



下载APP



## 20 | 文化建设：哪些价值观能够提升团队凝聚力？

2020-10-05 许健

技术管理案例课

[进入课程 >](#)**讲述：许健**

时长 20:21 大小 18.65M



你好，我是许健。今天我想和你聊一聊文化建设这件事儿。

有一本非常著名的书叫《人类简史》，不知道你看过没有？书里提到这样一个观点，就是用语言可以组织 150 个人，而在古代要组织更多的人就要靠宗教。

这其实就是在说文化的力量，它可以快速聚集一批人，提升凝聚力。而在组织内，文化和核心价值观就是指导我们做事的一个现有依据。这种依据平常给人的感觉就是不显山不露水，但真到一些需要做决策、定目标或者换方向的场景中，就显得尤为重要了。



这样的感觉在我近几年的工作中愈发强烈，你不妨通过我的故事找找共鸣，从而沉淀出提升团队凝聚力的具体方法。

## 文化建设怎么做？

我们先从文化建设讲起，可以分这样几点：树立品牌、暴露危机、统一思想和目标落地。

### 树立组织品牌

**一个组织就像一个人一样，它也有自己的标签。**这就好比我们经常会说某某某是一个什么样的人，认真的人、守信的人、自负的人等等，一个组织也一样。

那我们云计算部门给人什么样的感觉呢？我老板说得最多的就是：“许健你们部门很苦，工作很努力”。但问题是很苦很努力不代表很强啊，我在一些偶然的场合，收集到了很多反馈，这里我给你列几个最有代表性的：

有一个产品经理对我说，在你们部门错过承诺的交付时间，好像没有事一样的，但在我们部门如果说好哪个时间点完成，加班加点也要交付。

在云计算的季度计划会议上，总部的高级总监说，App 小组半年交付了什么？！UX 小组半年交付了什么？！而在副总的 2020 H1 总结会议上，副总直接问云计算部门完成了年初计划的多少，我回答说 60%-70%，那一刻真是感觉一点也不硬气。

框架部门的一位高级经理对我说：参加你们部门某个团队的 Sprint Review，团队里有一位同学说既定任务没有做完，这时候团队经理一点质问也没有，就默认没有做完这个说法了。而他所在的部门，部门领导会直面这件事，如果没有令人信服的理由，当场就不会给面子。

说完这些反馈估计你也明白了，我还有我们部门给别人的印象就是对承诺不够严肃认真，这已经影响到我们部门的声誉。所以我开始思考该怎么改变这种情况，我希望我和我的部门能有一个什么样的标签呢？这个标签就像是一个品牌，能引导团队文化聚焦到一个核心点上。

我开始列了很多项，很细，但发现都很难落地。最后我想了一个方法，求极值，如果只能有一个标准的话，那我会希望它是什么。最后得出的结论就是：**说话算数。**

你有没有注意到，\*\* 一个组织的**品牌**很大程度上是有这个组织的一把手决定的。 \*\* 为什么呢？因为一把手会鼓励他喜欢的行为，压制他不喜欢的行为，时间一久，这个组织的特质

就会带上组织一把手的印记。那反过来说，如果我们部门现在的文化不是“说话算数”，最大的责任人是谁呢？那只能是我。

但凡事都是有过程的。我有仔细回想过，为什么我们部门的品牌是努力？因为我这么多年推崇的就是“努力”，我觉得这代表了不停追求更好的自己。你不达到这个努力的标准，我不会接受；你努力了，到时间事情没有做完，其实也没有关系。现在的团队我带了 8 年，新招的人，以及我们部门提拔到领导岗位的人都是努力型的。

我没有那么天真，没有打算在短期内把一个花了八年形成的“努力”文化转变成“说话算数”文化，这个文化建设的过程，作为领导我们的态度要坚决，行动要谨慎。我看过《王安石变法》担心自己好心办坏事，而我的领导也担心我搞运动急于求成。

我碰到的问题在组织内没有经验可以借鉴，很多落实的细节还有待进一步完善和验证，但摸着石头过河，边做边总结也算是树立品牌的必经之路吧。接下来，我就跟你分享一下我的这段经历（在我写专栏的时候，这个故事还在进行中）。

