

22 | 轻量级沟通：你总是在开会吗？

郑晔 2019-02-22



00:00

讲述：郑晔

大小：9.61M

时长：10:29

1.0x

你好，我是郑晔。

今天我们来探讨一个很多程序员日常工作中，经常碰到却会带来困扰的话题：开会。

头疼的开会

有一次，我听到两个程序员在聊天。一个资深程序员说：“还是晚上好，我可以一门心思写代码”，另一个年轻程序员不解地问：“你白天也可以写啊。”

资深程序员很无奈，“我倒是这样想，可是白天参加那么多会，哪有工夫啊！我的代码就只

能加班写了。”

这段对话听上去让人有点心酸，但这种现象，确确实实广泛存在于程序员的日常工作中，尤其是你经验丰富又在一个大组织中工作，这几乎成了你的宿命。在这些程序员的认知中，开会太多影响了他们写代码。

你以为我想讨伐开会吗？并不是，开会本身并没有错，因为开会的本意是将大家组织起来解决问题。但请你回想一下，你参加的会议有多少解决了问题呢？

开会是为了解决问题，但真实情况却是开了会又没有解决多少问题，这真是一个奇特的矛盾。

回想一下，你参加过的会议里面，有没有效果特别好的呢？在我职业生涯中，**凡是效果特别好的会议，基本上都是用来做信息同步的。**比如，领导宣布一个事情，这种会议几乎不会浪费时间。宣布消息，大家收到消息，结束。

那效果不好的会议是什么样呢？几乎都是那些讨论会，你一言我一语，每个会几乎无一例外，都有几个擅长打岔的，这个会基本上都会跑偏，时间就会这样一分一秒地流逝了。

我给你举个例子，我之前参加过一个上线计划的评审会，这个团队的负责人要把相关利益方都召集起来，其中包括上下游可能会受影响的团队、测试、运维等等，一个不大的会议室里挤满了人。

这个负责人刚开始讲方案没几分钟，下游团队的负责人就站出来问：“这个方案为什么要这么做？我担心会对我们系统造成影响。”讲方案的人只好停下来解释。结果是越解释，细节越多，双方你来我往，一个方案评审会，就转变成一个技术讨论会了。

测试和运维的同事本来是想来听技术方案，以便为后续的工作做准备的。看着双方的讨论，一脸无奈，因为他们知道，方案没确定好，所有的事情还是下回再说吧！

怎么样？是不是很熟悉的感觉。为什么会这样？**因为他们选错了沟通方式。**

开会是一种重量级的沟通，几乎是我们日常工作中最重的。它有很强的仪式感，所以，大家相对来说会很重视。而且会议通常会牵扯到很多人，尤其是与这个事情相关度不那么高的人。

你可以想一下，有多少次开会，你是在精力集中的？如果你是高度集中的，那恭喜你，你是高效地参与其中。但更多时候，你可能神游天外，因为讨论的内容可能与你关系不大，或者你已经听不懂了，你坐在那里的唯一原因是，主持人还没宣布会议结束。

用开会这种重量级的方式讨论问题，就好比杀鸡用了牛刀，这是不恰当的。那该怎么解决这个问题呢？很简单，杀鸡用鸡刀。

轻量级沟通

实际上，真正在会议上能够积极参与讨论的人并不会觉得会议是浪费时间，因为高度参与其中，人是进入到心流状态的，时间流逝很快。觉得浪费时间的，往往是没有参与其中的人。

换句话说，会议之所以给人留下如此不堪的印象，一个重要的原因是，真正参与讨论的人并不多。所以，我们换个角度思考一下，只要把这些真正参与讨论的人拉到一起讨论不就好了？

所以，改善会议的第一个行动项是，减少参与讨论的人数。

有人会说，我这个讨论有好几个议题，每个议题要不同的人参与，那你要做的是，分别找这几个人专门讨论，而不是把大家放到一起。

不知道你发现没有，在讨论行动项的时候，我用的是“讨论”，而没有提到“会议”两个字。我之前说过了，会议是一种重量级的沟通方式。所以，我们会倾向于选择一种轻量级的沟通方式，比如面对面沟通，这样一来，每个人的压力就会小很多。

