

<<微软的秘密>>

图书基本信息

书名：<<微软的秘密>>

13位ISBN编号：9787121101458

10位ISBN编号：7121101459

出版时间：2010-1

出版时间：电子工业出版社

作者：Michael A. Cusuma/Richard W. Selbyno

页数：356

字数：400000

译者：章显洲/贾菡/杨文俊

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<微软的秘密>>

前言

作为麻省理工学院（MIT）某个项目的组成部分，此项研究始于1993年3月，旨在就PC软件厂商和为主机（mainframe）与微型计算机（minicomputer）生产软件产品的旧式公司之间的产品开发管理进行比较。

为什么同在20世纪70年代创建的大多数软件公司都已经销声匿迹，而微软却能始终处于该行业的领先地位？

在本研究的初始阶段，其中原因就已经甚为明朗：对于如何在这一迅速扩张演变的行业里展开竞争和营销产品，微软拥有一些异常有效的想法。

同时，微软人还创建了一种产品开发和团队管理的方法——我们称之为“同步-稳定化（synch-and-stabilize）”过程——它极好地支持微软公司的文化和商业战略。

这一过程也使得微软能够构建出日益丰富的复杂软件产品和特性，以满足大众市场和企业客户的需要。

在写作本书时，我们获得了可在微软内部广泛自由开展调研这一至为重要的宝贵机会。

我们详细查阅了各种公开出版的文献和书籍，并对这些有关该公司的历史、战略及其活动与产品范围等公开记录进行了分析。

但本书的大部分是基于非常坦率的访谈（均有磁带录音，并抄录成数千页的文稿），以及我们对几千页的内部机密文档和项目数据所做的分析。

我们对38位微软职员进行了深度访谈，一般每次谈话都持续在2个小时，并且，我们对其中许多人都有过两次的访谈。

这些正式访谈于1993年3月至1994年9月间在微软进行（在微软位于华盛顿州雷德蒙的总部，或在贝尔维尤附近的办公室里）。

而通过电话和e-mail进行联系，以及就本书手稿与微软有关人士进行另外的座谈来获取反馈意见的活动，则一直持续到了1995年7月。

我们的访谈覆盖不同类型的人员（比尔·盖茨和其他高级执行层，中层经理，高级和初级的软件开发人员，程序经理，测试人员，产品经理，招聘人员以及产品支持人员）和不同的产品领域（Word，Excel，Office，Mail，Windows NT，MS-DOS，Windows95，高级消费者产品以及技术研究）。

在我们所要求并得到的高度敏感的文件中，有关于开发过程的重要备忘录，以及1987年至1994年间主要项目中所写的事后分析报告（postmortem report）。

事后分析报告是极有价值的量化数据来源，覆盖质量、进度日程、项目管理，以及微软在产品规格定义、软件开发、测试和用户教育（为用户提供文档）方面一些做法的演进过程。

我们也收到了不同阶段的产品规格说明书的样本，以及针对产品设计和实现的培训材料、有关工具（用于编写其他软件的特殊软件程序）的文档、测试计划、客户问题报告，还有一份内部雇员调查表。

我们答应微软会避免论及未宣布的产品的特性或进度，并会在本书出版前让微软有关人士对手稿进行审阅和提出修改意见。

但是我们保留有对于微软所采用的战略、过程、方法或组织结构，只要我们感觉恰当，便可将之发布出版的权利。

出于这个原因，微软并未对本书内容在编辑上施加控制（除了在我们如何处理一些敏感问题和机密数据上提了些建议之外），我们也没有从微软方面得到任何财务上的支持（虽然我们在访问微软期间的确曾使用过一间办公室）。

