

职场晋升高手 11 项修炼

作者：老 K

作者介绍：老 K，“技术领导力”公众号作者，文出过畅销书、武做过 CTO，被生活逼得一身才华。

支持媒体：“技术领导力”、“BAT 架构”公众号：

技术领导力



BAT 架构



声明：文章图片资料来自网络，版权归原作者，如有疑问请联系编辑 Emma(微信: tojerry123)。本书仅供社区内部学习使用，下载后请于 24 小时内删除，禁止以任何形式用于商业。

目录

- 【下属力】一个人的职场天花板，取决于“下属力”！ 3
- 【归纳法】顶级高手的思维方法--归纳法..... 5
- 【高情商】工程师如何提高情商？ 6
- 【系统思维】像 CEO 那样去思考..... 7
- 【结构思考】如何提升“思考力”，成为解决问题高手！ 8
- 【扩人脉】如何结交牛人，跟大咖做朋友？ 10
- 【思考层次】顶尖高手的四种思维模式..... 11
- 【自我效能】如何拥有强大的行动力？ 13
- 【底层能力】职场中的 12 种“永久技能” 14
- 【副业挣钱】技术人有哪些副业挣钱方式？ 18
- 【晋升力】为什么中层 Leader 向上晋升这么难？ 19

【下属力】一个人的职场天花板，取决于“下属力”！

阿里巴巴 18 罗汉之一，传奇经理人——彭蕾说过这样一句话：“无论马云做的决定是什么，我都确保这个决定是最正确的决定。”

彭蕾作为马云最信任的下属、顶级职业经理人，她总结了作为一名下属的智慧：不一味跪舔、迎合老板，而是选择支撑他、成就他。

GE 的传奇 CEO 的杰克·韦尔奇有一个助理，跟随他 15 年，在韦尔奇退休后，成为他私人公司的合伙人和副总裁，被《纽约时报》称为杰克·韦尔奇的“秘密武器”——罗塞娜。她写过一本书，叫做《支撑》。

本文我们要探讨的主题就是：如何做好向上管理，成为一个好下属。

结合彭蕾、罗塞娜的例子，以及老 K 将近 20 年的职场经历，总结下来，向上管理的最高境界，就是支撑。

1. 换位思考，支撑你的老板做更好的决策

刘强东有一次开高管会议，当他讲完自己的战略意图，有一位新来的管理层站起来对刘强东的战略提出了若干点反对意见。

刘强东听完对他说，“这位先生，我请你来不是让你指出我战略中的错误，而是让你帮助我，让我的战略更好地被执行。”会议结束后，就再也没有人见过这位高管，据说是被刘强东直接辞退了。

上司和我们相比，有一个最大的区别，就是信息量比我们大，信息一方面来自高层、同级甚至董事会，一方面来自他对于未来趋势的更大判断。

基于这些信息，他的判断会和你不一样。支撑好你的上司，不是让你判断领导的决定是对错，而是思考领导为什么做这个决定？还需要什么信息，才能做更好的决定？在这个角度提供支撑。

在做好手头事的前提下，提供这些支持，是最好的支撑姿势。支撑的智慧是——超越对错，先做好手头事，然后推动领导做最好的决策。

2. 支撑你的领导，发挥他的所长

苹果的 CEO 库克，最早加入苹果的时候，做的是供应链管理，他的领导乔布斯是工业设计和商业奇才。管理方面却一塌糊涂，经常当一群下属的面，把其中一位骂得狗血淋头，对合作方也经常提出近乎苛刻的要求。这些做法都跟职场中的“管理技巧”是背道而驰的，完全不是一个所谓的“好领导”。

库克就在想，我来苹果为什么呀？就是想打造世界一流的产品，实现技术引领商业的梦想，带给世界不一样的东西。想到这里他就完全通透了，乔布斯管理“不行”，那就让我们来支撑他，让他专注于工业设计、商业规划。

就这样，库克在苹果期间，把他擅长的供应链管理做到世界顶尖水平，乔布斯不再担心自己的伟大产品的构想无法落地。苹果在他们的共同努力下，成为了市值最高的科技公司之一，库克也不负乔布斯的重托，成为新一任的苹果全球 CEO。

我们设想一下，如果领导天天盯着你的短处而不是长处，是不是你也很痛苦？换位思考下，如果你天天盯着领导的短处，是不是他也很难受？你要做的是支撑你的领导，让他发挥自己的长处，做出对团队更有利地决策。

3. 支撑你的领导，主动补位

那么对于领导的短处，是不是该视而不见？拍马屁和支撑的区别就在这里——拍马屁是让领导躺在舒适区，对缺点视而不见，降低团队效能，而支撑则是辅助决策，及时补位，让团队目标更好地实现。

老 K 有一位下属，一次在项目取得成功的时候，我收到他的一封很长的邮件，大概意思是：“祝贺项目取得成功，我认为这个时候写一封热情洋溢的邮件给团队，对于提振士气会有很大的帮助，我帮您写了一份草稿，您稍改改，发给大家吧。”

老 K 收到这封信非常感动，很庆幸有这样一位懂得主动补位的下属。其实，强力的支撑是一种伟大的智慧。作为下属——只有足够懂得支撑的智慧，才能在需要的时候扶摇直上。

请你记住，身为下属的三个支撑之道：与领导换位思考、发挥领导所长、及时补位。

【归纳法】顶级高手的思维方法--归纳法

归纳法，逻辑推论最基本的形式之一，指根据一个事物具有的某种特质，推出这类事物的所有对象都具有这种性质的推理方法。在日常生活中，我们从事物中总结出观点的方法也就是归纳法。生活中大概 99%的时间在用归纳法，这也是人类最基础的认识世界的方式。

