

经理团队

——创新领导的管理模式

Don Sherwood Olson 著
Carol L. Stimmel

张华德 邱仲潘 译
张颖 审校



清华大学出版社

经理团队——创新领导的管理模式

Don Sherwood Olson 著
Carol L. Stimmel
张华德 邱仲潘 译
张颖 审校

清华大学出版社
北 京

Simplified Chinese edition copyright © 2005 by PEARSON EDUCATION ASIAL IMITED and TSINGHUA UNIVERSITY PRESS.

Original English language title from Proprietor's edition of the Work.

Original English language title: The Manager Pool, 1st by Don Sherwood Olson & Carol L. Stimmel, Copyright © 2002 by Addison-Wesley.

EISBN: 0201725835

Published by arrangement with the original publisher, Pearson Education, Inc., publishing as Addison-Wesley.

This edition is authorized for sale only in thg People's Republic of China(excluding the Special Administrative Region of Hong Kong and Macao).

本书中文简体翻译版由 Addison-Wesley 授权给清华大学出版社在中国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区)出版发行。

北京市版权局著作权合同登记号 图字:01-2002-0657 号

版权所有,翻印必究。举报电话: 010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用清华大学核研院专有核径迹膜防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

经理团队——创新领导的管理模式/奥尔森(Sherwood, D.),思迪美(Stimmel, C. L.)著;张华德,邱仲潘译.

—北京:清华大学出版社,2005.3

书名原文:The Manager Pool

ISBN 7-302-10398-4

I.经… II.①奥…②思…③张…④邱… III.软件开发—企业领导学 IV.F407.767.11

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 006895 号

出 版 者: 清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社总机: 010-62770175

地 址: 北京清华大学学研大厦

邮 编: 100084

客户服务: 010-62776969

责任编辑: 常晓波

封面设计: 立日新

印 装 者: 北京鑫海金澳胶印有限公司

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 185×230 印张: 10.75 字数: 232 千字

版 次: 2005 年 3 月第 1 版 2005 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-10398-4/F·1080

印 数: 1~3000

定 价: 24.80 元

引 言

创新领导的管理模式

本书提供了一系列的管理模式,就软件开发人员和软件项目经理之间的关系提出了一种全新的视角,令人耳目一新。这种视角包含两个基本要素:第一,有效的组织管理来源于充分尊重个人的独立性和创造性;第二,成功的软件开发是先进的人性化管理的产物,而不是高压控制管理的直接结果。

我们用“管理模式”这种字面形式来表明我们的观点和见解,并对此模式所能产生的结果进行了科学的预测和证明。因为这就意味着在一种模式里有很多种方式可以实现同样的结果,正如我们有许许多多不同的读者一样。管理模式在应用时需要严格遵循,然而在实际应用中也体现出它本身所具有的灵活性和可操作性。就像灵活简便的图纸一样,在应用过程中允许软件项目经理和开发人员在他们的实际研发工作中某个特定的环节进行协商和调整。

本书介绍了 61 种模式,都是从那些大大小小的知名公司软件开发的实际工作中总结出来的经验,其目的是阐明人力资源——员工和经理——如何成功地进行协作沟通,开发出卓越的软件产品来。区别于那些技术、工艺、工具或方法被人们误以为是软件产品开发捷径,本书的根本理念是人才,也只有人才才是企业最可宝贵的资源和决定因素。因此,我们希望本书所提供的管理模式能够促使人们彻底抛弃那些传统观念——认为管理不过就是那些图表框框、技术和法则等,而是从根本上证明:要真正领导一个由软件研发人才组成的团队,就一定要对他们的创新能力和良好动机深信不疑。

你是否注意到软件天才总是喜爱那些新玩意——新的硬件、新的操作系统、新的计算语言和新技术等?尽管那些天才本身常有许多富有创意的新思想——好点子!许多人不仅拥有新的思维方式,而且还是真正的信奉者和实践者,他们身上常展现出一种类似于福音传道狂的热情。尽管这也许无助于阐明某一想法的真实可靠性和某个特定点子的实用性,但其中确有些伟大的想法导致了思想领域革命性的突破,当然其他那些只是失败的妄想。本书的管理模式就是能够导致这些奇迹产生的催化剂。当然,这本身也有待于证明是真正的划时代的伟大思想或者只是另一个痴心妄想。

