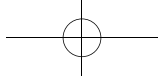


团队管理
／
团队领导力



如何构建设计团队的核心竞争力

由于本人是新人组长，所以缺少团队管理的经验。

本人之前是视觉设计师，目前带领十多人（含交互视觉岗）的团队。团队现状：我们公司在国内各地都有设计团队，有些团队以深耕某个业务场景为核心竞争力，如品牌能力、中台能力、产品能力等，整体来看，各大业务板块已被各设计团队占领，然而我们团队做的业务类型比较综合，各种能力都有所涉及，专业能力偏综合但不精专，所以本团队做的业务有容易被取代的风险。

首先，想了解团队成员培养应该打造垂直专业，还是继续保持现状，即培养成员的综合能力？

其次，由于我有视觉背景，所以对于交互成员的管理培养，深耕业务的能力自知有待提高，但是自我感觉成长慢，不知有没有好的建议？

再次，目前团队现状是业务线非常之多，每位设计师至少对接2个业务，除日常业务需求之外，团队还有额外的设计驱动赋能项要做，并且还要做日常项目复盘、设计沉淀等，团队成员工作量之大以致重点多、压力大、产出质量有所下降，想咨询如何改善这种困境现状？

最后，结合以上复杂情况，从自身能力需要提高，延伸到团队能力的方向把控，该如何构建团队核心竞争力？

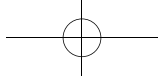
（1）现在对设计师的要求基本都是“X”型人才，没有公司会希望一个人只会做一件事，否则公司需要转型的时候，这些人就是最快被淘汰的，这同时指专业技能层面和思维层面，综合与垂直是交叉螺旋上升的过程，保持横向和开阔的视野有助于更快地深入理解某一个垂直领域，在一个垂直领域中需要解决足够复杂的问题，又需要综合的视野、知识和信息。很多团队对综合和垂直的理解有误，设计一直是一个跨领域的综合学科，随着外部市场竞争加剧，设计师每年都要提高技能。

很多初级设计师想问的其实是：“我只会用一个工具做一件我熟悉模块的产出，还能不能年年都涨工资？”你觉得可以吗？打消这种念头，是成为职业设计师的第一步。

（2）设计管理者越往上走，越需要自我锻炼，自我启发，周围能帮助你的人会越来越少，这其实是对自我快速学习能力的挑战，基本上靠内驱力、坚持和认真。

（3）招更多更优秀的人，压力过线就会有人离职，如果只是嘴上说压力大，可能只是局部效率低，同时要调整管理方法，协作机制和给设计师提供更好的工具。

（4）团队核心竞争力最重要的就是不要被外部团队替代，真正帮助业务成功，把业务的成功作为团队存在的理由，所谓的外部“影响力”可有可无，你有见过苹果的设计团队去建设外部影响力吗？



如何带领设计师进行数据分析

对于数据分析，设计主管需要带领设计师进行到怎样的程度较合适？是借助产品、运营的数据报告分析设计问题，还是自己通过数据平台进行分析？

1. 首先，公司要开放给设计师数据获取和分析的平台权限

要分清楚哪些数据可以给设计师做设计决策的输入，迭代修改的依据，一般作为设计视角，最好和产品部门看一样的KPI关键指标数据，基础的UV、PV、DAU、留存率、渗透率等都要知道；定性数据方面、调研报告、问卷分析需要详细理解；其他商业方面的数据可以不看，这方面数据比较敏感，一般也不能直接用于指导设计方案（其实看系统搭建的完整度，数据路径清晰，下钻和归因比较成熟的话，还是可以的）。

2. 关注核心路径的用户行为数据分析

产品的核心使用路径埋点要完整且支持分支，设计师和产品经理无论是看基础数据，还是做AB测试，都是要靠小规模分桶实验看变量，然后给出假设的，再进行具体方案的调整和迭代，你们的系统如果不支持这个过程，那么看不看都没什么区别。

3. 找一个公司内的数据分析师给团队分享

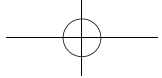
建立数据意识和数据视角，避免数据说谎还看不出来的情况，是设计师改善自己思考方式的第一步，工具和方法因产品而异，但是思维模式是共有的，因此要先建立这个常识。

4. 设计主管多输出从数据看到的问题，和产品负责人讨论

关于数据的关注和决策肯定不是民主制的，大多数时候都要依赖上层决策，所以作为设计团队的代表方先把用户数据和产品数据建立联系，输出设计侧的建设性建议是第一步，然后才能让各模块的负责设计师逐步建立参与感。

组长级别如何提高个人成长与组织成长

目前我在担任UI组长，之前团队有10人，主要是以专业为主，业务也是野蛮生长状态，现在团队有17人，我发现自己对人的关注不够，个人成长和组织成长的关系，管理方法技巧也欠缺，急需提升，组织大了后和上下游组织的关系处理也更加要讲究方式方法，想咨询有什么好的建议和方法？



团队内个人成长:

(1) 你作为Leader, 要提出对团队的要求, 对设计师能力的要求, 给出设计目标。没有这些, 团队就会是一盘散沙。树立专业氛围是第一要务, 给出明确的标准, 才能严格执行考核, 吸引更优秀的人, 提升普通的人, 淘汰达不到要求的人。

