

500强经营管理案例精粹：微软的成功经验 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/214/2021_2022_500_E5_BC_BA_E7_BB_8F_E8_c70_214138.htm MBA专用训练软件《百宝箱》

微软的成功经验 微软的名字诞生1975年。下文是微软在知识管理和股权分配方面的一些做法和成功经验。（一）知识管理和信息技术是密切相关的。作为全世界最著名的软件公司，其信息技术、信息化水平自不必说，那它的知识管理又是如何呢？下面是微软将其内部网建设成一个易于浏览使用的知识管理工具的一些作法。1995年微软为解决共享问题，从而创建一个可以容纳大量文档、各种研究结果、市场调查数据的资源中心，其信息服务小组开始实施这一内部网项目，以使信息可以在整个公司内部方便地获取。在项目的开始实施时，内部网项目小组首先使微软公司各个产品小组的主管理解这一计划的重要性，从而能够让他们调来其小组成员来参与此项目，得到各产品小组的帮助这是项目实施成功的一个前提。要建立内部网就必须开发合适的、最有用的分类目录以帮助公司内部查询信息。内部网项目组通过一个关联度测试（向一定的员工发放目录卡片，每张卡片上都有关于某个产品、某个事件、员工福利等方面的信息，公司每个人都将能在内部网上找到这些信息。然后他们让每一位被测者将这些卡片分拣成有意义的积累。），分析了测试中出现的共同的类别。以此为基础，他们将内部网上的信息进行分类。同时，这个操作方式也不断演变，他们也一直在密切关注内部网的使用，以发现人们在使用内部网时可能出现的新情况。参与内部网项目的员工并不是一个很大的团体。开

始的时候只有3个专门人员，后来发展到7个员工对网络进行维护。因为他们不但有专门管理内部网上知识内容的全日制的正式员工，而且还使用了合同制的负责技术工作、维护工作以及编辑、打印等工作的员工。内部网作为一种新的方式，还必须鼓励员工应用内部网，这样才能使其发挥最大的效用。微软除了在内部网上设立了专门的“如何使用”区域外，还从战略上宣传内部网的重要性，强调其作为共享信息的一种新途径的重要意义。还对没有上网的部门进行了宣传，从而在内部网上建立了一个“用户小组”，编辑、内容提供者和网站管理员经常凑到一起，共享建立页面和促进内部网协作方面的经验。有关公司的主要竞争者、合作伙伴以及与公司利益相关的公司的信息对销售部门、产品经理、程序管理员以及财务、行政等部门的很多人都是需要的，微软最终通过建立一种“动态数据模式”的方法，解决了这一问题。具体说来就是建立一个新的Web页，代表一个原点，纵轴使公司竞争对手的公司，横轴是有关这些公司的各类信息。然后将各类适当的资源连接到纵轴、横轴的节点上。微软主要订阅了道琼斯（Dow Jones）动态信息，这样就能够把竞争对手公司直接与有关资源相连。不必手工更新，而且可以随时获取。从而可以收到积极的反馈，这样用户可以通过简单的内部网浏览，轻松拿到某个公司的概要介绍和背景以及各种新闻资料，高级用户还可以得到有关财务、销售和市场的情况。这样就可以做到在用户需要的基础上配送更多的竞争信息。当内部网的基本架构到位之后，还会面临及时提供相关竞争信息的挑战。微软通过鼓励哪些与客户或合作伙伴有直接联系的人积极上载相关信息，通过一种将Web和电子邮件

