

# 《人件》读书笔记

## 本书要点：

软件系统的主要问题不在于技术，而在于社会性因素。我们一直坚信技术就是一切，无论出现什么问题，总会有更好的技术为我们找到出路。但是，如果我们所面对的问题天生就属于社会学的范畴，再好的技术可能也提供不了帮助。本书深刻地洞察到软件开发最大问题不在于技术，而在于人。人的因素并不容易解决，一旦解决了，你将更有可能获得成功。

## 内容简介：

本书一共分为6个部分，从管理人力资源，创建健康的办公的环境雇佣并留用正确的人，高效团队形成，改造企业文化和快乐工作等多个角度阐释了如何思考和管理软件开发的最大问题——人（而不是技术），以得到高效的项目和团队。

## 精编书摘：

### 第一部分 管理人力资源

大多数管理者坦承：他们对人的担心更甚于对技术的担心。但他们很少以此种方式去管理。他们的管理方式总是视技术为主要关注点。

由于我们以团队、项目或者其他紧密协作工作小组的形式来完成工作，我们大多数人是从事人类交流的职业。我们的成功源自于所有参与者良好的人与人之间的互动，我们的失败则归因于这种互动的缺失。

人性化的管理却能认识到，正是这种独特性使得项目团队产生了化学反应，是团队充满活力与高效的源泉。这是需要培养的。

项目需要的投入越夸张，成员就越应该学习如何更好地协作，对这份工作的热爱也会变得更重要。项目越是需要在一个无法完成的固定时间交付，项目团队就越不能缺乏频繁的头脑风暴，或者项目组聚餐之类的活动来帮助团队形成一个统一的整体。

压力不会让人工作得更好——只是工作得更快。

质量，远远不只是最终用户的要求，而是达到高产能的一种方法。

一个组织，如果为了质量一毛不拔，那么收获的质量也将会一文不值。“质量——如果时间允许”这种策略会导致产品不会有任何质量可言。

管理者的作用不是让大家去工作，而是创造环境，让大家可以顺利开展工作。

### 第二部分 办公环境

人们都不希望在一个完全整齐划一的环境里工作，都希望把自己的地方打造得带有自己的风格，以方便自己工作。

警察思维的规划者设计出来的工作环境就跟设计监狱一样：用最小的成本达到最好的封闭性。我们不止一次向这些人呼吁工作环境的设计问题，但对于那些存在产能问题的组织而言，改进环境并不在他们考虑的范围内。只要员工还拥挤在嘈杂、低效、干扰不断的环境里，任何除了环境外的改进都是徒劳的。

改变环境并没有超出人类的能力范围。基本上每家公司都有家具警察这样一个权利小组，他们控制着公司的物理环境。要让他们看到改变的原因，或者拿走他们的控制权，并非不可能。

我们发现，与高产出效率有正向关联的是一个意想不到的因素：你和谁搭档关系很大。如果你的搭档表现很好，你也会表现不错。

假如你参加或管理了一个需要脑子工作的团队，那么工作环境就是你该关注的事。

工作度量可以是很有效的方法改进、员工激励以及增加工作满意度的工具，但却从来没有被用在这些方面。度量体系往往会变成对大家的威胁，反而增加大家的负担。

为了让度量这个理念发挥应有的潜力，管理层必须足够主动安全地把自己从这个圈子里摘出去。这就意味着个人的数据不会被传递到管理层手中，而且组织中每个人都心知肚明，收集的个人表现数据只能用于个人提升。度量体系就是自评估的一个练习，只有处理过的平均值才会交给老板看。

在单一思考的时间里，理想情况下人们处于心理学家称为“流”的状态中。流失一种深度的近乎于冥想的融入情况。任何阻碍让大家进入流的事情都会造成工作效率与满意度的降低，从而导致工作成本的上升。

流计算系统的机制并不复杂，将原来的记录小时改为记录没有打断的小时数即可。为了得到真实的数据，你必须消除大家的顾虑，不用担心是否填写了太少的不间断小时数。要让大家知道，若一个星期仅有一两个小时不被打断，并非他们的错误；而是组织的问题，它没有为大家提供一个流友好的环境。当然这样的数据是不能提交给薪资部门的，你可能还是需要将出勤时间用于薪资结算。

创造一个合理的工作环境，成败与否可以由一些公认的标志来决定。一个显而易见的成功标志就是门。如果环境有足够多的门，员工就可以有选择地控制噪声和干扰来满足工作的变化。

