽责地写了份会议记录，并且发了电子邮件给我。我很快在电子邮件信箱中看到这份报告。现在，谁要采取行动？我。如果我不立刻采取行动，很快便会收到他的追踪通知（另一种监督形式）。

挫折部属

当麦克死命想知道我对他的会议记录有何反应时，我则采取逃避策略。他现在替我取了个外号，并且四下传播：“石沉大海者。”接着，他还会不时添油加醋说：“他从不看信的吗？至少应该礼貌性地回复一下。他说他想知道我的想法！现在，我有一缸子赚钱的计划案在等。除非他给我一些指示，否则我就无法进行！”

我拖得愈久，麦克就愈沮丧，仿佛他只能在原地打转，而当部属占用的时间已经堆积如山时，我的罪恶感也更加深重。

我的逃避计划失败后，麦克终于前来找我，我发现他提出问题的技巧更加高明了。他坐在我的办公桌前说：“安肯，我们应该做个决定，不要再浪费时间，我们现在已经有九个燃眉之急的项目待解决。没有你的首肯，我一个计划也动不了。你什么时候会做决定呢？”我不应该问他：“你说的九个项目到底是哪些？”他知道——就是编号 1、5、15、18、24 云云。我甚至不知遭他已经编好号码。我一个礼拜以前拿到的会议记录都还没看完，更不用提以后接踵而至的报告。这可不是我自找麻烦，既然我是个不太专业的管理者，我想我有义务看看，而这也是我的进度会落后的原因。

麦克当然不是会玩这种游戏的惟一人选。工作时，我们许多的部属都会发出很多讯息与

报告(通过电子邮件, 语音信箱或是影印等), 让当管理者的我们抓紧时间追着跑。

这难免让人想起往昔的美好时光, 那种有人伸出援手的日子! 你现在被缠住了, 你的背上有许多猴子和大猩猩。你把它们放进公事包, 往返于办公室与家里, 期待有朝一日这些事情能够迎刃而解。

情境三 让我知道可以帮上什么忙

我们再一次假设, 现在我和另一位同事瓦莱丽开会, 我答应我会对她拟定的那份公关提案尽可能给予所需的支援。我给她的临别赠言是: ‘让我知道, 我可以帮上什么忙。’

又来了, 猴子原本在她的背上, 究竟会在她背上待多久呢? 瓦莱丽知道她无法知道, 除非她的提案获得我的同意。根据她的经验, 她也了解好的提案可能躺在我的公事包里好几个星期, 等待我再度看到这份提案。谁背上有这只猴子? 谁在督导谁? 原地打转和遭遇瓶颈的情节又再度出现。

第3章 猴子智慧

管理者会累积无数的猴子等待照顾——在原本就忙碌异常的上班时间内, 其原因出在他们一开始就不明了猴子是如何往上爬到他们的背上。所以, 让我们为你抽丝剥茧, 分析出猴子如何向上攀爬, 从何处开始往上爬, 以及会有哪些副作用。

猴子鱼叉

你抓猴子时, 会用哪些工具? 每个人都有他们独到的猴子鱼叉。这些东西的形状、尺寸不一。许多管理者喜欢带着炫目的电子秘书到处跑, 有些人偏好电子记事簿, 有些人用笔记本型电脑——任何可以装载记忆的东西, 打开这些记事簿, 你就会看到写着“待办事项”的几页笔记。这些事项由谁分派? 你自己。这也使得不同的时间与生活管理工具无异于猴子鱼叉。

埋伏地点

你会在什么地方找到猴子? 某天你会从乔治那里捡到几只猴子, 你也会从其他部属的身上抓到几只猴子, 因为你是个无可救药、患有喜欢扛责任强迫症的人。你不仅通过电话、电脑网络来抓猴子, 在走廊上、在楼梯间、电梯里、停车场、排队买自助餐的队伍中、洗手间、工作车间, 你也会捕捉猴子——除了自己的办公室, 你无处不抓猴子。你也把猴子留在那些地方, 甚至对它们一无所知; 你成打地将猴子聚集起来。一天下来, 你的桌上电脑或笔记本电脑里便会猴子成群。

往上爬的猴子让你凡事拖延

每当你稍微离席返回办公室时, 你发现什么? 你发现当你四处从部属身上抓猴子时, 你的上司也没闲着。你的上司正不断孕育猴子。现在, 他正准备生个双胞胎、三胞胎以及四胞胎的猴子。所以, 在你的公文夹、信箱或是电子邮件档案夹里, 你会发现上司丢给你成群结队的猴子——一堆“来办公室找我”“这是什么?”“请提交”“继续”等留言。

现在, 你有老板吩咐下来的工作要做, 也有部属给你的工作要做——可是你却没有那么

多的时间完成这两组任务。试问这两组猴子中，须优先处理的是哪一组？姑且不论其中牵涉到哪些利益。你的桌上可能摆着心上人的照片，你对地位高下也很敏感。如果不去考虑其中所牵涉的利益，哪一组猴子必须优先处理？不用说，当然老板的猴子优先，其他的事情稍后再说。无论老板的猴子有多么琐碎，它们还是先得到你的注意。

如果你还是大惑不解，不妨这么想：你对部属承诺的事情，若无法达成时，那就是“延迟”；如果老板希望你做的事情，你没有做到的话，那可不是“延迟”——情节会严重许多，那是“不服从”。如果你是个事业心很强、小心谨慎的管理者，而且必须在“延迟”与“不服从”之间两者择其一，你会选择哪一项？你会选择“延迟”甚过“不服从”，这就是为什么往上攀升的猴子很容易被拖延。

你将如何摆脱延迟？很简单，抓起所有部属乐意交给你的猴子，如果你什么事情都没做的话，你的罪名是“延迟”；接着，把它们交给你的部属。如果他们不处理的话，就是“不服从”。

领导迷思

如果这就是专业管理者完成任务与让猴子不会饿死的方法，那么，为什么没有更多的管理者经常使用这个简单的管理准则，来处理部属的问题？

在现代的管理文献中，“不服从”这个字眼很奇怪地在层级关系的管理中缺席了。在以工时计酬的层级中，在军队中，我们会提到“不服从”，但在管理层次上，我们应该表现得很有礼貌。我们是共事者，我们是同事，强调地位差异显得太没品味，行为理论学家不喜欢这一套。但是你拒绝面对现实，你活该接受现实的惩罚。

“不服从”是管理与被管理者（上司与部属）关系里面一个相当重要的因素：没有这套规则，你就失去了一个重要的依据。

两败俱伤

部属占用的时间是如何发展出来的？为什么猴子能不知不觉、隐而不见、无声无息地往上跳？为什么在管理者对它们一无所知时，便得到了这些猴子？原因就在猴子开始往上爬时所用的方法。你走在走廊上，乔治对你说：“嗨，老板。我们出现了一些问题。”你知道问题就出在“我们”这两个字上。

乔治很清楚自己在做什么。用“我们”来开头，轻而易举地让你进入这种思考模式，认为这是大家共同的问题。换言之，他安排猴子一开始就踩着你们两个人的背往上爬——一只脚踩在你的背上，另一只脚则在他的背上。乔治知道当大家把话讲完后，猴子只要抬起脚，乔治便能轻巧地闪开，让你独自喂养猴子。这就是迅速灵巧转移责任的方法。这也是“我们”做部属的人所做的事情，而这正是全球企业让“我们”弄得动弹不得的原因。

第4章 谁是猴子主人

有两种方法可让你避免去背负别人的猴子。一种方式是训练猴子不要抬错脚，但更好的方法是，一开始便不要让它们把脚放在你的背上。

“我们”没有问题

假设你有四个部属向你负责。这是一个很优秀的小团队，而你就是团队的“教练”、“领导人”与“导师”。

在你们五个人当中，只有一个人有立场代表团队发言：“我们有问题。”这个人是谁？正是阁下——你。所以，当团队成员对你说：“老板，我们有问题。”此人犯了越俎代庖的错误。你的部属没有立场替所有团队成员发言而说出：“我们有问题”这样的话。

还有，当你的部属有问题找你时，他们大部分的目的不在于寻求解决方案，他们要的是一个能解决问题的人。

部属向管理者报告时，惟一的正确发言方式就是：“我有问题。”如果他说的是：“我们有问题。”那么，他就是越俎代庖。何以见得？因为他们不能代替老板发言。老板是团队之首，其他的人只是成员。除非这句话由老板来说，否则这绝对不是“我们”的问题。在老板说：“我们有问题”之前，问题都属于员工。猴子的双脚都是稳稳地站在员工的背上，除非，猴子下定决心要跳到别人身上。

因此，当团队成员有问题来找你时，首先应该弄清的问题是：问题是什么？以及谁有问题？问题属于谁？如果他们认为问题是你的，那么谁要负举证责任？你抑或他们？举证责任永远由他们负责。如果他们不能证明问题是你的，那么，问题又该归谁所有？他们。这是你不必扛下问题的原因，因为问题不是你制造出来的。不要让指派造成问题，不必凡事指派。大多数管理者觉得分派任务很困难，何以如此？因为他们天天四处闲晃，无所事事；接着，他们把工作程序颠倒过来，将一只原本不属于自己的猴子从背上捉下来，放回原来主人的部属背上时，其痛苦犹如撕下黏在毛茸茸腿上的胶布。千万别试着去体验这种痛苦！如果你没让猴子跳上来，你就不必把它捉回去。

我可以想像你现在脑海里正在想什么，而我也猜想得到明天一早会发生什么事情。有些部属能轻易地把你骗倒，你知道这些人是谁。你迫不及待，希望明天一早到办公室时，能给其中一个人机会，让他把猴子放到你背上，一如往常他们经常对你做的那样。

你在走廊上走着，遇见了戴维。你正等着他上钩，因为他以前做过往上委派任务这档子事。他对你说：“嗨！老板。我们有问题。”

你立刻打断他的话说：“戴维，你说什么。”他回答：“老板，我们有问题。”

你继续说：“戴维，我们从来没有过问题。事实上，我们现在也没有问题；如果我过去曾经处理过，我们将来再也不会出问题。现在，倒不代表着现在没有问题，当然会有问题存在，否则你也不会提出来。你所提的问题都很重要，我也希望你能继续这么做。我很乐意花时间和你讨论这些问题。”

“现在，我们就在走廊上讲清楚，现在要解决的第一项要务便是，找出问题属于谁——你还是我。如果是你的问题，我会尽力协助你解决。如果问题属于我的话，我相信你也会竭尽所能帮助我。但无论结果如何，下一个步骤还是你应该做的。”

现在，他开始纳闷，何必自讨没趣！

如果他事先知道你将会慷慨地让出自己的时间，不过下一个步骤是他自己要说的话，就可能事先盘算无可避免的下一步究竟要怎么做。

因此，他也不必多此一举，在走廊上把你拦下来。他现在正在做那个步骤——自由程度第三阶，除非另有指示，

为什么部属会向我们提出问题？因为一旦他们认为，自己的上司容易上当——是个解决问题的高手——态度便会趋于“让他自己选择”，于是撒手不管。这并不表示这些员工很恶劣，但他们确实喜欢让上司去背他们的猴子。

专业的猴子管理者

为了说明这一点，我将不断描述和乔治在走廊上所发生的情况。这一次，我会表现出专业管理者的架式。我们两人在走廊上相遇时，猴子试着从乔治背上跑掉。但因为我自认是个专业管理者，我会立刻把那只小猴子抓回它原来应该待的地方。

乔治和我在走廊上碰面了，他跟我说：“嗨！安肯，我们有问题。”我现在不要把“我们”变成一个议题；我待会儿再来处理这一点。所以，我们就在走廊上花了30分钟讨论这个议题。30分钟之后，我说：“乔治，我不知道时间过得这么快，但我有事要办。我们对这件事情只是略知一二罢了，还需要进一步的考虑。”在此情况下，“进一步考虑”这只猴子还很模糊、很不具体！

“乔治，在公司里面，要对这件事情进一步考虑的人，我只能想出两个人——你和我。现在，既然我是上司，你就要负责把事情做进一步的考虑。因此，下午四点半，到我办公室来一趟，提出可行的进一步想法，要仔细考虑我对提案的接受习惯。”

我把他放在哪一个自由范围里？第三级——提出建议，根据和我谈话的内容提出行动方案。

现在猴子在哪里？在他的背上。谁扮演员工的角色？他。我扮演怎样的角色？上级指导的角色。

这就是为何下午两点钟左右，我会经过走廊——现在有时间，因为我不必背着部属的猴子——探头进他的办公室说：“嗨！乔治，你的猴子现在处理得如何？”

请记住：“事情进行得怎样？”这句话是为了弄清谁才是管理者，万一他忘记的话。

现在是下午四点半，如果他没出现在我的办公室，我们称此情形为“不服从”；因为，要求部属提出一些成果，并非不合理。如果他四点半来到我的办公室，却毫无想法，我们称此情况为“不服从”；因为，要求他提出想法，并非不合理。但如果在此阶段要求他有很好的想法，可能就不太合理。

他的桌上摆着心爱老婆和三个可爱小孩的照片，他甘冒不服从罪名的几率有多大？几乎是零。但如果我告诉他：“让我再想一想，之后我再告诉你怎么办。”我——身为管理者——能在下午四点半想出点子的几率有多大？几乎等于零。所以，我们现在对这个游戏已经渐入

佳境。

千万记住“猴子”的定义：两人谈话结束时的下一个步骤。

所以，无论问题是什么，部属永远是承接下一个步骤的那一方。这一点相当重要，原因有二：第一点，让部属自我规范说出：“我有问题。”你自然就具备分派任务的能力。如果他们说：“我们有问题。”除非你先解除你所遇到的问题，把问题丢还给他们，否则你无法分派任务。如果他们劈头便说：“我有问题。”分派任务变得更简单。顺其自然，保持现状即可。

第 5 章 管理不当的猴子

当管理者让往上爬的猴子堆积如山时，管理不当的猴子便会危及你的生涯。

谁为谁工作

假设我有四个部属，他们深知我对时间的要求，所以他们私下协定，每天从他们背上爬到我身上的猴子不要超过三只——无论是通过电话、传真、电子邮件，或是以亲身会面的方式。他们这么自制的表现，确实相当出人意料。不过，我们再来假设一下，每一周的开始之际，我是无事一身轻的状态。如果从他们背上跑到我背上的猴子有三只，那么一天下来，我就会有 12 只鬼吼鬼叫的猴子，每只猴子都会耗掉我一些时间。

