

《死亡之旅》

图书基本信息

书名：《死亡之旅》

13位ISBN编号：9787111359982

10位ISBN编号：7111359984

出版时间：2011-11-20

出版社：机械工业出版社华章公司

作者：Edward Yourdon

页数：243

译者：杨华

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

《死亡之旅》

内容概要

《死亡之旅（原书第2版）》对各种“死亡之旅”项目进行了全面而系统的剖析，涵盖整个项目的生命周期，深刻分析了这种现象的本质，并讨论项目参与者所面临的所有关键问题：政治、谈判、人员、过程、项目管理，以及工具，提供了行之有效的解决方法和行动指南。本书不但有助于快速识别死亡之旅项目，而且能够大大提高从死亡之旅中生还的概率。无论是软件开发人员、管理人员，乃至各行各业的项目经理、cxo，都能从本书受到启发，并找到现实而适用的解决方案。

《死亡之旅》

作者简介

Edward Yourdon曾被选为软件行业最有影响力的十大杰出人物，而且被选入计算机名人堂，与Charles Babbage、Seymour Cray、James Martin、Grace Hopper、Bill Gates并列。作为国际知名的咨询师之一，他撰写或与他人合著的著作多达25本，其中包括畅销书《Byte Wars》、《Managing High Intensity Internet Projects》和《Decline and Fall of the American Programmer》。他与朋友合作开发出了非常流行的Coad/Yourdon方法；参与创建了影响力巨大的Cutter Consortium Business Technology Council。

《死亡之旅》

书籍目录

《死亡之旅》

章节摘录

版权页：插图：在另一个极端上，我发现在呆板的政府机构中，死亡之旅项目不但本身极其枯燥，而且根本不存在对组织中任何人进行奖励的可能。在这里，薪金水平取决于每个人的社会服务水平，而规章制度则决定了固定的薪金结构；根本不存在奖金、分红或股权。在这种情况下，即使是仅仅把经济奖励当做激励因素来讨论也显得非常无聊：这么做只会让团队感到沮丧不已。然而，如果组织具有一定的灵活性，情况又会怎样呢？如果死亡之旅项目对组织而言非常重要，预留大量奖金用于项目成功后奖励团队成员也并非没有可能。虽然普通项目也有可能发放奖金，但其数量通常要少得多。例如，虽然在一个普通项目结束时拿到1000元的奖金相当不错，但税务部门通常会扣除三分之一，即使是对中等收入水平的软件专业人员，剩余奖金也已经无法对其生活模式产生比较大的影响。然而，死亡之旅项目则大大不同：一笔额度为1万元的奖金很可能已经足够购买一辆新车（尽管只是目前比较一般的型号！）或支付去巴厘岛旅游的假期。一笔数额为10万美元的奖金将足以支付一个孩子 Ivy League 大学的教育费用。一笔数额为100万美元的奖金则足以让人认真考虑退休的可能性。

《死亡之旅》

编辑推荐

《死亡之旅(原书第2版)》：众多公司以令人惊讶的速度源源不断地创造出死亡之旅项目，一而再，再而三，周而复始！但这并不是最糟的，最糟的是大量投身其中的人员很少能够成功完成他们的死亡之旅。尽管他们富有理智、能力出众，但由于死亡之旅项目对进度、估算、预算、资源各方面的限制非常严格，所以很少有人能全身而退。在《死亡之旅(原书第2版)》中，Edward Yourdon将揭秘死亡之旅项目，不但会分析“公司不断启动死亡之旅”的种种原因，也将引领你识别和成功完成你的死亡之旅！第2版的更新如下：将死亡之旅项目转化为“不可能完成的任务”类型项目，项目状态谈判：在恶劣环境中得到最佳结果，极限编程（XP）、敏捷方法与死亡之旅项目，团队时间管理：消除导致项目脱轨的干扰因素，关键链进度计划排定：识别和消除组织故障，预测“压垮骆驼的最后一根稻草”：系统动力学的教训，如何根据自身环境选择最可能有效的工具和方法，项目“飞行模拟器”：演习你的下一个项目，通过“选择”交付最重要的功能和特性，何时应该“放手离去”。《死亡之旅(原书第2版)》涉及整个项目生命周期，对现实中面临的所有关键问题都进行了系统分析：政治、人、过程、项目管理以及工具。无论身兼何职，身处何位：开发人员、项目主管、职业经理、CxO，你都能从《死亡之旅(原书第2版)》中找到现实、实用、有效的解决方案！《死亡之旅(原书第2版)》不但帮助你清楚认识自己所面临的项目现状，还能帮助你成功处理、完成这一项目！

