

沃伦·本尼斯管理丛书

驾驭极客

如何领导才华横溢的技术怪才

[美] 保罗·格莱恩 著 张成 译

在今天，管理技术人才具有前所未有的重要性。本书呈现给读者的见解，既深刻透彻，又令人愉快。

管理大师 詹姆斯·钱匹

本书对技术团队领导者面临的问题给出了精确的描述，并提出了切实的解决方案。

美国当代最杰出的组织理论、领导理论大师，《极客与怪杰》合著者 沃伦·本尼斯

92

LEADING GEEKS

How to Manage and Lead People Who Deliver Technology



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

沃伦·本尼斯管理丛书

驾 御 极 客

如何领导才华横溢的技术怪才

[美] 保罗·格莱恩 著

张 成 译

人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

驾御极客：如何领导才华横溢的技术怪才 / (美) 格莱恩著；张成译.

—北京：人民邮电出版社，2003.12

(沃伦·本尼斯管理丛书)

ISBN 7-115-11898-1

I. 驾... II. ①格... ②张... III. 企业管理：人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 102308 号

沃伦·本尼斯管理丛书

驾御极客

如何领导才华横溢的技术怪才

著 (美) 保罗·格莱恩

译 张 成

责任编辑 张宏巍

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

读者热线 010-67129326

北京汉魂图文设计有限公司制作

北京顺义振华印刷厂印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本：720×980 1/16

印张：15

2003 年 12 月第 1 版

字数：226 千字

2003 年 12 月北京第 1 次印刷

著作权合同登记 图字：01-2003-1496 号

ISBN 7-115-11898-1/F · 493

定价：29.00 元

本书如有印装质量问题，请与本社联系 电话：(010) 67129223

Leading Geeks

How to manage and lead people who deliver technology

Copyrights©2003 by Paul Glen.

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

著作权合同登记 图字：01-2003-1496 号

译者序

《驾驭极客》是美国著名领导学大师沃伦·本尼斯收录的“沃伦·本尼斯丛书”中的一本。本书针对现代商业社会中技术推动生产力和竞争力的发展，而“极客”推动技术发展的这一现实，对那种认为管理方法可以千篇一律的观点提出了挑战。

首先，作者对极客进行了诠释，描述了极客的信仰和行为（12种能力模式及向组织贡献价值的方式）以及他们的独特本质。

极客是技术人才和知识工人中的出类拔萃者，是计算机虫和21世纪高科技人才的典型代表。他们专门从事高科技的创造、维护和支持，在组织中一般负责对技术项目进行研究、开发、设计、建造、测试、安装和支持。

极客同时也是创新思想的最有价值的来源。由于本身所拥有的对产品和流程的渊博知识，他们通常能找到更好的方法来处理事情。不仅在新产品和服务的创造性过程中，而且在这些产品和服务的具体生产过程中，他们都是必不可少的角色。

极客在组织中的头衔很广泛，比如程序设计员、产品管理员、项目经理、质保工程师、系统设计员、系统构建员、程序管理员、技术作家、技术员、规划专家、培训师、网络管理员、网站设计者、数据库管理者、电脑支持技术员，或者通讯专家等。他们中有一部分人也会有这样的头衔，像首席信息官、首席知识官、首席技术官、开发处主管、操作管理员。或者在极少数情况下，还有首席执行官这样的头衔。

总而言之，作为出色的技术工人和组织创新发展的源泉，极客已成为企业未来发展的基石。

极客们虽具有极高的聪明才智，但却内向含蓄，思想独立，既难以被人

发现，又难以受人控制。他们极度睿智，热爱挑战，但对技术的痴迷胜于对环境的关心和对任务的关注。他们天生具有反叛精神，在与外界进行交流和理解事物时完全遵循自己内心的准则，对传统的管理方式和激励机制不屑一顾。但是，只要得到正确的领导和有效的激励，他们对工作的投入和对组织的忠诚无人能比，会创造出不可估量的价值。

极客对组织的成功起着无可替代的作用。正因为领导者离不开极客，所以要更好地领导和管理他们。本书不仅提供了已被实践证明的领导极客的战略，而且通过非技术性的语言，对领导者的责任和任务进行了分类，为领导者摆脱传统管理思维，成功地领导和管理极客指明了方向，即：

