

## 团队管理中的每日站立会

### 1.什么是站立会

站立会议是敏捷软件开发方法论 **Scrum** 的相关技术之一，亦可称之为 **Scrum** 的最佳实践。每日站立会议的主要目的是让团队成员互相交流他们所承担任务的进度以及碰到的问题难点。 它的一个附带好处是让领导或经理能了解到团队成员工作情况和大家的工作状态，及时识别出问题和风险，做好协调和解决方式。

### 2.站立会的形式

其实站立会的形式不拘一格，完全可以团队的头脑风暴自行约定其形式，或在大家常规做法的基础上提出团队独有的改进建议。 每日站立会的时间有的公司安排在早晨上班的时间，有的公司安排在下班前的时间来进行。每日站立的形式把控团队状态，对团队效率提高起到很大的改进即可。

常规的组织形式：

- (1).以一个团队小组为单位；
- (2).每天上班后 30 分钟或其他适合团队的任意时间进行（建议每天上班 30 分钟组织这个会议）；
- (3).会议主持人主持，团队成员轮流发言，讲述工作事项，三段论，应尽量避免长时间讨论；
- (4).会议期间，会议主持人做概要笔记，记录每个人的发言，便于形成团队工作日志以及以后的周总结或月总结；
- (5).会议后，会议主持人将会议纪要的内容发送给团队成员以及抄送相关负责人。

【在组织站立会的时候，最好是大家在任务看板的面前，也是调整我们每个人的任务工作项（障碍任务清单、迭代任务清单、任务进度图）。】

### 3.站立会建议事项

#### (1).站立会时间把控

站立会时间的把控上是值得需要关注的地方。我们的站立会安排在什么时间最好？如何控制准时进行会议？如何控制会议在 15-30 分钟？不能迟到，延时或改为坐着开会。

##### <1>.站立会时间安排

个人感觉安排在早上，上班的后 15-30 分钟感觉比较合适，其中有一个上班缓冲，可能路上堵车、今天起晚了、孩子晚上闹的等等生活杂事，还可能早上没吃早饭，带的饭在公司吃等等，或许大家还比较接受些，也便于推行下去，或团队协商投票表决约定其他的有成效的时间。这也能很好的形成一个好的考核机制(按时报道)，来督促每个人在站立会前把琐碎的事情处理完毕。

##### <2>.站立会准时保障

控制会议准时进行，需要团队成员很好守时观念，同样投票表决约定建立团队认可的奖惩制度。对于没有正当合理理由迟到的，给予惩罚；对于会议上提出建议、主动提供支持的给予奖励。这个奖惩措施团队协商确定，如一个人一周 5 分，不准时一次扣 1 分，周会上谁的分数低，给大家买吃的、或是带一个忧愁又难看的玩具三天等等；对于主动提供支持、协助的同事，给予加 1 分，一周一排，一月一奖，奖励的东西等等制度，团队积极投票表态，达成一致，共同遵守。

##### <3>.站立会时间控制

站立会时间控制更多的依赖主持人对时间的把控，主持人对团队的引导，并能当团队都陷入大讨论时，将团队拉回我们的进程中，这对主持人提出来要求。这个也是逐步学习成长的过程，是一个意识转变的过程。避免站立会议的范围的延伸，诸如技术细节的讨论，需求的沟通和明确等问题不应该是站立会议要解决的问题，对于这些问题，可以采用报事贴、白板、JIRA 等工具跟踪标识起来。

## (2).站立会主持人

**主持人的职责：**会议期间，所有事项由主持人主导，记录大家工作的事项和问题，引导大家的小讨论，把握控制时间会议时间。

**主持人的选择：**通常的做法是 **ScrumMaster**(产品经理、项目经理、老大)主持，建议由团队成员的轮值主持，或团队成员随机主持更好些。

**这样做好的地方：**

### <1>.很好调动团队成员积极性

这是一次由我主导的小会议，还算不错，很成功。提高大家的参与度，每个人都是团队的一份子，每个人都对团队负责，团队的主人翁精神。

### <2>.很好促进团队的沟通交流

相比老大单调的一天天询问大家的工作事项，枯燥的进行工作任务汇报，这种方式是不是更有新奇感。每个人的性格不一样，处理事情的风格也不一样，也能看到每个人不同的风采，才组成我们活力的团队。 有时候可能团队成员之间可能更容易沟通，不过这次老大也将是作为团队的一份子很好的倾听大家的工作进度以及反馈的问题。

