

# 敏捷, 软件测试管理的 挑战和机会

# 个人简介

- 蔡为东，十余年的软件测试和团队管理的工作经验，是四本软件测试类书籍的作者：
  - 《软件测试实战—测试Web MSN》
  - 《软件测试工程师面试指导》
  - 《步步为赢—软件测试管理全程实践》
  - 《赢在测试—中国软件测试先行者之道》



# 内容简介

- 敏捷给软件测试管理带来的挑战
- 接受敏捷
- 敏捷下的测试团队组织结构
- 敏捷下的沟通
- 敏捷下的绩效管理
- 补位
- 敏捷带来的机会和发展

- 本演讲基于软件测试管理者的视角和立场。
- 部分图片来自互联网，它们的版权属于原著者。

# 让我们彼此熟悉

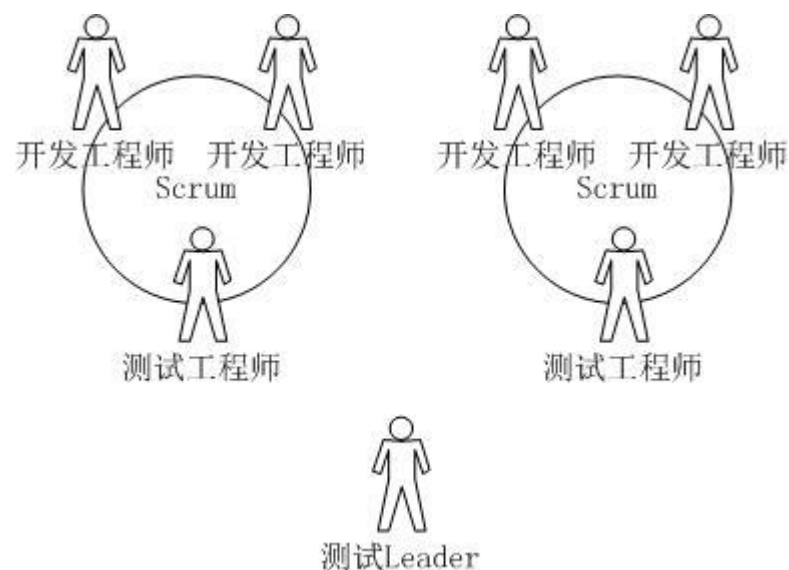
- 请2-3位朋友自我介绍



# 敏捷下的挑战

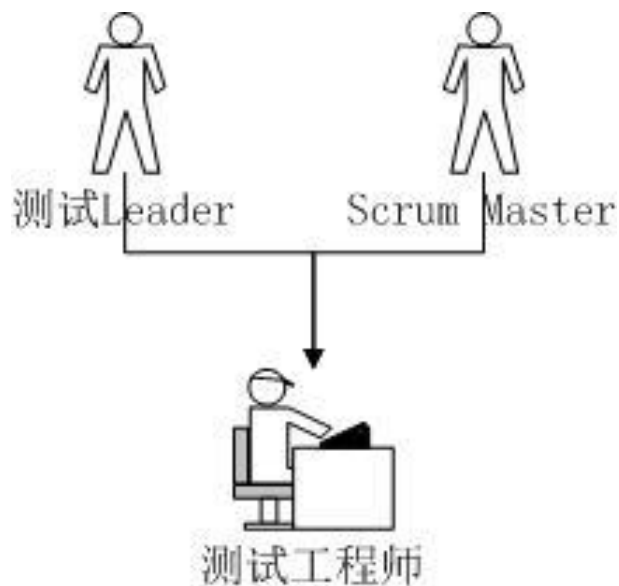
# 挑战 - 分散的团队结构

- 挑战1: 传统的测试团队被打散, 测试工程师分散到不同的scrum team中。不同的团队有不同的工作方式和步调。



# 挑战 - 角色重叠

- 挑战2：如何做到既做好了管理，又避免测试工程师有两个“婆婆”？（领地拥挤）



# 挑战－绩效考核

- 挑战3：如何做测试工程师的绩效考核？



# 挑战 - 测试团队

- 挑战4：测试团队的气氛比以前淡了。如何仍然维持一个测试团队，又如何提高？

# 挑战 – 自己的绩效

- 挑战5： 测试管理者如何体现自己的绩效？

