

## 07 | 我能做好管理吗，大家服我吗？

2018-08-30 刘建国

技术管理实战36讲

[进入课程 >](#)



讲述：刘飞

时长 09:44 大小 4.47M



在新经理的常见困惑中，“不自信”是普遍存在的一个情况。尤其是当遇到一些挑战或挫折的时候，很容易产生“自我怀疑”，常见的说法有：

“这么点小事都没有处理好，我是不是不适合做管理啊？”

“大家对我的方案有异议，是不是不服我管？毕竟我不是团队里技术最强的。”

“我进公司晚，资历不如大家老，那应该怎么去管这些‘老人’呢？”

“上级对我的期待那么高，我能做好吗？”

归结起来，你会发现，新经理不自信的来源，主要是如下几点：

**第一，管理经验不足和能力欠缺。**对于很多管理事务不知道该怎么着手，在摸索前行中磕磕绊绊，于是怀疑自己没有能力做好管理。

**第二，和团队成员对立比较。**由于资历或能力不是团队里最突出的，担心团队里资历老或能力强的团队成员会不服自己，尤其是当这些人提出不同意见的时候，常常会引起新经理的挫败和颓丧。

**第三，背负着沉重的包袱。**因为担心管理工作做不好会辜负上级的期望，所以带着很大的压力去工作。

既然，我们清楚了引发管理自信不足的源头，那么该如何消除这些根源，提升管理自信呢？

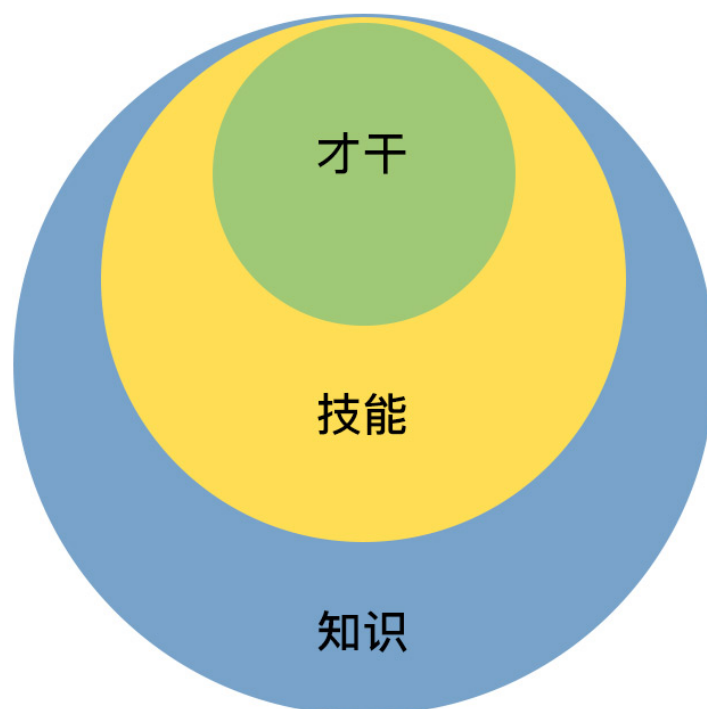
我们先来探讨**第一类自信困境：因欠缺管理经验和技能而引起的不自信。**

这是每位管理者的必经阶段，其实也是学习所有新事物的必经阶段。你想想你刚接触技术工作的时候，是不是也经常会碰到一些不知所措的问题呢？

只不过不同的是，技术问题往往有比较标准的答案，通过查资料就能解决大部分问题；而管理问题则很少有标准答案，很多经验和技巧是在不断实践的过程中积累起来的，掌握起来不像技术问题那样可以查查资料就快速解决。这也正是管理有挑战的地方。

那么，有没有一些方法可以帮助你快速提升管理能力呢？

答案是有的，你可以从之前的工作经验中，迁移一些能力过来。你可能会说，之前的工作经验以技术为主，有什么能力可以迁移过来呢？为了回答好这个问题，我先介绍一个能力层次模型（见下图），叫“**能力三核**”，这个模型把能力分为三个层次：**知识、技能和才干**。



