

51CTO WOT

World Of Tech 2024

WOT全球技术 创新大会

智启新纪
慧创万物



技术管理的成长之路 ——从架构师到CEO

郭炜

白鲸开源 CEO

Apache Software Foundation

Member



郭炜

白鲸开源 CEO

Apache 基金会成员, Apache 孵化器导师

ClickHouse 华人社区创始人, Apache Dolphin Scheduler PMC, Apache SeaTunnel 导师

郭炜先生毕业于北京大学，现任中国通信学会开源技术委员会委员，中国软件行业协会智能应用服务分会副主任委员，全球中小企业创业联合会副会长，TGO鲲鹏会北京分会会长，ApacheCon Asia DataOps论坛主席，波兰DataOps峰会、北美Big Data Day演讲嘉宾，虎啸十年杰出数字技术人物，中国开源社区最佳33人，中国2021年开源杰出人物

郭炜先生曾任易观CTO，联想研究院大数据总监，万达电商数据部总经理，先后在中金、IBM、Teradata任大数据方重要职位，对大数据前沿研究做出卓越贡献。同时郭先生参与多个技术社区工作，Presto, Alluxio, Hbase等，是国内开源社区领军人物。



目录

- 35+的技术人何去何从？
- 从架构师到CEO从成长之路
 - 如何在程序员中脱颖而出？
 - 如何从架构转管理？
 - 如何从经理到总监？
 - 如何从总监到VP、CTO？
 - 你的职业终点在哪里？
- 打造自己核心竞争力
 - 一定学英语
 - 积累自己的人脉
 - 参与开源项目
 - 打造自己的ip

峨眉山的骡子



峨眉山的猴子



V.S.

混得好的，
从来不是负重前行的人

背负太多，两腿发颤，负重前行
小时背负家庭希望，长大背负是房贷、孩子
台阶都是人安排好的，你没得选
你以为能登顶与神佛为伴，可退一步就失信断贷

什么都不背，却会被人投喂
看颜色还可以抢别人的食物
而这些食物，是骡子背上来的，人花钱买的

35岁是普通工程师的终点

要转管理

40岁是普通管理者的终点

目录

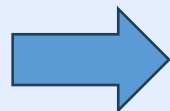
- 35+的技术人何去何从？
- 从架构师到CEO从成长之路
 - 如何在程序员中脱颖而出？
 - 如何从架构转管理？
 - 如何从经理到总监？
 - 如何从总监到VP、CTO？
 - 你的职业终点在哪里？
- 打造自己核心竞争力
 - 一定学英语
 - 积累自己的人脉
 - 参与开源项目
 - 打造自己的ip

51CTO WOT

我自己的经历——没走捷径

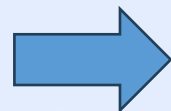


本科、研究生



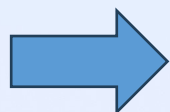
TERADATA

架构师、项目经理



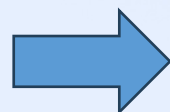
IBM

项目经理、项目总监



Eguan
易观国际

技术VP、
CTO



WhaleOps

CEO

Lenovo 联想

项目总监、部门总监、
部门总经理

智启新纪
2024 慧创万物

如何从程序员里脱颖而出？

- 管理不是唯一出路，能不能做长期程序员，**拼3年就知分晓**：
 - 这个阶段，钱绝对不是衡量指标！
 - 学东西够不够快？
 - 业务理解是否费劲？
 - 是否得到架构师的赞扬？
 - 提出来的建议多少被采纳？
 - 能不能学英语（包括口语）？
- 程序员能不能做架构师，**5年就知道**：
 - 周末是否能持续读书、学习？
 - 程序设计是否得到别人的赞扬？
 - 文档和架构图会不会画？能帮架构师做简单的架构图么？
 - 和业务部门直接沟通过么？受到重视么？
 - 可以带新员工么？
- 程序员**能不能转管理**？
 - 想多了，先做架构师再说
 - 为什么不能直接转管理，后续解释

如何从架构转管理 (1) ?

