


# 高效能团队的



乔梁

腾讯高级管理顾问

[qiaoliang.email@gmail.com](mailto:qiaoliang.email@gmail.com)

# Geekbang>

极客邦科技

全球领先的技术人学习和交流平台

扫我，码上开启新世界



# Geekbang>

InfoQ | EGO NETWORKS | StuQ

## InfoQ

专注中高端技术人员  
的社区媒体

## EGO NETWORKS

EXTRA GEEKS' ORGANIZATION  
高端技术人员  
学习型社交网络

## StuQ

实践驱动的IT职业  
学习和服务平台



# 高效能团队的特征

1. 清晰的目标
2. 相互的信任
3. 相关的技能
4. 一致的承诺
5. 良好的沟通
6. 谈判技能
7. 恰当的领导
8. 内外部的支持





# 打造 高效能团队的秘密

乔梁  
腾讯高级管理顾问  
SNG MIG IEG

# QCon•北京•2014

## 持续交付在路上

——大部门、小团队的管理之道

乔梁 腾讯高级管理顾问 持续交付专家

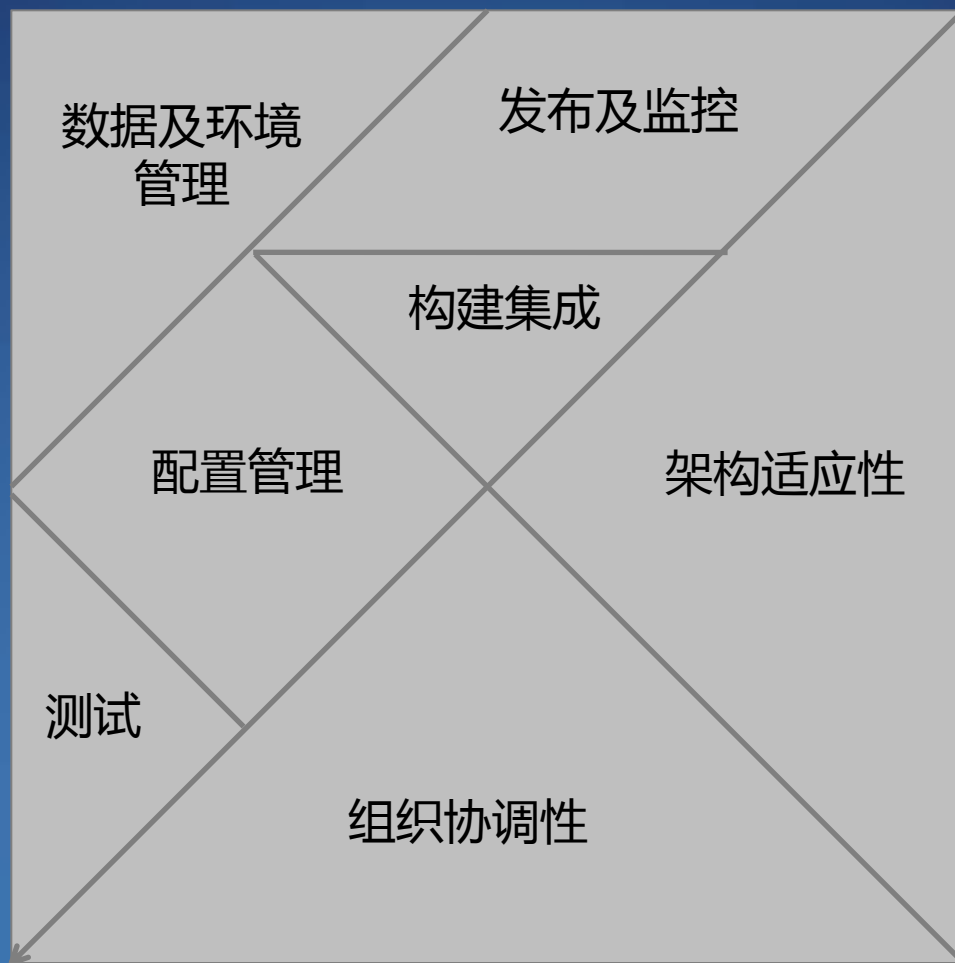


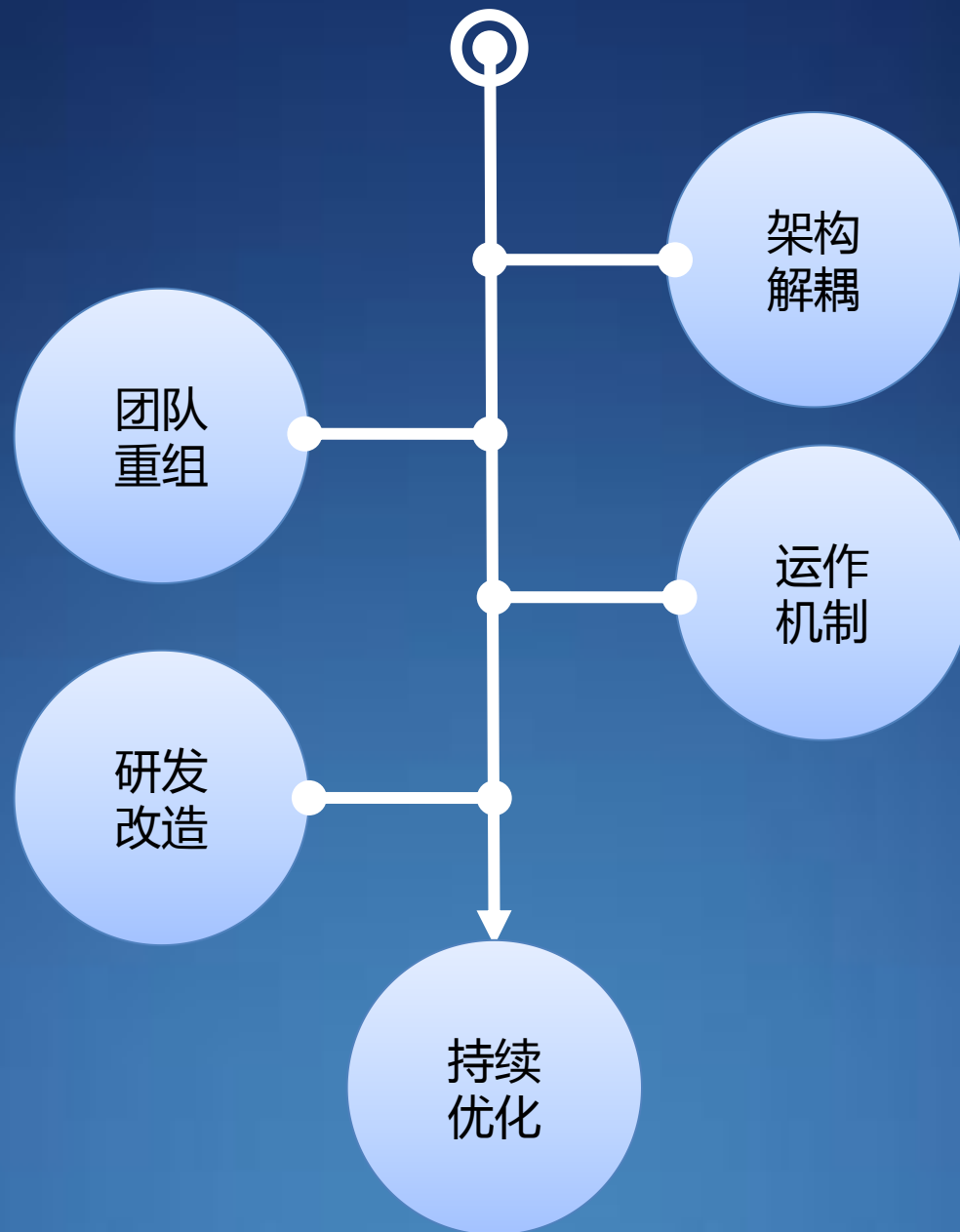
- 2, 3个月没有稳定版可发布
- 2012年腾讯最需改进的产品



- 每天两个bata版，每月一个正式版
- 软件基本质量：crash下降了90%
- 品牌：腾讯精品第五 进步第三

# 持续交付七巧板









```

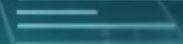
function buildUI(thisObj) {
  thisObj.ui = (thisObj instanceof Panel) ? thisObj : new
  WinBox("palette", "Extract Shapes", undivided,
  {resizable:true});
  /* var buttonsGroup =
  thisObj.ui.add("group", {orientation:'row', alignment:'left', wrap:true});
  buttonsGroup.size = [80,100];

  buttonsGroup.add(thisObj.ui.add("button", {text:
  "Extract Shapes", alignment:'center', wrap:true}));
  buttonsGroup.add(thisObj.ui.add("button", {text:
  "Cancel", alignment:'center', wrap:true}));
  buttonsGroup.add(thisObj.ui.add("button", {text:
  "OK", alignment:'center', wrap:true}));
  */
}

