

中型创业公司的 技术管理之痛

By 龚银



何谓「中型创业公司」

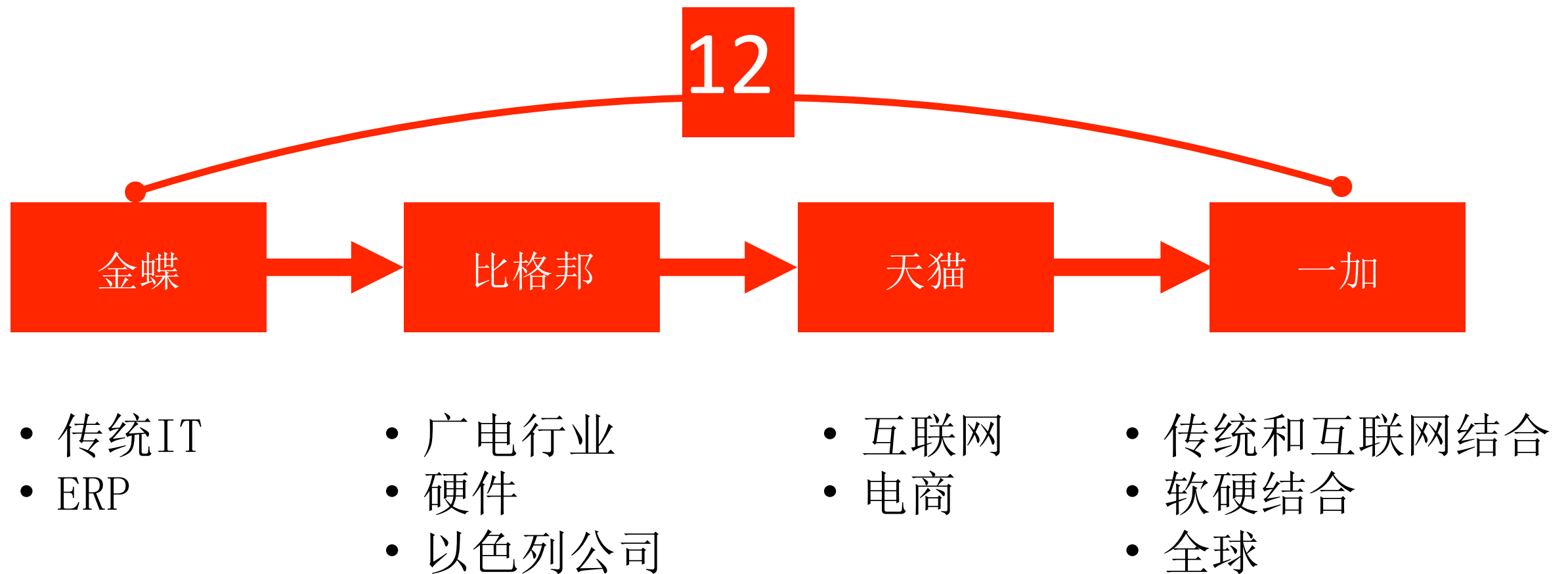


创业
公司

中型
创业公司

成熟
公司

自我介绍



从事过传统IT、搞过硬件、短暂创业、玩过互联网、.....

