

www.qconferences.com

www.qconbeijing.com

www.qconshanghai.com

QCon

伦敦 | 北京 | 东京 | 纽约 | 圣保罗 | 上海 | 旧金山

London · Beijing · Tokyo · New York · Sao Paulo · Shanghai · San Francisco

QCon全球软件开发大会

International Software Development Conference

InfoQ^{ueue}



@InfoQ



infoqchina

软件
正在改变世界!

www.qconferences.com



高效创业团队

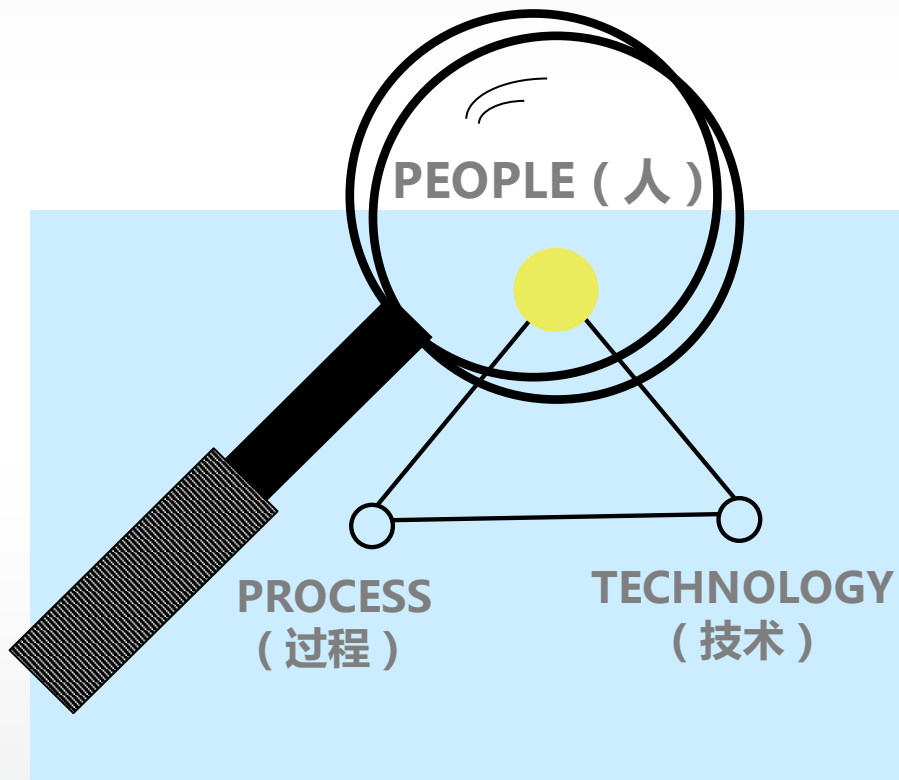
—— 微管理：给你一个技术团队，你该怎么管

杨立东 (Tom Yang)

关于 杨立东

- 虎妈网创始人，Retailor咨询创始人；
- 原北京暴风科技股份有限公司董事、副总裁；
- 美国加州州立大学富尔顿分校硕士；
- 中欧国际工商学院EMBA；
- 华中科技大学，北京航空航天大学特聘教授；
- 2011年度“中关村高端领军人才”；
- 2013年度“北京市百名科技领军人才”
- 《敏捷开发一千零一夜》第一案例作者
- 《微管理：给你一个技术团队，你该怎么管》作者
- 之前曾任中软融鑫，软通动力等多家公司副总经理，技术总监等职位，多次组织项目管理，敏捷，软件过程改进等公开课。

主题 大纲



分享主题

- 高效创业团队的组织文化？
- 创业公司如何选人和组建团队？
- 创业公司该融合哪些有效的过程实践？
- 创业公司如何做复盘和精益改进？

人要有明确的目标

設定目標的原則



初创团队一定要有目标：

- 以终为始，坚持结果导向
- 不务虚，目标要能够达到
- 合适的人，不是最贵的人
- 有文化，如：超越和庆祝
- 有愿景，我们要成为什么

做一个互联网创业项目，如下的目标是否符合SMART原则：

- 2个月周期，网站第一版上线，渠道引流20万UV，次日留存率35-50%，初始文章1000个，日评论数>1000条
- 缺陷移除率98%以上，剩余2%不影响用户体验.....