从操作层面上它包括：简单枚举归纳法、完全归纳法、科学归纳法、穆勒五法、赖特的消除归纳法、逆推理方法和数学归纳法。

同时归纳法也可以从维度上划分成两类：

第一种，空间性归纳：在中国看到的所有天鹅是白色的，所以全世界的天鹅都是白的。

第二种，时间性归纳：过去经验里，太阳总是从东方升起，所以，将来太阳会继续从东方升起。

归纳法符合人类大脑思考的特征，用起来方便快捷，然而归纳法存在一个致命的 BUG，也是归纳法最本质的问题：使用归纳法需要一个重要的“隐含假设”作为推理成立的基石，这个隐含假设就是未来和过去一样。然而，在现实世界当中，情况是复杂而且多变的。

另外，归纳法只能得出概率性趋势，一种可能性的，而不能得出必然性结论，即使所有的前提都是正确的，即使样本足够大，结论依然可能错误。

穆勒五法，它不仅是古典归纳逻辑的最高成就之一，而且具有鲜明的方法论特征与不可低估的方法论价值。

穆勒五法具体指的是：求同法、求异法、求同求异并用法、共变法、剩余法。下面我们一起来了解。

自然科学史上有一个著名的例子：1846 年前，一些天文学家在观察天王星的运行轨道时，发现它的实际运行轨道和它理论上运行的轨道发生了多角度的偏离。其中一部分角度的偏移是因为几颗已知的行星对天王星产生了引力，从而导致了天王星运行轨道偏离，而另一些角度偏移的原因却不得而知。

这时天文学家就考虑到：既然已经确定天王星运行轨道的偏离，是由相关行星的引力所引起的，那我们未知角度的偏移原因就一定是因为未知行星的引力导致的。后来有的天文学家和数学家，根据这个推论进行演算，得出了这个未知行星的位置。1846 年按照这个推算的位置进行观察，果然发现了一颗新的行星——海王星。

归纳法确实可以帮助我们处理许多问题，但客观世界是纷繁复杂的，归纳法实在太容易发生谬误了。

《黑天鹅》一书中，作者提到一个经典的案例叫“火鸡的故事”：

每天早晨，农夫会带着一碗玉米来喂火鸡。火鸡对此形成了习惯，每天早晨听到农夫走近鸡棚的声音，它就知道开饭的时间到了。渐渐的，火鸡总结出一个规律：只要农夫走近，就是自己吃大餐的时候，这个时候也是它一天中最快乐的时候。到了感恩节那天，农夫像往常一样走近鸡棚，火鸡像往常一样欢呼雀跃，但是没有想到的是，农夫手里拿的不是玉米，而是一把斧子，因为感恩节大家吃火鸡……

因为认知层次受限，过去的规律和经验帮不到火鸡解决感恩节时刻的困境。其实人类又何尝不是如此。

“黑天鹅”这个词本身的来源也是一个经典案例：人们在澳大利亚发现黑天鹅之前，曾认为所有天鹅都应该是白色的。

自然世界已经很难用演绎法去推理，我们学习的各种知识都是简化的模型，现实中会遇到各种特例和复杂变量。比如人类社会的经济活动就更加扑朔迷离了，只好用归纳法，通过贝叶斯法则去求近似。

在生活中我们不自觉地，实在太依赖于归纳法了，如果见点不见面，以偏概全，那绝大部分是不靠谱的。个体的所见所闻实在是太局限，在复杂判断中往往派不上真正用场，但几乎所有人又都习惯依赖于自己的见闻，于是犯下各种谬误。

【高情商】工程师如何提高情商？

技术人员是高智商群体，情商却普遍堪忧，经常让妹子多喝热水，甚至多喝开水……

最近有一句话很流行：“如果你跟一个人相处的很舒服，有时候并不代表这个人跟你志趣相投，很有可能是 TA 的人品和情商比你高级很多，是 TA 在向下兼容你。”

是的，那的确是一个很高的境界，而且这个境界是可以通过照顾好自己的情绪达到的。

大部分人情商低的技术人员通常有两个问题：

- 一、不会处理自己的情绪。
- 二、对他人太早或太多地使用技巧。

情商之父，美国心理协会终生成就奖丹尼尔·戈尔曼认为，情商分成四个部分——自我意识、自我管理、社会意识、人际关系管理。没有很好的自我意识、自我管理，就没法意识和管理工作他人的情绪。

情绪管理的最高境界不是八面玲珑地讨好他人，而是成为一个内通外顺的人。

用电脑做比喻——情感脑是系统、理智脑是软件——你可以用软件优化系统，但是不可能抑制系统的运作。如果系统发出的警告不去处理，系统就越来越慢，什么任务都处理不了，甚至宕机，这是内耗的来源。

如果内耗长期不处理，情绪就会进入到更底层——生理层面，通过身体体现出来，这就是“心因性”疾病。大量的疾病有心因的因素，眼干、肠胃疾病、焦虑、抑郁、癌症都有很多心因的因素。

那么如何停止内耗呢？

最好的停止内耗的方式，是两步：识别情绪和回应情绪。

简单点儿说就是，知道自己有情绪，理解情绪的信号，最后如果还能做点事情缓解这个情绪，情绪就心满意足地离开，转成正面情感，给你鼓劲了。

每种情绪背后，都有一个潜意识信息。

以焦虑和快乐为例——

焦虑的信息是：我缺能力，我没方法。你可以短期玩游戏逃避，但是回来以后，你还是没办法处理。情绪很真实，所以你还是焦虑。

这时你不妨对自己的情绪说，

“我知道自己焦虑，焦虑是因为缺乏方法、缺资源。我可以打电话求助、可以上网查，可以降低期待、也可以先做我有办法做好的那部分。”

