

36 | 走出自己的管理之路

2018-11-06 刘建国

技术管理实战36讲

[进入课程 >](#)



讲述：刘飞

时长 15:44 大小 3.60M



我曾设想很多次，在写本专栏最后一篇文章时，我应该抓住这个最后的机会聊点什么，以及你可能会希望听点什么。

关于管理的**框架、方法、技巧和工具**我们前面都进行了探讨，虽然不能覆盖你所有的管理困惑和问题，但至少已经有了一个切入点和应对思路，不至于无从下手。倒是有另外一个问题，是我一直在思索的——**做管理对于你，对于我，对于我们每一位技术职场人，到底意味着什么呢？**

你是否还记得在 [《开篇词》](#) 中我提到的一个统计结论呢——大约只有 10%~20% 的技术管理者是有明确的管理诉求的，而剩下的 80%，在开始的时候都没有想过要做管理，至少，没有想好是否要做管理。于是，“到底要不要做管理”这个问题长期困扰着他们，动辄持续

好几年，一直要到最终想明白自己要什么，抑或是最终到了没有其他选择时，也便放弃了挣扎和纠结，接受既成的现实。

生活就是这样，**如果你不主动去争取你想要的，你就不得不接受一些你不想要的**。因此，主动规划自己的管理之路，让我们对未来的发展有更多的掌控感，是很有必要的。

我不太清楚你是依据什么去判断自己要不要做管理的，但常见的决策依据有下面几类：

个人发展。认为做管理符合自己的职业发展规划，这类人是少数。

看好回报。认为做管理可以为自己带来更可观的回报。

兴趣爱好。喜欢和人打交道，不喜欢和机器打交道。

社会认同。在家人、朋友等周围人的眼中，做管理尤其是晋升到高管，意味着成功。

被迫选择。觉得做纯技术不是长久之计，而管理就是技术之外的不二选择。

被迫接受。上级要求带团队，自己不能辜负公司的信任和期待。

.....

我想说的是，无论是主动也好，被动也罢；无论是出于使命、兴趣也好，抑或是欲望、压力也罢，只要是在职场中，就有一个基本法则在发挥作用，那就是“**价值兑现**”，即，你能收获多少回馈，取决于你能输出多少价值。这里的回馈不仅是指物质回馈，还包括成长感、成就感、幸福感等精神回馈。所以，无论是什么初衷，以及选择了什么样的职业道路，最终都会落在一个问题上：“我能否最大化地输出自己的价值？”

