

【软考达人】

# 软考资料免费获取

- 1、最新软考题库
- 2、软考备考资料
- 3、考前压轴题



**微信扫一扫，立马获取**



**6W+ 免费题库**



**免费备考资料**

PC版题库: [ruankaodaren.com](http://ruankaodaren.com)

## 范文一

### 项目质量管理

#### 【摘要】

在后 3G 时代的信息化高速发展时期，最突出的特点就是移动智能终端的迅速崛起。移动智能终端将深入到我们生活的各个方面，对于银行业来说谁先抢占先机，谁就赢得了市场。2011 年 4 月，我有幸成为项目经理，负责某商业银行综合信息系统集成项目的管理工作，总投资 1200 万元，建设工期为 12 个月。通过该项目的建设，商业银行实现了优化银行的管理、优化流程和优化体质，节省开支、提高收益的目标该项目顺利通过验收，运行稳定。获得用户方和公司管理层双方的一直好评。

质量管理是项目管理的重要方面之一，它与范围、成本和时间是项目成功的关键因素。我作为高级项目经理在项目质量管理中，根据项目的实际情况和特点，有针对性地强化质量管理方面的工作，并采取了以下针对性的措施：具体问题具体分析，优化组织级质量管理过程；制订详细的质量规划，明确质量标准；管好过程，执行质量保证；管理好结果，严格质量控制。

#### 【正文】

我所在公司主要提供金融系统的行业解决方案，如基于金融行业的系统业务系统开发、数据通讯设备的研发、生产和销售工作，在国内处于领先地位。2011 年 4 月，我公司通过公开招投标流程成功中标 a 市某商业银行综合信息系统集成项目，我有幸成为该项目的高级项目经理，负责本项目的日常管理工作，由于项目涉及该银行的手机客户端开发、全市各营业网点自助终端软件升级、营业厅排队机系统开发及部分硬件设备采购及调试四个子项目，总投资 1200 万元，建设工期为 12 个月。其中手机客户端开发，涵盖 iphone 版客户端、ipad 版、A N Droid 版，windws phone 版等客户端及后台服务开发；营业网点自助终端软件升级涉及到该商业银行在 a 市的 120 个营业网点 atm 机的业务系统升级；营业厅排队机系统开发主要所有营业网点的排队叫号系统开发；硬件设备采购及调试涉及应用

负载均衡设备、ssl 加速服务器的安装调试工作。

手机银行客户端是网上银行的延伸，比网上银行更方便，延长银行的服务时间，扩大银行服务范围，并且容易随身携带。手机银行真正实现了“anytime、anywhere、anyway（无论何时、无论何地、无论如何）”银行业务的办理，成为银行业更加便利、更具竞争性的服务方式。对于公众用户就多了一种更便捷的业务办理渠道。迎合了公众的需求，省去排队烦恼，随时、随地享受银行服务。同时，也可以减缓银行柜台的业务压力，降低交易成本。

### 【请重点参考以下三段大项目的写法】

该项目具有投资规模大、建设周期长、涉及项目干系人多等特点，在项目管理实践中，作为高级项目经理，日常职责更集中于管理职责，设四个子项目经理，对于子项目经理的任命，综合考虑公司人力资源和各方冲突，结合各自管理经验及特长领域，比如手机客户端开发子项目，是重点中的重点，小王有过四五个的成功类似项目经理，故此子项目由小王负责。各个子项目经理对于各子项目进行分别管理，子项目经理向我汇报，对子项目成员采取间接管理的方式。有利于各子项目的质量和进度控制，同时也减小了我直接管理半径，可以更集中精力做好项目的整体计划、组织、协调、控制、管理等工作。

项目的质量管理是贯穿于整个项目生命周期，它是要持续的通过质量计划，质量保证，质量控制的过程对项目进行检测和控制，提出改进和纠正措施，以达到项目的质量预定目标。在整个项目过程中，我针对该集成项目的特点，采取的主要质量策略为：一、具体问题具体分析，优化组织级质量管理过程；二、制订详细的质量规划，明确质量标准；三、管好过程，执行质量保证；四、管理好结果，严格质量控制。

#### 一、具体问题具体分析，优化组织级质量管理过程

我公司已经建立 iso9000 质量管理体系，也通过了能力成熟度模型集成（cmmi）三级认证。公司具有较为完备的质量管理体系。公司制订了相关的质量方针和目

标，落实了质量责任。按照公司流程，项目管理团队在项目启动后需要对组织的质量管理过程以及相关的项目管理过程进行适当的优化。例如应用负载均衡设备、ssl 加速服务器为标准产品，不存在硬件设计开发相关的活动，所以首先将硬件设计、开发、生产维护相关的流程裁剪掉了。另外对产品需求说明书的内容进行了修改，由原来要描述整个产品（包括软件和硬件）的系统需求，改为只描述软件系统的需求；另外保留了其他相关的流程和交付物。

