

 **TiD2016**
质量竞争力大会
软件研发顶级盛会



敏捷教练成长

徐毅、黄哲

敏捷教练及顾问

IBM大中华区敏捷及DevOps卓越中心



徐毅

work together interactions
effective responding to change

敏捷教练及顾问

大中华区敏捷及DevOps卓越中心主管

IBM GBS GCG CTO Office

CSM, CSP, PSM I, PMI-ACP, ITILv3

Management 3.0, Certified Coach of MG-SCC



翻译书籍



shxyi@cn.ibm.com

<http://kaverjody.com>

<http://linkedin.com/in/kaveri>

<http://slideshare.net/kaverjody>

kaverjody (微信)

13957145924 (手机)

17376122 (QQ)

nuous delivery technical excellence
efficient customer collaboration



黄哲

work together interactions
effective responding to change

敏捷教练及顾问

大中华区敏捷及DevOps卓越中心

IBM GBS GCG CTO Office

CSM, CSP, PMP , Management 3.0



专业技能

大规模软件敏捷开发
敏捷转型
敏捷课堂与培训
项目/项目集群管理

dlhzhe@cn.ibm.com

<http://linkedin.com/in/huangzhe1129>

Huangzhe1129 (微信)

158 9818 6068 (电话)

continuous delivery technical excellence
efficient customer collaboration



先来几个终极问题



- 为什么是你在这里？
- 为什么它对你重要？
- 你是谁？
- 你期待什么？

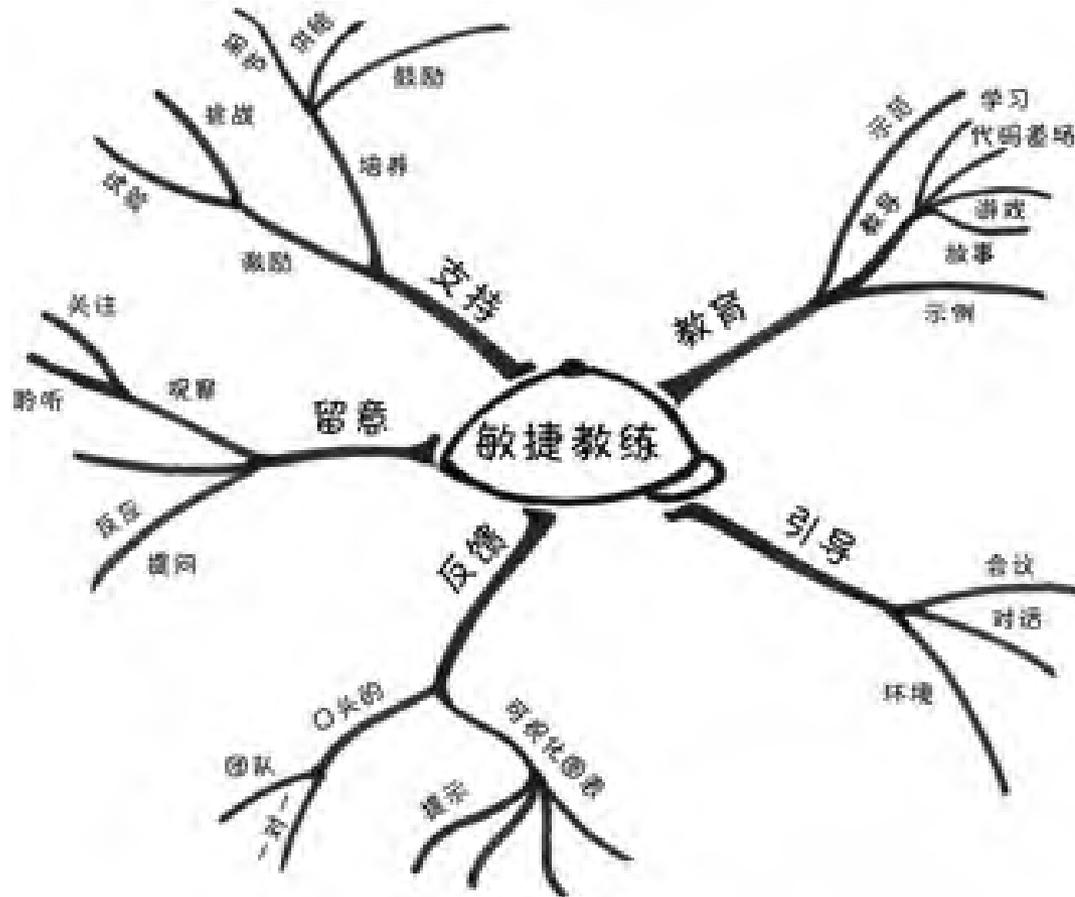
work together interactions
effective responding to change

