

加餐 | 技术人如何准备晋升答辩？

岁末年初，转眼又到了绩效回顾、晋升答辩的时期，趁这个时间点，我想谈一谈我的个人经验，希望可以带给你点启发。

这几年，我有幸作为答辩评委，参与过各个职级的晋升答辩，看到过形形色色的答辩现场。就在前阵子，我也花了不少时间在团队小伙伴的晋升辅导上，今天我就把一些晋升答辩的技巧和常见的坑和你唠一唠，在晋升之路上助你一臂之力。

现在很多公司都有明确的《员工职级晋升管理制度》，晋升述职答辩已经非常常见了。既然是“答辩”，就涉及了准备内容、呈现内容及现场发挥，每一个环节都不容忽视。

如何获得答辩机会

有些公司的年度晋升是自主报名，每个人都有机会，但有些公司是提名制的，需要你自己争取答辩机会。下面我们就来聊一聊怎样才能获得提名资格。

首先，你自身能力达到了下一个职级的要求，才有机会获得提名。但有些观点可能会认为，我晋升了才能具备下一个职级的能力。这就大错特错了。公司对人才的要求需要具备高度的确定性，通常不会冒太大风险去晋升能力不确定的人。因此你可以参考目标职级的同事，关注他们的技术深度和业务能力。如果你无法确定该往哪个方向努力，我建议你主动去和领导沟通，制定可落地的改进措施。其实上级对于希望成长的员工都是非常欢迎的。

在获得答辩晋升机会后，就要开始为答辩做准备了。

前期准备：学会生产素材而非积累素材

述职答辩式的晋升需要你准备一份汇报 PPT，内容包含上次晋升以来或近一年的工作成果。在答辩时，为了防止出现刷脸，达到公平的效果，晋升答辩通常会跨团队邀请外部技术专家作为评委。他们不了解你的业务背景，因此你需要在短时间内将业务背景、工作成果介绍清楚。这对不善演讲的技术人来说，着实有着不小的挑战。

那么，在日常工作中是否需要积累素材呢？我的答案是：并不需要！

很多人可能都听过这样的说法：“如果你写答辩 PPT 没什么思路，那是因为平时没有积累素材。平时要做答辩素材的积累，才能就更好地编写答辩 PPT。”

其实并不是这样。大部分公司的答辩时间一般在 20 分钟之内，也就是 5~10 页 PPT，只够你讲清楚 1~2 件事情。需要你在有限的时间里，展示在过去一年中做得最出彩的事情。我想这是不需要去素材库挑选的，应该瞬间跃然纸上的。如果你还要纠结一二，其实已经是问题了，因为每件事情都类似，成绩也会平淡无奇。

因此我也给你一个建议，重点并不是要去记录素材，而是要生产素材。

如果有机会，要尽可能多地去参与重难点项目建设，当然这可能会比较辛苦，但更容易得到价值收获。

如果你没有参与过大型项目，另外一个生产素材的点，是技术深挖。比如线上产生一个问题——经常性地发生 CPU 占用突然飙高，停顿一两秒后又恢复正常。这对业务影响不大，所以很多人可能不会注意和处理这个问题。但如果你去深挖问题背后的底层原因，找到问题的根源并在团队内部分享，这就是很有价值的内容。因为你不仅主动解决了问题，还通过分享帮助了其他同学的成长。

素材编写三原则

确定了你准备讲解的素材案例后，在编写素材的方式上有三个原则需要遵循。

原则一：不要只讲结果，要写问题和解决方式

在上一年里，你负责了一个大型项目并成功完成了上线。切忌在 PPT 里花大篇幅介绍项目是什么及项目成功上线这一结果，因为评委无法通过结果评估你的能力和价值。

在介绍素材时，首先要介绍背景。然后介绍这个素材案例中存在哪些问题，你是如何解决的。最后才是结果的讲述。评委主要通过你解决问题的手段，来评估你是否具备达到下一等级的能力。

原则二：结果要有价值和数据体现

在介绍结果时，很多人习惯讲解项目如期上线等内容，但在评委看来，这只是基本要求，并不是加分项。正确的做法是通过一些上线后的数据说话。比如介绍上线后的系统性能数据、质量等相关内容。

这里我强调一点，很多研发同学习惯写上线后的一些业务数据，如新增用户数、带来的金额收入等。这类数据其实与产品、业务同学联系更紧密，毕竟需求是他们挖掘出来的。研发关注点应放在技术层面上。

原则三：素材要符合职级定位

如果你是从职级 6 升到职级 7，就要寻找符合职级 7 标准的素材。比如你对某一项工作成果很满意，但是职级 5 的同学也可以完成，建议就不要写了，这对你的晋升并没有帮助。

