

第2周

拨乱反正

人们总有做不完的工作。要想一下子完成所有工作是不可能的。这就需要我们先分清工作的优先顺序，做到要事优先。

产品公司和 IT 组织适用的规则是一样的：了解每个人正在从事什么工作，分清工作的优先顺序，并且仅挑选那些帮助整个团队或组织实现最终目标的工作。

混乱会使问题隐形——不管是人的问题还是项目的问题都一样。混乱平息后，问题就会浮出水面。作为一名经理，你可以决定如何解决这些问题，而且必须解决。

20 ► 第2周 拨乱反正

◇ ◇ ◇

周二下午

周二下午，管理团队的后续会议开始了。

“无法完成的工作写在哪里？”Ginger 问道。

“把因人手不足而无法从事的工作建立一个活动图表，”Sam 答道，

“我们在这边写下人手不足的工作，在另外一边写下周数。然后写下每周做这项工作所需要的人员数量，这样我们就能找出什么时间在哪一个环节人手不足了。”

经理们按顺序填入当前工作的细节和接下来三个星期的工作计划。

每个人都在人手不足的工作列表中填入了工作内容。

“现在已经整理出了完整的列表，让我们来看看这份列表如何帮

助我们实现部门目标。我接手这个工作的时候，我的老板 Marty 要求我

周二下午 ◀ 21

降低运营成本，并增加收益。” Sam 说道，“不用担心裁员问题，请大家放心，没有人向我提起裁员问题。” Sam 看到大家脸上的表情变得轻松了。

Sam 在一张挂板纸上写下“降低运营成本，增加收益”，并将其挂在了大家都能看得到的地方。“这个目标与你们目前的工作目标一致吗？”

人手不足的工作

项目/工作任务	第一周	第二周	第三周
订单录入改变 —UI部	2	2	
订单录入改变 —中间件部	1	1	2
订单录入 —后端部		1	1

图 2-1 在项目组合管理中列出人手不足的工作

“我正在努力摆脱市场部的困扰呢。” Ginger 感叹道。

“我在努力维持运维团队运作，使客户满意。” Jason 说道。

Kevin 说道：“每次市场部希望为某个新的数据库建立新界面，都由

22 ▶ 第2周 拨乱反正

我们负责这项工作。”

“我的团队负责所有数据库的改变。”Patty说。

Sam想，现在又出现了一个新的问题。每个人的目标都不同，每个单独的目标对降低运营成本、增加收益这个目标来说，都毫无帮助。

Sam说：“看来每个团队都在向着不同的目标前进。”

“我们都想把产品推销出去，”Jason说，“而且努力让客户一直在使用。”

“你说得没错。发布产品，并且维持客户，使他们一直使用该产品，可以降低运营成本，但这只是一部分。还要使我们的产品发布行程易于预测，这样我们才能计算收益。考虑到这个目的，再来看看我们的工作内容。哪些工作可以帮助我们实现这个目标？”Sam问道。

Jason首先发言：“如果我们的目标是降低运营成本，那么对于我的

周二下午 ◀ 23

团队而言，最重要的工作是修复上个产品中的程序，” Jason 转向 Sam，

“ 如果我现在叫停一切开发工作，在接下来的三个星期里，团队所有成员都来修复程序，怎么样？事实上，我们可以在三个星期内完成上个产品的程序修复工作，然后团队里的一半成员可以进行下一个产品的开发工作。”

“ 下次管理会议上，我们将讨论如何避免未成熟的功能。” Sam 同意 Jason 的观点，他转向 Ginger 问：“ Ginger，焦点小组对我们的部门目标有帮助吗？”

“ 我们正在用他们做可用性研究，” Ginger 答道，“ 但是，我们可以暂停这项工作。”

“ 如果你暂停这项工作，现状会有什么改变吗？” Sam 问道。

“ 当然，” Ginger 说，“ 这样我就有人手负责之前一部分人员不足的项目，甚至就可以完成全部的工作了。”

24 ▶ 第2周 拨乱反正

管理团队继续就工作列表进行讨论，并列出了对降低开销、增加收益这个目标没有帮助的项目名称。会议结束前，这个名单上有 8 个待商榷的项目。

“好，我们已经确定了有 5 个项目不需要做，还有 3 个项目需要转变或者取消。” Sam 说道，“在我得到上司的明确答复之前，继续做这 3 个项目。将之前从事那 5 个确定不做的项目的人员重新进行分配，放到重要的工作上。一定要向团队成员说明这样做的原因。否则，大家会不愿意进行转变。周五下午的会议上，我们来解决人员分配问题。”

