

The  
Pragmatic  
Programmers

TURING  
ACADEMIC

Behind Closed Doors Secrets of Great Management

# 门后的秘密

## 卓越管理的故事



[美] Johanna Rothman 著  
Esther Derby  
于梦瑄 译

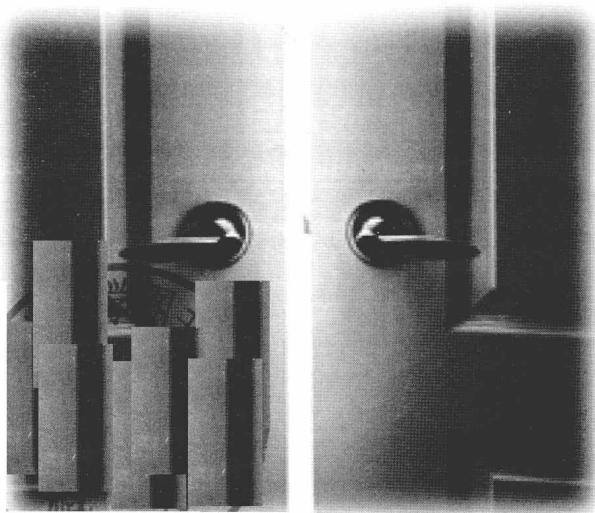


人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

Behind Closed Doors Secrets of Great Management

# 门后的秘密

## 卓越管理的故事



[美] Johanna Rothman 著  
Esther Derby  
于梦瑄 译

人民邮电出版社  
北京

# 序

---

在与技术部门经理合作的 25 年里，我养成了一个坏习惯——认为所有技术经理都是不成功的管理者。Rothman 和 Derby 通过这本简短却充满智慧的图书，告诉我说我错了。

很多我所认为的失败的经理，其实一点都不失败。他们只是不知道如何成为一名优秀的经理——就更不用提如何成为一名卓越的经理了。

那么，他们为什么不知道呢？那是因为在软件行业的最初 25 年中，他们没有找到出色的经理来传授技巧。就像所有的拓荒者，他们开拓的是不毛之地，显然，这是一份艰难的工作。

Rothman 和 Derby 进入这一行的时候，那些第一代管理者已经成长为了出色的经理。作为在我之后整整一代进入这一行业的人，他们能够观察出色的管理者如何工作，并有机会与之合作。这样，他们脑海中就形成一个更加积极正面的形象，来告诉他们怎样才算是一名优秀或者卓越的经理。

他们又将知识传授给了下一代数以百计的新管理者——现在，正将此知识传授给你们，幸运的读者朋友。

如果你刚刚开始管理生涯，那么你再也不用独自摸索了。当然，在这条路上有很多东西需要你亲自探索学习，但是有了这本书，你就有了

方法可循，不用一切从零开始。

很多年前，我在 IBM 刚刚开始从事管理工作的时候，得到了一本只有经理才能拿到的秘密小册子。那时候我对如何成为一名优秀的经理毫无概念，所以我如饥似渴地读完了这本小册子——结果却不尽人意。

尽管那本小册子提供了一些管理技巧，但却没有一条技巧能够明确地适用于技术经理，所以它对我的帮助非常有限。而且对于我所从事的技术管理工作来说，其中的某些观点根本就是错误的。

这些年，我一直在寻找更好的资源来为刚刚进入这一行的人（和一小部分有经验的管理者）揭示“卓越管理的秘密”。本书的问世，实现了我的心愿。

这本书没有辜负我多年来的期待。

Jerry Weinberg

计算机先驱，软件管理大师

2005 年 8 月

# 前 言

---

在阅读一本管理类图书时，你首先会问自己：“这些作者是什么人？他们有真才实学吗？还是几个自己也没有章法的顾问？”

我们当然是有一定真才实学的。事实上，我们两位作者从事过许多领域的工作，加起来一共积累了四十年以上的管理经验。我们曾管理或者培训过各种类型产品开发团队、职能团队、跨职能部门团队、敏捷团队和运行团队。多年来，我们总结出一条很重要的规律：大部分技术部门的管理者的起点和我们都是一样的，都是从技术人员做起。

