

行之有效：IT技术团队管理之道

The team management of IT engineers

蔡为东 著

T IT IT IT IT IT IT IT IT IT IT IT

IT IT IT IT IT

IT IT IT



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

行之有效： IT技术团队管理之道

The team management of IT engineers

蔡为东 著

電子工業出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

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

行之有效：IT技术团队管理之道 / 蔡为东著. —北京：电子工业出版社，2012.10

ISBN 978-7-121-18106-1

I. ①行… II. ①蔡… III. ①IT产业—企业管理—组织管理学 IV. ①F49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第202011号

策划编辑：韩 龙

责任编辑：李 影 文字编辑：韩 龙

特约编辑：史晶晶

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：

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：19.5 字数：290千字

印 次：2012年10月第1次印刷

定 价：45.00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。

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

服务热线：(010) 88258888。

谨以此书献给我的父亲。

致 谢

Acknowledgments

为提高本书的质量，我模拟IT产品的研发周期，在正式出版前印制了Beta1、Beta2和Beta3，邀请了以下朋友和同事审阅书稿。非常感谢他们宝贵的改进建议：

张春雨 刘 宇 刘 海 陈绍英
陈 宏 苏 波 毛 育 侯吉刚
贾栋梁 冷建全 高香月 马建堃
韩 勇 吴舜贤 许正华 彭 月

引子

2011年，作为天方夜谭版本的“世界末日2012”的序曲，也的确跌宕起伏，世界范围内政治、军事冲突多发，经济上寒意袭来，令人难以捉摸。和我们息息相关的科技公司又会出现怎样的命运呢？裁员的消息，往往是市场中传播得最快的。我们来简单回顾一下2011年的裁员情况：

诺基亚西门子公司，2011年12月宣布裁员1.7万人（在2013年前）。

Adobe，2011年11月，裁员750人。

惠普，2011年10月，裁员500人。

摩托罗拉移动，2011年10月，裁员800人。

思科，2011年7月宣布裁员6500人，其中15%为VP及以上的管理职位。

黑莓，诺基亚，2011年裁员超过2000人。

这份名单还可以很长，美国在线、聚友网（MySpace）、IBM等。在这份名单当中，思科对于管理层的裁员引人注目。在思科这样的大公司，要做到VP级别（直译为副总裁，大公司会有不同级别的VP，这些并不都是我们常说的公司副总）没有十几年甚至二十年的奋斗是很难做到的。做管理又怎么样？熬成了VP不是一样被裁吗？这让人心生疑惑。

在我了解的一家公司当中，有一次裁员，虽然只裁了四个人，但是因为其中三个都是经理和总监，在公司内引起轩然大波，对各级管理人员以及普通员工震动很大。大家不禁要问，做管理工作在职业上是安全的吗？如何让管理工作更加安全呢？

世上360行，哪行容易？没有容易的，管理也不例外。我自己的理解是，让管理工作更加安全的办法只有一个，那就是把管理做得更好，让自己在管理上具有竞争力。静下心来，学习一些基础管理理论，借鉴别人的经验，充分实践，积极进取，把管理做好。所以，并不是做了管理就进了保险箱，能让职业更安全的，是在管理上的能力和成绩。

不知道你是否发现有个奇怪的现象：现在市面上关于管理类的书可谓琳琅满目，汗牛充栋，可是大部分都是写给处于金字塔顶端的董事长、CEO、总经理、财务总监、首席技术官等看的，讨论战略、资本运作、企业文化等宏大的话题，真正写给普通管理者看的书却是少之又少，特别是写给技术管理者的。在普通职位上做管理的朋友举步维艰，找不到合适的书去学习。**在管理者群体中，绝大部分都是普通管理者。**我这里所说的普通管理者主要是指不是创始人和公司所有者的管理人员，例如一线经理（直接面对员工的管理者，有的公司称为leader），二线经理（有的公司称为manager）和高级经理等。以普通管理者的视野去做CEO当然不可取，而如果以CEO的心态来做普通管理者往往也是行不通的，甚至是危险的。

这是一本写给IT技术行业的普通管理者和对管理感兴趣的朋友看的书。我尝试着**在管理和IT技术团队管理之间搭一座桥**，让做技术团队管理的朋友看到更多的最佳实践，以及一些应当了解的经典理论。在非IT行业做管理的朋友，希望本书对你也有参考价值，因为管理都是相通的。

在公司里，现在还不在管理职位上但有志于在管理方面发展的朋友常常会感觉到不知如何入手学习，不知道看什么书，培训和“练手”的机会少。从获得信息和支持的容易程度来说，学管理比学一门具体的技术还要难一些。本书也会给这些朋友提供一些指导和参考。

