

# 比尔·盖茨用人的 11 条准则

宿春礼 李 洁 编译

石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

比尔·盖茨用人的 11 条准则 / 宿春礼 李 洁编译.  
北京: 石油工业出版社, 2004. 6

ISBN 7 - 5021 - 4644 - X

I. 比... II. ①宿...②李... III. 企业管理: 人事管理  
IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 047547 号

书 名: 比尔·盖茨用人的 11 条准则

---

编 译: 宿春礼 李 洁

责 编: 贾榕 吕群 艾嘉

---

出版发行: 石油工业出版社 邮政编码: 100011

发 行 电 话: 010 - 64210392 版 权 部:

64219112

通讯地址: 北京安定门外安华里二区一号楼

经 销: 全国新华书店

---

印刷装订: 印刷厂

开 本: 880 × 1230 1/32 印张: 7

字 数: 139 千字

版 次: 2004 年 6 月北京第 1 版

印 次: 2004 年 6 月北京第 1 次印刷

印 数：1—10000 册

---

— 书 号：ISBN7 - 5021 - 4644 - X/B · 97

定 价：16.80 元

---

## 比尔·盖茨用人的 11 条准则

### 编 译 组 成 员 名 单

主 任：宿春礼 李 洁

副主任：邢群麟 杜延起

成 员：(排名不分先后)

苏亚莉 何瑞欣 陈 雨 邢群麟

陆晓飞 詹子杰 李淑敏 齐 冲

周素云 杜延起 乔洪波 赵彩霞

于心愿 李秀敏 周悦平 孙成毅

陈鹏志 张良科 李 乐 高 宇

李红珍 陈凌云



## 前言

比尔·盖茨带领的微软公司在二十多年里一直在飞速地发展，微软公司的软件大军像当年的蒙古军队一样横扫世界。那么比尔·盖茨是如何领导这么一支庞大的队伍勇往直前的呢？

首先，我们要了解比尔·盖茨的用人哲学。IT 业是世界上发展变化最快的行业，这个行业是“英雄出少年”这句话被印证次数最多的地方，没有一个聪明的大脑和良好的发展潜力很难在这个行业里获取稳定的地位。比尔·盖茨的用人哲学就是——用最聪明的年轻人。他的搭档，微软现任总裁鲍尔默说过，发现一个好小伙就要千方百计地抓住他！微软每年都要在世界各地最知名的大学里举办大规模的招聘会，用千奇百怪的考试题目和车轮大战般的面试挑选出最聪明的学生，有时候比尔·盖茨还要亲自面试应聘者。

想要管理这些天才，管理人员也必须是某个领域里的专家。因此选拔人才的时候，比尔·盖茨把管理能力放在第二甚至是第三位，这也是他和别的企业家不同的地方。这大概是最值得管理学家们反思的地方。

微软聚集了全世界顶尖的技术人才和管理人才，如何

用好他们，要招进来又留得住人才是一个不小的难题。比尔·盖茨在人才的管理上也棋高一筹。微软员工的薪水在同行业里不算最高的，但是它的股票期权制度却让3000多名员工成为百万富翁。许多公司的软件人员在二十六七岁时就干不动了，但是微软公司的程序员到了三十多岁还能继续发展，这和微软合理的晋升制度有很大的关系。

比尔·盖茨有一张娃娃脸，这张脸欺骗了很多入，其实他在用人方面的策略可谓老道。他把微软的总部搬离了硅谷，给员工们营造了大学式的工作环境。例如，总部里没有表，即使技术人员深更半夜里来工作也没人管，有时候还可能在走廊里遇到出来端咖啡的比尔，他们可能还会在一起讨论问题。任何人都可以给比尔发邮件，员工们有时候会收到他在半夜里发出的邮件。

随着微软在全球的扩张，比尔也成了空中飞人，但是关于微软公司的任何问题，特别是技术上的问题，他都在密切地监督着。微软给员工很大的发展空间，只要员工有能力，上级就会给其充分的权力，但是从比尔到部门的各级管理人员，对下属的管理都是既放权又监督。

比尔·盖茨是个工作狂，他对工作的狂热来自于他对软件事业的狂热。一个天才加工作狂，这就是比尔·盖茨的魅力。一个大工作狂在微软培养出了无数的小工作狂。比尔让年轻人激情迸发，只要进入了微软，比尔就要让其把百分之二百的脑力贡献出来。即使是压力巨大，微软的员工们还是在激情无限地工作着。微软一直是最让人向往的公司之一。



比尔·盖茨经常把一句话挂在嘴边：微软离破产永远只有 18 个月。成败都在人，比尔·盖茨深知人才的重要性。但是他的用人方法和 IBM、GE 有很大的区别，这是非常值得中国企业的老总们研究的，这也是我们编写此书的目的。

因为材料的限制和时间的仓促，本书可能在对比尔·盖茨用人方法的分析上还有不到位的地方，希望读者见谅。

本书编译组  
2004 年 6 月



## 目 录

|                           |      |
|---------------------------|------|
| 准则一 寻找最聪明的技术人员 .....      | (1)  |
| (一) 比尔·盖茨崇尚天才 .....       | (1)  |
| (二) 员工参与是关键 .....         | (7)  |
| (三) 面试题目“稀奇古怪” .....      | (10) |
| (四) 面试是一场严峻的考验 .....      | (14) |
| (五) 程序员必须是“工作狂” .....     | (17) |
| (六) 给中国企业的忠告 .....        | (20) |
| 准则二 管理人员必须是专家 .....       | (24) |
| (一) 专家的优势 .....           | (24) |
| (二) 危急时刻的汉森和谢利 .....      | (25) |
| (三) “三顾茅庐”请鲍尔默 .....      | (28) |
| (四) 慧眼选中“菜单之父” .....      | (30) |
| (五) 众多说客说服雷斯特 .....       | (31) |
| (六) 给中国企业家的忠告 .....       | (34) |
| 准则三 所有员工地位平等 .....        | (45) |
| (一) 谁都可以给比尔·盖茨发邮件 .....   | (45) |
| (二) 消除等级隔阂的措施 .....       | (49) |
| (三) 用小事“宠”着，用网络“罩”着 ..... | (52) |
| (四) 给中国企业的忠告 .....        | (54) |



# 目 录

|                            |       |
|----------------------------|-------|
| 准则四 鼓励员工张扬个性 .....         | (63)  |
| (一) 不以穿着打扮衡量员工 .....       | (64)  |
| (二) 让员工拥有最好的工作环境 .....     | (66)  |
| (三) 营造宽松的工作氛围 .....        | (70)  |
| (四) 提供最好的研究环境 .....        | (74)  |
| (五) 给中国企业的忠告 .....         | (77)  |
| 准则五 强调团队精神 .....           | (87)  |
| (一) 比尔·盖茨是团队精神的凝合器 .....   | (87)  |
| (二) 微软公司对团队精神的理解 .....     | (89)  |
| (三) 知识地图, 协调员工与团队的发展 ..... | (92)  |
| (四) 招聘时就要考查团队精神 .....      | (93)  |
| (五) 给中国企业的忠告 .....         | (95)  |
| 准则六 给员工最好的待遇 .....         | (99)  |
| (一) 最早使用期权奖励员工 .....       | (100) |
| (二) 改用限制性股票, 保障员工利益 .....  | (101) |
| (三) 提供富有竞争力的物质待遇 .....     | (105) |
| (四) 精神奖励作用大 .....          | (107) |
| (五) 给中国企业的忠告 .....         | (109) |
| 准则七 培训少而精 .....            | (119) |
| (一) 微软的“师傅带徒弟”制度 .....     | (120) |
| (二) 提供系列培训 .....           | (122) |
| (三) 充分交流, 相互学习 .....       | (124) |
| (四) 适合本土化的培训方式 .....       | (125) |
| (五) 给中国企业的忠告 .....         | (127) |
| 准则八 打开员工晋升的通道 .....        | (133) |



|                           |       |
|---------------------------|-------|
| （一）把技术过硬的人员推到管理者的岗位 ..... | (134) |
| （二）鼓励竞争 .....             | (138) |
| （三）不同员工，不同的考核标准 .....     | (140) |
| （四）绩效体系变革 .....           | (143) |
| （五）业绩考核也要双向沟通 .....       | (144) |
| （六）给中国企业的忠告 .....         | (145) |
| 准则九 充分授权，密切监督 .....       | (153) |
| （一）比尔·盖茨用人不疑 .....        | (153) |
| （二）充分授权 .....             | (156) |
| （三）控制大于授权 .....           | (160) |
| （四）给中国企业的忠告 .....         | (163) |
| 准则十 燃烧激情，榨干员工脑力 .....     | (173) |
| （一）比尔·盖茨是个天生的工作狂 .....    | (173) |
| （二）残酷的微软 .....            | (178) |
| （三）保持激情的措施 .....          | (183) |
| （四）让激情“贴着地面运行” .....      | (186) |
| （五）给中国企业的忠告 .....         | (188) |
| 准则十一 鼓励冒险，允许失败 .....      | (195) |
| （一）愿意聘用曾经犯过错的人 .....      | (196) |
| （二）以公司前途做赌注 .....         | (197) |
| （三）给中国企业的忠告 .....         | (201) |





## 准则一 寻找最聪明的技术人员

对好小子千万不要错过,一旦发现就下决心,否则机会就会失之交臂。

——鲍尔默(微软现任总裁)

### (一)比尔·盖茨崇尚天才

可以这么说,没有一个行业像 IT 行业有这么快的发展速度。理论工作者曾经归纳过:IT 行业的对象是信息,是比特;而其他大多数行业的对象是实物,是原子,因为比特与原子的速度对比极为悬殊而导致 IT 行业有着比其他行业更快的发展。

IT 从业者都有这么一个感受,IT 行业技术淘汰更新快,各种新名词层出不穷。一段时间脱离 IT 业,回头再来时就会有无所适从的感觉。很多熟悉的东西不见踪迹,而出现很多不了解不熟悉的新事物、新技术、新名词。

提到 IT 行业的发展速度,行业人士都知道一个很有名的摩尔定律:微处理器的速度会每 18 个月翻一番。这就意





## 准则一 寻找最聪明的技术人员

意味着每 5 年它的速度会快 10 倍 ,每 10 年会快 100 倍。而最近几年 ,更是进化为吉尔德定律 :在未来 25 年里 ,主干网的带宽每 6 个月将增加一倍。其增长速度超过摩尔定律预测的 CPU 增长速度的 3 倍 !

不处在 IT 行业就难以理解 IT 行业的快速发展 ,即使身在 IT 行业 ,在对未来作预测时也往往会对行业的快速发展准备不足。

在快速发展的 IT 界 ,创新是永远的主题。只有创新才能够不断地创造新的高速度 ,另外一个方面 ,高速度的发展又带来体系的变化 ,需要行业的创新。

IT 行业从 PC 机诞生的 20 年以来就是一个不断创新的 20 年 ,在不断创新的过程中 ,人们创造出一个词语——自食。

什么是自食呢 ? 自食就是把自己吃掉。在 IT 界 ,要想不败、要想生存就必须有一种不断自我超越的勇气。如果不敢超越自我 ,最终必然要被其他竞争对手所超越。因为担心影响赢利而不去积极推广新产品而导致的失败在 IT 界屡见不鲜。最早推出 IBM PC 的 IBM 公司就是因为担心大型机的利润下降而压制 PC 机的发展 ,导致最终失去对 PC 机市场的主导地位。

在一个工业社会中 ,一个最好的、最有效率的工人 ,或许比一个一般的工人能多生产 20% 或 30% 的产品。但是 ,在一个信息社会中 ,一个最好的软件研发人员 ,能够比一个一般的人员多做出 500% 甚至 1000% 的工作。在一个研究机构中 ,人才的重要性更高 ,因为研究和开发有着相当大的



区别。一位研究员“想”的能力比“做”的能力更重要。一个了不起的研究员(如爱迪生)的成就,是一般的研究员根本无法相比的。举一个计算机界的例子,在1970年至1980年之间,Xerox PARC是一个只有数十人的小实验室,但这数十人都有“可怕的才华”。这些“可怕的才华”带给计算机界多项了不起的发明:激光打印机、Bitmap 白底黑字的显示、用鼠标的GUI、图像式的文字处理软件、以太网和面向对象技术。这6项发明,启发了微软、苹果、惠普、IBM、升阳、Cisco及其他公司,终于在10年后把这些技术带入主流。今天的人类能进入信息社会,Xerox PARC的数十位研究员功不可没。

因为人才的可贵,比尔·盖茨常提到要继续发掘和雇用与现有员工一样优秀的人才,研究的成功与否完全靠人才,所以微软追随人才。

比尔·盖茨崇尚天才,这与美国长期流传下来对天才人物的看法截然相反。

大多数美国人心中有一个长期流传下来、不约而同的想法,他们认为智力超群实际上不利于在商场上获得成功。

1954年,比尔·盖茨还没出世时,美国一家著名的调查公司根据大规模的调查得出一个结论:大部分公司中的绝大部分管理人员都认为,天才对企业是毫无益处的。当时,还有许多公司明确表示不准备聘用才华横溢、成绩优良的人才。

但比尔·盖茨一反这种传统,他一再寻找并雇用计算机行业里最聪明的人才,他从不怀疑雇用“杰出”人才是自



## 准则一 寻找最聪明的技术人员

己公司成功的不可缺少的必要条件之一。

他毫无保留地把自己对人才的渴求写进微软公司聘人的最基本原则中,并在这些原则上建立可操作的全国性优秀人才的寻找方法,除了拜托所有“聪明”的朋友帮忙外,还派人到全美各大学搜罗有可能到他们公司工作的潜在雇员。

微软看重智力甚于工作经历体现了下述观点之一:建立在纯能力基础之上的学术精英主义,或者有相当才智和受过良好教育的人。

微软为什么在中国设立研究院呢?5年前,微软公司首席技术官奈森·梅沃尔德解释为什么要在中国建立研究院时说:“我们决意追随人才,到人才济济的地方开设研究院。”

当时有人追问“追随人才”和“吸引人才”有什么不同,研究院的解释是,不能等着人才找上门,而是要求贤若渴,三顾茅庐。微软的“追随”战略曾被不少媒体喻为人才大战的导火索。

看看微软(中国)研究院团队领导人的简历,不禁让人惊讶于他们的年轻有为,他们不但个个拥有博士学位,而且在各自的研究领域里都是世界上的知名人士。大家还记得出现在许多文献纪录片中具有历史意义的那一刻吗?邓小平同志轻抚着一个坐在电脑前的小男孩的头,讲了那句对日后中国社会影响至今的话——“计算机普及要从娃娃抓起”。伟人的一句话,标志着一个时代的开始。

16年后,当年那个为邓小平做演示的“计算机娃娃”成



为一个传奇的主人公,高一直升清华,三年半完成清华电子工程系本科及硕士的8年课程,23岁博士毕业后成为微软中国研究院最年轻的研究员……现在他是计算机专业领域内最有成就的世界级学者之一。

1998年7月,享誉海外的李开复博士受命于比尔·盖茨先生,到中国设立微软中国研究院。

为找到最优秀的人才,他访问清华、北大等名校。在清华,当他问起近年的毕业生谁最有名时,人们告诉他有一个叫李劲的学生是清华的神奇小子。当他转身询问微软的首席科学家张亚勤到哪里去找李劲时,他得到的回答是,李劲已申请到微软中国研究院工作。

在此之前,李劲在美国的夏普实验室工作,并作为代表参与了JPEG2000(静止图像压缩编码标志)和MPEGIV标准的制订工作。能参与国际标准制订,首先是对其一种的资格认同。而事实上,在来夏普之前,也就是从1994年至1996年的两年间,作为美国南加州大学的副研究员,李劲已发表论文近40篇,在国际图形编码领域的声誉已经建立起来了。

1998年,李劲在国际光学工程师学会与图像科学技术学会共同召开的视频通信与图像处理年会上获得青年学者奖。这是国际图像研究机构给予获得博士学位5年后的年轻学者的一个特殊奖项,每年一人。这表明,27岁的李劲已经成为国际上从事多媒体研究的有成就的学者之一。

无论身在何处,李劲一直与清华的老师保持着密切联系。老师也希望他能经常回来看一看,作一作报告,甚至带



## 准则一 寻找最聪明的技术人员

一些研究生,为清华的人才培养多做一些贡献。回美国后,李劲向夏普实验室表达了自己的意愿,希望公司能让他每年有一些时间回中国做研究和讲学,并申明不需要公司负责这段时间的薪资,但是公司以不太方便为由拒绝了李劲的要求。

当得知微软在中国设立研究院的消息后,李劲当即决定回国工作。“当我第一天坐在微软研究院宽敞、明亮的办公室里时,我的心情异常激动,作为这个世界级研究机构中一名最年轻的研究员,我即将从事跨世纪的世界顶尖技术的研究工作……更使我感到欣慰的是,我在这里的工作能够帮助中国提高在多媒体技术领域的整体水平,因为这项技术是未来计算机产业的核心技术,对未来信息产业的发展起着相当重要的作用。”李劲说。

现在李劲的研究领域集中在图像编码的压缩和传输。按他自己的说法就是“尽可能减小图片及其他媒体(MEDIA)的尺寸,以便于存储和传输;并利用媒体的一些特性,把传输变得更有效。”目前网络传输速度的最大制约因素就是图片,一个8兆大的图像正常传输速度是半小时,而经过李劲的技术处理后,时间仅为几秒钟!

微软公司认为,如果现在招聘了一批低素质的人,过一段时间他们就会渗透到公司的各个部门;再过一段时间,他们又将开始招聘低素质的人。微软公司每月都有1.2万多个用户,当他们进行联机检索时,微软就会得到他们检索的有关信息。微软还编有一个专用程序,它负责统计出用户所使用的关键词。根据统计的结果,他们可以分析出此人



是否具有较高的计算机技能(如他是否会使用 C 语言),并将其列为招聘对象。这种方法非常有用,但并非完美无缺。所以,微软会花更多的时间与他们直接接触,如打电话让他们前来面试,看看他们能力究竟如何,而不是简单地将其排除在外。用李先生的话说,这是为了“寻找比我们更出色的人”。

## (二)员工参与是关键

微软成立之初,就对招聘超常地重视。当时,公司的赢利全靠两位编程元老 Bill Gates 和 Paul Allen,因此所有新聘员工都必须配合好这两位创始人的工作。尽管微软 2003 年的目标是招 2 600 名员工,但对于编程人员,人力资源部负责人 Mike Murray 说道:“我们的做法还是像只有 10 个人的公司在聘用第 11 个人一样。”

员工参与是聘用到最合适的精英的关键。公司的主要领导参与招聘活动是微软的一大特色,从副总裁一直到比尔·盖茨等所有高级管理人员都要亲自参与。微软有自己的小算盘,如果高层人士对招聘漠不关心,那么其他人就不会重视招聘工作,这会使人资源部门在公司中处于无关紧要的地位,影响人力资源部门人员才能的施展,降低招聘工作的水平。

微软鼓励员工举贤荐能。据《工业周刊》报道,微软约



## 准则一 寻找最聪明的技术人员

有30%的新开发人员是通过这种渠道聘到的。员工的推荐大约有50%都是很好的线索。

应聘者经过招聘人员的预试之后,还要通过公司其他员工的面试。他们会要求应聘者演示专业技能,如编码等。有时还会出点脑筋急转弯的问题,如“美国有多少个加油站”等,但不一定都要答对。他们只是想了解这些人思考和解决问题的方式。

微软的员工对于面试非常投入,希望有一种方式能客观描述公司的期望。管理开发部门的 Nancy 说道:“公司不同部门的经理采用的是市场上不同的招聘模式。结果,谁也闹不明白到底该用哪一种。因此我们决定开发一种适合我们经理独特要求的方式。”

1994年,在微软(澳洲)有限公司进行了一次以“才能”为基础的招聘模式。“这一工具使我们能够明确指出微软的战斗口号:我们需要工作勤奋、能用30种方法完成工作的聪明人,”Robyn 说。

Robyn 介绍道,微软的每位经理都会同下属一起找出员工现职要求的5至7种才能,并就今后的行动计划达成一致,这样员工就能向着目标水平努力。他及他的前任也就是这样携手合作,帮他担负起微软马来西亚公司掌舵人的职责。

无论招人还是用人,微软的风格向来不拘一格,就像比尔·盖茨的衣着,怎么舒服怎么穿,形式是次要的,效果才是最重要的。微软公司在招收人才方面一向采取的重要方法就是聪明人推荐聪明人。比尔·盖茨号召公司所有杰出



的人才将自己所认识的能人推荐到微软来,微软不断敞开胸怀接纳这些优秀人才,而且给那些推荐杰出人才的聪明人以优厚的奖金。这种求才若渴的招人之策也只有像比尔·盖茨这样热爱人才的人才能想得出来。

据统计,微软雇用的员工 40% 是通过员工推荐的,因为聪明人了解聪明人,忠诚的员工会推荐最好的员工。所以“请你帮助提供顶尖的候选人,推荐适合我们岗位的人,可以是你自己认识的,也可以仅仅听说过他的名字。比如,你知道某个人发明创造过某项了不起的技术,听说某个人有‘电脑怪才’的称号,请把他的名字寄给我们”就是比尔·盖茨的主张。

为了把那些隐藏在世界各地的天才人物统统挖掘、吸引过来,微软公司实行一个政策——凡推荐一个研究员、高级研究员和主任研究员,微软公司将奖励 3000 元。

这个奖励政策对所有员工都适用。微软这一人事制度是以员工的信誉为保障的。任何人在推荐人选的时候,必须以自己的“信誉”为无形担保。滥竽充数之人,本身极难通过严格面试,就算众多考官全被蒙蔽,“三流”被当作“一流”引进公司,一经发现,即被辞退,推荐者的信誉也会受到牵连。所以,尽管公司鼓励所有人举荐亲朋,却没有胆敢胡来。这项推荐制度的好处就是“举贤不避亲”。通过这样的层层把关,能够闯关夺魁的一定是优秀的人才,这些优秀人才构成了微软大业的核心层。



### (三)面试题目“稀奇古怪”

微软的用人政策一向严格,面试过程足以让其他公司借鉴。虽然应聘人员是由人力资源部门统筹,但人员的面试和录取却是由应聘者将要加入的部门负责。应聘人员通常会由4到5位未来可能一起工作的人员做一对一的长达1个小时的询问。譬如应聘技术人员者会被询问几个有关程序设计的问题,并且要求其立刻写出简短的程序;若应聘程序设计部门经理,面试者会提出某些状况,要求应聘者回答如何处置,若回答太笼统,则会被要求回答得更详细一些。

面试的重点在考查应聘者是否具有思考能力。譬如最常问的一个问题是“全美有多少加油站”,答案正确与否并不重要,如果应聘者连想都不想就说不知道,这个人马上就被判出局,因为面试者想要知道的是应聘者如何思考和解决问题。如果应聘者通过层层面试,也还要经过部门主管长达1个小时的审核,才能做最后的决定。

由于微软的用人高标准政策,因此人员素质都非常高,彼此激励,使得整个团体的表现都非常好。因此,一个企业不管用人由谁做决定,都必须坚持雇用最佳人员的原则。

在面试中,许多人都喜欢出难题,微软公司则反对这种做法。因为在面试中,无论招聘官员问什么,应聘者都会有



极大的压力。微软公司认为让应聘的人在面试中成功地表现自己的才能是非常重要的,这样可以看到他们究竟有多少创造力。

对刚刚毕业的大学生,微软的考官会问“为什么下水道井盖是圆的”等诸如此类的问题。其实他们并不是想得到“正确”的答案,而是想看看应聘者是否能找到最好的解题方案,看他们是否能够创造性地思考问题。

一位应聘者告诉笔者他曾亲历的一次微软在复旦大学的校园招聘会。当试卷到手时,他不禁吓了一跳。因为第一道题目竟是“给你两个8,两个3,只运用加减乘除和括号运算,如何得出24?”

整整一页试卷的所有题目都有点“稀奇古怪”,有的是判断时钟打点所需时间,有的是判断一个人所戴帽子的颜色,不仅和计算机丝毫不搭界,而且没有一点科技含量。用微软上海公司人力资源部李先生的话说:“小学三年级水平的人就可以做。”

李先生表示:“我们的目的是选人,而不是难倒学生。这些题目虽然和计算机没有什么直接关系,但考查的是一个人的逻辑能力,这对于编程非常重要。”

在面试中,微软公司的考官常常会提这个问题:“你对什么感兴趣?”因为,当应聘者谈起自己感兴趣的東西(他们熟悉的业务),考官就可以很自然地插入一些问题,面试也就变成了一种双向的交流。在这个过程中,考官就可以看出应聘者是否精于此道,他的相关知识是如何积累起来的,他对该业务的前景有何见解。



## 准则一 寻找最聪明的技术人员

此外,他们还很重视应聘者的可塑性。他们常常在上午教给应聘者一些新知识,下午则提出相关的问题进行考查,看看他们究竟掌握了多少。在这个日新月异的时代如果不能持续地学习新的知识,就不可能获得成功。

为了应付挑战一个人的极度智慧的面试题,有人专门总结了其中的一些试题,并给出了回答的大体思路。比如:

“你会如何设计比尔·盖茨的浴室?”——可以先反问,盖茨先生到底要多少个浴室,他要设计的是哪个房间的浴室,因为不同房间可能会有不同的功用,而有很多住别墅的人往往喜欢每一层楼或每一个卧室都设浴室,然后才着手考虑盖茨先生的个人喜好或根据特定阶层来设计。也就是说,会给出一个解决的思路,但答案绝非最优的。

“为什么下水道井盖是圆形的?”——因为下水道是圆形的。

“如果在美国 50 个州中可以去掉一个,是哪一个?”——答案并不是惟一的,比如“人口较少、天然资源不丰富的州——北达科他州”,又如“最耗费国家财政资金的州”。

“世界上一共有多少个钢琴调音师?”——调音师的人数取决于有多少钢琴需要调音,调音师的工作量由钢琴的数量和调音的频度决定。

“不用称,怎么测量一架喷气式飞机的重量?”——可以把飞机放在航母或者渡轮上,记下水位,再将飞机开走,船就会浮上来一点,再记水位,然后在航母或渡轮上放上标准质量的物品,使之再下降到有飞机时的水位,最后计算出



那些物品的质量就能知道飞机的重量。

“一名主播 ,跳槽去了另一家电视台 ,在做原台一档主持了两年之久的节目的最后 ,可以用 30 秒与其观众告别。如果你是他 ,你会怎么说?”——借此机会表明去向 ,推销新东家?那么 ,你完全错了 ,想一想当这个问题在你离职的时候如果你这么回答原公司会怎么想?你应该知道“再见亦是朋友”。

“一名记者 ,原定下午 1: 30 开始采访 ,2: 00 他必须去执行另一项任务。可是前一名从 1: 00 起采访的记者已经拖延了时间 ,1: 35 时这名记者决定要求前一名记者暂停下来 ,让自己先进行采访。如果你是他 ,你会怎么达到目的?”——似乎是考查一个人的应急处理能力和灵活的沟通手法 ,答案没有唯一性。

比尔·盖茨到底需要什么样的人呢?他在接受采访时说:“在面试中 ,我们要考查应聘者是不是按照逻辑来解决问题。答案正确与否并不重要 ,重要的是你有没有按照正确的思维方式来思考问题。”

微软全球技术中心的前总经理唐骏说:“计算机业一年一更新 ,任何大学的毕业生都很难是完全合适的‘才’ ,因而微软并不重视所谓的名校品牌或是高学历。只要是一个人 ,完全可以在进入微软后边学边做 ,并很快成为‘才’。微软要的所谓‘人’ ,必须聪明、好学、踏实、自信 ,具备良好的道德和较强的团队精神。”



## (四)面试是一场严峻的考验

微软面试应聘者,一般是面对面地进行,但有时候也会通过长途电话来进行。每一个面试者要同微软公司的5到8个人面谈,有时候可能要达到10个人。每一个考官的面试都以“一对一”的方式进行。主考官全是各方面的专家,每个人都有一套问题,各自具有不同的侧重点,问题的清单通常并未经过集体商量,但有4个问题是考官们所共同关心的,即面试者是否足够聪明?是否有创新激情?是否有团队精神?专业基础怎样?

当面试者起身离去之后,每一个考官都会立即给其他考官发出电子邮件,说明他对面试者的赞赏、批评、疑问以及评估。评估均以4等列出,即强烈赞成聘用;赞成聘用;不能聘用;绝对不能聘用。当面试者在几分钟后走进下一个考官的办公室时,根本不知道他对自己先前的表现已经了如指掌。考官在嘴上说“接着谈谈”,其实是“哪壶不开提哪壶”。所以,一个进入微软研究院的面试者会觉得是在攀高峰,越到后面难关越多。当然,也会有人只经历了两三个考官就宣布结束,并未见到后面的“险峰”,但那并非吉兆。因为这两三个考官也许正在网上传递着同一句话:“此人没有可能,别再耽误工夫了。”一般来说,面试者见到的考官越多,希望也就越大。



例如,在复旦大学举行的微软招聘会上,有幸从参加笔试的千名同学中脱颖而出的200多人还面临着多达7轮的一连串面试,时间从晚上6点钟持续到11点,这不仅是智力上的较量,对面试者的体力也是巨大考验。微软(中国)公司的前总经理唐骏曾戏称:“能够成功进入我们公司的人,身体素质都很好。”

根据微软的记录,公司每年接到来自世界各地的求职申请达12万份。面对如此众多的求职者,比尔·盖茨并不满足,他认为许多令人满意的人才没有注意到微软,因而会使微软漏掉一些最优秀的人。于是,在微软的发展史上曾发生了许多较比尔·盖茨的财产快速增长更加激动人心的寻找人才的故事。据说,不论世界上哪个角落有他满意的人才,他便不惜任何代价将其弄到微软公司。他安排的很多“面试”不是在考人家,而是在求人家。用微软研究院副院长杰克·巴利斯的话说是在“推销式面试”。有趣的是,微软“考官”们“求人家”的时候所迸发出来的那种兴奋感,甚至还要超过“考人家”。他们知道谁是值得他们“恳求”的人,其“恳求”的方式常常会出人预料。在西方记者撰写的关于微软的书籍中,多次提到一件事情:加州“硅谷”唯唯一的两位计算机奇才——吉姆·格雷和戈登·贝尔,在微软千方百计的说服下终于同意为微软工作,但他们不喜欢微软总部雷德蒙冬季的霏霏阴雨。比尔·盖茨就在“硅谷”为他们建立了一个研究院。

微软亚洲研究院的人才主要来源于中国科学院以及高校毕业的博士、硕士和极少数本科生,除此之外,还有通过



## 准则一 寻找最聪明的技术人员

网上招聘、内部员工推荐等形式聘用的人,再有就是在各地举行学术报告时吸引的一些当地人才。面试是研究院了解应聘者能力的主要形式。

面试通常要进行一到两天,一个面试者需要与研究院中大约10个不同部门、不同职位的人员进行交谈。面试前不必准备,因为面试一般是与考官很随机地讨论一些问题或现象。机敏的现场反应能力和良好的口头表达能力比充分的面试前准备更重要。在1个半小时的时间里,主考官对于应聘者的思维方式、逻辑推理能力以及思考问题的深度和广度会有一个比较准确的评判,并写下详细的评语和个人意见,注明面试中已彻底探讨的问题,同时建议在接下来的面试中可探讨的方面,然后决定是必须雇用、应雇用、可雇用、考虑雇用还是不雇用。通过多次面试,可以深入了解每个应聘者。

所有面试结束后,综合各位主考官的意见,最先确定的是那些被淘汰的人,对那些可能被录用的人会更进一步的了解,如向其导师、同学或其推荐者多方咨询、全面了解,然后再与本人进行非常正规的谈话。这样做的唯一目的是为了挑选最合适的人。

微软亚洲研究院的张宏江院长表示,作为一个职业研究员,最基本的是不能在研究中抄袭、作假。研究院在招人时着重考查其人品与职业道德,例如有人在面试时表示可以把在原来公司工作时的一项发明带过来,那么即使这个人在技术管理方面再出色,研究院也不会考虑他,这是毫无职业道德的表现,而且有理由怀疑他将来也会带走研究院



的某些东西。“其实,做研究的这个圈子很小,你犯一次错误之后,别人不可能再让你犯第二次错。”张宏江院长说。

## (五)程序员必须是“工作狂”

微软的企业精神很独特,因而其招聘方式也与众不同,一般都是回到校园中打毕业生的主意。微软招募最多的沃土自然是那几所名列世界前茅的大学——哈佛大学、耶鲁大学、麻省理工学院、卡耐基·梅农大学,当然也包括其他一些大学,如华特鲁大学,这个大学以数学闻名于世。

除了智商,微软尚有其他要求,他们希望员工可以满足负荷工作。当然,他最想要的是有责任心的小伙子,在谈到某个项目时,可以直截了当地说出自己的真实看法,诸如“天哪,我讨厌这东西”之类的。

一般而言,微软会打电话给初步圈定的人,提出一些问题,大多是富于开放色彩的,从他们的回答上来考查这些人,判断此人是否精力充沛?是否自我期望甚高等。最后,微软会派专人前往面试。

自鲍尔默进入微软后便一直是微软人才招募工作的具体负责人,他确实是个合适的人选,就像他在哈佛大学橄榄球队时一样,在招聘人才方面他总能有所收获。鲍尔默说:“对好小子千万不要错过,一旦发现就下决心,否则机会就会失之交臂。”



## 准则一 寻找最聪明的技术人员

到1983年底, 全公司450名雇员当中程序员超过100名, 他们工作得最辛苦但也玩得很疯狂, 仍保持着自阿尔伯克基创立以来的微软的典型作风。这些人都是由盖茨和鲍尔默一手挑选的, 他们是一伙享有特权的人, 公司的所有雇员无不明白这一点。而那些素质颇高、来自顶尖高校的年轻程序员则是微软的宝藏。

比尔·盖茨确实也很看重这些程序员, 他们是企业的生命线, 是创造的源泉。盖茨常常在半夜与其他程序员在大厅讨论问题, 这倒是颇具创造性的举动。在程序员和他们的最高领导——比尔·盖茨之间没有什么领导与下属之分, 所以程序员常常直呼盖茨的名字, 而且在大厅里看到盖茨可以不时停下来上两句, 甚至可以向他借钱。这种氛围对年轻的程序员来说非常重要, 会使他们觉得是为自己工作, 并觉得自己处在一个大家庭中。

人们称微软的程序员和高级职员为“小比尔·盖茨”, 因为他们与他像一个模子里出来的——一样的讲话腔调, 一样的个人作风, 甚至一样的着装和嗜好。

中国有句谚语——“青出于蓝, 而胜于蓝”。那么在微软公司, 一个工作狂自然能造就出更多的工作狂。

盖茨希望程序员们能像他一样, 每周工作60至80小时。正如一名程序员所说: “你身处这样一个环境, 周围的人都如此刻苦, 连掌管这个公司的人也如此, 那么你也不得不如此。”辛勤工作在微软已蔚然成风, 大有走火入魔之势, 以致有时候盖茨会反过来劝说下属们悠着点劲儿, 而小伙子们却常常充耳不闻。这时候盖茨也会使出绝招, 那就



是锁上房间,强制他们休息。

据了解,微软公司员工的平均年龄约为 26 岁,大多数员工相当年轻,特别是那些应用程序组的开发员们。微软公司的全部雇员中有一半直接来自大学,并且微软的许多经理更喜欢这条途径,他们愿意招收年轻人,因为年轻人都容易融入“微软模式”之中。

在公司刚起步时,微软采用亲自面试人员的招聘方法。比尔·盖茨本人透露,过去还是小公司时,他在雇人时花去许多时间,而现在则仅在需要他答复的问题上花时间——比如评估反馈信息,面试候选人,做出决策等。

他还说:“当你想发展得快一些,就要有高效的人员面试过程。好的招聘人员对某些重要的品格具有不可思议的洞察力——他们知道什么样的人更可能成为一名优秀的微软雇员。任何只靠人力资源部门招收人员的公司其结果是注定要失败的。”

能通过微软公司筛选的人员相对较少。在大学里招收开发人员时,微软通常仅挑选其中的 10% ~ 15% 去总部进行复试,而最后仅雇用复试人员的 10% ~ 15%。从总体上说,微软仅雇用参加面试人员的 2% ~ 3%。瑞克·罗歇德——微软研究部副总裁——在称赞筛选过程时说:“这很像是进行口试。面试过程相当严格,我不敢保证能筛选出所有的优秀人才,但被筛选出来的肯定都是优秀人才,他们具备一定的才能和天资,以及独立思考问题的能力。”



## (六)给中国企业的忠告

综观世界上知名大公司的选才标准,微软公司的选人标准是非常独特的。虽然我们的社会倾向于以不太恭维的方式看待微软的成功,但是一个庞大的公司能在20多年中一直坚持一个聘人标准,并且获得了巨大的成功,这是非常值得中国企业学习的。中国企业需注意以下几点:

### 1. 关于选才的标准

谈及选择人才的标准,虽然各跨国公司在我国都有自己的选人“秘诀”,选拔人才的具体标准也各有千秋,但“不惟学历”的呼声却是共同的,并且认为这才是人才标准中最核心的部分。

跨国公司的这一人才观与国内高度重视学历有着非常大的区别。一项对进驻上海的全球五百强企业进行的调查同样证实了这一点,这些公司的人才标准有三个:知识、能力和业绩,而能力和业绩则是最重要的。

“在中国可口可乐系统中需要普通工人、销售、业务管理、市场开发、品牌管理等方方面面的人才,但也有共同的要求。智力的发展、知识的学习固然重要,但对情商、口头表达能力、领导能力、社会活动能力、人际关系技能、面对失败保持情绪稳定性的培养更为重要。”可口可乐(中国)饮料有限公司人力资源总监郭明说,可口可乐公司就非常看



重对人才的“能力”培养。

新西兰乳品原料有限公司是世界排名前列的著名乳品企业,在120多个国家和地区设有分支机构,其中国有限公司商务发展部主任王春菲告诉记者:“跨国公司选拔人才非常‘经济’,不去选最好的,而是选最合适的。主要看其能力和工作经验是否适合这个岗位,而学历则放在比较靠后的位置。如果几个人的能力和业绩基本不相上下,这时可能会考虑到学历的因素。”

“发达国家,当然包括著名跨国公司,对人才标准的界定早已走出了‘惟学历’、‘惟学位’的误区,而主要强调‘两个导向’。”上海公共行政与人力资源研究所所长、著名人才问题专家沈荣华分析说,“一是能力导向。虽然要考虑人才的学历和职称,但更突出其综合能力 and 专业水平,从而真正做到唯才是用。因为一个人的综合素质,是很难用学历体现出来的。如果一个名牌大学毕业生5年做不出成绩,就很难讲他就是一个有用之才。二是业绩导向。在竞争环境中,业绩是至关重要的,因为只有业绩才能把一个人同其他竞争者区别开来。在进行人才评价时,不能仅看文凭和其毕业的大学,而要看他给社会做了哪些贡献,有何业绩。”

那么,中国的企业是不是也该反思一下自己的选才标准呢?

