

“授人以鱼,不如授之以渔”——Facebook 的“新兵训练营”探秘

没错,新兵训练营,其实也是“菜鸟养成营”,其目的就是让新人尽快融入公司,更顺畅地开展工作。可是,这有什么稀奇的?很多公司都这样做呀——Facebook 的做法明显区别于他们。

Facebook 的创办人马克·扎克伯格 2012 年 2 月宣布 IPO 时,在发表的公开信里说道,“Facebook 要求所有新入职的工程师——包括那些将来并非主要从事编程工作的经理——参加新兵训练营(Bootcamp),学习我们的代码库、工具和方法。我们希望寻找的实践型人才能够经受新兵训练营的检验。”

为什么要有新兵训练营

公司成立之初,并无新兵训练营计划。随着公司迅速发展、员工不断增多,无计划的自学无法迅速地帮助大量新员工高效融入 Facebook。2008 年,Facebook 开始系统地设计和试验新兵训练营计划,并在实践中不断改进。很快,所有新加入的工程师都必须参加该培训计划,产品经理原则上也要参加。该计划的主要推动者是安德鲁·博斯沃斯(Andrew Bosworth),他是公司文化的主要捍卫者,“上帝不允许我们有一天不为 Facebook 的未来做准备。我们曾见过一家又一家的公司在做大后因为规模或文化陷入麻烦。”2008 年初,他开始意识到 Facebook 的文化可能面临挑战甚至失败。他刚进公司时,大家彼此认识。可是 2008 年夏季的一天,当他在公司的餐厅排队时,遇到一位素未谋面的工程师。于是博斯沃斯询问他在公司多久了,对方答曰一年——这让他震惊。

他感觉有点不对劲儿,“我们是 Facebook,如果我们不能规划一个超过 150 人的沟通网络,就真的有麻烦了。”我在 Facebook 这四年半,一开始几乎每个工程师都互相认识,但人员的迅速增长让这一点变得不可能。如何有效地让最适合(潜在)合作的人互相认识,建立信任并保证项目高效完成,成了 Facebook 这些年面临的一个大挑战——等到项目开始时,参加者才开始互相认识,那么磨合期会更长,磨合成本也相应会更高。

2008 年中,正值新员工如潮水般涌进公司之际,作为公司整个文化培育行动的一部分,新兵训练营计划登场了。这项计划就是为了让新工程师们认识公司里的各个相关部门,了解公司的文化、技术与产品,从而能迅速地融入 Facebook,并找到适合自身能力和兴趣的小组(即通过这个过程确定他的具体工作职能)。

新兵究竟要做什么

第一周的周一,新来的工程师们在公司自助餐厅里和负责他们的导师(Mentor)吃完中饭后,为期六周的强制性训练营就拉开了序幕。这位导师将全权负责回答新人们的各种问题,从工作,到生活,到八卦,如果新人真的感兴趣的话。简短的介绍之后(博斯沃斯和其他老员工会在这个环节介绍公司的文化),每人会分到一台电脑和一张办公桌。第一次打开电脑时,他们会看到 6 封电子邮件,其中 1 封是欢迎信,另外 5 封介绍了他们将要执行的任务,包括修复 Facebook 网站上的错误。训练的目的很多,其中之一就是让新员工充分认识到,基本都是很简单的改变,目的是通过练手让工程师能迅速了解整个流程、进入角色。头三周有很多课要上:公司的 COO(首席运营官)、CPO(首席产品官)、工程副总裁



都会在第一周给新人们介绍各个部门概况,让大家有全局性的认识;第二周,重点介绍公司的重要产品、常用的技术框架和技术工具;第三周,集中在公司的运营(包括市场、销售等部门)、商业模式(Facebook 主要的广告模式和虚拟货币的盈利手段)和其他非产品技术部门的介绍上。

从第三周起,新人们就开始与有用人需求的各组经理交流,了解这些组的产品,参加组内会议和讨论。在第三周周末,新人至多要选出三个组作为感兴趣的备选组。接下来每周的事情就是进一步缩小目标范围,并在第六周时能够明确加入哪一组。

从第一周到第六周,新人 60%以上的时间都花在修复代码错误上面,其他的事情应该在剩余的 40%时间内完成。Facebook 相信,让工程师融入公司最好的办法是通过代码交流。毕竟,产生高质量的代码是所有工程师最主要的工作。