相结合的通信方式，主要从公司的销售部门和合作伙伴那里获取竞争情报。通过鼓励人们共献有价值的信息，微软的内部网将越来越具有个性色彩，根据每个人所处部门的功能和对信息的需要，使内部网具有客户化和个性化的特点。微软通过内部网实施知识管理获得了巨大的成功。主要实现了以下一些功能：1、对大量的、不同类别的信息、服务和工具可以同一访问。一次性出版，然后做多个链接到各地，降低了复制劳动和过时信息的数量。2、信息可以更加方便地加以定位和定时出版。3、提高了应用的综合性，通过在内部网上运行，将应用安置到页面上，旁边有使用说明，降低了支持劳动。4、保证每个人能够得到最新信息，而且通信工具也得到了改善。5、每个人都变成了开发员。通过鼓励公司的人成为Web出版者和开发员，使得许多部门都能够指定一个版主，或者至少将Web工作写入岗位责任说明中。微软公司的另一个竞争优势就是其高质量的员工。这个极其成功的软件公司在雇佣具备高智商、强能力的人员方面做到了极致。根据《微软的秘密》的作者的看法，微软的关键战略之一就是“发现那些懂得技术与商业的精明的人”。微软需要高层次人才的原因之一是由于它所处的竞争领域的快速变化的本质。微软在几年内上升到产业的主导地位，比尔·盖茨（该公司著名的CEO）坚决认为公司将保持领先。例如，盖茨和微软其他的执行总裁最近决定公司需要包含Internet，而且要将它与所有的产品和服务结合。因此，软件开发者和市场销售者需要能够很快地获取新技能。但是对人力资源能力的这种高度关注不限制在以产品为导向的人员中，比如微软的内部信息技术部也同样面临着生产软件、适应行业快速变化的

压力。内部信息技术部由1000多人组成，他们开发应用软件、构建信息基础结构、操作计算机与网络。不象许多公司一样，微软的内部信息技术部不能容忍技能老化。如果微软的产品套件包括OLE技术，那么内部信息技术部就必须很快地将其纳入公司的内部系统。微软的内部信息技术必须总是新的。因此，内部信息技术部聚焦于鉴别和维持知识能力上。Neil Evans（内部信息技术部的前任部长），作为研究者，正在Emerging技术西北中心从事国家科学基金会项目；Chris Gibbon（现任内部信息技术部部长）聘用Susan Conway为项目经理，承担知识能力的课题。在进入微软之前，Conway就已经在计算机科学和Texaco从事类似的能力项目研究。Conway的目标是为微软IS的职位和员工创造一个网上能力形象。1995年11月已经完成了一个80人的应用开发小组的领头人的形象，现在在全面执行。该项目被称为Skills Planning "und" Development (也就是影响较大，众所周知的"SPUD"SPUD项目包含5个主要因素：完善能力类型与层次的结构；对特殊工作所需能力进行定义；对从事以能力为基础的特殊工作的员工进行绩效评级；实现网上系统的知识能力；联系能力模型与学习提供),其重点不是放在进入层的能力上，而是集中在那些需要并被要求站在领域前沿的人上。但是，教育体系的缺点必须用岗位所需的能力来说明。微软内部信息技术部的"学习与交流资源"小组正在利用SPUD的主动性（内部信息技术部也负责该部门员工的培训与教育）。其目标是利用能力模型去转化、发展知识，而不仅仅是测试它。当微软内部信息技术部的员工很明白他们要具备什么能力时，他们就会成为微软内部与外部所提供的教育的最好消

费者。人们也期望这个项目能够使员工与岗位、工作小组较好地适应。最终该项目会通过微软扩展到其他公司。完善能力结构在该项目开始之前，微软已经定义过某些能力，但大部分限定在进入层的技能要求上。西北中心也正在研究软件开发者的进入层技能，例如新系统的需求定义。在SPUD项目的四种类型模式中，这些基础层能力作为基本知识已为人所熟知。在基础层之上，还有局部或独特能力，它们是运用于特殊工作类型中的高级技能。例如，一个网络分析员可能需要局域网错误诊断的能力。能力的下一层是全局知识，它会在一个特殊功能部门或组织的所有员工身上得到体现。例如，管理部门的每位工作人员都必须精通财务分析；每位IT员工都要胜任技术设计和系统分析。能力结构的最高层是普遍能力，普遍是对公司内所有员工而言的。这种知识是关于公司所从事的全部业务、所售产品、产业领头人等的知识。对所有员工的培训要寻求提供有关软件产业和微软战略的普遍知识。在四种基本能力的每一种中又有两种不同类型。外在能力包括特殊工具或方法的知识 and 能力，如Excel or SQL 6.0。如需求定义能力就是一种内在能力，内在能力包含更抽象的思考与推理能力。在微软，人们希望内在能力在一定时间内保持稳定，尽管最近增添了one new one和Web authoring。当然，外在能力随着特殊语言与工具发展的快速改变也要频繁地发生变化。在4种能力类型中，共有137种内在能力和200种外在能力。在每类能力中，也定义了4种技能层次。一个工作人员具备，或者一个工作要求下面层次中的任何一层。基础层、工作层、领导层、专家层。每种能力中的每个技能层都要以3-4个要点来描述，使其清晰和可度量。技能

