

填坑by 剩女

当你去做数学题，做不出来，翻答案的时候，答案往往不会告诉你其中的过程是如何得到的。而你也一定知道，思路和过程远重要于答案。在求是潮生活中也是如此，无论产品设计还是部门管理上，你所看到的只是冰山一角，藏在每一个行为后的思考模式，决定逻辑这些你不去思考就难以得到的隐藏过程可能更加关键。

在聊天时我也常说，你可能对现行的某个制度或做法有意见，认为它有哪哪做的不好。但从我们最擅长的需求导向来说，一个制度或做法是为了解决一系列问题，他可能解决了十个中的九个，而你觉得剩下的一个有问题，想出了一些cover了那一个问题的方法，却暴露出了另外九个。下一年的中管可能又为了那九个去暴露了这一一个.....如此往复，我们始终难以进步。这需要负责者在做决定前深思熟虑，考虑每个现行做法的优劣之处，而不是轻描淡写地随意为之。

本文就希望描述一些决定背后的细节，作为记录者，我将描述出2018-2019我作为小朋友感受到的17级中管的决定影响，以及剩女窝瓜波霸在2019-2020中管期间锁思考或讨论过的东西，希望对你能有一些启发。

2018-2019

新增显示屏

跨部门接受内训

2019-2020

秋纳快速二面形式

纳新思路和三面形式的变化

墨刀 -> Adobe XD，原型工具更换

反馈渠道拓宽，求是潮产品反馈群

推文制作模式

例会上分享

2020-2021

关于markdown的集中使用

与信息中心，本科生院等官方部门的合作

网络工作室内建

春纳思路

编撰说明

任何有意在此新增内容的潮人请注意，不同的决策收益与当时的背景极度相关，建议多描述下背景。

2018-2019

新增显示屏

17级中管（主要）与18级小朋友（辅）众筹了一块显示屏，产品新增大件，开启了产品多屏时代。

跨部门接受内训

2019-2020

注：下面的东西可能看起来很多，但其实想的时候就是脑子里一瞬间的事情

秋纳快速二面形式

纳新思路和三面形式的变化

背景

在2019年之前，三面都是不退人的，产品的招生也是走的精简路线，2018届只有13+3-1（秋+春-主动退潮）个产品小朋友。

带来的问题有产品在后续工作上人手明显不足，并不是绝对数量上的不足，而是当届的小朋友们参与产品这边的事务也没有那么多，包括我们比较重要的联合工作组和网节上。

原先的三面形式为：每个小朋友做一个原型（题目不限），面试现场讲解制作思路并对参与度等问题做一定的回答。时间上，自选时间段，每个时间段40min，具体情况可以见当年的三面帖

<https://bbs.zjugsc.com/forum.php?mod=viewthread&tid=62599&extra=page%3D5>

同时，一直以来因为不会真退人，三面之后当届的例会上会喊真名吓几个人说退潮了并发表感言，受害者曾有肚兜，盒子精，具体感受可以自己去问受害者们xs。剩女感受是，因为之前群里就经常有老人说“加我过三面”之类的，看起来不太严肃，猜到不会退人。

决定

和抽搐鸩一起四个人一致决定当年可以采取“先招后退”，即秋纳多纳一点，三面再退潮。

形式变化

随之对应的就有三面形式的变化：

- 时间点选择
 - 由于三面一定会退人（当时预想），导致必须在日租之前紧急完成，否则日租完退潮很尴尬
- 定位/三面目的
 - 退人
 - 在三面前的合作中，聆听大家相互之间的看法是十分重要的，帮助你考虑大家未来的合作关系，同时对有误会的地方及时澄清。
 - 聆听小朋友们对各类制度和做法的意见，寻求反馈与改进方法
- 形式
 - 考虑到定位，一对一是十分有必要的，否则多个面试者同时大家是很难说出相互之间的真实想法与意见的。但一个个实在太慢了当年招的人又多，所以尽量开了三线程，即三位中管一人带一个。
 - 三位中管一人带一个怎么分配也是有讲究不是乱分的，要考虑大家相互的熟悉程度，和性格匹配度。对名单三面顺序的安排也需要据此划分
 - 如果是被退潮的同学，会当场宣布，那自然需要多对一，不能多开，同时由于需要的时间不确定，一般放在最后一个。
 - 时间上选择了一个周末，让大家选择有空的时间，结合包括上述中管分配的种种因素分组。由于人实在太多，有一些都没空且不需要退潮平时表现也还行的朋友，为了赶着在日租前over，就微信聊天进行了。
- 具体内容（不退潮

