

第174讲 | 邱良军：打造高效技术团队，你准备好了吗！

2019-02-20 极智嘉研发总监邱良军

技术领导力300讲

[进入课程 >](#)



讲述：刘飞

时长 11:11 大小 10.25M



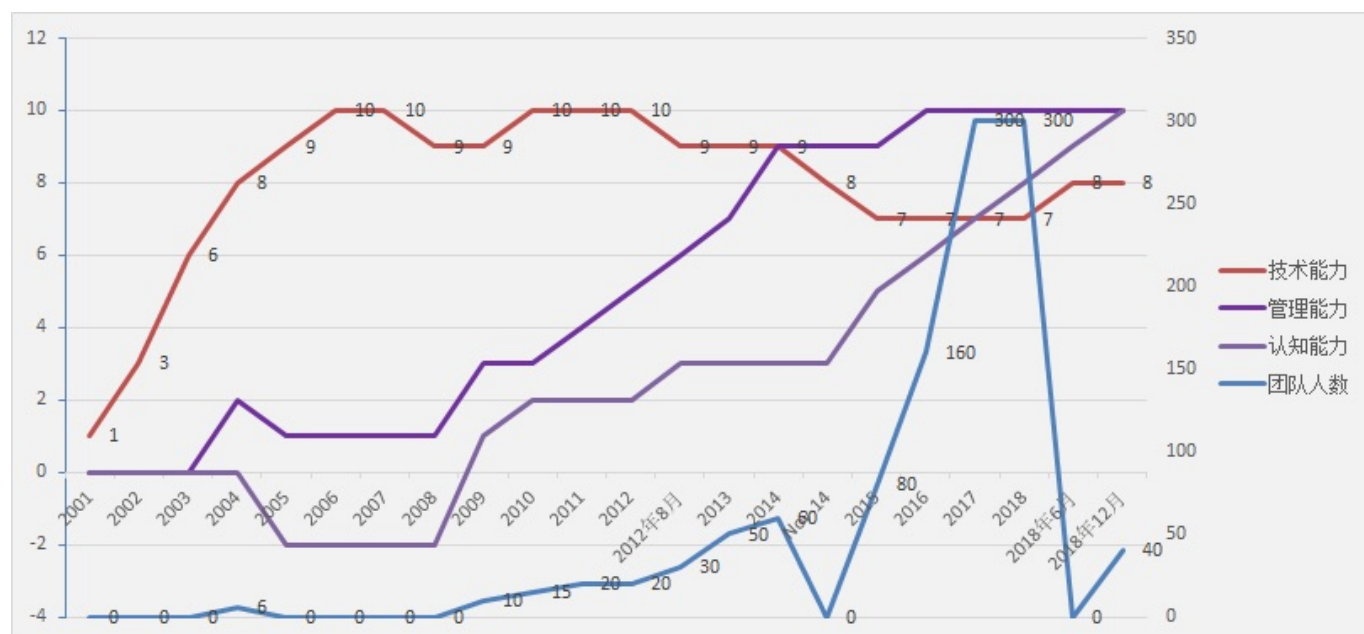
你好，我是极智嘉研发总监邱良军，是个有 18 年工作经验的 IT 老兵，做了近 10 年软件开发，俗称码农；而后从事 IT 管理工作超过 8 年，包括研发管理、项目管理、运营管理。接到极客时间的约稿后，试着介绍分享一下自己在打造技术团队方面的经验。这是一个比较大的话题，详细说起来可以写一本书，在此主要结合我的实际工作及所学理论分享一下。

写在前面

在 18 年的职业生涯中，我从一名专注技术的码农，到研发经理，再到研发总监，中间踩了无数的坑，体验了从技术到管理的各种艰辛历程，也不断学习各种理论慢慢悟出了很多道理。我的成长阶段大体上分为三个阶段：

1. 学习各种技术技能自己做事；
2. 带领团队做事；
3. 找人、组建团队、用好每个成员做事。

如下图所示，我提取了成长过程中的几个数据指标，一类数据是管理的团队人数变化，一类是技术、管理、认知能力的变化（自我打分），绘制成了个人的成长曲线图。



技术团队打造前的准备

在准备打造一支技术团队前，先看看自己当前的现状如何？你是从零开始组建一支技术团队，还是改进现有的技术团队。不同场景、不同条件、不同现状、不同阶段所使用的方法都有差别，没有一套放之四海皆准的方法，我们应该根据具体情况作出具体应对。下面我列出六个技术团队种类，你可以对比一下自己的具体情况。

