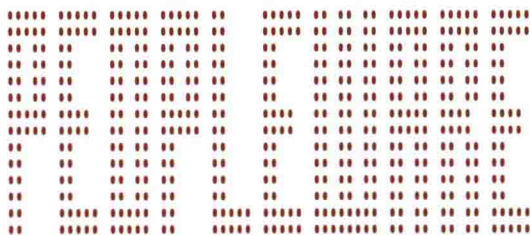


人件

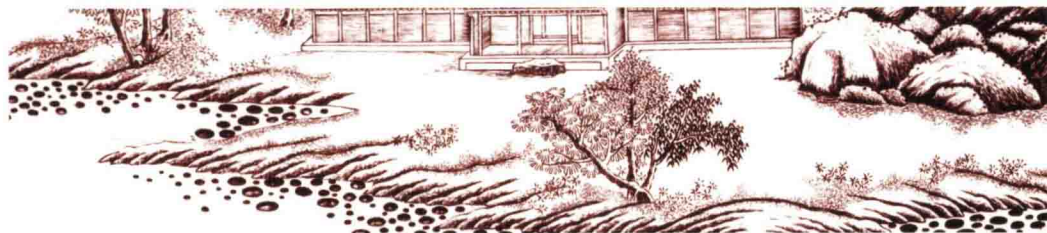
(英文版·第3版)



PRODUCTIVE PROJECTS AND TEAMS (Third Edition)



[美] 汤姆·迪马可 (Tom DeMarco) 蒂莫西·利斯特 (Timothy Lister) 著



机械工业出版社
China Machine Press

经典
原版

书库

人件

(英文版·第3版)

[美] 汤姆·迪马可 (Tom DeMarco) 著
蒂莫西·利斯特 (Timothy Lister)

PRODUCTIVE PROJECTS
AND TEAMS

(Third Edition)



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

人件 (英文版 · 第 3 版) / (美) 迪马可 (DeMarco, T.) (美) 利斯特 (Lister, T.) 著 . — 北京 : 机械工业出版社 , 2015.10

(经典原版书库)

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

ISBN 978-7-111-51798-6

I. 人… II. ① 迪… ② 利… III. 软件开发 – 英文 IV. TP311.52

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 243883 号

本书版权登记号 : 图字 : 01-2015-5195

Authorized Adaptation from the English Language edition, entitled: *Peopleware: Productive Projects and Teams, 3E*, 9780321934116 by Tom DeMarco, Timothy Lister, 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.

English language adaptation edition published by Pearson Education Asia Ltd., and China Machine Press Copyright © 2015.

English language adaptation edition is manufactured in the People's Republic of China and is authorized for sale only in People's Republic of China excluding Taiwan, Hong Kong SAR and Macau SAR.

本书英文影印版由 Pearson Education Asia Ltd. 授权机械工业出版社独家出版。未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

仅限于中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区和中国台湾地区) 销售发行。

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

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 : 中国电影出版社印刷厂

版 次 : 2016 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开 本 : 170mm × 242mm 1/16

印 张 : 16.25

书 号 : ISBN 978-7-111-51798-6

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) 88379426 88361066

投稿热线 : (010) 88379604

购书热线 : (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱 : hzit@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

华章IT
HZBOOKS | Information Technology



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验证了第 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，而我们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

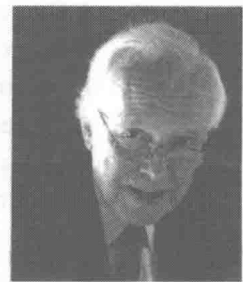
Timothy Lister 于纽约

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, 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。



由 Hans-Rudolf Schulz 提供

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

Contents

Part I	Managing the Human Resource	1
Chapter 1	Somewhere Today, a Project Is Failing	3
	The Name of the Game	4
	The High-Tech Illusion	5
Chapter 2	Make a Cheeseburger, Sell a Cheeseburger	7
	A Quota for Errors	8
	Management: The Bozo Definition	8
	The People Store	9
	A Project in Steady State Is Dead	10
	We Haven't Got Time to Think about This Job, Only to Do It	11
Chapter 3	Vienna Waits for You	13
	Spanish Theory Management	13
	And Now a Word from the Home Front	14
	There Ain't No Such Thing as Overtime	15
	Workaholics	15
	Productivity: Winning Battles and Losing Wars	16
	Reprise	17
Chapter 4	Quality—If Time Permits	19
	The Flight from Excellence	20
	Quality Is Free, But . . .	22
	Power of Veto	23
Chapter 5	Parkinson's Law Revisited	25
	Parkinson's Law and Newton's Law	25
	You Wouldn't Be Saying This If You'd Ever Met Our Herb	26
	Some Data from the University of New South Wales	27

