

测试人员如何做向上管理

前言

向上管理(manging up)概念是罗塞娜·博得斯基在《支撑：做副手的智慧》一书中提出。

关于离职

根据盖洛普的调查，75%员工离职，其原因是无法和自己的上司处好关系。前几天刚听身边朋友说起前任领导啥事都过问、啥事都指示最终我把他给炒鱿鱼了。不知道你的职业生涯是否也有相同的经历。上下级的关系，已经成为个人发展重要影响因素之一。

关于管理的本质

管理的本质实际为分配资源，人力、物力、时间等。

个人为支撑生存、实现价值、需要得到资源的分配和支撑，而资源掌握在管理者手中，要么等管理者发起召唤，要么积极主动争取，压榨在所难免。

关于现状一，流失的机会

有同事特想搞自动化测试，每每有机会都被分配给他人，心里其实特不爽，但总是不能表露；有的同事会开口直接质问领导，为何每次都是他们；有的同事会全公司宣传，什么破领导就喜欢拍马屁的，我平时加班那么辛苦，从来不考虑把机会留给我；有的同事会找领导吃饭，聊人生，聊计划，拐弯抹角表达诉求；如果患者你，你会怎么做。

关于现状二，永远的麻烦制造者

工作三年大半时间都在被教育。

“一个测试环境让你搭了一周一点进展都没有，还有什么可以让我放心。”

“不是你让我周一配合A系统测试吗，周二到周四都写测试用例吗？”

“不动动脑子，我让你去si你去不？”

”A系统怎么还没有测试结果？”

”周一我花了半天搭建环境“

”.....”

关于现状三，死不悔改的工资

某某同事撸串时的谈话：

”听说某某这次又加了30%“

”不是吧？这么多！”

”没办法啊，人家领导眼中的红人嘛！想不加都难”

“人家忽悠领导一套一套的，自动化又牛，有什么办法呢？”

“你觉得，就我们那破系统还有做自动化？”

“真没有必要！”

“你为啥不找领导聊聊？”

“聊了也没用，反正不好沟通，整天也看不到人！”

“再忍忍看吧，忍不了就滚啰”

“哎，这种领导不称职，从来不问我们的诉求，我干着也没用多大意思了！你看整天登鼻子上眼那样，鬼还想找他聊。”

”就是！”

认识你自己

不要用战术上的忙碌掩盖你战略上的懒惰。

我是谁？

我要到达什么目的？

所以我要做什么？

爱照镜子的女孩大多漂亮，不是因为她真有多么漂亮，而是她不断的在现状与理想状态之间纠偏，当然正在看文章的你真的很漂亮。

在测试工作上也需要多照镜子，找到理想中自己厉害的样子，万人敬仰的技术大牛，众人膜拜的业务高手，连接一切的引导大牛。

呆下来的目的

不忘初心，方得始终。

你的初心是什么？

呆在让你整天赞美抑或整天抱怨的环境下的根本原因是什么？

加班到凌晨2、3点的原因是什么？

如果找到了理由，那么第一件事情就是停止抱怨，积极应对。

如果找不到原因抑或迷茫动摇，这里给大家介绍一下从管理3.0上学来的方法，借用【内驱动力卡】帮自己整理厉害关系帮助决策。

驱动力卡片从10个纬度揽括人去干一件事情的动力。分别是：

认可：周围的人对工作和个人都认可。

关系：周围的同事和我有不错的个人关系。

荣誉：对自己在工作中表现出来的个人价值观非常自豪。

地位：被一起共事的同事所尊重。

好奇：有一堆的东西可以思考和研究。

自由：工作内容和指责很独立。

有序：有足够的规则和制度来保证一个稳定的环境。

能力：工作队能力的要求很高，但都hold得住。

目的：生命的意义在工作中有所反映。

权力：有足够的空间来影响周围的人。

第一件事：根据自己的状态对十张卡片进行排序。从左到右分别排出自己认为自己最看重的卡片（排成一排）。

第二件事：拿出当前你需要决策的事情，随着卡片的顺序从左到右分析一次，在不影响排序的情况下，此事对卡片加分的上移一排（注意保持顺序），此事对应的卡片减分的下移一排。

