

金融服务平台 技术平台前端组 李一晨 liyichen07 2021 年 12 月

一、总结过去

请对过去半年的工作目标及完成情况进行总结复盘, 分析其中的亮点和不足, 并阐述个人成长收获和反思。

1. 定战略/策略&拿结果

1) 如何分析内外部信息来形成关键判断, 制定本团队战略规划或策略方向。(外部信息包括宏观环境、行业趋势、竞对情况、专业领域发展趋势等)

技术平台前端组的定位是服务于金服业务团队, 其中包含技术支撑和业务支撑两部分。天河研发小组主要从事技术支撑中交付提效方面的工作。天河的长远目标是如何服务赋能好业务团队。天河的现阶段目标, 是通过建设低代码平台, 降低中后台研发成本, 提升整体运营效率。

随着金服业务的不断发展, 前端资源一直处于紧缺的状态, 业务增长速度大于团队增长速度, 前端优先服务于 C 端业务, 部分 MD 端业务由于缺乏资源建设系统, 运营人员有时会直接使用数据库去完成运营配置, 配置难度高并且难以保障数据安全性, 于是就出现了由后端补位前端+产品的折中方案。以支付收单产品组为例, 在一段时间由后端开发了 22 个运营系统, 虽然缓解了没有运营系统可用的问题, 但由于缺少设计和标准, 系统没有统一的 UI、交互方式, 也缺少数据安全性校验、审批等功能, 运营人员在使用系统的过程中经常犯错误, 近 1 年半(2020H2 至 2021H2)中所记录的配置错误有关 COE 就有 161 项, 2020 年下半年有高达 82% 的事故与运营系统完善程度有关, 运营效率低下治理迫在眉睫, 也是金服中后台痛点的缩影。

因此建设高质量运营系统, 是提升运营效率的重要抓手。而建设低代码研发平台, 是达成目标的优选途径之一。因为它具备以下三个特性, 一、是能够收口研发标准。通过建立研发标准去提升系统建设质量, 是研发常见的技术管理方法, 其中包含 UI 和交互标准、校验完善和研发流程的统一, 相比人工监督各业务上研发的执行情况, 通过低代码平台更容易对研发标准收口, 同时能够达到从解决单点问题到精细管理过程的效果。二、是能够降低成本, 是通过系统可视化的方式降低页面研发门槛, 让如产运一样的需求方, 有能力直接搭建前端系统, 解放生产力, 加速产品迭代。三、是可以在加速业务创新、科技输出方向上进行探索, 低代码平台有可沉淀物料、业务数据和集成能力的特点, 为形成业务研发生态提供了土壤, 在生态下探索出让产运更快实现创新设计的模式, 与此同时, 低代码平台也是一款可输出的 SAAS 服务, 能够帮助其它业务复用低代码能力, 增加业务互通减少重复建设。

外部环境, 国内外市场对前端建设的需求, 远远超出了普通 IT 公司的产能, 市场对低代码平台的需求逐渐增高, 其中, 国内低代码平台还处于发展早期, 虽然有更多的厂商开始使用低代码进行系统建设, 但市场上还没有低代码产品形成规模。相比之下, 阿里在低代码领域的探索起步较早, 在阿里内部有天马和 vision 这两个产品, 作为 SDK 供其它业务方搭建自己的低代码平台, 孵化了很多针对不同业务场景的低代码解决方案投入到业务生产中, 其中包括由 vision 孵化的宜搭, 在今年接入钉钉推出了 3.0 版本, 截止新版发布时已有 84 万的业务人员使用宜搭配置中后台系统, 而天马则孵化了众多阿里经济体的低代码平台服务于 C 端和商家, 能够看出阿里低代码平台在降本增效的基础上, 持续向非专业人士赋能, 也能够发现低代码平台在垂直领域有所建树, 而在横向连通上还处于建设的初期阶段。相比之下国外低代码平台发展较为成熟, 如 SAP、Click-Paas 等低代码平台以收年租的形式服务于 500 强企业, 这是由于低代码比传统研发成本更低的缘故。今年国外最优秀的低代码平台 OutSystems 进行了新一轮融资, 同时西门子收购了低代码平台 Mendix, 表明了近期资本对低代码市场的认可。

