中西对话：团队管理的五项理论和实战

谢欣，董飞

2015-4

自我介绍：谢欣

- 从业公司
  - 国际一线软件：微软
  - 国内一线互联网：百度
  - 本土创业：酷讯
  - 当前：今日头条
- 工作经验
  - 工作：工程师、项目经理、产品经理等
  - 管理：技术、产品、运维、UE、BI、人力、行政、客服、SEO/SEM、CRM等

自我介绍：董老师(董飞)

- Coursera 软件工程师
- 南开大学本科
- 杜克大学计算机硕士
- 中国：酷讯-> 百度
- 美国：亚马逊 -> LinkedIn
- 知乎热门帖作者

看看“今日头条”

- “今日头条”成立三年
- 装机2亿，日活2000万
- 2014年融资1亿美元
- 团队规模也急速增长

再看看硅谷

- 高大上：Facebook，Linkedin，Google （FLG）
- 新贵：Airbnb，Uber，Pinterest
- 其它，如：Netflix
- 用户第一，数据驱动，快速迭代，喜爱冒险和挑战

理论一：管理的根本

- 管理的目标是什么？
- 高绩效的根本靠什么？
- 不要忘记根本
- 所以，既是根本，也是前提，就是选对人！

实战一：人才招聘和面试

- 来源：
  - 首要：内推
  - 其次：LinkedIn
- 面试流程：
  - 电面 – > Onsite (4-7轮）
  - 1 – 2轮算法，1轮系统设计，1轮项目背景，1轮行为面试
- 喜欢的：聪明，好奇，热情，交流能力
- 不喜欢的：不愿意学习，企业文化不合

实战一：人才招聘和面试

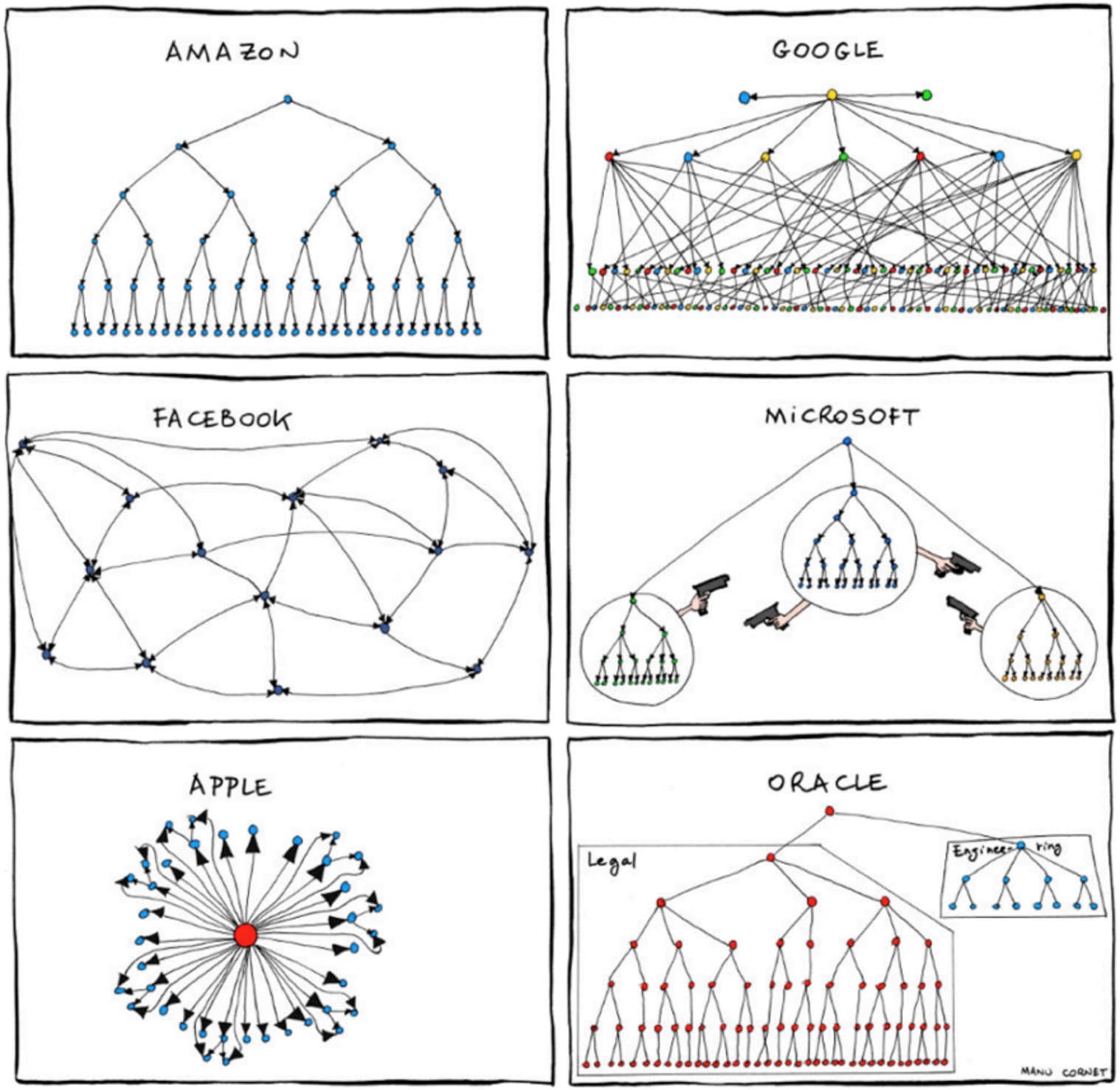
- 人才来源：无所不用。
  - 全员的工作
  - 特殊方法：如SEM，微博用户分析
- 流程：
  - 算法+编码能力
  - 项目能力
  - 软性技能
- 面试
  - 技术！技术！
  - 今日头条极少有（技术团队内的）纯管理职位
  - 技术考察一般直接编码，个别采用讲解、分享的方式

