

## 《软件管理沉思录》读书笔记

MF1632107 周星宇

### 推荐理由：

软件开发是由两样东西每天碰撞而成的，一边是人类技术中对错分明的东西——代码，另一边这是人类经验中独特的东西——组织。《软件管理沉思录：SEI 的项目管理、人际沟通和团队协作要诀》就像一本指南、一个 GPS，指引人类在科学与艺术、代码与人类经验的断层线中行走。沃茨·汉弗莱和威廉·托马斯通过他们既有分析又有故事的独特风格，与我们分享他们对于团队、团队合作以及如何成功而可靠地开发复杂软件的智慧。

### 本书要点：

- (1) 人们常常把软件质量看做是最终的结果或终点。事实并非如此，这是一段永远都没有终点的旅程。
- (2) 计划分为两种类型。第一种是基于时间段的计划，这个时间段可以是日历上的任何一个片段。阶段计划关心在这一段时间内你准备如何利用时间。第二种是基于行动的计划，比如开发一个程序或撰写一份报告。
- (3) 在任何行业，工作稳定的关键是单位的财务健康，而财务健康的关键在于精确的阶段计划和产品计划。
- (4) 如果团队的进度计划不符合实际情况或者目标盲目乐观，那么在疯狂努力以达到目标的过程中，他们的行为常常可能失去理性。这种现象通常会对项目造成危害，并有可能导致其彻底失败。
- (5) 事实上，无论在什么专业领域，专家和业余爱好者之间的区别就是有没有纪律。真实愿意去排演、实践和不断提高，专家才成为专家。研究表明，世界级的艺术家与那些半途而废的人之间最主要的区别就在于其遵守纪律的行为。
- (6) 凝聚力是指把团队成员紧密联结为一个统一的工作群体，无论在身体上还是在精神上都达到一致。一个有着高度凝聚力的团队，其成员之间的交流是自由但频繁的。虽然他们不必是好朋友，但他们配合默契、彼此尊重、相互支持。
- (7) 目标对个人来说十分有用。有一点几乎毋庸置疑：没有目标就不可能去努力。没有目标，所有的努力似乎都是没有意义的，是在浪费时间。毕竟，如果努力不能让你达到任何目的，为什么还要费力呢？
- (8) 当管理者诉诸威胁或恐惧时，实际上是在降低部属的马斯洛需求层次。此时团队成员关心的是成员资格甚至是个人安全，而不是被他人尊重和自我实现了。
- (9) 即使没有迫在眉睫的软件创建和发布，你也能制造出一种紧迫感。不过，为了激发积极性，这种紧迫感必须是真实、可信和公开承诺的。
- (10) 如果有人能证明你的估算有偏差，那么要及时进行调整。只要他们有真实的历史数据作为支持，只要那些数据与你的项目相关，就应当仔细考虑新的事实。不过无论如何，不要急于现场作任何决定。
- (11) 真正的考验是要看在做出决策时管理者是不是真的考虑了你的需要和你的意见，仅仅假装听取你的看法并不能改变独断专行的事实。典型的独断专行者事实上是在说：“让我们都妥协一下，按我说的去做。”
- (12) 单纯的衡量不会产生改进，单纯的努力也不会。你的工作方式在很大程度上决定了你所得到的结果。如果依然沿用旧的工作方式，你无疑将得到和以前的结果。
- (13) 我们生命的终点都是一样的，所以需要把精力集中在这段旅程上。如同一个过程，一旦你想好要如何生活，其他的就纲举目张。执著追求卓越，你才有可能臻于卓越。这样才不枉在人世走这一遭。
- (14) 领导者和管理者之间最主要的区别就是，管理者命令员工服从他们的指令，而领导者是带领他们完成任务。
- (15) 虽然成为一位领导者不会让你变得更聪明，也不会让你拥有任何特别的洞察力，或增加了你的知识，但现在你承担了一份责任，从此之后，这种责任要渗透到你的一言一行中去。

