

02 | 我要不要做管理呢？内心好纠结！

2018-08-18 刘建国

技术管理实战36讲

[进入课程 >](#)



讲述：刘飞

时长 10:11 大小 4.68M



上一篇文章，我们探讨了技术人常见的职业发展方向，不难看出，在做了几年技术之后，大部分技术人会把“做管理”作为一个重要选项来考虑，甚至在很多时候，你的上级会推着你带团队。你是否正处在这样一个阶段？是否犹豫过要不要做管理呢？

在十来年的管理工作中，我常常被工程师这样询问：“我适不适合做管理呢？你对我有什么建议吗？”每当此时，我都会反过来问他一个问题：“能否先告诉我，做管理对你来说意味着什么呢？你觉得它能给你带来什么？”

我当然不是在质疑他，只是想让他去反思自己“做管理”的初衷。因为大部分新经理，即使都已经踏上了管理之路，却并没有认真审视过自己的初衷。而这个问题是非常重要的，因为它不仅决定了你能在这条路上走多久，还决定了你能走多远、走多好，甚至走得是否开心。所以，我会第一时间提出这个问题来。

在我做过的访谈中，以下四类说法是最为常见的：

第一类：不得已的选择。典型说法有：

“我对技术没有热情，也没有技术特长，所以只能做管理。”

“做技术又不能做一辈子，很多前辈都转管理了，我也要转。”

“没有办法，公司发展太快了，老板要求我带团队。”

第二类：别人眼里的成功。典型说法有：

“如果能做到公司高管，别人都会认为我是一个优秀和成功的人。”

“能够做管理带团队，这样在家人眼中会很风光。”

第三类：不辜负组织的期待。典型说法有：

“上级说我适合做管理，我不能辜负他对我的期望。”

“公司需要我带团队，这是公司对我的信任，我一定得做好。”

第四类：对做管理的主观遐想。典型说法有：

“不用凡事亲力亲为，安排下级去做就好了，应该会轻松些。”

“做管理越晋升越轻松，你看高管都不坐班。”

那你对于这个问题的回答，会对应上面四类中的哪一类呢？

我想说，无论是上述四类中的哪一类，都很难让你在管理之路上走很远。因为上面的四类说法都属于“外驱力”范畴。如果你因为这样的“外驱力”而选择了管理，时间一长你就会觉得管理工作越来越烦人，而且并不如自己所期待的那样风光，甚至会怀疑自己当初是否选错了路。

其实，你并不见得是选错了路，只不过之前的选择都是基于外部的推力和诱惑所进行的决策，而外力很多时候并不是你能掌控的。

事到如今，是该考虑你自己的**内在动力和真正诉求**的时候了。

你可能会说：“我一直都清楚自己的诉求啊，哪个发展得好、回报丰厚，我就选哪个。这还有什么好探讨的吗？”事实上，每条职业道路上都有非常出色的榜样，关键是你能否在你选择的道路上也那么优秀呢？这个问题的答案，恰恰就建立于你内心的渴望和意愿上。况且，意愿也是公司考察管理候选人是否适合做管理的重要因素，所以这个问题不可回避。

你可能会追问：“我都还没有做过管理，或者我只是刚开始做管理，我怎么判断这是否是我的真爱呢？”

下面，我通过以下**三个重要问题**，来帮你做个判断。

第一个重要问题是关于“管理的价值观”的，即**你是否认同管理的价值呢**？你可能会疑惑，这会成为一个问题吗？我很肯定地告诉你，会。很多新经理的上级会跟我诉苦，说他们的新经理不认同管理的价值，常常会跟他们抱怨，主要表现是：

认为招聘面试、辅导员工、向上汇报、开会沟通、流程梳理、资源协调、进度推动、绩效评估等大部分管理工作，都是琐碎的“杂事”，很难从这些工作中获得价值感和成就感，甚至还对于这些工作挤占了写代码的时间而不满。

认为经理是给高工和架构师打下手的，职责就是支持好架构师的工作，所以比较郁闷。

认为管理的工作不如技术工作有价值，通过技术手段来解决问题才是最酷的事情。

你是否也会这么认为呢？

即使有很多人都认为你适合做管理，而如果你自己不认为管理是有价值的，你是不会开心地长久做下去的。

第二个重要的问题是，你是否对管理充满热情，并享受这些工作呢？你可能会问：“我还没有做过经理啊，怎么知道有没有热情呢？”而事实上，做很多管理工作并不需要经理的头衔，下面的这些问题供你参考：

