

如何通过“三板斧”式调整方案， 迅速构建善打胜仗的高绩效研发团队

乔新亮 彩食鲜CTO

2021/03/13



有趣的灵魂带来有趣的人生
沟通创造价值，分享带来快乐

TGO鲲鹏会导师，GITC全球互联网技术大会主席团成员，IBM 认证架构师，全球技术学院成员，南京互联网协会副会长，江苏省信息化协会副会长。

超过18年IT行业架构设计、研发管理和运营经验，现任彩食鲜副总裁兼CTO。曾任环球易购CTO、苏宁科技集团副总裁，全程参与了苏宁的数字化转型之路，亲历苏宁技术部门从上千人到10,000+的团队搭建，全面负责技术团队的产品管理、技术管理、项目管理。加入苏宁之前，在IBM GBS历任咨询经理、高级咨询经理、副合伙人，主要负责架构咨询、设计、实施落地工作。

专注IT研发管理工作，在企业数字化转型，大型IT研发团队搭建、管理，卓越IT产品建设、IT产品运营方面有丰富的经验；专业技能主要集中在以下领域：海量交易复杂系统架构设计、大型企业架构规划设计和建设、DevOps体系建设、数字化转型下的企业技术管理体系建设、用户体验驱动、数据驱动的IT管理、高效研发团队的建设、企业全链路中台搭建、以及零售行业解决方案。





