



给你一个技术团队，你该怎么管

杨立东 著

MICRO MANAGEMENT

资深技术管理人的落地实践总结

无论你是项目经理、产品经理、程序猿、测试媛，还是公司高管  
书中总有团队管理的干货适合你



# 微管理

给你一个技术团队，你该怎么管

杨立东 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

## 内 容 简 介

本书讲解了不同类型的IT技术团队如何进行管理，全书共分为四篇。第一篇为“蛮荒时代”，主要是普及一些项目管理和团队管理的基本知识。第二篇为“农耕时代”，讲的是创业公司如何管人、如何使用过程及如何选择技术与工具。第三篇为“工业时代”，讲的是和管理要效率的个性化开发团队如何管理。第四篇为“联网时代”，讲的是轻管理、重结果的互联网开发团队如何管理。作者从“微管理”入手，以大量的“微科普”和“微案例”描述具体项目运作层面的管理实践，同时也不乏对战略、组织文化等方面的高层次思考，带给读者的是最简洁、最质朴的实践和行动方法。

本书适合IT/互联网从业者阅读，无论你是项目经理、产品经理、程序猿、测试媛，还是公司高管，书中总有团队管理的干货适合你。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

### 图书在版编目(CIP)数据

微管理：给你一个技术团队，你该怎么管 / 杨立东著. —北京：电子工业出版社，2014.5  
ISBN 978-7-121-22886-5

I. ①微… II. ①杨… III. ①网络企业—企业管理—研究 IV. ①F276.44

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第066354号

责任编辑：董 英

印 刷：北京千鹤印刷有限公司

装 订：北京千鹤印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编：100036

开 本：720×1000 1/16

印张：14.75 字数：265千字

印 次：2014年5月第2次印刷

印 数：4001~14000册 定价：59.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010)88254888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010)88258888。

# 序一

当今世界，是声光电环抱下、全球恍如一村的时代。十来年前恐怕谁也不曾想到，网络居然能令人类“进化”到如此境地：孤悬太平洋中的岛民，能够实时评点美国的政坛风云；西南边陲的小学生，可与北京的儿童在计算机前向同一位老师提问；南海彩霞映照下的渔舟唱晚，霎时化为北半球营地帐篷中的屏上光影；远在外层空间的最新图像，半秒内可以传遍环宇……

更加令人想象不到的，是网络竟然对人类的经济活动，产生了如此颠覆性的影响：一家企业可以在24小时内，无远弗届地完成上亿宗交易。波音公司数万名高级工程师一年辛劳所创造的价值，还不如美国在线百十名姑娘、小伙在键盘上半个月的敲敲打打！

更令人想象不到的是，过去大多数企业以为与软件、IT、计算机人八辈子也沾不上边，如今却成为任何行业都不可或缺的“基本配置”。如何与这些新经济形态下的技术团队打交道，如何在全球经济一体化的挑战下跨越网络的鸿沟，正是立东这本《微管理》为我们做出的回答。

作为中国科学院院长的经济顾问、全国政协教科文卫体委员会副主任、中印软件协会主席以及中国香港以色列民间科技合作及促进中心主席，我早在20年前就已经开始建立自己的技术团队。但必须承认的是，一直到今天，如何管理这些“最聪明同时也最特异的脑袋”，依然是比学编计算机程序更加困难的课题。幸而，立东作为一位成功的科技产业领军人物，所写的这本关于如何管理科技团队的书深入浅出、文字优雅、图表清晰，其中不但有许多详尽的案例可供借鉴，还有不少深刻的源自中华文化的人性化管理精粹。管理上如何创新、团队合力应当如何凝聚、相关的图表可以如何活用，都在《微管理》中有精辟的表述。无论你是企业的资深高管，还是商海扬帆的个体新手，都一定能够从中获益。

香港新华集团董事会主席 蔡冠深



## 序二

在软件与信息服务行业，我国的软件与信息服务的专业化水平与国际顶级公司还有很大的差距。我国的企业规模较小、业务积累和交付能力都不够强。一个信息技术公司如果做大做强，除了创新能力之外，最重要的是要修炼好“内功”，即高品质服务的交付能力。

