

30-怎么体现你能把工作越做越好？

无论面试，还是工作中，我们经常听到一些人对工作的抱怨，比如糟糕的项目有层出不穷的问题、项目质量已经没有了提升空间、工作单调无聊难出成绩……这其实表明这些人陷入了一些困境：如何把糟糕项目变好；对于已经变好的项目，如何寻找提升空间；项目长期不做提升，就退化成无聊工作，进而很难再出成绩。

如何走出这些困境呢？这涉及今天我要讲的一种能力：精益能力。这种能力恰恰是公司相当看重的。

精益能力：让个人更优秀，让工作更卓越

精益能力，原指企业生产中去除浪费、持续改善的能力。我把它用在劳动个体身上，来表示把工作越做越好的能力。上一篇讲的学习能力，是指如何把不会做的工作，通过学习做出来；这一篇则进一步讲，对于已经会做的工作，如何做得更好。

凡是意识到上面几种困境的面试官，都会在面试中注意考查应聘者的精益能力。它能使个人持续发展到优秀，使工作持续提高到卓越。

对精益能力的考查，我一般从三个方面来看：想不想精益、如何找到提高目标，以及如何提高。下面分别阐述。

动机：想不想持续提高

想不想持续提高，是个动机问题。你首先要有上进心态，勇于自我否定，探索新路子。其次你要有开放的心态。有的人非常聪明，能自己发现自己的不足，很快做出改进，但是却不允许别人指出自己的不足，谁说自己不对，一定要想办法辩解。

这是因为，人们都愿意得到认可，而不是批评，尤其是双方对立的情况下，自我保护心态加重，更不会轻易接受对方挑战自己的立场和成果。但是真正优秀的人，能够把思考和情绪分离开，不让情绪干扰理性的思考，从而保持对意见“有则改之，无则加勉”的态度。

这其实是成长型思维在起作用。有成长型思维的人，不怕别人的指责。因为他认为自己有改正缺点的能力，而不是惧怕缺点。他明白让人更认可的有效方法，是做得更好，而不是靠辩解或掩盖。

成长型思维这点，在面试中很容易考查出来。我经常听到应聘者一些有缺陷的答案，大部分时候我因为时间有限不会指出来，但有时会扔出一句评论性的话，类似“你XX地方没有考虑到”，然后观察应聘者的反应：有人会陷入思考，然后讲补救的方法；有人会解释为什么不用考虑这点；还有人则辩解已经考虑到了。

从应聘者的这些反应中，面试官可以分辨出他对待反对意见的态度，进而判断他的成长型思维。这里，我建议你想一想你在面试或平时的交流中是如何做出反应的，以此来深入了解或反思一下自己的精益动机。

如何找到持续提高的目标

有了精益的动机，还要明确精益的目标。我经常问应聘者“你是怎么发现要提高的地方的”，借此看他有没有主动探求问题的意识，会不会逃避问题。

我根据平时的经验，列出了寻找提高点的四种方法：

- **梳理产品问题。**这是最明显的可以提高的地方，对于糟糕项目更是明显，但是要看应聘者是不是能抓大放小，从众多问题中挑出关键问题重点提升。什么问题更亟待提高呢？这要看管理层给项目立的指标，如果指标是关注用户价值，则用户提出的问题或者影响用户价值的问题优先考虑；如果指标是降低运营成本，则影响运营成本的问题优先考虑；还有性能问题、可用性问题、数据问题、基础设施问题等等。拿到产品的问题分析报告，你可以通过研究一段时间内的缺陷原因分布和缺陷率趋势，找到产品的短板。
- **识别重复动作。**对于运维、服务类工作，重复性操作多，费时费力。正如开篇提到的问题中，工作已经变得单调无聊，如何找到提高的点呢？一个好解决的方法是：如果发现一个任务被手动重复执行，那就考虑是不是可以通过自动化的方法，减少手动操作的时间。比如，我们团队有个组，每个iteration planning会议之后，都要把细化好的user story（用户故事）从Trello里抄到墙上的物理看板上，这是纯手工活，繁琐、耗时间。于是大家就搞了个超市里用的小票热敏打印机，可以编程访问Trello看板的user story，然后按story打印出小纸条，这样就解决了手工抄写的麻烦，受到大家的好评。

