



**QCon** 全球软件开发大会  
INTERNATIONAL SOFTWARE  
DEVELOPMENT CONFERENCE

BEIJING 2017

# 从纯技术到技术管理，那些跌宕起伏的转型经历

好买财富 - 王晔惊

# 自我介绍

- 好买财富(howbuy.com), 任架构部总监
- EGO会员、企业培训师
- 曾任大智慧测试总监, 建立“云测试平台”
- Sun -> Oracle -> WebLogic -> Cloud
- 经历过2000年网络经济泡沫的程序员
- 我的知乎专栏: kiddwyl(爱运动, 能折腾, 撸代码, 勤分享)



王晔惊



# 好买 | HOWbuy

lenovo 联想

Tencent 腾讯

好买 | HOWbuy



储蓄罐



掌上基金



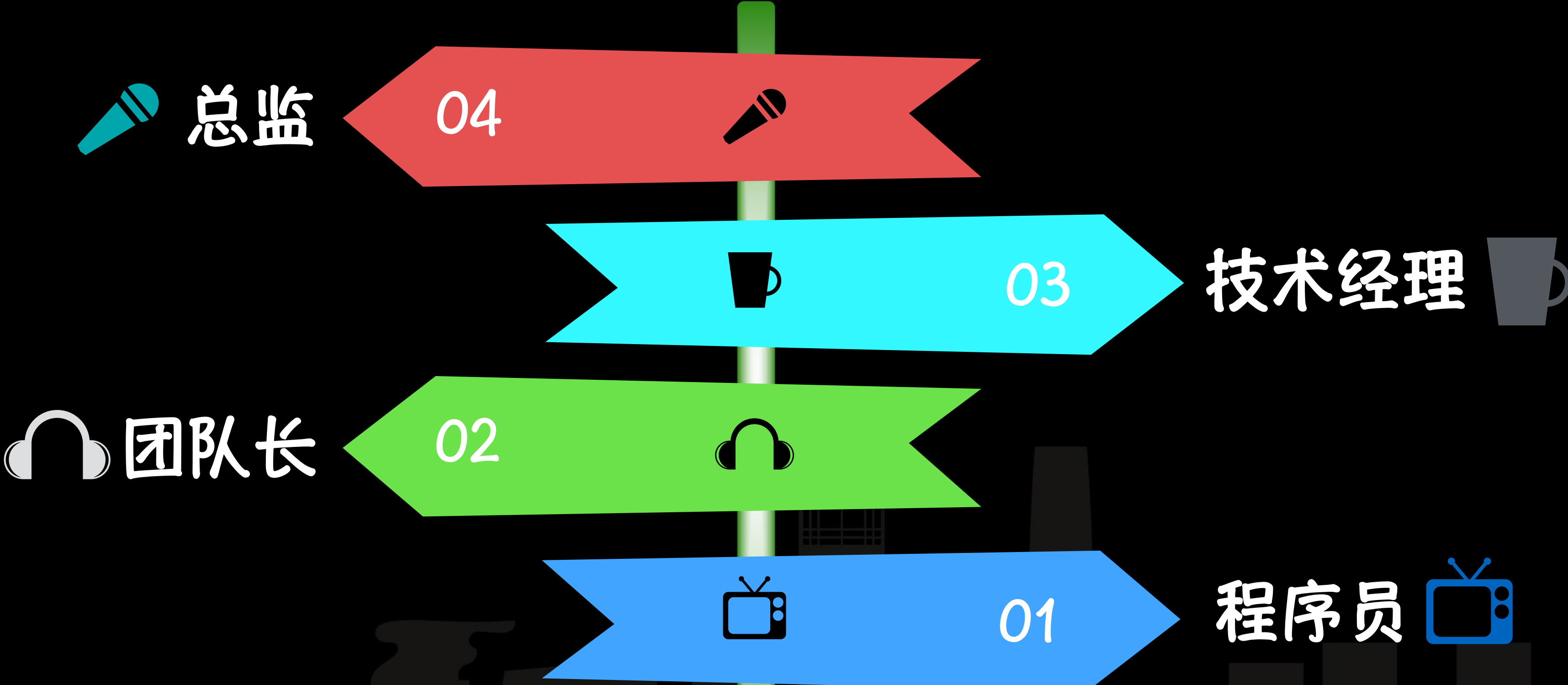
好买财富微信

好买财富是一家专注为个人提供专业理财服务的公司，腾讯和联想旗下的君联资本都是好买的战略股东

- ✓ 2012年，好买获得中国证监会颁发的第一批独立基金销售牌照
- ✓ 2015年成为首家在新三板成功挂牌的独立财富管理公司

关键词说明：跌宕起伏的意思与含义有哪些呢？

# 我的技术管理发展路线

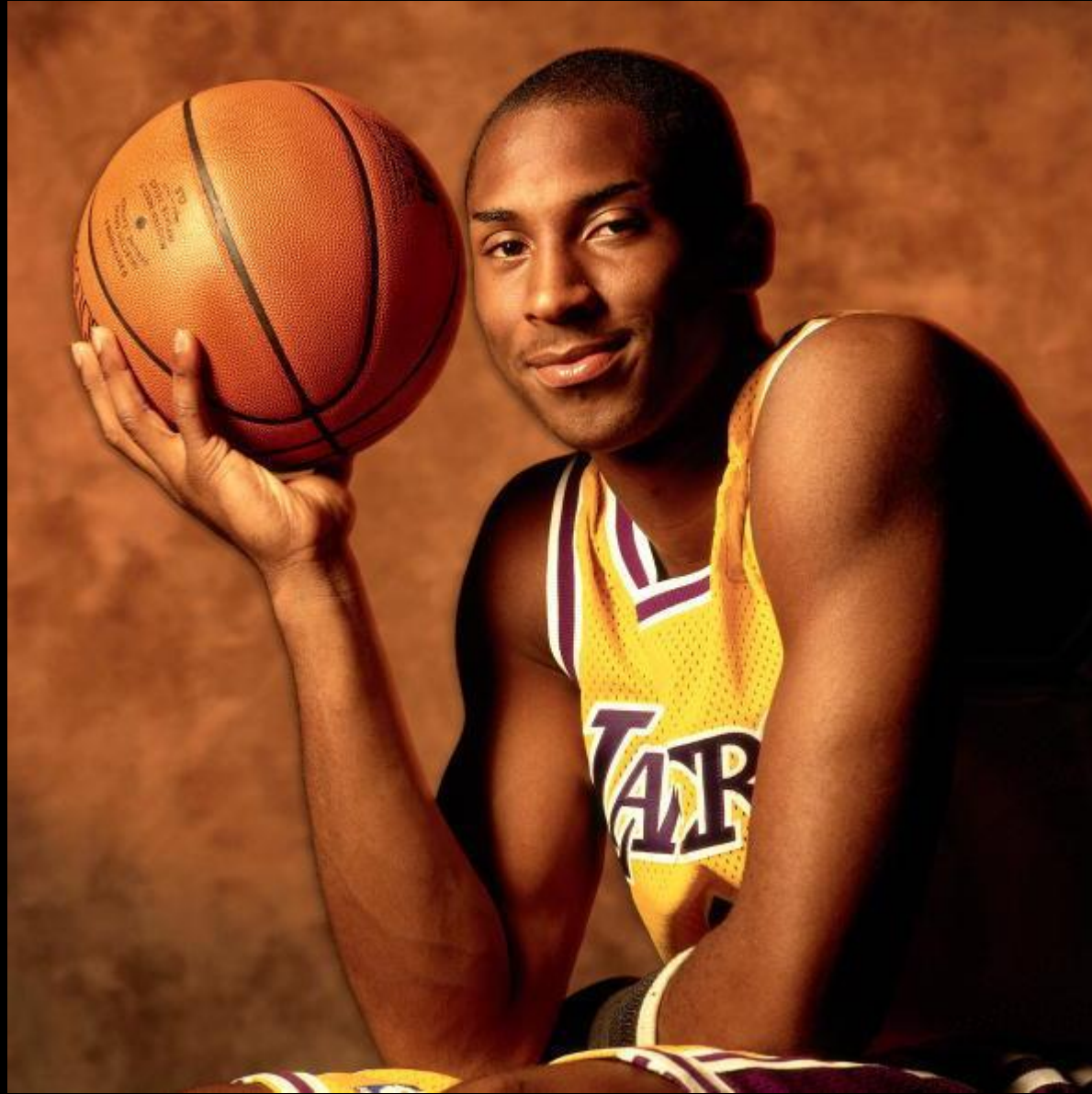




# 我的技术管理所处阶段



# 起点低咱不怕，敢于突破与挑战



没有读过大学，从高中直接进入了NBA  
他们，因为篮球，而我，却因为‘一张图纸’

