



链滴

# 技术高手如何有效转型技术管理者

作者: [liuzhenangel](#)

原文链接: <https://ld246.com/article/1617354964786>

来源网站: 链滴

许可协议: [署名-相同方式共享 4.0 国际 \(CC BY-SA 4.0\)](#)

一般咱们技术人，都希望自己能一心一意写代码，专注攻克技术难关。但想往上走，一定会面临如何管理团队的问题。这个时候应该如何顺利转型？

李亚飞作为一名 10 余年的资深全栈工程师，拥有多年技术管理经验。下文是他分享的技术管理者转经验。

## 我是怎么“被迫”转型管理

时间追溯回 10 年前，我当时作为一测试开发工程师在深信服工作，当大家都在午休时，我自己闷头发了一个小工具，可以让大家可以一键登录到内部设备，简化他们的登陆流程。

一年之后，公司内部决定组建自动化测试部门，因此需要一名 leader 来负责整体的项目，最后我当了并领导了一个三人小组，进行开发测试管理的工作。在这过程中，我们独立的完成了公司内部所有测试框架的搭建，包括测试任务管理、UI 的自动化的框架，还有整体的接口测试框架这些方案。

再之后的两年，我们深入到各个产品线，负责某条产品线的测试质量。与此同时，我也经常会线下参深圳 Ruby 社区的活动，去组织分享相关的技术经验。

在一开始转型过程中，我自己是非常痛苦：大部分技术牛人一开始只想着钻研技术，并非管理团队。管理团队意味着你要确保团队整体的交付效果、同时也承担着最核心的模块开发，长时间下来，会感觉自己往往很累，但其他人“好像”很轻松。



(技术管理第一重天)

经过了两年迭代后，我摸清楚技术管理的模式，总结下来有四点：**向上管理、向下管理、多劳多得、日常管理。**

- 向上管理

向上管理是最关键的一个点。带技术团队第一件要做的事情，首先是设立好团队的整体目标。这个目标并非简单的完成自己手头上的工作，而是要了解公司、上级对你的期待，达到他们的预期，有时候甚至要超出他们的预期。一开始刚转型为技术管理者的人，很容易忽略掉这点。大部分还是哼哧哼哧地钻研技术，而没有主动去了解上面对自己的期待。在我刚开始进入到产品线，帮他们做代码质量管理工。那个产品线进行到一个阶段时，需要 2 个月完成工作内容，这在当时是一个巨大的挑战，所以那个

候我自己冲到产品一线，跟着大家一起去解决这个问题。在后续的季度绩效考核时，产品负责人给我级为 A，但我的技术上司给我评 B-。在当时是非常不爽的，我认为自己的能力和价值没有得到认可。其实当我深入去做产品线事情时，我并未跟上司反馈说明面临的难度，导致上司对我的工作不理解，影响其他事情的进度。这等到我去创业复盘的时，才反思到自己在这里并未做好向上管理。

- 向下管理

作为技术管理者，要了解团队每个人所擅长的点，让合适的人干合适的事情。有一类人，他们技术能非常强，但不擅长进行团队协作。你如果让他强行去跟人配合，于他、于整个团队而言，可能会造成常糟糕的效果，他可能更适合自己一个人去攻关些难题。

还有一类人，他们技能水平一般，但在团队中是个气氛组织者，如果将这人换掉，会影响团队整体的聚力和士气，从而耗费管理者的时间和精力。因此对于这类人，我们可以给他安排些普通的工作，不要求过高。

- 多劳多得

最基本的一点，合理做好绩效规划，多劳多得。即使你是一个技术小 leader，没有过多的话语权，也要申请到绩效考核的权利，才更有效的帮助你管理好你的团队。当然有些公司情况特殊，你可以申请些自由裁断的权利，提拔表现好的人。

整体而言是正向的反馈，尽量每个季度/每个项目给予反馈，切忌时间拖的非常久，一年才调整一次。

- 日常管理

作为技术管理者，要记得转变心态，从自己冲到前线，变为我要服务于整个团队。作为职场新人时，觉着写日报、周报都特别烦，后面还写程序自己发。但等自己成为管理者后，团队每个人写的日报和报你都需要去了解，发现问题要及时沟通。同时，你需要找到个能替代你做核心工作的人，将自己从重要的开发工作中解放出来，去做其他有挑战的事情，发挥出团队整体的潜能，为你整个组织负责。



(技术管理第二重天)

## 探索管理的本质

2014 年，我在公司已经算是四大架构师之一，感觉自己往上晋升的路线不明确；做的产品都是基于部的，成就感不足。自己是属于成就驱动的人，喜欢做有挑战的工作，最后决定离开公司，开始创业。当时自己花了 6 个月的时间做股权众筹平台的项目，后面因为资源问题，一直没能很好运营，最后将项目开源了。

在这个过程中最大的体验是要管理好自己，创业首先得自己管理好自己，作为自己的 CEO，没有人会管理你，你需要自己安排好每天的每天工作任务。当你突破这个阶段后，会进入到一个更好的阶段，1 年到 18 年，我重新启动创业，做了一个小程序 SaaS 平台。在 2018 年底，服务客户有 2000 名，线 2000 多个小程序。这个阶段会要求你从技术管理水平往上提升到商业水平认知上的一个建设，这是另一个故事了，所以先不展开讲。

