



下载APP



## 01 | 领导力：如何在实践中应用不同层次的领导力？

2020-08-24 许健

技术管理案例课

[进入课程 >](#)**讲述：许健**

时长 16:02 大小 14.69M



你好，我是许健。今天我要跟你聊一个听起来比较“虚”的话题——领导力。

在今天的内容开始之前，我先给你重现一段发生在 eBay 上海研发中心的对话。当时我是监控组的经理，Ralph 是监控组技术主力，所以很有可能转为经理。

当时，总经理对我们的项目进度很不满意，总经理是这么对我们说的：

“Ralph，难道你一定要带着经理的帽子才能管事吗？你说说看，有什么东西在阻止你才管理监控组！”



“许健，不要跟我说你只是负责整个 Global 监控的一部分，从行政上来说你是只管监控的一部分，但是那不意味着你就不能对总部监控产品规划施加影响！”

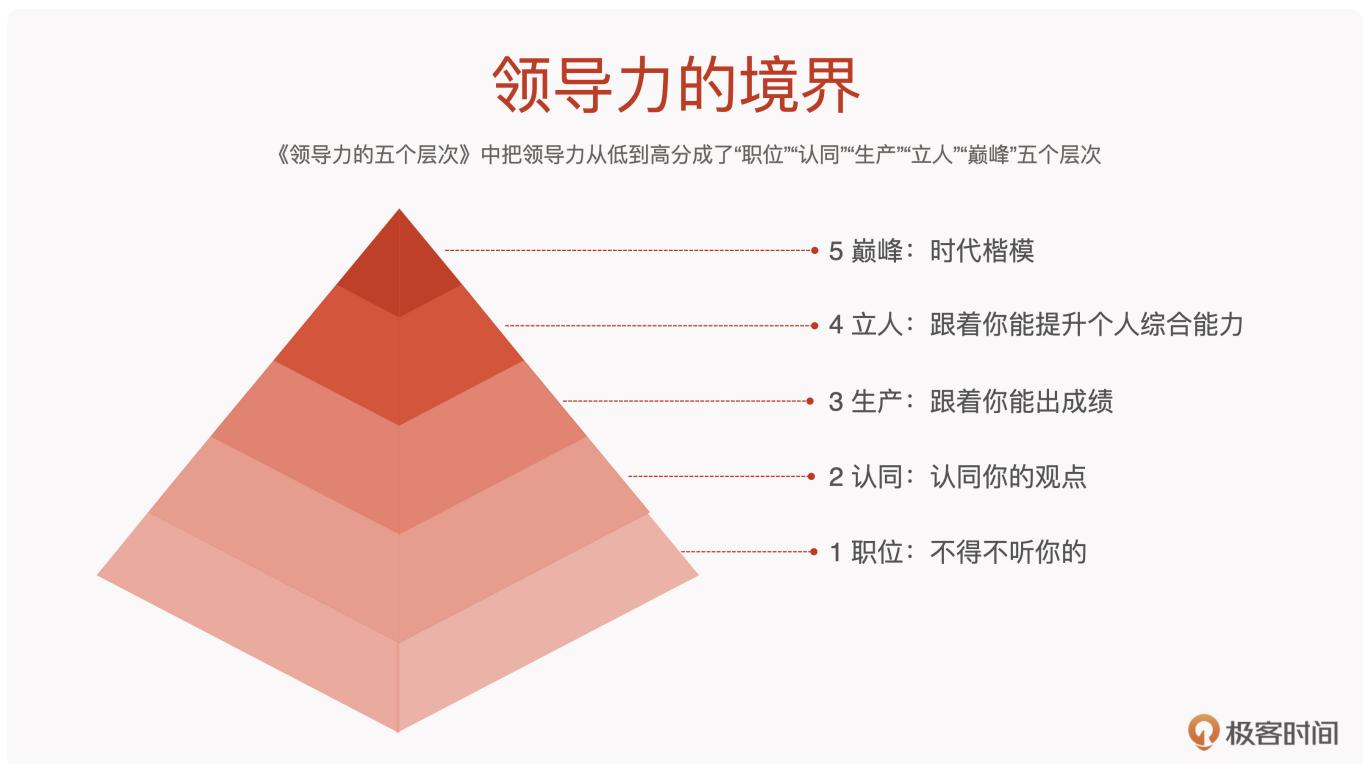
老板说这两句话的时候很严肃，她对 Ralph 的核心要求是，不需要经理的帽子也应该可以很好地带团队；而她对我的要求是，不需要 GlobalLeader 的帽子也应该可以对总部跨区域项目施加影响。

