

11 | 管理和被管理：期望值差异

2017-12-06 朱赞

朱赞的技术管理课

[进入课程 >](#)



讲述：丁婵

时长 05:26 大小 2.49M



在我们的职场生涯中，管理者与被管理者之间会存在各种各样的关系。我觉得其中最需要避免的情况之一，就是期望值的差异。

什么意思呢？

比如，你一直觉得自己很努力，做出的成绩也比较稳定，平时从老板那里得到的反馈也是比较积极肯定的。然而，就在绩效评估的时候，你觉得自己明明应该是优异，却只拿到一个合格；或者，你觉得你应该能升职加薪，结果这样的好事却落到了其他同事的头上。

又或者，你一直觉得你和你团队里的成员合作很愉快；然而某一天你突然得到消息，有的组员要换组，甚至跳槽；种种情况表明，原因很可能是对你有不满，或者对你的管理不满意。

不论是哪种情况，那个觉得意外的一方，或者是没有拿到好评的组员，或者是被认为不合格的管理者，都会感到委屈甚至忿忿不平：“我明明做得很好，他平时也说我做得不错，为什么事情最终会变成这样？”这种感觉就像你正在阳光和雨露中歌唱，突然来了一场瓢泼大雨，心里拔凉拔凉的。

这就是我今天想和大家讨论的话题：管理者和被管理者之间的期望值差异。

文章的重点会放在管理者身上，如果你是一个技术领导，如何去避免这样的期望值差异呢？

从我们（我个人和一些做技术领导的朋友）遇到的小样本数据来看，期望值差异很多时候都是一种很自然的存在。原因也很简单，因为每个人都会或多或少高估自己。

90% 的司机都相信自己的车技水平是高于平均值的，从统计学角度来说，这个调查结果显然是存在认知偏差的，但人们就这么认为。我们常常只重视自己已知的，却忽略自己不知道的东西，我们关注自己想做的和能做的，却忽视他人的计划和环境。

我们在制定计划和展望未来的时候，会强调技能的因果作用，却忽视了运气、环境、协作和他人对自己的影响。90% 甚至以上的创业公司都会死掉，但这些创业者在初期无一不认为：“我有优秀的团队、广大的市场、敏锐的产品意识和绝妙的创意，怎么可能不成功呢”？

职场中当然也是这样，每个人或多或少都会对自己的某个方面自视过高。如果这个自我评价和来自他人的评价不符，并且从来没有沟通和校准过，那么在某个特定的时候，这种问题就有可能发生，从而伤害彼此的关系。

在平时，指出他人某些方面不足是需要慎之又慎的，谁愿意说别人不好呢。因此，很多人，尤其是在一些自驱大于管理的团队中，会选择尽可能婉转地暗示，甚至直接忽略对方的瑕疵。

那么，要怎么做才能尽可能地校准管理者和被管理者对彼此的期望值呢？

首先，最重要的一点是增加彼此的了解。知道对方是内向还是外向；平时对负反馈的接受程度如何；是偏自负还是自信心不足；是喜欢自己跟自己较劲还是爱和别人攀比等等，这些你可以通过平时合作中的接触和交流来慢慢了解。只有对这个人有了深入了解，才能在交流中采用更好的方式方法，保证自己的良好意愿被准确传达。

其次，每半年或一年进行一次关于期望值的深度对话。对话需要尽可能地了解对方的兴趣是什么；加入这个团队希望做什么，未来两三年的职场计划如何；对方做了哪些努力并正在做哪些努力；除了目前正在做的工作，还想做什么，还能做什么，想承担什么样的责任。在获得了这些信息之后，进一步了解对方希望你，也就是他的上级，可以提供哪些帮助。

接下来，就是澄清和约定。明确地告诉对方，如果他想达到自己的期望值，同样需要证明自己。然后告诉他你对他的期望，包括对他当前项目的期望值，以及未来的期望值，并表示自己会尽最大可能提供机会和支持。这里需要明确的是，如果对方以前承诺的目标还没有达到，那就暂时不能把更有挑战的机会留给他。

最后，也是最重要的，有了这样的约定，还需要持续跟进。设置一些检查点，一周或两周检查一次，确保对方不会因为某个地方没有得到充分的支持而停滞不前。如果有任何客观因素导致一方之前的承诺没有兑现，双方要在第一时间保持一致的判断，并做出调整。

由于所有的约定都是在初始阶段达成一致的，在这种情况下，后续有任何正反馈或负反馈，这些反馈都会更为客观并充满正向激励，双方的交流也会变得更加容易。

最后给你留一个思考题，你是一个技术团队的领导，你团队里的一个骨干工程师突然提出想去做其他领域的工作，原因是觉得现在的任务对自己太没有挑战了，而他的工作目前非常重要，别人接手会比较困难，还有可能造成项目延期。你该怎么做呢？

请在留言中写下你的思考，我们一起成长。

Hi，亲爱的订阅读者

每邀请一位好友订阅
你可获得**18元**现金

快来获取你的专属海报吧！



上一篇 10 | 项目延期了，作为负责人该怎么办？

下一篇 12 | 每个工程师都应该了解的：数据库知识

精选留言 (16)

写留言



fenghao
2017-12-06

18

对于这个安姐提到的情况，我会这样：1. 完全站在他的角度、立场，充分了解他作出这个决定的初衷，他是如何做出决定的。一个人的结论可能对我的帮助不大，但是他作出结论的过程绝对有我学习的地方。2. 如果他思考的非常充分，表示理解，希望他推荐组里其他人，全力配合尽快交接；如果他思考有问题，提出自己的建议、提出解决他遇到问题的其它方法，稍后再讨论。现在不合作以后还可能合作，眼光放在长期合作上

展开



walt
2017-12-26

7

骨干流失的现象还是挺普遍的，而且他们离开一般不会告之真正的原因。发生这种情况可能是公司欠下的管理债务，公司会权衡留人和招聘的成本，公司希望技术管理者能培养和吸引技术人才，但每个公司盈利能力不同，不一定付得起相应的薪酬。员工跟不上公司的发展会被解雇，那员工发展超过公司就不能跳槽吗？

期望值管理真能避免骨干离开吗？知人知面难知心，在有限的资源下，简单粗暴的执行...