在些年里，从一开始的固定工作内容，变为不断地创造新的东西，找到核心的商业价值点。通过不断探索，我找到了**技术管理的本质**。

- 做好事情

做好有价值的事情。这个事情具体是什么？是指通过我们自我的提升，看到公司的愿景，了解公司有什么目标，反思自己需要通过什么动作，能让这个目标达成。这才是做好事情。一旦有这样的思维方式，那你其实已经不大需要上级。

- 用对人

当我开始担任 VP 工作时，连续两个半月在招人，平均每日 4 场面试，面试了 100 多人，最后招了 4 个人，一旦你找对人，这人可能在短时间内就远远超过你预期的产出。这也是我为什么愿意花足够多时间去找优秀的人。

- 做好激励

这种激励有职称奖励、物质回报、精神回报等等。越是优秀的人才，越是需要沟通，除了跟成员沟通期的目标，还可以聊未来的激励回报，达成共识之后，那么他的自主驱动力将会越来越强。

- 迭代思维

迭代思维是在创业，以至于人生路上都必备。永远不要怕自己犯错误，问题永远会出现，关键是要注重反思。

我在创业的过程中也经常招错人，经常换人、开人，经常优秀的人才没有留住，但这个过程不重要，要是当你每一次出现用人不当，导致项目出问题了，你都要深刻的反思、理解为什么会出现这种情况。以前我常犯的一个错误是容易对人抱有幻想，对他的期望值很高，结果时间证明他都是在原地踏步。以通过迭代思维，我们下一次可以做的更好。



(管理的本质)

2019年，我痛定思痛，去寻找面向自己、真正非常痛的问题。最后发现其实技术面试从来就没有做过，尤其在线上。我选择做 ShowMeBug，创造性使用实时协同的代码编程环境和WebRTC 解决技在线面试的问题。

最后，我将在这些年工作、创业历程中，得到的相关感悟也分享出来。

- 拥有愿景

相信愿景代表相信通过解决一个问题，能让社会整体变得更加美好。从人、事、物上找到这方面理念可的人，看见未来、相信未来。

- 接受挑战

我们解决的问题就像写博士论文一样，这个问题并未得到其他人很好的解决。这需要创造力、不断的研、找到合适的方法。

举个简单的例子，为了让候选人能快速进入到在线笔面试的界面，因此提供的场景首选是网页端，再供相关的音视频服务。网页端受限于浏览器兼容性的问题，都没有办法 100% 提供稳定的环境。你思用第三方音视频服务商，但这也并非完全稳定，有时候还是会影影响用户面试体验。目前采用另外一个有创造性的路子：通过小程序音视频通道，让用户继续面试。小程序音视频通道的技术挑战远大于我看到的，小程序音视频里的流媒体格式不同，需要使用另一种模式来解决。这也是技术为业务、内容能的一个能力，背后也代表极强的挑战性。

在这个过程中，我遇到大部分的工程师说这里面挑战度太高，无法完成，没有办法解决。但真正优秀人才是能够接受挑战、不断自我突破、并提供解决办法。将不可能变为可能，可能变为实现。

- 高度激励

跟团队成员制定好相关的目标，用高激励、高标准、高回报来吸引。如果事情做成，他们将收获升职 / 涨工资等，通过高标准要求团队，高收益回报团队的方式，从中你可以节省 1 V 1 的细节垂直沟通时

。

- 提升自我

不要忽略学习，在平时通勤是个学习的好时机。可以去看管理类经典的书籍、而非技术类的工具书。



(技术管理第三重天)

## 几个建议给面前的你

### 建议一：永远保持敏捷的技术判断力

作为技术管理者，总会担心自己的技术能力下降后，从而失去核心竞争力。面对这种焦虑，我的解决方法是永远不要忘记学习、保持自己的判断力。通过深入琢磨各种新的技术方法来保持自己敏捷的技术判断力。

之前技术圈子里有一本热门书《七周七语言》，讲述用 7 周的时间掌握 7 门编程语言。在当时对我的突特别大，那时候总觉得自己所用的语言是很优秀的，但当深入了解每门语言内在哲学后，我发现每语言的核心逻辑有巨大的优势，促使我开放式的关注技术框架、技术架构。过程中，我不断用自己的暇时间去测试，去了解，来保持自己敏锐的市场、技术判断力。

一家技术型创业公司，在巨头环绕的情况下想要取胜，最核心原因是足够敏捷、高效，不断尝试、突新的技术方案，使自己 1 个人能顶住对方团队 10 个人，才能赢得一席之地。

### 建议二：永远把寻找优秀人才作为核心工作

作为一位技术管理者，当你所有的底盘非常稳固后，你需要考虑你所带领的组织未来需要什么人才、么关键的角色。因此需要你不断去市场里寻找优秀的人才。一些互联网巨头企业会将招人才定为 KPI 让团队每周推荐一名优秀人才，优秀的大公司都如此寻找，更何况小团队呢？

### 建议三：管理是一种平衡，容忍一定的混乱度

管理与技术开发区别还是有些大，需要容忍一定的混乱度。当一家公司所有人认为通过按照流程办事以成功，那这家公司离死就不远了。这要求管理者不要追求特别大的确定性，需要在创新上不断突破并保持原有流程上的平衡。这类人在工作中体现在不满足自己的本职工作，做好事情后肯定会想着追一个更大的工作。

### 建议四：向上管理，向未来管理

从一开始管理上司，想他所想，有时甚至帮他想到他要做的事情。与上级形成互补，到后面向未来管，思考下一年、两年、五年、甚至未来的发展。拥有未来观才能想的更远、更深刻。