



下载APP



05 | 事急则乱：上任第一个礼拜的教训

2020-08-31 许健

技术管理案例课

[进入课程 >](#)**讲述：许健**

时长 12:20 大小 11.31M



你好，我是许健。今天我要跟你聊的是我上任第一个礼拜时获得的教训。

这件事情我至今记忆犹新，专门拿出来讲，是因为这个案例可以生动地说明“新官上任”急于求成的风险，给你一个活生生的例子，来看看急于求成办坏事后，该怎么弥补，该如何反思自己、反思别人的过程。

在你踏上经理岗位后，跟“人”相关的事情会比单纯做技术的时候多很多，希望你不仅仅从我的例子里吸取教训，更重要的是养成反思的习惯。



上任第一周时，我跟很多新手经理一样，干劲满满，踌躇满志，很希望自己能很快地解决问题，做出成绩来。

我当时负责云计算中 IAAS 部分的工作，其中给系统重装更高版本的镜像 (Reimage) 是重要的基础能力之一。因此，我找到了部下小李，向他了解 Reimage API 的问题，并做出指示让他改进。

一周后，我跟美国一起开项目审核例会 (Sprint Review)，美国的 K 经理（也是我的虚线汇报经理）在得知小李花了一周做我指示的工作后，直接就在会议上当着所有人的面质问我：“健，你为什么要浪费小李一个礼拜的时间做这个工作！而且这个工作并不在计划里面！”

我当时一下子就“毛”了，脑子一热就直接跟 K 杠上了，说：“你凭什么说我浪费小李一个礼拜！”当时总部的产品经理 A 看到我直接跟 K 杠上，出来打了个圆场，但是产品经理也指出了问题，认为这个安排确实不在原先的计划里面。

冲动会坏事

事后冷静下来，我发现自己冲动了，我不能上任第一周就跟自己的虚线汇报经理搞僵，而且我要客观看待 K 的质问。所以，我找到小李再次询问细节，询问他关于 reimage API 的改进指示是否真的有用。小李的回答是有用是有用的，但是并不是最关键的。

那时候我才知道，K 经理的话是有道理的。我跟小李说：“以后你觉得我的话有问题，一定不要因为我是你的经理而有负担不敢说真话，一定要跟我直接说。你不跟我说清楚，我容易犯错误，而且还耽误你自己的时间花在不是最重要的事情上。”

然后，我理了理思路，给 K 经理打了一个电话，服了个软，承认自己对小李的指示确实有问题，自己在会议上也太冲动了，希望 K 给予原谅。K 说没有事，他也是希望大家能把工作做好。

那个时候我刚转岗经理，我的领导给我安排了导师 Wilson。我跟 Wilson 分享了这段经历，Wilson 给我的建议是：很多事情看上去有很多表现，其实根子里都是**信任问题**，你要开始构建跟 K 的信任。

于是我接受了这个建议，我知道 K 当时一边做经理一边在用自己的时间写一个方便他管理 Cloud 的工具，所以，我就开始用自己的时间主动给他贡献代码、修复 Bug 来逐步与他建立起了信任关系。

这事情已经过去很多年了，今天我再把这件事拿出来，除了对当年自己在处理这件事有一些反思外，如今的我比当年的我的理解也加深了不少，现在的我觉得 K 的做法也是有提高空间的。今天就一起做一个总结：无论碰到什么事情，切忌冲动，一冲动你就输了，而且会坏事。

为什么新上任的经理容易冲动？

冲动是魔鬼，不管碰到什么事情，都不要冲动，一定要控制好自己的情绪。现在分析一下，当年我有冲动行为的原因有很多方面。

想要维护个人面子

但如果让我选择一个最重要的原因，那就是 K 当着我部下的面说我浪费员工时间，让我觉得自己非常没有面子。我相信 K 不会有意操纵我的情绪，但是本质上我的情绪被操纵了，而这是大忌。我认识的一个兄弟部门的开发经理，就因为跟美国的经理在会议上吵了一架，突然离职了。

那我们该怎么避免自己因为面子问题而冲动？

如果你去查相关的资料，大概率会查到“杏仁核”的概念，意思是人的动物性本能的传导速度会比理性分析的传导速度快。所以，很多文章会建议你察觉到自己快要情绪失控前，要做一些动作，比如把手表拿下来再戴上，为理性重新占领自己的大脑争取时间。

你也可以去实际操作一下，但我发现，很多时候这样做的效果并不明显。如果你能意识到自己要去把表拿下来，就已经说明你已经意识到自己的情绪了。但很多时候你意识到后却还是会发作，为什么呢？很可能是你的潜意识就是想发泄。所以，我才不觉得这是传导速度的问题，这本质上是情绪自控力的问题。

