



Bill Gates

比尔·盖茨 用人的11条准则

送给管理者最好的礼物

企业从成功走向卓越的用人秘笈

宿春礼 李洁●编译

石油工业出版社

一滴墨水引发你的思考
一本好书改变人的一生



Bill Gates

比尔·盖茨 用人的11条准则

送给管理者最好的礼物

企业从成功走向卓越的用人秘笈

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

比尔·盖茨用人的 11 条准则

宿春礼 李洁/编译

出版发行: 石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号楼 100011)

网 址: www.petropub.cn

总 机: (010) 64262233 发行部: (010) 64210392

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京密云华都印刷厂

2004 年 6 月第 1 版 2004 年 7 月第 2 次印刷

880 × 1230 毫米 开本: 1/32 印张: 6.875

字数: 160 千字 印数: 10001-20000 册

定 价: 16.80 元

(如出现印装质量问题, 我社发行部负责调换)

版权所有, 翻印必究



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



前 言

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。微软一直是世界上最让人向往的公司之一。

前 言



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

比
尔
·
盖
茨
用
人
的
11
条
准
则

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



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	(25)
(一) 专家的优势	(25)
(二) 危急时刻的汉森和谢利	(26)
(三) “三顾茅庐”请鲍尔默	(29)
(四) 慧眼选中“菜单之父”	(31)
(五) 众多说客说服雷斯特	(32)
(六) 给中国企业家的忠告	(35)
准则三 所有员工地位平等	(47)
(一) 谁都可以给比尔·盖茨发邮件	(47)
(二) 消除等级隔阂的措施	(51)
(三) 用小事“宠”着，用网络“罩”着	(54)
(四) 给中国企业的忠告	(56)



目 录

准则四 鼓励员工张扬个性	(65)
(一) 不以穿着打扮衡量员工	(66)
(二) 让员工拥有最好的工作环境	(68)
(三) 营造宽松的工作氛围	(72)
(四) 提供最好的研究环境	(76)
(五) 给中国企业的忠告	(79)
准则五 强调团队精神	(89)
(一) 比尔·盖茨是团队精神的凝合器	(89)
(二) 微软公司对团队精神的理解	(91)
(三) 知识地图, 协调员工与团队的发展	(94)
(四) 招聘时就要考查团队精神	(95)
(五) 给中国企业的忠告	(97)
准则六 给员工最好的待遇	(101)
(一) 最早使用期权奖励员工	(102)
(二) 改用限制性股票, 保障员工利益	(103)
(三) 提供富有竞争力的物质待遇	(107)
(四) 精神奖励作用大	(109)
(五) 给中国企业的忠告	(111)
准则七 培训少而精	(121)
(一) 微软的“师傅带徒弟”制度	(122)
(二) 提供系列培训	(124)
(三) 充分交流, 相互学习	(125)
(四) 适合本土化的培训方式	(127)
(五) 给中国企业的忠告	(129)
准则八 打开员工晋升的通道	(135)

目 录



(一) 把技术过硬的人员推到管理者的岗位 ...	(136)
(二) 鼓励竞争	(140)
(三) 不同员工, 不同的考核标准	(142)
(四) 绩效体系变革	(145)
(五) 业绩考核也要双向沟通	(146)
(六) 给中国企业的忠告	(147)
准则九 充分授权, 密切监督	(155)
(一) 比尔·盖茨用人不疑	(155)
(二) 充分授权	(158)
(三) 控制大于授权	(162)
(四) 给中国企业的忠告	(165)
准则十 燃烧激情, 榨干员工脑力	(175)
(一) 比尔·盖茨是个天生的工作狂	(175)
(二) 残酷的微软	(180)
(三) 保持激情的措施	(185)
(四) 让激情“贴着地面运行”	(188)
(五) 给中国企业的忠告	(190)
准则十一 鼓励冒险, 允许失败	(197)
(一) 愿意聘用曾经犯过错的人	(198)
(二) 以公司前途做赌注	(199)
(三) 给中国企业的忠告	(203)



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



准则一 寻找最聪明的技术人员

就意味着每 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



准则一 寻找最聪明的技术人员

机行业里最聪明的人才，他从不怀疑雇用“杰出”人才是自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。



准则一 寻找最聪明的技术人员

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”。

比尔·盖茨用人的11条准则

(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，那么其他人就更不会重视招聘工作，这会使人力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

7