

管理和被管理：期望值差异

2017-12-06 朱赞





管理和被管理：期望值差异

朱赞

- 00:00 / 05:26

在我们的职场生涯中，管理者与被管理者之间会存在各种各样的关系。我觉得其中最需要避免的情况之一，就是期望值的差异。

什么意思呢？

比如，你一直觉得自己很努力，做出的成绩也比较稳定，平时从老板那里得到的反馈也是比较积极肯定的。然而，就在绩效评估的时候，你觉得自己明明应该是优异，却只拿到一个合格；或者，你觉得你应该能升职加薪，结果这样的好事却落到了其他同事的头上。

又或者，你一直觉得你和你团队里的成员合作很愉快；然而某一天你突然得到消息，有的组员要换组，甚至跳槽；种种情况表明，原因很可能是对你有不满，或者对你的管理不满意。

不论是哪种情况，那个觉得意外的一方，或者是没有拿到好评的组员，或者是被认为不合格的管理者，都会感到委屈甚至忿忿不平：“我明明做得很好，他平时也说我做得不错，为什么事情最终会变成这样？”这种感觉就像你正在阳光和雨露中歌唱，突然来了一场瓢泼大雨，心里拔凉拔凉的。

这就是我今天想和大家讨论的话题：管理者和被管理者之间的期望值差异。

文章的重点会放在管理者身上，如果你是一个技术领导，如何去避免这样的期望值差异呢？

从我们（我个人和一些做技术领导的朋友）遇到的小样本数据来看，期望值差异很多时候都是一种很自然的存在。原因也很简单，因为每个人都会或多或少高估自己。

90%的司机都相信自己的车技水平是高于平均值的，从统计学角度来说，这个调查结果显然是存在认知偏差的，但人们就这么认为。我们常常只重视自己已知的，却忽略自己不知道的东西，我们关注自己想做的和能做的，却忽视他人的计划和环境。

我们在制定计划和展望未来的时候，会强调技能的因果作用，却忽视了运气、环境、协作和他人对自己的影响。90%甚至以上的创业公司都会死掉，但这些创业者在初期无一不认为：“我有优秀的团队、广大的市场、敏锐的产品意识和绝妙的创意，怎么可能不成功呢？”

职场中当然也是这样，每个人或多或少都会对自己的某个方面自视过高。如果这个自我评价和来自他人的评价不符，并且从来没有沟通和校准过，那么在某个特定的时候，这种问题就有可能发生，从而伤害彼此的关系。

在平时，指出他人某些方面不足是需要慎之又慎的，谁愿意说别人不好呢。因此，很多人，尤其是在一些自驱大于管理的团队中，会选择尽可能婉转地暗示，甚至直接忽略对方的瑕疵。

那么，要怎么做才能尽可能地校准管理者和被管理者对彼此的期望值呢？

首先，最重要的一点是增加彼此的了解。知道对方是内向还是外向；平时对负反馈的接受程度如何；是偏自负还是自信心不足；是喜欢自己跟自己较劲还是爱和别人攀比等等，这些你可以通过平时合作中的接触和交流来慢慢了解。只有对这个人有了深入了解，才能在交流中采用更好的方式方法，保证自己的良好意愿被准确传达。

其次，每半年或一年进行一次关于期望值的深度对话。对话需要尽可能地了解对方的兴趣是什么；加入这个团队希望做什么，未来两三年的职场计划如何；对方做了哪些努力并正在做哪些努力，除了目前在做的工作，还想做什么，还能做什么，想承担什么样的责任。在获得了这些信息之后，进一步了解对方希望你，也就是他的上级，可以提供哪些帮助。

接下来，就是澄清和约定。明确地告诉对方，如果他想达到自己的期望值，同样需要证明自己。然后告诉你对他的期望，包括对他当前项目的期望值，以及未来的期望值，并表示自己会尽最大可能提供机会和支持。这里需要明确的是，如果对方以前承诺的目标还没有达到，那就暂时不能把更有挑战的机会留给他。

最后，也是最重要的，有了这样的约定，还需要持续跟进。设置一些检查点，一周或两周检查一次，确保对方不会因为某个地方没有得到充分的支持而停滞不前。如果有任何客观因素导致一方之前的承诺没有兑现，双方要在第一时间保持一致的判断，并做出调整。