组织架构调整



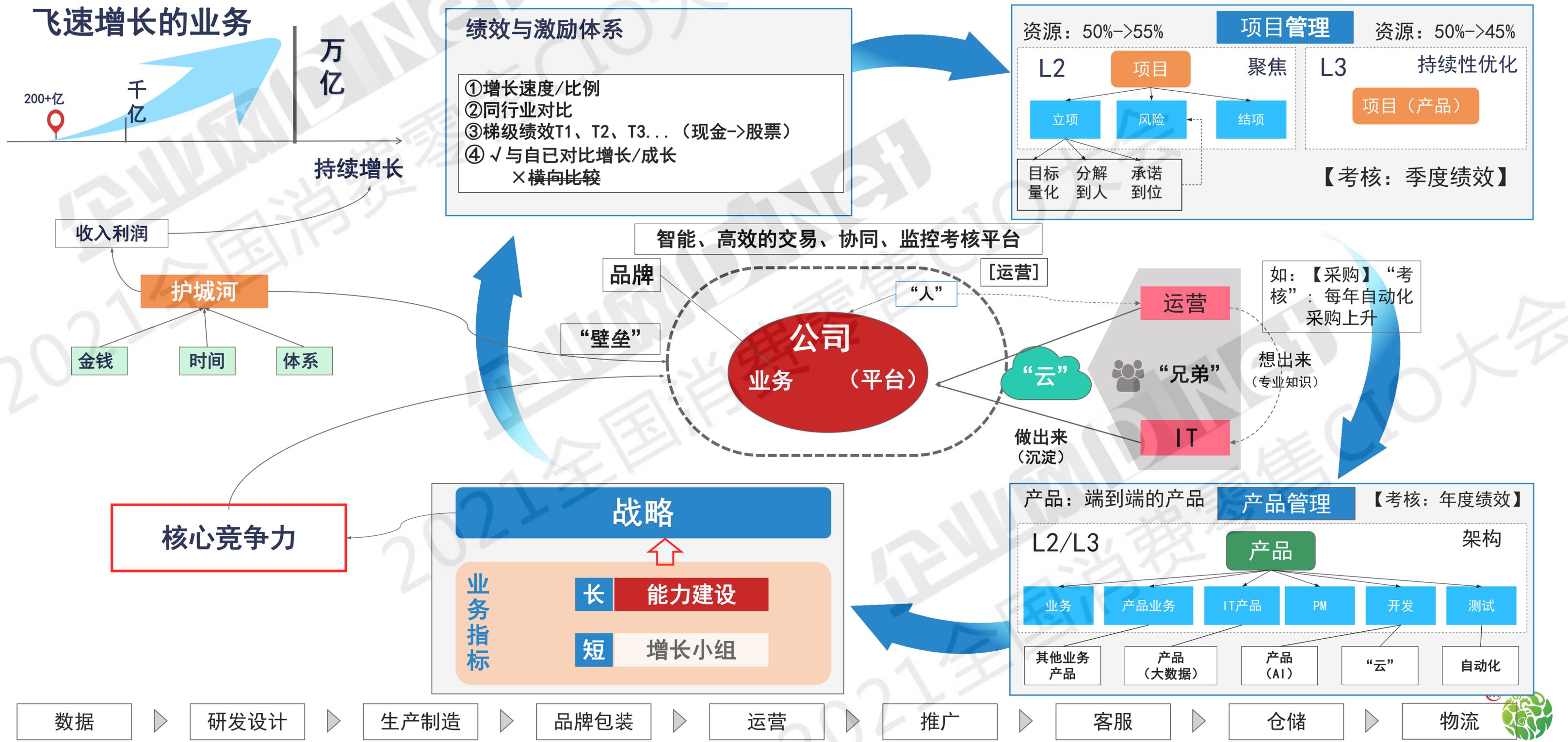
全员目标对齐



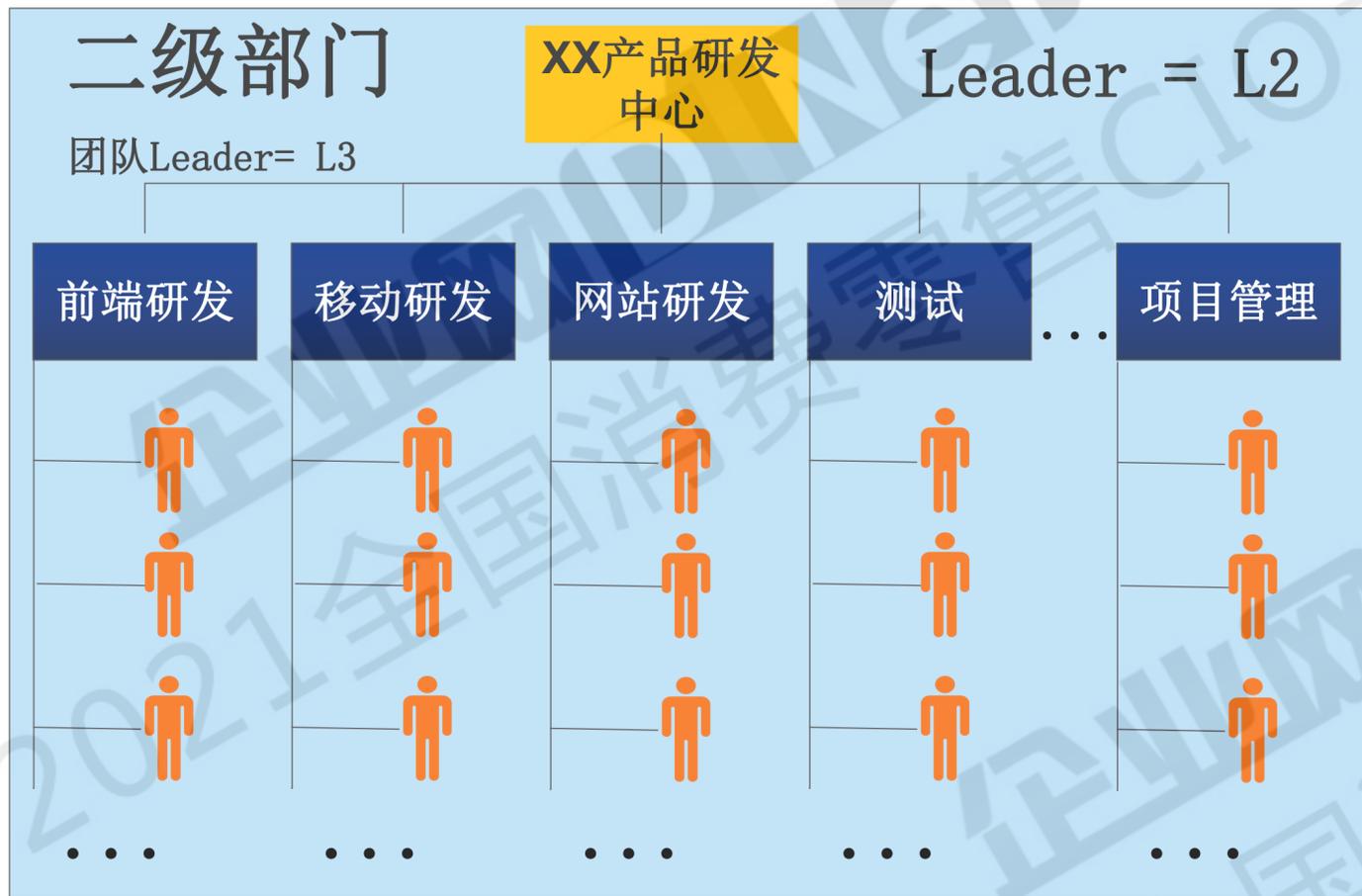
激活团队活力



研发管理的飞轮加速公司业务发展

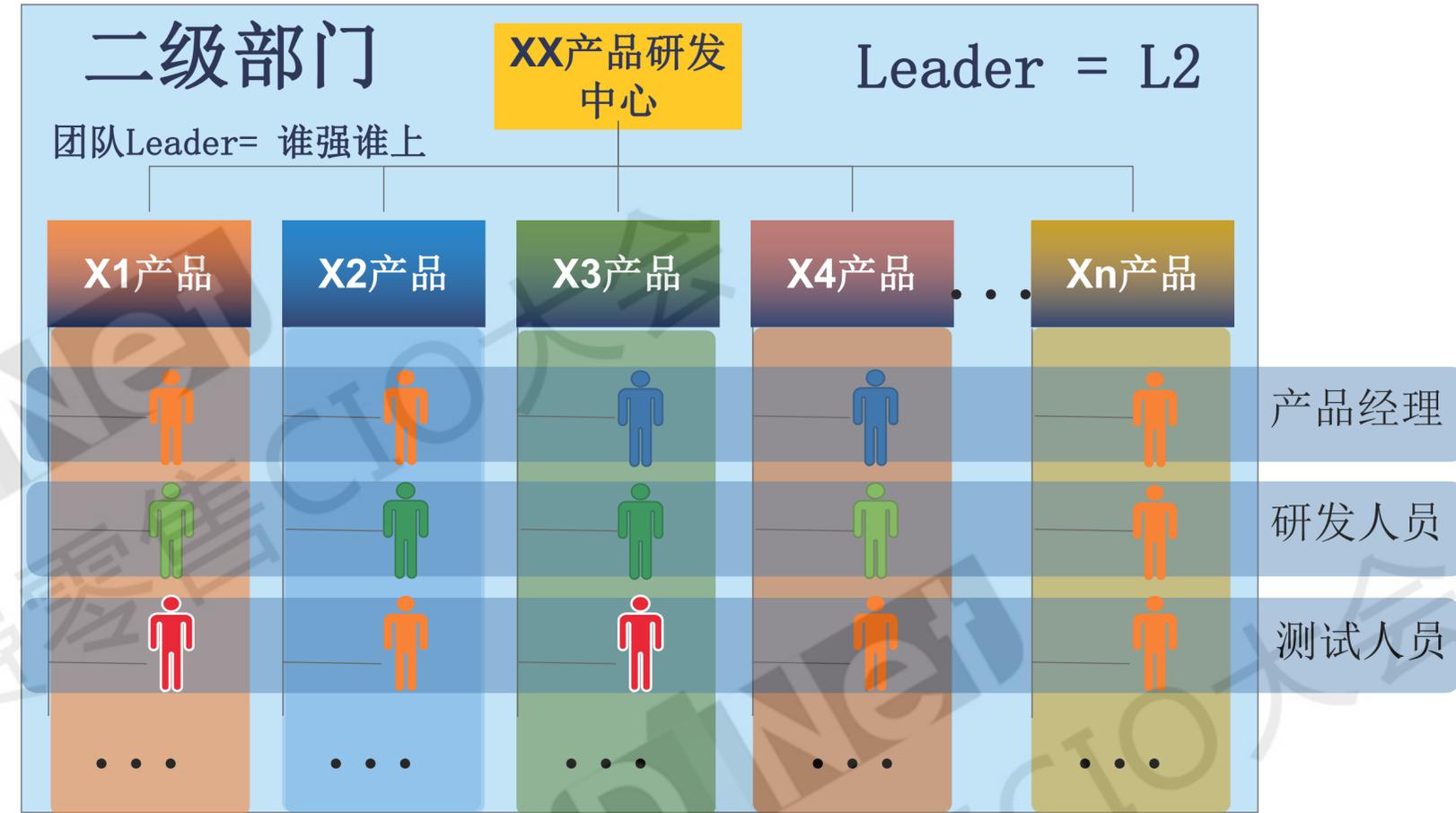


聚焦产品让“优势”转变为“盛势”



岗位型研发组织结构

- 每个研发中心为一个最大产品团队
- 二级部门按岗位职能划分为多个三级部门
- 每个人员仅归属到一个职能组织
- 三级部门人员按编制无限扩充
- 三级部门团队Leader任命从岗位职能中挑选/竞聘