从一加的
「故事」开始

一加的故事

不到一年的时间

国家和地区
1/40+

业务发展太快

办公地点
1/10+

跨区域办公和协作

人员
<10/900+

沟通磨合成本高

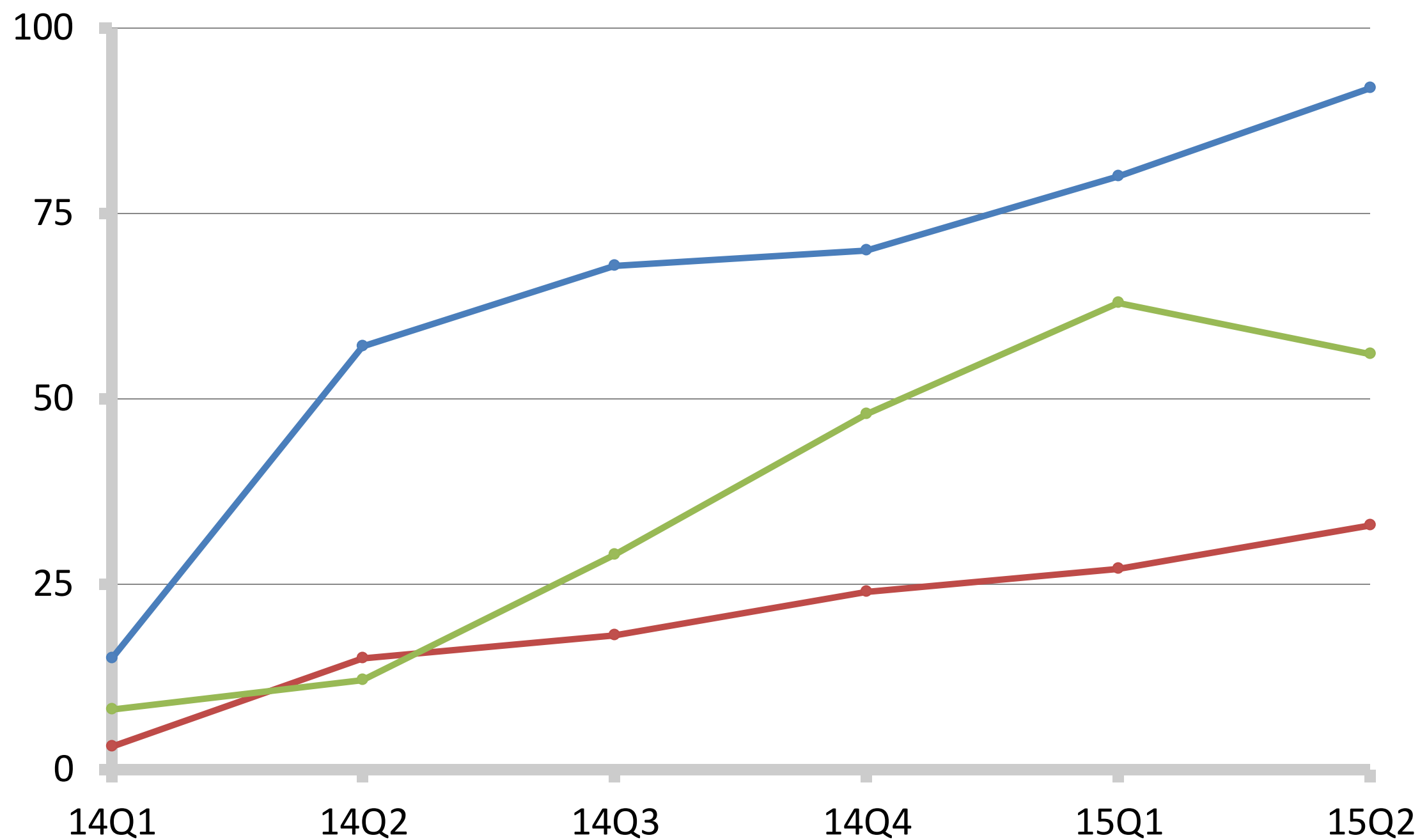
系统
0/30+

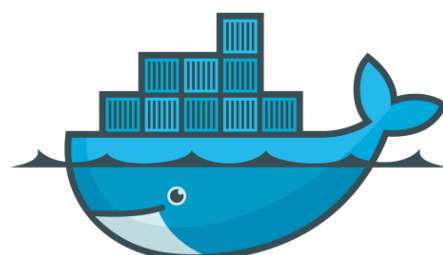
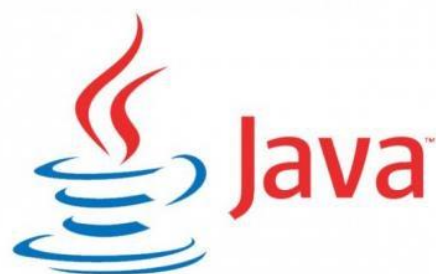
开发压力巨大

