

36 | Facebook工程师文化实践三大支柱之三绩效调节

2019-11-15 葛俊

研发效率破局之道

[进入课程 >](#)



讲述：葛俊

时长 16:11 大小 14.84M



你好，我是葛俊。今天，我来和你聊聊，Facebook 工程师文化的第三大支柱：绩效调节。

在前面两篇文章中，我与你详细介绍了 Facebook 如何通过让员工做感兴趣的事，以及让员工拥有信息和权限，来很好地激发员工的内驱力。但归根结底，工程师文化是为公司的业务发展而服务的。

那么，当员工的工作积极性被充分调动起来之后，Facebook 是怎样让员工的工作方向与公司的发展方向对齐的呢？这把利器就是绩效调节。今天，我们就具体看看 Facebook 是如何做绩效调节的吧。

绩效管理是一个很大的话题，其中 Facebook 帮助员工调节方向的管理方法主要包括两个：

一个持续反馈的方式，也就是说主管要随时给员工反馈，帮助其调节工作的方向和方式。

一套 360 度绩效考评系统进行每年两次的总结性绩效考评。

关于持续反馈，一般是在一对一（1-on-1）沟通中给反馈。一对一沟通是硅谷软件公司常见的一种管理沟通方法，一般每周一次每次半小时，固定时间，由主管和下级，或者和下级的下级做一对一沟通。

这个会议的主要作用是，从下往上的信息收集和从上往下的信息传递，是与员工沟通近期工作中值得肯定或需要调整内容的一个非常好的渠道。如果你想详细了解一对一沟通，可以参考“[🔗 浅析一对一沟通](#)”这篇文章。

比如，我在[🔗 第 13 篇文章](#)中提到，开始时我在代码审查上做得不太好，主管就及时在一对一沟通中指出了出来，让我能够迅速调整方向。

而 360 度绩效考评系统，对帮助员工对齐方向起到了关键作用。今天这篇文章，我就与你具体说说它的原则、问题以及落地实践吧。

360 度绩效考评系统的核心是，通过收集同事间的反馈，来评价员工对公司的贡献。整个过程尽量关注公司的整体利益而不是小团队的局部利益，尽量做到收集客观具体的实例来评估贡献，而不是简单收集客观数字。整体来讲，这个方法可以比较客观、公正地评价员工对公司的贡献。

相比起来，国内的绩效管理政策，真正使用同事间反馈的很少，更多的是主管的评价。这种方式的好处是，容易产生强执行力，但缺点是容易出现维上、内斗的情况，从而引发较多内耗。

所以，通过介绍 Facebook 这一套不太一样的绩效管理系统，我希望能给你提供一个新的视角，从一些新的角度考虑如何更好地使用绩效考评这个工具，来提高团队的研发效能。

首先，我们来看看 Facebook 的 360 度绩效考评系统具体是怎样的吧。

360 度绩效考评系统

Facebook 的 360 度绩效考评系统，因为要通过收集同事间的反馈，来评价员工对公司的贡献。所以，请谁来评价你的工作、评价内容是什么、如何定结果，以及如何应用结果就是 4 个关键问题。

由谁给你写评价？

这套考评系统之所以称作是 360 度，就是因为反馈来源的覆盖面广，尽量收集每一个能够评价被考评对象贡献度的同事的反馈。这些同事具体包括：

被考评对象自选 1~2 个同事写评价；

主管指派 1~2 个同事写评价；

被考评人员自评；

主管的评价；

如果被考评者是管理者，他的所有直接下级都要给他写评价。

评价内容是什么？

对其他同事的评价，以及自评，核心问题就两个：

这个同事在上一个绩效考评周期中，对公司最大的 1~2 个贡献是什么？请用事例说明。

这个同事在上一个绩效考评周期中，如果在什么方面采取不同的做事方式，可以对公司有更大的贡献？

当然，对管理人员的评价还有一些管理相关的问题，个人自评还会有申请级别晋升的部分，对下级评价会有是否满足级别要求等额外内容。

如何定结果？

评定结果的方式是，汇总对被评估对象的所有评价，并以此为依据，由他的主管和同级的其他主管一起讨论决定绩效。

如何应用结果？

绩效考评结果包括：是否涨级、工资底薪是否要调节，以及奖金金额。这，与其他公司相比没什么特别的。但，值得一提的是，奖金数会综合公司年度表现、团队年度表现以及个人年度表现，使用公式计算得出，而且员工可以看到自己的计算公式，使得奖金数额的计算更加透明。

如果你想深入了解这个 360 度绩效考评系统，可以参考这两篇文章：[🔗文章 1](#)、[🔗文章 2](#)。

讲完了 360 度绩效考评的四个关键问题，接下来，我们再看看这个考评系统的两个重要原则：

绩效考评中关注贡献度 (impact) ；

提高绩效考评的客观性和公正性。

原则一：绩效考评中关注贡献度

360 度绩效考评系统要考察的两个核心问题，实际上就是表现的“好”和“坏”两部分。这是收集反馈最常见的内容，没有什么特别的地方。但 Facebook 的考察特别强调以下两点：