# 挑战 - 职业发展

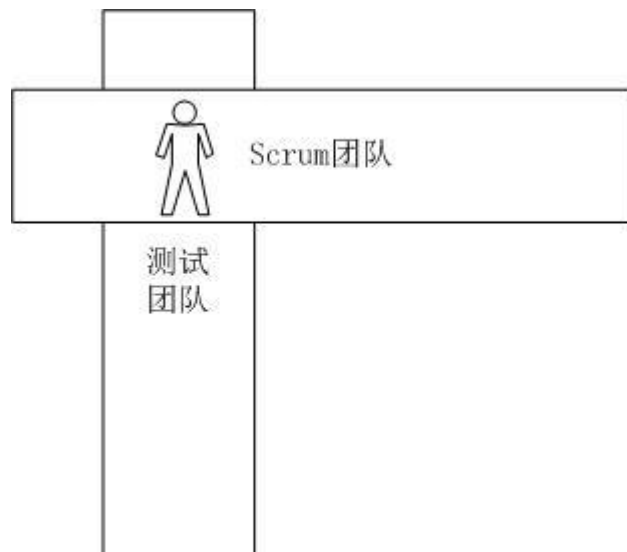
- 挑战6： 测试管理者的重要性似乎降低了，也出现了测试管理职位减少的情况。软件测试管理的职业发展的前景在哪里？

.....

# 接受敏捷

# 敏捷带来的变化

- **组织结构**: 在原有的纵向组织结构上, 新增了横向切片。组织结构的调整也频繁了。
- **工作方式**: 各种角色组成小团队, 目标更加明确, 节奏更快, 调整更多。每日检查工作, 产品持续集成。
- **工作压力**: 工作压力可能会增大。
- **思想上**: 这是一个不小的改变, 需要时间。



# 接受敏捷

- 为什么敏捷会流行？
  - 软件业走下神坛
  - 快速变更的需求
  - 足够好就行（仅限于部分行业）
- 相对来说，测试团队更容易留恋过去。
  - “为什么不是我的leader给我分配工作？”
  - “软件产品的各种需求、设计、交付文档呢？”
  - “在我开始测试之前，开发做了测试吗？”
  - “在scrum team中我感觉势单力薄，也没有归属感。”
  - “我感觉比以前忙了。”

# 接受敏捷

- 整个软件研发团队需要在更短的时间里响应客户的要求，作为一个重要组成部分的软件测试团队也不能例外。
- 在变化的大潮中，先适应者会多受益。
- 测试团队的管理者要先接受敏捷，带着团队平稳过渡，走向成功。
  - 解决思想上的担忧和疑问
  - 安排培训
  - 帮助员工成功

