

敏捷项目管理系列丛书

PEARSON



发“16966”到

106900292251

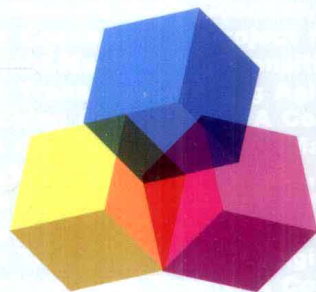
成为世纪畅优会员，可阅读更多图书，获得增值在线课程(教学资源)。

PMI-ACPSM 考试指定教材

如何构建敏捷项目管理团队

C ScrumMaster、敏捷教练与项目经理的实用指南
Coaching Agile Teams:
A Companion for ScrumMasters, Agile Coaches, and Project Managers in Transition

(美) 丽萨·阿金斯 (Lyssa Adkins) 著
徐蓓蓓 白云峰 刘江华 译
阎小兵 审校



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

敏捷项目管理系列丛书

PMI-ACPSM考试指定教材

如何构建 敏捷项目管理团队

C ScrumMaster、敏捷教练与项目经理的实用指南
Coaching Agile Teams:
A Companion for ScrumMasters, Agile Coaches, and
Project Managers in Transition

(美) 丽萨·阿金斯 (Lyssa Adkins) 著

徐蓓蓓 白云峰 刘江华 译

阎小兵 审校

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Authorized translation from the English language edition, entitled *Coaching Agile Teams: A Companion for ScrumMasters, Agile Coaches, and Project Managers in Transition*, 1E, 9780321637703 by Lyssa Adkins, published by Pearson Education, Inc, publishing as Addison-Wesley, Copyright © 2010 Pearson Education, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

Chinese Simplified language adaptation edition published by Pearson Education Asia Ltd., and Publishing House of Electronics Industry Copyright © 2011

本书中文简体版专有出版权由 Pearson Education 授予电子工业出版社, 未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书简体中文版贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签, 无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2011-5767

图书在版编目 (CIP) 数据

如何构建敏捷项目管理团队: ScrumMaster、敏捷教练与项目经理的实用指南 / (美) 阿金斯 (Adkins, L.) 著; 徐蓓蓓, 白云峰, 刘江华译. —北京: 电子工业出版社, 2012.6
(敏捷项目管理系列丛书)

书名原文: *Coaching Agile Teams: A Companion for ScrumMasters, Agile Coaches, and Project Managers in Transition*

ISBN 978-7-121-16966-3

I. ①如… II. ①阿… ②徐… ③白… ④刘… III. ①项目管理—指南 IV. ①F224.5-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 091229 号

责任编辑: 杨洪军

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司
装 订:

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 20.5 字数: 333 千字

印 次: 2012 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 49.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

致将要或已经成为敏捷教练的人：
愿你能从本书中获益，以利未来发展。

迈克·科恩的序

2008年在芝加哥举办的一个 Scrum 专题会议上，一位新来的演讲者的演讲引起了不小的反响。在周一下午，她做了一个名为“从项目经理到敏捷教练”的主题演讲。到周二时，这个演讲已经变成了所有人谈论的话题。丽萨·阿金斯（Lyssa Adkins）作为演讲者，也正是本书的作者，用她饱满的热情、扎实的知识基础及丰富的经验，进一步阐明了敏捷开发指导中一些非常关键的要点，并最终造成了不小的轰动。在开始探索敏捷开发之前，丽萨作为一名传统培训体系出身的专业项目经理，一直担任一家大型公司的项目管理办公室负责人的职务，这些经验使她能够很好地帮助敏捷教练不断自我成长。

观察一个杰出的敏捷教练就像观察一个魔术师，无论你离得有多近，观察得有多仔细，你都无法解释她是如何做到诸多神奇的事情的。在这本书中，魔术师/敏捷教练丽萨·阿金斯把我们带到幕布之后，并且向我们演示她所用到的各种技巧；更神奇的是，她的袖筒里并没有扑克牌，你也看不到障眼法；你在书中能看到的都是足以引领团队获得前所未有成功的绝妙技巧。

丽萨把整个神奇过程分解为几个定义明确的阶段。她不仅明确解释了教授、指导和建议之间的区别，也向我们展示了何时、用何方法在几者之间切换。在选择是应该指导一个人还是整个团队的问题上，丽萨也提供了一些指引。她还告诉我们该如何确定指导的时机——一个对团队施加有力影响的机会。