部门人数

系统数量

应用数量





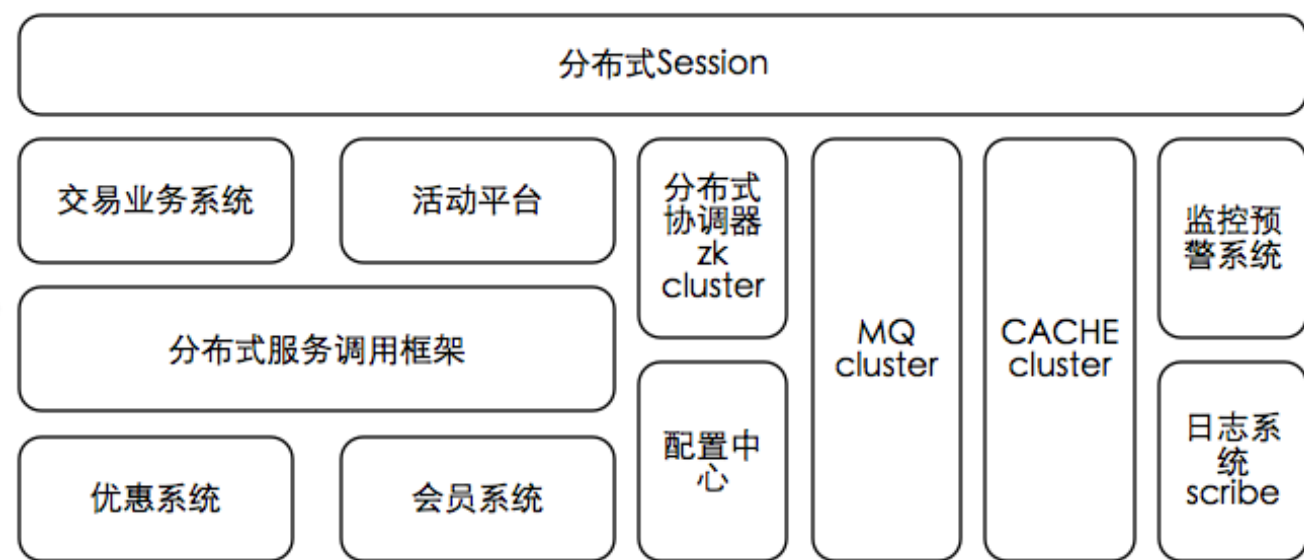
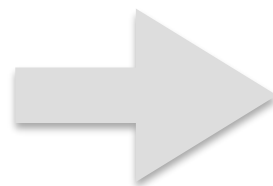
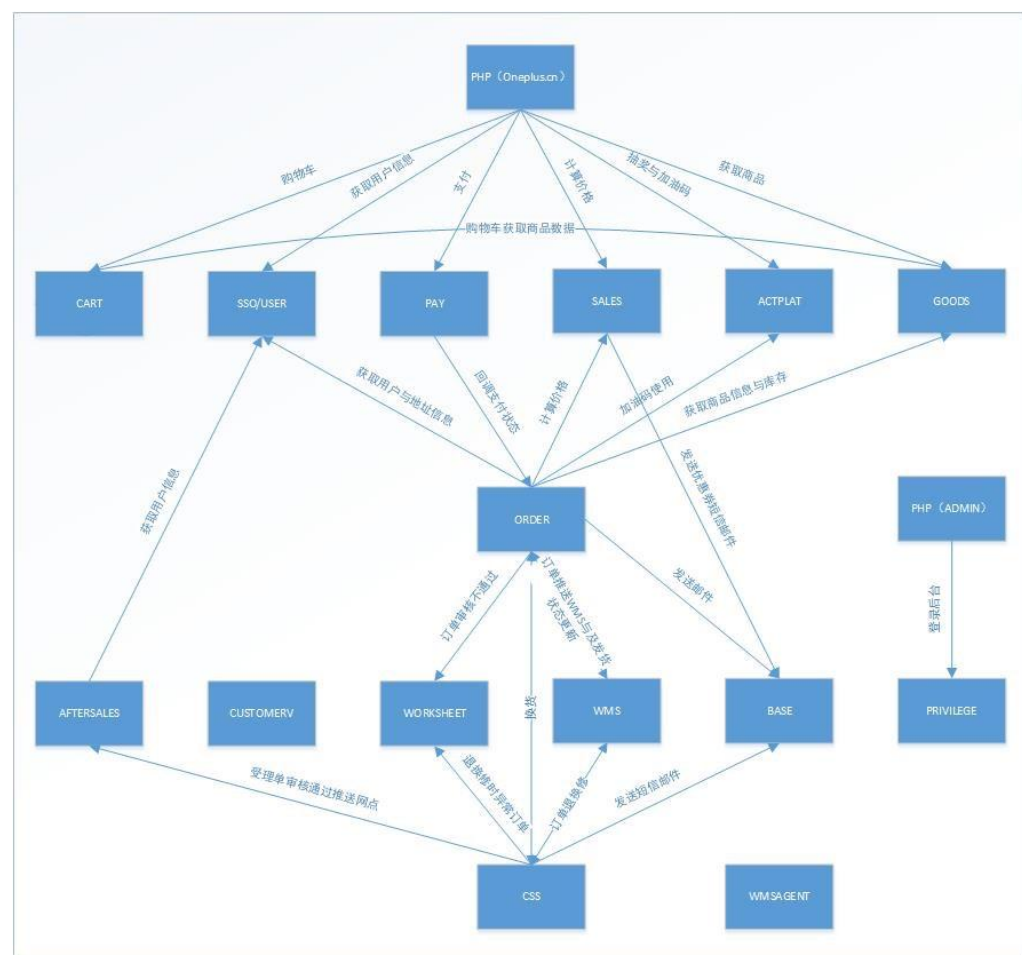
一些「实践」到的经验