### <3>.使团队每个人得到提高

通过主持这样的小会议，发现自己的不足和有待提高改进的地方。锻炼自我表达的能力，把握进度控制局面的能力，引导总结的能力。 促使团队中每个成员了解自己，提升自己，改变自己（工作能力、工作方法、工作效率）

**这样做不好的地方：**

### <1>.时间的延误

站立会的会议时间把控比较重要只是 **15-30** 分钟的小会，不能进行问题细节的讨论。有团队中成员轮值主持，大家的做事方式不一，可能会导致延误。

### <2>.会议的成效

可能因为个人风格、资历等其他方面的原因，不能很好的组织这个小会议，会议达不到对应的效果，敷衍了事，浪费大家的时间。

**【相信团队还在成长，团队还需要更多的磨合，团队成员都在成长，给团队学习成长的时间！】**

## (3).工作事项讲述

工作事项讲述主要是团队中的每个人讲述昨天做了什么？今天要做什么？遇到什么阻碍？如果是下班前组织的站立会，团队中每个人讲述今天做了什么？明天要做什么？碰到什么问题？ 个人比较喜欢早上的工作项汇报，因为我们的团队日志出自晨会的会议纪要，其中碰到的问题在会议上提出，在会议后能得到很好的支持解决。

**工作事项三段论：**

### <1>.昨天做了什么？

主要是讲述昨天做了哪些工作事项？已完成的工作进度如何？

如：昨天完成项目组 **XX** 模块的给你开发 **90%**，完成 **XX** 模块的测试 **100%**，完成 **XX** 技术的研究学习 **50%**等等；

### <2>.今天要做什么？

主要是讲述今天要做哪些工作事项？要完成的工作进度如何？

如：今天要完成项目组 **XX** 模块业务需求分析 **40%**，要完成对 **XX** 的业务培训 **70%**，要完成 **XX** 持续集成环境的搭 **90%**等等；

### <3>.遇到什么阻碍？

主要是讲述昨天已完成的工作和今天要进行的工作的阻碍有哪些？需要提供哪些帮助和支持？

如：今天要进行 **XX** 模块的开发，需要 **AA** 辅助解决 **AA** 技术难点等等。

这样做好地方：

#### <1>.能很好的监控项目状态

通过这种工作讲述方式，使老大能很好把握项目进度，跟踪团队每一个人的进度，及时跟踪项目滞后的原因，寻找改进措施。 尽早的发现风险，很好的及时的处理存在的潜在问题，尽量让一切可控，也能很好的协调内部资源。

#### <2>.能很好的反映项目信息

数字化的信息，一切可衡量、可记录，数据说话，在会后的会议纪要记录每个人的进度信息。

#### <3>.能很好促进问题的解决

或许你头痛的问题，在团队其他人那里已经要完善的解决方案了，可以很大的减少研究、试错成本，提高开发效率和正确率。

#### <4>.能很好促进项目关注度

这是团队的项目，团队成员都应对项目的成败负责，团队通过这个了解彼此的工作的进展和成效，对整个项目的进展关心，也可促成团队小竞争。

#### <5>.能很好促进工作的进展

形成一种精神压力，承诺的任务必须完成，大家都是对你的监督，完不成任务，找不到合理的原因，就要很好的分析个人原因了。

这样做不好的地方：

#### <1>.增大排斥反感情绪

过于严格的控制，一次性强拉上线，会带来很大的排斥反感情绪，不但没有改进反而大大折扣，使团队氛围不和谐。 也可能给团队带来一些不太适应的压力，大家都是在挤压中工作，而不是很情愿的去投入，被强压着工作，这种团队状态也是不健康的。

