

《设计与生存》

图书基本信息

书名：《设计与生存》

13位ISBN编号：9787801559500

10位ISBN编号：7801559509

出版时间：2006-1

出版社：中国市场出版社（原中国物价出版社）

作者：马宁伟

页数：221

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《设计与生存》

内容概要

一种设计，无论原理上多么先进，如果缺乏量产的可能，对于企业或产业的意义恐怕很有局限。

经过20年市场换技术的尝试，我们发现自己技术上处于一种非常不利的地位。中国已经被迫接受了国际分工中最底层的地位，核心技术严重缺失。整个社会都在向工程界和企业界提出疑问，为什么我们的工程人员在自主研发和创新方面缺乏国际竞争力？哪些是人才培养上的缺陷，哪些是制度安排上的局限？究竟如何才能培养出有创新精神和实施能力的工程师，如何才能最好地实施企业级研发管理，从而在国际竞争中立足？

马宁伟先生是个经验从一个特别的角为我们理解上述问题做出了贡献。做为一名从工程师成长起来的IT研发管理人员，他在国企、台企不同的研发岗位上担任过管理职务，积累了丰富的研发管理经验，也亲身经历了一度完整的民族电子产业架构逐步变迁的过程。通过作者的回顾与反思，为我们理解20年来中国研发工程师队伍的成长和企业技术研发的得失提供了第一手的背景资料。

本书的创作语言具有强烈的IT研发人员的特色，读者将在阅读过程中体会到独特的冲击力，从中获得启发和收益。

《设计与生存》

书籍目录

前言第1章 那个年代的技术启蒙 得天独厚的师承 三年寒窗 第2章 十年磨一剑 初生牛犊不怕虎 水到渠成 学会做研究 第3章 不惑之年开始的IT之旅 男怕入错行 从音响设计到IT设计 企业文化 理想的研发环境 同创的激情岁月 得人心者能成事 第4章 失败和成功只是一步之遥 产业创新需要探路者 先做市场，再做产品 失败和成功只是一步之遥第5章 体验海尔 天生我才必有用 用对人，才能做对事 追求最好，更求最快 市场需求是研发的目标 传经授道 人格魅力 第6章 人在职场 职业的立场 自我经营 吃亏是福 守住良知 第7章 组建一支新的研发团队 学历、能力、绩效 制定团队愿景 建立Rule & Process 中外管理的一些比较 创新与研发人才的管理第8章 选择人才和人材 千军易得，一将难求 企业愿意聘用的应届毕业生 招聘中的EQ & IQ 应届毕业生的选择 外企的技术部门和职位 工程师的个性特质第9章 管理的境界 管理的境界 可操作的精细化管理 迅速推进项目的方法 怎样防止新产品研发的失败 如何处理与上司的关系第10章 研发工程师的激励 怎样留人 技术传承与设计人才的培养第11章 侧看台资企业人文 务实的职业培训 台资企业管理者的谋略 先认人，再做事 回馈社会 台湾朋友看大陆 第12章 明天我们在那里 两岸工程师 含糊不清的思维举例 技术人员的国际化视野 IT产业链中我们的位置 我们要什么样的生存附录：IT外企常用英文词汇解释

《设计与生存》

章节摘录

我刚到同创上班时拿到了一本同创企业文化的宣传册，这是我第一次听说这个名词。看了一遍觉得很新颖，特别是下面一些理念和公司的做法，对凝聚人心起了很大作用。比如说同创企业文化中有一句是“携手同创，共享未来”。具体说来就是团结起来才能做大事，可是怎样才能使大家团结起来？在这一点上，同创深得毛泽东思想的精髓。当年毛泽东带领穷苦人干革命的口号就是“打土豪，分田地”，如果仅仅是“打土豪”而没有“分田地”，会有那么多人跟着吗？正是因为有“分田地”的激励才使得穷苦人前仆后继。改革开放中邓小平说“让一部分人先富起来”

