

## 10 | 如果你想技术转管理，先来试试管好一个项目

2019-03-19 宝玉 来自北京

《软件工程之美》



你好，我是宝玉，我今天与你分享的主题是：如果你想技术转管理，先来试试管好一个项目。

技术转管理，是很多技术人员的梦想，所以经常有人问我，怎样才能转型管理？

项目管理，是最基础的管理，既要管理一个项目，又要协调整个团队一起，完成共同的目标。

我的管理转型就是从项目管理开始的，在从技术转型项目管理的过程中，让我从以前专注于局部技术实现，逐步转向关注项目整体；从个人的单打独斗，到借助整个团队的力量一起完成一个项目。

一直到后来做开发总监要去管理整个开发部门，发现还是一样绕不开要管理项目，只是从直接管项目变成了间接管项目而已。

所以我一般会建议：如果你想技术转管理，先试试管好一个项目。项目管理通常是技术人员转型管理的第一步，也是非常关键的一步！

## 技术人员转型管理的障碍是什么？

很多人认为技术人员是不适合做管理的，包括网上也有很多对程序员的刻板印象，比如说：极客、木讷、不善交际、头发少、穿格子衫.....

而我了解的程序员却不是这样子的，他们都很聪明，学习能力强，而情商这些其实和其他职业群体是没有区别的。

那么为什么程序员会给人这种刻板印象呢？

一方面原因是这个群体勇于自黑，不介意这些印象；另一方面则是他们过于专注技术实现，沉浸于细节中，而忽视了其他事情。

程序员总是想着如何技术实现、用什么语言框架、怎么提高效率.....要钻研技术，这些是非常好的优点，但是要转管理，这反而会是一种障碍。

**因为管理，最重要的一点就是大局观，要能从整个项目的角度，从整个团队的角度去思考，去确定方向，去发现问题，对问题及时解决及时调整。**

但是当你把注意力都放在技术细节上，就容易忽视其他事情，例如和其他人之间的沟通、不关心当前项目进展。

就像有人说的：

关注细节的，是工程师；  
关注过程的，是项目经理；  
关注结果的，是老板。

所以，如果你要技术转管理，可以先从管好一个项目开始。这也是为什么我在专栏一开始，就建议你要逐步转变思维，从技术思维到工程思维，不要仅仅局限于自己负责的那一个小模块，

而是要多从项目的整体去思考。

## 怎么样去管理一个软件项目？

软件项目管理涉及知识不少，既有传统的项目管理知识，又需要掌握软件工程的知识，所以很多人一谈到项目管理就觉得很难很复杂。

我在专栏中一直强调“道、术、器”，对于很多知识，如果我们能总结出其中的“道”，再去看看很多问题，其实就没那么复杂了。

**就软件项目管理来说，“道”就是管好人、管好事。**如果从这两个维度去看如何管理项目，就会发现其实并不难，有很多“术”可以为我们所用。

## 怎样管好软件项目中的人？

软件项目管理的一个维度是管人。项目管理中的人，主要涉及两类：客户和项目成员。

### 1. 管理好客户的预期

客户，就是会使用你软件产品的人，通常也是给你项目出钱的人。

对于客户的管理，就是对于客户期望值的管理，如果你项目的结果高于客户的期望，那么可以说你的项目就是成功的，如果没有达到客户的期望，可能就是不成功的。

想要满足客户预期，通常来说，就是你能在项目的质量、范围、时间和成本上达到要求。

质量达标：交付产品是高质量的，满足客户需求的。

完整交付：按照约定的功能范围交付最终产品。

按时交付：项目按照客户认可的进度完成。

预算之内：在预算内完成项目。

这四个要素，并不是说必须都要满足，其实很多时候是可以协商的，重点是要达到一个平衡，怎么达到平衡？具体你可以参考《[🔗08 | 怎样平衡软件质量与时间成本范围的关系？](#)》，我已经在这篇文章中进行了详细的解答。

