

测试团队管理实战

下一代
软件研发
SOFTWARE
DEVELOPMENT

讲师简介

张琪

2008年大学毕业

9年软件测试及质量团队管理经验

现就职于京东商城POP平台-测试与质量管理组 高级经理

团队实践《持续代码扫描的演进之路》入选全球软件案例研究峰会2016年度TOP 100案例。

即将出版著作《京东系统质量保障技术实战》



团队管理：



分享目录

一、打造一支靠谱的团队

- 时刻让团队清楚目标
- 对于目标达成我们如何行动
- 目标达成的核心所在
- 数据说话，决策有依据

二、团队成长

- 改变团队的行为习惯
- 建立团队知识模型-- “软硬兼修”
- 建立团队分享制度
- 有效利用绩效这把利剑
- 测试团队成长案例分享

三、团队管理漫谈

- 团队管理要 “千人千法”
- 承认不足，方能更近一步
- 关于问责
- 团队稳定性

一、打造一支靠谱的团队

什么是“靠谱”？

“靠谱”是北方方言，是从“离谱”衍生出的反义词，表示可靠，值得相信和托付的意思。



一、打造一支靠谱的团队

- 时刻让团队清楚目标
- 对于目标达成我们如何行动
- 目标达成的核心所在
- 数据说话，决策有依据

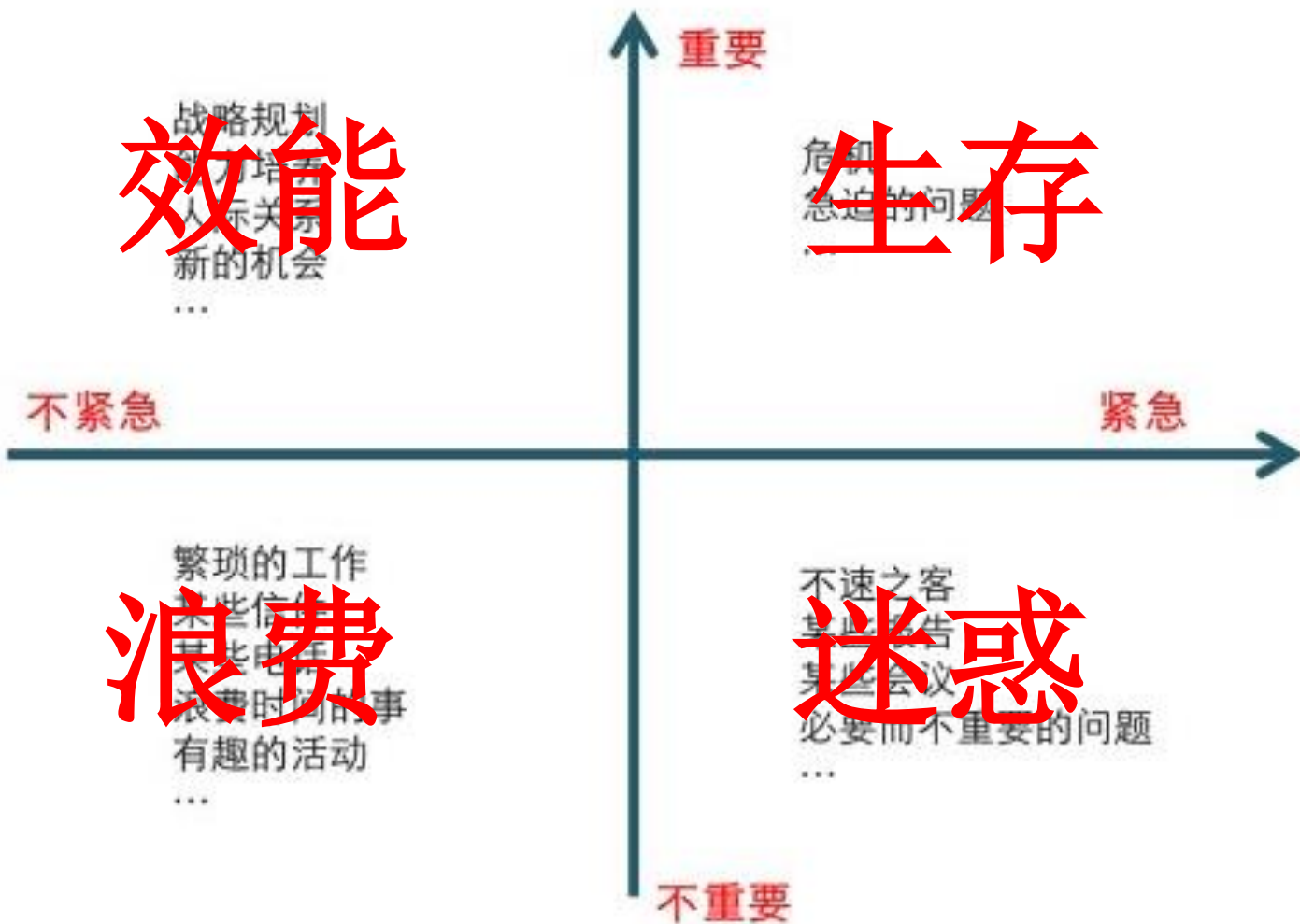
你的团队有目标吗？

你的团队目标清晰吗？

你的团队成员了解团队目标吗？

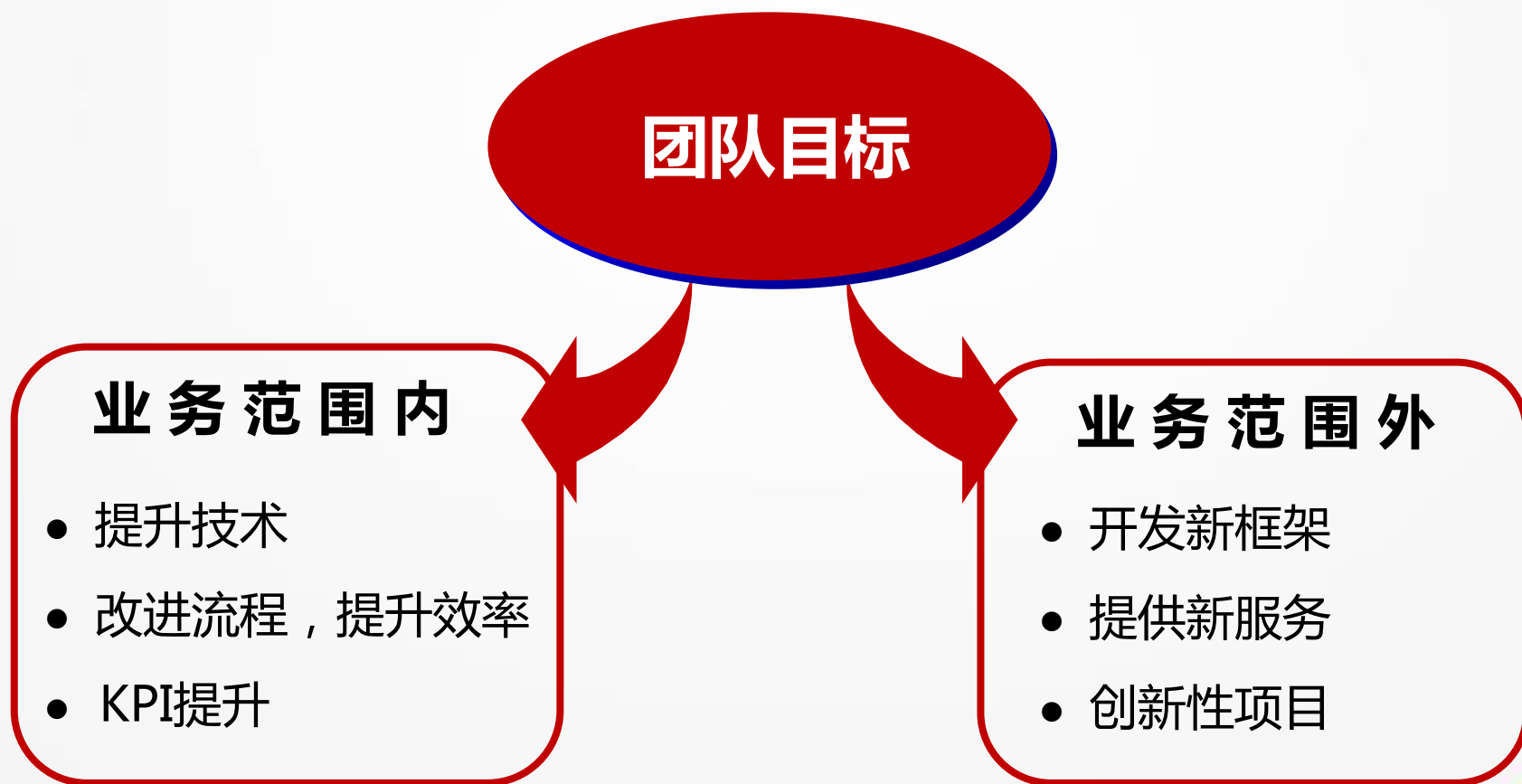


你的团队成员认同团队目标吗？



团队目标从何而来？

团队目标应从**上一级目标分解**而来，服务和支持于上级目标。



寻找团队候选目标---三个启发性问题

1

团队目标是否对上一级的目标具有承接作用？

2

为支持上一级目标的实现，我们团队可以在哪些方面做出最有杠杆作用的贡献？

3

为实现上一级目标，我们团队有哪些环节需要提升？

经过头脑风暴，我们找到了很多“候选目标”



检查团队候选目标

	标 准	说 明
1	候选目标是否与上一级目标相一致？	如果不一致，果断放弃。
2	谁拥有对目标的主导权，我们团队还是其他团队？	你的团队对该目标应有主导权。
3	这个目标是否可衡量？	目标要尽量做到可衡量。
4	完成该目标的主要力量是团队管理者还是团队成员？	如果一个目标过多地依赖团队管理者，团队成员就容易失去对这个目标的兴趣。