(2) 你自己没有标准(标准的Bar每年也都在提升), 可以参考一下公司内做得好的团队, 或者外部做得好的团队, 所以团队Leader首先要变成一个团队的PR, 切换到外部视角来看团队的整体状态和自己的工作价值。

(3) 深度参与公司会议, 获取更多信息, 设计团队忙不忙, 忙的内容有没有价值, Leader基本就是这个结果的天花板, 你要保证上下游信息的通畅, 和老板明确对设计团队的期待, 根据公司发展阶段和目标制定设计团队的组织目标, 并把这些目标落实到具体的项目、团建、专项考核中。

管理方法 Tips:

1. 积极沟通, 给出建设性建议

沟通能力不强的Leader会造成很多专业以外的协作问题, 所以提高自己很必要, 可以报名参加公司的管理课程, 不要想当然地沟通, 你的沟通习惯和技巧直接决定了外部团队会怎么评价你们的专业度, 遇到专业问题, 直接给专业建议, 你先做给团队看, 树立了样本后, 才谈得上让团队去学习、发挥, 设计团队是不能放养的。

2. 明确告诉团队你的要求, 接受优化建议但坚持原则

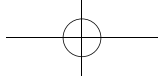
一个专业的团队是不能忍受“差不多”的, 既然要做就做到最大化, 提出的要求也是明确而简单的。比如, 对团队内的负能量零容忍, 相同问题只有2次犯错机会。第一次是不知道, Leader应该给出办法; 第二次是不小心, 团队要调整流程, 优化方法, 做好复盘; 第三次就是故意, 应该做绩效考评处理。有了明确的要求, 虽然压力变大了, 但也让优秀的同事得到了公平对待。

3. 尽量满足团队内同学的专业, 氛围, 协作上的需求

优化流程、推进协作、改变设计工具、做设计活动、团队礼品等, 本质上都是让团队的工作润滑度更高, 满意度也随之提升, 只提要求, 不给资源和支持也是要流氓, 所以Leader要在得到高绩效的基础上提供力所能及的资源, 争取外部信任, 并有对问题专业的解决办法, 才能让合作方、设计师、老板都更加信任你。

4. 创建团队学习环境, 提供相互学习

让团队成员互相学习, 效果和速度会比你教和分享要快, 激发每个人的动力, 价值高于单向传授。学习和提高毕竟是自己的事情, 如果自己都不重视, 专业提升速度跟不上, 也很难继续在团队内待下去。



5. 需求是学习的动力，也是学习的方法

需求本身就是最好的学习提升渠道，处理一个需求有多方面、多深入、全面总结经验、提炼方法、反哺团队的流程与工具。这些都是专业提升的维度，本身对需求的理解不够，被动处理，不做复盘，其实就是无法提升的原因。

团队的组织成长：

(1) 团队需要更好的人，更好的人是可遇不可求的，所以Leader的第一个核心工作内容永远是人才，包括人才的寻找、吸引、招聘、培养、留任甚至辞退等。这点可以研究一下你们公司的人事政策，符合公司政策的操作都可以去尝试。

(2) 对业务的帮助显性化，公司本质是商业体，交付的产品和服务才是商业得以运作的基础，和其他合作团队一起诊断一下团队的现状和问题，从外部视角看内部的困难和挑战。设计师避免一个不好的习惯（一旦有问题都是别人的问题），需要学会反思和总结，团队的专业自信会强大，甚至可以主动要求公司给团队做360评估。

(3) 你作为Leader要定期总结工作，给团队激励，帮团队扩展视野，以及最重要的：告诉团队每一个成员，短期、中期、长期的目标，最重要的事情是什么，这些事情的优先级和重要性排序决定了团队以什么样的方式、速度去发展。这个工作谁都替代不了，也无法由下至上来做，因为一线设计师的信息量没你多。

如何准备管理方向的晋升

要参加管理方向的晋升，管理方向还没有相关的标准，关于团队成长和ROI，ROI指的是项目投入产出的ROI吗？具体项目也不是自己动手做的，我的侧重点是理解业务目标、规划设计团队目标、理清重点项目、思考设计发力点、获取资源、推进项目落地、影响力建设和团队成长。这样的思路可以吗？

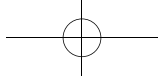
(1) 业务成功是第一位的，不是你动手没关系，你是怎么保证设计品质和产出效率的？

(2) 理解业务目标、规划团队目标、理清重点项目，要给出案例和细节，确保思路和方法论的正确。

(3) 获取资源和推进落地是偏项目管理的事情，这里比较容易量化ROI。

(4) 影响力怎么评估？内部的，还是外部的？带来什么具体价值？

(5) 团队成长要有数据支撑。比如一年内多少人的职级升级，负责核心项目的数量从多少变到多少，案例要符合SMART原则。



制定设计规范时如何确定设计原则

在制定设计规范的时候如何确定设计原则呢？

设计原则的作用是在设计过程中更好地让各个协作方达成共识、提升效率，在设计产出层面也更好地维持一致性；另外更高的层面是，传达公司的价值观和品牌原则，统一设计语言。

1. 首先定义一下你们设计的成功标准

比如，创建一个可以跨部门沟通的设计标准，如何提出一套规范让设计决策有更好的共识，设计不应该只停留在表现层，还有架构和战略的思考，确定一个内部认可的设计质量标准。

2. 设计产出的质量指标是怎样的

真实的？方向确定不变的？令人愉悦的？聚焦可用性的？这个质量指标取决于你们的产品发展阶段，以及实际的市场表现，不同阶段应该用不同的指标去定义高优先级的的问题。

3. 很多成功产品和企业的设计原则都是为企业量身定制的

比如苹果、微软、Google等，你会发现他们的设计原则在公司内，产品间都在不断的微调，但是底层原则仍然是他们坚持的做事逻辑和价值观，不是字面意义上看上去差不多，就搬几个来用，要看他们如何具体解释这些词，并且映射到设计产出与规范上。

