【意义】工作是成长（认知与实践。沟通理解/情绪管理、表达包装、业务、技术、观察决断赛道方向等能力成长。每次项目排期上线都是一次练手；与人沟通交流的工具作为比对镜子，获取社会信息）、保持成长心态（环境切换与交流，呆家里废了；感受个人/小组/部门工作产出/产品的公司与社会价值）、获取贡献价值之后的报酬。在优于自己的环境中，是一种**非常好的个人投资，最差也有工作年限的增长。是必要的时间投入，应当让时间花得更有价值更有挑战。**可以看看韬盛和夫的书籍《干法》《活法》，他认为是为了能比来时具有更优秀的灵魂。

【心态】虽然默认处于负能量洋溢的环境（低级别主要被事情压死，高级别也有压力但早已孤独，具体看后面各P级别分析），但作为成长中人的心态应该是**不紧不慢平和/有序时间性价比 却专注到癫狂入睡 同时具备成长的危机感与向往**。

【阶段目标】平凡业务中优秀的自成长路线: 本科入职—>1.5年升职P6-->北京34K/M 工资非年终奖部分达到公积金上限，年终可以全换期权—>工作1.5~2.5年是转岗的好时机-->工资尽快达到P6+ pkg65W，观察7的机会--->广交好友，观察合适的赛道与部门图表

描述已自动生成

如果校招就进入了大厂，一个是期权的时间早福利，一个是比一般员工同学历同工作年限发展快0.5-1年，比如1-1.5年到P6，3-4年P7（搜索 本二）。

P5 对应工作 0～2 年，大部分人会在参加工作后 1～4 年内升到下一级别；pkg 30～50 25-30K 校招ssp加1～2档

P6 对应工作 2～5 年，大部分人会在参加工作后 3～8 年内升到下一级别。pkg 40～70W 30-50+K

P7（大部分人天花板） 对应工作 5～8 年；pkg 70～120(7+)～150(老7) 4-60K

P8 对应工作 8～12 年。pkg 120-(新P8)-150-(老P8)-200

P9 1500W

算法岗与数据分析岗同年限偏高

高职级以后产品、设计、运营、研发等可能薪资差异不大

工资构成：

除非期权非常便宜，觉得可以翻5倍。否则前期选现金，调薪百分比、公积金、社保甚至之后的跳槽顶级都有影响。年终奖是期权还是现金会影响公积金的计算。

动力/危机感来源（个人的安逸与否；团队的平均/中上情况对比直到顶尖，团队业务发展天花板；来自社会/竞品团队的评价，与候选人的相互映照）

对比自己为底的团队/候选人平均情况（职业发展情况、各项能力平均、性格情况）。作为面试官，应该要知道一个人在哪些方面对于团队而言需要了解到哪些程度，并尝试挖掘个人品质（**积极终生好学、举一反三、聪明幽默**）。作为一面镜子 映照出相互的优点与不足，从自己角度反思自己，从别人角度看自己可能的问题。相关的圈子一定要有，每半年到一年不跳槽也应该面试来看市场对自己的评估。关注博主公众号进群，然后交流技术，从而找到技术好的人圈子，并多沟通（发展线下）交流薪资、氛围、技术，并为之后跳槽团队氛围选好准备。

自己原地踏步，对发展感到舒适（方向确定目标易达、重复性劳作）。成长是自己的事，对追不上/相差太远 理想生活的担忧（糟糕的个人状态是没有办法应对未来的孤独）。

产品发展未来（产品自身意义与面向群体范围，与最佳竞品距离，复制门槛）

提高信息获取与自我曝光率

相关的圈子一定要有，每半年到一年不跳槽也应该面试来看市场对自己的评估。关注博主公众号进群，然后交流技术，从而找到技术好的人圈子，并多沟通（发展线下）交流薪资、氛围、技术，并为之后跳槽团队氛围选好准备。做决定前（比如创业/转岗/离职换工作），不要顶着空白去做，与失败的/正在做的/领导前辈 都聊聊。

技术要成长到哪一步

一万小时定律作为技术学习的可行性动力与目标，忌讳重复性劳动（哪些事情再难你也一定要做，哪些事情再简单你也不做），每天注意分析自己工作的时间与效率（思考纠结过久、沟通过久等），最惨的是还给自己缩短时间的重复劳动并以此为绩效/工作充实感（然而业务如果不是上头紧急指派，或爆发的新生业务 并不能推动职业发展）（缩短时间不如将时间空出来学习或者摸鱼）。把控求知欲，首先考虑与业务能力结合的学习，其次考虑职业发展路程的学习，最后才是人生道路中长期的学习（投资等）。必需要做懂技术，那个是你赖与生存的。如果你是阿里这样的一线大企业的员工，P7 往往还是“大头兵”，P8 也不会完全脱离编码，我的建议是继续在某个方向扎进去，牵头做核心攻坚者，不会出现明显技术或方案理解落伍的问题。如果你是大公司的 7 或 8 出去到了小企业作为经理或总监，这个时候你的注意力还放在个人编码能力上是不合适的。你们在网上看到的阿里技术大牛只占阿里所有P8，P9中的1%，剩下99%都是”平凡无奇“的技术普通人。由于我自己所在的BU不强势，所以从来没见过硬实力P9。

