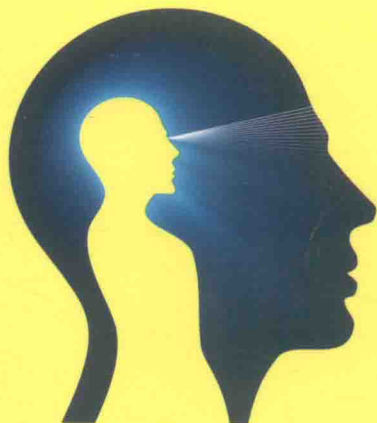




TALENT
MANAGEMENT

管理智慧

成功研发团队的 18 条管理启示

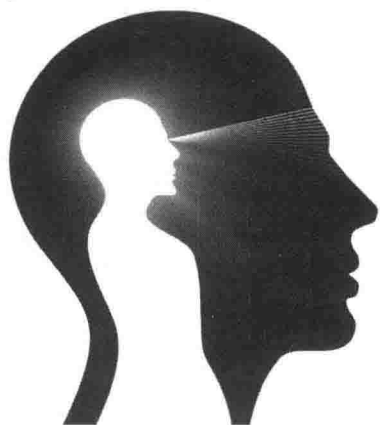
麦思博（北京）软件技术有限公司 主编



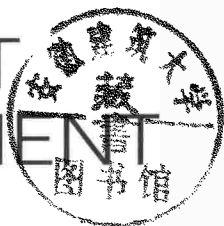
中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



TALENT
MANAGEMENT



管理智慧

成功研发团队的 18 条管理启示

麦思博（北京）软件技术有限公司 主编

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

管理智慧：成功研发团队的18条管理启示 / 麦思博
(北京) 软件技术有限公司主编. — 北京：人民邮电出版社, 2017. 11

ISBN 978-7-115-46971-7

I. ①管… II. ①麦… III. ①企业管理—组织管理学
IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第235908号

内 容 提 要

本书内容取自 Lyft、腾讯、蚂蚁金服、用友、ThoughtWorks、平安科技、去哪儿网等 17 家国内外大型互联网企业的实践经历，分为工程文化、效率提升、团队组建、技术领导力 4 个板块，是覆盖技术型团队全生命周期管理的参考指南。

随着行业的发展，创业型企业面临技术团队从无到有的搭建过程，大型企业面临高效能团队建设的困扰，而 OKR、敏捷等技术管理理念与方式成为国内技术型团队的转型与变革方向，提升效率与发掘创意成为技术型团队管理的主旋律。本书从实践案例中挖掘技术管理启示，从细节入手，指引团队管理的落地执行。

◆ 主 编 麦思博 (北京) 软件技术有限公司
责任编辑 杨海玲
责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
固安县铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本：720×960 1/16

印张：15

字数：268 千字

印数：1—2 400 册

2017 年 11 月第 1 版

2017 年 11 月河北第 1 次印刷

定价：49.00 元

读者服务热线：(010) 81055410 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京东工商广登字 20170147 号

编 委 会

刘 江：美团·点评技术学院院长

耿新跃：豆瓣用户产品 VP

沈思维：Lyft Engineering Director（技术总监）

卫向军：三好网联合创始人及 CTO

丰志强：亚联创新集团项目管理中心总监

钱 勇：用友网络科技股份有限公司云服务事业部总经理

范文博：ThoughtWorks 高级咨询师，软件开发工程师，交付中心技术负责人

师 洁：ThoughtWorks 高级咨询师，交付中心经理

吴 悠：广发证券信息技术部项目管理组项目经理 / 敏捷教练

林伟丹：平安科技研发管理部负责人

修洁身：去哪儿网研发项目管理平台负责人

于维军：社交网络质量部平台工具组组长兼任云平服务产品中心研发组组长

符章文：原鼎桥通信研发团队领导者“team leader”

陈 斌：易宝首席技术官（CTO）

陈德金：原英特尔大学亚洲区员工发展经理

袁国彬：鼎桥通信技术有限公司项目经理

任发科：融数数据研发总监

沈 剑：58 到家技术委员会主席，高级技术总监

段 念：花虾金融 CEO

于君泽：蚂蚁金服高级技术专家，资金运营技术部负责人，成都研发中心技术团队创建者之一

张孙恩：网易杭州研究院资深项目经理

刘付强：麦思博（北京）软件技术有限公司创始人兼 CEO

成 芳：麦思博（北京）软件技术有限公司内容主编

序

软件研发团队——新时代企业的核心竞争力

正如浏览器之父、如今硅谷最有影响力的投资人之一 Marc Andreessen 于 2011 年在《华尔街日报》上的文章中所说的：“软件正在吞噬世界。”我们正处在一个数字化大发展的时代，信息科技正在改变人类社会的方方面面。越来越多的行业开始感受到互联网的力量。一个企业如果无法转变为软件和服务驱动的业务模式，无法直接连接消费者和企业客户，那么它的未来就是岌岌可危的。