第三件事：综合排序后给出自己肯定答案。比如就去留一事给出回答。

通过确认目的解决需要沟通什么问题。

优劣势分析

再此拿出镜子看看自己：“眼睛太小、但鼻梁高；虽然头发稀疏但天庭饱满”。

大家可借用SWOT方法论进行优劣势分析，借用SWOT方法论的好处在于，她不但可以分析我们的内部环境，还可以分析道我们的外部环境，帮助我们有效的进行向上沟通。比如在分析测试技术能力时，你不但要看到自己懂什么，还需要看到团队其他成员懂什么。最为重要的是团队需要什么。从S、W、O、T分析问题；从SO、ST、WO、WT中找到方案。

分析时建议

第一步：大家使用脑图，发散思维。常见维度有技术、人脉、业务、环境等；优点写得越细越好。

第二步：对所有的事项进行分类汇总。

所在岗位与自己价值是否一致，面试时会面临问很多东西，可实际应用什么都不用，岗位匹配度极低。但即便是这样也只会极少数人选择离开。

认识工作岗位目的在于识别自己目的与实际情况的差异，在企业与个人之间选择双赢。试问有多少人为这做自动化测试而来，最终沦为业务测试的。

认识自己的岗位另一个目的是，告诉自己要做什么不做什么。

你如果一直很正能量，不断的揽活并不断的交付高质量工作，会导致同事或领导的地位缺失，那么接下来的情况可想而知。如何把握好自己的工作内容，就需要从认识自己的岗位开始。

公司岗位大多分为三类。

- 一类是只负责想和说。
- 一类是只负责说和做。
- 最后一类是只负责做。

把自己圈定好范围，有利于与公司 and 领导达成共赢。

认识你的领导

古语云知己知彼百战不殆，了解自己这为更好的了解目的与自己的真实情况，那么了解和认识领导就是为更好的了解外界以及环境的目的和真实情况，以便于向上管理。

换一个心态认识领导

领导是组织选的，不是你选的。树立领导威信有助于组织的发展，因此不要因为小事否定你的领导，反而应该积极理解。明白你尊敬的不是领导本人而生公司。

认识领导的目的

认识领导的目的是在达成公司利益后，顺带实现自己的利益。认识领导的目的不是为损公肥私。应改针对领导的不同状态进行互补。比如你的领导很擅长对外，那么你就要想方设法为他保护好后方；如果你的领导很善于调理性的开展工作，那么你就要想方设法的帮他到处当枪挡抢。

认识领导的方法

多看多听多想少说。

通过看听想了解团队文化，了解你要生存的环境。

看看领导最关注什么；看看领导工作方式；看看领导喜欢的汇报方式；看看领导的管理方式；听听其他同事对领导的看法；听听领导都说些什么；想想看到的和听到的如何配

合。看看领导的骨干都在干些什么，看看被边缘化的人有在做些什么。

认识公司的组织架构

如果你在公司工作了一年了，你还不了解公司的组织架构，那么已经可以认为你不是一个太合格的员工。有的同学认为认识公司架构只适用于那些想在“向上爬”的人。

认识组织架构能帮助你了解公司的战略和目标。比如一个测试组织，只会简单更加业务划分组织功能，那么可以认为这个测试组织是保守的，不太有可能产生什么创新东西。如果你看到一个测试组织除去常见的业务功能划分的组织以外还有类似工具组、流程组、新技术研究组、专家团队等。无论是职业发展，还是困难求助，都变得清晰明确。

你到底遇见了什么样的领导

要么你会遇到这样的领导：“整体追着我要性能测试结果”、“整天问我自动化产品化的下一步计划是什么”、“你追加了两台服务器预算目的是什么？”

要么你会遇到这样的领导：“这次性能测试全靠你了”、“这次版本能高质量通过多亏有你”、“端午这个版本质量很好，为大家点赞”、“没事，我相信大家可以搞定”。

要么你会遇到这样的领导：“组织联调的流程是什么？”、“下一步准备做什么？”、“数据字段标准化的工作推进如何？”

要么你会遇到这样的领导：“这次测试环境搭建的文档”、“根据我们几次的测试数据，我们可以得出的结论是？”、“这次我们要进行的测试工具大赛，我们要准备一下工作。”

以上四类领导是1928年马斯顿在他的著作《正常人的情绪》中阐述的，只是没有用于领导者的总结。也就是说你的领导有可能是Dominance支配型的、Influence影响型、Steadiness稳健型、Conscientiousness谨慎型的。对于不同的领导应该选用不同的向上管理方法。