这种超出了我们的权力范围的要求，迫使我开始思考，如果不用经理的权力来带团队，那我们该用什么来带团队呢？答案我想你已经知道了，就是领导力。

有一个很好的解释是这样说的：你有权利对我说“不”，但是你选择说“是”，这体现的是我的领导力（Leadership）；你想说“不”，但是碍于我是你上级你不得不说“是”，这体现的是我的经理权（Management）。那接下来我们就来谈谈**领导力**。

## 领导力的境界

有一本书叫《领导力的五个层次》，不知道你看过没有。这本书里把领导力从低到高分成了“职位”“认同”“生产”“立人”“巅峰”五个层次。下面这张图说明了这五个层次，你可以看一下，还可以分享给你的朋友、同事，一起交流、探讨一下，你们是怎么给领导力评级的。



经理权其实就是领导力中**最低**的那个层次，也就是靠职位来进行管理。

### 第一层：“不得不听你的”

用“职位”来管理，是领导力中最低的层次，其实就是用你作为经理的权力（掌握绩效评定）让别人听你的，很显然，这是有弊端的。

我们做经理以后，你会跟不同性格、不同能力的人打交道。有些刺儿头脾气很冲，你使用经理权，他根本不买账。不过大部分人不是这样的，他们不会跟你顶，但这不代表大部分人就赞同你的观点，所以他们在执行时同样不一定能符合你的要求，这样的情况，你一定要学会分辨。怎么办呢？

如果你想让 A 做一件事，能当面交代就当面交代，因为这样你能观察到他在答应的时候是不是有犹豫，比如眼神会不会正对你，语气是不是坚定。实在不行，你还可以跟部下直接口头确认。

比如我一般会这样做，找一个房间单独问部下：“如果我说的有什么问题，你一定要现在提出来。如果你现在不提，等到资源投入后因为方向不对失败了，我们整个团队都会受影响。同样，你个人在这个项目里有什么诉求？可以一并提出来，如果你不提而我又没有主动想到的话，对你来说就是损失。但如果你提出来，至少我知道后可以想一想怎么安排。”

如果部门要发展，就必须有更多有独立思考、敢于提出不同见解的人。如果有人能用清晰的逻辑驳倒你的观点，你应该感到高兴，因为你的团队多了一个潜力股。

相反，如果你长期只能听到附和的声音，很大可能是你开始搞“一言堂”了；当然，有很小的可能是你英明神武，大家对你佩服得五体投地，所以没有不同见解。这样的后果就是，决策一旦出现偏差，会影响整个团队的交付。

这里我要专门提一下，使用经理的权力虽然属于领导力层次最低的一层，但不代表你不能用。有时候使用经理权来促成执行落实是有必要的，这一点我在下一节课展开解释。

## 第二层：“认同你的观点”

在“职位”之上，就是用“认同”来进行管理。

有一次我们需要做一个迁移项目，将现有的模块迁移到新技术栈，要在一个季度内交付，时间比较紧迫。大家进行了一番头脑风暴，决定拿一个不是很重要的模块先来试水。因为项目时间比较紧，我就直接介入了。