每一只猴子都意味着时间的消耗。当你对部属说：“让我再想一想，之后我再告诉你怎么做！”时，你计算过，要花多少时间才能完成那个承诺吗？没有。因为“再想一下”是个不具体、主观与愉快的事情。我们很少把“再想一下”当成是具体的下一个步骤，需要在限定的时间之内完成的任务。这也是我们何以会轻易允诺的原因。

现在，我们假设解决一只猴子平均要花 30 分钟。把部属的猴子扛到自己背上，那么，等于承诺了我必须花六小时处理部属的问题。

关系恶劣

假设我是个完全业余的管理者，也就是整天被上司打扰，被体制弄得挫折不堪的管理者。那么，我可能一事无成，因为在我可以一层身手之前，必须先找到自己的靠山。这迫使我要一路上达层峰，寻求我需要的支援，否则也可能因为接受部属的托付而就此累死。此外我是个喜欢接受每天 12 只猴子的人。我过的是非人生活，即使是有着深仇大恨的敌人也不至如此悲惨。再多的薪水也无法弥补我的精神创伤，因为我生活在被老板死钉活缠、被制度弄得挫折满怀，还受到部属处处奉绊的日子。

每天 24 个小时根本不够让我处理这些事情。因为周一下午四点半，我桌上就有 12 只猴子，我决定自己做事时要有章法。我去买了一本大学教授写的《时间管理》。他告诉我，我要做的第一件事就是排定好优先次序。所以，我将这一打猴子按照优先次序排好，打算先处理的猴子放在最前面，如此一一排定。不过这件事情我也只完成一半，因为我还是不断被老板骚扰，被体制弄得挫折不已。我打算把猴子全部抓进猴子笼里(又名公事包)，回到家后继续在书房里对付它们。但是当我回到家时，太太站在门口迎接我。她说：“比尔，你回家的时间正好来得及梳洗打扮一下。”我说：“为什么要梳洗打扮？”她说：“你又忘了吗？”

今天是我们的结婚纪念日。”我暗忖：“改天再来应付这些猴子吧！”

隔天(周二)一早，我又把这些猴子带到办公室，重复过着被老板骚扰、被体制挫折以及从部属背上接收 12 只猴子的日子。我试图把这 24 只猴子排好新的优先次序，但是又被很多琐事打败了。对于这 24 只猴子，我根本无从区分出第 5 号和第 6 号的不同，甚至 14 与 15 之间的次序有何别。

幸运的是，这本《时间管理》第 2 章里，教授早已预知此一问题。他写道：“当猴族浩繁时，你可以一次捉个三四只长得相似的猴子，对着每只猴子喃喃自语，让它们排排坐。接着，再抓另外的几只，把它们放在另一排。如果你能持之以恒，就会有四或五排的猴子排排坐，接着，再排出一个优先次序(至于编号已无多大意义)。

但当我准备排定这些优先次序时，打从心底觉得好笑，因为我已经和每只猴子(真正的工作)渐行渐远，但与主观事务分类的抽象意义却愈来愈近；这种经验或许对撰写企管书籍的人弥足珍贵，但对于一个要完成任务的管理者并不值得高兴。

所以，我又再一次将所有猴子丢进猴子笼里，把它们带回家，期待今晚可以如期完成这些工作。但这次在门口迎接我的是，一群在我人生中扮演不同角色时担任债权人的人，也就是我担任父亲、邻居、平民百姓以及教友各种角色时和我产生对应关系的人。

我太太提醒我，七岁的女儿今晚六点半要接受幼年女童子军徽章的颁奖。地方报社的摄影记者会报道这件事情，明早报纸会刊出，所以我不能缺席。

太太补充说明，教友们今晚要聚会，身为财务委员的我必须出席解释，为何主 B 学校大楼的加建工程不需要再筹措资金。

还有，我一年前辅导成立的地区政治行动团体举办了“将窃贼赶出办公室”活动，今晚也要聚会。身为起草成员和创办人，我也必须出席。

我必须对其他角色略尽义务，当我完成最后一件工作时，即能成为永远的问题解决者，而这就是大家所说的极乐天堂。

那天晚上我颁发徽章给女儿。

接着，冲进教堂开会，我说：“各位弟兄姊妹，今晚我没时间与你们共聚一堂，但我想简短说几句话，我会与你们一起祷告，支持你们做出的任何决定。如果需要帮忙，欢迎打电话给我。”

而结束之后，我又赶赴下一场聚会，把同样的话重复说一遍。

接着，我赶赴一个又一个的聚会。

周四早上，我把 36 只猴子放在桌上，但我又一再被老板骚扰，被体制弄得焦头烂额——当天，从部属身上又捡了 127 只猴子，现在累计猴子已多达 48 只。

强迫搜集猴子的命运

但周五的情况不同于往常。到了星期五，总是在中午时分我便会收到这个礼拜应该收到的猴子，因为部属们喜欢把桌面整理干净，以便能尽快度周末。

我坐在桌上，注意到公事包已经打开，所有的猴子全部跑了出来。我一共有 60 只猴子。桌面摆不下这些猴子，它们纷纷从桌子边缘掉下去。我看着它们在我的办公室地板上玩起捉迷藏。它们在墙壁上爬上爬下，挂在立灯的灯杆上。我试着把这些小怪物抓回来。每抓回三只，就跑掉两只。如果有人问我：“安肯，你的猴子仓库在囓里？你现在有几只猴子？”我一定会回答：“粗略估计大约有 20 只，最多不超过 30 只。”但即使我把这些猴子都抓齐了，我还是没有时间处理这些猴子。

我对自己说：“安肯，你一定要想办法解决这件事。你永远没法子做出决定；你永远没办法看完这些报告、传真、电子邮件和会议记录；你永远不会把这些事情做完。”

星期五下午两点半，我决定分析自己的问题出在哪里。我知道我需要一点隐私，但我的房门必须打开，熙来攘往的人群在我的办公室进出，犹如中央车站那么热闹，电话铃响不断，而传呼机一直处于呼叫状态。所以，我站起来，走向房门，一脚把门踢上，再从里面上锁，以求得片刻宁静。我取下传呼机的电池，把电话线扯掉，不过，我想还是躲不过电话。当我坐回位置上打了内线告诉秘书：“苏，我整个下午不想被任何人打扰。因此，任何人我都不想见，除了你知道的那几个人例外；我也不要跟任何人讲话，除了你知道的那几个人。”

谁是你知道的那些人？他们就是任何可以造就或打断我工作重要领域的人。

例如我的老板，还有公司里不必敲门就可以走进我办公室的人，或是任何想见到我的重要顾客或客户。难道要秘书对客户说：“抱歉，安肯先生现在没时间会客，他有要事在身。”诸如此类的话吗？不用说，这样会有顾客上门吗？

假设，现在公司内外部有 40 个人会影响到我，当然四个部属也是其中成员。紧闭的大门能阻挡谁？当然，是我的部属罢了。然而我若从所有 40 个重要人士中，把四个部属算在里面，关闭的门只能挡得住 10% 会威胁我的人，10% 根本就没有任何意义。这也是为何上班时间“门户紧闭策略”在管理上是个空中楼阁的幻想，因为它根本就行不通。

到了下午四点钟左右，苏打电话给我说：“安肯先生，我想通知你，乔治、迈克、瓦莱丽和大卫坐在办公室外面，急着要在下班之前见到你。”

但当时我说：“苏！你说他们已经在外面坐了两个小时？告诉我他们这段时间都在做些什么事？”

她说：“他们一直在玩电脑游戏，并且现在还在玩。”

我暗忖道：“为什么员工不会自动自发扛起责任？我不禁要崇拜起大师道格拉斯·麦格雷戈(Douglas MacGresor)，他说过员工会找事情做，还会自动自发这句话。如果在他手下工作的是这批为我工作的人，坐在办公室外面，上班时间玩游戏，我想他也不会这么写了。如果这就是领导的话，上帝一定要帮帮所有的工作者。整个社会的价值观就要崩溃了。”

“我深受大萧条的影响。我学到了钱的价值与辛苦工作的尊严。霍雷肖·阿尔杰(H. ratioAlSer)、卡内基和亨利·福特都是我崇拜的偶像，而他们也是造就美国做人成就的代表人物——绝不是那些帮我工作的家伙。”

但是，他们为什么会待在外面无所事事？中午刚过，就在午餐之后，他们回到自己的座位，一如往常的周五下午，他们开始计划如何度周末。当他们计划好之后，心思就跑到星期一，他们决定既然还剩下几个小时，干脆计划一下周一的工作与进度。但他们看看桌上，发现自己没东西可以整理。在过去几天或几周以来，他们把每个手上重要的案子都交给我。在没有重大任务可做的情况下，他们根本无法预先计划。这就是为什么他们坐在我的办公室外面——他们想把猴子要回来——当然不是想开始工作。他们坐在外面只是为了玩游戏，实践上级的监督角色！如果我给他们一点颜色，相信他们就可以开起染房说：

“嗨，老板，事情进行得怎样？”

“要做决定了吗？”

“我们已经浪费很多时间了。”

“你什么时候要开始进行？”

“我们何时可以展开行动？”

“我们何时可以做出决定？”

当我把他们的猴子全部接收过来，他们就在管理牢房的土牢中工作。他们事实上是在“等待指示”。我的部属已经无法掌握自己的工作时间与内容，他们也不喜欢这样。

心理学家告诉我们，当你无事可做，你会觉得很沮丧。他们说游戏是治疗挫折的良药，所以游戏就是他们在上班时间来避免无聊与发疯的良方。

同时，我现在早已克服内心的罪恶感，门户紧闭地让员工满怀挫折。我们就像五个在管理大海中载沉载浮的主管，正让大家一起互相拖下水。

如果我听得到他们在办公室外面的谈话内容，我一定会展开谋杀行动。瓦莱丽正指着我关闭的门说：“那个人从来不会做出决定。我们可以尊称他：瓶颈安肯”。我真是不了解，为什么一个无法下决定的人，可以在公司里爬到那么高的位子。这又是一个劣币逐良币的例子。”我是公司里工作认真、忠贞不贰的好员工，每天24小时筋疲力竭不停地工作。他们在那里无所事事，竟然还批评我是个平庸分子。我们的社会真是要完蛋了。

本杰明·富兰克林的曾祖父曾经说过，如果你希望把朋友变成敌人，最快速与最简单的方法就是受朋友恩惠。这也是他建议我们千万不要向朋友借钱的原因，如此，你才不会受他的恩惠。

我欠了部属很多，我没有针对他们的问题，建议和提议做出回应，所以我不配领这份薪水。这也是我将他们视为敌人的原因。

显然我无法进行下一个步骤的原因是，我把时间放在应付老板与公司的要求上。为了达成这些任务，我需要可支配时间，但因为被这些猴子团团缠住，根本无法拥有个人的时间。我真是陷入无法自拔的恶性循环中。

一个人怎么可能忙于某事，却又搞得一事无成呢？如果身为主管的人会承诺以下事情的话：

我会想过一遍，再让你知道。

我会找某某人谈，再回来告诉你。

我看完你的报告之后，会给你答复。

你想他实现诺言的几事会有多大?微乎其微。

如果主管要对一些人做出类似的承诺，而这些人又是惟一可以完成工作的人，这些承诺便要来自于老板、制度与重要客户的猴子彼此竞争。没有任何一个主管能遵守这种承诺，无论他是多么的有意愿。

现在是下午五点，我的背上已经有这么多猴子，在挫折与工作量过重两相交迫下，我已无法避开这个无所遁逃的摊牌时刻。今天，我一定要痛下决心。我只想得出两个方法，而这也是我这种业余管理者所能想出来的：(1)尽量找出时间；(2)提早退休(这一点我做不到)。

我又想起多年前公司派我参加一个著名企管顾问公司开设的“管理者如何解决问题”一日课程。顾问说：“一般管理者在彻底分析与界定问题之前，便做出解决方案。”他举出这种做法的严重后果在管理上，”他说：“99%的问题解答就在问题的分析与定义中。因此，你们若能花时间做足分析与定义的工作，办法印能不费吹灰之力展现在眼前。”既然，现在我已无路可退，于是决定照本宣科，即使可能死得很难看。教授说：“拿出纸和笔，如果你已经做过分析与定义，你就静静看着，答案会从纸上跃然而出。”

肠枯思竭 15 分钟后，我想到的问题就是：“进度落后。”现在，我就要告诉你，答案是如何地简单与呼之欲出。一旦你把问题公式化，惟一可靠的解决方案就会出现：“赶上进度。”

因此，我决定一定要赶上进度。可是，该怎么进行呢?我选择周末那两天到办公室加班——这是最明显的答案。

对于延误乔治的 16 个问题，做出决定。接着，我便可以在周一早上把他叫进办公室，清楚告诉他我的决定。于是他将笃定地离开办公室，动机十足去做自己的工作。

看完迈克每一份进度报告，对于他所请示的事项一一给予明确的回应。我也找他进办公室，清楚给他指示，让他走出去时，能够焕然一新，昂首阔步做自己的事情。

对于瓦莱丽和大卫，我也会如法炮制。

现在已经是下午六点，该是回家的时间。可是我该怎么回家?当然是一如往常，走出办公室，走到大厅，下楼梯到停车场。但如果我这么走出去，就会在回家的途中遇到这些人。

如果我们再看看公事包里面这 60 只鬼叫嘶吼的猴子，现在由谁担任上级监督的角色?他们。谁是员工?我!当我走过去时，他们会说什么?

“丢铜板吧!”

“下决定吧!”

“做一下决定吧。”

“嗨，老板，事情进行得如何?”