描述的目的是为了

避免岗位和员工评级的模糊性。特殊工作的能力定位 因为SPUD项目的目的之一就是要让工作与员工能力相匹配，所以微软内部信息技术部的每项工作都必须按工作所需的能力进行定级。通常，这项工作是由负责这些工作的管理者来实施的。在普通的工作模板中有40-60种能力。出现在工作定级过程中的一个早期问题就是，管理者要花2-3个小时去根据能力需要对工作定级。为了解决这个问题，人们鼓励管理者仅对最高级的能力进行定级，即要求最高技能水平的能力进行定级。这种做法的目的是让工作定级过程仅许半小时。该系统也包括一个测量模型，它建议监督管理者如何评价一种特定能力。因为系统的目的是知识转化，而非知识测试，所以员工也有权进入测量模型。依据工作能力对员工定级。该项目的另一个关键步骤就是，根据员工在其现任工作中所表现的能力来评价员工。最初的定级是由员工及其管理者反复进行而确定的，最后整个工作小组要参与进来。在两方初次评级之后，他们解决其分歧。评级过程应该是一个关于员工能力会谈的机会，如管理者可以没有意识到员工由于现任工作的能力。员工评级过程的全部目的就是产生一个整个微软都可使用的能力详细目录。寻求建立新项目小组的管理者不在要亲自了解所有可能适合这份工作的员工。因此，管理者会对在线系统提问："给出我前五名的候选人，这些人具备的领导技能水平要在这项工作所需的能力的80%以上，而且这些人要在Redmond（微软在华盛顿的总部地址）"在SPUD项目的带头人中，管理者和员工都倾向于高技能水平给好的级别。Susan Conway认为，当规划出技能水平的详细指标时，工作和工人的特殊经验就能够很容易地与技能

水平相比较，这个问题也就能解决。构建在线能力系统 SPUD项目还要构建一个在线系统，它包括能力结构、工作定级系统、定级数据库、员工能力水平。Conway已经利用微软的Access为项目带头人构建了一个系统原型；尽管它运行较好，但该系统还需更好的性能和健壮性，还需传到SQL服务器上。为了能让全世界的人通过微软的内部网方便的检索，该系统还应该有一个网络前端。尽管技术问题很容易弄懂，但还存在一些与要解决的问题，其中之一就是数据的存放位置。讨论之后，已经决定工作数据要集中管理，员工数据要保存在最初的小组中，但应给中央数据库做一复本。进入与安全问题是关键问题，因为这是有关个人信息的，即使对于管理者来说，进入比他低的所有员工的能力档案也会被认为是不合适的。另一种行为也是不受人欢迎的，这就是管理者小组为了那些具备自己所期望的能力的员工，而"偷袭"现有的小组。进入的细节问题还有待决定。与教育资源的连接。因为该项目的关键目标将能力形象与教育资源相连，所以在微软的内部和外部已经发展一些与特殊课程有关的连接，尽管还有一些实质性的工作有待与完成。最后，学习与交流资源小组希望不仅能够推荐特殊课程，甚至还能推荐课程中的有助于达到目标能力层的某些特殊资料与段落。Conway希望有该系统能进入以作用描述和所需能力为基础的课程需求。最后，来自内部讨论会和外部的由Puget Sound区提供的课程将会按照他们所对应的能力和技能层进行定级。执行能力模式 SPUD项目的前期研究进行地很好，现在正在微软的内部信息技术部的1000名员工及他们的工作中执行。执行能力模型的工作从地理与功能两方面进行，首先开始于业务部门，然后