互联网转型背后的核心驱动力是软件研发团队。

打造成功软件研发团队的重要性，在新时代，怎么强调都不过分。无论是 Apple、Google、Facebook 和 Amazon 这样的美国互联网巨头，还是阿里、腾讯、百度、京东、美团·点评、滴滴和今日头条等有竞争力的中国互联网公司，不可或缺的核心竞争力之一都是他们成千上万工程师组成的研发团队。而其他公司如果要与之竞争，也必须组建能够当之抗衡的研发团队。因此我们看到高盛、通用电气、平安、苏宁等各行业的领导者也都在软件人才方面投入巨资。

但是，真正想打造一支靠谱、有战斗力的软件研发团队，却并不容易。

首先，优秀的软件人才总体稀缺，供不应求，竞争日益激烈，所需的成本不菲。即使你的企业不差钱，要营造持续学习、高效工作的工程文化，制定一套合理的制度体系，塑造技术影响力和品牌，从而吸引并留住工程师，让他们能在团队里不断成长，做出贡献，也有大量的工作要做。

其次，这方面的知识沉淀和总结得还很不够。事实上，在书店里选择讲述具体技术的书汗牛充栋，很多主题已经被探索得非常深入细致，而软件团队管理方面的书却少得可怜，最常见的是各种软件工程教材，很少有一线的经验总结。

本书的内容来自 TOP100 全球软件案例研究峰会的案例总结，部分弥补了这方面的空白。书中收入了 18 个国内外团队的案例，这里面既有 Lyft、腾讯、去哪儿网这样的典型互联网企业，也有英特尔、用友这样的硬件和软件公司，还有平安、广发等转型团队，具有一定的代表性。案例都出自实际在带团队的研究经理之手，他们从各种角度分享了自己的感悟，综合起来，是难得的参考资料，推荐给正在组建和管理技术团队的读者。

我在阅读本书的过程中，看到了不同公司对类似问题的思考和解决思路，受益匪浅。

互联网这个赛道，已经很明显呈现出中美两强相争的态势，但在软件研发团队的综合能力上，目前中国的团队还与美国同行有一定的差距。我希望业界能有更多类似的学习和交流通道，大家共同促进，共同提升。

刘江

美团·点评技术学院院长

中国计算机学会企业工作委员会主任

序

很偶然的机会，接到邀请，担任第五届 TOP100 全球软件案例研究峰会团队管理专场的出品人，结识了业内一批很优秀的技术管理专家，收获很大。最近听说，团队管理专场的案例会结集出书，再次有幸受邀为其作序，因此班门弄斧，抛砖引玉，谈点儿自己对研发团队管理的看法。

大体上，我从产出的角度把技术团队的管理工作分成了管事和管人两个方面。实际上，很多技术管理的决策都有在二者之间找到最佳平衡的考虑。在 Lyft 沈思维老师的章节中，他把营造好的团队文化的主要目的，概括为“提高团队效率”和“促进人才培养”，也是类似的意思。在技术研发对企业的竞争力起着重要作用的 IT 企业里，人的发展是企业长期竞争力的保证，而事情的进展效率是企业的中短期经营目标能落地实现的保证。在管理工作中，这二者类似于长期目标和短期目标的平衡。

技术团队管理工作中，还有另外一对矛盾要处理，就是技术演进和业务发展的关系。技术演进以保持技术团队在技术上的能力和效率为目标，是技术团队比较关注的；业务发展以整个公司的商业利益实现为目标，在大多数并非以技术竞争力为核心业务优势的公司，往往是技术团队之外的部门最关注的。所以，二者的平衡关系有时候会体现为技术团队和非技术团队在共同利益基础上的协调。我自己在公司里的身份，从最开始单纯的技术团队管理，到后来管理的范围涉及产品、设计、运营、渠道，在不同部门的协调关系上踩过不少坑，各位作者分享的内容，有不少值得我借鉴的地方。