人 新人入职五要素



初创团队找人难，入职时做到：

- 告诉新员工我们的团队
 - 跨界：一群互联网人和搞教育的人
- 我们的战略
 - 新媒体，线上结合线下
- 价值观
 - 超越、分享、调侃、庆祝
- 文化
 - 致力于成为中国专业在线教育服务的领导品牌
- 工作纪律
 - 强调结果，自组织，超越自我...

人 坚持少就是多

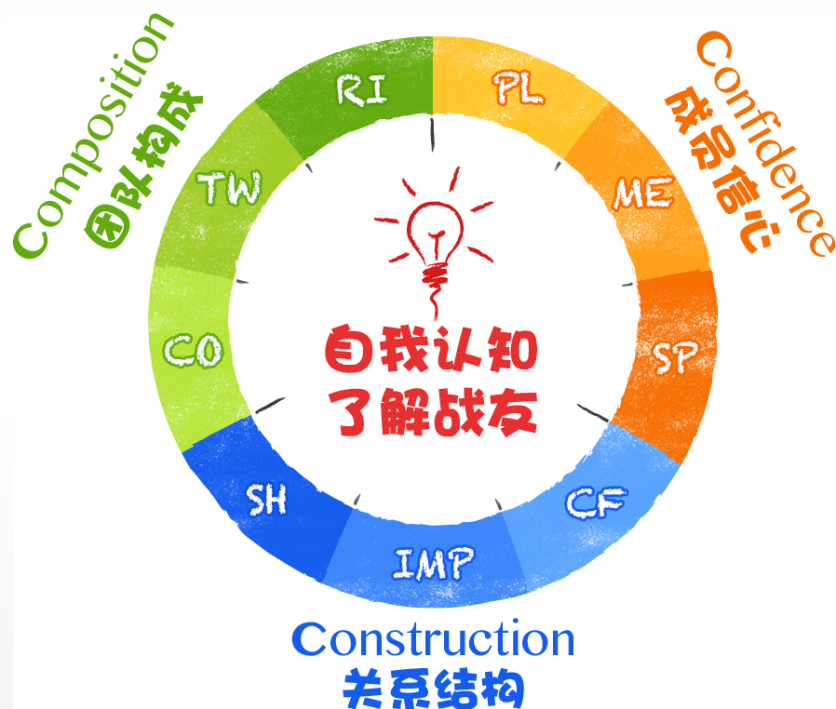
V 微案例

在投资领域，创业者天花乱坠地讲故事是不行了。故事里至少在逻辑上靠一边：要么2B，要么2C。这个创业产品，要么有足够的理由让客户买单，要么有足够的理由让用户使用。至少能靠上一边的产品服务称之为“接地气”，也有朋友称之为满足了“痛点”，属于“刚需”。

——《所谓做减法》 虎嗅网

- 少就是多是一种态度和人生哲学
- 少就是多是初创团队一定要坚持的行为准则

人 拿来就用原则和互补团队



不怕神一样的对手，就怕猪一样的队友：

- 九个团队角色，即“执行者 IMP”、“协调者 CO”、“鞭策者 SH”、“智多星 PL”、“完成者 CF”、“外交家 RI”、“审议员 ME”、“凝聚者 TW”和“专业师 SP”
- 一专多能型员工
- 万事靠自己，没平台，没背景

人 卓越是一种习惯

古希腊哲学家亚里士多德说过：“人类的行为总是一再地重复，因此，卓越不是单一的举动，而是习惯”。

- **质量卓越**：影响软件质量的因素很多。卓越的软件质量可以和自身比，也可以和竞品去比。特别是互联网产品，和诸多竞品来比较质量更显团队的卓越程度。
- **效率卓越**：效率是单位时间内团队工作的有效产出。用过故事点或功能点估算的团队都容易度量团队的效率。而用人时和人天为单位来估算的团队，效率要通过自身做过的多个项目才能比较出来。
- **过程卓越**，初创和作坊团队不会有太多过程，只有必备的如规划和总结会，怎么做规划和总结，团队中并没有文档化的说明来固化下来。不好的团队一直在总结，从来不改进，好的团队则抓住改进点，坚决的执行。

