

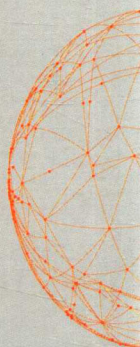
# 知行

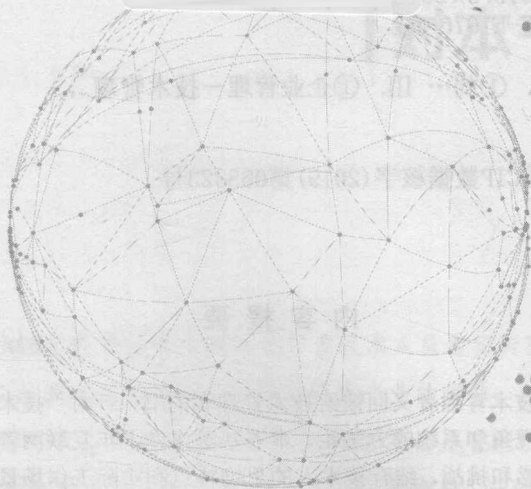
---

技术人的管理之路

---

刘建国◎著





# 知行

## 技术人的管理之路

刘建国◎著

The Approach to Effective Management  
for Technical Managers

人民邮电出版社

北京



## 图书在版编目 (CIP) 数据

知行：技术人的管理之路 / 刘建国著. — 北京：人民邮电出版社，2019.5 (2019.6重印)  
ISBN 978-7-115-51076-1

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第065823号

## 内 容 提 要

这是一本来自于技术管理者又回馈给技术管理者的书，针对“技术人如何做管理”这一主题提供了立体的视角和系统的方法论。本书基于作者十年互联网管理经验，针对技术管理者最常遇到的困惑和挑战，结合技术人的思维特点和实际工作场景，系统回答了技术人做管理时所面临的三个大问题—管理的意愿、管理的认知和管理的实操，兼具理论性和实践性。

本书结构清晰、案例丰富、逻辑严谨、实操性强，其理念和方法适用于所有管理者，尤其适用于具有技术背景的新经理、带团队的工程师或架构师，以及希望提炼管理方法论的中层管理者。

- 
- ◆ 著 刘建国  
责任编辑 杨海玲  
责任印制 焦志炜
  - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号  
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn  
网址 <http://www.ptpress.com.cn>  
固安县铭成印刷有限公司印刷
  - ◆ 开本：720×960 1/16  
印张：20  
字数：390千字 2019年5月第1版  
印数：3001-4500册 2019年6月河北第2次印刷
- 

定价：68.00元

读者服务热线：(010)81055410 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东工商广登字20170147号

# | 对本书的赞誉

我在长期的 MBA 教学过程中遇到过许多技术人员希望转型为管理者，他们把读 MBA 当作一个跳板或灵丹妙药。但因为缺乏专业的指导，其中许多人并不清楚自己是否能做管理以及如何做管理，甚至不清楚什么是管理。本书为广大大有志于成功转型为管理者的技术人员提供了专业且实用的指导，开创了领域的先河。

——张进，清华大学苏世民书院社会实践责任教授、博士生导师

优秀的技术管理者，不仅需要有扎实的技术基本功，还需要具备领兵打仗的能力。本书的作者刘建国是我认识多年的朋友和同事，他不仅有多年成功的技术管理经验，而且非常擅长总结与分享。他是滴滴聘请的技术管理者培训课程的金牌讲师，他的课程内容受到一致好评。我愿将本书推荐给致力于成为优秀技术管理者的朋友们。

——张博，滴滴出行联合创始人兼 CTO

从技术一线中来，到技术团队中去，说的就是建国这几年的经历。作为前百度金牌经理人，再凭借后来的创业、培训等经历，建国对技术团队的管理特色有着深入理解，所以其主理的极客时间专栏广受好评，订阅数很快突破万人大关。我邦研发和运营团队在与他的交流中也受益匪浅。

