

最后期限

THE DEADLINE

[美]汤姆·迪马可 (Tom Demarco) / 著

UMLChina 翻译组/译

第1章 新的机会

汤普金斯先生轻松地坐到了最后一排的座位上。这是位于西泽西卡(译者注：虚构的国家名称。)的佩内洛普电话和通信公司的主会场。过去的几周里，为了参加各种演讲，他已经在这个礼堂里呆过很长的时间了。现在，汤普金斯先生以及其他几千位专家和中层管理员工都被解雇了。噢，他们通常不会用“解雇”这个词。他们更喜欢说“解决多余的人”，或者“缩减企业”，或者“调节企业配置”，或者“精简”，或者“减少管理”之类的字眼。或者，以他们最喜欢用的话来说，是“离开，到别处去寻找机会”。他们甚至给这种说法一个简写：ReSOE。汤普金斯就是一个ReSOE——“离开，到别处去寻找机会”的人。

今天的主题仍然是“新的机会”这是一系列节目中的一个。照海报的说法，这个为期五周的节目是“超过100小时鼓舞人心的训练、幽默故事、幕间音乐剧以及对于ReSOE身份的庆祝”。那些目前仍被雇佣的人力资源部门的员工则被安排在另一个会期，看起来他们相当肯定地认为成为ReSOE是一件可喜的事情。他们很明显地表示自己也很乐意成为ReSOE。他们真的很乐意。不过却没有那么好运。是的，他们还必须坚持下去，必须尽最大努力继续忍受薪水和福利的压力。现在这个时候，他们正尽力往前坐。

会场的最后几排被声学工程师们称为“零信号区”。出于某些原因(甚至没有一个好的理论来解释这个现象)，在这几排几乎听不到来自前面的任何声音。于是，这里就成了一个绝佳的睡觉场所。汤普金斯总是坐在这里。

他把今天收到的一大把宣传单放在前面的座位上。他的随身帆布包里放着两本厚厚的活页笔记本和一些信件，在包的外面印着一个徽标：“我们的公司瘦下去，外面的世界胖起来”。包上还放着一个棒球帽，上面绣着“ReSOE，引以为荣！”

的字样。汤普金斯戴上帽子，然后把它拉下来遮住自己的脸。几分钟之后，他进入了梦乡。

人力资源部的人在主席台上站成一排开始合唱“新的机会，真棒！”。按照预先的安排，听众应该跟着节奏击掌，并且用最响的声音大喊“真棒！”。在主席台的左边站着一个人，拿着一个扩音器不断地招呼听众“大声点！大声点！”。一些人开始软绵绵地击掌，但是没有人喊出声来。一如往常，这些喧闹声几乎没有进入“零信号区”，不过仅这一点点声音也已经吵醒了汤普金斯先生。

他打了一个呵欠，并坐直了身子。他首先注意到，还有一个人也坐在这个安静的区域中，和他仅隔着一个座位。然后他还注意到，她非常可爱。看起来她大约30岁出头，皮肤比较黑，但中等长度的黑发修剪成荷兰式，一双深色的眼睛看起来更像是个外国人。她静静地看着主席台上的表演，非常轻蔑地微笑着——实际上那根本不能算是微笑。汤普金斯先生想以前应该在哪里见过她。

“我错过了什么内容吗？”他问道。

她的目光仍停留在主席台上：“只有一件重要的事情。”

“您能告诉我吗？”

“他们要你离开，但又不想让你到MCI去。”

“还有别的吗？”

“呃……让我想想，你睡了大概一个小时。这一个小时里都发生了什么事……没有，我想没有了。他们一直在唱歌。”

“知道了。对人力资源部来说，这是一个典型的成功的早晨。”

“噢——我们应该怎么说？有点儿坏脾气的汤普金斯先生醒来了。”

“我看你比我强一点，”汤普金斯先生说，并伸出他的右手，“汤普金斯。”

“胡利安。”她说握着了他的手。她的眼睛直视着他，那双眼睛颜色很深，几乎完全是黑色的。让人喜欢与之对视的一双眼睛。汤普金斯感觉自己的脸颊微微发热。

“呃……我的名字是韦伯斯特。韦伯斯特·汤普金斯。”

“莱克莎。”

“很有趣的名字。”

“这是一个很古老的名字。来自摩罗维亚。”

“啊。”他很聪明地为自己掩饰。

“啊。”

“我想，我们以前见过吧？”他突然想起这个问题来。

“是的。”她却不肯继续说下去。

“我知道了。”他还是想不起在什么地方见过她。他环视整个会场，附近没有其他人。他们俩坐在公开的会场里，但还是可以进行私下的交谈。他转过头，对他迷人的同伴说：“你也是ReSOE，我说对了吗？”

“不，我不是。”

“不是？你还在公司里？”

“也不是。”

“我被弄糊涂了。”

“我根本不是这里的员工。实际上，我是一个间谍。”

他笑了起来。“这一定是个玩笑，”他想。“说下去。”

“我是一个工业间谍。听说过吗？”

“我想是的。”

“你不相信。”

“呃……那是因为你看起来不像个间谍。”

她的脸上又浮现出了那种让人气恼的微笑。当然，她看起来真的很像个间谍。事实上，她看上去天生就是一个间谍。

“我想你在骗我。”

她摇着头，“我会向你证明的。”她取下自己的身份证，递给了他。

汤普金斯低头看着身份证。在她的照片上印着“莱克莎·胡利安”。“等等。”他说着把身份证拿近了一些。从表面上看，似乎没有什么问题，但是压膜下面好像

出了点问题。实际上，那根本不是压膜，只是一层塑料皮。他把塑料皮撕掉，照片从身份证上掉了下来。原来在这张照片的下面还有一张照片，是一个中年男人的照片。现在他看出来了，她的名字是用胶纸粘在身份证上面的。他把胶纸揭掉，看见下面的名字是“瓦尔特·斯托格尔”。“哎呀，这是我见过的最差劲的伪造证件。”

她叹了一口气：“摩罗维亚的KVJ(译者注：指秘密警察机关。)可没有那么完善的资源。”

“你真的是……”

“嗯。要去告发我吗？”

“呃……”一个月之前，他一定会那样做。但是，一个月的时间可以发生很多让人改变的事情。他考虑了一下，然后说：“不，我想我不会。”他把身份证还给她。她优雅地把身份证塞进了钱包。

一阵沉默，汤普金斯细细地咀嚼着她的话。现在他应该说点什么。“呃……”多么沉重的话题，他想。他很机敏地换了一个话题：“请你告诉我，胡利安女士，间谍的工作怎么样？我的意思是，我现在也正在找工作。”

“噢，不，韦伯斯特，你不是那种能做间谍的人，”她窃笑道，“根本不是。”他有点生气：“是啊，我根本不懂这些。”

“你是一个经理。一个系统管理者，一个出色的经理人。”

“不过有些人并不这样想。你看，我已经成了一个ReSOE。”

“的确有些人不这样想。可这样的人通常会成为大公司的高层行政人员。”

“是啊。不管怎么说，我还不知道一个间谍究竟都做些什么。我是说，我从来没有遇到过一个间谍。”

“就像你所想的那样，盗窃公司的机密，偶尔绑架一个人，或者还会搞搞谋杀什么的。”

“真的？”

“呵呵，当然了。这都是间谍的日常工作。”

“呃……这可不是什么值得尊敬的工作。你竟然会绑架别人，甚至……甚至杀掉他们？仅仅就为了获得商业利益？”她打了个呵欠：“我想就是这样吧。不过并不

是所有人都值得我谋杀。我们只会干掉那些值得干掉的人。”

“好吧，但不管怎么说，我还是很难赞成这种做法。我是说，我根本无法赞成。什么样的人 would 去绑架另外一个人呢？我们甚至都不会跟陌生人说话，什么样的人才能做到呢？”

“我猜是一个非常聪明的人。”

“聪明？做这种事情还需要聪明？”

“不是指绑架本身。那完全是模式化的。关键的问题是要知道应该绑架谁。”她弯下腰，从脚边的冷藏袋里拿出一罐饮料。然后她直起身子，打开了易拉罐：“要喝点东西吗？”

“唔，算了，谢谢。我从来不喝其他饮料，除了……”

“……健怡的‘胡椒博士’。”她拿出一罐冷藏的健怡“胡椒博士”。

“噢，好吧，既然你有……”

她拉开易拉罐，顺手递给他。“干杯。”她说着与他碰了一下罐子。

“干杯。”他喝了一口。“知道绑架谁会很困难吗？”

“还是我来问你吧。管理中最困难的是什么？”

“人。”汤普金斯不加思索地回答。这是他最熟悉的主题，他再清楚不过了。“让正确的人去做正确的事。这就是优秀的管理者和平庸的管理者之间的区别。”

“嗯。”

现在他想起在什么地方见过她了。那是在半年前，一次企业管理培训的课堂上。那时她就坐在最后一排，当他站起来与主持人就这个问题展开辩论的时候，她就在旁边，与他只隔着几个位置。是的，现在他都想起来了。他们让一个叫卡布福斯——爱德加·卡布福斯——的家伙来上那堂课，那家伙大概有25岁，很明显从来没有管理过任何人、任何事。而正是他，来教汤普金斯这样干了半辈子管理工作的人如何管理。更糟糕的是，他打算上整整一周的课（这是课程表上写着的），而丝毫不提关于人的管理的问题。汤普金斯站了起来，狠狠地责备了他一通，然后走出课堂。生命如此短暂，他可不想把时间浪费在这种“培训”上面。

当时她也听到了这一切，但此时他还是把对卡布福斯说的话又对她说了一遍：

“寻找合适的人选。然后，不管你之后做错了什么，这个人都会拯救你。这就是管理所有的艺术。”

“嗯。”

长时间的沉默。

“噢。”最后还是汤普金斯开口了。“你的意思是，同样需要绑架合适的人选？”

“当然了。你必须挑选出对你有利的人，而你的竞争对手会因为失去这个人而被削弱。要知道应该选谁，这并不容易。”

“好吧，我的确不知道。我猜你会选一个组织中最醒目的那个人。难道不是这么简单吗？”

“大错特错。假如你真的想损害这个组织，你会选择除掉最醒目的那个人吗？比如说，他们的CEO？”

“呵呵，当然不是。我猜如果你除掉了他们的CEO，这家公司的股票一般会上扬20 个点。”

“没错。这就是我经常说的罗格·史密斯效应——他是通用汽车公司以前的董事会主席。我决定留下史密斯，让他来搞垮通用汽车公司。”

“噢，好主意。”

“现在，如果我想对你们的公司搞点真正的破坏，我就知道应该对哪个经理下手。”

“你已经有目标了？”谁是这个公司真正不可或缺的人物，汤普金斯大概还是有数的。

“当然。想知道吗？”她从钱包里拿出一个小本，在上面写下了三个名字。然后她又考虑了一会儿，又加上了第四个。随后把本子递给他。

他盯着这个名单。“唔，”汤普金斯说道，“这就像一枚原子弹，会把公司炸回到黑暗时代去。你正确选择了四个人……，他们都是我的朋友，有家有孩子。你不会是想……”

“噢，不。不用替他们担心。只要你们的公司继续保持现在的状态，根本就不需要搞任何破坏。请相信我，你的前同事们将无处可去(译者注：这是莱克莎含蓄

的说法，指他们也可能被解雇。)，可能会包括这四个优秀的经理，也可能不包括他们。我到这里来的目标不是他们，而是你，韦伯斯特。”

“我？”

“嗯。”

“为什么？摩罗维亚的K……V，要我来干嘛？”

“KVJ。不，不是KVJ 需要你，而是摩罗维亚整个国家需要你。”

“请解释一下。”

“好吧，我们的国家元首——我们一般叫他‘元首’——宣布，到2000年，摩罗维亚将成为世界上最大的软件输出国。这是我们未来最重要的国家计划。我们在建造一个世界级的软件工厂。我们需要有人来管理它。事情就这么简单。”

“你们打算雇佣我？”

“差不多吧。”

“我真的非常吃惊。”

“可以理解。”

“好吧，看来是真的啦。”汤普金斯又喝了一大口饮料，换上了狡猾的目光：

“说说看，你们能出什么价？”

“噢，我们可以晚些时候再讨论这个问题。在我们到达那儿以后再说吧。”他笑了起来，表示不肯相信：“那儿？你认为在谈好条件之前，我会跟你去摩罗维亚吗？”

“你会的。”

“我可不敢肯定。我是说，我现在对你和你那些恶劣手法都有了一些了解。如果我不接受你的条件，谁知道你会对我做些什么？”

“是啊，谁知道？”

“如果我跟你去，我就真是个大傻瓜……”他停住话头，考虑下面应该说什么。他的舌头好像有点发木。

“非常傻的大傻瓜。是啊。”她表示同意。

“我，唔……”汤普金斯低下头看着手中的饮料。“你说，你是不是……”

“嗯。”她说道，露出了神秘的微笑。

“唔……”

只过了一小会儿，汤普金斯先生就失去了知觉，悄无声息地滑到了座位下面。

第2章 对抗卡布福斯

汤普金斯先生开始做梦了。他做了一个好长好长的梦，似乎有好几天那么长。

梦开始的时候，他闭着眼睛走在路上。有一个人在他的右边，一只有力的手扶着他的手臂，很温暖。还有一种淡淡的、让人舒服的气味。气味很淡，明显是一个女人身上的味道，有点像玫瑰或者是姜花。这种气味让他感到很满足，还有温暖的感觉。在他的左边，似乎有一个男人，没有那种温暖的感觉，也没有那种舒服的气味。那应该是莫里斯，在会场外值班的警卫，他这样想着。他也很清楚地听到莫里斯的声音在耳边响起：“我们走吧，汤普金斯先生，往这边。你现在很安全。”

他很安全。不错，这让他放松多了。他开始感觉越来越好。他的舌头有点不太灵活，嘴里还有点辣味，但身体的其他部分弥散着一种满足感。这肯定就是吸毒者的感觉，他想着。“毒品。”他大声说道。他听到自己的声音含混不清地说：“肚皮。”（译者注：此处并非原文，乃是译者为了表达汤普金斯先生说话含糊而选择一个词。）

“是的，亲爱的，”一个温柔的嗓音在他耳边喃喃地说道，“‘肚皮’。只有一点点，非常好的一点点。”

然后，他走到了阳光下，那种温暖的感觉还在身边。他先是坐上了车，接着走路，随后坐了下来，最后又躺下。他一直都感觉非常舒服。

神秘的胡利安女士一直都在他的旁边。他们一起到了某个地方，某个他认为不太应该去的地方。我的天啊，他想着，就像一个冷漠的旁观者那样看着韦伯斯特和莱克莎一起离开。哦，这也不算坏，她一直在他的耳边低语。

后来，他们上了飞机。机长走过来向他问好，而机长也是莱克莎。空中小姐给了他一杯饮料，她还是莱克莎。她把杯子放到他的唇边让他喝。然后莱克莎又成了机长，她离开到前面去驾驶飞机，让他躺在双人座上，用她的毛衣给他做枕头。她

的毛衣上也满是她的气味。

他开始做另一个梦。一开始就像是一场电影。真不错的一场电影，他想。你在做长途飞行，而你的新朋友在前面驾驶飞机，这本来就像一场电影。想知道电影中还有谁吗？

出乎他的意料，电影中的主角是韦伯斯特·汤普金斯。好熟悉的名字，韦伯斯特·汤普金斯。汤普金斯先生努力回忆这个家伙是不是还演过别的电影。他是不是看过其中的一两部？当然了，在字幕之后，出现的是一个熟悉的场景，一个他以前肯定看到过的场景。那是一家公司的培训教室里，一个年轻人在讲台上做着冗长的说教。扮演这个年轻人的是爱德加·卡布福斯。

“我们将制订出甘特图。”卡布福斯说道，“以及波特图、状态报告、与人力资源部门之间的交流规范、每周会议的计划、电子邮件的使用规定、时间卡、进度跟踪记录、项目里程碑报告，还有——这是我们特别感兴趣的部分——制订一个质量管理程序。就是这样，各位还有什么问题吗？”

汤普金斯先生站了起来。“我有问题，我叫汤普金斯。我的问题是：这就是全部了吗？这就是整个日程安排？”

“是的，这就是全部。”卡布福斯自信地答道。

“这就是你关于项目管理的整个课程安排？”

“嗯哼。你觉得还漏掉了什么吗？”

“没有什么重要的，除了人的问题。”

“人？”

“是的。为了完成项目，我们必须使用人。”

“当然了。”

“我本以为你会在你的课程中讲到一些关于人的内容。”

“比如说？”

“比如说，雇佣。雇佣人是经理所做的惟一重要的事。”

“也许是吧，”卡布福斯表示同意，“我们不是说你不应该做这些工作。我们

也不是说这些工作不重要。而且我们也不是说……”

“看起来你根本没有打算讲任何关于这个问题的内容。”卡布福斯低头看了看他的笔记本：“嗯，我想的确是没有。你看，雇佣是一件软性的事情，而软性的事情是不容易在课堂上传授的。”

“是不容易，但这是必须的。我还注意到你的课程中似乎没有任何关于使人和工作相匹配的内容。”

“是的。那也很重要。但是……”

“但是你也不打算讲到它。”

“是的。”

“也没有任何关于如何激励员工的内容。”

“是的。我再说一遍，那也是一个软性的主题。”

“也没有任何关于团队建设的内容。”

“哦，我将说明这有多么重要。每个人如何把自己当作团队中的一员。你看，我们都属于同一个团队。是的，我还会强调这是多么必要，并且每个人都应该……”

“是啊，是啊。但是你就是不肯讲到如何建设一个团队、如何保持团队的健康、如何带领团队起步、如何给他们凝聚在一起的机会。你会讲这些内容吗？”

“不。我们将更集中于管理的硬科学。”

“你想教给我们管理的硬科学，却丝毫不谈人员的选择、任务的分配、激励或者团队构建？你知道这是管理中最根本的四个要素吗？”

“好了，我们的确不会涉及这些内容。这让你感到很困惑吗？这位汤……”

“汤普金斯。是的，的确有些东西让我感到困惑。”

“是什么？”

“你给我们上的课没有这四样东西，你还想把这个课程叫做‘项目管理’？”

“噢，也就是说只是这个课程的名字让你困惑了？那么你想把它叫做什么呢？”

“叫它‘文案工作’（译者注：“文案工作”（administrivia），意指除去对人的管理之后，项目管理只剩下枯燥的文档，而不再有管理的作用。）如何？”

房间里一阵骚动。汤普金斯转过身，走出了教室。汤普金斯向外走去。有一个

人在背后看着他，他回过头来想看看是谁——一个年轻女子，深色皮肤，黑眼睛，歪着嘴微笑。莱克莎·胡利安。“文案。”她用嘴唇无声地重复这个词，表示自己的赞同。他还她一个微笑。“文案。”她停留在这个音节上，微张着厚厚的、深粉色的嘴唇。

汤普金斯在飞机的座位上翻了一个身，把她的毛衣盖在脸上，贪婪地呼吸着它散发出的淡淡芳香。“文案”。他对自己说。他试图回忆卡布福斯当时的表情。当时卡布福斯惊讶得下巴都快掉下来了。是的，的确如此。文案……吃惊的卡布福斯……房间里的骚动……汤普金斯大步走出教室……莱克莎重复那个词……汤普金斯重复那个词……两人微张的嘴唇触到了一起。“文案。”他说道，转身，看着莱克莎，她微张的嘴唇，他……眼前的情景一遍遍重播……

“可怜的宝贝，”头顶传来莱克莎的声音。她弯腰看着他：“你掉进了不断的轮回之中。这全怪你的‘肚皮’。它让你想起同一件事，一遍又一遍地想。”

“文案。”汤普金斯喃喃说道。

“喔，我还记得你对那个家伙说的。我被你打动了，直到现在。”她给他盖上一条毛毯。

同一部影片再次上演。公司的培训教室里，胡利安和汤普金斯坐在后排，卡布福斯仍在前面说教：“甘特图、波特图、状态报告、与人力资源部门之间的交流规范、每周会议的计划……”

第3章 “硅谷”

汤普金斯先生在自己的床上慢慢醒来。他穿着自己习惯的苏格兰绒睡衣，盖着用了多年的蓝白花纹旧被单，脑袋下面是最爱的老式枕头。所有的东西都有家的味道，但很明显，他不是在自己的家里。就在床的左边，有一扇大大的窗子，而在他的家里，那儿是没有窗子的。而且窗外有一棵棕榈树。想想吧，在西泽西卡会出现一棵棕榈树！当然，惟一的解释就是：他不在西泽西卡。

在床的对面，稍远的那面墙上，还有一扇巨大的窗子。在那扇窗的旁边，他祖母的老摇椅前后摇晃着。坐在摇椅上的却是莱克莎·胡利安。她从手上的书中抬起视线。

他的嘴里还有一些怪味，舌头就像一张干透了的厚毛巾。没费太大力气，他就从床上坐了起来。天哪，太渴了。

莱克莎没有说话，只是指指床边的小桌。他转过头，发现一大杯加了冰块的水。他拿起杯子，大口大口地喝了个底朝天。

桌上还放着一个水壶。他又给自己倒了满满一杯，喝到自己感觉不那么渴了才放下。长长的寂静，他拼命想到底发生了什么事。“那么。”最后他还是开口了，“你真的干了。”

“嗯。”

他诧异地摇着头：“你这种人啊，难道你就不觉得可耻吗？你竟然会破坏一个人的生活，逼他离开他心爱的……”

她给了他一个微笑：“噢，韦伯斯特，没有你说得那么糟糕。你心爱的什么？工作？居住的城市？当然，那儿有你的朋友，但是你被辞退了，如果在别的地方找到新工作，你还是得离开他们。现在，你在这儿，你找到了新的工作——很多的工作。我们破坏了你的什么？”

这倒也不假。谁会真的想念他呢？谁又不是随时可能离去呢？“我有一只猫！”他突然悲伤地说道，“一只可怜的小灰猫！在这个世界上，它只能依赖我一个人！它的名字叫……”

“希福。”她接过话头，“是的，可爱的小希福。我们已经是好朋友了。”她挠挠椅子腿，一只白色脚爪的灰色小猫立刻蹦蹦跳跳地跑到了她的身边。

“希福！”汤普金斯大喊起来，“离开那个女人！”

希福根本不理睬他。它爬上莱克莎的膝盖，蜷成了一团。莱克莎挠挠它的头顶，那可爱的小家伙发出快乐的咕噜声。

“叛徒！”汤普金斯气急败坏地叫道。

他的衣服摆在梳妆台上，一条牛仔裤、一件棉布衬衣、内衣和内裤。他直盯着胡利安女士，给她最明显的暗示：他想要一点隐私。她调皮地笑了起来。汤普金斯抓起衣服，走进浴室，关了门，插上锁。

浴室很大。厚厚的墙上打开着的窗子至少有6英尺高。他把头伸出窗外，看见这座建筑物石制的外墙。他所在的房间是在二楼，楼下是一个精巧的花园。浴室里的装置都是老式的，优雅的白瓷洁具和黄铜水管。所有的东西都是那么干净而典雅。他就像是在一家高档的老式瑞士宾馆里一样。

“还需要什么东西吗？”莱克莎的声音从紧闭的门外传来。

“走开！让我自己呆着！”

“我们可以隔着门说话嘛。”

“我们没什么可说的。”

“噢，可是我们确实有很多要说的。我们必须谈谈你的新工作。你恐怕已经大大落在后面了。”

“我只是被迫来这里而已。”

“计划在执行中。难道不总是这样吗？我毫不怀疑你也遇到过这种情况。一旦落后，你就无法完成了。”

这让他有点生气。他一边扣着衬衣上的扣子，一边走出了浴室。“如果真是这样，如果我接到的是实际上根本无法完成的一份工作，惟一的可能就是计划从一开

始就是错的。那么，又是谁定下的计划？毫无疑问，一定是哪个傻瓜！你应该让这个傻瓜滚得远远的！老是接到‘不可能完成的任务’，我都烦死了！”

“你生气的样子真可爱。”

又是那个让人气恼的微笑，她看上去如此美丽。“我一点都不觉得这有多好玩，小姑娘，这一点都不好玩。别跟我这样说话。”

“好的，先生。”她做出一个懊悔的表情。

汤普金斯在祖母那张垫着厚厚坐垫的软椅上坐下，面对着莱克莎。“别再跟我绕圈子了。如果我完全拒绝为你和你那愚蠢的工作做任何事，你会对我怎样？如果我坚决地对你说‘不’，你又会对我怎样？你会把我活埋了吗？”

“拜托，韦伯斯特，我们不会干那种事。如果你不认为这份工作是一个好机会，如果你不喜欢它，我们会把你、希福和你的整个世界完好无缺地送回西泽西卡，然后祝你好运。我们会先送你到罗马，让你好好度过一个周末，休息一下。宾馆、航班都将是一流的，全由我们付账。还有比这更公平的吗？”

“我能相信你吗？”

“你能相信我吗？为什么你不试着相信我呢？我从来没有对你说过哪怕一个小谎，不是吗？你想想，难道我对你说的不都是实话吗？”

他轻蔑地摆摆手：“谁知道呢？……如果接受这份工作，我又能得到什么？”

“钱啊。当然，还有工作的兴奋、成就感、友情、意义重大的成果，所有这些。”

“那好。说说我的钱吧，有多少？”

她从手边的文件夹中抽出一些文件：“我们考虑一份为期两年的合同。”她递给他一封信。一封来自摩罗维亚某个部门的信，考究的信头写着他的名字。他看了看第2页上的“雇佣条款”。他们打算付给他数倍于以前的薪水，并且是税后收入，用美元支付。“呵？”他有点惊讶。

“另外，你还能得到一定的股权，可以自由买卖。”莱克莎告诉他。他夸张地耸了耸肩。他无法想象，摩罗维亚这个国家能拿出什么样的股票。

莱克莎递给他另一份文件。这是属于他的一家投资公司的账户存单，在“存款总额”一栏中写着这份合同的总金额，共两年的薪水。

“我怎么知道合同到期的时候你们会不会真的付钱？”

她又递给他一张单子，纽约银行的支票，正好是合同的总金额。“提前付款。你接受这份工作，我们立刻把所有的报酬汇进你的账户。你可以通知你的律师，让他确定存款之后再告诉你。另外投资公司会寄给你一份书面确认。我们可以让你在一个星期之内拿到所有这些东西。在此之前，你一直是我们的客人，你可以把这当成在海滩的一次度假。”

“我甚至还不知道摩罗维亚到底在哪儿。”“在海上。摩罗维亚在爱奥尼亚海上。天气好的时候，你可以从阳台上看到希亚西(译者注：虚构的国家名称。)中部的山脉。”

汤普金斯先生考虑了一下。“我的工作是什么？”他最后问道。

她俏皮地向他眨了眨眼：“我还以为你永远不会问呢。”

“我不想兜圈子，”汤普金斯看着面前的简报说，“实际上你们有1 500 名资格相当老的软件工程师。”

莱克莎点点头：“这是最近的数字。他们都会在你的手下工作。”

“而且据你所说，他们都很优秀。”

“他们都通过了摩罗维亚软件工程学院的CMM 2 级以上的认证。”

“太厉害了！你们怎么做到的？你们都从哪儿找到这么多高级工程师的？我是说，在这种弹丸小国，谁能想到……”

“亲爱的，你的偏见又开始作怪了。你其实是想说‘你们怎么会有这么强的技术实力’吧？”

“就算是吧。”

“我们的政府很重视教育。”

他只在书上读到过这些。“我最近在一本书上看到过相似的观点，而且我认为作者怀有一些尊敬的情愫。”

“是的，那是莱斯特·特洛夫的新书，我们发现你的床头边就摆着这本书。”

“那么，我手下所有的人都能用英语读写吗？”

“都可以。在这里英语能力非常重要。”

“也就是说，你们是想用这些训练有素的天才来打造世界级的软件工业。”

“是的。我们从六个关键性的项目开始，目标是制造出六个精心挑选的软件产品。由我们的最高领袖——元首——亲自挑选出这些产品。而你，你的工作就是让这六个项目和整个机构正常运转。”

“这只是工作的一部分。我希望你已经准备好了足够的钱。我是说，人员培训和设备都需要巨大的投资。”

“韦伯斯特，无论如何我们都不希望拖你的后腿。两年以后，当你回想这段日子时，你绝不会说有谁不努力工作，绝不会说人手不够用，绝不会说你没有得到足够的支持。”

“那我们就先来谈谈支持的问题。”

“我会为你挑选一个经验丰富、足智多谋的个人助理，你还将拥有由200 名顶尖的开发经理组成的核心团队、数十名关键领域的专家……”

“我要带几个我自己的关键人物过来。我会自己选择，然后你们必须把他们请来——注意，我不希望他们像我这样被绑架过来，我要他们自愿来这儿。”

“当然了。”她躲闪着他的视线。

“别想骗我，莱克莎。”

“噢，好吧。你真是个没趣儿的家伙。”

“另外我可能还需要一些顾问，一些世界知名的顾问。”

“一切都会如你所愿。你只要列出一个名单，我们会把他们都请来的。”

“太对了，你们会的。”他低头看看自己刚才写下的记录，“我还要求所有人都集合在一起。千万不要干傻事，不要让这些人在不同的地方工作。如果你的人分散在不同的地方，你就什么都干不成。把他们集合起来。”

“我们已经这样做了。我们把整个开发团队一起搬到了弗罗泽克盆地，元首已经把这个地区改名为‘硅谷’。”

他们坐在汤普金斯的套间的起居室里。这一侧的房间远离大海，朝向内陆。莱

克莎站起身来，示意他走到宽大的阳台上。远方有一个美丽的小山谷。“硅谷。”她边说边用手划过这个山谷。在阳台的下面有一群新建的办公楼，她指着楼群说：“韦伯斯特，那就是爱德里沃利大学，你的新领地。从这儿步行过去只需要十分钟。”

“非常漂亮。如果漂亮的山谷是获得成功惟一的条件，我想摩罗维亚早在几个世纪之前就已经站在世界的顶峰了。”他又低头看看笔记本：“噢，对了，最后我还要谈谈每个项目的任务，你一定要满足这个要求，没有商量的。”

她不耐烦地回答道：“好吧。”

“还有良好的网络支持。也就是说，每个人的办公桌上都要有最新的计算机工作站，都必须用以太网或更快的网络连接起来。我还要全职的网络维护人员，以及全套的集线器、路由器、T1 或ISDN 出口。”

莱克莎打了个呵欠：“没问题。”

“还有什么？”他知道，最好现在把需要的东西考虑周全。现在正是他提要求的时候。“我还忘了什么吗？”

“忘了一件最重要的事。韦伯斯特，我们用了那么多的力量，只为完成元首拟订的六个项目，你对此有什么看法？”

汤普金斯低头看看她给他的项目列表。的确，工作的总量不会那么庞大。他们需要完成六个项目，制造出六个中等大小的软件产品。他还不知道这些产品具体是什么，但是没有哪一个项目会需要超过20 个人的团队。“我知道你的意思了。看来我们只需要100 个人就够了。”

“正确。那么，你想怎么处置剩下的人呢？”

“我被你难住了。这是我应该关心的问题吗？让他们度假去吧。”

“这不是你应该关心的问题，韦伯斯特，不过是你的一个机会。在你的职业生涯中，难道你从来没想过进行一次受控的管理实验吗？难道你从来没想过：如果你不只进行一个项目以完成一些任务，而是同时进行三个或四个项目……”

汤普金斯出神地望着远方：“一个受控的实验……一个项目组承受巨大的压力，另一个的压力少些，第三个则几乎没有压力，三个组的任务完全相同。我们可以看看哪个组先完成。是啊，我一直都希望有机会做这样的实验。我们还可以设置一个

人员过量的项目组，另一个组则人员不足，第三个组的人数则是我理想中最合适的，然后来观察……”

莱克莎接过话头：“一个团队全由资深人员组成，另一个则由一些资深人员和一些新手组成……”

他完全投入其中了：“一个团队由一直在一起工作的人组成，另一个团队由陌生人组成。天啊，莱克莎，如果完成这个实验，我们就可以开始研究管理中的秘密了。我们可以真正理解项目成功的原因。”

“一切尽在你手中。韦伯斯特，你可以尽情地享受整个摩罗维亚。”她冲着硅谷点点头，“它就在你的脚下，世界上第一个项目管理实验室。”

第4章 CD ROM 工厂

“我为你准备了一件小礼物。”莱克莎郑重地说道。

汤普金斯紧盯着她。她的脸上有一种他从未见过的表情：她看上去竟然有点害羞。

“只是一件非常小的礼物，真的。”她从小挎包中抽出一本漂亮的精装笔记本，低垂着双眼把笔记本递给他。他接过笔记本——一份可爱的小礼物。

“哦。”他意味深长地说。

封面上刻150 着几行金字：

个人日志

韦伯斯特·塔特斯托尔·汤普金斯

经理

“哦。”他又说了一遍。他根本猜不出她是从哪儿知道他的中间名的。在他的任何一份证件上从来都没有出现过这个名字。当然了，搜索稀奇古怪的信息，本来就是莱克莎最擅长的。

“我想，如果把在摩罗维亚得到的经验都记下来，你会大大受益的。谁知道你会在管理实验室的工作中学习到什么呢？我猜，一定有很多有用的东西。”

翻开封面，第一页上是她用娟秀的笔迹写的标题：“我学到的……”，后面是他的姓名和年份。她还在第一页上写下了第一条记录：

优质管理的四大要素：

- 选择正确的人。

- 为他们分配正确的工作。
- 保持他们的积极性。
- 帮助团队凝聚起来并保持团队的凝聚力。

(其他一切都只是“文案”。)

在这一页的下面是当年早些时候的一个日期。汤普金斯先生抬起头来：“这是我们参加项目管理培训班的日子吗？”

莱克莎点点头：“是的。这些就是你在那一天提出的观点。我想，你的日志应该从此开始。”

莱克莎亲手为他挑选的个人助理是一个名叫瓦尔多·蒙蒂菲奥的年轻人。他看起来睡眠惺忪，蓬乱的黄头发耷拉在头上，完全像个乡巴佬。他的头发使他看起来很像那个著名的比利时卡通人物丁丁。要是再给他一条荷兰式的宽腿裤和一只白色的小狗，他简直就跟丁丁一模一样了。

他看上去好像还没睡醒，不过这个家伙工作起来倒是很有效率的。“10：00点钟你有个约会。”瓦尔多告诉他。

“我刚到这儿来，屁股还没坐热呢。你看，我都还没找到我的办公室呢。”

“那儿就是你的办公室。”瓦尔多指指桌子后面的一扇门：“它很漂亮，胡利安女士亲自为你布置的。”他瞥了一眼表：“不过你可以晚些再欣赏。恐怕你必须直接上路，不然就要迟到了。”他收起几份文件，站起身来：“我会跟你一起去赴约，在路上再跟你说明。”

走出大楼，瓦尔多开车带他经过一条树木繁茂的道路，朝远离校园的一处建筑工地驶去。

“为了让你理解，你可以提前想象一下这些项目结束的日子。如果他们确实能交付全部六个产品，如果这六个产品都能如愿地成功了，如果我们像元首命令的那样能在2000年成为全世界最大的软件出口国，那我们就需要具有相当大的生产能力，才能制造出足够的软件拷贝。”

“没错。那又怎样？”

“所以，某些项目可以晚些时候再开工，但是一些关键性的项目必须立刻开工，不然就来不及了。”他从那堆文件中抽出一份手绘的网络图，看起来好像是一张波特图。“我们将需要一个生产CD 2 ROM 的工厂。紧跟在工厂后面，装饰、打包、插进用户手册、运到码头、再运往世界各地。你可以看到。”他指向标着“CD 工厂完工”的方框，“工厂的进度正好在关键路径上。”

“那是一个建筑工程。”

“正确。”

“那我为什么要了解这些呢？我是个软件经理。”

“没错。唔，你还是整个工程的老板。”

“我？呃，我是说，我猜我是。”

“就是你。‘国家书局桂花出’（译者注：此处并非原文，乃是译者为了表现瓦尔多的南欧口音而选择的一个词。）的头儿，那就是你。”

“哦哟……你大概是想说‘国家数据’……”

“……‘规划处’。不管怎样吧，这个部门大半的工作都与软件相关。但还有一些其他的小问题，就是这个CD 2 ROM 工厂。我担心这个工程已经很落后了，而且这个担子完全落到了我们的肩上……我是说，落到了你的肩上。”

“听见这个我很遗憾。”

“建筑经理莫波卡先生是个精力非常旺盛的人。他不得不这样，因为他的命令是他（译者注：原文用首字大写的himself表示对元首的特称。但是汉语中没有反身代词，所以用黑体字的“他”表示这个词，读的时候重读。）亲自给的。”

“你说的那个他是谁？”

“元首，国家的领袖。元首是个非常有说服力的人。即使当他摆出失败的结果时，也是很生动的。”

“我明白了。莫波卡就是被吓坏了吧？”

“呵呵。不管怎么说，莫波卡先生已经尽了全力。但是工程进度还是落后了。”

汤普金斯闷闷不乐地点点头：“好吧，我想我们总会看见该看见的东西。”

“我们的运气实在太糟糕了。”莫波卡先生把他的两只手绞在一起，“谁能预见到这种情况呢？在其他所有的地方，我们遇到的都只有舒适的白色沙滩，谁知道恰好在这儿有花岗岩礁石呢？真是倒霉透顶。”

“所以你打算采取爆破的办法？”

“还能怎么办呢？就这也需要好几个星期的时间。”

“多少个星期？”

这个可怜人回避着汤普金斯的目光：“许多许多个星期，但是我也不知道究竟需要多长时间。”“告诉我最好的猜测。”“大概需要……”他飞快地观察了一下汤普金斯的表情，“……需要10个星期。是的，10个星期。”

“10个星期。”汤普金斯先生重复了一遍。在这种紧要关头，如果得到的答案是6个星期、11个星期或者15个星期，他又能摆出什么不同的表情来呢？另外，他还很想知道真正的答案究竟是什么。直觉告诉他，如果想得到真实的情况，他最好现在就开始和莫波卡的谈话。“你说需要10个星期，莫波卡先生。不过我猜你至少需要……20个星期。”他说道。

莫波卡都快要冲过来亲他了：“没错！甚至……”

“30个星期？”

“唔……可能也用不了30个星期，25周吧。”

汤普金斯先生换了一个方向：“你看，莫波卡先生，我们能不能将工厂的选址向西移，移到能避开花岗岩的地方？”

“我们不能那么干！”莫波卡近乎呻吟地说道，“不能那么干。”

“为什么不能？那边也有花岗岩吗？”

“不，当然没有。但是你知道，这张设计图是元首亲自给我的，图上要求工厂正好就建在这个地方。不是那儿，而是就在这儿。我不能修改这张图。”

“你不能？”

“我当然不能。如果我修改了设计图，我们会延误工期，会落后于进度。而且

这将全是我的过错，因为是我决定移动工厂的位置的，难道你还不明白吗？但是如果像现在这样，即使我们不能按时完工，那也不会是我的错。我希望你能明白这一点，这是很重要的。而且你想想，如果有人不喜欢工厂的新位置呢？谁来负这个责？还是我！”他看上去非常痛苦。

“噢，听着，在我们讨论厂址问题的时候，我注意到建筑物的后面就是码头，这儿的地比较松软潮湿。也就是说，卡车必须要在这些潮湿的低地里来回穿行。一到雨季，这些地方肯定会变成一个大泥塘。摩罗维亚有雨季吗？”

“有，在春天。但是我们又能怎么办呢？”

“是这样，我想我们应该把工厂向西挪动大概30 英尺，这样工厂的地基就避开了花岗岩礁石。然后，我们可以把整个工厂的平面设计图翻转过来，形成一个与现在的计划成镜面对称的新计划。这样，码头就应该在这一端，恰好在礁石的上方。码头是不需要什么地基的，我们可以把它直接固定在花岗岩上。你觉得如何？”

莫波卡目瞪口呆：“你是说让工厂朝向另一个方向？你不能这么干！”

“不能这么干？为什么？”

“这跟设计图上的要求不符，设计图上……”

“是的，我们就是要重新画设计图。相信我，我会把它画好的。在我给你新的设计图之前，你就按照这张图的镜像来施工吧。”

“但是进度……”

“那是我的问题，朋友。你别担心进度，现在你只为我工作。给我盖一座漂亮的工厂。让你的人去干活，让他们安心，保持工作效率。如果你做了这些，不管工程什么时候结束，我们都会认为你的努力是成功的。”

汤普金斯先生愤怒地冲回办公室，瓦尔多惊愕地盯着他。他在瓦尔多的桌前停下来，红着脸。

“那个元首到底对莫波卡说了些什么？这个可怜的家伙被吓坏了。你告诉我他很有‘说服力’，他到底对莫波卡说了什么……如果工厂不能按时完工，莫波卡会

被发配到盐矿去吗？”

瓦尔多困难地咽了一口唾沫：“恐怕比那还要惨。唉，不管怎么说，他不会有好下场。”

“好吧，我可不是帮倒忙的那种人。我想，以我的名义给元首写一封信，告诉他所有的‘成绩惩罚’——就像老在莫波卡心里晃动的那个惩罚——从今往后不管用了，我将全权负责所有为我工作的人的激励和支持，表扬和批评。他要么接受我的条件，要么就让我走人。告诉他我将在明天去见他……”瓦尔多飞快地在便笺簿上记录着，“……他可以当面告诉我：是同意所有这些条件，还是想如何处置我。他爱怎样就怎样！”

五分钟以后，瓦尔多把打印得整整齐齐的信拿进来让他签名，然后通过传真送出去。

好了，在这一天中，他干了不少好事。他把一两个不可能完成的工程揽到了自己身上，启动了一些真正大型的系统开发计划。他觉得自己在这个领域里面也算是成就卓著了，以后在他死去的时候，应该会有一小段文字发表在《IEEE 软件》(IEEE Software) 或《计算机历史年报》(Annals of the History of Computing) 上。不管登在哪里吧，他一想到“不会有好下场”这样的话，就觉得郁闷不已。

他开始回想自己的一生，好像真的就要突然死掉一样。情绪有点低沉。但是更重要的是，他还在生气。记忆中，过去曾经遇到的那些愚蠢的、破坏性的“成绩惩罚”全都涌现出来。某些管理者的这种“不打不成材”的思想到底是从哪里来的？是不是因为他们有暴躁的父母，所以他们才成了暴躁的经理？很有可能。

莱克莎给他的笔记本就在桌上。他打开笔记本，翻开第一页，开始写日记。

汤普金斯写道：

安全和变化

- 除非感到安全，否则人们就不能去迎接变化。

- 在所有成功的工程中(以及在绝大多数其他有价值的工作中)，变化都是基本的要素之一。
- 安全感的缺乏会让人们反对变化。
- 逃避风险是致命的，因为这会让你也得不到与风险同在的利益。
- 人们可能会因为来自客观世界的直接的恐吓而觉得没有安全感，但是如果察觉到管理者可能滥用权力来惩罚自己，他们也会觉得没有安全感。

第5章 元首

早班列车把汤普金斯先生从瓦斯乔普带往首都科撒奇。这趟小火车沿着海岸线向北直到洛夫拉吉，然后在那里转向内陆。在他的膝盖上放着一本1907年伦敦出版的小册子，名叫《摩罗维亚旅游者》，那是瓦尔多专门给他找来的。自从来到摩罗维亚之后，这是他第一次有机会了解这个国家的一些东西。

读了几章，他就把书放到一边，专心欣赏窗外的美景。如画的小渔村点缀在碧绿的海滩上，大片的葡萄园间夹着油绿的麦地。少了汽车的喧嚣，村庄仍然显得生机勃勃。在经过书中出现过的一个地方时，他觉得那里与1907年时有着同样的美丽。

他感觉非常平静。摩罗维亚需要他，事实就是这样。他向元首提出的要求并不是不合理的。作为一个刚上任的新经理，他想，给人留下深刻的印象也不是一件坏事。现在，他当然应该享受即将到来的快乐的首都之旅。最后，他认为：如果莱克莎觉得他可能“没有好下场”，她一定不会让他去见元首的。可是，当她看到他给元首的信时，她只是耸耸肩而已。

侍者把餐桌推在汤普金斯的座位前面，浆洗过的白桌布上摆着丰盛的早餐。他吃完早餐，又打了个盹。

如果汤普金斯先生对元首是否会接见他还有怀疑的话，当他在这座宫殿前报出自己的名字的那一刻，这种怀疑就烟消云散了。卫兵们整齐地跺了一下脚，摘下自己的帽子，恭敬地鞠了一躬：“汤普金斯先生！尊敬的汤普金斯先生。噢，请往这边走。汤普金斯先生。”他们带他穿过一个巨大的接待厅，大厅的石墙上悬挂着宽幅的织锦；然后他们又走上雕花大理石的楼梯，那楼梯至少有20英尺宽。

一位身着天蓝色套装的年轻女士在楼梯的顶端迎接他：

“汤普金斯先生，欢迎您。我是莱恩小姐。”

所有人都能讲一口流利的英语，尤其是这位莱恩小姐。他感觉她像是一个美国人：“我想知道你是否来自……”

“上帝知道。”她打断了他的话，“请往这边走，他正在等您。”她带他走过一个阳台，阳台的下面是一个美丽的花园，然后又穿过一扇大门，进入了一间客厅。客厅后面的拱门通向一间巨大的办公室，莱恩小姐让他独自进了门。房间里满是绚丽多彩的植物，地上铺着东方的地毯，沙发上为客人准备了厚垫子。房间里没有灯，所有的光线都来自三个朝向花园的大窗户。一开始，他以为房间里只有自己一个人。接着他就看见在房间的深处，在大办公桌旁边的小书桌后面还有一张脸，映着电脑屏幕的荧光。轻轻的，传来手指敲打键盘的声音。

汤普金斯走上前去，“唔……”他试探性地说道。

“噢。”这个人停了下来。

“我……”

“唔……”

汤普金斯努力睁大眼睛。又过了一会儿，转过来看着他的是一张熟悉的脸。这个人相当年轻，大概有30或者35岁，他猜测着。一张圆圆的娃娃脸，厚厚的近视眼镜让他看起来稍显严肃，一头黄棕色的头发。

“那么，你应该就是……”这个人挥了一下手：

“现在别忙着下结论。我不认识你，你也不认识我。”

“没错。但是……”

“所以，我们首先应该彼此认识一下。我想通过这次会谈我们可以互相了解，是吗，汤普金斯？”

“是的。”

两人礼貌地握握手。

“那么，你是……”

“对，我就是。”

“国家元首？他？”

汤普金斯发现自己不知道该如何称呼这个人。他真应该问问瓦尔多。“唔，我不知道该怎么……你喜欢我怎么称呼你？”

元首考虑了一下：“称呼‘先生’吧，我想。对，我喜欢这样。就叫我‘先生’。”

“哦，好的。”汤普金斯换上了一副最严肃的表情，“听着，我给你写过一封信。”

“喔，是的。”他又轻蔑地摆摆手。

“那么你能满足我的条件吗？如果不行，咱们就不用再谈了。我的条件就是这样。”

“我们不必纠缠于这些小事情。”

“小事情？我可不认为这些是小事情。行了，你同意我的条件吗？我一定要知道。”

一声叹息。“没问题。你还想要什么？”

“我就想要这些。”

“没问题。唔……”元首似乎有点儿走神。他懊悔地回头看着屏幕，好像是想找回刚才做的事情。现在汤普金斯可以看到屏幕了，上面似乎是一页程序代码。C++，他想。

一个声音从房间的后面传过来，莱恩小姐端来一盘软饮料和点心。元首稍微愉快了些。“噢，好。”他说道，然后拿起一块奶油蛋糕，塞进了嘴里。

“我的天，那是‘Twinkie’蛋糕吗？”汤普金斯忍不住问了一句。

“没货(错)(译者注：元首一边吃东西一边说话，所以口齿不清。)”元首一边嚼着满嘴的蛋糕和奶油，一边回答道。他又喝了一口可口可乐。汤普金斯把手从“Snickers”牌的糖果和罐装饮料上面伸过去，抓了几颗花生。

当他们都吃完以后，就是一段长时间的沉默，让人很不舒服。最后，元首开口说道：“住得还习惯吗？”

“噢，还行。”

“需要的东西都有了么？”

“嗯哼。”

“如果需要什么，只管开口。”

“我会的。”