keep it **simple**.



技术架构简单胜于复杂，量体裁衣

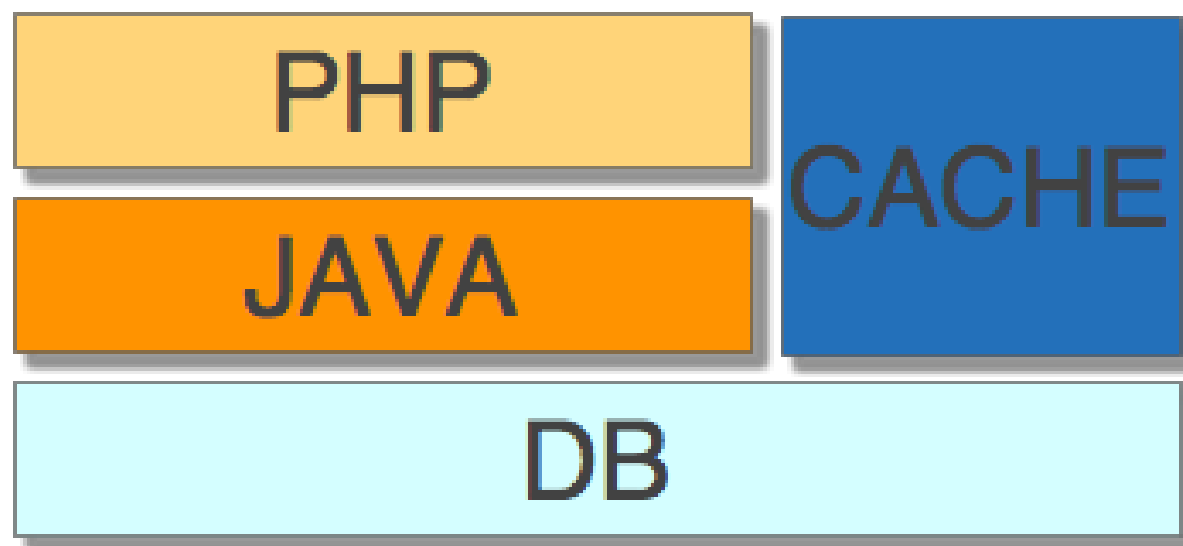
架构简单化



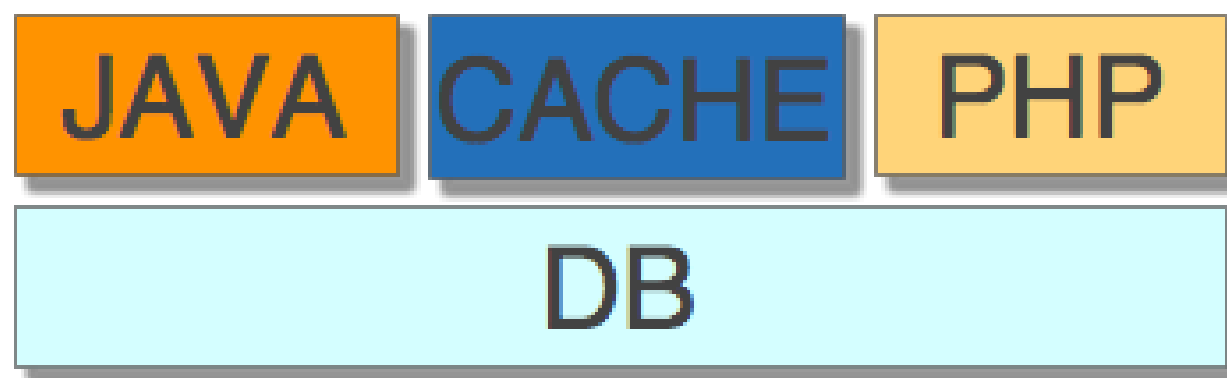
合并、解耦、清晰化

照搬行业实践不一定合适

层次简单化



混合语言，效率低下



缩减层次，效率优先

研发体系和流程



知识管理 WIKI	故障管理	缺陷管理 RDM JIRA
监控系统 zabbix + xmon	测试工具 mockito + cucumber	需求管理 Conflunces
构建系统 Jenkins	发布系统 Jenkins + plugins	质量管理 Sonar /Junit/findbugs
源码管理 gitlab	代码评审 gitlab	应用仓库 Nexus

人解决一切

研发体系框架搭建

技术简单化

- ☑ 不要追求炫酷，简单实用即可，根据团队成员能力量体裁衣
- ☑ 先跑起来，然后找合适时间进行优化，合适的平衡
- ☑ 简单清晰，效率优先，能用一个人解决的事情，决不安排两个人
- ☑ 利用开源和成熟产品，不重复发明轮子，比如使用AWS等

量体裁衣

focus n. (pl.

聚焦业务，随时调整轻重缓急



**NO
RESOURCES**



NO TIME

