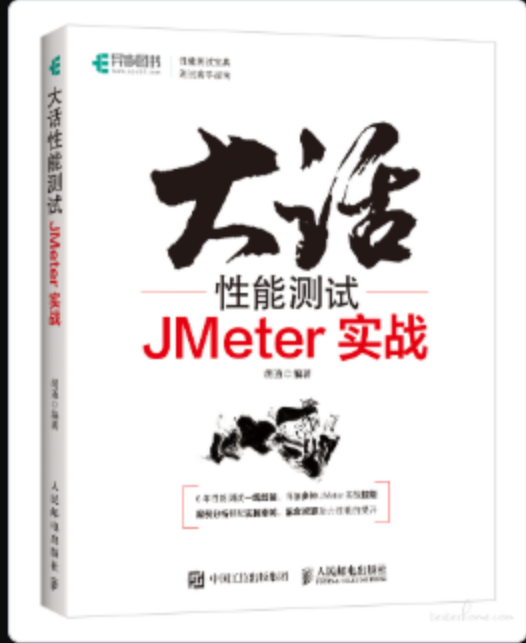


作者

大话性能



大话性能

微

信公众号：大话性能
新书《大话性能测试JMeter 实战》

10

4

文章

0

精华

13

5

粉丝

大话性能 从工程师到技术 leader 的思维升级

大话性能 · 2024年03月20日 · 最后由 大话性能 回复于 2024年03月20日 · 5281 次阅读

从技术新人到一个成熟的技术 leader，需要经历几个身份迭代？每一次身份的转换都需要怎样的思维升级？本文将从技术新人、潜力干将、架构师、技术 leader 四种身份的思维升级依次展开。

目录

一、技术新人：做事、成长、建思维框架

很多技术人刚踏上工作岗位时，免不了都会有这样的感叹：“我要做百万量级的大项目！我要为千万客户谋福祉！我这样优秀的人岂能每天做这样的小事情？”其实，不管是代码大神，还是业务大佬，都是从一个一个小项目开始的。唯有建立起自己的思维框架，才能由小及大，慢慢 Hold 住更大的业务板块。注意了，职场不比学校，个人能力足够强就可以了。作为一个技术新人，除了学会如何做事，如何成长，更要学会如何给别人创造价值感。

先做事：用实际行动做自我介绍

新人到一个团队最关键的是在前 3 年建立起个人品牌。在别人对你完全不了解的情况下，你做的第一件事是非常重要的。很多情况下你给别人留下的印象会蔓延到整个公司。所以交给你的第一件事情一定要做好。怎么才叫做好？大部分情况下，**做事认真一点、考虑得更深入一点、积极主动一点**这几点都做好，你基本已经好于 70% 的同学了，好于 70% 的同学我们都称之为“靠谱”。把每件事情做好，并且在当中建立起自己的分别心，比如做技术的，要在某一方面成为一个团队的专家，在这个领域要成为权威，目标就是做出一件令人佩服的成果，逐渐建立起自己的影响力。获得了合作伙伴包括主管的认可，自然获得的机会就会更多，做的事情也会越复杂，你的合作伙伴以及和你一起做事的小伙伴也会越来越强，这样就会形成正循环，你的成长就会比较快。所以前 3 年通过做事形成自己的影响力，积累自己的人脉。

成功没有捷径，但有方法：你有学习框架吗？

远大的理想需要坚定地努力去实现。有效的方法能让我们事半功倍。我在以往的工作经验中学到了下面这个框架，在日常生活中经常以此为大纲，思考下一步行动。比如有段时间我特别想学习如何做一个技术 leader，就先选择了一个心目中最想达到的目标：我的某位同事。他团队的同学发展得都非常好，经手的业务都很有创造性，他本人也非常善于创造价值感。我就一直告诉自己，做技术 leader，一定要像他一样，给同学们创造价值感。学习框架：

- 1.当前这个事情谁做的是最好的
- 2.他为什么是最好的，好在什么地方，他是怎么做到的
- 3.我怎么认识他，怎么向他学习
- 4.我和他的差距在哪里？我的学习或者做事的路径是什么