回顾

	理论	实战经验
1	人	招聘与面试
2		
3		
4		
5		

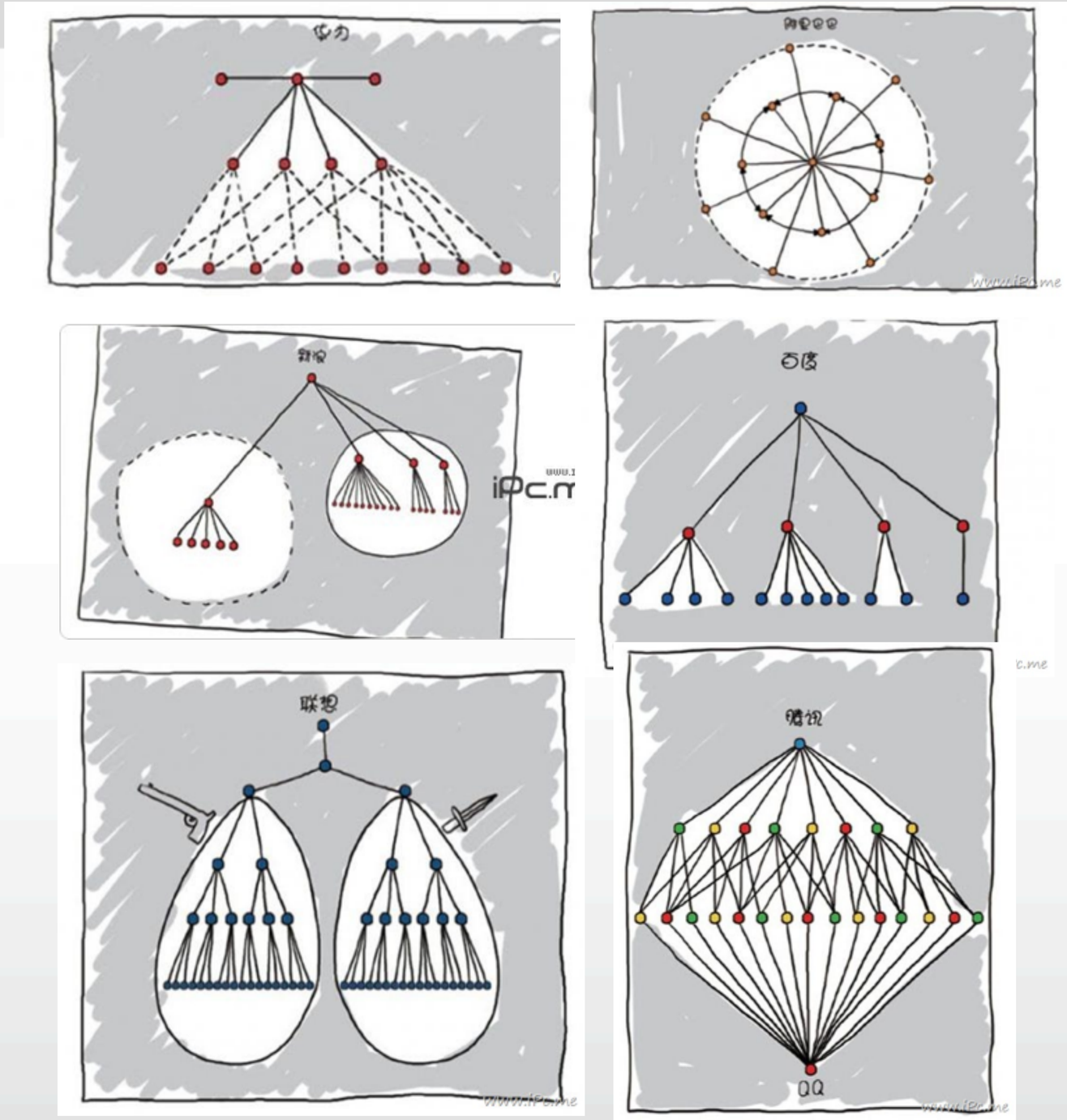
理论二：团队结构

- 重技术轻运营
- 国际化产品
- 基础架构



理论二：团队结构

- 头条：
  - 重工作、重效率
  - 轻title
  - 扁平化
  - 项目化



来源：《第一财经周刊》http://www.cbnweek.com/v/article?id=1319

实战二：跨部门沟通

- 你们有跨部门沟通问题吗？
- 常见的解决方案
- 我们推崇的
  - 团队结构……
  - 跨部门的项目应该首先确保双方对目标理解一致
  - 此后，跨部门沟通会议宜少不宜多

回顾

	理论	实战经验
1	人	招聘与面试
2	团队	跨部门沟通
3		
4		
5		

理论三：制度

- 创业初期：无制度，快捷而灵活
- 发展：问题出现，于是制度和流程开始出现，而且越来越多
- 壮大：公司壮大，制度完善但僵化

然后，

- 市场环境发生变化，新技术出现：公司不再适应新环境，公司走向衰落

怎么破？

人和工具

- 人
  - 加速人才增长
  - 同时控制组织复杂度
  - 让人才密度的增长速度超过组织复杂度的增长速度
- 工具
  - 引入各种“先进”工具
  - 先进的工具不仅是工具本身，你在使用它的时候也在“不自觉的使用”先进的工作方式
  - 包括管理工具和技术工具

实战三：先进工具（研发类）

- 开发
- 编译
- 部署
- 监控

实战三：先进工具（管理类）

- 邮箱：Google Apps for Work(Gmail)