又一阵沉默。汤普金斯已经达到了此行的目的，他觉得自己应该告辞了。不过时机似乎还不太对，他应该表现出对这个人的一些兴趣。“我猜你对这个还是有些不太习惯吧？要做一个头儿……呃，你在这儿做的这个角色。”

“头儿。以前我总是想：做头儿一定是件很爽的事。现在我真的就成了一个头儿。是的，时间还不长，其实我也是刚刚才住进来。我想我会喜欢这个角色的。”

汤普金斯继续问道：“如果你不介意的话，我想请问一下，你是怎么得到这份工作的？”

元首斜倚着豪华的老板椅：“一个买卖，一次交易。你知道，一些现金、股票、支票，就是这一类的东西。”

“你买下了摩罗维亚？”

“正确。”

“真是……太了不起了。”

“没错。我拥有大量的股票，一家大型公司的股票。而且我还有点钱，实际上，许许多多的钱。而且，因为我一直都想……”

“你给自己买下了一整个国家？只是付了一堆钞票？”

“主要是股票。”元首摇着头说，“我拥有所有这些股票，但是我什么都不能卖，因为它们没有上市。”

“你拥有了这个国家，所有的土地和建筑，甚至还有人民。”汤普金斯几乎无法相信这一切。

“呃，不包括人民。至少我不这样认为。所有的自然资源、海滩、农场、山脉，想象一下它的潜在价值吧。而且所有这些都还有待开发。当然，还包括所有这些了不起的、受过严格教育的人——所有这些程序员、分析员和设计师，软件从业者。这里的软件产业可以与有些国家抗衡。

“我明白。”

“我想这里可领导以成为‘终极软件工厂’。”

“我同意你的观点。”

“而且，作为头儿而不只是CEO 来管理它，有一些特别的优势，至少我这样认为。”

“比如说？”

“呵呵，在我其他的公司里，当我告诉别人我的要求——比如说，这个或那个产品要在年底前完成，我总是不得不对付一些反对者。”

“反对者？”

“我的身边好像总是有反对者。”元首生气地说，“我说‘年底之前’，他们就会皱起眉头说‘噢，不，比尔，这根本不可能。噢，不，比尔，简直办不到’。”他悲哀地摇着头。

汤普金斯尽量表示同情。

“不管我想要什么，他们总是说‘噢，不，比尔’。好吧，我想，就这一次，我希望他们不再说‘噢，不，比尔’。我希望他们做梦都不敢对我说‘不’。”

“所以，你认为头儿的地位会给你带来管理上的优势？”

“正是如此。”

“但是我出现了，我毁了这一切。”

“喔，其实在你来之前，事情就已经开始变味了，变得非常厉害。就拿莫波卡，负责建造CD ROM 工厂的那个家伙来说吧。我把工作交给他的时候，我对他说：‘你必须给我在18个月之内把工厂盖好，不然我就要你好看。’我真的是那么说的：‘要你好看。’从前我一直都想说这种话，这一次我就真的那么说了。对我说‘噢，不，比尔’？我可以告诉你，他连想都不敢想，连最小的一点念头都不敢动。他的脸一下子变得惨白，回答我：‘是，先生。’”

“但是后来事情就变味了，你是这个意思吗？”

“他处处落后！”元首抱怨道，“他落后，他拖期，不管我说什么，不管有什么惩罚。那么，你说我究竟又能怎么办？如果我放过他，谁还会再相信我呢？我必须得让他好看。”

“我理解。”

“我甚至都不知道这到底应该怎么干。我是说，谁来干这活儿？我也不知道。也许我应该自己去干？该死。你惩罚某个人，就为了保持你的权威，谁会感激你所做的这一切呢？没人会感谢你，我可以向你保证，即使这些都是非常必要的。真是糟糕。”他把头埋在桌上，就像一个犯了错误、受了罚的学生。

汤普金斯先生静静地等待着元首继续说下去。但是他什么也不说了。

“所以，在某种意义上，是我救了你。”汤普金斯先生大胆地说道。

“是的。”元首的声音从他的胳膊和桌子之间传出来。

吃过两块Twinkie 蛋糕，喝完一罐可乐，元首感觉稍微好了一些：“我们应该谈谈这些项目，汤普金斯。至少应该谈谈其中的一个，我对这个项目有特别的好感。”

“哪个？”

“呃，现在来回想我最初拟定出这些项目时的想法。我们要在2000 年前成为世界上最大的软件输出国，那么我们应该做些什么？”

“想象一些产品，然后把它们造出来。”

“不。我们制造产品，但是我们不管想象。”他拍着自己的脑袋，就好像有了一个伟大的想法，“不必靠我们来想象。”

“不必靠我们？”汤普金斯问道。

“没错。别人已经都想好了。我们已经知道哪些商品最畅销，我们只需要重新制造它们就行了。”

“不违法吗？”

“直接拷贝代码肯定是违法的，代码是受版权保护的。我们可以做一些修改，只要我们的产品与别人的有所不同就行了。”

“我知道。”

“所以我们应该制造什么？有史以来最成功的软件产品是什么？从卖出的拷贝数量来说，是哪一个？”

“我想你会告诉我的。”

“是Quicken。”他说道。Quicken 是Intuit 公司的注册商标。

“Quicken。”

“是的。Intuit 软件公司出品，卖出了数百万份拷贝。在个人电脑、苹果机、Sun 工作站、Unix 服务器上都有它在运行，每个使用电脑的人都有它的一份拷贝，世界各地人们用它来结算自己的支票簿、管理自己的小公司、进行投资。”

“呃，我不是想做反对者，不过如果每个人都已经拥有了一份拷贝，我们又怎么卖我们的软件呢？”

“当然，这也是Intuit 公司面临的问题。因为他们几乎已经卖给每个人一份拷贝，你当然会问：他们将来的收入从哪里来？很明显，来自其他地方，不然他们的股票市值也不会比收入高出那么多倍。”

“那么，将来的收入从哪儿来？”

“新版本。”

“我们要让我们的Quicken 直接与他们的升级版本竞争？别人为什么要从我们这里买呢？”

“价格竞争。”

“我们要怎么跟一个只卖29.95 美元的产品拼价格？”

“我们会免费发放我们的产品！”

“什么？那我们怎么赚钱呢？”元首的脸上浮现出神秘而得意的表情：“你只管给我把产品造出来，我会拿它赚到钱，成吨的钱，这就是我的承诺。”

在沿着海岸返回瓦斯乔普的火车上，汤普金斯从包里拿出日记本。当他有机会的时候，当他学到一些东西的时候，他总要在上面写点什么。但是今天他到底学到了什么？他很想写这样一个条目：“怎样通过免费发放产品而赚钱”，但是对其中的奥妙，他还没有弄清楚。奇怪的是，他毫不怀疑元首能够实现这一切。那个人看起来有一整套做生意的诀窍。

也许还可以学到另外一些东西，从莫波卡的事，从元首为了让工厂的建造计划更加紧凑周全而对他的威胁。考虑了一会儿，他打开日记本，写了下面一段话：

负面效应

- 威胁不是提高业绩最好的方法。

-
- 如果分配的时间一开始就不够，不管威胁有多么吓人，工作也无法按时完成。
 - 更糟糕的是，如果目标没有实现，你就必须兑现你的威胁。

第6章 世界上最伟大的项目经理

在决定是否接受这份工作的过程中，汤普金斯考虑的问题只有一个：这份工作是否值得做。他曾经问过自己：基本的条件是否成熟了？他的顶头上司是否值得信任？承担这一切是否具有挑战性？一切的努力是否能得到足够的回报？但是，既然他已经决定要留下来，另一个问题开始困扰他：他是否胜任？

事实是：他从来没有管理过这么多的人。他曾经管理过的一个项目有250人，其中大约有35个中层经理。但是这次是1500人！要向他汇报工作的管理人员数目几乎就相当于他以前管理过的最大项目中的全部人数。而且他们还都是未知数。就像瓦尔多一直提醒他的那样，他需要立刻去安置职员、分配项目。元首已经安排了六个项目，这将奠定摩罗维亚在软件世界中强大的新形象。六个项目，这并不算太坏，但是汤普金斯还是希望按照莱克莎的建议，让多个团队在不同的条件下做同样的工作——他们的项目管理实验室。假如在每个任务上面安排三个竞争团队，那就意味着他必须组成18支项目团队，挑选18名经理。

瓦尔多早已要求200名在职软件经理每人写一份简历，现在这200份简历就堆在汤普金斯的办公桌上。汤普金斯沮丧地盯着它们，它们也仿佛在看着他。他完全不知道应该如何开始。

在承受巨大的压力时（他早在几年前就已经注意到了），他有一个坏脾气：脑子一片空白，想逃避，想去做一些不费脑子的事情，而不是面对自己的工作。今天不费脑子的事情就是读书，莱克莎从他卧室的书堆里整理出来一本书，放在办公室的书架上，名叫《结构控制管理》。他一直都想读这本书，尽管以前他忙于管理，没有时间学习书中的理论。现在他决定抽出一点时间，至少在面对这一大堆简历之前抽出几个小时。他把脚跷在桌子上，读起书来。

这本书真是切中要害。读完每一章以后，他都要把书放下，打开日记本，记下

自己学到的东西。一章又一章，他又开始变得茫然，没有什么可写的。“也许所有好内容都在结尾处。”读完第10章后，他自语道，又硬着头皮开始读第11章。

瓦尔多带着一杯浓浓的咖啡走进来。他奇怪地看着汤普金斯先生。“老板很郁闷。”他也观察到了。

“面对面前的任务，先给自己打打气。”汤普金斯告诉他，冲着那一大堆简历点点头。

“有点丧气，是吗？”瓦尔多同情地说。

“是啊。不过我能克服。就当我在开始工作之前花一点时间激励自己吧。我在学习‘结构控制管理’，毫无疑问，在这么多经理的挑选工作中，这是一件无价之宝，它能告诉我应该选择什么人、将他安排到哪里。”

“厉害。”

“的确很厉害。”

“老板，如果你不介意的话，在以前的位置上你是怎么做出人事决策的？我是说，在学习结构控制管理方法之前？”

汤普金斯合上书，坐直身子：“大不一样。我从不单独做出任何决策。我有一群可信的同僚和下属，都是我认识多年的人。我们会坐在一起，详细讨论各种可能性。”

“我明白了。”

“我已经可以相当好地控制‘坐在一起’这部分了……”

“哦，原来是‘详细讨论’这部分做得不好。没有人可以讨论。”瓦尔多观察到了。

汤普金斯先生叹了一口气：“完全正确。”总而言之，他还是独自一个人。莱克莎曾经说过，他可以带一些自己的人，也可以找一些顾问。但是在真正合适的人选出现之前，需要长时间地商谈和协调。没人会立刻接受一份远在摩罗维亚的新工作。（他开始明白为什么莱克莎选择了绑架。）的确，在很长的一段时间里，也许好几个月，不会有任何熟悉的面孔出现在这里。在这几个月里，他不得不独自做出所有的关键决策，这些决策将对项目起到无法挽回的影响。

“也许，有一个人可能……” 瓦尔多建议道。

“做什么？”

“我是说，有一个人可能立刻成为你的‘同僚’，他在美国的公司里长期管理类似这样的大型项目。他的名字叫宾达。”

“噢，对，元首提到过他。他是以前被挑选出来干我这个工作的家伙，是吗？”

“是的。莱克莎带他来的，用通常的方法……”

“那个家伙坚决拒绝了？”

“差不多吧。”

“然后呢？他回去了吗？”

“没有。由于某种原因，他在到处闲逛。这非常奇怪，我们都再没有遇到过他。他来了，住进了他的套间—— 就在你的隔壁—— 然后就走了。他偶尔回来一下，拿些书或者放些东西。他从来不在这儿过夜。我甚至不知道他长什么样子。”

“你认为他可能会愿意做一个兼职顾问。”

“问问也无妨。” 瓦尔多似乎有些不自然。他在背后藏了什么东西。

“嗯，你在背后藏了什么？不用问，肯定是宾达的简历。把它给我，瓦尔多。”

“你总是比我高明，老板。” 瓦尔多交给他四页纸。

汤普金斯大声地朗读介绍信：“‘宾达，生于1950 年。学历：加州大学伯克利分校优秀毕业生，曾入选校赛艇队；哈佛大学MBA。职业经验：施乐公司帕洛阿尔托研究中心，苹果公司，还在坦登公司呆过一小段时间，在惠普管理主要项目18 年，在计算机科学公司10 年。’哇，看看这些项目，没有一个失败的。我一直想知道是谁负责这些项目。”

“当然，我不知道他是否愿意。”

“但是正像你说的，问问总无妨。见鬼，我想我会去的。谁知道呢？也许这家伙会成为第二个上这条贼船的人。” 现在他感觉好多了。有像宾达这样一个人在身边，他就不会因为面前的任务而那么沮丧。“我怎么能找到他？”

“你最好去问问莱克莎。” 瓦尔多拿起汤普金斯的空杯子，转身离开了。

汤普金斯穿过走廊来到莱克莎的办公室。由于她没有太多的案头工作，她的办

公室干脆连桌子都没有，取而代之的是窗户旁边一张舒适的沙发。她就坐在沙发上，拿着一卷平装书。

“莱克莎，我在哪儿能找到宾达？你知道这个男人住在哪儿吗？”

“女人。”

“什么？”

“她是个女人，韦伯斯特。记住，是个女人。”

他茫然地盯着她：“噢，我还以为……”

“你又显出偏见了，亲爱的。女人也可以做经理嘛。”

“我一点偏见也没有。”关于他的男性新同事宾达，他已经想象了很多。他想象他们在一起，喝点儿啤酒，讲讲相差无几的过去，然后继续研究那一堆简历。但是现在，他不得不把这些想象全都扔掉，然后，重新开始想象他和……他还不知道她的名字。“她叫什么名字？”

“贝琳达。”

他和贝琳达·宾达。“一点偏见也没有。”他对莱克莎说，“瓦尔多说她选择继续留在摩罗维亚，至少暂时留下。你知道我在哪儿能找到她吗？”

莱克莎合上书，坐直身子：“我猜你已经知道她的故事了。”

“她拒绝了你。聪明的女人。”

“不，并不完全如此。她在几年以前就已经精疲力竭了。如果你仔细看她的简历，就会发现自从1995年以后是一片空白。实际上，她在某一天离开了自己的工作，然后再也没有回去。你手上这份简历是我自己编出来的。我从计算机科学公司拿到她早期的一份简历，然后从她做过的事情的记录中精选了一些填在上面。”

“计算机科学公司知道你得到了这些信息吗？”

“当然不知道。”莱克莎摆出一副顽皮的表情，“总之，我就开始找寻她的下落，最后我发现她住在圣何塞。”

“那儿有很多优秀的高科技公司。她可能……”

“她在街上收破烂。”

“什么？”

“在街上收破烂，推着一辆装满旧货的手推车。我记得她身上脏极了。”

“我无法相信。你想雇一个收破烂的来干这份工作？”

“她是当时世界上最伟大的项目经理。她的项目从来没有逾期过，也从来没有不成功的。而且，在这个行业里有1 000 人会马上再为她工作，与她并肩作战。”

“但她是一个收破烂的，住在大街上！”

“她仍然敏锐，她仍是最好的项目经理。我跟她就管理大型项目谈了一个小时，我从来没见过任何人对这个主题有如此深刻的见解。无论如何，我想我应该看看她是否已经做好了重出江湖的准备。一个小时以后，我做出了邀请。”

“你用这份工作邀请她。”

“不，我用一块方糖，里面有两毫升速可眠和一滴LSD。这是我惯用的配方，跟我用在你身上的一样。”

“‘肚皮’。”

“是的。她把它放进嘴里，然后说她的身体已经被一种物质麻醉了。”

“然后你就把她带回这儿，再告诉她关于这份工作的事情？”

“是的。她非常礼貌地说‘谢谢’，说她一直想出来旅游，到摩罗维亚旅游又何妨？她问我这儿的天气好不好，我告诉她天气很好。然后她站起来，离开了。她走到港口边的码头上，然后就一直呆在那儿。”

“她成了一个在摩罗维亚收破烂的女人。”

莱克莎叹了一口气：“没错，差不多就是这样。”

认出她并不困难。由于知道她曾经参加过伯克利的女子运动队，汤普金斯知道她一定是个高个子。即使坐在海边公园的草坪上，她也显得修长而柔韧。而且她的身上有某种吸引人的东西——可以说是吸引，也可以说是疯狂，就在她的眼睛里。

“我觉得你就是贝琳达·宾达。”

“这种感觉不错。那么你觉得你自己是谁？”

“汤普金斯。韦伯斯特·汤普金斯。”

“坐在草地上吧。”她低头看了一下身旁的草坪，汤普金斯坐了下来。

贝琳达在摆弄一些瓶瓶罐罐。所有的瓶子和一些罐子是有价值的(元首规定某些容器是有押金的,以此来清除街道上的垃圾)。但是一些罐子上没有押金标志。她把有回收价值的东西装进身边一条装马铃薯的大麻袋里,其他的就抛进棕榈树下的金属垃圾箱里。汤普金斯迷惑地看着这一切。垃圾箱有30多英尺远,但是她从来没有失手。她扔的每个罐子都能精确地落在垃圾箱里。

“哇。”看她抛了几个罐子以后,他说道,“你真棒。”

“专心。”她答道,“你一定不要去想它,保持你的心不受约束。结果是,我摒除了一切杂念。”

“我知道保持头脑清静的作用。”

“清静,或者可能就是一片空白。”

“我给你带来了一些东西——也许它能让你的思维活跃一下。一件礼物。”他递给她那本《结构控制管理》。

她翻过几页,开始飞快地浏览,只是偶尔停下来看几个单词和一些插图。然后她合上书:“你真好,韦伯斯特,带给我这件礼物。真好。不过,唔……”

“难道这不像一杯清新的好茶吗?”

“不。”贝琳达把书扔出一道长长的弧线,扔进了垃圾箱里。“纯属粗制滥造。”

“唔,你就不能委婉点儿说吗?”

“作为一个收破烂的,我只能这样。你应该试一下,真的。让自己从条款款当中解放出来。”

“我可以想象。好吧,对于这本《结构控制管理》,我的意见大概跟你一样,只是时间更长一些。不知道为什么,这本书没有讲到管理究竟是什么。我是说,它太……”

“强调大脑。里面全是动脑的东西。管理并不完全是一门动脑子的科学。”

“没错,我也这样想。”

“如果你在管理的时候注意一下哪个器官在活动,那多半不是大脑。管理在内脏里、在心里、在灵魂里。”

“是吗？”

“是。管理者要学会相信自己的内脏，用心来领导下属，并且构筑起团队和组织的灵魂。”

“相信自己的内脏……”

“在做出人事决策的时候。你考虑把某个人安排到某个关键的位置上，而且从材料上看，他或她也很优秀，但是某种东西告诉你要继续观察。那种东西就是你的肠胃。然后，另一个人来了，这时你体内的一个小小的声音对你喊道：‘就是这个家伙！’或者：‘就是她！抓住她，让她负责所有的工作，让她独自去干。’这也是肠胃在说话。最好的管理者就是拥有最好的肠胃的管理者。作为一个管理者，你必须掌握的一项关键的思维技能就是：学会相信自己的肠胃。”

“喔。”汤普金斯陷入了沉思，“这就是肠胃。那么心呢？”

“人们会回应你的心。他们不会因为你聪明或者因为你一贯正确而追随你，他们只会因为爱你而追随你。我知道这听起来有点太理想化了，但这是事实。我回想那些我尊敬的管理者，他们都有着广阔的胸襟。在某种意义上，心是管理的根本要素。会动脑的‘领袖’可以带领别人，但是别人不会追随他。”

汤普金斯先生仔细地咀嚼着这些话：“很明显，这是不可能成立的公式。因为你无法对自己的心做多少描述。你的这种管理哲学让人们无法通过学习而成为优秀的管理者。”

“也许的确不能。也许你生来就是一个优秀的管理者。”

他摇着头：“我无法完全肯定。也许你的确生来就是一个优秀的管理者，但仍然有很多人是逐渐成长为管理者的。他们一开始很笨拙，而后逐渐变得自信，最后成为优秀的管理者。难道他们不是逐渐训练出自己广阔的胸襟的吗？”

“我想是的。”

“也许是这样。那么灵魂呢？那又是指什么？”他问。

“这就稍微复杂一点。你必须接受这样一个事实：项目成功的关键是让人们能够更有效地在一起学习。如果他们完全分散工作，如果只是一些彼此不认识的人在不同的地方工作，那么灵魂就无所谓了。管理也就简单了，只需要协调他们的工作

就可以。这就成了一个完全机械化的事情了。”

“也许在这种情况下，结构控制的方法能起作用。”

“没错。但是现实的世界要求团队成员之间有紧密的、温暖的甚至是亲密的联系，还要求组织内部有简单而有效的交流。”

“那么，你又怎么促成这些？”

“噢，你无法促成这些。你只能让他们这样。你创造这样一种氛围，让他们可以这样。然后，如果你够幸运的话，他们就会这样。”

“在这整个过程中，管理者的角色是……”

“……创造一种氛围，让健康的交流最有可能出现。这就是我所说的‘构筑团队的灵魂’。你可以用不同的方式，但是你必须这样做。也许你可以在团队中形成一种对高质量工作的追求，或者向人们灌输一种意念：这个团队，至少在某种程度上是精英，是全世界最好的。你应该让他们认真思考‘团结’这个词所有的含义，以及整个团队所承担的责任。无论如何，一支团队应该有某些共同的梦想，正是这些共同的梦想让队员结合在一起。我想，这就是团队的灵魂。”

“听起来是很复杂。”

“也不是太复杂。你看，团队的成员们拼命地想合为一体。人这种东西，从骨子里就有成为团体一员的需要。可是在今天这个缺乏人情味的摩登世界里，没有那么多的团体让人来参加。宿舍这个团体当然是个特例，不过绝大多数人住的仅仅是宿舍，根本没有团体可言。”

“的确如此。在20 世纪里，不认识自己邻居的人多得出奇。”

“团体再也不会从我们居住的市镇产生了，但是对团体生活的需要仍然在我们的内心深处。对于我们中的大多数人来说，参加一个团体最好的机会就是在工作中。”

汤普金斯先生有种虚幻的感觉。他坐在摩罗维亚的公园里，和一个收破烂的女人，谈着“灵魂”和“团队”，肯定有什么地方不对劲。噢，天啊。他收回思绪：“那么，你前面讲的‘构筑团队的灵魂’其实是指团体的构筑。”

“对。你在团队中培育的灵魂就好像贝壳里的一粒沙。它是一颗种子，围绕着

它，团体才能开始形成。”

他望着港口的远方，让目光变得涣散。贝琳达走回去继续摆弄瓶瓶罐罐。

“那么，就是这些了？”长长的安静之后，他说道，“肠胃、心和灵魂。这些就是管理的一切？”

“唔，肠胃、心、灵魂……还有鼻子。”

“鼻子？”

“是啊。伟大的经理还需要有一个灵敏的鼻子，这样才能嗅出手下人的胡说八道。”

汤普金斯先生在公园里呆了大半个下午，一直跟贝琳达聊天。薄暮降临时，他发出了邀请。

“贝琳达，我希望将你专家级的肠胃用于工作，你觉得怎么样？你愿意来跟我一起工作吗？”

“你想让我做你的顾问？”

“是的。”

“这会让你开销很大的，韦伯斯特。”

“说说你的价码。”

“一辆手推车。”

“就这个？一辆手推车？”

“就这个。你无法想象一个收破烂的女人没有手推车有多难受，没地方放东西。”

“一辆手推车。行，你会拥有它的。成交。”

两人表情严肃地握握手。

“你必须穿得干净点儿。”他告诉她。他低下头，盯着她赤裸的脚，脚踝上全是黑泥。

“你要我洗个澡，再穿上干净的衣服？”

“是的。”他断然说道。

“你想要我模仿普通人？”

“是的。至少在表面上。其他的，我也根本不想改变你什么。”

“她要一辆手推车。”他告诉莱克莎。

莱克莎滴溜着眼睛。

“这很困难吗？我们到附近的超市去买一辆就可以了。”

“韦伯斯特，这里没有超市。”

“那我们从海外运一辆来。到伦敦去，从超市偷一辆。这是工业间谍最擅长的，不是吗？偷东西？”

“我当然擅长这个。去超市不会有问题，我担心的是航空公司。你能想象我把手推车当托运行李带回国该有多尴尬吗？他们会把我当笑料的。”

他让莱克莎自己去解决这个问题。回到办公室，他打开日记本，拿出笔：

管理者必需的身体部位

- 管理涉及到心、肠胃、灵魂和鼻子。

- 因此. . .

用心来领导，

相信你的肠胃(相信你的预感)，

构筑团队的灵魂，

训练一个能嗅出谎言的鼻子。

第7章 雇人

贝琳达穿着一件光艳照人的太阳裙出现在汤普金斯先生的办公室里，全身上下干净得闪闪发光。但是她仍然赤着脚，穿鞋是她惟一不肯做的改变。“鞋子？我再也不会穿。”当他问起的时候，她就这样回答。这样也可以接受，他想。不管怎么说，她比他高了6 英寸，尽管还光着脚。

“好吧。”他说，“我想我们可以开始了。”他从桌子旁边拉过一把椅子给她，指指桌上的一堆简历：“这就是我们要看的。”

贝琳达没有坐。她拿起一份简历看了看，脸上浮现出厌恶的表情。“这些人离这儿有多远？”过了一会儿，她问道，“几小时的路？”

“大多数都只有几分钟的路，我想。我猜他们都在这里的某个地方。”

她高兴起来：“噢，太好了。”她拿过一个垃圾框，把所有的简历都扫进了里面。“别看这些简历了，我们直接看这些人去。”

汤普金斯先生惊愕地盯着她，但是她已经向门口走去。

瓦尔多给了他们一张名单，上面有他们想要面试的人和找到这些人的方法。只用了几分钟，他们就到了第一个候选人的办公室。这是一个英俊的小伙子，穿着运动夹克和棕色休闲裤，非常整洁。

“说说你对管理的看法。”贝琳达提议，“项目管理，这是一个怎样的工作？”

年轻人的眼睛一亮，很明显，他喜欢这个问题。“管理……”他说，“每当我考虑管理问题的时候，我总会想起《巴顿将军》那部电影。你们看过那部电影吗？乔治·斯科特演巴顿，你们记得吗？”

贝琳达和汤普金斯一起点点头。

“我想，我就像巴顿。我是说，项目经理就像是巴顿。必须这样。就像在电影的第一个战争场景，直接打击隆美尔那样。他就是策划整个战役的那个人，他指挥

每一次炮击。”

这个年轻人站了起来，在虚拟的战场上挥舞着手臂：“空中支援！他这样说，然后空中支援就来了。收到— 收到— 收到！轰隆！转向侧翼！这儿！那儿！左侧编队，进攻！进攻！现在撤下来，赶紧撤下来！快！现在等着，等着，等我的命令……就是现在！进攻，进攻，把所有的炮弹都扔给他们！右翼，切断他们的后续部队！是的，就是那儿，就是那儿。现在我要更多的轰炸机，把炸弹丢在中间。好了，现在该决个胜负了，后备队，上。后备队从左侧进攻，快。是的，就是那儿，就是那儿，敌人绝对不会想到。嘣！轰隆！把他们全干掉！耶！！”

汤普金斯的下巴都快掉了，他费了好大的劲儿才把嘴合上。他转过头看看贝琳达，她看上去完全无动于衷，甚至有点打瞌睡了。

“我明白了。”过了一会儿，汤普金斯说，“那么，这就是你对管理的看法。”

“绝对如此。就像指挥一场坦克战一样。管理者是首脑，其他所有人都只是步兵。”

然后，走出办公室，与贝琳达单独在大厅里的时候，汤普金斯留心着她的表情：“看起来他是个热情的年轻人。但我发现他没给你留下多深的印象。”

她做了个鬼脸：“你真的看过那部电影吗，韦伯斯特？《巴顿将军》？你看过吗？还记得里面的情节吗？”

“当然了。”

“片子开始的那一幕，巴顿‘指挥’战役的那一幕，我们那位年轻的朋友所说的那一幕：呵呵，巴顿在那一幕里根本连一条命令都没下过。他只是从望远镜里看着整个战役。德军坦克分队像他预料的那样穿过山谷，而他就看着那些坦克。在那儿，在第一辆坦克上，站着一位军官，手里拿着马鞭。巴顿盯着他，说道：‘隆美尔，我读过你的书。’他读过隆美尔的书，所以他很清楚隆美尔会怎么做。然后，战斗打响了。进攻，侧翼机动，佯装撤退，再次进攻，空中支援，后备队到达。巴顿只是看着，根本没有下达哪怕一条命令。”

“那么，那个孩子是记错了？我自己也记不清那些细节了。”

“他记着他想记的。他想记住的就是那位将军。在他的脑子里，管理者就是战

役中惟一真正的智慧，其他的所有人都‘只是步兵’。”

“啊……”

“那根本不是巴顿。他不是战争真正的智慧，智慧分布在他所有的下属那里。战斗打响的时候，巴顿的工作已经完成了。而且他也知道这一点。”

第二个面试还没开始就结束了。他们坐在第二个人的面前，这也是个看上去很热情的年轻人，同样穿着很整齐。

“好吧，说说你的管理哲学。”从贝琳达那里得到了提示，汤普金斯也这样开头。

“唔……”年轻人开口了。

贝琳达转身看着汤普金斯。“雇他。”她说道。

“什么？！”

“雇他。”

“等会儿，我还没记下他的名字呢。”

“卡塔克，艾勒姆·卡塔克。”年轻人告诉他，“我真的得到这份工作了吗？”

“呃，我想是这样。”汤普金斯说。

“毫无疑问。”贝琳达说道。

汤普金斯尽职尽责地将年轻人的名字记在活页本上。唉，有了一个了，只要再找17个就够了。

走出办公室，在走廊上，汤普金斯转头问：“贝琳达，这到底是怎么回事？”

“哦，在办公室里面，我跟他的几个员工谈过。当我跟他们谈到艾勒姆时，他们的眼睛都闪出愉快的光。而且，你注意到办公室的陈设了吗？”

“唔……”

“那根本不是办公室。里面的陈设就像是作战室、指挥中心，所有的工作图表都贴在墙上。”

“我的确注意到墙上全贴着画。”

“设计、接口模板、进度、里程碑……很漂亮。而且没有私人办公桌，只有一张大会议桌和很多椅子。很明显他们全都参与作战室的运转。”

“那么，这就是我们要找的？没有桌子的经理？把办公室变成作战室的经理？”

“我们要找的是好的经理，他会有足够的警觉，他会改变身边的环境，让环境与他和他的员工要实现的目标更加协调。”

在第一天里，他们就结束了差不多30次面试。面试的结果有两种。第一种，贝琳达露出彬彬有礼的微笑坐在一边看，带着一点睡意等着候选人结束，然后他们就让这个候选人出局。第二种，贝琳达会打断候选人的话，让汤普金斯马上雇他或她。汤普金斯一直都不清楚贝琳达选人的标准究竟是什么，但是她挑选的人都让他感觉很不错。很明显，她完全相信自己的直觉。有时候，在贝琳达的认同之下，他也会做出决定。每当离开他们的新雇员的办公室之前，贝琳达总会向那个人征求一些提示，问他认为其他经理中谁是最好的。

到最后一次面试的时候，他们都已经疲惫不堪了。他们来到了一个名叫莫莉·马克莫娜的女人的办公室。贝琳达请她描述一下她正在进行的项目——为摩罗维亚港务局做一些报表生成器。莫莉很有热情地开始讲解，却被一阵敲门声给打断了。

“唔，请原谅。”她说道，“我猜是我的员工。”

门口的人显得心烦意乱。“莫莉。”他说，“外面有个家伙需要忏悔。他真的需要，现在。”

“噢，当然。”她说道，“让我拿上围巾。”她转身走到衣橱边，弯下腰去，背对着门口。韦伯斯特和贝琳达按捺不住好奇心，就走出办公室。在走廊上，他们看见那个人的背影，他走进了一间雕饰精美的有两扇门的木头小隔间，并拉上了身后的门帘。过了一会儿，门上的绿灯变成了红灯。

莫莉从他们背后走过来，脖子上戴着绣花真丝围巾。“用不了两分钟。”她对他们说。

她走进了另一扇门，把门紧紧地关上。他们听见，在这个小小的空间里，隔开

两人的滑板被拉开了。过了一会儿，从隔间里传出了窃窃私语声。

一阵沉寂之后，又传出了滑板关闭的声音。门上的灯又从红色变成绿色，那个人走了出来，快步穿过走廊，消失在拐角处。又过了一会儿，莫莉也出来了。她取下围巾，领着贝琳达和韦伯斯特回到她的办公室。

莫莉关上门：“你们肯定想知道这到底是怎么回事。”

“的确，我们想知道。”汤普金斯回答。

“是这样，他告诉我，他的测试工作将需要比预期更长的时间。实际上，他将会至少超过里程碑两个星期，甚至有可能是四个星期。”她走到白板旁边，在其中一个里程碑的周围画了一个红圈。然后，她勾画出了可能的四个星期宽的一个区域，以显示修改后的里程碑的位置。

她又转向他们，发现他们有点茫然，于是说道：“有时候，员工很难面对面看着老板，告诉他‘我的工作要逾期了’。有时候，如果只是逾期还好办些。但是，问题是老板发现的时候就已经晚了，员工本应该在几个星期以前就告诉她的。一般来说，当老板自己发现的时候，已经没有什么可以做的了。总之，我们设计出了这种半匿名的交流体制。当然，我其实一直都知道来忏悔的是谁，不过我假装不知道。而且他们也知道我知道，但是他们也假装不知道。这样，坏消息就更容易传达到我这里。”

贝琳达站了起来，看着汤普金斯先生。“你还想了解莫莉·马克莫娜别的什么？”她问他。

“没了。我看这就已经够了。欢迎来到我们的团队，莫莉。我们会给你一份特别的任命。”

“还有一件事。”贝琳达转身对莫莉说，“你把你们的忏悔叫做‘半匿名’体制。真正的匿名交流对你会有帮助吗？比如说，我们开设一个匿名的电子邮件账号，所有的人都知道这个账号的密码，这样任何一个人都可以完全匿名地发送消息给你。”

莫莉点着头：“我们曾经想过，结果被网管否决了。他们被这个主意吓坏了。我猜他们担心这个账号被用来发送恶意中伤的消息，或者类似的东西。总之，他们响亮而又清楚地说‘不行’。”

“我会去说服他们的。”贝琳达回答她，“如果有必要的话，拿着大锤也要说服他们。明天你们就会拥有这样一个账号。这个账号可以叫‘ANON’（译者注：ANON 是“Anonymous”（匿名）的缩写。），密码嘛……呃，就用‘MOLLY’（译者注：MOLLY 是莫莉·马克莫娜的名。）怎么样？明天就可以到位，你可以告诉你的手下。”

“这个账号不会被用来发送恶意信息吗？”在回办公室的路上，韦伯斯特问贝琳达，“我是说，这也可能是个问题。”

“哦，我不那么想。如果有人想发送那种信息，有很多其他的途径可以发。在绝大多数组织中缺少的正是一条干净的、隐蔽的、可以向老板传递真正的信息的途径。所以，每个人都想说、每个好老板都想听的那些坏消息却总是要到迟得不能再迟的时候才能到达老板那里。我打赌，ANON 这个账号一般不会有人用。但是，一旦有人用它，它的价值就是无法衡量的。”

回到自己的办公室以后，贝琳达叫瓦尔多调查一下他们选择的经理过去曾经领导过的项目。她最想知道的是他们每个人曾经管理过的最大的团队。没费多少时间，瓦尔多就把列表放在了他们的面前。

“好，举个例子，我们先来看看莫莉。在她的管理生涯中，她领导了四个项目：3 个人的、5 个人的、5 个人的、还有6 个人的。”

他们一起走到陈列墙边，在那里，有他们先前贴上去的第一批六个项目（18 个团队）的概况表。汤普金斯先生接过了贝琳达的思绪：“那么，她最合适到PMill，网页设计器项目。我们会给她一个8~10 个开发者的团队。”

“唔。”贝琳达说，“我觉得她更适合这个。”她指着QuickerStill 的概况表，这是那个看上去类似于Quick 的项目。它是六个项目中最小的，在“最大人数”的方框里写着“6”。她用粗钝的手指敲敲那个数字。

“6 个人？但是她已经干过了。她会想要更多、更有挑战性的任务来帮助她成长。”

“她会的，她当然会的。但是我们会请她帮我们个忙，到下一个项目中去成长。”

这一次，我们会请她把以前为别人做成功过的事情为我们再做一遍。对每个项目，我们都会这样做，要求人们稍微推迟‘有挑战性的目标’，再一次重复他们知道能够成功的东西。这是技巧，韦伯斯特，从来没有让我失望过的技巧。”

贝琳达回到她在海滨公园的地盘去过夜了。汤普金斯坐在办公室的读书角里，坐在垫子厚厚的、盖着印花棉布的椅子上，那是莱克莎为他选的。这是怎样的一天啊！30 次面试，他们至少遇到了5 个让他们俩人都感到满意的经理。这个进度超过了他最大胆的希望。

看着这些记录，他知道自己从来没有比雇这5 个经理更满意的招聘了。如果他们现在可以找够整个管理团队，而且其他的人都像这5 个人一样可靠，那么他们就拥有一个必胜的组合了。

当他站起身的时候，外面已经漆黑一片。他准备去洗澡，然后吃晚饭。但是在出门之前，他还是很尽忠职守地在桌前再坐几分钟，写下这一天中的心得。绝大多数想写的都是招聘过程中的事，但是还有贝琳达把巴顿作为一个管理者的精彩观点……

用指挥战争来作为管理的一个比喻

- 在战役开始的时候，管理者真正的工作已经完成了。

面试和招聘

- 招聘涉及到所有与管理相关的身体部位：心、灵魂、鼻子和肠胃（但是主要是肠胃）。
- 不要试图单独去招聘——两副肠胃远比一副肠胃的两倍要好。
- 对于新的雇员，让他们承担与以前曾经成功过的同样难度的项目，把有挑战性的目标推迟到下一次。
- 征求提示：你最希望雇的那个人可能还知道其他很好的人选。

- 多听，少说。

最后的一点是在这一天中，他从贝琳达身上学到的。他本人有一种坏癖好，喜欢针对自己组建的新组织、当前的项目、面临的挑战等大加评论。他很难保持安静。如果候选人不说话，汤普金斯先生就觉得自己必须得打破沉默。但是贝琳达就不。当他尽力管住自己，让贝琳达去负责面试时，她总是任由大家保持长时间的、令人不安的沉默。在这段时间里，她只是静静地坐着，看着面试对象。最后，候选人必定会主动打破沉默，开始说点什么。在这种时候，他所说的几乎就总是面试中最重要的部分。

现在，他又回过头来看看日记中写下的内容。他发现不光最后一条来自贝琳达，几乎这一整天的收获都是来自她的。他自己为这整个过程贡献了什么吗？噢，他当然有贡献。在贝琳达来之前的那个晚上，他最后还是完成了自己的心愿，读完了所有的简历。然后，他就把这些简历随便堆在一起，把最感兴趣的候选人放在上面。瓦尔多给他们开出的名单——有候选人姓名和地址的名单——就是从这一堆简历里面来的，顺序也一样。所以，他和贝琳达用一整天面谈的经理都是他已经审查过的，是觉得成功机会最大的。

他又弯下腰来，在日记上“面试和招聘”下面添上了最后一条：

- 如果先把材料整理好，那么所有的事情都会进行得更好。

第8章 大名鼎鼎的尼佐利博士

莱克莎·胡利安的眼睛里有一种恶作剧的神情。即使在没有露出这种神情的时候，她也经常搞些恶作剧，所以汤普金斯先生预感到：自己将有麻烦了。

“我需要你批准我刚刚做了的事情，韦伯斯特。我刚干了一件相当特别的事情。”

“噢，亲爱的，既然你都已经干了，我想不出为什么你还需要我的批准。”

“我就是要，管他为什么？现在我就是需要你的批准，拜托，批准吧。”

他坚决地摇摇头，做好了最坏的打算：“呵呵，我不会松口的。告诉我，你干了什么？”

“当然会告诉你。但是你必须先批准，然后我才告诉你。”

“莱克莎！我不能批准。你这是在向我要空白支票呢。”

她撅起了嘴：“就一张小小的空白支票嘛，只要你批准就行。难道你真的要拒绝我吗？拜托，韦伯斯特。”

他盯着她。一个能把活人气死的女人。她什么都不说，耐心地等着他的批准。汤普金斯长叹一口气：“好吧，我批准了。现在，你到底干了什么？”

她露齿一笑：“唔，我们都知道，对于建立项目管理实验室这个事情，我们都不知道应该怎么入手。我们将会同时运行一个项目的几个实例，这些实例都要求开发出完全相同的软件产品。我们会改变一个或者几个因素，然后去观察结果，希望能够从中了解这些因素对项目起着怎样的影响。”

“对。”

“惟一的问题：这些因素是什么？我们应该改变什么？起支配作用的又是什么？我们应该怎样下结论？对于同样的工作，如果两个人干得比四个人要快，那又证明什么？这两个人总是能比四个人更快吗？如果一个团队走得比较快，但是也引入了更多的错误，这又意味着什么？我们如何比较他们的绩效？”

他点点头：“我也考虑过同样的问题。我们有无数类似这样的问题。现在，我们有一个千载难逢的好机会，可以为项目管理这门学问设立一些受控的实验。但是这并不像看上去那么简单。”

“的确不简单。所以，我们有一个非同寻常的、极其特别的需要。我们需要知道怎样去做一些以前几乎从来没有人做过的事情。我们应该怎么做？”她假装思考答案。然后，好像有了什么新发现一样，她的眉头一下子舒展开来：“这听起来很像是一个顾问的工作。”

“我同意。但是，谁？难道有什么人曾经建立过项目实验室吗？”

“呵呵，有啊。现在就有这样一个人：赫克特·尼佐利博士。”

“噢，是啊。”汤普金斯当然知道这个名字，那是这个领域中最受尊敬的人之一。“唔，你说得太对了。他曾经做过几个非常聪明的受控实验来证明一些东西，比如某种检验技术的有效性之类的。我记得我曾经看到过关于那个实验的资料。他为一些美国政府机构维护着一种软件工程的实验室，做了一整套的受控实验。”

“就是这个人。”

“你又比我快了一步，莱克莎。我明白你的意思了，他会是我们最有用的顾问。既然我们已经开始讨论一组实验——我们的项目管理实验室——的运转，我早就应该让你去联系尼佐利博士的。我想知道，我们什么时候能请他到这儿来？”

“明天下午。”

“什么？！”

“明天下午。他将在新德里登上三点钟的航班，然后我们到机场去接他。”

汤普金斯先生马上产生了怀疑：“等会儿，等会儿，为什么他明天下午要在摩罗维亚逗留？你不会对他用了那套鬼把戏吧？速可眠和LSD？你不会绑架了那个可怜的人吧？”

一个受了伤害的表情：“韦伯斯特，我会干那种事吗？当然不会。不，他会来，因为他自己想来。”她的眼睛里又出现了调皮的神情，“基本上。”

“基本上？请解释一下。”

“呃，他来是因为他自己想来，只不过他并不完全知道自己要到的地方。我们安排飞机在这里停留。他会被时差搞得晕头转向，根本弄不清自己究竟是在哪里。

我们的一个间谍将在飞机上做乘务员，她会叫醒他，让他在这里下飞机。”

“无耻。”

“但却是千载难逢的机会……”

第二天下午，睡眼惺忪的赫克特·尼佐利在瓦斯乔普机场走下了飞机，汤普金斯先生和胡利安女士站在一个巨大的横幅下面等他，横幅上写着“欢迎大名鼎鼎的尼佐利博士”。

汤普金斯先生走到他面前：“尼佐利博士？”

“是的。”

“我是韦伯斯特·汤普金斯，这是我的同事，胡利安女士。”

尼佐利和他们握了手，迷惑地四下张望。汤普金斯马上接着说：“能见到您是我的光荣，尼佐利博士。我一直很景仰您的成就。”

尼佐利博士很得体地表示了谦虚。他的眼角显出几条皱纹，微笑很快爬满了他的脸。他的胡须已经开始泛灰，但是稠密的头发仍然乌黑。这是一个让人觉得可靠的人，他让你觉得任何事情都可以告诉他，并且可以从他那里得到满意的回应。

“我们希望你能喜欢这里。”汤普金斯热情地说，“明天下午，我们安排了一个大会，请您做开场发言。然后是一段小小的游览，当然还有午餐和晚餐，然后我就想问一下：您是否有兴趣参观我们做的一些实验？”

“实验？”尼佐利博士似乎立刻就清醒了，“什么实验？”

他们让所有的软件工程人员——总共有将近500人——出席了尼佐利博士的开场发言。实际上，他的讲话只是泛泛而谈。讲话结束时，听众全体起立，热烈鼓掌好几分钟。终于可以从主席台上下来的时候，尼佐利博士看上去有点迷茫，但是很开心。

紧接着是一个招待会，然后游览城市和城市里古老的城堡，然后晚餐，然后另

一个招待会，然后是室内音乐会，然后又有几个人陪尼佐利博士到阳台上喝白兰地，等着看月亮升上山谷。这一天，尼佐利博士在摩罗维亚的第二天，他没有一点时间参观项目管理实验室的实验。第三天，他一直都跟汤普金斯先生和贝琳达·宾达在一起。到日斜西山的时候，他们已经拟订了一系列的受控实验。每个产品都将被生产三遍，三个团队将并行工作。对于每个项目，他们有一个预期的目标和结果，这些竞争团队的相对绩效将有助于证明预料是对还是错。

在一个长长的工作日之后，晚上他们大吃大喝了一顿。“似乎我们今天晚上喝的都是摩罗维亚酒。”尼佐利博士发现。

“这是我们的‘世界之酒’节目的一部分。”莱克莎平静地对他说，“今天轮到摩罗维亚，明天就是别的国家，谁知道？”

“多么迷人的节目。”尼佐利博士兴高采烈地说，喝干了杯中的泽林尼克白葡萄酒，“我喜欢摩罗维亚酒，尤其是白葡萄酒。”

“现在，我们一定得喝点颜色更深的，看这些来自东部比拉克和维吉斯的红酒。”不知什么时候，汤普金斯先生成了摩罗维亚酒的专家。他给客人斟了一杯酒：“看看这颜色，差不多是琥珀色的。”

尼佐利博士尝了尝纯净的红酒：“唔，好味道。这才是真正的酒。我想有一天我会去摩罗维亚，看看那是个什么样的国家。”

“有点像这儿，我觉得。”汤普金斯告诉他，“风景如画，民风淳朴。而且，当然了，有很多的美酒。”

酒会举行的地点是在居住楼的一层和花园，汤普金斯先生的私人套间就在楼上。尼佐利博士也住在楼里面，所以当夜幕降临时，他们只需爬上华丽的楼梯就可以回到各自的房间。他们俩都拿了一杯莫格雷德克葡萄酒，典雅的淡橙色甜酒，边上楼边喝。就像两个举杯的绅士相遇时通常会做的那样，他们在楼梯中间聊了起来。一个小时过去了，他们还在那儿，肩并肩地坐在长毛绒的勃艮第地毯上，谈着工作。

“你知道，赫克特，关于项目的控制和目标我们已经谈了很多。我是不是忘了告诉你，这些项目不仅仅是实验。我是说，它们真的必须及时生产出东西，非常高质量的软件产品。”

“也许不完全是实验，但是仍然是可遇而不可求的好机会，从中可以学到关

于项目推动力的非常重要的东西。”

“喔，是的。但是我的工作还有别的推动力。我们可能学到很多东西，但是什么也交付不了。如果真是这样，我的工作就只能被评价为‘失败’。或者，我们可能什么也学不到，但是交付出六个惊人的软件产品。如果这样，严格地从工作的角度来说，我应该算是成功的。”

“而你希望在两方面都成功。”

“完全正确。”

“我也希望这样。”

“我们也许要从几次暂时的失败中学习，但是最主要的是从我们最终的成功中学习。”

尼佐利博士点点头：“噢，只要一启动，我相信你的实验肯定不止对最后的结果有帮助。对于每个项目，你都同时启动三个团队，然后从中挑选速度最快、质量最好的作为最终产品，那么你又怎么可能犯错误呢？这是绝大多数组织都无法企及的奢侈。团队之间将会存在小小的竞争压力，这是一个绝妙的提示，让他们随时记得：产品是要对外发布的。这只会帮助开发者们集中精力。”