有调查显示,许多企业开始经历由用“好人”向能实现企业战略目标的用“有用的人”转变。

传统“好人”的观念是:忠诚、苦干、投入、具备专长,新



## 准则一 寻找最聪明的技术人员

的“有用的人”的观念是：具备较强的口头表达能力、人际关系处理能力、团队精神、职业精神、分析能力、计算机运用能力。调整人才观的目的，是使企业人才具备企业需要的技能。

但是，大部分的中国企业还在将“学历”当作最重要的一把标尺来衡量人才。

目前，国内企业招聘广告的内容，无论是多大的企业、何种职位，几乎均要求本科以上学历（甚至要硕士、MBA等），还要求有至少3年以上的同行业工作经验等。这样的企业往往不是根据企业的规模及发展阶段、职位的要求来决定招聘条件，而只是从学历来制定一个人的能力。

### 2. 对招聘的重视程度

中国企业的老总们显然已经充分认识到了人才的重要性，他们总是感叹：“为什么找不到好人才呢？”但是，看看他们在招聘过程中的种种表现，不由得怀疑他们对人才渴求的真实性。

很多求职者不论是用 E-mail 方式还是信件方式投递了简历，能得到回复的寥寥无几（除了通知参加面试的）。难道这些企业的经理们果真如此之忙，或者是收到的邮件不计其数，以至于没有时间回复？企业招聘的目的一般有两个：一是招聘需要的人才；二是借此宣传自己的企业形象。因此，给应聘者回复（无论求职者是否符合企业的要求）是最基本的礼貌，而且有两个作用：第一，可让求职者感到企业是很正规、非常负责的，从而再次正面地宣传了企业形象；第二，可以将其作为备用人才存入企业的后备人才



库。

有幸获得面试的求职者,在面试开始之前,都无一例外地被要求重新填写简历,格式大体相同:应聘者的基本情况、工作经历、学习及培训经历、取得的成绩及获奖的情况等;且无论你应聘何种职位,被要求填写的均为同一张表。

面试者还要在一个乱糟糟的环境里熬过“等待期”(这些企业少则会让你等上二十多分钟,多则会让你等上近一个小时),接待面试者的均是同一张面孔——负责招聘的初级职员(很少能直接见到其上司——经理级人物),有的初级职员根本就不理解某个岗位的职业要求。更有甚者,让一个初级职员来面试他的上级,这样会得到什么效果?

在大型招聘会上,招聘企业的代表开始还能坐在座位上等待求职者的来临,但往往2个小时后就开始“自行其是”,当有求职者询问时则爱理不理的,让其自己看张贴的招聘广告,要不就是让其填写简历,等待结果(然后就泥牛入海),能和应聘者谈上几句的少之又少。一般会期为一整天,但能坚持一整天的企业基本上没有。

还有的企业在面试结束后没有给予应聘者反馈(如果没被通过),等等。

诸如以上所写的虽是一些企业的招聘环节,但“窥一斑可见全貌”。试想我们的一些企业如此招聘、如此待人,岂能成为优秀的企业、一流的企业?

企业应该认真对待招聘工作,把好招聘这一关,挑选到真正适合企业发展的人才。



## 准则二 管理人员必须是专家

技术的背后是人。过去几十年社会的种种进步,乃是源于天才身上的一种无法预测的创造力。对于微软公司而言,最重要的是人,而不是钱。只要最优秀的人在,钱就会失而复得,而失去了人,微软才是真的完蛋了。

——比尔·盖茨

### (一) 专家的优势

微软公司有比尔·盖茨这样既智慧过人、精明能干,又对电脑非常精通的老总,因而,他麾下的各个管理人员也都是懂行的管理者。他们能承担本部门的任何核心工作,懂行是他们的特色,也是他们的法宝。例如,编程小组的管理者都是程序员,他们绝不是那种枪抵在脑袋上才能写出程序的家伙。几乎每个人都是极其出色的程序员,包括比尔·盖茨本人在内。营销小组的管理人员也都是出色的营销员,而促销小组的管理者则是出色的促销员。在微软公司里绝对不允许出现滥竽充数的管理人员。Sam Walton 是微



软创业时期的销售副总裁,他是全公司的最佳促销员,同时还是一名非常优秀的管理者。

一个管理者如果不了解下属的工作,那你就无法有效地管理他们。

首先,对不懂行的管理者,做具体工作的下属不会表现出太多的尊重。无论对错,人们都不可能重视外行的观点。

其次,如果管理者不会做具体工作的话,又怎么能够为这些工作制定决策呢?而且他们的决策依据从何而来?决策自然应该来自最精通的人,同样的,他往往也应该是对问题抓得最准确的那个人。

第三,如果管理者不懂行的话就不会了解下属的工作状况。他们会一直被蒙在云山雾海中,直到产品真正交付使用的那一天。

如果微软公司内部没有合适的人选,比尔·盖茨会到别的公司去“挖墙脚”。只要看中了一个人才,比尔·盖茨会不惜一切代价把人才招至麾下。

比尔·盖茨用人的11条准则

## (二)危急时刻的汉森和谢利

1981年底,微软已经控制了PC机的操作系统市场,并决定进军应用软件领域。盖茨决定把微软公司变成不仅开发软件,而且具备零售营销能力的公司。他打算一边从事产品生产,一边从事产品销售,全面投入市场竞争。但是,



## 准则二 管理人员必须是专家

市场营销却令盖茨感到头疼,因为在软件程序设计方面,微软的人才都是高手,而在市场营销方面,则找不出一个很懂得行情的人来。

盖茨明白了问题的症结,于是就四处打听,八方网罗市场营销方面的人才。最后,终于从肥皂大王尼多格拉公司挖来了罗兰德·汉森。他刚一上任,盖茨就任命他当公司的营销副总裁。虽然汉森在软件设计方面可以说是完全的“门外汉”,但是他在市场营销方面却有着极其丰富的知识和经验。盖茨要汉森负责微软公司的广告、公关和产品服务,以及产品的宣传与推销。

汉森做事雷厉风行,上任第一天就给微软的员工们上了一堂生动的营销课。“品牌会产生光环效应。只有让人们对品牌产生联想,产品才会更容易被接受”、“当你用这个品牌推出新产品时,依靠品牌的光芒,它会更容易站住脚,更容易受欢迎”。汉森给这群只懂软件、不懂市场的“营销盲”进行了一次生动的启蒙教育。在汉森的带动之下,微软公司做出决定:从今以后,所有的微软产品都要以“微软”为商标。

从那以后,微软公司的所有不同类型的产品都打出“微软”品牌。不久以后,这一品牌在美国、欧洲乃至全球都成为家喻户晓的名牌。直到此时,微软公司的市场销路才算是得以圆满解决。

随着市场的日益扩大,特别是海外市场的开发,微软公司的经营范围也日益扩大。这时公司第一任副总裁詹姆斯·汤恩已显得“江郎才尽”,明显不适应形式的发展,他采



用的正规企业古典规范方式进行的企业管理与当时的实际状况相差甚远。微软公司的成员都比较年轻,连董事长比尔·盖茨也不过20多岁,公司具有无拘无束、自由浪漫又充满创造精神的氛围,而汤恩那种古板的管理方式无疑不受欢迎。为此,他也主动提出辞去副总裁的职务。盖茨绞尽脑汁、费尽心机,找到了坦迪电脑公司的总裁谢利,直截了当要他到微软公司担任总裁的职务。

作为坦迪电脑公司总裁的谢利,和盖茨早就是老交情了,对微软的历史、工作作风了如指掌。他知道盖茨个性鲜明难以共事,但也了解盖茨很平易近人且信任自己,所以他还是很爽快地答应了盖茨。

谢利刚一上任,就对微软公司的人力资源结构大刀阔斧地重新调整了一遍。他把鲍尔默提升为负责市场业务的副总裁,把事物用品供应商更换了,削减了20%的日常费用。微软在谢利的管理下开始飞速发展。

1983年,为了抢在可视公司之前开发出具有图形界面功能的软件,占领应用软件市场,微软开始研发“视窗”项目,并宣布在1984年底交货。但出人意料的是,直到1984年8月,“视窗”软件还没有开发出来,以致新闻界把“泡洒软件”的头衔赠给了“视窗”。在这种进退两难的情况下,谢利经过仔细调查,发现了问题的根源,那就是除去技术上的难度以外,开发“视窗”的组织和管理十分混乱。谢利马上进行全面整顿,把研究机构分成几个部分,指定专人负责,并更换了“视窗”的产品经理,把程序设计的高手康森调入研究小组负责图形界面的具体设计,而盖茨则集中力



## 准则二 管理人员必须是专家

量研究“视窗”的总体框架和发展方向。经过谢利这一番调整,“视窗”开发立见奇效,各项工作有条不紊地进行,进展速度相当快。谢利的杰出管理才能令盖茨欣喜若狂。

1985年末,微软向市场推出“视窗”1.0版,随后是“视窗”3.0版,把比尔·盖茨“要啃一口‘苹果’尝尝到底是酸还是甜”的誓言变成了现实,汉森和谢利在微软向正规化公司发展的道路上,做出了功不可没的成就。

比尔·盖茨“择人任事、用人得当、人尽其才”的用人观,在微软处于危机时挽救了微软,使微软公司步入了正规化的轨道。

### (三)“三顾茅庐”请鲍尔默

我国有刘备“三顾茅庐”请诸葛亮的故事,而在比尔·盖茨身上也发生过一件类似的事情,那就是去请史蒂夫·鲍尔默进入微软公司,只不过比尔·盖茨没有刘备那么张扬,来得更自然而已。

比尔·盖茨的强项在技术方面,对管理没有多少经验,且并无兴趣,他的合作伙伴保罗·艾伦也是如此。随着微软公司成员越来越多,激情的技术天才感到他们越来越需要一位精通管理的人才来统帅整个公司。为此,比尔·盖茨想到了他的校友,交际高手史蒂夫·鲍尔默。

在哈佛,盖茨和鲍尔默是最要好的朋友,他们彼此了解



对方的长处,也都是聪明人,在很多问题上都有共同的想法。

1979年,史蒂夫·鲍尔默到西雅图来看盖茨,盖茨对他说:“你来微软公司吧,我们需要一个经理。”

史蒂夫·鲍尔默当时说:“还需要考虑考虑”。

1980年初,比尔·盖茨把鲍尔默请到西雅图来访问,再一次劝说他为微软公司工作,但鲍尔默仍在犹豫。

为了请动史蒂夫·鲍尔默,比尔·盖茨把父母也动员起来,让他们出面做说服工作。最后鲍尔默终于答应了比尔·盖茨,但是,他说手边的事还没有处理完,至少要等到夏天。

到了夏天,史蒂夫·鲍尔默果然来到微软公司,在这里,他的年薪是5万美元,职务是总裁助理。盖茨还让鲍尔默拥有微软5%的股权。

史蒂夫·鲍尔默一上任,就把微软公司改革成了横向组织,建立了9个部门。每个部门按同样方式构成:一个产品部经理,一个开发部经理,一个程序部经理。每隔6个月,公司集中检查考核所有部门的工作。

经过史蒂夫·鲍尔默这一番部署,微软公司不但扩大了知名度,增强了销售量,各项工作也有条不紊,进展神速。特别是采纳鲍尔默的建议,微软公司实现了股份上市,源源不断的股市的集资使得微软公司一举改变了过去的形象,成为了世界级的著名软件公司。



## (四)慧眼选中“菜单之父”

1980年,盖茨在一个电脑大会上和西蒙伊结识,他们的谈话只进行了5分钟,却都被对方吸引了。西蒙伊立刻决定去微软工作,而比尔·盖茨也异常欣喜地接纳了西蒙伊。在西蒙伊正式来微软公司上班的时候,他亲自迎接,并同西蒙伊仔细参观了整个微软公司,把公司的情况全面系统地向西蒙伊作了介绍。

那时,比尔·盖茨已意识到应用软件的巨大市场前景,并有一个愿望:要使应用软件对微软公司的贡献超过操作系统。西蒙伊的观点与比尔·盖茨不谋而合。为此,比尔·盖茨将这一重任交给了他,任命他为应用软件开发部主任。

不久,西蒙伊推出了一种全新的软件使用方法。

计算机的使用者都知道,为了启动软件的某一功能,必须输入一些指令。这当然是比较麻烦的事情,为此,你必须熟记许多指令,而且在输入的时候不能打错一个字母。如果没有专业方面的训练,用这种传统的命令方式使用计算机实在是很不方便的事情。你在屏幕上看不见需要的所有指令,这些指令在执行的过程中是否正常,也难以直观地显现出来。在计算机行业中,这就叫做“界面不友好”。这个问题严重阻碍了计算机的普及应用。



西蒙伊开发的“菜单”完全改变了这种令人头疼的局面。他开发的计划菜单出现在屏幕下部,各种指令用简明易懂的文字表示。如果你用鼠标选中这个指令,软件就会马上打开一个次级菜单,提供更详尽的项目,让你做更进一步的选择。如果你打算放弃这次操作,只需按 ESC 键,屏幕就可以马上回到以前的状态。

1982 年 10 月,多计划软件问世了,就像西蒙伊预料的那样,它红极一时,受到新闻媒体的高度评价。《软件评论》杂志把它评为同类产品中的最佳选择,说它易学易用、功能极佳。“多计划软件似乎是专为取代 Visi Calc 软件的位置,为独领市场风骚而设计的”,它“拥有全部必需的性能”。《世界信息》周刊也将这个软件列为“年度最佳软件”。这一软件的问世给微软带来了巨大的收益,西蒙伊也被誉为“微软创收的火山”。

此后西蒙伊又不断开发出许多更为先进的应用软件,成功地带领微软走向应用软件市场,他无疑是微软应用软件部的先驱,而比尔·盖茨独特的眼光也被人们津津乐道。

## (五)众多说客说服雷斯特

微软核心的智本源凝聚在一个地方——微软研究院。在这所高手如林的机构里曾有一位英雄,里克·雷斯特。

里克·雷斯特是美国人,人称“疯狂的天才”。1974 年



## 准则二 管理人员必须是专家

毕业于斯坦福大学数学系,1975年到1979年在罗彻斯特大学获得硕士和博士学位。在校期间,雷斯特酷爱计算机技术、软件编程、数字游戏等,并成功设计出RIG操作系统,编写出最早的网络计算机游戏Alto Trek,毕业后在卡耐基梅隆大学潜心教书12年,投身于网络操作系统、计算机视觉、通讯安全等方面的教学和研究中。1991年,他被微软高层相中并力邀加盟微软研究院,3年后出任微软研究院院长,现任微软公司副总裁。

1991年,微软的首席技术执行官内森除了对微软未来的大局出谋划策外,更有“伯乐”之心。在20世纪90年代,微软对个人计算机很有先见之明,内森说:“为了将这种先见之明变成现实,微软必须让新型的个人计算机融入每个人的生活。”但是这显然需要在计算机系统、用户界面、通信和计算机其他分支领域内做出基础性的变革。内森向微软高层推荐说:“雷斯特的经验和背景绝对能够指导我们在这些领域进行研究,并且将可以帮助我们建立一个世界级的研究机构。”

当时,微软给外界的印象是只会购买别人的发明用在自己的产品上。即是“智本简单,资本发达”。这显然与微软公司在业界的地位不相符,于是公司高层做出一个曾被认为幼稚的决定:斥巨资建立自己的计算机基础研究院。但大学的学院派们都对此表示怀疑:像微软这样的企业能踏踏实实地做基础性的长远的学术研究吗?雷斯特和微软研究院的另一位高级管理人员、雷特蒙研究院院长凌大任回忆起最初的尴尬时说:“真是很痛苦,没人愿意来。”



而几年后,微软研究院门庭若市,成功地吸引着计算机领域顶尖的人才。卡耐基梅隆大学计算机部门的负责人 Jim Morris 连连向《财富》杂志诉苦:微软使我们头疼。

凌大任本人曾是雷斯特在斯坦福大学的室友,1992 年被雷斯特请到微软,并谦虚地说请来了一位“更伟大”的人物。之前,他在 IBM 的研究中心工作。当时,面对老友的邀请,他犹豫了,因为他知道微软是一家直接面对市场的、风云变幻的公司,可能缺乏他所需要的学术氛围,但他还是来了。因为 IBM 很担心自己研究中心的新成果会对公司现有产品不利,而微软没有这种担心,而且微软是“毛头小伙子”,一切都是新的。

微软研究院的成功之道是雷斯特把 20 世纪 80 年代在卡耐基梅隆大学时养成的自由学术氛围引进了微软研究院。大学那种开放的、自由的研究氛围带到了微软研究院,并发扬光大。正是这种自由的氛围,在很大程度上吸引了来自四面八方的精英。当然,微软也在庆幸 9 年前做出的明智选择——邀请雷斯特出山。

当比尔·盖茨在 1991 年决定发展微软研究院的时候,第一件事情就是费尽心思地说服里克·雷斯特到微软来主持这项事业。在 6 个月的时间里,计算机界一些最有名的人物不断来到宾州,这些人全是比尔·盖茨请来的替微软公司说服里克·雷斯特的说客。有 DEC 公司的戈登·贝尔,还有微软的首席技术官奈森·梅尔沃德。据说,里克·雷斯特决定加盟微软的时候,曾对比尔·盖茨说:“我准备寻找 50 个比我更优秀的人到研究院来。”比尔·盖茨开心



## 准则二 管理人员必须是专家

大笑道：“难道这世界上真有那么比你优秀的人吗？统统请来！”从那时起到现在，里克·雷斯特请来的计算机专家不是50个，而是500个。

里克·雷斯特后来承认，如果不是戈登·贝尔出面说情，他不会考虑到微软来。还说这是每10至20年才有的一次机会，是比尔·盖茨给了他这个机会。

雷斯特加盟微软后，用从比尔·盖茨那里学来的耐心，又网罗了一大批计算机界大名鼎鼎的专家，其中包括微软亚洲研究院的首任院长李开复博士。

李开复博士受命创建在中国的研究院后，也用“三顾茅庐”之法挖来了包括被业界称为“全世界的财富”的张亚勤在内的一批“聪明人”，构建了当今最令人羡慕的团队。现在的院长张亚勤也在乐此不疲地执行着追随智慧的战略，他最近的得意之作是把“深蓝之父”许峰雄博士拉进自己的队伍。

## （六）给中国企业家的忠告

在中国的企业中，尤其是在国企，外行领导内行的现象还很普遍。在技术型企业中，管理者不懂技术，或者不是技术专家，很难领导部门中的技术人员，技术人员的流失也与此有很大关系。人才留不住，或者是不能发挥作用，企业的竞争力就会大打折扣。



微软上下遍布着优秀的管理人员,他们虽非完美无缺,但无论如何都远远超过了许多公司的平均水平。原因很简单,做微软管理人员的主要条件就是要具备某一领域的专业技术知识。与此相比,管理技巧和为人技巧只是第二位的考虑因素。

这一原则被运用于公司上下,包括比尔·盖茨在内,他是一名优秀的程序员、营销员、促销员,同样重要的是,他主要的专业领域之一是编程——微软的核心产品皆源于此。

这正是微软之所以兴旺发达,并将继续基于其竞争者的损失而发展的原因。其他公司包括 IBM 在内都把销售人员提升到最高管理层,而微软只提升程序员,因此每一场战役微软都能打赢。

### 1. 企业家要向专家型转变

在信息化时代,企业家亦应随着信息时代的变化由经理型企业家渐渐转变成为当代信息革命中的专家型企业家。

一段时间以来,企业里的专家没有决策权,只能与经理人切磋,而经理人则又把决策权力留给自己。在信息时代,信息资本已经形成,专家占据的领域过于专业,以至于经理人不得不越来越依靠专家的判断,由此经理人就丧失了他们做出决策的垄断权,开始由管理型的企业家向知识型、专家型企业家转换。

专家型企业家决定了当代资本主义企业生产中的决定因素不再是掌握着创新资本的经理阶层,而是持有专业知识的技术人员。比如像比尔·盖茨,他的决策必然是在现



## 准则二 管理人员必须是专家

有已知信息条件下取得的最优决策、最优成果,这种决策的前瞻性、科学性与企业家自身的素质、资本素质有着极大关系。对于专家型企业家来说,他们大多具备强大的自立基础、专业能力、信息资本。因而,他们常常将自己视为出售知识的个体资本家。因此,较强的专家型企业家会使企业抢占竞争制高点,就像比尔·盖茨领导的微软公司实行信息化战略性重组、巨额投资操作互联网软件一样。由此可见,一个得力的专家型企业家的存在,足以使企业在信息革命中反败为胜。

专家型企业家的崛起,导致企业家权能结构扁平化。具体来说,与经理型企业家相比,首先表现在沟通方面。经理型企业家强调正式沟通并透过策划好的沟通渠道传达;与此相比,专家型企业家则强调非正式沟通。因此,面临的竞争是人与人的竞争,信息的竞争,其主要人物是专家;在决定谁会被包括在针对某问题的沟通对象之内时,往往用专长来作为判断标准,用随机应变来解决问题。专家型企业家多半用“经验”去教育他人。

其次是位置。经理型企业家强调形式,即决定他的权力大小,而专家型企业家则强调能力。因此,不可阻挡的压力正在摧毁企业等级制度的安排,使企业从纵向发展变为横向的发展。这种变迁带来的是一场组织结构的真正革命。

再次是环境。经理型企业家强调稳定,他们能够直接参考过去的成败经验,以此作为判断,不太可能对企业造成全面性的影响。专家型企业家则强调变化,因此,“变”成



为他们的战略性灵魂。企业只要尚存一息,就必须像宇宙一样变个不停。

此外,决策数对于经理型企业家来说是侧重中央集权式,他们最关切的是企业营运的控制。与此相应的,专家型企业则侧重地方分权式,他们最关切的是创意与过去经验的结合,根本不会有所谓市场经验。

专家型企业家的兴起和权能的实现,导致企业组织结构发生了很大的变化,比如:管理层向决策型转变,管理层人员减少,企业负责人通常是一个专家,管理层是以信息为基础的组织领导模式。由于是扁平式管理造成他们充当领导,其余的人都是助手与雇员,企业时常从“组织人”变为“合作人”,纵向的等级制度变为新的、更加横向的联系模式,专家型企业家拥有的知识通常是一种独家拥有的知识。他们不是良好的“公司”人,而应投身到那种富有挑战的环境之中,从而能“与问题周旋”,否则,他们不受任何约束。就此而言,专家型企业家及其领导下的合作人拥有一种内在的知识秘密——正是他和组织的短暂关系,使他摆脱许多曾经限制了他的前人的约束。

### 2. 提拔技术骨干时要进行管理培训

在一些高科技公司里,许多中高层管理人员是由技术骨干提拔的。这些技术骨干在公司工作时间较长、通晓业务,是公司内比较合适的管理人员人选。但这些技术骨干没有管理经验,有的还不具备管理素质,上任时往往显得力不从心。这就需要人力资源部门协助他们尽快成长为合格的管理人员。



## 准则二 管理人员必须是专家

(1)放任型管理者的训练。放任型管理者的最大特点是对人际关系不关心,加强他的责任心是训练的重点。

管理沟通:人力资源部经理与其进行单独的管理沟通,讨论如何加强管理者的责任心问题。促使其每周主持召开部门例会,由下属向其汇报工作,并由其给下属安排工作。上级要适当向其下放权力,增强其职权,促使其增强责任心。上级还应增加其汇报工作的频率,并重点让其汇报下属的工作表现和思想动态。

(2)温情型管理者的训练。温情型管理者的最大特点是能够与大家和睦相处,但对工作业绩却不够用心。

管理沟通:人力资源部经理与其进行单独的管理沟通,讨论如何提高部门业绩问题。若上级发现其部门员工存在的问题,应责成其对下属进行批评,以改变他的“老好人”形象。上级在对其布置工作时,要着重强调该项工作的重要性,让其制定出详细的工作计划。此外,上级要经常抽查该部门的工作进度。

(3)专制型管理者的训练。专制型管理者的最大特点是“除了工作还是工作”,对下属管理过严,缺乏与下属的友善交往。

管理沟通:人力资源部经理与其进行单独的管理沟通,讨论如何与下属交往问题。上级要以目标管理的方式进行管理,尽量少干预其工作过程。上级在让其汇报工作时,重点让其汇报下属的思想动态。当下属生病时,提醒其向下属表示慰问。

(4)中庸型管理者的训练。中庸型管理者既能完成工



作也能与下属保持良好的关系,但其最大的缺点是工作没有创新。

**管理沟通** 人力资源部经理与其进行单独的管理沟通,讨论如何向上级提出工作改进建议。上级应经常与其讨论工作中的问题,鼓励其大胆提出自己的见解。上级对其合理建议要积极采纳,并及时给予表扬。

此外,对一些综合素质比较好的管理人员,则不需下大力气对其进行培训。

### 3. 不要害怕下属比自己强

有的企业管理者不愿意提拔部门中的专家,有的是因为害怕下属成长得太快,超过了自己;有的则是因为专家身上有一些小毛病或不足之处。看看比尔·盖茨手下的精兵强将,他们都是某个领域里的专家,同时他们带领着部门里的员工创造着一个又一个的奇迹。例如中国人熟悉的微软(中国)公司和微软亚洲研究院的高耀群、唐骏、李开复、张亚勤、沈向洋等人。如果他们在一个中国的企业里,可能只是一个高级技术人员,但是在微软里,他们成了专家型的企业管理人员。他们个人获得了成功,微软也一步步地壮大,成为软件业里的航空母舰。这些微软中中国人的发展,应该可以给我们的企业家以启示。

曾听到一位外企高级经理说:“从我上班第一天起,一个重要的任务就是找到替代我的人。”而一位大型国企的高级经理却对试图说出自己想法的下属说:“你那么能,不就是你当领导了么?你能当领导了,那我干什么?”两种观念产生的结果肯定大相径庭——就像生物界的遗传现象一



## 准则二 管理人员必须是专家

样,那个外企经理的下属将会如法炮制他的做法,而这位国企经理在“多年媳妇熬成婆”后,不知能否真正“享受”到下属的尊重?

在《IT 经理世界》一书中,邓念在《挣脱魔咒》一文里写道:

西方企业在用人上,强调的是用比自己强的人。而国内企业,特别是国有企业却有这样一种无形的“共识”——领导的能力总比下属强,见识总比下属多;下属往往听到的是“你不能超过领导”、“你怎么能比领导还能”等诸如此类的告诫,所以形成了凡事听领导、事事要先请示领导的氛围。

事实上,企业的今天和未来并不是掌握在总裁一人手中,真正主宰企业命运的是几十位,甚至几百位大大小小的经理与主管——他们日复一日的工作决定了企业战略的实施,他们的思想和对企业使命的理解决定了企业的业绩,也决定了企业的未来。

改善和提高企业领导力,培养和造就一大批优秀的中低层管理人才,并不是嘴上说、纸上写就可以了,它要靠健康的领导观念、健全的机制来孕育。中国有非常独特的政治和社会体制,与此同时,西方的管理思维也正越来越深深地影响着管理者的头脑。中国企业在借鉴西方先进管理理念塑造领导力培养机制的过程中,需首先在企业内形成健康的领导观念。

使用比自己更出色的人要做到以下几点:

(1)提供犯错机会。这听起来似乎不合理,在工作中,



应尽量防范、避免错误,为什么反而要管理者提供犯错误的机会呢?因为,只有洗碗的人才会摔盘子,不洗碗的人永远不会摔盘子。企业在管理过程中,难免要执行新方法、贯彻新理念,这总会带来风险。如果过分害怕失误,企业就会放弃新的尝试,其结果只能是企业停滞不前、腐化、死亡。管理者应既要渴望完美,也要容忍失败。这看似矛盾的要求,其实是互补的。

敢用强过自己的人就要容人之短。求全责备是用人之大忌,它压抑着人才工作的积极性,障碍人才的成长,阻碍人才智能的发挥,它使人谨小慎微,不思进取,造成人才的浪费。人才也是人,有其长就会有其短,如获得1998年诺贝尔物理奖的华裔科学家崔琦就不会使用电脑。

如果用现代人必须掌握电脑、驾驶和外文的标准来衡量,连“现代人”都算不上的崔琦就不可能获得世界影响最大的诺贝尔奖。美国当代著名管理学家德鲁克在《有效的管理者》一书中有一段非常精彩的评论:谁想在一个组织中任用没有缺点的人,这个组织最多是一个平庸的组织,谁想找“各方面都好”的人,结果只能找到无能的人。没有颜色的世界是白得刺眼的世界,没有缺点的人肯定不是凡人。高下相成,有作为的人往往优缺点都比较明显。

古往今来,大凡有见识、有能力成就一番事业的人,往往有着与众不同的个性和特点。他们不仅优点突出,而且缺点也明显,如有才干的人往往恃才自傲,有魄力的人容易不拘常规,意志坚定的人容易固执己见,为人谦和的人又多胆小怕事等。管理者用人,当用那些长处明显而短处不严



## 准则二 管理人员必须是专家

重的人。要因人而用,不要惟用责人,更不要削足适履。

(2)承认下属能力。管理者承认下属比自己强并不是件坏事,因为发现和培养人才是其领导力的重要表现。让下属能够做自己的事情,是把领导者从现有岗位上解放出来、提升到更高职务的最好前提。管理者只有不断鼓励创新,下属的工作热情和好主意才会从企业各个角落不断涌现出来,这也是企业发展的关键。

资深管理者身上最有价值的,是他们头脑中通过长期积累形成的管理模块,即“管理词典”。“词典”越丰富越有助于他们做出决策和判断。但这个“词典”是把双刃剑,它也最易使管理者自以为是地套用过去的成功经验而忽视环境的变化。其最典型的做法是将所有人的思维和做事方式都统一到一种所谓“稳妥”的模式下。这种看似简单有效的管理,其实很愚蠢。由此造成的千篇一律很可怕,因为它会不费吹灰之力就扼杀了企业的未来。

(3)选择未来舵手。国内从计划经济转到市场经济的历史只有短短20余年,真正意义上的现代企业最多也仅有20多年的历史。因此,企业在管理上还有很多经验欠缺的地方。例如,在企业接班人的更替机制上,企业家和管理者至今尚找不到现成的健康机制。

企业的最高领导者退出舞台,将位置让给后来人所包含的不仅是一种责任,更是一种勇气、一种甘做配角的胸怀。韦尔奇在他的回忆录中,用了相当长的篇幅来阐述GE选育接班人的心得。他的成功经历使人认识到,管理者只有拥有公正和真诚的心胸,才有助于解决选择未来舵手的



难题,才能缔造出积极的人际氛围。这样的氛围确保在他离开时能为企业挑选到最好的接班人,最大限度地保护企业利益。

曾有成功的企业家说:“人为先,策为后,让合适的人做合适的事,远比实施一项新战略更重要。”企业想要挣脱套在它身上的桎梏,长期生存发展下去,领导者就要将更多的精力与智慧放在为企业培养更多能够创造财富的管理者上,并在企业内培养一种可供优秀经理人成长的健康文化。

### 4. 要真心求才

企业求才时,不但要许诺给人才提供优厚的待遇、宽广的晋升空间,还要表现出企业求才的真诚和迫切,如果让被求之人产生要报答“知遇之恩”的情感时,求才就取得了成功,而且所求之人一定会给企业带来意想不到的成功。

台湾台塑集团董事长王永庆在求才的经历中,有一则比“刘备三顾茅庐”更为精彩的故事,那就是在1964年,他5次走访当今台塑集团的首席顾问丁瑞央。丁瑞央早年毕业于东京商科大学,后又在美国史坦福大学深造,转入大同公司后在大同工学院担任系主任兼教授。王永庆经过5次盛情邀请,终于以诚打动了丁瑞央。丁瑞央进入台塑后,经由他的筹划与奔波,使台塑关系企业创下民营企业直接向国外银行取得长期低利贷款的先例,台塑所需的资金,也在他的努力下顺利地取得。现在,台塑是台湾大学生最向往的企业之一,他们认为,在台塑工作,能随公司的成长而成长,没有不公平的竞争,不用担心才华被埋没。



## 准则三 所有员工地位平等

比尔·盖茨指出,作为一个企业,充满活力的管理机制,是企业具有生命力的体现。为此,盖茨确立了年度员工交流制度,并发扬充满活力和主动参与的传统,这有助于团队精神的形成。

比尔·盖茨既是微软公司的创始者,又是一个富于传奇色彩的人物。因此,比尔·盖茨能够将员工团结在一个整体团队中,并不断加强与他们的相互沟通。

为了加强沟通,比尔·盖茨采取了很多方式。在微软公司内部他采用网络和职员联络,打破了管理上的层级之分,减少和避免了多层管理带来的问题,将自己的想法贯穿始终,通过网络及时了解和掌握企业内部的情况并进行决策。

### (一)谁都可以给比尔·盖茨发邮件

美国微软公司是IT行业的精英人才库,它的成功固然有多方面的经验可以总结,但就其对内部员工的民主化和



### 准则三 所有员工地位平等

人性化管理来说,一个不同于其他企业的特色是公司为了方便员工之间以及上下级之间的沟通,专门建立了一个四通八达的公司“内部电子邮件系统”,每个员工都有自己独立的电子信箱,上至比尔·盖茨,下到每一个员工的邮箱代码都是公开的,无一例外。作为微软的员工,无论你在什么地方、什么时间,根本用不着秘书的安排,就可以通过这一“内部电子邮件系统”和在世界任何一个地方的包括比尔·盖茨在内的任何一个内部成员进行联系与交谈。这个系统使员工深深体验到一种真正的民主氛围。