随着目标管理技术的广泛使用,那种能够帮助开发可重复使用的软件的管理模式的研究和应用已经成为软件设计开发的最新国际潮流和最具发展前景的事业。事实上,你在看这本书的时候,很可能已经获得了《软件设计模式:可更新目标管理软件的要素》(Addison-Wesley, 1995)的优惠券。虽然本书主要是关于软件设计方面的,但是这本畅销书的背后展现

的是已经发展成熟的模式管理文化、寻求更好地界定软件研发、软件开发人员和我們所属的更广泛的社会之间的关系。

回顾历史,这个特定概念——“模式”的提出可以追溯到 1995 年之前《软件设计模式》一书的出版,作者是伟大的建筑设计大师克里斯托弗·亚历山大,他长期不懈地致力于发现和捕捉那些最适合人们舒适温馨居住的地方的构成要素。尽管他的作品引起人们极大的兴趣甚至是狂热,广大建筑设计师和软件工程师已经普遍接受这样的观点,即他的贡献为定义“模式”提供了一种普通的术语。

克里斯托弗·亚历山大认为他能帮助人们建设最能反映他们生活方式和满足实际生活需要的家园和社区。通过研究许多不同文化地区人们的建筑和城镇模式,他希望从中能发现最有助于满足人类和社会基本需要、使人们安居乐业的好的建筑结构。他相信满足这些需要的构成要素必然是由某些原则所激发产生的,遵循这些原则便能找出具体、客观、实用的策略。正是他的研究的表述形式才产生了所谓的“模式”的术语。

亚历山大在他的《跨越时空的建筑》一书中是这样描述的:

每一种模式都是一个三分法则,表达了某一具体环境、问题和方法之间的关系……既是一种过程,又是一种实体;既是一种有生命的实体描述,又是一种产生这种实体的过程的描述。

从这些模式中,我们建立了“模式语言”。

一种模式语言结构的创立基于这样的事实:个体的模式并非孤立的、偶然的。

于是这些模式语言就这样形成产生了:

尽管每一种语言都是千变万化,但是在本质上它却是一种文化与生活方式的生动写照。

这本书里所有作者都非常关注计算机领域中人文因素方面的改善与提高。我们深信,在朝着成功软件开发的本质核心前进的进程中,这些管理模式的运用将远远超越技术本身,那就是我们以及你们的软件研发人员才是成功软件开发的决定力量。工具不会开发软件,方法不会开发软件,开发软件的是人才。而对软件开发人员的激励与开发过程方面,其他领域的人才完全是不同的。许多软件开发人员对“事业”这一概念的理解也和其他行政管理人员、市场营销专家、销售人员或中层管理人员的理解完全不同。一个对工作满意的软件工程师也许会在某一特定岗位上完成自己毕生的事业,25 年如一日不断地学习和开发那些“新玩意儿”,当最终退休来临之时没有丝毫的怨言或遗憾。那些新进的营销专家或者手捧着刚出炉的、发烫的 MBA 文凭的金融奇才会满足于一生在同个工作岗位上吗?绝对不会。尽管许多的管理权威深信“激励激励再激励”,而不管软件研发这一领域的特殊性,但我们已经在这领域里摸爬滚打多年,太熟悉了。

这些作者都在软件研发领域摸爬滚打多年,见过许多时髦的软件技术昙花一现,而对我们最终的实际工作没有丝毫的积极影响。尽管在如何开发软件方面缺乏实质性的进展,软

件程序员仍看到软件研发周期正变得越来越短,而应用时间正变得越来越长。旧的工业管理模式应该退休了。瞬息万变的环境和形式要求我们不能再墨守陈规,那些旧的观念和思想已经根本无法适应日新月异的变化。这些管理模式关乎如何凝聚团队的智慧来成功地开发软件,阐述的是软件行业这一特殊群体人员之间的关系,特别是软件程序员和项目经理之间的关系。

正是秉承克里斯托弗·亚历山大的精神,本书的作者以“模式管理”这种形式来帮助那些软件技术人员和经理更好地沟通交流。更重要的是,我们希望,本书能使那些经理们对软件业这一特殊群体有更深刻的认识,并为他们和软件开发人员进行更为行之有效的沟通提供必要的工具。

