

www.qconferences.com

www.qconbeijing.com



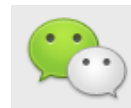
QCon北京2014大会 4月17—19日

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



软件
正在改变世界!



团队建设的根本难点、原因 及其应对

@李智勇SZ
《完美软件开发：方法与逻辑》作者
2013/11



带队者的窘境

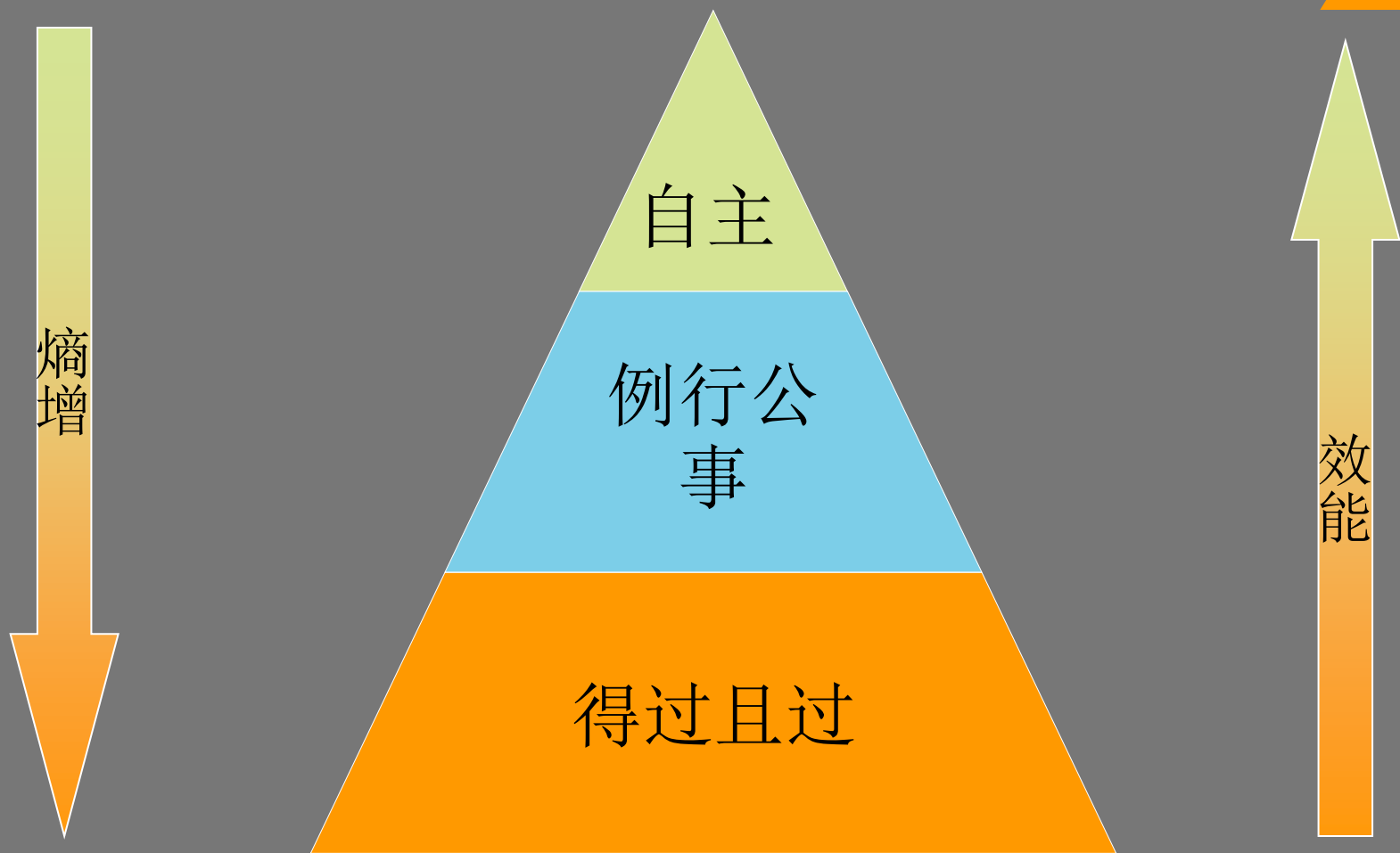


原图出自深圳商报，王建明


你碰到过这些事情么？

- 团队整体处在得过且过的状态，没人会去主动考虑那里可以做点改进，但抱怨很多。
- 出事后互相推诿，努力证明这和我无关，但不考虑如何解决和防止问题。
- 随便做什么事都争议不断，形不成统一认识和行动。
- 一旦开始做事，大家各行其是，说好的事情无法遵守，临时起意的事非常多。
- 总是犯些显而易见的错误。比如：事到临头才发现缺的软件没买。
-