锻炼语言包装：有了技术积累，才能技术分享。不仅仅是影响力建设，也是对口才、技术熟练度、PPT思维的挑战，要能接得住观众视角的提问。技术型领导一定要会包装一个技术，至少让很多人以为技术会比较好，实际自己提升可能是后面的事情。

阶段性目标：这块技术领域做精，超过同行，超过竞品，就是这个领域的专家了。当脱离大公司基建，比如在小公司中是否也能做到。

项目管理：规划 实现拆解（不要拒绝，需要刻意练习）

长期（半年/一年/两年）项目规划视角：**从平台/部门/老板/公司角度，思考团队和项目的发展，并关注了解用户提的需求**，不要因为划分了方向、部门只考虑内部的事情，也不担心一时的KPI 而要形成降维打击，马云因腾讯微信红包开启社交，但是对于参与这个方向大部分人都是一个悲惨的结果，毕竟是基因不合适的强行创业，蒋凡以继续创业的精神，以及可能有职业位置关系的原因，估计也**预测了还有一定的天花板（toB业务在于新能力/方向，用户体验[产品、性能]；toC业务在于用户增长一套龙）**，继续选择手机淘宝实行千人千面、短视频等打造成内容消费平台 并 遇上手机端爆发的时代。端监控的**核心价值**是整个数据流，**和竞品之间**不仅仅是比较SDK采集时表现，还要比较数据物料的消费组织方式。端Devops 核心一定不是pipeline与流程表面需求，这些都太容易被竞品模仿或自己实现，关键应该是检测能力、编译失败分析专家系统等，国内也没有几家公司投入相当的团队做事情，不过这也意味着市场可能不是很需要。

快推进到重建设/复用是常见的项目发展历程：团队不同阶段的用人策略不同，创业期的团队看重业务强执行；快速发展期的团队，除了业务支撑能力，还看重体系化建设（或体系中某个方向的专项建设）能力。

主动搞/抢/蚕食事情提高归属自己的业务天花板（可以做的有价值事情数量）：阿里内部绝大多数高P升职应该靠的就是这种，领导们争夺地盘也要靠下面小弟“搞事情”，所以社招面试P7就得考察这点能力。除了年限差不多，机会到了被领导分配尚方宝剑。**一个团队能力的提高一定不是所有人整齐划一齐步走，不应该把很多精力放在帮助别人成长上，除非业务自身天花板高比如遭遇行业变革。最重要的是有人能够冲出一个标杆，杀出一条血路，提高业务天花板。你要相信人都是有能动性的，他们的内心有一团火。**他们看到路，会往这个方向努力。**公司内生存要有进攻性/不设边界**，**主动表示自己/平台 能力或者发展目标来抢活（即便后面活再被让出去，关键是表现出积极），如果没有部门方向优势就比较谁产品更快方案出了等先人一步 或者 产品更好（用户活跃度、用户口碑、用户量）。**领导A 打造了一套被业务吐槽甚至打算用 领导B的产品，但是A能将B的产品最终据为己有实现近乎空手套白狼，B转为其他方向。A、B产品的合并的时候一定会提拔一个升职，但是A对产品更会说并且见解更多。**还有一种是长时间合作过程中，另外一方（可能没制造名气认知来吸引用户制造需求）缺少发展规划 或者 感觉天花板低并且团队工作重点开始转移导致缺少投入 最终结果一定是会将项目交接过来。**

对待需求：确保context传递与对齐各方排期 应对 需求开发的拖尾（推动、需求修改、不同于预期的遗漏）。比如说产品经理提过来一个需求，他需要跟我讲清楚提问题的用户是谁，问题或者需求是什么，他有预期方案吗？产品要做的事情与技术实现复杂度、难度无关，如果技术可行，讨论排期与目标拆解即可。

项目目标拆解：

* 一种是树形子目标。就是左边这种，G > A > A1，A2，A3，就是我先有个整体目标 G，比如说我的整个活跃度要提升 20%，从 G 里面拆出来，A 产品提高 10%，A1 产品提高 5%，A2 提高 5%，这是一个树形关系，所有目标相加等于整体目标。
* 另外一种目标，是里程碑目标。比如我认为我的这个事情做到了这个节点，它是一个非常关键的一个事件，一旦我做到这个点，这个时候我会形成一个从**量变到质变**的过程，或者说到了这个节点，我们的事情就进入了另一个阶段了。

![文本

中度可信度描述已自动生成]()

体验数据中台 正是 端监控+度量

效能提升，释放资源，支持创新 是 Devops（CI/CD）+patch热修复

拉活 是 User Growth





团队管理

团队管理之协作：

我当时有一个小技巧，在我开始工作第一年就发现很管用。就是我的每一个新项目，只要有新的人，我第一次合作的人，我就一定要让他们惊讶。

交流给结论，会议做记录，讨论提问题。给结论除非对方不认同退化为讨论；在后端技术交流会上，多提问题并给出相关可能的建议。过滤自己/他人话语中的情绪，带着目的寻找话语中的价值，你的意思是希望xxx。

