

04 | 如何帮助团队成员成长

2017-11-20 朱赟

朱赟的技术管理课

[进入课程 >](#)



讲述：丁婵

时长 07:56 大小 3.64M



以前做工程师的时候，我更多是单打独斗，只要把自己的代码写好，把负责的项目做好就可以了。那时候，我关注的更多是自身和相关的技术与业务。转型为技术经理之后，我意识到，必须停止只思考自己的状态，我需要把更多的精力放到其他人和团队上面。

一个优秀的技术管理者应该做哪些工作呢？

我想，至少需要涵盖 3 个重点。

1. 帮助团队成员迅速成长。

这包括通过指导、反馈、监督、交流、协调资源等方式帮助下属提升能力，迅速成长。

2. 明确地分解与布置任务。

这不仅包括分解和布置任务，还包括界定需求边界、制订计划、选拔人员和工作授权

等。其中，界定需求边界，又要求与上级和下属细致沟通，确定下属需要做什么和怎么做。

3. 建立有效的合作关系。

这里指代的“有效”，指的是与下属、上级和相关部门建立坦诚交流和相互信任的合作关系。

今天我会主要聊聊第一个问题，其他留待后面的文章里继续讨论。

首先，不要陷入静态思维

如何帮助团队成员成长？要回答这个问题，我们不妨先换位思考一下。如果我们是下属，那么：“老板或上级的哪些举措，会促进你的成长？哪些行为，又会成为你成长的阻力？”我们都知道，好的上级会给你机会、空间和支持，让你成功，但不好的上级却是各有各的不同。

1. 他会用固定的眼光看待你的能力。如果今天你的能力水平在一个级别上，他的思维在很长时间内都觉得，你只能做这个级别的事，而不去考虑你尚未被挖掘的潜力和创新能力。
2. 他会过于看重天分而不是你的努力。看重独立作战的能力，而忽略了你的协调作战等软技能。
3. 他会过于关注你的错误，而不是主动通过这个错误来帮助你成长。
4. 他会认为团队目标比每个人的成长更重要。
5. 他给你的反馈会偏评价或判断，而不是帮助你提升。

如果这些思维模式表现在他的行为上，就会是这样一些场景：

1. “这个问题很棘手，我觉得他肯定处理不好。”
(你让他尝试过吗？)
2. “这个任务需要对系统比较了解，所以只有 A 才能做。”
(别人不能学，不能通过请教别人去了解吗？)
3. “上次他就搞砸了，这种事他肯定做不了。”
(只有一次失败还是多次？一次失败的机会还是应该给的。)
4. “我们必须严格按照期限完成这个项目，目前看来由 A 做最合适。”
(如果还有一个 B，虽然不如 A，但这样的挑战对她来说是一次很好的锻炼机会，那是不是可以考虑呢？)

5. “你今年参与的三个项目都失败了。”（这种反馈，远不如指出某一两点对对方可以改进的具体内容。比如：“我觉得每个改动前，最好做点实验，了解一下用户数据，再决定改动是不是合理。”）

好了，现在转换回你是管理者的角度。

如果你曾经说过，或者在脑海中浮现过这样的话或论调，就要警醒了：自己在一定程度上是否在用静态的思维去对待团队成员的成长。

一旦你有了这样的心态，无形中，就给团队中每个成员的成长设下了一道阻力。

看看大公司，他们怎么做

在硅谷有很多公司如 Google、Airbnb、Facebook 等，在提升一个人到下一个级别时，通常采用这样的做法：

他们对每个级别都在各个方面设定了一些标准；比如，你在技术上要达到什么水平，执行能力如何，做出的项目是不是有足够的影响力，是不是能够独立地去解决各种困难，有没有对别人的成长做出贡献等等。

这样的话，那一个人是不是可以被提升，标准就是：你是不是已经在过去的半年到一年里，按照下一个级别的标准在工作。

换句话说：不是觉得你可以达到下一个级别的标准就提升你，而是你已经达到下一个级别的标准，并在这个水准上稳定地保持了一段时间，才会被提升。

在这种情况下，如果你的上级是前文所介绍的那种静态思维，没有给你机会或项目让你提升和表现自己的能力，只是给你一些与你当前能力和级别相匹配的工作，那么想升级几乎是没有什么可能的。

