

10 | 新经理常踩的坑儿有哪些？

2018-09-06 刘建国

技术管理实战36讲

[进入课程 >](#)



讲述：刘飞

时长 10:28 大小 4.80M



上一篇文章中，我系统地介绍了从一位工程师到一位管理者所需要做的角色转换。你是否已经对“如何做一名职业的管理者”胸有成竹了呢？

事实上，管理更多的是一门实践科学，从“知道”到“做到”，还需要长期地刻意练习。在实际操练过程中，你会碰到各种各样的问题，这会是常态。但是，如果你能提前知道前面有哪些“坑”是最容易踩到的，你也许就可以提前规避，选择跨过去或绕过去。

今天，我就把过去 10 年我遇到、看到、听到、搜集到的新经理最常见的管理误区，汇总为六大类和你分享，希望可以帮你未雨绸缪。

第一类误区

常见的做法和说法如下：

1. 不主动找活儿干，总是等待上级派活儿，如果上级没有明确安排，就“放羊”。
2. 即使上级有了安排，还总是指望上级替他做决定该怎么做，选哪个方案。
3. 在和上、下级沟通中，他主要充当“传话筒”的角色，常用句式是“老板说……”“某员工说……”，并没有反思每次沟通要达到的目的和效果是什么。
4. 过于关注苦劳和付出，常见说法是“某某还是不错的，没有功劳也有苦劳。”

类似的行为和说法还有很多。你能够看出以上四个问题的共同点在哪里吗？你觉得这些问题背后的原因是什么？会带来哪些可能的后果呢？

相信你已经发现了，若用我们前面掌握的“马车模型”来看，这类问题的共同原因就在于：这位管理者还在“拉车”，而没有站在“马车夫”的位置上去驾驭整个马车；没有对整个团队的 ownership，工作比较被动，关注执行过程。

所以，我把这类问题归纳为：**过程导向、被动执行**。那么这种情况会带来哪些后果呢？

由于没有从“管理者”的视角出发，所以至少会带来如下三个后果：

1. **团队方向感缺失**。大家都只是着眼于手头工作，团队得不到愿景的凝聚和激励。
2. **团队做不出有效的业绩**。因为团队没有方向感，所以结果就很难有效。
3. **无法带领一个团队**。由于视角局限，所以还不具备带领团队的能力。

你身边是否有这样的管理者呢？你对此又是怎么看呢？

第二类误区

常见的相关说法有：

1. “某某做得太慢了，还是我来做吧，他半天的工作，我两个小时就搞定了。”
2. “团队离了我不转了，里里外外都靠我操心，他们都担不起这个责任。”
3. “某某的工作主要靠我……”“在我的指导下，某某才……”“这件事主要是我做的……”

关于上述的这三个问题，我分别用三个词来概况：

问题 1，叫“包工作”。也就是说，他作为一个管理者，把团队成员力所能及的工作都做了。

问题 2，叫“包责任”。也就是说，他作为团队的负责人，把团队成员每个人应该自己承担的责任，都包在他一个人身上了。

问题 3，叫“包功劳”。为了体现自己的能干，处处凸显自己的功劳，把团队成员的业绩和工作成果也都放在自己头上了。

由于这类问题突出一个“包”字，所以我把它归纳为：**大包大揽、唯我最强。**

我相信，你身边一定有这样的管理者，甚至你还曾经遇到过，而且对于其中某些大包大揽的行为，你可能还挺钦佩他的能力和担当。那么，你是否意识到，大包大揽的管理者也可能会带来这样的后果：

1. **梯队问题**：大树底下寸草不生，梯队迟迟培养不起来。因为梯队的培养需要授权，需要让高潜人才有发挥空间并承担相应的责任。
2. **激励问题**：由于管理者冲得太靠前，团队成员积极性受挫，遇事往后缩。
3. **个人发展问题**：由于得不到团队成员的有效支持，自己又忙又累，做不了更大的业务。

正因为如此，有些成熟公司如京东就有规定，如果你没有培养出可以完全顶替你位置的人，你是不能晋升的。

第三类误区

常见的相关说法有：

1. “好好干，我不会亏待你的，我绝不会让跟着我的兄弟们吃亏！”
2. “某某可能会不高兴，可能会离职，怎么办呢？”
3. “某某技术比我强，我给他打好下手就行了。”