在识别和回应过后，情绪就变成了动力。

快乐的信息是：快乐是因为释放了压力。

你在处理工作、你在与人沟通、你在独自探险，请不要忘记除了你的理智，还有一个忠实的情绪伙伴，他观察危险、释放信号、推动行动——永远忠心耿耿。也许有的时候他会有点过敏，但如果你能听懂他的话，他会转化成积极情感，持续推动——你逐渐成为一个情感理智合一，内通外顺的人。

所以大部分人的最大问题就是，太多关注别人，太早使用技巧——先要和自己相处好，内部通透了，外部做事情就会顺利，这就是情商的底层逻辑。

【系统思维】像 CEO 那样去思考

许多厉害的科技大佬都具备系统性思维，比如雷军。雷军在创立小米之初，就为小米做了顶层设计，在战略层面，雷军很早就制定了打造智能生态系统的规划。在战术上，先以手机切入市场，以此向整个生态系统蔓延，小米在短短的几年时间里，发展成为千亿级别商业帝国。这一小节里，我们来聊聊系统性思维。

系统性思维，是把物质系统当作一个整体加以思考的思维方式。与传统的先分析、后综合的思维方式不同，系统性思维的程序是：从整体出发，先综合，后分析，最后复归到更高阶段上的新的综合。具有整体性、综合性、定量化和精确化的特征。

高手能把一件事情做好，是因为一连串正确决策的结果。系统性思维起了关键作用，具备系统性思维，是极其关键和重要的。而这种系统性思维的能力，也是一个人最核心的能力之一。是拉开人与人之间差距最重要的因素。

首先，系统性思维能确保做出连续正确的判断。无论是一个人，还是一个企业，一个组织，单次的正确判断和成功，是不足以做成一件大事、取得大成的，需要在重大决定或者关键节点上，做出连续正确的判断和决定，才可能支撑整个人和组织发展。

其次，系统性思维能够把预期结果变成可操作性的方法步骤。当我们准备做一件事情或者想实现某个目标的时候，这件事情的结果会怎么样，这个目标最终能否达成，其实都是充满很多不确定的，所以只能叫预期。

比如你打算明年挣一百万，你明年想找个钱多事少离家近的工作，这些都充满了各种不确定性。很多人都知道要把这个结果和目标进行拆解，分步骤分阶段实施。但为什么有的人能实现，有的人不能实现，这就是拆解后的可操作性的差距。只有更具系统性思维的人，才能够更好地把这种预期结果拆解成可操作性的方法步骤，确保能够有效完成。

最后，系统性思维能够及时纠正偏差和错误。我们去做一件事情的时候，现实中往往出现

各种偏差和错误，总是遇到各种困难和阻力。这时候就需要我们进行调整和纠正。只有具备系统性思维，才能更加准确地认识到这种错误和偏差产生的根源，找到解决方法，才能更好地去预防错误和偏差，并且快速地纠正，确保能够在正确的轨道上前进。

和“单一思维”相比，系统性思维像是一个网，单一思维是一条线。单一思维的人是一种“是非对错模式”，系统性思维是一种“权衡利弊的模式”。

把任何人任何事，都放到一个系统当中去，明确目标，分析事物之间的关系和影响，关注系统的发展变化，不同的因素在不同的时期起着不同的作用。

对事物的认知上，单一性思维、系统性思维也存在不少差别，通常来说，对事物的认知分为三个层面：

1. 事件感知：只看到事件的导火索。
2. 模式感知：看到事件的多个影响因素。
3. 系统感知：站在时间的维度，并结合外部环境一并思考。

比如我们分析一个项目经理，拿下了一个大单。

1. 事件感知：因为他和对方喝了个酒，便把事情谈妥了。那么，停留在事件感知层面的人，就会觉得，搞定大项目，就要能喝酒，于是他就去练酒量了。

2. 模式感知：了解到，为了这次谈判，他准备了很多资料，也积极地跟对方公司有决定权的人沟通，还跟本单位领导谈妥了最低折扣。可见，模式感知，比事件感知，已经更接近事情的真相了。

3. 系统感知：通过长期观察，发现在更早之前，他便积极地训练谈判技巧；有意识地积累相关客户的联系方式，积极参加行业峰会；公司内部相关部门的关系也处理得不错，需要走流程的时候，处理得比别人更快。从时间、关键事件、人员自身、外部环境等方面综合思考，从整体出发，先综合，后分析，最后复归到更高阶段上的新的综合，就能够无限接近事情的真相。

系统性思维，就是要构建思维模式框架，框架的构建需要经验的积累与逻辑的推演、归纳，形成自己独特的思维模式。

任何时候当需要解决问题或者提议方案时，都需要有系统性思维，这样才能把问题考虑的比较全面，而不是想到哪算哪。

而思维框架的构建，就像编织一张网，把问题的边边角角都覆盖到，这样就不会有漏网之鱼，解决方案才比较完善。

而框架的内部都有着一定的逻辑性，比如按时间顺序构建的框架（过去、现在、未来），按地理位置构建的框架（华东、华南、华北、西部），按物体结构构建的框架（屋顶、墙壁、龙骨、地基）。

更复杂的一些框架比如 5W 原则（who, when, where, why, what），PDCA 循环框架（plan, do, check, action），市场竞争分析理论里的 SWOT 原则（strength, weakness, opportunity, threat），这些框架在考虑问题的时候，都可以拿来套，方便问题的整理，解决方案的提出。

