

## 03 | 哪些人比较容易走上管理岗位？

2018-08-21 刘建国

技术管理实战36讲

[进入课程 >](#)



讲述：刘飞

时长 11:19 大小 5.19M



也许你早就决定做一名管理者，又或者你刚刚有这个打算，不管哪种情况，你是否已经和你的上级交流过这个问题呢？在我调研过的几百位新经理中，只有百分之十几的比例和上级表达过管理意愿，而我自己培养的几十位新经理中，明确表示自己想做管理的，大约只有20%左右，这个比例很低。虽然我可能没法立刻满足他们，但在有合适岗位的时候，我的确会优先考虑他们，因为对于做管理来说，个人意愿很重要。

不过，一个有意思的情况是，最顺利走上管理岗位的，却不一定是这些诉求最明确、准备最超前、表白最早的20%。这是为什么呢？在做咨询的时候，我也常常会收到类似的困惑。比如：

“团队里我的资历最老，对业务最熟悉，为什么上级提拔的不是我？”

“我是上级最倚重、最信任的一个，经常受到表扬，为什么上级选他做 leader 呢？”

“我一直想做管理，但是团队里没有管理的坑儿了，要不要换个工作？”

.....

上面这些人没有被第一时间提拔，是做管理的天资不够吗？显然不是。这引发一个值得思考的问题：到底什么样的人更容易走上管理岗位呢？

下面我们一起来聊聊。

中国人有大智慧，对于促成一件事所需要的外部因素，他们把它概括为“天时地利人和”。什么？你认为谈论做管理，扯上“天时地利人和”太虚无缥缈？别急，先让我说完。

## 一、“天时”

**做管理的“天时”，其实就是机会、时机、大环境、时代背景。**

经常有人跟我抒发内心的郁闷，“我一起毕业的大学同学，很多都已经做管理了，职位和薪水都比我高，当时他们学习并不比我强，blah, blah”，不甘心和不理解溢于言表，感觉自己受到了不公平待遇。而我想说的是，毕业的时候你选择了什么样的行业和企业，就决定了什么样的机会和可能。

十几年前，我很多优秀的研究生同学，毕业后去了微软、IBM、摩托罗拉等世界顶级公司，或者因为户口去了一些国企和事业单位，去互联网公司并不是大家的首选。

但近十几年变化最大、发展最快的反而是互联网行业，反而是那些在互联网行业的同学，随着行业和企业的快速发展，能力和职位都提升特别快，不少同学已经成为中大型公司的高管，带着几百人、上千人的团队，远远超过了在外企和国企同学的发展速度。

当然，我这里并没有去探讨成功或失败的问题，在外企和国企的同学如果拿到了他们当初想要的，他们一样也是很成功的。

我只是想说，如果你要做管理，最好选择那些发展快的行业和公司，这意味着更多的机会。当然更多的机会也意味着更多的挑战，如果你希望工作得舒服轻松一些，依然可以去稳定的行业和企业工作，但在稳定的行业要走上管理岗位，可能就需要漫长的等待了。

那么，是不是变化越快就越适合做管理呢？

相信经常有人对你说，去创业公司吧，小公司机会多，锻炼的能力也更加全面。如果你是因为其他原因去初创公司，我不做评判；但如果你的初衷是想做管理，那我可以明确告诉你，天使轮、A 轮这样的早期公司，大多处于生存期，还没有上规模，而没有规模的公司并不需要你去做管理，所以你很大概率会失望。

而且，管理是需要长期积累的。百度曾经有个不成文的规定，技术岗位最优秀的员工可以半年晋升，但管理岗必须在当前职位干满一年才能晋升，可见对实战经验的积累是多么重视。对于初创公司来说，能否再活一年都不好说，更别提让你稳定积累了。而你如果频繁更换公司，对管理能力的提升则更为不利。

所以，去能积累的公司做管理，会是更合理的选择。

另外，还有一些机会是偶然的。比如我团队一个同事的外语特别好，在搭建国际化团队的时候，他就被选中作为负责人；还有另外一个同事，因为他有机器学习背景，在新组建一个策略团队的时候，他就顺理成章成为了该团队的 leader。

这些以自身独特优势为前提的因素，虽然看起来更像是“地利”，但其实更加受限于时机。所以我想告诉你，一个人走上管理岗位有很多“机缘”，你可以审视一下，你所在的公司和团队可能产生出哪些新的机会。

