



下载APP



07 | 向上管理：你知不知道你领导真正的烦恼是啥？

2020-09-04 许健

技术管理案例课

[进入课程 >](#)



讲述：许健

时长 21:06 大小 19.33M



你好，我是许健。今天我想跟你谈谈“向上管理”这件事儿。

上一节中，我给你讲了怎么赢得平级骨干的尊重。那我们作为下属，又该如何赢得领导的信任呢？所以今天，我想以一些实例来讲解一下我和领导的相处之道。

在讲具体的方法和注意点之前，我要先问你一个问题，这个问题是：什么叫“你的团队”？因为只有定义好这个问题，你才能想清楚如何去与自己的领导相处。

我猜测，几乎所有的经理给出的回答都是：“我的团队就是我所管理的团队”。没有，自己的上级放入自己的团队里，也更不会把上级团队看成自己的团队。



那我们为什么会进入这样的误区呢？原因就是没有做好向上管理，不考虑向上管理，就很容易导致你做决策的时候，只为自己的小团队做局部优化，而不顾及大团队利益。

对内：把上级纳入你的团队

那么我们到底怎么修炼，才能把上级纳入自己的“管理”中呢？

首先，你要站在领导角度思考，具体方法是拔高层级来看问题；接下来，你如果光想不做，还是空谈，所以你还要行动起来，主动帮领导排忧解难；最后，你还要明确领导到底需要什么样的部下？他需要有能力、有主见而且和自己一条心的部下。

怎样把上级纳入你的团队



拔高层级看问题

首先，你要意识到，领导看问题的高度跟你是不一样的。你要有站在领导的角度去看问题的意识，甚至你还要进一步，站在高你两级的领导的角度去看问题。

下面我给你分享一个我的经历，正是这次经历让我开始反思：为什么领导的判断和我的判断不一样？我又该怎么做，才能拔高层级，读懂领导的思路和烦恼呢？

我所在的部门是云计算部门，有一次，我去总部出差拜访云计算的内部客户。其中一个客户就是公司的机器学习基础架构平台，该平台的领导其实也是我的老同事了。

拜访他一周后，他让我帮忙在上海招聘一个编制外员工，需要这名员工来做机器学习平台的运维和客户支持工作。我欣然同意，很热心地帮忙招聘。

我为什么乐于做这件事呢？因为我觉得，机器学习平台那时在上海没有团队。那在上海有这样一个人的话，我就能更及时地了解到机器学习平台对云计算平台的使用反馈，而且机器学习平台是一个很好的方向。

其实这件事情，我在答应帮这位老同事招人时就说过，我当然蛮希望他在上海部署研发团队。我建议他先看看在上海部署的运维和客服的实际效果。如果他真的要部署研发团队，一定要跟我老板谈，因为我老板会从整体来看，如何安排人员，才能达到效率最高。

又过了几个月，这位老同事准备在上海建立一个团队负责机器学习平台的研发。我的老板说，虽然一开始运维和客户支持的工作是从我这里开始的，但是她觉得正式建立的研发团队，还是放在大数据部门那里更加合适。

如果你只是站在自己的角度，你肯定也和我当时的想法差不多：如果机器学习平台能放在我这里多好啊。这是一个蓬勃发展的方向，对于我们部门做大做强有很大的促进作用。而且一开始招人做机器学习平台的运维和客户支持工作，还是从我们这里起的头。

但是这个时候，就需要我站在更高层级来看问题，才能更好地理解整个上海研发中心的战略布局。我想到了拔高层级整体去理解这件事儿，然后就发现在上海我们从大数据基础架构，到大数据分析，这一整条链路有比较健全的大数据系统，而机器学习离开了大数据是没有办法发挥作用的。

我这样一分析，才理解了从领导的角度、从更高级别组织的效率来看，把机器学习平台跟大数据放在一起，而不是跟云计算放在一起，是更有道理的。我想通了这一点，就更觉得不管这个机器学习的团队是不是汇报给我，我都应该尽力去做。因为这是对上级团队有帮助的事情。最后老板确实把这个团队给了别人，我也认为这是正确的决定。

帮领导排忧解难

主动换位思考，去体会领导面临的问题，体会领导的烦恼，然后是你想不想帮的态度问题，也就是你有没有想到要去做些什么，来帮助领导。将心比心，这其实是一个很容易想到的问题。

那更难的问题是什么呢？那就是你究竟知不知道领导真正的烦恼。更进一步是你能不能帮上忙呢？就算你知道了领导真正的烦恼，你真的愿意花额外的精力，甚至牺牲你小团体的利益，去帮助领导解决烦恼吗？

