Hiểu biết của nhân viên và kinh nghiệm trong lĩnh vực dự án. Sự hiểu biết của lĩnh vực dự án là thường được liên kết với khả năng tái sử dụng phần mềm; trong những trường hợp tỷ lệ cao tái sử dụng phần mềm là có thể, mức độ đánh giá sẽ được giảm.

Độ phức tạp của tổ chức dự án. Số lượng tổ chức càng lớn (đối tác, nhà thầu và khách hàng) tham gia vào dự án, các nỗ lực cần thiết xem xét hợp đồng càng lớn.

Vì thế, chúng tôi có thể giả định rằng đánh giá hợp đồng “đơn giản” sẽ được thực hiện bởi một người đánh giá, người sẽ tập trung vào một vài chủ đề và đầu tư một ít thời gian vào bài đánh giá của anh ấy. Tuy nhiên, một bản đánh giá hợp đồng quy mô lớn có thể yêu cầu sự tham gia của một nhóm để kiểm tra một đối tượng trên phạm vi rộng. Một tiến trình đòi hỏi sự đầu tư nhiều giờ làm việc.

5.4. Ai là người thực hiện đánh giá hợp đồng?

Nhiệm vụ đánh giá hợp đồng có thể được hoàn thành bởi nhiều người, được liệt kê ở đây theo thứ tự tăng dần, theo độ phức tạp của dự án.

- trưởng nhóm hoặc thành viên khác của nhóm đề xuất

- những thành viên của nhóm đề xuất

- một chuyên gia bên ngoài hoặc một nhân viên công ty không phải nhóm đề xuất.

- một nhóm chuyên gia bên ngoài. Luôn luôn, một nhóm đánh giá hợp đồng bao gồn các chuyên gia bên ngoài, đặc biệt là cho các đề xuất chính (xem phần 5.4.3). Các chuyên gia bên ngoài cũng có thể được gọi để xem xét hợp đồng trong các tổ chức phát triển phần mềm nhỏ không thể tìm đủ thành viên nhóm trong đội ngũ nhân viên của họ.

5.4.3. thực hiện của đánh giá hợp đồng cho một đề xuất chính

Các đề xuất chính là các đề xuất cho các dự án được biểu thị bởi ít nhất một số

sau đây: dự án quy mô rất lớn, độ phức tạp kỹ thuật cao, lĩnh vực chuyên môn mới cho công ty và độ phức tạp của tổ chức cao (được thực hiện bởi một số lượng lớn các tổ chức, đối tác, nhà thầu và khách hàng, tham gia dự án). Việc thực hiện quy trình xem xét hợp đồng cho một dự án lớn thường liên quan đến những khó khăn về tổ chức. Một vài cách để vượt qua những khó khăn này được đề xuất ở đây, sau khi xem xét các yếu tố gây khó khăn cho việc hoàn thành nhiệm vụ.

Những khó khăn trong việc thực hiện đánh giá hợp đồng cho các đề xuất chính.

Hầu như tất cả mọi người đồng ý rằng xem xét hợp đồng là một thủ tục chính cho

việc giảm thiểu rủi ro thất bại của dự án lớn. Một số khó khăn đáng kể, cơ bản và khó khăn vốn có trong việc thực hiện tồn tại xem xét hợp đồng, đặc biệt là đối với những tình huống cần xem xét một đề xuất chính.

Áp lực thời gian. Cả hai giai đoạn của việc xem xét hợp đồng, xem xét dự thảo và xem xét dự thảo hợp đồng thường được thực hiện khi nhóm đấu thầu chịu áp lực đáng kể về thời gian. Kết quả là, mỗi giai đoạn xem xét hợp đồng phải được hoàn thành trong vòng vài ngày để cho phép sửa đổi các tài liệu tiếp theo.

Đánh giá hợp đồng phù hợp đòi hỏi công việc chuyên môn tốt. Hiệu suất chuyên môn của từng giai đoạn của việc xem xét hợp đồng đòi hỏi đầu tư chuyên môn khá nhiều (số lượng thời gian cần thiết khác nhau, tất nhiên, theo tính chất của dự án).

Các thành viên giỏi trong nhóm đánh giá hợp đồng rất bận rộn. Các thành viên xuất sắc của nhóm đánh giá hợp đồng thường là nhân viên cấp cao và các chuyên gia thường cam kết thực hiện các nhiệm vụ thường xuyên của họ vào thời điểm rất cần xem xét....

Những hướng đi được đề xuất để thực hiện các đánh giá hợp đồng lớn

Việc lập kế hoạch đánh giá hợp đồng cẩn thận là cần thiết để hoàn thành thành công. Như việc cần được rõ ràng bây giờ, điều này giữ gấp đôi cho các đánh giá hợp đồng lớn. Bạn nên thực hiện các bước sau để tạo thuận lợi cho quy trình xem xét.

Việc xem xét hợp đồng nên được lên lịch. Các hoạt động xem xét hợp đồng nên được đưa vào lịch trình chuẩn bị đề xuất, để lại đủ thời gian cho việc xem xét và các công việc tiếp theo sẽ được thực hiện.