- 程序员为什么不能直接转管理
 - 技术积累不够, 没有“一技之长”, 没有特殊的业务, 40岁基本淘汰
 - 想直接转管理, 不如去做销售 (和人打交道、有积累) →
 - 想直接做设计, 不如去做产品/售前 (赛道熟悉程度, 眼界宽广)
 - 架构是技术管理的必经之路, 弯道超车结果就是误入歧途
- 你一定要转管理么?
 - 劳心 vs 劳力
 - 如果热爱学习, 喜欢技术, 不一定转全职管理
 - 如果不善于和人沟通, 管理小组开始费劲, 不宜转管理
 - 是否有野心, 做管理不做到将军, 那就只能做将军的仆从
 - 心力是否充足, 做管理一定有人骂你
 - 架构师也可以做到首席架构, 但“必须把技术方案做成” (做管理的最后都不负责落地了, “准备三个信封的故事”)

管理不是技术人唯一出路, 也不是技术人最擅长的出路

(技术是右脑, 管理是左脑)



如何从架构转管理 (2) ?

- 你如何从架构转管理

大思路：管技术→管小组→管项目→管人→管部门（总监）→高管(定方向)→管公司

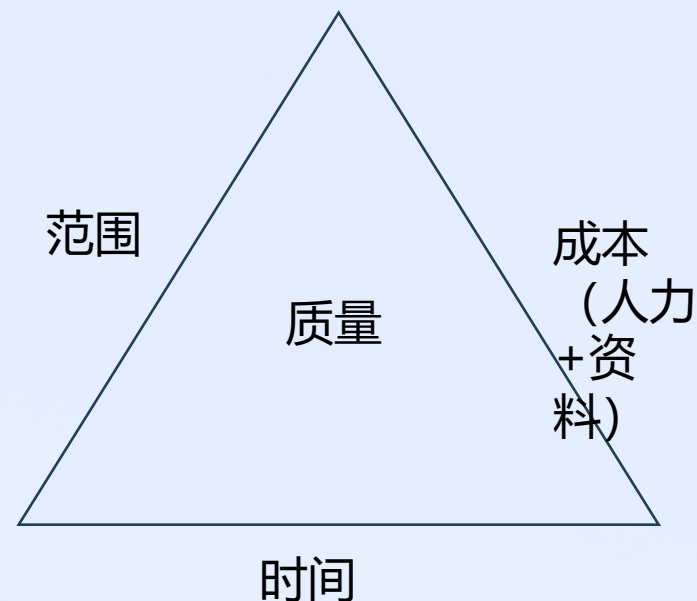
第一阶段：管小组

- 管范围，理解需求、每个迭代需求的范围，避免返工
- 管计划（时间+人的计划），管人和事的分配
合适的人做合适的事情，事情优先级和开发顺序
- 管质量，对结果负责，出问题要身先士卒

第二阶段：管项目

- 管项目就是管结果（项目管理三角形），说起来简单做起来难
- 强烈建议考PMP，并用其中的内容做实践
- 项目经理 80%的时间在沟通（内部、外部、上级、下级、供应商）
- 从小模块开始，到大项目统管

注意：管范围，管时间，管质量不是项目管理，这只是组长
要考虑成本：人力投入（等级、人天）+各种费用的使用（外包、云）



如何从经理到总监（1）？

- 总监也是一步一步做成的
成长路径：项目经理→项目总监→人事经理→部门总监

第一阶段：项目总监

- 首先确保交给自己的项目，每个都完成的很优秀
- 完成救火队员的项目
- 帮助项目经理完成他的项目规划，并进行评审
- 适时的监控、确认项目经理的执行情况
- 确保跨部门、跨公司（供应商）以及和领导沟通顺畅
- 项目集群整体边界、时间、成本、质量
(不是每个项目质量都要好，调配资源，有的项目是可以舍弃和失败的)
- 好好写文档，PPT，保留架构师技能，放弃写代码