我用一个案例给你说明一下，即使你无法一次性解决问题，还是可以做一些事儿帮领导解忧。

我们部门在流量管理上有两套方案，分别由两个部门负责，副总一直希望能够明确一个比较好的方向，这样就能够把这两套方案有机地整合起来。而且我们公司现在的财务状况是不适合搞内部竞争的，所以最好大家往一个方向使劲。

但是，说起来容易做起来难啊，这个事情一直拖着。最近公司因为支付业务的安全要求需要给全链路配置 TLS（一种网络加密协议），于是流量管理多套方案的问题又摆出来了。

有一天，我们在副总的会议上激烈讨论了一轮，却没有结论。会后我就想，这个问题悬而未决很久了，问题如果不解决，就会继续在一个部门内消耗两个组的资源去运行。那我能做什么能帮助副总和我们的大部门解决这个拖了很久的技术决策难题呢？

于是当天下午，我召集上海的相关技术骨干，一起梳理了一遍所有我们能想到的方案，对于每一种方案，都给出我们的优劣分析，并估算出粗略的实施成本。第二天，我们在副总的会议上讲了我们所有分析的方案，虽然还是没有能彻底解决这个问题，但是也是比之前朝最终方案进了一步了。

在我看来，至少副总能看到，他虽然没有要求我们去做这个分析，而我们却主动去做了。**这里的关键是你要想到，你可以主动帮领导排忧解难。**你要知道，人脉和信任的积累，都是通过平时点滴细节中持续投入达成的。

在帮助领导解忧上，你到底怎样能验证自己有没有做到位呢？下面我给你讲一个反例，说明这个问题。

我觉得自己做得不大到位的一件事儿，就是没能帮助上海的领导排忧解难。最近我们总经理亲自负责了一个 eBay 的战略业务项目的前期验证，项目很急。总经理虽然手上有预算，但是临时去招人肯定赶不上进度了，于是就希望从各个部门紧急抽调人手帮忙。

我遇上了紧急抽调，却自己发现没法调动人手出力。我给你分析一下当时我部门的状况：我所在部门人手已经排满，而因为我的影响力不足，还有跟总部关系还是不够紧密的原因，我没有办法调动本部门上海的人手去帮助总经理的项目。

而我的平级中就有人有这个能力可以调动，这至少说明两点我的同僚比我强：一是人家手上有应对临时需求的相应人才；二是人家对于本部门工作的主导能力在我之上，所以可以调动这些人才。

如果你也遇到类似上面的情况，你该怎么办呢？现阶段，你还是要先有这样的一个问题意识，哪怕你一时解决不了。我想提醒你，“冰冻三尺非一日之寒”，没有短期就能提高的方法。你只有持续扩大自己的影响力，提升自身团队实力才可以做得更好。

不做奴才部下

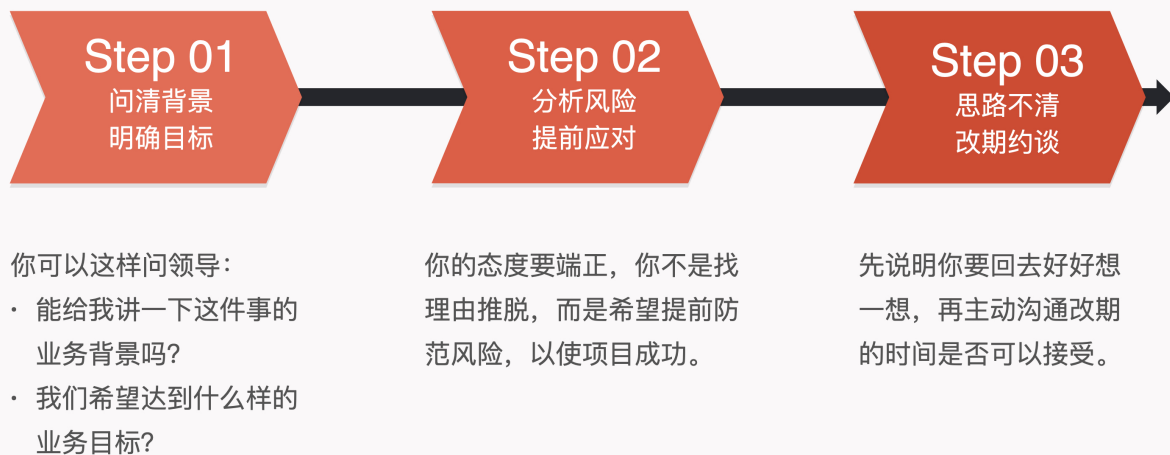
这是我对我自己的一个要求，也是对我部下的一个要求。不能在领导面前唯唯诺诺，领导说一就是一，领导说二就是二。我应该是一个有独立思考，能够跟领导进行高质量沟通的部下。

