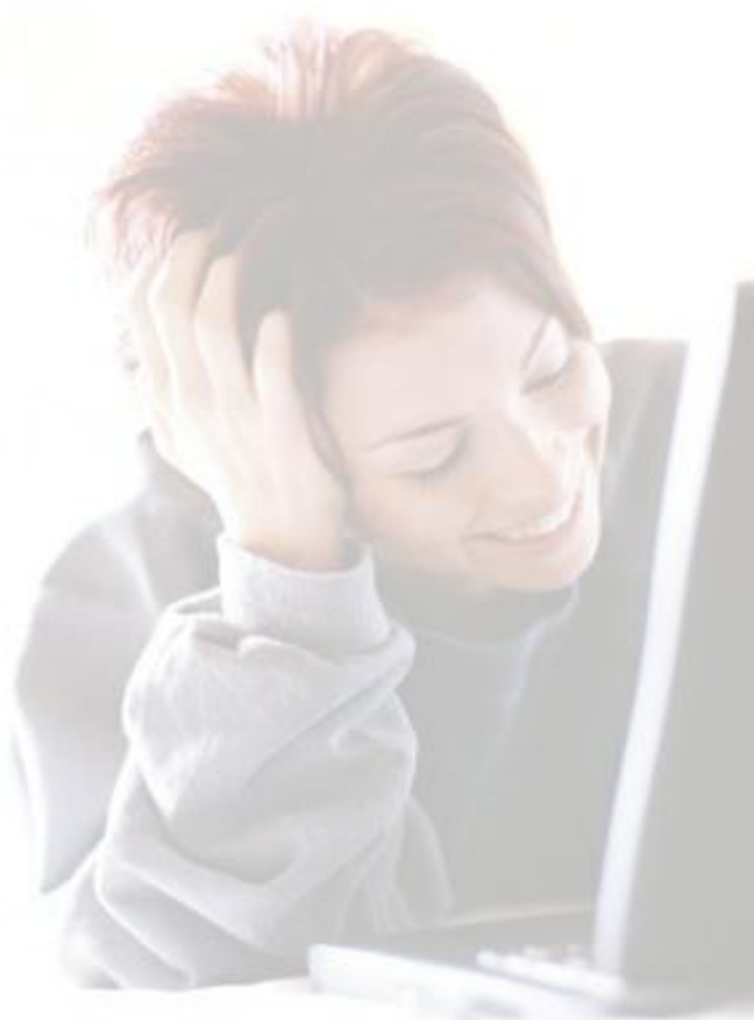




Quản lý Dự án



Quản lý Chất lượng

Lập kế hoạch chất lượng

Khái niệm

Tóm tắt các nguyên tắc cơ bản:

- Lập kế hoạch chất lượng là xác định:
 - o Loại chất lượng mà bạn mong muốn
 - o Có thể đạt được mức độ chất lượng này như thế nào
 - o Chất lượng sẽ được đo như thế nào
- Thường xuyên, khách hàng không cụ thể mức độ chất lượng mong muốn, chỉ nói một cách đơn giản: « chúng tôi muốn chất lượng tốt nhất...». Khách hàng thường không nhận ra rằng chất lượng đi kèm với giá thành, do đó công việc của giám đốc **dự án** là đưa ra các giải pháp khác nhau cho khách hàng: dựa trên cơ sở này khách hàng sẽ có khả năng lựa chọn chất lượng yêu cầu gắn liền với giá.



Tài liệu tham khảo:

Tìm hiểu thêm thông tin về chủ đề này có thể tham khảo các tài liệu sau đây:

[PMBOK® guide:](#)

8.1: Lập kế hoạch chất lượng

[IPMA Ranh giới khả năng:](#)

Chương 28: Chất lượng dự án

Như thế nào...

Lập kế hoạch chất lượng như thế nào?