如何从经理到总监（2）？

第二阶段：人事经理

- 从管事→管人+事
 - 人员的招聘、培养、使用、挽留、晋升
 - 选什么样的人，不是按照自己喜好来，而是按照团队和当前需求来
 - 例如，职位很辛苦，体力活，招聘聪明人就做不长
 - 环境需求多变，创业初期阶段，招聘笨的就跟不上
 - 组建团队，不能都是一类人，需要不同性格、不同类型
 - 需要和项目经理、项目总监沟通达成深度共识
 - 培养、使用注意人员的年龄结构，诉求（马斯洛分层理论），建立起部门内部培训机制和培训体系，才可以“铁打营盘流水的兵”
 - 晋升与挽留：注意，钱不是万能的，没钱是万万不能的。如果要激励员工，需要有多种方式，沟通和经验传输>>>>金钱
金钱是卫生因素，而不是激励因素。
- 建立体系，建立自己的管理风格，建立自己的基础班底
- 注意，自己的专业领域，不要放下，自己可以躬身入局1-2个项目经理或项目总监角色
保持对专业领域（业务领域）的熟悉。

如何从经理到总监（3）？

第三阶段：部门总监

- 部门先要想好自己部门立命之本
 - 为什么存在本部门，管理层对本部门的诉求是什么
 - 前任（如果有）哪些地方可以，哪些地方不行
 - 做好调研，还是要新官上任三把火
- 部门总和人事经理在技能上最大的差异是沟通与汇报技能
 - 部门总在管理人事上，可以通过管理人事经理、项目总监来统管全局。
 - 跟对人（看清领导），站对队（看清大方向），做对事（事情优先于把事情作对）
 - 部门总在安排人力和部门费用上，想清楚大领导的诉求与弦外之音
 - 邮件、PPT、Word是最基本的技能，需要可以参加类似的培训（演讲培训、职业素养培训）
- 博弈之道，做人之道
 - 部门内外所有关系的都是“竞合关系”，合作居多，竞争也会存在
 - 部门利益之争，预算之争，部门范围之争是你“人与人斗其乐无穷”的基本生存环境

跟对人，做好班底，这是将来你跟着走和跟着你走的人。

不要放弃老本行！要不40岁送外卖的可能就是你！

如何从总监到VP/CTO

- VP/CTO 和部门总差别：
 - VP：体系管理、战略管理，多个部门的平衡，人员心里的把控，做副手的觉悟
 - CTO：
 - 战略管理、业务深入的认知
 - 技术的一把手
 - 人格的魅力
 - 杀伐决断，不能踢皮球
 - 背锅侠...

一把手最大的差异：最终要让事情发生

一把手身上的“匪气”

如何从总监到VP/CTO (2)

不要以为VP/CTO 就是万事大吉了，O级别找工作更难，

一次性裁掉 50 多名副总裁！小扎的冷血管理哲学：高管也是打工人

当地时间 6 月 13 日，据 外媒《Business Insider》报道，据三位知情人士透露，这家前身为 Facebook 的公司正考虑裁减数百名副总裁。

据一位知情人士透露，去年 Meta 的副总裁人数达到顶峰时约有 300 人。这一数字比前几年的 180 人有所增加。

这位知情人士补充说，尽管去年在第二波大规模裁员潮来临之前，有几位副总裁离开了公司，但扎克伯格希望 Meta 的副总裁总数接近 250 人。副总裁职位分为五个级别。

据数据显示，经过多轮裁员后，截至 2024 年 3 月 31 日，Meta 在全球的员工总人数为 6.9 万人，减少了大约 22% 的员工数量。

Meta CEO 扎克伯格曾表示：“更精简的组织将更快地执行其最高优先事项，人们的工作效率将会更高，他们的工作也会更加有趣和充实。”

马克·扎克伯格将过去一年称为效率之年——**这一年有超过 20000 名 Meta 员工被解雇**，高管们并没有受到更严格的绩效标准和正在进行的重组的影响，这些重组导致团队规模逐渐缩小。

“总体目标仍然是减少中高层管理者人数，增加底层员工的人数，”该人士表示。“现在又出现了中高层人数过多的情况。”

