

O'REILLY®

TURING

图灵程序设计丛书



# 学习敏捷 构建高效团队

Learning Agile

精讲精益、Scrum、极限编程和看板方法，全面解读敏捷价值观及原则，  
提高团队战斗力

[美] Andrew Stellman Jennifer Greene 著  
段志岩 郑思遥 译



中国工信出版集团



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

TURING

图灵程序设计丛书

第 2 版 (2015) 目录翻译并润色

# 学习敏捷：构建高效团队

## Learning Agile

[美] Andrew Stellman, Jennifer Greene 著

段志岩 郑思遥 译

O'REILLY®

Beijing • Cambridge • Farnham • Köln • Sebastopol • Tokyo

O'Reilly Media, Inc. 授权人民邮电出版社出版

人民邮电出版社

北京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

学习敏捷：构建高效团队 / (美) 安德鲁·斯特尔曼 (Andrew Stellman), (美) 珍妮弗·格林 (Jennifer Greene) 著; 段志岩, 郑思遥译. — 北京: 人民邮电出版社, 2017.2  
(图灵程序设计丛书)  
ISBN 978-7-115-44755-5

I. ①学… II. ①安… ②珍… ③段… ④郑… III. ①软件开发—研究 IV. ①TP311.52

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第018932号

## 内 容 提 要

本书以敏捷软件开发为中心, 系统阐述了敏捷原则和实践的先进理念和重要意义, 并分别讲解了 Scrum、极限编程、精益和看板四套敏捷实践的应用。作者从开发团队的日常困境入手, 用讲故事的形式展开问题, 由表及里, 层层讲解, 并在每章最后附上参考图书, 便于读者进一步查找学习。本书内容生动, 语言通俗易懂, 集趣味性和实用性于一体, 是学习敏捷开发、提升团队效率的极佳参考书。

本书适合软件开发人员、项目经理、软件项目主管阅读。

- 
- ◆ 著 [美] Andrew Stellman, Jennifer Greene  
译 段志岩 郑思遥  
责任编辑 朱 巍  
执行编辑 张 憬 赵瑞琳  
责任印制 彭志环
  - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号  
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn  
网址 <http://www.ptpress.com.cn>  
三河市海波印务有限公司印刷
  - ◆ 开本: 800×1000 1/16  
印张: 19.25  
字数: 456千字 2017年2月第1版  
印数: 1-3 500册 2017年2月河北第1次印刷  
著作权合同登记号 图字: 01-2015-5422号
- 

定价: 79.00元

读者服务热线: (010)51095186转600 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京东工商广字第 8052 号

---

# 版权声明

©2015 by Andrew Stellman, Jennifer Greene.

Simplified Chinese Edition, jointly published by O'Reilly Media, Inc. and Post & Telecom Press, 2017. Authorized translation of the English edition, 2015 by O'Reilly Media, Inc., the owner of all rights to publish and sell the same.

All rights reserved including the rights of reproduction in whole or in part in any form.

英文原版由 O'Reilly Media, Inc. 出版，2015。

简体中文版由人民邮电出版社出版，2017。英文原版翻译得到 O'Reilly Media, Inc. 的授权。此简体中文版的出版和销售得到出版权和销售权所有者的许可。

版权所有，未得书面许可，本书任何部分和全部不得以任何形式重制。

# O'Reilly Media, Inc.介绍

O'Reilly Media 通过图书、杂志、在线服务、调查研究和会议等方式传播创新知识。自 1978 年开始，O'Reilly 一直都是前沿发展的见证者和推动者。超级极客们正在开创着未来，而我们关注真正重要的技术趋势——通过放大那些“细微的信号”来刺激社会对新科技的应用。作为技术社区中活跃的参与者，O'Reilly 的发展充满了对创新的倡导、创造和发扬光大。

