

# 那些年被坑过的Daily Meeting

Daily Scrum，每日站会，作为敏捷中的仪式之一，也体现出其专业性、不可亵渎性。仪式感，可以让团队成员保持正规以及紧密的围绕在项目目标上。

## 基本规则

1. 准时开，准时开，准时开！重要的事情说三遍！今天开了明天不开，团队也不会重视，也不会有节奏感。
2. 全员参与集体负责，SM，开发，测试都要参加，站会是非常好的信息同步的时机，要了解其他人做了什么，需要有什么配合的。
3. 发言时长，通常来说15分钟（也有可能会20分钟左右，根据团队情况），避免对细节的讨论。
4. 解决障碍项，有困难的同事，要及时提出，也要落实解决方案（具体的解决方案细节，站会之后讨论）。
5. 优化发言内容，如果你说的都是没有意义的，那就不说。挑重点说。

## 流程

1. 到约定时间，团队集中围绕在白板前，一般围成个半圆形。
2. 成员开始分享：我昨天做了什么，只要讲对应的任务就行了，言简意赅。
3. 边讲边挪动便签到对应的列，从doing放到done列表。
4. 讲述今天打算完成什么，同时把卡片从todo列表，放到doing列表。
5. 分享昨天工作过程中遇到的障碍或者问题，需要协助的地方。如果这个问题可以很快；解；决的就马上解决，不能马上解决的一定由谁进行跟进解决。
6. 团队成员重复2-5的步骤。

是不是很简单？站会是各个组织是最容易操作的一件事。但是越容易实施的事情，越容易出错。它就三个问题：“我昨天做了什么”，“今天打算做什么”，“遇到什么困难”。

**我们在实施的时候，会把这几个问题稍微变化一下：**

1. 昨天**完成**了什么？

2. 今天打算**完成**什么（加入了deadline：今天打算完成什么事情，而不能说“今天打算做什么”，针对拖延症最好的方式是给一个任务加上一个里程碑节点，即Timebox。否则，这个活我可能一直是打算做，一直是没做完）。

3. 遇到什么困难或者有什么分享的？

这三个问题，谁都会回答，有什么难的呢？但理想很丰满，现实却是一团糟：时间太长、无效发言、开小会、玩手机、争执.....

以下从常见的场景出发，分享这些常见场景中的问题，怎么处理。

**开成了汇报会：团队围成圈，PM在中间，然后问：“小王，你按照3点格式汇报一下昨天的工作”。小王：“我昨天做了xxxxx.....，今天打算做xxx，目前遇到问题是：xxx”**



## 解决思路

- Daily Scrum不是汇报会，团队自组织的形式来分享、同步每天的工作状态。很多时候我们项目出现风险，大多数由于沟通问题导致，所以多分享多交流，同步信息才是最主要的思想。
- SM或者PM不应该站在团队的面前，一旦你这么做了，你就是焦点，团队自然就认为工作应该向你汇报。这时你应该离开白板，离开团队的焦点和中心。让团队自己成为焦点。谁分享的时候，就让谁站白板面前。团队成员才是这个会议的主人，而非SM或者PM。
- 要让团队成员养成自主移动任务卡片的习惯，SM不要帮忙移动。



变成了分享会：“我昨天终于把xxx问题搞定了，主要是xxx问题，然后我xxxxx.....”5分钟过去了，团队一脸懵逼的带着崇拜的眼神听着大牛在做技术分享...

### 解决思路

- 给团队梳理站会的流程及要点。每个团队成员都有指定的时间来完成3个传统的问题。技术细节，会后交流或者有时间做个技术分享也可以。
- 带个秒表，每个人说完就计时，强化大家的时间观念。
- 以后再超时，可以采用下图的方式来开会，我就不信你们还能超时。



没什么说的：我昨天做这部分的开发，今天继续做这部分开发，没什么问题。下一个团队成员也基本是这么回复。

### 解决思路

- 将任务的粒度拆分小一些，比如不超过1天的工作量。工作太多，团队不知道当前的进度如何，也就会带来进度的风险。有可能我昨天完成了1%，今天结束了，我

只完成了10%，很多时候进度延期，就是这么导致的。到底是100-100还是50-50，还是0-100，谁都不知道。

- SM也要发挥出问题引导的技巧。比如提醒一下大家或者直接抛个问题：“你有没有什么要跟大家交接或者要提测的内容？”、“你昨天完成的这个工作，后续有没有人需要交接的……”

**PM问团队成员这个活多久能干完。团队承诺这个工作要2天搞定。2天后PM问他做完了吗？对方回复没做完……总之就是一直承诺，从来没按时做完过。**

### 解决思路

- 拆分工作粒度，可跟踪可量化，如上个案例。
- 以后不要单独问这个团队成员活要多久干完，在任务估算完之后，让他自己认领并且在团队面前承诺，而非对你一个人的承诺。
- 强化承诺的价值。通过站会、白板来可视化团队的工作事项及每日的完成事项。在站会上，团队承诺也是彼此信任的体现，大家相互倾听尊重彼此，遇到困难的时候寻求帮助，我们通过每日站会，关注团队的产出和目标，不断的检查□适应□反馈，在不断的小步伐与错误中调整自己的行为、调整团队的节奏、方向。

