

第24讲 | 996、987，程序员加班文化你怎么看？

2018-05-24 TGO鲲鹏会智囊团

技术领导力300讲

[进入课程 >](#)



讲述：黄洲君

时长 10:40 大小 7.33M



某日，在 TGO 鲲鹏会全国会员群里，一位会员说了句“刚开始实行 996 一个半月，就有人提出离职了”。这一话题马上引起许多会员的共鸣，由此展开了热烈的讨论，其中不乏许多精彩的观点与实用的经验。加班文化，是很多技术管理者绕不过去的困惑，到底应不应该加班，怎么衡量加班的成果，怎么加班才不会让团队的兄弟们反感？为了解答这些问题，我们邀请了几位当天参与讨论的技术领导者写下了自己的观点，供大家参考。

启赞金融 CTO 马连浩：

启赞金融的技术团队规模近 100 人，当前实施 996 的工作时长。我个人工作时长除了和团队一起 996 之外，还会有非坐班时间的支持工作，比如融资支持，商户谈判支持和战略讨论，实际工作时长远超 996。

支撑员工接受高强度的工作时长无外乎是工作内容的高度认可，有温度的管理氛围，高度协同的工作同事，当然还有合理的物质回报。

长期加班必须在工作产出的有效性上，判断自己的工作内容和研发项目是否符合能够有效提高公司的销售业绩，能够有效降低公司的运营成本，能够符合公司未来战略布局，符合度的高低和工作产出的有效性成正比。重复劳动和返工对一线员工影响很大，这块需要技术负责人来把控，保证技术团队接收到的需求是正确的。

任何工作投入和产出都是成正比的，加班实际上是一种时间投入，内外培训和员工分享同样是投入，是在效率提升上的投入，在身心能够承受的范围内，合理提高时间上的投入，肯定在产出上会有正反馈。当然有个前提是加班要建立在工作需要上，提高工作的有效产出上。

更重要的是，让员工建立主人翁意识，认为是公司命运共同体的一部分，为自己的事业而奋斗，很多抱怨和不解自然也就烟消云散了。同时，公司后勤要跟上，比如下午茶，加班水果等体贴式福利还是要到位，让马跑，还要让马吃草。

今日头条上海研发中心负责人，前 WeWork 亚太地区技术总监陈满砚：

我目前刚刚离开 WeWork 加入今日头条。之前在 WeWork 时的团队分散在亚洲各地包括澳大利亚，规模在 50 人。可以在家完成工作，生病可以 MC。

我自己没有固定工作时长，也没有特定的休息日，毕竟作为亚洲和美国的枢纽，我是单点链接，累计时长应该在 50 小时一周，如果加上因为工作需要的应酬和洽谈，应该在 60 小时左右。

工程团队由于没有特别可以量化的指标（KPI），所以我们都是 OKR 驱动的，而 OKR 是自上而下的传输，为了达到公司的短期 / 中期目的而努力，所以这个作息只适用于工程团队，我们的销售等团队的工作时间也会比工程团队多一些。

我觉得加班在目标明确的情况下是必须的，比如 release 出问题了，比如吃鸡要一个月上线等。可是加班不应该上升到一种文化，更不能宣传这种奉献，因为我们都清楚 IC 的权利是没有保障的，而公司的利益是有明确的保障的。

我们都知道，有流水线程序员（code monkey），有程序员（engineer）。我不否认，流水线必然会战胜小手工作坊，可是同时我们也要知道，流水线上的每一个人每一个部件都是可以随时被取代的，当 AI 升起，流水线程序员肯定是会被直接淘汰的，我希望我们能发现

和培养出更多的程序员，培养他们独立思考的能力，做一些对我们这个技术产业增值的事情。

爱因互动创始人兼 CTO 洪强宁：

爱因互动目前属于较早期的创业公司，技术团队只有 30 人左右。我们不实行 996 也不实行 987，而是五天工作制，弹性上下班时间，全公司实行，从创业第一天开始就是这样。2017 年全年离职率为零。

但是这并不意味着我们是一家慢悠悠的养老型公司，相反，虽然我们没有实施 996，但无论是夜晚还是周末，大家热情高涨加班冲刺的情况比比皆是。作为一家高速增长的创业企业，事情多，期限紧是常态，碰到事情做不完的时候必然需要依靠加班。但我们不把延长上班时间作为工作进度的保障，而是依赖频繁公开的进度沟通，依赖对交付物的质量要求，使得团队成员无论是否加班，都把产出作为首要目的，避免“为了加班而加班”的情况出现。