上面这三个问题，其实是两类管理者的表现，我合并在一起了。

第一类是“带头大哥”式的管理者，讲究的是兄弟感情，在他们心目中，不但兄弟的工作是我的，兄弟人也是我的。这类管理者可能在某些情况下特别有战斗力，但是一旦情况有变，对公司的破坏性也是非常大的，因为他忘记了他带的团队是公司的资源，而不是自己的，所以不可能成为一个职业的管理者。

而后两类问题描述的是和第一类几乎相反的一类管理者，由于团队里有资深的高级工程师，他在技术判断力方面不如这些高工，索性就给这些高工做起了“保姆”，而忘记了自己才是这个团队的舵手和船长，因此也不是一个职业的管理者。

我把这两类不职业的情况放在一起，归纳为：**带头大哥、当家保姆**。这类问题带来的后果大体如下：

1. **不职业的管理风格和文化**，这会给公司带来很大的潜在风险。
2. **团队没有方向**，所以很难有正确的判断和决策。

那你是这样的管理风格吗？你团队里有资深高工吗？此时，职业与否，才能体现出你作为管理者的成熟度。

第四类误区

常见的相关说法有：

1. “人手不够，没人，这真做不了，要做就得招人。”
2. “让团队加班的话，得给大家发加班费，不然没法提升积极性。”
3. “像某某那样的人才适合做管理，我跟他太不一样了，所以不适合做管理。”
4. “还有个 Bug 没修复，不能发布，我们一直都是这么规定的。”

上面的这些说法是不是很常见呢？你作为工程师时应该一定不止一次地遇到过，甚至也曾经这样说过。作为一位工程师，有上面的这些言论似乎也无伤大雅，但是如果作为一个团队的管理者还这样说的话，就明显是掉到“坑”里了。

这个“坑”是什么呢？就是：**单一视角、固化思维**。往往因为某个要素不具备就否定所有的可能性，比如上面提到的“要想做事，就得招人”“要想提高积极性就得发加班费”“只有某某那样的人才能做管理”“某个 Bug 没有修复就不能发布”等等，思维模式非常单一。这样造成的后果是：

1. **习惯性卡住**。遇到问题和困难，很容易被卡住，到处都是绕不过去的鸿沟。
2. **认知层次低**。由于被单一惯性思维所支配，认知层次和考虑问题的维度无法提升。
3. **难堪重任**。由于创造性地解决问题的能力不足，难以承担具有挑战性的工作。

所以，如果你已经走上了管理岗位，请务必避开这个误区。

第五类误区

常见的相关说法有：

1. “这个是测试的问题，这个是产品的问题，这个是别的部门的问题。”
2. “产品经理一点逻辑都没有，没法沟通。”
3. “这事不赖我们团队，是某某团队没有按时完成。”
4. “我查过了，不是我们的问题，惩罚不到我们。”

上面的这些说法也很眼熟吧？因为这在工程师团队里非常常见。相信明眼如你，一下子就看出来这类问题的共同特点就是：**自扫门前雪、固守边界**。

我们都知道，角色和责任的边界划分，是为了分工和合作，但由于很多大型项目有赖于多个团队一起协作完成，所以又需要有人主动站出来，去承担边界模糊的那部分职责。作为一个员工，边界分明无可厚非，但是作为一个管理者，就需要以全局的目标为己任，才能拿到公司要的业绩结果。

所以，这类问题明显的管理者，常常带来这样的后果：

1. **项目推进不畅，从而影响全局的结果。**
2. **自我设限，因此个人成长受限。**
3. **个人影响力无法扩展。**因为目光和手脚都局限在团队内，所以无法在更大的范围产生影响力，也就无法成为更高级的管理者。

正因如此，作为管理者，是要站高一层来看待问题的。

第六类误区

这个我已经在前面的文章中探讨和解决过了，常见的说法有：

1. “突然不写代码了，感觉吃饭的家伙没了，心里发虚。”
2. “管理工作太琐碎，感觉离技术越来越远，现在特别担心个人发展。”
3. “做管理最大的挑战是，要舍弃技术，特别难。”
4. “管理是个矛盾的事情，自己技术专业越来越差，却要带领整个团队。”

