

## 01 | 职场分身术：从给答案到做引导

2017-11-13 朱赞

朱赞的技术管理课

[进入课程 >](#)



讲述：丁婵

时长 05:45 大小 2.64M



在学校读书的时候，偶尔作业不会做，我很可能会问同学，他很可能会把答案直接给我。但是，如果我去问老师，他很可能给我一些启发和引导。这正是我对不同帮助类型最初的感受。

进入职场之后，你我也经常会碰到需要别人帮助的情况。比如说，新入职时不知道怎么搭开发环境、不知道如何去写第一个代码块；或者是一个问题有两种处理方案，而你不知道应该选哪一个；又或者遇到了一个 Bug，不知道该从哪里下手。

记得我刚开始带新人的时候，对系统的各种设计和业务逻辑已经非常熟悉了，所以每次他们有问题找我，我基本上都能快速给出答案。即使我没有现成答案，也能很快地帮他们定位问题和找到答案。

当时我没有带人经验，因此也就没有想太多。当时我是小组中最资深的一个，所以每次有人问问题，我都会下意识地紧张，生怕不知道解决方案，没办法帮到对方。而我的注意力，便大量放在了“帮他找到答案”上。

但是，每次别人问问题，你都有现成的答案，或者能快速找到答案，就会渐渐导致两个问题：第一，在你这儿容易得到答案，愿意问你问题和各种琐事的人越来越多；第二，你给的是答案，下次有类似的问题，别人还可能来找你。

**这样一来，你每天都会花大把时间在“带新人”上，而其中很大一部分时间就是在回答各种随机的问题。**

**我变得越来越忙，看起来似乎越来越重要，有时我不在，问题就成了瓶颈，因此我本身也就成了瓶颈。当组里人慢慢多起来的时候，这种模式根本不可能扩展，而那些重要和紧急的事情，我却没有时间关注和解决。**

那时老板就和我说：“你不能每次都给答案，你应该试着用引导的方式，让对方学会自己找答案。”

这话听起来简单，但做起来却很吃力。直接把答案告诉对方可能只需要 5 分钟，但是和对方坐下来一起梳理问题，找到解决方案，帮助他自己想明白，可能要花费半小时。

时间上一对比，我更多地选择了前者。我越忙的时候，越会用最简洁的方式直截了当地给出答案。这样就造成了恶性循环：越来越多的问题找到我，我为了省时间以最快的速度给出答案，对方并没有学会自己解决，变得越来越依赖我。

当超过一个临界点时，我实在没办法处理各种随机的问题了，之前有问必答的系统崩塌了。既然没有时间去回答所有问题了，这时我就不会给出最直接的答案了，反而会选择“拖一拖”再处理，或者给出一些想法。

比如“如果是我，我会尝试去看某某文档”这样的建议，或者是“你觉得这个线上错误可能是哪些地方引起的呢？”“你有没有试着用排除法，先把那些不可能的因素排除掉？”很多时候用不了太久，对方就会很高兴地跑过来告诉我，问题找到了，或是知道该怎么做了。

当然，我的转变其实是个漫长的过程，但是现在回过头来看，确实有一些心得可以分享。

**首先是：什么时候适合直接给答案，什么时候适合给线索，让对方自己找答案。**

我觉得，如果是一个新人，他刚进入全新的领域，或者所谓的答案就是某些知识点，此时不妨直接给答案或知识点。因为这些问题，即便他全然没有线索，我们也不可能让他自己去推导出业界多年发展才形成的规则和规律。

等对方已经有一定的积累和经验后，就可以让他自己去探求解决方案了。这时候我们需要给出一些提示，或者这样说：“对于问题本身，我并没有完整的答案，只有些直觉和想法。”给他方向和建议，让对方继续寻找，这样比把问题解出来，然后再直接告诉对方一个确切的答案更有意义。

**其次是：如何引导。**

这里最关键的一点是，问对方正确的问题，通过问题去引导对方进行深入思考，找到解决方案。当个好问题摆在面前的时候，人们更容易主动思考，他们会跳出自己之前设定的方案和框架，换一个角度去看待问题；或者被带到一条之前没有发现的道路入口，然后自己走下去，直到找到答案。

**最后是：引导的好处。**

虽然最终的结果都是对方找到了想要的答案，但如果是通过别人的引导，自己摸索出来的，那么他解决类似问题的能力后续就会提升。这样的做法，还可以调动他工作的积极性，对方会产生一种自己解决了问题的成就感。

此外，更好的事情可能会发生。获得引导帮助，对方甚至会结合他的经验，经过持续的努力找到更好的答案或者解决方案，甚至引发对系统的改进。

我们常说“授人以鱼，不如授人以渔”，但在实际工作中什么时候直接给出答案，什么时候给出方法和引导呢？希望你可以参考我今天分享的内容进行实践。欢迎你给我留言，和我一起探讨。

© 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 [开篇词 | 从工程师到管理者，我的思考与实践](#)

下一篇 [3.1.2 引导方法：这不该由我来做？](#)

## 精选留言 (43)

写留言

**Angela** 置顶

2017-11-13

165

谢谢大家的支持！十万分感动！后面会更努力，也希望多听到你们的反馈。

展开

**acebean**

2017-11-14

19

这种方式，也看带的人是什么水平。适合安姐的，不一定适用于我这种创业公司，为了节省成本招的初级工程师，部分员工聪明好学，可以授之以渔，但有些不好学的，不可能以这种方式去带，创业节奏很快，管理者也没时间，跟不上节奏的，成长慢的，要么被淘汰，要么去搬砖。话又说回来，搬砖也有搬的多，搬的快的。我能做到的，控制成本的同时，也控制搬砖水平的底线

