



突破

程序员如何练就领导力

刘朋 著



程序员只懂技术，不会管人？
技术达人如何突破上升瓶颈？



交流圈

做技术要懂原理
做管理要学模式

高绩效团队教练刘朋总结领导力模式
助你用科学方法变身团队优秀领导者



中国工信出版集团



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

突 破

程序员如何练就领导力

刘 朋 著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

在今天中国如雨后春笋般出现的各种互联网和软件公司中,有越来越多的程序员和技术达人,因为在技术上的优异表现而被晋升为技术团队的管理者和领导者。然而,从技术到管理,从单枪匹马的个人贡献者到一呼百应的技术团队领导者,很多人遇到了和本书作者当年一样的各种困惑和不适“症状”:我能处理好人“机”关系,但是如何处理好人际关系?如何让我的新团队接纳我作为领导?如何建立和团队之间的亲和与信任关系?为何团队总是不遵照我这个技术专家的意见行动……

本书作者以亲身经历和高绩效团队教练的经验,为技术人员转型领导者提供了模式化学习的快速成长之道。

本书尤其适合互联网公司、高科技公司的技术经理、技术团队管理者,以及希望快速成长为团队领导的程序员、工程师等技术人士学习和阅读。

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

突破:程序员如何练就领导力 / 刘朋著. —北京:电子工业出版社, 2018.7

ISBN 978-7-121-34526-5

I. ①突… II. ①刘… III. ①企业管理—技术管理—研究 IV. ①F273.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 128358 号

策划编辑: 张瑞喜

责任编辑: 张瑞喜

印 刷: 中国电影出版社印刷厂

装 订: 中国电影出版社印刷厂

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: 710×1000 1/16 印张: 14.5 字数: 245 千字

版 次: 2018 年 7 月第 1 版

印 次: 2018 年 7 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 zlts@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: zhangruixi@phei.com.cn

谨以此书献给
我至爱的妻子
和挚爱的父亲母亲

致

谢

因为你们

刘 朋

首先，感谢我在诺基亚的团队，你们是本书中这些模式最初的“试用者”，你们的反馈让这些模式不断得到改进，你们的宽容也让我不再畏惧犯错，从而能够不断地去尝试。

感谢所有参与关于领导力模式分享的小伙伴，你们的反馈、建议和讨论，让我受益良多。你们对本书热切的期盼，也是我坚持写作的动力来源。

我也不会忘了“敏捷社区”的大卫张、张莹等朋友和“中生代技术社区”的王友强、右军等小伙伴，以及埃里克森教练学院的李玲、穆丽菊等。和你们在一起，那些关于敏捷和教练技术的讨论与思想碰撞，让我对这些领域有了更深的理解，也让本书的这些模式成为可能。

还要感谢我的朋友张在旺先生。虽然由于工作繁忙的原因，原计划我们一同写作的设想没能实现，但是在本书最初策划和写作的过程中，你的创意和建议，都让我受益良多。

感谢电子工业出版社的张瑞喜编辑和众多幕后的出版编辑人员，是你们让这本书成为可能。在写作过程中，张瑞喜编辑给了我非常大的支持和鼓励，特别是对我延迟交稿表现出了足够的耐心和宽容。在多次不厌其烦地审阅、订正和校对过程中，张瑞喜编辑所展现出的专业性，为本书增色良多！

最后，特别要感谢的，是我的妻子和我的父母。如果没有他们的爱、支持和理解，这本书是不可能完成的。我爱你们！

领悟独门道法，完成内核升级

史海峰

“管理不是技术，是学不会的。”作为一名工作了 17 年的“IT 民工”，我过去一直这么想。从刚入行因为没有注释连代码都看不懂，到如今负责近百人的产品研发技术团队，我经历过很多次转型和突破。其中最重要的一次，是在十年前，被石晓彤总委任为亚信北京移动 OCRM 项目 EAI 组负责人。回望这十年，我在团队领导者的道路上，基本是靠野路子摸爬滚打成长起来的。我想这也是中国 IT 产业激荡三十年来，技术团队领导者成长的典型路径。柳传志、雷军、丁磊、张朝阳、马化腾、李彦宏、李开复、周鸿祎、王兴、张一鸣等众多的科技公司创始人、CEO 都是技术出身。那么他们是如何完成了如此华丽的蜕变呢？怎样才能成为一名优秀的领导者？这无疑是困扰着众多基层技术团队领导者的一大问题，我也如此。