O'Reilly 为软件开发人员带来革命性的“动物书”；创建第一个商业网站（GNN）；组织了影响深远的开放源代码峰会，以至于开源软件运动以此命名；创立了 *Make* 杂志，从而成为 DIY 革命的主要先锋；公司一如既往地通过多种形式缔结信息与人的纽带。O'Reilly 的会议和峰会集聚了众多超级极客和高瞻远瞩的商业领袖，共同描绘出开创新兴产业的革命性思想。作为技术人士获取信息的选择，O'Reilly 现在还将先锋专家的知识传递给普通的计算机用户。无论是通过图书出版、在线服务或者面授课程，每一项 O'Reilly 的产品都反映了公司不可动摇的理念——信息是激发创新的力量。

## 业界评论

“O'Reilly Radar 博客有口皆碑。”

——*Wired*

“O'Reilly 凭借一系列（真希望当初我也想到了）非凡想法建立了数百万美元的业务。”

——*Business 2.0*

“O'Reilly Conference 是聚集关键思想领袖的绝对典范。”

——*CRN*

“一本 O'Reilly 的书就代表一个有用、有前途、需要学习的主题。”

——*Irish Times*

“Tim 是位特立独行的商人，他不光放眼于最长远、最广阔视野，并且切实地按照 Yogi Berra 的建议去做了：‘如果你在路遇到岔路口，走小路（岔路）。’回顾过去，Tim 似乎每一次都选择了小路，而且有几次都是一闪即逝的机会，尽管大路也不错。”

——*Linux Journal*

本书赞誉

谨以此书献给 Nisha 和 Lisa，感谢她们一直以来对我们的耐心。

---

# 本书赞誉

又一本来自 Andrew 和 Jennifer 团队的佳作。他们的文字风格引人入胜，他们对敏捷知识的了解深刻透彻。他们的书不仅内容全面，而且很有实践意义。

——Grady Booch, IBM 院士

对于高效敏捷团队的构建，最大的障碍不在于学习敏捷方式，而在于理解敏捷。要释放团队潜力，让成员全力以赴，并且在合作中寻求创新，关键在于帮助他们了解团队为什么要敏捷。Andrew 和 Jennifer 关注价值观和原则，以极佳的方式帮助你和你的团队发掘敏捷背后的缘由。我等不及要和大家分享这本书了。

——Todd Webb, 国际电子商务公司的技术产品主管

我很热衷于敏捷，而《学习敏捷》教会了我如何在自己的组织中推广敏捷。这本书以引人入胜的方式让你深入了解敏捷原则和实践。这里的故事很有代入感，你很容易借此说服团队成员转向敏捷，然后享受成果。

——Mark Denovich, Centriq Group 公司高级业务顾问兼美国开发部主管

这是一本非常棒的指导书，适合任何想要深刻理解敏捷的团队成员。Stellman 和 Greene 以清楚了而又引人入胜的笔触讲解了敏捷价值观和原则。这本书中的幽默、例子以及精道的比喻让人耳目一新。不过这本书最大的优点还是明确指出了敏捷团队时常遇到的问题，并且提供了取得进展、获得更多成果的实用建议。

——Matthew Dundas, Katori 公司 CTO

作为一名工程师，我一直认为敏捷实践解决的是行业中的大问题。其实做到敏捷很难，这不仅仅是实践的问题。正如作者所说，零碎的敏捷方法只能带来“聊胜于无”的结果。如果你刚刚开始实践敏捷，或者只做到了“聊胜于无”，那么你可以从这本书中得到很多实用建议，Andrew 和 Jennifer 会告诉你如何深入理解“敏捷宣言”，真正做到敏捷。

——James W Grenning, Wingman 软件公司创始人，敏捷宣言起草人之一

Andrew Stellman 和 Jennifer Greene 的这本书写得非常棒。书中全面整合了很多实战资源，想要学习敏捷的人都可以轻松获取。他们在书中谈到了敏捷的诸多方面，而不只是讲解了敏捷团队的理想状态。通过挖掘敏捷的不同要素，他们呈现了敏捷的标准实践和最佳效果，也指出了人们对敏捷的常见误解及对应的结果。此外还讲解了具体的实践和做法会对不同职责的个体造成怎样的影响。对于初学者和有经验的敏捷实践者而言，这本书都是很好的学习资源。

