

2021H2 工作述职

金融服务平台 刘鹏 liupeng13 2021 年 11 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。

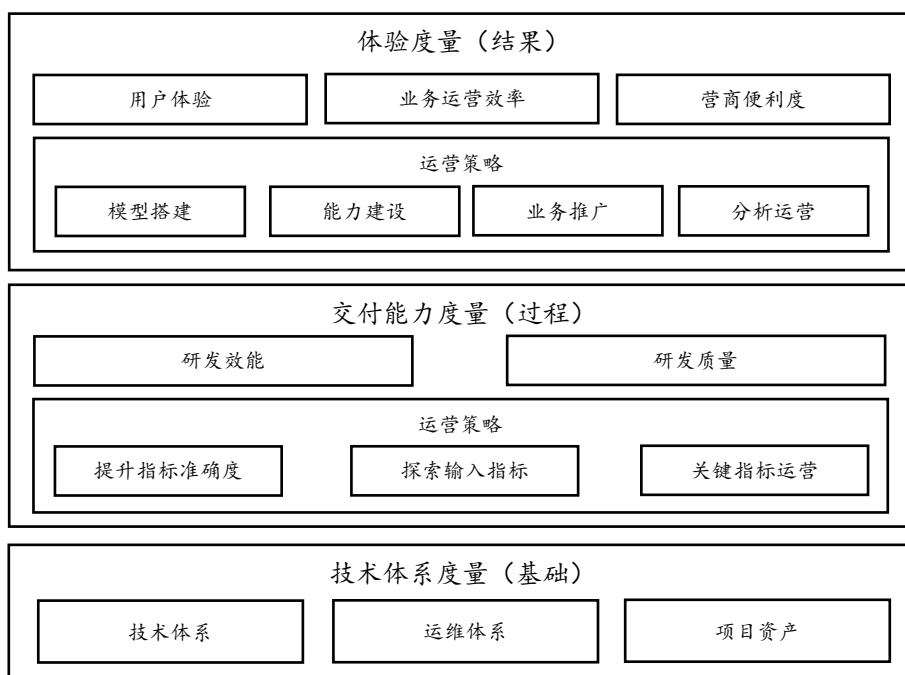
1. 定战略/策略&拿结果

1) 度量和运营

随着移动互联网的深入发展，用户对产品的要求从简单的可用，变为了要求更高的好用。无论是 Google 还是阿里、腾讯，都在用户体验的度量方面做出了一些探索和尝试，并提出了多种用户体验度量模型。

用户体验的度量和运营是一套成体系的能力，从用户角度可以分为面向 C 端、B 端、MD 端的不同场景，从生产过程角度也需要关注交付能力度量和体系度量。想要得到预期的体验结果，需要干预产品生产的各个过程和环节。

图表 1 度量和运营场景及策略



2) 度量和运营的当前策略

- 体验度量方面，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。
- 交付能力度量方面，当前的工作更侧重研发效能方向，提升指标准确性、探索输入指标、对关键指标进行运营，而 Q4 最关键的是效能数据准确度的治理。
- 技术体系度量方面，更多的是对上层度量工作的支撑和服务，比如服务于交付效能度量的技术体系盘点。
- 从优先级和人力来看，目前主要精力放在研发效能度量的数据准确性治理上，体验度量方面仅仅按当前节奏推进抖动度量、任务度量等指标，技术体系度量则是按需进行。

3) OKR 及结果

a. O1: 更快更好地支撑技术平台产品交付

KR1: 0.7 提升提升效能度量数据准确度, 1.0 提升效能度量数据准确度至 50% 以上(准确度现状 5% 左右)

结果: 部分符合预期。大前端需求各环节状态自动流转率 11 月底相较于 9 月有所提升。其中开发中状态的自动流转率从 23.51% 提升到 27.27%，待测试状态的自动流转率从 22.32% 提升到 29.67%，测试中状态的自动流转率从 25.6% 提升到 34.21%，待上线状态的自动流转率从 0% 提升到 21.53%，已上线状态的自动流转率从 0% 提升到 0.24%。

KR2: 支撑大前端实现单周研发达成率提升至 40%

结果: 符合预期。12 月相较于 6 月，大前端单周研发达成率由 23.89% 提升至 54.55%，技术平台的单周研发达成率由 50% 提升到 83.33%。大前端人均需求吞吐量从 1.46 提升到 2.49，技术平台的人均需求吞吐量从 1.78 提升到 3.3。