我认为，**一个好的部下不单单只是领导的部下，而应该同时是领导的智囊**。最差的情况是老板教训你根本没有心理负担，注意我这里说的教训而不是说教育。稍微好一点，但是仍旧不理想的情况是什么样呢？对于老板给你下达的工作任务，你从来都是执行，却没有跟老板交流。你哪怕有一些自己的想法，也不敢对领导说。

我做经理，如果一两个月我安排的工作从来都听不到一个“不”字，我就会自己反思：什么时候我们部门成了一言堂了？我觉得跟老板相处，**要带着“一颗支持的心去提反对的问题”**。因为你希望你的老板成功，这样你才有可能成功，所以你要主动去想可能的风险点。

就拿领导安排工作这个事情来说，如果你还没有被完全说服，建议不要直接说“不”，下面是一些技巧，你可以按照这些思路和领导进行高质量的沟通：

和领导高质量沟通的思路



不做无能部下

“你要知道，我不是无能的部下”。我专门写了这样一句话，是因为我经历了一个思想转变：从极度认可这句话，转换到觉得这句话其实有问题。

如果有一个部下，你觉得他能力很不错，然后你看到一件事情他却办得不怎么样。那么这时候，你可以对照一下，你的反应会更符合下述两个情况之中的哪一个：

他怎么把这件事办成这个样子？

他能力很不错的，事情应该没有这么简单，是不是有别的原因？

我当然会选第二个，但是必须注意一个问题，如果你作为部下，你的领导来问你说你这件事情的结果为什么不是领导心中的样子？你怎么说，你应该跟领导说下面的话吗：“领导，你觉得我是这么没有能力的吗？”

现实中有很多不同的表达，但是其核心意思是你作为部下，你希望领导找你谈话之前过一下脑子。你虽然是领导的部下，但是因为你能力出众，所以领导跟你讲话也要做一些准备。这背后存在的问题就是“信任”不够，如果领导跟你谈话需要事先过脑子，那你跟领导的关系其实不是很近的。

最好的状态是：领导可以在一个很放松的状态下跟你谈话，他指出你的问题不需要经过取证，准备的过程，他可以说，你可以解释。也就是说他也没有负担，你也没有负担。

我个人比较喜欢刘备和张飞、关云长之间的上下级关系；或者《少帅》里面张学良和褚时新的关系。这个关系的本质，概括下来就是，**你是你老板的左膀右臂，并且信任程度很高**。如果失去你，对于你老板来说是非常心痛的，失去一条胳膊和失去一辆车的感觉是完全不一样的。

对外：学会感恩，维护领导

前面说完了对内的修炼。那对外你要怎么做呢？这里的对外，是指你和你的领导之外，在所有涉及你领导的事儿上，你要做一个忠心的部下，学会感恩，对外维护领导权威。

维护领导权威

对于领导的做法，你不一定在有的时候都是认可的。特别是当你慢慢成长起来以后，你也有你自己的独立思考。而且我在这一节课的一开始，就鼓励大家拔高自己来看问题。

但是拔高层级看问题后，你还会遇到更进一步的问题。都会遇到哪些问题呢？我来给你分析一下。

如果你站在领导的位置来看问题，却发现你的看法跟领导的看法不一致，这种时候要怎么办呢？

如果你越发觉得你自己才是对的，领导是错的你会怎么办？

如果在你的想法和领导的想法不一致的时候，领导还按照他的想法实施了，搞得你不爽你怎么办？

我的原则是这些问题都是你和领导之间的事情，因此你绝对不应该在自己的部下面前，或者在旁人面前对自己的直属领导说三道四。

无论是在部下或者其他人的面前，我都会绝对维护自己的领导的权威，我如果对我的领导的做法不满意，我应该单独跟他说。我们做个换位思考，你就明白为什么要这样做了。

先来说说我把这种意见不一致传递给部下，这时候部下会怎么想：“哦，我的领导对他的领导不满意了。”如果你碰到搬弄是非的部下，后果就难说了。

我去跟旁人说就更不应该了。我在其他人面前对自己的直属领导评头论足，那是我自己内心的膨胀在作怪，我其实在告诉别人，我的领导不行，我比他行。

己所不欲，勿施于人。你可以想一想，如果你听到你的部下私下说你不行时，你有什么感觉？你的感觉也一定不会好到哪里去。通过这样的换位思考，你应该也发现了，这不是解决问题正确的方法。