```



39.373354



# 手机管家安全历程



诞生  
2010.09



5000万  
2012.03



1亿  
2012.10



5亿  
2014.07



8亿  
2015.07

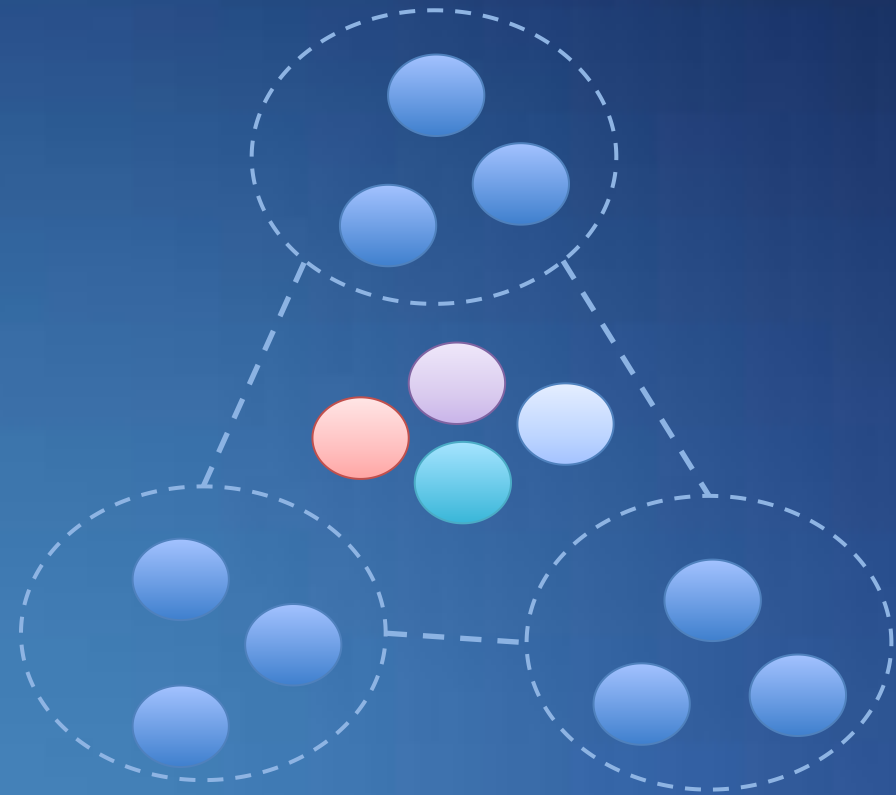
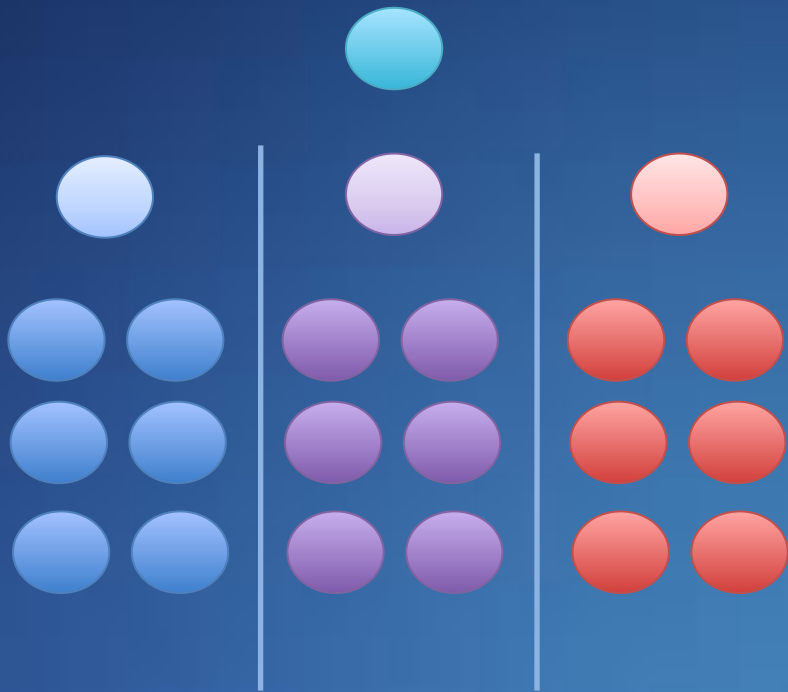
月活跃用户数与渗透率  
均已跃居行业第一