## 2. 用流程和规范让项目成员一起紧密协作

项目成员，也就是帮助你一起完成项目的人。

对于项目成员的管理，不需要过多依赖人的管理，否则项目经理就会成为项目管理的瓶颈。所以更多要落实到流程和工具上。

**好的项目管理，不需要直接去管人，而是管理好流程规范；项目成员不需要按照项目经理的指令做事，而是遵循流程规范。**

合适的项目管理工具，也可以简化流程，保障流程的执行，提高效率。

关于具体怎样制定流程规范，我会后续更新的文章《[🔗12 | 流程和规范：红绿灯不是约束，而是用来提高效率](#)》中有更多介绍。

关于项目管理的工具，也会在《[🔗14 | 项目管理工具：一切管理问题，都应思考能否通过工具解决](#)》中有详细介绍。另外，你也可以先参考我在《[🔗06 | 大厂都是如何应用敏捷开发的？（上）](#)》中提到的部分案例。

## 怎样管好软件项目中的事？

软件项目管理的另一个维度就是管事。软件项目中的事，是指要完成项目目标，在整个开发过程中所产生的一系列任务。对项目事情的管理，本质上就是对软件开发过程的管理。

### 1. 选择适合项目的开发模式

软件项目的过程管理，和其他工程项目完全不一样，有其独特性，好在软件工程对这些过程的开发模式都已经有了很好的总结，我们直接借用就可以了。

选择好开发模式，才好确定后续的一系列问题，例如流程规范、使用什么工具，如何制定项目计划等。

所以对软件项目过程的管理，首先就是要根据项目特点选取合适的开发模式，是敏捷开发还是瀑布模型或者瀑布模型的衍生模型？是一步到位还是逐步迭代？

对于开发模式的选择，可以参考《[🔗03 | 瀑布模型：像工厂流水线一样把软件开发分层化](#)》《[🔗04 | 瀑布模型之外，还有哪些开发模型？](#)》和《[🔗05 | 敏捷开发到底是想解决什么问题？](#)》的内容。