你作为一名经理，当你从其他渠道知道这种负面反馈后，应该做到客观去看待这个反馈，有则改之。但是，如果你作为一名下属，我还是强烈建议不要在背后去评论自己的老板。

还有一种维护领导权威的方法就是**分清主次**。有一次我们公司安排全体经理去外地开会，领导致开幕词，为了生动，领导现场找两个人谈一下感受，于是我举手发表意见，并且洋洋洒洒讲了很多。

结果，我讲完以后领导说，要不下次开幕词你来讲吧。听到领导这样说之后，我感受到了他的“画外音”，所以发现自己喧宾夺主了。

这件事给我的反思就是在各类场合要分清主次，不要因为自己内心的虚荣而忽视这一点。

别让领导做坏人

什么叫做“让领导做坏人”？就是指，你对外的时候总是把“责任”推给你的领导。“让领导做坏人”，相对应的是，你自己要“做好人”。我来给你举两个具体的例子。

为了方便理解，我们假设你是一线经理，许总是你的上级。公司到了年底绩效评定的时候，你想提拔团队里的老王，然后在上级领导那里却没有过关。于是你就跟老王说：“老王，不是我不想提拔你啊，我已经尽力了，是许总他不同意啊。”

还有一种情况，你想给小张年底评定为优，但是公司有比例限制，许总觉得这个优的评定应该给别人，你跟许总再三分析利弊。最后，许总还是同意把这个“优”给小张，然后你跟小张是怎么沟通的呢？你说：“小张，你这个‘优’我可是花了大力气的，你知道吗？许总他一开始是不同意的，是我再三跟许总争取的，最后才说服了他。”

上面这两种情况，就是让领导做坏人，自己做好人。发生这样的情况，其根本原因是什么呢？没错，是你不想让你的下属对你不满意，就试图把这些责任推给你的领导。或者是你

想让你的部下心里加分，却以领导在部下心里减分为代价。

你想想看，这里都有哪些风险？第一，你的部下会有想法。成熟点的员工会觉得管理层意见不一致，而不成熟的员工甚至会埋怨领导的领导；第二，天下没有不漏风的墙，你无法阻止你的领导通过其他渠道了解情况。一旦他知道你让他当坏人，那你的领导又会怎么看你呢？

所以，我们回到刚才的场景，你的思路应该是：许健不同意一定有许健的原因，你给员工反馈的时候，就应该用你的立场把反馈给到员工，而不是把自己撇开，说 A 领导觉得你这个地方需要提高，B 领导觉得你那个地方要改进。

你正确的做法应该是：结合自己的观察，给这名员工分析他需要改进，具体哪里需要改进，因为他做的工作还不够好，所以这次还不能拿优。

懂得感恩

做人要懂得感恩，要用历史的眼光看问题。以我自己来说，我能走到今天，离不开团队、部下的支持，更离不开领导的多次提拔。因此，对上你要时刻提醒自己，要有一颗感恩的心。

老板给你好处的时候，你欣然接受，但是要拿走一点点，就很不爽甚至跟老板闹，这样很不好。

而懂得感恩，就可以帮助你摆正心态，客观地看待问题。这个心态会指导你的待人处事，让你从积极正向的角度，而不是从怨恨猜忌的角度来处理问题。

三年前，领导力排众议把一个重要部门交给我。慢慢我也成长了，逐渐能适应和管理一个上百人的团队了。接着，因为大大小小的组织重组，好几个团队分了出去。有一次，领导跟我谈跟总部的组织 Alignment 问题，我一开始是抗拒的，脑子里还开始猜测各种可能性。

突然有一天，我在看一本关于人生的书——《Ego is the Enemy》的时候，看到里面说，人要活得开心就要懂得感恩。我一下子就联想起组织 Alignment 的事情，我终于能够更客观地分析这样的安排了。具体我是怎样想的：

我首先审视了我自己，自己这几年是不是膨胀了？要知道，觉得自己挺行的时候就是自己停止进步的时候，就是听不见正确意见的时候。我的结论是自己有点膨胀了。

我再告诉自己，没有领导的信任和提拔，我能有今天吗？领导给了我四五个团队，现在要拿回去一个团队我就不爽了？我发现是自己的心态有问题，缺乏感恩之心。

最后，我应该客观去分析领导这么建议的原因，放下预设立场后去看问题。

这件事情在数个月后，我越来越觉得应该重新做 Alignment。其根本原因是，一开始领导就看到了要接管这个团队的新领导的潜力，以及他与总部良好的协作关系。而我在数月之后因为跟那个新领导有了更多的接触，才渐渐体会到这一点。