一个以高品质服务为理念的公司，团队是最为核心的交付单元。要想带好一个团队，首先一个组织要有品质、创新和价值创造等良性文化，还有一种机制来培养团队的管理者，再用规范化的制度来辅助他们管好项目，这样才能让客户感到可信赖。

过去的20年，互联网改变了消费者的生活。但是社会的核心仍然没有被改变，教育、医疗、制造业，乃至政府也在逐渐被互联网所改变，互联网思维正成为各行各业所追逐的热词，所以未来的20年，是产业互联网的时代。产业互联网时代的管理者不但要有行业知识，还要有互联网的知识与实践，要快和敢于试错，即使失败了也要快速地复盘来总结经验，在这个大产业互联网时代背景下，总有各种商业机会可寻找。本书既有传统IT企业的管理思路，也有互联网团队下的切身实践，可以让更多的读者了解未来的团队该如何管。

“知之真切笃实处，即是行，行之明觉精察处，即是知。”虽然有很多微科普，这不是一本讲理论的书，我所看到的正如立东当年所做的项目一样，将亲身实践娓娓道来。专业化服务团队和管理要效率，业务是关键，互联网团队以终为始，以结果导向的互联网思维，两者的有效融合，正是未来产业互联网时代的团队管理趋势所在。

卓越的人都想赢，赢则需要靠团队不断地积累和创新。专业化团队的赢，除了敢于担当、执行力和激情之外，还要靠有效的过程，这正是他当年所做的项目让我都感到可控的成功秘诀。互联网团队的赢，靠的是合理规划和快速迭代出结果，当一个团队把很多行业内的最佳实践身体力行并且养成习惯时，卓越也就成为了一种习惯。

软通动力信息技术（集团）有限公司董事长兼首席执行官 刘天文

## 序三

从战略的角度出发，对于任何一个企业，发展是硬道理，增长也是硬道理。企业如果没有增长就意味着倒退，增长是企业发展的基本要求。本书从“微管理”入手，以大量的“微科普”和“微案例”描述具体项目运作层面的管理实践，但也不乏对战略、组织文化等方面的高层次思考。

战略要落地，除了高层站在行业和市场角度去思考“取势、明道、优术”之外，还要涉及团队的资源和能力、技术和产品创新等一系列复杂的问题。对于团队的管理者来说，把团队管好，强化团队的执行力，优化团队的过程，取得结果就是对战略最好的执行。特别是在这个快时代，按照互联网的思维模式，专注、极致、口碑和快是任何团队都可以借鉴的道理。

思想观念的转变驱动行为方式的改变，在这个快时代，泰勒制的管理方式被慢慢地弱化，企业文化再也不是务虚的事情，好的公司用文化凝聚人、用文化来改变人。本书中无论是作坊团队、专业化团队还是互联网团队，都从组织文化的角度着眼，用塑造组织文化的战略人力资源的角度，从选人、用人和塑造团队文化等具体操作层面引发团队管理者的思考。

本书中引用了道家、法家、儒家等古人的管理智慧，和诸多的西方管理思想中西合璧，带给读者的是最简洁、最质朴的实践和行动方法，这里没有商学院的长篇案例，有的却是商学院管理思想的凝聚；这里没有高谈阔论的浮华文章，有的却是强调脚踏实地的实践。

立东是我商学院的同学，在我的印象中，无论是做人做事，他都和本书的思想吻合，这正是他所追求的“知行合一”的至高境界。“道可道，非常道”，每个人都追求自己的“道”，从本书中，相信你会在学习各种实践的同时，也能体会到管理之“道”。

中航工业航电系统公司董事长 卢广山



# 前言

管了多年的技术团队，总是想把这么多年的管理经验沉淀下来。我是从基层程序员逐步做起的，做到项目经理、配置经理、部门经理、技术总监和CTO。在别人看来，这种职业生涯的晋升堪称完美。从我自己的角度看，做管理多年，离技术渐行渐远，以一个程序员的本性来说，总感觉有点虚。

做管理工作的成就感来自于帮助同事解决疑难问题，带领团队选对技术或产品方向，以及大幅度地提升团队效率。这些看似很简单的事情却在每家公司都成为优先级最高的几个问题。有很多公司不注重管理，带来的结果是离职率高。因为员工没有主心骨，特别是技术人员在很多公司都是弱势群体。有很多公司又过度重视管理，让员工做任何事都仿佛处在被监控的状态，带来的结果是员工抱怨。宏观的管理谁都可以高谈阔论，微观的管理却很难做到不偏不倚。