“是的，我知道。但是现在的情况是：坐在我身边的不是别人，正是闻名于世的赫克特·尼佐利博士，一个把名字刻在软件科学大厦最顶端的人，一个发表了数百篇博大精深的论文、著作等身的人……”

“唔，曾经有人指责我，说我没有想法是不发表的。”

“我很想见见敢这样说话的那个乡巴佬！”

“呵呵，我想这实际上是对我的赞扬吧。”

“但愿如此。不管怎么说，现在我和大名鼎鼎的尼佐利博士单独呆在一起。如果我不向您请教一些建议的话，我一定会疯掉的。告诉我，赫克特，我应该怎样做才能让这些项目有最大的可能获得成功？如果您在我的位置上，您会怎么做？如果只能做一件事？”

赫克特的目光越过楼梯，游离在远处：“一件事。这是个难题。”

“我是否应该关注过程改进？您知道，软件工程学院的人一直在试图说服我。”

他们告诉我：立刻执行一次过程改进计划，将整个团队从CMM 2 级提高到3 级，这就是我能对组织所做的最大帮助。我应该这么做吗？”

“很简单。不。”

“啊。”

“从理论上来说，过程改进总是好事。它意味着你把自己的工作做得越来越好。但是我对CMM 这样的过程改进‘计划’没有什么热情。它们经常把计划本身当成了目标。”

“但是一定有什么我可以做的，某种短期调整也许可以提高生产力，比如……”

赫克特使劲地摇着头：“在我们的工作中，没有‘短期调整’这种东西。永远都没有办法在短期内提高生产力。当你把一切都安排好以后，你能得到的生产力将是在你之前的管理者所做的长期投资的直接反映。对于生产力，你惟一真正能够起到的影响就是：现在做长期投资，让你的后继者受益。”

汤普金斯先生叹了一口气：“我想我也知道。不过，听你这么坦率地一说，也让我耳目一新。”

“给提高生产力这个话题泼了一盆冷水。”

“谢谢，我正需要这样。”

一个侍者注意到他们，于是从楼下端了两杯橙色葡萄酒上来。赫克特和韦伯斯特接过酒杯，浅呷了一口，心事重重。

“那么，你会怎么做呢，赫克特？一件事？”

“既然的确没有办法可以提高生产力，至少在短期内没有，我想你必须注意避免浪费时间。如果已经确定了完工的日期，那么你必须面对的惟一变数就是真正有效的工作时间的比例。所以，你应该集中精力去减少无效工作时间所占的比例。”

“明白了。那么，我应该寻找浪费时间的根源，然后把这些根源除掉。”

“对，这肯定没有害处。但是也起不了太大的作用，因为为了避免造成自己的失败，人们总是会尝试自己做这些基本的‘保洁’工作。结果你会发现，不太可能系统地大幅度增加一个工作日中有效的小时数。效率会有提高，但是不多。”

“那么，我应该寻找哪些非系统的浪费呢？”

“呃，想想当项目中有什么东西出错时的情况。这是一个风险的具体化过程：此前它只是一种可能性，但是现在，它成了现实的问题。”

汤普金斯先生点点头：“比如说处在关键路径上的一种硬件不能按时交付了，你是说这种事情吗？”

“完全正确。或者关键路径上核心部分的开发延迟了，因为分配给它的时间实在太少。于是，所有的人都受到影响，工作被搁下了。有些人开始无所事事，因为在关键路径上的工作完成之前，他们不能进入下一项任务。现在，你怎么办？”

“嗯，我想我会对产品的功能做点调整。这样应该可以让关键路径轻松一些，也可以帮助我们在剩下的工作中弥补时间。”

“好，所以你就调整了。这也意味着浪费，因为调整很可能已经相当迟了。毕竟，已经有部分工作浪费在了被你调整掉的功能上面。”

“我知道。”

“浪费，浪费，浪费。我觉得，浪费和风险总是紧紧绑在一起的。项目的成功被浪费了，巨大的浪费阻碍了你前进，这都是风险具体化的直接结果。所以，如果我只能做一件事，那就是控制住风险。我会通过控制项目面临的风险来管理每个项目。软件开发是有风险的业务，管理这项业务，说到底就是要控制风险。”

“当然，我的绝大多数项目都面临同样的风险：它们有可能完成得太晚，或者开销太大。”

“对，这些就是你的根本风险，你最不想要的结果，但是还不是我所说的风险。你必须控制的那些风险是原因，是可能造成最后的失败的东西。所以，你面对的并非最后的几个大的风险，而是许多根源性的小风险。”

汤普金斯先生反复咀嚼着他的话：“管理一个项目就是要控制根源性的风险。我喜欢。软件开发是一项有风险的业务，如果没有风险，那还要管理干什么？我喜欢这种观点……至少，从理论上我喜欢。但是，我还是不能肯定具体的意思。我怎么知道自己是不是真的在控制根源性的风险呢？”

“反过来想想。人们怎么证明你没有控制住风险？想象你被拖上了法庭，别人控告你没有进行明智的风险控制。他们会拿出什么证据来？”

“嗯，我猜他们会说我没有维护风险统计表，这会是证据之一。”

“或者你没有评估每种已确定的风险具体化的概率和具体化之后可能造成的开销。”

“或者我没有设立风险具体化时的监测机制。”

“说得好。在风险真正变成一个问题之前，总会有一些早期的迹象，所以你需要先断定这些早期迹象是什么，然后像鹰那样去寻找它们。”

“也许我应该任命一个人来做这只鹰，风险控制官员。”

“是的。最后我想说，如果原告能证明你没有建立一种能让员工在坏消息发生时通知你的体制，那你就真的该上法庭。如果你建立了一种充满恐惧的企业文化，禁止传播坏消息，你明显不想听的东西员工就不敢告诉你，那就更糟糕了。”

“我当然不会这样做。”汤普金斯向他保证。

“你的本意当然是不会的。没有一个好的管理者会希望这样。但是你可能成功地向员工灌输了一种‘我能行’的态度，使得他们都不敢告诉你‘我不行’，而这正好是非常重要的信息。”

“这并不完全是‘充满恐惧的企业文化’，但是……”

“但是有类似的效果。”

“我明白了。”

“所以，这就是我要做的‘那件事’。我会通过控制风险来管理项目。”

尼佐利博士计划坐早上的第一班飞机回国。直到离开，他都不会知道自己最近几天究竟是在哪里度过的(将来有一天，汤普金斯先生一定会去向他的新朋友全盘招供的)。到明天，在楼梯上这些激动人心的交流都可能遗忘在酒后的迷糊当中。汤普金斯先生预感自己到早上就会什么都记不起来，所以他没有直接上床，而是坐在写字台前面，把尼佐利博士的建议用白纸黑字记录了下来：

生产力的提高

- 没有“短期生产力提高”这样的东西。

- 生产力的提高是来自长期投资的。
- 任何承诺立刻见效的东西都很可能是江湖游医所卖的万灵油。

风险控制

- 通过控制风险来管理项目。
- 为每个项目创建并维护风险统计表。
- 跟踪根源性的风险，而不只是最后那讨厌的结果。
- 评估每种风险具体化的概率和可能造成的开销。
- 对于每种风险，预测标志其具体化的早期征兆。
- 任命一个风险控制官，这个人不应该维护组织内部“我能行”的态度。
- 建立简单的(可能是匿名的)通道，让坏消息能传递到高层。

第9章 马可夫准将

今天元首也在城里，所以贝琳达建议把他也叫来。他们还需要进行好几十次面试，而贝琳达发现元首很明显在招聘软件经理上面有一些经验，所以为什么不让他参加呢？他们可以作为三个人的团队来进行面试。更重要的是，他们三个可以分开，分别去向一些最低级的员工询问对管理者的意见。由于有了三个人，这部分的工作进行得更快了。

这个把自己塑造成“暴君”的人不但愿意参加面试，而且还非常积极。汤普金斯感觉元首对“暴君”的这份工作早就不厌其烦了，他渴望干些更符合自己真实技能的工作。为了这些面试，他还进行了伪装：一副黑框眼镜和一个假鼻子，浓浓的黑眉毛，还粘上了一撮小胡子。在面试开始的时候，他总会介绍自己是“莱德尔先生”。

一个年轻的经理这样对他们说：“有没有管理都无所谓。你们也许不会雇我做经理，但是一定要雇用为我工作的这个团队。他们是最好的，他们在我的领导下干了两年，以前还在一起干了两年。我接管他们的时候，他们就是一个团结的团队。相信我，任何人都可以管理这些团队。”

“雇他。”莱德尔先生说道。汤普金斯先生低头看看表，这次面试刚开始两分钟。他开始怀疑自己是不是惟一被雇人问题所折磨的人。很明显，元首和贝琳达·宾达都没有这个倾向。噢，天呐，连正在面试的这个人似乎都胜过了汤普金斯。他问了这个家伙的名字，记在活页本上。

“对团队的尊重总是好经理的特征。”后来，元首一边喝咖啡一边告诉他，“但是在这一点上必须小心，因为现在绝大多数组织的政策都是团队至上。在团队这个

话题上，你听到的一些最漂亮的称赞很可能只是谎言。经理们都学会了盛赞他们的团队，哪怕他们背地里对这种观念感到极其恐惧。”

“谁愿意承认自己是反团队的，或者干了反团队的事呢？”贝琳达补充道。

元首点点头：“但是有些经理的确是。在内心深处，他们害怕一个紧密而优秀的小组织，甚至会排斥……”

“有时候甚至把经理本人排斥在外。”贝琳达接过话头，“在我曾经管理过的一些团队中，很明显我就不是团队的成员。这是不对的，但是事实的确如此。团队的成员是平等的，而经理则跟他们不同——很少接触工作的细节，更多地表现出权威的形象。总之，明显跟其他人不同。”

汤普金斯先生一直在等一个开口的机会：“但是最近这次面试中，我们这位年轻的朋友可不光是在嘴上说这些政策上的东西。他真的意识到了这些。他接过一支已经成型的团队，并且一直让他们在一起，这就是证据。那些背地里害怕紧密的团队的人不会这样做……”

“那种人很可能已经把他们拆散了。”元首接着说，“拆散团队是我最不愿意做的事情。但是有些公司甚至有一条相关的正式规定。每当一个项目完成的时候，他们都会把团队拆散，把这当成一条原则。多愚蠢的主意呀！在我看来，一个组织良好的团队，这应该被视为项目最主要的收获之一。所以，当你最后评价一个项目时，不应该仅仅根据生产出的软件，还要看它是否造就了至少一个牢固而优秀的团队，一个有愿望、有激情去投入另一个项目的团队。”

“呃，”过了一会儿，汤普金斯先生说，“很明显，我们都非常愿意在这个话题上再好好讨论一场。那么，下一个要面试谁？”

贝琳达低头看看名单：“一个名叫加布里埃尔·马可夫的家伙。”

“喔，对了。”元首说，“马可夫准将。”

“一位将军？”贝琳达觉得很奇怪。

元首继续说：“准将以前负责军队的软件开发，所以他熟悉这个领域里的东西。他有相当老的资格，但是实际上他做行政工作多于做项目管理。”

“无所谓。”贝琳达说，“我们手上有无数的人。我们也可以雇一个好的行政

人员。”

“这正是我的想法。”元首表示同意，“我把没有在第一批项目中分配到任务的人都交给他管理。在这些项目之外，马可夫准将负责组织其他部分的运转。我们没有决定放在某个软件产品计划中的人最后都将在他手下工作。所以，可以说他是我们的人力资源库的管理者。”

汤普金斯先生有点担心：“那么，如果我们要开始一个新项目，我们选的每个人、每支团队实际上都是从他的辖区内出来的。他不会为这个感到不高兴吗？”

“我不这样想。”元首说道，

“实际上，他根本不知道怎么安排手下的人。”

“他们到底做什么？”贝琳达问道，“他们看起来都在干着工作，开发软件、做设计、测试模块、编写文档。但是你告诉我们，可以随便从里面要人。我很想知道这位准将给他们每个人都分配什么工作。”

一到加布里埃尔·马可夫的办公室，贝琳达就扔给他一个问题：“他们在干什么？所有那些在你手下工作的人，他们在干什么？”

“多数是在为中央计划办公室做软件。”准将告诉他们。他是个魁梧而强壮的人，即使穿着便装也还像穿着制服一样。他嘴里镶有一颗金牙，就在门牙的位置，由于他几乎总是在微笑，所以金牙显得非常醒目。现在，他的微笑带上了几分忧伤：“我没有胆量告诉他们。”

“告诉他们什么？”汤普金斯问道。

“告诉他们中央计划办公室已经被取消了。这是元首亲自作出的决定。”说完，他狡黠地冲着莱德先生的假胡子眨眨眼，咧开嘴笑了。

“天哪，这多可怕呀！”汤普金斯说，“所有那些人都在做无用的工作。”

“但这只是暂时的。”准将赶紧向他们保证，“我们已经跟美国和英国的公司签了外包合同。我向你们保证，最多到明年，我们会让所有这些人都忙着干合同中的活，起码是那些没有被你们选去做项目的人。”

这让元首有点惊讶：“我不知道你还在干这个，加布里埃尔，找外包项目。”

“呵呵，我想这是有意义的。而且那边也有很大的市场。是的，没有太大的压力要求他们为国家创造多少收入，因为按照国际标准，他们现在的工资水平还是很低的。在我们自己需要他们之前，我们可以一直让他们繁忙地工作，将他们作为一个巨大的人力资源库来管理。只是，这一切都太没意思。就算还有中央计划办公室，这份工作还是很没意思。为了保持士气高涨，我需要给他们寻找真正有意义的工作。”

贝琳达换了个话题：“你曾经管理过的最大的团队是什么？”

“13 571 人，由摩罗维亚陆军第一军、第二军和空军共同组建的团队。”准将立刻答道，“每年的预算是1 1 91 亿美元，资金总额是8 1 53 亿；688 名军官(包括9 位将军)，362 名后勤人员；7 1 2 万平方米的室内场地，超过1 100 平方公里的基地和研发中心；509 名技术人员，包括388 名程序员、系统分析员和设计师。”

“噢，”贝琳达说。

“呵呵，”汤普金斯过了一会儿才说，“我想你完全有资格来管理我们的人员。这份工作对你有吸引力吗？”

准将又笑了：“当然有。从某种角度来说，我是个技术上的新手，但也是技术的信徒。我想，未来是属于信息的：处理信息得到知识，通过网络传递信息，将知识送到它的市场上。这是一次巨大的革命，而我希望成为其中的一分子。为你们工作、与你们一起工作、从你们那里学到知识、把我的知识教给你们，这是我的光荣。”

准将说完以后，又是一阵沉默。每个人都感觉到了他的诚挚和热情。汤普金斯很惊讶自己竟然如此喜欢听到这些话。

另一方面，贝琳达还在惊讶于那些数字：“你知道，准将先生，我从来没有管理过你的1/10 的人。让我们分享你的见识吧。从所有这些经验中，你学到了什么？选几样告诉我们吧。”

马可夫准将陷入了沉思，目光开始变得涣散。过了一会儿，他开口了：“永远不能停止学习的一课就是：壮士断腕。当你做一些有价值的事情的时候，总会有很多相关的风险，总会有让你的努力付诸东流的可能性。而在软件开发的工作中，情况尤其如此。数数那些失败项目的个数吧，那些什么也没交付、或者被取消的、或

者交付出没用的产品的项目。也许有1/4，至少在大型项目中，是失败的项目。”

“如果完全按照项目运转良好、最后获得成功的标准来评价自己的工作，你看到的画面是不完整的。你还必须看自己控制错误的能力有多强，看自己砍掉失败的工作有多快。这是我所学到的最大、也是最难的一课。”

逐渐成型的人员配置是令人难忘的，但是仍然充满了未知。在以前的位置上，汤普金斯先生总会有那么几个人可以依赖——那些与他一起工作了5年或10年甚至15年的人。摩罗维亚的管理团队中这些新面孔看起来都很好，但是他还是在猜想：几年以后，他们在他们的记忆中会有什么样的形象？无论如何，他很难抑制住自己的乐观。特别是准将，他的加入让人高兴。汤普金斯感到，这个可爱而聪明的人将总能给他以帮助，为他的思考提供极好的补充。最重要的是，知道1350多个没有参加这六个关键项目的人都在准将这里得到妥善的安排，这实在让他大松了一口气。

汤普金斯抬头看看新的组织图，这是他和贝琳达昨天下午画在白板上的：

有七个人直接向他报告：马可夫准将和六个产品经理，这六个经理负责交付与Quicken、QuarkXpress、Photoshop、Painter、Lotus Notes 和PageMill 分别直接竞争的产品。在每个产品经理下面，都有一支A团队、一支B团队和一支C团队，这三个独立的单位将彼此竞争，力争以最快的速度制造出最好的产品。

他还要寻找八个关键的人，包括一个直接报告者。在需要有经验的行政人员的意见时，他会去向准将咨询，而不只是把他作为人力资源库的管理者。准将可以按照自己的想法去继续做外包的项目，只要承诺把这六个项目的人员需求放在第一位就行了。

还不够完美——他还在担心在他下面的那个空框——但是很明显，他们已经在短短的一个星期之内走完了很长的路。18个工作组中有11个已经组建好，开始工作。贝琳达说她对到目前为止的进展感到非常满意，他也逐步依靠从贝琳达那儿学到东西作为通向最后成功的指导。他本来也可以让自己和她一样乐观，但是严酷的倒记时提示板就放在新的组织图的旁边。那是他叫瓦尔多放在那儿的，每天减去一页。现在，提示板上写着：到交付日只剩705天！

除了周末和假日，到他的合同到期就只剩下不到500个工作日了。这几乎肯定不足以完成一个像PShop这样的大型产品(而且他还没有PShop B团队的经理呢!)。到目前为止，没有人给他设定最后期限，他一直坚持不能提前给他下达任何进度要求。但是实际上，他能骗谁呢？每个人都希望这六个产品——或者至少其中的大半——能在他的任期内完成。所以，不管他怎么决定，还是有另一条非常严峻的最后期限在等着他。只剩705天……他拿出硬皮本和笔：

防止失败

- 壮士断腕。
- 控制住失败比优化成功更能提高你全面的成绩。
- 要有闯劲，尽早取消失败的工作。
- 除非必要，否则就不要自己去凝聚一个团队：出去找一个已经成型的团队来用。
- 保持好的团队在一起(只要他们自己愿意)，以帮助你的继任者避免团队凝聚得慢或者不能凝聚的问题。
- 把凝聚在一起的团队——准备好、并且也愿意接受新的工作——作为项目的收获之一。
- 项目开始时浪费的一天和最后阶段浪费的一天对项目造成的伤害是平等的。

最后一条来自贝琳达，这是她几乎每天早上都要说的。汤普金斯最后一次抬头看了看瓦尔多的倒记时板。当他明天早上来的时候，倒记时应该已经翻到了704。705天有他希望的那么多吗？或者到最后，他将会再一次把它看成又一个失去的机会？时间会证明一切。他低下头看着日记，在“防止失败”下面添上了最后一条。这是

他多年以前就已经明白的道理，现在又一次需要面对了：

- 有无数种方法可以浪费一天的时间．．．但是没有任何一种方法可以拿回一天的时间。

第10章 阿布杜尔·贾米德

汤普金斯先生到罗马去办一些小事，顺便稍做休养。现在，所有的项目人员都已经安排到位，开始正常运转，他也可以处理那些一直困扰着他的那些事情了。在哈斯勒酒店的前台，他把新办的万国宝通银行的信用卡递给了侍应生。

侍应生迷惑地看着信用卡上的签名。“摸乐维哑国家书局桂花出(译者注：此处并非原文，乃是译者为了表现瓦尔多的南欧口音而选择的一个词。)”他念道，“这大概是‘摩罗维亚国家数据……’”

“规划处。”汤普金斯先生好心地说明。

“啊，数据规划处，没错，用英语就应该这样说。唔……或许你碰巧还知道‘规划’这个词用意大利语怎么说吧？”

“Shmerziazione(译者注：意大利语的“规划”。)？”

“啊，太好了，欢迎来罗马，汤普金斯先生。欢迎来哈斯勒酒店。”

“谢谢。”

几分钟以后，他到了自己舒适的套间里，窗外是宏伟的西班牙台阶(译者注：罗马城中心的一个地标性建筑。)。服务员离开以后，汤普金斯先生在桌上打开了自己的笔记本电脑，接上酒店的电话线插口，把一份两页的文件传真给了纽约的一个号码。

第二天早上七点左右，一阵电话铃声把他吵醒了，是他的律师斯波福特。

“韦伯斯特！起来，太阳晒屁股了，韦伯斯特！是我！”

“你好，杰克。”

“的确很好。我收到你的传真了。这些天我一直守在电话旁边，昨天傍晚的时

候我顺便到忠诚投资公司在华尔街的办公室去了一趟。按照你交代的，我去跟兰普尔女士谈过了。她非常合作，准备好了所有的手续。她告诉我，你已经通知了她，也提供了必需的证书，让我做你的代理。”

“是的。”

“我们检查了你的账户，然后与你在传真中发来的截屏图像做了比较，就是从摩罗维亚的网站上看到的图像。”

“那么……”

“他们把钱都付清了。毫无疑问，你的钱都到了忠诚投资公司，你可以看看自己的账户。我们没有发现什么不对劲的。”

“我只是担心……”

“……担心你的KVJ 的朋友们会耍花招。我知道。好了，放心地喘口气吧，他们没有。”

汤普金斯先生放心地喘了口气：“那么，钱真的到账了。他们真的一次付清了保证金。”

“一分钱都不少。他们甚至还提前了一天付款。”

“太好了。谢谢你，杰克。那么，你是不是开了个新账户，把钱都转过去了？”

“完全如你所想。旧的账户已经关闭了，我开了几个新账户来存这些钱。密码就是你在传真中要求的那些。不过，你当然会修改密码的，是吧？”“当然了。”

“记住，把密码记在自己的脑子里，不要记在电脑上。否则，那些卑鄙的摩罗维亚流氓可能会抢走你的笔记本电脑，然后把他们的钱拿回去。不过，你肯定已经想到这些了，是吧？”

“当然。”实际上，他还根本没想过这个。是的，必须把密码记在脑子里，然后把银行的客户端程序里所有的密码都删掉。

杰克的话还没完：“好，差不多。你的钱已经到账，这方面不用担心了。哦，还有件事。”

“你说。”

“还记得去年夏天，我在你家参加过的那个聚会吗？还记得你介绍给我的那位

上了年纪的先生吗？乔尼……？”

“乔尼·杰伊，我以前的老板。是的，我当然记得他。真可惜，他退休了。如果他还在公司里，我肯定也还在他手下工作。他是我所能希望的最好的老板。”

“他是个真正的绅士。”

“你知道，杰克，我几乎每天都会想起他。有时候我相信，我作为管理者的整个职业生涯就是为了发现和理解他骨子里的那种管理的智慧。我想他是最好的，和他一起工作是一种荣幸。”

“噢，很明显，我们的感觉是一样的。上个星期六的晚上，我见到了他。就在这儿，在纽约。”

“不会吧？真的？”

“真的。他和他的夫人在林肯中心的歌剧院。幕间休息的时候，他找我们聊了一会儿，主要都是关于你的话题。他已经知道你在摩罗维亚的冒险经历了。”

“那是个老好人。他现在怎么样？”

“瞎混。他们俩都是。第二天早上，他们就动身去了玛莎的葡萄园，然后会去更远的地方，也许还会去缅因州。他问我怎么能让别人跟你联系。他告诉我，有个年轻人，你真的需要去认识一下，问我怎么能找到你。我说我也没有你在瓦斯乔普的电话号码，但是知道你今天和明天会住在罗马的哈斯勒酒店。”

“乔尼要我去谈的人，一定是值得我谈的。那么，他会打电话给我吗？”“不，我想那家伙会亲自去找你。乔尼说，那家伙现在也应该在欧洲。他的名字叫……”

“等会儿，等我拿支笔……说吧。”

“他的名字叫阿布杜尔·贾米德。”

整整一个上午，汤普金斯先生在废墟和喷泉周围闲逛，享受意大利凉爽的天气，又在鲍格才庄园附近吃了午饭。他回到酒店的时候，已经快三点了。

“我想您就是汤普金斯先生吧？”一个深色皮肤，帅得出奇的年轻人走到他的面前。他看上去就像是年轻时的奥马尔·沙里夫(译者注：一位好莱坞明星。)。

“对，是我。”汤普金斯先生说，“我就是汤普金斯。”

“我是贾米德博士。您的朋友杰伊先生……”

“噢，是的，贾米德博士。很荣幸见到你。乔尼·杰伊的名字总能立刻引起我的注意。他推荐的任何人……呵呵，很高兴见到你。”

“您太客气了。”

“完全没有。杰伊先生希望我们俩见面，所以我一直盼望着。他希望咱们谈点什么？”

“我的研究成果。我刚完成了一些关于管理动态的研究，当我把这些东西拿给乔尼看的时候，他马上就想到了您。他觉得这些在您的新岗位上也许能派上用场。”

汤普金斯点点头：“乔尼总是在为别人寻找机遇。这一次，我想是咱们俩的机遇。我很高兴能学习你的研究成果，贾米德博士。我会在这儿多呆两天，这点时间够了吗？”

“作为起步，够了。”

“好吧，那么就起步吧。”他伸出右手，“韦伯斯特。”

“阿布杜尔。”

他们郑重地握了握手。韦伯斯特带他上楼，走进了卧室隔壁的小会客室。

几个小时以后，汤普金斯先生从贾米德博士的膝上电脑的显示屏旁边站起身来。他的脑袋都开始晕了。

“暂停，暂停。我的大脑超负荷了。你一直在说我的直觉库……”

“你用来指挥项目运转的直觉。”

“我明白，但是你谈论直觉的方式是我从来没有听到过的。你把直觉说得像是一个小型数据库、一个运行在我的肚子里的程序一样。这个程序会观察这些数据，并得出答案。这真的是直觉发挥作用的方式吗？”

“呃？不是吗？”

“唔，我猜差不多吧。我是说，很明显这儿的确有些数据，那是我这么多年经

验的累积。而且，我想肯定也有某种算法在告诉我这些数据的意义。”

“正是这样。”

“但是，你要我建立一个明确的模型来指出直觉在项目运转中的作用，然后用这个模型来模拟项目的结果。”

“对。”

“但是我为什么要这样做？为什么我不能把直觉保留在脑袋里、肚子里或者别的什么地方？我觉得，那儿才是直觉应该在的地方。”

“呵呵，你当然可以，但是这样你就没有好的办法来改善自己的直觉。最好的管理者就是拥有最好的直觉库的人，就是你所说的‘肠胃的感觉’最准确的人。如果你相信这一点，那么你就必须努力提高自己的能力，让你的直觉能够对情况做出更准确的预测。”

“当然。但是这个模型又能有什么帮助呢？”

“它能给你一种清晰的表达方式，让你勾勒出项目将如何完成的理论根据。然后，你可以根据模型来回顾真实的结果，了解需要改进的地方。如果你有一个同事，他也有非常好的直觉库……”

“我的确有这样的同事，她叫贝琳达。”

“那么，你们就可以一起研究这些模型，借此互相学习。没有这个模型，你就只有胃里面那一点点模糊的感觉，比如说，‘过快地增加人员会使项目变得效率低下’。这完全是主观的。你感觉到了，也许我或者贝琳达也感觉到了，但是我们没有办法讨论它。在某种意义上，也许贝琳达感到不舒服的程度是你的两倍，但是我们甚至不可能知道这一点，因为我们并没有量化这种胃里面的模糊感觉。但是，在建造好一个直觉模型之后，我们就有了一种有说服力的理论，它清楚地表达出了人员增加对有用生产率的影响。”

汤普金斯先生很不自然地笑着说：“尽管很有说服力，但它还是有可能是错的。”

“太对了。它只是一种理论。但是，现在我们用一种简单的方法就可以检验它的正确性：将它与实际情况相比较。在这期间，我们有一种绝佳的传达手段，让你

和贝琳达可以验证各自对这件事不同的感觉,让你们可以试着把你们肠胃的智慧结合在一起。”

“好吧,就算我已经采纳了这个意见。我想看看它实际应用的例子,不过就算我喜欢你的直觉模型的概念,还请你把它拿到阳光下来。我还不知道,为什么我要在模拟程序上运行这个模型来看精确的计算结果。这是不是有点过分了?”

“如果你只有一个直觉,那么你是对的。但是,假设你有半打直觉,你要怎么算出它们总的效果呢?”

汤普金斯先生还没有被说服:“模拟程序能算出总的效果,这就是你的意思吧。这有什么了不起的?既然模拟程序的输入只有我的直觉,那么它对于总效果的预测又怎么会比我对总效果的直觉更准确呢?”

贾米德博士点点头:“你认为自己完全有能力计算出这些结果不同的组合方式吗?你有能力用直觉所属的完全非计算用途的处理器来做这项很有计算性的任务。在不同的时间,你会用大脑、肠胃来做‘直觉处理器’,有时候还会用骨头。你能用骨头做精确的计算吗,韦伯斯特?”

“呃……”

“让我们来试试看,我们拿模拟模型文献中的一个小例子来做试验吧。假设从一月开始,让你负责一个100 人的项目。这100 人已经在一起工作了两年,现在你观察到固定的人员退出率:每月有4 个人退出。每当有人退出的时候,你就立刻再雇一个人来代替他,并对新加入的人做两个月的培训,然后新人才能融入项目之中。”

“不错。”

“现在你发现,或者说你察觉到,五月一日开始实行的一些新的人事政策将会导致人员退出率上升。假设上升率变成了原来的两倍。”

“好,现在我们预期每个月损失8 个人。”

“对。用你的直觉算一算,到8 月1 日,你的项目中有多少可以正常工作的人?”

“唔? 不是100 人吗?”

“是吗?”

“我想你说过:我手下总是有100 人。每当一个人离开时,我都立刻再雇一个

人来替代他。所以，我的员工数总是100 人。新的员工需要培训……噢，等会儿，我明白你的意思了。总会有些人处在培训周期中，而现在，处在培训过程中的人数更多了。”他想了一会儿，“喔，当然，在第一个月里，我的可用人员会减少，这是因为人员退出率突然上升了。所以那个月，我的可用人员会从100 个减少到92 个。但是，后来我不是会把他们补回来吗？我想是的，不对吗？至于到8 月的时候，我是否能回到100 人的水平，呃……好吧，我不知道。我肚子里的算术处理器不能胜任这个工作。”

“这可只是个最简单的例子，韦伯斯特，绝对简单。你几乎每天都在尝试用自己的骨头来做复杂得多的模拟计算。在这里，让我们来看看对于这个特定的例子，模拟程序说些什么。”贾米德博士在屏幕上画了一个模型(贾米德博士的例子出自 Introduction to System Thinking and ithink 一书(Hanover, N H : High Performance Systems, Inc , 1994)的17~18 页。作者允许我使用这个例子。),

“我用一个矩形‘容器’来表示你的可用人员。容器装得越满，你能用的人就越多。我们把初始值设置为100。

“这就是一个模型，但是还不是动态的，因为还没有人员的流动，例如人员离开项目、新的员工进入等等。如果我们就这样运行模拟程序，它会告诉我们：可用人员始终保持在100 人的水平上。

“下一步，我们添加一个管道来表示离开项目的人员流。另外并且再添加一个阀门，它的值决定了人员离开的频率。我们把阀门的初始值设置为每月4 个人。

“旁边的云形小图标表示：当员工离开之后，他们就离开了我们模型。最后，我们再添加一个管道，表示新员工通过‘雇佣率’这个阀门进入项目，我们可以直接把入口阀门的值与出口阀门的值联系在一起，这样，在特定的某个月里，不管有多少员工离开，我们都会雇回同样数量的新员工。在‘雇佣’阀门和进入项目的人员流之间，我们放置了两个月的培训时间。于是，我们就看到了这个最终的模型：

“为了表示从5 月开始的‘退出率’突然上升，我们设置了一个‘退出率’的方程式，让它在5 月之前保持每月4 个人的水平，然后从5 月开始突然上升到每月8 个人。现在，选择‘运行’命令来看看模拟运行的结果。”程序运行的过程中，汤

普金斯先生一直如痴如醉地看着动画显示的“可用人员”容器变化。当程序稳定之后，贾米德博士停止了运行，用鼠标点了几下，让系统显示出整个过程中的可用人员数。

“噢，的确跟我猜想的不一樣。”汤普金斯先生承认，“它在几个月中持续下降，然后到7月又保持恒定，但是就再也不会回到原来的水平。我很奇怪，为什么会这样？”

贾米德博士沉思了一会儿：“我也不是很明白。也许是因为更多的人陷入了培训中？我的意思是：如果没有模拟程序的帮助，即使这样简单的一个相互关联的网络也是很难预测的。模拟程序为我们提供了他们之间的联系，不费吹灰之力就能完成这种问题所需要的算术分析。”

汤普金斯先生大笑起来：“这种我们的骨头算不好的问题。现在我真的明白你的意思了。”

贾米德博士没有说话。汤普金斯先生离开了屏幕，漫无目的地盯着天花板上面的某个地方。所有这些，对于他和他在摩罗维亚的那个小世界，对于要生产六个产品的项目，有什么帮助呢？为了完成目前的工作，需要做些什么呢？虽然他还不能完全肯定，但是他已经开始发现：这些模型和这个模拟程序很可能有用。

他转头看着自己的新朋友：“就算我已经完全被你讲的这些说服了，阿布杜尔。我应该做些什么呢？我应该怎样利用你今天与我共享的一切？”

“呃，我们要从你的直觉库中挑选一些元素。要从你的‘仓库’里搜索出有用的管理直觉，简单的办法就是给它一点挑战。所以，我来讲一些无法容忍的事情，然后问你为什么这些事情是无法容忍的。”

“好，来吧。”

“假设我是你的老板。你告诉我，10个人工作1年就可以完成某项工作。但是对于这个产品，我不能等得太久，所以我给你20个人，让你在从现在开始6个月之后把产品交给我。”

汤普金斯先生控制不住自己的愤怒：“我会叫你去跳湖。”

“你的直觉告诉你：20个人工作6个月与10个人工作12个月是不同的。”

“何止是直觉啊。”汤普金斯先生大声说道，“这是毫无疑问的。”

贾米德博士拿起一本黄色的便笺簿，在上面飞快地画了一幅图。画完以后，他把便笺簿推给汤普金斯先生，用笔指着上面的图。

“那么也就是说，两倍的人力配置不能在一半的时间里完成同样数量的工作？”

“绝对不能！”

“这边的产品生产力总量和另一边的不同？”

“完全不同。”

贾米德博士露出一脸的狡猾：“唔……有多大的不同？”

“什么意思？”

“它们之间有多大的区别？我们举个例子吧，假设10个人用1年的时间可以制造的软件产品是1 000个某种单位。别担心我现在使用的度量单位，就当它是个适当的软件度量单位吧。如果10个人在1年中可以完成1 000单位的产品，那么20个人——假设他们有同样的能力——在6个月里面能开发多少单位的产品？”

“少于1 000。”

“少多少？”

“少很多！”

“很多是多少？”

“非常多。那20个人会给自己制造麻烦。他们绝对干不了更小的团队在更长的时间里干的那么多活。”汤普金斯先生有点生气了，“难道你看不出来吗？”

“噢，我能看出来。很明显。我并非不同意你的直觉，韦伯斯特，只是试图让你量化它而已。这个大团队在6个月中能完成的工作会少多少？”

汤普金斯先生摆摆手：“一半。或者1/4。我不知道。”

“别开玩笑。”贾米德博士友善地笑着。

“好吧，我想我不知道。我是说，我不能确切地知道。”

“尽管已经知道了两个因素中的一个。”

“为什么你对这个问题有那么大的兴趣？”

“因为你需要知道。人和时间之间的权衡是管理者几乎每天都必须关心的事情，

你总是在做这种权衡。你是怎么做的？”

“呃，我想，我对此有一种感觉。”

“这种感觉就是你的模型。你看，你已经有了一个模型，但是到目前为止，它还完全是内在的。它埋藏得如此之深，以至于你想看的时候都找不到。让我们把它公开出来，让我们在这个模型中再现你的‘感觉’：向团队中添加新员工会对生产率造成怎样的影响。”

“好。”

“你只管对我说，然后我会把它裁剪成建模程序和模拟程序能够理解的形式。当你向团队中增加一个人的时候，会发生什么？”

汤普金斯认真考虑了一下。“初期的影响是负面的。”他开始了，“第一天，这个新来的家伙干不了任何有用的事情。为了学习，他还会占用其他人的时间。所以，团队的总生产率会受到打击。”

贾米德博士一边听，一边在电脑上建模。

“然后，逐渐地，他成为了团队中的一员。”汤普金斯拿起黄色便笺簿和笔，飞快地画出了他的概念，“就像这样。”

贾米德博士凝视着这幅图。然后，一阵键盘的敲打和鼠标的点击之后，他将图中的概念结合进了自己的新模型中。

汤普金斯先生继续说：“不过，如果以前的团队有6个人，那么新加入一个人的作用就不如5个人的团队中加入一个人的作用那么大。所以，我想，可能存在某种与团队大小相关的损失。团队中的人越多，人与人之间的交流就越多，所以浪费的时间也就越多。”（译者注：在软件开发过程中，最重要的两种角色无疑是开发者和测试者。其中，开发者需要更多的交流，所以交流的成本更大；测试者的工作相对独立，所以交流的成本相对较小。而作为一种智力产品，软件开发中人员之间的交流成本是软件的主要成本之一。微软公司的典型团队组成是1名经理、3名开发者、5名测试者，这可以说是深得软件开发之道的团队组成。而如果希望靠增加人员来提高软件团队的生产力，则无疑是南辕北辙。）

“阐明你的观点。同样的，给我画幅图。”

“好吧，我看看。如果我们把总的生产率看做团队大小的一个函数，”他一

边说一边画，“那么，理想的情况应该是 45° 的斜线。如果保持这条线，就说明每个新增加的人都与以前的人做出了同样大的贡献。如果是这样，给团队配置两倍的人就能得到两倍的生产力，而没有交流造成的损失。但是，实际的生产力比理想的要少，像这样。”

“实际情况与无法达到的理想情况之间的差异就是因为人与人之间的交流所造成的损失。”

贾米德博士凝视着这幅图：“我明白了。或多或少地，我可以把你的图复制到模型中来。”他把一根手指放在“实际情况”的曲线上，在图表的中部位置，“告诉我，当团队的规模有多大时，交流损失就会达到 $1/3$ ？”

“唔？”

“我在你的曲线上选取了一个点，此时交流损失值大概是实际生产力值的一半。也就是说，在这一点上，理想生产力中大约 $1/3$ 被浪费掉了。”

“到目前为止，我同意。”

“在这一点上，团队的规模有多大？”

“我不知道。”

“你当然不知道。到目前为止，我们只是在尝试找出你知道的东西。我们在尝试找出你感觉到的东西。问问你的肠胃，当团队有多大时，就会有 $1/3$ 的生产力被浪费在交流损失上？”

“我恐怕没法给你很准确的答案。”

“相信自己。多大？”

“好吧，我认为，大概4个人。”

“也就是说，4个人在一起工作的总生产力比一个人单独做这整个工作时的生产力的4倍要低大约 $1/3$ 。”

汤普金斯先生耸耸肩：“当然，我不能肯定，不过在我看来，答案差不多就是这样。”

“好。”贾米德博士又在膝上电脑里输入了一些东西。完成以后，他把结果显示出来，把屏幕转给汤普金斯先生看：“这就是我们得到的模型，关于团队规模的直觉。”

“我们把整个项目描述为努力将‘工作’从一个容器转移到另一个容器的过程。开始的时候，‘剩下的工作’这个容器是满的，‘完成的工作’是空的。另外，还必须用某种人为规定的单位来衡量工作的规模……”

“代码行吗？或者类似这样的单位？”

“好吧，如果找不到更好的单位，那就用它吧。在模型中，完成工作的生产力用一个叫做‘总生产率’的阀门来表示。这个阀门的值设置得越高，工作从‘剩下的工作’向‘完成的工作’的流动速度就越快。很明显，‘总生产率’值的度量单位应该是与容器中衡量工作量的单位一样的。”

“我明白。”汤普金斯先生说道。虽然他还没有完全弄清楚贾米德博士做的这些东西。

“最后，这些箭头表示依赖关系。比如说，它们可以告诉我们，总生产率依赖于四个因素：团队可用人员数、还没有融入团队的新成员数、交流损失和融合开销。”

“我猜，这里的‘融合开销’是指为了帮助新成员上路而损失的那部分生产力吧？”

“是的。现在，我要针对每个阀门或者圆形测量表，编写方程式、或是建立图形定义。比如说，这就是我对‘交流损失’测量表的定义。”

“就像你看到的，人数从零开始逐渐增加。当团队中有4个人的时候，交流损失大概达到了 $1/3$ 。至于曲线的其他部分，是我自己估计的，我想你会同意。”

汤普金斯注视着这张图。在团队规模增大造成的损失上，它是否准确地反映出了他的直觉？

贾米德似乎看出了他的念头：“在模型运行的过程中，你可能需要调节某一条曲线，甚至还可能需要修改整个模型。”

“使它真正符合我的直觉。”

“完全正确。”

“好吧，现在我的直觉库告诉我，需要做一点改变。问题在于‘交流损失’是一个静态的值，也许损失值应该是时间的动态函数。不管怎么说，人们总是逐渐学着在一起工作的。”

贾米德博士点点头，表示同意：“跟我说说这个。”

汤普金斯先生细想了一会儿：“唔，在我看来，团队有一种潜力——随着共同工作的时间越来越长，团队能够逐渐消除交流损失。成员们在一起经历很多事情，团队就会变得越来越健壮，甚至能够克服交流的损失。作为一个整体，团队能够比单个个体的简单加和做得更好。团队在一起，并且……我想，他们成为了一个整体。”

过了一会儿，阿布杜尔又把屏幕转向汤普金斯先生：“就像这样？”

“嗯，是的，就像这样。很明显，按照你的说法，这儿应该有一个‘凝聚效应’。现在，我们必须回去重新定义‘融入团队的开销’。”

“当然。”

汤普金斯先生盯着屏幕研究了好一阵：“你看，我想这就是我的模型。当我想估计团队完成任务的能力时，在我脑海中出现的大概就是这样一幅图。当然，这也有可能是完全错误的，有可能根本无法反映出团队的真实情况……”

“当然。但是现在，起码你还有办法验证它。你可以运行模拟程序，看看所有这些直觉会得出怎样的预测；然后你再让真实的项目运转一段时间，以收集足够的信息来调整这个模型，让它更加完美。”

“我明白了。”

“一点一点地，你把这些信息融合到模型中，直到……”

“……直到屏幕上的预测比脑海中的预测更准确。”

“就是这样。”

在去机场的出租车上，汤普金斯先生问道：“你使用的这个建模—模拟工具包叫什么名字？我一回办公室就马上去订购一套。”

“我用的这个叫ithink(ithink 是位于新罕布什尔州汉诺威市的高性能系统公司的注册商标。)” 贾米德博士告诉他，“但是你没必要去买一套，韦伯斯特。我已经帮你买了一套。”他打开公文包，抽出一套软件包，连塑封都还没开。

“噢，阿布杜尔。你用不着这么做，我可以……”

贾米德博士握住了他的手：“拜托，韦伯斯特。这只是对我们今天谈话的一点补充，让我可以完整地、放心地完成我的任务。而且，这也花不了多少钱。今天中午，你请我在罗马吃了一顿美妙的午餐，而我在加州的一家邮购公司买了这套软件来送给你。我敢肯定，这套软件肯定不如你的那顿午餐值钱。”他把软件盒递给了汤普金斯，然后又拿过公文包，抽出一张软盘：“这里是昨天和今天我们一起开发的模型，这会是一个起点……”

汤普金斯先生接过话头：“……建模工作的起点。我向你保证，在捕捉到所有的直觉之前，我们不会停下。阿布杜尔，我向你保证。”

汤普金斯先生的日记：

开发过程的建模和模拟

- 将你关于完成工作过程的直觉建模。
- 在同事的交流中使用这些模型，以便交流、提炼关于项目运转的思想。
- 用模型来模拟项目的结果。
- 根据实际的结果来调整模型。

第 11 章 可恶的贝洛克部长

春天，一个清新的早晨。还不到七点，汤普金斯先生就已经走在上班的路上了。他每天早上都步行去上班，因为这样对身体有好处。在今天这样迷人的早晨，他喜欢在路上多逛一会儿，呼吸新一天的新鲜空气。从瓦斯乔普的住处到爱德里沃利大学的办公室大约有一英里的路程，这条沿河小路经过几个葡萄园，路边的景色美得令人难以置信。他感到奇怪（实际上他每天者都感到奇怪），为什么发达国家能够提供如此丰富的物质产品，却似乎不能在A点和B点之间提供一条令人愉快的人行道呢”在摩罗维亚，不管你的A和B在哪里，其间都会有一条舒服的步行道。

时间还早，所以他不急着去办公室，继续沿着小溪散步。在半英里外，有一个小池塘，旁边有一张木椅，在天气好的早晨，他喜欢坐在那儿思考问题。离池塘还有一百码时，他放轻了脚步。有时候，会有小鹿在那里出现，偶尔还能看到小兔子和兔妈妈在一起，他不想打扰它们。

汤普金斯先生坐在椅子上，做了一个深呼吸。全身上下感到舒服极了。他到摩罗维亚已经有3个多月了，这是他人生中最快乐的一段时光。现在看来，被公司解雇反倒成了最幸运的事情。呃，这种说法也不太对，无数被解雇的人没有像他这么好的境遇。他幸运的转折点不是被解雇，而是被莱克莎·胡利安绑架。

池塘边的一阵水声引起了他的注意。水声响过之后，又是一连串快速拍打翅膀的声音，然后，只过了一小会儿，从池塘边的一棵树上上传来一阵快乐的鸟鸣声。汤普金斯先生非常小心地从背包里拿出一本关于鸟类的书和一副望远镜，这正是为了观察鸟才带来的。没费多大劲，他就找到了那只鸟，跟书上画的一模一样。他翻到书末的记录页，写上“4月4日：绶带翠鸟”。然后，他把书、笔和望远镜都放在身边，等待别的动物出现。

刚才他感到那么满意，这并不意味着就没有问题了。当然，问题总是有的。当你手下有一群天才的开发者时，就不可避免地会有些问题。在这一点上，摩罗维亚与他工作过的任何地方没有任何不同。优秀的人才了解自己的工作，并且努力让你知道他们了解自己的工作。有时候，他们也会惹些小麻烦，而作为他们的头，汤普金斯也不得不忍受这一切。但是在很久以前，他就学会了赞赏——至少试着赞赏——哪怕他们中最令人讨厌的人。

而且，当然了，他们还有个进度的问题。如果他把合同终止的日期(明年的11月)看成是最后期限，那么他手中的项目有一大半很难在那之前完成。他乐观地认为：一些比较小的项目可以在那之前完成；但是，像PShop这样的大型项目如果能在一年后完成，都算是幸运的。所以，至少在这个项目中，他必须想出点办法来节约整整一年的时间。

噢，对，不应该在这样一个迷人的早晨担心这些。他知道：在每一天剩下的时间里，他将跟马可夫准将和贝琳达-宾达坐在一起，为这个问题展开一场头脑风暴。而现在，他大可以让自己放松，并且为所有的事情都已经走上正轨而感到欣喜：在他的员工中有许多聪明绝顶的人，而且他们都乐于将自己的工作干好；他手下的两个级别都配有非常优秀的经理，真正优良的设备；还有最重要的，两个他所遇到过的最好的同事。有了贝琳达和加布里埃尔，他知道自己已经组成了最好的管理“梦之队”。他已经习惯于依靠他们睿智的忠告和长远的目光。

回想起来，这是他在职业生涯中第一次可以放心地去把工作做到最好，因为再也没有一个傻瓜在他头顶上发号施令、规定严格的进度或是践踏他英明的决策——这种人只会把事情搞得一团糟。在汤普金斯说明了自己坚定的立场之后，元首显得相当明智，把权力都下放给了他。在科撒奇见过元首以后，摩罗维亚的头儿几乎已经变成了汤普金斯。看起来，元首很乐意让汤普金斯按照自己的方式来管理这一切。一个全力支持自己的上司，一群有能力的员工，一份极具挑战性的工作，还有什么比这更好的呢？

