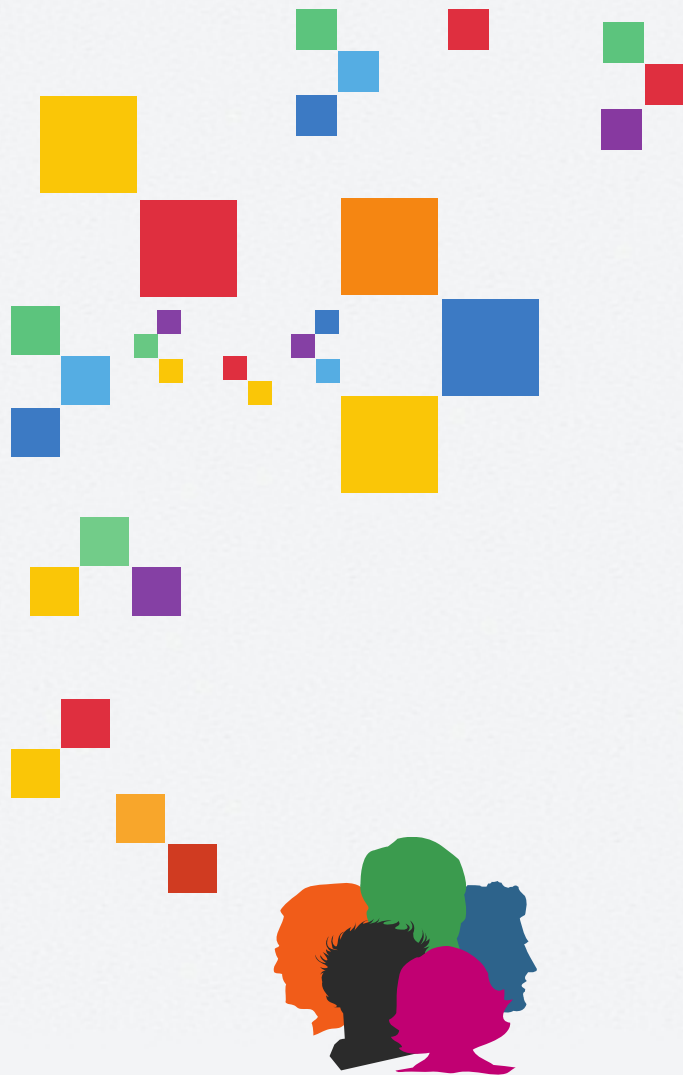


世界咖啡： 破解创新团队管理难题

讲师：钱勇Jason





个人介绍



钱勇Jason

用友 电商云负责人

用友大学 金牌讲师/十大杰出催化师



哈尔滨工业大学
HARBIN INSTITUTE OF TECHNOLOGY

机电控制及自动化



北京大学
PEKING UNIVERSITY

工商管理硕士



The University of Texas
ARLINGTON

EMBA



技术



销售



渠道
产品



运营



创新
产品
运营



创新
产品
研发
运营



目录

一、主题分享：用友创新团队管理实践，60分钟

二、世界咖啡：破解创新团队管理难题，120分钟

抛砖
引玉

AVON 130年巨星的陨落.....

1886 1990 1998 2006 2010 2012

YAHOO!

Kodak

SONY

所有企业之死都是一个原因造成的：它们曾经看准了市场，选对了赛道，随着时间的推移，规则变换，却死于对旧规则的死忠。

——《从雅芳之死到F2C：几乎所有大企业都败给了对**旧规则**的愚忠》

企业 vs. 有机生命体

背景：“医道”即“管理之道”

中医	西医
养	治
望闻问切	化验分析
治人	治病
因缘相合则为果	

背景：传统管理模式失效？

传统管理模式的挑战是如何支持创新！



技术革命 vs. 管理创新

推动创新的底层代码是什么？

facebook

Google



zendesk

HAIHAI 孵化器

组织结构

股票期权

员工管理

工作时间

硅谷文化（土壤）

橘生淮南则为橘，生于淮北则为枳，叶徒相似，其实味不同。所以然者何？水土异也。

——《晏子春秋·内篇》

颠覆性创新 vs. 持续性创新

大企业的创新观 和 “集体潜意识”