有的应聘者在这方面，表现出怕麻烦的态度。面试官要区分出，到底是怕“重复执行”的麻烦，还是怕“去除重复执行工作”的麻烦。前者是创新的动力，后者是对变革的抗拒。

- **识别等待。**等待是资源浪费的一种主要表现形式。精益生产的目标之一，就是减少浪费。我会问应聘者“这些活动中，有哪些等待时间是不合理的”。很多人，把一些明显的等待活动，看成是理所应当的。比如，你提交代码之后，需要等待另一个team做代码构建和部署，往往几个小时之后才能开始测试；这种等待是因为任务被分割成了多个环节，每个环节只能由特定的人来做，再加上全球团队中大家分跨不同时区，等待就更加严重。只有识别了等待，事情才有优化的可能。
- **建立指标体系，找到平庸点。**这是符合结果导向的做法。当我们学习采纳了来自外界的新技术新实践之后，往往沉浸在喜悦中，但这些新做法可能并没有让我们明显感觉到提高作用，也许是这些做法并不适合我们，也许是我们没有用好。对于成熟的项目也是如此，我们难以发现隐藏在项目中的低效和平庸的地方。怎么办呢？可以对产品和生产过程按一定的指标进行度量，通过指标监控来发现软件质量和生产过程问题，从而进行有针对性的改进。通过应聘者对所负责产品的指标了解程度，可以看出他是否重视产品质量和关注生产过程。

如何提高

应聘者找到要提高的点之后，接下来就考查他如何实现提高。一般有两种思路，一个是打补丁，一个是翻新。

- **打补丁**，或许不能解决长期问题，但是对紧急问题是个短平快的解决办法。而且对于一些老旧的维持类项目，在没有更多资源投入的情况下，大改核心结构不现实，打补丁是不得已的办法。
- **翻新**，是需要勇气和投入的，建造一个新世界容易，改造一个旧世界难。对于复杂的系统，既要保证业务的正常运行，还要尽快从底层翻新成功，对技术和管理都是很大的挑战。我面试中碰到这样的项目，会如获至宝般问下去，这也是我学习的好机会。