为什么他们会这么说?因为他们将所有的任务与下一步丢给我之后，工作已经完全瘫痪

了。但因为我是个业余管理者，我并不了解这一点。我只知道，如果我经历了他们的争相质问，光只是看到他们，我都会愧疚满怀。最严重的是，当我走过去时，还会有半打的猴子跳到我的身上，而我却一无所知，直到回到家里才恍然大悟。

难道走过去，接受他们的争相询问？我像逃犯般的从另一个出口走到停车场，跳进车子，开车回家。

在开车回家途中，我又想到另一点。如果一开始我就不知道自己已惹了一堆猴子跳到身上的话，又如何知道该减少猴子的数目？

我的处境其实是旁观者清，当局者迷。我是个认真工作、忠心耿耿、牺牲奉献的公司员工，在“四个管理者”对我的万能监督下卖力工作，他们经常要求我对交办的事情负责。他们擅长于分配任务和追究到底(事情进行得怎样)。处境如此，而我却看不透。

想到如此惨状，随之而来是一个失眠的夜晚。

隔天早上吃完早餐后，我提着猴子笼，不发一语地走向车库。我太太感觉到我将要干什么，便紧随在后，语带哭声地说：“比尔，这个周末又要像以前一样吗？”我两眼泪垂说：“亲爱的，你知道我这么做，都是为了你和孩子。”

就在我走向车子时，听到了小女儿问太太说：“妈妈，如果爸爸不能在这个星期之内完成工作，他们会不会把他归到后进班——就像我在学校那样？”

我爬进车子，开车回到办公室。我的车子是周六早上停车场上惟一停放的一辆。我走进办公室，走进大厅走廊。回荡在无人大楼的脚步声，这时显得更加大声。公事包在这个周末的早晨无比沉重。我尽职尽责地走进办公室，把公事包放在桌上，打开开关，研究着自己到底要做什么。

第6章 从业余管理者到专业驯猴师

在我埋首工作前，我抬起头来眺望窗外美景。看着对街的高尔夫球场，欣赏美丽的景致，多么希望自己此刻就是在球场上。当我的目光停留在第一杆球洞时，你猜我看到谁？乔治、迈克、瓦莱丽和大卫。

如果我可以展翅飞出窗外，飞到他们的头顶上，就可以听到他们的对话。他们指着停车场说：“嘿：事情终于有进展了。安肯好像决定不再空占着职位不做事了。”这种口吻像极了管理者谈论起认真工作的部属，而这个部属终于决定好好工作，不辜负公司付给他的薪水。

他们为什么会有这种念头？因为他们学到的是传统的管理课程。他们认为上司的工作是计划、领导、组织、控制与协调别人的工作，他们深信，他们今天之所以落到这步田地，完全是因为上司(也就是在下敝人)未能善尽计划、领导、组织、控制与协调的工作。难怪当他们看到我终于开始加班工作时，会如此士气大振。

我还记得多年前，我的第一个工作是在工厂当计时员工。我记得有很多次到了周末上午，我和我的伙伴们还会到工厂加班赶进度。我们也知道上司正在球场上打球。我们这些员工觉得这种现象理所当然，这也是过去的奖赏制度能够行得通的原因。然而，多年后，我还是待

在办公室。待在高尔夫球场上的是新世代，我却无法问苍天：

“天啊，这些奖赏制度何时与我擦身而过？”

启示

就在拨云见日的刹那间，我清楚得到有如摩西在西奈山(基督教《圣经》中记载的上帝授摩西十诫之处。——译者注)所得到的天启：

我现在明白了。

他们不是替我工作，是我帮他们工作。

我终于领悟到，他们的挫折来自于把所有任务都交付给我，而我的罪恶感来自于，我从来无法赶上进度。

我的问题根植于某个古老的心理学原则，亦即斯金纳(B. 巨 Skinner,)所说的：“任何你所鼓励的行为，都会受到强化。”

我突然体会到，如果我把原本计划在周末到办公室加班的事情做完，只会让事情变得更糟糕。为什么？

如果我鼓励乔治把他的问题拿来给我，让我帮他解决，他将来找我协助解决问题的频率与难度将会有增无减。

如果我鼓励迈克把每一周的进度传过来，让我在阅毕后，准时给他正确的解答；将来，我从他手上得到的进度报告，在长度与难度上也只会与日俱增。

总之，如果我把任何来到面前的事情都处理掉，我只会让事情的输入快过解决的速度。我只是一个一天只有 24 小时的平凡人，但其他四个员工却不断塞给我事情，他们现在的工作产能已经变得很低。一个员工不可能替四名管理者工作，尤其这些管理者成天只把时间花在想出工作给唯一的员工处理。

如果你是个认真工作的人，想要接受四个虚拟的训练有素的主管下命令，你真是自掘坟墓。

你做得愈多，人家就会给你愈多的任务。

因为事情进行得太过顺利，我终于培养出一群部属，一群到哪里都会是最佳的问题发想者。接着，如果我半路阵亡，公司将折损一名有解决事情能力的员工，而将部门交给一群只会提出问题的员工。但愿这种灾难是发生在对手的公司里。

我现在得到一个启示，将不可磨灭地永远铭刻在我的意识里：

我愈是赶上进度，我就落后得更严重。

以上论述只适用于管理工作，但不适用在技术性的工作上。在技术性的职业与工作领域中，你愈能赶上进度，你就愈能赶上进度。这也是为什么当我们迈向管理阶层时，我们仍然继续认为“赶上进度”是解决问题的根本对策；因为当我们处于技术性工作层级时，这一套很管用。

例如，你若待在工程部门，而绘图工作进度落后时，我会对你说：“周末到办公室加班，

就可以赶上进度。”没错！你可以办到。如果你在会计部门工作，如果报表没完成，我可以
说：“周末来加班，你就可以赶上进度。”而你确实能够赶上进度。但如果你的管理工作进度
落后，你愈赶得上进度，就会更加遥遥落后。

请教一下，现在落后的是谁的工作？如果我把公事包拿到警察局犯罪实验室指纹检验科，
请他们检验每张纸上最原始的指纹后，告诉我这是谁的工作，警方会说，我落后的是谁的工作？
部下的工作。15年来，我都不曾延误过工作！我根本没有时间展开自己的工作，因为时间
都被部属的工作占据了。

可支配时间的优先次序

当我看出这一点后，我旋即明白，这个周末最恐怖的地方——也就是我再多待下去，就
会制造一场灾难的地方——就是我的办公室。所以，当时有个人正好看到我关上公事包，
于是飞快地尾随着我走过走廊。

周末的警卫人员问说：“安肯先生，你到底赶着要去哪里？”我说：“闪开，别挡我的
路。我不是要去什么地方才跑得这么快；我是要逃离这个地方，才会跑得这么快。”

我冲下楼梯，六步并作一步，跳上车子，漫无目的在附近开着车子乱兜；过了十分钟后，
我发现自己来到了郊区。我不知道自己到底在何处，不知道该往何处去，不知道这个周末要
做什么。

我抬起头仰望天空说：“亲爱的神啊，我不知道怎么运用时间，15年来，我都没有自己
的时间。我该怎么办？”

神说：“做一些你可以掌握的事，做一些上帝让你在生活中要扮演的角色，这也是你每
天早晨起床的原因。这样，你就有很多可以赶上进度的事情可做。”

我说：“你见过我最近的绩效考核表吗？我还有机会吗？”

神说：“是的，我今天早上看过。你还有机会，因为上面一片空白。”

受到这种评估的鼓励，我把车子掉头，开回家里去。在家人打发周末之前，我还来得及
赶上他们。我十万火急地及时赶到，紧急煞车停在屋前，摇下车窗大喊：“嘿！亲爱的！嗨，
孩子们！准备好你们需要的东西，我们要去野餐。”他们知道我说的是哪一种野餐。一种15
年来，我都没有时间去的野餐。他们困惑不解地进了车子。

我们一起往郡立游乐场出发，一整天都待在那里，荡秋千、打排球、玩翘翘板，玩着城
镇委员会所提供的游乐设施。

礼拜天早上，我和家人去教堂。我不记得上一次和家人上教堂是多久以前的事。那个下
午，我们再度跑到游乐场，晚上，我很平静地上床睡觉。

从部属占用时间到可支配时间

我们稍微暂停一下这个故事，看看事情的来龙去脉。我的问题是：当我周末早上回到
办公室，我原本打算花费两个整天[60只猴子 X 30分钟(每只猴子)=30小时的工作时间]。但
这是属于哪一种时间：部属占用或是可支配时间？当然是部属占用的时间。

现在，过了 15 分钟，在周末的加班时间里，我还是毫无计划，不知道自己进行到哪里，不知道自己该往何处去。我现在花的两个整天是属于哪一种时间：可支配时间。

短短 15 分钟之内，将两个整天(部属占用的时间)改为自己支配的两个整天，是任何人类意志无法挽回的举动。这需要神谕。在人类的意志下，我的意思是，人类花了 15 年才彻悟到这个观念。

第 7 章 让猴子回到主人背上

星期日晚上，我睡了个好觉，足足睡饱十个小时；事实上，我睡得太沉了，以致那夜我的太太两度以为我已经睡死了。她得拿起电灯照着我的脸，看清楚究竟是怎么回事，她见到我的脸上充满着美丽有如天使般的笑容。

我到底在笑什么？我会告诉你，我到底在笑什么。到了周一，对于要如何应付乔治、迈克、瓦莱丽和大卫这四个人，我胸有成竹，这也是我会面带笑容的原因。我从来不曾在星期天晚上上床时，脑海里对星期一早上的状况会如此笃定。

锦囊妙计

明天，我准备好要运用部属占用的时间，将背上的任务转移到部属背上。在转移过程中，我将会获得同样多的可支配时间，有一部分的时间我会和部属一起看看，让他们学会这套困难却值得学习的管理艺术——照顾与喂食猴子。我现在第一次和他们共事而非帮他们做事。

我也将多出一些可支配时间，好让我掌控老板与制度所占用的时间、时机与内容。

至于可以掌控的程度则由我自己、满足老板的技巧、对公司要求的服从程度来做决定。成功与否也取决于老板、同事与部属对我的工作内容是否了解。否则，以后面对所有这些人时，还是会遭遇重重的困难。

我得到的奖赏将是获得额外的可支配时间，这一点可以使得我完成具有创意、原创性、创新想法与策略性的规划，这些任务也是公司雇用我的目的。如果你没有可支配时间，绝对无法展现出创意与你的创新能力，但你必须在得到可支配时间完成上述任务之前，先掌握好部属的状况——而那也要花时间。

周一早晨，睡了十个小时补充体力的好觉之后，我脚步轻盈地下楼吃早餐，拿起我的猴子笼，穿过厨房大门走到停车场。我驱车前往公司，途中吹着口哨。

停好车子后，我走入办公大楼；心中期盼能碰到上个礼拜那些令我避之唯恐不及的人。当我走到办公室前，我看到了什么？熟悉的景象：四只乌鸦一如往常，一字排开坐在办公室外面，等着要问相同的问题：

“安肯，我们要怎么解决预算超支的问题？”

“安肯，删减成本的计划案要怎么进行？”

“我们的进度落后了，再过几天怎么来得及拟出进度报告？”

“安肯，我们跟大客户之间的问题要怎么处理？”

上个礼拜我对这些人避之唯恐不及，因为我觉得问题都出在我身上。

现在，当我走近这些人面前，才蓦然明白：对我而言，周六早上所发生的事情，显然是奇迹式的逆转，因为我现在的看法已经截然不同。一个人怎么能在短短两天之内由恨转爱？这一定是天谕使然。我为什么会爱上这些人呢？因为这是我有生以来第一次看到，他们每个人都还有潜在的空间再多养几只猴子。我想像自己背上的猴子全部被抓下来，把猴子分派到五个人背部，如此，猴群密度将减少 80%（每个背上的猴子数量又名“猴群密度”）。

我面无表情，喜怒不形于色地走过他们身边，但我是个烂演员。他们看到了我的眼神，透露出这是个令人愉悦的早晨的讯息。我的行为改变让他们无法平衡，以致我跟他们擦身而过时，他们只是呆呆瞪着，一脸不可置信的表情，我的秘书苏，也注意到我的行为还有一个变化——我没有关上办公室的门。我尚未吭声，然而，办公室里的每个人都感受到领导风格将有重大变化之气氛。

物归原主

我将他们一一叫进办公室。每次会谈的目的就是要抓出一只猴子，将它放在我们两人之间的桌上，一起想办法让他们负责下一个步骤。

有些猴子确实耗费周章。下个步骤可能很虚无，所以我可能会决定至少当下让猴子在乔治的背上睡一夜。在明天早上指定碰面的时间，要乔治回到办公室继续考虑他的下一步要怎么走。

现在，可以确定的事情就是，这只猴子可能会变成我的，我们说：“每只猴子都有它的归宿。”毋庸置疑，它可能就会变成我的猴子。倘若如此，举证责任归谁？当然是乔治。当他向我证明猴子是我的，猴子应该要在谁的背上？他的背上。这时，我必须表现出理性、研究的姿态，抓起这只猴子放回它的主人背上。不过，要我弃权来捡起这只猴子，那真是有鬼。如果是猴子乱窜而跳到我背上，一后来证实猴子应该是乔治的，我以亲身经历跟你打包票，将猴子从自己的背上抓下来，放回原饲主身上的过程，真是苦不堪言。所以，与其要经历这种痛苦，在决定猴子属于谁之前，根本就不要让猴子跳到你的背上。如果这是部属的猴子，那么，猴子就是他们的下一个步骤。

假设有几只猴子属于我，但我现在不能立刻处理。如果我把猴子揽在自己身上，它们即成为只有我才能下决定的责任，我应该如何处置它们？如果你的档案系统与我的相似，那么档案系统根本没有空间处理稀奇古怪、一次性的事情这类特定的猴子。总之，如果我悬而未决，最后就可能弄丢这些猴子。但如果我要求部属监督它们，然后他们找不到这只猴子，他们就犯了“不服从”的过失。因此，不要弄丢东西的不二法则便是不要归档——把猴子交给部属去归档。接着，如果他们找不到这只猴子，他们的职业生涯将出现问题。如果你很聪明，那么，你的办公室将会空无一物（它们会在壕沟中跟部队待在一起）。

我们想像一下，例如我的部属提出一项议题企图引起我的注意，很明显的，下一个步骤就会成为我的事情。我可以对他说：“我猜，现在猴子是我的。只有我能够处理。没有人授权给你处理这件事。但是从我办公桌公文的堆积如山可以想见，未来约 24 小时之内，我都

没有时间处理。所以，乔治，猴子在往后的 24 小时之中，需要栖身之处过夜。我认为在它跑到我的背上之前，就先在你的背上安稳地睡一觉吧。所以，照顾一下这只小东西，明天回来我的办公室；从现在起，你要负责喂养这只猴子 24 个小时。”