——霍泰稳，InfoQ 中国、极客邦科技创始人兼 CEO

技术管理是管理领域最具挑战性的工作，一方面，它要求管理者具备优秀的技术水平，以获得对技术团队的影响力和领导力；另一方面，需要对管理的本质有深刻的理解，才能应对技术领域日新月异的变化带来的管理挑战。我和建国认识多年，

每次和他交流，都能从他在百度和创业公司获得的技术管理经验中受到很大的启发。本书更加系统地总结了他宝贵的技术管理经验，必能帮助正在或者已经走向管理岗位的技术人加速职业化成长。

——巨建华，BHEX 创始人

建国是我加入百度时的导师，我很庆幸初入职场就有高人指点。那时我就发现他有深入浅出的能力，没想到现在转行成了教练。本书源自作者的爱好以及亲身经历，非常具有说服力，干货十足，绝非纸上谈兵。我建议每一名技术管理者都学习一下本书，相信你的许多困惑都能找到答案。

——桑文锋，神策数据创始人兼 CEO

建国用他的正知正念和丰富经验撰写了互联网技术管理的全面教科书，相信会帮助很多公司培养更出色的团队，帮助很多技术人获得更美好的职业生涯。

——刘迎，斑马资本董事/总经理

本书内容来自作者自己从技术研发到技术管理者的成长过程的领悟和沉淀，也来自作者给数百位技术管理者做培训的过程的归纳和总结，对于技术人如何做管理给出了“过来人”的启发和指点。

——陈韞敏，清流资本运营合伙人

未来绝大部分公司都会变成技术驱动型公司，这种大趋势必然会牵引技术团队由被动支持向主动赋能转变，技术组织从后台走向前台的趋势对技术管理者提出了前所未有的高要求。我想，每位有志成为技术管理者的技术人都能够通过学习本书科学地构建体系化的管理系统，在高效管理的同时能够有更多精力迭代认知，进一步提升综合实力。

——王海平，好未来技术委员会主席

# 序

看到这本书时，我感到非常欣慰和欣喜。欣慰的是，作者多年的技术管理实践和积累终于有机会沉淀为文字，面向更广的受众。欣喜的是，对众多身处技术管理岗位的人而言，这本书有理论阐述和案例分析，贴近技术管理者的真实工作场景，既生动有趣，又具参考价值。

技术管理者是当今宝贵而稀缺的中坚力量。但是技术不断创新突破，行业瞬息万变，对技术管理者来说，这个时代机会无处不在，规则却无迹可寻或有迹难寻。

机会无处不在，是因为激荡前行的互联网等新兴行业给技术管理者们带来了非常广阔的发展空间和丰富的锻炼机会。行业发展迅速，业务高度不确定且充满挑战，技术快速升级迭代。在这样的背景下，管理者有机会得到全方位充分的锻炼，有管理才华的人得以“天高任鸟飞”。很多年轻的管理者脱颖而出，短短几年就已管理成百上千名员工，甚至成长为大公司的高管。这与传统行业相比，无疑是非常快的成长速度。

规则无迹可寻或有迹难寻，是由于互联网行业还需要时间进行体系化的沉淀，管理者缺乏系统而有效的行为模式来参考和学习。具体体现在：一方面，由于业务快节奏发展，很多管理者尚未形成系统的方法论，新晋管理者的学习过程容易变成跟着上级照猫画虎，缺乏深入思考和沉淀；另一方面，互联网公司本身也很年轻，其管理机制还在持续进化中。

本书的精彩之处，是结合了互联网行业的管理实践经验与管理理论，为技术管理者提供了一个系统的“管理全景图”。这使得定位管理问题、探讨解决方案都有据可依、有章可循。

除了管理框架，本书还对管理实践中的具体问题进行了深入的分析和探讨，例如：

- 为什么与团队同步目标是如此重要；
- 为什么团建活动总是“收效甚微”；
- 为什么这么多流程机制却发挥不出作用；
- 为什么很多管理者都头疼绩效沟通。

这些问题都是技术管理者在实际工作中的“切身之痛”，作者逐层拆解，力求讲清楚个中道理，而非头痛医头脚痛医脚地堆砌应对策略，真正做到了知和行的统一。

同时，作者在书中分享的很多理念对知识型团队的管理者也是非常有用的，例如：

- 从确定性思维到可能性思维的转换，从目标出发去梳理资源和路径；
- 知识经济时代的管理者更应把自己看作是协同者而非当权者；
- 站在全局和上级的视角去确认自己的工作重心，而不是从头衔的角度去做机械判断；
- 建立优势互补的团队，而不是排斥那些和自己思维方式不同的员工；
- 价值交换的原则，聚焦于输出的价值，而非输出的时间和工作量。