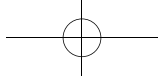
国内很多公司不重视设计原则，大概是这么几个原因：

- **缺乏能理性：**有逻辑地制定顶层原则，进行顶层设计的Principle designer；实用主义过强：当一切变化太快的的时候，大家忽视不变的真理的价值；
- **反智：**认为任何哲学与原则层面的思考都是低效的，影响执行力的；
- **解读片面：**只把原则的表面词句作为参考，实际运用中还是各说各话，甚至有很多人认为设计原则只是和设计部门有关的事情。

UED团队制定OKR的方法与建议

我们公司现在都在制定OKR，如下UI团队制定OKR的方法和建议。

(1) 首先要搞清楚公司层面的OKR，直接来自于老板和CXO等高层，他们决定了战略的优先级，要做什么不做什么，其中不做什么特别重要；



(2) 对标你们参与产品的业务侧OKR，业务侧的OKR通常是很明确的产品目标和数据指标，其中有达到这些目标和指标的对应关键事项，这个对标要搞清楚具体的时间周期，我们是以双月来制定；

(3) 把关键事项拆解到设计的需求上，针对这些需求可能有日常的模块迭代，也有大型的横向设计需求需要解决，这个就是你们最核心的OKR；

(4) 由于每个设计团队的成熟度，管理理念和人的能力不同，所以在完成这些设计需求的过程中可能会有设计流程、设计方法、工具、人才储备、团队管理等问题，同步解决这些问题，以更好地支持业务发展，就是你们团队的OKR；

(5) OKR一定要清晰，聚焦到事和数据，满足SMART原则，不要只提希望和方法，KR是交付的内容，不是畅想。

未来设计师自我价值的体现会反向影响设计团队的管理方式吗

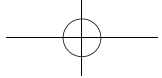
未来设计师对于自我价值的体现是否会反向影响设计团队的管理方式？或者说新一代的设计管理会有哪些变化与挑战？

(1) 会，这两年优秀设计毕业生的综合能力（包括教育背景、技能、眼界等）明显比4~5年前的设计毕业生优秀很多，带来的变化是他们对公司价值观、从事行业的成就感、产品的吸引力都有更高的要求。

不是“未来”，是现在就已经发生，优秀的设计师越来越职业化，不会只把自己作为公司或者产品团队的支持角色来看，Owner意识更强，更有想赢的冲劲，也更理解产品和商业（得益于互联网知识透明与交叉学科的教育开放），所以对设计团队管理者本身的要求就会更高，不是简单的纯管理执行角色，而是在队长、教练、领袖、朋友之间不断切换，既需要过硬的专业能力给予指导，也需要开放的心态接纳新的思想，同时更加理性地看待自身的不足，帮助团队内有亮点的同事互相学习与提高，通过良好的沟通与上下游驱动文化，共同帮助产品成功。

(2) 不要说新一代（虽然我不知道这个新和旧之间的区分标志是什么），其实现在很多设计管理者与团队管理本身的细节问题都没有解决好，我们与欧美的设计团队在设计管理上是有非常大的差距的：

首先，具有较高职业化水准的设计师数量不够，且大部分都被一线公司抢走了，优秀的公司吸引优秀的人才才是市场经济的直接结果，所以对于不那么优秀，又对设计品质有



很高要求的公司就会比较尴尬，需要依赖足够好的设计管理者来带领团队，激励士气，导入正确的设计思维与方法论，同时能够扑到一线参与项目，可惜的是，这样的设计管理者同样很少；其次，设计管理的重心不是管理设计本身（当然项目本身很重要，只是远远不够），而是建立企业的设计竞争力，让设计思维、审美要求、品质感追求成为企业文化的一部分；但是做到这点，只会从设计专业出发解决问题是不够的，设计管理者要向上看，向下做：从更高维度理解企业的战略和优先级，积极参与讨论，得到更多的信任，然后把信任与要求转化为设计团队可以输出的项目，设计稿与流程。这一方面需要实践经验；一方面还需要企业文化的支撑，同时融合这两个部分的概率本来也较少。

最后，设计管理一定是着眼于细节处的管理，大部分时间是给方法，和传统管理不同，只提要求看结果的粗放式管理是得不到好的设计产出的，因为缺乏成熟合理的评价体系，有很多企业甚至连优秀设计师和普通设计师如何区分都不知道，人都招不对，还谈什么管理，所以“人、战略、目标、项目、流程、方法”的建设过程都满足MECE和PDCA原则，是合格的设计管理者必须要做的事情，把这些事情做踏实，本身就很费时费力，做好这些就是目前最大的挑战。