发现问题本身其实就是一种能力（不要像任何一个用的不爽的地方妥协），很多时候其实是我们没发现问题，可能是没有深入去问、深入去联想，也可能是不知道有更好的解决方法

团队管理之与同事：

团队产品方向OKR与分工

有效的技术分享/输出（善用公司后端基建来优化解决问题 也可以在团队内提出介绍分享与引导）在xx场景下针对xx问题，以xx方式实现了xx方案，带来了xx价值。

**你的同事是你未来的下属，你的上级是你的项目资源**，不要怼别人，不要觉得大家都是垃圾与傻逼，而是服务、培养别人。**宽以待人，严于律己，接收他人的善意，适度轻视他人错误带来的困恼**。我们是合力实现价值的一个组。

团队管理之与领导：

控制自己在领导前稳定的影响，总的来讲易于管理，才能成为“嫡系”。不要过多请假休息，保持良好的精神状态，不要一看就萎靡。部门合并之后，被吞并的部门不是很好过，因为信任关系的重新建立，除非原来的leader也被插进来并且权未被削弱。

换位思考能理解很多领导的行为，比如刚入职的空降领导，述职之前会对所有人都挺好的，因为你还会给他一个领导力评价 或者 与 他的领导有联系，第一次绩效只要不是太过分不会给出m-(3.25)，除非真有比例安排。这时候让人有一种错觉，领导待我不错，但是**你并不是特殊的**，他是对所有人都这样。

给领导的时间不要过粗，周粒度可以，下周、下下周都是这个月。领导继续往上要时间的时候，为了安全可能会再次拉长。

每次跟一个团队新的 leader ，不管是他是新上任的，还是说我第一次接触的，我往往都会和他有一次开诚布公的谈话。谈话谈什么呢？就是示弱。这示弱就是想跟他交一交心，把自己的真心摆在台面上。说我们团队现在的问题是什么？我们的压力是什么？我们的痛点是什么？我们想做一些什么样的事情，但是我们能力有限我们做不到。那你觉得是什么样子的？你的短期目标是什么？你的长期目标是什么？我们怎么能帮到你？往往人心都是肉长，这样第一次接触的时候会更容易有信任度，后面就会顺利一些。

我的团队不如其他平行团队更适合。我可以让我的 8 个人变成 4 个人，另外 4 个人去帮那个团队做这件事情。然后我自己 4 个人去完成一个比之前更小的一个 KPI 目标。我拿一个可能更差一点的位置更小一点流量去把我的转化做好。并且思考我下一步产品生命周期，接下来我到底要做什么样的事情，为打下一轮仗做准备，我觉得这件事情在你老板那里会是一个加分项，而不是减分项。

如果自己不方便拒绝，可以让对方拒绝（比如领导提出和 侄女 试试谈朋友）。和领导一起玩游戏、抽烟，想到一个可能的发展方向，即便知道业务划分上不可能，但是也说我们可以做这个方向。属于日常高情商的表现。

主管和我说你能接受加班吗，就是也就十几分钟咱们得等老板下班，反正他有孩子加不了多长时间

团队管理之下属：

善待错误/事故通报，深入引导偏执型人格

善待离职，提前告知敬业情况，协助寻找下家

个人介绍：

（当前就职）xxx，现就职字节跳动 xxxx部门。

（过去关键就职）曾就职于奇虎360，参与建设了360核心安全云查杀系统，也是360搜索引擎的早期核心开发人员。

（个人能力）在金融交易系统、分布式系统架构、大数据处理**等方面积累了一些实践经验**。

（个人兴趣）可以比较含糊，比如快赛道，在认知世界时更好地感受世界变化。

晋升（大等于一次再招聘，大于熟悉企业内部流程的转岗）

晋升是一个结果而非目标。绩效好不等于一定能晋升，晋升一定是已有明确的落地结果，自己的工作对这个结果是产生直接、具体且显著的贡献。在这个过程中，体现了像下一个层级那样思考问题，在做下一个层级做的事、并拿到结果。

这个市场永远不缺资源型的执行。快速发展的企业，基本的业务建设支撑，可以通过校园招聘应届新人，或者借助劳务外包的方式解决。对于很多企业来说，花大力气去搞定一个资深工程师、专家甚至高级专家的社招坑，要的是这个人能去推动正确的事情发生，让事情朝着更好的方向推进落地，这要求有能力突破个人的范畴、通过影响他人去一起拿结果。

问问自己：“因为你，什么会变得不一样？”对团队、部门、企业、社会的价值

**有没有上升空间，是你个人的感受，背后受个人的认知、眼界所影响。**

P5->P6 <2年优秀，=2 一般，>2 较差。后来我发现其实我实际在意的并不是晋升，而是领导对我真实的看法与态度，而不是平时的激励。

舒适区（天花板/重复性劳作）才是最大的困境/循环：

如果有可能再从团队中找一些可以写脚手架可以做组件可以开发工具的场景，让自己的重复性工作得到解放，或者干脆建议公司招人来取代自己做这些简单的工作，逼自己走出舒适区尽快追赶更行业优秀前端的巨大差距。做管理也会遇到舒适区，同样一个带团队的前端同学工作 4 年，他毕业后就顺风顺水，自驱意识也很强，很快成为团队的技术骨干，并且带起来一个 10 人的前端团队，但整个公司的业务模式决定了所有项目的复杂度都不是很高，所以即便进行深度的工具基建，实际上缺少应用的场景，对业务产生的价值也不大，加上业务挑战也不高，同时公司付给他非常高的薪水，他就被动主动的进入到舒适区，出来去一些公司面试拿到 Offer 后，几乎所有公司都给不到他目前的薪水，还会打折很多，我对他的建议是：考虑跳槽去一家更有挑战性的公司（toB->toC场景，搜索、广告、推荐等主流业务/App），哪怕是比当前薪资低出一个数量级也可以，因为他已经成为团队甚至公司的天花板，虽然当下他公司很器重他，但一旦未来出来公司，能力却再次会落后于行业平均水平，这对于这样一位高潜力本可以成为大牛的同学是非常危险的阶段，除了切换，也可以选择留下，跟公司好好谈谈，从产品、技术、业务角度看有没有可能从技术侧驱动更多的创新，从而为自己团队带来更大的挑战，也就是主动求变，也可以为自己招前端老板来带领自己和团队走出舒适地带，不能因为眼前的利益而牺牲了未来更大的回报。