continuous delivery technical excellence
efficient customer collaboration



什么是教练

work together interactions
effective responding to change



教练的职责是提供支持，以增强客户已有的技能，资源和创造力。

敏捷教练，就是敏捷方面的教练。



在玩游戏之前，先建个团队

work together interactions
effective responding to change

共同的目的和方向

共同的目标

团队成员彼此需要从而达成目标

互补性的技术和社交技能

信任

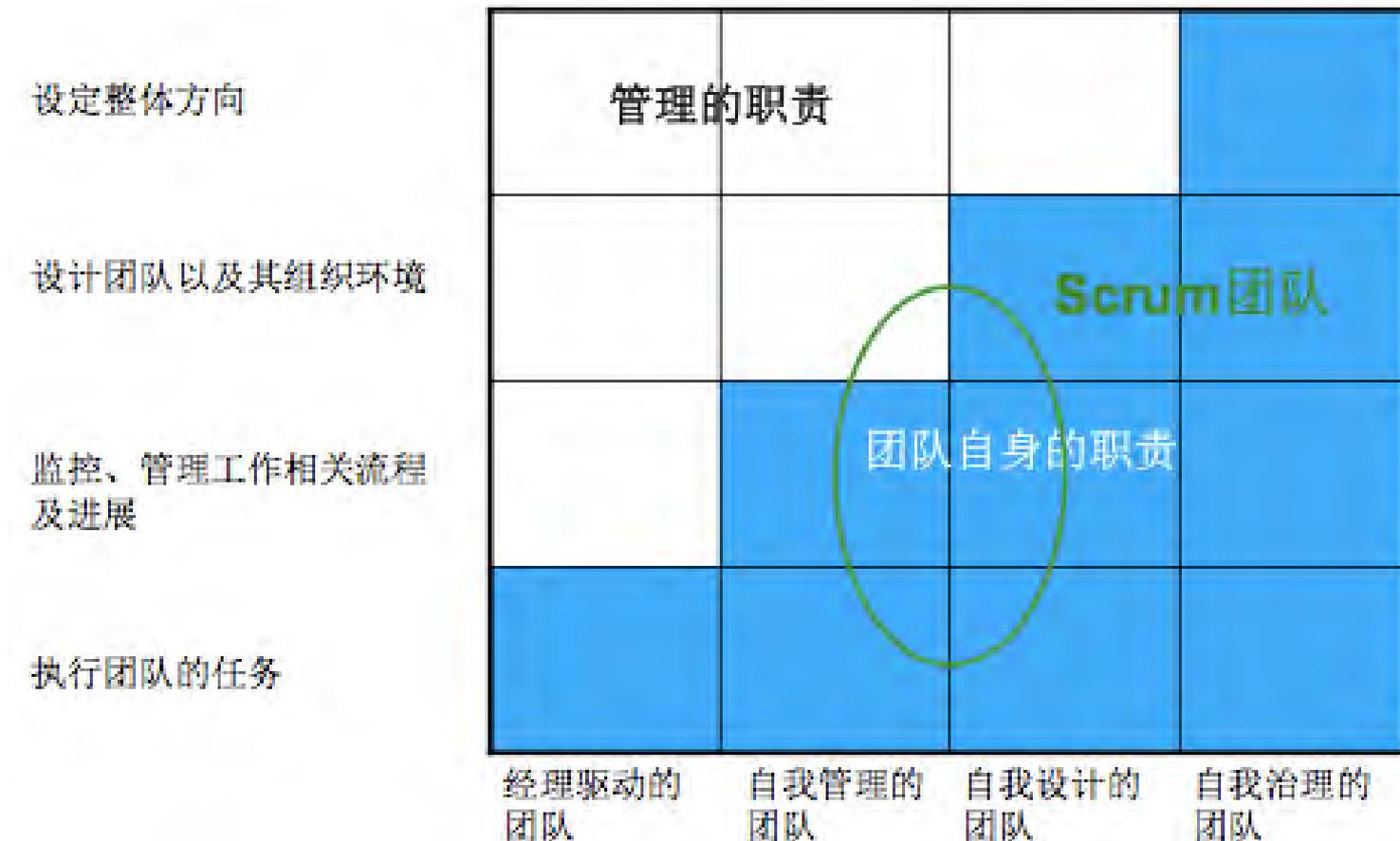
集体认同的工作方式

continuous delivery technical excellence
efficient customer collaboration



团队自管理能力的四个层级

work together interactions
effective responding to change



continuous delivery technical excellence
efficient customer collaboration



教练工作一：观察、分析

你可以观察一个群组的内容（例如，主题或任务），或者它的流程（process，它处理沟通的一般方式）。

work together interactions
effective responding to change

内容

流程

“让我们轰趴庆祝项目结束吧” “让我们轰趴庆祝项目结束吧”

（笑声；同时有三拨人开始交谈；一些人站了起来，其他人则转身面向彼此；有个人开始在大白板之上书写）



推荐给技术领导者的书籍

work together interactions
effective responding to change



continuous delivery technical excellence
efficient customer collaboration



教练工作二：倾听、沟通

诚实地表达自己，而不批评、指责

1. 观察

我所观察（看、听、回忆、想）到的有助于（或无助于）**我**的福祉的具体行为：“当**我**（看、听、想到**我**看到的/听到的）……”

2. 感受

对于这些行为，**我**有什么样的感受（情感而非思想）：“**我**感到……”

3. 需要

什么样的需要或价值（而非偏好或某种具体的行为）导致**我**那样的感受：“因为**我**需要/看重……”

4. 请求

清楚地请求（而非命令）那些能丰富我生命的具体行为：“你是否愿意……”

关切地倾听他人，而不解读为批评或指责

1. 观察

你所观察（看、听、回忆、想）到的有助于（或无助于）**你**的福祉的具体行为：“当**你**（看、听、想到**你**看到的/听到的）……”

2. 感受

对于这些行为，**你**有什么样的感受（情感而非思想）：“**你**感到……吗？”

3. 需要

什么样的需要或价值（而非偏好或某种具体的行为）导致**你**那样的感受：“因为**你**需要/看重……”

4. 请求

关切地倾听那些能丰富你生命的具体请求，而不解读为命令：“所以，你想……”

教练工作三：呈现、讲解

富有效果的举止

- 【手势】
 - 手臂放在身侧，并要轻松自如
 - 一个手势要保持两秒钟以上
 - 强调想法时，手的动作要尽量放大
 - 手势动作的范围要在腰部以上
- 【眼神】
 - 针对一个一个的学习者进行目光交流
 - 目光交流的范围应该覆盖全场
- 【表情】
 - 要真诚、注意微笑，但也不要不要在不该笑的地方笑
 - 要与培训内容吻合
 - 充分准备，对着镜子练习
 - 在学习者中寻找笑脸，在授课时有意识地对着他们讲话
 - 把注意力放在学习者，而非自己，能帮助表情自然放松

要避免的举止

- 【手势】
 - 双臂交叉
 - 重复做同一个手势或一个手势时间做得过短或过长
 - 不要想做一个手势中途犹豫，欲做欲不做
 - 手势范围小
 - 手握无关物品
- 【眼神】
 - 仅仅扫视一下全场
 - 只对着几个学习者进行目光交流
 - 盯着学习者的前额或头顶看，而不是“目光”交流
 - 看天花板、地板、投影仪、白板、而不是学员
- 【表情】
 - 不要因为紧张而使面部表情走样
 - 不要在授课时过分严肃
 - 不要表情单一化