展开

**Jesse**

2017-11-13

19

12年刚开始带人的时候 那会文档写的巨详细..... 后来发现也是坑，你做的越多，团队小伙伴思考的就越少。。

**Seven \_ don...**

2017-11-13

13

说一说我的经历，我们那有buddy的机制，一般新人刚来会分配一个buddy，一般来说都是组里的同事。对于新人来说也就是刚毕业的学生，buddy一般会教一些基本的东西，例如基本的框架知识，然后就是手把手的带如何完成一个task，当然，如果新同事是个有经验的人，更多就是带着过一下项目的上下文了。

展开

**yuzehuan...**

2017-11-13

9

没带过新人，刚入职两年，但我能体会到我老大的感受，起初我也是很多问题问他，他

也会快给我解答，他耐心非常好。后来随着积累我遇到问题都会先尝试着解决，如上网搜，翻资料，如果还解决不了再去请教别人。后来我被问问题的频率越来越多，我也越来越忙，花很多时间给他们解答，后面我也会告诉别人我以前是怎么解决的，也就是安姐说的引导吧，但感觉有些人没get到，我觉得他能够自己解决的问题仍然来问我。可能我没...  
展开 ∨



**老赵**

2017-11-13

👍 8

引导新人的时候，要具备一秒变小白的素质。很多问题，作为老鸟，一眼就知道大体思路了。但是，新人缺乏长期历练形成的隐形技能。往往不得要领。

这个时候，就得耐着性子，暂时忘掉自己的方案，沿着新人的思路，用自己的经验去判断，指出那些他们没想到的陷阱或泥潭。他们自己会更主动打磨自己的观点想法。...

展开 ∨



**大蕉**

2017-11-13

👍 6

那么，怎么引导你的指导者去知道这样操作呢？

展开 ∨



**小沫**

2017-11-13

👍 6

目前入行快8年了，今年年初开始转管理 带领小20个人 转换思路比较重要 还在摸索中。希望安姐可以多分享一些管理经验



**大斌**

2017-11-14

👍 5

我会把一些常问问题写成文章或者录制成小视频，挂在我的个人主页上，别人问问题我会把主页链接发给他，让他对号入座，这样能大大提升效率，遇到我也不懂的或者比较简单的我会直接发一个Google链接 🤖 🤖 🤖 🤖 🤖 🤖

展开 ∨



**英子**

2017-11-14

👍 5

做IT出版7年，前3年做编辑，之后的3年独自做运营，最近一年带人做运营，2个小伙伴刚毕业，带她们手把手带做微信和微博，以及其他线上推广，深刻理解带人的难度。我自己是个比较急的性格，刚开始经常出现看手下小伙伴做事不利索，咔咔咔重新做一遍这种情况，这把我自己搞得很累，小伙伴们的成长也很慢。以前读到一句话，说带人就是淡定地看着比你做得差的人犯错，然后你一步步指导他们慢慢走出来的过程。真心难！现在认...  
展开 ∨



2017-11-13

4

以前我也是有问必答或者帮着找答案，直到自己也忙不过来了..... 后来索性只说自己大概猜测让别人去找问题和解决方案，结果证明小伙伴真的还挺值得培养...

展开 ∨



吴文敏

2017-11-13

4

毕业工作了一年了，下个月开始带新人。特地订阅了安姐的专栏，希望彼此都能提高:)



禾子先生

2017-11-13

3

工作了4年，期间也带过人，但思维模式都是帮忙找答案，今天这么一听，很是受用，谢谢



金鹏

2017-11-14

2

首先对新人来说，入职会安排导师，有新人邮件，包括日常规定、wiki、工具使用等，有问题可以和导师沟通。有助于快速熟悉进入状态。

对于问题，有个万能句式“你觉的呢？”让大家明确责任，并在规定时间内讨论，然后约定下次讨论时间。从而培养大家都在动脑思考，做不同的方案，而不只是在问答的状态。

展开 ∨



木木老蔫

2017-11-14

2

的确，终归小伙伴以后也是要长大，他们理应成为他们最想成为的人。

展开 ∨



**James**

2018-07-28

👍 1

不算很正式地带过人，但是有非常深刻的感受到被依赖的痛苦，怎么去授人以渔需要花心思学学



**黑小子在路...**

2017-12-04

👍 1

确实如安姐所说，我在现在公司也有直接给答案的经历，所以形成恶性循环，也在找好的带人方式，这篇有点启发



**格非**

2017-11-16

👍 1

刚毕业入职一家小公司，没有leader带，出了问题就Google，再解决不了就只好问公司的一些老员工了，一般都是直接把你问题给解决了，问了几次为什么，人家都没说，稀里糊涂的就这样了

展开 ▾



**huangzhim...**

2017-11-13

👍 1

深有感触，刚入职时很喜欢问各种问题，因此没被少骂，等我在第二份工作时才体会到这个被骂的经历是多么难得的，他让我学会了独立解决问题



**王冲**

2019-05-24

👍

感触比较深的是有的新人很难自我学习进步，会耗时间，项目节点在哪里你等不了