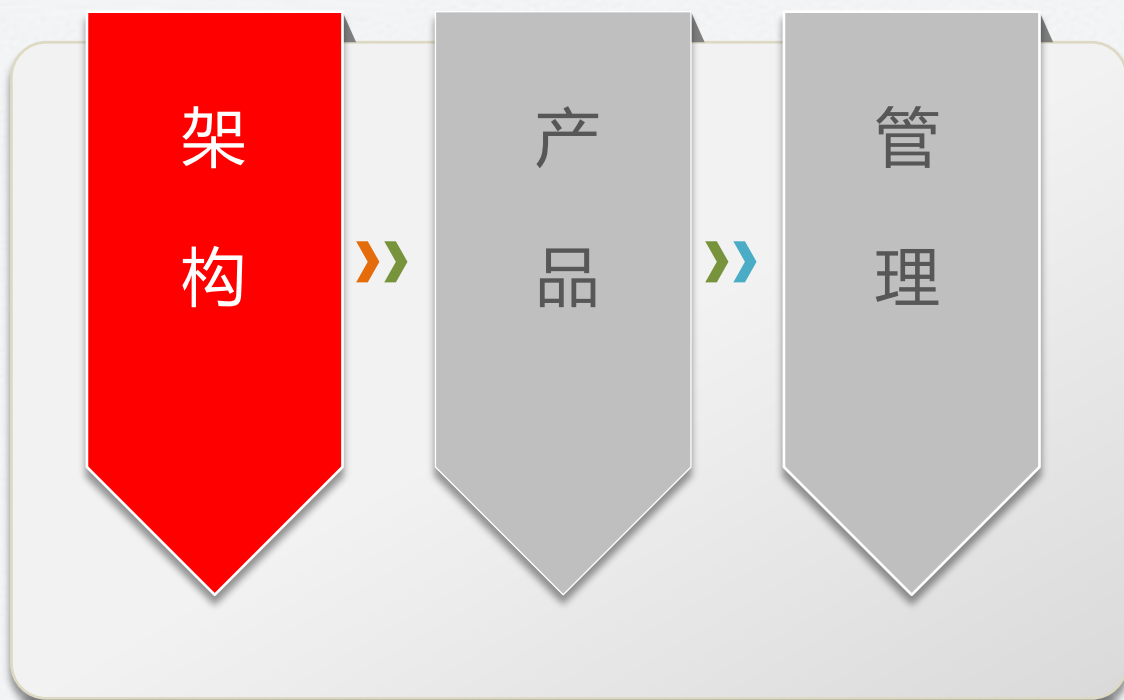
文化是 “土壤” + 阳光/水分/空气

- 价值观：

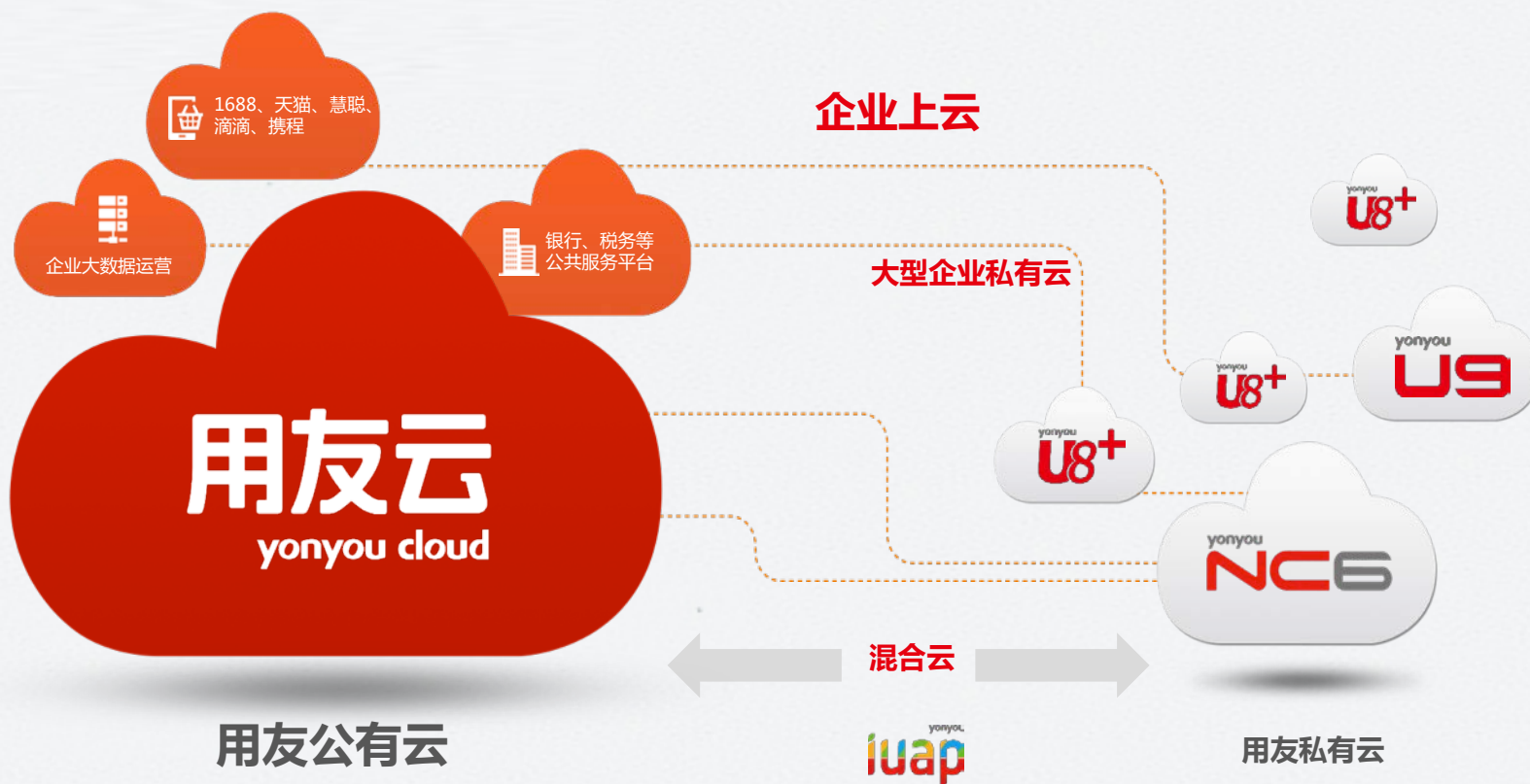
- 产品：极简、极致、实用
- 客户：及时反馈、言出必行、敢于担当
- 同事：专业、开放、协作（补位）
- 自己：Owner意识、危机意识、日事日毕