内部环境, 公司低代码建设整体处于起步阶段, 有近几年立项的 Cheese、Wolf 和 Zero, 也有很多在酝酿中的 CMM、MJS 等, 在经过调研和比较后得出结论, 在产品设计上都还有较多可优化空间, 这些产品大多能够优先支持好部门的业务, 而对其它业务场景的扩展性还有局限性, 这是由于在架构设计上没有进行长远考虑的缘故。在发展程度上, Wolf 时间最久覆盖最多, 今年页面由 1000+ 增至 3000+, 说明金服外还有较大的市场。在推广策略上, Zero 的发展模式值得研究, 与作为低代码平台的 Wolf 不同, Zero 在宣传上的定位是作为搭建低代码平台的 SDK, 它支持业务方通过二次开发建立自己的低代码平台, 虽然实际调研中发现其主要在移动端发力, 但先前所打造的品牌影响已经起到了作用, Zero 快速抓住了业务同学的技术成长诉求, 有机会以低成本的方式搭建低代码平台, 从而也使 Zero 迅速进入了一个发展安全区, 目前已支持 14 个低代码平台的建设, 所服务的业务类型以移动端和报表展示为主, 随着调研的深入, 这种模式也存在着一些问题, 表现在这些低代码平台的建设在初期高效而后期乏力, 主要有两个原因, 第一个原因是架构设计不完善, 业务需求经常超出架构设计范围, 功能研发只能通过修改 SDK 源码定制实现, 因此形成了业务独立分支, 第二个原因是横向服务与垂直业务较远, SDK 不能及时响应业务方需求进行演进, 这是因为服务能力不足, 同时形成了技术依赖和团队依赖, 阻塞了业务系统的演进。经过分析, 跨团队通过造烟囱的形式能够在早期把业务场景预置的工作分摊给业务方, 但在中长期不利于业务和基础能力的深耕, 这一点也是天河在将来的平台建设时需要考虑和权衡的地方。

竞对产品, 与天河现阶段服务中后台的视角看, 行业中比较接近的产品是阿里宜搭, 宜搭接入钉钉不是偶然, 宜搭在疫情期间大放异彩, 几乎提供了全部的健康信息采集和问卷服务, 让人发现了在办公领域的商机。除此之外, 宜搭在阿里 IT 部门、HR 部门和运营部门的使用情况也非常火爆, 因为丰富的预置模板, 法务可以通过合同模板快速出合同, HR 可以通过友好的流程模板搭建自己的临时工作流, 由于具备很好的上手体验和一站式解决方案, 很多人能够在无人指导的情况下, 成为阿里圈内的宜搭高手。从专业的角度上能够看出, 在简单易用的表象下, 是复杂能力的支撑。其中在表单配置、流程配置和模板预置的交互上手体验, 都是天河在中后台的实践中值得学习的。

建设策略, 要以金服的需求为切入点开展低代码平台的建设, 在金服目标提升运营效率的需求背景下, 首先要收

口标准,产出高质量中后台系统,然后是能够低成本低门槛的开发页面节约成本,最后是有足够的可演进性和可扩展性在未来去支撑其它业务场景,通过系统连接形成业务创新和科技输出,为金服长远规划提供战略支撑。

目前天河低代码平台刚刚完成 MVP 最小可行产品验证,业务上中后台建设也由试点转向正式使用,以垂直领域作为切入点,能够让产品准确的向业务需要的方向演进,现金服中后台有将近 200 个系统,每年平均产能大约在 30 个系统左右,为了在系统治理上拿到结果,第一要提升年增量上的天河使用覆盖率,让天河走向规模化,收口研发标准和系统质量,产生直接价值,第二在收口的过程中,做好提效易用的优化工作,在产品设计上多发力,扩大使用群体提高产能,第三在实施工作的过程中时刻考虑长远需求,在技术和产品上为能够服务好更多的业务场景做好准备,发挥业务连接的价值。

