

完成角色转变

从技术骨干到管理者

潘魏增

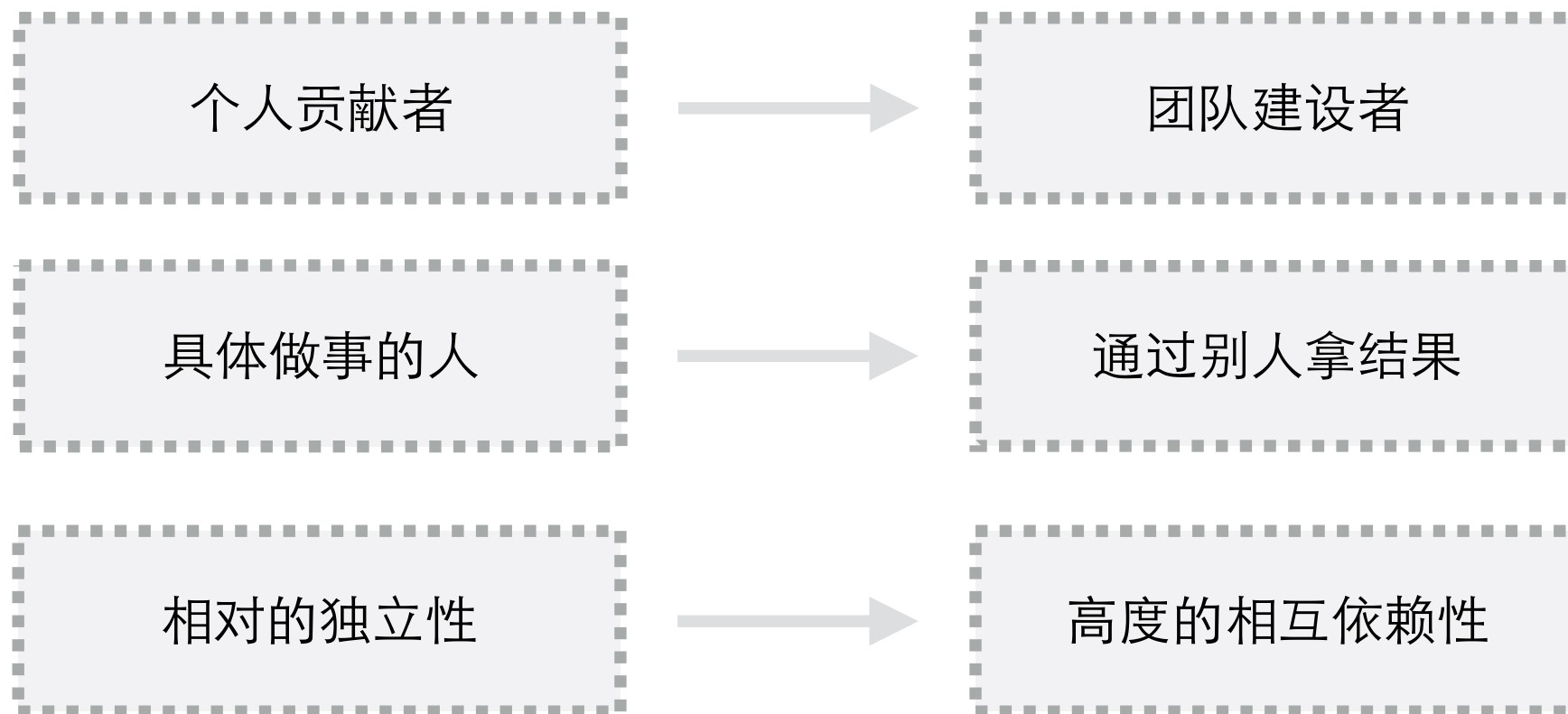
- 2006年，南开大学电子系毕业，加入凤凰网
- 2008年，加入三快创业团队，海内、饭否、美团
- 2011年，前端团队技术负责人，高级技术经理
- 2015年，平台事业群北京用户平台技术部前端组