教练工作四：亲自示范

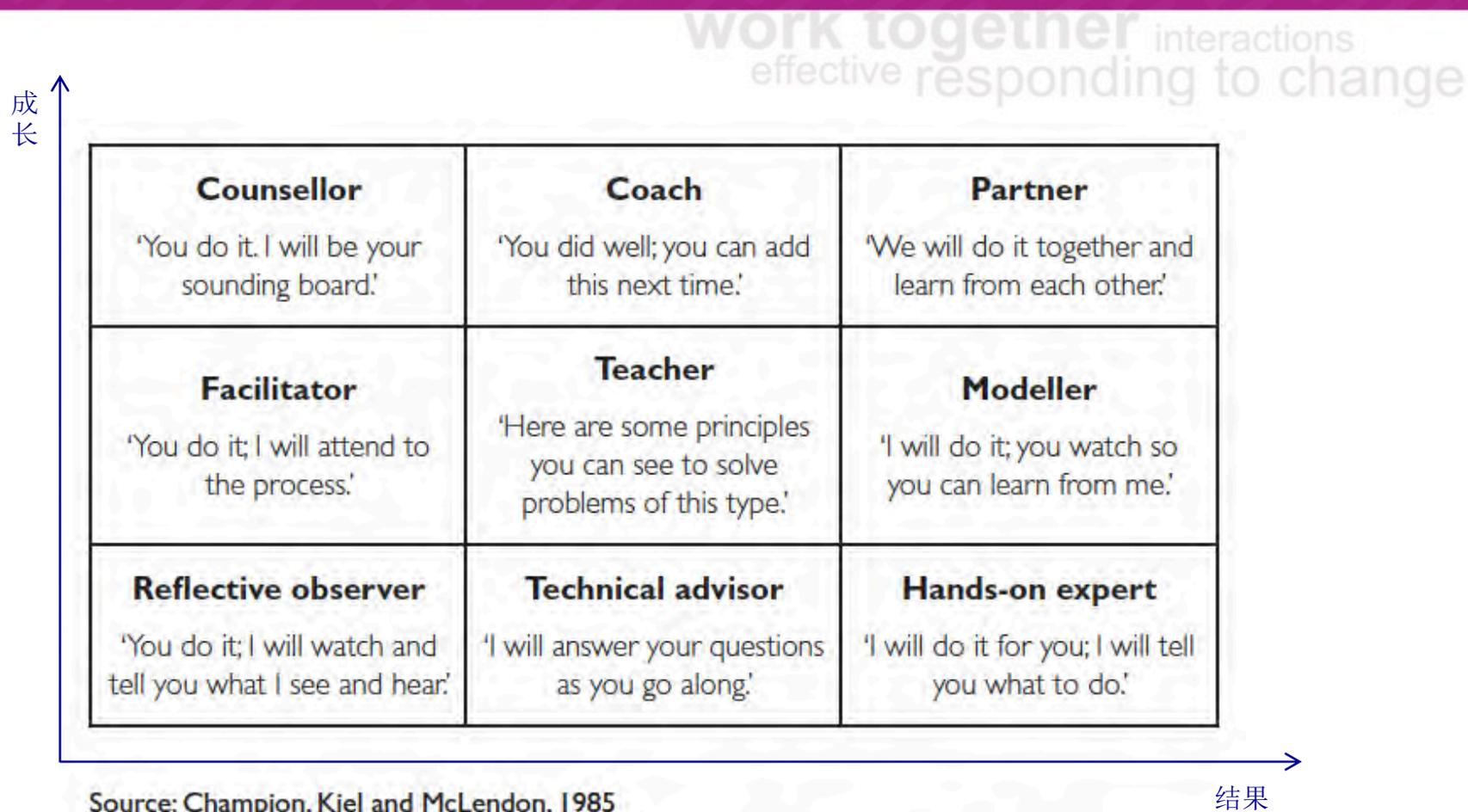


Figure 4.1 Typical role statements for the consulting role grid







徐毅

黄哲

IBM大中华区敏捷及DevOps卓越中心



谢谢！

附录

培养内部敏捷教练

我将基于一个真实的案例进行介绍

work together interactions
effective responding to change

- 对方并无太多敏捷经验，但也希望能够从一开始就着手培养内部敏捷教练.....

- 在开始介绍前，大家先做一个简单的表格：



OMG, 敏捷基础知识一穷二白, 怎么破?