——Dave Prior, 敏捷顾问兼教练

要想学习敏捷的具体方法，你需要阅读相关的书籍。这就意味着你要事先想好自己需要什么。你真有这么敏捷吗？Andrew 和 Jenny 提供了一套关于敏捷的纲要，实用易懂，可以让你正确理解敏捷的概念。你不用提前确定自己需要什么样的敏捷方法，看看这本书就可以做决定了。你可以通过这本书了解敏捷的体系，以及它是如何运作的。

——Johanna Rothman, 作家兼顾问

在软件开发团队中，相比专业知识和工具，文化氛围对于项目的成功更为重要。关于如何将不同人的割裂视角凝聚成全体成员的统一视角，让团队共享价值观和实践，Stellman 和 Greene 的建议能够为任何组织的项目经理提供帮助。他们比较了 Scrum、极限编程、精益和看板方法，分析了敏捷原则的多种实践方式。书中生动的例子解释了人们在走向敏捷的过程中所遇到的困境以及收获的成果。

——Patricia Ensworth, Harborlight 管理服务有限责任公司董事长

《学习敏捷》这本书很全面、很易懂、很实用、很有趣。书中讲解的价值观、原则和方法非常有启发，我等不及要在团队中实践了。

——Sam Kass, 软件架构师及财务部门的技术负责人

这是一本非常好的书，可以为任何层次的软件专业人士介绍敏捷方法。它可以帮助你了解进而避免开发团队遇到的常见陷阱。

——Adam Reeve, 大型社交网站的工程师和团队主管



# 序

人们似乎总是需要辩论点什么。Van Halen 跟 David Lee Roth 在一起更好，还是跟 Sammy Hagar 在一起更好？百事可乐更好喝，还是可口可乐更好喝？Lennon 唱得好，还是 McCartney 唱得好？养猫还是养狗？早期，敏捷方法也有原则与实践之争。早期的敏捷倡导者就一组原则达成了共识，并将其庄严载入敏捷宣言（Agile Manifesto），而多个敏捷方法之间也共享了很多具体实践。然而，当时人们就一个问题展开了激烈的争论，即一个团队是应该先理解敏捷软件开发的原则，还是应该先开始具体实践。

支持从实践开始的人认为熟能生巧。按照敏捷的方式行事，团队就会变得敏捷。通过采用敏捷方法的实践，如结对编程、测试和构建自动化、使用迭代、与主要的利益干系人紧密合作等，团队就会逐渐理解敏捷原则。

而支持从原则开始的人则认为没有原则支撑的实践是空洞的。在不明就里的情况下采用敏捷实践不会带来敏捷。敏捷一直关注持续改进。这些人认为，如果不理解自己所做的事情，团队就没法做到持续改进。

在《学习敏捷》这本书中，Andrew Stellman 和 Jennifer Greene 让原则和实践并重。在这一点上，他们是我所见过的人中做得最好的。他们指出，在不了解敏捷的情况下，实践只能带来所谓“聊胜于无”的成功。也就是说，只采用敏捷的实践是有帮助的，但是与真正的敏捷所带来的成功相比，还差得很远。

我第一次与 Andrew 和 Jennifer 见面是在六年前。当时他们为自己的新书《团队之美》（*Beautiful Teams*）来采访我。尽管那本书的书名中并没有“agile”（敏捷）这样的字眼，但是从很多方面看，那就是一本关于敏捷的书。拥抱敏捷原则、掌握所需敏捷实践并且摒弃不必要敏捷实践的团队确实是出色的团队。在《学习敏捷》这本书中，Andrew 和 Jennifer 集中讨论了当今三种最常见的敏捷方法：Scrum、极限编程和看板方法，并将讨论聚焦于敏捷这一主题。读者将看到基于共有原则的这三种方法如何形成不同的实践。比如，如果想知道为什么 Scrum 需要在冲刺结束时进行回顾而极限编程却不需要，在这里就能找到答案。