KR3: 反映金服前端项目真实情况，为技术决策和技术一致性运营提供支持

结果: 部分符合预期。为了给效能度量的推进路径提供依据，建立了前端服务的流水线大盘，提供了不同业务线、技术栈的接入情况展示。

b. O2: 量化与优化前端交互体验

KR1: 抖动度量报表及大盘建设

结果: 部分符合预期。目前采用采用 Chrome 提供的 CLS 指标可以衡量页面的抖动情况, 指标暂时呈现在魔数平台, 暂未迁移到北极星平台。

KR2: 在任务度量方向上试点一个业务落地

结果: 未达到预期。由于人力不足, 在任务度量上投入度较低, 仅产出一个对用户路径二次加工的 MVP 版本, 尚未在微贷落地。

c. **O3:** 建设高质量的流量数据和指标, 长效解决埋点质量问题

KR1: 建立金服大前端统一埋点规范

结果: 符合预期。和数据同学以及前端各业务线进行了多次沟通对齐, 基本完成了埋点规范的产出。

KR2: 针对数据分级规范, 采用相应的策略进行质量治理

结果: 部分符合预期。目前针对 SS 级核心埋点进行集中治理, 联名卡和鲸湾的核心埋点治理正在进行中。

4) 研发效能度量, 具体工作及总结

a. 效能度量指标拆分

对于数据准确度, 输出指标为自动流转率, 输入指标有两方面, 一是效能度量工具(流水线和 IDE 插件)的覆盖率, 一是效能度量工具的使用率。既要提升覆盖率, 又要提升覆盖之后的使用率, 两个输入指标叠加作用的效果即是数据准确度的提升。

b. 能力建设

目前能力建设主要包括两部分内容, 一是流水线能力的补全, 二是 IDE 插件的建设。

对于**流水线能力**, 从三个大的技术栈进行补全: 纯静态、有服务、Native。目前 Web 侧各环节的流水线能力均已完成, 已经具备接入条件; Native 的流水线能力进展较缓慢, 主要有两方面原因: 一是由于人力投入不足, 二是现有流水线对 Native 的支持力度不足, 很多能力都需要自己写流水线组件进行支持。

对于**IDE 插件**, 主要工作是对现有流水线环节中涉及到人工干预的环节进行优化, 即切换分支/关联分支、创建提测单两个场景。IDE 插件目前已经开发完成, 接下来需要对插件的指标进行埋点统计, 完善运营指标。

c. 业务试点情况

业务试点的进度偏慢, 主要有两方面的原因, 一是流水线的接入存在一些外部依赖项, 比如流水线组的功能在 11 月 19 号才支持, 有些 Ones 能力的完善也需要依赖基础研发部的支持; 二是对于某些开发流程, PMO 和 QA 之前并没有相关的规范, 需要先讨论制定相关规范, 才能将其落地到自动流转的流程里。因此, 需要跟 PMO 与 QA 建立常态的机制, 对流程规范的变更落地需要有统一的收口。

d. 交付效能运营

在交付效能运营上的动作较少, 主要有两方面的原因, 一是人力不足以支撑常态且高质量的运营工作, 二是在基建能力尚未完全具备的情况下, 运营工作缺少有力的抓手。但单周研发达成率还是有比较大的提升, 这个应该主要是由于管理周会上对各业务线进行单周研发达成率进行运营治理产生的效果。

5) 用户体验度量, 具体工作及总结

a. 用户体验度量由于更高优的工作挤占, 仅仅在抖动度量和任务度量两个方向维持着低投入的状态。

b. 抖动度量直接采用了 Chrome 提供的 CLS 评分, 只支持 Android 侧, 目前已经通过 js 注入的方式进行线上数据的采集, 在多个业务数据上呈现了有效的正相关性, 目前计划将 CLS 大盘集成进北极星平台, 给各业务方提供基本的抖动指标对比。

c. 任务度量方向, 目前以微贷业务数据为试点, 基于用户路径数据, 以桑基图为蓝本, 进行了 MVP 的设计。目前在数据呈现上还存在展示混乱, 路径流转不清晰等问题, 需要继续盘点任务度量的业务诉求。由于人力原因, 此方向依然低成本投入。

