

## 第172讲 | 于人：研发团队人均产能3年提升3.6倍的秘诀（上）

2019-02-18 随行付CTO、TGO会员于人

技术领导力300讲

[进入课程 >](#)



讲述：刘飞

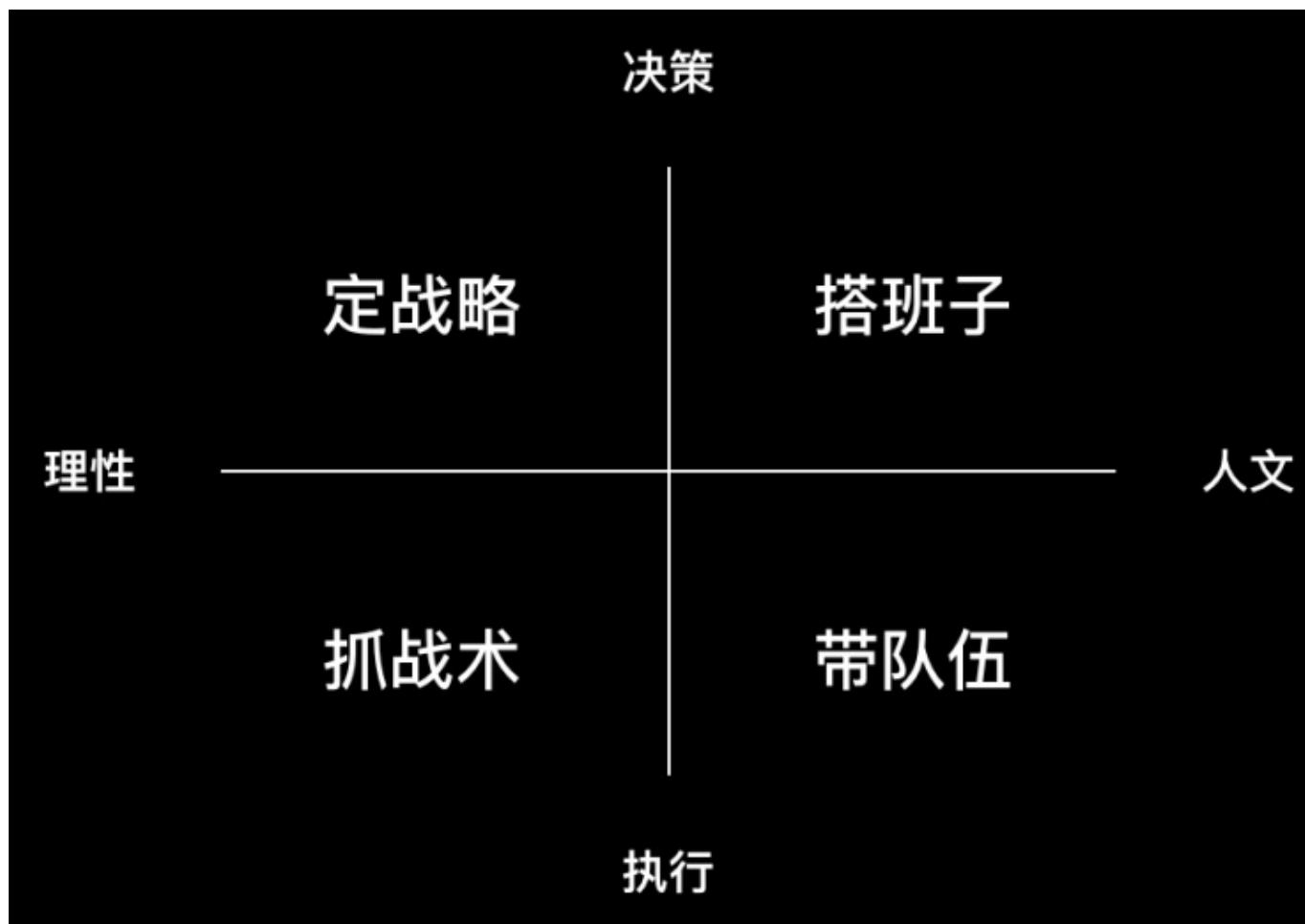
时长 07:39 大小 7.02M



你好，我是随行付 CTO 于人，目前，随行付技术团队约 400 人。随行付的发展速度十分之快，曾经在 2 年时间内实现了支付宝 7 年的规模增长，如此迅猛的发展速度，给技术团队带来了巨大的压力：CPU 动辄飙升至 80% 以上，技术人员 24 小时打地铺加班，需求积压严重，技术高管忍受不住压力离职.....