《死亡之旅》

精彩短评

- 1、相比其他大部头著作而言，这本有点小清新的感觉，推荐一览。
- 2、原书第一版距今小二十年了，但是软件开发最重要的三个问题还是：人，人，人。：)
- 3、作为领导应该考虑的问题，今后在来关注。
- 4、本书的观点到现在也只不过时~
- 5、写得非常好，值得反复阅读复习、体会
- 6、不可不读的经典，让我不再幼稚和盲目乐观，作者对软件工程看得很透彻。
- 7、警醒项目经营者风险所在
- 8、一项工程需要多少时间（金钱），决定于你有多少时间（金钱）
- 9、君子谋时而动，顺势而行。另，君子不立於危墙之下。
- 10、奇怪，有“政”“治”两字就不能同步到新浪了？可这是公司“政”“治”啊
- 11、虽然原书是2004年出版，但仍对项目管理非常有指导和借鉴意义因为国内其实每天都在上马那些劳民伤财的死亡项目如果每个项目经理和老板都能看看这本书，相信拍脑袋决定下来的项目会少很多
- 12、那次从西安飞回来的时候，为了打发飞机上的时间在西安买的书，没打折！！！但是内容也不打折！！
- 13、书整体感觉比较旧，书脊有磨损、书角有些脏不像是新书呢.....
- 14、慕Yourdon大名
- 15、挺实在的一本书，没有鼓吹那些高大上的东东，都是实实在在的血泪凝结的经验之谈。
- 16、每个做IT的人都应该读一读的书
- 17、血泪之作+1
- 区分什么是死亡之旅，尽量不要被卷进去，卷进去以后不要过多指望技术手段，政治手段可能会更有效
- 18、内容很直接，贴近现实

- 19、如何应对“死亡之旅”项目，作者提供了大量的建议。技术经理和项目经理可参阅。
- 20、无意中在图书馆发现的！我承认我没有吸收他的精华；但是让我明白了，软件工程师，远远不仅是会编码那么简单
- 21、作者的直言不讳令人印象深刻，简直就是软件界的马基亚维里。
- 22、刚翻了几页，写得不错，确实是从事IT者的心声之作，“成功无须赘述，但我们必须查清自己的失败、挫折和疑问”
- 23、豁然开朗的感觉，一直是个基层程序员现在看看有种大局观
- 24、读了一半，觉得虽然和我的工作并不是完全脱离，但还是有些难以理解。有些书的确优秀，只是不适合自己。
- 25、书翻译的还是不顺，读起来太累。虽然只有一两百多页，还是有些冗长。全书充斥着政治、政治和政治，有几个好玩的观点，也许以后还会重新读一次，但是最近不会了。
- 26、讨论如何在死亡之旅项目中过得好一点。

1、這首先是一本教讀者審時度勢的書。對於一個死亡之旅的項目，如何去判定？看項目發起人，項目發起的背後真正原因。遭遇這樣的項目時，是戰還是離？“具體情況具體分析”，看你的上司是誰，是一個什麼樣的人，這是一什麼樣的項目，神風特攻隊？自殺還是醜陋的？還是？決定留下來，一定要明確真正的目標和真正的需求，要與干系人談判、溝通、發佈這個目標。這個目標會遭到很多人和因素的干擾，項目經理就要排除這種干擾。需求是可以分類的，變化的、動態的，要捕捉它。死亡之旅的目標是在有限的資源（時間、人力、技術、資源）下，完成可用的交付，而不是過程。任何不能促使這個目標實現的活動、技術，都是不值得採用的。團隊的形成是有規律的，是一個動態的，追求的是“動態平衡”。團隊的產出率有其上限，“人月神化”是不存在的。