一名锐意进取的年轻经理的故事

有一位锐意进取的年轻经理，他的团队中有 20 名成员，其中包括 3 名技术主管。这 3 名技术主管主要负责根据这位经理的指令完成团队日常工作。

但尽管这个团队具备 3 名技术主管(以及另外 17 名成员),
工作还是没完没了, 而且某些重要的工作压根就没有被做完
过。3 名技术主管 (以及另外 17 名成员) 开始抱怨, 这位锐意
进取的年轻经理也急躁起来。

“ 你现在有 20 名员工, 至少可以完成所有高优先级的工
作了, ” 这位年轻经理的上司说道, “ 你需要一名咨询师来帮
助你训练这 3 名技术主管 (以及另外 17 名成员) 。” 于是, 他
们雇用了一名咨询师。

咨询师向这位年轻的经理了解这 3 名技术主管 (以及另外
17 名成员) 的所有工作内容。

“ 他们的所有工作内容全在这张电子表格上, 每个项目我
都注明了工作任务、起始和结束日期, ” 年轻的经理回答道,
对自己的先进管理系统有些沾沾自喜。

“你们手头有35个项目，”咨询师说道，“任务不轻啊。”

年轻的经理微笑地说道：“没错。最近，公司淘汰了3种不错的产品。而我们已经与使用这些产品的客户合作了多年，我们不会在这种困境中抛弃他们。”

咨询师若有所思地抚摩着下巴，说道：“你的客户服务意识令人赞赏。这样看来你们提供的个性化支持是免费的吧？”她扬起眉毛问道。

年轻的经理点了点头：“是的。”咨询师做了笔记，继续问道：“他们可以无限期地使用已淘汰的产品？”

经理点了点头，对咨询师这么快就能掌握现状感到非常满意。

“这样，客户会很满意，但是他们还会想要购买你们公司

现在极力推广的新产品，从而为公司带来利润吗？”

年轻的经理想了想，脸沉了下来。“我认为你并不理解什么是客户服务，”他说，“你走吧。”

咨询师离开后，这位锐意进取的年轻经理回到办公室，关上了门，仔细检查他的电子表格，脸上渐渐泛起了红晕。“我犯了一个错误。”他想。

就在第二天，这位锐意进取的经理停止了所有个性化支持项目，并且叫停了另外几个他感兴趣的项目，对其中两名技术主管和另外几名员工的工作进行了重新分配。

就这样，重要的工作按时完成了，3 名技术主管（以及另外 17 名成员）又振作起来了，因为他们又可以按时下班了。

“那位咨询师确实使工作步入了正轨。”年轻经理的上司

28 ▶ 第2周 拨乱反正

如是说。

“大部分都是我自己做的，”锐意进取的年轻经理谦虚地说道，“我扫清了像无资金支持项目这样的干扰因素，并致力于全公司的整体目标。这样，我们就能够完成该做的工作了。”

“你这个年轻人一定会前途无限。”他的上司说道，善意地笑了笑。

这则小故事的寓意就是：要致力于有资金支持的工作。

（与很多故事一样，这是个真实的故事。）

建立项目组合管理：工作与目标一致

每个团队或者部门都有它们自己的使命——这是它们存在的意义，也描述了它们是如何为组织创造价值的。随着组织的发展，人们从事着

在相应时间段内有意义的工作。随着目标和重点的变化，工作内容也应随之改变。当你为建立项目组合管理收集信息的时候，你会发现某些工作已经不再符合部门目标了。

我们工作过的每一个组织都至少有一份报告——这份报告通常会花费人们大量的时间——会变成废纸，因为收件人地址已经作废了。最初想要得到这份报告的人已经不在那个职位了（升职、降职或者离开该组织了），所以没有人需要那份报告了。这只是一个明显的例子。我们都很擅长确定当前工作的需求，但当此需求不再存在时，我们却常常后知后觉。

更新可见的图表。随着你掌握的信息越来越多，应该及时更新可见图表。使用可见图表制定计划是十分有用的。它帮助每个人在相同的时间看到同样的局面。及时更新可见图表可以共享资源，并使人们发现模式和找出问题，有时候甚至可以帮助大家找到问题的解决方法。我们经

30 ▶ 第2周 拨乱反正

常可以看到人们聚集在可见图表前，讨论应该如何相互配合来完成工作。

明确并传达部门目标。在明确部门目标之前，是无法确定工作优先顺序的。写下你的部门目标，并将其贴在显眼的位置。目标不止属于管理办公室，它应该存在于你团队工作区的公共空间内。可见的提示物可以避免员工偏离工作正轨，帮助大家做出正确的决定，当工作内容（特别是临时性工作）不符合部门目标时，员工就会对其提出质疑。

不要只是坐等上司为你确定部门目标。按照你的理解，制定出部门目标，并将其提交给你的上司，等待他的反馈。你需要一套工作目标来确定工作的优先顺序，并确保工作的有效性。^[7]