模式管理布局格式

我们赋予每一种模式的名称都是经过仔细推敲的,这些名称就好像是通往每一模式的“把手”。这一个个“把手”贯穿全书,它们相互作用、相互影响,交织成一个由这些管理模式所构成的网络整体。每讲到一种模式,我们都用中英文对照的形式来表明,就像“扑向手榴弹(Fall on the Grenade)”或者“不满解读(Decipher Discontent)”。必要之时,偶尔翻开书本,也能领略到布局形式本身的美。本书的独特之处是创造了“问题——解决方法”的独特形式。如果发现某些内容特别能引起你的兴趣,可以赶紧回头把这一章节的管理模式看完。

我们希望通过这种形式使读者领悟这些管理模式既是一个统一的整体,又是可以单独使用的个体,可以组合应用于各种各样的场合。另外,还希望本书能使你更加理解软件程序员的特性。克里斯托弗·亚历山大这样写道:

其结果是让一个体系或组织活起来,而其中的意义比任何人类的价值体系的胜利都来得大。那种以为用对世界片面的认识就可以取得胜利的观点永远不会得逞,即使那些人以为他们的观点似乎占了上风。被忽视的力量并不因为它未被认识而消失。它们潜伏,在底下聚积着,迟早有一天它们会猛烈地爆发。到那时那种似乎已经获胜的价值体系势必将土崩瓦解。

软件已经普及、深入到我们生活的各个角落,同时它的影响又变得越来越无形。对此,软件开发人员这一个特殊群体肩负着更大的责任,也获得更大的自豪感。它的发展历史并不长,但其发展速度是如此的迅猛,并不是我们个人的能力所能主宰的。如果我们没有意识到自己在从事怎样的一项工作,特别是为什么做这工作?那么,我们就将被发展潮流所抛弃。

我们已经进入了一个崭新的时代——一个纯粹的梦想将被更加实在的融生活与工作为一体的生活方式所取代的时代。衡量个人成功与否的标准将不再是权力或金钱,而是工作生活的方式。我们认为,这是个好现象。我们奉上拙作,希望能激励那些我们不熟悉的人们,使他们的工作环境更加人性化,从而也激发此环境中所有人的热情和创造力。而这种似

乎是间接激发出来的热情和能量,必将使他们开发出更多更具创造性和实用性的产品。

回顾与展望

让我们先来想像一下传统乡村集市的场景:农场的牧童赶出他们精心饲养的牛群给买主看,鉴别这些牲畜优劣的标准要看许多方面,比如重量、皮毛的光泽、总体的健康状况等,最后才以拍卖的方式出售。当然,这些牲畜最终还是成为我们餐桌上的牛排或剁成肉酱制成汉堡包。

我们希望本书能成为未来高科技行业管理模式的典范。当今社会,公司员工无从选择他们的经理。项目的展开是在某个特定经理的领导下进行的,然后把任务分配给员工或是经理本人直接从管理层中选出项目组成员。有些情况下,如果是举足轻重或极具战略性的项目,项目组通过成员自己挑选的最适合本项目的组员组成的。当然,经理是绝不会由他们来选的。

这就产生了一个有趣的问题:在现实生活里,如果员工可以从管理层中选择他们的经理,那么你还会当选吗?究竟你有多大的把握能安安稳稳地凭自己的能耐带领团队步入一个信息技术无处不在的崭新时代?你的手下从心底里是怎样看你的?你在乎吗?如果你和你的同仁同时站出来,在这些自主选出的项目组成员面前由他们来挑选经理,会出现什么情况?你会是他们的首选吗?或者正如克里斯托弗·亚历山大所预测的那样,你自己所倡导的民主管选体系最终却让你一败涂地?