通过与 Andrew 和 Jennifer 一起探索 Scrum、极限编程、精益和看板方法，读者将读到很多故事。这样安排是有道理的。毕竟，很多敏捷团队的一个共同实践就是通过用户故事来描述某个系统的用户想要什么。读者将看到这样一些团队，他们费尽周折想要开发出正确的

软件功能，为交付去年的需求花费了太长时间，错把敏捷当成另一种形式的上令下行式管理方法，不去拥抱变化而是被变化折磨得死去活来，等等。更重要的是，本书将向读者介绍团队克服这些问题的方法，让读者学以致用。

《学习敏捷》这本书彻底结束了“原则和实践哪一个应该在先”的争论。书中引人入胜的故事和鞭辟入里的评论说明了一个简单的真理：在敏捷中原则与实践是不可分割的。通过阅读本书，读者将对如何成为真正出色的团队（或回到成为真正出色团队的正轨上来）有更为深入的理解。

Mike Cohn

《Scrum 敏捷软件开发》《用户故事与敏捷方法》作者

博尔德，美国科罗拉多州

---

# 前言

## 致谢

我们写作本书的目的是帮助读者学习敏捷。本书的完成离不开大家的帮助和支持。首先，我们要感谢优秀的编辑 Mary Treseler。从我们初次在曼哈顿市中心的一家印度餐厅跟她讨论本书的那天开始，一直到今天我们看到这本书，在这过程中，她付出了极大的努力。她在我们与 O'Reilly 出版社的合作中起到了十分重要的作用。没有她的支持，我们就不会有今天的成绩。

我们也要感谢 O'Reilly 出版社的其他工作人员，没有他们就不可能有这本书。他们是 Mike Hendrickson、Laurie Petrycki、Tim O'Reilly、Ally MacDonald、Andy Oram 和 Nicole Shelby，我们尤其要感谢 Marsee Henon、Sara Peyton，以及在塞巴斯托波的所有杰出的媒体人员和公关人员。

我们感谢 Mike Cohn 为本书撰写的精彩序言，同时感谢他多年来给予我们的极好建议。我们还想感谢他撰写了那么多优秀的图书，我们从中真的学到了很多东西！我们还要感谢 David Anderson，针对本书的第 8 章和第 9 章给出了非常好的反馈意见。我们要感谢 Grady Booch、Scott Ambler、James Grenning、Scott Berkun、Steve McConnell、Karl Wieggers、Johanna Rothman、Patrica Ensworth、Tommy Tarka、Keoki Andrus、Neil Siegel、Karl Fogel 和 Auke Jilderda。他们多年来为我们提供了极好的素材，尤其是为《团队之美》一书。而且我们要特别感谢 Barry Boehm，他不仅为《团队之美》贡献了一个非常精彩的故事，更重要的是奠定了敏捷的智力基础。我们还要感谢 Kent Beck、Alistair Cockburn、Ken Schwaber、Jeff Sutherland、Ron Jeffries、Tom Poppendieck、Mary Poppendieck、Lyssa Adkins 和 Jim Highsmith。他们在敏捷领域做出了突破性的工作。可以说，没有他们，我们不可能写出此书。

我们还要感谢所有的技术审阅人：Faisal Jawdat、Adam Reeve、Anjanette Randolph、Samuel Weiler、Dave Prior、Randy DeFauw、Todd Webb、Mickael DeWitt 和 Paul Ellarby。他们的反馈十分到位，审校非常细致。