定义关键目标的衡量指标

说起目标衡量，反馈最多的是：

目标没法衡量哇！ 目标不好量化哇！



定义关键目标的衡量指标



关键目标的衡量指标示例

目标	当前状态	预期状态	截止时间
测试覆盖率	85%	90%	12月31日
上线成功率	90%	95%	9月30日
线上问题率	3%	1%	12月31日

在年底之前将测试覆盖率从85%提升到90%。

在第三季度末将上线成功率从90%提升95%。

在年底之前将线上问题率从3%降低至1%。

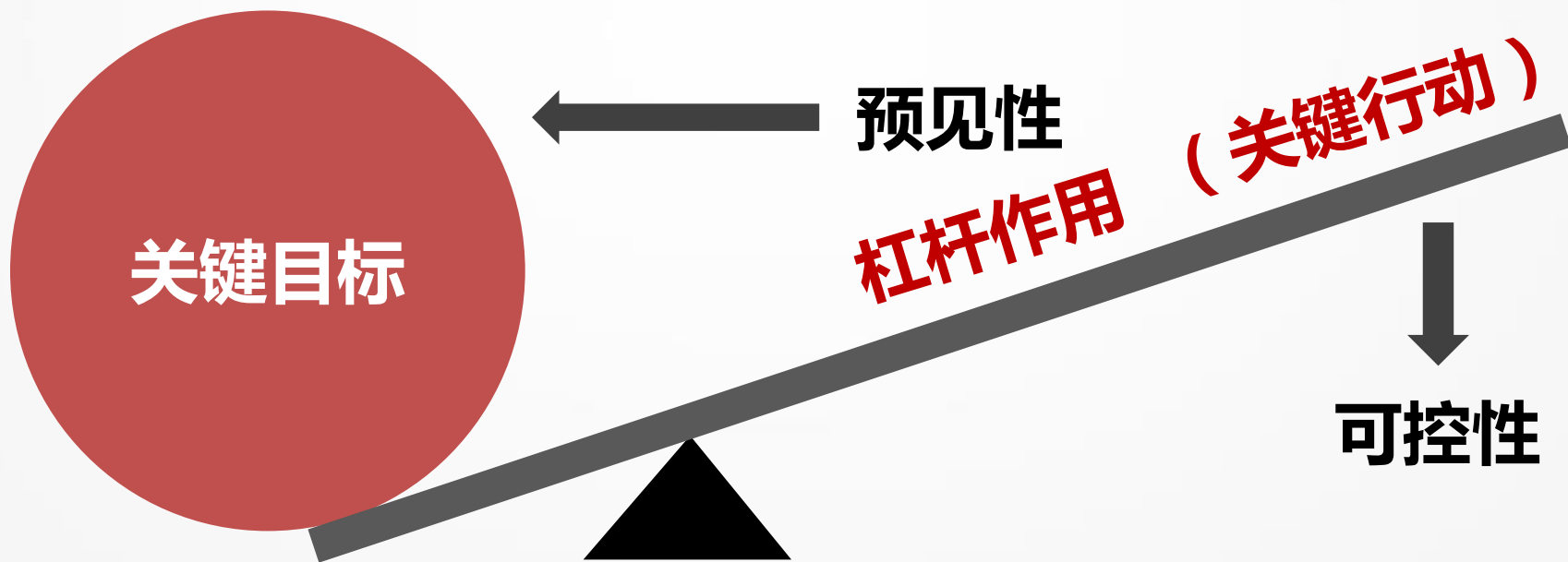
让团队清楚目标并达成共识



一、打造一支靠谱的团队

- 时刻让团队清楚目标
- 对于目标达成我们如何行动
- 目标达成的核心所在
- 数据说话，决策有依据

选对行动，为目标达成起到杠杆作用



寻找实现目标的候选行动

1

把握关键

从工作流程上分析，哪些环节对实现此目标最为关键？

2

对照标杆

在团队内外，实现此类目标的最佳实践有哪些？

3

突破障碍

团队实现此目标的障碍有哪些？如何突破？

4

寻求创新

为实现此目标，有没有更新更好的方法可以采用？

寻找实现目标的候选行动---示例

关键目标：在年底之前将线上问题率从3%降低至1%。

1 把握关键 提升测试覆盖率，使更多上线的需求经过测试。

2 对照标杆 引入持续集成代码扫描机制，提升软件代码质量，规避掉一些代码编写产生的风险。

3 突破障碍 提升测试人员脚本的编写能力及覆盖深度，每周技术培训并有测试开发团队人员介入帮助提升该能力。

4 寻求创新 场景化核心业务自动化用例脚本，在上线前针对产品线的核心业务进行自动化检查。

检查实现目标的候选行动

	标 准	说 明
1	这项行动是否对关键目标具有预见性？	这是最重要的一项标准。
2	这项行动是否具有可控性？	团队对这项行动是否具有80%以上的可控性。
3	这项行动指标是否可衡量？	行动的指标衡量尽量去量化。

定义关键行动衡量指标

关键行动	当前状态	预期状态	跟进频度	截止时间

- 指标的数量标准
- 指标的质量标准
- 跟踪指标的频度

定义关键行动衡量指标---示例

关键行动	当前状态	预期状态	跟进频度	截止时间
提升 测试覆盖率	80%	90%	周	2017.12.31
自动化脚本评 审机制	随机评审	每周至少1 次评审	周	2017.12.31

选出关键行动后，记得落实“责任人”



一、打造一支靠谱的团队

- 时刻让团队清楚目标
- 对于目标达成我们如何行动
- 目标达成的核心所在
- 数据说话，决策有依据

你的团队有这样的经历吗？

目标制定后，大家开始干劲十足

随着时间的推移，团队行动变得缓慢

再过一段时间，.....