这类问题的核心原因是把管理摆在了和技术对立的位置，同时由于管理能力还没有强大到可以作为自己的核心竞争力，因此忧虑自己的技术会落后，从而失去生存能力。

我把这类问题归纳为：“**患得患失**”。这造成的后果会有：

1. 犹豫反复，无法全力以赴去做好管理，**成长缓慢**。
2. **对技术的看法太狭隘，从而影响技术判断力的提升**。
3. 由于**误判**，可能会错失一个好的发展平台。

至此，六类管理误区我就分享完毕了，你是否能够在实际的管理工作中一眼认出它们呢？我们再来回顾一下这六类误区都是什么：

第一类：过程导向、被动执行；

第二类：大包大揽、唯我最强；

第三类：带头大哥、当家保姆；

第四类：单一视角、固化思维；

第五类：自扫门前雪、固守边界；

第六类：患得患失。

所有上面这些“坑”，都是前人用血泪教训换来的，希望你在前行的道路上，能够认清楚这些“坑”，或规避，或跨越，驾驭着你的“马车”一往无前。

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 09 | 从工程师到管理者，角色都发生了哪些变化？

下一篇 11 | 我刚开始带团队，从哪里着手呢？

精选留言 (38)

写留言



emilymeng

2018-09-06

30

精辟，点赞。

补充一个误区：团队或公司事务与个人私事区分不清，以司为家，个人感觉是属于主动承担过度，一旦受到质疑和挫折，积极性瞬间跌落，内伤不已，觉得是公司对不起自己。

作者回复：哈哈 很好的误区



李小胖

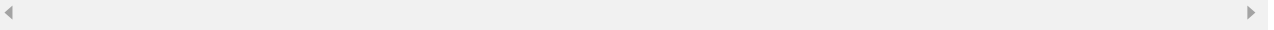
2018-09-06

16

把功劳让给团队分享，把黑锅留给自己独享。

展开 ▾

作者回复: 说的好凄惨^_^



W_T

2018-09-06

👍 12

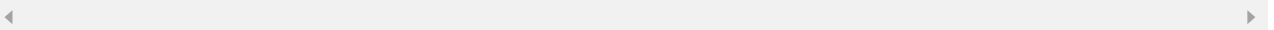
这六类问题仔细一瞧，很多坑都踩过 T_T。

尤其是第二类问题，曾经在里面挣扎了很久，一开始是不知道，经过领导点拨之后，时不时还会不自觉的复发。

...

展开 ▾

作者回复: 为你点赞👍



黄无由

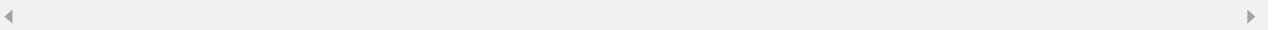
2018-09-06

👍 7

有一种管理者保护下面的人，不从公司的全局出发。

展开 ▾

作者回复: 管理者不是圣人，他可以不职业，你可以更优秀：)



李晓安|司...

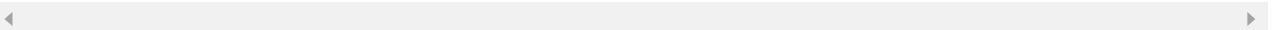
2018-09-29

👍 3

六类问题都遇到的人还有救吗？😏

展开 ▾

作者回复: 恭喜你和我一样：)





YoungerChi...

2018-09-06

👍 3

骨干成员交付能力一般，质量一般，设计能力偏差，经常延期。但来公司时间较长，得大领导喜欢，交付能力强的来公司剪短。如何破解这种难题。

作者回复: 那就不叫骨干成员，只不过是资历老，划定他的工作范围和工作要求，胜任一定工作就好了。



哭哭吓唬你

2018-09-10

👍 2

创业公司，工期紧人员不足且水平有限。不得不亲自下手做一些事务，导致自己非常累。这种改怎么破？人招不上来

作者回复: 你是创始人还是在创业公司打工？这是创业公司的正常状态。啥事都得做，我作为技术负责人该兼顾行政财务人事呢：）你和主要关系人判断好啥事值得自己做就好了，一步一步往前拱！