- 激励极客，使其更有效率
- 协调技术团队内部的生产力
- 代表极客，走出实验室和聚集地，走到外部世界中
- 管理模糊性，创造使极客和领导者都能激情澎湃的环境
- 对极客团队进行结构调整，使其支持整个组织

总之，本书对极客领导的独特性进行了阐释，并向领导者提供了理论指导与实践工具，可以帮助领导者因势利导，巧妙地加强对极客的管理，将混乱无序转变为高效有序，从而使组织发挥最大的效能。

英文版序一

每一天，新技术都在改变着我们的工作方式和生活方式。那些不愿意或者没能力采用新技术的公司和领导者，眼睁睁地看着那些采用了新技术的竞争对手把自己甩在了身后。与此同时，高新技术人才供不应求，以至于产生这样的说法：即使行为古怪、难以管理的“极客”是一群魔鬼，公司也应该接受他们。当传统的管理方法不能在极客身上奏效时，许多领导者无奈地摊开了双手，放弃了管理，因为“事情只能这样”。

为了及时、有效地驾驭如此多的新技术，领导者不能一味依赖极客，纵容他们的行为。领导者必须找到新的方法，激励他们、管理他们，使其工作能力发挥到最高水准。保罗·格莱恩是位多面手，既是极客，也是极客的领导者。这并非吹嘘——因为他了解人才，了解他们的思维、工作方式，因为他曾经也是极客的一员。本书深入到了技术员工的头脑中，明确地解释了令他们优秀的原因。极客的本质——对挑战的热爱以及对问题解决方案的渴望，正是组织中巨大的、尚未大力挖掘的源泉。格莱恩的洞察力和自身经历，提供了打开这种潜力的钥匙。

这本书正是技术团队领导者所需要的宏伟蓝图，它描述了这类领导者面临的障碍，并提供了切实的解决方案。格莱恩阐述的方法是最佳的，它可以激励极客，有效地发挥他们的才能，并且搭建起极客和组织内其他成员之间的交流桥梁。本书同时也是一本吸引、保留技术天才的指南。极客对领导者的忠诚，和其他员工的理由是不同的；他们不会很轻易地被游戏和其他奖励形式所收买。理解和尊重极客生活方式的领导者，比那些只会花钱解决问题的领导者会得到更多的好处。就像格莱恩指出的一样，极客的忠诚是虚幻的，但是一旦得到，就会坚定不移。

对于世界各地的领导者来说，技术革命已经成为一种潮流。我和罗伯

特·托马斯曾合著过一本《极客与怪杰》(*Geeks and Geezers*)，在书中，我们把这种潮流称为“熔炉考验”。能否通过这场考验，主动权在你的手上。当你在读这本书的时候，你已经走上成功的道路了。

沃伦·本尼斯

圣塔摩尼加市

加利福尼亚州

2002. 9

英文版序二

这本书既重要又实用，保罗·格莱恩在书中解决了一个处于商业前沿的难题，不仅使我们增加了对极客的认识，也增加了对专业人士这一群体的认识。

他提出的领导者职责（促进内部协调、管理模糊性、培育主动性、行使外部代表权）既有创意，又有深刻的洞察力；让现实世界中的领导者明确了自己必须做什么，以及怎样为团队服务。格莱恩自身多年的实践经验也在字里行间显露出来，使本书成为真正的实用指南，向技术人员（公司内部或者服务于公司）的领导者提供了具体的建议，以及有价值的、新颖的思考方法。他没有墨守成规，而是提出了自己的想法，这一点让人激动。无论是有经验的领导者，还是初出茅庐的领导者，都可以在本书中找到一些有用的东西。

本书对于那些雇佣技术团队的组织，以及以其他方式和技术团队进行合作的组织也同样适用，例如风险投资家和其他金融家，他们必须决定是否应向高科技企业进行投资。“知识就是力量”这句老掉牙的俗语不一定正确了。**理解就是力量**，这是格莱恩想让大家铭记的。

值得一提的是，有很多关于管理和领导的文章，都想让自己的观点变成放之四海而皆准的真理，所选用的例子取材于拥有不同目标和不同背景的组织。在其他一些著作中，我们已经看到过诸多的领导秘密，如军事的、政治的、皇室的、宗教的。同时还有各行各业商业领导者，从工业到零售业再到客户服务业。

