

如何帮助团队成员成长

2017-11-20 朱赞



如何帮助团队成员成长

朱赞



- 00:00 / 07:56

以前做工程师的时候，我更多是单打独斗，只要把自己的代码写好，把负责的项目做好就可以了。那时候，我关注的更多是自身和相关的技术与业务。转型为技术经理之后，我意识到，必须停止只思考自己的状态，我需要把更多的精力放到其他人和团队上面。

一个优秀的技术管理者应该做哪些工作呢？

我想，至少需要涵盖3个重点。

1. 帮助团队成员迅速成长。这包括通过指导、反馈、监督、交流、协调资源等方式帮助下属提升能力，迅速成长。
2. 明确地分解与布置任务。这不仅包括分解和布置任务，还包括界定需求边界、制订计划、选拔人员和工作授权等。其中，界定需求边界，又要求与上级和下属细致沟通，确定下属需要做什么和怎么做。
3. 建立有效的合作关系。这里指代的“有效”，指的是与下属、上级和相关部門建立坦诚交流和相互信任的合作关系。

今天我会主要聊聊第一个问题，其他留待后面的文章里继续讨论。

首先，不要陷入静态思维

如何帮助团队成员成长？要回答这个问题，我们不妨先换位思考一下。如果我们下属，那么：“老板或上级的哪些举措，会促进你的成长？哪些行为，又会成为你成长的阻力？”

我们都知道，好的上级会给你机会、空间和支持，让你成功，但不好的上级却是各有各的不同。

1. 他会用固定的眼光看待你的能力。如果今天你的能力水平在一个级别上，他的思维在很长时间内都觉得，你只能做这个级别的事，而不去考虑你尚未被挖掘的潜力和创新能力。
2. 他会过于看重天分而不是你的努力。看重独立作战的能力，而忽略了你的协调作战等软技能。
3. 他会过于关注你的错误，而不是主动通过这个错误来帮助你成长。
4. 他会认为团队目标比每个人的成长更重要。
5. 他给你的反馈会偏评价或判断，而不是帮助你提升。

如果这些思维模式表现在他的行为上，就会是这样一些场景：

1. “这个问题很棘手，我觉得他肯定处理不好。”
(你让他尝试过吗？)
2. “这个任务需要对系统比较了解，所以只有 A 才能做。”
(别人不能学，不能通过请教别人去了解吗？)
3. “上次他就搞砸了，这种事他肯定做不了。”
(只有一次失败还是多次？一次失败的机会还是应该给的。)
4. “我们必须严格按照期限完成这个项目，目前看来由 A 做最合适。”
(如果还有一个 B，虽然不如 A，但这样的挑战对她来说是一次很好的锻炼机会，那是不是可以考虑呢？)
5. “你今年参与的三个项目都失败了。”(这种反馈，远不如指出某一点对方可以改进的具体内容。比如：“我觉得每个改动前，最好做点实验，了解一下用户数据，再决定改动是不是合理。”)

好了，现在转换回你是管理者的角度。

如果你曾经说过，或者在脑海中浮现过这样的话或论调，就要警醒：自己在一定程度上是否在用静态的思维去对待团队成员的成长。

一旦你有了这样的心态，无形中，就给团队中每个成员的成长设下了一道阻力。

看看大公司，他们怎么做

在硅谷有很多公司如 Google、Airbnb、Facebook等，在提升一个人到下一个级别时，通常采用这样的做法：

他们对每个级别都在各个方面设定了一些标准；比如，你在技术上要达到什么水平，执行能力如何，做出的项目是不是有足够的影响力，是不是能够独立地去解决各种困难，有没有对别人的成长做出贡献等等。

