

12 | 如何界定我团队是干什么的呢？

2018-09-11 刘建国

技术管理实战36讲

[进入课程 >](#)



讲述：刘飞

时长 10:00 大小 4.59M



在上一篇文章中，我们把管理规划拆解为四个最核心的要素来着手操作，分别是：

职能，关于团队是干什么的；

目标，关于要带团队去哪里；

团队，关于依靠谁去达成目标；

路径，关于走哪条路以及投入哪些资源。

本文，我们就具体来看看第一个核心要素，如何明确界定一个团队的职能。

可能很多人并不认为这个问题有多难，觉得自己很清楚自己团队的职能。

但事实上，真正用心思考自己团队的职能，并用简洁凝练的几个词或一句话提炼出来的管理者只是少数。就在前些天，一个部门负责人询问他部门的几十位经理是负责什么的，其中能够简明扼要说出自己团队职责的比例，大约是 25%。你是在这 25% 之中吗？

要判断自己是否真的清楚团队职能，你可以试着问一下自己这三个问题：

1. 公司为什么要给我这批资源（指这个团队）？是希望我产出什么？
2. 这个团队存在的独特价值是什么？
3. 你用什么维度来衡量团队的价值高低？

怎么样，你能立即对这三个问题做出回应吗？如果能够毫不迟疑地作答，说明你很清楚自己团队的职能。如果你的表现确实如此，我想追问一句：“你可以用很简洁的语言来陈述它吗？”如果你的答案依然是肯定的，我想再追加的一个问题是：“你团队的成员，也都能准确无误地说出来吗？”

你可能会不舒服，为什么我要咄咄逼人地连续追问你呢？我只是想告诉你，只有连你的团队成员都非常清楚团队的职能定位时，才能收到如下的这些效果。

1. 大家都知道自己是做什么的，同时，知道做什么对于团队来说非常重要。
2. 大家都很容易去主动思考，要提升哪方面的能力，对团队来说是最有帮助的。
3. 大家更容易理解自己工作的价值和意义，从而增强对团队的认同度和归属感。

所以你看，清晰的职能定位以及对职能的充分沟通，可以提升团队凝聚力、员工归属感和员工自驱力，在当今时代，这是多么重要的管理要素啊！

那么，究竟该如何明确团队的职能定位呢？

首先，我介绍一下团队职能的两个层次：基本的**职责**和升华的**使命**。

职责，是团队职能的下限，即，至少要完成的工作，如果这些职责都搞不定，意味着团队的基本价值都不能体现。我拿前端团队来举个例子，他们的基本职责就是要保证每个项目高质量开发和顺利发布，如果项目常常不能按时保质完成，就说明前端团队连基本的职责都不能胜任。

一般来说，团队的基本职责，是由上级给定的，上级在把这个团队交给你负责的时候，已经给你提了期待，只不过有的上级会明确交代，而有的上级默认你很清楚。所以，你无论如何都需要弄清楚团队的基本职责，否则肯定会失职。

使命，是团队职能的上限，即，如果我们团队做得好，就能承担更大的职责，体现出更大的价值。使命达成后的愿景，常常是令人期待和憧憬的。我还是拿前端团队来举例子，如果前端团队的 leader 认为，除了保证项目的高质量发布之外，还能做出一些通用组件、服务平台，甚至是行业标准，在整个前端领域都有更大的影响力，那么这就是这位 leader 为团队规划的使命和愿景。

如果说基本职责通常是上级给定的，那么使命愿景则常常是团队 leader 自己的规划和设想。上级一般不会作出这样的要求，最多就是提一下期待，团队做不到也不会认为是团队失职。但是，如果团队做到了，就会是非常亮眼的成绩，团队成员也会受到很大的激励和鼓舞，管理者的领导能力也必定不俗。

也许你会问，团队清楚自己的基本职责就够了吧？要使命干啥，给团队“画大饼”吗？

你可以说是“画大饼”，但是我想用另外两个词来形容会更贴切：**基本职责解决的是“团队生存”问题，而使命解决的是“团队幸福”问题。**对于有的人来说，看不到幸福的希望，则生存也将失去意义。

我带过一位测试经理，他带的测试团队工作非常认真负责，他个人和他团队在整个技术部有口皆碑，很受认可。就是这么靠谱的一位 leader，一天突然跟我说想看看别的发展机会，因为做了几年测试，工作太熟悉了，没有挑战，也没有成长。

于是我问他，“你觉得你团队的工作没有挑战，你能否告诉我你团队是做什么的吗？”

他说：“我负责的是测试团队，负责交付高质量的项目，目前大家做得不错，也比较熟练。”

我继续问他：“你的团队叫‘QA’团队，你知道‘QA’是什么意思吗？”

他回答说：“Quality Assurance，质量保证吧？”

我继续问：“既然你负责咱们公司所有产品的质量保证工作，那你觉得就是做好测试吗？”