那么，作为一位管理者，你应该做哪些思考呢？

1. 怎样做能够让员工进步到更高层次？
2. 他的潜力在哪，哪些地方是可以培养和挖掘的？
3. 怎么帮助员工改进他与组内组外同事的关系，让他有机会更好地发挥他的长处？

4. 怎样尽早地发现他的错误和缺点，并帮助他认识和改进，而不是在错误变成后果后，去追究责任。
5. 怎样帮助他在不擅长的领域建立信心？
6. 怎样帮助他学会处理各种压力和矛盾？

当然了，因为不同的成员性格、背景各不相同，所以帮助其成长的侧重点也不同，但是很多时候，如果能够做到下面四点，你就有很大机率成为一个优秀的管理者。

1. 和自己对话，想想自己哪些时候、哪些方面会用静态的眼光去看待别人的能力。
2. 把自己有这种心态时的表现或内心的一些想法写出来。
3. 再遇到类似的情况，停一下，想一想是不是自己可以有所改变。
4. 诚恳地告诉组员希望帮助他成长，多交流并听取对方的想法。

最后，我说说自己的亲身经历。

我是一个技术出身的管理者。转型初期，我像大多数人一样聚焦在自身和自己的能力上。这就导致一个很大的问题：遇到稍微难一点、复杂一点的事情，我就喜欢亲自上阵，甚至所有代码都要自己看了、写了才放心。

从某种程度上说，这其实是对团队成员的不信任。刚开始我只管四五个人，这种方式还行得通，最多是自己累点儿，而且，组里的人越来越依赖我，我甚至会有一种优越感。

可是慢慢地，管的人和事越来越多，哪怕自己做事再快，24 小时不休息，也不可能亲力亲为全部完成了。人们常说“浑身是铁能捻几根钉”，就是这个道理。

后来我和老板谈过很多次，但在潜意识里还是觉得：这件事儿很复杂，交给别人没有自己处理来得高效、来得快、来得稳妥。

这其实就是在用静态思维去看待动态发展的问题。我后来慢慢放手后发现，很多事情，别人可以做得比自己更好，只要你给他机会、给他资源、给他需要的支持和帮助。

一个技术管理者的成功并不在于自己代码多好、能力多强，他的成功一定建立在团队成功的基础之上。只有团队成员不断成长，这个团队才可以做成更大的事情，而你才可以在团队的基础上，站得更高、看得更远。

如果你是一个管理者，你做过哪些举措帮助自己的团队成员成长呢，而你又得到过哪些上级的帮助呢？你可以在留言里说说。

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！





[戳此获取你的专属海报](#)

© 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 03 | 每个工程师都应该了解的：A/B测试

下一篇 05 | 当我们给别人提意见时，要注意些什么？

精选留言 (27)

写留言



Angela 置顶

2017-11-20

40

大家留言都好用心，感动之余，也让我学习了很多。感谢大家！

展开



刘剑

2017-11-20

44

从我自身出发讲讲我遇到的管理坑：

1.盲目自大，任何事情亲力亲为，造成结果是：项目推进缓慢，问题百出，团队成员懒散、懈怠，自己累得半死

...

展开 ∨



fenghao

2017-11-20

👍 24

从业10年，工程师-技术经理-工程师的路线，现在更多的体会到管理和coding工作的不同、管理者和下属心态的不同。做工程师的时候，得到最大的帮助：1. 领导的认可；2. 从领导上学到的分析问题的视角和方法。因此自己作为管理者时，也非常注意这两点。自己做管理者时，迅速克服掉安姐那种“万事自己上”的心态的方法是：更多的把自己和手下看作合伙，看到自己其他的长处和价值，经常问自己团队为什么需要我这个不coding的...

展开 ∨



ibrotherga...

