

备忘录：FY25系统建设工作的协同框架

一、背景和问题

- 现有的产研资源相对于快速发展的业务，是略显不足的。FY25希望能在现有资源的基础上，系统能力建设和业务诉求之间更加匹配。
- 目前最突出的问题，表现在两个方面：
 - 优先级问题：哪些事情是最重要的，大家站在不同的视角有不同的见解，但资源是共用的，就会存在冲突。
 - 完整交付问题：表现就是，做出来的系统，似乎总是和预期有些不一样，差点什么。主要体现在两个方面：
 - 一方面是，一个诉求，需要比较资源长期支持时，目前的工作方式总需要阶段性排期，比较难以保障持续的获得资源。
 - 一方面是，一次交付的系统，从需求沟通、到系统实现、再到实际落地，总有些不如预期的地方。这个过程中涉及的各个角色都面临实际的，有靠自己很难单点解决的实际工作挑战。

二、我们的信条

我们相信，虽然我们强调主观能动性，但组织保障先行是应该而且必需的。

我们相信，我们所有的工作，最终的目标都是服务好学员。以考研为例，就是让更多的学生，通过我们，能成功上岸。

我们相信，在统一的价值观基础上，如果有统一的评价和衡量体系，会让大家的工作都变得简单。

三、解决思路和框架方案

3.1 怎么评价一个需求（事情）的优先级（重要性）？

以考研为例：

基准的评价体系：

- 公理1 -- 学员上岸是我们的最终目标。
 - 衡量指标：上岸率
- 推论 -- 影响学员是否上岸，有且只有两个因素：
 - 因素一：考试成绩
 - 衡量指标：国家线通过率

- 因素二：所选院校
 - 衡量指标：通过国家线学员的上岸率

第一个困境：国家线通过率只有在考研结束时，我们才知道，怎么保证所做的事情，对于通过率确实能起到作用？

- 如果对于以下两件事情有共识，我们就有可能将这个评价时点提前：
 - 假设1：能力越强，成绩越好的学生，通过率是越高的。
 - 假设2：学习越努力，越跟着我们教学安排进行学习的学员，通过率是越高的。
- 如果上述两个假设成立，那么我们就应该有两个基础的评价体系：
 - 对应假设1：能力评价体系
 - 主要抓手，就是测试
 - 能力建设的方向，就是更高频的测试，更准确的评价。
 - 对应假设2：行为评价体系
 - 主要抓手，就是对学员的引导和管控动作。
 - 能力建设的方向，就是通过服务和系统，让学生产生更多更有效的学习动作。
- 从逻辑上看，目前P端的所有事情，都在能力和行为的维度的，那么我们的工作就变成了三件事情：
 - 第一件事：怎么评价更有效
 - 第二件事：学员哪些行为能让他的表现更好
 - 第三件事：怎么让评价的时点前移，这样才有更多的时间做第二件事
- 最困难的是第一件事，有没有好的解法，还是需要等到每年收分结束，开一次奖？
 - 过程解法：借助专业经验和能力。
 - 前提：我们的老师们（含学管）是有能力对两个学员，谁更有可能通过做出评价的。至少能挑出一部分学员来做出这个评价。
 - 构建验证体系：基于前面的前提，我们就能阶段性构建出测试集来验证评价体系的有效性。
 - 对于两个学员A和B，谁更可能过线，我们就能得到两个判断结果：
 - 结果一：老师们判断的，A比B好，还是B比A好
 - 结果二：系统的评价体系判断的，A比B好，还是B比A好
 - 通过不断缩小系统的评价和老师们评价的差异，这个评价体系就变得越来越准确。
 - 这样就能形成一个持续改进的基础工作流程。
 - 终极判定：每年收分结束，实际的过线率是一个准确的终极判定。
- 在这个流程下，我们的工作的三件事情，会变成怎样：
 - 第一件事：怎么评价更有效
 - 我们的工作会更早的得到反馈，比如提升考试的信度，比如增加对学员某些行为的要求，如果是有效的，那么评价的有效性会提升。
 - 第二件事：学员哪些行为能让他的表现更好

- 评价体系，尤其是行为评价体系的关键影响因素，就是能让他表现更好的行为。
- 我们的工作就是让学员更多地进行这样的行为。
- 第三件事：怎么让评价的时点前移，这样才有更多的时间做第二件事
 - 例如能力测评体系，建设的思路，就是从实际的考研考试，到模考，到月考，再到每次作业。整个时点就不断迁移，当然越往前，构建准确评价的难度也就越高。
- 这条体系如果有效的运转起来，会有什么样的好处？
 - 学员：能在这个评价-改进的闭环体系中，获得更好的学习结果。
 - 我们：能帮我们去识别更有效的工作，解决优先级，也就是精力和资源分配的问题。
 - 系统：这既是一套衡量系统工作效果的框架，也是系统建设路径的框架。