我怀着兴奋而又有点忐忑的心情邀请你阅读这本书。我所能保证的有两点：

第一，肯定不会枯燥。我不大喜欢枯燥的书，所以也不会写枯燥的书去让

读者讨厌。

第二，本书中的观点都是我自己认同并在管理实践中推行的。自己不信却写出来让别人去实践的事我不干。

好的管理就在身边。感谢你选择这本书。这其实就是一次关于**管理**的谈话，对于我的观点，或赞同，或反对，或欢欣鼓舞，或义愤填膺，都不要忘了告诉我。下面是我的联系方式：

微博：<http://weibo.com/weidong2011>

邮件：Our_TestTip@hotmail.com

QQ: 1276455163

你的来信或者评论是这本书的继续。

备注：

1. 本书在论述中穿插了多个研究案例，供大家阅读和体会，实现理论和实践的结合。

2. “争鸣者说”列出了不同意见，供大家参考。兼听则明。我也欢迎你给我来信，告诉我你的“争鸣者说”。

3. “经验之谈”给出了业界大公司和领军人物的认识和经验，供参考。

4. “管理理论链接”给出了一些管理理论的详细信息，你还可以从网络上找到更多的信息。

5. 本书中图片的一部分是通过网络搜索得到的，其版权为原作者。这其中又有一部分无法找到确切的原作者，暂标明来自搜索引擎，请原作者和本书作者联系：Our_TestTip@hotmail.com。谢谢！

目 录

Contents

致 谢	III
引 子	XV

第一章

你准备好了吗？——IT 团队管理工作的挑战 / 1

1.1 豆瓣的指环王文化 / 2

1.2 知己知彼——了解 IT 技术团队员工的特点 / 5

高学历，知识密集型 / 5

技术立身 / 6

人际关系相对简单 / 6

需要有较高的自由度 / 6

经验之谈——“公司要打卡，我就离职” / 7

对职业发展有着较高的期望 / 8

敏感，流动性大 / 8

1.3 光环的背后——技术团队管理的基本特点 / 9

压力大 / 9

示范性 / 10

工作琐碎 / 10

技术、管理一肩挑 / 11

1.4 挑战无处不在 / 12

挑战一：如何让员工有责任感？ / 12

挑战二：如何激励员工？ / 12

- 挑战三：如何营造和培养一个好的团队氛围？ / 13
- 挑战四：如何在琐碎的工作中正确定义轻重缓急？ / 13
- 挑战五：如何做好绩效考核？ / 13
- 挑战六：如何做好沟通？ / 13
- 挑战七：如何做好敏捷下的管理？ / 14
- 挑战八：如何改进管理？ / 14
- 挑战九：如何在做管理的同时兼顾技术发展？ / 14
- 挑战十：技术管理的职业发展前景在哪里？ / 14