汤普金斯先生收拾好自己的背包，起身大步向办公室走去，脚步轻盈得像跳舞一样。走到办公室的时候，他的感觉已经不只是“满意”了，简直就是热血沸腾。

他在办公室门口碰到了瓦尔多。瓦尔多把他拉到一边，小声地说：“老板，有

件事要告诉你。”

“什么事？”

“元首要回美国呆一段时间。去打理其他事情。看来他不会很快回来。”

“所以……”

“所以，他不在的时候，他委托一位贝洛克先生来负责。”

“喔噢。”

“是的，喔噢。” 瓦尔多指指背后办公室的门，“贝洛克先生在你的办公室等你。”

汤普金斯点点头，推开门进去。在他的办公桌后面，坐着一个身材矮小、看上去非常高傲的人。他们短暂地对视了一下，然后汤普金斯抬起眼睛，看到桌子后面的墙上瓦尔多放的倒计时板。就在昨天下午，那里显示还剩607天，所以现在的数字应该是606。但不是，现在上面显示着：到交付日只剩『420』天！

“噢，该死！” 汤普金斯说道。

那个小个子递给汤普金斯先生的名片上写着“阿莱尔·贝洛克，国际事务部长、代理元首”。

“我想这应该能够说明问题。” 那家伙说道。

“它说明不了任何问题。我直接对元首负责。”

“实际上不是完全直接。” 贝洛克部长看起来非常得意。在外套上擦擦手：“起码没有你想象的那么直接。”

“我要等元首本人来证实。”

这个小个子低下头，细心地看着他的手指甲。一个指甲下面有些黑色的污垢，他抬起手，在下门牙上把它弄干净了。然后，他把手放下来，又开始研究指甲，眼睛也不抬一下：‘噢，如果我是你，我就不会等。元首计划在可以预测的将来外出。’

“外出。汤普金斯先生——韦伯斯特……” 贝洛克伸直手臂，掌心向上，做了一个“给我个理由”的手势，“我看不出有什么理由让我们不应该融洽相处。我们应该。我希望我们能够顺利地相处。你会发现，我是个最通情达理的人。” 他露出

一个令人讨厌的微笑。

“是的。”

“最通情达理，真的。而且我和他共事已经很久了。”

“好厉害哦。”

“现在是我在这儿，而他不在。你明白我的意思吗？”

汤普金斯先生摇着头：“我不敢肯定我明白了你的意思。不过请继续、继续意思下去。”

“意思下去。”部长反感地重复这个词。他仰头望着天花板，他高尚的耐心又一次经受住了考验。然后，他又冷笑地盯着汤普金斯：“非常简单，在摩罗维亚的这次商业冒险中，我是惟一不可或缺的人。在过去，我一直负责商业上的事情，元首感兴趣的所有商业事务。那个可爱的孩子——我应该怎么称呼他？——在生意场上可没有那么聪明。”

“他是个亿万富翁。”汤普金斯严厉地说。

“这正是我要说的。他没有生意头脑，但他还是成了全世界最富有的人之一。现在。你能猜到发生了什么事情吗？”

“是你，毫无疑问。”

贝洛克又笑了：“谦虚妨碍了我得到所有这些荣誉。我是说，他在技术上的确有些本事。但是，我只想告诉你：如果没有我的小小贡献，他很可能到今天还在干那些鸡毛蒜皮的事情。”

“我看得出来。”

“他有他的天赋，我有我的天赋，就这么简单。”“嗯哼。”

“他缺乏天赋的事情之一，就是向为他工作的人传达一种——我应该怎么说？——紧迫的感觉。”

“换句话说，你就比较擅长使用这种传统的压力。我说对了吗？”

“完全正确，这是我的一种天才。我希望我没有显得太不谦虚。”

“老天作证，完全没有。我想你说的都是事实。”

“你明白丁？我们相处得越来越好了。这应该比我想象的更容易。”

“我表示怀疑，不过请继续。”

“好吧，就像我刚才说过的，我关心的是生意。现在，让我们忘掉生意上的问题，你和你那些拿钱不干活的员工，还有所有这些无法容忍的开销，这些电脑、网络、集线器、卫星天线、高速调制解调器，还有所有其他不负责任的花费……”

“我们要忘掉所有这些？好，我觉得这是明智的。”

贝洛克挤出一点点笑容：“好，你看我是多么通情达理。我们会忘掉所有这些，但我们不能忘掉的是延期所带来的开销。”

“啊。”

“项目延期就要花钱，这应该不会让你吃惊。你负责生产的六个产品都有既定的收入计划。举个例子吧。PShop项目最后要创造出……”他低头看看摊开在面前桌子上的笔记本，“……每年3 800万元的收入当然，都是美元。”

汤普金斯知道贝洛克说这些话的意思，他阴郁地盯着这个人。

“将取代Quicken的这个产品将带来2 300万美元，Paint-It 100万，等等。加在一起，这六个产品应该每年给我们带来大约16 400万美元。除去原材料、销售和宣传的成本，每年的纯收益应该是9 000万美元多一点。你知道我想说什么吗？”

“当然。”他早就算过这些了。

“每年9 000万，也就是说……”他在计算器上敲了一串数字，“每天246 575.34美元。取个大概的数字。每天有25万美元的利润。”他重重地吐出最后两个字。然后又露出那个恶心的笑容。

“呵……”汤普金斯打了个哈欠。

笑容消失了：“汤普金斯，你每浪费一天时间，就要花掉我25万美元。还要我说得更明白些吗？”

“喔，不，已经够明白的了。我完全明白你的意思，你还没开始说，我就明白了。”

“非常好，我们开始互相理解了。现在，在这六个项目上，我决定给你最小的一点点帮助，这可以刺激你和你的手下。我决定，对最后期限做一点点改动……”

“没有最后期限。”

“噢，我非常清楚。元首本人已经告诉我了，说你在这个问题上很有发言权，没有最后期限。但是，实际上你已经给自己定下了一个最后期限——明年的11月。”

只不过这没有公开，你当然也不想让别人来强加给你，但是你的确已经把它作为试验性的最后期限了。我是从你放在墙上那个有趣的小显示牌上知道这些的。”

汤普金斯做了一点让步：“我们刚刚做完详细的评估，我的确有希望在明年11月之前完成大部分的产品。”

“是的。所以，的确有一个最后期限。而现在，有一个新的期限：明年的6月1日。”

汤普金斯气得脸都红了。“太荒谬了！”他嚷道。

“一点都不荒谬。也许这应该叫‘有抱负’，可能还有点野心。但是不荒谬。”

“彻头彻尾的荒谬。我们已经精确地度量了这些项目，也对以前的生产效率做了非常合理的估计。就算在以前的基础上有根本性的提高，我们也只能希望在明年的11月完成最小的几个项目。像PShop这样的项目肯定会超过11月。至于6月，想都不用想。”

又是那个“给我个理由”的手势：“未必，未必。我肯定你能做到。实际上，我会给你一些最重要的帮助，以确保你成功。”

“我可不敢有别的要求。”

贝洛克站起身，走到画着组织图的白板旁边。他在三个PShop项目周围画了一个圈：“我们在这里发现了一些有趣的事情：有三个项目在竞争生产同一个产品。还有这儿……”他又在三个Quirk项目周围画了个圈，“三个项目生产同一个产品。还有这儿……”他继续在白板上圈出其他的竞争项目，“我想这就是你们所说的‘项目管理实验室’。迷人，太迷人，……但是请不要每天花我25万美元来做这种实验！！”

贝洛克走回桌子旁边坐下。很明显，他在努力使自己镇定下来：“请原谅。我想刚才我的声音有点大了。冷静，阿莱尔，冷冷静，冷静。现在好多了，再冷静些。你看，这些损失的利润，一想起来就让人非常生气，尤其我又是那种特别敏感的人。”

汤普金斯先生暗自叫了一声苦。

“现在，我们看到了。我想我们已经达成了共识，不是吗？你应该把三个Quirk团队组合成一个‘Quirk超级团队’。有了更多的人手，你当然能更早地交付产品。请注意，我让你把团队规模变成3倍，但是只要求你提前6个月交付，减少的时间还不到25%。用3倍规模的团队来减少6个月的工程时间，我觉得这完全是通情达理的。

这也就是为什么我说我是最通情达理的人。还有QuickerStill团队、Paint-It团队、PShop团队……”他又走到了白板旁边，把这些团队合并成了六个超级团队。

汤普金斯先生深吸了一口气。也许已经没有意义了，但是他必须做点努力：“贝洛克部长……”

“阿莱尔，请叫我阿莱尔。”

“唔，好的。”他放下了自己的骄傲。“阿莱尔。你看，关于这些问题，我和我的助手，我们在过去的几个星期里面已经想过很多了。比如说，我们知道像PShop这样的项目很难按时完成，所以我们一直在想办法节约时间。很幸运，我们无意中发现了一种新技术，使我们可以模拟不同的管理决策，看到它们各自的效果。模拟程序告诉我们的一件事就是：添加人手并不总能节约项目的时间。问题在于，团队有一个吸收率，只能以一定的速度增大。如果你试图让他们更快，结果只会适得其反。而且，团队中还存在交流损失，所以新成员的价值只会比老成员的价值低。”

汤普金斯先生打开了一个文件抽屉，抽出几张模拟图，那是他们在过去几天里用贾米德博士的模型画的：“现在，看这儿，如果我能找到那张图……好，在这里。看这个。”他把一次运行的结果摆在贝洛克的面前，“看这个。目前，我们的 PShop-A 项目有12个人，计划是524个工作日。现在，如果突然把团队增加到24个人，模拟程序会告诉我们：完成同样的工作需要更长的时间。524个工作日不够了，他们需要大约600天！..

贝洛克想打呵欠，不过他强忍住了：“对，那又怎么了？”

“那又怎么了?!那样我们就不能更早地完工，而会更晚，就是这样。”

“你看，汤普金斯，我根本不关心这些。把团队组合起来，告诉他们新的发布日期。按照我说的做，确保每个人都知道：6月1日以后每推迟一天，我们就会损失25万美元的利润。”

“但是这没有用，只会对员工造成伤害。如果你让团队人员过剩，只会损失更多的利润。只会让我们延期更多。我们本可以在524个工作日内把产品交付给你，但是因为你的决定，我们将需要600天。”

“最后期限就是6月1日，不要再说了。我不想再听关于交付日期的任何讨论。”

“哪怕这个决定会使交付日期推迟？”

贝洛克毫不幽默地笑着说：“汤普金斯，让我讲得再清楚点。我要修改最后期限，我要给你们施加压力。我要团队合并。如果这会使交付日期推迟，就让它推迟。”

“每天25万美元。”

贝洛克耸耸肩：“我们会损失一些钱。但是，当你的团队如你所料地在600天以后最终交付PShop的时候，我们就会开始挣大钱。到了该论功行赏的时候，元首会公正地发现：如果不是我插手把PShop团队合并起来，这个项目可能会磨蹭1800天。”

长时间的沉默，汤普金斯咀嚼着他的话。最后，汤普金斯说道：“你已经讲得很清楚了，现在我也要说明我的立场，你给我听清楚。”

贝洛克吃吃地笑起来：“一个讲原则的人，我喜欢。我们的汤普金斯先生想拿他的工作打赌了。”

“的确。只要有必要，每天都在赌。如果你不想拿工作打赌，那你的工作就没有存在的价值。”

部长把笔放在记事簿上，无聊地转着笔，做出一副洋洋得意的样子：“他想拿工作来打赌……但是他是不是还想拿自己的生命来打赌呢？”

汤普金斯月瞪口呆地盯着他：“你究竟是什么意思？”

“一个小玩笑。”

“你是在暗示……？”

“只是一点小小的幽默。”

“我不觉得这很有趣。如果你想干这种事情，我要你知道。在这方面我有自己的资源。”

“啊，可爱的胡利安女士。是的，如果到了那个地步，她会是个强大的盟友。她会的。很遗憾，她陪着我们伟大的领袖飞去美国了。这个消息真是让我开心。我想，在以后的几个月中，我们都不会看到她回这儿来了……”

管理“梦之队”——汤普金斯、宾达和马可夫围坐在汤普金斯先生办公室里的玻璃咖啡桌旁边。夕阳的余晖已经消失在天边，但是没有一个人去开灯。他们静静地坐着，过了很长的时间。

马可夫准将打破了沉默：“他是个危险的人，这个贝洛克。根本不用怀疑。另外，这是在摩罗维亚，会有很多人帮他干那些肮脏的活。我们有干这些肮脏活的

优良传统，我多么希望这一切都不会再出现。”这几句话，他已经叨叨了好几遍了。

“我感到最愚蠢的，”汤普金斯先生说道。“就是我欣然地相信自己最后找到了一份与政治无关的工作。我猜这个世界上根本就没有什么工作是与政治无关的。”

“世界上根本没有什么工作是与政治无关的。”准将表示同意，“政治是所有经理的毒药。”

贝琳达提出抗议：“嘿。加布里埃尔，这不是政治，这是恶意破坏。”

“但是总有政治因素的，”准将对她说，“每件工作都会受到政治的影响。而政治，经常也是另一种形式的恶意破坏。”

“我根本不同意这种说法。”贝琳达说，“政治是一门重要的学科。它是亚里士多德所说的五种重要学科之一，是哲学的五个分支之一。这五个学科是玄学、逻辑学、伦理学、美学和政治学。政治这门重要的学科正是我们，我们三个，在过去的几个月里面实践过的。我们共同建造了一个社区，我们可以为了一个共同的目的遵守职业道德、和谐地在一起工作。这就是政治。不要用亚里士多德的那个美好的词去称呼贝洛克和他的立场，这太抬举他了。”

“但是你知道他的意思？贝琳达。”汤普金斯说道。

贝琳达点点头：“是的，我理解，韦伯斯特。但是请准确用词。我们三个是在试图以亚里士多德的方式来实践政治，而贝洛克只是想成为一个业余的杂种。”

马可夫准将点点头：“但是，一个业余的也能造成很多破坏。”

“那么，我们该怎么办？”汤普金斯先生问他们。

他们俩都盯着贝琳达，想从她脸上找到答案。过了一会儿，答案来了。“你们要知道，螳臂当车是没有用的。”她柔声对他们说。

“对。”汤普金斯先生表示同意。

“对。”准将也表示同意。

长时间的沉默之后，马可夫准将清了清喉咙。“我们为什么在这儿？”他问道。

“唔？”

“我们想干什么？暂时忘掉那个杂种吧。我们到底想干什么？”

“好吧，一件事：出色的工作。”汤普金斯先生说道，“我们要在这儿把工作干得出色，还要让其他人也把工作干得出色。”

“是的。”贝琳达接过话头。“我们还要学些东西。至少，在今天早上以前，让这一切都显得有趣的正是项目管理实验室的实验。我们执著地学习某些真正基本的东西，关于项目原动力、关于管理决策如何影响项目。这是我呆在这儿的部分原因，我想你也是一样，韦伯斯特。”

“对。最近两个星期，我们模拟了实验将可能证实的各种情况。我们将会得到非比寻常的结果，一个完全和谐的项目原动力模型，它将可以指导我们和未来的整个世界。”

准将向前探身，把一只手搭在韦伯斯特的肩上，另一只手搭在贝琳达肩上：“好了，我们不要放弃。想想我们来这儿的目的是：干好工作，学习。我们要坚持下去。”

“但是如果我们继续这样做，怎么可能不给韦伯斯特带来危险呢？”贝琳达问道。

“我们不会给韦伯斯特带来危险，因为我们会让韦伯斯特完全接着贝洛克的意思去做。”

“你的意思是让我去把这18个团队合并成6个超级团队，让他们都严重超编？”

“是的，因为你别无选择。而且，你还必须公布6月1日这个最后期限，还要向所有人宣布：任何的延误都会造成数百万美元的损失。你要做这一切，捏着鼻子也得做。”

“但是加布里埃尔，那我们还怎么把工作做好呢？”

“我们又能从这6个人员超编、不堪重负的愚蠢团队中学到什么呢？”贝琳达补上一句。

“我们一直在犯一个错误：我们把这件事情想得太绝对了。”准将对他们说，“这一整天里面，我们一直认为：要么按照自己以前的计划来做项目，保存我们的项目实验室；要么就向那个杂种投降。这就是我们的错误。这两件事不见得是‘或’的关系，也可以是‘和’的关系。”

“解释一下。”

“就是，请解释一下。”

“我们把项目合并起来。把二个Quickerstill团队合并成一个。这会给我们带来一个人员超编的团队和两个无所事事的经理……”他不再说下去了。

“啊。”韦伯斯特说道，“我知道你的意思了：我们可以设一个人力仓库，把

暂时没有工作的人吸收进去，然后在里面开两个新的团队，让这两个没事干的经理去管理。对于其他的产品也是一样。然后，我们又重新得到了每个项目的三个团队。”

“太对了。”

“只是新团队会落后几个月……那又怎么样？”贝琳达看上去高兴多了，“我们已经学到了很多尔西，还有模拟程序指导着我们、我们还可以把以前B团队和c团队的工作成果拿给新的团队去开发，我想这会有效果。我想这能成功，加布里埃尔。你觉得呢，韦伯斯特？”

汤普金斯先生想了一阵：“当然，有可能成功。不过我们必须小心，必须保守B、c团队的秘密，不然会惹贝洛克生气的。”

准将笑着说：“交给我吧，我的朋友，我可是保守秘密的专家。在以前的摩罗维亚，这是一项重要的技术。”

“在新的摩罗维亚也是一样，”韦伯斯特补充道，“我们现在也看到了。”

“那么，我们就要让韦伯斯手下所有B团队和C团队的经理都搬到加布里埃尔那栋楼里面去，重组他们的项目，而且还要把他们藏起来。”

“对。不过我还发现一个问题。”

“什么，韦伯斯特？”

“某个B或者C团队可能远远提前于相应的A团队完工，从模拟程序上就可以看出这一点。如果真的发生这样的事情，贝洛克就会发现自己完全是在多管闲事：他那些人员超编不堪重负的团队将被我们这些小型的团队打败。他绝对不会忍气吞声的。”

“所以我们就不要告诉他。”贝琳达提议，“我们只管发布产品，然后告诉全世界：是贝洛克部长重组的超级团队这么快地完成了工作。没有他的干涉，我们需要3倍于此的时间。”

“但是这也太可怕了。”汤普金斯先生说道，“所有的荣誉都给错了人。”

“但是我们都知道，我们的员工也都知道，那还有谁在乎呢？只要贝洛克不知道就行。”

“她是对的，韦伯斯特。”马可夫准将对他说，“记着我们为什么要来这儿：干好活，学习。我们不会妨碍这个杂种，这只是个小问题。他每天都会得到他想要

的。”

“嗯。”汤普金斯先生也感到好多了。是不是能成功，他还不敢肯定。但是，至少做些事总比直接举手投降要好。“当然，你们是对的。我们就这么干。”他最后说道，“这样，项目管理实验室得救了，起码现在是。我有一种感觉，我们会学到一些根本没有想到过的东西：在离开的时候，我们会充分了解超编的团队会对项目造成怎样的伤害、什么程度、以什么方式。好吧，朋友们，打起精神来，我们有活要干了。”

很晚了，汤普金斯先生跌跌撞撞地回到住处，走进自己的房间。换上睡衣，他真想直接就上床睡觉——现在已经凌晨两点多了。不过，他还是在床边的小写字台前坐下，拿起了笔：

病态的政治

- 每一天，你都必须准备拿自己的工作打赌。
- 但是这也不能保证“病态的政治”影响你。
- “病态的政治”可能在任何地方出现，哪怕是在最健康的组织里面。
- “病态的政治”的特征：对个人权势的渴望超过了组织本身的目标。
- 即使这种不合理的目标与组织目标背道而驰，它也可能出现。
- “病态的政治”最恶劣的副作用：它精简项目变得危险。

他又回过头去看了一遍自己写下的东西。最后的一条是最让他沮丧的。他们用贾米德的模拟程序用得越多，就越清楚地认识到：非常小的团队能够产生非常大的物质生产力。有时候，小型的团队可以在很短的时间内创造奇迹，而大型团队极少能做到同样的事情。但是，小团队不可能得到足够的政策支持。通常你都不敢尝试让四、五个人去创造奇迹。如果你试了，失败了，那么总会有人来做事后诸葛亮：

“如果你加了12个人，项目早就成功了。”在这种环境下，经理只好作出惟一安全的选择，任由团队超编。尽管在他们的内心深处也完全清楚：这样做根本是错误的。

第 12 章 数字人

在贝洛克部长突如其来地下达命令之后，汤普金斯他们就把每天的大半时间都用来面试挑选新团队的成员。这项工作进行得比预期的要快一些，因为有6个产品经理和12个最近没事可干的B团队和c团队经理的帮忙。他们分成了7个三人小组，穿梭在马可夫准将的员工之间，寻找最好的人。遗憾的是，最具天才的人都被他们在1月和2月的面试中挑选到了。毕竟，他们一直都在寻找员工中的精英，而且毫无疑问，精英几乎都被找出来了。现在，所有最优秀的开发者组成了6个A团队：

产品	A团队	
	经理	员工人数
Notate	卡诺蒂	35
PMill	格拉底希	33
Paint-It	阿尔维斯	48
PShop	奥里克	60
Quirt	博斯特	42
QuickerStill	格罗斯	26

按照他们的判断，所有的A团队都是严重超编的。他们注定要失败。但是，这并不意味着汤普金斯先生可以把他们扔在一边不管。他仍然必须管理这些经理，单单这件事就会用去他一大块时间。在公开的组织图上，他直接领导这6个 A团队的经理。当然，他们在这张图上做了些手脚，这是为了瞒住贝洛克真相。真正的组织结构跟巨变发生之前差不多，6个产品经理和马可夫准将都直接向汤普金斯汇报工作。

跟以前一样，6个产品经理每人负责3个项目团队：重组之后的A团队，以及新组建的B团队和C团队。完成人员编制以后，他们总共有18个独立的项目：

产品	产品 经理	A团队		B团队		C团队	
		经理	员工	经理	员工	经理	员工
Notate	切尔西	卡诺蒂	35	宫富	10	塔奇	4
PMill	阿尔伯	格 拉 底 希	33	勒图斯	8	奥里昂	4
Paint-It	波戈	阿 尔 维 斯	48	索 姆 廷 斯	11	内弗尔	5
PShop	波基平	奥里克	60	伊 斯 贝 克	16	阿特贝克	7
Quirt	博斯特	博斯特	42	阿 菲 尔 斯	12	卡巴克	5
QuickerStill	格罗斯	格罗斯	26	卡塔克	3	马克莫娜	6

汤普金斯和A团队驻扎在宏伟而醒目的爱德里沃利1号楼里面。准将在爱德里沃利7号楼里面找了个地方，6个产品经理和B、c团队就藏在那里。

就在莱克莎突然消失后第三周的一个早上，汤普金斯先生在信件里发现了一张轻松活泼的明信片，是她寄来的。明信片的图案是一群学生围着一位街头音乐家，他几乎可“肯定那是在哈佛广场。在背面是她那娟秀的字体：

亲爱的韦伯斯特：

我在这儿，在马萨诸塞偶然碰到了一个有趣的小公司。他们的职业就是度量，度量所有东西，特别是软件。他们有一种特殊的手段，可以完全从外部判断软件产品的大小，度量的结果用他们所说的“功能点”来表示。当然，我立刻就想到了你。我已经与他们的顾问约翰-卡波诺斯先生联系过了，他会来拜访你。

祝一切都好！

莱克莎

过了几天，汤普金斯先生收到了来自一家名叫“剑桥”的公司的传真，叫他第二天早上到瓦斯乔普机场去接约翰·卡波诺斯。飞机着陆了，第一个走出机舱的是一个看上去很亲切的男人。他的眼睛闪闪发亮，看上去好像身体里的时钟跑得比普通人要快1倍。而且，他说话的速度也的确比普通人要快上1倍。

他的话就像机关枪里蹦出来的子弹一样：“你估计在摩罗维亚有多少程序员？”当他们坐在轿车里的时候，他问汤普金斯。

“呃，我说不准，不过……”

“2 861。这是今年的统计数字。你估计有多少台计算机？”

“唔……”

“工作站只有3 000台多一点，其中36%的操作系统是 Mac、55%是Windows、8%是Unix，其他的是多系统。12台互联网服务器。160部手持管理器，几台老式大型主机，绝大多数是军方在使用。”

“哦。”

他冲着汤普金斯轻松地笑笑：“我从来没到过摩罗维亚。这儿很美，不是吗？”

“是啊。”

“室外日间平均气温华氏78度，也就是，我算算，摄氏25.6度。平均年降水量66.8英寸……就是说，我敢打赌，他们在这儿能酿出最好的酒。”

“确实是美酒。”

“而且肯定有很大的产量，大概每年有5 800万升。这相当于新英格兰地区加上纽约州——可能还要加上宾夕法尼亚州——每年的葡萄酒进口量。并不是说美国东北都的人特别能喝酒……其实每个人每年只喝大概4.2升。当然，并非所有这些都是进口的，进口酒只有38%。”

汤普金斯先生听得只会傻傻地点头了。

四个半小时以后，约翰·卡波诺斯又走了，送他去机场的是瓦尔多。他要马上飞去安卡拉，同一天晚上还必须到赫尔辛基。然后，第二天他要到都柏林，再从那儿出发去南美做一次五国巡回演讲。

汤普金斯先生的办公室里就像刚过了龙卷风一样。手册和报表胡乱翻开着，便笺纸上写满了算式，白板上也写满了字。汤普金斯先生正在努力把早晨极其激烈的工作中遗留下来的这些东西整理起来，加上注释。在一个角落里，马可夫准将躺在一张折叠椅上，看上去还在犯晕。

汤普金斯也还没有完全从震惊中恢复过来。这是他这么多年以来过得最充实的一个早晨。当然，他也不想再有这样的一个早晨了，连一点休息时间都没有。但是，在这样一个紧张的早晨，他们也得到了一个非常有趣的结果：约翰·卡波诺斯用他那独特的潦草笔迹写下的一张紧凑的数据表。这张表在活动挂图上只有一页，他们把这一页挂在了桌前的黑板架上。它描述出了6个软件产品的规模：

产品	规模
Notate	3000 功能点
PMill	2200 功能点
Paint-It	3800 功能点
PShop	6500 功能点
Quirt	3200 功能点
QuickerStill	1500 功能点

“嗨，伙计们。”这是贝琳达·宾达。她错过了早晨的会议。“嘿，看起来好像你们已经享受了美好的一天了哦？谁把这儿搞成这样的？”

“一位约翰·卡波诺斯。”汤普金斯先生告诉她。

“噢——我听说过这个人。我听说他有无穷无尽的能量。”

汤普金斯先生和准将赞同地点着头。

贝琳达转头盯着活动挂图：“‘功能点’是什么东西？等会儿，别回答。我想我还没必要马上知道。”过了一会儿，她回过头来看他们，两眼放着光：“哇，太漂亮了。加布里埃尔，韦伯斯特，你们还不知道我们得到了什么吧？”

准将摇着头：“我觉得它会很有用，我觉得它是个好东西。但是准确地说……”

贝琳达高兴得快跳起舞来了：“太漂亮了，太漂亮了！想想看，它和我们以前画

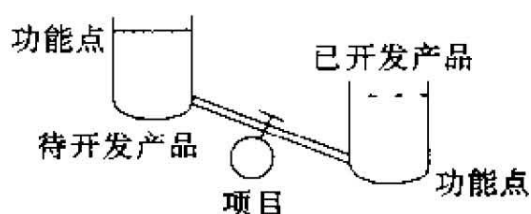
的模型有什么联系。我们已经画好了流动模型，”她走到墙上钉着的一个模型旁边，“容器被管道抽空，流过阀门。但是，流动着的究竟是什么？在我们的模型中移动着的是什么？在容器里放着的又是什么？”

“我不知道。”汤普金斯对她说，“完成程度？”

“或者质量。”准将补充道，“工作的某种抽象的量化指标。”

“不，你们这两个傻瓜。在模型中流动的就是功能点。你们看”她把活动挂图翻到空白的一页，拿起一支笔，“看看这个。”她飞快地画着。

“我们完全可以用这种方式来观察每个项目。从最粗放的层次上来说，项目就是一个阀门。”她用笔在图中间的阀门上敲打着，“在左边，有一个待开发产品的容器；在右边，有一个已完成产品的容器。开始的时候，右边是全空的，因为我们还什么都没干；而左边则装满了功能点。多少？呃……”她翻回去看卡波诺斯的数据，“这里有数据：比如说，Notate项目有3 000个功能点。”她把这个数字写在左边的容器旁边。



“现在我们很自然地要对‘项目’这个阀门做下一步的分解。我们建模的依据是团队、人员划分、压力影响、最后期限、人员水平、关键途径延迟……一切的一切。所有这些，我们都会用更低层次的管道、阀门和容器来模拟。现在，当我们把项目运转起来以后，左边的容器慢慢就空了，功能点通过‘项目’这个复杂的阀门或者阀门网络流到右边的容器里面。当所有的功能点都流过去的时候，项目就完成了！”

在下午剩下的时间里，他们把自己关在汤普金斯先生的办公室里，重建卡波诺斯给他们看过的规模度量算法。另外，他们还在努力弄清卡波诺斯早上扔给他们的那一大堆信息。在进行计算的时候，约翰·卡波诺斯习惯飞快地从嘴里蹦出一些数

据，例如“1994年美国的软件平均开销是每个功能点1 050美元”或者“软件维护工作平均需要每个维护者维护的产品的500个功能点”或者“未调试的代码每个功能点中就会潜藏着5.6个错误”。汤普金斯先生拼命跟上他的节奏，在索引卡片上记下了一个又一个的数据，但还是达不到他吐出这些数据的速度。现在，他们把这些卡片排列起来，在里面寻宝。

“我们现在还不知道，”准将说道，带着点气馁。“我们组织的生产力情况。看看卡波诺斯给我们的这张图里的变化范围：从每月2个功能点一直到90个。但是你们有多少？”

“我也不知道。”汤普金斯对他说。

“但是也不是不能算出来。”贝琳达·宾达说。

“当然，只要有一点时间。”汤普金斯先生表示同意，“到我们的第一个项目完成的时候，我们就能得到数据。再稍晚一点，就有多得多的数据。今后几年中，我相信我们一定可以回答加布里埃尔的问题。我们会知道组织的平均生产率，以及平均数上下的变化。我们可以按照项目规模、团队规模或者任何想要的方式来排列这些数据。如果我们现在就有这些数据……”他闭上嘴，想象着那种美好的情景。

“来吧。伙计们，我们不必等上两年。”贝琳达像看小学生一样看着他们，“下个星期，我们就能得到数据。”

“噢，我绝对想知道怎么做才能得到数据！”汤普金斯着急地说。

“是啊，贝琳达，请告诉我们。”

“看，这儿有以前的项目，许多项目。”

马可夫准将摇着头：“但是我们没有数据，贝琳达。没有数据，几乎一点都没有。”

“我敢肯定，你们有工资数据。”

“唔，当然有。我们得付工资，然后做记录。”

“所以我们可以知道项目耗费的时间。另外。我们也知道他们当时在做的项目。如果我们记不清了，可以去问他们。”

加布里埃尔退了一步：“我想我们可以确定每个项目耗费的人月量。我们不知道他们当时做的工作，但是可以重现总的开销，可以知道每个项目用了多少个人月。”

“那就够了，我们只需要总数。然后，我们把它与项目生产出的产品的功能点规模联系起来。”

汤普金斯还没明白过来：“我们到底能得到什么？”

贝琳达严厉地盯着他，留了一点时间让他自己找到答案。这紧张的一天已经耗尽了精力，他几乎都无法保持清醒了。正当他打算承认自己有多累的时候，瓦尔多，最佳办公室助理，打开了门，推进来几杯摩罗维亚咖啡。“啊，咖啡。”汤普金斯说道，对他的这次打断感到非常感激。啊，暂时解脱了。

“观察这些以前项目生产的产品，我们就可以计算出它们交付的功能点。我们可以把卡波诺斯的方程式用在这些产品上。”贝琳达自己拿了一杯咖啡，“工作量很大，但我们能做到。”

“我们哪有时间去干这些？”汤普金斯抱怨道，“我们的工作都堆到胳肢窝了。”

贝琳达咧嘴一笑：“嘿，我们是整个企业的头，没必要什么工作都自己做。我们可以组建一支度量团队，教他们如何计算功能点、如何挖掘工资数据，然后让他们去干这些事。”

他还是没有被说服：“那我们又上哪儿去找人来接这项任务呢？我们需要一个数据恢复专家……”

“考古学家。”贝琳达纠正他，“这完全是考古工作。他惟一的工作就是踩着死去项目的骨头，来重新构造出以前的图像。”

“那好吧，考古学家。我们又上哪儿去找个软件考古学家呢？这个家伙不但要能挖掘数据，还要了解整个组织、了解下一个接手这些数据的人。我们上哪儿去找这么个人？”

准将也笑了：“蓦然回首，那人却在灯火阑珊处。”

“什么意思，加布里埃尔？”

“就是说，在鼻子底下找找，韦伯斯特。”

在他的鼻子底下，办公桌上，散乱地扔着索引卡片和数据表。瓦尔多正在忙着把这些东西堆放整齐。“什么？我的鼻子底下有什么？”

“瓦尔多。”

瓦尔多抬起头来：“我？还有我的事吗？”

“他是最合适的。”准将说，“你最合适做这份工作，瓦尔多。你想要份新工作吗？”

“什么工作？”

“度量组经理。”

“我？经理？”

“呃，我不知道……”汤普金斯先生开口了。想到会失去瓦尔多，他感到有点心慌；“由于他所有的优秀品质……”

贝琳达大步走过来。“当然。”她说道，握住了瓦尔多的手，“当然你能做到。恭喜你，瓦尔多。喔唷，你是个经理了。这可是真的。我们的那支小小魔杖，就是你了。”

“但是……”

“难道你看不出他有多适合吗，韦伯斯特？他一直在这儿，他完全了解每个人。我怀疑这七栋楼里面还有没有人没跟瓦尔多打过交道。而且他最擅长跟人打交道，每接触一个人，他就多交一个朋友。你也看到了，不是吗？他是最适合这份工作的了。”

汤普金斯先生的确看到了。他苦笑着认命了：“当然。我只是不想失去他，仅此而已。”

“我们不会失去他，只是把他放到能充分发挥他的天才的工作岗位上去。那正是我们管理者应该做的。让一个人发挥自己的能力和才干，他就会发光。这正是管理的全部精髓。”

“唔。我要去干什么？”瓦尔多想知道。

“我会让一个优秀的统计学专家去帮助他。”马可夫准将补充道，“他精通统计学就像朱丽娅·查尔德精通食物一样。我们还会送给你一个程序分析员，这是为了给你的团队补充必要的技术。”

“唔，还有什么？”

汤普金斯对他说：“我想你刚刚被晋升了，瓦尔多。恭喜你，你现在是度量组的经理了。”

贝琳达又多呆了两个小时，帮助汤普金斯带瓦尔多入门。结束时，瓦尔多已经相当好地掌握了功能点统计的规则，并且有了整个软件考古研究的计划。他自信地告诉他们，不超过一个星期，他就会带着第一个项目的数据回来见他们。

贝琳达和韦伯斯特在市中心吃了晚餐，然后两人一起回到海港旁边贝琳达睡觉的小公园。他很满意地看到，贝琳达似乎已经从懒散的生活中恢复过来了。但是，她还是保留了一些怪癖：她还是不肯穿鞋，也不肯睡在室内。当然，在这样的一个晚上，也不难理解她睡在外面的要求。现在的公园平和安宁，没有什么人造光，天上的星星显得特别明亮。

“一天的时间里能发生多少变化啊。”他对她说，“这是我们幸运的一天，因为约翰-卡波诺斯来了。如果要我们自己有这么大的进步，不敢想象需要多少时间。今天，我们真的学到了很多。”

“的确。他做了我们思考的催化剂。但是，整个下午我都在懊恼我自己。”

“究竟为什么？”

“为什么我们要等他，韦伯斯特？我们本应该在几个月以前就做了这些工作，但是我们没有，我真感到羞愧。”

“好了，我们需要他的功能点的概念。对我们来说那是…个重要的发现。”

“我不是不承认它的重要性，我只是想说：即使没有它，只要自己勤快一点，我们自己也能做的。”

“我不知道应该怎么做。”

“想想。没有客观度量方程的概念，我们至少能做一些巧妙的近似计算。比如说，我们可以研究出一套相关的度量计划。”

“例如？”

“唔，用不同的产品彼此度量。比如说，我们假定QuickerStill是一个100‘加鲁伯’大小的软件，那么，难道我们就不能算出Quirk有多少个加鲁伯吗？难道我们不能算出 Quirk的规模有QuickerStill的多少倍吗？这的确需要估算，但是如果把我们的智慧加在一起，我觉得我们应该可以得到相当好的评估结果。”

“如果QuickerStill有100加鲁伯，我猜Quirk也许应该有250个。”

“差不多。PShop应该有500或者600个。”

“但是这些都只是凭空想出来的数字，只是直觉的数字。”

“是的。但是只要我们把些数字凭空想出来，写在纸上，它们就会越来越准确。我们会被迫精炼自己的‘加鲁伯’的概念，然后发明出我们自己的功能度量算法。”

“我很难想象完全靠我们自己发明出功能点这样的基础概念。卡波诺斯和他的同事已经研究了好些年了。”

“嘿，他要解决的问题比我们需要解决的问题要困难得多。他想发明的是适用于任何地方、任何软件的度量方法，他必须关心数百个变量，这些变量在全世界范围内会有各种变化，但是在这里不会变。我们的问题要简单得多。我们需要的只是某种有用的规模度量方法，只用于爱德里沃利。”

“我甚至都不知道该从哪里开始。”汤普金斯说。

“功能点是一个人造的度量单位，就像美国国税局编码中的‘税级’一样：你无法直接衡量它；你需要衡量其他的东西，然后通过某个方程式，从中派生出人造单位。这个‘其他的东西’，在功能点的这个例子里面，就是可计算的软件特性。从外部来看，它可能是输入输出流、数据库段、数据元素。任何人造度量单位都必须依赖这些原始度量单位。”

“是……”他看不出这意味着什么。

“但是，我们必须想到：可以从这些原始度量单位构造出某种人造单位。然后，我们可以做些软件考古研究，从过去大量的项目中收集这些原始数据……”

“啊。”他终于明白了，“然后，我们只要做几次回归，将原始数据的组合与工作量联系起来就行了。”

“对。某些特定的组合会有最好的效果，因为它们对相关的工作的干扰最少。这些就是我们的单位，加鲁伯，或者‘摩罗维亚标准工作单位’。或者‘爱德里沃利’，或者随便什么我们喜欢的名字。”

“我明白了。你是对的，我们的确应该自己就能完成这些工作了。”

“在卡波诺斯来以前，我们应该已经收集好了原始数据，已经开始使用我们自己的人造度量单位。然后，毫无疑问，他会告诉我们一种更好的构造人造单位的方法。为了利用新的标准，我们会把单位从加鲁伯转换为功能点，因为它很可能是一

种更好的度量单位。但是在这种情况下，改进只是少量的。我们本应该早在几个月以前就开始使用一种相当合理的度量方法，并从中受益了。”

“你是对的。我们早就应该做完这些了。当T. 约翰·卡波诺斯向我解释了之后，这就简单得像人脸上长着鼻子一样。但是在此之前，我们一直没有想到这一点。”

“我们应该感到羞愧。”

“不。因为他很优秀。有一种人能指出本来很明显但是人们一直看不见的事情，但是这种人却不是能把工作做到最好的人。他们能看到我们这些人看不到的、基本的事实，他们可以帮助我们看到这些事实。”

长时间的、轻松的间歇，他们肩并肩地坐着，欣赏着美丽的夜空。

“从这儿你可以看到流星。”过了一会儿，贝琳达遥指着爱奥尼亚海说道，“盯住绿色导航灯的上方大约20度。”

她让他把脸转向大海。韦伯斯特看着绿色导航灯的上空，就像她说的那样。他放慢了呼吸，放松了肩膀。夜，几乎完全寂静了，惟一的声音就是贝琳达在他背后发出的轻柔的沙沙声。突然，一道长长的亮线划破了夜空。“噢——”

“你看到一颗了吗？”

“是的。”

“这儿每天都有。有时候，我在睡着之前能数到十几颗。”她在他身边铺下了一块布，坐在上面，身上穿着一件法兰绒睡衣。他没有想过贝琳达睡觉时穿什么，但是不知怎么的，他总觉得不应该是法兰绒睡衣。

她在布上躺下来，盖了一条薄毯子，把手搁在颈子下面，两眼直盯着天空。时间静静地流逝，谁都没有说话。最后，贝琳达告诉他自己在想什么：“这都是为什么，韦伯斯特？我们在这儿干什么？我已经40多岁了，还是不知道该拿自己怎么办。人生怎样才能满足？帮助一个刚刚脱离蛮荒的小国家，发展世界级的软件产业，我们就能满足了吗？这很有趣，我知道，但是有那么有趣吗？有那么重要吗？”

“我想是的。但是我知道你的意思。有时候，我也会想这些。”

“我们在帮助优秀的年轻人们开创自己体面的职业生涯，并活得有尊严……”

“而且我们没有做任何坏事，没有增加污染，也没有制造军火。”

“是。但是我还是想知道，我到底为什么来这儿的？”

“我不知道。也许有些事情我们永远都不会知道。再说，那又有什么关系呢？”

“有时候，我想做出一番惊天动地的大事业。然而，有些时候，我只想做一个平凡的小人物，默默地帮助我身边的人。还有些时候，我甚至想做些离经叛道的事情，让整个世界吓一大跳。”

“是好，是坏。这是个问题。”

“或者二者兼而有之——这就是问题所在。也许我们中的每个人都必须找到自己的平衡点。你觉得我们的职业选择就这么简单吗，韦伯斯特？发现你自己的心理平衡点？”

“我喜欢这种说法。我们都是空间中的一个点，三条坐标轴定义了我们的位置。过三条坐标轴就是这三种生活方式。”

“米开朗其罗在哪个部分？特丽莎妈妈在哪个部分？还有……”

“密尔顿·贝尔利。”

“密尔顿·贝尔利。”

他又一次望向天空，盯着绿色导航灯的上方，去看更多的流星。他只需要把目光固定在那儿，流星们就不断地出现在他眼前。他又看到了三颗流星。贝琳达的呼吸声已经变得平稳而深沉。他蹑手蹑脚地走到一边。以免吵醒她，然后在曼妙的夏夜里慢慢地走回住处。

汤普金斯先生的日记：

度量

- **度量每个产品的规模**
- **不要执着于单位** - 在等待客观度量的时候，先用你自己的主观单位
- **从所有能得到的原始数据（可计算得软件特性）自己构造度量单位**
- **从已经完成得项目中收集原始数据，以推导出生产力趋向**
- **借助数据库画一条趋势线，把预期工作量作为人造度量值的函数显示出来**
- **现在，针对每个要评估的项目，计算出人造度量单位值，并根据这个值在趋势线上找到预期工作量值**
- **用生产力趋势周围的干扰水平作为映射的标示**

第13章 QUICKERS STILL, 再快一些

从一开始，元首就下令把与(Quicken相似的产品叫做 QuiekerStill。这个名字被开发团队牢记在心里。当然，直接的结果就是不得不提高这个产品的性能要求，让它能与这个名字相称。汤普金斯先生也这样要求它，因为他也相当喜欢这个名字，它暗示着这些项目的进度将比预期的“还要快”，也许比那个讨厌的贝洛克部长强加的那个倒霉的最后期限还要早些。坐在办公室里，韦伯斯特盯着自己肩膀上面的那个倒计时牌，上面写着：到交付日只剩[345]天！

现在，到明年6月1日只剩下不到一年的时间了。作为所有6个产品的最后期限，贝洛克的这个日期完全是愚蠢可笑的。现在，他们已经知道了爱德里沃利过去5年中制造的所有产品的平均生产率：每个人月不到500个功能点。而且那都是一次性产品，不必像商业软件那样面临苛刻的市场要求。汤普金斯先生知道，在他们目前的情况下，只要能达到每人月超过300个功能点的生产率就算幸运。这也就是说，像PShop这样的产品至少需要3年的时间才能出厂。从冬天项目启动算起，离现在还有六百多天的时间。任何一个PShop团队都没有任何可能在贝洛克的最后期限之前完工。

尽管汤普金斯知道比较大的项目—PShop、Paint—It和 Quirk——已经不可能在最后期限之前完工了，但是他还抱有一点点希望，希望某个QuickerStill项目能在那之前完成。那是他给自己制定的一个挑战。如果他们做到了，汤普金斯还是可以认为自己在摩罗维亚的整个事业是成功的。

他愉快地品味着这个想法，不知不觉地坐了很长的时间、就算有贝洛克捣乱，他还是能赢得一定程度的成功，这该有多伟人！想得越多，他就越觉得舒服。现在，

他们已经面对面地感受过了贝洛克那个可怕的时间表，起码最坏的已经过去了。不管怎么说，难道还能有比这更糟糕的吗？

比尔齐格女士——代替瓦尔多的那位慈祥的个人助理——满脸愁容慌慌张张地冲进了他的办公室：“噢，老板，出事了，你一定得去看看。摩罗维亚软件工程学院派来了一个代表团，他们说他们是来检查项目组的。”

“我们在执行贝洛克部长的特别指示。”检查组的头对汤普金斯说，“他刚刚下达了命令。所有的项目都必须在严密监视下进行过程改进。按照评估，他们现在是CMM 2级。贝洛克部长要求他们到年底的时候达到3级。这是他的要求，没有条件可讲。”这家伙担心地摇着头：“我不知道能不能做到，但是他说必须做到。”

“能不能做到，这根本不是我最关心的。”汤普金斯告诉他，“我考虑的是，叫整个团队去做过程改进，会浪费我们多少时间？我们会超出最后期限，你知道的。”

检查组长自信地问道：“呵呵，我倒是不太担心这个。过程改进可以提高团队的生产力，我们还是从美国佬那儿学到这个的。CMM水平提高一级，你的生产力就可以提高24%。”

“不敢苟同。就算真是这样，也没法保证这提高的24%生产力能在最后期限之前起作用。”他同想起赫克特·尼佐利说过，不会有“短期生产力提高”这种事情。“我们都知道。过程改进程序需要时间，很多时间。所以，在短期内，我们会损失生产力。”

这家伙耸耸肩：“但是在长期内……”

“是的。我知道。从某一天开始，也许是在改进程序结束一年以后，一些你曾经说过的好事情也许就会开始出现了。这个过程需要花多少时间？”

“也许，10个月。每星期我们会跟你的员工交流一天，也许只要半天。”

汤普金斯长叹了一口气。不用去运行模拟程序，他也知道这会对进度造成什么影响。“你的任命状呢？你是只改进六个项目的过程呢，还是整个组织？”

“呵呵，整个组织，这是贝洛克部长的命令。”

“我知道了。”

“对不起，汤普金斯先生。我能看出，这不是个受欢迎的消息。但是，请把眼光放长远一点，我敢保证……”

汤普金斯厌恶地摇着头。

“好吧，也许这个消息会让你振作起来。汤普金斯先生！实际上我们根本没有准备好启动过程改进程序。在开始之前，我们大概还需要6个星期的时间。”

“那么，今天来这么多人是干什么的？”

“我们只是检查组。我们马上可以做的事情就是检查你的组织是不是滑到了CMM 2级以下。所以。我们想进去转转，确定每个人都确实在按照几年前认证的那样执行过程步骤。”

“我明白了。”

“虽然来了这么多人，但检查爱德里沃利一号楼就会花掉我们大半天的时间。然后，我们会在本周和下周检查其他楼里的人。”

这一天结束的时候，检查组长和几个副手在汤普金斯先生的办公室碰头了。他们还带来了一位看起来有点害羞的比格斯比·格罗斯，QuickerStill A团队的经理。马可夫准将坐在办公室里。

检查组长作出了报告：“你看，这就是我们的发现，汤普金斯先生。还不错，真的，但是有人背离了过程，这让我有点苦恼。就是这位格罗斯先生和他的团队。”

