



下载APP



09 | 人才培养：御人也是育人，人才培养的5个维度

2020-09-09 许健

技术管理案例课

[进入课程 >](#)**讲述：许健**

时长 20:08 大小 18.44M



你好，我是许健。今天我们来谈谈“如何培养人”。

我的老板说：“管理的本质跟教育是一样的。”这句话放在四五年前我还没有理解，现在却越发觉得有道理。我在女儿出生后，也看了不少育儿的书，发现教育的思路和培养员工的思路是相通的。

我们带领着一个团队，不仅仅是为了把事情做成、交付业务价值，更重要的是要帮助团队成员提高能力，让他们过得更好。即使他们有一天离开这一家公司，我们不再是他们的领导，他们也会因为我们的存在而成为更好的自己。从这个角度看，我们作为经理，就是给员工赋能。



那我们该如何给员工赋能呢？我们可以参考自己的成长经验，提取思路，也可以借鉴其他人的方法。接下来我们就从五个维度，一起来梳理怎么做好人才培养这件事儿。

1. 积极主动，态度先行

刚工作的时候，我一直觉得自己技术不错，但是却不受领导重用。直到工作两年以后，偶然看到一本《动物职场进化手册》，才让我开始思考应该做一名什么样的员工。

曾经有高级别员工指导我，让我要“拔高层级”看问题，才能更好地和领导对齐思路。我开始意识到，考虑问题的时候应该从领导的角度、从组织的角度来看，而不是单单从自己的角度来看。当我转换了思考问题的角度后，我明显感觉到领导对我的态度有了改变。

多年后我成为了一名经理，我对自己更加需要什么样的人有了更清楚的认识：“优秀的员工不是坐等领导安排工作，而是会主动去发现问题，去理清问题，他会跟领导说这个问题我考虑过很多种解决方案，优劣的分析结果在这里，我觉得应该选方案 X，原因是 ABC。”

如果问题的解决已经超越这名员工的权限范围，他会清楚地告诉我需要帮忙解决哪些问题。我们想想看，这样的员工，他具备的本质特性是什么呢？如果用一个关键词来概括，就是积极主动性。

那怎么衡量员工的积极主动性呢？我们可以借用《别让猴子跳到我背上》的书里提到的“安肯自由度量表”做判断，这是一个用来衡量员工自由度的工具。

员工自由度的层次



极客时间

你会发现第一层、第二层的员工占用经理的时间更多，而越高层级的员工其实会得到主管更多授权，同时占用经理的时间更少。

落到具体的工作里，经理可以这样考量部下的积极主动性：

小 S 负责跟总部做新的流量管理系统集成，他是等着总部催进度还是会主动汇报进度？虽然在内部技术评估会议上，我们已经明确了新的流量管理需要保证 10 个典型客户场景不会出问题，但他是否需要等我去催，才会给我一个时间点，拿出针对这 10 个场景的具体书面分析报告呢？

小沈在做一个模版系统，总架构说总部也出了一个方案，于是我让小沈找总部的工程师聊一下。那小沈谈完会主动找我做分析吗？还是他在等我去找他？

老王在做一个高风险的自动化项目，我不去找他的话，他会不会主动找我分析项目风险并讨论对策？要知道这事情我心里一直在惦记着。

员工的积极主动性很重要，作为经理人，学会怎样激发大家的积极主动性更重要。具体可以分三步走。

第一步，明确标准，告知期待。经理应该明确地告诉员工，自己对他们积极主动性的期待，包括内容和程度两个维度的期待。

第二步，赏罚分明，落地要求。提供对员工积极主动性的激励（如态度上的认可、口头表扬、和绩效挂钩等等）或惩罚措施。积极主动不是一蹴而就的，而是习惯的养成。员工距离我们的标准接近了一些，就可以给出适当的反馈，鼓励他们向这个方向前进。