- Xác định các khía cạnh của **dự án**, là những phần cần thiết để xác định chất lượng. Có thể là các điểm sau:
 - o Sự sẵn sàng (tần số xảy ra biến cố)
 - o Độ an toàn
 - o Tác động đến môi trường
 - o Sự chính xác của các hoạt động được thực hiện, sự lặp lại
 - o Hiệu suất tĩnh và hiệu suất động
 - o Sự chịu đựng đối với sự mài mòn và các tác nhân bên ngoài
 - o Độ bền cơ khí
- Xác định mức độ chất lượng thấp nhất mà vẫn đảm bảo được sự vận hành của dự án.

- Trao đổi với khách hàng về các lựa chọn chất lượng có thể. Người ta thường xuyên sử dụng phương pháp "Triển khai chức năng chất lượng" cho trường hợp này. Đó là việc lượng hoá các thuận lợi (cho khách hàng) các lựa chọn chất lượng khác nhau.
- Cố định bằng cách viết ra những mục tiêu của chất lượng của các phần khác nhau của dự án.
- Xác định, với **nhóm dự án**, các phương pháp sẽ được áp dụng để đảm bảo mức độ chất lượng theo yêu cầu.
- Xác định, với nhóm dự án, các phương pháp sẽ được sử dụng để đo lường được chất lượng đạt được (các phương pháp này cũng sẽ được áp dụng cho nghiệm thu cuối cùng của dự án).

Ví dụ

Trong việc phát triển hệ thống phần mềm giao dịch tài chính, thời gian xử lý là một yếu tố quan tâm chính về chất lượng. **Giám đốc dự án** lưu ý đến tầm quan trọng của thời gian xử lý nhưng không đưa ra bất cứ giá trị chính xác nào.



Một ngày, một thành viên **nhóm dự án** thông báo một cách tự hào với giám đốc dự án rằng anh ta đã làm việc vất vả cả ngày để giảm thời gian của giao dịch B từ 68 mili giây xuống còn 7 mili giây.

Thật không may, anh ta không biết được là thời gian xử lý trong giao dịch trước (giao dịch A) là những 3.5 giây. Vậy nên đối với người sử dụng thì tổng thời gian xử lý trong giao dịch 3.507 giây.

Vậy nên việc anh ta đã bỏ ra thời gian một ngày làm việc để giảm thời gian tổng cộng từ 3.568 giây xuống 3.507 giây là không cần thiết. Việc nên làm là giảm thời gian xử lý trong giao dịch A.

Danh mục rà soát

- ☐ Đã phân tích chất lượng yêu cầu cho từng phần của **dự án** chưa?
- ☐ Đã làm việc với những người sử dụng khác nhau để trình bày yêu cầu chất lượng của họ chưa?
- ☐ Đã hỏi về các tiêu chuẩn mà khách hàng sử dụng chưa?
- ☐ Đã tham khảo cảm nang chất lượng của công ty chưa?
- ☐ Đã liên hệ với giám đốc chất lượng trong công ty/tổ chức chưa?
- ☐ Đã đào tạo các thành viên trong **nhóm dự án** về chất lượng chưa?

Bẫy cần tránh

Nếu không xác định một cách chính xác chất lượng muốn đạt được thì sẽ có 3 rủi ro sau:

- ☐ **Nhóm dự án** đi quá xa (chất lượng quá cao).
- ☐ Nhóm dự án chưa đạt tới mức độ cần thiết (chất lượng quá thấp).

- Mỗi người làm theo một hướng khác nhau dẫn đến những chênh lệch đáng kể về chất lượng giữa các phần khác nhau của dự án .