谁可以做新兵训练营的导师

作为公司整个文化培育行动的一部分,新兵训练营的导师任命非常关键。

首先,他需要对公司文化有比较清晰的认识,一般要在公司工作一年以上;其次,做导师是自愿性质的(也可以由老板推荐合适的工程师去担任),只要你有意愿就可以提出申请,但也需要得到老板的同意,因为做导师需要占用多于 1/4 的正常工作时间。对自己要求高的人并不会因为做导师而让绩效降低 1/4,所以这意味着要挤占一部分业余时间。通常,自愿担任导师者一般是想做人事经理的,对与人打交道感兴趣。现在,Facebook 规定,所有可能升职为经理的候选人必须至少做一期新兵训练营的导师。另外,技术牛人才能成为导师,因为在训练营里,新员工每天都要完成大量具体的技术任务,需要导师在必要的时候在技术问题上加以指导。同时,导师也要有能力在结束时准确判断新兵们的能力和优势。

导师需要做什么

那么,导师具体要做什么呢?新员工有任何问题,尤其是关于公司文化的,除了尝试自己解决以外,都可以向导师寻求帮助或指导;导师从不会给新员工脸色看,而是全力支持他们的学习。首先,导师每周和被指导的新员工做“一对一”的重点讨论,内容如最近的学习进展,表现如何,哪些方面做得好,哪些方面有待加强。公司要求导师给予新员工最直接的反馈,以帮助他们迅速成长。

对公司现有的哪些团队和项目感兴趣是交流的另一个重点,因为新兵训练营的最终目的是让新人顺利融入公司,找到合适的小组。

什么才算是合适的小组呢?从新员工的角度来说,是既能发挥他的长处,又令他感兴趣的;从公司的立场看,当然希望重点的项目



能够得到合适的人力分配。如果能做到双方都满意,这样的匹配就是最理想的了。

Facebook 鼓励员工到他感兴趣但不熟悉的领域,这样可以给项目带来新鲜的视角。当然,这么做的前提是这些人是很聪明的、非常有学习能力的工程师。

其次,导师每周都要参加导师碰头会,参加者包括所有正在训练营的导师、博斯沃斯及其助手。会议就训练营中遇到的一些具体问题进行讨论,找出解决方案。大多数时间会花在一些表现特别出色或特别逊色的新兵身上,如果没有这两类人的话,会提早散会。

对于表现特别出色的,导师要着重考虑哪些组最适合这些能力强悍的新兵——公司希望将最好的新兵用在最重要、最需要他们特长的岗位上。有好几次,在一期新兵营刚开始的时候,几个组的组长都想招同一个人,这样的“抢人”就需要在碰头会上商量,找出解决办法。

对于表现特别逊色的,则会花时间讨论如何帮助他们改变,因为通过 Facebook 层层面试的人,公司相信他们还是有实力的。不经过多次努力,公司不会轻易得出他们不适合 Facebook 这一结论。

纠错的过程中,新员工可以了解到相关项目的前因后果,需要跟相关的程序小组及工程师打交道,熟悉很多内部工具等等,这就又回到了新兵训练营的最终目的上——帮他们找到最合适的组。

如果新工程师在修改错误时遇到了困难,他是先跟训练营里的朋友互相商量,一群菜鸟共同找答案,还是直接寻求导师的帮助呢?当然,菜鸟互帮互助是最受鼓励的——解决问题的方式往往不止一种,每人都可以有自己的方法,但自己什么尝试都没做就直接咨询别人则是非常忌讳的。如果确实需要找导师时,导师往往也不会直接给答案。

“授人以鱼,不如授之以渔”,导师希望新员工能够自己思考问题、解决问题;当然,也不能在困难面前自己一个劲死磕,要学会适当地寻求帮助。有一个简单的原则是:至少要在相关的代码里花了半小时而没有任何头绪,才适合去咨询导师或者相关的工程师。这

务重点。

重新加码代工业务的比亚迪,目前已经揽得众多品牌厂商,包括 HTC、诺基亚、三星、黑莓、华为、惠普和戴尔等。家电分析师梁振鹏认为,对于电子企业来说,制造环节本应该创造利润,但是这并非日本企业所长,所以索尼、夏普纷纷提出轻资产战略,这意味着外包产品在整个产品结构中将占大头,这也给了代工企业一个良机。这正是比亚迪等代工企业看中的机遇。