典型问题

- 岗位价值和自我定位错配
 - 凡事亲力亲为
 - 教会徒弟饿死师傅
- 过度焦虑
 - 总担心有人离职，担心团队黄了
- 分寸拿捏不当
 - 当众批评或训斥下属
 - 对女生像对爷们一样凶

角色转变含义

- 从技术骨干到管理者
- 从 0 到 1 的转变过程



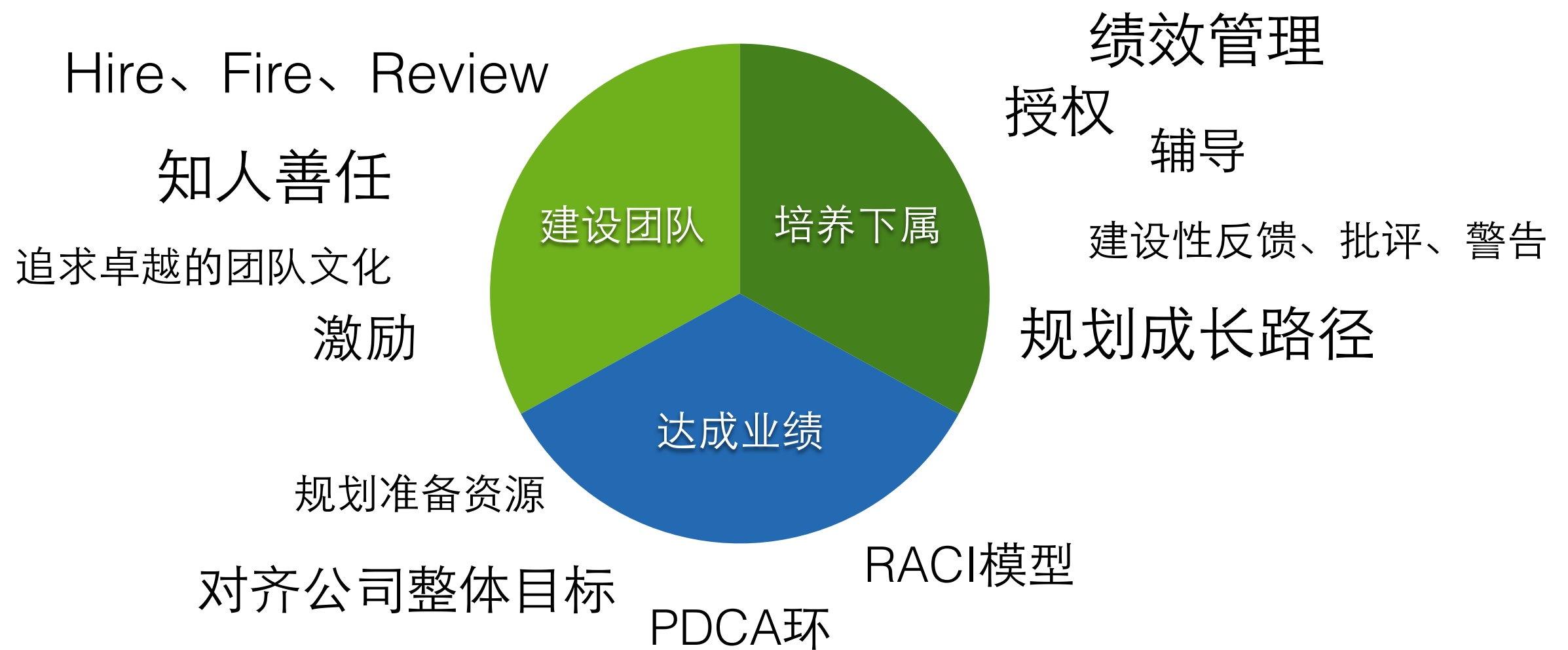
角色转变预习课

- 了解自己的角色
- 自我认知
- 发展人际沟通的能力
- 处理压力和情绪

管理定义

- 通过协调人、资源和人际关系，让团队实现组织目标的过程
- 目标、效率

管理者角色



管理基本动作



沟通

- 定义

沟通是指双方发出和收集有意义的信息

- 目的

取得一致的行动和反应

- 技巧

- 漏斗型提问

- ALLS (Ask、**Listen**、**Look**、Speak)