Kiểm tra, đánh giá chất lượng

Khái niệm

Tóm tắt các nguyên tắc cơ bản:

- Kiểm tra, đánh giá chất lượng là phương tiện hiệu quả cao để đảm bảo chất lượng các công việc đã được thực hiện trong **dự án**. Kiểm tra, đánh giá chất lượng còn được biết đến là: «Kiểm tra, đánh giá chất lượng công việc», «Đánh giá thiết kế», hoặc «Đánh giá mã hoá», hay «Đánh giá cấu trúc chương trình» trong các dự án về máy tính.
- Trong quá trình kiểm tra, đánh giá chất lượng, chất lượng kết quả của một **hoạt động** sẽ được bên thứ ba kiểm tra, đánh giá. Tại sao lại phải cần bên thứ ba? Rất đơn giản là người ta rất dễ phát hiện ra lỗi của người khác trong khi lại rất khó phát hiện ra lỗi của chính mình.
- Khi kiểm tra, đánh giá chất lượng, các kết quả sau cần được kiểm tra: các báo cáo, **chi tiết kỹ thuật**, các nội dung, các bản thiết kế, bản phác thảo xây dựng, chương trình máy tính, các danh mục v.v.
- Một thực tế cần phải nhắc lại là một cá nhân thường hay mắc lỗi; ngược lại một **nhóm dự án** lại có thể phát hiện và sửa lỗi.



Tài liệu tham khảo:

Tìm hiểu thêm thông tin về chủ đề này có thể tham khảo các tài liệu sau đây:

PMBOK® guide:

8.3: Kiểm soát chất lượng

IPMA Giới hạn Khả năng:

Chương 28: Chất lượng dự án

Như thế nào...

Tổ chức Kiểm tra, đánh giá chất lượng như thế nào?

1. Trước hết, cần phải xác định các tài liệu (hoặc loại tài liệu) cần được xử lý trong quá trình Kiểm tra, đánh giá chất lượng.
2. Đối với mỗi **hoạt động** (hoặc mỗi loại tài liệu), cần xác định ai sẽ tham gia vào quá trình Kiểm tra, đánh giá chất lượng (thông thường chính là những người soạn thảo tài liệu và thêm 1 hoặc 2 người bên ngoài).
3. Đối với mỗi hoạt động (hoặc mỗi loại tài liệu), cần xác định thời điểm kiểm tra, đánh giá, ví dụ, chỉ thực hiện vào cuối hoạt động, hoặc giữa hoạt động và cuối hoạt động...
4. Phải định rõ một cách chính xác các kết quả kiểm tra, đánh giá sẽ được tài liệu hoá như thế nào:
 - o Tài liệu nào đã được kiểm tra, đánh giá

- o Ai đã tham gia
- o Các lỗi nào đã được phát hiện
- o Ai sẽ chịu trách nhiệm sửa lỗi
- o Sau đó ai sẽ kiểm tra, đánh giá việc sửa lỗi
- o Ai cần được thông báo
- o Có cần rút ra bài học chung từ các lỗi mắc phải cho toàn nhóm dự án không?

Ví dụ

Trong quá trình phát triển một hệ thống phần mềm mới quản lý các đơn hàng, giám đốc dự án nhấn mạnh về việc giữ chất lượng dưới dự kiểm soát chặt chẽ. Vậy nên anh ta yêu cầu phải kiểm tra, đánh giá ngay khi mỗi mô đun mã hoá hoàn thành.

03 người thường xuyên Kiểm tra, đánh giá chất lượng: lập trình viên và 02 người khác không liên quan trực tiếp đến lập trình.

Các quy tắc chặt chẽ đã được thiết lập :

- Cần kiểm tra, đánh giá tối đa 100 dòng mã/1tiếng Kiểm tra, đánh giá chất lượng.
- Sau mỗi lần Kiểm tra, đánh giá chất lượng, cần ghi lại thành một văn bản tóm tắt, trong đó ghi rõ số lỗi được phát hiện.
- 2 loại lỗi được xác định: "các lỗi nhỏ" là những lỗi không ảnh hưởng đến sự vận hành của hệ thống, và "các lỗi lớn" là những lỗi cản trở sự vận hành chính xác của hệ thống.
 - Nếu trong mỗi đợt Kiểm tra, đánh giá chất lượng, người ta phát hiện ra 01 lỗi lớn hoặc trên 05 lỗi nhỏ, thì cần phải được thực hiện lại Kiểm tra, đánh giá vào tuần sau đó. Trong trường hợp này có thể có nhiều lỗi hơn được phát hiện.
 - Khi phát hiện ra 01 lỗi lớn, cần phải thông báo cho tất cả thành viên nhóm dự án. Mỗi người phải tự đặt câu hỏi: lỗi đó hoặc một lỗi tương tự như lỗi đó có tồn tại đâu đó trong dự án không ?