系统性解决难题的方法不外乎，勤于思考、善于总结、积累框架，这也就是解决问题高手和普通人的区别所在。

【结构思考】如何提升“思考力”，成为解决问题高手！

管理者、职场人的核心能力，是“组局”和“破局”的能力，更接地气的说法是“搞定事情

的能力”，职场管理当中，我们通常面临的都是复杂问题，解决复杂问题最好的工具就是“结构化思考”。

思考问题的本质、思考解决的方法等等，本期就来聊一聊“结构化思考”。

一、什么是“结构思考力”？

人的思维过程如同一台计算机的输入、运算、输出三个环节。结构思考力作为理性思维的基础，对应三个环节，本质上是理解、重构和呈现等三个思考层次。

第一层“理解”。就是收集信息阶段，目标是“隐性思维显性化”。结构思考力可以帮助我们有意地运用结构，将注意力导向一个尽可能宽广的范围，并能够从结构的视角审视思维是否清晰。

第二层“重构”。就是思维加工阶段，目标是“显性思维结构化”。前面学过的“自上而下”、“自下而上”搭建金字塔结构的方法，都属于重构阶段，目的是运用结构思考力的方式构建自己在思考、表达和解决问题时的结构。

第三层“呈现”。思维的输出阶段，目标是“结构思维形象化”。形象化表达是结构化思考以后最有效的输出方式。

训练结构思考力之前，要把握它的本质才能有的放矢。这方面推荐阅读芭芭拉·明托的《金字塔原理》，相信会对大家系统理解结构思考力有所帮助。

二、“以终为始”

接下来要明确结构思考力的应用场景，有目的地进行训练。根据“721 法则”，一个有效的学习，70%源于自己的实践练习，20%来自于他人的辅导和反馈，10%来自于课堂式培训学习。其中，实践练习要依托具体场景，而不是为了思维训练而思维训练。

三、刻意练习

普通运动员与顶级运动员的区别在于，他们更愿意练习自己熟悉的动作，而顶级运动员则更多练习自己还不会的高难度动作。久而久之，即使训练时间相同，甚至普通运动员的时间投入更高，也永远没有机会成为高手。原因在于他们始终停留在“舒适区”，进行低水平重复。思维训练也同样如此，我们需要走出“舒适区”，进行刻意练习。

1. 将思维标准内化

想掌握结构思考力的思维方式，先要系统化地梳理这些标准，给自己定制一个思维标准内化的计划。在每周训练中，重点研究一个思维标准，并在实践中运用和反思。

2. 深入解决一个问题

可以每天选择一个问题进行深入思考。比如，可以利用跑步、上下班路上等空闲时间，尝试着运用“论证类比”的方法，找出看待同一个问题的各个维度和要素。

不用贪多，每天选一个问题深入思考，聚沙成塔，你会收获一个善于思考的自己。

3. 利用碎片化时间思考

你可以利用每天晚上睡觉之前的时间，回忆一天的思维过程，并评估自己哪些地方处理得好，哪些地方处理得不好。

问自己这些问题：

今天哪些场景的沟通没有把自己的观点表述清楚？

今天汇报考虑的角度是否全面客观？

我今天解决了哪些问题，运用了哪些思维方法？

结构思考力作为一种国人普遍不重视的高效思维模式，知易行难。

希望你多学习、多实践、多训练，将结构思考力变为能力和习惯，从而达到思考清晰、表达有力、生活清爽、工作高效的境界！

【扩人脉】如何结交牛人，跟大咖做朋友？

为什么要结交牛人？

美国杰出的商业哲学家金罗姆（ Jim Rohn ）曾经提出著名的“密友五次元理论”——与你亲密交往的 5 个朋友，你的财富和智慧就是他们的平均值。

雅虎的创始人提姆·桑德（ Tim Sanders ）也说过：“你的社交圈就是你的净值。”能交往到比自己厉害的人，肯定会让你升值。

但你肯定有这样的困惑：厉害的人为什么和我做朋友？

牛人为什么要给你结交？

《影响力》一书里谈到一个“互惠原则”，人类有一种古老的行为习惯，总是倾向于用别人对待自己的方式对待别人。互惠原则在人类社会化的过程中变成一种深深植根于我们心目中的价值观，在社会中几乎无所不在。

结交牛人的 3 个法则

第一个法则：做个有用、有趣的人

老 K 受邀加入了许多“小圈子”，有技术类的、兴趣类的、职场高管、商学院校友，发现这样一个规律，“圈子”里总有那么几个人很受大家欢迎，这几个人的特点是：有用、有趣。

Anne 就是这样一个人，她没有大企业背景、没有名校学历、不是富二代，甚至长得都不算漂亮。但是她很风趣，性格好，有她在的地方大家总是很容易拉近距离。所以，有活动大家都愿意邀请她参加，她成为人脉最广的人。

此外，她很留意大家的特点和需求，比如有一次她发现“副业”这个话题很火热，大家关注度很高，于是她邀请了一位理财顾问大咖，给大家做分享。她成为一个有用的人，进一步提升了自己在组织中的地位。

第二法则：“聪明”地麻烦别人

这有点反常识，不是应该“没事不要麻烦别人”吗？其实，比你厉害的人需要你的机会比较少，主动麻烦他反而是建立互惠关系的第一步。

本杰明·富兰克林说，“如果你想交一个朋友，那就请他帮你一个忙”。他自己就是这样做的——在他的自传里，他提到：为了结识一个顽固的众议员，他主动问那个人借家里珍藏的一本书。结果再次见面的时候，那个顽固的议员对他态度好了很多。

和牛人来往也是。主动“麻烦”之余，也让你获得了一个回报他的机会，让你们之间有可能成为互惠关系。关系是聪明地麻烦出来的。

第三个法则：照亮效应

想象一下，如果你是一盏不算亮的灯，你的灯光并不会强烈到有人专门走来拜访，但是当他想去你要去的地方，他就会想起你来，这就是照亮效应。

《肖申克的救赎》里安迪持续写信给州长要求建一个图书馆，他明知州长不会马上拨款给他，但如果州长有钱了，一定不会忘记这个写了很多年的人。

最后，首先要做一个尊敬自己的人，面对上司把自己当人；面对下属，把对方当人；面对牛人，让自己成为值得帮助的人。

和大牛交朋友的三个法则：做有用、有趣的的人；“聪明”地麻烦别人；照亮效应。

【思考层次】顶尖高手的四种思维模式

事实上，解决任何一个问题的策略，都有四种思考的层次，分别是：经验总结归纳，思考框架及工具，学科原理和哲学视角。对问题的解决策略理解层次越多样，理解问题就会越深刻。