产品，还是产品背后的力量？

在一家以销售软件来赚取利润的公司工作，与在一个为以销售软件来赚取利润的公司提供支持或者服务的IT团队工作是

不太一样的。但也不是截然不同。

在一家以销售软件来创造利润的公司中，你的团队参与建设。你的工作与公司最终的盈亏之间的联系是非常清晰的。如果你是在一个IT团队工作，那么你的团队与公司最终盈亏之间的联系可能就没有那么直接，但也是非常重要的。

为了搞清楚团队的使命并从战略上决定哪些工作属于重要工作，你需要搞清楚一些问题，在不同性质的组织中服务，这些问题的关注点会不同。

在一个产品公司中工作，请思考以下问题。

- 团队的工作如何创造收入？
- 团队的工作如何吸引新的客户，并留住老客户？

在一个IT团队中，请思考以下问题。

32 ► 第2周 拨乱反正

□ 团队的工作如何帮助公司经营（或者说帮助公司更加有效率地经营）？

□ 团队的工作对公司的最终盈亏会产生怎样的影响？

□ 团队的工作如何支持业务部门产生更多的收入并维持业务运作？

不管是销售软件的公司，还是销售其他产品或服务的公司，关注点都是产生收入，以及吸引新客户，留住老客户。产品团队的使命和IT团队的使命看起来是不相同的。但是，一旦你确定了团队的使命，就会发现二者在管理上是非常相似的。

将项目归类。制作出完整的项目列表后，参照部门目标，重新审视每一个项目，归为以下四类。

□ 确定要继续开展的项目和工作。

□ 确定要停止的项目和工作——即“不做”名单。这些工作对组织

中的任何人都无价值可言。即刻停止。

- 可能是重要的项目和工作，但并不适合你的团队。对这些工作，不

能只是停下来，无人问津，需要将它们转交给其他更适合的团队。

- 你不知道适合哪一个团队去做的项目和工作。这类工作你不知道

应该将其归在第二类还是第三类工作中。进行深入调查，然后再

决定是停止还是转交。

就第三类和第四类工作，与你的上司进行讨论，并做出决定。与你

的上司一起将不具有重要战略意义的工作——你不该做的工作——进行

重新分配。^[9]是应该在他人接手前继续做这类工作，还是应该立刻停止？

与你的上司和其他需要知道此情况的人就此进行交流，慎重地做出决定。

◇ ◇ ◇

周四

自从 Sam 知道 Patty 不想从事管理工作后，已经过了三天了。Patty 想做一名数据库架构师。Sam 之前从没想到要在上任后的第一个月就替换管理团队中的重要成员。但是，他不得不这样做。

与 Patty 会面前，Sam 用几分钟时间整理了思绪。会面的结果存在三种可能性：一是 Patty 愿意留在团队中，二是她在公司里找到另一个工作，三是她干脆离开公司。我想要留住她，至少让她留在公司里。我要确保在会面时涉及以下三个方面。

- 确认她是否真的想要离开管理团队。
- 请她帮忙分析一下经理的管理工作内容。
- 如何对待没有工作成果的员工——我不确定他们是不是已经丧失奋斗目标了。

退回到原来的角色

并不是每个人都适合从事管理工作。如果你发现管理工作并不适合你，或者至少目前还不适合你，那么退回到技术人员角色也无妨。有的人认为“退回到原来的位置”是一种耻辱，但是以我们的经验来看，对任何退回到原来位置的人来说，这一选择对他们的职业都未造成长期负面影响。而且，一

旦员工选择重新做一名技术员工后，该员工本身和他所在的这个团队，压力都会一下减轻不少。

如果这还不能说服你，那么你可以去问一问组织中成功的技术经理，问问他们的职业发展道路是怎样的。如果你不断地追问，大部分经理都会告诉你他们经历过从技术带头人到技术管理者两个角色之间的转变过程，这一过程并不是一条直线的

36 ► 第2周 拨乱反正

职业上升路线。

在我们与管理人士一起工作的过程中，我们发现出色的经理既担任过技术领导角色，也做过管理者，而在他们选择专注于从事哪一类工作之前，他们会不断地交替从事这两类工作。

记住，技术管理人员是在与人一起工作，而不是技术。当然，作为技术管理人员，有一部分工作是要做出技术决定，但是如果你不想在该组织中以技术管理人员的身份与他人合作，那就退出管理团队。考虑以下两个问题。

