

人件读书心得

1.推荐理由

如果两年前的我读到这本书，我可能根本无法明白本书中关于软件工程管理观点。在SAP实习的一段时间让我接触到了最真实的软件开发，所以现在的我读这本书来生有感触，越来越觉得管理是一门高深的学问，管理者需要学习的东西太多，让更多的人创造出价值而不是压榨出成果。这本书将软件工程的管理更多地注重于关注人社会性因素，或者换句话说是以人为本而不是以项目为本。我最喜欢的是仔细阅读书中的小故事，一案例发生在大洋彼岸的故事，却好像发生在我身边的真人真事。开发中对人的管理重于对技术的管理，这种管理重在理而不是管，这种管理的核心理念是尊重开发人员、让开发人员快乐开发，这种管理的最高境界是无招胜有招——看似无为，其实处处费尽心机。

2.本书要点

- **管理人力资源**：管理更应该关注社会性因素而非技术性因素。提高生产效率和人员流失的关系。团队之中需要催化剂的存在，因为项目总是处于不断变化的状态，一个能执项目更稳定的人抵得上两个做事的人。西班牙价值理论在管理者中盛行，压力不会让人工作得更好，只是工作得更快。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活动。
- **办公环境**：当办公环境让人异常烦躁时，大家就会找地方躲起来。去会议室、图书馆或者去买咖啡，反正不会回来。他们不是要私自去度浪漫约会，或者密谋政治阴谋；他们是躲起来工作去了。好消息是你的员工愿意享受完成工作带来的成就感，所以他们会想尽办法来达成目标。一旦工作开始启动，他们就会努力寻找能够工作得地方。
- **正确的人**：在这个人人平等的时代，我们都不会去考虑某个人是否天生不胜任某事。我们假设每个人天生都有价值。管理者的工作就应该是用自己的领导能力去发掘下属的潜力。怎样塑造原始的人力资源是管理学的根本。专业的衡量标准只与一个人的学识和能力有关。创新和领导力质检的关系。
- **高效团队养成**：团队存在的目标不是达成目标，而是让目标一致。团队的凝聚力是关键。一旦团队实践其目标，团队中的成员会更加放效，因为他们找准了方向。你不能每次都促成它发生，但当一个团队真的凝聚起来时，任何代价都是值得的。
- **沃土**：公司内的垃圾邮件泛滥，建立一个少垃圾邮件、自我协调的组织，你也许不能改变整个公司，但你能够改变与你共事的同事以及下属的工作方式。
- **快乐地工作**：我们经常将混乱视为自己的特殊领域。我们认为让一切井然有序就是我们的工作。开放的管理者却有一套截然不同的方法。他们愿意给其他人保留一小部分的混乱。采用这种方法，管理者将工作就是得混乱分成不同的部分，分发给下面的人打理。下面的人会从得这些事务整理得井井有条的过程中收获真正的乐趣。

3.精编书摘

- 当你试图图系统化流程时，当你倾向于墨守成规时，你就在强化这种担心，于是大家就会人为地被禁止做出关键的战略决策，因为他们害怕犯错。在不允许犯错的规定下，或许平均的技术水平会稳步提高，但团队的社会氛围却会遭受可悲的伤害。
- 很多开发经理持相同态度。他们竭力说服自己：没有人是不可替换的。正是因为他们害怕关键人物会离去，于是强迫自己相信没有所谓的关键人物。
- 大多数组织不会对流失人员进行统计；几乎没有人可以告诉你替换一名有经验的员工的成本。无论什么时候讨论生产效率，衡量起来都好像人员流失根本不存在，或者与成本无关一样。工作狂的项目成员通过不停加班把生产效率推向了前所未有的高度，项目最后，几乎所有开发人员都离职了。这样做的成本有多高？没人在计算时考虑这些。
- 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。
- 价格和质量的对立在日本并不存在；相反，高质量带来的成本的降低就是被广泛接受的想法。
- 有千万种方法可能会令人损失一个的工作时间，但却没有一种方法能够弥补回来。
- 历史上那些让人们有家一般感觉的建筑、村庄、部落和寺庙都是由那些真正理解“道”之核心的人建造的。不遵循此方法就不可能建造出宏伟的建筑、伟大的城市或美丽的栖息之地。这种道帮助寻找它的人发现那些融合在树木山川之间，融合在我们生活之中的建筑。
- 如果你在客户关系部或销售部工作，这种禁烟火章或着装标准也许还能理解。但在其他领域，就让人费解了。客户压根儿就很少去那些地方窝悠。这些“标准”跟外界对公司形象的理解没有丝毫关系，不过是内部人员的认知罢了。要是内部员工（通常是自信不足的二三线管理者）对任何异于习惯的行为都感到不安，那才是真正的问题。他们需要制定统一的规范让员工遵守，以此来刷存在感，让大家知道一切尽在掌握。
- 不专业这个词语经常被用来形容那些让人吃惊或有威胁的行为。任何让自信不足的管理者害怕的事物都是不专业的。反过来，专业意味着不会让人吃惊。考量你是否专业，涉及你的长相、动作以及和别人雷同的想法，就是要做一只勤劳的工蜂。当然，这种变态的专业论无疑是病态的。在一个更加健康的组织文化里，衡量一个人是否专业，看的是他的学识和能力。
- 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政限制的标志。创新依靠领导力，而领导力又需要创新。
- 如果一个团队拥有下面这些特征，则说明一个具有凝聚力的团队形成了。最重要的一项是在项目和任务执行过程中的低人员流失率。团队成员都愿意留下来完成项目。团队成员都愿意留下来完成项目。凝聚前，一些非常重要的因素（钱、地位、升职）在凝聚后变得微不足道，甚至无关紧要了。大家自然不会为了老套的例如多点儿工资而离开团队。可悲的是，管理者通常会忽视团队成功的标志，即使情况已经很糟糕，他们仍然不愿意关注人员的流失；当流失率较低的时候，他们根本就不会去想。
- 最好的老板都会冒些风险，他们勇于在他们的员工身上冒险。并不是说好的管理者就不管理，而是他们不会给出固定的方向或者独断专行。如果团队已经凝聚，就不要拆散团队。至少，要给大家一个机会一起尝试另外一个项目。
- 任何发送给一个同事抄送给多于半打人的邮件都可能是垃圾。直接发送对象可能需要看到，但其他抄送人呢？你收到的邮件是因为你需要采取行动，还是仅仅给你FYI？
- 人类的本性使我们成为混乱的天敌。

4.作者简介

Tom DeMarco和Timothy Lister是大西洋系统协会(www.wattsysguild.com)的负责人。从1979起，他们就在一起演讲，写作和从事国际性的咨询工作，主要涉及软件工程、生产力、估算、管理学和公司文化。Tom DeMarco的职业生涯开始于贝尔实验室，他是结构化分析和设计的创始人之一，之后，他转向研究软件开发中的管理及其方法。他由于“对信息科学的重大贡献”成为1986年的J.D. Warner奖的得主。DeMarco总共已出版了六本书，其中项目管理小说《最后期限》(已由清华大学出版社出版)曾被译为亚马逊网上书店和巴诺书店的最佳畅销书。Timothy Lister的研究领域主要集中在对软件组织和项目的风险管理。Tim也为美国仲裁协会工作，负责解决软件争端。他还是美国国防部下设的软件程序经理网络的航空理事会员。