建国有多年技术开发经验和十年的团队管理经验，经历了从工程师到百人部门管理者的全过程，对技术人员和技术管理者的困惑及需求有深入了解和独到见解，是优秀的技术管理者和培训师。他为人严谨、坦诚，乐于思考和分享，出版这样一本管理实操方面的图书是对他多年耕耘的最好回报。书中很多观点已经影响了数以万计的技术管理者，我相信将有更多的人从中受益。

最后，期待建国在为技术管理者授业解惑方面做出更大的贡献。

王海峰

2019年春

# | 前言

提到管理，技术人通常的反应是：“技术才是我的真爱，至于做管理啊、带团队啊，都不是我要考虑的事儿。”

嗯！我原来也是这么认为的，毕竟做管理需要具备的首要条件叫作“意愿”，这似乎意味着对于“做不做管理”这个问题，我们是可以选择的，于是总想等自己决定要做管理了再去关心这个问题。显然，在技术人眼里，说了“我愿意”才是愿意；然而在上级的眼里，只要你没说“我不愿意”，就默认是愿意——即便你稍微表示了不愿意，只要没有强烈抗拒，也表示你愿意……于是，“悲剧”就这样产生了：最近一年我调研了数百位技术管理者，竟然只有10%~20%的管理者当初主动向上级表达过管理意愿，也就是说，超过80%的技术管理者，都是在没有主动表达管理意愿的情况下，被上级“推到”管理岗位上去的。虽然我早有预料，但是这么高的比例依然让人大跌眼镜。要知道，这个数字还不包括那些已经在带团队的工程师和架构师，他们虽然没有管理者的头衔，却是实际的团队管理者。通过这个数据我们不难想到，由于毫无准备，大多数技术管理者在刚开始带团队时，对于管理该“做什么”以及“怎么做”都是知之甚少的。甚至，他们都不确定自己是不是要在这条路上坚定地走下去。这也就难怪他们常常把管理工作统称为“杂事”，虽有调侃之意，其不情愿也可见一斑。

那么，这种技术人被“逼上梁山”做管理的情况，是怎么形成的呢？进一步分析这些技术管理者的公司背景之后，我们找到了原因。

在很多传统的企事业单位，要晋升到管理者，需要5~10年甚至更久，公司有充分的时间去物色和培养一位管理者。而在新兴的泛互联网领域，这个时间会缩短为2~5年，如果你服务于一家快速崛起的公司，这个时间会进一步缩短为1~2年，



甚至更短。我所调研的数百位管理者，都服务于泛互联网公司。这些公司的发展节奏根本等不及你“准备就绪”才让你上岗，上级会推着你边做边学。即便你目前是一位工程师，如果下周你的上级要求你带团队，你也别觉得突然，因为极有可能你的上级也是这么开始做管理的，这种培养方式叫作“丢到海里去学游泳”，倒也生动贴切。

当技术管理者们“手忙脚乱地在大海里扑腾”时，会产生以下两个强烈的诉求。

1. “内求”。即，把自己之前积累的浑身解数——最好用的工作方式迁移到管理工作中，这叫“用本能求生”。
2. “外求”。即，热情地期待别人能够施以援手——给予指点和帮助，尤其是希望得到上级的指导和反馈，这叫“用外援求生”。