软件开发是一个高度创造性的工作，为了提高产出，相比于简单粗暴的延长工作时长，我们更倾向于把精力放在增强技术平台、完善工作流程、打造学习型企业文化上，以及更重要的，精挑细选有足够强的自驱力，能融入到团队文化中的人上。

“我们认为用在办公室出现的时间长短来评价一个工程师的产出是缺乏逻辑的。需要加班的场景，一定是因为有事情需要在限定的时间范围内完成，只要事情完成了，大家应该充分享受闲暇的时光。”

这个是我们的招聘文案，我们也是这么做的。

慧安金科高级产品研发总监马宇翔：

我从 955（偶尔还需要倒时差）的工作（4 年）到创业公司 955、996、987 的工作（10 年）都经历过。

首先我认为，不要用“自己的认知”来看待和定义问题，对于创业公司的初创阶段来说，不管是 955、996、987 都是种工作模式，暗扣在企业文化这个大主题下面，只是种表现形式罢了。

创业公司在初创阶段，创始人的性格和工作模式会很具备代表性，所组建的核心团队和对公司认可的初期成员也是对公司、创始人、工作模式的认同。

不能抛开客观条件谈这类开放式的话题，客观前提条件是：创业公司（初创阶段）、核心小团队、企业文化和创始人风格、高效且高度认可的团队成员，在超出劳动合同规定工作时间范围以外的工作，是否界定为加班或加班文化，这一点因人而异了，毕竟每个人的三观和认知并不相同。

我自己目前 987 半年了，依然不认为很辛苦或过于劳累，这样的生活方式与工作方式早已是习以为常的事情，虽然每天八点看似很晚，但要考虑到北京的交通问题，很多时候七点半晚高峰才退去的时间点，八点以后有选择性的文体活动，比如说我可以保证每周 2 次篮球 2 次健身 1 次纯娱乐放松，并未感觉到时间不够或工作严重挤压生活时间。只要这样的生活模式不会影响到身体健康、家庭、朋友、自己的兴趣爱好，也是种不错的生活方式与工作方式的平衡。

二维火产品研发中心副总裁 芦宇峰：

二维火的技术团队大概在 400 人以上，去年我们实行了大半年 996，因此离职的技术人员大概有 3%。

衡量技术人员绩效，当然不能用工时。时间确实不重要，有质量的进度才是重要的，毕竟竞争对手有时候强大到不拼命不行，比如我们的对手是美团，融个资都比公司估值高十倍，你想想有多让人绝望。也招不起百把个博士或架构师，只能用勤奋弥补了。

行业不一样，客户不一样，战略也就不一样。我所处的行业很大一部份是传统软件，我们的客户这些餐饮老板，在见面第一件事不是看你的产品有多好用，而是给我们一张五六页的纸，上面写着几百条功能列表，如果我们的产品覆盖了 80%，才谈下一步。所以，我们对功能量有很大的要求。

任何所谓好的体验，大数据带来的价值，节约了多少成本带来了多少客流，都要建立在整个产品体系的完善上。所以我们是劳动密集型企业。

996 其实是一个概念，或者是一个动员，其实在具体控制上，大部份员工都是早上 10 点左右才到，晚上 8 点半左右离开，这样就行了。还有一些基础要做好，比如绩效奖励，晚餐宵夜零食打车，再加上项目的各种庆祝，中午休息时间加长。非 996 的时候多一些活动和调休，比如周五周六晚上不加班，。实施方法如果得当，996 也不是万恶的。

公司业务快速增长，才是最好的团建。最终还是要回到结果上。如果结果好，那就都好。

众安在线财产保险股份有限公司技术总监 陈天予：

我们公司目前现状是 99N (N=2~4) , 每周平均会有两三天加班。在项目或业务需要的时候才会长期开启 996 模式。特殊制度执行时长一般根据项目周期来。高强度情况下最多有过连续 2 个月的 996 状态。

加班只是一种手段, 没有哪种手段是万能而不可替代的。但是为了追求更高的目标和自我价值, 但凡能用的手段我们都应该用到极致, 这其中自然也包括加班。毕竟世间唯一公平的是时间, 要追求更多, 加班已经是我们能选择的成功率较高的手段了。

对于提升团队产出, 首先是团队的使命感培养, 只有团队有一致的目标及使命感, 非常清楚 “Why? What? How? ” 这三个经典的问句的答案, 这样的团队一定能在相同条件下爆发出更强的战斗力。