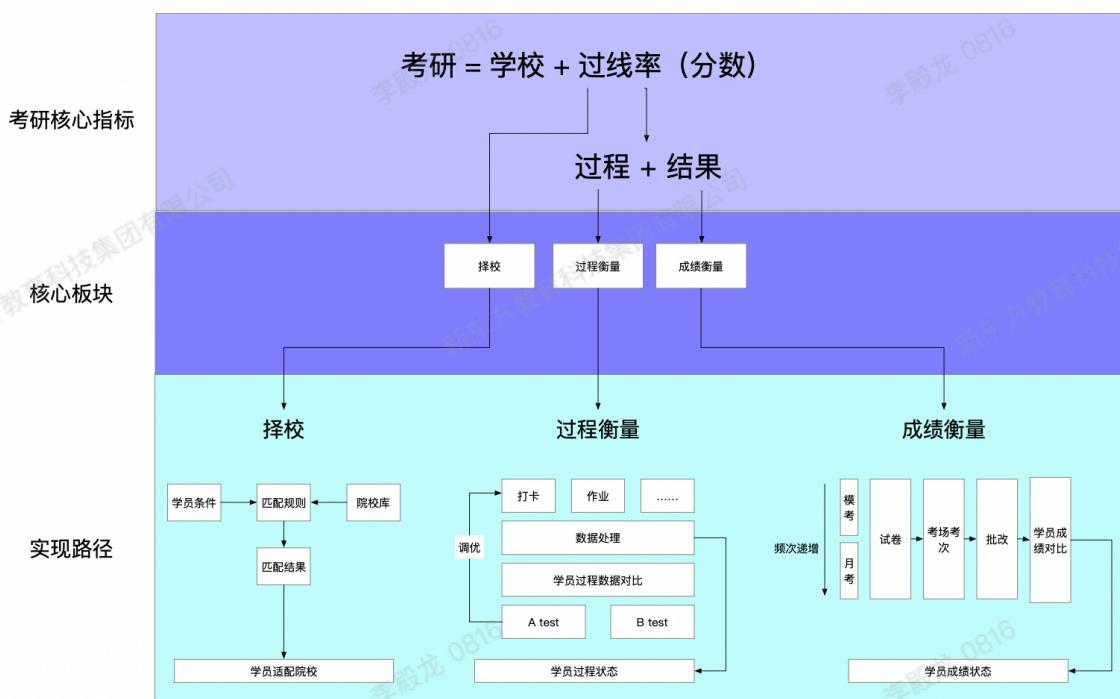
最终的评价框架：

两个图是一个意思。

- 图示一：



- 图示二：



四、工作流程建议

4.1 工作流程指导原则:

- **谁落地，谁主R**
 - 负责实际一线落地的人，面临一线的问题最多。需要更高的把控度，保证落地的成功率。
- **目标拉齐，细节由主R把控**
 - 对于功能和系统建设的目标层面上，相关利益人提出目标和要求。多方达成一致。
 - 具体的落地细节、功能设计细节，尊重主R的判断。
- **优先级，优先用量化结果和逻辑来判断**
 - 更明确的目标，有可量化的结果的事项，优先级更高。
 - 从业务逻辑上，能够形成共识的重要事情，优先级更高。
 - 如果没有共识，需要决策，由谁来定？
 - 季度计划，由大的项目负责人达成共识。考研（李琳）、专升本（同进）、四六级（仇璐）来定。季度计划中，包含项目规划。
 - 月度计划，基于季度的工作框架，由袁荣来定。
- **长线项目优先于短期需求**
 - 项目和需求的区别在于，项目有明确的几个要素：目标、资源、时间。
 - 项目有更明确和直接的目标，也会经过更充分的论证，因此一旦确定，优先级就会高于常规需求。
 - 项目的三要素：目标、资源、时间，是个不可能三角，不可能同时满足目标高、资源少、时间短。**主R最重要的工作是，做取舍和权衡，有效的达成业务目标。**

- 整体优先级，会优先往重点项目上做倾斜。
- 进入项目机制，即获得了不需要参与每个月参与优先级排序的特权。除非项目本身有变化。
- **业务主R和产研负责人（张辰）共同保证交付**
 - 季度、月度的交付计划，作为共识，文档化的交付。
 - 业务主R和产研负责人，需要共同保证交付。
 - 保证交付，最重要的要素就是，在项目的不可能三角中，找到平衡点。