“我敢肯定他有自己的理由……”汤普金斯先生开口了。

“呵呵，你知道，背离标准过程的人总是有好理由的。去年，软件工程学院把你的团队评定为CMM 2级，这就是说，你的过程和每个项目中人员遵守的规程都是可重复的。这就是CMM 2级：可重复级。不管你的方法是好是坏，是完美还是不完美，起码你每次都使用同样的方法。现在，爱德里沃利一号楼里大多数的人都在这样做。我们看了这6个项目，6个项目都还处在需求分析阶段，其中5个都在按照一贯的标准过程进行需求获取和文档化，只有QuickerStill项目除外。格罗斯先生似乎完全抛弃了可重复的过程。他的团队还没结束文档工作就终止了需求分析，直接进入了设计阶段！”他说话的口气，好像这是违反人道的犯罪行为一样。

“我敢肯定他有自己的理由。”汤普金斯先生又重复了一遍。

“我的确有。”格罗斯说道，“我有非常充分的理由。你们看，这个项目跟我

们以前做的项目根本不一样。这个项目是要模仿一个理解得很充分、文档做得很到位的商业产品， Quicken。我们有那个产品所有的文档，根本没必要再去建立一份需求规格……”

“没必要建立需求规格？”检查组长气急败坏地叫道，“我从来没有见过哪个项目是不需要建立需求规格的。永远不会有。每个项目都必须建立良好、全面的需求文档。每个通过软件工程学院CMM 2级认证的项目都必须使用与以前一样的方法和符号来建立需求文档。这正是拥有可重复过程的意义。”

“但是这个项目不同！”格罗斯都快哭出来了。

“所有的项目都不同。”检查组长把他顶了回来，“它们都不同，每个都不同。但我们还是使用同样的过程。”

汤普金斯鼓起勇气插话：“但是如果某个项目中有些特殊的东西没有必要遵守这些认证的过程了呢？”

“不管怎样我们都要遵守。”这个来自软件工程学院的人说，“必须遵守。如果我们允许员工根据项目的异常特性采取异常行为的话，我们就得不到任何一致性了。”

“所以，他们必须精确地在每个项目中都执行完全同样的过程？”

“完全同样的过程。”他表示肯定，“如果不这样做，他们就没有资格被评定为2级。这不仅仅是我的看法，这也是摩罗维亚软件工程学院的看法。”

“没有资格被评定为2级。”汤普金斯先生考虑了一阵，“好吧，也许这就是我们的答案。也许你可以取消对Quicker- sti II项目的评定。”

“我想这是个完全错误的答案，汤普金斯先生。软件工程学院是不负责任何倒退的。我是说，像这种事情，只要一开始……”

“好了，我们可以保密，就我们自己知道。”

“我可不这样想。”这家伙坚定地说，“而且我想贝洛克部长对此会不高兴的。他要求整个组织在年底的时候达到3级。而这里却有个非常重要的项目正在朝相反的方向走去，快要回到1级了。不，先生，我今天一定要给格罗斯先生和Quickerstill项目写一份解决方案。我们要提醒他们注意：他们还有7天的时间回到正道上，按照标准格式写出需求文档……”

“把需求从一种格式拷贝到另一种格式。”格罗斯讥讽地说。

“……按照标准格式，就像我说的，按照标准的2级过程。如果他们不能在7天之内证明自己这样做了，他们的认证就会被正式、公开地取消。我说得够清楚了吗？”他的语气里带着明显的威胁。

“完全清楚。”汤普金斯先生对他说，“完全清楚。当然，这个项目只是我们整个组织的一小部分。我知道你从明天开始还会去检查其他的楼。”

“是的，大概每天一栋楼，如果按照今天这样的速度的话。”

“那么好吧，请你照顾我一下，明天从爱德里沃利2号楼开始好吗？然后。再下一天到爱德里沃利3号楼，以此类推，一直接数字顺序进行下去，最后一天检查爱德里沃利7号楼。”这至少能给汤普金斯几天时间来想想办法，“就算为了我，按这个顺序来，好吗？”

“呵呵。当然。汤普金斯先生。我们就是来帮助你们的。那么，明天就去爱德里沃利2号楼，我相信你肯定在2号楼里进行着相当重要的事情，希望我们早些看到。”

“呃，是的，正是这样。然后是3号楼和4号楼。都有非常重要的工作。我们热切关注你们对2、3、4号楼的检查。对5号楼和6号楼的关注则少一些。前三栋楼是关键。所以我希望你们先去检查。”

“你放心，汤普金斯先生。摩罗维亚软件工程学院不会让你失望的。”

“我完全相信。”

其他人都走了以后，加布里埃尔留下了。“看起来我们落后得比想象的还要多啊。”他说道。

“是啊，花了那么多时间去做过程改进，能不落后吗？”

“不，比那还要糟。”

“为什么？”

“如果能从商业厂家那里得到完整的用户文档，那么在相似的项目中使用这些需求文档是非常自然的管理决策。但是格罗斯却是惟一看到并抓住这个机会的人。其他人都屈服于规章制度，任由自己完全按照与以前相同的过程去写需求文档，而没有意识到：这个项目是不同的，需要不同的方法。”

汤普金斯先生站了起来：“我明白你的意思了，我想我们需要到爱德里沃利7号

楼去走走，做一次我们自己的检查，看看B团队和c团队是否愿意察觉到了这条捷径”

“用户文档就是需求规格。”莫莉·马克莫娜对他们说，“当然，我们不会去把它拷贝到标准格式里，那完全是浪费时间。”

“完全是浪费时间。”艾勒姆·卡塔克表示赞同。所有其他B团队和c团队的经理都同意地点着头。

爱弗瑞尔·阿特贝克。Pshop c团队的经理叉着手说：“我们从Adobe拿来的Photoshop用户手册跟我看到过的所有需求报告一样全面易懂。在把用户手册当作需求规格来评价之前，我从来没看过任何用户手册，但是这个项目逼着我这样做。然后，我就发现可以把用户手册做成非常好的规格文档。我甚至感到奇怪，为什么我们没有经常把编写用户手册的工作——至少是主要部分——搬到项目的前期去，让它起双倍的作用：既做用户手册，也做功能规格。我知道其他人几乎都有同样的看法，因为我们都看过彼此的项目备忘录。”她扫视了一眼她的同行们，他们看起来都很赞同这一看法。

“但是仅仅是手册可以作成很好的功能规格，”她继续说，“并不意味着我们就没有需求分析工作了。还需要操心非功能的需求：响应时间、文件容量、数据范围、变量精度、扩展字符……”

“我们每个人都写了一套非功能规格，”卡塔克接上话头，“非功能规格和用户手册一起，就构成了完整的需求文档。这种格式不正统，但是内容很精彩。它能包含所有的需求，包括功能需求和非功能需求。而且它易读、没有歧义、还有很多例子。我想我们的项目已经得到了一些有史以来最好的需求规格。”

汤普金斯先生放心多了。看起来，他们都已经采用了这种非常不规范的需求分析过程，而且这是一条很重要、很有意义的捷径。而走这条捷径的结果就是所有的B团队和c团队已经把需求分析阶段的工作扔到了床上。现在全都进入设计阶段了。当然，这也意味着，当检查组最后来到爱德里沃利7号楼的时候，它们每个团队的认证都会被取消。这是他的问题，而不是项目经理们的。

也许这个时候应该在他们背上轻轻地拍一拍。汤普金斯想：“我很高兴看到你

们已经很乐意地采用了这种不正规的方法。只要有明智的捷径，我们就要走。你们走了，这说明你们是在用自己的脑子思考，这正是我想看到的。但是，我想知道的是，为什么我的A团队经理们没有走同样的捷径呢？”

这个问题让他们想了一阵。“我想我知道。”爱弗瑞尔说道。

“请告诉我。”

“唔，把你自已放在我的同事托马斯·奥里克的位置上想想，他是Pshop A团队的经理。他的团队中有60个人，听说国际事务部的部长一直盯着他的项目，因为这是时间压力最大的一个项目。”

“所以……”

“所以，托马斯被迫保持所有的人一直工作。他必须显示出权威，甚至要让他们加班工作。否则，他就会被扔到一边孤立无援，再派一个错误的人来管理。但是他们又能做什么呢？”

汤普金斯先生考虑着爱弗瑞尔令人不快的问题暗含着的深意。他知道托马斯的处境，但是他感觉她还影射着什么。把需求从一种格式翻译成另一种格式的确是在做无用功，但是这项工作很多，多得足够能让所有这些超员的团队不停忙碌，最重要的是，看起来很忙碌。很明显，他们为了有足够的工作让所有人都参与，只能采取毫无效率的工作方式。

时间还早，但是他不想回办公室，他太气馁了。在回家的路上，他经过了软件工程学院门前四季常青的花园，但是他甚至没有心情去欣赏。这一天惟一的亮点就是他把对爱德里沃利七号楼的检查推迟到了下个星期。这给了他一点时间去做些事，但是该做什么？

汤普金斯先生的日记：

过程和过程改进：

- 好的过程和持续的过程改进是绝好的目标
- 它们也是非常自然的目标：优秀的技术工作者一定会关注它们，不管你是否告诉他们

- 正式的过程改进程序常需要花钱、花时间；特定的过程改进工作拖延项目进度。尽管最终会体现出生产力上的收获，它们也不可能抵消花在过程改进上的时间。
- 但是，项目有希望从单个的、正确选择的方法改进中得到足够的收益，并赢回为这次改变付出的时间和金钱。
- 在项目进行的过程中，不要希望在超过一个方法的范围内实施改进。多种技术的改进程序（比如说提高整整一个CMM等级）很可能让项目比不实施这些程序完成得更晚。
- 标准过程的危险就在于人们可能失去重要的走捷径的机会
- 特别是对于人员超编的项目，标准过程看上去会很严谨，因为它们制造出了足够的工作（有用的和无用的），让所有人都忙碌不停。

第14章 摩罗维亚的第一个程序员

“我要他离我的项目远点。”汤普金斯先生坐在加布里埃尔·马可夫的办公室里。他使劲地捶了一下桌子，想表达出比真实感受还要强烈的决心。

准将抬起眼皮：“你要对摩罗维亚软件工程学院的主任说这些吗？”

“是的。我下午就去摸摸这头老虎的屁股，也许还是头母老虎。”

“公的。”

“公的，谢谢你。我要去命令他。”他站起来，一边走一边说。“是的，我们希望从培训和过程改进中获益，但是绝不能在面对最后期限的项目中。没门，就这样。”

“那你觉得他会同意吗？”

“我不会给他有任何选择的余地。”

“他很可能会通知贝洛克部长。他只能这样做，因为是贝洛克让他开始过程改进程序的。你也打算跟贝洛克这么说吗？”

汤普金斯用力地摇着头：“我要让这位主任离开我的项目，而且不要告诉贝洛克。我会威胁利诱，一定要让他答应。我想这行得通。”

“我可不信。”

“其实我也不信……但是我必须试试。”

“韦伯斯特，我的好朋友，这事儿很难办。主任的动机跟你的几乎完全相反，他不太关心项目——他会告诉你，像你这样紧盯着项目太缺乏远见了。他关心的是长期目标，是员工的技术和能力。而且，他完全相信他的过程改进程序对我们有帮助。我偶尔会对此表示怀疑，但是他完全相信自己做的事情。他是个非常诚恳的人。”

“那么，帮帮我。。我应该说什么？我需要说什么？”

“我来帮你练习一下。在我身上试试，我就是主任，假设我就是主任。你来说服我。”

“现在你看……唔。他叫什么名字？”

“门诺蒂，普罗斯佩诺·门诺蒂。”

“现在你看，门诺蒂先生……”

“门诺蒂博士。这儿的所有人都是博士，连我都是，我是马可夫准将博士。”

“好，博士。这么说怎么样：你很有思想，门诺蒂博士——我毫不怀疑你考虑这件事时的诚意，但是我要把它完全推翻。因为任何有脑子的人都能看出，这是最愚蠢的事情——我是说你的项目改进。你以为你是谁？可以随便插手，破坏我的项目。你这样做，可能会让我们的进度拖延几个星期甚至几个月，我们可负担不起这段时间。我为什么会知道这些？因为我们对项目做过模拟，确凿地证明这种木头脑袋的昏庸想法……”

好心的准将博士摇着头：“你太生气了，韦伯斯特，现在，听我说几句。告诉我，你对门诺蒂博士有什么感觉？不是想法，是感觉。”

“我觉得他是个木头脑袋，昏庸之辈，想出些白痴的主意。然后就不容分辩地把他这些愚蠢的想法强加给无辜的人。他想误导别人。他完全是个官僚……你干吗这样看着我？”

“韦伯斯特，你根本还没见过那家伙。一分钟以前，你连他的名字都还不知道，但是你却恨他。”

“他是个多管闲事的混蛋。”

“如果你不喜欢一个人，又怎么能说服他呢？”

汤普金斯停了一会儿，想着这句话。当然，加布里埃尔是对的。“哦。我想你的意思是，如果我表现出对他的厌恶，他就不会做我要他做的事。”

“毫无疑问。”

“我表现出厌恶了吗？”

“应该是的。”

“好，这很重要。我必须小心地把对他的感觉掩盖起来。我当然能做到，我会的。谢谢你的建议，加布里埃尔。”

“那根本不是我的建议。而且，也许你根本没法掩盖自己的感觉。韦伯斯特，把这考虑成一个管理问题。你是我们的老板，是个好得要命的老板。你要我们做的事，我们争着去做。你以为这是因为你有权力管我们吗？”

“不是吗？”

“不。醒醒吧，傻瓜。你的魅力完全来自另外的东西。”

“你是说，人们会做我要他们做的事，是因为他们喜欢我？也许的确是这样，但是我怎么让门诺蒂博士……”

“不是因为他们喜欢你。是因为你喜欢他们。”

“啊？”

“你喜欢、尊重为你工作的人。你关心他们。他们的问题就是你的问题，他们的担忧就是你的担忧。你的胸怀像天空一样宽广。在一个人真正证明自己的可信以前，你就信任他。你让我们都觉得你把我们当成一家人，这就是我们跟着你的原因。”

“喔。”汤普金斯先生不知道该说什么了。

“这就是你的能力，韦伯斯特。如果坐在门诺蒂博士对面，你可能只想得到自己想要的。我不敢保证你会成功，因为这件事的确会让他很为难。但是，至少你还有机会。”

“我必须喜欢他？”

“是的。如果你不喜欢一个人，就没法说服他。有些人可以做到，但是你不能。不用再试了。”

“我怎么喜欢他？我是说，我不可能仅仅因为有利可图就逼着自己去喜欢一个人。”

“我不知道，韦伯斯特。但是我想这是你惟一的希望。”

软件工程学院的大楼位于爱德里沃利的正中心，那是一座富丽堂皇的大厦，有四层楼。大楼正面的牌子上写着“摩罗维亚软件工程学院”，但是主入口上方的石头上刻着的字却是另一个名字，叫做：亚里士多德学院。

汤普金斯先生前后看看这两个名字，不明白为什么会不一样。

刚走进入口，他就看见一幅巨大的肖像，至少让他找到了一部分的答案。肖像中的人个子很高，一张英俊的、棱角分明的脸，蓬松的白发。他的表情略微有点迷惘，特别是在眼睛和嘴角处，就好像他听说了什么特别有趣的事情。正要笑出来似的。在肖像下面的底座上写着“亚里士多德-科诺罗斯——摩罗维亚的第一个程序员”。

门诺蒂博上的办公室在三楼。一进门，汤普金斯先生就发现跟自己握手的人年轻得出奇。这个人中等身材、看上去很愉快。

“汤普金斯先生，我们终于还是见面了，多么令人愉快啊。我已经听说了很多好消息……”

“门诺蒂博士。”汤普金斯抽回手，生硬地站着。他的胃感觉不舒服。

“很多好消息。你们一直在运行的动态模型——呵呵。这正是适合在校园里讲的话题。我真的希望有一天你能演示给我看。对于我来说，这是一种崭新的方法，我从来没有听到过这样的东西：我为这样的创新而兴奋。而且，我们也都听说了你超凡的成就：让贝琳达·宾达又回来工作了。让她这样游手好闲是多么大的浪费啊。那是人间悲剧。是我们这个产业的巨大损失。但是，现在她回来了。谢谢你。而且，所有的项目都已经人员齐备，走上了正路……呵呵，你已经忙了好几个月了吧。”

“我也已经听到了一些关于你的有趣的事情，门诺蒂博士。马可夫准将告诉我……”

“那个人不也是一笔宝藏吗？他的手下人都爱他，你知道的。他们真的爱他。他是个真正的正人君子。呵呵。请坐。我已经叫我的同事送蛋糕和茶进来了。”

“恐怕我给你带来麻烦了。”

“噢，我知道，我知道。我已经听说了那次检查的事了。”

“老实说，还不光是那件事。”

主任同情地摇着头：“我可以想象。你知道，你不是第一个对我们所做的事情产生怀疑的人。”

“对，但是这一次……”

“呵呵，我们先把它放在一边，喝完茶再说吧。噢，茶来了” 一个年纪稍大、穿着蓝色工作服的人用小车推着茶盘向他们走过来。“好。把它放在桌子角上，马

里奥。好的，太好了。现在，汤普金斯先生，请坐那个比较舒服的椅子，就是那个。然后跟我说说你自己的事。你住在哪儿？还有，你是怎么找到我们这个小国家的？”

汤普金斯先生已经坐了快一个小时了。经过这段时间，他对这位主任既喜欢又尊敬，所以他觉得自己应该有机会了。

“普罗斯佩诺，我敢肯定你早就知道：从长期来看，过程改进可能会有正面的作用；但是在短期内，它会造成损失。”

“太对了。”主任亲切地表示同意。

“在一个项目的生命周期内，你最大的可能是造成延期，因为你付出了时间去做过程改进，损失了……”

“请说‘投资了’。”

“你投资到过程改进中的时间就无法再用在项目的工作中。所以，你付出了，但利益还没有来。仅仅针对这一个项目来说，你延期了。”

主任点点头：“这的确可能发生。”

“而且，你也知道，我们有6个项目，它们都承受着极大的压力。我只是想……”

“呵呵，当然。当前台告诉我你来了，我马上就知道你在想什么了。”

“那么，你会答应我，免除这些项目的过程改进程序？”

门诺蒂笑了，带着点悲哀：“韦伯斯特，不管再怎么拼命，这些项目也不可能在最后期限之前完成的，爱德里沃利的每个人都知道——每个经理、每个程序员甚至每个秘书。这些项目会延期很多，因为整个时间安排就是错误的。那么，再多花几个月又有什么不同呢？如果你的员工们多花一点时间，本来延期18个月的项目可能要延期20个月，但却可能真正改进他们的方法。难道不是吗？以后，我们可以把人员的技能精化分析，这些人再也不会让项目陷入这样不切实际的进度之中。你看，从我的观点……”

“是的，我理解你的观点，普罗斯佩诺，而且你的观点很好。但是，你看，你的话里面有一个小小的错误。你说每个人都知道这些项目将会延期。但是，事实是每个人都知道，除了我以外。”

“啊。”

“而且我还知道，尽管大半的项目都不可能满足贝洛克部长那个愚蠢的最后期限，但是至少还有一个项目有希望搭上末班车。”

“你把自尊心全压在上面了。”

“的确。我不知道这是怎么回事，但是它的确有希望。”

“我明白了。”主任盯着窗外望了一会儿：然后，他又开口了，眼睛还盯着窗外：“也许我们可以放过那个项目。不管怎么说，在这么大型的过程改进程序中，完全有理由让一个小项目暂时免受影响，以后再来吧。”他转头看着他的访客。又是那个忧愁的表情。

汤普金斯先生坐回自己的椅子。他已经得到了公正而且合情合理的折中方案。这也来得不容易，主任的表情说明他做出这个让步也是很痛苦的。公平地说，他应该接受主任的条件，但是他不能。他还需要保护其他所有的项目，特别是藏在爱德里沃利7号楼里的那些。他知道，它们多半无法按照贝洛克的时间表完工。但是他还是希望它们在最初计划的11月完成，这关系到他的自尊心。他必须要求更多。

“谢谢你提出的条件，普罗斯佩诺。我知道你也不容易，我非常感激、但是我还需要更多，我要6个项目驻扎在爱德里沃利7号楼里的那部分都能得到赦免。我要你把过程改进程序限制在其他的五栋楼里，当然，在这五栋楼里，我们会尽力协助你。”

“我的朋友，我真是不明白……”

“另外，我还要请求你不要把这些告诉给贝洛克部长。这就是我需要的。”

“你要我放过整个组织的1 / 3，而且还不上报？”

“是的。”

“我做不到。韦伯斯特，真的做不到。”他抱歉地播着头。“你知道，软件工程学院并没有把这些程序强加给你们。我们只是服务性机构，我们按照客户的要求去做。恐怕你得直接去找贝洛克部长才行。”

长长的沉默。这就像加布里埃尔说过的。完全是一次冒险。但是去找贝格克就连冒险都不是了，那完全是徒劳。噢，好吧，他只剩最后一张牌了，只好把这张牌也打出去：“我知道这听起来很讨厌：有什么办法可以绕过你吗？我是说，在主任的

上面还有没有别的什么人？”

门诺蒂博士看起来有点吃惊：“你怎么会这样想呢？”

汤普金斯先生指着天花板：“上面还有一层楼。一般来说，一个机构的头都会把自己的办公室安排在顶楼。”

主任考虑了一阵，最后说道：“汤普金斯先生，假如我让你去见我的上司，再假如我的上司同意了你的请求，你能回来给我一点好处吗？放心，跟刚才谈的没有关系。”

“说说你的条件。”

“蒙蒂菲奥。我们都着迷了，因为你新创的考古数据收集实验，还因为你英明地选择了瓦尔多·蒙蒂菲奥来负责。我们学院从来没有做过这样的事，我们要他。如果我让你如愿以偿，你能把瓦尔多·蒙蒂菲奥和他的整个团队交换给我吗？”

汤普金斯如释重负地笑了：“没问题，我很高兴。”

主任奇怪地盯着他：“你会‘很高兴’失去这样优秀的一个人吗？”

“不，让我高兴的不是失去他。失去他会给我增加很多麻烦，但是请从瓦尔多的角度来想。对于他来说，这是一次成功——精彩的新生涯的开始。”

门诺蒂博士感激地点点头：“是的，我想你是时的。我很高兴你能这样看待这次交换，高兴而喜悦。当然，我们保证让瓦尔多去做他最擅长的工作。”

又一次长长的安静。“那么，真的有什么人在你上面？楼上的某个人？”

“噢，是的。学院的院长。他总是非常低调。实际上，他几乎从来没有在公共场合露过面。他的位置更多的是表示对他的尊敬。如果他来这儿，通常只是为了来睡午觉。现在，他就在楼上。”

“我去叫醒他。他的名字叫……”

“亚里上多德·科诺罗斯。”

门诺蒂博士给他指了上楼的路，让他自己上去。没必要先打电话预约，他说。实际上，科诺罗斯根本没有电话。汤普金斯走上了楼。

四楼只有一间庞大的屋子，里面没有灯光，一片漆黑。在他的右手边，墙上的

窗户被窗帘捂得严严实实。房间里有轻微的嗡嗡声，加湿器的声音，他想道。但是除此之外什么也没了，只有沉寂。空气清新凉爽，微微有点潮湿土地的芬芳。过了一会儿，他的眼睛适应了黑暗，才看清房间里原来满是植物：房间的各个方向都摆着盆栽、插花、树苗和玻璃种植床。在房间的远角，他可以辨出一张窄小的睡床。有一个人影俯卧在床上，身上盖着毯子。他能看见那一头蓬松的白发，微微地颤动着。

“科诺罗斯先生？”普金斯鼓起勇气，“科诺罗斯先生，我是韦伯斯特·汤普金斯。”

“终于来了，我还以为你不会来这儿呢。”

“我……”

黑暗中的人影坐起来，伸了个懒腰：“嘿，为什么要把所有的窗帘都拉上呢？我们有事要干。”他跳到地上，把窗帘一下子拉开。“好的，汤普金斯先生是这儿全都家当的管理者。他需要一点帮助，所以他来找科诺罗斯。当然，要不还能找谁呢？但是，上个星期，上个月，他在哪儿呢？那时他就不需要帮助了吗？我在这儿都快闷死了，就等着他来找我。终于，终于他来丁。告诉我，汤普金斯先生，我能帮你什么忙？”

“唔，好吧，让我告诉你一点背景。”

“不要背景。告诉我，要我做什么？”

汤普金斯深吸了一口气：“写一封信给贝洛克部长，说你正在亲自负责爱德里沃利1号楼到7号楼里所有项目的过程改进。说他们都已经达到了3级，并且很快将这到4级。你只需要不让他插手，然后用我们自己的方式来工作。”

科诺罗斯想了一会儿。“你需要付出很大的代价才行。”他说。

“我愿意付出任何代价。”

“一份工作。”

“一份工作？”

“一份工作。我会编程、调试、设计、复审、分析、规定、计划、估算和文档记录。我从1954年就开始做这些事了。对于这些工作，我非常非常擅长。我太优秀了，他们就让我做这个学院的院长。但是我讨厌傻呆在这儿，所以，给我一份工作。”

“你给我写那封信，我就给你工作。”

“成交。”

“科诺罗斯先生，我想这会是一份美好友谊的开始。”

“现在你也看到了，我们有18个团队，分别制造6个不同的产品。对于每个产品，都有3个团队彼此竞争，每个团队都力图比其他团队更快更好地造出产品。我要你做的，亚里士多德，就是在这18个团队中间巡视，做我技术上的眼睛和耳朵，我要你去寻找我们可以为这些项目做的事，给他们最大的成功机会。我想至少有一件事会很有帮助——当然也许对于每个项目会有不同。我要你走进每个项目，教他们怎么做一件需要做的事。”

“小菜一碟。”

“哦？”

“轻松。”

“呃，我不明白了。”

“我要走进18个不同的团队，但是要教给他们的却是同一件事。”

“你已经知道是什么事了？”

“噢。当然。”

“你怎么可能知道呢？”

“想想我们在这儿是干什么的，韦伯斯特。所有的项目都不可能或者几乎不可能在最后期限之前完成，这是你告诉我的。”

“这倒是事实。”

“也就是说，我们必须节约时间。但是——大多数人都忘了这一点——如果你找出更多的事来做，那是节约不了时间的。”

“请再说一遍？”

“普罗斯佩诺用那些所谓的改进，还有他楼下所有的那些优秀的人都喜欢做加法。他们看到一个不够理想的过程，然后就想：‘加上这种技巧或者那种过程，结果会更好。’这就是一楼、二楼和三楼做的过程改进。当然，他们加上的东西都

很有用。我并不想否认这一点。但是四楼上的过程改进是不问的。我的理论是：千万不要想用加法，而要用减法。”

“我被你迷住了。”

“想想你的一个项目，韦伯斯特，假设我们从Quirk B团队开始。假设那里只有一件事需要改进，好吗？现在，他们没有做那件事。他们没有做，根本没有。”他停了一会儿，“那么，他们在做些什么呢？”

“我不知道。其他的什么事吧。”

“他们不是在浪费时间。”

“当然不是！，

“那么，我们必须看看他们到底在做什么，然后找到从中减去一些事情的解决办法。所以，说真的，他们到底在做什么？”

“我不知道。”

“假设你每天只观察项目中的人一分钟，假设就是三点钟的那一分钟吧。然后，你把项目全过程中所看到的全部总结一下，大多数的人用大多数的时间在做什么？”

“调试，我猜。那似乎是最多的一类工作。”

“那么这就是我们面临的挑战：我们必须减少调试的时间。”

“我们必须学会怎样更高效地调试，是吗？”

“不。”科诺罗斯纠正他。“我们必须学会怎样更高效地设计。”

科诺罗斯建议向这18个团队传授一种被他称为“最后一分钟实现”的技术，这把汤普金斯吓得够呛。按照科诺罗斯的计划，这些团队应该尽可能地推迟编码，将项目中期40%甚至更多的时间用于精美而详尽的低级设计，这个设计应该能够完美地、一对一地映射到最终的代码。花在设计上的时间将大量减少调试所需的时间。

比如说，在一个计划为一年的项目中，在最后两个月之前是不允许做任何编码的，同样也不会做任何测试。这就意味着当测试开始的时候，几乎所有的测试都必须一次通过。几乎根本没有安排调试的时间。

“我们怎么能不给项目安排调试的时间呢？”汤普金斯怀疑地问道。

“花在调试上的时间是错误数量的函数。”科诺罗斯回答道，就好像在跟一个傻瓜说话一样。

“是的，但是不花时间调试就意味着我们需要……”

“没有错误。对，你说对了，你学得蛮快的。”

“没有错误!”

“这是你说的。”

“我们怎么可能没有错误呢?!”

“你看，假如你刚刚在某个模块中找到一个错误，它应该在哪儿?”

“在模块内部。”

“不，它应该在模块的边界上，在最边缘的地方。噢，当然，模块内部也会有一些很简单的错误，它们只影响这一个模块。在检查的时候，这些错误都很容易找到。真正的错误，是会浪费你大量时间的错误，是那些与模块和系统其他部分之间的接口有关的错误。”

“对。每个人都知道。那又怎样?”

“所以，当你在调试阶段寻找错误时，你看的东西是错误的。”

“我在看什么?”金斯问道，有点恼火。

“你在看这个模块，看它的内部。你在看代码。”

“那我应该看什么?”

“看设计。只有从设计里，你才能得到所有关于接口安排的信息。”

“但是在设计复审的时候，我们会力图排除所有的缺陷。我们已经这样做了，然而还是需要非常多的时间来调试，才能排除那些被漏掉了的缺陷。”

“不对。”

“不对?难道不会有错误从设计复审中漏掉吗?”

“不，你想在设计阶段就把它排除掉，这就不对。”

“你怎么能这么说呢?”

“我是从这些年所受的打击中知道这一点的。几乎没有人做过足够接近实际代码的设计，所以根本无法进行有意义的复审。”

“噢，我们当然会做设计，每个人都做。”

“当然，但是他们不是在设计阶段做。在设计阶段，团队只拿出一份文档。他们有一些空洞的‘哲学’，可能有一两份文件上的设计。然后复审只是走走形式。”

他们做这些只是为了应付管理者，让他们可以开始编码。最后，经理说‘好，你们可以进入下一阶段了’，团队就会欢呼，把所谓的设计束之高阁，再也不去管它。这种设计完全是废物。

“然后，在编码阶段，他们才真正做设计。在编码阶段！这个时候他们才决定实际的模块和接口是什么样子，而这些决策逃过了复审。”

汤普金斯先生长叹了一口气，他痛恨这一切：“当然，大多数的低级设计的确就是像你说的那样做出来的。”

“当然。”

“但这是低级设计。”

“你所说的高级设计完全是废物。”

“我不知道。我的直觉告诉我，你至少有一大半是对的，但是……”

“我当然是对的。低级设计才是惟一真实的东西。其他的东西，所谓的概念性设计，完全是用来看的。”

“我想你是对的，但是如果你错了怎么办？我必须考虑这一点，不是吗？想想看，如果我照着你说的做，而你却是错的。”

亚里士多德·科诺罗斯愉快地看着他：“那你就完蛋了。”

“这正是我担心的。”要真的这么做，他需要多么大的勇气啊。他要推迟编码，推迟推迟再推迟，直到最后。然后，如果事情不像他说的那样，如果出现了大量的错误……

“告诉我，亚里士多德，是谁想出这种疯狂的方案的？”

“一个家伙。”

“你？”

“不，不是我。另一个家伙，我不知道他的名字。我这样做已经好多年了，但这的确是另一个家伙想出来的。”

“我们甚至不知道他的名字？！”

“不知道，我是在网上认识他的。我们一直保持着联系，他就像一个圣人，但是不肯告诉我名字。不过，我可以告诉你他的ID，你自己去问他吧。”他在一张纸上潦草地写了一行字，递给了汤普金斯。

汤普金斯把这张纸塞进口袋里，直接回丁家。

汤普金斯先生的日记：

改变完成工作的方式：

- 如果不大幅度减少调试的时间，就没办法让项目大幅度提前完成
- 高速完成的项目用在调试上的时间也成比例地少得多
- 高速完成的项目用在设计上的时间也成比例地多得多

汤普金斯先生放下了笔。所有这些肯定都是正确的。因为调试耗费了大约50%的项目资源，所以，如果一个项目想要创造奇迹，就必须“减”掉大半的调试。这也可以给他们留下更大比例的时间来做设计。这是毫无疑问的。

但是这并不能证明另一个命题：增加设计时间必定能减少错误。他想在日记中写的下一点是“用更多的时间做设计也能大量节约调试时间”，但是他真的不知道这是否正确。这的确是需要信心的。在这一点上，他要么信任亚里士多德·科诺罗斯，要么不理他。现在，他还不知道应该怎么办。

如果他决定按照亚里士多德的指示去做，那几乎就是在发动兵变。程序员们对调试着迷，他们不会轻易接受这个全新的方案。从现在开始，他不得不用大量的时间来倾听他们的疑问，打消他们的疑虑，请求他们的原谅和信任。他想，这些起码他还是能搞定的，有理由相信他在这方面有一定的天赋。

他又回想起这天早些时候，加布里埃尔那些令人吃惊的称赞。直到现在，一想起加布里埃尔的热情，他都感觉很舒服。他甚至还记得那些话：“这就是我们跟着你的原因，韦伯斯特。这就是你的能力。”汤普金斯先生拿起笔，在日记上又写了一条：

- 如果你不关心别人，不照顾别人，就别想让他们为你做一些不同寻常的事情。如果要让他们改变，就必须去了解（并赞赏）他们的过去。

他合上日记本，拿起科诺罗斯的信。这封信完全是按照他的要求写的。至少，现在 he 可以把贝洛克部长扔在脑后了。明天一早，他要做的第一件事就是让信使把这封信送到科撒奇去。

第15章 快点思考!

把贝洛克扔到脑后不是件可以一蹴而就的事情。科诺罗斯的信让他缓解了几个星期但是到8月末，汤普金斯先生又被贝洛克召见了。下午一点，在科撒奇。

在去贝洛克办公室的路上，汤普金斯先生经过了元首的办公室，他真希望他能回到城里来呀，他有一些话想要告诉元首，也许足够能把贝洛克赶到某个偏远山区里去。但是房门紧锁着，门上贴着一张手写的字条：“元首回美国去参加新房子的落成典礼。6月1日回来。”6月1日已经过了快有3个月了。噢，很高兴看到不光只是软件开发者会错过计划中的交付日期。他看看表，加快了脚步。

贝洛克的接待员带着汤普金斯先生穿过几间华丽的房间，见到了部长秘书。秘书带着他又穿过了几间更加华丽的房间，见到了部长的助手。助手又带着他走进了部长的办公室。贝洛克看见汤普金斯进来，什么也没说，只顾低头看着桌子上的文件。他认真地读着文件，皱着眉头。最后，他终于抬起头来。

“汤普金斯，你和你那些该死的手下每年要花掉我3 150万美元。我究竟得到了什么了?”

“进展。”

“进展，是啊。呸，我能拿这进展来干什么?能拿它卖钱吗?”

“最后会的。到产品发布的时候，就像你自己说的，你会得到一个造币厂。每年3 150万美元，花上几年的时间，我觉得这点投资并不是不能接受的……”

贝洛克摆手打断了他的话：“你最好按时完成这些产品，千万不要来跟我说你不行。如果你不得不站在我面前，跟我说你不能在6月1日交付所有的6个产品，那我可就真的要对不起了。非常，非常对不起，我不是开玩笑。现在，你的工作在按进度进行吗?”

“当然。”他说道。声音降了半个调。

“我根本不会相信你。如果我相信，早就把日期提前了。不，你已经慢了，毫无疑问。但是，你会把时间补回来的。汤普金斯先生，我告诉你，你会的。从现在开始，你要把螺丝拧紧。”

“噢，员工们已经工作得非常努力了。”

贝洛克部长的表情从不高兴变成了气急败坏：“你把这叫做努力工作？看看这个！”他把一叠文件扔在汤普金斯的面前。

“唔，这是什么？加班时间？你一直在监视我们的员工加了多少班？”

“当然了。这些是7月的数据，看看这可怜的6个项目。这一点点加班时间。

Notate: 144小时；Quirk: 192小时；PShop: 601小时……太可怜了！我们的最有抱负的几个项目计划，才加了600小时的班，每人在整整一个月里加班还不到10个小时！而且，在你的整个组织里，汤普金斯，你知道7月里平均每人加班时间是多少吗？”

“我不太清楚。”

“还不到两个小时！”

“我担心这已经太多了。比如说，马可夫的部门里大多数人根本没有工作可做。”

“好。给他们工作，汤普金斯。把他们叫醒，让他们去 PShop项目组。”

“所有的350个人？”

“我不关心有多少人。让他们工作起来。而且，我说的不是普通的每周44小时的工作。我要看到这些人每周工作60小时、70小时甚至80小时。这就是我想要的。我总是能得到我想要的。我说清楚了吗？”

“哦，是的。理解你从来都没有问题。”

“感谢上帝。现在，我看到你已经很好地完成了过程改进程序，我希望你保持下去。现在，我把目标改成：到年底的时候达到4级。然后到明年，我要……”

“请原谅。阿莱尔，你知道4级的条件吗？我是说，这要求员工获得特定的技能，你有把握吗？”

“细节，不要拿细节来烦我。到2000年之前，你的组织要每年提升一到两个级别，否则我的名字就不叫贝洛克。再说一遍，我说清楚了吗？”

“非常清楚。”

“在我这儿干活，就永远不要自满，汤普金斯。我要为我工作的每个小伙子都……”

“请原谅：‘小伙子和女士’。”

“什么?!”

“组织中也有女士。这儿工作的有男士也有女士，你应该记得……”

“当然，还有女士!你嘀咕这句干吗?你在这种时候提起女人干吗?我们还有工作要做，有产品要生产，有人员要协调!我刚才说到哪儿了?”

“你要为你工作的每个人都……”汤普金斯先生提醒他。

“噢，对。我要为我工作的每个人每天都能想起自己的不足，这是工作的动力，这是保持团结的根本。反复跟他们讲，我要看到你给我一个特别的计划，用手写，今天给我。”

“我猜你的意思是在午夜之前?”汤普金斯苦涩地问道。

“对。”贝洛克部长摆摆手，表示结束这件事。“现在，我们谈谈你在夏季运动会中的任务……”

“什么?”

“夏季运动会，2000年奥运会，将在科撒奇举办。”

“什么?你到底说些什么啊?”

“奥运会。在项目谈判期间，元首在国际奥委会逗留了一段时间，签了一个合同。他很善于游说，而且又有其他的资源。我们将主办2000年奥运会。这是你个人的2000年问题。”

“我的问题?”

“就是你的问题。我把主要的责任交给你，你必须在运动会开幕之前给我做好准备。”他站了起来，开始收拾桌上的文件。很明显，会见结束了。

“喂，请等一分钟，我到这儿来只是……”

贝洛克扫了他一眼，就快要发作了：“不要告诉我你是来干什么的。我会告诉你你是来干什么的。”

“他要我们在2000年夏天之前建造一个全新的空中交通控制系统。”

贝琳达骨碌骨碌地转着眼睛。

“他说，在奥运会的6个星期里，会有240万人来到科撒奇机场。也就是说，每人有300架次的飞机起降。”

“呃，现在的科撒奇机场有多少航班起降？”

“每周6架次。我查过。我们甚至连塔台都没有，他们用旗帜指挥飞机。”

“那么，我们需要设计并建造一个塔台，找些管理员并培训他们，建造支持系统把这一切整合起来。我不知道我们是否能做这一切：你让他了解这里的风险了吗？”

“拜托，生命是短暂的。我可不想在这种毫无希望的事情上面浪费时间。这是贝洛克部长，记得吗？而且，我还想：我们的兴趣是什么？在加布里埃尔那里有那么多人——为什么不让他们去工作呢？在以后几个月里，当我们的项目全面运转起来之后，这会占用你、我和加布里埃尔一些精力；但是如果只是启动一个有意义的空中交通控制系统，并使我们的员工一直工作，想想这些有项目可做的人，想想他们能得到的经验。这将会有好处。”

她耸耸肩，表示同意：“只要你愿意，我就愿意。”

“哦，对了。贝洛克部长还要我们‘拧紧螺丝’，这是他的说法：他要我们去让员工们加班工作。”

“我正打算跟你谈谈这个。我已经看到了8月的数据，加班时间在上升，至少在我们的18个关键项目中是这样。”

“不管他们怎么做。我担心他们还是满足不了贝洛克。”

“也许是不行。公平地说，我也对这个数据很不满意。”

“你认为我们的员工应该投入更多的时间来工作吗？”

“更少。”

“贝琳达！”

“我知道，我知道。好的项目总是有一定的加班的，但是我觉得我们这里的趋势并不健康。加班来得太早了，就无法长期坚持。我担心到项目需要最大的工作量的时候，我们已经疲惫不堪了，员工们耗尽了精力然后开始离开。这是我的直觉告诉我的。”

汤普金斯表达了对这种言论常见的回应：“我们需要抓住直觉告诉我们的事情，贝琳达，并把它放进某种模型中去。我们今天下午就来做这个模型吧。我们要用模型来最准确地证明加班和压力对生产率的影响，看看人们的生产率和压力强度的函数关系。”

“我也要参加。”贝琳达说，“而且，让瓦尔多也来做这件事吧。”

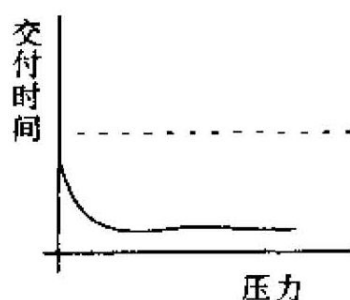
“瓦尔多？他来干什么？”

“搜索他的考古数据，提取高压下和低压下的项目，看看它们的生产率受到怎样的影响。我们可以用他的数据来改进、调整我们自己的模型。”

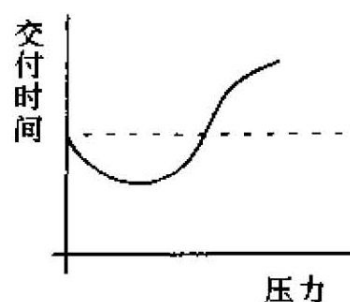
几个小时以后，贝琳达已经有了一个压力影响模型，但是这还完全是她脑海里的设想，甚至都还没有输入到模拟程序里去。她把模型画在了韦伯斯特的白板上，并在旁边按照自己的猜想画上了贝洛克脑子里的模型：

“让我们假设某种度量压力的方法。”她开始说明，“它可能会指出实际交付日期与最初规定的日期之间的关系。另外，它可能还受到加班时间的影响。这就是‘压力’的指标，我们把它叫做P。”

贝洛克的模型：



贝琳达的模型：



“现在。我的模型认为：P最初的增加可以略微提高生产力。在我们这里，员工们喜欢压力，他们会积极地响应，至少在压力不太大的时候是这样。他们开始认真工作，并且真正全心投入。我的模型还说明：中等压力也许可以将生产力提高25%，甚至使总的交付时间缩短25%。但是，只有当压力处在适当范围的时候，情况才是这样。压力再多一点，曲线就变平了——增加压力不再有好的效果。如果再多一点，就开始失去已得的利益。员工开始疲劳，他们筋疲力尽，他们灰心丧气。再多一点压

力，你就开始失去他们。如果你真的把螺丝拧紧，员工就会陆陆续续离开，项目就该被扔到厕所里去了。”

然后，她又把注意力转移到假想的贝洛克的模型上去：“这里还有另一种观点。持这种观点的管理者认为‘管理就像踢驴子干活一样’，完全是法西斯。他相信压力能极大地提高生产力，也许能让项目完成的时间缩短一半，甚至超过一半。这个模型还指出，再多的压力就不能再起作用了——人的能力终究是有限的，但是也不会有害。既然你无法找到这条曲线的拐点，你就只管施加更多的压力。把螺丝拧得越紧，你就越能保证员工们在尽力工作。你可以规定一个荒谬的交付日期，即使他们比这个日期晚了一年甚至更多，你起码也能保证他们达到了最大的生产效率。”

“看来，你和贝洛克部长只在曲线的前两个百分点有共同语言。”

“谁都不会百分之百错误，即使是贝洛克。”

韦伯斯特很不愉快地盯着贝洛克的曲线。如果这就是他的想法。也难怪他会做出这些事了。“看起来，他认为开发者在惩罚的压力之下只会工作得更努力。你越想产品早交付，就应该规定越多的惩罚。”

“惩罚……”贝琳达离开白板，慢慢地走到房间后面。她颓然地坐下，脸色苍白。她盯着白板看了老半天，最后说道：“唔。”

“什么？”

“惩罚。那张图就像是在虐待孩子，韦伯斯特。他就像个有虐待倾向的父亲。如果P不是压力，而是惩罚……”她走回贝洛克的图边，做了一些修改，“还有，垂直线不是交付时间，而是小孩所犯的错误。”

“正是这种世界观让一个父亲相信‘黄荆棍下出好人’。”贝琳达继续说，“还不明白吗？小孩被打得越多越重，错误就犯得越少。直到最后，再增加惩罚也无济于事，小孩已经竭尽全力了。但是这额外增加的惩罚，不管有多少。都不会有什么危害。所以父亲就想：‘不妨惩罚得重一些。’呵呵。”

汤普金斯先生走到白板旁边，擦掉了曲线的后面部分，然后画上了一条约急剧上升的尾巴。他能感觉到，当他这样做的时候，贝琳达的紧张开始慢慢缓解了。“被惩罚过度的孩子不会做得更好。”他温和地对她说，“他们只会做得更糟，甚至比原来还要糟糕得多。”

“当然。他们只是学会了更好地隐藏自己做的坏事。”

“当然。”

“擦掉那该死的东西。韦伯斯特。太让人郁闷了。”

他擦掉了贝洛克的图。

贝琳达还在出神。汤普金斯走过来，拖过一把椅子放在她身边。过了一会儿，他们的心情轻松了些。“谈到隐藏坏行为，

希福，我亲爱的猫咪就会这样做。它知道我不许它在中国地毯上磨爪子，但是它还是会这样做。只不过，当它这样做的时候，

因为它知道这是淘气的行为，所以它就把耳朵转过来，眼睛也一直瞅着我，看我是不是会吼它或者拿纸来扔它。”。

贝琳达一脸严肃：“这的确就是一个被惩罚过度的孩子的行为。他知道那是坏事，但是却不会因为做了坏事而内疚，道德上根本毫无触动。他只关心怎么侥幸逃脱惩罚。”看来小猫的故事并没有把他的意思表达清楚。“当然，我从没有惩罚过希福。”他赶紧解释。

贝琳达终于露出了一点微笑：“是的，我猜你也不会。如果一个小孩，或者一条小狗那样做，也许就意味着过去有人过度惩罚了他。但是小猫不一样，猫天生就是玩世不恭的。”

瓦尔多带着关于项目压力的考古数据过来，把他的发现写在投影胶片上，在办公室里架起了投影仪，等着韦伯斯特和贝琳达坐好。然后，他开始陈述他的发现。

“我们的数据库里有14个项目。”他对他们说。“记住，这些都是爱德里沃利的员工在过去三四年中完成的项目。我们已经度量了这些产品，把结果表示为功能点。然后，我们画出了每个项目实际的交付时间，并推导出了一条趋势线，表示任何大小的产品通常的发布时间。结果就像这样。”瓦尔多说道。

“然后，”瓦尔多继续说道，“我们用这条趋势线来计算每个项目通常的预期交付时间。到现在，我们已经研究了超过30个项目，所以也许你们会问：为什么选择了这14个项目来给你们看。唔，因为这些项目都留下了良好的审计记录。我们可

以重现它们的整个进度过程，包括最初公布的交付时间和其后的每次修正。用这条趋势线，我们就可以计算出整个项目完成期间的平均预期交付时间。我们对这14个项目都这样做了，这里有一部分结果。”他换了一张幻灯片。

项目编号	计算出的正常 交付时间	预期交付时间 (公布的交付时间)	比率 (正常 / 预期)
9401	18 个月	14 个月	1.28
9404	9 个月	10 个月	1.11
9405	7 个月	7 个月	1.00
9408	34 个月	22 个月	1.54
9501	29 个月	12 个月	2.41

“也许你们已经知道我下面要讲什么了。我们用正常 / 预期交付时间比来作为度量压力的单位，这是个不错的单位。你们还要求我们研究压力的影响，所以我们还观察了这14个项目实际的生产率，并将其作为正常 / 预期时间比的函数。”他又换了一张幻灯片。“这就是我们得到的。”

“等会儿，这条线几乎是平的。”汤普金斯叫道。

“对。压力差不多没有影响。”

“疯了。”贝琳达说。她走到投影仪旁边，把它转了90度，让它投影到白板上。然后，她又调整了一下，让瓦尔多的图几乎正好盖在她自己的图上面：

“这里有两个问题。”她继续说道，“在图的左边部分，合理地增加压力为什么没有让我们的生产力提高？还有，在右边，当压力越来越大的时候，为什么人们没有逐渐离开？”

一阵轻轻的敲门声。比尔齐格女士带着加布里埃尔·马可夫和亚里士多德-科诺罗斯走进了办公室。

贝琳达直接问科诺罗斯：“你怎么想，亚里士多德？当压力大得不切实际，真的成了惩罚的时候，为什么人们还不离开？哦，当然有些人会离开。但是，似乎总有些核心人物会留下，不管情况变得多糟。为什么？”

“玩世不恭。”他说，“程序员天生就是玩世不恭的。”

“就像猫一样。”汤普金斯先生插上一句。

“对，就像猫一样。看，你自己也在这儿，贝琳达。有人给了你一个不切实际的日期，你有什么反应？‘噢，好吧。这就是生活。’然后，他们的要求更不切实际了，你就说：‘呵呵。还有什么？’我说得对吗？”

她耸耸肩，表示同意：“也许吧，程序员都是猫。”然后，她又指着瓦尔多的图，“但是你对第一个区域又有什么感想呢？我以前想，如果我们把压力调整到适当的程度，起码能有点效果。也许是25%，起码会有15%吧。但是瓦尔多的数据却说明，我们又什么都没得到。”

“最多6%。”瓦尔多告诉他们，“当然，数据中有些干扰。所以，我们可以认为这个幅度会上下浮动大概3个百分点。”

“几乎就是没有。我想知道为什么。”

“我也想知道为什么。”汤普金斯先生也跟着说了一遍。

长长的沉默。

“那么，问问先贤吧。”

通过互联网把消息发出去以后，汤普金斯先生设计了一个过滤程序，如果电脑上有包含“先贤”这个词的回复，就会发出一阵嘟嘟声。他看了一眼表：“估计明天之前是得不到答案了。太糟了，我真想知道他会说什么。”他敲了回车键，启动了过滤程序。几乎是同时，计算机发出一阵嘟嘟声。

“嘿，这是什么？嘿，他已经回答了。”

“他可不是一般的先贤。”科诺罗斯说道。

他们聚到了屏幕周围。收到的消息有一大半是信头。实际上，这位先贤真正的回答只有一句话：

Data: 1 September 07: 55: 42, 0400

From: 先贤 (oracle@lister. colF1)

MIME-Version: 1. 0

To: webster@morevia. com

subject: Re: 压力和生产力

9月1日的来信中您写道:

>为什么对程序员的压力最多只能得到

>6%的生产力提升呢?

