

技术平台前端组 2021H2 述职

技术平台前端 孙慧玲 sunhuiling 2021 年 12 月

一、总结过去

1. 定战略/策略&拿结果

2021 年外部环境监管趋严，强金融业务增长趋缓。这个背景下，金服业务就未来的挑战和机遇，策略上需要做出相应变化。首先，加大投入安全合规建设，满足金融业务继续发展的前提；其次，业务聚焦核心，以服务好主业、提升客户体验为主，稳健发展；最后，探索数字人民币和互联互通，为未来支付探路布局。

因此，为更好地支撑业务目标和策略实施，技术支撑策略主要围绕安全合规和降本提效（成本：A.交易成本；B.研发运营成本。效能：A.交付效率，B.交付质量）展开。落到前端，需要在前端安全合规和降本提效方面做好支撑，其中成本包含用户体验、研发成本、运营成本；效能包含交付效率和交付质量。技术平台前端作为效率的发动机，主要负责前端降本提效方向的建设。

行业实践分析：

1. 交付效能方向。蚂蚁致力于通过一站式开发平台闭环大前端完整的交付过程，代表产品是雨燕和 mPaas，集代码研发、CI/CD、运维、监控、配置、数据等能力等于一体，分别服务于前端和移动端。这方面我们还未起步，短中期，效能运营会考虑从大前端工具体系统一的角度来提升效能。安全方面，单看 Low-Code 方向，行业内相关产品数以百计，按面向专业前端和非专业前端两类客户划分为两大阵营。前者承担生产机器角色，探索降本提效空间，后者挖掘平民开发者，带来增量。阿里的 Vision 编辑器基础能力和 Iceluna Low-Code 解决方案思路和踩坑经历对我们有借鉴价值。

2. 体验度量方向。行业内，主要是在前人用户体验度量理论成果基础上，结合业务差异化特点特化而成，美国在相关方向的研究更超前，且有相对体系性的理论成果，代表是 ISO 软件质量模型和蜂巢模型等；互联网内，Google 和蚂蚁金服分别推出了 HEART、GSM、PTECH 和五度模型以度量 C/B 端用户体验，阿里云推出了 UES 模型以度量中后台产品体验。其中 PTECH 和 UES 在阿里落地效果并不理想。这些模型不完全适合于我们，合理的方式是基于 GSM 过程设计符合我们自身的度量模型。

3. 安全合规方向。21H1 的合规升级更偏向互金联营模式下的合规，H2 更多是面向用户隐私的合规升级。今年前端的合规计划偏重于互金联营模式下的合规能力建设，应用内合规多以被动响应的方式落地。外部，蚂蚁 2018 年发布隐私保护白皮书，明确“三要三不要”原则，并沉淀了 App 安全合规能力。从能力对标看，目前我们的 Native 安全能力已具备通用安全防护基础，高占比的 Hybrid/小程序处于分治和参差的状态，可能影响未来安全合规的标准化落地。

团队目标：

结合技术平台前端效率发动机的定位，主要负责前端降本提效方向，将从工程效率、运营效率、业务效率三方面入手，实现三个核心目标：

1. 平台产品 P0：保质保效做好平台产品研发支撑。
2. 交付效能 P0：构建端到端交付能力的度量体系，通过提质增效提升业务响应速度和质量。
3. 用户体验 P1：探索体验度量体系，通过运营与协同优化实现用户可感知的体验提升。

具体策略与结果：

交付效能-效能运营：2021H2 主要通过 Ones 流程自动流转提升指标准确性、探索关键输入指标运营来提升效能。

1. 效能方面。相比 2021H1，大前端的需求吞吐较提升 38.83%（月均需求吞吐 321.8 个，月人均需求吞吐 1.892 个），平均交付周期较 2021H1 提升 11.85%（16.61 天，金服技术团队 18.70 天），平均研发周期提升 12.53%（13.29 天，金服技术团队 14.11 天）；单周研发达成率降低 1.52PP（21.83%，金服技术团队排除报表查询类需求 22.56%），双周交付达成率降低 5.65pp（35.55%，金服技术团队排除报表查询类需求 37.16%）。