目标达成的核心所在 --- **持续跟进**

跟进记录表：

自动化脚本本周评审工作跟进记录表

	商家	商品	促销	订单	仓储	售后	结算
36周	1	2	2	1	1	1	2
37周	2	1	1	2	2	1	1
38周	1	2	2	1	1	2	2

关键目标跟进例会

目的：保持每个团队成员都为**团队目标**负责，推进**关键行动**执行，最终达成**关键目标**。

作用：团队成员间**相互学习和分享经验**。通过团队内协作，**消除个人障碍**，为团队成员完成工作计划**提供帮助**。

便于灵活**调整执行策略**。

及时**肯定进展**，鼓舞团队**士气**。

时间和频率：控制在**30分钟内**，频率**视实际情况而定**。

一、打造一支靠谱的团队

- 时刻让团队清楚目标
- 对于目标达成我们如何行动
- 目标达成的核心所在
- **数据说话，决策有依据**

让“数据说话”成为一种习惯

“数据说话”是阐述诉求的一剂“强心针”



“数据说话”是表达观点的一把“杀手锏”

“数据说话”是工作优化的一个“晴雨表”



决策必有依据，团队中营造“公平、公正”氛围



数据说话实例—申请加编

业务组	目前研发人员数量	目前测试人员数量	目前研发测试比例	申请编制后测试人员数量	加编制后研发测试比例
业务A组	27	4	6.75:1	5 (加编1人)	5.4:1
业务B组	23	4	5.75:1	4 (无需加编)	5.75:1
业务C组	47	7	6.71:1	8 (加编1人)	5.87:1

数据说话实例—绩效评定


代码质量提升	稳定性监控系统	商城质量门户	POP接口中心	自动化测试支持	部署系统维护及日常支持	得分合计
23.0	14.0	42.0	3.0	6.0	12.0	100.0
2.0	1.0	2.0	0.0	0.0	0.0	5.00
3.0	1.0	2.0	0.0	0.0	1.5	7.50
2.0	1.0	3.0	0.0	0.0	1.5	7.50
2.0	1.0	5.0	0.0	0.0	0.0	8.00
1.0	1.0	2.0	0.0	0.0	0.0	4.00
1.0	1.0	5.0	0.0	0.0	2.0	9.00
0.0	1.0	3.0	0.0	0.0	0.0	4.00
5.0	1.0	2.0	0.0	3.0	0.0	11.00
3.0	2.0	4.0	3.0	0.0	3.0	15.00
2.0	1.0	2.0	0.0	1.5	1.0	7.50
1.0	1.0	4.0	0.0	0.0	1.0	7.00
1.0	1.0	6.0	0.0	0.0	2.0	10.00
0.0	1.0	2.0	0.0	1.5	0.0	4.50

数据说话实例—测试进度评估

产品线的测试进度 = 测试用例 (10%) + 分支测试 (50%) +
主干测试 (30%) + 线上验证 (10%)