## 暴露危机形成紧迫感

首先要做的事儿就是明确我们为什么要改变文化？我是收到了反馈，但我们的团队成员也许并不清楚这些情况。

所以我开始尝试给大家一些上级反馈，比如我在跟 eBay 中国研发中心的管理层、基础架构总部领导接触的过程中受到的批评和建议，都是促使我想改变的原因，我会让部门成员知道。组织内部先要达成共识，认识到文化的问题不解决，对我们整个部门的发展都不利。

我先是在部门领导会议里分享了这些不按照承诺交付的负面反馈，提议在接下来的部门全员季度大会上直接让全员都知道，然后再引出“说话算数”这个组织文化。

当时，部门的领导层里就有人不建议我这么做，理由是部门全员大会的目的是为了鼓舞士气，奖励本季度的优秀员工，如果我分享这些反馈，那就是在告诉团队，我觉得你们做得不好，团队积极性会受挫。我当时觉得有道理，就接受了这个建议。

但是当天晚上我越想越不对，我算了一笔账，这个全员会议一百人，会议时间一个半小时，一共消耗 150 小时，相当于一个人干近 20 天。我愿意付这个成本，只为了开一个你

好我好大家好的会议吗？当然不愿意，我还是觉得应该坚持原来的计划，于是当天晚上我在领导层微信群里说了我的想法。

后来的季度全员会议上，我直接分享了那些负面反馈，也反复强调了今后要践行“说话算数”这个文化。我还做了一个共享表格，让团队成员把自己的目标都写下来，并提到接下来我会在奖惩上跟进。当然，我要以身作则啊，我是第一个填写目标的人。

季度会议过去没多久，就出了一件事，这更让我觉得解决文化问题迫在眉睫。当时公司准备做组织重组，要把一个关键功能的小组合并入我所在的部门。

想要完成组织重组，领导必须考虑这个小组关键核心骨干的稳定性，但是领导在征询意见时发现一些核心骨干对这样的组织变动持保留意见。为什么会这样呢？还是因为他们觉得我们部门不是一个说一不二，说到做到的部门，最终指向的就是部门的执行文化有欠缺。

这件事让我很有感触，我相信我们部门的领导层也都是对自己要求很高的人，不能接受我们现在给人的印象：**这个部门很努力，手上的事情很多很杂，加班很多，但是交付时间并不准时，交付质量也不惊艳。**

要知道这个时候，eBay 中国研发中心正在发生快速的变化，支付和风控的崛起，广告和搜索的扩张，都需要我们在极短时间内做出成绩，还有数据分析的组织变革，数据基础部门 OKR 的推进，框架部门强大的人才梯队等等，都增强了我们的危机意识和紧迫感。

所以哪怕文化建设这个事很难，为了团队更好，我们还是要迎难而上。

## 领导核心必须统一思想

文化建设这事儿很紧迫了，那我到底怎么往下推进呢？独木难支，下一步就是部门领导层必须意见高度统一。要实现文化转型，靠我一个人不行，必须靠我们的领导核心。而最难的也是领导核心达成方向和方式节奏的统一。

那个季度会议过去的一个礼拜以后，我去看了那张收集团队成员目标的表格，除了我自己的目标在那里，其余都是空的。于是我开始反思自己，发现决定做这个共享表格并不代表我做了什么艰难决定，如果简单做个表格、走个流程就能把事情落实下去，还要经理做什么呢？

为了不让决定流于形式，于是我召开了第二次部门领导会议，我提出：“不公开自己目标的人，将来不会列入接下来年度业绩评优的考虑范围，也不会在我们升职候选人的考虑范围内。”

这样说完，会议气氛立马就严肃了很多，部门里有一名高级别技术骨干提出现在大家比较激动，是不是冷静一下，下次再开会。我也发现眼下开大会没多少效果，所以就同意了。

在接下来的一周里，我**单独**找部门经理和技术骨干们去谈了这个事情，我上来就表明立场了：“关于说话算数这个文化我已经定了，没有商量的余地。但是关于怎么做，我想听到大家的真实想法。”