技术团队的管理文化是整个企业文化的一部分，而企业文化与企业所在的行业、所在国家和地区的文化特点、所处的发展阶段密切相关。国内互联网公司和国外互联网接轨比较紧密，因此来自硅谷的“工程师文化”在国内备受推崇，对提高中国互联网企业的技术水平功不可没。同时，国内优秀的大型传统 IT 企业也在长期的发展过程中积累了立足于东方文化的丰富的管理智慧，这些企业的技术团队凭借优秀的战斗力在国内外市场攻城略地，他们的经验非常宝贵。在这本书里，海外的经验和国内的智慧，都有足够的体现。

国内外不同行业的技术团队的管理经验，也会形成一些很具体的、普遍认可的

最佳实践，比如这两年特别火热的 OKR 方法。起源于硅谷的 OKR 在国内的热度通过这次大会让我刮目相看。同时在这本书里，OKR 大概是提及率最高的具体管理工具了，有两个专门讲 OKR 方法论的案例分享，还有若干案例分享都提到了 OKR 在各自企业中的应用。来自不同背景的管理者，把这个工具从内涵到实践，展示得非常全面，让曾经在企业实施 OKR 的我受益匪浅，如果能早点认识这些人，大概我会少踩不少坑。相信本书的读者也会很有收获，毕竟作者们都是来自一线的具体执行者，干货满满。

不多说了，希望关注技术团队管理的读者能从本书中一窥管理的智慧。

耿新跃

豆瓣用户产品副总裁

前言

在第五届 TOP100 全球软件案例研究峰会上，我们发现“团队管理”成为技术型企业重点关注的领域，从敏捷、OKR 等团队管理方式，到技术领导力等团队管理者的个人能力，从新团队的建设，到团队文化的打造，每一场分享都为参会者带来新的启示。

《管理智慧：成功研发团队的 18 条管理启示》这本书邀请第四届和第五届 TOP100 全球软件案例研究峰会中的部分分享嘉宾撰写，记录了来自亚马逊、Lyft、腾讯、蚂蚁金服、用友、ThoughtWorks、平安科技、去哪儿网等 17 家国内外大型互联网企业的实践经历。

全书分为工程文化、敏捷 / 效率提升、技术领导力、从 0 到 1 组建团队等 4 篇，我们希望这本书能为更多软件研发从业者带来团队管理方面的启发。

第一篇：工程文化

无论是 10 ~ 20 人规模的小型技术团队，还是成百上千人的大型软件研发组织，都是由产品、架构、开发、测试、运维等多个环节组成。软件开发工作是充满创意又需要耐力的工程实践过程，拥有团队向心力，保持团队正向成长的活力，才能让开发工作有条不紊地进行，才能提高研发的交付效率。

在这一篇中，有来自 Lyft 的华人技术总监分享自己在美国管理、培养技术团队的实践经历，也有来自三好网、用友等中国优秀互联网企业的技术高管分享创业团队及中大型团队管理的经验。

第二篇：敏捷 / 效率提升

在快速变化、高速发展的互联网大环境中，如何跟上时代趋势是每一名从业者关注的话题。如何摆脱因人员规模庞大对团队效率的掣肘，如何协调组织之间的协作关系，如何通过有效工具减少重复劳动，是提升团队效率的关键思路。

在这一篇中，来自腾讯、易宝、去哪儿网、平安科技等大型互联网团队的实践经历从全景研发、项目管理平台、精益看板、OKR 等方面介绍提升团队效率的最佳实践。

第三篇：技术领导力

软件开发行业经过十几年的发展，目前已有近千万的软件开发从业者。然而在历届 TOP100 全球软件案例研究峰会中都能发现“优秀的技术管理者难寻”的问题。随着团队规模从小到大不断发展，需要有一批中流砥柱来支撑团队架构，做好技术管理，如何适应并能够承担管理者的责任，是很多团队和个人所遇到的问题。

从一线开发人员到团队管理者的角色转变需要进行思路的转换和职业技能的提升，在这一篇中，从技术团队管理思路、技术团队的搭建与发展以及业务驱动下的技术管理方式 3 个角度，诠释一名管理者所应承担的角色责任。

第四篇：从 0 到 1 组建团队

软件开发行业快速迭代，大数据、人工智能等新的技术领域层出不穷。无论是从 0 开始的创业团队，还是大型技术组织开展的新业务模块，团队始终是业务发展的基础。

这一篇以蚂蚁金服和网易大数据的两个团队组建实践为案例，分享团队搭建过程中的关键环节。

随着行业的发展，创业型企业面临技术团队从无到有的搭建过程，大型企业面临高效能团队建设的困扰，而 OKR、敏捷等技术管理理念与方式成为国内技术型团队的转型与变革方向，提升效率与发掘创意成为技术型团队管理的主旋律。

