

《哈佛商业评论》被要求重新刊载次数最多的文章
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

Monkey Business



别让猴子 跳回背上

新任管理者、追求卓越的管理者最简易的任务管理法则

(美) 威廉·安肯三世 (William Oncken, III) 著

陈美岑 译

ARE YOU CONTROLLING EVENTS
OR ARE EVENTS CONTROLLING YOU?

钻石版



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

Monkey Business

别让猴子
跳回背上

图书在版编目 (CIP) 数据

别让猴子跳回背上 / (美) 安肯三世著; 陈美岑译.

北京: 中国人民大学出版社, 2009

ISBN 978-7-300-10925-1

I. 别…

II. ①安…②陈…

III. 企业领导学-通俗读物

IV. F272.91-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 156217 号

别让猴子跳回背上

[美] 威廉·安肯三世 著

陈美岑 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京华联印刷有限公司

规 格 140 mm × 210 mm 32 开本

版 次 2009 年 9 月第 1 版

印 张 6

印 次 2009 年 9 月第 1 次印刷

字 数 79 000

定 价 28.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



湛庐文化·出品

Cheers Publishing

编辑
手记

谁背上了猴子？

“猴子跳回背上？”这是一本讲动物的书吗？不，显然不是。猴子怎么会与管理联系在一起呢？猴子对应的是传统管理词汇中的什么概念呢？

这一著名的企业管理譬喻是由大名鼎鼎的小威廉·安肯提出来的，并由他的儿子威廉·安肯三世进一步完善。1974年首次发表在《哈佛商业评论》上后，成为该杂志最畅销的重印文。英特尔、惠普、IBM、《芝加哥论坛报》与美国相关政府机构都将其奉为圭臬，将其作为企业组织文化中不可缺少的一环。

书中充满了职场中真实、鲜活的情境，让你跟着作者一起思考：我每天要从别人背上接受多少只猴子？我如何能把不属于自己的猴子交出去？我怎么让自己背上的猴子越来越少呢？语言风趣，幽默，有很强的现实操作性，只需花上你

短短的一个小时就可以掌握这套实用有效的管理心法。正如姜汝祥博士在推荐序中写到的那样，这是一本更适合中国的读者阅读的、堪比《谁动了我的奶酪》的管理小册子。

如果你是企业的总裁，可以在这本书浅显易懂的讲述中反思自己的战略人生选择，把企业的成长真正建立在员工成长的基础上，也可以帮你甩掉从副总裁、总经理、主管背上转移到你背上的猴子。

如果你是企业的中层，从这本书中你将能够寻求到有效进行时间管理的方法。新上任的管理者，能够很快洞悉成为合格“领导”的秘密武器；而有经验的、追求卓越的管理者可以借此甩掉背上的一两只猴子，变得轻松、高效。

如果你是企业的员工，你可以重新规划自己的职业生涯，让自己更加自动自发，提升自己的自制能力与业务水平，打开自己的人生求索之路。

如果你善用猴子管理法，那么书中描述的任务逆转、管理不力的场景更可能发生在——对手的公司中。

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

- ★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？
- ★ 您是否常常在阅读过一书籍后，才发现不是自己要看的
那一本？
- ★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到
现在一字未读？
- ★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十
多元钱吗？

老 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本=选择图书所花费的时间+阅读图书所花费的时间+误读图书所浪费的时间

老 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：



a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

★ 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，应用于自己的工作和生活，获得品质的改善和提升，由此，油然而生一种无限的满足感。

业绩的增长



一张电影票

职位的晋升



收益



花费



一顿麦当劳

工资的晋级



一次打车费

更好的生活条件



一本书



两公斤肉

推荐序一

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。

但回避风险、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

子勇敢站起来。小孩读书，父母望子成龙，学习琴棋书画皆由父母定夺，孩子没有选择的空间。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，世代以种植、开垦土地为生。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，更多的是看天气、看雨水来定收成了。在这种长期依赖自然环境的生存方式下，让人们产生了一种依赖心理，从过去依赖天气、土地，到现在依赖父母、依赖家庭、依赖领导，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。

这种情况，我相信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，我们的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。

我觉得这是这本书的意义所在，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。

推荐序二

成功领袖的智慧源头

美国领导力学院总裁

莫顿 C. 布莱克威尔 (Morton C. Blackwell)

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，放诸四海而皆准，体现一个不完美的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。无论是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 (*Richard Viguerie*) 每年都会邀请安肯来举办讲座，并要求维格里公司的全体员工都参加他的研讨会。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。安肯所提出的通则，如果能够切实执行的话，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技巧的人。

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，在雷根政府担任幕僚，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精彩的演讲。

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，希望它能送给我的员工一些建议。而这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。

作者简介

威廉·安肯三世 (William Oncken, III)

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《成功》(SUCCESS)杂志撰写专栏文章。

他所任职的威廉·安肯企管顾问公司提出的独特见解“处理时间管理”和“背上猴子”的经典企管譬喻已经成为众多知名企业组织文化中的一环，比如英特尔、惠普、IBM、《芝加哥论坛报》与美国政府机构，这些企业的管理者都从这些理论中受益匪浅。