**无题**

闫总，许总，白总：

上周六和闫总交谈后，我想评估一下我有没有能力在没有太多支撑的情况下，承担目前Semu的推广和维护工作。现在我得承认，我没有足够的能力承担这份工作，接下来我决定把Semu的工作整理并交接，然后提出辞职。具体评估过程和结果如下：

首先我需要评估一下我个人的能力，有没有办法把Semu的支持工作独立承担下来；其次我需要评估一下整个团队，有没有办法给我一个正向的支撑力，或者至少不是一个反作用力。

我具体的计划是：先将Semu所有的C++ Testbench情景遍历实践一遍，熟练书写C++ Testbench和调用transactor是外出快速支持客户的关键；其次是将Centos 7下Semu PCIE支持的兼容性问题解决了，这样以后我能使用笔记本外出演示Semu，支持起来也方便快捷不少。这个方案是我和杨滔一起制定的，我也想尽快在滔滔离职之前，尽量高效地学习并完成这些工作。如果这两件事情在五一之前能解决，基本我心里就有底了，Semu的支持肯定没问题，后续若公司发展起来，Semu的研发团队跟上，事情就会顺畅很多。

其次就是团队评估了，其实我的要求很简单，就是各个事务的接口能尽可能友善；至于和文帅之间的沟通，闫总也保证了，他和白总可以作为我的支撑；我想应该也不是大问题。

于是，整个评分系统我粗略整理如下表所示：

表1 综合预测评估表

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 评分项 | | 总分 | 乐观下预测 | 按龙讯事件后评估 |
| 自身能力  （60） | Semu支持 | 40 | 30 | 10 |
| 硬件支持 | 20 | 15 | 5 |
| 团队支撑  （40） | Semu软件 | 5 | 5 | 5 |
| PWD软件 | 5 | 0 | 0 |
| 硬件团队 | 25 | 20 | 0 |
| 市场和其他 | 5 | 5 | 5 |
| 总计 |  | 100 | 75 | 25 |

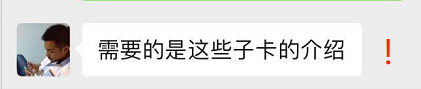
我的评估总分为100分：首先评估我个人的能力，这部分我给出60分；其次我需要评估一下我与整个团队合作能力，这部分我给出40分。下面是我个人乐观情况的预估：关于个人能力部分，其实我心里大概有点底，关于Semu的部分如果总分是40分的话，我或许能拿到35分，保底也有30分，基本不会太差，在滔滔离开公司之前，我需要熟练完成和接手的任务在我已经心中明晰，并且充满信心；而关于硬件产品推广和使用的20分，我或许能拿到20分，在理想状态下，至少也能拿到15分，但这些只是我的预测，最终还是需要看我最后实践的结果。而与整个团队的合作，我其实是没有多少底的：Semu的软件部分，我可以依赖海峰，这个没问题，得5分；PWD软件部分我没有底，通过与南飞的几次合作分析，这5分我只能保守地给出0分；硬件团队应该是亚科的老牌部门，虽然对文帅的沟通能力持怀疑态度，但我认为产品本身已经成熟，保守估计能得到20分；最后的5分留给建东哥和闫总，5分，肯定没问题。其实我主要想的是验证自己在第一个60分中，如果能拿到满分最好，这个需要用事实来证明，我本来的计划也是如此。从6月22日到6月30日，我有8天的时间，计划扒掉一天给龙讯售前支持V9P，我有整整7天的时间，如果足够专注，也没有问题。

然而问题出现在我给龙迅推广V9P验证平台这件事情上，这件事情让我深刻地意识到以下两点：文帅团队对我工作起了反作用力，同时对我精力的破坏力是巨大的；我在处理令人抓狂的事情的时候，情绪糟糕，甚至失控。基于以上两点事实，我给出了遇到困难之后的实际评分结果，只有25分，也就是说，我根本没有办法顺利地开展工作。

关于龙迅推广

龙迅的售前推广，我以为会是一件非常简单的事情，而就算现在，我也坚持认为这必须是一件非常简单的事情。只不过因为文帅交付给我的资料本身存在问题，导致这件事情变得复杂化，当然，面对这些事情虽糟心，也不是没有解决办法，我也试图积极解决，但都是惘然。

我在龙讯售前回来，反馈了一份报告发在生产销售群里，关于子卡的信息需求我列在了报告最前面，但是我足足等了一天时间，通过反复催问，才得到一个答复：资料没有。客户最后回给我的微信内容如下，我已无言以对。



另外，我也在反馈报告里面提到，关于子卡的测试Demo，没有一个清晰的操作说明，需要硬件团队补充。

在我的认知里面，这些本应该是最基础的东西，这是给到合作者最基本的接口文件；通过这些文件，合作者可以很顺利地获取他所需要的信息，能快速对接上，并顺利开展合作。而事实上，硬件团队给出一个完善的文件，没有任何难度，只是他们为什么不这么做，我不能理解。