“能力三核”（来自盖洛普）

**知识**，是指你知道和理解的内容和信息，一般用深度和广度来衡量。由于大部分知识都是基于特定工作场景的，所以这部分能力迁移性不好。也就是说你很难把技术知识直接迁移到管理中来，所以关于管理的知识，是新经理要重点补习和加强的。

**技能**，是指你能操作和完成的技术，一般用熟练度来衡量。这个层次的能力就有一定的可迁移性了，这里我举几个例子来说明。

比如快速学习的能力，如果你在做技术时积累了快速学习的良好方法和技能，你可以稍加调整运用到学习管理中；

再比如进度控制能力，你在做工程师时，如果对完成一个项目有很好的进度控制能力，就可以把控制进度的方法和要点，运用在管理工作中。

其他容易迁移的能力还有很多，比如沟通表达的逻辑能力、规划工作目标的能力等，都是可以迁移到管理工作中的。所以，你可以专门思考一下，自己有哪些能力可以方便迁移的。

**才干**，是你长期生活工作所积淀和锤炼出来的模式、特质和品格。这个层次的“能力”是迁移性最强的，换句话说，你想不迁移过来都难。

比如自信，如果你是一个自信满满的人，那么这篇文章对你来说，就权当是开卷有益了；再比如前瞻，如果你是一个前瞻性很强的人，你可能会很习惯性地规划团队未来的图景，并用未来的图景去激励团队。还有很多其他品质和模式，比如责任、热情、积极、果断、审慎、纪律、和谐、体谅、公正、完美等等，人人都有自己的模式，且每个人各不相同。

那你都有哪些才干和品质呢？一个常用的方法就是：从你之前的“成就事件”中去提取，或者从同事朋友对你的赞美中去归纳。如果你对自我优势探索这个话题感兴趣的话，可以了解一下“盖洛普优势识别器 2.0”和“VIA 品格优势”等相关理论，它们对于才干和品格都有很系统的介绍。当你有意识地把你的才干和优势运用到管理中时，就会发现很多事情变得轻而易举、得心应手了。

你可以按照上面提到的**知识、技能、才干**这三个层次去梳理一下自己的能力，虽然很多知识层面的能力很难对管理产生直接帮助，但可以把一些技能和才干迁移过来，帮助你做好管理工作。同时，建立能力的分层意识，也会让你更加迅速而有效地积累管理经验。

上面我们探讨了第一类自信困境，接下来我们来看看**第二类，也就是如何面对团队里的老资格员工和高能力员工。**

如果你团队有不少资历比你老的员工，或者有一些技术能力比你强的员工，那么我得首先恭喜你。因为这至少说明两个问题：第一，你真的是非常优秀，以至于你能被公司赏识来负责这样一个团队；第二，因为这些老资格和高能力员工的存在，你有机会做出更好的业绩。

你可能还是会疑惑：“他们不听我的，不服我，说什么都是白搭！”对此，我只想对你说：你现在是团队的负责人，需要把自己**从和任何团队成员的比较和竞争中抽离**，把目光投向远方，去看看你将带出一个什么样的团队，以及在这个过程中，你能为公司、团队和各位团队成员带来什么样的成绩和成长。

当你不把团队成员放在你的对立面的时候，你和他们就没有任何竞争关系，因为所有的比较和竞争都是在**同一个层次上**才会发生，就好像你可能会和你的同学、同事比财富，但是不会和马云去比较一样。

所以，你要做的，不是和团队成员竞争、比较，也不是比团队每个人都强，而是要考虑如何让大家把自己的才智都发挥出来，去达成一个共同的团队目标。总之，你要做的**不是管束和控制大家，而是引导和支持大家。**



当你用引导方向和支持帮助的视角去看待你和那些老资格、高能力的员工时，你会因为自己的初心而不再有猜疑和恐惧，因为只有当你真的能够为团队带来更好发展的时候，才能赢得员工发自内心的真正的信赖。

所以，你要做的，就是用大家的力量，去做出更好的成果，而不是单单因为你的职位让大家服气。一旦你做到了，你也就完成了从工程师到管理者的蜕变，成为真正的 leader，自信也就油然而生。

