

## 11 | 我刚开始带团队，从哪里着手呢？

2018-09-08 刘建国

技术管理实战36讲

[进入课程 >](#)



讲述：刘飞

时长 10:18 大小 4.72M



一个快速发展的行业会推着你往前走，不会等你万事俱备了才让你带团队，泛互联网就是这样一个领域。

也许你还没想过要做管理，而且你的上级也并不希望你做纯粹的人力管理，但是“带团队”这个事情，却已经变得不可避免。换句话说，你叫什么不重要，头衔也不重要，重要的是，你很快就得带着一个小团队做事了。

很多人对于做技术，那是胸有成竹、毫不含糊，但是对于带团队这事儿，却常常不知道该从哪里下手。你是否也有这个困惑呢？类似的情形还有：

你需要接手一个新团队，而这个团队并不是你一点一点逐渐带起来的时候。

组织调整，把两个或多个团队的人塞给你，你正在考虑怎么整合这个团队的时候。

季度交替，或者年度交替之际，你需要给上级做一个阶段性的管理汇报，虽然有前人的汇报模板，但是“知其然不知其所以然”，不太能抓住核心的时候。

这样的一些时刻，你是否历历在目呢？还记得你是如何应对的吗？很多技术 leader 就这种情形给我出的题目常常是这样的：

“新团队人员各种问题，各种人心惶惶，非常棘手，该怎么应对呢？”

“新接手的业务各种问题，手忙脚乱，各种不靠谱……”

“成天开会，各种业务讨论，顾不上和员工熟悉……”

……

诸如此类疑惑比比皆是。

显然，这些问题是不可回避的，而且这些其实都在正常的管理工作范畴内。只是，这类困惑有一个共性的问题在于，管理者都一下子陷在问题里了，期待着解决掉这些问题之后，事情就都好了，这是典型的**问题驱动型思维**。

大家应该都知道大禹治水的故事：当洪水泛滥的时候，大禹之前的治理者都试图通过“堵漏”的方式来解决，效果并不好；直到大禹从之前的失败中汲取教训，采取“疏导”的方式来治理，引导洪水流向某一个方向，大水才由此得到了有效的控制。

这个道理大家都明白，只是我们在茫然和忙乱的时候，就一时全忘了。而作为一个 leader，“堵漏”的工作固然要做，但是有没有一个“全盘规划”的指引，清不清楚把团队带往何方，这才是不同 leader 领导水平的差距所在。

而我们今天要谈论的“管理规划”，就是要回答“把团队带往何方”的这个方向性问题。通过理清未来的发展来理顺当前问题的带团队思路，我称之为**规划驱动型思维**。

那么，关于团队方向的规划，具体该怎么操作呢？

你一定还记得我们前文中提到的“马车模型”，一个类似的问题是，一辆马车交给你，在驾驶它上路之前，你先做哪件事呢？

你可能会有很多的想法，但我觉得你至少需要思考四个问题。

## 第一个问题是，你需要先看一下，这是辆什么车。

你可能会问，“这是辆什么车有这样重要吗？”“管你是什么车，我都给你拉到目的地就行了呗！”而问题恰恰在于，如果你不清楚拉的是辆什么车，你就没法设定你的目的地，也不清楚该找什么马来拉，更不知道该走哪条路。

有这么严重吗？还真有。我举例来说明下：

如果你拉的是一辆长途旅行车。你的目的地就可以设定的非常清楚和鲜明，平安、快速、舒适地把客人送到指定目的地，就是你的职责和使命。你的车内是否舒适、马匹的选择是否快速、选择的路线是否安全等等都是你要考虑的。

而如果你拉的是一辆观光旅游车。你的目的地可以很清楚，也可以不清楚，因为你这辆车的使命在路上，核心是这个过程能否让观光客满意。此时，你的车体设计能否让乘客很方便观赏路上的景色、你的马匹选择是否速度适中、以及路线的选择是否风景优美，就变成了此时你要考虑的。

而如果你拉的是一辆送货的货车，那么你需要考虑的就是你的车是否满足货物要求的环境、一车次能拉多少货、以及马匹和路线的选择，以尽快到达交货地点。要考虑的问题和长途旅行、旅游观光，显然有着巨大的差异。

