**王氏软件产研团队 数据化管理中台 运作方案**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **修订时间** | **修订者** | **修订内容** |
| 2020年11月20日 | 胡旭 | 初稿 |
| 2020年11月23日 | 胡旭 | 增加FAQ |

**目录**

[一、 我们为什么而战 3](#_Toc57389799)

[1. 我们的人生观 3](#_Toc57389800)

[2. 我们的使命 3](#_Toc57389801)

[3. 我们的价值观 3](#_Toc57389802)

[4. 团队基本原则 3](#_Toc57389803)

[5. 团队基本原则 4](#_Toc57389804)

[二、 产研团队的数据化运作 4](#_Toc57389805)

[6. 数据化运作的目的 4](#_Toc57389806)

[7. 团队管理的大中台-小前台 4](#_Toc57389807)

[三、 数据化管理中台运作机制 5](#_Toc57389808)

[8. 哪些任务将被记录 5](#_Toc57389809)

[9. 成员工作档案数据采集机制 5](#_Toc57389810)

[10. 成员日报 5](#_Toc57389811)

[11. 直属上级评估 5](#_Toc57389812)

[12. 总监级以上抽查复核与修正 6](#_Toc57389813)

[7. 归档 6](#_Toc57389814)

[8. 下发 7](#_Toc57389815)

[四、 数据化管理前台应用 7](#_Toc57389816)

[9. 月度绩效考核（仅作为范例） 7](#_Toc57389817)

[10. 年终奖发放（仅作为范例） 7](#_Toc57389818)

[11. 掉队成员识别与帮助（仅作为范例） 8](#_Toc57389819)

[12. 优秀员工评选（仅作为范例） 8](#_Toc57389820)

[13. 更多 8](#_Toc57389821)

[五、 配套管理行为 8](#_Toc57389822)

[14. 管理周会 8](#_Toc57389823)

[15. 小组周会 8](#_Toc57389824)

[16. 直属下级单独沟通 8](#_Toc57389825)

[附录一 FAQ 9](#_Toc57389826)

[附录二 常见任务收集 9](#_Toc57389827)

[17. 常见管理任务 9](#_Toc57389828)

[18. 产品团队常见任务 10](#_Toc57389829)

[19. 设计团队常见任务 10](#_Toc57389830)

[20. 开发团队常见任务 11](#_Toc57389831)

[21. 测试团队常见任务 11](#_Toc57389832)

[22. 运维团队常见任务【暂无】 12](#_Toc57389833)