2、最近很流行美国大学的哲学课程，死亡啦，幸福啦，在书店乍一看到，还以为是这一类的书呢。《死亡之旅》并不是讲那些终极问题的，而是把它落实到具体的生活中，就是那些令人抓狂的项目及其管理上。软件开发项目是越来越多了，“死亡之旅”类型的项目也愈发的多起来了。死亡之旅的项目有诸多细分的类型，也有不同的原因所导致。有的是管理层的一意孤行，有的是年轻工程师团队的自掘坟墓，有的是突如其来的危机导致，有的则是灭亡前的最后一搏。总体来说，对于理性的个人而言，此类“死亡”项目还是“避之则吉”。但是，最后参与其中的，又都各有各的理由。离职的成本太高，要出一口恶气，妄图一战成名，或者是光荣的最后一搏。其实有着众多的理由让人参与其中。那么一旦踏上了旅程，那就全力想着，怎么能活下来。《死亡之旅》这是很好的求生指南，特别对项目经理而言。政治上的沟通自然要顺畅，还要找到靠山，不然要啥没啥，和等死没啥区别。各种谈判自然力所能及的去讨价还价，总要死的不是那么难看才好。挑选成员，必然是要能同心协力的，共赴黄泉的。不然有人脚底抹油，必然有人死无全尸。所谓不怕神一样的对手，就怕猪一样的队友。在开发的过程中，有些工具要好好采用，例如XP，最佳实践，但是务必要有趁手的家伙。有些工具看上去锃亮，拾起来却不顺手，最后让人拿西瓜刀给切了。关键任务的安排和良好的时间管理在“死亡之旅”中更显重要。争分夺秒，运筹帷幄，才可能绝处逢生。当我刚刚开始阅读此书的时候，我以为是教大家如何识别死亡之旅，并且脚底抹油的。读到后来才明白，原来是让我们迎难而上的。在这不靠谱的世界里，忽悠是多么的重要。但是在忽悠的同时也有有真材实料，否则只能忽悠致死了。

3、在软件工程的图书中，《死亡之旅》是本相当奇特的书。它并没有讲一个软件工程方法，而是在讲一种软件工程实施中的现象。“死亡之旅”（Death March或者译为“死亡行军”）项目是这样一种现象：在软件开发中，软件要素的制约与软件目标存在一倍及以上的差距。这些要素可能包括人才、时间等方面。如果你接到了需要一个5人团队半年时间才能完成的项目，却被要求三个月完成。这个时候，你的团队就在死亡行军了。在这本书中，作者对死亡之旅现象产生的原因、环境以及身处死亡之旅项目中的人的种种遭遇、困难、行为都有介绍。为什么会产生这种死亡之旅项目？这个话题就足够讨论很长时间，书中也讨论了很多可能的原因。结合我个人的项目经历，我认为现实环境中容易出现的原因是管理层的盲目自大，还有一线开发者没有话语权。从某种层面来说，这两种原因通常都会同时出现。管理层永远都是容易盲目乐观的，特别是进行内部管理时。由于身处高位，他们都通常更容易获得来自中层管理者的过多乐观汇报。如果管理者自认为曾经从事过基层技术工作，那就更容易自认为对技术了如指掌，一切都尽在掌握。“找你们几个低效的程序员来搞只是因为老子没时间”。实际上项目的复杂度总是比从外面看上去更高的。一个简单的原因是一个系统需要应付所有可能的输入，甚至异常情况。而外观上人们只能看到简单的关键路径。对于习惯了在线付款的你根本看不到支付系统在背后为多少种信用卡异常编写了代码，因为你可能一辈子也遇不上数据库异常回滚。所以，一个技术出身的领导者更容易作出愚蠢的决定，确信那些明显脱离实际的项目资源评估。因为他们像其他高管一样乐观，却比其他高管更自信，所以，很多“悲剧”就上演了。对于书中提到的其他客观因素，我倒不太认为会很严重得引发死亡之旅项目。企业的竞争压力确实在增加，但如果意识到这是个死亡之旅项目，理智的高管也不太可能做出决定，因为这很有可能导致投资损失，并且耽误那些本可以争取到的市场机会。当然，如果由于政治原因做出决定，除了自认倒霉没有任何话好说。如果不幸遇到死亡之旅项目，作为项目经理或者一线研发工程师，你还有什么可选择吗？走为上计。我认为书中提出这个方案是很严肃的。出现这种很不理智的决定本身已经说明了整个组织存在着过于草率或者不够客观的决策，存在着很大的风险。如果确实出现了这样的问题，一走了之没什么不好，只是很多时候我们走不了。挺过难关。这是最常见的一个选择。一般情况下，作为下属，无奈得忍受

