



QCon 全球软件开发大会
INTERNATIONAL SOFTWARE
DEVELOPMENT CONFERENCE

BEIJING 2017

从技术到管理的 3 大挑战

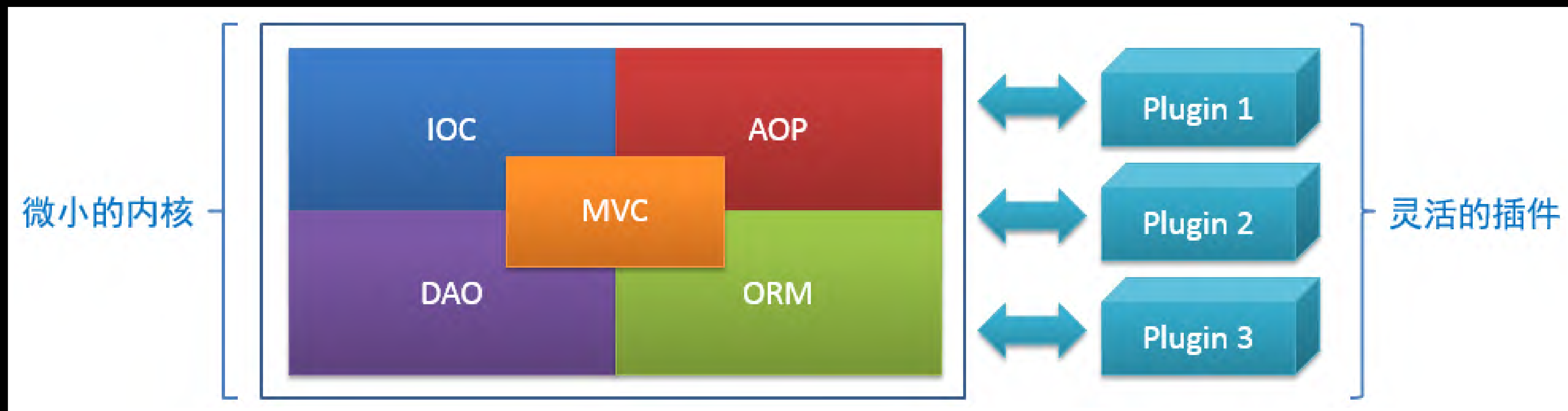
黄勇

自我介绍

- 特赞科技 (tezign.com) CTO
- 创业 → 外企 → 阿里 → 创业
- Smart 开源框架作者
- 图书《架构探险》作者
- InfoQ 签约作者
- StuQ 培训师
- EGO 会员



