

如何做好一个技术Leader

杨自强

个人简介

杨自强： 16年研发经验、10+年项目&团队管理经验

- 2016.5 - 现在 美大餐饮生态技术部
- 2013.2 - 2016.5 美大团购、平台、智慧餐厅、风控、支付
- 2000.7 - 2013.2 走秀、亚马逊、IBM、CA、方正等

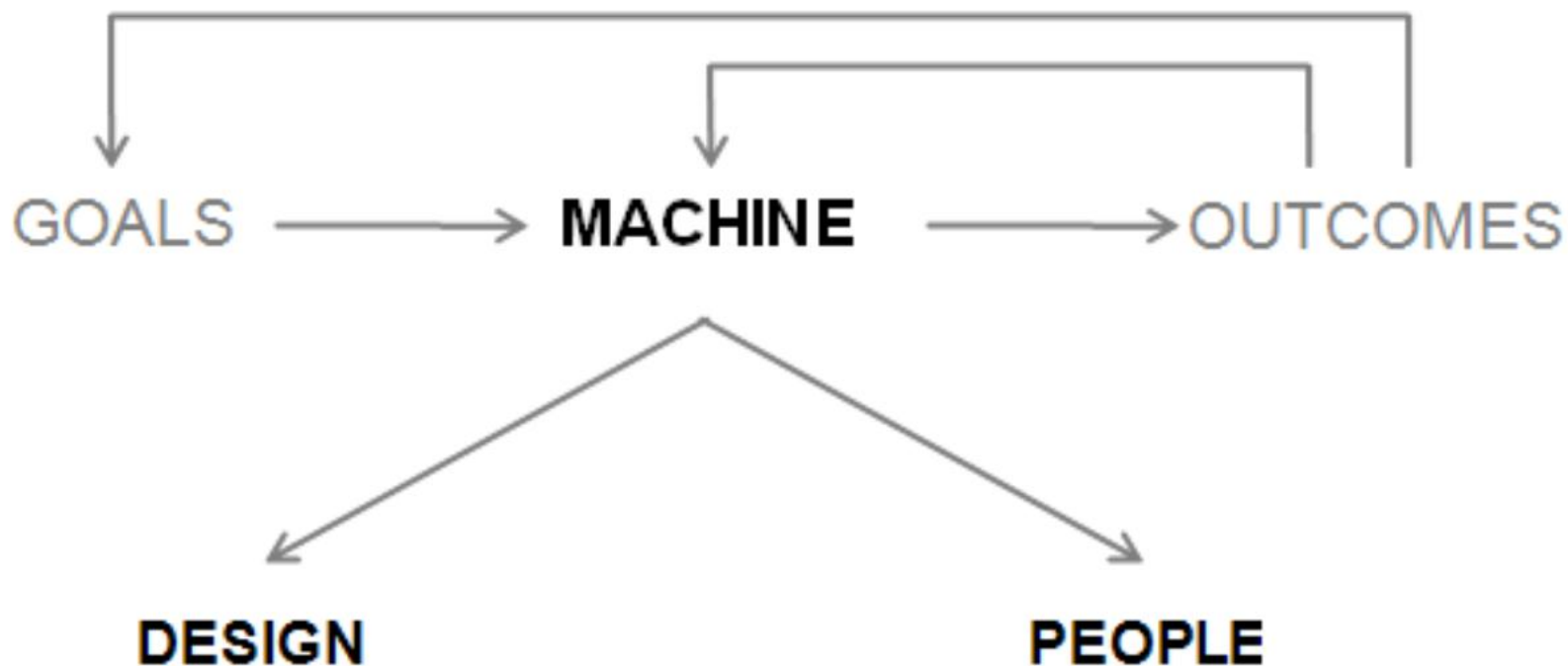
常见问题

- 时间不够、手忙脚乱
- 线程太多、丢包严重
- 进步缓慢、技术退化
- 团队偏弱、结果不好

什么是Leader

- Leader的职责
- Leader和Manager有什么区别？
- Leader思考的方式
- Leader工作的方式

Ray Dalio 的机器模型

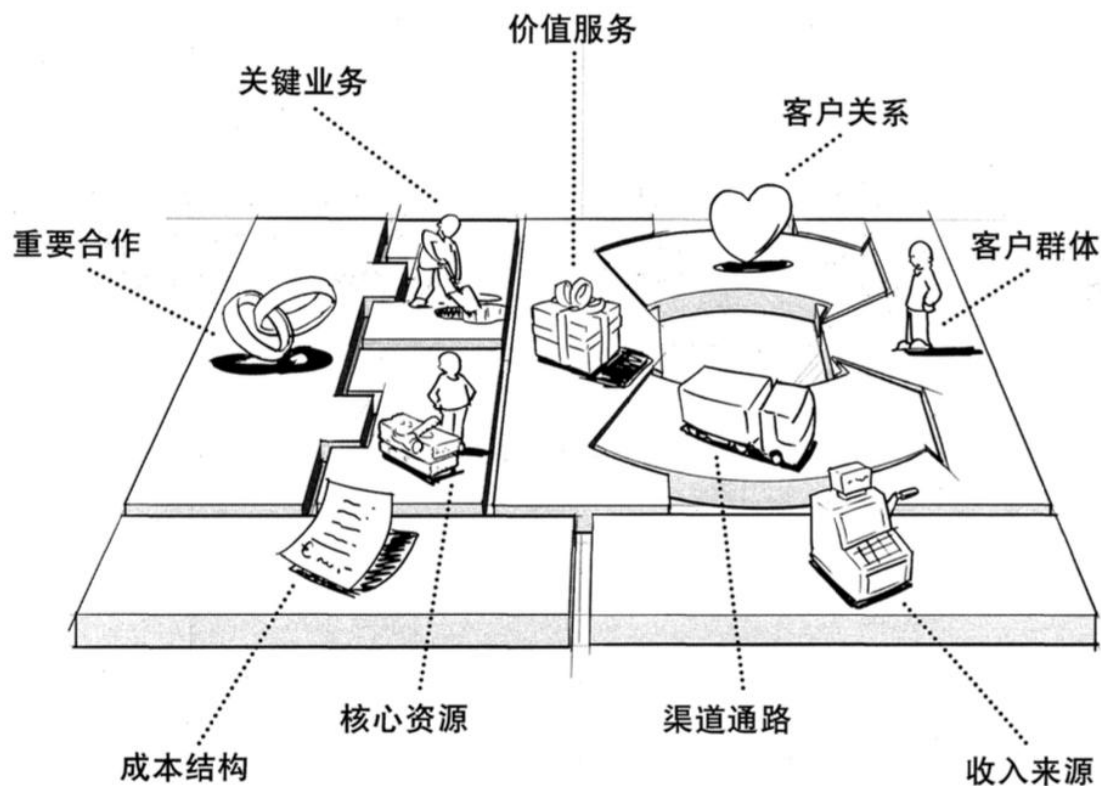


Leader的基本功

- 业务理解和思考
- 技术规划和落地
- 团队架构设计
- 时间管理

Leader的基本功 - 业务理解和思考

- Why
- What



Leader的基本功 - 业务理解和思考

- How

- 事前

- 留出思考时间
 - 进入上帝视角

- 事中

- 广泛收集信息
 - 定义本质问题
 - 把思考写下来 & 讲出来

- 事后

- 定期回顾

技术Leader的基本功 - 技术规划和落地

- 规划

- 从业务出发、前瞻性的
- 技术上的长期性、根本性、关键性、方向性的问题思考
- 路径清晰可落地，SMART效果可衡量
- 业务架构 + 5视图法

- 落地

- 目标清晰、分工明确
- 大处着眼、小处入手
- 调研要慢、动手要快
- 有为无为、螺旋推进
- 管理明确、调整及时

技术Leader的基本功 - 团队架构设计

- 好架构的特点