# 我们为什么而战

## 我们的人生观

这是一个少数人守护多数人的故事……

我们修了一座城，让我们的家人和我们的用户们住在里面，过上舒适的生活；

而我们是守城的部队，每一位将士都站在城墙上，不辞辛劳的守护着城里的每一个人；

守城的将士虽然不多，但我们能够守护的人却越来越多；

城里的人们过着恬静的生活，而站在城墙上的将士们也在塑造着伟大的人生。

这是每一位互联网人的人生观

## 我们的使命

我们要为城里的人们带来恬静的生活。

我们的家人：为家人的生活带来安全感；

我们的用户：为用户的使用过程带来极致的舒适感。

这是每一位互联网人的使命

## 我们的价值观

如果有人问我们，凭什么能够守护这座城，那么我们可以很坚定的告诉他，我们凭的就是我们的汗水和智慧；

如果一位守城将士付出了自己的汗水和智慧，能换来城里一百人的安全与舒适,那么我们有一整支守城部队……

这是每一位互联网人的价值观

## 团队基本原则

公平与多劳多得是团队的第一原则

1. 客观而公平的记录下每一个人做出的每一个贡献；
2. 让更多贡献的人获得更多的敬重和激励；
3. 让掉队的人获得更多的帮助和支持。

## 团队产品定位

定位：

ToC的CG教程+资源互助电商平台。

团队愿景：

只要当用户想学点儿CG的时候就会想到绘学霸，就像是当人们想网购的时候就会想到淘宝，搜索想到百度，团购想到美团。

产品形式：

绘学霸是一个以视频资料为核心导向的教育产品，用户根据自身需求在平台选择教学资源并付费，学习中可以线上跟大神互动。

规划：

基于教培行业的自有属性，做未来商业逻辑的转化。

# 产研团队的数据化运作

## 数据化运作的目的

相聚就是一种缘分，我希望在王氏的经历，会为你的下一个职场加分。

我们将为每一位成员建立工作档案，记录下每一位成员为我们共同的事业执行的每一项任务，并对这些任务进行记分，以工作量为记分标准，每1小时工作量计1分。

通过大家的工作档案我们将及时的发现每一位出色的成员，从而给予他更多的荣耀与激励；当然也会及时的发现每一位掉队的成员，从而快速的支援和帮助他（不要害怕自己掉队，最让人害怕的是掉队了却得不到帮助）。

## 团队管理的大中台-小前台

管理中台：由各位成员的工作档案数据组成；

管理前台业务：通过对上述数据的计算来支撑的各项管理任务，如：绩效考核、年终奖发放、职等职级评估等、掉队成员识别与帮助、优秀员工评选等。

# 数据化管理中台运作机制

## 哪些任务将被记录

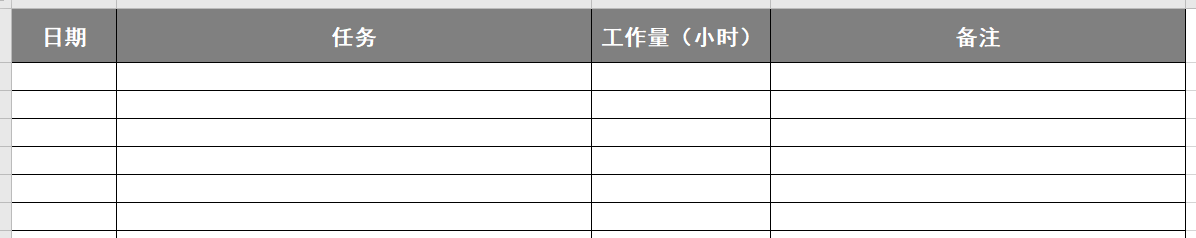
一切为了我们共同的事业而执行的任务，包括各岗位常规的任务与管理任务（会议、沟通、管理方案策划等），详细任务可参照本文最后的[附录](#_附录一_常见任务收集)。

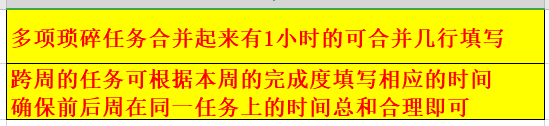
## 成员工作档案数据采集机制

成员日报->直属上级评估->总监级以上抽查复核->归档->下发。

## 成员日报

为了防止大家漏记自己做出的贡献，各位成员每日下班前，花5分钟记录当日执行了的任务，并添加上任务的执行时长，然后以你喜欢的任何方式发给你的直属上级（详见附件），下面是日报样式（本来就有日报的机制的团队可将下表包含于日报中，兼容即可）：





每周一个excel文件，同一周不同的日期的任务在同一个表格下方往后添加即可。

填写规则：

1. 单个工作量和一个工作日，记录时间不超过8小时；
2. 单个任务量不超过15字描述，结果陈述事实：已完成\*\*\*的编码；
3. 日报时间到底如何去确定多长
   * 今天做完什么功能.优化.思考.沟通。用了多少时间，就进行事和时间的记录描述，做了多久就记录多久；
   * 试跑初期，时间单位定为2.4.6.8。
4. 计算方式：