当然，这里我并不是鼓励大家跳槽时只去选“天时”，因为除了关注“天时”之外，“地利”和“人和”也很重要，需要综合评估。

## 二、“地利”

**做管理的“地利”，就是你的优势、能力，以及你所负责的工作内容。**

所谓优势，都是基于特定的工作内容和工作任务而言的，抛开具体工作场景泛泛地谈优势和能力没有意义。那么对于技术人来说，从事什么样的工作内容，以及具有哪些能力和优势对走上管理岗位有帮助呢？

你可能会说，大家都是写代码的，要说技术能力对晋升有影响很容易理解，工作内容还能影响晋升？我想说，是的，而且很有影响。我十年来带技术团队的经历中，发现负责如下这些工作内容的工程师，更容易成为管理者：

**第一类是负责最全局的模块，核心是“广”。**

每一个团队的业务，都会分成很多模块，总会有那么几个模块是事关全局的，也是跟大家关联最多的，比如提供所有的服务接口、做所有的数据组装和呈现、产品功能的实现等等。

这样的工作内容，使得负责的工程师很快锻炼出全局的视野、积极的沟通协调能力，并和很多人建立起合作关系。做得好的话，很快就可以成为一个团队的工作核心。

因此，很多技术人是这样走上管理岗位的，他们往往管理成熟度也高，成功的概率很大。

## **第二类是负责最核心的技术模块，核心是“深”。**

这个就容易理解了，掌握着团队最核心、最重要、最有技术含量、最能体现团队价值的模块的工程师，是团队里的骨干，不可或缺的技术核心，容易得到上级重视去承担重任。他们往往影响力比较大，所以容易走上管理岗位，不过常常是被动的。

有一点需要注意的是，这类工程师即便能走上管理岗位，很多管理的意识和能力还是需要修炼的，因为他不像第一类天然就有锻炼全局视野和管理技能的机会。但无论如何，他们也是容易脱颖而出的。

所以你看，负责的工作内容是否全局和关键，是会影响你能多快地走上管理之路的。

你可能会疑问：“我没有负责这样的模块，是不是就没有机会了呢？”当然不是。如果你主动去了解技术和业务的全局，并主动争取做一些大型项目的负责人，你就具备了做管理的“地利”，前提是你先认识到这一点。

## **三、“人和”**

**做管理的“人和”，就是你能否得到他人的支持。**

那么，要得到哪些人的哪些支持呢？一般来说，你需要四类支持：



### 管理者的支持系统——“人和”

第一类，为你提供机会、平台和资源的支持。一般是你的上级，他们是否支持你做管理非常重要。

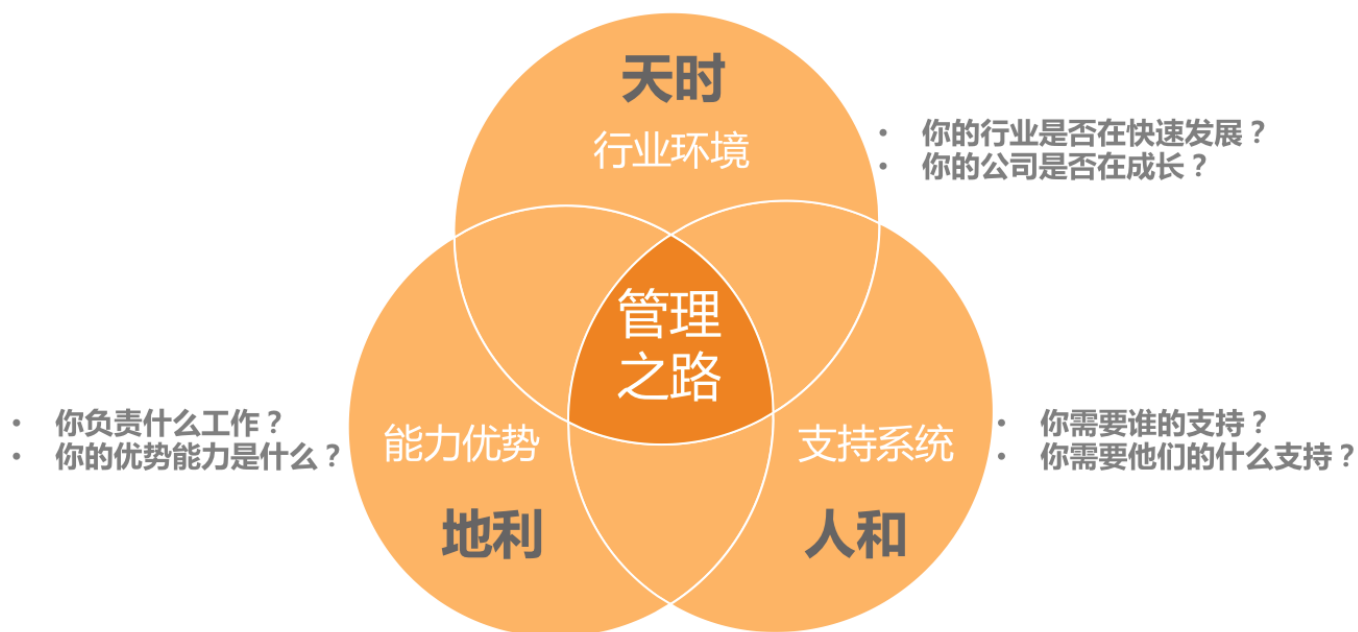
第二类，为你提供陪伴和共同成长的支持。一般是和你平级的管理者，尤其是那些你愿意与之持续交流、切磋管理问题的伙伴。当然也可以是之前的同学和朋友，还可以是一些管理社群。总之，你可以根据自己的情况和喜好来看看，谁可以做你的管理伙伴。