我们要先保证自己的情绪不失控，再**有理有据地反驳**。做反驳也是有诀窍的，你的**态度要好，但话要重**。

如果现在我回到当年，再被 K 质问同样的问题，我会尽量控制自己的情绪，然后放慢语速，很客气地问他：“K，我相信你这么说一定有你的理由，你能详细说一下你得出这个结论的逻辑吗？”或者如果我觉得没有马上解决这个问题的必要，我会说：“我相信你一定

有你这么说的理由，如果你觉得可以在会议开完以后再说，那我在会议之后单独打电话给你，可以吗？”

等我在会后跟小李了解完情况，确认 K 对于这件事的判断是正确以后，我再跟 K 打电话，跟他说两点：第一，我承认我对于小李的工作安排是有失误的地方，非常感谢你指出来；第二，我也希望你可以不要当着众人的面用这样强烈的语气跟我说话。

多年后，我跟总部一位负责人谈一个产品定位的时候，他直接说我不懂，让我好好去学一些细节。我就直接用上了这样的解决方法：“请你给出具体的细节，为什么你说我不懂？我现在对这件事的理解跟你不一样，你是我尊敬的人，你说的话我会在跟你打电话之后仔细核对。还有，我不觉得你直接下结论说我不懂是合适的说法，如果以后你我意见不一致的时候，我也直接下结论说‘你不懂’，你会怎么想？”

除了有理有据地反驳之外，还有一类技巧是你可以**抓对方的逻辑漏洞**。

想做到这点，你可以注意分析对方的话是不是在技术上没有问题，但是在待人处事上有问题？比如：你要判定，对方是说你的技术决定有问题，还是在怀疑你的动机有问题。同时你还要看对方的话是不是扩大了打击范围？

举个简单的例子，你可以说我许健有问题，但是你不可以说上海的经理有问题，你不可以说中国的团队有问题。

最后，就算吵了架也不应该因为这个而辞职，你辞职了你团队的成员怎么办？作为一个负责任的经理，你既要敢于说真话，敢于为团队争取资源，又不能把事情搞砸，我们不能做悲剧英雄。

急于干出成绩

刚才说了，我冲动的根本原因是我觉得自己在部下面前丢了面子，那还有别的原因吗？有的！就是我新官上任三把火，想马上出成绩，才在并不了解真实情况之下给下属下达了错误指令。急于出成绩的时候，你可能会在“事情”和“人”这两方面栽跟头。

在办“事”的时候，你一定要给自己提个醒，你的下属不是傻瓜，你的领导也不是傻瓜。一个团队，一个项目，如果有一个投入产出比很高的机会，你的部下和上级视而不见等着

你上任来解决问题的概率很低，这个问题之所以存在至今一定有它的原因。如果你真想做，就要去挖掘它背后的原因。

除了事情本身，你还要考虑“人”的感受。给你举个真实的例子，我们公司搞云计算时发现云计算可靠性是个很大的挑战，而当时开发团队的人手有限，再加上正好想给部分运维团队转型，就以原来运维团队为骨干，成立了 Cloud Reliability Engineering（简称 CRE）。

CRE 的骨干一上来就说 Cloud 有各种问题。Cloud 开发团队里的一些同学就不高兴了：这些问题难道我不知道吗，需要你来一个一个指出来，你不要光指出来，你去修啊，你了解情况吗？如果这个问题真的很严重，我早就修掉了……

最后的结果就是“人的问题”不解决，两个团队放在一起，非但没有对实际工作有什么推进，反而徒添烦恼。

你要记住，如果你急着想要出成绩的时候，千万给自己提个醒，看看自己是不是只看到了表面问题，事情看清楚了吗？人理顺了吗？

刚接手的时候多看多问，多方核实，少下结论。最好找一两个了解一线情况又跟你关系很好的人，帮你理一理。不要急着出成绩，你可以很积极，但是做事一定要细致。

没拿到部下的真实反馈

我们再分析一下，我还有什么问题？我在跟小李交代任务的时候除了指挥错误之外，还有别的深层次的问题吗？有的！

如果我很诚恳地征求小李的意见，小李就有可能在一开始告诉我很多的情况，避免我决策失误。我现在已经记不清我当时跟小李交代任务的时候是什么态度了，也有可能我刚上任，小李也不想一开始就给我浇一头凉水吧。

