

谈项目管理和软件测试过程3 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E8_B0_88_E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_c41_65627.htm

4.项目管理开发环节的测试任务 当公司构架了合理的组织结构并制定了缜密的计划后，就进入了产品的开发阶段。下面以已经实施完成的CYB项目一期为例，分析华友公司在项目管理上的正在推广的具体项目管理细节的优缺点和测试工作改进探讨：CYB项目一期需求：由于华友各类业务（SMS和WAP等）在不同运营商（中国联通、中国移动、中国电信等）的不同平台和在网站www.hawa.cn的WEB门户中向用户提供服务，各类业务的相互独立，为了统一管理用户信息、业务和计费等信息，并汇总进行统计分析处理，同时也为了整合各类业务系统的资源，建立公司的业务运营支撑系统。

4.1 开发阶段和项目周期 开发阶段比较明显，注重各阶段应完成的功能，对本阶段应完成的工作不能留到下一阶段。明确项目经理为D，项目组开发程序员六人，项目第一阶段周期3个月，项目需要完成的功能：1)实现用户信息的统一管理，包括：用户基本信息，用户使用业务的积分，用户的定制/退定信息的管理2)实现各类业务信息的集中管理，包括：短信业务、WAP1.2、WAP2.0、JAVA、彩铃等各种业务3)实现计费信息的统一管理4)提供客服功能5)提供统计分析功能6)提供统一的标准接口，分别与各业务子系统及运营商的系统相连接7)提供网络管理、监控等功能 在这个阶段，测试经理需要负责详细了解项目开发需求的需求、设计文档等，制订初步的测试方案，根据测试任务的特点决定测试开发任务。实际结果表明开发阶

段的最大两个问题：重视设计、不重视测试和软件质量，设计会议开了至少五次，参加会议有公司很有经验的设计人员，测试有关人员没有被邀请参加，忽视产品的性能需求，更多的关注基本功能实现；忽视需求是客服和运维人员，自以为很理解市场部提出的需求，忽视程序开发人员实现的难度和开发人员之间理解需求的差别，项目组成员之间重视口头交流，忽视文档价值。问题解决方法：开始阶段请测试和质量保证工程师参加讨论，就会提出软件实现的性能需求；重视文档交流的价值，建立软件文档模版和版本控制机制，每次交流落实在成员理解和书面文档。

4.2 软件开发流程

华友公司原来是重视项目管理，忽视流程，一味夸大个别人努力在项目成功中的作用。经过一年痛苦的实践，开始探讨流程管理，已经启动公司的SW-CMM质量体系认证工作，希望建立非常规范化和系统化的软件开发流程，其流程的有很高的可执行性，并且能在实践过程中不断改进。华友公司的流程管理改进从一个项目研发的所有方面开始摸索，包括从最开始的意向、市场策划到最后软件的版本发布(release)上线投入商业运营，都设计有相应的流程规定，基本上已由测试部门负责推广一种能够达到规范、高效的软件开发流程。CYB项目经理D重视口头交流沟通，忽视文档交流，同时缺少与项目组成员知识共享意识；经理D重视与领导的交流，忽视与开发人员交流，项目实施中开发人员碰到具体问题没人协助解决，开发效率降低。虽然流程没错，但是流程涉及到开发人员出现问题也是需要重视的。流程管理的关键，以"人"为本。目前的组织框架下，经过一年多的工作实践，深深体会到人和流程是保证项目成功的两个最关键因素。由具备项目

实施基本素质的人按规范的合理化流程进行项目开发，才能最大限度地保证项目的成功。一个好的流程可以保证差一点的人做出来的东西不至于太差，但不能确保做出精品。通过流程可以实现一种规范化、流水线化、工业化的软件开发。通过流程我们部门间的配合才节省宝贵时间，为项目早期完成，赢得市场主动权。

4.3 项目计划的阶段性

- 1) 努力做到项目计划详细、周到。CYB项目计划从开始有三个月计划，到修改三次以上，计划完成时间从三个月、延长到六个月、直到现在的八个月。计划已经形同虚设。实践证明不合理的计划不如没有计划，不合理的计划给领导造成错误的认识。合理的计划应该是先明确本周工作计划，对于难以预测的任务或者困难给出一个近期工作的方向，然后根据实际进展情况进行细化调整。
- 2) 流程中明确定义开发阶段、测试阶段。开发阶段任务没有完成，占用测试阶段计划时间，测试工作效率降低。正确的处理方式建议不要减少测试工作时间，项目开发完成时间根据实际需要顺延。
- 3) 每个阶段都列出了该阶段的各项活动，并详细描述每项活动的属性: 进入条件，输入.验证方法.结束条件，输出。
- 4) 每个阶段结束都要召开阶段结束会议。前一个阶段结束（以本阶段开发任务测试完成为标志）才能进入下一阶段。项目经理需要在每个阶段测试任务完成情况进行分析，存在的问题要充分暴露出来，以便于早点解决。CYB项目经理D采取报喜不报忧的做法，在会议上常得到领导的表扬，其他项目经理常愁眉苦脸摆出人员问题、可能的技术问题、测试人员和时间问题等。实际结果最后笑的项目经理也是项目完成比较顺利。
- 5) 理想计划中每个活动都比较具体，每个活动的时间以天为单位。计划包括

了开展质量控制活动的时间，推广说明版本控制系统和缺陷跟踪系统的使用的用的时间。典型案例是公司研发用于用户信息管理的代号CYB项目，CYB项目开始时副总裁牵头，由于测试人员少没有参与，开发经理们讨论设计实施方案后几乎大家一片赞美。随后项目经理D负责开发，他认为时间紧，省去了许多必须的文档工作。经理D采取报喜不报忧的做法，项目文档差，过分强调计划，而忽视计划任务达到的质量，大部分项目测试没有完成就宣布开发完成，结果前三个月每次经理会上总裁都会表扬他们取得的阶段成果，我做为测试经理没有说话的机会，有一次刚讲几句，总裁马上提醒希望大家克服困难，每个组的任务都可能需要加班等。结果原计划三个月完成项目，已经过了半年发现要实现商用还需要做很多工作，具体完成时间也不确定，可是现在每天总是强调专人测试，问文档没有，只能通过问了一次又一次的沟通方式实施测试工作，有个不错的测试人员实在无法忍耐，辞职了，我只好安排新的测试人员应对完成任务。这个CYB项目遭到了整个公司的一片嘘声，虽然没有放弃，但没有商业价值了。快9个月的研发成本老本最清楚去那儿了。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