本书以“微管理”为主要议题，“微管理”有三层含义：第一，我一直坚定地认为，不管是什么类型的IT/互联网公司，只要是以知识型员工为主体的业务类型，管理都应该尽量“微小”地占用项目的总工作量；第二，管理的实践活动不能粗线条，应该是“细致入微”的，具体要落实到把结果产出；第三，每一节的设计都含有精简的“微案例”/“微科普”，读者学习管理也应该是从“短小精悍”的干货中学习，避免那些枯燥的理论书籍。

本书前三章我叫作蛮荒时代，是普及一些项目管理和团队管理的基本知识。无论你是已经在管理岗位，还是刚刚完成从技术到管理的华丽转型，相信对你都会有所裨益。无论是哪种类型的团队，都离不开人、过程、技术的管理框架，而如果这三者非要取舍，我一定坚持人是最重要的。

我在IT与互联网行业从业15年，把公司划分为初创公司、专业化服务公司和互联网公司，这三类公司我都亲身经历过，并且在那里留下了职业痕迹，本书接下来的三篇就分别讲述这三类公司该如何管理。感谢我曾经呆过的每个企业，它让我有成长或发挥的空间。

第二篇我命名为农耕时代，讲的是创业公司如何管人、如何使用过程以及如何选择技术与工具。我现在再次创业，虎妈网作为一个兼容互联网基因和传统软件服务基因的公司，让我觉得更踏实。我也在这个公司身体力行地贯彻着我的

用人观、独特的企业文化和以互联网思维经营公司。

专业化服务公司的从业经历让我从一个入职都要靠朋友推荐的程序员，4年内蜕变为一个大规模团队的管理者，这里面有运气的成分，更有做他人所不及的困难项目经历，在这个过程中我完成了蜕变。正如我第7章所总结的一样：

“成功的花，人们只惊羡它花开时的明艳，然而当初它成长时浸透了奋斗的艰辛，洒遍了牺牲的血雨。”人生最难忘的是成长的经历，过去的成功不一定可以再次复制，但里面成功的轨迹足可让读者从千思万绪中理出自己的成长脉络，路还要靠自己走，大家在借鉴的同时还要寻找自己的“道”。和管理要效率是专业化服务公司的精髓，所以我把第三篇命名为工业时代。

第四篇我命名为联网时代，互联网公司轻管理、重结果的，三年多的从业经历，让我打上了互联网的烙印，在未来的产业互联网时代，能够有幸更早地具备互联网基因。写这本书算是我第一个完整的互联网产品经历，开始就想到如何定位，如何营销，如何定位用户群，如何在内容上创新和差异化，如何迭代地交付给出版方，等等。相信大量的“微科普”和“微案例”会拓展你的视野，让你从管理起步开始就去思考更高层次的问题。

入微到每一节，保持风格的一致性是其困难的事情，每一节都需要很长时间的构思，从引古到直扣主题的“微案例”或“微科普”，然后是实践分享或案例解读，这是一种统一的风格。化繁为简也是十分困难的，既然叫微管理，就应该直达主题，用最简洁的文字把问题描述清楚。

中欧商学院的EMBA学习经历让我认识了很多牛人，包括教授和周边的同学们，更多的是从同学身上学到很多东西，他们来自各行各业，他们能直指本心地找出问题的核心所在，正是有这么多优秀的企业家，中国的未来才有希望。这本书里也处处刻着商学院里学习的痕迹，所以读者也可以了解更多的企业高层的想法和管理初衷。

最后，感谢我的家人，是她们的支持，才让我顺利地完成这本书，感谢尤玉龙用心为我画的每一幅插图，感谢我EMBA的同学们，是他们的鼓励才让我的书有更高的品质。感谢字里行间和雕刻时光，我的书大部分内容是在这两个地方完成的，这里有安静的环境和让你寻找灵感的氛围。

杨立东

2013年4月于北京



# 目录

- 序一 香港新华集团董事会主席 蔡冠深 /III
- 序二 软通动力信息技术(集团)有限公司董事长兼首席执行官 刘天文 /IV
- 序三 中航工业航电系统公司董事长 卢广山 /V
- 前言 杨立东 /VI



