



下载APP



06 | 员工沟通：怎么赢得之前平级的技术骨干的尊重？

2020-09-02 许健

技术管理案例课

[进入课程 >](#)



讲述：许健

时长 14:36 大小 13.38M



你好，我是许健。今天我要和你聊一聊，你成为经理后，怎么和之前跟你平级的技术骨干相处。

如果在成为经理之前，你就是所在组能力最强的技术骨干，其他组员的战斗指数、综合实力都在你之下，那对于这个问题我估计你体会不深。但如果你当经理之前，组内有跟你级别一样的、能力差不多甚至专业能力在你之上的组员，**你必然要经历一个困难的适应过程。**

我就经过了这样一个过程，你可以看看我当上经理之后，我们部门的资深员工跟我都认什么样的话，感受一下我面临的问题：



1. 许健，这事儿我们事先商量得好好的，怎么一到副总那边你就软了？

2. 许健，你在这个会上说了这么久，我还是不知道你的主旨是什么啊。
3. 许健，你说要我们先做容易做成的，我不，我就是要挑最难的！
4. 许健，我不想和你 1:1 沟通，我们好像也没有什么可讨论的。

类似的情况还有很多，有不服从的、有正面刚的、有不说话的、有不执行的。不知道你听到这些话什么感觉，反正我心里挺不好受的。但是，作为经理，再不好受，这事儿咱还得做。

那遇上这些问题怎么办呢？我们下面就来聊一聊。

经理的目标

首先，让我们深吸一口气，暂时放开刚才那些棘手的问题，先来思考一下，作为经理，我们的目标到底是什么？

我们首先确立一个认知，那就是经理在技术实现能力上并不一定比团队的技术骨干强。经理比部下技术能力强又如何呢？经理技术更强就能服人吗？如果你沉浸在“让自己最强”的表象中，就会导致一个问题——你的水平会成为整个团队的瓶颈，这可不是公司希望看到的。

级别越高的经理，越应该明确一点，**经理的目标是让团队的成员更强，凝聚力更高，从而可以一起去攻克更艰难的目标，而不是证明你比你的部下或者平级更强。**如果你被部下说两句就不爽，那你以后还怎么带人？岂不是永远只能带比你差的人么？

所以，遇到前面所说的“平级刁难”问题时，你应该先克制情绪，回顾自己的目标，去分辨他们反馈的内容里，哪些是真的诉求，哪些是情绪垃圾。

也就是说，这时候，你不要把焦点放在自己的权威是否被冲撞了，而是要看他说这个话的前提是不是为了组织好。只要前提有道理，那就把你的自尊咽到肚子里面去吧。作为一个经理，这点气量你要有，不然团队里那些会说“逆耳忠言”的人就会离开，最后就再也没有人跟你说真话了。

该承认自己有错的时候要承认，该坚持自己的权威的时候也要坚持。对于前提正确的有效诉求，你当然应该接受，但你还要正面地拒绝部下的情绪垃圾。

不过，单有气量是没有办法赢得这些干将的心的，如果你作为团队领导在平级和部下面前一味地像只羊一样温顺，那你其实也就没有什么威信可言了。如果你的部下中有“狼”的话，要么他会取你而代之，要么他会因为不愿意留在你这只“羊”下面而离开。将熊熊一窝，这样一来，这个团队也就不会有多少战斗力了。

如何赢得尊重？

那么，你怎么才能赢得团队里这些干将的心呢？我自己经历了“给干将搭台子”，“克服自己的心理障碍”和“提升自身能力”三个阶段。其难度也是递增的。

给干将搭台子

给高级别员工搭台子是我的上级领导教我的，我转成经理以后觉得自己对于跟团队里面原来的平级特别是比较资深的高级别员工怎么相处这事儿有点力不从心，于是我主动去找了上级领导，领导建议我从给他们搭台子开始入手。

第一，给充分的资源支持。

给资源支持这件事，分对内、对外两个方面。

对外，平时你要多找一些需求点，然后把你的员工推出去，让他们去负责解决这个强需求点，并且要持续地推出去。

对内，为了团队的核心骨干能有更好的发展，你需要给他们提供充足的支持，努力去跟相关的高级总监、副总去谈，去找需求、要资源、要认可，让他们获得真正的成长。

这种向外、向上的沟通一开始可能并不容易。在搭台子的过程中，我们需要高级别领导的支持。事前，你需要说服他们把有挑战、可以出成绩的项目交给你的团队成员，如果一个人做不下来，还需要给你预算去招人；事后，如果做出了成绩，需要你去申请给员工加薪升职，寻求领导支持。这些都需要你主动去提。