同时，硬件团队既然没有能给我一个友好的合作接口，那我就提出来，他们补上了不就完了吗？最让我不能接受的是：文帅不但没有意识到是他们自己的工作没有做到位，反而把任务推到我的头上：工作没做好，还要求别人来给他擦屁股，并且指令还下的理直气壮，理所当然！

事实上，前面那么多糟心的屁事，我都尽量控制我的情绪，最后突破我忍耐的极限，是因为建东哥给我看的文帅的回复：



如果文帅只是沟通有问题，那么OK，我们不与他沟通，他做好他的事情，给出他的接口文件给我们，我们按照他的设计，他的接口，来安排我们自己的事情，我们一切都来将就他，或许还可以勉强合作，可是现在，他连基本的自己的事情做的都有问题，漏洞百出，我既无法与他顺畅沟通，又不能拿到他提供的完整的信息来作为参考，难道我还需要把他们做过的事情都再做一遍才行吗？我有这个能力我也不会这么做，更何况我现在还没那个能力，他这样要求我，简直就是无理取闹！

1. 我没有义务不停地浪费时间来给你糟糕的工作承担后果，我也没有义务去学习你的工作内容，更没有义务去承担你本应该做的工作，我只有义务参照你给我的文件接口做好我自己的事情；
2. 我前一天就把文件发送到群里面，文帅不是没有看到，推迟了一天，反复催，才说“安排下去，晚上给”，必须差评！
3. 一个典故：富人同情穷人，每天给穷人援助一个鸡蛋，突然有一天，富人没有给穷人鸡蛋了，穷人却找上门来责问富人：你今天凭什么不给我鸡蛋！文帅很多处理事情的逻辑就是这个“穷人逻辑”，我挖的坑，你没有把它填好，那是你的能力有问题，而不是我的问题；可是我想问，凭什么你挖坑，我来填，你还理所应当！我怀疑是不是建东哥处理这种事情处理得太好了，让文帅哥根本不觉得他那里存在问题。

这种事情在我来亚科发生了不下10次，而2019年我和通通一共与文帅因为工作事情接触过3次，仅仅这3次，文帅给我和通通两人造成的直接时间浪费是整整18天！还不算上我和通通因为这些糟心事所承受的压力和情绪精力损耗。并且最后事情还是那个事情，没有任何一点有用的进展。

而且，至此，我依然没有拿到文帅所说的晚上给的测试说明，关于文帅说说而已的事情，我也经历了不少，在我看来，他并不是说到做到之人，我的理解，你就算没有做到，到了时间节点了，至少也该给我一个反馈，让我知道该怎么做或者补救，然而，他经常是没有了下文。这一点，我也是非常无语的。

关于龙迅事件，我觉得正确的合作方式应该如下：

① 我售前回来后，将信息快速整理完成，文帅团队就算没有现成的资料或者手册，也应该快速给出一个关于子卡基本信息的反馈；

② 面对问题，不应该是去找借口规避问题，而应该去想办法快速解决问题；

③ 再追溯一下，建东哥之前安排我整理子卡列表的事情，我整理了一部分，发现很多子卡根本没有资料可循，于是我向文帅提出过请求援助，他直接拒绝整理，理由很冠冕堂皇；和文帅合作，永远有一种使出了所有力气，却打到了棉花上的无力感；

④ 我的理解，目前我们已有的能用的子卡，是可以推向客户的，它们都必须有完备的资料信息作为支撑，就算没有充足的时间来完备这些资料，至少子卡列表需要给出一些基本的参数信息，可以让客户参考；

⑤ 另外，公司运营这么久的时间，子卡也有一些，但是却拿不出一个完整的子卡资料，这种事情的本身，做得就有问题；既然有问题，这么久了却一直没解决，又是为什么？

⑥ 如果什么事情都需要与之合作的人去push，那这个团队处理事务的方式本身也是有问题的。

当然，这次龙迅的事情，让我又一次情绪失控，也使我意识到我自己的短板和缺陷，用气急败坏来形容我当时的处理方式一点也不为过，所做的事情更有失分寸。不管出于什么原因，我当时的态度确实过火和幼稚，对此，先向白总致歉，给本来就工作繁忙的你，以及事务繁杂的团队，无端又添乱了；其次，我无法收回一项错误，就是妄自对许总的离开以己之思进行揣度，这是丧失冷静之后的口出狂言，我真诚地承认错误，并对许总致歉。