6) 流量数据质量治理, 具体工作及总结

a. 数据埋点规范制定

数据埋点规范的制定, 主要来源于目前数据质量中存在的问题, 比如埋点数据上报不合理、错误及缺失等问题, 导致流量数据质量不高。

为了从根源解决数据质量存在的问题, 制定了包含以下几方面的埋点规范:

通道规范: 通道在业务含义上标识区分了不同的 BU, 因此对通道进行按 BU 拆分, 既符合 BU 的语义, 又可以对不同的业务线进行数据隔离, 方便数据清洗和管理。目前针对各业务线、鲸湾、技术埋点、MD 端埋点采用了不同的通道进行隔离。

参数规范: 参数规范主要定义了埋点中的公共参数、必传参数、命名规范等。参数的规范有两方面的意义, 一是通过规范约束的方式, 对埋点中的缺失、错报、命名不规范等情况进行梳理, 有效改善流量数据质量; 另一方面, 统一的参数规范可以有效降低前端的复杂度和成本, 前端侧在开发、测试、上线环节的质量保障工作都会因为数据规范的一致性而降本增效, 避免对不同数据源的兼容和适配, 减少基建层补丁式、胶水式的建设。

层级规范: 这是为了解决北上业务上报层级不一致的历史问题提出的规范。上报层级规范目前并不是数据侧遇到的最紧迫、最严重的问题, 但是从合理性上来看, 上报层级的统一在较长时间维度上是更符合设计规范的方向。为了避免运动式的治理, 也将层级统一纳入到规范治理的范围内, 在短期内付出相对较大的成

本，兑换未来更标准的数据层级和更轻的历史包袱。

时机规范：埋点时机不规范并不是数据侧的问题，更多的是前端埋点的问题。在规范的制定上遵循 Ocean 平台对时机规范的要求，并未做更多的约束。技术平台会在能力上对常见的场景和时机进行封装和处理，形成金服前端的最佳实践，业务在进行埋点上报的时候不需要关心具体的时机处理逻辑。

埋点等级：按照埋点的流量及业务重要程度将埋点分为五个等级，SS/S/A/B/C，不同的埋点等级对应的质量保障资源投入是不一样的，可以集中有限的资源对 SS 级核心埋点进行高质量的测试、监控和预警。

b. 分步走策略

由于前端埋点散落在业务逻辑的各个地方，和业务有较深耦合，历史包袱多，迁移成本高。所以需要技术平台提供通用的平台能力支持，降低整体的改造成本和风险。但平台能力的建设并不是短期内可以建设完成的，而数据侧的数据质量问题却亟待解决，因此整体数据质量治理可以按优先级分为几个阶段：

核心埋点治理阶段：

此阶段是在平台能力尚不具备的情况下，对影响数据质量的核心埋点进行单点式治理，关键在于核心埋点范围的梳理及圈定。根据二八原则，在核心埋点治理阶段用 20% 的投入产生 80% 的治理效果。根据优选的经验，在数据分级的前提下，对 SS 级核心埋点的重点治理是最具成效的部分。

平台能力建设阶段：

此阶段是伴随着核心埋点治理的过程同时进行的，目标是建立基于埋点规范的配套平台能力，包括通用数据采集能力，以及对埋点数据的质量运维能力等。

全量埋点治理阶段：

在平台能力建设基本可用的时候，就可以并行开启全量埋点的治理工作，包括增量埋点的规范运维，和存量埋点的集中治理。这部分治理也是规范在整个金服落地工作量最大的一部分，需要建立配套的流程和规范，保障治理的长效性，确保数据质量不腐化。