在引导我们看清一些基本定义之后，丽萨向我们展示了如何使用经过设计的略显强势的提问方式来与组员进行一些艰难但富有建设性的谈话。这是本书中我最喜欢的一部分。丽萨还与我们分享了很多关于团队合作的实用建议，这在同类书籍中是非常少见的，因为很多其他书籍虽然也提到了团队合作的必要性，但却鲜有介绍到底该如何实践。与丽萨介绍的其他工具同等重要的是，她提醒所有的

教练，他们工作中很重要的一部分是要了解自己何时应该退居幕后，观察，并让团队独立解决问题。

作为敏捷教练的我们，同样可能面临失败，丽萨精辟地阐述了八种常见的错误的工作模式。在我职业生涯的初期，经常会犯“以专家自居和以自我为中心”（Expert and Hub）类型的错误。现在的我，目前仍然按照“专挑别人毛病”（Opinionator）的模式行动；或许现在的你也处在丽萨所描述的多种错误的工作模式之中。但幸运的是，丽萨也为我们呈现了八种正确的工作模式。你可以仔细阅读第 11 章，就能发现自己的工作模式是否正好落入其中的一种。

杰出的敏捷教练和 ScrumMaster 总会带领并帮助团队获得前所未有的成绩，而这些成绩是团队无法只依靠自身就能获得的。要成为一名熟练的敏捷教练，其过程和成为一名魔术师的过程类似，都是始于学习一系列技巧。入门之后，就只能通过不断的实践练习来积累知识和经验。虽然后期实践的过程只能由你自己来完成，但是本书至少能为你指明正确的方向，让你看到一名大师级的敏捷教练是如何运用她的技巧的。

迈克·科恩

《Scrum 敏捷软件开发》作者

吉姆·海史密斯的序

首先我要说的是，这是一本非常棒的书！我读过很多敏捷开发书籍、图书策划稿和手稿，其中很多都大同小异——或许书中这里或那里有一些闪光点，但对该领域的发展却鲜有实实在在的贡献。丽萨的书显然不在此列。

我一般会在敏捷开发书籍中寻找四个问题的答案：这本书中是否贡献了新观点？这本书是否用一种新的方式来组织已有的各种学术观点？这本书是否扩展和延伸了某些已有的学术观点？书中的内容组织形式是否适合阅读？例如，肯特·贝克的具有划时代意义的著作《解析极限编程》一书中综合介绍了很多新的观点，并且用创新的方式重新组织了已经存在的一些学术观点。有人说在敏捷开发方面该书并没有什么创新之处，但是肯特能够将某些特定实践与其特殊价值结合在一起呈现给读者的尝试的确是创新的。我一收到迈克·科恩的著作《敏捷评估与规划》(*Agile Estimating and Planning*)时，就不禁产生这样的疑问：“关于这个主题怎么能够写成一整本书？在贝克和福勒的《规划极限编程》中不是已经说得很全面了吗？”但是，很快我就意识到迈克的书不仅用新的方式对一些已有观点进行了延伸，而且贡献了很多新的观点。

本书建立了一个行之有效的体系，将已有的主要学术观点及对应的实践组织起来。更值得赞赏的是，本书对已有的学术观点进行了延伸探讨，并必将激发读者的思维。最后，书中的行文风格和内容组织形式非常适合读者的阅读，书中提出的观点都非常实用且配备了实例。

丽萨的诸多想法中，最能引起我共鸣的一条是，她将敏捷教练定义为一种复合角色：老师、导师、问题解决者、冲突领航员、协作者、绩效教练。正是这些不同角色之间的细微区别才使敏捷教练的工作富有深度。例如，作为导师，需要向组员传授一些东西，如敏捷开发实践，但是作为绩效教练，则更应该鼓

励团队成员去自行学习和领悟。丽萨作为生活顾问的经验不仅赋予了她敏捷教练工作更多的内涵，同时使本书能从更多维度上理解教练角色所包含的含义。目前，很多敏捷“教练”更像敏捷实践的传授者，本书能够帮助他们成为更加有效率、团队绩效激励型教练。