是应用部门和在欧洲的所有工作岗位。其中，需要考虑的一个问题就是能力模型如何能扩展到微软内部的以产品为导向的软件开发人员身上。在产品领域，许多相同的能力是明显相关的。为了实现这一转移，Conway正在考虑如何是能力模型与结构性工作（微软产品开发的方法）统一。因为结构性工作方法已经成为了一种外形特征，所以要把能力模型与其融合需要创造对其他软件公司的能力模型的需求。另一个未解决的问题就是能力模型与员工和发展部之间的关系，员工和发展部承担了微软部分的人力资源管理功能。这个部门要利用模型中所用的一些能力描述，尤其是一些内在的能力描述。Conway预测该部门将会就高层管理者与员工在能力定级问题上的争论作出评判，他们也会有助于确定能力的含义以及IT领域外的教育连接。但是他们与能力模型相关的特殊作用还未被讨论。微软能力模型的某些方面的作用要过很长的时间才能被确定。例如，Susan Conway希望该模型能成为这个快速变化的产业中使变革制度化的媒介。假设，如果比尔·盖茨决定微软的员工要掌握一种新知识（如基于网络的软件开发），那么他可以坚持所有的工作能力要求中必须要有这种新知识，从而迫使这种能力的发展。看起来，在微软的商业与产业中，确定所需变革和快速执行变革的手段是很关键的。Conway也意识到项目的成功以来于使用该项目的个人的行为。“如果他们感觉到从中得到了一些东西，那么这个项目才会发展下去。”她认为对于员工和高层管理者而言，感觉到自己有利于工作模板的发展是很关键的。那么，他们将买进能力模型。最后，通过聚焦于个人知识能力，从而推进知识进展的目标要求组织内的所有的人的积极参与。（二）微软

的股权分配问题。1978年，比尔盖茨的年薪是1.6万美元，是公司中最低的工资，这种把自己塑造成“劳模”的伎俩后来为许多软件公司的老板所采用。1977年2月3日，比尔盖茨和保罗艾伦签署了一个非正式协议，比尔盖茨占有公司股份的64%，保罗艾伦占有36%，而此前两个人的份额为60 40。微软的初期形式是合伙人制，到1981年7月1日，微软才正式注册成为一家正式公司。起初，公司股票只有少数人拥有：盖茨、艾伦分别占有股份的53%和31%，鲍尔默占8%左右，拉伯恩占4%，西蒙伊和利特文约占不到2%。由于股票只发给盖茨最亲密的伙伴，因此许多在公司干了多年的人，对股票分配方式怀有不满。为平息不满，1982年，公司开始发放年度奖金，并给员工配股。但并非人人都能得到股票，按计划规定，要得到股票需等一年，然后在4年之间分8等份支付。当时原始股份只有95美分，一般新雇用的软件工程师可得2500股，来的早的则得更多些。有了股票，公司取消了加班费，因此反而引起许多员工抱怨。一名员工说，当时他分得的股票，一直是家里人的笑料。不过，到1992年初，这些原始股每股已上涨千倍以上，达到1500美元。那些保留全部2500股的程序员，已拥有了近四百万美元。公司奖赏员工的方式基本成形，一块是工资，一块是公司股票认购权，一块是奖金。公司通常不付给员工高薪，也拒绝支付加班费。但是到90年代，各类补偿金数目可观，因为股价总在不停地往上窜。其补偿金具体为：高达15%的一年两度的奖金、股票认购权以及工资购买股票时享受的折扣。一名雇员工作18个月后，就可获得认股权中25%的股票，此后每6个月可获得其中的12.5%，10年内的任何时间兑现全部认购权。每两年还配发新的认

购权，雇员还可用不超过10%的工资以85折优惠价格购买公司股票。微软还建立了晋级制度，在技术部门和一般管理部门建立了正规的升迁途径。首先，每个专业里设立“技术级别”，级别用数字表示，起点是本科毕业的新员工为9级或10级，高至13、14、15级。对于程序员，13级已是非常之高。级别反应员工表现和基本技能，也反映经验阅历。同时级别与报酬直接挂钩，开发人员属于报酬最高的一类，从其它公司跳槽或挖墙脚来的资深开发员可以不时协商工资额，可使工资超过本级别的平均水平，因为开发人员是软件公司的“主角”。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com