阶段1 ( 2000 ~ 2007 )

唯我独尊，心高气傲



# 经历1：你根本没有技术情怀，要用就要用新技术

事件背景：在三个项目并行的情况下，要求供应商系统在2周内完成升级

我的身份：Programmer

- 与管理者的争论点：

- 技术栈选择
- 项目交付时间
- 人员配备

- 面向管理者的吐槽点：

- 不懂面向对象，把Java玩成了PB
- 紧赶慢赶，这玩意上线了有什么用
- 架构好Low，用我的方案会更好

一场由MSN签名引发的  
'血案'...

# 这次经历让我明白...

1. 面向简历，还是面向目标
2. 做好事，还是做成事
3. 好高骛远，还是踏踏实实



“我们需要既能仰望星空，又能脚踏实地的年轻人”



阶段2 ( 2007 ~ 2009 )

努力表现，初试转型

# 经历2：如果大家的责任心强点，这些问题就不会发生了

事件背景：系统上线后BUG较多，紧急发布多，多半由设计与代码缺陷导致

关键词汇：缺乏自信、失败恐惧、职责不清

我的身份：Team Leader (5+)

- 错误的管理举措：

- 出问题，先责怪，后解决，再训教
- 无法分清问题归属，各打四十大板
- 将任务安排给多人，不明确职责边界

- 错误的管理逻辑：

- 要通过刺激性的词语，让你好好记住
- 大家都有责任，都要收到惩罚
- 都互相往前迈一步不就清楚了吗？

不久后，3位选择了离职，  
离职原因都与我相关...团队处于士气低落，毫无斗志，得过且过的状态...

# 这次经历让我明白...

1. 人都会犯错，批评是必须的，但是指导才是最重要的