他背着这只猴子走出办公室，但是他一件事也不会做，对吧？当然不会！他是我的下一个步骤，但我绝对不要走到这一步，与其放在我的公事包一事无成，不如把猴子放在他那里。

他隔天回来说：“你的猴子还你。”我说：“他现在的情况如何？”他说：“和我昨天带走时一样。”我说：“好吧，你看看我的桌子就知道，再过 24 小时我也没时间处理这只猴子。请再帮我照顾一天，明天向我报告情况。”他走出办公室，隔天依约前来。我说：“它现在的情况怎样？”“没变。”我们持续套招。如此过了 35 回合，依然一事无成。请别忘了，虽然毫无进展，猴子也不在我的身上。

如果我把它揽在身上，现在的进展将会如何？依然摆在我的待办事项档案中瞪着我，让我愈来愈有罪恶感。就这样，经过 35 天之后，乔治再也无法忍受这种情形。他于是对我说：“嘿，安肯，这个游戏还要持续多久？我一定要摆脱掉这只猴子。它就像苍蝇般黏在我身上。我要怎样做才能摆脱它？”我说：“我不知道，乔治，你想如何摆脱这只猴子？”如果我之前将那只猴子交给乔治，让他归档，那么，他现在就不必伤脑筋。这件事情仿如来回旅游，回程时又找上他。我说：“我不知道你要怎样摆脱它，除了有一种方法，那就是你要想办法解决。我知道这对你是个全新的经验，但千万别犹豫不决。”

如今，我们已经让苦药参半的原则奏效了！在他面前，有两个不怎么愉快的行动方案：一是继续在这个游戏中无止尽地轮回，这样将会异常痛苦；另一个方案便是想办法，这一点也很痛苦。你认为他会觉得哪一种选择比较不痛苦？想办法解决。他可以到处走走，听取别人的意见，发现我原来不是公司里惟一的资源，于是尝试看看这些意见，在别人身上尝试一下，终于想出一个令我惊讶的办法。

乔治抓起了这只猴子，返身离开我的办公室。乔治离去之际，我看到一幕自己多年不曾见过的情景——乔治的背上驮着一只猴子，四平八稳地趴在他的肩膀上。所以，从现在到约定好的喂食猴子会议之间的这段时间，是在等他，而不是他等着我。

那天下午，我好几次走过他的办公室，探头问他：“嗨，乔治，现在事情进行得怎样？”

我告诉你，没有任何事情比这件事还棒！当然，在他交给我答案之前，我可以在走廊上通行无阻——我从未听到答案。我现在一点也无须去烦恼答案；在喂食猴子时间，自然就会知道答案。现在，我只需要隔三差五地抓住机会询问问题——我的全新经验。这就是所谓的“管理者的工作治疗”。

训练你的部属

现在猴子在谁的身上？乔治。谁有任务在身？乔治。谁要控制工作进度与内容？乔治。但是谁有较多的时间？哈，在下。

这就是专业管理者训练部属的方法。但距离乔治成为他想担任真正独当一面的管理者，

他还有一段很长的路要走。

但整个旅程，即使路途迢迢，也要踏出第一步，下一步，以及相关措施和猴子管理才行。

如果猴子管理对乔治而言，是一种全新的经验，那么，他可能已开始显现出紧张的症状。他可能会紧张抽搐、胃胀气、头痛欲裂。他相信自己需要有人帮他喂食猴子，也会来找我(他的上司)帮这个忙。通常当部属向上司求救时，他所寻找的不是一个解决方案，而是一个解决问题者。

所以，我对乔治说：“我希望自己尽可能帮你的忙。协助你是我的职责，我也有时间帮你。但是为了协助你，首先我们必须先达成共识。第一点，先了解情况；第二点，确定基本规则为何。当我们能够达成共识之后，我就可以帮得上忙。首先，就是要了解情况。告诉我，乔治，这是你的问题还是我的问题？”

乔治回答说：“安肯，就我记忆所及，我们把它界定为我的问题吧！”

我说：“好，接下来就是基本规则。”

“因为一旦你的问题变成我的问题，那么，你再也没有问题可言，而我也无法帮一个没问题的人去解决问题。但我很想帮助你。

“所以，会谈结束时，问题怎么来，就怎么去——在你的背上。”

任何时候，我帮你解决你的问题时，你的问题绝不能变成是我的问题。

这是基本物理原则的描述：当输出等于输入时，就没有东西剩下。

“在任何约定好的时间里，你可以要求我帮忙，而我们也共同决定，下一个步骤是什么，以及我们两人哪一个要执行。”

“当下一步骤变成是我来执行时，当然这种情况很少，你我两人必须共同决定，而不是我独自去做下一步。乔治，你接受这个基本规则吗？”

他说：“好。”

我说：“还有，你何时会展开下一个步骤？”

他说：“嗯，我下午会找会计部门谈谈。”

“你何时要回我办公室，告诉我你的决定？”

他说：“明天早上九点。”他站起来，走出我的办公室。猴子在他的背上，我把时间写在工作日程上。往后的24小时，我只要等着他就好，他再也不必等我。

我很确定你知道为何我将会议时间写在工作日程上。这不是为了恐吓，只是要他知道明天约定的确切时间，如果过了这个时间，他若是没有出现，或是两手空空地出现，那么，他就是一个不服从的部属。我必须重申一遍，要求部属出现，要求他在会议上有工作成果报告，这是相当合理的要求。

先安排讨论时间是为了减少延误的可能性。何以如此？因为部属会重视你要检查的东西，而不是你期待的每件事。如果没有约好喂食猴子的时间表，延迟的情况可能会发生。没有约定，就不可能有迟到的情况，如果不可能迟到（紧接着是处罚），行动的压力也会随之减弱。

为了每个参与的人着想，安排好讨论时间是很必要的做法。这样将有助于我们维持猴子的健康状态。

良好的心理健康

我现在的感觉就像第一次帮病人成功拔下牙齿的年轻牙医，大喊：“下一位。”我很快地连续召见部属。早上十点半，我已经将所有的猴子都放回它们原来的出处。

因此，我摇身一变成为一个专业管理者。

我再也不必背着部属的猴子。

办公室外面的四张椅子已经空空如也。

我不会耽误部属，我再也不是他们挫折的来源。

而且，我的心里不再有罪恶感。

任何降低组织里挫折与罪恶感的事情，就是让大家迈向心理健康的大道。这确实是一大创举，但不意味着他们会高兴。他们只是心理会比较健康罢了。

现在，就在走廊的另一头，他们认定一个事实——他们的工作量负荷过重。当然，他们的工作量并未太重；然而，因为每件事情都是相对的，相较于之前他们无所事事的状态，比较之下，稍微做些事情就成为工作过重。他们现在帮我取了各种外号：“混日子安肯”、“条子安肯”、“推卸工作的安肯”。他们现在同病相怜，突然之间我成了一个集权、暴戾、独裁的暴君。

即使他们可能觉得自己工作过量，但实情究竟如何？他们把挫折转换成工作过量的情绪，但什么事情才会真正让人完蛋？工作过量或是挫折满怀？挫折才是真正要人命。工作过量从来不会要你的命。你绝不可能用工作过量来害死一个人。如果你要害人，最快的方法就是捉走他们的猴子，把猴子统统锁在你的保险箱里。千万不要让他们碰到这些猴子，只要三个月，猴子就会爬满整面墙壁。挫折才会真正闹出人命。

现在是上午 11 点半，我办公室外面的椅子空荡荡的。即使我们必须忍受许多抱怨与牢骚，但我们正迈向更健康的心理状态。这是很正常，也是可预期的。

任务转移

“猴子在背上”的比喻，重点在于将任务从主管身上转移到部属的背上，并让它们乖乖待在那里。在主管可以帮部属找到任务之前，他们应该先明白，任务在部属身上。一旦主管扛起任务，部属就没有任务在身，而主管也就只能和自己的可支配时间道别。这时，所有的时间会转换成部属占用的时间。

管理者与部属不可能同时有效地执行同一件任务。“老板，我们有问题。”始作俑者暗示这个责任已经存在，并用我们之前所描述的方法，提出脚踩两个人背部的猴子，这是让猴子展开生涯最糟糕的方法。

如果那就是部属占用时间与可支配时间的主要差异，那么，获得你需要的一点点可支配时间，应该是一件相当容易的事情。你应该做的事情就是让猴子留在它应该停留的地方——

留在部属的背上。

第 8 章 猴子+自由=授权

“安肯自由量表”说明了相对于老板，部属可运用的五个任务层级：

- (5)独立行动，例行性报告(最高层级)。
- (4)行动，但须立即请示(意味着报告频率超过例行性报告)。
- (3)建议，等待裁示再行动。
- (2)请示要做什么。
- (1)等待指示(最低层级)。

管理者的目标

显然，任何人应该要够专业，才不会执行第一与第二层级的任务，也没有主管会允许部属执行这些任务。运用第一层级的人根本掌控不了工作进度与内容，因此也没有权利抱怨人家叫他们做什么或何时叫他们做事。至于实施第二层级的人可以稍微掌握进度，却一点也无法掌握内容。第三、四、五层级让工作者可以掌控进度与内容，而最有控制权的则是第五层级。

如果我们请教已故的马斯洛博士(Abraham Maslow)——提出人性需求层级的著名企管顾问“安肯自由量表”中哪一个层级最可能达成自我实现的境界，我骗信他会告诉我们：“愈往上愈有可能。”

在组织中，我们需要的是独当一面，而非事事依赖上司的员工，能够自动自发者——采取必要的行动完成任务。“行动”一词只出现在自由层级第三级以上。身为主管，肩负着两大目标：

- (1)借由直接报告，禁止采用第一与第二自由层级让部属毫无选择机会，培养出如何拟定与推销想法和建议的技巧。
- (2)看着每件任务（猴子）在部属的背上离开办公室时，主管与部属双方对于自由程度与下次会面的时间、地点要达到共识。后者尤其要牢记约定时间，以确定猴子不至于饿死(成为延迟的受害者)。

专业的管理者如何在不影响整体组织的情况下，禁止部属从事第一与第二层级的任务？

禁止第一层级

你要如何让员工去除“等你指示他们做些什么”的习惯？

首要工具便是“工作内容报告”。当然许多人对工作内容报告很感冒，因为他们过去对这种报告有过不愉快的经验。但是刮胡刀也曾让很多人兴味索然，因为人类与刮胡刀之间也有过不愉快的经验。

工作内容报告真正目的在于写出每个人未被授权无所事事时，所必须完成的职务与责任。工作内容报告一般只会列举一些空泛普通的职务、责任、角色与功能。如果管理者对这些内容不置可否，便是逾越了他们的授权，因为他们没有权利对报告不置可否。决定无所事

事就跟决定做某件事一样重要。如果他们没有权利做出这种决定，他们别无选择必须要做事。

例如，迈克是我的部属，我们看了一遍他的工作内容报告，以确定这些是他目前该进行的工作。我询问他第一项工作，他做了什么，他必须答复。至于第二项情况如何，他也答复我。到第三项工作时，我问他：“你进展的成果如何，迈克？”

他说：“我已经花了很多时间在那上面。”

我说：“我相信，迈克。不过你可以在时间洪流中留下一些足迹，好让我知道最近的情况？千万不要误会我的意思，迈克。我不是要考核你的绩效，我只是要搞清楚状况罢了！”

你知道有多少管理者在绩效还未产生之前，便想进行考核的工作吗？除非老板可以看到绩效，否则根本没有绩效产生。

禁止第二层级

你曾经帮助员工改掉“请示你该做什么”的习惯吗？

如果部属请示你，在他们的工作责任中哪些特定领域该做些什么事，就逻辑推论来看，他们目前无所事事。在应该做事时却无事可做，就定义而言，便是所谓的“不服从”。我们一再希望员工能自动自发，采取必要的行动以完成任务。“行动”一词只出现在自由层级第三层以上。

我建议为了减少对立情况，列在工作内容上的每一项责任，你都要告知部属他在执行过程中拥有哪种程度的自由。每一项工作责任都要标示三、四、五。至于用什么来决定自由权限？你在乎的程度就是惟一决定自由权限的依据——对此项议题的关心程度，你对部属能成功完成责任的信心水准。

当部属的工作内容除了三、四、五等几个数字，别无附注时，其中一个人又会跑来找你说：“老板，你希望我做什么？”你可以笑着说：“这是有关你的工作内容，你想问我吗？”“是啊。”你的部属这么回答着，“想想看吧，这是我的第九项工作内容。”于是你要求他们下次再找你时，至少要想出一个可行的建议案，将你的接受习惯也考虑在内。

经常有人问我：“比尔，你如何让员工自动自发地工作？”我回答道：“除去他们其他的替代方案。”

力争上游的员工

如果你期待员工在一个相辅相成的团队中，能够独当一面，千万不要帮他们做他们分内的事。当部属前来寻求你的协助时，通常他们要的不是协助，他们找的是杀人武器上印有你的指纹。任何一位来复枪教练都会告诉你，如果你要培训出一支必胜队伍，你必须尽其可能地协助团队成员，但是你的手千万要远离他们的扳机。如果你帮他们扣扳机，那么，谁的打靶技术会日益精进——你？还是他们？进步的人当然是你。而人家花钱，究竟想改进谁的打靶技术？他们。所以，尽可能协助他们，但你的手一定要远离他们的武器。他们将来终于会明白，协助不是一如表面上所称颂的那样。接着，当他们遇到问题时才会明了他们可以将时间有效地用在找出对策，而非将宝贵时间浪费在你的办公室里面，试图与一个比自己还笨的人

共商对策。

自由层级第四与第五层是争取来的特权——它们不是与生俱来或是天生权利。这种特权来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。这种名声也只有第三级自由量表中才能培养出来。

假设，你的部属正处于第三级的自由层级。当他的工作出现问题时，跑来找你说：“老板，现在有问题。要处理这些问题，有三个可能的对策。”接着他向你描述：“对策一、二与三。”他告诉你：“这是第一个对策的利弊。这是第二个对策的利弊。这是第三个对策的利弊。如果我采取第三个对策，我相信，你对这个方案的接受度最高。”他到底想做什么？他正尝试着让你接受他的提议，对吧？他要你支持他所提出的建议。这让他扮演怎样的角色？推销员。我们希望他的产品很棒，但光有很棒的建议仍嫌不足——光做对了还不够，建议应受到更高层的接受与支持才行。除非管理高层支持你，否则你无法完成任何事情。