最终，随行付走出了困境，从 2016 年 1 月至 2018 年 12 月，3 年时间内团队人均产能提升至 360%。一方面，随行付进行了技术升级，采用了微服务架构；另一方面，随行付在技术管理上也进行了行之有效的调整，今天我就和大家分享一下管理方面的经验。

随行付的技术管理实践可以用 12 个字概括，就是“定战略、抓战术、搭班子、带队伍”。



如图所示，定战略、抓战术偏理性，搭班子、带队伍偏人文。因为技术管理者作为科技和管理的结合体，是理性和人文的最佳实践者。理性做事，人文育人。

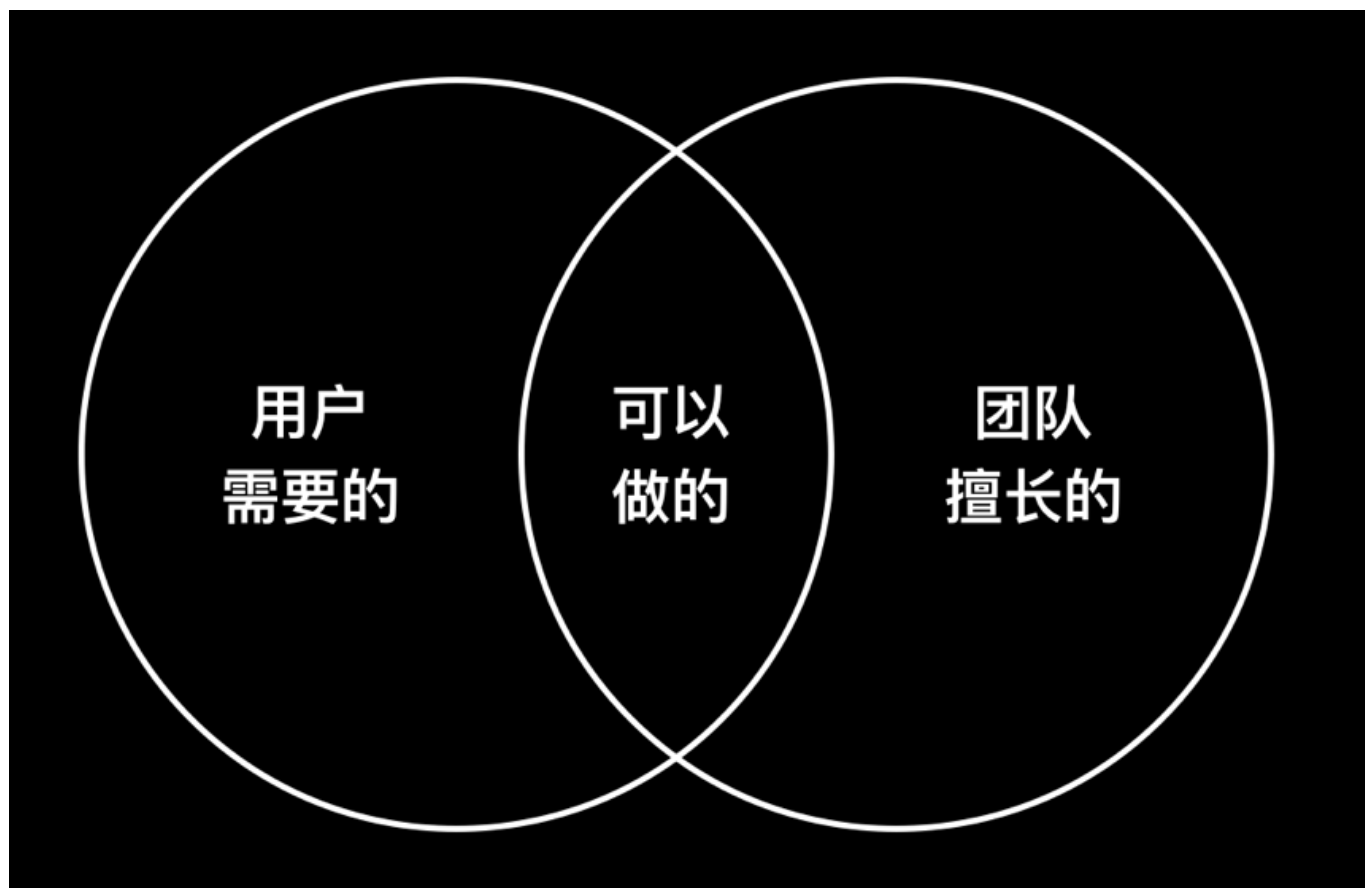
而从做事的角度上讲，定战略表示决策，抓战术表示执行。用一个公式说明：结果 = 决策 × 执行。同样从人文的角度上讲，搭班子和带队伍，同样也对应了决策与执行。