2. 责任心是需要激励的，否则再强的责任心也会被慢慢磨光
3. 为他人安排任务时需清晰目标，分配职责时明确需明确边界



“我们需要的是一位**领路人**，别总把我们**当机器**”

## 阶段3 ( 2009 ~ 2011 )

起起落落，逐渐转型

# 经历3：项目完成的很棒，可我却累掉了半条命

事件背景：3个月内完成一套采用新架构的版本研发，并获得客户满意(付款)

关键词汇：项目管理，需求沟通，技术攻关，团队气氛，交付质量

我的身份：Technical Manager (20+)

- 错误的管理举措：

- 命令式领导，指令式安排
- 强制加班，认真工作，少说话
- 亲自参加每一次评审，狂拍砖

- 错误的管理逻辑：

- 自己状态不好，自己调整过来
- 要有牺牲小我成就大我的奉献精神
- 我是老大，技术攻关当然亲自上阵

年终调薪幅度较高，岗位却调整为了‘首席架构师’，主要负责系统设计、解决方案与技术攻关...



# 这次经历让我明白...

1. 管理者的价值，是激发团队热情，促进团队的互信互赖
2. 将技术攻关交给感兴趣且有潜力的同学去做，自己做好把关
3. 快乐、高效是目的，而不是比谁干的活多，谁的工时长

“少了一位优秀的工程师，多了一位委屈的管理者”



## 阶段4 ( 2011 ~ 2013 )

转型失败，沉重打击





# 经历4：我肯定搞的定，只不过多了几个人罢了

事件背景：面向持续集成，加强纵横向交流，将测试各部门进行统一管理

关键词汇：跨领域知识、阶梯管理，组织调整，新老结合，企业文化

我的身份：Test director (70+)