由于所有的约定都是在初始阶段达成一致的，在这种情况下，后续有任何正反馈或负反馈，这些反馈都会更为客观并充满正向激励，双方的交流也会变得更加容易。

最后给你留一个思考题，你是一个技术团队的领导，你团队里的一个骨干工程师突然提出想去做其他领域的工作，原因是觉得现在的任务对自己太没有挑战了，而他的工作目前非常重要，别人接手会比较困难，还有可能造成项目延期。你该怎么做呢？

请在留言中写下你的思考，我们一起成长。



[戳此获取你的专属海报](#)

fenghao

2017-12-06

对于这个安姐提到的情况，我会这样：1. 完全站在他的角度、立场，充分了解他作出这个决定的初衷，他是怎么做出决定的。一个人的结论可能对我的帮助不大，但是他作出结论的过程绝对有我学习的地方。2. 如果他思考的非常充分，表示理解，希望他推荐组里其他人，全力配合尽快交接；如果他思考有问题，提出自己的建议、提出解决他遇到问题的其它方法，稍后再讨论。现在不合作以后还可能合作，眼光放在长期合作上

wait

2017-12-26

骨干流失的现象还是挺普遍的，而且他们离开一般不会告之真正的原因。发生这种情况可能是公司欠下的管理债务，公司会权衡留人和招聘的成本，公司希望技术管理者能培养和吸引技术人才，但每个公司盈利能力不同，不一定付得起相应的薪酬。员工跟不上公司的发展会被解雇，那员工发展超过公司就不能跳槽吗？期望值管理真能避免骨干离开吗？知人知面难知心，在有限的资源下，简单粗暴的执行期望值面谈又有多大用处？公司的人才是有梯度的，每个人都往上走，上面的人上上面的人期望值呢？

作者回复

2017-12-26

员工一般都有自己的上级，有的会有下级，你只要管理好上下级的期望值就可以了。另外，期望值是和能力匹配的，有能力有空间公司也在往上走，自然能留住。光有期望没能力的，也没必要留，有能力有期望又有干劲，但公司没空间了，那是公司的问题，怪不得员工

金鹏

2017-12-07

这种情况真实存在。作为技术主管首先要稳，坐下来沟通，了解下情况以及对方真实的诉求。一般性会有以下情况：1.熟悉项目，自身没提升。可以一起梳理下业务目标，有没有可能找到增长点并且是对方喜欢的方向；2.有带人需求，可以围绕其配备人员，提升其管理能力和技术架构能力；3.确实对尤其是新兴的技术领域有兴趣，如现在的AI。可以看看能否提供这样的机会，并从现在开始培养backup，顺滑过渡。也不至于对团队有太大的损失，对骨干也有新的提升，也要祝福对方。

吴传卜

2017-12-08

观点来自楼上各位，做了一个总结：

充分沟通和了解，对方的意图

站在他的立场下去充分了解，他做出这个决定的初衷是什么，冲交谈中获取一些信息，帮助了解他目前的状态

* 离职无非一是心累，二是钱没到位*

表示理解，自己全力配合

如果是因为一些其他原因，表示愿意配合协调各方面的因素还是愿意对方留在目前项目里面，当然对方实在不愿意那就算了，现在不合作，将来还有合作的机会，眼光放在长期合作商

* 确认肯定他目前的工作和贡献，表明他工作的重要性

* 梳理业务目标，看看有没有对方喜欢的方向

* 给他设定新的业务挑战目标，看看对方有没有兴趣

* 带人的需求，作为管理者去统筹组织管理，管理能力，技术架构

* 对新兴领域感兴趣如AI,看能否有机会提供这样的机会，并培养候选人平滑过渡

换位思考，把问题也抛给对方

明确的表示支持他的决定，在此基础上也把自己的担心说出来，项目延期，接手困难这些问题也抛给对方，看看有什么好的顺滑的方案没有，祝福对方

要求对方的业务进行梳理和拆分，提供详细的文档或交接手册，让继任者可以快速的接手这个項目

Laughing

2017-12-07

非技术人员观点：这个情况先与当事人沟通，充分了解想法，然后一起核一下工作内容，是否还可以优化的地方，帮助提高这份工作在他眼里的期望值，或者让他试着成为这项业务的管理者。

另外，还可以思考下为什么这份作，同组的其他人会很难胜任，是对其他组员的低估或者是管理分配上有些问题导致能力成长有落差。

理论上一个好的团队应该少了谁都能和原先保持一样，但是对个人而言，肯定是提高自己的不可替代性。所以这里应该也会有一个平衡性。

岳永强

2017-12-10

一个技术骨干突然提出离职而且理由是现在的工作没有挑战，可能原因如下，自己在目前的工作中没有提升空间；自己对未来还是有所恐惧担心自己跟不上时代；最后我觉得薪资可以解决一时问题，但解决不了内心恐惧