他若有所悟。我继续对他说：“如果你认为自己团队就是做测试的，保证项目的高质量发布就是你的使命；而如果你把用户能感知到的所有产品质量问题，都纳入质量保障的工作范畴，那你团队还有太多的事情没有做，比如线上质量问题的搜集、整理、跟进、解决、反馈等，以及你是否搭建了产品质量的评估体系。显然都还没做。所以你看，一个仅仅做好测试工作的团队 leader，和一个能搭建公司完整质量保障体系的团队 leader，你觉得挑战和能力要求是一样的吗？”

听我这么一说，他顿时豁然开朗，欣然地筹划团队新的发展去了。其实他之前觉得没成长只是被自己潜意识的职责定位给限制住罢了。时隔一年多后，他还在带着原来的团队稳步地发展和成长，并没有贸然换工作。

那么，你是否也感受到了，团队职责的升华，可以为自己和团队带来何其广阔的发展空间？你是否还认为团队使命是可有可无的呢？

接下来，我们来探讨一下设定团队职责和使命的方法和步骤，大体分为三步：

第一步，收集信息。可从以下四个角度来梳理职能信息：

1. **向上沟通。**听听上级对你团队的期待和要求，以及希望用什么维度来衡量你做得好还是不好。这个信息非常重要，团队的初始定位和基本职责，一般都是上级直接给定的。
2. **向下沟通。**主要是和大家探讨对团队业务的看法和理解，以及对未来发展的期待，为以后的沟通做好铺垫。
3. **左看右看。**主要是看职能定位的边界在哪里，最好和兄弟团队的职能是无缝对接的。但不要覆盖兄弟团队的职责，否则会带来各种合作上的冲突。其实，快速发展的公司，要做的事情非常多，海阔天空，即便是广度不够，深度也还有作为空间，真没必要和兄弟团队争抢地盘。
4. **你的理解。**即，你对业务的理解，你对领域的理解，你对团队的期待，以及你对自己的期待。团队的更高职责，即，团队使命和愿景，往往来自于你的设想。

第二步，提炼和升华。

团队的职责和使命，不能只停留在 leader 的脑海中，为了方便记忆和传播，则必须从上述信息中进行提炼和升华。提炼和升华有三个要点：

1. **职责的提炼。**基于上级的期待和要求，以及你对业务核心价值的理解，最好用上级和团队成员、兄弟部门都易于理解的语言，对职责进行简短化提炼，并尽可能长时间稳定下来。
2. **使命的升华。**基于基本职责，寻找团队对于部门和公司的独特价值，并和行业发展趋势结合，设定自己的期待。要注意使用基于“结果”的描述，而非基于“过程”的描述。比如保证项目交付质量，是对结果的描述；而负责项目测试，则是对过程的描述。相比之下，基于结果的描述会更有使命感。
3. **确定衡量维度。**一般来说，团队的职责和使命决定了衡量的维度，但是如果有明确的关于衡量维度的说法，会让员工对职责和使命有更深刻的理解。常见的案例有：服务端团队，会特别重视性能、稳定性、扩展性等维度；而前端团队，往往重视开发效率、兼容性、安全性等维度；数据团队关注数据准确性、完整性、及时性、安全性等维度。你也需要根据自己团队的职能，向员工明确传递，什么指标维度对团队是最重要的。

第三步，确认和主张。

提炼完成之后，接下来就是确认和主张。确认主要是和自己的上级确认，得到上级的认同和支持后，就可以向团队内外进行主张了。当然，最好是在合适的场合，比如季度会、合作沟通会等，有计划、有步骤地把团队的职责和使命宣贯给大家。团队职能的设定和宣贯是一个长期工程，不要期待一蹴而就。当然，如果做得好的话，效果也很快就能显现出来。

以上，就是我对管理规划的第一个要素——职能的介绍。它是如此重要，以至于后面要介绍的其他三个要素，都要以此为核心。

那么，作为管理者，你能立刻说出你团队的职能定位吗？你们最重要的衡量指标是什么呢？

技术管理实战 36 讲

前百度最佳经理人的战地笔记

刘建国

前百度最佳经理人
果见管理工作坊创始人



新版升级：点击「 请朋友读」，10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 11 | 我刚开始带团队，从哪里着手呢？

下一篇 13 | 如何为团队设定合理的目标呢？

精选留言 (17)

写留言



王瑞宁_

2018-09-12

10

非常清晰！

基本职责求生存，高级使命求发展。

作者回复:



老邪

2018-09-11

8

建国老师好，您好，这里借问一下，现在的pmp，acp认证，您怎么看，谢谢！报名和考

试费挺贵的，纠结。

作者回复: 在互联网领域这些证书不会给职业发展带来附加价值，如果想去开卷有益也未尝不可



melon

2018-12-22

👍 6

文章虽然说的是团队，但也同样适用于个人，因为个人也是一个团队，只不过这个团队只有一个人。职责说白了就是以60分来要求自己，这样做到最好充其量也就是个及格。使命说白了就是以90分来要求自己，这样最不济也能是一个及格。

作者回复: 悟性好高👍👍



衍志

2018-09-16

👍 4

茅塞顿开 这两篇感觉值回票钱了 职能定位和常见误区普通员工也该听听 毕竟并不是每个员工都能遇到好的leader ;平时不能只想着做好本职工作 其他等着别人来喂 这样迟早被淘汰

展开▼

作者回复: 我的心里也轻松了，生怕对不起大家：)



天宇

2018-09-11

👍 3

按我的理解这件事是团队安身立命之根本，其它事都是围绕此事的实践，不知是否准确？

作者回复: 准确：)



The one ...