业务永远做不完，基础建设怎么办？

聚焦，聚焦，集中火力开火

- ☑ 业务优先，区分核心业务，重要性四象限
- ☑ 业务先行，基础建设适当的平衡和取舍，一步一步来
- ☑ 重视规划和系统思维的作用，根据现状随时调整轻重缓急
- ☑ 充分的沟通机制和反馈机制，让大家都能有一致的理解

聚焦与系统思维



技术和管理比重随时调整和平衡

技术、业务和管理的平衡

- 技术管理者大多对技术热衷，对管理忽视
- 技术、业务、系统花费精力和时间太多，团队管理精力太少
- ☑ 时间的分配：轻重缓急，适度授权
- ☑ 根据团队规模和业务情况，选择合适自己的占比
- ☑ 制定规划，不同的时间点和阶段重心进行调整

平衡



招人要慢，辞退要快

招人要慢，辞退要快

- 找到合适的人真的是一件很难的事情
- 不合适的人要怎么处理也是一件很难的事情
- ☑ 找人永远是最重要的事情，不要吝啬你的时间和精力
- ☑ 除了专业能力，文化和创业精神很重要
- ☑ 辞退要迅速，过程要明确和清晰



永远不要忽视沟通的作用和力量

沟通的力量

- 观念和思维的碰撞，不同文化不同背景快速聚集带来的必然摩擦
- 不就是这里改一下么，不就是流程调整一下么？
- ☑ 沟通、沟通、沟通、无他
- ☑ 不同的对象，沟通方式不一样，灵活处理，使用不同的技巧
- ☑ 沟通只是第一步，形成固定机制，落实并执行才最重要