□ 我是否想要做出更多的技术决定？

□ 比起解决员工矛盾，我是不是更喜欢解决技术问题？

如果在这两个问题，你给出的答案都是“是”，那么相对管理员工来说，你其实更适合做一名技术带头人。做技术人员时，你也随时可以练习与人相处的技能。这样，你就可以弄清

楚在未来，一个以管人为主的管理职位会不会适合你。如果你认为自己可能更适合管理职位，那么请思考以下问题。

- 我愿意与人合作吗？
- 我愿意培养并指导他人吗？
- 必要时，我是否愿意学习如何给员工提出反馈意见，并能与他们谈一些不太愉快的话题？

对以上这些问题，如果你的答案都是“是”，那么或许你适合从事管理工作，可能现在就适合从事此类工作，也或许是

在将来的某一时间。没有人生来就是一名出色的管理者。成为这样一名管理者，需要不断地练习。

Sam 抬起头，看到 Patty 站在门口，就说道：“Patty，请进。”

Patty 坐了下来，打开了笔记本。

38 ▶ 第2周 拨乱反正

“你已经仔细考虑过了，那么我再问一次：你确定想要做技术人员吗？” Sam 问道。

Patty 凝视着空中，然后转向 Sam 说道：“我从来没有想过做一名经理。本来，在前任经理找到接替者之前，我只是临时担任这个角色。我非常喜欢从事数据库架构工作，但不能既干那个又做经理。”

“我们来谈一下你的职业目标吧。” Sam 提议。

Patty 直视着 Sam，说道：“我想从事技术工作，这也是为什么我现在攻读硕士学位的原因。现在我还不想做管理工作。”

“整个团队需要做些准备来适应这一改变，” Sam 说道，“即使你仍然留在原来的团队中，你的角色也改变了。也就是说，团队需要重组，整个团队可能需要些时间来重新把你当做‘他们中的一员’。”

“我们要找个新的经理，” Sam 说，“希望你能帮助我，我们要想想怎样让你们这个团队更有效率。”

Patty 皱了皱眉头。

“ 我可不想雇一名新的经理，让他来管理表现欠佳的团队。对你现在的下属，你有什么反馈意见吗？”

Patty 停了停，“ 有一些，这就是问题所在。我不愿意对别人说他们没有认真工作。我向他们暗示过，但是他们不明白我的意思。” 她说，摇了摇头。

Sam 想，看来下次谈话时，我需要在给出反馈意见这个问题上对 Patty 进行指导。

“ 在这个问题上，你需要我的帮助吗？如果员工的工作不尽人意，就一定要让他们知道，这一点是非常重要的。我可以指导你怎样与员工进行此类沟通，但是我希望你亲自给出反馈意见。” Sam 道。

Patty 看上去轻松了不少。“ 这样太好了。我不愿意给出反馈意见的

40 ► 第2周 拨乱反正

部分原因就是我不知道该怎么说合适。”

“那么，下次一对一会谈时我们就这个问题进行讨论。现在剩下的时间我们来分析一下你的工作内容。我们做出一个列表：你与谁合作工作，你应交付给他们的是什么？”

Sam 与 Patty 就她的角色进行了讨论，并总结出了图 2-2 中的列表。

借助这些相互作用和管理列表，他们来判断质量、偏好和这一角色的成功所需要的一切非技术层面的技巧。之后，他们就新经理的人选所需具备的技术水平进行了讨论。他们首先集中讨论了数据库技术，之后共同讨论需要新任经理以多快的速度掌握并深刻理解产品情况。“这非常有用。这一分析结果可以帮助我写出职位描述。”Sam 微笑着说道，“非常感谢。”

“我会再与其他几名经理进行讨论，看看我们还有没有遗漏。我会负责就你的角色转变和聘用一名新经理这两个问题给人力资源部写报告。”

Sam 说，“接下来我们就会组建面试小组寻找适合的人选。”

Sam

对数据库团队的日常管理工作
项目日程安排
招聘、留住员工，解聘
预算——资本预算和运维预算
状态报告
项目组合管理
绩效评估
与数据库团队员工一对一会谈的结果

Ginger, Kevin 和 Roger

组织团队完成工作
根据产品变化设计数据库架构
支持新的开发和测试，产生数据库
数据库调优
漏洞修复

测试和支持团队

组织团队完成工作
为了问题再生和测试，复制及创建数据库

数据库团队员工

进行一对一会谈
提供团队目标
帮助每名团队成员树立他们的目标

图 2-2 Patty 交付的管理列表

快进

在面试小组的帮助下，Sam 对候选人进行了评估。三周后，他找到了合适的人选。Sam 向这名合适人选 Brian 发出了录取信。他和 Patty 继续共同解决数据库团队的问题，避免新任经理一上任就来收拾烂摊子。

收到聘用信的两周后，Brain 入职了。

Brian 入职的第一天，Patty 下班后朝着自己的车走去。她非常疲惫，却又感到解脱，但还是有一点难过。没想到 Brian 上任的第一天对我来说，这么难过。我很开心自己又做回了一名数据库架构师，但是与 Ginger、Kevin 和 Jason 在一个管理团队共同工作带给我很多乐趣。我会非常想念那段时光。与这个管理团队说再见，真是很难过。