1st 必须进行培训，但不是两三天集中培训，而是通过一系列数小时的动手型工作坊



work together interactions
effective responding to change

议题需根据团队、内部教练的现状来设计，并依序执教，如

- 敏捷基础
- 敏捷需求管理
- 敏捷看板管理
- 产品经理基础
- Scrum模拟
- 持续集成
-



2nd 他们必须读书，在很短时间内完成.....而且还要问问题.....还必须每天都要讨论.....



work together interactions
effective responding to change

推荐经典书籍并建议阅读顺序
给内部敏捷教练，他们自组织
安排阅读、提问和讨论

- 《Scrum要素》
- 《硝烟中的Scrum和XP》
- 《用户故事与敏捷方法》
- 《敏捷估计与规划》
- 《敏捷教练》
- 《非暴力沟通》
-

continuous delivery technical excellence
efficient customer collaboration



3rd 很简单的一步 —— 测验一下他们的知识吸收情况

work together interactions
effective responding to change

- 各家都有不同的测验体系，思路和风格各有不同，例如
 - CSM, Scrum Alliance
 - PSM, Scrum.org
 - PMI-ACP
- 对于测验，业内人士各有不同的意见和看法，不一定是最好的选择，但确有它的道理



continuous delivery technical excellence
efficient customer collaboration



4th 观察和记录

你可以观察一个群组的内容（例如，主题或任务），或者它的流程（process，它处理沟通的一般方式）。

work together interactions
effective responding to change

内容

流程

“让我们轰趴庆祝项目结束吧” “让我们轰趴庆祝项目结束吧”