整体看，需求吞吐和交付周期有明显提升，研发和交付达成率有下降。单周研发达成率下降主因有两个：A.指标口径校准，排除掉部分研发周期短的异常需求。B.研发自动流转率提升，纠正了开始研发 Ones 流转不及时问题。短期看数据虽有下降，但数据逐步回归真实，对长期是有利的。

2. 质量方面。线上事故 47 个（无 S4 及以上）。相比 2021H1，大前端在故障创建意识有明显提升（平均故障发现到创建耗时环比缩短 60.25%，线下缺陷与线上故障的相关性由 0.56 提升至 0.65）。故障发现和处理时长有所降低（平均发现环比下降 20.05%，平均处理时长环比下降 23.05%）。

交付效能-MD 端效能提升：年初启动天河，通过提高中后台工作的复用程度，以平台化方式形成对各系统的统一运营能力，提升中后台系统的开发效率与运营效率。按先建搭建能力、再提搭建效率、后提天河覆盖率的节奏推进。截至目前，已处于提效阶段，通过可视化编辑器+天河后台提升搭建效率和项目管理效率。2021 年增量中后台系统天河搭建覆盖率达成情况：2021H2 27%，2021 全年 20%。单页面研发效率仅提升 10%，还需要持续优化可视化编辑器。

用户体验-体验度量体系探索：按照模型搭建、能力建设、业务推广、分析运营的闭环进行探索落地。现已完成度量模型的初版设计，并在用户平台、月付、联名卡业务完成满意度、参与度指标的试点验证。人力及优先级原因于 8 月放缓，未来将伴随内部人力资源保障、外部组织协同保障的实现，逐步步入正轨。

数据质量长效治理：按照核心理点治理、平台能力建设、全量埋点治理、长效运营的节奏推进。目前处于核心理点治理阶段。

哪些做对了、哪些做得不对、哪些该做的没有做、哪些可以减少投入，为什么？

[做对了] 能够相对敏锐地识别外部环境变化，结合团队满编/梯队建设情况灵活调整核心方向的建设策略。

整体：基于团队人力资源短缺现状，及时明确并上下共识优先级，停止业务运营效率度量投入，降低体验度量投入。加速满编，新进人力在满足平台产品必要的支撑诉求后，高优投入天河及其依赖方向。

(1) 工程效率提升：ALLIN 天河。1.物料方向 ALLIN 天河。审慎评估和控制物料在其他方向的投入，优先保证对天河在物料覆盖+基础物料能力上的支撑。2.天河可视化编辑器演进策略调整。基于中后台页面分层（简单 CRUD 页面占比 75%）和持续交付价值考量。可视化编辑器演进思路从一步到位支持原子级组件的灵活编排，调整为：A.场景覆盖优先：先通过模版+复杂区块物料快速实现核心场景覆盖；B.产运闭环次之：通数据配置化生成页面实现产运开发闭环；C.灵活编排最后：完善基于原子组件灵活编排的能力。3.闭环 UI/UE 设计规范+配套物料，降低因物料泛化带来的成本上升。

(2) 运营效率提升：1.调整北极星定位、效能度量聚焦于可控部分。随着效能方向的调整和大前端对度量运营内容的扩展，年中将北极星定位调整为：服务于大前端和产运的度量运营平台，包含技术体系、交付效能、产品体验。2.启动技术体系度量。识别到技术体系度量对大前端技术现状呈现、技术洞察与决策、技术运营的价值，将技术体系度量纳入运营效率提升方向。

(3) 业务效率提升：1.推动数据智能产品线从五条线合并为四条。推动隶属 FUP 的标注平台等产品，并入数据智能产品线。降低同领域产品的统筹成本和协同成本。2.推动数据智能产品矩阵的重新梳理。历史原因，数据智能产品方向存在产品分散林立、产品间定位和功能重合等现象。主动暴露相关问题，推动和协助数据产品梳理数据经营分析等领域的建设思路和产品矩阵。

