

深圳龙视传媒有限公司	文 档 编 号	LVM_ORG_P_007
	版本号	V1.0
文档名称	组织过程焦点	

组织过程焦点

拟制	乔婷	日期	2012-08-01
审核	何萍	日期	2012-08-01
批准	易睿	日期	2012-08-01

修订记录

日期	修订版本	修改描述	作者	评审成员
2012-8-16	V1.0	初建	乔婷	EPG

目录

1	目的	5
2	范围	5
3	关键词	5
4	缩略语	5
5	角色与职责	6
6	组织过程焦点工作流程	6
6.1	进入和退出准则	6
6.2	流程图	7
7	主要活动描述	7
7.1	制定过程改进计划	7
7.1.1	输入	7
7.1.2	活动说明	7
7.1.3	输出	8
7.2	评估组织过程	8
7.2.1	输入	8
7.2.2	活动说明	8
7.2.3	输出	8
7.3	识别组织的过程改进	8
7.3.1	输入	8
7.3.2	活动说明	9
7.3.3	输出	9
7.4	制定过程实施计划	9
7.4.1	输入	9
7.4.2	活动说明	9
7.4.3	输出	10
7.5	过程的开发与优化	10
7.5.1	输入	10
7.5.2	活动说明	10
7.5.3	输出	10
7.6	部署组织标准过程	11
7.6.1	输入	11
7.6.2	活动说明	11
7.6.3	输出	11
7.7	监控实施	11
7.7.1	输入	11
7.7.2	活动说明	11
7.7.3	输出	12
7.8	充实组织过程资产库	13
7.8.1	输入	13
7.8.2	活动说明	13
7.8.3	输出	13
8	裁剪指南	13

9	工作产品	14
10	引用文档	14
11	使用模板	14

1 目的

本文的目的是为工程过程组（EPG）实施过程改进活动提供工作指导，以改进组织整体过程能力。

EPG 小组按照本过程的要求，制定过程改进计划，收集和处理组织过程中的问题和意见，保证标准过程得到持续改进。

2 范围

本文档适用于龙视传媒组织级的过程改进工作。

3 关键词

关键词	解释
EPG	工程过程组（Engineering process group），对组织使用的过程进行定义、维护和改进的一个专家组。
过程	针对确定的目的所实施的步骤，例如配置管理过程
组织标准过程	可在组织内使用的基本过程定义，用它来引导建立项目的一般过程。它描述实施每个研发项目定义的过程中基本过程要素，还描述这些过程要素之间的关系（如排序和接口）。组织标准过程还包括了裁剪指南，帮助引导项目根据自身的特点采纳组织标准过程。
项目的已定义过程	由某项目使用的过程的操作定义。利用组织的过程、规程、工具和方法对项目定义的过程进行恰当的表征和描述，使其易于理解。项目定义的过程是根据项目特点通过裁剪组织标准过程而获得的。
组织过程资产	组织维护的与过程的描述、实施和改进有关的制品集（如方针、过程描述和过程实施支持工具等）。供本组织中从事开发、剪裁、实施、管理和改进其过程的那些人和项目使用。
标准的 CMMI 过程改进评估方法（SCAMPI）	SCAMPI（Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement）评估方法是一种诊断工具，支持和推动组织对过程改进进行承诺。通过确认组织和一个或多个 CMMI 模型相关（CMMI-SE/SW）的现有过程的强项与弱项，SCAMPI 能够帮助组织对它自身的过程能力或组织成熟度有一个全面的了解。SEI 是 CMMI 产品系列的管理机构，该机构保证所有 SCAMPI 公开发布的关于成熟度水平或评级标准的评论或声明符合标准的质量和一致性。SCAMPI 要由 SEI 授权的主任评审员指导进行

4 缩略语

简称	英文全名	中文解释
PQA	Product Quality Assurance	产品质量保证
CM	Configuration Management	配置管理
EPG	Engineering Process Group	工程过程组
MSG	Management Steering Group	管理指导组
PDP	project's defined process	项目的已定义过程
MA	Measurement and Analysis	度量与分析

