

Please visit website: <http://cxyroad.com>

程序员如何进入职场第二阶段：成为团队的Tech Lead

=====

前言

==

Hi 你好，我是东东拿铁，一个正在探索个人IP&副业的后端程序员。

每个程序员在当下都会有属于自己的职场阶段：

- * **动作**执行层：绝大部分程序员的状态，看prd，开发需求
- * **任务**执行层：带领项目、小团队完成任务
- * 战略**管理**层：资源分配、优先级选择，团队建设、管理
- * 战略**决策**层：既决定方向，也决定团队生死

不知道你属于哪个阶段呢？

今天想和大家聊的Tech Lead，就是第二个阶段，任务执行层。

什么是 Tech Lead? 先说说我的理解

> Tech Lead：带领着团队成员一起工作，他不一定是你的领导，但是从技术角度来说，你愿意听他的，并且也能获得很好的技术成长。

>

>

> Leader：负责你的绩效、薪资，负责整个团队的管理工作。

其实，Tech Lead就是团队的“技术管理者”，他一样和你在一一线编码，但承担了项目上的技术决策，比如框架、中间件的选择等，在技术上你愿意跟随、学习他们。

如果你在团队时间够长，或者你就是那个最熟悉项目、业务的人，身边的同事，遇到业务、技术问题都会咨询你，你也正在指导着大家的工作，那么恭喜你，你已经成为了这个团队的Tech Lead。

如何成为 Tech Lead?

=====

运气

有一句话：“把领导熬走了，你就是领导。”

和你的工作经验无关，或许你毕业只有一年，当团队内有人员变动时，恰巧你又是最熟悉项目、业务的那个人，那么这个坑位就很有可能空出来给你，你就会成为Tech Lead。

当然，或许你有着丰富的经验，但是在团队内是属于”第二梯队“，但一只有一人技术、业务都要比你好，如果他还很稳定，那不知道要熬到什么时候，你才能真正的“上位”。

实力

虽然上面说到了运气，但在机会来临之前，一定要有充分的准备，才能更好的胜任Tech Lead的角色，这部分我们放到后面，来为大家介绍需要做好哪些准备。

当然，在当前互联网行业比较饱和的情况下，我个人认为，**运气**更重要一点。

成为Tech Lead 需要哪些能力？

=====

上面说到，成为Tech Lead，离不开运气，但更重要的是你要有这个实力来胜任工作，下面我我会从三个纬度，来介绍成为Tech Lead的必备能力有哪些

- * Developer
- * Architect
- * Leadership

Developer

作为优秀的开发人员，常见的编程技能如面向对象、DDD、函数式编程，设计模式、重构、自动化等也都是必备素质。

任何一个Tech Lead一定是从一名开发工程师成长起来的，Developer阶段，抛开上面的技能不谈，我觉着两个重要的点是**皮实、靠谱**。

****皮实****

皮实是经得起折腾的意思。程序员在工作之路上，解决不完的Bug、产品、老板改来改去的需求，一个又一个的新系统开发，加班熬夜是常态，而且在很多小公司，依然是“****政治正确****”。

高强度的工作压力下，需要我们能够扛住成长的压力，新系统、新产品的开疆拓土，所以说皮实，是作为开发人员很重要的一个点。

相信你也接受不了频繁请假、天天喊累的同事对吧。

****靠谱****

更好、更快的完成工作，我觉着是形容一个工程师靠谱必要的两个条件。

如果系统今天出了故障，明天又有需求延期不得不去协调，甚至合作团队都来投诉效率、质量问题，别人就需要为他的问题买单，不被干掉就不错了，更难说得上靠谱了。

总结一下，成为Tech Lead之前，首先要在技术领域有足够的积累。这包括熟悉常用的编程语言、掌握常用的技术框架、了解最新的技术趋势等。此外，还要通过实践不断提高自己的技术实力，解决各种技术难题，支持业务的日常工作，为日后成为Tech Lead打下坚实的基础。

Architect

作为项目中的架构师，考虑的因素可能包含产品的业务背景与全生命周期，设计更好的演进式架构，技术选型中做好技术决策与系统设计，对周期的迭代计划做好充分的评估与风险管理。

架构师阶段，我认为重点要培养提升的有两个方向

****业务****

如果说在Developer阶段，的是业务的一部分细节，做好每一个功能，那么在架构阶段，你需要对业务有一个整体的理解。

对业务有了整体理解之后，后续在做技术规划的时候，就能够结合业务的发展方向来规划技术的发展，而且在这个阶段，可以给产品提供想法与建议。

熟悉****竞品****和自己产品的****整体差异****，更好的理解业务的规划。

技术

提升技术宽度。如果说在Developer阶段，要把重点放在学会、学深。那么在Architect阶段，还要提升技术宽度。

举个最简单的例子，如果你是Java后端，那么你的框架是选择单体架构、还是微服务架构？如果你是前端，那么你就要知道React和Vue框架如何选择。

Leadership

想作好一名技术Lead，有较多的软技能需要提升，比如团队沟通、向上沟通，冲突管理，跨团队协调，影响力构建等。

既然是Lead，那么你不是在是单独奋斗，最小可能也会领导一个3人左右的项目组，而且也要跨团队沟通、协调资源，学会与人打交道、学会沟通是对一名工程师很大的考验。

不同阶段的Tech Lead

=====

项目启动期

Tech Lead在项目启动期，主要承担了团队的架构师工作。在这个阶段，需要设计出符合项目需要的架构（废话）。但在技术选型过程中，还需要考虑多种因素

- * 公司架构限制，比如你想引用新的中间件，但是运维团队没有成熟方案，或者资源限制
- * 时间限制，可能更好的架构，需要付出成倍的时间，这对于业务来说，是不能接受的
- * 利益相关者沟通，比如技术委员会、架构组、算法等，架构需要满足多方需求