微软的员工认为,“内部电子邮件系统”是一种最直接、最方便、最迅速、也最能体现和尊重人性的工作沟通方式。通过“内部电子邮件系统”,除了上级对下级布置工作任务。员工彼此之间相互沟通、传递消息外,最重要的是员工可以方便地使用它对公司上级,甚至最高管理层提出个人的意见和建议。例如,一位员工想多放几天假,就利用“内部电子邮件系统”直接向谢利总裁提出建议:既然公司的经营取得如此大的成功,为什么员工不能多放点假休息休息呢?为什么不能把假日累积到一起,让大家都有连续的假期可放?这一建议后来就得到了公司的采纳。当然,并不是说只要员工提出要求,公司就必须采纳,关键在于创造了一条有效的沟通渠道。一次,不少员工通过“内部电子邮件系统”纷纷要求在总统宣誓就职日全体放假,谢利几经考虑,最后还是决定不放假。事后,谢利对比尔·盖茨说:尽管大家不太满意,但公司与员工间的沟通渠道还是畅通的。此外,员工还可以利用“内部电子邮件系统”来约



会。有位女员工非常仰慕比尔·盖茨,但很少有机会能与他直接见面,她就通过“内部电子邮件系统”约见比尔·盖茨,但比尔·盖茨当时很忙,就说:“等我有时间,我再约你。”后来,比尔·盖茨果真通过“内部电子邮件系统”与她约了会。

比尔·盖茨把电子邮件的功能用到了极致。旅行的时候,比尔·盖茨每天晚上都会登录微软公司的电子邮件系统,以便及时补充新的信息,同时把他在当天旅行中所写下的东西传送给公司的职员。许多接收比尔·盖茨信息的人甚至都没有意识到他不在办公室里。当比尔·盖茨从遥远的地方和微软公司共同的网络连接起来时,可以点一下某个图标,就能了解销售情况,检查计划的实施情况,并可以得到任何基础的管理数据。当比尔·盖茨在千万里之外和几个时区之外时,检查一下他在公司中的电子邮箱才能让他放心,因为坏消息几乎总是从电子邮件中传来。所以假如没有什么坏消息传来的话,他就用不着担心了。

每年比尔·盖茨都会有3次抛开家人和所有的微软高层,只带一个助手,揣着数百篇报告和演示文稿,前往一个连微软高层都没有多少人知道的郊区小镇“闭关”数天。每当此时,微软的5万名员工,还有不计其数的外部人员都可以通过文字等方式在“思考周”中直接与盖茨对话。

盖茨每次“闭关”看到的东​​西,有的是关于企业运营的,有的是关于新技术的,有的是来自内部原创的,还有的是作为文摘转载的。让人吃惊的是,盖茨对每篇文章都会亲自回复一封邮件,或者附上自己的评语。“很多时候,看



### 准则三 所有员工地位平等

到评语,你就知道你的技术建议是不是被认同或者被关注的程度了,”微软亚洲研究院的张亚勤说,“而一旦被认可,盖茨立即充当联系人和协调者,由于他对公司的资源如数家珍,可以用最快的速度来回应这些对公司有价值的技术。”

2001年,微软亚洲研究院的资深主任王坚写了两篇“思考周”文章。一篇是从研究院送上去的,另一篇则是通过 Tablet PC 部门推荐上去的,结果有一天,比尔·盖茨突然把这两篇文章放在一起发给了各业务部门的高级副总裁们,评语是“这两篇文章讲了一个关系公司未来的问题,大家要仔细看看”。

过了十多个小时,比尔·盖茨又给王坚发了一封邮件,询问文章中的一个技术细节。“这个技术细节在两篇文章中仅仅出现过一次,但它确实是解决这个问题的关键。”原本对盖茨是不是会认真阅读自己的文章抱有怀疑态度的王坚,在收到邮件后兴奋得跑到张亚勤的办公室去和他拥抱。后来王坚一算,盖茨发出邮件的时候已经是美国时间的凌晨了。

由此可见,微软的“内部电子邮件系统”为公司员工和上下级的交流提供了最大的方便,消除了彼此间的隔阂,保持了人际关系的和谐畅通,为留住人才发挥了极大的作用。



## (二)消除等级隔阂的措施

等级隔阂是人与人之间关系难以融洽的一大原因,它妨碍了人们之间的相互沟通,不利于企业员工形成一个坚强的整体,为共同的事业齐心协力。因此,在管理工作中,应尽可能消除它的影响。微软公司在公司内部人员关系的处理上正是这么做的。

微软公司的职员都有自己的办公室或房间,每个办公室都是相互隔开的,有独立的门和可以眺望外面的窗户,每个办公室的面积大小都差不多,即使是董事会主席比尔·盖茨和总裁谢利的办公室也比别人的大不了多少。对自己的办公室,每个人享有绝对的自主权,可以自由装饰和布置,任何人都无权干涉。至于办公室的位置也不是上级硬性安排的,而是由职员自己挑选的。如果某一办公室有多个人选择,可通过抽签决定。另外,如果第一次选择不满意,可以下次再选,直到满意为止。每个办公室都有可随手关闭的门,公司充分尊重每个人的隐私权。微软公司的这种做法与其他公司大不相同,它使职员们感到很有意思,而且心情舒畅。

在微软公司,各办公室楼门前都有停车场,这些停车场是没什么等级划分的。不管是比尔·盖茨或谢利,还是一般职员,谁先来谁就先选择地方停车,在这里只有先来后



### 准则三 所有员工地位平等

到,没有什么职位高低。但是,即使如此,比尔·盖茨也从来没有因找不到停车的地方而苦恼过,这是因为每天他比任何人来得都早。

在微软这样一个自由、真诚、平等的机构里,每一个人互信、互助、互重,不论资格、级别,每一个人都能够直接对任何人提出他的想法,就算是批评争论,也是在建设性的前提下的批评和争论。在这里,不能容忍官僚作风、傲慢作风,更不能容忍明争暗斗。

比尔·盖茨对技术有着狂热的追求,在研发上,他充分尊重别人的智力成果。据说,在历届“微软技术节”上,比尔·盖茨都会一个人背着双手,夹杂在参观的人群之中四处游逛,满脸兴奋地倾听讲解。亚洲研究院主任研究员王坚在第一次参加“技术节”时,兴高采烈地讲了半天后才发现旁边伸着脑袋倾听的是比尔·盖茨。

实际上,每一年的“技术节”,微软几乎所有的高层人士都要转上大半天的时间。这些决策层成员作为研究院与产品开发部门之间的直接桥梁,对很多研究项目的成果转换有着非常重要的推动作用。

在微软亚洲研究院院长张宏江的办公室里,挂着一块占据了整整一面墙的白板,上面密密麻麻地写满了公式和图表。张院长介绍说:“这块白板便于我和同事之间的交流,我们可以把各自的研究思路在讨论中利用这块白板阐述得更清楚。”

员工的思想交流采取讨论式而非命令式,充满自由和随意。前面提到的“白板”,不仅院长办公室里有,每个人



的办公室里都有,连休息大厅的桌面、墙壁也是“白板”,这是员工们思想交流和智慧碰撞的阵地,也是他们畅所欲言的舞台。员工和领导者之间是平等的。

正是这种开放、自由的科研环境以及多年来建立起来的声誉,促使张宏江和许多后来者加盟研究院。

在《东方企业家》杂志的专访《微软某部门经理陶宁:我是率直的微软人》一文中,我们也可以看出,微软内部员工之间是多么平等和率直,根本没有等级隔阂。

管理好工作的根本是有一个好的团队。这也是微软的文化之一。微软非常重视员工的工作环境和员工的感受,建设一个健康、积极的团队是微软对于每一个管理者最基本也是最重要的工作要求。陶宁经常对员工说的是:“大家聚在一起是缘分,一天24小时除了8小时睡觉以外,你最多的时间是和你的同事在一起。如果工作气氛好,互相帮助,你会过得非常快乐,否则,你几乎就是世界上最不幸福的人了。”

如何协调各个小组之间的关系?如何和公司的其他部门无缝沟通?如何与员工及时有效地沟通?如何让员工有成长的空间?这些都是陶宁思索的问题。因为团队中有的员工已经在微软工作了7、8年,有的却还不到1年,而且每个人的个性也不一样,目标也不相同。既需要手把手地教新员工,也要考虑老员工下一步的发展。

陶宁是个直率的人,说话喜欢直来直去,不论是对下级还是上司:“我比较open,有话说话,而且完全就事论事。大家都是为了工作,不应该也没有必要把个人的感情藏在



### 准则三 所有员工地位平等

里面 ,拐弯抹角 ,浪费时间。所以我不会记仇。我很真诚 ,所以活得比较轻松、快乐。”

对上级也是一样 ,陶宁笑着说 :“我有时候比我老板的话还快、还多。而且我不管你是不是老板 ,如果不对 ,我就说出来。幸运的是我的老板陈国桂人很好 ,比较耐心 ,基本上容忍了我的暴躁和跳跃的思维模式。”陶宁不喜欢老板问她的过程 :“领导应该是结果导向 ,而不是过分注重细节。我执行工作的时候会非常快 ,思维跳跃得也比较快。”陶宁有些得意地说 ,“这也许是女孩子的优势 ,虽然可以比较率性 ,但是大家会比较容忍。”

### (三)用小事“宠”着 ,用网络“罩”着

《中国经营报》记者韩晓静在 2001 年当了一天的微软人 ,跟踪报道了微软(中国)公司的一次团队活动 :

2001 年 7 月 1 日 ,在微软(中国)公司总裁高群耀上任第 560 天时 ,他完成了第一个完整财年。微软业绩再创新高 ,中国区也提前一个月完成了业绩任务。7 月 2 日 ,微软一年一度的承前启后大会 “Kick off 2002” 在青岛举行 ,记者参与其中 ,当了一天微软人 ,亲身体会一下高群耀如何领导他的梦之队——

7 月 2 日中午过后 ,微软的年轻人从各地来到青岛 ,入住香格里拉酒店。进入酒店的第一件事 ,就是在 4 种颜



色的 T 恤衫中挑选自己所喜爱的 T 恤衫，T 恤衫正面印着“Microsoft China FY02 Kick off”，背后的 4 个字是“腾飞突破”，一看就是为这次活动订制的。有趣的是，除了发 T 恤外，每个人还会得到一张可以贴在脸上或身上的文身贴画。在我印象中，这是十七八岁的另类少男少女用的，看来，微软的确够年轻、够时尚。

走进房间，桌上不仅有整个活动的时间安排表，还有一些护肤和防晒用品，每人一份，我突然有一种被“宠”的感觉，不知微软人是不是也体会得出来。同屋的女孩儿告诉我，微软不会让员工为了小事而操心，比如新进公司的员工，第一天就会得到两样东西，笔记本电脑和手机，而且只管用好了，所有付费等琐事公司全办了。“微软认为，员工往往会为了 20% 的小事而耗费 80% 的精力，”女孩儿话锋一转，“不过，公司要求我们到哪儿都得带着，挺累的。”我看得出，她说累的时候透着自豪感。

微软人的确离不开电脑，离不开网络，这使我想起了高群耀所倡导的网络时代的管理。微软管理的方方面面都实现了网络化：包括销售系统、财务系统、人事管理系统、培训等等。比如，微软的签单、报销和采购全部都在网上进行，根据不同的权限由不同的人来签署。员工发工资、定股票期权等事宜也都是在网络上进行。公司还有许多内部网站，上面有各种各样的公司信息，员工可以自行访问，进行自我培训和完善。公司还设有许多培训项目，但每一个培训都可以在网上进行，网络中的培训教材使得公司的培训打破时空的限制，可以按计划进行自己的出差



和旅行，而在其他的地点参加网上培训。

想到这儿，我也就理解这些随时都背着笔记本的微软人了，这不仅是义务，更是权利，可以随时感受公司的存在，随时被了解、被保护。记得高群耀曾经说过：“今天的社会有两个网，一个是社会这张网，一个是技术虚拟的网，我们通过虚拟的网络来管理真实的社会，这是当今时代进步的体现，也是一个公司在网络时代的必由之路。”

## （四）给中国企业的忠告

### 1. 企业与员工的伙伴关系

微软是世界五百强企业之一，它不仅出了一个世界首富比尔·盖茨，还出了好几千个百万富翁。采访过该公司的记者都不约而同地提到了它的“星形”办公楼，称赞其自由平等的创造气氛。所谓“星形”楼，就是平面结构形似星星。而传统的办公楼都是长方形盒式结构。公司里的每一位员工包括刚刚进公司的大学生都有一间约11平方米的办公室，里面的设施完全相同，比尔·盖茨本人也不例外。为了确保每一个办公室都拥有一个朝外的窗户，才有意把办公楼设计成“星形”布局。

为什么要如此煞费苦心？这是比尔·盖茨的主意。他在创办这家公司时，就认定办公室与人的等级无关，只和智慧有关。软件开发人员的智慧只有在一个独立的、富有



个性的环境中才有可能最大限度地发挥。而一个更大、更舒适的办公室并不能使一个高级经理更加聪明，反而会助长其高人一等的念头，进而变得更加愚蠢。

这不能不令人想到咱们国家的一些企业，特别是一些国有企业的活动空间分布情况。车间挤得密不透风，噪音和废气严重损害着员工的身心，而办公楼却建得气派、漂亮。有的小单位，总经理和副总经理们的办公室要占掉一层楼，每人占用几十平方米，而偌大的办公室，只放一张老板桌和几张沙发，有的办公室还搞里外相连的暗间，布置得比宾馆还舒适。这些经理们，却没有多少时间坐在里面办公。而最需要安静的其他管理人员，却被迫挤在狭小的写字间里办公，电话、传真和打字机的响声此起彼伏，没法集中精力，更别想作什么开拓性的思考了。

两相比较，我们不仅看出了工作条件的差异，更看出了企业文化的差异。以人为本，不能只在口头上说说，要落到实处。其实不只是微软如此，国外很多有成效的企业都注重对员工平等意识的培育。在摩托罗拉公司，经理们的每一间办公室都随时向员工敞开着。到了用餐时间，最高层的管理人员要和员工一道排队吃免费的福利餐，谁也没有特权插队，更不存在专为高层人物设立的雅座。在惠普公司，过去也有不同级别的办公楼，经理杰才·帕卡德上任后，很快打破这种等级差别，把所有的办公室都改建成规格统一但布局呈迷宫形状的开放式空间，管理者和员工可以随时随地进行平等的交流和沟通。

不明智的企业领导者才会不惜代价用“老板桌”隔



### 准则三 所有员工地位平等

绝这种沟通。在我国一些国有企业里，员工一年四季见不到领导者的有之；有事去找领导，被层层挡驾者有之；最后终于见到领导了，却见领导端坐在老板椅上，而有理说不出的也有之。这些领导者自以为这样有气派，才能显示出自己的威信。殊不知，这正是企业衰败的根源。松下幸之助说得好，企业不只是制造产品的地方，更是制造人才的地方。“老板桌”制造不出威信，它制造的是员工的心理距离和离心力。这样的企业，任你再有再严格的管理手段，出再多的新产品，搞再好的创意，到头来都会成一句空话。因为失去了人心，就失去了根本。

以前，企业可以高高在上的雇用员工。但是知识经济时代来临，能不能吸引留用最好的人才，变成决定企业生死的关键。企业与员工间上对下的主从关系已成为过去，平等、合作的伙伴时代来临。

美国 Kepner Tregoe 管理顾问公司的总裁兼合伙人斯宾瑟（Quinn Spitzer）就指出，未来，市场中的稀少资源不再是资本，而是优秀的人才。投资人评价企业，除了看获利能力，还会包括他们取得人力的能力。

譬如，以市值来计算，每个投资人平均在每位微软员工身上投资1 200万美元，而在每个通用汽车的员工身上却只投资87 000千美元。“因为市场相信微软能够找到好员工。”斯宾瑟说。

斯宾瑟进一步指出，过去衡量公司的指针，是看他们创造多少经济价值，以后会变成看他们如何对待员工。因为前者看的是过去，后者看的却是未来。



美国《时代》杂志的总编赫德利·多诺万花了近30年的时间去研究如何管理知识型人才。最后，他总结出对知识型人才管理的经验是：

(1) 领导者不摆架子，知识型人才可能比领导者更有见解，领导者应当与其平等地交流意见。

(2) 领导者应当与员工平等地共同讨论公司的发展计划。

(3) 讨论与命令并重。当意见不能统一时，命令同样是必要的。

(4) 领导者应当敢于批评，但必须理智和客观。

(5) 制度的公正合理更重要。

这些经验，实际上就是强调对员工的尊重和理解。

美国商用机器公司（IBM）创始人华德森认为：作为一个企业家，毫无疑问要考虑利润，但不能将利润看得太重。企业必须自始至终把人放在第一位，尊重公司的雇员并帮助他们树立自尊的信念和勇气，这便是成功的一半。惠普公司创始人之一——威廉·休利特这样评价惠普的精神：“惠普之首，归根结底，就是尊重个人的诚实和正直。”马狮集团（Marks@ Spencer）是英国最大且盈利能力最高的百货零售集团。曾任马狮集团董事长的依时雷·薛福勋爵这样说：“本公司致力于发展与员工的良好的人际关系而不仅是赋予优厚薪酬而已。经理人员必须了解员工的困难并作出反应。管理层应该知道员工的工作环境和各项福利措施的优劣程度。”该公司部门管理人员都得到这样的指示：“如果你在处理员工问题有可能犯错时，那



### 准则三 所有员工地位平等

么宁可过于宽容和慷慨而不是相反。”

在惠普公司，存放电气和机械零件的实验室备品库是全面开放的，这种全面开放不仅是允许工程师在工作中任意取用，而且实际上还鼓舞他们拿回家供个人使用。公司对员工的信任还表现在工作时间上，公司没有作息表，也不进行考勤。员工可以在早上6点、7点或8点开始上班，只要完成8个小时的工作时间即可。这样每个人都可按照自己的生活需要来调整工作时间。

#### 2. 鼓励不同意见，乐于听取抱怨

员工希望领导者不只是对其个人生活的关心，还希望领导者能广开言路，倾听和接纳自己的意见与建议。

如果一个企业的员工有这样的反映：“领导从不让我们讲话，我们只有干活的义务，没有说话的权利”时，那就糟了。所以应当注意，在制定计划、布置工作时，不要只是领导者单方面发号施令，而应当让大家充分讨论，发表意见。在平时，要创造一些条件，开辟一些渠道。久而久之，他们就会感到受到重视，从而工作有热情，提高自己的主观能动性。

领导者不仅要通过各种方式征求意见、搜集看法，而且还要在制度上和措施上鼓励大家献计献策，正确的及时采纳，突出的给予奖励。如果下属煞费苦心提出的宝贵建议，领导者根本不认真对待，这就会严重挫伤大家的积极性，以后也就不会再有人那样热心了。

有些人把“人和”定义为不吵不闹，没有反对意见，开会一致通过等表面现象。他们一般不愿看到下属之间发



生任何争端，同样他们也不喜欢下属反对他的意见。如果有四五种意见提出来的话，他会感到不知所措而后也不过说：“今天很多很好的意见被提出来了，因为时间关系，会议暂时到此结束，以后有机会再慢慢讨论。”想尽办法去追求“人和”，却恰恰忘了很重要的一件事：一致通过的意见不见得是最好的。

身为领导者，抚慰、礼遇下属就必须舍得花时间听一听他们的怨声，不满并不意味着不忠。一般人认为对某一事情不满的人一定对公司、管理部门充满怨恨，这是极为荒谬的。实际上，只有这种抱怨，才使你意识到公司里可能还有其他人在默默忍受着同样的不满。表面上一团和气和，但却会严重影响工作的效率，进而会危及企业的生存和发展。不要认为如果对员工的抱怨不加理睬，它就会自行消失；不要误以为如果对员工奉承几句，他就会忘却不满，会过得快快乐乐。事情绝不可能如此简单，没有得到解决的不满将在雇员心中不断发热，直至沸腾，这就是你忽视小问题的结果。

用友公司的 BBS 和许多公司的 BBS 一样，刚开始大家在 BBS 上畅所欲言，后来就有点变样了，也曾出现过许多消极的信息。据了解，很多企业关闭了 BBS，而用友公司到目前仍正常开放着，按他们的话讲：“这可能是一种考验，看看企业的管理者有没有勇气面对这份大字报，并认真听取不同侧面的意见，努力去改进。”用友也曾想用真名制的方式来管理 BBS，但是考虑到大家的心理因素而没有采用。



### 准则三 所有员工地位平等

看来，BBS 对公司传递信息是一种非常便利的方式，而且喜闻乐见，但是总有些让管理者害怕的东西在上面，对于这种高科技的大字报，企业领导者要有勇气去面对，在员工的言论中找出管理工作中的不足，促进与员工的交流。

亲密无间的交流与沟通对于企业提高员工的忠诚度具有重要意义。第一，沟通能对员工起到激励作用。例如管理层通过对员工的业绩反馈，可以强化员工的积极行为，起到强化激励的作用。第二，沟通有利于员工的情绪表达。对于员工来讲，工作场所是表达自己的挫折感和满足感的主要社交场所。因此，沟通提供了一种释放情感的情绪表达机制，满足了员工的社交需要。同时，通过交流与沟通，还可以共享知识、交流信息，有利于员工互相学习、共同提高。第三，交流与沟通可以促进企业的改革与发展。通过亲密无间的交流与沟通，可以向员工传递企业的远大战略和宏伟目标，有利于增强员工的主人翁观念，使员工畅所欲言，提出工作中的意见、建议，并努力敬业地工作，不断创造新的业绩，促进企业的改革与发展。

在 IBM 的种种管理措施中，良好的沟通机制是独具特色的。公司的领导者经常深入基层，以亲切的态度了解基层员工的愿望、不满和目标，从而提高员工的士气。当员工犯了错误时，公司领导者要注意批评的方式，并确保批评得正确。而且批评之后要提出解决问题的方法，使员工恢复自尊并重建信心。通过良好的沟通，公司确保了员工的认同感。员工感受到自己是公司的一员，而不只是依



令行事的雇工，这样才能发挥员工的积极性和自主意识。

领导者必须掌握有效的沟通与协调技巧。领导者必须摸清下属的内心愿望和需求，并予以适当的满足，才可能让众人追随你。员工常有的想法是：

(1) 干同样的活，拿同样的钱。大多数员工都希望他们工作得到公平的报酬，即同样的工作得到同样的报酬。

(2) 被看成一个“人物”。员工都希望自己在伙伴的眼里显得很重要，他们都希望自己的出色工作能得到承认。

(3) 步步高升的机会。多数员工都希望在工作中有晋升的机会。

(4) 在舒适的地方从事有趣的工作。许多员工把这一点排在许多要素的前列。

(5) 被企业的“大家庭”所接受。员工谋求社会的承认和同事的认可，如果得不到这些，他们的士气就会低落，从而使工作效益受到影响。

(6) 领导者别是“窝囊废”。所有员工都愿意为那些了解人们的职责、能做出正确决策和行为公正无私的人工作，而不希望碰上一个“窝囊废”来当他们的领导。

总之，不同的员工对这些需要和愿望的侧重也有所不同。作为企业领导者，应该认识到员工的需要。对这位员工来说，晋升的机会可能最重要，而对另一位来说，工作保障可能才是最重要的。



## 准则四 鼓励员工张扬个性

比尔·盖茨有着一张长不大的娃娃脸，许多竞争对手就是被这个外形清瘦、头发蓬乱的大男孩那张诱人上当的面孔所迷惑。尽管比尔·盖茨看上去像个仓库保管员，但他却成了一个令人敬畏的商业巨子。他喜欢舒适地坐在电脑前，一边吃比萨饼、喝可乐，一边彻夜不眠地编写电脑程序。

微软内部对他的评价是：“他是一个简单得不能再简单的人。”接触过他的微软（中国）公司的员工说：“他让人一见着迷。缘于他的天才睿智，也缘于他身上的光环。”天才的一切，又缘于不屈不挠的努力，缘于他保持的真性情。

如果微软的员工都会不约而同地用“爱”这个词给予鲍尔默的话，对比尔·盖茨则是“崇拜”。

比尔·盖茨在用人上也强调以人为本，他保护员工的个性。



### （一）不以穿着打扮衡量员工

对微软的员工来说，着装规定是不存在的。高科技公司一向以穿着文雅的职员而闻名，但微软却没有这方面的要求。事实上，微软在它的网页上坚持说他们甚至不会介意你穿什么去参加他们的面试。当然，穿着是因场合而异的。

在微软人眼里，在一个可以不打领带、不必西装革履的企业氛围里面，员工的思维会更活跃，工作气氛会更轻松，创造力会更强。比尔·盖茨认为，如果一个企业因为一双鞋而把一个时髦但非常优秀的员工弄得死板而没有生气，这是不划算的。就像一位男士，他可能不喜欢用领带束缚脖子，但他喜欢创新和努力地工作，那么老板会选哪个？要用领带卡住脖子，同时卡住创造力和想像力；还是留住创造力和想像力，放松他的脖子？以此类推，对于一位女士，是在束缚她的脚的同时，束缚住她的工作热情和活力；还是放松她的脚，留住她的工作激情和魅力？企业文化贵在特色和效果，而不是盲目追随所谓的潮流。

在网上有一篇题为“我的那条从未用过的领带”的文章，讲述的是一个中国小伙子到微软求职的故事——

俗话说：“女人不嫌鞋多，男人不嫌领带多。”遗憾的是，至今我仅有一条领带，蓝色带小花的“易拉得”。



在微软的6年来，它一直没有机会派上用场。有次差点就用上了，但它最终却阴差阳错没能出来露脸。

第一次是在1995年2月，春节放假刚过，我被通知来微软面试。那时微软在我脑子里的概念不外乎是DOS6.0和Windows3.1，远没有现在这么大的名气。但毕竟这是一家外企，我还是把领带找了出来，当时的微软测试中心（R&D的前身）位于中关村一片老居民区内，就在科学院第一招待所（简称一招）。我从小在那片居民区长大的，知道那个六七十年代建的小楼不会是个高级地方，所以只是把领带放在衣兜里备用。

事实比我想像的还要糟很多。当我毕恭毕敬走进微软的时候，我意识到不戴领带是多么的明智，“一招”乱得就像早期的中关村电子配套市场。

还没等我的心情完全变坏，微软式的面试就开始了。我被6个人问了一堆奇怪的问题以后，很快成为了微软的一员。第一天上班，我很荣幸地发现没有桌椅，只领到了一张开会用的木制长条桌和一个有点瘸腿的转椅，此外就是一台486/33的兼容机和一个文件夹（里面是spec），还有一本掉了皮的Word6.0英文手册和一大摞软盘。我的微软测试员生涯就从一张张插软盘的动作开始了。

第二次是1996年，Windows95中文版发布会在故宫举行，我有幸被邀参加，于是我又想起了我的领带。我早早到了故宫，可不久就刮起了大风，初春的北京天气还挺冷。那天主席台布置在花园的戏台上，大风中坐在台上的贵宾们被冻得瑟瑟发抖，其中就有当时微软的亚洲区副总



裁 Charles Steven。我披上大衣，竖起领子，领带是不再需要了。搬到开源写字楼以后，办公条件有了很大改善，但仍旧很少有人打领带。后来我知道了这是微软的传统，在哪个国家都一样。1996 年 1 月，我第一次去西雅图总部出差，又验证了我的猜测。更使我惊讶的是：在那里大冬天很多人还穿短裤！如果说我们在“一招”穿短裤是不得已，而在西雅图，恐怕他们是肉吃得太多了。

有一个流传很久的笑话，说的是一次 IBM 和微软要举行谈判，为了缓和气氛，IBM 的人特意去商店买了牛仔褲和 T 恤，而微软的人也特意穿上了西服，打上了整脚的领带。我挺喜欢这个故事。其实微软成功和伟大之处，就在于一群普通的员工能够以自己的方式不断努力着去实现自己的梦想。

## （二）让员工拥有最好的工作环境

到过微软总部的人都会感到，这与其说是公司，不如说是一座大学。这里没有高楼大厦，30 多座建筑都建得比较低。公司的年轻员工们骑着自行车上班，可以一直骑到走廊里。总部的每一位员工都有一间自己相对封闭的办公室，在那里，无论是开发人员、市场人员还是管理人员都可以保持个人的独立性。

这种工作环境体现着微软崇尚高度独立的企业文化，



且能做到对员工的挑战和考验。公司的每一座办公地点都有 X 型的双翼和各种各样的棱角，使每个办公室的窗户增多，员工可以很好地欣赏附近的风景，但也只有聪明的人可以在这复杂的过道中找准自己通过的路线。

1985 年初，比尔·盖茨和谢利决定将微软公司搬迁至华盛顿州的雷德蒙，以适应事业迅猛发展的需要。公司购进了一所完整的社区公园，面积足足有 260 英亩。公司的建设开始于 1985 年 4 月。整个设计与其说是一处商业公司，不如说是一座风景优美、名副其实的大学校园。在那里总共耸立了 22 座高楼，其总高度相当于一座 60 层的摩天大楼。整个建筑群组成一个 X 形，中间有着巨大的空间。办公楼周围有池塘、喷水池和一片片绿地，片片碧草如茵，条条曲径通幽，全部建筑掩映在翠绿的树丛之中。

这样的环境对于微软公司的员工来说是最适合不过的了。

微软公司人力资源部主任在搬迁到新址时说：“我们有意营造校园般的感觉。我们基本上只选用年轻小伙子，他们很多人没有离开过家，最远的就是考上大学，而我们搬迁使他们几乎横穿美国。怎样使他们过得舒坦些？他们未必愿意外出或热衷于各种社交活动。他们不会很轻易地外出结交朋友，又不想参与当地的五花八门的的活动。况且，我们公司需要这些年轻人精力集中地工作，所以，我们想让他们有个舒适宽松的环境，让他们有归属感，这样的工作气氛会使人更感到亲切。”



#### 准则四 鼓励员工张扬个性

在公司的建筑物内，技术景观无处不在，公司给员工都配上一间办公室，每间办公室的窗户都面对树林，把园区周围的街道都改为微软大道，再看公司内部，所有的电脑都连成局域网，可进行内部的电子通信。比尔的办公室比其他办公室大一倍，办公桌上放着一台 IBM 公司生产的 AT 型个人电脑、一台麦金托电脑和一台康派克手提电脑。如果有人是在园区内漫步，一定会认为这是一所大学的校园，而非公司。

比尔·盖茨为了让员工工作时尽可能感到地舒适、高效和心情愉快，他精心布置公司的办公环境，尽量把公司布置成家的模样。

微软有许多办公室，而不是小隔间。几乎所有的专职员工都有自己的办公室，兼职员工和暑期实习生则公用一间不能独有的办公室。不过即使这样，你也极难找到一间分给两名以上员工的办公室。

员工们拥有自己的私人空间，完全归他们所有的空间。他们可以关上门，打开音乐，调好光线，然后再工作。由于员工有了自己喜欢的工作环境，他们就可以根据各自的需要办公了。

办公室是自己的，想干什么就干什么，可以把沉重的金属招贴画贴在墙上，把火山灯放在写字台上，把 Dilbert 卡通画张贴在门外，只要你愿意。

办公室属于员工而不是公司。在遍布小隔间的那种办公场所，人们总是尽量把自己的小隔间布置得富有个性，但无论如何，小隔间不属于自己，他们只是在公司设计的



场所里面工作而已。而在微软里，办公室就是你的，而不是公司的。

除了高级设计师（最高级别的程序员）和高级副总裁的办公室规格加倍外，其他员工的办公室规格完全相同，这样就省得有些人一被提升就耍弄小伎俩。安排家具也一样。所有员工，无论职位如何，都从同一张目录中选择家具。

微软也尽量给办公室安装窗户。因为虽然西雅图的天气总是多云少晴，但人们还是渴望看到外面的世界。对于新鲜的空气和阳光，谁都会有强烈的身心双重需要。

许多计划者和建筑设计师都说，给大部分人安装窗户，理论上不可能实现，显然这些人从未去过给每个房间都设计了窗户的大饭店。不过，安装窗户也符合家庭式办公室的设想原则。事实上，没有谁的家庭式办公室不带窗户的。

可见，微软也采用为员工提供良好的工作环境来吸引人才。

有人这样描述上海微软（中国）全球技术中心：这是一帮不知疲倦的家伙，无论凌晨 1 点还是正午 12 点，任何一个工作日或者休息日，在全亚洲 13 个最重要的国家和地区，甚至美国和欧洲，只要一通电话或者一封 E-mail，他们会为你解决所碰到的一切麻烦。他们来自于世界上最令人生畏的公司，他们的基地设在上海，他们是一支平均年龄只有 28 岁的 400 人的团队；他们领头人的名字叫做唐骏。他们是——上海微软全球技术中心。



“遮住门口的标志，上海徐家汇美罗大厦 24 层的办公区更像一个大学生公寓。走廊上贴满了各种涂鸦水笔画，戴耳环的年轻人，每张桌子上的长毛绒玩具、明星或者女友照片和卡通玩具，提供无限量免费食品的餐饮室和舒适的休息室，如果没有随处可见的显示器提醒，你不会想到，这就是刚刚提起过的同一个地方——微软除美国之外的第一个全球技术中心。”

### （三）营造宽松的工作氛围

让员工尽可能放松，减少不必要的干扰，是微软公司处心积虑地为员工设想的又一个方面。

微软公司的办公大楼是用简易的方法建造的，主要的材料是玻璃和钢材。办公大楼的地面上铺着地毯，房顶上安装着散发柔和灯光的大灯，但让人奇怪的是整座办公大楼内看不到一座钟表，大家按自己的意愿上下班，加班多少也是自报的。

据员工们自己分析，公司不设钟表是因为软件开发行业的特点。开发人员进入工作状态后，不到一个段落而中途停顿下来，往往会打断和破坏开发设计思路。设钟表使人们按时间上下班，会不利于产品研究开发的连续性。

微软公司总部位于西雅图市。该市的气候是阴天多，晴天少。只要一出太阳或者是风和日丽的天气，员工们可



自由自在地在外面散散心。你可以到楼前的草地上坐着或躺着晒太阳，可以弹吉他、吹口琴，也可以听录音机，还可以在各种球场上打打球。比尔·盖茨这时候也会到华盛顿湖边或湖中游荡，生活方式与其在大学里一样。

微软为公司员工免费提供各种饮料，除此之外，在公司内部，可用于办公的高脚凳到处可见，其目的在于方便公司员工不拘形式地在任何地点进行办公。当然，这种考虑也离不开软件产品开发行业的生产特点。

每个星期五的晚上举行狂欢舞会是微软公司的传统。比尔一直想把这个舞会办得更正式一点，以缓解经过繁重拼搏形成的压力和紧张感，增强企业员工的凝聚力和向心力，达到相互沟通、增进理解和友谊的目的。

微软公司就是靠别出心裁的人格化管理，吸引了一大批富有创造力的人才到微软公司工作，并且微软公司独特的文化氛围使这些人才留在了微软。

许多公司常发生下列状况，当搬到新的办公大楼时，为了安全起见，公司要求每个人佩戴徽章，然后，在布告栏里就会看到洋洋洒洒的一大堆规定，公司似乎把员工当成低能儿或准囚犯，难怪员工会大感愤怒。

许多公司似乎相信只要立下各种规范和条例，就是最笨的人也不会犯错，同时使所有人都有所遵循，这种防弊重于兴利的方式处处可见。

微软绝不这样做，它把凡事简化，而且认为员工都很聪明，应该信任员工，让员工自行做决策，如果有员工不守法，它会单独针对这个员工处理，而不是对所有员工都



## 准则四 鼓励员工张扬个性

如此处理。

在微软不需穿制服，员工可以任意穿着他们自认为最舒适的服装上班，短裤或汗衫都可以，有些人甚至打赤脚，就像在家里。公司是以员工的工作表现好坏做评估，而不以穿着好坏做评估。