同时我组织项目管理团队通过定期的项目会议，与项目组成员进行了充分的沟通，明确了质量对项目的重要性以及大家如何做才能保证项目的质量，使大家对于如何实现项目的质量目标充满了信心。对于项目组中部分成员认为，“流程是死的、无用的，软件的质量是靠测试保证的”等错误思想，通过多次沟通予以了纠正，使大家就以下内容达成了一致：（1）项目的质量是规划、设计和构建出来的，而不是单靠测试保证的；（2）要十分重视项目的质量成本，越在项目早期发现的错误，纠正的成本越低。（3）项目质量目标的达成需要全体项目成员的参与，也不是一劳永逸，它是一个动态迭代的过程，渐进明细的过程。

## 二、建立清晰的质量目标，做好质量计划编制工作

凡事预则立，不预则废，好的规划是成功的一半。在项目实施过程，我充分认识到合理编制计划的重要性，特别在质量管理中，确定清晰明确的质量度量标准及必须开展的过程是一切质量工作的前提。在本项目的质量管理规划的编制中，主要从两方面做工作：一是应用流程图，将业务流程串起来，查漏补缺，识别质量管控点；应用质量展开方法，将客户的需求分解展开，明确了“客户的要求是什么”、“产品的特性或服务怎么样”、“产品和服务技术参数是多少”、排出优先级、列出关联矩阵，通过分析，最终形成了一张《手机银行客户端子系统质量检查表》，为后期的质量保证和控制提供了重要依据。另一方面，结合以往项目在质量管理方面的经验和教训，制定了质量核对表、质量检查清单等模板，确定了质量管理流程及工作职责，在项目组内落实了质量管理的责任人，形成可切实指导项目工作的质量管理计划，并组织项目团队以及建设方的主管人员对该质量管理计划



进行评审，获得一致认可。

### 三、做好质量审计，通过质量保证确保项目的产品和过程的正确

经验告诉我们：质量是生产出来的，不是检查出来的，预防胜于检查。有了具体的质量度量指标和质量计划，如何将它们落实在项目工作中，是项目质量管理的成败关键。在项目实施过程中，我严格要求质量管理人员通过以下措施确保项目过程不出问题：一是严格按照质量计划开展各种评审，主要包括：需求规格说明书评审；总体方案评审、详细落地方案评审、测试方案及用例评审、上线方案评审，关键里程碑点一定要通过建设方项目负责人参与评审并确认签字。通过层层评审，层层把关，将问题消灭在初始阶段，基本杜绝了返工现象。在此项目实施过程中项目组一共召开了 60 余次评审会，平均 3 天一次会议。二是对界面原型进行细致检查并与建设方参到项目组中的人员进行确认。通过有效的质量保证活动，对项目实施中不能满足质量要求及时整改，出现偏差时候及时纠正，使产品质量不断提升。

### 四、制定严密的测试方案，对产品进行质量控制

代码走查和测试方案的制定，是检验产品质量检验的有效途径。通过代码走查一方面可以提前发现 bug，另一方面可以有效地监督程序员的工作质量。在此项目中，质量管理人员一共检查出了 160 多个代码问题，有逻辑关系错误的、有大小写错误导致接口不通的、有代码书写明显错误的等等。测试是检查产品质量的重要手段，在项目前期，项目团队就制订了严密的测试方案、明确了不同阶段采用不同的测试方法，取得了明显成效。一是在不同阶段采取的相关的测试方法：采用 V 模型进行软件的单元测试、集成测试、系统测试、确认测试。具体分工是：由开发人员进行单元测试，质量管理人员进行抽测；由测试人员进行集成测试和系统测试，质量管理人员抽测并分析测试结果，此项测试共设计了 56 个业务场景，经过两轮测试，通过率达到了 99%；由用户进行确认测试，质量管理人员全程参与。对测试出的问题，项目组主要采用鱼骨图法进行缺陷的分析，查明原

因；采用帕累托图找出主要缺陷，将精力投入的关键问题的解决上。经过前期有效地控制，每轮测试出现的基础在可控范围内，经过分析解决，问题逐渐收敛，在交付用户确认测试时，未出现重大问题。