在启动阶段，还要做但不限于以下工作

1. POC架构验证，验证系统架构是否可靠、可落地
2. 搭建CI/CD，或者利用公司已有流程
3. 编写示例代码，以符合系统架构风格的方式，完成业务编写，给其他人做参

考

4. 对项目成员进行培训
5. 部署、监控报警配置

技术回补期

在项目快速启动阶段，我们一定会面临的一个问题就是：因为妥协于开发进度，忽视一些技术上的追求，导致项目快速膨胀，垃圾代码成山。

我个人认为，绝大部分项目，都将长期处于这样一个阶段，因为在技术回补阶段，如果做不好下面的几个基础工作，在快速迭代阶段，问题将会持续累加，陷入恶性循环。

因此，在技术回补期，Tech Lead需要建立一系列计划与规范

1. 完成技术债梳理，开始尝试与计划完成技术债修复
2. 完善团队开发规范，也就是自己的团队文化，同步业务gap

项目稳定期

在这个阶段，作为Tech Lead，工作也趋于稳定，可能在技术方面需要投入的精力，比之前的两个阶段大大减少，但是需要的内容仍然有两部分

1. 架构演进，寻找在性能、效率更好的方式，解决现有的问题，四个字：降本增效
2. 人员培养和成长，绝大部分开发人员在这个阶段，因为缺乏新内容、新技术的刺激，已经感觉到“无聊”，需要找到新的增长点

Tech Lead要注意哪些事情

=====

精力分配

新晋级Tech Lead，非常容易陷入到两个误区 ****事必躬亲**** 和 ****甩手掌柜****

**。

先说说**事必躬亲**。

在字节刚成为团队的Tech Lead时，我就陷入到了这个误区中，说说自己的几个具体表现。

群里有报警，如果我第一时间看到了，我会立刻去排查一波原因，因为自己对业务、项目都很熟，所以定位起来也很快，然后直接告诉值班同学，需要怎么去处理。忽略了值班同学需要有排查时间的可能性。

Oncall来了（产品、运营反馈问题），我也第一时间先回复，或者直接去看看错误，而不是让值班同学跟进排查。

其实，归根结底，还是自己认为，所有的事情都和自己有关系，所有的线上问题自己都有责任，因此**拼命**干活，总觉着自己能力强，就继续多干些，遇到问题为团队兜底。短时间来看，团队的问题处理速度很快，也没暴露出什么大的事故。

但是弊端很明显，那段时间我可以说是精疲力尽，本身一部分管理工作就超出了我的能力范围，但是要做的事情、承担的责任变多，感觉很快吃不消了。

第二个弊端就是，大家可能会感受不到我的信任，影响大家的积极性，在一定程度上，我帮他们解决问题，也是限制了他们的发挥空间。

再说说**甩手掌柜**。

我花了一段时间之后，从事必躬亲的陷阱中走了出来，没想到马上就遇到了第二个陷阱。

成为Tech Lead之后，工作突然就变得忙起来，需求开发、评审、任务分配、开会、面试、团队规划等，占用了很多的时间。此时我已经逐步把一些重要的工作让其他同事去做，因此自己的产出下降非常明显，导致后面在人力使用的review上，从数据看，我很多天是没有具体的任务在做的，但是自己却感觉每天都在疲于奔命。

所以在此时，要学会做精力分配，常见的分配方式如70%用于技术，30%用于团队，大家也可以根据自己的阶段，去灵活调配，切忌走向极端。

影响力构建

成为一名Tech Lead，你需要带领大家工作、奋斗，如何能够在没有管理关系的情况下，让大家更好的配合你工作，除了沟通的艺术，一定要注重自己的影响力构建。

《影响力》（Influence: Science and Practice）一书中，介绍的影响力的六大原则来构建相关的影响力

- * 互惠互利：善于帮助大家解决工作中遇到的问题
- * 承诺一致：发现问题、提出规划、**解决问题**
- * 社会认同：这个暂时没想好具体的例子
- * 好感：做事认真、**靠谱**
- * 权威：技术、业务专业性
- * 稀缺：比如在团队中，只有你熟悉某一系统、业务

空降Tech Lead，如何快速适应

当空降到一个团队，想做好Tech Lead是一件不容易的事情，毕竟项目、人对你而言都是陌生的，如何用过往的经验快速落地，我觉着有几个方向供大家参考。

1. 优秀的自我介绍，确保大家认识你。
2. 找到团队中最熟悉项目的人，协助你快速熟悉项目，了解现有问题
3. 了解技术细节，以行动展示能力，比如从一点点技术难题、小部分代码重构开始
4. 收集问题，团队沟通，比如团建，拉近与大家的距离

说在最后

====

好了，文章到这里就要结束了，感谢你能看到最后。

关于Tech Lead相关的内容，肯定还有非常多，成为Tech Lead每一个必备的能力，都能够展开来讲，远远不是一篇文章能总结的完的。

能力有限，结合自己多年工作实践，只能总结这些，抛砖引玉吧，希望能给每一个想成为Tech Lead，或者已经是Tech Lead的朋友一点帮助。

不知道你是不是也想成为一个Tech Lead，或者有没有遇到什么阻碍呢？欢迎在评论区留言，也欢迎加我wx:Ldhrly10，一起交流~

原文链接: <https://juejin.cn/post/7355777835913199635>