

奇志公约

概述

目的： 为了提升奇志团队在日常工作中的协同效率，塑造并提升共同认可的团队文化，使公司全员能更紧密地团结在一起，向共同目标进发，合伙人团队推出本公约，以对公司内的行为或思想，做出相应的鼓励或排斥。

原则： 合理、公平、积极向上、符合团队整体利益，能贯彻公司「严谨的探险家精神」之团队文化。

参考： OKR 管理方法下之绝对诚实、公开，摒弃个人利益和忠于团队的精神。

适用范围： 在公司日常研发、服务、协同工作中，包括个人行事、沟通、会议、社交媒体等，以及其他对公司利益产生影响的行为。本公约包含鼓励、提醒、批评、惩罚等不同程度的约束办法，务求通过管理努力，培养团队共识，指导全员日常工作。

内容： 作为公约，主要是作为公司日常管理办法的一部分，明确场景与约束办法，提醒全员团队利益相关的底线，以及每个人对应的责任与后果。而对于优秀的表现，本公约亦阐述了对应的奖励。

未来计划

本版奇志公约为首版本，内含公约内容下对应的奖惩机制。在此特别说明，奇志公约的奖惩机制，乃如概述提及，以塑造并提升团队文化、价值观而制定。奖惩机制与奖金不直接挂钩，但对于年终奖金发放具有一定的参考意义。「参考意义」在于，若出现公司发展过程中绩效评估高、而行为与奇志公约相违背的团队或成员，公司会参考奇志公约的奖惩制度，进行奖金核定的改动，甚至是采取严厉的惩罚措施；对应的，也会嘉奖秉承与发扬奇志公约精神的伙伴。

在 2019 年的第四季度中，合伙人团队会推出公司的绩效考核制度（尤其是研发团队，商务团队绩效考核参见《蓝战士手册》）。「绩效考核制度」则是跟大家的奖金、工资、职位等直接挂钩的制度，目前计划会细化配套 360 度绩效评估方法。

即《奇志公约》与「绩效考核制度」，为互相独立又互相照应的两个管理工具。在该两个管理工具逐渐完善之后，OKR 制度下的奖惩方法，会被取代，OKR 只承担目标管理的职能。

备注： 行为守则以及公约并非一成不变，会在公司发展中持续修正。

奇志公约奖惩机制

行为守则表格（3 分以下为批评，3 分以上为表扬，3 分即为没有偏向）

个人层面	5 分满分		
项目	自我评分	成员评分	备注
尊重时间			
群体影响			
个人美德			
敬业精神			
会议高效			
合理建设			
服务意识			
团队范畴			
平等相处			
遵守公司制度			
团队利益第一			
积极沟通			
资源使用			
通讯软件使用			
自下而上			
综合体感（将以上得分全部平均）			

评分执行机制：

第一层

合伙人和 DM 相互每月（要求）进行一次评分。

如果有时间的时候可以每天（不强行要求）都根据相关的守则，双向就发生的分歧或者误解进行沟通，在合作上高度认可的时候可以向团队分享成功经验。出现其中一方综合体感极差的情况时，需要及时作出 HR 团队介入处理。

第二层

DM 和成员相互每月（要求）进行一次评分。

如果有时间的时候可以每天（不强行要求），都根据相关的守则，双向就发生的分歧或者误解进行沟通。在合作上高度认可的时候可以向团队分享成功经验。出现其中一方综合体感极差的情况时，需要及时作出 HR 团队介入处理。

每月进行一次分数汇总，对表现优秀的成员进行表彰，对表现较差的成员需要作出适当程度的批评以及沟通。

每季度进行一次分数汇总，对表现优秀的成员进行表彰，对表现较差的成员需要作出适当程度的批评以及沟通。对长期分数处于中位的成员进行沟通。

每年进行一次分数汇总，对表现优秀的成员进行重要表彰，对表现较差的成员需要作出适当程度的批评以及沟通。对长期分数处于中位的成员进行沟通。

这个评分跟绩效不挂钩，更多只是作为日常团队成员在公司内体感值的参考，还有就是作为奖金发放的一个参考，会和年终奖，OKR 奖金等由一定的参考意义。

评分流程

自下而上的评分由匿名制进行，即团队成员给管理者的评分不留名处理，公司管理者为合伙人以及 DM。

1. 合伙人对 DM 进行评分，DM 反向给合伙人评分。
2. DM 对团队成员进行评分，团队成员反向给 DM 评分。每个月最后一日 OKR Review 的时候进行一次评分，评分完毕后直达 HR。对于长期评分处于中位值的成员，由直属管理者进行沟通。

