

测试职业发展经验教训血泪谈

这次被拉来做主题为“测试人员年薪50w必备技能”系列的主题chat有种被中央钦定的感觉。说实话从99年上班以来，回顾自己的收入，到13年才摸到50万，14年突破100万，然后16年初创业又重新归零开始。。。成功的经验获取有那么一点，但更重要的是各种茫然、踩坑以及选择错误之后的血泪教训，希望这次分享能帮大家在职场发展中少走弯路，争取毕业3年年薪过50！

关于我的简历可以访问：<https://github.com/yingl/resume/blob/master/chinese.md>，具体内容可以在chat上再提问。

下面根据chat大纲把问题逐一展开：

如何在搬砖队伍中脱颖而出

很多同学在工作后都会普遍的遇到一个问题，工作内容没有技术含量，可能是天天修bug，或者是不停的写大同小异的增删查改操作或是各种web页面，每天加班累死累活，总是不停跟着进度走确没有成长和挑战。这种时候是不是靠跳槽或者抱怨就能解决问题呢？90%的概率是不能！根据28定律，一个公司中只有20%的人在做着真正重要的工作，其余80%人的工作就是维护打杂，这就是事实真相。以大淘宝技术部为例，近1000名工程师中真正编写核心交易和类目相关的大约不超过100人，大多数工程师的任务就是日复一日的为各种大促活动编写业务逻辑，为商家工具修修补补，这些工作事情不少，但真要讲技术含量，我从入职时的不会Java，现学一周后也能上去勉强应对。但是能说这些工作没有意义吗？显然不能，就像每天吃饭喝水，虽然不是什么轰轰烈烈的事但必不可少。核心业务为什么核心？因为关系到公司的生死存亡和发展大计，必须找能力最强或者最可靠的人去做。所以，当你一个新人还没有证明自己的时候，做为领导怎么敢把你放到核心业务团队中去？所以我们要做的就是日复一日的平凡工作中证明自己！

在这里我举2个例子。在微软工作的时候，有个产品是一个有10年历史的数据库访问SDK，测试代码累计超过600万行，虽然偶尔有些hotfix，但基本没有什么问题发生，看上去完善的不要不要的。就是这么一个成熟得看上去只应该维护的产品，在某个牛人看来简直就是千疮百孔。日常工作中这套代码存在着以下重大问题：1）执行时间过长，一轮完整测试需要2天时间执行完毕。2）测试结果不稳定，很多结果靠测试人员的经验和历史数据判断，95%的测试通过率不能反映真实情况。然后的结果就是通过对测试执行脚本的优化，一轮完整测试时间降低到4小时以内。测试通过率超过99%，基本上每次错误都被证明是产品的bug。这些工作本身并没有太大技术含量，无非是花时间花精力慢慢啃骨头，但取得的收益是巨大的，发布迭代速度和质量可靠性都大大提高。这哥们成为同批应届生中最早被提升为leader（悲催的是我工作中并没有意识到这点，只是埋头写用例，改bug，然后被管理了），并在云计算项目引入中国后，很快独当一面负责了一个大团队。

另一个是我在EMC的例子，当时美国有个项目人手不足，我临时帮忙接手。发现测试脚本写得很不规范，而且测试数据也没有存储整理，就花了点时间用ruby的unittest框架重写了测试代码，并且把常用的接口和功能做了统一的封装，同时和上海团队开发的测试框架结合，对测试数据和结果统一进行了保存处理，并且打通bug管理系统，测试执行失败自动提交bug。基本上也没什么特别有技术含量的工作，但是整个效率就大大提升，然后这个项目就从美国转给我负责了。

所以不要以为解决了什么重大技术难题才能体现你的价值，在日常点点滴滴例行工作中，发现可以改进的问题点，提高效率和质量就是在体现你的价值。通过这些成功不断证明你的能力和价值，然后才有机会挑战更大的职责和任务。

跳槽时该考虑什么

在工作了一段时间后，很多同学就会面临是否要跳槽的选择。我结合一下自己的跳槽经历说下正反面的教训。首先是两个反面教训，在游戏行业做了3家公司硬是没赶上国产网游这一波，离开微软后没有去阿里而是选择了EMC。比较正面的是离开微软，因为当你再努力也没法打破某些偏见和限制的时候，就可以离开了。大多数人都是凡人，个人的努力作用是有限的。