结果，这次对该公司的研究，虽然是由两个外部人士撰写成书，但却主要是通过其自身人员和文档来说明的。

我们知道，竞争对手或公开批评微软的相关人士，可能想对我们所分析的材料提出多多少少有所不同的见解。

但不管怎样，我们已竭尽所能，力求给出一幅能展示这家公司如何运作的准确的图景。

我们已经努力总结在微软所用的“最佳实践（best practices）”。

我们承认在不同的部门组织之间存在着一些差异。

<<微软的秘密>>

微软总不会把那些小项目（如产品的Macintosh版）或操作系统的升级（如Windows 95）和作为其主要利润来源的具有高度战略性的应用软件（如Windows版的Excel、Word和Office）或新技术平台（如Windows NT）一般对待管理。

对于那些首次应用技术发明的项目，管理人员也不会像对待那些成熟产品或定位于大众市场的产品那样，试图实施紧密的控制。

我们会论及为何对于像Windows NT和Windows 95这样的操作系统，想要以可预测的进度进行构建、测试和交付是尤其困难的。

为什么微软会同意将其许多最深层的秘密公诸于众？

原因之一是，微软的经理们似乎有一种进行自我批评的驱动力。

他们想识别出微软在产品开发以及组织和管理方面的“最佳实践”，并更普遍地传播这些知识。

他们不怕被人详加分析。

相反，对于他们而言，本书似乎是又一个事后分析报告，只是加绕了一圈：我们是外部方，但我们会力求客观公正，并且我们所仔细返观的是整个公司多年来的各个主要项目，而不是仅局限于某一个项目上。

我们认为我们能获得合作的第二个原因是，微软已经经受着来自客户的巨大压力，需要提高其在一个可预测的时间框架内交付可靠产品的能力。

虽然远非尽善尽美，公司人员对他们已取得的进步还是颇感自豪的——尤其是在质量控制方面，并想就此与客户进行交流。

即使微软不得不因此泄露一些专有的内部信息，他们仍肯定一点，即：进行公开谈话比起丧失竞争优势而言，风险要小一些。

人们对其产品可靠性方面日益增加的要求，已经深刻影响着微软人，并且他们已经认识到：要使客户满意，不仅需要有一个较好的公众形象，而且也需要有一个更好的开发过程。

作为转向使用PC机和工作站的一部分，许多大企业都在构建或采购“肩负关键使命”的软件系统，如今这些软件系统在很大程度上会依赖于诸如Windows、Office（包括Word和Excel）以及Windows NT这些微软产品。

在一份来自1989年的关于“零缺陷代码（zero-defect code）”的著名内部备忘录中曾指出，电子表格或字处理程序中的一个缺陷或bug，就有可能让客户为之付出一大笔钱（曾在奔腾微处理器中留有一个计算错误的英特尔公司，现在应该对这一教训深有体会）。

事实上，那些将微软的软件和自己的产品捆绑销售的PC硬件厂商，如IBM、康柏、戴尔公司等，在一些场合里对微软特别吹毛求疵。

这些硬件厂商以及应用软件开发商和软件零售商们，都是根据对新产品尤其是操作系统的预期来做准备的。

每当微软延期推出产品，或在更糟糕的情况下推出了一个满是缺陷的产品之后又不得不召回时，其结果对整个行业或用户社区而言，都可能是一个技术上、公共关系上和财务上的灾难。

无论是我们还是微软人，都不敢妄言微软公司的问题都已全部解决，微软产品也不再会出现延期出品或存有错误的现象。

没有哪个软件厂商敢出此狂言。

PC软件产品构建起来是非常复杂的，并且每一个都在逐年变得更为庞大和更为错综复杂；然而PC软件厂商们还经常给自己一些不太现实的压力，要在短时期内就交付新产品或替换已有产品。

作为一家公司，微软无论在产品开发过程、组织能力还是知识共享方面，已经取得-并将继续取得-值得赞许的进步。

微软的经理们在对软件开发中的惯常做法进行反思之后，进行了关键性的变革，使其得以超越其他许多企业所采用的良好实践。

回答“为什么会让我们写这本书？

”这个问题时，微软人经常会表明他们“希望让人们了解微软在这些方面所取得的进展”这一愿望。

对软件开发知道得更多些，这点对于我们的企业客户是有好处的，因为他们也在做大量的软件开发活动。

<<微软的秘密>>

从总量上来看，他们之中所拥有的开发人员比起商用软件行业要多得多。

所以我们想提醒他们，我们有一些好想法，希望能与他们分享。

也许他们会购买更多的PC机（比尔·盖茨，主席和CEO）。

我们的观点是，想法和愿景很重要，但是真正使公司之间区别开来的，还是执行情况。

总的来说，我们本身就是一本相当公开的书。

我们告诉很多人我们所做的很多事情……依据人员力量和我们正在做的事情来看，我们认为自己，无论是在对想法进行模拟验证，还是在把想法付诸执行的能力上，都已占据优势地位。