用友产品研发团队管理的三个体系



企业级服务是一个相对较慢的演进过程





用友云平台架构

行业云

建筑云 | 餐饮云 |

专属云部署应用

NC |

混合云部署应用

财务共享 | 人力共享 | 采购共享 | 数字营销 | 智能制造

公有云部署应用

友云采 | 友人才 | 友报账 |

云应用中心

企业建模 供应商 客户 商品 原料 员工 会计科目 发票 仓储 支付 影像 订单

iuap BaaS

云表单 | 云打印 | 有信 | 云集成 | 云审批 | 云附件 |

iuap应用开发平台

iuap运维平台

iuap分布式中间件平台

分布式事务 | 消息服务 | 缓存服务 | 流程服务 | 数据同步 | RPC | 任务调度 | IoT中间件

IaaS—云计算基础设施

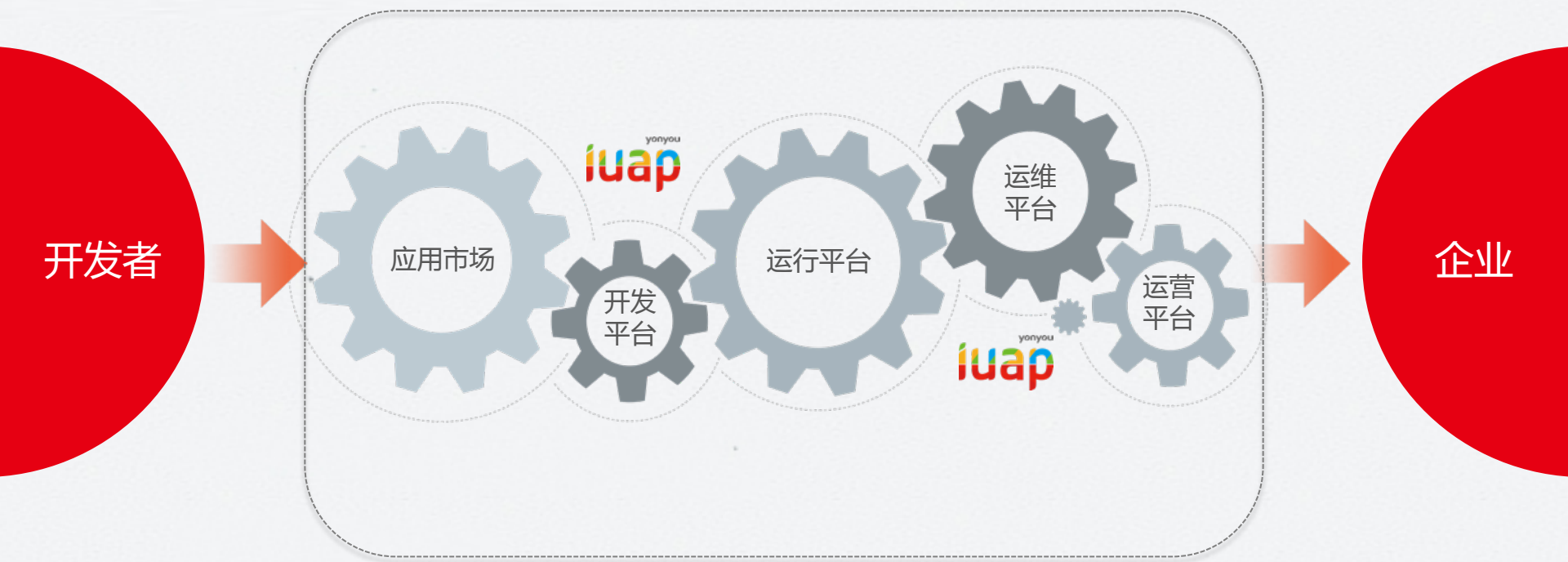
弹性计算 存储 网络 数据库 CDN 安全 机器学习&AI IoT

用友
云市场

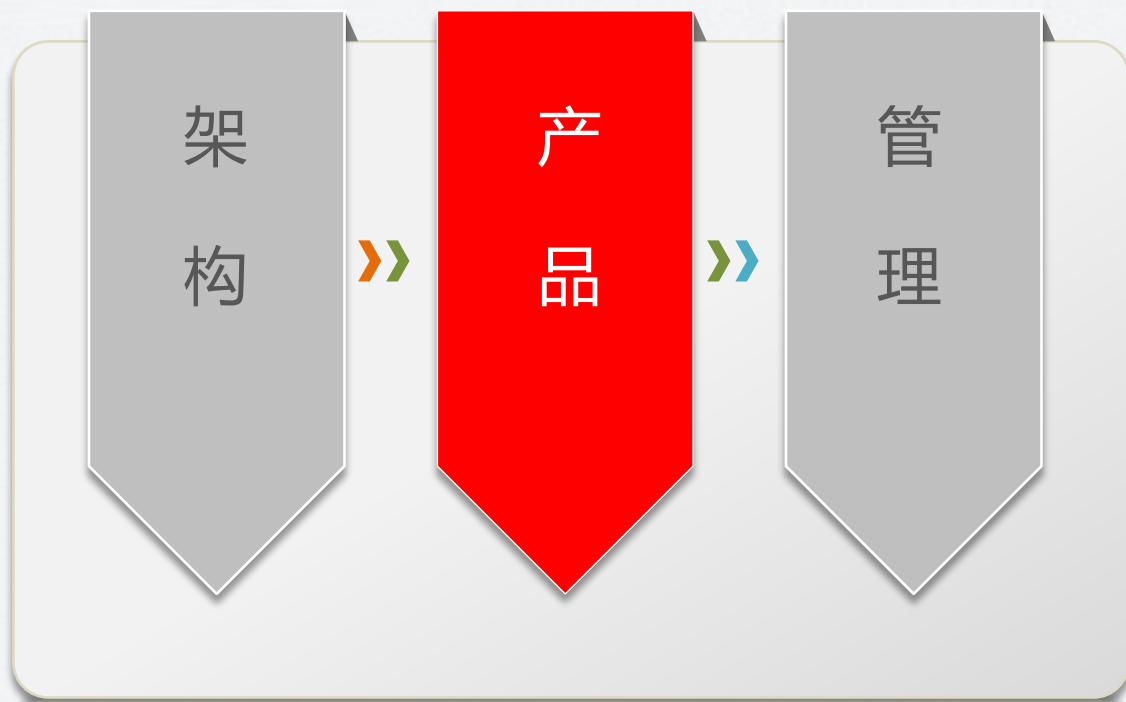
用友云服务架构

交易	社会化招聘渠道 人才市场 服务市场	ToB电商平台 ToC电商平台	B2B电商平台 行业交易平台		商旅服务 金融服务	设计、产能、 共享、交易
连接	应聘者 招聘渠道 人力服务机构 社会保险服务 Mooc平台	消费者 企业客户 分销渠道 ToB电商平台 ToC电商平台	供应商 ToB电商平台 物流仓储服务	企业员工 企业外部相关人 社交平台	会计人员 会计、审计服务 产业链伙伴 商旅服务机构 监管、税务 银行、金服机构	消费者、客户、 供应商、伙伴 IOT:设备、传感 器、智能产品
运营	人事、假勤 薪酬福利社保 共享服务 培训学习	全渠道营销 电子销售、零售 客户关系CRM 市场关系、服务 销售、发货	采购商城 寻源招投标 采购交易协同 供应商关系管理	协同办公 业务协同 IM沟通 知识管理	商旅采购 费用报销 资金管理 共享服务	计划：MPS、APS 制造：订单、车间 资产设备管理EAM MES、IOT、PLM
管理	编制、人才 续任、绩效 分析	信用、价格 政策、渠道 应收、收款 销售绩效	采购管理 库存管理 应付管理 质量管理	流程优化 办公效率	财务核算 预算、EPM 成本管理 责任会计 内控风险	产品管理 BOM、工艺 生产管理
建模	组织、流程 权限、主数据	组织、流程 权限、主数据	组织、流程 权限、主数据	组织、流程 权限、主数据	组织、流程 权限、主数据	组织、流程 权限、主数据
	人力资源	数字营销	采购供应	社交协同	财务共享	智能制造