你也许在想:“软件程序员我可再熟悉不过了,不就是一群满腹牢骚的滑稽小生,手捧一摞厚厚的计划书,滔滔不绝地大谈其伟大倡议,意思是在表明:我现在就像奶牛一样实用。”另外,你要是对他们放任自主的话,这帮讨厌鬼只会选那些弱智或好驾御的软蛋来管理他们的团队,或者选那些可以随便使唤的没脾气的老好人,这样他们就可以把脏活累活全都推给他。

我们得承认,乍一看,这好像很荒谬,但荒谬中包含了一个更现实的真理:软件业不需要蹩脚的经理。

尽管“管理”这词可能会让他们深感厌恶,而且比起所谓“纯净”的软件开发工作,他们根本看不起管理人员。而实际上,你手下的这群“滑稽小生”绝对在乎你的表现以及你为他们所做的一切。首先,是你的表现,而不是他们的表现。这一点非常重要。你不用理会其他的经理,努力化解所有对项目的怨言与牢骚,赢得员工的信任,从而把他们凝聚成一个精干而智慧的团队。你自己来充当他们之间的润滑剂,提供他们所需要的外部环境,这样他们就可以全身心地投入他们最得心应手的行当——开发出最“过硬”的软件。当他们遇到不可避免的困难和挫折之时,及时给予他们精神上的鼓励与支持,让他们感受到所从事的工作的意义和价值。你很清楚,如果你在项目开发进展到一半的时候突然离职、升迁或调走,这将给员工带来莫大的打击,令他们沮丧不已……不是吗?

企业界常标榜“能者上,庸者下”,任人唯贤,但凡有实际工作经验的人都清楚,在现实社

会中,光有能耐并不能保证让你爬到金字塔顶层。毫无疑问,能力与成就固然重要,但是置身于这样一个人人都削尖脑袋往上爬,不断缩小和上层距离的环境中,要想被选拔到上一层,还有很多其他因素也起着相当大的作用。不幸的是,对许多的经理人而言,升职是他们存在和生活的全部意义。他们竭尽全力地想往上攀,阿谀奉承那些有权人士,当他们往上爬得越高,与那些用肩膀托起他们的群众之间的距离就越远,当然忘本也就越快。

我们相信,一个能够凝聚全体员工智慧和力量的经理最终会战胜那些一心只想往上爬的自私自利的经理。软件开发人员绝不会忠诚于那些把他们看作是可有可无而且是可以随便更换的零件的经理人。如果你的目标仅仅是在公司不断地追名逐利,只是在想方设法寻找一种爬得更高更快的办法,即使这样也意味着你要绞尽脑汁、最大限度地去榨取那些令你讨厌的软件开发人员。如果是这样,我们不能不佩服你的“孜孜不倦”的精神!但是要说帮助你,我们真的无能为力。而对于那些兢兢业业不断改进方法提高管理效率的经理人,我们对您致以最崇高的敬意!因为我们希望将来你能成为我们心目中所期待的经理人,那个众望所归的真正的领头人。

真正的竞争并不在于你是否能得到执行董事会的关注,而在于是否会受到爱戴——是的,你自己的员工对你的爱戴,以及那些通过口碑了解你的品行而敬重你的其他团队的拥戴。以为这是我们的痴人梦语?好吧,也许。本书的作者那么努力地编写此书,的确是为了那些他们所敬佩的领导精英,正是因为这些人,他们甚至辞掉了原来的工作,也正是因为这些人,他们看到很多人也改变了原来的工作。真正伟大的领导者直到今天仍能长盛不衰,一如既往地为他们的人员所拥戴,而这些员工对领导者惟一的要求是——“士为知己者死”。让我们坦率地问一些软件开发人员:如果可以马上得到10%的加薪,他们是否愿意为那些圆滑狡诈、口舌如簧、一味地想升官的经理人工作呢?如果他们愿意,你就发现了贵公司人员对“伟大”的理解尺度(或者根本就缺乏理解),尽管它还是那么的原始。虽然我们承认这样看比较笼统,但却能从一个侧面反映问题。如果10%不行,那15%呢?20%呢?更多?哇,我们长见识了。引诱员工离开你的成本越高,说明你在他们心目中的地位也就越高。

前面我们已经讲述了由员工从经理团队挑选经理的做法,这个“经理团队”的设想确实有点荒诞和不可思议。它对于社会工程学,以及那些害怕在尝试本理论过程中遭遇惨败或导致混乱的“权威人士”来说的确是个沉重的打击。何必呢?有那么多同样引经据典、外表华丽的专业管理理论,都可以提供一种皆大欢喜、毫无风险却同样也提高管理效率的捷径。当然“毫无风险”是对那些认为把自己的乌纱帽搭进去太危险的人而言的。对于那些神秘的“权威人士”,那些曾经风靡一时的所谓“全面质量管理体系”、华而不实的所谓生活化的管理措施、公司组织管理方案、公司自我管理大全等都不管用。我们一想到这些“权威人士”要在他们的权利金字塔上插入几块砖就不寒而栗。