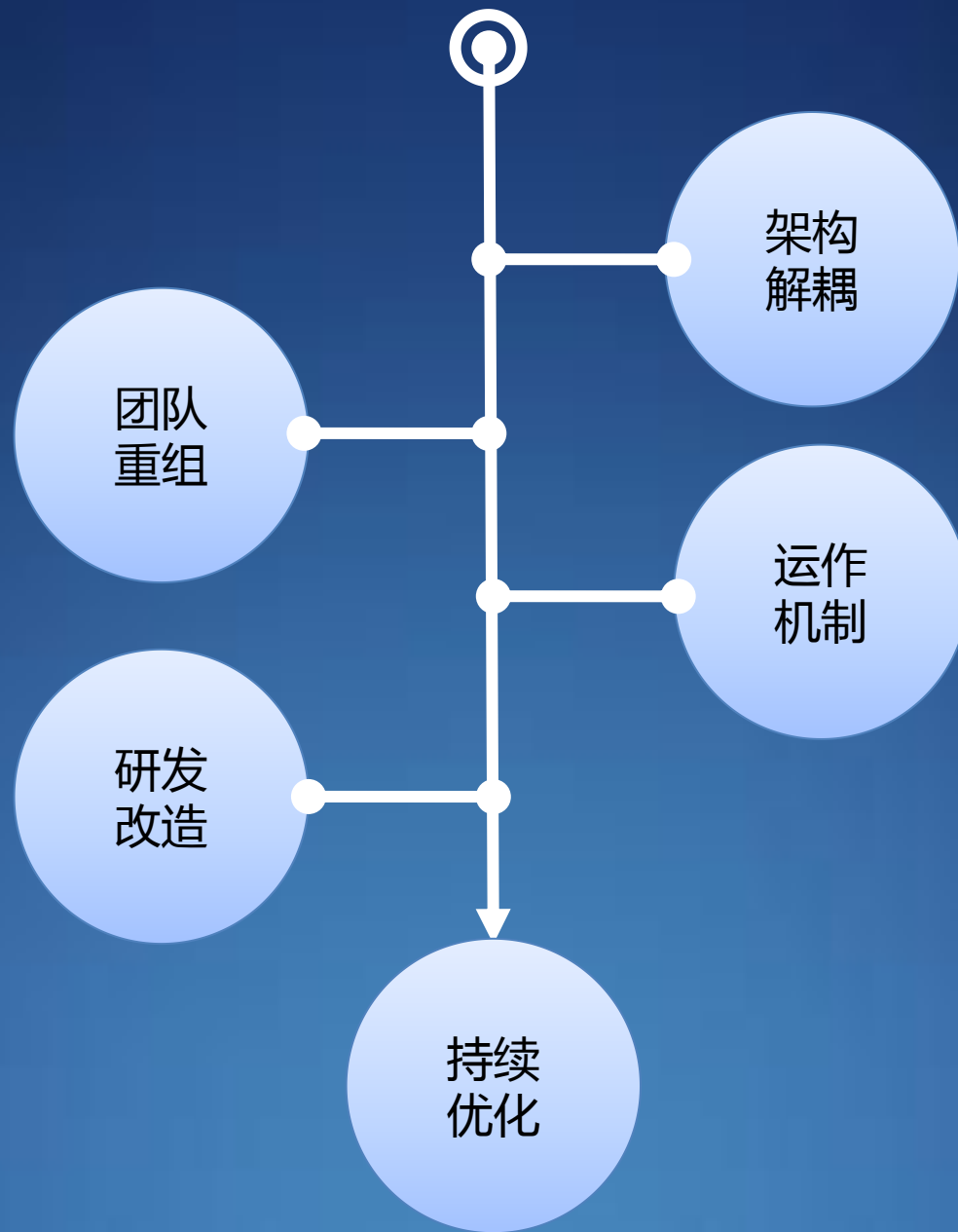
# 成功 = 战略 X 组织能力

- 员工能力                      会不会
- 员工思维模式                愿不愿意
- 员工治理方式                容不容许

# 员工治理方式 ( governance )







# 成也萧何败萧何 – 组织能力



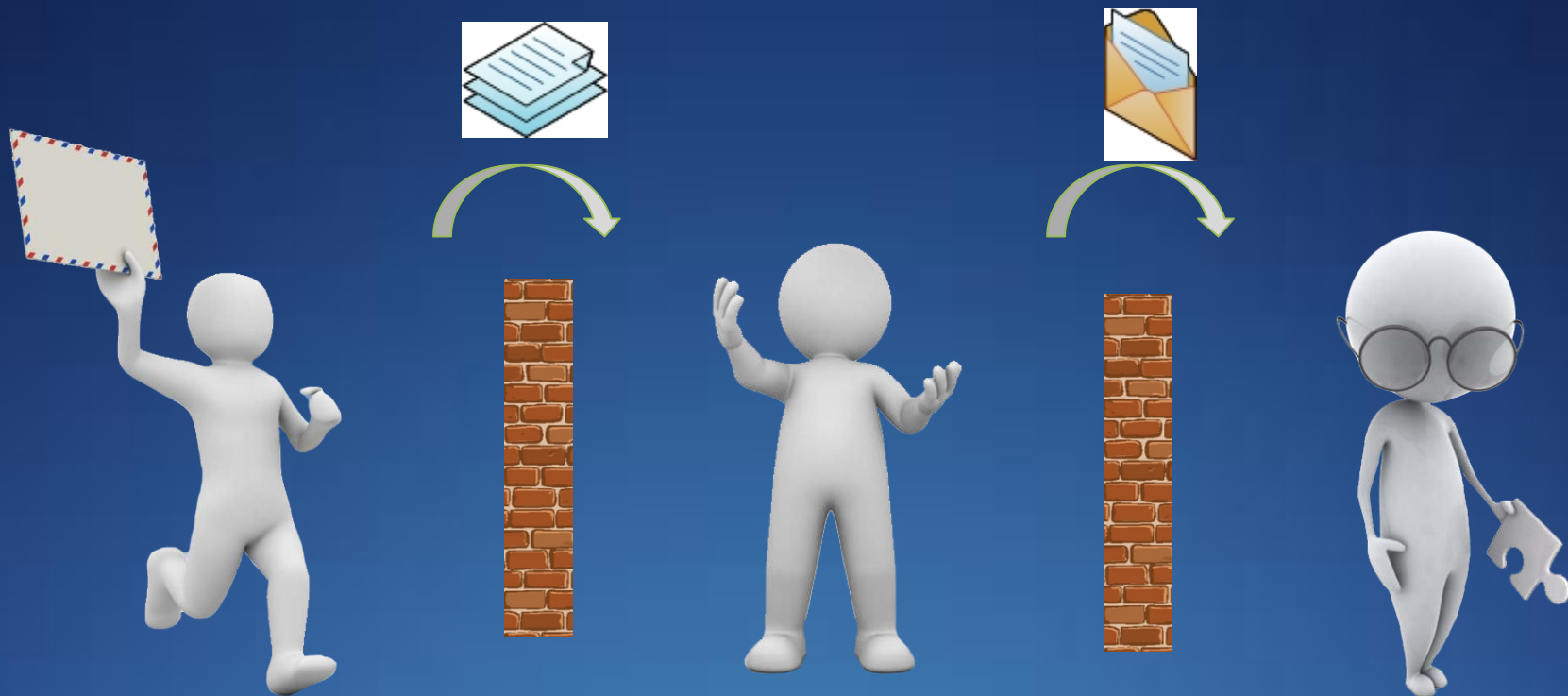


```
function buildUI(theObj){
  thisObj.ui = (thisObj instanceof Panel) ? thisObj : new
  WinBox("palette", "Extract Shapes", undivided,
  {resizable:true});
  /* var buttonsGroup =
  thisObj.ui.add("group", {orientation:'row', alignment:'left', wrap:true});
  buttonsGroup.size = [80,100];
  buttonsGroup.add("button", {text:"Extract Shapes",
  click:(function(){
    thisObj.extractShapes();
  })});
}
```