Beituo0805

2018-09-07

👍 2

这一章节里面讲的这些坑和第6节讲的4种管理风格有没有什么关系呢？比如说发号施令型的领导更容易会碰到那些坑，这块能不能分析一下？

作者回复: 这两个其实没有必然关联，角色认知偏差不属于风格问题：）结合起来分析更多的是统计意义



王者归来

2019-01-21


👍 1

这六类问题我或多或少的都遇到过。我举一个现在遇到的问题吧，我是工程师，开发人员出身，对于很多开发人员的实际困难是感同身受的。所以在走向领导岗位时，对于员工的意见和感受就非常重视。所以慢慢地给人很惯下属地感觉，好多东西一有阻力，很难下决心下狠心推行下去。

不知道有没有相同感受的人，我的问题又可以归到那一类中呢？

展开 ∨

作者回复: 认知误区的问题在于没有意识到这是个问题, 你一旦意识到了就变成一种选择, 你可以选择惯下属, 也可以选择惯不惯, 只要你觉得自己是基于管理者角色出发的:) 所以 并不能说你这一定是问题

 **Summer**
2019-01-15

👍 1

所以了解了这些坑然后如何避免呢 😊 感觉很难做到告知对方有这个问题, 他就不犯了了呢

作者回复: 认知的改变是需要持续觉察的, 认识了误区只是第一步。



友人A
2018-09-10

👍 1

这章真是醍醐灌顶啊, 大部分坑都踩过。感觉最近学习的比以往几年的都要多, 了解越多, 才觉得世界越广。培养接班人这个真的很重要, 不然你永远无法提升, 典型的大包大揽。必须要敢于授权, 新的领头羊都是需要培养激励的。现在基本在协助新负责人做好进度及质量管理工作。也有点患得患失, 技术判断力看来又得复习一下了。

展开 ∨

作者回复: 嗯嗯 这本来就是大部分技术管理者最容易踩的坑:)



贾宏飞
2018-09-06

👍 1

老师好, 我觉得 “还有个 Bug 没修复, 不能发布, 我们一直都是这么规定的。” 这句话应该没有问题吧, 如果日活千万有bug肯定不能上线

作者回复: 看场景:) 单独拿出来不好探讨, 不过, 有些项目是进度第一, 质量次之



mikejiang



2019-04-17



这些误区需要做一个checklist，必要的时候多看看反省一下，不然太容易掉坑了。

作者回复: 等到你培养新经理的时候会更容易看到这些问题：)



平淡人生

2019-03-17



我遇到同样的问题，所以我很困惑

展开 ▾

作者回复: 你的困惑在哪里？知不知？愿不愿？还是能不能？



Fly55

2019-03-07



刚入职国企，一个职员，在每天坚持看，努力学习中。

展开 ▾

作者回复: 好想听听你的感受，毕竟思维方式差异很大：)



哥本

2019-02-17



知行合一，我啥时候能做到😁。加油💪

展开 ▾

作者回复: 王阳明说了：人人即可成圣人：（



Biyuan

2019-01-07



这些误区都很有道理，那如何才能避开误区呢？误区背后反映的问题如何克服解决呢？

作者回复: 这些误区属于认知误区, 知道了还可以为之就是自己的选择, 而不是误区, 所以不需要克服。



JK-舒玉强

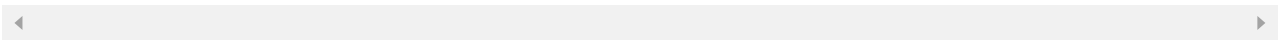
2018-12-17



这些坑对应的办法呢?

展开 ▾

作者回复: 坑儿你都看见了, 踩不踩就可以选择了:)



月光蓝

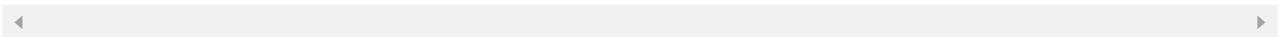
2018-12-13



写的好精辟。受教了

展开 ▾

作者回复: 🤝🤝



柯鑫

2018-12-08



肿么办、程序员刚转产品、就.....第六种很明显了

展开 ▾

作者回复: 有前途啊、程序员转产品, 思维方式会很立体