- 建议

- 管理者和直接汇报对象保持例行沟通

特殊情景下的沟通

- 绩效沟通
 - 鼓励为主
 - 对于末位的同学，提出改善行动计划
- 涨薪沟通
 - 激励和肯定
 - 分析问题，提供解决方案
- 晋升沟通
 - 对齐期望
 - 下一步发展建议

辅导

- 辅导十六字真经
 - 你说他听 你做他看 他说你听 他做你看
- 授人以渔
- 成长路径

授权

- 定义

管理者针对一项具体任务赋予下属**额外的责任和权力**以完成工作

- 目的

- 发展和帮助下属增长解决问题的能力
- 有更多时间做更重要的事情

- 如何授权

- 像嫁女儿一样授权
- 授权沟通

授权

- 适合授权的任务
 - 团队会议的组织安排
 - 某个具体项目的排期协调
 - 面试招聘中的技术面环节
- 不合适授权
 - 绩效考核
 - 人事安排
 - 制定团队目标

反馈

- 目的
 - 保障团队行为的一致性，保持高绩效的法宝
 - 行军喊口号
- 通用的注意事项
 - 及时、及时、及时

反馈-表扬

- 什么情况下需要
 - 员工表现超过了你的期望
 - 达到了他通常达到不了的结果
- 表扬**SOP**
 - 具体描述员工的工作表现
 - 该表现背后的个人品质
 - 该表现对团队和公司带来了什么好处

反馈-表扬

- 表扬的方式
 - 鼓掌
 - 赞许
 - 感谢信
 - 美团新闻

反馈-建设性反馈

- 什么情况下需要
 - 员工表现与你的预期严重不符
 - 对团队或公司造成了不好的影响
- 建设性反馈**SOP**
 - 表达你积极意图
 - 具体描述你所观察到的情况，用事实说话
 - 说明那种行为或行动的影响
 - 征求对方回复
 - 集中讨论解决办法、改进计划

建设性反馈注意事项

1. 对事不对人
2. 冷静而仔细聆听
3. 理解对方，避免自我防卫
4. 欢迎对方提建议，目标是一起解决问题

反馈-建设性反馈案例

1. 小王，之前业绩一直都很突出，最近状态有些异常，上班经常看**NBA**视频，有时候吃完晚饭在公司打**Dota**
2. 小刚，工作业绩表现不错，学习能力和执行力很强，但经常公开吐槽，在团队内部说一些泄气的话

反馈-纠偏、警告

- 什么情况
 - 对团队和公司造成了非常坏的影响
- 纠偏SOP
 - 同建设性反馈SOP
 - 更清晰明确的改善行动计划 (**MUST**)
- 注意
 - 留下反馈沟通和行动计划的文字记录 (邮件、签字)
 - 保留下一步行动的权利