最后，我们要感谢数百位软件团队成员，感谢他们不吝与我们分享多年来的问题、解决方案、故事以及经历。

Andrew 要感谢 Lisa Kellner。他同时也要感谢卡内基梅隆大学计算机科学系所有启迪过他的人，尤其是 Bob Harper、Mark Stehlik 和 Randy Bryant。他要感谢多年的良师益友 Tony Visconti。他要感谢他的朋友 Sara Landeau、Greg Gassman、Juline Koken、Kristeen Young 和 Casey Dunmore。关于团队合作，他从这些优秀的音乐家身上学到了很多。回头想想，这是多么不可思议。他还要感谢职业生涯中共事过的优秀同事，包括 Dan Faltyn、Ned Robinson、Debra Herschmann、Mary Gensheimer、Lana Sze、Warren Pearson、Bill DiPierre、Jonathan Weinberg 和 Irene O'Brien。最后还要感谢曾工作过的两个最佳软件团队的同事，他们是 Optiron 的 Mark Denovich、Eric Renkey 和 Chris Winters，以及美国银行的 Mike Hickin、Nick Lai、Sunanda Bera 和 Rituraj Deb Nath。

Jennifer 要感谢 Nisha Sondhe。她还要感谢 Christopher Wenger、Brian Romeo、LaToya Jordan、Mazz Swift、Rekha Malhotra、Courtney Nelson、Anjanette Randolph、Shona McCarthy、Ethan Hill、Yeidy Rodriguez、Kyle Mosier、Achinta McDaniel、Jaikaran Sawhny 和 Kit Cole，感谢他们的支持和陪伴。她要感谢家人在她写作本书的将近三年中给予她的耐心和鼓励。她要感谢 Tanya Desai 和 Dilan Desai 夫妇的支持和帮助。最后，她要感谢许多优秀的同事。多年来，她从他们身上学到了很多。还需要感谢的人太多，无法一一列举，这里只列出一小部分，他们是 Joe Madia、Paul Oakes、Jonathan Weinberg、Bianka Buschbeck、Thor List、Oleg Fishel、Brian Duperrouzel、Dave Murdock、Flora Chen、Danny Wunder、David San Filippo 和 Rasko Ristic。

## Safari® Books Online



Safari Books Online (<http://my.safaribooksonline.com/?portal=oreilly>) 是应运而生的数字图书馆。它同时以图书和视频的形式出版世界顶级技术和商务作家的专业作品 (<http://www.safaribooksonline.com/content>)。

技术专家、软件开发人员、Web 设计师、商务人士和创意专家等，在开展调研、解决问题、学习和认证培训时，都将 Safari Books Online 视作获取资料的首选渠道。

Safari Books Online 为组织 (<http://www.safaribooksonline.com/organizations-teams>)、政府机构 (<http://www.safaribooksonline.com/government>) 和个人读者 (<http://www.safaribooksonline.com/individuals>) 提供了一系列的产品组合 (<http://www.safaribooksonline.com/subscriptions>) 和价格体系。订阅者可在一个支持完全搜索的数据库中访问数以千计的图书、培训视频和尚未发行的书稿。发行这些内容的是 O'Reilly Media、Prentice Hall Professional、Addison-Wesley Professional、Microsoft Press、Sams、Que、Peachpit Press、Focal Press、Cisco Press、John Wiley & Sons、Syngress、Morgan Kaufmann、IBM Redbooks、Packt、Adobe Press、FT Press、Apress、Manning、New Riders、McGraw-Hill、Jones & Bartlett、Course Technology 以及其他数十家发行商 (<http://www.safaribooksonline.com/publishers>)。要了解详情 Safari Books Online 的更多信息，请访问我们的网站 (<http://www.safaribooksonline.com/>)。

# 联系我们

请把对本书的评价和问题发给出版社。

美国：

O'Reilly Media, Inc.  
1005 Gravenstein Highway North  
Sebastopol, CA 95472

中国：

北京市西城区西直门南大街 2 号成铭大厦 C 座 807 室 (100035)  
奥莱利技术咨询 (北京) 有限公司

O'Reilly 的每一本书都有专属网页，你可以在那儿找到本书的相关信息，包括勘误表、示例代码以及其他信息。本书的网站地址是：

<http://shop.oreilly.com/product/0636920025849.do>。

对于本书的评论和技术性问题，请发送电子邮件到：

[bookquestions@oreilly.com](mailto:bookquestions@oreilly.com)