然而，实际情况是这两个诉求都很难得到满足，于是成了技术管理者们的“痛苦”之源。

1. 用本能求生。技术人做事的基本本能是依照明确的规则来追求确定性的结果，总是希望在一个系统的框架之下按照清晰的规则来开展工作。当他们把这个理念带入管理工作中后发现，找不到一个管理的框架图可以把所有管理工作都系统地囊括进来，更别提让管理者可以按图索骥地去做好各项工作了。每当面对管理问题和挑战时，他们对“管理全景图”的期盼就愈加强烈。
2. 用外援求生。因为公司节奏快，所以“上级很忙”，绝大部分技术管理者能够得到的指导都有限。如果你恰好遇到一位有能力、有意愿给你提供系统指导的上级，一定要当作“大熊猫”一样来珍惜，这样的上级非常稀缺。因为对于大部分技术管理者来说，他们的上级当年也是如此跌跌撞撞过来的，他们也没有得到过系统的指导。

痛苦，很多时候也是动力。

十年前，我刚从一名工程师转型为管理者，也一样充满了迷惑和不安，常常是从“坑”里爬出来才惆怅——“这么简单的事情，要是有人早点提示我一下多好！”“原来这么看问题才合理，没人点醒自己就绕不过来”……于是自然而然地想：“只要有前辈稍加指点就可以少走很多弯路。我能否做些什么，可以让别人少一

些不知所措，多一些胸有成竹？”这份渴望不断在我心里生长，直到2018年，带着这样的初心，我创办了“果见管理”，专注于对技术管理者尤其是新经理的辅导和培养。一年下来，我的管理培训和管理专栏支持了数以万计的技术管理者，成为滴滴、好未来和极客时间的明星课程。也正是大家的鼓励和支持，推动了本书的诞生。

我目前所做的工作，也让我有非常多的机会和各个公司的技术管理者们交流。我发现大家的困惑都是大体相同的，集中在如下三类问题上。

1. “Why”的问题，关乎管理意愿，核心是纠结“要不要做管理”，例如：
  - ◆ “老板让我做管理，我到底要不要做呢？”
  - ◆ “管理这条路是否适合我呢？对我个人发展有什么建议吗？”
  - ◆ “我不像某某那么适合做管理，我是否还要去尝试呢？”
2. “What”的问题，关乎管理认知，核心是迷惑“管理都需要做什么”，例如：
  - ◆ “管理者到底需要做哪些事呢？”
  - ◆ “有没有管理的框架图可以让我按图索骥，做到心中有数呢？”
  - ◆ “怎样才算是一位职业的管理者？我做得是否足够呢？”
3. “How”的问题，关乎管理实操，核心是想了解“管理具体怎么做”，例如：
  - ◆ “怎么做团队建设呢？”
  - ◆ “怎么提升团队凝聚力呢？”
  - ◆ “怎么向上沟通？”
  - ◆ “怎么激励员工？”
  - ◆ “怎么应对低绩效员工呢？”
  - ◆ “怎么和工程师相处？”

多年来，探讨这些问题的文章多如繁星，却散落天际，我们找不到一张“星空图”能把它们系统地关联在一起。纵然接受过无数的管理培训，但往往感觉如隔靴搔痒，就好像老师在天上说，而我在地上跑。于是，受到“技术管理者”的使命召唤，我希望用技术人的亲身经历和技术人熟悉的语言，来挑战一下这个管理技能的“星空图”，并借此来阐释技术管理的方方面面，好让管理者们在面对各类管理问题时做到胸有丘壑。

为了方便读者阅读本书，我大体介绍一下本书的内容结构。

全书内容共分为9章。

- 第1章主要是“搞定自己”，理顺技术人做管理常见的困惑和纠结，解决管理意愿的问题。
- 第2章主要是回答“管理都做哪些事儿”，先把管理框架图——同时也是本书的内容框架图提供给大家。
- 第3章至第7章，依次探讨管理框架的五大组成部分，包括管理者的角色认知、管理规划、团队建设、任务管理、管理沟通。
- 第8章是对第2~7章的总结和归纳，并探讨管理者如何积累自己的管理方法论。
- 第9章是针对管理者个人发展，探讨如何走出自己的管理之路。