第三步，循序渐进，带头提升。经理作为团队的带头人，自己做事儿就要注意积极主动性，这样才能促进团队形成积极主动的氛围。比如，经理也要主动约自己的上级做工作汇报，甚至可以主动询问领导有什么烦心事儿。拿我自己来说，像两个组同时做流量管理的问题，还有未来平台安全的里程碑定义和组织配套.....这些问题都来源于我向领导主动询问，才慢慢明晰。

2. 实战积累为主

不知道你看没看过《亮剑》这部电视剧。我觉得李云龙这样在实战中摸爬滚打积累的经验是非常关键的。李云龙是先打仗，后上的军事院校，而不是反过来。

工作中也一样，前面我们聊过了如何提高员工积极性，解决了工作意愿的问题。态度问题解决了，技能不达标就是白搭。所以怎么解决技能（工作能力）的问题呢？

我们很容易想到的就是先解决技术原理问题，我之前的学习方法一直就是先彻底搞清楚理论，再动手。我学 C++，先买一本《C++ Primer》来啃；学 Linux，就去上一个 RHCE 培训班。

那这种方法有什么问题呢？我发现当时花了很多时间，但只是纸上谈兵，没产生什么实际效果。

后来在交付时间的压力下，我才意识到，不结合实际需求去真实的战场上锻炼，提高就很慢。所以必须先动手，一边干一边学。学 React，自己去拿一个项目练练手，先学会怎么用再去查资料搞清楚原理。遇到问题别有畏难情绪，因为遇到问题是提升能力的起点。最好在学的过程中多碰到点问题，在排查的过程中自己的动手能力就上去了。

我们部门曾讨论过新员工如何培养这个问题，还做了投票表决。结果在众多选项中，得票率最高的就是“放到一线去锻炼”：

去一线做产品的客户服务，这样能让新员工更了解产品，还能积累基础问题的解决能力。

让新员工完成难度适中的 Bug Fixing 任务，或者做外围管理监控系统的增强，都能让他真切了解系统的内部实现。这样还能让新人亲手走一遍开发流程——比如 Code Review、测试、发布流程。

但在实战积累方面，有一点是需要注意的，那就是要**控制压力**。曾经有一个新毕业的学生被我们放到一线，每天都在经历信息轰炸，除了要学习云计算的系统知识，熟悉一大堆公司内部的名词和系统之外，他还要做客服和生产环境应急事故处理。

一系列的任务给他造成了很大的精神压力，因为他觉得自己的精力投入和实际能力的提高根本不成正比。久而久之，他甚至出现了失眠的情况。

这件事让我意识到经理必须去控制压力，对于这种情况可以做两方面的调整：一方面，实战训练外必须配合定期谈心，了解新员工的实际困难，帮忙疏通精神压力。另一方面，就是要安排专门的师傅带新人，而且要让师傅的业绩和徒弟成长挂钩。

之所以这么做，是因为我自己还是新员工的时候，碰到了一个好的同事，我的网络知识基本上都是他教的。我问他什么叫组播，他把单播、组播、广播、任意播全部都给我讲了一遍，这样还不够，还要给我演示来帮助我实际操作。

我也见过新人向同事提问，被问到的人却像挤牙膏一样地传授知识，或者面露鄙夷：“这个你都不懂！”这种情况如果总是出现，时间一久，新员工就会对请教问题本身产生抗拒。所以，我现在会跟团队明确要求，不要让我看到“挤牙膏”现象的存在。

但即使我们这样强调了，团队里还是会出现新员工不愿意主动请教的情况，这些都需要经理去了解问题出在哪里，并且及时解决。做得好的，我们要当面表扬。要是发现问题，不管被请教的老员工是多高的级别，都要纠正。

如果是理念不同导致矛盾，这个时候我们可以开谈心会沟通。员工培养关乎我们团队的未来，这些年轻员工不起来，我们团队的发展后劲就会不足，所以从领导到高级别员工都必须重视员工的培养，并且要愿意花时间、花精力在年轻人身上。

