

# 读书笔记

---

## 推荐理由

“对美国软件业影响最大的一本书”无疑是对《人件》的最高评价了。先说说“人件”这个词吧，什么叫人件？有很多软件项目走向失败，不是因为软件开发技术，而是因为管理方面出现了问题。问题就出在了人身上，包括管理者和被管理者。“人”是一切问题的根源，但同时“人”也是解决问题的工具。所以，对“人”的研究也越来越受到关注。对应于“硬件”和“软件”，就出现了“人件”这个词。

从《人件》中可以看到，在软件开发这个领域，绝大多数的失败项目之所以失败不仅仅是因为技术问题，更多的是由于与“人”相关的一些问题。书中提出了用社会学来描述与人有关的工作的任何一个方面，把人放在了项目过程中最重要的位置。本书开篇就引出了全书的根本论题：本质上，我们工作中的主要问题，与其说是技术问题，不如说是社会学问题。大多数经理人认为他们在人方面遇到的难题比技术上遇到的难题更多。但是，当他们在做管理工作时，关心的最多的却是技术问题，他们把自己的时间花在解决最费解的也是最有趣的难题上，却仿佛是他们自己做这些事情而不是去管理它。书中从人力资源管理、办公环境、适合人选、高质量的生产力团队等与“人”密切相关的方面分析问题的本质，寻求解决方法。

## 本书要点

- 管理人力资源

“

本篇开始研究一种完全不同的考虑、管理人的方法。一种特别适应人力资源的非模块化特点的方法。

- 办公环境

“

这一篇主要讨论了时间流失的原因，并给出了一些建议方法来创造一个健康的、有益于工作的环境。

- 正确的人

“

这一篇主要讨论了如何雇佣并留住优秀的员工问题。

- 高效团队养成

“

这一篇主要介绍了团队合作的重要性，以及如何提高团队的生产力。

- 沃土

“

这一篇主要介绍了企业文化对项目团队建设的影响，并介绍了项目团队应该如何适应并改造企业文化。

- 快乐地工作

“

这一篇强调了工作开心的重要性，并给出了一些建议如何让员工感觉到在这工作开心。

## 精编书摘

### 管理人力资源

本质上，我们工作中的主要问题，与其说是技术问题，不如说是社会学问题。当代社会，大多数经理都乐于承认这样的观点：他们在人员方面遇到的难题比在技术上遇到的难题更多。然而他们很少用这样的思想指导管理工作。大多数的经理在做管理工作时，好像技术是他们关心的主要事情。他们乐意把大量的时间花在解决最费解也是最有趣的难题上，而这些难题本来是他们的下属必须解决的，这种现象造成了人力资源的极大浪费。

事实上，这种集中精力做技术方面，而不是人际关系方面工作的主要原因：不是因为技术更重要，而是因为技术更容易做。与弄清楚李明为什么恐惧不安，或者王小楠为什么在公司只工作了几个月就对公司不满意之类的事情相比，安装一个新的磁盘驱动器（这样的技术问题）显然是微不足道的。因此工作中首要注重和人的交往，对团队的管理。

工作中，偶尔犯一个错误是自然的，这也是工作中一个健康的组成部分，作为管理人员就应该允许员工犯错。培养一种不允许出错的气氛只会让人们产生防备心理，他们不愿意尝试那些可能会很糟糕的事情。这就会导致技术平均水平在限制的范围内没有任何提高，也禁锢了员工的创新。对于加班的观点：加班只是天真的经理想象出来的虚构之物，没有人能连续以创造性工作所需强度水平工作超过40小时，加班就如同冲刺，从第一步就开始冲刺只能是浪费时间。软件的质量固然重要，但是过多的在意质量却并不明智，我们应该接受购买者而不是生产者设定的质量标准。因此作为经理就应该合理的安排加班时间，用合理的标准来评估产品的质量。

