**2021年H2述职-严焜杰**

技术平台前端组 严焜杰yankunjie 2021年12月

1. 总结过去
   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，制定本团队的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）

**客户洞察**

鉴于外部金融环境的变化，金服启动对数字货币、互联互通的布局，间接带来了技术平台前端内部人员和工作变化。下半年我所负责支撑的业务增加了数据智能方向，主要为产运、数据、商分、算法提供数据资产、智能引擎、经营分析方面的平台产品，与上半年主要支撑的工具产品相比，相同的是面向的客户都是内部用户，核心目标都是提升业务运营、研发运维的效率，降低业务的运营成本，不同的是这些产品在质量、效率、体验的追求侧重点有所差异。

数据智能产品对质量要求更高，工具产品则更侧重效率。数据智能产品，作为业务经营的先锋军，工作主要聚焦于赋能业务、赋能人员、沉淀数据资产方面，给业务带来的收益更加直接，比如：智能交互机器人通过不断优化机器人的交互能力及坐席人效节约催收成本，智能营销采用“业务迭代支撑”和“平台能力建设”的双轮驱动的策略提升美团支付份额、美团支付月活用户，实时指挥中心、金服图谱、数据质量体系化平台等系统的建设，可有力保障业务分析决策即时通透；这也使得数据智能产品对数据的准确性、系统的稳定性等质量方面有更高要求。工具类产品，作为业务研发的后卫队，为研发和测试提供的技术风险防控、开发效率、工程质量方面的工具支持，更追求给用户带来效率提升，对前端的研发效率、平台的操作效率有更高要求。

所以我们对工具和数据平台的支撑策略有所不同，前者更重交付效率、后者更需要把控交付质量。  
**行业洞察**

这几年缺前端和招聘难的呼声越来越多，在这个大爷大妈都满嘴“互联网+”和“数字化转型”的时代，企业越来越需要通过应用软件来改善企业内部的信息流转效率、强化与客户之间的连接。然而，诞生还不太久的IT信息时代也正面临着与社会主义初级阶段类似的供需关系矛盾：落后的软件开发生产力跟不上人民日益增长的业务需求。按Gartner[全球最具权威的IT研究与顾问咨询公司]预估，2021年应用开发需求的市场增长将至少超过企业IT交付能力的5倍。面对如此巨大的IT缺口，亟需一种革命性的“新生产力”体系来彻底解决问题。而“低代码”某种程度上被给予了这种期望。低代码方案的契合度与应用的复杂度、开发任务的关键性成反比，而低复杂度、任务关键性低的需求占据了大部分业务场景。

市场上号称“低代码”的平台差不多有100家以上，Forrester[Low-Code概念提出机构]将市面上的低代码开发平台按目标用户分为两个大类：

1、面向专业开发者的Low-Code平台，主要承担着生产机器的角色，以机器代替手工劳动实现降本提效和质量保障，革新生产技术**。**最终像传统制造业一样，到达成熟的“工业化”阶段，摆脱对“人”的强依赖：从原料输入到制品输出，中间是各种精密仪器和自动化流水线的稳定支撑，真正实现生产的标准化和规模化。

2、面向非专业开发者的Low-Code平台，尝试挖掘平民开发者，扩大应用开发劳动力。通过让大部分开发工作可以仅通过简单的拖拽与配置完成，低代码（包括零代码）显著降低使用者门槛，让企业能够充分利用平民开发者资源。部分纯零代码需求场景下，低代码还能让业务人员实现自助式应用交付，既解决了传统IT交付模式下的任务堆积问题，避免稀缺的专业开发资源被大量简单、重复性的应用开发需求所侵占，也能让业务人员真正按自己的想法去实现应用，摆脱交由他人开发时不可避免的桎梏。

结合团队业务现状，我们有足够的需求场景、也有建设中的低代码平台，但要彻底革新应用开发的生产力，并不仅仅是解决开发阶段效率提升的问题，交付链路上的协作成本或是更大的累赘，低代码平台或是一个内核，我们还需一个“全生命周期管理”的能力来实现如下两个目标：