## 精编书摘：

(1) 要坚持让你的问题得到解决。很多情况下你会发现，其他人遇到的问题和你的几乎完全一样，只是他们羞于开口询问罢了。通过想你的管理者请教，明白无误地了解他们想让你达到的目标是什么，只有这样才能真正履行好自己的职责。如果他们不能做到这一点，那么在开始工作之前，把你对目标的理解整理出来，然后与他们核对。之后要确信你和他们达成了共识。

(2) 由于计划不当而造成的种种问题会使所有人都蒙受损失：客户得到的是产品延期和开销加大，管理者不得不耗费更多资源，而开发人员则名誉扫地。为了成功，公司必须实现他们的承诺。而我们为了履行职责，必须制订精确的计划。

(3) 人们通常认为好的交流者是那些表达清晰、辩才无碍并且能吸引注意力的人。这其实是一种误解。最杰出的交流者实际上是优秀的倾听者。在倾听并且真正理解之后，他们才能以一种直接解决你的问题和焦虑的方式进行交流。这种类型的交流总是以倾听为起点。

(4) 在工作型群体中，团队成员主动进行工作。他们不会不择手段地争取职位或者操心谁做得最多。他们不会抱怨不合理的管理，也不会盲目服从团队领导者和辅导员。当他们认真思考该如何完成任务时，他们会具备非凡的创造力。

(5) 所有的新思想都始自仅有一人的少数派。如果你就是这个人，那么你要对这个新思想和项目团队负责。很多情况下，只要你转而要求团队成员解释他们的逻辑，一些全新的观点就可能涌现出来，项目团队可能因此会走向一个完全出乎意料的不同方向。这种现象被称为增效。

(6) 自力更生在某些时候很重要，但是在危急关头依然试图不借外力却可能很危险。当遇到麻烦时，你应当请求并接受帮助。而当有人提出原意提供帮助时，应该认真考虑他的建议。很可能正是你自认为不需要帮助的时候，恰恰却是需要帮助之时。

(7) 刚刚加入团队，没有经验的开发人员常常不愿意去做他们不熟悉的工作，他们缺乏承担风险的自信和工作保障。而有经验的开发人员通常面对新的技术挑战时会感到兴奋，他们渴望学习到新的方法和技能。不过另一方面，有经验的开发人员很有可能会对重复做相似的工作缺乏兴趣和积极性。

(8) 当管理团队以一种公开、坦诚的方式在一起工作时，其结果一定是最佳的。他们通常是组织中最有能力的人，同时也是掌握信息最多的人。作为一个群体，他们最能平衡技术和业务上的争议，并且能制定出行动的正确计划。当他们理解了决策，相信它们是正确的，并且能向他们的队员解释决策时，这些专业人士就知道他们需求已经被考虑到了，因而极有可能充满活力地投入到决策执行中去。

(9) 在很多方面，管理者在意的东西与团队的基本利益是一致的。他们想得到技术熟练和感到满足的雇员，而且他们需要稳定和可靠的员工。不过，在构建具有凝聚力和提供满足的团队环境方面，双方的利益则有差异。虽然几乎没有管理者会反对这样一种环境，但通常情况下他们不会在这上面投入过多思考或赋予它很高的优先级。

(10) 完成高质量的工作后，你会感到自豪。即使无人知晓，你也知道自己的工作是一流的，并会为自己进来全力而感到十分满足。令人惊奇的是，高质量的工作总是会为人所知。虽然可能需要很长一段时间才得到人们的承认，但这是迟早的事。不论你是否意识到，你都会因为你的工作质量而赢得他人的信任。

(11) 我们中的绝大多数人都喜欢从事技术工作，我们四处寻找开发职位，是因为喜欢去做一些富有创造力和挑战性的事情。我们也喜欢看到辛勤努力后的成果，特别是当产品能以我们预料的方式运行时更是如此。不过，如果有人像对傻瓜一样对待我们，或者认为我们不会思考，我们就会失去动力和创新的火花。