问题描述强调以**贡献度为根本衡量标准**。这里并没有提到这个人的技术水平怎样、开发效率怎样。因为技术和效率都是为贡献度服务的，一个员工即使技术再厉害，但对公司的贡献不够的话，绩效也不会好。

衡量贡献的维度，是对公司的贡献，而不是对团队的贡献。因为，对团队的贡献最终也要以对公司的贡献来衡量。这种方式可以避免团队的局部利益和公司的整体利益不一致的现象，让员工更关注公司的整体利益。

这两点，就能够让绩效反馈的收集专注于员工对公司的贡献，让每个员工的努力方向都和公司的方向对齐。

原则二：提高绩效考评的客观性和公正性

绩效考评的一个重点是，客观性和公正性。客观公正的评价可以让员工继续努力，反之则会极大地伤害士气，导致员工工作效率下降，甚至离职。所以，很多公司尝试使用数字化的方

式来尽量提高绩效考评的客观性。也正因为如此，很多公司希望用数字化来衡量员工的开发效率。

但，由于软件开发行业的灵活性，用指标来衡量生产效率的效果不太好。你可以再回顾下 [🔗第 2](#) 和 [🔗第 3](#) 篇文章中的相关内容。

所以，Facebook 采用了这种通过收集人的主观反馈的方式来进行绩效考评。这一点，看似和数字化管理背道而驰，但这就是由软件开发行业的特性而决定的。所以，从实际结果来看，这种方式的效果反而很好。

关于提高绩效考评的客观性和公平性，Facebook 的实践主要包括以下 4 点：

在评价中，每一个对公司的贡献，都一定要有事例支持，有数字的话就更好了。

员工给其他同事评价的质量，也是他自己绩效的重要组成部分，来保证每个人都会认真填写尽量客观的评价。以我为例，在第一次给同事写评价时，写的比较简短、空洞，结果被主管两次打回重写。后来，我每次写绩效考评时都特别认真。

意见的收集，覆盖的人群比较全面，包括同事、自评、上下级。在给自己选择评价人时，要选择对自己工作比较了解的，从而能作出客观评价，而不能随便选择和自己关系好的同事。

最终决定绩效结果的讨论中，虽然主管的评价比重较大，但其他同事提供的评价占比也很可观。而且，在最终决定绩效的讨论中，同事的评价也是参会者可见的，尽量避免主管一言堂的情况。

以上，就是 Facebook 使用 360 度绩效考评系统时遵循的两条重要原则。通过这两条原则，360 度绩效考评系统做到了尽量客观公正评价员工对公司的贡献，并依此进行年终奖和股票的发放，从而提高了员工的努力方向和公司方向的一致性。

当然，这个系统也有一些缺陷。

360 度绩效考评系统的问题

360 度绩效考评系统依赖于人的主观反馈，所以很容易出现评价不客观的问题。虽然 Facebook 采取了上面提到的原则 2 中的 4 条实践来避免这样的问题，但仍会出现一个难以避免的情况，即人际关系好的人更容易得到好的评价。人之常情，关系的好坏会影响你对

他人评价的客观性，不愿意对关系好的个人或和团队提出批评，进而导致一些问题暴露得不及及时。

不过，从我的个人经验看，这个问题并不太严重。如果你考虑采用 360 度绩效考评系统的话，可以有意识地关注是否出现了问题被隐藏的情况。

接下来，我再与你分享下我在其他公司落地这套系统的经验吧。

绩效考评落地实战：360 考评系统

360 度绩效考评系统的确对软件开发公司有巨大好处，所以，我离开 Facebook 之后，在国内的一家公司引入了这套系统。具体的引入步骤包括：

1. 制定职级系统，并详细描述每一个级别的技术预期和贡献度预期。
2. 对公司的现有员工进行级别评定。
3. 对整个考评系统，进行文档化、正式化，并在公司内宣讲。
4. 正式使用这个制度，进行绩效考评。

整个流程下来效果还不错。虽然有少数员工不满意，但相比于之前主要由主管直接决定绩效的方式，普遍反馈这一套系统的确更客观公正。

在我看来，在推行这个系统时，有以下三点需要特别注意：

宣讲时，强调客观、公正评判个人对公司的贡献度，是采用这种评定方式的原因。

执行中，关注 Facebook 为保证客观公正性的四条实践。

确保反馈的保密性。为保证大家愿意写出一些真实想法，不能让员工知道对方对自己的评价。

值得一提的是，这个系统比较正规，所以有些员工会觉得太重。但在我看来，**一套公平的绩效考评系统，能够大大激励员工朝着公司的前进方向而努力，因此花费的时间绝对是值得的。**除非是只有几个开发人员的小公司，否则我都推荐你尝试这种绩效考评方式。而在几个人的小公司，即使评价系统还没有成型，也应该注意评价的客观公正性。