Một nhóm nên thực hiện việc xem xét hợp đồng. Làm việc theo nhóm giúp phân phối khối lượng công việc giữa các thành viên trong nhóm sao cho mỗi thành viên của nhóm đánh giá hợp đồng có thể tìm đủ thời gian để chia sẻ (có thể bao gồm chuẩn bị báo cáo tóm tắt những phát hiện và đề xuất của họ)

Một trưởng nhóm đánh giá hợp đồng nên được bổ nhiệm. Điều quan trọng là trách nhiệm tổ chức, quản lý và kiểm soát các hoạt động đánh giá hợp đồng được xác định, thích hợp hơn bằng cách chỉ định một trưởng nhóm. Các hoạt động của trưởng nhóm bao gồm:

- Tuyển dụng các thành viên trong nhóm

- Phân chia nhiệm vụ đánh giá giữa các thành viên của nhóm

- Phối hợp giữa các thành viên của nhóm đánh giá

- Phối hợp giữa nhóm đánh giá và nhóm đề xuất

- Theo dõi các hoạt động, đặc biệt là phù hợp với lịch trình

- Tóm tắt các phát hiện và phân phối của họ cho nhóm đề xuất.

Mẹo triển khai

Đánh giá hợp đồng có thể định lượng khối lượng công việc đáng kể và bổ sung khối lượng công việc lên nhóm đề xuất, suy nghĩ nên được đưa ra khi

thích hợp để tránh tiến hành đánh giá hợp đồng. Tình huống như vậy có thể

xảy ra với các dự án quy mô nhỏ, hoặc các dự án có mức chi phí nhỏ và vừa.

Do đó, các thủ tục xem xét hợp đồng nên xác định các loại dự án đó cho

việc xem xét hợp đồng không bắt buộc.

Đối với các loại dự án “đơn giản” khác được xác định, chúng tôi khuyên rằng thẩm quyền nên được trao cho người quản lý cấp cao để đưa ra quyết định về việc liệu thực hiện đánh giá.

5.5. Các chủ đề xem xét hợp đồng

Đánh giá hợp đồng kiểm tra nhiều đối tượng, dựa trên mục tiêu đánh giá hợp đồng. Danh sách kiểm tra là các thiết bị hữu ích giúp nhóm đánh giá sắp xếp

công việc của họ và đạt được mức độ cao phù hợp của các chủ đề liên quan. Rõ ràng là

nhiều đối tượng trong các danh sách này không liên quan đến bất kỳ dự án cụ thể nào. Tại

cùng thời điểm, ngay cả danh sách kiểm tra toàn diện cũng có thể loại trừ một số điều quan trọng các chủ đề liên quan đến đề xuất dự án đã cho. Đó là nhiệm vụ của hợp đồng

nhóm đánh giá, nhưng đặc biệt là lãnh đạo của nó, để xác định danh sách các chủ đề thích hợp cho đề xuất dự án cụ thể.

Danh sách các đối tượng đánh giá hợp đồng, được phân loại theo đánh giá hợp đồng mục tiêu, được trình bày trong phần phụ lục của chương này:

Phụ lục 5A: Đánh giá dự thảo đề xuất - danh sách kiểm tra đối tượng

Phụ lục 5B: Đánh giá dự thảo hợp đồng - danh sách kiểm tra đối tượng.

5.6. Đánh giá hợp đồng cho các dự án nội bộ

Một số lượng đáng kể, nếu không phải là đa số, các dự án phần mềm là

dự án nội bộ - các dự án “nội bộ” - được thực hiện bởi một đơn vị của một tổ chức

cho một đơn vị khác của cùng một tổ chức. Trong những trường hợp như vậy, đơn vị phát triển phần mềm là nhà cung cấp, trong khi đơn vị khác có thể được coi là

khách hàng. Các dự án nội bộ tiêu biểu và khách hàng nội bộ của họ được liệt kê trong Bảng 5.1.

Thông thường, các dự án phát triển phần mềm nội bộ không dựa trên những gì sẽ được coi là một mối quan hệ khách hàng-nhà cung cấp hoàn chỉnh. Trong

nhiều trường hợp, các dự án này dựa trên các thỏa thuận chung, với thiện chí

đóng một vai trò quan trọng trong mối quan hệ giữa hai đơn vị. Theo đó, đơn vị phát triển sẽ chỉ thực hiện việc xem xét hợp đồng ngắn hạn và "nhẹ" hoặc không có gì cả.