- 错误的管理举措：

- 相信‘我喜欢的人’，并委以重任
- 关注工作细节，凡事亲力亲为
- 总拿自己的标准衡量别人

- 错误的管理逻辑：

- 只要感情深，不会管可以慢慢学
- 我带头冲锋，你就该积极跟进
- 我的那些丰功伟绩，证明了我的标准才是标准

未达到预期，一年后，  
我选择了离开...到了  
新公司再从头开始

# 这次经历让我明白...

1. 只有知人善任，才能人尽其才
2. 内心缺乏认同感，没有人合乎你的标准
3. 管理需要技巧，行为无法复制
4. '智多星'与'急先锋'，团队驱动靠的是目标

“你是一个很有能力的人，而且也很努力与勤奋，

可是在管理上**太技术化**”

在技术管理中，能说会道  $\neq$  沟通能力强

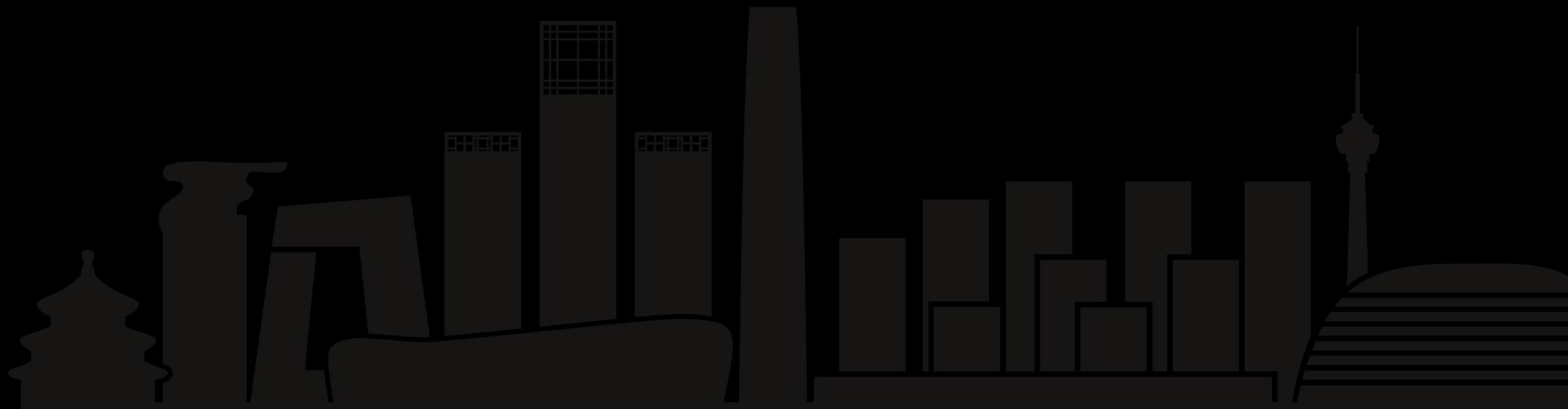
很多事没有绝对的‘对’或‘错’，更不是‘0’或‘1’