《设计与生存》

编辑推荐

本书是研发工程师和研发管理、项目管理人员、技术型企业管理者们的必读书。从宿迁小厂到熊猫电子，从同创电脑到海尔，再到ABIT，从工程师成长为大型外企副总级研发主管，本书作者马宁伟的经历折射出20年来中国IT设计和IT产业的变迁。不论担任什么样的职务，作者始终是研发工程师团队中的一员，他可能是最了解IT研发工程师和研发项目管理甘苦的人之一。难能可贵的是他始终保持感恩和开放心态，因此才有这样一本极具特色的作品。读者们不仅可以从中学到技术诀窍和管理心得，还可以分享宝贵的职场成长经验。对于行业新

1、作者马宁伟先生总结自己20年的工作经历，结合了个人的思考，对IT从业人员的个人规划，以及IT企业与研发部门的发展与管理，给出了独到的见解。

一、个人发展作为一个IT从业者，从学校走出，步入社会，我们都要经历技术的提高、能力的提升、心态的成熟，逐步有能力独当一面，成为更好的自己。

1、良好环境的选择作者首先描述了在宿迁无线电厂的三年工作与学习经历，心诚遇良师是他人生重要的第一步，使他得到了终身受益的技术启蒙。我们知道孟母三迁之教成就了一代思想家孟子，一个良好的工作学习环境有助于我们找准方向，避免从此碌碌无为；而若能遇到良师益友，则更能帮助我们少走弯路。正所谓强人改变环境，凡人选择环境，选择一个良好的环境尤为重要。

2、技术能力的提高作者提到，“人要有一技之长，才能在社会立足”。事实如此，当今社会瞬息万变，唯有真正的掌握一技之长，才能在变化的环境中，总能找到发挥自己光和热的舞台。需要注意的是，“一技之长”不仅仅是在某一领域或方向做得好，而应该是在该领域或方向做到最好；哪怕只是很窄但有一个有价值的方向，只要能做到独树一帜，那就是竞争力。瞬息万变的社会意味着技术变革也在飞快的发展，技术转眼变为落后，那该如何保持自己的竞争力呢？具体的技术可能会被新技术取代，但不会被取代的是对问题的分析方法，因此掌握其共性的分析方法将是长期有价值的。

3、表达能力的提升在工作中，将工作内容及工作成果通过写或讲的方式表达出来是很有必要的。若不懂的表达，则我们的工作价值不能被他人所了解，技术成果也不能被很好的传承，这就使得我们的工作失去了意义。无论是写还是讲，都要求做到表达清晰、准确、完整。同时通过总结与表达，不仅使自己进一步理清思路，也会加深对问题的理解。因此写和讲看起来都是在帮别人，实际上也是于己有益的事，我们对自己都要求做到会做、会写、会讲。有的人认为“写千行代码易，述一句演讲难”，这其实是对自己演讲口才的不自信。事实上，在工作汇报、技术分享的演讲中，对口才的要求相对不高，只要真正用心地参与到工作中，并进行过深入的思考，相信在演讲过程中就可以做到滔滔不绝，要“肚子里有货”才能说得出来。

4、个人心态的培养首先每到一个新的环境要特别做好心态的调整，新环境、新事物以及新状况可能会让人无所适从。此时我们需要做到将脑子归零，在成为能够改变环境的强者之前去适应环境，用求知的渴望学习新东西，然后用行动去证明自己。其次在工作学习中，我们都要保持一种平常心，做到“不以物喜，不以己悲”，在把握机会的同时，还要知道应该在什么时候放弃好处。有时在工作中会出现个人工作量很大，但收入并不比别人多的情况，这看起来像是吃亏了，其实正是这样才锻炼了自己的能力，此时我们收获的是终身受益的经验。因此我以为，对于每一次的学习机会和锻炼机会，我们当牢牢把握，而对于飘渺物质则不应过分追求。作者在二十年的感悟中也提到，即使他个人的薪资收入与国企不可同日而语，而且逐年在增加，但最初因薪资带来的喜悦感很快就没了感觉，相反在国企拿到的各种奖状时所获取的荣誉感是有很长时间效应的，而物质奖励的时间效应往往比较短。总之，虽然不是每一次投入都有回报，但你总是在投入，终归是有回报的。最后想提的一点就是，要勇于担负起责任。作者在文中提到“取得上司信任的一个重要因素是要勇于承诺，并实现承诺。”说白了，就是要有能独当一面的气魄。（想到长板桥上的张翼德……笑~~）