我的悲伤和我的态度

首先，我感谢许总的认可，也感谢文帅当时对我的接纳，更感激闫总给我机会和提供平台。这一年的工作，我很努力，也付出了我所有的时间和精力。Semu是一个不错的小工具，对它接触越深，就越能体察到那些谋过面的和素未谋面的工程师们在它身上倾注的心血，因此我更加不敢怠慢，不敢辜负了那些付出过的心血。今年去上海，特地约了王星，我向他请教了很多关于Semu的技术细节，以及哪些方面是将来Semu发展的关键，星爷依旧细心地与我一一讨论。我觉得我和星爷一样，是喜爱Semu的。之前，我从来没有想过要放弃Semu，但现在我意识到我有心支撑，却力不能及，无可奈何，心伤怀，空悲切。

3月，我从北京迁到合肥，一口气交了26000元的房租，租了一年；我老公赶来合肥帮我打点新居，也希望我能安心工作，我们来回折腾，一共花了近3w元；我没有想过要辞职离开，我一直想的都是关于Semu，接下来要做什么工作，我充满了热情，更充满了希望；合肥团队的氛围很好，大家也都很努力，干劲十足，一起加班完成繁重的工作，也不觉得那么辛苦。后来闫总说公司遇到危机，我认为，只是缺钱的问题，就不是问题，当时我对Semu充满热情；3月底，合肥四人一起去北京，当时我们四个都意气风发，后来我也问了滔滔和传奇，那个时候，大家都没有一个人想要离开；但是闫总开完那个会之后，传奇犹豫了，滔滔也彷徨了，我还是兴冲冲地往前，有一句话叫做不知者无畏，可能我当时就是那样一个不知者；从北京回来之后，我连续出差，呆在合肥的时间较少，等清明过后，回到合肥，我感受到气氛不一样了，传奇闷闷不乐，等滔滔回来，我才知道滔滔决定要离开公司了。整个4月份，我们几个都叹息在苦闷中，我虽没有放弃，拼尽全力在努力，但也会心存悲凉。4月中下旬，从上海辗转北京，和闫总面谈，虽然对自己和通通两人撑起Semu心存质疑，但我贪念闫总给我的平台，又非常不想放弃Semu，所以我还是想认认真真把Semu撑一撑的；回到合肥，正想撸起袖子加油干，却不料，又掉到文帅挖的坑里，这真是一种完完全全令人不可思议的坑，但凡对自己所做的工作有点点责任心的人，我想都不会挖出这种坑来，又或者是，我可以进行自我怀疑：是我的认知本身有问题吗？但不管对错与否，我和这个团队的认知以及对待事情的三观是完全不一样的，就这一点，我很难融入这个团队并高效地开展自己的工作。

还有关于加班和效率认知的分歧。虽然我去年一年，在亚科加班的时间非常多，那是因为事情实在又多又杂，不加班不行；而我对待工作的本身也非常尽职尽责，我希望把事情做好。但这都只是我对于我自己的要求，我非常反对以这种要求去要求别人，我主张有事情，一定要把事情做好，并且做出来的结果能够与别人很好地开展合作，加班与否，都无所谓，只要事情做好了就行。而文帅不是这样的，他只要求底下人都加班，看起来很忙碌，嘴上和行动上都可以说是好累好辛苦，可事实上呢？时间上加班确实是不少，可是在我看来，这些都属于无效加班时间，齐欣当时离开公司也是因为她非常反对文帅的无效加班，但是她又被强制加班了，所以她选择走开了。我暂且不说加班，我觉得正常上班时间，这个团队的该有的效率就保证了吗？而且加班了那么多，怎么一件件事情还是做得那么糟糕呢！你们都不觉得这里面很有问题吗？

从我和文帅关于工作仅有的几次有限的交集，我就已经体会到他强大的浪费时间的能力，并且，从我入职到现在，所有和文帅合作过的点，必然是要把我弄得焦头烂额，最后事情没有做成，时间浪费了一大把，还要听他的闲言碎语的评价，然后一切事情都被打回原型，从头开始已经算是好的，还有时候被迫倒退，我还需要想尽各种办法去绕道走，以达到完成工作的目的。再用数据来说明文帅的工作风格造成的破坏力有多强大，从2019年至今，文帅给我和通通造成的直接时间浪费是18天整！如果再加上要绕过他这堵墙所花费的时间和精力，还有被他气得半死的情绪损失，这种浪费就不是以18天来计算就可以的，这是持续的可积累的破坏性的影响，也是工作精力和情绪的损耗。再回到龙迅事件，这件很简单的小事，也足足说明了文帅所做的工作有多么糟糕，效率稍微低一点，或许我还能忍受，但如果事情做不好，我是一定不能忍的。如果你们依旧告诉我文帅是个牛人，而我看到经历到的具体的事实却告诉我，他的能力相当有问题的；这中间的认知差异只能给到我一个明确的信息，我和你们不是一个世界的，不管对错，三观不一致，我们都不合适在一起共事。