管理者需要熟读奖惩机制，对奖惩制度进行落实，可以根据建议执行的形式，进行奖励或者惩罚。

奇志公约奖励方式

奖励等级	奖励形式	总体评分参考	一般发生频率
L1	小群表扬	中高位 4 - 5	日
L2	大群表扬	中高位 4	周
L3	公众号配图公告或博客专访+大群表扬	高位 4 - 5	月度
L4	公众号配图公告或博客专访+大群表扬+（任何形式奖金发放参考）	高位 4 - 5	季度
L5	公众号配图公告或博客专访+全体会表扬+（任何形式奖金发放参考）	高位 4 - 5	季度
L6	公众号配图公告或博客专访+全体会表扬+（任何形式奖金发放参考）	长期高位 4 - 5	年度（特殊情况除外）
L7	公众号配图公告或博客专访+全体会表扬+（任何形式奖金发放参考+期权发放参考）	长期高位 4 - 5	年度（特殊情况除外）
L8	公众号配图公告或博客专访+全体会表扬+（任何形式奖金发放参考+职级晋升参考+期权发放参考+成为合伙人参考）	长期高位 4 - 5	2 年或以上（特殊情况除外）

奖励执行仅 DM 和合伙人有权限：

L1 - L2：奖励形式可以由任何人发起，并由任何人执行

L3 - L7：奖励形式可以由任何人发起，由所有 DM + 合伙人讨论后执行。

L8 - L9：奖励形式可以由 DM 发起，经讨合伙人讨论后执行。

参考维度：

L1 - L2：仅需要用其中一个项目维度作为参考，即可作为奖励执行

L3 - L9：需要参考所有项目维度方可作出奖励

关于「任何形式奖金发放参考」：

L4 - L8，需要根据时间跨度内的所有项目进行平均计分，关注的是持续的表现。如果时间跨度内平均得分一般，甚至不佳，那么管理者有权就OKR 奖金，年终奖或者其他奖金等进行一定的扣减以作为惩罚手段。

奇志公约惩罚方式

惩罚等级	惩罚形式	总体参考	一般发生频次
L1	面对面沟通进行问题沟通	单个项目分值短期或者长期低于中位 3	任何时候
L2	面对面沟通后在 functional team 小群内进行批评	单个项目短期（一个月）分值仅 1 - 2	任何时候
L3	进行警告	多个项目分值长期（一个季度）处于低位仅 1 - 2, 影响团队协作	任何时候
L4	面对面沟通后，并在公司大群内进行批评	单个项目分值长期（最长两个季度）处于低位仅 1 - 2	任何时候
L5	劝退	多个项目分值长期（最长两个季度）处于低位仅 1 - 2, 且沟通后无效或者再犯，极大影响团队生产力或者工程、业务进度	任何时候
L6	辞退	破坏团结，极大影响团队生产力或者工程、业务进度，严重损害公司利益行为	任何时候
L7	立即辞退并动用法律手段起诉	严重违法违纪并严重损害公司利益行为	任何时候

权限：

L1 - L3 惩罚执行： DM, HR 或以上

L4 惩罚执行： HR

L5 - L7 惩罚执行： 合伙人

备注：因财务或者其他团队内约定俗成的惩罚方式不在讨论范围内。

一般发生频次解读

「奖励方式表格」以及「惩罚方式表格」是赋予管理者的一个管理工具以及执行管理的指南。越高等级的奖励意味着越高正反馈的团队人员认可，越高等级的惩罚体现了个别团队成员对团队离心离德甚至是严重伤害。

在执行建议上，奖励的正反馈可以用每周作为频率，当然如果管理者精力允许，可以在每日的 review 中进行（比如在 Slack 上奖励一个小红心），也可以日常将优秀的习惯和行为记录下来，供团队其他成员学习。

而对于惩罚，建议是及早矫正，因为坏的习惯一旦养成或者是维持过长的时间就会难以更改，甚至在团队里面产生坏的风气。因此一旦发现有违反守则中的任何一条，管理者可以自行判断其中一个项目，如果发现不对，应及时指出。

行为守则

个人范畴

尊重时间：

- **鼓励：** 注重个人时间管理，不在工作时间内处理过多与工作无关事项。尊重团队共处同一空间的协作时间，约定俗成下进入联合办公空间迟到的时间为 9:00，最早离开时间为 18:30。
- **批评：** 长期消失于团队之外且不作沟通，不尊重共处协作时间。以不同的形式破坏他人的专注度，严重打乱他人工作计划。