最终，项目历时 12 个月，按期保质完成任务，已经顺利验收。回顾本次项目管理的总体工作，特别在项目的质量管理方面投入了比较大的精力，即质量管理计划编制，质量保证，质量控制等方面结合了相关工具和方法，取得了满意的效果。特别是手机银行客户端用户体验良好，该渠道的业务办理量稳步提高，减少了柜台工作压力。

## 范文二

### 项目质量管理

#### 【摘要】

2014年3月本人参与了北京某软件科技有限公司的一个地税项目，此项目为某地方税务局安全管控系统，包含了基于B/S架构的四个子系统和C/S架构的客户端，其中子系统分别为权限系统、资产系统、安全管理系统及终端防护系统，而客户端需要安装于每一台用于税务局内网的所有操作系统中，以便于对所有地税办公的PC机器进行全面的管控。在这个历时两年之久的中大型项目中担任项目经理一职。

做为建设方的项目经理，在项目的实施过程中，科学的运用项目质量管理的理论知识并结合我司CMMI3项目质量管理过程域的具体要求，将质量管理当做一项重点的工作来抓。通过建立项目质量规划、有效地展开质量保证活动、执行质量控制等措施，使得项目过程得以持续改进，产品质量有了坚实的保障，从而使得项目实施顺利进展，保证了项目的工期、成本及质量，受到用户方的高度评价。

#### 【正文】

一、项目概述：随着社会的不断进步，信息化及信息化管理成为现代社会的主流，但也面临着安全方面的隐患，基于信息的安全性问题，让我司与某省地方税务局有了和合作的机会。此项目为期两年，13个市、106个县级单位，分别安装了服务器，客户端数超2万个，受到地方税务局领导的高度重视，所以针对质量的要求就相当的严格，注重与项目干系人保持积极的沟通，加强需求的分析、范围确认等前期工作，才能保证在质量管理中质量计划编制、质量保证、质量控制。该项目的成功与很大程度上归功于在项目整体实施过程中对质量的有效管理，下面分别对项目过程中的质量管理中存在的一些主要问题、质量管理计划的编制、质量保证与质量控制活动的展开等几个方面加以简要论述。

二、制订质量保证计划：成功的项目是在约定的时间和范围、预算的成本以及要求的质量下，达到项目干系人的希望，为此，项目的成功与否，质量是很关键的一个因素，确保项目质量，是项目管理团队的重要使命。要做好质量的管理，一个完备可行的质量计划是必不可少的。“质量出自计划和设计，而非出自检查，”

良好的质量保证计划有助于正确的指导项目质量管理行为。

我在制订项目管理计划的同时，由项目组的专职 QA（质量保证）工程师质量展开质量保证计划的编制。在质量管理计划制订的过程中，我与 QA 人员经过反复商讨，并经过与高层经理、项目组相关成员、客户等干系人的沟通，了解他们对本项目的质量要求与期望，确定了本项目的质量目标：“确保规定时间内所有产品及服务通过测试验收，包括功能验收、上线安装验收、竣工验收和最终验收；在项目的实施过程中产品质量需达到以下要求：1、产品质量客户满意度 $\geq 82$ ；2、产品发布前缺陷密度 $< 1.6$ ；3、产品发布后的缺陷密度 $< 0.2$ ”。随后我们根据范围说明书明确了项目的范围、中间产品和最终产品，找出可能影响产品质量的技术要点，并采用流程图、因果分析图等方法对其进行逐一分析，确定需要监控的关键元素，设置整体项目实施过程中合理的检查点及度量指标，把满足项目质量标准的活动或者过程规划到项目的产品和管理项目的过程中去。

为了方便 QA 工程师及时验证过程活动以及产品的执行是否满足相应的要求，我们从项目组的实际控制检查点出发，根据 CMMI3 的 18 个过程域，将各个过程域对应的检查项一一列出，形成《QA 审计检查表》，使之成为一个对本项目的质量管理行之有效的手段。

质量计划编制任务完成后，我们召集高层经理、客户、项目管理部等相关干系人对质量保证计划进行了评审。通过评审，可以从相关小组和个人那里获得反馈意见，以便我们进一步对计划进行改正修订。同时，也可以使大家对描述在质量计划中的相关角色、职责、活动内容保持一致认识。

三、实施质量保证：做为一项管理职能，质量保证应贯穿于整个项目生命周期，它包括所有有计划地系统地为保证项目能够满足的质量标准而建立的活动。在制订了切实可行的质量计划后，项目的质量小组需以该计划为基础，在项目组中展开质量保证活动，要通过质量保证活动来确保项目生命周期中的过程和产品符合已建立的、预期的要求，并符合已制订的计划。我们在项目质量保证过程中重点做好以下几个方面的工作：