一系列关于团队建设的问题

开始设计团队的管理，很多地方经验尚浅。最近一直在思考一系列团队建设的问题：

（1）设计团队的性格应该怎么定义？（2）团队的价值观，每个人的感受层面是什么？（3）设计师期望在怎样的环境里，出于怎样的原则做事情？（4）如何提升团队整体对外的影响力？

（1）团队的性格通常就是团队负责人的性格的映射，团队内每个人的背景、诉求、经验和能力不同，会表现出不同的工作输出品质。但是团队的成员表现和整体氛围，会刻意地，下意识地往团队负责人“更欣赏”的方向发展，这是企业结构与管理制度导致的，即使这些表现在外界看起来可能不合逻辑。

所以，如果你想改变团队的“性格”，就从改变你自己的性格开始，当然这个前提是，你是团队的最高级别负责人。

（2）团队的价值观根据企业的发展阶段和发展要求会有不同，我先说一下我们团队的价值观，仅供参考：

- 避免防御心态，主动暴露问题；

- 不断追问，反思如何更好，而不是差不多；
- 理性沟通，做充分的专业准备；
- 遵循设计逻辑，正面回答问题；
- 围绕事情本身，寻找最优解；
- 保持正向思考，保护反对声音。

我对价值观的理解是：一定需要是具体的、容易理解和操作的行为指南，否则就会沦为墙上的口号，太抽象的东西虽然维度高，但是员工不理解，最后只能是一个呼吁，达不到具体的工作指导意义。

领导和领导力之间的关系

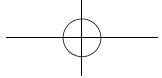
领导和领导力之间是什么关系呢？我老板总是说我缺乏领导力。

Owner, Leader, Leadership，是三个不同视角：

- Owner（主力设计师）：为了确保业务成功，负责全流程的设计工作、参与建议、找出问题，给出解决方案。如果在解决的过程中需要的资源超出了自己的权限，可以上升向Leader要求支持；
- Leader（设计管理者）：确保业务和团队共同成功，需要参与组织建设与管理，更多是服务角色，争取外部资源以及外部信任，在专业和发展规划上有自己的思考，强调“赢”的视角和自驱能力；
- Leadership（一种行为表现，每个人都应该有）：自己控制范围内的事，自己要有主动性和控制力，追求正确地做事情，并对结果负责，让周围的人产生“因为你在，所以事情不会有问题”的感觉，所以即使是一位刚加入的实习生，做一个非常小的需求，这需求本身做好了也能产生Leadership。

4人的UED团队怎么管理

如何做设计管理？现在团队有UI 4位，插画师1位，动效1位，运营设计师1位。最近刚刚答辩升职，却不知从何下手了？从执行转到管理。



这个问题比较直接，如果基本的管理常识和手段你都不清楚，为什么会通过答辩啊？

管理任命通常会经过：关键领导力案例的认可—360任命调查—评估结果分析—管理岗位试上任—正式任命这个过程，不知道你们公司的具体做法是什么。

刚开始做设计管理有两方面比较重要，一方面是思维层，另一方面是具体工作内容。

思维层

从以前让自己成功，变为让团队成功。所以和团队内成员争功劳的事情是大忌，也不要处处表现得自己比其他团队成员要强，给出方向和建议，哪怕会有眼睁睁看着别人犯错的情况，准备好Plan B即可，急于求成是团队失去自我孵化能力的根本原因。

多做一些考虑团队ROI的事情，帮助所有人发展，也要判断哪些人，哪些事，哪些做法对团队是有害的，招人可以慢一点，但是开除人一定要快。

你带的是一个团队，不是一个家庭。一个团队更好的组织关系应该近似于一个球队，或者一个乐队，你是教练+指挥。你要分清什么时候自己才需要有存在感，对于整体性的判断，原则性的东西，团队价值观绝对不能妥协，因为团队文化和核心价值观决定了团队能够走多远，日常的事务性工作，专业度，还有成员性格和能力的多样性，决定了团队能够走多久。

具体工作内容

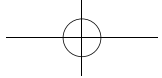
以前你做好设计产出即可，现在你需要思考设计策略。计算人效比，衡量人才结构，与业务方协作并达成共识，判断项目的风险和价值，获得高层的资源支持，这些都是之前没有人告诉过你的，所以你要自己快速地学习和掌握，看书、听课、请教有经验的其他公司的设计管理者是比较有效的方式，也可以设定一些管理类的虚拟项目，让团队成员一起帮你完成这个过程，比如，组织大家分享一下在设计团队工作中最不喜欢的制度和最希望一起完成的任务。用深入沟通和交流来获取团队的真实需求，因为每个团队的诉求和发展目标都是不一样的。

如果按优先级排序，团队管理中人>项目管理>价值计算>设计专业>事务性安排：

- 人：设计师的招聘、选用、发展、开除、挽留等工作，大公司一般会配备对应设计业务的HRBP协助，如果没有，你就要担任一部分HRBP的工作了，这是你最重要的日常思考。将军的能力是体现在排兵布阵上的，而不是永远冲在战场的一线。

- 项目管理：驱动多个（往往是并行）设计项目共同产出，并达到业务目标的能力，管理项目资源、协作、沟通、评审是最费心费力的事情，这个过程中要快速提高同理心，沟通技巧和跨部门协调技巧。