其次是建立透明公开的奖惩机制, 在日常工作中对典型情况及时快速的进行奖惩及团队宣导, 尤其是奖励这块, 能极大地发挥榜样作用, 激发大家的激情和竞争意识。在肯定其工作成果的同时也要不断的给予其更高的要求和挑战。

最后是做到足够的人文关怀, 尽可能去关心员工的心理状态和生活情况, 在组织有能力的情况下帮员工去解决些后顾之忧或者帮助员工来更好地履行家庭责任。当员工能平衡好身心、家庭的关系时, 必定能爆发出更大的工作热情和工作效率, 从而提升团队产出。

写在最后

你所在的团队, 工作时长是怎样的? 你对加班抱有什么样的态度呢? 欢迎留言与我们交流。

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23讲 | 产品技术团队OKR使用法则

下一篇 大咖对话 | 技术管理者应该向优秀的体育教练学习

精选留言 (8)

 写留言



一缕青云丝

2018-05-25

 7

这里大多数都是个人的观点，各位都身为管理层，自然有较高的意愿去奋斗，而多数是流水线程序员，在他们看来加班也只是重复劳动，甚至很多公司即使在工作不繁忙的时候也在加班，加班给领导看的情况也屡见不鲜。事实上没有人对做一件有意思的事而加班造成抵触，只是对于普通员工他们感觉做的并不有意思。

展开

作者回复: 文中的几位管理者对于“为了加班而加班”都持明确的反对态度。帮助团队成员找到奋斗目标，点燃工作激情，也是管理者的使命之一。



david++

2018-08-07

👍 6

提高工作效率才是关键！每天工作的时间越长，效率越低，加上很多人都有拖延症，不到最后一刻不着急啊！真正优秀的程序员一天集中注意力搞5-6个小时已经很牛逼了！996完全就是压榨别人的时间，降低工作效率，管理有问题的表现，不应该提倡！个人看法！



😊

2018-07-16

👍 2

所以你们拿一份薪资就是copy了三个字？所以你们自己很煞笔还把所有员工作为煞笔？



薛辉

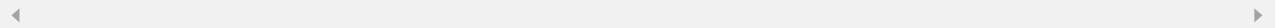
2018-05-24

👍 2

我想知道是不是都是年轻人或者没有孩子的，如果有孩子是不是钱给的够多？不然996模式下家庭必然无法顾及，因为孩子上学需要接送，没有老人帮忙，晚托最晚到7点，阿姨贵又不放心，另一半也是程序员，所以。。。

展开 ∨

作者回复: 基本上都是有家庭有孩子的。物质激励当然也很重要，更重要的是做的事情是不是自己喜欢的。家庭方面难免会顾及得少一点，家人的支持很关键。



duan

2018-10-07

👍 1

加班，典型的时间换进度（注意，不是效率的提升），直接的好处，提升进度，直接的坏处，体力的消耗，其他非工作时间的挤压。主动的或者短期的加班，能保证质量和进度。非主动的，长期的，相关保证手段不到位(进度把控，考核，激励等)，一定会影响士气和质量，效率下降是必然。为啥不适合加班，我之前也认为我们软件开发是一种创造性的工作，想想我们的流程，需求分析/整体设计/详细设计/开发测试/上线/监控反馈，确实。...

展开 ∨



eastwinter

2019-02-13

👍

长期加班是管理者无能的表现，加班是最简单（却未必有效）的提高产出的手段，在大一点的公司，有时加班是团队leader媚上的方式，因为做不出好的成果，只能靠加班博取苦劳

展开 ∨



李

2018-08-27



不赞同全员996，可以特殊项目轮换人员996（比如一个项目需要5人996，可以8个人来参与，只要保障5人996即可，项目时间得到保障）

全员996只能说明两个问题，一个是管理肯定有问题，另一个大部分员工对公司认可度可能会有问题。

作为技术出生的管理者，我深刻明白一个道理，不管什么情况长时间连续加班一定会导...

展开 ∨



张文敏

2018-05-31



之前我们也是实行了一年多的996的上班模式，发现其实很多普通员工，会有点拖延症，拖到最后一天去完成。也有员工抱怨，只有一天放假有时候很难安排时间... 现在实行995的方式，有周六日双休，任务尽可能在工作时间做完，任务的开发周期时间由程序员自行评估，周六日加班可以调休，但是这种方式下，又会有个别员工，故意把开发周期延长，然后周六日开班，享受调休福利。针对这种方式，有没有一些好的建议，谢谢！

展开 ∨