1、打破职能竖井、缩短交付链路，降低沟通协作成本

很多软件项目失败的最主要原因之一就是缺乏沟通。传统开发模式下，业务、产品、设计、开发、测试与运维人员各司其职，且各有一套领域内的工具和语言，长久以来很容易形成一个个“竖井”，让跨职能的沟通变得困难而低效。这也是为什么当前热门的敏捷开发和DevOps都在强调沟通，经典的DDD领域驱动设计也主张通过“统一语言”来减少业务与技术人员之间的沟通不一致。低代码后或许可以演技成一体化开发平台：上述各角色都可以在同一个低代码开发平台上紧密协作（甚至可以是同一个人），形成全新的协作模式、打破职能竖井，还能通过统一的可视化语言和单一的应用表示（页面/数据/逻辑），轻松对齐项目各方对应用形态和项目进度的理解，实现更终极的敏捷开发模式。

2、以低代码为中心所有与应用开发相关活动都收敛到同一个平台，形成聚合效应、产生规模收益

* 人员聚合：除了上一点所提到的各职能角色紧密协作以外，人员聚合到统一的低代码开发平台进行作业后，还能促进整个项目流程的标准化、规范化和统一化。为规范和标准提供了落地的有力抓手。
* 应用聚合：一方面，新应用的架构设计、物料复用、相互调用变得更容易；另一方面，各应用的数据都天然互通，同时平台外数据也能通过集成能力进行打通，彻底消除企业的数据孤岛问题。
* 生态聚合：当低代码开发平台聚合了足够多的开发者和应用后，将形成一个巨大的、连接一切、有无限想象力的生态体系，彻底放飞低代码的价值。
  + 1. 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？

O1: **面向金服建设易用的技术工具和数据平台**

**KR1：标准化业务研发流程（尤其数据方向），提升产研协调效率**

* 衡量标准：[0.7] 单周开发达成 > 50%，双周交付达成率 > 50%；[1.0] 单周开发达成 > 60%，双周交付达成率 > 60%；
* 进展：符合预期；北极星近一个月交付数据中数据方向双周交付达成率60%、单周开发达成率57.89%，工具方向双周交付达成率85.53%、单周开发达成率93.83%；

过程中的困难很多：1、历史问题众多。如：在数据方向的多个项目交接过程出现断层、信息难追溯的情况，十多个业务项目组的需求交付流程、合作模式、技术架构不一致且都存在许多不规范的现象。2、协同成本过高方多且不能收口。数据业务相比工具项目增加了产品、测试、UI甚至算法多个职能的参与，且数据业务协同的产品方向众多、组织上缺少统一的收口，导致在流程和规范的共识达成十分耗费精力。3、数据业务交付节奏混乱。一方面数据项目的需求方、依赖方多，导致流程中的需求经常变动、需求评审缓慢；另一方面数据方向的PM在成熟度、组织保障方面存在问题，在需求质量、项目管理方面缺少把控，需求交付周期往往超出月纬度、延期现象频繁等问题。

主要的解决方案是将在工具方向沉淀的最佳实践（包括流程规范、标准和机制、以及人员配置等）迁移至数据业务，在协作的产研团队中自上而下多方位共识、在项目组中卡控落地情况。

**KR2：标准化技术架构，实现统一的研发模式和交互体验，保障业务稳定性**

* 衡量标准：[0.7] 智能引擎方向的产品架构规范化、体验基线提升；[1.0] 面向业务更高效的技术架构升级
* 进展：不及预期；

工具侧的业务架构基本统一，但数据项目的技术架构较杂、且对稳定性要求普遍更高。目前主要采取了三方面动作：1、短期，对所支撑的26个项目全面评估稳定性保障优先级，高风险项目重点保障、形成互备机制。目前已经完成。2、中期，推进高风险项目（主要集中在智能引擎方向）的稳定性治理专项。处于方案梳理阶段，约50%。3、长期，一方面把低复杂度项目基于天河搭建，另一方面结合Low-Code实现适合数据&工具的业务项目架构。目前在空警-配置变更系统、扁鹊- 单元测试平台、基石-架构资产平台中接入天河。

**KR3：大前端质量运营常态化，发现并结合工具体系解决前端质量的系统性问题**

* 衡量标准：[0.7] 建立大前端研发质量度量与常态化运营能力； [1.0] 技术平台前端不出 S4 及以上事故
* 进展：符合预期

对大前端质量运营的指标体系进行迭代，在质量问题看得见、理得清、改得准三方面侧重不同的指标关注。此外，通过业务团队调研，迭代了COE原因分类的方式使前端的线上事故可以分类更加精准。输出了Q3、H2的大前端线上问题分析报告，整体运营机制相对成熟。技术平台内部H2共出现5个COE（1个S9、4个事件），团队对质量问题更加重视。