要避免这个问题，你就要给愿意说真话的部下加分。

现在的我即使在了解情况下也会跟部下说，如果我说的不对的**一定一定**跟我说，不然我的一个错误决定会让大家的投入没有收获，那整个组织都受损失了。如果你能用清晰的逻辑

驳倒我的想法，我心里给你加分。我现在会反复地说这一点，单独 1:1 的时候说，开周例会的时候说，在 All Hands 上也会说，我要形成这样的一个文化。

但即使我这样反复说了，这么多年下来能够主动给我提意见的部下还是凤毛麟角，你不能寄希望于部下主动找你。大部分有价值的反馈都是我单独跟部下 1:1 的时候主动询问出来的。

我：“小刘，我准备要用技术方案 X 来做我们接下来的这个项目，这个项目很重要，我需要你的意见，但说无妨。”

小刘：“许健，方案 X 如果你自己亲自试用一下的话，你会发现其实用起来不是很方便。如果我们的目标用户不是很了解技术细节，我觉得我们的后续客户扩展会很困难。还有，你安排小吴去做迁移，其实他心里不是很愿意的，他想做有技术深度的工作，我建议让小吴做方案 X 的简化工作。”

我当面感谢了小刘的反馈，然后给小吴打电话，跟小吴强调，如果他自己有什么诉求一定不要犹豫，第一时间告诉我。

我们一定要给部下灌输一个思想，那就是你不说，我就可能不知道，如果我不知道，我就不会安排，这样你自己不就损失了吗？

表扬与批评的场合不对

前面我提到了一句，现在的我看 K 当年的做法，也觉得他还是有改进空间的。因为我认为“批评”要在私下进行。

如果换成现在的我在当年 K 的位置上，我在会议上不会说什么，然后在会后我会单独找许健，把我的反馈直接告诉他，这样我保留住了他在部下面前的面子，他也能感受到我真诚地希望他得到成长。

我会像这篇文章前面提到的那样，从不要冲动，不要急着出成绩，怎么拿部下的真实反馈等方面帮许健做分析，我觉得如果我这么做，许健会很有收获。而且，信任是双方的，我花了这么大的力气培养他，可以加强他对我的信任，以后替我管理团队会更加尽职尽责。

批评要在私下里，而做得好的地方就需要公开表扬了。

我们公司对业绩表现优异的同学有一次性现金奖励，还有一张奖状。不要因为奖励跟钱相关就单独发，一定要当着整个团队的面发，我们就是要鼓励这样的优异表现。

而且，表扬不单单对部下，对平级也应该有，但这不是要你笼络人心，而是单纯地有感而发。就比如今年这次新冠疫情，导致出差全部取消，给我的平级老张带来了许多麻烦。他手上一个非常重要棘手的项目，需要跟总部有紧密合作才可能做成。

本来他是准备出差去办的，现在不能出差，老张每天很早就来公司，采取人盯人的战术，每天找到总部对应的人开会、核实进度，硬是把这个项目办下来了，我很佩服他。这个话总部开会审核项目的时候老张自己不好意思讲，但我一定要把我看到的说给副总听。

总结

今天，我用我自己转岗经理一个礼拜后冲动的例子回顾了我的收获，**而且一定要深挖，挖到根本原因。**

首先，你遇事一定不能冲动，如果事情已经发生了，那就挖深一点，看看自己当初为什么会冲动？又该怎么避免自己冲动？如果你做到不冲动了，那你的态度好吗？话重吗？说到位了吗？

其次，遇事你要先提醒自己，不要因为急于出成绩，在不了解情况就急吼吼地下结论，要把事情和人的背景关系都搞清楚。再问自己，如果有人给我提意见，指出我的问题决策就好了。

再次，你还要剖析你的下属是怎么做的？你接下来要怎么样，才能让大家这么做？

除了鼓励以外，我得主动询问。然后我如果是 K 我现在会这么做？我要公开表扬，私下批评。

思考题

你作为一名经理，如果你发现你做决策很顺，几乎所有的部下都很认同你的决定，并且连续很长时间都是这样，你会作何感想呢？

在用重话回复的部分，我提了两个技巧，分别是不要怀疑我的初衷和不要扩大打击面，你还能总结哪些在对方对你说让你很不爽的话的时候，你有理有据反驳的技巧模式吗？

学完这节课，你可以在留言区分享你对“新官上任”这个话题的体会。也欢迎把这篇文章分享给你的朋友、同事，帮助他们更好地闯过新手经理的“情绪关”。

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 04 | 避坑指南：从技术骨干到一线经理，你会遇到哪些坑？

下一篇 06 | 员工沟通：怎么赢得之前平级的技术骨干的尊重？

精选留言 (7)