- 首先是同场的集体回答一些普适性问题，比如“对这段时间中管的意见与建议”，“对内训的看法”之类的，这样也可以避免重复的回答，虽然不是多线程，但节约了时间。
- 然后是分开单独聊天【这里当初没做好的地方是场地没安排三个】
 - 会问一些隐私一些的问题，比如
 - 对其他中管的意见（分中管就需要注意
 - 对其他合作者的意见，比如看谁不爽，觉得谁不错之类的
 - 就她的经历的一些私人开导，比如对某些事情表示鼓励，对某些不满的事情稍微解释，总而言之就是尽量有一个好的印象
 - 这些也是需要话术的，需要慢慢引导对方说出他的真实想法，不是你上来问“你看谁不爽”就行的。
 - 还会问一些具体的活动中的一些问题，这就需要这位中管对被面试者比较熟悉
- 线上的基本一样
- 具体内容（退潮）
 - 反馈等环节尽量缩减或没有
 - 直接进入对她已做工作的一些点评与批评上，为了对后续结果的接受，需要让他在这一阶段认识到自己所做的还不够
 - 然后以及其委婉的一堆话语告诉他退潮了，并且询问他有什么问题
 - 一般来说你需要准备很多他可能会问你的问题，无论是怼你型的还是抱怨型的，也根据当年的具体情况准备吧
 - 最后结束前进行安慰和开导
 - “一次失利并不代表我们否认你的全部，能从几百位面试者中脱颖而出已经证明了你的优秀。在大学里很多时候并不是绝对能力的高低，而是适合与否。就像昔日的我如果选择加入视频/技术可能连求是潮都加入不了。希望你能够在未来的日子里足够自信，找到最适合你发展的方向并且取得你应有的成就”，之类的
- 氛围

正常的三面稍微轻松点，笑笑感觉都没关系；退潮的三面一定要严肃就可以了，否则有点不太尊重对方的感觉。

退潮面试一般需要中管做一些心理建设，当年向有退人经验的视频部门请教了很多，感恩蛋筒。

结果

事实证明人到了这一刻都是心软的，很多退潮名单里的人最后也是留下了。

评价思路

纳新和三面评价思路归根到底是在想，每一位纳进来的产品小朋友究竟定位如何。

对当时来说，产品的工作压力是不那么大的，因此能给产品部门带来活力是非常重要的。比如你有一台switch（？），你在某一个领域特别擅长并且能够给大家分享其实就是贡献。

当然，基础的组织能力、产品能力过关，在日常工作中表现足够出色也是十分重要的。

此外，我们比较重视大家合作过程中的体验，注重和谐团队的建设，而不是内部分裂或者矛盾严重。

总结一下

- 性格和基础能力为主体
 - 这里与“产品”完全无关，小白足矣
- 对某些产品、领域的特别了解，产品能力会作为加分项看待

墨刀 -> Adobe XD，原型工具更换

背景

以往的原型制作工具选用“墨刀”。

原型工具对小朋友来说是：标准二面自学 + 例会内训 + 金点子大赛二阶段实例制作

改变原因

为什么要选择Adobe XD呢？首先是墨刀的固有缺陷

- 限制作品数（非会员
- 分享协作差【主要原因】
 - 基本上只能采用共享账号的方式
 - 网页形式，无实体文件
- 与其他原型制作工具之间的关系与兼容性弱

在余下的原型制作工具中，为何选取Adobe XD呢？

- 当时XD第一年开始免费且无需科学上网就可以下载安装使用【主要原因】
- 与其他原型制作软件的兼容性太好了
 - XD可以直接打开设计师最常用设计软件Sketch文件
 - ProtoPie可以导入XD文件
 -
- 有中文版且使用起来相对容易

问题

改变会带来一些问题，比如如何处理“墨刀”？

当时的结论是，墨刀确实更加容易上手，因此二面仍然使用墨刀绘制原型。而墨刀过于简单，大家做过二面基本上也学会了，因此就当做大家已经掌握的原型软件即可。

如何教学Adobe XD

当初想着XD的使用实在是十分简单，就采取了例会上演示讲解（即内训）的方式，现在回想起来效果其实不太好。这种类似PS的工具型软件教学的通病就是，看了容易忘，因此讲解一遍大家可能还是不是很能学会。后面直接让大家做一份的原型作业也显得有些过于突然了。当时XD正处于推广期（这也是它免费的原因），成熟的学习资源不多，现在各类学习资源都比较充足，可以直接提供一些较为简单的学习视频供大家学习。