相比于会议的形式，面对面沟通因为注意力有限，参与的人数不可能太多。也因为参与的人数相对少一些，每个人的投入也会更多一些。

所以，我们的第二个行动项是，如果你要讨论，找人面对面沟通。

一旦理解了这些改进方式，我们就可以改进自己的行为方式。如果有一个问题需要讨论，我要做的是，分别找到相关人针对关心的主题进行讨论，然后，我把讨论的结果汇总再去征求大家意见。如果大家达成一致了，我才会选择开会。

这个时候，开会的目的不再是讨论，而是信息同步：我准备这么干了，相关各方已经同意了，知会大家一下，结束。

站立会议

我前面说过了，开会并非都是不好的，一些信息同步的会还是有必要的。

举个例子，有一种实践叫站会（Standup）。很多公司都在实践它，站会甚至成为每天的开工仪式。一般的做法是，早上大家来上班了，先开一个站会，让大家同步一下昨天的工作，然后开始今天的工作。

有的人一听到站会这个形式就会皱起眉头。如果是这样，多半是你的团队“站”错了。

你知道，这个会为什么是“站”会吗？因为按照一般人的习惯，站的时间不会太长，因为站的时间长，累啊！所以，如果站会超过 10 分钟，你的站会一定是错的。

也许你会说，这点时间恐怕不够给我们站会吧？因为每个人都有一大堆要说的。请问，你觉得其他人说那么多，你关心吗？现实是，一旦一个人说多了，跟你关系又不大，你就开始思维发散了。

所以，在总长固定的情况下，每个人发言的时间一定是有限的。在有限的时间内，你能说什么呢？我建议你只说三件事：

- 我昨天做了什么？
- 我今天打算做什么？
- 我在过程中遇到了什么问题，需要请求帮助。

“做了什么”，是为了与其他人同步进展，看事情是否在计划上。一旦偏离计划，请主动把它提出，这样，项目经理可以过问，因为这会涉及到是否要调整项目计划；

“要做什么”，是同步你接下来的工作安排。如果涉及到与其他人协作，也就是告诉大家，让他们有个配合的心理准备；

“问题和求助”，就是与其他人的协作，表示：我遇到不懂的问题，你们有信息的话，可以给我提供一下。

这三件事都是与别人相关的，几句话快速说完，结束。因为这些事情与别人相关，所以，大家的注意力可以相对集中一些。

你或许会问，如果我的问题很复杂，需要讨论该怎么办。对不起，那是另外一件事，你可以在站会结束之后，找相关人去讨论，不要在这个会上浪费大家时间。在站会上，你只要在问题和求助中告诉大家，你有一个问题，需要相关人讨论，结束。

为了让大家保持注意力集中，我的一些团队还用过发言令牌的方式。比如，找一个毛绒玩具，谁拿到“令牌”谁发言，然后，随机地扔给一个人，一旦这个人走神，大家一下子就能发现了。

一些有趣的方式、短暂的时间，以及与所有人相关的事情，因为满足了这三点，所以普遍来说，这种站会效果还可以。

关于站会，有一个典型的错误是，有些团队把站会开成了汇报会。项目负责人指定一个个轮流发言，说的人都向负责人在汇报工作，其他人自然就容易走神了，因为事情与己无关。

还有一点你可能会有疑问，我所在的团队比较大，一个人几句话时间也会很长。

当团队很大时，更应该做的是把团队拆分了，因为你不太可能与 20 个人紧密地工作在一起。沃顿商学院曾经做过一项研究，5-12 个人是一个恰当的团队规模，每个人在其中都能发挥自己的重要作用。

总结时刻

开会是很多程序员的困扰，太多的会议甚至会影响到你工作的进展。开会的本意是为了解决问题，但实际上，大多数会议并不能很好地解决问题。因为会议是一种重量级的沟通方式，很多人参加会议时，并不能很好地参与其中。

如果你想用会议的形式与别人讨论问题，最好放弃这种打算，面对面的沟通是最好的方式。因为面对面沟通很轻，人数相对少，每个人参与度就会高很多。基于这种改进，我们可以把大部分会议都改成信息同步的会，效率就会得到提高。