国人讲究“道法术器势”，其中的道、法可谓万变不离其宗，术和器则需顺势而为。如果没有匹配的方法和工具，再高深的道法也难以显露价值，只会是空中楼阁。管理面向的对象是人，是团队，这是个永恒的主题。几千年人类文明留下的智慧，使得管理学发展为非常成熟的科学体系。但技术团队不同于传统制造业的流水线，IT 行业本身又在高速进化，十年前后的组织形式和运行机制有着巨大差别，所以技术团队管理有其时代的特殊性，必须与时俱进。

欣闻刘朋老师的新书即将面世，有幸提前一览其中精华，大有相见恨晚之感。IT 行业中的技术大会很多，团队管理方面的内容却相对较少，TOP100 全

球软件案例研究峰会、GIAC 等技术大会的团队管理专场，我从不错过，受益匪浅。刘朋老师在 TOP100 全球软件案例研究峰会上做过精彩的分享，是享誉业内的管理专家。本书中列举了大量的案例，引述了相当多的著作，可见他非常善于学习、思考和总结，堪称榜样。

“团队制胜六步工作法”是一套深入浅出的领导力模式，为“基于工程师内核运行的团队领导者系统”提供了功能齐全的应用软件，对管理工作实践有非常大的借鉴意义。相信这些方法和工具，会帮助同行们找到适合自身的管理方法，形成自己风格的套路，提升领导力，突破自我，领悟独门道法，完成内核升级，成就团队，创造更大的价值。

微信公众号“IT 民工闲话”作者
“饿了么”技术创新部高级总监 史海峰

推荐序

为程序员打开一扇窗户

右 军

刘朋，是我的一个“高大帅”的好朋友，江湖昵称“朋帅”。我们的相识，源于几年前在成都举办的一次敏捷社区活动——那个时候，刘朋还是诺基亚的敏捷教练，并活跃于成都敏捷社区。前一阵看到他的微信朋友圈，才知道他刚刚大婚，换言之就是比我年轻好多。刘朋是真正懂敏捷的朋友之一，还有一位是自创派别的大卫张。2015年刘朋由敏捷教练转为研发团队管理，刚巧那年我在 TOP100 全球软件案例研究峰会分享构建异地研发中心的心得时，主办方邀请我来年继续做分享，我便推荐了朋帅。2016年，朋帅在北京 TOP100 全球软件案例研究峰会上分享的《招招制胜——打造高效能团队的招式和模式》主题演讲，以及后续系列分享的热度大大超出了我的预期，这本《突破——程序员如何练就领导力》，便是这段时间的成果总结和沉淀。

读罢此书的书稿，能感受到朋帅的谈吐温文儒雅，但实则他有很坚毅果断的一面，这是带团队的人必须要具备的气质，敢于做决定，敢于担当。抛开朋友关系，我对此书的评分为 90 分。本书提出观点辅以案例的模式，相对于大道理，更偏技巧和操作指南。手册和指南的区别在于，手册必亦步亦趋，马虎不得，比如临床麻醉手册；而指南则是若干珠玉以供参考，实践效果全在自身之运用，读者亦可不断改进。

作者文字涉猎之广，令我难以望其项背，而对于企业文化、价值观和原则实践等内容，则心有戚戚焉。我曾分享过企业文化这个题目，在我看来，没有最好的文化，而是只有最适合的文化。团队领导最需要回答的关键问题有很多：