当然，开发模式选好了后，还需要配套的流程规范，以及合适的工具，以保障开发模式的执行。

## 2. 制定好项目计划

凡事预则立不预则废，在选择好开发模式后，紧接着就是要做好项目计划，有了项目计划，才能有计划有目的地去推动项目进展，出现问题也能及时发现、及时调整。

对于如何制定计划，我将在下一篇更新的文章《[🔗11 | 项目计划：代码未动，计划先行](#)》中进行详细讲解。

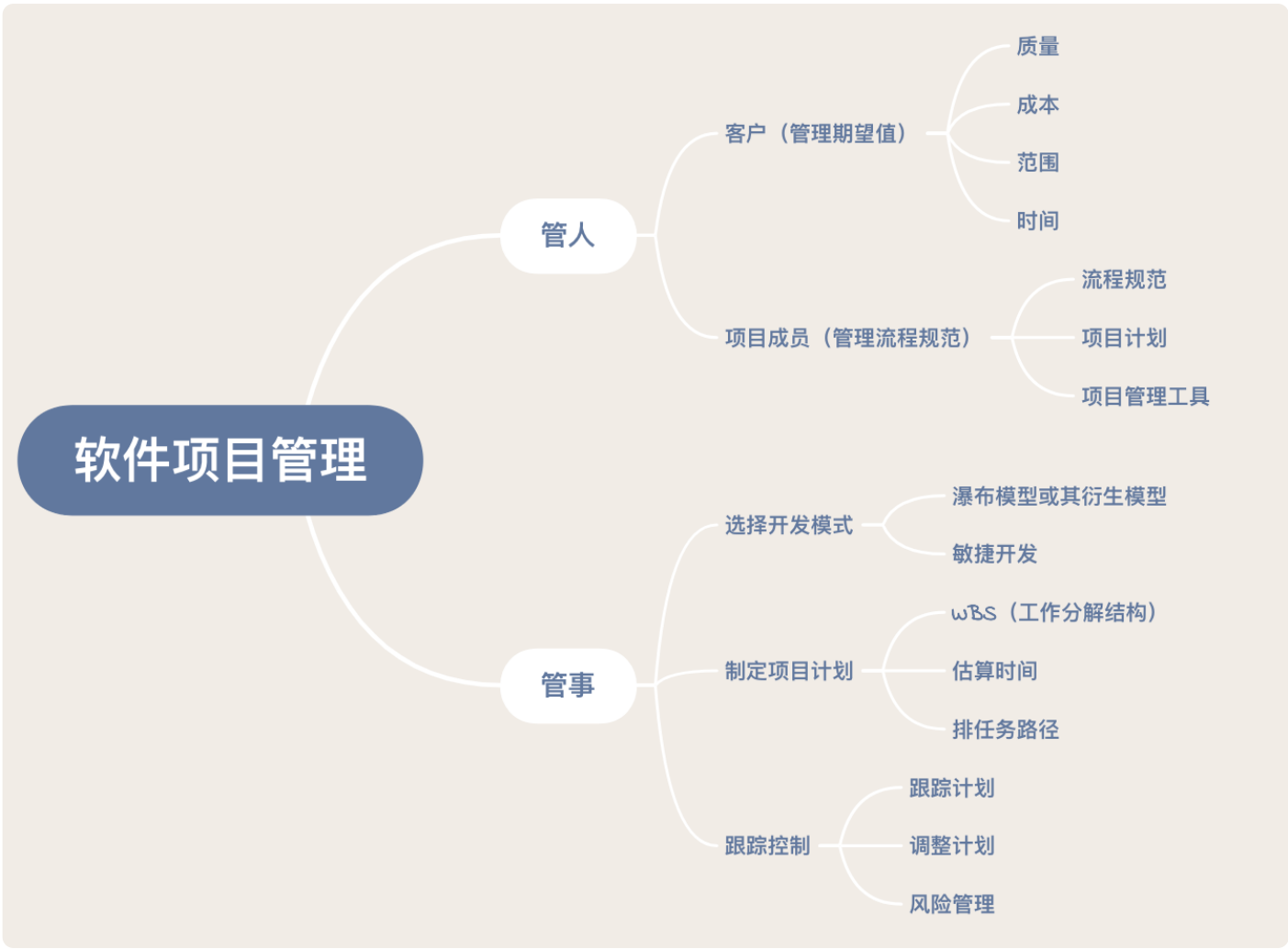
## 3. 对计划进行跟踪和控制，同时做好风险管理

计划制定后，并不是说事情就会完全按照我们设想的进行，实际执行难免会和计划有些出入，所以还需要对计划进行跟踪和控制。当项目的推进过程中，如果计划有出入时，需要分析原因，对计划做出调整。

同时，也不能盲目乐观，对于项目过程中可能存在的风险要进行识别，做好 B 计划，这样一旦风险发生变成问题，可以及时应对，减少风险导致的损失。有关风险管理的内容，可以参考《[🔗15 | 风险管理：不能盲目乐观，凡事都应该有 B 计划](#)》。

**管好人、管好事，你就能管好软件项目。**除了上面介绍的一些项目管理知识，涉及软件项目管理的知识内容还有很多。这里并不是说其他知识内容不重要，而是在刚开始的时候，先把这些事情做好，可以保证项目管理不会出现大的偏差，然后逐步拓展到其他知识领域。

在这里，我把前面说的内容做了个简单的思维导图，希望可以对你的项目管理转型起到一定的帮助作用。



## 技术转管理的一些经验教训分享

技术转管理的路上肯定不会是一帆风顺的，要自己踩过很多坑才能成长，我这里也给你分享一点经验教训，希望能帮助你少走一点弯路。

### 控制你想写代码的冲动

我给每一个刚从技术转型管理的同学的第一个建议都是一样的，那就是：“不要写代码，不要写代码，不要写代码，控制你想自己动手写代码的冲动。”

前面我说过技术人员转型管理的最大障碍是什么，那就是过于关注技术，而忽略了其他事情。从技术转型管理，是个巨大的转变，这种思维的转变是很难一蹴而就的。

对于程序员来说，写代码是自己的“舒适区”，而管理则是“学习区”或“恐慌区”，在转型的过程中，特别容易回到舒适区。

比如你看某个接手你的程序员代码写的实在是不够好，那是你最熟悉的，你只要一小时就写完了，而他要一整天的时间，还没有你写的质量好，你会很有冲动去帮他完成。

比如说在项目进度吃紧的时候，你可能第一想法就是自己去写代码帮助团队赶上进度。

但是，你要知道，当你转型管理后，你的主要职责就是管理，而不是写程序。如果你还是把大部分时间用在写程序上，那么你就很容易忽略项目中的问题。比如没有去关注项目的进展、目前项目的瓶颈、和客户以及其他项目组之间的沟通协调等。

这就是为什么你第一步是要控制自己写代码的冲动。作为一个项目管理者，你的第一要务是管理好项目，而不是去写代码。当你控制住不去写代码以后，你才能把注意力放到团队和项目上去，去领导团队。团队出现问题时，你能及时解决、及时调整。