本书主要有三类读者：敏捷教练、敏捷开发团队领导和其他个人。

首先，对于任何认为自己是敏捷教练、培训师、导师或协助者的人来说，本书都是一部富含理念、实践和心得的著作，可以从书中获益并提升自身表现。例如，丽萨提出这样一条发人深省的观点：“在团队中，ScrumMaster 如果不仅能够贯彻敏捷思想，而且能够以追求更好的团队表现为己任，那么他实际上已经是一名敏捷教练了。”在第10章中，丽萨研究了“合作”和“协作”的概念，这两个不同概念的应用常常可以导致截然不同的团队业绩。每个诸如此类的新观点都为敏捷教练的角色增添了新的含义。

本书的第二类读者是所有敏捷开发组织中身处领导岗位的人——经理、产品负责人、ScrumMaster、教练、项目经理或流程管理人员。虽然敏捷教练负有指导组员的直接职责，但其他团队领导人员的职责中也含有部分类似内容。关于自组织型团队已有很多定义和描述，但鲜有人给出此类团队的实际形成过程，或者告知通过何种途径可以促成此类团队的形成。领导者的风格通常会对工作环境产生影响，本书可以帮助他们培养出成熟的自组织型团队，更重要的是，可以让领导自身更加适应敏捷和灵活。

最后，任何希望成为高效敏捷开发团队一员的人都可以从本书中获益。我是克里斯托弗·埃弗里的忠实读者，他在自己的著作《Teamwork Is an Individual Skill: Getting Your Work Done When Sharing Responsibility》中提到“想要更好地进行团队合作，首先要进行自我提高”，“我对项目团队中的各种关系都应负责”。这就意味着，提升团队表现绝不仅仅是团队领导或教练的责任，所有团队成员都应做出贡献。丽萨的书能够帮助团队成员自我学习和提高关于敏捷开发的知识和认识，从而在提升自身的基础上进一步提高团队的整体表现。第3章对于团队指导和普通团队成员具有同等重要的教育意义。

正如你所看到的，我是本书的热心拥护者。本书绝对可以算是我书架上前

十名的敏捷开发书籍。本书更加专注于论述我们所称的“软技能”。相比通常意义上的“硬技能”，这些技能一般更难被掌握并灵活运用。对组员、团队领导和团队教练而言，本书可以称得上囊括了各种观念、实践、备忘清单和思想结晶的宝库。

吉姆·海史密斯

财团联营企业敏捷开发实践总监

致 谢

如果没有迈克·科恩，就没有本书的写就，因为他花了8个月的时间说服我来写这本书。而现在，我已经完成了写作，并相信我的作品能够给人们的工作带去更多的快乐和启迪。我现在真想给他一个满怀感激的熊抱，因为我知道这样会让他窘迫得不知所措。迈克，请接受我最深的感激！

接下来，我要感谢的是克里斯·古兹柯夫斯基——Addison-Wesley出版社的编辑。在我下定决心要写本书的时候，他立即给了我这样的机会和条件。谢谢你，克里斯！然后还要感谢迈克·科恩签名系列丛书的其他天才作者和同行们：丽莎·克里斯平、珍妮特·格雷戈里、克林顿·基思、罗曼·比基勒、肯尼·鲁宾和尤尔根·阿佩罗。了解到你们都和我有着类似的经历，顿时让我觉得自己并不孤单。

还要感谢我的缪斯女神们，她们使我文思如泉，并且忘却疲惫：我的工作和生活顾问桑德拉·伊诺克、我的凤升瑜伽（Phoenix Rising Yoga）治疗师贝弗利·约翰逊、本地杂志《Women's Circle》的策划埃莉诺拉·劳斯及凯西·哈曼，是她们一直不断发掘我书中的亮点，并强调本书对于敏捷教练们的重要性，以此来鼓励我不断写作。

如果没有约翰·阿金斯——我的丈夫兼居家编辑、亲爱的读者，那么本书中的内容将会大打折扣。正是他在最后几个章节上的不吝帮助，才使我能够超常发挥，迸发出不少新的灵感。在完成最后一轮修订之后，我们两个都能在书中看到他的印记，本书也因此变得更加完整。他的母亲，作为一名英语教师，一定会因此感到无比自豪。亲爱的约翰，你对此书做出的贡献实在难以计量，我对此深深感激！