Motivation



正确的激励导向，使团队快乐

需要的素质和「心得」

需要的素质

指得了路

扛得了枪

吃得了苦

卖得了萌

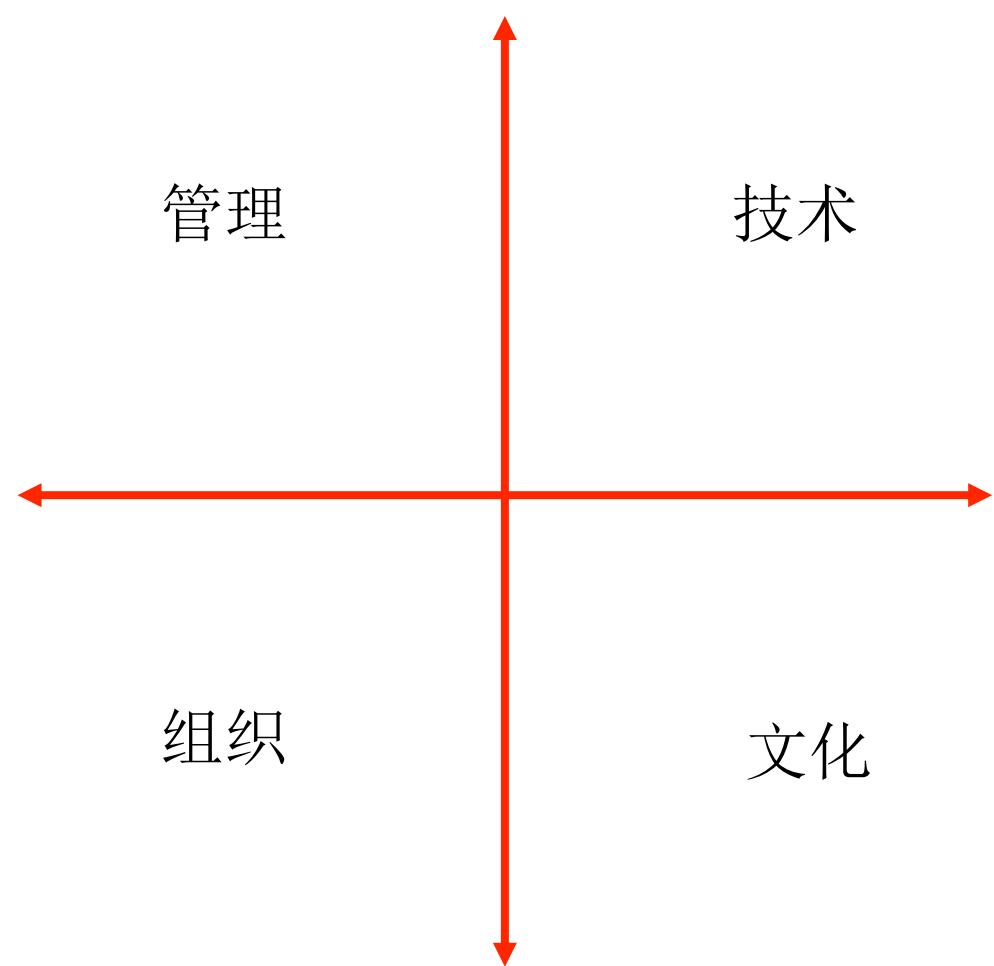
受得了委屈



个人的几点有效实践

- ☑锻炼身体，保持良好的体力和心态
- ☑每天写管理日志，如实记录，定期反思
- ☑保持学习，每天至少预留30分钟时间思考, 30分钟时间学习
- ☑定期的一对一会谈

心态、视野、行动



不同公司不同阶段有不同的关注点和解决方法，没有标准答案，思考并实践，找到最合适自己的路

THE
Building a
HARD
Business When
THING
There Are No
ABOUT
Easy Answers
HARD
BEN HOROWITZ
THINGS

“在担任CEO的8年多时间里，只有3天是顺境，剩下的8年几乎全是举步维艰”

— 本·霍洛维茨

“The Price of Success is Failure after Failure after Failure”， Hopefully, each of those failures provides an opportunity to learn.
the hard thing about hard things

A photograph of a long, straight asphalt road stretching towards the horizon. The road has a yellow dashed center line and white solid edge lines. The landscape is a flat, arid desert with sparse, low-lying vegetation. In the background, a range of dark, silhouetted mountains is visible against a vibrant sunset sky. The sky is filled with clouds, transitioning from a bright orange glow near the horizon to deep blues and purples at the top. A red rectangular box is superimposed over the middle of the road.

Always On The Road.....



Question
?

NEVER
SETTLE