5、国际化视野“心有多远，路就有多远”，即使我们在最初选择了一个良好的环境，这个环境的高度终究是有限的。要想在自己所努力的领域或方向赶上所处环境的最高水平很难，但要做到超越并将当前环境的水平提升到一个新的高度这才是最难的，同时这也是最难能可贵的。作为一名攻城师，我希望能成长为技术专家，不断的赶超水平将是成长过程中所必须要做到的。因此，我们需要将眼光放远，将自身放置于国际化的大环境中，了解全球行业的发展趋势，学习新兴技术，向世界领先看齐。同时要在工作中学会总结，并不断优化与提高，将优秀养成一种习惯。作者在多年的管理工作中，看到很多工程师多年的专业经历可以应付工作，但如果没有好好的总结经验，不再更深入的掌握技术要点，是不能成为专家级的工程师。另外，想要更直接的接触到更多国际化先进的思想和技术，提高个人英文水平是十分有必要的。

二、企业发展

1、先做市场，再做产品对于IT研发而言，市场需求是研发的目标，忽视需求闭门造车式的研发都是无意义的。同时在做需求分析的同时，还要重视市场的时间需求和用户的实际需求，以及企业自身的能力（如资金能力等），不要一味的追求多而全的功能而使得不可实现或错失先机。

2、企业文化企业文化的意义在于，统一员工的价值观，规范员工的行为准则，整合分散的个体力量为一股劲往一个方向使，沿着企业的发展方向稳定快速地前进。作者主要描述了同创与海尔的企业文化，其中有很多亮点都值得借鉴。同创企业文化(1) 无缝连接每一个人都要积极主动，在职责内的事情要完成，还要将职责边缘的事情完成。与别人的工作要有一个“交集”，而不是两个

人仅各负其责，中间形成缝隙，影响整个项目的正常执行。(2) 巧妇能为无米之炊鼓励员工要做哪些看起来办不到的，但经过努力能做到的事。同创总裁说道：“巧妇难为无米之炊，但有米还能叫巧妇吗？”海尔企业文化(1) 视你的下一道工序为客户(2) 产品技术做得好的同时，要充分展示自己的产品形象。就如之前个人的表达能力提到的一样，不仅要会做产品，还要会show产品，从市场定位、卖点优势、业界水平、研发进度等全方位展示产品价值。(3) 技术整合是发展方向作者陈述了海尔CEO张瑞敏曾经的举例：发动机无论如何都是飞机的核心技术，波音飞机多年来基本上是采用通用电气的发动机，但是人们更加相信波音的整合能力。如果通用电气直接生产大型客机，会有多少订单呢？(4) 靠差异化取胜市场，即所谓的微创新吧。(5) 用人之道：人人是人才，赛马不相马。“你能够翻多大的跟头，给你搭建多大的舞台。”海尔还有两个会：一个“9号会”，即每两个月的9号开新产品推介会，展示产品的同时也是领导及业务分析评价产品的过程，并根据展示的效果确定销售需求，通过该会提升企业的竞争力；还有一个“8号会”，即每月的8号（从2004年起由每月的8号改为1号）召开集团的经理级以上的干部会，通过会议了解公司业绩，并对工作中出现的问题进行案例讨论。

3、管理流程在管理上，作者认为，在很多管理细节上，并不要花钱，只是需要有人以“服务”的心态去做。以服务的心态去做事，别人的感觉就会舒服了，做事效率自然就高了。企业管理主要需要明确三个部分：研发流程、技术方法、绩效管理。研发流程明确研发的输入与输出，好的工作输出来源于好的工作输入，项目初期了解清楚工作需求及要求是十分必要的。同时编写项目计划，确定时间安排，并将职责划分清楚，保证项目计划的高效执行。同时在会议与报告方面也要考虑如何提高效率。就开会而言，需要考虑团队会议的必要性，对于以下状况则最好不要举办团队会议：(1) 属于人事问题的主题最好是一对一；(2) 没有时间做准备；(3) 其他方法就有用，或者会更好时——例如用备忘录、电子邮件，或是电话通知；(4) 问题已经有结论了；(5) 主题不值得用到所有人的时间；(6) 在面对冲突或发现挫折根源之前，团队很心烦且需要时间冷静。在报告方面，高效运行的企业中最好的报告就是“让领导走出电梯前就能看完的报告”，因此作者总结出一种撰写报告的方式：先写结论，再写论证过程，附相关数据表格。如果领导只关心结论，则看一页就OK了；如果还需要深入了解，那他可以继续读论据、表格。技术方法技术分享、技术传承对研发团队的长期发展尤为重要，其中总结技术文档是技术传承一种的主要方式。在工作中可以安排员工承担一些写作任务，在暂时没有研发任务时可以总结经验，撰写技术文章。绩效管理每个企业的绩效管理方式并不相同，但绩效管理的根本目的其实是一样的。作者在研发管理过程中实施了三种绩效考核方式：日常绩效考核、项目考核与专项技术考核。其中日常绩效考核主要是考核每个人的团队协作和部门公益性事务的执行情况；项目考核对项目的每个专业及每个阶段都规定了工作时间和工作品质的考核标准；而专项技术考核则采用了讲课、提问、写报告、做实验等多种考核方式。