◇ ◇ ◇

找到适合员工的角色

与角色匹配的优势和天资。如果性格和技巧与角色不符合，任何人也无法取得成功。很多优秀的人工作成绩不好，正是因为他们处在错误的职位上。不要强迫人们留在他们并不适合的职位上，要帮助他们找到合适的职位。^[3]

提供反馈信息。有时候人们工作表现欠佳，但没有人告诉他们。如果没有人提醒他们，他们根本就不知道需要做出改变，就更不用说在哪些方面做出改变了。不要急着下结论说某人工作表现不好，而要先检查自己的工作有没有做到位。你有没有明确的期待值，确定在某一合理的时间内可交付的成果，并且有没有就结果的质量表明你的态度：满意，或者不满意。请参见“技巧：如何给予有效的反馈意见”。

技能只是一方面

大部分管理者都会努力发掘并聘用那些素质高、技能高，并且具有成功潜力的员工。但是看似合适的人选，却不一定总是能够取得成功。有时候，经理聘用的员工可能并不是最佳人选。工作表现欠佳可能是由于技术水平不高，但也可能是其他原因。

员工的表现还会受到环境和管理水平的影响。在你下结论认为某人“工作表现欠佳”之前，请先审视自己是否提供了这名员工成功所具备的环境。请思考以下问题。

- 我是否向这名员工说明哪些工作要优先去做，这样他才能合理地安排工作顺序？
- 我是否让这名员工用自己的语言重复我的期望，以确保他确实明白了我的意思？
- 分配工作时，我是否清楚地表达出这项工作的约束条件

46 ▶ 第2周 拨乱反正

和特定界限？

□ 我是否给出了明确具体的反馈信息来帮助他根据我的期

望做出改变？

□ 我是否和他讨论过应该学习一些必要的技术，并为此提

供选择？

假如这些工作你都做了，这名员工还是不能给出你想要的结果，那就再看看环境方面的因素——工作程序、工作方法和奖金，还有系统问题。

有一家公司建立了一个呼叫标准时间，来衡量服务台员工所处理的呼叫帮助的时间长度。但这仅对简单的问题有效，当出现比较复杂的呼入——某些需要花费比标准时间更长的时间

来解决的问题时——服务台员工就会受到惩罚，因为他们为了解决问题花费的时间超出了标准时间。

另一家公司在软件交付时限上往往赶得很紧。时间越紧迫，给开发员和测试员预防问题、发现问题和修复问题的时间就越少，这就增加了技术债务。经理每次都想要回过头来修复技术债务。但随着每一次新产品的交付，并没有足够的时间来做这项工作。程序也就变得越来越脆弱——脆弱的代码需要更多的时间来修改。所以，整个团队就越来越难按时交付产品，技术债务也在不断地增长。他们越来越难对代码做出更改，也更容易出现错误。每个编写这一部分代码的员工都垂头丧气，因为他编写的代码很容易就会崩溃。

经理们犯的错误之一就是把环境和系统造成的问题误认为是员工个人的问题，然后解雇工作表现不佳的员工。但是如果问题是环境和系统造成的，那么即使“表现不佳的员工”离开了，问题还是无法得到解决。

聘用最佳人选。最理想的情况是，一开始你就聘用到了适合职位的

48 ▶ 第2周 拨乱反正

最佳人选。聘用是一名经理做出的最重要的决定。^[10]这一职位造成的影响范围越广，选出合适的人选就越重要。虽然我们前面已经讲述了聘用新的人选来接替 Patty 这个职位的故事，但我们认为这还不足以表明聘用合适人选的重要性，所以接下来我们会为大家阐述这一过程。更深入的讨论，请参考 Johanna 的书^[10]。

分析工作。在向求职者发布招聘广告之前，首先要弄清楚你到底想要他们做些什么。“管理”并不能作为一份充分的职位描述。招聘前应首先对这一职位的工作内容进行认真分析，并撰写一份职位描述。这份职位描述要尽可能地详细^[1]，但又不能有过多的约束，避免某些适合的应聘者被人力资源部过滤掉。

以下是一份约束过多的职位描述：“擅长多线程应用系统、即时嵌入式系统、事务处理系统；具有管理 12~15 人部门团队经验；拥有“超人”一样的能力。如果使用这样的职位描述，你不可能找到合适的人选，没

有谁能把所有这些工作都做好。

搜索应聘者。使用各种资源来搜索合格的应聘者。公司网站、招聘网站、私人关系网、广告、招聘会都是寻找应聘者的好地方。如果你找不到合适的应聘者，还可以通过猎头——他们知道如何寻找你所需要的应聘者。

