

高效团队最佳实践系列



撰文 / 莫映

条款 1: 施行周计划/总结会议制度有助于软件过程改善, 并强化沟通

实践故事

在我刚刚加入团队的前三个月里, 周计划/总结会议还没有开始推行。有一段时间, 我能够明显的感觉到, 包括我在内的所有成员间彼此都十分封闭, 大家多半都不清楚其他人正在做些什么, 而我对自己所要承担的工作任务也十分模糊。

为了摆脱这样的尴尬局面, 我们最终决定, 从某一周的周一开始施行周计划/总结会议制度。

- | 在架构师初步制订了一个认为可行的中期计划之后, 其他成员便开始在更短时间跨度内划分各自的任务, 对任务及预期的目标做出描述, 对任务的时间与规模进行评估, 然后将这些信息填写到一张表格上。
- | 在大家安排好一周的计划之后, 由本周的会议组织者负责汇总结果并主持召开会议。席间, 成员就彼此关联和需要协调的地方进行充分的沟通和交流, 并最终达成一致。会后, 大家再根据会议的决议, 对各自的计划做出相应调整。
- | 在一周的结尾, 团队成员会将本周执行的实际情况填写到同一张表格中, 依然由会议组织者汇总并主持召开本周的总结会。席间, 大家对当前开发进度做出评估, 并就其他相关问题进行交流, 最终对下周的任务调整达成一致意见。
- | 这一过程每周都在重复的进行着, 实际上它有些类似于极限编程中的计划迭代。
- | 按照集体管理的原则, 全体成员都应该参与和关心团队的规划、进展的追踪和决策的制定等诸项工作。因此, 我们选择了由团队成员轮值担当会议的组织者。我在私底下将之戏称为"古罗马的长老会民主政体"J

计划的执行并非一帆风顺, 记得最初的时候, 团队成员们普遍存在任务超时的现象。不过非常高兴的是, 这一制度一直被成功延续至今。经过一个开发周期, 我们对自己的估算能力越来越自信了。最近一次我对自己所分配任务的估算仅仅超过了半个工作日, 而超时的原因则是因为我花了半天的时间参加了一个公司的全员会议, 该会议事先并未列入计划。

另一个成功案例是, 最近团队在与公司其他部门合作的一个临时项目中, 我们依然沿袭了这一制度, 并且及早的发现了部分组员在开发进度上的滞后现象。为了规避风险, 项目组随后采取了相应的措施。

道理分析

首先, 中期计划是必要的。因为它使团队成员有了清晰的全景图和参照系, 它也是更细粒度

任务划分的原始依据。通常它包含一些大的里程碑，以及大粒度的功能描述，就像是极限编程中的用户故事。我们会在经历过几次迭代周期以后，在后续的周计划/总结会议上就中期计划的合理性，在全员范围内达成共识，并做出调整。

其次，在指定任务计划的时候，安排开发人员自己来确定任务进度是很自然的。没有人比他们更清楚如何管理自己的时间，并完成分配给他们的相关任务。对任务规模 and 时间的估计，以及实际执行情况的记录，有助于个人估算能力的提高，也便于个人工作的评估。在这里，我们部分的借鉴了 TSP 的思想，或者可以说是 TSP 的一个精简版本。当然，就目前而言，我们还无法完全采纳 TSP。虽然 TSP 可以为我们带来精确的度量，但是一想到要将几乎一半的精力花费在表格的填写上，我相信大部分团队成员都会觉得头皮发麻。很多时候，平常人似乎对过于苛刻的计划和约束总是有着本能的反感。

以周为单位进行计划/总结会议还在于我们对预定目标没有足够的把握。极限编程中的那个关于开车的例子十分生动的解释了这一点：开车不是简单地把车对准一个方向，然后保持不变，开车需要根据当时的情况不断的做些小调整。软件过程与开车的情形类似，这一过程可能充满变数，因此我们必须不断的评估它的方向，与我们的计划方向进行比较，然后做出调整。我们将中期计划做了必要的划分，现在，团队最迟会在一周之内得到有关当前计划的最新反馈，从而能够尽早发现和解决某些潜在的冲突和问题。

会议的一个附加值是强化了成员间的沟通。因为，在我们这样一个以技术见长的团队里，沟通往往会有障碍，这样的会议同时还有助于促使大家主动沟通各自的想法，并及早提出问题。

注意事项

不用担心个人计划的制订与计划/总结会议的召开会占用大量的时间。有事则长，无事则短，从过去的统计数字来看，每周我们花在计划/总结会议上的平均时间是 1~2 个小时，加上个人计划的制订与执行情况的记录，总共大约需要花费 2~4 个小时，这样的时间成本是完全可以接受的。

说到沟通，从上一个迭代周期的统计数据来看，我们在沟通上所花费的时间超过了全部工作时间总和的 1/10，并且这里还没有将平时成员间的非正式交流计算在内。如此程度的沟通，效果是显著的。实际上，我发现了一个有趣的现象，周计划/总结会议的时间正在逐渐“缩水”。其中一个主要的原因在于，团队成员间彼此的非正式交流更加频繁了。一些问题，在会议开始之前就已经通过“私了”的方式得到了解决。