

15 | 技术团队真的是“成本中心”吗？如何改变这一现状？

2019-08-02 黄勇

黄勇的OKR实战笔记

[进入课程 >](#)



讲述：李良

时长 11:58 大小 10.96M



你好，我是黄勇。今天我们来聊聊如何通过 OKR 来体现技术团队价值。

对于我们技术人而言，尤其是技术领导者，往往会面临这样一个问题：销售团队是公司的“利润中心”，而技术团队是公司的“成本中心”，如何才能体现技术团队的价值呢？

其实，这个问题也经常会被一些非技术出身的老板或其他团队同事所质疑，此时我们往往显得有些无助。因为技术团队不像销售团队，为公司赚了多少钱，这些都很容易去量化评估和清晰呈现。

然而，技术团队在不断地接需求、做项目、上系统的过程中反复循环，我们的价值似乎真的很难用一个合理的数字去度量。那么，究竟如何做才能体现出技术团队的价值呢？

如何体现技术团队的价值？

或许你也和我一样，曾经我们都思考过如何体现技术团队自身价值的问题，比如，写了多少行代码？做了多少个项目？用了多少人力成本？加了多长时间的班？可能只有“加班”这种现象能够勉强让他人觉得在技术团队上的投入是有价值的，至少会让人感受到我们“没有功劳，也有苦劳”吧。

我认为，**要回答技术团队如何产生价值的问题，首先要让同事们知道工程师们每天到底在做什么。**因此，你作为技术领导者，需要向同事们介绍技术团队的内部工作流程，让对方清楚意识到技术工作其实是一个工程性要求极强的工作。

此外，要想做好这份工作，不仅需要工程师们有较强的逻辑思维能力，而且团队内部还要有一系列技术规范和研发流程，对其他团队也要有相关的支持接口。

你不妨在公司内部先组织一场分享，请老板和公司全员或核心部门负责人参加，最好你亲自来做这次演讲，先让大家理解技术团队的工作内容，可以说说平时遇到的困难和挑战，也可以讲讲技术团队的工程师文化，达到能让大家理解的效果即可。

除了在技术团队核心工作方面来体现价值以外，你还需要在日常的项目中体现技术团队的价值。

在项目启动之前，项目负责人一般会向团队发布一份《项目计划》，该计划包括项目过程中具体要完成的任务，以及完成每个任务的截止时间，还有所包含的人力投入情况。当项目正式启动后，项目团队需按照这份计划落地执行，直到项目正式上线。

那么，请问项目上线意味着项目成功吗？显然回答是不一定的。也就是说，项目管理的价值仅在于让项目顺利上线，至于项目是否产生应有的价值，似乎就无法控制了。

所以接下来，你要做得第二件事情才是“改造”项目管理，并使用 OKR 工作法来“设计”项目价值，从而进一步体现技术团队的价值。

如何使用 OKR 体现项目价值？

在项目正式启动之前，你要做的是充分理解项目的价值，请试图找出以下几个问题的答案：

1. **Why** : 为何我们要做这个项目, 这个项目主要是为了解决什么问题?
2. **What** : 对于项目所解决的问题而言, 它所能产生的价值到底有多大?
3. **How** : 项目上线后, 是否能够有效地去验证项目的价值? 如何验证?

此时你可能会想: 这些问题不应该是产品经理应该去考虑的吗? 为何要我们技术团队来找答案呢? 你能产生这样的思考, 完全是正常的, 但不要忘记, 你要解决的问题是如何体现技术团队的价值, 那么你实际上要体现的其实是: **技术团队所交付项目的价值**。

为了让你更能理解我的思路, 下面我就用 OKR 工作法来解决如何体现项目价值的问题。

假如有一天, 一位产品经理跑过来告诉你: “我在注册页面增加了一个 ‘图片验证码’ 的功能, 希望技术团队能尽快上线。” 临走之时他也不想补充一句 “这是老板要的功能”。

当你面对产品经理这样的一句话需求, 并利用老板做高压, 你下一步会做些什么? 或许你会考虑手头上是否有人可以安排这项工作, 或者有什么现成的技术或工具可以拿来直接用。

同时, 你心中也会对这位产品经理的表达方式表示不满, 当这样的事情屡屡发生, 久而久之就会影响团队之间的相处气氛和工作协同。

如果我自己遇到这样的情况, 我会这样做, 供你参考:

我: 这个功能太酷了! 我们做这个 “图片验证码” 功能主要是为了提升用户体验吗?