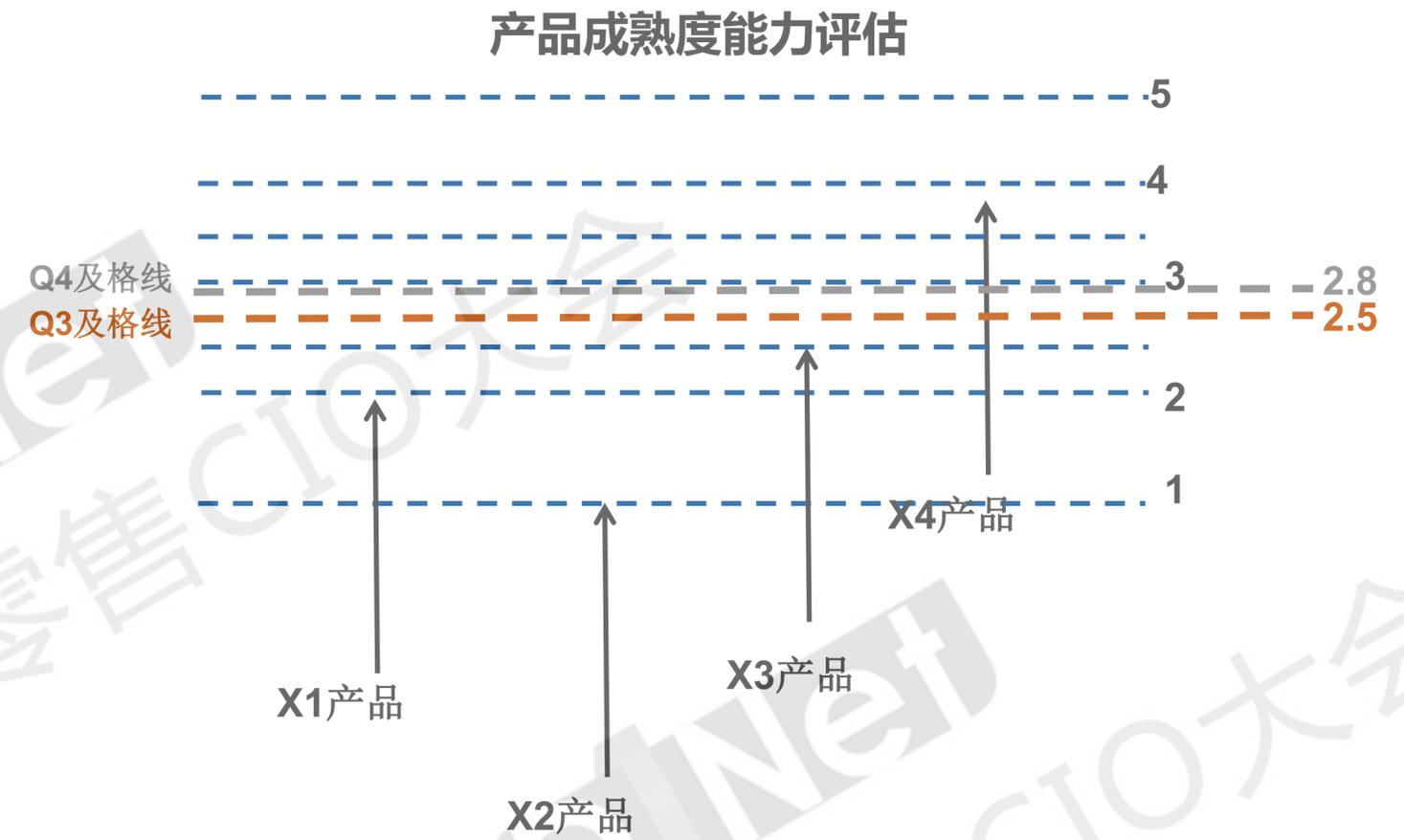
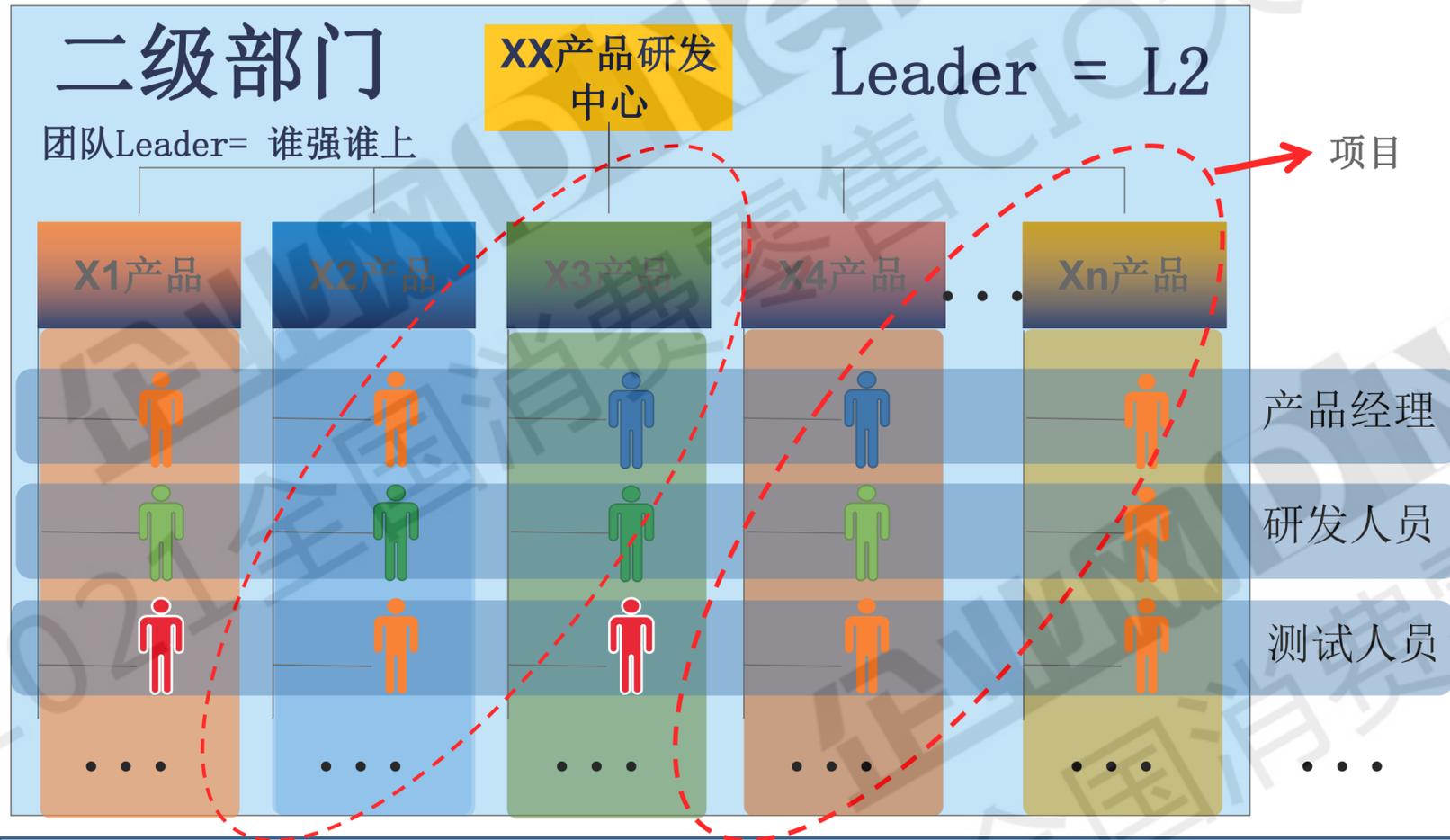