你还可以想到很多种马车，比如马拉雪橇、古代的战车等等。每辆车设计出来，都是为了满足特定需求的，你的团队亦是如此。

弄清楚它是一个背负着什么样职责和使命的团队，决定了你需要设定什么样的工作目标，并通过哪些要素来衡量你的目标；决定了你需要什么样的人加入你的团队，以及需要多少；还决定了你选择什么样手段，投入什么样的资源来完成工作。

这个问题是如此重要，以至于我把对于这个问题的回答，作为管理规划的第一个要素，称之为团队“**职能**”。这是管理工作的起点。关于如何设定团队的职能，我将在下一篇文章详细介绍。而此时我最关心的是，**你是否可以毫不迟疑、非常简练地说出你团队的职责和使命呢？**

## 第二个必须要思考的问题是，你得看看，你要把这辆车拉到哪里去。

只有明确了要去的目的地在哪里，才能评估需要什么样的马、多少匹，以及有哪些路线可以选择。这个关于“目的地在哪里”的问题，是管理规划的第二个要素，称为“**目标**”。

对于为什么要设定目标，很少会有人质疑，因为大家都认为设定目标是理所当然的事情。那么你有没有想过，为团队设定清晰的目标，可以带来哪些好处呢？

目标设定的最基本的初衷就是**着眼自己想要的结果，去实现资源的有效配置**。除此之外，目标还有非常好的几个附加效果：

首先，清晰明确的目标可以凝聚团队成员的力量，让大家劲往一处使，提升团队凝聚力；

其次，清晰的目标还是执行力的必要要素，你可以回想团队取得的每一个执行出色的项目，目标一定是非常清晰；

再次，清晰的目标还能提升判断力，如果你能够对某个突发状况快速决策，你一定非常清晰你当时想要的是什么；

最后，清晰的目标本身就是激励，当员工很清楚自己的工作目标，方向感很清晰的时候，他们更容易进入心流状态，即，一种投入度非常高，沉浸其中、物我两忘的工作状态。

所以，你是否更加重视目标设定了呢？实际上，没有目标的团队很少，但是想设定清晰明确的目标，对于技术团队来说又是非常困难的，因为工程师的工作大部分难以量化。那么，如何设定清晰明确的目标呢？我们在后面的文章还会专门全面来探讨的。

### **第三个必须要思考的问题是，你得盘点一下你有哪些马，它们情况如何。**

做管理的主要工作内容是“带团队”，因为所有的工作，都是靠团队来落地完成的，他们是真正“拉车”的人。就好像马匹是马车的动力之源一样，团队就是你达成团队目标和使命的发动机。

所以，盘点自己的团队，以及看看在整个“赶路”的过程中要如何升级完善自己的团队，并思考在达成目标之后你期待收获一个什么样的团队，都是必须要考虑的问题。这就是管理规划的第三个要素，称之为“**团队**”，我们将会在后期的文章中专门探讨团队组织规划。

### **第四个必须要思考的问题是，你选择走哪条路。**

也许你会说，前面有了职责，有了目标，有了团队，接下来不应该就是赶路了吗？我想说，在赶路之前，你还得先看看有哪些路可以走，即，你有哪些不同的选择，各自需要多少资源预算。

如果你选崎岖的近路，可能你需要非常贵重的马中的“特种兵”，并配给高精尖的装备；而如果你选择宽阔的大路，你可能需要跑得快、耐力强的马，路上带的补给也会因为路况而有所差异。因此，路径的不同选择，会带来资源投入的差异，从而，你向公司申请资源的类别和规模也是不同的。由于公司的预算是要提前做的，因此在马车出发前，即在规划的时候，就要算好。