这样的话，那一个人是不是可以被提升，标准就是：你是不是已经在过去的半年到一年里，按照下一个级别的标准在工作。

换句话说：不是觉得你可以达到下一个级别的标准就提升你，而是你已经达到下一个级别的标准，并在这个水准上稳定地保持了一段时间，才会被提升。

在这种情况下，如果你的上级是前文所介绍的那种静态思维，没有给你机会或项目让你提升和表现自己的能力，只是给你一些与你当前能力和级别相匹配的工作，那么想升级几乎是没有什么可能的。

那么，作为一位管理者，你应该做哪些思考呢？

1. 怎样做能够让员工进步到更高层次?
2. 他的潜力在哪, 哪些地方是可以培养和挖掘的?
3. 怎么帮助员工改进他与组内组外同事的关系, 让他有机会更好地发挥他的长处?
4. 怎样尽早地发现他的错误和缺点, 并帮助他认识和改进, 而不是在错误变成后果后, 去追究责任。
5. 怎样帮助他在不擅长的领域建立信心?
6. 怎样帮助他学会处理各种压力和矛盾?

当然了，因为不同的成员性格、背景各不相同，所以帮助其成长的侧重点也不同，但是很多时候，如果能够做到下面四点，你就有很大机率成为一个优秀的管理者。

1. 和自己对话,想想自己哪些时候、哪些方面会用静态的眼光去看待别人的能力。
2. 把自己有这种心态时的表现或内心的一些想法写出来。
3. 再遇到类似的情况,停一下,想一想是不是自己可以有所改变。
4. 诚恳地告诉组员希望帮助他成长,多交流并听取对方的想法。

最后，我说说自己的亲身经历。

我是一个技术出身的管理者。转型初期，我像大多数人一样聚焦在自身和自己的能力上。这就导致一个很大的问题：遇到稍微难一点、复杂一点的事情，我就喜欢亲自上阵，甚至所有代码都要自己看了、写了才放心。

从某种程度上说，这其实是对团队成员的不信任。刚开始我只管四五个人，这种方式还行得通，最多是自己累点儿，而且，组里的人越来越依赖我，我甚至会有一种优越感。

可是慢慢地，管的人和事越来越多，哪怕自己做事再快，24小时不休息，也不可能亲力亲为全部完成了。人们常说“浑身是铁能捻几根钉”，就是这个道理。

后来我和老板谈过很多次，但在潜意识里还是觉得：这件事儿很复杂，交给别人没有自己处理来得高效、来得快、来得稳妥。

这其实就是在用静态思维去看待动态发展的问题。我后来慢慢放手后发现，很多事情，别人可以做得比自己更好，只要你给他机会、给他资源、给他需要的支持和帮助。

一个技术管理者的成功并不在于自己代码多好、能力多强，他的成功一定建立在团队成功的基础之上。只有团队成员不断成长，这个团队才可以做成更大的事情，而你才可以在团队的基础上，站得更高、看得更远。

如果你是一个管理者，你做过哪些举措帮助自己的团队成员成长呢，而你又得到过哪些上级的帮助呢？你可以在留言里说说。

Hi, 亲爱的订阅读者

每邀请一位好友订阅
你可获得**18元**现金

快来获取你的专属海报吧！





[戳此获取你的专属海报](#)

Angela

大家留言都好用心，感动之余，也让我学习了很多。感谢大家！

刘剑

从我自身出发讲讲我遇到的管理坑：

- 1.盲目自大，任何事亲力亲为，造成结果是：项目推进缓慢，问题百出，团队成员懒散、懈怠，自己累得半死
- 2.不会正向鼓励，老看到别人错误，不会帮助团队成员找出错误原因，导致大家都很怨恨我，团队气氛很坏。一味通过换人解决问题，只会使问题更糟
- 3.团队成员有负面情绪不会引导，导致造成更大的严重后果