所以，不存在什么专利权问题。

在某种程度上，这可能是受自负心理驱使吧。

由你们来写一本书来告诉我们，我们有多么棒，或者我们在哪里还是一团糟，这样很好，至少我们能在那些方面展开工作……从某种意义上讲，你们也是在帮助我们将我们的最佳实践传播开来（Mike Maples，前高级执行副总裁）。

我的观点是，我已经看到这里的组织都需要经历某种变革。

他们必须经历一些阶段，而那些阶段都会花去一些时间[竞争者们]也必须经过同样的变革和阶段，在某些情况下，这将会花去他们数年的时间。

在过去那段时间里，我们虽然也耗去了数年时间，但我们现在是以比他们快得多的速度在前进在获得改善。

所以，我们毫不担心会暴露什么会让我们的竞争能力大打折扣的事情……如果他们试图仿效我们，等他们到达我们今天这个点的时候，我们已经知道了在今天这个位置我们所使用的系统所存在的失败之处了（Dave Moore，开发总监）。

据我所知，这是比尔向任何人都会谈及的第一本书……我认为世界上还没有哪本书能够像本书一样捕获了我们实际做事的方法……它不会成为一本使用手册那样的东西。

你不可能去聘用全部一模一样的人。

那就是手艺活对比工程之间的全部事情。

即使在工程上，你也不可能单单通过阅读一大堆书就能够建起一座桥梁，无论你曾读过多少本桥梁建筑方面的书（Steven Sinofsky，比尔·盖茨的前技术助理，现任Office产品单元的组程序经理）。

我们还想给读者做两点补充说明。

首先，我们的有些讨论是针对那些熟悉PC软件产品（第3章）和软件开发（第4章、第5章）的人的。

如果你是对微软作为一家公司如何整体运作的图景更感兴趣的读者，则可以有选择性的阅读这些章节，把注意力集中于微软用于组织、竞争和进行新产品开发的那些方法背后的更为宽广的主题上。

第二，微软不同的产品单元，在部门维度以及组级别（group-level）的组织设置、人员管理和软件开发管理上存有差异。

比如说，我们针对Excel组所做的陈述就不一定适用于Windows 95组。

在应用软件部门和系统与语言软件部门之间，这种差异尤其明显。

很多差异反映出了这些组所构建的产品或所服务的对象的不同；其他的一些差异，则是源于各组各自的历史、管理人员的偏好以及与技术市场没有什么关联性的附加因素。

在全书中，我们会重点突出各组之间的主要差别。

不过，和其他公司相比起来，微软各组之间的相似性要远胜于其差异性。

而我们所要尽力描述的，则是该公司内外大多数人都将会认识到的公司战略以及“最佳实践”。

能为最初于1995年10月出版的《微软的秘密》一书的平装版撰写这个特别的序言，我们感到十分高兴。

迄今为止，这本书已被翻译成14种语言，并曾位列全球各地的畅销书排行榜之中，包括从美国、日本到德国、巴西和中国等市场上。

个人电脑软件业的发展非常迅速，过去的三年中，在微软身上也已发生了许多事情。

在《微软的秘密》一书中讨论过的战略和原则，看起来仍然在指导着这家公司不断前进。

互联网：最重要的变化是互联网和万维网的崛起。

当我们写作本书时，微软正几乎集中其全部精力在完成Windows 95（于1995年8月面市）、对Office和

<<微软的秘密>>

其他一些将伴随其新操作系统一起发布的应用软件进行改版，以及推出其专有的联机在线网络即Microsoft Network上。

尽管在Windows 95中他们曾经推出了一个基础型的浏览器Internet Explorer 1.0，但是一直到1995年12月，比尔盖茨和其他微软高管才开始真正认真地考虑起互联网来。