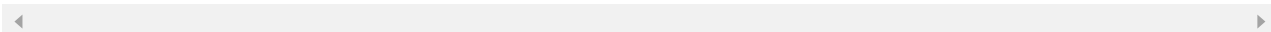
2018-12-02

👍 2

虽是普通职员，但是也在学习管理知识，充实自己，为未来做准备！

展开 ▾

作者回复: 很快就不普通了，视野不一样了



衍志

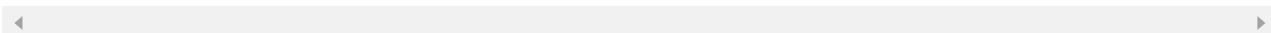
2018-09-16

👍 2

茅塞顿开 其实不仅管理者需要 普通成员也该听听

展开 ▾

作者回复: 赞成 只是普通成员有动力的不多：)



阮红梅

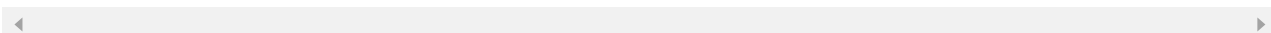
2018-12-02

👍 1

老师，测试部门负责人您建议可量化的结果，衡量唯独我们从那几个方面说

展开 ▾

作者回复: 文中有提到的，你和上级觉得 如何更好地体现你们团队的价值？即为什么要有你们这个团队呢？如何判断你们价值高度呢？不同的测试团队可以差异很大



jukey

2018-11-13

👍 1

刘老师，我们的系统原来是产品负责运营，随着用户和门店数量增加，成立了客服值班部门，也明确了职责边界，系统模块上线必须经产品培训并交付相关文档，客服值班部门才能受理用户问题，双11期间有个系统模块交付手续未完成，导致值班部门明知能够处理而推到产品部门，影响店面营业达1个多小时，出现这种问题该如何追责？我的处理建议是值班部门主要责任，产品部门协助不力次要责任，上级不同意我的做法，说是没交付完成...

展开 ▾

作者回复: 既然明确了职责边界那就按照边界来定则，如果不能依次来定则，说明职责边界不明确。

多说一点，按照你的描述，产品部门交付未完成，属于内部协作问题，值班部门处理不当，属于

对外服务问题，从影响来看，值班部门造成的负面影响更大；产品部门未成功交付，姑且认为是能力问题，而值班部门明知能处理而未处理，是态度问题，从性质讲，值班部门更恶劣。即便如此，主责的判定还是得依据你们的职责约定来看。无论如何，两个部门协作不当，两个部门的共同上级负有主要的管理责任。



sensitivem...

2018-09-11

👍 1

讲的非常好，受益良多

展开 ▾

作者回复: 🤝 🤝



劉雲

2019-03-26

👍

深有体会，之前把领导给部门的要求当做了唯一目标，虽然完成了但得到领导的认可度较低，现在看来这只是团队职能的下线，勉强完成而已。只有设定使命并取得一定程度的效果，才能有更多的肯定和认可。

展开 ▾

作者回复: 🤝 🤝



The one ...

2018-12-05

👍

确定好职责，然后不断提升自己

展开 ▾

作者回复: 🤝 🤝





吴琦

2018-11-02

👍

我目前从事测试工作，涉及一些管理内容，也遇到了老师文章中的案例情况，很受启发~

作者回复:   相通



三木子

2018-09-30



想谈下最近一年多的感受。到这个公司一年多，也经历过部门的几个开发项目，历程基本上都是一致。在项目初期总是会有很美好的愿景。但是到后期总是草草收尾，交互后基本没有什么人用。现在很是困惑，到底哪儿出了问题？想要升华都没得机会。

作者回复: 一般来说，项目不能算是使命，因为项目太多变了，不够稳定：)





flxshujie

2018-09-25



收益良多，感谢感谢（第一遍阅读）

展开 ∨

作者回复:  



老鹰

2018-09-13



最近一直在为团队职能定位所困扰，看完刘老师的课程介绍给了我明确的方向指引。

这需要每一位新晋经理静下心来仔细思考和认真规划才能达到文章开篇提到的效果！

展开 ∨

作者回复: 领导力的体现是从这里开始的：)



海风

2018-09-13



在其位谋其政,任其职尽其责; 不在其位,不谋其政
展开 ∨

作者回复: 我先绕明白哈^_^

