

# 谁说菜鸟不能成为项目经理

## 腾讯高级项目经理成长记

徐州◎著

WHO SAYS A ROOKIE CAN'T  
BE A PROJECT MANAGER



中国电力出版社  
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

---

# 内容提要

---

本书讲述了主人公徐州从一个项目管理的菜鸟，一路摸爬滚打、踩坑不断，最后成长为腾讯高级项目经理，并摸索出一套适用于游戏项目管理方法论的拼搏历程。作为职场菜鸟，徐州没有名校的光环，凭着勤奋和一股子永不服输的拼劲，一直认真地准备，执着追求自己的梦想，历经了私企、外企、民企的磨炼，完成了从音视频到通信设备再到互联网及游戏行业的转变。本书主要包括两部分内容：第一部分（前三章）介绍的是一个连测试是什么都不懂的职场新人，逐步成长为能够带领测试团队负责游戏项目测试工作的负责人；第二部分（后七章）介绍的是徐州在进入梦想中的互联网公司腾讯后，顺势而为，在互联网大时代发展的背景下，不断思考自己未来的职业发展方向，重新启航，最终从测试转岗项目管理。

这不是一本教你如何升职加薪的职场小说，也不是一本记录互联网白领奋斗点滴的个人传记，更不是一本专业的测试和项目管理的书籍，它是一本务实的、脚踏实地的，将枯燥的测试和项目管理的理论知识以讲故事的形式融入日常工作的，一个职场菜鸟成功转型的10年奋斗和成长精华的职场启示录。

本书适合刚刚毕业从事软件测试工作的职场人、有志从事项目管理但不知道如何入手的职场新人、从事游戏测试但有意转岗游戏项目管理的职场人士，以及有意从事游戏项目管理和正在从事项目管理的职场人士阅读。

---

# 前言

---

自参加工作以来，我一直保持着闲暇时间写点文字的习惯，或公开发表于QQ空间，或私藏于自己的笔记本中；或聊聊心情，或针对当下热点谈些自己的看法，或就本职工作和行业经历分析利弊，感悟其中的成长与得失。每当空闲时间翻看自己写的这些文字时，都会有一种莫名的感动，并不是因为华丽和优美的文字，而是那一段段过往的心路历程。

2018年6月，我在腾讯公司内部KM平台发表的一篇文章——《那些年的项目管理之路》，意外地火了，被腾讯公司内部及外部的一些公众号转载；两个月后，我发表的《浅谈项目管理中的闭环思维》一文，再次成了公司KM头条，不仅被公司内外的一些公众号转发，还引发了不少项目团队关于闭环讨论的热点。这两篇文章引发的热度，让我开始重新审视转岗项目管理这5年来，在工作中逐步积累和记录的点点滴滴。原来，自2014年7月底至写作本书之前，我总共在公司内部KM平台发表了27篇关于项目的文章，其中有17篇被KM推荐。当我和我的同事、好朋友郑双明（金摇杆2018年度大奖项目——PUBG MOBILE项目核心骨干，高级工程师）谈及此事时，他力荐我可以考虑写一本关于项目的书，还临时给我取了个书名——《鹅厂PM的心酸之路》，这个思路给了我蛮大的启发，也让我静下心来开始认认真真地思考这些年来的项目管理之路。

诚然，从测试岗位到项目管理岗位，5年的时间，我经历了从测试经理到项目经理角色的转变，经历了从项目管理菜鸟到高级项

目经理职业生涯里程碑的跨越。回首这一路走来时，确实有一把辛酸泪，踩过很多坑，犯过不少幼稚的错误，得罪过同事，惹恼过领导，但正是因为这些，也凭着自己的脚踏实地和那颗不服输的心，一路升级打怪，逐步摸索出了在项目管理中的套路，形成了有效的、可借鉴的项目管理方法论。

当真正开始落笔时，我又陷入了沉思，该以一种什么样的形式来写呢？传记？小说？且不说自己不是那块料，就说市面上的各种职场小说、人物传记太多了。既然是记录自己这些年来项目管理之路的所感所悟和成长及收获，那还不如就写自己及身边的真人真事，把自己在项目管理这条路上踩过的坑、犯过的错，以总结、提炼、沉淀的方式方法，用最真挚的语言，投入最真挚的情感，结合一个个真实的案例和故事，融入专业的项目管理理论，展现切实可行的实践，书写职场最真实的经历，或许这样才更接地气。

因此，全书是以时间为主轴，以应届毕业生徐州的职场经历为主线，以真实的案例和故事形式来呈现，讲述一个职场菜鸟，凭着勤奋和一股子永不服输的拼劲儿，一直认真地准备，刻意地追求自己的梦想，历经了私企、外企、民企的磨炼，完成了从音视频到通信设备再到互联网及游戏行业的转变。在进入梦想中的互联网公司腾讯后，以主人翁的精神顺势而为，在互联网大时代发展的背景下，不断思考自己未来的职业发展方向，重新启航，最终从测试转岗项目管理，并成功晋级腾讯高级项目经理。

因此，这不是一本教你如何升职加薪的职场小说，也不是一本记录互联网白领奋斗点滴的个人传记，更不是一本专业的测试和项目管理的书籍。它是一本务实的、脚踏实地的，将枯燥的测试和项目管理的理论知识，以真实经历的案例和讲故事的形式，融入日常工作书中的书，更是一个职场菜鸟先从事测试工作，后成功转为项目

管理的十多年奋斗和成长的职场启示录。本书共十章，可归纳为两部分：第一部分（前三章）介绍的是一个连测试是什么都不懂的职场新人，逐步成长为腾讯游戏的测试经理的历程；第二部分（后七章）着重介绍转岗项目管理之后，作为项目管理菜鸟，如何一步步晋级腾讯高级项目经理的历程。