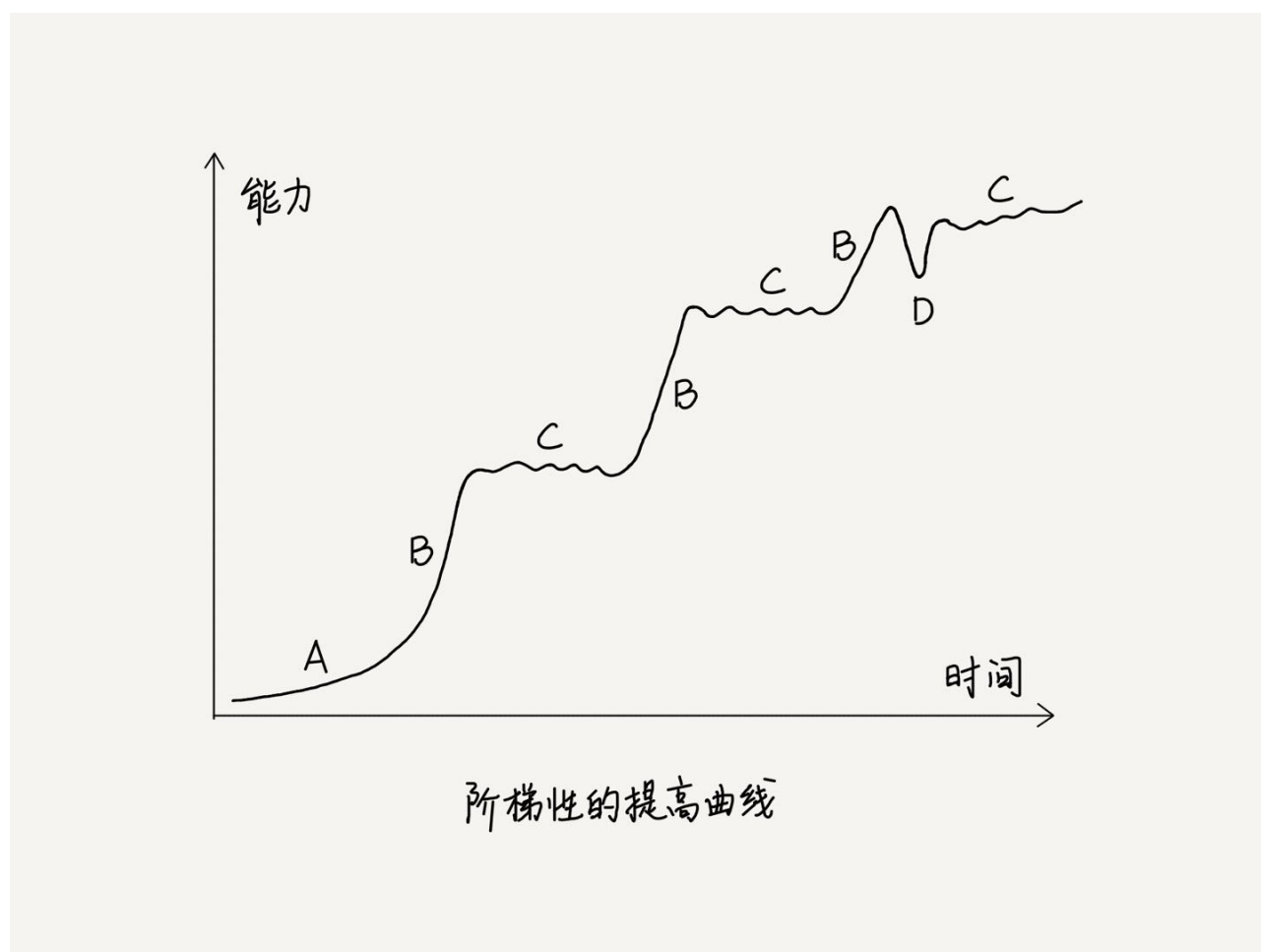
无论是打补丁，还是翻新，无论是对技术、业务还是管理，都可能会引入新的理念和方法。这就用到[上篇文章](#)中所讲的“学习能力”了，而且基于学习能力，**对新方法的掌握，要做到守、破、离。**

- 守，是要按照该方法的原则，一丝不苟地执行，达到熟练应用；
- 破，是掌握了该方法的基础上，根据自己项目的特殊性，试着突破原有规范，裁剪和改进原有做法，使其更适应项目的具体情况；
- 离，在更高层次得到新的认识并总结，创造出更好的做法，另辟新境界。

破和离，都有创新的过程。这给我们的启发是：应聘者在讲自己如何采纳一项新技术时，不仅要讲自己是如何学习和应用的（那只是照猫画虎，没什么特别难的），还要讲如何根据项目的特殊性，做适当的裁剪和改制，产生了一些“妙用”，让这个方法“长”到这个项目身上；而且在长期应用中，是否升华成独到的方法，形成独创。

在敏捷项目实践中，通过Retrospective会议（迭代回顾会），所有人都会总结反思在过去的这个迭代中，哪些是做得好的，哪些做得不够好，还有哪些困惑。目的是让下一个迭代保持好的做法，提高不好的做法，解决疑惑。这是敏捷例会中最重要的一个活动，因为这是维持提高惯性的动力源泉。

这里有个困境。即使我们保持精益动机，践行守破离的原则，持续不断地努力，但是产品或者能力的提升，并不能一直保持直线上升，提升总会在某个阶段变得异常困难，甚至停滞。实际上，提高曲线是阶梯性的，正如下图所示。这是为什么呢？