除非有人购买，否则这世上的产品或服务有何价值？一文不值。在自由企业经济中，市场的功能便是决定东西的价值。产品并不因此而具有真正的价值，或是管理思潮也未必具有真正的价值。所以当管理者对我说：“比尔，我有一堆很棒的点子，不过，你觉得坐在办公室前排的那些笨蛋，能一眼看出那是个好点子吗？当然没办法。他们只是退缩、目光如豆，困在传统的想法中。”我想请教你，他的点子又有什么价值？没有。“让顾客当盛宴的裁判，而不是厨师自己决定。”如果他能成功地把点子推销出去，那么，他就是针对你们的谈话来采取行动，而他也会针对情势，发挥推销的技巧。

协助部属完成工作

炉火纯青的推销技巧潜藏在“协助部属完成工作”的军队概念中——亦即不要让上级来干预，除非部属做好准备，关键的决定时刻已经到来。

当然，最理想的状况是，所有的工作都可以形诸文字，好让上司只要光看报告即可表示同意与否，但我们并未将情绪因素列入考虑。协助部属完成工作应该包括足够的对话，好让主管感觉放心。现在他对部属能力已有十足的信心，包括对他的人格，尊重他的特质以及他提出很棒的建议案。这些东西都要让上司知道，部属才能获得行动许可。

我父亲在家里便对我们实施这套训练原则。我还记得高中时，遇到一些三角函数的数学问题。我向母亲讨救兵，除了她曾在暑期课程中教授代数之外，她应该会给予我想要的协助。我跑去问母亲说：“妈妈，你怎么解这道数学题？”她说：“我做给你看。”于是她就帮我解决这个问题。我又接着说：“那么，这道题目要怎么解？”她说：“我做给你看。”结果，她一共解了十道数学题目。我拿着她的“解题示范”，自己再照抄一遍，拿回学校交差，得了100分。我回到家对父亲说：“爸爸，我的作业得100分。”他说：“不是你，是你的妈妈拿了100分。”当时，我并不了解他话中的含意，因为我认为，自己是在母亲的协助下拿了100分。终于母亲受不了我每天这种苦苦哀求，她说：“你父亲教了四年的高阶数学。这个问题他知道得比我多。去找他帮你吧！”

当我找父亲帮忙时，他对我说：“安肯，我很高兴可以帮你，但我已经忘了答题技巧。不过，我知道如何问问题。所以，你应该帮我补足这个缺陷。我只会问，我不会答。所以，我们的分工方式是：我问，你答。现在，我可以帮你什么忙？”

我说：“你要怎么解这道题目？”

父亲回答我：“等一下，我负责问问题。你若认真解这道题目，什么时候可以完成？”

我回答说：“嗯，半个小时好吗？”

父亲说：“可以。”

过了半小时，我又回头找父亲，给他看我解出来的答案。父亲想了一下：“那样会无解。那样是错的。”

我说：“哪里不对？”

他说：“那部分要靠你自己去找。”

我又回来找父亲。父亲看着答案说：“又错了。”我已经知道结果如何，所以没问他哪里做错，因为他会提出问题，我又得回答。如此来来回回大约九次，我把答案拿给父亲看。这次我做对了，但我花了一个半小时。下一题我又花了一个小时，到了半夜，十题的作业我才做好三题。于是，我又跑去找母亲帮忙：“妈妈，帮我解这些数学题目。”

她说：“我告诉过你，去找你爸爸。他知道的比我多。”

我说：“我知道他比较厉害，可是我不想学那么多。”

同样的事情也发生在我的部属身上，这也是当我们要让他们完成自由量表时，他们会如此紧张的原因。教练的目的在于培养部属自力更生的本事。自力更生是每个人经过自制、耐性与坚持，才能获得的后天特质。

第9章 喂养猴子的六大规则

一旦你将猴子交付给某人，你们两人必须清楚他在处理猴子上享有多少的自由权限，以免让部属以为你对这些猴子深感兴趣；为了猴子的健康着想，你们需要进一步实施预防对策。划分清楚照顾猴子的责任，给予部属明确的行动自由，便足以让猴子存活下来，却不足以让猴子茁壮成长。

据此，我将仔细描述具体的行动规则，我称之为“喂养猴子的六大规则”。喂食猴子的时间，只是当你问某人某只猴子“现在怎样了？”以及对方回答你所展开对话的时间。或许在猴子的一生中，你可以问上好几遍，这要视你有多迫切。对小猴子(一项任务)而言，喂食时间可能只要几分钟，但是要喂养一只大猩猩(项目)可能就要几个小时。无论是猴子还是猩猩，喂食的规则不分轩轻；然而，项目需要更多次的对话，因为它们比较复杂。

前两项规则

规则1：喂养它们，或射杀它们：千万不要让它们活活饿死。

规则2：只要你找到需要喂养的猴子，你的部属就得找出时间喂食它们，但千万不要过量。

我可以用一个发生在我朋友杰克身上的故事来描述前两项规则。

我认识杰克时，他在芝加哥工作，担任一家有 2 500 名员工的公司执行副总裁。他受聘于该公司，两年之内要将该公司整顿好。换言之，他是一个“裁员”计划的实施者，一个“职业杀手”。

初识杰克时，他的两年任期已经过去了一半。他邀请我担任公司的顾问，每月初的前三天到他的公司做些研究，写写报告；月复一月地重复这些过程。

管理高层的叛变

有一次我出现在公司，杰克已在大厅等我。他示意要我到他的办公室去，关上房门之后，他语气迫切地向我提出一个问题，要我帮他解决。他说：“比尔，我和鲍伯之间出现严重的问题。”

鲍伯是公司的副总裁，负责研发部门，35 岁，是个年轻有为的家伙，拥有麻省理工学院机械工程硕士学位，他的研发部门底下还有六名部属。

“打从我到这里来的第一年，鲍伯和我就不合。这对我造成相当大的困扰，尤其鲍伯不是孤军奋战的人。他是个深具领袖魅力的人，其他的副总裁也都听从他的领导。而我只对高层管理能发挥影响力，我们必须解决这件事。我知道惟一的方法就是让鲍伯回归正途，如此一来，其他的副总裁也会跟着他归顺。”

“你希望我做什么？”我问他。

“我从你的日程知道，”杰克说，“你今天中午要跟鲍伯一起用餐。你可以在用餐时打听一下这个人心里到底想些什么，然后再回来告诉我？”

我不是心理医生，而且我也不该接受这个任务，但我却答应了。

那天稍后，鲍伯和我一起用餐，我告诉他杰克很关心的问题。当我说完后，鲍伯低沉不语好一阵子。他接着说：“杰克说得没错。我过去一直跟他合下来，至于未来我看没有任何理由要跟他合作。”

“天啊！”我说，“你倒是坦白得很大胆，究竟是怎么回事？”

“安肯，杰克把什么事情都揽在身上。你知道杰克是个顶尖聪明的人。他的智商高达 160，16 岁拿到学士学位，18 岁念完企管硕士，来到芝加哥工作，从此在公司平步青云。因为他有一个聪明绝顶的脑袋，也是一个很有创意的人，他所做的事情让我和我的部属分心，不知所措。”

“他会每天提早半小时进办公室，钻进电子邮件信箱，把昨天所有的销售与运营报告消化掉。他的头脑犹如电脑，很快地将数字记在脑海中。他接着就在公司里找出一大群猩猩。他会在走廊上，一看到乔，就对乔说：‘你何时有空，能否解决一下第三栋大楼的安全问题。’”

“杰克接着又走进另一间办公室，看到亨利又对他说：‘我们需要删减经常性费用。人事部门昨天才告诉我说，下个月有四个工会的机械师要退休，所以我们应该可以用退休的办法来裁减支出，而不要把员工调来调去。如果你有时间，看看哪个方法最有效。’”

“杰克继续想出许多点子，在公司内到处走动，把一个点子分配给甲，另一个点子又分配给乙。每个被分配到工作的人都说：‘杰克，我正在进行。我正在进行，别担心。我会处理。’事情就是这样！”

“那你的情况如何，鲍伯？”我说，“杰克也会把他的想法丢给你吗？”

“他当然会。我可是很认真地看待这些事情，不过杰克应该不会相信。我每周随时随地会从杰克手上接过七项任务。每个礼拜五晚上我一坐下来，就把这七项工作加到电脑表单上——这张表单共有 28 个工作项目。每次到了礼拜五要下班时，我就把这星期从他手上接过来的七项任务加到这张表单的最上面，然后把最底下的七项任务删掉，以便让这张表单不会超过 28 个工作项目，因为 28 项工作是一个人所能负荷的最大程度。”

“到了下星期，我又从他手上接到七项工作，再把这七项放到表单的最上层，把底下的七项工作删掉，以免这张表单超过 28 项工作。这表示每过四个星期，整张表单就会焕然一新。所以当我要着手进行其中一项工作时，也就是表单最上面的工作，你猜发生了什么事？在我要开始动手之前，这件可恶的事情已经不在这一页，也不在最底下，而是在资源回收桶里面。这就是事情的经过，这也是我跟杰克合不拢的原因。”

我惊讶无语地瞪着鲍伯。最后，我终于开口：“你，为什么不干脆拿一枝铅笔，闭上眼睛，随便往这张表格一指。随机点一点，选个工作项目，便开始进行这项工作。即使它已经不在表单上，你还是可以继续完成。至少给他一点交代。”

“安肯，我很乐意这么做，”鲍伯说，“如果你把这张表格拿去给杰克，让他从头看一遍，先删掉他已经遗忘的项目，接着再看一遍，把他不开心的项目全部删掉。你再将这张表格拿还给我，我会很乐意开始进行硕果仅存的那三项工作。3 / 28 大约等于 1 / 10。这意味着我不必做一些随机选中的项目，否则十之八九恐怕只是白白浪费时间，我忙得没有时间找出这种几率。”

我说：“鲍伯，你把问题核心解释得很清楚。我迫不及待想告诉杰克到底是怎么回事。”

启示与告解

中午过后，我回到杰克的办公室，他立刻问我：“你和鲍伯吃过午餐了吗？”

“是的。”

“他告诉你问题是什么了吗？”

“是的，他说了，清楚无比。”

“那问题是什么？”

“在你听到问题之前，你需要喝杯酒。”所以，我们走向角落的吧台。在杰克饮下两杯双份马丁尼之后，正好脑筋和心情都能接受我所告诉他的来龙去脉。

当我陈述完问题，杰克的反应令我相当惊讶。他涨红了脸，深感罪恶地引用伯恩斯(BobbyBurns)的名言：“愿上帝给予我们天赋，让我们能用别人的角度来看自己。”

“这样对待别人，”他说，“真是一种罪过。我一直都不知道我做出这种事……真是太恐

怖了!”

当时我开始不安，因为我在扮演着一个倾听别人告解的角色，而这部分正好不是我的职业技巧。所以，为了脱离这种不安的情势，我绕到桌子另一端说：“杰克，你要镇定一下。事情没有你想得那么糟糕。毕竟，你不是全世界最糟糕的业余管理者。全世界最外行的管理者是强制性的猴子接受者，而你不是如此。你只是第二糟糕的业余管理者。你是个多产的猴子分配者。你每天会丢出去一千只猴子。”我一时之间忘了杰克对于猴子一无所知。

“安肯，我可能喝了几杯马丁尼，但这也不能解释我完全听不懂你所说的话。”

“我很抱歉”我说，于是我简短地解释了“猴子”与“下一个步骤”等概念。

“杰克，我建议你不妨继续做你现在所做的事情。成千上万的管理者仍然学不会如何分派猴子，至少你擅长这项技术。所以，这一点你可以继续下去。不过我想建议你多吃一些事情。你知道吗？你的问题就是你并不了解，除非能定期喂食猴子，否则它们会饿死。你向我做的抱怨，就是因为无人喂养猴子造成尸横遍野的臭气。”“你可以一如往常继续分配猴子，但如果你和某人结束对话时，他最后说的是：‘我会进行，杰克’请走到日程前面，打开它说：“你何时可以到我的办公室，在五分钟之内回答这个简单的问题：事情进行得如何？”

“当你们两人决定好时间，在你的日程上写下：‘周四下午两点至两点零五分，喂食约翰·史密斯的第九只猴子。’杰克，你现在有了一份库存了。每只猴子都有它们的库存编号。首先，第一部分是背上扛着这只猴子的饲食主名字，第二部分就是序列号码。接着，每只猴子各就各位；你不会遗失任何一只猴子。因为有人喂食——每只猴子都有约定的喂食时间，所以它们也不会饿死。杰克，你看事情就是这样。五分钟喂食一只猴子，一个小时你可以喂食12只，一天内你就可以喂食96只猴子。没有猴子会死掉，而且不会有臭味。”

“这样行不通的，”杰克说。

“为什么？”

“因为我每天丢给部下100万只猴子，我也没有时间听他们讲废话。”

唉，我真是垂头丧气；我输给他了。我们两人沉默地走出去。我搭了计程车直奔机场回家，同情我自己身为管理顾问的命运——必须对牛弹琴，而这只牛因不知建议的价值，将它们践踏在脚下。不仅如此，他们徒然浪费钱，买一些根本不会用的珍珠。

改革终于展开

不过一个月之后，我回去了。这次我跟另一个副总裁吃午餐，他并不知道我在上个月和杰克或鲍伯谈过话。

吃饭时他告诉我：“安肯，就在你上个月回去后不久，发生了一件很奇怪的事情。杰克召开一次副总裁全员特别会议说：‘各位，我在上任一年后召开这次会议，是因为我现在注意到，身为公司的执行副总裁，我一直试图做一些市立动物园园长从来没想过的事情。’”

“我们已经有这么多猴子，多到连自己都不知道确实数目，不知道它们在哪里，不知道要帮它们订购多少的饲料。我们有一个猴群遍布的动物园，因为没有定期喂养，许多猴子

已经濒临垂死，整个地方发出异味。动物园之所以发臭，并非尸体腐烂。所以，我们应该要学习动物园的做法，我们要为自己手上所有的猴子找个库存。接着，我们要决定哪些猴子可以养，如此，我们才能好好消化这些硕果仅存的猴子。”