[做对了]与客户建立更多连接，逐步提升服务体验。

Q3 开始，通过探索更多元的互动形式和合作形式，加强平台和业务的连接、提升对用户的服务体验。

1.互动形式：通过高频的北上技术交流，拉近了跨地域合作的距离；通过物料体系共创，增进对业务和需求的理解，共同确定技术建设方向。

2.合作形式：1) 项目制共建：可有效满足业务诉求、为项目推进加速、助于业务同学成长，H2 与用户平台/数字微贷共建用户体验度量，与支付平台共建天河，与联名卡共建 EDC，与商户平台共建 Ones 自动流转率提升专项，与支付 C 端共建数据质量长效治理专项。2) 业务驻场：对于新客/大客，提供驻场支持。天河驻场支付平台 FOP 和架构组基石项目，提供贴身服务。3) 联合调研：与能哥共同调研 Low-Code 行业/公司内相关方案，明确天河价值和发展方向。

[该做的没做] 面向长远，部分重要不紧急方向的建设投入不够。

(1) 技术体系度量。现在仅有一个粗糙的 MVP，能够呈现大前端项目的端分布和关键技术栈分布，还不能完整地反应中后台项目真实情况，不能为天河和中后台技术洞察与决策、技术运营提供足够支持；对移动端还没有帮助。

(2) 数据质量长效治理。数据质量是度量运营和业务运营的基石，团队在此方向投入时机较晚，截至目前投入的人力还不够。限于此，目前在走曲线救国路线：先进行最核心理点治理，再建设能力集中治理，最后建设配套的运营能力服务于长效运营。

(3) 繁星物料体系建设。9 月底在盘完大前端物料建设现状、明确繁星建设目标后，没能继续投入该方向的建设。

[可以减少投入] 工具平台产品方向可进一步减少投入。

11 月底，技术平台调整了工具平台产品方向的组织架构，目标是不再该方向继续投入。目前看还没有执行彻底。

现在天河和度量运营方向人力依然紧缺，需要尽快推进上下游在工具平台方向的收尾和撤出。

2. 建团队

下半年开始，平台前端做了拆分和分工调整，我开始负责技术平台前端。当时团队主要状况是：1.满编率低（57.89%，11/19），2.组织架构与发展适配度不够（服务赋能人员占比低，基建不够专人专事），3.梯队待建设（数据智能和度量方向缺少节点，天河项目缺少中坚力量）。因此，下半年团队的核心目标是：实现满编、架构调整合理、提升梯队。

1. 满编率明显提升：85.7%（18/21；按原 HC 满编率 94.7% | 18/19）。社招/活水入职 9 人（1 L8、4 L7、3 L6、1 L5），外包满编率 60%（3/5），22 届校招签约 4 人。离职 2 人（2 L6，君怡、黄坤），支援支付创新业务 2 人（L8 张昊阳、L7 陈凯鑫）。

2. 组织架构得到升级：团队围绕效率发动机的定位，拆分成平台产品和基建两个团队；平台产品方向服务于业务提效，基建方向服务于工程提效和运营提效。基建方向调整为以专人专事为主+业务共建为辅的形式发展；平台产品方向进行了人才结构优化（增加外包），以支撑业务发展。

3. 人员分工调整，人事逐步匹配。焜杰，扩大职责负责平台产品方向（业务提效）；一晨，负责基建-天河（工程提效）；刘鹏，9 月份加入团队，开始负责基建-度量运营（运营提效）。

4. 职级分布逐渐向好，腰部力量明显提升。L8+ 22.2%，L7 44.4%，L5+L6 33.3%。L8 头部补充 1 人，提升 50%；L7 腰部力量明显提升（提升 133%）。

关键人员盘点:

践行管理基本功方面:

H2 团队将呈现新人占比快速提高、团队输出能力先降后升的趋势。主要挑战在于新人融入和团队输出能力提升两方面。对应的核心管理抓手有三个: 一对一沟通、复盘、个人成长计划。重点讲下一对一沟通和复盘。

1. 通过一对一沟通建立信任、帮助融入。通过保证频率(新人 X1/X0 月度沟通)、保证质量(议题准备、沟通纪要、纪要回顾)的方式, 解决新人切实关注的问题和诉求、建立信任、更好地融入和发挥。

2. 通过复盘提升自我复盘与迭代能力。复盘本身是一个授人以渔的过程, 是实现快速成长、提升业绩的底层能力。H1 团队较少复盘, H2 通过启动阶段性 OKR 复盘、关键过程复盘、COE 复盘, 在不同层面帮助大家理解复盘的价值, 迭代在不同经历和事物中, 寻找根因、迭代认知、探索新路, 提升业绩、成长自己的方法。

影响团队取得更好业绩的瓶颈或困难是什么? 有什么思考和应对?