自那时起，微软改变了自己大部分的产品计划和产品，以确保他们充分使用了互联网的巨大能量。

现在微软在浏览器市场已经占有40%的份额（相比之下，网景公司占到了60%的份额）。

在基于Windows NT的服务器软件上，微软也拥有强大的不断增长的优势位置。

虽然微软已经把Microsoft Network系统的大部分重造为基于Web的服务，但是Microsoft Network方面的计划没有取得预期的效果。

微软已经在互联网领域展开了许多战略性收购，以强化其技术能力和市场地位。

这些收购对象中，包括诸如Vermeer公司——该公司曾创建了现在的Microsoft FrontPage（用于创建网页的领先应用软件），以及Web TV公司（允许用户在使用和观看电视时浏览网页）。

同时，微软也继续与Sun Microsystems公司在Web标准上进行对抗，其中主要涉及Java编程语言和非Windows操作系统和计算平台的潜能方面。

尽管如此，我们可以很自信地说，微软在继续保持其作为桌面软件领域主导公司地位的同时，在将公司自身重造为一家互联网公司方面，已经表现出惊人的速度和敏捷性。

同时，它在针对公司用户的企业级软件产品如Windows NT和BackOffice（其中包括服务器和数据库软件）上，也是一个非常强大的玩家。

增长和利润：我们没有看到微软在增长或盈利能力方面有显著放缓的迹象。

我们认为该公司就像一列隆隆前行的火车。

对于投资者来说，什么时候跳上这列火车都不是问题。

在1998年的年中，该公司拥有约26 000名员工（从1995年的17 800名）。

年销售额达到140亿美元到150亿美元的年增长水平。

微软预计1998年将可获得接近40亿美元的年利润，超过业界10家最大商业软件公司利润总和的40%以上。

该公司的股票价格反映了这些数字，并且这些数字持续走高，每隔一年就会翻一倍左右。

也许驱动这些数字最重要的因素，是因为微软成功转入到高利润的企业级市场，以及它成功说服了客户对操作系统和应用软件进行升级。

微软Office大约占据90%的桌面应用市场，并已成为企业标准。

Windows NT和Microsoft BackOffice（包括服务器和数据库软件）的市场份额也正在迅速增长之中。

这些企业级产品，相比那些出售给个人的产品而言，有更高的利润空间，并将可能为使微软的利润增长超过其收入增长提供良好保障。

反垄断：或许微软最大的忧患来自反垄断。

联邦政府、各州政府，以及日本和欧洲的各国政府都担心微软太强大了。

我们在1995年出版《微软的秘密》时，也已经看到了当时存在的同样的担忧。

但是，在1998年，政府对微软的审查似乎更加密集了。

而且，审查的内容已经不仅仅与收购有关，而是关注微软是否会潜在利用其自身在操作系统的地位在其他领域(如基于Web的互联网商业)展开垄断性扩张。

最近发生的严肃辩论，牵涉到微软在新版本Windows中要捆绑销售的产品。

举例而言，随Windows 98一起发布的浏览器，其和操作系统的集成程度比在Windows 95中更为紧密了。

并且，微软还继续以无需额外费用的形式将浏览器捆绑在操作系统中（这将迫使网景也要免费提供其浏览器，甚至对以前已经为之付钱给它的公司也要如此）。

问题在于：据说，微软曾向计算机制造商施加压力，要求他们不得装载其竞争对手的产品，如Netscape的Navigator /Communicator浏览器。

虽然浏览器本身已经不再是收入的来源，但它作为可到达Web的“门户”而言则是十分关键的。

<<微软的秘密>>

例如，网景和微软都使用他们的浏览器把客户吸引到他们的网站上，以此作为起点，客户可以购买如书籍、新闻以及旅行预订等各种产品和服务。

此外，在Windows 98中，微软也在其中免费包含了网络电视(Web TV)软件，并鼓励计算机制造商在设备中包含支持这项技术的硬件。

网络电视(Web TV)使得把电视广告和节目与基于互联网的销售这两者结合起来成为了可能。