李·德温和他亲爱的妻子（一位天才导演，阿比盖尔·亚当）不仅向我开放

了他们的剧场，而且还有他们的心灵。他们让我有机会近距离观察了一组演员是如何相互配合来完成一场开场合唱的，我也因此能够切身体会“协作”在现实世界中是怎样真实发生的。正是那次经历，让我非常认真地开始了我的构思和写作，并给了本书一个很好的开头。在接下来的整个写作过程中，李对我始终支持，他坚定、富于洞察力，有着丰富的经验，但不接受任何怠工的借口，即使要批评我，也总是用“亲爱的”来结束每句话。对于第一次写书的我来说，实在无法找到比他更好的导师了。

在本书的整个创作过程中，我都在不断地与更多的人相互协作。正是这些与别人合作的难忘时刻给了我无尽的灵感，使本书鲜活起来。托拜厄斯·迈尔、克里斯滕·布莱克、艾伦·布劳恩、亚伦·桑德斯、里奇·谢丽丹、迈克尔·斯佩里德、迈克·威斯多斯及所有我有幸见到或者与之交流过的同行们，感谢你们给了我如此多的灵感。

几乎是在由一系列片段开始逐渐拼凑成本书的同时，就有一群不知何处冒出来的批评家（好吧，我承认是从互联网上冒出来的），他们帮助我让本书日臻完善。对巴谦·阿南德、布拉德·阿普尔顿、苏珊妮·邓文波特、瑞秋·戴维斯、斯科特·邓肯、斯科特·邓恩、艾普里斯·约翰逊、罗伯特·密德、丹·麦兹克（Dan Mezick）、本特·迈拉尤普、迈克尔·萨赫塔和克里斯·西姆斯，我要致以我诚挚的感谢。

本书初稿形成之后，一组专家参与了修改和评估工作。通过他们的各种怀疑或者鼓励，本书的内容得到了进一步完善。肯·奥尔、戴夫·亨德里克森、迈克尔·费瑟斯、吉姆·海史密斯和比尔·维克，谢谢你们。

感谢那些敏捷开发理论的奠基者们，是他们找到了一种新的工作方式，使人们可以通过为公司甚至世界创造超乎想象的价值来更好地发现自己工作的意义。杰夫·萨瑟兰、肯·施瓦伯、阿利斯泰尔·科伯恩、肯特·贝克、吉姆·海史密斯，以及其他认识或素未谋面的同行们，感谢你们。

另外，要对帮我写了序的吉姆·海史密斯和迈克·科恩先生致以特别的谢意。当我在考虑该让谁来写序时，迈克给了我一个建议：“找一个你在封面看到他的

名字就会兴奋得发抖的人来写。”的确，我兴奋得发抖。谢谢，先生们。

请容许我表达对我父母——珍妮特和约翰·克拉克的爱和感谢。他们不断地用自身的例子向我证明，努力工作从来不会要人的命。正是他们的辛勤工作和奉献，才使我有机会写出这本书、从事我喜欢的职业，并乐在其中。

我要把最后的但分量很重的感谢送给我的女儿——凯蕾·阿金斯，她认为我完全应该并且能够写一本书。正是她的这种坚定信念，使我有将之实现的信心和动力。

前言

对我而言，前言是全书最难写的部分。我向一个同事（几年前她是我的学徒）抱怨这件事情，当时，她抬头看了看我，脸上浮现一丝笑容，她简洁明了地说了几个字，把我还没说完的话堵了回来：“把它交给团队。”

我重复着这句话：“把它交给团队。”在她当我学徒的那段时间里，我对她说了多少次这句话呀，恐怕多到我自己都数不过来。我帮她走出了原来“命令加控制式”的工作模式，现在的她不再只会依靠自己单枪匹马地解决问题了，而是可以把问题带到整个团队中一起解决。

所以，当我不知道怎么写前言时，“把它交给团队”听起来是个聪明的方法。在本书快要完成之前，我给一直以来长期合作的同事发了封邮件，问他们有哪两件事情是一定要包括在前言里面的。他们给我的反馈和我自己的想法则融会贯通在下文中。

这个小例子——让我们对敏捷教练的角色有所了解——这也是本书想要达到的目的之一。也许你和我一样，发现过去曾经行之有效的、与团队或个人合作的工作方式如今不再适用。或者，你也许意识到以前通过专门培训而学得的与他人合作的工作方式中，有某些元素变得低效甚至不合理。于是你想改变，想建立你的敏捷开发体系，但却不知道从哪里开始做起。