我的朋友接着对我说：“当杰克说到这里时，大家面面相觑。我们常常祈祷希望他死掉，当我们听到杰克这一席话，才了解到上帝以最奇特的方式回应祈祷者。发疯抓狂也是另一种可行的死亡方式，所以我们心想，就坐在那里，让这个家伙自取灭亡。”

“接着，杰克对我们解释他所谓的：‘猴子’是什么意思，他继续说：‘所以我们首先要做的是把猴子先存放起来。接着，因为我们有太多猴子要喂养，我们可能要杀死一些猴子，直到猴子的数量是我们可以负荷的。我希望你们每个人给我一张清单，列举出所有你们记得我所交代的事情。接着你们再一一来找我，我们会看过一遍这张清单，决定要杀掉哪些猴子。接着，我们再帮剩下来的猴子订出喂食的时间表。’”

喂养它们，其余的猴子杀掉

我们的朋友说，当他走进杰克的办公室时，他的清单足足有三页，他们共同讨论了一遍。他说这个过程很有趣，因为杰克知道每一只猴子的存在，代表着他必须找出五分钟来喂养猴子。他要花上五分钟，听部属对“事情进行得怎样？”这种问题提出答案。杰克每周只有40—50个小时，这将会限制他的动物园可以喂养多少只猴子。

当我们逐一检讨这张清单时，在一些猴子前面写下“S”，表示这些猴子该杀掉；相反地，有些猴子的前面则标志着“F”，代表这些猴子要留下来喂养。

“当我们逐一讨论这张清单时，杰克说：‘我们要杀掉那只。那只要养。那只杀掉，那只要养；这只是F。喔，天啊，这只猴子还活着吗？杀了它吧。我们把这一只杀了吧。那只留下来养。那只杀掉。’”

“有时候，对于决定要杀掉某只猴子，我们觉得很痛苦，但是我们知道，有些猴子无关乎股东、顾客或是员工及其家人的利益。如果一只猴子和上述四种利益都没关系的话，那么，它不过是一只宠物罢了。”

“嗯，”他说，“几乎3/4的猴子已经壮烈身亡。对于前面标着记号的猴子，杰克说：‘太好了，现在，你何时可以到我办公室，在五分钟之内，告诉我这些猴子的情况？’”

“当然，”我的朋友说，“在这些幸免于难的猴子当中，有些猴子我根本不喜欢；我讨厌它们，而且不想理会它们。很自然地，我把那些猴子的喂养日期订得很远。我对杰克说：‘我30天以后再向你报告这只猴子的情况，你意下如何？’但如果杰克很迫切想知道那只猴子的情况，他便回答：‘不行，我不同意。这样吧，我们明天早上八点就要讨论。’”

优先次序

“当我的上司这么说，”我的朋友继续：“就已经改变我的优先次序，而这种方式自从我们开始运用这套制度便不曾改变过。我们过去会坐在他的办公室里面排列好优先次序：这一项先来，再来是这一项，然后是那件事。那是很抽象的学术方法——一旦我们做好某件事，

两天后就会天下大乱，因为每件事情都十万火急，使得这里一团混乱。但是当老板说‘我明天早上八点钟要听到答案好吗？’就没有模糊地带。那句话告诉我，我那天会有工作插队。”

“轻重缓急的次序再也不会模糊不清，因为我们明白杰克渴望听到答案。对于他感到很紧张的事情，他希望能立刻听到；至于他不紧张的事情，就不是他想立刻听到的事。这样可以澄清许多事情！”

但我对于猴群数目遭到大刀阔斧的砍杀深感好奇。所以，我请教我的朋友：“大屠杀是相当残酷的行动吧。你会不幸错杀猴子吗？”

“喔，”他说，“可能有吧。不过，并无大碍。”

“没关系吗？”

“当然不会。如果你在上午十点杀错了猴子，当天下班时，就会有四只猴子等着你。所以你如果一定要在多杀或少杀之间犯错，永远选择多杀几只！”

“为什么？”我不解。

“为了那只活着的猴子着想！”他带着会意的微笑回答我的问题。

现在，我们要重达照顾与喂养猴子的前两项规则。

规则 1：喂养它们或射杀它们，千万不要让它们活活饿死。

规则 2：只要你找到需要喂养的猴子，你的部属就要找出时间喂养它们，但千万不要过量。

我们生来便知道这些规则。俗话说：“你的部属会尊重你所要检查的，而非你所期待的部分。”部属一天内并没有太多时间好让他们尊重老板期待的每一件事，所以部属必须自行分配优先的次序。他们怎样做到这一点？他们的做法跟你一样。如果周一一早，你的桌上摆着两排猴子，一排已经有特定的行动日期，另一排则没有日期，这时，哪一排猴子会先获得你的注意力？当然是有日期的这一排。如果你的部属要将一些事情往后挪，延后的事情也是“方便时”或“尽可能赶快”处理的事情。

所以，你应该帮帮自己和部属的忙。下一次你给他们其他猴子时，先约定好两人开会讨论“事情进行得如何”的时间。这个日期不需要是任务或项目完成的日期；的确，你们对猴子的迫切程度决定了执行任务与项目期间，彼此会面的次数。老板们会把时间用在他们比较迫切的事情上面，而不是盘旋在他们脑海中的事；可能的情况便是：你最感迫切的事情，你的部属也会最感迫切。

双方可利用喂食猴子时间，来沟通彼此的迫切与优先次序。如果你迫切的程度日渐升高（无论理由为何），那么增加喂食的频率，缩短喂食时间的间隔。你的讯息将贯彻下去。

另一方面，如果你每个星期无法找到五分钟，或一个月挪出五分钟去喂食猴子，你的部属会得到一个结论，亦即他们若必须拖延某件事情，最安全的做法就是拖延那些你最不感兴趣的，而这一只绝对是其中之一。当你无暇喂食猴子，你的部属就没有时间处理这些猴子。

规则 3：按照喂食进度表上的时间和地点喂养猴子是部属的责任，主管不必再沿途追逐

即将饿死的猴子，胡乱地喂食。

传统的管理训练灌输我们管理者的职责之一便是要后续追踪、后续追踪、后续追踪。这时你的脑海中浮现出什么画面?追踪者与被追踪者，没错吧!上司是追踪者，下属成了被追踪者。这不是后续追踪，这是骚扰，而且后果十分严重。

业余管理者的做法

走动式管理

在此情况下，我扮演管理者的角色，八点上班，到了早上十点，大致已完成例行的工作，处理好一些危机。每次十点钟一到，我总是会突发奇想——觉得我的部属可能又要把球丢到我身上。于是我站起身来，四处走动，看看能否发现他们今天究竟用哪个特别的招式来对付我。正当我四处巡视时，我想起富兰克林的祖父曾经说过：“当你自找麻烦，那就是罪有应得。”

确定了这一点之后，我于是沿着走廊走过去，遇到了艾德。他是负责货运收发的作业管理者。半年前他从时薪工作升任到这个职位，他试着以过去所累积的知识来做这份工作。他要对主任负责，主任则向督导负责，督导依序向我负责。艾德与我之间的职务阶层隔了好几层。正当我看到艾德走进收发室时，我看到了一个箱子。现在是周四早上十点半。这个箱子从上周五便摆在那里。

业余管理者喂食猴子

我立刻找艾德。毕竟他是收发室管理者，对吧?他正好人在那里，也有空。我跑到他面前说：“天啊!艾德。你知道我相信人际关系、甜蜜与希望，以及在各司其职的情况下，鼓励大家要有创意。但我们为什么不把东西送出去呢?”

“上星期一我走过货柜时，看到那里有一个箱子，我知道这个箱子要送交给一个重要的客户，我对自己说：‘嗯，很好!我的团队成员在产品一下生产线，便立刻将东西打好包放在货柜上。’这一点让我颇感骄傲。不过那天下午，东西依然闲置在那里。我开始纳闷，为何这个箱子还没被运走。接着，到了周二周三时，我又看到它!我突然觉得头痛、胸口疼痛、胃溃疡发作与神经性紧张。现在已经是星期四了，它依旧放在这里。”

“艾德，你或许不知道，公司花钱雇用你，是要让顾客取得货物。这样我们才能开发票给他们，然后他们才会付款，对吧!所以我们赶紧将这个箱子送出去吧!”

当身为工厂管理者的我，碰到一只垂死的猴子时，便一手抓住这只小东西，强迫灌食，帮它按摩，照顾它到恢复生机与体力，把它交还给艾德。上述这幕情景随着我继续寻找下一只濒临饿死的猴子，才终于暂告一个段落。

故技重施

接下来，我又在会计部门遇到亚特，我对他说：“亚特，你是这里的元老。你和我一起协助创办人白手起家成立了公司。你知道我不会到处找碴。可是，亚特你看看那叠发票已经摆了两个月了。我知道你的部门政策是30日之内将发票送出去，所以不要再找借口。我只

想看看对于总裁在年度圣诞节致词时强调的尽忠职守，你究竟发挥多少。”

怎么回事？我发现了另一只垂死的猴子，一手抓住这只小东西，强迫灌食，帮它按摩，照顾它直到恢复了体力与生气，再将它交还给亚特，又急着去找下一只濒临饿死的猴子。

日复一日做着同一件事的管理者究竟怎么称呼他们的工作？他们称之为：“监督、盯进度与后续追踪。”但是后续追踪不是如此做法——这么做无异于精神病院的管理员把病人弄得比刚入院时还要疯狂。

好戏在后头

不过，最糟糕的状况还在后头。那天晚上，我这个工厂的管理者等到大家下班离开了工厂才回家（他们常常无事可做，而我却经常无时间可用）。回到家，在丰盛的牛排大餐、四罐啤酒下肚，看完两部电视剧之后，我筋疲力尽地瘫在床上。可是却无法入睡，整晚辗转难眠，反复想着今天我丢给部属的猴子。在没有库存记录的情况下，我甚至对他们没有几成的把握，我很担心今天丢出去的猴子。因此，隔天一到办公室，我花了两倍的时间检查一遍昨天遗漏的猴子，再加上几只今天必须喂食的猴子。

到了星期三，我花了三倍时间，走遍整座工厂，把我在星期一应该抓到的猴子找出来，加上周二遗漏的猴子，星期三必须喂食的猴子。这好比唱着不断升高的音调而飙到最高音，到了这个月 24 日（而且通常都是这一天），我请了病假。这是我每个月固定会发作的精神崩溃时刻。我已经崩溃了。我整个星期马不停蹄地工作。这些定期会发生的状况显然是部属早有预谋的计划。他们在墙上的日程簿，圈了 24 日——就选这一天让老家伙发疯吧。他们用我养病的这段时间，团结一致弥补了过去我的上班时间害他们失去的时间。我再重申这条规则：

规则 3：喂食猴子应该是部属的责任，按照喂食进度表的时间与地点；老板们不必再沿途追逐即将饿死的猴子，胡乱地喂食。

这句话的前半段意思是，有人若为了喂食猴子到处奔波而踏破铁鞋的话，要破的也该是部属的鞋子。这意味着部属应该到主管的办公室去喂食猴子；主管不应该自己去寻找濒临饿死边缘的猴子。这样会让部属紧张兮兮，在此情况下，部属通常无法全力以赴。

巡查之旅

如果你身为管理者，上班时间当然得到工厂各处巡视。为什么？因为你要负责所有事情的进度，无论你是否亲自待在现场。无论是半夜三点钟躺在床上睡觉，或是上班时间待在工作岗位上，管理者一样要负起所有责任。因为职责所在，你必须明了，做到认真尽责的惟一诀窍就是实施“到处走动”的管理方式。

在拉丁语中，“到处”意指四处走动。你必须四处巡视，如果你认为自己现在无法立刻身体力行做到这一点，我会告诉你如何实施这个办法。我会示范一下这种技巧，但这次示范的是专业管理者的做法。

专业管理者的做法

走动式管理

我一到办公室，会先看看自己当天的会议日程，以及今天是否预计好要喂食六只猴子。其中，在部门会议时喂食四只猴子，因为经验告诉我，部属中总会有2-4只长相相似的猴子，彼此窃窃私语，这几只猴子可以在部门会议中喂食。但偶而总会有一只长相与众不同的猴子混在里面，如果你要在部门会议中喂食这种猴子，将会浪费大家许多宝贵的时间。所以，这两只猴子要私下找喂食的时间，我的日程上便写着：三点钟喂食凯斯的第二只猴子，三点半钟喂食山姆的第七只猴子，诸如此类的话语。

我将时间表记在脑海，开始处理公文夹里的文件，到了十点左右，即处理完毕。我沿着走廊走过去。但身为一个专业管理者，我的目的已与之前大不相同。我不会到处在办公室搜寻与喂食猴子。所有的猴子都放在喂食的时间表上。我知道，它们都有人喂，所以，我可以很自由地做任何想做的事情。一如往常遇到了艾德——货运收发部管理者。我的职位高他三层。我跟以前一样，越过他的身影，看到了那个箱子摆在那里。我当然对此很生气，不过我没告诉艾德这件事情。我向他道了早安，从外套口袋中找出喂食猴子的时间表。我看到时间表上预定了，检讨货运收发部门程序的会议。

这只猴子现在在货运收发室(当然还包括其他工作)督导的背上，而向我负责的人是他。我把猴子放到他的背上。我手下有五个要对我负责的督导，他们的背部就是我放置猴子的地方。我不需要将猴子放在艾德这种层级的员工背上。

请注意：组织实务上的基本原则便是，资深管理者不该在未知会直属部下之前，便绕过部属直接对后者的部属宣布指示（明显的例外是，攸关生死的情况）。这项原则一旦遭到破坏，便会导致所谓的越级监督，混淆了任务的优先次序，让接到指示的部属费力不讨好。

我并未对艾德多说什么，而直接打电话给必须负责的督导罗杰。当电话声响起时，他正坐在办公室，想着他自己的事情。我说：“早啊，罗杰。关于你编号第九号‘运送收发室程序’的猴子，我们下次喂食的时间是什么时候？”我当然知道，我只是在考考他。

他拿起自己的小记事簿说：“是的，比尔。根据我的日程表，我们两周后要喂食这只猴子。”

