

客户通讯

二零零八年十二月第十期

恭贺新禧

本期概要

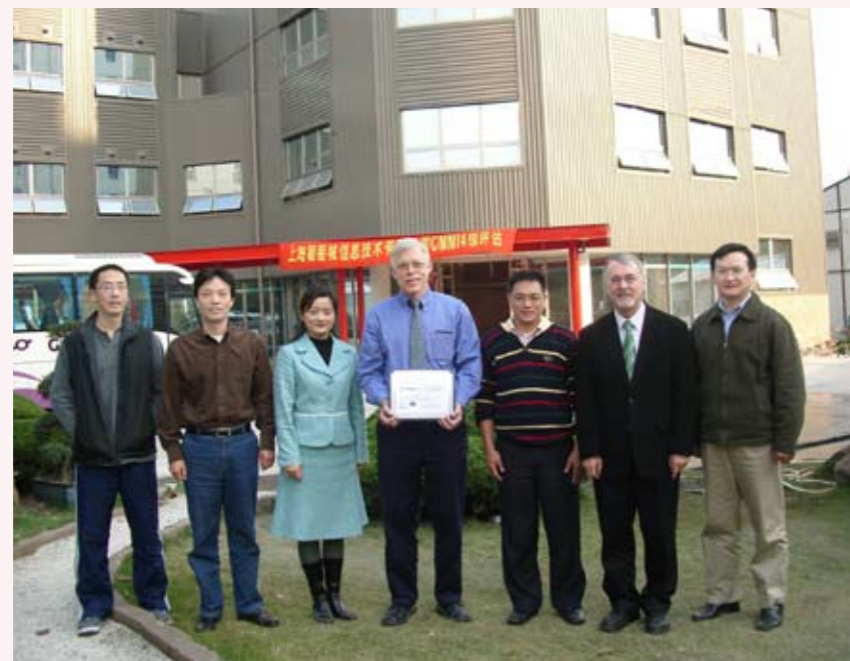
- 葡萄城的CMMI 4级之路
- 金融海啸席卷全球 GrapeCity逆势而上收购Data Dynamics



任重而道远,但坚持就是胜利

—葡萄城的 CMMI 4级之路

年少时,我们总是迫不及待想要长大体验成人世界的精彩纷呈;等年华老去回首往事,才发现我们一直在不停的被时间追赶,于是詹姆斯·巴里创造了一个不愿长大永远生活在童年的彼得·潘。然而成长却是企业与其客户乐意见到的现象,它不仅证明企业具备可持续发展的潜力和活力,同时也意味着企业提供给客户的产品和服务质量将更上一层楼。今天,我们带来的就是葡萄城的成长故事。



CMM 2级模型进行了改进,通过对比发现采用过程控制的项目不仅提高了编码效率,同时也降低了缺陷率。数据面前,管理层下定决心成立工程过程组(EPG)和监控过程、产品质量的QA团队,计划用两年时间达到CMMI 4级标准。与其他单纯为了过级证书突击准备的企业不同,葡萄城将之视为提高和发展的契机,通过逐步改进完善自身。

通过分析已完

成的项目,葡萄城发现问题大多集中在以下三个方面:

- **客户需求变更缺乏统一管理** 在软件开发过程中,客户常常变更需求。变更记录没有得到统一管理,有时候变更没有及时通报给开发小组成员,致使无法对变更的影响做出全面分析。
- **质量管理缺乏监控** 在这方面往往出现两个极端,其一是项目工时估算偏差比较大,估算中没有充分考虑测试的时间,因而产品常常没有经过足够的测试就提交给客户;其二则是开发人员过多的把产品质量交由测试人员控制。
- **过于依赖个人能力** 由于组织一级缺乏规范成文的项目管理过程,项目管理的好坏取决于项目经理本人在这方面的个人能力,造成不同的项目经理负责的项目,绩效差异悬殊。

2008年11月,来自美国由SEI(卡内基梅隆大学软件工程学院)授权的高成熟度(CMMI 4或5级)主任评估师Mac Patrick先生对葡萄城的CMMI Level 4评估展开为期8天的正式评估,考察公司两年来在过程改进方面进行的工作以鉴定葡萄城是否有资格跃升为CMMI 4级中一员。

葡萄城冲刺CMMI 4级的想法缘于多年来对自身实施项目的不断总结:完全依赖个人(如项目经理、技术开发人员)的项目风险太大,必须通过规范的过程控制整个项目开发过程,从而将企业以及客户承担的风险降至最低。

从2005年8月开始,葡萄城用一年时间在企业内部基于



集团新闻

金融海啸席卷全球 GrapeCity逆势而上收购Data Dynamics

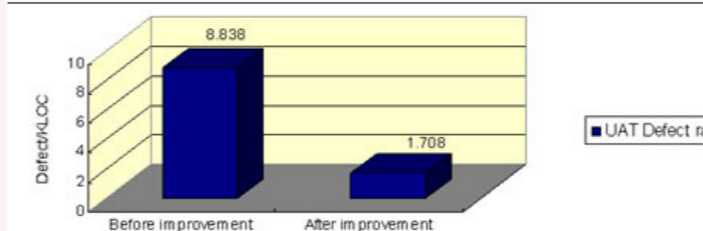


2008年10月20日, GrapeCity宣布完成对美国Data Dynamics公司(www.datadynamics.com)的收购,于明年1月正式接手公司业务。Data Dynamics主要产品为信息报表和数据分析控件, GrapeCity从1998年起成为Data Dynamics的合作伙伴,帮助Data Dynamics在竞争激烈的日本市场拓展业务。此次并购将加强GrapeCity在商业智能以及数据分析控件方面的研发实力,占据更多市场份额。GrapeCity计划于2009年第一季度发布原Data Dynamics旗下产品ActiveReports控件。

