

<<行之有效>>

图书基本信息

书名：<<行之有效>>

13位ISBN编号：9787121181061

10位ISBN编号：7121181061

出版时间：2012-10

出版时间：电子工业出版社

作者：蔡为东

页数：312

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<行之有效>>

### 内容概要

本书言语平实，图文结合，本着“实践经验 + 案例”的原则，由浅入深地探讨了IT技术团队管理的各个方面，包括人才的招聘和选择，与员工之间关系的处理，激励、沟通、绩效考核、员工培养、冲突处理的方法，管理上的提高等等。全书主要以介绍实践经验为主，生动翔实的案例贯穿全书，同时也介绍了一些管理学方面的经典理论，适合IT公司技术团队的各级管理者、对管理感兴趣的技术从业人员以及对IT行业和管理感兴趣的普通读者阅读探讨。

## <<行之有效>>

### 作者简介

蔡为东，十余年的软件测试团队管理的工作经验，是四本软件测试和管理类书籍——《软件测试实战——测试Web MSN》《软件测试工程师面试指导》《步步为赢——软件测试管理全程实践》《赢在测试——中国软件测试先行者之道》与本书的作者。

## <<行之有效>>

### 书籍目录

#### 第一章

你准备好了吗?——IT团队管理工作的挑战

1.1 豆瓣的指环王文化

1.2 知己知彼——了解IT技术团队员工的特点

高学历, 知识密集型

技术立身

人际关系相对简单

需要有较高的自由度

经验之谈——“公司要打卡, 我就离职”

对职业发展有着较高的期望

敏感, 流动性大

1.3 光环的背后——技术团队管理的基本特点

压力大

示范性

工作琐碎

技术、管理一肩挑

1.4 挑战无处不在

挑战一: 如何让员工有责任感?

挑战二: 如何激励员工?

挑战三: 如何营造和培养一个良好的团队氛围?

挑战四: 如何在琐碎的工作中正确定义轻重缓急?

挑战五: 如何做好绩效考核?

挑战六: 如何做好沟通?

挑战七: 如何做好敏捷下的管理?

挑战八: 如何改进管理?

挑战九: 如何在做管理的同时兼顾技术发展?

挑战十: 技术管理的职业发展前景在哪里?

1.5 新手上任

#### 第二章

合适的才是最好的——员工选择和塑造

2.1 招人的事, 慢慢来

经验之谈——阿里巴巴的招聘

2.2 笔试和面试

招聘前的思考

笔试的作用

## <<行之有效>>

职位的核心要求是什么？

——技术面试要点

经验之谈——连轴转的微软面试

应聘者想要什么？

设计一张面试记录表

HR的介入会帮助我们

经验之谈——英特尔（Intel）公司的招聘

2.3 权衡——合适的才是最好的

争鸣者说——要招就招最好的

2.4 快捷方式——内部推荐和内部候选人

2.5 人员的制度出口

2.6 员工塑造

经验之谈——华为的新员工培训和转正答辩

经验之谈——索尼的多方位新员工培训

2.7 忧伤的离别总会来临

第三章

做事靠大家——员工责任感与参与度

3.1 员工负责制

3.2 无冕的领导——协调者

3.3 每个人都会支持自己参与的事情

3.4 激发员工的责任感

经验之谈——腾讯高管的表率作用

第四章

权力的边界

4.1 鱼和熊掌兼得——官方权力和个人影响力

争鸣者说——努力重要还是结果重要？

4.2 管什么？

不管什么？

在哪个山头唱哪支歌

领导是什么想法？

只管工作，不管生活

符合情理

4.3 要约和领地

经验之谈——尊重员工（巨人集团）

4.4 个性，一个潜在的陷阱

第五章

保持距离

5.1 距离产生公平

争鸣者说——为什么要与员工保持距离？

5.2 走平衡木——既亲切又保持一定的距离

5.3 孤独感及其克服

争鸣者说——孤独对于管理者来说是不是代价太大了？

## <<行之有效>>

### 第六章

#### 随时激励

- 6.1 每个人都需要激励
- 6.2 激励有个保鲜期
- 6.3 激励的十八般变化
- 6.4 良药苦口——批评也是一种激励
- 6.5 重型武器——奖金、加薪和晋升
- 6.6 避免激励泛滥——不让激励贬值
- 6.7 激励的基本原则
- 6.8 经验之谈——激励在奇虎360、阿里巴巴、腾讯
- 奇虎360——员工持股
- 阿里巴巴——精神激励和物质激励并重
- 腾讯——安居计划

### 第七章

#### 绩效考核——明确和模糊的地方

- 7.1 绩效考核是风向标
- 7.2 客观数据和主观感受的综合
- 经验之谈——Intel的比较评估法
- 7.3 全面考核，结果归类
- 7.4 横向和纵向的参照
- 经验之谈——Intel公司对员工进步速度的评价
- 7.5 绩效考核标准的稳定性和可讨论性
- 7.6 考核后续——关于淘汰最后的10%
- 经验之谈——中兴、阿里巴巴和华为的末位淘汰
- 争鸣者说——绩效考核中保持一定的灰度

