

(内部，勿转发) 交付部署组——组内协作方案

本文档为内部分析参考，不直接对外汇报。分析基于团队实际情况。

背景现实

在设计方案之前，需要正视几个关键事实：

1. **特战队队长是团队的实际技术核心**——标准制定、RMDC系统方案设计、软件平台开发、各类交付工作的实际落地，都依赖于此
2. **重资产交付副组长 (B) 的角色偏管理调度**——主要工作是分派任务、协调人员，个人技术执行力和标准制定能力较弱
3. **两个副组长并列的架构，在人力紧缺时容易产生效率损耗**——协调成本高，责任边界模糊
4. **大组长为挂名角色**，实际管理和技术决策主要由两位副组长分担

方案一：内外协同模式（按能力域分组）

组织架构



· 重资产现场交付

· 重点项目SRE保障

· 标准/规范制定

· RMDC系统方案

优势

- 让B在其擅长的"调度分派"领域发挥作用，管理流水线式的成熟交付
- 特战队队长专注高价值工作，不被日常琐碎交付拖累
- 对外汇报时"两个组"的结构清晰合理

劣势

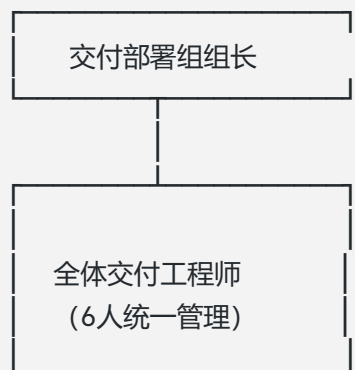
- **B的能力短板仍然存在**：标准化交付组恰恰需要标准来运作，但B无法制定标准，仍需特战队队长输出标准后交给B执行
- **形成"我定规范你执行"的依赖关系**，专家组反而更累
- 成熟平台出现复杂问题时，还是要专家组兜底
- 两个组人数都很少（各3人），分组后每组抗风险能力更弱

适用场景

团队扩编到 9人以上、且标准化体系已基本建立后，可以考虑此模式。

方案二：全员合并模式（取消分组）

组织架构



由组长统一分配任务
人员按项目灵活调度

优势

- 消除内部分组壁垒，人力调配最灵活
- 避免"这不是我们组的事"的推诿
- 组织架构最简洁

劣势

- **B的角色如何安排？** 合并后只需要一个组长/负责人，B要么降级要么架空，处理不好会引发人际问题
- **重资产交付（硬件现场）和软件交付的技术栈差异大**，强行混编可能导致人员技能不匹配
- **全员扁平化**在人数增长后管理跨度过大
- **对外解释成本高**：需要向领导解释为什么取消已有的架构