4、团队建设作者反复强调了骨干在团队中的作用。正所谓千军易得，一将难求，“一个五十人的团队，其实真正能独立做研发工作的往往只有六七人，主要靠这些骨干带着Team往前走，所以凝聚了骨干就稳定了团队”。得人心者能成事，一个企业和团队要能得人心，需要从以下三个方面来考虑：(1) 公司有一定知名度，薪资，福利对外有竞争力。这要求企业有一定的积累；事实上，在企业创建初期，只要有合理明确的发展目标，让员工看得到的发展前途并统一思想，相信不少人才都愿意将自己“投资”在这个团队中。(2) 有事做，有技术学。在赚钱养家糊口之余，每个人都希望能在个人发展上有所突破。(3) 部门风气正，奖罚分明，保证公平性是团队稳定的基础。其中第一条是公司的作用，后面两条需要大家的努力。作者二十年的工作经历中感悟到企业的失败和成功只有一步之遥，作者希望真正的研发中心能更专注于技术发展而不只是考虑赚钱；而对IT人而言，作者也希望能出现一批纯粹为工程技术而生的人。

2、两天看完马宁伟先生的《设计与生存》，两百多页的文字直言不讳的道出了自己做IT管理的点滴心得。很久没看到这样的内容，能够让我在一边看书的同时一边不自觉的在嘴里默念着“真是本好书”。作者的主要工作偏向电子和硬件方向，和我们现在的互联网产品有一点距离，但丝毫不影响这本书对人的启发。这大概就是所谓管理的通用性吧。其中说到的有关用人和管理方面的细节对于刚刚留意于此的我很是受用。提炼几点深受启发的内容，分享给大家：1、关于工作态度热爱你的工作，才会投入，才会花心思，才会不断进步。在一个“发烧友”面前，所有规章制度都是多余的。如果只是想混口饭吃，对不起，这不是对你说的，因为你还体会不到投入工作给你带来的心灵上的愉悦。一直觉得之前很浮。最近似乎一下子就很能体会到投入工作时带来的那种“畅快”，有一种多年的便秘忽然通了的感觉。很多之前存在在工作中的结也迎刃而解了。以前做事的确有点瞻前顾后，还得过多考虑别人的感受，这些小地方思考的多了，反而阻碍了工作上的进展。现在心中无杂念，一切为用户，为