你是否主动地向自己的上级了解过团队的工作目标呢？

你是否主动关心过新同事该怎么培养，以及如何更好地帮助他们成长呢？

你是否享受去负责一个大项目的协调和推进？它的成功发布是否会给你带来强烈的成就感呢？

你是否思考过什么样的流程和机制可以应对团队工作中的那些疏漏呢？

如果你的答案都是“否”，也没有关系，重要的是，你看到这些问题，是饶有兴趣，还是非常抵触呢？如果还是“否”，那你可能此时还不适合做管理。

第三个重要问题是，你是否看重在管理方面的成长呢？每位管理者，都是从技术骨干或业务骨干开始起步的，在此之前并没有太多管理方面的学习和积累，这意味着你有很好的管理可塑性，同时也意味着你有太多的东西需要学习和训练。

做管理要扩充的认知和能力很多，以至于我们整个专栏都会探讨这些问题。这里我先列举几个基本的认知：

1. 更大的责任。很多人会把晋升到管理职位，理解成更大的权力和更高的地位，认为经理对于员工是处于掌控和支配地位的。也许过去在某些领域的管理者的确如此，但在互联网公司里的管理者，这样的管理哲学会遇到很多困境。在互联网领域，管理者带一个团队，更多是意味着要承担更大的期待和责任。即便有时看上去有一定权力，但归根结底，还是为了更好地实现团队目标，基本体会不到行使权力的快感。这是不是如你所期待呢？

2. 更立体的视角。在做工程师的时候，只要做好上级交代的任务就好了。而一旦做管理，为了带好整个团队，就需要考虑上级、下级、平级的期待和诉求，而且不能只是关心“眼前”，还得关心“从前”和“以后”，提升看待问题的系统性。这是你喜欢的能力吗？

3. 更灵活的思维方式。多年的技术工作训练，你一定有很强的确定性的思维方式，讲究界限清晰、对错分明、言出必行、不出差错，往往靠谱就是你的代名词；而很多管理工作却是充满着不确定性的，有些工作的执行边界也是模糊的，甚至是是非对错都很难界定清楚。在各种不确定因素中，却要去追求一个明确的目标，这对于很多新的技术管理者来说，思维方式会受到很大冲击。你想扩展你的思维方式吗？

读到这里，你也许会问：“看上去都是挑战和要求，那我能得到什么呢？”

事物都是具有两面性的，上述的挑战和要求也会给你带来成长与收获。接下来，我和你说说能收获什么。

首先，你到了一个更大的平台上，你的能力和视野将得到大幅度提升。这会给你带来明显的**成长感**。

其次，你不但能力变强了，你还有团队了，你能搞定更大、更复杂的事情，做出更大的成绩。这会带给你更强的**成就感**。

再次，你可以带着团队做出越来越多的成就，你的团队也越来越优秀，团队成员都得到了成长，你甚至还会影响到合作团队。你的**影响力**显著提升了。

最后，你的能力、成绩、影响力全面提升，你得到了更多的精神和物质的回报。你所有的付出、成长和积累，都将或早或晚地换回等值的回馈。你的**获得感**也将得到满足。

所以，关于**你的初衷、你的投入、你的成长以及你的回报**之间的逻辑，你是否看清楚了呢？

如果说你前面问我“适不适合”，主要是指“你是否可以很好地胜任”，以及“能否拿到自己想要的回报”。那么，此时你就知道要回答好这两个问题，是需要首先回答另外两问题的，即：这个选择是否更符合“你的初衷”，以及是否更能激发“你投入的意愿”。因为，这两个问题里蕴含着你的价值观、你的核心诉求，以及你的擅长和热爱，这些底层的动力，正是你面对挑战、走向卓越所需要的最重要的东西。

正因如此，丹尼尔·平克在《驱动力 3.0》一书中有说：“服从让我们撑过白天，而投入才能让我们撑过夜晚。”这告诉了我们一个很简单的事实：外驱让我们可以做好本职工作，而内驱才能让我们成就卓越。