3. 提高软实力

除了技术动手能力，一个人要成长还有其他方面的考量，我们公司经常要跟总部一起做设计审核。新员工做的设计常常会被打回来，备受挫折。很多时候备受挫折并不是技术原因

导致的，而是员工软实力不足。

软实力具体可以从这些角度思考：你自己的逻辑够不够强？说服力如何？讲话气场够不够？碰到高级别领导能否有理有据坚持自己？

你可能要问了，这些问题都好难啊，怎么提高啊？一个字，练！

比如做系统设计，我们都是要去跟总部领导做设计审核的，虽然可以客客气气地在内部先做一次 Review，但是不能暴露员工临场高压下反应不足，面对技术领导不敢直言辩论的问题。

所以，经理和技术骨干要跟员工做真实工作的情境模拟。虽说是模拟，其实跟真的一模一样，区别就是没有总部领导在，这里的目的不是检查员工的技术能力，而是通过模拟来锻炼他的思维、逻辑和表达等软实力。

怎么模拟呢，我举个具体案例来说明。我们监控组为提高安全性，要对客户使用的监控系统加上权限管理流程。下面是真实模拟中的一些问话：

检验员工有没有极简思维。这个客户 Onboard 为什么要客户发申请，默认给客户权限不行吗？我们要同时从技术和用户体验极简两方面考虑，沿着这个思路我们再想想在客户体验和系统复杂度上要怎么做权衡。

考察员工逻辑是否清晰。这里多了一个校验真的能够更安全吗？我们来理一下思路，什么时候会出现校验失败呢？如果现在实际的场景都是校验成功，而我们为了这个永远成功的校验，却要客户多输入额外的参数，这里的逻辑是不是存在问题呢？

事后，我问了这些同学对于模拟的反馈，他们都说很好。但是跟他们关系很近的人给我的反馈却是：跟我模拟这些，这些同学压力很大，希望我以后要多给一些鼓励。

根据这样的反馈，我注意到除了模拟高压场景，最后还是要给一些鼓励。比如经理可以鼓励员工对领导直抒己见，关于这点，这里有一个具体的例子：

我和小 D 完成系统设计审核的演练后，我让小 D 就当前的工作安排反驳我，并和他说如果做到会给他加分。小 D 有点急了，憋了半天说：“许总，你老盯着我去跟总部的工程师死

磕 Onboard 体验，但我当前最重要的事情是定系统 Schema，我现在需要专注，你这样要求我最后可能两件事都做不好。”

这个回答有点惊到我了，虽然他没有反驳我的技术决策逻辑，但他说出了我要求他同时搞两件事的风险，而且他说的也是有道理的。通过这样的锻炼，我希望他以后跟领导讲话自信心强一些。后来小 D 把自己对这个项目不满意的点，写了一个长总结，我还分享给了副总，副总看完也认可了。

还有就是 Mentor（导师）机制。这里的 Mentor 跟我前面谈的师傅是不一样的。我入职 eBay 以后，我的老板就给我找过导师，而且这个导师一般会由不在同一个汇报线上的高级别员工担任。

为啥找不在同一个汇报线上的人呢？因为，这样能让被培养人讲话时减少一些负担。资深高级别员工可以给出建设性意见，很多都是这些导师多年经验所得。“拔高两个汇报级别考虑问题”，“组织内的很多问题本质上都是信任问题”，这些金玉良言都是我当年的 Mentor 跟我说的，让我受益匪浅。

4. 给员工提供专注的机会

不管是什么级别的员工，想构建自己的核心竞争力都需要积累，而想要不断积累，必须要有专注作为保障。有一本叫《异类》的书提出成为专家要投入一万小时，还有一本《刻意练习》提过，要有效的投入而不是纯粹重复。其实两本书都是在强调专注的重要性。

我觉得人在同一个时间点只能专注一件事，什么叫专注？就是我们的心思都在这个事情上面，但凡有空余精力就都在思考这个事情。一个人什么事儿都做但方向上总是换来换去，和他在某一方向上专注发展三年不换方向，明显是后一个情况他更有可能成为所选方向上的专家。