1、依照适当的规程、标准，评审和审核项目的活动及其产品。质量保证组在整个项目生命周期中目标定期评审和审核项目工程活动及其工作产品，并通过《QA 周报》、《QA 审计报告》、《QA 里程碑报告》等形式，就项目是否遵守已制定的计



划、标准和规程向项目管理者提供可见性。

2、QA 工程师由向项目和相关负责人反馈有关评审和审核的结果，以便使管理者能够及时在项目过程中对偏离采取及时有效的防范和纠正措施，以此避免项目管理中因过程中的问题而造成不必要的损失。比如在需求分析阶段，由于我们对各分校间的流程差异重视不足，且由于项目干系人众多，导致需求调研沟通花费的时间超过原有估算，情致该阶段的进度偏差较大。在该里程碑偏差达到 10% 以上时，QA 人员通过邮件及口头沟通的形式，及时向我提出了进度的预警，此后项目组通过加强与客户的沟通以及赶工等及时有效的措施，使得进度得以控制。

3、识别和文档化不一致性问题，并确保其得以解决。在评审和审计过程中，质量保证组对于发现的不一致项在《QA 审计报告》中给予了及时纪录，并将该纪录提交我处，由我分派问题的解决责任人，同时 QA 人员密切跟踪项目中不一致问题的解决情况，直到该问题得以完成。如果不一致项不能在项目组内部得到处理，质量保证组便该将其及时提交给高层经理，由高层管理者做出决断。

通过以上这些有效的质量保证活动，使得本项目的质量要求得以保证，主要成效表现在返工率减少、生产效率提高、产品质量提升，项目成本降低。

四、质量控制：质量控制是项目管理组的人员采取有效措施，监督项目的具体实施结果，判断它们是否符合有关的项目质量标准并确定消除产生不良结果原因的途径。我们知道项目质量形成于项目周期的全过程，85% 的质量责任在于管理不善。为了确保项目能按进度、按预算、高质量地完成，在项目实施过程中必须进行全面的的质量控制，系统考虑各种影响系统质量的因素，将所有影响系统质量的因素都采取有效的措施管理和控制起来。

在本项目的实施过程中，我们对整个项目生命周期的各个阶段，尤其是系统分析、设计、实施、测试等阶段进行有效的质量控制和管理；注意贯彻预防为主和检验把关相结合的质量控制原则，要求项目组全体成员在实施过程中，按照 PDCA 的质量环要求，实施各环节的质量控制；通过 QA 工程师的日常审计、开发人员间的代码互查、里程碑的工作总结以及执行有效的测试等手段，来发现项目进展中的偏差及不合格项。对于超出即定标准的偏差的及时分析原因，并采取有效的纠正措施，确保系统的关键指标在实施过程中得到全面的监控；在各个重要控制点，如需求、设计、编码、测试等工作完成之时，实行阶段性审查和评审，对于

发现的问题及时组织相应的责任人在规定的时间段内予以解决。

## 五、总结：

通过以上各项有力的质量保证与质量控制措施的，我们的项目沿着预定的方向一步步进行，并按约定的时间、范围、成本及质量的要求完成了项目的建设任务，得到了客户的好评。在实施过程中，我们对项目质量的重视及有效管理是项目成功的一大重要因素。在今后的工作中，本人将继续将强化质量管理，重视质量的持续改进，从而实现最大限度地满足项目干系人的需求和希望的目的。

通过本项目的实践，我作为项目经理，深深体会到：除了遵循项目管理实践的指导思想外，我觉得：在项目中有如下几个因素也影响这项目质量的相关环节。比如：

- 1) 强有力的高层领导的质量意识观念；通过项目双方的高层直接灌输和影响团队的项目质量意识，强化质量是企业或团队或甚至一个的生命和基石。
- 2) 项目团队对人的激励措施和绩效考核。
- 3) 规范及标准化的文档管理
- 4) 项目中的流程控制
- 5) 项目中的方法因数。（往往施工方案考虑不周而拖延进度、影响质量、增加投资）因此综合考虑：力求技术方案可行适用和稳定也有利于提高质量、加快速度、降低成本。

通过以上各项有力的质量保证与质量控制措施，本项目沿着预定的方向一步一步进行，并在约定的时间、范围、成本及质量下完成了项目建设任务，得到了客户的好评。在实施过程中我们项目团队深刻的认识到：项目质量不达标，再快的进度，再低的成本，最终交付给用户方的项目成果没有任何价值可言。因此，我们项目团队对质量的高度重视和有效的管理是项目成功的重要因素。在今后的工作中，本人将继续强化质量管理，重视质量的持续改进，从而实现最大化限度满足项目干系人的需求和项目综合目标。