不是微软的全部创举都将能取得成功。

该公司也可能会错估市场，比如它在Microsoft Network上所做的。

微软在互联网市场也比在操作系统或桌面软件上有更多的竞争者。

但是，互联网商业的可能性是无限的。

并且在战略和技术上，比尔·盖茨也已经把微软置于极佳位置上，以在新的互联网时代获得繁荣的发展。

产品开发过程：为了构建新的互联网产品与企业级产品，微软必须继续贯彻我们在《微软的秘密》中所谈过的相同的产品开发原则和开发组织。

但是，微软公司也已经进行了一些小的变化，我们感觉比较重要有必要说明一下。

例如，在那些希望能够迅速将想法推进到最终产品的互联网小组中，微软开发人员有时会首先给出特性提案并编写规格概要。

后面主要由微软的程序经理们来管理项目进度日程，和测试人员一起来编写测试用例，或者与外部合作伙伴和客户之间建立关系。

在这种场景中，产品经理的作用会稍少些，主要是与客户进行协作或者为销售做好准备。

微软还继续尝试为每个开发人员配备一个测试人员的做法，尽管这种做法现在比过去已经更为多样化了。

我们已经看到，为了加快产品的稳定化过程和缩短面市时间，在一些互联网小组中，测试人员的数量已经超过了开发人员。

而在其他一些小组中，测试人员的数量比开发人员要少一些，其更多的是依赖于通过频繁发布测试版本来获得与产品质量相关的反馈信息。

《微软的秘密》的影响：以对《微软的秘密》一书带来的影响说上只言片语作为这篇前言的结束，是比较合适的。

我们认为本书之所以能够流行开来，是因为大家对微软有很大的兴趣，并且本书也深入揭示了微软是如何工作的。

有人告诉我们，本书几乎已经成为许多软件公司和非软件公司的“圣经”，在如何于动态市场中管理有高度创造力的人群方面，给他们带来了许多启迪。

我们了解到，《微软的秘密》现在已经成为许多组织的必读书籍，这些组织的范围跨度相当宽广。

其中包括如Sun Microsystems和IBM公司等计算机公司、如Netscape和Bann等软件公司、如Fidelity Investments公司和瑞士银行等财经企业、如爱立信和US West/Media One等通信公司，甚至还包括美国航天局(the National Aeronautics and Space Administration, NASA)。

这些公司的许多经理人都被我们称之为“同步-稳定化(synchronize-and-stabilize)”的产品开发过程所吸引。

这种开发过程摆脱了僵化的顺序型产品开发方法。

它允许工程师即使在项目晚期,也能够对设计作出许多调整,但同时仍能保持个体间的同步和演化中产品或多或少的稳定性。

同步-稳定化过程使得微软能够增加与Internet相关的功能特性(举例而言,在Windows 95中包含浏览器,在原初的设计中加入创建HTML页面的能力)。

这个过程的本质的要保持快速和灵活性,这点不只对软件行业而言如此,在许多其他行业中也是很重要的。

我们还想说,过去数年期间对微软的研究,是我们专业生涯中最有趣和最有收获的经历之一。

我们非常感谢使本书成为可能的微软人。

<<微软的秘密>>

我们也希望《微软的秘密》一书在今后多年能够继续成为对微软和高科技公司管理的一个基础性参考

。

Michale A. Cusumano
1998年6月

于马萨诸塞州剑桥市

Richard W. Selby

于加利福尼亚州新港滩

<<微软的秘密>>

内容概要

Michael A.Cusumano和Richard W.Selby两位杰出的科学家深入微软总部，进行了为期两年的驻地考察，为我们揭露了微软内部最深层的秘密。

这份内幕报告来源于40次深入的采访，是作者阅读了微软机密文档和项目数据后的结晶，包括：
对微软如何经营和参与竞争的7项补充战略的精确叙述；描述了微软由天才的雇员和不同凡响的经理们组成的智囊团；由货真价实的竞争战略和清晰的组织目标形成的自我完善、学习和改进；一种灵活的、增量的产品开发方法；对未来市场的不懈追逐。