公司提供无限的免费饮料，包括汽水、咖啡、果汁、牛奶和矿泉水，让员工口渴时就可以喝，使他们能够专心地工作。

公司的材料室公开开放，员工可以去拿他们所需的材料，包括文具、办公用品等，不必填表格或排队等待。

如果公司设定上下班时间，多数的人到下班时间就会离开。在微软没有设定工作时间表，让员工自己选择工作时间，结果大多数人为了完成工作，都比按正常时间上下班的人工作的时间来得长，微软要求的是完成工作，而非工作时间长短。微软所创造的办公室环境让员工感觉自由自在、被尊重和信任，因此他们都能专心于工作，而且效率很高。

一份工作待遇再好，再有发展前途，如果周围的环境让人不开心，也不能令员工完全满意。对于员工，还要考虑其个人生活与工作之间的冲突，成就与压力之间的平衡以及个体与群体的融合。微软（中国）公司作为在中国运作的公司，还必须考虑东西方不同的文化背景。西方讲究的是制度严格规范，中国的文化传统则更注重人情，而不是条条框框。要更多地关注人，创造和谐的工作环境，营造愉快的工作氛围，才能锁住人心。微软（中国）公



司专门成立了一支后勤服务队伍，在员工工作忙碌时帮助他们料理私人事务，甚至包括交水电费等。而公司里总是随时准备着免费的饮料、点心等食品，以供加班的员工使用。

微软（中国）公司的员工说道：“这样做让大家觉得公司真的很关心我们，在困难的时候能够得到帮助，从而有一种安心、踏实的感觉，就像身处在一个温暖的大家庭里一样。”唐骏认为：“中国人和美国人有很大的区别，中国人主要是把工作当作生存的手段，而美国人则把工作当成生活的乐趣。所以我们要在公司里努力营造一种家庭的氛围。”

鉴于现在的员工都处于极高的工作压力之下，许多跨国公司都积极提倡开放的企业文化和轻松的工作氛围，这一点在微软尤为突出。

软件业的从业人员显然处于更高的工作压力之下。为了减轻员工技术层面上的压力，微软在做任何一项软件开发的时候，每天都有一个“Check point”，员工们以研讨会的方式在一起探讨问题。为了减轻业务人员的压力，经理们通过“one-on-one”，即直接对话的方式定期与之交流，帮助减压。

唐骏平时在跟员工沟通的时候，经常问的一个问题是“在工作过程当中，你怎么才会更开心？”他鼓励员工大胆说出自己的看法。他向员工承诺，任何时刻有想法，都可以来敲他的门；任何时刻给他发邮件，他一定在最快的时间内回复，并且解决问题。“压力这种东西是无形的，



如果没有释放的渠道，就被扩大了。相反有了后盾，就被缩小了，不值得担心了。”唐骏说。

### （四）提供最好的研究环境

高新产业人才流动的线条极其生动。每年微软员工的跳槽率为 7.4%，整个硅谷则高达 15%，而微软研究院的人才流动率却低于 1%。这一点在很大程度上保证了研究不被临时制动。雷斯特兴奋地说：“我们有着独一无二的研究环境！在这里的研究人员可以灵活、自由地从事自己所热爱的研究。”

竞争是如此的残酷，以至于很多公司开始大笔削减他们在研究方面的预算，只保留那些很快就能够见效的短期研究项目。而微软公司不但继续支持在研究院进行的基础研究，而且还加大了对其的投资力度。这一切使得在研究院工作的一大群天才们对公司的承诺信心大增。也正因为这一具有长远眼光的战略，已经有众多的创新技术从微软研究院转移到产品部门，融进微软的产品中。换句话说，这笔投资也是微软在全球展开新一轮技术攻势的资本。雷斯特对此深有感触：“虽然我们的研究课题很多是长期的和基础性的，但是在 3 年、5 年也许稍长的时间后它们都将是重磅炸弹！”

有人曾把微软研究院与施乐著名的帕克（PARC）研



究中心相比，帕克以它大量的具有划时代意义的成果而名垂青史，如图形用户界面、激光打印机和以太网等，但它却一直缺乏把成果转化为产品进而取得效益的有效手段。

微软研究院不同，雷斯特说：“对于我们来说，最重要的就是如何将我们的研究成果造福亿万大众，从而影响计算机科学研究的大局。我们希望我们的研究成果应该能够帮助微软在未来的竞争中取得优势地位。”因此他积极鼓励研究队伍和产品部门紧密合作。如今研究院的众多成果在产品中已经有了相当的应用。

很多人可能认为待遇是员工最大的需求。当然，良好的待遇是重要的，但对于一个研究员来说，更重要的是能够有足够的资源来专门从事研究，能够得到学术界的认可，并能有机会将技术转化为成功的产品。

微软有丰富的研究资源。用公司的雄厚资本，让每一个研究员没有后顾之忧，能够全心全意地做研究。这种资源是多元性的，不但包括计算机、软件、仪器、实验室等硬件，还包括足够的经费。微软深知研究员更希望全神贯注地做他热爱的研究，而不必做他不热衷也不专长的工作，所以，微软研究院雇用了多名技术支持人员、行政管理、图书管理员、数据搜索员等来支持研究员的工作。

微软有独立的研究队伍。微软的研究队伍除了有数名研究员之外，还有多名副研究员（类似博士后）、实习生、开发人员和访问学者。这样一个多元的队伍能够很快地做出成果。

研究成果受到学术界的认可。有了开放的环境，员工



## 准则四 鼓励员工张扬个性

不必担心因公司把他们的重大发明变为公司机密而丧失了与国外学者的交流或被认可（获得论文奖）的机会。

另外还有造福人类的机会，让每个人都能为自己的研究所开发的产品自豪；长远的眼光和吸引人的研究题目，让每个人都热爱自己的工作；有理解并支持自己研究的上级主管，让每个人都能得到支持，在紧随公司的大方向的同时，仍有足够的空间及自由去发展自己的才能，追求自己的梦想。

所以微软认为，如果只是用高的待遇，或许可以吸引到一些人，但只有一个特别吸引人的环境，才能吸引到并且长期留住所有最佳的人才。

当年视窗软件的开发工作极度紧张，程序员如果缺乏必要的休息和娱乐，生活这根绷得紧紧的弦简直就断掉。为了缓解工作压力，以孔森为首的一群程序员不得不苦中寻乐，尽可能地放松一下。在编排视窗程序的空当，他们想出一些稀奇古怪的玩法来。有时候他们到厨房去做两个化学实验；有时候又用砂糖硝石混合起来，制造小型炸弹和火箭向窗外投掷，有一次，他们为了制造一枚“重磅炸弹”，把厨房炸得烟雾弥漫；有时候，他们把吉他偷偷带进实验室，在万籁俱寂的午夜时分高声演奏爵士乐，甚至把警察也招惹来了，一旦警察离去，孔森便笑着对伙伴们说：“真像又回到大学念书时的快乐时期了！”



## （五）给中国企业的忠告

微软公司的企业价值观是“以人为本”。微软公司的创始人比尔·盖茨认为“技术的背后是人。过去几十年社会的种种进步，乃是源于天才身上的一种无法预测的创造力”，“对于微软公司而言，最重要的是人，而不是钱。只要最优秀的人还在，钱就会失而复得；而失去了人，微软才是真的完蛋了”，“如果没有限制，人的智慧和激情是无止境的”。

正是基于这些理念，微软公司创造出一套平等、自由、开放的企业管理思想。并相信一种平等的、真诚的、自由的文化，能够将有才华的人组成一支杰出的队伍。在软件行业，企业面临的风险是巨大的，压力是难以想像的。成功的软件企业必须要能聘用到出色的员工，同时创造良好的氛围，实现信息共享和团队合作，并能够迅速做出明智的判断，避免可能会遇到的各种风险。

### 1. 了解知识型员工的特点

彼德·德鲁克说：“知识工作者不能被有效地管理，除非他们比组织内的任何其他人更知道他们特殊性，否则他们根本没用。”

（1）自主性。知识型员工不再是组织这个大机器的一颗螺丝钉，而是富有活力的细胞体。与流水线上的操作



## 准则四 鼓励员工张扬个性

工人被动地适应设备运转相反，知识型员工更倾向于拥有一个自主的工作环境，不仅不愿意受制于环境，甚至无法忍受上司的遥控指挥，而更强调工作中的自我引导。这种自主性也表现在工作场所、工作时间方面的灵活性要求以及宽松的组织气氛。

(2) 劳动具有创造性。知识型员工从事的不是简单重复性的工作，而是在易变和不完全确定的环境中充分发挥个人的资历和灵感，应对各种可能发生的情况，推动着技术的进步，不断使产品和设备得以更新。

(3) 劳动过程很难监控。知识型员工的工作主要是思维活动，依靠大脑而非肌肉，劳动过程往往是无形的，而且可能发生在每时每刻和任何场所。加之工作并没有确定的流程和步骤，其他人很难知道应该怎样做，固定的劳动规则并不存在。因此，对劳动过程的监控既没意义，也不可能。

(4) 劳动成果难以衡量。在知识型企业，员工一般并不独立工作，他们往往组成工作团队。因此，劳动成果多是团队全体智慧和努力的结晶，这给衡量个人的绩效带来了困难，因为分割难以进行。除此之外，成果本身有时也是很难度量的。比如，一个市场营销人员的业绩就难以量化，原因不仅在于营销效果的滞后性，也在于影响营销业绩因素的多样性。

(5) 较强的成就动机。与一般员工相比，知识型员工更在意自身价值的实现，并强烈期望得到社会的认可。他们并不满足于被动地完成一般性事务，而是尽力追求完



美的结果。因此，他们更热衷于具有挑战性的工作，把攻克难关看作一种乐趣，一种体现自我价值的方式。

(6) 蔑视权威。专业技术的发展和信息传输渠道的多样化改变了组织的权力结构，职位并不是决定权力有无的唯一因素。知识型工作者由于具有某种特殊技能，往往可以对其上司、同事和下属产生影响。自己在某一方面的特长和知识本身的不完善使得知识型员工并不崇尚任何权威，如果有的话，那就是他自己。

(7) 流动意愿强。知识经济对传统的雇佣关系提出了新的挑战，“资本雇佣劳动”这个定律开始受到质疑。因为在知识经济时代，资本不再是稀缺经济要素，知识取代了它的位置。长期保持雇佣关系的可能性降低了。

## 2. 为员工提供个性化房间

20 世纪 80 年代初期，美国各大公司正时兴建造大开间的集体办公区，但微软公司的掌门人比尔·盖茨却不赶时髦，仍然坚持让每个员工都拥有一个约 11 平方米的单间办公室，努力为员工提供一个个性化的办公空间。

办公室里摆着电脑桌、电脑、一张小圆桌和几把靠背椅。不论是高级管理人员，还是新来的大学生，全部一视同仁。单间办公室的摆设也因人而异，最大限度地张扬了办公室主人的个性。各个办公室最常见的是办公室主人家庭成员的照片，此外还有形形色色的工艺品、画像、星球大战的模型、松鼠及其他宠物，有一个人甚至养了一条大蟒蛇。因此，有人说，微软公司的员工是最邋遢和不拘小节的。但这种邋遢和不拘小节并没有影响他们智慧的发



## 准则四 鼓励员工张扬个性

挥，可以说全体员工创造的奇迹与比尔·盖茨对办公室别具一格的设计不无关系。

个性化的办公室实际上给了员工一个开启创造力的空间。创造是时下经济和科技发展的主题，没有创造就没有时代的进步。对企业来说，人才竞争是市场竞争的关键和根本，而创造性人才的竞争又是人才竞争的关键和根本。如何充分挖掘和发挥人才的创造性才能，是每一个企业经营者面临的首要课题。提高薪金、增加福利、提供培训机会等当然是重要条件，但营造一个创造性的办公空间也是必不可少的。

迎合创造者特征设计的独立的工作环境，必定能够最大限度地开启员工的创造性思维，激发员工的创造性潜能，提高工作效率和工作效益。现在，许多企业都实行大开间、结构雷同的集体办公方式，这种办公方式有利于增强员工的地位平等感，却抑制了员工个性的张扬，同时也让员工的工作空间隐私暴露无遗，由此带来员工对企业的不信任感，负面影响颇大。

时代呼唤创造人才，创造人才呼唤创造空间。微软办公的个性设计值得称道。

### 3. 让员工自己管理时间

方正公司在北京有近1 200名员工，为保证出勤，1996年以前公司上下班实行打卡制度，但不久就发现有员工代为打卡，影响很不好。于是每天上下班时人力资源部派专人监督，但此举并非长久之策。于是，从1996年以后公司采取打卡和指纹识别同时并举的控制方式。指



纹识别就是员工在上下班时将手指（一般是中指）放在指纹采集器上，与事先存储在机器里的指纹进行比较，如果吻合，显示器会显示出员工的姓名和编号。该系统和人力资源部的机器连接，这样一来，不但杜绝了虚假行为，还可以随时了解出勤情况。方正公司要求公司所有员工每天都要到公司报到，销售人员也不例外。如第二天确需直接访问客户，之前要有主管领导签字同意。

IBM（中国）公司的每名员工脖子上都挂着一个卡，上面有本人姓名和条码，上下班或中间进出办公区时都要将卡在带门锁的读码器上刷一下，门就会自动打开，有关考勤的信息也就存储在机器里。

几乎所有的公司都要求员工准时上班，这是对员工进行控制约束的最基本形式。过去要求员工准时上班的成本很低，有主管点一点名即可。但现在控制考勤的成本竟变得如此之高，用的是现代化的指纹采集器。没有谁会准确地计算出这批投资带来的具体的管理收益是多少，又有谁能够保证员工在身到的同时心也到了呢。

用友公司人力资源部经理郭延生认为：“软件人才的特点非常突出，软件人才可以说是所有企业中最难管理的人才。管理以前叫做管人理事，现在叫管事理人，管理的观念在发生变化。”软件人才个性化需求比其他人才要突出，尤其是软件企业，聚集了大量性格各异的软件人才，因为软件本身的创造过程就是他们个性化发挥的过程，一个灵感，就能发挥出几个很优秀的程序或者代码，就能把一件事情解决，高新技术产品往往就是一个灵感发明出来



## 准则四 鼓励员工张扬个性

的。

对于软件开发人员，用友从目前的坐班制，逐渐开始推行弹性工作制，主要是针对软件人员特殊化工作状态的一个适应办法，用友正在研究这种弹性工作制，估计将于2004 年全面推行。

看来，微软对科研人员的管理方式正在得到中国企业的认可。

对于员工的上下班时间、病假、事假和年休假不作相关的细节规定，公司的员工都有权自行掌握自己的上班时间。也就是说，如果有员工觉得午夜十二点到凌晨四点是工作效率最高的时候，他可以选择在那个时间到公司上班；如果员工某天需要留在家里照顾小孩，他也可以自行决定当天不到办公室。这种做法，不是“非典”期间一些公司防“非典”的暂时之策，而是时下很多公司特别是科技型企业中业已存在的弹性工作制度。

所谓弹性工作制，就是指在完成规定的工作任务或固定的工作时间长度的前提下，员工可以自由安排工作的具体时间，以代替统一固定的上下班时间的制度。目前，弹性工作制主要有三种形式：一是核心时间与弹性时间结合制，一天的工作时间由核心工作时间和环绕两头的弹性工作时间所组成。核心工作时间是指每天某几个小时所有员工必须到班的时间，弹性工作时间是指员工可以在这部分时间内自由选定上下班的时间。例如，某公司规定每天的工作时间为8 小时，不算1 小时的午餐休息时间，核心工作时间可以由上午9 时到下午3 时，而办公室实际开放时



间为上午6时到下午6时，在核心工作时间内，所有员工都被要求来到工作岗位，但在这个核心区段前后的弹性时间内，员工可以任选其中的3个小时工作。二是成果中心制，公司对员工的劳动只考核其成果，不规定具体时间，只要在所要求的期限内按质量完成任务就照付薪酬。如美国技标互运媒体公司就允许其200多名员工在保证完成当天任务的情况下自选选择上班时间。三是紧缩工作时间制，员工可以将一个星期内的工作压缩在两三天内完成，剩余时间由自己处理。如微软公司要求的是完成工作，而非工作时间的长短，员工可自由选择一天中的上班时间和一周的上班时间。

实行弹性工作制，能让员工自己管理上班时间，给员工带来的好处是显而易见的。一方面适度的工作弹性，可以使员工灵活地处理好个人生活和工作间的关系，同时可以按照自己的方式和节奏进行工作；另一方面，由于员工感到个人的权益得到了尊重，满足了社交和尊重等高层次的需要，因而产生责任感，提高了工作满意度和士气。微软公司是不规定上班时间的，员工可自己选择上班时间，结果大多数人为了完成工作，都比一般上下班的人工作时间来得长。

当然，要发挥弹性工作制的积极作用，让员工真正管理好自己的上班时间，还得注重三点：一是要采取新的成果管理取向；二是员工与公司之间必须保持密切联系；三是在人才招聘和绩效考核上要把关。

知识型员工具有较强的获取知识、信息的能力以及处



## 准则四 鼓励员工张扬个性

理、应用知识和信息的能力，这些能力提高了他们的主观能动性，因而常常不按常规处理日常事情。在和这些人员进行交往时，传统的官僚管理作风只会碰壁，因此需要对知识型员工实行特殊的宽松管理，顺应人必尊重人格，激励其主动献身与创新的精神，而不应使其处于规章制度的束缚之下，导致员工知识创新激情的消失。应该建立一种善于倾听而不是充满说教的组织结构，使信息能够真正有效地得到多渠道沟通，也使员工能够积极地参与决策，而非被动地接受指令。在知识经济时代，分散化管理已经成为一种必要。在组织中拥有较高职位的管理人员并不一定拥有很多的信息，电脑网络的存在使我们进入了一个平行的世界，知识型员工也由于自己的专长而自负，对权威的顶礼膜拜已经成为历史的陈迹。谋求决策的科学性，更重要的是求得知识型员工对决策的理解，定期与员工对事业进行评价与探讨，吸收他们的意见和建议，应是知识经济时代管理的一种趋势。

### 4. 实施无微不至的亲情化管理

人是感情动物，感情因素往往影响到人才对公司的印象，影响到人才的忠诚度。因此，企业应对核心人才实施无微不至的亲情化管理，就像长辈对待自己的小孩一样，悉心照料、精心培育，而受惠的核心人才也会知恩图报的。

一方面，企业要关心核心人才的健康状况。由于核心人才的工作压力较大，缺乏应有的锻炼和娱乐，长期如此，健康状况会受到威胁。微软公司近来连续发生的核心



员工英年早逝的现象就说明了这个问题。在这方面，中国企业可以向 IBM、宝洁公司学习，它们不仅每年都安排员工体检，而且每年要组织 1~2 次的度假，对核心人才的健康状况十分关心。

另一方面，企业要关心核心人才的家庭生活状况，要尽力帮助核心人才达到工作和家庭的相互平衡。3M 公司在这方面就做得非常成功。为了方便员工处理一些生活事务，公司将一部分场所租给了银行、洗衣店、汽修公司、旅游公司等服务性企业。这样，公司员工就可以很方便地干完“私事”，从而有更多的时间、更集中的精力从事工作。3M 公司还邀请家庭成员参加高层员工的培训，向他们解释这些员工工作的艰辛，并希望得到他们的理解和支持。这些措施促进了核心人才个人乃至其家庭对企业的忠诚。

再者，要主动给员工减压。理解员工的心理压力，是企业管理者管理工作中很重要的一部分。现代社会中，工作竞争是越来越激烈了，员工们所承受的压力也是越来越重了。虽说员工们外表看来似乎都是一副无所谓的样子，实则孤独、烦闷、压抑。

企业的管理人员要善于给员工减压。例如对他们说“其实你很不错，只是你自己没有发觉，你以前曾做过某某事，那时你表现真是太好了。”或者“‘吃一堑，长一智’嘛！何必愁眉苦脸的，来，加油了，我相信你能行的。”

要让对目标本身或目标执行不如意的下属发泄心中的



#### 准则四 鼓励员工张扬个性

不满。员工的苦衷，也就包含了对该公司或负责人的不满及怨恨，这时管理者不妨做一位倾听者，让他们把心中的不平与不满发泄出来。如果你耐心地将员工的话听完，员工绷紧的心必然会渐渐舒展开来，而且心中必然会如此认为：你既然能够把我的话听完，我也愿意听听你的看法。这时，管理者不妨趁此机会提出自己的看法。如果管理者能这样做，就可以把员工的不满情绪消除了，而且也有效地掌握了员工的心。

还要帮助员工恢复自信。也许，由于某种原因，员工不能把事情办好，心里必然产生挫折感。这时，管理者应设法恢复他的自信心，多给予鼓励和称赞，用心去挖掘他们不易被人觉察的长处。



## 准则五 强调团队精神

比尔·盖茨以其超常的影响力和杰出的领导才能，在20多年里将微软建造成一个坚不可摧的文化堡垒。比尔·盖茨曾说过：“无论是在编写计算机程序过程中人们各自为政的那种涣散状态，还是对计算机程序进行整合的集合状态中，企业都需要创造不同的企业文化将员工团结在一起，并指引他们工作的方向。”

### （一）比尔·盖茨是团队精神的凝合器

比尔·盖茨就是这样一个了不起的企业家，他仿佛是团队激情的凝合器。你可以想像一流的人才与天才领导者在独特的文化氛围中真心以对时会倾情演绎出什么样的奇迹。

在微软，比尔·盖茨以其开放的管理方式和令人奋进的激励手段，创造了浓郁的团队精神，他所说的“感谢每一个员工”和“每个人同等重要”的名言将影响深远。

团队的精神是魅力无穷的，众所周知，微软公司使数

以百计的雇员成为百万富翁。可是，鲜为人知的是他们中许多人在成了富翁以后，仍继续留在微软工作。他们图的是什么呢？在有些人看来，这样的事情太不可思议了，挣了钱了，谁还在那里卖命？的确，大多数人认为，工作就是为了挣钱，发了财就走。但是，事实证明，微软公司的百万富翁们并不这么想。

如果你知道了微软公司的工作条件并非安逸舒适，你就会觉得员工们这种献身精神难能可贵。在这里，每周工作 60 小时是常事，在主要产品推出的前几周，每周的工作时间超过了 100 小时。微软公司也并非以其高额津贴出名，相反，公司以吝啬著称。据公司一位前任总裁透露，多年以来，董事长比尔·盖茨出公差时，总是自己开车去机场，而且坐的是二等舱。

那么，是什么神奇的吸引力，使得这些富人们不是因为挣钱而如此卖命地工作呢？答案就是他们完全超出了自我的团队意识。这种团队意识，从员工们进入公司的那一刻起就开始潜移默化地影响他们了，到现在，早已根深蒂固。微软人认为，他们不属于自己，而是从属于某种特别的东西——微软这个团体。比尔·盖茨曾这样谈到微软的这种优秀的企业文化：“这种企业文化营造了一种氛围，在这种氛围中，开拓性思维不断涌现，员工的潜能得以充分发挥。我们微软公司所形成的氛围是，你不但拥有整个公司的全部资源，同时还拥有一个使自己大显身手、发挥重要作用的小而精的班级或部门。每个人都有自己的主见，而能使这些主见变为现实的是微软这个团体。我的策



略一向是，聘用有活力、具创新精神的顶尖人才，然后把权力连同责任、资源（人、财、物）一并交给他们，以便使他们出色地完成任务。”

## （二）微软公司对团队精神的理解

富有活力和战斗力的团队精神，这是任何集体都梦寐以求的。企业拥有了团队精神就是拥有了核心竞争力，就具备了在现代市场竞争中无往而不胜的战略优势，就可以弥补诸如资金、技术等方面的不足。一个集体如果拥有了团队精神，这个团体必然是一个富于战斗力和凝聚力的集体。

微软公司对团队精神的理解是：

（1）一群人同心协力，集合大家的脑力，共同创造一项智能财产，其产生的群体智慧将远远高于个人智慧。

（2）个人的创造力是一种神奇的东西，源自于潜在的人类心智潜能，它被情感丰富，而被技术束缚。

（3）一群人全心全意地贡献自己的创造力，将结合成巨大的力量。结合的创造力由于这一群人的互动关系彼此激荡，而更加复杂。

（4）这种复杂的情况之下，领导者变成像是人际互动的交响乐指挥，辅助并疏导各种微妙的人际沟通。

（5）在团体中的沟通和互动是正确而健康时，能够



## 准则五 强调团队精神

使这一群人的力量完全结合，会产生相加相乘的效果，抵消互斥。沟通顺畅能使思想在团队中充分交流传达，并形成最佳效果。

(6) 倘若忽视了团队精神，则只有平庸的成果。

亚洲研究院的科研人员主要来自中美两国，由于学术背景和生活经历不同，两国人才也各有其特点。亚洲研究院前总裁张亚勤说：“中国人往往克服困难的毅力比较强，理论基础尤其是数学基础非常扎实，编程能力不同凡响，而且守纪律、讲服从，只是在主动性、独立性方面稍弱，有时候明明有想法却又不敢直说。而美国人富于创新精神，对自己感兴趣的问题有热情、有主动性，独立从事研究的能力较强，题目想得远、做得深，沟通方面也总是能够直率地表达自己的意见，甚至为坚持己见而不惜争论和批评，只是在需要协同作战时配合性相对差一些。”

两种文化发生冲突时，团队的合作精神比任何时候都显得重要。现在研究院内中美两国人才已完全实现了“合作无间”。之所以能协同工作是因为研究院在工作中有明确的研究目标和严格的评价标准：为达到预定目标，不排斥任何工作方式。

微软的一位员工说，他刚进微软时有问题也不敢问，自己一个人冥思苦想。上司知道后狠狠地批评了他，并告诉他，有问题可以给公司内相关的人发邮件求教，即便不相识的人也会帮助他的。不久，他又有解决不了的问题时，小心翼翼地给相关的同事们同时发了求援邮件，果然，很快就有人不断地给他回复解决方案，还有详尽的解



释。最后，一共有 50 多封邮件参与讨论他的问题。

微软亚洲研究院刚成立时，招了几名年轻的博士做语音识别——从头开始做中文语音识别，还要超过别的产品，难度很大。有人提议，能不能找总部英文语音识别组问问。总部一听，马上热情帮助，等对方解答完已经是美国的半夜了。3 个月后，几名年轻博士的工作就有了突破性进展。其实，不同部门的同事也有竞争关系，但他们认为，成败皆团队共有。

比尔·盖茨对亚洲研究院管理层的考核标准是亚洲研究院这个团队的整体发展，因此，亚洲研究院的总裁——从张亚勤到李开复，都在研究院中培养、鼓励员工的团队精神，他们必须把研究院建成一个吸引聪明人的磁场。

微软对员工的考评中有一条标准叫“是否有团队精神”。其实团队是否能够真正发挥作用，还有很关键的一点是老板本人是否在队列之内。微软（中国）公司的前总裁高群耀的体会是，“如果老板本人总是在积极地参与，企业的凝聚力就会非常强。比如在说话时要讲‘我们团队’，而非‘你们团队’”。

微软在青岛举行过一次运动会，别看是一个普普通通的运动会，但是很多细节是管理层精心策划的。比如，按 T 恤颜色组队，员工必须在这种没有准备的情况下适应新的队伍并找到自己的角色，发挥自己的长处。在现实的企业运作中，这种虚拟组织所发挥的作用越来越大，员工必须要适应这种不断产生的变化。

高群耀认为，“微软不是个人英雄主义的战场，它处



处强调团队精神。就像一只木桶，只有所有的木板都很长，整体水平才会高。而连接每一块木板的节点，则是公司的管理体制和方式”。

“我们面临一个巨大的挑战，就是我们的团队是否具有有良好的可扩展性，能否容纳我们明天数倍于今天的业务，所以我们要提高团队的整体力量。我并不排斥团队中有几个非常优秀的人物，那是一种非常好的情况，但是团队里面不能有太差的成员，这是更重要的部分。”高群耀说。

### (三)知识地图 协调员工与团队的发展

有人把微软比作全世界最大的脑力压榨机。在这座知识工厂里，比尔·盖茨是全球知识精英的超级工头。在其带领下，员工的心血智慧结晶变为众多畅销软件，使微软成为有史以来最具价值的知识创造型企业。

为了让这一群知识精英能够合作无间，微软的 IT 团队花费了相当多的时间和精力，建构起一套敏捷的知识管理系统，微软的人员“知识地图”可以说是这套知识管理系统的最佳代表之一。

这张“知识地图”是 1995 年 10 月开始制作的。当时，微软的资讯系统小组开展了一项“技能规划与开发计划”。他们把每个系统开发人员的工作能力和某特定工



作所需要的知识制作成地图，以便协助公司维持业界领导地位，同时让员工与团队的配合更加默契。微软的这一计划分为 5 个主要阶段：为知识能力的形态与程度建立起架构；明确某特定工作所需要的知识；为个别员工在特定工作中的知识能力表现评分；在线上系统执行知识能力的搜寻；将知识模型和教育训练计划结合起来。对于员工的知识能力，微软采用了基础水准能力、地区性或独特性的知识能力、全球水准能力和普遍性能力等 4 种知识结构形态来评估。当管理者想为新专案建立团队时，他无须知道所有员工中谁符合工作条件，而只要向这个系统咨询就可以了。微软推动“知识地图”的做法，表现出公司管理阶层重视知识，并支持知识的交流。“知识地图”不但使员工更容易找到所需的知识，也表明企业知识属于企业全体而非个人。

比尔·盖茨用人的 11 条准则

#### （四）招聘时就要考查团队精神

微软副总裁李开复博士在做客央视《对话》栏目时曾谈到，团队精神是微软用人的最基本原则。他说，像 Windows 2000 这样的产品的研发，微软公司有超过 3 000 名开发工程师和测试人员参与，写出了 5 000 万行代码。如果没有高度统一的团队精神，这项浩大工程根本不可能完成。《中国青年报》在 2001 年 11 月做的《人力资源：

青年职业前景与跨国公司在华战略》的调查也显示：团队精神是跨国公司在选才时最看重的4项特质之一（另3项分别是忠诚度、创新能力和沟通表达能力）。

现代企业越来越讲求团队精神，如果一个人真的放弃了诚实，就等于放弃了和大家真诚交往的机会，这样的人是企业不愿意要的。

微软在选才时就很注意考查应聘者是否具有团队意识。

微软亚洲研究院副院长沈向洋说：“我有时一天要面试十多个人，对每一位求职者的面试都极其严格，不少落选的人并不是不优秀，而是某一方面不符合微软的文化精神和价值标准要求。”

沈向洋举了不久前的一个面试例子。A是一位国内一流大学的研究生，在学校成绩优秀，一篇研究项目的论文曾获得过大奖。沈向洋十分兴奋地和他谈了很长时间，但这位佼佼者最终却落选了。

问及原因，沈向洋说A对几个问题的回答令他不满意。

——问A当初怎样选择了那项研究项目，A回答说：“是导师帮助选择的，我也不知道为什么要研究，换个项目也行吧！”

沈向洋说：“搞研究既要有创造力，更要有兴趣和热情，才能苦中作乐，我从他的回答中感觉不出他对事业的兴奋点。”

——问A怎样比较微软公司和过去实习过的某公司，



A 大加推崇微软，把过去那家公司贬得一无是处。

沈向洋说：“他可以这样贬低某公司，将来也可以这样贬低微软，从对公司的态度上，我看不出他的客观和忠诚。”

——问 A 怎样评价与导师的关系，A 说了导师许多不好的话，列举了导师怎样将名字署在他前面等“卑劣”之事。

沈向洋说：“微软文化中最重要的一条就是宽容与合作精神，我并没有看出他比别人更胜一筹。”

## （五）给中国企业的忠告

中国企业的管理者都知道团队精神的重要性，在招聘员工时许多企业都把“是否有团队精神”作为考查的条件之一，但是在如何发挥团队的作用、如何培养员工的团队精神方面却陷入了误区。

首先，要明确团队精神从何而来。

专家研究表明，任何组织的原动力是来源于组织内每个成员的需要，团队精神同样如此，其原动力也是成员的需要。这也说明，团队精神的激发，必须从人的需要出发，研究人的需要，千方百计满足人的需要。而能满足人的需要的是利益，不论这种利益是物质的还是精神的。因此，必须重视团队中每个成员的实际利益，不能唱高调

子。在组织行为规范设计上，必须从团队成员的思想道德觉悟的实际出发，有层次、有区别地设计行为规范。

一般来说，原动力都是利己的，因为基本需要的本质特性是利己为己。这样看来，行为目的越是与行为原动力的本质一致，则行为的动力越大，反之则越小。这实际上是在说，团队精神虽然表现为以组织目标为个人行为目标，成员之间互助友爱，协作团结，但从其本质来说，它是以每个成员的利己行为为目的为前提和基础的。如果一个团队的领导者认识不到这一点，以为团队的目标一定与成员的行为目标一致，从而不研究成员的需要，不想方设法去满足成员的基本需求，自以为是，以为组织的目标高于一切，可以涵盖或忽略成员个人的基本需要或利益，以无私奉献作为评价每个成员行为的唯一标准，那么，可以肯定地说，这个集体的团队精神是不会持久的。哪怕是领导者有多么高超的手腕和领导艺术，都会在成员基本需要与利益的最终计较面前败下阵来。

总而言之，团队精神的动力根本来说在于团队成员利益和需要的最终满足，一般来说，也在于团队的行为规范和目标能够尽可能地与其成员的思想觉悟实际相符合，因此，团队精神便有了坚实的价值规范基础，便可能从一开始就踏上正轨，并逐步聚积成为所期望的团队精神。

其次，在团队建设中不要走入误区。

随着市场竞争的日益激烈，现代企业更加强调发挥团队精神，但在团队建设过程中，难免会走入误区。

误区一，团队利益高于一切。



在团队里如果过分推崇和强调“团队利益高于一切”，可能会导致两方面的弊端。一是极易滋生小团体主义。另一方面会导致个体的应得利益被忽视和践踏。

误区二，团队内部不能有竞争。

有人认为，讲团队精神，团队内部就不能搞竞争，这种观点肯定是错误的。

在团队内部引入竞争机制，有利于打破大锅饭。通过引入竞争机制，实行赏勤罚懒，赏优罚劣，打破这种看似平等实为压制的利益格局，团队成员的主动性、创造性才会得到充分的发挥，团队才能长期保持活力。

误区三，团队内部皆兄弟。

不少企业在团队建设过程中，过于追求团队的亲和力 and 人情味，认为“团队之内皆兄弟”，而严明的团队纪律会有碍团结。这就直接导致了管理制度的不完善，或虽有制度但执行不力，形同虚设。

纪律是胜利的保证，只有做到令行禁止，团队才会战无不胜。

误区四，牺牲“小我”换“大我”。

很多企业认为，培育团队精神，就是要求团队的每个成员都要牺牲小我，换取大我，放弃个性，追求趋同，否则就有违团队精神，就是个人主义在作祟。

其实，团队不仅仅是人的集合，更是能量的集合。团队精神的实质不是要团队成员牺牲自我去完成一项工作，而是要充分利用和发挥团队所有成员的个体优势去做好这项工作。



## 准则五 强调团队精神

团队的综合竞争力来自于对团队成员专长的合理配置。只有营造一种适宜的氛围，不断地鼓励和刺激团队成员充分展现自我，最大限度地发挥个体潜能，团队才会迸发出如原子裂变般的能量。



## 准则六 给员工最好的待遇

科特里为微软公司工作了将近 8 年的时间，正是他在比尔·盖茨的授意下创办了多媒体部门，并成功地向市场推出了 Enearta。然而，当公司总的方向开始变化后，作为一个将不存在的部门的经理，科特里感到压力很大，同时他又遭到周围一些人的嘲讽，为此，他很愤怒，决定辞职。

这个时候，盖茨请他喝咖啡，并诚恳地要求他留下来不要走。盖茨建议科特里再干 3 个月，然后休息 3 个月，休假回来后再给他安排具体的职务。盖茨暂时把他应当从事的工作称为“创造性主管”。科特里对盖茨的挽留非常感激，“‘创造性主管’这个头衔就等于给我开了一张没有填上具体数额的支票，”他说，“比尔对我说，我是有价值的。他不想失去我……从此以后，我在微软公司将得到铺红地毯的礼遇”。