社会级商业应用基础设施



用友产品研发团队管理的三个体系

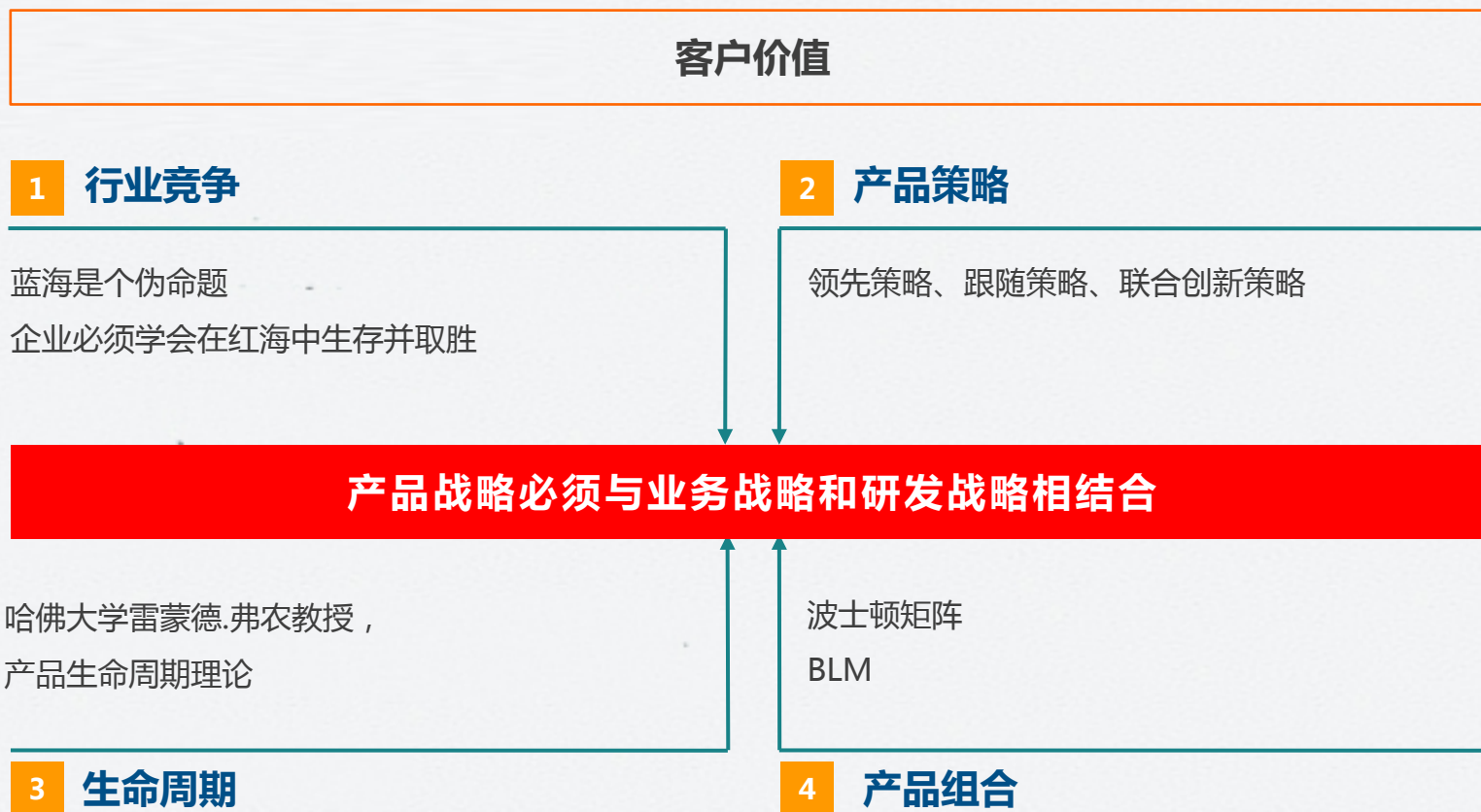


塑造产品经理文化

- PM→PO (Product Owner)
- 关注指标：同比/环比 (趋势性)
- 团队文化：**小而美的能打硬仗的特战小组**



关于产品战略实践的思考



关于产品战略实践所走过的“坑”

小团队的产品精神

从0到0.1：验证痛点，
建立信任和共识

从0.1到1：快速迭代，
呵护新生儿的紧张度

高举高打的误区

有资源、有战略，不等
于有好产品

拿得起、放不下，历史
成绩成为负担



电商通2.0迁移专项Kick off

产品原则

- 1、产品价值观
- 2、产品经理负责制
- 3、AB测试
- 4、数据驱动
- 5、重视用研



传统软件开发 vs. 云服务开发

软件开发

- (1) 瀑布式
- (2) 周期长
- (3) 正式版本
- (4) 重流程/重功能
- (5) 互相依赖/紧耦合
- (6) 固化管理模式