我的回答:

压力下的人不能更快地思考。

祝好

先贤

他们又走回窗子旁边的座位，重重地坐下——贝琳达、韦伯斯特、亚里士多德、加布里埃尔和瓦尔多。很长时间都没有人说一句话。最后，亚里士多德又开口了：“的确不是一般的先贤。”然后，又没人说话了。

韦伯斯特打破了沉默：“有些事情是你100年以前就该知道的。可你却一直都不知道。这时候有人告诉了你，你应该怎么称呼他？”

“天才。”贝琳达说道。其他人都点头。

“我们关于压力的整个理论都是错误的。”加布里埃尔说道，“每个人的理论都是...”

“都是。”贝琳达接过话头，“都是现在盛行的、生产力改进的标准理论。我们一直在谈论一个不错的游戏，认为它也许可以提高生产力。但是，当真正需要的时候，我们都做了些什么？我们就施加压力。几乎所有的经理都会玩这一手。”

“所有经理都会的一手。”加布里埃尔咧开大嘴，露着金牙笑了，“难怪我们这些经理都拿那么高的薪水。”

汤普金斯还在努力消化先贤信中的意思：“看，如果人们在压力下不能更快地思考——谁又能否认这一点呢？——那么惟一剩下的影响就是他们会用更多的时间来工作。难怪我们看不到更大的生产力收益，15%的压力就意味着每周6到7个小时的加班，一周又一周，整个团队都这样。这个加班量是非常大的，可能大得根本无

法实施。而且，即使这样加班，我们得到的收益也并不大。瓦尔多，你干吗要摇头？”

“因为我们只看到加班的效果。我们认为应该把加班因素算进压力度量中。但是在寻找加班的影响时，我们却根本没找到。”

“什么？”

“我们做了一个非常简单的分析，只是将数据库中有加班的项目——不管是有偿的还是无偿的——和没有加班的项目做了个比较。我们计算出了生产率，用‘功能点每人月’作为单位。没有加班的项目的生产率要略高一点。不太多，只高几个百分点。”

加布里埃尔打断了他的话：“等等，瓦尔多。你肯定是想说：每小时的生产率是一样的，而不是月生产率。既然加班的人投入了更多的时间，而每个小时的价值都是一样，那么他们整个月的生产力就会随着加班时间的上升而上升。是吗？”

“不。每个月工作190小时的人做的总工作量比每个月工作200小时的人要稍微多一点。比每个月工作210或者220小时的人又要更多一点。对不起，我知道这些数据不是你们想要的。但是我们已经检查过好多遍了。”

“好了，伙计们。”亚里士多德对他们说，“这不是什么新闻，其实我们心里都知道：增加加班时间只会降低生产力。”

他们都思考着。“我能相信。”贝琳达最后说道，“我们都知道加班是有负面影响的：疲劳、失去能量、错误率上升……”

“在正常工作日中浪费时间。”亚里士多德补充道。

“为什么？”

“因为人们会对自己说：白天多开点会、时常中断一下工作也无妨，因为他们期望用晚上的时间来补上。”

“我也这样想。如果你不允许他们加班，他们就必须提高工作效率。”

“当然。”

“好，把这一点也加进‘负面影响’的列表里。瓦尔多的数据告诉我们：加班工作带来的负面影响大于收益。就像亚里士多德说的，其实我们都想到过这一点。”

“那么，经理又该怎么做呢？”汤普金斯先生问他们，声音有点颤抖。

“另选一条路。”贝琳达答道，“一条难走的路：雇人、激励、团队变动、留

住优秀的人、排除掉无用的方法、减少会议、减少加班、减少多余的文档。”

汤普金斯被吓呆了：“如果加班真的只会起反作用，你就是想告诉我：一到晚上，我们就应该把员工都送回家？”

“就应该这样。实际上，我一直都是这样做的。”

“贝琳达？你？你真的会赶他们走？”

“我会的。以前不会，但是自己被累垮了一次以后，我就变了。我看到人们在办公室里呆得太晚，就会把他们赶出去。我告诉他们，我在10分钟之内就要关灯了。而且我的确会关灯，绝不开玩笑。我开始想：当我用了很多时间来加班的时候，如果有个人好心地偶尔赶我回家，也许直到今天我还是个职业女性呢。”

“你还没注意到，贝琳达，”加布里埃尔对她说，“你已经又是一个职业女性了。这个星期，你每天早上八点就到这儿来。然后呆上一整天。”

“啊哈。”汤普金斯先生叫道，“现在……五点半了！你正在加班，亲爱的女士。而我，我这个富有同情心的经理，要赶你回家了。你们，都走。”他指着门的方向。

“谢谢你，韦伯斯特，这太可爱了。但是我还有好多有趣的事情，不想现在就走。”

“出去。”他坚决地说，“再多有趣的事也不是借口。当你晚上想赶他们回家的时候，他们都会这样说。”

她轻松地笑了。“太对了。”她说道，站起身来收拾文件，“噢，你们也一样。”

“回你的售货车里去。”韦伯斯特坏坏地添上一句。

她冲他吐吐舌头：“不，我还不想回售货车里去。我想先去公寓里舒舒服服地泡个澡。”

“你们其他人也出去。”汤普金斯对他们说，“回家，所有人都回家。我也是。说真的，我想穿上游泳裤到海边去游泳。10分钟之内关灯。”

他也会在10分钟之内离开的。其他人都走了之后，他拿起笔，在日记本上简单地写了几句：

压力的效果：

- 压力之下的人无法更快地思考

-
- 增加加班时间只会降低生产力
 - 短期的压力乃至加班可能是有用的策略，因为它们能使员工集中精力，并且让他们感到工作的重要性。但是长期的压力肯定是错误的。
 - 经理之所以会施加那么多的压力，也许是因为他们不知道该做什么，或者因为其他办法的困难而感到气馁。
 - 最坏的猜测：是用压力和加班的真正原因是为了在项目失败的时候让所有人看上去能好一点。

第16章 筹备夏季运动会

希福总喜欢在早餐之后跑到阳台上，再沿着窄窄的栏杆跑到莱克莎的阳台上去。当莱克莎在城里的时候，她总是把阳台的门开着的。当然，现在这扇门紧闭着，从四月初贝洛克第一次出现以后就一直如此。过了一会儿，希福又回来了。它抬起头来用责备的眼神望着汤普金斯先生，长长地发了一声牢骚。

“我知道，我知道，我也想她。而且我也不知道她什么时候回来呀。”

这天终于有了莱克莎的消息，尽管来得很曲折。汤普金斯先生来到办公室的时候，一个黑色活页本里有一大堆文件正等着他。旁边还有一张国际事务部的信纸，上面的字迹歪歪斜斜的，几乎认不出来。信纸上写着：“我让胡利安从美国偷来了这些文件。有了这些资料，你没有任何理由不能在2000年夏天的最后期限之前完成任务。”最后是一个张牙舞爪的签名：“贝洛克”

亚里士多德·科诺罗斯也在等他，他的腿上摊开着一个黑色的笔记本，他抬起头来：“来自美国联邦航空局，国家航空航天计划合同的规范细则。”

汤普金斯叹了一口气：“不光是美国国家航空航天计划，所有这些项目最后都已诉讼告终。”

“对。这些是法庭扣押下的文档，上面都有法庭的图章。”

“如果贝洛克真的要帮助我们，他应该去偷法国系统的规范文档，哪怕是西班牙的也好。起码那些项目还有点成果，但这些……”

“好消息是：我们得到了全部的文档。我检查过了，这里有每个部分的详细说明。我猜，即使是完全崩溃了的项目，也有可能制造出相当好的规范文档。确实有这种可能。”

“我猜也是。”

“大约只有百万分之一，但还是有可能。”

“噢，好，我想即使是很不完善的规范也比什么都没有要好。，我觉得，哪怕只是把各个组成部分列举出来也会有所帮助。在这个空中交通管理项目上面，我希望你也能帮我们的忙，亚里士多德。我是说，过一段时间，当他们进入设计阶段的时候。到那时，你应该帮他们解决困难。”

“喔，当然，很高兴能帮忙。这是件非常有趣的工作，把空中的飞机当玩具。非常好的项目。而且没有最后期限。”

“当然有最后期限。定死的最后期限，而且非常紧迫。”

“当然。我只是想，在这个世界上有没有一个项目的目标是质量而不是时间。可是，我猜没有，看来我是错的。不过，你可以看到，为什么我会想这个问题。我是说，一个空中交通控制系统，它就应该是这样的。人们会说：‘嘿。伙计。我给你足够的时间，别着急。真的，只要把它做好就行了。时间嘛，要多少就有多少。…’

“不可能。”

”我猜我是个不可救药的理想主义者。”

“但是，我们有一个绝好的团队：我把‘空中交通控制’这个有魔力的词说给加布里埃尔，他马上就想起了7个在西班牙系统中干过的人。我想这是个好兆头，所以就雇了他们。他们的确很优秀。”

“这个消息更好。现在，该听听坏消息了，我也给你带来了坏消息。不是来自空中交通控制系统，而是来自其他地方。你有麻烦了。”

“还有新麻烦？”

“这就是。PM111-A团队，你选了一个爱发火的经理。”

“我？”

“他骂人，大声地骂，愤怒地骂。他手下的人，开始害怕他了。”

PM111-A是由奥斯曼·格拉底希负责的，这是个温文尔雅、轻言细语的年轻经理。很难想象他会骂人。“我会在下午抽时间跟他谈谈。”汤普金斯先生说，“之前，请帮我看看这些资料，亚里士多德。我们要把它们散发到楼下的空中交通控制团队手中，我必须对这些规范文档完全乐观——准确点说，是我们。如果这些规范不能

给我们点帮助，那么2000年的夏天就是一次惨败。”

就靠他们两人几乎都抬不起所有这些黑色笔记本来。汤普金斯先生把它们一本一本拾起来，放在亚里士多德的胳膊上，然后又放在自己的胳膊上，直到最后只剩了一本。汤普金斯先生弯下腰，把最后这一本夹在胳肢窝下面。“我们到底是在干什么？”他大声地问科诺罗斯，“为什么要给空中交通控制系统找这些额外的工作？我们已经超载了，贝洛克还给我们找这些新的麻烦。”

科诺罗斯的声音从那堆黑色笔记本的后面冒出来。“我们做得太多，”他说道，“因为我们担心自己做得太少。”

奥斯曼·格拉底希还是那么温文尔雅，还是那么轻言细语。但是，他的嘴绷得紧紧的，这就明显地说明了一切。汤普金斯列席了PM11~A项目的周例会，同时列席的还有PM11产品经理美莉莎·阿尔伯，格拉底希的上司。会后，汤普金斯先生和阿尔伯女士各自端了一杯咖啡站在爱德里沃利一号楼前的院子里。

“那么，PM11—A到底怎么了？”

“噢，韦伯斯特，坏消息。奥斯曼忍受不了压力了。”

汤普金斯先生摇着头：“我不想责备他。我们让A团队人员超编，把B团队和C团队的压力都转移给他们，这是我们的责任。现在，当我心情不好的时候，我只会到Notate—C或者PShop—C或者QulekerStill-B或者其他团队那里去看看。”

“我也是。”

“A团队的经理们就没有这种待遇。我们把他们当作牺牲品，完完全全的牺牲品。”

“是啊。”

“这有多糟？告诉我。”

“他会变得非常尖刻。”美莉莎说道，“有时候他会大呼小叫、会红脸、会当着别人的面训斥人。”

“你觉得还有别的事情在困扰著他吗？除了压力之外？”

“他不肯说，不过我觉得还有，韦伯斯特。你知道他跟我说什么吗？他告诉我，

Quirk—A可以按时完工，他觉得自己将是惟一个延期的。我想这就是困扰他的。”

“我应该跟他谈谈吗？”

“也许再过段时间，让我先跟他谈吧。”

“随便你。”

“哦，还有人开始提出调动申请了。人们要求调离 PMill—A，我不知道应该怎么……”

“让我先想想。”

“你知道，韦伯斯特，你说A团队都是牺牲品。但是我不应该这样想。我们应该把它们看成训练的机会。哪怕这些工作都会失败，按时完工也毫无希望，这些团队也能学会在一起工作。当下一个大的任务到来的时候，一个健康团结的 PMill—A团队将是我们真正的财富。”

“我知道。我正在考虑空中交通控制项目。当这个项目到实现阶段的时候，我们需要有能力的开发组。奥斯曼的团队并不理想——至少，他们的经验不是最合适的——但是有很多工作他们都可以做。他们会是一大笔财富，就像你说的。”

“他们会。只要他们能凝聚成一个团队。不过，不用我告诉你：如果一堆程序员感觉不到自己的价值。他们是不会形成特别紧密的团队的。现在，我对PMilj—A已经不抱太大的希望了……”

过去几天，贝琳达一直在空中交通控制系统项目组里工作。现在，她已经让项目组的人都集中精力去研究最新的一份联邦航空局规范，是关于无线电管理系统的。他们还无法确定如何详细说明摩罗维亚空中交通管理系统，但是很明显，这个系统中肯定需要涉及飞机之间的无线电联系，所以起码无线电管理系统是需要的。在加入这部分的工作之前，韦伯斯特只用了三个小时阅读了一遍无线电管理系统的规则。

“嗨，老板。”贝琳达看起来很高兴。他注意到小组的其他人都很压抑，就连组长格列佛·门内德斯的脸上也看不到平日的热情。他看起来不太想说话。

“好，这就是今天的问题，韦伯斯特：你对这份规则怎么看？”贝琳达笑着说。

汤普金斯先生发现自己的处境有点不利。尽管他看过这份规则，但没发现有什

么问题。既然此时贝琳达提出问题，肯定是有什么情况自己没察觉到。

“是规则看不懂呢，还是项目报价太低呀？”

“1.6亿美元，我已经查过了。”

“对呀。谁会在这种项目中拿出一份没人能懂的规则呢？”

“没有吗？呵呵，就让我来提一个问题试试吧。比如说，你读这份文档已经有2个小时了。”

“实际上是3个小时。”

“那么，你肯定已经至少看过一遍了。”

“对，非常粗略地看过了一遍。然后，我又回过头来，比较粗略地又看了一遍。”

“好。请你告诉我，这个系统中接入键盘了吗？”

“唔？”汤普金斯感到有点手足无措，就好像在参加考试的时候知道自己没有看过关键的一章，而所有的题目却都出自这一章一样。“唔，我的确没有注意到。也许是因为我看得太快了。”

贝琳达又转向其他人：“你们一整天都在研究它，是吧？请你们告诉我，谁注意到系统中有没有键盘？”

他们都耸耸肩。

“好问题。”格列佛说道。

“也就是说，我们都不知道。”汤普金斯承认，“这的确是个问题，系统规格文档总是有问题的。仅仅因为这一点不完善，你也不能证明整个文档都没用。我们很难要求十全十美。”

“韦伯斯特，好好想想我这个问题。我们面对的是一个多处理器硬件 / 软件系统，它的数据库中有好几百个配置变量……”

“没错。你看，在规格文档中都有。这儿是硬件和软件，这儿是数据库——还有完整的配置数据。所以，我们肯定能从这份文档中得到些东西，它并不完全是废话。”

“但是它们从哪儿来，这些配置变量？”

“你说什么？”

“你怎么得到它们？”

“呃，我想可以从输入操作得到。如果是这样，我们可以假设系统中有一个命令行输入设备；或者也可能在初始化的时候，跟着软件一起加载进来；或者也可能从上位系统中传过来；或者还可能由软件来检查硬件连接情况，然后自己构造出配置数据库。”

“对。按你的说法，有四种可能性。文档中描述的，可能是四种完全不同的系统中的一种，这取决于它的选择。但是它什么都没选，文档根本就没有说明这些数据到底从哪儿来。或者，让我们再看看过个：哪些配置数据必须包含在数据库中？系统可以重新配置吗？重新配置的规则是什么？怎么分配无线电频率？怎么改变无线电频率？消息采用什么交换方式？有没有多接收方连接？……文档中都没有说明。”

“它什么都没说。”格列佛点点头，“她是对的，韦伯斯特。这份规范细则则什么都没有规定。这就是300页含糊不清的废话。”

他想在日记中写点什么，但是写什么呢？他又花了1个小时来看这些文档，很明显贝琳达说得非常对。作为一份规格文档，它一点用都没有，因为它没有说明任何一个问题。但是，为什么它会被写成这样呢？难道那些科学家们就这样写规格文档的吗？还有，为什么除了贝琳达以外，他所有的员工，还有美国联邦航空局的所有开发者都没有发现这份文档的空洞呢？联邦航空局甚至还想用它来开发无线电管理系统呢。就连他自己，也非常希望它能给摩罗维亚的项目带来利益。为什么会这样？他又看到了一份毫无希望的、含糊不清的规格文档，这是一个失败项目的标志。为什么他们要这样写文档？为什么这样的文档还能被联邦航空局接受？为什么从来都没有人发现它是在说废话？这成了一个谜：含糊的文档之谜。

在这样温暖的秋夜里，他知道贝琳达经常在晚饭后到公寓的游泳池里去游泳，他可以到那儿去找她。她的确在那儿，在水里慢慢地游着。汤普金斯在一张躺椅上坐下，欣赏着她的泳姿，为她熟练的转身和无穷的精力而折服。等她出来，他就要去跟她讨论‘含糊的文档’这个问题。在等待的时间里，他打开日记本，翻到空白的一页，写一些东西，关于奥斯曼和奥斯曼开始表现出的古怪行为——这种行为跟贝洛克以前用来吓唬汤普金斯的行为几乎一模一样。

汤普金斯先生的日记

愤怒的经理：

- 管理中的愤怒和耻辱是会传染的。如果高级管理者喜欢骂人，低级管理者也会有样学样（就像经常被骂得小孩很容易变成爱骂人的父母）。
- 管理中的辱骂常被认为是一种刺激，可以让员工提高效率。在“胡萝卜加大棒”的管理策略中，辱骂是最常见的“大棒”。但是，哪有人被辱骂之后还能做得更好的？
- 如果经理使用辱骂得方法来刺激员工，这就表现出经理的无能，而不是员工的无能。

他还不知道这些愤怒的经理们到底是为什么而愤怒。为什么他们会选择这种情绪呢？比如说，贝洛克似乎始终都处于狂暴之中，但这是为什么？另一个谜。汤普金斯先生本来打算在日记中记录下管理的成败，但是现在他在想：是不是应该改写一本关于这些谜题的书。肯定会有很多谜题的

过了一会儿，贝琳达从游泳池里爬上来，走到他身边，围着一条浴巾：“嗨，老板，怎么了？”

“水滴到我腿上了。”

“对不起。，”

“我被谜题难住了，全是因为你的问题。愿意跟我一起困惑一会儿吗？”

“当然。”贝琳达把浴巾在躺椅旁边铺开，坐在上面，“今天的谜题是什么？”

他苦笑着说：“那可多了，我们就从含糊的规格文档开始吧。我有两个问题：为什么规格文档会被写成那个样子？还有，为什么从来没有人注意到？除了你。为什么？为什么我们其他人都相信那的确是系统的规格，如果不能理解，那就是我们的问题，而不是文档的问题？”

“这个问题比较困难。让我先从比较简单的部分开始吧，我可以回答的部分：为什么我们这些能力很强的团队没有吹个口哨说：‘这个规范细则在骗人’？如果这

份规范文档不那么糟糕，我们会叫他们更努力些，以弥补他们的无能。这才是良好的、专业的态度。但是，这份无线电管理系统规范文档实在太糟了。在文档编写课程中，这样的文档一定及不了格。为什么他们没有告诉我们这些？”

“对，为什么？”

“如果他们中的某个人正在上文档编写课，他就会毫不犹豫地给这份文档打个不及格。但是他们觉得自己并不是处在评价的位置上，而是处在竞争的位置上。”

“和规范文档竞争？”

“彼此竞争。我有一种理论，韦伯斯特：我们所有人在内心深处对自己的智力都有些怀疑。我想也许整个人类都有这种奇怪的特征：每个人在内心深处都觉得自己的智力比其他人要低一些，并且用更多的努力来补偿自己的‘缺陷’。当我们读到像无线电管理系统规范这种复杂的东西时，我们就暗地里认为别人都能理解，只有自己理解不了。现在，老板进来了，他问道：‘你们看得怎么样了？都搞定了吗？’你手足无措了，该说什么呢？你只好给自己掩饰，说：‘喔，很好。老板。我是说，当然，它很复杂，当然，但是只要再给我点时间……’。其他的人也都这样说。”

“所以，就没有人会吹那声口哨。”

“我很久以前就知道这个了，韦伯斯特。没人会告诉你这份文档根本没用。人们也许会抱怨说它写得不够清楚，但是不会告诉你真正需要知道的：那根本不是一份规范文档，规范文档需要做的事情它一件都没做。它根本什么都没有规定。”

“那么，你怎么能看透呢？难道你心里就没有自我怀疑吗？”

“你是在问一个住在棕榈树下的女人吗？严肃点。当然，我也有小算盘，跟别人一样。但是，我已经经历太多这样的事了。我知道有些规格文档完全就是垃圾，所以我学会了看穿这些垃圾。比如说，我有一些很机械的规则。”

“请跟我分享吧，我好想知道你的规则。”

“好，我会告诉你的。按照定义，所谓‘规格’是一份报告书，它描述了系统——一组既定的反应——怎样对外部的世界作出反应。每个规格都有两个部分：首先，应该有一组策略表明系统怎样响应事件；其次，需要一组输入和输出，让事件和响应能衔接起来。不管系统有多么复杂，这第二个部分都非常简单：所有的输入和输出都是可列举的数据和控制流。它们都应该是可以命名或者编号的。它们也可

以度量——例如用流中的数据元素数量来度量。而且它们也是可以计数的。”

“你是说如果一个系统真的很复杂，所有的复杂性也都应该在策略中。”

“对。这些策略决定了输入怎样转换成输出，它们可以有任意的复杂度。但是输入输出始终都只是输入输出。你可能永远都不能理解转换过程，但是如果规格文档有任何价值，它就必须准确地告诉你系统接口的特性。如果它连最起码的输入输出数晕都不能提供，那么这份规格文档就及不了格，它根本就不能算一份规格文档。”

“所以，每份规格文档起码都必须有完整的输入输出统计，也许还要有每个输入输出一个名称和位置。”

“这是起码的。这样的规格文档也许还得了‘优’，但起码不会像这个无线电管理系统规格这样毫无用处。”

他沉思了一会儿：“好吧，也许这就能解释无线电管理系统项目的问题了。系统中的确有极其复杂的转换策略。而规格文档的编写者在试图描述转换策略的时候陷入了泥潭不能自拔，以至他们忘了做相对简单的部分。在这种情况下，我们可以得出结论：这个系统太复杂，也许根本就不能详细说明。这就是规格文档失败的原因。”

“我不这样想，还有些其他的原因，我也会告诉你这方面的理论。但是，首先我要指出：不管转换策略有多复杂，详细说明系统的绝大部分只需要列举出输入和输出。我请你想象另一份无线电管理系统规格文档，想象它只有20页。它完整而详尽地列出了输入和输出，每个输入输出都有名称，定义精确到了数据元素的层次。在输入输出的意义很重要的地方，会有对信号的描述，也许甚至包括电压、脉冲宽度等数据。这就是我们的输入输出列表，假设其中有20种输入和30种输出。现在，在‘转换’部分，我们只写上一句话：‘20种输入和30种输出以某种方式联系在一起。’这份规格文档怎么样？”

“贝琳达，这份规格文档糟透了！完全是模糊不清的。”

“在转换策略的描述上，的确。但是在输入输出的描述上，它既清楚又完备。换句话说，简单的部分做得很完美，只有困难的部分才写得不清楚。”

“那么，你想说明什么？”

“我想说：这样一份规格文档，尽管如此不完善，至少可以让无线电管理系统

项目正常运转，也许还可以让这个项目免于被起诉。开发者能看到其中的缺陷，他们会写出自己对于转换策略的设想，并把这些设想提交给系统管理员和项目经理，得到他们的批准或者改进意见。我所说的这个20页的规格文档是一份真正糟糕的文档，但是它比联邦航空局的那份文档要好太多了。”

他毫不怀疑这一点。但是听她说了这些，他又有了一个新的问题：“那你说为什么他们要这样写文档呢？为什么他们要把它弄得那么含糊？”

她大笑起来：“我最后终于找到了答案。一开始的确不容易理解，但是当我掌握了普遍的规律之后，特定的实例就很容易弄明白了。”

“‘普遍的规律’是……？”

“文档中的含糊意味着没有解决的冲突。”

“冲突？”

“冲突。系统是各个相关人群协商得到的。包括所有者、用户、投资方、开发者、操作员和管理员。在无线电管理系统这样复杂的系统中，相关的人可能有好几十种。有时候，他们无法取得共识，这时就会产生冲突。举个例子：假设无线电管理系统的某个协商者希望变量初始化能由系统操作员直接控制，而另一个人却希望能集中管理所有变量的初始化。”

“啊，他们就产生冲突了。如果冲突不能解决的话。。。。。？”

“规格文档就不得不模糊。比如说，文档不能说明系统中是否有方便操作员直接输入的键盘，也不能明确指出所有的配置变量。每一个清楚的描述都会遭到一个或几个人的反对，因为要作出清楚的描述，就必须在他们的冲突中做一个选择。”

“规格文档的编写者可以写出清楚的文档，但是……”

“他们就必须表明自己的态度，在冲突的双方中作出选择，然后就会被另一方生吞掉。”

“这多郁闷啊。他们不去解决冲突，而是用含糊的语言来编写文档。”

“总是这样。现在。只要在规格文档中看到任何不明确的东西。我就会四下寻找冲突，而且总是能找到。我相信，光想着‘写出明确的描述’之类的是根本没有用的。需要提高的不是我们的表达能力，而是解决冲突的能力。”

汤普金斯先生望着远方的群山和天空，几颗星星悄悄地升起。他任由自己的思

绪漫游在天际。

过了一会儿，贝琳达问道：“吃点晚饭怎么样，老板？”

“你先进去，贝琳达，去把餐桌订好。我一会儿到餐厅来找你。”

她收起自己的东西，走进了公寓。汤普金斯先生抬起日记本，又开始写。

含糊的规格文档：

- 规格文档中的含糊隐含着不同的系统参与者之间存在着未解决的冲突。
- 如果一份规格文档不包含完整的输入输出列表，那么它就是毫无希望的，它根本就还没开始说明任何东西。
- 没有人会告诉你一份规格文档是不是糟糕。人们往往倾向于责备自己，而不是责备文档。

第17章 解决冲突的专家

“我们不知道解决冲突的窍门”汤普金斯先生对着“管理梦之队”说道，“我不光是说这个房间里的人，而是说整个产业。我们有系统设计、系统实现、文档记录、测试、质量保证等的技术，但是没有解决冲突的技术。”

“这肯定是因为我们的业务中一直都没有冲突。”亚里士多德·科诺罗斯冷冷地说。

“是啊。”贝琳达笑着说。“完全没有，因为冲突到处都是。在我们和贝洛克之间，在我们和软件工程学院之间，在我们和某些团队之间，在团队与团队之间，在团队内部，到处都有冲突。而且这还只是在爱德里沃利，在这个小小的校园里。韦伯斯特和我认为，联邦航空局的项目，我们的空中交通控制系统规格文档这些项目，在所有的层面上都充满了冲突。”

“我们的业务中到处都是冲突。”汤普金斯继续说道，“如果不面对一些严重的冲突，就根本无法建立任何规模的系统。系统开发中总有很多的分工，所以会有很多的冲突。我们的业务中到处都是冲突，但是我们对冲突的掌握却几乎为零。”

“当然，我对武装冲突还是有些了解的。”加布里埃尔说道。

“哦，情况有点不同，加布里埃尔。而且，你也只是从过去的生活经验中得知这些，而不是从软件开发管理者的经验中。”

“的确。”准将温和地说。

汤普金斯先生清清喉咙：“我想说的是，我们要成为解决冲突的专家。最起码，我们需要找到关于这个主题的一本好书、或者讲座、或者一位顾问来指导我们。在我们这个领域里，谁是解决冲突的国际级专家？”

一阵长长的安静，他们都考虑着这个问题。最后，亚里士多德开口了：“韦伯斯特，我的朋友，我不知道谁是国际级专家，但是找个本地专家怎么样？一个解决冲

突的魔法师，怎么样？我认识这样一个人，他以前是个幼儿园老师。”

“喔，那他肯定有很好的解决冲突的能力。”贝琳达说道。

加布里埃尔点点头：“在摩罗维亚，那些在幼儿园任教的高尚的人被称为‘麦斯特罗’，而我要向你推荐的这个人正是麦斯特罗·迪耶尼亚尔。他是我手下的一个程序员。只要你把他放进一个团队中，问题就会烟消云散。但是，除了我以外，从来没有人赞赏过他的管理才能，因为谁都不知道他到底做了些什么。也许连他自己都不知道。他的角色有点像催化剂，我也用了很长的时间才真正明白他的价值。”

“他能教我们如何解决冲突吗，加布里埃尔？”

准将似乎不太有把握：“我不知道，贝琳达。我知道他的确可以解决冲突，但是不知道他能不能把自己所做的准确地表达出来。就像许多拥有与生俱来的能力的人一样，他所做的事情不是那么明显，甚至连他自己都可能意识不到。但是，他还是无价之宝。你会用这样一个人吗，韦伯斯特？你打算怎么用他？”

“催化剂性格。”汤普金斯先生沉思着，“如果你能把他让给我，加布里埃尔，我会让他到PM11—A项目中去，然后希望他能把霉运全都赶走。也许他真的能帮那个非常不愉快的项目解决一些问题。”

“没问题。过一会儿我就去安排。”

汤普金斯先生在记事本上做了一个记录。“但是，我们还是需要找个人来指导我们。想想，伙计们，谁是这方面的专家？谁是我们这个领域里解决冲突的权威？”他环视了一周，看着亚里士多德、贝琳达和加布里埃尔。

又过了好一阵，亚里士多德说道：“有个家伙。”

“不会又是那个‘先贤’吧？”

“不，另一个家伙。我忘了他的名字了，不过他的确是解决系统项目中冲突的专家。他还做一些计量工作，他也是‘全赢’循环方法学的创始人。”

“太好了！”贝琳达叫了起来，“他就是我们要找的人。”

“他是谁？”汤普金斯先生追问。

“拉里·渡希米博士。”

当天晚上，汤普金斯先生飞到伦敦去参加拉里·渡希米关于“全赢”循环方法学的课程。这个课程为期两天，汤普金斯先生正好赶上第二天。渡希米博士是一个高个子，说话声音很柔和，看起来有点害羞。当汤普金斯先生在讲座结束后邀请他到附近的酒吧里喝啤酒时，他非常高兴。他们选了一张远离嘈杂的桌子，但还是得把脑袋凑在一起，才能在喧嚣中听清彼此的谈话。

“你看，按照我的理解，渡希米博士……”

“请叫我‘拉里’，，”

“拉里——谢谢你——你看，按照我的理解，我们需要承认冲突的存在，并且给予足够的重视。”

“对。或者就宣布：冲突是不受欢迎的。这正是我们在大多数组织里的做法。我敢肯定。韦伯斯特，你自己也这么干过。当然，这不能杜绝冲突，也不能解决冲突。”

“只会让冲突隐藏起来。”

“完全正确。如果我们一早就承认冲突的存在，做好适当的处理工作，情况会好得多。”

“我的麻烦就在这儿。起码我心里有一部分这样的想法：团体中的冲突是应该受到指责的。既然我们都为同一家公司工作，就不应该有冲突。”

“对，我知道你的想法。冲突看上去是一种违反职业道德的行为。”

“太对了，这正是我的感觉。我想这是因为我要受到的教育告诉我：要团结。”

“你肯定不是惟一这样想的人。当冲突发生的时候，我们总是喜欢把它看成对团结和纪律的破坏。我们喜欢看着组织图，在发生冲突的两个人之间画一条线，然后找到他们上面最近的一个人，然后想：‘只要那个经理能在这两个人之间做点斡旋……’”

“怎么？难道不对吗？”

“如果整个团体只有一个目标，同时这个目标也是每个人各自的目标，那么这就是对的。但是情况并非如此。团体是很复杂的，不同的人有不同的目标，这才是合理的组织形式。比如说，你的目标可能是在规定的时间内完成项目。而我的目标则是完成四分之三的销售定额。这两者可能都是更大的目标中的一部分，但是我们

两个可能都没有明确地意识到这一点。”

“的确，每个人都只看到自己的目标。”

“正是这样。”

汤普金斯先生又提出了第二种可能性：“我想也有这种可能性：我们两个的目标本身就是冲突的。想想你刚才举的例子：可能为了完成项目，我会要你停止一些新的推销活动，直到这个季度结束。”

波希米博士点点头：“你算说对了。如果是这样，我们的目标就是冲突的，起码有一部分是冲突的。所以，我们俩当然会冲突。而且有件很重要的事情：我们俩都没有违背职业道德。我们之间确实有冲突，这样的冲突应该引起重视。如果我们把它藏在桌子下面，大谈团队合作和专业精神，我们就永远无法进行那项困难但是可行的任务——解决冲突。”

“你说‘可行的任务’。”汤普金斯先生望着酒吧中央，有一群酒鬼正挤在飞镖板的周围。但是汤普金斯看不见他们，他正想着自己生活中的冲突。有什么有用的办法可以解决他和贝洛克之间的冲突吗？

“不是说我们每次都能成功。”波希米博士继续说道，“谁都不敢说这是件容易的事。但是，我们起码可以避免一些肯定会失败的做法。说‘冲突是违反职业道德的’，并因此禁止冲突存在，这就是其中最明显的一种。如果我们把这些毫无希望的办法换成起码有一点点成功机会的技巧……”

“我想知道会怎么样。”

“韦伯斯特，你正在考虑最棘手的冲突，不是吗？”

“是的。”

“好吧，为了让我们能走对第一步，先集中精力来研究另一个冲突；在我们的业务中到处都有冲突，先选一个比较简单的开始吧。”

“没问题。”找到几个候选对象真是一点困难都没有。

“你能同意这个冲突是可以接受的吗？是否冲突中的双方都很有专业精神？是否冲突的发生是很自然的？是否出于团体的最大利益应该解决它，但它本身是不应该受到指责的？”

“好，我想可以。我从来没有这样想过。但是既然你已经这样说了，我也会这

样想。”

“好的，现在，每当面对冲突的时候，我要你重复这句小咒语：‘谈判困难；调解容易’。”

“这是什么意思？”

“绝大多数时候，冲突双方之间的谈判通常都是零和游戏。”波希米博士说道，“比如说，如果你和我在做买卖的时候讨价还价，那么我所得到的任何东西都是你所失去的。”

“如果我是卖主，那么给你打折就会使我自己少赚钱。”

“正确。谈判是困难的。有些人比其他人更精于此道，但是我们不可能希望每个人都有谈判的天赋。而另一方面，调解就要简单得多，”

“所谓调解，就是说由一个不涉及冲突的第三方来帮助我们达成共识？”

“对，当冲突双方接受调解的时候，交涉的整个基调就变了。现在，只要遵循一些简单的规则和过程，再加上一点点运气，调解人就很可能帮助冲突双方达成有意义的共识。冲突双方开始理解、尊重对方的需要，尽量思考以前从来想过的方案。交涉每进展一步，彼此之间的信任就会加深一层。用这种方法，起码会有成功的机会。”

“但是，我们怎么开始呢？甚至，我们怎么让敌对的双方同意调解呢？”

波希米博士用手指敲着桌子，加强自己的语气：“不要在冲突的时候才去调解，这就是关键。我们需要在冲突完全形成之前就去调解，这正是‘全赢’的根本。甚至在项目开始之前，我们就要先宣布：每个人的‘赢’都是受重视的。在任何一个级别，我们都要有相关的规则来保证每个人都能赢。当然，冲突还是会有。但是，在任何冲突刚出现，还没有变得很明显的时候，我们就自动地转入调解模式。我们还要设立一个机构，安排一些受过训练的调解人，随时准备去救火。另外，我们还必须有一种公正的冲突判断方法。”

“比如说，我的‘赢’是否和你的正好互斥。”

“对。或者部分相斥。我强调‘部分’，因为你必须认识到：冲突中的双方可能有95%的利益是相容的。如果他们注意不到这一点，就永远不会知道如何在彼此的利益中取得折衷。而让冲突双方充分了解他们共同利益的范围，这正是调解人的

‘工作。’

“我确实可以看出谈判的困难，就像你的咒语所说的。但是我想我还必须当几次调解人，然后才能真正相信调解是容易的。”

“当然，这会有所帮助。”

“但是，我甚至还不知道应该如何开始。比如说，如果我在敌对的双方之间做调解人，我应该说什么？”汤普金斯先生想象还有两个人坐在他们的桌旁，“敌对的双方。他们因为某个问题而相互争斗。我应该怎么开始调解呢？”

“你最好先帮助他们明白：他们根本不是敌对的双方。你应该告诉他们：‘你们两个是站在同一边的，跟你们作对的是这个问题。’”

当天晚上，汤普金斯先生乘坐不列颠航空公司的最后一班飞机回到了瓦斯乔普。他还没能完全吸收波希米博士的药方，但是他起码已经看到了几件必须要做的事情。首先，他需要重视组织中的冲突，这样才不会使它们被掩盖起来。第二，他需要建立调解冲突的制度。有了这个开头以后，爱德里沃利出现的冲突就有机会被明智地解决掉。至于他自己和贝洛克之间的冲突，他还是连一点最模糊的概念都没有。

但是，这个冲突肯定是要解决的。无法解决的冲突可能成为任何项目的丧钟。在伦敦上课的间隙中，他听到了一些关于联邦航空局那些项目的传言。这些传言证实了贝琳达的猜测：在华盛顿当局和地区负责人之间有严重的冲突，正是这些冲突——从来没有解决，甚至从来没有得到过承认的冲突——让项目最终成了灾难。

他抑制住哈欠，从随身的包里抽出笔记本，在面前的小桌上摊开

汤普金斯先生的日记：

冲突：

- 只要在开式过程中有多个参与者，就一定会有冲突存在。
- 创建、安装系统的业务中特别容易出现冲突。
- 绝大多数系统开发团队都缺乏解决冲突的能力。

-
- 冲突应当引起重视。冲突并不是缺乏职业道德的行为。
 - 应当提前声明：所有人的‘赢’都是受重视的。确保每个级别的人都能赢。
 - 谈判困难；调解容易。
 - 如果两个人的利益是完全或者部分相斥的，预先做好安排，准备好请双方通过调解来解决冲突。
 - 记住：我们都站在同一边；跟我们对立的，是我们要解决的问题。

第18章 麦斯特罗·迪耶尼亚尔

麦斯特罗·迪耶尼亚尔到PM11-A项目组已经有一个多月了，别人对他毁誉参半。一开始，他的经理奥斯曼·格拉底希曾经对汤普金斯说迪耶尼亚尔“没什么用”，说尽管他的工作没什么坏处，“但这个家伙把主要的时间都用来跟别人聊天，我从来没见过这么爱说话的人。”很明显，格拉底希想把这位新来的员工送回马可夫准将的人事仓库里去，但是汤普金斯先生叫他晚几个月再作出对迪耶尼亚尔的决定。

美莉莎·阿尔伯对麦斯特罗的评价则正好相反：“他是个非比寻常的家伙，汤普金斯。他在你耳边说个不停，但是说得相当好。”她赞赏地摇着头，“我真想知道，他是怎么让别人感觉那么好的。”

“我听他说过很多话。不过，他说的都是关于工作的事吗？”

“从某种角度来说，是的。但不是关于工作中的技术。大多数时候，他都在讲故事，讲关于人的故事——他在很久以前遇到过的人，在学校、在军队或者在别的项目里遇到的人。这些故事都很有趣。但是，当然，这些故事都跟眼下的项目有关，它们能给我们一些启发。”

按照加布里埃尔的说法，迪耶尼亚尔那种特殊的魔力会对项目有所帮助，也许这些故事正是他给别人以有用的启示的方法。“你觉得他是有意这样做的？讲合适的故事，给别人适当的启示？”

美莉莎摇着头：“我不这样想。这家伙天生就是讲故事的人。之所以他的故事总是跟眼下的情况有关，那是因为他会很自然地把跟前发生的事情跟以前的故事联系起来。这种联系是天衣无缝的，但并不明显，至于迪耶尼亚尔，他就是擅长讲故事，仅此而已”

“我得见见他，我要亲眼看看。”

“你必须给他几个小时的时间。他不是那种20分钟就能结束交谈的家伙，不管

话题有多简单。似乎你的言行总会让他记起一个故事或者一首歌或者二者兼有。”

“我会给他一点时间的。”

“他在午餐时状态最好。跟迪耶尼亚尔共进午餐就像过一个节日，天天如此，你必须快点去才能抓到他。我可以告诉你，项目组中的年轻人们非常喜欢他。他们不得不把自助餐厅里的桌子搬在一起，腾出空间给所有喜欢和他坐在一起的人们。”

“如果他让整个项目组都用两个小时来吃午饭。我怀疑他是否真的对项目进度有什么帮助。”

“噢，我毫不担心这个。说到底，我们的员工们已经工作得太辛苦了，他们都用了大量的时间来加班，而我们知道这个项目是毫无希望的。”

“这倒是真的。”

“起码我们没有更多的人员流失。离职的申请已经没有了。”

“这是个有趣的权衡。如果我们把跟迪耶尼亚尔一起吃饭的时间看成整个项目损失的一小时，但我们也避免了人员更新的开销。最后的结果是积极的吗？”

“用不着模拟程序，我们也能知道结果。”美莉莎说道。

她抬起手来，扳着右手的手指，“如果每个新人需要3个月以上的时间才能进入状态，这就相当于跟迪耶尼亚尔一起吃了600顿午餐。仅仅是那些撤消的离职申请，就已经抵消掉午餐时间的开销了。”

汤普金斯先生赞同地点着头。

“但是还有别的，韦伯斯特。他正在项目组中营造一种文化，他是催化剂，他使团队呈现出一种我从未见过的景象。我说过，他会讲故事，但是他也会听故事。而且，有时候他还会复述别人的故事。如果你给麦斯特罗讲一个故事，他就把这个故事记在心里。他是我们这个项目的口头历史，他是我们经验的保管者。”

电话铃响了，比尔齐格女士不在座位上，汤普金斯先生自己去拿起话筒。

“汤普金斯，我想看看你是怎么给这些项目拧螺丝的。没有商量，我再也不会做‘好人部长’了，咱们俩的好日子到头了。”

“哦，阿莱尔，是你呀？真高兴接到你的电话。”

“对极了，就是我，汤普金斯。把螺丝拧紧，现在就去。我们该开始冲刺了。”

汤普金斯先生扫了一眼倒计时牌，现在还是11月上旬，倒计时牌上写着：**到交付日只剩【211】天！**

还有211天，他完全知道还有多少个工作日。“到6月1号，我们还有151个工作日，阿莱尔。现在开始‘最后冲刺’是不是太早了点？”

“就我个人而言，我觉得我们应该从第一天就开始冲刺，只是我一直想再善良一点、和善一点。行了。我不再这样了。还有，顺便说一句，到6月1号还有211工作日，不是151。”

“啊，我们要每周工作7天，我明白了。”

“正是，把它记在备忘录上吧。我还希望你们每天多工作几个小时，从这个星期开始。”

当然，这很简单。自从贝洛克下达命令以后，比尔齐格女士一直都伪造着每周的工作记录。从现在开始，她只需要把工作时间再写多一点。另外，他自己也要写一份每周7天的工作备忘录，只送给贝洛克一个人看。“噢，我们编织了一张多么紧密的网……”

“现在，进度怎么样了，汤普金斯？”

“保证在6月1号之前完工，不管加不加班。”哎哟，说错话了。

“啊哈，好样的。我要修改交付日期，提前到5月1号。”

汤普金斯先生暗叹了～口气。有些话他不得不说，尽管很可能没用：“那将是件费力的事，我不知道，阿莱尔。我不敢说我们能在5月1号完工。也许可以，但是不能保证。”

“行了。日期就这样决定。”

“时间太紧了，不可能，或者说几乎不可能。”

贝洛克把电话挂断了。

当然，“不可能”和“几乎不可能”，这正是贝洛克想听的。这就是他决定日期的方式。只有这个时候，汤普金斯才允许自己苦涩地想：“如果我一开始就让他相信；我们最初努力想达到的只期已经不可能了，，那我们避免多少麻烦啊！”

汤普金斯与迪耶尼亚尔共进的第一顿午餐真的用了2个小时。麦斯特罗瘦高个子，高高的鼻梁。他看上去有60岁左右，但是在有头发的地方，头发还是乌黑的。从他光秃秃的头顶上，头发编成辫子搭在肩膀上。迪耶尼亚尔的眼睛，就像会放电一样。。

在爱德里沃利一号楼下的草地上，他们在一张野餐木桌上打开了三明治。“啊，麦斯特罗，很高兴你能抽时间和我一起吃饭。”

迪耶尼亚尔摇着头：“‘麦斯特罗’这个称呼让我想发笑。到底迪耶尼亚尔是哪方面的‘麦斯特罗’呢？c语言编程吗？还是调试？说实话，我什么都不擅长。”

“请原谅？”

“样样都懂，但样样都不在行。既然你好心地告诉了我你的名字，韦伯斯特，我也会告诉你我的名字：卡约”

“好吧，卡约。不管怎么说，我很高兴能和你一起吃饭，卡约。我已经听说了一些关于你的好传闻。”

