

录链、证照链三大场景,利用自主可控、高性能的区块链技术及组件,搭建了区域统一的区块链管理平台,可促进数据共享、优化业务流程

项目采用项目型组织结构,我的项目团队主要包括产品经理 1 人,技术总监 1 人,需求小组 3 人,设计小组 3 人,开发小组 9 人,测试小组 2 人,质量小组 2 人。由于该项目建设方技术要求高,信息系统需求变化频繁,涉及干系人众多、覆盖面广,这无疑增加了项目的开发难度和风险,所以我在项目前期做了充分地准备工作。

一个成功的项目要在范围、时间、成本、质量等方面符合客户的期望和要求,尤其质量是影响客户满意度的关键因素,质量管理的好坏直接影响项目是否成功。因此,做好项目的质量管理至关重要。我作为项目经理除了对其他项目管理领域恪尽职守外,特别把主要精力放到了项目的质量管理。下面结合本人对“阳光信访工作平台”的开发管理实践,分别从规划质量管理、管理质量和控制质量 3 个过程对项目质量管理加以简要论述。

一、全面分析,规划项目质量管理

磨刀不误砍柴工。做任何事情有一个好的规划是必不可少的,因此要想做好项目的质量管理,必须做好质量规划。规划质量管理就是需要明确质量标准、确定怎么做达到质量标准,为整个项目中如何管理和确认质量提供指南和方向。在项目初期,我秉承以客户为中心、全员参与的原则,邀请了省信访局和项目组等相关人员,聘请了相关领域的专家,根据公司的质量策略,结合项目进度基准、成本基准、范围基准、风险登记册、需求文件等,通过成本/效益分析、标杆对照、质量成本等方式确定了本项目的质量标准,制定了详细的质量管理计划、明确了质量测量指标,如系统故障率小于 5%;每月可用时间在 99%以上;响应时间不超过 10 秒;用户满意度不低于 95%等。最后,邀请了公司领导、客户代表、项目组成员等一起参加了项目质量管理计划评审会,并对会上提出的问题进行修正,形成会议纪要下发给各与会方,并提交配置管理人员备案。事实证明,前期认真的准备工作,为后期项目的实施奠定了良好基础,避免了因质量计划不明确造成的返工,提高了项目的实施效率和客户满意度,为项目节约了大量的时间和工作。

二、细心严谨,做好管理质量

管理质量工作应贯穿于项目的始终,它主要是建立对正在进行的工作在完工时满足特定的需求和期望的信心。由于本项目是省重点工程,将会为全省信访信息化提供服务,涉及范围非常广,省信访局领导和公司高层对该项目的质量要求给予了很高的重视程度,为此,公司专门配备了一名经验丰富的质量保证人员专职负责项目质量工作。质量保证人员带领项目组成员根据质量管理计划、质量测量指标等内容,利用质量审计、过程分析和一些质量管理与控制等工具认真开展质量保证工作。在项目初期,我们还依据开发周期,定为每两周一次评审,后期根据项目的进度随机进行调整,但最长不超过一个月。为了让客户对项目充满信心,每次召开审计会议,我们都会邀请客户方高层代表、公司高层领导参加,并形成 QA 专报发送给相关人员。在一次审计过程中,我们发现有一段代码没有写好说明与注释,可能会导致其他成员在调用时不知如何使用。QA 人员根据需求跟踪矩阵,回溯找到了编写这段代码的人员,才明白此段代码的意义。如果经常发生类似现象必然会增加项目的沟通成本,因此,QA 人员提出了变更请求,在质量管理计划中增加代码的规范及注释要求,通过走变更流程,得到了 CCB 的审批,并把这个要求传达给了所有成员,要求按照这个标准执行,为后续工作奠定了基础。

三、严肃认真,控制项目质量

质量控制是监控项目结果,判断其是否符合相关质量标准,制定有效方案,消除产生质量问题的原因,保证项目的可交付成果及工作满足客户的需求,确保最终项目验收。在此过程中,检查测试是最有效的方法。本项目中,主要采取黑盒测试的方法来测试各模块的功能。由于本项目各模块功能点众多,为避免遗漏,我们根据质量检查单、质量测量指标、质量管理计划、工作绩效数据等内容进行检查。对于发现的质量问题围绕人机料法环等几个因素利用鱼骨图法