熵增与效能



今天的话题

- 为什么会低效？ 
- 怎么能够稍微高效一点？



抽象，抽象再抽象



抽象可以回归本质，回归本质才可以把握规则，把握规则才可以因势利导，因势利导才可以解决问题。

霍布斯的抽象与引申

低效的直接根源是个人与组织的关系



组织都可以抽象为一个由众人合体而成的巨人，和这巨人有关的问题至少有三个：

- 巨人何以需要存在？ → 使命
- 如何使组织持续存在并使成员贡献的力量最大化？ → 个人与组织的关系
- 如何在合适的方向上善用组织中由各色人等凝聚而成的力量？ → 方向

个人与团队

- 一个简单的公式：

$$[(E_1W_1 + O) + (E_2W_2 + O) + \dots + (E_nW_n + O)] * M$$

其中E为工程素养，W为工作意愿，O为组织力，M为内耗系数。

- 个人与组织在关系上的失衡将使工作意愿降低，内耗增加，最终产生低效。几个常见的失衡：
 - 纯理想主义：全心全意为人民服务。
 - 纯个人主义：爷爷生在天地间，不怕朝廷不怕官。
 - 纯集体主义：你是组织的螺丝钉。

一个极端的情形

甲午战争时，大清快枪快炮之多，甲乎天下！但是大清军队，效能为0。



今天的话题

- 为什么会低效？
- 怎么能够稍微高效一点？ ←

与稍微高效一点有关的五个反思

- 人不可能与猪产生爱情
- 有选择权的选择
- 横看成岭侧成峰式摩擦
- 盲人摸象式摩擦
- 太极剑法与独孤九剑的差别

人不可能与猪产生爱情（1/2）



现实里有没有猪一样的工作？
有没有想对团队成员说：你的使命就是爱上这头猪？

分享：一个关于重体力活的故事。

人不可能与猪产生爱情（2/2）

- 提示：如果产品进入成熟稳定期，要特别注意这个问题。
- 关键词：去除类猪的部分，让工作有思考空间。有思考空间是产生乐趣的基础。
- 传说中的最佳实践：让最优秀的人去做工具。

有选择权的选择（1/2）

- 宋江式选择权
- 张横：你三个要吃板刀面还是混沌。
- 宋江：怎地是板刀面，怎地是混沌？
- 张横：老爷和你耍甚鸟，俺有一把泼风也似的快刀，若吃板刀面，我只一刀一个剁你三人下水去。若吃混沌，你三个都赤条条跳江里去自死。

宋江式选择权是伪选择权 → “我选择了做这件事”与“我被分配去做这件事”其实差别很大。

分享：一个关于老系统的故事。

有选择权的选择（2/2）



- 提示：如果团队售货机状况明显，要特别注意这个问题
- 关键词：让每个人切实有的选择

横看成岭侧成峰式摩擦

- 不是所有事情都可以清晰度量 → 无法清晰度量就要依赖于主观判断 → 依赖于主观判断则观点不可能完全一致 → 持续讨论就会成为横看成岭侧成峰式摩擦
- 分享：一个关于technology stack选择的案例
- 关键词：不能好谋而无断，实在不行就用争端解决机吧。



盲人摸象式摩擦

- 这类事团队里有共识么？
 - 异常和错误码怎么用？
 - 圈复杂度多少合适？
 - 拿什么原则判定一个设计是好的，还是坏的？
 - 静态测试到底查那些项目？
 - 单元测试覆盖率到底确保到什么程度？
 - 。 。 。 。 。 。
- 没有的话日常摩擦就会增加，做决定的速度就会减慢
- 分享：坚持做一种比较傻的例行讨论

太极剑法与独孤九剑的区别

- 太极剑法是给人练的，独孤九剑是给天才练的
- 工作里的任何改善应该是太极剑法,应该有一个基本的套路
- 戴明环：Plan - Do - Check - Action
- 太极剑法：Plan - Do - Check - Analysis - Improvement

与稍微高效一点有关的五个故事

- 人不可能与猪产生爱情
- 有选择权的选择
- 横看成岭侧成峰式摩擦
- 盲人摸象式摩擦
- 太极剑法与独孤九剑的差别

- 
- Q&A

结语

- 自彼得德鲁克以来，无数大师一直在谈高效的问题
- 江山代有才人出，各讲高效一两年
- 希望我讲的对所有在路上的朋友有帮助

特别感谢 QCon上海合作伙伴