因此，本书的读法有两种：你可以通读全书，也可以当作一本管理手册来查阅，在看完第2章之后选自己感兴趣的主题来阅读。

在正式开始讲述之前，需要和大家约定一下“管理者”这个概念的含义。

和技术上的概念不同，管理上的很多概念都比较模糊，例如对于本书探讨的“管理者”，你习惯上怎么称呼呢？是叫管理者、经理、团队领导（team leader），还是团队负责人？为了方便探讨，我们姑且把需要带团队的技术人统称为“经理”，而且，文中提到的“团队领导”“管理者”“团队负责人”等概念，如果没有特殊说明，默认都是一回事，都是既需要“带人”又需要“做事”，还要对团队和业务都负责的管理者，以明确区分于只关注人员成长的人力经理，以及只关注做事的项目经理。

最后，本书无论如何仍是一家之言，而管理应用的场景千千万万。期待大家提出意见、建议和更多的管理案例，我们一起为技术管理者这个群体做点有意义的事儿。如有需要，可以关注我的微信公众号（见作者介绍）持续交流。

# 致谢

从启动到出版，这本书凝聚了很多亲朋好友的心血和汗水，在这里我向你们表达诚挚的谢意！

首先感谢人民邮电出版社编辑杨海玲，您的专业和敬业令我印象深刻，正是您丰富的经验和大量细致的工作保证了本书的品质。感谢极客邦创始人霍泰稳，正是在您的鼓励之下，我开启了“助力技术人做管理”这项事业。感谢极客时间总编郭蕾一如既往的支持，并推动了本书诞生的全过程。感谢极客时间编辑杨林林和毛倩倩，正是我们一起打造的管理专栏成为本书的起点。感谢极客时间的李明原、吴小艳、杨伟鑫等各位伙伴为本书所做的工作。

感谢百度高级副总裁王海峰博士，作为在技术、学术、管理领域都卓有成就的大家，您的指导和支持一直激励着我，推荐序更是寄托了您对技术管理者的殷切期望。感谢我的导师清华大学经济管理学院张进教授，您的指点和鼓励让我勇敢地迈入管理研究这个领域。感谢亦师亦友的张博、桑文锋、巨建华、王海平、蒋浩、柴桥子，和你们的思想碰撞与交流令我受益匪浅，感谢你们直接或间接地成就了本书，为我的十年管理做了一个圆满的注脚。

感谢我的工作伙伴姚君在图文审阅和设计方面大量而细致的工作，正是您的杰出工作使本书顺利完成。感谢著名优势专家刘佳博士在优势理论方面的建议和指导，您的优势理念为新时代的管理者提供了活力之源。感谢各位管理者朋友廖雪梅、张灿、逢永涛、易潇、邢天宇、林丽在管理案例方面给予的支持。感谢管理工作坊孙群芳、任婧等各位老师、同学和《技术管理实战 36 讲》专栏的读者，你们的支持和鼓励给了我前进的动力。

我的管理之路，是吃“百家饭”长大的，感谢十年管理中的各位导师陈晓峰、

刘华、张猛、齐玉杰、陈韞敏、王梦秋、田晓萌、李明远、吕厚昌、刘迎、王京傲，你们从不同侧面让我看到了一个多方位的管理体系。

最后，感谢同为技术管理者的妻子做我的第一读者，感谢岳父岳母给我充足的写作时间，感谢父亲母亲无条件的支持，正是你们长期的支持和付出，使我得以顺利完成此书。

最后的最后，感谢自己，对于意义的执着，不曾放弃。

# 目录

## 第1章 管理路口的彷徨 / 1

- 1.1 迷茫：工程师有哪些发展路径 / 2
- 1.2 困惑：我到底要不要做管理 / 8
- 1.3 懵懂：哪些人容易走上管理岗位 / 12
- 1.4 纠结：我要不要转回去做技术 / 18
- 1.5 忧虑：如何保持技术竞争力 / 23
- 1.6 怀疑：我似乎不适合做管理 / 29
- 1.7 心虚：如何找到管理自信 / 34
- 小结 / 38

## 第2章 管理的基本框架 / 41

- 2.1 什么是管理 / 42
  - 2.1.1 大师谈管理 / 42
  - 2.1.2 领导力 / 44
- 2.2 管理的基本框架 / 46
  - 2.2.1 “管理三明治” / 47
  - 2.2.2 角色认知 / 49
  - 2.2.3 管理规划 / 50
  - 2.2.4 团队建设 / 54
  - 2.2.5 任务管理 / 59