我还给你介绍了一种特殊的会议：站会。之所以采用站会的方式，就是要控制时间。在站会上每个人说什么，我给了你一个建议的格式：

- 我昨天做了什么？
- 我今天打算做什么？
- 我在过程中遇到了什么问题，需要请求帮助。

如果你经常组织别人开会，请你想一下，是不是自己没有利用好开会这件事；如果你经常被别人组织开会，不妨把这篇文章转发给他，让他别总是开会“讨论”问题。

如果今天的内容你只能记住一件事，那请记住：**多面对面沟通，少开会。**

最后，我想请你思考一下，你在工作中，还遇到过哪些因为开会带来的问题呢？欢迎留言与我写下你的想法。

感谢阅读，如果你觉得这篇文章对你有帮助的话，也欢迎把它分享给你的朋友。

该试读文章来自付费专栏《10x程序员工作法》，如需阅读全部文章，
请订阅文章所属专栏

立即订阅



张巧丽

由作者筛选后的优质留言将会公开显示，欢迎踊跃留言。

Ctrl + Enter 发表

0/2000字

提交留言

精选留言(21)



ZackZzzzzz

Amazon的开会方式真的是很值得借鉴，一般会议的邀请里面就会带着会议内容的文档，尤其是项目设计的会议，如果没有读过文档就去开会，很有可能被请出会议去....

作者回复: 多谢分享!

2019-02-27



17



梦倚栏杆

这个深有体会，好像我就是那个习惯打岔的人，开会的时候总有问题，然后大家的时间就这样被我一分一秒的浪费过去了，可能我们缺乏的是会前会后的准备和补充总结，但是很多时候一些会议的内容你是会议进行中，或者刚开始的时候才知道的，这个该怎么解决呢

作者回复: 针对你这个问题, Amazon 的开会方式值得借鉴。https://www.36kr.com/p/203274

2019-02-22



7



Kăfkă²⁰²⁰

其他一些提升开会效率的方法, 比如会前每个人要先做准备, 把观点写下来, 然后发给主持人。再比如六顶思考帽, 大家按相近的思考角度讨论, 而不是我说一趴, 你说另一趴。还有, 主持人控制这轮谁能发言, 控制每个人的时长。方法很多, 但实际上总有人破坏规则, 特别地这个人是老板...

作者回复: 有一个能 Hold 住全场的主持人非常重要, 但这也不是特别容易操作的, 有就有, 没有就没有, 要培养一个这样的人需要时间。

2019-02-22



7



L

站会的关键点是确认进度, 定位问题, 找到问题沟通人, 而具体解决方案不要放到站会上去

作者回复: 不是定位问题, 是提出问题。

2019-02-24



6



butterfly

通过开会进行讨论是一种偷懒的方式, 只是想把一个问题自己一个人需要找多个人去沟通, 自己需要重复N变的方式, 变成了通过会议一次将出来的方式。

表面是看是节省了自己一个人的时间, 实际上浪费的却是大家的时间, 这种方式并不可取, 尤其是某些leader, 自己不写代码, 就只会开这种会了。

2019-05-22



5



光

很多会往往是因为谁也不想拍板做决策，没人愿意主动与各方沟通决策，只好开会一起沟通，实际开会的效率也很低。这主要是团队leader或项目owner不够尽职。

作者回复: 如果他们就是不专业，怎么办呢？

2019-04-20

💬 1

👍 4



Jxin

站会得拆，因为力度是隔天甚至每天，哪怕是只做“三言”信息同步，当项目组团队达到二十人左右时也很浪费。所以个人认为要按业务线再细分团队（一条线正常三四个人），然后顶多小组会议完后各线小组长再同步下。在需求评审时也可以按业务线分批次听，提高效率（听一早上不care的需求，真到评自己需求时其实还是发散状态的）。

作者回复: 你说得对，在正文最后，我也在说，团队规模不宜过大。

2019-02-24

💬

👍 3



行与修

以终为始，开会搁置分歧并执行共识，路径上就选择有效率的方式，当大家对开会只是应付而不再抱有期望是非常糟糕的。往往组织者希望营造一种民主氛围让大家能参与讨论，而现实是大多数人闷头不吱声，然后组织者郁闷，并进而会在提高大家参与度上花时间，变着法子活跃会议气氛，南辕北辙~~之前看到文章说刘强东开会谁要是质疑就会担着被炒的风险，我觉得要是涉及多部门协调推进的话，不妨就下命令吧，只要不蛮干，可以先分头民主，再集中传达就这么干了！会议的召集人其实是有好处的，可以安排议程，可以夹私货，至于能否把控现场到时见招拆招嘛，有时候主动权的驱使更让你值得一试！