  - 翻墙
  - 基于Web
- 文档：Google Drive
  - 多人协作
  - 版本问题
- 内部IM：微信，Slack
  - 微信：24小时在线
  - Slack：其它都不叫做“先进的企业协同IM”
- 任务管理：Trello
  - 简洁高效
- 人力系统：zoho people
  - 灵活，融入每日工作

Case

你们公司有多少天年假？

回顾

	理论	实战经验
1	人	招聘与面试
2	团队	跨部门沟通
3	制度	先进工具
4		
5		

理论四：薪酬构成

- 硅谷薪资构成
  - base ＋ (bonus) + option/stock
- 调薪怎么确定？
  - 减弱公司业绩的影响
  - 提升市场行情的影响

理论四：绩效考评

- 传统模式
- 大外企模式
- 创业公司

实战四：接地气的福利

- 三餐
- 房补
- 手机

回顾

	理论	实战经验
1	人	招聘与面试
2	团队	跨部门沟通
3	制度	先进工具
4	薪酬与绩效	接地气的福利
5		

理论五：工作之外

- 现代社会，每个人和同事共处的时间已经超过了和家人共处的时间
- 如果你和同事还只有同事关系，那么，你很难拼得过那些“远不止于此”的公司

实战五：团队建设

- 黑客大赛，编程马拉松
- 技术博客，头脑风暴
- Offsite：爬山，滑雪，海边
- 开放办公，坦诚透明

实战五：团队建设

感谢！

	理论	实战经验
1	人	招聘与面试
2	团队	跨部门沟通
3	制度	先进工具
4	薪酬福利	接地气的福利
5	工作之外	Team Building

谢欣：zihuixie　　董老师：chasedream0