39.373354





1. 防御性协作
2. 流程长，决策慢
3. 团队活力受影响





能不能有点靠谱的需求

P0用例测试不通过，不许提测

不出定稿不要给我们开发

测试阶段，不许再加需求了

需求变更要严格控制

这个问题是测试漏测。。。

。 。 。 。 。 。 。

。 。 。 。 。 。 。

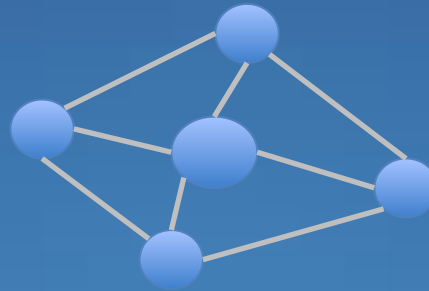


## Ronald Stuart Burt

社会学和战略学教授

美国社会网络和社会资本研究的代表人物

社会化网络对组织和职业人的影响



Closed Network



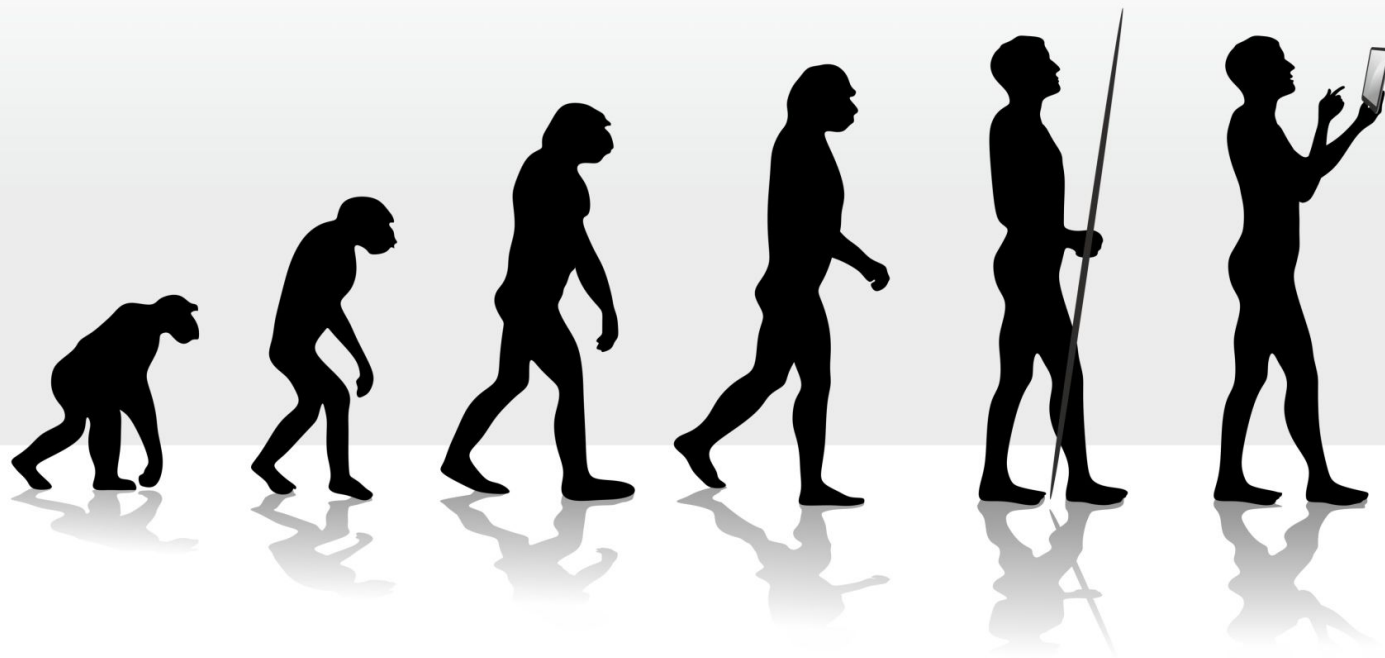
Open Network

# Closed Network



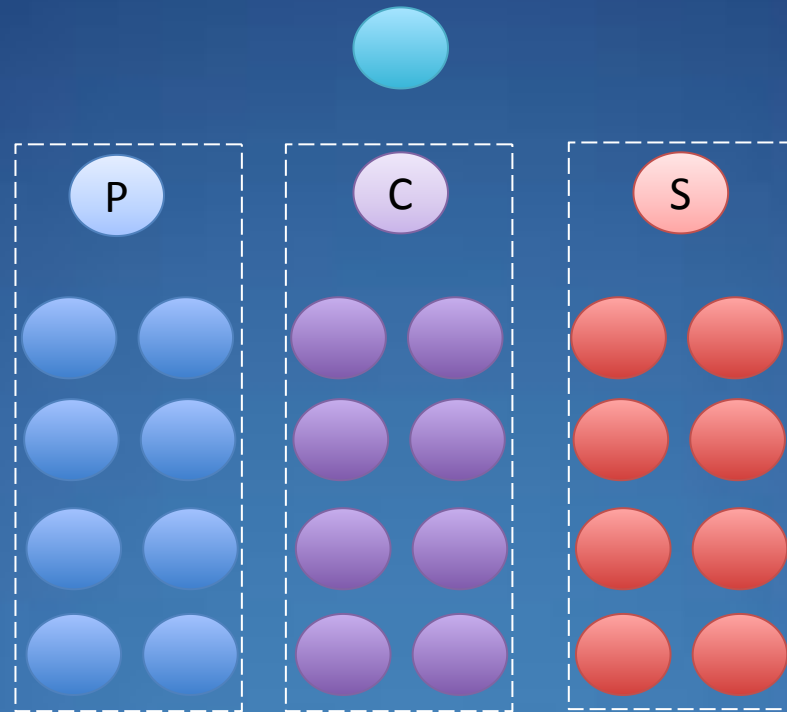
各自介紹給對方，  
形成這座網絡。

部落 种族 宗教 国家



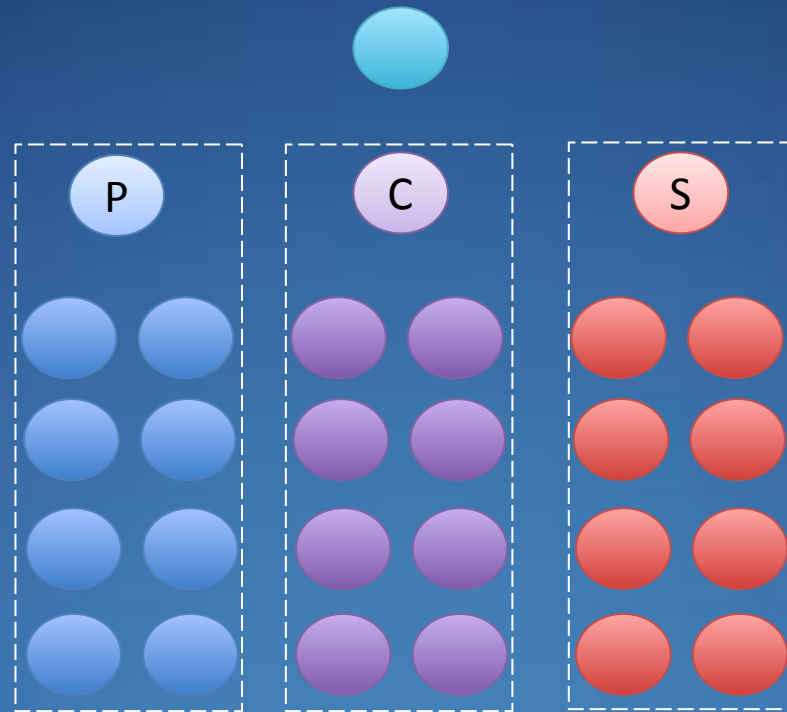