展开

池建强回复: 员工一般都有自己的上级，有的会有下级，你只要管理好上下级的期望值就可以了。另外，期望值是和能力匹配的，有能力有空间公司也在往上走，自然能留住。光有期望没能力的，也没必要留，有能力有期望又有干劲，但公司没空间了，那是公司的问题，怨不得员工



吴传卜
2017-12-08

5

观点来自楼上各位，做了一个总结:

充分沟通和了解，对方的意图

站在他的立场下去充分了解，他做出这个决定的初衷是什么，冲交谈中获取一些信息， ...
展开 ∨



金鹏

2017-12-07

👍 5

这种情况真实存在。作为技术主管首先要稳，坐下来沟通，了解下情况以及对方真实的诉求。一般性会有以下情况:1.熟悉项目，自身没提升。可以一起梳理下业务目标，有没有可能找到增长点并且是对方喜欢的方向;2.有带人需求，可以围绕其配备人员，提升其管理能力和技术架构能力;3.确实对尤其是新兴的技术领域有兴趣，如现在的Ai。可以看能否提供这样的机会，并从现在开始培养backup，顺滑过渡。也不至于对团队有太大的损失，对...
展开 ∨



FF

2017-12-06

👍 3

马首富说过，离职无非一是心累了，二是钱没给够。其他都是这两类的马甲。后面那句我说的，嘿嘿



Laughing

2017-12-07

👍 2

非技术人观点：这个情况先与当事人沟通，充分了解想法，然后一起核对下工作内容，是否还可以优化的地方，帮助提高这份工作在他眼里的期望值，或者让他试着成为这项业务的管理者。

另外，还可以思考下为什么这份工作，同组的其他人会很难胜任，是对其他组员的低估...
展开 ∨



allen

2018-07-03

👍 1

经历过团队骨干流失的情况，也做了沟通，顺便给自己带来了一些思考总结，后续做了一系列的管理优化。

1.骨干人员负责了一些其他人暂时不能快速胜任的模块。这是风险，侧面反应了组内的培训工作做的不充分，加大培训力度，避免出现某些模块或功能仅有1个人熟悉。

阶梯式培养，给大家更多的机会，每个组员都交叉负责模块，降低某个人员流失带来的...
展开 ▾



岳永强

2017-12-10

👍 1

一个技术骨干突然提出离职而且理由是现在的工作没有挑战，可能原因如下，自己在目前的工作中没有提升空间;自己对未来还是有所恐惧担心自己跟不上时代;最后我觉得薪资可以解决一时问题，但解决不了内心恐惧

展开 ▾



Victor

2017-12-07

👍 1

觉得可以先和他深入交谈一下，然后说明工作的重要性，大牛多少有点自我为中心，最后，让他给出一个解决方案，自己做完，还是推荐其他靠谱的人接盘，把问题抛给对方，换位思考有时候很重要。

展开 ▾



Chang

2017-12-06

👍 1

首先向他说明这块工作非常重要，没有挑战只是在他的认知中，没有任何一个可以做的完美的项目，憧憬这块工作的前景和挑战，还有很多需要完善。如果他还是没兴趣，再给他一个挑战的任务，将他现有的任务进行梳理和拆分，提供详细的文档或者交接手册，使得继任者可以快速接手这个项目。



纳兰残德

2018-05-27

👍

对于刚工作的校招生这个问题会更加棘手，尤其是如果你所在的公司平台相对较小，骨干被大厂光环所深深吸引。没有体验过，终究会觉得遗憾。遇到这种case，请问安姐有什么好的建议？

展开 ▾



大漠孤烟

2018-02-09

👍

积极挽留，并做出两手准备

展开 ∨



Dylan

2017-12-29



技术牛人选择离开肯定不是因为钱的问题，更多还是以自我为中心，目前项目没挑战，但期望可以有更高挑战～之前遇到过这样的情况，但因为公司成立不久，项目完成后对方期待更多不一样的挑战，但公司因为业务的原因吧很难满足，所以选择离开～会支持理解他们的决定，因为牛人更渴望完成自己认为很厉害的挑战，很难在一个范围内把他们框住～这也是很多硅谷厉害的工程师不会只待在Facebook，过段时间可能回去Google，Twitt...

展开 ∨



思涵_芳瑞

2017-12-06



从内心来讲当然是想留住他，所以我应该会和他聊当前的工作具体是哪些地方不具有挑战性，他想去的地方具有什么吸引力，看我的团队能否为他提供类似的机会。如果最后他还是非走不可，只能祝福他，同时也期望他把手上的这个项目留点资源调配的缓冲



野山门

2017-12-06



我曾经也经常在想这个问题。期望值在很多时候是有很大的偏差的。在员工经常高估自己的时候，公司往往也会低估员工的成长，印象很难从刚招进来时的样子有质的变化，从而不放心把更有挑战的事情交下去。这都是互相不了解造成的。这篇文章提出了很多实用的方法，很有帮助。



GeekAml

2017-12-06



我觉得可以。但在做其他之前需要找到交接人并充分交接。

展开 ∨