Danh mục rà soát

Lập kế hoạch Kiểm tra, đánh giá chất lượng:

- ❑ Trước hết, trình bày rõ với nhóm dự án tất cả các biện pháp quản lý chất lượng. Nếu cần, tổ chức một khoá tập huấn về chủ đề này.
- ❑ Sau đó, giải thích mục đích của kiểm tra, đánh giá chất lượng: chỉ ra thực tế là cá nhân mỗi người khó nhận ra lỗi của chính mình nhưng lại có thể nhận ra lỗi của người khác. Vì thế việc sử dụng cách nhìn của người khác để kiểm tra lại mỗi phần của công việc là quan trọng.
- ❑ Lên kế hoạch Kiểm tra, đánh giá chất lượng bằng cách xác định người tham gia.
- ❑ Đối với mỗi hoạt động sẽ được kiểm tra, xác định các thành viên tham gia

- ❑ Lên lịch thực hiện các đợt Kiểm tra, đánh giá.
- ❑ Ghi các tài liệu nào sẽ cần cho đợt Kiểm tra, đánh giá.
- ❑ Nếu phương pháp tiếp cận này (Kiểm tra, đánh giá chất lượng) còn mới mẻ đối với các thành viên nhóm dự án thì họ cần phải được tập huấn. Nếu những người tham gia vào việc kiểm tra, đánh giá chất lượng có thể tham dự trước như là quan sát viên cho 2-3 lần kiểm tra, đánh giá chất lượng thì đó thực sự rất hữu ích đối với họ.

Thực hiện Kiểm tra, đánh giá chất lượng:

- ❑ Là giám đốc dự án, bạn **cần phải** theo dõi tiến trình của các đợt Kiểm tra, đánh giá chất lượng, xem xét các biên bản, đánh dấu các điều quan trọng mà bạn quan tâm.
- ❑ Người phụ trách phần Kiểm tra, đánh giá chất lượng cũng cần giám sát các biện pháp sửa lỗi.
- ❑ Tránh kiểm tra quá nhiều tài liệu trong một buổi đánh giá.
- ❑ Thường xuyên thảo ra bản tóm tắt các lỗi được tìm thấy.
- ❑ Không cho phép để các cuộc thảo luận "rơi" vào các chi tiết kỹ thuật. Chúng ta không phải giải quyết các vấn đề của thế giới - mà chỉ là định vị các lỗi trong một hoạt động.

Bẫy cần tránh

- ❑ Đáng lẽ phải tìm các lỗi thì lại đi tìm thủ phạm gây ra lỗi – đây là sai lầm thường xuyên nhất trong Kiểm tra đánh giá.
- ❑ Quên không thông báo cho **nhóm dự án** về logic của việc Kiểm tra, đánh giá chất lượng – nên các thành viên sẽ coi những cuộc họp này làm « mất thời gian » và là « sự phiền nhiễu vô ích».
- ❑ Luôn có những người không muốn công việc của họ bị kiểm tra, đánh giá. Họ luôn tìm cách để không phải tham gia vào các đợt kiểm tra, đánh giá. Những người luôn tự đề cao mình đại diện cho một rủi ro lớn đối với việc gây ra các lỗi. Giải pháp là: thông báo cởi mở về "văn hoá nhận lỗi", chấp nhận lỗi của chính mình và cuối cùng là áp đặt các cuộc Kiểm tra, đánh giá chất lượng.
- ❑ Có người đồng ý việc với nguyên tắc của việc Kiểm tra, đánh giá, nhưng khi cuộc họp diễn ra họ lại có việc khác quan trọng hơn phải làm. Giải pháp: **giám đốc dự án** phải liên tục nhắc nhở họ về việc ưu tiên cao cho các đợt Kiểm tra, đánh giá - đặc biệt là giai đoạn đầu của dự án - bản thân anh ta phải có mặt thường xuyên.
- ❑ Nếu các đợt Kiểm tra, đánh giá không được thực hiện theo cách nghiêm túc, các cuộc tranh luận về kỹ thuật bỗng chốc sẽ trở thành chủ đề chính: "Chúng ta không thể tìm ra giải pháp khác sao ? Điều gì sẽ xảy ra với giải pháp này?" Thay vì tìm lỗi, người ta lại tìm cách phát hiện ra các khái niệm mới!