#### <2>.数据不真实反映工作

团队成员讲述的数据进度，可能会夸大其处理问题的能力，也可能会缩小其处理问题的能力，这就需要大家的坦诚沟通，有多少就有多少， 真实的反映数据，反映自己的工作，老大也能很好的为你提供支持，这就需要老大去好好把一下这些数据真实性，当然不必过分细究。

#### (4).会议后产出

一切可记录，有一个高效的会议就有一份可以跟踪的产出。站立会进行完毕，由会议主持人，在会后根据团队成员的讲述，将团队成员的工作事项以及遇到的问题， 还有其他的事项(例如：为了确保这个会议的正确执行下去的奖惩制度在日志中体现)

团队会议纪要格式不拘一格，例如：

会议主题：2014-04-23 晨会纪要

参会人员：A、B、C、 缺席 C(生病)、D(出差) 无故缺席 E、F

会议内容：

A

昨天：已完成 XXX 模块开发 10%；

今天：要完成 XXX 模块 XXX 功能开发，完成进度 70%；

B

昨天：已完成 XXX 业务的需求分析 90%；

今天：要完成 XXX 业务的需求分析 10%，开始 XXX 模块的概要设计 50%；

。。。。。。

问题事项：

(1).A 今天要完成 XXX 模块的工作，需要 C 的对 XXX 技术的分析讲解。

奖惩事项：

(1).E、F 无故缺席，根据团队站立会制度，各减一分。

#### (5).其他事项

由于团队在讲述工作时采用轮流讲述的形式，对于还没有到自己讲述时，对其他的同事的工作漠不关心。华为曾有一个不错的实践，就是采用抛绣球的形式，团队中一个人讲完，就随机的这个绣球抛给下一个人，既增加了乐趣，又让大家保持对会议的关注度，对团队事项的关注度。也可以有其他更有趣又高效的方法，来保障会议的成效性。

#### 4.站立会的阻力？

站立会，作为一项团队的新制度来执行，总会碰到一些阻力，这些阻力有来自于外部的，也有来自于内部的。这也是人们的普遍思维，总是抗拒变化，喜欢呆在属于自己的安乐窝，思维的舒适区，已习惯既定的模式，既定的规律，对于一切打乱该章程的改变都有排斥心理。其实，说实在的，在最初接触站立会的时候，也是有排斥心理，这就是一种团队管理的形式，并不会带来团队的改善，反而在浪费大家的时间，却成了团队的绊脚石。后来，随着站立会的推动，慢慢由开始的排斥，到渐渐改变态度去接受，慢慢的去投入，慢慢的体会它带来的益处，到最后的喜欢推崇。

对于制度来说，克服阻力，最初的方式是逐步推进的强制执行。不过，在推行一段时间后，强制执行应该无形不存在，而应成为团队的一种习惯。其实阻力的根源都是各方利益的考虑，就是想想如何使用站立会去饱和他们的利益。这也是团队由接触->排斥->接受->适应->喜欢->改变->推崇，对于个人、对于团队都是如此，给予他时间，让他学习成长并加以辅助引导。

#### 5.站立会的成效

一个制度的推行一段时间是否真的给我们的团队管理带来很大的成效。大家投票表决，写下自己的意见和看法，倾听团队最真实的声音，团队对自己考核，最后根据团队的表决决定这个制度是否有执行的必要。

建立一套指标考量一下，数据说话：

- (1).团队的积极性是否有了提高？
- (2).团队站立会迟到的情况是不是越来越少？
- (3).团队对于站立会的时间把控是不是更好？
- (4).团队的沟通交流、团队的氛围是否更好？
- (5).团队项目滞后，风险问题的爆发是否可控？
- (6).团队中的问题是否都能得到很好的支持和解决？
- (7).团队的奖惩措施是否真的带来应有的效果？
- (8).团队的效率是否提高，团队工作很开心，团队做事很有成就感？
- (9).团队成员是否能够得到提高，每个人都能取得进步？