那么，如何才能让自己的价值输出最大化呢？这里我提供两个视角：

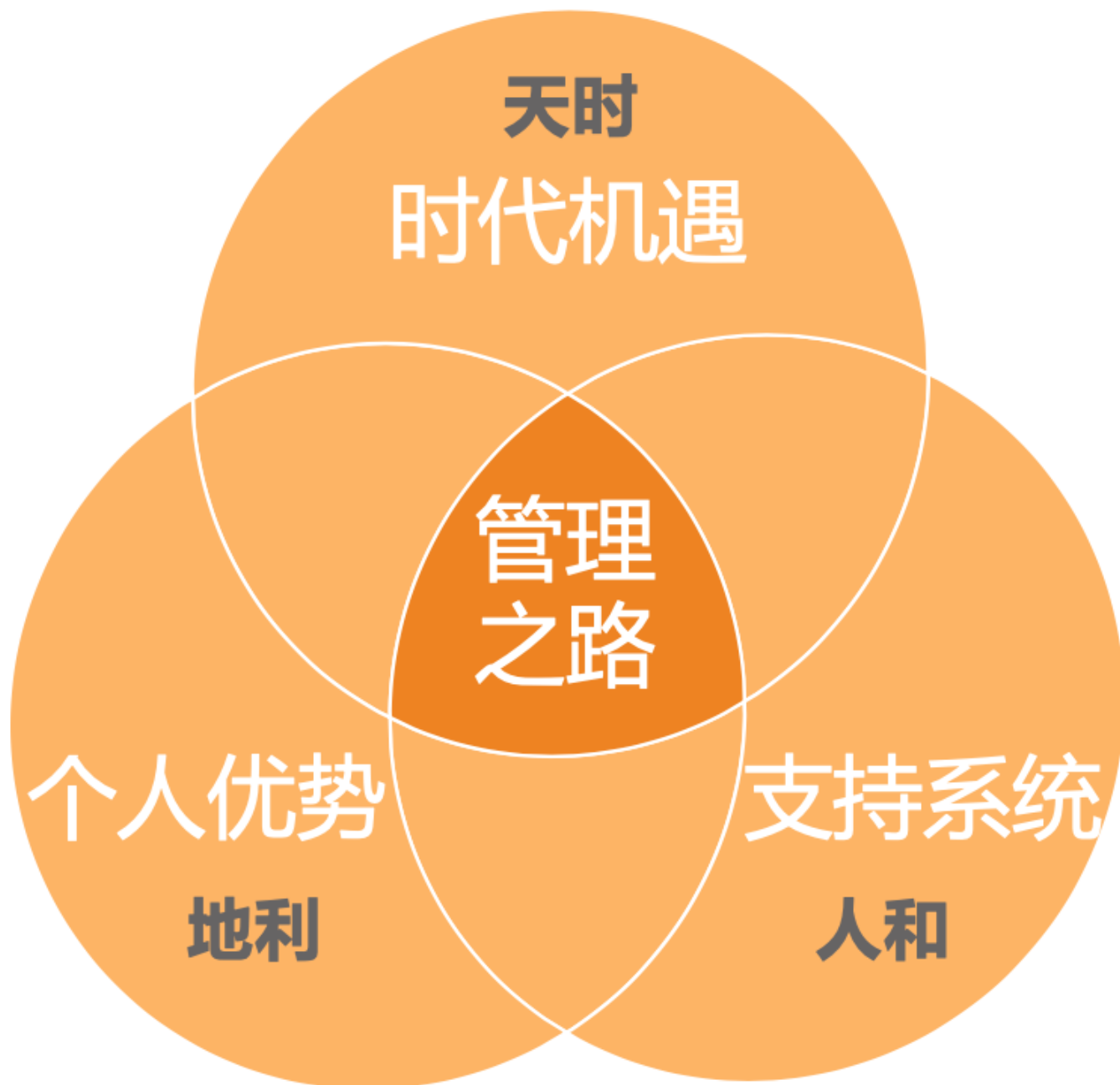
1. **当下视角**：为你的客户找到你的价值。
2. **未来视角**：为你的价值找到客户。

所谓**当下视角**，就是希望在当下或短期内取得价值输出的最大化。而在这个时刻或者短期之内，你服务的“客户”是明确而具体的，所以要考虑的问题就是如何使用和提升自己的能力去匹配“客户”的预期。对于管理者来说，最大的客户就是上级，因此，价值最大化的核心就是去匹配上级和公司的期待。

这是一种面向客户的视角，即，围绕客户的需要去发挥和提升自己的能力和价值。这个视角在“求生存”的时候特别好用，其逻辑是通过满足别人的期待，来获得自己生存的资源，因此也叫“**生存视角**”。你还记得上一篇文章中我们探讨空降时的要点吗？其中最核心的就是要厘清上级的期待并努力去兑现它，这对于在新的环境中“生存”下来是非常有效的，即是这个道理。

所谓**未来视角**，就是着眼长线，期望在更长的时间区间内价值最大化，从而让自己觉得度过的时间是值得的。如果说“生存视角”下的价值认定是围绕着“客户”的期待，那么“未来视角”的价值认定就是围绕“自我”的认同，所以也叫“**自我实现视角**”。同理，由于参照对象不同，即使把每个“当下视角”的价值都最大化，长期来看“自我实现视角”的价值也未必达到最大化。