正常出勤

效率得分 = 100 \* 月度任务得分总分 / 出勤时长

正常出勤

100 \* 160/160 = 100

100 + 160 = 260

少出勤

100 \* 160/150 = 106

106 + 160 = 266

多出勤

100 \* 160/170 = 94

94 + 170 = 264

1000/

## 直属上级评估

管理者需在第二天下班前复核自己团队成员工作日报，并对其中记录的每一项任务进行评估，在复核通过后，需在下一周的周一下班前将团队成员的本周的日提交给总监。

评估过程中管理者须严谨：

1. **不漏记**。确保自己团队成员没有漏记的任务，确保公平，绝不能让你团队任何一位成员的贡献被掩盖。（管理者必须熟悉直属下级的任务状况，从而实现合理的任务量分配，不过多，不过少）
2. **不多记**。确保没有多余的任务，确保公平，记录不存在的任务就是在抢夺别人本该拥有的荣耀与回报。（管理者必须熟悉直属下级的任务状况，从而实现合理的任务量分配，不过多，不过少）
3. **准确评估时间**。确认各项任务的工作量的时间评估误差不超过20%，确保公平，评估时间过少或过多都须修正。（管理者必须能够评估直属下级的任务执行理论时长，从而了解团队每一位成员的工作效率，才能发现更优秀的人和掉队的人，给予相应的激励和帮助）
4. **处理纠纷**。如对团队成员评估的时间有疑虑，需立即与当事人沟通并试图达成一致；若不能达成一致，则向上级管理者申报裁决；
5. **失误与惩罚**。若在直属上级复核环节提出裁决，且最终评估结果误差超过20%，则当前任务的计0分。

## 总监级以上抽查复核与修正

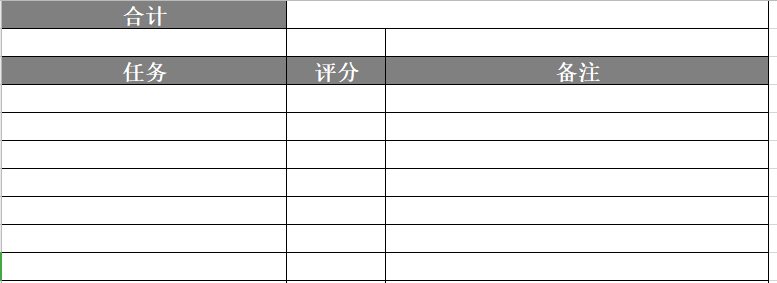
每周二便是总监级以上复核产研团队成员任务记录的时间，在复核通过后，需在周二下班前将团队成员的记录表提交给团队最上级管理者。

此过程中管理者团队须严谨：

1. **不漏记**。确保没有漏记的任务，确保公平，绝不能让任何一位成员的贡献被掩盖。
2. **不多记**。确保没有多余的任务，确保公平，记录不存在的任务就是在抢夺别人本该拥有的荣耀与回报；
3. **准确评估时间**。确认各项任务的工作量的时间评估误差不超过20%，确保公平，评估时间过少或过多都须修正；
4. **处理纠纷**。如果对评估的时间有疑虑，需立即与当事人和其主管沟通并试图达成一致，若不能达成一致，则向上级管理者申报裁决，直至产研团队最上级管理者最终裁决；
5. **失误与惩罚**。若在总监级以上复核环节提出裁决，且最终评估结果误差超过20%的，则当前任务的计0分；
6. **管理连带责任**。若在此环节提出裁决，且最终评估结果误差超过20%的，则当事人直属负管理失误之责，连带扣分，扣除与当前任务裁决结果相同分数。

## 归档

由总监进行统一归档，将当前周任务归档入每一位团队成员的个人档案。每人一个excel表格，每月一个sheet，详见附件，下面是表格样式：







## 下发

归档后总监须将档案下发：

1. 总监将各团队成员档案上传服务器备份，并下发予各主管，以便管理人员进行相应管理操作；
2. 各主管须将成员档案下发到各位成员。

# 数据化管理前台应用

## 月度奖金考核（仅作为范例）

如果5%的人拿A，80%的人拿B，15%的人拿C，5%的人拿D，那么……

我们能够计算出公平的结果：按照团队成员的月度分数从高到低排序，然后将百分比散列进这个序列划线即可。

## 年终奖发放（仅作为范例）

如果只有60%的人能够参与发放大于1.0的年终奖，且多劳多得，那么……

我们能够实现公平的按劳分配：按照所在团队成员的年度分数从高到低排序，分数最高的前60%的人能够参与发放大于1.0；

## 掉队成员识别与帮助（仅作为范例）

管理者通过档案数据发现团队内近期评分较低掉队的成员，沟通帮助成员发现问题，并针对性协助解决问题；也可根据前后几次评分的对比，发现状态下滑的成员，沟通帮助成员发现问题，规避人员流失风险。