多产品线的总测试进度 = \sum 产品线测试进度 / 产品线条数

二、团队成长

- 改变团队的行为习惯
 - 建立团队知识模型-- “软硬兼修”
 - 建立团队分享制度
 - 有效利用绩效这把利剑
 - 团队成长案例分享
- 

改变团队的行为习惯

自然界的惯性：

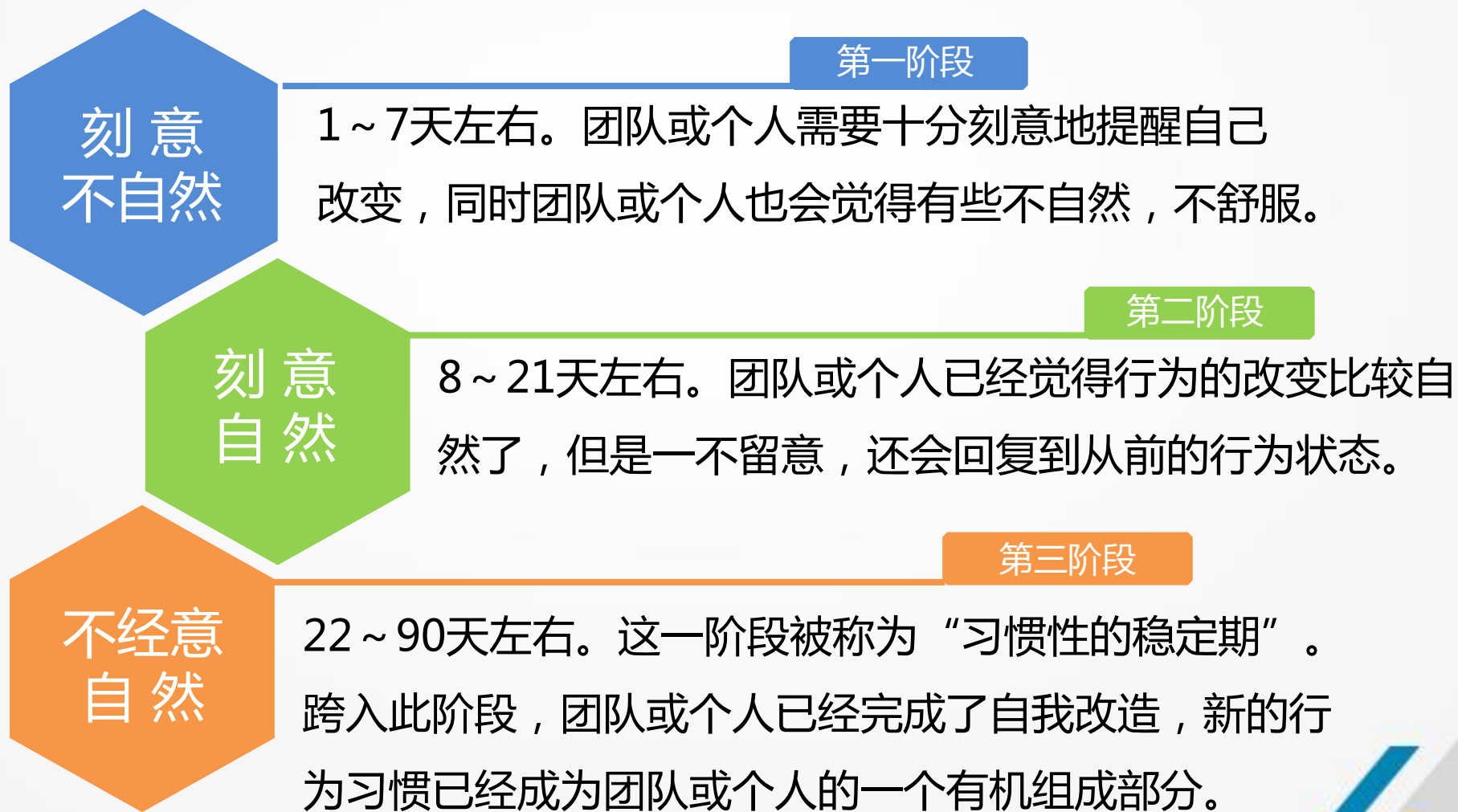
任何物体在不受外力作用时，总保持静止状态或匀速直线运动状态。



我们的团队及团队成员，也与自然界的物体一样具有惯性。

《大戴礼记·保傅》：“少成若性，习贯之为常。”