黄勇



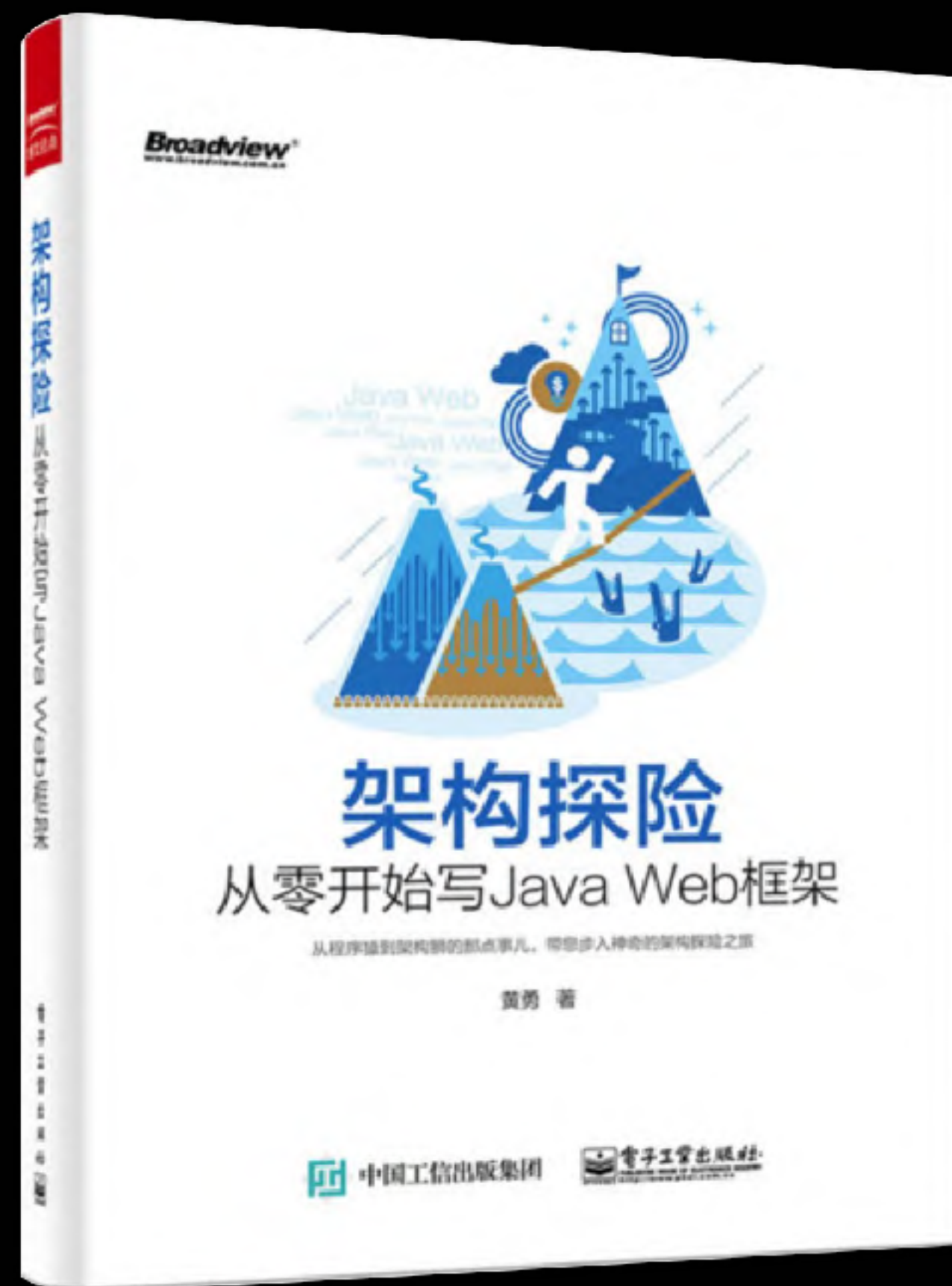
我的第一个开源项目

Smart Framework

轻量级 Java Web 框架

项目地址：<http://git.oschina.net/huangyong/smart-framework>

博客地址：<http://my.oschina.net/huangyong/blog/158380>



总结 Smart 框架设计与开发全过程
开源中国创始人“红薯”作序
已出售 20000 本以上
获博文视点“优秀作者”奖



动量软件创始人黄柳青博士作序
普元软件 CTO 焦烈焱作序
国内多名微服务专家推荐
Spring 专家 Josh Long 推荐

来特赞，解决设计创意需求

网页 / APP设计

平面设计

插画 / 动画

创意策划

发布项目



请问大家：做技术与做管理有哪些不一样？

挑战 1

队员做的工作没有自己好，花时间去沟通还不如自己去做。

错误一：帮队员调整代码

场景：曾经团队中有一位同事，他的代码质量很糟糕。

- 代码规范性不够
 - 命名随意、缩进不对、没注释、不封装.....
- 代码逻辑性不清
 - 简单问题复杂化、逻辑混乱看不懂.....
- 代码健壮性不强
 - 缺乏对输入参数的判断、不考虑异常情况.....

我花了一晚上业余时间
把他一周的代码全部重写了
第二天还为他认真讲解

经验与教训

1. 指导队员要注意技巧，行为不能强制。
2. 降低要求，关注进步，只看增量。
3. 要学会“授人以渔”，教会他思考问题的方法。

错误二：替队员完成任务

场景：项目两天后就要上线，有一位队员的工作已经延期了。

- 我是项目的负责人
 - 我应该为结果负责，我需要培养团队。
- 表现我能力的时候
 - 别人搞不定，我可以搞定，得让领导看到我的能力。
- 该出手时就要出手
 - 队员需要我帮助了，此时我必须出手。

我花了自己一天时间
帮助那位同事完成了任务
确保了项目按时上线

经验与教训

1. 项目延期了，不是人有问题，而是项目管理方法有问题。
2. 你帮助了他，可他并不认为你是在帮助他。
3. 管理者在任何时候，都不要替队员完成任务。

错误三：催队员提高效率

场景：项目本周三上线，我的搭档依旧不慌不忙。

- 我的责任心比较强
 - 我的工作总能提前完成，他的工作往往按部就班。
- 他的工作我不太熟
 - 我是做后端的，他是做前端的。
- 我们之前没有合作过
 - 我不了解他的做事风格，他不了解我的工作能力。