这具体到我们今天的话题就是：你都开始考虑做管理了，只是按部就班地做好工作，已经不再是你的诉求了，不是吗？

倘若你恰好正在扣响管理之门，你认为是否有必要去审视一下自己内在的动力呢？

当然，管理之路很长，一时想不清楚、看不明白也不用担心，我们专栏一共有 36 篇文章，在这期间你会有充分的时间去雕琢一个属于你自己的管理艺术品。

你准备好和我一起探讨了吗？

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 01 | 多年前的那些工程师都去哪了？

下一篇 03 | 哪些人比较容易走上管理岗位？

精选留言 (52)

写留言



Anry

2018-08-25

21

这一年多过来太有打杂感了，大家的下班时间才是我的上班时间，只有下班了才能安心做点事情，上班被各种杂事打断，碎片化的时间，事情优先级高，跟不同的角色沟通，都需要技巧，管理深刻的感受就是管好自己的事，理会各方

作者回复: 新经理的必经之路，又当爹又当妈的一段时间：)



笨笨

2018-08-20

11

看完这篇后 我发现我不适合做管理了 没有热情了 🙄

展开 ▾

作者回复: wow, 这么大的收获得请客了^_^



硕

2018-08-18

👍 8

看完第二篇, 我已经迫不及待地想, 应该把这篇文章分享给我团队里的哪几位同学了。看到这里提出的应该思考的几个问题, 简直有相见恨晚的感觉。

作者回复: 🍷, 因为这些说法就来自咱们身边同学:)



王新华

2018-08-19

👍 5

可以看出作者很用心, 学习了, 期待后面的内容

展开 ▾

作者回复: 谢谢新华:)



W_T

2018-08-18

👍 4

外部驱动力能在关键时刻推你一把, 而内部驱动力是保证自己一直前行的动力。我自己刚做管理的时候是纯粹的外力驱动, 现在已经是内外一半了, 看了这篇文章, 尤其是问过自己初衷、投入、成长之后, 我更加坚信走管理路线没有错。好文章, 已经推荐给团队成员看。

展开 ▾

作者回复: 🍷说的真好!



Jeff

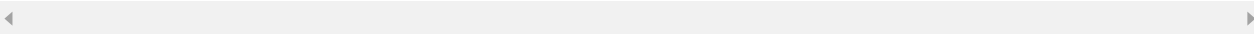


2018-08-21



哈哈 初心很重要决定走多远
管理一直让我如履薄冰

作者回复: 放松, 能有多大事呢, 无非就是带着大家一起出业绩:)



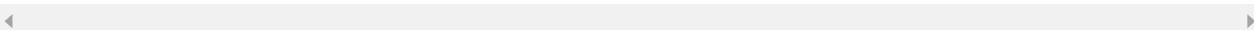
零下三度

2018-12-18



从项目负责人做起, 到现在的两个团队, 最开心的事情是帮助每个人进步, 帮助每个人找到自己的兴趣。他们也都很优秀, 承担了公司最具挑战性的项目。一路走来, 最重要的是心态和思维方式的转变, 刚做team leader的时候, 总是批评同事代码质量差, 有时候不注重场合直接骂人, 反思一下, 如果不是自己做事靠谱了, 老板也不会让我带团队, 第二, 要根据人员说水平和公司诉求调整要求, 第三, 和每个人进行一对一谈话, 了解他们的...
展开 ∨

作者回复: 看状态, 你可以培养候选管理者了:)



Backache

2018-08-20



这一段时间, 做了很多所谓的杂活。不止一次想跟直属领导提出离职, 但是想想我的离职原因, 连我自己都不能够信服, 开始从自身寻找原因, 也正在寻找一些方法论, 希望后续的课程能够对我有所帮助, 也希望能在技术管理这条路上走得更远。

作者回复: 把杂活放在我们的管理框架中看看 它们都有什么价值:)



emilymeng

2018-08-20



从技术骨干走向技术管理, 不管是外部驱动还是内部驱动, 首先要有改变和自我转变的认知和意识。

作者回复: 厉害!

有这个意识的人不超过20%





Rachel_fan...