最后，我们来看看**第三类自信困境：因为背负了上级太高的期待而担心做不好。**

如果说前两类自信来源于自我能力和角色认知的提升，那么第三类自信的增强则来源于外部反馈，尤其是上级。事实上，自信心的建立的确需要外部的正向反馈，这些正向反馈可以极大地提升你的自我认可度。

那么，如何才能得到外部持续的正向反馈呢？

我建议先把反馈通道建立起来，尤其是和上级的沟通通道，可以和上级约好一个例行的沟通机制，定期汇报团队工作，并就已经完成的一些重要工作征求上级的看法和评价。这其中，改进建议固然是很宝贵的，但是你还需要寻求一些肯定性的反馈，比如你可以问：“在你看起来，我有哪一两点做得是不错的吗？”或者“你能感受到我明显有进步的地方吗？”“我希望了解你比较看重什么？”

类似的问题，你也可以和合作伙伴去聊聊，除了请他们提意见，不要忘了问问他们有没有觉得你哪点做得好。当你越来越清楚自己擅长的工作方式是什么的时候，你的自信会和这些正向反馈一起螺旋上升。

这样，引发新经理不自信的三个困境，我们就探讨完了，我把它简要总结一下：

第一，你可以通过梳理自己可迁移的能力，提升能力自信；

第二，你可以通过把自己从团队成员的对立面抽离，提升角色自信；

第三，你可以通过收集外部积极正向的反馈，提升自我认同。

倘若，此时此刻你正面临一项挑战，来不及通过上面的三种方式来增强信心，我曾经的上  
级传授给我一句话，非常有效，相信对于此时的你也一定会有帮助，她对我说：“你也许不是  
那个最强的人，但是你得相信，你是此时此刻做这事儿最合适的人。”

是的，既然你被任命为这个团队的负责人，你就是此次时刻带领这个团队最合适的人。你说  
呢？

**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 06 | 我这样的风格能做管理吗？

下一篇 08 | 管理到底都做哪些事儿？

精选留言 (25)

 写留言



夏一Sunny  
2018-08-30

 17

将技术管理看成是服务和支持团队，就这么一想就觉得与能力强的同事的对立感立马就消失了。

作者回复: 很多问题其实只是一转念的事儿: )



佟志敏

2018-11-01

👍 13

“你也许不是那个最强的人，但是你得相信，你是此时此刻做这事儿最合适的人。”

作者回复: 很有力量吧: )



居里先生

2018-09-05

👍 12

做团队Leader，应该更多关注业务上的成绩，团队上的成长，没必要跟团队成员做比较，单方面比你强的人到处都是，但是适合带这个团队的人就你一个。

作者回复: 🙏



飘逸的翔云

2018-10-16

👍 4

避免从个人角度看团队成员，要多从团队整体宏观上去想问题，团队好大家好  
展开 ∨

作者回复: 赞成🙏



乐呵呵

2018-08-30

👍 3

文章说的真好。管理不自信其实很正常，尤其是管理之初，没来得及被大家认可时，表现的比较明显。我觉得首先一定要把自己的各项能力迅速完善，其次包容和团结团队里的每一个人并充分发挥每个人的特点，最后不断总结和思考自我，虚心请教更优秀的人。管理无定式，重在领悟、学习和实践，循环往复，相信定能有收获。

展开 ∨

作者回复: ㊦ ㊦



刘利民

2018-11-24

👍 1

现在本人也是处于管理初期，今天一发邮件让大家每周提交周报，一下就炸锅了，有的人认为写周报只是应付一下而已（如果连自己的领导都敷衍，那这样的属下还有什么前途？），而有的人则认为写周报可以加强自己跟领导之间的交流沟通，不知道各位网友有没有遇到同样的情况？我都有些害怕震不住大家，到时候就麻烦大了。

展开 ▾

作者回复: 你让大家写周报的初衷是什么呢：)

也许影响力和谈绩效的文章对你有启发：)



Geek\_f03a6...