一个灿烂的微笑：“这让我想起了一个故事……”

然后，就是一个长长的故事，关于卡约的祖父，他在马克斯特附近的山上有一家旅馆。故事讲完的时候，汤普金斯先生已经吃完了自己的三明治，卡约的还一口都没动。这种时候，显然只有一种办法给他吃东西的机会。“好，既然我们已经讲到了你的祖父。”汤普金斯先生开口了，“我也有个有趣的故事……”

卡约拿起了三明治。

2个小时过去了，他们还没有结束午餐的意思。两人都讲了些有趣的故事。两人都很高兴，而且，正像美莉莎说过的，他感觉很好；这是为什么？是因为迪耶尼亚尔的魔力吗？

在回爱德里沃利1号楼的路上，汤普金斯先生提到了“冲突”这个话题，这是他这些天里想得最多的事情。

“噢，是的。”卡约点点头，“总会有冲突，不是在这儿就是在那儿。对于一个话题，两个人可能在大多数问题上都能达成共识，但却只看到意见不一致的那部分。”

“那我们是不是应该做点什么？”

“当一个小孩摔破了膝盖的时候，他的妈妈会怎么做？一个吻会让孩子感觉好些，然后她会把孩子的注意力转移到伤口之外的其他东西上面。在孩子意识到之前，伤口其实已经好了，然后他就把这回事全忘记了。”

“比如说，她会讲个故事来转移孩子的注意力？”

“也许就是，或者别的什么办法；但是，别忘了那个吻，妈妈那特别的吻，就在伤口上。”

“你说，在我们的业务中，那个吻应该是什么？”

“这就是问题所在。那应该是某种小小的仪式。一般而言，我不知道应该是哪种仪式。但是，在特定的情况下，它通常都是很明显的。”

当然，仪式应该是调解的开始， “我有主意了，卡约，我想试一下。”他简单地说明了波希米博士“通过调解来解决冲突”的理论。

卡约赞同地点着头：“你知道，他们现在在学校里教调解的疗法。不是在幼儿班，而是在中年级。当同学之间发生争吵的时候，他们教孩子们做调解人。我看过这些学生的教科书，整个课程只用两个课时。你知道，那个年纪的小孩要用两小时学的东西，你只用十分钟就能学会。所以，关于调解的整个课程只需要十分钟。而且，令人惊异的是，那些孩子走到操场上，成功地解决了同学之间的争吵。”

“谈判是困难的，但调解很容易。”汤普金斯提示道。

“我猜也是。”麦斯特罗说道。“哦，我喜欢你说的‘调解的开始应该是仪式’，我们要做的就是去找到妈妈那特别的吻。”

“四下看看，卡约。如果你看到冲突出现，请让我知道。我想试试这种新思路。”

麦斯特罗·迪耶厄亚尔马上就发现丁Qujrk。B团队中的一个冲突。经理劳伦-阿菲尔斯和首席设计师诺伍德·波力克斯大吵了一架，现在两人之间的交流越来越困难了。汤普金斯先生把他们俩请到了自己的办公室里，尝试使用调解的“仪式”。他还邀请了麦斯特罗·迪耶厄亚尔参加。三个人都来了，比尔齐格女士把他们带进来。

“你们看。”汤普金斯先生对阿菲尔斯和波力克斯说道，“你们俩都选错了冲

突的目标，我希望我们能认识到这一点，而不要把它们掩盖起来。”他看着他们，希望他们能表示同意。

至少他们没有反对。他们俩静静地盯着汤普金斯先生，等着他的下文。

“冲突不应该受指责，至少在我们这个团体里。”汤普金斯先生告诉他们，“冲突经常都是完全有道理的，我觉得你们都没有什么可羞愧的。但是冲突经常会成为我们的障碍，所以我们需要把它解决掉。”他戏剧性地停了一会儿，然后抛出了王牌：“我们都必须知道，你们俩不是对立的，真的。你们俩站在同一边，和你们对立的是我们要解决的问题。”

当波希米博上第一次提到这句活的时候，汤普金斯曾经受到了多么大的震撼。但是现在，这句话显得平淡无奇。阿菲尔斯和波山克斯呆呆地盯着他，连头都没点一下。汤普金斯扭头看着卡约，希望他能给点帮助，但卡约只是耸耸肩。汤普金斯完全被孤立了。

他还得努力：“你们俩已经试过谈判协商了。但是谈判总是困难的。而另一方面，调解会容易得多，所以，这就是我们要做的。我会做调解人，我们将采用一些基本的技巧来解决冲突，我敢肯定你们俩能达成切实可行的共识，然后就能进行更加和谐的交流。现在，告诉我，你们之间有什么问题？”

波力克斯不安地看着阿菲尔斯：“好吧，既然你都问到了……我不信任劳伦。别问我为什么，我从来就没信任过他，以后也绝对不会。”

“彼此彼此。”阿菲尔斯说道、，

长时间的寂静，汤普金斯考虑下一步该怎么做、该说什么。最后，他什么办法都没想出来。“唔、卡约？”

卡约难过地摇着头：“妈妈的吻太多了。”他转向阿菲尔 到我眼中的对方：优秀的才干，诚实而正直。我认识你们俩，也了解你们俩……但是很明显，你们彼此并不了解。你们表现得很明白，我相信你们交给了韦伯斯特一个难题，让他不得不采取调解之外的其他办法了。他会帮你们解决的，我可以保证。现在，你们先回去，让我们来想一个解决方案，好吗？你们可以信任我们，我们一定会让情况有所改观，让你们俩都可以接受，可以减轻你们俩的压力。”

阿菲尔斯和波力克斯起身离开了。门一关上，汤普金斯先生转头去盯着麦斯特

罗：“我到底哪儿做错了？”

迪耶尼亚尔摇着头：“全都错了。我从学校里把这本书给你带来，韦伯斯特，12—14岁学生的调解指南。我多么希望你在这两位朋友身上实践之前，能先抽点时间来看看这本书。”卡约打开了这本薄薄的平装书。翻到中间的一页，递给汤普金斯。

汤普金斯先生低头看着这一页。标题写着“调解的五个步骤”，其中的第一步这样写道：

一、取得同意。征求冲突双方的意见，让他们同意你进行调解。

“噢。”汤普金斯说道。“取得同意。我没有这样做，也许这是个错误。”

卡约转溜着眼睛。

汤普金斯先生一拍额头：“我应该先这样做的，我应该先征得他们的同意。”

“请求他们同意调解，这就是我们一直寻找的妈妈的吻。你完全跳过了这个仪式，直接就进入了其他的部分。”

“唔。”汤普金斯先生从头到尾看了后面的四个步骤。从字面上一看，它们都很明显，但实际上。他当时根本就不知道该如何进行。而且，他很可能也同样破坏了步骤二到步骤五，就像破坏了步骤一那样。他沮丧地抬起头来：“我发现调解可能比较容易，但是绝不是无足轻重的。”

“完全正确。就像做煎饼一样：看上去可能很简单……”

“我没有先做‘家庭作业’，真是个大傻瓜。”

卡约温和地点点头：“而且你也不是合适的调解人。你几

乎无法成为公正无私的一方，而且你有权力命令他们。调解人所处的位置应该是没有权力的。”

“我搞砸了。现在我们应该怎么办？”

“现在，他们被迫去决斗，而且一点退路都没有。在我看来，调解人就必须是在冲突双方之间善于斡旋的人，帮助他们找到和解的可能性，帮助他们避免被置于困境。”

“啊。”

“但是他们已经身处困境了。现在你必须重新分配他们中的一个，这会造成损

失，但是可以避免造成更多的损失。起码，这比任由问题恶化要好。”

当天下午，汤普金斯先生做完了“家庭作业”：他从头到尾地读完了《学生调解指南》（其实只有60页）。他叫比尔齐格去给每个员工订购了一本指南，然后又给所有人写了一封公开信，说团体将关注并重视每个人的利益。调解他们之间出现的争执。最后，他给加布里埃尔安排了一个小小的任务：收集并记录各级员工的利益，分析他们之间潜在的问题。

在阿菲尔斯和波力克斯之间调解失败让他非常困窘，因为很明显，一开始他就有更好的处理方法：他本应该让迪耶厄亚尔去调解的。这位“麦斯特罗”是中立的，而且也没有权威，他还知道调解的方法（在幼儿园呆了那么多年，你总会学到解决冲突的一点办法的），而且他天生人缘就好。汤普金斯先生给麦斯特罗发了一个简单的电子邮件，希望他以后能做团体中的调解人。没过多久，回信就到了，标题写着“很乐意帮忙”。邮件的签名栏是一首小诗：

通往智慧的路啊，明白而简单，
我们一错再错，一错再错，
但会越来越好，越来越好。

——派特·海恩

汤普金斯先生的日记：

催化剂的角色：

- 有这样一种催化剂式的人物，这样的人能帮助团队成型并凝聚，保持团队的健康和生产力，从而对项目做出贡献。就算“催化剂”别的什么事情都不干（其实，通常他们还会干很多别的事），这种催化剂的角色也是重要而有价值的。
- 调解是“催化剂”的一项特殊工作。调解是可以学的，而且只需要很小的投资就能学会。
- 调解应该从一个小小的仪式开始。“我能帮你们调解一下吗？”在解决冲突的时候，这是必要的第一个步骤。

间奏

自从贝洛克命令每周工作7天以来，这是第一个周末。当然，几乎没有人知道这个命令，因为尽管汤普金斯的“新工作时间”备忘录是写给所有员工的，但是实际上只交给了贝洛克部长一个人。

汤普金斯先生和贝琳达两人坐在办公室里，紧闭着门，“贝琳达，我开始觉得自己像是个精神病人。我就像个生活在谎言中的人，分不清谎言和真实。我们修改了送到科撒奇去的工作时间，我们虚构了根本不想实施的政策，我们隐藏了 B和c项目的存在。我不断地向贝洛克保证能按时完成任务，尽管明知道这是不可能的。肯定有什么东两错了，错得离谱。”

贝琳达耸耸肩：“这是肯定的，但不是你的错、，”

“不是吗？一个诚实的人在这种情况下会怎么做？答案肯定不会是任由谎言钻过他的牙缝。”

“你不要这样想。韦伯斯特，答案很明显：一个诚实的人肯定会在沙滩上画一条线，并严守自己的立场。你的确这样做了。你一再地告诉贝洛克这一切，我记得的。”

“的确。但是……”

“但是，他故意不听你的，逼得你除了欺骗他之外别无选择。所以，现在你开始欺骗他。的确有问题，但是他的问题，不是你的。”

“其实也是我的问题。毕竟，我是那个不得不撒谎的家伙。我应该走开，贝琳达，真的应该。这才是体面的做法。”

“想想我们为什么来这儿，韦伯斯特：项目管理实验室。我们想找到驱使项目运转的因素。现在我们离目标已经非常近了，我们不能现在离开，不然就失去我们

所有的乐趣了。”

“活在谎言中可不是一种乐趣。”

“的确不是，我很同情你。你付出了良心上的代价，我们才能这么开心、这么专注地工作。但是这一切都是值得的，韦伯斯特，我们只需要再坚持一段时间。而且，还有件事：你可以走，我也可以，加布里埃尔也可以。但是有很多人走不了。你是他们的缓冲器。如果你走了，就等于把他们都扔给了贝洛克。”

“我知道。我一直告诉自己这些。只不过，我还是不喜欢自己那么卑劣，撒那么多的谎……”

“这就好像一个人对劫匪撒谎说他没有钱，尽管他知道在钱包里有20美元。.”

“但这也是谎话。”

“可是他，贝洛克，也是个恶棍。”

“我这个周末一直在想这个，贝琳达。我说过，所有的人都会在周末加班工作，但是，当然，他们不会，因为我根本就没有要求他们加班。我想，最起码，周六和周日我自己必须呆在这儿。这样，最少我还能保持一点尊严。”

“韦伯斯特，你这个大傻瓜！美好的天气、变幻的色彩，印度的晚夏，这将是今年最美好的一个周末。你应该出门去，贝琳达医生建议你去度一个完整的周末。没有条件可讲，不是开玩笑的。”

“谢谢你，贝琳达医生，但是我想我必须留下。”他凄凉地望着窗外的风景。的确，这会是一个引人入胜的周末。“我就是觉得不应该出去。”

“好了，我们必须经过几个步骤。我们来看看。”贝琳达走到窗口，背对着他。她放松肩膀，做了个深呼吸。然后，她一直保持沉默，汤普金斯觉得她的思想也许都飘走了。也许的确是。他从来都摸不清她的心里到底想些什么。有时候，她才华横溢；而其他的时候，她却是那么乖僻。他完全依赖于她的判断，但又不得不猜想她是否完全从身心疲惫中恢复过来。她穿上了亚麻布夹克和衬衣，看上去像个高级管理人员，但是到哪里都赤着脚……

最后，贝琳达转过来看着他：“我有了个计划，老板，肯定能起作用。我们宣布一个三天的周末，关闭整个企业，锁上门，强迫所有人都去度三天假。”

“贝琳达！.”

“这对他们是天大的好事。”

“但是，贝洛克——他一定会发现的。”

“当然。所以，我们会让比尔齐格女士在时间表上显示：每个人每周都工作了168个小时。”

“为什么是168个小时？”

“7天乘24小时。”

“这就是你的办法？不是说个小谎，而是说个大的？贝洛克一眼就会看穿的。”

“当然，他会。但是他又能怎么样？他拿我们没办法。关键是，我们向他挑战却又不逼他必须迎接挑战。他可以选择睁只眼闭只跟。他一定会这样选择的，韦伯斯特，我敢保证。”

这看起来好像有点疯狂，但正是这个觉得有责任在两天的周末里工作的韦伯斯特-汤普金斯，在宣布了三天的周末休假之后，却在轻松地享受这难得的休息。没有任何道理，他决定不再去想这件事了。

员工公寓里有一辆俄罗斯造的黑色拉达轿车，是为来客准备的。汤普金斯先生发现，这个周末只有他一个人登记用车，这辆车是他的了。他装上午餐，往东北方向、摩罗维亚内地开去。

最近，从麦斯特罗-迪耶尼砸尔那里听了许多关于他祖父在马克斯特附近那家旅店的故事，汤普金斯几乎感到那个地方就是自己家族史的一部分了。现在，迪耶尼亚尔家的人还在经营着那家旅店。汤普金斯让麦斯特罗写了一个简单的路线，他想到那家旅店去度周末。如果不出别的事，他就可以悠闲地享受在乡间开车的乐趣了。晴朗的天空万里无云，路旁绿树成荫，好一幅美景。

按照卡约写的路线，他应该从港口城市昂利乔普向东，在快到马克斯特的时候就能看到北方4号公路。现在，在两条路相交的地方，他看到一个黑红各半的标记牌上写着“北方4号公路”。现在应该做的，他想，就是在下一个标记处转向。卡约向他保证，北方4号公路上的标记非常清楚。他继续向前开，一路找这个标记，但是一直没找到。

过了几分钟，他发现自己到了马克斯特的周末集市，交通一片混乱。他已经走得太远了。他调转车头，沿着来路返回。在离开马克斯特的路上，他看到了北方4号公路的标记，但是他故意又开过去。再次调转车头，再从西边过来，看自己为什么第一次没看见这个标记。完全是无聊的好奇心在作怪。是因为另一个方向没有准确地标出这个路口吗？还是因为这个标记从西边并不容易发现？令他吃惊的是，答案两者都不是：这个标记很大也很显眼，明白地指向北方4号公路。汤普金斯感到困惑不解，为什么第一次会没看见呢？

汤普金斯先生又一次调转车头，回到两条路相交的地方。写着“摩罗维亚北方4号国道”的盾形标记牌被一条斜线分成了红、黑两个区域，上面的字是白色的。他又回过头来，到了北方4号公路与昂利乔普的地方公路分开的地方，这才明白为什么自己一开始没有看到路牌。这块路牌不是写着白字的红黑两色盾形标记牌，而是普通的白色圆形标记牌，上面写着黑字。很明显，4号公路从国道变成了地方公路。因为他一直在寻找红黑两色的盾形标记，所以对别的标记视而不见了。汤普金斯先生暗自笑看，朝北方驶去。

就连“鼻子长在脸上”这么简单的事情，你也有可能看不见——假如你完全相信它不在那儿。汤普金斯这样想着。他完全相信自己要找的路标应该是红黑两色的盾形路标。他完全是这样认为的。所以他只是自信地看了看路标，然后就开过去了，根本没注意到那块黑白两色的标记牌告诉他4号公路已经转向北方了。显然，应该被嘲笑的是他自己，多可笑啊。真的，没有比嘲笑自己更好笑的了。

然后，一点点的，这件事开始不那么可笑了。最后，它看起来一点都不可笑。他放慢车速，最后停在了路边。他关掉引擎，静静地坐在座位上，望着远方的森林。标记牌这件事并不只是他的一个小小的逻辑失误，远远不止如此。这是人类基本的错误。起码，这是汤普金斯基本的错误。回想职业生涯中犯下的一些重大的错误，一个常见的模式浮现在他的眼前。每一次，他都会知道一些以前不知道的重要情况（在北方4号公路转弯的地方会有红黑两色的盾形标记牌）。每一次，他都意识不到：他知道的一些事情将被证明是错的（标记转弯的牌子肯定是红黑两色的盾形标记牌）。然后，每一次，他的注意力都集中在发现未知的事物，而不是重新考虑已知的事物。

“这是我的缺点。”他想道。“也许这也是其他所有人的缺点，不过肯定是我的缺点。这正是我犯错误的根源。我太相信自己的经验，所以即使有明显的标记证明我‘知道’的东西是错的，我也会视而不见。”

汤普金斯先生靠在车座上，盯着灰色的车顶，放松自己的大脑。现在，他绝对知道、但又完全错误的事情是什么？他现在的盲点是什么？直觉告诉他，肯定有什么东西，有，一种可以让爱德里沃利的项目进展发生巨大变化的东西存在，只不过他还没有找到。在他所有的假设中，也许有什么地方是错误的。如果他现在能找到这个错误，也许就能看到以前一直忽视了的一些事情。他闭上眼睛沉思着，检验并怀疑着自己哪怕是最深信不疑的东西。他似乎听见亚里士多德的声音：“小要考虑加法，考虑减法……”项目中可以减去些什么？怎样才能让所有人工作得更有效率？他抱持着的错误观念，让他不见泰山的那片落叶，是什么？

他直起身子，前思后想。他随便挑选的停车位置非常漂亮，路旁有一道缓缓的山脉，在下面是一条迷人的山谷，有段铁路沿着小河延伸向远方。在山谷的尽头，小河流进了一个池塘，池塘在落日的余辉中闪烁着粼粼波光。这是绝佳的野餐地。他从行李箱里取出餐盘和毛毯，找了个斜向山谷的未开垦的石坡坐下。悠闲的晚餐之后，他又在石坡旁边的草地上打了个盹，但还是没有发现自己错误的假设是什么。但是他知道，总有一天会发现的。现在，他已经注意到了它，那它就藏不了多久了。

在返回之前，他从箱子里拿出日记本，飞快地记下了自己的想法：

人类的错误：

- 将你置于死地的，不是你不知道的的东西...而正是你“知道”绝不会置你于死地的东西。

第 19 章 部分和整体

亚里士多德·科诺罗斯总是起得很早，他通常总是第一个到公司的人。这天早上，汤普金斯先生一到办公室，比尔齐格女士就告诉他：这位摩罗维亚的第一个程序员正在办公室里等着他。汤普金斯先生走进办公室，看见他正坐在桌子旁边，盯着自己在白板上画的一张矩阵图，

“这是一张成绩单。”科诺罗斯对他说，“我根据团队内的设计成果给他们打了分。这不是为了考察设计的质量，只是看他们是否做出了设计。如果你有了一个低层的设计，能够起到蓝图的作用——也就是说、它能够确定所有的代码模块和接口——那么科诺罗斯就给你一个‘A’。如果你什么都没设计出来，就只能得个‘F’了。设计程度在这两者之间，也就得到中间的分。看这张表。”

汤普金斯先生坐下来，搅拌着咖啡，研究着这张表。

产 品	A 团队	B 团队	C 团队
Notate	F	A	A
PMill	F	A	A
Paint. It	F	A	B
PShov	F	A	A
Quirk	F	B	A
QuiekerStill	C	A	A

“再跟我说…遍，F是什么意思？”

“F的意思通常是指：项目制造出了行政性的文档，并把它叫做设计。一般来说，这些文档只是用文字描述了对软件内部结构的一些早期设想而已。， ”

“用你的话来说，不是真正的设计。”

“对，当然，以后会有一个设计出现，作为编码的副产品。但是被叫做‘设计’的行为却没有制造出真正的设计，所以只能得到一个F，”

“嗯。所有的小团队都得了A和B，大团队则都得了F，这是怎么回事？”

“我还想问你呢。这是个难题。”

“首先，我注意到：如果没有一个好的设计，那么‘先贤’所说的‘最后一分钟实现’就没有可能。”

“非常好，韦伯斯特，你开始进入状态了。”

“我还不肯肯定为什么A团队都这么惨。我可以肯定的是：他们根本不可能像我们希望的那样进行编码之前的设计。”

“完全正确。实际上，他们根本不会实施‘最后一分钟实现’。这六个团队都已经开始编码很久了。我没能说服他们推迟实现。我试过了，但是没有成功。”

“其他团队呢？”

“虽然程度不同，但是所有的B、c团队都在尝试先贤的方法。他们都在努力推迟实现，并且在写下任何一行代码之前先尽可能地检查。其中的一些团队甚至严格地将编码推迟到了最后的6个星期。”

“A团队没有这样做？”

“没有。”

“好吧，我认输了，这是为什么？”

科诺罗斯重重地坐在汤普金斯的安乐椅上，咧嘴笑着，但是没有回答。

汤普金斯又催问了一遍：“为什么A团队都没能做出设计？”

“太大了。”

“什么？”

“这就是我的理论。这些团队太大了。在本应该做设计的时间里，他们有太多的人牵涉进来。设计是应该由小团队来做的，你可以让三个、四个或者五个人聚在白板周围，一起进行设计。但是，你无法让20个人围在白板周围。”

“我还是不知道这会对设计有什么影响。你可以让三个、四个或者五个人去做设计，其他人去做别的工作。为什么不呢？为什么他们不能去做别的事？”

“有什么别的事？”

“我不知道，总有什么事可做吧。”

“设计是将整体划分为部分的关键。只要做完了这一步，你就可以把小块的工作分配给手下人，让他们分别去完成。但是在此之前，你没有小块的工作，只有一个整体。既然问题是一个整体，员工们就只能作为一个整体团队来处理它了。”

“这也无法解释他们为什么跳过了设计阶段。如果这件事必须做，那就必须先做好它。经理可以让一支小团队去工作，让其他人都耐心等着。如果没有别的事可做，就让他们到一边坐着去。”

“对。我想这就是Quickerst-A团队的情况。”科诺罗斯说道，“但是，请从项目经理的立场来想想你的‘解决方案’。假如你正在管理一个大型项目，你的团队从第一天开始就有30个人，你还有一个紧迫的时间安排——这正是他们给你那么多人的原因。现在，你能让25个人到一边去坐两个月吗？”

“我明白你的意思了。他们会造反的。”

“当然。而且，你会成为众矢之的。想象一下，你要怎么去见你的老板，还有你老板的老板？你可以在六月一号之前完成任务，但是一大半的人都在消磨时间。”

“嗯。我看起来不像一个真正的经理。”

“你不像。那么，你想怎么做？，’

“好吧，我得给那些人找点事干。”汤普金斯说道，“我想，我应该去把整个问题切成小块，再分配给他们。”

“对。既然根据定义，设计就是按照合理的方式将问题切分成小块，那么你就应该尽早完成切分，从而缩短设计的过程。”

“我明白了。早期，我为了分配工作而进行的任务划分反倒成了设计的笑柄。必须这样做吗？”

“不完全是，但是很大程度上是这样。的确，在设计完成之前，总会有些小事可以消磨时间的。但是，如果你想让大量的人都有工作，这些小事根本就不够。”

“为了让所有人都能做关键路线上的工作，我必须将设计本身适当划分。”

“现在，你该明白他们为什么最后没有任何设计了。”科诺罗斯说道，“你粗略地把整个工作分成五块或者十块，这样你就可以让五个或十个设计团队一起工作。粗分是一个设计步骤，但是你并没有把它当成一个设计步骤。你其实是把它当

成一次人员划分。”

“而最初的这次粗分，就像你说的，正是设计的核心。”

“是的。而且，既然没有人直接负责复审它的逻辑，它就会一直是设计的核心。结果就是没有设计。更糟的是，编码和测试是最能消耗人力的工作，所以总会有一种诱惑。让经理们想立刻开始这些工作，哪怕根本还没完成任何设计。”

汤普金斯先生还不相信：“如果真是像你说的这样，那么大多数项目在设计阶段都存在严重人员超编。所以，大多数项目都无法真正完成设计。”

科诺罗斯苦笑着：“恐怕事实正是如此。就在某个地方，就在今天，某个新的项目又开始了，它从第一天起就严重超编。这个项目会走过所有的步骤，起码看上去是这样，但是根本不会有真正的设计。软件内部的结构会不断发展，但却不会有真正的设计思考或者复审。然后，也许几年之后的某一大，需要重新做这个产品的时候，新项目组的一个成员会对设计进行彻底的整理，他会重新组织出真正的设计。而下面会发生的就非常可悲了。”

“什么可悲的事情？”

“以后重新工作的人才是第一个真正看到产品设计的人。”

在这天的大部分时间里，汤普金斯先生反复地想着“早期的超编妨碍了明智的设计”这个概念。如果科诺罗斯的工作在某种程度上是正确的话，它就已经远远超出了爱德里沃利。这意味着整个软件工业都处在非最优的状态，即注重早期的团队建构，并因此做一些隐瞒真正的核心设计的工作。

贝琳达在午饭出去散步的时候，汤普金斯把这整套思想都告诉了她。她看上去并没有被打动：“还有什么新的？管理就是不断的妥协折中，一件需要折中的事就是设计。为了让人们有事做，你就必须接受不够完美的设计。”

“不够完美，起码也有吧。但是，假如你根本得不到设计，又怎么办？”

“总会有设计的，只是不够好而已。哪怕设计阶段完全是虚构的，也会有个设计，否则，未来的项目组成员就永远无法从代码中重新设计。”

“好，我接受。我们讲的不是有没有设计的问题，而是在讲设计质量高低的问题。”

题。既然需要模块划分的时候没有人真正考虑设计问题，那么模块划分这部分就是做得不好的。”

贝琳达把白板擦干净。“现在，这就是我们要处理的，就像这样。”她飞快地画着，“这是我们系统的整体，这是各部分的划分。”

“这只是一种划分方法。还有无数种别的方法。比如说，这儿就是另外一种。”她又在第一种划分方法的旁边画上了第二种，“为了判断哪种划分方法更好，我们需要考虑最后的接口。不必太正式，我们都知道：接口越多，系统就越复杂，划分就越差。”

“当然，的确如此。”汤普金斯先生补充道，“不管划分的是什么。不管是在划分系统还是在分配工作。”

贝琳达点点头：“你算说对了。现在，我们加上各部分之间的接口，我们现在做的就是所谓的‘设计评估’，因为我们要选择接口组合最简单的划分方法。”

“那么，我们会选择右边的这个。”汤普金斯先生像一个过于热切的孩子那样大声说道。

“对。我们会选择它，因为各部分之间的接口更少。现在，我们把这些部分分配给团队的成员。人员的划分形式跟系统的划分形式是相同的。”她又画了一些。

“团队中人与人之间的接口跟系统各部分间的接口是同型的，所以……”贝琳达指指两边的接口图，“……比如说，3号和4号这两个人之间的接口，就跟产品的3号和4号这两个部分之间的接口是同型的。”

她坐下来，回头看着这些图：“现在我有点沮丧。如果模块划分的工作在设计之前完成，人与人之间的接口肯定比真实的需要复杂得多。”

“肯定的。”韦伯斯特表示赞同，“如果在模块划分之前先做设计，人与人之间交流的信息肯定会少得多。如果先划分模块，那么为了完成任何工作，人们都不得不更多地与同事交流，交流也更加复杂。结果他们各自独立工作的可能性更小，会有更多的电话、更多的会议和更多的挫折。”

她做了个鬼脸：“嘿，我想这正是我们以前的故事，韦伯斯特。拙劣的接口，挫折，太多的会议。这一切都是因为早期的人员超编吗？”

“我已经开始这样想了。”

比尔齐格女士敲敲门，告诉他们PShop-C项耳的经理爱弗瑞尔·阿特贝克来了。汤普金斯先生赶紧招招手，让爱弗瑞尔进来。

“嗨，朋友们，能让我说两句吗？”

“当然可以。”汤普金斯对她说。他指指贝琳琳达对面的椅子：“有什么事？”爱弗瑞尔坐下来：“需要管理层介入了，需要你们帮忙。”

“噢。行，你需要什么？”什么都可以，除了时间，他暗想着。

“很多很多的人。”

“啊。”汤普金斯先生呆了一会儿，回忆着他“保持B、c项目组紧凑”的理论。“我们保持你的项目组紧凑，爱弗瑞尔，不是为了省钱。我们是担心你的团队超编。你看，就在你进来之前，我们正在讨论一些不幸的结果……”他站起来，走到白板旁边，准备开始讲课。

“我全都知道，韦伯斯特。”爱弗瑞尔打断了他，“我知道这些道理。但是我的项目发生了一些变化。我们已经完成了一个激动人心的设计，非常漂亮，就连亚里士多德也说这是他所见过最漂亮的设计。当然，他给了我们很多帮助，使这个设计更加优雅、更加完善。在最近几个星期里，我们对它做了书面审查和测试。证明了它的可行性。当然，这些工作还没有做完，但是已经快了。我们可以看到，下一步的工作都将是非常细节的。这就是我们需要人手的原因，韦伯斯特。我手下有7个人，现在正好够用：5个设计师和2个技术支持人员。但是，从现在开始2个月，我们需要增加20个人。”

贝琳琳达兴奋地对他说：“你看不出来吗，韦伯斯特，这是硬币的另一面。刚才那几个小时里，我们一直在谈论设计之前人员超编的害处。但是，他们的设计已经快完成了。如果我们把设计看成关键的功能划分工作，那么他们已经完成了。现在，爱弗瑞尔需要更多的人，把划分好的工作分配给他们。”

“对，我只是想给你一些建议……”

贝琳琳达已经难以自制了：“你们划分了多少块，爱弗瑞尔？”

“嗯，1 677个模块，1 300多个数据项，18个文件结构，20个……”

“听起来，就算给你20个人也不够用的。”

“的确。我不想那么贪心，但是我大概需要35个人。我们有大量的模块需要编

码，需要构造大量的接受测试，有很多代码审查要做，还有一些文档整理工作。所有这些工作都已经做好了说明，就等着分配人来做了。大概再有6~8个星期……”

贝琳达站了起来：“给她，韦伯斯特，给她35个人。这就是我们的突破点。”

“稍等一分钟，我们不能在2月份一下子就交给爱弗瑞尔35个人。这样会打断她的进度，她将不得不把所有的时间都用来带这些新人上路。”

“那就给她35个了解她的项目的人。”

汤普金斯有点迷惑：“我们上哪儿去找35个了解Pshop细节的人呢？”

“当然是A团队。”贝琳达说道。

爱弗瑞尔走了以后，贝琳达和韦伯斯特留了下来，讨论着这件事的前前后后。

“我不怀疑你的正确性，贝琳达，毫无疑问。如果我们不受约束，一定会这样做的。但是像现在这样的情况下，我们不知道……”

“‘有原则的人会怎样做？’难道这不是你以前问的问题吗？而你得到的答案肯定是：首先满足项目的要求，尽量帮助他们把工作做好，让他们尽快完成任务。这是你一直遵循的原则。现在，你就应该拆散A团队，让这些人到B、C团队中去工作，很明显这是所有人的要求。”

汤普金斯先生努力稳住声音：“贝洛克会把我们生吞掉的。就在周末之前，你建议我向贝洛克挑战，同时也给他对此视而不见的选择。如果我们再用这个向他挑战，他就没法再视而不见了。他将不得不有所行动，是我们在逼他行动。。”

“不管怎么说，我们早晚都得这样做的。”

“早晚，对，但不是这个星期。爱弗瑞尔说她可以等2个月，那就给我2个月，到时我就会拆散A团队，我保证。”

“她要求2个月之内给她这些人，但是真实情况是：最好现在就给她四五个人，构成团队的核心，以后再逐渐扩展。”

“我知道，但是我们必须等待。我非常希望能再等一到两个月……”他放低了声音。再过一两个月，莱克莎就会回来了，这才是他希望的。也许元首也会重新掌权，把贝洛克再次送回他以前的笼子里去。

贝琳达皱起了眉头：“爱弗瑞尔的项目不是关键问题，Pshop是个相对比较大的项目。如果她希望在2月份增加35个人，那你猜猜看，QuickeStjll的B团队和C团队、PMill的 B团队和c团队现在是什么情况？那些比较小的项目可能比爱弗瑞尔走得更远。我们必须拆散所有的A团队，韦伯斯特，必须现在就开始。”

他低头盯着手看了好大一会儿。“我知道。”他低声说道。

贝琳达又走到了白板旁边：“当详细的低级模块设计完成以后，就到了划分已经进行的工作的时候了。不光我们的项目如此，所有的项目都如此。这告诉了我们这些年一直都忽略了某些事情，也是我们的整个产业都忽略了某些事情。你看，我们习惯了像这样组建项目团队。”她飞快地在白板上画着，“但是理想的组建团队的曲线却是完全不同的。”

汤普金斯先生努力把注意力集中在她的图上，不去想人员转移的难题：“唔……理想的人员配置。对，我想你是对的。这正是眼下的事实所说明的。而这肯定是和传统观点背道而驰。我承认，我从来没有像这样配置过人员。到目前为止，从来没有过。”

“我倒是这样想过，现在我也正在这样想。但是，这种让我一直保持紧凑、直到很晚才加入大量人员的项目一般都不是那么重要的。我从来没有在关键的项目开发中这样做过。也许，现在我应该这样做。”

“嗯。”

“韦伯斯特，也许这能解释我一直感到疑惑的一些事情。我一直暗自怀疑也可以说是极度厌倦的怀疑：不管什么时候，如果项目的时间安排太紧，它们都会失败。我是指那些成员被明确告知时间安排紧迫的项目。我总是觉得，如果这些项目开始时的时间安排不那么紧迫，它们反而能提前一两个月乃至一年时间完成。”

汤普金斯先生笑着说：“我们还应该做这样一个实验：哪个项目创建完全相同的产品，其中一个时间安排很紧，而另一个则比较合理。’ ’

“安排合理的项目会更早完成，我敢保证。”

汤普金斯先生的日记：

人员安排:

- 在早期, 人员超编会迫使项目跨过关键的设计阶段 (这是为了让所有的人有事可做)。
- 如果在设计完成之前, 工作先被分给了很多人, 那么人与人之间、工作组之间的接口就会很乱套。
- 这会使团队内部耦合度提高, 会议时间、重复劳动和无效工作都会增加。
- 理想的人员安排是这样: 在项目的的大大部分时间里由小型核心团队来做设计工作, 在开发的最后阶段 (时间安排的最后1/6) 加入大量的人手。
- 可怕的猜想: 时间安排紧迫的项目, 与时间安排比较合理的项目比起来, 完成的时间反而会更长。

第20章 在典礼上

这天早上，走过接待处的时候，汤普金斯先生发现传真机正在接收份传真。他看看已经打印出来的第一页，看见开头处写着“我亲爱的韦伯斯特”。他的心“砰”地一跳：只有一个人会这样称呼他。他给自己倒了一杯咖啡，整份传真也打印好了。把传真拿在手上，他走进自己的办公室，关上了门。也许，传真里会说，她就快回家了。

亲爱的韦伯斯特：

我又给你找到一个很优秀的顾问，我今天下午把他送上了飞机。乖乖的，明无9点去接他。

不用担心我，我过得很好，没遇到什么麻烦（我能有什么麻烦呢’）。另外，也不用担心你自己，只要我一回来，马上就会接手负责所有事情的。

爱你的莱克莎

这是什么意思？噢，你永远也别想弄清像莱克莎这样复杂的人。反正时间会说明一切的。起码，看起来好像她就快回家了。

没有提到她在哪儿，但是有一条小小的线索：传真上有一个时间戳，写着“11:58 p. m.”。摩罗维亚的时间还没到早上8:00，也就是说，纽约大约是凌晨两点。所以，莱克莎发传真的地方肯定是在纽约往西两个时区，也就是山地时区。他打开一张世界时区图，看到山地时区包括了阿尔伯达省、萨斯喀彻温省、蒙大拿州、爱达荷州、怀俄明州、科罗拉多州、亚利桑那州和新墨西哥州。他闭上眼睛，想象莱克莎出现在其中的某个地方……过了一会儿，他觉得她可能在新墨西哥州。

如果她在当地时间昨天一下午把这个新人送上飞机，那为什么这家伙会直到今天晚上九点才到呢？咳，她肯定是说今天早上九点。他跳了起来，看看表——他必须出发到机场去接他，马上。

只有一个人从飞机上下来——一个高高的、红色胡须、看上去有点迷茫的男子。他摇摇晃晃地走向汤普金斯先生，问道：“我在哪儿？”

“摩罗维亚。”

“我的天啊。”他诧异地四下张望着，“我遇到了一个非同寻常的女人。她参加了我在圣达菲的培训班，然后我们一起吃了一些东西。她问我是否愿意到摩罗维亚做一天顾问，我说愿意——除了一件事：我发誓绝不坐飞机。她告诉我，坐先进的喷气式飞机旅行几乎是毫无痛苦的，你知道的第一件事就是你已经到达目的地了。然后，她举起杯子，说‘干杯’，然后我就喝了，然后……”

“……然后，你知道的第一件事，就是你已经到这儿了。”

“太对了。真了不起。”

“顺便问一句，她怎么样？”

“噢，很好。可爱，精力充沛，令人着迷。我有一种感觉，她不只是漂亮，还有一些更深层的东西。”

“你知道的还太少呢。”

“她说‘干杯’，然后就是空中小姐把我叫醒，告诉我该下飞机了。你看，难道你不觉得她……”

“我知道。”汤普金斯先生伸出右手，“顺便告诉你，我叫韦伯斯特·汤普金斯，你的客户。”

“噢，很高兴见到你，我叫哈里·温尼佩格。”

汤普金斯有一点印象：“哈里·温尼佩格，作家？你写过很多书，如果我没记错的话。”

“对，也算‘著作等身’吧。”

“感觉怎么样？我是说，在那么多书上都有你的名字，那种感觉怎么样？”

“糟糕透了。每当我想到一个可以写在新书里的好点子时，总得仔细想想是不是已经在以前的某本书里用过这个点子了。”

“你记不住？”

“记不住，我总不能把什么都记住。有时候，我拿起自己20年前写的一本书来翻翻，就会觉得那是别人写的一样。”然后，一个谦虚的微笑。他补充道：“不过，通常都会觉得那书相当不错。”

“那么，为了保证不会重复自己，你会怎么做呢？”

“我雇了一个全职研究员，他什么事都不干，就读我写的书。对了，有早饭吗？”

“有的，很快。”汤普金斯先生把他的新顾问让进了学院那辆旧别克的后座。然后让司机开到瓦斯乔普老城去，那里有几家不错的小咖啡馆。他回头对这位新客人说：“告诉我，温尼佩格博士。你是怎么做顾问工作的？我是说，你的专业领域是什么？”

“你看，我自己也经常在想这个问题。大多数时候，我只是四下搜寻问题。”他看着汤普金斯先生说，“但是，我有种预感：你会告诉我，你根本没有任何问题。噢，也许会有些小小的烦恼，但是没什么大不了的。”

“喔，很高兴听见你这样说，你真是很敏锐。实际上，这正是我想说的。你是怎么知道的？”

温尼佩格博士看起来很开心：“人们有很多问题的时候，总是会这样说。”

“哦。，”

汽车继续向前开，车内一阵沉默。

“既然你这么了解我们，温尼佩格博士，也许你还能猜出我们的问题？”

一个大大的哈欠，他还没完全醒过来。“噢，当然，人的问题。这是最常见的。”

汤普金斯先生想了一会儿：“如果我告诉你，我的一个项目经理莫名其妙地发怒，你会说什么？”

“我会说，你有一个人的问题。”

汤普金斯先生向美莉莎·阿尔伯介绍了温尼佩格博士，让她带温尼佩格去参加PM11-A项目的周例会。直到下午，这位新顾问才又出现在汤普金斯面前。“愤怒的经理已经没事了，韦伯斯特。；你小用再担心这件事。”

“是吗？”

“对，我把他降职了r。”

“真的?”

“对。”

“他能接受吗?我是说，他并不是为你工作的。”

“何止是接受啊，他就像溺水的人抓到救生衣…样。我知道，你和美莉莎会把具体事务搞定的。总之，奥斯曼被降职了。”

“呃……”

“我还不知道该怎么把他贬到哪儿去，总之他不再负责PM11—A项目了。”

“噢，好吧，我会给他找个去处的。毫无疑问，就在这个项目里也有很适合他的职位。我会跟美莉莎商量的。”

温尼佩格博士直盯着他，露出一脸的迷惑：“为什么你还不放弃这个项目，韦伯斯特?B团队和C团队明显要好得多，A团队早就完蛋了。他们的进度实际上已经停止了，没人知道下一步该干什么，设计也做得非常拙劣，实现工作则像你预料的那样完全走错了方向。现在，他们需要的就是你的宽恕，他们想让你给他们自由。该终止你的失败了，我肯定你知道这一切。”

“对，对——但是这里有一些政治因素。让这个项目活着，这是非常重要的。”

“恐怕已经太晚了，它已经死了。”

“那就把它扶起来，让它看上去还像活着。”

“啊，一具行尸。当你出于政治原因扶起一个已经死掉的项目、让它看上去就像还活着的时候，你就是在创造一具行尸。我认为，全世界所有的项目中，大概有10%都可能是行尸。PM11—A就是你的行尸，或者说是你的行尸之一，我相信肯定还有其他的。”

汤普金斯先生换了个话题：“我们应该怎么处理奥斯曼?”

“他说服看产品都快完工了。可是还没有人打算去解决产品的配置管理的问题。他希望去做这份工作。”

“嗯，好，他是对的，我们早应该想到这个。而且也没有另外的人要求这个职务，那为什么不答应他呢?我猜他现在肯定想证明自己的能力，他一定会干得很好的。”

温尼佩格回忆着：“当我告诉他再也不必做经理的时候，你真该看看他的脸。那一刻，他就像年轻了好几岁。你以前都没想过把他从钩子上放下来吗？”

“把他从钩子上放下来？”这种说法真奇怪，韦伯斯特想着，“我当然想过替换掉他，我想你是这个意思吧？我知道，我必须做点什么，但是我不太敢动手。”

“这个可怜人一直在乞求解脱。你只需要允许他辞职就可以了。”

汤普金斯先生摇摇头：“我从来没有这样想过。”

很明显，处理奥斯曼·格拉底希的事只花了几分钟。就在例会中间休息的时间里，温尼佩格博士和奥斯曼走进了奥斯曼的办公室。短暂的交谈之后，他们一起走了出来，看上去都很高兴。他们向员工们解释说奥斯曼被换去了新的岗位。然后，奥斯曼就回到自己的办公事去收拾东西。早上剩下的时间里，温尼佩格就在爱德里沃利的几栋大楼里来回巡视，看从一个全新的视角能不能帮助其他的人。

他发现了空中交通控制系统。他又正好碰到上午的工作会议，于是就在会场上坐了一个半小时，什么都没有说。吃过午饭，他带着汤普金斯先生一起回到了会场上。

在去会场的路上，他告诉汤普金斯先生：“别太在意他们说些什么。我要你做的就是观察参加会议的人。”

会议在爱德里沃利3号楼最大的会议室进行。会议室里的桌子摆成一个大大的椭圆形，项目经理格列佛·门内德斯坐在上首。汤普金斯先生和他四目相交，向他点头打了个招呼，然后和温尼佩格博士悄悄地在后排坐下。坐下以后，他做的第一件事就是数出席的人数。总共有31个人，不包括他俩，

温尼佩格博士歪头在韦伯斯特耳边轻声说道：“7个员工，加上3个顾问。”然后，他指指圆桌周围。“交通、旅游、航运和机场的负责人，还有他们分管技术的副手；3个欧洲空中交通控制特别工作组的代表；2个摩罗维亚软件工程学院的法律顾问；西班牙政府派来的空中文通控制系统技术人员；军方的空中交通调度员；来自科撒奇机场的4个人；专用航空委员；通信和电信专员加上她的助手；摩罗维亚奥委会的头；国际奥委会的代表；还有会议会展局的局长。”

“他们到底在讨论什么？”汤普金斯先生也小声说道。

“飞机和塔台之间的信号协议。”

汤普金斯先生叹了一口气：“他们在这儿多久了？”

“中间休息的时候，格列佛告诉我：这已经是第6天的会了。”

“天哪。”

他们一言不发地看了一个小时，实在太无聊了。很明显，房间里的每个人都已经受不了这个冗长的会议了。最后，温尼佩格又歪过头来说：“教练，让我上场。”

汤普金斯先生站起来，走到前面：“唔，格列佛，请允许我……”

格列佛如释重负：“哦，请，谢谢你，韦伯斯特，谢谢你。”他松松领带，解开衬衫最上面的一颗扣子，“女士们、

先生们，这位是汤普金斯先生，爱德里沃利所有开发工作的管理者。”

“谢谢，格列佛。女士们、先生们，我刚才在旁边看了一会儿。但是，就这一会儿，我已经感觉到这个房间中的讨论进行得并不顺利。”

下面发出一片赞同的嗡嗡声。

“我是这样想的。就在今天早上，我翻了翻一本放在书架上的老书，美国作家哈里·温尼佩格写的。在这本书里，他谈到了一点关于挫折的话题。从走进这个房间开始，我就一直在想着书里的一段。这段书告诉我：挫折是金，你可以从中找到更多成功的契机，不管是单独的个人还是像我们这样的工作组。我想，我有办法帮助你们从今天的挫折中挖出金子，帮助你们走出面前的沼泽。你们愿意吗？”

所有人异口同声地同意。

“太好了。那么，我非常高兴地向大家介绍这位一直在旁边观察你们会议的先生。女士们、先生们，这位就是哈里·温尼佩格博士。”

温尼佩格走到了会场的前面，随意地坐在桌子边上：“你们不需要我来告诉你们有什么问题，你们全都知道。谁来说说？”

“人太多了。”格列佛的一个员工说道。

“我们正在讨论的话题，其实只有少数几个人关心。”后面的某个人叫道。

“人太多了，大半的人根本和讨论的话题无关。”温尼佩

格博士总结道。他转头对格列佛说：“有多糟？让我们做一个调查：和项目有任何关系的人，有百分之几在这个房间里？”

格列佛四下看看：“1%左右，有2个人生病了。”

“知道了。现在，为什么会这样？格列佛，你能不能给我一份议程看看？”

“唔，我们的议程不那么正式。我是说，我们开会是为了让项目正常运转。这就是议程。”

“也就是说，没有书面议程。没关系，开没有书面议程的会，你不是第一个，格列佛。不用感到孤独。但是，这会造成一些不好的后果。为了清楚地理解，设身处地替这位先生想想。”他信步走到会议会展局长的旁边，“这位先生的名字是……”

“霍斯久克。”这个人答道。

“霍斯久克部长。假如说在会议开始之前，霍斯久克部长在考虑是否应该出席，他能得到什么结论？什么都没有。他怎么知道不出席是否完全安全呢？呵呵。他没办法知道。”

“一般来说，如果他对项目感觉有把握，那不出席也无所谓。但是，老实说，对我们现在的项目而言，没人敢说很有把握。我们都知道，这个项目正面临极大的困难。而且项目总是有可能失败的，一旦项目失败，那么没有完成任务的人一定会受到谴责。所以，我们都觉得不够安全。如果人们觉得没有把握，而会议又没有明确的议程，他们就必须参加。你们明白吗？”

“我本该准备一份议程的。”格列佛沮丧地承认，“对不起，各位。我不会再犯这种错误了。”

“没有太大关系。”温尼佩格博士温和地对他说道，“项目一开始通常都有点混乱。早期会议的隐藏议程就是找出所有的关键人物，所以，就算你准备了议程，也可能会召集过多的人。”

“啊。但是他们不必一直呆在这儿。”这位年轻的项目经理指出。

“对。当他们知道会议跟哪些人有关之后，就可以在不需要他们的时候离开。对，这几乎就是整个事实。另外，你还必须在一件关键事情上满足他们，谁知道是什么？”

格列佛考虑了一会儿：“他们必须确定：我会按照议程来开会。”

“完全正确。如果你做到了这一点，他们就可以看看剩下的议程。如果觉得自己可以不参加下面的讨论，就可以放心地离开。”他转头对下面的人说，“你们觉

得怎么样?”