筛选应聘者。收到简历后，阅读简历并找到最适合该职位的应聘者。我们会把简历分成三类：适合、不适合以及有可能。首先对适合的人选进行电话面试。电话面试结束后，如果适合人选不够，再对有可能的人选进行电话面试。要记得通知不适合的人选，告诉他们没有通过简历筛选。

设计行为描述问题。“当你……的时候，是怎样的情况”，这种行为描述问题可以帮助应聘者描述之前的工作情况，而不是阐明他们想要如何工作。^[8]而“如果发生某某情况，你会怎样做”这类假设性问题，应

50 ► 第2周 拨乱反正

聘者给出的答案实际上并不是他们应对此种情况时的真实反应。

面试前的电话面试。特别是对管理岗位的应聘者，可以考虑进行电话面试筛选：^[6] 请行政人员或者其他非管理岗位的员工与候选者进行电话面试，与他确认个人基本信息、入职时间，以及约定何时进行下一次更深入的电话面试。在面试过程中，管理岗位的出色应聘者会让任何与他交流过的人都感到满意，而不会仅局限于招聘经理。

准备一次实战演习。实战演习可以让你有机会看到应聘者的工作情况。你可以为应聘者准备一点儿工作：申请资源、改变工作安排、招聘、安排会议、给出反馈意见、发布坏消息，或者是其他任何管理类工作。^[10] 实战演习可以清楚地展现应聘者的工作技能。

如果这一职位的工作涉及实在的技术工作，可以提出一个“模糊的设计问题”。应聘者为了更加清楚地理解你的问题，会向你提问，你要认真听他所提出的问题。当你提出反馈意见或者新的信息时，留心应聘者

如何为拙略的设计做辩护。深入探究一下应聘者是如何认识权衡方案的。

面试小组对应聘者进行面试。约定应聘者 and 面试小组每个成员间的一对一面试的时间。不要多次询问同一名应聘者相同的问题，除非你想确定面试者给出答案的一致性。

小组面试似乎可以节省时间，但它需要非常具体的协调工作，并且需要不断地实践练习，才能很有效。而且，有些小组面试像是对应聘者的审讯。

在挑选新团队成员或领导者时，面试官越多越好。面试过程中，面试官越多，团队做出聘用决定的错误几率就会越小。面试官越少，应聘者展现出的自身特征就越不全面。

思考面试小组的评估意见。整个面试过程结束后，组织面试小组开个评估会议。^[6] 面试官就对每名应聘者的印象进行交流。作为经理，由你来决定最终胜出的应聘者。要考虑到面试小组的意见。忽视他们的意

52 ► 第2周 拨乱反正

见所造成的后果，只能由你自己来承担。^[10]

核实信息。确定最终人选后，进行信息核实，对应聘者给出的资质信息进行核实，并就可能的危险信号进行讨论。^[10]

发出 Offer（录用通知书）。与人力资源部合作，制定出合适的 Offer。

Offer 中应包含薪水、福利、奖金、假期，以及公司规定的其他相关信息。

注意，Offer 中一定要标注职位录用的最后期限，避免候选人因为在几个工作机会之间犹豫不决而使该职位长期空缺。

制定计划，使新成员融入团队

通过制定过渡计划，你可以帮助新成员尽快地融入到团队中，或者帮助员工更快地进行角色转换。首先，应做好最基本的准备工作：座位、电话、电子邮箱。没有这几样东西的话，组织并不知道你雇用了新员工，所以你应主动做好这些基础准备。

制定计划，使新成员融入团队 ◀ 53

制定清单，并依此做好准备工作。请参照图 8-5 中的清单，确保你已准备好所有必需品。保证新员工第一天上班时，一切办公必需品准备就绪。

确保新员工在入职的第一天了解工作情况。与该员工讨论具体情况：产品、部门工作目标，特别要就该员工的具体工作与部门工作目标的联系进行讨论。^[2]

为新员工安排陪同人员。特别是新员工入职时，安排一名老员工带他参观公司，告诉他餐厅、咖啡室、供给用品和卫生间的位置，并带新员工参观工作中的各个技术流程。

团队重建。任何团队成员的更换，都意味着你拥有了一个新的团队。你可能会重温团队建设的较早过程，尽管这一过程可能会十分短暂。要给予团队时间和支持，使其恢复原有的工作效率。

◇ ◇ ◇

周五上午，Sam 的第二周工作

周五上午，管理团队在 A 会议室再次开会。Sam 把上周会议使用的活动挂图挂在墙上。

“幸好我们用的是便条纸，” Jason 道，“现在，有很多地方需要改动。”