有些人认为管理无关紧要——无论管理质量的好坏，好的技术人员总会达成工作目标。但就我们的经验来看，事实并非如此。差劲的经理好像总是忙忙碌碌，制造出高效率的假象。中等水平的经理能够完成工作（但却不一定是应该做的工作）。卓越的经理不仅会达到工作目标，还能够培养员工。因此，我们相信管理质量的好坏会对最终结果和工作生活质量产生巨大的影响。

我们还发现目前大家都非常重视技术培训，但是却不够重视对技术领域管理者的管理培训。

极少数公司会对新的管理者进行管理培训和指导，以帮助他们成功转型成为管理者。这种培训更多情况下只会介绍性地告诉这些新管理人

士工作内容的基本方向，但很少会告诉他们要如何去做。

更可悲的是，很多新的管理人士没有接受过任何的培训，他们只得自食其力，通过观察和反复实践来自学如何管理。这样的确节省了培训经费，但是也导致整个组织的生产率低下，还给管理者和整个团队带来了压力，由此造成的损失早已超过了节省的培训经费。

我们认为，大多数新上任的管理人士（以及那些有一定经验的管理者）都希望做好工作，但却不知道方法。很多人甚至从来没有见到过成功的管理——这样说来，他们又怎么可能成为出色的管理者呢？

事情本不应该这样啊！

我们决定将自己的经验和观察写进书中，呈现给各位管理者，来帮助他们走向成功。

我们为本书创建了一个周期较短的时间表。本书的一位审稿人曾问我们：“这个时间表是虚构的吗？”不是。知道如何有效地运用管理方法的管理者，可以在相对较短的时间内完成大量的工作。书中，我们介绍了无论作为普通员工、合同管理者还是管理培训师，应该如何安排工作：如何与人交流、了解其他人的工作内容、理出工作优先顺序，以及通过信息回馈和指导培养员工。

如果你不知道其他人正在做什么工作，就无法对项目进行组合管理，因而就无法知道工作是否按时保质完成，也无法知道你的团队是否有能力从事更多的工作，或者团队是否需要增加人手。但作为一名经理，这些信息你必须了如指掌。

本书是以一名出色的中层经理 Sam 的视角来创作的。（之所以不去树立一个坏的例子，是因为我们周围这样的例子太多了！）我们想要展示给你们，亲爱的读者朋友，如何指导人们从事管理工作，同时告诉你们

管理工作是什么样的。比起 Sam，一些高级管理者可能会有更多的战略性工作，而某些中级管理者从事的此类工作可能会比他少。无论如何，每个管理者的角色都是独特的，这取决于管理者个人因素和他所服务的组织。但是，所有的管理者都会从事相似的日常运行工作，我们想要介绍给初级和中级管理者的，就是如何从事这些工作。

我们选择了一个功能型机构。在这个机构中，每名经理对产品的其中一层负责，并且为了发布产品，需要进行跨组协作——这是一个常见的开发组织结构。你可能是一个矩阵型团队管理者中的一员（每一个职能都有一名经理，并以项目为基础，进行每一职能的员工分配）。也或者你在一个自组织团队工作，且这个团队使用的是敏捷开发方法。每个组织都有自己的说法，但是大部分日常管理工作都是相同的。

你如果不确定自己所在的是哪种类型的组织机构，就想一想在你的组织里，谁来负责指导工作和职业发展，谁来负责技术人员的反馈，谁来把整个开发团队作为一个系统来监控。从事这些工作的人就是处于管理角色的人。我们比较青睐敏捷项目团队，因为这种团队可以管理自身的工作——为工作任务分配责任负责人、监控项目进展并且解决问题——这样经理就可以解放出来，将工作重点放在清除团队进程中的障碍、解决更加重大的问题上。当然，我们也发现很多功能型团队和矩阵型团队，在具备了一些有效率的管理者之后，也是非常成功的。我们相信本书所描述和展示的经验可以适用于大多数情况。

你可能会发现管理类书籍中经常出现的一个话题——领导才能——并未在本书中提及。老实说，我们并不同意领导力有别于管理的说法。我们认为有效的管理和领导是密不可分的整体，卓越的管理者会为每名员工提供展示领导才能的空间，而不是独揽大权。在一定程度上，领导才能是一个有争议的话题：一个无法完成工作、业务不精的人就不是一名管理者，也不是一名领导者。

