

从技术走向管理

李元芳履职记

(第2版)

快速、精准地实现从**技术到管理**的华丽转身
诠释了**技术人员转向管理**中遇到的各种问题及处理方法
相信技术牛人的您向管理转型时
一定会像我一样喜欢她，并把她作为自己**工作中的指导老师**

王树文 著



从技术走向管理

李元芳履职记

(第2版)

王树文 著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书以生动活泼的形式展现了程序员李元芳从技术骨干成功转型为管理人才的三年成长历程。全书分为引子、上篇、中篇、下篇、后记五个部分，作者把将要走向管理岗位的技术人员、企业的中层管理者所遇到的问题加以整理，总结出 100 篇管理技能，篇篇直达管理难点，解决管理问题，既相互联系，又彼此独立，读者可以根据需要决定阅读方式。同时，本书的附录部分把每一篇的核心内容加以提炼做成索引，以便不同需求的读者有针对性的阅读。

本书适合工作五年的技术人员、有志走向管理的技术人员和已经走上管理岗位的中基层管理者阅读，亦可以作为企业高层管理者在培养下属方面的参考读物。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

从技术走向管理：李元芳履职记 / 王树文著. —2 版. —北京：电子工业出版社，2016.5
ISBN 978-7-121-28649-0

I. ①从… II. ①王… III. ①管理学—通俗读物 IV. ①C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2016）第 086482 号

策划编辑：孙学瑛

责任编辑：孙学瑛

印 刷：三河市双峰印刷装订有限公司

装 订：三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：18 字数：374.4 千字

版 次：2013 年 8 月第 1 版

2016 年 5 月第 2 版

印 次：2016 年 5 月第 1 次印刷

定 价：55.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）88254367。

目 录

引子	五年半的一线技术工作	1
上篇	管理菜鸟在蜕变	5
001	赶鸭子上架	6
002	管理者需要必要的“折腾”	9
003	让计划成为习惯	11
004	计划之前要有行动	13
005	技术人才当经理最重要的是什么	15
006	衣服穿得好，可以当领导	17
007	用目标导向行为	19
008	目标是要做到什么程度，目的是为什么要做	21
009	从结果中享受快乐	24
010	从整体和全局出发	25
011	从多个角度看问题	28
012	细节就是影响工作成败的那些环节	30
013	轻重缓急要分清	33
014	先罗盘，后时钟	38
015	“舍”与“得”	39
016	十根手指有长短，荷花出水有高低	41
017	“找对”而不是“找茬”	43
018	木桶原理新解	46
019	宽容是一种伟大的力量	48

020	对待技术人员最要紧的两个字——尊重	50
021	换位思考让人豁然开朗	52
022	会“拼”才会赢	54
023	1加1可能大于2	57
024	唯有参与，才有认同	58
025	管理者其实是一根穿珍珠的线	60
026	村看村，户看户，群众看干部	62
027	身先士卒就是威，说到做到就是信	64
028	管理者要做应该做的事，而不是做喜欢做的事	66
029	强将手下无弱兵吗	68
030	谁的“猴子”谁来养	70
031	插播：“添才”与“天才”	72
032	让“我能”引发蝴蝶效应	73
033	信任真的很重要	77
034	情感账户：多“存款”，少“取款”	78
035	坚持“用人不疑”	80
036	建立起团队的共同价值观、共同利益和共同目标	82
037	信任不等于撒手不管	83
038	李元芳的半年总结	85
039	沟通应该这样进行	87
040	保持信息的一致性	90
041	会讲的永远不如会听的	93
042	话说三遍淡如水	95
043	因人而异的沟通原则和沟通要领	98
044	管理者的首要角色是服务者	100
045	用人部门的管理者是首要人力资源培养者	103
046	领导力的三大来源——职权、技能和人格魅力	105
047	影响力是逐步建立的	107
048	走过履职部门副经理的第一年	110