Kiểm tra, đánh giá dự án

Khái niệm

Tóm tắt các nguyên tắc cơ bản:

- Mục tiêu của Kiểm tra, đánh giá dự án là rà soát thường xuyên về sự vận hành, chi phí, và kế hoạch của **dự án**. Các mối quan tâm chính trong các đợt Kiểm tra, đánh giá dự án là:
 1. Các **chi tiết kỹ thuật** có được tuân thủ không?
 2. Chất lượng có tuân thủ?
 3. Có kiểm soát được chi phí ước tính không?
 4. Có tuân thủ kế hoạch không (các **điểm mốc**, các **kết quả**)?
 5. Kiểm soát rủi ro.
- Đối với các dự án nhỏ hơn, nhà đầu tư/nhà tài trợ thực hiện việc Kiểm tra, đánh giá dự án
- Đối với các dự án lớn hơn, nhà đầu tư/nhà tài trợ chọn nhóm đánh giá. Nhóm này thường bao gồm các giám đốc dự án kinh nghiệm hoặc là các trưởng phòng/ban.
- Nếu có một ban điều hành, thì thường ban điều hành chỉ đạo việc Kiểm tra, đánh giá dự án.



Các khái niệm liên quan:

- Kiểm tra, đánh giá chất lượng
- Nhà đầu tư/nhà tài trợ
- **Quản lý dự án**

Tài liệu tham khảo:

Muốn tìm hiểu thêm thông tin về chủ đề này có thể tham khảo các tài liệu sau đây:

PMBOK® guide:

IPMA Ranh giới Khả năng:

8.3 : Kiểm soát chất lượng

Chương 7 : Phát triển dự án và appraisal

Chương 28: Chất lượng dự án

Như thế nào...

- Trước đợt Kiểm tra, đánh giá **dự án**, giám đốc dự án phải chuẩn bị các tài liệu sau và gửi chúng đến nhóm đánh giá :

1. Tất cả các tài liệu từ giai đoạn lập kế hoạch dự án, nếu như chúng đã có sẵn vào thời điểm này (phân tích vấn đề, các mục tiêu của dự án, đánh giá lỗi từ dự án, phân tích rủi ro, WBS, biểu đồ PERT, biểu đồ GANTT, biểu đồ trách nhiệm, đơn đặt hàng dự án).
 2. Danh sách tất cả các **điểm mốc** với kế hoạch lý tưởng và kế hoạch hiện tại.
 3. Danh sách tất cả các vấn đề gặp phải và các biện pháp đã đưa ra.
 4. Danh sách các thay đổi đã được thực hiện từ khi bắt đầu dự án.
 5. Cập nhật đánh giá rủi ro.
- Giám đốc dự án phải tự chuẩn bị các đợt Kiểm tra, đánh giá dự án. Khi bắt đầu mỗi cuộc họp Kiểm tra, đánh giá dự án, giám đốc dự án có một bài phát biểu nhỏ gồm các thông tin sau đây:
 1. Tình trạng dự án
 2. Các chênh lệch so với kế hoạch (vận hành, chi phí, kế hoạch, các thay đổi về chi tiết kỹ thuật), nguyên nhân của các chênh lệch, và các biện pháp chữa lỗi.
 3. Kiểm soát rủi ro
 4. Có thể phác thảo bước tiếp theo của dự án như thế nào?
 - Mỗi thành viên của dự án chuẩn bị theo cách sau:
 1. Đối với mỗi thay đổi đã đưa ra các giải thích thoả mãn chưa?
 2. Nếu thiếu các dữ liệu hoặc tài liệu: yêu cầu giám đốc dự án cung cấp ngay lập tức - nếu cung cấp chúng vào thời điểm diễn ra Kiểm tra, đánh giá dự án thì đã quá muộn.
 3. Một thành viên nhóm dự án có thể đóng vai trò luật sư của quỹ dữ.

