

第1周

了解部门成员和工作

有些人认为管理的对象就是人，也有人认为管理的对象就是工作任务。事实上，卓越的管理所包含的工作内容是：领导和培养员工并管理工作任务。

要想领导他人，首先要了解他们：了解他们独一无二的优点、志向以及行为模式。如果想要管理工作，你就必须要清楚员工在做什么，他们的工作内容与团队任务是如何契合的。

当你进入一个新的组织或开始新的工作时，首先要知道三件事：

- 这些人是谁，他们的优点和兴趣是什么，他们正在从事什么工作；

2 ► 第1周 了解部门成员和工作

- 团队的既定任务以及该团队如何产生价值；
- 你的团队是如何与整个组织机构相契合的。

如果在开始新工作的第一天就能够清清楚楚地掌握这些信息，那是非常棒的。但是，情况并非如此。在你不断探寻新的信息和从事管理工作的过程中，这些信息才会逐渐浮现出来，慢慢融合成一个整体。你要从了解员工开始，这样才能够建立信任，并为建立一个具有凝聚力的团体打下坚实的基础。有一种方法很不错，那就是与向你汇报工作的直接下属进行一对一的面谈。

◇ ◇ ◇

周一上午

UI 团队经理 Ginger 要与 Sam 进行第一次一对一面谈。她迟到了三分钟，气喘吁吁地赶到了会议室。

“ Ginger，请坐。” Sam 道。

“ 为什么要进行这次会面？以前的经理从未进行过此类会面。”

Ginger 边说边将她红色的马尾辫放到肩膀上，一下子坐了下来。她双臂交叉，身体向后靠在椅背上。

“ 我希望与我的直接下属每周都进行一次这样的会谈。”

“ 哦，那么你了解些什么？” Ginger 问道。

“ 这个星期，我想要进一步了解你。介绍一下你自己。” Sam 打开笔记本，沉着地注视着 Ginger。

Sam 将话题引到 Ginger 是如何开展工作，以及她对当前工作的态度上。为了得到需要的信息，Sam 使用了开放式问题，例如“ 你是如何开始从事这份工作的？”“ 这份工作中，你最喜欢的部分是什么？”以及 工作中，有哪些阻碍因素困扰着你？”

4 ► 第1周 了解部门成员和工作

Ginger 提到,她没有足够的人手,跟不上市场部“千变万化的需求”, Sam 决定更深入地了解这一问题。

“谈谈你所说的市场部千变万化的需求,那是怎么回事?”

随着 Sam 询问更多的问题,他开始了解 Ginger 与市场团队合作的状况,包括合作顺利和合作不畅的地方。

Sam 认为自己已经了解了这个问题的情况后,便转向了下一个话题。这个话题是他每次和一个新团队谈话时,都会提及的话题。

“你的团队成员或者你自己有没有关于人事或者薪酬问题方面的困扰?”

Ginger 耸耸肩,说道:“没有,我很满意。据我所知,我的下属也很满意。”

接下来的半个小时, Sam 和 Ginger 讨论了一下 Ginger 这组正在进行

的项目工作。

会面结束前，Sam 最后问道：“你还有什么问题吗？”Ginger 摇了摇头。

“我们每周定这个时间进行一对一的面谈，你有问题吗？”Sam 道。

“你是说我们每周都将会面一次？”

“是的，每周一次。”Sam 说。

“好，哪天都行。”Ginger 道。

“谢谢你来见我。如果你有任何问题，请随时来找我。”

下班前，Sam 结束了与四名直接下属的会面。Sam 了解到，UI 团队经理 Ginger 有着与她的名字和脾气相称的头发；中间件团队经理 Kevin 是个不错的人，专业技术水平过硬，但是 Sam 还不确定 Kevin 是如何组织团队工作，并为团队工作分出优先顺序的；后端团队经理 Jason 为管理

6 ► 第1周 了解部门成员和工作

后端团队并支持运维团队忙得不可开交，同时还在担任他儿子的曲棍球队的教练。

数据库团队经理 Patty 有点儿看不透。她虽然有问必答。

从谈话中，Sam 找到了存在于四个团队中的一个共同问题：四名经理都提到工作任务过重，需要增派人手。

◇ ◇ ◇

管理，因人而异

正确且恰当地运用一对一面谈的管理方法，可以与团队成员建立良好的关系。坚持进行一对一面谈的管理者，会发现通过这种方法，他们可以最具效率地运用时间。^[1] 一对一会面是辅导工作、听取回馈、进行职业培训和工作进度汇报的重要渠道。

