



领导作用(PP)实践域

Q/HX-G5B-B01-2023

成都中科合迅科技有限公司
Chengdu Sinux Tech Co., Ltd

2023-01-31 发布

2023-02-01 实施

领导作用 (LD) 实践域

文件编号: Q/HX-G5B-B01-2023

版 本 号: V1.0

编 制: 陈小兰 日期 2023.01.31

审 核: 林正权 日期 2023.01.31

批 准: 李 牧 日期 2023.01.31

成都中科合迅科技有限公司
Chengdu Sinux Tech Co., ltd

目录

1. 范围.....	1
2. 引用文件.....	1
3. 目的.....	1
4. 实践.....	1
4.1. 实践概述.....	1
5. 实践活动.....	1
5.1. 制定公司级软件方针和目标.....	1
5.2. 确保提供资源并指派职责.....	2
5.3. 督促落实公司级软件方针并确保业务目标实现.....	4
6. 实践相关文件.....	5

1. 范围

本实践规定了公司军用软件工程体系中领导作用实践的目的、实践概述以及主要实践活动的角色职责、入口准则、输入、任务/步骤、出口准则、输出、裁剪指南等内容。

本实践适用于公司军用软件工程的领导作用实践，其它软件项目可参照本文件执行。

2. 引用文件

- GJB 5000B-2021 《军用软件能力成熟度模型》
GJB 438C-2021 《军用软件开发文档通用要求》
Q/GX-G5A-A-2020 《软件工程总则》

3. 目的

本实践的目的是针对软件业务，建立公司级软件方针和业务目标，各级领导通过维护公司级软件方针和业务目标，为软件过程改进提供有力支持。

4. 实践

4.1. 实践概述

高、中层领导通过提供资源、落实岗位职责，建立激励制度，开展验证活动等确保实现业务目标，各级领导通过落实其过程改进方面的职责，使其更好地发挥领导作用。

本实践域的二级实践活动主要包括以下内容：

- a) 制定公司级软件方针和业务目标；
- b) 确保提供资源并指派职责；
- c) 督促落实公司级软件方针并确保业务目标实现。

5. 实践活动

5.1. 制定公司级软件方针和目标

表 1

概述	根据客户与公司业务特点，高层领导组织识别软件过程的建立、实施、保持和改进中的公司环境及利益相关方需求和期望，根据需求和期望制定与软件业务相关的公司级软件方针和业务目标，确保其与公司环境和发展战略相适应，并在公司内得到沟通、理解和应用。	
角色与职责	高层管理者	批准公司级软件方针和业务目标。
	SEPG	a) 识别软件过程建立、实施、保持和改进中的内外部环境因素及相关方需求和期望； b) 组织制定公司级软件方针和业务目标； c) 负责组织传达、发布公司级软件方针和业务目标。
	部门经理/项目经理	a) 参与制定公司级软件方针和业务目标； b) 根据公司的业务目标，组织分解成可实现的部门级或项目级的业务目标； c) 传达可实现的部门级或项目级的业务目标。
入口准则	公司内外部环境因素及利益相关方需求和期望、顾客需求等已确定。	
输入	公司内外部环境、顾客需求、公司能力、公司发展需求等。	
任务/步骤	<p>a) 识别公司环境及利益相关方需求和期望</p> <p>高层管理者组织 SEPG 及相关业务部门领导，识别公司的内外部环境以及利益相关方已明示，以及未明示的需求与期望。</p> <p>内外部环境包括但不限于：公司组织架构、公司资源、国家政策、行业特点、区域特点等。</p> <p>利益相关方包括但不限于：公司软件工程人员、公司软件工程管理人員、软件使用方、软件开发委托方、测评机构、外部审核方、软件维护方等。</p> <p>b) 制定并批准公司级软件方针、软件实施改进方针、公司软件工程实践改进目标、各实践域目标以及业务目标。公司制定的业务目标见 Q/HX-G5B-A-2023《软件工程总结》7 章节。</p> <p>高层管理者根据识别的公司环境及利益相关方需求和期望，制定公司的软件方针与公司软件目标、</p> <p>c) 传达公司级软件方针与目标</p> <p>公司级软件方针、软件实施改进方针、公司软件工程实践改进目标、各实践域目标以及业务目标的具体内容在 Q/HX-G5B-A-2023《软件工程总则》进行描述，并随同《软件工程总则》一并批准。</p> <p>公司各级领导负责在自己管理范围内，宣贯方针与目标。</p>	
出口准则	公司级软件方针和业务目标已确定	
输出	1) 软件工程总则。	
剪裁指南	不可裁剪	