## 办公环境

办公环境对员工来说是很重要的，员工如果得不到适当的办公环境，那么工作的效率就大大的降低了。正如：有100万种方法使你丢掉一个工作日，但却没有一种方法把它补回来。作为经理，就应该为员工提供优雅的办公环境。研究员工使用空间的方式、需要的桌面的大小、一天中单独工作的时间、与其他人一起工作的时间、调查噪声对员工工作效率的影响等等。

在各行各业中，工作人员谈论“加班”是司空见惯的事情。事实上，加班不是提升平均工作质量的手段，而是增加工作时间数量的手段。那么如何解释这个事实：为什么软件人员和在其他需要其中思考的工作岗位的员工加如此多的班？事实上，这是一种工作环境差造成的工作效率低的表现。另外一个例子，在编码演习的比赛结果分析中，哪些表现的又快又好的人，他们的工作空间和成绩靠后的那些人完全不同，前者的工作空间安静，更具私密性，不容易受干扰，工作空间更大。

对于每一种观察的干扰项而言，作为经理，就应该找到一种简单的机械方法保护你的员工。用警察设计监狱的方式来设计员工的工作空间：即以最小的成本来最大化利用空间，与此同时保持各子空间的相对独立性。对于员工来说，要提高工作效率，一个宽敞、安静、舒适的环境比什么都重要。

## 正确的人

对于有战略眼光的经理而言，这样的方法将激励你的成功：即雇佣合适的人、使他们觉得开心（这样他们就不想离开）、宽松对待他们。与聪明的人在一起共事，经理们几乎可以从起点开始就可以毫不费力地前行。

那么如何寻找聪明的人一起共事呢？即使是第一次着手雇佣员工的新经理也知道这一点，即不能以貌取人，最好看的候选人不会比一个相貌平平的人更能交付好的产品。任人唯贤的准则，用公司的选人准则而不仅仅是个人的准则选拔人才。对于员工来说，当他们意识到他们的工作贡献还不如剪短的头发的打好领带重要，他们可能会选择离开。因此对于着装的强调不应该在员工的工作贡献之上。

人员流动率成本占所有人力资源开支的50%。但是那只是看得见的成本。有一笔可怕的、看不见的、更加糟糕的成本。在流动率很好的公司，员工倾向于持毁灭性的短期观点，因为他们知道自己不打算长期呆在那里。这将意味着更多的新员工将被提升到初级管理层的位置，这种提升造成管理的混乱，从而造成优秀人员的离开。

作为经理，就应该从这些方面下手，寻找并留住优秀的人才。

## 高效团队养成

在我们大多数珍视的工作记忆中，让人印象最深刻的是团队的交互作用。挑战是使我们走到一起的工具，在最出色的工作小组里，人们最开心，并且最大限度地完成工作，这时团队交互作用就是一切。它们是人们忍受挑战，将他们的所有精力投入到工作中，克服巨大障碍的原因。

胶冻团队是一群紧密结合在一起的人，其整体大于部分的总和。同样重要的是，人们从工作中得到的快乐比你所期望的工作内在本质的本质所给予的要多。在一些情况下，面对其他人可能认为无趣的任务时，冻胶团队也会觉得是一种不平凡的经历。因此，作为经理，要努力使员工形成一个冻胶团队。一个团队的目的不是达到目标而是向目标看齐。如果团队正在实现其目

标，团队成员会更有效率，因为他们更有方向。

一些标志表明冻胶团队已经出现：在项目过程中和在任务确定好了的过程中人员的低流动率，团队成员在工作完成之前不去任何地方。在冻胶之前最重要的事情（例如钱、阶层、晋升的位置），在冻胶之后就不怎么重要或根本不重要了。人们不可能因为一丁点想法离开他们的团队，例如更多的一点薪水。时间的分割对团队的形成不利，对工作效率也不利。没有人可以成为多个胶冻团队的成员，胶冻团队的紧密人际互动的排他的。太多分割的团队不会胶冻。因此，作为团队管理人员，我们有必要尽量减少这种方案。