通过一对一的面谈，你的员工会了解到你对他们的期待是什么。你

肯花时间与他们相处，会让他们觉得你非常重视他们。

为每周的会面确定固定时间。在每周同一时间与同一名员工进行会面。长期定时会面会自动成为一种规律，会面双方都会有备而来。

会面礼仪。在与任何一名下属进行的一对一面谈期间，请不要打电话或者接电话、回复呼叫或者做任何与会面无关的事情。如果你总是不断地打断会谈，就会使员工认为他们不值得你花上半小时与他们专心致志地交流。

真诚地会面。取消一对一会谈会传递出你不重视员工的信息，^[2]很快，你就会跟不上部门工作的进展。要坚持进行一对一会谈，这样你才不会被突如其来的问题，比如项目逾期、员工不满或者一些严重问题，搞得措手不及。

保持会谈的惯有形式。保持会谈的惯有形式可以让你的下属了解会谈内容，有所准备，并知道何时提出问题。^[3]当然，你并不需要对每个

8 ► 第1周 了解部门成员和工作

人都使用相同的会谈形式。特殊情况下，也不一定要坚持惯有形式。但是，保持会谈的惯有形式，你的下属会认为你是一个值得信赖的上司，而不是觉得你反复无常。本书后面“有效的一对一会谈”为我们提供了一个有效的一对一会谈的模板，可供参考。

变通。如果你以相同的方式与不同的人进行交流，那么这种持续的会面就会毫无作用。要根据不同的人变通你的管理方式，要公正地对待各种情况。^[2]每周与新人和容易偏离工作正轨的员工进行会面。对于能够制定工作计划、主动进行沟通、进展正常的员工，可以考虑隔周会面。

尽管如此，每周一次的会面有时也会传递出错误信息。如果你的团队正在全力以赴应对某一危机——这个危机让整个组织都要经受很大的风险——那就暂时推迟一对一会谈。一旦危机成为常态，也应开始进行定期一对一会谈。定期一对一会谈可以帮助经理和员工间建立稳定的联系，使你可以尽早地了解问题。越早了解问题就可以尽早解决它，避免

陷入危机。

◇ ◇ ◇

周二上午

周二一上班，Sam 就开始安排与其他部门的各位同仁进行会面。

他给市场部总监打电话，并留言：“我是 Sam Morgan，昨天开始在这里上班。我想作一下自我介绍。我正在熟悉了解这里的情况。我想和您约定一周后的会面时间，那时我对本部门的情况就有了一定的了解。”

Sam 还给他的老板产品开发部副总裁以及运营部的总监打了电话，约定时间会面。

会面时间不要过长

一次管理培训结束后，一个人走过来，眉头紧锁。“你建议我每周与每名员工都要会面一次。但是我有 10 名下属，如

10 ► 第1周 了解部门成员和工作

果每周我都要挨个与他们会面，那么每周我就要花费 5 个小时来做这项工作！”他认为这样非常难，备感压力。“这基本上

就占用了满满一天的时间啊！我把时间都花在与员工会面上，那就没有时间做管理工作了啊！”

其实，与人打交道就是管理工作。

做预算讲究全职等效工作时间，而卓越的团队依靠的是人。人不是生产工具和全职等效工作时间能替代的。卓越的管理者清楚地明白这一道理，并认真了解他的团队成员——他们的优势、弱点、期望和压力。

我们不是建议大家整天坐在员工的办公室里监视他们的工作。这种做法，往好了说是令人生厌的微观管理法，往糟了说，是导致团队的生产效率下降的粗暴干预。

我们建议大家每周与直接下属进行一对一的面谈，从而了解向你汇报工作的人，了解他们的成功之处是什么，了解哪些事情是他们不想做的，了解他们的志向。对他们进行人性化的关怀。

留出办公时间——每天在某一具体时间（或者是每周具体哪几天）接受员工登门拜访。

与人交谈——要与人沟通，即使当时并没有进行交流的理由。我们认识的一名经理注意到，当她在桌子上摆放了巧克力之后，团队成员走进她办公室的次数增加了。另一名经理在门外摆放了一台泡泡糖机（他办公室的门一直开着）。

对下属进行人性化的关怀。当有人称赞自己的上司时，说的第一句话就是：“他很有人情味，非常关心我。”

12 ► 第 1 周 了解部门成员和工作

周二上午十点半，Sam 有半小时的空闲时间在部门里四处走动。他想听听部门职员的谈话，感受他们的情绪和活力。尽管本周最后一天 Sam 已经安排了和部门下属的 Pizza 午餐，主题就是“了解你”，他还是想在那之前与大家见见面。