## 第一篇 蛮荒时代——高效团队需要了解的那些概念

开篇语——泰达宏利基金管理公司首席市场官 李琦 /2

### 第1章 高效团队的三驾马车 /3

#### 1.1 高效团队三驾马车：人 /3

- 1.1.1 人过一百，形形色色 /3 ·微案例，“岂曰无衣，与子同袍”的团队精神
- 1.1.2 高效程序员的特质 /5 ·微科普，中西逻辑学鼻祖墨子和亚里士多德
- 1.1.3 战场上永远只有一个“头儿” /7 ·微案例，《投名状》中战场上永远只有一个头儿
- 1.1.4 选择中国式合伙人 /8 ·微科普，查尔斯的《第五代管理》学说
- 1.1.5 团队要有赢的欲望 /9 ·微科普，从战略人力资源管理角度看待人

#### 1.2 高效团队三驾马车：过程 /11

- 1.2.1 从中西方历史看过程 /11 ·微科普，软件过程之父汉弗莱
- 1.2.2 过程之美和过程能力 /12 ·微案例，《英雄》中领略过程之美
- 1.2.3 过程的瓶颈 /14 ·微科普，彼得的木桶理论
- 1.2.4 过程改进的五个步骤 /16 ·微科普，软件过程改进的五条核心原则
- 1.2.5 为什么高效团队需要过程 /18 ·微科普，哈默和企业再造

## 1.3 高效团队三驾马车：技术与工具 /19

- 1.3.1 技术和工具选择的六要素 /20 ·微案例，工欲善其事，必先利其器
- 1.3.2 技术和工具选择的五个误区 /21 ·微科普，《管理会计》中的沉默成本
- 1.3.3 团队必备的三个管理工具 /23 ·微科普，丰田的看板管理

## 1.4 本章小结 /25

# 第2章 一切皆项目 /26

## 2.1 项目与项目管理 /26

- 2.1.1 项目三特性引发的思考 /26 ·微科普，项目管理的“圣经”
- 2.1.2 案例解读项目管理 /28 ·微案例，《杜拉拉升职记》中的“接驾”项目
- 2.1.3 生命周期和传统瀑布方法 /29 ·微科普，科学管理之父泰勒
- 2.1.4 关于组织结构的换位思考 /31 ·微科普，威廉大内的Z理论

## 2.2 项目管理的演进 /33

- 2.2.1 项目管理知识体系 /33 ·微科普，项目管理的三要素
- 2.2.2 能力成熟度模型 /34 ·微科普，PDCA戴明环
- 2.2.3 精益项目管理 /36 ·微科普，今井正明和持续改善
- 2.2.4 敏捷项目管理 /37 ·微科普，人性化管理之父梅奥
- 2.2.5 返璞归真，简约之美 /39 ·微科普，打破华盛顿合作定律

## 2.3 本章小结 /40

# 第3章 项目经理的能力 /42

## 3.1 项目经理素质模型 /42

- 3.1.1 项目经理的道德素质 /42 ·微案例，自编案例，外包模块和分钱
- 3.1.2 项目经理的能力素质 /44 ·微科普，麦克利兰的胜任力和冰山模型
- 3.1.3 项目经理的知识结构 /45 ·微科普，斯腾伯格的智力三元论
- 3.1.4 项目经理的身体素质 /47 ·微案例，自编案例，加班熬夜三夜两天

## 3.2 必备的四点财务知识 /48

- 3.2.1 总价合同与回款比例 /48 ·微案例，自编案例，痛苦的合同谈判

- 3.2.2 资金的成本 /49 ·微科普, EBITDA 利息折旧及摊销前利润
- 3.2.3 投资回报率 /51 ·微案例, 自编案例, 艰难的决定
- 3.2.4 团队成本的构成 /52 ·微案例, 自编案例, 第一次做项目预算

### 3.3 理解业务目标和行业知识 /53

- 3.3.1 理解业务目标 /54 ·微科普, 定位之父杰克·特劳特
- 3.3.2 行业与市场的认知 /55 ·微科普, 迈克尔·波特的五力分析模型
- 3.3.3 业务知识积累的三原则 /56 ·微科普, 知识管理的“奠基之父”斯威比
- 3.3.4 综合业务、技术与管理 /58 ·微科普, 多元智能理论之父霍华德·加德纳