- 价值计算：学会从老板的视角看问题，分析团队的真实商业价值。企业存活靠的是收入，如果你的团队不能成为贡献收入的一分子，那么你们就是成本，成本在高压竞争下



就是等待被优化的。

- 设计专业：无论任何时候都坚持专业视角，我个人非常反对所谓的向上管理，你以为是老板都是瞎子吗？无论你表面上做得多么努力、听话、适应老板的习惯，最终还是看结果和数据说话的，而专业是确保结果正确的ROI最高的手段，你作为团队负责人永远要把专业训练和职业化思考放在第一位（当然，需要前面3点作为支撑）。

- 事务性安排：周会、月会、总结复盘、团队活动、组织氛围调查等，这些事务性工作是帮助你很好地诊断团队现存问题，梳理下一步改进方案的，我看过很多刚出道的设计管理者不太重视这些，甚至认为这些“条条框框”和“例行安排”阻碍了创新，这是一种“反智”的行为，主要还是因为踩的坑不够多。能够结构化地、高效地利用这些事务性安排提升团队的整体效率，恰恰是初级设计管理者必须培养的核心能力。

怎么看待管理5人、10人、20人之间的区别

想从管理的角度请教，管理5人团队、10人团队、20人团队，管理方式上有哪些不同，从领导力方面看分别有哪些侧重点？

关于管理半径的问题，目前互联网业界有两个比较流行的参考数值：

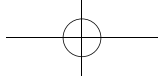
一个是来自亚马逊的“两个披萨”原则，如果一个项目团队中参与的人午饭时不能用两个披萨喂饱（通常一个披萨够4~5人吃），那么这个团队的规模就会显得有点大，还存在优化的空间。进一步延伸为单个Feature team的常规人数应该控制在8~10人以内。

另一个是来自管理学界的传统经验，一个管理者的最佳管理半径是7~10人，超过这个人数要么会出现“虚无管理”，要么会出现力不从心的情况。不过像乔布斯这种神人，是通过管理100个人来实现对苹果的完整控制的，叫作TOP 100计划。

按你的计数方式，管理手段上不会有太大的区别，更常见的数值划分是：5人、30人、100人、200人、1000人。

- 5~10人团队：主要以你自驱动为主，你就是团队的做事范本，包括专业和职业性上的表率，项目你是肯定要参与的，团队的信息这个时候透明度最高，合作基本是喊一嗓子的事情，团队的一致性也比较好保证。

- 20~100人：这个时候每10~15人需要划分设计小组，开始出现下一级的Leader角色，内部开始出现设计流程，也会有内部竞争的雏形，专业性和制度性的要求开始逐渐有规则制定，这个时候强调的是对下一级Leader的统一性，高标准要求，强调团队效率，人



才优化，设计流程规范，以及价值观的初步建设是很有必要的。

- 100~200人：这个时候团队的规模和做一家创业公司没什么区别了，需要看到内外部风险与价值，考虑设计师的职业发展与合理流动，上下级的关系更加职业化、专业化，避免依赖人情管理，需要考虑对反对声音的保护，开放性和多样性是这个时候管理的挑战，对Leader的要求需要更高，帮助企业建立设计竞争力是这个时候的目标。

一个20人左右的团队，可以从哪些方面做团队建设呢

一个20人左右的团队，可以从哪些方面做团队的建设呢？我是团队中的成员，不是Leader，但Leader把这件事情交给我。

团队建设一般有两种不同类型：一是面向专业建设，二是面向氛围建设。

但不是只有特别组织某个会议，某次活动才算团队建设，日常的多人沟通，组内邮件的传递，其实都在传达一种团队目标和视角的一致性，这种隐性的、日常的团队建设才是形成最终团队形象、团队战斗力的核心。而很多团队中的氛围、专业建设因为在日常做得不到位，所以靠某次大型会议，户外拓展希望临时抱佛脚的行为，最终都会因为与日常认知的不一致，导致团队成员觉得分离感很强，难以达到预期效果。

- 专业建设：每周一次简单的例行沟通是必要的，不能因为项目紧张，或者团队成员较多就不去做，增加互相之间的信息透明度是专业对齐的基础。建议团队Leader和团队中的骨干设计师多做一些简单的、主题明确的小分享，一般在30分钟以内，也可以讨论一些和创意、艺术、设计有关，但和项目无关的主题，不要让开会太像开会，专业的沟通会更高效。组织团队出去看看艺术展、设计展、一起看电影，去一些环境设计不错的地方开周会都是可行的，在放松的氛围中，人更容易展现真实的情绪和对话。

- 氛围建设：在每次大型项目或者阶段性成果被认可时组织一些让设计师有印象的、差异化的活动，设计师对活动的阈值比较高，通常的一起玩《王者荣耀》，吃完饭玩玩狼人杀都是日常气氛调动，还形不成团队的关键记忆和印象。作为Leader和骨干们，对氛围建设首先要做的事情，就是充分信任设计师，让每个人去负责一小块团队内的横向事务，比如有人专门负责团队建设活动，有人负责为大家买书和工具，有人负责外部活动管账和定地点等。

然后，团队氛围最好的构建形式是旅游，特别是海外的旅游，经费可以公司出一半，

个人出一半，在陌生的空间中，轻松的气氛下，人都会流露自然的状态，包括情绪、喜好、性格、缺点等，作为团队建设的负责人，你要学会观察和记录，同时也要处理好团队活动中的各种细节，比如谁和谁更熟络，大家更喜欢什么话题，吃什么东西，作为以后团队活动的参考积累。

