链滴

我是如何失去团队掌控的?

作者：jianzh5

原文链接：https://ld246.com/article/1577960689978

来源网站：链滴

<img src="https://ld246.com/images/img-loading.svg" alt="" data-src="https://b3logfile
com/bing/20190108.jpg?imageView2/1/w/960/h/540/interlace/1/q/100">
我是一个不合格的技术总监，在过去的快三个月里。我带着从 40 多个人的研发团队（包含需求开发、测试）里抽调出 20 多个人去为公司开疆拓土。在这快三个月中，我们一起奋战奋斗拼搏。在程中，我通宵时间超过半个月，干到凌晨 4/5 点的日子数不胜数，干到凌晨 1/2 点日子更是习以为。整个团队绝大多数人近乎两个月没有周末，辛苦异常，是实实在在的高峰体验。但是三个月后，我着失败和一身的惨痛教训回到公司。
我在这次的经历中感受到了我是怎么失去团队掌控力的。我所谓的团队掌控，不是说兄弟们不听排，不按计划行事。而是我对整个开发团队、测试团队、需求团队都有了新的认识，重新认识了团队重新认识了这二十多个人。因为对个人和团队的能力判断误差和对项目难度的判断失误，导致了这次痛的教训。
我把我所面临的的困境和遇到的问题分享给大家，也将把我所做的决策分享给大家，并把我所意到的错误分享给大家。希望能给每个面临此种局面的同行进行提醒。
<h2 id="项目和团队背景">项目和团队背景</h2>

共计三个月内有四个项目，没有正式的项目经理，只有三个实习项目经理
三个实习项目经理中，一个带过一个小型持续性项目（前后端共 3 人）接近一年；一个带过小项（4 人）一个月；一个带过两个中小项目（7 人），共计半年时间
开发同事都相对年轻，工作年限最长的也就三年。朝气蓬勃但的确经验不足
团队中老同事新同事各占一半吧，超过半数的同事来公司不到一年
四个项目都基于同一个客户提供基础版本（或者说框架）进行开发
客户方使用的基础框架过于老旧，十多年前的前后端框架，前端使用技术特别偏门，学习成本巨
框架混乱不堪，表就有快 2000 张，说是框架但杂含着各种各样的业务代码，且又必须使用
开发调试的环境配置困难，项目必须跑在 linux 上，只能远程调试。项目由于过大，启动缓慢，译一次大概 10 多分钟。我们团队不熟悉此种模式，摸索浪费了一段时间
客户公司较大，研发部门较多。开发过程中部门协调工作占比超过一半，需要和各种各样的设备对接，都是别的部门开发的。部门之间互相踢皮球，找人协助困难

<h2 id="错误一-高估团队水平">错误一：高估团队水平</h2>

自以为很了解同事，其实了解的太片面。在过去一年中，由于做的项目比较稳定。持续产出在可范围内，客户也比较认可。导致我产生了觉得我们团队还不错的错觉

整个团队在面对全新环境的情况下，适应能力偏弱。难以快速稳定的产出，项目开始了两个星期基本都处于熟悉环境、熟悉项目的状态，一直没有有效产出。导致时间被浪费

比如某 A 刚入职 3 个多月，在其他项目中，项目负责人给出的评价还不错，导致我把他放在了要的开发位置上。但项目一开始，我就发现某 A 技术水平差的有点厉害，多表联查的 sql 都写不溜。时已无人可替他，只能我上去协助他
比如某 B 一年多来，带的项目一直稳定未出大问题。但到了新项目中，理解能力较弱无法快速全面理需求。同时也暴露出了某 B 没有风险意识的致命缺陷，不能识别风险，识别出了风险也不反馈不作为导致项目多次跳票

反思：

考核很重要，全面的考核反馈更重要

在人员和团队方面，产生最要命的问题，我想就是考核机制的问题了。由于种种原因，对同事的解都太片面。在用人方面把人放错了位置。狙击手放到了主攻手的位置上，主攻手放到了指挥员的位上。这样战斗不失败才怪呢

站在一个较高的位置，很容易对下面同事的能力判断失误。就我认为，在人数不多的情况下，最的了解大家的方式，是一起战斗。在一场战斗里，观察每个人每天的态度表现、效率产出、代码质量协调能力、对外沟通能力等。经过一个项目下来，就能对这个项目组中的成员有个较全面的了解。但种方式不能只是站在项目外看，而要和大家一起就同一个项目开展工作

从多方去了解一个人，不只听某一人之言。对如上的某 A 来说，就是因为只听了一人之言产生较大的误判（某 A 在另一个项目中，只做了导出功能，未接触数据库）

不用静止的眼光看人，人都是在不断变化的

人都是在不断变化的，而我用了以往的经验去评判大家。有的高估了，有的低估了。没有把最合的人安排给最合适的项目

不应把过去的错误或者功能记在今天的账上，要持续的跟进大家的变化，持续的保持对大家的新识。不以固有的眼光看人

也应通过积极的引导，帮助同事改掉自己的不足。而不是听之任之，由其自生自灭。只有这样，队才能进步，这也是一个 leader 最应该做好的事情，我在这方面差的还太远

因事定人不可取

某 D 之前由于某次技术预研的工作，让我认定他一般。但在这次的项目中，他却成了最稳定输的一环

由此可见，不能因为某人一时做的好或者不好，就给这个人定了型，先入为主的下定论。要客观评价一下个人，需要了解他的全部历史和全部工作。也就是第一条说的，要有全面的考核反馈机制</
>