遵循上述逻辑，随行付的技术管理框架划分为四象限，分别是定战略、抓战术、搭班子、带队伍。接下来，我就逐一与你分享这几年的实践感悟。

## 定战略，以定位破局红海竞舟

定战略的“定”，是指定位。做为团队领导者，最重要的是给团队做好定位，那如何确定团队有所为、有所不为呢？我总结了 3 个“定”：**定范围、定赛道、定路径。**

1. 定范围，用户所需 & 企业所长，缺一不可

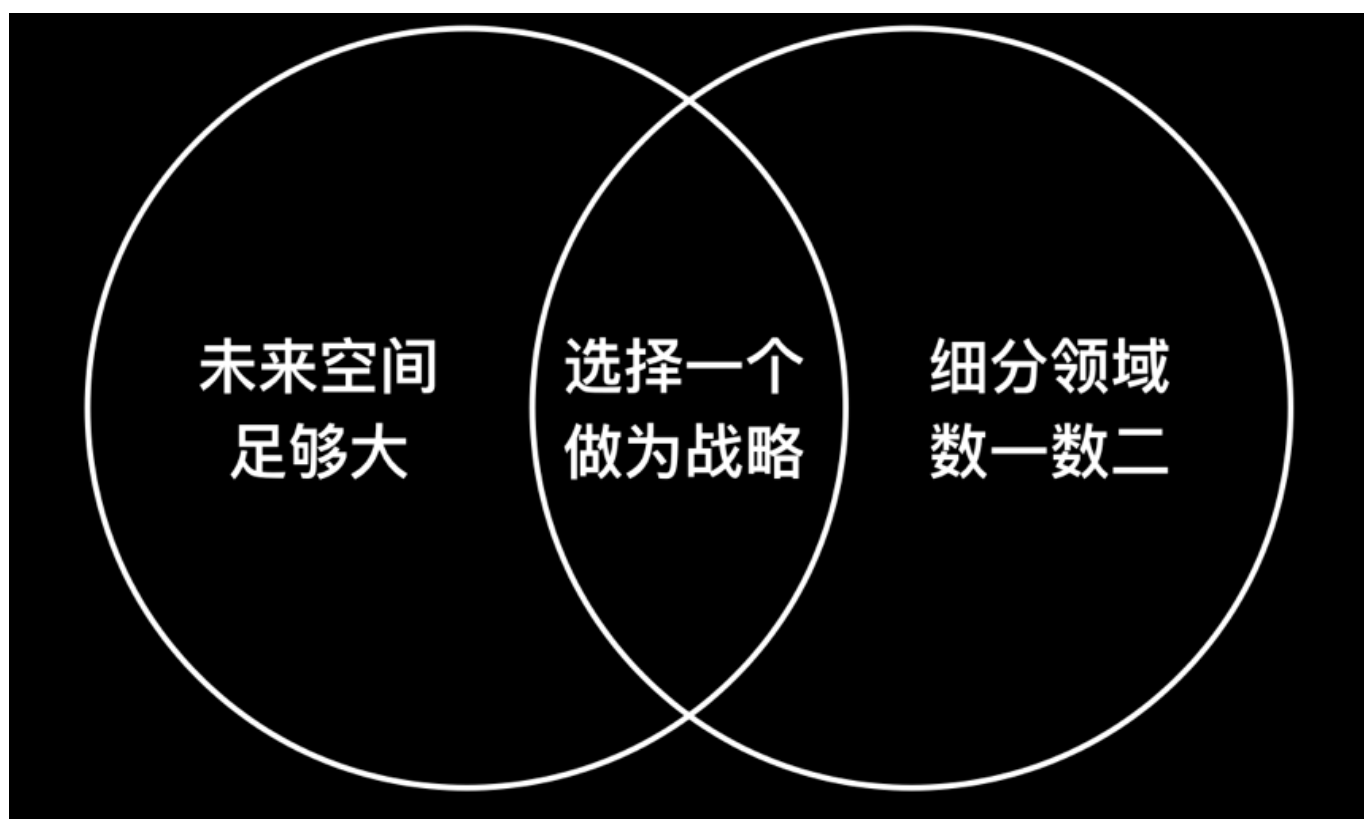


如图所示，首先，我们需要圈定团队可选的战略方向。明确用户需求与团队擅长的，然后选取重合部分作为战略方向。

如果只关注用户需要，忽视团队长板，则无法建立竞争壁垒，发展过程中容易被竞争对手摧毁；如果只关注团队长板，忽视用户需求，就是自嗨，无法赢得市场认可。而既符合用户需要，又是企业擅长的，便可以作为备选战略方向。

以随行付技术团队为例：假如将业务部门看作我们的用户，可供我们选择的战略范围涵盖：交付速度、开发效率、业务前瞻性、质量、开发成本、运维成本、扩展性、安全性等等。

## 2. 定赛道，争做细分领域第一



孙正义说过，无论你所在的行业有多小，只要你能做到第一，你就会被人需要。  
如图所示，我们需要选择一个未来空间足够大，同时有信心争夺第一的领域作为战略方向。

市场经济下，往往会形成这样的稳定格局，第 1 名占领超过 70% 的份额，第 2 名占据 20% 的份额，而 3-10 名的份额加起来都小于 10%。就比如 2018 年国内公有云市场份额就是阿里 72%，腾讯 21%，只留下 7% 给华为、百度等其他云厂商争夺。

基于这个现象，我们选择战略的时候，就要以做第一为目标。假如行业里已经有巨头存在，没有机会争第一，怎么办？

答案是进行品类细分。以随行付孵化的创新项目——Iron Cloud 微服务私有云开发平台举例，我们用了 4 个限定词来细分赛道，即微服务、私有、云和开发。顺应发展趋势，首先我们选择云原生，放弃物理机；其次，因为数据安全性，我们选择私有云，放弃公有云；再次，因为更擅长高速交付，我们选择开发环节，放弃运维环节；最后，因为实践经验丰富，我们选择微服务，放弃其他架构。

我们判断，云赛道足够大，微服务未来的市场空间也足够大，所以 Iron Cloud 选择了微服务私有云开发平台作为细分赛道，这 4 个限定词再加上有所为、有所不为，才有机会成为细分领域第一。。

