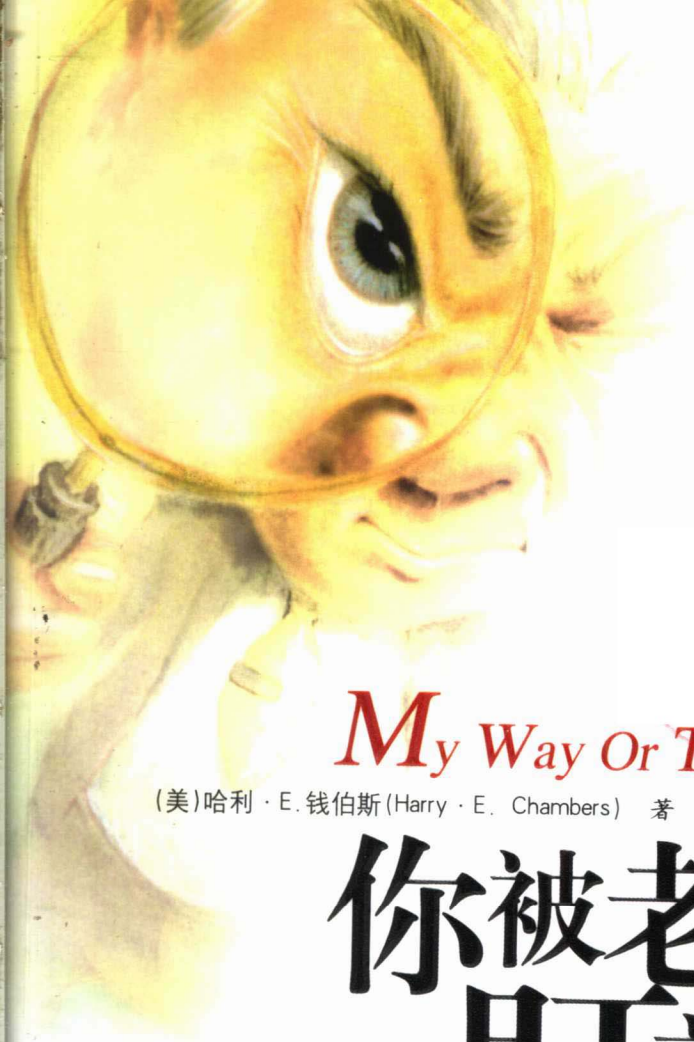




My Way Or The Highway

(美)哈利·E.钱伯斯(Harry·E. Chambers) 著 阎妍 译

你被老板 盯着吗

——应对事无巨细的微观管理



当代中国出版社
Contemporary China Publishing House



—— 应对事无巨细的微观管理

My Way Or The Highway

(美) 哈利·E. 钱伯斯 (Harry · E. Chambers) 著 阎妍 译



当代中国出版社
Contemporary China Publishing House

By Harry E. Chambers

Chinese Trade Paperback Copyright © 2006 by Contemporary China Publishing House

Original English language edition Copyright © 2004 by Harry E. Chambers

First published by Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA, USA.

All Rights Reserved.

中文版权 © 2006 当代中国出版社

未经版权所有者书面同意, 不得以任何手段复制本书任何部分

版权合同登记号 图字: 01-2005-5722

图书在版编目(CIP)数据

你被老板盯着吗: 应对事无巨细的微观管理 / (美) 钱伯斯著,
阎妍译. —北京: 当代中国出版社, 2006. 1

ISBN 7-80170-433-9

I. 你... II. ①钱... ②阎... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 132964 号

出版人	周五一
责任编辑	陶宇辰
装帧设计	耀午书装
出版发行	当代中国出版社
地 址	北京市地安门西大街旌勇里 8 号
网 址	http://www.ddzg.net 邮箱: ddzgcbs@sina.com
邮 编	100009
发 行 部	(010) 66572157 66572281 66111785
印 刷	北京振兴华印刷厂印刷
开 本	880 × 1230 毫米 1/32
印 张	5.625 印张 78 千字
版 次	2006 年 2 月第 1 版
印 次	2006 年 2 月第 1 次印刷
定 价	16.00 元

版权所有, 翻版必究; 如有印装质量问题, 请与出版部联系 (010) 66572159

序

本书是一位原来的同事推荐给我的，看后感到该书在国内颇具出版价值。没想到，我们常说的管理者的那种“事无巨细”、让员工无所适从的现象，被一位国际著名管理学家写成了一本书，而且非常生动、入木三分，我一口气读完，难以释卷。

