

ArchSummit全球架构师峰会 深圳站2016

技术管理的平衡之道



促进软件开发领域知识与创新的传播



关注InfoQ官方微信
及时获取ArchSummit
大会演讲信息



全球软件开发大会

[上海站] 2016年10月20-22日

咨询热线: 010-64738142



全球架构师峰会 2016

[北京站] 2016年12月2-3日

咨询热线: 010-89880682

WHO AM I



常居: 北京
3157867
2008-11-05加入

我祈求自己活到八十岁以后，还是爱憎分明，善待穷人，嫉恶如仇，贪吃好色，有一说一，毫不含糊；

就算活到一百岁，喜欢我的人照样热爱我，痛恨我的人照样害怕我，不了解我的人照样不了解我，我也懒得伺候他们。(编辑)



华夏信财旗下
互联网金融平台



我们谈论的是 —— 团队

- 没有最好的团队，只有最合适的团队
- 管理期望 与 管理扩展性
- 技术团队中的 “管人” 与 “管事”
- 如何保持 “平衡”
- Q&A

“最好的” vs. “最合适的”

• 发展模式

- 以资源 / 业务模式为中心
- 以技术优势为中心
- 以产品特性为中心
-

• 发展阶段

- 初创期（模式验证阶段）
- 快速发展期
- 稳定发展期
- 二次创业期
-



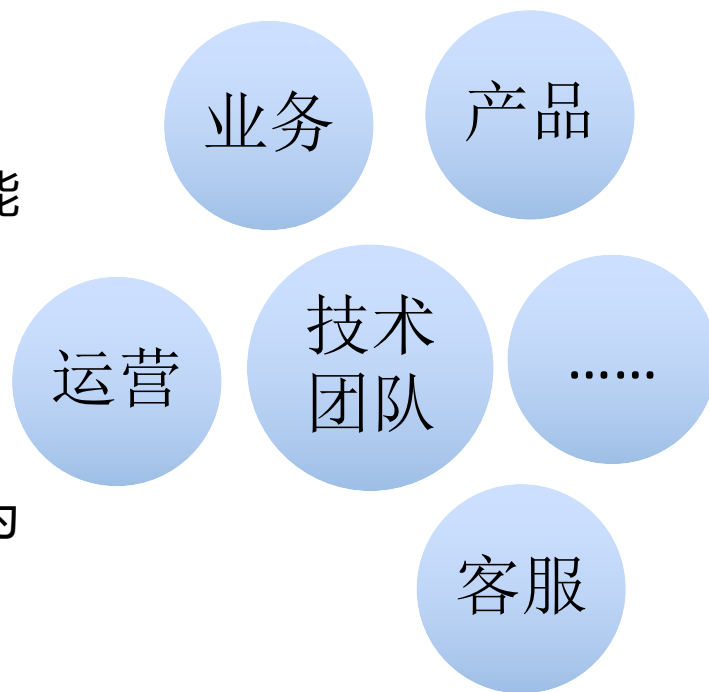
不同发展模式和发展阶段

	以资源 / 业务模式 为中心	以技术创新为中心	以产品特性为中心
初创期			
快速发展期			
稳定发展期			
二次创业期

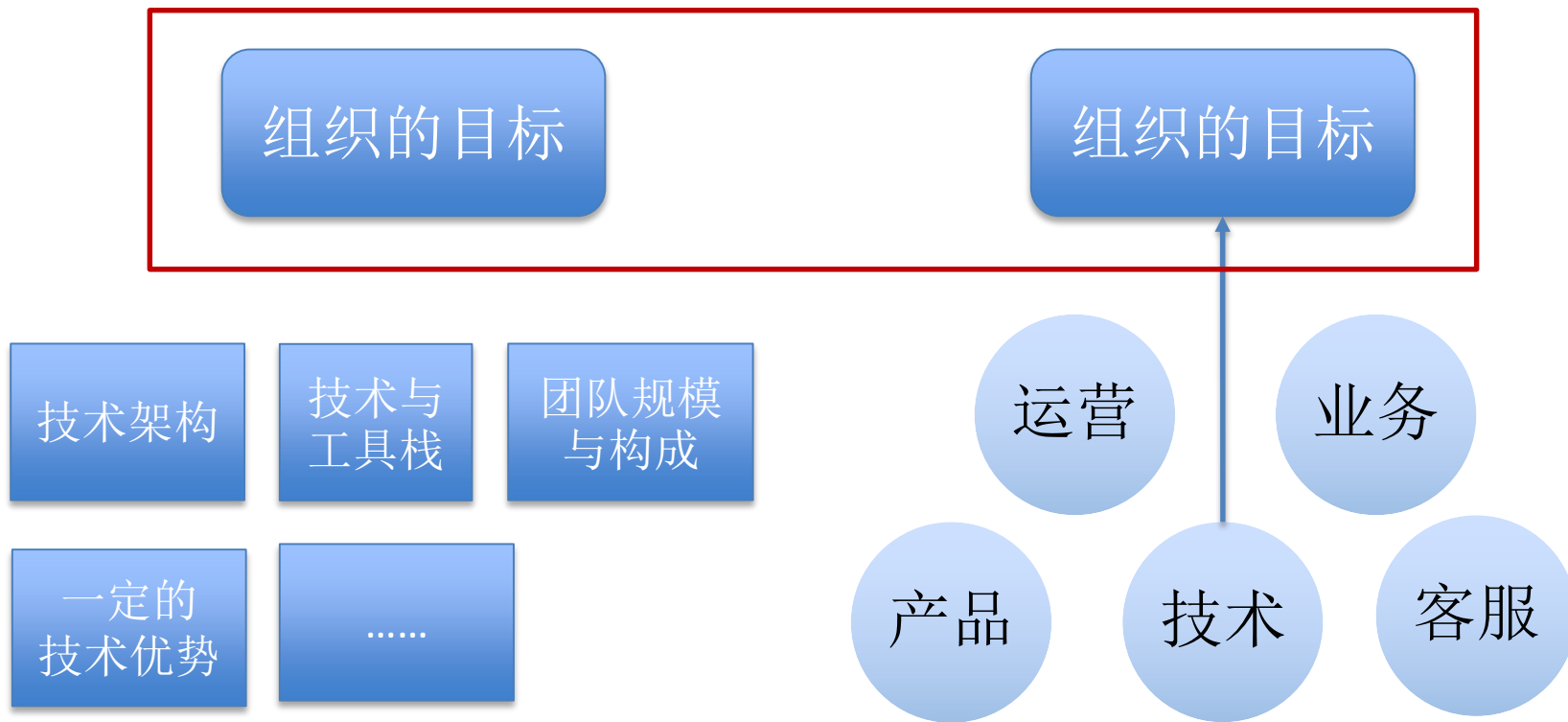
技术团队在组织中的位置

• 来自其它部门的问题

- “我们要大力提升用户体验.....”
- “这个功能怎么还没上线？！.....”
- “上次上的新功能做的不好，你们得把功能做好.....”
- “听说自动化运营能大大提升效率.....”
- “大量用户反馈说我们的系统非常不稳定.....”
- “这个月我们的业绩没有达成，主要是因为技术部门的系统出了几次故障.....”
