



下载APP



## 结束语 | 时时反思，优化管理能力

2020-10-16 许健

技术管理案例课

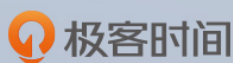
[进入课程 >](#)**许健**

eBay 基础架构工程研发总监

你好，我是许健。

恭喜你毕业了！不论是管理还是人生，我们都要尝试不断地追求更好的自己，不要太计较结果。

怀着一颗感恩的心，活在当下。

**讲述：许健**

时长 09:18 大小 8.54M



你好，我是许健。

今天，技术管理案例课这个专栏就要和你说再见了。还记得开篇词里的那张“经理人成长路线图”吗？

在过去的两个月里，我们一起沿着这条路径，从开启技术管理到一线经理，再到二线经理，最后到技术决策者，剖析了几十个案例，边分析、边反思、边总结。现在到了最后一站，我自己还是很感慨的，不知道你的感受如何？



在写这篇结束语的时候，我感觉自己就像是在一个毕业典礼上，台下坐着的是跟我一路走来的你们。那这个时候，我该跟你聊点啥呢？

回归到初心，我很希望这个课程不仅仅给你分享我在技术管理上的经验，还能给你带来一些人生思考。因为我越来越体会到，技术管理课里面的很多道理在人生道路上也是一样的。

所以最后我想给你分享三个关键词：**父母心、为人真诚、反思精进**。这三个关键词，既是我做技术经理多年来最深刻的体会，也是我所坚守的人生态度。

## 父母心

有了女儿以后，我看了不少学龄前育儿的书，越看越觉得其中的理念跟管理是相通的。书里谈的不是数理化，而是一个人最最根本的东西：好奇心、同理心、韧劲、乐观、遇到困难不轻易放弃.....

我不禁问自己，为人父母，我对子女的期待是什么？如果只能有一条，真的是出人头地吗？我相信大部分的父母都不是这个答案。我的答案是希望我女儿有积极向上的价值观，将来长大了有独立思考的能力，哪怕有一天我不在了，她依然能够很好地过自己的生活。

那换个角度，在公司做一名管理人员不也一样吗？交付业务价值固然重要，但是我们真的只为交付业务价值吗？除了给员工赋能，让他们得到技术上的提高，作为经理我们还对员工的职业发展，甚至对员工的待人处事也有很大的影响。

**做一名经理对员工要有一颗父母之心，如果你做得好，就可以把员工的潜力激发出来，让他们成为更好的自己。**

## 为人真诚

第二个关键词是为人真诚，众多的管理方法都更像是术，而在这些技术之上是道的层面。这个真诚既是我们对自己真诚，也是我们对身边所有人都保持真诚的态度。

说到真诚，我觉得它更接近于一种价值观判断，甚至是道德要求，所以我才在专栏里反复强调德的重要性。我觉得这不单单对我们做一名经理有帮助，对于做人也是一样的。

先说说对自己真诚。在这个专栏里，我从一个技术经理的角度分享了我的很多经验教训。我想表达的就是，想提高就得多经历一些事情，特别是经历挫折。

踩坑不可怕，可怕的是不能真诚面对，不能想方设法地赶上来。那当我们顺风顺水的时候呢？这就是另外一种形式的考验了。我们也不要膨胀，而是要始终带着一颗感恩的心。

再说说对别人真诚。遇到事情不能冲动，碰到冲突态度要好但话要重。对一个人好，有时候也可以一针见血，因为对人真诚当然也包括指出对方存在的问题，他可能会不好受，但是相信平静之后大部分人还是可以理解的。痛了，改了，就是更好的自己。

## 反思精进

第三个关键词是反思精进。最初我还想过给这个专栏起名为“技术管理反思录”，因为做管理这么多年了，我能逐渐成长、成熟起来，不断优化自己的能力，其实离不开反思精进这个方法。

让我不断反思精进的动力，其实来源于我想成为一个怎样的人。我在公司的第一任导师叫卢俊，他跟我第一次见面的时候只问了我一个问题：“许健，你想清楚你想要什么了吗？”