首先，需要思考一下：要打造什么样的技术团队？

1. 临时性研发型团队：临时承接系统研发任务，项目结束后团队解散；
2. 外包研发型团队：承接软件外包项目，或按工时付费的软件外包项目等；
3. 离岸外包研发型团队：承接国外或者异地转移的部分软件外包系统开发；
4. 业务研发型团队（2B 业务）：给自己公司业务发展做产品系统方案，自研自用，迭代开发完善产品，支持业务的发展，扩大抢占市场；
5. 产品研发型团队（2C 或小 B 业务）：做行业产品的系统解决方案，一般有行业 SAAS 平台开发，行业软件系统开发，比如餐饮系统、信贷系统、呼叫中心系统等等；
6. 技术研发型团队：做技术基础软件研发，比如 PAAS 平台，中间件、数据库、报表类等工具产品。

其次，是从零开始还是改造现有的技术团队，改造技术团队需要分析是处在以下哪种情况：

- 1. 改造自己组建的团队，让它提供更专业的服务，支持业务更好的发展；
- 2. 由于职位调动，空降并接管一个技术团队，更进一步发展团队；
- 3. 作为救火队员空降到一个问题团队，需要你稳定团队，并把它打造成有技术范的团队；

在确定了团队目标和当前状态后，根据实际情况去搭建团队，需要思考的关键点有：

- 1. 团队定位：项目驱动型、业务驱动型、 技术驱动型.
- 2. 薪资预算：公司所能提供的薪资在行业内的水平分析
- 3. 公司声誉：公司在业内的排名，是否是新兴行业
- 4. 行业要求：除了技术以外，人才是否需要特定的行业背景，比如英文能力要求
- 5. 人才市场特点：当地人才市场的分布，人才聚集的公司及地点
- 6. 时间要求：团队组建的时间要求和时机情况
- 7. 团队负责人：个人背景及魅力，行业影响，管理能力，领导力等
- 8. 核心团队：核心团队如何获得
- 9. 领导授权：放权是否足够，是否有充分的权力做决策

团队类型	主要特点	团队规划
项目驱动型	1. 软件外包为主，项目具有一次性，做完后会换其他项目做；短的几个月，长的项目会有1年，甚至几年的。 2. 流程、项目管理非常重要，确保项目按时交付，具有明显的成本、进度、范围的控制。 3. 项目一般来自于“业务型”团队来不及做的系统或者没有开发团队，大系统改造、重构、新系统开发等。 4. 团队对技术的要求相对是比较低的一个等级。	需求分析员BA 项目经理 开发组长/开发团队 测试团队 架构师（大项目）
业务驱动型	1. 为业务发展做支撑，开发迭代速度比较快，多数互联网企业属于这个类型。 2. 系统设计要有产品化思路，能支撑业务的增长，当前投入是为了未来获得回报，能讲故事获得融资。 3. 团队对技术的要求会有所提升，技术对业务的支撑要有一定的前瞻性。	产品经理 开发组长/开发团队 测试团队 运维支持 架构师
技术驱动型	1. 一般是指大型软件公司的架构组、基础组件团队，比如阿里、百度等；或者开发工具的软件公司，比如金山、360、TiDB等。 2. 软件的复用性最高，解决普遍的技术或者工程效能问题。团队对技术要求最高一个等级。	技术专家 架构师 开发团队

如上图所示，我们再来看一下不同定位类型的团队分别具有哪些主要特点，搭建相应的团队时要做怎样的规划。

如果是项目驱动型的团队，它的主要特点有：

1. 以软件外包为主，项目具有一次性，做完后会换其他项目做；短的项目几个月，长的项目会有 1 年，甚至几年时间。
2. 对于这样的团队来说，流程、项目管理非常重要，要确保项目按时交付，具有明显的成本、进度、范围的控制。
3. 项目一般来自于“业务型”团队来不及做的系统，或没有自己开发团队的公司需要做项目发包，比如大系统改造、重构、新系统开发等。
4. 项目驱动型团队对技术的要求处在一个相对比较低的等级。

此时团队规划中应该有需求分析员 BA、项目经理、开发组长 / 开发团队、测试团队等，如果是大项目的话，还需要有架构师。

如果是业务驱动型的团队，它的主要特点有：

1. 为业务发展做支撑，开发迭代速度比较快，多数互联网企业属于这个类型。
2. 系统设计要有产品化思路，能支撑业务的增长，当前投入是为了未来获得回报，能讲故事获得融资。
3. 团队对技术的要求会有所提升，技术对业务的支撑要有一定的前瞻性。

这时团队规划中应该有产品经理、开发组长 / 开发团队、测试团队、运维支持、架构师等。

如果是技术驱动型的团队，它的主要特点有：

1. 一般这类团队是指大型软件公司的架构组、基础组件团队，比如阿里、百度等；或者开发工具的软件公司，比如金山、360、TiDB 等。
2. 软件的复用性最高，能解决普遍的技术或者工程效能问题。
3. 团队对技术要求处在最高一个等级。

