

开篇词 | 你为什么需要学管理？

2018-08-13 刘建国

技术管理实战36讲

[进入课程 >](#)



讲述：刘飞

时长 07:46 大小 3.57M



你好，我是刘建国，虽然你平生已经认识过很多个“建国”，但其中最关注**技术人如何带团队**这个话题，并且在“极客时间”上开专栏的，我肯定是第一个。

你可能会说：“技术才是我的真爱，做管理啊，带团队啊，都不是我要考虑的事儿。”

嗯！我原来也是这么以为的，因为做管理有一个很重要的因素叫做“意愿”，这说明做不做管理是可以主动选择的，不是吗？

但是近期我做的一个调研，却让我大跌眼镜，完全颠覆了我的认知。事情的原委是这样的：我统计了最近半年参加“新经理管理图谱”培训的数百名技术管理者，竟然只有10%~20%的新经理是主动和上级表达希望做管理的，这也就意味着：**超过 80% 的技术管理者，都是在没有明确表达管理意愿的情况下，被公司推到管理岗位的。**

竟然有这么大比例的人都没有做出主动选择，实在匪夷所思。而且，这个数字还不包括那些实际已经在带团队的高级工程师或架构师，他们虽然没有管理的头衔，但已经是一个实际的 leader。

我想，你一定可以想象得到，绝大多数技术管理者在刚开始带团队时，对管理该怎么做是知之甚少的，因为他们毫无准备，甚至都不确定自己是不是要在这条路上坚定地走下去。难怪他们常常把管理工作统称为“杂事”，虽有调侃之意，但其不情愿也可见一斑。

那么，这种技术人被“逼上梁山”做管理的情况，是不是有违常理呢？当我进一步研究了这些技术管理者的公司背景之后，似乎找到了原因所在。在很多传统的企事业单位，要晋升到管理者，需要 5~10 年甚至更久，这使他们有充分的时间去培养一位管理者。

而在新兴的泛互联网领域，这个时间会缩短为 2~5 年；如果你服务于一家快速崛起的公司，这个时间会进一步缩短为 1~2 年，甚至更短。公司根本就等不到你掌握了管理技能之后再让你带团队，上级会推着你边做边学。事实上，你们的上级极有可能也是这么开始做管理的。所以，如果下周你的上级突然要求你带团队，你可千万别觉得奇怪 ^_^。

很快你就会发现，**对于互联网技术人来说，“带团队”不再是一个可选项，而是迟早都要面对的事儿。做技术和带团队，更像是职业发展的两条腿，而不是完全叉开的两条路。**

所以，不论你是还在做技术，希望未雨绸缪地对管理有个初步的了解；或是你恰好处在转管理的节骨眼儿上，对怎么做管理感到迷茫；亦或你已经走上管理岗位，对如何应对棘手的管理问题有所困惑，**一幅管理者的管理技能全景图**都会让你胸有丘壑、从容面对，正如我 10 年前的期待。

10 年前，在我刚从一个工程师开始带团队时，充满了迷惑和不知所措，当时我多么渴望有前辈可以给我高屋建瓴的指引，提纲挈领地告诉我**从技术转做管理，都有哪些要注意的地方，都有哪些事情要做，以及应该怎么操作**。对此，我期待了 10 年。

我带着这样的期待，在百度把 5 人团队带到 150 人的部门，成为百度最佳经理人；带着这样的期待，我把天使轮到 C 轮各阶段创业公司的 CTO 和技术 VP 都做了一遍；带着这样的期待，我先后培养了四五十位新经理。带着这样的期待，最终，我创办了“果见管理工作坊”，专注于对技术新经理的辅导和培养。半年下来，支持了数百计的技术新经理，服务了十多家企业，其中不乏顶级的互联网公司。

无论是在带新经理的过程中，还是在做新经理培训的过程中，我发现如下三类问题是大家普遍关心的：

1. 关于 Why 的，比如：

“老板让我做管理，我到底要不要做呢？”

“管理这条路是否适合我呢，对我个人发展有什么建议吗？”

“我不像某某那么适合做管理，我是否还要去尝试呢？”

.....