在专业领域上,越来越的人认识到 MVVM 模式和领域驱动设计对低代码平台的重要性,行业内对于业务场景预置与可视化搭建的协作模式还在探索当中,所以天河在低代码平台的设计上依然要遵守以上成熟的模式进行,也要争取在业务场景预置上探索出一个合适的模式,寻求突破。

在团队协作上,继续保持和支付运营平台的共建工作,也需要尽快与金服其它业务团队进行共建工作,在分工上技术平台负责把握低代码通用功能和内核部分的规划演进,业务团队专注于在低代码业务研发上的收益和创新。

2) 针对战略/策略做了哪些具体工作,取得了哪些关键结果?过程中是否遇到困难,如何解决的?

在平台能力建设方面,带领虚拟团队研发验证了天河低代码平台 MVP 版本,初步为金服大前端提供了中后台低代码搭建方案。按照年初的计划,先后从 0 到 1 研发了通用渲染器、可视化编辑器和项目管理后台,现阶段系统基础能力建设进度 60%左右,其中研发前环节 37%、研发中环节 87%、研发后环节 12%。支撑业务方 16+个系统 100+个页面的研发单页面研发效率为 1PD 至 2.83PD 之间,来源于支付的数据,与源码相比大约提效 9%,主要开发者为后端和外包,基本与前端源码开发效率持平,还有较大的提升空间。近一年新创建中后台的天河覆盖度占比 31.87%,近半年新创建的中后台的天河覆盖度占比 66.67%,通过以上数据,总体表明天河具备中后台低代码搭建能力,初步建设成功,但仍处于初期阶段,产品在自身打磨和支持业务方上有较大提升空间。

渲染器从 0 到 1 的挑战。在项目启动前,面对大前端的需求,工作的开展还是比较有挑战的,首先要对问题的现状和历史形成原因进行调研分析,通过走访多位项目组负责人,再将分析结果与同事一一核对,终于更进一步的理解了大前端对中后台低代码平台的需求。需求弄明白以后就方便去开展工作了,落实到具体项目上,是先要研发渲染器,根据对需求的理解,渲染器最需要关注的是其扩展能力,而不只是常规的渲染功能,在经过公司内部外的调研后,并没有找到可直接复用借鉴的方案,只能通过自行分析设计去实现了,在这个过程中也听取了很多意见,设计阶段参考了很多资料,最终遵循借鉴了 MVVM 模式、精简指令集和编译原理,设计了 4 套 DSL,经过评审和权衡,最终选定了一套 DSL,又梳理了一下常见的中后台系统功能,手工预测常规场景下的功能覆盖程度,这是尽量把能够提前验证的工作做足,但还是有很多不确定性就只能采取小步快跑的形式进行功能试点了,当时由 5 人组成的虚拟小组完成了渲染器的 MVP 版本,随着渲染器支持试点业务场景的覆盖度越来越高,同事们不再怀疑渲染器的能力,在补齐详细的调研文档后,渲染器正式走上了迭代的正轨。

可视化编辑器从 0 到 1 的挑战。在研发可视化编辑器时,已经涉及人机交互部分,比较有挑战的是缺少产品人员,即便能够协调到人力资源,产品人员也很难在短时间内理解前端研发交互的过程,前端如何补位好产品,很可能就决定了可视化编辑器项目的成败。实际中行动中采用分析和借鉴的方式进行,先从梳理用户故事出发,绘制用户使用情况图,再使用文案补充每一个用例的说明,部分 UI 和交互风格借鉴国内其它低代码平台,在进行统一评审后 MVP 版本就可以顺利进入分工研发了,然而这些工作还是远远不够的,在沟通中能够发现团队成员对理解业务程度是不一致的,还需团队成员能够理解项目背景和原因,才能更容易有更清晰的目标,经过多次沟通和周会宣讲,起到了有一定的效果,有了更清晰的目标,清晰的目标能够提振团队的士气,下一步就需要引导大家将目标拆解到具体的行动中去,以提升用户体验为例,编辑器基本功能实现了但使用体验还有较大的提升空间,为了能够让大家聚焦核心,共同梳理了用户使用链路上的全流程节点,持续追踪每一个节点上的建设情况和用户体验,这样在提出一些产品设计问题时团队成员间很快能够得到共识,实际实施过程中能够看到大家更积极的解决问题,行动力也有所增强了,也很好的补位了产品设计相关工作。