Sam 在部门里走动，与周一已经见过面的同事交谈，向还未见过面的同事作自我介绍。

当 Sam 走到 Jason 的办公区时，他听到了喊叫声，就走过去看看发生了什么事。两名开发员在空白的白板前对峙着。

“你擦掉了我的设计！现在我什么都做不了啦！”一名浅棕色头发的开发员喊道，手指着白板。

“你什么意思？是你先擦掉我的设计的！”另一名开发员大喊道，把黑板擦扔回了托盘里。

Sam 打断他们的争吵：“你们好，我是 Sam Morgan，新总监。有什

么我能帮忙的吗？”

“给我一块儿自己的白板，”浅棕色头发的开发员小声抱怨着，“我就不用和别人共用一块白板了。”说着，他指了一下自己的团队伙伴。

“听起来，你们任务赶得很紧。怎么回事？”

两名开发员开始向 Sam 说明情况。他们正在分别负责两个高优先级的修复工作，这两个修复工作共同影响同一模块。为了避免二人的设计相互冲突，他们需要相互看到对方的设计，但其中一人擦去了另一个人的设计。

“你们需要多加一块白板吗？”Sam 问道。

两名开发员对视了一下。“或许吧，大一点的白板就可以了。”

Sam 给自己写了一张便条：向 Jason 要一些新的白板——更多的白板——大一点的白板？

14 ▶ 第 1 周 了解部门成员和工作

如果办不到，就不要主动提供帮助

最近，我们听说了一件事，一名经理想帮助他的员工。

“你们现在做的工作对公司的成功至关重要。有什么需要我帮忙的吗？”

一名开发员说道，“嗯，能不能多安排三名员工，这样我们就能快点完成工作？”经理皱了皱眉，说道：“对不起，这点我办不到。”

另一名开发员说：“其他人都不愿意用这种旧机器工作了，可是我们还在使用。要是能换一些新型的机器，那就太好了。新机器速度大约是这些老机器的 20 倍。”

经理又皱了皱眉，说：“不好意思，我们的预算不够。”

又有一名开发员想要架构师提供专门的支持时间。“对不起，这也办不到。他手头的项目也非常重要。”

开发人员不再向他寻求帮助。

这则故事的寓意就是：如果办不到，就不要主动提供帮助。

“那你们继续工作吧，” Sam 说完继续在整个部门里走动，不时地停下来与大家交谈，询问问题，把问题记录在笔记本上。

Sam 回到办公室后，浏览着他的笔记。

每个人工作都太过辛苦，而且工作时间过长。

办公室里昨天晚餐留下的空比萨盒子和外卖盒子。

大家似乎容易在小事上纠缠，比如擦掉了白板上上的一个图表。

另一方面，大家相互尊重，斗志尚佳。

◇ ◇ ◇

掌握实时情况

走动和聆听 (MBWAL) 的管理方法是一种非正式的管理技巧，它可以帮助管理者运用五官感觉来判断团队的工作氛围和干劲。^[5] 与一对一的交谈一样，走动和聆听是早期预警系统的一部分，当团队成员压力过大或

16 ▶ 第1周 了解部门成员和工作

者团队士气下降的时候，它可以使你免于措手不及。通过走动和聆听的管理方法，管理者可以观察部门工作是如何进行的，感觉到工作氛围的变化。

出色的走动和聆听管理技巧需要你具备好奇精神，不断地观察，并且透过所看到的表面现象，探索其内涵到底是什么。

尊重员工的空间和时间。注意，不要打断别人。当别人在打电话或者专心工作的时候，应该离开。如果他有时间，那么你可以停下来，与他交谈一两分钟。要注意自己提出的问题。有些问题会产生歧义。“你在做什么？”或者“进展怎么样？”这样的问题会让人觉得你在进行微观管理，特别是当工作接近完成期限的时候。尝试问一个比较中性的问题，例如：“怎么样？”

或者更好的方法是你主动提供帮助：“有什么需要帮忙的吗？”或者“碰到什么障碍需要我来消除吗？”人们如何理解你的问题，会受到整个组织的工作环境和文化，以及你与团队成员之间关系的影响。如果你想