所以，如果你带的项目进度吃紧时，你要做的不是去写代码，而是去帮助团队从其他角度想办法。具体怎么做，你可以参考我在《[08 | 怎样平衡软件质量与时间成本范围的关系？](#)》这篇文章里介绍的一些方法，看是不是可以用这些办法缓解进度压力。

## **团队的成功，才是你的成功**

我刚转型做管理的时候，问过老板一个问题：“是不是我把上级的工作做了，我就能升职了？”老板的回答很出乎我意料：“并不是你把上级的工作做了就能升职，而是你的下级都成长了，能替代你的位置了，你就可以升职了。”

这让我明白一个道理：作为一个管理者，团队的成功，才是你的成功。做程序员的时候，把代码写好就很成功了，但是转型做管理后，团队的成功和项目的成功，才是你的成功。

## **形成自己的管理风格**

我在刚开始工作的时候，当时的项目经理很厉害，对我们要求非常严厉，做错了可能就要挨批评，项目管理的很好。那段时间我也进步很大，所以我觉得他是一个很好的项目经理，我就想着自己以后也要像他一样去管理项目。

等到我开始管理项目时，我也想像他一样去严厉的对待下属，但我的性格是比较温和的，我没有办法去做到动不动就去责骂、批评下属，这也让我有了很大的困惑。

后来我尝试着结合自己的性格特点，更多地去激励、帮助下属。在这种管理风格下，整个团队的气氛很融洽，大家做事情也积极主动，一样达到了很好的管理目标。

所以说管理这种事，并不是只有一种风格一种方法，你完全可以根据自己的特点，找到适合自己的管理风格。

## **坚持就是胜利**

技术转型管理的过程，一定不会是一帆风顺的，你会面临很多挑战，会有非常大的压力。这时候最容易产生的冲动行为就是：“算了，还是回去写程序吧！”

我在转型的过程中也遭遇过非常大的压力，遇到过各种困难，掉了好多头发。我有过好多次想放弃的念头，最终还是咬咬牙，坚持了下来。

这样过了几年后，我再回头看当初觉得特别难、压力特别大的事情，现在看起来根本不算什么。如果我当初真的放弃了，恐怕再难迈过那道坎，完成转型。

一旦你已经下定决心要转型，就不要轻言放弃，坚持就是胜利。

## **总结**



想要技术转型管理，首先从转变思维方式开始，从技术思维到管理思维，从关注细节到关注整体。然后去改变习惯，控制自己想写代码的冲动，多去从其他角度想办法。

要管理好一个项目，关键是要管理好项目中的人和事。对客户要管理好期望，对项目成员则通过合理的流程规范更好的一起协作；对于项目中事的管理就是对软件开发过程的管理，选择好开发模型很重要，然后就是制定好计划，按照计划推进，过程中不断的调整，并且管理好项目中的风险。

## 课后思考

你是否有想法从技术转型管理，打算怎么做？如果你正在准备转型或者转型中，有没有遇到什么困难，打算怎么去解决？欢迎在留言区与我分享讨论。

感谢阅读，如果你觉得这篇文章对你有一些启发，也欢迎把它分享给你的朋友。

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

## 精选留言 (40)



**Felix**

2019-03-19

机缘巧合转管理已经快两年了，以下说说我的看法：

1. 大局观，我十分赞同老师的观点，我领导经常耳濡目染地这么教我们，我也觉得这是我转管理后的最大收获，不能像以前看着自己的一亩三分地，站在全局考虑问题；正如张一鸣说的那句，“工作时不分哪些是我该做的，哪些是我不该做的”，这句话对我影响很大，做事不设边界，才能我有更大的成长，而这些对管理来说尤为如此

2. 流程规范，接手管理后，发现虽然我们有一大堆流程规范的wiki，但很多形同虚设，我个人总结有以下几点问题：（1）不能很容易找到对应规范wiki（2）很多规范冗长复杂，不知所云（3）流程规范太多，没时间看；

于是我第一步就是整理杂草丛生的wiki，先保证目录清晰，让大家按目录写wiki，对号入座，查阅起来方便有条理，接下来挑出重点的流程规范进行了简化微调，每周会重点强调1-2个，在本周工作中重点关注，并适当提醒，渐渐大家一起走入流程的正规，并也体会到了按流程规范走所带来的便捷