2. 关于 What 的，比如：

“管理到底都需要做哪些事呢？”

“有没有管理的框架图可以让我按图索骥，做到心中有数呢？”

“我做得是否足够，我还应该做哪些工作呢？”

.....

3. 关于 How 的，比如：

“怎么做团队建设呢？”

“怎么提升团队凝聚力呢？”

“怎么做向上沟通和向上管理？”

“怎么做员工激励？”

“怎么应对低绩效员工呢？”

.....

多年来，探讨这些问题的文章多如繁星，但散落天际，我找不到一张“星空图”能把它们系统地关联在一起。纵然上过无数的管理培训，也都是隔靴搔痒，感觉老师在天上说，而我在地上跑。于是，受到“技术管理者”的使命召唤，我希望能用技术人的亲身经历和技术人熟悉的语言，来挑战一下这个管理技能的“星空图”，并以此来阐释技术管理的方方面面。

无论你是一位**“有志”工程师**，考虑未来做管理；还是一位**“被经理”**，被上级不由分说推到管理岗位，希望变被动为主动；无论你是一位即将开始带团队，希望了解管理者应知应会事宜的**准经理**；还是一位已经开始带团队，希望系统掌握管理方法论的**新经理**；甚至于你是一位希望交换管理认知、关心新经理培养的**老经理**，我们都可以在未来的三个月，一起来探讨下面 5 个方面的内容。

1. **自我倾听**。主要围绕“Why”的问题，理顺新经理内心的纠结与彷徨，让你心无旁骛地走上管理之路。
2. **角色认知**。提供给你一个管理工作的“全景图”，以方便你按图索骥地了解管理工作所涵盖的方方面面。
3. **管理方法**。这其中，管理规划、团队建设和任务管理，合称为“管理三部曲”，分别探讨“看方向”“带人”和“做事”的这三个关键的管理内容。
4. **管理沟通**。探讨管理沟通的工具和技巧，并探讨向上、向下、横向等典型沟通场景下的沟通要点。
5. **管理之路**。主要探讨如何积累管理方法论，以及如何成为自己所期待的管理者。

和技术的确定性思维不同，管理有很多模糊的概念，比如当你开始带团队之后，大家应该怎么称呼你呢？是叫经理？团队 leader？管理者？manager？还是团队负责人？

为了方便探讨，**我姑且把需要带团队的技术人统称为“经理”**，而且，文章中提到的“团队 leader”“manager”“管理者”“团队负责人”等概念，如果没有特殊说明，默认都是一回事，**都是既需要“带人”，又需要“做事”，也就是对团队和业务都要关心**。而非只关注人员成长的人力经理，也不是只关注做事的项目经理。

好了，无论是已经在带团队的管理者，还是未来或主动或被动将要带团队的工程师，准备好迈出你职业发展的另外“一条腿”了吗？

最后，我用“颠覆式创新之父”克里斯坦森的一句话，来欢迎你已或即将带队前行，他在被确诊罹患癌症之后写的《你要如何衡量你的人生》一书中说道：“如果干得好，管理是最崇高的职业之一。没有哪一个职业能像管理一样为他人提供学习和成长的机会，让他们懂得承担责任并取得成绩，以及为团队的成功做出贡献。”

我坚信，当你学会用“带团队”的思路工作和生活之后，无论你是否拥有“管理者”的头衔，你都将作为身边人事实上的**领袖**。接下来，就请开启你的领袖之路吧！

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。

下一篇 01 | 多年前的那些工程师都去哪了？

精选留言 (113)

写留言



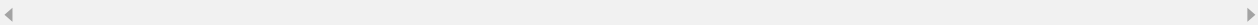
newborn.X

2018-08-14

35

很好，开篇就很棒，不知道能不能建立一个微信群。把我们都拉进去共同交流学习

作者回复: 要不我们现组一个？



小杰

2018-08-13

21

这个开篇词深深切入了我的痛点

展开

作者回复: 我也曾经这么痛过:)



Rebbby

2018-08-14

👍 14

作为一个被动性管理者，太需要高人指点了，希望接下来的课程 能学到实战经验，期待能与课程一起成长。

作者回复: 你不会孤独，80%的技术人都是这么过来的:)



占小狼的堂...

