

人件读书笔记

本书要点：

本书是软件领域中的一部著作，深刻地洞察到软件开发最大的问题不在于技术，而在于人。读完《人件》这本书，确实给我留下最深刻的印象就是其中的以人为本的管理思想，即知识型企业的核心是人，而不是技术。因此，书中没有涉及具体的编码技术，而是从几个方面描述了对一个团队或组织的管理。该书对管理者和被管理者都有较大的启发。

精编书摘：

第一部分 管理人力资源

本部分提出典型问题：在软件领域，“人力”成本占了很大一部分，把人当作固定的模块来管理。引出了本书核心观点：人件。进而开始研究一种迥然不同的思考人及管理人的方法，以适应人的“非模块化”特征。本部分主要的观点有：失败在所难免，时时发生；管理者的素质不应只取决于技术和绩效，批判了现实中选定管理者的机制和晋升机制；管理人不应采用模块化管理的思想；质量不应由市场和用户决定，编程人员应有自主制定的权利，高质量有利于提升从业者信心和团队管理，需要合理的标准来评估产品质量；工作中应首要注重和人的交往；工作中出现的犯错是自然的，不允许犯错的氛围会产生对员工的限制；加班就像冲刺，从一开始就冲刺只能是浪费时间，管理者应该合理的安排加班时间以及评估标准。

第二部分 办公环境

本部分讨论了工作时间流失的原因，以及办公环境对工作效率的影响。作者列举了做过的调查情况来说明自身的观点，从中可以看出环境对工作的效率影响极大。嘈杂、拥挤、没有隐私的工作环境不仅影响团队效率，还会导致人才流失。而安静良好的工作环境使人愉悦，更具私密性，且不易被打扰。想在工作空间上省钱，至少对脑力劳动者是不可能的。对于脑力工作者来说，花费的时间，质量胜于数量。对于设计相关的工作，人需要进入一种被称为“流”的状态才会高产。但是进入这种状态需要时间，频道的打断会影响团队长期的创造力和效率。隔离是减少干扰的常用办法，但是交集较多的四五个人在一起独立办公也是合理的，能够以最小的成本来最大化利用空间。每个小组都应该有公共的活动空间供成员互动，最好有空间能让大家一起聚餐。通过改变环境，可以让员工更加安心的工作，获得更高的产出。让员工有个地方交流，可以充分发挥员工的创造力。

第三部分 正确的人

本部分强调了人的重要性，核心是如何雇佣并留住优秀的员工。有战略眼光的经理的方法是：雇佣合适的人，使他们愉快工作不愿离开，让他们自由发挥。首先需要明确的是管理者不可能从本质上改变他们的员工，一开始不适合工作的人可能永远都不合适，这就意味着一开始找到正确的人至关重要。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。公司应该以任人唯贤作为准则，而且不能只以个人的准则选拔人才。找对人的同时，留住人也是很重要的，离职率高的组织里没人会考虑长线的问题。有抱负的公司会有目的性的去打造公司的社区感。企业熵越多，产生的能量的能力就越少。好的管理者总是能动摇熵、带来正确的员工，并让他们展现自我，甚至允许他们偏离公司的标准；领导力是一种服务，来自于主动承担并明显胜任任务、为任务准备提前做足功课、让每个人创造最大的价值、实施过程中保持幽默和明显的善意；作为管理，应该从这些方面下手，减少管理的混乱降低人员离职造成的开支成本。

第四部分 高效团队养成

本部分介绍了团队合作的重要性，以及如何建立一个高效团队。首先什么是高效的团队，一个重要标志就是整体大于部分之和；其次是如何建立这样的团队，作者指出共同目标的重要性，然后转而从反面团队自毁来阐述一个高效团队应该避免的点：防御式管理、官僚主义、物理隔离、牺牲产品质量、伪造截止日期、团伙控制，避免抽象的给出空洞的建议；最后指出在构建这样团队中管理者应该注意的：成功管理的核心是让大家齐心协力，共同向目标看齐，然后助推员工们到一个连管理者自身都无法让他们停止的点，达到没有明显管理的成功。

第五部分 沃土

本部分讨论了企业文化的重要性。作者指出应建立一个可以自我愈合的系统，企业应合理控制风险。如果能够确定结束会议的条件，那么这就是一个工作会议，否则就不是。工作会议的目的是为了达成一个协议，应避免仪式性会议。避免垃圾邮件，建立组织型学习培训，加强社区的构建以留住人才。

第六部分 快乐地工作

最后一部分提出工作应该是快乐的。工作中太多的确定性减少了工作的乐趣，工作中需要一些混乱来制造乐趣。为工作引入少量混乱的方法包括：尝试新项目、战争游戏、头脑风暴、旅行、培训、庆祝活动等。管理者应该帮助手下的员工从工作中得到快乐，而不是剥夺他们的快乐以一味最大化员工的效率最大化。管理者不应该给“自由电子”规定确定的方向，让他们自行确定放手去做。