

## 第29讲 | 被80%的人误解的工程师文化

2018-06-04 特赞CTO 黄勇

技术领导力300讲

[进入课程 >](#)



讲述：黄洲君

时长 11:22 大小 7.81M



软件开发是一场需要集体智慧的运动，它的成功不完全属于团队中任何一个人。然而，团队成员们做人做事的风格却不完全一样，因此我们需要一种叫做“团队文化”的东西，通过它让大家的心聚集在一起，齐心协力完成目标。

本文将从团队文化入手，站在软件开发的视角，讲述工程师文化是如何打造出来的。文中会包含一些可立即落地的实践方法，大家可根据自身实际情况，灵活运用。

下面，我们就一起聊聊关于团队文化的那点事儿吧。

### 什么是团队文化？

我们认为，团队文化主要包含以下三个方面：

团队气氛

做人原则

做事方式

我们先说“团队气氛”。我们每个人都希望团队有个好的气氛，都不希望气氛变得糟糕，因为气氛糟糕会让人的心情变得糟糕。我们的工作性质决定了，我们每天都要与人协作和沟通，如果缺乏好的团队气氛，合作关系将变得冷漠，工作也将失去激情。

然而，营造好的团队文化，起到决定性作用的就是团队领袖。公司就是一个最大的团队，公司文化取决于公司老板。道理很简单，团队成员能否加入这个团队，是由这位团队领袖决定的，他决定了人的构成，人决定了团队的气氛。

团队文化也包括“做人原则”。坦率地说，团队中每个人的性格可能不尽相同，性格必然多元化，性格也必须求同存异，同类型的人只会让团队的短板更加明显。我们相信，没有完美的个人，只有完美的团队。但是，做人原则与人的性格不同，做人原则是态度和行为的根基，如果这个根基就不对，那么也很难做成一件成功的事情。

团队领袖就是团队做人原则的根基，他说的每一句话，做的每一件事，团队都看在眼里，大家都以他为标准。如果团队领袖是一位正直的人，那么邪恶的人也无法留在他的团队中。正所谓，物以类聚，人以群分。

做人原则决定了“做事方式”。如果团队都是性格直爽的人，那么一定是有话直说，对事不对人；如果团队都是溜须拍马的人，那么一定会让领导笑口常开，用表象去掩盖事实。不得不说，在一些互联网公司中很多老板（也包括一些领导），他们很喜欢看数据，很相信数据，认为公司是一家数据驱动型企业。如果没有一个求实的企业文化，员工就会拿数据来欺骗老板，因为老板相信数据，员工就会给老板看到数据。

事情做不做都在那里，做的方式不同，效果也会完全不同。一位求实的员工，一定会用数据说话，但不是单纯地给老板看数据，他会将数据背后的本质原因分析给老板听，帮助老板正确地做出决策。团队的做事方式同样也取决于团队领袖，他是怎样的人，就会带出怎样的团队。

综上所述，团队气氛、做人原则、做事方式这三点构成了团队文化，而且这三点都由团队领袖来决定，如果你就是这位团队领袖，不妨思考这样三个问题：

你想要怎样的团队气氛？

你的做人原则是怎样的？

你的做事方式是怎样的？

把以上三个问题的答案写在纸上，反复思考自己是不是这样的，想明白后就去亲自实践，用写下来的这些准则去要求自己。当自己违反了这些准则时，思考为什么会这样？到底出了什么问题？

我曾经写过以下 5 条行为准则，自己一直都在努力践行，这些也是我们的团队文化。

守信 —— 为自己的承诺负责

进取 —— 勇敢面对新的挑战

高效 —— 追求高效工作方式

学习 —— 不断学习新的技能

分享 —— 乐于分享个人收获

其中，守信是做人的原则，进取是做事的态度，高效是做事的方式，学习是对自己的要求，分享是对团队的贡献。

需要注意的是，团队文化必须体现在平时的日常工作中，通过文化来影响整个每个人，通过文化来指导团队的行为，通过文化来融入更多的新人。团队文化不是喊出来的口号，也不是贴墙上的标语。只有我们心中认可的文化，才是真正的团队文化。

既然我们都是软件工程师，那么我们也需要有自己的文化，我们需要的是“工程师文化”。

## 什么是工程师文化？

弹性的工作时间、优雅的办公环境、穿着自由且随意、做自己喜欢的工作、工程师们说了算.....这些是工程师文化吗？显然不是，这些只是工程师文化的表象，而非本质。学习工程师文化，一定要抓住本质，否则舍本逐末，不伦不类。

有些互联网创业公司，对外号称弹性工作时间，但当员工做完当天工作并按时下班时，老板却认为这些员工不够努力，他们都在打工，而不是在创业，老板因此感到心寒，但束手无策，只能在内心里埋怨。当这样的事情屡次发生后，老板对员工会产生更加强烈的不满，离员工的距离也会越来越远，从而不再信任他们。

我有一位朋友，他在一家公司做技术高管，公司提倡工程师文化。他的老板经常对工程师们说：“大家白天写代码，晚上可以做业务嘛，这么早下班回家干嘛呢？做业务的同事天天加班到深夜，凌晨给他们发微信，他们都是秒回的”，当老板说出这句话时，也就注定了，这家公司不可能拥有真正的工程师文化，他们公司所号称的工程师文化其实都是表象，老板根本就不理解工程师文化，公司也留不住优秀的工程师。

