



下载APP



19 | 危机管理：摆明态度，不要做名义上的领导

2020-10-02 许健

技术管理案例课

[进入课程 >](#)**讲述：许健**

时长 17:07 大小 15.68M



你好，我是许健。今天我们聊一聊怎么做危机管理。

《吕氏春秋·季春纪》里一篇叫 [《论人》](#) 的文章，这篇文章提到了识人的“八观、六验、六戚、四隐”，我觉得讲得非常好，有兴趣你可以去看看。它强调我们要真正考察一个人，就得看他在面对重大利益关切，遭遇重大变故时的表现。同理，真正考验领导力的，也是在出现危机的时候。

那我们怎么保持危机下的领导力呢？下面我就分享三个实例，都来自于我的亲身经历，不定里面的应对方法和复盘思考能带给你一些启发。



薪资预算大幅削减

一年前，公司业绩持续走低，我们需要裁员 4%；年底评级能够得优秀的比例控制在 10% 以内；年底调薪幅度还不到往年的一半。了解了这个情况以后，我初步判断这件事可能带来的风险是军心不稳，如果应对不当，很可能引发骨干离职等更大的危机。

所以我准备找直接下属开一个会议，一方面我需要把这个消息告诉他们，让大家有一个预期，另一方面我也需要直接下属帮忙去稳定一线的队伍。当然，开会之前我必须先做充分的准备，理清楚自己除了传达消息之外，有什么办法能让下属理解我的心，然后把稳定一线队伍的事情真正落实下去。

而我真正担心的是团队里那些核心骨干，他们都是在猎头那里挂了号的，会不会因为最近公司的业绩低迷而被人挖走呢？

我其实并不觉得来自外部的压力太难应对，相比外患，我觉得一个组织最后垮掉，最根本的原因一定是内部，外部压力再大都是内部出了问题才能发挥作用。所以但凡有危机，我都会先注重管好内部，而且我相信真正难的事儿都来自内部。

当时整个大部门都在这件事要怎么处理，美国总部的副总是这么做的：副总和他的直接下属（一般都是高级总监或者总监）全部零加薪，把自己的加薪预算拿出来补贴一线骨干。后来我有一个部下对我说，许健如果你也要求我们全部零加薪，我们也会支持的。但后来我没有采纳零加薪的方案，因为我觉得直属部下这一年也很辛苦。

其实钱的问题只是一个触发点，核心问题不是钱，而是一把手的担当和承诺，这才是危机之下领导里的体现。那这种担当和承诺，我怎么传递给团队成员呢？

我后来在会议上是怎么跟团队说的：“首先，我许健在这里跟大家表个态，我绝对不会去外面看任何机会，不管这个机会有多好，因为我要带着大家把这个组织变成上海最优秀的部门。要是我违背这句话，我从此没有资格来要求你们。”

表明自己态度以后，我给下属提出的要求是：“我们部门下面每一个组的经理和架构师，基本你们所在的组也是你们一手带过来的，你们也应该有跟我一样的承诺。”

当然，提完要求我也想和他们交个底，留下意见反馈的“通道”，我当时说的是：“如果你们觉得待在我们部门有什么不开心或者有什么要求，我希望你们在出去找机会之前，至

少应该给我一个机会来解决。如果我无力解决，那你再出去找机会我也不多说什么。但如果连解决问题的机会都不给我，这也说不大过去的。”

为了保证沟通的闭环，说完前面这些话，我还向他们一个一个确认了是否认同我说的话。

讲完了我在薪资预算削减这件事的应对方法，我还想进一步深挖，和你分享一下我的思路。在我的价值观里，一个真正有战斗力的团队，其中的核心成员就是应该有这样的承诺。这个承诺的本质就是做到“可托付”。

为什么这样说呢？因为我们的职业发展到了一定程度时，要想让领导把关键岗位交到我们的手上，就必须成为可托付的人。也就是说，领导得知道我们不会因为困难退却，也不会因为诱惑离开，这样把队伍交给我们的时候他才放心。而有些人折腾了很多年，对自己的定位还是一个“可用之人”，虽然自己有点能力，但是如果碰到更好的机会，跑路也很正常。

我一直信奉榜样的力量，危机面前，我们想要部下钉在自己的岗位上，不要在乎一时之得失，那自己首先要做到这一点。并且应该给部下明确表态，不给自己留退路。


核心人员相继跳槽

业绩不好削减了薪资预算，我们主要做的是稳定军心。那如果危机来自外部，比如出现了强大的竞争对手，甚至导致核心人员相继跳槽，这样的危机又该怎么办呢？我给你讲一个故事吧。