格莱恩拒绝了这种大众路线，这种作法极为适当。他谨慎地分析了技术工作的特殊性、从事技术工作的个人以及他们在团队中的工作……所有这些

表明，怎样管理极客只是一个框架，领导者可以根据具体情况具体分析。

虽然以极客为中心，但是他的观点对拥有其他专业背景的人也很适用。对于那些在更广阔的专业背景下领导其他知识员工的领导者，我强烈推荐这本书。因为本书提出的问题实在让人着迷：领导者应该具备什么技能？应该怎样选择这些技能？

如何测试一本书是否值得一读？方法就是看它能否让人们在阅读中不时地停下来，去思考作者的观点。本书显然已几经锤炼。写作风格轻松活泼，易于接受，可以快速阅读；但是它也含有很多暗示，需要人们细细揣摩。格莱恩并没有遮遮掩掩，而是大胆地说出了自己的观点。你可以不接受他的全部观点，但是它却让你思考：“我在想，他是正确的吗？如果他正确，接下去将会发生什么？”没有任何一位作者可以给读者提供比这更多的价值。

戴维·H·梅斯特

波士顿 马萨诸塞州

2002.9

关于本书的评价

“保罗·格莱恩以精辟、幽默的方式教导我们：怎样与那些高深莫测但又绝对必要的极客员工建立朋友关系。忽视了他的建议，其后果可想而知。”

——安德鲁·索贝尔，*Clients for life and Making Raint* 的作者

“本书一针见血，揭示了极客的灵魂，为那些希望驾御这类人群的领导提供了实用的建议和例子。我的公司规定，所有与极客一起工作的人都要读这本书。”

——迈克尔·莫瑞，Network Insight 总裁

“保罗·格莱恩对极客这一技术人群的特殊，有时甚至是古怪的需要做了很多思考。对于那些必须领导技术人员的人来说，在这本书里能找到很多令人恍然大悟的道理。本书告诉领导者如何使极客正常工作，并将其身上的特殊才智发挥到极限，做出最优秀的行为。但是格莱恩的脚步没有在此停住。如果你是一个理智的技术领导者，读完这本书，就可以得到一些启示：怎样让自己的工作更简单，让自己的团队更有效率。”

——杰夫·卡斯尼，国际食品连锁集团高级副总裁和首席信息官

“与当今社会的极客打交道，这本书不可或缺。保罗精辟地指出了有效管理极客的精髓，而且不失其幽默性和独特视角。”

——马沙·莱文，著名项目管理专家

“本书从一个独特而实用的角度，解释了技术人员在为公司创造价值时所面对的问题。这些观点对任何技术企业来说都是一盏明灯。”

——艾伦·迪卡森，美国京科公司高级副总裁和首席技术官

“当我在苹果公司与发明了 Macintosh 平台的团队一起工作时，我就接触到了保罗先生书中所描述的极客。如果能在 1981 年拥有这本书，毫无疑问，我就会更好地服务于工作团队的人力资源需求了。”

——维奇·米莱治，马萨诸塞波士顿大学合作领导中心

“对于那些为领导技术力量而努力奋斗的人来说，这本书不可或缺。我要把它推荐给所有学生阅读。”

——大卫·范得格，美国凯克应用生命科学学院战略和组织研究部主任

“这本书信息丰富、条理清晰、逻辑缜密。对于高技术公司来说，它无疑将帮助领导者赢得公司成功所需要的技巧。”

——罗尼·弗罗曼，海军少将（已退休）

“本书表面上写的是管理技术人员，实际上却从更广的角度论述了知识工人的本质和管理。因此，这本书对大学里的领导者也是极有价值的，因为他们是在‘领导’学校里的知识工人。”

——玛格里特·海利·休克，伊利诺斯工学院心理学教授

“保罗·格莱恩运用绅士般的幽默和深刻的智慧，揭去了极客这一神秘团队的面纱。是什么促动着极客的工作？怎样使他们与公司的其他人员步调一致？本书会告诉你满意的答案。”

——玛瑞恩·库克，Ageos 咨询公司总裁

“管理技术天才具有前所未有的重要性。这本书呈现给读者的见解，既深刻透彻，又令人愉快。”