我是项目负责人
他只是协助我来完成
我需要不断催他

经验与教训

1. 你越催他，他越觉得你不信任他。
2. 你越信任他、越认可他，他越觉得被信任、被重视。
3. 不断增强他的参与感与重要性，这很有必要。

把事情做好，需要有原则，还要有技巧。

模式一：授权模式

第 1 步：清晰表达工作目的与内容

这项工作的目的是什么？要做的事情是什么？（不要告诉他怎么做）

第 2 步：得到授权方的确认和反馈

问他：你是怎么理解这项工作的，有什么疑问吗？

第 3 步：与对方建立定期沟通机制

问他：我们多长时间沟通一次？每次沟通什么内容？

模式二：指导模式

第 1 步：赞扬他最近的工作业绩

告诉他：你当前的任务完成得很漂亮，我非常满意！

第 2 步：激励他得到更好的成长

问他：你是否希望自己能做得更好？我有些经验可以与你分享。

第 3 步：指导他把工作做得更好

告诉他：你不妨借鉴一下我的经验，你一定会从中受益。

模式三：共事模式

第 1 步：和搭档建立信任关系

私下对他说：我觉得咱们兄弟俩合作，一定天下无敌！

第 2 步：认可搭档的重要价值

私下对他说：这个项目如果没有兄弟你，恐怕就无法完成了。

第 3 步：极力称赞自己的搭档

在众人面前说：我跟他一起合作，学到了很多东西。

挑战 2

感觉自己的技术在退化，长期不写代码觉得自己没有价值。

错误四：被“赶鸭子上架”做项目管理

场景：公司接到了一个新项目，老板任命我来做项目管理。

- 我的工作就是写代码

- 作为一名程序员，首要任务就是写好代码。

- 我对项目管理没经验

- 项目管理这项工作，需要找专业的人来做。

- 我并不是最资深的人

- 项目组中有比我更资深的人，我该怎么管他们？

我并不想做项目管理
是老板逼我做的
其实我内心里是拒绝的

经验与教训

1. 老板的安排没有错，是自己思路没有转变过来。
2. 只要老板认可了你，你就有这个能力。
3. 应该抓住这次难得的机会，好好锻炼自己的管理能力。

错误五：感觉长期不写代码心里发慌

场景：做了三个月的项目管理，几乎很少去写代码，心里不踏实。

- 长期不写代码没安全感

- 曾经我很熟悉的快捷键，现在几乎忘光了。

- 没有人带我做项目管理

- 不知道自己做得对不对，也不知道团队对我怎么看。

- 我将来的路是否会走偏

- 自己的职业目标是做架构师，为何现在变成了项目经理？

总觉得技术在退步
管理能力也没看到提升
对未来比较迷茫

经验与教训

1. 认清岗位价值，以前是自己做，现在是带领团队做，更有挑战了。
2. 自己很少写代码，才有更多的时间提高团队的代码质量。
3. 将自己熟悉的工作教会队员去做，自己去做感兴趣且不熟悉的工作。

