

分布式研发团队 管理哲学

申砾, VP of Engineering@PingCAP

2021 InfoQ 技术大会近期会议推荐

—— 盘点一线大厂创新技术实践

📍 北京站



全球大前端技术大会

时间：2021年07月04-05日

地点：北京·国际会议中心



扫码查看完整日程

📍 深圳站



时间：2021年07月23-24日

地点：深圳·大中华喜来登酒店



扫码查看大会专题

About Me

- 申砾 (Shen Li)
- VP of Engineering/Global Strategy
- 网易有道/360/PingCAP
- 后端程序员, 数据库研发工程师
- TiDB, TiDB Cloud

Agenda

- 关于 PingCAP
- 分布式研发团队远程管理
- 海外团队管理经验
- 开源企业文化

关于 PingCAP

- 一家开源分布式数据库公司，我们的产品是 TiDB
 - 一家企业服务公司
 - 一家国际化公司
 - 一家社区化公司
 - 一家云化公司
- 分布式数据库
 - 大型研发团队
 - 远程工作
 - 跨国团队
 - 开源社区

分布式研发团队远程管理

现状和挑战

- 分布式
 - 8 个国家（迅速增长中）
 - 6 个国内办公室
- N 个远程工作同事
 - #1 employee, WFH from Day 1
- 团队规模
 - 从 3 到 500+
 - 快速增长中

目标和组织

- 完成目标
- 完成更高的目标
- 更加高效地完成目标

目标设定和拆解

- OKRs
 - 目标是什么？
 - 成功标准是什么？
- Why and How
 - 创造性和主动性
 - 为什么要设置有挑战的目标？
 - 层层拆解，上下一致，左右同频
 - 敏捷和迭代
 - 以周为单位 Review
 - 以季度为单位复盘和更新

清晰、透明、适合团队的目标管理体系



- 使命愿景 —— 清晰、伟大、激励人心
- 3 年战略规划 —— 高瞻远瞩、战略远见
- 年度目标管理 —— 野心、透明、责权利
- 逐级任务分解 —— 扁平、敏捷、可度量

高效的技术团队

- 核心是人的管理
 - 招聘 - 选好人
 - 日常管理 - 管好人
 - 人才培养 - 培养更好的人
- 面向未来 12~18 个月建设团队
 - 关键人才
 - 梯队建设

不同层级的员工如何驱动？



- 核心管理层——愿景驱动
- 中层干部——认同愿景、目标驱动
- 基层员工——认同目标、任务驱动

中层干部是核心，特别是在远程办公中

远程工作

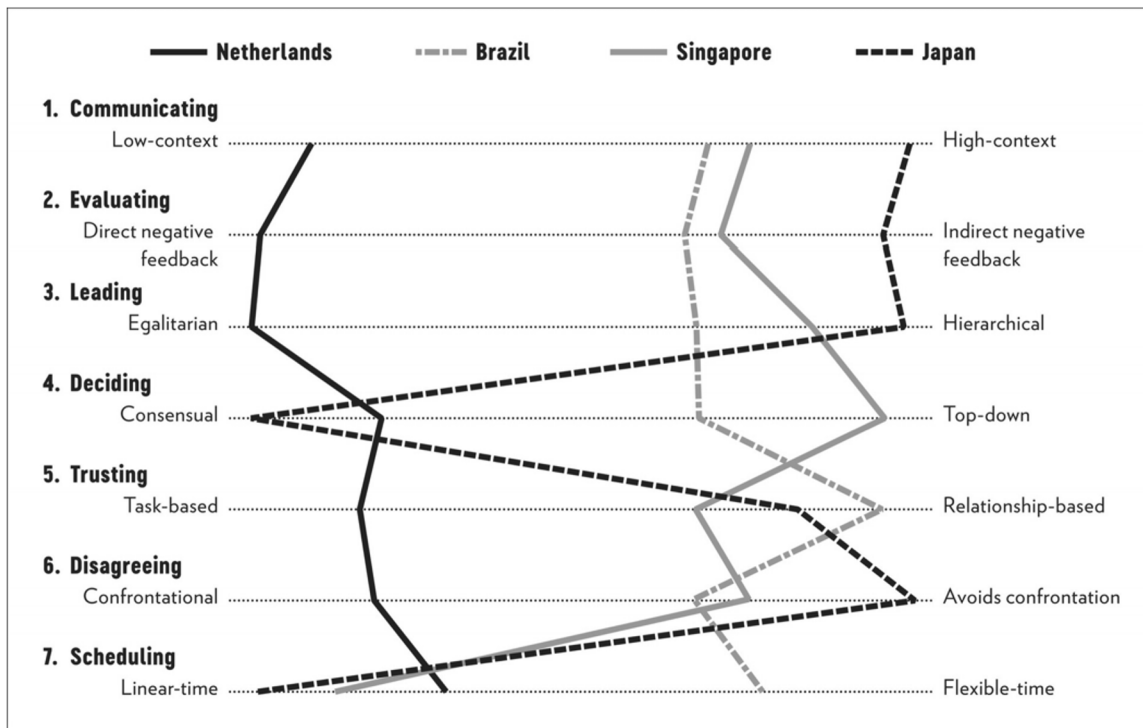
- 打造信息门户
- 学会异步沟通
- 提升会议效率
 - 会前准备、会上效率、会后结论
- 加强团队建设
 - 线上沟通+定期见面
- 善用工具
- 持续改进

跨国团队管理

挑战

- 语言是最简单的问题
 - 一年内可以解决
- 时差是最直接的问题
 - 无法解决，需要适应和消减
- 人才是最难的问题
 - 如何吸引全球人才？
- 文化是最玄的问题
 - 相互了解，相互尊重

People are different



Mission/Vision/Value

- 对愿景的认同、被使命所驱动的全球人才
- 公司文化和区域文化相互包容
- 价值观作为行动准则

**使命愿景价值观是成本最低
的管理手段**

信息透明和决策权下放

- 信息的及时、准确、以及用适当方式传递
- 决策依据和准确度
- All Hands Meeting

信任 + 效率

全球本地化公司 (Glocalization)

*A global company is a company that attracts **top talents globally** that align with its **mission** and has a **culture** that empowers them to collaborate effectively and individually make **informed decisions** to help the company achieve its **vision***

开源企业文化

开源 != 代码对外可见

开源文化

- 开放
- 协同
- 信任
- 尊重
- 共赢

PingCAP 作为 TiDB 开源社区一员

- 研发社区化工作方式
 - Special Interest Group (SIG)
 - 如何让社区帮助实现几千个函数？
 - Working Group (WG)
 - 如何让 TiDB 具备能可视化的可观测性？

Thank you!

扫描右侧二维码，获取本次分享 PPT！



发现更多干货文章 & 视频：

微信公众号：PingCAP

知乎专栏：TiDB 的后花园

Bilibili：TiDB_Robot

QCon⁺ 案例研习社



扫码学习大厂案例

学习前沿案例，向行业领先迈进

40个
热门专题

—
行业专家把关内容筹备，
助你快速掌握最新技术发展趋势

200个
实战案例

—
了解大厂前沿实战案例，
为 200 个真问题找到最优解

40场
直播答疑

—
40 位技术大咖，每周分享最新
技术认知，互动答疑

365天
持续学习

—
视频结合配套 PPT
畅学 365 天