 - 业务相关度高、沟通复杂度低
 - 架构稳定度高、执行偏差度低
 - 组织灵活度高、成长障碍度低
- 架构设计的做法
 - 按职能横着切
 - 按业务竖着切
 - 自上而下
 - 自下而上

技术Leader的基本功 - 团队架构设计

- 要避免的坑
 - “蒙古包型”节点
 - “残疾型”节点
 - “阑尾型”节点
 - “空中阁楼型”节点
 - “增值税型”节点
 - “巨婴型”组织
 - “皇帝的新衣型”组织
 - “葫芦形”组织

Leader的基本功 - 时间管理架构

- 到哪去怎么去：目标定义和拆解
- 机器设计：组织结构规划，岗位职责定义
- 机器组装：人才盘点
- 机器运转：授权 & 关键节点review
- 机器调优：
 - 软件优化：Coaching
 - 硬件优化：流程优化

Leader还需要管理的功力

- 团队建设
- 任务分配和授权
- 项目管理
- 沟通、反馈、绩效管理、人才培养
- 团队协同
- 异常管理 & 流程优化

推荐书目

- Principles : <https://www.amazon.cn/dp/1501124021>
- 领导力: <https://www.amazon.cn/dp/B00AT1G8VU>
- 稀缺: <https://www.amazon.cn/dp/B00OOG4XQ8>
- 风险与好的决策: <https://www.amazon.cn/dp/B01D9I58W4>
- 精力管理: <https://www.amazon.cn/dp/B015SK0DMQ>
- 精要主义: <https://www.amazon.cn/dp/B01DF2TPE6>
- The One Thing: <https://www.amazon.cn/dp/B01D9I58W4>

Q & A