

06 | 我这样的风格能做管理吗？

2018-08-28 刘建国

技术管理实战36讲

[进入课程 >](#)



讲述：刘飞

时长 10:30 大小 4.82M



有不少管理候选人，会小心翼翼地问我：“我是个内向的人，不像 A 那么热情洋溢，让我慷慨激昂地给大家打鸡血会很有挑战；我也不像 B 那么强势和有威严，让大家都服我似乎并不容易。这样看起来，我是不是不适合做管理呢？”

在女经理群体中，有一个常见的困惑是：“我是个女生，不喜欢和大家抽烟喝酒扯闲篇，很难和大家打成一片，带团队对我来说太挑战了！”

还有些管理者很苦恼地说：“我也想成为像某某那样的管理者，可是长时间下来我做不到，怎么办呢？”

甚至有位做了五年管理、带几十人团队的经理，问我一个困惑他多年的问题：“管理者是不是不能太 nice？”因为在他看来，亲和力太强的领导，下属会不敬重，因为不够威严。

类似这样的疑问还有很多，它们的共同模式是：先设置一个所谓“好”的管理方式和行为风格，然后发现自己做不到，于是很苦恼。

下面，我就来谈一谈管理风格的问题。

模仿，是人们学习新技能非常重要和常用的方式。当你尝试做管理的时候，也可能在不断模仿那些你认为“最优秀”的管理者，并希望像他们一样“成功”。

榜样给了你前进的方向、动力和信心，这对你的成长是很积极的影响。但不经意间，榜样同时也左右了你的认知，所以需要提醒自己一个问题：别让榜样限制住你对优秀管理者的想象，以及别把领导力的风格和领导力的高低划上等号。

事实上，优秀的管理者风格各异，比如马云、马化腾和马斯克，都能把企业做那么大，而且名字里都有“马”字，但是你能感受到他们的风格是如此不同。可见，领导力风格的差异并不妨碍你成为一个优秀的管理者。那么到底什么是领导力风格呢？而你自己又最适合哪种风格呢？

关于领导力风格，或者叫管理风格，如果你去网上搜索，会看到很多不同的视角和说法。如果真要给这些不同的说法找到一个底层的逻辑，我认为**所谓管理风格，本质就是你和团队的协作方式，也就是你和团队的“位置关系”，即你站在团队的什么位置**。如果还是难以想象，你可以把带团队，看作是在驾驭一辆马车，你和这几匹马是如何协作，一起把车拉到目的地呢？

其位置关系大体可以有这样四类：



四类管理风格示意图

第一类是发号施令型。管理者和团队的关系是：管理者发号施令，全程指挥，但不会亲力亲为去操作，团队成员只要按管理者说的做好执行，不需要问为什么。就好像一位坐在马车上驾驶车辆的车夫，他不参与拉车，但是马匹的一举一动，都听命于他的指令。所以，我们常常把这种管理风格，叫做**指令式管理**、命令式管理，或者指导式管理。

这样的管理者带给团队的往往是很强的控制气场和压迫感，没有人情味，让人有距离感，最符合大众眼中的“领导”的形象。这类管理者往往**重事不重人**，眼睛盯着目标和结果，对人的发展和成长关注较少。所以，通常团队执行力很强，但是梯队很难培养起来。

第二类是以身作则型。和指令式管理者很少亲力亲为的做法相反，以身作则的管理者凡事冲在最前面，是站在马匹中间，和大家一起奋力拉车的人。这类管理者非常享受和团队打成一片，很像一位身先士卒的将军，战斗力很强，很受团队拥戴，所以往往团队凝聚力也很强。

他们非常在意团队成员的想法和感受，并愿意提供帮助和支持，分担他们的工作和困难，因此我们称之为**支持式管理**。对于这类管理者来说，**重人不重事**，不过他们并不会忽视做事，只是不太去指导员工做事，而是倾向于直接替员工做事。

这类管理者更像一个带头大哥，员工会特别有归属感，但是这类管理者往往带不了大规模团队。

第三类是激发辅导型。这类管理者不会亲力亲为去帮员工做事，但是会去辅导和启发员工怎么去完成工作，并且提供鼓励、支持和反馈。换句话说，他们不会去替马拉车，但是会陪着马一起赶路，同时辅导马匹怎么样能够把路走好，以及要往哪里走。

这有点像球场上的教练，他们不上场，但会把握比赛节奏和方向，不断给球员提供指导和反馈。所以我们把这类管理风格称为**教练式管理**。教练式管理者既关心员工在做事的过程中有没有得到锻炼和成长，也关心事情本身有没有很好地完成，整体的步调和节奏如何，以及最后结果的好坏，属于**重事也重人**。