- “XX公司已经上了拍照上传功能了，远超我们的体验，我们也需要赶紧上.....”



技术团队管理者需要做的决策



扩展性决策：
保持一定前瞻性的、
“足够好”的判断

优先级决策：
与组织目标直接关联

“管人” 与 “管事”

• 管人

- 招聘
 - 招聘足够好的人
 - 把招聘过程做成一个闭环
- 激励与保留
 - 钱
 - 感情
 - 空间
- 制度建设
 - 只建设必要的制度
 - 尽量定义“约束”而非“规则”
 - 不能被执行的规则没有存在的必要

“管人” 与 “管事”

• 管事

- 项目管理
 - 每个项目有且仅有一个Owner
 - 用数据结果公正的评价项目结果
 - 始终关注ROI
- 优先级管理
 - 提高效率的第一法则：不做不该做的事情
 - 什么是不该做的事情
 - 要求马上开始，却没有明确可度量的目标与交付时间的事情
 - 丝丝入扣完美设计的大系统
 - 精益求精的冲动（取决于可用的资源）



向上管理

- 坚决的说 “不行” 好过把宝押在不可能达成的目标上
 - “不行” ， “不行” ， “不行” ，重要的事情说三遍！
- 时刻让业务决策者明白团队的能力水准
 - 为未来的发展的扩展性做好准备
 - 但，不要假设技术能解决大部分的问题



平衡的拿捏

- 规则 vs. 约束
- 自由发挥 vs. 整齐划一
- 小团队 vs. 大团队
- 不好管高手 vs. 听话的执行者
- 成熟技术 vs. 新技术
- 奖励 vs. 惩罚
-

保持平衡的实践

- 基于组织的目标作为判断依据
 - 对组织的业务发展有良好的判断
 - 技术管理者关心的不应该仅仅是技术本身，而是“如何让技术保持在合适水平上”
- 保持足够但不过多的扩展性
 - 组织结构 / 资源
 - 技术栈 / 工具体系
 - 需要进行大调整的时候需要果断决策
- “如无必要，勿增实体”
 - 仅保持必要的规则
 - 用约束（目标 / 方向）而不是依靠自上而下设定规则来管理团队

Q&A

段念

微博: 段念_Dennis

Email: dennis.duan@gmail.com

花虾金融APP下载



花虾金融服务号

Thanks!

