

软件行业影响最大、最具价值的著作之一，历时 15 年全面更新
与《人月神话》共同被誉为软件管理图书领域最为璀璨的“双子星”
近 30 年全球畅销不衰

经典
珍藏

人件

(原书第3版)

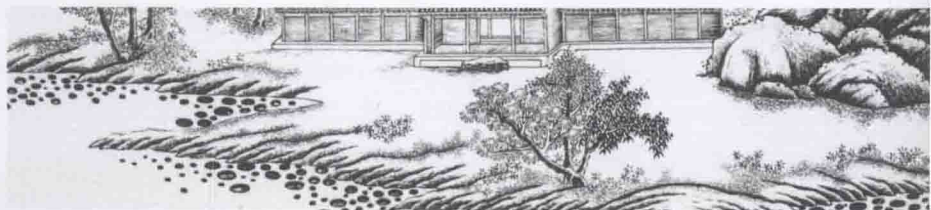
0000 0000 0000 0000 00 0000 00 00 0000 0000 0000
0000 0000 0000 0000 00 00 00 00 00 00 00 00
00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00
00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00
00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00
00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00
0000 0000 00 00 0000 00 0000 00 00 0000 0000 0000
0000 0000 00 00 0000 00 0000 00 00 0000 0000 0000
00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00
00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00
00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00
00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00 00
00 0000 0000 00 0000 0000 0000 0000 00 00 0000
00 0000 0000 00 0000 0000 0000 0000 00 00 0000



PRODUCTIVE PROJECTS AND TEAMS (Third Edition)



[美] Tom DeMarco Timothy Lister 著 肖然 张逸 滕云 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目(CIP)数据

人件(原书第3版)/(美)迪马可(DeMarco, T.), (美)利斯特(Lister, T.)著;肖然, 张逸, 滕云译. —北京:机械工业出版社, 2014.8

(名家经典系列)

书名原文: Peopleware: Productive Projects and Teams (Third Edition)

ISBN 978-7-111-47436-4

I. 人… II. ①迪… ②利… ③肖… ④张… ⑤滕… III. 软件开发 IV. TP311.52

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第167686号

本书版权登记号: 图字: 01-2013-6479

Authorized translation from the English language edition, entitled *Peopleware: Productive Projects and Teams, Third Edition*, 9780321934116 by Tom DeMarco, Timothy Lister, published by Pearson Education, Inc., Copyright © 2013, 1999, 1987 by Tom DeMarco and Timothy Lister.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

Chinese simplified language edition published by Pearson Education Asia Ltd., and China Machine Press Copyright © 2014.

本书中文简体字版由Pearson Education(培生教育出版集团)授权机械工业出版社在中华人民共和国境内(不包括中国台湾地区和中国香港、澳门特别行政区)独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有Pearson Education(培生教育出版集团)激光防伪标签,无标签者不得销售。

人件(原书第3版)

[美] Tom DeMarco 等著

出版发行:机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码:100037)

责任编辑:关敏

责任校对:董纪丽

印刷:北京天时彩色印刷有限公司

版次:2014年9月第1版第1次印刷

开本:147mm×210mm 1/32

印张:9.75

书号:ISBN 978-7-111-47436-4

定价:69.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线:(010) 88378991 88361066

投稿热线:(010) 88379604

购书热线:(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱:hzjsj@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问:北京大成律师事务所 韩光/邹晓东

PEOPLEWARE
Productive Projects and Teams

译者序

管理与创新这个话题一直困扰着“高”科技行业。前几年的精益创业（Lean Startup）算是论证了创新是必须管理的，如此也在行业里掀起了一股精益创新的潮流。然而，若是对于一家具有相当历史和规模的公司，究竟该怎样管理才能不阻碍创新呢？这仍然是一个难题。时下大家看到、听到的都是一个个昔日巨人被创新颠覆而加速倒下，却鲜有人能够为大家庖丁解牛，分析这样的“大”企业病，很多人仅仅简单地将其归咎为复杂的“企业政治”。