第一，经验总结归纳

这是最浅显的层面，也是经常能够想到的，更偏向于个人经验和阅历的归纳。比如事故总结、项目复盘、个人工作总结等等。经验总结固然是重要的，它是我们思维升级的重要来源之一。

但是，如果只停留在经验的层面是不够，一个人的经历毕竟是有限的，总结是基于自己狭隘的经历，势必难以得到完整的视图，见不到问题的全貌。这个方法只有在出现问题的环境、内部和外部因素等等都相同的情况下，最为有效，比如遇到线上事故，重启应用、回滚、重启机器，“三板斧”能解决 80% 的问题。但是，在面对复杂场景的时候，生搬硬套粗浅的经验，就会把事情搞砸。

通过阅读、交流的方式，可以快速丰富自己的经验，打开认知，在此基础上进行抽象思考，以获得更深入的见解。

第二，思维框架及工具

前人的经验总结、方法及工具是可以借鉴的，例如 SWOT 模型，PDCA，AARRR，5W2H 等等。

把经验总结提升为思维框架与工具，是一个职场人，完成一个活儿之后应该要做的第一件事，因为只有把经验抽象成了思维框架与工具，他的边际效率才会更高，对单一样本的抽象总结，覆盖适用于全量样本，也是自己发挥更大价值的体现。

老 K 近期的许多文章都是结合实际工作的案例，讲解常用的思考框架及工具，例如：热炉法则、汉德公式、峰终定律、猴子理论等等，都是技术职场当中应用广泛的工具和方法。

这些工具和方法，建议大家收藏起来反复看，经过刻意练习，让它们成为你工具箱里的趁手兵器，只要运用得当，就算不能天下无敌，也能够独步武林。

第三，学科原理

学科原理型的思维模式，就是用科学方法验证原理。什么意思呢？如果你对一个问题的理解，能够追本溯源，其实你是会对这个事情的理解上加深一个层次的。

比如我们讲边缘计算这个概念，其实跟物理学的概念、生物学的概念结合起来的；再比方说我们在讨论工作中扯皮的问题，可以跟数学中的交集和补集联系起来，你能做我也能做的工作，就是交集，你不做我也不做的事情，叫做补集。当与理论学科联系起来时，我们对问题的理解，又上升了一个层次。

老读者会发现，老 K 的文章里也有不少学科原理的思维模式，比如基于价值的需求治理体系，其实是经济学的概念。

第四，哲学视角

哲学视角的特点是理性的思辨方式，它是指不同学科思考问题最基本的思维方式和思想，是我们了解这个世界的不同角度，这个角度比较难以理解，但是却是最宏大，最抽象和最底层的，也是最影响一个人底层基础认知信念的模型。

在哲学思考方面，前阿里 CTO 王坚博士就是一位顶级高手，移动互联网时代来临之初，关于“手淘”定位的思考，在阿里内部讨论了几个月，不是因为闲得没事干，而是“手淘”的定位关乎大局。

经过数月的思考和辩论，最终达成了一致：手淘是移动时代每个人的购物入口。它不是简单把 PC 版淘宝平移到移动端，既然是“购物入口”，就必须一个账户打通购物、支付、生活的各个场景，于是一个账户连接所有生态产品。手淘应该是每个人的淘宝，于是有了基于每个人的“千人千面”、“个性化”的手淘。

正是有了对“手淘”上升到哲学层面的思考，阿里各产品和服务进行了深度和广度上的连接。提前进行技术布局，帮助阿里拿到了移动互联网时代的船票，发展成为了万亿帝国。

职场中，如何使用这四种思维模型？

四种思维模型，对于阶段不同，层级不同的职场人来说，适用范围也就不同。

比如刚毕业的职场菜鸟和中层干部，一般都会着力于经验总结和思维框架。

公司高层，更偏向于用学科原理，用公式，去跨学科解释很多趋势，寻找相应的原理。

一流企业的 CXO，他们的言论和观点，就偏向于哲学思辨了。

四种思维模型，其实是一种整体思维模型，它就像是一面镜子一样，有着四种反射区域，当你看到一个问题的時候，你可以从这面镜子中挖掘四块区域，来寻找不同层次的思想。

问题不仅要跨领域的寻找，还应该在寻找答案的基础上继续追问，这个答案的起源在哪里，背后有什么基础原理，能不能用更基础的原理来解释，原理背后的思维方式又是什么？

冰山上层的东西是冰山下面的东西创造出来的。看得见的东西来自看不见的东西，本质决定表象。

思维模型，决定你的人生状态，你的人生状态都是你自己造成的，能改变的也只有你自己。

【自我效能】如何拥有强大的行动力？

在上一期分享《为什么学了很多知识，事情却总是做不好？》当中，我们讲了“自我效能”这个概念。

那么，如何提升“自我效能”呢？

结合上一期分享的知识，我们知道自我效能的四个方面：

第一个，给自己创造小的成就事件。

第二个，去寻找和模仿替代经验。

第三个，进入好的社会说服系统。

第四个，保持好的精神状态和情绪状态。

本文先来谈谈前面这三点。

1、给自己创造小的成就事件

有意识进入自己的控制区：你应该主动去做一些有控制感的事，也就是说你优势的地方。比如公司要从 PHP 转 JAVA，可以让程序员先做他熟悉的业务模块，比如先把财务模块转成 JAVA，重新让他找回控制感。

