

# QCon

www.qconferences.com





# 打造高质效的技术团队

李云



#### 议程

- 现象
- 挑战
- 三年前我的思考
- 过去一年多的实践分享





# 现象

- 职业化水准偏低
  - 服从 vs 责任
  - 勤劳 vs 效率
  - 团伙 vs 团队
  - 技术能力 vs 专业做事
- 对能力与价值的认知存在偏差
  - 能力是什么?能力强等于高价值?
  - 如何输出价值?
- 基层技术管理缺失
  - 忽视管理的价值和管理官僚化
  - KPI成为了"毒瘤"
  - 过度关注"结果"面忽视了"过程"





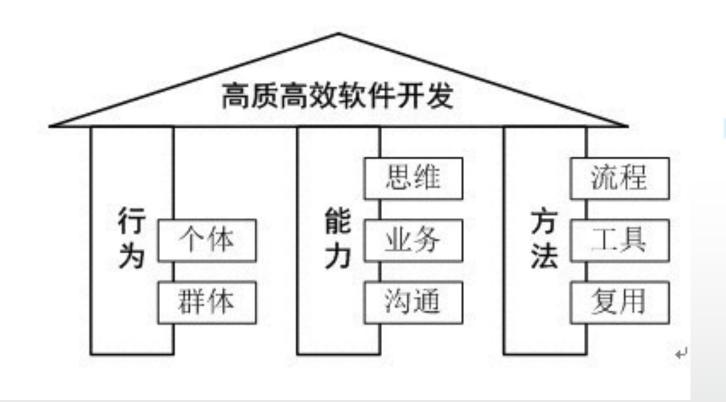
#### 挑战

# 工作质效难以提高可持续发展面临严峻考验



# 三年多前我的思考

• 抽象团队效能模型

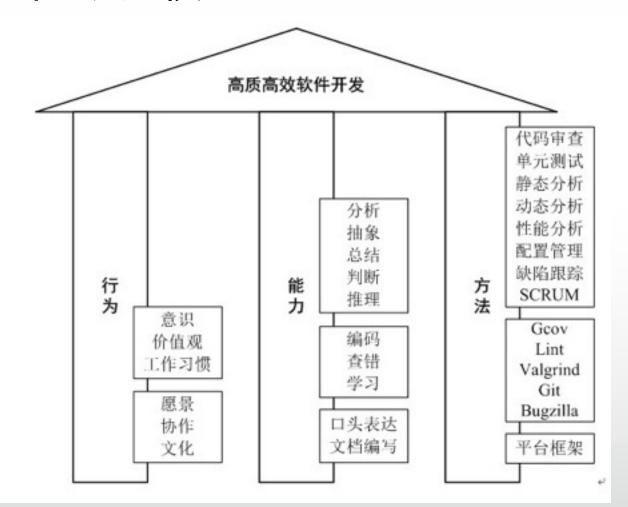






#### 三年多前我的思考(续)

• 具体团队效能模型







#### 三年多前我的思考(续)

- 团队效能模型的缺点
  - 只关注于技术团队本身
  - 忽视了周边对团队的影响
- 即便如此,该模型仍具价值





在打造高质效技术团队道路上过去一年多的实践分享





#### 从代码入手

- 切入点决定效果
  - 技术切入点好于管理切入点
- 获得团队的认可与信任
  - 实干和帮助他人提高的做事方式
  - 概念能力很容易打动人

基于自己的能力获得话语权和影响力





#### 引导编码规范落地

- 确立规范
  - 遵守《Google C++ Coding Style》
- 走查每位同学的代码确保落地
  - 在旺旺群中公开指出不足
  - 告知哪些点需要改善和如何改善
  - 以集体的力量约束个体的不良行为

培养团队较真的工作态度和良好的编码习惯





#### 扩大规范内容

- 引入《软件开发指南》(Word文档)
  - 制定软件开发策略
  - 规范代码目录结构
  - 规范软件解耦方法

— .....