你的职业终点在哪里？

哪条路都可以走到终点，看你的平衡点在哪里：

- 家庭 vs 事业：O级别的人，四海为家，业务在哪里，你在哪里
- 程序员的终极：自由职业者，自由，小康，不过挣大钱要看运气
开源的Wusheng老师就是样例
- 架构师终极：填坑大佬，高薪的也是随着业务四海为家

你的兴趣在哪里：

- 一定要做些事情？付出代价一定不小，但是成就感/挫败感也很大
- 想随遇而安，行为不能随意，没有不努力就成功的，脑子不努力就剩卖体力（送外卖）
- 选择正确，可以不用那么累，或者累会有结果

一定要打造自己的核心竞争力

目录

- 35+的技术人何去何从？
- 从架构师到CEO从成长之路
 - 如何在程序员中脱颖而出？
 - 如何从架构转管理？
 - 如何从经理到总监？
 - 如何从总监到VP、CTO？
 - 你的职业终点在哪里？
- 打造自己核心竞争力
 - 一定学英语
 - 积累自己的人脉
 - 参与开源项目
 - 打造自己的ip

打造自己核心竞争力——一定要学英语

为什么需要学英语（甚至口语）：

- 程序员会英语，直接Github给海外工作，年薪 x 3，工作量 ÷ 2
- 部门总会外语，外派到国际业务部，权限范围 x 2，待遇提升
- O级别会外语，才有可能脱离国内的内卷环境

怎么学：

- 参加国内的开源社区，例如Apache社区，如果能做Committer更好
- 接受一些外语培训后，加入外企认相关职位，逼自己
- 写英文文章（不是自动翻译），发Twitter，Linked-in
- 接海外分时工作

先把自己定位到海外工作者，再来学英语

打造自己核心竞争力——积累自己的人脉

去除主观努力，客观世界最终由三种无法跨越的鸿沟：资金差、信息差、人脉差

- 人脉不是“认识”而是过事
 - 上级，未来带你飞的人
 - 同级，未来一起飞，或者带你飞（你带他）飞的人
 - 下级，你带他（他带你）飞的人
 - 你做人做事做得如何，短期看不出来，长期路越走越宽还是越走越窄
- 人脉的圈子如何定义：
 - 个人家庭
 - 学校的学长、校友
 - 厂内的同事
 - 开源社区的贡献者
 - 群友+各种会议上认识的朋友
- 不要怕有求于人，最终讲诚信和互利互惠

打造自己核心竞争力——参与开源项目

开源项目是一个快速扩展人脉，积累技术，增加英语水平的机会，通过贡献和大佬、海外同事（过事）

- 多做社区贡献，积累自己的技术和影响力
 - 了解最新技术框架，贡献代码
 - 大佬给你Review PR
 - 听大佬的roadMap长见识
 - 拿一个Apache的Committer，好找工作（国内、国际）
- 多做开源贡献（过事），有缘结识社区大佬：
 - 将来找工作，大佬一句话
 - 有困惑可以和大佬指点
 - 结交顶级人脉，欢迎来Apache顶级社区
- 多做英语练习
 - 多读文档，多看代码
 - 多写文档，多写注释
 - 多和海外用户（Slack群），教他们如何用（口语）
 - 海外贡献者交流，海外例会
 - 认识更多的海外同行业的人

数据同步集成
Apache SeaTunnel



数据调度
Apache DolphinScheduler



打造自己核心竞争力——打造自己的IP

要做时间的朋友，什么随时间积累变多？什么随着自己走？

- 简历
- 能力，认知
- 人脉
- 影响力，粉丝

如何打造IP：

- 写文章，写博客
 - 没人读，证明自己赛道不对，不够“标题党”
 - 没人转，证明自己认知不够
 - 没人邀稿，证明自己还不是“咖”
- 做社区
 - 深度参与开源社区建设，个人影响力的加速器
- 做演讲
 - 增加你的粉丝
 - 变成意见领袖
 - 扩大你的认知

技术管理者，要像打磨产品一样打磨自己



订阅号



微信号

谢谢观看

THANKS