## 优秀员工评选（仅作为范例）

可筛选出评分最高的3名成员，然后再让其他成员对这三名成员投票。

## 更多

略。

# 配套管理行为

## 管理周会

由团队内所有管理岗成员共同参加，每周五下午14:00-15:00，会上主要议题有：

1. 本周团队产研任务进展与困难；
2. 本周各项管理行为执行情况；
3. 根据上周各团队成员任务记录数据观察后的结论（是否有特别出色或掉队的成员需要关注）；
4. 其他大家提出需讨论的议题。

## 小组周会

由主管带领组员参加，每周五下午进行，会上议题主要有：

1. 本周遇到但尚未解决的问题，讨论解决方案；
2. 总结本周已解决的问题，总结经验；
3. 以及大家提出需讨论的议题。

## 直属下级单独沟通

管理者每周至少与一位直属下级单独沟通，时长至少在30分钟以上，沟通内容主要有：

1. 近期遇到什么困难；
2. 近期有什么值得肯定的地方；
3. 对团队管理和运作有什么建议和想法；
4. 对生活、家庭的关心；
5. 其他一切你们想要沟通的事。

# 附录一 FAQ

问：各个岗位不同，创造的价值不同，怎么可以都按照工作量计算？

答：各个岗位不同创造的结果的价值确实不同，这部分价值的差异已经通过不同岗位不同规格的工资来认同了。所以，这个文档要认同的是大家付出的过程的差异。

问：每个人的效率不同，一个任务有人要花8小时，有人只花5小时，怎么做到公平的评估这个任务的分值？

答：这个任务的分值仍然按照团队的平均水平来评估，如果平均水平是6小时，那么就是6分。对于只花5小时的人来说，高效率就是他的优势，我们的团队认同“高效”这个价值观，所以，认同高效带来的优势；同样对于花8小时的人来说，他确实在团队里暂时落后了，那么应该通过勤奋来弥补，花更多的时间和精力去弥补，我们的团队认同“勤奋”这个价值观，所以鼓励暂时落后的人通过勤奋来赶上。

问：如果我没有接到任务怎么办？

答：向你的直属上级发出请求，如果还是不能解决，请继续向上发出请求。

问：对于难度比较大的任务，怎么评分？

答：难度较大的任务团队平均水平解决的时间一般都比较长，所以仍然能够通过时间长度来评估。

问：上班时间能完成的任务，用加班来完成，是不是就获得了大量的勤劳分？

答：我们永远认同勤劳的价值观，但是我们更加坚定的认为高效的价值观才是未来团队的方向，所以，5个小时的任务，每次都是8小时（长期性），这代表这，你在对团队不负责，对自己的成长不负责，和团队的价值观偏离了。