（笑声；同时有三拨人开始交谈；一些人站了起来，其他人则转身面向彼此；有个人开始在大白板之上书写）



5th 模拟演练



work together interactions
effective responding to change

一切按照实际情况进行准备和演练

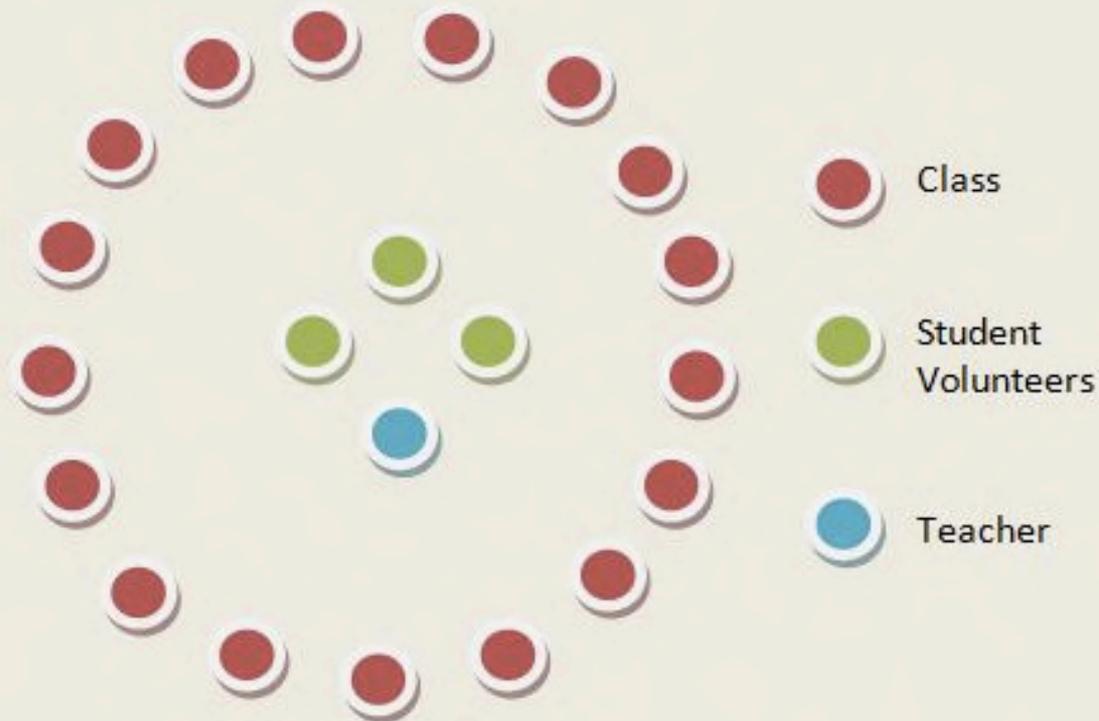
- 讲师要学会准备和讲授
- 听众要提供反馈和建议
- 其他教练更观察和总结



6th 观摩、思考、探讨

work together interactions
effective responding to change

Fishbowl Circle Layout

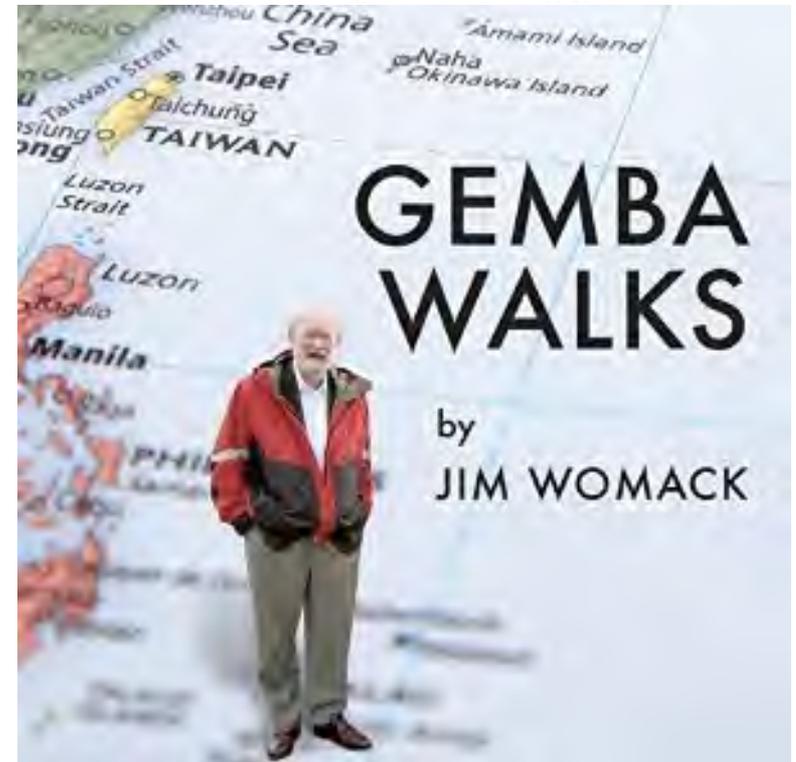


7th 每天观察团队情况，针对实例进行分析和探讨

现场观察的原则

1. Go See