我在一开始的时候很不好意思去找上级领导去要资源，总觉得自己好像是去求这些位高权重者。后来，我想通了，如果某个项目真的是公司一直没能解决的痛点，公司就是需要投入资源的。只要你不抱有私心，就要很有底气地去跟这些领导交涉。

团队里的员工看到你为了他的事情鞍前马后、费心费力，他是能感受到你的诚心的。你不能只让他们干活，而不给他们争取权益。当然，争取得到争取不到另说，但是你必须去给他们争取，这代表了你这个经理的态度。很多员工能够接受你尽力了但是没有能把他们的升职办下来，但是不能接受你不尽力。

第二，让员工有被需要的感觉，让他感觉自己在这个团队里“独一无二”。

在面对入门级别、低级别的员工时，你可以跟他们讲这个事情对公司有多重要，有什么意义。但是，给高级别员工安排工作时，可就不一样了。他们要么是自身能力已经很强，要么在公司已经待了很久，资历很深。说直白点，谈价值和意义，大多数情况下对他们都没什么用。我们只能从人性的角度另辟蹊径。

你可以这么说，“**这件事很有意义，但是也很难**，就我们组织目前的人员配置，只有你最有可能搞定这件事，我没有别的选择，只能靠你。”

如果是你，你听了这话，会不会觉得有被需要的感觉呢？注意，说这个话的时候绝不是耍语言技巧，而是在陈述事实。你的每一句话都是很真诚的，大家都是聪明人，心里什么都明白，人家很容易能判断出你是在耍技巧，还是诚以待人。

好了，我觉得做到这两点，应该就差不多了。但是这里，我还想强调一个非常重要的注意点，那就是，不要觉得给人家做了一点点事，就马上希望看到回报，马上就想见到效果。我们要慢慢来，一次、两次的这样做，人心自然就会越来越远，何况你们每天在一起的时间比跟老婆在一起的时间还多。

刚开始，你为了实现自己的管理目标用些技巧，是可以被理解的。但是从长远来看，我希望你最好是从心底里认同这件事，这样才能真正走得长远。

克服心理屏障

你有没有遇到过这样的情况，你明明觉得你的平级或者你团队的高级别员工有些事情做得让你不满意，但是他们级别高，或者你觉得他是个硬茬，而你却没有足够的感情强度去把他们的问题指出来？

我就是有这样的感觉的，而且在一开始很多时候我都忍了，但是后来我觉得这样不行，我开始尝试做出改变去指出问题，这句话说起来容易，做起来可不容易。

你看过《谁动了我的奶酪》这本书吗？故事里的小老鼠，她的关键问题其实就是要走出去。我相信很多人也跟我一样，新上任的时候觉得自己气场不足，碰到战斗力值比较高的员工说话有顾虑，怕他不开心，同时也怕自己说得不妥帖，怕人家不接受。

但是，你说出来总比什么都不做要好，因为你说出来了，你就可以看到对方的反馈，你可以再学习、再调整。

当你没有了解具体的细节，或者对事情的认识不够深刻时，就去给员工提意见，那效果一定会很差。所以，你给员工提意见和建议的时候不要空谈，要不绕弯子地谈具体的细节。了解得越详细，你提意见的时候也就越有底气。

对普通员工你要这样做，对能力强的员工更要这样做。因为平时很少有人给他们特别的建议，如果你能够给出，并且让他们认可的话，他们会对你加分。

“给员工提出有效意见”，特别是给个性比较强的高级别员工提有效意见，这是经理心理上的一个坎，越过这个坎，才说明你自己的感情强度到达一个更高的层级，也说明你和该员工的信任关系到达了一个更高的阶段。

一开始我会找这样的员工一起吃饭，先把感情距离拉近了。接着在 1:1 的场合开始委婉地提出问题，比如：“X，你的执行力很强，这一点很好，但是我还是一直希望你有一个单独负责的项目，能够按照你的设想，制定一个比较高的目标并为之奋斗。”