Victor

2017-12-07

觉得可以先和他深入交谈一下，然后说明工作的重要性，大牛多少有点自我为中心，最后，让他给出一个解决方案，自己做完，还是推荐其他靠谱的人接盘，把问题抛给对方，换位思考有时候很重要。

Chang	2017-12-06
首先向他说明这块工作非常重要。没有挑战只是在他的认知中，没有任何一个可以做的完美的项目，憧憬这块工作的前景和挑战，还有很多需要完善。如果他还是没兴趣，再给他一个挑战的任务，将他现有的任务进行梳理和拆分，提供详细的文档或者交接手册，使得继任者可以快速接手这个项目。	
FF	2017-12-06
马首富说过，离职无非一是心累了，二是钱没给够。其他都是这两类的马甲。后面那句我说的，嘿嘿	
allen	2018-07-03
<p>经历过团队骨干流失的情况，也做了沟通，顺便给自己带来了一些思考总结，后续做了一系列的管理优化。</p> <p>1.骨干人员负责了一些其他人暂时不能快速胜任的模块。这是风险，侧面反应了组内的培训工作做的不充分，加大培训力度，避免出现某些模块或功能仅有1个人熟悉。阶梯式培养，给大家更多的机会，每个组员都交叉负责模块，降低某个人员流失带来的影响，降低交接成本。</p> <p>需求分析和设计文档让一个人去负责，开发调试让另一个人负责。</p> <p>2.骨干人员流失的一部分原因也是没能给他提供更好的指导，回想其实骨干也有很多提升的空间，但当时没有给予良好指导，让其感觉没有挑战的目标。</p> <p>对骨干人员的培养也是很重要的一部分，有对技术感兴趣的，有对管理感兴趣的，需要给予更多的机会。</p> <p>3.在项目方面之前能出现只有骨干人员才能胜任的功能，有一部分原因出在有些时候为解决一些特殊问题时，选择了更复杂更难维护的方案，长时间叠加起来，愈发复杂，新人很难接手。</p> <p>后续从项目可维护性考虑，在选择方案时，会尽可能的选择合适的方案。当没有完美方案的时候，尽可能的不增加业务维护的复杂度。</p> <p>总结就是加大所有人的培养力度，给每个人更充分的发挥空间，并尽可能的给每个人以合理的指导。对于人员流失，原因太多，基本上是想走的留不住。</p>	
纳兰残德	2018-05-27
对于刚工作的校招生这个问题会更加棘手，尤其是如果你所在的公司平台相对较小，骨干被大厂光环所深深吸引。没有体验过，终究会觉得遗憾。遇到这种case，请问安姐有什么好的建议？	
大漠孤烟	2018-02-09
积极挽留，并做出两手准备	
Dylan	2017-12-29
<p>技术牛人选择离开肯定不是因为钱的问题，更多还是以自我为中心，目前项目没挑战，但期望可以有更高挑战～之前遇到过这样的情况，但因为公司成立不久，项目完成后对方期待更多不一样的挑战，但公司因为业务的原因吧很难满足，所以选择离开～会支持理解他们的决定，因为牛人更渴望完成自己认为很厉害的挑战，很难在一个范围内把他们框住～这也是很多硅谷厉害的工程师不会只待在Facebook，过段时间可能回去Google，Twitter等公司尝试新的挑战的原因</p>	
思涵_芳瑞	2017-12-06
从内心来讲当然是想留住他，所以我应该会和他聊当前的工作具体是哪些地方不具有挑战性，他想去的地方具有什么吸引力，看我的团队能否为他提供类似的机会。如果最后他还是非走不可，只能祝福他，同时也期望他把手上的这个项目留点资源调配的缓冲	
野山门	2017-12-06
我曾经也经常在想这个问题。期望值在很多时候是有很大的偏差的。在员工经常高估自己的时候，公司往往也会低估员工的成长，印象很难从刚招进来时的样子有质的变化，从而不放心把更有挑战的事情交下去。这都是互相不了解造成的。这篇文章提出了很多实用的方法，很有帮助。	
bluze	2017-12-06
我觉得可以。但在做其他之前需要找到交接人并充分交接。	