如果你没有特别突出的素材，只能在过去工作内容里海选的话。在选择时，我给你 2 点建议：

1. **不要选择只有“苦劳”的内容。**在工期非常赶的项目里，你加班加点的保障它如期上线，且获得了领导认可，得到了诸如绩效等嘉奖。类似的内容可不可以写呢？建议不要写，原因无法体现技术价值。你所有的“苦劳”都在绩效里体现了，你只要在 PPT 上展现你获得过几次绩优即可。
2. **无法量化和讲述出来的内容不要写。**比如你做的某件事情被大领导点名表扬了，但是又很难通过文字量化出来，也不要写，因为评委感受不到。

PPT 编写三建议

选择了合适的素材后，就可以编写 PPT 了。有以下三个建议你可以参考。

建议一：PPT 的基本格式要统一

答辩的 PPT 不需要太绚丽的内容。除了要保证基本的工整，细节也很重要，比如：

1. 审查错字。有些评委认为错别字多，可能写代码 BUG 也较多。
2. 统一字号。不要一页字大，一页字小。
3. 不要加过多动画。答辩重点是阐述内容，太多的动画容易出 BUG 且也会吸走一部分注意力。
4. 控制字数，重要的内容标红加粗。答辩一般都是集中评审，评委一天要评审很多人，没有耐心看太多字。把你想要表达的重点内容标红加粗，让评委快速吸收。

建议二：不要放一张大而全的架构图

很多同学都习惯在 PPT 里放一张大而全的架构图，如下图 1 所示，但在答辩时只讲解了图中的一部分内容——通过对用户写模块进行改造，以便完成对外接口的幂等性改造。