<h2 id="错误二-低估项目难度">错误二：低估项目难度</h2>

项目共计 4 个，每个项目（只支持 IE）都需要和额外的客户自研中间件、插件（ActiveX）、多硬件设备对接。此前未做过和硬件对接的设备，低估了对接的难度

中间件、插件、硬件设备的对接我万万没想到，什么文档都没有。只能去搜历史代码学习测试，者到相关部门去问问。而此前沟通过程中，我心中默认对接是有文档或专人指导的，没有问清楚

前端使用框架（2006 年的框架和版本）过于老旧，由于对前端了解不足，错误的估计了学习曲，团队前端同事开发前期非常吃力，进度在这块也拖延了一大段

跨部门沟通的难度远超我的想象，此前沟通过程中，明确好跨部门沟通有专人负责，但到了实际作中，都变成了我们自己去对接。各个部门互相踢皮球，一个摄像头到底是什么型号的问题（测试需特定型号的摄像头，对接人不清楚借来的是什么型号），我能花 3 个小时跑遍五层楼才得到答案。更用说代码层面的指导了

没有了解到客户方框架的真实情况，心中以为是在 spring 上封装的脚手架。没想到框架中包含快 2000 张表，数百万的历史代码。光用户模块就有不同的三套（该框架会在各个定制的基础上，定的把定制内容合到框架主干上，导致了各种没有用的历史遗留代码），找想要使用的功能搜索难度大

反思：

经验很重要，但经验也很致命

在此次前期沟通中，很多我以为，我认为都是经验主义所害。比如对接文档的问题，多问一句，能情况就很不一样

经验也可能成为风险之一，需要警惕

想法设法获取更多信息

四个项目的对接人了解的信息都不全面，到我这的信息就缺失更多，而我当时以为这就是全部的况。信息的缺失是会让判断失去方向

在现有信息中，要去挖掘出更多的问题和信息，并找对接人确认。越多的信息越能为判断提供更确的方向

对接人也不清晰的情况，需要推动对接人去找相应人员获取，得到相对准确和完善的信息

锁定项目核心重难点

在这几个项目中，有的项目没有在一开始就抓住项目核心重难点。比如甲项目中核心功能是存储且需要使用客户自研存储设备，项目初期未锁定该重点问题，导致后期项目核心功能全部返工

一般采取排除法来锁定核心重难点。把所有的页面可见功能点和隐含功能点列上，以排除法排除立的关联少的模块。留下的就是重难点的核心要素

针对每个核心要素搞清楚联系关系，得到最终的功能关系图（业务架构图）

<h2 id="错误三-战术错误-同时面对过多的项目">错误三：战术错误，同时面对过多的项目</h2>

回过头来看，人手不足的情况同时接了过多的项目是错误的。但这的确是一个两难的问题，不能单的用错或者对来概述
接或者不接，这本就是一个博弈的过程。综合分析项目是否确定会交由我们来做，再分析是否有力完成，考虑清楚后再下结论

反思：

项目中总是会面临资源不足的情况，永远不要想着项目中拥有最适合的资源、人员。毕竟最适合人员不可能一直等着你的项目
带项目就像打牌，一手好牌做好了项目是应该。而一手烂牌打赢了才是你的能力

<h2 id="错误四-管理不是轻松的事">错误四：管理不是轻松的事</h2>

最后一个错误，是在项目无人可带的时候，迫不得已我去带了项目。陷入了某个项目的具体细节，没有了统一对所有项目进行管理协调的人

管理是很耗费精力的，需要专人专职的去处理。管理者一大职责就是沟通协调，尤其在这种需要沟通的项目中

一旦陷入了具体的某个项目中，就很难有精力去维持其他项目了

授权很重要，但检查更重要。交付出去的工作，要定期检查，保证交付物是完成的、完整的、不工的

<h2 id="我所吸取的教训总结">我所吸取的教训总结</h2>

建立更全面的考核反馈体系对认识团队至关重要
不要局限于经验，沟通胜于一切
反思每一次战术失误，保证下一次的精确打击
专人专事，专职管理的人，就不要陷入开发细节中，一旦大量精力投入了开发。这将是致命的风

<blockquote>

原文链接：<a href="https://ld246.com/forward?goto=https%3A%2F%2Fwww.cnblogs.co
%2Fzer0Black%2Fp%2F11819696.html" target="_blank" rel="nofollow ugc">https://www.cnb
ogs.com/zer0Black/p/11819696.html
作者：<a href="https://ld246.com/forward?goto=https%3A%2F%2Fwww.cnblogs.com%2Fzer
Black" target="_blank" rel="nofollow ugc">zer0black
</blockquote>