我觉得，一开始就应该迁移最关键、最复杂的模块。这是因为，当时时间真的太紧了，即使我们成功地把试水的模块迁移完成，也不能保证项目可以准时交付。相反，如果我们先把最重要、最复杂的模块迁移成功，其他的模块基本就是秋风扫落叶。而且，只有迁移最复杂的模块才能更早地把问题都暴露出来。我把我的思路说了一遍，很快，所有人都同意了这个观点。

在这一点，你必须用清晰的逻辑来获得大家的认同，如果你所在的组织就是鼓励认同来获取领导力而不是权力至上的文化，那听谁的不听谁的，就不是以职位高低来衡量了。

### 第三层：“跟着你能出成绩”

在“认同”之上，是用“生产”来进行管理，也就是说跟着你能出成绩，用出成绩这个结果来领导。

看到这里，你可能会说，那我只要跟着一个够厉害、能出成绩、能多拿资源和好处的领导，就容易升职加薪呗。可如果是这样，这第三层不就跟第一层经理权没有什么区别了吗？区别不过是领导在手段上用威逼还是利诱而已。

其实出成绩并不只是意味着“利益”。如果你的同事有能力，那么除了权和钱，他们一定希望自己能够做成一些自己认为有意义的事情，这种事情才是真正的“出成绩”。但是有意义的事情哪有那么容易做成呢？这时候，如果你作为经理能够帮助他们扫除做事的障碍，获取做成这件事所需要的资源，那这些有能力的同事就会愿意跟着你。

通俗点来说，你与你的部下是各司其职，你负责人手和获得上级领导支持，你的部下负责搞定技术。如果你作为领导搞不定人手、拿不到领导的支持，是你无能；如果你的部下搞不定技术，就是部下的失职了。

做经理不容易。如果你的工作就是给部下交待任务，而不能提供部下完成工作所需要的支持，那什么人都可以做经理，还需要你来做什么呢？当然，作为部下，你也要有“利用好你的经理来完成重要工作”的意识。

### 第四层：“跟着你能提升个人综合能力”

在“生产”之上的领导力层次就是“立人”，也就是通过“你能培养人”来进行领导。怎么说呢？就是让你的部下变强，强到随时都可以离开你；同时你要对他足够好，好到他很

强，但是还是选择留下来跟你共事。

很明显，做到这一层，我们要从两方面来看，一方面是你要有培养部下的能力，要么你能够提供平台，要么你有足够的洞察力能够直指员工的瓶颈，释放他的潜力；另一方面，我觉得也是比较难做的，就是发挥你个人的人格魅力，使得你的员工愿意跟着你。这一点尤其针对专业技能高于你的高级别员工，非常有效。这个部分，我会在你要如何培养人的部分详细展开。

## 第五层：“你已经成为时代的楷模”

在“立人”之上的第五层，就是“巅峰”了。说实话，以我目前的能力，对这个层次也只能仰视，但是仰视不代表我们没有什么可为。

作为一名经理，你完全可以经营自己的“品牌”。在公司内部，你跟其他部门开会，在公司内部进行全员演讲、内训或者校招宣讲会，都会让你的部下看到你在交互中强悍精干的形象。在行业中的自身“品牌”经营也是这样，对技术峰会、技术博客等内容进行投入，这不但对自己有利，还能帮助部门吸引到好的人才。

人的本性是追随强者，成为时代楷模或许听上去有些遥远，但经营好自己的品牌这件事，从当下就可以做起。

## 信任：一种高阶领导力

前面这五层模型总结得很好，尤其是在初做管理的时候，读很多这类的图书可以给我们提供理论支撑。

但是，当我真正做了很多年管理，亲身经历了很多事情之后，我明白了一件非常重要的事：**知道得再多，没有实际操作，都是白搭**。所以，我开始在工作中有意识地培养自己的领导力，提升自己的领导力。

我慢慢发现，管理工作中真正的挑战往往出现在高级别员工身上。这促使我去思考，比起已知的理论框架，哪些行为是最能帮助我在现实中确立领导力的。最终，我从以往的工作经历中提取出了“信任”这个关键词。为什么我要讲“信任”呢？我还是先给你讲个真实的故事。