如何构建技术型氛围，让团队不要磨洋工？面对临时接手技术老旧的团队该如何走出泥潭，建立信心？如何做战略性项目的冲刺？……不同环境则目标也有不同，解决办法自然是有差异的。同样的“招式”，在不同环境和目标之下，运用的具体方法也需要细细考虑。

为何我对本书的评价不是 100 分？原因是在在我看来，本书所涉及的案例和延伸内容太多，因而不夠深入。这本书可能不是你期望的饕餮盛宴，而是一道开胃菜。幸运的是，它为你打开了一扇窗。而打开一扇窗，你便会得到 1000 种眺望远处山峰的方法。

知行如何合一？这也是我在阅读本书样稿时一直思考的问题，我相信这同样应该是每一位读者需要在阅读之余思考的问题。把这本书推荐给你，祝阅读愉快！

《深入分布式缓存：从原理到实践》作者
蚂蚁金融服务集团高级技术专家 右军

推荐序

突破技术思维的局限，突破英雄主义的情结

邓 强

非常荣幸应本书作者刘朋（我们更喜欢称他为“朋帅”，因为他真的很帅）的邀请，为朋帅的这本呕心沥血之作写序，诚惶诚恐，生怕自己的观点有失偏颇，而对读者造成误导，甚至对朋帅造成负面影响。好在作为一个技术狂热分子，典型的程序员出身，并在团队管理和创业的道路上进行过长期实践和探索的行业老兵，与本书所述主题“程序员如何练就领导力”有着强烈共鸣，所以，略有心得，与诸君共勉。

我从2000年上大学时便开始学习IT技术，并立志成为一个厉害的程序员，同时为之奉献了全部青春和热血。内心深处对技术是充满敬畏的，同时对人性也保持着足够的谦逊。因为我深知，一个技术从业者，若能够管理好一个团队甚至一家公司，需要全力以赴去适应角色的变化，这需要莫大的勇气和艰苦的探索。但是18年的从业经历告诉我，一个技术人员转型为管理者，虽然过程是痛苦的，但是他们身上长期训练的理性思考和逻辑思维能力，以及超强的行动力和对产品的执著，却能够比其他类型的人更容易取得管理上的成功，并形成自己独特的领导魅力。而成功转型的前提只有一个——突破。突破自己的技术思维局限，突破自己的英雄主义情结，突破自己的沟通舒适区，勇敢去探索人性中最光辉的一面。

历史的车轮进入21世纪，到如今仅仅过去了18年。而在这短短的18年中，IT和互联网行业的蓬勃发展有目共睹，深刻地影响着国家的经济发展和百姓的

生活习惯。从传统互联网，到移动互联网，再到物联网；从软件小作坊，到软件规模化，再到软件产业化；从个人英雄主义，到团队协作，再到专业分工；从传统 PC 时代，到移动互联网，再到万物互联时代。可以这样说，在中华五千年的浩瀚文明中，还没有哪一种技术的变革能够像 IT 和互联网行业一样，来得这么强烈，这么深入人心，这么浩浩荡荡。

在这个高速变革的时代，有一个群体扮演着重要的角色——程序员。确切来说，应该是泛程序员群体，它包含了一切利用 IT 技术来改变世界的技术极客和普通从业者，包括但不限于售前工程师、架构师、程序员、测试工程师、售后工程师、运维工程师等。这个群体有着非常明显的标签，比如技术宅、高智商、极客、黑客、高收入、理解能力强、有创造力等。也有很多负面的标签，比如情商低、不解风情、加班狂人、不善言辞、经济适用男、盲目自信等。这是一个饱受争议的群体，却又令人们充满好奇，这群人正改变着世界，创造着一个又一个的商业奇迹。