非正式职场进阶公式：修炼 3 个基础通用能力

新同学想在职场上有更好的发展，建议可以从这 3 个方面修炼基础通用能力，夯实自身能力基石。

1. 学习总结能力。保持旺盛的好奇心，是建立学习总结能力的前提。
2. 沟通表达能力。如何去表达自己的观点，怎么样去把自己学的东西形成产出，是优秀的应届生同学通用的能力。
3. 逻辑推导能力。做一个事情的时候，你有没有想清楚目标，有没有想清楚路径。

图片

二、潜力干将：找到自我驱动力，形成核心竞争力

靠谱专业的新人，慢慢就会脱颖而出成为团队中不可或缺的中坚力量，这时候就进入到了潜力干将的阶段。这时候最重要的是：通过“先做人、再做事”，创造自己的核心竞争力。

先做人：从“人”的角度出发去做事

职场中的“做人”，不仅是指待人接物，更是指如何从“人”的角度出发去做事。其中，找到自我驱动力很重要。**什么是自我驱动力：这个事不归我管，但是我愿意为此而付出劳动。** 我刚来阿里时，各项制度还不是很完善，就买了很多书给同学借阅学习，但作为一个技术公司，当时的借阅记录居然要人工来填写，很不方便。能不能将这个借阅动作系统化呢？于是我做了一个小的借阅系统，这对我而言不值一提，却对同学们帮助很大，这就是一个攒人品的过程。反观现在刚入职的一些同学，刚接手一些小项目，觉得太简单了，大材小用。其实能将一件件小事做好，才能为后续成大事打下坚实的基础。其次，在公司中，要善于与人协作。职场人也是社会人，更好的与他人协作，可以让我们更快更舒心的完成工作。**如何才能在协作中真正达到双赢甚至多赢？**

- 别人的想法当成自己的想法，帮别人实现。很简单，初期与人合作的时候，要把别人的事当作自己的事，并且想方设法实现好，该做螺丝钉的时候也要做好。
- 多想少说多实践。如果你有好的想法不妨说出来，并且实现出来一个 Demo 证明可行性，能把想法落地远比“提出想法”更重要。
- 自己的想法找一帮人帮实现出来。这个阶段最重要的就是平衡利益，**合理的让每个项目成员都能获得最大的利益是项目成功的关键**，仅仅把事情做好还只是第一步，项目要发挥出最大的价值，还需要主动推动上级进行资源协调和后期宣传等。大家都帮你宣传，才能有更多的落地场景。

再做事：事情到我为止

潜力干将——既要有潜力，更要能干、会干、敢干。当团队遇到一些问题，能否第一时间想到你？事情能否到你为止？是一个技术人能否在团队内建立口碑和影响力的重要标志。其次，要有令人佩服的成果、建立起自己的核心竞争力。没有核心竞争力，也就很难成为团队的骨干。

三、架构师：修炼三头六臂，一心只为成事

这里讲的不是架构师这个角色，而是在团队里负责单独项目的骨干。它不是强制性的组织关系，而是靠项目和个人的影响力，吸引别人和我们一起奋斗。

要善于发现兴奋点

架构师不是完成任务的工具人，而是要善于发现兴奋点，**从对单点技术的追求到全栈技术的掌握，乃至对全局的掌控力**，最终形成自身影响力。父辈常说“要扑下身做事”，既是让我们脚踏实地、全神贯注，更是教育我们要关注事情的各个枝节。**对单点技术的不懈追求是每个架构师走上架构之路的奠基石。** 其次，从前端到后端，再到中间件，业务的整个框架，架构师应该都要有所了解。这样在做技术选型时，才能知道这几者的区别是什么？适用的场景是什么，需要用到什么技术。如果没有这样的技术判断力的话，是很难做出合适的技术决策的。最后，架构师要分析在优化中哪些是关键环节，让最关键环节的同学担任此次架构设计中的核心角色。否则后期再去做协调时，是很难平衡的。一个项目成不成，或者一个项目的成果是 60 分还是 80 分？很大程度上是看架构师能否将所有东西表达出来，或者是否有影响力的人认可你的人、你的结果？项目做成了，学会表达，放大你的成果，也是很重要的。但这个放大也不是说项目没做好，就去吹已经做的很好了。如实的、不夸大地去做宣传才是一个技术人该保持的秉性。