但是我实际操作下来我并不觉得这样委婉的效果很好，而且我也没有突破自己的心理壁垒。我后来开始改变方式，我现在变得越来越直接：

“J，你作为这个方向的技术负责人，你必须更加有主见，不能被别人牵着走，如果你都被别人牵着走，那跟着你干的那些资历较浅的员工就整个都是工作在资源模式下了。找个硬茬去练练吧！”

“X，你如果不能准时参加会议，那必须跟我事先打招呼，如果你自己安排一个会，我当作没有发生，你怎么想！”

“Y，你为什么留在 eBay 工作，你总有一个你在这里工作的愿景吧？你回去想一下，把你想在这里工作完成的愿景告诉我，然后你要有实际的行动为之奋斗。你如果不去为了你的

愿景争取资源，那别人就会争取你的资源，你想要实现你的愿景我觉得就遥遥无期了。”

不要为了给意见而给意见，但是当你注意到他们的问题，你必须克服心理障碍直指他们的问题，我前面说了，目的不是压得住压不住，而是为了这个团队更好，为了这个员工好。

提升自己的能力

仅靠有气量和诚以待人地搭台子，就算你能指出这些同事的有待改进的问题，你觉得就能赢得前平级同事的心了吗？不是的！做到这两点，他们会说你是一个“好人”。就跟你追女孩子，很可能你追了很久后得到一句话：“你是一个好人。”

我先问你个问题，你觉得自己的能力能在一两个礼拜或者一两个月内有质的飞跃吗？

如果不能，那你也就不要奢望自己可以在短时间内去“收服”团队内的员工。既然这是个长时间的事儿，我们大可以把线放得长一点。不要把精力花在收服上，而是要把精力花在自己身上。

因为能力强的人都希望自己的领导是个有能力的人。那我们前面也说了，经理的目标不是证明自己比部下强，很多时候，员工某些方面的专业能力可能比 Leader 强的，那这时候作为经理，应该怎么看待这事儿呢？

我觉得，如果你团队里有能力强的员工，这是对你自己提高自己能力的一个鞭策，你可以把团队中能力强的员工当成使自己更快提高的磨刀石！

我成为经理后，有俩同事虽然在我组里，但是他们直接向我的领导汇报工作，我们实际上还是平级。其中一个男生人特别聪明，说话直接、有性格，攻坚能力也很强。面对这样的人，我一直觉得自己气场不足，即使在我领导离职后，这个男生开始向我汇报工作，这个情况也没有改变。

为此，我曾经找过我的大老板，为了组织整体利益考虑，提议让更有能力的人来做经理。大老板却表示，我应该为团队里有能力更强的人而感到幸运，认为我更加应该鞭策自己，这样我才有能力帮助团队成员们变得更强，公司才会更好。

事实也确实如此，这个员工的很多意见都在工作中给了我新的启发。比如他说我不管团队，在团队里待着的时间少；我跟美国的技术人员 1:1 的时间，都比培养上海员工的时间

多；团队中能力可以达到攻坚水平的人太少，等等。

那怎么提升自己的能力呢？我的结论是没有捷径，最有效的方法就是去经历挫折，主动去走出舒适区，把每一次办砸的事情都看成“天将降大任于是人也，必先苦其心志，饿其体肤，增益其所不能”。犯错比不犯错好，人从失败中汲取营养的效果远好于从成功中汲取营养的效果。

我从成为我们部门一位高级别员工的经理，到我觉得自己真的在能力上成为他的经理前后 5 年时间，我觉得我能实现这个转变的最重要的原因是这 5 年我经历了很多事情，我犯了错，老板没有把我开掉，还给了我更大的平台去锻炼去历练。于是在这个过程中我能够有机会从失败中总结反思，然后在反思后矫正后重新应用到工作实践中去。

所以，以后你再有碰到困难，感到困难的时候，不如对自己说：“我作为一名经理提高能力的机会来了”。

总结

在成为经理之后，你必然要经历一个与“前平级同事相处模式改变”的适应过程。为了解决这个问题，我们要先知道，自己作为一个经理到底应该做些什么。我们的目标是让团队的成员更强，凝聚力更高，一起去攻克更艰难的项目，而不是证明你比你的部下或者平级更强。

你的目标摆正了只是基础，真的要做到能够赢得前平级同事们的心，你需要用心给他们搭台子，去解决他们现实的问题，而不是一味地对他们提要求。如果人家尽了力做出了切实的贡献，你就应该给他们争取他们该得的名誉和物质认可。