感谢本书的审稿人为我们提供了宝贵的建议。他们是：Andy Akins, Allan Baruz, David Bock, Paul Brown, Pascal Cauwenberghe, Dale Emery, Shae Erisson, Marc Evers, Elisabeth Hendrickson, Bil Kleb, Frederic Laurentine, Dwayne Phillips, Barb Purchia, Rob Purser, Eric Roberts, Bert Rodiers, Ellen Salisbury, Dave W. Smith, Mike Stok, Thomas Wagner, Jerry Weinberg, Don Willerton。在此特别感谢本书的编辑 Andy Hunt 对我们的帮助和支持。与 Pragmatic 出版公司的 Andy 和 Dave 合作非常愉快。没有你们的帮助，我们无法完成本书。

Johanna Rothman

于美国马萨诸塞州阿林顿

Esther Derby

于美国明尼苏达州明尼阿波利斯市



# 引言

---

在工作中，失败的管理随处可见。见得多了，你也就知道了什么是不该做的。但是，想要成为一名卓越的管理者，仅仅避免犯错误是不够的，还应该主动学习管理的艺术。

从人力资源成本和经济成本方面来看，学习如何成为一名出色的管理者是值得的。低质量的管理会造成巨大的损失。因为管理不善而导致公司倒闭的事例，屡见不鲜。

管理者会放大他人的工作结果，所以，失败的管理所耗费的人力资源成本甚至要高于经济成本。有些对组织至关重要的人选择离开团队，正是因为他们拒绝与差劲的经理共同工作，因为这些经理挫败团队士气，降低团队的工作效率。我们访问过这样的团队成员，他们认为自己接受的所谓“管理”实际上近似于虐待。

你想要自学成才很难。就算你可以细心观察成功的管理者是如何工作的，要想成功也不是件容易事。因为很多管理工作都是秘密进行的。一般来说，你只能看到管理者在公共场合的行为，了解到你的上司是如何与你进行沟通的。

管理者要与各种类型的人进行交流，这些人性格不同，技术水平不同，动机也不一样。因为这些交流大部分都是一对一的面谈，或者经理

们聚集在会议室里关起门来讨论问题，所以其他人无法知晓这些工作是如何进行的。

本书中，我们会为大家揭开卓越管理的秘密。

我们不会大书特书管理的规则，也不会列举管理工作的要点和清单内容，我们将为你揭晓会议室门后的秘密，向你展示卓越的管理者是如何处理普通工作、迎接每天的挑战以及应对危机的。本书中，这位卓越的管理者就是 Sam。

故事的一开始，Sam Morgan 在一家高科技公司中刚刚接任开发团队总监一职。他四十几岁，具有十多年管理技术团队的工作经验。他十分清楚任何人都想把工作做得出色，但事实上，人们常常不知道应该做什么以及如何去做。他的工作就是确保部门中的每一名成员——包括经理本人——知道该做的工作是什么，并且确保他们具备完成工作所需要的正确工具。Sam 的职位下，设四名经理。

Ginger O'Brien，年近三十，是 UI 团队的管理人员，这也是她的第一份管理工作。她雄心勃勃，对这份工作感到非常兴奋，坚信可以搞定任何事情。不过至今为止，她仍然不得要领。

Kevin McCloud，三十出头，任中间件部门的经理。每天他都疲惫地工作着，每件事都亲力亲为。他相信只要努力工作，就能取得成功。

Jason Stone 管理后端团队，但同时还要负责运维团队。他具有 5 年管理团队和项目的经验。他觉得自己应该对运维的职员负责，因为几个月前这些人还是他团队中的一部分。