# 成长的惯性



- 组织架构现成
- leader容易选

# 成长的惯性



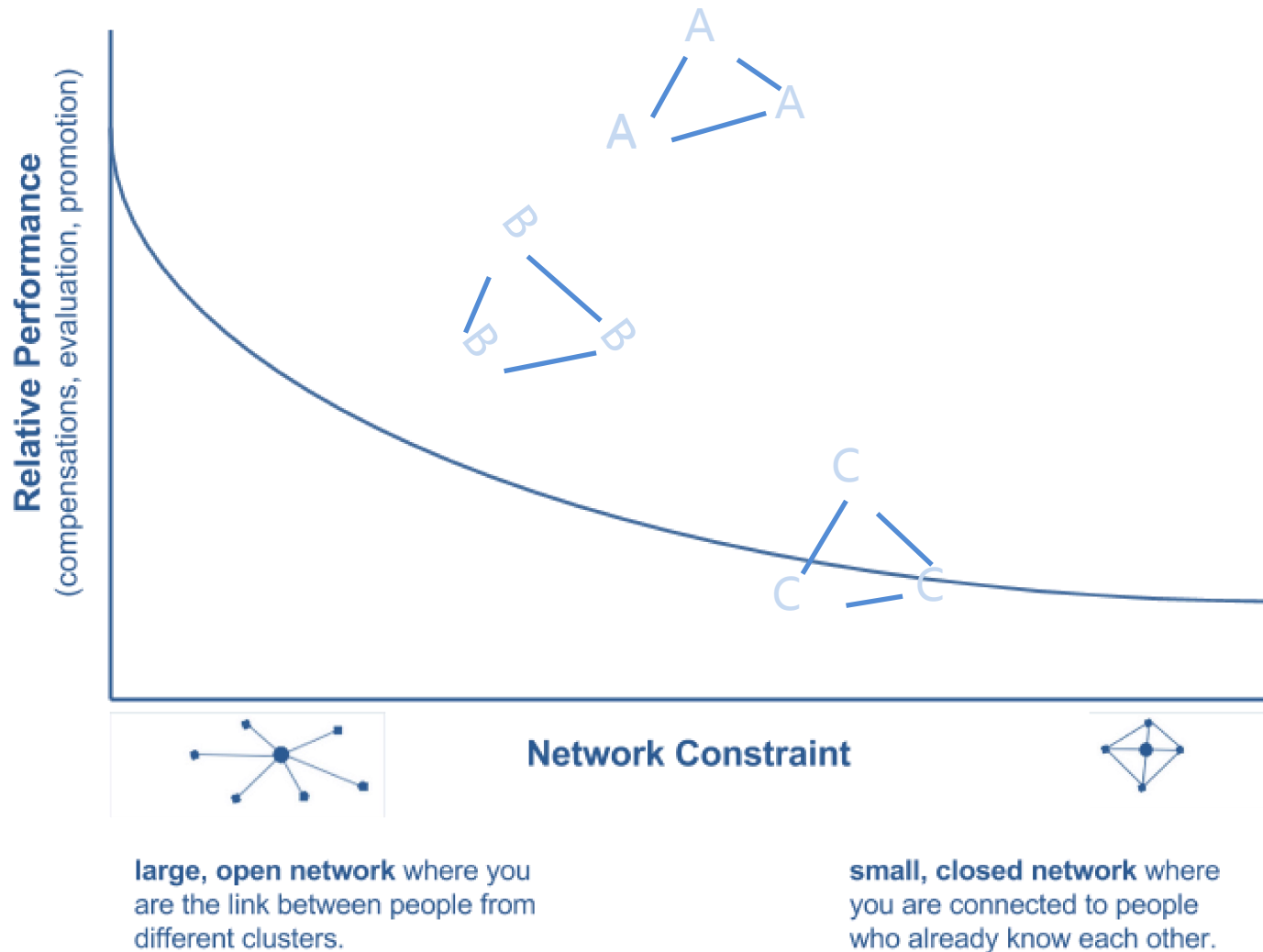
- 组织架构现成
- leader容易选

# 如何破

保持小团队  
保持敏捷



# Open Network



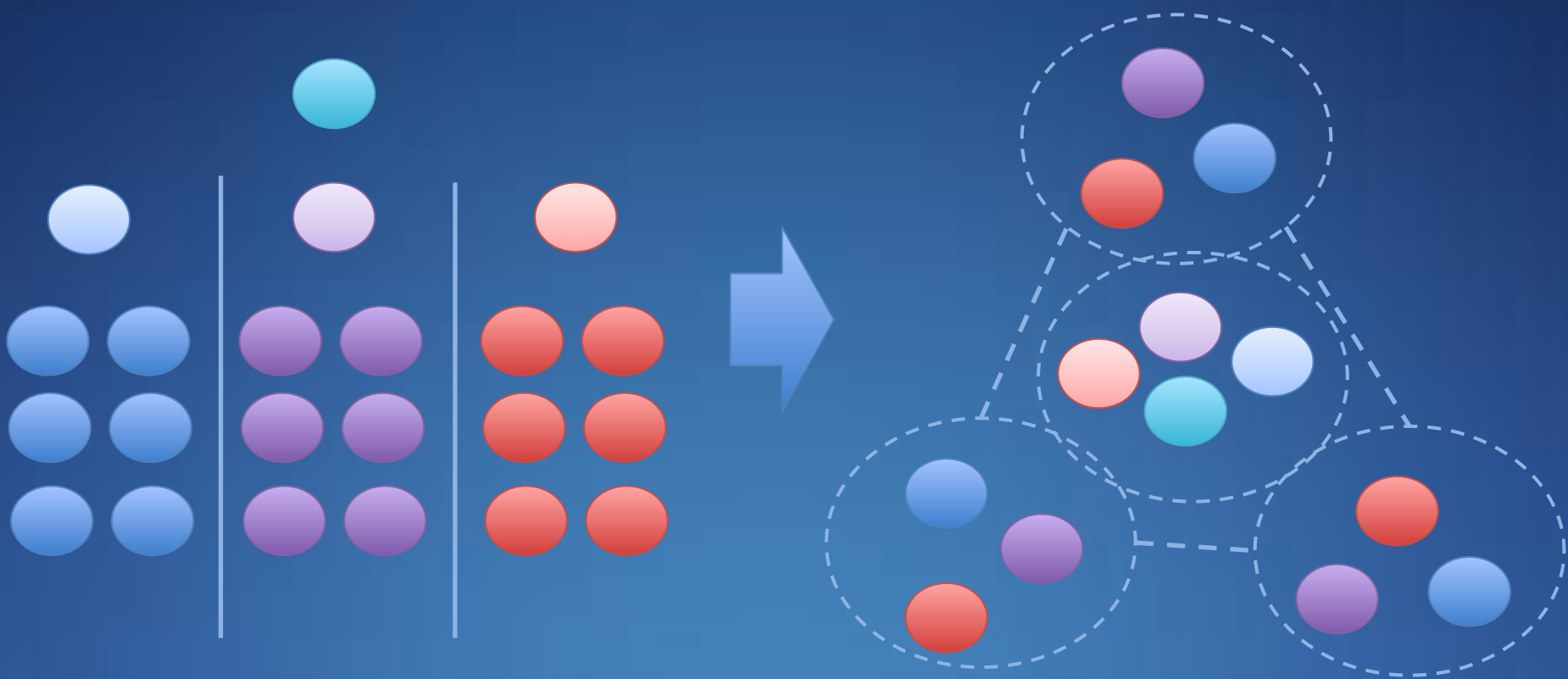


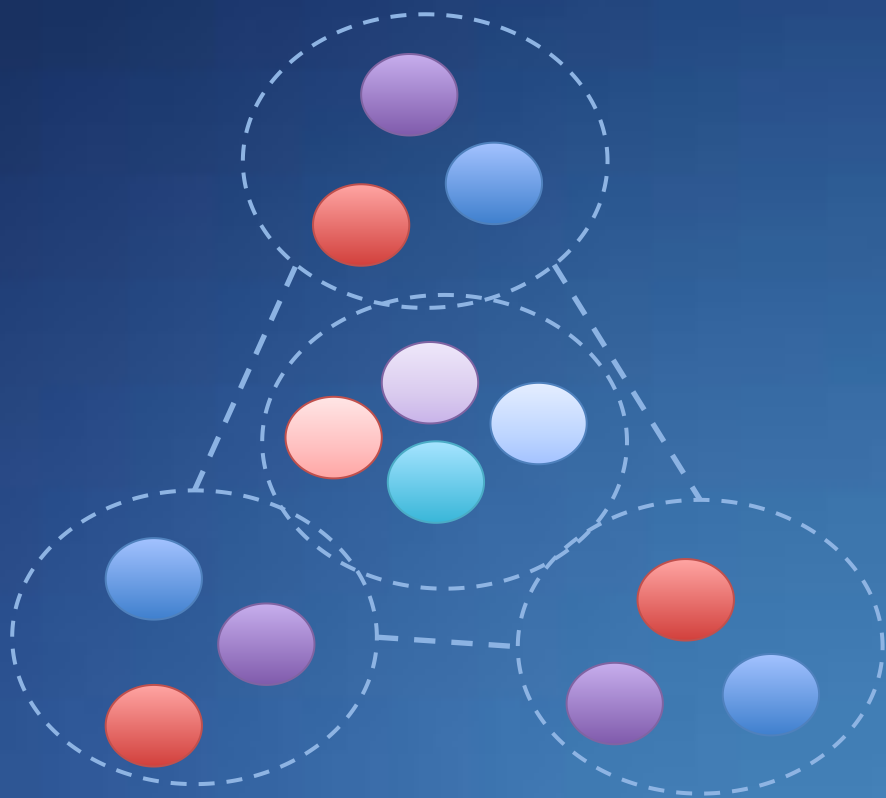


A feature team is “is a long-lived, cross-functional, cross-component team that completes many end-to-end customer features **to deliver one.**”

# Feature Delivery Team

# 合适的组织结构，并改进边界





- 团队划分原则
  - 聚焦业务，而非功能
  - 反馈闭环，自我迭代
- 运作机制