你还要努力提高自身能力，没有捷径，去多吃点苦。最后你的能力上去以后，你才能看到员工身上深层次的问题，这时候你需要有足够的感情强度和逻辑去直接给反馈。

思考题

曾经有一位经理跟我说过，说他的部下可以私下顶撞他，但是不可以在团队会议上顶撞他，如果在那样的场合他必须坚持，维护自己的权威。你们怎么看这位经理的做法？

你能举出一个你部下说了很冲的话，但是你觉得他说的有道理，这种情况你会如何处理呢？

欢迎在留言区晒出你的经历和疑问。如果你有所收获，也欢迎你把这篇文章分享给你的朋友，说不定就能给他一些启发。

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 05 | 事急则乱：上任第一个礼拜的教训

下一篇 07 | 向上管理：你知不知道你领导真正的烦恼是啥？

精选留言 (6)

[写留言](#)**幻想**

2020-09-04

技术经理提升自己，还有一种方式，去解决线上报障群里的问题，坚持半年，业务就会非常熟悉，也能知道各种各种样的问题，非常利于自己快速切入到各种场合。

展开 ∨

作者回复: 我很赞同这种做法的。



3

**Xunqf**

2020-09-02

我之前的时候，我们组里被我搞的一团和气，会上也好，私下也好，感觉上没有啥区别，也并没有谁把谁当做领导、经理，公司也没有明确指定头衔，除了老板，大家都是评级的。最让我犯难的就是到季末或者年终的时候怎么给每一个人一个合理的评价，因为比较熟，也不好意思评价的太差，毕竟多少和钱挂点勾，有时候提出了一些建议，因为太熟，也不知道他到底听进去了多少。感觉像是在用人情，关系来做管理。感觉这就像是不在...

展开 ∨

作者回复: 很多时候到最后没有办法在考评上有区分度的根本原因是一开始的目标定义不清晰。关系好不代表不可以提要求，你现在难的是大家已经习惯你客客气气的风格了，要改很难的。我其实也在做类似的尝试，原来大家像哥们一样，现在我要push 每个人有明确的goal，不容易。我的建议是你要坚定，你想达到什么样的目标要跟大家沟通好，然后慢慢的一点一点改，还有耐心。



2

**rokie**

2020-09-07

思考题一、我认为就该这么做，管理本身有一点就是御下，有威信力，职场有职场的规矩，如果放任这种行为，后续团队很难管理！

思考题二、这种情况下自身不能硬杠上去，也不能退缩，提示其他员工进行反驳或者和稀泥，会后在私底下解决

展开 ∨

作者回复: 思考题一：你觉得有你不这样强压并且仍然能够保持权威的可能吗？或者我这样问，在我描述的情况下，什么情况你能忍，什么情况你不能忍，可以细分一下。

思考题二：我觉得管理之所以成为艺术就是因为要因地制宜。你首先要看你自己站不站在有道理的一方，你在做的时候，旁边那些人嘴上不说，心里其实有自己的看法的。

最后，你部门里你虽然是一把手，但是需要有跟你贴心的部下，他们可以像张廷玉和老十三一样，在关键时刻主动站出来替你说话。这需要平时的信任积累。



1

**浮生**

2020-09-03

我觉得为了团队的目标以及交付，能够吸取正确的意见，这是比会议上的个人权威更好的管理能力上的权威，但是也取决于会议上的情绪和态度，如果对方过于情绪化，那么可以采纳对方意见但是批评对方的工作方式与态度

展开 ∨

作者回复: 那你在会议上准备怎么说呢？



1

**bywuu**

2020-09-02

那么，在一个公司里，到底有什么愿景是值得追求的呢？

作者回复: 领导不能把愿景变成一个一个团队骨干自己的愿景，就都是白搭。



1

**老良额**

2020-09-02

问题1

看怎么理解顶撞喽，指着鼻子骂那肯定是不行的！还是像老师说得那样，这个人的出发点是什么？如果是为了团队更好更强，那必须虚心接受。如果是为了他的私利，我也会在公开场合怼回去。

问题2...

展开 ∨

作者回复: 能具体一点吗？什么样的话是很有道理，但是跟团队目标冲突？



1



1