那么，如何才能让自己更长期的“自我实现视角”的价值最大化呢？前提是需要有一个长期的规划，关于要走一条什么样的管理之路的愿景。要规划这个愿景，就需要综合考虑外部环境和内在因素，用我们中国人的话说叫“天时地利人和”。



管理之路的“天时地利人和”

首先，我们来看看“天时”。要想让自己发挥出价值，就得审时度势，看看我们所处的时代，有哪些大的趋势，以及顺应趋势有哪些机遇。作为管理者，这里我分享两个管理方面正在发生的变化，这两个方面未必是最重要的，但却是技术管理者们碰到最多的。

第一个方面，管理工作的底层逻辑正在从管控到激发。在[第 18 篇文章](#)我们探讨员工激励的时候提到，驱动力 2.0 的核心逻辑是用奖惩让员工“服从”，而驱动力 3.0 的核心逻辑是激发员工的“自主投入”。这种思维方式的转换不仅仅适用于员工激励，也适用于整个管理逻辑。这既是时代的需要，也是人的需要。

说是**时代的需要**，是因为我们正在从工业时代迈向信息和知识经济时代，人的价值体现，也从严格按照规程完成流水线的作业，到越来越依靠人的主动性和创造力，这在我们泛互联网领域尤其明显。

说是**人的需要**，是指在当今的中国社会，随着经济的发展和温饱问题的基本解决，越来越多的人从生存安全的需求，转移到价值认同和自我实现上，这对于 90 后、95 后的职场人尤其如此。

因此，作为管理者，我们需要调整管理的视角和心态，跟上时代的步伐。

第二个方面，职位头衔已经不再体现职责要求，我们需要从固化的职位要求中跳脱出来，从实际的工作需求去定义自己的职责和角色。虽然我们平时都习惯说要走什么技术路线、管理路线，架构师路线、经理人路线等，这都是为了降低沟通理解的门槛，却并不是职业发展的真谛和底层逻辑。底层起决定作用的还是“价值兑换”，所以，我们需要着眼于价值输出的最大化，而不是死板的职位要求。

常常有技术管理者问：

“技术总监的职责是什么？该做什么？不该做什么呢？”

“CTO 的职责是什么呢？它和技术 VP 有什么区别，如何分工呢？”

问这些问题的人，可能进入了这样一个误区：面向职位做工作，而不是面向客户。因为，只有职位对应的职责固定和明确时，这样的问题才是有意义的，而在我们互联网领域这显然不现实，因为不同的上级对于你这个职位的期待是千差万别的。另外，既然你的上级就在你身边，你不和他去确认，别人又有谁可以告诉你呢？

同样，在我们的管理工作中，你也需要帮你的下属去明确他们的工作职责和角色，使得他们的表现匹配你的预期。

时代的因素还有很多，总体上，我认为我们处于一个可以发挥自己价值的时代，而且幸运的是，互联网又是一个思想和技术都处于前沿的领域，不容辜负。

接下来，我们聊聊“地利”。即，技术管理者在职业发展中的优势有哪些。在我长期的观察和调研中，我发现技术管理者有如下三个**通用优势**。

1. **技术优势。**这很容易理解，既然是技术管理者，“技术”两个字就蕴含着其独特性。尤其是在技术管理之路早期，有一个鲜明的技术标签就是优势，比如你是电商类背景、社区类背景、App 开发类背景、大数据类背景、人工智能背景等，这些鲜明的标签很容易让别人了解你最擅长的工作。
2. **逻辑优势。**技术管理者由于其长期的技术思维方式，已经锻炼出了非常优秀的逻辑性。于是，这个在技术人眼中理所应当的特质，在管理者这个群体中就形成了独特的优势。甚至某著名投资人招聘投资顾问都只要技术背景的，因为他认为这样的人逻辑能力强。
3. **执行力优势。**在对超过 500 名技术管理者的调研中发现，项目落地能力或项目执行力是技术管理者们最拿手的管理主题，而且他们的上级也认同这一点。这其实和技术人的确定性思维也是分不开的，这是技术管理者的又一明显优势。