进行团队建设的基本原则是锁定主题，保持风格一致性，做专业建设就聚焦专业本身，把问题研究清楚，培训准备充足，不要吊儿郎当。做氛围建设就聚焦吃喝玩乐，让大家在过程中彻底放松，不要在大家喝得很High的时候，突然聊工作上的问题，只要冷场一两次大家对团队活动的诉求就会降低。

对于设计团队的管理，针对10人、20人……管理方式上会有什么不同

对于设计团队的管理，针对10人、20人……管理方式上会有什么不同？

从管理学角度看，一个管理者能覆盖的最佳管理半径是10~15人，如果超过20人都向同一个管理者汇报，一方面管理者本身的压力变大，时间紧张；另一方面，也不能很好地照顾到每一个下属，会出现厚此薄彼的情况。

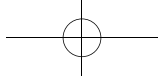
以50人团队举例，1个主管、4个组长、每个设计组12人。这样的结构比较合适。当然也会有设计团队非常大，而设计管理者成熟度不够的情况，那么会有1人面向20人，或者30人的情况，但这样的话就很难管理到位了。

设计管理分为专业管理和行政管理，专业管理尽量保持层级扁平，沟通直达，决策高效，否则设计团队很容易成为产品设计流程中的瓶颈；行政管理上，建议分权，分区自治，只抓大原则，平衡团队预算，人才架构优化，考评符合正态分布，细节上和人有关系的各种杂事，尽量让组长去搞定。大团队管理者如果在细节上卡得太死，对大团队整体运作不利。

怎么带领14人的视觉设计团队

我现在在互联网公司负责带领14人的视觉设计团队，有几个困惑想请教：

如何建设团队横向能力，除了日常需求外如何找到公共项目的机会？您可以举自己已经



历的案例说明一下吗？

如何让团队摆脱老黄牛式的团队印象，让团队有亮点？

由于精力有限，我负责团队设计质量把控，但是没有精力在一线动手做设计了，如何保持自己的竞争力呢？

（1）建立横向能力要先定义横向的边界，专业能力的范畴挺广的，乱点技能树不但不能让设计师提升，还会疲于在学习中无法验证效果。如果是纯视觉设计团队，那么UI、版式、字体、图标、品牌、色彩、动效、3D等都是专业能力可以提升的，精通所有领域的视觉设计师非常稀缺，视觉范畴本身就有需要扩展学习的部分；如果是扩展到交互设计、产品思维、产品运营、商业和市场、开发思维等，最好能够在招聘的时候就刻意找到有这些技能和兴趣的候选人，否则项目很难启动。

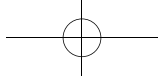
做提升横向能力的公共项目主要是得有“把小事做大”的发现力和动力。比如，我们之前团队需要解决一个交互上的控件问题，一般团队可能就解决这个问题本身就完事了，然后进入下一个项目。我发现这个问题比较有代表性，所以在解决这个问题的同时，要求负责设计师把这个问题抽象出来做了Case study，然后在系统中走查了一遍所有类似问题，通过总结归纳把控件的设计原则和案例对照做了梳理，最后更新到Design system中。

这个过程里面设计师不但需要总结分析撰写报告，还要组织专项团队做项目管理，还需要进行竞品分析，最后梳理好设计原则和规范，避免问题再次发生。但这个过程不是脱离公司产品需求和日常业务发生的，解决这个问题本身的思考、过程、成果也能形成团队内以后处理需求的Best practice。

（2）团队的亮点，取决于你们公司内部的设计文化和对设计认可的方面，你需要先根据公司的战略，业务的目标，再来谈自身团队的亮点。从公司的视角来看，通常都是结果导向的，业绩好、数据好、用户口碑好，则团队的形象就会好，做不到这些，只加班是没有意义的。

（3）这个问题假设不成立，做团队Leader或者负责人，本来就要求精力、智力、体力比一般员工更好，在负责设计质量把控的同时，如果团队的整体基础比较弱，你就应该挺身而出做一个示范，该画图画图，该调研调研，作为领导本身就应该做好准备睡得比别人少。

有从全局思考到细节执行都有方法、有经验，善于驱动团队往目标前进的管理者才真正有管理的领导力，正因为这个事情很难，所以很多人都做得不够好，甚至中途放弃，但是管理路径本身的上升就是很残酷的，是一条单行道，你只能坚持并保持乐观或者选择更符合你现实需求的岗位。



作为一个UED部门的Leader，需要做哪些工作

作为一个UED部门的Leader，需要做哪些工作？

这个得看是多大规模的一个UED团队，以及公司是怎么定位UED团队的。

如果是10~20人的团队，一般老大就是那个带头干活的人，专业能力应该有一定的说服力，能快速把项目带入一个健康的状态，每天主要思考怎么把活儿干快一点，干漂亮一点，服务好内部客户与外部用户，属于单纯的项目驱动型。

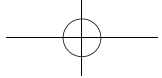
每天的工作组成“专业+协作”：接需求、分需求，带着骨干做项目，在项目中培养新人，部门例会也是以项目中的问题，设计专业上的分享为主；不但是团队内的同学，他自己或许也在思考下一步的提高和发展，公司未来可能会怎么样；通常产品部或研发部的老大会是他的大老板，每天给他解释设计的作用是开会的主要内容，也会和团队内的同学们一起吐槽周边部门的品位和智商。