“罗杰，我要告诉你一个消息。我们改成明天早上八点半喂这只猴子。”

其疾如风

几秒钟之内，罗杰奇迹似地出现在收发室。同时我安静地走出收发室，走向我的办公室；我很乐意让人性顺其自然地发展下去。我知道即将发生什么事情。罗杰冲进收发室问艾德说：“安肯来过这里吗？”

“是的，他刚才来过。”

“啊！他看到什么？”

“我不知道。”

“嗯，”罗杰说，“这样，问题的范围愈来愈大了。”

罗杰逮住了艾德的上司，三个人挤成一团。罗杰说：“我有个问题。明天早上八点半，我就要回答安肯的问题：‘事情进行得如何？’如果处理猴子的问题，我会有五分钟的时间，但是碰到猴群，我会有半小时；安肯根本对今天所发生的事情不感兴趣，因为到了明天，这些都成为历史，安肯不是历史学家。他将在明天早上八点半知道事情的进度。因此，我们要把这里整顿一下——明天他问我事情进行得如何时？我将可以立刻回答。他究竟看到了什么？”

不可能的任务

他们环顾四周，首先进入眼帘的便是那个箱子。不过宛如奇迹一般，箱子已经放在卡车上出了大门，整个过程只花了三分钟。星期一他们没将箱子运走，是因为卡车送厂检修传动器；星期二没有运走，是因为卡车被撞到，进了修车厂；星期三他们也没将箱子运走，则是因为另有急件，而且找不到卡车。到了势在必行时，一旦员工下定决心完成任务，他们便会产生不可思议的能力完成不可能的任务。没有人知道究竟是怎么回事，这是他们的秘密。

接着，他们将整个收发室检查一遍，把收发室弄得天翻地覆，因为他们实在不知道我究竟还看到哪些东西；他们希望收发室的状况良好，如此明天早上八点半才能给我一个令人满意的最新报告。他们熬夜工作，努力将现况与给我的最新状况拉近，尽量弥补这中间的落差，他们这么做都是因为我的例行巡视所致。

就在隔天早上八点半，罗杰两眼朦胧地走进我的办公室，我则是好整以暇；我睡足九个小时，因为我知道今天会有何进展，“事情进行得如何？”我问道。在他回答时，我拿起纸笔开始记下他向我报告的内容。因为我写字不快，我告诉他放慢速度，又重复说明了一些事情。他知道我为什么要把事情全部记下来；当我们讨论完毕，我又回到收发室，把他所报告的内容当做我的检查清单。

我们去看看！

当他简报完毕时，我对他说：“好，那我们过去看看。”当我们来到收发室门口，我很惊讶地愣住了。这个地方全然改观。地板擦得很干净，箱子全部运走，输送台也整齐地摆好，看起来真是焕然一新。

你看出业余与专业管理者处理事情的结果有哪里不同吗？当我是个半吊子时，我告诉艾德：“快把那箱东西运走。”结果如何？箱子可能会运走。但身为专业管理者，我做了什么？和整件事情相比之下，运走那个箱子只是小事一件。因为他们不知道我究竟看到了什么，于是他们就三双眼睛所能看到的每件事情好好地处理一遍，熬夜赶工他们自动自发地完成了如此多的任务，我根本计算不出这种杠杆效果究竟有多大；另外，他们在实现责任的过程时，学习到要靠自己，准时等这些观念（此外，他们也借由观察我个人的例子，学会了何谓管理的后续追踪）。

不见踪影的猴子

你可能还记得第三条规则说：“喂食猴子应该是部属的责任，按照喂食进度表的时间和

地点喂食；老板不必沿途追逐即将饿死的猴子，胡乱地喂食！”听来简单，不过你在猴子的喂食时间遭到反抗该如何处理？你的部属凯斯应该在下午两点到你的办公室来喂猴子，不过他却不见踪影。这下该怎么办？好，在这种情况下，我将扮演上司的角色，我们来看看后续的发展。

凯斯下午两点应该出现在我的办公室。约定的时间到了，不过凯斯却没到。他可能只是忘了这个会议。每个人都可能发生这种事情。然而技术上来看，凯斯的缺席叫做什么？不服从。只有他不知道这一点，因为他压根儿就忘了这回事。

现在已经两点一刻，凯斯还未出现，我火冒三丈！下一个步骤是他该做的——到我的办公室喂猴子。他忘了这次的会议，也因此迫使我采取了下一步的行动。无论发生什么事，现在我要展开下一步：不理睬这个问题，忘了它，直到他恢复记忆，打电话给他，要我的秘书打电话给他等等。我要怎么做？

如果我是个业余管理者，可能会去提醒凯斯这个会议，或是让秘书去提醒他。但记得：要准时在这里出现是他的职责，如果我提醒他，便是去替他完成职责。你不可能以扛下部属责任的方式来教导员工尽责。不过，我还是要鼓励他尽责，同时采取他迫使我去做的下一个步骤。

所以，我要秘书苏打电话给我手下的每个管理者到我的办公室来。他们集合在会议桌旁，屏息等待想知道究竟是什么危机，让他们如此自我牺牲履行义务。

在万事俱寂时，我说：“我把各位召集起来，因为我们面临一个危机。15分钟前，我喂食猴子的时间出现了有人违抗不来。现在，我可以忍受人为疏失，包括我自己与别人的疏失，但下不为例。我不会指名道姓，或是指着你们大骂，但这是一件严重的危机，我必须把你们召集起来，即使只有一个人犯错。我之所以这么做，是希望确定你们不会有人再做出这种事情。重点就在这里。”

“我想解释一下你们的工作职责。我想之前我已经解释过，不过，我还要重申一遍——你们的职责是在喂食猴子时要准时出现。大家都听清楚了吗？”他们表示明白了，于是我便宣布：“散会。”

大家鱼贯走出办公室，议论纷纷猜测着谁是罪魁祸首之际，凯斯——这个罪人故意落在队伍后面，因为他不想泄露出罪魁祸首就是他。在意识到他和我有后续事情要谈之后，他找了机会脱队。他迅速穿过走廊，来到我的办公室，一脸歉意说：“比尔，我就是那样对你的人，我真的很抱歉，我保证下次绝对不会再犯。”

“凯斯，”我回答说，“凯斯，振作一下。事情没那么糟糕，毕竟每个人都可能发生这种状况……但仅只一次。”

生死攸关

为何我如此铁石心肠？因为我们面对的是一桩攸关生死的大事，攸关猴子的生死。在公司里面，只有一个计划可以优先于此，那就是危及人命的安全计划。紧接着那个计划的，就

是要照顾与喂食猴子。这方面我们一定要有严格的限制。因为到了年终，会计部人员会将年度营收统计出来，做出绩效表现，写下最后的盈余数字，这个数字就是猴子集体活动的总和。

如果在这一年中，猴子偶而因疏于喂食而饿死的话，会计师或许永远找不到这只猴子。另一方面，如果习惯性允许重要的猴子因无人喂食(延迟)致死，绩效数字将无法达到预估的标准。大家都希望这种事情发生在竞争对手的企业里，千万不要纵容这种事情发生在自家的公司里面。

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，做出变更，但不被视为延误：事情毫无进展不能作为重新安排喂食时间的借口。

当然，喂食猴子的时间常常需要重新安排，尤其是喂食猴子的代价还超过它对公司的贡献时。例如，假设我今天下午两点钟喂食凯斯的猴子，但在早上点时，凯斯打了电话告诉我：“比尔，我知道今天下午两点钟约好到你的办公室喂猴子。但是我刚接到客户的电话，声称我们生产的零件不符合预定的产品规格，我要带几个工程师与业务人员过去，看看能否解决这个问题。我们会在那里待上一整天，既然分身乏术，我建议我们更改一下喂食猴子的时间。”

我该让步吗?当然是让。我无法坚持一定要部属在预定的喂食时间赶回来。如果喂食时间表与公司目标抵触时，抑或凯斯遇到冰雹、暴风雪、洪水或其他天灾，那么，我必须另选其他的喂食时间。但千万不要片面更改时间(这是无礼、沟通不良的做法)；更改时间一定要双方同意才行。

毫无进展不是借口

如有很好的理由，更改喂食时间是一回事；但假设凯斯早上九点打电话，提到下午两点的喂食猴子时间：“比尔，今天下午两点，我会到你的办公室；我到那时候没有其他的行程安排。不过，我实在是太忙了。我一直无暇理会这只猴子。因此，下午两点，我真是无可奉告。安肯，我很不愿意浪费你宝贵的时间，即便只有五分钟，却无进度可报告。因此，为了帮你着想起见，我建议把喂食猴子的时间改到哪天我有足够的进度时，这样开会也比较值得。”

你会对此要求做何回应?我会对他说：“当然，我知道你人手不足，工作量很大，我可以理解你没有任何的进度。关于你毫无进展的这件事，你可以事先得到谅解。但是，为了让猴子活下去，一定要喂它，两点准时到这里!”

凯斯相当惊讶。他说：“等一下，安肯，如果毫无进度，我要说些什么?没有事情，我能谈什么?”

“很简单。我们可分三部分来进行。首先，你可以解释，如果你有进度的话，现在会是什么状况。第二点，你可以解释目前的状况，也就是毫无进展的情况。你再用第一点减掉第二点，谈谈这个得出来的结果。那就是‘无进度’的报告方式，而且我坚持要这样做，因为缺少进度和进度对公司一样重要。”

做点事情，否则……

凯斯愣住了。他不知道自己被什么东西击中。他之前从未做过无进度报告，当早晨一分一秒地过去，想到要做这种无进度报告，他便觉得恶心想吐。他现在面临了两种不愉快的行动方案：一是提出无进度报告，否则就是做点事情。哪件事情会让他觉得好过些？做些事情。当然要做些事情并不让人愉快，但比起一事无成和提出无进度报告，显然做点事情要好多了。

两点钟一到，凯斯出现在我的办公室，脸上洋溢着自豪的表情。他说：“嗨，安肯，惊讶吧，我可是有备而来。”

这就是所谓人类的动机。

总裁的猴子

请注意！公司总裁不可以重新安排喂食时间。每年，你的总裁会用金色项链把他的猴子牵到讲台上，这就是年度股东大会。一整天的大会里，股东会用不同的方式询问你的老板：“事情进行得如何？”总裁便得解释过去这一年的进展。

你能想像如果大会前一个月，总裁才知道公司根本毫无进展，于是寄发一封信给所有的股东说，因为进展问题，他打算将会议延缓至六个月以后再开？想必电话、信件与电报一定如潮水般蜂拥而至，说：“总裁先生，无论你准备就绪与否，我们都要出席会议。我们要来喂食这只猴子。”

如果公司总裁没有权利随意更改喂食的会议时间，那么，身为管理者的你与他又有什么不同？任何渴望成为总裁的人，现在应该要习惯担任总裁时的各项职务要求，如此机会到来时，中击才不至于过大。培养员工成为公司总裁的最佳时机，便是他们走进公司的那一天。

这些终将回归到一个基本的领导原则，即职责总是以时间为优先，而非准备就绪。这一点攸关管理工作的概念。项目的完成时间遭到延误是一回事，但过程中，怠忽职守便是另一回事。

我们所有的人经常会错过完成日期，因此，这个日期经常一再更改，但是喂食时间不能只因为没有进度而更改。我在考核员工时，会根据喂食时间所听到的内容，同样也根据能否准时达成任务，由于未能洞烛先机而于一年前订下了这个完成日期。

毕竟，如果他们完成项目的时间拖延了两个月，但从喂食时间，我知道如果不是他们在未曾预期到的重重困难中，表现出如此英雄式的事迹，情势可能更加惨烈，所以，值得将这一点列入考虑。

规则 5：无论何时，应尽可能面对面地喂食猴子，否则便使用电话，绝对不要用信件。备忘录、电子邮件、传真和报告可以使用于喂食过程，但不能替代面对面的对话。

假设，你学会了前四项“喂养猴子的规则”，你走在走廊上，不经意看到部属鲍伯正向你的方向走来。当他靠近你时，你知道他会怎样开场白。你迫不及待地想要看到，他听见你的回答时，脸上那种惊讶的表情。

没错，他肯定会对你说：“嗨，老板，我们出了问题。”你接着回答说：“鲍伯，我们没有出任何问题，如果我必须提出看法的话，我们从来没有出过问题；问题不是出在你身上，便是出在我身上，但绝对不是我们的问题。所以第一件事，我们应该先弄清楚代名词，看看这是谁的问题。如果是你的问题，我很乐意协助你处理。但如果问题出在我身上，我希望你也会协助我。但它不是我们的问题。现在问题是什么？”

他现在明白问题是他的，至少这次是如此，但他是个经验丰富的管理者，不会轻言放弃。他会用尽办法让你负责下一个步骤。所以，半个小时中，他说着困惑模糊的名词，同你解释整个问题，直到最后你对问题的了解比他开口前还知道得少。

你不知道问题属于谁，是你？还是他？你甚至不知道问题是什么；你甚至不知道下一个步骤是什么。半个小时过去了，你再也不能跟他耗下去，所以你对他说：“鲍伯，我非常高兴你提出了那个看法。我们已经谈了半个钟头了，但还只是略知皮毛。我们必须对此做出决定。”

鲍伯非常同意：“我们曾经做出决定吗？”他说。

“我正要告诉你，”你回答说，“请你把刚才在这里所说的一切提出书面报告，包括你觉得其他相关的事宜。请以不超过一页的篇幅完成，麻烦把它寄给我。”

“好，”鲍伯说。他有点讶异，因为你从未如此要求过他。

于是你们两人分道扬镳，你笑容洋溢，对自己道贺说：“鲍伯已经有下一个步骤——写一份备忘录。”

接着，你那天下午走过鲍伯的办公室，探出头对他说：“嗨，鲍伯，事情进行得怎样？”我可以告诉你，我们又回到先前的状态了。

鲍伯的下一步

隔天早上，你到了办公室。8点45分，跨部门邮件把鲍伯的备忘录送进你的办公室。你顺着读下去，直到你看到他的签名，请问下一个步骤由谁发动？当然是你。毋庸置疑。即使下一个步骤只是想看看、归档、不理睬、把信撕掉、丢掉一，下一个步骤都是你在做。这意味着只要当部属交给你备忘录，自然就赋予你对该记录的一个角色——员工角色抑或上司角色？员工！鲍伯现在处于上司角色。