群体影响：

- **鼓励：** 尊重言论自由，鼓励发表不同意见，或者合理宣泄不满情绪，同时尽可能保持客观立场及理性表达。
- **批评：** 过多发表负能量，过分影响团队士气，影响公司利益，甚至涉及到违法的言论。

个人美德：

- **鼓励：** 保持诚实，发挥中华传统美德「仁义礼智信，忠孝廉耻勇」。不管是对待公司内部的人，还是对待公司的客人，客户，都应该以礼相待，注意商务礼仪，注意职场礼仪。
- **批评：** 不做违犯法纪、损人利己的事情，不背后诋毁他人。

敬业精神：

- **鼓励：** 在自己专长领域深钻，以严谨合理的态度，把工作产出做到极致，并适当拓宽自己的广度。也谦虚从他人身上吸收经验，并且主动修正自己的错误。采取积极，用于挑战性的态度对待工作，强化自己的逆商。
- **批评：** 不认真对待自己工作，玩忽职守，不听或者接受他人意见，又不采取合理的沟通。以相对消极的态度对待工作，高频使用「这不可能，这做不了的，这太难了吧」或类似表述。

会议高效：

- **鼓励：** 提前准备会议内容，议程以及目标，并将核心讨论内容同步给会议成员，团队成员有尽可能充分的准备以及足够的信息量，让会议变得高效。会议后应该尽可能有邮件总结公开，同步。
- **批评：** 不提前准备，随意发起会议，不尊重他人时间。会后连简单的留底总结都没有，也没有被同步到关键人员上。

合理建设：

- **鼓励：** 应该以严谨，思辨，独立思考的态度，对提出团队存在相关的问题，主动提出合理的意见以及解决方案。并身先士卒，推动落地试行，执行。
- **批评：** 未周全思考前就进行“吐槽”、抱怨，而不主动去提出合理的解决方案或可能性调研，甚至以任何形式鼓动负面情绪影响正常协作或生产工作。

服务意识：

- **鼓励：** 客户第一，用户第一的心态，虚心向客户学习，向用户学习。以解决问题产生价值为前提主动沟通，并以诚恳，积极的态度响应客户的需求。不怕吃亏，不怕麻烦，以超出对方预期的态度和责任感处理问题，赢得客户信赖，
- **批评：** 不积极与客户沟通，或态度消极，主观认为客户不懂行、不懂技术，称其为「傻瓜式操作」，「小白用户」（建议可以使用：“简单明了的用户体验”、“便捷的使用方式”、“快速上手体验”或类似表述表述）

团队范畴

遵守公司制度：

- **鼓励：** 尊重公司文化，以及执行相关的制度。为大家创造良好的协作氛围，为共同的目标而奋斗。
- **批评：** 不尊重，不接受，不执行相关的制度，又不提出为共同目标奋斗的更佳建设性方案。

团队利益第一：

- **鼓励：** 忠于团队，荣辱与共，在团队利益发生冲突时，优先考虑摒弃个人利益，照顾整体利益。营造出健康的 OKR 文化。有运维和服务意识，保持 IM 或者电话等通讯工具的畅

通。

- **批评：** 背离团队，自私自利，不顾及团队他人感受。对团队目标发生偏移，质疑时不采取积极主动的沟通，或者提出积极、建设性方案。

平等相处：

- **鼓励：** 以平等、谦卑的态度对待每一个人，不论是公司内部，还是外部和而不同，尊重以及包容不同的语言，文化。学会理解他人，换位思考。做到对事不对人。
- **批评：** 以骄傲自满心态自居，不尊重他人，不包容他人的语言，文化，并长期以自我立场思考。

积极沟通：

- **鼓励：** 做到事毕回复，“凡事有交代，件件有着落，事事有回音”。对上对外沟通时，主动发起、解决问题，不绝对服从、不拒绝沟通。管理沟通中，主动发现问题、解决问题、积极沟通、定期 review。
- **批评：** 避免使用「好的」「好」「OK」「我知道了」来结束对话或者处理工作交接的事情，有疑问不及时提出、有细节不及时同步。（应该采取积极的态度，对自己下承诺，向相关的协作方公开下一步的行动方案，并把任务落实到位）

资源使用：

- **鼓励：** 勤俭节约，珍惜公司的资源。在个人主观意愿的前提下，共享自己的资源以及团队作出贡献。
- **批评：** 公器私用，铺张浪费，脱离公司成本以及团队实际情况下，去索取过多资源。不尊重财务相关的制度。