社会与学校不太一样，学习考试成绩是死的，社会是活的看你表现（关心他人印象中你的分数），如果你在工作之后埋头做需求来实现“成绩”（大概率普涨，但关键机会被分配到将会更迟，因为工作年限水到渠成地晋升）。

离职（看业务是否还能带动个人能力或职业发展，试着表现与改变组织来更换自己在组织内可能到达的天花板）

把离职原因归咎于公司的变态制度、不人性化、没有弹性、没有技术成长空间以及薪资过低等等原因，在这样的环境里面的确是做事很不开心，回报也远远不够，我会鼓励他们早日脱离苦海，切换一家更适合成长的公司。但每个公司都充满了委屈、不平、揪心甚至困惑，做这样的选择一定要慎之又慎（成为想回流的那个）。**最佳的离职状态是职业到了天花板，公司已经不能再给你更大的舞台和空间，技术上管理上不能再上一台阶，此时需要切换一个新赛道从 0 开始，最差的离职状态就是不满意组织内的人和事，比较情绪化的不开心一走了之（这也是对性格的磨砺）。**螺丝钉 与 不被重视 问题是大厂通病，关键还是在于有没有地方让你展示 使得你被重视，有了不当螺丝钉的可能。并且是在一个合适的赛道上保证发展。**如果搬砖的价值很小而且不受重视，建议是考虑下新的机会。**

be preactive not reactive，主动揽活、主动提出关键指导意见（普通产品指导意见 加影响力效果似乎很一般），成为解决问题的人，**如果你的建议多次不被采纳等导致你从前者转为后者，建议更换环境**。即这是一个不合适你表演的舞台。你的上级不相信你，不愿意给你资源，甚至直接不批准你做你认为正确的 direction，强迫你继续做他认为正确的 direction。你的下属不相信你，不跟随你的 direction。又或者是你的下属没办法很好理解你的 direction，以为自己做的事情对你目标有贡献，结果是什么帮助都没有。dierction：指导工作业绩方向、指导个人成长方向。建议平时观察他人如何指导团队，包括情商部分 人际关系、人员管理（做错事、没做好、能力差、画饼等如何处理）。

这个组织让你不开心，那么你可以用尽各种办法，线上线下的制度性的社交性的策略和办法，找各种人找各种资源来推动组织发生更好的变化，而不是静等着组织自我优化来满足你的心境，组织不是组织，公司亦不是公司，里面的每一个人所形成的整个整体才是你不开心的，但**你也是参与者之一，有权利去优化它，通过这个过程你也能练就一身为人处世以及组织成长和管理的本领，这样的本领到哪里都适用。推不动，再离职不是更好。**

**不要急于证明自己去频繁跳槽，短时间内薪水看起来会比较高，但可能无法长远。如果你不厚积薄发，突破个人能力天花板，你的薪水也只会是那个上限，突破了才能有更大的未来。提出离职之前，应当先提出加薪申请，离职是一定没有回头路的开工箭。**

离职应是个匹配行为，而非冲动，一如招聘入职，离职也应是个匹配性行为。但很多的离职，是因为正处在当前层级的瓶颈而不自知，如同会有同学拿平台光环和其放大器作用，误认为是自身能力，也会有同学拿瓶颈期的不适当成是平台或空间的问题，但当他自己没具备看清当前问题的认知、没具备打破当前局的能力时，离职换一个平台做缓冲，**新工作的 "蜜月期" 一过，同样的问题还是会重新出现。**

思考你是否具有核心价值 还是 可以被替换的螺丝钉，**如果你有核心价值那么领导一定会提前担心你离职而加薪留住你**（阿里蒋凡成为淘宝CEO而不再创业），但一般业务没有核心价值，所以就是是否能足够表现而被领导重视认为你不错（嫡系）。

职场遭遇挫折，这时候分水岭就出来了，有的人可以继续保持良好心态，高效工作学习，而有的人就开始怨天忧人，在工作中摆烂。后面这种情况，最终结局一般会以跳槽告终，短期看获得了更高薪资，但这种心理状态会持续影响他的职业生涯。

我很少想跳槽。我觉得是这样的，每一年我的主题特别不一样，挑战不一样，学到的东西不一样。那么始终是新鲜的，我就不太会去想跳槽。中间有一些困难。这些困难往往几个月就停下来了，就会有成就感。我是一个比较喜欢去反思自己问题的人，就是往往一个事情没做成，那我就反思自己的原因或者怎么样。所以说真的跳槽的想法非常少。

