

团队管理

2016.8.6 tangdeping@huawei.com

以下是在公共服务组团队管理中的一些总结思考，请参考：

一．管理的价值

因项目而产生团队，而团队成就项目，两者相互作用而不断发展。在这里面，主要的两个因素就是事和人。对事的管理演变为项目管理，对人的管理演变为人力资源管理。任何事物或者团队都是逐渐变化的，大而化小，小而成大，组织因事而设，管理者顺其变化而协调其中矛盾，最终达到事成人爽。

我们是研发交付型团队，而不是研究型团队。在交付型团队模式中，注定要跟上市场的节奏并实现赢利，所以在这种氛围下会产生“更注重短期成功”的导向。但是作为一名管理者，不能只局限于当前交付的项目，还需要重视业务的前景和方向，项目是战术的实践地，而方向是战略的制高点。

二．团队管理

在一个团队中，把握人员的技能技术、情商情感、价值认识，可以为管理打下基础。

排兵布阵，定义好角色和角色所承担的责任与义务，让人员各司其职，实现自我管理。

以结果为导向，建立赏罚制度和契约制度，制度存在的本质是增加约束力。然制度不完善则会偏废，阻碍创造力则会僵化。在开发、研究阶段应允许失败和试错，而在版本交付和现网运维上则以结果为导向，建立赏罚制度；在任务分派上对齐 OKR，建立契约制度。

团队文化，文化是内在的精神力量，是团队自我进化的内在动力。通过倡导和践行使文化在团队中传承，而**管理者是文化的主要倡导者和践行者**。我们的团队文化是：1. DevOps 文化，2. 追求卓越，3. 敢于挑战，4. 拥抱新技术。

培养人才，1. 好的人才效率是不可估量的，在软件研发领域，决定项目成功的人才模型往往不是正态分布，而是指数分布，即由少数的几个高级人才完成了软件设计和核心功能开发，所以管理者要十分重视培养和吸引高级人才，并委以重任。2. 再多的战略也无法替代人才，华为公司进入 IT 领域是一个重大的战略决策，但到现在其 IT 研发流程、模式僵化、缺乏适合新形式下的 IT 软件明白人，同时有些部门 SE 不写核心代码写 PPT，将 IT 软件的研发直接交给外包来做，无疑是本末倒置，只会浪费战略机会。对于管理者而言：工作中最重要的是**就是招聘人才**。3. 善于发现团队中潜在的人才，给予机会、充分授权、耐心指导，**管理者当好教练，不拘一格降人才**，比如哪些适合项目管理，哪些适合 DE，哪些适合模块开发，哪些适合运维，从不同方向发现潜在人才并加以培养。4. **用最优秀的人去培养更优秀的人**，让优秀的人去作导师、讲师、技术顾问，积极培养人才，壮大团队的人才储备。5. **管理者要重视项目的过程资产**，一方面要在项目过程中不断总结输出设计文档、技术文档、FAQ、以及培训材料等，同时要整理归档，方便查阅和更新维护。新加入项目的同事可以快速的学习了解，减少培养的成本。

团队氛围，一个死气沉沉、缺少交流的团队如一潭死水，是长不出鱼虾。管理者不应沦为一名监工，多让成员走动交流，比如在办公位中间或者聊天室、咖啡馆去研讨技术方案；不在活动日（周三）安

排工作和加班；在每天中鼓励成员放松散步或者喝茶 20 分钟，会发现成员的精神状态更好；工作中多给予肯定和点赞。

附，公司管理文化参考：

“华为到该炸掉研发金字塔的时候了”——总裁办电子邮件 071 号

“为祖国百年科技振兴而努力奋斗”——总裁办电子邮件 067 号

“一杯咖啡吸收宇宙的能量”——总裁办电子邮件 036 号