他们其实都认可了这个大方向，但是对于如何做，还是有自己的保留意见。所以，我又召开了第三次部门领导会议，探讨之后我们有了一些方向：

首先，领导层达成共识，只对部门内经理和高级别技术骨干实施新方案，第一阶段暂时不对全员实施新的业绩考核方案。因为新方案实施后，一线经理有这样的担心：经理无法根据实际需要灵活地调整员工的工作。

其次，如果上级要求下级做出承诺，那是不是下级也可以要求上级做出承诺呢？如果我做到了，我的业绩是不是就是优，我是不是就可以升职？我们不想要这种上下级交易模式的氛围，我们希望团队氛围是每个人有自己的目标，而组织和经理是来帮助个人实现目标的。

还有一点是，新的提案实施可能会让整个部门趋于保守，这点是我们共同的担心，因为员工可能只会设定自己有很大把握完成的目标，失去进取心，所以必须沉到落实细节上。

我结合会上的探讨结果和领导层沟通的情况，越发觉得统一思想的问题是长期的事情，不可能一蹴而就，要有耐心。我的想法可以通过增加沟通频率，多次沟通，保持开放性，持续小步推进。尤其重要的一点是用实际行动去证明，要让团队里的人感受到实际的效果，比如中国区和总部领导的认可。

你或许会问，为什么我要多次沟通呢？这是因为我心里认为我们部门的骨干都是为了部门整体好的，而且他们都是有能力、有主见的人。

兼听则明，偏听则暗，做领导的一定要部把话说出来，而且还要观察部下的反应进行下一步的反馈。比如我在会议后设定了个人目标提交的时间，我能看得出来有人很积极，早早就填了而且写得很具体，有些人是最后一天才写的，有些人写得不具体。

从这些细节中我是可以感受到大家的认可程度的，对于那些认可程度不高的同学，我就单独再找他们谈。注意我不是去兴师问罪的，而是想去了解他们的真实想法。谈话中所有的部下都明确表示对于“说话算数”这点没有任何异议，但是对于具体落实措施会有自己的想法，我收集到这样的反馈：

1. 许健，你要是硬要我把目标写上去，我也可以写的，可以按你的要求把我现在要做的事——罗列到纸上，但是又有多大意义呢？我现在手上有不少现实的问题，能不能先解决。
2. 大家的目标都写了，你接下来准备怎么办？你年底业绩考评的时候准备怎么参考这个表格？那些目标写了完不成又如何？
3. 许健，你有没有觉得你有点反应过度了，我觉得我们很优秀，我们没有那么差，基础架构部门的工作性质决定了我们不是那么光鲜，而是负重前行。
4. 我希望自己有一些自由度，不想被逼着写目标。不写这些目标，我也在很努力地解决部门内的问题。我们手头这么多事情但是只有这点人，你告诉我，我能砍掉哪些事情。

这时你应该发现了，团队成员认可这个方向，但还是不认可这种形式，担心这是一种口号、纸面文章，有这个时间和精力还不如踏踏实实地解决一些一线经理眼前的现实困难。

为了解决这个问题，我开始两条线并进，一条是继续在部门内强调文化转型，并在年底考评中突出那些对促进文化有贡献的员工；另一条就是对已经清晰的目标做好执行，让大家看到行动看到效果。而且我认为用实际的行动和效果这一点更为重要。我心里把宝压在了接下来的执行上。

## 确保短期目标实现，增强信心

统一了大方向，还是需要从现在开始，脚踏实地迈步。

现在是九月份，我必须在年底前把我们部门已经清晰界定的目标按时高质量交付好，用实际行动来支撑我们的文化。所以我在整个 2019 年曾多次跟总部领导提出，要给上海的高级别技术骨干独立的舞台，这样才能提高交付效率、培养高级别人才。

这个想法得到了总部副总和几位高级别领导的支持，这点非常值得高兴。我立刻就去圈定了年底前需要完成的目标，并且每一个目标都由上海的一名经理或者技术骨干全权负责：

eBay 网站的流量平衡达到 100% 自动化；

基于 ML 对 Checkout, Bidding 和 Listing 三大业务监控的异常检测，在 Precision 和 Recall 上要全部达到 80% 以上；

具备每个季度 Patch 整个容器环境的能力，并对一个生产环境 AZ 实施两次完整的 Patching；

彻底扭转大家对云原生应用上线体验差的印象；

...