要了解更多 O'Reilly 图书、培训课程、会议和新闻的信息，请访问以下网站：

<http://www.oreilly.com>

我们在 Facebook 的地址如下：<http://facebook.com/oreilly>

请关注我们的 Twitter 动态：<http://twitter.com/oreillymedia>

我们的 YouTube 视频地址如下：<http://www.youtube.com/oreillymedia>

## 电子书

扫描如下二维码，即可购买本书电子版。



# 目录

序	xv
前言	xvii
第 1 章 学习敏捷	1
1.1 什么是敏捷	2
1.2 本书的读者对象	5
1.3 本书的目标	6
1.4 努力建立敏捷思维	6
1.5 本书结构	9
第 2 章 理解敏捷价值观	11
2.1 团队主管、架构师和项目经理走进了一间酒吧	12
2.2 没有银弹	14
2.3 敏捷可以拯救乱局吗	16
2.3.1 引入敏捷，带来变化	17
2.3.2 “聊胜于无”的结果	18
2.4 视角割裂	19
2.4.1 视角割裂带来的问题	21
2.4.2 为什么视角割裂只能做到“聊胜于无”	22
2.5 敏捷宣言帮助团队认识实践的目的	24
2.5.1 个体和互动高于流程和工具	25
2.5.2 可工作的软件高于详尽的文档	25
2.5.3 客户协作高于合同谈判	26
2.5.4 响应变化高于遵循计划	26

2.5.5	原则高于实践	27
2.6	理解敏捷的“大象”	28
2.7	着手采用一套新方法	32
<b>第3章</b>	<b>敏捷原则</b>	<b>37</b>
3.1	敏捷软件开发的12条原则	38
3.2	客户总是对的吗	38
3.3	交付项目	40
3.3.1	原则1: 最优先要做的是尽早、持续地交付有价值的软件, 让客户满意	40
3.3.2	原则2: 欣然面对需求变化, 即使是在开发后期。敏捷过程利用变化为客户维持竞争优势	41
3.3.3	原则3: 频繁交付可工作的软件, 从数周到数月, 交付周期越短越好	42
3.3.4	改进电子书阅读器团队的项目交付计划	44
3.4	沟通和合作	46
3.4.1	原则4: 在团队内外, 面对面交谈是最有效、也是最高效的沟通方式	48
3.4.2	原则5: 在整个项目过程中, 业务人员和开发人员必须每天都在一起工作	49
3.4.3	原则6: 以受激励的个体为核心构建项目, 为他们提供环境和支持, 相信他们可以把工作做好	51
3.4.4	在电子书阅读器项目中采用更好的沟通方式	52
3.5	项目实施——推进项目	53
3.5.1	原则7: 可工作的软件是衡量进度的首要标准	53
3.5.2	原则8: 敏捷过程倡导可持续开发。赞助商、开发人员和用户要能够共同、长期维持其步调, 稳定向前	54
3.5.3	原则9: 坚持不懈地追求技术卓越和设计优越, 以此增强敏捷的能力	55
3.5.4	改善电子书阅读器团队的工作环境	55
3.6	项目和团队的持续改进	56
3.6.1	原则10: 简单是尽最大可能减少不必要工作的艺术, 是敏捷的根本	56
3.6.2	原则11: 最好的架构、需求和设计来自自组织的团队	57
3.6.3	原则12: 团队定期反思如何提升效率, 并依此调整	57
3.7	敏捷项目: 整合所有原则	58
<b>第4章</b>	<b>Scrum 和自组织团队</b>	<b>62</b>
4.1	Scrum 的规则	64
4.2	第1幕: Scrum 的适用条件	65
4.3	Scrum 团队中每个人都要对项目负责	67
4.3.1	Scrum 主管指导团队的决策	67
4.3.2	产品所有者帮助团队了解软件的价值	68
4.3.3	每个人都对项目负责	69
4.3.4	Scrum 有一组自己的价值观	75