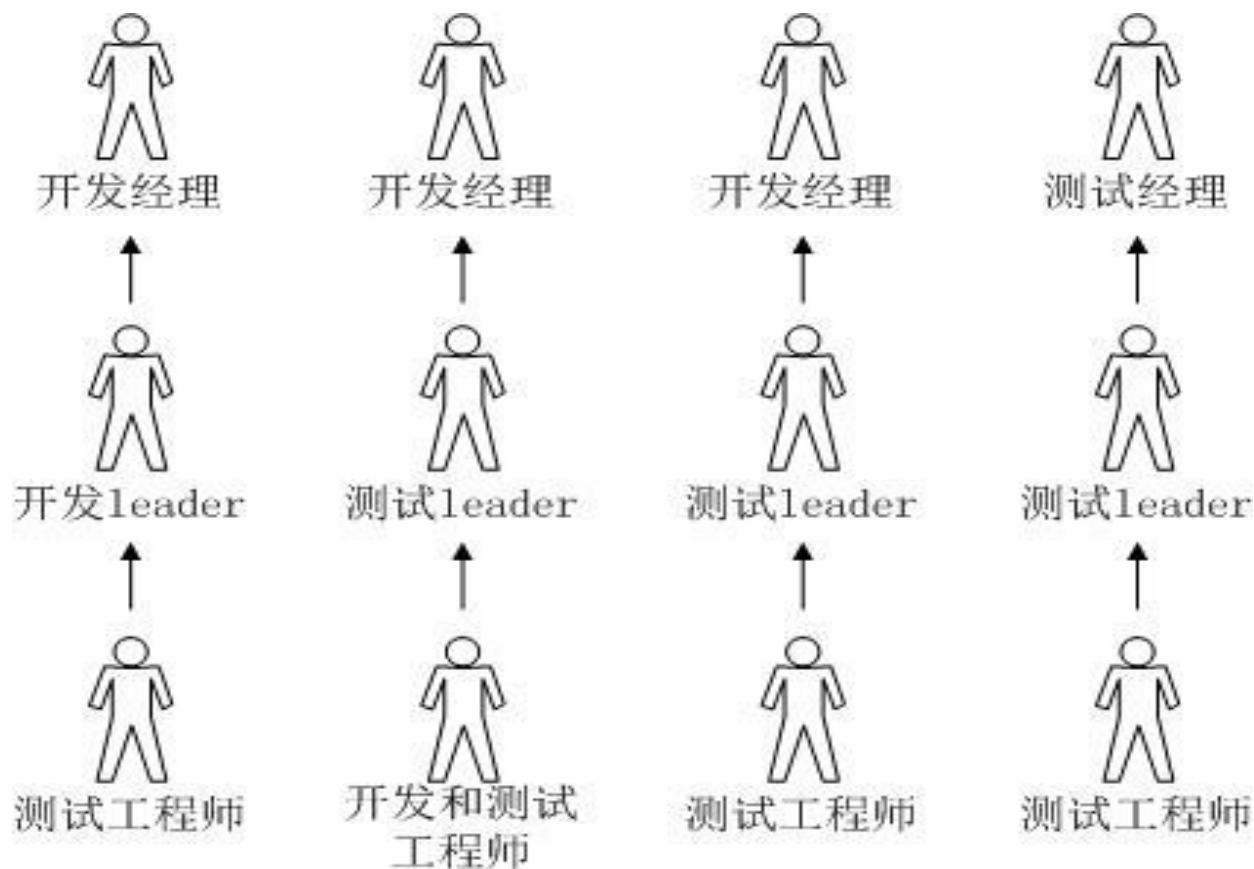
- “天下大势，浩浩荡荡，顺之则昌，……”  
(孙中山)