从微软的创始人比尔·盖茨，亚马逊创始人杰夫·贝佐斯，苹果的创始人史蒂夫·乔布斯，到 Facebook 创始人马克·扎克伯格，Google 的创始人拉里·佩奇和谢尔盖·布林，Tesla 和 SpaceX 创始人埃隆·马斯克；从金山创始人求伯君，新浪创始人王志东，网易创始人丁磊，小米创始人雷军，到微信创始人张小龙，百度创始人李彦宏，360 创始人周鸿祎，腾讯创始人马化腾……，这些 IT 界大佬无一不是程序员出身，他们是众多高科技公司中被大家所熟知的一部分公司创始人。在中国乃至当今世界的背后，还有无数的程序员和工程师群体，共同撑起了这二十多年来 IT 和互联网行业的辉煌。

一个程序员的成功，或者更严谨地说，一个技术人员成功，固然因为他们有着对产品的执著追求，以及理性的逻辑思考，但是却不能忽视他们在商业上的尝试和在管理上的探索。一个公司的成功，必然不是一个创始人个人的成功，而是这个团队整体的成功。然而，我们也不能只看到成功的一面，程序员这个群体，尤其是作为一个创业者或管理者，也有很多失败者，甚至失败者的数量远远大于成功者的数量。只是很多时候，我们选择性无视而已，因为我们更愿意关注成功者而非失败者。成功者为什么会成功？失败者为什么会失败？如何在失败中吸取经验教训，为下一次的 success 积累力量，这是一个值得我们深

入探讨的话题。

我本人也正在创业的道路上苦苦坚持，绝不敢妄言成功，反而是随时面临着失败的可能。无论是个人能力的不足，还是管理决策的失误，甚至商业运营的失败，无论哪一种情况，其实最终都可以归结为管理上的失败。这是任何一个技术人员转型为管理者时，都不得不面对的考验，我不例外，朋帅也不例外，读者朋友自然也不例外。一个团队的失败，管理者至少占到 70% 以上的因素。如何成为一个真正的领导者，引领团队战胜困难，所向披靡，着实是一个世界性难题。也正因为如此，一个人的管理能力和领导魅力的修炼，才显得难能可贵。

本书作者结合自己十余年一线技术管理经验，恰到好处地利用了各种技术人员日常面临的管理场景，引领读者进行思维模式的转变，帮助程序员和技术群体变换一个角度看待和处理日常管理中的问题，没有枯燥的管理理论和主观感受，而是以一个一个的场景为出发点，来探求解决这些问题的思维和方法，不做作、不矫情、不误导、不空谈。是一本值得所有 IT 和互联网从业者细细品味的上乘之作。本书也非“银弹”^①。指望仅凭作者一己之力，解决困扰业界多年的难题，这不符合逻辑，更不现实。但是，作为一本经验之作，却能直面问题，探求本质，述事以方法，予人以指引。衷心希望本书能够帮助读者朋友在技术转型管理的道路上少走一些弯路，多一些成功。

管理之难，难在目标，难在行动，难在决策，难在沟通，难在坦诚，难在反省，难在信任，难在公平。而难上之难，在于管人，在于理事，更在于人性。成为一个管理者并非难事，而成就一个真正的领导者，实属不易。虽无“银弹”，但事在人为！

蜗牛学院创始人、《Web 前端开发实战》作者 邓强

^① 银弹（Silver Bullet），比喻具有极端有效性的解决办法。

2015 年伊始，刘朋老师便开始研究与分享“团队制胜六步工作法”，不断对管理模式与招式进行实践与更新。到 2018 年，刘朋老师精心打磨的书籍《突破——程序员如何练就领导力》就要出版了。本书总结了团队制胜的“套路”，引经据典，结合实际；无论是刚步入技术管理领域的新手，抑或是技术管理的“大咖”，都能轻易找到共鸣点。同时，书中配以非常翔实的、具体的案例和工具，这些都让本书的实操性更强，带给众多技术管理者满满的干货。