结果与总结

大家至少知道了Adobe XD，了解了更广义的原型概念。

在后续原型制作作业里，还是有一些队伍选择了手绘/墨刀，这也说明XD的教学略为失败。不过这也是大家对墨刀熟悉，XD页面相对精简等多方面原因造成的。作为中管，我们是在经历了一年的产品实践甚至CCCC移动应用创新赛，有较好的基础，和设计师合作较多之后认为的，对于刚入潮的小朋友来说，可能认识不到二者之间的优劣差异，这也是从中汲取的教训。

改进

关于教学问题是较为困难的，就像我个人去学习一个工具如PS，AI，LR，一段时间不用后自然会生疏，学习的过程也是需要对着一步步做的，因此确实需要辅佐一些实地练习，有一些改进思路如下

- 让大家提前下载安装好，例会上现场让大家制作一些结果
- 拆解过程，不要一次教，然后立马布置金点子作业。可以从第一次PPT开始就讲XD的安装，然后讲PRD的时候讲一部分，布置简单的小临摹作业，最后再到最后，循序渐进。
 - 不过这要考虑到其他部分内训的安排，以及总作业量对小朋友们的负担。

如何看待不同原型工具

我们一致认为，原型只是为了帮助我们表达自己的思想，只要表意清晰那么就是好的。因此在这一年里我们也没有限制原型工具，学过的墨刀，XD，手绘，都是完全可以的。

从需求视角来看，相当于明确了原型这一工具的用途，能帮助我们更好地去判断各做法是否是好的的是否是有效的。

反馈渠道拓宽，求是潮产品反馈群

背景

除了iOS mobile的其他产品收集同学们反馈的方式十分缺乏。

在当时最突出的问题是，缺少我们与用户之间沟通的桥梁。无论是及时地发出一些产品通知，还是对产品的内容进行答疑，抑或收集用户的意见，都没有较好地方式。

方式

为了改善这一问题，就需要构建反馈渠道。以往的选课助手，mobile其实都各自有各自的反馈渠道，但太过于杂乱，作为校内的一些小产品，无论是我们的人力还是效率上都没有必要每个产品分的那么开；且产品人也欠缺维护意识。

那么当时iOS mobile是有自己的反馈群的，评估了QQ群聊这一模式的以下优缺点后，我们决定使用新的群聊，同时各个渠道上，同步了这一反馈方式，尤其是选课助手的官网上。

需求：

- 超级会员创建的群聊能容纳的人数足够

优点：

- 对于在校学生的我们，群聊更加熟悉（相比于邮件，网页等方式），用户更容易接收
- 相比于邮件等方式，群聊也是我们最能够及时回复的了。
- 同时本反馈群壮大以后也可以承担一些宣发上的任务，如网节宣传纳新宣传

缺点：

- 没那么严肃
- 群里容易混进来奇奇怪怪的人，这需要我们加强对群聊的维护

改进

我们自己的制度上，需要调动更多的产品人去群里答疑。这需要产品人对求是潮产品有足够细节上的了解，需要自己多尝试多琢磨。或通过制度上的分工有所专精，目前其实是谁看到谁答，没有一些轮班制度等。

对于反馈群的宣传还可以更广，如选课助手插件详情页，mobile反馈渠道页面的更新（mobile v4有做）等。

结果和总结

其实没什么好说的，这个群的建立还是基操。关键是后续的答疑和维护。毕竟算作一个创新处，写在这里。

群聊上线的头一周，近千人涌入，无数询问选课助手的问题，包括其中很大部分是不会使用电脑、不会使用浏览器，都被我们一一答下来了。那几天可以说是手机响个不停，抽搐鸩直呼“我要度假”xs。结果也是好的，那几天的360浏览器插件榜上选课助手直接冲到了榜一（虽然360也没什么人用），且这和我们当年发传单的产推也有关。