“会议开始前，首先让我们确定最重要的项目。” Sam 说。

Sam 引导整个团队首先谈论产品功能和修复工作的轻重主次。他们对每一个功能和重要的修复工作分别进行了讨论，讨论涉及商业价值、商业影响、风险和执行所需的开销。“好，这个问题就讨论到这里。下次我们再讨论市场营销问题以及一些低优先级的修复工作。几天后，我会与市场部的总监碰面讨论如何就此展开合作。”

使用大的可见图表清晰表明工作任务状态

下面这个情景，你在做某个项目时可能已经见到过。办公

周五上午，Sam 的第二周工作 ◀ 55

室的墙上悬挂着一张大图表，图表上的表格里满是卡片。上午 10 点，一名开发员走到图表前，将两张“ 进程中” 一栏的卡片移动到“ 完成” 一栏中。她看了看“ 待办工作” 一栏中的卡片，在其中一张上写上自己的名字，并将它移到“ 进程中” 一栏。一整天，开发员和测试员都在重复着这一过程。

下午 3 点左右，一名测试员走到任务板前，在“ 进程中” 一栏的一张卡片上用红点做了标注。红点表示碰到困难的项目。4 点，团队成员在任务板前聚集，他们收集信息，对问题进行分析。最终由两名开发员开始共同解决这一问题。

团队成员知道他们要做什么工作，然后就去做。他们不需要也不想要上司每天都来指挥他们工作。他们的上司主要去铲除障碍、对员工进行辅导以及开发团队的潜力。

这不是魔术。如果经理使用某些技巧帮助员工认清工作状

56 ▶ 第2周 拨乱反正

态——计划中的工作、进程中的工作和完成的工作，员工就知道应该做什么工作，然后去做。将一张大的、一目了然的图表张贴出来，确保大家都能看到，以满足工作需要。

我认识的－名经理在一个白板上手画了一张统计图表，使大家都可以看到项目组合管理。最左边一栏是项目名称。其他每一栏代表一个星期。团队中的每名成员都有 7 个磁扣。这些磁扣表示在接下来的 7 个星期内，每名团队成员的工作是什么。

当这名经理的上司想要这个团队接手更多工作时，他就把上司带到这块白板前，问道：“这些工作中，您认为哪项工作可以不做？如果您想在其他工作上分配人手，我们可以把人从别的项目上撤下来。”所有的工作进程都清晰地展现在了上司的眼前，所以这名上司明白她做的不是简单地增加项目，而是

周五上午，Sam 的第二周工作 ◀ 57

要做出权衡。

一份大的、一目了然的图表不仅可以用来表示项目任务和项目数据，我们还用它来表示工作组变化趋势、缺陷趋向和缺陷密度，即组员需要看到的任何信息。图表不一定非得是用电脑制作出来的精细漂亮的表格。我们的目的是使项目组合管理呈现在大家面前，而不是做高深复杂的演示。

Ginger 把脸埋在双手中，低声道：“太好了。”

接下来的 45 分钟，大家不断地调整便条纸的位置，最后弄明白了做每个特性的每个人最早动工的时间。

“好，我们可以讨论人员分配问题了。”Sam 说，“现在，我们最出色的员工都被安置在了最重要的项目上，对吧？还包括那些具有潜力的人，通过从事现在的项目工作，他们可以学习新的技术。”

58 ► 第2周 拨乱反正

大家点了点头。

“ 还有哪里人手不足？” Sam 问道。

“ 这么说来，我认为我们的人手可以应付最重要的工作了。” Ginger 说道。

Sam 点了点头。“ 去掉那些不创造商业价值的工作后，就可以更容易地看出如何完成具有重要战略意义的工作了。我会告诉 Marty 还有哪些工作是必须要做的，当然不是由我们部门来完成。”

“ 祝贺大家！我们做出了第一版的项目组合管理。这将指导我们进行接下来几周的工作。” Sam 说道。

◇ ◇ ◇

项目组合管理

确定出团队的工作内容后，应就团队成员如何完成工作而制定出一

份工作计划。^[9]

人员/周数	3月8日	3月15日	3月22日	3月29日
UI/ Judy	税额计算	税额计算	提出备选方案	提出备选方案
Roger	给出用例	提出设计思路	提出备选方案	假期
中间件/Eli	性能测试与提高	性能提高	性能提高	性能提高
Adam	测试分析 性能提高	回顾漏洞修复	对性能提高作回顾	提出备选方案
数据库/Carol	漏洞修复	漏洞修复	提出备选方案	提出备选方案
后端/Ross	财务报告	评审	提出备选方案	服务报告