### 3.4 本章小结 /59



## 第二篇 农耕时代——软件作坊高效管理的落地实践

### 开篇语——虎嗅网创始人 李珉 /62

## 第4章 软件作坊, 选人和用人 /63

### 4.1 目标与达成共识 /63

- 4.1.1 要有明确的目标 /63 ·微科普, 现代管理学之父彼得·德鲁克
- 4.1.2 亮剑精神和价值观 /65 ·微案例, 《亮剑》中李云龙团队的执行力
- 4.1.3 新人入职欢迎信五要素 /66 ·微案例, 自编案例, 成长的烦恼
- 4.1.4 坚持少即是多 /68 ·微案例, 虎嗅网文章《所谓做减法》
- 4.1.5 找对核心方法 /70 ·微科普, 石川图和因果分析

### 4.2 拿来就用原则 /72

- 4.2.1 人品比能力重要 /72 ·微案例, 不抛弃、不放弃的连队精神
- 4.2.2 团队组建: 互补还是同质化 /73 ·微科普, 贝尔宾的团队角色理论
- 4.2.3 卓越是一种习惯 /75 ·微科普, 卓越企业成功的八条法则
- 4.2.4 杜绝用人的洁癖 /76 ·微科普, 迈尔斯布里格斯类型指标
- 4.2.5 建设学习型团队 /77 ·微科普, 彼得·圣吉和他的五项修炼



## 4.3 本章小结 /79

# 第5章 化繁为简，小团队的过程 /80

## 5.1 立项，没有规矩，不成方圆 /80

- 5.1.1 一页纸项目手册 /80 · 微案例，自编案例，阵痛后的总结
- 5.1.2 项目规划和预演 /82 · 微科普，多拉·卡尔夫和沙盘模拟
- 5.1.3 立项通知发布 /84 · 微科普，亚里士多德的契约精神

## 5.2 执行，天下武功，唯快不破 /85

- 5.2.1 每天都要离目标近一点 /85 · 微案例，冯仑野蛮生长中的管理思想
- 5.2.2 管理就是一块看板 /87 · 微案例，五个最大的时间强盗
- 5.2.3 学会算一本项目账 /88 · 微案例，IBM的员工分级制度
- 5.2.4 关注质量减少返工 /89 · 微科普，克劳斯比的质量免费学说

## 5.3 复盘，凤凰涅槃，浴火重生 /91

- 5.3.1 迷你复盘与得失分析 /91 · 微案例，微软721职业发展经验模型
- 5.3.2 比拼的就是效率 /92 · 微科普，用GTD管好自己的时间
- 5.3.3 杜绝浪费与持续改进 /94 · 微案例，精益改进和不浪费原则

## 5.4 初创团队的技术选择 /95

- 5.4.1 选最熟悉的技术 /95 · 微科普，群体决策技术
- 5.4.2 选最简洁的工具 /96 · 微案例，虎妈网的项目管理工具选型

## 5.5 本章小结 /97



## 第三篇 工业时代——专业化团队高效管理的落地实践

---

开篇语——北京联合永道软件股份有限公司联合创始人 冯国馨 /100

## 第6章 专业化团队，选人和用人 /101

### 6.1 专业化人才，术业有专攻 /101

- 6.1.1 什么是职业化 /101 · 微案例, 《穿普拉达的女王》中的职业化素养
- 6.1.2 专业化团队的整体形象 /103 · 微科普, CI企业形象识别系统
- 6.1.3 团队的分工与协作 /104 · 微科普, 亚当·斯密和他的《国富论》
- 6.1.4 专业化人才招聘 /105 · 微案例, 职位描述应由一线经理制定
- 6.1.5 资源池建设和各种训练营 /106 · 微案例, 总经理亲自进行资源池建设

## 6.2 职业晋升双通道 /108

- 6.2.1 任职资格体系简介 /108 · 微科普, 马斯洛的需求层次理论
- 6.2.2 建立职业晋升路线 /110 · 微案例, 华为公司的职业发展双通道
- 6.2.3 开发任职资格行为标准 /111 · 微科普, 施乐公司的标杆管理
- 6.2.4 组织员工评级 /112 · 微科普, 英特尔公司的360度评估
- 6.2.5 宽带薪酬制度与任职资格 /114 · 微科普, 宽带薪酬制