《死亡之旅》

上级决定已经成为习惯。你可以有一些可选择的方案来减少困难。例如对一些项目的不重要因素降低要求；想办法激励团队或提供更高待遇。（换几个更有效率的工程师？申请独立的工作环境？提高团队伙食？）在死亡之旅的路上，除了路途中的艰难，还有可怕的终点审判。要学会通过一些方式让管理层更好地接受这个结局，也是挺过死亡之旅的关键因素。还有第三种选择吗？也许有，但是幸运的人毕竟是少数。软件开发是一个有伸缩性的工作，核心的制约是开发人员的工作效率。如果有办法通过所有可能的方式提升开发效率，甚至在总体上提升一倍，那么你就真正赢得了死亡之旅的全程！有哪些因素可以考虑？减少开发人员的无关工作（填写毫无意义的工作报告；减少开发人员被邮件和电话打断的机会）在制度和团队风格上打消成员的内心障碍（例如“反正要加班，不如白天少干点”）切实得激励团队成员，让大家忘掉项目的不明朗前景识别项目障碍并小心引入工具真的会有将团队生产力提高一倍的可能吗？是有的，但机会不多。团队的改进空间有限，在巨大的压力下又不能付出过多的学习成本，所以希望不大。同时，加班和工具对提升团队产出的影响也不可能达到如此大的比例（想想老生常谈的“没有银弹”）。所以想摆脱死亡之旅项目真正的希望还是要靠更了解软件工程规律的管理层和决策体系，更有说服力的评估方法和敢于指出问题的组织氛围。同步发表在我的博客 <http://hi.baidu.com/thinkradar/item/84a588936fe0771f336eeb5b>

4、对项目管理不了解，因为随手从图书馆借了这本书。与起来借来的书籍相比，这本书有意思得多。比较真实吧。一些项目管理的入门书籍，说得很宽泛，有些还很文艺。但这这类型的书只要一本就够了。而这本书会介绍比较真实的“死亡之旅”的情况。对工作也很有帮助。很多内容，会道出工作中的关键之处，可以马上就用到自己的工作上来。

章节试读

1、《死亡之旅》的笔记-1

项目就像一场婚姻，开始时，我们通常天真而充满希望，但是随着现实的慢慢介入，我们不得不重新调整自己对这种关系的期望。让人们走到一起开始一场婚姻的理由有很多，但他们往往没有逻辑关系，项目也是如此。

2、《死亡之旅》的笔记-政治

1. 业主就是接受、批准系统和项目成果或为其付钱的人。有一点非常惊讶，居然有如此多的软件项目，它们启动时居然没有任何人直到业主是何人。身居高位的项目业主者大多数情况下更可能是朋友而不是敌人：他们乐于取消官样文章，取消官僚制度的限制。

2. 持股人由于他们在项目成果中存在着既定利益，因此他们往往是有力的系统“共有者”。正如持股人能够参与是否对死亡之旅项目进行授权、批准和付款的决策过程一样，他们同样有可能参与是否取消项目的决策。而一旦他们觉得自己正在被忽略，他们很可能就真的会这样做。

3. PS：政治的一条基本原理：即使个人和组织在理性上确信变更必不可少而且非常重要，但个人和组织文化往往却会自动地抵制这种变更。

应该利用项目计划来使项目成员承诺公开化，通过项目计划，每个人都会了解所有团队成员在项目中的责任，也认识到自己的工作对整个项目意味着什么，就这一点与大家进行沟通并保证每个人都言行一致是项目经理的责任

3、《死亡之旅》的笔记-all

1. 谈判游戏——项目的时间加倍并增加一些，高级经理原先往往都是IS/IT的项目经理，他们非常熟悉这种游戏，因此他们会把项目经理的原始估值自动减半。那些不知道应该把估算加倍的新项目经理们真可怜。管理层可能会使用各种手段逼迫项目经理就范，包括：大发雷霆质疑你的时间完全不靠谱，让你回去重新做，以此往复。CXO直接提出一个时间，并明确表示已经在管理层通过，必须接受。——如果是被迫接受了一个无法实现的目标，那么带来的结果就是项目经理同样的政治欺诈，不断的拖延，一点一点的拖后交付的时间。交付一个在维护性和质量方面有问题的交付物等。