——中生代技术社区创始人 王友强

在硅谷，我遇到过很多印度技术人员，他们在拥有技术学历的同时，几乎都拥有 MBA 文凭，简直就像咖喱一样是他们的“标配”。硅谷很多互联网公司的高管位置也都被印度裔所占据，其中一个非常重要的原因就是他们既懂技术又懂管理。所以有意识地通过正规或非正规的渠道学习管理知识是技术人员进阶的必由之路，刘朋的这本书总结了他自己的实战经验，浅显易懂，是互联网企业 IT 人员的进阶宝典。

——易宝支付有限公司 CTO 陈斌

非常欣喜地看到又一本探讨技术团队领导力的书籍即将出版，作者将自己丰富的管理经验加以提炼和总结，既有关关注管理人员内心的“解惑”篇，又有实战干货“六步工作法”，作者创新性地提出“领导力模式”，结合丰富的案例带领读者进入顿悟时刻。我将这本书力荐给有志于从事技术管理的朋友！

——《技术管理之巅：如何从零打造高质效互联网技术团队？》作者
中通快递股份有限公司技术总监 黄哲铿

做技术是与机器打交道，做管理是与人打交道，我们千万不能把人当作机器。做管理就是做人，只有做好自己，才能管好团队。做人要有原则，做技术要懂原理，做管理要学模式。通过阅读本书，你将掌握做管理的有效模式。

——《架构探险：从零开始写 Java Web 框架》作者
特赞（上海）信息科技有限公司 CTO 黄勇

我和刘朋相识多年，并在最近合作了团队领导力的课程设计。我见证了他从一名出色的技术专才成长为杰出的团队领导者。从内部沟通到公众演讲，从团队培训到著书写作，他从不曾停止过对自我的探索，更重要的是将积极的改变总结成经验，赋能他人。现在你只需要翻开这本书，便有机会如他一样，化茧成蝶，翩翩起舞！

——成都斯罗商务咨询服务有限公司创始人 罗丹

“如果不进行任何尝试，就不会有任何成功的机会。”

——韦恩·格雷茨基，冰球名人堂成员

在今日中国如雨后春笋般出现的各种新兴的互联网和软件公司中，有越来越多的技术达人凭借在技术上的优异表现而被晋升为技术团队的管理者和领导者。然而，从技术到管理——从单枪匹马的个人贡献者到一呼百应的技术团队领导者——注定是“惊险的一跃”。对于刚走上技术团队管理岗位的技术专家，你一定遇到过和本书作者当年一样的各种困惑和不适“症状”：

- 我能处理好人“机”关系，但是如何处理好人际关系？
- 如何让我的新团队接纳我作为领导，以及接纳我所描绘的愿景？
- 如何让团队愿意主动跟随我，而不是被动地去遵照执行？
- 如何建立和团队之间的亲和与信任？
- 为何团队绩效总是提升不了，恨不得自己把所有事都干了……
- 为何团队总是不遵照我这个技术专家的意见行动？
- ……

诸多困惑，不一而足。

本书将帮助你有效地克服在这个转变中出现的各种不适和挑战，在成为一个有效的管理者，以及打造出一支高绩效的技术团队的道路上，迈出从0到1这坚实的一步。笔者自己是由技术人员进入管理层的，书中结合了笔者多年的实践经验和反思，总结出这套“团队制胜六步工作法”（简称“六步工作法”）。笔者曾受邀在国内外敏捷和团队管理的会议、工作坊和论坛中对“团队制胜六步工作

法”进行了多次分享（例如 2015 年成都“敏捷之旅”，2016 年北京 TOP100 全球软件案例研究峰会^①、中生代技术嘉年华论坛^②，以及 2017 年 Teambition 敏捷创新之旅^③、2017 年德国科隆 XP2017 敏捷国际会议^④等），均收到良好的反馈。在学习了很多其他从业者的优秀实践之后，我也深刻体会到技术团队的领导者对提升管理和领导能力的迫切需求。因此，为了更好地帮助从技术到管理的新人，我和我的团队成员开始尝试为“六步工作法”中的每一步都提供了一系列管理模式和招式，并针对管理工作中重复出现的管理和领导力困境，提供了切实可行的、被验证为有效的解决方案。