## 6.3 本章小结 /115

# 第7章 向管理要效率, 专业化团队的过程 /116

## 7.1 售前, 梧桐一叶, 天下知秋 /116

- 7.1.1 利用组织过程资产 /116 · 微科普, 哪些成果是过程资产
- 7.1.2 专业的售前方案 /118 · 微案例, 专业化团队的售前方案
- 7.1.3 售前估算和报价 /119 · 微科普, 成本加成定价法
- 7.1.4 项目投标技巧 /121 · 微科普, 常见的招标类型

## 7.2 立项, 千里之行, 始于足下 /122

- 7.2.1 准时交付之外的目标 /122 · 微科普, 第三代潜能大师安东尼·罗宾
- 7.2.2 简洁的立项报告 /124 · 微案例, 乔布斯的极简设计理念
- 7.2.3 编写专业的项目计划书 /125 · 微科普, 过程裁剪的形式
- 7.2.4 项目计划评审 /127 · 微案例, 新项目经理组织评审会

## 7.3 策划, 运筹帷幄, 决胜千里 /128

- 7.3.1 范围定义和任务分解 /128 · 微科普, 软件工程时代的开发方法
- 7.3.2 时间和进度估算 /130 · 微科普, 关键路径法
- 7.3.3 成本预算与成本基准 /132 · 微科普, 戴维·奥利的全面预算管理

7.3.4 质量是计划出来的 /133 ·微科普, 朱兰的质量三部曲

7.3.5 风险识别与风险计划 /134 ·微案例, 墨菲定律

## 7.4 执行, 众人同心, 其利断金 /136

7.4.1 赢依然很重要 /137 ·微案例, 杰克·韦尔奇的“活力曲线”

7.4.2 团队破冰的真之体验 /138 ·微案例, 烛光晚会的至真体验

7.4.3 团队靠规范来快速磨合 /140 ·微案例, 换将后用规范来磨合团队

7.4.4 团队规范期的反思 /141 ·微案例, 著名的“鲶鱼效应”

7.4.5 职业化团队建设的要素 /142 ·微科普, 自我管理型团队

## 7.5 监控, 层次分明, 井然有序 /144

7.5.1 报告的三个层次 /144 ·微科普, 麦肯锡工作法

7.5.2 需求变更的控制 /145 ·微案例, 客户也会制定变更流程

7.5.3 PCT项目监控实践 /147 ·微案例, PCT项目完工的新定义

7.5.4 通俗易懂用挣值管理 /148 ·微科普, 挣值管理

7.5.5 有效的质量控制工具 /150 ·微科普, 全面质量控制之父费根堡姆

7.5.6 无时不在的风险监控 /151 ·微案例, 斯坦福的一堂“赌博课”

## 7.6 收尾, 水滴石穿, 绳锯木断 /153

7.6.1 行百里而半九十 /153 ·微科普, 著名的人际关系学大师戴尔·卡耐基

7.6.2 验收准备检查点 /154 ·微科普, 克里斯·安德森和长尾理论

7.6.3 团队评价和论功行赏 /156 ·微科普, 卡普兰平衡积分卡

7.6.4 经验教训总结 /157 ·微科普, 六项思考帽

## 7.7 模型, 木秀于林, 风必摧之 /159

7.7.1 能力成熟度模型之殇 /159 ·微科普, 能力成熟度模型集成

7.7.2 水煮成熟度等级 /160 ·微科普, 布鲁克斯法则

7.7.3 通用实践的价值 /162 ·微科普, CMMI的通用实践

7.7.4 行之有效的评估方法 /163 ·微科普, SCAMPI评估方法

7.7.5 模型落地的方式 /164 ·微案例, 初做咨询就敢于砍文档

## 7.8 专业化团队的工具与技术选择 /165

7.8.1 知名厂商技术方案策略 /165 ·微科普, 核心能力四要素



- 7.8.2 选择团队的技术和工具 /167 · 微案例, 选择新技术的代价
  - 7.8.3 选择团队的管理工具 /168 · 微案例, 定制专业服务自动化系统
- 7.9 本章小结 /169