因为当正确地引入一项新技术之后，经过守破离的过程，会给项目带来一个跳跃式的“质”的提升，但之后基于此技术的熟练和优化，只能带来微小的“量”的提升，甚至停滞。这时候，再怎么“压榨”现有的方法，也不会出现跳跃式的发展，除非引入一场新的变革，才可能带来下一个跃迁。这里说的变革，其实不局限在新技术、新工具的采用上，还包括新的业务模式、新的管理方法，甚至团队新的组织形式等。

有一位应聘者曾经讲过类似场景的一个破局。他喜欢写博客，但是其实他并不擅长，每次成稿都不满意，一直坐在电脑前跟稿子死磕，也不见改得多好。怎么办呢？他说他会把稿子放一边，隔几天等头脑中这篇稿子的印象淡化了，再拿出来读。这时候，他就能用第三者的视角来审视这篇文章了，一下子就能发现很多问题，比如结构、表达、用例、语气等，然后他就马上开始重写。重写之后，比前一稿会好不少，但还要再“晾”几天，继续用这个方法改。这就是阶梯式持续提高的过程，给我留下了很深的印象。

总结

今天我们主要讨论了精益能力。公司业务要持续发展，个人也要公司持续提供发展空间，精益能力对于推动公司和个人发展都非常关键，所以精益能力是公司非常看重的能力之一。

面试官考查精益能力，会从三个方面着手：

- 一是精益的动机，这里最难的是允许别人说你不对，也就是成长型思维，你能做到“有则改之，无则加勉”。
- 二是看你如何找到提高的点。我提到了四种方法：梳理产品问题、识别重复动作、识别等待、建立指标体系找到平庸点。
- 三是看你如何做出提高，是通过打补丁，还是翻新？如何通过守破离的过程，引入新的方法？又是如何跃迁到“提高曲线”中的新阶梯的。

我们的工作，一直在“探索学习、驾轻就熟、重复无聊、再次探索学习新内容”的模式中循环。一两次学习提高容易，但是持续学习和提高很难，然而无论工作还是个人能力和修养，恰恰都需要持续提高这个最难的部分。

我在开篇词中说，优秀的人，其终极目标，是把自己变得更加优秀，这正是精益能力的体现。只有你进入持续提高的惯性循环，才算真正踏上了通往优秀的发展路程。

思考时间

开篇的那三个问题，文中已经提及了一些解决方法。请你结合自身的经验，想想你碰到过哪种，怎样才能解决呢？

1. 糟糕项目，全是问题。从哪里着手，把它变好呢？
2. 已经想办法把生产力提高了一大截，还有必要做得更好么？好像也没有提高的空间了呀。
3. 工作单调无聊，没有挑战，很难做出成绩，可怎么做得更好呢？

欢迎你在留言区分享你的实际做法，我们一同讨论提高。如果今天的文章让你有所启发，欢迎把它分享给你的朋友。

面试现场

面试只是起点，能力才是终局

白海飞

IBM 软件商务系统经理



新版升级：点击「 请朋友读」，10位好友免费读，邀请订阅更有**现金**奖励。

精选留言：

● 兔2 2019-04-08 16:31:32

对于996的工作来说，时间都被新需求的开发或者bug占用了，这样的场景下，即使找到了可提高的点，对于实现来说，恐怕没有时间挤出来做出改变，相信大部分人都遇到过“怕变革的麻烦”，基本上不愿意去动老代码，面对这些情况应该如何去做为好？ [2赞]

作者回复2019-04-08 18:45:48

对于技术债，我们团队的做法是和业务需求放到一起排优先级，然后放到迭代里做，技术债允许点20%。这需要产品经理认可解决技术债的重要性，才能行得通。

● 上善若水 2019-04-08 09:16:16

如何把工作精益求精的做的快做的好？除了自身知识和技能不断补充和优化是基础之外，最重要的是三点：想，精益动机。找，发现精益点。做，补丁或者翻新。

精益动机其实源自工作自身的需求，精益的努力：1.追的上业务开拓时代码的生长速度。2.压得住维护守成时代码腐烂的速度。

寻找精益的着力和出发点，老师已经讲的很全面了：问题点，重复点和等待点都是从点的维度进行优化，建立监控体系，用指标说话，从整条线去发现精益点并采取改进措施，这已是升维后的操作了，更难也更有价值。