### （一）最早使用期权奖励员工

微软是第一家用股票期权来奖励普通员工的企业。微软公司员工可以拥有公司的股份，并可享受 15% 的优惠，公司高级专业人员可享受巨大幅度的优惠，公司还给任职一年的正式员工一定的股票买卖特权。微软公司员工的主要经济来源并非薪水，股票升值是他们主要的收益补偿。公司故意把薪水压得比竞争对手还低，创立了一个“低工资高股份”的典范，微软公司员工拥有股票的比率比其他任何上市公司都要高。

微软给每个开发员确定级别，级别对微软员工最直接的影响是他们的报酬。刚从大学毕业的新员工（10 级）工资为 3.5 万美元左右，拥有硕士学位的新员工工资约为 4.5 万美元左右。对于资深或非常出众的开发员或研究员，盖茨给予他们两倍于这个数目或更多的工资，这还不包括奖金。测试员的工资要少一些，刚开始为 3 万美元左右，但对于高级人员，其工资则可达到 8 万美元左右。由于拥有股票，微软的 17 800 名雇员中大约有 3 000 人是百万富翁，这个比例是相似规模公司中最高的。

给股票持有者股息，持股者回收到的利润纯粹来自于市场价格的攀升。这种不向员工保证提供某种固定收入或福利待遇，而是将员工的收益与其对企业的股权投资相连



系，从而将员工个人利益同企业的效益、管理和员工自身的努力等因素结合起来的做法，具有明显的激励功效。微软公司付给员工的工资不高，但公司有年度奖金和给员工配股。一个员工工作 18 个月后，可以获得认股权中 25% 的股票，此后每 6 个月可以获得其中 12.5% 的股票，可在 10 年内的任何时间兑现全部认购权。此外，每 2 年还配发新的认购权，员工还可以用不超过 10% 的工资以 8.5 折的优惠价格购买公司股票。

这种报酬制度，对员工有长久的吸引力。在微软工作 5 年以上的员工很少有离开的。比尔·盖茨是世界首富，这并不在于他的工资多少，而在于他拥有公司 25% 的股票。当微软公司股票价格持续上涨时，盖茨的财富就会水涨船高。

比尔·盖茨用人的 11 条准则

## （二）改用限制性股票，保障员工利益

微软运用了 17 年的股票期权奖励制度，造就了数以千计的百万富翁。但在 2003 年 9 月，这项留住人才的“金手铐”就被摘下了，取而代之的是向员工发放限制性股票。微软（中国）公司也同步执行。

微软公司终止对员工的股票期权奖励计划，转而采用向其 5 万名员工发放限制性股票的方式，这些股票的所有权将在 5 年内逐步转移到微软员工的手中。所谓限制性是



## 准则六 给员工最好的待遇

指，微软的员工必须将公司以奖励形式发放的股票保留5年，5年后如果还在微软就职，将有权卖出这些股票。

微软（中国）公司的公关经理张飒英说：“这是微软全球性的举措，也是微软公司在员工激励体制上的一次变革，微软完全是为了留住最优秀的员工。”这也就意味着，微软（中国）公司的近1 000名员工，在今后都将会得到属于自己的限制性股票。微软此前给予员工的期权依然有效，摩根大通会接手微软员工的股票期权，员工如拥有价格高于当前股价的期权，可以按约定的价格卖给摩根大通来兑现。

微软执行的限制性股票计划也与其他公司不尽相同，大多数发行限制性股票的公司只将这类股票发放给管理层人员，而微软则打算面向所有的普通员工，也就是说，微软的股票奖励政策将从原来面向经理和业务骨干转而面向5万员工，从而调动起全部员工的工作热情。鲍尔默认为这是比期权更好的激励方式：“我们的回报态度是很简单的，我们希望通过给予员工主人翁的身份和长期的经济刺激来吸引员工，同时也保证了高级员工的回报与我们客户的数量和满意程度挂钩。以考虑股东的态度来考虑员工的需要，这是一个很好的做法。”

尽管限制性股票计划将面向全体员工实施，但是对在公司600多名高层人士发放的股票中，有一部分将视微软用户的数量和满意度而定，这就将他们的薪酬与公司的业绩更紧密地联系在一起。鲍尔默在写给员工的信中称，新的限制性股票计划还将把员工利益和其他股东的利益联系



在一起，相较于期权奖励计划，新计划更稳定，可预测性更强。

微软宣布终止股票期权计划而代之以限制性股票时，没有多少微软员工感到意外。长期以来，股票期权以其巨大的潜在利润而一直被视为激励年轻技术人员的最佳手段。但在科技股泡沫破灭后，许多近几年加入微软的员工所持期权的执行价格因高于微软目前的股价，而变得一文不值，变成所谓的“潜水”期权（Underwater）。相比之下，限制性股票的潜在回报率可能不如期权诱人，但却更有保障。

微软 MSN 部门年仅 25 岁的工程师 Arturo Robles 说：“两年半之前，人们对微软的普遍印象还是它还在成长，还很年轻。但它的软件开发精英却个个开着法拉利，因为他们拥有股票期权。” Robles 目前的“坐骑”是一辆 1.9 万美元的 Mini Cooper。他说：“在我看来，现在可不一样了，微软早就成熟起来了。”

当然，微软中止股票期权计划，可能会改变部分员工看待工作和规划财务的方式。事实上，鲍尔默也承认这一变化降低了员工在未来公司股价上涨时获得巨额回报的几率。

但该计划将有效缓和眼前更为迫切的“潜水”期权问题，从而提高员工对公司的忠诚度。微软希望通过将期权出售给金融机构，帮助员工实现“潜水”期权的部分价值。根据该计划，员工按照自愿原则出售期权获得现金，售价视期权的执行价格和当前股价而定。期权出售须



## 准则六 给员工最好的待遇

得到美国证券交易委员会的批准。

微软 Office 部门 26 岁的产品经理 Francois Ajenstat 说：“大多数人都对失去价值的期权满腹牢骚。”他本人尚未决定是否将目前持有的期权纳入新的股票奖励计划，但他认为，新的计划总体而言是个“好东西”。

猎头人士和企业奖励咨询人士认为，微软此举将促使更多硅谷企业效仿。在加州门洛帕克经营一家人力资源和职业管理咨询公司的 Valerie Frederickson 说：“目前现金胜过一切。对大型企业的员工来说，工作的动力不再来自股票期权。”

鲍尔默认为，正是这些挑战使许多人选择了微软。他表示，有了新的股票奖励计划，员工将更乐于留在微软。他说：“现在我们有了一个有效的奖励机制，我们相信，它将使员工在未来 28 年内生活更富裕，工作更努力。”

微软于 2003 年 12 月 11 日透露说，有资格出售股票期权的员工当中大约有一半的人已经执行了期权，这些员工将得到 3.82 亿美元的现金。

在向美国证券交易委员会（SEC）提交的一份文件当中，微软表示其计划将上述现金分批发放给员工，其中在 2003 年 12 月份会向这些员工发放 2.18 亿美元。这次现金发放是微软于 2003 年 7 月宣布的一项员工补偿计划的一部分，也是微软实施放弃股票期权改用现金激励员工政策的反映。2003 年 7 月，微软表示其将改变用股票期权鼓励员工为企业多做贡献的政策，转而向员工发放更实用的股票。



那些位于美国境内、预计得到的现金不足 2 万美元的员工将在 2003 年 12 月得到一次性现金补偿，而那些预计得到现金数额超过 2 万美元的员工则将在未来 3 年之内分两次或是三次得到补偿。

分析人士称，微软之所以分批发放现金是为了保留公司的技术骨干，防止员工在得到补偿之后跳槽。而对于海外的微软员工，补偿政策则根据国家不同有所变化。

这次微软员工得到的股票期权兑现款是根据一套非常复杂的公式计算出来的，款项的多少主要取决于股票期权兑现时的价格以及预计到期的时间。这一公式还涉及微软在 2003 年 11 月 14 日和 12 月 8 日之间的平均股价。微软表示，符合资格的员工当中有 51% 的人执行了总数为 6.214 亿股票期权当中的 3.446 亿股期权。

比尔·盖茨用人的 11 条准则

### （三）提供富有竞争力的物质待遇

从招聘环节基本筛选出满意的人才之后，微软公司开始提供富有竞争力的物质待遇，让员工与公司共享经济上的利益。无论是与其他行业还是与同行业的公司相比，微软目前付给员工的薪酬都是较高的，有很大的优势，所以，即使在美国政府对其进行诉讼期间也鲜有人主动离去。

微软最主要的奖励制度还是原来执行的“股票期权”



## 准则六 给员工最好的待遇

制度和现在的“股票津贴”制度。微软（中国）公司的员工也将与其全球各地的员工同步领到他们的第一笔股票奖励。他们表示，新的制度令他们更满意。因为前者只是给员工在一定合理价格范围内认购微软股票的权力，如果不去认购，1分钱也不值，而且其价值取决于员工服务微软公司期间股票的升值；而后者则是直接送给员工股票，更“看得见，摸得着”。

另外，微软还通过奖金和特别奖金的方式给予员工奖励。公司每半年会进行一次业绩考核，从销售指标、客户满意度、遵守公司规章制度等方面进行全面考核，给予相应的奖金。碰到重大、杰出的贡献则通过特别奖金的方式予以奖励。比如员工争取到了很重要的客户，或在很关键的环节赢得客户的信赖，为公司在客户面前树立了声誉等，这时任何分支机构都可向总部提出申请，给予员工特别奖金，而且没有任何名额限制，完全取决于员工个人的表现。

在微软总部的基础之上，微软（中国）公司针对中国的历史文化采取了一些特别的做法。比如让员工在纳税方面获得更多的优惠，提供住房津贴、交通补助、午餐补贴，在员工结婚生小孩时送贺礼，逢中国重大的传统节日发礼物，发年度红包等。这些中国式的人情化制度在国外是没有的，钱虽不多，却让员工有实在的满足感。

微软为了能挖掘到最好的高校毕业生，还在高校中设立奖学金，为获奖学生提供良好的物质待遇，以吸引优秀人才来微软工作。



1999年3月，微软中国研究院把橄榄枝伸向中国国内的高等院校，此前他们已经实施一项被称为“微软学者计划”的计划——微软每年将从中国各大学计算机专业最优秀的博士生中挑选出10人，授予他们“微软学者”的荣誉称号，获得这一称号的博士们将享受到以下待遇：每月1200元的补助；每年由微软资助出国一次，参加学术会议或者访问微软总部；免费获得微软软件；暑假可在微软中国研究院工作并获得另外的报酬；有资格参加微软举办的学术会议和活动；学习期间的研究成果完全属于个人，研究院不加干预；毕业后有自己的择业自由。

微软的人才政策在中国的媒体中一度掀起波澜，其中不乏“狼来了”的警告，而与此同时，全国各大高校的很多高材生都对“微软学者计划”产生向往。

比尔·盖茨用人的11条准则

#### （四）精神奖励作用大

比尔·盖茨很看重对员工进行精神奖励。虽然在有些讨论会上他会像孩子一样大喊大叫，不停地晃动身体，挥舞手臂，甚至会说：“这是我听到的最愚蠢的事情！”但是微软员工都知道，对付他的最好办法是对他吼回去，针尖对麦芒似的争论往往能激发双方的思路，说不定他最后会露出欣赏和赞许的笑容。对真正的好创意和产品，比尔·盖茨从不吝啬自己的赞美之词，整个微软公司也有一套



## 准则六 给员工最好的待遇

完善的精神奖励制度，否则工作压力如此巨大的微软怎么会成为青年才俊们向往的地方呢。

微软（中国）是怎么做的呢？

在满足物质需求的同时，人们还需要满足精神需求。微软每年都会在全球的5万名员工中评选出30~40名杰出贡献奖，这个奖项对每一个普通员工来说都是平等的。微软（中国）公司相对于总部又增设了三个奖项：总裁奖，由总裁唐骏本人评选；年度杰出贡献奖，由整个管理团队选出；优秀员工奖，由所有员工无记名投票评选。每半年评一次，每次大约评出15名。

唐骏说：“我们增加这三个奖，是因为看到中国的员工特别在乎精神方面的奖励，这和文化观念直接相关。”令人惊讶的是，最受欢迎和最被看重的既不是总裁奖，也不是年度杰出贡献奖，而是优秀员工奖。获奖者中既有做事很公正、很关心下属的副总经理，也有做出了工作成绩、又很乐于无私帮助同事的一般员工。因为前两个奖纯粹看销售业绩或者其他的贡献，是大家有目共睹的，事先对结果多少都能感觉到；而后者必须要得到公司上下的一致认可，的确很不容易，也很难预测，所以大家都将之视为至高无上的荣誉。

唐骏本人在微软工作了10年，3次被授予微软公司的最高奖项——比尔·盖茨总裁杰出奖和杰出管理奖。2004年2月8日，唐骏辞去了微软（中国）公司总裁的职位，加盟盛大网络公司，微软同样授予他“名誉总裁”的称号。



通过物质与精神奖励的双管齐下，平衡了付出和回报的关系，让员工感觉到自己所得到的各方面待遇都是公平的，达到了最起码的满意状态。

而对好员工，比尔·盖茨总是真心挽留，让他们在同事面前获得了一份尊严。

微软公司在阿尔伯克基时，曾经雇请过一名秘书——米丽亚姆·卢宝。1978年，比尔·盖茨决定把公司迁回老家西雅图，大部分员工都随比尔·盖茨去了新址，卢宝却没有去。虽然她舍不得这个公司，但是她丈夫的工作在阿尔伯克基，她无法离开自己的家。临别时，比尔·盖茨希望她能尽快去西雅图，并且对她说：“我知道你最终还会回来。只要你回来，我这里永远会有你的工作位置。”

1980年冬天，卢宝果然来到西雅图，又回到了微软公司。不久，她把她的家也搬来了。她眷恋微软公司，她告诉人们：“只要你同比尔·盖茨密切合作过，就不可能离开他这样的人太久。他有一种力量，叫人受到鼓舞，能使人奋发向上。”她重新投入了微软公司紧张的工作中。

比尔·盖茨用人的11条准则

## （五）给中国企业的忠告

### 1. 该不该用“金手铐”，慎重量

微软的转变对于高科技企业是一个信号，期权制度不再是唯一的、最好的报酬方式，高科技企业正准备以更多



## 准则六 给员工最好的待遇

的、新的报酬形式来替代期权制度。

在中国，实行期权制度曾是众多企业的理想，更是吸引人才的磁石。而现在，这种情况有所改变。用友公司和金蝶公司就是一个很好的例子。

2001年，用友、金蝶分别在国内主板和香港创业板上市。用友融资近9亿元，而金蝶只融资不到1亿元。不同的资本市场、不同的资金状况、不同的企业背景，使用用友、金蝶上市后对人才的策略也完全不同。就薪酬制度来讲，用友发高薪，金蝶发期权。到目前为止，两家公司不同的策略对吸引人才、留住人才的效果已经有了明显差异，这种差异不能说完全是由高薪与期权造成的，但高薪与期权却是很重要的因素。

上市后的用友财大气粗，由于有雄厚的资金做背景，在人才战略上大胆地使用了高薪策略。而且让用友老板王文京窃喜的是，尽管没有期权，用友的高薪依然非常有效。用友上市后，接连挖来好几个业内资深人士。随后，用友高薪请来的总裁何经华曾在业内掀起一阵旋风，将这个“高薪聘高才”的神话演绎到极致，何经华也因此成为国内上市公司薪金最高的总裁。但何经华并没有任何期权与股份，在用友，他只拿薪水。

金蝶自从上市之后用尽了在香港上市的有利机制，其中最重要的一点就是不停地发期权。金蝶董事局主席徐少春曾说过，希望金蝶的员工“五子登科”——车子、房子、妻子、票子、孩子。金蝶上市后，期权就成为员工们实现这“五子”的希望。“我们出台了期权制度，所以在



我的企业里，员工除非受了很大的怨气，实在没办法忍受了才会走，否则你赶他都不会走。”徐少春对期权这副“金手铐”信心十足。

金蝶第一期的 130 万股授予两名员工，一位是在金蝶上市过程中立下汗马功劳的副总裁黄晓俭，一位是在北方为金蝶开拓业务的功臣刘凡。但“金手铐”却没能“铐”住这两位干将。黄晓俭在金蝶上市后不久便离去，由于期权制度的限制，他只认购了 25 万期权，余下 75 万作废，但黄晓俭并没有因此而犹豫。2004 年年初，刘凡也辞职了，同时北方区还有一批骨干相继离去。

另外一个现象，金蝶的期权制度并没有像用友的高薪一样有效地吸引更多空降兵进入。一位离开金蝶的高层人士认为：期权作为吸引人才的筹码，作用越来越小。由于金蝶的股价没有太大起色，他手中的期权并不能为他产生多少价值，“我从来都没在意过期权能为我带来什么，我离开的时候也根本没有考虑期权的因素。发给我期权的时候，公司给了我一张纸，我都不知道扔到哪儿去了”。

对于更讲究实际效果的中国人来说，期权只是空中楼阁：你能否拿到？你何时拿到？能带来多少价值？期权本身的制度决定了这一切都是未知数。这就不难解释用友、金蝶采用不同策略的不同结果了。

## 2. 一种新型的薪酬设计方法

股票期权制度曾经是很多高速增长企业的火箭助推器，但是由于股市低迷，期权已经丧失了对人才的吸引力，在后期权时代，企业还是应该回归合理的薪酬设计。



## 准则六 给员工最好的待遇

最近在市场上，随着中国网通、西门子等几家著名企业对宽带薪酬管理模式的导入和应用，宽带薪酬作为一种新型的薪酬管理模式，得到了日益广泛的讨论和关注。

所谓“宽带薪酬设计”，就是企业将原来相对比较多的薪酬级别，合并压缩为几个级别，同时拉大每一个薪酬级别内部薪酬浮动的范围，就是薪酬级别少了，级别内部的差异大了。与传统的薪酬设计方法相比，这种新型的薪酬设计体系，使得员工有可能在很长一段时间内做同一个职位，但在同一个级别内部，可能因为个人能力的提高，或者个人业绩的提升等原因，收入得到显著的提高。

从宽带薪酬的概念和含义看不难理解，宽带薪酬的应用与企业其他几个方面的管理制度和特征是相对应的。比较少的薪酬等级对应了企业比较少的行政和职位级别，反映了企业比较扁平的组织结构特征。与传统的薪酬体系强调岗位，以岗位的不同确定工资相比，宽带薪酬是对个人能力和业绩的尊重和重视。这就对应了企业比较尊重个人贡献，强调个人差异，激励个人努力的文化特征。

宽带薪酬适应新型组织结构主要体现在以下几方面：

(1) 随着市场竞争的日益激烈，对于企业的员工，尤其是核心员工来说，工作内容不再是稳定的，面临着经常性的或者比较大的变化，这就使得传统的单纯以岗位职责定薪的薪酬制度不能够完全反应员工所承担的责任。薪酬的级别越多，对岗位的区分越细，对于岗位职责的描述和限定越清楚，越是难以适应工作内容复杂化和不断变化的情况。如果企业面临这样的情况，应该导入宽带薪酬体



系，在同一级别内拉大员工之间的差异，弥补岗位描述和评估相对固定的缺陷，能够更好地适应变化的和复杂的竞争环境，通过薪酬水平对员工的工作内容进行更好、更公平的体现。

(2) 当前许多企业倾向于采用更扁平化的组织结构，尤其是那些强调公平、协作、沟通的公司。在这种情况下，行政职位级别的减少，带来了员工晋升机会的减少，而在传统的薪酬设计体系下，只有职位级别的提升才会带来薪酬水平的提高。这样就会打击许多员工的积极性，而宽带薪酬体系则正好解决了这个问题。员工在同一级别内部差距的拉大，使得员工级别虽然没有提升，但薪酬水平也有足够的提升空间，确保了对员工的有效激励。

(3) 对于许多企业，尤其是生产销售型的企业来说，一些职位对于企业的生存是非常重要的，例如销售人员，他们的业绩直接影响了企业的整体业绩。而销售人员虽然工作内容相差不大，职位级别基本相同，但不同的销售人员之间的业绩水平很可能会有非常大的差异。如何从薪酬水平方面去承认这种差异，对业绩突出的销售人员进行有力的激励，宽带薪酬体系是一个很好的方式。

这种新型的、适应组织形式变化的薪酬设计方法能否在中国的企业中得到很好的发展呢？我们拭目以待。

## 3. 注重员工的精神待遇

员工的待遇包含两个部分——物质待遇和精神待遇，有时也称外在待遇和内在待遇。物质待遇主要指薪酬待遇，如薪水、福利、津贴、奖金和股票期权等；精神待遇



## 准则六 给员工最好的待遇

是指工作的胜任感、成就感、责任感、受重视程度、影响力、个人成长和富有价值的贡献等。

员工除了有物质待遇方面的需求以外，还有精神待遇方面的需求。精神待遇具有隐蔽性的特点，它常常容易被员工和管理者忽略。

隐蔽性特点首先表现在：精神待遇与物质待遇相比，精神待遇不像物质待遇那么容易测算和衡量，它难以进行清晰的定义、讨论和比较。所以，在谈到待遇时，员工和管理者都倾向于注重物质待遇，精神待遇往往会被忽略。

这种隐蔽性还表现在：员工在表达对精神待遇不满的时候，常常会强调对物质待遇的不满。比如，有的员工这样抱怨：“我每天要受这么多气，为什么才拿这一点儿工资？”或者说“我的工作这么枯燥和乏味，工资应该高一些吧？”等。

精神待遇是人的一种需求，它不会因为这种忽略而消失。根据赫茨伯格的双因素理论，人的精神待遇具有两种类型的精神需要，即激励需要和环境需要。激励需要包括工作本身、社会承认、责任、成就、发展、进步；环境需要包括企业政策与行政管理、工资、工作条件、与上级的关系、与同事的关系、与下级的关系、安全、地位。环境需要是保证员工正常工作的精神需要，激励需要是促使员工更好地工作的精神需要。

中国的企业往往不重视员工的精神待遇问题，认为把“员工是企业的主人”这样的标语刷在墙上就能起到激励员工的作用。在这一问题上，中国企业需要好好地向微软



公司学习。

员工会通过对物质待遇和精神待遇的评估来判断他们的努力是否得到了企业的充分回报。由于精神待遇的隐蔽性，员工往往会用对物质待遇不满的抱怨表达对精神待遇的不满。

管理者经常会在没有弄清员工的抱怨之前，就盲目地提高员工的物质待遇。当然，提高物质待遇可以暂时弥补员工对精神待遇的不满，但它并不能从根本上解决由于员工对精神待遇不满而造成的管理上的冲突。所以说，用提高物质待遇的方法来弥补精神待遇的不满是得不偿失的。长此以往，公司的薪酬管理还可能陷入恶性循环。

企业管理者只有明白精神待遇的重要意义，才能全面地把握员工的需求。管理者可以通过改善员工管理体系来提高员工对精神待遇的满意度。另外，赋予员工管理和控制自己工作自由的权利，也可以为提高员工精神待遇的满意度起到积极作用。

## 4. 以物质利益和精神激励留住关键人才

微软老板比尔·盖茨曾开玩笑说，谁要是挖走了微软最重要的几十名员工，微软可能就完了。比尔·盖茨的话告诉了我们一个道理：企业是否能有效保留住关键人才，将是一个企业持续成长的前提，因为关键人才是一个企业最重要的战略资源，是企业价值的主要创造者。

怎样留住关键人才呢？

首先，要确认谁是关键人才。西方有一个著名的法则叫做“80/20”法则，在一个企业中，20%的员工创造了



## 准则六 给员工最好的待遇

80%的价值。因此，明确这 20% 的员工是哪些人就相当的重要。如果管理者以同样的方式对待所有的员工，那这 20% 雇员中的不少人迟早会离去。

其次，让关键人才知道自己受重视。企业除了要知道他们是哪些人之外，同时也要让他们知道，企业是希望留住他们的，这样就和他们建立了一种承诺和心理上的契约。尤其在企业进行调整、转型与变革时，这一点相当重要。由于关键人才拥有专业的技能和丰富的经验，跳槽对他们来说也是轻而易举的，同时他们也常常是猎头们猎取的对象。因此，在任何时候，企业都要能保持更有效的沟通，要和这些关键员工建立承诺，让他们明确企业是需要他们的。

再次，重视关键人才的意见。一家西方知名公司的 CEO 刚刚着手实行了一项革命性的新举措——部门经理要在每季度提交关于那些有影响力、需要加以肯定的职员报告。这位 CEO 亲自与他们联系，感谢他们的贡献，并就公司如何提高效率向他们征求意见。通过这一过程，这位 CEO 不仅有效留住了关键人才，还得到了他们对公司持续发展提供的良好意见和大量的建议。

第四，为关键人才提供发展和参与的机会。不少企业老板都抱怨，为什么现在的员工越来越不“忠诚”了？其实要建立员工与企业的“忠诚”，在于建立员工与企业的“认同”，而建立“认同”的根本，在于企业要为员工提供发展与参与的机会，对于企业的关键人才同样如此。如果企业通过有效的组织构造，让这些员工能共享企业战



略、业务进程、产品质量、客户反馈与企业重大事件的信息，全方位参与业务决策，他们就会对企业越来越“忠诚”。

最后，给关键人才精神激励。一般员工是为金钱而工作，而对这些关键人才，则要建立新的激励工具——使命，要让他们相信其工作的重要性，特别是当其他形式的稳定与保障不复存在时更是如此。例如，技术人员经常被自己的工作对一项精妙的终极产品所作的贡献而有效地激励着。名誉是专业职业中的主要源泉，获得名誉的机会也是重要的激励方式。专业人员依赖信誉，因此他们渴望为自己争名誉。实际上，名誉“财富”的积累不仅仅提供即刻的自我膨胀，同时也获得了公众声誉并能带来其他奖励，甚至别的工作机会。企业可以通过创造明星，提供广泛的公众认可及有形的奖励，褒奖创新者，将人员在自己的公司、部门外进行展示，并将员工纳入组织及专业人员网络来提高声誉，同时也能提高激励机制。



## 准则七 培训少而精

没有培训的公司开发人员是不会留恋公司的，因为感觉始终在被压榨。

——上海的一位程序员

因为比尔·盖茨和 IBM 的渊源，也因为目前两个公司在世界上的重要影响，人们总是喜欢将微软与 IBM 作一番比较。

微软是靠软件开发起家的，而 IBM 早期做的是硬件。软件的更新换代速度远远大于硬件，这就使得微软在用人上必须“快”，因为等不及培训员工，所以要用“聪明人”。相比之下，IBM 更需要有经验的员工，这对于硬件开发很重要。

因此，微软并不在培训上大量投资，他们提倡以边干边学和言传身教的方式培训新员工。

IBM 很重视员工培训，注重“人才培养，技能提升”，为员工准备了最完备的条件以及广大的空间来帮助他们实现自己的理想。

## （一）微软的“师傅带徒弟”制度

对如何教育和引导加入的新员工，微软试图聘用能自学业务的人员，而不愿在培训项目、正规条例和流程或详细的产品记录上大量投资。

微软通过熟练员工来教育新员工，这些熟练员工有组长、某些领域的专家以及正式指定的指导教师，他们除了本职工作以外还要担负起教导新员工的工作。这种方法使得大家觉得有权学习并自己决定学什么和不学什么，还使得他们在公司里的作用灵活机动。例如对于程序经理的培训：刚开始时，新员工的任务可能是一个单独的特性小组，并且在直到完成为止的这段时间内，都会有人对你进行密切的指导。当这种工作已做得相当熟练之后，便会在更大的特性小组中从事类似的工作，但指导会少得多。一段时期之后，受培训者会拥有一个小项目或一个大项目中的一部分。同时，程序经理还可以受到一些正规的培训，包括一个供选修的为期三周的培训项目。

另外，微软还不定期举行“蓝碟”午餐会，会上有经验丰富的程序经理介绍他们自己的经验。假设你是一个被微软录用的新开发员，那么在开始几天里，你会与经理们以及来自其他专业部门的高级人员见面，你会听到有关开发周期的一个方向性简介，然后开发经理会立即派给你



一个单独的任务或者让你与特性小组一起工作。你还可能被介绍给愿意当指导教师的高级开发员。一般来说，你一开始会从事相对容易的特性编码工作，这种工作需要一周左右时间，并且与其他特性关联甚少，并且高级人员、特性组长、领域专家、指导教师会非常仔细地检查你编写的代码。在这个过程中，允许新员工犯错误，并由最好的专家来检查工作和纠正错误，鼓励和帮助新员工逐步通过“试错法”来提高实际工作能力。

微软对开发领域人员有更加正规的定向的培训。例如，微软为新开发人员提供一些为期两天的实习班，培训他们处理开发过程、产品、工具和其他专题。

在微软，对于客户支持工程师的培训也是十分重要的。这主要是因为，顾客不仅仅是购买微软的产品，他们还要享受到微软优质的售后服务。所以，训练有素的客户支持工程师对于保持公司良好的形象和提高为顾客服务的能力是至关重要的。新的客户支持工程师在分专业之前会接受3~4周的培训。培训从基本的系统产品MS-DOS和Windows开始，同时他们还接受交际技巧，包括如何与顾客打交道等方面的一般性训练。作为定向培训的一部分，他们还负责接电话，与导师一起工作，每位技术员都有一位导师。他们在被分配处理客户的电话之前负责答复客户来信。工作确定之后，每个新进人员每年还要接受大约20小时的再培训。“通过边干边学和言传身教培训新雇员”这一方法可谓微软的独到之处。

## （二）提供系列培训

微软公司为了满足员工不断学习的需要，在公司总部、亚太区、中国区都分别设立了专门的培训机构，同时从3个渠道提供360度的培训：1/3通过内部传统培训，1/3依靠在线培训，1/3外聘专业的培训公司培训。

对刚进公司的员工，微软全球提供了名为“MS101”的通用培训套餐，以全面了解公司理念、历史文化、产品技术等。微软（中国）也设立了类似的培训，让新员工了解微软在中国的发展历程、业务模式、主要的合作伙伴、中国特色的市场销售技巧等；还把每位新员工送到美国呆上一个星期，让他们亲身感受微软总部的文化氛围。

接着会做专业培训，对不同岗位员工进行针对本职工作的培训。比如，给销售人员培训交流技巧、演讲技巧、解决疑难客户问题的方式；给管理人员培训怎么管理下属、激发团队等。

除了有规划的培训外，微软还随时增加弹性的培训内容。公司给予员工充分的主动权，对于现有的培训课程，员工可以按照本人的意愿选择，而不需要上级批准，也没有一层层结构的控制。员工也可以自己提出一些急需的培训内容，人力资源部门在收集意见后，如果认为确实对工作有直接帮助，给员工本人和公司双方面都能带来增值，



就予以批准，比如微软（中国）公司员工所提出的资助周末培训的要求就得到了满足。

另外还有公司选择员工参加的“板凳计划”（Bench Program）培训。这个培训旨在建设管理梯队，即对那些有潜力晋升的管理人员进行候补培训，让他们了解微软管理的理念、体系和技巧等。

相比较而言，微软全球在培训方面更偏向专业化，而微软（中国）公司则注重全面性。唐骏说：“因为我们的员工更缺乏的是全面的经验、知识、能力，并且我们希望每一个员工出去以后都能代表微软的整体形象，所以各方面的要求都很高。比如对人的基本规范、举止言行做职业化培训，具体到面对客户、领导怎么说话才得体，另外演讲的能力也被特别强调，而在总部没有这方面的要求。”比如说，在微软亚洲研究院有一个“明日之星”的人才培养计划，包括一系列旨在提升研究人员工作技巧和职业素质的课程，涵盖了研究、开发和企业文化等多个方面。研究人员普遍反映，这些课程让他们“找到了事半功倍的途径”，而且“视野更清晰了”。通过全方位的培训，满足了员工的学习需求，使他们的个人人力资本得到了增值。

### （三）充分交流、相互学习

微软公司相信，只要有足够的资源，人人都可成就一番宏伟事业。

在技术中心，员工不但可以看到数千个公司的内部网站，无数个在线的技术资料，还可看到所有微软产品的源代码，参加各种各样的讨论组。

微软（中国）系统平台支持部经理刘立军说：“在我们公司，你任何时候用电子邮件发出请求，都会得到很多回应，告诉你该怎么做。这在其他公司是不多见的。”

技术中心的特色活动包括“Tech Talk”（技术讲座）和“Triage”（共同诊断）。这是在中心成立初期，微软（中国）总裁唐骏为了平衡员工精力和弥补员工技术知识不足而发起的。最初中心只有 25 个人，一个人要掌握全部的知识是不可能的，为了尽快尽可能多地了解各种产品，唐骏想出一个办法，即让一个员工专攻一门技术或产品，然后给大家开讲座进行普及。这是一个非常有效的方法。后来，中心扩大之后，这种讲座就由各个部门分别执行下去。当任何一个员工在学习一门新技术或者一个新产品的时候，甚至在提问题的时候积累了一些心得，只要找到一个空闲的会议室并发出邀请，就会有很多人过来听他的讲座，然后提问，随后展开讨论。



“Triage”（共同诊断）原是微软总部技术开发部门用来筛选漏洞的一种会议形式。唐骏反其道而行之，让员工把自己处理客户问题的成功案例拿出来与大家共享，供众人学习与评判，这样不仅增加了员工的共同经验，也顺便修正原来不合理的地方，得出更好的解决方案。这种开放式的机制在微软非常活跃，而话题牵涉的范围也非常广。

另外，一个日益普遍的激励员工的方法是送他们参加职业软件工程会议。微软还主办大量的室内研讨会和研习班，让微软员工更多了解该行业的其他地方和其他公司最新的观念、工具及其技术发展。

微软还针对不同岗位员工的工作性质和每个人不同的成长需要，采取一对一的方式，具体规划员工的职业发展道路。每年员工都有两次机会向公司提出自己未来半年中的职业发展方向，以及需要什么帮助。然后，人力资源部门会做出基本的职业规划，由直接经理会和员工谈具体的职业发展道路，最终将具体提供什么培训、发展空间和资源支持紧密结合在一起。

## （四）适合本土化的培训方式

以往，微软（中国）公司的新员工进入公司以后，是被一脚蹬进游泳池里，让他自己游吧。会游的就能留下来，找不到门道的就爬上岸走人，这也是微软（中国）

公司一贯的管理风格。

但微软（中国）公司前任总裁高耀群认为这种管理方式在中国有些“水土不服”，所以他为微软的中国员工制定了更加丰富的培训计划。高耀群是一个对人力资源有偏爱的人，从上任伊始就对人力资源部提出很高要求。他加入微软的第一天就启动了新员工培训计划，规定凡是新加入微软的员工，全部要送到美国去培训。同时，第一周要进行指导性培训，这包括员工守则、法律体系、微软的组织机制等。让员工能摸得着方向，而不致自生自灭。

在高耀群执政的第一年就组织了 25 个不同的培训。第二年又组织了硬培训，包括销售培训、产品培训等。高耀群硬性规定，从总裁到前台的接待小姐，所有的人都必须进行产品培训，并且还要通过考试。考及格的送给一盆花，考不及格的就得接着考，直到通过。

而对销售人员的培训就更严了。比如高耀群常向销售人员提出问题：你想卖产品给客户，可是你没机会。终于在等电梯的时候碰到了他们的总裁。你只有一楼到三楼这么一丁点儿时间，你跟他要怎么说？只有两分钟的时间，你就把我当作那个总裁，马上就说。通过这样的方式来考查销售人员。就是类似这样的硬培训，把员工的整个神经都绷了起来。

除此之外，对高耀群直接报告工作的人和总监一级的员工，他特别请了一家专业公司对他们的社会背景、工作经验、教育程度进行一番综合分析，针对这些人的不同状况提出一个量化的项目。他要求在一年之内，弥补他们在



工作上的缺陷，让他们的业务水准有很大的提高。他所要求的提高，对这些人而言不再是读 MBA 等，而是要让他们知道，如果下一步他们有机会升迁的话，这中间的差距是什么。事实上，这中间的差距多数是宏观上的。简单来说，不愿读《人民日报》不行；不明白中国是怎么回事不行；对这些事没有兴趣更不行。总监们在每个月的最后一个星期五，要从全国各地放下手头上的工作飞到北京开一整天会，其中有 3 个小时要进行这样的培训。每次，高耀群都要准备一些选题，每个选题都请这个领域最优秀的专家来讲述。这些选题包括中国政府的决策过程、第 10 个 5 年计划的背景以及它是怎么筹划出来的、这中间最具挑战性的是什么、中国人特有的心理，甚至包括博弈论等等。