离职的时候，表现好的人往往能好聚好散，表现不好的人往往容易拖着一个月。从团队损失上来讲，其实已经反了，不过前者估计有backup后者基本不会认真backup。

跳槽的时候准备

团队（大部门/小部门）与个人 工作方向以及意义

遇到的技术难点、方案、崎岖过程、结果、可以数据化的价值

做过的技术优化（节省资源、性能优化）

领导的产品上的突破

对团队的业务（产品+技术）输出贡献

项目管理、团队管理案例

思考过的平台、产品业务方向 半年/一年/两年

**多谈高自己base（减少期权或者不要期权，看公司的发展上限;期权高，base低，后面涨薪可以拉上来）**

年终如果换了期权，离职时将面临期权竞业，收回发放的期权

如果被竞业，公司需要每一个月发放 年终现金/12\*30%（如果年终换了期权则少了一部分），这部分现金可以拖欠3个月，然后劳动者才有接触竞业的权利。大厂内的工作软件上乱七八糟的名字大概率因为防竞业入职。

裸辞如果拿到的offer不多，会被HR压价的，容易失去主动权

下家发了电子offer甚至体检完，都挺多人不去。

年轻/经验不足的面试官+公司面试氛围会偏向八股与算法

年龄：《[面试官角度看应聘：问题到底出在哪？](https://link.zhihu.com/?target=https%3A//mp.weixin.qq.com/s/nsinh0A4EG1Am6lb99N-Cw)》

对于 1 年的，和对于 2 年的，一些 Leader 的感受是不同的。1 年附近，有的毕业才 8、9 个月，属于准应届。好的科班出身，基本功扎实，潜力会很好，上一家公司的 “习气” 还没养成，完全可以看成是一个 “实习期” 久一点的 “应届” 新人，是梯队很好的一个补充。如果是工作 2 年多的候选人，就会有些尴尬。不能再当成 “准新人” 来看，初步的职业习惯已经养成，相比其他 3、4 年的，经验上又不够火候，不上不下的，除非是能力潜力确实好（比如一些大厂出来的 2 年陈，进场前能力就是筛过几轮的，底子有保障；另外大厂给的节奏和眼界，2 年有时的积累顶得上别的公司 3、4 年），否则很难有对比性优势。

我的理解是，小公司 3、4 年并不足够在专业能力、业务能力、职业能力等方面把你锻炼成熟，在不合适的阶段带人会放缓个人的成长。如有机会，换个大一些的平台更合适。

大部分的团队负责人和 HR 都会考虑这个问题，且权重不小。现在的同学，一般 22 岁左右本科毕业，25、6 岁左右研究生毕业。30 岁焦虑和 35 岁危机不是自嘲的扯淡，是真实存在。别抬杠，拿老外代码写到 4、50 岁说事情，你能耐请你肉身翻墙出去，出不去的，就得在国内绝大部分的招聘中直面这个问题：30 岁，研究生毕业 5 年或者本科毕业 7、8 年，你还是个纯业务执行角色，你就会背上那个 “潜力不够” 的 Tag。35 岁，研究生毕业 10 年或者本科毕业 12、13 年，你还不具备影响一群人、推动一群人、带领一群人去拿结果的能力（TL），你一样会背上那个 “潜力不够” 的 Tag。

这个市场的分层效应是很明显的：**顶级人才不找工作，都是合作机会主动找他；一流人才有自身人脉和猎头服务，市面上基本看不到他们的简历流入；普通人才，才是简历市场的核心服务对象，他们会走猎聘、Boss、拉勾、智联等等不同的渠道。**这些渠道里每天活跃的候选人，上一家是在外包公司干过的占比都不低。干过外包不是问题，但一直拿外包的能力来要求自己是个问题。基于目前所在团队提供的成长机会，尽可能的多成长，别满足于只把活能干完。

交叉面、Boss 面（如面试官对候选人拿不准，或者他这不合适，人情推给另一个 Team，都会对应增加 1、2 轮面试）在这个环节，很多同学会发现，这轮的面试沟通内容，不全是纯技术探讨，甚至有些面试官会给人感觉像是在闲聊。团队老大，好多年都不碰代码了，倾向于纯管理岗。对于 Boss 面，是从更高维度更综合的角度来判断候选人，看你的格局、眼界、前瞻，和落地路径。

* 综合层面，判断你是什么段位的。
* 看你的长短板，判断你的潜力，看和团队下一阶段的用人策略是否匹配。团队为什么要招聘？缺人呗！招的都是它一段时间内长不出来的人。不排除一些养老的 Leader，招人更看重自己 Hold 得住、听话的。什么物种不好长出来啊？一是年轻的高潜小妖，二是具备专项突破或体系化落地的建设性人才。假设团队是 72 分的，他招的无非是现在 60 分，但是 2 年左右能长到 75 分平均线以上的应届、准应届；或是能在某个维度推着团队快速提升到 80 分以上的人。
* “闻” 你的 “味道”，判断是不是一路人。文化就是言行，通过面试沟通交流，或者设计一些沟通内容，看候选人自身的言行习惯，和团队是否对味道：被动还是自驱，简单还是复杂，乐观还是消沉，皮实还是娇嫩，机灵还是有心计，慎言还是大大咧咧，封闭感还是自来熟，二元论还是概率论，保守求稳还是敢于冒险… 最直白的来形容 “闻味道”，就是面试官愿不愿意和候选人交朋友。
* 管理成本和管理风险评估。留意候选人是否有 “偏执型人格”，是否是明确且坚定的 “二元论” 认知，跳槽原因与工作稳定性。

