

8th Manage

罗叶明 著

第八个管理

怎样赶超印度、美国软件

美国经验
中国设计
全球销售

令你得到
最复杂的战场经验
最好的脑力资源
最广阔的眼光和市场



清华大学出版社

8thManage

第八个管理

怎样赶超印度、美国软件

罗叶明 著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书作者具有 25 年美国软件业从业的经验,并且多次主持大型软件项目的开发。作者看到当今管理学的一个重大盲点,即没有一个管理思想、管理理论以及管理方式适合于对诸如软件开发等智力工作者的管理,即使在美国这样一个全球软件业最发达的国家,企业对软件开发仍然实施工厂式、机械式的管理方式,这对于软件业而言是一个巨大的缺陷。作者指出中国软件业可以率先突破这一盲点,建立软件管理的新标准,不必重复美国、印度所走过的路,即由侧面出击,迎头赶上。由此,作者提出了“第八个管理(*8Manage*)”的思想,并阐明了具体的实施方案。

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。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,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

第八个管理:怎样赶超印度、美国软件/罗叶明著. —北京:清华大学出版社,2006.1
ISBN 7-302-12161-3

I. 第… II. 罗… III. 软件开发—电子计算机工业—工业企业管理—研究—中国
IV. F426.67

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 139405 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:梁云慈

印 刷 者:北京市清华园胶印厂

装 订 者:三河市春园印刷有限公司

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:160×230 印张:13.5 字数:199 千字

版 次:2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-302-12161-3/F·1402

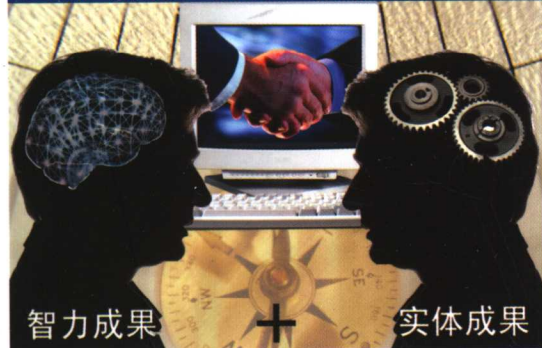
印 数:1~8000

定 价:28.80 元

全球管理学还停留在工业时代,“智力成果”的管理成为管理学上的盲点



SManage 带你进入“智力实体”管理的时代。



好的管理并不是复杂的理论，而是常识。最先的学习设计、简明的常识来帮助你：

1. 明白管理的基本概念
2. 明白实践的普遍问题
3. 深入战场面对企业鲨鱼及各种问题
4. 跨越界限成为世界级

作者保证:

“如果不能用普通常识来解释管理,就等于我不懂管理。”

www.8manage.cn



作者简介

简介

在美25年,罗叶明除了集商业、管理和科技于一身外,亦从他带领过的罕有的大型软件项目中,洞悉美国软件工程科技存在的问题,并悟出系统性的有效的概念 *8Manage*。

2004年,罗叶明回国成立了高亚科技公司,目的在于将 *8Manage* 先进的软件管理理念带给中国,帮助中国企业取得大型软件制造能力方面的优势,从而使中国的软件业大步跃前,成为世界软件的领头羊。

在美25年,中国4年

- 1978年: 由香港赴美,随后毕业于威斯康星大学的麦迪逊研究院。
- 1980年: 为美国贝尔实验室研究员,首个商用UNIX操作系统 (System V) 原作者之一。创造了UNIX新一代的 linkage editor 及 COFF 科技。
- 1985年: 为美国Perkin Elmer的高级经理,带领研发新一代的实时操作系统。
- 1990年: 为美国DEC的高级工程经理,带领研发新一代的Digital UNIX操作系统。
- 1993年: 为美国花旗银行的科技副总裁,带领研发下一代的全球衍生系统。
- 1997年: 为美国Perot Systems全球金融服务的CTO,统领其科技及主要外包项目。
- 1998年: 为美国InterWorld的高级副总裁,统领其全部产品研发及全球专业服务。
- 2001年: 为香港交易所IT/系统主管,统领其全部系统研发及IT服务。
- 2004年: 创办高亚科技,任CEO,领导 *8Manage* 概念推广及工具研发。

本书的主旨

本书指出当今管理学存在的一个重大盲点：软件管理存在严重的缺口，只有填补这个缺口，才能使软件管理较以往得到快速的提高，使软件制造能力（尤指大型的软件制造能力）大步跃前。懂得把握这个机会的人，若能配合适当的商业管理，是可以把它作为竞争武器来赶超竞争对手的，甚至可以成为世界 No. 1。但这种机会只能够降临在有准备的人身上，本书的主旨是教人如何自我充值，不是教人不劳而获。

什么叫“盲点”