支配型领导，行动力强非常重视结果。向上沟通时切记长篇大论，n多铺垫后还没有进入主题。核心要点就是简单、直接，但对于支配型领导的指示，建议都以尊重和执行为主，遇到问题直接沟通，沟通频率建议，有变更就反馈，当然一定要有结果才反馈，不然有头脑不清晰之嫌。可以在一些核心细节上直接提出意见。比如，给出“没有准确的数据根本不可能达成这次20多个系统的联调”的意见并给出如何准备好准确的数据的方法、时间点、以及需要的资源。

影响型领导，非常注重人的性格特征，看起来非常温柔，对于影响型领导神经特别敏感，因此讲话要特别注意，而且建议答应的事情一定办到，不然可能影响对你的信任。对于这类型领导必要的认同，是很有效果的。影响型领导常常缺乏行动力，对上管理时可以多定计划和回顾，不断检视结果。帮助领导达成计划。并且要表现出无限的忠诚。比如，同时上一个问题，可能影响型领导已经想到了解决办法，但缺乏时间安排，你需要帮助制定可行的计划，并帮助完成。

稳健型领导，非常注重程序与流程，做事严谨细致，对于这类型的领导，无论是邮件的主题、正文、主送人的顺序、字体大小都特别重视。不按流程来的人都被认为不靠谱的人。对于稳健性领导向上管理时需要测试人员提出多变的工作方式，当然前提条件一定要保证测试质量和进度，比如对于上一个问题，你可以先组织测试成员进行脑爆。想法设法给一些喜闻乐见的方法，勇敢去改变一些流程，可能会给到他一定的帮助。比如20个系统一起联调，换成先一小部分系统联调。

支持型领导，以服从规则为主，乐于支持他人。对于这类型领导对于不服从规则的人非常愤恨。做事太过规矩不懂变通，其实这类领导非常忠于公司，但常常是变革的主力。对于这类型领导需要拿出更多的、更加充分的理由对其说明，不然是达不到向上管理的目的。比如还是上面的问题，你需要拿已经ok的数据或多次实验的数据才能说服他进行，小量多次的联调工作。

当然以上例子的领导性格都特别突出，实际情况中的领导可能是一两种性格的组合需要根据实际情况进行应对。

如何汇报工作

认清你的汇报对象

工作中领导的领导可能会出现越级管理的情况，那么这个情况出现时，你需要明确告诉你领导的领导，这个事情我需要先向直接领导沟通，让后才能答复，这不仅不会给你带来减分，反而给领导带来专业的印象。

主动汇报，不要等着

领导更喜欢能及时沟通想法的下属，这样能最大规避风险，调整风险。老板原因给到这些同事的机会不会以为同事常常夸他所以就给到他，原因特别简单，因为她自己要对结果负责。

长期的沟通已经形成了她们的共同语言，比如我们现在的团队，大家一言不和就上告示贴，团队会把一切能沟通的对象可视化。如果换成一个整体面对投影仪的下属，我们的领导能接受吗？

大家常常会说，那个人可会拍马屁了，领导一个眼神就知道领导要干什么。其实这里总能读出吃不成葡萄说葡萄酸的感觉。一个眼神能看出需求，可见背后有多少次沟通与交流。

形成确实有效的汇报机制

很多同事还在痛苦的写着测试日报，原因在于领导会不定期抽查工作。日报算一种有效的汇报机制吗？在领导看来算，原因很简单，没有一种可以让领导满意的汇报机制。而且可以肯定，日报一定是领导自己提出来的。说到这里，如果你是下属，你要这么做。

与其每天花半小时苦思冥想，要不尝试一下敏捷的站会10分钟搞定。风险进度都能可视化。找出最适合领导和自己的汇报机制。

如何向领导说不

先打伏笔，抓住切入点，及时提出，在准备充分的情况先，提出了就没有商量的。无论是那种类型的领导，先打伏笔，不但体现了你对领导的尊重，又给自己的观点留下伏笔、让说不的事情显得顺理成章。等到时机成熟时，及时提出。