O2: **通过前端物料、物料能力、物料规范的沉淀，提升前端的搭建效率**

**KR1：整合完备易用的中后台项目搭建所需物料（组件、模版），支撑天河的快速搭建能力**

* 衡量标准：高频场景物料覆盖度 > 80%、公共物料平均服务页面数 > 30
* 进展： 低于预期，高频场景物料覆盖度59.4 %，公共物料平均服务页面数33

成立天河物料专项，从中后台项目通用物料需求识别、通用物料建设、物料在可视化编辑器的接入、在天河的应用体验多个环节支撑天河的物料需求；目前共识别32 个通用组件，已完成组件建设19个、模版超出50个，并接入可视化编辑器使用，为天河在FOP、基石等项目的试点奠定了基础。

困难主要在于人力，经历了2个阶段，Q3主要是业务共建、Q4占东入职后开始由全人力在该方向投入。期间由业务团队成员共建基于MTD的组件库SKY，明霞、慧文主要支撑物料的托管、管理能力建设，完成物料与天河的对接。

**KR2：沉淀通用、好用的物料能力和规范，提升物料的流通效率和体验一致性**

* 衡量标准：[0.7] 静态组件库SKY的研发模式升级、物料描述托管和自定义能力完备、设计面向金服大前端的统一的物料描述协议、与UI协作完成视觉规范的设计；[1.0] 物料能力和规范服务的上层应用数 >= 2
* 进展：低于预期，

Q3通过对大前端内所有跟物料相关的项目进行调研和沟通，着手设计大前端物料体系的目标蓝图，但结合精力现状将能力建设放低优先级、all in天河，在天河物料专项支撑期间沉淀了物料研发、托管、管理必须的通用能力。目前大前端物料体系初版设计完成、组件库SKY的研发模式升级还未启动、物料描述托管和自定义能力基本具备、中后台视觉规范还在产出中，接入繁星-物料平台的上层应用有主要是天河，间接服务和联名卡的服务编排项目。

**KR3：建设解决Pro-Code开发的效率瓶颈、提升复杂场景的效率的开发套件**

* 衡量标准：项目初始化效率由天降低至5分钟内、金服前端内覆盖率 > 50%
* 进展：基本符合预期

主要围绕VSCode插件做了两件事：项目一键创建、交付能力度量与研发环境的自然结合。后者主要是结合天河、CICD专项做的实施策略的调整。目前，一键创建能力基本完成，实现了将项目初始化的成本从天（前端人员约 2pd、非前端/新员工约9pd）降至 10分钟以内。交付能力度量方面，目前已具备采集Pro-Code场景的开发效能数据的能力、可帮助天河做低代码平台效能对比，已具备在编辑器中便捷的绑定分支和需求、完成流水线操作最终节省人工操作成本的能力。目前正在筹备大前端内的推广试用。

**O3: 打造基本功扎实的自我驱动型团队**

**KR1：加强招聘，实现满编**

* 衡量标准：[0.7] 团队满编 [1.0] 外部与业务团队明确资源协调机制，内部业务与技术形成合理的精力分配原则
* 进展：低于预期

**KR2：梯队建设和人才培养**

* 衡量标准：[0.7] 导师和新人培养计划完善，新人融入体验良好；[1.0] 合理的梯队和组织分工，至少培养2个子方向KP
* 进展：符合预期

**KR3：打造团队专业影响力**

* 衡量标准：[0.7] 公司/BG内技术分享次数 >= 1；[1.0] 公司内博客投稿成功 >= 1
* 进展：不及预期  
  目前尚未启动影响力建设的工作。
  + 1. 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？
* 做对了的：在环境和团队不断变化时，敢于担当，做好团队工作兜底（比如：数据方向的平稳交接、Stark的平稳下线&交接）、能及时通过人和事的调整应对变化
* 做的不对的：行业信息的输入和拥抱不够
* 该做没做的：业务工作上形成了接活儿的惯性，团队资源有限，“业务需求优先级识别”需要加强，适当“Say No”
* 可以减少投入的：工具业务支撑方面可以适当减少投入，包括Q4启动的尖兵-高可靠监控平台，一方面业务自身考虑并非那么成熟度，另一方面目前来看架构组组织变化后一些前期投入可能前功尽弃。
  1. **建团队**
     1. 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？举1-2项管理基本功说明