Cusumano和Selby的专业分析能力成功地揭示了微软如何结合所有必要的因素，达到这个极为重要的产业的顶峰，并且保持这个令人瞩目的位置的独特方法。

<<微软的秘密>>

书籍目录

平装版前言 前言 导论 第1章 公司组织与管理 寻求既懂技术又善经营的精明人士 原则一 聘请一位深刻了解技术和商业经营的CEO 原则二 围绕并贯穿产品市场和业务职能,灵活地进行组织与管理 原则三 聘用深刻了解技术的管理者——既懂技术又善经营 原则四 聘用深刻了解专业技术和经营管理的一流员工 第2章 管理创新型人才和专业技术 组建职能交叉的专家小组 原则一 建立职能小组,但要保持其小型化和职责交叉性 原则二 让各部门专家自行定义其技术专长并负责招聘专业人员 原则三 通过边干边学和言传身教来培养新员工 原则四 设立晋职途径和“职务级别”以留住并奖励人才 第3章 产品和标准之争 引领和协调演变中的大众市场 原则一 尽早进入演变中的大众市场,或者用“好的”产品刺激新兴市场以建立行业标准 原则二 不断完善新产品,定期淘汰旧产品 原则三 利用大规模促销和签署专属合同的方法确保公司的产品成为或继续为行业标准 原则四 充分发挥作为标准提供商的优势以推行新产品和关联产品 原则五 整合、扩张,并清晰化产品以进入新的大众市场 第4章 产品开发与发布 依靠发展特性与固定资源着力创新 原则一 将大项目划分为多个设有缓冲的里程碑式阶段,但不维护单独的产品 原则二 使用特性的远景描述和规范提纲来指导项目执行 原则三 根据用户的活动和相关数据选择产品特性并确定优先顺序 原则四 通过将产品结构同项目结构相映射的方法,完善产品模型和水平设计架构 原则五 用个人承诺小型任务及固定项目资源的方式实现项目控制 第5章 开发与推出产品 所有的工作都平行开展,并经常进行同步 原则一 工作在小组之间平行开展,但要保持每日同步和调试 原则二 一直拥有理论上可随时推出的产品,并在每个主要平台和市场上都拥有相应版本 原则三 在同一地点进行开发,使用一种共同的开发语言 原则四 在构建产品的过程中持续进行测试 原则五 用数据指标确定里程碑完成和产品发布 第6章 构建学习型组织 通过不断的自我批评、反馈和共享进行改善 原则一 从过去与现在的项目和产品中学习 原则二 鼓励使用量化的度量标准和衡量基准提供反馈和进行改善 原则三 视客户支持为产品的一部分,并作为改善的数据依据 原则四 促进跨产品小组之间的沟通联系和共享 第7章 向未来出击 向消费者提供高度整合的产品和服务 主要的优势 微软是那种为数不多的杰出公司,领导力、战略、人才、文化和机遇汇聚于一处,创造出了一个极其高效的组织。 主要的弱点 潜在的弱点相当多,如果对每个战略和 原则执行得过于偏激,随着时间推移,它们本身都可能会变成一种不利因素。 战略挑战 同一家公司连续统治某种技术的多个时代,这在历史上是非常罕见的;新的大规模市场可能需要新的技能和不同的竞争图景…… 向未来出击 微软正在铺设基础,以便向消费者提供一个史无前例的高度整合,让消费者可以访问全部的产品和服务。 附录A 微软大事年表 附录B 微软主要的桌面和商业应用软件 附录C 微软的操作系统 附录D 应用软件部门雇员调查报告 附录E 微软有关信息高速公路的协议年表 访谈录 注释 致谢 索引