在我转到经理岗位后，记忆中 eBay 中国研发中心最困难的阶段，就是大量人才向携程和唯品会流失的时候。当时 eBay 总部两位很有影响力的华人高级主管回国发展，分别加入携程和唯品会，吸引了一批中坚骨干离开。我记得有一次统计离职率竟然高达 27%。

其实我也差点去了携程。对我来说去携程工资没有涨，离家远很多，我都准备去淞沪路租房子了，工作时间也更长，但是我还会想去，这是什么原因呢？主要有这两点：

第一点原因是 eBay 内部也有问题，我之前在 [变革管理](#) 那里也提过，那时候我虽然管了四五个小团队，但是工作都是美国安排的，自己其实没啥决策权，没有成就感。

第二点原因是携程可以给到的平台很吸引人，至少在当时让我觉得可以干一番事业。那时候还流行“世界很大，我想去看看”，我还看了“一席”栏目里方励的  演讲，方励说他惜命的方式不是养生，而是折腾，我对他的观点很赞赏。

我现在回忆一下，发现我的老板当时做了很多努力。一方面是帮我争取授权，老板其实知道根本问题在没有授权，那时正好碰到总部的领导 S 来上海出差，她就直接告诉 S，许健想离开的一个最主要的原因就是授权不足，无法施展身手。因此我相信我的老板正在努力，在积极地解决这个问题。

另一方面就是找我谈，还找跟我关系很近的人跟我谈，其中一个人就是老王。老王跟我在张江传奇广场的翠亭吃的饭，说他之前差点去了携程，结果他为什么没有去呢？是因为有一次儿子跟他说：“爸爸，我想你有多点时间陪我。”

后来 HR 的经理 Maggie 跟我说：“许健，你花了这么多年终于在 eBay 把手脚伸开，可以做一些事情了，你现在走不就都白费了吗”。

最后是老板在雨人会议室跟我谈的，我最后还是决定走，我记得她当时蛮憔悴的，这么多骨干离开，真的很难。后来经过一些波折，最终我并没有去携程，并且反而因为在这次危机中的种种经历，让我跟我老板走得近了很多。

我说一下我对这事的反思：

第一点，最关键的还是**平台和发展机会**。这个问题我们平时就要高度重视，等员工跨出找工作的那一步，就已经很被动了。最近由于我们公司在基础架构安全上有调整，打乱了我 and 老 T 原来商量好的发展计划。所以我必须尽早落实老 T 的发展平台，也要让美国总部领导高度重视这件事。

第二点，平时就要和关键骨干**强调重承诺的原则**。怎么实现呢？留在公司首先得有个目标，而且这目标是只有留在公司，才有可能得以实现的目标。我现在就在推进这一点，直接向我汇报工作的部下，每一个人都需要有这样一个目标，这也是一种承诺。我相信关键骨干都是负责守诺的人，在完成承诺前不会离开，因为守诺中很重要的一条就是说话算数，答应了就不会半途而废。

第三点，**人才梯队建设**。我们要高度重视人才梯队建设，完善团队的人才培养机制，关键岗位继任者和后备人才计划要早早规划，早做培养。这里的人才其实比我之前在人才招聘里的要求要高，因为我们要找的其实是“可托付的人才”而不仅仅是“可用之才”。这样的人是要我们付出诚意请很多次才有可能得到的。而且这种人一旦加入了团队，往往是可以共患难的。

关于上面的第二点我想额外说一句，你注意到了没有，当年的我一边在发起组织变革，一边却在考虑离开公司去携程发展。我现在回看当时的情况，觉得那时候的自己也不够成熟，没有担当。

现在如果我要发起变革的话，我绝对不会在外面找机会，我会对部下表态，给出我的承诺，死死地钉在自己的岗位上表明我坚定的立场。

你看到了吗？我其实也不是一开始就很成熟靠谱的，荒唐的事情当初也做了不少，运气好的是我的领导一次次地容忍了我，给了我自省和犯错后重新来过的机会。

最严峻的危机：被部下架空

这是我职业生涯中一次难受却又难忘，受挫严重却又促成我快速成长的经历。我现在仍对我手下这位经理 Y 说的话历历在目，这里我选择了四句最有代表性的话。

1. 许健，你让 C 去做事情，他你的听吗？你让 X 去做事情，他听你的吗？我下面的人，都只听我的。
2. 我下面的人干得这么累，我给他们多要一点涨薪和股票不过分，你如果不给，就把我的涨薪和股票拿走给他们好了。
3. 许健，你说 U 是你的根本，所以我不可以劝他加入我的小组。那我就不是你的根本了喽，我和我的小组对你来说就是后娘养的，对吗！？
4. 许健，你觉得你气量很大对吗？我告诉你其实你不是。