我们的管理模式更为人性化。我们并不是在推崇一种软件行业的“资本主义管理全集中又一个辩证管理模式”,借此作为一种秘密武器把他们从权利金字塔顶峰拉下马。我们只

是希望借此机会发掘那些能帮助我们不断超越自我的管理精英,并竭诚为之服务。我们希望在软件研发中不断超越,开发出更多更好的软件使我们的世界变得更加美好。

这本书将帮助你成为这样的经理人,即使是在最恶劣的经理人看台上,这些软件开发人员在选举自己团队的领导时也会毫不犹豫地自愿投你一票。我们鼓励你和你的公司大胆地以本书作为武器去迎接新的挑战,或者至少接受本书的理念,接受“经理团队”这个概念,在这个团队里,员工可以自由地挑选、购买领导,不合格的可以退货(解雇),或者永远受员工们的拥戴。本书将帮助你成为最出色的经理人。

目 录

I. 心理关联管理模式	1
1. 舵手	3
2. 全力以赴	5
3. 巨鲸原理	8
4. 管理如戏	11
5. 寓言效应	14
6. 瑞士原理	16
7. 优质服务	19
8. 以人为本	22
9. 文化融合	25
10. 气垫鞋原理	27
11. 风穴	29
12. 人员疏导	32
II. 行为开放管理模式	35
13. 敢做敢当	37
14. 无知者无畏	40
15. 聪明过头	43
16. 四十大板	46
17. 同行语	49
18. 小丑	51
III. 战略管理模式集	53
19. 直接行动	55
20. 结果导向	58
21. 寻找古鲁	60
22. 主场优势	63
23. 加班综合症	65
24. 保护尿检者	68
25. 铠甲	71
26. 抵制客户压力	73
27. 终点线	76
28. 疫苗接种	79

29. 大胆说不	82
30. 给车轱辘上油	85
31. 此起彼伏	87
32. 练兵千日,用在一时	90
33. 项目试验	93
34. 秘密地窖	95
35. 直面失败	97
36. 临时任务	99
IV. 战术管理模式	101
37. 西班牙金币	103
38. 重大事件	105
39. 赶猫成群	108
40. 分而治之	110
41. 同行压力	112
42. 同舟共济	114
43. 不满解读	117
44. 逆火	119
45. 足够长的绳子	121
46. 烂水果	122
47. 切除阑尾	124
48. 最后的堡垒	126
49. 货物礼拜	128
50. 死不认错	130
51. 扑向手榴弹	132
52. 弃船而走	135
V. 环境管理模式	137
53. 生活空间	139
54. 独特空间	143
55. 球场	145
56. 私人空间	148
57. 公共空间	151
58. 诙谐空间	153
59. 正式空间	156
60. 充电	158
61. 假期	160

I. 心理关联管理模式

我们的第一个管理模式集阐述的是一种心态,而不是一套具体的行为和措施。这些心理模式构成了其他管理模式的基础。这些心理模式不是告诉你该做什么,而是帮助你理解产生这些行为背后的动机。因此,它也适用于其他管理模式。理解了这些心理模式,就可以自觉地引导你走向成功。

1. 舵 手

在骑马的时候,或者在开动以汽油为动力的耕作机械的时候,或者用巨大的地拖给地板打蜡的时候,你是否感觉到,仅仅靠双手死死抓住并不能驾御这些庞然大物,最终也只能筋疲力尽却又无可奈何。而有时候你只要轻轻一拨便可以产生巨大的力量,让它们随意地任你摆布,正所谓“四两拨千斤”。



