**北京汇聚融达网络科技有限公司**

**——软件外包管理制度**

**文件编码：HJRD-4-03**

**版 本：****V1.0**

**发布日期：2017-11-23**

**文档信息**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **基本信息** | | | | | |
| **文档名称** | 软件外包管理制度 | | **保密级别** | 内部 | |
| **文档编号** | HJRD-4-03 | | **牵头部门** | 技术部 | |
| **分发范围** | 制度管控员工 | | | | |
| **版本修订** | | | | | |
| **生效日期** | **版本号** | **版本说明** | **制作** | **复审** | **批准** |
| 上半年 | V1.0 | 第一版 | 刘少会/刘陵镇 | CTO | CEO |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

注：文档基本信息记录本文档提交时的当前有效的基本控制信息，当前版本文档注有效期将在新版本文档生效时自动结束。文档版本小于1.0 时，表示该版本文档为草案，仅可作为参照资料之目的。

1. 总则

为明确公司信息化服务外包管理的总体原则和基本要求，规范公司信息化服务外包的管理，节约信息化成本，控制外包风险，并确保信息系统的安全、稳定、持续运行，依据公司《信息系统运行管理办法》，制定本规定。

本规定所指信息化服务外包是指委托利用专业化服务公司的资源，实现公司信息化相关的咨询、建设、日常运维管理和升级等工作，以提升公司信息化水平，提高提高公司工作效率。

本规定所指信息化服务外包风险指将信息化服务外包时，如信息系统的规划、研发、建设、运行、维护、监控等委托给外部技术供应商时形成的风险。

公司信息化服务外包有有完全外包、合作外包、引进产品三种类型：

1. 完全外包是指服务项目相对独立，公司只参与需求提出、阶段评审、结果验收、接口程序开发、核心系统交易程序开发等工作，服务的主要工作由外包公司完成。
2. 合作外包是指借助外包公司在技术或其他方面的优势，公司提出业务需求，由公司自有技术人员、业务人员及外包方技术人员共同进行项目开发。
3. 引进产品是指外包公司已有成熟的应用软件产品，根据公司需求，对应用软件产品进行参数化和客户化。因产品比较成熟，外包公司无需或只需进行少量的定制服务开发工作。

在进行信息化服务外包时，应根据风险控制和实际需要，合理确定外包的范围，认真分析和评估外包存在的潜在风险，比如：外包公司项目经理或成员的技术能力不足、合同条款不符合本规定或合同中存在不利于公司的条款，没有及时发现项目进度偏差；没有对外包服务项目开发计划进行认真评审；没有在选定的里程碑处，正式评审外包公司方的服务完成情况及其结果等。针对这些潜在风险，对不同外包类型项目制定控制重点如下：

1. “完全外包”项目的控制重点。项目应重点控制的关键过程包括但不限于：外包公司选择；外包合同签订；测试与验收外包公司交付的产品与服务；外包公司与外包项目的定期评价等。具体包括：选择资质好、稳定、技术力量强的大中型外包公司作为合作公司；预设里程碑点，对阶段可交付成果、最终可交付成果按合同及其他文档或协议要求进行严格的审查和验收；加强沟通和监控，及时、准确的了解外包项目的实际进展情况与外包方变动情况。
2. “合作外包”项目的控制重点。 项目应重点控制的关键过程包括但不限于：外包公司选择；外包公司项目实施人员资质审查；外包合同签订；根据外包项目计划，跟踪项目进展情况；测试与验收外包公司交付的产品。具体包括：加强对外包公司项目实施人员的资质审查和管理；将外包公司方的项目实施人员纳入到公司项目管理范围内；加强项目过程和可交付成果的管理、监控和验收。
3. “引进产品”项目的控制重点。项目应重点控制的关键过程包括但不限于：外包公司选择；外包合同签订；测试与验收外包公司交付的产品。具体包括：应选择较为成熟，有成功应用案例，适应性强，可调整，有二次开发接口的产品；跟踪应用软件产品客户化的质量（适应性）与进度；注重系统后续开发和运行维护的技术移交及外包公司或厂商的后续开发和维护的支持。

应与外包方建立有效的联络、沟通和信息交流机制，保证外包服务的不间断。

建立信息化服务外包审批和报告制度。涉密信息化服务进行外包时，应遵守国家有关法律法规，符合集团公司和上级监管机构的有关规定，经公司保密委员会等决策机构批准，报集团公司保密办公室备案，备案后方可实施外包。

1. 职责

信息技术部负责公司信息化服务外包的管理工作，具体职责如下：

* 1. 负责管理信息化服务外包的立项工作；
  2. 负责对外包方进行评估；
  3. 负责与外包方签订外包合同的相关事宜；
  4. 负责与外包方的联络、沟通和信息交流；
  5. 负责外包合同的执行和落实；
  6. 负责外包合同成果的验收。

公司监管部门及各相关业务部门应积极配合信息技术部做好服务立项、外包方评估、外包合同的签订、执行和落实以及外包合同成果的验收等工作。

公司办公会或信息化工作领导小组负责审批信息化服务外包立项申请，并负责审批外包合同及成果的验收。

1. 外包服务管理
   1. 立项阶段

信息技术部负责审核项目需求计划，提出可行性分析报告，并会同相关业务部门制定项目实施方案及项目预算，形成项目立项申请报告提交公司办公会审批。

1. 需求计划应明确指出需求的起源背景、业务功能、实现方式、实现目标、开发及上线时间要求等内容；
2. 项目可行性分析要进行全面论证，包括政策可行性、管理方可行性、业务可行性、与第三方合作可行性、技术实现可行性、投入产出分析、风险防范分析等；
3. 根据业务需求计划及可行性分析报告，信息技术部会同相关业务部门进行业务逻辑及技术实现论证，提出项目实施方案、项目预算及人员投入说明；
4. 信息技术部应根据业务需求、可行性分析、项目实施方案及项目预算等内容，撰写项目立项申请报告。