中篇 羽翼渐丰	113
049 “承上”与“启下”	114
050 做企业的铺路人	116
051 和下属保持适当的距离	118
052 配合他人才能更好地成就自己	120
053 管理就是要贯彻执行	122
054 中层管理者应有的角色认知	124
055 “忠”与“患”	126
056 “天使”与“天使的行为”	130
057 “特殊”员工“特别”对待	131
058 制度建设与人文关怀	133
059 管理者“五心”领导术	135
060 用系统方法代替过往经验	136
061 好的管理应该既简单又有效	139
062 工作追踪要这样做	141
063 两点之间并非直线最短	142
064 管理是一门科学，更是一门艺术	145
065 在哪里跌倒，就在哪里趴下	146
下篇 向管理高手进发	149
066 元芳，你怎么看	150
067 插播：用博客记录心情和积累心得	153
068 管理者的成功建立在团队和下属成功的基础之上	155
069 “诊断”与“处方”	157
070 从事实出发来实施管理	161
071 Think、Talk 和 Do	164
072 “推”与“拉”的哲理	168
073 管理者的胸怀是靠委屈撑大的	170
074 管理者要“授人以渔”	173
075 人才甄选的“真经”	176

076	管理者眼中的需求观·····	185
077	拉杆箱中的智慧·····	188
078	“低头拉车”与“抬头看路”·····	191
079	决策不能“拍脑袋”·····	193
080	工作分派就该这样做·····	196
081	插播：读书才能赢·····	200
082	激励比监督更重要·····	201
083	授权也是一种激励·····	205
084	合理授权很重要·····	209
085	管理者授“权”不授“责”·····	212
086	不怕没有待遇，就怕没有希望·····	214
087	让基层员工得实惠，让高层员工有理想·····	218
088	不要让“沉默”的人“寂寞”·····	221
089	让有才华的人没有犯错的机会·····	224
090	这样化解技术牛人之间的冲突·····	227
091	管理者需要“鞭打慢牛”·····	229
092	外圆而内方·····	234
093	从指挥，到指导，到发动·····	237
094	培养下属良好习惯的六个要点·····	240
095	绩效考核应该这样做·····	242
096	“救火”与“预防”·····	246
097	这样处理员工的工作偏差·····	249
098	这样接收和处理客户投诉·····	252
099	成绩源自点滴积累·····	255
100	总结是成功之父·····	256
后记 是英雄就总在路上·····		261
附录 A 上篇梗概·····		265
附录 B 中篇梗概·····		273
附录 C 下篇梗概·····		277

故事得从九年前的那个春天说起。

毕业于我国南部城市某 985 重点大学计算机系的“80 后”青年李元芳，通过参加广州南方人才市场春季大型招聘会，从众多的应聘者中脱颖而出，被当时在广州乃至全国都小有名气的广州港前信息科技有限公司录用。李元芳入职那年，广州港前信息科技有限公司已经成立了 5 年时间，是一家以计算机系统集成和软件开发为主营业务的高科技民营企业。李元芳入职那一年，公司已发展到中等规模，员工人数突破了四百人，是“国家规划布局内重点软件企业”和“国家火炬计划重点高新技术企业”，获得了工业和信息化部计算机信息系统集成二级资质^①。

入职前后的场景，李元芳记忆犹新。

* * *

那年的 7 月 5 日晚，李元芳登上了开往广州的列车，心也一同出发了。7 月 6 日早上七点钟，载着他和他的美丽梦想的列车在广州火车站徐徐停靠。李元芳提着自己的简单行囊，随人流走出出站口，搭上前往广州港前信息科技有限公司所在地广州天河软件园高唐园区的公共巴士。怀着对未来无限美好的憧憬，一路上李元芳心潮澎湃。公共巴士离广州港前信息科技有限公司越近，李元芳的心跳得也就越快，他既希望自己能早点到公司报到上班，开创自己的职业生涯，又担心自己是否能顺利实现从学生到公司职员的角色转变。

公共巴士驶入广州天河软件园高唐园区，眼前的景象让李元芳这个虽然在农村长大但毕竟在城市上了四年大学的高材生大开眼界：气派的写字楼、干净的园区、整齐的绿化带……不过，此时李元芳并没有太多心思来欣赏这一切，因为他心驰神往的还是即将入职的公司。他知道，这个园区

① 计算机信息系统集成资质认证是计算机信息系统集成企业为了取得《计算机信息系统集成资质证书》，必须经过国家工业和信息化部授权的第三方认证机构进行的一种认证，以评定企业从事计算机信息系统集成的综合能力；计算机信息系统集成资质等级分一级、二级、三级和四级。