在本书的编写过程中，感谢 18 位作者毫无保留的分享和支持，感谢美团·点评技术学院院长刘江、豆瓣用户产品副总裁耿新跃两位老师为本书作序。在每年的 TOP100 全球软件案例研究峰会结束后，我们都会甄选最佳实践编撰成书，记录软件开发行业每一年的发展经历，让知识持续传播，让读者长期受益。

编者

2017 年 9 月

目录

第一篇 工程文化

从工程文化到团队增长 /002

案例背景 /003

全栈型组织架构 /003

全栈团队的优势 /004

全栈团队的劣势 /004

全栈团队的管理误区 /005

不受限的研发团队 /005

团队成员的发展：塑造T型人才 /005

让开发人员直接对产品负责 /006

让开发者学习设计原理 /007

培养T字形能力结构 /008

以被替换为目的的管理模式 /009

管理者要逐渐放下技术主管的角色 /009

管理者要对团队业绩负责 /010

管理者要学会培养接班人 /010

优秀管理者要勇于展示自己的弱点 /011

统一全面的绩效衡量 /011

从正交分解架构设计到矩阵式团队管理 /013

案例背景 /014

项目概述：团队管理的三层阶梯模型 /014

业务团队与职能团队的定义与人员划分 /015

业务团队和职能团队各自的职权责 /015

矩阵式团队管理和正交分解架构设计背后的哲学 /017

用文化管理基层员工 /018

授权与监督管理中层员工 /018

- 勇于挑战的自我管理 / 019
- 绩效考核与激励 / 019
- 培训是提升团队战斗力的重要措施 / 021
- 制度、流程和规范 / 022
- 项目收益 / 022
- 案例启示 / 022

组织级项目管理体系建设——方法论的深思和践行 / 023

- 问题的提出 / 024
- 践行方法论 / 025
 - 高纬定位：组织结构 / 025
 - 中纬建设：“人、过程和工具”三驾马车 / 025
 - 低纬执行：落地和试点 / 028
- PMO 治理 / 028
 - 职责明确 / 029
 - 团队建设 / 029
 - 价值再造 / 030
- 总结 / 030

用友的中大型企业创新团队管理实践 / 031

- 成于规则，也败于规则 / 032
- 决定企业生死的，是企业里的人 / 032
- 解决问题才是王道 / 033
- 创新的“特区模式” / 034
- 创新者的实践 / 035
 - 团队规模：全员投入与小团队模式 / 035
 - 团队组建：自组织与他组织 / 036
 - 雇佣关系：打工心态与主人公心态 / 037
 - 管理重点：管理时间与管理精力 / 038
 - 激励方式：外在激励与内在激励 / 040
- 重新建构学习到的方法论 / 040

变中求生——频繁变化的团队如何打造团队文化 / 042

- 引言 / 043
- 案例分析 / 043
 - 实践一：回顾 / 044

实践二：团队反馈	/044
实践三：鼓励豆	/045
实践四：激励图谱	/046
实践五：蛋糕	/046
实践六：知识分享和学习——自主学习和成长	/047
实践七：团队创新大赛	/047
实践八：直接责任人	/048
实践九：事故后回顾——责任及文化	/049
实践十：分布式团队建设	/049
团队文化总结	/050
团队建设宣言	/051

第二篇 敏捷 / 效率提升

广发证券互联网金融团队转型之道 /054

业务协同之道	/055
问题	/055
措施	/055
异地协作之道	/056
物理看板无法实现远程共享	/056
早会、迭代会的信息同步成本变高	/057
上线协作之道	/058
需求流转的各节点前置时间不明确	/058
上线范围不够清晰	/059
依赖关系的管理缺乏计划性	/060
总结	/061

拉动价值，持续改进——平安六年精益看板研发实践历程 /062

2011年元年——渠道业务初试牛刀	/063
新开发模式引入背景	/063
某网销开发团队试点	/063
成果展示	/064
关键要素剖析	/064
2012年起跑：传统业务再尝胜果	/064
某保险业务开发团队案例重现	/064