不同于常规的管理类图书，本书并没有大量阐述管理和领导力的理论，而是通过作者多年从事技术管理的心得，以及在技术管理社区进行相关讨论所获得的启发，将模式思维从软件设计领域引入技术管理领域，总结出一系列实践性强、可以被复制的，用来解决技术管理者常见困境的行为模式和具体用法。无论你是刚刚从技术专家走上管理岗位，还是致力于成为技术管理者，抑或是已经从事技术管理一段时间，相信本书所总结的“团队制胜六步工作法”、模式思维，以及一系列的领导力模式及丰富的案例，都会对你有所启迪。

本书的组织结构

本书的第一部分（第 1~2 章）概述了本书的主题“程序员如何练就领导力”。

第 1 章梳理了从技术到管理的人士所面临的挑战和困惑。通过探寻优秀领导者们的智慧，将领导力聚焦于德鲁克所提出的“对人的关注和发展”这个角度。进而，从“人”的角度较为深入地分析了技术管理者和领导者所面临的挑战；同时也指出在当前互联网和人工智能“来势汹汹”、已经或者即将改变我们生活的方方面面的新形势下，团队的管理者也必须将自己定位为团队领导者，才能够在剧烈的变化中持续为组织创造更大的价值。

第 2 章概要讲述了本书针对技术人员提升领导力的核心方法和模式——

① 主办方网址：<http://www.top100summit.com/think/12030>

② 主办方网址：<http://chuansong.me/n/1779575252925>

③ 主办方网址：<http://go.teambition.net/agile-tour-cd>

④ 主办方网址：<https://xp2017.sched.com/event/9cus/patterns-for-making-leadership-happen-and-building-self-organizing-agile-teams>

“团队制胜六步工作法”的核心框架。

本书的第二部分(第3~16章)分章详细地介绍了“团队制胜六步工作法”中的领导力模式。包括模式名称、模式所希望解决的问题、具体的解决方案和实施步骤,以及模式在实际中的应用案例。

鉴于新型互联网公司和技术团队的国际化特点,本书保留了部分人名、引文和专业的英文词汇,以方便读者准确理解和查阅原文。

本书不仅基于作者的实践经验,更基于诸多理论研究结果和许多人的亲身经历。为了方便读者扩展阅读,我们在本书附录的“参考文献”中列出了一个完整的参考文献清单。

扫描本书封面上的二维码,可以与作者互动和交流。

本书面向的读者

本书的主要读者是从技术专家转化角色到团队管理的人士——无论是传统的软件或者IT企业,还是当前发展迅猛的互联网公司,以及其他新兴的高科技公司,如何让更多的“技术牛人”升阶为“管理牛人”,或者更进一步蝶变为“领导牛人”,都是一个急迫的需求。而本书中提炼和总结出的“团队制胜六步工作法”,以及相应的一系列可复制的领导力模式,都会对技术管理者和技术领导者有所启迪。

同时,对于其他行业的管理者或者领导者而言,本书中的“团队制胜六步工作法”框架和领导力模式也会令他们感兴趣。因为无论是什么行业,领导力的核心挑战都是如何激发人的激情和潜能。作为本书作者,我也希望获得非技术行业读者对本书中领导力模式的反馈,从而能够让我们不断完善和提高这些领导力模式。正如在《建筑的永恒之道》一书中,模式的发明人克里斯托弗·亚历山大所说的:

“我们可以逐步改善我们所分享的这些模式,用实际经验验证它们,体会这些模式带给我们的感觉,我们可以很容易地确定这些模式是否适合自己。”

刘朋

2018年2月