

【2024 年 5 月 (第 1 批次) 试题三】

某金融机构信息化建设项目共 100 多个, 质量管理部仅有 5 名质量工程师, 为提升交付质量, 质量管理部决定引入外部力量协助开展质量管理工作, 组建多层级质量管理体系, 并委派部门具有丰富质量管理经验的张工负责此项目工作。

考虑到组织信息化项目的体量, 张工通过招标方式引入第三方 QA 团队共 20 人, 负责项目级 QA 工作, 并根据项目重要程度, 为每个项目配备 QA 人员负责项目的质量; 质量管理部 5 名质量工程师则担任组织及 QA, 对项目级 QA 进行监督检查, 期望以此来保证项目级 QA 工作的客观性和有效性。

张工建立了标准的质量检查单, 要求各项目 QA 根据标准的检查单制定项目级的质量保证工作计划及检查单, 并按照计划和检查单执行的质量管理方式, 同时要求组织级 QA 对项目级 QA 进行检查。

新的质量制度执行三个月后, 项目经理纷纷向张工反馈: 项目具有各方面的特殊性, 项目质量检查单并不完全适用, 有些检查项目在项目工作中并不涉及, 而上级审计机构及客户要求的部分特定交付成果却不在检查当中, 难以起到质量审计的作用。同时, 组织管理层要求质量管理部出具质量工作阶段报告, 张工发现当前并没有明确的度量指标能够对各项目团队质量情况进行评价, 对各项目级 QA 的工作也无法客观评价。

组织级 QA 向张工反馈: 项目级 QA 工作不积极, 不主动向组织级 QA 提交工作报告, 由于项目数量较多, 难以检查到项目级 QA 的每个工作细节, 组织级 QA 只能根据经验随机挑选一部分认为重要的环节进行检查, 检查结果并不客观。

【问题 1】 (12 分)

结合案例, 请从质量管理和沟通管理角度, 指出存在的问题。

【问题 2】 (4 分)

项目质量管理包括 (1)、(2)、(3) 三个主要过程。依据质量数据采集、数据分析和数据表现出具质量报告属于 (4) 过程的工作。

【问题 3】 (3 分)

结合案例, 请填写合适的沟通方法。

- (1) 质量管理部向高级管理层电子邮件汇报质量工作情况属于 (1);
- (2) 组织级 QA 从项目管理平台获取项目质量管理工作信息属于 (2);
- (3) 项目级 QA 与组织级 QA 之间的沟通方法适合采用 (3)。

【问题 4】 (6 分)

为了改善当前沟通问题, 张工制定了项目级 QA 和组织级 QA 的沟通计划, 计划中明确了汇报步骤、上报方式 (电子邮件或会议)、上报频率。请帮张工补充沟通管理计划中缺少的内容。

【参考答案】**【问题 1】 (每条 2 分, 满分 12 分)**

质量管理方面存在的问题:

(1) 组织级质量管理不足: 张工作为部门质量经理, 在组织级质量管理工作中显得经验不足, 未能全面规划和指导整个质量管理体系的运行。

(2) 质量管理计划缺失: 张工未能及时制定全面的质量管理计划, 导致质量管理工作缺乏系统性和方向性。

(3) 培训与指导不足: 张工未对组织级 QA 和引入的第三方 QA 团队进行充分的质量管理培训和指导, 导致他们在工作中遇到诸多问题, 进展不顺利。

(4) 质量核对单不完善: 张工制定的质量核对单存在部分遗漏和无用检查项, 未能完全覆盖项目质量的关键点, 影响了质量管理的有效性。