

小猛 (P7) VS HR

HR: 你好，我是今天的面试官，请先简单做一个自我介绍吧，最好是用具体的项目或者是一些量化的值来介绍一下你自己？

小猛: 嗯你好，我叫小猛，就是我现在是在公司中负责交易和支付平台，同时也负责运费平台相关的需求研发和稳定性建设，目前团队中大概带5个人左右的技术团队，然后同时也会做一些共享平台能力的建设和抽象。我之前其实会经常主R了一些比较大的跨部门合作的项目，大概上下游联动了10多个部门。同时我也会经常在公司以及跨部门去进行业务和技术的分享，大概有20多次左右，然后同时也在公司的公众号也有对应的技术文章的发表。

HR: 那你刚刚介绍的时候也说了，你在带一个技术团队，方便介绍一下你在自己的团队当中担当的是什么样的角色？

小猛: 目前其实我的定位主要是偏团队中一个研发主R的角色，其实相当于一个小teamleader的概念，就是我平时会承担一些业务架构的分析和技术架构的一些设计，以及参与一些核心系统的研发工作。

就比如说我们所有的业务需求都要先经过我去做一次需求评估，因为我在团队中是对于整个服务平台有对应的业务沉淀和抽象的经验，所以其实在需求推到我这一侧的时候，我会先将一些不合理的需求或者是影响到我们服务平台建设通用能力的一些需求给做一个屏蔽或者是需求的调整。

HR: 你们团队的话应该大大小小的项目做过很多，那在开展目的过程当中有没有遇到一些困难，方便跟我们来说一下？

小猛: 我之前其实主要的一些项目中，其实确实踩了不少的一些坑，然后也遇到一些困难，就我个人的话，其实总结出来两个核心的点，就我认为就是就首先我做好主R的话。

首先我认为第一点 主R好一个横向的项目，你作为主Owner一定要明确好一点，你要为整个项目负责，你所有的核心要义是要保证好项目的按时按期交付

第二个点就是 你不能把你身上放太多的研发任务，这也是我第一次主R犯得一个比较大的错误。

因为主R这个角色需要在整个部门，和一些跨部门的一些内容的联动上，尤其是跟各个业务方的进度，你需要把控，然后以及各个业务方的一些风险点，有时候其实会出现一些问题，就是业务方的研发，它对一些需求可能有一些别的要求，或者是他可能说，这个东西做不了，这个东西会改动特别大，他会他会去，给你带来一些就是一些变化，其实你都会当产生这些问题的时候，你需要带着这些问题，去找一些运营产品，你去重新敲定和一些修改一下方案，就所以说这个一个比较大的项目里面，他其实会经常会出现一些风险点。

HR: 那你们团队针对这些项目的话，遇到的一些困难又是怎么解决的？

小猛: 正常来说，其实我刚才上面总结好，两点就是我作为主，是我觉得核心的两点之后，就正常来说，一般是不会遇到一些特别大的风险点了。其次是其实其他的，我自己其实结合一些经验沉淀出一个比较标准化的流程，先是一些启动会喊上大boss对其一下目标，确认流程机制

然后就是需求评审，拉动上下游的研发和产品、再然后就是需要任务拆解、排期，责任到人，以及back up的方案以及备选的人。

我作为主R，确实要担任一个点，就是你必须降低项目交付的风险。这个是一个比较难的点，就是所以就是任何一个大项目，它的研发周期都比较长，所以我会在做一个比较长的项目的过程中，我会让就所有的研发或者测试，三到四天之内。每三到四天，他们得交出一个可迭代的一个小版本的可提交测试的一个项目，小模块这样子，其实通过这种方式会降低一些项目交付的风险点，然后，同时，最后我们还会在每周有一些项目会。就拉齐各个方的研发，然后以及产品测试去，在这个项目会上大家去对好，这个项目的进度条。然后以及一些项目最近有没有出现风险，以及遗漏点等等，也同时我个人就是作为主R要还会去定期找boss看一下，就是不断地对其这项目行进的目标有没有，比如说做一会儿，他偏离那个项目的具体的原始的目标，这样子。