第三类，为你提供指导和前进的方向。一般是你的导师、指导人、管理教练或上级。你可以设定你认可的管理榜样，多和他交流，多听听他的看法和意见，这会让你的管理之路顺畅很多。

第四类，为你提供情感支持，让你勇于面对困难和挫折，在管理之路上走得更远。一般来说，你的家人和朋友，可以担当这样的角色。

盘点以上四类人，并寻求他们的支持，尤其是稳定的支持，就构成了你做管理的“支持系统”，满足了你的“人和”。

这样，“天时”“地利”“人和”这三类外部因素都具备了（如下图），你自然可以更顺利地走上管理岗位。



管理之路的外部因素

但你也许会问：“天时、地利、人和，我都不具备，我是不是就不能做管理了呢？”

淡定，我们这篇文章探讨的是：什么样的人**容易**走上管理岗位，我可从来没有说过不具备这些条件就做不了管理了啊。你不信的话，我跟你说说我是怎么开始做管理的。

十年前，我是一名普通的服务端工程师，但我做工程师的时候，就认定自己要成为一名管理者的。我的上级是一位刚刚晋升的经理，而我们团队只有 5 个人，显然不需要第二个经理，于是，我晋升经理这事看起来是没有机会的。

更令人绝望的是，我们的部门经理认定我不适合做管理，他认为我是一位很典型的工程师，因为我曾经连续获得部门的“最佳质量工程师”的称号，似乎写高质量代码才是我的优势。于是，做管理的“天时”“地利”“人和”，我一样都没有，我是不是该死了这条心呢？

事实是，我并没有在意这些情况，我依然会在编码工作之余，去关心项目的流程该怎么改进，团队合作的机制该怎么建立，新员工入职该怎么培养，团队的氛围该怎么建设.....虽然我之前并没做过这些工作，上级也不会因此就给我多发薪水。

但是我还是用心去做了，而且越做越拿手，团队里的同事和上级经理也慢慢认可了我的贡献和价值，部门经理也扭转了对我的看法，于是他把我的直接经理调去负责更大更有挑战的业务，提拔我来负责我们团队。从此，开启了我的十年管理之路。



所以你看，想被提拔为一个管理者最好的方式，就是你首先成为一个实际上的管理者，我们常常把这样的晋升理念叫“既定事实”，而这种理念在互联网行业里被广泛认同。

所以，在审视你的“天时地利人和”之余，你准备好先成为一个实际上的管理者了吗？

 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 02 | 我要不要做管理呢？内心好纠结！

下一篇 04 | 我要不要转回去做技术呢？

## 精选留言 (42)

 写留言



W\_T

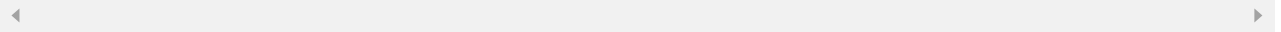
2018-08-21

 27

天时，地利，人和，我的看法是创造地利，争取人和，等待天时。想要晋升（不仅仅指做管理），先提升自己的技能，让自己具备想要晋升的职位的能力，这个是创造地利。在工作中将这种能力和态度展现给同事，尤其是直接上级看，让他们觉得你有这个能力，这个是争取人和。最后就是耐心等待机会，一旦出现就牢牢抓住，这个是等待天时。