周三下午 ◀ 17

与某人更深入地交谈，可约定一个会面时间。

当然，如果你主动提供帮助了，那就一定要跟进这件事情并确实实现你的诺言。否则，人们就不会再向你寻求帮助了。

做笔记。碰到具体请求，要立即记录下来。回到办公室之后，再记录下你观察到的其他事情——如果你没有交谈就做了记录，会使员工产生疑惑。使用一个笔记本专门记录你的观察结果。久而久之，这些笔记会帮助你看清你的组织和你自己的管理模式。

当心产品演示。有时候，人们非常热爱自己的工作内容，所以他们想展示给你看。这非常好！但是如果你临时要求别人作产品展示，会是对他人时间的不尊重。

周三下午

周三下午，Sam 给管理团队发了一封邮件。

18 ▶ 第1周 了解部门成员和工作

发信人: Sam Morgan

主题: 会议计划

收信人: 管理团队

本周在会谈中我了解到了各位的工作情况,这使我感到非常开心。

会谈中,我听到的一个问题,就是目前我们人员不足,需要更多的人手,以保证如期完成工作任务。这个问题需要我们大家作为一个管理团队共同努力来解决。

各位目前工作已经堆积如山,我担心这样说会让你们觉得我会再给你们分配更多的工作。但是,如果我们不能作为一个整体来计划此事,那么我们就不知道哪里需要增加人手,也就无法战胜这个难题。

周五下午我安排了一次2小时的会议,我们共同从大局的角度讨论一下所有工作。

请做好会议准备。请列出团队目前正在进行的工作,以及接下来3~4周内的工作计划。请包括以下内容:

- 列出团队中每一名成员及其工作内容,如果可能,请写下具体的项目;
- 哪些成果是接下来3~4周内,需要交付给其他团队的;
- 团队周期性工作内容(例如报告、维护和升级工作);
- 团队正在进行的工作内容(例如支持工作、数据库性能调优)。

我想看到一份尽可能详细的部门工作列表。只有我们——作为一个管理团队——掌握了部门内每一名成员的工作内容,才能决定什么时间在哪一环节增派更多的人员。我们用这些信息来制作一张统计图表,这样就可以了解到每个人下个月的工作是什么了。如果对此有任何问题,请在会议前给我留张纸条或者与我面谈。

会议时间定于周五下午3点,地点为A会议室。

Sam

周五下午

Sam 2点55分进入A会议室,Patty已经到了,正在低头看书。

Patty抬起头,说道:“你好。我利用几分钟时间复习明天上课的问

题。”

“哦，你的学位课程？”Sam 边说边将活页图表纸挂在墙上。

“是的，边学习边工作真不是件容易事。”Patty 叹了口气，合上了书，开始整理她的记录。

Jason 拿着文件夹走了进来。“我已经准备好了，团队里的所有事情我都列出来了。”

Kevin 在 Jason 后进来。他抱怨道：“我的团队人员不足。我已经竭尽全力了，但工作还是太多了。”他猛地坐在会议桌前的椅子上，“不过别担心，我们还是会完成工作的。”

3 点 5 分的时候，Ginger 匆匆忙忙地走进了会议室，“对不起，我迟到了，”她说道，“一连好几个会议！”

“是的，我们都喜欢开会。现在开始吧。作为一个团队，我们现在要

20 ► 第 1 周 了解部门成员和工作

弄清楚所有必须要做的工作，以及现在无法做的工作。” Sam 说道，“我已经制作了一张统计图表，挂在了墙上。”

“我需要更多的人手！” Ginger 脱口而出。

Sam 向她点了点头，说道：“我们现在要弄清楚所有的工作，然后决定如何作为一个团队共同前进。”

“请大家将各团队的工作填入这张统计图表中。在这个区域我已经按照职能列出了每个人的名字。从接下来 3 个星期每个人的工作开始填写。谁先来？”

“我先写吧，” Ginger 说道。她拿着列表走了过去。她首先为团队中 6 名成员接下来的四周工作内容中填入“GUI 编码”。然后为剩下的 2 名团队成员第一周和第二周的工作内容中填入“焦点团队”，之后的第三周和第四周的工作内容为“GUI 编码”。

周五下午 ◀ 21

“能不能将 GUI 编码说得更具体一些？”Sam 道。Ginger 听到这个要求后，有些吃惊。“更具体些？GUI 编码就是他们现在的工作啊。根据市场部的要求，我的团队在努力编写 GUI 编码。我相信我的团队做的工作是正确的。”