2017-11-20

👍 21

“如果你是一个管理者，你做过哪些举措帮助自己的团队成员成长呢，而你又得到过哪些上级的帮助呢？”

去年，我也是一线工程师，每天在实现需求中度过。后来公司规模扩大了，人员增多了，也许是因为在本职工作以外沟通还可以，所以就被推上了半管理岗位，今年的话基本上...

展开 ∨



walt

2017-12-24

👍 9

在下一个级别稳定半年以上才可以提升。

我曾大力培训员工技能，员工能力提升就要求更高的薪水，被公司拒绝然后离职。

展开 ∨



Mindy

2017-12-04

👍 7

晋升是个后验机制，你必须在下一级别上稳定表现了半年到一年。这一点深表赞同。所以聪明人需要的是机会。



金鹏

2017-11-20

👍 6

一对一的沟通，让下属吐露心声，想成长的方向等，一起制定季度OKR，并定期的review。
在作出成绩时，一起带大家吃饭喝酒，酒过三巡会聊的比较开，充分认识真实的大家。



白辉 蘑菇...

2017-11-20

👍 3

有些时候必须要忍住自己去介入去管的冲动，只是要做好观察，私下里辅助好下属就好。
有时候又必须跟进去跟的很细致，每个环节都不能有差池。到底用哪种，得看Case，也得不断揣摩才行：)

展开 ∨



mww

2018-05-03

👍 2

下属是扶不起的阿斗，怎么办

展开 ∨



Dylan

2017-12-27

👍 2

创业4年，从一线工程师逼着自己去管理一个团队，现在团队大部分人都是刚毕业不久的学生，甚至还没毕业就来了～起初也是不放心把所有事情完全托付给其他人，事事都亲力亲为；反而会束缚住团队成员的做事效率，拖累进度～后来跟公司合伙人沟通过慢慢开始放权，经历过阵痛期，有一段期间不管是客户端还是后台出现过很严重的问题，顶着公司其他部门还有用户的压力，鼓励大家找出问题，吸取教训，就是这样一步一步大家成长起来...

展开 ∨



walt

2017-12-24

👍 2

技术管理者如果不在一线，长此以往如何继续指导下属，如何获得下属信任？

展开 ∨



谭鹏

2018-06-02

👍 1

我优先的心态 是自我感觉良好 实际上自己认为的和实际情况相去甚远

展开 ▾



MarksGui

2018-05-19

👍 1

真诚的告诉下属想帮助他成长很重要！指出下属的不足，给出改进建议！信任下属，交给他一些具有挑战的项目～



冰狼

2018-03-25

👍 1

其实作为一个管理者的同时也是作为一个下属，有分配任务的职责也有领受任务的职责。在分配任务的时候可以基于任务的特点进行分配，而在领受任务的时候可以加入自己的理解来考虑如何高效执行，领导需要的是能理解着执行任务的员工



竹林

2018-03-02

👍 1

虽然我现在只是一名大三的学生，还没有步入职场，但是这篇文章真的让我深有感触，大二当班长的时候，很多事都不信任班委，感觉他们做的不够好，还不如一开始就由我上，这样事情就能高效快速解决，但是，这样做事情少还好，事情一多，我越忙不过来，最后觉得很累感觉怎么什么事情都是我来干，叫他们做他们又做不好，开始抱怨，搞得大家都不开心～失去了大家的支持，其实是自己还是用一种静态的思维去做一件事。对我很有...

展开 ▾



blueguitar

2018-01-16

👍 1

原来是这个道理。不是觉得你可以达到下一个级别的标准就提升你，而是你已经达到下一个级别的标准，并在这个水准上稳定地保持了一段时间，才会被提升。

展开 ▾



huangzhim...

2017-11-27

👍 1

像“上次就搞砸了”这种言论很打击组员的信心，管理者应该鼓励成员多去尝试和独立解决问题，作为成员也要避免同样的问题再次发生并且举一反三



JK.Ryan

2017-11-23

👍 1

写得很赞

展开 ▾



大斌

2017-11-22

👍 1

信任员工，让他放手去做，事成之后一起分析，购买必要的学习资源（书籍，培训班）



   ...

2017-11-20

👍 1

根据事情结果对相关人员进行引导并反馈，再次确认结果并反馈... 达到预期目标