2018-08-13

👍 11

讲的很赞。

展开 ▾

作者回复: 谢谢认同:)



字节流

2018-08-15

👍 6

今天刚被上级沟通说带的小组团队没有凝聚力和战斗力，希望后面能解惑，有帮助的方法

作者回复: 大约在“团队建设”篇:)



newborn.X

2018-08-14

👍 6

组组组，📱贴上二维码，才入技术经理坑的同学共同进步

展开 ▾

作者回复: 我的微信是ivan9109 不知道是不是符合人家极客时间的规矩哈哈



W_T

2018-08-14

👍 5

技术人不愿意主动做管理，可能有下面两个原因：

1. 觉得人太复杂不好管，跟机器打交道更容易。
2. 做技术有一个完整详细的技能图谱，做管理确没有。

不过在真正做了管理之后会发现，凡事都有套路，其实没有一开始想的那么复杂
展开 ▾

作者回复: 做驾轻就熟的事情最安全，尝试新事物总是需要勇气的：）看样子你是过来人



乐呵呵

2018-08-16

👍 4

想当年也是被推上做管理的，做了一段时间后，发现自己的一些行为和想法还是非常有效的，之后也一直在持续摸索着往前走。知人善用，想别人之所想;加强培训并努力培养人;给新人更多的机会和空间;放权-沟通-监控是团队管理的几个关键词;同时做了更多杂事，想让大家更高效的工作;默默的研究了不少管理学书籍，有点相见恨晚，慢慢的对管理越来越感兴趣。相信一定能从作者这学习到一些新的理念，多谢分享。

展开 ▾

作者回复: 好之者不如乐之者，兴趣可以让你走很远：）



月劲潮月

2018-08-15

👍 4

如果干得好，管理是最崇高的职业之一。没有哪一个职业能像管理一样为他人提供学习和成长的机会，让他们懂得承担责任并取得成绩，以及为团队的成功做出贡献。这是我想要达到的目标！

展开 ▾

作者回复: 所以，还是很有使命感吧！





DebugCat

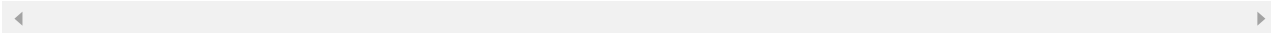
2018-08-14

👍 4

虽说离走上管理岗位还有段距离，但可以学着理解何为管理者的角色

展开 ▾

作者回复: 45块钱会送你占得先机：)



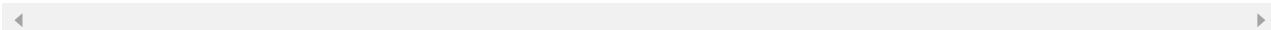
冷面先生

2018-08-14

👍 3

从8个人的团队leader到目前70多人的团队主管，7、8年间被公司培训了n次，内心深处依然抗拒用管理学的那些套路去管理技术团队，总觉得技术人员应该有不一样的更走心的管理方式。但随着管理规模的扩大，却又不得不臣服于那些套路。还是想通过专栏学习一下，看看会不会有不一样的收获。

作者回复: 估计会有不一样，我也觉得管理不能只是套路，技术人员最不吃的就是那些浮在空中的套路：) 一起探讨



Huang

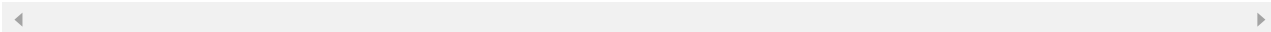
2018-08-13

👍 3

最近刚想往管理团队发展，看到这么好的课程，果断订阅了，希望获益良多

展开 ▾

作者回复: 一切都是刚刚好：)



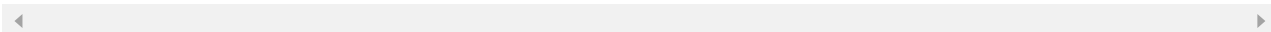
Jason

2018-08-13

👍 3

最近在思考如何保证任务的同时提高团队的整体实力，希望能从这找到切实可行的方案

作者回复: 嗯嗯，大约会在“团队建设”篇：)