产品型研发组织结构（Pizza型团队）

- 每个研发中心为一个最大产品团队
- 二级部门按产品下分多个产品组织为三级部门，每个产品组织均形成一个产品团队
- 每个人员至少归属到一个产品团队，暂不限制归属产品数量
- 每个产品团队约为7~8人，人数受限：最多10人
- 三级部门产品团队Leader可以是团队任意成员
- 产品团队Leader要求（综合能力）：专业能力、领导力、汇报能力
- 团队Leader任命原则为能者居之，能上能下



产品导向的研发组织管理



团队管理	项目协作	产品成熟度管理	考核与激励	资源规划
<ul style="list-style-type: none"> ■卓越团队文化：有意义、有使命、有愿景、有价值观、有目标（如：团队名称，口号、文化衫等） ■团队leader：谁强谁上 ■员工：工作的价值和意义；看到成长、具有业务思维 	<ul style="list-style-type: none"> ■以产品小分队为单元快速组建项目团队（Pizza型小团队） ■以业务为目标，向上协作 	<ul style="list-style-type: none"> ■持续的产品能力建设； ■产品成熟度评估 ■产品成熟度PK：需求积压、bug、事故 ■打破大锅饭 ■打造卓越的产品 	<ul style="list-style-type: none"> ■以产品线为单元考核，参照成熟度模型设立PBC&考核 ■目标：产品能力建设目标，产品给业务创造的价值（用钱衡量） ■激励：创造的业务价值抽取部分回报给产品团队 	<ul style="list-style-type: none"> ■项目&需求管理 ■人力规划、硬件设施规划 ■成本 ■价值产出/ROI

IT团队和运营团队坐在一起，吃在一起，下终端



考核业务部门IT化水平，考核IT部门成就业务的程度

1 + 1 > 2
兄弟齐心，其利断金

业务部门考核指标

- 自己部门的核心竞争力是什么
- 是否明确了需要支持的产品
- 每个季度建设了什么产品，带来了什么价值
- 支持产品目标落地
- 自动化水平？简单化水平？标准化水平？
- 数据化水平？
- 智能化水平？

+

IT部门考核指标

- 了解业务部门的核心竞争力
- 明确了需要支持的产品
- 支持业务目标落地
- 每个季度建设产品，实现产品目标
- 自动化水平？简单化水平？标准化水平？
- 数据化水平？
- 智能化水平？



建设一个无比强大的小孩（产品）， :-)

我们要越来越畅通，唯一的衡量标准，大家工作越来越顺利，越来越开心

我们今天的努力，目标就一个，让自己越来越有价值

事务性的工作交给系统做

我们共同培养一个无比强大的小孩，把我们的经验、功力都传给ta，ta比我们任何一个人人都强大，然后我们都依赖ta过的越来越好

这个生意怎么样



ta就是我们一起建设好的BBC产品，BBC系统

不好说ta是男的，还是女的，就用TA





组织架构调整



全员目标对齐

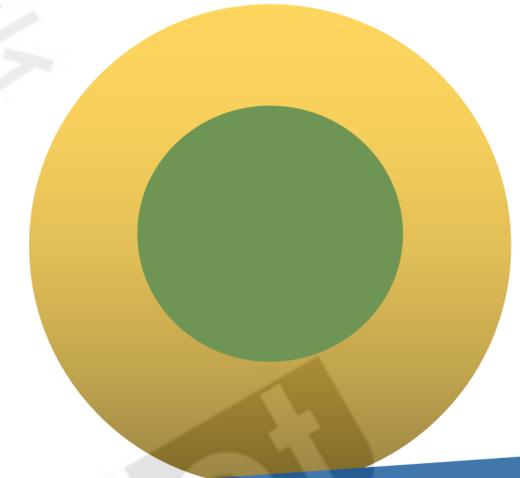


激活团队活力



敢于放弃，需求永远也做不完

产品能力越大，需求越多



集中优势兵力于主要攻击点上
反对在各点上平分兵力

价值需要同时满足业务目标、产品目标、技术目标，并且ROI要符合公司财务要求



敢于犯错，培养试错、容错的文化



鸵鸟心态 **3**
Snow的表现

多做多错少做少错
不做不错干脆不做

犯个错误，死不了人，强者是不怕错误的，希望大家都要有强者心态；
从科技中心的角度，我们鼓励试错，容错的文化。

我们对于生产的故障，不进行任何的处罚，除非是员工个人态度问题；否则，我们都认为是组织的能力缺失导致的，要去思考如何提升组织的整体研发管理能力，避免事故、bug。

故障群，大家可以关注到，我盯得很紧。我们要修炼好自己得内功，但业务成功才是我们最最重要的，不能因为犯点错误，就把方向性问题搞错，快一定是最重要的，我们要在保证快的速度的情况下，组织持续提升能力，提升我们的研发管理能力，提升我们的架构能力，提升我们的技术能力，提升我们的高可用能力。

结果指标和过程指标的区分，不能靠讲故事

绩效只看结果指标

每日、每周要紧盯过程指标



VS

技术指标
系统稳定性
生产bug数目
千行代码bug率
架构合理性
技术领先性
服务响应时间
异常比率
.....