总结

向上管理是一个循序渐进的过程，我们先要对“你的团队”重新定义，意识到把上级纳入你团队的重要性。如果不考虑向上管理，会限制你看问题的视野。

思维上，你只有去拔高层级看问题，才能更好理解领导的思路和烦恼。领导也是人，你站在他的角度考虑问题，他自然感觉得到。你要先把态度和意愿做到位，再慢慢找机会，跟领导一起探讨在领导这个层面的问题。随着这种讨论的机会变多，你看问题的高度自然会慢慢提升。

行动上，你光想不做当然不行，还要主动帮领导排忧解难。即使你短期内在有些问题上，没有能力马上帮到领导，也要先树立这种意识。另外，领导需要有主见、有能力，和领导一条心的部下。

有“主见”意味着你不是“奴才部下”，我们和领导相处要做到不卑不亢，因为你如果只是一个唯唯诺诺的人，领导也是不敢让你担当重任的。

而随着你经验的积累，你渐渐成为“有能力”的部下，这时候不能恃才傲物，你有能力更应该和领导彼此高度信任，不要让领导指出你问题还有什么心理负担。

对外，你的能力要长，脾气和心气不要长，对领导也要抱着感恩之心。有意见单独跟领导提，对外时要坚决维护领导权威，绝对不要去做自己做好人让领导做坏人的事情。

思考题

你的老板任命你去部门 A 任职，但是在任命你之前，他把部门 A 原先的主管裁了。你觉得老板为什么要这么做？那部门 A 的主管走之前，你会约那位主管一起吃个饭吗？

欢迎在留言区晒出你的经历和疑问。如果你的朋友也在向上管理方面有困惑，欢迎你把这篇文章分享给他。

提建议

更多课程推荐

程序员的数学基础课

在实战中重新理解数学

黄申

LinkedIn 资深数据科学家



涨价倒计时 🕒

今日秒杀 **¥79**，9月11日涨价至 **¥129**

© 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 06 | 员工沟通：怎么赢得之前平级的技术骨干的尊重？

下一篇 08 | 人才招聘：招人过程中容易犯的5种错误

精选留言 (3)

写留言



Xunqf

2020-09-04

关于站在领导的角度去看问题的意识，甚至进一步，站在高你两级的领导的角度去看问题，我觉得这个是比较难的或者说不太现实的，因为领导掌握的信息或者说资源，是比下属要多的多的，领导不太可能把他知道的所有的信息都能传达给你，作为下属，以自己已有的信息，即使站在领导的角度考问题，也总是片面的，我之前的同事自己创业当老板后，他有次跟我说，不当老板你永远不知道当老板每天有多少烦心事，有多少事情要解...
展开 ∨

作者回复: 我承认你的信息量和老板是有差距的，但这不代表你不能主动去缩小这个差距。将心比心，你如果自己是老板，你希不希望你的部下能多为你分忧呢，你希不希望他能够站在你的角度来看问题呢。比如你管三个部门，其中一个部门缺一个骨干，而另一个部门人才梯队很好，你希望调其一个骨干去支援前面的部门，你是不是希望后面部门的经理多体谅你呢。我的意见是你先要有这个态度，然后尽力去做，你会发现你的信息量会越来越来的。

第二个事情，我觉得领导层和中层干部之间有信任问题的。中层干部平复下面的情绪和收集员工的反馈不一定是矛盾的啊，我可与跟部下说公司的困难我们要体谅公司领导，同时也收集反馈看能不能给员工多争取一些，还有高层为什么把中层的行为解读成起哄呢。高层推进改革都没有得到中层的支持就做了，为什么呢？



1



bywuu

2020-09-04

去部门任职，是接替原来主管的位置？如果是的话，那确实老板铺路的可能性很大，倒是应该考虑请老板吃个饭了。就算请原部门主管吃饭，聊些什么呢？工作的问题不能发邮件解决吗？也无非就是说说老板不对，当当和事佬什么的，感觉要是不熟的话，不请也罢。
展开 ∨

作者回复: 不能去做和事佬，说老板不对就更不应该了。老板是为了你成功可能性更大去做了坏人的，你去做好人不合适的。



橙子

2020-09-04

老板可能觉得我更能胜任这个岗位。吃饭可能不会约，但是可以和他沟通了解下部门情况，吃饭太尴尬了，因为是我的存在才使他离开了他的岗位，如果他觉得对他来说是一种成长那就更好了。

作者回复: 我在这里的一个点是：老板做了坏人为了我的成功的几率更大开掉了人，我不能在这种情况下自己去做好人。