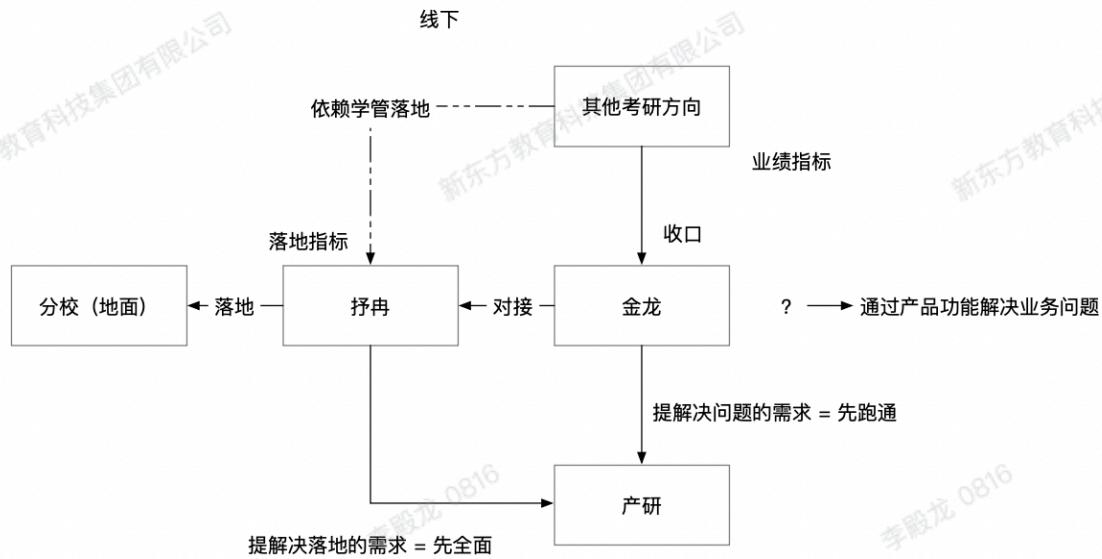
4.2 流程工作关键点说明

- **长短期规划的资源比例**
 - 【年度和季度】长线计划的基础上，预留30%-50%的工作量，处理新增的需求和反馈。
 - 【年度和季度】计划，占50%~70%，【月度】新增计划，占30%~50%。前者规划的内容会自动纳入月度的计划中。
 - 在【年度或季度】这个周期内，重点项目的数量约定：
 - **总数不超过5个**
 - 每个业务的上限：考研3，专升本1，四六级1
 - 业务之间，可以交易，名额进行转让。

• 常规需求及优化的流程机制

- 由金龙统一负责收集来自全国各中心各端口的使用反馈BUG和迭代建议；
- 分类汇总按照功能与集团项目、条线开会讨论优先级，达成一致后。**金龙**对接产研侧进行优化调整；
- 业务达成优先级的部分，按月度沟通机制，**金龙**统一提给产研团队。
- 原型制作期间，**落地主R**负责对细节，**金龙**和**主需求方**共同负责【功能的落地、推广和使用率提升】。过程中可通过会议讨论达成大方向一致；
- 落地主R，和金龙及产研配合，定期反馈功能的使用率情况。

4.3 工作机制举例——比如涉及需要学管落地的



- 由抒冉来主R
 - 负责落地的人主R
- 其他利益相关的人员，对接抒冉，提出目标要求。
 - 在目标层面达成共识。希望完成的事情是什么，目标是什么，用什么来衡量。
 - 抒冉作为主R，拆解哪些需要系统搞定，哪些通过非技术手段解决。
 - 抒冉跟产研团队，明确具体的系统建设方案和细节。
- 抒冉获得保障资源的方式
 - 如果有比较明确的中长期目标和规划，在季度会上锁定为重点方向或者更进一步聚焦为一个项目。
 - 如果是相对小的需求，则在月度会上确定。
- 抒冉和产研负责人张辰，共同保障交付结果
 - 交付分两个阶段，系统交付和业务交付。
 - 核心目标是业务交付。也就是实际使用，对业务结果形成实际影响。

注：其他类型的事项和需求，类比参考。

五、常见问题Q&A

Q：虽然看起来整体没有问题，但是涉及到细枝末节的需求部分，会不会又面临扯不清的问题

A：文档中的几个机制来保障这些事情，能形成一致性的结论：

- 主R负责：主R对于具体的细节问题，有最终的决策权力。保证能形成最终的结果。
- 目标拉齐：相关人的目标，能明确量化的和主R达成一致。达成一致的保证结果，说不清楚的，以主R的解释为准。

- 主R和产研联合保障交付：保证在细节的范围和程度上，能根据资源和时间情况，形成一个有效的最优方案。

Q：需求提出和汇总的机制是什么样的？

A：还是通过目前运行的需求收集表来进行，由金龙整体来把控和负责信息的归总。跟当前的运转方式的区别会有：

- 每个需求，会补充一个落实主R的过程。谁落地，谁主R。
- 需求的优先级，会参考文档中的机制，由对应的决策人进行确定。