

# 追求自组织的团体

## ——谈七牛文化

许式伟

2014-10-16

# 纲要

- 七牛价值观
- 自组织架构
- 七牛效率观

# 七牛价值观

- 企业应有社会责任感
- 价值第一，利润第二

# 社会责任感

- 人总要有超越于金钱的追求
- 企业（及员工）需要清楚自身的社会责任
- 为什么我们要创建七牛 - <http://open.qiniudn.com/why-we-creating-qiniu.pdf>

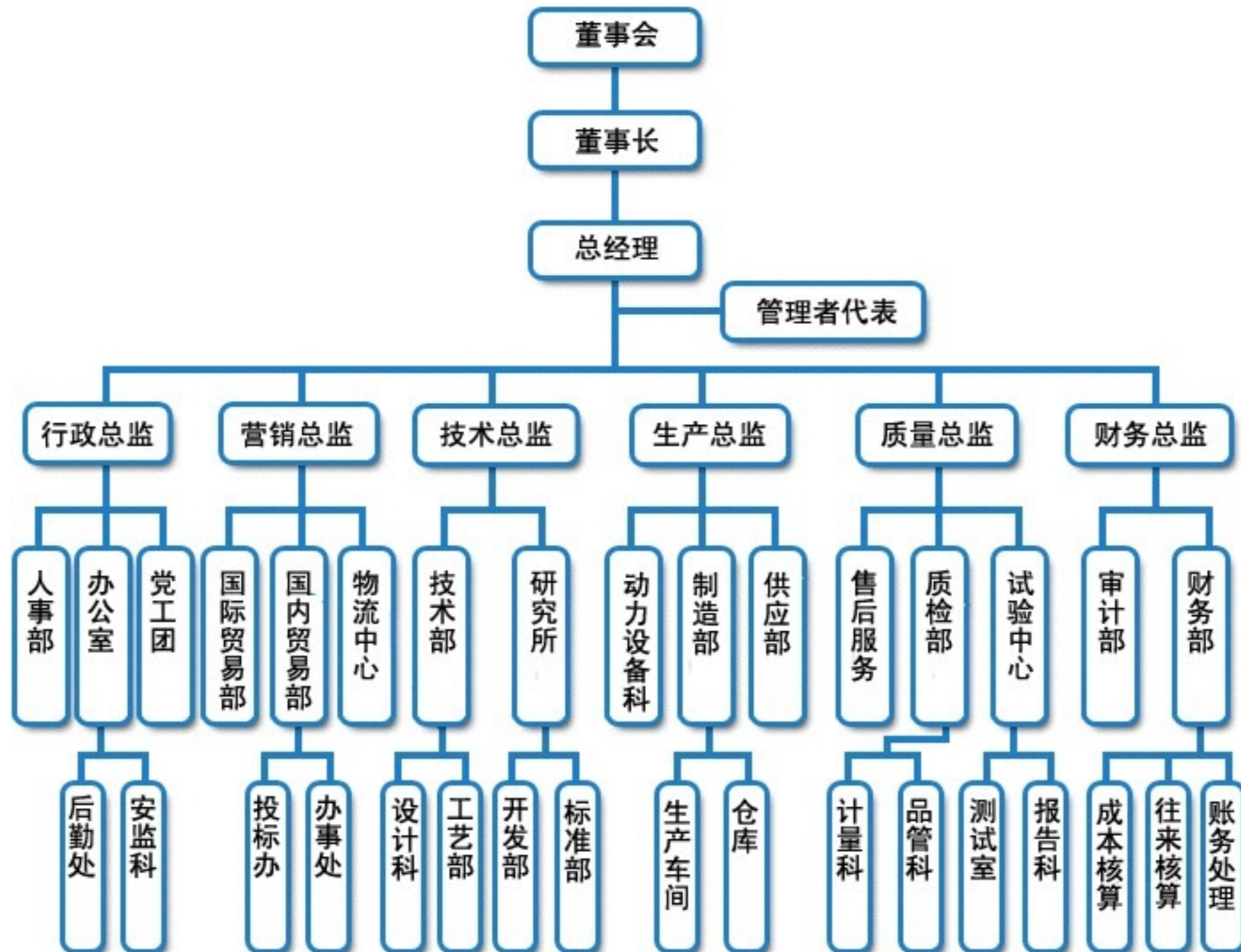
# 价值第一，利润第二

- 为客户创造价值，其他一切纷至沓来
- 不能为客户创造价值的收入不是好收入

# 自组织架构

- 核心观点
  - 人不是机器。最佳的管理是不需要管理，最终形成完全自组织的架构。

# 传统组织架构



# 基于分工的组织架构

- 核心思想
  - 工种：具备特定技能的机器，输入特定的生产资料，可以获得可预期的结果
  - 生产过程：流水线，不同工种构成整个生产过程的工作流，得到客户想要的结果