展开 ∨

作者回复: 管理比技术更需要机遇: )



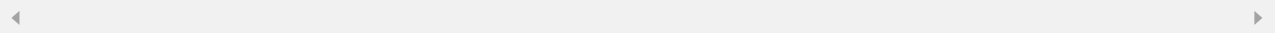
**Backache**

2018-08-21

👍 19

很同意既定事实这个观点，很多时候不是因为你适合做某件事，而是因为你已经在做某件事了。

作者回复: 互联网圈这个理念广泛存在: )



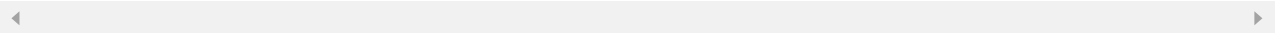
**尹伊伊**

2018-09-13

👍 6

做事一直喜欢建框架，标准，找内部原理，原来这就是自然而然走上管理的原因啊

作者回复: 天生的管理者👍



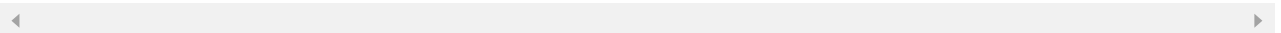
**李双喆**

2018-08-21

👍 5

我依然会在编码工作之余，去关心项目的流程该怎么改进，团队合作的机制该怎么建立，新员工入职该怎么培养，团队的氛围该怎么建设.....

作者回复: 哈哈



**小今今**

2018-08-21

👍 3

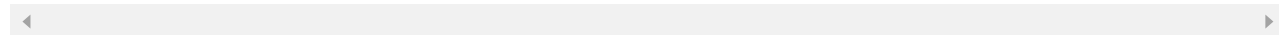
认同天时地利人和的观点。另有一个观点不知老师是否认同：

基层管理者更像一个“保姆”。做的事情特别杂，操心事情多，有时还需要帮小弟争取利益和擦屁股，最终目的是保证自己团队完成目标，获得成长。很辛苦，甚至感觉拿着卖白菜的钱担着卖白粉的心，但这是每个管理者需要经历的过程，经历过，挺过去了，才能成长。



展开 ∨

作者回复: 基层管理者往往是最给力的那个工程师转作管理的, 肯定有一种又当爹又当妈的感觉, 不过还是要跳出来看团队, 更像是一个船长和舵手: )



潘淑娟

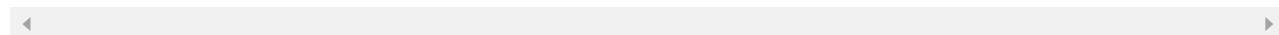
2018-08-23

👍 2

为什么频繁换工作对管理能力提升不利呢

展开 ∨

作者回复: 管理的逐步深入需要积累, 每次跳槽都伴随着信任关系和协作方式的重建, 很多时间都花在浅层管理了: )



乐呵呵

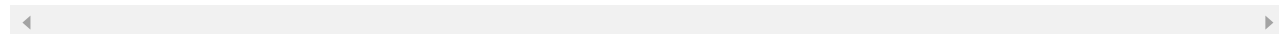
2018-08-22

👍 2

天地人之外, 如果能悟出管理之道来就更加厉害了。天地人这三者缺一不可, 如果满足其一或其二, 就一定要补齐其它, 没有机会也要尽可能的创造, 事在人为。管理之道需要不断磨练、进化自我, 我觉得有两点非常重要: 思考和读书。回想我一路走来的历程, 勤于思考不断读书是我持续进步的基石。多谢老师的分享, 有很多共鸣, 不一一阐述了。

展开 ∨

作者回复: 看得出你是个非常注重学习和成长的管理者, 一起多探讨碰撞: )