在其他领域取胜：你可以在其他的领域培养一些自我效能感，然后转移过来。比如，工作让你受挫，但你可以在工作以外学点自己感兴趣的东西，比如学点法语。其实哪怕你在一个完全不相干的地方，回头来对于工作也是会重新拥有信心的。

2、正确模仿，找到替代经验

我们喜欢模仿两种人，一种是模仿身边的人，就是大伙怎么做，你就这么做；一种是模仿特别牛的人。其实这两种模仿形式都是错误的。

因为模仿这两种人都没办法给你“替代性经验”：模仿平庸大众，但是你不准备成为平庸大众，模仿来干嘛，显然没有替代经验。

但是你把牛人的“先赚一个亿”当作模仿目标，你也会觉得很痛苦。

那么我们到底该模仿什么人呢？恰恰是那群比你正好高一点，能掂着脚够得着的人。

建议利用“52”法则。

“52”法则应该怎么做呢？看看自己行业里面比你资历高出五年的这些人，在你这个阶段的时候在做什么？从他们身上找战略。看看行业内比你好的人两年前怎么做，从他们身上找战术。

不建议模仿同龄的人。

第一，因为你也不知道他的方法是不是真的好；

第二，模仿这些会让你心浮气躁，等你模仿明白，别人又向前走一步了。所以你永远在模仿，没法超越。反倒是你应该模仿一些两三年前的成功案例，会让你更容易有信心。

3、接近正能量的人

就是寻找自己的支持系统或者至少躲开自己的障碍系统。和支持你的人建立联系，会给你很大的自信。

需要注意，支持系统不一定是名人，而是那些对于你来说真正重要的、关心你的人。主动求助非常重要，不要总觉得自己孤独自怨自艾，其实每个人都需要别人在关键时候搭一把手。

你记住了吗？三种很重要的提高自我效能的方式：

第一，帮自己积累成就感的三个方法。

第二，模仿身边人的“52”法则。

第三，建立自己的支持系统，这些都会让你内心强大。

【底层能力】职场中的 12 种“永久技能”

无论我们是否愿意，世界已经进入 VUCA 时代。在这样一个复杂、多变、不确定性、模糊的时代，我们应该如何应对？

答案是，专注于那些相对不变的“永久技能”。举例来说，在技术领域，我们应该专注于算法、操作系统原理、网络等相对不变的知识，花时间下狠功夫，而不是把时间浪费在学习开发框架上。

因为，技术的本质是由原理、规范、组件等元素，经过打散、重组、拼接等技术手段，重新组合而成的。基本要素是不变的，就像功夫里的“太极”一样，丢掉了外在的招式，把武功里最基本的应变、速度、力量等要素发挥到极致，遇到任何对手，都能顺势化解、以不变应万变。

全球商业创造力思维领导者、行为策略专家基兰·弗拉纳根、丹·格雷戈里遍访全球商界领袖、教育家、未来主义者与经济学家，依靠数十年的实战经验和丰富，撰写了《本事：应对未来世界的 12 项永久技能》，下面结合老 K 的思考，梳理了职场中的 12 种“永久技能”。

1. 洞察力。我们处在一个信息爆炸的时代、大数据时代，要想取得成功要通过创造力和判断力将信息转化为洞察力。

提升洞察力，关注以下 5 个方面：

- 1) 读懂信息背后的信号，并寻找通用的模式；
- 2) 注意不要让偏见，影响你的判断；
- 3) 从观点争论的对立面，去考虑问题；
- 4) 透过分析，寻求对问题本身的理解；
- 5) 从收集的信息中进行意义构建。

2. 转化力。转化力总是与我们息息相关：将经验转化为创新、将知识转化为行动。

如何更好地提高转化力？我们可以采取如下措施：

- 1) 在宏观层面，寻找大主题；
- 2) 操作方法有：转移、融合、宏观化；
- 3) 时刻保持广泛的兴趣和非凡的好奇心；
- 4) 创造意料之外的融合，守正出奇；
- 5) 尝试刷新目标，如 OKR 工作法。

值得注意的是，转化、重塑、改变是提升创造力的有力工具，不仅能够创造价值和提升效用，还有助于减少浪费。

3. 解决问题的能力。世界会永远需要能够改进事物的人，如果我们能够做到下列几点，我们就能够成为解决问题的高手：

- 1) 不要害怕提出问题，要学会热爱问题；
- 2) 思考问题本身，而不是思考陈述，利用黄金圈理论，思考 Why 的问题；
- 3) 尽可能寻找多种答案，而不同于唯一的答案；
- 4) 努力多做尝试，在互联网时代，通过快速试错，提升解决问题的速度和质量；
- 5) “败”得其所，为失败庆祝，在不断失败中成长，是当代最重要的做事方法之一。

4. 适应能力。进化论告诉我们，最终能存活下来的物种往往不是最强的那个，而是最能够适应环境变化的。要在面对变化时更具灵活性、适应性和技巧性，我们必须主动改进我们的想法、信念和行为。

要提高适应能力，我们必须：

- 1) 思维具备弹性、开放性、灵活性，固执己见意味着拒绝成长的机会；
- 2) 跨界思考，设想其他的框架或领域；
- 3) 冲破“明显的障碍”，理性判断，全面判断；
- 4) 挑战我们自己的假设，相信数据、相信客观事实，放下自以为是的经验主义；
- 5) 培养多元化意识，不断扩展自己的能力边界。