VS.

云服务开发

- (1) 敏捷式
- (2) 快速迭代
- (3) 永远Beta
- (4) 重客户体验
- (5) SOA松耦合
- (6) 支持协同创新

产品技术分工原则与创新

- **产品大牛做产品**

面向用户、快速创新、不断尝试、持续改进

- **技术大牛做平台和工具**

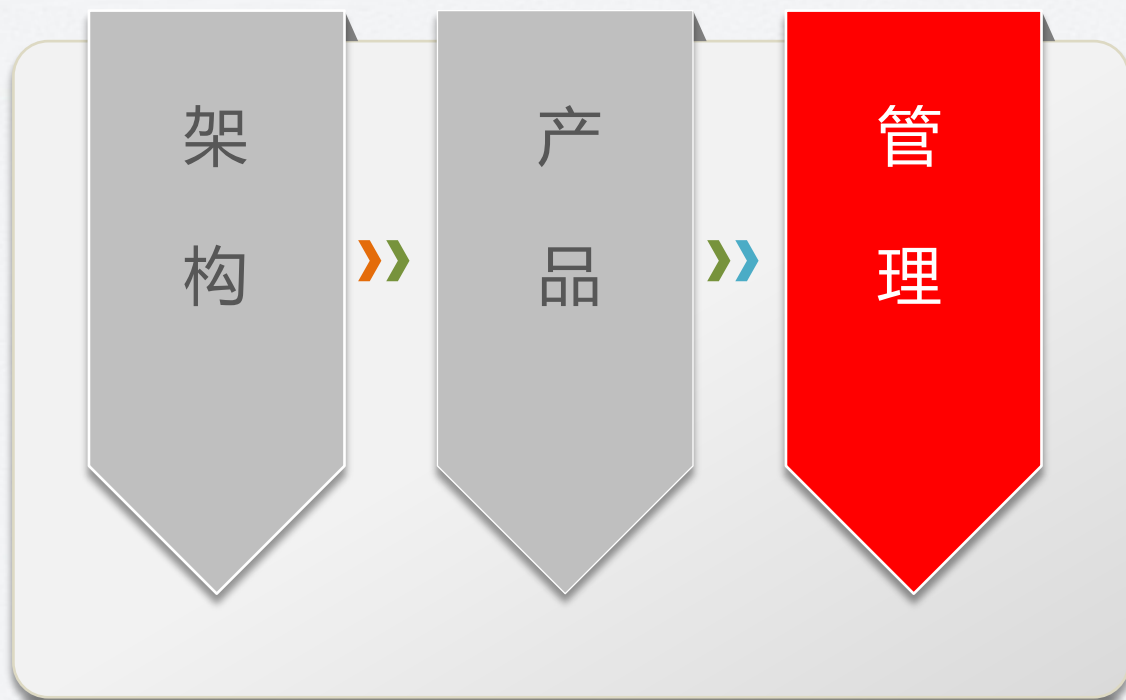
关注高可用/高并发、关注灵活性/可扩展性/二次开发性

关注可复用架构、关注模型和数据

面向Developer



用友产品研发团队管理的三个体系





1、团队规模

2、团队组建

3、雇佣关系

4、管理重点

5、激励方式

All In & 小团队模式

自组织 & 他组织

打工心态 & Owner心态

管理时间 & 管理精力

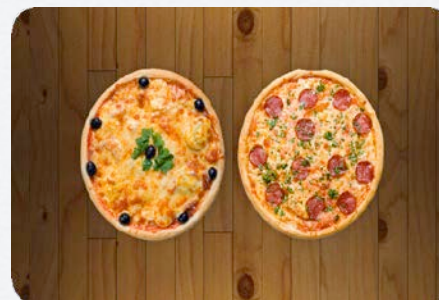
外在激励 & 内在激励

1、团队规模：All In vs.小团队模式



特斯拉

VS.