### 第八章

#### 冲突管理——制定游戏规则

- 8.1 发生冲突是必然的
- 8.2 克制，减少与员工的冲突
- 8.3 谨慎介入员工之间的冲突
- 8.4 制定规则
- 8.5 禁止肢体冲突
- 8.6 暗战——团队之间的冲突
- 经验之谈——IT公司常见的跨团队的矛盾

### 第九章

#### 提纲挈领——找到关键任务和关键点

- 9.1 找到关键任务
- 9.2 项目管理
- 你就是舵手
- 管理者也是服务员
- 及时的中间检查
- 人们只完成你去检查的工作——结果检查
- 总结、分享、改进
- 9.3 员工管理
- 新兵入伍
- 试用期结束

## &lt;&lt;行之有效&gt;&gt;

工作上小有突破

加薪升职

经验之谈——百度的技术升迁制度

经验之谈——广联达的晋升制度

诫勉谈话

经验之谈——找个屁股打板子（腾讯）

离职

经验之谈——金山的用人秘诀

9.4 敏捷下的管理

9.5 识人

9.6 高调做事，低调做人

9.7 团队闯关

第十章

培养人才

10.1 经验之谈——腾讯的员工培养

10.2 不培养，无团队

10.3 定期的培训

10.4 通过任务分配来培养人才

10.5 导师

同级训练

10.6 培养和储备管理人才

经验之谈——百度的轮岗制度

10.7 避免浪费

10.8 支持员工的职业发展

经验之谈——用友的人尽其用

第十一章

沟通

11.1 有点像是废话——沟通的重要性

11.2 前瞻性、引导性、清晰性、及时性

经验之谈——CA公司的沟通

11.3 避免死锁——分析沟通问题的症结

11.4 控制住说话的欲望

经验之谈——“公司砍掉一半研发人员也能存活”

11.5 铺垫和重复

11.6 低姿态是个好事情

11.7 主动出击

11.8 因人而异的沟通

11.9 做好与直接老板的沟通

11.10 给反馈，听反馈

盖洛普Q12调查

11.11 减少沟通对员工的干扰

第十二章

管理的调整和提升

12.1 与时俱进的调整

12.2 好的团队是合力管理的结果

经验之谈——联想的建班子

12.3 点滴改进，螺旋上升

## <<行之有效>>

12.4 不要轻易谈团队文化

12.5 制度化

第十三章

形成管理的核心竞争力

1. 管理者负责

2. 以身作则

3. 公平和公开

争鸣者说——公平真的有那么重要吗？

4. 尊重每一个人

5. 提高员工参与度，让员工负责任

6. 随时激励

7. 提纲挈领，要事优先，管理优先

8. 培养人才，创造机会

9. 技术和管理的肩挑

争鸣者说——一门心思都放在管理上

10. 保持危机感，持续学习

11. 顺势而为

尾声

——管理者的自我管理

参考资料

网络文章推荐

附录

——你不一定注意到的名言

后记



## &lt;&lt;行之有效&gt;&gt;

## 章节摘录

版权页：插图：总结、分享、改进 做技术工作，一张一弛的节奏是明显的。

项目结束，工作告一段落，团队里的工作节奏就舒缓下来了。

在一个项目结束到下一个项目开始之前，这一段时间团队的任务相对少一些，适合大家来做调整和学习。

其间还有一件事管理者不应当忘记，那就是总结。

项目过程中大家都行色匆匆，静不下心来。

现在项目结束了，工作也不忙，正是做总结的好机会。

关于做总结的重要性，请允许我反问一个问题，我们是想原地踏步还是螺旋上升？

员工总结出一些最佳实践，管理者邀请相关的同事一起分享。

一个人如果有一个最佳实践，那么10个人的团队就可以分享10个最佳实践，团队和个人都会受益。

同时，团队也要总结出需要改进的地方。

如果是员工认为自己可以改进的地方，他（她）自己去做就好了。

如果是管理者在工作安排、工作方法上需要改进的，管理者要反思，需要做哪些调整。

如果是团队需要改进的，管理者要对工作做出调整 and 安排。

如果是需要高层领导帮助的，例如项目计划的不合理，硬件条件的匮乏，没有得到“兄弟部队”的配合等，管理者可以把这些反馈都收集起来，向高层反映。

一般来说，高层对于这种集体式的反馈还是很重视的。

一个人如果有总结的习惯，对他（她）自己会很有帮助，团队亦如此。

很重要的一点，听取员工建议后要给反馈：是采纳了，还是在考虑，甚至暂不采纳，都要向员工提供反馈。

向员工说暂不采纳也比泥牛入海杳无音讯强，因为这至少让员工看到了管理者认真的态度。

<<行之有效>>

#### 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>