不知道如果你是领导，听到部下这样说，会有什么感受？这位一线经理其实是我多年的好友，还是我劝他加入 eBay 的，当时他已经在前公司做了多年经理。

在一开始的两年，我和他都是尽力互相帮衬，最后怎么就变成这个样子呢？我今天不去谈我和这位经理 Y 的对错，其实也谈不清楚，我想讲的是我当时的处理方式和事情过去后自己的反思。

当时的处理方式

从刚才我提到的 Y 对我说的话，估计你也对情况有了初步判断，那就是情况已经有些失控了。我当时并没有把失控的事情瞒着领导，而是一五一十告诉了她。

我跟领导讲的时候秉承了一个原则，就是我自己身上一定是有问题的，这一点要承认。我的感受我也没有几个人可以分享，总得有个出口。

那时我干得也很不高兴，但当时的我已经有了担当意识，所以我给老板的建议就是：“既然我已经管不了这个组了，就让经理 Y 独立运作吧，你能不能给我一年时间呢？我会在这个期间完成我承诺给总部领导的工作，然后你看看能不能给我安排一个别的工作，我偏向于做回技术路线。如果找不到合适的位置，那我就去外面找找机会。”

我和领导同步了情况还有自己的想法之后，接下来我就更加专注把 C3（基于 OpenStack 的云解决方案）的客户体验做好，并且由于我更加专注，我带的其他几个小组在半年内得到了几个重要客户的认可。

在这期间又发生了一系列的事情，情况是这样的，Y 负责的小组承担的是公司新的技术栈项目，也是公司将来技术发展的主方向。在这样的大背景下，为了这个项目成功，Y 持续地和领导要求更多投入。加上上海这里对接总部新副总的领导迟迟不能到位，Y 只能自己对接，因为 Y 跟总部领导也冲突不断，这让总部领导觉得这个团队已经不是他的团队了。

因为这一系列的事儿，我并不认可 Y 的激进做法，觉得他没法把团队带往更好的未来。我慢慢也缓过神来，自己的看法也有了转变。

我承认自己在过去这段时间存在问题，我会尽心尽力协助老板去外部找新的部门领导，但我越来越确定，如果要从内部选择团队主导人的话，我就是那个最合适的人选。

事后的反思

这个架空危机过去以后，我仔细做了反思。

我作为一名二线经理，给一线经理授权不等同于放手不管，对于这么重要的 Track，可以双手放开，但必须两眼盯紧。跨级的 Deep Dive（深度谈话）要做，关键指标和

Milestone（里程碑事件）要看，核心骨干的信任关系要培养。这些事没做到位是我最大的失误。

另外，我在跟 Y 关系很好的时候，我把新技术栈的架构师以级别倒挂（架构师的级别在 Y 之上）的方式汇报给 Y 也是一个失误。我发现危机的产生都是平时的疏忽大意，看起来我和 Y 的信任关系很强，一直在给他授权，但一线团队的管理细节我却知道得更少了。

那么 Y 为什么跟我的关系会从多年好友逐步恶化呢？我现在的解读是，Y 觉得他面临很大的交付压力，但是他不觉得从我这里拿到了他需要的足够的帮助；而我觉得他只为自己的团队，却不考虑整体团队。Y 觉得我作为领导决策失误，我觉得 Y 开始膨胀且越发不尊重自己。

信任裂缝出现后，我们两个人在交付压力和观点不一致的双重作用下，冲突情绪迅速发酵。Y 很强硬，而当时的我不够强硬，本质上来说自己不够强，不足以掌控部门内的其他强者。

那么问题来了，当你感觉自己不够强，应该怎样调整自己呢？**“我可以承认自己距离强者有差距，但是我绝不会对自己失去信心。”**这句话是经历这件事以后我的最大收获。

出了问题并不可怕，可怕的是我们从此颓废，一蹶不振，这个问题我就算这次在 eBay 退却了、避开了，它以后还会在别的地方以其他形式重现，因为我一直没有解决它。还有，很多时候其实我们没得退，打个不恰当的比方，打了败仗还想划一个自留地，从此相安无事，这其实是做不到的。

碰到问题，要正视矛盾。如果我们暂时没有那么强的领导力，就要专注我们能控制的事情，比如我在危机的时候就告诉自己应该对团队负责。所以我尽心尽力去帮助老板 engage 新的领导候选人，而且专注把 C3 的客户体验做好。

危机也是我们历练的机会，也许我们可以把危机化为转机。静等转机的过程中，我们要把心态摆好，如果有转机那当然好，如果没有转机，我们也尽自己的努力做好能掌控的事情了，这也照样很好。