2017-11-20

2017-11-20

4.对团队成员不坦诚。只说好的，不说坏的事情，导致团队成员有点功劳都沾沾自喜	
5.不会关心团队同事，不能取得他们信任。他们为什么会舍得付出？	
6.一直错误认为物质奖励能激励同事，但是物质只是短暂的，有可能带来负激励，所以物质激励是把双刃剑，用不好会变成负能量堪称：赔了夫人又折兵 啊	
7.过份依赖KPI，导致所有成员养成大公司病（缺乏创新和内驱力）其实对于初创团队更应该看中员工自身纵向水平提升（自己跟自己比），还有就是团队协同能力（帮助更多同事能力）	
当然这些都是从业多年所犯的错误，希望大家引以为戒，不要再踩一遍坑。	
fenghao	2017-11-20
从业10年，工程师-技术经理-工程师的路线，现在更多的体会到管理和coding工作的不同。管理者和下属心态的不同。做工程师的时候，得到最大的帮助：1.领导的认可；2.从领导上学到的分析问题的视角和方法。因此自己作为管理者时，也非常注意这两点。自己做管理者时，迅速克服掉安姐那种“万事自己上”的心态的方法是，更多的把自己和手下看作合伙，看到自己其他的长处和价值，经常问自己团队为什么需要我这个不coding的人。因为coding其他人也会，因此需要自己在指方向、搭架构、思考问题方式上多提供价值。开始也会有焦虑，毕竟放弃自己专长、靠团队生存，有些担心。但看到自己能够在其他方面提供价值，也很高兴。当然，身处知识结构更新换代极快的行业，危机感还是很强，技术也没有放下，这是我又能在爱airbnb中国做回工程师的原因。现在也多了一份换位思考。	
librothergang	2017-11-20
“如果你是一个管理者，你做过哪些举措帮助自己的团队成员成长呢，而你又得到过哪些上级的帮助呢？”	
去年，我也是一线工程师，每天在实现需求中度过。后来公司规模扩大了，人员增多了，也许是因为在本职工作以外沟通还可以，所以就被推上了半管理岗位，今年的话基本上管理工作占了大头，但是还是在写代码。	
我能深切的体会到大部分的工程师们对自我成长这块还是十分关心的。除了金钱以外，大家更关心的是干的开不开心，个人有没有成长。如果大家在一起工作，能通过工作得到个人的成长，大家的神态表情都会变成那种亢奋的状态，会有一种满足感。	
所以今年下半年以来，我把团队成员的成长作为了工作中一个非常重要的部分，开始推进团队的每周分享。这几年我更多的是一个组织者的身份，去组织协调分享会，找到大家真正需要和感兴趣的知识和技能点。最开始的时候可能形式感比较强，更多的是为了分享而分享，和实际的工作交集不够多，现在更多的是从工作出发去寻找分享点，这样大家对分享的内容都有一些基本的认识，也容易产生共鸣。	
总之我觉得分享有一个基本原则，要让讲的人得到锻炼，要让听的人获得收获。两者具备是最好的结果。	
后续的话会推进 Code Review(CR)。这也是安姐在公号中强调的一点。作为一线工程师，CR 应该是能够最直接快速提高工程师能力的一种手段，期望能够有好的结果反馈，也希望安姐后续可以深入讲讲。	
除了这些，最主要的还是需要经常和团队成员沟通，听听他们内心的真正想法，了解他们的刚需。	
最后，最近看到有句话挺好，分享在这里：	
Before you are a leader, success is all about growing yourself. When you become a leader, success is all about growing others. (在你成为领导者之前，成功的全部都是自我成长。 当你当了领导者，成功的全部就变成帮助他人成长。)	
walt	2017-12-24
在下一个级别稳定半年以上才可以提升。 我曾大力培训员工技能，员工能力提升就要求更高的薪水，被公司拒绝然后离职。	
金鹏	2017-11-20
一对一的沟通，让下属吐露心声，想成长的方向等，一起制定季度OKR，并定期的review。 在作出成绩时，一起带大家吃饭喝酒，酒过三巡会聊的比较开，充分认识真实的大家。	
白辉 蘑菇街七公	2017-11-20
有时候必须要忍住自己去介入去管的冲动，只是要做好观察，私下里辅助好下属就好。有时候又必须跟进去跟的很细致，每个环节都不能有差池。到底用哪种，得看Case，也得不断揣摩才行：)	
Mindy	2017-12-04
晋升是个后验机制，你必须在下一级别上稳定表现了半年到一年。这一点深表赞同。所以聪明人需要的是机会。	
walt	2017-12-24
技术管理者如果不在一线，长此以往如何继续指导下属，如何获得下属信任？	
huangzhimim	2017-11-27
像“上次就搞砸了”这种言论很打击组员的信心，管理者应该鼓励成员多去尝试和独立解决问题，作为成员也要避免同样的问题再次发生并且举一反三	
JK.Ryan	2017-11-23
写得很赞 ◆◆◆◆◆	
根据事情结果对相关人员进行引导并反馈，再次确认结果并反馈-- 达到预期目标	
谭鹏	2018-06-02
我优先的心态 是自我感觉良好 实际上自己认为的和实际情况相去甚远	
MarksGui	2018-05-19
真诚的告诉下属想帮助他成长很重要！指出下属的不足，给出改进建议！信任下属，交给他一些具有挑战的项目~	
anchor	2018-05-11
布置任务的基础期望值是什么，业界主流或更好的做法是什么，让团队成员发挥自主能动性，对于每次都偷工减料的员工，布置任务时候，基础期望就要高一些	
mww	2018-05-03
下属是扶不起来的阿斗，怎么办	
少帅	2018-04-24