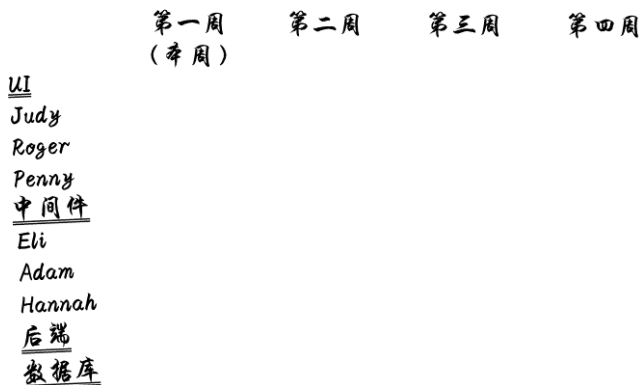


图 1-1 开始组合管理

“我没有说你不相信你的团队成员。我们需要每一项工作的细节，这样才能弄清楚每个人的工作是什么，然后才能做到要事优先。这些工作中，有哪些是针对老产品，哪些是涉及新产品的？”

“我弄清楚之后再告诉你。”Ginger 说道。

22 ▶ 第1周 了解部门成员和工作

Kevin 接下来走了过去 ,说道:“我们中间件团队工作压力总是很大。”

他边说边在列表中填入组员的工作内容。“现在,我们团队在负责四个重要项目。我要求每名成员在每个项目上投入 25%的精力。” Kevin 将字写得非常小,这样才能把项目名称填入格中。Sam 问道:“你的团队成员同时在做四个项目,那他们如何才能知道先做什么,后做什么呢?”

“他们会尽力同时应付所有的事情。” Kevin 皱了皱眉头,对 Sam 的这个问题有些不解。

“那么你呢, Jason?” Sam 问道。

多重任务处理：思维循环的浪费

同时进行两项工作(不是负责两个项目或者管理两个团队)

可以提高生产率,因为当一个人做一项工作的时候,可以将思维转到另一项工作上去。当他们做第二项工作时,其实思维还

是会不自觉地停留在第一项工作上，这样就有可能会突然闪现出一个好的想法。人们同时进行两项细节大致相同的工作时，工作会更加有效率。因为他们不会闲坐着，而且两项类似的工作可以相互促进。

当人们同时进行两项相关的任务时，工作效率可能会得到提高。但是随着项目数量的增加，工作效率就会降低。

项目到项目之间的转变需要时间——人们需要时间归纳整理，弃旧迎新；需要时间来重新形成一连串的想法，并将想法重新组织和重新安置。项目越多，越来越多的时间就会花费在转变上，而不是用在有效率的工作上。

时间却是一去不复返。

Jason 站起来开始填写他们团队的工作内容。“我是根据上个月的状态

24 ▶ 第 1 周 了解部门成员和工作

态报告，做出了这个列表，所以得再确认一下。”

Jason 把工作分成了两部分，50%的工作内容为支持工作，另外 50%的工作内容为开发工作，并为每部分工作做记录。“我安排了两名员工做开发工作，另外 7 个人不从事支持工作的时候，就负责做报告。”

“今天我们就先用这份列表吧。下次开会前请准备好一份最新的报告。支持工作的内容是什么？”Sam 问道。

Jason 皱了皱眉，说道：“大部分是上一个产品的遗留问题。我们在帮助运维团队做一些补救工作，并且继续完成上一个产品中未完成的功能。”

Patty 最后一个填写工作内容。“目前我只能填入一周的工作内容。我的团队中只有 4 个靠得住的人，他们可以完成自己的工作。另外 3 个人，我还不能确定。所以，每周我都会对工作进行评估，看看是否需要重新分配工作。”

周五下午 ◀ 25

“这是个棘手的问题。这周一对一的交谈中我们再继续讨论这个问题。” Sam 起身走到白板前。

“今天的会议小有成果，但内容还不够详细。我会再安排一次会议继续这项工作。现在让我们总结一下本次会议之后需要做的一些行动，这些行动需要在下次会议前完成。”

“Ginger，下次会议你要准备好更加详细的团队工作描述，好吗？”
Ginger 点了点头。

“Kevin，你要搞清楚的是团队成员如何决定先做哪些工作。” Kevin 稍稍低了低头。

“Jason，你需要把支持和开发工作分解成更加明确的工作任务。”

“Patty，你来确定接下来的三个星期里，你的团队可以完成哪些工作，稍后我们来处理工作分配的问题。”

26 ▶ 第1周 了解部门成员和工作

“我们照例会在周一进行一对一的会谈，针对你们各自的情况进行讨论。我会在周二安排一个后续会议来继续今天的工作。这个挂图我先拿回办公室，下次会议上我们可以继续使用。”