要有成事思维

架构师的成事思维，简单来说是有以终为始的目标感，对做事的方案想的足够的完整周到，从目标到结果、从方案的实施路径到具体步骤清晰严谨，能最大程度上降低风险。**以终为始、系统性思维、逻辑性思考是成事思维最基础也是最重要的三种思维。**

以终为始： 什么是目的、什么是手段、什么是原因、什么是结果、该保什么、该放弃什么？比如在我思考商品和库存团队如何发展，首先想的一件事情就是，商品域要建设成什么样子才是我们想要的？我们需要一个什么的团队才能达到这个目标？区分清楚目的和手段才能更精准地完成工作。当前的中台是因为做的好才会有很多人来用，还是因为

有很多人来才会做的好。哪个是因哪个是果？又或者是互为因果？区分清楚原因和结果，才能更快的定位问题；在工作中，明晰该保什么，该放弃什么，才能聚焦精力，定点爆破。

系统性思维： 思考全面、上帝视角、以史为鉴。思考全面既要有对事情本身的思考，也要兼顾合作团队之间的影响，更要考虑改变这件事对其环境的影响，即带有生态思维的思考。上帝视角是指我们在处理业务架构时，既要从技术层面去深入解决，又要拔高维度，从业务层面去看待问题。以史为鉴则是从历史角度推测未来，将以往的失败经验、成功案例沉淀和抽象出来，为新业务赋能。

逻辑性思考： 结构化思维、增长飞轮、因果思维。结构化思维大多指抽象和分类，按照一定的位置关系逻辑再组织在一起，可以是上下、左右关系、包含关系、分类关系、依赖关系等这些逻辑关系。增长飞轮则是要求我们在做一件事时要动态的看待它的发展过程，随着时间的积累，我们的能力、优势、资源能不能不停地正向循环增长。因果思维可能是最简单的思维，也是最难的一种思维方式，从一个好问题出发，再推导出一系列子问题，最后回答和实现这些问题再看能否得出一个我们想要的结果，架构师就是要不停地追问为什么，来判断这个问题的根因是什么，只有找到根因才能对症下药得到好的结果。

要学会平衡

架构师不仅要在技术方案上做好平衡，更要在人和事上做平衡。让合适的人参与进来，在合适的时间点做合适的事情。不是所有的项目将大佬一网打尽就可以成功的，而是要将资深的技术人放在关键环节的关键角色上，这样才能事半功倍，否则大佬的加盟不仅无益，反而可能成为项目发展的阻力。其次，能在合适时间点做合适的事情。一个价值关注度更高的项目，可能会拿到更好的资源。

四、技术 leader：成就他人，创造价值感

技术 leader 不是项目小组长，不是带着大家把事情囫圇做完就可以了，而是要在工作中成就他人，创造价值感。技术 leader 的责任里第一点就是**创造价值感**。即把一个事情做成，拿到一个合适的结果。

好的技术 leader 在做事时，会给同学们描绘一个场景，让人热血沸腾：这个事情一定行，一定非常有价值。 我在观察一些比较优秀的同学时，发现他们给我的感觉是“我跟着他干，会有伟大的前途，不管目前这个项目最终能否成功，我就是很想跟着他干”。甚至于这个项目还没有开始，我就认为他一定能干成。

第二点是**利他**。让团队的成员增值。利他可以说是成事的前提。我们真正在落地一个项目时，需要多个同学来合作执行。那这些同学凭什么来做这个项目而不是其他项目呢？背后的驱动力是什么呢？大家看这棵树，树根部分象征公司的管理层、董事会，就是这棵树的树干部分，一线同学就像这些枝叶一样伸展开来。一棵树最吸引的地方永远是末端那些枝叶和花朵。所以我们把荣誉给到一线同学，让他们感受到这种幸福。技术 leader 则要做好一线同学的后盾，平时要把营养、能量输送给他们，遭遇狂风暴雨的时候，树干要顶住困难，凝聚团队，留下更多的一线同学。