2.2.6	管理沟通 / 60
2.2.7	“管理全景图” / 61
	小结 / 64
	扩展思考 / 65

### 第3章 角色认知 / 66

3.1	角色认知的必要性 / 66
3.2	角色的力量 / 68
3.3	角色发生了哪些变化 / 71
3.4	管理误区解读 / 77
3.4.1	常见的六类管理误区 / 77
3.4.2	如何避免陷入误区 / 81
	小结 / 83
	扩展思考 / 84

### 第4章 管理规划 / 85

4.1	规划要素 1: 职能 / 86
4.1.1	团队职能的层次 / 88
4.1.2	团队职能的设定 / 90
4.2	规划要素 2: 目标 / 92
4.2.1	目标设定的意义 / 93
4.2.2	目标设定的原则 / 94
4.2.3	目标设定的维度 / 96
4.2.4	目标设定的形式 / 97
4.2.5	目标设定的挑战 / 99
4.3	规划要素 3: 团队 / 101
4.3.1	团队规划之目标视角 / 101
4.3.2	团队规划之资源视角 / 102

- 4.3.3 团队规划之人才视角 / 103
- 4.3.4 团队规划的呈现 / 104
- 4.4 规划要素 4: 路径 / 106
  - 4.4.1 资源的丰富性 / 106
  - 4.4.2 手段的多样性 / 107
  - 4.4.3 招聘的必要性 / 109
  - 4.4.4 结果评估三要素 / 110
- 4.5 管理规划报告 / 112
- 小结 / 114
- 扩展思考 / 114

## 第5章 团队建设 / 116

- 5.1 团建要素 1: 能力 / 119
  - 5.1.1 能力的构成 / 119
  - 5.1.2 能力培养的目标 / 122
  - 5.1.3 能力培养的标准 / 123
  - 5.1.4 能力培养的方法 / 123
  - 5.1.5 员工学习的意愿 / 124
  - 5.1.6 能力培养的两个信念 / 125
- 5.2 团建要素 2: 激励 / 126
  - 5.2.1 员工激励的挑战 / 126
  - 5.2.2 马斯洛需求层次理论 / 127
  - 5.2.3 员工激励发展的三个阶段 / 128
  - 5.2.4 员工幸福感 / 135
  - 5.2.5 激励方案设计 / 137
  - 5.2.6 激励挑战的应对 / 139
- 5.3 团建要素 3: 分工 / 139
  - 5.3.1 分工的目的 / 140
  - 5.3.2 常见的组织结构 / 141



5.3.3	常见的分工问题	/ 142
5.3.4	虚拟组织	/ 143
5.4	团建要素 4: 协作	/ 145
5.4.1	何为良好协作	/ 145
5.4.2	如何提升协作水平	/ 146
5.5	团建要素 5: 梯队	/ 148
5.5.1	如何选才	/ 149
5.5.2	如何育才	/ 150
5.6	团建要素 6: 文化	/ 154
5.6.1	何为团队文化	/ 155
5.6.2	团队文化的价值	/ 155
5.6.3	团队文化建设的步骤	/ 156
5.7	经典团建话题	/ 160
5.7.1	如何让团建活动不再“收效甚微”	/ 161
5.7.2	如何提升团队凝聚力	/ 168
	小结	/ 172
	扩展思考	/ 173
<b>第 6 章 任务管理 / 174</b>		
6.1	任务要素 1: 轻重缓急	/ 175
6.1.1	轻重缓急的决策步骤	/ 175
6.1.2	轻重缓急的决策要点	/ 178
6.2	任务要素 2: 过程管理	/ 179
6.2.1	有效执行的四个障碍	/ 180
6.2.2	有效执行的四要素	/ 183
6.3	任务要素 3: 流程机制	/ 185
6.3.1	流程机制建立的步骤	/ 185
6.3.2	流程机制建立的原则	/ 188
6.3.3	流程机制的常见问题	/ 189