 - 高级管理层必须花时间在一线
2. Ask Why
 - 使用五个为什么技术
3. Show Respect
 - 向你的人表示尊重

work together interactions
effective responding to change



8th 问题解决 (Problem Solving)

步骤很简单，重在坚持原则、持续实践

- 问题解决框架
 - 发现问题
 - 定义问题
 - 分析根因
 - 确定方案
 - 试行及检查
- 关键：“**我觉得.....**”

work together interactions
effective responding to change



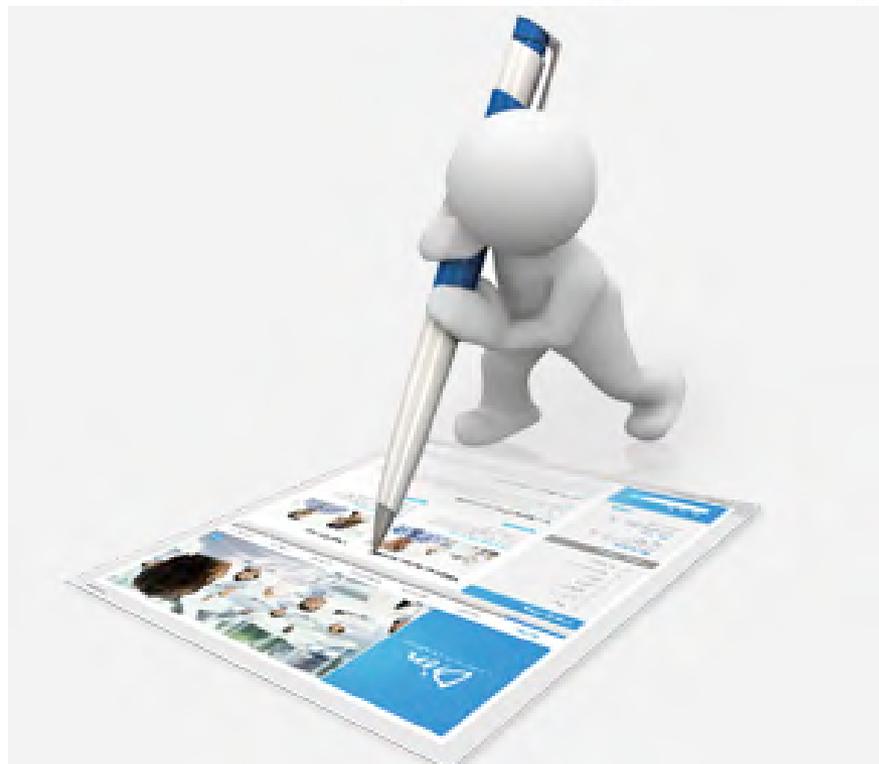
PSL (领导力) 则是另外一回事。感谢Weinberg、Esther、Johanna带给我的启发！