人 建设学习型团队

五项修炼分别是：① 建立愿景 ② 团队学习 ③ 改变心智 ④ 自我超越 ⑤ 系统思考
——《第五项修炼》彼得·圣吉



学习力——
团队生命之根

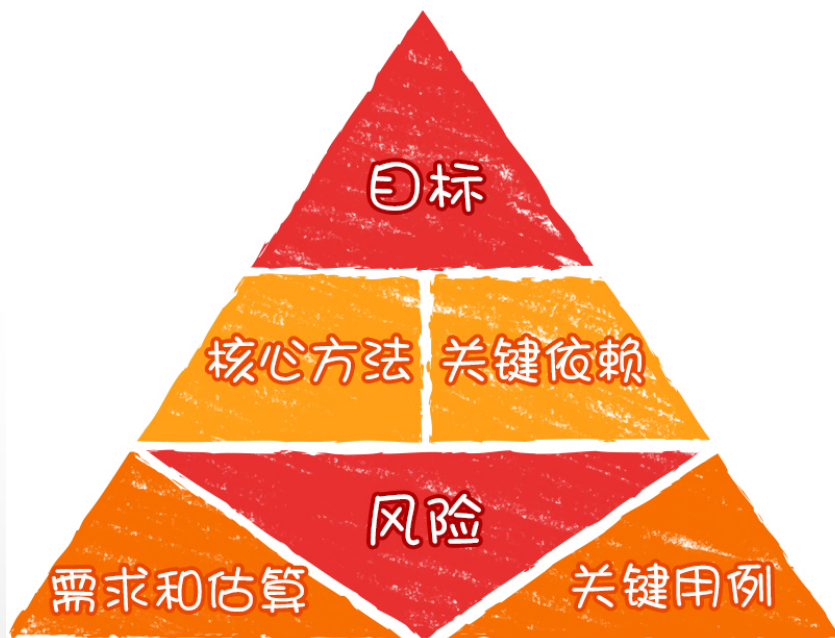
- **建立愿景**，初创团队也尤其需要愿景笼络人才，千万别把公司上市之类的拿来和团队当愿景去说。
- **团队学习**，团队的学习氛围尤其重要，让团队成员多去分享，通过物质激励让一些热爱分享的人成为榜样，并且分享让团队受益。
- **改变心智**，团队创新的障碍，很多源自于个人的旧思维。
- **自我超越**，全情投入才是一种真正的工作态度，并不需要在那里加班耗时间，该工作的时候工作，该娱乐的时候娱乐，该生活的时候生活
- **系统思考**，通过全方位的信息收集，掌握事件的全貌，培养全局的思考能力，看清楚问题的本质。

人 《微管理》中的章节总结

- 初创和作坊式团队一般要秉承“拿来主义”，因为这样的企业时刻处于死亡的边缘，目标和结果往往大于一切。对于选人和用人来说尤其这样，在人品过关的情况下拿来就用是一种实用的管理实践。
- 作坊团队要有群狼的精神，狼的生存，就是在恶劣的环境中坚强地创造生存空间；狼的团体，就是在充满争斗的对手中组织强大的团队力量；狼的智慧，就是在强者之列不断竞争、超越。卓越是一种习惯，这种习惯不是在安稳的工作中创造和产生的，只有在你死我活的激烈竞争中才能产生卓越的团队。