错误六：义无反顾地拒绝做项目管理

场景：做了近一年的项目管理工作，发现自己还是喜欢做技术。

- 做管理不是自己的初衷

- 我只是为了满足公司的需要，才去做管理的。

- 我还是更喜欢研究技术

- 只有在代码的世界中，我才能找到自己的成就感。

- 自己是有技术信仰的人

- 我喜欢技术，觉得技术可以改变世界。

对管理缺乏方法与技巧

无法找到成就感

最终还是选择了放弃

经验与教训

1. 自己不喜欢的东西，一定不要去碰。
2. 根据自己的性格，选择自己的职业发展方向。
3. 既然选择了项目管理，就应该全力以赴把这项工作做好。

单兵作战是任务驱动，团队作战是目标驱动。

模式 4：目标模式

第 1 步：搞清楚为什么是你而不是他

私下问老板：您为何会选择我来做这项有挑战的工作呢？

第 2 步：弄明白老板对自己有何要求

私下问老板：您对我即将负责的工作有何明确要求？

第 3 步：围绕着最终的目标全力以赴

过程固然重要，但结果比过程更重要，项目管理是以结果为目标的过程。

模式五：自省模式

第 1 步：今天哪些方面做得比较好

认可自己的成绩，让自己充满信心。

第 2 步：今天哪些方面做得不够好

承认自己的过失，记录自己的错误。

第 3 步：明天怎样比今天做得更好

给自己鼓掌，为自己加油，相信明天会更好。

挑战 3

认为管理没有什么技术含量，只要能把队员管理好就行了。

错误七：让队员每天交工作日报

场景：我想知道大家每天的工作量是否饱和？是否有人闲着？

- 带团队就是分解任务

- 把任务分解下去，能干的人就多分点。

- 带团队就是监督进度

- 需要严格按照既定的项目计划，坚决执行下去。

- 带团队需要尽在掌握

- 有些人就是很懒，你不管他，他就放纵自由。

通过工作日报的方式
能够看清楚团队的工作进展
一切尽在掌握中

经验与教训

1. 不喜欢被管是人的本性，既然不喜欢被管，你为何要去管他？
2. 追求上进也是人的本性，没有人喜欢落后于别人。
3. 管理自己比管理别人容易很多，要锻炼团队的自我管理能力和能力。

错误八：他没干正事就是在偷懒

场景：团队中有一位队员，在工作时间经常不干正事。

- 做与工作无关的事情
 - 逛淘宝、看视频、玩手机、长期不在座位上.....
- 从不做其他额外工作
 - 每天只完成计划中的工作，其他时间都是自己的。
- 准时下班，绝不加班
 - 上班是公司的时间，下班是自己的时间。

提醒“打酱油”的队员
不要干工作以外的事情
现在是工作时间

经验与教训

1. 他没干正事不是他的错，而是你没有用好他。
2. 他对工作不上心，说明缺乏激情，此时你应该去激励他。
3. 为他设置目标，给他提出更高的要求。

错误九：“慢性子”能力一定不行

场景：团队中有一位队员，做事情很慢，反应也很迟钝。

- 做事效率不够高

- 做事还算认真，质量也可以，就是效率不高。

- 理解能力也不行

- 已经告诉他怎么去做了，但他还按照自己的方法来。

- 表达能力也不行

- 说话语速太慢，说了半天我还没听明白他的重点。

他就是一“慢性子”
看他做事我就着急
很想请他离开

经验与教训

1. 做事不认真是态度问题，做事不高效是技巧问题。
2. 在与他沟通的过程中，让他从内心里对你产生认同。
3. 表达能力是可以训练的，你得想办法教会他。

错误十：学别人玩 996 强制加班

场景：感觉团队比较安逸，缺乏激情，气氛和节奏都没起来。

- 互联网公司没有哪家不加班

- 别人公司都在加班，我们不加班，就拼不过别人。

- 成功的互联网团队都在 996

- 996 是一种企业文化，创业团队必须要能拼。

- 延长工作时间可做更多事情

- 事多人少，只有加班才能完成任务。

996 强制加班半年
员工离职率超过 50% 以上
团队疲惫、人心涣散

经验与教训

1. 加班改善不了气氛，也加快不了节奏。
2. 坚决抵制无意义的强制加班，提倡快乐、高效、健康的工作环境。
3. 为了完成目标，偶尔加班可以锻炼团队战斗力。

你越**认可**他，他就离你越**近**。



模式六：认可模式

第 1 步：认可对方的优点

从他的优点入手，在沟通中认可他。

第 2 步：告知对方的不足

判断是态度不对，还是缺乏技巧。

第 3 步：帮对方弥补不足

建立“相互帮助，共同成长”的文化。

六大管理模式

1. 授权模式
2. 指导模式
3. 共事模式
4. 目标模式
5. 自省模式
6. 认可模式

总结：怎样做好技术管理？

1. 信任你的队员，看他们的变化，看他们的进步。
2. 尊重你的队员，帮他们规划职业方向，为他们铺路。
3. 培养你的队员，教会他们“做人要有原则，做事要会变通”。

技术管理，管的不是“人”，而是“事”。

管理的根基是“理解人性”，管理的本质是“管事+理人”。

分享完毕，感谢聆听！



黄勇 

中国

扫一扫上面的二维码图案，加我微信



关注QCon微信公众号，
获得更多干货！

Thanks!



主办方 **Geekbang** & **InfoQ**
极客邦科技