大家都知道年底是换工作的高峰，每到这时总是听闻许多人又“跳槽”了。当然，每个人“跳槽”换公司会有很多原因，但其中肯定有一种原因就是对上司的领导方式不满意。许多上司常常忘记或超越作为管理者的角色定位，采取一种“盯死”式的领导方式。他们对下属工作不放心，总是事事亲力亲为，事无巨细地监督、过问下属的每一项工作，弄得下属每天提心吊胆，至于工作中的主动性、创造性则根本无从谈起。一些本不想离开的员工都被“过细管理”的上司给“吓”走、“逼”走了。

本书中列举了许多上司过细管理的具体事例，相信每一位读者都能对号入座地在身边和自己身上找到类似的人或事。本书最可贵之处，是它不仅仅说明了这一现象，同时还从管理者和被管理者两方面入手，给出了如何避免自己成为这样的管理者，以及如何与这样的上司相处的解决方案和应对措施。

原著的书名似乎有点儿怪，叫“微观管理”(*My Way Or The*

Highway — The Micromanagement Survival Guide)。其内容讲的实际上是那种不懂科学管理，不会运用授权原理的领导方式。这种人作领导，往往事无巨细，事必躬亲，越过部下职责，一竿子插到底，本书作者将这种不会授权的“过细管理”或“过度管理”称之为“微观管理”。在原著翻译过程中，为尊重作者的这一称谓，故仍称之为“微观管理”，但为防止读者把它和经济学中与“宏观管理”相对应的“微观管理”混为一谈，出版社嘱我在序言中特别说明。我想好在原著关于不会授权的这一“过细管理”的案例多而生动，就叫微观管理也无大碍了。

授权管理既是科学，也是艺术，说是科学，是因授权有其普遍规律性，说是艺术是因授权又因人而异，且因时制宜，因地制宜。

但愿那些不会授权、只会“微观管理”，即“过细管理”的上司、老板们读过此书幡然醒悟，抛弃“微观管理”，学会授权管理。

是为序。

郑海航

2005. 12. 26

郑海航：经济学博士，教授，博士生导师，首都经济贸易大学副校长，享受国务院政府特殊专家津贴。

目 录

序 * 1

前言 * 1

第一部分 微观管理：事实与虚构

引言 * 5

第一章 微观管理的范围 * 11

第二章 配合“我”：自以为是 * 32

第三章 时间的影响 * 46

第四章 不朽的弗兰克·辛那卓：“我的方法” * 58

第五章 可以允许的要求 * 71

第六章 机能失调的监督和报告 * 82

第二部分 与微观管理者相处：当你在别人的微观管理之中，你该做什么

第七章 对微观管理的反应 * 99

第八章 微观管理对象的有效策略：与微观管理者相处 * 111

第三部分 避免成为微观管理者：微观管理的征兆

第九章 抵制微观管理：消除你自己的微观管理行为 * 127

第十章 商议运作协议 * 137

第四部分 管理微观管理者：改变别人的行为

第十一章 当你管理微观管理者时：直接影响别人的行为 * 155

第十二章 结论 * 167

附录 微观管理调查信息 * 169

前言

一次参加“避免微观管理陷阱”的公司培训期间，在准备材料的时候，我发现这个特殊的话题还未出现在出版物上。在网上搜索“微观管理”这一关键词时，出现了25 000多个结果，有很多与之相关的论文和资料，但是没有正式的出版物。显而易见，这是一个热门话题，但没人给出过正式的定义或形成过正确的战略。

本书给微观管理下了定义，把幻想同实际分开，提供了诊断工具和鉴定修正，意在使这一主题的深入讨论形成体系。

这本书是许多人智慧的结晶，许多有识之士提供了宝贵的见解。作为思想的载体，本书融合了这些想法，他们的真实经历也跃然纸上。从他们为本书提供的资料和实例中，我受到了很大启发。

在此，特别感谢我的妻子克里斯廷，她给了我很大的帮助，非常支持我的工作。她娴熟的编辑技巧将一些零散的想法变成结构严谨的书稿，成为本书的合作者，她使我能够全力以赴撰写此书。

米基·贝蒂 (Mickey Beatty) 再次提供了宝贵的帮助。



这是她帮助我的第六本书，没有她的帮助，这六本书都无法面世。她撰写书稿，按时完成工作，使我能够从容写完这本书。

在创建和评价微观管理调查方面，凯瑟琳·威尔逊博士(Katherine Wilson)给予了我很多帮助，使我在做研究时实事求是，并深信我没有为了得到想要的结论而凭空捏造。她是一位才华横溢的女士。