S 是我在美国的虚线汇报领导，我与他共事多年，我们的大部分沟通都是通过邮件完成的。有一个阶段他在工作上不太顺，我甚至担心他会不会离开。有一天，我突然接到 S 的电话，我清晰地记得我是在“雨人”会议室接了他的电话。

那天，S 很激动，他对我说：“许健，我刚接手了数据中心部门，我想在 Expressonboarding 上大幅提高效率，你知道我很信任你，我想把招聘预算从美国挪给你，你就在上海组建团队，我知道你一定会帮我搞定这件事的。”要知道，平时我们的招聘预算都是要申请很久的。

S 之所以不是以日常写邮件的方式告诉我，就是因为这件事对他真的很重要。这通电话让我体会到，他对我们这批离岸研发中心骨干的信任和期待。大领导亲自打电话给我，给人、给钱，让你去做一件对他很重要的事情，我当时很激动，马上找了相关的骨干立即开始招聘，同时还主动调整了上海现有团队的优先级，并且立即安排去美国出差了解一线情况。

直到发生了这件事，我才知道了一种新的压力，一种“来自信任的压力”。执行开始后我们每周安排跟 S 的 review，有任何对总部的依赖都会第一时间告诉他，让他帮我们解决依赖。因为我们无论如何也要尽全力去做出成绩，不能辜负了 S 的信任。

你看，你不需要命令你的部下去做事情。只要你告诉他，你多么需要他，他对于事情的成功有多么关键，而你信任他，并且把关乎自己切身利益的事情托付给他。一旦出现这种压力来自信任的情况，上级领导基本上不需要用任何方式来盯进度。古人说“士为知己者死”就是这个道理。

这个方法其实是一个普适的方法，不是单单针对高级别员工。我强调高级别员工，是因为他们在技术和专业知识上，很有可能是在你之上的，这个时候对他们的信任就显得尤为重要了。

## 如何确认是否给了部下信任？

“给信任”这件事说起来好像很简单，但想要做到这点你绕不开一个问题：你怎么知道自己是否给了部下信任？或者这个问题可以换一个表述方法，那就是：你怎么才能知道你的部下是否感受到了信任？

要解决这个问题，我们得先确认你自己是什么类型的领导，有给部下信任的领导，那自然也有只把部下当资源用的领导。

不会给部下信任的领导是三天两头查岗，还不放权，那部下也就只会进入这样一个状态：你叫我做什么我就做什么的被动状态。因为作为部下，他们只看到了任务，看不到信任，也看不到自己的未来发展。

你可能觉得“要给部下信任是理所当然的”，自己也做到了。但是我告诉你，在现实工作中会出现灯下黑的情况，就是你**自己可能意识不到，你其实就是那个不给部下信任的经理**。

那问题来了，我们怎么能够做到自我发现呢？一个非常简单的方法就是看你自己的状态。

你如果发现自己做得非常累，你就要给自己提个醒了。比如，你每天都需要搞到凌晨 1 点，但是事情并没有减少的趋势，凡是有点分量的事情都需要你亲自处理。这是你没有给予部下信任的第一个预警。

如果你如此忙碌的情况下，组织效率还没有提升，就更需要反思自己是不是管得太过了。这种情况下，你需要观察一下部下是不是被你压制在被动模式下。

如果你把你部下的工作都做了，你的部下怎么能够得到成长呢？所以，请你试试多信任一点自己的部下吧，给他们多一点自由度，只要能起到培养人的效果，承担一些风险是值得的。

## 总结

经理的帽子当然能帮助你来领导别人，但如果你不想止步于此，那么让你更进一步的关键因素就是领导力。关于领导力的层次，我可以通过问三个递进式的问题来总结：

1. 如果今天你已经不是这个人的经理，他还愿意听你的吗？
2. 如果今天你已经离职，他愿意追随你吗？
3. 他愿意降薪追随你吗？



我想这三个问题的答案不需要我多说了。对于高级别员工，特别是专业能力在你之上的员工，领导力的体现不一定是你能真的帮到他们什么，你可以听听他们的意见，赏识他们，给予他们充分的信任。