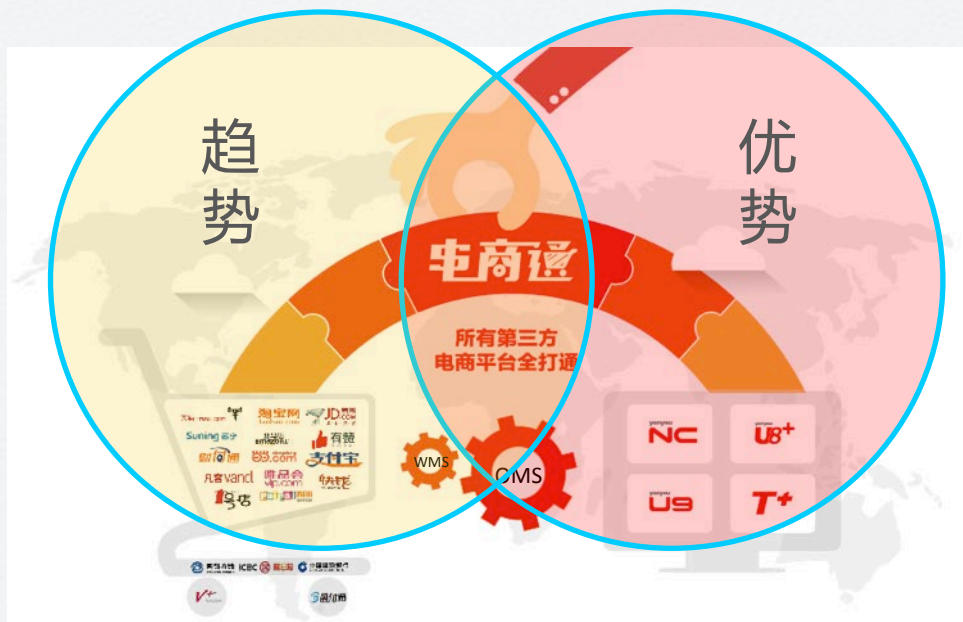
亚马逊

“小团队模式”为什么能够存在，并且成功？

淘宝网

支付宝

CAINIAO 菜鸟网络



用友
yonyou

用友优普
yonyou up

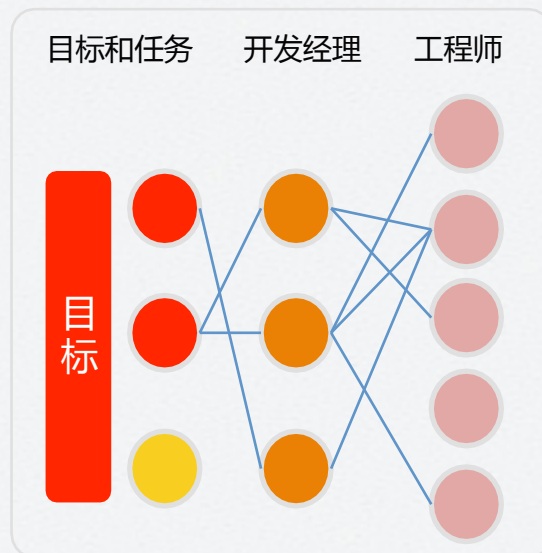
畅捷通
Chanjet

2、团队组建：自组织 vs. 他组织



集权、层级、命令控制 vs. 去中心化、扁平、自我管理

人员动态配置的敏捷自组织创新



明确目标
自由竞聘
双向选择
量化考核
自我激励
优胜劣汰

实践成果：团队积极性大幅提升，直接节约成本300万+，开发效率提升80%。

3、雇佣关系：打工心态 vs. Owner心态



工业思维：打工者

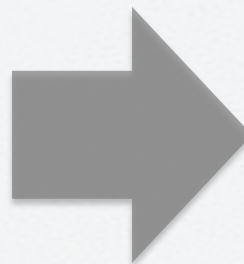


创新思维：拥有者

如果一个很平庸的人作了管理，
那么摆在它面前的有三条路：他会怎么选择？

- 1 让位给有能力的人
- 2 使用比自己更优秀的属下
- 3 使用比自己更平庸的属下

心



文化：价值观
机制：美国空军
方法

4、管理重点：管理时间 vs. 管理精力