对部门的技术输出与技术领导，产品领导，新人培养与方向分配。业务方向半年、一年、两年。校招生的话 估计是概率论、脑筋急转弯等。

培训班/八股文模式：

在筛选成本面前，简历量大的团队，会对培训班模式内容的简历直接 Pass 掉。培训中带着大家做的项目也是那几个，了解多了一眼就看出来了。有些学生，在校期间在前端领域已经自己摸索实践了 2、3 年，是真的喜欢前端这个方向，兴趣驱动，他们的简历内容一般都会自发光。如果你是个在校学生，建议利用寒暑假、大四或研究生实习的时间，找一家企业一个正规的前端团队，踏踏实实的去实习，去经历企业里的开发流程，学习产内知识与基建，在实践中查缺补漏夯实基本功，积累真实的项目经验。参加培训班不是问题，但没有基础想靠培训班来走捷径是个问题。谨慎选择 “培训班”，速成总是有债的。

专业水平和岗位不匹配：工作这么多年，还是个纯执行。之前工作内容涉及的业务系统复杂度很一般，专业能力也一般般，没推动建设的事情，没啥亮点，算了。面试为基本功考核、业务经验考核、综合深度考核。前面说刷面经糊弄不了老狐狸，是因为刷面经、或者找几个企业先面试下当练习，顶多帮你解决基本功考核热点爆款面试题的重点补漏，但经验和深度是短时间内没法弥补的。或者说这种将故事的经历与眼界 是不能弥补的。

进来但是git、linux\mac 用的不熟练，语言掌握不快，说明都是八股文培训，常见校招新人，不过校招的关键在于后期的成长性。

**P5 要求 基础知识扎实，对整体业务流程有一定了解（知晓平台架构，哪块模块问题找谁），且能独立负责一个技术模块（在其中部分模块上熟悉），能够独立的发现问题，且能主动推动着手解决问题。**

很多同学在工作 1 年多或 2 年左右，会开始遇到第一个明显的瓶颈期，在这样的状态里，可能还没认识到风险，只是觉得不像最开始那么有冲劲了，整体来看处于被动执行状态，并且执行结果不求突破：

* **半年发展方向/能做的事情**：一聊到业务，头脑里最清楚的是需求列表里未来 2、3 周的那些需求；
* **熟悉系统中相关部分、要做的需求，在评审是一锤定音**：往往评审时 PRD 也不太认真看，反正做的时候哪里不明白，问问产品或者后端就行了；
* **技术突破/事情发展突破，了解项目背后的原因context，不仅做好老板要求的A还考虑发展B，如抽服务提高复用性，向团队内技术输出**：自己对接的业务已经挺熟了，该做的功能也基本上都做过一遍，感觉业务做的越发没意思，每天就是各种小修小补，没什么成长的感觉了。**我的判断标准并不是这件事情能不能成，或者能不能上线，而是这件事能不能达到我给自己设下的目标。**

如果P5开始 校/社招面试->参与实习生答辩面试->带实习生 与 入职新人，是外部给出的升职加薪信号。

**P6 强调的是 能把新（探索）旧（积累）知识落地（独挡一面），对产品发展、平台多个系统现状、公司基建、技术框架与高级特性与封好的函数都熟悉。在实践中做好实习生分工，辅导团队他人，输出技术文章、技术产品（减少重复性劳作），成为团队中流砥柱的靠谱先生，建立个人品牌。**一般的优化能力往往都具备了，不同的框架、库玩得都溜溜的，高级 API 也掌握了不少；谈到提效、体验或稳定性，也能侃侃而谈不同选型、工具、策略的差异性；开评审的时候往往瞬间就能在脑子里形成相对优异的技术方案，或看出产品设计中某处存在问题的细节。要基于自身已成长出的优势，主动的帮业务和团队解决更多问题。在高级工程师的这个时期，能力上已经是一个合格的业务主程，不论是专业能力还是职业能力，都能较好的完成并做到持续优化。这个时期的瓶颈，往往体现在下面的这些状态：

* 对自己负责的业务很熟悉也很尽责，但对其他业务了解的并不多，也没有主动去了解的想法；
* 比较清楚的知道自己的特长和阶段性能力短板，但对其他同学在做什么、为什么做没有更多的了解；
* 知道团队中正在进行的一些建设，但基本是作为旁观者或产出结果的使用者；
* 知道自己的绩效目标，但不清楚业务方、协作方的目标；
* 比较清晰的知道哪些事是自己的，哪些事不是自己的。

**不设边界，协助其他模块完成以拿到一个更好的结果，建立个人品牌，基于自身已成长出的优势，主动的帮业务和团队解决更多问题**。尽可能的多做，也开始需要了解项目背后的原因，多跟其他协同角色沟通，帮助其他角色一起完成项目方案，拿到一个好的结果。不要怕麻烦，多帮助其他角色，成为其他人口中的靠谱先生，建立自己的个人品牌。基于自身已成长出的优势，主动的帮业务和团队解决更多问题，产生积极正向的影响。**了解各方向与其技术选型支撑，考虑他们的产品、技术发展方向。在深入了解业务、团队的基础上，站在未来看今天，看半年、一年、两年后的业务会是什么阶段，从那时候的业务支撑诉求看今天的体系和团队的能力，谋而后动，前瞻性布局。**