  - 目标拉动，而非任务推动
- 激励机制
  - 短中长期，全面考虑

## 快速验证

快速试验，快速反馈和优化

## 价值驱动

寻找并专注于add-valued最大化的事情

## 团队自组织

组建自组织的团队，自我管理，自我驱动

# 挑战——部门管理复杂度增加

## 核心问题

- 管理者拥抱变化、坚定不移
- 产品架构和业务领域如何拆分，模块解耦
- 工作的再分配、人才的识别及培养
- 授权
- 奖惩与激励

## 或有问题

- 项目经理、产品经理的角色转变
- 棘手任务的分配制度
- 干部应能上能下



# 小团队所需的“环境和土壤”

## 管理者

- 管理意识、变革决心
- 对产品、技术理解，模块合理拆分



## 员工

- 需要综合性人才担当每一个组织单元的owner
- 对团队成员的能力要求和意识要求提升



## 权责匹配

- 各个team业务目标明确，考核条件清晰
- 各层级owner对工作资源有对等的决策权和责任



## 机制体系

- 员工：满足owner对不同专业人员考核的机制
- 组织：体制建设，变“推动”为“拉动”



# 领导者需要转变

- 抓大放小
- 从“管理者”到“服务者”
- 要容忍一定的“噪音”

# 团队Leader所需的转变

- 工作范围变宽
  - 运营活动也要去管
- 业务决策点增多
  - 团队方向在哪里？
- 沟通要求变高
  - 战略午餐会

# 两种不同的目标设定与核算方法

- 阿米巴经济核算（收入或利润）
- KPI分解（业务指标）

# 要点

- 选择合适的组织结构
- 根据业务组织团队，而不是技能
- 业务目标牵引
- 清晰授权 ~ 责权利对等
- 变革领导小组
- 发挥外脑的作用

Q&A

乔梁

[qiaoliang.email@gmail.com](mailto:qiaoliang.email@gmail.com)



- 组织成功 = 战略X组织能力
- 组织能力包括以下要素：
  - 员工能力（会不会）
  - 员工思维模式（愿不愿意）
  - 员工治理方式（容不容许）
  - 员工治理方式涉及如何选择合适的组织架构（4种组织架构类型与其优缺点）、改善组织边界（3种组织边界、4个杠杆）。