周一的一对一访谈时，Sam 对下属进行了制作详细工作计划的指导。Patty 和 Ginger 的团队中，每名成员进行的都是细小且独立的项目，所以她们决定与团队成员进行单独谈话。Kevin 将组织一次团队会议来收集数据，因为在他的团队中，团队成员的工作都是相互关联的。Jason 决定分开与两个小组进行会面，因为这两个小组的工作内容有着本质上的区别：一个小组从事开发工作，另一个小组从事产品部署后的支持工作。

在与 Patty 的一对一会谈中，Sam 发现了另一个问题。Patty 根本就不想做一名管理者。她说只是同意暂时从事管理工作，自己还是想从事技术工作。Sam 和 Patty 安排了一次会面来讨论这一角色转变问题。Sam

知道，自己需要指导 Patty 管理她的团队，直到她能成功地转型。

◇ ◇ ◇

收集当前工作的数据

你的团队很容易就会从事一些未被批准、无经费或者毫无意义的工作，这种情况很常见。只有当你全盘了解团队的工作内容，已经清楚你的团队如何为该组织增加价值的时候，你才能决定工作的优先顺序，才能知道应该做什么，不应该做什么。^[4]

向每一名团队成员了解情况，了解他们到底在做什么，掌握他们的全部工作内容：项目工作、临时性工作、周期性工作、持续性工作和管理工作。

- 项目工作具备起点和终点，并且满足特定的组织目标。
- 临时性工作的起因无从说起，可能由于一次危机、一个意外的要

28 ► 第1周 了解部门成员和工作

求，或者是计划外的其他工作。

- 持续性工作是指那些维持业务运转的工作。
- 周期性工作是在可知的时间段出现的工作。
- 管理工作涉及剩余工作的计划和组织工作。

管理工作还涉及雇佣员工、员工发展以及留住人才，预算和报告工作，影响力通过团队工作创造价值。

这些构成了团队的“工作整体”。

创建一幅可见工作图表。在白板或者墙上画出一张统计图表，展示出所有的工作内容。在所有组员面前展示出所有工作，帮助他们看清全局，理清工作模式。

重复。第一次做这项工作的时候，不可能收集到所有你需要的信息。

要不断地问下去。笼统的工作任务，例如“编码”和“测试”无法提供

充足的信息。要关注某项活动的结果，以及这些结果如何创造价值。某些问题，例如“产品使用者是谁？”“他们什么时候需要它？”以及“如果你没有提供，结果会如何？”有助于他们把工作优先顺序所需的有关细节表达清楚。

理解反抗情绪。有时候，人们会不愿意告诉你正在从事什么工作。他们会觉得你在监视他们的工作，而且不信任他们。他们会担心不得不放弃正在进行的工作，因为此项工作对组织来说没有价值，但对他们自己却很有价值。请继续努力，帮助团队成员看清大局——某一工作的重要之处在哪里，它如何符合整个组织的目标。要愿意聆听：你的员工很可能知道某些你不知晓的事情。

尝试如下做法

- 开始与每一名团队成员进行每周一次的一对一会谈。参照“有效

30 ► 第1周 了解部门成员和工作

的一对一会谈”中的指导原则。

- 注意员工的出色表现，并及时提出表扬。
- 走出自己的办公室！“走动和聆听”管理法的关键就在于注意改变。熟悉正常的办公室噪音级、布置装饰和员工的士气。走出办公区，在休息室喝杯咖啡。在公司餐厅吃午餐。更多信息请参见“走动和聆听管理法”。
- 罗列出团队的所有工作内容，包括你自己的工作。参考此列表，开始为团队进行项目组合管理。

本章参考书目

- [1] Kenneth Blanchard and Spencer Johnson. *The One Minute Manager*. Berkeley Publishing Group, New York, 1982.
- [2] W. Steven Brown. *Thirteen Fatal Errors Managers Make and How You Can Avoid Them*. Berkley Books, New York, 1985.
- [3] Esther Derby. “What Your Weekly Meetings Aren’t Telling You.” *Better Software*, volume 3(6):pages 40 – 41, March 2004.
- [4] Peter Drucker. *Managing for Results*. Pan Books, London, 1964.
- [5] Thomas J. Peters and Robert H. Jr. Waterman. *In Search of Excellence: Lessons*

from America's Best-Run Companies. Warner Books, New York, 1982.

- [6] Johanna Rothman. "No More Meeting Mutinies." *Software Development*, March 2002.