**P7 强调的是 子领域的负责人，影响团队子领域决策，需要考虑什么做和不做，用什么方式做，需要考虑一定的 ROI（投资回报率）。并传递团队方向目标context。判断团队成员的能力侧重点，团队战斗力，一个人效率提升不如整体团队效率提升，克服事必躬亲变成教练成就团队（带领4-5人）。**梳理目前团队的几个TOP问题，针对TOP问题，先找其中切入点，制定方案去落地，要去及时check，告诉成员你要什么，为什么要这么做。方案能够系统化沉淀和复用，同时不要有思维定式，不要认为自己只能干这个、只能干那个，这个方案肯定不能这么做，要保持好奇心、谦卑，摒弃思维定势。在大厂，P7 一般是团队内核心，部分 P7+ 可以作为一线团队TeamLeader，或某方向技术建设的核心中坚、Owner；在比大厂体量小些的独角兽或中型企业，P7 多是一线团队的 TeamLeader 或架构师，技术review+技术架构设计。

**突破自身视觉局限（跨部门、跨业务领域），将问题沉淀为产品，发觉新的发展方向，扩大团队。**比如从组件平台到客户端devops。比如说从App端监控 到各端监控。这个阶段的瓶颈很多是在于打破职能、业务对自身带来的边界感和惯性，如只局限于从本职能视角看问题和解决问题；只看到自己部门，局在自己的业务领域跨不出去；局限在通过单一维度的体系能力解决问题，认知不到其他体系建设的复利价值。

电子计算机

低可信度描述已自动生成

按照我接触的来看，P8 15-20+人，P9 70-100+人。这时候能力指标 是团队人数、产品知名度。

多体验新技术与新产品，放大视角，不要仅限于文字描述，下载App用几天 或者 搞一个技术demo。

Q:请教堂主: 需要在保证业务质量的同时，在公司内部搞一个“内源”项目嘛？比如把业务组件（Antd所不包含的功能）封装成一个组件库。做这件事只是为了晋升，还是为了成长？

A: 仅针对字面提问理解，我觉得是你还没想好。有没必要搞这么一件事，**要看业务问题和做这件的业务价值**，而不是为了做而做。至于晋升，晋升只是一个结果而不是一个目标。解决问题、沉淀经验和方案的过程就是成长。

Q:请教堂主: 作为一个刚工作一年的初级前端，我感觉我目前所在的团队管理有点混乱，然后业务量也很大，做项目的时候很容易手忙脚乱，大部分时间都拿来做业务了，这个困境我该怎么去打破，技术该怎么成长？

A: 互联网本身的快速发展，从业人员快速增加，很多同学还懵懵懂懂就被推着走上了管理岗位。所以团队管理不清晰，主管的管理能力弱，是这个行业的常态，换一家公司往往还会是这样。**刚工作一年大量时间做业务在我看来是正确的，新人期做的多学的多。且随着更多不同业务需求的执行完毕，你会发现这个过程中自己有了很多成长。成长从来都是个人的事。控制合理的排期时间。**

Q:请教贵重: 如何平衡管理和技术上的时间？

A: **团队每个阶段时间的投入不一样**，团队的问题在团队需要加强建设的时候，就在管理上有投入，如果团队稳定，当前面临的技术挑战更大，那就在技术上多投入，不追求那个平衡，更多想当前团队需要什么。

Q:请教城池: 经常不在家。如何平衡工作和家庭?

A: 我即使出差，周末一般会回家。周末尽量留出时间陪家人。这个很难平衡，尽量空一些时间把。

Q:请教堂主: 达到p5、p6、p7、p8的级别有没有一些量化的标准，在面试的时候可以体现出来？

A: **本分享不以面试培训为目标（我没有准备这方面/我不想说）**。

Q:请教城池:什么时候寻找新机会才算合适呢？面试官问自己为什么跳槽该如何回答?

A: **最好是在原来公司发展的还行，做出一些事，考虑平台的场景没有更大发展换会合适一些。如果原来公司干的一团糟，新的岗位也不一定会干好。**跳槽原因，无法几种……心累了钱不多。一般都是职业发展问题，学习新东西、了解什么c端营销玩法、b类复杂业务玩法等等。

Q:请教贵重: P8 这个级别主要的工作内容是什么?

A: **建团队，拿结果，Hire&Fire。 现阶段我的工作中心是建团队，Hire上面**

Q:请教城池: 如果有高P的一部分能力，但却缺乏低P的一部分能力，这个时候怎么去定位这个人，这个人接下来该怎么去发展?

A: 额，这个问题…… **你认为他有高P的哪些能力？空中楼阁么？**我理解都是需要积累慢慢做起来的。

Q:请教堂主: 如果项目新技术受到限制，也无法推动上层的改变，个人如何去得到自己的发展？

A: **技术的价值在于解决业务问题。**我的建议是，想想自己是在从技术的角度看业务，还是应该从业务的角度看技术？另外，线上业务，尤其是重点核心业务，不应该优先被考虑作为新技术的试验田，那是在拿业务的稳定性和用户价值做赌注，来满足你自己的尝鲜兴趣。最后，一次所谓新技术的尝鲜应用与否，也不会毁了你的成长发展之路。

Q:请教堂主: 作为一个工作4年的前端，在小公司待了3年，带团队4-5人，感觉没有什么上升的空间了，是否考虑新的环境？

A: **有没有上升空间，是你个人的感受，背后受个人的认知、眼界所影响**。我的理解是，小公司 3、4 年并不足够在专业能力、业务能力、职业能力等方面把你锻炼成熟，在不合适的阶段带人会放缓个人的成长。如有机会，换个大一些的平台更合适。

Q:请教远舟: 真正做到了P7或P8，自己不写代码了，而技术也是不断更新的，有些设计思路、设计方案也在变，技术方案也会过时，长时间不碰代码，还怎么定技术方案和对整体生态方案把控，怎么破?