结果指标：成就业务

过程指标：体现专业



协作高效，和一切影响效率的事项做斗争

日历协同

2020年7月 < > 今天

周一 13 廿三	周二 14 廿四	周三 15 廿五	周四 16 廿六	周五 17 廿七
<p>反馈薛继东的情况, 09:30 - 11:30</p> <p>科技中心周例会, 09:30 - 11:30</p> <p>Alex办公室</p>	<p>编写确保库存一致性、避免用户下单无货的高阶方案, 09:00 - 12:00</p>	<p>T11创始人3S项目周访, 存在例会事宜, 09:30 - 11:00</p> <p>刘建强 职业生涯沟通,</p>	<p>福建地采情况讨论, 10:10 - 11:30</p>	<p>看书, 08:00 - 08:30</p> <p>写文章, 08:30 - 09:30</p>
<p>张新 物流来沟工厂, 13:30 - 14:30</p> <p>供应链小分队周例会, 14:30 - 14:40</p>	<p>飞书OKR交流 (Feishu & Zoom)(3), 15:00 - 16:00</p> <p>Shenzhen-Laifushi(来福士) Faichu & bbc故障复盘报告, 16:00 - 17:00</p>	<p>2020年7月15日彩食鲜董事会, 14:00 - 16:00</p> <p>7层-大会议室(40) 房天下大厦A座</p>	<p>和孙浩进行沟通, 14:00 - 14:10</p>	<p>思考、推演、编写方案, 13:30 - 16:00</p> <p>前端周会, 14:00 - 14:30</p> <p>7层-大会议室, 14:00 - 14:30</p>
<p>小程序运营方案落地执行的进展, 17:00 - 18:00</p>	<p>两个在线100%每日方案讨论, 19:00 - 20:00</p>	<p>两个在线100%每日方案讨论, 19:00 - 20:00</p>	<p>两个在线100%每日方案讨论, 18:00 - 19:00</p>	<p>两个在线100%每日方案讨论, 18:00 - 19:00</p>
<p>两个在线100%每日方案讨论, 19:00 - 20:00</p>	<p>两个在线100%每日方案讨论, 19:00 - 20:00</p>	<p>两个在线100%每日方案讨论, 19:00 - 20:00</p>	<p>两个在线100%每日方案讨论, 19:00 - 20:00</p>	<p>两个在线100%每日方案讨论, 19:00 - 20:00</p>

目标协同

用户感知价值目标	产品提升目标&工作事项	工作产出	闭环思考
<p>1.BBC到账100%线上; @许道彬</p> <p>2.完成BBC商家功能建设;</p> <p>3.完成重庆三峡医院BBC对接;</p> <p>4.售后流程梳理100%完成;</p>	<p>1.BBC数据传输到平台100%正确;</p> <p>2.BBC商家功能包括商品上架/下架、主图、详情页维护/审核、库存维护、发货提醒;</p> <p>3.完成重庆三峡医院BBC对接方案及系统建设;</p> <p>4.BBC产品打磨, 完善用户体验及系统稳定;</p>	<p>1.BBC数据传输到平台完成;</p> <p>2.商家功能完成上架/下架、主图、详情页维护/审核、库存维护、发货提醒、商家的数据看板;</p> <p>3.售后服务功能流程梳理完成;</p> <p>4.分类更新重构, 提高运营效率并协助运营完成分类更新;</p> <p>5.截单功能优化, 供应商能及时看到订单提高履约时效;</p> <p>6.完成功能需求及优化31项;</p>	<p>夯实基础, 完善产品服务能力 (上端销售更好的赋能与支撑)</p>
<p>1.消费扶贫项目BBC对接100%完成;</p> <p>2.售后服务流程系统落地100%完成; @彭辉</p> <p>3.短信消息接入100%完成; @车江毅</p> <p>4.小程序/微商城友盟埋点, 用户行为数据分析;</p>	<p>1.扶贫商品销售数据回传支持, 供应商接口能力建设;</p> <p>2.售后服务流程重构, 提升用户售后服务体验及处理效率;</p> <p>3.短信消息接入新架构平台, 异常监控;</p> <p>4.小程序/微商城友盟埋点, 行为数据分析;</p>		
<p>1.完成商品中心搭建</p> <p>2.主数据全国推广上线</p> <p>3.客户缺货减少80%</p> <p>4.完成供应商库存, 在途库存模块建设</p>	<p>1.完成彩食鲜新品类别切换</p> <p>2.搭建商品池, 并与采购部门确定商品属性定义, 为小程序提供标准商品池</p> <p>3.主数据全国上线准备事项完成</p> <p>4.与采购部门定义生鲜、食品补货计划的模型</p> <p>5.优化地采流程, 提升效率, 并减少50%地采商品项数</p> <p>6.供应商库存、报价、预约收货模块建设</p>	<p>1.彩食鲜品类切换方案确定</p> <p>2.商品池设计完成, 8月4号上线</p> <p>3.主数据优化4个版本, 商品属性、分档和审核流程优化</p> <p>3.采购补货模型逻辑确认</p> <p>4.采购APP优化2个版本, 全国上线时间定于8月6日</p> <p>5.供应商库存、报价、预约收货模块设计完成, 8月4号上线</p>	
<p>1.主数据快速分档、建档1-2小时完成</p> <p>2.地采效率提升50%</p> <p>3.消费扶贫项目对接100%完成</p> <p>4.销售毛利提升</p>	<p>1.主数据全国推广上线</p> <p>2.地采APP全国推广上线</p> <p>3.消费扶贫项目主数据对接上线</p> <p>4.商品品类规划上线</p> <p>5.报价工具上线</p>		
<p>1.销售价格补教上线;</p> <p>2.新增库存明细表记录商品效能提高库存准确性;</p> <p>3.WMS支持维护发货区域;</p> <p>4.TMS支持电子围栏签到, 红箱订单签收;</p> <p>5.MMS支持BOM批量导入</p>	<p>1.WMS发货区域支持页面维护;</p> <p>2.MMS优化, 增加BOM数据校验, BOM批量更新;</p> <p>3.TMS支持电子围栏签到;</p> <p>4.WMS上线预约收货</p>	<p>1.WMS发货区域支持页面维护, 跟踪发货完成率, 提升分拣发货效率;</p> <p>2.MMS优化, 增加BOM数据校验, BOM批量更新;</p> <p>3.TMS支持电子围栏签到, 新增运费计算模式;</p> <p>4.对标线上下单100%, WMS预约收货流程上线;</p> <p>5.对标库存准确性100%, WMS盘点计划功能上线</p>	