程序员的一天

硅谷老牌企业和你有同样的问题

996 ≠ 高效率



管理精力，而非管理时间

精力来源：情绪、体能、思想、精神

自驱力：成就（教练技术）、环境、制度

精力使用：分级

5、激励方式：外在激励 vs. 内在激励

【问题】你认为什么是真正意义上的有效的激励？



聚餐



休假



旅游



涨薪



福利

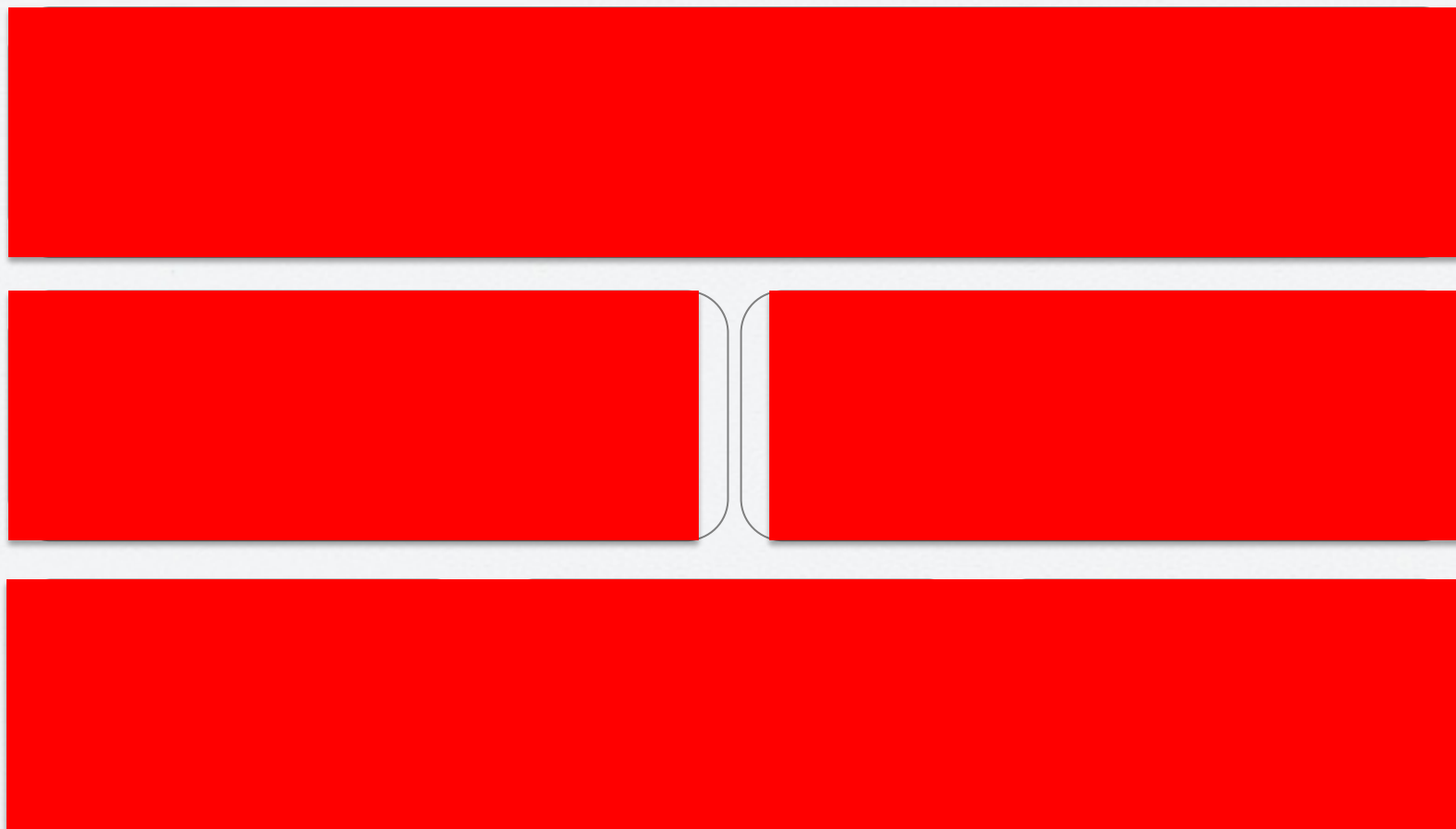


期权

真诚的欣赏和感激，适度的包融、有希望的未来、明确的目标和相对确定感。

真正有效的激励 = 外在激励 + 内在激励

产品和研发创新管理框架



卦象：明两作，离。大人以继，明照四方。



世界咖啡时间



什么是“世界咖啡”？

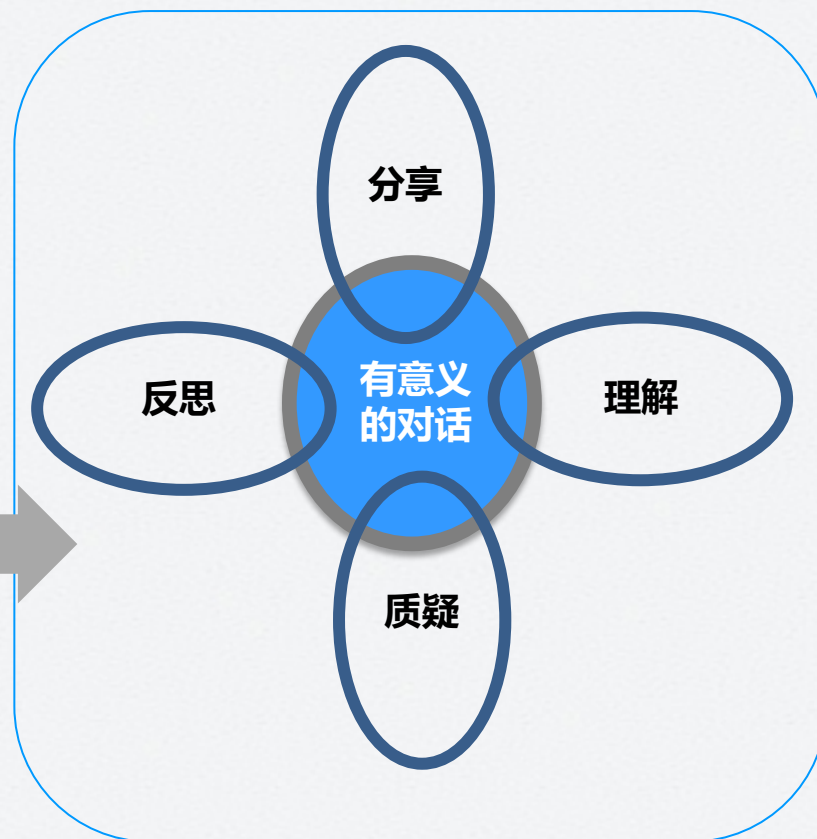
□ **世界咖啡（行动学习）的主要精神就是“跨界”，不同专业背景、不同职务、不同公司的一群人，针对数个主题，发表各自的见解，互相意见碰撞，激发出意想不到的创新点子。**人们很容易被自己过去所学或是经验所限制，一个团体或公司也是很容易被既有文化或价值观所限制，同构型越高，越不容易产生新的点子。