最后要介绍的是 Patty Larsen，在数据库团队任代理经理，协助前部门总监工作。她二十几岁，很不想当经理，只想要回到技术主管的岗位。

我们会跟随 Sam 完成他的前几周工作。观察 Sam 如何与他的下属共同工作，克服重重困难，创建一个高效多产的部门。

你认为 Sam 首先应该做什么呢？

# 目 录

---

|              |                         |    |
|--------------|-------------------------|----|
| <b>第 1 周</b> | <b>了解部门成员和工作</b> .....  | 1  |
|              | 周一上午 .....              | 2  |
|              | 管理, 因人而异 .....          | 4  |
|              | 周二上午 .....              | 5  |
|              | 掌握实时情况 .....            | 9  |
|              | 周三下午 .....              | 10 |
|              | 周五下午 .....              | 11 |
|              | 收集当前工作的数据 .....         | 15 |
|              | 尝试如下做法 .....            | 17 |
|              | 本章参考书目 .....            | 17 |
| <b>第 2 周</b> | <b>拨乱反正</b> .....       | 19 |
|              | 周二下午 .....              | 19 |
|              | 建立项目组合管理: 工作与目标一致 ..... | 24 |
|              | 周四 .....                | 27 |
|              | 快进 .....                | 32 |
|              | 找到适合员工的角色 .....         | 32 |
|              | 制定计划, 使新成员融入团队 .....    | 37 |
|              | 周五上午, Sam 的第二周工作 .....  | 37 |
|              | 项目组合管理 .....            | 40 |

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| 尝试如下做法.....              | 42        |
| 本章参考书目.....              | 43        |
| <b>第 3 周 团队建设.....</b>   | <b>45</b> |
| 周一上午.....                | 47        |
| 周四上午.....                | 48        |
| 制定共同目标.....              | 53        |
| 周一上午.....                | 54        |
| 及时给出反馈意见.....            | 57        |
| 如果反馈意见不奏效.....           | 59        |
| 尝试如下做法.....              | 59        |
| 本章参考书目.....              | 60        |
| <b>第 4 周 逐日管理.....</b>   | <b>61</b> |
| 周一.....                  | 61        |
| 为每个人制定个人目标.....          | 63        |
| 周一上午.....                | 64        |
| 成功指导.....                | 66        |
| 周一午餐后.....               | 69        |
| 学习如何感染他人.....            | 71        |
| 周一下午.....                | 73        |
| 充分利用提出反馈意见的机会.....       | 77        |
| 尝试如下做法.....              | 77        |
| 本章参考书目.....              | 78        |
| <b>第 5 周 发现潜在问题.....</b> | <b>79</b> |
| 混乱问题：仅凭一名经理无法解决的问题.....  | 83        |
| 周五上午.....                | 84        |
| 作为一个管理团队来解决问题.....       | 89        |
| 尝试如下做法.....              | 90        |

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| 本章参考书目 .....                   | 91  |
| <b>第 6 周 能力培养</b> .....        | 93  |
| 周一上午 .....                     | 93  |
| 如何分配工作 .....                   | 97  |
| 周三下班后 .....                    | 99  |
| 注意到改变和贡献，并给予赞许 .....           | 99  |
| 回到周一 .....                     | 102 |
| 自我管理 .....                     | 103 |
| 还是周一 .....                     | 105 |
| 每周为团队成员提供职业发展的指导 .....         | 106 |
| 尝试如下做法 .....                   | 108 |
| 本章参考书目 .....                   | 108 |
| <b>第 7 周 有效地应对变化，不折腾</b> ..... | 111 |
| 周二上午早些时候 .....                 | 111 |
| 设法应对你的上司，维护你的团队 .....          | 114 |
| 周二中午前 .....                    | 115 |
| 午餐后 .....                      | 116 |
| 周四 .....                       | 117 |
| 带领你的团队适应工作优先顺序的变化 .....        | 118 |
| 尝试如下做法 .....                   | 118 |
| 后记 .....                       | 119 |
| 什么是管理 .....                    | 120 |
| 尝试如下做法 .....                   | 122 |
| 本章参考书目 .....                   | 122 |
| <b>卓越管理的技巧</b> .....           | 125 |
| 与团队合作 .....                    | 125 |
| 在组织的大环境下工作 .....               | 126 |

|                  |     |
|------------------|-----|
| 提高自身能力           | 127 |
| 技巧：如何进行有效的指导     | 128 |
| 技巧：成功地分配任务       | 130 |
| 技巧：促进团队工作的要点     | 132 |
| 技巧：如何给予有效的反馈意见   | 139 |
| 技巧：欢迎新员工         | 141 |
| 技巧：树立明智的目标       | 143 |
| 技巧：我们在想什么        | 145 |
| 技巧：走动和聆听管理方法     | 147 |
| 技巧：有效的会议         | 148 |
| 技巧：有效的一对一会谈      | 155 |
| 技巧：做好产生影响的准备     | 159 |
| 技巧：通过创造新境况来解决问题  | 160 |
| 技巧：制作项目组合管理计划的要点 | 162 |
| 本章参考书目           | 164 |