在这类管理者团队做事，个人成长是最显著的，团队梯队也能快速完善起来。但是由于这类风格对于管理者精力消耗比较大，很难覆盖到全体成员，所以比较适用于核心梯队的培养。

第四类是无为而治型。无为而治，似乎是很多管理者向往的境界，很多高级管理者都认为好的管理者应该是“没有我的时候，团队完全能自行运转”，第四类风格就有点这个意思。

他们往往安排好任务就“撒手不管”了，把工作完全授权给了团队成员，只是在约定的时间去检查结果是否达成，所以这类风格我们称之为**授权式管理**。就任务执行过程来看，他们是**不重人也不重事**的。

这类管理者对团队成员做事表现得非常放心，甚至让大家感觉有点漠不关心；对任务执行过程不关心，关心的只是他最在乎的目标和结果。在这类管理者团队中做事，对于不成熟的团队，成员就会变成野蛮生长；而对于成熟的团队，成员就会有很好的发挥空间和舞台，反而会得心应手。

综合上面所描述的四类领导力风格，简单概况如下：

1. **指令式管理：重事不重人**，关注目标和结果，喜欢发号施令但不亲力亲为。
2. **支持式管理：重人不重事**，希望带头冲锋亲力亲为，特别在意团队成员的感受，并替他们分担工作。
3. **教练式管理：重人也重事**，关注全局和方向，并在做事上给予教练式辅导和启发。
4. **授权式管理：不重人也不重事**，关注目标和结果，不关心过程和人员发展。

为了加深理解，我再用一个案例来示意一下。

三国的故事，中国人都耳熟能详，其中有一段叫“刘备入川”：刘备在落凤坡损失军师庞统之后，就调集荆州的诸葛亮来支援西川，这时诸葛亮就需要把守卫荆州的重担交给刘备的二弟关羽。那他将会怎么样嘱托关羽呢？

我们来看看四类不同风格的诸葛亮，会如何对关羽说呢？

指令式的诸葛亮会说：“我把荆州托付给你，你对曹操要采取抵抗的策略，而对东吴一定要采取联合的策略，你一定要照我说的做，否则荆州肯定会丢。”

支持式的诸葛亮会说：“兄弟，我去支援主公，没法和你一起守荆州了，但是有什么问题你随时告诉我，我全力支持！”

教练式的诸葛亮会说：“云长，荆州这个重担就交给你了，如果曹操来打荆州，你打算怎么应对呢？如果曹操和孙权一起来打，你又会怎么应对呢？”听完关羽的方案，教练式的诸葛亮会给出自己的建议：“你这么做荆州比较危险，你可以参考我的策略：北拒曹操，东和孙权。”

而**授权式**的诸葛亮会说：“云长，荆州就交给你了，你要确保万无一失，我相信你一定能搞定！”

所以你看，不同的风格，对于同一个事情，做法差别是很大的。那么，你会是哪种管理风格呢？你的上级和你认识的管理者，他们又偏重于哪个风格呢？我相信你心里已经有数了。

也许你会再问：“到底哪种风格最好呢？文章开头的几个问题还是没有答案啊。”

我想说，既然叫风格，就是手段层面的东西，**评价手段我们往往是用有效无效来衡量，而不会用好坏来衡量，所以，这四类风格无所谓谁好谁坏**。一个成熟的管理者应该对这四类风格都能有很好的了解和认知，甚至是能驾驭。

不过，不同的风格，在不同的场景下，的确会有不同的适用程度，我就简单列出几个场景做一些说明：

当一项工作不容有闪失，而你又是唯一熟悉、且最有掌控力的人时，一个命令式的你可能更能降低风险、达成目标。所以，命令式管理最适用于需要强执行的场景。

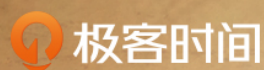
当一个团队特别需要凝聚力和斗志，需要攻坚的时候，一个支持式的你会促成很好的效果。所以，支持式管理特别能带团队士气和凝聚力，在带动大家热情和积极性方面很有优势。

当有一些核心人才需要重点培养，团队需要发展梯队的时候，一个教练式的你会带来明显的效果。他们不但能把事情做好，个人能力还能成长。虽然执行速度通常不会太快，但是不会偏离方向。

当团队梯队很成熟，团队成员需要发挥空间的时候，一个授权式的你能提供最恰当的管理方式。

当然，如果你能驾驭多种风格，那是非常厉害的。大部分管理者都还是以自己最拿手的风格来带团队，其他方式仅在必要时使用。

既然管理风格的本质就是你和团队的协作方式，是手段层面的东西，那么，不同的风格并不会妨碍你成为优秀的管理者，你自然也可以有自己的管理风格，不是吗？在专栏的后期，我还会继续探讨如何基于自己的风格，走出一条属于自己的管理之路，一起期待吧！



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 05 | 作为技术管理者，我如何保持技术判断力？

下一篇 07 | 我能做好管理吗，大家服我吗？

精选留言 (41)

写留言



乐呵呵

2018-08-28

46

我做管理有近三年的时间。刚开始团队刚成立人数也比较少，很多事情需要身先士卒去做，类似支持型管理方式；做到一定程度时，我会固化成流程和制度，这时候需要团队成员加强执行，类似命令式管理方式；待大家执行差不多的时候，需要引导并支持他们提高各项技能，不断改进和优化流程，类似于教练式管理方式；如果项目比较成熟且有合适负责人的话，我会放手让他全权负责，类似与无为而治式管理。其实在管理的过程中，每一种方...