当今世界上仍没有一本著作能全面地指出现阶段全球先进国家在软件管理中所犯的基本错误，故我将其称为“盲点”。

前言

美国在“管理”和“软件科技”领域均处于领先地位，一直被
视为学习的典范，但极少有人会留意到她在软件管理方面存在的
巨大漏洞。现在美国开发大型软件的失败率，与 5 年前或者
15 年前，甚至 25 年前相比，都没有明显的改善。其中最大的原
因是，美国在软件管理上存在根本缺陷（盲点），所以在不乏投
资、实验及实践的前提条件下仍然难以进步。这个漏洞对于美
国，甚至全球的软件/IT 的实用率都有严重的负面影响，但是这
也给其他国家一个良好的机会，即发挥潜力为人类社会贡献其
智力成果。

我能够辨析管理学上的这个盲点并且悟出其解决方法，与
我对软件工程科技及管理的浓厚兴趣有关。我在美国数个顶尖
的软件/IT 研发机构工作达 25 年之久，参与了软件管理及软件
工程科技的理论和实践，也做过不少研究和实验。最主要的是
我时有机会带领一些不同产业的罕有的大型软件/IT 项目，能在
极复杂艰辛的开发过程中验证我的方案。我希望能将在软件行
业积累的管理心得付诸书稿，鼓励国人努力地自我增值、创新，
为人类文明作出贡献。

本书主要以软件/IT 业为例，指出管理学中的盲点，针对管
理工作的缺口提出解决方案（*8Manage*）。但它同样适用于其他
各种类型的智力工作行业。我希望通过本书能广泛地帮助更多
的智力工作管理者（包括非软件/IT 行业工作者），使他们能够摆
脱工业时代管理理论的束缚，在本领域有所突破。

我之所以给这套解决方案取名为 *8Manage*，是与管理思想的
传承性分不开的。据十卷本的《牛津综合英语字典》(1971)记
载，“管理”、“管理部门”和“管理者”等词最早出现于 16 世纪。

“管理”这个词起源于拉丁语单词 *manus*,意思是手工操作,后来演化为意大利语中的 *maneggiare*,意思为在马场里驯马。再后来它的意思扩展到广泛的手工操作,比如说手拿武器和乐器,就像唐·阿马多所说的那样。但是,这个词也与法语中的 *menage*(家务)有点联系,在管理家务的艺术这种含义上相当于“资源管理”的意思。目前的“管理”概念可能融合了 *manus* 和 *menage* 的要素,在不同的管理者和文化中有不同的含义。亚当·斯密(Adam Smith)——经济学的创始人,在其 1776 年出版的《国富论》一书中谈及与经营股份联合公司有关的过程和人员时使用到“管理”、“管理活动”和“管理者”的概念。英国经济学家詹·穆勒(John Stuart Mill, 1806—1873)继承了斯密对这一概念的阐述,从 19 世纪 80 年代开始,美国的工程师们开始偶尔在著作中使用“管理”这个词。一直到费雷德瑞克·泰勒(Frederick W. Taylor, 1856—1915)出版了《商店管理》(1903)和《管理学原理》(1911)后,管理学才成为一门现代学科。随着英美工业经济的发展,对工厂管理的实践和思考日益增多,以至形成了庞杂的管理理论,就我看到的现在国内关于管理学的教科书,很多理念都是来源于美国的管理理念,认为管理就是控制和驱动机器和人(体力工作)。但是在 21 世纪,政府、商业和智力生产(如软件生产)的管理,是要驱动智力工作者的动机和责任心,协调智力工作者的沟通和合作来增强他们的脑力及生产的可扩大性,公正地记录承诺的兑现及管理后果。这些新的管理办法会揭开管理学新的一页。如果我们算 *manus* 是第一代,*maneggiare* 是第二代,*menage* 是第三代,亚当·斯密的理论是第四代,詹·穆勒的理论是第五代,19 世纪 80 年代开始的美国工程师们的理论是第六代,费雷德瑞克·泰勒的理论为第七代,那么 **8Manage** 便可算是第八代管理了。

我之所以取名第八个管理,是因为 **8Manage** 将解决我想出的八类问题中的第八类,它能够使智力成果的管理(如软件管理、商业管理和政府管理等)较以往得到更加快速的提高。

作者

谨记于 2004 年 3 月

目 录

前言 III

I. 问题所在 1

如果足球队不是由 11 人而是由 1100 人组成的,传球不是用脚而是用智力,球也是无形的,那要怎样去管理?

第一章 当今全球管理学的盲点 3

- 知识时代的管理学盲点 4
- 盲点对软件管理发展的影响 5
- 盲点对软件工程科技发展的影响 6
- 结论 7

第二章 简化的八类问题 9

- 简化的八类管理问题 10
- 明白这八类问题的重要性 11
- 体力/实体与智力 (Physical vs. Mental) 的定义 12
- 八类管理的基本不同之处 13
- 软件管理与传统管理的区别 15
- 软件培训不足的地方 17
- 结论 18

第三章 软件战场 19

- 了解软件战场的困难 20
- 战事行军或工厂生产与软件战场有什么区别 20
- 足球赛场与软件战场有什么区别 21

- 软件战场与其他智力工作战场的共同之处 22
- 软件战场的独特之处 24
- 结论 25

II. 动机要门 27

你是令事情发生，还是看着事情发生，或是不知道事情在发生？

第四章 中国真的可以在十年内赶超印度、美国的软件制造能力吗？ 29

- 解决问题的能力 30
- 解决问题的精神与逻辑 31
- 中国软件最大的问题 32
- 美国和全球的软件缺口 33
- 技术上的解决办法 34
- 中国的机会 35
- 结论 36