在这里说一句题外话，关于定赛道，特劳特写的《定位》一书，可以帮助技术管理者更好的理解细分赛道。

回归主题，随行付技术团队最终选择的战略目标是“线下收单行业交付速度第一”。

### 3. 定路径，不可实施皆为妄谈

我们经常说，没有可实施路径的战略，就是要流氓。

很多技术管理者，特别是高管，容易犯一个毛病：战略蓝图规划的很好很强大，落地失败了就说下面人不给力。更有甚者，当下属不知道如何做，向他请教时，这哥们来一句：“我如果会做要你干什么？”

各位技术管理者，切记，定路径是定战略的一部分，不能推给执行阶段。

为了达成收单行业交付速度第一的战略目标，我们每半年会确定一个阶段性技术目标，采用OKR的方式分解到各个团队中，各自努力达成，就这样一步一步达成战略目标。

截止 2018 年底，我们可以做到 85% 的任务一周内上线，附带着人均产能较 2015 年提升到了 3.6 倍，预计到 2019 年底，将提升至 5 倍。

好了，定战略，就分享到这里。

## 抓战术，以后果严重度区分大事小情

抓战术这个层面，我总结了 3 个词：**抓大、放小、管细**。

### 1. 抓大，大事抓过程

同一时间，只有一件事情是最需要关注的，需要占用你 70% 的精力来对待。推荐一本书：《最重要的事只有一件》，对于这件最重要的事，一定要扎到过程里，管理每个里程碑，持续跟进，及早发现问题，避免风险。

### 2. 放小，小事要放权

放小的“放”，讲的是放权。尽量把事情边界划分清楚，遵循责、权、利统一的原则，交给团队成员，领导者只需要定期获取阶段性成果反馈，尽量少插手过程。

至于如何划分大小事是这个层面的关键，我的判断依据不是工作量、也不是复杂度，而是基于“对失败后果的承受能力”来衡量。

### 3. 管细，万事可测量

管细，不是指事无巨细，而是制定合理、贴切、细致的测量标准。对不确定性时代下的非 KPI 型团队来说，测量是很重要的管理手段，当然只统计，不考核。目前，随行付的技术团队已经做到数字化管理，利用大数据手段，统计各项目组日常工作情况，每周进行横向排名。不需要 KPI，因为测量和排名本身就是一个很好的激励手段。在此需要提醒一点，数据统计和排名，建议只针对团队，不要精确到每个人。

受限于篇幅，今天只分享定战略和抓战术两方面的心得体会，搭班子和带队伍将在下一篇文章与你分享，欢迎持续关注！

感谢收听，我们下期再见！如果你觉得这篇文章对你有帮助的话，也欢迎把它分享给更多的朋友~

## 作者简介

于人，随行付 CTO，黑少微服务商店创始人，Iron Cloud 微服务开发平台创始人，专注于金融科技领域。拥有 9 年分布式金融系统实践经验，5 年支付系统演进经验。对微服务架构有独到见解，对微服务发展趋势有前瞻性理解。管理经验全面，擅长通过分工、聚焦与放权，系统性提升组织效能。

---

# 技术领导力 300讲

每个技术人都应该知道的管理心经

梁宁 / 著名产品人

张雪峰 / 饿了么CTO

陈皓 左耳朵耗子 / 知名创业者

许式伟 / 七牛云创始人兼CEO

李大学 / 前京东CTO

汤峥嵘 / turtorABC COO

右军 / 蚂蚁金服

程浩 / 迅雷创始人

郭炜 / 易观 CTO

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 大咖对话 | 王鹏云：管理方式的差异是为了更好地实现企业商业价值

下一篇 第173讲 | 于人：研发团队人均产能3年提升3.6倍的秘诀（下）

## 精选留言

写留言

由作者筛选后的优质留言将会公开显示，欢迎踊跃留言。