我这里有一个反例，这个例子也是我自己觉得有愧于老 T 的地方。老 T 是我们部门的高级别人才，思路清晰，人又有担当，是我在有困难搞不定时会想到的人。

最近三年，我先是在项目 A 快垮了的时候找他出山。花了一年，项目 A 才转危为安。后来我又因为支付问题和很多业务开发抱怨防火墙影响上线效率，找他解决防火墙自动化的问题。期间还有关于 PaaS, Cloud UX, Traffic Reblanacing 的问题.....诸事不决，我总会找他。

但是这一切导致了老 T 精力被分散，没有办法在某一个方向上做长期积累，提高自己技术竞争优势，老 T 曾跟我说过他觉得自己的知识输出大于输入。

而反观老 J，一直在监控耕耘。后因为要搞 AI Ops，所以在业务指标异常检测这个方向上继续深耕，从零开始持续投入近三年时间，最近他的文章还被 AI 顶会接受。

我上个月做反思，发现身为经理我做得不够好，没有给老 T 留出一个让他专注提升的空间。我不但应该抑制自己遇事动不动找老 T 帮忙的冲动，还应该把让老 T 分心的非核心事务给砍了，不让老 T 分散注意力。我后来跟老 T 商量，明确了他主攻“平台安全”这个方向，并约定说无论如何我们都会坚持这个方向至少三年。

安全方面是需要长期积累的，老 T 现在会有针对性地去学习 Web 安全，跟公司安全部门谈合作，把安全审核流程集成到软件开发流程中，自己负责云计算 SSO（单点登录）的事情。对组织领导来说也已经明确了老 T 的方向，所以会主动帮他在这个安全方向上寻找机会，构建他的支撑结构。我也为老 T 有这样的发展而感到高兴。

5. 把握“挫折”的度

最重要的这点放在最后这里说。我认为经历挫折是我自己成长的最快最有效的方式。

我前面讲到，管理的本质跟教育是一样的。做父母的都知道，孩子学走路摔两跤是必须的，学游泳喝两口水才学得快。就连学习专栏也是同样的道理，你读十遍都不如你去吃一遍苦，经历一些难相处的人、困难的事提高才快。

经历挫折不难，难的是度的把握。做父母的可以接受孩子摔两跤，但是肯定不希望骨折和意外。做经理的可以接受一两件事情没有做成，但是不希望员工的自信给打击没了。

小沈从传统行业加入互联网行业，一年不到，他提出离职，我问他：“你我认识这么多年，你就这样放弃了吗？你现在放弃之前的苦就白受了，小沈，你相信我再坚持一下，你一定行的。”

小沈却回答说，他太压抑了，哪怕知道我说的都是对的，却觉得自己让我失望了。他在这时已经受不了了，只想早点解脱。

这件事就是做经理的只专注了锻炼而没有关注心理建设，小沈需要的是更多的关心和有经验的人切实与及时的指导。我当时的问题是直到他扛不住了才去鼓励，太晚了。

后来我从管理一个十多人的团队，直接升级成管理五十人的团队，我当时搞砸了，甚至一度撑不住想退出，所幸后来坚持下来了。自己遇到这样的挫折，再回过头反思小沈那件事，我才发现小沈为什么扛不住这件事儿，其实本质上是做经理的没有把握好挫折的度。

到底怎么掌握度呢？我见过两种方法。一种中规中矩，逐步提高难度。切忌把人扔进火坑自生自灭。另一种是压一压被培养人的耐受性，评估他的心理承受力在哪个点上。这种方法跳过了之前的逐步提高阶段，就跟孩子入学后的摸底考试一样。

具体操作时无论用哪一种方式，都要保持跟被培养人的频繁沟通（1:1、散步、吃饭），不要让他自信心垮了，他可以吃苦，但是经理要不停地表现出对他的信任，并且还能在他跨不过去的时候拉他一把。