所有的人都用摩罗维亚的方式表达他们的赞同——用手指敲打桌子。

“好。所以，每个会议都要有公开的议程；每个会议都要尽量短，让他们可以根据需要选择参加其中的一部分：会议要严格按照议程进行，这样人们就不必担心自己不参加的会上有与其相关的主题。够简单吧?”

格列佛·门内德斯点点头：“够简单。”

“要让你的会议更小、更成功，还有很长的路要走。但是还有另外的情况。如果讨论的话题特别有趣，或者讨论特别重要，你要怎么办?”

“唔……我不知道。”

“我提议，在每次会议开始的时候先进行一个小小的仪式。如果做得合适，这可以让所有人注意到保持会议简洁的价值。你们愿意跟我一起试试吗?”他问下面的人。所有的人都点头表示同意。

温尼佩格博士走到格列佛·门内德斯的旁边，告诉他：“这个仪式有五个部分。第一，格列佛，你要告诉大家：哪怕减少一个与会者也是有价值的。第二，其他人要对此表示同意。第三，你要根据会议的情况让至少一个人离开会场。第四，这个人在离开之前要告诉大家对会议的希望。第五，其他人表示同意他离开。”

“好的。”格列佛点点头。

“让我们开始吧。第一步，你看看这里有多少人，然后说说你的想法。来吧。”

“嗯。”格列佛四下看看，“好吧，今天的人实在太多了。不是吗?太多了。我，唔，我想我希望让一些人离开，让我们的会议更精简一些。”

“第二步，其他的人要表示同意。”

会场上爆发出一阵笑声。“来吧，格列佛。”有人叫起来。有人喊着：“对!”，有人嚷着：“让我离开吧!”。

温尼佩格博士举起一只手，让他们安静下来：“好。第三步：你要选择一个人……”

格列佛指着 he 的一位助手说：“你，康奈德。收拾一下，你走吧。”

“停!”温尼佩格博士说道，“放心，你不会让他丢脸。记住，你必须给那些人自由，帮他们节约宝贵的时间。你必须绝对诚实，而且必须确保所有人都知道这一

点。现在，诚实地告诉我，你觉得这个会最不应该浪费谁的时间？”

“啊。”格列佛走过一位两班牙空中变通控制系统顾问、一位项目技术员工和一位科撒奇新塔台的员工身边。他们恰好坐在一起。“应该是他们三位。他们可以单独开个会，确定关键部分的协议。我觉得他们来开这个会是没有意义的。”他回头看着温尼佩格博士，“所以，我让他们三个离开。”

“好。第四步：被选中的人收起东西，起立，做‘临别赠言’。”

他们站了起来。其中一个扫了一眼其他人，开口说道：“我来跟大家说几句吧。我希望，在我们离开以后，你们能加强与欧洲空中交通控制的联系，组成一个工作组来管理摩罗维亚的空中交通。还有别的吗？”他看看旁边的同伴，他们都摇摇头。然后，三个人收起东西，朝门口走去。

“第五步，”温尼佩格博士对房间里的人说，“你们应该对他们的离开表示赞同。”

被选中的三个人离开的时候，其他人把桌子敲得很响。

“这就是你的仪式，项目需要这种仪式。你知道，项目是活的，是社会生物。我建议你，在每次会议之前先进行这个特别的仪式。请把它变成日常的训练课程。”温尼佩格坐下来。

格列佛还站着。过了一会儿。他说道：“现在，我觉得今天惟一应该做的就是暂时休会。我向各位保证，下一次的会议会有精心准备的议程。”他停了一会儿，继续说：“在休会之前。我想等那三个人回来。”

“噢，我想他们不会回来了。”汤普金斯先生笑起来，“根本不可能。”

一天的工作结束了，汤普金斯先生带着温尼佩格博士到了机场。

“呃，”在等候登机的时候，他说道，“这的确是很好的经验。我知道丁‘行尸项目’，知道了会议人员过剩的原因，也知道了如何纠正。我读过你所有的书，但是看你工作还是让我很受启发。而且，我还要谢谢你解决了那位愤怒的经理的问题，我想你的办法是对的。我自己没有看到这种办法，真不好意思。”

“能帮上忙，我很荣幸。”

“顺便问一句，为什么他会那么生气？为什么他会生气得去辱骂手下人、当着别

人的面对他们轻蔑地大呼小叫?你能告诉我吗?”

“哦，没问题。这很简单。还没看到他，我就知道原因了。” -

乘务员站在门口叫温尼佩格博士登机了。汤普金斯先生向他点点头，让他稍等一两分钟。然后，他又对他的同伴说：“我希望你能告诉我。”

温尼佩格博士点点头：“是因为害怕，韦伯斯特，他怕得要死。他怕自己会失败，怕拖你的后腿，怕拖手下人的后腿，怕拖整个国家的后腿。”

“他生气是因为害怕?”

“他显得生气，是因为他害怕。愤怒就是害怕。在工作中，恐惧是不可容忍的情绪，你绝对不会允许自己害怕。但是，你总会表现出些什么。你总得另外选择一种情绪，不然你会爆炸的。由于某些原因，愤怒是可以接受的情绪，所以人们总是选择发怒，于是愤怒就成了恐惧的代名词。当然，如果是对家人、对朋友发怒，那又是另一回事，但是在工作中，愤怒都是因为恐惧。”

汤普金斯先生的日记

项目社会学：

- 让不必与会的人可以放心离开，从而保证会议的精简。有一份公开的议程，并严格执行，这是最简单的办法。
- 项目需要仪式。
- 用小小的仪式来使人们注意项目的目标和理想状态：小规模会议、零缺陷工作等等。
- 采取行动，防止人们随便发怒
- 记住：愤怒=恐惧。随便对下级发怒的经理一定是因为恐惧才会这样做的。
- 意见：如果所有人都懂得“愤怒=恐惧”这个道理，就能明显地看出发怒的人是在害怕。由于无法再隐瞒自己的恐惧，他也就不会再生气了。（这不能解决这些生气的人的问题，但是肯定可以让其他人好受一些。）

第21章 决战开始

悄悄地，她回来了，就像当初她悄悄地走。她办公室的门，那扇紧闭了快10个月的门，再次打开了。她就在里面，坐在窗边常坐的那张安乐椅上，静静地望着窗外的雨。

他的第一个念头就是…噢，他无法肯定第一个念头到底是什么。紧接着，他的第一个念头冒了出来，那就是要指责她。“见鬼，你到底跑到哪儿去了？”他的声音比原来打算的还要响。

她抬起头来，羞涩地微笑着：“韦伯斯特。”

“该死的，莱克莎，你把我们扔在这艘破船上。这么多个月，连个电话都不打…”

“我已经回来了，韦伯斯特。”她站起来，穿过房间，走到门口，站在他的面前。

“你到底跑到哪儿去了？”他又重复了一遍。

“百慕大。起码最近是在那儿。你看，皮肤都晒黑了，你喜欢吗？”

“我讨厌。我真的生气了，莱克莎，真的。”

“我看他是想我了。”

“我很失望、很生气、很恼火、很愤怒、很难过、很失望、很焦虑、很想骂人……”

“他真的想我了。我也想你了，韦伯斯特。”她亲了他一下。

他向后退了半步，简直不敢相信这一切。过了一会儿，他又开口了，声音低了很多：“你觉得这就行了吗？”这就行了，当然。

“韦伯斯特。”

他的怒气又冒上来了：“我们都这么担心你。我们不知道……而且，这里的事情糟透了，我们早该得到帮助的。”

“噢，亲爱的，我都知道。贝洛克，是吗？”

“见鬼，太对了，贝洛克。我早该听别人的建议的。”

“好吧，别再担心这件事了，亲爱的。我已经搞定贝洛克了。”

“已经？”

“已经。在可以看到的将来，他不会再出现了。”

“我们怎么会有这么好的运气呢？”

“呵呵，这个可怜的家伙病倒了。”

“我希望是重病。”

“不会致命，放心，但是很恶心。他得了疱疹。”

“呃，不会是那种让你……”

“对，恐怕正是，而且他的病很严重。很痛苦，我知道。不管怎么说，他已经到亚特兰大的一家医院去治病了，那家医院专门治这种病。”

“噢，天啊。你是说。他不会离开太久？”当然，他希望贝洛克在医院里再呆上9个月，直到汤普金斯合同到期。

“一年。开始治疗后不久，他就可以脱离痛苦，但是不能离开。他必须每天坚持治疗，我想我们都不会再看到阿莱尔了。”

汤普金斯先生又被一种讨厌的想法缠住了：“等会儿，他怎么会遇到这么倒霉的事情的？而且。你一回来他就生病，怎么会这么巧？”

她又歪着嘴一笑：“我亲爱的，我要怎么告诉你这一切呢，韦伯斯特？恐怕这对于你来说是件很可怕的事情。我有个坏习惯，我也不知道这个习惯是从哪儿来的：我总喜欢在别人的饮料里下东西。”

“你把疱疹病毒放在他的饮料里了？”

“说对了。他喜欢喝Southern Comfort饮料。在旅行中，我带了一种特别的小粉末，只有一小撮，全都放在他的Southern Comfort里面了。我是星期五晚上在科撒奇干这一切的。到星期六早上，他的苦难就开始了。我这里有佐治亚州这家医院的电话号码，实际上，我就是从这里拿到这些粉末的。不管怎么说吧，我当天早上就打了电话，昨天阿莱尔就坐上飞机上路了。搞定这一切以后，我就坐火车到这儿来了。”

“这6个A团队都是行尸走肉。”汤普金斯先生告诉他们，“他们其实已经死了很久了。完全是为了‘政治原因’才让他们苟延残喘的。既然我们亲爱的贝洛克部长很不幸地离开了……”

科诺罗斯发出一阵不合时宜的窃笑。

“……‘政治原因’已经不复存在了。所以，我认为我们应该满足贝琳达过去几周的要求了：解散A团队。”

“当我向你提起这件事的时候，韦伯斯特，我的确用了‘解散’这个词。但是你不能用这个词。当你宣布这件事的时候不能这样说。我们必须仔细考虑，想清楚怎么跟员工们讲。”

“答对了，加10分，贝琳达。我们不能让他们丢脸。A团队已经是行尸走肉了，但是里面的员工不是。他们有感觉。我们要怎么跟他们说呢？美莉莎？”

“你是在拯救他们，韦伯斯特。他们都知道，从一开始就知道，只有一个产品能走出大门，三个团队中有两个不能制造出获胜的产品。比如说，PM11，A团队现在已经知道他们不会成为胜利者。我想其他的A团队也有同样的感觉。我们应该把这次解散表现成对有价值资源的拯救。我们把他们从绝境中拯救出来，让他们回到关键路径的工作中来。”

“就是这样。”加布里埃尔表示赞同，“但是，我们现在不希望把A团队的人直接搬到B、c团队里去。如果我们这样做，他们中有一半人会遭遇第二次打击。”他走到白板旁边，开始画图，“相反，我建议把这些交给各自的产品经理。然后用A团队的人员来补充另外两个团队。”

整个管理组都盯着准将的这张图。

“这是个开始。”汤普金斯先生对他们说道，“你刚才画的，加布里埃尔，是建议对我们的系统进行重新设计。我们在这里设计、建造系统。但我们自己也是一个系统。你刚才重新设计了我们自己这个系统。在我们开始执行之前，我建议我们像对待其他的设计那样对待这个设计，要让它通过B、c团队中使用的那种设计过程。”他转头对科诺罗斯说：“亚里士多德，能给我们指点指点吗？”

科诺罗斯微笑着站起身来：“没问题，老板。”然后，他问其他人：“伙计们。带上你们的设计帽。好了吗？好，我们上路。”

贝洛克不在，再也没有人能阻止汤普金斯先生回到最初的进度安排。实际上，他立刻就已经这样做了，所有的人都感到极大的轻松。新的日期给所有的B团队和C团队带来很大的成功机会，即使是其中最大的团队。而比较小的，比如 Quickerstill 项目，有可能大大超前于新的目标。实际上，他还是没有放弃一个希望：在6月1日之前至少交付一个产品。贝洛克走了，但汤普金斯仍然想着贝洛克那个该死的期限。他甚至还让比尔齐格女士继续保持在办公室里的那块倒计时牌。现在是2月中旬，倒计时牌上写着：到交付日只剩106天！

团队重组完成以后，汤普金斯先生可以做的事情就非常少了。每天的大部分时间，他就到处走走看看，跟人们聊聊天，听听他们发牢骚，对所有干得漂亮的活表示赞赏。另外，最多的时候，他就看有没有可能帮上忙，不过这种机会并不多。项目都进展得很顺利，他感觉自己变得无关紧要了。

贝琳达也有这种感觉。她现在有越来越多的时间回到海港公园去，坐在棕榈树下读书。除非天气不好，她几乎都不到爱德里沃利来了。一天下午，汤普金斯先生带着一盒午餐到公园去找她。

“没事可干。”他对她说。

她嫣然一笑：“你的工作已经完成了，韦伯斯特。这正是项目理想的结束方式，但是很少有人真正做到过。现在，你惟一需要做的就是拿起望远镜，看着这一切是怎么发生的，就像巴顿将军那样。”

这么久以来，她第一次重提电影里的这一幕，韦伯斯特被吸引住了。一开始，他觉得最好的结果就是可以肯定所有的计划都能成功完成，然后放心地宣布自己的成果。至于更好的结果，他根本不敢想像。但是，现在他正处在后者的状况上，他都快要为之疯狂了。巴顿是不是也有同样的感觉？他这样想道。

午餐以后，他离开了公园，到公寓图书馆去借了这部电影。他拿着录像带走进了自己的房间，单看前面巴顿将军拿着望远镜观看战场的那一段。出乎韦伯斯特意料之外，这一幕情景和贝琳达的记忆还略有些不同。的确，巴顿几乎一直在看着战役进行，什么都没干。运筹帷幄、训练部队、提供后勤支援、策划第一次进攻，他的确已经完成了这部分的工作。但是，在这一幕的最后，他放下了望远镜，派一个

信使到布拉德利将军那里，对计划做了小小的修改。他又插手干预了，这才是真正的管理。你训练好所有的部队，让整个战役几乎可以完美地发展。你静静地看着，只是确保它按照计划发展。但是，如果情况有一点点偏差，你就应该插手。

“事情发展得太顺利。我都没事可干了。”谈到Quicker—Still—C项目的时候，莫莉-马克莫娜对他说，“这很好。放心。科诺罗斯的设计方案有一个好处：它给我们提供了绝佳的度量方法来管理项目的这一部分。我们知道有多少个模块，也可以相当精确地预测有多少行代码、多少个错误、每个错误会耗费多少时间、每一类工作还剩下多少工作量……”

“你怎么能肯定对代码量的预测是准确的呢？”

“哦，我们已经完成了一半模块的编码。在前面大约400个模块中，我们就可以看到预测技术是否准确。所以，现在我们可以相当放心地说：在剩下的模块中，我们也能预测得很准确。”

“建构计划给我们一种一切尽在掌握中的感觉。”她继续说道，“这儿，来看这个。”她带着他走进QuickerStill—C的作战室，让他看墙上的一幅彩色图表。“一开始，我们计划在60次建构之后发布产品。每次建构都是整体的一部分，都在前一次的基础上添加新的特性。你看，今天得到的是第24号构件。从这张工作表上就可看出，24号构件有409个模块。上周完成的23号构件……”她找到了与23号构件相关的工作表，“……有392个模块。所以，在这次新建构中，我们增加了17个模块。还有这儿，你看这些模块的编号和这17个模块的规模。”

“好。”

“简直是太好了。我们可以根据一次建构在整个产品中的百分比来评价它。还记得吗？一开始我们估计整个产品有1 500个功能点。后来，我们又把这个数字修正为1 850个。当我们完成1号构件的时候，它实现了全部功能点的2%左右。37个功能点。2号构件又增加了30个，所以，当2号构件完成的时候，我们知道自己已经成功地实现了全部1 850个功能点中的67个，也就是3.6%。由此，我们可以断定：整个集成工作——也就是从1号构件开始到整个产品交付的这部分工作——已经完成3.6%了。”

“现在，这张图也显示了同样的结论。”

“图中的每一条竖道表示一次建构，深色的这些是已经完成的。我们已经把整个产品的接受测试分成了小块，这样我们就可以针对每次建构进行接受测试。除非一次建构可以毫无问题地通过它自己的所有接受测试，否则这次建构就不算完成。”

汤普金斯先生指着24号构件的那条竖道：“那么，当24号构件通过测试以后，你就知道：你已经走完46%的路程了。”

“对。现在，我们以两天或者三天一次的速度进行着建构。”她走到图的右边。“所以，现在你知道为什么我们可以这么自信地说：我们能在6月的最后一个星期完工。我们一直从产品本身那里得到信息。这就是一次成功的建构，产品会告诉你离完工还有多远。”

汤普金斯先生悲哀地看着她手指下的那个日期。他还是希望在6月1日之前完成一个项目。这样他就能好好地嘲笑贝洛克一番了。“难道不能再加快一点吗？我是说……我不是在埋怨……这个项目进展得非常好，只是……”

她微微一笑：“我知道你在想什么，韦伯斯特。6月1日，对吗？有时候我也会这样想。好吧，老实说，我不知道再怎么加速了。我们现在测试构件的效率已经非常高了，所以，我们可以再把速度提高一点。但是，制约我们的因素是生产时间，你看。”她指着墙上的另一张图，“这是每个模块消耗时间的情况，包括编码时间、检查时间、单元测试、文档等等，这些都是在进入构建之前必须要做的工作。”

“没什么可以缩减的了么？”

她又看了一眼那张表：“我觉得没有。最费时间的部分就是检查，每个模块编码完成以后都要马上检查，这通常需要三个人一个小时的时间。我不知道怎么缩减整个过程，但是我知道我们无法缩减检查的时间。”

她的话让他若有所思。别去看那些你不知道的东西，他告诉自己，注意那些已经知道的。置你于死地的不是那些你不知道的东西，而是那些你知道不会置你于死地的东西。“你怎么知道无法缩减检查时间的？”他问道。

“这是过去10年的经验告诉我们的，韦伯斯特。检查是避免错误最简便的方法。如果你不通过检查避免错误，那就只能通过测试来找到它们，这样会浪费更多的时间。”

亚里士多德·科诺罗斯正好路过，就加入了他们的谈话。“对，这是有据可查的。”他插嘴说，“保证产品质量最简便的方法就是代码检查。”

“我们都知道，我们想要的就是高质量的产品。看这里。”她自豪地指着另一面墙上巨大的红色显示屏，上面写着“14连胜！”；

“什么14连胜？”汤普金斯先生问她。

“14次检查，没有查到一个错误。”她看上去极其高兴。

“太厉害了。”汤普金斯承认，“不过，我觉得我们其实完全不用做这14次检查，省下这些时间，也不会对质量有丝毫的损害，因为他们根本没找到任何错误。”

莫莉失望地看着他：“我想你误会了，韦伯斯特。正是因为代码检查，我们才能得到这么高的质量。”

“但不是因为前面那14次检查。没有那14次检查也是一样。”

“呃……从统计角度来看，检查的纯收益还是蛮大的。我不敢肯定……”

“取消它们。”汤普金斯先生说道。他突然兴奋起来。

“唔？”

“取消这些检查。停止所有的代码检查。”

“等会儿。”她叫了起来，“我们不能这样做。亚里士多德，告诉他。告诉他检查能避免错误，告诉他这有多荒唐。”

科诺罗斯做了个鬼脸：“荒唐吗？对。但是错了吗？不。在你提出之前，韦伯斯特，连我都没想到过。但是，如果检查根本没有查出错误，我们就不该把它当成减少错误的灵丹妙药。”

“除非检查过程中有什么做错了……”

“没有。”莫莉干脆地答道，“我们检查过，这些通过检查的模块也顺利通过了测试。根本就没有错误可查。”

“那么检查就没有用，所以我说‘干掉它’。”

她又一次用眼睛向科诺罗斯求助。

“我不知道……”科诺罗斯开口了。

汤普金斯先生打断了他的话：“亚里士多德，错误不在这儿。这是有原因的，编码进行得非常顺利，比我们预期的还要顺利得多。”

“嗯。”

“你告诉过我。错误不会出现在模块内部，而是出现在模块的‘边缘’。还记得吗？”

“记得。”

“绝大多数的错误都是接口缺陷。所以，它们实际上不是设计错误。只有疯子才会在看一段代码的时候做设计分析，这是你说的。代码检查的统计数字看起来那么好。那是因为在去除设计缺陷这方面，它们的确比测试要强。但是，你已经采用了更好的方法：更正规的设计。而且你已经做过设计检查了。我敢说，所有的模块都已经检查过了，不是在编码阶段，而是在设计阶段。所以，再去检查就有点多余了。”

“也许你是对的。”科诺罗斯承认。他开始说服自己：“如果你是对的，那么在世界其他地方被人们迷恋的代码检查，其实只是对设计的一种补充。如果在编码之前做了正‘规而完善的设计，并对设计做了检查，那么我们就应该不需要代码检查。我不知道这是不是100%正确，但是我知道一件事。”

“什么？”

“我们需要不断发现。如果我们不能发现这个问题的答案，也就没必要实施项目管理实验室的大部分工作了。”

汤普金斯先生正坐在桌前，困惑地盯着日记本上空白的一页。这时，莱克莎走到了门口。

他抬起头来：“噢，是你啊，莱克莎。”他有点害羞。当她来拜访他的时候，他常常会这样。然后，他往下扫了一眼那页空白，对她说道：“是你给我这个日记本的。你让我每天都写点什么，写下我学到的东西。而且，大部分日子里，我都这样做了。但是现在，我已经有好几个星期什么都没写了。你知道这是为什么吗？”

“不知道。”她在他桌子的边上坐下，“你告诉我吧。”

“因为我不知道从贝洛克的事情中究竟学到了什么。如果我自己想办法解决了他的问题，那我会学到很多。我所做的一切就是不去理会他。当然我也可以把这个写下来。但是我没有解决这个问题，解决问题的是你。”

“而你不能把这个写下来。”

“不。这太没意思了。从我的角度来说，你就像天使一样从天而降，解决了我的难题。这或多或少是个奇迹，我没法写。我总不能写：‘如果你为一个性情古怪的家伙工作，就等待奇迹出现’吧。”

“那你想写什么？”

“一些别人也能做的事情。无论如何，世界上到处都是那种被病态的上司管着的人。他们的上司就像贝洛克。也许还要糟。我想写下一些经验，告诉别人如何处理这种情况。”

“也许他们什么都干不了，韦伯斯特，经常都是这样。老实说。你觉得靠你自己有希望对付变态的贝洛克吗？”

“我还不知道，但是也许会有办法。”

“我可不这样想。我不认为你能‘根治’他的病。我真的觉得你不行，韦伯斯特。我觉得这种病根本没办法治。”

他叹了一口气：“也许你是对的，也许的确没办法。”

“也许这就是你学到的经验。”

说完，她亲昵地摸摸他的头发，转身离开了。

汤普金斯先生的日记：

“病态的政治”（旧话重提）：

- 别想根治一个病态的人
- 不要浪费时间，也不要因为尝试治疗上司的病态而使自己受到威胁。
- 有时候，你唯一的选择就是等待，等问题自己解决，或者等一个让你继续前进的机会。
- 奇迹时有可能发生的（但是千万别去指望它）。

第22章 年度最热的首募日

5月24日, QuickerStill—B团队交付了他们的产品。5月29日, QuickerStill—c也交付了产品。5月30日, PMill c交付。

汤普金斯先生欣喜若狂: “你能相信吗, 贝琳达, 我们竟然成功交付了3个产品。在贝洛克定的那个白痴一样的日期之前。”

“是不是意味着这个日期并没那么白痴?”

“这个日期绝对白痴。”他生气了, “这两个最小的产品可能恰好达到这个目标, 但是作为计划日期, 它就是很白痴。贝洛克居然向销售商承诺所有6个产品从明天开始发货。那几个比较大的项目根本不可能达到这个目标。作为计划日期, 它完全是错误的。”

“行了。你是不是认为项目应该既有计划又有目标? 是不是这两个日期甚至可以不同?你心里就是这样想的吧, 韦伯斯特。”

“哦?难道这不是很好吗?一个好的目标应该正好踩在‘可能’的边缘上, 所以作为计划它就是很糟糕的; 一个好的计划应该是可以达到的, 所以它也不适合作为目标。为什么项目不应该拥有这两者?”

“噢。我不反对。只是很难让别人都这样想。”

“没错, 我单枪匹马。也许这正好说明我是对的。”

6月1日, 元首终于回来了。他叫汤普金斯先生去见他, 有重要的事情要商量。

来约汤普金斯先生的助理激动得都快喘不过气来了。她尽量不表现出来, 但是激动仍然溢于言表。按照汤普金斯的经验, 领袖办公室里的兴奋情绪通常是个不好的信号: 通常只有当领袖要换人或者工作要取消的时候, 这里的人才会兴奋。当他坐上到科撒奇的早班列车时, 身体竟然微微颤抖。噢, 这些项目已经如期完工, 现

在真的已经没有多少人能破坏他的成就感了。但是，他还是有些担心。

跟韦伯斯特第一次到访时一样，元首的办公室没有开灯，只有显示器的荧光。和第一次一样。韦伯斯特还是用了一些时间才在巨大的房间里找到元首。他正坐在一个阴暗的角落里，手上拿着一块Twinkie点心——实际上是在嘴里。“早安，托布基师(早安，汤普金斯)。”他说道，塞了满嘴的蛋糕。

“早安，先生。欢迎您回来。”

“整一啥(等一下)。”他说道。他咽下蛋糕，在餐巾纸上擦擦嘴。然后，他抬起头来看着汤普金斯，咧嘴笑着：“我们做到了，汤普金斯!我们做到了!”

“项目?呵呵。是的，我们的确有了一点……”

“不，不是项目，尽管项目也会有所帮助。对了，你们干得很好。但是，不，我说的不是这个。我说的是股票上市。”

“股票上市?”

“我们公开上市了，汤普金斯，摩罗维亚公司公开上市了。首募日安排在下个星期，这可是件大事。承购人说，这会今年最热的首募日。”

“我的天!摩罗维亚公开上市了。我想我们可能会成为全世界第一个公开交易的国家。”

“我没想过，不过可能的确是这样。”

“看来我该恭喜你了。好吧，恭喜你，先生。我希望你能挣一大堆钱。呵呵，又一大堆钱。”

“不光是我，汤普金斯。我们全都会发财，特别是你。”

“我?”

“对。你忘了吗?你是有股份的。你拥有0.5%公开发行的股票。”

“我?”汤普金斯先生的兴趣突然被激起来了。

“当然，就是你。5万股。”

“唔，你知道发行价会是多少吗?”

元首难以抑制自己的欢欣：“14美元!你能相信吗?一开始，他们认为会是11美元。但是认购严重超额，所以他们不得不提高了价格。到下个星期，价格也许还会被抬得更高，只有天知道开盘价会是多少。第一天之后，股价也许会涨到20甚至25

美元。绝对有可能。”他向后一靠，大喊一声：“我们有钱了！”，

“嗯，你一直都很有钱。”

“那就是更有钱，有钱得多。哇，万岁！我觉得自己就像吝啬鬼唐老鸭一样，马上就可以在金币里洗澡了。”

汤普金斯还有点眩晕，不过已经开始计算自己的财产了。每股14美元，他就应该有……哇。如果每股24美元……万岁。的确。。“呵呵，果然是个好消息。”他说道，尽力压抑着心中的狂喜。

“每个人都有份。”元首告诉他。“我们给所有的员工都配发了少量的股票。另外我还为你准备了大约3万股，可以分给你选择的人……”

“我的天。呵呵，我当然知道应该分给谁。”汤普金斯先生高兴地说。他想着贝琳达、加布里埃尔、亚里士多德……

“我相信你。”元首脸上的表情极其生动。他努力让自己平静下来，然后又一次爆发。“嗨——嘿——j.’他大叫起来。

“没错。”

元首突然又平静下来：“噢，有件棘手的事情，汤普金斯。承购人通告我们：在上市之前必须结束你的合同。也就是说，你可以拿到该拿的钱，但是在上市之后就不再负责了。很明显，这是因为法律上的问题。当然，新的管理者很快就会到位。我相信你能帮助他们，他们对你创造的奇迹都景仰不已呢。”

这让气氛发生了一点变化。“嗯。”汤普金斯先生开口了。“好吧，我当然会听命的。再说，你也知道。我在这儿的工作

已经做完了。其他的项目都已按部就班，我相信它们也能得到很好的结果。现在，我们已经收集好了主要的数据，当然

我们也想看着比较大的几个项目完工。不过，为了保证收集最后的数据，我不一定要做老板。工作已经顺利上路了。”他考虑了一会儿，“我想，我现在就该让位了。”

“噢，亲爱的，新的主管该有多可怜啊。你能推荐一个继任者吗？”

“美莉莎·阿尔伯。”汤普金斯毫不犹豫地答道，“她有经验、有才华、有勇气、有能力、有魅力。她太适合这份工作，以致让我觉得自己挡住了她的职业道

路。我很高兴把这个位置让给她。”

“唉，就像我刚才说的，没有你，新的主管会很难受的。但是，还能怎么样呢？美莉莎听起来是个完美的继任者，而且也许你的确需要让位了。我当然也不会在这里浪费余生。我希望你，汤普金斯，也能决定自己要做什么。”

“哦，谢谢你。我还不知道该做什么，不过我也正在想。”一阵沉默。突然地，汤普金斯先生在摩罗维亚的日子就走到了尽头。他还需要呆上一两个月，帮助美莉莎熟悉工作，然后就该走了。很明显，会见该结束了。很快，他就该离开了，也许再也不会见到元首。

元首也正想着同一件事。他站起身来，尴尬地向汤普金斯先生伸出手来。“就到这儿吧。谢谢你所做的一切，汤普金斯。”他沙哑着嗓子说道。

汤普金斯先生站起来，忧郁地握住了他的手。

“谢谢你，汤普金斯……唔，韦伯斯特。你干得非常好。”

“也谢谢你，先生。”

“比尔。请叫我比尔。”

“谢谢你，比尔。”

汤普金斯先生刚回到他在爱德里沃利的办公室，就接到元首打来的电话：“韦伯斯特。你知道他叫什么名字吗？我是说那个讨厌的小个子，国际事务部的部长。我回来以后还没见过他。”

“贝洛克。”

“对，就是这个家伙。贝洛克。”

“我听说他正在请病假，已经走了4个月了。”

“噢，真的？”一阵安静，“唉，真是大损失呀，呵呵。”

汤普金斯先生强忍住笑：“阿莱尔不在的时候，我们都尽力了。”

“我知道。有个小问题：我提议让国际事务部的部长来做执行总裁。现在，我好像没有国际事务部部长了，他们肯定会注意到的。该死。我太想离开这儿，去寻找新的挑战了。但是，如果没有人掌舵……”

“那么……你不能指定一个新的部长吗?如果连这点权力都没有,背着‘领导者’这个头衔有什么意思啊?”

“你想做这个工作吗?”

“没门。我要去享受这笔飞来的横财。”

“那你说,谁来?”

“唔,让我想想。你以前的部长就像个职业杀手一样,新任部长也要这样的吗?”

“绝对不要。我更想有个像我一样的人:才华横溢,为人又稍微好些;或者就是个才华横溢的好人。就这样。”

“加布里埃尔·马可夫。”

半秒钟的沉默,这个才华横溢的好人在电话线的另一头考虑着。“你真好,韦伯斯特,真是个好提议。人们爱他,他也了解他们。”

“而且他天生就是做领袖的人。”

“我会这样做的。阿莱尔下去,加布里埃尔上台。我们会让他暂时做国际事务部的部长——他可以到处巡视,把需要修补的地方都修补好。然后,等我做好离开的准备之后,就让他做执行总裁。你觉得怎么样?”

“好想法。”

“当然了。干这种事情,我有天赋。”

汤普金斯先生刚坐下来考虑应该在自己的日记里写点什么,电话铃又响了。比尔齐格女士已经走了。他自己去接起电话。另一端传来的是一个他以为永远也不会再听到的声音。

“汤普金斯,听好了,我是贝洛克部长。”

电话里的声音非常清晰,难道贝洛克打电话的地方就在附近吗?他是不是已经回到了科撒奇的办公室?是不是正在巩固他摇摇欲坠的地位?刚想到这儿。汤普金斯突然又不再担心了:在电话旁边有一个白色的呼入显示盒,即使国际长途也能显示出来。他低头看看它的小屏幕,上面显示出的呼入者是“根赫普门诊部:佐治亚州奥斯美(美国)”。贝洛克还在接受治疗。对了,刚才他说自己是“部长”,这也就是说他还没有听说这里的人事变动。

“你好，阿莱尔，还好吗？”

“少废话，汤普金斯，我要你把爱德里沃利1、5、6和7号楼里的所有人都搬出去，我把这些地方都租出去了。我找

到一个大房客，整个早上我都在打电话安排这事。”

“哎呀，我们怎么处理那些人呢？”

“关我什么事？让他们挤在其他几栋楼里吧。拆掉内墙，把办公空间扩大，解雇掉一些人。你那儿的人本来就太多了。”

“天啊，我想没人会高兴的。”

另一端传来一阵格格的笑声：“我猜也是。好了。笨蛋，我们不是在玩游戏。他们占着这几栋楼，每天会让我损失7 222美元——我的新房客会付给我这笔钱。行了，在星期五之前让你的人都搬出去。”

“你看看，1 400人挤在剩下的三栋楼里，每个人的工作宅间只有不到40平方英尺。”

“对。”

“比监狱还挤呢：”

“没错。还有，不要搬家具或者电脑或者别的东西，我把这些都卖给新房客。。。”

“噢，天，真是个坏消息。我的员工该怎么办呢？”

“让他们分着用。他们过奢华的日子过得太久了，我要让一切都重新开始：从现在开始，整个组织要精兵简政。”

“噢，不”

“是的！我是在商业新闻里面看到‘精兵简政’这个词
是个新办法：裁员、减薪、

“但是，裁并不想在我们这里‘精兵简政’，阿莱尔。不，我根本不想这么干。我想干的正相反：兴旺、人性化。”

“别惹我，汤普金斯！”

“没错，兴旺、人性化，就是这样。我们是一个集体。我们应该团结得像一个人。”

贝洛克在电话里尖叫起来：“你是在玩火，汤普金斯。别惹我，照我说的做。”

“不，我不会，阿莱尔。让你的房客滚蛋。”

一阵短暂的沉寂。然后，从电话线另一端传来贝洛克声嘶力竭的吼声：“我提醒你几件事，你这个傻瓜。你软弱无力。而我是个卑鄙又危险的人。你不敢耍我，你没这个胆子。”

汤普金斯先生看看表，15分钟后他要在学院做演讲。如果现在就出发，他还可以顺道去看看刚开的玫瑰花。现在，应该让这个浪费时间的家伙闭嘴了，应该做最后一击了：“阿莱尔，如果我这么容易被打败，而你又是那么危险的家伙，那为什么我会坐在世界的顶端，而你却在佐治亚的医院里治疗生殖器上的水疱呢？”

电话那边，贝洛克气得直喘粗气。汤普金斯不想再听他说下去了。他挂掉了电话，拿起日记本，走进摩罗维亚美丽的下午

汤普金斯先生的日记：

精兵简政：

- 精兵确政是支败的公司使用的办法。它让员工负担失败的责任。
- 公司的目标应该正好相反：兴旺而人性化。
- 当你听到“精兵简政”这个词的时候，请记住它的弦外之音：失败和恐吓。

第23章 经过里加回家

汤普金斯先生正在做梦，这是他在摩罗维亚的最后一夜。那天晚上，员工公寓举行了盛大的庆祝晚会，所有人都在狂欢。老实说，他没吃多少东西，酒却喝了不少。所以，他做梦了，梦见盘旋的烟雾，烟雾中还有别的什么东西。是一个巨大的脑袋。没有身体，只有脑袋。脸孔有点像天使，但是硕大无朋，头顶上还包着巨大的头巾。那张脸容光焕发，栩栩如生。从那张嘴里传出一个深沉的声音：

“我是约迪尼！”那个声音傲慢地说道。

“约迪尼。”汤普金斯惊讶地重复道，“‘那个’约迪尼？”

“正是‘那个’约迪尼。”大脑袋说道。

“那个占卜师？”

大脑袋生气了，声音像打雷一样：“我是个预言家，该死！”

“我就是这个意思。”

“伟大的约迪尼。”

“是，是。”

“你是个幸运的家伙，汤普金斯。你有个机会看到未来。”

“哇。”

“说出你的问题，我会告诉你答案。对于我来说，未来就像过去一样清楚。”

汤普金斯飞快地思考着：他想知道的事情太多了，有好多问题都还没解决。“请告诉我……”他稍停了片刻，“请告诉我空中交通控制项目会怎么样。格列佛·门内德斯和他的员工在夏季运动会之前能完工吗？”

约迪尼闭上眼睛。一只孤零零的手冒了出来，摸着他的下巴。“对。”最后，他说道，“不够完美，但是也没有大问题，总之他们按时完工了。有些航班会被延误，但是没有出事故。”

“啊，现在我轻松多了。再请告诉我贝琳达·宾达会怎么样？她好吗？她会再回到以前的生活中去吗？”

眼睛又闭上了：“从某种意义上来说，是的。”

“这是什么意思？”

“她又有了一份工作，但是远不如在摩罗维亚受人尊敬。”

“噢，天，她去做什么了？”

“美国参议员，代表加利福尼亚州。”

“哦。好吧，我想这对她是件好事，对我们其他人也是件好事。”

“还有什么？”

“阿莱尔·贝洛克。他怎么样了？”

“不幸的一生。他会成为一家上市公司的审计员，然后做投资银行家，还做了一家大企业的老板，最后做到白宫的特别助理。”

“然后呢？”

“然后被关进了丹伯里的联邦监狱。”

“是啊，我猜也是。”

“最后，他会找到自己的信仰，去主持了一个广播访谈节目。”

“不出意料。”

“还有什么？”

大脑袋开始缓缓上升，烟雾更浓了。

“等会儿。等会儿。美国软件产业怎么样了？就业机会是不是会像有些人担心的那样流向一些小国家？”

大脑袋已经快消失了，然后它真的消失了，只留下最后一句话：“去看我的书，我在书里讲过这个问题。”

日记本摊开在桌上。在整个冒险经历中，它都一直陪伴着他。前面101页都写满了字，他把它翻到第102页。他想写上最后几句话，却不知道该怎么从在摩罗维亚的经验中总结出什么。也许日记本身就已经是一种总结了。他往前翻了一页，看最后的一个条目。那是他经常都在想的东西，但是直到几天之前才写下来。

基本常识:

- 项目既需要目标，也需要计划。
- 而且这两者应该不同。

有人敲门。比尔齐格女士把头伸了进来：“韦伯斯特，有时间接受采访吗？来了一位媒体的先生。”

“当然，为什么不呢？”他高兴地说、

出乎汤普金斯先生意料之外，比尔齐格女士带进来的这个人并不陌生。他是阿隆佐·达维西，马可夫准将手下一位优秀的经理。

“阿隆佐——呵呵，真让我大吃一惊。”他握住了阿隆佐的大手。阿隆佐留着两撇海象式胡须，眼睛罩闪烁着笑意。“这是你的新工作吧？记者？”

“我被提升了。也许你还不知道，我到学院去工作了。他们让我做新期刊的总编，期刊的名字叫《爱德里沃利软件杂志》。”

“噢，对，我听说了。呵呵，恭喜你。”

“谢谢。在第一期杂志上，我想做给你做一个专访，谈谈你在摩罗维亚的经验。”

“为什么不呢？真的，为什么不呢？我很高兴。告诉我，你想知道什么？说吧。”

“呃，我只是想知道：经过这么多磨难，你终于获得了今天的成功，你从中学到了什么？我是说，在这一路上，你做了很多正确的决定，都是些什么？”

“我觉得我做错的事、我从错误中学到的东西更值得报道，不是吗？”

“这是我的第二个问题。”阿隆佐说道。

“我做对了什么，做错了什么，学到了什么？”他想了一会儿，“很有趣的问题。从我来这里的第一天开始，我几乎每天都会问自己这个问题。我每天晚上都会问自己这个问题，如果发现了什么，我就把它写下来。”

阿隆佐抬起眼睛：“我做杂志还不久，不过我知道：被采访者写的东西可以节约采访者很多时间。不知道你能不能把你写的东西复印给我一份？”

汤普金斯先生低头看着面前桌子上的日记本：“不用，我给你原稿。我也想不出更好的应该拥有它的人了。”他把日记本递过去。

阿隆佐惊讶地接过日记本。“呃……”他打开日记本，翻了几页，“啊，这正

是我们要找的。我想这也正是管理者们多年来要找的。总共有多少个条目?”

“101个。” 汤普金斯先生告诉他。

“你舍得把它给我?我是说,我们可以拿去复印,把原稿留给你。”

汤普金斯先生摇摇头:“没必要,真的。我希望这些内容对你和你的读者会有用,但是这本日记对我已经没有用了。我不会再翻开它,因为不需要。不管走到哪儿,我都会带着这101条原则。它们已经被铭刻在我的脑海深处了。”

还有一件事没有解决,而且看来也解决不了。从昨天的晚会开始,他就没有见到莱克莎。她也投有和其他人一起到机场送他,他给她打电话,也没有人接。她不但没有像他希望的那样跟他谈谈将来,就连一声“再见”都没有说。

他沮丧地在飞机的座位上坐下。希福吃了安眠药,已经在旁边的座位上睡着了。汤普金斯先生正在系安全带的时候,乘务员过来了。

“您好,汤普金斯先生。祝您旅途愉快。下一站是……”

“波士顿。” 汤普金斯先生帮他说道。

“那是第二站。我们还有一个中间站。”

“噢?在哪儿?”

“里加。我知道,我知道。这有点不符合常规。但是,不是所有的国家都会让我们进入领空的,因为我们还没有现代化的空中交通控制系统。”

“啊,但是这一切都将改变,我的朋友。到2000年夏天,摩罗维亚将会有世界一流的空中交通控制系统。记住我的活。”

“我盼望着那一天。来点香槟怎么样,先生?”

汤普金斯先生接过一杯香槟,一饮而尽。飞机还没起飞。他就睡着了。

一只手摇著他的肩膀:“汤普金斯先生,醒醒,我们到里加了。”

汤普金斯先生睁开朦胧的睡眼看着乘务员:“是吗?”

“是的,先生。我们要在这儿呆几个小时,所以我们找本地人租了一辆车,带您出去转转。” 乘务员还答应帮他照顾希福。

“噢,好吧,我想这应该不错。我从来没到过这里,为什么不去转转呢?”

他站起来，伸伸懒腰。跟着乘务员下了飞机。在停机坪上，一辆出租车正等着他。

“没有客人吗？”他问司机。

司机摇摇头。

汤普金斯四下看了看。机场四周是广阔的草原。跑道旁边有一棵棕榈树。“嘿，我没想到这儿也有棕榈树。”

司机嘟哝了一句。他打开门，汤普金斯先生上了车。不到十分钟，他们就来到一座美丽的城市的郊外，四周风景如画。这跟他想象中里加所在的北国风光完全不同。里加，应该是……然后他明白过来了：当然，这里根本不是里加。

“这个城市叫什么？”他问出租车司机。

答案完全如他所料：“索亚特。”

“啊。”

很明显，现在掌管着保布亚的人想跟汤普金斯先生聊聊。他们肯定希望他把摩罗维亚的一切再重演一遍。这是一次工作会谈。而且跟上次一样，这次会谈将给他带来麻烦：他会接到一份工作，而且还找不到拒绝的理由。好吧，他对自己说，这次一定要说“不”。

出租车在一座巨大的洛可可式宫殿前停下。“这是什么地方？”他问道。

“这是古代国王住的地方。”司机告诉他，“现在伟大的国家元首住在这儿。”

“保布亚也有国家元首？”

“对。”司机微笑着说，“保布亚的国家元首。我们叫他‘元首’。”

汤普金斯的脑子飞快地转着。呵呵，看看这回是个怎样的家伙再说吧。

两个穿着华丽的男仆带他走进了宫殿。他跟着他们走上一座巨大的圆型旋梯，走进宫殿里的一间大房间。从里面看，这间房间甚至比外面的宫殿还要富丽堂皇。在楼梯的顶端，一个人正在等着他，小小的身影几乎被四周的金碧辉煌淹没了。

“莱克莎！”

“你好，韦伯斯特。”

“莱克莎，我想……噢，我早应该知道的。你又在故伎重演。”

她歪着嘴一笑，什么都没说。

“好吧。我会听你说，但是别“为我还会像上次那样轻易就范。”

“谢谢你，韦伯斯特。很高兴你没有生气。”

“不生气，我只是希望……”没必要再说这些事了，“那么，你就是保布亚的元首？呵呵，我早该猜到的。他告诉我有人插手，抢在他之前买下了保布亚。除了你，还会有谁呢？好吧，你会成为很好的元首……”

“但是韦伯斯特，买下保布亚的不是我。。”

“不是吗？”

“不是。我哪有这么多钱？噢，股票上市的时候，我的确分到不少，我不是在抱怨。但是，那点钱根本不够。不，我不是这个国家的新主人。”

“好吧。那是谁？”

“是你，韦伯斯特。”

“什么?!”

“你是新的主人，起码是主要的主人。你是元首。”

“这是怎么回事？别笑，你干了些什么？”

“你各方面的财产，你的股票都逃不过我灵巧的小手指，我把它们都收集起来了。”

“你真是无可救药了。”

“也许是吧。”

“但是。我那点钱也不够买下这整个国家的。”

“噢，我们还加上了贝琳达的那一份，还有亚里士多德的，当然还有我的……”

他看过招股说明书，知道这些人都有多少股票：“好像还是不够。你们3个有6万股，我自己有5万股……”

她吃惊地盯着他：“你还有期权，韦伯斯特。”

“我？”

“当然，你忘了吗？签合同的时候，是我亲自向你提出的。”

“我……说实话，我从来没看过合同。我把它们放在文件箱里，也许现在还在那儿呢。”

“我可不这样想。”莱克莎说道，得意地笑着。

“哦。顺便问一句，我有多少期权？”

“30万股。按照今天的价格，值720万美元。”

“噢。”

“然后，再到处借点债，成了。我是从他那儿学到这些的，他最擅长做这种事。”

汤普金斯先生的头开始发晕了：“我不知道该说什么才好。”

“贝琳达和亚里士多德都已经签了合同，他们会帮你创业。而且我们还有可能从你以前的员工中把关键的几个人挖过来。只要不让美莉莎太为难就行了。另外，我一直在关注着你特别尊敬的那四位在西泽西卡的经理，我打赌起码能让其中两位过来。摩罗维亚的上市看起来实在太诱人了。”

“呃……”

“说你答应，韦伯斯特，请答应吧。我会非常高兴的。”

他停了一会儿，盯着她说：“请等一分钟。”这一次，如果得不到他想要的。他绝不再让步。他换上最严厉的表情：“告诉我。莱克莎，你给自己选择的角色是什么？”

第一次，她显得不自信了。她咬着嘴唇：“我……”

“告诉我。莱克莎。”

她低头看着地板。“我还没想过。”她轻声说道。

“好吧，那就让我来告诉你。我给你准备了一个角色，你必须接受——否则我转身就走。”

她还是不看他：“你给我什么角色，韦伯斯特？”

他让自己平静一下，然后说道：“元首助理和夫人。”

“噢，韦伯斯特，我还以为你永远不会问呢。”

“嗯？”

“我同意，我愿意，我接受。”

“好。”他四下看看，“那么，我们现在该去哪儿？”

“王室套间。”她说，朝着一扇华美的门点头示意，“就在那边。”

他把她抱起来，朝他们的新生活走去。