

团队管理- 新人培养

刘帅 2016.6

个人介绍

- 10年电商相关工作经验，亚马逊订单系统，走秀网性能优化
- 流量组，智能餐厅技术部，跟团游研发组技术负责人
- 5年带人经历

分享范围

- 选
- 用
- 育
- 留

写在最前面的话

- 选人第一，育人第二
- 不是所有的人都能够培养
 - 教不会（资质问题）
 - 不用心（态度问题）
- 人是优质资产，需要不断升值

经典做法

- 安排导师
- 定成长计划
- 定期review

我们的做法

- 安排导师
- 实践中成长

新人成长靠什么

- 内因：看个人，无法改变
- 外因：靠mentor，靠主管，靠团队
- 创造适合大家成长的土壤

新人的问题

- 不一定熟悉团队的专业技术栈：java、spring、git、maven、jetty、jenkins等等
- 不熟悉当前的工作流程
- 不了解团队的工作标准， $O(N^2)$ ，还是 $O(\lg N)$
- 不熟悉公司的文化
- 不了解兄弟团队的情况

应届生VS.社招同学

	应届生(P4)	社招(P6+)
3个月	特点：大量学习业务、技术、工作方法 指导方式：给应届生足够的时间，手把手的指导	特点：熟悉业务和技术栈，并有所贡献 指导方式：取长补短，邀请分享
6个月	特点：对项目有输出 指导方式：own整个流程，选择权	特点：可以own一个系统/方向 指导方式：授权，做好教练
12个月	特点：可以独立工作 指导方式：授权	特点：可指导团队 指导方式：协作
特点	一张白纸好作画 多花点时间培养符合自己团队文化的人	旧习惯很难改 求同存异

两个例子

- 绩效从近C到超A转变（应届生）
 - 让同学有选择的权力
- 忍一忍出优秀（社招）
 - 不要随便剥夺员工的手头工作，除非你完全清晰

技术指导-必做

- 代码review
- 设计review或者其他技术类规范review
- 工作方法与效率工具
- 问题/事故/项目总结反思

代码review

- 功能性： 复杂逻辑正确性
- 非功能性
 - 编码规范（日志，异常，命名等）
 - 性能
 - 简洁
 - 测试

设计review

- 了解需求
- 选择方法
- 把握节奏

林仕鼎 架构设计和架构师 <http://djt.qq.com/ppt/242>

技术指导-怎么做

- 高标准、严要求
 - 我们懂的，给标准
 - 我们不懂的，问他要标准，别的团队、部门、公司、行业
 - 别怕严要求

技术指导-选做

- 新人专项培训
 - 比如前端入门专题, bootcamp
- 内部定期技术分享
 - round table, 茶话会
- 有助于活跃技术氛围

软素质培养

- 说清楚
 - 周会
 - 分享
 - 设计review
- 说不清楚<-想不清楚
 - “多数人为了逃避真正的思考愿意做任何事情”
 - “我想把maven换成gradle，因为我们之前用gradle”

软素质培养

- 写清楚
 - 周报
 - wiki
 - kpi
 - 代码注释、git pr

给予方向感

- 大海航行靠舵手，团队工作靠方向
- 每Q工作计划
- 业务周会或者周会数据同步
- 业务指标关注，甚至同步业务KPI

团队文化

- 学习型组织
 - 开放平等：坚持真理而不是权威
 - 不断进化：推崇更好的技术、工具、流程、架构，自我驱动
- 以身作则：一个团队的氛围，往往是leader的影子
- 不符合文化的同学会很别扭，可能会离开

反馈渠道

- 听到大家的声音
 - 1:1
 - TB
 - 周会
 - 绩效
 - 随机top3聊天

1:1

- 下属是我们的朋友，公司最宝贵的资产
- 非常重要，绝不可省
- 用心聆听，足够信任，保守机密
- 家庭情况、职业发展、薪酬等无话不谈
- 给予组员我们能做的全部
- 功在平时，多多观察

TB

- 活跃气氛
- 形式随意：打牌、三国杀、出去郊游
- 高频

周会

- 吐槽会
- 3分钟观点表达
- 不谈本周工作、下周计划（周报重复）

绩效

- 是工具不是目标，目标是达成工作和员工成长
- 绩效反馈的常见问题

培养的好不好

- 你是否能感觉到组员的成长
- 组员自己是否能感觉到自己的成长

带新人的常见问题

- 只让人在特定方向输出。举例
- 组员得不到主管的任何反馈。举例
- 主管听不到同学的声音。举例
- 员工消极懈怠，导师不推就不走



我们听过无数的道理，却仍旧过不好这一生

为啥

- 与人打交道的艺术
- 投入大量精力，尤其是一开始
- 不停的实践，内化成自己的技能

更多例子

- 思维非常发散，什么都想学-学习方法

更多例子

- 非要做自己擅长的东西，做的很差-思维方式

更多例子

- 自驱力不强的，做完自己在玩-团队文化



别让猴子跳回背上

安肯三世 / 陈美岑 / 机械工业出版社 / 2003-06 / 16.00元

★★★★★ 2014-02-23 读过 标签: 2014 001管理

[修改](#) [删除](#)

纸质版 44.22 元起 [加入购书单](#)



领导力：如何在组织中成就卓越

徐中、周政、王俊杰 / 电子工业出版社 / 2013-1 / 48.00元

★★★★★ 2013-09-24 读过 标签: 001管理 2013

非常好的管理书

[修改](#) [删除](#)

纸质版 35.20 元起 [加入购书单](#)



格鲁夫给经理人的第一课：新版

安迪·格鲁夫 / 巫宗融 / 中信出版社 / 2011-2-21 / 36.00元

★★★★★ 2013-08-04 读过 标签: 2013.3 2013 001管理

很有价值的管理学书籍。

[修改](#) [删除](#)

纸质版 25.20 元起 [加入购书单](#)



一分钟经理人

肯·布兰查德、斯宾塞·约翰逊 / 周晶 / 南海出版社 / 2004-3-1 / 18.00元

★★★★★ 2013-07-20 读过 标签: 001管理 2013

极好的小书，2小时看完，管理学必备

[修改](#) [删除](#)

纸质版 9.00 元起 [加入购书单](#)



门后的秘密：卓越管理的故事

[美] Johanna Rothmann、[美] Esther Derby / 于梦瑄 / 人民邮电出版社 / 2011-1 / 29.00元

★★★★★ 2012-03-01 读过 标签: 001管理 2012年的24本书

最喜欢这种的简单易读的小书。两天看完，我喜欢组织的结构，以小故事和小案例还诠释管理的真谛。team leader，以及入门的manager必读。

[修改](#) [删除](#)

纸质版 23.20 元起 [加入购书单](#)

[去看电子版](#)

Q&A