3. 管理该不该写代码，我觉的这事不能一棒子打死，我的观点有点像党的一句老话：从群众中来，到群众中去，在项目关键时刻负责一个小的Ticket，我觉的有以下几点好处：（1）因为平时的code review不可能面面俱到，这么做更加深入了解系统底层结构和代码，更加容易指导员工的技术细节问题（2）让自己不是光说不练，纸上谈兵的领导，我觉得从我本身而言，可能中高层确实不必要，但我认为这对于一线管理还是很有必要的，能够树立威信，合作沟通更加顺畅

4. 自己的管理风格，关于大棒还是胡萝卜，确实不同的公司不同的团队应该有不同管理风格，这里没有对与错，但我认为对于扁平化的互联网公司，各种大牛，严厉的风格是我不提倡的，像老师说的激励帮助下属，团队氛围融洽，大家自驱地做事情我认为更可取

作者回复: 🍊这个补充留言很有料

写不写代码其实也算管理风格的一部分，只要把握好度也很好的。



👍 39



梦里是谁 🐼

2019-03-24

来现在公司十个月，技术人员从最初一个我，到十个人，都是我亲自面试进来的，跟作者一样我也是个温和的人，没有过多的批评，甚至有时帮他们完成任务。他们遇到问题时，我一般也是授人以渔，教会他们解决办法和思路，过完年公司融资不善，半个月前公司整体裁人，我们部门裁掉6人。上周五又继续裁掉3人，目前只剩下我自己。离别聚餐的时候每个人都表示舍不得这个团队，有人私下说如果遇到好公司有条件了想要我们都过去，还让我带领他们，也有人说如果公司好了希望再回来。感觉需要一段时间才能恢复自己的心情，虽然表面没有什么情绪，但是内心真的很。。。

作者回复: 心情真的能理解！看远些，天下没有不散的筵席，以后还有一起合作的机会。目前大环境不好，个人能做的确实有限。

一个管理者，给下属最好的礼物就是帮助他们成长，这也是他们即使离开还真心感激你的原因🍊

祝大家都好！

---

追加回复: 天大的王老师想联系您，这是他的邮箱: wangzan(at)tju.edu.cn，如果看到麻烦给他发个信。

共 2 条评论 >

👍 22



yu

2019-03-20

并不是你把上级的工作做了就能升职，而是你的下级都成长了，能替代你的位置了，你就可以升职了。

讓我想到《火影忍者》有一句話一直記得。

不是当上火影就能得到大家的认可，而是得到大家的认可才能当上火影。  
只有提升別人的價值，才能更加展現自己的價值。

作者回复: 👍是的，在团队里面，能帮助提升其他人的价值的人价值最大



👍 13



六维

2019-03-19

团队的成功，才是你的成功。

以前也是这个观点，但自身的例子，让我有些动摇。把下级培养起来了，结果不是升职，而是上级越来越把我边缘化，把我培养起来的人（在公开场合直接宣布在我之上，私下只有我、上级和原来的下属，就说会列出权责范围，各自负责不同的地方，结果一个多月过去了，也没下文）。对于这种情况，怎么调整自己呢？

作者回复: 心情完全能理解，但建议还是看长远些。

人生不只是一个下属不只是一个老板也不只是一个项目。

以前我也纠结过这问题，现在不纠结了。因为我不止能培养好一个下属还能培养更多的下属，我能做好一个项目还能做好更多项目，我不需要靠一个老板的赏识与否来证明自己。

共 2 条评论 >

👍 13



alva\_xu

2019-03-20

关于技术转管理，先从项目管理开始。这个观点我极其赞同。以下我谈谈自己的想法。

1, 老师举的是软件开发项目管理的例子，假定的项目经理是有开发技术的，所以需要克制自己不要有写代码的冲动，这一点我极其赞同。但假如项目经理以前并不是写代码的，这时候怎

么办？我倒是觉得，应该学点代码，尝试写点代码，深入理解软件开发框架，培养点软件架构思想，才能充分理解开发人员的境况，更容易和自己团队甚至客户进行交流。同时无论你过去是开发大牛、还是应用架构师、领域专家、还是基础架构师，除非人员安排如此，否则，千万不要越俎代庖，把这些事情交给负责这些事情的人去做，你可以做的就是帮助指导，而且尽量要从方法上去指导，“授人以鱼不如授人以渔”。特别是一个比较固定的团队，培养一个人的成长比样样事必躬亲要好。