过程 创业团队项目方法论

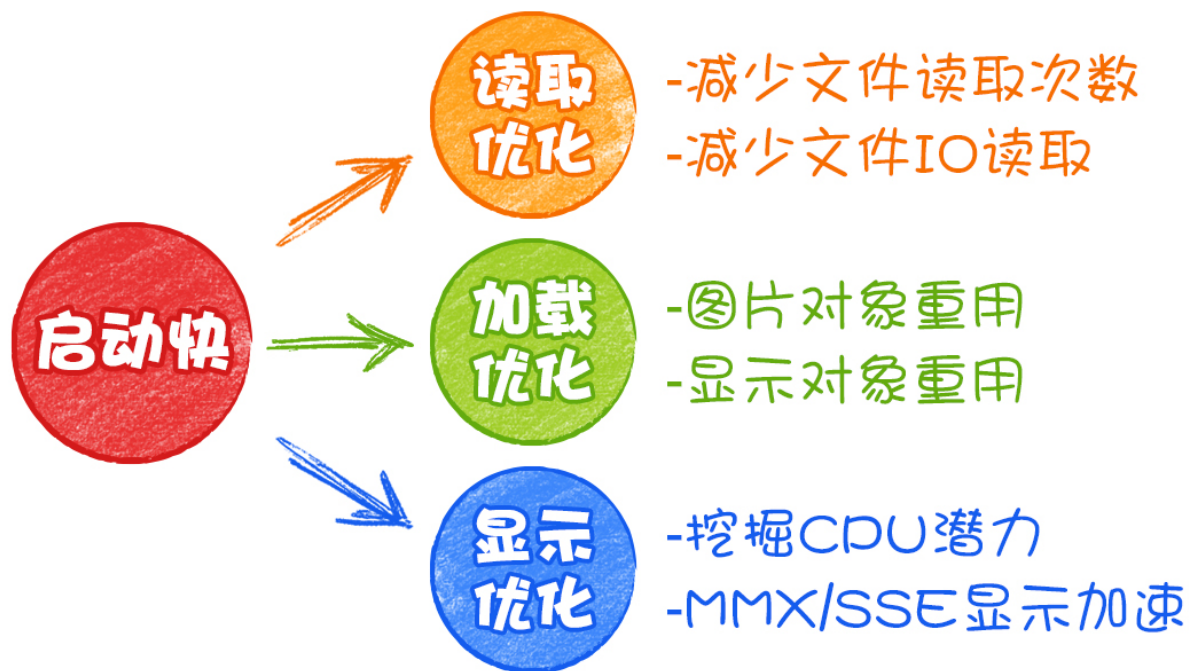
项目无需垃圾文档，关键要有六要素。即“六脉神剑”。



- 少商 项目目标
- 少泽 核心方法
- 少冲 关键依赖
- 关冲 担心什么（风险）
- 中冲 需求和估算
- 商阳 关键测试用例

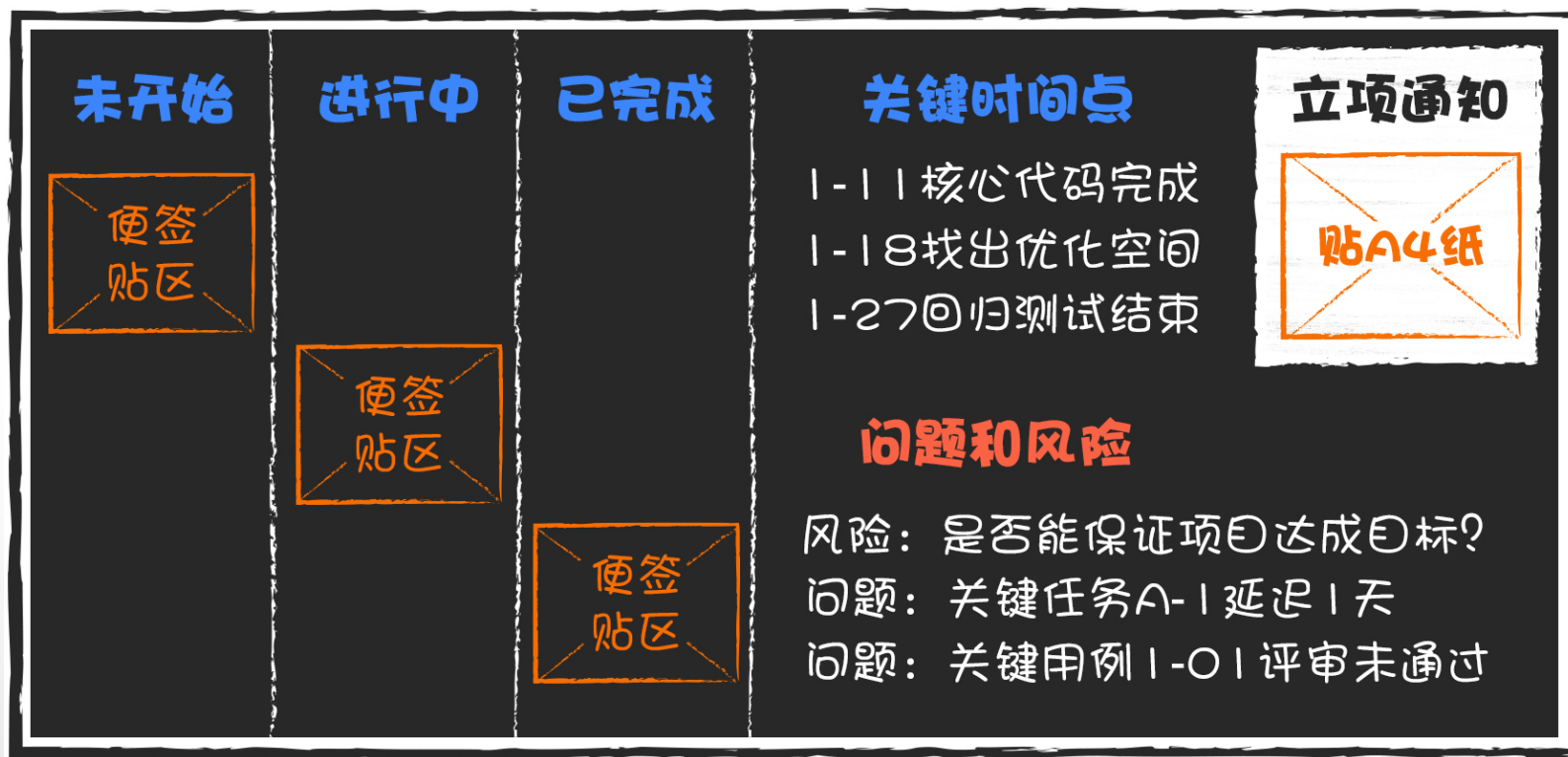
过程 强调规划和预演

项目的成功在于规划。预演很重要，不能贪大求全。



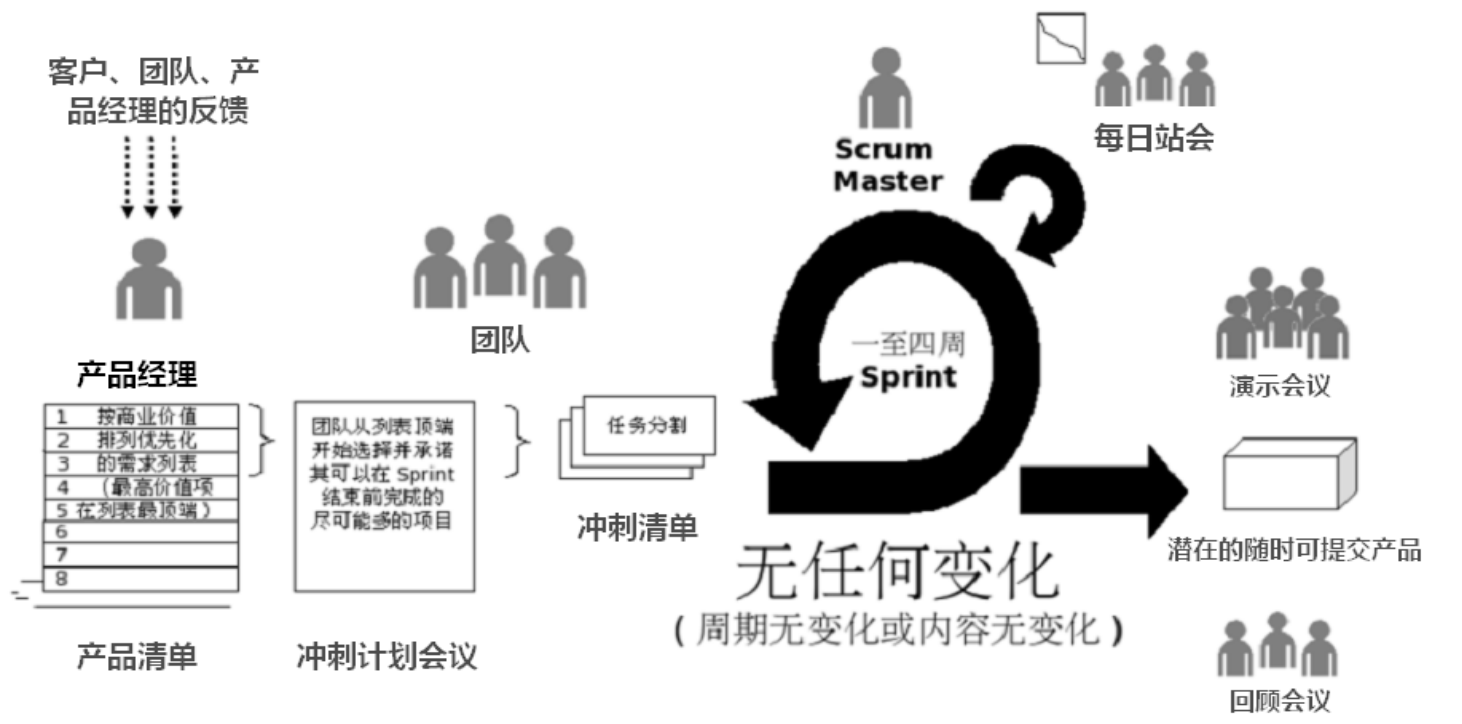
过程 管理就是一块看板

敏捷式项目管理，每次交付有价值的结果。



过程 敏捷开发

每个迭代都交付有价值产品



过程 强调复盘

敏捷规划

项目要有目标

- 规划，做有明确目标的项目
 - 做项目的目的：创新或改善及提升用户体验
 - 结果导向，多个项目选择时，做ROI最好的项目
 - 项目目标分“及格”和“卓越”，鼓励超越

敏捷过程

员工高度参与
不浪费

- 过程，适合团队的才是最高效的