当然，你还可以看看你的领导平时是怎么做的，也多想一想他为什么这么做。除此之外，我推荐你多看看人物传记。我认为，真正讲清楚领导力的书，书名里面都没有“领导力”这三个字。

## 思考题

如果你作为员工，发现领导把你当资源用或者对你授权不够，你准备怎么把你的这个感受反馈给领导而不产生副作用呢？

如果你已经走上了管理岗位，你可以想想权力的本质是什么？你为什么可以对别人提出要求？

欢迎在留言区晒出你对领导力问题的思考或疑惑。如果今天的内容给你带来了启发，也欢迎你把这篇文章分享给你的朋友，在提升领导力的路上一同进步。

提建议



# 技术管理案例课

踩坑复盘+案例分析+精进攻略=高效管理

许健

eBay 基础架构工程研发总监



新版升级：点击「 请朋友读」，20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 开篇词 | 一个技术总监的管理“自白”

下一篇 02 | 经理权：如何有效使用经理权？

## 精选留言 (6)

写留言



阿陆

2020-08-24

信任，有的时候感觉很难把握，信任的前提是要确认他能够成事，而成事的前提又是需要在以往的工作业绩上去佐证，所以，老师，我如何去确定一个人是否值得信任呢？这类人有哪些特质呢？

作者回复：做一名经理，你的着眼点是构建信任，你说爸爸妈妈和孩子之间信任大多在的，对吗？在工作中主要还是这个人做事是不是靠谱，每次你交给他做的事是不是都能按时按质做好，剩下的就是为人处世了。真的要看人看的深入，推荐你去看一下 吕氏春秋里面一篇叫《论人》的文章。要看准一个人很难的，难在不出现重大利益，重大变故，你的判断就经不起考验。直觉和经过一系列事情的考验还是不一样的。

1

4

**郭蕾**

2020-08-24

你如果发现自己做得非常累，你就要给自己提个醒了。比如，你每天都需要搞到凌晨 1 点，但是事情并没有减少的趋势，凡是有点分量的事情都需要你亲自处理。这是你没有给予部下信任的第一个预警。

老师，对于这个点，我抬个杠，像雷军、王兴、张一鸣这样的大佬，我听说他们每天也...  
展开 ∨

作者回复: 你能说一下他们天天到很晚是在处理什么样的事情吗？我这里只能跟你说一下我们公司的情况，我自己工作时间也不短的，我老板也不短的，但是我会看我是不是在处理的问题的难度和档次在升高，就算很忙，但是我处理的问题的层次在提高，我部下处理问题的层次在升高就是好事。

**Xunqf**

2020-08-25

看完这这篇文章我想到了“无为而治”，领导要学会用人，各司其职，而不是凡事都亲力亲为。

**许**

2020-08-25

成果，成长，价值这三条曲线，立体的体现在公司，团队，部下，自身这几个维度上，这几项能充分体现自身领导力是否在线◆◆◆◆◆，个人看法，希望老师指点

展开 ∨

**CrazyTrain**

2020-08-25

比如安排下去的工作任务，如果问会导致给到下属不信任的结果，如果不问可能会导致这项任务石头大海了，这个度很难掌握。

展开 ∨

作者回复: 我可以不轻易介入你的实现方式，也就是说我原则上尊重你的决定，我也希望你对结果负责，我给你足够的自由度你自己来决定实现方式。但是我一定要有知情权，我问你情况不代表我不信任你。





飞

2020-08-24

我认为权利的本质是掌握资源的多少，资源越多代表着你的权利越大，代表着你的团队足够强大，代表着你能解决更多工作上的问题

展开