这个对话离现在十多年了，但我还是印象深刻。当时我想了两个礼拜，跟卢俊说我要做一个受人尊敬的人。

为什么我特别想要成为一个受人尊敬的人呢？可能有家庭背景的影响吧。小时候我的家境不是很好，父母下岗，周围人对我的评价就是“只会死读书”，可能就是因为这些导致我特别想证明自己。

我一直相信人生是长跑，再难的事你也挡不住我数年的死磕，何况我还能通过反思总结不断精进呢？我还会去读书以史为鉴，我还会抱着“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨”的“阿 Q”精神主动找罪受。

我在 8 月 24 号开学典礼直播的时候说过，我蛮希望这个专栏是能够持续修正的，而不是写完就完了。

《实践论》里说“实践、认识、再实践、再认识，这种形式，循环往复以至无穷，而实践和认识之每一循环的内容，都比较地进到了高一级的程度。”

这个专栏，是不惑之年的我在反思回顾自己的职业生涯，更准确地说是自己的人生经历总结出来的，经历过的人才能更加体会到其中的纠结。很多事情想做好，都不容易的，所以也希望你能身处顺境时正视自己，遇到挫折时不被外界干扰。

同时呢，我也希望你能带着自己的独立思考来学习这个专栏，拥有自己对各种事情的判断能力，以我的经验为一种参考，去总结出自己的管理体系。你可以通过留言区把这些分享出来，这也是一种反思精进。

## 人生的意义

最后，我再多说几句，和你聊一个比较大的话题：人生的意义。

其实本来想写到这里就结束这次“毕业典礼”了：大家都对自己高标准、严要求，不断去经历，然后反思总结修正再去努力做到更好，多么完美。

可是人生的路并不完美，而人是感性的，有坚强也有脆弱，我觉得很有必要在最后跟你探讨一下生命意义的问题。

几年前我去美国出差，总部的运维高级总监 Dennis 请我吃饭，我其实是想跟他聊聊业绩和目标的，但他竟然跟我聊了一个关于人生的话题。他说：“许健，我儿子结婚的那天，我就觉得自己的人生圆满了。”

我当时觉得 Dennis 你不跟我谈在工作上如何“开疆拓土”，反而跟我谈这个做什么呢，但是随着年纪增长，我看多了一些身边的人情冷暖，生老病死。现在想来，我觉得每一个人在人生的不同阶段会有不一样的诉求。

现在的我开始理解 Dennis 跟我说的话了，我甚至觉得很有可能我的导师卢俊在十多年前问我“想要什么”这个问题的时候，也许他自己也在思考他这一辈子的意义。

我现在的心态是这样的：我还是觉得一个人活在世上应该不断努力不断精进，但是目的不是出人头地，而是自我实现和这一路的风景。

如果你现在就要离开这个世界，闭上眼睛回顾这一生你会想起些什么呢？那个时候你会想起的事情和人才是你现在应该珍惜的。

这就是我最后想送给你的话：**去追求更好的自己，但是不要太计较结果，活在当下。**

最后的最后，我想分享几句歌词作为结束。我自己很喜欢听歌，而且常常是单曲循环。此时此刻，此曲此心，与你共勉。

心若在梦就在  
天地之间还有真爱  
看成败人生豪迈  
只不过是重头再来

这里我为你准备了一份 [📄 毕业问卷](#)，题目不多，希望你可以花两分钟填一下。也十分期待能听到你的声音，说说你对这个课程的想法和建议。



许健

eBay 基础架构工程研发总监

感谢一起走过的这段时间，非常想听听你对我和这门课程的反馈与建议。在 10 月 30 日前提交问卷，将有机会获得



原创 | 极简保温杯  
价值 **¥49**

或



极客时间课程阅码  
价值 **¥99**

填写问卷 

[提建议](#)

极客时间 3 周年

# 做任务 得千元礼包

[【点击】图片, 立即参加 >>>](#)

© 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 24 | 技术决策 (3) : 持续跟进进度, 执行细节决定成败

下一篇 结课测试 | 这些技术管理的问题, 你都掌握了么?