当然，前面这三个是技术管理者普遍具有的优势。那作为个人，你自己有哪些**独特性优势**呢？你可以问问自己如下这几个问题：

1. 周围的亲人朋友、上下级同事都喜欢用什么词来评价和称赞你？
2. 是什么让你与众不同？在什么重要的问题上，你与其他人有不同的看法？
3. 是什么让你取得现在的成绩？你在管理工作中突出的能力是什么？
4. 你更关注事，还是关注人？如果是关注事，你更喜欢“想事”还是“做事”？如果是关注人，你更喜欢“支持人”还是“带领人”？

通过认真思考以上问题，可以让你对自己的优势有个大体的了解。而如果你想更深入了解自己，可以参考盖洛普（Gallup）的优势识别器 2.0。

最后，我们聊聊“人和”。在职场发展中，最重要的“人和”因素是下面三个。

1. **上级。上级的信任值得珍惜。**对于做管理来说，最大的“人和”就是得到上级的信任和支持。原因很简单：我们的目标是和上级一起定的，资源是向上级申请的，工作结果是上级来评价的，你会发现我们管理中的“看方向”“带人”和“做事”都是离不开上级的。所以，如果有一个相互信任的上级，请务必珍惜，努力成长让自己配得上一直追随他；如果还没有相互信任的上级，请务必重视去经营信任关系（关于怎么经营信任关系，我们在[第 32 篇文章](#)中有介绍）。在管理之路上，“跟对人”无疑是一条“捷径”。
2. **伙伴。同事伙伴的陪伴力量很重要。**和一群优秀的人一起成长，无疑是非常有意义的事情。你们可以互相切磋一起成长，并且随着时间的推移，你们都会成为“独霸一方”的人才，你会发现你们的相互影响是指数级的。所以，请珍惜身边的同事。

3. **个人。个人的愿力是一切的源头。**关于人的因素，除了外部的人，自己的愿力也是非常重要的。如果说我们需要为自己一切的努力找到动力源泉的话，规划自己的愿景并明确自己的使命，无疑是非常有效的做法。这也是本文的意义所在。

好了，如果你从“天时”“地利”“人和”出发，分别去盘点自己的时代机遇、自己的独特性优势，以及自己的愿景和伙伴关系的话，是不是就可以回答自己这样一个问题：“在未来1年、3年或5年、10年以后，我会成为一个什么样的管理者？”

怎么样？能够回答自己了吗？

我猜想，大概率你还是不能。因为愿景规划不是一个立刻可以明确的事情，所以，不要指望看了一篇文章就清晰起来。不过，若是这篇文章能够给你提了个醒，让你开始思考这个问题，也算是非常有价值了，不是吗？

即便如此，在最后的最后，我还是有两句话要交代：

1. **请耐心地给自己成长的时间。**这个时代的快节奏带给我们很多的焦虑和不安，仿佛一不小心就会错过什么。其实，职业生涯就像一场“马拉松”，很漫长，5年或10年可以发生很多事，而你的生涯可能是20年、30年，甚至可以像我一样，贯穿整个余生。在这么漫长的岁月中，肯定有人“先胖”，有人“后胖”，不用着急。成功其实很容易，因为所有的失败都不叫“失败”，都只是“尚未成功”而已；只要有一次“成功”可以让你足慰平生，你就是个“成功者”。互联网拉平了世界，你随时都有时间和机会去赢得自己的成功，或早或晚。
2. **用自己最擅长的姿势，开创属于自己的发展之路。**不是前人走过的路才叫路，也没有什么规定好的“管理之路”是你必须要走的。因此，也就不存在所谓的“弯路”，所有你走过的路都是你的成长之路，这条路是你自己开创的。事实上，所有的路上都有一条法则是奏效的，那就是“价值兑换”，所以，做技术不重要，做管理也不重要，把技术和管理当成你职业的两条腿，在职场中输出自己最大的价值，才是最好的，才真正属于你。切记，不要被别人的路限制住，也不要被某个职位限制住，没有哪个职位可以定义你的职业发展。