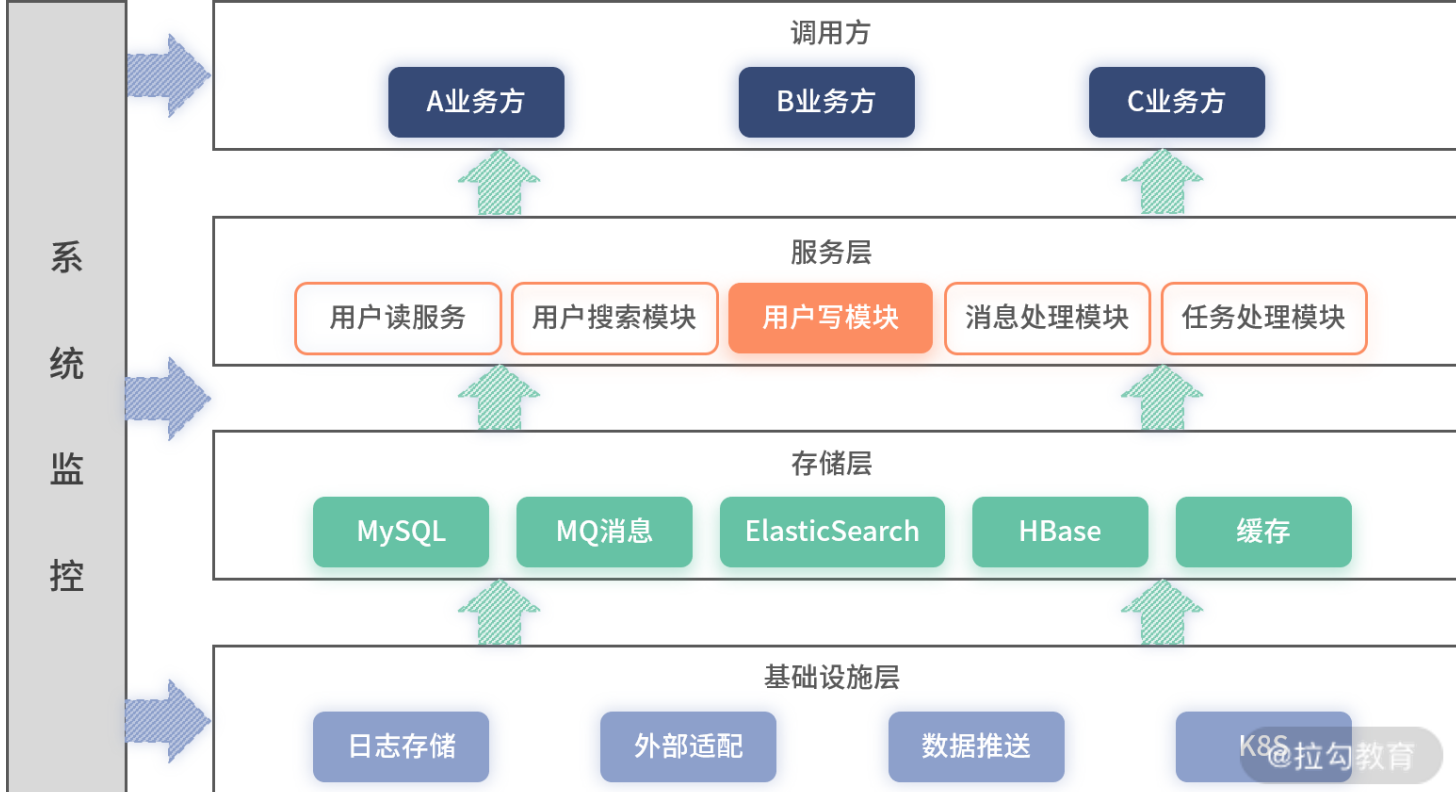


图 1：大而全的架构图

你认为，大而全的架构图可以彰显自己系统的完善性。但如果你只讲了其中一二，很难讲出价值内容，毕竟时间有限，反而容易给评委留下浮于表面的印象。在 PPT 编写时尽量不要出现这个情况。答辩最基本的要求是把问题说明白，然后才是高大上，此点要切记。

对于用户写模块幂等性的优化改造，你可以采用更优的展现方式，如下图 2 所示，用具体问题的架构 + 细节问题描述代替大而全的架构图，这可以让评委快速了解问题的背景和你的解决手段，进而更准确地评判你到底做得好还是不好。