5.2. 确保提供资源并指派职责

表 2

概述	各级领导应确保提供软件业务所需的资源，建立并维护软件工程过程所需的组织机构和岗位职责，以便支撑软件过程实施与改进。	
角色与职责	高层管理者	a) 负责组织建立 SEPG、SCCB、SQAG、SCMG 等公司组织机构，并规定职责； b) 负责调派中层领导不能提供的资源。
	SEPG	a) 确保提供软件过程所需的各种资源； b) 根据软件过程管理需要，合理配置岗位并制定职责。
	交付中心/ 产品中心	a) 负责组织指派项目经理/交付主管； b) 确保提供软件过程所需的各种资源。
	部门经理/ 项目经理	负责具体资源的分配管理及职责的制定。
	人力资源部	组织完成软件业务的岗位说明书。
入口准则	公司级软件方针和业务目标已确定。	
输入	a) 公司资源需求； b) 公司软件方针及公司业务目标； c) 顾客需求； d) 公司能力需求； e) 公司发展需求等。	
任务/步骤	a) 确保提供软件过程所需资源 <ol style="list-style-type: none"> 1) 在首次进行公司资源识别时，可与本文档 5.1 章 a) 项同时进行，资源一般包括：人员、资金、工具、设备、设施、环境等； 2) SEPG 识别在公司建立、实施、保持和改进软件过程中所需要的资源，资源状态的维护与更新，一般在高层验证会上进行；项目资源的识别由项目软件组具体识别、实施； 3) 资源的保障一般由下而上，逐级满足资源需求； 4) 具体的资源保障实施见实施基础（II）实践域。 b) 建立组织机构并指派职责 <ol style="list-style-type: none"> 1) 公司建立软件业务相关的部门组织机构，包括但不限于软件开发部门、软件测试部门等组织机构，详细的部门名称及部门职责见《软件工程总则》第 8 章； 2) 为了更好地发挥领导作用，高层管理者组织建立软件工程过程组（SEPG）、软件配置管理组（SCMG）、软件质量保证组（SQAG）、软件配置控制委员会（SCCB）等公司团队组织机构，并对这些组织机构，指派职责，具体的职责内容见《软件工程总则》第 8 章； 3) 具体岗位的人员任命，通过公司进行正式发布，若存在人员不足以支撑软件过程实施和持续改进时，公司根据软件过程需要进行组织机构的调整，并重新发布任命通知； 4) 软件工程组内岗位分配由项目经理/交付主管组织调配，人员及岗位信息，在项目立项时，在《项目启动通知单》上进行发布，若存在人员变更/变动，需要出具对应的变更/变动记录。 c) 合理配置岗位并制定职责	

	1) 软件过程中的管理岗与开发岗存在交叉重复, 在本公司中存在一人多岗现象, 为明确岗位职责, 人力资源部组织建立软件过程中的岗位说明书; 2) 质量保证人员不能由目标项目软件组的成员担任; 软件工程组中的需求管理员、配置管理员、测量分析人员等管理岗可以由开发人员兼任; 3) 公司按软件开发实际需要, 合理分配岗位, 例如前、后端开发人员、JAVA 开发人员、测试人员、运行维护人员等, 在项目分配人力资源时, 根据项目需要, 科学合理地分配人力资源, 岗位要求可参见岗位说明书。
出口准则	公司资源及职责已确定
输出	a) 经批准的资源记录; b) 经批准的组织机构及岗位任命书; c) 岗位说明书。
剪裁准则	不可裁剪

5.3. 督促落实公司级软件方针并确保业务目标实现

表 3

概述	各级领导应对公司软件过程实施情况开展验证活动, 识别问题并采取必要的纠正措施; 通过激励措施促进各级岗位人员积极参与软件过程, 推动软件过程的实施与改进, 以实现公司的业务目标。	
角色与职责	SEPG	a) 组织高层验证活动; b) 组织制定纠正/改进措施; c) 跟踪监督验证后纠正/改进措施的实施、验证。
	高层管理者	参与高层验证。
	项目经理/ 交付主管	a) 组织中层验证活动; b) 组织制定纠正/改进措施; c) 配合制定激励措施。
入口准则	公司级软件方针和业务目标已确定	
输入	a) 公司级软件方针与业务目标; b) 业务目标完成数据。	
任务/步骤	a) 组织中层验证 <ol style="list-style-type: none"> 1) 项目经理/交付主管事件驱动地组织项目过程的中层验证, 保证中层领导及时了解项目软件情况, 处理项目运行中发现的系统性问题等, 监督软件项目运行的有效性等, 收集过程改进建议, 发现问题并在职责范围内制定相应的纠正/改进措施, 必要的情况下, 向 SEPG 汇报。 2) 中层验证过程中若存在改进建议, 由 SEPG 评估后, 视情况进行采纳执行; 若发现问题, 需采取纠正措施, 并限定期限完成整改, 整改验证由 SEPG 完成跟踪验证; 3) 中层验证频次: 每个项目至少组织一次中层验证; 4) 中层验证时机: 阶段会议/项目重大不符合项事件/项目总结。 	

	<p>b) 组织高层验证</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) SEPG 需要定期或事件驱动地组织高层验证活动，高层管理者定期或事件驱动地参与高层验证活动，保证高层领导了解软件过程实施情况，对实施过程开展监督验证及决策（验证内容包括但不限于过程符合性、有限性，软件方针及业务目标、组织资源等），了解业务目标的完成情况，发现问题并制定相应的纠正/改进措施； 2) 高层验证中发现的问题，需采取纠正措施，并限定期限完成整改，整改验证由 SEPG 完成跟踪验证； 3) 定期频次及形式：每年至少组织一次，以会议形式开展； 4) 事件驱动时机及形式：软件工程体系存在重大变更/软件业务存在重大变更以至于影响软件生存周期/软件工程体系换版等事件，以会议形式开展。 <p>c) 激励制度的制定及执行</p> <p>为了激励各级人员在软件过程中做出贡献，督促各级领导发挥其范围内的领导作用，确保业务目标的实现，公司制定了相关考核、管理制度，规定各级人员在软件过程体系建立、体系运行以及改进等方面，工作执行的奖惩办法。公司激励要求见 ZKHX/STD05《薪酬绩效管理制度》。</p>
出口准则	软件过程运行已实施
输出	<ol style="list-style-type: none"> a) 高层验证报告； b) 中层验证报告； c) 考核、奖惩记录。
剪裁准则	不可裁剪

6. 实践相关文件

表 4

文件类型	标准号	名称
实践	Q/HX-G5B-B01-2023	领导作用（LD）实践域
规程/规范/指南	/	/
模板/表单	QHX-G5B-B01-D01	高层验证报告
	QHX-G5B-B01-D02	重大问题报告单
	QHX-G5B-B01-D03	中层验证报告