5 角色与职责

角色	职责
管理指导组（MSG）	<ol style="list-style-type: none"> 1. 设定过程改进目标的优先级； 2. 为特定改进领域的工作组建立章程； 3. 监控改进活动与状态； 4. 及时评估已完成的改进活动的影响； 5. 管理过程改进风险和消除障碍； 6. 把过程改进计划与公司的商业目标和战略联系起来； 7. 向其执行人员申明对改进过程活动的承诺。
工程过程组/工作组 （EPG/WG）	<ol style="list-style-type: none"> 1. 制定过程改进计划； 2. 组织过程资产建立； 3. 负责标准过程的推广； 4. 负责组织过程的持续改进； 5. 建立和维护组织级的度量库； 6. 建立和维护组织级的过程资产库； 7. 协调过程改进的事务和资源 8. 为高层管理者提供视角了解公司的过程改进进展； 9. 定期评估组织过程改进的实施情况； 10. 组织和实施各种外部评估活动。 11. 负责项目的宣传工作。

6 组织过程焦点工作流程

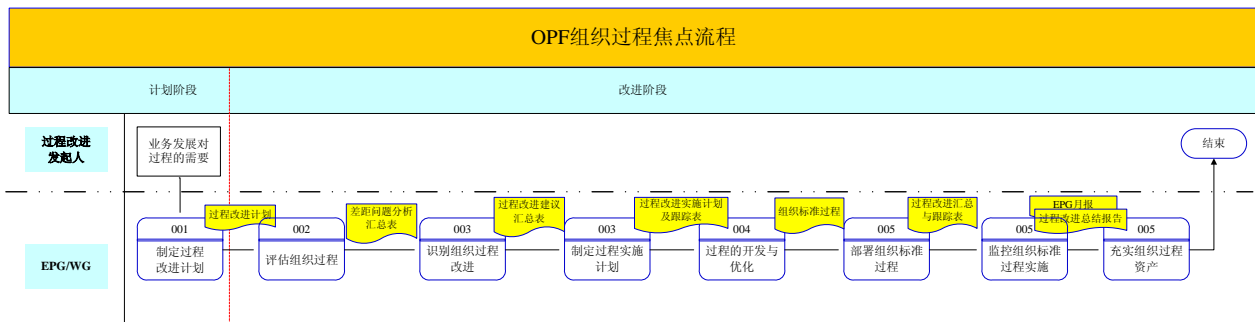
6.1 进入和退出准则

进入准则：根据公司的商业目标及 BP 或 KPI 指标等确定的业务发展对过程的需要。

退出准则：本轮过程改进结束。

6.2 流程图

组织过程焦点(OPF)的流程图如下：



图一：OPF 组织过程焦点流程图

7 主要活动描述

为提高公司的研发能力，由公司高层经理组成的管理指导委员会将发起和支持公司过程的开发和改进活动，包括：向公司员工和相关负责人做出有关过程改进活动的承诺；制定资金、人员和其他资源的长期计划和约定；制定管理和执行有关过程开发和改进活动的策略。

为了有效地进行过程改进工作，公司需要建立 EPG，负责公司级的过程改进活动，使这些活动与各研发项目协调一致。EPG 是过程改进活动的枢纽。本文假设 EPG 已成立。

7.1 制定过程改进计划

7.1.1 输入

组织的过程需要（组织过程的方针、标准以及商业目的）

组织的 BP

一级部门 KPI

7.1.2 活动说明

1) 公司高层根据组织经营目标、需求及约束条件确定组织过程改进的方针与目标。

每年年初，EPG 以组织的 BP 或高层的 KPI 为主要输入，根据组织的过程需要确定公司的过程改进年度目标和本年年度的改进计划，并形成《过程改进计划》，过程改进计划中包括了过程改进的

需求、目标、如何度量改进效果、相关的人员与责任、主要的里程碑、存在的风险、干系人等。

- 2) 公司高层经理组成的管理指导组对《过程改进计划》进行评审和确认。

7.1.3 输出

《过程改进计划》

7.2 评估组织过程

7.2.1 输入

《过程改进计划》

7.2.2 活动说明

- 1) EPG 定期(每半年)和在有必要时(如商业目标发生了变化)评估组织的过程，以维护对这些过程的优势和弱势的理解。
- 2) EPG 确定评估范围（覆盖的公司过程、参与评估的部门、项目、人员等）、评估的方法、准则、资源等。
- 3) 评估方法参考标准的 CMMI 过程改进评估方法（SCAMPI）、ISO 或其它的标准。
- 3) 组建评估小组，一般包括 EPG、PQA、项目经理等。
- 4) EPG 制订《过程评估计划》，并按《过程评估计划》执行过程评估。
- 5) EPG 负责记录评估的结果，并根据结果编写《差距分析问题汇总》。
- 6) 《差距分析问题汇总》形成后，发送评估小组全员，以得到一致认可。