HR: 你带团队还是蛮有经验的，那能不能谈一谈就是你在这个，但这方面就是有没有什么想法，或者是你如何去配合一个团队来开展一些项目。

小猛: 我带团队风格是偏向于为结果买单、为过程鼓掌形。其实就是我不会过多的干涉或者说抓的比较紧，比如说去不停的去让团队成员每天站会，日报等等去给我输出进度，其实搞得大家都很累。我一般给他们灌输的观念是希望大家都能够主动去push，做好向上管理，其实当我去主动给他们分配任务的时候，其实就代表着我觉得他们可能是在我的视角是没有其他任务去做的。正常来说需要有不错的自驱力去push团队，在一些关键节点让我知道项目的进度、风险点，而不是一声不吭。其实我在带团队过程中会不断的给大家共识这个心智，所以其实后期团队会呈现一个状态，就是上层可能看起来很闲，他需要的是把握好团队的一个发展目标方向即可，他不需要过多的把控研发的一些落地和风险进度等等，因为大家的自驱力都比较高，首先都会去push出来，或者消化掉这样子

HR: 对对对，那如果说你接到一个新的项目的时候，你会去怎么样去分配这个工作。就是在在你团队里面，你是怎么样去分配这个工作的？

小猛: 其实正常来说我在于需求和项目的分配抉择上会优先选择对应该系统的主Owner来负责这个需求，我们正常来说每一个系统都会有一个主Owner，他对于这个系统需要100%负责，比如这个系统的运行生命周期，包含这个系统的故障报警，维护，升级和迭代主Owner是需要担负起负责人的角色，那正常一个系统还会有一个backup候选人，就是我们会在主Owner不能够及时处理该问题的时候，会让backup人员去顶上，他们一定是在公司内最了解这个系统的一群人。

所以其实当一个合理的需求分配下来，其实我会主要的去看一下这个需求的改动点聚焦在哪里，然后我会优先去分配给对该需求涉及到的系统最熟悉的人员去负责这一块内容。当然这种方式其实也会有

相应的问题，就是当某些研发长时间维护自己负责的系统之后就会出现他的业务领域能力被限制在某一个维度上了，他没办法去拓宽、去站在高一层的视角去看这个业务的通用能力和一些业务深度，所以应对这种情况我是会去在对应业务需求的研发过程中，会每周让一个对应系统的负责人去在晚会上做分享，就分享你这个系统里边儿是，表结构怎么样，里面有哪些逻辑，会有哪些接口，这个大家让其他人都去了解一下，尤其是系统和业务层面的分享，让就是组内其他人都能够去了解你做的这个系统是干啥的，有哪些业务，会负责哪些，然后第二个点，其实就是我们会在一定时间里面去调整，就是研发负责的项目，比如说。这半个月或者是这三个月，或者这半年，你是这个a系统的负责人，那过了下半年之后，可能另一个人就要来负责这个系统，就是让大家有个定期轮换项目的负责人，这个概念就这样子，其实就会倒逼你站在整个团队以及业务上去思考和深入了解对应这个团队业务目标的能力和能力的状态

HR：其实一个项目在开展的过程当中会有很多的阻碍，如果说你在分配，项目当中就是有一些成员不愿意接受你分配的任务，或者是不服从你的一些安排，那你是怎么来处理的？

小猛：其实通过上述那种方式，就是我们上述那种项目安排的流程方式，就是正常来说，我其实比较少遇见，就是我给团队成员或者一些研发分配，对研发任务之后，他不来接受这个情况，那如果遇到了这种情况的时候，其实一般来说，我会私底下去找他去聊这件事情，就是先确认好，他就是不愿意接受这个问题的原因点在哪里，他可能有哪些顾虑。或者他觉得哪里哪里不太好，他不太愿意做，确认好这些点之后，其实我在和他去摊开来去分析，就这个项目或者这个需求会里面的利弊，比如说这个需求你做完能得到什么，带来什么样的成长，或者里面包含一些什么挑战，或者有什么问题，都跟他摊开来好好聊一下，这样子其实一般来说的话，其实对团队成员他不会就是说，你，这个情况就是说，不会你分配给他，让他不去接受这样子。

