国外团队管理方式与国内团队管理方式

**Facebook的招工原则**

Facebook 的 Yishan Wong 总结了 Facebook 的 Engineering Management 的五条心得：

1. 招聘很紧急，而且要找牛人   
   2、流程由实践者确立   
   3、内部晋升，不找空降的管理人员   
   4、开发工具代替人力低效劳动   
   5、技术领导，不要外行指挥内行。  
     
   国内99%的公司都是反着来的  
     
   1、国内大一点的技术公司招聘都是抽风式招聘: 要么说没有 HeadCount（人员编制）了，要么以数量为目标，完成招聘人头即选宣告胜利...  
   2、很多公司的做法是成立一个具备行政性质的流程制定小组... 骆驼是委员会设计的马  
   3、这一点不用多说了，越忙越不给你晋升的机会，直接找个空降兵（很可能是关系户哦）管理你整个团队，尽管这个人半年也不能真正了解公司的业务  
   4、更好的工具，可以有效减少人工的投入。Facebok 内部开发的大量的高效的工具。作者列举了针对客服需求开发的工具取得的回报，以及数据库管理上开发工具取得的回报－一个人管理过上千个节点的DB。  
   5、技术领导要具备足够的技能，如果迫不得已用外来和尚的话，人要足够牛才行，起码代码经验、项目经验要能盖过团队现有的人。而不是一些没有没什么工程师经验，只有管理经验的人。

**苹果对开发团队的改革**

日前，苹果在开发者网页的更新中宣布，从 2019 年 2 月 12 日开始，有苹果开发者计划成员资格（Apple Developer Program）的开发团队将在开发者网站和 App Store Connect 中得到统一，其中包括一个团队和一组角色。

目前，每个 Apple Developer Program 组织成员都包括一个开发团队，可以访问 Apple Developer 网站上的资源，并可以单独访问 App Store Connect。每个站点都有自己的成员和角色集 - Apple Developer Program 角色确定访问与应用程序开发和分发相关的会员权益，例如证书，标识符和配置文件，而 App Store Connect 角色决定对应用程序管理，财务信息，分析的访问权限，以及 App Store 上的应用程序的更多内容。

这样的形式尽管详细具体，但是却过于复杂琐碎，为此苹果将对其进行简化。

从 2019 年 2 月 12 日开始，这些团队将统一成为组织成员。每个组织都有一个团队，其中包括 Apple Developer 网站和 App Store Connect 中的一组账号。用户和账号的管理将在 App Store Connect 中完成。

这些更改不会影响个人会员资格或 Apple Developer Enterprise 计划会员资格。苹果表示，访问 Apple Developer Website 和 App Store Connect 的团队成员将保留其当前的 App Store Connect 账号，但权限可能会发生变化。

**刘强东谈京东团队管理建设**

管理三千人的团队，我觉得组织架构优化是比较重要的一件事。以前京东的技术团队一直是职能化结构：产品部、研发部、测试部以及运维部门。而当我们的产品线和项目多了以后，人也多了,要分优先级就非常复杂，沟通也要非常多，部门协作就很困难。

京东今年对技术团队做了调整，研发体系分为九大模块，基本上按客户、按照事业部的组织形式分的。

其中，云平台和运维两个部门主要是负责底层的网络服务以及顶层的技术架构问题，是提供技术支持的平台。同时研究统一的研发工具，包括统一的日志、统一的监控、统一的流程引擎，通过这个可以提高其他研发部门的效率，他们也不用重复开发组件了。所以这两个部门是提供基础设施，提供统一的工具和平台。

营销研发部是针对我们的采销体系，采销体系主要是做网上营销的，是我们整个公司的火车头。我们为采销体系开发三大系统，第一个就是交易系统，保证交易系统的稳定，同时实现网站转换率提升，用户体验优化。第二个就是供应链系统，跟供应商连接，对订货量进行预测，这里面有很多供应链控制手段，也是在该部门实现的。第三就是开放平台，要把整个供应链系统开放给第三方卖家。

运营研发部是针对COO体系的，就是订单生产体系，仓储系统、配送系统、客服系统都是由运营研发部负责的。

职能研发部主要是职能体系的内部信息化，涉及诸如行政、人事、战略等职能体系，也包括我们的财务部门。

营销研发部、运营研发部以及职能研发部这三大部门支撑了我们内部所有的业务。而其他部门则都是为这三个研发部门服务的。

大数据部提供统一的大数据技术平台，我们是基于Hadoop的，在这上面做统一数据的采集、抽取、存储、处理、挖掘，以及在这上面开发一些数据增值产品。我们的搜索，我们的推荐系统，我们的开放数据服务都是在这个部门完成的。

移动部负责客户端的建设和移动的创新，也是一个事业部的形式。目前京东客户端的装机量超过七千万，所以移动部也是发展非常快的部门。

研究院是一个统称，我们有一个专门的部门负责全国研究院的建设。

最后，我们还有一个部门，像综合管理部，叫技术研发管理部，主要负责管理体系的建设。包括SQA，包括PMO，包括有一个IT服务台，包括24小时的监控以及运营。我们有一个400电话，系统有问题的时候，外部和内部都可以打这个电话，进入处理流程，有专人处理，先由运营的人处理，他处理不了的交给研发部门，把研发部门往后放，以前直接处理问题，研发人员是不愿意的，他愿意写代码，通过运营的部门，80%的系统问题都直接处理了。

我们整个结构调整，我觉得我们还是比较成功的，大大提升了客户的满意度。以前的客户跟我们很多部门沟通，现在只需要跟一个部门沟通，而每一个部门的客户都是明确的，所以他的主要职责是提高客户满意度。

虽然我们有九个部门，但实际上我们把整个研发团队分成了三个层次四个平台：

第一层是技术平台，主要基于刚才谈到的云平台和运维这两个部门，打造基于云的技术架构，支撑上面所有的应用。

第二层有两块，首先是大数据平台，我们把数据独立出来，不能让每个应用都处理数据，如果每个应用都处理数据的话，这些数据就乱了，而且这些数据可能形成孤岛，很难共享，很难在整个企业里面流通。其次是电商开放API平台，我们把电商的核心平台建立起来，同时以API服务的方式进行服务，这对价值链长、流程复杂、系统很复杂的公司来说是很重要的。

第三层是应用平台。因为有了刚刚的两层作为支撑，在上面做具体应用的事情就非常方便了。所以我们应用平台，包括我们自己的网站、移动客户端、内部的ERP及外部的ISV开发应用都可以调用电商核心API，同时相应的数据都进入大数据平台。而且这些应用都可以在应用平台上实现。

在京东，我们针对企业架构有一些比较好的实践。大家可以对比一下，我们参照这样的模型打造我们的信息系统有很多好处。以前我们要开发一个需求的话，我不得不从前端的网站梳理，到采销系统，到仓储、配送。因为整个价值链很长的，需要大量的沟通和配合。现在通过电商开放API就很简单了，减少了各个系统之间的沟通和耦合。由于电商业务发展比较快，这样开发应用的模式更适合业务部门快速变化的需求。

通过这四个平台，大家看到这里面有一个逻辑，最下面的实际上是我们的技术架构，解决我们架构的问题，数据这块起数据治理作用。API解决服务治理问题，开发的都是基于SOA的，这些服务需要治理，大家都使用这个服务的时候，这里面就会乱的，我们需要治理的平台。这三个关键把握住，我们上面的应用可以丰富多彩，我们的系统逻辑也会比较清晰。