1. 团队方面。前期满编率过低、架构与梯队不匹配发展, 中后期高占比新人带来的阶段性输出力下降。应对策略: 前期建团队 ALLIN 招聘, 高优满编、次优梯队。中期关注团队动作一致性, 降低新人融入和方法习得成本。后期关注价值认同和成长规划, 充分发挥成员主观能动性。

2. 事情方面。跨栈、跨多职能的探索型项目, 需要组织保障加持和业务信息渠道。体验度量项目的推进方式更多以自下而上的游说&联合方式达成的弱合作契约, 项目的推进需要更大的协同串联成本。业务信息的获取渠道少, 主要是熟人获取和之前在业务里的积累。

3. 炼心志

1) 新收获了哪些知识、经验或技能? 有哪些认知迭代?

团队将通过工程效率、运营效率、业务效率三个方向实现效率发动机的使命。结合团队中期重点工作, 技术平台将通过三条主线来实现效率发动机的使命。其中, 天河+繁星+其他工程化提效能力, 服务于工程效率提升; 度量与运营方向服务于运营效率提升; 数据智能等平台类产品, 服务于业务效率提升。

Low-Code 方向长远探索思路。基于搭建系统的模型, 推广到整个前端页面研发, 都可以分为三个部分: 编辑器、物料、渲染器。基于金服业务特点, 抽象出八个共性场景, 这些场景可进一步探索基于 Low-Code 的降本提效。

A. 移动端 5 个场景: 营销 H5 类页面、金融共性业务流程、流量分发页、保险流程、小游戏。

B. PC 端 3 个场景: 简单 CRUD 页面、数据可视化页面、复杂交互页面。

基于此, 天河未来的愿景是探索前端 Low-Code 搭建平台: 搭建能力(研发效率)、开发平台(交付效率)、搭建平台(其他领域的研发效率)。

管理者的目标是帮助团队取得更好的业绩。过往的管理培训更多是围绕具体的管理方法展开, 而非围绕带团队的目标展开, 容易将手段当成目标, 导致管理动作变形。当我们理解管理的目标是帮助团队取得更好的业绩, 管理方法均服务于这个目标的, 在实际管理场景中对于管理方法和执行程度的选择将更能顺势而为、张弛有度。

2) 心志有哪些提升(例如胸怀、使命感、同理心、好学、坚韧等)? 有哪些待改进, 将会怎么改进?

拥抱变化、坚韧、聚焦核心。今年是近两年拥抱变化最大的一年, 第一次的变化让我更加坚韧, 有机会接触新鲜人事、以空杯心态去做前端, 有机会以更全局的视角去看待大前端、技术平台与金服。第二次的变化让我更加聚焦核心, 去兼顾大团队支援, 解决组织内难题。什么时候能做到: 无论命运把你抛在任何一个点上, 都可以就地展开做力所能及的事情。对我来说, 就可以成为更好的自己了。

3) 谈谈对“以客户为中心”的理念的思考, 如何体现在自己的工作?

结合近半年的工作, 我对以客户为中心有两个理解印象更深刻: “不是一味的迎合, 而是聚焦全局”、“知行合一”。

“不是一味的迎合, 而是聚焦全局”: 平台工具类产品的用户需求中, 一定比例源自用户从单一角度找到的解法, 不一定全局最优。我们的价值是通过需求, 挖掘用户要解决的深层次问题, 在理解产品全局的基础上, 结合所处阶段, 帮助用户找到更优解。

“知行合一”: 之前有同学提到要多体验自己的产品时, 也有同学反馈这应该是最基本的要求。当有一天我去体验天河编辑器时, 发现自己竟然是 Test 项目的第三个使用者。体验的过程中, 也比较容易发现一些难理解、难操作的地方, 所以呼吁大家常体验自己的产品。这是没能知行合一的一个缩影, 知易行难, 过去我们在理念和方法层面的很多总结思考, 只有在行动中真正践行的, 才能变成自己的。最基本的事情, 坚持做也是以客户为中心的表现。

4. 结合领导梯队的个人思考

1) 目前你处于美团领导梯队的哪个阶段?

