

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”

跟我一起，借着今天这个机会，思考思考这些管理问题

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？

管理生涯的一道坎：管理过程，还是管理结果？

你的下属，为【什么】负责？

有没有量化指标管理体系（前置条件）？

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
- ...

好了，那你，为【什么】负责？

目标如果和下属一样，岗位有没有价值？

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
- ...

问题来了，如何实现？

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%)

问题转化为：如何复制优异团队，如何复制优异员工？

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

效果好不好？

存在什么问题？

问题一：指标最优的团队/个人有没有意愿来分享？

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？

问题三：即使培训完，别人认同吗，复制能执行到位吗？

开篇的一幕出现了

“我给你结果，你别管我怎么管理团队的”

作为管理者，这一道坎如何迈过去？

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
- ...

其次，解决“做对了啥”的问题

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
- ...

再次，解决“复制到位”的问题

“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
- ...

过程指标制定，跟踪，调优三大技巧

动作与指标的关联要足够直接

过程指标要盯，要跟踪，要反馈，这个也要靠机制

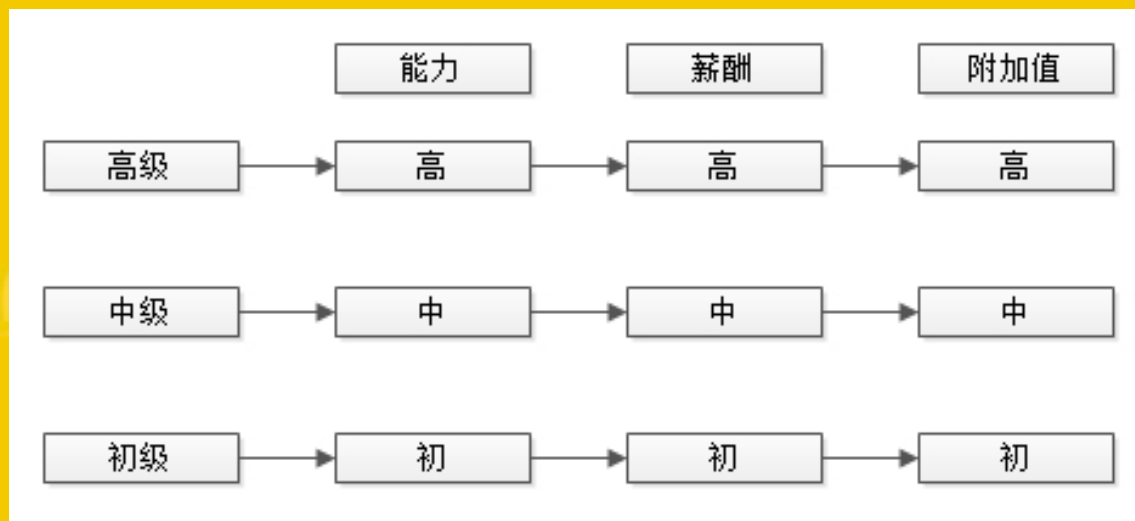
将过程指标的询问，融入到管理者日常工作

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

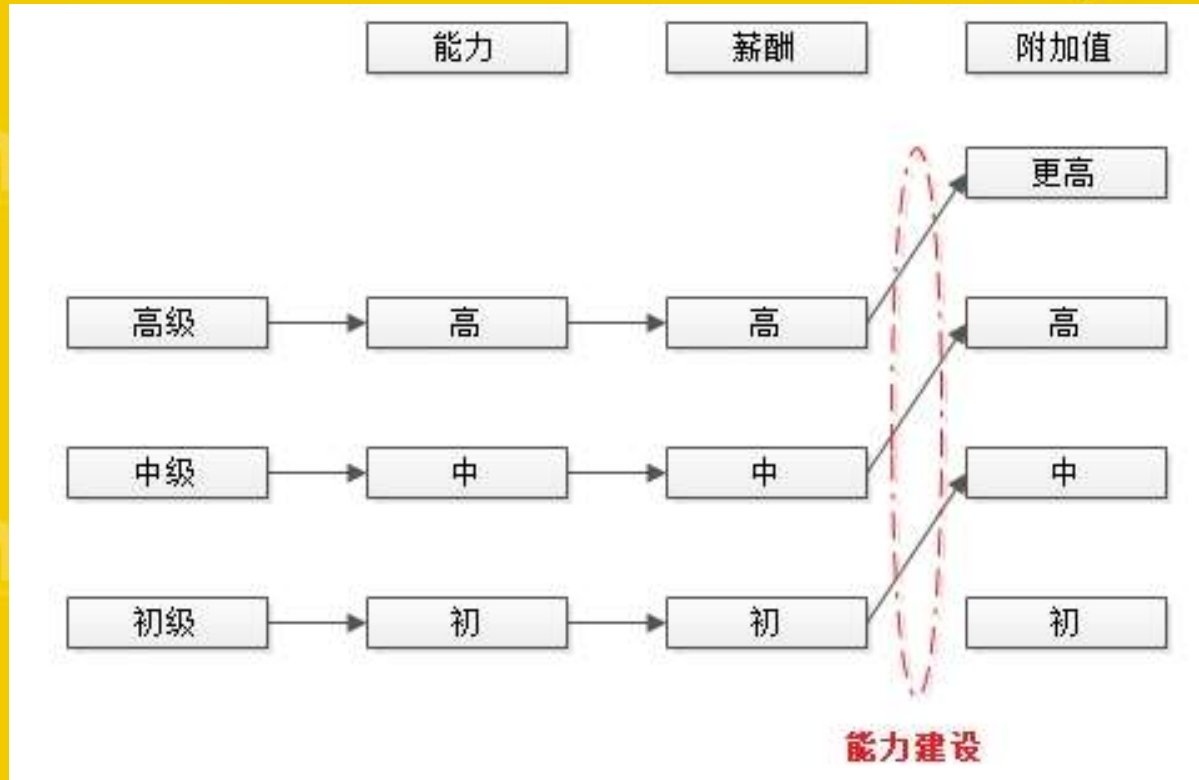
- 保证复制意愿
- 找到复制动作
- 匹配过程指标，观察，反馈，改进，考核



员工

创造的价值

完成依赖于个人能力



组织

帮助员工

创造更大的价值

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）

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