	Variation on a Theme by Parkinson	29
Chapter 6	Laetrile	31
	Lose Fat While Sleeping	31
	The Seven Sirens	32
	This Is Management	34
Part II	The Office Environment	35
Chapter 7	The Furniture Police	37
	The Police Mentality	38
	The Uniform Plastic Basement	38
Chapter 8	"You Never Get Anything Done around Here between 9 and 5."	41
	A Policy of Default	42
	Coding War Games: Observed Productivity Factors	43
	Individual Differences	44
	Productivity Nonfactors	45
	You May Want to Hide This from Your Boss	46
	Effects of the Workplace	47
	What Did We Prove?	48
Chapter 9	Saving Money on Space	49
	A Plague upon the Land	50
	We Interrupt This Diatribe to Bring You a Few Facts	51
	Workplace Quality and Product Quality	52
	A Discovery of Nobel Prize Significance	53
	Hiding Out	54
Intermezzo	Productivity Measurement and Unidentified Flying Objects	57
	Gilb's Law	58
	But You Can't Afford Not to Know	59
	Measuring with Your Eyes Closed	59
Chapter 10	Brain Time versus Body Time	61
	Flow	61
	An Endless State of No-Flow	62
	Time Accounting Based on Flow	63
	The E-Factor	64
	A Garden of Bandannas	65
	Thinking on the Job	65
Chapter 11	The Telephone	67
	Visit to an Alternate Reality	67

	Tales from the Crypt	69
	A Modified Telephone Ethic	70
	Incompatible Multitasking	71
Chapter 12	Bring Back the Door	73
	The Show Isn't Over Till the Fat Lady Sings	73
	The Issue of Glitz	74
	Creative Space	75
	Vital Space	76
	Breaking the Corporate Mold	77
Chapter 13	Taking Umbrella Steps	79
	Alexander's Concept of Organic Order	80
	Patterns	82
	The First Pattern: Tailored Work Space from a Kit	84
	The Second Pattern: Windows	84
	The Third Pattern: Indoor and Outdoor Space	87
	The Fourth Pattern: Public Space	87
	The Pattern of the Patterns	88
	Return to Reality	88
Part III	The Right People	91
Chapter 14	The Hornblower Factor	93
	Born versus Made	93
	The Uniform Plastic Person	94
	Standard Dress	95
	Code Word: <i>Professional</i>	96
	Corporate Entropy	96
Chapter 15	Let's Talk about Leadership	99
	Leadership as a Work-Extraction Mechanism	99
	Leadership as a Service	100
	Leadership and Innovation	101
	Leadership: The Talk and the Do	102
Chapter 16	Hiring a Juggler	103
	The Portfolio	104
	Aptitude Tests (Erghhhh)	105
	Holding an Audition	105
Chapter 17	Playing Well with Others	109
	First, the Benefits	109
	Food Magic	110
	Yes, But . . .	110

Chapter 18	Childhood's End	113
	Technology—and Its Opposite	113
	Continuous Partial Attention	114
	Articulate the Contract	114
	Yesterday's Killer App	115
Chapter 19	Happy to Be Here	117
	Turnover: The Obvious Costs	117
	The Hidden Costs of Turnover	118
	Why People Leave	120
	A Special Pathology: The Company Move	120
	The Mentality of Permanence	122
Chapter 20	Human Capital	125
	How About People?	126
	So Who Cares?	127
	Assessing the Investment in Human Capital	127
	What Is the Ramp-Up Time for an Experienced Worker?	129
	Playing Up to Wall Street	130
Part IV	Growing Productive Teams	131
Chapter 21	The Whole Is Greater Than the Sum of the Parts	133
	Concept of the Jelled Team	133
	Management by Hysterical Optimism	134
	The Guns of Navarone	135
	Signs of a Jelled Team	136
	Teams and Cliques	137
Chapter 22	The Black Team	139
	The Stuff of Which Legends Are Made	139
	Pitiful Earthlings, What Can Save You Now?	140
	Footnote	141
Chapter 23	Teamicide	143
	Defensive Management	144
	Bureaucracy	146
	Physical Separation	146
	Fragmentation of Time	147
	The Quality-Reduced Product	147
	Phony Deadlines	148
	Clique Control	149
	Once More Over the Same Depressing Ground	149
Chapter 24	Teamicide Revisited	151
	Those Damn Posters and Plaques	151