这里我还需要说明一下，不要混淆路径选择和计划制定。这二者最大的区别在于，路径选择主要是为了预算资源，而制定计划主要是为了执行过程可控。

至此，我们已分别探讨了管理规划的四个要素，对应明确回答了下面这四个问题：

- 1. 你团队是干什么的？
- 2. 你团队想做出什么成果？
- 3. 你依靠什么样的团队？
- 4. 你需要投入哪些资源？

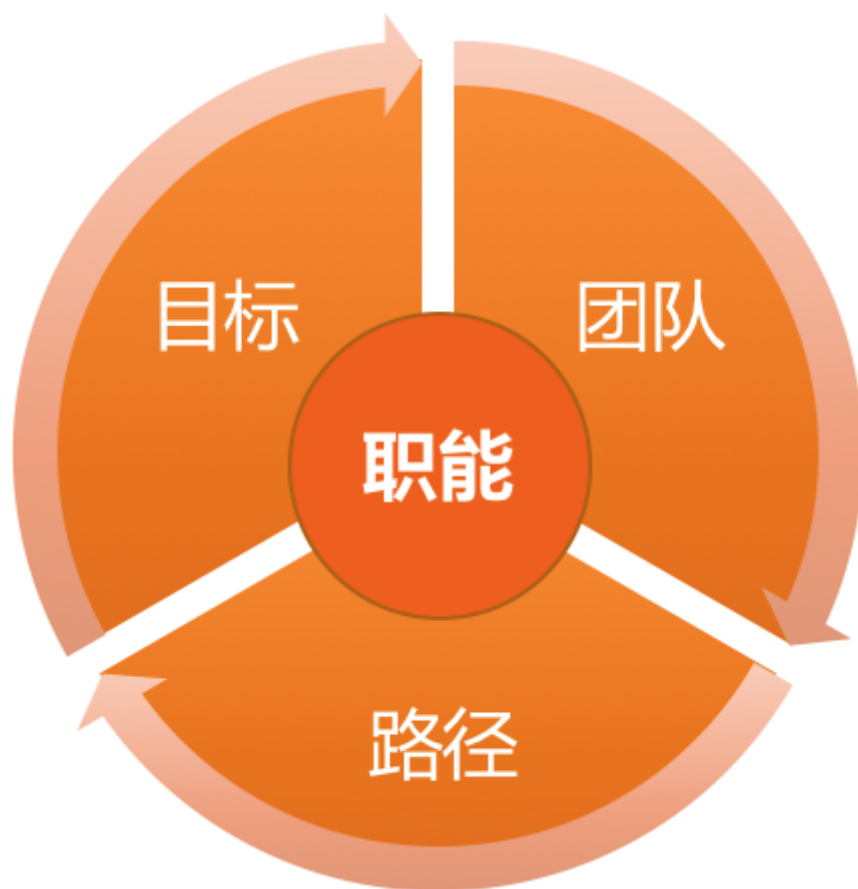
你的上级会很关心这四个问题（也可参考下图）。当你能系统地把这些问题清晰地呈现给上级时，说明你对团队已有了很好的掌控力，并且还会让上级觉得，这辆车，跑不偏！



“马车模型之规划四要素”

综上所述，所谓的管理规划，其实就是要管理者说明白一个问题，即，你想要什么目标，以及你需要投入什么资源。由于目标取决于团队的职能，而团队又是管理者的核心资源。所以，一份合格的规划报告，至少需要体现**职能、目标、团队、路径**这四个要素。

值得说明的是，这四个要素并不是彼此孤立和静止的，而是相互关联、动态平衡的（如下图）。其中最稳定的要素是职能，它是管理的起点。



“规划四要素”关系图

中国有句谚语叫“磨刀不误砍柴工”，磨刀虽然看上去花些时间，却能让后续的砍柴工作更加有效。作为管理者，花些时间来做做自己团队的管理规划，绝对是值得和必要的。那么，你大约多久会审视一下自己团队的规划呢？

---



# 技术管理实战 36 讲

前百度最佳经理人的战地笔记

刘建国

前百度最佳经理人  
果见管理工作坊创始人



新版升级：点击「 请朋友读」，10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 10 | 新经理常踩的坑儿有哪些？

下一篇 12 | 如何界定我团队是干什么的呢？

## 精选留言 (18)

写留言



魏江龙

2018-09-16

11

刘老师，各位同僚：

我是技术出身，近两年有过带项目、团队的经验。最新被老板任命，空降到公司另外一个部门任部门经理，主要的使命是带领现有团队、发展现有的业务以及服务。对于业务，我已经熟悉，现在困扰我的主要还是带领团队，主要有以下几个方面：

1.团队中有老员工，无论是从业务、技术方面都很优秀,如何才能获取老员工的支持？ ...