我们的行为习惯养成



改变团队的行为习惯

循序渐进

半月
月
季度

量化行为

目标行为
量化指标
定期跟进

根源治理

诱因引导
弃旧习惯
助新习惯

重复实践

1-7天阶段
8-21天阶段
22-90天阶段

运用从众心理

早适者
跟随者
落后者

小步快跑
每次改变一点


量化
行为习惯

挖掘诱因
从根源引导

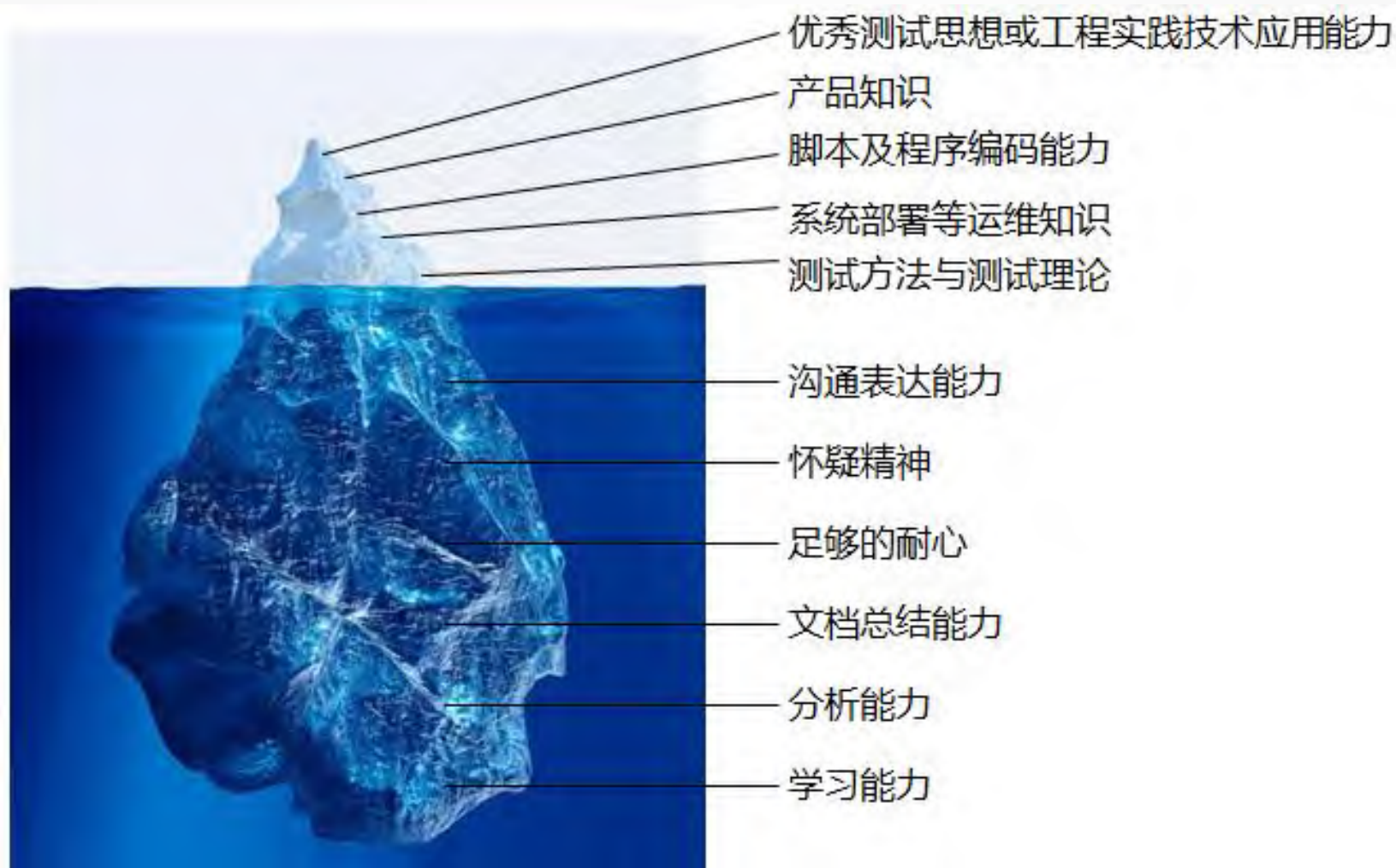
通过重复使
新习惯养成

运用
团队的力量

二、团队成长

- 改变团队的行为习惯
 - 建立团队知识模型-- “软硬兼修”
 - 建立团队分享制度
 - 有效利用绩效这把利剑
 - 团队成长案例分享
- 

测试团队的知识模型 --- “软硬兼修”



二、团队成长

- 改变团队的行为习惯
- 建立团队知识模型-- “软硬兼修”
- **建立团队分享制度**
- 有效利用绩效这把利剑
- 团队成长案例分享

让分享成为一种“制度”，进而养成“习惯”

周

- 团队单周业务分享
- 团队双周技术分享

季度

- 一次公司范围内的团队外部分享
- 京东测试技术沙龙

年

- 1-2次公司外部行业大会的分享
- 外部技术沙龙

二、团队成长

- 改变团队的行为习惯
- 建立团队知识模型-- “软硬兼修”
- 建立团队分享制度
- **有效利用绩效这把利剑**
- 团队成长案例分享

有效利用绩效这把利剑 --- “引导性”

团队成长所需技能

- 自动化测试深度覆盖
- 软技能

促进目标达成行为

- 提效工具的研发
- 优秀工程实践的践行

正能量行为

- 团队内外分享
- 组织团建




绩效
引导

创新行为

- 技术创新
- 专利撰写

二、团队成长

- 改变团队的行为习惯
 - 建立团队知识模型 -- “软硬兼修”
 - 建立团队分享制度
 - 有效利用绩效这把利剑
 - 团队成长案例分享
- 

团队成长案例分享—测试技术提升

行为 → 思想 → 行为

分享落地 + 绩效引导

只要做，就鼓励

随意编写或录制脚本，初识自动化测试

要做有意义的

所写自动化脚本需与所负责业务相关，需评审

要做精，做好

严格评审，分支流异常流高度覆盖

开放式目标

员工自主研发工具或系统

团队成长案例分享—引入安全测试目标落地



团队成长案例分享—提效工具建设

自主研发出高效
自动化测试框架

2014/11

完成测试数据平
台建设

2015/03

完成POP集成基
础平台建设

2016/06

商城质量门户
建设

2017/05

2013/12

基本手工测试
少量测试工具

2015/02

引入持续集成
代码扫描

2015/06

自主研发建设完
成Mock平台

2016/09

稳定性监控
系统建设

三、团队管理漫谈

- 团队管理要 “千人千法”
- 承认不足，方能更近一步
- 关于问责
- 团队稳定性

团队管理要“千人千法”