多年以来我一直在改进中，但是偶尔还是会重走以前的老路。即使我已经身处一个完全崭新的敏捷世界里，这个环境充满了自由、责任心和无限可能，但是旧有的工作习惯仍会伴我左右。比如，我仍然希望能够独自完成本书的前言，以便我能骄傲地宣称“这都是我独立完成的。”虽然这种想法已经对我无益，但它仍在影响着我。我深刻了解这一事实，但却总会忘记。下面就是敏捷开发指导的经验之谈：不断觉醒和调整，这样你才能不断扩大你的指导的影响范围和深度。

为什么要这样做呢？因为这样可以使大家都成为杰出的敏捷专家，团队也能创造出为之引以为豪的产品，这些自由且可信赖的团队在这个充满无限可能的世界上不断创新和追求卓越，公司和国家则从中受益。

必须“不断提高”是指要勇于接受一个又一个有益的关于敏捷开发指导的思路，并且在实际指导团队和人员时灵活自如地运用。本书提供了各种各样好的思路，其中一些具有前瞻性，而另一些则注重实际应用。有一些需要你反复琢磨很长时间，甚至可能需要反复思辨，而其他一些则会被你立刻领会并运用自如。两者都有可能。

为什么这个主题如此重要

我在教学和辅导中遇到的大多数团队使用敏捷开发却只能得到差强人意的结果，虽然通常能用更快的速度完成开发，但产品的质量却不尽如人意。是的，敏捷开发能够加速开发过程，或许比以前出现过的方法都要有效些，但它的作用远不只此。环顾四周，就会发现它还能给我们带来更多益处！此外，虽然敏捷指导可以帮助大家获得某些益处，但前提是当事人必须不断磨炼和提高自己的技能。

尽管我过去指导过敏捷开发团队，但是我依然不断地问自己以下问题：敏捷教练的角色到底有什么样的内涵？这对我来说意味着什么？我还需要具备其他哪些技能？我必须摒弃哪些东西？

在本书中，我们可以找到以上问题的答案。这些答案不仅来自敏捷开发框架本身，还来自有自然关联的、能够为敏捷教练提供内在支持的其他训练，如简易化、冲突领航、协作、工作/生活指导和教学。在本书中，会按照章节，将这些训练所包含的思考方式和工具展现给你，这样你就可以将其运用到日常的指导工作中。可以预期什么样的结果呢？团队将能够达到惊人的绩效。

本书是为谁准备的

这不是一本敏捷开发的初级教科书，不是为了解答如何建立基础架构并使其运行的问题。自始至终，我假设读者已经知道敏捷开发是什么，也知道如何在实

践中使用它。如果你不清楚，请参考网上文献。

我意识到，我的敏捷开发理念可能和你的不太一样，但我敢说，你可以在本书中找到所有敏捷开发框架所共有的核心理念。我的个人敏捷开发背景是从Scrum开始的，接着，以Scrum为主，再配以其他敏捷或非敏捷开发的工具和技术。这些均在本书里有所反映。

如果你符合以下任何一个条件，就会发现本书是为你量身定制的：

- 你已经有了ScrumMaster、极限编程（XP）指导或其他敏捷开发团队领队的经验，但却觉得无法自如发挥，或者一度进展顺利但意识到还有更多可改进之处。
- 你已经能够自如地应对工作，而且所带领的团队也正在经历着敏捷开发的蜕变。
- 你的团队已经具有一些敏捷开发实践经验，而且一直都做得不错，但是仍没有取得预期的成果。
- 因为你的经理不觉得敏捷教练是个全职工作，所以你被指派到很多个敏捷开发团队中，现在还不知道怎么去证明经理的想法是错误的。
- 你还不确定敏捷教练的角色是否适合你，并且希望在真正开始投入工作前可以对这个角色有深刻的认识。

读者可以从本书中得到什么

让本书带你开始探索成为一名优秀的敏捷教练所必经的心路历程吧！阅读本书，就会发现这个过程充满挑战，因为一个敏捷教练必须学会观察团队和人员，对这些观察到的内容进行思考，并学会处理个人的偏见和情绪。请注意，本书将会一步一步地帮助你所有的观察和思考付诸于实际行动，从而更好地服务于一个敏捷开发团队，使我们变得一天比一天更优秀。