超过50人的团队，再往上就是团队人数和服务内容的量级区别了，这个时候专业发展已经进入平稳期，团队老大更多是考虑部门的生存和资源，管理的动作会更多一些，招着人又开除着人，安排组织结构和合作部门的关系，哪些是盟友，哪些是绊脚石。

每天的工作大概是“运作”：重点项目还是要看看，但更多的交给下面的组长或总监，他只给方向性建议或者比较细节的问题点，会给老板汇报设计部门的成绩、预算、资源分配、人才结构、做事的思路和打算、如何帮助公司构建设计竞争力（如果公司需要的话）。每天在各种邮件组和微信群中穿梭，回答所有和设计有关的问题，要想着团队中同学的发展，行业中的各种合作机会，通过各种渠道获取对团队有发展机会的信息，建立团队的影响力，沉淀团队的能力。可以说就是设计团队的老板了。

视觉设计师出身如何管理好设计团队

我负责UED部门，工作10年以上，见证了这类岗位从美工到网页设计再到UI设计的进化，我是艺术设计专业出身，偏视觉。当然，这十几年的工作经验，也积累了一定的视觉和交互经验，之前在小公司，产品经理的工作我也做。现在这家公司管理5位视觉员工、4位交互员工，视觉员工比较好管；但交互员工有那么一位不服管，他较自我，狂，“90后”，认为我这方面没他强，在交互上的系统知识不够。实际上，他只是理论知识较强，业务侧对他的评价是他不理解业务，做的东西不符合实际使用。他常参加一些大牛的分



享，也常炫耀他跟某些大牛很熟。我自学能力较差，靠的就是这些工作经验，我应该怎么补充交互方面的知识，怎么管好下属？

分两块来看这个问题，一个是专业管理，另一个是组织管理。

1. 专业管理

对于设计团队的专业管理来说，那种所谓的“我不需要是团队里面专业能力最好的，但我会招聘和善用专业能力最好的人”，都是扯淡，注意，都是扯淡。这话不是职业经理人或者中层领导能说的话，这是最高层的老板才能说的。你的下属认为你的能力不如他，你就应该充分地各种专业场合告诉他，你的专业程度，包括但不限于：与老板的对话、团队内培训、项目中评审、需求沟通、设计迭代沟通、项目提案、项目分享。如果你的下属觉得你的专业能力不够，至少说明了：你在某些应该展现自己专业能力的场合表现不到位，你在他遇到专业问题的时候没有给出建设性意见，你在某些设计师和其他部门产生矛盾时没有很好地解决。

所以，专业上的问题还是要找自己的原因，属下的理论知识强，你应该更强，同时告诉他合理地运用到项目中，调整沟通的方式。这就像一个足球队的教练，你如果自己都不会射门，怎么告诉你的前锋应该在什么时候起脚？如果都是一堆理论分析，结果上场被别人1:0也是不行的。

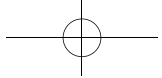
在设计这个行业，专业能力不强就是原罪，专业能力不被认可，说什么都是错。

2. 组织管理

如果上面的专业问题不是你自身的问题，就是这位设计师自身的性格导致的盲目自大，那么就要明确告诉他在这个团队和项目中的角色是什么，他对业务理解不清楚，就要安排任务让他去理解、去熟悉，为什么不符合实际使用，是实际使用中的方法本来就错了，还是他无法理解实际情况？不要盲目地下判断，要理性地引导。

特别不要给团队成员贴标签，“自我，狂，90后”这些和工作没有关系，好的管理者是用人的长处，而不是让他的短处影响到团队的整体氛围。

我的建议是：组织管理上如果你还是有话语权的，应该给他安排更适合他的岗位和工作。如果他的理论知识很强，就让他输出给团队有价值的理论分享；如果他和大牛很熟，就让他邀请大牛来分享，如果他在项目中很坚持自己的观点，就让他去和强势的产品经理沟通。在实践中让他认识到自己的不足，同时发挥自己的长处。在这个过程中，你也要时刻帮助他，给予建设性建议，这样团队内其他小伙伴才会更信任你。



合格的UED经理应该怎样管理好UED团队

一个合格的UED经理应该怎样管理好UED团队？在项目上，在团队成长上，还有自我提升和学习，具体怎么做好这几方面？

需要建设一个什么样能力构成的团队，与公司现阶段产品和业务需求有关。一个创业公司上来就希望建设一个类似BAT内部的大型设计团队，显然不可能；在一个大公司中管理设计团队，也绝不能像几十人的小公司一样松散，需要纪律和套路。

1. 项目上

创业型公司或者小公司的业务模式简单，但要求成本更低、时间更快、人的综合能力更强，所以这样的团队做事一般都需要设计团队的骨干带着冲，特别是设计咨询类公司，对设计师的横向能力，设计效率要求很高。在项目中，如何快速地提升设计师的设计效率，应对各种项目突发情况和风险，与合作方快速沟通和决策，是主要关注的点。项目上看重“如何更快地把事情做成”，不在乎手段和方法，因为足够灵活，所以出现各种小错误能快速修正和弥补。