适用场景

B离开或转岗后自然形成的架构。主动推动此方案的政治风险较高。

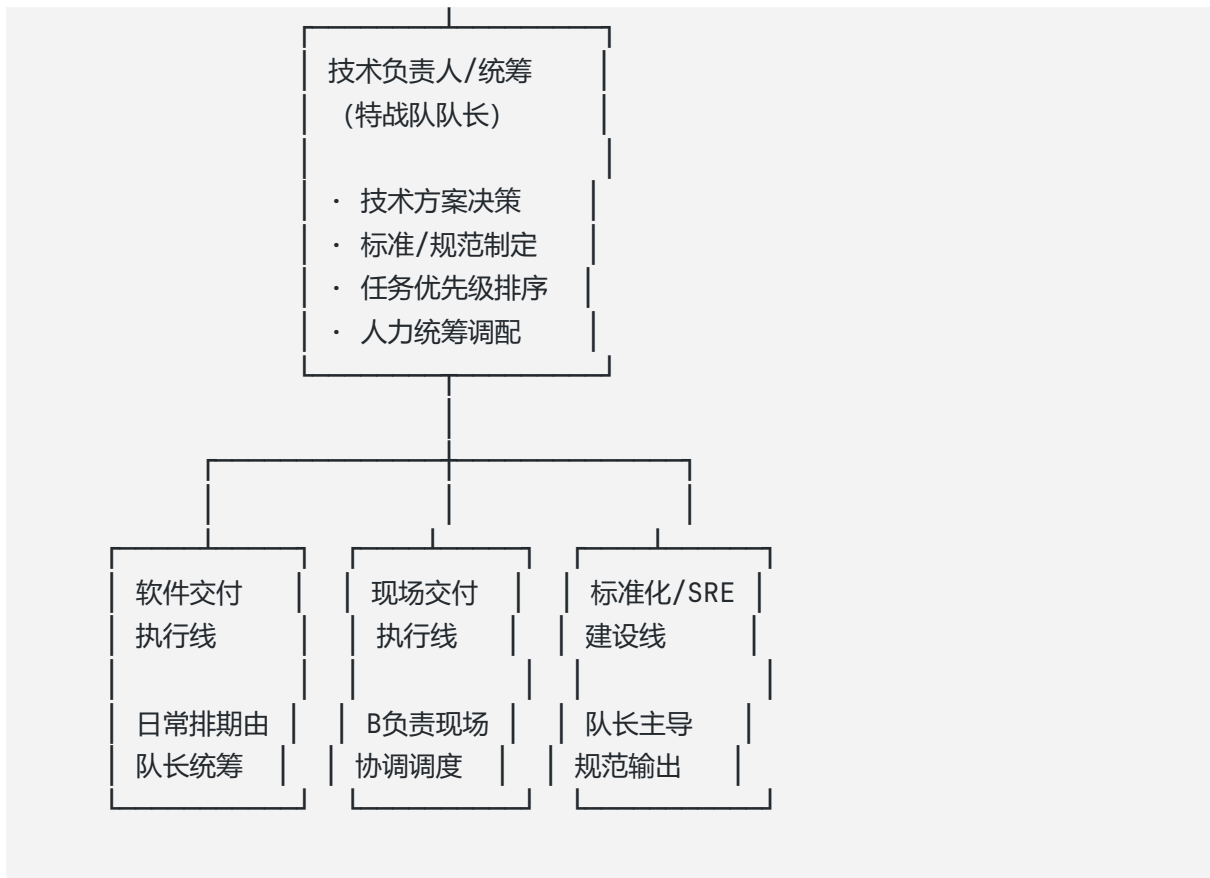
方案三：队长主导的统一指挥模式 ★ 推荐

核心思路

不动组织架构的"面子"，调整实际运作的"里子"。对外保留两个副组长的建制，对内建立以**技术能力为核心**的指挥体系。

组织架构

大组长（挂名）



运作方式

维度	具体做法
对外	保留大组长 + 两个副组长的架构，不触动现有建制
对内	特战队队长作为 技术负责人 统筹所有交付任务的优先级和技术方案
B的定位	负责现场交付的 执行协调 ，接收特战队队长的技术方案和交付标准，在现场侧组织落地
任务分配	所有交付需求进入统一工单池，由特战队队长按照技术难度和人员能力统一分配
标准输出	特战队队长输出的标准/规范/流程，适用于全组（包括重资产交付），B负责在其负责的项目中执行

优势

- **不触动组织架构**，无政治风险，不需要向领导解释为什么要撤人
- **实事求是**：让实际做事的人拥有决策权和调度权
- **B有明确的角色**：现场协调/执行调度，这正是他擅长的

- **统一技术标准**：避免两组各自为政，标准不统一
- **人力灵活调配**：跨组借人不再需要"协商"，而是由技术负责人统筹
- **为未来扩编打基础**：新人进来后直接进入统一管理体系

劣势

- **特战队队长的管理跨度增大**，需要更强的任务管理工具支撑
- **B可能对权力弱化有抵触**（但如果处理得当，是"你管现场我管技术"的双赢）
- **需要大组长或更上级的隐性支持**

落地关键

1. **用"技术统筹"的名义**，而不是"管理合并"——降低B的防御心理
2. **建立统一的工单系统**（如RMDC），用流程和系统来固化分工，而非靠口头约定
3. **让B在现场交付中保有存在感**，他擅长调度就让他调度

方案四：渐进融合模式

核心思路

分三步走，自然过渡，避免激烈变化。

路径

短期 (0-3个月)	中期 (3-6个月)	长期 (6个月+)
保持现有架构	项目制打通壁垒	自然融合为一个团队
特战队 / 重资产各自运转	混合项目组协作	按能力域分工
统一工单系统	交叉培训	一个负责人
共享交付标准	能力认证	B转型或调整

短期：共享基础设施

- 统一工单管理系统，所有交付需求走同一个入口
- 特战队输出的标准文档，重资产交付组同步执行

- 周会合并，信息透明

中期：项目制混编

- 大项目组建"联合作战小组"，不分特战队/重资产
- 交叉培训：重资产人员学习软件部署基础，特战队了解现场交付流程
- 能力评估：建立统一的技能矩阵

长期：自然融合

- 随着人员能力拉齐和标准化体系建立，两组界限自然模糊
- 根据实际情况调整组织架构（此时B的角色可以自然转型）

优势

- 风险最低，步步为营
- 给所有人调整适应的时间
- 如果中间出问题可以随时暂停

劣势

- 太慢——当前人力已经严重不足，没有时间慢慢融合
- 短期内无法解决效率问题
- 可能在"渐进"的过程中不了了之

四种方案对比总结

维度	方案一：内外协同	方案二：全员合并	方案三：统一指挥 ★	方案四：渐进融合
实施难度	● 中	● 高	● 低	● 低
政治风险	● 中	● 高	● 低	● 低
效率提升	● 中	● 中	● 高	● 低（短期）
人力利用率	● 中	● 高	● 高	● 中
对B的影响	● 保留角色	● 角色消失	● 角色转型	● 暂不变动
可扩展性	● 中	● 中	● 高	● 高

维度	方案一：内外协同	方案二：全员合并	方案三：统一指挥 ★	方案四：渐进融合
见效速度	● 中	● 中	● 快	● 慢
推荐指数	★★★	★★	★★★★★	★★★

推荐方案与落地建议

推荐：方案三（统一指挥）为主体，融入方案四（渐进融合）的节奏

理由：

1. 方案三最符合团队的实际权力结构——特战队队长已经是事实上的技术核心，方案三只是将这个现实正式化
2. 不触动组织架构的“壳”，只优化内部运作的“核”，政治风险最低
3. 用方案四的渐进节奏来推进方案三，避免一步到位的阻力

建议落地步骤

阶段	动作	预期效果
第1步	向领导提议建立“统一技术统筹”机制，由特战队队长担任技术负责人	获得正式授权
第2步	上线统一工单系统（RMDC），所有交付需求从一个入口进	用系统固化流程
第3步	特战队队长统一排定全组的交付优先级和人员调配	消除两组协调损耗
第4步	B聚焦于现场交付的执行协调和客户对接	B有事做，不架空
第5步	随着人员扩编和标准化推进，根据实际情况调整架构	水到渠成

对外汇报的建议表述

以上分析是内部视角。如果需要写入正式汇报文档，建议的表述方式：

"建议建立以**技术能力为核心的统一调度机制**，由技术骨干担任交付技术负责人，统筹全组交付任务的优先级排序、技术方案制定和人员调配。现有重资产交付团队在现场交付领域的执行协调能力继续发挥，形成'**技术统筹+执行协调**'的双轮驱动模式。"

这种表述既强调了效率提升的合理性，又不直接否定任何人的价值。