第五章 以绝处求生的精神赶超印度、美国 37

- 中国软件业的现状 38
- 美国、印度软件商业技能的栽培环境 38
- 不能有侏儒心态 39
- 绝处求生的精神 40
- 结论 41

III. 目标要门 43

看得准，才可射得准

第六章 中国人与美国人的创造能力 45

- 中国人没有创造力吗？ 46
- 中美创作环境的比较 47
- 美国的风险投资是其软件业的“孵化器” 49
- 结论 50

第七章 先要明白，才有机会看出正确的方向 51

- 软件/IT 生意与传统生意不同 52

➤ 零生产成本生意	53
➤ 高数量生意	54
➤ 全球性生意	54
➤ 曲棍球棒与软件产品生意的投资模式	55
结论	57
第八章 有长远的眼光才能确定方向、目标及战略	59
➤ 比尔·盖茨的眼光和耐力	60
➤ 国内软件企业缺乏长远的眼光	61
➤ 目标和战略	61
结论	63

IV. 管理要门 65

传统管理书本及 IT 管理课程没有教你的

第九章 时间性与承诺管理	67
➤ 管理在不同时代的应用	68
➤ 工业时代的管理方法	68
➤ 资讯/智力工作者时代的管理问题	70
➤ 忽视了承诺管理	72
➤ 承诺管理的重要性及可行模式	72
结论	74

第十章 创造性及团队管理	75
➤ 什么是团队工作	76
➤ 为什么先要解决团队的暗藏问题	77
➤ 团队协调	78
➤ 什么是不同程度的创新及影响	81
➤ 恰当的情况使用恰当的方法	82
结论	83

第十一章 增强自行管理	85
➤ 什么是自行管理	86
➤ 传统管理学没有鼓励我们自行管理	87
➤ 软件/IT 界对自行管理的误解	88

> 自行管理的例子	89
> 自行管理不足的环境常见的问题	90
> 以承诺管理来解决问题	91
> 自行管理的陷阱	92
结论	93
第十二章 八类问题和第八个管理(8Manage)	95
> 八类问题	96
> 八类问题的分别	97
> 不同复杂程度的影响因素	98
> 第八个管理简介	99
> 承诺管理	100
> 理解和评估	102
> 协议和公布	103
> 后果管理	104
> 与工具的结合	105
结论	106
V. 商业要门	107
懂赚钱才可留住人才	
第十三章 开始企业	109
> 主要选择因素	110
> 知识和技能	112
结论	115
第十四章 产品生意与专业服务生意	117
> 产品生意与市场占有率	118
> 专业服务生意以及规模的重要性	119
> 软件产品生意与专业服务生意的不同	120
结论	121
第十五章 怎样补救中国软件/IT 的弱点	123
> 一千个弱点,其实是一个	124
> 软件科技能力	125

➤ 英语及听取需求的能力 127

➤ 开发大型软件的能力 128

结论 129

第十六章 怎样建立中国软件/IT 的优势 131

➤ 利用自己的本钱来建立优势 132

➤ 全球最先进软件管理(新标准)的专家 133

➤ 聚集全球最优秀软件人才及团队的地方 134

➤ 全球开设软件企业利润最高的地方 136

结论 136

VI. 执行要门 139

长远目标、中段战略、短期计划

第十七章 战胜自己才可战胜别人 141

➤ 创造力——要战胜自己的侏儒心态 142

➤ 诚实公正——要战胜自己的私欲 143

➤ 团结友爱——要战胜个人主义 144

➤ 正确目标——要战胜自以为是的聪明 145

结论 146

第十八章 竞合(Co-opetition) 战略 147

➤ 什么是竞合战略 148

➤ 中国与美国的竞合战略 148

➤ 中国与印度的竞合战略 150

结论 152

第十九章 资金、人才及产品 153

➤ 资金 154

➤ 人才 157

➤ 产品(软件产品及服务产品) 160

结论 162

第二十章 发挥工具的能力 163

➤ 工具与人类的文明和进步 164

➤ 必需及人为(Essential vs Accidental)复杂性

的定义	165
➤ 实体成果管理的可扩大性	166
➤ 智力成果管理的可扩大性	167
➤ 实时	169
➤ 诚实公正	171
结论	172
VII. 总结	173
立足基本,脱颖而出	
第二十一章 怎样全面结合,大步跃前	175
➤ 绝处求生的欲望	176
➤ 同类产品世界 No.1	176
➤ 世界级的专业服务规模	177
➤ 尽快锻炼智力团队的管理	178
➤ 长远目标、中段战略、短期计划	179
结论	181
附录一 中美创作环境的比较	183
附录二 美国的风险投资是其软件业的“孵化器”	188
附录三 价格战	191
附录四 关于作者	193
参考文献	199
后记	200
鸣谢	202

I

问题所在

如果足球队不是由 11 人而是由 1100 人组成的，传球不是用脚而是用智力，球也是无形的，那要怎样去管理？