但梁振鹏同时提醒,目前在市场需求增

样你在和他们请教时,可以在解释完遇到的问题之后,再迅速描述你已经查看的代码和已经排除的一些假设;当别人知道你做过功课的时候,会更加愿意帮你。

训练营里很多时候碰到的情况是,解决一个问题有多种方式,但新员工还不明白哪种方式是 Facebook 通用的,这时导师可以告诉他去代码库里看看类似的问题是怎么处理的,以前的工程师是怎么做的;如果涉及的是具体产品的技术性问题,Facebook 不建议导师进行深入的帮助,因为这样就变成导师帮助新员工做一件非常具体的事情了,而导师教导的关键的是教给新员工方法、理念、文化上的东西。

如何为新员工找到合适的工作职位

为了人岗匹配,新兵训练营负责日常运营的人(博斯沃斯的助手)会在每期开始前一周,把所有新兵的简历发给有招人意向的经理,然后会根据各经理挑选的结果引导新员工。另外,导师也会将适合的新员工推荐给有需要的各个组。Facebook 专门有一个页面,叫“团队优先级页面(Team Priority Page)”,负责产品技术的各个组都可以把用人需求放在上面。由博斯沃斯和工程总监们组成的委员会,每两周开一次会,讨论每个组的用人优先级。

导师每周都会对所指导的新员工进行评级(有 Rockstar—明星,Solid—扎实,Shaky—摇摆这几个级别)并简要地评价,说明新员工水平如何、有何特长、兴趣点是什么等等,这些评价整理汇总之后会发给所有的经理,所以经理们对新员工的能力也会有大致的了解。

导师在跟几位经理讨论之后,就会安排大致匹配的新员工与其见面。半小时左右的交流时间里,经理介绍各自小组在做什么,意义何在,需要什么样的员工等等,相当于“自我推销”;而新员工只需“面试”各组,然后决定自己的去向。

除非有特殊情况,一般被选中的组是不能拒绝接收新员工的。如果你拒绝的理由是“他不行”的话,那不如解雇他——不是说你不欢迎,他就可以被分配到其他组——这种想法违背 Facebook 的文化,“我们都是为 Facebook 工作的,而不是为了某个小组”。如果原因是“他的背景不适合”,那一开始就不应该见面会谈。

导师还有一项很重要的任务,就是当特别重要的岗位急缺人的时候,要花力气去“忽悠”合适的人。这时,导师会循循善诱,极力争取唤起新人对这些组重要性的认同和对其业务的兴趣。老实说,这不是最自然的匹配方式,因为诱导性太强。

新兵训练营结束后,也会出现淘汰的情况,但几率很低。经过新兵训练营的工程师和产品经理一共有 500 多人,淘汰率不到 2%。新兵营毕业后一个月和三个月后,我还会跟这些新员工再进行“一对一”谈话,问他们感觉如何,新兵营对他们有无帮助,是否适应目前的工作,有没有文化沟通上的冲突等。

训练营也是经理培训班

对于成立于 2004 年的 Facebook 来说,如何在快速成长中保持自身的文化特色,如何在新工程师如潮水般涌进公司时仍能以一贯之?必须有一批新的一线管理层做基础。新兵训练营看似只不过是给新员工培训,但就像我们上面介绍的那样,做导师的基本都是潜在的经理候选人,他们在训练营里同样获得了宝贵的领导经验。他带着 5-9 个新员工,就像一个小团队,讨论遇到的各种问题;在指导新员工如何解决问题的过程中,他可以学到管理技巧。

这种培养管理者的程序特别重要。由于 Facebook 的结构非常扁平,一线管理层作为整个工程师管理的基础,有一个系统性的培训机构能持续性地提供新经理,这对于公司的发展是非常重要——新兵训练营在这方面起到了不可忽视的作用。

(本文节选自新书《打造 Facebook ——我在 Facebook 的日子》,作者王淮)

加的同时,整个代工行业面临着利润低、从企业多多的局面。富士康发布的 2012 年财报显示,2012 年富士康国际营收为 52.4 亿美元,亏损 3.164 亿美元,比 2011 年的 63.54 亿美元下滑了 17.5%。这是富士康国际自 2005 年上市以来出现的最大亏损。主要原因还是由于竞争激烈,导致代工定价不断被杀低。此番比亚迪的强势扩张,未来更会全面拉低代工定价,如何在获取代工权的同时实现盈利,才是比亚迪应该长久考虑的问题。

(孙聪颖)