如果决定跳槽了，那么首先要明确自己的跳槽能得到的收益是什么？风险收益比是否合适？在游戏公司干的时候，虽然网游已经风起云涌，但因为当时的崇洋媚外情节，对土老板极度抵触，而且对自己能力充满了妄想，幻想自己能够成为业内技术大牛。另外就是过分被某些业内大牛的背景所迷惑，虽然大牛在国际上也是真牛B，但我后清自有国情所在~~~离开微软去EMC的一个很大原因是工资涨幅超过25%，并且上班单程时间从一个半小时缩短到不到半小时。但是当时虽然看到了阿里的发展和趋势，但是因为现金部分较少对眼前生活有一定影响，导致迟迟下不了决心，导致错过一个巨好的机会，只能在13年底重新选择上车。所以跳槽的时候，一定要放下自己的偏见，同时要观察行业的风口在哪里，先走一步很可能就是先烈，但是等风已经吹起来再不上车就是傻X了。我在工作中看过不少简历，有的就和我早期犯的错误一样，华为->诺基亚->爱立信->阿尔卡特，在华为没有忍过最困难的几年，导致后面从一艘快要沉的船调到另一艘快要沉的船。在夕阳行业打斗再牛B再努力都不如好风凭借力，送我上青云。

无论是否做管理，领导力都是必需品

经常看到有同学发微博或朋友圈说自己只想静静的写代码，当然公司的HR也会拿出很多例子告诉各位同学，无论是走纯技术路线的IC (individual contributor) 还是走管理路线带团队，大家都有一个光明的未来。而且这方面的例子还不少，比如阿里著名的多隆。。。然而我要告诉大家一个残酷的现实是，每个人的天分是有上限的，机遇是可遇不可求的，不仅要不断的学习钻研，还要接受那些更聪明、更努力、思路更开阔的小鲜肉们的挑战。所以同学们可以自己掂量一下能走多远？而领导力不一样，千百年来经验技巧并没有本质的变化，一旦学会掌握后收益终生，没有过期一说，只有在实践过程中不断领悟，然后改进和提高。即使你不打算带团队，领导力也是一个必备技能。随着你

级别的上升，基本很少会出现你一个人能搞定的技术项目，必然会牵扯到众多兄弟部门。除了你自己的手头工作，不同部门之间的进度如何协调，依赖如何处理，出了问题该找谁，什么时候解决？如果没有足够的领导力，充分放权发挥每个成员的主观能动性，同时又很好的做到工作验收。那么整个项目要么彻底烂成一锅粥，要么就一个人死扛。

以阿里每年双11双12大促为例，每个项目都有一个负责人。这个人并不一定是所谓的管理者，不少负责人都是平时日常搬砖的一线技术人员。如果没有足够的领导能力，如何领导横跨技术、产品、运营、客服团队几十个人项目组的顺利前进？在阿里有个很好的地方，权力并不来自于你的级别，而是来自于你的责任！作为一个技术人员，平时除了埋头搬砖，只要有各种锻炼领导力的机会还是要挺身而出。因为作为一个高级别的技术专家，必然自然而然的有带领团队的需求。很多技术大牛同时也是管理方面的专家，比如著名的马克-卢科夫斯基，他曾经在VMware作为Paas平台技术人，不仅自己写代码，同时也管理着一个几十人的团队。

所以锻炼你的领导能力，哪怕你不准备做一个管理者，也能让你在技术专家的路上走得更远。

管理对象也包括你老板

谈到管理，很多同学第一反应就是管理自己的下属。往往忽略了很重要一点，不管是否带团队，你老板都是你最重要的管理对象。在现实工作中你经常会发现有的同事干活能力一般，但是和领导走得很近，最后绩效评估的时候团队的功劳都变成他的，大家只能眼睁睁的看着他升职加薪。不管评论说这人拍马屁，走上层路线，抢夺功劳也罢，但这收益却是实实在在的。其实你们眼里拍马屁的同学做了一件很重要的事情就是对上管理。

拍领导马屁对上级来说其实没有什么实际价值，除非这个领导智商余额不足，否则没有人会重要拍马屁的下级。对上管理的精髓在于预期管理和保持信息透明。所谓保持信息透明就是你做什么、做到什么进展，有什么困难要让老板知道。简单说就是没事要多汇报，除周报外，我以前和直属老板保持固定每周1对1聊天，因为很多东西你写在周报上和当面交流给人的印象是不一样的。同时和老板的老板差不多每月有一次交流。有了这种固定交流机制后，你工作中的成果，项目中的功劳苦劳老板就有印象了。不然你在那里埋头工作，老板也不知道你干了什么，那种主动来了解的老板毕竟是少数，所以那些积极汇报的人就占了便宜。

关于预期管理就是当领导给你布置任务，或者你要独立启动一个项目的时候，要让上级有个合理的预期。我以前有个比较惨的教训，在微软时项目刚从美国迁移到中国，要在中国部署测试环境，我当时一口把活接了下来，结果发现由于上海lab配置以及跨地域网络的问题，坑不是一般的大。但当时还是迷信自己的能力，吭哧吭哧一个人瞎搞，每次老板问进度咋样都回答差不多了（其实是我自己感觉差不多了，现实却是个无底深坑），结果无比悲惨，要不是美国同事启动了方案B，差点就导致了Windows的一个发布大节点延期。直接的后果就是我在微软第一年绩效垫底。