## 第四篇 联网时代——颠覆与自我革命时代的高效团队落地实践

开篇语——京东集团研发高级副总裁 李大学 /172

### 第8章 结果导向型团队, 选人和用人 /173

#### 8.1 结果比过程更重要 /173

- 8.1.1 结果导向的目标设定 /173 · 微科普, 找到行动与结果的因果关系
- 8.1.2 互联网团队管理者的价值观 /175 · 微科普, 彼得原理
- 8.1.3 用技能卓越的人 /176 · 微科普, 用STAR原则找人
- 8.1.4 实现目标要有方法和计划 /178 · 微科普, 潜在失效模式与后果分析
- 8.1.5 用高效的管理者 /179 · 微科普, 管理者, 就必须卓有成效

#### 8.2 敏捷与职业化文化并重 /180

- 8.2.1 组织文化的要素 /180 · 微科普, 企业文化的形成
- 8.2.2 用全心投入的人 /182 · 微案例, 鸡和猪合伙开餐厅的故事
- 8.2.3 敏捷教练——敏捷文化的布道者 /183 · 微科普, 敏捷开发和Scrum方法
- 8.2.4 敏捷团队的三种角色 /184 · 微科普, 全身心投入到项目

#### 8.3 本章小结 /186

### 第9章 敏捷力, 结果导向型团队的过程 /187

#### 9.1 好的产品成功的背后 /187

- 9.1.1 什么是敏捷力 /187 · 微科普, 敏捷力的起源
- 9.1.2 敏捷力和产品战略 /189 · 微案例, 自编案例, 上市是不是公司战略
- 9.1.3 敏捷力落地的关键 /190 · 微科普, 唐伯虎学画
- 9.1.4 以季度为单位出结果 /191 · 微科普, 帕累托改进
- 9.1.5 项目选择的方法 /192 · 微案例, 互联网团队的项目选择难题

## 9.2 那些年我们一起做的产品规划 /193

- 9.2.1 定义产品前景 /194 · 微科普, RUP统一软件开发过程
- 9.2.2 项目目标设定 /196 · 微案例, 解决分歧和达成共识
- 9.2.3 制定关键数据指标 /197 · 微科普, 软件度量和GQM方法
- 9.2.4 产品的用户故事 /199 · 微科普, 分镜头脚本
- 9.2.5 功能拆分到故事级 /201 · 微科普, 帕累托的二八定律

## 9.3 敏捷规划与立项 /202

- 9.3.1 为项目设定卓越目标 /202 · 微案例, 猎狗追土拨鼠的故事
- 9.3.2 扑克估算法 /203 · 微科普, 斐波那契数列
- 9.3.3 理性对待估算偏差 /205 · 微案例, 两次估算的结果不一致
- 9.3.4 估算完成后担心什么 /206 · 微案例, 团队担心的四个问题
- 9.3.5 规划与立项会 /207 · 微案例, 目标不能太空洞

## 9.4 执行中的敏捷力 /209

- 9.4.1 组织好每天的站会 /209 · 微科普, 麦克雷戈的Y理论
- 9.4.2 真正看懂燃尽图 /210 · 微案例, 自编案例, 最完美的燃尽图
- 9.4.3 拥抱变化 /212 · 微案例, 自编案例, 启动速度变快
- 9.4.4 提升敏捷力的工程实践 /213 · 微科普, 极限编程的工程实践
- 9.4.5 复盘和项目回顾 /214 · 微案例, 联想的复盘文化

## 9.5 敏捷团队的工具与技术选择 /215

- 9.5.1 开源技术方案策略 /216 · 微科普, 开源软件技术
- 9.5.2 持续集成的工具和实践 /217 · 微案例, 配置管理的两个麻烦事
- 9.5.3 选择团队的管理工具 /218 · 微案例, 微团队管理工具

## 9.6 本章小结 /219



# 第一篇 蛮荒时代

## 高效团队需要了解的那些概念

本篇主要介绍一个高效IT/互联网团队需要了解的基本概念，包括高效团队的三驾马车（人、过程、技术和工具）、项目与运营、项目管理和一些主流的项目管理框架等内容。

建立一个高效的开发团队应该从人、过程、技术和工具三个维度着手，任何一个维度做到极致都能提高团队的效率，如果三个维度都提高一些，团队效率将以几何级数提升。