特别感谢给我提供资料的朋友，他们是兰尼·艾瑞顿都(Lani Arredondo)、约翰·盖博(John Gamble)、罗·梅尔基奥尔(Ron Melchiorre)、凯琳·比夏普(Karen Bishop)、提姆·格林(Tim Green)、凯文·穆迪(Kevin Moody)、史蒂夫·伯蒂格黑摩(Steve Boedigheimer)、朱迪·汉纳(Judy Hannan)、朱莉·夏普(Julie Sharpe)、乔·鲍克(Joe Bork)、比尔·赫尔德曼(Bill Herdman)、德布·史密斯(Deb Smith)、凯文·布莱德(Kevin Brady)、威廉·兰普顿(William Lampton)、诺拉·沃尔什(Norah Walsh)、汤姆·布尔特(Tom Butler)、温迪·迈克(Wendy MacColl)、玛莉·K·德克尔(Mary K. Decker)、肯·法赤(Ken Futch)、比尔·迈尔维恩(Bill McIlwaine)、保罗·哈沃森(Paul Halverson)。他们都没有要求署名。以上各位的智慧和创造是无价之宝。

本书的微观管理调查能够顺利开展，是因为许多人为之努力，他们不仅互相交流观点，而且还鼓励其他朋友给予积极回应。我衷心感谢你们。

还要感谢史蒂文·皮埃尔森迪(Steven Piersanti)和基温·瑟维色伯曼尼(Jeevan Sivasubramaniam)，以及伯瑞特·凯勒公司的专业人士。这是我在伯瑞特·凯勒公司出版的第一本书。我认为这个公司是一个独一无二、具有崭新出版理念的优秀组织。如果读者想出版商业书籍，我极力推荐您与伯瑞特·凯勒公司合作。该公司所有员工都会竭尽全力为您提供帮助。

哈利·E. 钱伯斯

2004年9月

第一部分

微观管理：
事实与虚构



引言

今天，“微观管理”这个词已经成了另一个被滥用的术语。对许多人来说，当他们在管理中遇到不喜欢的行动或行为时，这个词就成了他们使用的一种贬义词语。虽然这个词得到了广泛使用，但却总是被错误理解。这和“授权”(empowerment)一词的使用情况非常类似。每个人都赞同授权，但不能明确授权究竟是什么意思。没有人愿意被别人事无巨细地管着，同样，也没有人希望成为微观管理者。每个人都知道微观管理不好，但却无法给予它一个明确的定义。只有当微观管理发生在自己身上时，我们才真正明白它的含义。

阅读本书之后，你会知道微观管理的真正含义，把错觉同现实分开。而微观管理也不仅是出现在正式的管理人员身上。

► 扩大认识

从传统意义上看，微观管理被认为是掌权者所实施的消极控制行为。高层管理或监督人员、团队领导、中层管理者、董事长、经理等被认为是典型的微观管理者，常常对下属进行微观管

理。尽管这种观点得到了最普遍的认同，但它其实还是狭义的。微观管理的行为更广泛、更普遍，而且也不只局限于管理者和员工之间。

有些人被管理者和同事看成“重点对象”。因为他们要求别人高度关注自己，喜欢发号施令，总是寻找机会越俎代庖，对他人施加不恰当的影响。

工作中的许多微观管理行为也会渗透到个人生活中，友谊、婚姻、家庭、父母-子女关系都会受到它的影响。（编辑本书时，我的妻子克里斯廷认为我在写自传；阅读本书时，她经常抬起头来对我说：“这个人就是你！”）如果你善于联系事物，你会理解工作和生活之间的相似之处。

➤ 360度微观管理

微观管理行为会出现在各个方面，在许多种情况下都会出现，包括：

- ❖ 员工和管理者之间
- ❖ 董事会、理事会成员之间
- ❖ 供应商或销售商的顾客之间
- ❖ 顾客的供应商或销售商之间
- ❖ 同事之间
- ❖ 各部门或各团队成员之间
- ❖ 个人之间

像这样的关系列表还有很多，比如管理领域以外的例子，包括师生之间、政府和大众、团体之间（比如专门的利益团体）、政府部门的分支机构之间等等。

➤ 程度和连续性

本书将指出构成微观管理的四种具体的负面行为，此外，我们还将考虑另一个主要因素，那就是无法自控。实际上，包括管理者和非管理者在内的所有人，一定程度上都以个人或专业的方式无意识地存在微观管理行为。但是，这些行为并非不可避免，其关键在于认识这些行为的存在和影响。这些行为是我们人生经历的一部分，当它们经常发生、可以预料、具有破坏作用的时候，就会从正常可接受的水平发展到“微观”层次。

