

《人件》读书笔记

MF1632107 周星宇

推荐理由：

本书作者 Demarco 和 Lister 两位大师浸淫 IT 行业二十余年，又精研各种成功、失败案例，对诸多领域皆有涉猎，从而开创了影响软件开发的“人件”理论，可谓筚路蓝缕，立功甚伟。通过阅读本书，几乎任何一位 IT 从业人员都能从中找到自己或者管理者的影子，从而能够站在不同角度看待问题。

本书要点：

- (1) 我们习惯性地专注于工作中的技术问题，主因并非它们重要，而是因为它们更简单。
- (2) 在生产环境中，很容易将人当作是机器的零部件。部件磨损了，你可以换个新的。新的部件可以和原来的互换。你定的部件，无论多少，都不过是数字而已。
- (3) 西班牙价值理论认为世界上的价值总量是定额的，因而财富积累的道路就是学会从大地或者别人的背上去攫取。英国价值理论则认为价值是通过智慧和科技创造出来的。
- (4) 在个人生活中，造成情绪化反应的因素可能很多，然而在工作环境中，主要的导火索就是对自信的威胁。
- (5) 不能解决问题的简单技术方案带来的假象就像那些诱惑了奥德修斯的原罪一样，每一项都有着独特的吸引力，却是一无是处的虚假承诺。
- (6) 有千万种方法可能会令人损失一天的工作时间，但却没有一种方法能够弥补回来。
- (7) 不幸的是，你无法像开关那样随时启动流。你需要一个缓慢的过程来进入状态，15 分钟或更长时间的集中才能把自己锁定在流里面。在这个引入过程中，你对噪声和干扰是非常敏感的。在一个毁灭性的环境，可能让你很难甚至不可能进入流的状态。
- (8) 任何精密装置都比不上改变观念来得重要。人们必须理解在某些时候不接电话合情合理，管理者也应对此表示理解。这就是脑力劳动者的工作特点：对于花费的时间，质量胜于数量。
- (9) 环境对创造力带来的负面影响并不显眼。创造力本来就是间歇性的，即使变少了，我们也察觉不出。人们不会对创造性想法进行定量，创造力的下降是一个长期累积效应。
- (10) 大多数时候，把一个项目团队或工作组从公司大楼搬出去都是合理的。在一个松散的环境里工作，会更有热情而且成功率更高。
- (11) 人们通常在短时间内很难做出改变，管理者也很难找到杠杆的支点来撬动他们发生本质的改变。所以，在为你工作期间，人们在离开时和刚进来时并没有什么区别。一开始不适合工作的人，那就永远都不适合。
- (12) 许多招聘上的失误都是由于过度重视外表而忽略了真正能力造成的。这并非招聘者的疏忽或肤浅，而是物种的进化让我们更关注那些非凡的人。
- (13) 即使最好的创新也需要一点离经叛道才能产生影响：离经叛道的领导力。创新者自己可以不是一个伟大的领导者，但必须有人是。
- (14) 雇一名杂耍演员却不先看看他的表演，可真够滑稽的，这可是生活常识啊。但要是派你去招聘一位工程师、设计师、程序员或者一名团队经理，这样的常识却被抛在了脑后。你不会去看他的设计、程序或者其他东西。面试完全靠说。
- (15) 越是年轻的员工群体，就越可能认为邮件冗长乏味，简直浪费时间。简洁的短信更符合他们的口味。在这个贷款急剧增长的年代，最炙手可热的科技却是使用最少带宽的工具：用他们的拇指打字。
- (16) 你可以证明社区花园在短期没啥意义。不管花销多少，都会影响季度的收益。但在最优秀的组织里，短期不是唯一重要的事情。重要的是成为最好的，这是一个长期概念。
- (17) 当一组人融合为一个整体时，工作的全部特征就改变了。工作中的挑战固然重要，但重

要的不是它本身，而是它指引着我们共同努力的方向。

(18) 团队都是围绕共同目标成立的。在凝聚为团队之前，团队中的每个人可能都有自己不同的目标。但作为凝聚过程的一部分，他们聚拢所有，汇为一个共同目标。公司级目标至关重要，因为它对团队而言意义非凡。

(19) 你无法让团队凝聚，你只能对此抱有希望；要么双手合十进行祈祷，要么付诸行动以提高几率——但你不可能让它发生。整个过程实在是太脆弱以至于不可控制。

(20) 大部分形式的团队自毁，其危害来自于贬低工作或者贬低做工作的人，工作的重要性和把工作做好的价值可以催化团队。

(21) 针对团队成员的任何不同的奖励机制都可能增加内部竞争。管理者需要采取措施降低或抵消这样的影响。

(22) 只有在工作中感觉良好，才会增强自我认知。从事这样的工作，是对自身在相关领域竞争力的认可，并且能够给予员工足够的自主权，让他们能够同时履行对应职责。

(23) 大家都需要一种独特感来体察内心的宁静，从而在宁静之中发酵出团队的凝聚力。即使管理者尝试去抑制独特性，独特性还是会滋生出来。大家会在不受管理的维度上表现自己的独特性。