“选”方面：一方面是招聘强度加强，过去半年在社招、校招、外包方面均有较大精力投入；由于大团队过去一段时间数据智能业务、天河、物料、度量与运营等各方面均有较多空缺，社招成为第一高优事项；另一方面是对“团队需要招什么样的人”有更清晰的认知；不管是社招时目标候选人与事的匹配程度判断，还是在引入了外包之后，对接5个外包厂商，在外包的选拔标准、招聘流程、管理机制的学习和摸索。

“砺”方面：及时表扬；吸取过往大家给出的意见，在团队成员做的好的时候给予称赞、鼓励行为，提高大家的工作积极性和热情；

心得体会：选的时候要“宁缺毋滥”，用的时候要“用人所长”。

* + 1. 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？

瓶颈或困难：缺少KP，思考Why的同学偏少，团队成员工作更多的关注What和How，导致偏执行、短视，导致管理也累。

思考和应对：

* 日常工作安排时加强Why的引导，深度对齐目标；
* 培养和招聘合适的关键人才，比如：适当引入技术狂热、专精型人才，激发团队技术深度追求、极致体验打磨的热情；
  1. **炼心志**
     1. 新收获了哪些知识、经验或技能？有哪些认知迭代？

收获：管理能力提升；对“自己的职责、团队成员的职责、自己短期补位的工作”有更清晰的认知，能够更好的控制住做自己擅长的事的欲望，确保合适的人在合适的时间做合适的事情。

认知迭代：一个项目要稳步发展，离不开“技术架构、流程和规范、人”三方面，其中越过系统看到“人”是最重要的。

* + 1. 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？  
       提升：  
       - 胸怀：工作有责无界，以团队利益为重，在团队变化过程中承担了一些自己本职工作外的工作  
       - 同理心：对团队成员的处境会更加理解，更多鼓励；拥有更多包容和成就团队成员的心态，也掌握了更多锻炼团队成员的方式方法  
       待改进：  
       - 好学，需坚持关注对行业和市场动向的关注、对新技术的深入了解，这方面今年有松懈。
    2. 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？

在需求调研、产品设计、方案设计、测试验收、上线后使用体验等每个产品交付的环节，都需要一个“客户”视角。“以客户为中心”，换言之，不是“以项目开发者为中心”、也不是“以领导为中心”。

最近感触很深的一点是，“以客户为中心”的一个很大前提是“主人翁意识”，比如：项目的客服问题响应，项目Owner、参与者得先意识到这事儿跟自己有关，在用户视角“谁值班”“谁负责”都不重要，解决问题就好。

* 1. **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？

在“向MO转变”的阶段

* + 1. 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？  
       初步转型；在提升下属的胜任力、让员工实现自我管理方面遇到一些困难。需要一些方法和实践，让上述方面更加游刃有余。

1. 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？**

结合行业洞察制定了四个阶段的目标，下阶段优先达成第一阶段目标。

第一阶段，围绕源码开发场景，借助天河的低代码和度量方向的CICD方案，探索Pro-Code与Low-Code混合开发的模式、以流水线来保障流程规范落地，实现阶段提效；第二阶段，探索以Low-Code平台为核心的一体化开发平台，打破职能竖井、缩短交付链路，从而降低沟通协作成本；第三阶段，在一体化开发平台收敛应用开发等相关活动，形成聚合效应、产生规模收益。

* 1. **下阶段在团队建设方面的思路是什么？**

在“育”和“汰”方面下功夫，形成良好的梯队；  
育：团队基本功训练，技术方案设计就是很好的“写作基本功”、“专业基本功”的演练场；培养关键岗位独当一面的同学，从而破“补位”的局。

汰：坚持高标准，及时淘汰不合适的人、激发团队活力。

* 1. **下阶段的个人成长目标是什么？**

目标：

* 提升业务架构能力和团队管理能力，完成MO的转变
* 开阔思路，提高睡后收入

思路：架构师、技术专家、技术管理者，能力要求上其实与一些交叉，也就是都必须要具备的部分。结合自身而言，在架构能力、业务理解方面需要进一步提升，从而设计更加适合特定业务的技术架构、更好的达成业务目标。

* 1. **针对未来的目标，是否需要相关的资源支持和帮助？**

人力资源：目前的人岗匹配度在部分方向有优化空间，需上层协助整组通盘看。

精力收敛：虽然已有沟通的中间结论，但整体来说目前的工作还是偏散，一方面需要加紧招聘、自己控制优先级，另一方面也需要一些组织兜底。