□ 世界咖啡让参与者

- 从那些惯用的评判人的方式（风格/情感/智商）中解放出来
- 能够用新的视角来看世界和面临的挑战
- 让人们进行深度的汇谈
- 产生更富于远见的洞察力
- 世界咖啡是行动学习经典技术

世界咖啡深度汇谈



世界咖啡的七项原则

第一项原则：明确汇谈内容

第二项原则：创造热情友好的氛围

第三项原则：探索相关问题

第四项原则：鼓励每个人的投入/贡献

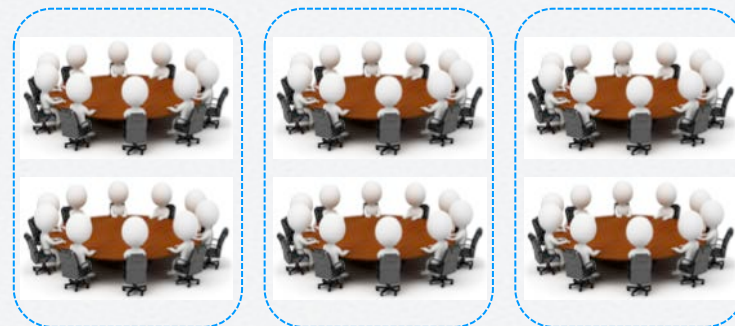
第五项原则：吸收多元文化，接受不同观点

第六项原则：共同审议不同的模式、观点和深层次的问题

第七项原则：收获、分享共同成果

世界咖啡的流程

- ❑ 每个星球分2桌（共2个星球）
- ❑ 每桌有1位桌长/1位政委
- ❑ 每桌选择1-2个最关心的关于创新团队管理的问题
- ❑ 每轮各桌人员针对本桌命题展开讨论，质疑与反思，深度汇谈，桌长和政委总结大家的观点
- ❑ 第一轮讨论结束后，桌长和政委留在原桌，其余人员带着自己的桌签，到同星球的另一桌进行研讨
- ❑ 重组后，各桌桌长和政委先向新人员介绍之前的讨论成果，并引导新人员第二轮讨论本桌命题，以求获得更全面的观点
- ❑ 最后，每桌桌长和政委同本桌人员进行第三轮讨论并整理，形成本桌命题汇报成果
- ❑ 每桌选一名代表，分别呈现汇报成果，每组10分钟



世界咖啡议程

- 1、破冰和确定汇谈主题，20分钟
- 2、第一轮汇谈，20分钟
- 3、第二轮汇谈，20分钟
- 4、第三轮汇谈及成果总结，30分钟
- 5、汇报呈现：每组代表，汇报本组行动学习成果，每桌10分钟
汇报：5分钟；现场点评：5分钟
汇报顺序各组抽签确定！



A background image showing several hands of different skin tones holding white puzzle pieces together, symbolizing teamwork and connection. In the top right corner, there is a grid of icons: a flask, a circular arrow with a dollar sign, a bar chart with an upward arrow, a dashed circle, and a globe.

破冰

Introduction

1、做名牌，面对面建群（连接）

2、选组长和政委

时间：10分钟

确定汇谈主题 10分钟

- 每桌桌长和政委组织本桌确定汇谈主题
 - 静默：独立思考，并将思考的问题写在即时贴上，2分钟
 - 分享：每人1分钟分享自己希望解决的创新团队管理问题（每人分享后，掌声感谢）
 - 选择：确定本桌要汇谈的1-2个主题
- 上述完成，桌长举手示意



第一轮汇谈 20分钟

- ❑ 汇谈开始：桌长和政委明确本桌要讨论的主题
- ❑ 静默：针对主题独立思考，并将思考内容写在即时贴上，3分钟
- ❑ 分享：每人1分钟（每人分享前自我介绍：你好！我是***，来自***。分享后，掌声感谢！）
- ❑ 质疑、反思、深度汇谈 5分钟
- ❑ 桌长和政委总结、整理 5分钟



第二轮汇谈 20分钟

- 同星球互换队员，桌长和政委留在原桌
- 汇谈开始：桌长和政委明确本桌要讨论的主题，并分享前轮成果，2分钟
- 静默：针对主题独立思考，并将思考内容写在即时贴上，2分钟
- 分享：每人1分钟（每人分享前自我介绍：你好！我是***，来自***。分享后，掌声感谢！）
- 质疑、反思、深度汇谈 5分钟
- 桌长和政委总结、整理 5分钟

第三轮汇谈及成果总结 30分钟

- 各桌队员回到本桌
- 汇谈开始：桌长和政委明确本桌要讨论的主题，并分享前轮成果，2分钟
- 分享：每人1分钟（每人分享后，掌声感谢）
- 质疑、反思、深度汇谈 5分钟
- 桌长和政委整理、归纳、总结、提炼 10分钟
- 形成本桌主题汇报成果
- 确定本桌主题汇报人



城镇会议！

- 每组代表汇报本组成果
- 每组10分钟
- 汇报时间：5分钟
- 现场点评：5分钟

□ 汇报顺序：1234



乐学心追
有三随本





感谢您参加本届MPD！

www.mpd.org.cn

400-812-8020