<<微软的秘密>>

章节摘录

微软还要求每一位面试官准备一份书面的候选人评估报告。

由于许多人（包括高级经理在内）都可能会阅读这些报告，因此面对来自于同事们的巨大压力，他们必须对候选人进行彻底的面试，并写出一份详细的评估报告。

戴夫·汤普森在解释NT组如何招收开发人员作出了如下评论：只有开发人员才能够胜任面试新的开发人员这一工作……我们组织面试，其中至少有一个主要部分是编码提问……面试过程组织得很好。

每个人都会为其他人提供反馈信息，因此存在着大量的高效信息交流。

事实上，所有人都可以阅读你的反馈信息，反馈信息的质量实质上也会影响面试的质量。

如果面试结束后你写的信息反馈报告没有包含有效信息和数据，你就会很尴尬。

而尴尬的感觉会使人进步，不是吗？

于是你下次肯定会认真做好面试工作。

测试人员 微软在招聘软件测试工程师上遇到了困难。

显然，应用软件测试人员必须了解普通人如何使用软件产品，而系统产品测试人员则需要懂得开发人员如何调用各种功能，并通晓应用程序和打印机等附件如何同操作系统一同配套使用。

这两类软件测试人员都必须热衷于“破坏”。

他们必须想办法让产品失效，使它们无法正常工作——这是与程序经理和开发人员相对立的一项工作。

而做好这项工作并不需要有什么通用的技能和偏好。

戴夫·穆尔曾简要地说过：“我们很难找到愿意成为职业测试员的人。”

这种困境起因在于，有些人认为他们可以将测试工作作为跳板，从而成为开发人员，因此微软并不愿意招聘那些真正想从事开发的人来担任测试人员。

但对于某些测试，例如对操作系统和语言的测试，由于编程方面的知识非常有用，甚至相当重要，这便使得情况变得更为复杂。

微软经理们在测试人员中寻找的那种背景知识和智力水平，在Excel的测试经理马克·奥尔森身上得到了体现。

奥尔森，1965年生于华盛顿的塔科马，他可算是伴随着计算机一同长大。

在大学攻读物理学时，他选修了几门编程课程和其他技术科目。

毕业后，他在IBM工作了几年，从事半导体材料开发工作。

由于他没有研究生学历，这一缺陷使得他一直被限制在IBM的初级研究职位上，厌倦了这种生活后，他又回到华盛顿寻找新的工作。

奥尔森在回忆1989年加入微软的经历时，他说：“我在我的母校面试软件测试职位。

他们当时正在在物理系面试理科学士，那时，拿着这种学位很难找到一个初级工作……于是我抓住这个机会，研究微软公司，研究与测试有关的所有信息……我知道微软需要有人来分解、破坏软件，理解它们如何运作并确保它们能够正常工作。

”

<<微软的秘密>>

媒体关注与评论

“《微软的秘密》是一本介绍令人神往的公司的书，引人入胜。

作者用令人惊讶的洞察力诠释了微软的文化、战略和历程的相互作用。

”——Peter Senge，麻省理工学院组织学习中心，《第五项修炼》作者 “这是一本跟了我12年的书，12年来，我一直在读它。

有关微软的书多不胜数，但能本质地看微软，看一个软件研发帝国如何研发产品当上软件霸主，成为业界事实标准，惟有这本书。

这本书从微软灵活的组织结构、专业的专家小组、既懂开发又懂商业的人才、项目管理开发测试三套马车、里程碑的开发阶段、不断推出改进建立标准、不断自我反思自我总结学习改进，讲的真是有结构有条理。

我的许多开发管理思路都由此得到启发和借鉴。

我的开发管理体系模型就是从这里一步步从点到线到面到层地不断完善起来的。

而且，我现在的咨询思想、流程整理思想、需求研究思想，皆出于此。

它是我迈进开发管理领域的导师。

”——阿朱，北京润霖汽车科技有限公司研发总监，《走出软件作坊》作者

<<微软的秘密>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>