是自己将要工作的地方，以后还有很多时间慢慢熟悉和了解。

李元芳按录用通知书上的地址来到公司所在的办公大楼。他下意识地整理了一下自己有点褪色的蓝色西装（李元芳家境并不富裕，这套蓝色西装还是四年前刚考入大学时姐姐送给他的）后走入公司，前台文员李思思站起身来热情地接待了他。就在两人眼神交汇的那一瞬间，李元芳如触电一般——眼前这位亭亭玉立、皮肤白皙、双眸清澈的柔婉女孩，给了他从来不曾有过的、无以名状的异样感觉。李元芳不敢多看，他迅速把自己的目光收了回来。

人力资源部位于公司二楼，接待李元芳的是公司人力资源部招聘专员，美女常靓。常靓按公司流程给李元芳办好入职手续后，将他带到电子政务软件开发部。部门秘书蔡琴给李元芳安排好办公座位和工作电脑，将他带到部门经理薛勇的办公室。

薛勇是一位平易近人的经理，四十岁左右，中等身材，微胖。他一边起身把李元芳迎进自己的办公室一边说：“李元芳，欢迎你加入我们的团队，一路辛苦了。我是电子政务软件开发部部门经理薛勇，以后希望我们能精诚合作。在工作和生活中有什么困难，你可以直接向我反映。今天是你入职的第一天，暂时不给你布置什么工作，稍后部门秘书蔡琴会给你安排住宿，你今天就好好休息，明天再正式上班，希望你能尽快适应这里的工作环境和广州的生活。你现在有什么困难吗？”

也许是性格相对内向，也许是第一次见到自己的上司有点拘束，李元芳没有主动和部门经理薛勇说上几句话，就匆匆走出了薛勇的办公室。

部门秘书蔡琴给李元芳安排了临时住宿。临时宿舍位于离公司不远的城中村，每个房间十平方米左右，每间房两张床，住两个人，是公司专门为刚入职的员工租用的，新员工最长住宿时间为三个月，三个月之后，需要自己另外租房子以便腾出房间给后续新入职的员工。

入职当天晚上，李元芳想了很多。他憧憬着自己的生活理想和自己理想的生活，很激动也很亢奋，内心好像有一股炽热的火焰在燃烧。这个年

轻的小伙子暗暗发誓：一定要尽快干出点成绩！

*

*

*

入职第二天，李元芳就正式上班了。结束了大学时相对自由的生活，进入紧张而忙碌的工作状态，开始几天还真有点不太适应。

一个从农村走出来的孩子，只身来到举目无亲的异乡都市，工作和生活的艰难是可想而知的。也许是农村的孩子相对来说比较能吃苦，李元芳努力克服这些困难，立志要通过自己的刻苦努力出人头地，为自己和父母争光。

电子政务软件开发部当时共有二十五名员工，李元芳想尽办法让自己尽快融入这个大家庭，一个月后，他就慢慢适应了工作节奏。

*

*

*

光阴荏苒，一晃就是五年半。在这段时间内，李元芳在电子政务软件开发部做过软件程序员、模块设计师、系统设计师和架构设计师，一直潜心于具体的一线技术工作。

李元芳勤学上进、态度积极，所以进步很快，工作深受部门经理薛勇的好评，从入职那年起连续五年被评为公司优秀员工，工资也由入职时的月薪 4000 元提高到 10000 元。

在这五年半里，李元芳如饥似渴地学习电子政务软件开发部承担的项目中需要使用到的计算机技术，先后掌握了 PowerBuilder 开发技术、C++ 开发语言、Oracle 数据库开发技术、UML 建模工具、J2EE 架构技术、WebLogic 中间件技术、WebService 开发技术等，随着技术的进步，从进公司时学习开发 C/S（Client/Server）应用，一直到熟练掌握 B/S（Browser/Server）应用开发，一路走来，几乎不曾喘一口气。李元芳沉浸在技术的海洋里，吮吸着知识的营养，自得其乐。

001 赶鸭子上架

从李元芳进入广州港前信息科技有限公司那一年到第5年的年底，公司的业务也突飞猛进。截止李元芳进入公司第5年的年底，公司员工人数增加到近八百人，李元芳所在的部门人数也增加到四十二人。

不知道是昨天下班回家的路上遇到了下凡的天使，还是今天一大早天降祥云；元旦假期过后，李元芳刚来到公司上班，办公桌上的电话铃就清脆地响了起来。李元芳以为是客户的电话，拿起听筒之后，才知道这个电话是公司主管软件业务的常务副总经理熊浩打来的。

