

微软企业文化案例

为了说明微软的企业文化，先听听下面的一段故事。

读者知道吗：什么叫“微软”？“微”就是一切从员工出发，为员工考虑，因为员工是公司的一个基本粒子。“软”就是为每一个员工施展才华、发挥潜能准备好环境，才华和潜能是软的，很有伸缩性，硬环境重要，软环境更重要。微软的政策是把所有的非技术部门都变成员工的后勤队，按照员工的不同文化背景实行不同的管理：对西方文化背景的人实行激情管理加上数据量化管理；对东方文化背景的人实行家庭式的人性化管理。使每个员工都喜欢自己的工作，快乐地发挥自己的才华和潜能。微软上海全球技术中心有位员工说：“我是 2000 年阴历七月来公司报道的，到八月十五中秋节那天，我以为最多就发一盒月饼或礼品券，没想到公司到五星级酒店为每位员工订两盒月饼并装上贺卡，上面写到总经理的亲切祝福词：

‘由于微软的繁忙工作使你们不能团聚，请您谅解。感谢您对我们工作的支持！’员工只要填上亲人或朋友的地址，公司就把这份温馨祝福用 EMS 送达到国内任何地方。我真是好难忘好感动，公司对我们的照顾，真是太细致了。”微软管理人员说：“任何员工的家人来上海，公司都要派车去接，因为员工每分钟创造的价值是八十美分，如果员工去接站，这要损失多少价值。现在，公司把接站业务包给专业运输公司去做，既让员工安心工作，又让家人十分满意。”有位员工说：“跟同事相处的关系像大学同学般的简单透明，让我觉得每天工作很开心很充实，互相帮助就更多了。”在技术中心内部，如果要讨论什么技术问题，或者业务上需要什么帮助，大家都乐意参加，互相协助。微软的经理和员工的比例是 1:15，这样既不会造成管理不周，又不容易产生内耗。微软的经理是员工的精神领袖，说明员工与经理的想法、理念是一致的。

这是一个真实的故事，里面讲的是微软“平等、自由、亲和、融洽、创新、激情、沟通和主人翁精神”的企业文化，是“以人为本”企业文化的具体表现，是微软的精神管理模式，是微软的思想理念财富。企业文化实质上是一种企业环境，而环境就是一种生产力。微软的用人之道是“人品、智慧、团队精神”三要素，以及“宁缺勿滥”和“不拘一格”的原则，它是微软招聘、培养、考察、提升员工的标准。不仅在微软，甚至在全美国，员工都没有个人档案，只有个人信用记录。信用记录就是员工的“成就、人品、智慧、团队精神”记录，该记录全美国联网。

微软的管理者认为，软件开发是一门科学，需要尽可能地加以量化；更是一门艺术，需要有经验的人来控制与把握。微软在 20 几年的发展过程中，形成了独特的软件企业文化，这是微软最宝贵的财富。微软是以做软件产品而闻名的，它的软件财富主要表现在系统软件产品的开发上。对于专做应用软件项目或产品的开发人员，一方面要全面学习微软的企业文化，另一方面又不要全部照搬微软的经验，为了更全面地了解微软的企业文化，下面简单介绍微软解决方案框架 MSF（Microsoft Solution Framework），主要是它的技术团队组织方式和工作模式。

1. 团队的六个角色和六个目标

团队（Teamwork）是微软作战的基本单元，团队有大有小，最小的只有三个人。据说 Windows 2000 项目团队有 3000 多个软件工程师，被分配在几百个小团队之中。

MSF 规定每个团队的六个角色为：产品经理、程序经理、开发者、测试者、用户教育、实施者；每个团队的六个目标为：需求分析与管理、计划与风险管理、设计编程实现、进程质量功能监控、用户熟练操作、实施与维护。一个小团队的人数从三个人到几十个人，角色与人员的关系可以一对一、一对多、多对

一。同一个团队中六个角色之间的兼职关系如下表 1-9 所示，其中 P-可以，U-不大好，N-不行。

表 1-9 团队中六个角色之间的兼职关系

	产品经理	程序经理	开发者	测试者	用户教育	实施者
产品经理	—	N	N	P	P	U
程序经理	N	—	N	U	U	P
开发者	N	N	—	N	N	N
测试者	P	U	N	—	P	P
用户教育	P	U	N	P	—	U
实施者	U	P	N	P	U	—

从表 1-9 的组队模型可以看出，整个团队的六个角色至少要三个人才能担任：一人兼任产品经理、测试者和用户教育，一人兼任程序经理和实施者，另一人任开发者。事实上，微软的团队就是由项目经理、开发经理和测试经理这三部分人员所组成的。

2. 团队组成的五条原则

微软开发团队组成的五条原则是：

- (1) 共同的目标：团队就是为了实现上述的六个目标。
- (2) 产品版本导向：根据市场需求，用产品版本导向来指导团队开发，不同版本有不同的功能。
- (3) 零错误导向：在分析、设计、实现中用零错误来要求团队，这是团队努力的方向。
- (4) 跟踪客户导向：这样才能提供最佳服务和最佳产品
- (5) 学习导向：团队内部实行培训学习制度。

3. 项目风险管理

微软开发团队对风险管理采取评估、控制和检查点的管理办法：

- (1) 风险评估：列出风险源，分优先级排序评估。
- (2) 风险控制：包括风险识别、风险分析、风险计划、风险跟踪和风险控制，将一个大风险分解为多个小风险来排除。
- (3) 项目风险管理：先实现项目框架，再实现基本版本，采取分阶段发布新版本策略。为此要建立风险文档进行加权分析、用 Trigger 设置检查控制点。

4. 按里程碑管理团队计划进度

选定生存周期开发模型，设置多个里程碑，尽量在上游发现解决问题，这样可提高效率 50% 以上，规定设计时间要大于等于实现（编程和测试）时间。

5. 团队成功的三原则

从技术和管理上讲，团队成功的三原则是：

创建活动式文档（Living Documents）。文档是可拆卸的和可组装的，这样便于配置管理。

版本发布管理（Versioned Release）。按市场需求，制定多版本计划，有代表性的战略用户参与 Beta 版测试。

以计划进度、投入资源和产品功能特性为三个角，做一个金三角交易图，找出平衡点，掌握在合适的时候推出合适的产品。

6. 团队的开发周期不能超过一年

微软解决方案框架 MSF 建议，为了增加团队成员的成就感和凝聚力，团队的产品开发周期一般不能超过一年，否则程序员很疲惫，开发进度也容易陷入泥潭。

7. 团队开发人员遵守不成文的三项约定

这三项约定为：文档齐全、互相阅读代码、代码中有清楚的注释。

总之，微软管理模式的特色是：以人为本的企业文化为主，以条条框框的规章制度约束为辅。