融入管理发挥作用的宽广舞台

——东风德纳车桥有限公司开展党内主题实践活动纪略

■ 韩世永

在这里,“质量提升,你我同行”、“改善现场,改善自我”、“上质量降成本,共产党员当先锋”等党内主题实践活动持续推进,高潮不断。

在这里,围绕上述活动,立足岗位树标杆,奉献岗位当能手,融入中心促发展,促进发展献良策等党员创先争优争先恐后、如火如荼。

这既是东风德纳车桥有限公司党委融入经营发展中心开展党内主题实践活动的生动实践,更是东风德纳车桥有限公司各级党组织及广大党员围绕攻坚克难彰显先进性的真实写照。

一次讨论——找准融入发展的新支点

2005 年 6 月中旬,东风德纳车桥有限公司成立前夕,该公司党委在丹江召开了一次党群工作专题会议,就合资后党组织的工作进行专项研讨。会议运用 SWOT 分析的方法,对党组织在合资形势下面临的机遇与挑战、党组织工作的优势与劣势等问题,在进行认真分析的同时,重点围绕“岗位”、“作为”开展“有位”、“有为”大讨论。

与会人员一致认为,合资后,“两公开,两纳入”的制度约定虽然保证了党组织在合资企业中的地位,然而,这一“地位”能否得到进一步巩固,最终取决于党组织在合资企业的作为。只有党组织的“有为”才能巩固党组织的“有位”,进而实现党组织的“有威”。

如何“有为”,关键是找准党建工作融入企业管理发挥作用的新支点,即按照“企业需要、党员欢迎、员工拥护、合资方认同”的要求,把企业经营发展进程中的重点、难点、热点问题,以及生产管理流程中的关键点作为开展党内主题实践活动的最佳结合点,通过形式多样、内容各异的党内主题实践活动切实为企业发展“雪中送炭”,实实在在提高企业生产经营成效,以此作为党建工作的重要载体和融入发展的新支点。

主题实践活动——诠释合资企业党建工作新内涵

2006 年,融入企业“质量改善年”活动,东风德纳车桥党委开展了“质量提升,你我同行”活动。围绕企业 6 大质量攻关项目向相关的党支部和党员下达任务书,要求党员“质量提升,党员先行”,并通过党员先行带动全员同行。

2010 年来,配合企业开拓国际市场对产品质量提出的更高要求,东风德纳车桥党委又策划推进了“上质量降成本,共产党员当先锋”主题实践活动。以党组织攻关立项、党员承诺立项为主要形式,把两级党委的政治引领作用、各党支部的战斗堡垒作用和广大党员的先锋模范作用作用要求转化到产品质量的改善,成本指标的优化、经济效益的提高上来。

在每一项活动的推进中,东风德纳车桥党委将“见成效、提升党建工作贡献度”作为主题实践活动的出发点及落脚点,并在活动的推进中切实抓好三个关键点。一是在活动启动之初,重在加强立体宣传引导。即通过召开启动大会、倡导新理念、策划辩论赛、征集宣传漫画、加强系列报道等立体化的宣传形式,广泛营造活动氛围,使质量、改善、成本、精品等意识在全公司范围家喻户晓,逐渐潜移默化为员工工作、生产行为的思想指导。二是在活动推进之中,号召党员先行带动全员同行。主要通过承诺立项、改善立项、攻关立项的方式激活党员先进性元素,并通过选树典型、加强对典型经验的宣传报道,推动员工比学赶超。三是在活动取得阶段性成果后,及时召开成果发布会。总结交流各单位、各项目特色做法及成效,选树先进,推广经验,推进活动向纵深开展,确保了实效、形成了声势,产生了影响。

不断加码代工业务 比亚迪开始重操旧业

面对太阳能业务巨亏和汽车业务的“不赚钱”,代工起家的比亚迪开始重操旧业,不断加码代工业务。记者近日获悉,由于有了更多的选择空间和议价权,近期不少电子企业抛弃富士康,选择比亚迪作为代工伙伴,而此前这些企业的合作对象主要为富士康。

被外界视为专业汽车制造商比亚迪,实际是依靠代工起家,尽管此前已经实现向汽车和太阳能产业的转型,但其董事局主席兼总裁王传福在一季度股东大会上的一句“该公司已开拓了全球手机领导厂商的智能手

机新项目,并成功拓展了平板电脑等新产品及业务,推动了集团手机部件及组装业务收入及利润的大幅增长”,正式宣告代工业务的全面回归,这也是比亚迪一季度盈利提升的主要原因。

据比亚迪内部人士透露,目前比亚迪的多项核心业务当中,太阳能业务因亏损巨大、前景不明处于迅速收缩状态;汽车业务发展迅速但并不赚钱,电池业务多年来发展稳定但不会出现爆发性增长,而智能手机及终端代工业务正逐渐重新成为比亚迪的业