## 精选留言 (22)

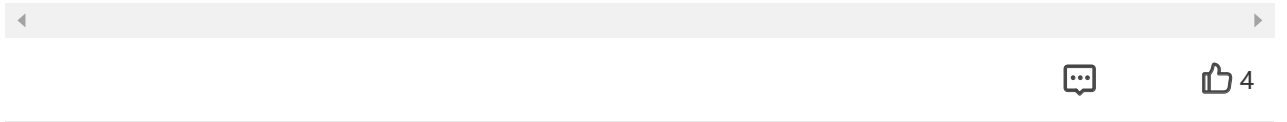
[写留言](#)**好好学习**

2020-10-16

人大多数时候都是感性的，所以很多时候会很感性的得出关于意义的结论，时儿肯定，时而否定。我比较悲观，很严肃的说，我认为在自己不想主动死亡的前提下，赋予人生的意义其实是一件无可奈何，或者说是对活着的一种妥协，否则就会时长感到人生很乏味，很无聊，如果心里怀有某种激情，那就是一件很幸运的事，因为他可以因此而持久的获得反馈，可以说是欲望得到持续的满足，这也可以作为他赋予给人生的意义。所以人生的...  
展开 ∨

作者回复: 美就美在每一个人都有自己的理解，只要你自己的觉得值得就行了。你为你自己活，不为别人活。有一次我跟我们公司的老王去张江地铁站吃午饭，回来的路上谈到人生的意义这个话题，老王说，许健你有没有想过，人生的意义或许就是 活着。这句话我琢磨了很久...



**Maybe**

2020-10-16

不舍

展开 ∨



4



3

**怀朔**

2020-10-17

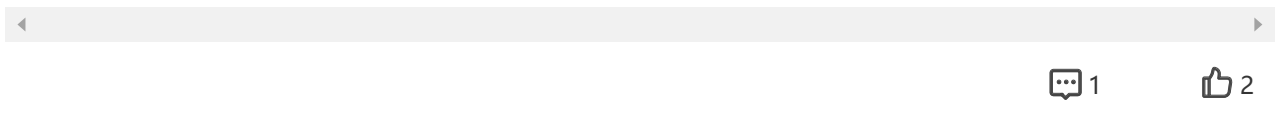
老师 作为一线的管理者 在自己觉得人员资源不足的情况下 如何跟老板要hc？有以下几种情况下。1、老板觉得压榨一下可以支持 2、老板觉得不能加人 可加可不加 3、老板超出了预期hc名额 请老师分别帮忙分析一下 另外我觉得老师可以对这个补充下一节课

展开 ∨

作者回复: 1. 我觉得最重要的是你把自己摆在老板的位置上，抹掉你小团队的视角，如果这样以后你都不能说服你自己，那就不用去谈了。如果你是老板你也觉得压榨一下可以，觉得可加可不加，你怎么可能说服老板？在我的价值观里这是最重要的。

2. 人手资源不足，是做什么事情资源不足，这个事情是老板来说足够重要吗？交付时间限制？根本问题在人数还是人的水平？可以通过减少功能就不加人吗？可以通过分阶段交付从而不加人吗？超出老板预期HC, 那你准备怎么帮助你的老板来说服老板的老板？