信息化服务外包项目须提交公司办公会进行审批。

1. 项目审批应提交立项申请表、业务需求说明书、可行性分析报告、实施方案及预算立项等书面材料；
2. 信息技术部及相关业务部门需要向公司办公会介绍项目业务需求、可行性分析报告等关键内容，并接受质询；应充分采纳审议意见和建议，及时改进项目相关资料。
3. 立项申请报告审批通过后，信息技术部负责项目管理并明确项目负责人。
   1. 外包方评估与合同签订阶段

根据项目要求，信息技术部应会同公司监管部门制定外包方评价标准，并依据该标准对参与投标的公司进行初步筛选，确定候选外包方。

候选外包方应提供以下材料或文件：

1. 公司的资质，近三年的经营状况、主营业务状况、主要财务报表、业务发展情况、今后的业务重点等；
2. 外包方成功案例材料；
3. 证明其能够完成外包项目的证明；
4. 外包方项目实施人员资料，主要包括项目经历、资质、技术水平、职务、软件管理水平等证明材料；
5. 以往与本项目类似领域的经验；
6. 用于本次服务项目的资源保证；
7. 其他需要提供的材料。

确定候选外包方后，信息技术部根据外包方提供的资料，组织人员对外包方及案例进行必要的实地参观和考察。

信息技术部应根据外包方提供的材料和参观考察的情况，组织对外包方的经营状况、财务实力、公司资质、诚信度、技术服务能力和风险控制能力等方面进行审核评估。

外包方项目实施人员资质审查。

1. 应对外包方项目经理及技术骨干进行面试，对不符合要求的技术人员要求外包方更换或调整；
2. 在项目实施中，发现外包方项目成员的技术能力或职业素养不足以完成其承担的工作，应要求外包方及时进行更换或调整。

公司应当与外包方签订书面合同，明确双方的权利、义务，并规定外包方在安全、保密、知识产权、违约等方面的义务和责任。合同中应包含如下内容：

1. 外包方在发生重大变动时（如重大的经营变动、重大业务调整、主要公司领导人变动、并购、兼并及有可能直接或间接影响项目进展和系统维护等其他情况），应及时通知我方；
2. 在项目开发过程中，外包方应提供工作人员名单（包括数量、类型、资质、职位等），并保持稳定。如外包方技术人员或项目管理人员发生变更，应取得我方同意；
3. 规定合同变更程序；
4. 如项目分析表明未来业务和技术的变化会极大的影响外包内容的变更，可在合同中制定相应保护条款，允许在发生实质变化时对合同中的某些内容进行重新谈判或修订。

公司应当与外包方及服务实施人员签订保密协议书。

* 1. 合同实施阶段

外包方应撰写详细的项目实施计划，并在双方磋商的基础上对计划进行完善；项目实施计划须经相关业务部门评审通过后方能执行。

外包方应定期向我方汇报项目进展情况。当进度不符合既定要求时，应要求外包方采取适当措施予以纠正；当项目进展出现重大偏差时，应及时向信息化工作领导小组报告。

外包方和我方应定期进行技术评审与交流。评审与交流内容包括：

1. 根据外包项目计划，评审外包方的技术、人员配置和进度计划的执行情况；
2. 外包项目工作中的项目风险问题。对项目实施过程中出现的风险及时应对和总结，并识别今后可能的风险；
3. 向外包方提供用户的需求和希望；
4. 验证外包方在需求方面的解释和实现是否与我方的需求一致；
5. 验证技术问题是否得到及时解决；
6. 由外包方向本公司报告外包方出现的重大变更。如重大的经营变动、重大业务调整、主要公司领导人变动、并购、兼并及有可能直接或间接影响项目进展和系统维护的其他情况。

应根据外包项目计划，对阶段性成果进行正式评审，相关人员负责审查并出具审查意见。审查结果应该存档。

* 1. 验收阶段

由信息技术部与相关业务部门共同组成的验收小组，按合同及项目相关文档或协议要求，对项目外包方交付的产品进行验收。验收报告作为合同付款的前提条件。

重大项目的验收须由公司内、外部专家组成的专家小组进行验收。

验收应满足如下要求：

1. 在验收前应根据设计方案或合同要求等制订验收方案；
2. 在验收过程中应详细记录验收结果，并形成验收报告；
3. 验收小组成员对系统验收报告进行审定，并签字确认。

服务项目交付应满足如下要求：

1. 应制定详细的系统交付清单，并根据交付清单对所交接的设备、软件和文档等进行清点；
2. 应对负责系统运行维护的技术人员进行相应的技能培训；
3. 应确保提供系统建设过程中的文档和用户运行维护系统时所需的文档；
4. 为保证系统顺利交付所规定的程序。
   1. 运行与维护阶段

项目验收或结束之后，应对项目进行评价，评价结果报公司信息化工作领导小组审阅，作为今后公司项目选择外包公司的重要参考依据。

根据实际情况决定外包公司是否继续负责集成、协调、技术支持和维护工作，并以补充协议的形式明确。

* 1. 检查监督

风险控制与稽核管理部负责对公司信息化服务外包工作进行遵纪守法方面的督导，对其中招投标、合同签订及验收等环节的工作应进行现场监督。

1. 附则

本规定由信息技术部负责解释。

本规定经总经理办公会审议通过后，自下发之日起开始施行。