找到问题关键所在的葡萄城制定了相应的过程改进方法:

- **需求管理** 制定了需求变更管理过程,使用变更表来管理所有需求变更,包括变更的内容、时间、原因、提出者、状态等;负责需求的人员在每次变更时召集所有项目的相关人员进行评审,主要对变更进行分析以确定其影响程度和范围;分析需求变更的次数和分布,控制需求变更频繁的部分;让客户清晰地了解变更的历史,对需求变更做出更加慎重的决定。
- **质量管理** 引入了同级互查的概念,在设计阶段、编码阶段和测试阶段进行同级互查,使用一个缺陷库管理所有缺陷,并对每次评审进行评审分析,建立评审能力基线;根据项目的复杂度、团队经验、缺陷移除率等因素,使用组织过程绩效模型在项目开始时预测验收缺陷率,为每个模块制定详细质量措施,并在项目过程中随时监控和调整,确保交付产品的质量;在每个里程碑和项目结束时跟踪规模偏差和缺陷比例,及时总结经验教训,建议纳入改进建议管理;组织对不同项目类型的编码效率和评审方式分别进行了ANOVA分析,得到了有价值的信息。
- **人才管理** 根据公司的发展战略和确定的部门职能,采用国际职位评估系统(IPE)的七因素分析法评估了职位,明确各职位的任职资格要求;根据公司项目的实际经验开发了一套组织过程培训课程。该课程覆盖了公司所有过程规范,并给相关人员提供了该课程的培训;培训奖励方面,公司鼓励员工参加微软认证专业开发人员、微软认证CRM专家、美国项目管理协会认证的项目管理专家,使得员工在系统学习的基础上为客户提供更专业的服务。

改进过程有助于公司规范软件开发、项目实施进程,但就像葡萄城的客户新系统上线初期遇到的情况一样,改变员工已有的工作模式势必会引起抵触情绪,葡萄城的员工也经历了不满——被动接受——发现益处——成为新的习惯这样一个过程。当日历翻到2008年11月,员工对项目的估算能力有了显著提高,而专业的评审机制也帮助项目组控制了缺陷率,使得后期返工大为减少。综合开发以及测试人员的反馈意见,实施过程改进的最大裨益在于项目中的关键变更得到了有效控制,项目组成员在客户需



求更为明确的基础上提高了对开发量、工作进度的估算能力,测试人员的活动覆盖整个项目生命周期,缺陷的及早发现避免了大量返工,同时提高了交付给客户的产品质量。

Mac Patrick与他工作小组对葡萄城进行了为期8天的评估,期间与公司CEO、项目经理以及几十位工程师面谈并审核葡萄城提交的各类项目文档。Mac在提交给SEI的报告中认为葡萄城在需求管理、项目监督与控制、技术方案、风险管理、组织过程绩效、项目量化管理等方面同时满足CMMI 2、3、4级要求,决授予四级合格证书。2008年11月21日,在葡萄城发展史上将成为具有里程碑意义的时刻, Mac Patrick将CMMI 4级评估证书授予了葡萄城。这也使得葡萄城成为微软中国地区合作伙伴中第一家通过CMMI 4级评估的企业。

葡萄城西安分公司与上海同时进行过程改进。在完成对上海总部的评估后, Mac Patrick率队北上继续对葡萄城西安进行评估。

两年, CMMI 4级的各项要求已成为葡萄城实施项目的标准流程,每一位项目经理和每一位员工都把控制缺陷率、提高编码效率、确保产品质量这三项基本原则贯彻到日常工作。CMMI 4级对于葡萄城的意义并非单纯的一纸证书,更重要的是它在整个公司范围内建立起软件开发的标准模型,如同公司管理层在拿到证书后提出的殷切希望“通过评估仅仅是第一步,把良好的工作习惯坚持下去才是真正的胜利”,这才是意义深远影响未来的关键。

背景资料:

CMMI (Capability Maturity Model Integration) 即能力成熟度模型集成,这是美国国防部的一个设想,他们想把各种能力成熟度模型集成到一个框架中去。这个框架有两个功能,第一,软件采购方法的改革;第二,建立一种从集成产品与过程发展的角度出发、包含健全的系统开发原则的过程改进。CMMI共分为五个等级,数字越大代表成熟度越高,高成熟度等级意味着较强的综合软件能力。CMMI 4级为量化管理级,在这个水平上,企业的项目管理不仅形成了一种制度,而且对管理流程要做到量化与数字化。通过量化技术来实现流程的稳定性以及管理的精度,降低项目实施在质量上的波动。