产品经理: 是的, 市面上很多产品都有这个功能, 我们也要这样做。

我: 明白了, 之前我看过注册数据统计, 发现注册转化率只 1%, 可能是用户觉得我们现在提供的 “数字验证码” 操作起来比较繁琐, 感觉这个 “图片验证码” 体验上线后, 我们的注册转化率肯定会有所提升, 你认为大约会提升多少呢? 我们一起努力啊!

产品经理: 没错, 注册页面的用户体验提升了, 注册转化率肯定会有所提升, 我估计能提升到 5%。

我: 这个数字太棒了! 那我赶紧请工程师们分析一下如何实现, 我们一起努力, 让这个项目尽快上线, 尽早产生价值。

为了能与对方达成共识，并输出最终的 OKR，请注意我和产品经理的沟通方式：

首先，我必须高度认同他的观点，而不是对他提出的需求产生质疑，因此我不断地在对他 说“太棒了”和“太酷了”这些能强烈表达感情色彩的词语。

其次，我在和他沟通过程中，实际上是在不断向他提出一些“引导性”的问题，我先将这个项目的价值向提升用户体验上进行引导，从而将我所知道的注册转化率过低的问题告知对方，并引起对方思考做这个项目的价值究竟在哪里。

最后，我在和他的沟通中，始终强调“一起努力”，这种方式会拉近我和他之间的距离，让产品和技术快速建立信任，从而让团队之间的协同变得更加高效。

在与产品经理结束对话后，我先找了一位资深的工程师，了解到实现这个功能可能需要 1 个人 1 周的时间来完成并上线，然后花了一点时间利用 OKR 工作法对此项目制定一个“项目 OKR”。

图片验证码项目 OKR

O：尽快升级注册页面用户体验，从而有效提升注册转化率

KR：1) 1 周内上线“图片验证码”功能 2) 功能上线后，X 个月内将注册转化率从 1% 提升到 5%

此时我并没有明确功能上线后的验证期有多久，因为我下一步就需要将此项目 OKR 与产品经理达成共识。

于是，我拿着这份项目 OKR 去找产品经理沟通并确认，他给出的验证期是 3 个月，我觉得也比较合理。随后我将此项目 OKR 写到了项目计划中，并与项目团队和其他相关团队同事以邮件的方式进行同步。

将项目 OKR 制定完毕，并将其放入项目计划中，随后将信息同步给相关人员甚至全员，这在一定程度上可以体现项目的价值，但体现价值绝不是靠一份项目计划就能完全体现出来的，我们还需要持续不断地体现项目价值，从而体现技术团队的深层价值。

如何持续地体现技术团队价值？

使用 OKR 不仅能体现项目价值，还能让项目团队对项目的目标更加聚焦。我的建议是，**不要告诉工程师们应该做些什么，更不要告诉他们应该怎么做，而要告诉他们为什么要做。**作为技术领导者，你需要将项目的目标和价值充分体现出来，才能打造出一个真正的具备工程师文化的技术团队。

经过一周的开发和测试工作，图片验证码功能成功上线，此时建议你写一封项目上线邮件，将项目 OKR 的完成率告知相关同事们或公司全员。

图片验证码项目 OKR

O：尽快升级注册页面用户体验，从而有效提升注册转化率【完成率：50%】

KR：

1) 1 周内上线“图片验证码”功能【完成率：100%】

2) 功能上线后，3 个月内将注册转化率从 1% 提升到 5%【完成率：0%】

完成率计算方式非常简单，**O 的完成率是其下每个 KR 完成率的平均值**，KR 完成了，O 就完成了。

此外，为了让大家持续关注项目价值，你也可以和产品经理达成一致，以后每月都给大家同步一下该项目的 OKR 完成率。

而当项目的验证期结束后，你需要组织项目组以及产品经理或需求方，使用我之前介绍的“OKR 复盘四步法”对此项目 OKR 进行复盘。在复盘会议结束后，别忘了将复盘会议结论共享给团队。

