**徐州市勘察测绘研究院有限公司**

**过程改进计划**

|  |  |
| --- | --- |
| **文档名称** | 过程改进计划 |
| **版本号** | V1.0 |
| **创建人** | 罗娇 |
| **创建日期** | 2021/12/18 |
| **保密分类** | 秘密 |

**文档修订记录**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **版本号** | **变化状态** | **简要说明** | **变更人** | **变更日期** | **审批人** | **审批日期** |
| V1.0 | C | 初次创建 | 罗娇 | 2021/12/18 | 朱绍攀 | 2021/12/22 |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

\*变化状态：C = 创立，A = 增加，M = 修改，D = 删除

**目 录**

[1概述 1](#_Toc507147591)

[1.1目的 1](#_Toc507147592)

[1.2适用范围 1](#_Toc507147593)

[1.3术语 1](#_Toc507147594)

[2过程改进目标 1](#_Toc507147595)

[2.1短期目标 1](#_Toc507147596)

[2.2长期目标 1](#_Toc507147597)

[2.3期望改进效果 1](#_Toc507147598)

[3组织和职责 2](#_Toc507147599)

[3.1过程改进领导组 2](#_Toc507147600)

[3.2EPG小组 2](#_Toc507147601)

[4过程改进内容 3](#_Toc507147602)

[4.1现场调查阶段 3](#_Toc507147603)

[4.2体系建设阶段 3](#_Toc507147604)

[4.3体系运行阶段 3](#_Toc507147605)

[4.4预评估阶段 4](#_Toc507147606)

[4.5正式评估阶段 4](#_Toc507147607)

[5资源和培训需求 4](#_Toc507147608)

[5.1资源需求 4](#_Toc507147609)

[5.2培训需求 5](#_Toc507147610)

[6沟通计划 5](#_Toc507147611)

[6.1工作组例会 5](#_Toc507147612)

[6.2高层汇报 5](#_Toc507147613)

[6.3宣传 6](#_Toc507147614)

[6.4交流 6](#_Toc507147615)

# 1概述

## 1.1目的

本计划对徐州市勘察测绘研究院有限公司的活动进行介绍，描述管理过程改进活动的背景和基础，识别和定义组织在过程改进方面的问题、方法和活动。

## 1.2适用范围

该计划适用的组织范围仅限徐州市勘察测绘研究院有限公司, 适用的模型范围为CMMI3。

## 1.3术语

* EPG，工程过程组

负责执行、推进、协调过程改进活动的团队，该团队通过过程改进活动建立并维护组织标准过程集和过程资产。通常由组织内部工程、管理等领域的专家组成。

# 2改进目标

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **商业目标** | **过程改进目标** | **过程改进需要** | **组织级度量目标** | **目标过程** |
| 2022年的营业额目标为4600w；  控制产品缺陷率提高产品质量；  提高协作效率，控制工作量偏差 | 控制成本偏差 | 需要控制好成本的偏差。 | 成本偏差控制在15%以内 | 项目计划规程、项目监控规程 |
| 提高缺陷的发现能力，降遗留缺陷密度。 | 需要提高前期技术评审效率、提高系统测试缺陷密度、降低验收缺陷密度。 | 缺陷密度控制在[2,5]之间，评审效率>0.5个/工时 | 系统测试管理规程，评审规程 |
| 项目阶段工作量得到控制。 | 需要控制好阶段工作量的偏差 | 阶段的工作量偏差控制在10%以内 | 项目计划规程、项目监控规程 |

# 3组织和职责

公司的过程改进工作现在主要由质量控制部负责，其他部门配合。质量控制部EPG组负责整个规范的制定和推广工作，其中培训管理规范由人力资源部门制定和推广。公司各个负责项目的部门要派出项目经理，质量部派出测试人员参与规范的制定和评审工作，建议每个项目部门至少有2个人员兼职参与规范制定和评审工作。