总之，即使在危机状况下，我们也要始终专注于业务价值的交付和团队成员的成长。因为作为一名经理在最关键的事和人上持续投入，团队其他人特别是领导都会看在眼里，我们

迎来转机的概率就会大很多。

总结

今天我们谈了危机下的领导力，面对企业内部的风波，比如业绩下滑，要做到能够共患难。作为领导必须以身作则，摆明你的态度，以坚定的意志和身体力行的作风稳定军心。我专门提了我们不但要做可用之人，更重要的是要做可信（可以托付重大职责）之人。

光靠意志力约束其实无法长久，面对外部挑战，领导想要稳住团队里的骨干，还是要落到具体的计划和行动上。主要从三个方面考虑：

第一是落实骨干的发展平台和工作机会，这件事我们要有紧迫感，不要等到人家去外面找机会了再急着解决。

第二就是以身作则，树立重承诺的风气。高级别人才需要给予愿景，最好是他自己提的愿景。要知道这些人在内心对自己都是有要求的，他们大多觉得自己是一个说话算数的可靠的人，自己提的目标，当然不能轻易放弃，这意味着危机时刻他们也不会轻易放弃。

第三是做好人才梯队建设，这里的人才其实是“可托付的人才”而不仅仅是“可用之才”。

最后我谈了失去领导力的应对方式和我的反思，即使在危机状况下，我们也要始终专注于业务价值的交付和团队成员的成长，这会增加我们转危为安的几率。

面对危机，最最重要的一点就是**我们可以承认差距，但是绝对不要失去信心**。这句话不单单对职业生涯有效，也是我们在人生中面对挫折时给自己的鼓舞。

思考题

1. 我在文中谈了被部下架空的情况，那如果是被老板架空的情况呢？也就是老板在决策和执行的时候，基本上就越过你直接找你下面的人了。你觉得导致这种情况发生的原因可能有哪些？如何预防？如果事情已经发生了，你会怎么做？

2. 我做经理多年后，通过一次偶然的机会，我意识到可以积极看待公司裁员这一类的“坏事”。因为这些“扰动”，一些组织结构的调整才可能实施。建议看一下《反脆弱》这本

书，然后结合自己的工作经历写一段心得分享出来（请务必做一下，一定有收获）。

欢迎在留言区晒出你在危机管理上的经历和疑问。如果有收获，也欢迎把这篇文章分享给你的朋友。

提建议

更多课程推荐

数据结构与算法之美

为工程师量身打造的数据结构与算法私教课

王争

前 Google 工程师



立省 ¥40

破 90000 订阅特惠，到手价 ¥89

© 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 18 | 组织管理：如何突破团队效率提升的三大关？

下一篇 20 | 文化建设：哪些价值观能够提升团队凝聚力？

精选留言 (2)

写留言



可怜大灰狼
2020-10-02

记得刚开始工作的时候，A公司做政务服务相关的工作，要对全省各个地市办事项升级。升级主要是对旧的办事项做一个个改造（平台代码因整体技术栈有变，导致没有兼容坑爹要死）。关键是升级有问题要背锅，没问题也不知道最后有没有激励体现。所以很多人不愿意接手，也包括我（那时候只是平台的一个核心骨干）。但是最后领导指定让我去接手，带一个外地团队去处理。后来我就出差了一个多月，带着外地团队每日每夜做办事...
展开 ∨

作者回复: 那你的努力老板还是看在眼里的。

我想问一下，调薪月的时候，你的改造工作已经完成了吗？



💬 1

👍 2



Maybe
2020-10-02

第一个问题，发生的原因有很多，a.可能整个大团队focus在重点项目上，老板比较看重，他需要亲自把控关键过程和细节，那对他来说整个项目组都是扁平化的方式；b.老板对你目前的管理工作不满意，这种不满意可能是没有及时同步目前团队的情况，或者同步的时候不在点子上、没有说清楚。如何预防，要是在不断帮老板解决问题的过程中建立并增强双方的信任关系。如果发生了怎么办，这时候猜测是没有用的，最好的方式就是沟通，...
展开 ∨

作者回复: 我觉得 a 的方式是不可取的，如果你是二线经理，我建议你不要这样做。你可以把控细节，但是不代表你就可以直接越过一线经理。除非是一个重要项目，你需要从你的各个团队抽调骨干组建一个临时班子，指定一个负责人，这个负责人也可以是你自己，这种情况你需要跟你的
一线经理直接说明情况。

B 我也觉得应该谈清楚。一种情况是你的老板没有意识到，那你提了他就意识到了也就解决了。还有一种情况是你老板故意为之，你不去谈清楚，隔阂会越来越深的。这里我的建议是，老板如果真的愿意说、就一定抓住机会让老板把话都说出来，尽量挖干净，具体做法就是一上来先不要反驳，多问为什么？提醒自己，你这次的谈话目的是拿信息，拿了信息你才可以客观分析然后做出调整。两步走：先拿信息，再做调整，目的是修复关系。



💬

👍 1