Ví dụ

Công ty Miraflex sản xuất các máy để kiểm tra các integrated circuits. Mỗi máy có chi phí dao động giữa 300,000 us\$ và 700,000us\$, và mỗi máy tương đương với một **dự án**. Mỗi dự án sẽ có 03 kiểm tra, đánh giá chất lượng dự án.



Đợt kiểm tra, đánh giá **lần thứ nhất** thực hiện khi nhận được đơn đặt hàng. Mục tiêu của đợt kiểm tra, đánh giá:

1. Rà soát lại cách tiếp cận kỹ thuật đã được đưa ra để xem nếu có sự thay đổi cần thiết.
2. Rà soát lại các chi phí đã được ước lượng và sự sẵn sàng của các nguồn lực.
3. Khẳng định chắc chắn rằng các máy móc cần thiết và không gian để có thể lắp máy.
4. Đưa ra danh sách các dữ liệu, các bộ phận mà khách hàng cung cấp.

Đợt kiểm tra, đánh giá **lần thứ 2** sẽ được thực hiện ngay khi hoàn thành thiết kế. Mục tiêu của đợt kiểm tra, đánh giá:

1. Kiểm tra lại các giải pháp kỹ thuật đã được lựa chọn cho phép thực hiện trọn vẹn các phần khác nhau của các **chi tiết kỹ thuật**.
2. Rà soát lại tính khả thi của các yêu cầu đặc biệt và tính khả thi của việc lắp ráp.
3. Đảm bảo các bộ phận chuẩn và công suất sản xuất đã yêu cầu sẵn sàng.
4. Xác nhận rằng dữ liệu và các phần do khách hàng cung cấp sẵn sàng.

Đợt kiểm tra, đánh giá **lần cuối cùng** được thực hiện trước một tuần khách hàng nghiệm thu sản phẩm. Mục tiêu của đợt kiểm tra, đánh giá:

1. Rà soát lại rằng tất cả các chức năng phụ trợ đã được thử.
2. Rà soát lại rằng tất cả các kết quả đo lường chất lượng theo tiêu chuẩn mong đợi.
3. Đảm bảo rằng các tốc độ đòi hỏi có thể đạt được ngay như đối với các trường hợp phức tạp nhất.

Danh mục rà soát

Đối với giám đốc dự án

Tất cả các tài liệu đã được gửi cho **nhóm dự án** chưa?

Tất cả các khó khăn đã chỉ ra rõ ràng chưa?

Tình trạng rủi ro đã được đánh giá lại chưa?

Đối với nhóm đánh giá

Tất cả các tài liệu đã được kiểm tra chưa?

Tất cả các công việc hoàn thành có so sánh một cách có hệ thống với các **chi tiết kỹ thuật** yêu cầu không? (thực sự cần thiết đi vào chi tiết...)

Bẫy cần tránh

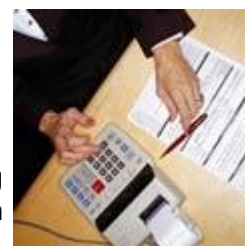
- ❑ Thêm thắt sự thật
- ❑ Dấu điểm các khó khăn
- ❑ Quá lạc quan
- ❑ Lập kế hoạch quá ít cho việc kiểm tra, đánh giá – tùy theo cỡ **dự án**, thường thì các đợt kiểm tra, đánh giá kéo dài từ 2 tiếng đến 8 tiếng.