目前处于 MM 阶段, 负责金服大前端(部门职能团队)的技术平台前端组。

2) 是否完成了该阶段所需要的转型? 如果没有, 在转型过程中遇到了哪些困难?

1. 工作理念方面。理解 MM 和 MO 工作理念上的区别。理解管理工作的重要性, 重视其他部门的价值和大团队整体收益, 但对金服整体的关注投入不够。

2. 时间管理方面。当前是 MO 为主、MM 为辅。H2 初期团队没有 MO, 要求我的工作更多以 MO 为主、辅以 MM, 比如数据智能、度量、天河三个方向, 需要我去管理一线的人事。后期伴随新架构落地和刘鹏加入, 开始减少 MO 工作, 增加 MM 工作占比。

3. 领导技能方面。在 MO 选拔/分配/评估进步方面符合预期, 在超越部门全局性考虑问题方面有进步, 在一线经理教练辅导方面 H2 投入不够, 目前满编率已有基础, 下一阶段将在此方向有更多投入。

二、展望未来

1. 请结合金服新的愿景与使命, 谈谈下一阶段的工作目标、策略或者思路, 有哪些关键输入和举措?

我们产品在每一个称心功能的推荐、每一次用户体验上的调优、每一步价值交付效率的提升, 都是在为用户的美好生活创造小惊喜。当然, 过程中离不开科技的融入: 数据智能帮助我们更懂用户的与众不同, 为其推荐中意的那一款产品/功能/交互; 体验度量帮助业务为体验优化提供运营基础; 效能度量运营和工程化提效持续提升交付效率。

长线目标依然围绕三方面展开:

1. 平台产品 P0: 保质保效做好平台产品研发支撑。

2. 交付效能 P0: 构建端到端交付能力的度量体系, 通过提质增效提升业务响应速度和质量。

3. 用户体验 P1: 探索体验度量体系, 通过运营与协同优化实现用户可感知的体验提升。

策略方面:

1. 平台产品: 通过人才结构调整、研发模式升级提升数据智能方向交付效能、降低研发成本。(核心目标: 需求吞吐和研发周期均值与 TP50、TP80 提升)。

2. 交付效能:

1) 效能度量运营: 通过数据准确性治理、可控输入指标运营优化、周期运营复盘, 提升大前端研发、交付效能; (核心目标: 数据准确性、大前端需求吞吐与研发、交付周期 TP50、TP80 提升)。

2) 天河: 当前天河在能力建设和增量页面的覆盖上有一定的进展, 但可视化编辑器的开发效率相比前端手工开发只高 10%。所以接下去的策略主要是提高编辑器的效率, 放大天河的 ROI; 然后提升天河覆盖率。(核心目标: 天河开发效率提升比例; 增量中后台系统天河页面覆盖度)。

3) 繁星: 结合团队人力情况, 支持物料统一托管、金服内流通, 降低物料管理和研发成本。

3. 用户体验: 结合团队人力情况, 基于模型搭建、能力建设、业务推广、分析运营的探索思路, 借力流量数据质量治理解决底层数据打通依赖, 通过与服体合作, 落地用户体验度量。(目标: 度量模型业务/功能覆盖度)。

2. 下阶段在团队建设方面的思路是什么?

(1) 组织发展目标: 具备优秀服务体验的大前端效率发动机。

(2) 组织发展策略: 由提升满编调整为升级梯队。

(3) 人员总量与人才结构: 满编率 100%; MO 满编率 100%, 节点管理宽幅在 5-7 人以内, P3 占比大于 25%。

(4) *****

(5) 能力模型培养: 业务理解、价值与成本意识、连接与服务能力、解决方案能力、运营意识与能力。

3. 下阶段的个人成长目标是什么?

结合团队定位, 自己的下一阶段成长目标是如何运转好一个 2B 服务供应商。

4. 针对未来的目标, 是否需要相关的资源支持和帮助

1. 贴近金服业务、获取业务信息、理解业务的更多机会。

2. Low-Code 搭建方向在大前端范围内更多共建和形成合力的机会。