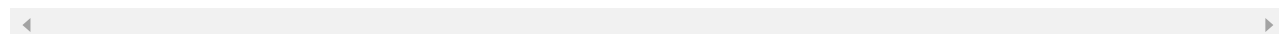
大盗贼

2019-01-04

👍 1

有时候, “不在其位, 也难为其政”, 原因就是 眼界。不在那个高位, 就很难主动站在那个高度看问题、想问题和解决问题。

作者回复: 是的 所以只能尽自己所能





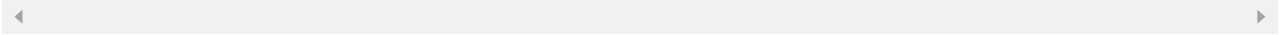
Frankie

2018-10-09

👍 1

想被提拔为一个管理者最好的方式，就是你首先成为一个实际上的管理者，我们常常把这样的晋升理念叫“既定事实”，而这种理念在互联网行业里被广泛认同。  
很认同这个观点，我就是这样上来的👍

作者回复: 🤝🤝我也是: )



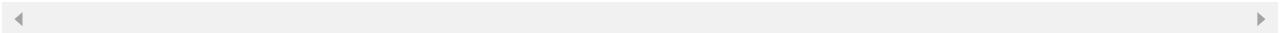
文若

2018-09-29

👍 1

影响力很重要，一个人如果在团队中愿意多承担任务，多帮助别人，久而久之就是一位管理者了。

作者回复: 赞同: )



彼得.林

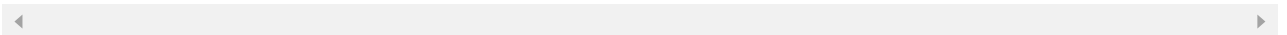
2018-08-22

👍 1

要到更新到11月份，太久了，迫不及待啊.....

展开 ▾

作者回复: 作为写文章的可不这么认为^\_^



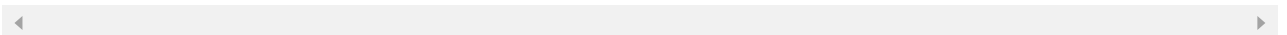
姚君June

2018-08-21

👍 1

建国老师，我的问题是，您在作为工程师的时候就认定自己要成为一名管理者的原因是什么呢？

作者回复: 可以做更有影响力的事: )



牛迪

👍 1

老师你好，我现在是个前端工程师，感觉公司更重视后端开发，负责人也是后端开发人员，有点迷茫，需不需要转后端呢？

作者回复: 如果你想做全栈工程师 需要往后发展: ) 如果只是希望得到重视的话，我觉得前端也有很多出色的专家啊



卢汤师

2018-08-21

👍 1

文中的积累，支持，努力，很多都在本公司中的积累，那对于管理的跳槽，需要怎么去评估和考虑呢。

作者回复: 空降是个很好的话题。对自己来说 能否快速取得上级信任和发挥自己的优势很重要；对公司来说，能否匹配约定的业绩预期，以及能否为团队带来更多成长很重要。跳槽对管理者最大的损失，是信任关系要重新建立



miketan

2018-08-21

👍 1

当年在学校的时候就有老师认定我这一生不适合做管理，结果没有如老师的愿，我一不小心做了管理，人随不多20左右。

作者回复: 所以，内心的诉求是多么有生命力: ) 20人的团队已经不是一个一线的leader了: )



沉默的范大...

2019-06-05

👍

既定事实有点生米煮成熟饭的味道

展开 ∨



银

2019-04-14

👍

如何更容易的走上管理之路？

1. “天时”，公司环境，公司需要有管理能力的同学胜任的管理岗位，即有坑待填
2. “地利”，你有没有相应的管理能力，冒出来，顶上
3. “人和”，老板、领导、同事认不认可你的能力

除此之外，自己要多琢磨管理的事情并落地，形成既定事实，升职也就顺理成章。

展开 ▾

作者回复: 很精练: )



Jenny房子

2019-03-18



“去关心项目的流程该怎么改进，团队合作的机制该怎么建立，新员工...”

想成为什么，就先把自己当成什么，你看问题的角度，做事的方式就会往那个路上拢，最终你就成了事实上的某某某了。

展开 ▾

作者回复: 心想事成: )



mikejiang

2019-02-01



这个比较有同感，大公司比如腾讯，晋升是比较慢的，需要很巧的机遇才行。创业公司相对容易一些，但是前提是这个公司能活下来，否则也没有意义。公司活下来之后，就是顺理成章了。

展开 ▾

作者回复: 即使是腾讯 也比其它领域机会多多了: )



lufeng

2019-01-03



机会终是倾向于有准备的人，伺机而动

展开 ▾

作者回复: 知道要什么就已经是很好的准备了: )