9th 编写敏捷相关的工作指南等文档

- 总结学到的零碎知识点，并组织归纳起来
 - 针对不同角色
 - 针对具体实践
 - 问题的解答
 -

work together interactions
effective responding to change



continuous delivery technical excellence
efficient customer collaboration



10th 亲自上阵 (Do It Yourself)

work together interactions
effective responding to change



可以邀请其他教练
观摩并给予反馈

并基于反馈拟订
改进措施

以一个教练组共同
推动持续改进



这就是培养内部敏捷教练的10步

1. 培训
2. 读书
3. 测验
4. 观察和记录
5. 模拟演练
6. 观摩顾问工作、思考、探讨
7. 观察团队实况、分析、探讨改进
8. 问题解决
9. 编写工作指南
10. 亲自上阵

work together interactions
effective responding to change

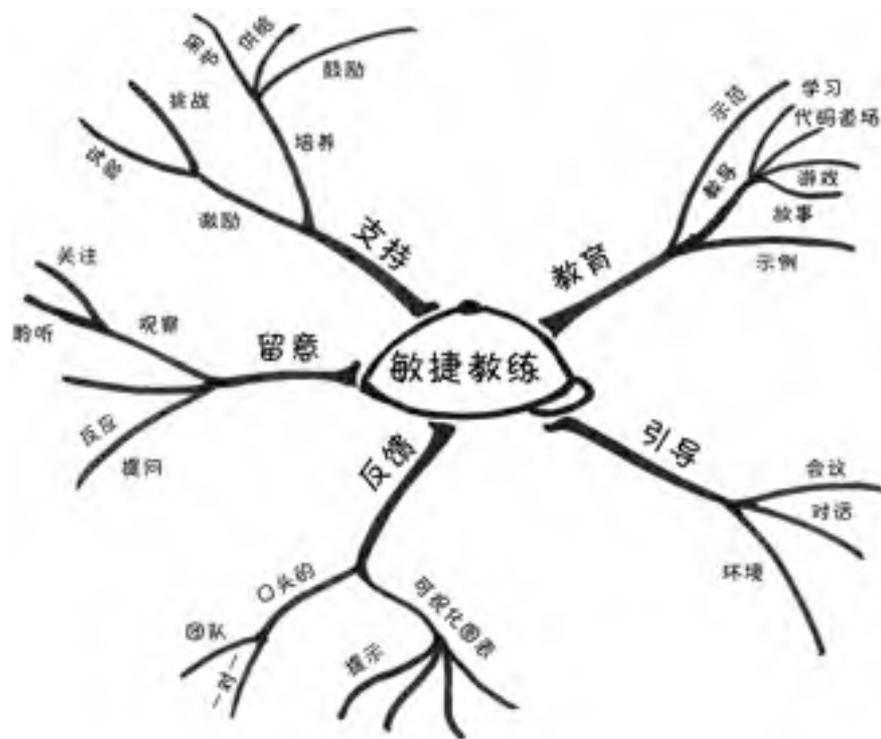


是教练，而非专家。

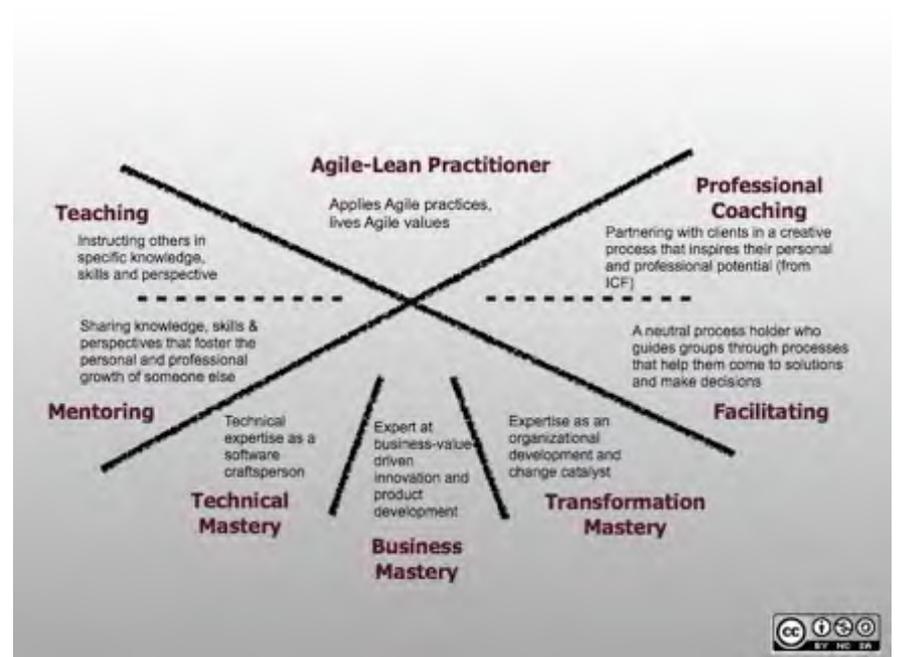
continuous delivery technical excellence
efficient customer collaboration



敏捷教练要做什么？



work together interactions
effective responding to change



问题：我们该如何给敏捷教练在组织中定位？

work together interactions
effective responding to change

谁是敏捷教练的干系人和资助者？

- 作为 <一名资助者>
- 我想要 <敏捷教练>
- 以便 <??>

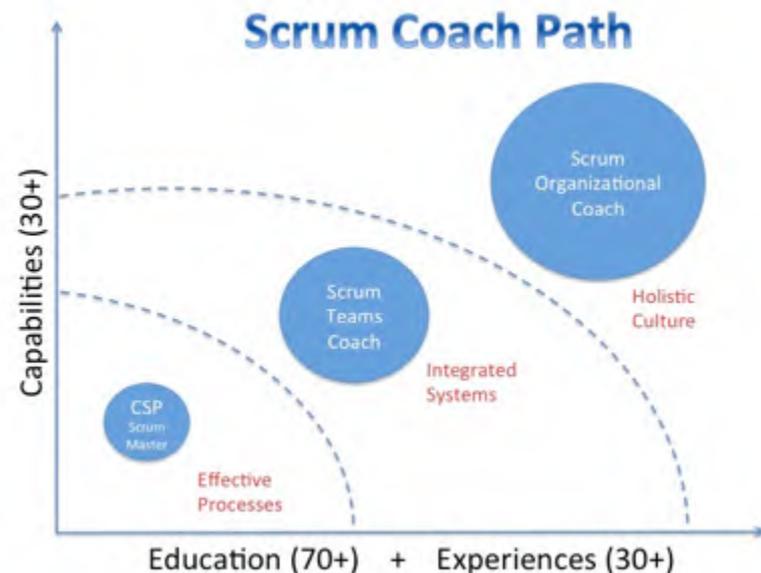
谁是真正使用敏捷教练的服务的人？

- 作为 <??>
- 我想要 <敏捷教练>
- 以便 <??>



教练发展路径

Scrum Alliance



ICAgile

work together interactions
effective responding to change

Agile Team Facilitator (ATF)

- An ATF is developing the basic skills of facilitation, mentoring or training and conscious communication, typically within the confines of one or two agile teams. An ATF is not responsible (or qualified according to this curriculum) for Agile adoption or transformation initiatives but rather they are more suited to facilitate the activities of an agile team.

Agile Coach (AC)

- An Agile Coach is an ATF who has achieved an expert level in lean/agile practices and one or more knowledge domains (technical, business, etc.) while having developed some professional coaching skills and a significant level of skill in facilitation and mentoring and/or training. The Agile Coach's purview is multi-team, starting up new teams, mentoring ATFs and looking out toward the wider organization.



Enterprise Agile Coach (EAC)

- The Enterprise Agile Coach (not addressed in this track) is an Agile Coach who has achieved advanced systems coaching, organizational development, culture, change management and leadership skills and uses those skills to affect organizations at large. The Enterprise Agile Coach works at all levels in an organization to help the organization use agile as a strategic asset for business value generation, which often includes culture change.