看完会议记录十分钟后，鲍伯走过你的办公室，从门口探出头对你说：“嗨，老板，你拿到我的会议记录吗？”你明白吗，他正在发挥上司角色。

“是的，我拿到了。”你回答，感谢你可以向上级提出一份不错的报告。

“你看了吗？”

“是的，我看了。”

“你打算怎么做？”他要求知道结果，而这个要求让你退回你原来的位置。

来自部属的猴子

哪里出了差错？你不该要求他写备忘录？当然不是。你要求他写备忘录的理由十分充足。文件、未来参考资料有助你恢复记忆(只有老天知道这一点)。这个部分还好，但你不该说：

“寄给我一份会议记录。”你应该说：“把记录拿来给我看。”

我们把整个情境用另外的方式重演一遍，看看情况如何。

隔天早上，你到了办公室。鲍伯走进来把它的会议记录交给你。他转身要走，你对他说：“嘿，鲍伯，等一下。回来，请坐。我绝不会单独看完这份记录。”

一份备忘录等于是一半的对话内容。猴子是两人结女对话后的下一个步骤。当一个人写给你一份备忘录，底下还署名，下一个步骤就是你的。就这么简单。因此，如果他写了一份备忘录给你，请他坐下来，恢复对话，因为只要让他开口，就有机会让下一个步骤成为他的。因此，你对他说：“鲍伯，备忘录底下是你的签名吗？”

“是的。”

“这是你写的？”

“没错。”

请你把备忘录念给我听。”

“念给你听？这是我写的！”

“这表示你是最有资格念这份记录的人，我希望由你来念。这样我可以插入六个著名用语：什么，为什么，谁，如何，哪里和何时。”

任何想抗拒被老实人欺骗的管理者，这六个字是最佳的破解工具。我无意指出，鲍伯真想欺骗我；他不是那种人。然而，他是个精明的历史系学生，也是一个谨慎的人。他明白，当你写备忘录给公司任何人时，就在记录从印表机印出来，或通过电子邮件传送出去的那一刹那，它突然成为一份可被引用的文件。他有过许多悔不当初的经验，曾经写过一些毫无戒心的备忘录给老板或其他人，四个星期之后，记录传到了一个会误解、错误引用的人手上，于是爆发了行政冲突。所以，现在只要必须写份备忘录给任何人，他都会用一种不会被误解、被误用的方式来写。

你如何用一种永不遭到误解的方式来写一份内部报告？你运用亘古以来律师所专长的技巧来写。你会写出无人能懂的内容，于是没有人会误解。即任何你一开始就不明白的东西，你根本无从误解。所以，他就用这种模棱两可的技巧。他真正想说的话根本不会出现在那份记录里，它暗藏在字里行间。

因此，不要浪费你的时间来看他的备忘录，叫他念给你听。这样你可以找到他的弦外之音——而这也是你真正想知道的部分。当你们展开对话时，他便很愿意告诉你，他真正的意思，因为不会隔墙有耳，这个地方没装窃听器，这是面对面的对话。让一切事情都摊开来讲。备忘录不过是谈话内容的引导大纲。

花 15 分钟和鲍伯谈话，将使你获得真正的沟通与了解，如果你只想节省时间花五分钟读这份备忘录，那么你将无法达成真正的沟通与了解。

惟一让我认为有必要写在纸上时，就是文件会成为重要考虑内容；不要用纸、电子邮件，它们无法传递或创造彼此之间的了解。对话是惟一能够增进双方了解的工具。如果在达成了

解后，你希望记录下来，那么，你可以要他写一份会议记录归档，这份备忘录应包含对话所达成的了解。

当鲍伯坐在你的办公室与你谈话，你可以充分了解他的讯息内涵。最后，你们两人都知道，对话已经到了效果递减时，鲍伯便说：“我应该回去做事了。”

“不，”你说，“我们下一项工作事项，便是你我共同找出，如何让你执行下一个步骤。”

“不过，我已经很累了，老板。我们要在 30 分钟之内把下一个步骤搞定。”

“那的确会对你造成问题，不过我很乐意帮你。”

因为鲍伯希望在半小时内离开你的办公室，他将令展现出创意、想像力、动力与热诚，试图找出有意义，你会同意他执行的下一个步骤。需要是创意与发明之母。

而这也让我们必须重申规则：

规则 5：尽可能以面对面的方式来喂食猴子，否则应通过电话，但绝对不要用信件。备忘录、电子邮件、传真和报告可用于喂食过程，但无法取代面对面的对话。

你要踏出下一步

至于面对面的对话也会出现一个问题：如果对话结束，下一个具体的步骤显然属于你时，你要如何往下进展？例如，在与部属对话时，假设你们两人都认定下一个步骤是“找财务副总裁处理细节问题”。问题便成为，谁应该进行下一个步骤——你抑或你的部属？

你知道鲍伯希望你和财务副总裁联系，鲍伯的借口是，财务副总裁因为自己位高权重，觉得程序与地位不同，这些都不允许鲍伯直接和副总裁联系。鲍伯向你解释了种种原因。

对此情况的感受，他可能并没有错，但是鲍伯正在设计你——你应该要去找财务副总裁谈。你离开副总裁的办公室时，谁会在外面等你，问你：“事情进行得怎样？”当然是鲍伯，而这意味着——再一次他担任了上司的角色，而你要担任员工的角色。所以，你对他说：“鲍伯，我很清楚公司的惯例以及副总裁职位的敏感度。我知道如果你单独找他谈，那会让副总裁觉得很紧张，有损他的尊严，不过你不能因此摆脱你的责任。无论如何，你要去找他，但我会跟你去。但是我们进行的方式，会让副总裁觉得你是跟着我去，这一点我们不会弄拧，好吗？”

“不会，长官！”鲍伯说。

你和鲍伯一同前往找副总裁谈，猴子在哪里？在鲍伯的背上！你走进副总裁的办公室，猴子是在鲍伯的背上，你离开时，猴子还是在鲍伯的背上。

以下的情况相当不合理，许多高阶管理人只因为阶级不同，却帮低层员工跑腿，还让部属问：“事情进行得怎样？”“你不做的话，也要让别人去做。”，“快做决定吧。”带着你的部属一起进行。通常这是一种很好的管理做法，这么做，猴子将不会乱窜。

每只猴子都有归宿

每只猴子都有自己的归宿，这也是它们不会全部集结在公司组织底层的缘故。有些猴子属于你，其他的猴子属于你的上司，剩下的猴子属于你的部属。但猴子走失丢掉时，它们

没有回到家里的本能。猴子一旦迷途，它会冲动地往上爬。它只想跑到上面，而不是回家。所以，猴子通常是往上爬，因为组织大多数呈垂直金字塔的特性，你会看到几百只猴子挤向所谓的企业的总部的小小空间。这也是为什么大多数人认为企业的总部是整个组织最大的瓶颈？为何？因为猴子都挤在那里。有经验的人会告诉你：“千万不要呈报任何东西到总部去，除非你想对这些东西说再见。你会发现这些意见从此石沉大海。”而我想对经验丰富的人说：“不要呈报给总部任何一旦毫无反应时，会对你造成伤害的东西。”

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，以便展开立即的对话。

规则 5 建议你必须要和部属展开对话，讨论他们所写的备忘录、电子邮件、传真和报告。

但如果明天，你到了办公室，看到一份厚达 35 页的大报告，这是你的部属花了三个月的心血。这份报告包括了条状图、圆形图、指数曲线图与交叉分析图表等附件与参考资料——简直就是一篇硕士论文。你们将要逐一对此报告展开对话吗？不可能吧！因此，你该如何进行下一步？

我的建议是把作者叫进来，把报告交还给他，要求他：“你什么时候把这份报告拟出一页的摘要给我？”

当他回来之后，他把这一页的摘要夹在 35 页的报告上。他不希望你忘了那份报告，他投入了许多的心血。他把两份报告一并交出来。你留下一页的摘要，把报告丢回到他的膝盖上。你读了摘要的第一句话，完全不知所云，你说：“鲍伯，我不了解第一句话。”

“老板，”鲍伯说，“35 页的报告不能一页道尽。”第一句话是前 19 页报告的摘要，除非你先看过报告的前面 19 页，你才能看得懂第一句。”

“好，鲍伯，你手上现在有这份报告。那么，念前 19 页给我听。”

“别傻了，老板。我不必念这些报告给你听。我可以用比念给你听还少的时间，把内容告诉你。”

所以，他告诉你报告的内容，你对他提出谁、如何、为何、什么、哪里与何时等问题，你终于掌握整份报告的中心主旨。

鲍伯把椅子拉到你的身旁，要你看这些图表，指出不同的事情。30 分钟之后，你对这份报告已经有透彻的了解，效果超过你孤单一人坐在书房，想单独看懂不熟悉的东西。

当你们的对话结束时，你对他说：“鲍伯，这次收获很大。”

鲍伯站起身来好像要离开时，你说：“等一下，鲍伯。你是否忘了什么东西？”

“我觉得没有。什么东西？”

“你 35 页的报告。”

“那是你的，老板。上面有你的名字，这是要交给你的。”

“你说的或许没错，不过我没有理由把报告放在这里。麻烦你拿回去，而且你走出办公室后，顺便告诉我的秘书苏，你这份报告。她可以在电脑档案上做记号，这样，她才会知道

属于我的东西归档在其他地方。”

这份报告也会归在他的档案中。如果放在我的档案里，我可能会忘了报告放在哪里。但既然由鲍伯保管，我永远都知道这份报告在哪里。如果这份报告放在我的柜子里，而我找不到，那就是延迟。如果报告放在他的柜子里，当我需要时，他却找不到，这是不服从。最后，只要这份报告放在他的柜子里，那就可以相信，他可能会处理。

所以，长篇大论的报告一定要附上一份简短的摘要，以说明里面的内容。这份简短的摘要可以让你们展开对话，让你很快了解到报告内容。没有摘要的长篇报告必须在对话前阅读消化才会有意义。对话的目的在于确定当你们阅读这份报告时，所必须做出的下一个具体步骤，如此在你阅读这份报告时才不至出现瓶颈。

企业应以活动为导向。没有因就没有果。没有活动，也不会存结集。光对结果有所承诺，其成就不会比新年愿望高出多少，而且还会留下恶劣的记录。

然而有些人还心存奇怪的信念，以为只要对某件事情赋予深切的承诺，承诺自然会实践。强调目标而忽略行动的人，根本就是无视于因果关系的科学原则。他们认为目标等于原因，而结局就是结果。

对九个月以后的事情下承诺，期待届时会有成果是一回事；至于承诺要在今天采取下一个步骤，以增加达到成果的几率，那又是另外一回事。对目标有所承诺，不见得可以有效产生圆满的结果。只有针对完成目标采取的行动，才会有效达成结果。

管理者要正确针对自己的目标提出承诺，包含未来预定完成的时间表。若未陈述下一个步骤——目前为了要达成目标的特定行动——管理者可能会失败。当他们陈述下一个步骤，应该以可量化的语句来表达行动，这样执行必要措施时的模棱两可才会降低，而且表现才能改进。

★后 记

你或许已经看到很多不同抓猴子的方法。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部属那里抓来的猴子。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，猴子是两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。猴子不是一项方案。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，都有两方的参与者介入，也就是解决者与监督者。

只要你对部属说：“让我想一遍，再告诉你怎么做”时，就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。

你要从老板身上接下责任，答应对上司提出进度报告。如果你对部属做出这种事情，事实上，反而会让部属成为那件事情的上司，而让自己成为部属。如果你从某人身上接下责任，

答应对方进度报告，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，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份内的工作。你可以稍微想一下第二点。因为你等着某人做决定，将决定告诉你，给你所需讯息时，以致事情无法进展，那时，你将作何感想？你会觉得很挫折，对吧？没错，这就是部属的感受。

挫折气愤的员工不会成为有效率、脑袋有东西的员工。所以，你应该考虑到他们的挫折。你也应该对所有发生在你身上的事情感到忧心。你将会成为一个头号瓶颈。如果你对很多人做出够多的承诺，却未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；你的部属更加挫折，你觉得更加愧疚。你该如何打破这个循环？请记住，帮你的部属做事不是你职责所在。你职务的真正目的，在于提供动力让其他人发挥所长。这一点我们喜欢称之为照顾与喂养猴子，这就是授权给部属，妥善管理猴群数量的制度。

让我们很快做出总结。

你已经知道当你决定让任何猴子存活下去时，你应该要坚守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。有些可以一一也应该射杀，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专案吗？这是一定要完成的事项吗？你应该亲力亲为吗？还是你的部属该做这件事情？或是这根本是别家公司员工该做的事情？每次你一遇到猴子，这些都是你应扪心自问的问题。

一旦你决定喂养这只猴子时，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。

所以，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，让你有许多饥饿、乏人照料的猴子满地爬。你面对的不是许多成功，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组织全面瘫痪。

与其什么事情都自己做，让周遭充满了尖叫饥饿的猴子，你可以运用安肯的猴子管理制度，好好将工作指派给部属。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部属太多照顾猴子的责任感感到忐忑。事实上，建立对员工的信赖是，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。安肯自由量表已经成为一项风险管理工具，尽管禁止部属运用第一与第二以上的自由程度，可确定猴子会好好留在部属的背上，却无法授予更多会超过你焦虑程度所能忍受的行动自由一一而且这一切也跟着争议与环境

的不同而有所改变。你可以根据部属与议题，来维持短暂的约束行为（自由程度第三级）。

此处最重要的便是有效训练，因为训练是培养人才的基本。你不能只是一再地将猴子丢给部属。你必须先确定部属有能力管得住猴子，而这就是安肯自由量表的秘诀——尽可能在部属处理的范围内，给与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。

有些部属一开始就比其他人更会照顾猴子。但当你和部属工作时，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，将可以让部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。你也要给与自己必要的时间去做自己应该做的事情。

所以，让猴子跟着你的部属，千万不要不明究底地突然去接受猴子。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。

只要你将猴子交付给某人，务必要排好追踪的会议时间表。这可让你将不预期的干预降至最低，掌控每天的行程。这也是管理猴子和确定它们跟好主人的惟一方法。

本书所提出的任何论点，其主旨皆在于教导你，处理部属关系如何掌握好时机与内容。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，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。