所以从踏入职场的第一天开始，就把你的老板作为你的第一管理对象。经常性的汇报工作，列举成绩和困难，要求资源和支持，拉近你们之间的距离。世上千里马常有而伯乐不常有，认为自己是千里马的话就经常找伯乐去套套近乎，不要总想着被别人发现，不管是否承认，这就是一种惰性。

白手起家搞团队

在EMC转为技术经理开始带团队后，一开始队伍有4个人，刚准备大干一场，结果一个离职，一个跟着老公移民，偏偏移民的那个还是团队的主力队员。人一下少了一半，但是活不仅没变少，后续还有好几个项目要从美国团队接手，所以招人成了第一要务！但是不过活怎么多，招人的标准不能放松，我这里面试标准基本在HR和猎头那里挂了号。可能有同学会问，先把人拉进来干活再说。但实际问题是，随便拉个人进来可以解决眼前的问题，但是随着时间推移，矛盾会越来越来，换人的成本是很高的。另外要注意一点，招人并不能光凭面试表现，综合各方面因素考察也很重要。

下面我分享两个案例，有正面也有负面教训。

当时准备在上海组建性能测试团队，收到一份无论是工作背景还是教育背景都很不错的简历，聊了一下，发现说得头头是道，再加上又是校友，所以就愉快的就做了决定。但是工作后才发现，除了现成的工具，比如Load Runner非常熟悉，他其它的基本不了解，而且也不愿意去学。经过几次沟通之后，不得不挥泪斩马谡。

后来又收到一份简历，估计是三本学校，公司也是外包类的，简历毫无亮点，而且面试聊得时候人也比较木讷，当时准备放弃了，能来面试也是觉得实在缺人，就来看看吧。在写面试总结的时候，又看了一遍简历，发现email有点眼熟，当时常上博客园，马上去搜了一下，果然看过这哥们的博客，写的质量还是不错的。马上重新约了这哥们又聊了一次，这次我改变了面试态度，主动从他擅长的地方切入引导话题，这次这哥们就表现得比较放得开了。综合各方面决定后，我还是决定要了这哥们。后来也证明，无论是工作质量，还是工作主动性、学习的意愿都表现的不错。还很乐意做分享。虽然因为之前工作的原因，在代码的质量规范和流程遵循上有所欠缺，但这些都在后续工作中加以辅导不断得到提高。

所以组建团队这事一定要宁缺毋滥，不要为了解决眼前的工作导致后面做出一些艰难的决定。另外不要被表面的因素所迷惑，要坚持自己的标准全面考核，除了技术外，还需要考虑主动性，学习意愿，团队合作等因素。

做绩效考核就不要怕得罪人

在外企做绩效并不是一件压力很大的事情，但是去了阿里之后，每年绩效评审要求严格的361分布，3好办，但是这垫底的1就有困难了。毕竟大家平时干的活差不多，并没有什么人明显的拖后腿。这种情况下你必须狠下心来，必须找出一个对团队最没有价值的人。这里最没有价值是综合很多因素，比如管理成本，发展潜力，工作态度，同事关系

等等。所以我当时咬紧牙关把一个老员工3.25了，虽然他和我老板关系不错，我老板也来给他求过情，但是在给我老板摆事实讲道理之后，最终还是接受了这个决定。

但是不怕得罪人并不意味着蛮干！在这之前还有很多工作要做。在平时工作中，如果发现你可能会倾向给某人打较低的绩效分数，那么这时候就要开始准备工作了。首先必须和他定期交流，指出他工作中的不足之处，同时制定一个改进计划，这个计划对结果的判定一定要有明确的，可判定的标准，同时不断的检查这份计划的执行进度。不然在绩效评估时，作为管理者你会面临以下挑战：绩效差在哪里？有没有沟通？沟通后有没有改进计划？被管理者有没有确认自己的问题？阿里内网每年都有神贴，究其原因很大一部分是管理者没有做好以上几点工作。

所以说做绩效评估一定不要纠结于私人情感，首要要大公无私，敢作敢当，第二一定要让被管理者知道自己的问题和打分原因，不能搞突然袭击。虽然在绩效问题上公司一般都站在管理者这边，阿里内网神贴从来就没有翻案的，但是管理者本身的失职却是不能推卸的。

关于英语学习

哪怕不去外企，我也建议花一点时间学习英语。一是很多一手资料或文档都是英的，另外现在中国企业都在走出去，会一门外语就会有更多的机会。但是如果真的怎么也学不进去的话，千万别浪费时间，BAT里一群土鳖也一样混得很好，因为还有很多有意义的事情等着你去做。

短短一篇文章无法把方方面面都讲到位，期待chat时能与各位同学做更深入的交流探讨。