这份培训计划是要付出相当大的代价的，但是取得了很好的效果。微软（中国）公司的工作受到了微软总部的赞扬。

## （五）给中国企业的忠告

德雷克·比姆·莫林公司（DBM）为弄清楚哪些战略对留住公司职员最有效，最近对 123 名人力资源管理人员和其他一些来自香港、新加坡、澳大利亚和新西兰公司的高级主管完成了一项调查。该公司采用了 23 种保留职

员的对策，并把调查结果归纳为6个大类，即报酬；职业发展（像指导和培训）；灵活的工作时间；工作的灵活性，其中包括分担工作和远距离办公；身心策略，如健身俱乐部的会员资格；提高福利待遇。

其中挽留职员最成功的对策是培训和发展。有了发展，报酬就会相应提高。DBM公司说：“出乎意料的是，这些策略非但没有导致职员到别处去寻找更好的工作，而且对挽留人才非常有效。”

总的来说，中国企业对员工培训的重视程度不如外企，这也是中国企业人才流失和竞争失败的一个很重要的原因。中国企业的管理者真的不知道人才培养的重要性吗？也不尽然。有许多企业是不想当“人才的摇篮”，舍不得投资于人才培养。

千辛万苦培训的员工却被同行挖走，自己成了别家公司的“人才摇篮”，这使得越来越多的企业不愿意培训员工，而转向于找“猎头”公司。有关专家指出，这种做法不仅容易造成资本浪费，而且可能挫伤企业员工的积极性，未必有利于企业的发展，培养“自家人”仍是上策。某著名国际跨国公司曾以开办企业大学而闻名，可如今这所大学已经成为其他企业的“人才摇篮”。该公司人力资源部有关负责人坦言，公司已将员工培训资金减为零。这个现象并非偶然，另一个企业的老总认为，从其他企业挖来的人立马就能上任，而从自己公司提拔人才则需要培训很长时间，实在不划算。“家花”和“野花”，究竟哪枝香？上海交通大学人力资源研究所所长石金涛教授认为，



许多企业喜欢找“猎头”公司，原因是“挖”人可以降低自己的人才培养费用，还可以避免复杂的人际关系干扰。然而，这种急功近利的做法带来的并非都是“福音”。因为“猎”来的人才成本太高，容易造成资本浪费。另外，每个公司都有自己的一套管理操作方式，“猎”来的人需要一段时间适应，也并不是来了就能用，而且难以保证“转型”成功。辛苦“猎”来人，还特意为其配了房子，如果对方最终无法适应工作，过了一段时间又跳走，企业也只能忍痛割爱，代价实在不小。另外，如果企业一味地从外部引进人才，会使自身的员工产生强烈的挫折感，而且容易造成内部矛盾，这样的环境也留不住“猎”来的人。人力资源专家告诫一些爱找“猎头”公司的企业，并非都是“外来的和尚好念经”，应该根据企业的实际情况来定。引进关键岗位的重要人才是比较好的，但需要注意这些人是否有团队精神，是否容易与自己的企业融合。

虽然微软公司在人才的培训上不如 IBM 等企业投入大，但是它的培训方法很适合自身的发展，与微软的企业文化也是相适应的。

中国的企业还没有哪一家能像微软那样招到各种顶尖级的人才，也不可能像微软那样可以在全世界范围内网罗人才。对中国企业来说，还应该加大在员工培训上投入的力度。在员工培训方面，IBM 的成功经验可资借鉴。

有人这样描述 IBM 的员工：“健康的自信，一种脱离优越感、盛气凌人、自以为是和傲慢无礼的自信。这种自

信不但让对方感到很得体，也会使与之交往的人产生一种信赖。”

“无论你进 IBM 时是什么颜色，经过培训，最后都变成蓝色。”这是 IBM 新员工培训时流行的一句话。有人称 IBM 的新员工培训是“魔鬼训练营”，因为培训过程非常艰辛。除行政管理类人员只需为期两周的培训外，IBM 所有销售、市场和服务部门的员工全部要经过三个月的“魔鬼”训练，包括了解 IBM 内部工作方式：了解自己的部门职能；了解 IBM 的产品和服务；专注于销售和市场，以模拟实战的形式学习 IBM 怎样做生意；一个素质人的培训，团队工作和沟通技能、表达技巧等内容。

这期间，十多种考试像跨栏一样需要新员工跨越，包括做讲演、笔试产品性能、练习扮演客户和销售市场角色等。全部考试合格后，学员会获得正式职称，成为 IBM 的一名新员工，有了自己的正式职务和责任。之后，负责市场和服务部门的人员还要接受 6~9 个月的业务学习。IBM 的培训从来都不会停止。即使你不再是新员工，即使你是经理，每年仍有不同的培训在等着你。在 IBM，不学习的人不可能待下去。从员工进入 IBM 的那一天起，IBM 就给员工描绘了一个学习蓝图。课堂学习、工作实践、经理和师傅的言传身教、自己通过公司内部的局域网络自学、总部的培训以及到别的国家工作学习等等，庞大的全面培训系统一直是 IBM 的骄傲。鼓励员工学习和提高是 IBM 培训文化的精髓。“如果你要涨薪，IBM 可能会犹豫；如果你要学习，IBM 肯定非常欢迎。”



IBM 非常重视素质教育，基于此，IBM 设置了“师傅”和培训经理这两个角色，将素质教育日常化。每个新员工到 IBM 都会有一个专带自己的“师傅”，这与中国企业里的“师傅徒弟”不谋而合。而培训经理，则是 IBM 专门为照顾新员工，提高培训效率而设置的一个职位。

IBM 在中国的薪金可能不是外企中最高的，但是 IBM 的培训是最有吸引力的。有业内人士称 IBM 是 IT 业内的“黄埔军校”，因为 IBM 确实培养出了许多优秀人才。在 IBM 工作是一个可持续发展的职业生涯，无论是客观上还是主观上，IBM 在这方面提供了非常好的环境和场所，员工可以通过许多不同的培训，重新塑造了自己的职业前途，这样的发展机会是其他许多小公司无力给予的。

比  
尔·  
盖  
茨  
用  
人  
的  
11  
条  
准  
则



## 准则八 打开员工晋升的通道

尽管在微软工作很辛苦，但微软却吸引了全世界最优秀的软件人员到公司工作，并把这些精英都留在了微软。微软公司在全球总共有 2.8 万员工，除了在雷德蒙外，在加利福尼亚州、英国的格陵兰、印度和中国都有很大的软件开发机构。根据 1997 年的统计，在这些人员中，29 岁以下的人占 23.5%，30 岁~39 岁的占 53.9%，40 岁以上的占 22.6%，平均年龄为 34 岁。在微软雷德蒙园区的 1.4 万员工中，有世界各地来的人才，其中华人占 5% 以上。

微软总部聚集了如此庞大的软件开发队伍，这是科技发展史上的一个里程碑。这支队伍是令人望而生畏的一支软件大军。正是他们的智力活动转化为一系列的微软产品，充斥世界的每个角落。

微软的产品以不同的语言版本堂而皇之的占领别国的市场。正像当年成吉思汗靠剽悍的蒙古骑兵横扫欧亚大陆一样，微软靠这支聪明的软件大军横扫全世界的 PC 机软件市场。

比尔·盖茨是如何刺激与约束这些软件开发人员的呢？



### （一）把技术过硬的人员推到管理者的岗位

大多数不断发展的公司都会遇到这样一个问题：怎样才能把人才留在技术岗位上，以便充分利用他积累的专业知识和公司已付出的投资。

盖茨与公司其他的早期领导一直都很注意提升技术过硬的员工担任经理职务。这一政策的结果也使微软获得了比其他众多软件公司别具一格的优越性——微软的管理者既是本行业中技术的佼佼者，时刻把握本产业技术脉搏，同时又能把技术和如何用技术为公司获取最大利润相结合，形成了一支既懂技术又善经营的管理阶层。例如集团副总裁内森·梅尔沃德（36岁），他既有副总裁的头衔，又是第15级开发员。他是普林斯顿大学的物理学博士，师从诺贝尔物理奖获得者斯蒂芬·霍金。他负责公司网络、多媒体技术、无线电通讯以及联机服务等。但是这一方法对于那些只想呆在本专业部门里，并且只想升到本专业最高位置而又不必担负管理责任的开发员、测试员和程序员来说是没有多大吸引力的，这样，职业管理的问题就产生了。微软解决这一问题的主要办法就是在技术部门建立正规的技术升迁途径。

在微软的技术晋级制度中，确定开发员的级别（指SDE，即软件开发工程师的级别）是最为重要的，这不仅



是因为在微软以致整个行业中留住优秀的开发员是决定一个公司生存的关键，还因为确定开发员的级别能为其他专业提供晋级准则和相应的报酬标准。在开发部门，开发经理每年对全体人员进行一次考查并确定其级别。开发主管也要进行考查以确保全公司升迁的标准统一。一个从大学里招来的新雇员一般是 10 级，新开发员通常需要 6 ~ 18 个月才能升一级，有硕士学位的员工要升得快一些，有的一进公司就是 11 级。一般的升迁标准和要求是：当你显示出你是一位有实力的开发员，编写代码准确无误，而且在某个项目上，你基本可以应付一切事情时，你会升到 12 级，12 级人员通常对项目有重大影响；当你开始从事的工作有跨商业部门的性质时，你就可以升到 13 级；当你的影响跨越部门时，你可以升到 14 级；当你的影响是整个公司范围的时候，你可以升到 15 级。在开发部门中，大约有 50% ~ 60% 的开发员是 10 级和 11 级人员，20% 属于 12 级，15% 属于 13 级，而剩下的 5% ~ 8% 属于 14 级和 15 级。由于级别是与报酬和待遇直接挂钩的，这样，微软就能确保及时合理地奖励优秀员工并能成功地留住优秀人才。

从 10 级升到 11 级很容易——微软公司开发主管戴夫·穆尔的说法就是“不需要用脑子”。“11 级的人是那些可以自行工作、自己编写产品代码而不需要太多监督的人。开发员在 11 级上平均要呆上两年半的时间。一般情况下，从 11 级升到 12 级，我问几个问题；从 12 级升到 13 级，问许多问题；从 13 级升到 14 级，要求经理向我



## 准则八 打开员工晋升的通道

和麦克·梅普尔斯汇报此人对所在部门的贡献；升至 14 级和 15 级必须得到比尔的同意。”穆尔说。

通常那些“智囊团”成员一般都是 14 级或 15 级的软件设计工程师。公司里 15 级的人员很少。除了内森·梅尔沃德——他还有副总裁的头衔、查尔斯·西蒙尼外，总共只有五六个人是 15 级。

但是，即使是技术级别或管理职务上升得很快，有才华的人还是易对特定的工作感到厌倦。为了能有效地激发起员工的工作积极性并挖掘这些天才们的潜在创造力，微软允许合格人员到其他专业部门里寻求新的挑战，并且规定只有在某一特定领域积累了几年经验之后才能换工作。例如，在项目的两个版本之间给相当数量的人员一次换工作的机会。在公司范围内，还有一定比例的人员在项目之间流动。同时微软并不鼓励所有的人不停地流动，因为微软的大型产品，像 Office、Word、Excel、Windows 和 NT，需要花几年时间来积累经验，频繁地变换工作是不足取的。通过合理的人员流动，使优秀的员工不至于在同一个工作中精疲力竭，同时，也使产品组和专业部门从不同背景和视角的人员的加入中获得新的发展。

在微软，最好的、最受青睐的管理者大都是内行。

大部分公司都面临着这样一个传统问题，就是它们都有自己的拳头产品，但却难以再进一步发展。微软的特别之处就在于它从来都不惧怕改变自己的拳头产品，其中最主要的原因就是他们的高级经理都是技术型人才，都懂得技术，而技术的力量是无穷的，一天之内就可使整个产业



发生巨变。也许你在商业上很精明，但是无论你能干，如果不懂技术，就无法保证自己在技术革命的浪潮中安然无恙，它会使你在顷刻之间完蛋。

微软之所以选择技术骨干担任管理人员，是鼓励他们继续在技术领域发挥作用。选拔管理人员的标准就是他们的技术水平，这种政策使得一旦你被雇用为开发员后，就会逐级晋升，最好的开发员将最终成为最高级别的管理人员。

微软公司认为技术管理人员应当具备超群的技术才能，否则在公司内将无法得到其他员工的尊敬。管理人员不应当仅仅是优秀的程序设计师，还应当具备领袖的气质和魅力。

要想成为一位出色的经理或者领导，管理人员必须具备两种基本的素质：其一，其各种能力应当超过其同事或将要成为其手下的那批人，其二便是领袖气质。如果管理人员两者兼而有之，那就是天生的领导者。

你会发现，在第一线管理层的经理人员大多不具备领导才能……而在第二线，具备这两种素质的经理人数要多一些，职位越高的经理素质越高。层级越往上，经理们能把管理工作干得很出色，同时他们的技术才能也十分卓越。

有人问微软研究院的负责人雷斯特：要想管理好企业里的基础研究院，必须雇来合适的领头人。那么具备什么样的素质才能担此重任呢？雷斯特认为主要有这么几个要素：首先，必须是一个好的研究员，要自己能够做很好的



## 准则八 打开员工晋升的通道

研究，而不仅是单纯的管理者。第二，要能够很好地启发和激励其他研究员，使他们达到自己不曾达到的研究境界。第三，要了解自己所要管理的研究领域的基本原理、概念和发展趋势，能够评估各研究成果的优劣。也就是说，研究院的院长既要是技术专家，同时必须具备领导者的特质。

### （二）鼓励竞争

微软公司将级别的差距直接反映到报酬上，将级别与工资挂钩。通常，比尔·盖茨的策略是低工资，包括行政人员在内，但以奖金和股权的形式给予较高的激励性收入补偿。行政人员和高级雇员的基本工资比公司的平均工资高不了多少。盖茨本人在1994年只拿了27.5万美元的工资和18万美元的奖金，但他还拥有公司25%的股票。其他高级行政人员拿的也差不多或更少：史蒂夫·鲍尔默拥有公司5%的股票，是公司第三大亿万富翁，仅排在比尔·盖茨和保罗·艾伦之后（保罗·艾伦作为董事会成员拥有公司10%的股票），他1994年的工资是24万美元，奖金为19万美元；麦克·梅普尔斯的工资是24万美元，奖金为25万美元。刚从大学毕业的新雇员（10级）工资为3.5万美元左右，拥有硕士学位的新雇员工资约为4.5万美元。对于资深或非常出众的开发员或研究员，比尔·



盖茨将给予两倍于这个数目或更多的工资，这还不包括奖金。程序经理和产品经理与开发员的工资几乎一样多。测试员的工资要少一些，刚开始时为3万美元左右，但对于高级人员其工资亦可达到8万美元左右。由于拥有股票，微软的17 800雇员中大约有3 000人是百万富翁——大概是相似规模公司中百万富翁比例最高的。

在大公司内部，人员的配置永远呈现出金字塔形，越是地位较高的管理者，人数就越少，其职位的争夺也就越激烈，微软公司也是这样。为了使偌大的微软继续保持小公司的突出优点——活力，比尔·盖茨不断地鼓励员工“向上爬”，激励他们争取晋升。

正因为如此，微软内部晋升的竞争非常激烈，微软也扩张得异常迅速，每隔几个月就得重新组合一次。

所有这些变化的结果就是微软始终存在晋升机会，但机会并非给予等待它10年的人，而只给最适合它的人。

决定晋升的因素是员工的业绩。一旦某人获得一个职位，他或她就需要创造业绩。然而，随着管理台阶的一步提高，竞争也就变得越来越残酷。

因为晋升主要基于业绩，工作做得好就能获得最直接的报答，这一机制使人们全神贯注于工作，这既增加了晋升的可能，又保护了他们现有的工作岗位。那些不喜欢这种竞争的人，只能是适者生存，不适者被淘汰了，他们通常只能在竞争力较弱的环境中，在其能够担任的职位以下的几个层次徘徊。

一个人公司中的层次越高，就越能够创造出高效的劳



## 准则八 打开员工晋升的通道

动生产率，对于公司而言，这样的环境比快活、平静、低生产率的环境更有价值。

微软的管理者对外部市场的争夺也非常起劲，因为这同样关系到内部晋升。在公司内外，他们都追求每时每刻百分之百的占有。

事实证明，由于实行这种制度，技术级别或管理职务上升得很快，产品组和专业部门也得益于有不同背景和视野的人员加入。因此，有利于鼓励在产品组之间保持某些人员的流动性，这样微软公司的人才制度就越来越活了。

### （三）不同员工，不同的考核标准

每个公司都要对员工的工作进行评估，微软对天才研究员的评估与对普通员工的评估有什么不一样吗？对于这个问题，微软研究院的负责人雷斯特说：“在公司里，评估不同部门的员工标准都是不一样的。评估研究员，主要看他做研究的生产力有多高，比如发表文章的篇数、文章质量等。在每个专业领域，评估的标准主要是看大家对该领域的期望是什么，而被评估人又做得如何。”

做研究有很多不确定性，研究的成果本身可能很难确定什么时候能做出来，但是，仍然会有很多迹象可循。比如说，一名研究员到底是在做非常优秀的研究，只是出成果还需要时间呢；还是研究本身就没有太大的意义？其实



这是不难判断的。在别的领域也是这样，比如说评估一个程序员的工作，并不是简单地看他写了多少行代码，而是要看代码本身的品质，以及该程序员与别人的合作情况，看看他是否对团队的工作有较大帮助。对于真正好的项目，如果需要其他方面的支持，研究院一定想办法满足；而如果项目本身没有意义，就要果断地予以终止。

对于自己在微软研究院管理工作的评价，雷斯特是这么说的：“我觉得自己就像是一个小孩子到了玩具店，每天都看到很多优秀的研究人员和研究成果。每每如此，我就认为自己工作做得很不错。”当然，微软公司一样要评价雷斯特的作品。“每次评估之后，盖茨和鲍尔默看起来都很开心。”

每次雷斯特向盖茨汇报工作，主要就是报告和探讨最新、最出色的研究成果和研究计划。微软研究院每年有4次比较正式的成果发表会，比尔·盖茨通常对这些会议很感兴趣，并对语音识别、自然语言理解、电脑视觉、多媒体技术等都有很大的兴趣和比较深入的理解。所以，雷斯特与比尔·盖茨通常就谈这些领域的进展情况。微软公司对研究院的支持非常大，有很好的交流。

现在，雷斯特担任微软公司的副总裁，主要负责研究院方面的工作。所以，他还要对4大研究院的工作以及各位院长的业绩做出评判。他说：“其实，评判的标准和他们以前做教授时的标准差不多。比如，在期刊上发表文章的情况、文章的质量、对年轻人员的培养状况等。”

在上海微软全球技术中心，天才们根据自己的业务特



## 准则八 打开员工晋升的通道

点，专门开发了“Clarify”（澄清）软件。这个软件的功能在于记录员工处理客户问题的每一个活动，从问题的出现到技术支持人员的响应，再到诊断、查找资料，给客户回信、回电话用了多长时间等，整个过程都要求清楚而详细的记录。而这些数据会通过另一个工具自动回馈到管理人员的集中管理工具上。根据全部员工完成的业务量，系统还会产生一个平均值，因为各种指标相互牵制对照，无论是普通员工还是管理层人员，偷懒是不成的。

有了这个系统，员工的考核就变得非常简单。唐骏说：“我只要打开那个网页，把员工的名字输进去，就会有一大堆数据出来，告诉我所做的技术指标跟全公司的平均值相比是多少，跟全公司的最高值和最低值相比是多少。”

衡量员工的指标包括两方面：个人表现和在部门的表现。个人表现主要通过上述软件体现出来。在所在部门的表现则通过两种方式体现出来：一种是“Clarify”工具，因为它还有反映多个人解决一个问题的功能，可以记载个人给所在部门和其他人提供了哪些帮助；另一种是通过优秀员工评选活动，微软定期有一次投票评选，由大家决定谁应该得到那份荣誉，而评选的标准除了个人业绩以外，还有乐于助人。

微软的考核程序是，员工先给自己打分，然后经理再给员工打分。由于双方的打分依据是共同的，员工就不会认为管理层不公平了。

如果不服气，员工还可以随时和任何一位经理甚至是



总经理进行交流沟通，唐骏也会定时组织所谓的“总经理圆桌会议”，听取员工的意见和建议。

## （四）绩效体系变革

如果说股票期权制转为股票激励制只是解决了薪酬体系中的长期激励方式的话，那么，绩效考核体系的变革则决定了支付的标准。

在宣布实施股票激励制度的同时，微软高层管理人员的薪酬考核体系也进行了调整，主要考核指标为业绩和客户满意度。

据微软方面介绍，在此之前，微软绩效考核所设置的近 20 个主要指标都集中在业绩方面，而在 2003 年 7 月份之后，对全球 600 位高层管理者的绩效考核中，50% 为业绩考核，50% 为客户满意度考核。

更厉害的是，对客户满意度的考核是实行一票否决制。

所谓的“一票否决制”，就是如果客户满意度考核不过关的话，那么，该季度的整体绩效考核就被确定为不过关，业绩考核成绩再好也无济于事。

这样，在微软就有了两套绩效考核体系，一是公司原有的业绩考核，由部门负责人和人力资源部负责；另一套则是由全球公司客户和合作伙伴满意度管理部门委托的第



## 准则八 打开员工晋升的通道

三方机构进行的客户满意度调查。公司管理层这两方面考核的得分来自所管辖部门所有员工的业绩和客户满意度得分的累计。

在2003年7月份的时候，第三方机构就已经将各部门客户满意度的细化指标告知了微软（中国）公司的各个员工。但是第三方机构会采取怎样的方式进行考查？会在什么时候进行考查，微软（中国）公司完全不知道。

薪酬问题专家称：这种绩效考核方式能最大限度地体现公正和透明。

微软此次对薪酬体系改革的根本目的是希望微软能够以最合理的支付成本将微软打造为人才磁场，更好地吸引和留住员工，这次微软在放弃股票期权的同时变革绩效考核体系，目的是通过给予员工真正的股票并保持长期的经济刺激，让员工以主人翁身份参与公司的发展，让高层管理团队的心得能够和主要客户的满意度成正比。

### （五）业绩考核也要双向沟通

在这次绩效考核改革以前，微软公司对软件人员的绩效考核每半年进行一次，先由员工自己为这半年来的业绩做一个评估，打一个分数，然后放到网上，等待部门经理签字、打分。没有经过部门经理打分、签字的信息呈红色；经理打完分后，如果员工认为经理的评价比较符合事



实，再进行最后的确认，确认后信息变为绿色，业绩考核的过程就结束了。此外，部门经理打分的同时还要为每位员工制定下半年的目标。如果员工对经理的评价存有异议，便可以拒绝确认，更高层的经理及人力资源部的人员看到后，会与员工沟通，直至查到员工拒绝确认的原因。

微软公司对员工的业绩考核采取经理和员工双向沟通的方式。在每财政年度工作伊始，经理会和员工总结上一年度的工作得失，指出需要改进的地方，定出新一年的目标。目标以报表形式列出员工的工作职能和工作目的，经双方共同讨论后确定下来，大概过半年时间，经理会拿出这张表来和员工的实际工作对照，作一次年中评价。年底时，经理还会和员工共同衡量，最后得出这个员工的工作表现等级，依此来决定员工的年度奖金和配股数量。

这种办法的好处在于，它使得公司的发展目标和员工业务目标结合在一起，也使员工有了努力的方向。另外，员工也可以根据要实现的目标提出希望公司给予什么样的发展机会和培训机会。这种形式就不是一个简单的目标制定，而是双向沟通，更好地体现公司尊重员工，发挥员工主动性的一面。

比尔·盖茨用人的11条准则

## （六）给中国企业的忠告

145



## 准则八 打开员工晋升的通道

比尔·盖茨把程序员放在微软最重要的位置，他可以把这些年轻人请到他的豪华别墅里做客，也可以在半夜二、三点钟时在公司的走廊里与程序员们讨论问题。对以技术为主的 IT 企业来说，程序员是企业的真正财富。

软件人才最大特点是具有鲜明的个性。但是从现实的角度来说，一个软件人员终其一生写程序是不可能的。软件人才的发展之路，从技术上来讲，可能是程序员、设计员、应用人员或某一个软件领域的专家，还有可能向经理或创业层去发展。一个软件人才绝对不能把自己长期定位于一个程序员。现在如果在编程序，过一段时间要试着去研究程序之间的关系，能够使自己设计程序，然后告诉别人怎么编程序。往高层次的方向发展，就是要掌握整个应用模型如何设计、技术方案怎么实现的过程，从而成为软件技术专家。

我国 30 岁以上的程序员屈指可数，如果有人在 30 岁还能够写程序的话，大家会认为这是奇迹。大部分程序员的黄金岁月是在 24 岁至 26 岁。刚毕业的程序员可能没有经验，而到了二十八、九岁以后，他自己也已经感觉编程没意思。程序员感觉最好的时期也就那么几年，成了吃青春饭的行业，这是中国软件产业没有形成规模和格局，在软件人才中的心理投影，也是中国程序员的悲哀。

在程序员的内心里有一种对时间的恐惧感，因为在这个领域做一段时间后，还让他做重复的东西，而没有做到设计层的工作，他就感觉好像要被淘汰一样，自己觉得很恐惧，所以程序员的变动性更强。记得 1998 年和 1999 年



时，各种计算机的刊物、媒体报道、网上内容从各种渠道给人的信息是对程序员的工作评价特别低，所以程序员有了这种感觉后，希望自己有一个提升，这种提升，大部分人感觉向程序设计方向发展更好一些，当然程序员可以做职业经理人，如果转型，还可以做软件应用领域的专家。

因此，对程序员如何管理是横在 IT 企业管理者面前的一道难题。微软的成功经验值得中国的 IT 企业学习。

### 2. 适合软件开发人员的考核办法——目标考核法

软件开发人员的特点是具有较强的事业心、责任感和较深厚的基础理论知识，并能不断提出新的思想和观念，为创造新产品和新技术提供条件。对于软件开发人员的业绩考核与公司其他人员（如管理、销售、工人等）有很大的不同。由于研发一个软件项目所需的时间较长，对软件人员的考核周期不宜以具体时间为限，可以按完成一个项目的周期来安排。目标考核法是比较适合软件开发人员特点的业绩考核办法。

目标考核法是根据员工完成工作目标的情况进行考核的一种绩效考核方法。

在开始一个软件项目之前，公司管理者要与该项目主管对需要完成的工作内容、时间期限、考核标准达成一致。项目主管把任务进行分解，和每个软件开发人员对各自所需完成的工作内容、期限和考核标准达成一致，特别是各个模块之间的接口要协调好，并形成一份完整的“任务说明书”。在期限结束时，主管根据每个开发人员的工作状况及原先制定的考核标准来进行考核。为了避免



## 准则八 打开员工晋升的通道

到最后才发现问题过多、难以收拾，可以在开发期间设置几个考核点，设置相应的阶段性目标，根据完成的目标情况给出考评的分数。

在用目标考核法进行考核时，需注意以下两个问题：

(1) 把客户的关注点作为一个考核指标。

软件产品的质量特性按 ISO/IEC 9126 的定义，包括六个一级特性和分解之后的 21 个子特性。6 个一级特性分别是功能性、可靠性、易使用性、高效性、可维护性和可移植性。

比如“易使用性”中的“易学习”子特性，如果把它作为一个重要特性指标看待，则意味着软件开发需要在操作界面的帮助功能以及误操作提示处理上下很大工夫。所以在制定软件开发人员的考核指标时，要紧紧密结合该项目的顾客关注的指标，把顾客重视的内容作为考核的重点内容，其他作为辅助考核指标。

(2) 让客户参与考核。

一个软件系统项目是否能满足客户的应用要求，不可能通过一次测试验收就能得出结论；客户关心的质量特性指标并不能在短时间内测出。为了鼓励软件人员提升知识和技能，可以在考核时让客户参与进来。这样既可以在过程中体现公司对客户的重视，也可以使软件开发人员与客户直接进行沟通，根据反馈改进软件产品。

一个项目完成后，公司不要把该项目的奖金一下子全发给软件开发人员，可以留下 30% ~ 40% 待一年后发放，给客户一年的时间发现问题，软件公司可根据问题的大小



从余下奖金中相应扣除。这样做使软件人员更加明确：“客户满意度”是企业追求的一项重要目标。

## 3. 西方企业的全视角绩效考核办法

我国一些企业在进行绩效考核时，大多由上级主管人员来完成。这种考核方式由于其信息反馈面较窄，难以保证考核的客观性和公正性。工作是多方面的，工作业绩也是多维度的，不同个体对同一工作得出的印象是不相同的。正是根据此原理，人们在实际工作过程中开发出了全视角绩效考核系统。该系统通过不同的考核者（上级主管、同事、下属和顾客等）从不同的角度来考核，全方位、准确地考核员工的工作业绩。

据最新调查，在《财富》排出的全球1 000家大公司中，超过90%的公司在职业开发和绩效考核过程中应用了全视角绩效考核系统。这种考核方法有如下特征：

（1）综合性强，因为它集中了多个角度的反馈信息。

（2）信息质量可靠。

（3）通过强调团队和内部/外部顾客，推动了全面质量管理。

（4）从多个人而非单个人那里获取反馈信息，可以减少偏见对考核结果的影响。

（5）从员工周围的人那里获取反馈信息，可以增强员工的自我发展意识。

但是，该系统也存在一些问题，比如员工可能会相互串通起来集体作弊；来自不同方面的意见可能会发生冲突；在综合处理来自各方面的反馈信息时比较棘手等。



## 准则八 打开员工晋升的通道

因此，当 Intel 公司在建立全视角绩效考核系统时，他们采取了一些防范措施，以确保考核的质量。

(1) 不记名考核：确保员工不知道任何一位考核小组成员是如何进行考核的（但主管人员的考核除外）。

(2) 加强对考核者的监督：主管人员必须检查每一个考核小组成员的考核工作，让他们明白自己运用考核尺度是否恰当，结果是否可靠，以及其他人员又是如何进行考核的。

(3) 检查那些明显不合理的评价：有些考核人员出于帮助或伤害某一位员工的私人目的，会做出不恰当的评价；团队成员可能会串通起来彼此给对方做出较高的评价。主管人员就必须检查那些明显不恰当的评价。

(4) 运用加权平均或其他定量分析方法，综合处理所有评价。

(5) 查出与年龄、性别、民族等有关的歧视或偏爱。

从 Intel、Disney 等公司的经验来看，虽然全视角绩效考核系统是一种很有实用价值的绩效考核方式，但它与任何一种考核技术一样，要获得成功亦依赖于管理人员如何处理收集到的信息，并保证员工受到公平的对待。

### 4. 加强评估反馈时的沟通

考评结果的反馈是绩效考评中的最后一个环节。如果不将考评结果反馈给被考评的员工，考评将失去它极为重要的激励、奖惩和培训的功能。但是，反馈工作又不是一件容易做好的事，特别是对那些考评结果不理想的员工的反馈。



以下是一些反馈面谈的技巧：

(1) 对事不对人，尽量描述事实而不是妄加评论。

当员工的工作效果不理想时，或出现某种错误或不恰当的事情时，应避免用评价性的语词，如“没能力”、“失信”等，而应当客观陈述发生的事实及自己对该事实的感受。否则，容易引起被批评者的反感、强辩与抵触，从而达不到考评的真正目的。如一位主管在批评手下一位员工的绩效缺陷时说“你们组的任务这回完成得可不理想啊，你看这些数据，是不是”就比当头一句“你这人怎么就这么差劲，连这种活都干不好”效果好多了。

(2) 反馈要具体，避免无针对性的泛泛而谈。

反馈时要根据客观的、能够反映员工工作情况的资料进行，如缺勤、迟到、质量记录、检查报告、使用或消耗的原料、任务或计划完成的情况等具体行为或事实，避免空泛的陈述，如“你的工作态度很不好”、“我今天对你的表现很不满意”等。

(3) 鼓励充分参与讨论，探讨解决问题的方法。

在反馈时要注意不要只顾自己说话，这样会让人感到你是居高临下，而应给员工留出时间并仔细倾听其意见和看法，与其一起讨论解决问题的办法，并引导和鼓励员工自己分析问题产生的原因。可以提出一些启发性的问题，如“你认为我们要怎样做才能改善这种情况”、“继续说”、“请告诉我更多你知道的一些事”等。总之，对影响工作行为的工作环境因素都应该鼓励员工一一地列出来，不管是带来正面影响的，还是带来负面影响的，便使



## 准则八 打开员工晋升的通道

员工觉得这次面谈对自身的发展是很有价值的。这样，即使他受到批评，也会感到你很尊重他，从而会虚心接受批评，并认真总结教训，在以后的工作中加以改进。

（4）把握时机，适时反馈。

当员工犯了错误后，最好等其冷静后再做反馈，避免“趁火打劫”或“泼冷水”。如果员工做了一件好事则应及时表扬和激励。



## 准则九 充分授权，密切监督

比尔·盖茨曾说：“在微软，我们通过一系列方法为每一个人提供许多不同的工作机会。任何热衷参与微软管理的员工，都将被鼓励在不同的客户服务部门工作。即使有时这对微软意味着增加分支机构或调去别国工作。”

比尔·盖茨用人的11条准则

### （一）比尔·盖茨用人不疑

比尔·盖茨在用人上的气魄也有过人之处。

1982年，已在操作系统领域取得霸主地位的比尔·盖茨决定进军应用软件领域。可当时微软不是一个同时具有开发、营销能力的多功能公司，在市场营销和服务方面，微软还是个门外汉。

微软公司也有一个用户服务办公室，整个办公室只有两个对软件略知一二的女人，除了回答“这个改进版还在研制”、“我们一定替您转告”之类的话，就是把留言簿推到客户面前：“对不起，请您把它写在这儿，我们向老板汇报。”别的工作什么也不能干。办公室的桌子上，



## 准则九 充分授权，密切监督

用户关于软件的质量、相关的技术服务之类的问题和建议写满了厚厚的几本留言簿，堆在那儿根本无人理会，上面已经积满了灰尘。以致后来当杰瑞·拉滕伯受命接掌销售部门，走进这个办公室时竟然倒抽了一口凉气：“天哪，怎么会是这样！”

拉滕伯做梦也没有想到，已经小有名气的微软公司在用户服务方面竟是如此糟糕。

作为一个正规的大公司，都应把对用户的服务看得高于一切，有时甚至把它看作公司的“生命线”。没有一个强有力的服务部门，想要在零售市场上站稳脚跟甚至大展宏图几乎是不可能的。所以，微软公司要进入零售市场，必须首先解决自己长期以来就存在的薄弱环节——销售部门。

但是，人从哪里来？这个人必须有丰富的市场营销经验和电脑知识。

总裁谢利和比尔·盖茨费尽心机，四处搜寻。

1984年初，猎头公司送来了几个人的材料，其中一个叫杰瑞·拉滕伯的人引起了谢利的注意。

杰瑞·拉滕伯最初在 M&M 公司任职，后来又 to 阿塔里电脑公司从事销售，来微软前在科瓦拉技术公司工作，任该公司的销售督导，具有丰富的零售营销技巧、上乘的管理能力和实际经验，正是微软想找的人。

谢利当即告诉了比尔·盖茨，两人略加讨论，当即决定聘请杰瑞·拉滕伯为负责零售部门的副总裁。

随后，谢利亲自前往游说拉滕伯到微软工作。1984



年5月，杰瑞·拉滕伯正式上任。

这个时候，微软已经开发出“多元计划”、“微软词”等应用软件，由“奥德赛”易名为“超凡”的开发计划也正在实施中。

但在市场上，“微软词”在性能上不及“lotus 1 - 2 - 3”。所以微软公司在美国本土市场状况不好。盖茨准备用“超凡”在应用软件领域和莲花公司一决雌雄，扭转微软的不利局势。他正迫切需要一个强有力的零售和服务部门。

微软的应用软件产品正在不断开发出来，但是，在微软里知道零售市场到底是怎么回事的人确实太少。微软曾经试着采用过几种不同的方式进行销售，但格局有限，范围又太小，所以效果不佳。微软缺少一支真正的销售和服务队伍。