几年前，我在翻看本书第1版时，由于自己阅历有限，读后并没有太多的感悟，甚至觉得这不过是“愤青们”描述的乌托邦。如今拜读本书第3版，却有一种幡然醒悟的感觉。两位大师用严谨的科学实验和辛辣尖锐的解剖一步步为我们揭开了知识经济下管理中的种种误区。反思自己，何尝不是处于“高”科技的假象中，每天习惯性地处理着各种“邪恶”邮件（E-mail），苦恼着为什么只有在

航班上才有独立思考的时间？每个项目总有做不完的需求，成就感却很低，并把按时交付长期寄托于加班这个“奇迹”之上。

掩卷而思，过去工作经历的林林总总，包括初为管理者时的那点小邪恶，好像都被两位大师一一分析成卷，展于世人。我在阅读时，总不免有小小的抵触情绪，但大师十几年的数据收集以及系统的理论分析让人不得不由衷信服。历史学家普遍认为人类是不善于学习的，因为人类总是在重复着同样的经历。两位大师思考的精髓也并非薄薄几百页可以悉数传递的。我们有幸合译此书，在翻译过程中，我们也产生了不同观点，并彼此切磋印证。书中的诸多观点确实让我击节赞叹，但也有部分内容并不认同。作为译者，我们必须忠实于原著；但作为读者，我们不妨批判地进行阅读。正所谓“尽信书则不如无书”，这才是有益的读书之道！

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。几乎任何一位 IT 从业人员都能从本书中找到自己或者管理者的影子。如果你是“管理邪恶论”的唯技术论者，你会在书中找到印证自己观点的“数据”；如果你是拥有“小小邪恶心态”的管理者，你会在书中得到启示；如果你已经身居要职，困扰于如何从日常琐事中突围，本书会带给你反思；如果你正在引领（或是被迫，不少人这样认为）创新，本书会给予你启发。译者

唯一的分享是：请通读全文，避免断章取义。

人件的想法成于两位大师越洋航班上的一席思考碰撞。在接受翻译任务期间，我因为工作关系总是东奔西跑，翻译间隔时间较长（在此也隔空向两位大师表示歉意）。现在回头来看，发现翻译的大部分工作居然也是成于航班之上！也许如书中所说，万米高空为我们树立起了最好的免扰牌，隔离了邮件和手机的时段让“流”更加顺理成章。这里也要“感谢”商业广告琳琅满目的航空杂志，一来印证了大师们阐述理论的普适性（原来全球化的中国并没有那么不一样啊），二来让翻译（对比阅读航空杂志）成了一件让人身心愉快的事情！

肖然（ThoughtWorks 公司）

成文于北京至成都的万米高空

前 言

30 多年前的一次越洋旅途中，在航班上的漫长夜晚，我们萌生了撰写人件相关内容的想法。当时，我们正从洛杉矶赶往悉尼去教授软件工程的系列课程。在飞机上，我们难以入眠，索性谈论起自己经历的以及从客户那里了解到的软件系统的高复杂度。我们中的一人（不记得到底是谁了）从我们的讨论中总结道：“也许……软件系统的主要问题不在于技术，而在于社会性因素。”

我们花了好一会儿才想明白这其中的缘由，这和我们先前对软件的理解完全不同。我们和那些沉迷于高科技的人士一样，坚信技术就是一切，无论出现什么问题，总会有更好的技术为我们找到出路。但是，如果我们所面对的问题天生就属于社会学的范畴，再好的技术可能也提供不了什么帮助。例如，对于一组必须工作在一起的人彼此不信任的情形，就没有什么软件包或万能工具能改变他们，以解决这个问题。

这样的想法一经产生，就驱使我们展开对一些案例的研究，进

而我们俩都认识到，在大多数项目中，社会性的复杂度远比技术上的挑战要难处理得多。而且，不可避免地，我们还要面临一个更加严峻的问题：即便我们意识到社会性因素比技术上的因素重要得多，也从来没有用这样的思维观念管理过团队。是的，我们也会不时地改善团队的协作环境，或者缓解团队的紧张情绪，但这些事情从来没有成为我们工作的核心。

