



在数字化转型中重塑高效组织

乔新亮

有趣的灵魂带来有趣的人生
沟通创造价值，分享带来快乐，☺



有趣的灵魂带来有趣的人生
沟通创造价值，分享带来快乐

TGO鲲鹏会导师，GITC全球互联网技术大会主席团成员，IBM 认证架构师，全球技术学院成员，南京互联网协会副会长，江苏省信息化协会副会长。

超过20年IT行业架构设计、研发管理和运营经验，现任彩食鲜副总裁兼CTO。曾任环球易购CTO、苏宁科技集团副总裁，全程参与了苏宁的数字化转型之路，亲历苏宁技术部门从上千人到10,000+的团队搭建，全面负责技术团队的产品管理、技术管理、项目管理。加入苏宁之前，在IBM GBS历任咨询经理、高级咨询经理、副合伙人，主要负责架构咨询、设计、实施落地工作。

专注IT研发管理工作，在企业数字化转型，大型IT研发团队搭建、管理，卓越IT产品建设、IT产品运营方面有丰富的经验；专业技能主要集中在以下领域：海量交易复杂系统架构设计、大型企业架构规划设计和建设、DevOps体系建设、数字化转型下的企业技术管理体系建设、用户体验驱动、数据驱动的IT管理、高效研发团队的建设、企业全链路中台搭建、以及零售行业解决方案。



目录

1

管事，建立体系

2

管人，助人成功

3

不管，无为而治



这是一个关于我自己的
跨度三年的真实故事



艰苦奋斗期



2020年5月接手一个团队



一周后调整成产品型研发组织
和业务部门坐在一起



确定双月目标，每个周期完成协同



专业分工， 高效协同



人不行，怎么办？



要不卓越，要不成长，否则走人



卓越的人少，
主要靠成长，相信团队会成长



还有，团队成长慢，
和目标不清晰有很大关系



复盘



培育容错试错文化



问题太多，一切都要管
批评，发火...



如果不卓越，就不要再有玻璃心，去成长



有人离开，有人进来
有人成长，大胆提拔



成长，进化



不断消灭低质量重复性工作



不断提升
研发效率、会议效率、决策效率



权力和责任对等

民主讨论，集中决策，事后复盘



平衡决策的快与对

有时候掷色子是最高效的决策方式



都是琐碎的事

但成体系在做，最终一切都是体系



调整组织，裁撤数据智能部门
调整负责人，让有能力的人负责更多



自己的工作由产品接管， 下属接管



负责任的人更自由
要想尽一切办法让员工更开心
让员工的价值被看见



艰苦奋斗奖

金苹果奖

鲁班奖



自律自驱的人更自由
要想尽一切办法让员工更开心
让员工的价值被看见



目录

1

管事，建立体系

2

管人，助人成功

3

不管，无为而治



创新驱动期



每个周期都在进步



复盘、实战分享



高可用的研发组织



灵活自由的办公



更少的被干扰



大胆提拔人 猛将发于卒伍



群策群力，发挥群体智慧



更多的时间思考、设计、分享、讨论



茶话会



这一切都需要有目标指引
要有胆大包天的目标指引



10倍用户体验 * 效率10倍提升



10倍成就*10倍开心*10倍回报



聊一下业务组织



职责清晰，按岗授权
一个彩食鲜，共享中心



管理团队，让团队更卓越

而不是管事，事事操心



定方向

做决策

带教人



反思：同理心领导力需要提高



只见 菩萨慈悲
不见 金刚之怒



目录

1

管事，建立体系

2

管人，助人成功

3

不管，无为而治



这一切，都在不断建立信任
让团队始终如“一”



管理（目标）是为了不管（打卡，请假等杂事），

无所为（最终），无所不为（开始）



学习型、创新型组织



伟大组织、卓越团队的五个特征

- 1.伟大的产品 胆大包天的目标
- 2.世界级的领导力 团队始终如一
- 3.永无止境的进化/持续复盘、改进， 终生成长
- 4.鼓励犯错，不要怕犯错，培育容错试错的文化
- 5.做大蛋糕（依赖业务成功），钱分的好（依赖公平）



总结（人一生都在为认知买单）

1. 管理是为了不管，无所为，无所不为
2. 相信团队会成长
3. 优秀的人都擅长复盘，让复盘成为一种文化
4. 负责任的人更自由
5. 每个管理者不断提升三个能力：定方向，做决策，带教人
6. 艰苦奋斗期，管目标管事管人；创新驱动期，定目标。
7. 胆大包天的目标指引团队
8. 非常在乎人，让员工更开心
9. 创新驱动型组织；