杰瑞·拉滕伯到微软几天后，凭他的经验和知识为微软“诊脉”，立即就发现了病因。

“对于一个大公司而言，没有一支强有力的服务队伍，给用户全面、周到的服务，那简直是难以想象的。”拉滕伯直言不讳地对比尔·盖茨说。

一向习惯于采用刁难方式向他人学习的比尔·盖茨，面对着侃侃而谈的拉滕伯，把他这一手收敛起来了。因为，他对营销实在是知道得太少了。

之后拉滕伯开始整顿微软的零售和服务队伍，逐渐转变了微软的劣势。

比尔·盖茨当机立断，用人不疑，那种干脆利落的气



魄和胆略，既显示了他的帅才风度，也使微软公司开始步入飞速发展的轨道。

## （二）充分授权

比尔·盖茨是如何吸引他人特别是优秀的人才与其一起工作的呢？

微软公司的一位助理曾经这样描述上司：“董事长非常重视我是否得到正面的经验，他会制定非常清楚的工作目标，然后在最顶端监督，而不会随意干涉。他的要求非常清楚明确，他的引导与支持对我的事业帮助极大。他当然知道这对他也有好处，因为我心情好的话，会工作得更卖力，工作表现得更好。我刚到这家公司时，以为自己最多一年半便会离开。但是，我在这里做得非常顺利，而且很有成就感，我觉得如果现在离开的话，无疑是放弃了大好前程。”

不少员工这样反映：“我的主管给予我们适当的自主性、适当的意见与支持，他确实鼓舞了我们的团队精神。他的管理之所以如此成功，是因为他对工作分配和承担责任非常有条理。他是很好的倾听者，表达自我十分清晰，善于领导并给予指引，同时也乐于赋予员工对自己工作的所有权。”

“他让我们了解，他尊重我们的时间。他和我所遇过



的管理者的差别在于，他不像大多数人那样以自我为中心。这种管理风格培养出员工对工作及公司的长远思考。我们是这个公司历来最优秀、最有生产力的团队，而且我们这个团队的所有成员都获得了升迁。我们的主管被升到非常重要的位置，因为公司实在太满意我们的成绩了。”

“我的主管善于激发我迅速执行任务的能力，他指给我正确的方向之后，就放手让我把工作做好。如果我有问题，也可以随时请教他，他真的愿意花时间训练我，慢慢地把责任交付给我。我一旦准备就绪，他便会让我自己去。他会给我空间去探索新领域，根据我的主动性给予我更多的工作，而我则开发了我的主管从未梦想过的市场，现在他在公司里获得了升迁，我也跟着升迁。”

微软公司在管理上能做到充分授权，这与微软公司特殊的历史、文化有关。微软早期主要由软件开发人员组成，强调独立性和思想性。公司一些高层人员在写工作报告时，常说一句比较中国化的词，叫“责任到人”。这表明公司非常重视人的作用，愿意给予员工提供充分的空间，发挥他们最大的作用和潜能。

在微软（中国）公司的市场推广部，每一个产品项目下都有一个产品经理。像负责桌面应用系统的罗经理，完全由其制定和完成在整个国内市场的产品定位和推广计划等一系列的工作。这就符合年轻人喜欢独当一面的特点，年轻人在微软工作觉得有足够的挑战性和吸引力。公司总部的一位员工每星期都在自己的电子邮箱发一句激励性的口号，有一次他说道：当你真正成长起来时，你才会



## 准则九 充分授权，密切监督

有真正开心的笑。在微软，每个人都把能在这里工作当作自己事业成功的机会，如果一个公司的每个人都把这一点放在重要地位的话，那么这个公司就没有不成功的道理。

在员工执行工作时，盖茨能够充分授权并给员工自由。

程序编制人员的工作时间是机动自由的，有的人甚至是晚上9点钟才到办公室上班，第二天凌晨5点钟下班。他们的办公室里堆满了动物标本、金鱼的水箱、弓箭等各式各样的收藏品，这些人衣着随便、鞋袜不整，生活不拘小节，午餐往往到乡镇小酒吧随随便便对付一下。一次，有位来访者问西蒙，为什么程序编制人员如此随随便便。西蒙干脆地回答道：“因为这对工作有利！”的确不假，“雷德蒙校园”外表看起来宁静致远，悠闲自在，然而，在这种气氛笼罩下的公司内部却是生机勃勃、热火朝天。比尔·盖茨之所以给公司营造这样一种氛围，显然他知道这对工作有益而无害。

在微软的亚洲研究院里有着开放的学术环境，研究的项目、细节、方法、成败都由研究员决定，选题不是自上而下的明确规定，“不是要你做什么，而是你要做什么”，管理者可以在细节上提出意见，但决定权仍在研究员手中，正如研究院管理者经常说“我不赞同你，但我支持你”。研究院鼓励研究人员把成果发表出去，张宏江院长还强调：“在这里，发表学术文章，不用老板签字。”不过为保证一定的学术质量，科研成果必须在一流的学术刊物或者一流的学术会议上发表。此外，邀请著名学府的访



问学者和世界知名人士举办知识讲座，为研究人员提供了学术交流的双向平台。

员工经过培训，能力得到全面提升之后，随之而来的是希望将之发挥出来。微软就提供了一个良好的发展空间，给每一位员工真正赋权，鼓励他们创新。微软（中国）公司总裁唐骏说道：“人的本能都是想尝试走得更远，如果有太多制约，被围在固定的圈子里，他就不会往墙壁上撞。所以微软给员工的是一片自由的天空，一个真正的舞台。”

微软（中国）公司公关部经理马涛介绍，作为经理，自己真的拥有决策权，而不是一个空空的头衔。上司相信她更了解传媒，只给她指出公司市场产品宣传的大方向和整体框架，而从来不对具体的事情指手画脚，限制她哪些能做，哪些不能做。比如公司与什么媒体合作等具体事情全由她自己做主。这样的发展空间才让人觉得工作有意义、个人有价值，进而喜欢上工作，想做得更多一点。

微软非常反对技术蓝领的模式，认为技术人员一旦变成流水线上的一员，就会变得机械，缺乏创新。软件人员在其他公司也许被称为软件开发员（Software Development Engineer），而在微软被称为软件设计员（Software Design Engineer），都简称 SDE，但是有本质的区别。微软把所有软件设计的权力下放到每个工程师头上，让他们既设计又实施。唐骏说：“如果是你，你难道不想设计得更完美？让实施结果更理想吗？你不是有潜力和愿望去创新吗？”



## 准则九 充分授权，密切监督

微软（中国）公司的顾问部门就是一个明证。任何一个普通顾问一旦接手一个项目后，有关技术方面的一切都由他全权负责，在客户面前完全代表微软公司，有充分的决策权，包括所使用的技术平台和产品，开发的方向和模式都由他来引导。比如负责与联通合作 CDMA1X 项目的员工就很有成就感，因为这是一个非常关键的平台，影响到中国 CDMA 的布局以及整个通讯业的发展。

微软不仅给予员工发展空间，在必要的时候还给予资源支持。对于这一点，唐骏是感同身受的。刚进入微软时，作为一个普通的 SDE，他看到当时公司的开发程序是先做英文版，然后再做其他语言的版本，这样做的结果就使得其他版本和英文版进入市场的时间相差特别长，并且很多开发工作是重复的，即费时又费钱。于是他有了同步开发的想法，但是必须要有很多人配合才能实施，于是就向上司提出来。上司经过考证后觉得可行，鼓励他尝试，并从公司层面上给予了他很大的支持。

### （三）控制大于授权

比尔·盖茨管理风格上的一个重要特点便是控制大于授权，盖茨在管理上事必躬亲，让许多人觉得他颇为集权。工作上的授权，可以使组织保持灵活的弹性；管理上集权控制，又可百分之百的确保目标的达成。两者协调，



必须依靠网络的沟通。利用电脑网络，盖茨可以直接与员工讨论或是下达命令，员工也可以通过网络来和他直接沟通，不需要中间的层层传达，大家都可以很快地知道对方的想法，知道对方想要做些什么，如此一来可节省公文传递的时间，达到工作上的最高效率。这样可以简化企业内部的管理结构，使管理更富有成效。盖茨无疑是掌握了未来管理的“精髓”的，因此能够使组织非常有效率，这也是他管理上的最大特点之一。

在所有的大公司里，高级管理人员对低层人员所做的工作可以说一无所知，更正确的说，他们也不想要知道底下的人在做什么。多年来底下的人一直告诉他们一切都进行得很好，如果有一天突然发现一个大问题，就会让他们吓一跳。

在微软，高层管理人员永远想要知道事情究竟进行得如何，他们有不同的方式能够了解各个方案进行的情况，而且可以影响决策的方向。虽然比尔·盖茨已是一个非常知名的老板，他的员工仍然无需透过任何管道即可和他沟通，他们所要做的就是发 e-mail 给他。此外，每个方案的负责人都会定期把进度状况 e-mail 给盖茨，并且把备份传给其他相关人员。

和比尔·盖茨开会必须准备充分，因为他一定要了解每个细节，如果管理人员对细节不了解，他会要求管理人员把了解细节的人带来一起开会。比尔·盖茨甚至要求所有的高层管理人员要眼睛睁大，了解工作的全盘进行状况，而不是大而化之或打马虎眼。



## 准则九 充分授权，密切监督

1990年，在一卷录像带《运输软件》中，克里斯·彼德斯告诉员工在微软最好的工作态度是“不断地向比尔打小报告。因为，你绝不能对比尔隐瞒任何事，因为他非常擅长得知一切事情。你应该有勇气大声和他争吵。我能提供给你们唯一建议是，带你们最、最、最好的程序设计人员一起去参加会议，好让他们用事实把比尔给淹没，不能不预先准备。但也要勇于说不。因为比尔尊重人说不。”

“虽然好消息能不费力气的迅速传遍整个组织，”盖茨说：“对坏消息视若不见是危险的倾向，从某种意义上讲，有时睁一只眼闭一只眼是必要的，特别是当你冒险的时候。你必须假设一些悬疑。可是有时候，你的组织中有部分人士需要做市场调查，目前着手发展的产品是不是真的有市场。要想做到这点是很不容易的，很可能，有人会在会议上说，这种产品根本没有市场。”比尔·盖茨还说：“我们不浪费许多时间谈论我们表现优异的事。那真的不是我们的文化。每场会议谈的都是‘没错，我们赢了七个项目，可是第八项呢？’”

有一次，比尔·盖茨审核已经编完的软件时，突然发现一处差错，他猛地一拍桌子，勃然大怒。

“鲍尔默！鲍尔默在哪里？”

比尔·盖茨大声嚷嚷着，鲍尔默应声来到，他手里正端着盘子在吃早餐。

“你还吃得下饭吗？”比尔·盖茨指着他的桌子大声骂道，“怎么会出了差错？我得警告你，年底前不能顺利



完成工作，交不出货来，你们通通得卷起铺盖滚蛋！”

鲍尔默从来没有见过比尔·盖茨如此大动肝火。他赶紧把早餐放到一边，将刚刚睡下的程序员们一一叫醒，满面愁云地警告他们说：“必须再次进行检测，不能出任何一点差错，否则我们都会被盖茨炒了鱿鱼！”

比尔·盖茨就是这样，他可以充分授权给你，让你去自由发挥，甚至冒险，但是他有充沛的精力去监督下属的工作，特别是技术上的问题根本不可能瞒过比尔·盖茨。

在微软亚洲研究院主持数字墨水研究工作的王坚博士说，在数字墨水技术的整个研发过程中，不仅亚洲研究院的院长一再表示不介意承担风险，试图减缓他的压力，而且连比尔·盖茨也密切关注他的点滴进展，每一次重大的技术突破和进步都会令盖茨激动，甚至给其他高级职员写邮件通报王坚的进步。

比尔·盖茨用人的11条准则

## （四）给中国企业的忠告

微软公司员工的流动率一直是同行业里最低的，在人才的吸引、利用上，他们确实有很独到的东西值得中国企业学习。

### 1. 充分信任员工

在我国的企业管理中，信任常常居次席，发号施令的经理们仅仅对那些唯命是从的员工予以信任。现在看来，



## 准则九 充分授权，密切监督

许多老式的管理政策强化了经理和员工之间的不信任，比如“走马灯”似的地更换职业经理人，要求员工上下班和班中外出时打卡，下班时搜身，提交医生字条来证明病假情况等。而一些所谓的新管理措施，比如派“职业侦探”盯梢、用“电子侦探”监视员工、招聘录用时填写求职担保书等，无一不是拿信任来冒险，无一不是对信任的亵渎，试想，在这样的企业怎能奢望良好的管理效益？

《第五代管理》的作者查尔斯·M·萨维奇认为，怀疑和不信任是公司真正的成本之源，它们不是生产成本，却会影响生产成本；它们不是科研成本，却会窒息科研的进步；它们不是营销成本，却会使市场开拓成本大大增加。作为一个企业，组织成员之间的信任是健康发展的前提，在组织的发展过程中，遇到的最大难题其实并不在于外在的环境，而在于内部的氛围——员工之间、员工与经理之间、经理与经理之间是否“心心相印”，而不是疑神疑鬼。

失去了信任，管理就成了无源之水，就成了无本之木。没有哪一个经理希望员工背叛公司，但是员工的忠诚是用信任打造出来的。只有“真心”才能换来诚心，这“真心”就是经理对员工的信任。信任你的团队，信任你的员工，是企业成功的第一步。

中国的联想集团有一个“小马拉大车”的用人理论。不管你才大才小，你都能获得略大于自身能力的舞台。小马拉大车，使“小马”感受到集团的信任，自然会不断地追求进步，以便更快地适应手头上的工作。而当业务成



熟了，长成“大马”了，很快又会有更大的车要拉。

被管理界誉为“经营之神”的松下幸之助，就是善用翁格玛利效应的管理高手。他首创了“电话管理术”，经常给下属包括新进的员工打电话：“也没有什么特别的事，就是想问一下你那里最近的情况如何？”当下属回答说还算顺利时，松下幸之助就会说：“很好，希望你好好加油。”这样使接到电话的下属每每感到总裁对自己的信任和看重，精神为之一振。松下幸之助从不对员工进行技术保密。即使是新招进来的员工，他也是毫无保留地把制造工艺和技术传授给他们，有人担心这样做会造成技术泄密，但松下幸之助却不担心。他说，技术只应对外保密，而不能对员工保密。这样做增强了员工的归属感，使他们自愿自发地维护公司的技术和商业秘密，因而从未出现过技术泄密事故。

## 2. 大胆放权

大大小小的民营企业都有这样的困惑：班子不好带，员工不好管，听话的不能干，能干的不听话。一言以蔽之，就是在管好人、用好人这个问题上没有好的解决办法。

相信很多公司都有这样的情况：老板工作非常辛苦，成天忙着跑业务、拉单子，公司里的员工则坐在环境舒适的办公室里，把公司当网吧上网。每当老板从外面风尘仆仆地归来，全体员工均热情地招呼：“老板好！”老板脸上喜笑颜开，仿佛一切的疲惫都在一声声热情而毕恭毕敬的呼唤中烟消云散了。



## 准则九 充分授权，密切监督

一家公司的老板这样形容他跟员工的关系：老板就像司机，既是目标和路线的制定者，也是执行者。他不仅要看清车上的各种仪器，了解车子本身的各种状况，还要看清道路和方向，了解路况以及交通状况，了解各种交通法规，看清红绿灯，还要为车子本身及全车人的生命安全捏一把汗。员工就像是乘客，一上车就找个位子舒舒服服地坐下，有时还要抱怨车子不太好，路也不太平直，有点颠簸，甚至还吵着要听音乐。

现在很多的企业老板都说自己太累。大的业务要自己联系，大客户要自己去跑，自己成了为公司创效益最多的人。内部管理只能交给自己信任的人去做，但他们往往又得不到足够的授权，大事不能做主，即使做了主自己也不敢和不愿承担责任。

很多公司看来是在赢利，但深入考察，却发现这些企业有很大的危机。原因在于老总往往亲自跑关系、抓业务、抓管理，成了个全才，自己一琢磨却发现不仅后继无人，而且找不着合适的人来分担责任。这些企业老板往往个人能力很强，或者社会关系很广，却不愿授权。他们或者对下属的能力不放心，或者觉得下属忠诚度不够，更担心下属成长起来后另立门户，成为自己的竞争对手。

企业管理者有这样那样的烦恼，却难以下决心改变现状，或者不知道如何入手。一些民营企业给员工开出的工资不高，表面看起来企业的人工成本很低，但员工普遍缺乏安全感，忠诚度不够，因此员工流失很严重。

员工在这样的工作环境中，不仅觉得管理很不正规，



而且自己的能力也不会有多大的发挥，更谈不上有多少提高。很多人往往工作一段时间后，感觉自己再也学不到新东西了，升迁的希望也很渺茫，只有选择离开。总揽大权的企业老板让员工觉得自己的才能没有被重视，一般又不愿给员工提供培训机会，员工的知识能力也没有机会更新和提高，长期如此，有上进心的员工很难安于现状。

给员工事业发展的机会要注意以下几点：

(1) 给予全局工作的战略制定参与权。全局的战略，应该有一个规范的决策流程，而且是事先声明好的。重大战略决策，看不清的，宁缓勿躁，宁求高度一致，勿求求同存异。一般性的管理决策，不求高度一致，宁求求同存异。

(2) 给予局部工作（职能、产品或地区）的战略决策权。对于局部决策，一看结果，二看过程。过程正确而结果不佳，可能是水平问题，也可能是经验问题；过程错误而结果正确，可能是运气好，也可能是个体水平高；过程错误而结果错误者，才是需要介入之时。从理论上讲，局部决策存在着 50% 的错误率，只要是正确多、出错少，就是合格的。

(3) 不过问操作细节，但关注操作过程中体现出来的管理理念、文化和原则。很多老总认为只要业绩好就可以了，这其实是有危害的。“独立王国”问题不是指业务，而主要出在管理上。所以，用统一的理念、文化和原则来保证组织的统一性、文化的一致性，是在授权时必须予以关注的。



## 准则九 充分授权，密切监督

责任与权力总是相伴而行的。你赋予下属责任的过程，其实也是授予下属权力的过程。一个善于分解责任的老总，也一定是乐于并善于授权的老总。在这样的老总旗下，人人都有参与企业各种事务的机会，都有自己的用武之地。对于已经被赋予责任的下属来说，承担责任本身就是一种挑战，尤其是处于如此机会均等的竞争氛围里，担负责任唯有奋发向上，别无其他选择。当老板阶段性地检查其工作的时候，一旦查出下属在岗位中存在某些问题，除非是渎职所致，一般不要急于追究责任，应本着引导的原则，耐心帮助下属找出存在问题的原因和解决问题的办法。领导者对下属的最大关怀莫过于对其工作上的支持，这种支持所带来的激励远远超过其他的关怀。当领导者帮助下属解决问题时，就会使下属在体会到备受关怀和温暖的同时，也产生强烈的自愧感。由此会激发下属产生“不干出个样子无颜面对江东父老”的信心，从而焕发出高昂的责任热情。

### 3. 掌握授权的艺术

授权，是人才管理活动的一种重要手段。它是领导者将某种权力授予下属，使其能够顺利地开展工作，有效实现领导者确定的管理目标的一种领导行为。

#### (1) 授权的好处。

扩大领导者的管理能力。巧妙地使为数众多的下属变成自己的帮手，使自己无形之中能干更多的活，跑更多的基层部门，看到更多的东西，听到更多的信息，思考更多的问题，从而使自己的管理能力十倍、百倍地增加。



使领导者从繁杂的具体事务中超脱出来，集中精力去抓事关全局的重要工作。

使下属对领导者产生一种信任感和亲近感。从而激发出更大的创造性和更强的责任感，有利于下属增长才干，茁壮成长。

提高管理工作的效率，使整个决策活动能够分层次、分级别地在各个不同层面上有条不紊地进行。

既然授权是人才管理活动的一种重要手段，它具有以上4点明显的好处，那么，企业的领导者在管理过程中，就应该自觉地增强授权意识，认真研究并且切实掌握授权艺术。

## (2) 授权的艺术。

职权相称。对不同岗位的下属，授予与其职务相称的适当权力。

才权相称。在品德皆优的前提下，对具有不同才能的下属，视其才能的高低，分别授予与其才能相称的适当权力。

德者重权。对德才兼备，为实现领导者的管理目标尽心尽力的下属，应该放心大胆地授予重权。

失德无权。对德才皆劣，或有才无德，与领导者离心离德，成事不足，败事有余的下属，应该坚决剥夺其手中的权力，使其处于无权的地位。

酌情加码。重要的权力，关键的权力，不要一下子授予下属，而要根据事态的发展，一点一点地酌情加码，应该让下属对授权有一个逐步适应、逐步领悟的过程，也应



## 准则九 充分授权，密切监督

该让领导者对下属有一个逐步认识、逐步考查的过程。唯有这样，领导者才能给自己留下较大的回旋余地。

弹性控制。领导者无论授予下属什么权力，都要具有一定的弹性。可以根据领导者的意志和管理活动的需要，使下属执掌的权力可重可轻，可大可小，可多可少。换句话说，就是既要授得出去，又要收得回来。倘若领导者授予下属的权力失去了弹性，成为下属一成不变、长期“专有”的个人特权，不仅收不回来，甚至成为其置领导者于死地的“杀手铜”，那就势必导致整个管理活动的“失控”和惨败。

适度授权。适度主要是防止部分核心人才居功自傲，防止企业对某个核心人才过分依赖，对企业发展造成危害。

### 4. 加强授权后的监督

为了防止权力的失控，领导者在下属授权后，要加强对他们的监督。

切忌不管不问：下属有时会墨守成规或产生惰性习惯，所以领导者要经常留意下属的工作状态，反复给予必要的指导。

防止疏漏工作环节：要做到这一点必须严格执行对工作的指示，例如工作的截止日期、领导者所要求报告的形式与次数等，要巨细无遗地指示下属完成工作的重点与应注意的事项。即使相信他会遵守领导者的指示，但如果指示本身不明确或有疏漏，被信赖的下属出于好意勉强执行，结果却未必会与领导者的想法百分之百吻合。因此，



希望下属遵守指示必须要明确。只要指示明确地表达，就可以相信对方能执行指示。

力戒死搬教条：整个企业的工作状况经常会变动，足以妨碍下属的工作效率。虽然领导者相信下属一定能巧妙地应付那些变化，但有时变化会超出下属的权限，但与其让下属竭尽心力，不如领导者凭着本身的观察，及时为下属指点迷津，提供支持。

不要静以待之：领导者应当要掌握先机，采取与关系部门协调或支援等必要措施，及时解决出现的问题，不要等问题严重到影响工作效率时才着手解决。

## 5. 追究责任时，不要挫伤员工的积极性

作为领导者，从企业管理的基本要求出发，如果下属在规定的时限内没有能如期完成工作目标，不论其原因是什么，都应追究其相应责任。既是追究责任，就免不了有种种形式的惩戒，若工作稍不注意，下属的积极性就会受挫。这就要求领导者即使是在追究下属责任的时候，也不能忽略激发员工的积极性，应在分析造成履行责任不力的原因基础上，根据责任的大小，区别情况采用不同的追究形式，并尽可能融暗激励于追究，力求使被追究的下属少受一点挫折，多得一分鼓励。

### (1) 首先要追究自己的责任。

不论造成下属履行职责不力的具体原因是什么，只要下属失职，企业领导者作为授权者，理应主动承担领导责任。这并不仅仅是一种姿态，事实上，任何下属的失职，在某种意义上都有领导者用人不当、检查不严或监督不力



## 准则九 充分授权，密切监督

的因素在内。领导责任自究也要讲究方式方法，要在尽可能多的场合表达自责，尤其不要忘了面对失职的下属亲自说一句“这里有我的责任”，这是领导者人格完善的一种体现，也是帮助下属“发扬成绩，纠正错误，以利再战”的有效武器。领导责任自究对增强下属承担责任的主动性、引导下属自纠其错无疑会起到极大的激励作用。

### （2）采取不同的追究责任的方法。

对于有些工作确实尽了努力，但是由于种种难以抗拒的客观因素所致，或受本人的能力所限而履行责任不力的下属，适合采用暗追究的方式，在让其本人明白其所造成的工作失职的利害关系的前提下，引导其体面地主动辞职让位，到其他更为适合的岗位上去工作。这样做，会使下属在人前保留一份尊严，也多了许多重新振作的机会。这么做足以令其在经受了积极的心理体验后，在今后的工作中有所表现。

### （3）大是大非不含糊。

对于因工作玩忽职守、人为因素造成的履行责任不力的下属，或虽其他因素所致但造成重大损失的下属，应在公开场合大张旗鼓地“清算”其失职的责任，宣布惩处的决定。此举的目的与其说是在惩处下属，倒不如说是在告诫所有下属。领导者在大大非面前的这种原则性，对每一个下属都是一种暗激励。当然，开诚布公地惩处，必须有理有据，要让失职者和所有的下属都心服口服。只有这样，才能受到警示下属的效果。



## 准则十 燃烧激情 榨干员工脑力

比尔·盖茨有句名言：“每天早晨醒来，一想到所从事的工作和所开发的技术将会给人类生活带来的巨大影响和变化，我就会无比兴奋和激励。”

比尔·盖茨的这句话阐释了他对工作的激情。在他看来，一个成就事业的人，最重要的素质是对工作有激情，而不是能力、责任及其他（虽然它们也不可或缺）。他的这种理念，成为微软文化的核心，像基石一样让微软王国在 IT 世界傲视群雄。

比尔·盖茨用人的11条准则

### （一）比尔·盖茨是个天生的工作狂

微软公司的管理模式，简单地说就是“脑力压榨机”。因为微软公司现在要做的是领先的创造，压力刺激了员工的灵感，同时也赋予他们使命感。

当然，也有许多人会问，为什么如此多的微软公司员工可以在备受盖茨先生的压榨之下，还愿意继续坚持下去呢？



因为，除了微软公司能够给予员工较好的薪水和福利待遇之外，还因为它是当今世界软件产业的龙头企业。

此外，微软公司带领员工一起成长，一起接受挑战，员工来这里可以学到很多东西，也能够享受领导时代的成就感和背负 21 世纪科技未来的使命感。

因此，若不是有这样特殊的环境，比尔·盖茨的管理方式很有可能会适得其反，尤其是在美国这种自由风气盛行的国家。

比尔·盖茨之所以能够领导微软公司的天才们以超乎常人的毅力疯狂工作，乃是因为盖茨本人就是个工作狂，而且他有超强的感染力。

比尔·盖茨是个典型的工作狂，这种品质从他在湖滨中学时期就已表现得淋漓尽致，无论是在电脑房钻研电脑，还是玩扑克牌，他都是废寝忘食，不知疲倦。

1974 年，当比尔·盖茨认为创办公司的时机尚未成熟而继续在哈佛大学上二年级时，他开始玩扑克牌，扑克牌和计算机消耗了他的大部分时间。像其他他所专注的事情一样，比尔·盖茨玩扑克很认真，他第一次玩得糟透了，但他并不气馁，最后终于成了扑克高手。只要晚上不玩扑克牌，比尔·盖茨就会出现在哈佛大学的艾肯计算机中心，因为那时使用计算机的人已不多。有时疲惫不堪的他会趴在计算机上酣然入睡。比尔·盖茨的同学说，他常在清晨发现盖茨在机房里熟睡。

比尔·盖茨也许不是哈佛大学数学成绩最好的学生，但他在计算机方面的才能却无人可以匹敌。他的导师不仅



为他的聪明才智感到惊奇，更为他那旺盛而充沛的精力而赞叹。他说道：“有些学生在一开始时便展现出在计算机行业中的远大前程，毫无疑问，盖茨会取得成功的。”在阿尔布开克创业时期，除了谈生意、出差，比尔·盖茨就是 在公司里通宵达旦地工作至深夜。有时，秘书会发现他 竟然在办公室的地板上鼾声大作。不过为了能休息一下， 比尔·盖茨和他的合伙人艾伦经常光顾阿尔布开克的晚间 电影院。“我们看完电影后又回去工作。”艾伦说。

1979 年，微软公司迁到了贝尔维尤，1983 年，微软 公司宣布要开发 Windows 的消息。一位曾到过比尔·盖茨 住所的人惊讶地发现，他的房间中不仅没有电视机，甚至 连必要的生活家具都没有。

比尔·盖茨常在夜晚或凌晨向其下属发送电子邮件， 编程人员常可在上班时发现盖茨凌晨发出的电子邮件，内 容是关于他们所编写的计算机程序。他经常在夜晚检查编 程人员所编写的程序，再提出自己的评价。比尔·盖茨位 于华盛顿湖畔对岸的办公室距其住所只有 10 分钟的驾车 路程。一般的情况是，他于凌晨开始工作，至午夜后再返 回家。他每天至少要花费数小时回复员工的电子邮件。

商场如战场，对比尔·盖茨来说，他必须胜利，所以 他是个天生的工作狂。

不过，比尔·盖茨表现出来的这种狂热，让人们觉得 他是在为微软公司作榜样以便培养出一种工作狂的气氛 来。杜先生是微软公司北京代表处的第一任总裁，记者采 访他时间：“在微软公司工作，你感到有什么工作压力？”



杜先生回答：“只要在微软公司，工作压力就很大。刚来微软公司时，晚上很少在9点以前回家。”

微软公司负责公关的经理也曾经这样说过：“盖茨先生不但是个工作狂，而且要求很严格，如果下属认为办不到的事，他会自己拿回去做，且迅速而准确地做到几乎完美的地步，让大家佩服得没有话说。在他手下工作，如果没有真本事，还真难做。”

当然，比尔·盖茨也是一个极端狂热的工作冒险家，他不断地想超越时代，对于计算机未知领域的开发有着疯狂的兴趣。他之所以这样做，是因为来自于市场方面的原因。经营一家公司，特别是计算机公司，对于市场的嗅觉必须要特别灵敏，否则，被其他公司抢先一步，新产品的推出也就成空谈了。

微软公司之所以有今天的成就，是与比尔·盖茨这种“不要命”的工作方式分不开的。在《盖茨先生：微软公司的领袖如何给电脑业带来巨大变革并使自己成为全美国最富有的人》一书中，作者的描述是这样的：

“同比尔·盖茨先生一起工作的人都说他是世界上最繁忙的企业主管之一。”

“盖茨先生工作异常热情，每周经常工作72小时，甚至达到90小时；不工作的时候，他就像一个黑洞吸收光线那样大量吸收信息。”

大家都公认，盖茨先生的的确确是一个勤劳的“工作狂”，平均一天要工作12至15小时，连在最重要的节假日里他最少也要工作4小时。正是因为比尔·盖茨对工



作的投入、专心、热爱，才造就了他成功的业绩。

比尔·盖茨不仅自己在微软公司毫无怨言地勤快工作，而且他能够让微软公司的全体员工也能够在微软公司里毫无怨言地努力工作。他这种“日也操劳，夜也操劳”的工作方式，对于好逸恶劳的人性实在是种挑战，特别是对于注重休闲生活的美国人而言，夜以继日地为“电脑”奋斗实在是件难事，而比尔·盖茨就能做到，他的过人之处就在于此。

比尔·盖茨的确已经在微软公司内部营造出一种“气氛”，一种“价值观”，让大家有长时间工作的动力。

想为比尔·盖茨工作，至少需要两个基本条件：一个是精通业务；另一个是愿意昼夜不停地工作，不把工作看成是谋生的手段，而是看作一种乐趣。所以微软公司很容易形成一种风气和精神：第一是工作，第二是工作，第三还是工作，吃饭和睡觉是次要的。在阿尔伯克基，微软公司的生活好像是采用了一种软件的样式，无休止地循环——工作、吃饭，然后是敲打键盘，睡觉，接着又是工作。只有许多工作做，没有别的事。

微软公司员工的平均年薪大约是2万美元，稍高于同行业，但是工作时间要长得多。员工每年只有2周的休假，重要的节假日、宗教假日也可休息。这倒不是比尔·盖茨逼着下属加班加点，而是他手下的人都把工作当成一种乐趣。

比尔·盖茨对此并不是无动于衷，他也考虑员工长期超时工作的问题。对于员工的超时工作，微软公司会发给



额外的补偿。

当员工越来越多时，这个问题也变得越来越突出。事情逐渐从个人爱好加班演变为纪律，这引起许多人的不满，还导致了一些人离开，但是微软公司的这个方针仍不变。比尔·盖茨宁可让他们另谋高就，也不愿意使微软公司的工作作风变得四平八稳。

### （二）残酷的微软

微软的残酷，并不意味着微软的不人道，而是说微软的人情味相对比较弱。这可以从用人体制、竞争机制来看。在用人方面，微软对人才的基本要求是来之能战，战之能胜。微软要求员工对产品技术要有最虔诚的兴趣和激情，能与公司的目标思维一致，能不断自我激励和自我完善，必须有特长并能迅速学习新东西，能观察对手，并能从竞争中学会更聪明的做法，避免犯与对方同样的错误，会思考，更会行动（这完全是盖茨性格和能力的升级版）。微软不习惯于对人才慢慢地培养，而且培训在微软也只是一块奢侈品。在内部竞争体制方面，微软推行的是绩效评分曲线体制，微软的员工无论多努力，只能有一定的优秀率，同时必须有一定的不合格率，以达到考评曲线的标准。在微软，老实是没有地位的，只有聪明才能生存，微软需要的是英雄中的英雄。这些对于常人来讲过于残酷



了。

另外，比尔·盖茨履行“高压式”的管理风格。

比尔·盖茨很少赞美员工，通常都只是批评，他始终给予员工极大的压力，员工一旦出错，他绝不手软。“充分利用员工，直到榨不出一滴油为止。微软公司最终能够留下的都是些适合公司发展要求，也能经得起磨炼的比尔·盖茨想要的人才。”这正是许多人对盖茨管理方式的评价。

比尔·盖茨“高压式”的管理风格的确是不近人情的。由于比尔·盖茨本人对微软公司的员工期望很高，因而表现出来的便是对员工只有大量的批评，很少有赞美，他常常批评员工的表现不尽理想，甚至扬言要开除他们。

一方面，比尔·盖茨给予员工优越的物质福利与内在成就动机的满足来作为奖赏；另一方面，盖茨喜欢经常采用批评、威胁的方式管理员工，并且在微软公司内部推行“立即惩戒”与“固定的淘汰率”制度。

这些近乎“严酷”的管理制度，的确违背了人类追求平等、尊严的理想。

但比尔·盖茨也绝非一味地压制员工，如果公司的员工有优良的表现，仍可获得实质奖励。对于表现突出的员工不会马上加以赞赏，不遗余力地贯彻既定的目标是比尔·盖茨集权式管理的体现。

比尔·盖茨赏罚的目的极为明确：并不是希望员工对他产生崇拜，而是希望通过各种赏罚制度，将员工行为导向企业经营目标所期望的发展方向。



微软公司不断地成长，与比尔·盖茨的赏罚制度息息相关。因此，也有人说，比尔·盖茨不只是一个管理者，他更是一位策略领导者。

虽然微软的员工并没有人人张贴一张公司的使命卡，但每个人都了解公司对他们的期待，那就是“在每个他们进军的市场，赢得100%的市场占有”。不管做任何决策、进行任何会议、开发任何商品，每个员工都追求同样的目标——完全地占有市场。在微软，追求征服市场的意念超过追求利润，这也是微软处处都拿第一的策略，他们要做就要做最好，做到100%，连90%都不能接受。

因此，在微软最常听到的问题是：“你如何做能够增加市场占有率？”接下来就是：“如何做可以做得更好？”因此，员工不断地在思考如何改进工作，想办法扩张市场。

微软的“残酷”还体现在一个方面，即它让所有的员工都乐呵呵地接受它的“压榨”，并以“疯狂”为荣。

在《东方企业家》杂志有一篇专访题为《微软某部门经理陶宁：我是率直的微软人》，在这篇专访里，你可以看到一个中国女孩是如何在微软里快乐地成长的。

陶宁现在的职位有两个：前台产品市场部、客户关系市场部资深经理。她于1996年加入微软公司，当时微软在中国只有五六十人，今天已经发展到近千人，像陶宁这样深资历的员工在今天的微软不超过20人。她历任Windows95、Windows98、Windows2000的产品经理，现在又掌管占微软一半以上的前台产品，有人笑称她为“Win-



dows 妈妈”。陶宁说自己是和微软的产品一起成长起来的：“我在微软的每一个时期都是和微软的 Windows 紧密相连的，对于微软很重要的时刻，对我也很重要。”