Kiểm soát chất lượng

Khái niệm

Tóm tắt các nguyên tắc cơ bản :

- Kiểm soát mức độ chất lượng là việc so sánh kết quả hiện tại của một [dự án](#) với các tiêu chí đã được xác định (chỉ tiết kỹ thuật). Các kết quả sẽ được kiểm tra, đầu tiên, là những intrinsic performances, chứ không phải hiệu suất quản lý (thời hạn, chi phí, ...).
- Kiểm soát chất lượng có 2 khía cạnh :
 1. Ngăn ngừa các lỗi, tìm kiếm các lỗi: được tiến hành trong các cuộc kiểm tra, đánh giá chất lượng và kiểm tra, đánh giá dự án.
 2. Đo lường chất lượng các kết quả: được thực hiện trong quá trình kiểm toán.
- Để có thể đạt được một phân tích phù hợp về kết quả của dự án, bạn cần phải tổ chức các cuộc họp ngăn (kiểm tra, đánh giá chất lượng dự án) với nhóm dự án. Các danh mục rà soát cần được chuẩn bị trước sẽ làm quá trình hiệu quả hơn.
- Các công cụ quản lý chất lượng đơn giản (như Control Charts) giúp nhận ra khá sớm sự chênh lệch về chất lượng.
- Cần thiết phải thoả thuận với nhà tài trợ/chủ đầu tư các dung sai, để có thể theo dõi và quản lý chất lượng một cách cụ thể.
- Các đợt kiểm soát chất lượng cần phải được tiến hành đều đặn (theo kế hoạch quản lý chất lượng).
- Các chênh lệch về chất lượng (vượt quá dung sai) dẫn đến việc đưa ra các giải pháp cụ thể (sửa lỗi).
- Các đợt kiểm soát chất lượng cần được đưa vào một cách năng động trong nguyên tắc thông tin [các bên liên quan](#).



Các khái niệm liên quan:

- Kiểm tra dự án
- [Kiểm soát chi phí](#)
- [Kiểm soát thời hạn](#)
- Quản lý chất lượng
- Lập kế hoạch chất lượng

Tài liệu tham khảo:

Muốn tìm hiểu thông tin về chủ đề này có thể tham khảo các tài liệu sau đây :

PMBOK® guide:

IPMA Ranh giới Khả năng:

Quản lý dự án được làm sáng tỏ

R. Biagini Projektmanagement

8.3 Kiểm soát chất lượng

Chương 20 : Kiểm soát dự án

Chương 28 : Chất lượng dự án

G. Reiss

p. 189 & ff.

U. Witschi, A. Er

p. 4.13 & ff.

Như thế nào...

Tổ chức Kiểm soát chất lượng như thế nào:

1. Ngăn ngừa và tìm kiếm lỗi:
 - o Tổ chức kiểm tra, đánh giá chất lượng
 - o Tổ chức kiểm tra, đánh giá dự án
2. Đo chất lượng các kết quả:
 - o Rà soát các kết quả với **nhóm dự án** (duyet).
 - o Tổ chức việc chuẩn bị các phân tích chuẩn (biểu đồ, phân tích Pareto): đó phải là trách nhiệm của nhóm dự án.
 - o So sánh dữ liệu định tính và định lượng với các tiêu chí được trình bày trong chi tiết kỹ thuật.
 - o Xác định các biện pháp sẽ được sử dụng để chỉnh sửa chất lượng.
 - o Thiết lập sự ảnh hưởng của các chữa lỗi có thể về mặt thời gian, chi phí, và hiệu suất.
 - o Tài liệu hóa và thông báo về các biện pháp đã được sử dụng.
 - o Sử dụng các biện pháp cần thiết để ngăn ngừa các vấn đề chất lượng trong tương lai.

Ví dụ

Để phát triển một hệ thống phần mềm tại một công ty bảo hiểm, một kế hoạch đã được thảo ra để giữ mức độ chất lượng. Kế hoạch này gồm các quy trình sau:

- Một người cần chịu trách nhiệm về chất lượng trong **dự án**. Người này phải cam đoan rằng kế hoạch sẽ được thực hiện.
- Đối với mỗi chức năng của phần mềm đã được xác định trong tài liệu **chi tiết kỹ thuật**, các chỉ số định tính cần được xác định dựa trên các yêu cầu về chất lượng.