其他目标我在这里就不一一列举了。我认为用实际行动按时按质交付这些承诺，才能让我们的部门越来越有信心，让领导对我们也越来越有信心，这是当前的重点。在这个过程中细节是关键，作为领导要盯紧执行，及时找到拖慢我们进度的因素，解决问题。

那我接下来的计划就是：

第一步，通过关注细节保证年底交付，并在年底考评中重点肯定按时按质完成的骨干，具体体现在加薪幅度，升职比例上；

第二步，继续在全类场合强调我们的大方向；

第三步，在不断地收集反馈和迭代中，扩大推行适用面，**并让制度保驾护航。**

这就是我确定短期目标的过程了，有计划、有行动、有复盘、有肯定。

## 如何用核心价值观指导工作？

实现企业文化的一些手段我们介绍完了，接下来我们看看核心价值观。

文化是重要的，但如果你让文化去指导日常工作，其实还是模糊的，这就好像我要你好好学习，却没告诉你怎么才算好好学习一样。这时候核心价值观就派上大用场了，也就是践行“说话算数”需要有一些具体标准。

前些日子我碰到了不少事情，心情也不是很好，这些事情都让我很纠结，我在这里回顾一下几个最有代表性的三个问题：

第一个问题是，许健，如果你问我目前来说什么事情是对客户体验帮助最大的，那我告诉你那些集成工作。这些集成工作有多少技术深度吗？我觉得没有多少。那客户价值和技术深度你选啥？

第二个问题是这样的，总部架构师提出的 Kubernetes 的 UX 体验是给每一个 Kubernetes 的 Building Blocks 做一个 UX 可视化和编辑插件，然后给你一个画布，你可以像搭乐高积木一样通过拖拽和编辑编排你的应用，这样的体验多灵活。

而我们现在的方向是为有模式的应用搭建一个编排的向导，引导用户输入尽量少的信息来构建应用，用户不需要理解 Kubernetes。那么哪种方法才是正确的道路呢？

第三个问题，我们把原来构建应用测试环境的系统从 OpenStack 搬迁到 Kubernetes 并和周边系统集成，原系统构建一个环境需要一分钟，我们要不要坚持新系统必须比原系统好？要不要更进一步追求新系统面世的时候必须震撼到客户？但这么做的代价就是多投入一个月。

请你注意，上面的每一个问题都不是一个简单的决定，甚至有一些会直接导致冲突。那我们会按照什么原则来指导自己呢？

每次我纠结的时候，都倾向于回顾历史，我这么多年来做云计算到底学到了什么，这些经验教训怎么指导我接下来的工作？这时候我也开始总结核心价值观了，结果我觉得我的总结冥冥之中很熟悉。

为什么说很熟悉呢？因为我在 eBay 的 CIPS（Cloud Infrastructure and Platform Service，也就是云计算基础架构和平台服务部门）这个部门呆了很久，CIPS 的负责人曾经提过 CIPS 的核心价值观，当时我记得不深。但是回过头看我的总结，竟然发现跟 CIPS 的核心价值观很像。

我终于理解 CIPS 的负责人当年为什么要提出核心价值观了，因为直到现在我才内化了这些想法，我经历了从外物接受到内部总结的这个过程。可以说，核心价值观真的非常厉害，居然可以在我已经离开 CIPS 后还能发挥作用，并且将继续影响我所能影响的人。



这里我也分享分享我的价值观，针对以上三个问题，希望能对你有所帮助。

**1.客户第一。**我当然希望客户价值和技术深度兼顾，但是如果出现矛盾也不需要纠结，客户价值第一。作为一名经理，我们应该把自己管理的团队看成是自负盈亏的创业公司，如果是自己的公司，肯定是客户价值第一的。

**2.极简体验。**我们都会说要构建很好的用户体验，那什么叫做好呢？如果只提一条，就要提这个极简体验了。为什么？作为基础架构部门，我们的客户就是业务开发团队，业务开发团队应该关注实现业务逻辑而不是关注基础架构。我们应该承受基础架构的复杂性，而让业务开发团队像使用水电煤一样简单地使用我们的服务。