经历挫折和授权是有关系的，做家长的老是护着孩子担心这担心那，你的孩子老也长不大。做经理的不愿意授权，担心这个做不好，那个不完美，员工就永远也成长不起来。对于高级别员工，经理特别要坚持高要求，但是要把具体实施留给员工自己做。

老板就曾给过我这样的反馈，说我激情有余，拉着一帮兄弟一起冲锋，但是我对部下的要求其实不高。而且我对细节的关注也不足，很少针对具体的细节，指出部下做得不好的地方，导致我们部门的员工很少经历挫折，即使没有达到更高目标也很少被经理提醒，于是成长速度有限。

总结

人才培养是组织的重中之重，这么重要的事情当然要一把手亲自抓。我们先要认清自己肩上的责任，管理不单单是御人，还是育人，一字之差，后面这个“培养教育”的格局高很多。

从我自己的成长之路总结，我认识到：员工要成长进步，首先要有自己的主动性，这是内驱；然后去实战锻炼，理论辅助；除了技术之外的人情世故、逻辑、影响力也要锻炼，这里要讲究实用，相信真实模拟的效果；人不是神不是计算机，不要多线程，就是要独占CPU，做一些艰难取舍来专注一个方向发展。

相应地，作为经理，我们要给员工创造能够专注发展的空间。捷径无他，天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，方能增益其所不能。

最后请记住，作为经理人我们要对自己说，我可以承认我有差距，但我绝不怀疑自己有能力赶上。培养员工，我们要让员工足够强，强到他随时可以离开；对员工又要足够好，好到让他选择留下来。

思考题

你团队里的员工按照能力分有顶级，中等，垫底三类。你在这三类员工中如何分配你的时间？

管理的本质跟教育是一样的，回顾你自从有记忆开始到现在的经历，找回那些促使你成长的关键时刻，想一想怎么复制这些时刻？

欢迎在留言区晒出你的经历和疑问。如果有收获，也欢迎你把这篇文章分享给你的朋友。

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 08 | 人才招聘：招人过程中容易犯的5种错误

下一篇 10 | 裁人：“心要慈、刀要快”，做好裁人这件事

精选留言 (3)

💬 写留言



勇闯天涯

2020-09-09

刚做管理的那段时间，不知管理为何？要做什么？只能硬着头皮去找管理方面的书，看了之后觉得说得都对，但怎么干？具体的实施路径和辅助工具是什么？绩效谈话怎么搞？每次不知道谈啥，好尴尬。做管理荒废了技术咋办？就是在这样的纠结，分裂的情况下，我开始了管理工作，每天都很焦虑，非常怀念一个人干活的日子。

...

展开 ∨

作者回复: 看你写的总结你很好学的，什么事情有一个积极向上的心，外加坚持就一定能提高的。



👍 4

**Xunqf**

2020-09-09

我觉得可以概括为，“能力，动力”，培养员工的能力，激发员工的动力。
对于顶级的员工看结果，中级的员工给指导，垫底的为其定计划。

作者回复: 顶级员工最需要的是发展平台，垫底的你花了大量力气很多时候提高有限的，经理时间也有限，建议重点放在中层员工身上。

**此方彼方Francis**

2020-09-09

“拔高两个汇报级别考虑问题”，老师能展开讲一下吗？
总觉得不得要领，比如说：如何验证自己跨级考虑问题得到的结论？
另外，跨级考虑问题也是想替领导排忧解难，那么在信息不对称的情况下，怎么去揣测领导的难处呢？

展开 ∨

作者回复: 首先你得有这个意愿。然后你就去做好了，做了可能领导会说你自己的事情能不能先做好，这时候你就知道领导目前对你更大的要求是专注，当然你做之前也可以评估一下自己的本职工作是否做到位。也有可能领导说你想错了，那你也可以事先问一下领导你多这个部门是这么看的，你的看法是否正确。总之我觉得我可以臆想出很多方法，但是最最主要的是你有这个意愿，你去做，做了就会有反馈的，然后你再根据反馈调整。