展开 ∨

作者回复: 乐呵呵就像在写日记一样在记录下每一篇的感受👍



彼得.林

2018-08-28

👍 18

教练式或许支持式适合新人，授权式适合老手，指令式适合紧急情况。个人理解

作者回复: 赞成你的理解：)



Rebbby

2018-08-29

👍 7

我是属于亲和力强的那种，组员能力差距大，对于能力强的给予授权式，能力差的给予教练式，决策性的问题给予命令式。自己也主抓核心代码。

作者回复: 厉害👍



andy

2018-08-28

👍 4

自我组织，自我管理，是我所推崇和实践的管理方式。IT从业者的主动性非常重要，给他们清晰明确的目标，给他们足够的支持和资源，让他们对结果负责，实现自我管理，充分锻炼自己的能力。所以招聘什么样的人会很重，找到符合自己管理风格的人，会事半功倍。

作者回复: 是的，每位管理者的优势是不一样的：)



流汗小能手

2018-08-28

👍 2

我发现我的老大现在是以教练式管理为主要风格，但是范围较小，我自己趋向于以身作则，小规模团队比较合适，一旦规模扩大，会比较累，目标也不能确保。
老师分类相当清晰，并有具体的建议使用场景，不同场景切换使用的阐述，让人茅塞顿开

展开 ▾

作者回复: 只要别限制了自己的成长就好:)

◀ ▶



嘎嘎

2018-12-09

👍 1

我之前所在的团队是和我同职能组的，大家工作的业务范畴基本相同，然后自己再业务上算是比较有优势，结合自己的性格及团队特性，我基本上是支持式或者教练式的方式来和大家共处；个人感觉还算得心应手，也比较有成就感和动力；而现在的团队，我和大家的业务职能不一致了，技术上面也不会什么交集（团队就我一个测试，兼职master，其他都是开发大牛，他们的技术我不懂，我的质量意识他们不太重...
展开 ▾

作者回复: 这看起来更像是一个个人职业发展问题而非管理问题？除了外部环境，建议审视一下自己内在的优势和热情，看它们能否指引你

◀ ▶



cai

2018-10-28

👍 1

刚开始带团队，队员都是刚毕业的孩子。授权式管理暂时不适合。面前我是成熟模业务是指令式+教练式。对应新业务是支持式，亲力亲为可以推快进度。个人觉得亲力亲为也是有代价的，很容易自己掉进小坑，没能看远看宽。
展开 ▾

作者回复: 有意识之后再踩坑就不叫坑儿了:)

◀ ▶



宗先森

2018-10-16

👍 1

老师今天的课程真的是对于我之前一些困惑的集中解惑，以前一直懵懵懂懂，现在终于有了理论支撑，大赞

作者回复: 🍷 🍷

◀ ▶



云

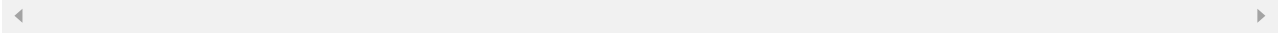
2018-10-01

👍 1

老师分析的很好，学习了，老师的每一个课题都是一副良方。

展开 ▾

作者回复: 🤝🤝



Gary

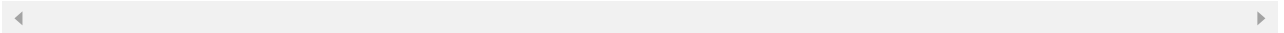
2018-09-08

👍 1

看完刘老师文章，思维一下子清晰了好多，很受启发。回顾自己这一年来带团队的经历，团队从4人裂变发展到24人，管理的风格随着团队的成长壮大而变化。既要重事也要重人，在快速迭代要求尽快出成果的时候，更重事，既有指挥型又有支持型；在常规迭代的阶段，更重人，风格为教练型，努力培养技术核心员工，储备teamleader的潜力员工，为下一个更大阶段的发展做好充分准备；在即将跨入更大发展阶段的关键时刻，更重事；...

展开 ▾

作者回复: 🏠管理是一个动态的过程：)



YoungerChi...