4.4	第 2 幕：状态更新只是社交网络的玩法	78
4.5	整个团队参与每日 Scrum 例会	80
4.5.1	反馈和“可见-检查-调整”周期	80
4.5.2	最后责任时刻	81
4.5.3	召开有效的每日 Scrum 例会	83
4.6	第 3 幕：将冲刺计划写到墙上	86
4.7	冲刺、计划和回顾会议	87
4.7.1	迭代式与增量式	87
4.7.2	冲刺成也在于产品所有者，败也在于产品所有者	89
4.7.3	可见性和价值观	89
4.7.4	计划并执行有效的 Scrum 冲刺	93
4.8	第 4 幕：尽力之后	94
<b>第 5 章 Scrum 计划和集体承诺</b>		<b>99</b>
5.1	第 5 幕：出乎意料	100
5.2	用户故事、速度和普遍接受的 Scrum 实践	102
5.2.1	提升软件价值	102
5.2.2	以用户故事构建用户真正会用到的功能	103
5.2.3	满意条件	105
5.2.4	故事点和速度	106
5.2.5	燃尽图	108
5.2.6	通过用户故事、故事点、任务和任务板来计划并实施冲刺	111
5.2.7	广受认可的 Scrum 实践	115
5.3	第 6 幕：第一次胜利	116
5.4	回顾 Scrum 价值观	116
5.4.1	具体实践没有价值观也有效果（只是别管它叫 Scrum）	117
5.4.2	你的公司文化与 Scrum 的价值观兼容吗	119
<b>第 6 章 极限编程与拥抱变化</b>		<b>128</b>
6.1	第 1 幕：开始加班	129
6.2	极限编程的主要实践	130
6.2.1	编程实践	130
6.2.2	集成实践	131
6.2.3	计划实践	132
6.2.4	团队实践	133
6.2.5	为什么开发团队抵制变化，上述实践如何提供帮助	134
6.3	第 2 幕：计划有变，但我们还是看不到希望	137
6.4	极限编程的价值观帮助团队改变心态	139
6.4.1	极限编程帮助开发人员学会与用户协作	141



6.4.2	开发团队的怀疑会破坏实践的效用	142
6.5	正确的思维从极限编程的价值观开始	144
6.5.1	极限编程的价值观	144
6.5.2	以善意铺就	144
6.6	第3幕：势头的变换	147
6.7	理解极限编程价值观，拥抱变化	148
6.7.1	极限编程的指导原则	149
6.7.2	极限编程指导原则可以加深对计划的理解	151
6.7.3	极限编程指导原则与实践相互促进	152
6.7.4	反馈循环	154
<b>第7章 极限编程、简化和增量式设计</b>		<b>163</b>
7.1	第4幕：再次加班	164
7.2	代码和设计	165
7.2.1	代码异味和反模式（如何判断你是不是聪明过头了）	166
7.2.2	极限编程团队主动寻找和修复代码异味	168
7.2.3	钩子、边界情况以及功能过多的代码	170
7.2.4	代码异味会增加复杂性	175
7.3	把编码和设计决定留到最后责任时刻	175
7.3.1	决然重构，偿还技术债务	177
7.3.2	持续集成，排查设计问题	179
7.3.3	避免一体式设计	180
7.4	增量式设计 with 极限编程的整体实践	182
7.4.1	有时间进行思考，团队才能做好工作	184
7.4.2	团队成员彼此信任并共同作出决定	186
7.4.3	极限编程的设计、计划、团队和整体实践形成了一个带动创新的系统	186
7.4.4	增量式设计与为了复用而设计	188
7.4.5	简化单元交互，系统实现增量式成长	190
7.4.6	优秀的设计源自简单的交互	190
7.5	第5幕：最终得分	192
<b>第8章 精益、消除浪费和着眼全局</b>		<b>200</b>
8.1	精益思维	201
8.1.1	你已经理解了很多精益价值观	201
8.1.2	承诺、选择意识和集合式开发	203
8.2	第1幕：还有一件事	207
8.3	创造英雄与神奇思维	209
8.4	消除浪费	210
8.5	加深对产品的理解	214