还有个题外话也请教老师：碰到一情况，在面对面沟通时有人跟你说的和他跟其它部门hr说的不一样，如果HR不跟我互通信息就会造成我的误判，可能是什么原因？我又能做些什么消除某些无形障碍？求个指点吧😁

作者回复: 你说得很对，讲怎么开会的手段，目标实际上是沟通。这也是我把少开会做成建议的原因，我并不想教大家怎么在不好的东西上叠加，虽然我也有一些小技巧。

关于你最后的问题，我们只要坚持透明沟通就可以了，如果说得不一样，就先沟通清楚了，别急

着承诺什么。先说清楚，让大家的理解一致，比事后翻旧账好得多。

2019-02-23



3



Y024

1.沟通的指导原则之一就是在同步沟通的时候（比如开会），人越少越好。而在异步沟通的时候（比如E-mail），涉及的听众越多越好。

2.关于开会分享下我们正在摸索的：

（1）每个会开始前，会议发起人在石墨文档上以“会议记录”模版（我们持续形成自己的模版）新建一个纪要：说明议程、及讨论内容等前提内容并提前告知与会人员。会议过程中在同一个石墨文档上做纪要，保证纪要可以收集全所有的笔记和行动计划。如果是关联会议，则使用上次相关的石墨文档进行追加内容（保持事件连贯性、完整性）。

（2）半小时的会议设置为 25 分钟，一小时的会议设置成 50 分钟，留有冗余量应付需要换地方等临时情况，保证所有的会议不会有迟到的现象。

作者回复: 很好的尝试！

2019-02-22



3



彩色的沙漠

项目需求评审会该怎么开，往往产品经理没讲多少就会被打断，说这里那里的问题，一讨论时间过去了

作者回复: 这是项目经理应该考虑的问题，文章中说了，讨论会效率就会低，解决方案是先找相关人去提评审意见，而不是等到会上。

2019-02-22



2



nicklim

上司总是喜欢就召开会议，不出席，他就黑脸。有什么好方法吗？

作者回复: 以终为始模块的答疑, 先考虑如何管理上级。

2019-02-22



👍 2



mgs2002

参加过文章里面说到的会议, 比如XXX需求评审会, 时间真的太长 (2-3小时), 本来产品在讲需求原型这个点的东西, 总有人插话提问, 然后就开始你一句我一句的讨论, 真的很浪费时间

作者回复: 一定要有人控场, 否则, 就是乱作一团。

2020-08-03



👍 1



春之绿野

以前的组开会争执特别多, 每次在一个问题上花大量的时间拉锯, 挺烦的, 现在的组呢, 会特别少, 连grooming 都没有, 每次任务估时都是拍脑袋给, 也很烦

2019-08-24



👍 1



it-spurs

目前公司每天都站会, 比较高效, 我也组织过多次站会, 现在即将成为项目经理, 希望未来和队友一起高效开会, 高效工作, 减少加班。谢谢老师的专栏, 每一集都有共鸣和成长。

作者回复: 希望行业中可以多一些懂得基本道理的负责人

2019-02-22



👍 1



Geek9467

确实, 有开高效的会议

2020-12-08



👍



墨灵

我公司还好，周一早上开会安排工作，技术需求等细节问题就是两三个人找个小会议室讨论。不过现在开发流程也不太规范，属于放养阶段的。

作者回复: 有时候，小公司的优势就是没有繁文缛节。

2020-03-16



Geek_589486

总之就是了解自己要讨论的东西，尽量让参与讨论的人都相关，能轻量的就轻量

作者回复: 浪费自己的时间很不值。

2020-03-15



丁丁历险记

我就是经常打岔的那个。
目标很简单，让产品少乱折腾。

作者回复: 事先沟通好于会上争执。

2019-11-12



kevin

直接沟通确认方案或结论，开会时同步各方结论，效率更高

2019-04-10





苦行僧

当面沟通变成不假思索 事事面面沟通 不停被中断

作者回复: 自己没目标就容易让人带着走。

2019-03-12



pyhhou

感觉老板召开集体会议听每个人的情况最耗时，对其他人的业务不太熟悉，其他人提问题的时候，我这边完全不知道发生了什么，但是老板召开的会议又不好意思不去，去了又没啥可说的东西也是尴尬~

作者回复: 以终为始答疑，管理上级了解一下。

2019-03-07