可能大家会问：经历了那么多，你现在是如何进行技术管理的呢？

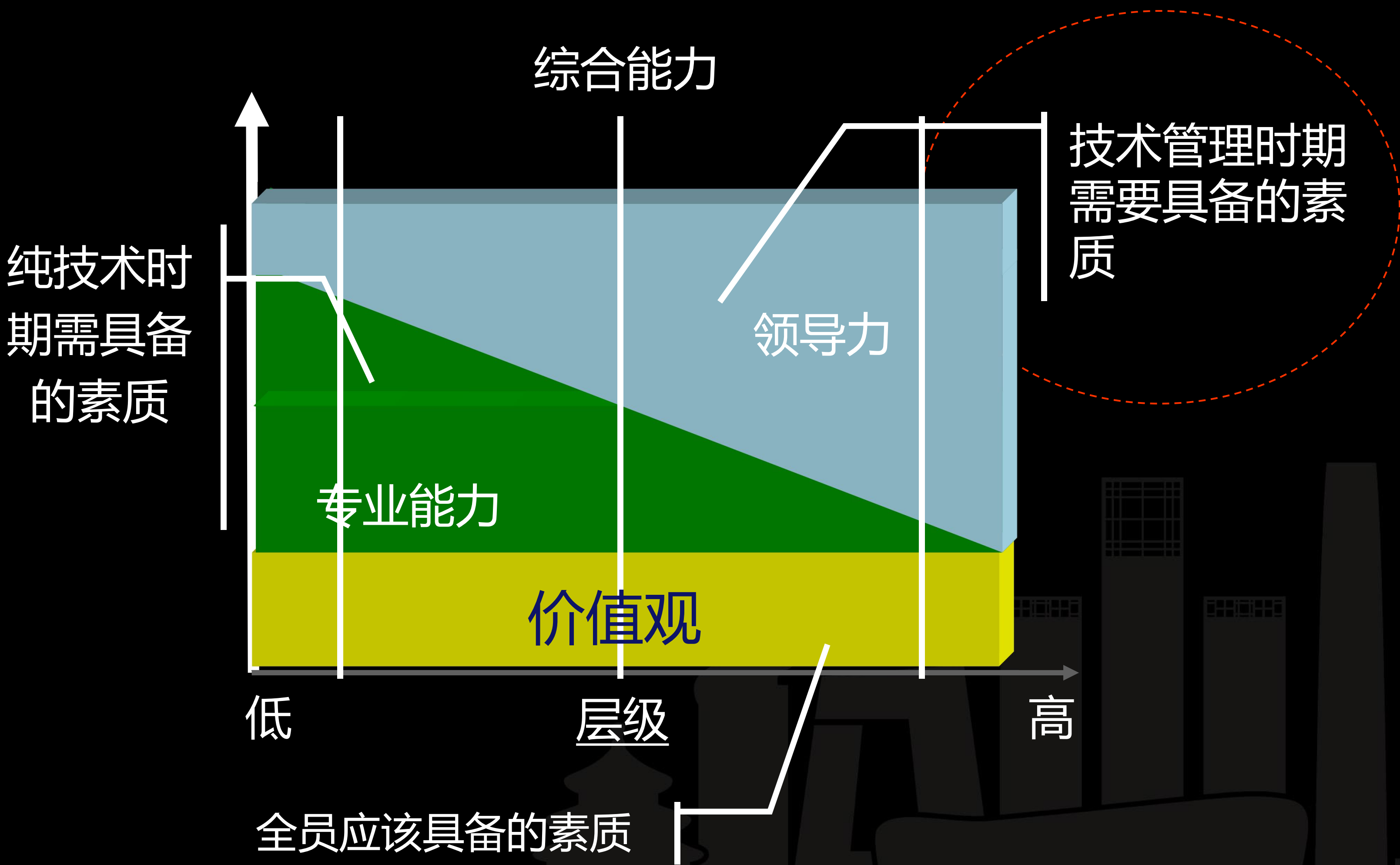
# 彻底转型，123再起飞

## ( 2013 ~ ? )



技术管理 = 专业能力与领导力的奇妙结合

# 我对技术管理的认知...



领导力：如何领导别人做事？

专业能力：在岗位上如何做事？

价值观：在公司内如何做人？



# 我带技术团队的三要素...

## 目标/计划

把策略打法和现实相结合，保证**计划实用、可执行**，推动团队成员**共同理解**目标、路径和方法

## 考核/激励

对里程碑进行适时**监控**，及时**发现问题**，**调整**应对策略；将绩效和激励有效链接，**奖优汰劣**

## 辅导/反馈

提供**可实施的反馈和辅导**，提供**发展机会**和**个性化激励**，帮助员工保质保量、如期地完成的同时，得到持续成长

# 总结：学会战胜障碍与利用优势的修行之路



“迎难而上，迎难而上，坚韧不拔，屡败屡试”



# 思念如禅，懂得最美

- 岁月跌宕起伏，人生不能预知，季节悄然行走，经历，好比无数朵平凡的烟火组成，每一朵都有它的精彩，遥遥相望





关注QCon微信公众号，  
获得更多干货！

# Thanks!



主办方 **Geekbang** > **InfoQ**  
极客邦科技