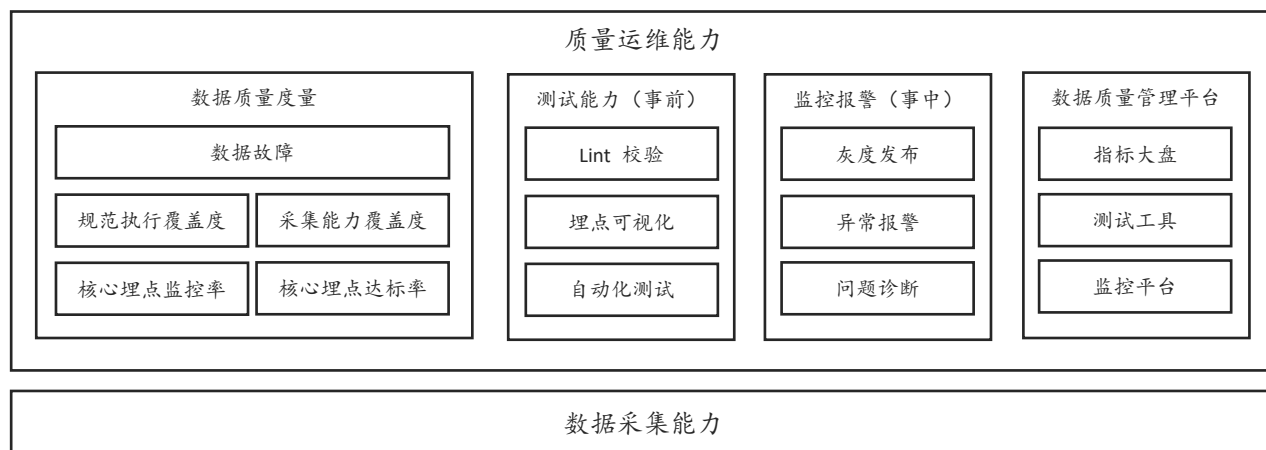
c. 核心埋点治理

联名卡：目前联名卡的核心埋点已经梳理完成，主要是申卡环节的 14 个埋点。由于通道和上报层级的变化对数据侧的处理有比较大的影响，因此需要充分考虑数据下游对新老埋点方式的兼容逻辑。为避免出现严重的数字质量问题但又无法回滚的情况，也为了给数据侧的兼容留出足够的时间窗口，最新的结论是在核心埋点治理阶段暂时不修改通道和上报层级。

鲸湾：由于其业务的特殊性，鲸湾埋点是金服数据质量治理工作中最关键的一部分，鲸湾所有资源位采用统一的 bid 和 cid，数据侧通过资源位 id 进行数据流量的清洗，这种方式也是平台魔方等同类产品采用的通用做法。鲸湾下发的资源位还有一些埋点是归属在各个业务方的，会存在比较高的沟通成本。

数字微贷、月付：核心埋点列表正在梳理中，会按照业务顺序逐个推动。

d. 平台能力规划



e. 困难及策略

目前流量数据治理项目在推进过程中存在较多的问题，主要表现为责权不清晰、无效沟通较多、数据侧评估结论反复变更等。目前的策略是跟主 R 同学对齐各方向的接口人，明确整个项目的关键里程碑和交付物，对前端的前置依赖项进行识别和预判，对前置依赖明确提出要求。

2. 建团队

1) 管理基本功

最近半年，由于团队规模较小，没有刻意去做太多管理动作，很多沟通也是通过日常交流进行，这是目前有待改善的地方，需要加强跟同学的正式沟通，听取同学的诉求，解决潜在的问题。

2) 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？

一方面是人手短缺,导致团队成员负荷较重,比较难做出更长远的思考和规划;另一方面是常态的团队沟通机制尚在建立阶段,需要加强团队成员的沟通对齐,才能明确个人目标,形成合力,有阶段有步骤地实现团队目标。

3. 炼心志

1) 信息决定认知,认知影响价值,价值产生行为

从认识论的角度,信息是指所有的外界输入,认知是指人对信息的整理归纳总结所形成的知识,人对世界认知的过程会影响人的价值判断(不是决定,而仅仅是影响),价值判断的变化又会对行为产生影响。

对于上面的转化链条,后面的两个环节的发生根植于人的本性,并不需要过多的干预就可以自然进行(知识诅咒,即一旦我们自己知道某样东西,我们就会发现很难想象不知道它的时候会是什么样子)。

所以如果试图改变自己行为,应该增加上述转化链条中的第一个环节,即主动增加有效信息的摄入,让这些信息去干预和影响自己的价值排序,进而产生与之对应的行为。

比如在军工科技发展上,美帝是最好的老师,我们知道某项技术是可行的,尽管还不知道具体的实现,但仅仅知道可行这条认知的作用就无比巨大。再比如跑步,对跑步知识和理论的学习,能够从潜意识里让自己认同它的价值和意义,比打鸡血要更容易坚持。