之所以使用身边真实的案例和故事的方式完成这本书，主要目的在于告诉广大读者及志同道合的朋友，测试行业并不是枯燥无味的，项目管理理论知识更不是学起来犯困、实践起来水土不服的说教，而是蕴藏在每一个实际的案例和故事中，是鲜活而灵动的。尤其是当前市面上有太多纯讲项目管理知识理论的书籍，但真正结合身边真实案例和故事来介绍项目管理知识体系的少之又少，真正讲游戏项目和互联网项目管理的则更少。通过读这本书，读者朋友们可以从另一个视角来更全面、更深入地学习和了解项目管理，了解项目的知识框架体系，了解游戏项目及互联网产品的项目管理过程；也可以从一个个真实的场景、案例和故事里面看到自己的影子，学会在不同的处境中借鉴、参考类似的方式方法解决你在项目管理中遇到的问题。

但愿本书能够给广大读者带来益处，但愿能给大家带来一些思考和借鉴。佛法云：“功不唐捐，玉汝于成。”当经历困境而依然坚持、坚定、坚信地在项目管理的道路上继续前行的时候，前方的路虽然漫长但并不会孤单，请带上自信和快乐，坚定地前行，我们也将一路同行，在互联网的大时代，一起走进属于自己的项目管理之旅！

一路走来，特别感谢Anson、David、Horace、Jasper、Chen Qian、Joe、Iris在工作中给予我的指导和认可；感谢我的好朋友郑双明、尹影影、朱宇、马莉、刘珊在我写作过程中的鼓励和支持；

感谢公司KM平台和各公众号同事的大力推荐和认可；感谢中国电力出版社王兴钊编辑、李静编辑，以及出版社的同人给予的指导和斧正。

写作的过程中，占用了大量晚上和周末的时间，所以要特别感谢我的父母、爱人和孩子对我的理解和支持。因为有你们，我的世界才无比精彩！

最后，还要感谢我的挚友吴国民、华侨、胡四江，从毕业后落脚的第一站东莞，到扎根深圳，给了我许多无微不至的关怀和帮助，感恩一路有你们。

徐州

2019年3月25日于深圳南山科兴科学园

# 目 录

---

## 前言

## 第一章 入行软件测试，开启职业生涯

### “撒网行动”迎来第一份工作

### 被动入行测试是机会也是挑战

### 飞利浦大平台带来的启示录

### 华为外包测试也可以干得出色

### 职业生涯三五年的跳槽与思考

## 第二章 走进互联网巨头腾讯，带梦想起航

### 意外的电话面试邀请

### 入职腾讯的初始印象

### 受益终身的达人访谈

### 心潮澎湃的入职培训

## 第三章 跨行游戏测试，初识项目管理

### 跨行游戏测试迎接新的挑战

### 用项目管理做大项目的测试

### 游戏测试找bug核心思维

### 梳理测试管理的有所不为

### 找到外包管理的突破口

### 再谈游戏测试项目管理

### 助力职场的721学习法则

## 第四章 转岗项目经理初始，菜鸟处处踩坑

### 偶然中蕴含着必然的转岗机会

### 角色定位不清晰，不知所措

### 美术风格识识未定，延期的开始

### 拍脑袋制订计划，里程碑反复延误

过于专注技术细节，忽略项目目标  
项目范围逐渐蔓延，导致加班无限  
权责不明晰，团队成员相互推诿  
未厘清沟通模式，相关方满意度低  
风险管理意识不够，项目救火不断  
信息同步不到位，时常被动应对  
第五章 破冰行动，打开项目管理之门

痛定思痛，从零开始学习项目管理  
接手项目，先弄清楚背景和目标  
充分理解需求，把握产品意图  
制订计划，用时间抓住项目关键点  
面对资源冲突，别轻易对老板说不  
转变思维角度，以业务目标为导向  
关注项目重难点，做好风险管理  
规范项目流程，让团队高效运转  
建立必要的规则，让项目过程受控  
加快进度，不以牺牲质量为代价  
抓好美术，避免资源成为瓶颈  
可视化管理，让项目在阳光下运行

第六章 深入思考，形成项目管理套路  
深入思考，理解项目管理四要素  
现代管理思维，效率和效果平衡  
拥抱变化，对敏捷的初步认知  
融入敏捷，让目标实现多快好省  
三大难点，做好项目管理不容易  
理论结合实践，项目落地三部曲  
小游戏，新平台项目管理实践  
积累沉淀，终晋级高级项目经理



[多复盘，快速进步的法宝](#)

[第七章 项目经理的核心价值](#)

[项目经理的定位](#)

[项目经理的能力要求](#)

[项目经理的价值和体现](#)

[项目经理需要具备产品能力](#)

[第八章 项目管理中的闭环思维](#)

[什么是闭环思维](#)

[项目管理中向下管理的闭环](#)

[项目管理中向上管理的闭环](#)

[构建良好闭环可取得的效果](#)

[第九章 项目管理中的团队管理](#)

[项目经理的微权力](#)

[不同角色的不同管理方式](#)

[合格团队成员所具备的品质](#)

[团队成员能力提升的3个维度](#)

[团队建设的六大关键点](#)

[第十章 坚持项目管理之路，追梦再出发](#)

[选择做项目经理的初衷](#)

[做项目管理的几点感受](#)

[项目经理提升的5个阶段](#)

[走向管理和领导的快速途径](#)

[追梦，再出发](#)

[返回总目录](#)

---

# 第一章

## 入行软件测试，开启职业生涯

---

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.com>)

文档名称：《谁说菜鸟不能成为项目经理——腾讯高级项目经理成长记》徐州 著.pdf

请登录 <https://shgis.com/post/3512.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