1.5 新手上任 / 16

第二章

合适的才是最好的——员工选择和塑造 / 21

2.1 招人的事，慢慢来 / 22

经验之谈——阿里巴巴的招聘 / 23

2.2 笔试和面试 / 24

招聘前的思考 / 24

笔试的作用 / 25

职位的核心要求是什么？——技术面试要点 / 26

经验之谈——连轴转的微软面试 / 28

应聘者想要什么？ / 29

设计一张面试记录表 / 30

HR 的介入会帮助我们 / 31

经验之谈——英特尔（Intel）公司的招聘 / 32

2.3 权衡——合适的才是最好的 / 34

争鸣者说——要招就招最好的 / 38

2.4 快捷方式——内部推荐和内部候选人 / 39

2.5 人员的制度出口 / 44

2.6 员工塑造 / 47

经验之谈——华为的新员工培训和转正答辩 / 48

经验之谈——索尼的多方位新员工培训 / 49

2.7 忧伤的离别总会来临 / 50

第三章

做事靠大家——员工责任感与参与度 / 53

3.1 员工负责制 / 54

3.2 无冕的领导——协调者 / 58

3.3 每个人都会支持自己参与的事情 / 61

3.4 激发员工的责任感 / 64

经验之谈——腾讯高管的表率作用 / 65

第四章

权力的边界 / 69

4.1 鱼和熊掌兼得——官方权力和个人影响力 / 70

争鸣者说——努力重要还是结果重要? / 73

4.2 管什么? 不管什么? / 75

在哪个山头唱哪支歌 / 75

领导是什么想法? / 78

只管工作, 不管生活 / 80

符合情理 / 80

4.3 要约和领地 / 83

经验之谈——尊重员工（巨人集团） / 86

4.4 个性，一个潜在的陷阱 / 87

第五章

保持距离 / 93

5.1 距离产生公平 / 94

争鸣者说——为什么要与员工保持距离？ / 96

5.2 走平衡木——既亲切又保持一定的距离 / 98

5.3 孤独感及其克服 / 103

争鸣者说——孤独对于管理者来说是不是代价太大了？ / 104

第六章

随时激励 / 107

6.1 每个人都需要激励 / 108

6.2 激励有个保鲜期 / 112

6.3 激励的十八般变化 / 114

6.4 良药苦口——批评也是一种激励 / 117

6.5 重型武器——奖金、加薪和晋升 / 120

6.6 避免激励泛滥——不让激励贬值 / 124

6.7 激励的基本原则 / 125

6.8 经验之谈——激励在奇虎 360、阿里巴巴、腾讯 / 127

奇虎 360——员工持股 / 127

阿里巴巴——精神激励和物质激励并重 / 128

第七章

绩效考核——明确和模糊的地方 / 131

7.1 绩效考核是风向标 / 132

7.2 客观数据和主观感受的综合 / 133

经验之谈——Intel 的比较评估法 / 136

7.3 全面考核，结果归类 / 138

7.4 横向和纵向的参照 / 142

经验之谈——Intel 公司对员工进步速度的评价 / 144

7.5 绩效考核标准的稳定性和可讨论性 / 145

7.6 考核后续——关于淘汰最后的 10% / 147

经验之谈——中兴、阿里巴巴和华为的末位淘汰 / 148

争鸣者说——绩效考核中保持一定的灰度 / 149

第八章 153

冲突管理——制定游戏规则 / 153

8.1 发生冲突是必然的 / 154

8.2 克制，减少与员工的冲突 / 156

8.3 谨慎介入员工之间的冲突 / 158

8.4 制定规则 / 160

8.5 禁止肢体冲突 / 162

8.6 暗战——团队之间的冲突 / 163

经验之谈——IT 公司常见的跨团队的矛盾 / 164

第九章

提纲挈领——找到关键任务和关键点 / 167

9.1 找到关键任务 / 168

9.2 项目管理 / 169

你就是舵手 / 169

管理者也是服务员 / 170

及时的中间检查 / 171

人们只完成你去检查的工作——结果检查 / 172

总结、分享、改进 / 175

9.3 员工管理 / 177

新兵入伍 / 178

试用期结束 / 180

工作上小有突破 / 180

加薪升职 / 181

经验之谈——百度的技术升迁制度 / 182

经验之谈——广联达的晋升制度 / 183

诫勉谈话 / 184

经验之谈——找个屁股打板子（腾讯） / 186

离职 / 186

经验之谈——金山的用人秘诀 / 188

9.4 敏捷下的管理 / 190

- 9.5 识人 / 193
- 9.6 高调做事，低调做人 / 196
- 9.7 团队闯关 / 197

第十章

培养人才 / 201

- 10.1 经验之谈——腾讯的员工培养 / 202
- 10.2 不培养，无团队 / 204
- 10.3 定期的培训 / 206
- 10.4 通过任务分配来培养人才 / 208
- 10.5 导师 / 210
 - 同级训练 / 212
- 10.6 培养和储备管理人才 / 213
 - 经验之谈——百度的轮岗制度 / 215
- 10.7 避免浪费 / 216
- 10.8 支持员工的职业发展 / 218
 - 经验之谈——用友的人尽其用 / 219

第十一章

沟通 / 221

- 11.1 有点像是废话——沟通的重要性 / 222
- 11.2 前瞻性、引导性、清晰性、及时性 / 223
 - 经验之谈——CA 公司的沟通 / 225
- 11.3 避免死锁——分析沟通问题的症结 / 227

11.4 控制住说话的欲望 / 231

经验之谈——“公司砍掉一半研发人员也能存活” / 234

11.5 铺垫和重复 / 235

11.6 低姿态是个好事情 / 237

11.7 主动出击 / 240

11.8 因人而异的沟通 / 242

11.9 做好与直接老板的沟通 / 244

11.10 给反馈，听反馈 / 248

盖洛普 Q12 调查 / 251

11.11 减少沟通对员工的干扰 / 252

第十二章

管理的调整和提升 / 255

12.1 与时俱进的调整 / 256

12.2 好的团队是合力管理的结果 / 259

经验之谈——联想的建班子 / 261

12.3 点滴改进，螺旋上升 / 264

12.4 不要轻易谈团队文化 / 266

12.5 制度化 / 268

第十三章

形成管理的核心竞争力 / 271

1. 管理者负责 / 272

2. 以身作则 / 273

3. 公平和公开 / 273

争鸣者说——公平真的有那么重要吗? / 274

4. 尊重每一个人 / 275

5. 提高员工参与度, 让员工负责任 / 275

6. 随时激励 / 276

7. 提纲挈领, 要事优先, 管理优先 / 276

8. 培养人才, 创造机会 / 276

9. 技术和管理一肩挑 / 276

争鸣者说——一门心思都放在管理上 / 277

10. 保持危机感, 持续学习 / 278

11. 顺势而为 / 278

尾声

——**管理者的自我管理 / 281**

参考资料 / 285

网络文章推荐 / 287

附录

——**你不一定注意到的名言 / 289**

后记 / 291