写留言



Xunqf

2020-08-31

我觉得在私下批评哪些愿意学习、改进的人是可行的，如果是屡教不改的我觉得还是应该公开批评。批评不是为了单纯的为了批评，批评应该指出错误，指出改进方向，批评不是一味的否定。

作者回复: 不管私下批评还是公开批评，都是为了员工成长。我不觉得屡教不改你用公开批评就能起作用。我反而觉得屡教不改应该进行单独的深入沟通，一个比较强度大的对话：今天我跟你谈一个严肃的问题... 你认可吗？如果你不认可那我们今天谈清楚，如果你认可，那这是我最后一次提醒你，如果再犯，我会开掉你。



7



勇闯天涯

2020-09-01

扬善于公庭，规过于私室，这是做了主管后第一个深刻的教训。心情烦躁的时候，我强迫自己静静地坐着冥想，什么都不做不说，想明白了再去干

展开

作者回复: 我经历的过程是 一开始不懂，而来知道了公开表扬私下批评，再后来发现真正的艺术是 该公开批评的时候公开批评，该私下批评的时候私下批评。看自己火候了。



2



青苹果

2020-09-09

虚线领导的问题更大一些，这种情形下我们确实不能保持沉默，否则会在部下那里失去威信，后面工作更不好开展了...面子倒是其次的问题... 虚线领导可能注意力全在事上，而没有关注他的表达方式对人的影响。这对于新上任的领导挺不友好的，如果不是虚线领导有意为之，那就是他的情商有点低了...

...

展开

作者回复: 建议你看一下阿里巴巴上市的时候 马云接受外国记者提问那一段视频。他没有跟着记者的思路。

**bywuu**

2020-09-02

其实我对这个例子有点疑问，那么，原本应该安排他做什么呢？那个经理又是什么时候知道这件事的？他又觉得这个人应该被安排什么样的工作呢？？？一上来就说为什么浪费人家时间做这个。。。难道做这个在公司里有定论是浪费时间？

展开 ∨

作者回复: 我们每两个礼拜要做sprint review 的，那时候每一个人会汇报工作，这个时候就知道了。这个产品就是美国总部的经理负责的，而且他很hands on, 对该系统非常熟悉。

**张chuang**

2020-09-01

我会尽量通过表情、后续的行动、属下的个人性格等方面判断是真的认同，还是没理解装作理解，还是阴奉阳违，然后个性化解决相关问题；

我最为新任经理，在实际工作中遇到的是：某属下（资历比我老）经常把事情搞砸，产出少bug多；但不把我的指导当回事，自己很有（偏颇的）想法；我试过进行更具体手把手的指导，这个时候他就会停止哪怕最简单的思考而做一个由我操控的工具人；我还试过...

展开 ∨

作者回复: 我觉得作为经理尽力就可以，对这个人我做出最大努力了，你跟他单独好好谈过了吗？你跟他单独谈的时候可以先表明立场是希望他能做好，你可以拿具体的事情跟他谈，就这个具体的事情的具体的哪个点你觉得他有哪些问题，你看他怎么说。注意你跟他讲的时候语气要坚定，态度要好。你也可以开诚布公的问他对你有什么建议。如果还是不行，在你推荐他去SAAS 团队前你问你自己一个问题，如果你是SAAS 团队的经理，你会去招这么一个人吗？对于公司来说，你把他换到SAAS 团队就能把这个人的潜质发挥出来还是只是一个安顿的方式，如果你的结论只是安顿，那我觉得你是不是要考虑把这个人开掉你自己再去招一个更合适的人。

**此方彼方Francis**

2020-08-31

1. 挖掘问题背后的根因确实是很重要的，不仅仅是对于新手经理，日常工作也是如此，有时候获取到的信息不够充分然后就开始干活，很容易导致资源浪费，甚至是问题反复。
2. 1对1聊天个人觉得是个很有效的手段，有很多人并不习惯在人多的时候发表自己的观点，1对1的时候反倒是可以说出来一些自己对于其他人或者事的看法，这种聊天有没有别的什么技巧，还请老师指点一下。...

作者回复: 我觉得你总结的挺好的。关于1:1, 如果要我补充, 我觉得很多时候不一定带着一个目标去1:1, 闲聊也能聊出信息来。你可以稍微注意一点, 这个问题我自己身上就有, 就是自己说的太多, 其实你要估计对方多说、但实际很专注, 会针对一些细节深挖。



展开 ∨

作者回复: 对的, 思辨能力强的人本身就是很聪明的。