好了，本专栏到此就结束了，纸短情长，后会有期。

希望这36篇文章可以带给你一个看待工作的视角、一幅管理的图纸、一颗个人发展的种子，陪你走过管理转型之路。期待你带着这个视角、这幅图纸和这颗种子，在具体的管理工

作中不断“事上练”，收获属于自己的精彩。

极客时间

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 35 | 从空降谈管理方法论的积累

下一篇 复习课（一） | 管理方法论和角色认知

精选留言 (36)

 写留言



BeilyLan

2018-11-06

 8

谢谢建国老师给我这个初入管理的人一张图纸，让我可以有一个更清晰的方向，谢谢老师！

【所有的路上都有一条法则是奏效的，那就是“价值兑换”，所以，做技术不重要，做管理也不重要，把技术和管理当成你职业的两条腿，在职场中输出自己最大的价值，才是最好的，才真正属于你。切记，不要被别人的路限制住，也不要被某个职位限制住，没有...
展开 ∨

作者回复: 有的时候很简单的道理，自己悟出来却不容易，谢谢你的支持和鼓励：)



乐呵呵

2018-11-06

👍 5

建国老师的技术管理系列文章对我来说收获很大，每一篇文章都阅读了三遍以上，并整理了思维导图及读后感。整个专栏很接地气，像一盏明灯一样指引我们前进的方向，三个月的陪伴是我对管理思考最多也是最清晰的一段时间，感觉像被师父“点”通了一样，回顾了过去，思考了现在，展望了未来。愿建国老师事业越做越大，管理上也能给大家更多的指导和建议！

展开 ▾

作者回复: 谢谢乐呵呵一路上的支持和鼓励，每一篇文章都得到认真诚恳的回复💖💖



Dream.

2018-11-11

👍 4

看了开头第一段，一股心酸上涌。

从开篇预定开始，一直到结束，总订阅10个专栏，其它专栏均选择性阅读与学习，唯有此专栏每次更新均细细品尝并期待下一次更新。

...

展开 ▾

作者回复: 非常开心对你有所支持和启发:) 如果我有你这样主动学习成长的下属我会觉得很幸运



还有，我会继续做支持技术管理者的事情，缘分并未走远:)



佟志敏

2018-12-06

👍 1

36篇，每篇都很丰满。产生了太多的共鸣，也感到了欣慰，原来如此😊。

感谢建国老师的倾情奉献，点赞！

打算再看至少一边，好好消化一下。

展开 ▾

作者回复: 谢谢志敏的支持和信任:)



刘建国

2018-11-21

👍 1

有读完36篇文章后，希望继续探讨管理话题的管理者朋友，可以加我微信ivan9109. 并说明意图。我组了一个群：)

作者回复: 仅用于管理交流，发广告招人的就不用来了^_^



三水

2018-11-07

👍 1

感谢老师！虽然我不是一个管理者，但我一直利用老师所说所讲的知识以我的上级领导的视角来看待自己，观察自己，提升自己来兑现价值。谢谢！

作者回复: 好希望和你这样的职场人相处：)



bluesea

2018-11-06

👍 1

谢谢老师，几个月每次都期待下一篇，跟着你学到了很多东西
展开 ▾

作者回复: 正是你的期待让我顺利完成专栏💖💖



李双喆

2018-11-06

👍 1

纸短情长，后会有期，多谢多谢！
展开 ▾

作者回复: 后会有期双喆：)



梁中华

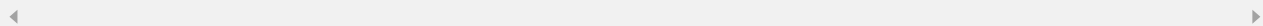
2019-05-15



这篇写的确实有高度，有深度，值得深思

展开 ∨

作者回复:



送普选

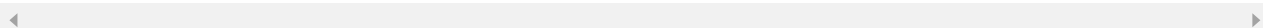
2019-03-17



最后的几篇都很精彩，最后的最后更精彩。【请耐心地给自己成长的时间，用自己最擅长的姿势，开创属于自己的发展之路】

感谢建国老师的课程，有基础理论，有实践总结，有架构地图，可操作性强，继续事上练，有问题在群里咨询，谢谢。

作者回复:



newbee

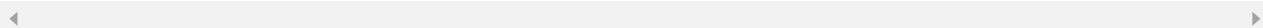
2019-02-16



作为刚开始管理工作没几个月，同时也在努力补充各种各样的课程和书籍的我而言，听作者的专栏没有多少讲就深为作者折服。

如今听完了全部课程，深为佩服作者能够把自己的知识和实践转化为一个体系，没有坚实的基础和长久的思考是不可能做到的。感谢作者的分享！

作者回复: 感谢newbee的信任：)



飘逸的翔云

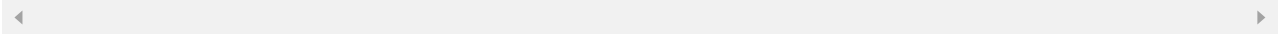
2018-12-12



作为新晋技术管理者，老师的真知灼见让我在技术管理这条路上开始自己的思考，谢谢建国老师带我入门，路是自己走的，我还需更多的实践去领悟更多，再次谢谢老师！！

展开 ∨

作者回复: 建立觉察已经成功了一半:)



文古

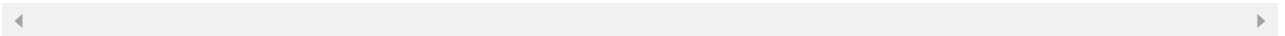
2018-12-08



谢谢建国老师给我这个初入管理的人一张图纸，让我可以有一个更清晰的方向，谢谢老师！每当自己渺茫的时候总会打开对应的专栏看上几次就会恍然大悟

展开 ▾

作者回复: 哇喔，我要的效果达到了💖💖



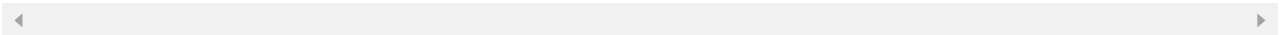
The one ...

2018-12-05



感谢建国老师的分享，在这个课程中学到了很多，希望自己能用起来，实践起来！感恩遇见！

作者回复: 去掉希望，立刻迈出第一步:)



hotzhi

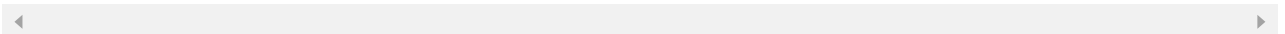
2018-12-02



又默默地看了几遍，真的收获颇丰，非常感谢建国老师。

展开 ▾

作者回复: 那几篇最丰啊:)



月劲潮月

2018-11-30



断断续续地读完了第一遍，收获很多，真的赚到了，应该是这么多年投资最成功的一次！感谢建国老师，我对以后的技术管理之路充满信心和期待！

作者回复: 感谢你的认同, 很高兴能支持到你:)



贤辉

2018-11-27



非常感谢建国老师的带领, 收获不少, 基本都会做笔记, 值得好好学习, 并运用。相信以后可以把所学都发挥出来。谢谢~~~

作者回复: 厉害👍能收获多少真的是您自己的本事:)



Bill

2018-11-25



价值兑换, 很本质

展开 ▾

作者回复: 🤝🤝



透明胶水哥

2018-11-20



我做了3年的管理工作, 当时也属于被动上岗一类~这3年成长很多, 但也有很多管理上的困惑, 而且是一支没解决的。您的文章干货满满, 从管理的各个方面都给我启发很大, 解决了很多很长时间都没解决的困惑。特地来感谢建国老师~~

作者回复: 我特地接受到了胶水哥的认可^_^



志雄

2018-11-16



价值兑换原则, 这个观点道出了本质。很认真的读完了老师的文章, 受益匪浅。

作者回复: 🤝🤝