## 3.1过程改进领导组

朱绍攀：副总经理

## 3.2EPG小组

EPG组长：罗娇

组员：

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 名字 | 角色 | 职责（负责哪些过程及模板等的编写） |
| 罗娇 | EPG组长 | 过程管理、组织级资产库、组织级度量库、度量分析等 |
| 马娇 | 需求经理 | 需求管理、需求开发 |
| 田鹏 | 技术总监 | 设计、编码、代码评审、单元测试、 |
| 周晓波 | 项目经理 | 项目估算、项目策划、项目监控、风险管理、立项和结项、生命周期模型、组织级标准项目团队结构及团队组指南、决策分析与决定等 |
| 刘德祥 | 配置管理工程师 | 配置管理 |
| 张珂 | 测试工程师 | 测试、评审、验收 |
| 王钰棋 | 培训经理 | 组织级培训管理 |
| 刘文祥 | QA工程师 | 质量保证 |

# 4过程改进内容

## 4.1现场调查阶段

* 时间：2021年12月
* 输入：公司过程改进的期望和要求
* 角色：质量控制部EPG组、咨询顾问
* 任务描述：调查各个过程的执行现状
* 输出：现状调查报告

## 4.2体系建设阶段

* 时间：2021年12月—2022年3月
* 输入：CMMI3级过程要求、现状调查报告
* 角色：质量部EPG组、咨询顾问、研发中心、人力资源中心培训部
* 任务描述：编写各过程体系文件
* 输出：CMMI3级体系文件

## 4.3体系运行阶段

* 时间： 2022年3月—2022年12月
* 输入：CMMI3级体系文件
* 角色：质量部EPG组、咨询顾问、研发中心、人力资源中心培训部
* 任务描述：发布体系文件，各个项目按照标准运行。
* 输出：按体系文件要求执行形成的工作产品。

## 4.4正式评估阶段

* 时间： 2023年4月
* 输入：体系文件、按体系文件要求执行形成的工作产品
* 角色：质量部EPG组、咨询师、评估师、研发中心、人力资源中心培训部
* 任务描述：预评估、正式评估
* 输出： 评估报告

# 5资源和培训需求

## 5.1资源需求

* 公司高层确保综质量部EPG组相关人员在过程体系建立阶段全职（至少2人全职）。
* 公司高层和相关部门确保PAT组兼职成员在过程体系建立阶段每周用于CMMI改进活动的工作量不少于8小时。
* 公司高层确保EPG组相关成员在试点项目实施阶段每周用于质量改进活动的工作量不少于16小时；
* 项目有专职的QA人员从事质量保证工作；整个组织有2-3名专职质量保证员。相关人员严格执行所制定的过程和规程，配合质量保证人员（QA）执行质量审核工作，并且提供改进建议；
* 其他必备的其它资源。

## 5.2培训需求

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 培训对象 | 培训内容 | 培训讲师 |
| EPG组和PAT组成员、重点项目经理 | CMMI ML2&ML3 PA，包括：  PAD,PCM,OT,MC,MPM,PQA,CM,PR,EST,  PLAN,RDM,TS,PI,VV,DAR,CAR,RSK,GOV,II | 咨询顾问 |
| 其他培训 | 根据过程改进情况的需要增加 | 王钰棋 |

# 6沟通计划

## 6.1工作组例会

* EPG小组和PAT小组成员定期召开例会，听取各试点项目内过程实施状态报告，收集反馈意见和过程数据，及时为过程改进工作提供指导和协助，并收集资源需求向公司高层反馈。
* 试点项目经理每周向质量部EPG组副组长提交项目周报。
* 质量部EPG组副组长根据过程改进的阶段定期向公司高层进行工作总结汇报。

## 6.2高层汇报

* 组长每个阶段向公司高层提交过程改进阶段总结，公司高层根据过程改进工作的阶段，就软件过程改进的进展情况听取汇报，协调和解决矛盾，为下一步工作方向提供指导和资源保证；
* CMMI过程改进中如遇到重大的问题或风险，及时向公司高层汇报。

## 6.3宣传

* 通过邮件、网站等方式在公司内宣传软件过程改进的目标和策略方针，让全体员工了解公司软件过程改进工作开展的思路和框架，为CMMI工作营造积极的氛围。
* 在公司内定期发布CMMI工作进展和成果，高层经理及时认可和公开表彰在CMMI工作中取得成绩的集体和个人，使各层管理和技术人员适应新的文化氛围，带动全体员工积极参与到过程改进活动中。

## 6.4交流

* 各PAT组以及过程改进的试点项目定期进行专题交流；采用内部网讨论组、讨论会、等多种形式，定期组织试点项目组及其他项目组之间进行成果交流，学习和推广成功经验。