1996 年，刚进微软的陶宁在短短的 2 个月中接连赶上发布 IE3.0、NT4.0 以及重新发布 Windows 95，她觉得自己那段时间是跌跌撞撞、连蹦带跳地走过了一关又一关：“当时大家都说，进微软就是被扔进了一条河，会游泳的就活下来了，不会游泳的就被淘汰了。我很幸运地闯过来了，不知道是用狗刨还是蛙泳，反正是活下来了。”但真正让陶宁长大成熟的，是 Windows 98 的发布。这一次她完完整整地经历了 Windows 95 的更新换代和 Windows 98 的上市历程，经历了从前期的研发、客户培训、渠道建设到现场发布、政府合作，再到后期销售、市场推广活动的整个过程。“虽然 Windows 95 是一个划时代的产品，但在当时的中国，因为计算机用户还不够广泛，实际产生的影响力远远没有 Windows 98 深远，倒是 Windows 98 真正让中国的计算机用户扎扎实实地接受了，而且直到今天还是使用最广泛的操作系统。从此 Windows 界面真正行走在中国的电脑屏幕上。”

发布完 Windows 98 之后，陶宁开始专心准备 Windows 2000 的上市，但 Windows 2000 非常难产，推迟了一年多才真正发布。Windows 2000 的重要性，在微软的历史上可以和 Windows 95 相比，因为它代表了两个重大的技术变革——第一，代表了微软向企业级方案供应商的高端的变化，因为 Windows 2000 服务器第一次有了大型企业版



本；第二，Windows 2000 的专业版本表示微软在前台的操作系统全面采用 NT 内核，走向了完全的 32 位计算。虽然产品多而复杂，但陶宁这次更得心应手了：“在微软很容易形成技术至上的观念，因为你可以亲眼看着技术改变了人的生活、思维方式、交流方式、生存方式。” Windows 2000 的上市对陶宁来说有一种很圆满的感觉：“我很幸运，因为 Windows 2000 在微软的重要，以及它带给 IT 业界的技术标准的变革，使我的工作也变得很重要，也因此使大家记住了我；不是因为我是陶宁，而是因为 Windows。此后，我真正地成熟了。”之后，陶宁被送往微软总部培训学习，这对于微软（中国）公司来说是第二次。

现在，陶宁说她面对的最大挑战是如何让成熟的产品更加精彩，如何让国内用户真正体会到他们带来的生产率的提高。与一些发达国家的市场相比，陶宁说自己有幸福也有烦恼：“幸福的是在我的那些同事们不知道该如何再挖掘新客户、不知道产品再要卖给谁的时候，在中国，我还有广大的市场和客户资源去开拓。烦恼的是国外已经把 Office 卖到二次开发的水平，有了成千上万种基于 Office 的应用；而在国内我们还停留在教大家怎样用好 Word。”她说，“一天恨不得有 48 小时。”



### （三）保持激情的措施

要让员工保持长时间的工作激情很难，微软是怎么做到的呢？

微软（中国）公司总裁唐骏说：“我觉得微软整体的企业文化理念 20 多年来没有改变。微软的核心理念是‘激发每个员工的潜能’。什么时候才能把你的潜能激发出来，很简单，当你充满激情的时候。我曾经强调过微软（中国）的文化是激情文化。人在有激情的情况下，做事效率与没有激情是完全不一样的。这就是说，激发你的潜能，当你有 100% 的能力的时候，希望你能做到 120%。这是企业的管理理念，包含着企业文化在里面。盖茨从创建微软到现在，我认为核心理念是没有变化的。”

唐骏还说：“我在公司里提出‘让他人变得伟大’的理念。很多公司里员工与员工之间的竞争太激烈，怎么才能实现‘让他人变得伟大’？你要去帮助别人，你都能让别人变得伟大，你不就觉得自己更伟大了吗？另外我们有一个制度配合，就是‘优秀员工评选’，公司每年会评两次，在网上不记名投票，我也会投一票。谁会拿到更多的选票？很简单，是经常帮助别人的人。微软员工最在乎这个奖，我的很多副总拿到这个奖时都是泪汪汪的，这个奖是公司内部给他的最高评价。这个奖还是员工晋升中很重



要的一项考核。另外还有一个制约的制度，我们不断地提醒员工‘你不要忘了，你要去拿这个奖’，这样是一整套程序。有的人可能不在乎拿奖，但他一定会在乎提拔的。硬性、软性的套在一起很有效。很多新员工进来就会觉得：怎么那么多人愿意帮我？这在其他公司是很少的。在这种企业文化中，他也会想去帮别人。这样激情就出来了，一个人保持激情很难，如果大家都有激情，就很容易了。”

微软（中国）公司的前任总裁高群耀说：“岗位可能只有一个，涨薪也许会让你高兴 15 分钟，但人作为社会的人，会有很多需求，比如自信心、成就感、被大家认可的感觉等。业绩好的时候希望听到赞美，希望领导知道；心烦意乱的时候，希望找人倾诉。如果满足了他们‘内在的需求’，激发出其内在的热情，则会产生长期的激励效果。”

这里就引出了培养工作激情的第二个要素——管理。一个管理老化，体制僵化，或在日常工作中充斥着勾心斗角的企业，是难以得到员工的激情的。

微软的“外在的报酬”强调公平，而“内在的报酬”则很难直接与效益挂钩，所以管理者要学会通过各种各样的途径激发它，最终目的是要发挥团队的整体作用。一位微软公司的领导曾说：“一般的公司都倾向于提拔中层干部，比如设两个处长、两个总监等等，整个组织架构的中间就渐渐鼓出个大包。职位多了就会造成混乱，老板对大家的关注就会不够，政治斗争也会随之出现，结果往往是



业务很好的人拂袖而去，留下的人为争夺职位而战。这就是夸大外在的报酬所产生的负面影响”。为了防止出现此类弊病，微软试图使企业达到这样一种理想的状况：每个员工都是企业的主人，工作不是为了提取加薪、邀功请赏，而是一种自觉自愿的行为，即使老板和同事没有看到，也要努力把事情做好。

微软的员工都很渴望参加一些全球性的公司内部会议，这些会议对新员工尤其具有强大的震撼力。每个人的周围都有成千上万的人在一起交流，他们的脸上洋溢着对技术近乎痴迷的狂热和对客户发自内心的热情，这样的会议通常是在大家的欢呼、甚至是眼含热泪的情况下结束的。这些场景会激起任何人同样的感情，每个人都会自然而然地融入其中。一位微软人说：“没有这种热情，你在和客户交流的时候就很难说服他们。这种热情就来自于我所说的内在的东西。在微软工作，热情与聪明同等重要。”

培养激情还有一个不可忽视的要素，就是树立归属感。“良禽择木而栖”，一定要是个“好”公司，才能留住“好”人才。人们在确立将来事业的目标时，都会扪心自问“这是不是我最热爱的专业？我是否愿意为公司全力投入？”一般而言，我们能够对自己选择的工作充满激情和想像力，对前进途中可能出现的各种艰难险阻无所畏惧。微软似乎特别能让年轻人投入热情，这当然是因为它在软件业的霸主地位。此外，还不能忽视它的企业文化能投合卓尔不群的年轻人的那种超凡志趣。



在激烈的人才竞争中，为了吸引住优秀的人才，不少企业改变传统的工作任务设计方法，采用职务雕塑技巧让员工根据自己追求的生活乐趣，设计自己的工作职务，以便留住优秀的员工。在微软等高科技企业里，不少40岁左右的优秀员工相当富有，于是他们往往会提前退休。为了留住这些优秀的员工，微软公司允许他们自己设计工作职务，让他们从事自己感兴趣的工作，有效地防止了智力资产的流失，也使他们能继续保持工作的激情。

### （四）让激情“贴着地面运行”

比尔·盖茨用他个人的激情魅力感染着整个微软，同时他也要求公司的管理团队能把激情传递给员工。他认为：激情型领导者要做的不单单是自己的领导有激情，更重要的是要让他激情传递给他的团队，激发出团队的自发性。

2002年，“激情分子”唐骏登上了微软（中国）公司的总裁宝座，他说：“我很激情。通过我的激情来感染我的团队，让我的团队也有激情，这才是我真正的激情所在。”

说起来很简单，但真正做起来似乎不是那么回事了，毕竟是上任不久。唐骏清楚地记得，在刚来到微软（中国）的总部时，在由12个总监组成的管理团队当中，没



有一个是他选拔的。要让这些经理们一下子就接受他的想法，当然很难。“还要要求他们有激情，几乎是不可能的，传统上，至少有个磨合的过程。但我做的是首先要显示我对这份工作的激情”，唐骏直言。

传统的做法是，任何一个新任总经理，他们所做的第一件事就是人事变动，所有的高层，最担心的是被这个变动给洗出去。“我对他们说，你们一定会很困惑，一定很彷徨，甚至有些担忧，但我可以保证，未来6个月当中，我不做任何的人事调整。让我们一起来看看公司未来的路怎样走更好。”唐骏说。经过这一步，大家对他的信任感一下加强起来。

然而，让传递给团队的激情落实到行动上去，变得实用，是很多领导者难以解决的问题。事实上，在这个问题上领导者考虑最多的是结合企业的机制与远景。

一种通行的做法是，根据企业的实际需要，领导者必须要有远见，并要不断为团队指明方向，在这条路上让团队成员尽可能发挥。

在这点上，唐骏深有体会。前不久，微软（中国）在公司内部成立了一个新的部门。让唐骏感到伤感的是，与周围部门相比，这个部门缺乏激情，行动无力，因为他们认为微软有主流的业务部门，他们只是配角。

于是，唐骏就把他们请到他的办公室，从3方面与他们进行面对面交谈。首先唐骏批评自己。他认为自己没有把他们定位好，也没有时间跟他们探讨这个问题；然后提出要跟他们一起解决问题：“我把你们的顾虑全部消除掉，



让你们重新起跑，起跑时，我要告诉你们，你们的方向在哪，而且这个方向是你们可以达到的”；最后唐骏给他们打气，让他们有成就感：“如果做成功了，这不仅是你们的成功，而且会带来或者改变整个微软（中国）新的业务模式。”同时他承诺，如果他们在工作中碰到任何问题，他将成为他们最有力的支持者。如今这支团队正兴奋地全身心投入他们的工作中。

### （五）给中国企业的忠告

#### 1. 中国企业：员工的激情在降低

企业员工的工作激情如何，可以看作是企业管理水平的晴雨表。那么，中国各类企业员工的工作激情如何呢？

国内最大的在线招聘网站“前程无忧”（WWW.51job.com）日前针对浙江地区求职者做了一项网上调查，参加此次调查的人数共有734人，其中153人来自欧美外资（含合资）企业（20.8%），90人来自非欧美外资（含合资）企业（12.3%），152人来自民营企业（20.7%），117人来自国有企业（15.9%），19人来自上市公司（2.6%），18人来自党政机关或事业单位（2.5%），185人来自其他机构（25.2%）。

在首先涉及的“你最希望前往的机构”的问题中，65.1%的人选择了欧美外企，占压倒性的多数；受欢迎度



排在第二的是上市公司，占 9.8%；其他依序分别是非欧美外企 6.4%、民营企业 6.3%、其他机构 5%、党政机关和事业单位 4.9%、国有企业 2.5%。

欧美外企的员工对各方面的满意度总体来看不错。关于薪资，他们中有 5.9% 的人认为满意，58.8% 的人认为还可以，只有 35.3% 的人不满意；对于工作环境，11.1% 的人认为满意，65.4% 的人认为还可以，只有 23.5% 的人不满意；关于同事和上下级关系，36.6% 的人满意，34% 的人认为还可以，只有 29.4% 的人不满意。

另有 23.5% 的人认为“人际关系复杂”，有 13% 的人认为是“没有安全感”，有 5.2% 的人认为“奖励机制不够”，还有 5.9% 的人认为会是其他原因。值得一提的是有 19.6% 的人认为“我目前状态很好，没有促使我离开的原因”，这在各类企业中几乎是绝无仅有的，欧美企业员工的忠诚度由此可见一斑。

中国企业的员工怎么样呢？一系列资料表明中国企业的积极性正在下降。积极性滑坡具体表现在：（1）劳动态度和主观能动性发挥的情况不理想。当前企业在转轨的过程中，只有 35.8% 的员工回答“愿意”超产，25% 的员工表示愿意接受困难任务。（2）工作责任感普遍不如过去。问卷调查中，回答能高标准地对待产品质量的只有 46% 的人；回答能平时注意原材料、水、电消耗情况的只有 38% 的人。（3）主人翁意识趋向淡薄。调查表明：只有 32.7% 的人认为“自己对企业兴衰也有责任”；64.2% 的人不愿关心企业产品的市场销售情况；



67.5%的人见到损害企业利益的事时，不会出来制止。

国企员工对各方面的满意度都不高：关于薪资，不满意者为54.7%，45.3%的人认为还可以，无人满意；关于工作环境，6%的人满意，31.6%的人觉得还可以，62.4%的人不满意；对同事和上下级关系，22.2%的人满意，60.7%的人认为还可以，17.1%的人不满意；关于目前留在国企的最大原因，没有一个选项的比例超过7%，32.5%的人选择了其他原因，而有35.1%的人认为“一无是处，没有吸引我留下的原因”。关于会促使他离开的最大原因，53.8%的人认为“奖励机制不够”，17.1%的人认为“薪水太低”，13.1%的人认为“没有安全感”，7.7%的人觉得“福利不好”，13.7%的人选择“其他原因”。国企收入不高众所周知，机制问题的解决也非指日可待，因而国企人才的流失仍将持续。

### 2. 如何引爆员工的激情

让我们看一看一个普通的微软员工是怎样看待工作的吧。微软亚洲研究院上一任院长李开复曾回忆这样一件事：一位微软的研究员经常周末开车出门，说去见“女朋友”，后来，因为一次偶然的机会李开复在办公室里看见了他，就问他：“女朋友在哪里？”他笑着指着电脑说：“就是她呀。”

著名管理顾问尼尔森（Bob Nelson）认为，未来企业经营的重要趋势之一，即是管理者不能再如过去一般扮演权威角色，而必须设法以更有效的方法间接引爆员工的潜力，才能创造企业最高效益。



尼尔森认为，未来管理者最重要的不只是与员工在每天的工作中有所互动而已，而必须做到在不花费任何成本的情况下，去激励、引爆员工潜力，他提供5个不需花费任何成本的方法：

(1) 有趣及重要的工作。每个人至少要对其工作的一部分有高度兴趣。对员工而言，有些工作真的很无聊，管理者可以在这些工作中，加入一些可以激励员工的工作。

(2) 让资讯、沟通及回馈管道畅通无阻。员工总是渴望了解如何从事他们的工作及公司的营运状况，管理者可以告诉员工公司的利益来源及支出动向为开端，确保公司提供许多沟通管道让员工得到资讯，并鼓励员工问问题及分享资讯。

(3) 安排富有挑战性的工作任务。核心人才的能力超群，如果他们能挑100斤的担子，却只安排了50斤，一来会造成人力资源的浪费，二来核心人才也不乐意，认为自己的价值未能充分发挥。因此，企业要帮助核心人才实现自身的价值，在能挑100斤的情况下，让其挑满，并在其乐意的情况下，适当加压，使其工作更具挑战性，并激发核心人才的潜力。要使工作富有挑战性的方法很多，除了上述的下放决策权外，还可以通过工作轮换和工作丰富化来实现。当核心人才觉得现有工作已不再具有挑战性时，管理者可以把他轮换到水平相当、技术相近的另一个更具挑战性的岗位上去，并在工作中积极引导核心人才开拓创新，这样，由工作轮换所带来的丰富的工作内容，就



可以减少核心人才的枯燥感，提高他们的积极性和忠诚度。

(4) 参与决策及归属感。让员工参与对他们有利害关系事情的决策，这种做法表示对他们的尊重及处理事情的务实态度，当事人（员工）往往最了解问题的状况、改进的方式以及顾客心中的想法；当员工有参与感时，对工作的责任感便会增加，也能较轻易接受新的方式及改变。

(5) 独立、自主及有弹性。大部分的员工，尤其是有经验及工作业绩杰出的员工，非常重视有私人的工作空间，所有员工也希望在工作上有弹性，如果能提供这些条件给员工，会相对增加员工达成工作目标的可能性，同时也会为工作注入新的理念及活力。

(6) 增加学习、成长及负责的机会。管理者对员工的工作表现给予肯定，每个员工都会心存感激。大部分员工的成长来自工作上的发展，工作也会为员工带来新的学习以及吸收新技巧的机会，对多数员工来说，得到新的机会来表现学习与成长，是上司最好的激励方式。

### 3. 用语言和行动激发员工的工作激情

一个成功的领导者，能够满足员工的各种需求，善于用语言和行动激发员工完成任务的热情、信心、勇气和决心。中国有句俗语：“请将不如激将”。

愚蠢的激将法，往往是用嘲讽、污蔑、轻浮的语言将对方激怒；而一个优秀的领导者所用的激将法是聪明的激将法，他可以运用以下几种策略：



### (1) 巧妙的激将法。

运用激将法要看对象，年轻人的弱点是好胜，“激”就是选在这一点上，你越说他不怕，他就越勇敢。老年人的弱点是自尊心强，此点一“激”就灵，你越说他不用，他越不服老，越逞强。所以当别人指责他放弃责任、隐退不出，或嘲笑他不负责任、胆怯后退时，他的能量就被激发出来了。

### (2) 对比激将法。

对比激将法是要借用与第三者（一般来说是强者）对比的反差来激发人的自尊心、好胜心、进取心。

用对比激将法激人，选择对比的对象很重要。一般来说，最好选择被激对象比较熟悉的人，过去情况与各方面条件都与其差不多的人。而且对比的反差越大，效果越好。

### (3) 煽情激将法。

煽情激将法需要用具体的有感染力的描述，用富于煽动性的语言激起人们心中的激情、热情。所用的可以是严酷的现实，也可以是轻松的远景，不拘一格。

### (4) 绝路激将法。

军事家都懂得一个道理，人到了没有退路的时候，往往特别勇敢。中国历史上破釜沉舟、背水一战而获全胜的战例不胜枚举。

如果企业领导者懂得这个道理，在濒临绝境的时候，激励员工背水一战也可以大获全胜。比尔·盖茨总是告诫员工：“微软离破产永远只有18个月。”



## 准则十 燃烧激情，榨干员工脑力

俗话说“置之死地而后生”。所以，一个企业领导者若想让一个濒死的企业“活”起来，就要想办法让员工们知道企业处于“绝地”的处境。

### （5）身先士卒激将法。

这种方法军事家、政治家可以用，企业领导者同样可以用。在微软，员工经常会收到比尔·盖茨在凌晨二、三点钟发来的邮件，这种表率作用起到了非常好的效果，培养了众多的工作狂。



## 准则十一 鼓励冒险，允许失败

害怕失败是比尔·盖茨好胜天性的另一个例证，虽然他是世界首富，但怕失败的心理显然驱使他继续追求高度成就，他在1990年的一次采访中曾告诉记者说：“我害怕失败，绝对如此，每天我进这间办公室，都自问：我们是否仍然辛勤工作？有人超过我们吗？这种或那种产品真的很好吗？我们能不能再加点油，让东西更好呢？”

不同的企业成长经历，不同的环境背景导致不同的企业文化特征。微软公司由于其创始人比尔·盖茨本人进取心很强，富有竞争与冒险精神，因而微软公司的文化特点也是富于进取创新，敢于冒险，在用人上也愿意聘用那些曾经犯错误而又能吸取经验教训的人。在微软，大家的共识是，最好是去尝试机会，即使失败，也比不尝试任何机会好得多。而在同样是计算机行业巨人的IBM公司，情形却相反。其创始人托马斯·沃森几乎为每一件事都制定了规则。如要求员工穿深色西装、白衬衣，系条纹领带，禁止喝酒等，甚至下班后也禁止。因而IBM公司的企业文化表现为稳健与保守。



## （一）愿意聘用曾经犯过错的人

微软公司愿意聘用那些曾经犯过错误而又能吸取经验教训的人。微软公司的执行副总裁迈克尔·迈普斯（Michael Mapes）说：“我们寻找那些能够从错误中学会某些东西、主动适应的人。”在录用过程中，我们总是问应聘者：“你遇到过的最大失败是什么？你从中学到了什么？”

以格里格·曼蒂（Craig Mundie）为例。他与别人一起在1982年共同创立了爱林特计算机系统公司（Alliant Computer Systems）。10年后，公司由于入不敷出而倒闭。而微软在1992年12月聘用了曼蒂，任命他为部门主管，负责筹划如何把新技术用来制造消费产品。微软公司从曼蒂身上发现的不仅是他的技术和管理经验，而且发现他是一个敢用远见打赌的人——即使这种远见付诸东流。微软的人会告诉你：用远见打赌是公司存在的全部。许多远见最终以失败告终，但这并不重要，重要的是他们曾尝试过。

在寻求有远见的冒险者时，微软公司喜欢找寻那些成功地处理过失败和错误的人。一位高层管理人员说：“公司接受了很多内部的失败。你不能让员工觉得如果做不成，他们就可能被解雇。如果那样，没有人愿意承担这些工作。”



在微软公司，最好是去尝试机会，即使失败，也比不尝试任何机会好得多。

## （二）以公司前途做赌注

由于比尔·盖茨相当自信他拥有第一流的人才，因此他也一直愿意以公司做赌注。每一年在公司的集会上，比尔·盖茨总是会发出同样的讯息：“我们把公司的前途赌在窗口上，或我们把公司的前途赌在网络上。”当比尔·盖茨以公司做赌注时，他是绝不允许失败的，甚至为了在新市场拔得头筹，他会砍掉正在赚钱的“金牛”。譬如，微软最早是以 MS-DOS 起家的，占有 80%~90% 的软件市场，是微软最赚钱的商品，但是后来 DOS 被窗口所取代，不是由于竞争者的威胁，而是微软自我的更新。每一次微软拥有一个市场，就不断向自我挑战，推出更新的商品。

企业可以从微软领先市场中得到两项启示：第一是如果企业不肯推出更新的商品取代自己的商品，别的企业就会取代你；第二是面对产业的更新，谁能领先改变，谁就能掌握先机。

以网络为例，网络的爆发威胁窗口的发展，当比尔·盖茨意识到未来的决战在网络时，在短短的 9 个月内，微软就从一个以网络为次要策略的公司转换到以网络为焦点



## 准则十一 鼓励冒险，允许失败

的公司。

大多数的公司都是在面临产业更新时犹豫不决而丧失先机，微软从不犹疑，迎头赶上。当大多数的产品在5年到10年之间就被淘汰时，以公司做赌注并不危险，危险的反而是不敢赌而被时代淘汰。

把公司的前途赌在正确的商品和机会上，使得微软在各种市场的转变中都非常成功的领先，但很少人知道，微软的成功是勇敢接受失败。许多大企业都不容许失败，以致许多员工明知计划不可能，注定要失败，也不肯说出真相，只是把整个案子一直拖延着。在微软刚好相反，尽管失败早在预期中，管理阶层也会提拔曾经失败但勇于负责的人，因为他们知道从失败中汲取教训。

在微软，即使成功的案子也要了解成功的原因。因此，当一个计划完成，就会举行检讨会，会中所有人都可以在坦诚地不带任何批判的气氛下检讨他们所犯的过错，作为以后改进的参考。

微软的员工对他们进行的工作有权做任何决定，因此他们的决策非常迅速，同时每当他们要提出一项建议时，也必须提出其他适合的替代方案，并列举优缺点。这样做的用意是要训练员工的思考能力，如果事先都将可能出现的状况和问题考虑过了，当原方案失败时，就可立即采取替代方案，不会措手不及。

在微软的亚洲研究院中，管理层更是鼓励员工创新。张宏江博士说：“我们是研究院，不是新产品开发部或公司的先进技术开发组。我们常说，如果你做10个研究，



10 个都成功了的话，那就是失败了——因为你没有创意。研究院是对未来的投资，一个对自己未来有信心的公司应当允许他的研究人员理想主义。”张宏江还指出，研究院可能更看重自己在相关领域上对学术研究的推动而并非功利地以产品为中心——“我们发表 10 篇论文，可能其中只有 1 篇最终会转化为微软的产品，但其他 9 篇使这个领域的研究大大前进了一步，可能影响到未来的几十年，这是我们看重的。”

正因为有了这样的企业文化，微软（中国）研究院取得了非常突出的成就，从而升格为微软亚洲研究院。

在大多数的公司，某项成功可能可以让你轻松个 10 年，但在微软，这样的成功只代表你下个工作可能会做得更好，微软绝不会让人员停留在过去的成就上。

在微软，今天的成绩不代表一切，任何人想要停留在原地就会被别人超过。因此，在这种环境下，人人都要全力以赴，任何人都不允许找理由或借口。

这样看起来似乎无理，但微软关心的是成功，而不是讲道理，微软是一个完全“成功导向”的公司，这也是它吸引员工的地方，同时由于这种处处以成败论英雄的方式也自动选择和淘汰了员工，只有最成功的人员才能被留下来，不断晋升。

既然一个公司是以成败论英雄，又如何能接受失败呢？因为微软不计较过程中的失败，只管最后的成功，因此最后成功的才算数。如果一个方案最后失败了，员工的绩效就会打折扣，这不会影响他的长期发展，除非他一再



## 准则十一 鼓励冒险，允许失败

失败。同时，一个方案的失败还要检讨每个人的工作表现，不代表每个人都失败。相对的，微软要求的成功是要每一个成员都成功，因此不是把自己那一部分做成功了就好，而是要帮助其他人，使整个方案都获得成功。

微软在放手让员工创新和冒险的同时，也有一系列的措施帮助创新者少走弯路，并对自己的工作负责。

(1) 事后分析报告。鼓励各开发小组写事后分析报告，就项目进程开会讨论。

(2) 过程审计。实施过程审计以帮助各开发小组分析和解决问题。

(3) 正式的休假会。组织正式的休假会活动，届时有关人士会就软件开发与质量控制的相关问题相互切磋。

(4) 非正式会谈。在相同职务的人员之间极力撮合一些正式会谈，以鼓励知识共享。

(5) “自食其果”。微软还有一种学习机制，即所谓的“自食其果”，即让特定产品的开发小组将尽可能在自己的工作中使用该产品，如果产品性能太差，研发者和小组其他成员不得不“自食其果”。这一方面便于开发小组测试产品，另一方面又通过亲身体验，见顾客之所见，向相关小组不断反馈信息。



### （三）给中国企业的忠告

中国企业的创新精神严重不足，其主要原因是：企业领导者欠缺危机意识，企业内部没有鼓励创新的机制，企业没有鼓励冒险、允许失败的企业文化。

2000 年伊始，比尔·盖茨就将微软 CEO（首席执行官）的帅印移交给现任总裁史蒂夫·鲍尔默。对此举措，盖茨说是为了使自己更能集中精力关注微软核心战略创新，争取时间创造新的技术优势，创新适应新时代发展的软件产品和商务模式。比尔·盖茨一直在企业中强调：“微软离破产永远只有 18 个月。”在高科技公司里，许多企业老总都有这样的忧虑，也正是因为有了这样的危机意识，他们才能在企业中培育起鼓励创新的企业文化。在中国，最好的例子是海尔。

#### 1. 鼓励员工创新

IT 巨头英特尔是一个很平等的公司，在这里不会有很多层级的经理，每一个员工都可以在自己的级别上做出决定，不用什么事情都去请示。这样的情况在英特尔是不会发生的：你很有头脑，却在上司那里受挫。在英特尔，你拿计划去跟你的经理谈，通常他会鼓励你勇于尝试，而不是兜头泼你冷水。善于创新的人，在英特尔总会有更多的机会、更好的待遇。



## 准则十一 鼓励冒险，允许失败

在这方面，值得特别提出的是世界最富创新的美国3M公司。美国的3M公司不仅鼓励工程师也鼓励每个人成为“产品冠军”。公司鼓励每个人关心市场需求动态，成为关心新产品构思的人，让他们做一些家庭作业，以便发现开发新产品的信息与知识、公司开发的新产品销售市场在哪里及可能的销售与利益状况等。如果新产品构思得到公司的支持，就将相应地建立一个新产品开发试验组，该小组由R&D部门、生产部门、营销部门和法律部门等的代表组成。每个小组由“执行冠军”领导，他负责训练试验组，并且保护试验组免受行政的干涉。如果一旦研制出“式样健全的产品”，试验组就一直工作下去，直到将产品成功地推向市场。有些开发组经过3~4次的努力，才使一个新产品构思最终获得成功；而有的开发组却十分顺利地推出新产品。3M公司知道千万个新产品构思可能只能成功1~2个。公司一个有价值的口号是“为了发现王子，你必须与无数个青蛙接吻”。经常“接吻青蛙”意味着失败，但3M公司把失败和走进死胡同作为创新工作的一部分，其哲学是“如果你不想犯错误，那么什么也别干”。

3M的公司文化鼓励各种形式的创新、创造和突破。在3M新制定的大量管理条例中，15%是有关研究方面的：不管给技术人员分配的工作任务如何，鼓励他们花15%的时间用于研究自己喜欢的新项目。公司对这些自由研究时间没有任何规章制度（考勤）的限制。事实上就是对这15%的时间没有任何规章约束，这是公司的传统，



15%的时间可以由研究者自由使用。

记事贴就是1980年由一位技术人员在自己的时间内发明的。记事贴已经发展到有56种形状、18种颜色、27种尺寸以及20种香味了。很多竞争者试图模仿这个产品，但都没有成功。

从理论上而言，创造力只有在拥有最大的自由和激励时才能够获得蓬勃发展。

微软公司为了激发创造力，允许研究人员每周用超过一半的时间做实验，还鼓励他们可以将工作时间的10%用在自己感兴趣的项目上。

惠普公司60多个分支机构中的每一个都是独立核算的经济实体，当其中某个机构变得过于庞大时，就会被分解为小型的实体，以保持机构精简。原首席执行官刘易斯·普拉特说：“我们的大多数决策是由那些贴近顾客的人员做出的，而不是通过公司委员会的官僚主义方式决定的，因为那样有可能会阻碍创新。我一直都在努力，提防集权主义潜入我们的组织，影响员工的积极性。”他鼓励那些勇于冒险的人，并谨慎处理对那些失败者的处罚。

创新，是一个公司或组织发展的动力。那么，管理者应如何营造创新环境，激发员工的创新精神呢？

首先，依据工作目标提出阶段性成果。管理者应制定合理的、具有挑战性的目标，并设定一个时间表，提出阶段性的成果要求。这样能使组织务实而创新，并激发员工的潜力。

其次，鼓励员工冒险。创新必定会有风险成本，管理



## 准则十一 鼓励冒险，允许失败

者应该允许下属犯错误，使他们能从失败中汲取经验教训来重新进行实验与革新。当然，不能盲目地冒险。在任何计划实施之前都要充分评估，准备多种变通之道与替代方案，将成本控制在合理的范围内，使创新达到预期的目的。

再次，为员工提供富有挑战性的工作。研究发现，挑战性的工作能够激发员工潜在的创造性才能。员工进入一个组织以后，承担的工作越富有挑战性，他们的工作也就越有效率、越成功，并且这种状况会持续下去。如英特尔公司会直接授予员工较高的位置，促使他们以更快的速度学习，并达到目标。

最后，营造一个开放的环境。创造一种相互信任与充满信心的气氛，让所有的建议或疑问都能在真正开放的环境里得到彻底讨论。另外还应以实际行动表明：上层管理部门重视员工提供的信息，并愿意据此采取行动。这样能使雇员自觉地把对自己的职业规划与组织的发展联系起来，自愿参与组织的计划，并积极提供富有建设性的设想。

另外，就企业观点而言，高层管理者对创新活动的漠视有碍企业创新活动的进行。高层管理者对创新活动的参与及承诺将有助于建立具有创新气氛的企业环境。张瑞敏不仅让国人认识了“斜坡体理论”、“OEC 管理”、“吃休克鱼”、“赛马机制”等管理文化，而且，他还走上哈佛讲坛把这些看似平民的智慧提升为世界级的经营哲学。虽然维持创造性的环境与关键性人力资源的成本可能很高，



但企业内的高层主管已逐渐明白，创新气氛的塑造成本虽然很高，但无法维持创新活动的代价可能更高。

## 2. 失败往往是创新的开始

“失败是成功之母”，企业的成功不是从天上掉下来，是从失败中来，从创新中来的。当然，宽容失败并不是放任自流，任其为所欲为，而是激发员工们的挑战精神和战胜困难的勇气。对于当今企业来说，失败是一本大书，不管你现在是或曾经是失败者或成功者，读通了这本大书，研究透了失败者为什么会失败，也就找到了怎样才能成功的窍门。只有那些经得起失败，能从失败中奋起的员工才能与企业“志同道合”地完成创业大计，引导企业走向辉煌。

趋势科技股份有限公司的董事长张明正曾说：“经营风险重重，当今尤甚。但最大的危险莫过于让员工失去失败的勇气。”因此该公司的企业文化就是采用“敢于失败”这个理念。在该公司，这意味着让聪明人制造和接受变革，还要容许失败，因为变革必须伴随失败。通过自我评估，这些错误变成了学习和进步的源泉。公司告诉员工“犯错误，不要紧”。让员工在工作中学习“敢于失败”的态度。新员工从第一天起就看到同事采取“敢于失败”的态度。他们召开小组会议，会上人们站起来，承认自己犯了错误或是在某件事上失败，却从中吸取了教训。这样，新员工很快认识到失败并不可怕。

研究开发是高风险的创造性活动，因此，研究开发是应该允许失败的。但是，允许失败并不是放任自由地、不



## 准则十一 鼓励冒险，允许失败

负责任、无目标无目的的行为，而是激发工程师们的挑战精神和战胜各种困难的勇气，不被一两次失败而吓倒，而是冷静地分析失败的原因，从而实现成功。因此，奖励失败正是为奖励成功而铺路。

日本富士公司从1988年就开始实施“关于事业风险投资与挑战者的纲领计划”。如果员工的新事业构思被公司采纳，则公司和提出人就共同出资创建新公司，并保证给予3年工资，假如失败了，仍可以回到公司工作。对于新创立的公司，富士公司不但给予资金的支持，还给予经营与财务等必需的人才支持。

对研究开发的成功实行奖励与特别奖励已是普遍的事情了。但对于研究的失败却有着较大的差别。在一些企业里，对于失败的项目不但没有认真地总结失败的原因，而且还采取了对项目全盘否定的做法。虽然很多公司也都明白研究开发是允许失败的，但常常不能正确地对待失败。3M公司努力创造轻松自由的研究开发环境，如果你的创造性构思失败了，那也没关系，你不会因此而遭到冷嘲热讽，照样可以从事原来的工作，公司依然会支持你的新构思的试验。在日本的一些企业，有着“败者复活制”和“失败大奖”的表彰制度，旨在给予失败者挑战精神的激励和从失败中寻找成功的因素，把失败真正作为成功之母，从而最终获得成功。

国际知名企业都是允许失败的企业，如花旗银行、通用电气、百事可乐等，都认为“失败是正常现象”，甚至认为应该奖励“合理错误”。世界最著名的高科技园区



——硅谷流行一句名言：“边干边学，边败边学。”以宽容的态度对待失败者，是硅谷成功的关键所在。在完成任务的过程中，由于种种意想不到的原因，下属任务完成不好或出现失误，管理者一定不要大惊小怪，要宽小过，总大纲，以纲行律己，不以纲行取人。如果一出现失误，管理者对下属一味的指责、埋怨、批评、训斥，不给丝毫的温暖和善意的帮助，就会冷了下属的心，甚至会激化演变为敌对情绪和叛逆心理。

在使用人才方面也要冒险。人才冒尖不容易，他们付出了比别人更艰苦的努力，承受了比别人更多的磨难，表现出比别人更卓越的才干。因此，对于尖子人才，对于能力超过自己的人，一定要热情扶持，破格使用，待遇也应适当提高，这样才能鼓励更多人才冒尖，充分发挥才干。

冒险是创新的本质，鼓励冒险就是鼓励创新。