(24) 非确定性系统之所以能够毫无痛苦并优雅地（有时候甚至无须成本）完成自我修复，是因为组成系统的人熟知根本的目标。一旦新的形势出现，他们可以立刻获知什么行动才是有意义的。

(25) 一个好的教练知道自己的工作不是去协调队员的互动，而是帮助大家进行自组织。我们认为这同样是一位脑力劳动管理者的工作。

(26) 高科技公司可以以惊人的速度积累经验，但是，他们依然无法保证如何让学习跟上这种速度。

精编书摘：

(1) 营造一个不容许任何失误的氛围会让大家持有戒心。他们不愿去尝试那些有可能变坏的事情。当你试图体系化流程时，当你倾向于墨守成规时，你就在强化这种戒心。在不允许犯错的规定下，或许平均的技术水平会稳步提高，但团队的社会氛围却会遭受可悲的伤害。

(2) 是否在一个项目上采取时间进度压力，应该像是否惩罚你的孩子一样来决定：如果惩罚比较少见，而时间点也能够掌握得恰到好处，惩罚就可能起作用。若需要经常施以惩罚，就说明你自身是有问题的。

(3) 人们更喜欢在自然光下工作，靠窗边感觉会更好些，这种良好的感觉能直接转换为工作的更高质量。人们都不喜欢在一个完全整齐划一的环境里工作，都希望把自己的地方打造得带有自己的风格，以方便自己工作。

(4) 在单一思考的工作时间里，理想情况下人们处于心理学家成为“流”的状态中。流是一种深度的近乎于冥想的融入情况。在此种状态下，有一种普适幸福感存在，人们几乎不会意识到时间的流逝：“我开始工作。等我抬头一看，三个小时就过去了。”这里不会有工作量的感知；工作开展就像流一样自然。

(5) 管理要做得最好，就应该保证为大家提供足够的空间、足够的安宁以及足以保护个人隐私的方法，让大家能够创造自己的可工作空间。只有大家把空间按照适合自己的工作组织好后，他们才能够抛开空间的影响，完全投入到工作中。

(6) 今天常见的模块化小隔间是各方妥协的经典之作：在没给你任何有意义的隐私的前提下，还让你感觉被隔离开了。对噪声和打扰基本不提供任何保护；事实上，噪声和打扰源源不断地被输送到你的隔间里。这样的独立模块既没有给个人提供良好的工作空间，也没有给团队活动提供任何场地。

(7) 在这个人人平等的时代，我们都不会去考虑某个人是否天生不胜任某事。我们假设每个人天生都有价值。管理者的工作应该是用自己的领导能力去发掘下属的潜力。怎样塑造原始的人力资源是管理学的根本。

(8) 因为没人知道下一个创新会如何改变一个组织，所以也就没人能够提供足够的理由赋予关键支持者权力去做需要完成的事情。这也解释了为什么将领导力作为一种服务，总是在没有官方授权的方式下展开。

(9) 为年轻员工清除讲述合同规则，实际上是给他们机会融入组织。倘若工作需要流状态才能完成，那么你的员工需要做好专注的准备。持续不断的局部注意力的时间段需要被定义为个人非工作时间，在每个工作日都应该有个限制。工作日剩下的时间应该全力工作。

(10) 没有人可以同时是多个有凝聚力团队的一员。紧密协作的有凝聚力团队是排他的，碎片化的团队不可能形成凝聚力。我们其实可以做到不战而胜，简单来说就是定下目标，让大家在一段时间只做一项工作，从而减少碎片化，让团队真正有机会形成。

(11) 最好的老板都会冒些风险。他们勇于在他们的员工身上冒险。并不是说好的管理者就不管理，而是他们不会给出固定的方向或者独断专行。他们必须时刻做出决定和判断。这里给出的建议是他们应该充分利用那种与生俱来的权威。

在最好的组织里，这种与生俱来的权威在各个方面发挥着效力。大家知道一个管理者的长处，可能是制定大方向、进行谈判或者招聘，而且大家对他做这些事情心悦诚服。每个员工皆有一技之长，而且在相应的领域具有权威性，从而被大家所信任。在敞开和服的氛围下，团队有最大的融合可能。

(12) 考虑自己项目上的风险清单。在项目运行过程中，很多事情都可能出错，管理这些风险就是你工作的主要部分。如果让你不假思索地快速列举出所有的这些风险，我们打赌，你一定会遗漏其中一种重要的风险。

我们习惯性地不去管理的风险是我们自己的失败。之所以没有将其列举到你的风险清单上，说穿了，是因为它会让你自己看起来很糟，像个失败者。