技术 leader 的安全感：组织信任

技术 leader 的安全感是双向赋予的，上级领导需要给予技术 leader 足够的安全感，保护团队中的“树干”，才能充分发挥技术 leader 的力量，进而给到一线同学更多的营养；如果技术 leader 自身没有安全感时，也不可能给到一线同学安全感的，或者说也不可能死心塌地“利他”。这是技术 leader 应该做的，但它本身违反人性的。所以当你是个大技术 leader 时，和你下属的技术 leader 建立好信任关系，对整个团队的发展非常重要的。

建立安全感的四个 TIPS：

- **安全感来自背靠背的信任：** 能否把你的后背交给你的技术 leader，你是不是信任他，冲锋陷阵的时候，他是不是支持你？遇到挫折时，他是不是依然坚定你们的选择？
- **安全感来自被需要：** 不是说统揽部门所有重要工作，就是被技术 leader 需要，而是技术 leader 很重视“我”的意见。
- **安全感来自确定性：** 做的好与不好？需要一个确定性的评比原则。比如我作为技术 leader，我会告诉大家，这个项目需要做到哪些事情，达成什么目标，犯了哪些错误就要背负什么责任。如果一个团队内，什么事情都是不确定的，都是需要看上级的心情，那同学们一定是没有安全感的。
- **安全感的建立也需要过程：** 一线同学和技术 leader 的信任关系是一点点建立起来的。为什么很多技术 leader 喜欢“任人唯亲”，因为技术 leader 对旧相识的熟悉，会延续和传递到工作当来，便于他对工作有更深理解和把控。所以新的技术 leader 和同学关系建立时，也要慢慢从一个个的小任务开始，信任感逐渐叠加。最

终才能建立安全感。

这里要提醒技术 leader 们，注意信息和任务的上传和下达：向下 2 级收集信息，只向下级分配任务。每个层级的技术 leader 都应该承担相应的责任，要尽力不要将责任往上移。比如在涉及到绩效时，有些技术 leader 就会自己不敢承担责任，会想把责任往上移。但是对于该同学来讲，技术 leader 对自己的看法，远比上上级对自己的看法更重要。

技术 leader 的价值感：善做会说

善做最重要的是定义问题：挑战性的目标和场景化的价值。会说则侧重的是三个沟通技巧：

- 向上主动争取机会。我们做的每一项工作本质上都是为了公司利益服务。工作交给你、交给他，没有本质上的区别，主动争取更多机会，并没有什么可害羞的。
- 居中多和平级沟通。聊一下是否有合作的机会，近期的工作进展是怎样的，互通有无，知己知彼才能百战百胜。
- 对下承认自身的不足。在团队内做项目时，如果自身建议不被采纳时，要多听少说，不要把自己架到圣人的地步。如今技术更新迭代之快，令人咂舌。做到顶尖的好技术人不一定是最好的技术 leader，但最好的技术 leader 一定会把每个技术点第一的人放到合适的地方，发挥他们的最大潜力。

总结下，对大部分新同学来说，更多的是“以事修人”，对于更资深、更核心的同学来说，更多的是“以人成事”。作为技术 leader，我们要多给建议，少给方案：技术 leader 提出“我今天需要解决一个问题”，至于如何去解决，需要什么路径，先让同学去想、去做，技术 leader 后续再做相应的指引。

更多内容可以学习《测试工程师 Python 工具开发实战》书籍、《大话性能测试 JMeter 实战》书籍

转载文章时务必注明原作者及原始链接，并注明「发表于 TesterHome 」，并不得对作品进行修改。

♥ 1 个赞



共收到 1 条回复

时间

点赞



大话性能 #2 · 2024年03月20日 Author



1楼 已删除

需要

登录

后方可回复, 如果你还没有账号请点击这里

注册

。



关于 活跃用户 中国移动互联网测试技术大会 反馈 Github API 帮助推广
TesterHome社区，测试之家，由众多测试工程师组织和维护的技术社区，致力于帮助新人成长，提高测试地位，推进质量发展。Inspired by RubyChina
友情链接 WeTest腾讯质量开放平台 / InfoQ / 掘金 / SegmentFault / 测试窝 / 百度测试吧 / IT 大咖说
简体中文 / 正體中文 / English