进一步培养规范意识和工作好习惯确保软件架构的的可持续性





#### 管好"技术债"

- 引入《改进记录》(Excel表)
  - 随时记录发现的技术改善点
  - 作为一个需求源

改进内容	类别	优先终	难度	提出考	实施者
对wow_bitmap_utils.h/.cc的整理		(155	中	7	
鼠标滚轮事件,传递给鼠标息停处的View		(55	中	淮	*
将PositionChangeWatchedView重命名为 PositionSensitiveView并做设计上的调整		中	中	Æ	
ListBoxVi v.重构		、	中。	Ţ,	-

让"技术债"在视线之内,避免"债台高筑"





#### 引导全员参与

- 引导全员参与维护《软件开发指南》
  - 通过"修订人"提高参与度
- 引导全员参与维护《改进记录》
  - 通过"提出者"提高参与度

让管理意识萌芽 强化知识管理







### 寻找技术同盟

- "技术同盟"并非"拉帮结派"
  - 整体利益 vs 局部利益
  - 积极改善 vs 固步自封
  - 相互欣赏 vs 利益导向
- 通过技术同盟放大积极改善的声音
- 为技术同盟获取更高的话语权

#### 实现小团队"拉动"大团队前进





#### 打造开放的工作环境

- 鼓励大家说出自己的想法
- 积极采纳所提出的建议性意见
- 公开承认和表扬独特的思考
  - 用好这一利器

#### 让工作环境使人心静





#### 想清楚何为可持续性发展

- 技术方案的可持续性
- 各工种间关系的可持续性
- 工程方法的可持续性
- 业务发展的可持续性

# 明白技术团队可持续发展的要素 不只源于技术





#### 致力于团队的可持续发展

- 技术方案的可持续性
  - 以Chromium的架构为导向,将自有功能"打散"
- 各工种间关系的可持续性
  - 在技术与产品两工种间取得平衡
- 工程方法的可持续性
  - 概要设计->设计审查->编码->代码走查
  - 工具化、流程化、文档化、自动化
- 业务发展的可持续性
  - 以用户体验改善为导向

打造可持续发展的"正规军"





#### 以管理原则引导团队发展

- 促进从"人管理"向"制度管理"转变
- 降低管理复杂度,提升管理效率
  - 从"家长式管理"倾向"自组织管理"
  - 发挥团队的力量,让个体能动地参与到管理活动中
- 大方向上指明哪些行为是团队所鼓励和倡导的
- 引导职业发展和为绩效管理提供一个考核维度

#### 向管理要效率





#### 明确七大管理原则

- 原则一: 意识 x 工作好习惯 x 技能 = 能力
- 原则二: 通过输出能力实现个体价值
- 原则三: 质效导向的可持续发展观
- 原则四: 防范技术管理官僚化
- 原则五: 务小事举轻若重, 遇大事举重若轻
- 原则六: "先人后事"与"先事后人"
- 原则七: 激情工作

做到有章可循,促进能动思考





### 完善组织架构

- 明确包含技术主管和技术专家的核心团队
- 去中心化和扁平化
  - 权力下放给技术主管和项目经理
  - 从管理层面帮助他们树立威望
  - 引导他们间的横向合作,避免我成为瓶颈

让组织架构支撑和促进团队工作质效





#### 规范基层技术管理

- 出台《基层技术管理导引》(Word文档)
- 明确"管什么"、引导"怎么管"
- 以《基层技术管理导引》考核技术主管

确保基层技术管理的有效性 从上下辐射改善基层自我管理能力





# 给绩效考核松绑

- 绩效考核的首要重点在于管理者
- 绩效考核的目的在于
  - 引导团队不断改善工作质效而支撑业务发展
  - 帮助个体实现能力和职业双发展
- 避免过度"量化"和小心使用KPI
- 以年度规划和"专家计划"引导绩效考核的落实

警惕绩效考核流于形式和桎梏团队发展





#### 让项目运作更加敏捷

- 规范需求文档的内容与格式
- 确保项目管理自身敏捷
- 明确项目经理的权威性
- 全方位地改善项目运作流程以提高效率
  - 专项化
  - 优化进入测试阶段的标准
  - Git分支策略
  - **–** .....

真正的敏捷源于"用心"和"关注细节" 而非表面的形式





#### 研测融合

- 打破"零和游戏"
  - 理性看待缺陷
- 弱化测试与开发工种间的边界
  - 引导技能互通

#### 探索更具工作质效的组织模式





#### 最后.....

- 80/20原则
- 小心"复杂度守恒定律"
- "复杂的问题总是以简单的方法解决的"

#### 理性看待复杂度





#### 我们仍在探索.....

#### 联系方式

旺旺: 至简

邮件: yun.li@shenma-inc.com

**6**: @至简李云