3) 分析总结哪些做对了、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:自研的路线、帮助引导团队拆解目标,积极的投入工作,按计划行动起来、在遇到问题和困难时引导团队扫除前置条件,在执行的过程中不断优化工作流程和规范、引导团队在做工作时有优先级的意识、及时了解团队中的异常状况及时做出应有的动作、培养团队成员在确定目标,有业务理解和分配优先级的意识和能力、定期培训分享。

做得不对:没有能够与公司其它从事基建工作的团队达成合作、渲染器在试点过后逐渐属于重要不紧急的工作,在渲染器上投入的人力不够。

该做的没有做:成本收益的计算上不够精准、需要加强公司内外调研及时性和频率、在品牌影响和推广策略上投入的精力不够、在软件服务上缺少完备的服务保障体系、在以客户为中心的策略中忽视了前端对技术成长诉求的重要性、没有在生态金融和联名卡在合作共建上达成共识、产品的收益状况不够明确、没有做到细化到人的贡献、与其它项目负责人沟通交流较少、在业务长远规划和业务模式上的积累较少。

可以减少投入的地方:适当减少在在组内亲自协调和指导的工作,选用合适的流程和制度,留出适当空间培养人才,分出精力关注业务方合作和行业趋势等问题上。

2. 建团队

1) 目前的团队和上半年比发生了哪些变化?

与上半年相比,天河团队 HC 人数由 2 个变为 5 个,实际人数由 2 人变为 5 人,管理宽幅为 4 人。因为项目具有底层研发的特点,要想顺利的推进项目,招聘上更需要技术型人才,下半年中着重寻找了有技术项目经验熟练算法的候选人,随着招聘的进展,开始根据团队成员的优势和项目需要,逐渐在项目方向上进行了分工,现阶段为统筹规划 1 人、渲染器 1 人、可视化编辑器 2 人、项目管理后台 1 人,物料、度量和业务实施由小组共建支持。

2) 关键人员的背景、能力表现、工作状态、稳定性如何?

3) 在践行管理基本功方面,和半年前比,哪些管理动作有加强?有哪些心得体会?

OKR 方面,下半年中与 3 位团队成员进行了 OKR 沟通,从沟通中能发现主要有两类问题,一类问题是大多数的 O 没有体现出愿景,O 更像是工作任务的陈述,另一类问题是很多 KR 是不好衡量的。对于 KR 问题一般通过一些示例就能帮助其理解,对于 O 的问题则需要让成员多关注团队和部门的 OKR,这样做的原因是只关注拆解下来的 O 或 KR 容易在执行的过程中出现急功近利的现象,为了在达成近期目标的过程中不牺牲中长期目标,需要让团队成员了解团队和部门目标,在共识愿景的情况下,更容易在不偏离轨道的情况下落实到行动中。从这些共性问题来看,OKR 也是需要定期通晒讲解说明的,不仅了解近期目标,也让大家对 OKR 的由来和制定方式形成共识。

一对一沟通方面,下半年在加强一对一沟通后有比预期更好的效果,沟通过程中能够快速建立信任,是对齐认知的好方式,能够在沟通过程中答疑解惑,也能从中了解到平时未能关注到的地方,能够更好的了解团队成员的当前状态和相关诉求,但 1v1 中也能发现每人的转化率是不一样的。

4) 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?