IM 等通讯软件使用：

- **鼓励：** 应充分使用 Slack、邮箱、钉钉进行内部核心工作的沟通，保证信息在云端有所记录。应该尽可能使用公开的渠道，频道进行沟通，让信息保持通达。注意文字排版，顾及他人的阅读感受。受限于文字表达难以传递情绪，可适当增加正向情绪表达，保持沟通上的顺畅。
- **批评：** 在发起沟通时不顾及他人状态，仅问「在吗？有时间吗？我想跟你沟通一下」，不在内容中附带声明要沟通的内容，要占用的时间，以及期望达到的效果，不声明是否允许对方延迟回复。

自下而上：

- **鼓励：** 主动关注公司的邮件，Slack 重要 Channel、微信群、公众号得重要消息。并主动积极思考 OKR，如何保持与公司目标一致，积极从不同角度推动发展。参与公司各种重大事项讨论，并主动将公司优质内容，开源项目，合作案例，新闻 PR 在社交网络上的传播。
- **批评：** 不关心，不认真阅读公司重要邮件以及重要公告信息。习惯被动接受，长期不参与公司集体活动，或者为公司优质内容，项目传播作出丝毫贡献。

书籍引用（以上维度结合公司实际情况并结合部分书籍观点总结得出）：

- 海底捞你学不会：<https://www.amazon.cn/dp/B008H0528K/>

- 将心注入 - 星巴克: <https://www.amazon.cn/dp/B00JJ9GD9A/>
- 最好的告别 - Being Mortal: <https://www.amazon.cn/dp/B013HS6BT0>
- 这就是 OKR: <https://www.amazon.cn/dp/B07LBS3JRQ/>
- 逆商: <https://www.amazon.cn/dp/B07NZMCTTY/>
- 自下而上: <https://www.amazon.cn/dp/B06X9V8GLT>
- 情感驱动: <https://www.amazon.cn/dp/B07H95KP31>
- Team of Teams (赋能): <https://www.amazon.cn/dp/B00KWG9OF4/>
- 异类: <https://www.amazon.cn/dp/B00R5CI4FE/>

研发守则

个人范畴

尊重时间

- **鼓励:** 不鼓励没有意义的加班, 不鼓励低效低质的产出。鼓励珍惜团队协作时间, 并在个人工作时间内彻底投入, 不断提升个人解决问题的能力, 以及提升个人工作效率。合理使用业余时间提升技能追求爱好, 热爱生活, 健康生活, 注重休息效率。
- **批评:** 以散漫态度或者打工心态鼓吹 work life balance, 在没有追求极致和没有严谨对待工作, 做好工作交接的前提下拒绝投入更多的时间(俗称「加班」)把事情处理好。同时也批评过度狂热投入工作, 严重有损身心健康的行为。

工程师文化

- **鼓励:** 架构最优, 解决问题优先, 自动化处理, 以这三个追求, 去解决工程问题或者日常事项问题。精神上需要「自我驱动」, 「信息平等」, 「追求极致的自动化」(引用于书籍: 37Signals - Rework, Google - 重新定义公司)
- **批评:** 以「绝对自由」, 「不加班」, 「弹性工作时间」, 「十几二十薪」等随意的工作态度片面态度, 曲解工程师文化。

开源意识

- **鼓励:** 多参与开源项目, 多写博客公开思路以及工程项目, 发展互动提升工程质量。在内部推动组组件模块化, 以高质量开源项目的标准去编写项目, 为团队协作带来优秀的工程项目。让大家都看得懂, 学得会, 用得上。
- **批评:** 做调研没总结, 不写文档(泛指 README, 架构图, 使用介绍等), 不写注释, 代码块不共享或者是不乐于接受建议和批评意见。

IM 等通讯软件使用

- **鼓励:** 应充分使用 Slack 进行研发相关工作的沟通, 保证信息有所记录。应该尽可能使用公开的 channel 进行沟通, 让信息保持通达。注意文字排版, 顾及他人的阅读感受。受限于文字表达难以传递情绪, 可适当增加正向情绪表达, 保持沟通上的顺畅。讨论小话题时可采用 thread, 以免影响主体信息流。
- **批评:** 在发起沟通时不顾及他人状态, 仅问「在吗? 有时间吗? 我想跟你沟通一下」, 不

在内容中附带声明要沟通的内容，要占用的时间，以及期望达到的效果，不声明是否允许对方延迟回复。

研发工具使用

- **鼓励：** 应以严谨，诚实的态度去使用 Git，Gitlab，语雀，Github，Monday 等项目管理工具，文档工具，开发工具，并遵守这些工具的相关使用规范或者大家约定的使用模式（待完善）。并不断提升使用工具的技能，乐于向团队分享高效使用工具的方法，技能。
- **批评：** 以随意的态度，无所谓的态度去使用项目管理工程以及协作工作，不遵守大家约定的使用模式或者明确的使用规范（待完善）。长期以最低标准要求自己，不提升使用这些工具的效率和技能。

