

创造时间:将猴子留给最适合喂养的人

作者简介：



爱德管理咨询顾问公司总裁
多家上市公司独立董事、审计委员、战略投资委员、薪酬委员会召集人与企业常年顾问
财团法人会计研究月刊顾问
(中国)管理学家杂志专栏主笔
美国加州大学柏克莱分校博士后研究，中国广州中山大学管理科学博士
美国科罗拉多州立大学商研硕士，台湾东吴大学商学士

每个人一天都只有 24 小时，如何创造出 88 小时的效益呢？调查统计，一般企业的经理人平均有 3 个老板、24 个客户、5 个供货商、36 个同侪及 12 个直接的部属，那么一天需要处理在管理上的时间，恐怕不只 8 小时，而是 88 小时。如何有效的实施自我管理，进一步管理这么一群人，是现代经理人的重要课题！现代管理大师彼得杜鲁克的名言：「**不能管理时间，便什么都不能管理。**」

很多人不自觉到一个藏在时间管理背后的真实现象，那就是在生活或工作中，总是不停的被打扰。「被打扰」是头号时间大盗！根据日本专业的统计资料指出：「人们平均每 8 分钟会收到 1 次打扰，每小时大约 7 次，或者说每天有 50 到 60 次。平均每次被打扰大约是 5 分钟，总共每天大约 4 小时，也就是约 50%。其中 80%（约 3 小时）的打扰是没有意义或极少价值的。同时，人被打扰后重拾回原来的思路平均需要 3 分钟，总共每天大约就是 2.5 小时。」根据以上的统计资料，可以发现，每天因打扰而产生的时间损失约为 5.5 小时，按 8 小时工作制计算，这损失占了工作时间的 68.7%。可怕吧？所以我们应正视这个问题，勇于向打扰说「不」！也协助公司里的团队避免无价值的打扰或被打扰，减少能创造价值的时间流失。

时间管理其实就是自我管理。自我管理需要改变习惯，让自己既能把事情很快地做完（Efficiency 效率），又能把事情做对（Effectiveness 效能）。我们应建立习惯将所有待办事项，按照急迫性与重要程度划分为四大类：

1.不紧急但重要：例如重新检讨商品企划或产品研发的组合计划。计划为首要工作，不紧急但重要的工作贵在如滴水穿石般推行，但绝不能有一时的停滞，如果能加上适度授权与分工，更能借机培育部属！

2.紧急且重要：例如顾客抱怨或投诉。所谓「兵贵神速」，必须以快刀斩乱麻的方式处理。

3.紧急却不重要：例如有些老板或重要客户无谓或额外的请托。这类的事情就要「分类」、「取舍」、「勇于拒绝」、「交代」。对于这类的打扰应尽量集中时段处理，避免有求必应！

4.不紧急也不重要：例如个人额外的注意力。适度怡情养性，轻松一下即可，应避免沉迷。

一个自我诊断您的时间分配是否允当的检查，就是检查您的时间分配，是否能有半数以上被分配在处理「1.不紧急但重要」的事；如果没能达到这样的分配水平，那么就表示您不是总在高压中处理「2.紧急且重要」的事，就是浪费在其它不重要的打扰上太多了！长期下来，工作的质量、未来价值的创造与身体心理的健康，都将是个问号！

如何有效分配时间，让经理人胜任愉快？关键就是让「别人的打扰」有价值，别让猴子堆在自己背上。《哈佛商业评论》在1974年11-12的月刊中，有一篇非常经典的时间

管理比喻，是长久以来讲时间管理必读的文章：《管理时间：谁背着猴子 Management Time : Who' s Got the Monkey》，作者是 Willam Oncken Jr. 和 Donald L. Wass，该文曾荣获该杂志最畅销的重印文章之一。所谓的「猴子」，是指「下一个动作」。

回想一下，你是否有过这样的情形：在走道上碰到一位部属，他说：「我能不能和您谈一谈？我碰到了一个问题。」于是你便站在走道上专心听他细述问题的来龙去脉，一站便是半个小时，耽搁了原先你要做的事，结果发现所获得的信息只够让你决定要介入此事，并不足以当下就做出任何建议或决定。于是你说：「我现在没时间和你继续讨论，让我考虑一下，回头再找你谈。」

在这样的案例中，猴子原本在部属的背上，谈话时因为彼此交叉的考虑，猴子的两脚就分别搭在两人背上，当你表示要考虑一下再回复他时，猴子便移转到你背上。你接下了部属的角色，而部属则变成了监督者，他会不时关切的问你：「那件事您的建议如何或是决定得怎样了？」如果你的解决方式他不满意，他会一直「强迫」你去做这件原本他该自己处理好的事。

当你一旦接收别人所该看养的猴子，他们会误以为是你自己要养这些猴子的，因此，你收的愈多，他们给的就愈多。于是你饱受堆积如山、永远处理不完的问题所困扰，甚至没有时间照顾自己的猴子，平白让自己的成效打了折扣。

经理人应该将时间投资在最重要的管理层面上，而不是养一大堆别人的猴子。要培养一个人的责任感，唯一的方法是给予他们责任。而哪些猴子该喂养？又该归谁喂养？哪些猴子该赶走或射杀？经理人要有判断与取舍的能力，绝对不是照单全收！对于您拥有的这「3个老板、24个客户、5个供货商、36个同侪及12个直接的部属」，**培养他们有能力喂养自己的猴子，向上管理到有清楚指令并且进入状况的老板、向外管理到有合理要求并**

且厘清权责的客户、供货商与同侪、向下管理到有自主能力并且能创造附加价值的部属，
才是管理者的任务，不是把所有猴子背上身。

有人说向上管理与向外管理很难，我说，请您先改变养猴子的习惯并找出您背的猴子
是谁养的吧！「负责，是担负您所负得起的责任，绝不是所有的责任！」