展开 ▾

作者回复： 这些问题在其他管理者身上也很普遍，看看专栏后面的文章咱们再来探讨：)





Leo

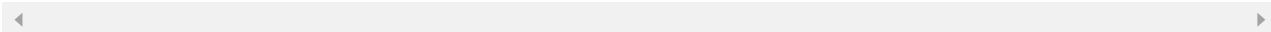
2018-10-09

👍 8

最近在做Q4季度的OKR，对于文中一些观点深以为然。在我看来，「职能」其实体现的是上级对于你的期望；而「目标」向上则是你对于上级期望的拆解，向下为你给予下级的行动指南针。

展开 ▾

作者回复: 🤝🤝管理是相通的



李小胖

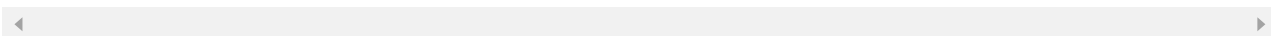
2018-09-08

👍 5

感觉很多技术工程师被转型当管理者就是由于老板认为工程师拉过马车，同时对马车的各种情况了如指掌，老板理所当然的认为工程师能够指引马车的方向以及协调拉马车的小伙伴。

展开 ▾

作者回复: 赶车的人拉过车的确是有优势的：)



melon

2018-12-22

👍 2

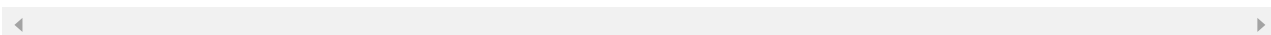
感觉管理和开发在本质的很多东西是相通的，感觉接手一个团队，就好比接到一个开发任务：

我们首先要看一下这个开发任务是什么，明确任务的需求是什么（这是一辆什么车）然后我们要知道这个任务的指标，比如开发周期多长，要支持多大并发等（要把这辆车拉到哪里去）...

展开 ▾

作者回复: 🐣🐣

最大的区别就是假手于人：)



谢真

2018-09-09

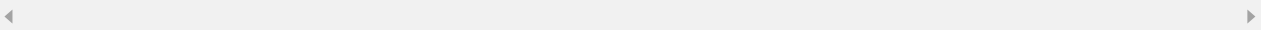
👍 2

赶紧回去仔细思考一下自己的职能和目标，然后审视一下整体团队规划😊



展开 ▾

作者回复: 是不是很刺激^\_^



**李双喆**

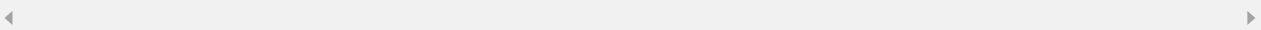
2018-09-08

👍 2

磨刀不误砍柴工！

展开 ▾

作者回复: :) 构建式思维是人类大脑的特有能力



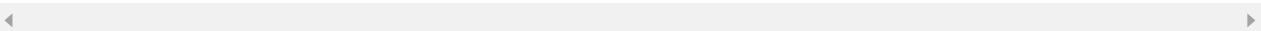
**MJ**

2018-10-06

👍 1

刘老师，看过前面这几讲，技术管理偏向于软件开发啊，对于其他专业比如网络工程师，管理路线又是如何呢？可否简单介绍一下，谢谢

作者回复: 都是从专业人员到管理人员的转换，所以都是适用的，还有法律专业的同学听呢:)



**线条**

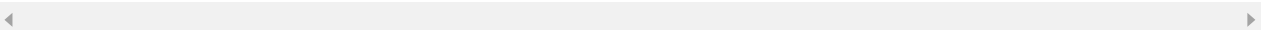
2018-09-13

👍 1

似乎和所谓的团队章程类似？

展开 ▾

作者回复: 团队章程这么正式的叫法真没有研究过:)