2. 尽量避免落入对项目进行“即时估算”的陷阱，项目经理经常被要求立即对项目某些方面所需要的进度和人员做出估算，而结果一旦被公之于众，这个估算就变成了严格，不可修改的项目要求。应对的手段：甚至是在你有时间准备形式化估算时，用“自信水平”或“上下浮动”范围来表示自己的估算就显得非常重要。可以很今生的说“项目可能需要3~6个月”，或者“我认为我们能在6个月内完成，偏差不超过50%”。但是最常见的政治现实是：你的谈判对手会无一例外的忽略你所提到的“浮动”范围，他们会在笔记本上记上“6个月”。你唯一能做的事情就是在自己提供的任何口头或者书面的声明、承诺或者估算中，绝不忘记加上限定词“浮动”。虽然这不能解决问题，但至少可以当项目结束在最大估算值时为自己提供一个不错的借口。

3. 我已经从孩子那里学到一些东西，而且我认为它们不但适用于家庭生活，而且同样适用于工作……我必须保护自己——自己的精力水平、精神和生理健康、休息时间和工作时间。如果不保护自己，我讲无法留给他们任何东西。

4. 项目经理应当坚持自己拥有的绝对的权利：有权拒绝其他经理将不可接受的人员塞入到自己的团队，坚定立场，拒绝接受任何你认为不适合项目的人。

5. 避免在项目期间增加新人；在资源方面，不断的要求更多的资源，然后有选择的放弃。

6. 在任何情况下，对付公司的官僚主义都是经理的责任。在死亡之旅项目结束之后，给团队成员分配一个很长的“X项目”，用以休息，自由学习，为了迷惑官僚机构，你将不得不发挥一点创造性为X编造一个官方的名称；类似于“混乱-启发战略-xxxx”这样的名字很可能达到目地。

《死亡之旅》

7. 不管团队成员是否得到了加班费，不记录加班时间都是最严重的错误，这种做法都是基于如下理论：由于团队成员不会得到加班费，所以这些加班完全免费，对于会计部门而言可能非常精确，但是从项目经理的角度来看，加班可并不“免费”。对于加班而言每周60~80的加班时间生产率可以保持增长，一旦超过80小时，经理就应该坚持让开发者回家休息。

8. 团队需要形成一种紧迫感，并得到如下的提醒：这并非是一个终生职业，而只是一个最后期限非常紧张的项目，这些项目有许多中间里程碑，你需要按时达到它们，以防止落在进度之后。成功团队通常具有强烈的认同感、精英感、归属感。——在物理上处于一处对保持团队精神至关重要，而团队精神是死亡之旅项目成功的关键。

9. 如果项目经理都不愿意挺身而出，为得到适当的工作条件而战斗，那么项目团队又怎么会愿意为组织和项目经理做出巨大牺牲呢？

10. 将需求划分成“必须做”、“应该做”、和“可以做”3个类别，在实际中，你会发现有无数的需求悄悄的溜进死亡之旅项目。令人不快的危机最终必将发生，它的爆发期通常是在最终期限的一个月之前，有时会在一个星期之前，有事甚至会爆发于官方最后期限的前一天。为了让死亡之旅项目死里逃生，项目经理应该用文档记录对原是需求“基准”的所有修改，并且通知所有股东和项目干系人，这非常关键。

11. 如果项目成员真的在项目进行的同时学习新方法，那么这将大大增大项目失败的可能性。在死亡之旅项目中采用全新的、陌生过程往往会导致灾难性的后果，即使项目团队全体成员都一致统一此过程会有助于项目也不例外。如果锤子是你唯一的工具，那么钉子就是你要解决的全部问题。

12. 在项目的过程中安排一些短期里程碑，有时被人们称之为小卵石（Inch-Pebbles）。即使只有10%的滞后，通常也非常危险，因为项目团队成员此时很可能已经加班过度，以至于他们根本不可能每天再多工作10%的时间。

13. 任何项目中最重要3件事：人、人、还是人。找到最佳人员并留住他们，把其他人都甩掉。

14. 因为电子表格通常与财政计划活动相关，因此我们倾向于仅仅把组织中会计师们希望衡量的“有形”物记录在内——例如：人员、金钱、工作站、代码等。因此，这导致了我们对项目中软性因素的量（士气、激励、质量以及软件方法的积累）产生了微妙的抵制心理。