2018-08-19

👍 2

刚走向管理岗不久，发现带5~6个人和20几个人很大不同~要想都兼顾，感觉只能自己多花时间

作者回复: 的确很大不同，超过六七个人没有梯队已经自顾不暇了：)



bluesea

2018-08-19

👍 2

发人深省，正好需要这一部分内容，多读几遍，可以带来不同的思考
展开 ∨

作者回复: 能在一个层次上对话真好^_^



Julian

2018-08-19

👍 2

领导推荐读的，同样是读到第二篇后马上分享给了团队的人，每个人因为自身原因都会有不同的想法，但是真正是否准备好了做管理，是否有能力承担起来，确实值得深思。外驱力再强，自驱的内功跟不上依然无法做好，需要自己有目标，然后朝目标奔跑。

作者回复: 非常赞成👍每个人的成长都离不开自驱



猫小印

2018-11-21

👍 1

第一次带团队，10人，老好人型，结果自己累死，队员抱怨太闲，里外不是人。第二次带团队，总结第一次经验，摸索着立好执行规则，执行目标，分配任务~前期总算稍微hold住了，但是时间稍微一长，问题又来了，成员技能没有进步，能做事没有进步，效率一般，于是开始考虑技能提升，人员培训，让一部分人先优秀起来~~~目前到这个阶段，团队人员稳定，技能也在逐步提升，这个状态下，身为管理还需要考虑什么？还能...

展开 ▾

作者回复: 站在你的上级的位置来看你和团队, 你就知道了:)

◀ ▶



张

2018-11-14

👍 1

没有初衷, 新团队需要一个管理者, 工龄最大, 就出来了, 时常迷茫啊

展开 ▾

作者回复: 80%以上的技术管理者是被推上来的, 你不孤独:)

◀ ▶



伪Geek

2018-09-10

👍 1

写的真好。

如果你现在做的很多工作让你觉得找不到意义了, 那不妨再重新回头望一望当初选择它的初衷。如果注定所有的弯路都是成长必经之路, 那至少保证你的价值观不偏不倒, 一切总会有归途。成就自己的同时, 更重要的是有能力成就他人, 成就团队。...

展开 ▾

作者回复: 非常喜欢你说的 一切有归途这句话 人最终还是会回到初心

◀ ▶



阿木子三不...

2018-08-19

👍 1

架构师和技术经理的关系职责是什么呢?

展开 ▾

作者回复: 不同公司会有不同, 架构师侧重从技术角度解决问题, 技术经理侧重团队业绩的达成和团队建设

◀ ▶



阿森

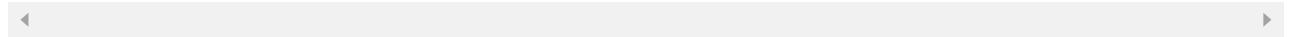
2018-08-18

👍 1

写得不错，我就是不自觉变成这个角色，而且非常认同这个角色，在不断提升业务知识，管理理念时，也不断扩大技术面，并在地铁或车上看技术基础和架构知识。期待你的更新。

展开 ▾

作者回复: 🙏！注意交通安全：)



MARCUS.W

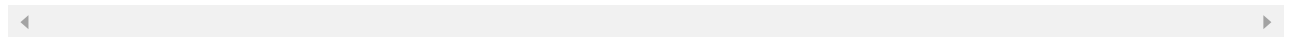
2018-08-18

👍 1

假如不想做管理或者管理做不好的一般后面有哪些方向可以去发展

展开 ▾

作者回复: 做技术架构师的或者技术专家，文中的8个主要发展方向不都是管理方向：)



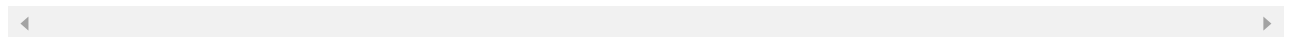
清水道人

2019-04-22

👍

面试时，经常问人，为了某个想法，规划，自己做了什么。
机遇是留给有准备的人

作者回复: 🍻🍻



银

2019-04-14

👍

自我审视

初衷：“成就自我”（帮助团队成功、帮组他人取得成绩）

投入：热情积极投入管理工作，至少50%以上的时间精力投入（之前确实将管理工作当做杂事来对待，投入的精力也不足）

成长和回报：管理能力提升、核心竞争力提升、影响力提升

展开 ▾

作者回复: 🍻🍻