——詹姆斯·钱匹，裴洛系统公司咨询部

“在这本热情洋溢的书里，保罗·格莱恩为管理‘极客’（计算机虫和 21 世纪的其他高科技人才）提供了精辟的建议。他的见解也同样适用于领导其他专业技术组织的实践。因为对这些专业组织来说，深奥的知识比权力更重要，专业的技能比权威的等级更能决定社会影响力。这些组织包括由演员、运动员、大学教师、音乐家、医生和证券交易者组成的团体。”

——史蒂芬·森泊，南加利福尼亚大学校长

“本书作者以深刻的见解揭示了如何管理那些聪明而又行为古怪的极客的方法。无论读者在管理技术人员的经验方面一无所知，还是游刃有余，都会被书中的内容所鼓舞。”

——克瑞格·麦克莱多，圣地亚哥城市大学信息技术系主任

“天才的技术人员是特殊的人群，对他们的管理是精致的艺术。保罗·格莱恩的《驾御极客》对任何领导者来讲都是必要的。保罗完成了这件不可能的任务——通过总结自己作为技术领导者的经验和知识，写出了这部幽默有趣、生动迷人、价值巨大的著作，它将成为技术领导者的智慧宝典。”

——里柯·弗瑞德曼，*The IT Consultant* 作者

“我们应该停止对技术天才的抱怨，进而转向学习如何利用他们的无尽天分。保罗·格莱恩帮我们做到了，做得比我所能想像的还要好。”

——艾伦·维斯，*The Ultimate Consultant* 作者

“作为一位极客，我不仅向那些管理极客和与极客一起工作、生活的人

推荐本书，同时也向极客群体推荐。它能帮助极客群体更好地了解自己。第一次读它，你也许会觉得好玩；第二次读它，你便会发现重要的意义。”

——多芬·圣特罗，微软公司首席顾问

致 谢

献给埃塞尔·艾尔克瑞特（1899—1997）

没有一本书是独立的岛屿。每本书都来自于众人的共同合作。在此，我要感谢所有为本书作出贡献的人。

首先，要感谢沃伦·本尼斯（Warren Bennis），没有他的帮助，这本书就不可能问世。在认识他之前，他的写作就给了我很多启示和激励。我对他的感激之情难以言表，感谢他对我的邀请；本书能成为他主编的丛书中的一本，我深感荣幸。沃伦·本尼斯作为一名世界闻名的作家、教授、咨询家和演讲家，工作极其繁忙，没有停息的时间；然而他主动地伸出热情之手，对名不见经传的年轻同事给予支持和鼓励，这都是他的慷慨本性使然。

同时，我也感谢所有的客户和朋友，他们邀请我到其组织中去，并参与了本书中许多观点的探讨。为了更好地处理组织和员工的发展、处理客户挑战，他们致力于提高技术和采用技术，使我深受鼓舞。

有人曾经告诉我，写书需要一气呵成，可事实并非如此。这本书中每个词我都进行了反复推敲，很多地方还做了适当的删减。在本书写作的每个阶段，罗恩·罗斯曼（Ron Rosman）和希拉里·瑞汀（Hillary Retting）都不厌其烦地给予支持，他们不仅提出了一些新颖的观点，对我原有的一些观点提出了质疑，并且对我的表达进行了润色。在修改书稿时，他们也表现了非凡的耐心。他们的贡献是巨大的，我衷心地感谢他们的无私帮助。

还有很多人都无私地贡献了自己的时间和精力。对这些人，如艾伦·维
斯（Alan Weiss），戴维·梅斯特（David Maister），大卫·范得格（David Finegold），玛莉·林·瑞德（Mary Lynn Reed），琳达·玛莎（Linda Marsa），里柯·弗瑞德曼（Rick Freedman），戴格玛·卡默纳（Dagmar Kamenar），詹·希

尔 (Jan Hill), 维奇·米莱治 (Vicki Millidge), 珍妮特·波拉凯克 (Jeanette Polaschek), 杰拉而德·塞文 (Jerald Savin), 马沙·莱文 (Marsha Lewin), 安德鲁·索贝尔 (Andrew Sobel), 玛瑞恩·库克 (Marian Cook), 我衷心地表示感谢。