产品，对事不对人，所以做什么都有足够的自信了。我靠，我是不是又到了一个境界了。2、关于职业规划人说“男怕入错行，女怕嫁错郎”，如果你老抱怨自己进入不了状态，不喜欢自己的工作，那么请你停下来，好好梳理一下自己的职业规划，找到自己的位置再上路。找准自己的职业规划，沉淀在某一个行业里。最近一直在和身边的朋友讨论“产品经理”这个话题。我发现国内的产品经理受大环境的影响都表现的很浮躁，跳槽率很高。往往都是哪里待遇好就去哪里，很少有人能沉淀在一个行业里，慢慢积淀。作为“产品经理”的发源地宝洁公司，他们对这个岗位的全诠释一直保持着最原始的理解和执行。在宝洁，每一个产品经理都是在各自的行业领域里是专家和资深人士，对行业的认识深刻到能够把握住每一次潜在的机遇。我想，随着互联网行业慢慢趋于理性，那些沉下去的人，会渐渐浮出水面，被发现。从我做起吧，做一个“砖家”。3、关于培养机制公司前一阶段一直在搞大讲堂，这个活动的初衷是好的，为了内部培养一些想要进步和不满足现状的同学。这点我在进公司的时候就有想过，所以程程同学找到我的时候和我一拍即合。我想通过这个活动在公司找到“有做产品欲望”的同学，不懂没关系，重要的是你想。三堂课下来，很可惜，没有像我期待中的那样，哪怕是一封邮件，告诉我你想学。我不知道是大家都太腼腆了呢还是根本没有这样的人存在。4、关于分享，设立否决项一个公司能留得住人主要有三方面因素。第一，公司的知名度；第二，极具竞争力的待遇；第三，有事做，能学到东西。我说第三点，为什么去年公司施行单休人员流失率不高，今年单休却很高。这和第三点有关，事多，团队氛围好，大家都有统一的奔头，不乱，有条不紊。培养一支好的团队不容易，留住更不容易。所以建立一个良好的分享机制对团队的稳定和发展很重要。任何一个喜欢分享的人，如果一直向别人分享自己的知识，而得不到别人的知识反馈，慢慢的就会停止这个行为。所以分享是相互的，有些人能力是有，你问他他只肯告诉你结果，操作细节绝口不提，对此有些公司在招人时明确的设立了否决项，如果你不愿意分享你的知识，那么你不适合留在这里。5、关于团队意识很多公司招聘的条款上明确写着“良好的团队意识”。这点看似是一条软条件，但其在工作中的重要性是相当的重要。尤其是在项目型的团队中，有明确的项目进度和质量标准。一个团队意识好的组织里的每一名员工工作都会感到很轻松。看过大雁南飞吧，为什么大雁会排出“人”字型去飞，因为每一只大雁都会利用前一只的空气浮力要省70%的力气，所以当一只大雁掉队了，那飞行将会十分痛苦，它会很快的跟上队伍。而领飞的大雁则轮流替换。貌似这种空气动力原理也被用在了奥运会的团队战术赛中。我呆过好几个团队，对于各种情况深有体会。6、关于用人公司的环境是怎样的，容不得哪类人的存在，这些硬性条件必须列举出来，并在面试的时候一一核实，采用否决项的形式，遇到即封杀。比如说第四条的，有些公司需要有分享的意识，那面试的时候必须说清楚，如果你来上班就要遵守，你做不到，就不要来。在我们公司，我觉得有几点必须卡死在面试环节。第一个就是硬性能力问题，尤其是技术类岗位，比如说设计，它的设计风格是否能满足你的项目要求，他擅长的是是什么，比如说页面设计，有没有其他的其次一点的技术，比如说还会一点点图标设计，那OK，这可是你面试时候自己说的，试用期间，会安排相应的工作给你，达不到要求就over，设定试用期的意义就在此。第二个就是团队意识，要投入项目之中，尤其是在项目中起到承上启下环节的，比如前端，设计做好效果图没有告诉你，最后等负责人注意到了才去跟进，影响了项目进度。最好的解决办法就是在面试的时候告诉他们，我们的项目流程是怎么一个模式：“设计在规定时间内做好效果，差不多到限定日期了，下一个环节的前端就要盯了，不然你自己的项目进度不能再规定时间内完成，影响到下面的进度。当然，从全局来讲，给设计的要求就是做好之后要及时交付给前端，不得延误。”有关纪律性的问题详见87、关于工作主动性这点我的感悟太深了，之前做生活，又比如前端，所有的bug都是产品找到后提交给他，他做好之后产品再告知技术。以至于后来我都感觉这样是天经地义的了，直到有一天我遇到了周晓兰，她做事情很负责，自己做的页面bug比较少之外，给她提的bug改完之后他都会主动和技术沟通，要达到什么样才算合格，这就省了产品人员好多时间，而且上下环节直接沟通效率又高。再比如设计，不是设计好了效果图交付给前端就没事了，前端切好了静态页，设计应该拿出来看看，哪里效果少了，哪里不是这个样子，哪里还需要设计上调整一下更美观……这样才是一个好设计师该做的。我对团队的主动性提出一个要求“好的产品绝不是靠产品从头到尾参与得来的，而是需要没一个环节的每一个人参与，用他的专业角度来审视他的那部分是否完美了，只有每个细节都完美了，产品整体上才能完美！”8、关于纪律性以前一直崇尚人性化工作，其实一味的强调人性化只会使团队变得懒散。在书中我知道，有的地方该出规章制度的，甚至设为“高压线”的一定要存在。管理靠流程，这是科学的一面，可以少走很多弯路，但绝不可以搞“大跃进”。9、关于外语的学习学习一门外语很重要，只是我们从小就被灌输的思想。以前一直以为自己根本用不着，