我想再补充一句，**对于曾经做过的项目所产生的价值，你还需要阶段性地向你的上级领导汇报，从而建立领导和你之间的信任，这同样也能体现技术团队的价值。**

总结

今天我们一直在讨论如何体现技术团队价值，我们不仅要让同事们知道技术团队在做什么，更要让大家看到技术团队的产出及其成效。对于技术团队的产出而言，实际上就是我们不断上线的项目，而项目上线后是否有成效，需要通过科学合理的方法来验证。

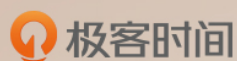
因此，我今天提出了“项目 OKR”的概念，在项目 OKR 中，O 指“项目上线后有何价值？”KR 指“如何验证项目的价值？”在制定和执行项目 OKR 的过程中，我们需要注意一些技巧：

1. 项目 OKR 无需你一个人来制定，你需要与协作伙伴们共同来完成。
2. 通过“引导式”提问方法，让你的伙伴们认可通过 OKR 来验证项目价值的方法。
3. 持续体现技术团队价值，通过定期向大家同步项目 OKR 完成率，这个方法值得尝试。

思考时间

除此以外，还有哪些可以提升技术团队价值的方法或技巧呢？期待你的留言与分享。

最后，如果这篇文章让你有所收获，请把它分享给你的朋友，我们一起探讨。



黄勇的 OKR 实战笔记

为你还原一个完整的 OKR 实施过程

黄勇

OKR 实践者与布道师
畅销书《架构探险》作者
TGO 鲲鹏会会员



新版升级：点击「 请朋友读」，20位好友免费读，邀请订阅更有**现金**奖励。

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 14 | 热点问题答疑（二）：你该如何看待OKR？（文末有彩蛋）

下一篇 16 | 大家都说“向上管理”很重要，你想学一些“套路”吗？

精选留言 (5)

写留言



David Mao

2019-08-03

这篇文章中的例子我有点困惑，老师讲目标与任务要分开，不能把任务当目标，可举的例子看起来就是任务。

作者回复: 在 OKR 的世界中，Task 的微观的，而 KR 确是宏观的，也就是说，当你打算去做一件事情时，如果这件事情非常容易完成（难度小、耗时少），并且做完后对 O 没有明显推动作用，那么它就是 Task，否则就是 KR。

可以根据以上思路再理解一下，欢迎进一步探讨。



1



Jxin

2019-08-05

1.代码的价值，除了按期上限功能，还有保证系统鲁棒性，系统可读性，系统响应指标，系统负载指标等等。按期上限的价值对于其他职能部门还比较好认知，但其他这些呢，怎么去告知其它部门它们的价值，又如何让其他部门认同并愿意为它们买单？

2.工程师的价值，不局限于代码价值。产品的发展方向把控，产品是业务和技术结合的产物，不该仅由业务一条腿去把控整体发展方向（比如，结合该业务领域的技术栈发展现...

展开 ∨



天涯海峰

2019-08-04

受益匪浅.我们长期存在一个问题，做了好多功能，但产生价值的很少。感谢老师，直接哪来这种方式去用了



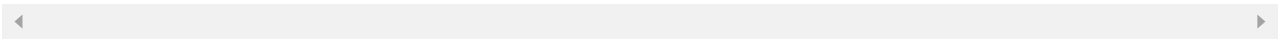
行者

2019-08-03

“不要告诉工程师应该怎么做，而是告诉工程师为什么这样做”，如果工程师沦为实现功能的工具，丧失主动性是迟早的事。

展开 ∨

作者回复: 我们是工程师，不是一般的程序员。我认为，工程师需要有工程性思维，更高级的工程师还需要有商业性思维，知道自己写的代码如何去变现。所以，告诉工程师代码怎样实现商业价值，这件事儿就很有意义。



许童童

2019-08-02

这种公开透明的方式对公司的发展，以及团队的凝聚力是有很好的促进作用的。

作者回复: 是的，我认为文化不是天生就有的，而是大家一起打造出来的，公开透明就是一种文化。