小伟

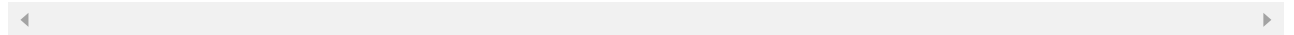
2019-02-19

👍 2

外企senior javaer做了多年，虽然晋升不快，一直觉得也还好。去年同事跳槽double后惊觉自己其实只是温水里半熟的青蛙，再这样下去就全熟了，是时候改变下，让今后的职业发展和经济情况更好。

这两个月在狂补各种技术技能，昨天带过的一个小弟找我说他们公司急需一个内推的arch，带3-4个人从0到1主导一个跨公司业务线的产品，整合各类数据供咨询一线做咨询...
展开 ▾

作者回复: 现看完专栏吧 你的问题大多都涉及：)



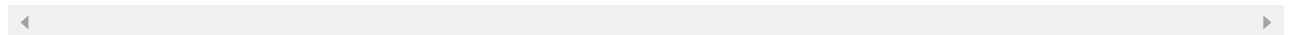
春雁北回

2018-09-18

👍 2

今天打开极客时间，本来是同事推荐的一个算法课程，没买那个技术课程，看到咱这个技术管理课程，就买了本课程。看完了所有留言，每个人都有各自的道路吧。今年31了，还是在写着底层代码，现在感到路越走越窄，仔细想想还是自身没有规划好。对于技术，自身不是非常喜欢那种，一直都是吃饭工具，这几年没有深入技术，都是工作需要就学到那。把所有的时间全部投在看杂七杂八的书上。身边的后辈同事，一个个做上部门负责人...
展开 ▾

作者回复: 这就叫缘分吧：)



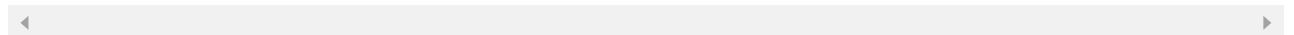
AE86

2018-08-25

👍 2

突然被推到管理岗，现在的我一脸懵逼😳开发人员扯皮推进度，老板催进度，我夹在中间不好受啊

作者回复: 哈哈 你被夹在中间说明位置没站对^_^



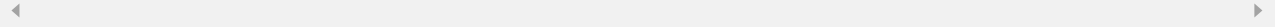
mikejiang

2019-01-30

👍 1

管理这个行业没有深入理解之前，很容易认为管理没有什么了不起。这个是非常容易进入的误区。

作者回复: 做到个五六十分挺容易, 做到八九十分一样很挑战啊:)



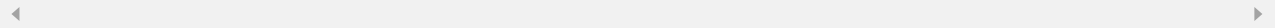
郁

2018-10-06

👍 1

在我实践中, 一直感悟到技术和管理是相通的, 唯一不同在于人是活的, 代码是死的! 代码需要管理, 人也需要管理, 这个管理者就是调度器。保持团队的有效、高效沟通是第一使命, 然后需要根据沟通后的反馈做出不同动作和响应。希望能借助老师的专栏捋顺自己过往的思考, 能行成自己的体系。

作者回复: 🤝🤝 你有系统性思维、早晚必有自己的体系:)



Request

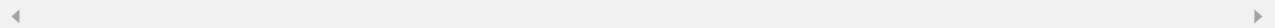
2018-09-15

👍 1

深度好文。

展开 ▾

作者回复: 🤝🤝



Dylan

2018-09-09

👍 1

我觉得管理和技术都是我所喜欢的, 即使那些“杂事”再繁琐, 也要安排一部分时间花在技术上, 比如亲自写代码, code review, 哪里缺人就补上~ 尽管管理工作很虚, 但是看到团队的成才和其他部门的正面反馈, 还是觉得很有价值~ 期待在这里可以跟建国老师学到东西~

作者回复: 我认识你这样类型的技术高管:)