HR：如果说在你手上的一些项目遇到了各种原因，他已经延期了，那你会怎么样去避免，或者尽量

小猛：我正常之前主要的一些项目中却几乎没有延期的，但是可能会偶尔有那么一两个。当时解决手段，其实我一般是会拉上产品和研发，这首先我们要明确好，就交付项目的核心也一定是。交付项目的核心点，一定是你那个时间点不能变，一般我们就比如说一些交付项目的时间点变了之后，你的你需要通知很多层，你需要通知PMO。然后还有一些上层的领导，你都得就非常麻烦。所以其实我们遇到这种延期的时候，一定是首先能把这次项目的一个核心流程，能够串联起来，我们可以宁愿是先把一些非核心的流程，先去砍掉，这样保证我们项目至少有一个MVP版本能交付，就剩下的情况其实。

就交付完一个最小可实施性的版本的项目之后，其实剩下的其实就是一些人的因素，比如说我们需要额外申请一些资源，可能去协助一下我们去帮助这个项目，就是尽量把这个时间拉回来，或者说让研发是，周六日可能加一下班就来赶一下进度，其实主要还是当出现这种问题，主要还是其实两个方面，就是第一个把管好“人”，第二个是把理好“事”，这两方面。

HR：在项目结束之后，你们是，怎么样去看一些细节，然后去验证这个项目，就是是否达到你们的预期目标怎么做的？

小猛：这个其实分两侧，一侧是研发的数据视角侧，其实也就是我们研发会对于每一个做完的项目，他一开始预估的一些数据预测，结果预测，其实会在每个周会上去过这些重点项目的进度，以及上线后的数据分析，比如说我们每做完一个项目，其实为了验证项目的预期数据，会有对应的前端业务行为埋点，线上灰度的验证，以及最后大数据会出一些报表数据评测等等，我们会通过数据去反哺业务行为，是否满足预期。

而在运营侧或者产品测，一开始他们会有一些KPI的数据目标，就是他们还是主要通过数据部门产出的报表侧去定期的观察项目上线后的一些目标和结果

HR：你对加班这一件事情是怎么看的？因为互联网行业的话，就是会有一些不定性的因素，会突然间的发生，你能简单的就是说一下你的看法吗？

小猛：我个人来说基本上习以为常了，我现在公司其实就是在北京算加班前几名的公司，就是平均都是10-11点下班的样子，早期肯定心理也是会有一点波澜的，但是其实会发现就是互联网这个行业竞争压力其实是比较大的，当然加班你换做另一个视角去看他就不一样了，我之前其实是会当成加班其实是变相的去沉淀你对于公司业务的深度，你去多了解一些系统设计和业务，多花时间去探索，去站在一些更高的视角去分析等等，就是当如果把心思放在加班是一种折磨的心态上，其实你干活起来也非常疲惫，不如把他当成一种自我提升，用时间获取更多经验的一个方式。

HR：方便透露一下，你手上目前有其他几家offer吗？

小猛：嗯有的，大概有三家一线互联网公司的offer和两家独角兽公司的offer

HR：我看你之前的几家公司都还可以，然后工作的时间也蛮久的，那你这次跳槽的理由是什么？

小猛：我几乎每家公司跳槽的原因都比较雷同，比如说在对应的领域或者层面上其实都是基本在公司沉淀有了足够的成长，目前的水平其实相对来说可以去获得一些更好的工作机会去继续拓宽职业道路。