另外，文帅的个性相当官僚，他太认他作为领导的权力和他的面子了，而从来不去关注事情实现的本身，这也是他给我造成如此多麻烦的主要原因和他所有行为背后的底层逻辑。不管他懂不懂，他都要瞎指挥；不管我们提的需求是什么，合不合理，他都要立马否定，让你的事情很难办，这才能体现他作为领导的存在感和权威；我去年浪费太多的时间和精力周旋在这些毫无用处的琐事上了。

最后，我对公司前景的不确定，基于我对我们的产品卖出去，打开市场格局之后，我们公司内部有没有能力消化得了这么大的市场？其中关于Semu的担忧已经体现，目前14所冒出的问题已经足够花掉我全部的时间，再来一个“14所”，我便是有分身，也难以扛住；而现在我对板子也心怀忧虑，就客户提出的最最基本的要求，文帅团队都能把事情办得这么拖沓和糟糕，那他们这群人整天瞎忙活又有何意义？所以你们给我的岗位，担子太重，恕我难以承担。闫总安慰我说，等公司经济好一点，再找牛人来帮我支撑，我只想问，现成的能用的牛人滔滔和传奇，他们为什么要走？就算以后牛人愿意来鞍前马后为团队效劳，在这种团队下，他的效力能发挥到最优？牛人来了，每天光顾着爬墙绕墙，累的半死，然后事情进展缓慢，难道还要被怀疑该牛人是否真有牛的本事？更何况，正常的牛人都懒得和你们讲，看着这个团队，该是分分钟被吓跑了。公司的工作环境和氛围如此糟糕，文帅就是一堵又大又厚的墙，就算以后花重金买来一辆“法拉利”，刚满足了劲儿开出门就撞到一堵墙，然后车毁人亡，买来了“法拉利”又如何，不过是浪费钱罢了；正确的做法显然是把墙拆了，愚公还知道要移山呢，更何况这只是拆墙，拆完墙之后，有点钱了，再把路修好，这样买来几辆还不错的车，都能跑很快的，当然，如果还能买“法拉利”，那就更加炫酷了，所谓“要致富，先修路”就是这个理，否则，永远是一个经营困难的包子铺。我还想再次强调，我说文帅是个大Bug，不是否认他的人品，而是他做的那些事情真的是一些大大的Bug。

从龙迅事件之后，我一直心里都不舒服，从情感上来讲，我实在不想走，而理智却提醒我不得不走。我想滔滔和传奇不得已离开大体也都是如此吧，这些天来，他们也都很难过的。其实我说这么多，也源于我的个性，就像我老公说我的，不就是一份工作嘛，那么在意干嘛，哪来的那么放不下呢！可我的性格缺陷啊，我没有那么潇洒，拿起来的事情，哪有那么容易放下呢，更何况自己付出了一整年的心血。我努力把我所观察到的角度摆出来，只是因为我想做这件事情，我希望把事情说明白，不管有没有用，总之是给你们提供一种角度作为参考，我无意于对你们内部的管理之事指手画脚，希望不要误解。

等我的情绪平复过后，我冷静地思考了从3月份加入核心团队以来的种种事情，我当时做出一定把Semu做下去的决定，是基于当初闫总给出的文帅会离职的信息，后来没有了这个前提，所有的决定都应该重新审视。这不是你们所说的我对文帅个人存在偏见，事实上，我对文帅没有任何偏见，甚至从情理上来说，他是我的领导，也是他容纳我，我才有机会进入亚科，我是从心底里面感恩于他。但是对于实实在在发生的一件件事情，我无法认可他的能力，同时我自己也没有这个能力与他合作。

写在最后的最后

在亚科工作了一年，我觉得我的努力和工作成果也对得起亚科；对于我来说，一份工作，就是我用我的时间所作的价值投资，我希望这份投资有所回报：第一份回报是我个人的成长，这证明我的时间并没有被浪费；第二份回报就是我应得的工资。每一分钟的付出，必然都是有收获的成长，不管这成长经历是痛苦还是喜悦，都是一种成长，只不过，在亚科的成长比较艰难，一路磕磕绊绊，劳心费力，收获还行，但毕竟时间被浪费了不少，也觉得荒唐和可惜。然后就是第二份回报，这一年来，工资不高，也并未随我的付出有所增长，这本就不合理；就从我有效的加班时长来看，我觉得我也应该得到一部分加班的薪酬补贴，而从我的工作成果来看，我把Semu的相关工作处理得井井有条，如若不是文帅时不时还起点反作用力，Semu的工作或许还能再向前推进一点，另外，Semu这项工作的本身就有难度，其难度不会比硬件小，更何况硬件有一个团队，而Semu只有我和通通两个人扛，当然滔滔会给我们有力的方向上的指导，因此，从功劳上来讲，我应该要获得一份还不错年终奖金作为肯定和奖励。