2，管理牵涉到“人”“工具”“流程”三个部分的使用。项目经理首先需要学一些管理学的知识，如何激发“人”的潜力已完成目标是管理的最主要目的，所以一些管理理念比如MBO，管理方法（沟通技巧）都得学一点。对于“工具”，好的工具和差的工具效果不同，但更主要的是要用好工具，比如敏捷模式中，像Jira，或者VSTS等都是很好的管理工具，也就是老师讲的ticket工具，但怎么用好它，需要项目经理在团队内外进行培训推广，常抓不懈。还要考虑怎么把“流程”固化到工具中，那么项目管理就可以行云流水了，所谓子在川上曰，逝者如斯夫！

3，当“人”“工具”“流程”都发挥了它们的作用的时候，项目经理就需要凭借自己的知识和经验、善于发现风险，管控风险。这时候，我觉得风险管理是项目经理最大的责任。特别是控制好“范围”（防止项目过程中范围扩大或者变小），“成本”和“时间”，以最终达到合理成本下按时交付完整的达到质量要求的项目交付物。

以上几点，也是我从基础架构规划实施、然后做基础架构项目，现在管理软件开发项目好多年来的对于项目管理的一些经验，和大家共享，也请老师点评。

作者回复：你这不止是总结，很多内容补充的特别特别好👍

非技术出身，反而是要学习技术，要信任技术

流程工具和风险管理，后面两篇还会继续讲到，到时候还请继续点评讲解💛



👍 10



小老鼠

2019-09-11

毕竟管理职位少。如果在这家公司做了管理，脱离了技术，以后换工作会不会捡不起技术了？

作者回复：确实有问题，建议即使转管理岗位，也不要脱离一线技术，尤其是业余时间，应该保持对技术的学习和应用。

比如我在做管理岗位时，回家后也会写一些代码，后来出国要转技术岗，很快能捡回来。



👍 7



易林林

2019-03-22

我觉得管理者要做到的一点就是自律。首先管好自己，然后才能管好团队，做到言出必行、言而有信、正面积极，并给团队找准一个前进的方向，让所管理的团队能感受到工作的节奏和成长的空间，最大化的调动团队思想上和行动上的积极性。

提到技术转向管理，应该最大限度的利用在舒适区擅长的技能来辅助学习区的成长，最终将学习区变成你的舒适区，摒弃原有的过时的舒适区。所以，除非情况万分危及，否则我们不能轻易动用舒适区这样的杀手铜，伤人伤己，害而无利。曾经看到过一句话：跑出离起点100米后感到口渴了，离起点50米处有水，你是回去拿水呢还是继续跑？我觉得长久的问题不能图一时痛快来解决。

说白了，技术转向管理是眼界的变化，关注点的范围和程度的扩展，身体力行到运筹帷幄的升华，正所谓善战者无赫赫之功。

作者回复：谢谢补充，非常非常好👍



titan

2019-03-20

我曾在华为做了快七年的架构师，现在转管理也已经两年了，但是都是做的小公司的技术总监，我遇到的最大的问题，我感觉还是小公司如何进行技术管理的问题？我所在的公司，开发人员多的40、50人，少的10多个人，这个阶段，是用制度来进行管理，还是人来管理比较合适？当然，这个问题可能有点超出软件工程的范畴了。

作者回复：我觉得无论大小公司，一定都要多用合理制度流程，多用工具，摆脱对人的过度依赖，只是在设计流程规范时，要充分结合公司特点、项目特点。

比如说小公司老板权力很大，有些流程普通员工有效，老板直接无视了，你还得做好隔离措施，让他不要破坏流程。

比如说大公司很多工具、系统都是自建，小公司就不如买来的合算。

大公司各种会议和文档相对多很多，小公司这方面就可以多精简，但必要的也不能少

大公司用瀑布模型开发，一个项目几年耗得起，小公司还是敏捷一点，早点能看到产出更好

将来有一天，小公司也会变成大公司，如果你之前没有做好制度建设，将来团队壮大，项目多了，你可能就会成为管理瓶颈。

共 2 条评论 >

👍 5



**川杰**

2019-03-20

老师，我的目标是成为架构师，想问的是，在您看来，架构师是否也属于管理者的范畴？因为他需要对产品的整个框架的负责，进而涉及到对每个人的代码的管理，必要时还要给带领团队成员去做重难点问题的攻坚。