2018-09-05

👍 1

看了建国老师的文章，再结合自己转管理带16人的团队，两三个月来的感触，不知道理解对不对：

1. 保证项目质量的组内流程规则要求团队必须遵循，属于指令式。
2. 某核心方向放心授权给能力较强的项目内特性组长，属于授权式。
3. 自己带领进行疑难问题攻关，属于支持式...

展开 ▾

作者回复: 风格说到底还是和团队的协作关系：) 很多技术人都是从支持式过来的 因为最顺畅



Darren 聂...

2018-08-29

👍 1

谢谢建国大大。

目前偶的团队不大不小，已经特意在这些风格里切换过。

实战过后再看这篇文章，感觉自己的方式还不错。

展开 ▾

作者回复: 你该输出一些分享了:)



夏一Sunny

2018-08-29

👍 1

优秀的管理者不会局限于具体哪一种类型，而是会根据不同场景灵活调整管理方式。思考我领导的管理方式就很丰富，我刚入职团队的时候，由于队员人数少，刚开始领导就属于支持型的，他和我们打成一片，一起开发，有困难我们就会找领导帮忙。后来慢慢的领导开始不再直接参与开发，而是转成指导型，激励我们，并会及时针对我们存在的问题给予反馈，此时他是教练式的管理，这期间我感觉自己进步成长很快。后来团队壮大，领导...

展开 ▾

作者回复: 有这样的榜样真好:)



信芳

2018-08-28

👍 1

最近也在纠结管理风格的问题，看了文章有些思路了，后面还需要再思考细化。个人感觉：一个人可能相对熟悉某一种类型的管理风格，但实际工作中是否需要根据团队当前的现状、问题、目标，去调整使用不同的管理风格呢？类比到个人：针对不同类型的人，管理的风格是否也需要调整呢？

作者回复: 风格之所以叫风格，并不是一个很容易调整的事情，针对不同的人采取不同的管理策略是好的，只不过很多管理者更希望别人来迁就自己:)



小布

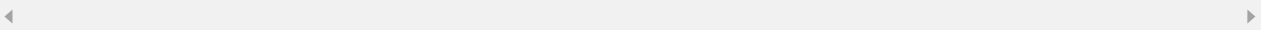
2018-08-28

👍 1

听完这四个管理风格仿佛心里明晰了起来，自己属于什么管理风格，领导又是什么管理风格，在不同的团队成员数量和不同的实际场景时该用哪一个方式，希望在思考这些的同时我能走出自己的管理方式来。受教！谢谢！

展开 ▾

作者回复: 只要别被自己的信念限制住就好:)



三木子

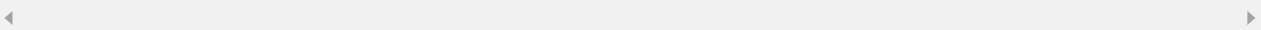
2018-08-28

👍 1

目前还是搞开发的点个赞

展开 ▾

作者回复: ^_^



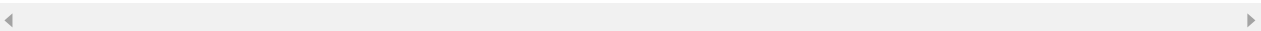
秦漓

2019-03-10

👍

做了3个月项目经理，被另一个项目经理给取代了。技术hold不住项目组，管理hold不住公司高层。项目上线就被辞退了！

作者回复: 正好去找到一个匹配的环境持续积累:)



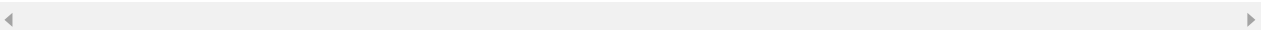
mikejiang

2019-02-28

👍

这个过程是动态的，不是固定某种风格，按需调整风格，最终目的是事情一定要干完，但成员也尽可能成长起来。

作者回复: 嗯嗯，最常见的误区是混淆风格差异和领导力高度:)



小伟

2019-02-19

👍

言简意赅，管理风格是和团队协作的手段，要选择最有利于目标达成的手段。当然，真正能在实践中做到需要达到一定的境界了。

作者回复: 管理终归离不开实践



笛神

2019-02-17



我现在是在一个公司的内部IT小组任职，小组团队从最初10人到现在60人，组织结构变为，有4个小组，每个小组一个小组长，往上有一个大组长，再往上是一个领导。一直感觉小组的团队不成熟，大领导风格是授权型，经常是指定一个方向去走，大组长呢一路走过来也更像是授权型，领导提一个方向就给我们传递一下，专项两周例会跟踪而已，但是四个小组却不成熟，小组长各有各风格，有指令型的支持型的，小组梯度一直形成不了， ...
展开 ∨

作者回复: 梯队没建起来的时候使用授权式肯定会出现你说的情况，其它三种方式都会更合适些：)