

# 《软件管理沉思录》读书笔记

## 推荐理由

本书从管理你的项目、管理你的团队、管理你的领导、管理你自己四方面简明扼要地阐述作者在长期从事技术管理和研究工作的过程中总结的对于软件管理领域的一些心得体会。你无论是普通员工还是管理层，无论是从事软件行业还是其他行业，都可以从本书中获益良多。以上感想只是初读本书的浅薄之见，我相信随着自己知识和阅历的不断累积，再翻阅本书会有新的视角和领悟。所以，下文我会详细谈一谈印象比较深刻或者比较有共鸣的几个观点或者问题，可能大一大二看的时候还不以为然，但随着接触的越来越多，很多以前认为是浪费时间并且怨声载道的步骤其实都是至关重要的，比如各种文档、计划、测试等等。

## 本书要点

### 管理你的项目：

软件质量应当是我们每个人都关心的问题。软件质量对开发成本、发布日期和用户满意度都有影响。质量提高的旅程永远没有终点。为高质量的项目制订计划：阶段计划和产品计划。第一种是基于时间段的计划，阶段计划关心在这段时间你准备如何利用时间。第二种是基于行动的计划，比如开发一个程序或撰写一份报告。计划必须满足五条基本要求。计划必须是易于理解、清晰明白、详细具体、精确缜密、准确无误。计划必须得到维护，即使项目计划得十分周密，变化的环境也会经常要求计划作出调整。

### 管理你的团队：

当一群没有共同目标的人在一起工作时，人们就不会努力——他们只是投入时间。如果团队中有个别人明显没有真正去努力的话，整体士气就会受到影响。没有什么比在一个群体中有人公然逃避责任更具破坏性的了。团队需要设置截止期限或者确定目标及里程碑，但不要设置永远也不可能实现的截止日期。当团队成员关注的重点在于评价、升职、薪水或工作保障时，他们就不会在工作上集中精力了。形成凝胶型团队的一个必需条件是：所有成员对团队的全身心投入。

### 管理你的领导：

在没有数据支持，没有与项目团队共同分析时，不要改变你的估算。如果你认为使用新方法的好处很多，值得冒险的话，那么就制定一个引进新方法的计划，其中应当包括专业指导并为学习和掌握新方法安排足够的时间。如果你的管理者带给你一个巨大的、即使调整当前计划也无法搞定的变更，此时你必须决定在什么时候说出无法按时完成的事实并承担后果。

### 管理你自己：

当你退休后回顾工作生涯时，做过什么会比当过什么给人更多的满足感。不过，无论你建立的是是什么，质量都将是关键。从粗心大意的工作中你几乎得不到什么满足感。完成高质量的工作后，你会感到自豪。如果你不相信团队能成功，那么就与所有成员一起坐下来讨论你的疑虑。当然，不要说你认为他们会失败，而是可以把风险和问题摆到桌面上，看看是否有其他人与你有同样的疑虑。然后与团队一起分析，如果想要获得成功，哪些事情是必须要做的。在此基础上，与团队一起努力进行必要的改变。

## 精编书摘

- 缺陷并非漏洞，与漏洞相比，缺陷更像是定时炸弹。尽管不是所有的缺陷都会带来爆炸性影响，但是有一些缺陷的确会。
- 第二个谬误的思考方式是在估计和进度安排中使用的工作量单位：人月。成本的确随开发产品的人数和时间的不同，有着很大的变化，进度却不是如此。因此我认为用人月作为衡量一项工作的规模是一个危险和带有欺骗性的神话。它暗示着人员数量和时间是可以相互替换的。
- 人们常常把软件质量看做是最终的结果和终点。事实并非如此，这是一段永远都没有终点的旅程。在测评和管理质量时，你就会对此更清楚的认识了。
- 当有人告诉你想让你做什么的时候，一般情况下他们心中已经有了一个目标，但是可能没有想办法清晰地表达出来。
- 最难以制订计划的时候，也是最需要计划的时候。当项目团队面临巨大交付压力时，他们一定不能让步，要坚持制订一份计划。
- 每个人都会因为不恰当的计划蒙受损失，客户得到的是产品延期和开销加大，管理者不得不耗费更多资源，而开发人员则名誉扫地。
- 团队的目标必须代表一种意义重大的挑战：一个大的蓝图或远景。目标必须能被追踪，并且进度必须以一种可见的方式呈现。团队成员还必须能从团队整体成就中分辨出他们个人的表现，当个人的工作在团队中看不出来时，他们就不会那么努力了。
- 对于工作团队，三条最重要的激励因素：恐惧、贪婪和承诺。承诺的三要素是：协商、约定和执行。团队的集体承诺似乎要比个人的单独承诺所产生的激励作用更巨大。当选择新团队成员时要让整个团队都参与。如果专家不是团队成员，通常情况下就不应当让他们参加工作会议。可以在开始时让专家见见团队成员，发表他们的专业意见，并回答成员的提问。
- 权力导致腐化，绝对的权力绝对导致腐化。而且，卑微的权力是最腐化的。独断专行的管理方式会让员工失去动力，而且其生产效率要低于最适宜工作环境下的生产效率。
- 最好的领导是告诉他的团队成员应当如何完成工作却不插手具体事务，避免越俎代庖。避免从主要工作——领导、管理、支持和保护团队——中分心。
- 作为领导者，你工作很重要的一个方面就是保持团队目标清晰明确，确保团队每一位成员都知道他当前的工作对实现目标有什么帮助。你的精力、热情和自律就是榜样。
- 管理是利用资源达到某种结果，而领导则是激励人们实现某个目标。领导和管理者之间最主要的区别是，管理者命令员工服从他们的指令，而领导者是带领他们完成任务。
- 做好你自己的工作，激励你的团队，而不是要把你的时间浪费在挑剔工作环境有多么糟糕的这类事情上，甚至是你感觉事实的确如此时也不要这么做。

## 作者简介

Watts S. Humphrey（沃茨·汉弗莱）

ACM 会士，IEEE 终身会士，卡内基—梅隆大学软件工程研究所（SEI）的资深研究员，SEI 软件过程研究奠基人，SEI 软件过程成熟度模型发明人。2005 年被授予由美国总统颁发的美国国家技术奖。他曾在 IBM 工作了长达 27 年，担任技术研发部门副总裁，掌管 IBM 所有软件产品的研发工

作。他还是 PSP 和 TSP 先驱。除本书外，汉弗莱还著有包括《TSP：领导开发团队》、《TSP：培训开发团队》在内的 12 本书，这些书在软件管理和过程改进领域非常具有影响力。

**William R. Thomas**（威廉·托马斯）

SEI 技术交流团队主管，拥有近 30 年的传播、公关以及新闻从业经历，并负责过俄亥俄州扬斯敦和得克萨斯州加尔维斯敦多家报纸的商业和技术版面。