# 附录二 常见任务收集

## 常见管理任务

1. 各类必须参加的会议与沟通
2. 成员指导
3. 规划与计划
4. 任务核查
5. 成员任务档案复核与沟通
6. ……

## 产品团队常见任务

|  |  |
| --- | --- |
| **产品工作节点** | **备注** |
| 需求调研 | 从业务同学或者用户反馈或者数据维度或者产品自主复盘等发起，获取需求、问题来源、用户痛点 |
| 需求分析 | 针对需求情况，对需求是否刚需或频次或痛点等、竞品情况、业务使用情况、用户路径等分析工作 |
| 需求沟通 | 分为内部沟通和外部沟通 |
| 需求PRD阶段 | 完成需求原型设计方案和需求描述 |
| 内部评审 | 组织内部产品同学评审，根据评审质量，可开展多轮，且存在问题时，需修改PRD文档； |
| 业务评审 | 组织业务对即将开发的需求功能讲解，根据评审质量，可开展多轮，且存在问题时，需修改PRD文档； |
| 技术评审 | 面向技术同学对本次开发的需求功能讲解，根据评审质量，可开展多轮，且存在问题时，需修改PRD文档； |
| 跟进开发 | 开发过程问题答疑以及针对部分需求再次讲解，且存在问题时，需修改PRD文档； |
| 产品验收 | 测试同学完成测试验收后，交由产品同学验收，产品除了逐一验收需求外，并有侧重点的高强度验收，确保需求开发完成度 |
| 业务宣导验收 | 产品同学完成测试验收后，对业务同学培训和讲解如何使用本次功能并发起验收要求，最终完成产品-业务双向验收 |
| 上线后跟进业务反馈和指导 | 功能上线，通常业务第一时间使用和如何正确配置等，需要关注和跟进是否正常 |
| 常规会议 | 需求沟通会议、早会、产品内部会议、产研管理会议 |
| 常规跟进 | 业务反馈正在使用功能问题（重大bug问题）、需要告知功能如何正确配置、需要产品协调技术帮忙处理、业务以及项管开发资源优先级进度协调 |

## 设计团队常见任务

|  |  |
| --- | --- |
| 工作检查内容 | |
| 类别 | 工作清单 |
| 日常事务 | 日常例会（碰下昨日清单完成情况） |
| 日常成员对对碰 |
| 日常设计探讨 |
| 非日常工作 | 产品需求处理 |
| 查找竞品 |
| 运营活动协助处理 |
| 页面设计 |
| 参加产品需求评审 |
| 测试页面验收 |
| 特殊事务 | 公司品牌协助设计 |
| 公司其他类设计 |

## 开发团队常见任务

|  |
| --- |
| 任务记录 |
| 线上问题以及分发的任务 |
| 熟悉产品给出的需求 |
| 内部开会协调需求 |
| 需求不合理处和产品沟通 |
| 技术调研 |
| 接口沟通 |
| 编码（过程中和产品、后端、UI沟通并行） |
| 提测改bug |
| 跟进发版 |
| 日常优化代码 |
| 开会 |
| 沟通 |
| 拆分任务 |
| 定义接口文档 |
| 表结构方案调研 |
| 编写XX的SQL脚本 |
| 代码Review |
| 管理分支代码 |
| 编写XXX文档 |

## 测试团队常见任务

|  |  |
| --- | --- |
| **序号** | **任务** |
| 1 | 理解项目需求 |
| 2 | 项目需求评审 |
| 3 | 编写需求测试用例 |
| 4 | 与产品沟通需求疑问确认点 |
| 5 | 测试用例评审（测试内部） |
| 6 | 完善测试用例 |
| 7 | 准备测试用例数据 |
| 8 | 测试功能记录bug至工具面板（包括功能测试、接口测试、性能测试） |
| 9 | 协助开发定位bug问题 |
| 10 | bug复现 |
| 11 | bug回归测试 |
| 12 | 了解平台业务 |
| 13 | 跟进项目发版上线 |
| 14 | 上线验收 |
| 15 | 其它会议沟通 |

## 运维团队常见任务【暂无】

|  |
| --- |
| 任务记录 |
| 网络软硬件维护调优 |
| 机房管理 |
| 调研新软件工具 |
| 生产环境热更新 |
| 钉钉SQL审批执行 |
| 监控平台搭建维护 |
| 编写维护运维脚本和工具 |
| 开发运维工具 |
| 处理线上服务器报警 |
| 维护调优生产，预发布，测试环境 |
| 编写运维文档 |
| 巡查监控平台，处理异常 |
| 整理线上MySQL慢查询记录 |
| 公司内部各类系统的维护和管理 |
| 给员工解决电脑软，硬件问题 |
| 总部，科创营各类硬件设备的维护和管理 |
| 为供应商提供远程协助服务 |
| 开会 |
| 沟通任务 |