阶段转变的挑战。目前团队处于从产品验证到规模化的转变,如何应对好从 0-1 向 1-10 的变化,是近期团队能否取得更好业绩的关键。在 0-1 的建设中,更关注如何低成本的验证产品可行性,注重在建设前的需求分析,确定建设过程中的重点工作,并向核心发力。而 1-10 建设模式更需要关注团队如何去支撑好规模化的业务,需要在技术和分工上识别出已经存在或可能发生的问题,针对所识别的内容优化协作流程,引导团队成员制定新的规范和作业标准,将一些重要不紧急的工作纳入日常工作中,在这个过程中还需要进行检验,例如看看最终是否能够提升人均服务的接入系统数量,从而检验当前流程规范是否有效。

团队成长问题。面对短期由新员工组建的团队,如何帮助他们快速融入,如何负责好各自所分工的方向,都面临着不同的问题和挑战。将复杂的问题拆解为容易的问题,就能够有效的消除工作上不必要的阻塞,从这方面上看团队的业绩还是有很大成长空间的。按照现阶段的工作,重点关注了两方面的能力培养,一方面是业务需求的理解能力,发现价值的能力,是后续行动的源泉,另一方面是技术专业能力,能够让价值落地,不阻塞后续计划。业务需求的理解能力目前主要还是通过引导的方式去影响团队,会在周会上组织相关分享,主题不限与业务、行情、技术和企业文化,基本功上也要求能够理解并写出需求的背景和目标,目前的动作能够收获一定的效果,后续会根据成长计划再进行 1V1 沟通,布置难度适中的任务,引导成员做价值判断的主人,加强在需求理解上的意识。技术专业能力上提升上比较常规,主要以培训和日常积累为主,在输入给够的情况下,成长的关键也同样是在于如何发挥团队成员的主观能动性上。

人力不足问题。虽然在各方向上进行了分工,但面对未来的规划上还是比较缺人,第一是为了能够支撑服务好规模化的用户,第二是为了产品的演进能够赶上下一阶段金服对天河的需求。招聘方面除了熟人带路和 HR 推荐,其它渠道还是来源于 BOSS 直聘,接下来的动作还是要核算当前转化率,确定简历阅览数量和面试数量后执行。

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?

关于行动力,自驱要比常规执行更有生产力,自驱来源于兴趣和愿景,而常规执行只是在做一件应该做的事情,这两者在做事的态度和积极性上会完全不同,就像是乔布斯想要拿出让身边亲属和朋友都自豪的产品,就像是世界上最大的维基百科是源于每个人的无私分享,真正让事情不同的是如何看待这件事,也就是不同思维模式,思想和想法,产生出了不同的态度、情绪和执行力,而进一步的核心在于在思考认识的过程中是否能有一个相对正确积极的价值观,它影响了团队中的每一个人。

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?

在工作中不仅要有理想和愿景,就像一位刚入职的同事所说,想做成行业的标杆令人骄傲的产品,团队中大部分人都怀揣着这样的想法,而现实也很骨感,虽然产品一直在向好的方面发展,还是有不少用户表示使用体验还有待提升,对于平台来说在产品初具能力的时候进行试点,将问题反馈消化为新功能迭代,能够比推出完整产品再返工的方式的演进速度更快,对平台来说是最佳策略,而站在客户视角平台推出的应当是能在全方位上服务好客户的成熟产品,实际情况上确是让客户多少扮演了测试的角色,面对这样的情况,只有好好的承接客户的落差感,好好总结补齐不足的地方,打造更好的版本,面对这些问题和困难需要有坚持不懈的精神,需要更加勤奋的学习和工作,不逃避问题,直到愿景的实现。

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上?

以客户为中心是团队工作的核心, 产品的直接客户面向的客户有前端、后端、产运, 宏观的客户上是面向业务方, 如果要想服务好客户, 就需要站在客户的体验视角上识别需要完成的工作, 从体验链路上分析出的工作更容易聚焦核心分清工作优先级。在满足客户常规需求时, 也需要提前考虑用户在未来的使用场景。对于天河研发人员已经开展了内部的产品体验工作, 每人要通过天河去研发中后台页面, 发现产品使用过程中的待优化项, 将识别的工作和体验过程记录在用户的全环节体验文档中, 用于后续讨论、评审、跟踪等流程的开展。

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?