5. 影响力。影响力是一项重要的永久技能，在生活和工作方方面面都起着重要作用。

通常，笑到最后的是最有影响力的人，而非最优秀的人。与聪明人共事时，不难发现，跟赢相比，许多人更倾向于正确。换句话说，比起让自己变得富裕，他们更倾向于做正确的事。

要领导团队，你必须产生足够的影响力。下列技能、工具和技巧能够帮助我们提高自己的影响力：

- 1) 知道自己真正“卖”的是什麼，深刻理解所在领域的那些本质性的东西；
- 2) 协调自己与他人的价值观，和而不同，给别人带来真正的价值；
- 3) 展示你将帮助他们成为怎样的人，要知道每个人都非常关注自己的成长；
- 4) 培养自己的情商，纵观在商业上取得巨大成就的人，高情商是很明显的标志，如柳传志、任正非、马云；
- 5) 通过故事来分享你的想法、价值观和指令，效果比你用命令式的方式要好很多。

6. 团队建设。世界的复杂性，决定了对专业化分工的需求，不再有个人成功的神话，没有完美的个人，只有完美的团队。

要想更好地协调他人、促进团队协作合作，并营造共同的目标与合作的文化，你需要做到以下几点：

- 1) 打造值得归属的文化，比如你追求的是打造行业第一的软件产品和服务，而不是一支赚更多钱的团队，赚钱永远是副产品，许多人颠倒了次序；
- 2) 打破“部门墙”，领导者要经常“揪头发”，拔高自己看问题的高度，促成合作；
- 3) 使团队多元化，不要搞一言堂，你是一时爽了，公司要遭殃了；
- 4) 建立“完整”的网络，多与其它其它团队进行连接，提升你的团队在组织中的价值；
- 5) 将成员彼此之间建立联系，网状结构促进组织的迭代效率。

7. 建立信任的能力。一个人的名声并非自己对自己的评价，而是人们当你不在场时对你的评价。信任是相当脆弱的东西，得来不易，失去却是一瞬间的事。

要想增强别人对你的信任，你可以：

- 1) 培养你的思想领导力，用你坚定的信念感召更多人追随；
- 2) 培育自己的团队，用利他思维，在合作当中筛选出自己的黄金梦之队；
- 3) 讲述带有弱点的事实，不要一味展示自己的优势，适当示弱，能够快速赢得他人的信任；
- 4) 练习“故事一实践”方法，承诺并兑现，展示你的信用；
- 5) 使你的想法变得“可传递”，善于描绘梦想，会讲故事，让你的理念得到传播。

8. 沟通能力。对想法和信息进行跨专业、跨社会、跨文化维度的评估、展示、理解及分享的能力——是一个永久技能。

我们应如何做，才能更好地使沟通适应各种不同的情况？

- 1) 将复杂简化，用金字塔原理，进行语言、文字的表述；
- 2) 统筹重要的信息，善于抽丝剥茧，提炼核心要素；
- 3) 使用恰当的语言，在不同场合、不同对象采用不同沟通方式；
- 4) 从教育角度进行思考，而不是信息分发，信息传达要带来价值，不要做传声筒；
- 5) 让想法变得易理解、可实现且可执行；

9. 自控能力。事实上，我们能控制的只有我们自己。从根本上来说，我们对情况的应对，比情况本身更能决定结果。由于我们最终需要对自己的行为负责，因此控制自己是我们需要掌握的关键技能之一。我们是领航员、驾驶员、船长，我们可以选择自己的思维。

学习如何掌控自己是一生中最必要的技能之一，也是我们永远需要的技能，若能做到以下几点，便能学会掌控自己：

- 1) 培养自我意识，感受自己所热爱的、厌恶的、所坚持的、拒绝的；
- 2) 明白自己的情绪是种反馈，并且尝试去接受它，从而控制它，而不是被情绪控制；
- 3) 有意识地选择自己的心态；
- 4) 控制自己的注意力，以减轻情绪对你的影响；
- 5) 控制可控的，接受世界的不确定性。

10. 资源管理能力。无论是时间、金钱、精力或人，所有的资源都是有限的，而管理这些资源对于任何成功都至关重要。无论你想在生活或工作中实现什么目标，管理自己资源的能力都极其重要。

那么，如何培养自己的资源管理技能呢？

- 1) 聪明地使用你的资源，好钢用在刀刃上；
- 2) 将价值放在无形资产上，比如资源组织、组织号召力等，需要精心打造；
- 3) 不要只管理数量，也要衡量质量；
- 4) 选择时机，聪明地选择，把资源在恰当的时机进行集中投入；
- 5) 设定健康的误差幅度，评估自己的资源利用；

11. 建立秩序。现实中，每一场革命后都会立刻建立起新的规则和可接受的行为模式，无论是社会、商业或心理方面的革命都不例外。秩序从未真的离开，只不过是变成了新的秩序罢了。

若要培养这一能力，你可以：

- 1) 树立坚定的信念，不管外部环境如何变化，本质的信念不会变；
- 2) 努力做到绝对清晰，原则性的东西，是最根本的，如诚信、共赢等等；
- 3) 自己与他人承担责任，界定组织中每个人承担的责任边界；
- 4) 建立社会秩序和公约，制定君子协定；
- 5) 关注价值，平衡过程与结果。

12. 执行能力。雄心价廉，重要的是行动。果断执行的能力是领导力的关键技能之一。绩效与行动催生吸引力，而非后者催生前者。

如何提高我们的执行能力呢？

- 1) 限制自己的选项，将资源集中于少数真正重要的事情；
- 2) 善于利用自己的天性，发挥能力优势，与团队进行互补；
- 4) 培养自己的商业头脑，注重结果；
- 5) 看淡结果，干就是了。

【副业挣钱】技术人有哪些副业挣钱方式？

老 K 大概是在工作 10 年左右的时候，开始探索副业挣钱的方式，兼职做过项目、做咨询、在线课程、写公众号、投资等等。先说结果，大概挣到魔都一套房子的首付吧，几百万是有的。