熊浩是公司创始人之一，五十岁上下，市场营销出身，有一定的技术背景，管理能力一流，尤其擅长人际沟通。也许是长期抽烟和喝茶的原因，熊浩身材偏瘦，但人特别精神，工作起来好像从来不知道什么叫疲劳。五年多来，虽然没有多少机会直接与熊浩沟通，但从一些会议和平时大家的议论中，李元芳能感觉到，熊浩是一位好老总。

电话那头的熊浩操着雄厚的男中音说：“喂，李元芳吗？我是熊浩。请九点半来我办公室一趟，我有事找你。”

工作五年多来，李元芳还是第一次被公司常务副总经理熊浩单独“召见”，心中难免有点忐忑。是工作上出了差错还是其他原因？一时间，李元芳紧张起来，不知道将会发生什么事情。

时间一分钟一分钟过去，好不容易挨到九点半，李元芳起身走到熊浩的办公室门前，敲开了办公室的门。

熊浩摆了一下手，示意李元芳坐在自己对面的椅子上。熊浩点燃一支烟，喝了一口茶，说：“元芳，公司这几年发展迅速，员工人数增加了不少，急需管理人才，你们部门经理薛勇一个人要管理偌大一个部门，比较困难。他认为你技术能力强、工作积极、勤奋上进，提议让你做他的副手，一起来管理电子政务软件开发部。根据你入职五年多来的工作表现，在公司新

一年的组织架构调整和人事任命研究讨论会上，经过董事会讨论通过，决定任命你为电子政务软件开发部副经理，协助薛勇管理这个部门，你个人意愿如何？”

李元芳万万没有想到，自己在工作五年半之后，就能被提拔到管理岗位。要知道，从技术岗位走向管理岗位，是绝大多数技术人员期望获得的发展机会。在李元芳工作的部门中，工作年限比他长但还没有被提拔到管理岗位的同事大有人在。听到这个突如其来的好消息，李元芳既欣喜又紧张：欣喜的是自己得到了很多人可望而不可及的职业晋升和发展机会，紧张的是不知道自己是否有能力把握住这一机会。也许是初生牛犊不畏虎，李元芳定了定神，握紧拳头给自己信心：我做了五年多技术开发，成绩有目共睹，现在做管理，问题应该不会太大，一定要把握住这个机会。想到这里，李元芳热血沸腾，更加兴奋了。

也许是欣喜过望，李元芳愣在那里，甚至忘了回答熊浩的问题。

熊浩见李元芳没有回答自己提出的问题，就继续说：“我知道，做技术你是一把好手，开发的程序稳定，运行效率也很高。然而，做管理和做技术是有很大不同的，管理岗位对人才能力和素质的要求与技术岗位相比存在比较大的差异，能否实现从技术到管理的成功转型，是很多从技术走向管理的人所面对的最大挑战，也是必须要逾越的障碍。希望你在以后的工作中能尽快进入角色，在开展管理工作时有什么棘手的问题，可以多请教部门经理薛勇和公司人力资源部经理郑现实，也欢迎你和我探讨。我知道，你很爱看书，以前你看技术类书籍比较多，转到管理岗位，要多补补管理这门课，管理类书籍要多看看。另外，根据公司薪酬体系，你的月薪增加到12000元，稍后公司人力资源部薪酬专员会发邮件通知你。”

良久，李元芳激动的心情才稍稍平复。他知道，这是部门经理薛勇和公司领导对自己五年半工作成绩的肯定，也是领导对自己的信任，更是领导对自己的期望。他在心里默默发誓：一定不要让公司失望，不要让领导失望。

离开熊浩的办公室之前，李元芳只说了这样一句话：“谢谢公司和您对我的信任和栽培，请您放心，我一定努力争取做到最好。”

第三天，公司总经办就发出了新年第一份由公司董事长兼总经理狄仁杰签发的“红头文件”，在公司新的一年组织架构和管理人员任命名单中，李元芳名列其中——公司电子政务软件开发部副经理。



看完“红头文件”，高兴之余，李元芳不免担心起来。五年多来，李元芳从事的都是一线的具体技术工作，从来没有做过管理，特别是公司常务副总经理熊浩“做管理和做技术是有很大不同的，管理岗位对人才能力和素质的要求与技术岗位相比存在比较大的差异，能否实现从技术到管理的成功转型，这是很多从技术走向管理的人所面对的最大挑战”的话语，让李元芳更是忧心忡忡：管理工作估计不会像我想象的那么简单。管理和技术的差异到底在哪里？管理工作到底该怎样做？我是否可以成功实现从技术到管理的转型？摆在面前的问题似乎很多，李元芳一时不敢多想，也没办法多想。