果不其然，这位技术高管无法承受老板的态度和行为，选择了主动离职，他的离开影响了整个技术团队的稳定性，导致优秀工程师大量流失，公司业务也受到了影响。

我们认为，工程师文化是以共同解决实际问题为目标的团队文化。工程师文化并非由工程师们自发创建，更不是工程师们的一种自嗨行为。工程师文化是由企业文化所决定，企业文化由老板所决定，老板必须理解工程师这样的人群，才能把合适的工程师放在合适的位置上，才能真正领悟工程师文化的真谛，才能做成一家真正的互联网产品技术型公司。

可以抽象地认为，工程师文化只是一个代号，一种象征。工程师文化强调的是团队有目标、有分工、有协作，而且团队所解决的是当前面临的实际问题，并非是一些不切实际的目标，更不是加班这种表面上的东西。

工程师文化并非一个人或几个人就能打造起来的，需要公司老板以及高管们的认同，自顶向下的影响并鼓励自己的团队。老板必须懂得工程师这个职业，必须深刻理解工程师文化。

## **怎样打造工程师文化？**

如果你是一位技术负责人，你的老板却并太不懂技术，你很希望打造出工程师文化，这样对外容易招聘，对内也能让团队更加融合，工作更加高效。此时你需要掌握正确的操作方法，才能打造出良好的工程师文化，否则后面迎接你的将是一场噩梦。

你要做的第一件事情是，让老板理解软件开发是一项工程，需要工程师们一起合力完成，还要让老板看清工程师的价值。因为在不懂技术的老板眼中，工程师的成本是相当昂贵的，他们做的东西自己又看不懂，不知道钱花得有没有价值，工程师们每天都在做什么？为何做一个项目不能直接开干，还要先去估时？估时会不会有水分？

我们必须站在老板的角度去理解他，把他心中的这些顾虑全部排除掉，让他觉得软件开发是一项伟大而复杂的过程，需要工程师们用科学的方法来避免风险，从而让项目得以顺利交付。很多技术负责人可能都忽略了这个过程，导致后面做的一系列事情，老板都看不懂，也不认为有价值。

当你让老板理解了软件工程以及工程师价值以后，接下来可以做以下几件事情：

让团队扁平，自己和团队一起工作

没有 Leader，只有 Owner

没有“你们”，只有“我们”

一切都以数据说话，分析数据的本质

可以加班，但拒绝无意义的加班

以上这些观点，首先你需要确保自己能做到，你的团队才会做到，你才有可能打造出真正的工程师文化。

接下来，你需要不断培养队员们的软技能，其中有 3 点非常重要的态度，这些态度决定了团队做事的行为：

1、主动担当任务，并非被动等待

2、具备用户思维，产出有用成果

3、具备服务意识，乐于帮助同事

除此以外，你还可以考虑做到这些事情：

让大家成为朋友

缩短项目迭代周期

为每个项目找到 Owner

选择最合适的技术

技术尽可能自动化

注重代码质量

建立开放与共享

预留学习时间

不追究任何责任

只招最对的人，不招最贵的人

你可以组织一些有意思的活动，比如：茶话会、小黑屋、经验分享、内部演讲、摄影比赛、话题辩论、体育活动、健身、户外运动、技能培训、读书会、黑客马拉松等，只要对团队成长有帮助的活动，你都可以去大胆尝试。

## 写在最后

打造一支高效的研发团队，我们至少需要关注四个方面：组织架构、研发流程、绩效考核、团队文化，这四点缺一不可。其中，团队文化是至关重要的，它是团队价值观的主要体现，是大家做人做事的行为准则。

我们非常提倡工程师文化，但也要有正确的方法去打造工程师文化，需要让自己的上级产生信任感，也要让自己的下级产生幸福感，我们必须做到这些，才能打造出真正的工程师文化。

我已在《技术领导力 300 讲》发表了 4 篇关于“打造高效研发团队”的系列文章，这几篇文章的内容还比较片面，不一定能完全帮助大家解决现在所面临的问题。深知自己水平有限，但我愿意分享，愿意和大家交流成长的点点滴滴，还请大家不吝赐教。

## 作者简介

黄勇，现任特赞科技 (tezign.com) CTO，图书《架构探险》作者，Smart 开源项目作者，[TGO 鲲鹏会](#)上海分会董事会成员，QCon 讲师。十年以上互联网软件架构与技术管理经验，擅长敏捷开发，推崇“轻量级”架构思想。喜欢阅读，热爱交流，乐于分享。

---

# 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 大咖对话 | 让团队成员持续的enjoy

下一篇 第30讲 | 关于工程师文化的六个问题

## 精选留言 (3)

 写留言



茜茜如佳人

2018-06-04

 4

很赞的工程师文化讲解，的确很多人对此都有误解。真正的工程师文化，任重而道远~



路加 | ...

2018-06-28

 1

可以在研发流程上深入展开一篇文章吗？

展开 



路加 | ...

2018-06-28



可以在研发流程上深入展开一篇文章吗？

展开 ✓