技术管理,必须迈过去的一道坎

沈剑 - 快狗打车CTO



关于 - 我

- "架构师之路"公众号作者,深夜写写技术文章
- [ex]百度 高级工程师
- [ex]58同城 高级架构师, 技术委员会主席, 技术学院优秀讲师
- 快狗打车 CTO



"沈剑和他的朋友们"

inn inn inn

100

主办方 msup®

跟我一起,借着今天这个机会,思考思考这些管理问题

<u>0 100 100 100 100 100 100 100 '</u>

引子

- 如果有一个下属和你说
- 你告诉我管理的目标
- 我保证达标, 且保证在平均线以上
- 你不用管我是怎么管理团队的
- 这样行不行?

nn 100 100 100

主か方 **msup**®

100 100 100 100 100 100 100 100 100

管理生涯的一道坎:管理过程,还是管理结果?

<u>nn 1nn 1nn</u>

_{主办方} msup®

100 100 100 100 100 100 100

你的下属,为【什么】负责?

00 100 100 100 100 100 100 100 10

主か方 **msup**®

100 100 100 100 100 100 100

有没有量化指标管理体系(前置条件)?

<u>10 100 100 100 100 100 100 100 10</u>

ton ton ton ton ton ton ton



你的下属,为【什么】负责?

- **交付速度**,比如: APP交付周期
- 交付效率,比如:交付吞吐量
- 交付质量,比如:线上bug/故障数
- · 交付成本, 比如: 百万GMV月均IDC成本
- •

_{主办方} msup[®]

100 100 100 100 100 100 100

好了,那你,为【什么】负责?

100 100 100 100 100 100 100 100

<u> 100</u>

_{主办方} msup[®]

目标如果和下属一样,岗位有没有价值?

on the same of the same of

你,为【什么】负责?

- 加快交付速度
- 提升交付效率
- 提升交付质量
- 降低交付成本
- ...

<u> 100</u>

_{主办方} msup[®]

问题来了,如何实现?

00 100 100 100 100 100 100 100 10

<u>100 100 100 100 100 100 100 100 </u>

100 100 100 100 100 100 100

最常见的做法: 复制优异团队, 复制优异员工

(让80%的团队/个人,做到最优异团队/个人的80%)

nn inn inn

_{主か方} msup®

问题转化为:如何复制优异团队,如何复制优异员工?

100 100 100 100 100 100 100



复制优异团队/个人的常见做法

- 发现指标最优的团队/个人
- 让指标最优的团队/个人来分享最佳实践
- 其他团队/个人来学习

nn ann an

100

_{主办方} msup[®]

效果好不好?

存在什么问题?

100 100 100 100 100 100

问题一: 指标最优的团队/个人有没有意愿来分享?

100 100 100 100 100 100 100

问题二:指标最优的团队/个人,真的知道自己到底做对了啥吗?

100 400 400 400 400 400

主办方 **msup**®

100 100 100 100 100 100 100

问题三:即使培训完,别人认同吗,复制能执行到位吗?

100 100 100 100 100 100 100



nn 1nn 1nn

_{主办方} msup[®]

开篇的一幕出现了

"我给你结果,你别管我怎么管理团队的"

_{主办方} msup[®]

100 100 100 100 100 100 100

作为管理者,这一道坎如何迈过去?

100 100 100 100 100 100 100

首先,解决意愿的问题

谁有意愿,推广与复制优异者?

- 员工
- 经理
- 总监
- VP
- ...

വെ വവ

_{主办方} msup®

其次,解决"做对了啥"的问题

100 100 100 100 100 100 100



复制的必须是"动作"

- 员工动作: 为什么有些研发提测质量高?
- CR?
- UT?
- ST?
- 管理动作: 为什么有些团队测试回归速度快?
- bug修复快
- bug验证快
- •

<u>nn 1nn</u>

INN

INN

_{主办方} msup[®]

再次,解决"复制到位"的问题

<u>100 100 </u>

_{主办方} msup[®]

"苦口婆心"的要求

"下次务必注意"的口令

必将失败



复制的动作,必须有对应的过程指标

- 员工动作: 为什么有些研发提测质量高?
- CR? -> CR率
- UT? -> 代码覆盖率
- ST? -> 冒烟通过率
- 管理动作: 为什么有些团队测试回归速度快?
- bug修复快 -> 修复周期
- bug验证快 -> 验证周期

•

_{主か方} msup[®]

过程指标制定,跟踪,调优三大技巧

100 100 100 100 100 100 100



_{主办方} msup[®]

100 100 100 100 100 100 100

过程指标要盯,要跟踪,要反馈,这个也要靠机制



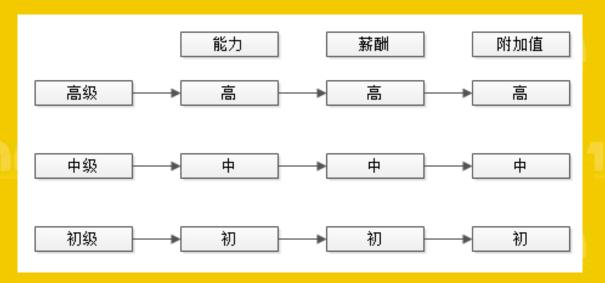
回到开篇的问题

- 如果有一个下属和你说
- 你告诉我管理的目标
- 我保证达标, 且保证在平均线以上
- 你不用管我是怎么管理团队的
- 这样行不行?

必须实现复制

- 保证复制意愿
- 找到复制动作
- 匹配过程指标,观察,反馈,改进,考核

TOP1%%®

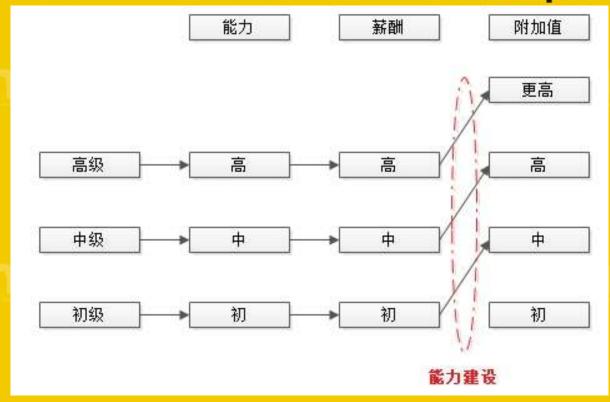


员工

创造的价值

完成依赖于个人能力

_{主办方} msup[®]



组织

帮助员工

创造更大的价值

nn 1nn

100

100

_{主か方} msup®

总结



总结

- 管理过程,而不只是结果
- 依赖于机制,而不是人治
- 复制能力(名词):
- 保证复制意愿 (不要挑战人性)
- 找到复制动作(拿到别人不一样的结果,一定是做了别人没有做的动作)
- 匹配过程指标,观察,反馈,改进,考核(你关注什么,什么就会变好)

TOP1%%®

_{主办方} msup[®]

Q&A

谢谢!

"沈剑和他的朋友们"



微信官方公众号: 壹佰案例 关注查看更多年度实践案例