大企业中的设计团队在做好设计本身的事情以外，项目中通常会遇到比较复杂（或成熟）的项目管理机制，设计师如何配合，无缝进入各个环节保证设计品质，以及各种难以预计的项目需求更改会是主要命题。另外，大企业中因为人很多，所以统一思想比较困难，这对设计团队的内部沟通，向上管理会提出很多额外要求。项目中更看重“如何匹配我的KPI目标，有亮点”，比较强调成熟的设计流程和设计方法论，因为大家都只是流程中的一环，所以更聚焦本职的工作，其他领域的风险难以兼顾。

2. 团队成长

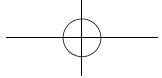
无论是什么样性质的企业或团队，团队本身的成长依赖于这个团队的最高管理者，如果这个管理者是永不满足，拓展型思维的人，那么团队总是会往前走，不满足于现状。所以团队的成长，是管理者自身成长的镜像结果。

设计团队的成长不外乎：做出优秀的产品设计、沉淀了更合适的设计方法、充分理解用户并把用户声音中提炼出来的机会点变成公司的产品体验竞争力、团队的人才厚度逐步增加、团队的凝聚力和整体效率不断提升。

一般在项目中不断尝试新的方法会有效刺激团队切换思考模式，在项目以外也可以做一些团队的Side Project，设计师通常是比较爱玩的，这些新鲜的东西会刺激团队保持创新与有趣。

3. 自我提升和学习

设计团队管理者的自我提升与学习，除了设计专业本身，更重要的是跨领域的知识，



包括：市场研究、商业分析、开发知识、软硬件知识、渠道与销售、组织管理等。没有这些支撑，就算你的专业能力再强，对于其他协作方来说也没意义。

如果要量化的话，设计团队负责人时刻都需要关注：设计输出的评审（每日培训），设计团队一线设计师的培训（每周或每月），设计业界的动态（每天200~300条），专业知识的积累与拓展（每天2~3篇，可自己写，可编撰，积累成型后在团队内分享，使用），设计方法论沉淀与流程优化（人员要怎么部署，架构要不要调整，流程是不是还能更高效），人才的招募和评估（永远不要停止对优秀人才的接触和招募）。

学习这个事情更重要的是学习能力的训练，拥有对知识和技能的判断力，知道哪些该学，哪些不该学，然后如何运用到实际工作与生活中。知识本身没有力量，运用知识才能产生能力。这个问题比较复杂，只能找机会当面交流了。

拥有用户体验团队的公司具体规模和组织架构

一般有用用户体验团队的公司，规模是多大的？有用户体验团队的话，在企业中的组织架构一般是怎样的？是属于二级部门直接向BOSS汇报，还是用户体验部门被放在产品部或研发部当中？

国内几个规模比较大的（超过200人）用户体验设计团队，基本都集中在互联网公司，还有一些消费电子类产品（比如手机品牌）的公司。这几个大团队七七八八加起来应该过万人。剩下的都是50人以内的小团队了，大部分非一线城市的公司内，设计团队通常在10~20人。

体验设计团队完全独立和产品、研发等平行的，只有部分大型互联网公司。其他公司都隶属于研发部门、产品部门、甚至还有市场部门。带总监或总经理Title管理岗位的，一般可以对齐到2、3级部门，因为1级部门通常是事业群，分公司级别。

直接向高层BOSS汇报的一般都是创业公司，BOSS也分很多级，从上往下看的话，董事长、执行总裁、部门总裁、部门总经理、设计总监、设计经理、设计组长，依次都是各自等级的BOSS。小公司一般很容易达到部门总裁一级进行汇报，但这个仅限于项目汇报，日常管理肯定还是总监或经理。大公司类似，以腾讯为例，一些非常重量级的项目，马化腾、任宇昕等都会亲自过问。通过现场会议、邮件、微信群等沟通，会直接问到某个做图标设计的设计师，都很正常。但这种汇报都是项目级的，和直属的行政管理没有关系。

怎样带领设计团队走出去

互联网金融公司的设计管理者，老板要求设计团队走出去，多与外界交流，我理解的走出去，一方面去外面学习；另一方面在外界传播我司的设计，我想问如何着手走出去这件事？

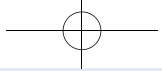
几个途径：

（1）先建立自己的对外传播渠道，可以是公众号，可以是开个博客，也可以是通过一些设计媒体和论坛发表自己团队的文章，这是检验团队专业输出品质的成本最低的方法，如果你的文章在圈内都不能引起反响，别人的点赞和评论都很少，那么要先解决输出品质的问题。

（2）可以参与一些行业聚会和专业活动，几个互联网公司（腾讯、阿里、苏宁、携程等）每年会举办一些行业交流大会，还有IXDC、UXPA等这种做了很多年的专业组织，可以先听听一些知名企业的讲师的讲课（要注意分辨，最近几年这些行业协会的讲师水准也差别很大），然后尝试申请去开办工作坊的内容。

（3）可以举办一些线下团队交流的活动，比如在同城内部找一些体量、人数、经验相当的其他公司的团队做面对面的交流，把这些交流的经验沉淀下来。

（4）老板期望多与外界交流的潜台词是多学习别人好的经验，但通常真正有效的经验又不会随便说，所以在交流过程中你的个人独立思考、记录、分析也至关重要，一些好的方法、技巧如果不在团队中有目的地使用，还是达不到真正学习的目的。



设计思考

THINKING IN DESIGN