

互联网企业制胜利器 ——选对人，速度快

全球架构师峰会（北京）2014

360 副总裁 谭晓生

22 年来研发管理经历的概述

- 1992-1994：操作系统中文应用程序开发，单兵作战，个人英雄时代
- 1994-1997：大型商业系统，小团队，单项目作战，软件工程初探；
- 1997-2002：大型商业系统，多团队，多项目，CMM 实战；
- 2003-2004：互联网业务，业务支撑系统，中等规模团队，长期作战；
- 2005-2009：互联网个人消费者业务，小团队作战，敏捷开发；
- 2010 至今：互联网安全业务，小团队／精英团队极限作战；

22 年来研发管理经历的感悟

- 人和人不一样：无数只鸡捆在一起也成不了一只鹰，兔子 20 年也进化不成老虎；程序员是少数人可以从事的工作，优秀的程序员凤毛麟角；
- 人是情绪化的动物，程序员也是人；
- 谁敢说程序员很简单，我跟 TA 急；
- 人对自己的预期可能与自己的特长不一致；
- 管理流程没有最好，只有最适；
- 优秀的人，会自我激励；
- 选人重于育人；
- 用感情带团队 vs 用利益带团队；

关于流程

- 瀑布模型；
- 迭代模型；
- CMM ；
- 敏捷方法；
- 个人英雄；
- 流程是如何设计出来的？

关于选人标准

- 聪明
 - 热爱计算机技术
 - 对计算机有悟性
 - 愿意投入
 - 性格稳定性好
-
- 学历 X 专业 X 年龄 X
 - 毕业院校？ 性别？ 项目经验？ 代码行数？

关于人才培养

- 培训的作用
- 师傅的作用
- 工作方向的确定
- 激励

日常工作管理

- 分工
- 工期
- 质量
- 沟通
- 奖惩
- 文档／注释
- 维护
- 重写别人代码
- 开发工程师与产品经理互动

组织架构举例 —— 360



关于人员更换

- 人员主动离职
- 因业绩问题辞退员工
- 因工作配合问题辞退员工
- 面对挖角

关于校园招聘与实习生

- 高产城市
 - 北京、武汉、西安、哈尔滨、成都、南京
- 不同学校的差别
 - 清华、北大、中科院
 - 北航、北邮、西电、电子科大、华中理工、哈工大
 - 其它
- 应届生看重什么？
- 应届生筛选方法
- 实习生如何选，实习多长时间为宜？
- 应届生的期望管理
- 毕业生一年不如一年？

Thanks!

谭晓生 Xiaosheng Tan
Vice President , Qihoo 360 (NYSE:QIHU)
MP: +86 13911122339
Email: tanxiaosheng@360.cn