重要的事情说三遍，你站在你自己老板的立场上如果能说服自己，成功几率就会大很多。

**轶帝**

2020-10-16

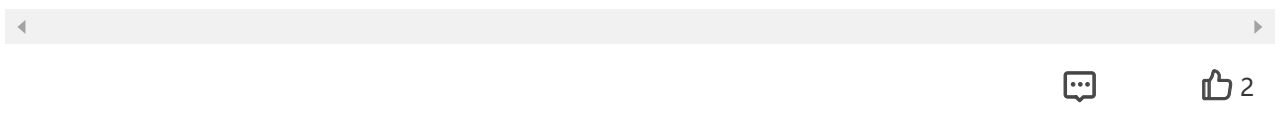
整个专栏都是真知灼见

展开 ∨

1

2

作者回复: 不敢当，就当入门指南吧

**E**

2020-10-16



2

感谢老师这两个月的陪伴，今天拿到offer了，这个专栏对我新岗位有巨大的指导意义，谢谢老师！

作者回复: 看到有可能可以帮助你非常高兴。指导意义不代表结果好，保持联系。



**Weehua**

2020-10-25

这个专栏是最有温度的，感觉一起重新过了一遍许健老师这几年的工作经历和坎坷。从管理到人生意义！感觉一下子升华了！

作为一个技术人员，我这辈子的理想就是：和一群志同道合靠谱的人，一起做一件有意义的事情！

展开 ∨

作者回复: 我也差不多这么过来的，我开始觉得我要做一个受人尊敬的人，后来我觉得要跟一群志同道合的人做一件有意义的凭我一己之力做不到的事情，再后来也就是现在，我觉得我能够让我们部门的人，哪怕一两个人，做成更好的自己就很不错了。



**我能走多远**

2020-10-24

一个还在往技术管理之路迈进的底层程序员大叔；一个处于逆境低谷时常否定自己的C开发人员；阅读完文章收获很多。也时刻在想自己是否已经达到做技术管理的能力？还有那些不足？做管理主要讲究沟通技巧，这点我性格比较内向，如何去突破？我的锻炼平台就是学习新知识和解决疑难问题会给同组内做案例分享；

看到楼主文章中很多地方都引用的书籍中的例子。楼主如何在繁忙工作中还能保持阅读...

展开 ∨

作者回复: 先回答如何在繁忙的工作中还能保持阅读量？因为我喜欢。我骑车上下班，会在路上听，但是后来我发现上班路上我更喜欢听歌。所以基本上就是下班后，晚上睡觉前，或者周末看。但是也付出了代价，因为我没有那么多时间陪孩子了。

你之前的问题，我真的蛮想先问你一个问题：“你为什么想做技术管理呢？”







lyn

2020-10-21

多谢分享，受益匪浅

展开



此方彼方Francis

2020-10-20

感谢~

这专栏买的值！



拖鞋

2020-10-20

谢谢老师，学到了不少知识

展开



William

2020-10-19

感谢老师

展开



dypublic

2020-10-18

谢谢老师无私的分享，有些场景真是回味无穷。

展开

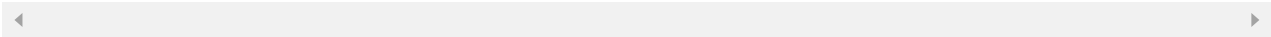


浮生

2020-10-17

感谢老师宝贵经验的分享，最近也正在走向管理能力提升的路上，感谢老师

作者回复: 也欢迎你多分享



hello

2020-10-16

一口气学完，真好！

展开 ∨

**邱帅**

2020-10-16

第一次听这种技术分享，填充了我对管理的空白，感谢老师分享

**可怜大灰狼**

2020-10-16

整个专栏给我影响最深刻就两个词：真诚，信任

展开 ∨

**老良额**

2020-10-16

这是我读过的最好的管理类文章了，真的感悟好多，有很多都有切身体会。父母心，为人真诚，反思精进。但是就像老师说得，最后要回归到人生的意义

展开 ∨

作者回复: 谢谢你的鼓励。我现在再读“少小离家老大回 乡音无改鬓毛衰” 感觉很不一样。

**聪**

2020-10-16

一路听来，收获很多，最近也是刚刚真正走上技术管理岗位，一边听许健老师的课程，一边对自己在日常工作中进行反思，在过程中不断把课程中听到的一点点落实到日常执行的细节中，真正去进行实践，真的非常感谢许健老师的课程。另外不知道有没有学员群，希望能加入，平常也能跟许健老师交流：)

展开 ∨

作者回复: 你一直很认真的，有问题就直接留言吧，我都会看的。有一天你会觉得我说的话也有问题，你就成长了。技术别丢了。



不胖十斤  
不改头像

凌云

2020-10-16

感谢老师的一路陪伴，共勉之！

展开 ▾

作者回复: 认识是缘分，共勉！

◀

▶

💬

👍



大土豆

2020-10-16

一路跟到尾，最打动我的是老师内心的激情

展开 ▾

💬

👍