本书介绍的是一种个人的方法，也就是我的方法——关于如何建立一个高性能的敏捷开发团队。它不会告诉你“如何做”，相反，它会通过我的亲身经历来告诉你如何才能找到一条适合自己的路，并最终成为一名优秀的敏捷教练。过去，我在指导那些初级敏捷教练时，已经成功运用本书中提到的模式和想法，带领他

们一个个找到了适合自己的道路，并形成了他们独有的风格。

也许，通过这本书，你会看到，一个成功的敏捷教练的工作远远不是简单地将基本的敏捷开发流程和原则灌输到一个团队中。也许，本书将帮助团队知道可以从一个好的（或优秀的）敏捷教练那里能得到些什么，这样一旦他们觉得有所欠缺，起码可以更加具体地明确自身的需求。也许通过本书，中高层经理会发现敏捷教练的工作是很耗时间和精力，而且他们同样可以做出宝贵的贡献，那么将一个敏捷教练划分到很多团队中的做法也许就会因此而被取缔。也许本书能够带领那些有进取心的敏捷教练们展开一个全新的、追求卓越的旅程——这是为了整个团队而不仅仅是自己。

我把所有这些都当成最主要的成果，至少我可以想象到当你读完本书并把它付诸实践时，它会对你和你的团队有哪些影响和作用。

本书是怎么组织的

本书的每个章节都是相互独立的，所以你可以随意根据自己的需要选择最适合的章节。也许你正因为团队中发生的某些事情而感到惊慌失措，然后翻了翻本书的目录，对自己说：“哈哈！这正是我今天所需要的。”或者，你正在沉思，然后只是打开了本书，随便翻到某一页开始读了起来，并且相信书上的内容对你有帮助。如果喜欢，你可以从封面开始读起，一直读到封底。这种阅读方式也是可以的。但是请记住，不需要按照任何预定的顺序，无论是按照随机的或常规的阅读方式，都可以很好地运用本书。需要时，请随身携带本书，即使当下也许不需要它的帮助，但是终有一天你会发现还是会用到它的。

那些标有“请尝试”的栏目，可以协助你把理论知识运用到实际工作之中，一步一步地朝着更好的方向前进。因为每个章节都是相互独立的，所以你可能在全书很多地方都看到标有“请参阅”字样的段落，关联着本书其他章节中相关的内容。另外，那些名人的发人深省的至理名言可以让你好好品味敏捷开发指导的本质。

本书分为三部分，共13章，其中包括案例故事、独家秘籍、请尝试的事情。

第1部分 从自身开始

第1章 成为好教练

我们通常所说的敏捷开发团队教练到底是怎样的人？我如何确定自己是否已经是一名教练？想要成为一名成功的教练所应具有“内在特质”由哪十个方面组成？

第2章 追求高绩效

本章揭示了一支高绩效团队的产生根基，并且结合敏捷开发环境下的特性进行分析。独家秘籍是什么？是对高绩效的不懈追求。

第3章 自我掌控

虽然你指导整个团队，但不可以以自我为中心，而更应关注怎样才能帮助团队成长。为达此目的，必须摒弃传统的“命令加控制式”思维，掌控自己的情绪和行为。

第4章 改变自己的风格

本章提供了领导风格框架图，它可以提示教练们，随着自己指导的团队进步（或退步），应该采用哪种领导风格。

第2部分 帮助团队成长

第5章 教练是导师

本章提供了在敏捷开发团队设立时所需指导的一些基本特征，接下来讲述了在指导整个团队、单个团队成员、产品负责人和敏捷开发经理时所应注意的具体事项。

第6章 教练是协助者

本章提供了一些进行协调性谈话时可以方便应用的技巧，比如在进行敏捷开发规划的简短会议时，或者在进行一些非正式的增进协作的谈话时。

第7章 教练是老师

综合那些你所遇见过的最好的老师的优点：待人和蔼但要求严格，对学生满怀信心的同时要求其不懈追求完美，然后用本章提供的各种技巧来教授敏捷开发的相关知识，尤其是敏捷开发中各种角色的功能。借助类似于团队启动会议、站立例会或某人“顿悟”了敏捷开发知识这样的场合，不断地教授更多敏捷开发知识。