### 第三部分 正确的人

实际上，最为卓越的领导力—大家真切表达出来并且深深敬重的那种—经常来自于那些没有地位权力的人。这样的领导力通常发生在公司层级结构之外。

在组织里，这种不依靠授权来领导的倾向，是人们能够创新以及敢于突破行业限制的标志。创新依靠领导力，而领导力又需要创新。二者互为依存，若一项能力不足，就会影响另一项能力。

即使最好的创新也需要一点离经叛道才能产生影响：离经叛道的领导力。创新者自己可以不是一个伟大的领导者，但必须有人是。在这个创新过程中，这种离经叛道的领导力带来的是时间—让一个关键人物不去做产生利润的工作（这可能是提出建设性的反对意见），而去尝试处于萌芽中的想法—同时，为了让创新发挥效力，即使再难，也需要对组织进行重组。

你想雇一个人来制造一种产品，这种产品很可能跟他以前做的类似。你当然需要看看候选人以前生产的产品样品。这应该是显而易见的，却往往被开发团队的管理人给忽略了。

大家留在这样的公司，是因为它让你意识到公司总是期待你留下来。公司为你的个人成长投入巨大。可能有一系列为新员工设计的主课程，或者延长的培训期，有些地方甚至会是一年。当公司为你的个人成长投入很多时，你很难不感受到希望你留下来的信号。

依靠脑力劳动的公司必须认识到他们在人力资本上的投资是至关重要的。

### 第四部分 高效团队养成

一个有凝聚力的团队是一组紧密交织在一起的人，他们的整体大于个体之和。

相信员工都会认同组织的目标，只能说明管理上的盲目乐观。要让个体把自身融入

组织目标中的机制太复杂了。

一个拥有凝聚力的工作组可能自傲、自足、让人头疼还有点排外，但对比拼凑起来的可替换部件，它却能帮助管理者实现真正的目标。

一旦你已经决定使用这一组人，那么最佳战术就是信任他们。因为想保证成功而采取的任何防御性措施都只会让事情变得糟糕，即使短期能够给你一些宽慰，长期看一定没有帮助，相反会成为团队凝聚的毒药。

在物理上分隔需要紧密交流的人本来就不合理。邻桌的员工彼此形成了噪声和打扰的来源。但当他们都在一个团队中时，他们倾向性地会同时进去安静模式，这样对流的打扰就少很多了。让团队成员在一起也给大家日常互动的机会，而这是团队形成所必需的。

没有人可以同时是多个有凝聚力团队的一员。紧密协作的有凝聚力团队是排他的，碎片化的团队不可能形成凝聚力。

团队建立起来的自我认知在决定牺牲质量时就荡然无存了。

工作的重要性把工作做好的价值可以催化团队。

在任何 4 个、5 个或者 6 个的团队里，一定会有几个人不能承受在其他人看来很灵活的加班时间。过去的加班仅仅是几次晚班或者偶尔一天的周末，大家都能够咬咬牙。但如果加班延长到几个月，即便是最为精诚团结的团队成员也要受到影响时，就一定会对团队的凝聚力造成破坏。

无论提及与否，辅导都是成功团队互动的关键因素。它提供了参与者协作和自我提升的机会。同时，辅导会让人感觉愉快。由于辅导师健康团队工作的核心，管理者做的任何增强团队内部竞争的事情都是在进行团队自毁。

如果你的下属很有能力，要提升成功几率，可能没什么比偶尔让自己远离他们更加有效了。任何一种容易隔离出来的任务都是一个好机会。这些任务不需要真正的管理存在。

建立一个健康的组织需要管理者建立对质量的执着追求，提供诸多满意的闭环，建立精英意识，允许和鼓励差异性，维护和保护成功团队，提供战略而不是战术方向。闭环就是整体的每一部分皆需要一致满足的“过程”。

## 第五部分 沃土

风险管理的本质不是让所有风险都消失，而是确保风险发生时有相应的应对措施。应对措施应该提前就经过规划和演练了。

在会议上广泛使用的科技对召开会议一点用处没有；这些科技仅仅是为参会的人们逃离毫无意义的会议提供了便利。

## 阅读感悟：

伟大的管理者懂得人本质上是不可管理的，软件成功的本质是使每个人朝着同一个方向努力，并且使他们热情高涨，任何事物都不能阻止他们前进。