15. 一旦组织士气下降，到底谁是最有可能离去的IT人员呢？通常而言，肯定是哪些产出最多、技能最好的人。毕竟，他们最有可能在别处找到机会，即使经济萧条也是如此。

16. Parkinson定律——工作永远能够用完所有的时间。

17. 如果所有的职员对所有的工作给出的都是最差的估算值，而且随后还小心翼翼的控制“前进”的步伐，以免实际进展比最差估算值好，那么把所有的估算值累计在一起，项目完成时间很可能就会大大晚于可接受期限。（在很多组织中，评估支援就是看他们有多忙，而评估经理则是看他们能把职员变得有多忙）。

18. “臭鼬行动”之所以通常能够成功，是隔绝的物理环境把你和项目团队与周围的紊乱行为隔离了开来，可以全身心的投入项目，并且不受组织官僚的限制。

19. 项目缓冲区应该事先进行完备的计划，有人对其进行维护，并且被项目经理作为整体加以保护，只有必要时才能谨慎的使用。

20. 在IT职业和其他知识密集型职业中，情况更糟，需要在日常工作中投入大量时间去考虑问题的本质和解决问题的性质。不幸的是，思考的表情和无所事事非常相似。有时情况甚至更加糟糕：老板会这样对你说，“我们花钱不是让你来思考的，而是让你来做事情的。”

21. 有时候团队对于做出承诺过于紧张或犹豫不决，以至于更倾向于先做出一个临时决定，以便一周之后可以随意放弃。

22. 绝大多数项目都早已领教了“90%完成”症状的极度危险性。

23. “天天做”就是项目的心跳，通过它你才能确定自己确实还活着。如果只是通过口头的报告或者备忘录的方式来了解项目状态，项目经理就很容易把感情和进展以及努力和成就混淆起来。但如果项目经理坚持每天都亲自检查“天天做”的结果，那么项目中的问题就将无所遁形。

24. 项目团队拥有一个明确的战术思想：他们并不想改变公司的文化，他们的目标仅仅是走出困境，结束项目。

25. 小型事后评估，时间放在每个项目阶段，每个原型或者每次交付给每个用户增量“版本”的最后。

26. 团队才具有不可剥夺的权利，而非每个人，如果个人选择的工具不兼容有可能导致重大分期，此

《死亡之旅》

时项目经理就必须严格坚持这一点。

27. 如果引入新工具需要对项目团队的“标准”过程进行重大改变，那么它将给项目增加相当大的风险，而且很可能导致项目失败。

4、《死亡之旅》的笔记-谈判

1. 除非大家都同意存在多种解决问题的方法，否则根本不会有谈判的可能。好的问题是：有没有这样一种可能性？更多的开放式问题。

2. 谈判游戏——项目的时间加倍并增加一些，高级经理原先往往都是IS/IT的项目经理，他们非常熟悉这种游戏，因此他们会把项目经理的原始估值自动减半。那些不知道应该把估算加倍的新项目经理们真可怜。管理层可能会使用各种手段逼迫项目经理就范，包括：大发雷霆质疑你的时间完全不靠谱，让你回去重新做，以此往复。CXO直接提出一个时间，并明确表示已经在管理层通过，必须接受。——如果是被迫接受了一个无法实现的目标，那么带来的结果就是项目经理同样的政治欺诈，不断的拖延，一点一点的拖后交付的时间。交付一个在维护性和质量方面有问题的交付物等。

3. 尽量避免落入对项目进行“即时估算”的陷阱，项目经理经常被要求立即对项目某些方面所需要的进度和人员做出估算，而结果一旦被公之于众，这个估算就变成了严格，不可修改的项目要求。应对的手段：甚至是在你有时间准备形式化估算时，用“自信水平”或“上下浮动”范围来表示自己的估算就显得非常重要。可以很今生的说“项目可能需要3~6个月”，或者“我认为我们能在6个月内完成，偏差不超过50%”。但是最常见的政治现实是：你的谈判对手会无一例外的忽略你所提到的“浮动”范围，他们会在笔记本上记上“6个月”。你唯一能做的事情就是在自己提供的任何口头或者书面的声明、承诺或者估算中，绝不忘记加上限定词“浮动”。虽然这不能解决问题，但至少可以当项目结束在最大估算值时为自己提供一个不错的借口。

4. 我已经从孩子那里学到一些东西，而且我认为它们不但适用于家庭生活，而且同样适用于工作……我必须保护自己——自己的精力水平、精神和生理健康、休息时间和工作时间。如果不保护自己，我讲无法留给他们任何东西。

5、《死亡之旅》的笔记-第8页

作者是tom demacro的好朋友

《死亡之旅》

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