书籍引用（以上维度结合公司实际情况并结合部分书籍观点总结得出）

- 37Signals - Rework: <https://basecamp.com/books/rework>
- Google - How Google Works: <https://www.amazon.com/How-Google-Works-Eric-Schmidt/dp/1455582328>

团队范畴

团队协作

- **鼓励：** 在工作协作过程中，要照顾团队整体进度，在自己承诺时间内要产出的工作不达预期时，一定会花更多的时间（俗称「加班」）完成好工作。有所担当，做好每一个工作的接力和做好充分沟通。
- **批评：** 拖后腿时不承认自己错误，同时也没有采取足够的行动去补救，在工作交接的环节上，没有做好充分的沟通，即没有达成一致共识以及对等的信息量下推进工作。

平等相处

- **鼓励：** 学会换位思考，不绝对服从，就事论事以解决问题，积极沟通问题，以及最优解（利益最大化）的形式去处理问题。以谦卑的态度接受不同的声音，意见，并以信息对等，共识一致的目标方向产生对话。
- **批评：** 拒绝霸权主义，对人不对事的态度。利用职称、职级（待完善）的权威去以不平等的态度沟通处事。

注重积极影响

- **鼓励：** 日常的开发活动中，一定会遇到不熟悉领域或者工作量大的问题，奉行「严谨的探险家精神」，在面对困难时应该采取积极乐观的态度去面对。应该积极实践（玩软件，飞飞机，摸竞品等），写代码，写 Demo 验证自己的想法。
- **批评：** 避免以消极态度，拖延态度处理问题。或者是煽动他人以消极的态度面对困难。勇于做挑战者，攀登者而不是逃避者，扎营者止步不前。

担当与责任

- **鼓励：** 既不甩锅，也不乱揽责任。敢于多给自己的工作上承诺，有明确公开的产出预期，

并奉行「工程师文化的三个追求」全力以赴做到最好。

- **批评：** 不下承诺，没有明确的时间节点，没有明确的产出预期，或者乱下承诺，多次出现拖延或者没有结果产出，不反省错误，不接受他人意见和批评，不公开道歉和承担责任。

沟通习惯

- **鼓励：** 先搜索，后总结。先思考，再提问。不做伸手党。以数据说话，以事实说话，用实践去证明，以思辨和独立思考的态度讨论工程问题，并以坚定的态度去面对自己下的结论，不懂就问，并勇于承认自己的错误。
- **批评：** 做伸手党，经常使用「大概是这样的」，「我之后会解决的」，「好的」，「可能是这样的」，「大概没有问题」来处理工程问题。或者是以未经论证的观点，事实去下结论。不充分理解，不懂交接需求的情况下又不提问。

处罚

团队成员有下列行为之一，经批评教育不改的，视情节轻重，分别给予扣除一定时期的奖金、警告、记过、降级、辞退、开除等处分：

1. 违反国家法规、法律、政策和公司规章制度，造成经济损失或不良影响的；
2. 违反劳动法规，经常迟到、早退、旷工、消极怠工，没完成生产任务或工作任务的；
3. 不服从工作安排和调动、指挥，或无理取闹，影响生产秩序、工作秩序的；
4. 拒不执行董事会决议及总经理、经理或部门领导决定的，干扰工作的；
5. 工作不负责，损坏设备、工具，浪费原材料、能源，造成经济损失的；
6. 玩忽职守，违章操作或违章指挥，造成事故或经济损失的；
7. 滥用职权，违反财经纪律，挥霍浪费公司资财，损公肥私，造成经济损失的；
8. 财务人员不坚持财经制度，丧失原则，造成经济损失的；
9. 贪污、盗窃、行贿受贿、敲诈勒索、赌博、流氓、斗殴，尚未达到刑事处分的；
10. 挑动是非，破坏团结，损害他人名誉或领导威信，影响恶劣的；
11. 泄露公司秘密，把公司客户介绍给他人或向客索取回扣、介绍费的；
12. 散布谣言，损害公司声誉或影响股价稳定的；
13. 利用职权对员工打击报复或包庇员工违法乱纪行为的；
14. 有其他违章违纪行为，董事会或总经理应予以处罚的。

团队成员有上述行为，情节严重，触犯刑律的，提交司法部门依法处理。