A: 这是个很好的问题，我也经历过这个阶段。我记得我不写代码是在 Fusion 的中后期，不写代码的原因简单来说是：**相比写代码，有更重要、更有价值的事情需要我去做，而且如果我不去做，那么这件事情就做不下去了。**  
 对于这个问题，阿里有更加简单明确的要求：P7及以下必须写代码。技术同学一旦放下代码，就会生出一种恐惧，要么觉得被别人看不起：“连代码都不写了，能懂技术么，都不懂技术了，那还怎么带技术团队？”或者会担心自己无法保持对新技术的敏感性，无法把控技术规划的方向。将军的核心技能是指挥，士兵的核心技能是杀敌。**如果你不去写代码了，那你去干啥了？如果你做的事情很杂很容易被取代，那你为啥要做哪些事情，如果这些事情没有价值，那你为啥要去做？能不能让别人去做，能不能让工具去做？一定要持续思考自己的价值！尤其是给团队，给技术，给业务带来的价值！不过主要人聪明积极...应该可以胜任任何一个级别，本质都是发现与解决问题。**

Q:请教城池: 在高p的阶段，如7，8的时候，通过什么样的方式和途径来继续学习，保持技术的敏感性?

A: 自己多动手，一些新兴的技术，自己实际的跑跑demo。review其他同学代码，也在本地跑起来，实际操作一番，能够保持自己对技术的敏感。当然如果时间允许，平常做些架构设计。

Q:请教贵重: 公司内部，每天都在做一些搬砖的工作，该怎么提升自己呢?

A: 搬砖解决的问题价值本身大不大，价值大，想着如何再提效，通过沉淀，**工具来提升搬砖的效率，提升ROI**，这个过程本身是有成长的，能够去看得见树木，还能看得见森林。如果搬砖的价值很小，而且不受重视，建议是考虑下新的机会。

Q：已婚未孕进大厂

A:我招人从不问生育，要是因为你怀孕休产假就导致我工作安排不过来，那是我的工作责任，不是你的。

Q:试用期做的垃圾会被开除吗

A:不会，只看做的东西进度产出符不符合 团队领导与自己个人预期。记得多和领导沟通，获取反馈。除非P8干成P6，各级别内职级range还是很大的。

Q:本三，工作的时候拿过几次优秀员工。后面顺理成章成了一个两三人小team的主管，再后来上级走了，上上级想让我直接负责整个20人大team。这个机会很好，但是我对其他team的业务不熟悉，而且年级也太小，有点害怕不能担起打人。

A: 上，做砸了就跑，做好了NB，you have nothing to lose。反正不用你干活，合并周报就行。

故事案例： 阿里巴巴 前端 马翀（花名：堂主）

关键词是危机感，发生我工作的前 2 年，怎么夯实自己的技术，让自己在团队有立足之地，这花费了我大量的精力也给我带来了无尽的深夜烦恼，我当时的做法是疯狂的写代码，并看书学习，总结和整理，同时多留一些时间跟行业的前辈交流，提前做第三第四年的职业规划。

在我工作的第 3 年，工作轻车熟路的我开始飘飘然，总是沉不下心，很容易受外界干扰，同行的薪资待遇，同行做的事情，其他公司在做的业务，所有这些都像雨水一样不断的弄湿我的脸庞，我需要不断的用衣袖擦干它们，我渴望做更有成就感的事情，我渴望拿到更高的待遇，每一天的我都度日如年，针对这种情况我当时是找了前辈沟通，借助他们对我技术和职场成熟度的打击，我逐渐冷静下来，继续沉淀自己的技术深度。如果让我重新来过，我会更理性的看待手头的工作和外面的机会，更深刻的认识薪资-能力-职业发展它们的长短期关系，更早的找更多技术前辈看他们的成长经历，帮自己仔仔细细规划技术体系的成长路线，而不是乱花迷人眼，荒废了大量时光在诱惑的对抗上。

第 4 ~ 6 年我进入到证明自我价值的阶段中，这个阶段持续比较久，虽然中间有离职创业，但内核没变，我在找寻能让自己人生价值最大化的赛道，我试图着去证明一些我当时说不太清楚的东西，虽然对于短期薪资福利我看的更为平淡了，对于非技术的观察力和决断力我更为看重，对于更长远的技术投资和回报变现我更为看重，但依然没经历住时间的考验，对于创业的舍近求远和急于求成，而让自己饥不择食。如果让我重新来做，我依然会选择离职创业，但我不会那么冲动的来做这件事，我会跟我的主管及主管的主管好好聊聊我的职业困惑，我会和社会上的创业团队多多接触，正负面我都会关注，不仅要看事情，更要观人心，人事双修，而不是一腔热血抱着技术二字去改变世界。

我某一天顿悟，驱动我做几乎所有事情的原动力是：独特、利他、团队和成就感，这就是我工作 8 年才第一次正确的挖出来，也是第一次的认识到自己内心深处的价值取向。利他主义，比如跟别人合作，跟别人一块做一个项目的时候，我觉得第一点要帮助别人的成功，你在帮助别人成功的时候，别人才会帮助你成功，这样大家才会去互相成长，我觉得这是最佳最合理的成长方式。