关于做，补丁小操作，翻新大操作，只要是操作，就要看效果。用经济的和阶梯提高曲线的眼光来评判精益工作的得与失。当得不偿失的时候，就罢手吧。

总之，精益工作的说想做都是有方式方法和评价标准的，知止而后定，把自己的思考写在评价区，方便今后查阅补充。谢谢 [1赞]

作者回复2019-04-08 18:46:26

写出新高度了！

● 郭凯强 2019-04-08 09:02:09

对于思考题，一些个人拙见。

Q:糟糕项目，全是问题。从哪里着手，把它变好呢？

A:从业务流程梳理开始，流程理清后可以从不那么重要的功能开始慢慢改写，同时在添加新代码时注意规范，顺便优化下相关的老代码。

Q:已经想办法把生产力提高了一大截，还有必要做得更好么？好像也没有提高的空间了呀。

A:业务是不断发展的，要提前考虑到几年后的瓶颈，早做打算。

Q:工作单调无聊，没有挑战，很难做出成绩，可怎么做得更好呢？

A:代码工作其实还是很需要创造力的，业务不同所以不能靠单纯的代码堆砌来实现功能。想要做得更好我认为还是要从业务入手，看下各个流程有没有值得优化的点，以及业务方那里有没有可以帮助提高业务产出的新功能，还有就是提高现有代码的可读性，可维护性。

作者回复2019-04-13 10:58:43

好思路！从业务着手，寻找突破提高。招招都是着眼业务，赞。

@编辑，请帮忙置顶。谢谢。

● Neal 2019-04-15 20:05:18

深有同感，我翻新的是一个20多年的EJB项目，断断续续花了两年。

有人说没时间，做不了，或许他应该换个角度，领导需要的是可行的解决方法加上评估的时间和成本，只要合理，他也想做出成绩给董事们看看的。我们需要把成果给他看，而不是只讲问题，这些都可以在平时带着做。

我这两年分两个阶段，一阶段很极端，能删的删，技术用最新，但是新技术水土不服。搁置了几个月。但是我熟悉了项目的核心技术和重要业务。继续学习，改进方案。二阶段，采用了简单 合适 演进（感谢李运华的专栏），并且一阶段的手动工作能自动的都自动化解决。演示完demo后，领导特批了三个月给我full time完善。

总结就是，就像稳重写博客例子一样，一件事不要只做一遍，第二遍，第三遍肯定会更好，放一段时间也没关系。

作者回复2019-04-15 22:27:40

对，光说不练不行；

练呢，也不要期望一次就做完美。

● enjoylearning 2019-04-15 09:54:44

1.糟糕项目，全是问题。从哪里着手，把它变好呢？

答：一般会确定一个待办列表，每一项划分优先级，找到依赖项，依据项目现有资源进行，单元测试没做的补单元测试，或许会先从核心代码公共库开始，也可能从边缘系统开始，调用的第三方数据mock掉，这样对上线的项目影响小一些。小步重构，每个迭代做一些，覆盖率百分比一点一点提起来。当然这之前会发现一些依赖：如持续集成没做，开发环境不统一，那就抽个时间指定人或团队一起做起来。

2.已经想办法把生产力提高了一大截，还有必要做得更好么？好像也没有提高的空间了呀。

答：有必要，生产力的提高中涉及技术、开发流程、工具使用、用户的反馈、跨部门的人员反馈、团队交付价值、团队成员个人生产力以及幸福感成就感等很多思考的维度，去找去探索一定可以找到。

3.工作单调无聊，没有挑战，很难做出成绩，可怎么做得更好呢？

答：首先是要正确的做事，而不是应付或疲于奔命，然后是你的工作是否达到了领导的预期或满意，再者即使你的核心能力已经很好了，还可以关注工作的整体和边缘，多维度思考提升产品的交付效率。

● 果然如此 2019-04-08 08:52:06

精益能力，工匠精神！