那么对于架构师而言，是更偏向技术还是管理呢？

作者回复：我觉得架构师和管理有相通的也有不同的，简单说一下我的观点：

都需要大局观

都需要好的沟通能力，让团队清晰的理解自己的意图

都需要用好流程和工具

都要善于“分而治之”，把复杂的问题拆分成小的具体的问题

不同之处在于

项目经理更多的是跟人打交道，对项目负责

架构设计更多是专注技术，对架构负责

两者互为补充，架构师有项目管理能力、项目经理有架构能力，都是非常好的



👍 5



**hua168**

2019-03-19

老师能否跟我们没有做过技术管理的人讲一下技术管理的工作内容、日常、关键性的会议、总结、文档等等...

前不久，我前老总找我说可能打算开个公司做个电商网，我负责管理技术，其它他负责.....我压力顿时巨大，不得不学开发（java编程），没做过技术管理，生怕不合格，我也矛盾中，如果我接了管不好，那脸可丢大了，也不知道管理日常是什么，要做那些工作...



作者回复: 就像我文章中说的, 管理呢, 就是管人管事, 你看很多老板也许不懂技术, 但是能管得住懂技术的人。

你这也一样, 只要下面有懂技术的人, 愿意帮你, 那你就可以搞得定了。

管理知识没有那么难, 多学习理论知识, 多像有经验的人请教, 在实战中积累经验。



👍 5



**dancer**

2019-03-19

管人和管事, 言简意赅, 受教了! 但是对是否写代码, 我个人的看法是, 对于一个一线技术管理, 比如不到十人技术团队的leader, 我觉得时刻保持学习新技术, 写写代码还是有必要的。好处一是做技术选型或者评审设计的时候, 不会把团队带跑; 好处二是做技术决策的时候, 更有说服力。总儿言之, 就是要有一定的技术领导力。

作者回复: 你这个补充很好, 我在文中说的有点绝对了, 客观一点说法应该是尽可能保持一个合适的比例!

但管理的团队越大, 职责越多, 那么要写的代码比例就要越少。



👍 4



**javaadu**

2019-03-24

1. 不同的岗位有不同的职责, 基层管理者的职责并不是单纯的管理, 要兼具技术深度、技术视野、项目管理、团队管理等技能。
2. 关于“写不写代码”的讨论, 作者说这句话的意思是, 项目管理者要明白, 写代码并不是万能药, 不能过分得关注细节, 要跳出来, 看全局, 要明白自己的职责——管理项目过程、控制风险, 拿到结果。至于说是不是要写代码, 那是另外一个问题, 阿里现在已经取消了技术线的纯粹的管理岗位, 就是希望技术线的基层领导者都不要把技术丢掉, 要能跳出来看全局, 同时也能带领团队打硬仗。
3. 我有转型管理的计划, 我希望自己能够实现从个人的成功到团队的成功, 个人的成功, 原因是: 个人的成功, 影响力有限, 团队的成功才能完成更大的成就。我计划按照老师说的, 从项目管理入手。遇到的困难就是自己的大局观不够, 一冲动就喜欢自己上, 这样的情况很不好: 自己累的要死, 还没什么成就感, 然后团队其他成员也得不到充分的的锻炼。希望在后面的工作中, 如果有项目管理的机会, 自己能够改善自己的大局观。

作者回复: 谢谢对于代码部分的补充, 确实不是要丢掉技术, 而是不要太过于技术👍

大局观需要一点点培养, 能意识到问题在哪是很重要的一步。

祝转型顺利



👍 3



**舒偌一**

2019-03-21

目标的一致性是遇到的一个困难, 公司没有激励制度, 导致项目经理和组员目标不一致, 如何解决这个问题很挠头。

作者回复: 目标一致性一个方法是多一对一沟通, 你了解组员想法, 组员知道你的期望

另一个就是不必依赖于公司现有制度, 自己创造激励制度, 激励制度并不一定要花钱或者花很多钱, 有时候正式的表扬比钱还有价值



👍 3



**hua168**

2019-03-19

技术管理是不是:

1. 一定懂开发, 参与过项目: 这样你才知道用什么技术, 开发某功能要花多久时间?