## 第 1 周

# 了解部门成员和工作

---

有些人认为管理的对象就是人，也有人认为管理的对象就是工作任务。事实上，卓越的管理所包含的工作内容是：领导和培养员工并管理工作任务。

要想领导他人，首先要了解他们：了解他们独一无二的优点、志向以及行为模式。如果想要管理工作，你就必须要清楚员工在做什么，他们的工作内容与团队任务是如何契合的。

当你进入一个新的组织或开始新的工作时，首先要知道三件事：

- 这些人是谁，他们的优点和兴趣是什么，他们正在从事什么工作；
- 团队的既定任务以及该团队如何产生价值；
- 你的团队是如何与整个组织机构相契合的。

如果在开始新工作的第一天就能够清清楚楚地掌握这些信息，那是非常棒的。但是，情况并非如此。在你不断探寻新的信息和从事管理工作的过程中，这些信息才会逐渐浮现出来，慢慢融合成一个整体。你要从了解员工开始，这样才能够建立信任，并为建立一个具有凝聚力的团体打下坚实的基础。有一种方法很不错，那就是与向你汇报工作的直接下属进行一对一的面谈。



---

## 周一上午

---

UI 团队经理 Ginger 要与 Sam 进行第一次一对一面谈。她迟到了三分钟，气喘吁吁地赶到了会议室。

“Ginger，请坐。” Sam 道。

“为什么要进行这次会面？以前的经理从未进行过此类会面。” Ginger 边说边将她红色的马尾辫放到肩膀上，一下子坐了下来。她双臂交叉，身体向后靠在椅背上。

“我希望与我的直接下属每周都进行一次这样的会谈。”

“哦，那么你想了解些什么？” Ginger 问道。

“这个星期，我想要进一步了解你。介绍一下你自己。” Sam 打开笔记本，沉着地注视着 Ginger。

Sam 将话题引到 Ginger 是如何开展工作，以及她对当前工作的态度上。为了得到需要的信息，Sam 使用了开放式问题，例如“你是如何开始从事这份工作的？”“这份工作中，你最喜欢的部分是什么？”以及“工作中，有哪些阻碍因素困扰着你？”

Ginger 提到，她没有足够的人手，跟不上市场部“千变万化的需求”，Sam 决定更深入地了解这一问题。

“谈谈你所说的市场部千变万化的需求，那是怎么回事？”

随着 Sam 询问更多的问题，他开始了解 Ginger 与市场团队合作的状况，包括合作顺利和合作不畅的地方。

Sam 认为自己已经了解了这个问题的情况后，便转向了下一个话题。这个话题是他每次和一个新团队谈话时，都会提及的话题。



“你的团队成员或者你自己有没有关于人事或者薪酬问题方面的困扰？”

Ginger 耸耸肩，说道：“没有，我很满意。据我所知，我的下属也很满意。”

接下来的半个小时，Sam 和 Ginger 讨论了一下 Ginger 这组正在进行的项目工作。

会面结束前，Sam 最后问道：“你还有什么问题吗？”Ginger 摇了摇头。

“我们每周定这个时间进行一对一的面谈，你有问题吗？”Sam 道。

“你是说我们每周都将会面一次？”

“是的，每周一次。”Sam 说。

“好，哪天都行。”Ginger 道。

“谢谢你来见我。如果你有任何问题，请随时来找我。”

下班前，Sam 结束了与四名直接下属的会面。Sam 了解到，UI 团队经理 Ginger 有着与她的名字和脾气相称的头发；中间件团队经理 Kevin 是个不错的人，专业技术水平过硬，但是 Sam 还不确定 Kevin 是如何组织团队工作，并为团队工作分出优先顺序的；后端团队经理 Jason 为管理后端团队并支持运维团队忙得不可开交，同时还在担任他儿子的曲棍球队的教练。

数据库团队经理 Patty 有点儿看不透。她虽然有问必答。

从谈话中，Sam 找到了存在于四个团队中的一个共同问题：四名经理都提到工作任务过重，需要增派人手。