如果我们早些知道人的因素要重于技术因素的话，我们的管理方式会有什么不同呢？于是，我们开始梳理这些想法。正好，我们手头上有空白胶片和油笔，可以将这些令人炫目的想法记录到胶片中，传神而又真实地展现给我们在悉尼的观众。哦，天呐！悉尼可是与美国和欧洲相隔了半个地球那么远，要是我们不回家，谁又会知道我们此时此刻的重大发现呢？

接下来的一周，悉尼的观众立马加入了对人件的讨论行列，当然他们还有那么一点儿懊恼（看来，不只是我们才有唯技术是用论的观点）。最重要的是，人们踊跃发言，分享了不少他们自己的案例，这让我们感激万分，而又备受鼓舞。

较之本书在1987年出版的第1版，我们通过大量的问卷调查和一线实验证明了第1版中关于环境影响的猜测（见本版中的第二部分），同时验证了我们关于团队结构和沟通上的一些更为激进的建议（见本书其余部分内容）。

本书的前两版使我们成了技术项目中人文问题研究的专家，而我們也在按着这个思路不断前进。在本版新增的章节中，讨论了一些领导力上的病理症状，在先前版本中这些没有作为病理来归纳；

书中还讲述了会议文化的演进，以及如何管理新旧成员水火不容的混合团队；我们也越来越清楚地认识到，一些日常使用的工具会成为我们前进的阻力而非动力。

对于本书的出版，非常感谢 Dorset House 出版社的 Wendy Eakin 和 Addison-Wesley 出版社的 Peter Gordon 为我们编辑了手稿。此外，还要感谢我们在 The Atlantic Systems Guild 公司的同事——Peter Hruschka、Steve McMenamin 和 Suzanne Robertson，感谢他们 30 年来给我们提供想法，和我们一起进行头脑风暴、开展辩论，为我们提供餐饮美食，以及给予我们的这份浓浓的友谊。

Tom DeMarco 于缅因州卡姆登市

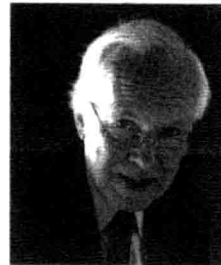
Timothy Lister 于纽约

2013 年 2 月

作者简介

Tom DeMarco 和 Timothy Lister 是 The Atlantic Systems Guild 公司 (www.systemsguild.com) 的首席咨询师。该公司主要提供高复杂度组织结构方面的咨询业务, 并且特别关注人在整个组织结构中的重要性。自 1979 年以来, 他们俩共同在全球范围内就管理、评估、效率及企业文化发表了一系列演讲, 撰写了大量文章, 也为很多企业提供了咨询服务。

Tom DeMarco 撰写和与人合作撰写了 9 本书, 主题从开发方法介绍到组织结构合理性探讨。另外, 他还撰写了 2 本小说和 1 本短篇小说集。他的咨询业务主要集中在专家认证工作方面, 另外也常提供



有关项目和团队建设方面的咨询。目前, 由 Hans-Rudolf Schulz 提供他已经在缅因大学教授伦理学 3 年了。现居住在卡姆登附近。

Timothy Lister 目前主要从事咨询、教学和写作工作。他和 Tom DeMarco 合作撰写了《与熊共舞》(Waltzing With Bears: Managing Risk on Software Projects), 另外他们还和 The Atlantic Guild 公司的另外 4 位同事一起撰写了《项目百态》(Adrenaline Junkies & Template Zombies: Understanding Patterns of Project Behavior) 一书。他是 IEEE、ACM Cutter IT Trends Council 的会员, 并且是 Cutter 的研究员。



由 James Robertson 提供

译者简介

肖然

在从事了多年计算机算法及复杂度研究后，肖然决定尝试变理论为实践，于是开始了软件工程之旅。2006 年和开发团队一起第一次运用 Scrum，并开始尝试 XP 的很多技术实践。2008 年加入 ThoughtWorks 中国后，他有幸在不同交付项目上系统地学习、运用敏捷的各种实践，并有机会在这个过程中和业内很多思想家探讨了软件开发的各种挑战。在最近两年的工作中，肖然尝试将敏捷、精益思想引入企业管理及组织创新过程中，和组织一起梳理、制定目标，并规划迭代的实施方案。