同时也是想从一些新的工作机会去探索一些更有难度和更有挑战的事情

HR：我不知道你对我们公司有没有了解过，那我现在就想问一下，你希望我们公司能够给你提供一个什么样子的平台来施展你自己的才华？

小猛：其实就是正常跳槽一个人，他肯定越希望就是自己是，能去一个更好更大，然后也有更多的平台。其实我觉得话是我对于新的平台的需求，可能是他至少有能够一些，比如说足够的一些业务生态和复杂度，然后会有一些很多挑战的事情，能够让我们去做。就正常在一些业务视角里，就是我能看到，这些公司确实有一些很多去可以去优化，可以去做的事情，让公司和部门层面，其实能也能有一个比较开放的视角去，比如说兼容并济，能够让各种类型的人，大家都可以在公司里面大展拳脚，

这样子就，当然我肯定也会将我自己的一些业务领域沉淀的一些经验，以及技术能力，然后带到这个新公司去用起来，然后服务一下新公司这样子。

HR：那你之后的一些职业规划是怎么样的，比如说三年规划或者五年规划之类的？

小猛：我的职业规划其实是往业务架构师去发展，我也是一直再往这个方向走

HR：你刚才介绍的就是你在你后期的规划里面有一个业务架构师的这个角色，那你方便跟我们来介绍一下吗？

小猛：我觉得就是业务架构师，他一开始其实都是从研发做起的，然后，它其实就是在某一个领域层面上，他就不断的去研究，生根，然后专精这个领域，最后不断地接受业务的一些滋养，然后成长起来的。他的角色其实是业务理解力、分类能力需要特别强，关注系统和组织的纵向设计，从上往下看，公司应该有多少个系统，系统之间是什么关系，哪些系统是核心系统，系统之间的信息怎么流动，以及组织应该如何分工、协作等等。这类架构师需要掌握基本的业务架构理论，如领域驱动、建模方法等，然后结合自己对于商业的理解，综合去思考系统的顶层设计该如何做。技术团队的leader通常很适合做这个角色，阿里在平台化的时候，提拔了一批具备架构思维的leader做团队负责人，弱化管理线，就是希望由团队leader来负责业务架构。但是这个方法执行起来并不容易，前提是团队leader得愿意学习软件架构的理论，例如领域驱动、建模方法等，不少管理者在转而带团队以后，就不再学习软件理论，就不适合做业务架构师。对，大其实他其实业务架构师大约是这样一个角色。

HR：那今天其实聊了这么多，相对于其他的面试者，你觉得你有什么强项，或者说你有什么优点是能够就是就是比他们要好的？

小猛：第一个是我的抗压能力比较强，就是比如说之前会带队去做一些困难且有挑战的项目，然后会经常通宵达旦的去满足项目的完整交付。就当时大家是，会经常去，可能熬了两三个星期的通宵。就是可能就是那种一个星期熬两三次通宵的夜，然后去，最后去满足一些完整的交付，就整个团队，它都是比较那种肯拼肯干的一个状态，然后我个人带他们也是这样的状态

第二个就是适应变化，就是我们之前也会经常会去做一些新业务，然后就是带队去直接去搞一些新的项目，因为比如说组织架构的调整，或者说一些公司要去开拓一些新的业务，其实都我也去。就是喊一些人去是，冲锋陷阵去带队去搞一下这些新业务和新业态，去做一些新项目，其实我也会特别喜欢做这件事情

第三个其实我是比较喜欢做一些有挑战的事情，当时我在公司里面，虽然在业务部门，但是会去经常到隔壁基础组件部门去帮助他们解决一些jvm的相关问题，然后产生了跨部门的影响力之后，其他部门遇到类似的问题也会主动来找我这样子

HR：前面，我们已经对你有挺多的一些了解，那你对我们公司有哪些方面是要问的吗。或者说有哪些方面是想要了解的。

小猛：就我之前来之前，其实大概已经在一些官网，或者一些一些平台上其实大概了解的公司，而且因为都是朋友内推的，所以基本上我们对于公司该，咱们公司已经了解的差不多了，所以这可能就没什么其他问题问。

HR：好的，那我们今天就到这里，然后后续有结果我们会电话通知，好，谢谢。

小猛：好，谢谢