按照这个价值观，大部门的业务开发不需要强制理解 Kubernetes 细节，我们就应该总结实现客户需求的常用模式，并提供最佳实践指导原则，让用户在使用向导上通过最少的输入就能完成工作。

**3.工程卓越。**这里面就不得不提工匠精神了。我们部门近些年来做得非常辛苦，其根本原因是战线铺得太开，要做的东西太多，多战线开工导致单条战线的投入不够，一碰到困难很容易错过承诺的时间点，因此导致兄弟部门觉得我们说话不算数。而且面铺得太开让我们无法专注对产品做持续打磨，发布远超现有体验的高质量产品。

对于测试环境，这是开发人员高频使用的环境，我们新系统上线的标准必须是比原有系统时间短，如果不能实现这点，那做新产品的意义就不大，与其做新的产品还不如把原来的产品做到极致。

你看，确定了核心价值就是确定了做事的准则，就像一盏明灯，可以在黑夜中指导我们前行。

## 总结

今天我们讲了文化和核心价值观，这是一种软实力，**看似虚，但其实是团队和组织的粘合剂。**

我们想要促成文化的形成，首先就是要公开问题、暴露问题，从而让大家产生改变现状、形成团队文化的紧迫感。然后必须有一个坚定践行文化的核心团队，作为经理你一方面要坚定信心，一方面要收集反馈统一思想。

光说不练假把式，除了说，我们还需要用实打实的业绩来给自己、给团队、给领导增加信心，让团队感受到持续的成功是当前的关键。最终要牢记，文化的形成是一个长期过程，需要不断调整并推进，如果没有奖惩制度保驾护航恐难长久。

接着我给你介绍了更加具体的核心价值观，对于我们基础架构部门我最重要的价值观有三点：客户第一、极简体验和工程卓越。拥有核心价值观的组织才能在纠结、迷茫的时候明确前进方向。

最后我想说，一个没有文化的团队，就像一个没有个性的人，很难在芸芸众生中脱颖而出，也很难成为一个有战斗力的集体。那进一步指导行动的核心价值观就是提升团队凝聚力的具体手段，它可以无时无刻地影响到团队的言行举止。

## 思考题

你所在的公司会强调哪些价值观呢？或者你在之前的公司有没有印象深刻的价值观，影响到你的行为和观念呢？

期待你的留言，也非常欢迎你能和大家分享一些你在文化建设中使用的妙招！如果有所收获，也欢迎你把文章分享给你的朋友。

提建议

## 更多课程推荐

# 数据结构与算法之美

为工程师量身打造的数据结构与算法私教课

王争

前 Google 工程师



立省 ¥40

破 90000 订阅特惠，到手价 ¥89

© 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 19 | 危机管理：摆明态度，不要做名义上的领导

下一篇 21 | 内部考评：为什么说“一碗水端不平”才是公平？

## 精选留言 (2)

写留言



幻想

2020-10-08

技术经理或者高级技术经理，想做什么流程或者文化上的改进是极其困难的，我个人认为比较好的办法是：自己或者指定一个综合能力好的人去实际的按照文化或者流程实实在在的干几次，且拿到结果了，然后慢慢让第二个人也可以做，慢慢的影响其他人。

靠嘴上说，靠开会，靠邮件，靠文档是完全没有任何作用的，就是要带头的人，给人的...  
展开

作者回复: 哈哈，我们想到一块去了，国庆我把主席的实践论看了一遍。我还是觉得要说的，但是我不会把宝押在说上，而是像你所说的那样，关键是模范作用。



Maybe

2020-10-05

我司价值观有好几条，有客户第一，有拥抱变化，对我影响最大的是：此时此刻，非我莫属；

个人价值观只有一个：做正确的事。

展开 ▾

作者回复: 挺好的，我觉得价值观关键是大家都认可，你去问这个组织里的人，大家的说法一致。