**奔奔**

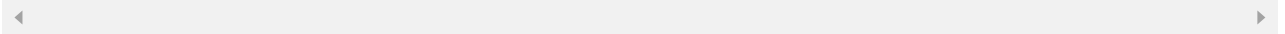
2018-09-10

👍 1

职能和目标区别在哪 感觉差不多

展开 ▾

作者回复: 类似公司的业务定位和业务目标



**别离**

2019-05-22



刘老师，  
能不能建一个群，方便我们这些新进管理者交流经验的？

作者回复: 有群，加我微信ivan9109



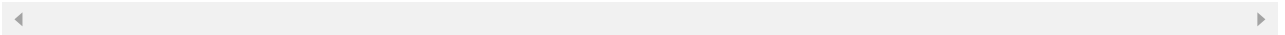
**代码GG陆晓...**

2018-12-15



收获满满，能够快速的理清技术以及管理的区分。能够跳出程序员思维，从大局出发，将组员充分发挥出能力，保证整个团队高效的完成任务。

作者回复: ㄟ ㄟ



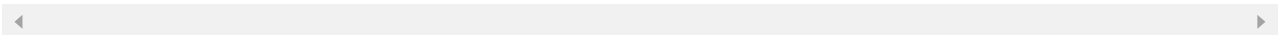
**Michael**

2018-11-30



技术管理与人力管理最大的区别是什么？真的是殊途同归吗？当前很困惑，请教了很多  
人，盲人摸象，每个人都不同，有的说是人性，有的说是平衡，有的说是中庸，还有的说  
是经历，经历多了就好了.....读了文章，似乎道理懂了，实践起来还是蛮难的。

作者回复: 技术管理是指技术团队管理，至于和人力管理的区别，专栏开头就明确了：)



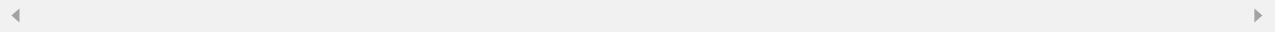
**Michael**

2018-11-30



这些天一定要想清楚这些概念，职能、目标、团队、路径。给这些概念画像，映射到自己  
当前的团队。路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。

作者回复: 总有一天量变引起质变: )



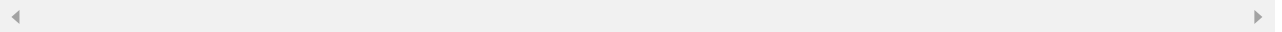
**哭哭吓唬你**

2018-09-19



职责和使命能给出一个具体的示例嘛。看了您的文章并且和同事讨论了一下，还是不太确定这两个名词具体代表的含义。

作者回复: 可以告诉我你团队的职责或使命是什么吗？一般来说，职责是必须要完成的，完不成就会被批；而使命是你想要的最好的状态



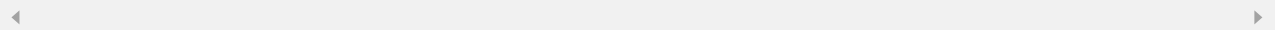
**杨东yy**

2018-09-18



感觉说的智能，是不是要看清楚所在的行业，以及以及要有眼光看清行业的发展，然后有所为

作者回复: 基本职责来自上级，使命就看管理者自己的视野和眼光了: )



**燕**

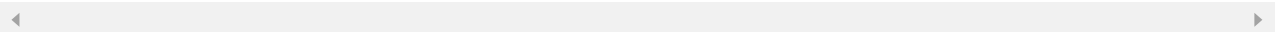
2018-09-10



新经理遇到团队核心成员提离职怎么办？

展开 ∨

作者回复: 如果已经明确提离职了能做的选择的就不多了，留人还是在平时。



**Geek\_f9795...**

2018-09-10



好的领导要有清晰的方向感，这样才不至于走错路，团队成员才能有目标

展开 ∨

作者回复: 嗯嗯 管理者首要的职责 干活儿谁不会: )



小丸子

2018-09-10



很喜欢按阶段顺序进行答疑解惑的安排，很有收获  
展开 ▾

作者回复: 🤝🤝