最好的成功是没有明显管理的成功，在这样的成功中，团队工作起来如同一个亲切的同事集体。最好的老板是能一遍又一遍地管理这个集体，而又不让团队成员知道他们已经“被管理了”。在最好的公司里，每个员工都被认为有一些特殊领域的专业知识，并且被公认为那个领域的自然权威，在这样的思想开放式管理氛围中，更可能产生胶冻团队。

## 沃土

有时候，系统背离了最初的设计；有时候，横空出现的设计是有必要的。那些让系统运转的人总是忙于修复系统。事情总是如此。没有风险管理意识的冒险，以及为了避免风险而造成没法做到任何具有突破性的壮举，越来越多的组织在这两方面都存在问题：对于那些显而易见又愚蠢的风险，他们选择了接受；同时却回避了那些代表组织转变的信号。世人皆知风险管理的机制；要是风险没有得到妥善处理，原因很可能就出组织的制度和文化上。

对待会议不偏不倚才是合理的。终极的管理罪恶是浪费大家的时间。作为管理者，你有一些你自己的诉求，这些诉求会让你做出的事情与合理利用你手下员工的时间相悖。

之所以我们需要谈论改变，是因为它是我们业务的一部分。我们不仅仅是系统的构建者，还是改变的发起者。每次我们设计一个新的体系，必然要求大家改变他们做事情的方式；我们甚至可能重新定义他们的工作。我们要求他们改变，而当我们身处于变革过程中，我们的组织也在要求我们自己改变。

有些组织具备学习的能力，有些却未必。有些组织能够学习，却不能学以致用。有些组织疏于学习，学习进度远不如荒废的时间。要明白学习的重要性，它是一种至为重要的进步机制。

## 快乐地工作

在我们的观念里认为工作是费力的，如果你乐意做某事，那就不是真正的工作。事实上，工作应该是一种乐趣。对于任何一个特定的项目，不要实验多于一种以上的开发技术。虽说总是在谈论标准的重要性，但是经理们在前导项目中总特别容易抛弃所有的标准，这确实令人感到奇怪。这种行为往往让员工失去工作的乐趣，太多的技术让员工无以适从，谈何乐趣。

在我们的工作当中，当把某件事当作一个任务来做并且还有很多的条条框框来约束我们时，会感觉到很没意思，但当我们做的事情是我们所喜欢的时候，我们工作起来会觉得很开心。所以公司管理者应该让他的员工在没有那么多约束的条件下工作，比如经常开一些不正式的会议，头脑风暴的精心安排的交互式会议，尤其以创新的洞察力为目标。最好的经理的标志是具备这样的能力：能够挑出少数能把前瞻性和成熟恰当混合在一起的关键人才，并使之不受约束。这样的一个经理知道他真的不能给这些自然的自由电子下指示。他们已经进不到了这样的程度：在公司的最好利益方面，他们自己的指示比任何自上而下的指示更正确。

## 作者简介

Tom Demarco和Timothy Lister是The Atlantic Systems Guild公司的首席咨询师。该公司主要提供高复杂度组织结构方面的咨询业务，并且特别关注人在整个组织结构中的重要性。自1979年以来，他们俩共同在全球范围内就管理、评估、效率及企业文化发表了一系列演讲，撰写了大量文章，也为很多企业员工提供了咨询服务。

Tom DeMarco撰写和与人合作撰写了9本书，主题从开发方法介绍到组织结构合理性探讨。另外，他还撰写了2本小说和1本短篇小说集。他的咨询业务主要集中在专家认证工作方面，另外也常提供有关项目和团队建设方面的咨询。目前，他已经在缅因大学教授伦理学3年了。现居住在卡姆登附近。

Timothy Lister目前主要从事咨询、教学和写作工作。他和Tom DeMarco合作撰写了《与熊共舞》，另外他们还和Atlantic Guild公司的另外4位同事一起撰写了《项目百态》一书。他是IEEE、ACM Cutter IT Trends Council的会员，并且是Cutter的研究员。