你不能主宰一切,也无法强迫任何人做任何事情。

对于任何的团队来说,作为经理,你对员工所能行使的最大权力就是开除他们。但是那根本解决不了什么问题,只能使你出两秒钟的恶气。千万别那样,我们从不认为那是解决问题的什么灵丹妙药,除非那个倒霉蛋确实对团队具有毁灭性的影响。你也许企望能把一切都置于自己的控制之下,因此不放过任何一个机会对任何一个细微的环节进行调节、监控。得了吧,你还是省着点,你永远不会有那么多的时间和精力,而且,你的员工会因此而记恨你,你也不会在他们心目中增加任何威信。尽管我们还无法科学地证明这一点,但你和团队全体成员的工作效率并不会和你干预的力度成正比。如果你的管理方式就是胡子眉毛一把抓,我们可以大胆地预言,你会非常得累,而且员工也必定对你和你那事必躬亲的做法恨之人骨。

也许你会觉得自己并没有那么极端,但是同样也需要反省是否你的很多干预实际上并无此必要,只是为了显示你的管理工作是积极的实干的。你不妨尝试着放一放手,但是要 and 软件项目组成员先讲清楚,以免他们以为是公司出了什么乱子。放手让他们自己来完成这些项目,如果偶尔因为一时疏忽而没能及时完成你钟爱的某个项目,也不要暴跳如雷。最出色的管理并非事必躬亲,而是不露痕迹却又让一切井井有条。

因此:

做个高明的舵手,轻描淡写,轻移慢拨,让一切都顺其自然,给他们一番自由的天地,让他们自然地施展才华,却又不偏离你预订的方向。这样大家都轻松,而你也可以把更多的时间用来研究和培养你的管理艺术。



本管理模式得益于本书一个作者不怎么愉快的经历,他就是因为管理推行强硬

措施而身受其害。在应用这种管理模式的过程中我们也发现,有些员工在自主完成项目的过程中暴露出自制力差和自我激励不足的毛病。这个发现提醒我们在推行这种管理模式中应该特别注意:这不是对管理的放弃或放任(尽管作者在某种程度上是这样希望的),而是告诉我们要“温和管理”。如果本管理模式对某个职员无效,这可是个重要的信息,说明本管理模式不适于解决这个特例,应该尝试别的管理模式。

另外,在驾驭你的企业之舟通过那些危险的浅滩而到达胜利的彼岸之时,你还需要不时地站起来牢牢把好手中的舵,这样才能驶离险滩摆脱危机。任何管理模式的应用都离不开你对形势地准确判断和把握。

2. 全力以赴

……彼得·费克特,18岁,这个纪念碑就是为他竖立的。他不顾一切投奔自由,为此,献出了他年轻的生命。在企图越过(柏林墙)边界时被自己的同胞开枪击中,因为流血过多而死。

就像许多中小公司的经理一样,你总希望再有个得力的助手来帮着出谋划策,想办法让你的团队更多更快地出成果。况且,因特网时代在如何以最快的速度开发出更多更复杂的软件方面提出了更高的要求,也增加了前所未有的压力,即便对于那些利润可观的大公司来说也是如此。你的公司全指望你能开发出一流的软件产品,帮助公司在这场跨越时空的“快速上市”竞赛中脱颖而出,取得成功。但客户是精明的,股东是狡诈的,你的成败也就在弹指之间——要么就开发出优秀的软件产品,要么就关门破产,市场的法则就是这么残酷。



不仅老板的期待和周围同事的压力压得你喘不过气来,你自己也希望生活品质有更大的提高,而不仅仅是遭受日益临近的开发软件产品项目时间对你无形的鞭策。要想领导项目组成功地进行软件开发,而不受这个近乎疯狂的软件开发周期的影响,“无时间之烦恼”似乎根本不可能。

也许你的心中一直有这样一個未酬之愿:一个成功的人生不仅仅在于个人的成就和财富,而在于你是否真心诚意地给身边的人以积极向上的影响。也许你和软件开发人员之间的关系已经快到冷若冰霜的冷战阶段了。软件开发人员对你敬而远之,和你的交往不冷不热。你甚至怀疑他们不仅真的是从心底里讨厌你,而且还经常拿你当笑料。因为自从你的 FORTRAN 77 程序语言风靡市场后,你就再也没有参与软件编程了。你不清楚他们是在使出浑身解数投入开发还是在制造一些劣质产品,因为现在你基本上是一个非技术人员,一切都由你的软件开发人员来告诉你,而你只得相信他们所讲的都是真的——你无法不相信。你听不懂他们的“江湖语言”。基本上你是停滞在老朽和软件精英之间——你想做个成功的经理人,但是没有软件开发人员的支持,你什么也干不了。