关键要素剖析 / 065

2013 年推广：多管齐下全面拉动实践 / 066

精益-敏捷推广举措案例重现 / 066

成果展示 / 066

关键要素剖析 / 066

2014 年深化：引导大型项目及实验性改进 / 067

某直销银行大型项目案例重现 / 067

成果展示 / 067

关键要素剖析 / 068

某电话平台开发团队持续演进案例 / 068

成果展示 / 068

关键要素剖析 / 069

2015 年延伸：上游看板端到端改进 / 069

某业务侧看板案例重现 / 069

成果展示 / 070

关键要素剖析 / 070

2016 年神兵：公司级价值流优化及精益敏捷产品发布 / 070

公司级流程价值流分析案例重现 / 070

成果展示 / 070

关键要素剖析 / 071

一站式精益-敏捷支撑产品介绍 / 071

关键要素剖析 / 072

旅程回顾 / 072

去哪儿网——项目管理平台助力研发效率提升 / 074

案例背景 / 075

存在的问题 / 075

问题 1：沟通协作成本高 / 075

问题 2：信息不一致 / 075

问题 3：缺少工具支撑 / 075

问题 4：需求变更 / 076

解决方案 / 076

第一阶段：打通项目全过程信息 / 076

第二阶段：整合研发工具链，提高研发效率 / 081

总结与思考 / 085

全景研发——SNG 研发过程改进实践 / 086

问题的提出 / 087

解决思路 / 087

实践过程 / 088

 进度透明 / 088

 风险预警 / 090

 驱动执行 / 091

 过程度量 / 094

效果评价 / 094

推广建议 / 094

高效团队的催化剂 / 096

案例简述 / 097

案例背景 / 097

成功要点 / 097

 做正确的事情 / 098

 组建团队自主验证能力 / 100

 培养高效的沟通习惯 / 101

 可以追溯 / 102

 避免干扰，让每个人聚焦做一件事 / 103

总结 / 104

案例启示 / 104

技术管理在易宝的实践 / 106

引言 / 107

 技术管理的本质 / 107

 影响技术团队好坏的四要素 / 107

易宝技术管理实践 / 108

 案例背景 / 108

 解决方案 / 108

 具体举措 / 111

达成效果 / 115

 技术研发成果呈井喷状态 / 115

 系统可用性有大幅提高 / 115

 团队面貌焕然一新 / 116

案例总结 / 116

OKR 管理法助力企业转型变革与文化建设——英特尔实战案例分析 / 118

OKR 管理法诞生的背景 / 119

更具挑战性的 OKR 管理法 / 119

目标设定 / 120

关键结果管理 / 120

OKR 管理法已成为战略执行与沟通的重要工具 / 120

管理法与英特尔企业文化建设 / 122

挑战目标与关键结果导向是 OKR 的关键要素之一 / 122

OKR 管理法对应的是激励，而非简单考核 / 123

OKR 管理法可以帮助领导力实践落地至日常行为 / 124

总结 / 125

让传统行业研发团队插上用户思维的翅膀 / 126

“互联网恐慌”的根本原因 / 127

传统行业最大的痛点 / 127

案例重现 / 128

案例一：动用一切手段拉近和用户的距离 / 128

案例二：把自己当作第一个用户，取悦自己 / 132

案例三：平台靠创造用户价值演化而来 / 133

结语 / 135

第三篇 技术领导力

业务驱动下的技术逆袭 / 138

背景概述 / 139

序幕：职场没有准备期 / 139

第一幕：试探 / 140

了解团队成员情况 / 141

了解业务和系统情况 / 141

了解业务方与研发团队的情况 / 142

了解整个研发流程 / 143

第二幕：分析 / 148

第三幕：冲突 / 153

第四幕：团队建设 / 160

第五幕：逆袭 / 165

尾声：复盘 / 168

研发管理是一个看似简单实则复杂的事情 / 168

技术管理要做聪明的管理者 / 169

技术管理者要知己知彼 / 170

技术管理者要建立良好的服务意识并长期关注效率 / 170

技术管理者要构筑一种适当的团队氛围 / 171

技术团队的接手、搭建与发展实践 / 172

技术管理的那些事儿 / 173

技术是互联网公司的核心竞争力 / 173

技术管理者需不需要懂技术 / 173

我是技术骨干还是技术管理者 / 174

技术管理者做什么 / 174

前端业务技术团队管理实践 / 182

业务技术团队管理常见难题及解决思路 / 182

后端技术团队管理实践 / 186

后端技术团队管理常见难题及解决思路 / 186

实践 / 188

当我们谈技术管理时，我们在谈什么 / 189

技术管理是什么 / 190

管理者是团队本身的“放大器” / 190

管理者角色定位 / 190

找到合适的人 / 190

技术团队在组织里是做什么的 / 192

管理的四个方面 / 193

制度和文化倾向性 / 193

管人 / 193

管事 / 195

对外管理 / 196

管理软技能 / 198

Coach 方法之 GROW 模型 / 198

影响力 / 199