7.2.3 输出

《过程评估计划》

《差距分析问题汇总》

7.3 识别组织的过程改进

7.3.1 输入

《过程改进计划》

《差距分析问题汇总》

《过程改进建议》

项目度量数据

《质量审计报告》

7.3.2 活动说明

- 1) EPG 识别组织过程及组织过程资产中的改进点，可从 PQA 不符合项、度量数据分析、项目缺陷分析、项目裁剪分析、评估发现、过程改进建议、高层领导要求、行业标杆对比等方面进行分析与提取。对所有收集的过程改进点，整理至《过程改进建议汇总表》。
- 2) EPG 从《过程改进计划》、《差距分析问题汇总》识别改进点。
- 3) 公司所有人员可通过禅道或邮件填写《过程改进建议》，提交给 EPG。
- 4) 项目结项后或定期（每季度），EPG 汇总并分析 PPQA《质量审计报告》的不符合项、项目的 PDP、测试或评审发现的缺陷，发现问题和改进点。
- 5) EPG 定期（每季度）对度量库中各个项目的度量数据进行分析，发现问题和改进点。
- 6) EPG 对收集的过程改进点划分优先级并更新至《过程改进建议汇总表》。主要考虑公司过程改进需要、实施过程改进所需成本和工作量估计。划分优先级的策略为：迫切需要解决的、力所能及的、短期能见效的作为优先级高的改进项。

7.3.3 输出

《过程改进建议汇总表》

7.4 制定过程实施计划

7.4.1 输入

《过程改进建议汇总表》

《过程改进计划》

7.4.2 活动说明

- 1) EPG 最终确定要实施的组织过程优先级高的改进项，若实施计划不超过一个月的，则直接更新《过

程改进建议汇总表》的计划开始时间、完成时间、责任人等，以该汇总表进行跟踪与管理；若实施计划超过 1 个月，需要将计划细化，编写《过程实施计划及跟踪表》。

2) 《过程改进实施计划及跟踪表》的内容包括：

- a) EPG 要实施的活动包括体系文件编写(或修改)、试点(可根据需要进行裁剪)、体系文件发布、体系培训、推广、监控实施情况、总结(包括充实组织过程资产及总结)；
- b) 各项活动的责任人与参与人员；
- c) 各项活动的进度要求、完成的标准(改进的效果评价标准)等。

3) 《过程改进实施计划及跟踪表》及《过程改进建议汇总表》初次生成或有重大改动时，EPG 组长组织 EPG 成员和管理指导组及干系人对该计划进行同行评审。

4) EPG 组长负责将审批通过的《过程改进实施计划及跟踪表》及《过程改进建议汇总表》发布，邮件通知改进行动所有干系人。

7.4.3 输出

《过程改进实施计划及跟踪表》

《过程改进建议汇总表》

7.5 过程的开发与优化

7.5.1 输入

《过程改进实施计划及跟踪表》

《过程改进建议汇总表》

7.5.2 活动说明

- 1) 《过程改进实施计划及跟踪表》或《过程改进建议汇总表》每一个过程改进活动，指定责任人，责任人按照计划执行。
- 2) 责任人按照《组织过程定义》对需要改进的过程建立或修改、评审、试点、发布与归档。

7.5.3 输出

《组织标准过程》(或其中的部分)

文件会签表及发布清单

7.6 部署组织标准过程

7.6.1 输入

《组织标准过程》（或其中的部分）

《过程改进实施计划及跟踪表》

《过程改进建议汇总表》

7.6.2 活动说明

- 1) EPG 通过秘书对过程资产在组织范围内发布，邮件或宣传墙等进行宣传。
- 2) EPG 对部署的部门进行相关过程培训。
- 3) PQA 在项目中对标准过程进行推广、培训、引导。
- 4) PQA 在标准过程的部署，识别适用的项目，如：从部署之日起，所有新立项的项目，一律按照组织标准过程裁剪项目的已定义过程；对部署时已经启动的项目，视项目当前的当前阶段、进展情况、项目组的支持力度等进行相关影响分析和权衡，必要时根据部署的组织标准过程，更新项目的已定义过程中正在执行或尚未执行的过程。