小结

今天，我与你介绍了 Facebook 怎样使用 360 度绩效考评系统的调节，来保证开发人员的努力方向和公司的方向保持一致，从而最大化地应用工程师文化释放出来的巨大能量。这种绩效考评方式，通过全面收集同事间的反馈来评定绩效，并通过一系列规则，提高客观性和公正性，驱动大家在工作中关注公司的全局利益。

虽然在执行过程中偶尔会出现因为人的主观因素，而不能客观反映事实的情况，但从 Facebook 员工的反馈来看，这套系统总体的执行效果很不错。它相对客观公正，而且能够驱动员工以公司整体利益为重。这对一套绩效考评系统来说，实属难能可贵。所以，我推荐你尝试这套系统。

Facebook 的工程师文化，强调尽量去激发员工的内驱力。从这个点出发，Facebook 从让员工做感兴趣的事、让员工拥有信息和权限、用绩效调节员工努力方向这三大方面，设计了很多对工程师成长有巨大好处，又会给企业带来巨大收益的实践。

如果你是一个管理者，可以以这些实践为参考，并尝试引入一些轻量级的实践，比如 Hackathon、SEV 流程、内部全员公开的 Wiki 系统等。

而如果你是个人开发者，也可以从工程师文化中汲取养分，用在自己的工作学习中。比如，Move Fast and Break Things、Focus on Impact、持续进步、代码为王等文化，都对个人开发者非常有帮助。即使你所在公司没有这样的文化，你也可以培养自己按照这样的方式做事。

今天这篇文章就是专栏正文的最后一篇了，我已经从研发流程、工程方法、个人效能、管理和文化这 4 大方面，与你讲述了提升研发效能的各种原则和实践。但，学以致用才是学习的最终目的！所以我希望，你可以将这些知识，应用到你的工作中，真正提升团队和个人的研发效能。

写作专栏之余，我也在创业。12 月 6~7 日，我的公司 KodeRover 会在上海举办一个 10X 工程效能特训营，帮助个人实操打造 “DevOps as a Service” 体系，帮助企业提高研发效能、交付效能。通过这个特训营，你可以实践我在专栏中讲述的关于全栈开发、效能度量、环境服务化、自助化等方面的方法论。

在这里，我给订阅专栏的用户提供了一个福利：报名推荐人填写“极客时间葛俊”，个人报名 3 折优惠（需审核）；携企业组团赠送一张个人免费票。

IOX 工程效能实战特训营

2天1晚实战提升

教你先人一步搞定工程效能！

读者福利 |

报名推荐人填写“极客时间葛俊”，
个人报名**3折**优惠（需审核）；携企
业组团赠送一张**个人免费票**。



扫码查看详情



思考题

在 360 度考评系统中，Facebook 鼓励员工公开自己对别人的评价，也确实有部分员工这样做了。你觉得，这样做的利弊是什么呢？

感谢你的收听，欢迎你在评论区给我留言分享你的观点，也欢迎你把这篇文章分享给更多的朋友一起阅读。我们下期再见！

研发效率破局之道

Facebook 研发效率工作法

葛俊

前 Facebook 内部工具团队 Tech Lead



新版升级：点击「👤 请朋友读」，20位好友免费读，邀请订阅更有**现金**奖励。

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 35 | Facebook工程师文化实践三大支柱之二拥有信息和权限

下一篇 结束语 | 超越昨天的自己，享受成长的快乐

精选留言 (6)

写留言



Clay

2019-11-18

这个专栏中的内容，一直在实践，之前从没有这么系统的学习过。这次决定去上海面基



我来也

2019-11-15

上海太远了，哈哈！

感谢老师对本专栏的辛苦付出。

我学习了不少提高个人工作效率的小技巧。...

展开



Jxin

2019-11-15

1.不用担心人际好影响客观评价，因为人际关系也是工作能力的一个加分项。我们该担心的是人际关系过度的左右评价结果，而这个问题在具体实例和数字下也很好的被调节了。

2.衡量指标说是最重要的也不为过。只有精准的衡量指标才能让员工往精准的目标前进。遗憾的是，员工能力评定不准确，员工贡献评定不准确，新特性价值评定不准确，在大...

展开 ∨



桃源小盼

2019-11-15

这个系列在合适的时间看，受益匪浅。学到了很多如何做，为什么这么做。



qeesung

2019-11-15

如果像是国内的部门下有若干个小团队，每个团队只有两三个人，并且负责不同的事情，那如果这样员工互评肯定会造成同一个团队的员工请假特别好，不同团队的互评不怎么样不公平评价。。。请问葛老师这种要怎么办呢？

展开 ∨



桃子-夏勇杰

2019-11-15

老师，facebook团队考核占个人考核的比例多大？不同团队的差距有透明么？老师对以团队考核为主，还是以个人考核为主怎么看？

展开 ∨