思维活跃
勇于表现

OK

业绩平平
老好人



三、团队管理漫谈

- 团队管理要 “千人千法”
- 承认不足，方能更近一步
- 关于问责
- 团队稳定性

承认不足，方能更进一步

君子博学而日参省乎己，则知明而行无过矣！

--- 《荀子·劝学》

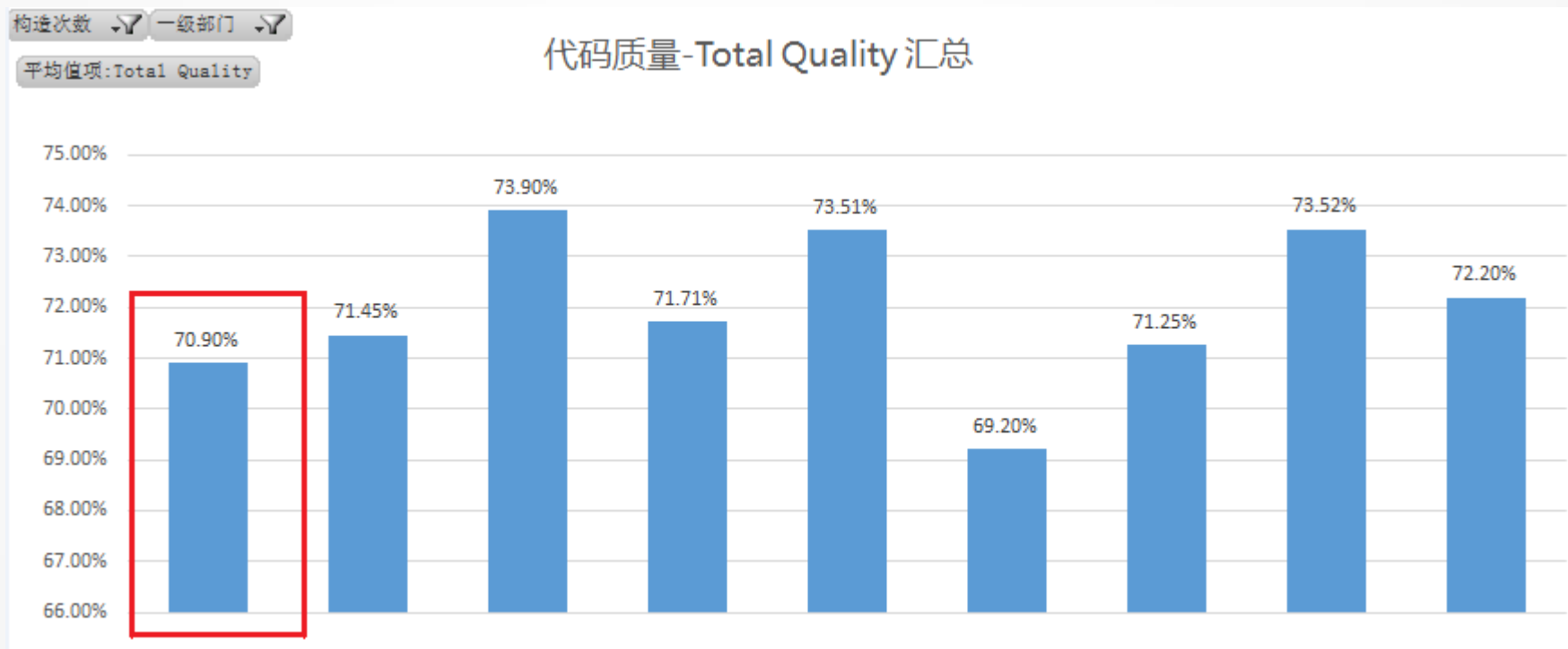
我们该反思



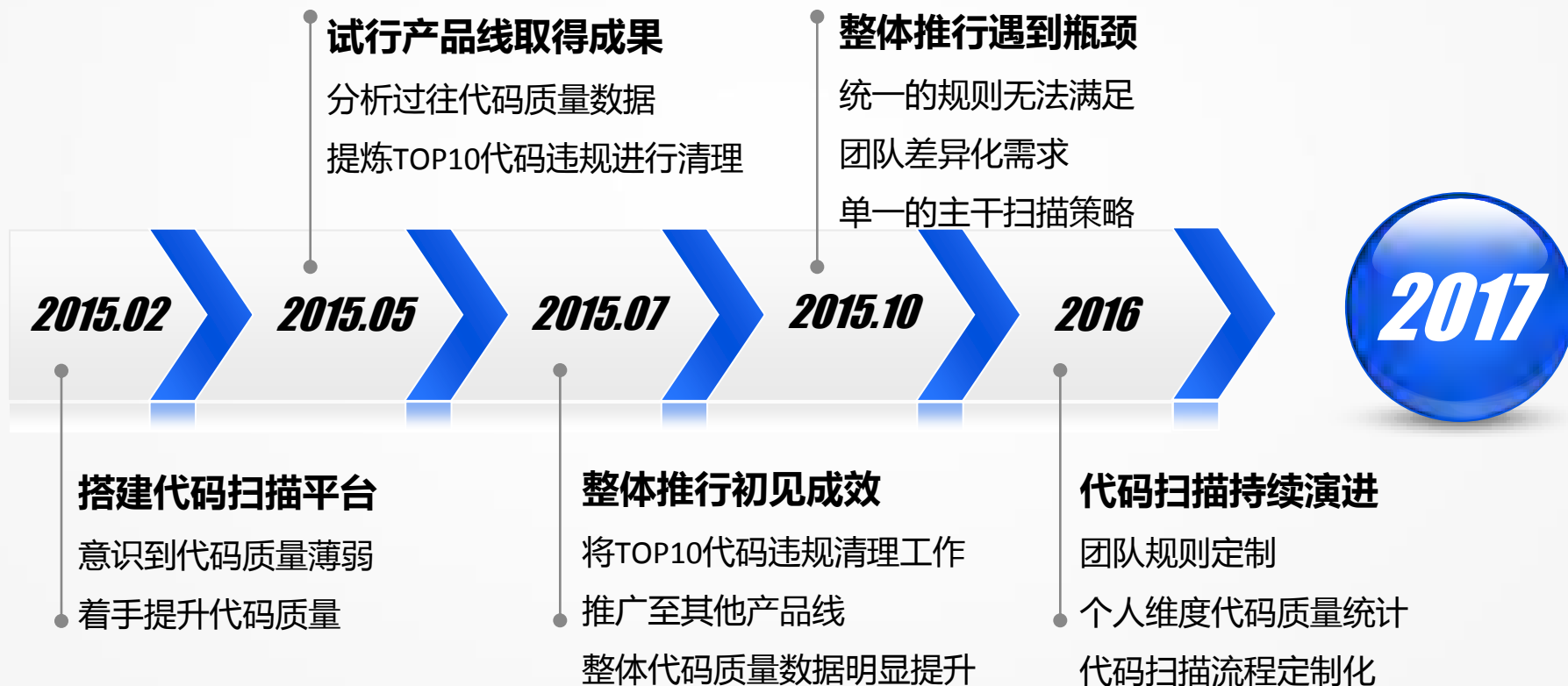
寻求反馈



团队发展始于“认识自己，承认不足”