# 敏捷下的测试团队结构

# 敏捷下的测试团队结构



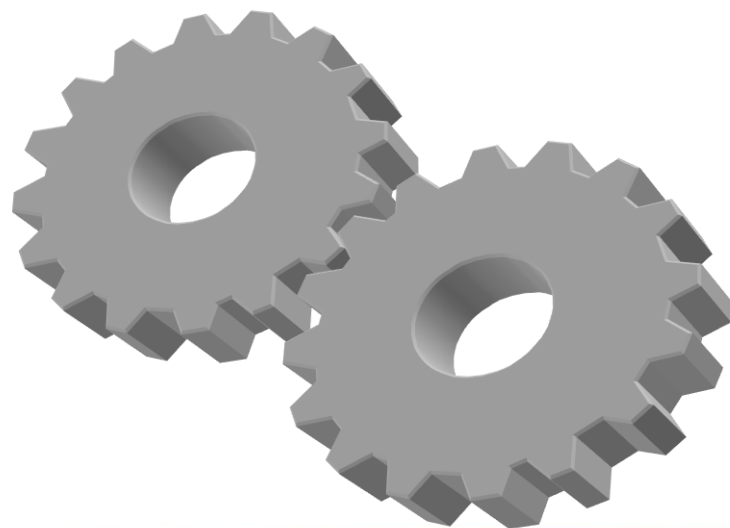
你倾向于哪一种？为什么？

# 敏捷下的团队结构

- 最少保留一线测试团队，让测试工程师仍然有一个自己归属的团队。
- 发挥测试这个角色的作用。开发、测试、项目管理、产品管理等多种角色互相促进、互相提高。

**4 + 1 > 5**

开发和测试就像齿轮，  
互相促进，如切如磋如琢如磨，  
推动产品走向成功。



# 敏捷下的沟通

# 敏捷下的沟通

- 敏捷的目的之一就是要改进沟通。多个 **scrum team** 并行工作，有把沟通做的更好的机会，但也有可能做的不如以前。

- 不要让scrum成为隔离墙。



# 敏捷下的沟通

- 做好与scrum master和开发团队的沟通。
  - (1) 了解项目计划和安排。
  - (2) 为工作任务分配提供咨询和建议。
  - (3) 日常多交互，跟踪工作进度。
  - (4) 监督软件质量，提出要求和建议。
  - (5) 听取和收集对测试工作的反馈。

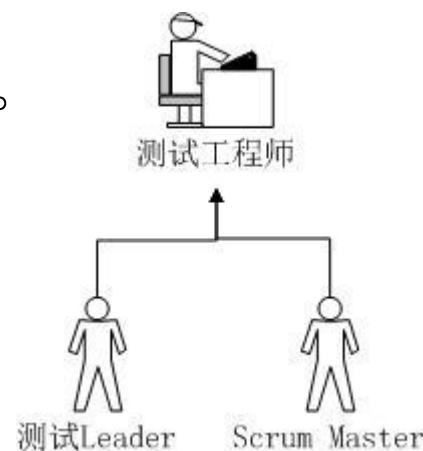
# 敏捷下的沟通

- 做好与测试工程师的沟通

- (1) 引导大家接受敏捷。做好解释工作，回答疑问。
- (2) 提供好工作基础服务，不让员工做无米之炊
- (3) 指导和监督软件测试工程师的工作，看到成绩，指出不足，帮助大家提高。
- (4) 帮助大家与scrum master/team做好沟通。

不要让测试工程师感到孤单。

让员工得到两个方向的帮助，而不是两个“婆婆”。





# 敏捷下的沟通

- 测试管理者与自己的领导做好沟通
  - (1) 对组织结构、工作安排等提出自己的看法和建议。
  - (2) 总结和展现出团队的工作成绩。
  - (3) 总结和展现出自己的工作成绩。
  - (4) 协助好高层管理者接受和做好敏捷。

# 敏捷下的绩效考核

# 敏捷下的绩效考核



“leader并不了解我的工作，他的绩效考核是否能让我信服？”

# 考核标准

- “如果没有目的地，你走哪条路都是对的。” 绩效考核难就难在没有标准。
- 制定标准，并公开。尽可能事先说好，避免临时规定。（心理契约）
- 考核标准是感性和理性的结合。管理者自身仍然是绩效考核的一个重要的参照。
- 考核标准的稳定性和员工可参与性。

# 考核标准

- 考核标准举例：全方位的要求
  - 所负责的软件模块质量
  - 软件测试工作，例如case和bug
  - 工作方法和态度
  - Scrum master的反馈（分类）

scrum master性格各有不同，反馈也各有不同，测试团队管理者要通过自己的分析来对这些反馈进行隔离和分类，以求公正。
  - 对团队的服务
  - 组内同事反馈（矫正的机会）

# 日常工作

- 让测试工程师感觉到管理者依旧熟悉他们的工作内容：
  - (1) 测试管理者要保持对测试工程师工作的了解和熟悉。管理者不能被scrum team这道墙限制住了，主动工作。
  - (2) 听取scrum master/team的反馈。

# 日常工作

- 帮助员工在日常工作中提高绩效
  - (1) 鼓励员工积极工作。
  - (2) 鼓励员工提高。
  - (3) 鼓励员工互相帮助。
  - (4) 鼓励员工展现工作成绩。