处于 MO 阶段。

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?

从这一一年中的工作内容上看, 经历了很多管理思想上的转变, 初步完成了从个人贡献者到团队管理者的转型。

二、展望未来

请对未来一年/半年/季度的工作及个人成长进行规划, 展示重要的方向性和策略性思考。

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

金服的使命是科技连接金融, 为美好生活创造小惊喜, 金服的愿景是提供美团客户首选的金融服务, 每天服务十亿人次。金服需要服务好主业, 通过科技创新创造更大价值, 对于下一阶段的工作来说天河代表技术平台需要更好的走进业务, 了解业务方具体痛点, 结合科技创新满足业务方诉求。

对现在/潜在合作方的业务规划进行调研。支付运营收单组希望能面向产运有一个独立的可视化产品, 他们在尝试说服产运同学协调资源迭代产品推广使用。业务平台研发组有向往平台化组件化方向发展, 有搭建业务低代码平台的诉求, 他们的初步方案是想在天河基础上二次封装可视化设计器。联名卡团队有搭建低代码平台的诉求, 解决重复常规的业务需求开发和微前端治理问题。

半年规划。从以上初步的调研中可以看到, 天河在未来如果想要支持好业务方的诉求, 将会面临不同领域不同方向上的产品建设和服务支持问题。结合目前金服的情况, 可能最好的发展方式之一是一同共建, 共建需要是两个方向上的孵化, 业务场景预置和平台底层能力, 具体分工是平台负责深耕底层和通用能力, 业务方负责在通用功能的基础上精化打磨自己业务场景预置, 核心是要让从业务方发现的通用需求, 源源不断的沉淀到平台底层中, 而不是分散在各个业务方的烟囱里, 所以业务方在完成自己的需求时也要参与平台底层的演进, 而不仅仅是由技术平台统一负责, 这样做的好处是既能消除技术团队依赖, 又能进行平台与业务的双向孵化。

一年规划。在平台底层与业务共建的正常推进中, 对于产品的终极形态仍然是一站式的低代码开发平台, 在这个平台中能够收敛多种业务解决方案, 催生创新和研发生态, 要想真正的到达这一状态, 底层需要提供足够的支撑, 上层的使用交互上需要有足够好的使用体验, 这两方面在演进的过程中都非常重要。在产品演进的过程中还需要考虑业务同学的技术项目诉求, 如果共建是大锅饭就比较影响积极性, 所以在分工的倾向上业务同学主要负责上层使用体验和业务场景预置, 能够分出一份独立成体系的解决方案, 但又不失去与平台的联系, 这就意味着与传统的烟囱相比, 平台的角色不能只是提供基建, 还要提供连接, 即提供产物和能力的共享。

2. 下阶段在团队建设方面的思路是什么?

首先是加强招聘, 根据业务规模需要补齐项目上的人员配置。其次是重点对 KP 和有潜力的成员进行培养, 目标提升其工作中所需要的专业能力和业务理解能力, 持续鼓励大家从自身的视角上发现问题做出贡献。最后是要把产品整体完成情况和目标达成情况拆解到可衡量的个人贡献上, 用于激励和跟踪。

3. 下阶段的个人成长目标是什么?

成为有效的管理者, 业务的开拓者。具体表现在: 保持对行业前沿认知的情况下, 能够相对准确的洞察行业趋势。了解各业务方长远规划, 在熟悉业内常用的业务模式下, 能够根据当前业务探索出合适的模式。能够帮助项目完成收益。能够识别找出有创新力的人, 并帮助其成功。

4. 针对未来的目标, 是否需要相关的资源支持和帮助?

需要根据所支撑的业务规模增加人力, 需要在自上而下的方式推进天河, 帮助与各业务方达成合作共识。