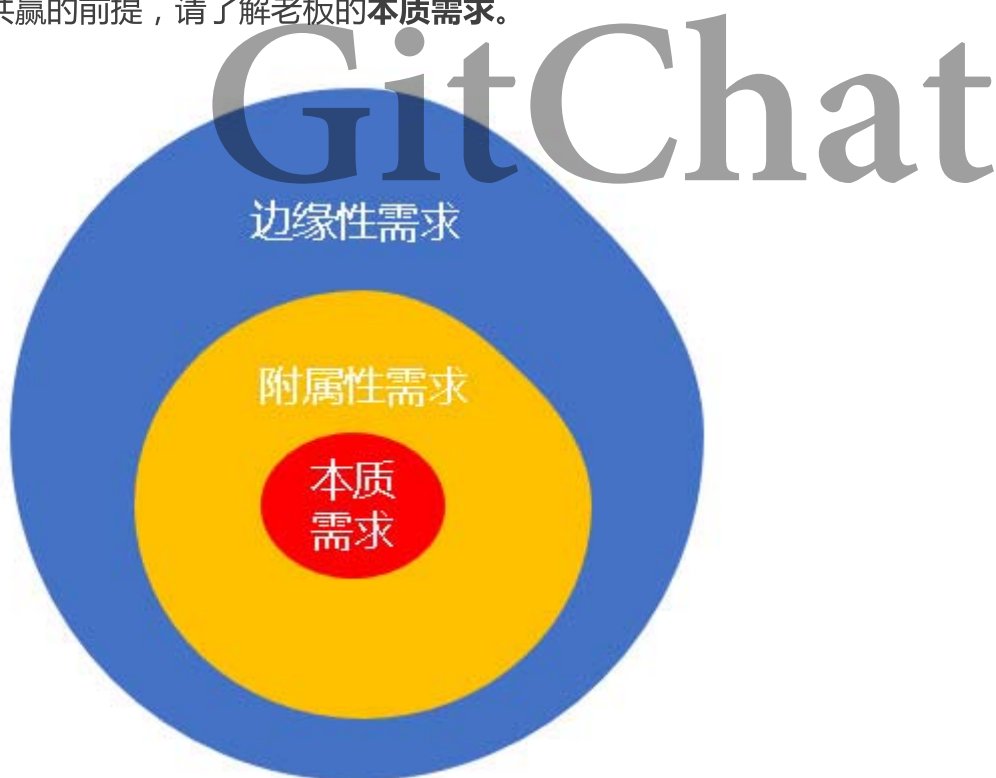
如何与上司保持共赢

认识自己在公司的地位

认识自己在公司的地位特别重要。认为人人平等，我认为是扯淡。试试让你们的研发总监去测试测试某个平台某个模块的功能，当然他能做，但这都要他做了，更上层的事情谁去做。所以认清你在公司的地位特别重要。那么如何认清自己的地位，前面在聊认清你的岗位中已经说过了。

把自己认可的、领导需要的做到极致

共赢的前提，请了解老板的**本质需求**。



老板需要自动化测试框架有反馈问题的功能，于是千百种的结果出来了。

有同学记录了日志，她认为有了反馈；

有的同学统计了测试情况并把测试情况转而使用网页页面的形式进行记载，她也认为有了反馈；

有的同学把网页内容搬进了邮件，并高亮summary内容，她也认为有了反馈；

有的同学把分析了自动化缺陷原因，定位了常见的框架问题，她也认为有了反馈；

其实**精进工作内容**，不仅会让老板满意，更会让自己满意。

及时获取老板反馈，才能保证双赢，作为测试和研发人员最担心的事情是需求变更；但换一个角度看，大家宁愿精品，而不是制造垃圾和残次品。那么及时获取老板需求就变得特别重要。当然如何得到反馈就需要大家根据老板的特性，使用不同方法主动争取反馈。

多做闭环工作

我们从计数机身上能看到特别多的影子。

我们给计数机一个输入，希望计算机处理后得到计数机的一个输出。如果一个输入超过了希望的输出时间，大家的做法会关闭软件，如果多次出现输出慢的情况大家会更换软件。于是大家会看到鄙视链条出现：使用chrome的鄙视使用ie11的，使用ie11的鄙视使用ie8的。

其实工作也这样，如果领导交代的事情，一直得不到理想的回复，他会试着转移工作对象，于是结果可想而知。

试试输入-》处理-》输出-》调整-》再到输入...螺旋上升。

其实向上管理能做到真正的知己知彼足以应对大多少的情况。