

你是否在无意中团队进行微观管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/65/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BD\\_A0\\_E6\\_98\\_AF\\_E5\\_90\\_A6\\_E5\\_c41\\_65673.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E4_BD_A0_E6_98_AF_E5_90_A6_E5_c41_65673.htm) 有些时候，当你和你的团队聚在一起时，大家的主意和想法会像过新年时的香槟酒一样到处流淌。你给出一个问题，就会收到好几个可行的解决方案。这里面并不存在压力，每个人都感到很轻松。但后来，事情似乎变得不同了：你还在用一贯的方式管理事务，但是你的团队却很少再说些什么，你对所有的事情都在控制之中的感觉似乎只存在真空中。这是不是就是因为你在对团队进行着微观管理而你又没有意识到这一点？有经验的IT经理都知道微观管理是你应该避免的一种管理方式，但有些时候你就会不知不觉地进行着微观管理。这里有一些你要注意的指标和你可以应用的预防措施，使你能够避免落入微观管理的陷阱。老板，你已经变了... 如果你的下属不再像曾经的那样自由地发表看法，这可能是因为他们察觉到你并没有在听。而且如果你没有注意到这种气氛的变化，这是因为你的脑子里在想别的。这里是一些检查内容，可以帮助你看一看自己是否有微观管理的倾向：你突然冒出很多想法。你最近有没有感觉好像对你的项目有着很好的掌控，甚至是到了最小的细节之处？这是一个危险的迹象，微小的细节根本不是你要涉及的地方。对于这些情况，你突如其来的一个想法，也许就会把团队的创造性彻底淹没。与团队成员的会谈似乎很尴尬。作为经理，我们经常忽视与团队成员沟通他们自身的事务，但是问题却在另一方面，如果你的团队成员没有与你像通常那样开放性地发表看法，这就可能是因为你正在做

出一种他们没有见过的姿态。对此他们也许感到有些害怕，也许有些气愤。不管问题是什么，只有你注意到它，它才能够获得解决。从现在开始注意你与团队成员之间交流的内容吧。没有提供解决方案。这是微观管理倾向的一个最重要的表现。如果你的团队成员通常会就问题提出意见，但现在却很少这样做，这可能就在于你已经说的太多了。是不是这样？要真正地有所了解，唯一的途径就是更多地倾听自己。

做出新的姿态 如果你认为自己可能在工作方面做出了过多的指示，这里有一些做法你可以采用，向你的团队成员做出一个新的姿态，让他们知道你在倾听并很乐意让他们以自己的方式去做工作：以提问开始。下一次你与团队成员讨论项目事务时，以提问开始你们的讨论。不管你是在寻求更新信息还是要得到一个观点，让团队成员说出来，你只需要去倾听。表明存在的问题，然后住口。如果你要与团队成员沟通需要完成的事情或是必要的变化情况，告诉他们事情是什么，然后就让他们去说。不要提出解决方案，不要放出处理程序，甚至不要发表指示，只是表明存在的问题，通过你的态度让团队成员来自己解决问题，让他们开始制定一个计划。不要做出回答。当一个团队成员给出意见时，不要管它。如果你认为必要的话可以鼓励他们给出更多，但是让团队成员去完成该做的事，因为这就是他们的工作，而你的工作是倾听。如果团队成员所建议的解决方案并不能彻底解决问题，你可以提示他给出更加详细的细节或是改进的方法，但是仅限于提示。注意你说话的方式！实际的情形可能是你并没有进行微观管理，但看起来却似乎是这样。这是怎么回事？也许是在表明建议时不十分明确，因此你的建议听起来就好像

是指示。这一点很容易改正：当你给出建议时，一开始要说“这是我的建议”，而最后还要说“但是你可以用自己认为合适的方式来处理”。我在微观管理方面的经历我曾经在一个设计团队中担任项目经理，在一个程序编制经理手下工作。他比我年长且经验更加丰富，但他的作风非常严格而且态度生硬。我处理团队工作，他处理项目计划，我向他进行工作汇报。工作形式的等级是自上之下的传统的管理方式，而且等级层次体现在年龄之上。就是说，我比我的下属要年长10年左右而比上级要年轻差不多20年左右。我的经理有个习惯，他不仅干涉我的工作，还要干涉我的团队的工作，在团队中四处游走，不时地巡视，告诉每个人工作的恰当方式。我在这里就不说这样做有多么的让人感到烦心了，然而，让我奇怪的是，他知道自己比较固执己见，但是他却不能容忍去当事后诸葛，事实上，他所给出的建议是完全不会造成损害的，他也知道他介入别人的工作给出“更好的方式”，并不能起到太大的作用。我留意到了这一点，很快我就知道：他没有真正地去试着告诉人们该如何完成工作，他只是想感到与工作更多的联系。我得知他最近刚刚离婚，这个问题的解决方案并不能只针对于他自身（且造成相互之间的困境），相反，而应该寻找一个途径来增加相互之间的协调，同时不能损害每个人的权利。结果他又爱上了一个有名的爵士音乐家。我们在平时开始讨论这个话题，而且他带来了一些很棒的爵士乐专辑给我们听。这样做并没有给他带来什么（我们的团队成员都是二十多岁，并不是爵士乐迷），但这使得我和他的关系融洽起来。他也不再在工作中纠缠我们，我们的工作变得更加令人愉快而有效率。这并不是说所有可能

在进行微观管理的经理都必须要进行一些社交性的活动，这只是给出了作为经理，利用其他原因介入他人的工作的可能性。如果你正在对你的团队进行微观管 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)