这样的团队规划中应该有技术专家、架构师和开发团队等。

此外，团队负责人和公司人力资源部门需要清晰理解对人才的定义，关于人才定义可以参考我之前分享的“人才画像”一文。先列出这些基本信息，再使用 SWOT 工具做优劣分析对比，找出当前的优势，扬长避短，就可以开始“撸起袖子加紧干”了。

说了这么多，那我是怎么做的呢？下面我先分享自己五段不同的经历，再说说在组建团队的准备阶段，我们需要做什么。

第一段，当时我临时组建了一个团队来完成一个临时性的项目，团队人员是流动的。核心人员是从其他团队借调的，另外临时招聘了几个刚刚入行的新人。客户对接、需求分析及任务跟踪都是我自己做的，总体上比较顺利，项目完成后团队就解散了。由于是在外企，同事关系比较简单，项目工期也不紧张，所以没有做准备工作。

第二段，我的职位升级后调任一支 15 人左右的团队负责人，任研发经理负责一个系统的研发交付，当时已经做码农近 10 年，但管理方法欠缺，因此恶补了很多管理方面的知识。

第三段，空降到一个 30 人的团队，准备工作主要是了解团队成员及系统开发的情况。

第四段，从零开始将团队发展到 300 人，开始时完全被忽悠，中间无数次想放弃退出，最后坚持下来，收获非常大，当时没有做任何准备工作，完全是摸爬滚打过来的。

第五段，从零开始快速组建创业团队到 40 人，此时组建团队已经轻车熟路了，基本上是按照本文所写的套路去做的。

通过自己数次组建团队的经验，在准备工作阶段，我们需要做的最重要的事情主要有六点：

1. **向上管理**，观察你老板的为人是怎样的，是否获得充分授权及信任。
2. **干系人分析**，如果有条件的话，做一次干系人分析，包括你的老板，公司内部的各种角色，分析支持者与反对者（多从对方角度想想为什么？），还可以想想哪些是会帮助你的朋友，哪些是会落井下石的，联系那些不经常联络的朋友，扩大一下社交圈。
3. **设立目标**，在前进的路上不断看看是否偏离大目标，同时每个月设立可以完成的小目标。
4. 充分发挥**SWOT 分析**中的优势项，快速做出成果，给大家信心。
5. **确立核心骨干**，这是准备阶段最重要的事情之一。
6. 建立**随时沟通、积极沟通、勤奋沟通**的心态。

以上每个 Topic 都足够写个长篇大论来分析讨论，也是我认为最最重要的事情，需要反复学习、反复体验、反复思考。另外，学一点项目管理知识绝对是有好处的，很多事情使用项目管理的方法去做，就成功一半了，这次的约稿写作，我也用了项目管理的方法。

最后，由于打造技术团队的话题较大，我将分为几个篇章来讲，本文主要分享了搭建团队之前要做的准备工作，之后的每篇文章也都会以理论结合我自己的实际情况来分析，并分享一

些心得体会。欢迎持续关注，也希望你在听读的过程中能够根据自己的具体情况作具体分析，因为只有完美的理论，没有完美的现实。实际工作中的项目 / 任务 / 团队千差万别，我们自身的情况也千差万别，需要根据实际情景灵活机动的应付各种情况，解决各种问题。

我认为在有限的条件下完成设定的目标才是一个合格的团队负责人，拿到 PMP 认证只是认可了你的管理理论水平，实际能力还需要通过做项目带团队来验证，并且只有通过做项目才能得到提高。理论可以作为指导，实际解决问题不能拘泥理论，需要把“十八般武艺”都用上。当你能利用学到的理论，结合实际工作磨练，把理论和实际结合起来，并不断优化提炼出最好的经验（Best Practice）时，你的能力才能得到真正提升。

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

邱良军，极智嘉研发总监，TGO 鲲鹏会会员，负责组建极智嘉苏州研发团队，以及筹建苏州研发中心，4 个月将团队发展到 40 人，并承接两个系统开发，数条支持线的工作。曾在新电任职超 10 年，带领团队交付数个项目，团队峰值人员超 70 人。2014 在文思海辉担任总监，从零开始将团队带至 300 人。18 年 IT 老兵，管理经验丰富。

极客时间

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

郭敬明 / 作家

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。

上一篇 第173讲 | 于人：研发团队人均产能3年提升3.6倍的秘诀（下）

下一篇 第175讲 | 邱良军：打造高效技术团队的人才招聘攻略

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。