**站会主持人必须经常提醒下一个人开始分享，团队成员们也都在等他“下一个进行”的信号。轮到自己发言的时候，才去想到底要说什么，汇报完了就开始开小差了，不关注其他人在说什么，或者说话的时候老是低着头看自己的鞋。**

### 解决思路

- 强调信息同步的重要性，你说完了，其他人有可能分享的信息也需要你的协助或者对你是有帮助的。在站会上，尊重彼此的方式之一就是用心积极倾听。
- 可以用一些小的游戏来增强互动性及打破轮流发言的规则。比如拿个玩偶，谁说完了，就随机扔给下一个同事（不是隔壁的人），接到玩偶就要发言。超时不发言就请大家下午茶了…

注意一定要随意的扔，明天和意外哪个先来，谁都不知道。这样可以让大家集中精力准备发言。同时，也增加了站会的乐趣。

**站会迟到，且总有各种理由。**

### 解决思路

- 提前约定团队规则：比如迟到是发红包，还是全体下午茶，还是做个鬼脸等，看团队规则。这个规则最好是大家定，不要PM或SM自己定好了直接让团队执行。相比别人给你的规则，大家更愿意执行自己许下的承诺、规则。正所谓自己选择的路，跪着也要走完。但如果你让他跪着走试试？
- 对于那种土豪团队成员，发个红包，请个下午茶毫无威慑力。那就用信息可视化的方式吧，比如在白板留一个区域，写上：迟到区。然后把迟到的人，彩色打印一个

头像贴上去（记住要彩打，不要问我为什么），迟到一次贴一张照片，依次累加。这个白板是团队的信息辐射器，不仅你的团队人能看到，其他人也能看到。人要脸树要皮，相信榜上有名的童鞋，也会收敛许多。但慎重一些，万一想不开跳楼了呢？

**“你迟到了，我们大伙今天有下午茶了”，“我没迟到，我去年买的表刚好9点”.....**

### 解决思路

这种其实还是团队规则没定好，要有个标准。以哪个时间为尺子？要约定好。

比如可以去买个挂钟放开会的地方，不管你的表是几点，咱们就以这个表的时间为准。超过时间那就是迟到，我们就按照规则来执行。管你是去年买的表还是前年买的表...

**“昨天工作效率比较高，我今天好像没什么做的呢。”**

### 解决思路

- 遍历一次看板，看看todo项是否有未认领，建议他们认领一些活。如果都已经做完，协商是否要再加入一些story进来。
- 看看其他人有没有要协助帮忙的，给别人打杂或者结对做一些事情。
- 如果这个人一直都是这种状态，那就单独找他聊聊。若问题依然存在，移出团队吧。

**团队坐在工位上，打开JIRA或者其他敏捷看板，对着电脑balabala.....**

### 解决思路

电子看板的功能很强大，但团队间交互的效果不好。大家面对着电脑自顾自的说，有人看电脑在浏览网页，有人低头玩手机刷朋友圈...轮到自己说了，就对着电脑巴拉巴拉一通。时间久了会变成了汇报会，而且想早点说完自己的内容，说完就可以来一盘紧张刺激的飞行棋了。

所以，如果团队都是集中办公的方式，放弃这个电子看板吧！用物理的白板更好一些。

我们每天站在白板前，一边交流一遍挪动便签，有了障碍项，可以立刻写一张便签。面对面的在白板面前的沟通，效率远高于其他形式的沟通。互动和交流也都变得更生动和开放。站会，不是坐会，还是挪动屁股吧。

**站会上大家聊的都很嗨皮，也都积极分享做的事情及遇到的问题。这个时候，公司领导走过来想看看什么情况，然后团队瞬间就安静了...然后大家都说：目前还没遇到什么问题...**

### 解决思路

对领导say No！不要让领导参加。团队需要“猪”的角色，“鸡”的角色的人，远离。（关于猪与鸡的故事，请自行google）

**每个人都避而不谈一些显而易见的问题，避开有难点的讨论。**

### **解决思路**

团队要有勇气去揭露并且面对障碍。适当的留意一下燃尽图，如果燃尽图没有按照计划更新，或者目前的进度偏差比较大，团队成员要有勇气讲出来。大家一起关注这个问题。

**最后总结站会中常见的问题，看看你们有几个？**

1. 推迟时间。说好的是上午9点，可经常是9点10分才开始。
2. 总是有人缺席或者提前离场。
3. 没有关注在：昨天干了什么，遇到了什么问题，今天准备干什么。
4. 说的内容没有结合Story。
5. 没有站在物理墙前，对照着Story卡片说。
6. 只是面向PM或者SM说话，不是面向所有团队成员。
7. 说话内容太长，太细节。
8. 没有关注在阻碍团队进展的问题上。
9. 没有站着说话。
10. 说话声音小，低着头自言自语。
11. 同一时间有多个人说话或者有人窃窃私语。
12. 没有志愿者站出来引导会议顺利进行。
13. 坐在电脑前，对着电脑开会。

站会虽简单，但你发现没，很多坑！你们还遇到什么坑？可以在下方留言，我们一起聊聊你遇到的坑.....