- Mỗi mô đun phải có ít nhất hai lần kiểm tra, đánh giá chất lượng: lần đầu sau khi design hoàn thành, đợt hai khi mã xong. Phụ thuộc vào sự quan trọng của mật mã, các đợt kiểm tra, đánh giá chất lượng có thể sẽ được tiến hành nhiều hơn.
- Các đợt kiểm tra, đánh giá chất lượng cần được diễn ra phù hợp với một kế hoạch được xây dựng cẩn thận:
 - a) Ngoài người phát triển phần mềm, hai thành viên khác của nhóm dự án cũng phải tham gia vào các đợt kiểm tra, đánh giá chất lượng.
 - b) Đối với mỗi mô đun, các tài liệu tham khảo cần được chỉ rõ (các phần của chi tiết kỹ thuật, các quy chuẩn nội bộ, các chi tiết kỹ thuật chất lượng để phù hợp với hệ thống chức năng).
 - c) Tất cả các lỗi hoặc các thiếu sót phát hiện ra trong quá trình kiểm tra, đánh giá cần được tài liệu hoá. (Mẫu QF23.2).
 - d) Các biện pháp chữa lỗi cần thiết sẽ được xác định như là các đơn đặt hàng và sẽ được ghi vào trong dữ liệu của dự án.
 - e) Mỗi đợt kiểm tra, đánh giá chất lượng cần thời gian ít nhất một tiếng.
 - f) Nếu có hơn 2 lỗi được tìm ra, việc kiểm tra, đánh giá cần phải được lặp lại.
- Trong quá trình thực hiện dự án, có vấn đề sau xuất hiện: nhân viên phòng phát triển phần mềm thường xuyên "không có thời gian" cho các đợt kiểm tra, đánh giá chất lượng; các đợt kiểm tra, đánh giá chất lượng liên tục bị hoãn lại, và các đợt kiểm tra, đánh giá design chỉ có thể được thực hiện được khi mật mã hầu như đã sẵn sàng.
- Sau khi thảo luận rất lâu với với nhóm dự án, đã đưa ra quyết định: dành nửa ngày mỗi tuần cho công việc kiểm tra, đánh giá chất lượng dự án. Trong nửa ngày này, các đợt kiểm tra đánh giá chất lượng được ưu tiên so với tất cả các công việc khác. Giải pháp này đã chứng tỏ tính hiệu quả của nó.

Danh mục rà soát

- ❑ Các yêu cầu liên quan đến chất lượng dự án đã được xác định bằng các tiêu chí đo đếm được trong tài liệu chi tiết kỹ thuật không?
- ❑ Đã cố định dung sai chưa?
- ❑ Các đợt kiểm tra, đánh giá đã được lên kế hoạch chưa?
- ❑ Có tồn tại các danh mục rà soát đơn giản để thực hiện các đợt kiểm tra, đánh giá với nhóm dự án không?
- ❑ Các chênh lệch về chất lượng dự án có nằm trong phạm vi dung sai cho phép không?

Bẫy cần tránh

- ❑ Các yêu cầu về chất lượng không được xác định hoặc không thể đo lường được.
- ❑ Nhà đầu tư/chủ dự án không tham gia vào việc xây dựng mức độ chấp nhận của dung sai.
- ❑ Các đợt kiểm tra, đánh giá kéo quá dài (lún sâu vào các chi tiết kỹ thuật).

- ❑ Các đợt kiểm soát chất lượng và việc xác định các hành động chữa lỗi không được thực hiện cùng với toàn bộ nhóm dự án (các thành viên dự án không học được từ kinh nghiệm).
- ❑ Không có các biện pháp để tránh các vấn đề về chất lượng về sau (quản lý chất lượng phản).