推文制作模式

背景

产品产出推文一般是App4u模块，推荐一些App。

原先的推文制作模式是有专门的推文组负责排版，而内容组轮流当。

改变

考虑到之前模式的如下缺陷

- 日常组 内建/推文 工作量分配易不均，负责排版组员工作量可能相对过高
- 内容组和排班组脱离，相互之间沟通增加额外成本

这一年里重新改变了日常分组的方法，因此也就无法设立单独的推文组，而是相当于自由组了独立的几个推文组，各自分工负责推文与排版。

不过这又引发了新的弊病

- 推文排版缺少了先前模式可以积累经验的模式，大家排版的结果都不太好看
- 各推文组积极程度不同，最后也只有其中的两个成功产出了推文，没有解决工作量不均的问题

同时为了防止大家题材不过关，给大家准备了一些可选题目，但似乎积极性还是不高。

核心弊病

这么多年来推文的**产出量一直不高，质量（内容/排版）也一直不高**。核心弊病是小朋友们刚入潮，哪怕是给定的题目也难以扩展思路，产品经验不足，排版经验也不足，因此产出的推文质量不高。至于产出量则是积极性的问题，对于这一与产品日常没有那么相关，且先前传统不深厚的工作，中管到小朋友上赋予的优先级都较低。

主要还是大家没有什么发自内心想分享的，缺少兴趣，自然也就缺乏动力。还是产品平时看的太少，不能触类旁通。

巧合

在2020年上半年疫情在家时，由于学校发了一个学生在家学习照片的推文引起群嘲，产品就蹭热度发了一个“有限屏幕 无限效率”的推文（自行在公众号查阅）。本次采用的是约稿方法，即抽搦对这个题目感兴趣，就拉了同样感兴趣的同学一起做。后面也又发了一篇笔记方式的约稿推文。

这样的方法会保证参与者对题目有兴趣，愿意搜集素材且排版。建议推广

可能的问题是

- 工作量不均，但我想这本身就是没法保证的，大家既然感兴趣应该不太在乎
- 如何找大家感兴趣的题目？可能还需要一些契机，比如蹭热度。这样的方式在春夏学期才成功也说明大家确实在一学期以后积累了一些知识，使得大家有足够的底气和实力在推文里分享。

例会上分享

背景

关于产品知识的学习，分享与讨论是非常重要的环节。在我们小朋友的时代，提升产品能力的主要渠道就是在合作中讨论，在约饭、办公室聊天等许多时候进行讨论，意见的碰撞可以迅速提升我们的决断力，产品能力。

然而这样的方式太过于随机了，可能就是办公室遇到或者约饭的时候聊，我们当时希望成体系地去进行一些分享。多看多玩，潜移默化下你的视野会拓宽，能力也会增强。

方式

当时采取的主要方式就是例会上小朋友分享，然而秋冬学期由于大家分享欲不是很强，并且秋冬学期例会时间本身就比较紧张，反而在春夏学期疫情在家的时候分享了许多（窝瓜说她挂机过，我可一次机都没挂过（剩女））。在其余的例会上时间空余时也会有中管分享。

至于具体分享的内容，灵感来源于2018年的国庆作业，会让大家分享一些video。评估过后，相比于文档、体验，已有的短时长视频就很适合作为分享。

- 一方面时长较短，大家注意力容易集中
- 另一方面本身是制作比较精良的视频，信息传达足够到位，大家能从中收获一些东西
- 并且相比于嘴讲，视频比较有趣，大家也会看得比较认真

更具体的内容上，适逢那段时间何同学爆火，主要就是一些科技区的视频。还有祖传的Apple发布会系列视频。

结果与总结

这种东西是潜移默化的，其实也看不出来大家到底收获了多少。但是慢慢发掘出大家相互都感兴趣的b站up主，一来二去，大家有了共同话题，就愿意在产品这方面聊天了。这点对于产品部门的氛围构造上我觉得还是起到了一定的效果的。包括平时不是例会上，可能也会往产品群里分享一些内容。

至于总结，如果你不以管理者的心态去看，是很难发现简单的分享背后也是经历了比较多的思考的。简简单单的一次分享背后也蕴藏着管理的思想。毕竟例会时间有限，占用小朋友的一分一秒都要确保是有意义的而不应该浪费大家的时间。

2020-2021

新开了点坑，我觉得挺有意义的，后面的感兴趣可以补上。

关于markdown的集中使用

与信息中心，本科生院等官方部门的合作

网络工作室内建

春纳思路