如何避免团队成员能力提升却要离职的事，在刚毕业的人身上最明显		
冰狼		2018-03-25
其实作为一个管理者的同时也是作为一个下属，有分配任务的职责也有领受任务的职责。在分配任务的时候可以基于任务的特点进行分配，而在领受任务的时候可以加入自己的理解来考虑如何高效执行，领导需要的是能理解着执行任务的员工		
竹林		2018-03-02
虽然我现在只是一名大三的学生，还没有步入职场，但是这篇文章真的让我深有感触，大二当班长的时候，很多事都不信任班委，感觉他们做的不够好，还不如一开始就由我上，这样事情就能高效快速解决，但是，这样做事情少还好，事情一多，我越忙不过来，最后觉得很累感觉怎么什么事情都是我来干，叫他们做他们又做不好，开始抱怨，搞得大家都不开心~失去了大家的支持，其实是自己还是用一种静态的思维去做一件事。对我很有启发的文章，赞！		
blueguitar		2018-01-16
原来是这个道理。不是觉得你可以达到下一个级别的标准就提升你，而是你已经达到下一个级别的标准，并在这个水准上稳定地保持了一段时间，才会被提升。		
周寅		2018-01-14
团队工作内容多数是偏上层业务需求 写业务代码 成员普遍感受没太多技术含量 也很难得到能力提升 面对这种状况 有什么好的建议么		
Dylan		2017-12-27
创业4年，从一线工程师逼着自己去管理一个团队，现在团队大部分都是刚毕业不久的学生，甚至还没毕业就来了~起初也是不放心把所有事情完全托付给其他人，事事都亲力亲为，反而会束缚住团队成员的做事效率，拖累进度~后来跟公司合伙人沟通过慢慢开始放权，经历过阵痛期，有一段时间不管是客户端还是后台出现过很严重的问题，顶着公司其他部门还有用户的压力，鼓励大家找出问题，吸取教训，就是这样一步一步大家成长起来~作为管理者永远站在团队成员前面保护他们给他们信息~作开发的人都是挺看重自己能被别人认可的~跟大家一起成长跟公司一起成长		
Mindy		2017-12-04
认为团队目标比每个人的成长更重要，这算是静态思维吗？		
林祥辉		2017-11-24
如果遇到一个总是不给你机会的领导怎么办？		
大斌		2017-11-22
信任员工，让他放手去做，事成之后一起分析，购买必要的学习资源（书籍，培训班）		