

16 | 大家都说“向上管理”很重要，你想学一些“套路”吗？

2019-08-05 黄勇

黄勇的OKR实战笔记

[进入课程 >](#)



你好，我是黄勇。在进入今天的正题之前，我想先和你探讨一下关于管理的三个方向，即向下管理、向上管理、横向管理。简单来说，向下管理指的是管理自己的团队等；向上管理指的是与自己的领导有效沟通；横向管理指的是与自己的跨部门同事进行工作协同。

其实，我们通常谈论的管理多数情况还是倾向于向下管理，其管理难度系数最低，毕竟你是团队的领导，团队向你汇报工作，你对团队有管理权力，所以管理起来也相对容易一些。

但是，向上管理和横向管理却有着“先天性”难度，因为你所要管理的对象并不需要向你汇报工作，而当你要和他们进行工作协同时，就一定会产生很多阻碍因素，让你无法按照自己的想法顺利推动工作进度。

今天，我们就来聊聊“向上管理”的话题，我将结合 OKR 来分享一些心得和体会，也许能让你更好地“管理”自己的领导，与他进行有效沟通。

向上管理，到底管理的是什么？

到的一些方法，学个一招半式，并应用在你实际工作上，可能也会产生相当不错的效果。

问题

不过，看了向上管理的书就真的有效果吗？事实却是这样的：一旦你和领导之间发生不愉快，最后离开的人往往是你自己。曾经有一项调查显示，75% 的员工离职原因都是和自己的领导无法相处。任何员工离职对于企业来说都是一种损失，毕竟公司培养一名员工需要付出的不仅仅是薪资成本，还有时间成本，然而时间成本是无法赚回来的。

那么，我们为何与自己的领导一言不合，就会选择离职呢？其根本原因还是在于自己和领导之间的沟通出现了问题。

实质

因此，与其说是向上管理，不如说是向上沟通。既然是沟通，那么一定是你和领导之间为了某个目的而去谈话，而这个目的其实就是领导对你的期望。所以，**向上管理，管理的其实是领导对你的期望。**

试问你自己，在跟领导的沟通过程中，是否真的明白了领导对你的期望？其实，很多下属都没有真正搞清楚这一点，就像很多产品经理没弄明白用户对产品的需求一样。所以，向上管理就需要你多跟上级沟通和确认，尤其是在一些重要工作的沟通和决策上，当双方理解完全一致后，再去落地执行。

难点

我觉得这样的沟通方式非常好，可以很大程度上解决沟通中的分歧，让彼此之间对沟通内容的理解更加一致，但无形之中也产生了沟通成本大的问题。

因此，员工想要的是更深层次理解领导的想法和要求，领导想要的是让员工能尽可能地按照自己的想法和要求去执行，而关于如何能够使双方的沟通变得更加有效，这成为了我们每个人都更加关心的问题。

如何让双方的沟通变得更加有效？

一人称来讲述。

案例展示

有一天，老板从阿里巴巴公司参观回来后，叫我去他的办公室，说有要事跟我商量。

当我来到他办公室后，他语重心长地对我说：“这次我参观阿里，感受很深啊，阿里为什么可以成为互联网大佬呢，我想你去看看他们晚上 11 点时，办公室里灯火通明，就知道原因了。”

以我多年的职场经验，瞬间就明白了老板说这话的意图，但我此时没再接任何话。

老板看我没表态，他就接着对我说：“你再看我们公司的同事们，每天 7 点就下班了，我们怎么能拼得过那些同行的竞争对手呢？”

看来老板的意思已经非常明确了，此时我必须发言，否则老板会认为我作为 CTO 都没能站在公司的立场上考虑问题。

我坚定地回答老板：“是的，我们必须努力拼一下。”

老板看我的态度比较诚恳，就直接向我提了要求：“感谢你的支持和理解，那么我们从明天开始，每天早上 9 点上班，晚上 9 点下班，周六再来一天，周日可以好好在家休息，你看这样行不行？”

如果此时你是那位 CTO，你会如何回答老板提出的这个问题呢？关于老板提出的“996”，你会答应强制加班吗？

案例分析

我想你的回答可能多数会是这几种：

1. 没问题，我们坚决执行公司的安排。
2. 这样不太好吧，长期加班，恐怕会导致团队工作效率低下。
3. 我没意见，您看看其他部门负责人意见吧。

1. 如果你立刻答应老板的要求，那么很有可能就会导致工作效率低下，不仅是效率低下，伴随的还有士气低下；
2. 如果你直接反驳老板的观点，他可能会对你说一句严厉的话：“如何提高团队效率，那是你的问题，这是我请你来的目的。”而这样的对话，将严重影响老板对你的信任；
3. 如果你表达自己没意见，那么老板很有可能就会先让你在技术团队内尝试“996”。