2018-10-09

👍 1

“你也许不是那个最强的人，但是你得相信，你是此时此刻做这事儿最合适的人。”这话说的太好了

作者回复: 我也这么觉得：)



左瞳

2018-10-08

👍 1

在我们研发团队12人中我是最年轻的，最大的有8年经验，而我只有两年，因为研发经理离职，我被选为了研发经理的候选人，不管是管理，还是被管理我都是最弱的，知识面也是最弱，内心慌的一批！希望在这个专栏中能领悟属于自己风格的管理方式与信心

作者回复: 感觉适合你看：)



希望

👍 1



2018-08-31

自己马上也要空降了，各种担心，听了刘老师的内容，心里有底气了👍👍👍👍

作者回复: 🍷🍷很高兴能支持到你：)



小强

2018-08-30

👍 1

喜欢最后一句，既然被任命，就一定有领导欣赏的地方，初期虽然困难重重压力大，但我就是最合适的那个人！

作者回复: 所以不用妄自菲薄：)



Sophia

2018-08-30

👍 1

受益颇深！最近我正面临这样的问题，做管理时间不长，一年左右的时间，近期突然被“空降”到一个许多“老人”的，更大的团队。您的总结给了我积极正向的思考和鼓励。非常感谢！

展开 ∨

作者回复: 思维转换了，很多问题也迎刃而解：)



C+c

2018-08-30

👍 1

受教了，作为小团队中的负责人，却是最年轻的一员。  
时常心里有许多不自信，是否能让大家真的发挥出自己应有的价值，获得相应的成长；  
自己如何在团队的成长中一同前进；  
代码写少了，心里有不安全感等等。  
有时候也会想，没那么多时间给团队里分担开发任务，会不会让其他的同学压力太大， ...

展开 ∨

作者回复: 只要能带着团队不断取得成就，团队的努力就是值得的：)



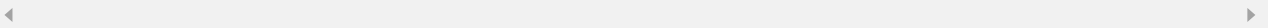
走小調的凡...

2019-05-08



在老东家干了六七年，去年任命为准项目经理，自己从技术开发转管理（团队五个人左右，我同时兼顾开发）不大适应，刚开始还有点动力，但因为各种原因项目经常延期导致客户的满意度不高，甚至投诉，当初为了赶项目进度甚至向核心开发施压（闹了些情绪，现在想想真的不太应该），自信心严重受挫，工作满意度直线下滑，再加上接了一些新项目人手不足，很多事情都得自己来，苦不堪言.....开始怀疑自己到底适不适合走管理路线...  
展开

作者回复: 对于做管理来说，上级的信任是最好的工作环境：）至于薪资，把时间拉长了看，它总是围绕你的能力波动



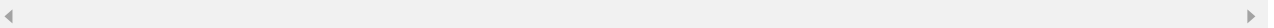
mikejiang

2019-03-04



引导和支持团队的概念更好，站在团队的一侧而不是对立面，心态放好，姿势放低，共同把事情做好。

作者回复: 跳出来看团队，跳进去做事情：）



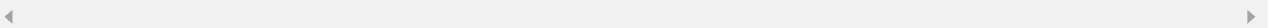
飞雪物语

2019-01-20



“不要和团队成员竞争”，很收益这句话。在管理转身过程中，思维方式的转变非常重要，否则就容易走入死胡同。

作者回复: 跳高一层 海阔天空：）



波波安



2018-11-24



3

“你也许不是那个最强的人，但是你得相信，你是此时此刻做这事儿最合适的人。”

展开 ∨

作者回复:  



**wei**

2018-09-18



“你也许不是那个最强的人，但是你得相信，你是此时此刻做这事儿最合适的人。” 我的领导也跟我说过类似的话。

作者回复: 难道我们有共同的领导: )



**song**

2018-09-11



其实很早就转入带团队，但是思维上一直没有转变过来。位置没有摆正，所以觉得带团队不如写代码纯粹。

作者回复: 从纯粹角度来看 我到现在也觉得写代码更存粹: )



**不想输, 就...**

2018-09-11



感受很深，已确定如何去向管理层次发展。

展开 ∨

作者回复: : )



**AYOU**

2018-09-06



很受用。

展开

作者回复: 