更进一步,如果信息足够真实且震撼,就会形成不可磨灭的信念感,这种信念带来是一种更持续的、更坚定的、更卓越的行为。

2) 尝试思考那些潜意识里认为无需回答、不言自明、本该如此的问题,这往往是认知和思考的盲区

什么是容器?之前跟思琦、宇杰和寒阳讨论业务容器的时候,抛出的一个问题。对这个本源问题的思考会加深对容器的理解,形成抽象的思维框架,让规划、行为和动作更有据可依。

什么是业务理解?模型+运营。这个公式可以有效地判定工作中的哪些属于模型,哪些属于运营。帮助我们去思考业务运转过程中的各类问题,在该思考模型的时候不要沉迷于具体的运营动作,在该落地运营的时候不要忘了模型的初心。

3) 完全彻底的空杯心态

由于自己的技术栈是客户端,之前在做团队管理的时候还可以依靠自己的技术知识做出正确的技术判断,现在面对的是相对灵活且丰富的前端技术体系,需要保持彻底的空杯心态。这个空杯有两层含义,一是对具体知识的空杯,这个相对来说简单一些;一是对决策方式变化的空杯,由过去的领域知识产生决策,转变为由更抽象的技术方向及合理性判断产生决策,这是一种更有挑战性的决策方式。

4) 坚韧的理解

坚韧是个系统工程,而不仅仅是满腔热血或一口真气就能撑下去的。坚韧建立在强烈的目标感基础之上,配合上处理逆境的心态,处理棘手问题的策略,以及不被理解的胸怀。

4. 结合领导梯队的个人思考

1) 目前处于领导梯队的 MO 阶段

2) 我在 MO 阶段已经有三年多的时间,在这三年多的时间内,有了很多成长,也有很多经验和教训。

管理是个知易行难的事情,尤其是在内心对管理的作用和影响力没有足够认知的时候,管理动作很容易变得弱化或走形。好的管理和差的管理从日常工作行程来看都差不多,甚至差的管理有时候看起来会更忙碌一些,但细微之处见端倪,管理需要有所为有所不为,并不是累死自己就会成就团队,对琐事和细节的过分关注,反而掩盖了对团队真正问题的观察、思考和干预。

管理本身也是一件很琐碎的事情,工作的意义很容易被消解,这需要我对管理有足够的价值认同,能够意识到每一个小的管理动作背后的杠杆效应,以及持续的管理动作带动的飞轮效应,这样在进行具体的管理动作时候,才能不迷失,告诉自己目前的工作是有意义的。

大部分问题都是认知问题,都是价值问题。

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。

金服使命:科技连接金融,为美好生活创造小惊喜。

金服愿景:提供美团客户首选的金融服务,每天服务十亿人次。

“金融本身是非常成熟的业态,产品容易同质化。因此,在洛川共创的讨论中,有个问题很触动我:我们能不能“以客户为中心”,反思以往在用户体验上踩的坑,在美好生活的方向上创造一些“小惊喜”?”,这段洒哥对小惊喜的解读,完全命中了我们团队目前在做的用户体验度量的事情。

所以下阶段的工作目标非常明确,就是基于“小惊喜”的使命,建立匹配金服业务的体验度量模型,为业务做用户体验优化提供数据和模型支撑。

用户体验度量方向的关键策略就是:模型搭建、能力建设、业务推广、分析运营。将度量模型真正和业务结合起来,不断通过运营的方式反馈优化,形成金服自己的评价体系。

优先级上,会高优建设面向 C 端的用户体验度量。

- 1 2. 下阶段在团队建设方面的思路是什么？
 - 2 首先要解决的是团队满编率的问题，通过招聘和活水，缓解目前的人力缺口。
 - 3 其次要树立团队的目标感、使命感，形成显著的团队合力，提升团队整体执行力。
 - 4 然后要打磨团队内部的高效沟通机制，做到小团队、快对齐、沟通零偏差、偏差秒纠正，努力降低由于信息不对
 - 5 齐带来的团队损耗。
- 6 3. 下阶段的个人成长目标是什么？
 - 7 多进行深入的、高质量的自我观察和思考，识别内心的潜意识和元问题，小心翼翼地选择自己的价值判断。
 - 8 多和人沟通，走出自己性格的舒适区，其实自己和人沟通，最大的障碍就在开头，开了头一切都好说。
 - 9 努努力争取跑个半马，提升自己的精力。
- 10 4. 针对未来的目标，是否需要相关的资源支持和帮助？
- 11 HC 别跑了就行，我们会抓紧招的。