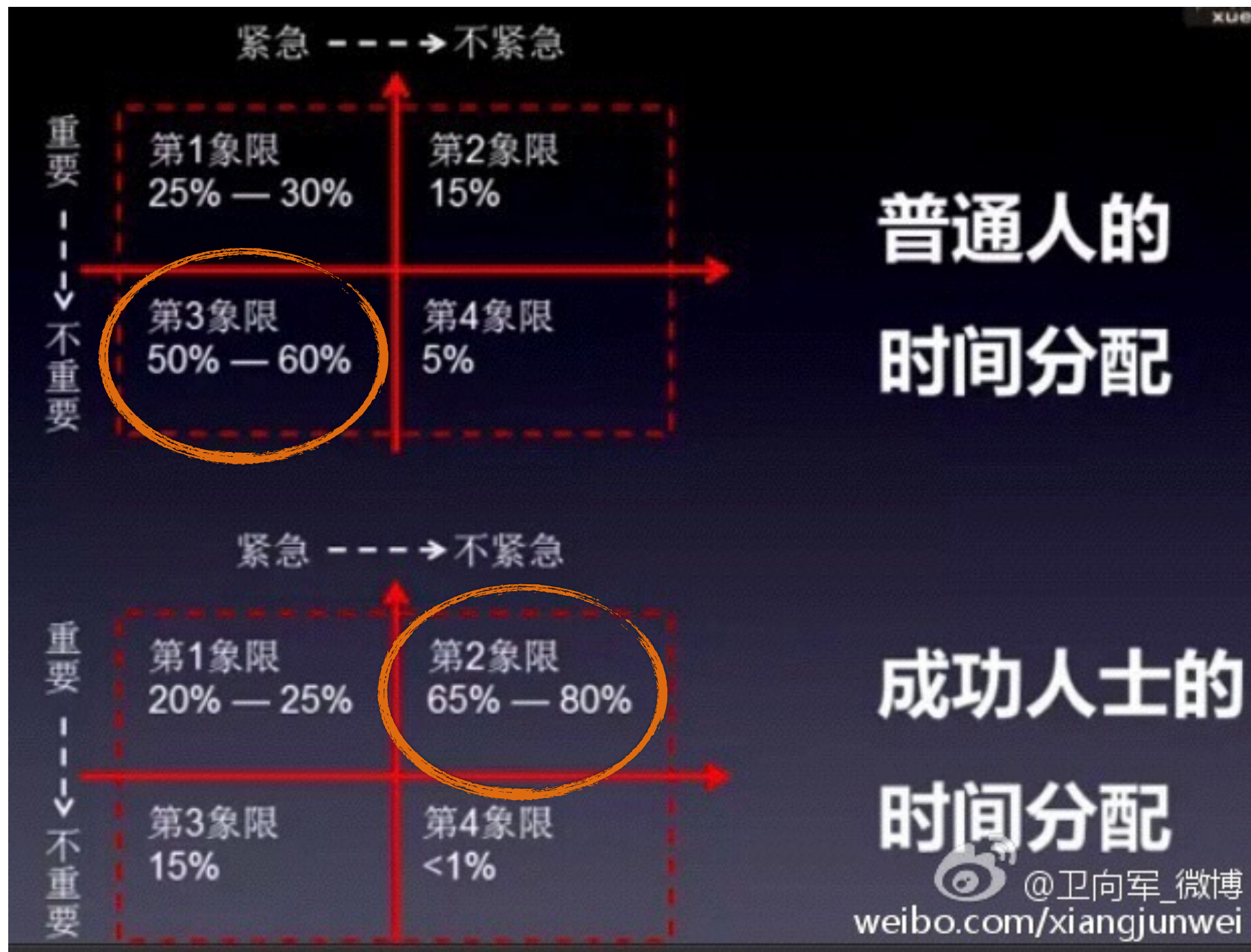
辞退

- 辞退原因
 - 软素质：责任心、诚信
 - 硬能力：无法达到基本的工作技能要求；绩效特别差
- 辞退方法
 - 避免Surprise
 - 和HR提前沟通
 - 及时公开辞退理由（完全公开 or 半公开）
- 建议
 - 招聘前充分考虑管理风险
 - 尽量在试用期内解决：Hire Slow, Fire Fast
 - 保留案底：警告邮件、改进计划邮件等
 - 善意的Manage out

时间管理

- 管理者的时间都是不够用的
- 管理本质就是管自己，管自己要从管理时间开始
- 管理有杠杆率，抓大放小，要事优先

时间管理



时间管理的一点心得

- 升维思考问题
 - 分清最重要的事：一天不超过三件，优先完成
 - 哪些事情可以不做或者别人来做
- 争取资源
 - 上级、同级
 - 产品经理和其他合作方
- SAY NO
 - 同理心
 - 拿出一点点勇气

总结

- 角色转变含义
- 管理者角色
- 基本管理动作
- 时间管理

角色转变的个人建议

- 把上级当做自己的领路人
- 修正个人做事风格
 - 跟同事建立新的关系
 - 学会欣赏别人
- 不要搞什么厚黑学

多说一点

- 听过很多道理，依然过不好这一生
 - 管理没有对错，只有权衡
 - 学习、摸索、批判
 - 管理的灰度

书籍推荐

- 安迪格鲁夫 - 《给经理人的第一课》
- 陈春花 - 《管理的常识》