有趣的是，我们都善于发现别人身上的微观管理行为，而对自身存在的这种行为却熟视无睹；我们对别人大肆批判，却认为自己是合情合理的。

➤ 本书的结构

本书将从不同角度阐述微观管理。

区分并确定范畴

第一部分阐明了微观管理的范畴，介绍了它的定义、实例、原因、成本，为进一步探讨提供了依据。

微观管理的对象

第二部分介绍了针对他人的微观管理行为所应该采取的具体策略。无论对方是你的老板、同事，或是生活中的其他人，你都不应该沦为微观管理的牺牲品。没有选择才会变成受害者。虽然有时选择权会很充足，有时又很有限，但只要有选择权，你



就不会孤立无援。本书的一些策略能使你在一定程度上适应微观管理，但并非教你忍气吞声或阿谀奉承。就像评论家查理·多里斯（Charlie Dorris）所说：“没有灵魂地工作无异于行尸走肉。”本书不是教人妥协，而是针对不同的微观管理做出恰当的反应。

面对极度的微观管理，你可能最终不得不行使权力以求改变。然而，在选择这个极端方式之前，你可以考虑其他方法。而在面对重大微观管理时，你最不应该做的就是……什么都不做。

你可能无法改变别人的微观管理行为，但你一定能够改变面对这种行为的反应以及如何解决的方法。学会控制你能控制的事情！

微观管理者

第三部分介绍了可采取的正确行为：

- ✧ 避免成为实施微观管理的人
- ✧ 减少目前的微观管理行为
- ✧ 弥补现在或过去的微观管理行为带来的损失
- ✧ 帮助所有老资格的管理者和那些发现他们的传统行为及危害战略的非管理

管理微观管理者

第四部分介绍了与企图纠正其他人的微观管理行为有着正式利害关系的人。

如果你管理着实施微观管理行为的管理者或非管理者，你应该掌握一些策略和技巧，从而提高意识，采取正确的措施。如果你是人力资源专家、解决纠纷的专家或者帮助别人改变、解

决问题或抉择，你会在这本书里发现有价值的工具。

➤ 初步微观管理行为列表

请在下列问题的相应栏目中做记号。你需要回答是否在以下三个方面存在下列问题：现在和过去的管理者、现在和过去的同事或团队成员、你自己过去和现在的行为。在本书后面的内容中将详细讲述微观管理行为，你有机会重新评价自己的回答。

■ 你目前正经历或过去曾经经历过下列哪些行为？（回答全部问题）

行 为	经 理 监督者	同 事 队 友 其他人	自 己
统治、控制或打断你的时间？			
运用权力将他们的意志强加给你？			
总是要求“获胜”？			
全权控制事情“如何”完成？			
对任务或决定要求过多不必要的审批？			
严格监视你的活动？			
要求你进行很多不必要的汇报？			
拒绝放权？			
拒绝合作？			
不完整、不清楚或不真实的信息？			

我们将会在第一 chapter 开始解释微观管理这一术语，回顾全部问题的调查结果，介绍微观管理潜在指示器，揭示如今工作领域中微观管理的真实情况。



如果你有以下行为，你可能正在进行微观管理：

你写了MBHH(“犹豫和逼迫管理”的英文首字母)这本书。

你不相信员工能完成你布置的工作。

你从不休假，因为“工作上可能有事情”。

休假时你安排了电话会议。

你从洗手间的门下给员工递便笺。

你在洗手间安放时钟。

员工庆祝你退休——在你离开以后的几个月。

员工开车上班时你进行跟踪，以找到一条更好的上班线路。

你陷于公司两个层次或更多层次的日常决定之中。

你给正在休假的员工打电话，了解工作情况。

你认为员工决策会对自己造成威胁。

你认为员工以团队的方式工作时会在一起玩耍。

你已经收到很多册来历不明的本书。

第一章 微观管理的范围

我们都知道微观管理令人深受其害。无论是正身处其中，还是曾经经历过，多数人认为他们深受这种行为带来的痛苦。以后的章节将告诉你这些人的感觉是否正确，解释微观管理发生的原因，提供处理现在及将来出现类似情况时的办法。

微观管理的感觉有时只是正常情形下的一种错觉：

- ❖ 意见分歧
- ❖ 受到别人影响
- ❖ 存在误解
- ❖ 不想别人干预
- ❖ 身负重任

对一些人来说，他们误把一些感觉当成微观管理。他们不想被人管理。任何影响他们的活动或承担的责任都被当成微观管理。当我们对活动中施加的影响感到不耐烦的时候，并不意味着存在着这种行为。

➤ 什么是微观管理

微观管理与干扰和破坏密切相关。对人和工作的影响和干