还有很多观点是我从别人的作品中看到的, 这些观点对本书有着深远的影响, 对于这些未曾谋面的作者, 我深表谢意。我深深地感谢霍华德·加德纳 (Harward Gardner), 特莉莎·艾默伯 (Teresa Amabile), 詹姆斯·迈克格瑞·伯恩 (James MacGregor Burns), 史蒂夫·麦康耐 (Steve McConnell), 埃德·约登 (Ed Yourdon), 杰拉尔德·魏因伯格 (Gerald Weinberg), 埃德加·沙因 (Edgar Schein), 吉姆·麦卡锡 (Jim McCarthy), 亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg), 瓦茨·哈朴瑞 (Watts Humphery), 米哈伊·奇克岑特米哈伊 (Mihalyi Csikszentmihalyi)。

我将用一生的时间感谢 SEI 信息技术部门的良师益友们, 多年来, 他们教会我很多东西。对菲德利斯·阿迈 (Fidelis Umeh), 帕·威敦拜克 (Pam Wiedenbeck), 曹勇 (Yung Tsau), 格瑞格·莱文斯 (Greg Lewis), 凯西·瑞德纳 (Kathy Radner), 劳瑞·伦迪 (Lori Lunde), 露那·伯瑞门 (Lonna Braverman), 谨献上深深的谢意。

安德瑞·派都斯 (Andrea Pedolsky) 教会我很多关于出版法的复杂细节, 使我受益匪浅。

我还要感谢乔西—巴斯出版公司的全体人员, 包括苏珊·威廉姆斯 (Susan Williams), 罗伯·布兰特 (Rob Brandt), 托德·伯曼 (Todd Berman), 杰夫·维肯 (Jeff Wyneken), 杰西卡·切慈 (Jesica Church)。能够与这样高效、专业、敬业的团队进行合作, 是每个作者的幸运。

我还要深深地感谢贝沙·拉则若 (Beth Lazazzera), 在本书的整个创作过程中, 她给予我无尽的耐心、坚定的信念和不懈的支持。

最后, 感谢我的家人: 安 (Ann), 玛文 (Marven), 克 (K), 凯西 (Cathy), 米切 (Mitch), 本 (Ben), 伊莉莎 (Elise), 伊沙贝尔 (Isabel), 多茜 (Dorothy), 比尔 (Bill)。

保罗·格莱恩

本书内容

本书由四部分组成，每一部分都集中解决一个极客领导层面的问题。

在总述中，即“极客的挑战”，探索了组织内部极客和领导者的角色。

第1部分，即“极客领导的背景”，向人们展示了极客、知识工作、领导者和以上三者所在的组织之间关系的几个层面。该部分内容列出了本书两个主要模型中（本书内容主要围绕着这两个模型展开）的第一个：极客领导背景的模型。第2章和第3章探索了极客与众不同的本质，确定了极客个人的信仰模式和行为模式，以及这些模式对团队中其他极客的影响。第4章描述了复杂的、技术性知识工作所具有的独特性，以及这种独特性对极客和领导者关系的影响。第5章提供了一个模型，描述了知识工人对组织贡献价值的12种方法。这个模型可以帮助领导者理解并领导极客。

第2部分讲述了极客领导的角色和责任。这部分内容列出了本书第二个主要模型：极客领导的内容。第6章讨论了极客的动机，以及领导者应采取的对策。第7章描述了极客领导者应该怎样在团队内进行操作。第8章探索了领导者代表极客参与外界活动的功能。第9章引进了管理模糊性的主题和模糊性等级，为了成功地领导，领导者必须彻底解决模糊性的问题。同时，为了搞清极客和领导者的工作环境，需要考虑一些广阔的、基本的问题。第9章通过探索这些问题也讨论了如何管理环境模糊性。第10章提出了在组织内部组建团队时，必须考虑的一些问题。第11章描述了极客帮助个人提高效率的作用。

作为结论的第12章讨论了极客使用的一些工具，将工作地点的混乱无序转换为适宜极客工作的连贯的、有吸引力的地方。参考书目部分提供了一些其他来源，可以进一步学习本书涵盖的主题。最后，附录中收集了本书中提及的列表和模型，给读者查阅提供了方便。