代码质量提升演进



经过不断的实践优化，取得成果

最佳实践《持续代码扫描的演进之路》入选**全球软件案例研究峰会2016年度TOP 100案例**。



三、团队管理漫谈

- 团队管理要 “千人千法”
- 承认不足，方能更近一步
- 关于问责
- 团队稳定性

“表扬” Or “问责”，你更擅长哪个？



说说“问责” --- 烫炉法则

三个重要前提：

前提1：目标事前清晰传达，与部门成员达成一致。

前提2：团队成员承诺完成目标或遵守制度。

前提3：定目标时就清晰描述出未完成的惩罚措施并达成一致。

烫炉法则

及时性

- 不要触碰，不碰则不烫
- 具有威慑力

- 即碰即烫
- 随碰随烫

警示性

及时性



谁碰谁烫

公平性

- 每碰每烫
- 哪碰烫哪

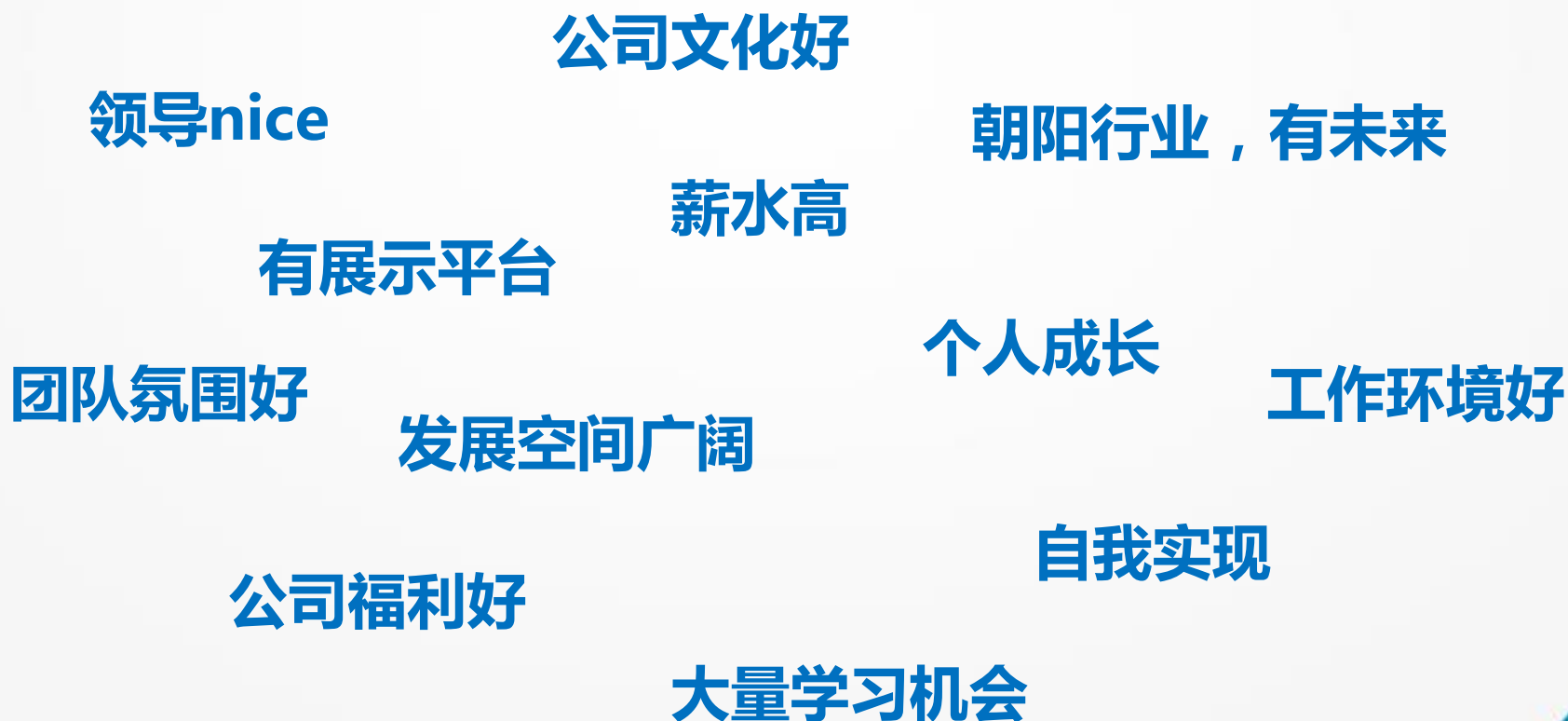
- 谁碰烫谁

三、团队管理漫谈

- 团队管理要 “千人千法”
- 承认不足，方能更近一步
- 关于问责
- 团队稳定性

团队稳定性

你认为什么样的团队是值得你长期为其服务的？



你认为什么样的团队是值得你长期为其服务的？
-----得到最多的答案



期望与您交流



欢迎关注京东测试微信公众账号 JDTest



《京东系统质量保障技术实战》即将与大家见面



谢 谢 ！

Thank you !