文档协同、会议协同

[08/26] 工厂物流故障复盘会会议纪要

刘欣提及了你

[08/26] 工厂物流故障复盘会会议纪要

参会人

@刘欣 @陈苏华 @李俊 @田力军 @王志斌

议程

- 物流工厂批次管理显示未完成分拣, 无法出库的故障复盘会

结论

- 经过故障的分析, 表象是工作协同的问题, B端销售发布上线, 物流工厂需求延期发布, 导致了接口参数不一致。深层原因是: 接口的向下兼容问题。
- 改进方案:
 - 制定接口向下兼容的规范 @田力军 @刘欣 明天 10:30
 - 召开所有小分队的周会, 进行规范宣导 @田力军 @刘欣 明天 10:30
 - 之后的所有接口都必须按照接口兼容的规范执行, 架构师定期抽查接口, 督导接口兼容规范的执行 @王冬冬 @张胜 下周一 10:30
- 生产报了问题, 小分队立即反馈是否有发布, 有发布立即联系运维回滚至上一个稳定版本, 然后在查找问题, 修复有问题的数据。

下一步行动

@乔新亮 Alex @车江毅

目标对齐，高层不能战略懒惰； 极度透明，承担管理者的责任

填写要求，务必要读懂并执行：

0 诚信原则，真实记录；不需要记录琐碎事宜，不是为了检查大家工作的，是为了协同目标。

尤其是每日工作目标，可以几天都是一个目标，一模一样。

1 填写要求：每日、每周、每月工作目标填写要点：【1、做什么？】【2、和谁协作】【3、达到什么目标】【4、量化一天/周/月工作目标】（若没完成，下一步行动计划是什么？）

每周工作目标sheet中闭环思考是对一周工作的思考总结；周例会分享文档链接（业务感知认可感知最明显的工作和风险）填写下周一周例会的例会材料的链接，也用共享文档的方式

2 填写时间：

a 每日工作目标要当天9天前填写完毕，工作目标总结要在下班前填写完毕；

b 最晚每周五下班前完成本周总结，填写下周工作目标；

c 最晚每月末完成当月总结，填写下月工作目标。

3 工作目标和工作产出的对象是 产品；过程中的工作对象是 需求和项目；换句话讲就是通过完成需求和项目提升了产品的能力

每条目标需要明确指出具体4个要素： a 什么产品 b 针对什么用户 c 用户感知到的效果 d 提升的能力

4 三对齐：

日对齐：每日工作内容和工作总结的对齐；一周工作日志的对齐；

周对齐：每周工作目标和产出物的对齐；周目标/产出和日目标/产出、月目标/产出的对齐；

月对齐：每月工作目标和产出物的对齐；月目标/产出和其他月目标/产出，周目标/产出的对齐。

5 （暂不执行）每月末要算核心产品的财务账，IT总部产品的收入、利润和ROI，对于客户的收入、成本、利润和ROI，要每月更新





组织架构调整



全员目标对齐



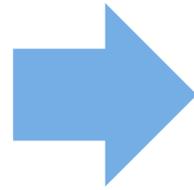
激活团队活力



开放平等的工程师文化——打造高绩效团队

团队现在的样子：

- 只为完成任务，不追求高标准、高质量
- 服从上级安排，不主动思考
- 拖延，工作交付时效差
- 协作性差



我们希望的团队：

- 为从事一项伟大而且不同寻常的事情感到兴奋，追求卓越、更高的目标
- 主动承担更多更大的责任，不断成长
- 对客户的承诺，高质量、高效率交付
- 主动反馈、高度协作

选择同路人

招聘自我驱动、
高度责任感、
有能力的专业人才

愿景驱动

赋予工作的价值和意义

- L2工作规划宣导/季度
- 以业务价值驱动的工作目标设置
- 一切都是为客户创造价值
- 有挑战性的目标激发工程师的创造力

责任与自由

强调纪律

- 项目交付时效
- 故障相应时效
- 邮件时效
- 会议时效...