随着公司文件的下发，各项工作也随之按新的组织架构运转起来。根据公司的《岗位职责说明书》，作为电子政务软件开发部副经理，李元芳主要负责部门技术发展方向的把握、部门技术人员的选拔、部门技术人员的

培养和部门技术人员的工作调配。

是日下午，薛勇和李元芳就部门新一年度的主体工作计划沟通之后，开始分头制订各自负责的工作的详细年度计划。

真可谓“和尚做新郎官——头一回”，李元芳被“赶鸭子上架”之后，才发现做技术工作时游刃有余的自己，现在着手做管理工作时，竟然不知从何入手！

瞎折腾了几天之后，李元芳感觉工作开展起来没有任何头绪，只得去请薛勇指点一二。

002 管理者需要必要的“折腾”

走马上任的第五天，早上一上班，在管理方面一头雾水的李元芳就迫不及待地拨通了部门经理薛勇的分机。李元芳支支吾吾地说明自己希望请教薛勇的想法，得到了薛勇的热情欢迎。

见到李元芳走进自己的办公室，薛勇从办公椅上起身，和李元芳一同坐在办公室另一头会客区的沙发上。

李元芳说：“薛经理，多谢您的提携，我才有机会走上管理岗位。是这样，这几天我一直在思考如何开展我的管理工作，也试图动手去做，但好像无从下手，我感到十分茫然。您是公司的资深经理，一直是我的上司，所以想请您给我一些指教。”

薛勇已经工作了二十多年，有近十年的管理经验，在广州港前信息科技有限公司算得上资深的中层经理。他喝了一口茶，微微一笑，说：“指教倒谈不上。咱们是同事，是管理搭档，我只是工作时间比你长一些，可能经验稍微丰富一点而已。咱们以后多探讨、多沟通就是。”

薛勇把自己的手机调到震动状态，接着说：“你分管的部门工作的年度计划编制出来了吗？”

李元芳红着脸说：“还没有，我不知道该怎么写。”

李元芳在薛勇管理的部门工作了五年多，对薛勇的能力和为人处事方式很是佩服，所以他深深知道，薛勇是一位很好的管理者，也是一位很好的上司，为人谦虚、低调，非常愿意帮助下属进步和成长。

李元芳十分纳闷：以前薛勇总会主动给自己一些工作指导，但为什么这一次他没有主动指导自己做年度工作计划，而是直接让自己去做呢？

本想问问个中原因，可还没等李元芳开口，薛勇就接着说：“你知道我为什么没有先告诉你如何写年度工作计划就要你自己单独去做吗？”

这正是李元芳想问而没有问的问题。李元芳说：“薛经理，我不知道为什么，只是有点纳闷。我知道这不像您之前的风格，要是之前遇到这种我不懂的，您一定会先给我讲清楚，但这次您没有给我讲。”

薛勇说：“我做管理工作近十年了。别看我现在管理水平还算不错，但之前也有过不少挫折和失败。在开展管理工作的过程中，我认为，作为一个新晋管理者，独立去思考、尝试、经历、揣摩、接受一些必要的挫折和挑战是十分有益的，这会让你感受更深，更容易掌握管理技能。这就是我先让你独立做计划的原因。”

“之前我有一个朋友，在QQ个性签名中写道，‘生命在于运动，管理在于折腾’，我认为是有几分道理的。早几年，我看过湖南卫视的一档节目，叫《背后的故事》，这档节目中有一句台词：‘人生因为经历而懂得，因为懂得而珍惜。’其实这句话用在对管理人员的管理能力的培养上，也是合适的。有些事情，自己不亲身经历和感受，是很难把握个中精髓的。管理者需要必要的‘折腾’，但我并不鼓励凡事都自己去折腾。在以后的管理工作中，你一定要多学习、多思考、多检讨、多反思、多提炼、多归纳、多总结、多听听别人的意见和建议，这样会让你在管理方面‘折腾’少一点，成功多一点。”薛勇说道。

李元芳终于明白了薛勇的良苦用心。

说到这里，薛勇起身从抽屉里拿出一份去年的部门工作计划和一些材料，对李元芳说：“这是去年的部门工作计划和我收集的支撑今年计划的一