 - 需求模板团队定，文档尽量少，模板持续改进
 - 团队随时总结待改进的事项，精益改进
 - 团队自己和自己比，每个项目要比上个进步些

复盘总结

找下个项目
改进方向

- 复盘，为下个项目制定改进方向
 - 总结的结论在精而不在多，真正的得失分析
 - 排序待改进的优先级和改进难度
 - 选择1-2个待改进项，下个项目必须改善

技术 《微管理》中的章节总结

- 什么是团队最熟悉，这样看当初组建团队时团队核心成员所掌握的技术技能，初创和作坊团队当以这些核心成员的技术为主，避免用的过于驳杂。如果只能选择某种技术路线，比如团队只会PHP技术，也能满足业务需要，暂时似乎没有别的更好的办法，只能将就一下了。 ■
- 有人会认为这种原则毫无远见，我倒是认为初创团队和作坊团队的技术选型不需要太多的远见，能用就行，当然也不能去选择那些已经消失了很久的落后技术，不带这样抬杠的。

从肉体的蝶虫，一层层撕裂，一层层蜕变，忍受着痛苦，看着自己化蝶翩翩起舞，过程艰辛，但我们欣慰，因为我们经历了那么多磨难还是感受到了破茧成蝶的过程之美。

ANY QUESTIONS



Brought by **InfoQ**

特别感谢合作伙伴



特别感谢媒体伙伴（部分）

網易科技

51CTO.com

福布斯中文网
Forbes
FORBESCHINA.COM

腾讯大讲堂
DJT.QQ.COM

腾讯视频
V.QQ.COM

网易云阅读

腾讯精品课

手机腾讯网
4G.QQ.COM

新浪微盘
vdisk.weibo.com

华章科技
HZ BOOKS

第一财经
C B N

TECH
开发者社区

懒汉互联
汇集/分享 www.lanzhan.cn

w3ctech

ifeve

DOIT
中国 IT 新媒体

ChinaZ.com
China Webmaster 站长之家

OSGi
中文社区

FT 中文网
FTchinese.com

通信产业报
COMMUNICATIONS WEEKLY

ZDNet.com.cn
云计算第一门户

TURING
图灵教育

动点科技
cn.technode.com

IT168.com
www.it168.com