2. 当个项目经理: 这样你有管理意识、沟通、任务分解及分配, 懂得去全局看问题, 更多的思考?

3. 思想和目光从深度向广度去转变:

比如当前主流的技术及实现原理、架构师角度看问题、技术发展的趋势等, 从局部观转到变成大局观

如果能看懂代码, 没做过项目管理/经理, 能直接跳做技术管理吗? 会不会变成外行人领导内行人?

作者回复: 1. 需要懂一点开发, 不需要特别深入, 这样对方向和细节上会掌握的更好, 最重要还是要  
有得力的技术干将

2. 不仅是项目经理, 所有管理岗都要求更多的全局思考



3. 架构技术这些可选项，可以由架构师代劳

项目经理对于代码要求没那么高，重要的是能找到技术好的人帮你。



👍 3



**bearlu**

2019-03-19

这篇文章，有把整个专栏串起来的作用。

作者回复: 🍵



👍 3



**zhxilin°C+**

2019-03-19

老师关于舒适区的论述非常深刻！做技术管理前提是得有足够多的技术积累和能力，提高自己的技术水平、编程思想、解决问题的能力也是程序员的必经之路，绝不能片面地认为自己想成为技术管理就不必学习技术，这是个误区！稳扎稳打，步步为营，才能进步。

作者回复: 🍵 嗯，懂技术对于做技术管理会有很多帮助。当然也不要对技术过于沉迷和过于自信：)



👍 3



**aya**

2019-03-19

请问宝玉老师，我在技术转型管理时遇到2个问题：

1、本身项目很紧急，下面的人又并不积极对待，为了尽快完成只能自己写代码尽快上线，形成恶性循环。

2、大领导对我技术不错的印象根深蒂固，总是直接指挥我们项目，为了进度，让我尽快开发，等上线后再让其他人学习。

我也比较矛盾

作者回复: 也是几点建议：

1. 招人、开人、培养人是持续要做的事情，必须要有人能替代你的那部分开发工作
2. 需要利用项目管理知识去砍需求、去要资源、去争取时间
3. 把写代码的时间和项目管理的时间要分开，例如上午专注项目理事宜，下午专注于写代码，尽可

能不要混一起

4. 和领导也要多一对一沟通，让他知道你可以做好

共 2 条评论 >

👍 3



**AntLoin**

2019-03-19

针对一些曾经贡献大的技术怎么管理呢？然而传统思维模式和产品迭代模式遗留的一些诟病，很难用新环境、新模式让他们去做改变。（这里并不是否定以前的模式）

比如：对新推出的KPI这类漠不关心、对整个团队表现不出积极的面，反而带来了一些不好的点和面，但是做东西质量相比其他又高；这类怎么去处理和更好的提升整个团队的战斗力、协作力。

作者回复：几点建议：

1. 多一对一沟通，了解他的诉求，让他了解你的期望
2. 尝试安排一些有挑战的任务
3. 充分发挥其优势
4. “鲶鱼效应”，招聘技术相当的或者更高的，减少其不可替代性

如果负面因素较多，可考虑：

5. 隔离到某个项目中，避免对其他人造成负面效果
6. 如果负面影响大于正向贡献，劝退也是个方案



👍 3



**calvins**

2019-11-08

一线管理最难的是团队磨合，了解成员的心态，能力，特长，带动气氛，保持团队凝聚力才是最重要的，既要注重结果，也要注重过程。合适的人干合适的事，不然很容易出现各种问题。

作者回复：👍是的，得知人善用，得要有合适的流程规范对过程进行管理，还要帮助团队成员成长。



👍 2



**舒偌一**

2019-03-21

1、技术转管理，首先是有技术，接下来就是业务，技术、业务是基层管理人员的基础，没有这两个，上下怎么沟通？很容易就成为一个协调员，上级领导干预。

2、认知的转变，做技术只是解决单个问题，做管理是团结成员一起解决问题，共同完成团队

目标。

3、一起制定制度，明确分工、职责、工作流程、完成标准。最好有一份对应的清单。

4、最重要的是团结成员，围绕共同目标做事，这个是管理风格了，有的是严厉的制度，有的是喝酒唱歌

作者回复: 🙏谢谢补充

“技术和业务是基层管理员的基础”这个说得特别好👍



2