直到自己上个月底去了趟上海，遇到了几个老外，几个人用手用笔比划了半天才知道问我们附近哪里有比较好吃的小吃，我们几个傻傻的看着他们手舞足蹈的，直到最后在纸上画出一个类似三明治的图我们才知道他们的意思。这个时候多渴望自己能跟他们多聊聊啊。一个人想学一个新东西还是要有一定目的，要不然你一点动力也不会有，另外，要有这样一个交流的语言环境。10、培养团队骨干的重要性善于发现团队中暗藏能力的人，并适当的给他一些发挥的机会和空间，尽快的成长起来对团队的建设项目的把控都会有促进作用。11、职业的立场我发现自己和作者有类似的地方，那就是对工作太负责。每天下班了还在想这个页面怎么改，那个东西什么时候能出来，回去查资料，学新知识。所以一直有同事说我“工作和生活不分”。我自己也搞不清楚是怎么回事，可能就是个人的职业习惯吧。喜欢尝试自己的没干过的事情，但对于未知的事情又常常很忐忑，怕自己干不好，就像昨天上午开完会，我突然觉得后面的工作不知道该怎么进展下去了，于是想了一中午，最后想到了，原来根源在于自己对运营这块不是很擅长。然后就在小本子上记录下来，要狠补运营的知识，也许就是这样的习惯，让我一次一次的进步吧。12、勇于承认自己的不足，不狡辩不为自己做错的事情狡辩，就像自己对事不对人一样，既然有错就应该勇于承认，因为你的承认，你开始变得自信，会让大家觉得你好沟通，这样对于工作的继续开展会很有好处。

3、书籍的前半部分讲述了作者的成长史，对刚毕业或还没毕业的学生朋友可能是一个很好的学习材料。后半部分主要通过作者在数个不同企业执掌研发中心的实际案例，来传授一些诸如如何建立一个研发团队、怎样选人和用人、怎样解决一些研发工作中常见的问题等等，末了还专门对台资企业做了一个总体的评价。作者对于研发的态度，其实就是贯穿了以人为本的思想。作者探讨很多研发方面的案例时，其实都是在讲述一些人才的管理问题。他在这里把人按水平高低分为了三种，即：人材、人才和人财。所谓人材往往指那些新手，在实际的工作中需要磨练；所谓人才就是上手很快就能为企业带来较高的执行力的中坚力量；所谓人财就是指那些能够为企业带来巨大财富的人，而这种人往往凤毛麟角。也同样是出于以人为本的思想，作者稍微抨击了一下中国目前的教育现状。他举了一些面试大学生的实际例子，来说明高校的教育与科技产业的脱节非常严重。这一点我也是很同意的。但是，这本书也有它的局限性。作者是技术工程师出身，工作经历也多为IT制造类企业的研发中心，所以他对“设计与生存”的理解还仅仅是从一个工科的角度出发，过多地把重心放在了技术，而忽略了更多市场等方面的因素。比如他举到一个案例是他在海尔的时候为海尔的PC研发了一个新功能，用了很多“很有生命力的技术”，但是他也承认那款PC产品的销售情况并不尽人意。而这种技术与市场之间的较大差距，作者并没有作很认真地探讨。这样的地方在书中还有多处，这种忽略市场的局限性是本书名为《设计与生存》的最大遗憾。不过，本书好就好在它是一种“原生态”，没有任何理论上的条条框框，而只有作者对自己亲身经历的侃侃讲述。既反映了中国IT企业研发环境的现实情况，又暴露出了国人在对待创新研发上的一些局限，可谓是一本不错的行业参考教材。