管理者要去发现绩效优秀的员工，同时也鼓励员工通过业绩自己“跳出来”。



# 日常工作

- 以sprint为里程碑，给员工提供绩效的反馈。提高沟通的频率。
- 对scrum team中的任务的响应速度和工作质量是重要的。



# 考核过程

- 考核过程

- (1) 鼓励员工多陈述自己的成绩。数据必须准确。
- (2) 管理者复查，考核。
- (3) 定结果，结果归类。
- (4) 面谈。

# 面谈

- 考核结果的沟通

- (1) 准备好面谈。先说服自己，然后才能说服对方。
- (2) 维护友好的面谈氛围。
- (3) 引导两个比较坐标（横向和纵向）。
- (4) 不回避主要问题。

# 考核之后

- 落实考核结果

- (1) 考核结果应该成为加薪、升职的主要因素。
- (2) 存档，备查。

考核结果不落实，绩效考核的作用会大打折扣。

# 敏捷下的考核

- 听取scrum team的反馈。避免scrum master不同的性格带来的差异，以测试leader作为主要参照系。
- 邀请scrum master主动给反馈。
- 测试leader要像以前一样了解员工的工作。
- 鼓励员工主动让测试leader了解自己的工作。
- 鼓励员工展现自己的业绩。
- 增加对员工在绩效上的反馈频率。帮助员工提高。

在不同的scrum team里有些绩效数字可能不一样，但是优秀的工作都是相似的。

# 补位 - 敏捷下的测试管理思路



# 补位 - 敏捷下的测试管理思路

- 补位：主动观察，哪里需要“补充”，什么对团队有利，就去做。
  - (1) 鼓励和帮助团队接受敏捷。
  - (2) 做好沟通。
  - (3) 看到各scrum team之间的空白区域。
  - (4) 观察和辅助各scrum team中的测试方法和测试任务分配，提供咨询和引导。

(5) 监控产品质量。让软件开发进度和质量可度量，可见。

- 新功能覆盖率
- 测试用例执行率
- Bug分布图（模块，Severity, ...）
- Bug趋势图



- (6) 评审测试用例、自动化代码、bug等，提高团队的测试工作的水平。
- (7) 为测试工程师提供各种服务。
- (8) 为测试团队思考。

# 创造和维护积极的团队氛围

- 尊重和公平
- 管理者以身作则
- 鼓励分享和提高
- 团队做出贡献，每个个体也有发展

团队管理先适应不同的团队结构和软件研发方法，然后超越它。

# 敏捷带来的机会和发展

# 敏捷带来的机会

- 测试工程师的技能得到提高。接触新领域和新技术的可能性增大。
- 测试工程师在公司内部有了更广泛的人际关系。
- 测试团队能完成更多的任务，价值更大。
- 软件测试工程师可以向前端（需求收集，软件定义）和后端（客户支持）延伸发展。
- 测试团队团结得更加紧密。
- 测试管理者的能力和绩效会得到提升。

或左，或右，测试管理者起着重要的作用。

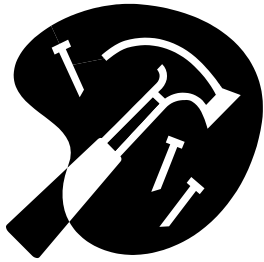
# 软件测试管理的发展之路

- 专门的测试管理职位会少一些，但适者生存，保留下来的测试管理职位的重要性更大。
- 技术和管理的肩挑。多学习，保持做技术工作的能力。
- 职业发展：测试管理者，测试架构师；需求分析师，系统架构师；项目管理者；售后服务团队管理者；售前工程师；培训师，大学老师等。
- 保持危机感。

# 软件测试管理的发展之路

- 软件测试是一种服务。把服务做好，让自己专业化，尝试着提高自己的核心竞争力。
- 做管理者，做领导者。

# 欢迎任何问题



# 《行之有效：IT技术团队管理之道》



作者：蔡为东  
即将由电子工业出版社出版



# 谢谢大家！



欢迎关注《赢在测试2》！

蔡为东  
2012.8