图 2-3 项目组合管理完成版

高级经理为组织制定战略目标。在其之下的每一层经理，将这些战略目标提炼成可以付诸实践的目标和行动。组织中每一层的工作都在支持上一层的目标。

作为一名经理，你的工作就是使团队的工作内容与团队使命相符，并确定这些工作可以支持你上司的目标。

要事优先。首先为具有最重要战略意义的工作安排员工。这些工作

60 ▶ 第2周 拨乱反正

可能会避免你在最后关头忙作一团，也或者是对目标有直接影响。确定所有人都清楚什么是要事，以及你想首先完成哪项工作。

为重要工作安排人手。为最重要的工作安排了足够的人手之后，开始给次重要的工作分配员工。不要给已经被取消了的项目或者“不做”列表上的项目分配人员。不要指望，就算人手不足项目也会蹒跚地进展下去。人手不足的项目会阻碍整个组织机构的发展。

取消、推迟项目，或者将它们按序排列，使工作按照合理的节奏开展。当项目十分重要且当前人手不足时，应该要求增派人手。

不要给员工同时分配多项任务。员工同时负责多个项目时，你的团队看起来好像可以完成更多的项目，但事实上却减缓了工作进程。^{[11][4]}

人不是机器，无法同时进行几项工作。

电脑可以随时更换状态，将每件事都清晰地存储下来。可是，不管一个人的短期记忆力有多好，也无法完全记录下自己当前的思维方式和

状态。即使他们能够挣脱当前的工作任务，也无法很好地再回到转变之前的工作状态。

你的上司可能不相信你们的项目组合管理数据。他可能会告诉你去加班，让你逆来顺受，或者要求你同时进行多项任务。千万不要掉进这个陷阱。如果想要做到面面俱到，那你一定会筋疲力尽。

做好重新制定计划的准备。当首要任务发生改变时，要根据这些改变更新计划。每四到六周检查一次计划——移除完成的工作、增加新信息，为接下来几周的工作内容增加详细内容。要重新确定何为首要任务，并依此调整工作计划。

首要任务改变了，工作任务就会随之发生变化。一名员工，他的工作任务更换得越频繁，完成的工作也就会越少。如果一个组织的首要任务更改太过频繁，致使任何工作都无法完成，那么这个组织就出现严重问题了。

尝试如下做法

- 明确团队目标。看自己是否能清楚地表述部门目标。如果可以，

那么看看你表述的目标是否得到了你上司的认可。你们就关键目标达成一致意见后，询问团队成员对团队目标的意见，并就这个问题与团队成员展开讨论，探讨你的团队如何为组织创造价值，以及团队成员认为什么才是最重要的产出。确保每名团队成员都清楚理解这一团队目标。更多信息请参考“技巧：树立明智的目标”。

- 建立第一版的项目组合管理，将其张贴在会议室的墙上。用上周整理出来的工作任务列表，做出每周的工作计划。如果碰到困难，参考“技巧：制作项目组合管理计划的要点”。

- 下一轮的一对一会谈时，问问下属哪些工作让他们满意，他们愿意在哪一项技术上作出改进，以及是否愿意继续在同样的工作中

提高技术。应该以开明的态度对待想要调换工作的员工。看看有没有可能在团队内部帮助员工实现职位改变。如果有员工的确想调到别的团队，你就要对该职位的工作内容进行分析，以便可以找到合适的替代人选。

本章参考书目

- [1] Lou Adler. *Hire with Your Head: Using Power Hiring to Build Great Companies*. John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, 2002.
- [2] Michael Bolton. “Are You Ready?” *STQE*, pages 50–54, May 2003.
- [3] Marcus Buckingham and Curt Coffman. *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. Simon and Schuster, New York, NY, 1999.
- [4] Tom DeMarco. *Slack: Getting Past Burnout, Busywork, and the Myth of Total Efficiency*. Broadway Books, New York, 2001.
- [5] Tom Demarco and Timothy Lister. *Peopleware: Productive Projects and Teams*. Dorset House, New York, NY, second edition, 1999.
- [6] Esther Derby. “Hiring for a Collaborative Team.” *Computerworld.com*, April 2004. <http://www.computerworld.com>.
- [7] Esther Derby. “Setting Clear Priorities.” *Computerworld.com*, January 2004.
- [8] Tom Janz, Lowell Hellerik, and David C. Gilmore. *Behavior Description Interviewing*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1986.
- [9] Johanna Rothman. “Project Portfolio Management 101.” *Business-IT Alignment*

64 ► 第2周 拨乱反正

E-Mail Advisor, October 2001.

- [10] Johanna Rothman. *Hiring the Best Knowledge Workers, Techies, and Nerds: The Secrets and Science of Hiring Technical People*. Dorset House, New York, 2004.
- [11] Gerald M. Weinberg. *Quality Software Management: Volume 1, Systems Thinking*. Dorset House Publishing, Inc., New York, 1992.