4、这本书是在图书馆里面闲逛无意中发现的，当初一看到书名和副标题，还以为是关于网站策划或者网站设计的从业人员的传记，马上就把它借走了。作者所从事的岗位并非是我感兴趣的，但书中所讲的内容非常实用，而且也适合自己将要从事的行业。书的前半部分主要讲了作者的求学经历。作者在当时的条件下遇到了几位良师益友，通过自学打下了坚实的基础。文革之后，作者一边工作一边读书，获取了大学文凭。其中还写到了当时的一些具体日程，还挺厉害的。一大早起来就跑步，每天睡5个小时左右，天天如是，真的不得不佩服作者的毅力啊。后半部分主要写作者在国企、同创以及台资公司的一些经历以及管理经验。作者所写的建议很多都具有比较强的操作性，比如说，为了锻炼下属的专注，每天就让下属把一堆黑白芝麻给拣成白一堆黑一堆，两个星期左右见效；对于写招聘信息，不要写得十分详细，不然应聘者就会有备而来，让应聘者看不到应聘者的实际水平，所以招聘信息应该写得模糊一点；还有很多非常使用的建议，比起看一些国内的管理学教材具体多了。国内的教材一般都是讲一些有的没的，好像是很正确，但实际上不具有任何操作性，就是作者在书中所提到的“艺术性”太强了，不具使用价值。将来从事的行业是互联网，大道相通，此书很具有借鉴的作用，因此把此书有用的部分都给扫描下来了，以备日后翻看。作者在前言所提到书的层次，这本书应该还是达到了作者所讲的更高层次。此书有很多建议都适合大学生或者想从事IT行业的朋友，值得一看。

5、这本书是作者20年IT工作的总结。很多地方都在推心置腹的告诉我们IT行业的就要之道。其中对年轻人的话，我现在回忆起来，如果我在刚出校门的时候就知道了这些道理，可以避免好多弯路。比如：1：找对人。一个好的领导在对刚出校门的新生来说，特别重要。一般毕业的头一两年，就决定了一生。所以找到可以帮助自己发展职业道路的头，就显得特别重要。2：努力就有回报。新的毕业生

《设计与生存》

因为不清楚自己的职业发展道路，很受外界的影响。发现自己努力干，没有同学的工资高。就很容易放弃和转换工作。而不能在一个领域踏踏实实的学些东西。所以只有觉得自己的职业自己喜欢，在毕业的头几年，该好好的工作工作。努力总会有回报的。我的重点在下面，主要是对有经验的工作人员。书中的第七章（组建一支新的研发团队），第八章（选择人才），第九章（管理的境界）和第十章（研发工程师的激励）是精华。这几章按照前后顺序系统的介绍了怎么组建一个团队，和怎么样让他们能和谐有效的工作。不管你是作为主管还是一般的人员，都可以从中得到启发。主管可以借鉴作者的经验和教训，用于自己的环境；比如，怎么防止新产品研发的失败，怎么细化项目管理，怎么留住人，等等；一般人员也可以从中了解上层的想法，分析和决策过程。比如，如何处理和上级的关系，招聘中的EQ和IQ，等等。我也很赞成作者关于中国思维的一些想法。比如，我们中国人的思维具有太多的艺术性，不能建立在逻辑分析上的思维。说出的话听起来很有道理，细品一下发现言之无物。比如说‘等会见’这是多长时间呢？等等。书的前几章，主要讲作者奋斗的过程。后来作者的管理都是在不断实践中得到的。从中我也可以看出一个教训 - 学校学习的重要性。如果作者早一点接触MBA中的一些课程，可能就可以早点感悟出一些东西，而缩短时间。比如，项目管理。项目细化管理，是一些经典教材反复强调的原则。另外说中始终是围绕技术出发。市场研究在书中提到的很少。现在是市场决定输赢，而不是技术。作者如果在提到技术研发的时候，能给读者一个大的市场观念，比如谁是我们的竞争者，怎么定位产品，怎么定价，然后再谈技术，就比较完整了。这和作者是技术出身有关。我觉得在组建和招聘的时候，也需要考虑团队的市场意识。

《设计与生存》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:www.tushu000.com