结合自己的实践，总结下来副业挣钱有四种方式：卖时间、卖版权或专利、卖产品、投资理财。

一、卖时间

工作 5 年以上，你在某个领域有了积累，就可以尝试通过卖时间方式来副业挣钱。比如：接项目做私活、给其它公司做咨询和培训，把自己的 8 小时以外时间卖给其它公司。某一年老 K 兼职给其它公司做咨询、做培训就有几十万的收入，还没怎么花太多时间去做。前提是，你在某个领域足够强，钻研得足够深，而且做的过程中不能涉及所在公司商业机密。渠道有：招聘网站的兼职岗位、猪八戒之类的众包平台、朋友介绍等等。

二、卖版权或专利

不少技术人员，通过出书获得收益，书的版税一般是书定价的 8% 左右，以一本 50 元的书为例，卖出一万本，收入就是： $50 \times 8\% \times 10000 \times 75\% = 30000$ ，也就是税后 3 万块左右。一本技术书能卖 2000 本算是正常水平，一万本已经是畅销书了，再往上是凤毛麟角。所以出书挣不了大钱，但能提升知名度。

还有技术人员通过申请发明专利，向企业授权，获得可观的收入，也是一个很好的方法。但都不太容易，需要在一个领域有很深的研究。

三、卖产品

也有些技术人员，通过开发小软件工具、小程序，向用户收取使用费来挣钱。这算是最接近程序员能力的变现方法了，选择的方向越垂直越容易成功，比如拍照识别品牌的 App 或小程序、古董鉴赏类软件等等。

把编程知识做成在线课程，给初学者提供付费教学服务，也是非常好的途径，逐渐打造自己的品牌，依托 CSDN、腾讯课堂、网易课堂这样的平台，你只要专注在打造课程上，平台上本身聚集了许多来学习的人。

四、投资理财

这里就不多讲了，在精华区有一篇“如何跳出工薪阶层陷阱？”，里面讲了理财当中，资产配置的概念，学会理财是你跳出“拿死工资”的有效途径。

【晋升力】为什么中层 Leader 向上晋升这么难？

“揪头发”主要考察一个管理者的眼界，培养向上思考、全面思考和系统思考的能力，杜绝“屁股决定脑袋”的小团队意识，从更大的空间范围和更长的时间跨度来考虑组织中发生的问题。

通俗来讲，揪头发就是把自己拔高到老板的位置考虑问题，而不是坐井观天。作为管理者，有的时候你会不理解老板的意思。“揪头发”就是，当你有疑问的时候，一定要把自己抬高一个级别，从更高的视角去看待眼前的问题。

比如你是总监，最好就把你的位置移到 VP（副总裁）层次上。你想，假如我是这个 VP，我该怎么办？也许一切就豁然开朗了。

为什么需要站在老板的角度思考问题？因为只有这样，你才会跟平行部门合作，否则每个人都在自己的地盘上转悠，这样是不可能很好地跟其它兄弟部门协作的。

阿里内部流传的是至少需要做到以下三点：首先是眼界；其次是胸怀；最后是超越伯乐。

为什么要揪头发？

中高层管理者最容易出现的问题是什么？首先是本位主义，屁股决定脑袋；其次是急功近利，捡了芝麻丢了西瓜，短期目标与长期目标的平衡；还有就是圈子利益，山头林立、各自为战。

怎样揪头发？

一个好的中高层管理者有什么样的标准呢？在思考与思维的层次上，至少需要做到以下三点，首先是眼界；其次是胸怀；最后是超越伯乐。

1、开阔眼界：就是要做到三点：行业历史与发展趋势的分析；做竞争对手的数据整理与竞争分析；做产品及业务的详细规划与发展分析。所有的分析，不简单是有一张数据表格，而是由一个团队进行分工讨论，教学相长，给别人说得清楚，才能证明你自己想清楚了。

2、训练内心：如何训练一个人的强大内心呢？总结下来有四个方面：一是寻找内心的力量，找出自己成长过程中，支持自己的最重要的力量源泉，以及最有成就感的体验，让我们保持这种自我愉悦的心态；二是充分的团队内部沟通，和团队成员一起探讨变化的必要性与可能的方法，最终得到团队的支持；三是获得上级的参与支持和资源支持，在关键的时候提供支援支持、经验判断；四是承诺目标，对结果负责。通过这四个方面，使自己成为一名内心强大的职场人。

3、超越伯乐：一个优秀的管理者，是通过成就别人来成就自己的，所以一个好的管理者，必须是一个好的教练。总结下来有三点：首先是后备机制，要给自己培养出一个接班人，比如

在阿里巴巴内部，如果一个管理者没有培养出一个自己的 backup，那么他是不能晋升的。其次是参加必要的管理培训，不同级别的管理者，必须设置不同的管理课程学习的计划与目标，管理也是一门科学，也是需要长期的思考与修炼的。最后是允许人才一定的流动，让人才用脚投票，如果一个管理者不能给人空间，不能真正培养自己的团队，那么他的团队成员可以自己选择更好的团队，这样好的团队整体会向前发展。

作为一个优秀的中高层的管理者，不仅要能够把事情做好，还要做到了解业务发展的路径与方法，探究行业演变的规律与经济环境的局势。

揪头发思维，就是要拔高自己思考问题的高度，站在更高一个层次去思考眼前的问题，通过开阔眼界、提升自己的心力、培养接班人等方法，让自己成为一个具备全局视角，以大局为重，团结同僚，打造优秀团队的卓越 Leader，从而打开自己职场的上升空间。

更多技术干货资料下载，请关注“技术领导力”、“BAT 架构”公众号

技术领导力



BAT 架构



知识星球：老 K 星际不迷航



声明：文章图片资料来自网络，版权归原作者，如有疑问请联系编辑 Emma(微信：tojerry123)。本书仅供社区内部学习使用，下载后请于 24 小时内删除，禁止以任何形式用于商业。