

访谈华南资讯科技有限公司软件质保总监王树文 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/63/2021_2022__E8_AE_BF_E8_B0_88_E5_8D_8E_E5_c41_63659.htm 王树文 毕业于中南大学

，获硕士学位，现就职于广州华南资讯科技有限公司（上市公司），从事过多个大型项目的开发和管理工作，目前任广州华南资讯科技有限公司软件质量保障总监，兼任公司SEPG执行主席和软件测试部经理。项目管理者联盟简介：项目管理者联盟是国内知名的项目管理网站和项目经理会员组织，致力于为国内项目管理人士提供最便捷的信息和交流平台，促进项目管理在国内的发展和进步。项目管理者联盟同时也是专业的项目管理培训服务商和人才服务商，全面提升企业项目管理与执行能力。项目管理者联盟网站

：<http://www.mypm.net>王树文（一）项目管理者联盟：王总，你好！感谢您接受联盟的访谈，首先请您谈谈，质量管理在软件项目中起着什么样的作用？王树文：好的，很高兴与大家交流。质量管理在软件项目中的作用可以从两个层面来理解。第一个层面：项目个体本身的层面。质量管理是软件项目得以顺利进展并最终获得成功（即得到客户、公司和项目组等多方认可和接受）的基础和保障。我们知道，软件项目的开展有两条主线：“做”和“管”（“做”是指项目组成员根据项目的既定目标，分工、协作执行项目的各项工程活动；“管”是指项目质量管理人员为了保证项目既定目标的实现，采取适合项目特点的各种措施，努力使项目的各项工程活动符合相应的标准和规范）。因此，只有这两条主线齐头并进互相促进，软件项目才有可能成功。没有了“管”

，项目很可能“做”不好，也就不可能有好结果。第二个层面：公司的层面。这里我之所以要提这样一个层面，是因为我感觉质量管理对所有个体项目的影响的综合，则是对公司层面的影响。质量管理是软件公司持续提升其核心竞争力并可能不断发展壮大的基础和保障。显而易见，一个缺乏项目质量管理意识和行动的公司，项目质量不可能得到持续改善，也就不可能提升客户的满意度和忠诚度，公司也就不可能具有竞争力，更谈不上发展和壮大。

（二）项目管理者联盟：王总，您作为大型软件企业的质量保障总监，请您给谈谈贵公司在软件项目质量控制中，有哪些成功的管理方法，可以为其它公司提供一些经验吗？王树文：好的。我认为，成功的方法一定是与具体“情境”联系在一起的。因此，这里我只想谈谈一些经验和体会，而不谈具体的所谓成功的管理方法。项目（甚至于企业）要实现成功的管理，我认为首先是需要公司高层（特别是公司一把手）的高度重视和大力支持，没有了公司高层的重视，再好的管理方法也是不会有有用武之地的。其次，我认为管理方法没有最好的只有最适合的，企业需要根据其本身的文化特色，灵活选用和不断优化适合企业自身特点和项目特点的管理方法，任何企业企图照搬他人的“成功经验”，其结果一定是徒劳的；ISO质量管理体系、CMM能力成熟度模型、各种项目管理理论和方法如何与企业 and 项目的具体情况相结合，这中间存在不小的学问。最后，如果非要我谈一点成功的管理方法的话，那就是需要特别重视对“人”的人性化管理（包括对人的尊重、理解和包容），这一点比什么都重要，但这一点又是比较多的企业所缺乏或不重视的。

（三）项目管理者联盟：王总，您应该参

与了贵公司质量评估体系建设吧，请谈谈建立软件项目质量评估体系，具体应该做些什么工作？这个体系建设要达到什么样的目的地？王树文：“软件项目质量评估”是对软件项目的一个综合评价，不仅仅局限于软件系统本身的质量方面。要建立并运用好软件项目质量评估体系，首先，需要建立起重视“软件项目质量”（不仅仅是软件质量）的企业氛围；接着，需要根据企业的战略目标、企业的实际情况、企业所从事行业项目的特点等论证并选择合适的指标体系和评价模型；第三步，针对选定的指标体系和评价模型广泛征求各层次人员（包括公司管理层、部门管理层、项目管理人员和技术人员等）的意见或建议；第四步，根据收集的意见和建议调整评价指标和评价模型；第五步，选择3到5个左右的项目采用“评估模型”进行试评估；最后，推广应用该评估体系并在实际运用过程中不断优化和调整。我认为，建立并运用软件质量评估体系的主要目的是，将影响项目成功的多种因素，通过一定的评价标准，借用一定的评估模型，以“量化”的方式集中展示出来，让管理者从“全面”和“重点”的角度，去科学、合理地评价一个软件项目的质量而不仅仅是项目的某一方面；通过不断的评估和质量改进，为公司的核心竞争力和长远目标服务。

（四）项目管理者联盟：对于一个新组建的项目团队，有哪些具体措施可以让一些陌生的团队成员之间，迅速建立起融洽的团队关系呢？王树文：关于这一问题，我谈谈自己的一些经验。（1）从新团队成立的第一天起，团队领导就应该从心底里将所有成员视为“团队家庭”中的一份子并给予充分的关怀（这种关怀不仅仅是工作方面，还包括生活方面）；（2）尽早利用合适的机会，让成

员互相介绍互相认识；（3）尽早将团队的基本情况（包括团队使命、目标、成员组成情况等）详细地介绍给团队成员；（4）只要有机会，就要让团队成员参加团队事务的讨论和决策，让他们尽快形成一种“主人翁”的责任感和荣誉感；（5）注意创造机会让团队成员之间实现最广泛的交流，避免形成“小团体”；（6）团队领导需要公平、公正地对待所有团队成员；（7）团队领导倡导并践行“求真、务实、奉献、多劳多得”的良好风尚；（8）积极引导，让团队形成一种彼此尊重、互相信任的团队氛围。

（五）项目管理者联盟：王总，你做软件项目管理有多年经验了，请谈谈软件项目管理中，项目经理最应该引起重视的有哪些方面的问题？王树文：从个人的经验出发，我认为项目经理最应该重视的有如下六个方面的问题：（1）项目的目标问题，项目经理一定要弄清并围绕项目的真正目标，设计并开展项目的各项活动，因为任何不是针对目标的努力都几乎是毫无疑义的；（2）与各项目干系方的沟通问题，因为沟通是解决项目问题最有效的途径之一，项目经理往往很难做到有效沟通（“如何说”比“说什么”更重要）；（3）需求变更控制问题，因为需求如果无法有效控制，则项目必败无疑；（4）团队管理问题，项目经理应该高度重视团队的管理和建设，懂得尊重、理解和包容，因为“人”才是“本”；（5）绩效考核问题，项目经理一定要花充分的时间和项目成员一起制定团队绩效考核制度并认真执行，因为良好的绩效考核既能让团队成员看到希望又能持续不断地激发他们的工作热情；（6）认真履行承诺的问题，项目经理往往比较容易忽视或难以持之以恒地履行自己对项目干系人的承诺，这一点对项目是非常

有害的。因为一个不守信用的人，最终是会失去一切的。
100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问
www.100test.com