张逸

软件开发生涯经历了从程序员、项目经理、测试经理、开

发部长、技术总监到架构师的一个循环，现在幸福地回到程序员的起点。热爱文学、热爱技术，文理兼修，可惜都不精通。现为 ThoughtWorks 咨询师、程序员。居住在成都，最向往的大约就是在阳光下安静悠闲地品读自己喜爱的图书了。管理上，正大力推进敏捷与精益在软件开发过程中的实践与转型；技术上，热衷于在传统设计领域中引入函数式设计思想。著译包括《软件设计精要与模式》、《WCF 编程》、《Java 设计模式》和《恰如其分的软件架构》。

滕云

一个半路出家的程序员；一个军事武器狂热分子；一个并不合格的古典音乐爱好者；一个拙劣的填词人。平时喜欢踢踢足球、吹吹口琴、练练书法等。目前主要从事金融和保险领域的企业级软件开发，主要感兴趣的技术领域包括 Java EE、Linux、领域驱动设计和持续交付等。他的译著有《实现领域驱动设计》。

目 录

译者序

前言

作者简介

译者简介

第一部分 管理人力资源

01 此时此刻，一个项目正在走向失败 // 3

游戏的名称 // 4

高科技的幻觉 // 6

02 干酪汉堡，做一个，卖一个 // 7

错误在所难免 // 8

管理：傻瓜定义 // 9

人力商店 // 9

稳定的项目濒临死亡 // 11

我们只是做事，没时间考虑工作自身 // 12

03 维也纳在等你 // 14

西班牙理论 // 15

来自家里的一句话 // 16

不存在加班的谎言 // 16

工作狂 // 18

工作效率：赢得战斗，输掉战争 // 19

反思 // 20

04 质量——如果时间允许 // 22

飞离卓越的航班 // 23

质量是免费的，但是…… // 26

否决的力量 // 27

05 再谈帕金森定律 // 28

帕金森定律和牛顿定律 // 28

如果经历了我们的见闻，你就不会这样说了 // 29

来自新南威尔士大学的数据 // 30

帕金森主题的变异 // 33

06 苦杏素 // 35

在睡梦中减肥 // 35

七宗罪 // 37

这就是管理 // 39

第二部分 办公环境

07 家具警察 // 43

警察思路 // 44

统一的塑料地下室 // 45

08 “朝九晚五在这里啥也完成不了。” // 48

弃权政策 // 49

编码战争游戏：观察生产效率的因素 // 50

个体差异 // 51

生产效率的非相关因素 // 53

你可能不想让你的老板知道 // 54

工作环境的影响 // 55

我们证明了什么 // 56

09 在空间上省钱 // 58

席卷大地的瘟疫 // 59

让我们暂停抨击，来谈几点事实 // 61

工作环境质量和产品质量 // 63

诺贝尔奖级别的发现 // 64

躲起来 // 65

间奏曲：生产效率度量和不明飞行物 // 67

吉尔布定律 // 68

但是，不知你可否接受 // 69

闭上你的眼睛去度量 // 70

10 大脑时间与身体时间 // 72

流 // 72

没有流的无休止状态 // 73

根据流来计算时间 // 74

E 参数 // 76

一座丝巾花园 // 77

对工作的思考 // 78

11 电话 // 80

进入另一个世界 // 80

- 魔界奇谭 // 82
- 修改过的电话道德 // 84
- 不兼容的多任务处理 // 86

12 门的回归 // 87

- 表演还未结束，直到胖妈开始演唱 // 87
- 闪亮的问题 // 89
- 创意空间 // 90
- 活力空间 // 92
- 打破企业常规 // 92

13 采取保护步骤 // 94

- 亚历山大的有机控制理论 // 95
- 模式 // 98
- 第一个模式：从工具箱里定制工作空间 // 100
- 第二个模式：窗户 // 102
- 第三个模式：室内和室外空间 // 103
- 第四个模式：公共空间 // 104
- 模式之模式 // 105
- 回归现实 // 106

第三部分 正确的人

14 霍恩布洛尔因素 // 111

- 天生与后天练就 // 111
- 整齐的塑料人 // 112
- 着装标准 // 114
- 词汇代号：专业 // 115
- 企业熵 // 116