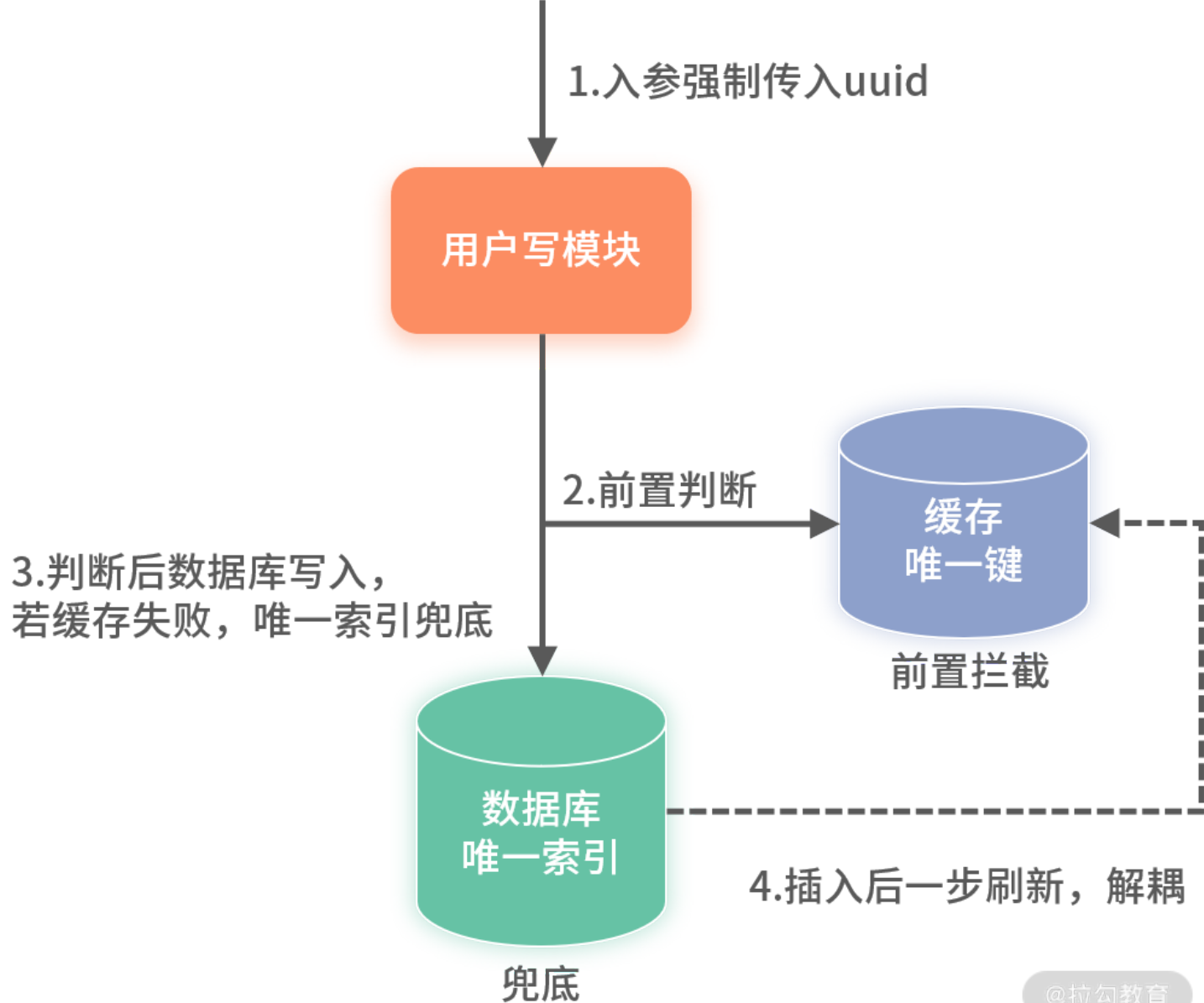


图 2：幂等性的技改优化

建议三：PPT 上不要“露马脚”

我再多说一句，建议你不要放一张大而全的架构图，另一个原因是容易“露马脚”。我曾经遇到过，答辩人在 PPT 中写了“加密”两个字，我想他写出来的目的只是想表示使用了它。但评委一直对这个点“穷追不舍”，导致答辩人未能应变如流，最终答辩挂了。

因此，写在 PPT 上的每一个字，你都需要十分了解，每一个内容都可能是地雷。

答辩演练三建议

写完 PPT 后，正式答辩前的这段时间，就是属于你的练习时间，你要好好利用起来。在练习阶段有以下几点建议。

建议一：写出答辩稿

很多人没有写答辩稿的习惯，认为只要多练习就好了。撰写文字稿能够帮助你发现答辩的逻辑是否通畅。还能够框定你的表达内容，进而确定答辩时间。咱们前面提到过答辩有时间限制，如果没有固定的稿子，每次发挥的时长都不一样。最后很可能因为超时，影响答辩效果。

建议二：自己要准确按照答辩的时间要求，完整练习至少十遍以上（注意：非完整的零散练习和完整的练习节奏差别非常大。）

建议三：选择正确的人做预答辩

不同公司的晋升评委组成不同，有的是管理者、有的是技术专家，还有的是管理者 + 技术专家。因此，在做预答辩练习时，最好邀请相对应的人员帮助你辅导。答辩的角度需要根据评委组成做相应的调整。

克服答辩紧张情绪

焦急的等待之后，终于来到答辩时刻了。大家都会跟你说，答辩时不要紧张，会影响发挥。但过来人都知道，不紧张好像太难了。下面就说说具体有什么方式可以抑制紧张。

首先还是上一小节的内容，答辩稿必须写出来，跟着演讲稿来。人在紧张时，智商和反应能力会指数级下滑，没有预先练习顺溜的稿子，你是临场发挥不出来的，只能满嘴跑火车或者照着 PPT 念，效果会大打折扣。

另外一个能够避免紧张的好办法是做最坏假设。紧张是因为想要通过晋升。你可以想象下，此次晋升没有通过后的场景，你会怎么和这个结果共处并释怀？如果最坏的结果你都接纳了，还有什么不能面对的呢？这也能反过来激励你好好准备。

此外，答辩一般都会有提问环节。很多时候，答辩演讲得很好，但回答得差，也可能被一票否决，这种情况非常可惜。作为过来人，我在这里给你提几个醒：

1. 评委比较喜欢回答问题言简意赅、直达重点的人，印象分都比较高。评委听了一天的答辩，理解能力也下降得厉害，如果你半天说不到点子上，评委可能会认为你知识储备和逻辑能力薄弱。
2. 你无法提前预知评委的问题，短时间内该如何组织语言，才能达到言简意赅呢？有一个小技巧，在评委问完问题后，可以表述一遍自己理解的题目内容或者简单重复下评委的问题，来给自己争取一点思考和组织语言的时间。

虽然不能预先拿到可能被问到的题目，但也可以提前做些准备的。评委的问题大多来源于PPT 和答辩稿里的内容，基本上不会凭空问你，所以最简单的应对方法便是深入思考其中每一个词语。比如，你写了一项较大幅度的技术优化，性能从 1000ms 优化至 50ms，但没有写具体如何实现，这就是评委提问的素材之一。

最后，如果评委临场抛出了一个较难的问题，你可以短暂思考，尝试从几个角度简单回答一下，一定不要直接回答不知道。

总结

最后，再送给你一句鸡汤。有些人工作五年，但只有一年的经验；而有些人工作一年，却拥有了五年经验。那是因为一直在学习、思考和总结。希望正在学习本专栏的同学，能够在这里收获超过工作时间的经验。

今天的加餐就到这里，下一模块我们讲解如何构建一个高性能的读服务。实战之旅即将开始，你准备好了吗？