	Overtime: An Unanticipated Side Effect	152
Chapter 25	Competition	155
	Consider an Analogy	155
	Does It Matter? The Importance of Coaching	156
	Teamicide Re-revisited	157
	Mixing Metaphors	158
Chapter 26	A Spaghetti Dinner	159
	Team Effects Beginning to Happen	159
	What's Been Going On Here?	160
Chapter 27	Open Kimono	161
	Calling In Well	161
	The Getaway Ploy	163
	There Are Rules and We Do Break Them	164
	Chickens with Lips	165
	Who's in Charge Here?	165
Chapter 28	Chemistry for Team Formation	167
	The Cult of Quality	168
	I Told Her I Loved Her When I Married Her	169
	The Elite Team	169
	On Not Breaking Up the Yankees	171
	A Network Model of Team Behavior	171
	Selections from a Chinese Menu	172
	Putting It All Together	172
Part V	Fertile Soil	173
Chapter 29	The Self-Healing System	175
	Deterministic and Nondeterministic Systems	175
	The Covert Meaning of Methodology	176
	Methodology Madness	177
	The Issue of Malicious Compliance	179
	The Baby and the Bathwater	179
	The High-Tech Illusion Revisited	180
Chapter 30	Dancing with Risk	183
	Not Running Away from Risk	183
	The One Risk We Almost Never Manage	184
	Why Nonperformance Risks Often Don't Get Managed	185
Chapter 31	Meetings, Monologues, and Conversations	187
	Neuro-sclerosis	187
	The "Technologically Enhanced" Meeting	188
	Stand-Up Meetings	188

	Basic Meeting Hygiene	189
	Ceremonies	189
	Too Many People	190
	Open-Space Networking	190
	Prescription for Curing a Meeting-Addicted Organization	191
Chapter 32	The Ultimate Management Sin Is . . .	193
	For Instance	193
	Status Meetings Are About Status	194
	Early Overstaffing	194
	Fragmentation Again	196
	Respecting Your Investment	197
Chapter 33	E(vil) Mail	199
	In Days of Yore	199
	Corporate Spam	200
	What Does "FYI" Even Mean?	200
	Is This an Open Organization or a Commune?	201
	Repeal Passive Consent	201
	Building a Spam-less Self-Coordinating Organization	202
Chapter 34	Making Change Possible	203
	And Now, a Few Words from Another Famous Consultant	203
	That's a Swell Idea, Boss. I'll Get Right on It.	205
	A Better Model of Change	206
	Safety First	208
Chapter 35	Organizational Learning	211
	Experience and Learning	211
	A Redesign Example	212
	The Key Question About Organizational Learning	213
	The Management Team	214
	Danger in the White Space	215
Chapter 36	The Making of Community	217
	Digression on Corporate Politics	218
	Why It Matters	219
	Pulling Off the Magic	220
Part VI	It's Supposed to Be Fun to Work Here	221
Chapter 37	Chaos and Order	223
	Progress Is Our Most Important Problem	223
	Pilot Projects	224

	War Games	226
	Brainstorming	228
	Training, Trips, Conferences, Celebrations, and Retreats	228
Chapter 38	Free Electrons	231
	The Cottage-Industry Phenomenon	231
	Fellows, Gurus, and Intrapreneurs	232
	No Parental Guidance	233
Chapter 39	Holgar Dansk	235
	But Why Me?	235
	The Sleeping Giant	236
	Waking Up Holgar	237

目 录

前言

作者简介

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 // 5

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 // 8

人力商店 // 9

稳定的项目濒临死亡 // 10

我们只是做事，没时间考虑工作自身 // 11

03 维也纳在等你 // 13

西班牙理论 // 13

来自家里的一句话 // 14

不存在加班的谎言 // 15

工作狂 // 15

工作效率：赢得战斗，输掉战争 // 16

反思 // 17

04 质量——如果时间允许 // 19

飞离卓越的航班 // 20

质量是免费的，但是…… // 22

否决的力量 // 23

05 再谈帕金森定律 // 25

帕金森定律和牛顿定律 // 25

如果经历了我们的见闻，你就不会这样说了 // 26

来自新南威尔士大学的数据 // 27

帕金森主题的变异 // 29

06 苦杏素 // 31

在睡梦中减肥 // 31

七宗罪 // 32

这就是管理 // 34

第二部分 办公环境

07 家具警察 // 37

警察思路 // 38

统一的塑料地下室 // 38

08 “朝九晚五在这里啥也完成不了。” // 41

弃权政策 // 42

编码战争游戏：观察生产效率的因素 // 43

个体差异 // 44

生产效率的非相关因素 // 45

你可能不想让你的老板知道 // 46

工作环境的影响 // 47

我们证明了什么 // 48

09 在空间上省钱 // 49

席卷大地的瘟疫 // 50

让我们暂停抨击，来谈几点事实 // 51

工作环境质量和产品质量 // 52

诺贝尔奖级别的发现 // 53

躲起来 // 54

间奏曲：生产效率度量和不明飞行物 // 57

吉尔布定律 // 58

但是，不知你可否接受 // 59