不过，似乎真的很难回答老板的问题，难道就没有其他更好的办法了吗？

如果你现在已经掌握了 OKR 使用方法，那么就能将其上升到“OKR 思维”层面了，建立与领导之间的有效沟通，从而实现向上管理。

如何使用“OKR 思维”进行向上管理？

当领导提出让你不太认可的要求时，你此时要做的是快速获取领导所期望的目标，也需要思考两个问题：他到底想让你去做什么，以及他期望你能达到怎样的效果。

承接上文，我接着讲述上面这个案例：

面对老板提出的“996”强制加班要求，其实我内心里是不认可的，我希望带领的是一支能“打仗”的队伍，该拼的时候一定要能拼，而不是为了加班而去加班，做样子给别人看，而且我认为阿里的成功，那绝不是单纯靠长期加班而取得的。

我对老板说：“我明白您的意思，那么您期望达到的目标是什么？”

老板回答说：“我们是一家创业公司，我希望通过加班能提高我们的工作效率，让我们有更多的产出。”

看来老板所要求的“996”实际上是为了提高工作效率，当理解到这个目标后，我接着对老板说：“是的，我们的工作效率确实应该提高一些，我突然有个想法，还请您能给我一些建议。”随后，我在白板上写下了老板希望达成的目标：

目标：成为一家追求工作效率的公司

出。”

当我说到这里时，观察到老板在向我点头示意，说明他认可我所提到的“人效”的概念，于是我接着说：“我建议可以这样做，每个部门根据自己的人员情况，对‘人效’做出一个科学合理的计算方法，我们先看看当前的人效水平如何，在未来一个季度后，我们希望人效应该提升到多少，逐步给每个部门提出更高的要求。”

老板听完我的建议后，瞬间就理解了，他高兴地回答说：“我非常同意你想法，我们是一家互联网科技公司，大家也会非常认可这样的‘数据驱动’方式，这个目标应该写在我们今年的‘公司 OKR’中。”

和老板交流结束后，我和技术团队一起制定了一套“人效”的计算方法，通过曾经我们交付的项目情况中所涉及到的时间和人力成本进行计算，得到了目前技术团队的“研发人效”是 2.19，我希望一个季度后，这个数字将提升到 3。于是，我在下季度的团队目标中加上了一个新的 OKR：

O：成为一支追求工作效率的技术团队

KR：研发人效从 2.19 提升到 3

OKR 就是这样神奇，如果你只是将其用成了工具，那么它的价值也就大打折扣了。我认为，**OKR 应该是一种思维，当你需要进行向上管理时，OKR 是你和领导的“共同语言”。**

总结

使用 OKR 后，不仅看到团队中每个人都在不断成长，也看到整个团队在不断提升进步，还能管理领导对你的预期，沟通成本明显减少，向上管理变得不再困难。不过，在向上管理过程中，你需要注意以下三点：

1. 做一名“被领导者”，需要发挥自己的智慧，充分挖掘出领导对你的期望。
2. 产品经理管理的是用户对产品的期望，你需要管理的是领导对你的期望。
3. OKR 是一种管理思维，只要双方认可 OKR 的价值，就能快速达成共识。

思考时间

作为各层级的“下属”，你平时还会使用哪些向上管理的方法和技巧呢？期待你在留言处与大家一同分享。

最后，如果这篇文章让你有所收获，请把它分享给你的朋友，我们一起探讨。

 极客时间

黄勇的 OKR 实战笔记

为你还原一个完整的 OKR 实施过程



黄勇
OKR 实践者与布道师
畅销书《架构探险》作者
TGO 鲲鹏会会员

新版升级：点击「 请朋友读」，20位好友免费读，邀请订阅更有**现金**奖励。

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 15 | 技术团队真的是“成本中心”吗？如何改变这一现状？

精选留言 (3)

 写留言



西西弗与卡夫卡

2019-08-05

向上管理中，除了对齐目标管理预期，还需要沟通目标落地的思考路径。达成一致后，在执行过程中定期主动汇报进度，即OKR的进展，并能获得反馈，而不是sendAndForget。



下载APP



2019-08-05

这个案例的人效怎么算？会不会上有政策，下有对策，为了纠正对策，可能又引入一些影响人效的流程



1



Svip

2019-08-05

按我的理解应该是根据现象+已知数据去倒退为什么他们能这样，我们自己当前情况怎么样？要达成什么样？根据这个去补充资源或者设立okr 或者改变组织流程等

展开 ∨

