

第143讲 | 徐毅：技术Leader应该具备的能力或素质

2018-12-20 华为云DevCloud首席技术布道师徐毅

技术领导力300讲

[进入课程 >](#)



讲述：黄洲君

时长 06:18 大小 8.68M



你好，我是华为云 DevCloud 首席技术布道师徐毅，之前的文章中，我们谈到罗伯特·凯利（Robert E.Kelley）花了十年的时间研究明星员工的个人特征及职业特征，最后总结出了高效员工的工作策略，并将其归纳为九个方面，如积极主动、构建知识网络、自我管理、团队协作等，其中很重要的一点就是领导力。

我们经常说 Leader 要有领导力，但这个话题其实挺难聊的，技术 Leader 看似是一个词，但背后可能每个 Leader 都有不同，他们的产品、业务可能不同，他们所负责的团队或部门规模可能不同，每个人的工作经验可能也不同，很难一概而论。

如果说是一个比较基层的、十人团队这个层级的技术 Leader，技术方面可能更重要的还是技术实现、特性交付的能力，但他 / 她肯定也要带人，所以怎么样管好这十个人和这十个

人的工作，也是他 / 她需要具备的能力。那就会涉及到很多项目管理相关的能力和团队管理相关的能力。这里面也会有很多软技能的需要，比如华为常说的“拉通对齐”，就是你要跟周边部门的人员去沟通协调，对内也要关注团队成员的能力、性格等方面的不同，通过任务安排等方法尽可能的发挥每个人的特点。

在这个层面的话，我建议是不要全部自己去摸索，如果公司内部有类似于研发能力中心这样的部门，多多跟他们保持联系，把先进的好的实践直接拿过来使用，然后也多跟其他的技术 Leader 交流，不止要学习别人的成功经验，也要从别人失败的教训里汲取经验。

前面说的是方法层面，还有就是在工具方面，十人团队这个层面，建议直接选择成熟的工具体系，如果选择比较多，可以通过使用和比较进行选型，不建议自研或长期探索。主要是如果你是大公司里的团队，你的决策余地未必很大，如果你是小公司的团队，你未必有时间来探索，如果能够用钱换来时间的话，可能反而是超值的。

如果要抽象提炼一下技术 Leader 应该具备的能力或素质，我会说是开放心态、坦诚沟通、持续改进这几个方面。

1. 开放心态

也就是能够接纳别人的意见，或者说即便不认同也能够共存。都说现在是 VUCA 的时代，技术、需求各方面都有很多不确定性，而且我们也需要发挥团队里每个人的积极性和能力，要把大家都动员起来，那必然就会出现不同的意见、看法和做法。这个时候，一个技术 Leader 能否开放坦然地接受这个局面，认可自己的意见、经验可能并不是最好的选择，在我看来，是一个团队能够走多远，一个 Leader 能够升多高的重要因素之一。

2. 坦诚沟通

沟通是我们透过表面去发掘更深层次的信息的一种手段，通过充分的、深入的沟通，我们才更容易发现彼此意见的关键分歧所在、问题的真正原因所在，而只有坦诚的沟通，不藏着掖着，我们才能够针对真实的、尽可能全面的信息去判断、去决策，从而能够更快速、更准确地解决问题。如果 Leader 不能够坦诚，团队成员不用多久就能够感受到，那么这个 Leader 可能就很难再得知到项目和团队真实情况了。

3. 持续改进

敏捷里面的回顾 (Retrospective) 是非常重要的实践，也是建立持续改进文化的一个重要手段，但遗憾的是绝大多数团队都没有做好。举个例子，演示产品功能时，PO 或产品经理指出了一个问题的，回顾不是说“这个问题是啥原因、谁在什么时间把这个问题修复掉”，而是说“为什么我们没有在更早的时间自己发现这个问题，而是到了演示产品功能的时候才由 PO 发现”。从中发现团队工作方式的改进点，这才是回顾的真正意义。

以上提到的这三个方面都是偏软技能的能力，培养、锻炼都不容易。首先要对这三个方面有意识，我们才能够想到要去观察自己在这些方面做得好不好，而这一点，通常都可以通过放慢速度来辅助。例如，讨论问题时，别人讲完话，强迫自己数 1-2-3，然后再讲话；如果觉得对方讲得不对，在讲话之前，提醒自己采取“我理解你的意思是……，我有些不同的看法，……”这样的句式，等等。

而坦诚沟通，在方法技巧方面，可以学习《非暴力沟通》一书中的方式，通过它建议的讲观察、讲感受、讲自己的需要、讲自己对对方的请求这个表达自己的套路，更好地、非暴力地表达自己的意思。

持续改进的方法技巧方面，推荐可以学习《敏捷回顾》一书中的相关实践并尝试落实，也可以考虑学习美军 AAR、《复盘 +》等相关知识，比如 AAR 的基本流程：我们打算做什么？实际发生了什么？成功之处是什么？不足之处是什么？有什么改进或创新的机会？下次我们将怎么做？

当然，知识是一方面，更重要的是一定要练，练的时候，最好找一位也在培养这些技能的你信得过的同道，让他 / 她来观摩你的实践过程，事后你们一起做一个迷你回顾，根据对方的反馈来提升你自己实践这些提升方法的能力。

总的来说，对于刚刚走上技术领导者 (Technical Leader) 类型岗位的员工来讲，要习惯从以往只要自己做好就一切都好的状态，转到大家好才是真的好的状态。而领导力，简单来讲，除了本身对技术的掌握，还要注意人员管理和沟通相关的内容，取决于不同的组织，未必你需要管理这些人，比如薪水、绩效等，但是你一定会需要负责让这些人能够理解和正确地使用技术完成任务。以前你可能 90% 以上的精力都投入在技术上，而现在，这 90% 中的 20% 甚至更大比例的精力，都要用于提升整个团队的技术能力，毕竟，你的 20%*1 个人，换回来的可能是 20%*9 个人的整体效率提升。

感谢收听，我们下期再见！如果你觉得这篇文章对你有帮助的话，也欢迎把它分享给更多的朋友。

作者简介

徐毅，华为云 DevCloud 首席技术布道师，华为 Cloud BU 软件开发云产品部、华为研发能力中心特聘敏捷专家顾问，前 IBM 大中华区敏捷及 DevOps 卓越中心主管，前惠普企业服务资深敏捷顾问，前诺基亚移动设备敏捷及精益教练，前诺基亚网络全球敏捷转型中心精益及敏捷教练，业内知名敏捷教练及顾问，IT 书籍译者。



技术领导力 300讲

每个技术人都应该知道的管理心经

梁宁 / 著名产品人
张雪峰 / 饿了么CTO
陈皓 左耳朵耗子 / 知名创业者
许式伟 / 七牛云创始人兼CEO
李大学 / 前京东CTO
汤峥嵘 / turtorABC COO
右军 / 蚂蚁金服
程浩 / 迅雷创始人
郭炜 / 易观 CTO



新版升级：点击「 请朋友读」，10位好友免费读，邀请订阅更有**现金**奖励。

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 第142讲 | 徐毅：五星级软件工程师的高效秘诀（二）

下一篇 大咖对话 | 徐毅：打造高效研发团队的五个维度及相关实践

精选留言

 写留言

由作者筛选后的优质留言将会公开显示，欢迎踊跃留言。