7.6.3 输出

培训材料

《过程改进实施计划及跟踪表》

《过程改进建议汇总表》

7.7 监控实施

7.7.1 输入

《过程改进实施计划及跟踪表》

《过程改进建议汇总表》

《过程改进计划》

7.7.2 活动说明

- 1) EPG 批准 PDP 后，PQA 依据 PDP 制定《质量保证计划》，PQA 依据检查单，按照《质量保证计

划》进行过程和工作产品的检查，将不符合项记录到《质量审计报告》中进行跟踪直至解决。

- 2) 每周 PQA 例会，EPG 参加，讨论项目的不符合项，进行原因分析，识别过程改进建议，EPG 将识别的过程改进建议纳入到《过程改进建议汇总表》中跟踪过程改进建议的执行。
- 3) EPG 主动安排运行检查，监控过程在项目中的执行情况，同样也将运行检查发现的问题记录到《过程改进建议汇总表》中跟踪。
- 4) 项目组及 PQA 提供的过程改进建议或不符合项，EPG 评审分析后，更新至《过程改进建议汇总表》中跟踪。
- 5) EPG 定期（每周）跟踪执行过程，实施完成后，由 EPG 关闭，更新《过程改进建议汇总表》。
- 6) EPG 每月定期召开会议，总结当前过程开发和改进活动的情况，形成《EPG 月报》，向管理指导组汇报部署的情况、发生的问题、解决的方法、需要的支持等。
- 7) 本次过程改进推广结束后 EPG 编写《过程改进总结报告》，汇报过程改进的目标达成情况、经验教训，新的需求建议等。
- 8) 除上述两种报告形式外，也可以采取其它方式。例如：
 - 信息交流
 - 日常讨论
 - 过程咨询
 - Email 发布工作产品

7.7.3 输出

《过程改进建议》

《过程改进建议汇总表》

《过程改进实施计划及跟踪表》

《质量审计报告》

《EPG 月报》

《过程改进总结报告》

7.8 充实组织过程资产库

7.8.1 输入

《过程改进建议》

《质量审计报告》

《项目总结报告》

项目典型文档

项目度量数据

《过程改进建议汇总表》

7.8.2 活动说明

- 1) 项目结项时，项目经理将项目总结报告、典型的文档、风险跟踪表、过程改进建议等过程资产提交给 EPG。
- 2) 对项目组提交的资产，EPG 组内评审确认是否满足纳入组织过程资产库，将审批通过资产提交至组织过程资产库。
- 3) EPG 将项目的度量数据纳入组织度量库进行分析。
- 4) EPG 横向比较各个项目的过程资产，评估组织中使用过程、方法和工具，总结过程、方法和工具使用的最佳实践，纳入至最佳实践库。
- 5) EPG 从各项目的《项目总结报告》中提取经验教训和相关的过程改进建议，纳入到《过程改进建议汇总表》中。
- 6) 需要纳入过程资产库的交付物，经 EPG 组长批准后提交至组织过程资产库。

7.8.3 输出

更新的组织过程资产库

《过程资产库信息》

8 裁剪指南

不可裁剪。

9 工作产品

《过程改进计划》

《过程改进建议》

《过程改进建议汇总表》

《过程评估计划》

《过程评估面谈问题单》

《过程评估报告》

《差距分析问题汇总》

《过程改进实施计划及跟踪表》

《EPG 月报》

《过程改进总结报告》

10 引用文档

《组织过程定义过程》

11 使用模板

序号	模板名称	模板编号
1.	《过程改进计划》	LVM_ORG_T_008
2.	《过程改进建议》	LVM_ORG_T_009
3.	《过程改进建议汇总表》	LVM_ORG_T_010
4.	《过程评估计划》	LVM_ORG_T_011
5.	《差距分析问题汇总》	LVM_ORG_T_012
6.	《过程改进实施计划及跟踪表》	LVM_ORG_T_013
7.	《过程改进总结报告》	LVM_ORG_T_014
8.	《EPG 月报》	LVM_ORG_T_015