我们处在一个人才紧缺的时代。甚至是在美国经济走下坡路、道·琼斯工业指数暴跌的2000年之后,那些看好的大公司都在缩减固定退休收入的退休计划之时,那些人才充裕的公司也丝毫不担心自己的经济状况,因为技术统治论的时代早已经一去不复返了。现在高科技行业的人才没有必要也没有理由忠实于你和你的公司。如果你能帮助他们找到足以克服那些被他们认为是白痴理论的有力武器,并彻底地打击、推翻那些有关什么开发时间表或

者开发成本之类的想法,那么你就将拥有威信和权力。作为领导,你应该清醒地意识到,你不仅仅是个普通职员。

也许很多人会振振有词地为“克鲁特雷恩宣言”辩解,但我们却会对以下的评论嗤之以鼻:“……我们不在乎什么生意——基本上是那些什么出差津贴啊,伙食补助啊什么的……销售成本、账本底线和利润空间——如果你是一家公司,你就得考虑这些问题。但是如果你把自己看作是一家公司,就会有更多的忧虑和烦恼。因此,我们强力推荐你反复诵读下面的咒语,直到你感觉如释负重:‘我不是公司,我是人’。”而那些软件开发人员,不论他们是多么的愤世嫉俗、爱慕虚荣、自私自利,或者显得是多么的无知,对那些在关键时刻能够站出来顶住上司的压力,肯为他们说话的人却是绝对的尊敬和崇拜。这时你就成为了他们的先知和救世主。他们知道只有你理解他们,他们的事业就是你的事业,关键时刻你能保护他们免受伤害,给他们强有力的支持,而他们会给予你最好的报答——及时开发出优秀的软件。

他们会竭尽全力效忠于你。但要切记,没有你,他们照样可以活的很好。事实上,一个经理生涯缓慢而痛苦的终结可能非常有趣,但是一个好的经理人却是最可宝贵的资源,可谓“千金易得,一将难求”。试想:你一个人单枪匹马在竞争激烈的市场上和众多中小公司的经理们竞争——你如何来证明你比别人更有价值?大批的经理被他们的跨国公司“释放”或“分流”,这是个不争的残酷现实。如果你有本事让软件开发人员跟随你到新的公司——要知道现在的经济社会太缺乏这种本事了,那么你就成为了那只会下金蛋的神鹅,成为各大公司争抢的对象。他们全体的履历表就是你最好的敲门砖。

你一定以为我们会在一旁暗地拍手,幸灾乐祸地企望你会相信我们所说的话而在这过程中自取灭亡。那么,没关系,你自己来做这样的石蕾试验:把你的皮鞋放在办公桌上,那是一个根据你的工作环境精心设计的 L 形的仿橡木大班桌,想想你所认识的那些最好的经理——那些和他们的软件开发人员的关系特别铁的经理。试问:这些软件开发人员有多少和他们的经理以前在同一家公司工作过?有多少人在经理变换工作时随经理一起到新公司?事实上,有些了不起的软件开发人员是带他们的经理一起走的。

然而,要理解只有成功的奋斗是远远不够的。在世界历史上有许许多多执着得近乎疯狂的领导人物给世界带来了毁灭性的灾难——希特勒等。如果你步他们的后尘,那么你的执着奋斗将会是令人“感叹”的(冒着毁灭全球的危险或者加深不同种族之间的民族仇恨),但是却被最大程度地歪曲误导而大错特错了。这种执着一定要用对地方,也就是说你要有一定的伦理道德的判断力。请把这句话铭记在心:没有什么比分清是非、判断正误更重要了。

你永远无法把从事创造活动的软件人员的管理变成条条框框的说教,也不能像排行榜一样排列下来。甚至这本书也一样,它不是什么教条。要根据不同的情况制定决策,没有一成不变的样式或样板技术可以应用于任何场合。当然,这是个好现象。如果管理沦为仅仅是一些简单的公式化的条条框框,你自己也就自动变成机器人消失了。我们的管理理念和管理权威爱德华·德明的观点完全相反,他是这样说的,“无法量化的就无法管理”。而我们