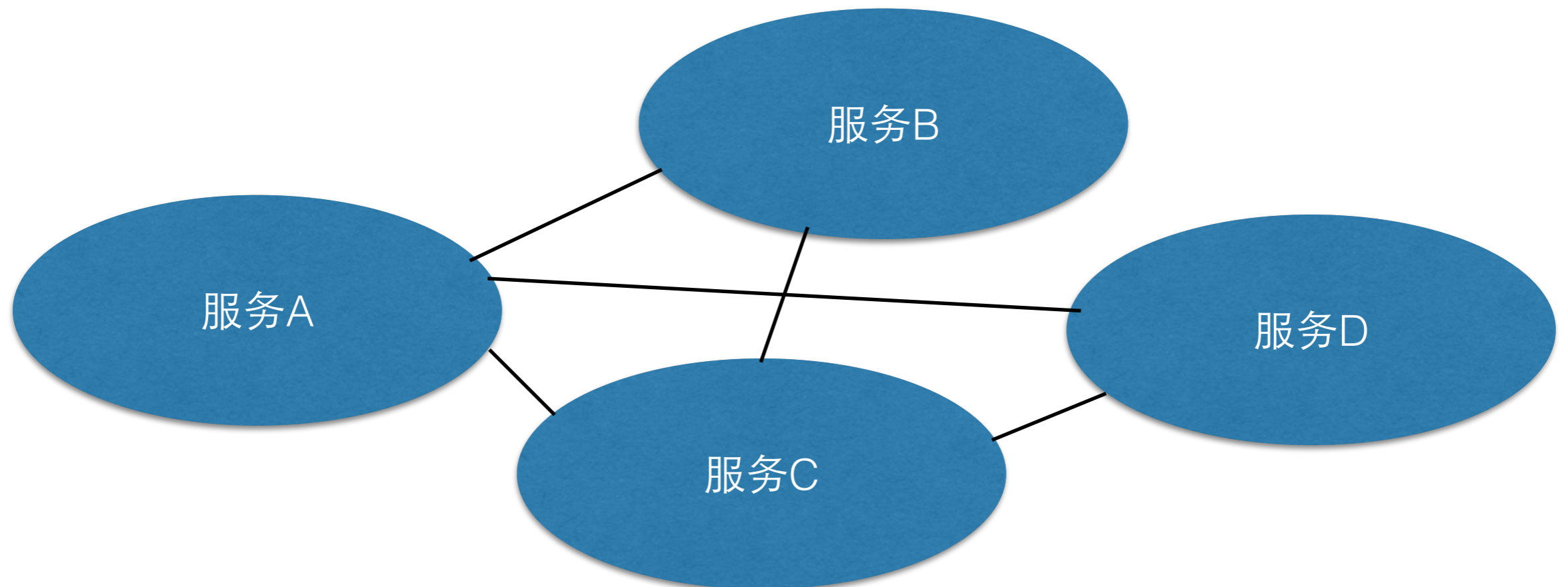


# 工种认知 vs 服务认知

- 员工的自我认知：
  - 我是“Go程序员” — 工种认知
  - 我是“云存储服务的供应者” — 服务认知
- 应强化服务认知，而非工种认知

# 基于服务的组织架构

- 以“客户满意度”为根基的组织结构
- 弱工种意识的组织架构



# 分工意识 vs 补位意识

- 分工意识
  - 在传统分工体系的协作方式下，一个美工工作量不饱和的解决思路是，把其他团队的活也交给他干（甚至他会去接私活）
- 补位意识
  - 在基于服务构建的团体下，一个美工工作量不饱和的解决思路是，我除了美工外，还能不能干些别的来提升客户满意度 —— “我不单单是美工”

# 基于服务的组织架构

- 优点
  - 小团体作业
  - 紧耦合：需要紧密协作的人天然更紧密，内耗小
  - 团体认同感
    - 我是做某项事业的人，而不是会某种技能的蛋白质机器

# 基于服务的组织架构

- 劣势
  - 组织全局上有一定冗余，一定程度上会浪费人力
- 解决方案
  - 服务外包：如果某件事情不是公司想做的，努力寻求外部服务提供商
  - 完善公司的基础设施：每个团体都会遇到的困难，在公司层面提供相关基础设施作为协助

# 七牛效率观

- 找对人，做对事情
- 要用最好的工具
- 反对习惯性加班
- 建立反馈系统

# 找对人， 做对事情

- 找对人
  - 大部分的创业失败源于团队内部的问题
- 做对事情
  - 犯了方向性错误的浪费时间是最浪费的

# 做对事情

- 我们在做什么？— 我们公司的核心价值
- 哪些事情对提升核心价值非常重要？— 核心竞争力
- 我们是否把精力都放在了最重要的事情上了？



# 借力打力

- 时间成本才是最大的成本
- 轻公司运作理念
  - 非核心竞争力相关的事情，尽量外包
  - 尽可能服务外包(云服务)，而不是技术外包(开源软件、外包团队)
    - 服务外包对结果负责
    - 技术外包通常伴随较大的隐性成本

# 用最好的工具

- 要用最好的工具，如果没有合适的那就造一个
- 用好的工具，相同的工具不同姿态用，效率可以天差地远
- 如果有人推动了团队整体的工作效率提升，其贡献应认为远高于完成某项具体任务
  - 引入第三方工具，让大家做某件事务更轻松？
  - 改善 workflow，让代码质量保障更容易？上线更便捷？
  - ...

# 七牛推荐

- Go语言
- Github
- Travis-CI
- Redmine（或类似替代物）
- ...

# 反对习惯性加班

- 不是反对加班，但加班应有明确的目标
- 我为我热爱的事业奉献时间，而不是为一份工作去加班加点

# 建立反馈系统

- 反思与改进
  - 如果员工工作效率低下，先看系统（组织结构、工作流）的合理性，再看是不是找错了人

Q & A

@许式伟

@七牛云存储