让负责任的人更自由

- 识别负责任的行为
- 负责的人可以不打卡

平等开放

不叫总，去除层级观念
开放平等的沟通，简单、讲真话
沟通分享平台

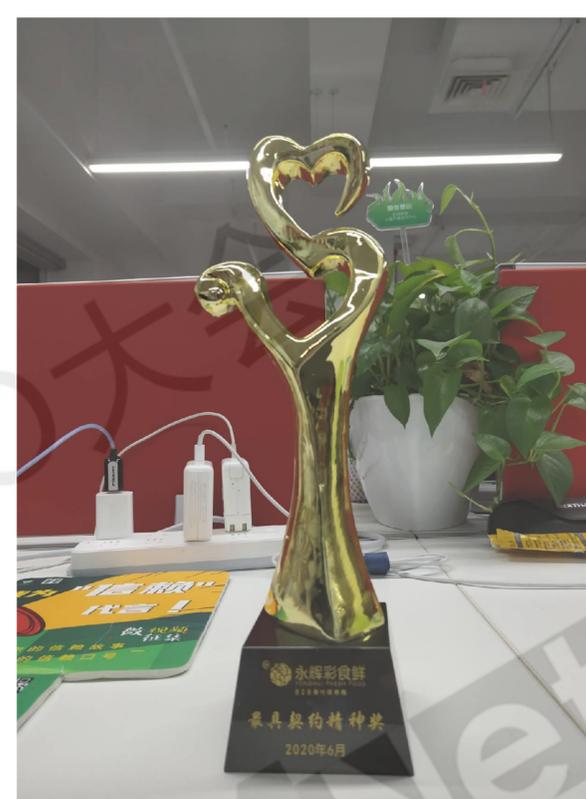
- 业务、专业知识学习、分享平台
- 技术社区：技术分享、讨论社区
- 管理建议、问题咨询社区



压力、动力中成长：划分赛道，激活中层活力； 给火车头加足油，切尾巴



成就可视化，每周评组织奖，每月评比个人奖



强调IT运营，运营的思路从始至终一直在心中

产品建设前

- 明确产品建设的业务指标、产品指标、技术指标
- 问自己：卖掉房子做投资是否还要干这事
- 谁运营？用户是谁？对用户的价值是什么
- 和用户沟通

产品建设中

- 下终端
- 建设过程中不断求证，检查确认产品目标能达到，业务目标能达到

产品上线后

- 跟进产品使用情况
- 一起运营，达到效果
- 复盘、总结



每个周期（比如一个季度）制定一个极具挑战的目标

销售支持的100%在线化

财务对账的100%在线化

赢，成为一种习惯；打胜仗，成为一种信仰

要让打胜仗的思想成为一种信仰
没有退路就是胜利之路

瞄准业务胜利，打造钢铁干部队伍

每个小分队，要设定挑战目标，团队一起讨论什么才是有价值的事情，什么才是成就业务的工作，做什么才能提升我们的能力。实现这些任务，完成看似不可能完成的任务，在战场上锻炼能力，每一次产品能力的提升都会极大的提升团队的成就感。

赢，是一种习惯；打胜仗是一种信仰。一个不想赢，不敢赢，不能赢的团队怎么可能赢得胜利

累了就去休息；休息好了就去打仗，就去拼；我鼓励要休息好，要调整好自己的状态

我们鼓励公平，公开、透明、平等的文化，我们每个人都要是自律、自驱的，问自己的内心，想过什么样的生活

我讲过，任何的选择都是对的，都是自己的选择。但在彩食鲜，需要的团队是拥有：一贫如洗，胸怀大志 心态的团队；需要的是想赢，敢赢，能赢，并最终赢的团队



总结 (You can take away)

第一斧：调整成产品型组织，成就业务第一；

第二斧：上下左右目标对齐，团队力出一孔；

第三斧：持续关注文化建设，激活团队活力；

赢，成为一种习惯；打胜仗，成为一种信仰



乔新亮
我已加入学习，邀你一起！

极客时间

乔新亮的 CTO 成长复盘

千万年薪 CTO 是如何炼成的

你将获得

- ☑ 一场与 CTO 同频率的认知升级
- ☑ 技术人成长的“弯路”标注与避坑指南
- ☑ 一把手的团队建设经验和思考模式
- ☑ 从程序员到 CTO 的 25 个关键节点

乔新亮

彩食鲜副总裁兼 CTO
前苏宁科技集团副总裁
TGO 鲲鹏会荣誉导师



原价¥129
拼团价 **¥99**