Bảng 5.1. Các dự án nội bộ tiêu biểu và khách hàng nội bộ của họ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Loại dự án nội bộ | Khách hàng nội bộ | Ví dụ dự án |
| - Phần mềm quản trị hoặc tác nhân được áp dụng trong nội bộ | - Đơn vị hành chính và điều hành | - Hệ thống bán hàng và kiểm kê  - Hệ thống quản lý tài nguyên tài chính  - Hệ thống quản lý nhân sự |
| - Các gói phần mềm ban đầu được dự định sẽ được bán cho công chúng dưới dạng các gói “off-the-shelf” | - Phòng tiếp thị phần mềm | - Trò chơi trên máy tính  - Phần mềm giáo dục  - Bộ xử lý từ ngữ  - Gói phần mềm quản lý bán hàng và hàng tồn kho |
| - Phần mềm được nhúng vào các sản phẩm của công ty | - Phòng phát triển sản phẩm điện tử và cơ khí | - Thiết bị đo lường và kiểm soát điện tử  - Thiết bị và máy móc giải trí gia đình  - Đồ chơi nâng cao |

Thật không may, mối quan hệ lỏng lẻo thường được biểu hiện bởi việc kiểm tra không đầy đủ các yêu cầu của dự án, lịch trình, nguồn lực và rủi ro phát triển. Kết quả là, các vấn đề sau có khả năng phát sinh:

- Định nghĩa không đầy đủ các yêu cầu của dự án.

- Ước tính kém về các nguồn lực cần thiết.

- Lịch trình / lịch biểu kém.

- Nhận thức không đầy đủ về rủi ro phát triển.

Như danh sách này cho thấy, chúng ta có thể dễ dàng kết luận rằng các dự án trong nhà được thực hiện đối với khách hàng nội bộ dễ bị thất bại hơn là hợp đồng dự án bên ngoài. Những bất lợi tiềm năng của các mối quan hệ lỏng lẻo được chứng minh bằng các dự án nội bộ được trình bày trong Bảng 5.2.

Có thể kết luận rằng mối quan hệ giữa khách hàng và nhà cung cấp và xem xét hợp đồng được chứng minh là hiệu quả cho các dự án bên ngoài nên cũng áp dụng cho các dự án nội bộ. Cơ hội tránh các vấn đề tiềm ẩn nêu trên có thể được cải thiện đáng kể bằng cách thực hiện các thủ tục sẽ xác định:

- Đề xuất đầy đủ cho dự án nội bộ

- Áp dụng quy trình xem xét hợp đồng phù hợp cho các dự án nội bộ

- Thỏa thuận đầy đủ giữa khách hàng nội bộ và bên trong nhà cung cấp

Table 5.2. Nhược điểm của các dự án "mối quan hệ lỏng lẻo"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Chủ đề | Nhược điểm khách hàng nội bộ | Nhược điểm nhà phát triển nội bộ |
| Định nghĩa không đầy đủ về các yêu cầu của dự án | - Thực hiện sai ứng dụng cần thiết  - Độ hài lòng thấp | - Cao hơn trung bình so với thay đổi yêu cầu  - Tài nguyên bị lãng phí do giới thiệu các thay đổi có thể tránh được |
| Ước tính kém về các nguồn lực cần thiết | - Kỳ vọng không thực tế về tính khả thi của dự án | - Độ lệch đáng kể từ ngân sách phát triển  - Sự không ăn ý giữa các đơn vị gây ra bởi các yêu cầu bổ sung ngân sách |
| Thời gian biểu kém | - Thiếu ngày được lên lịch để bắt đầu phân phối sản phẩm mới | - Hoạt động phát triển dưới áp lực thời gian và có xu hướng bị chất lượng thấp  - Hoàn thành dự án muộn gây ra sự chậm trễ trong việc giải phóng nhân viên cho dự án tiếp theo của họ |
| Nhận thức không đầy đủ về rủi ro phát triển | - Khách hàng không chuẩn bị cho các rủi ro của dự án và hậu quả của họ | - Bắt đầu nỗ lực vượt qua khó khăn |

Tóm lược:

1. Giải thích hai giai đoạn xem xét hợp đồng

Xem xét dự thảo đề xuất. Giai đoạn này xem xét bản thảo đề xuất cuối cùng và các tài liệu dựa trên đó: tài liệu khách hàng và chi tiết của khách hàng

giải thích về các yêu cầu, tài nguyên và ước tính tài chính, hiện có

hợp đồng với đối tác và nhà thầu phụ, v.v.

Xem xét dự thảo hợp đồng. Giai đoạn này xem xét dự thảo hợp đồng trên cơ sở đề xuất và những hiểu biết đã đạt được trong các cuộc đàm phán tiếp theo.

1. Danh sách các mục tiêu xem xét hợp đồng

Các mục tiêu của dự thảo xem xét dự thảo là để đảm bảo rằng các hoạt động sau đây đã được hoàn thành một cách thỏa đáng:

- Các yêu cầu của khách hàng đã được làm rõ và ghi lại.

- Các giải pháp thay thế để thực hiện dự án đã được kiểm tra.

- Một mối quan hệ chính thức với khách hàng đã được xác định.

- Đã xác định được các rủi ro phát triển.

- Nguồn lực và lịch trình cho dự án đã được ước tính đầy đủ.

- Khả năng thực hiện dự án của công ty đã được kiểm tra.

- Khả năng thực hiện các cam kết của khách hàng đã được kiểm tra.

- Sự tham gia của đối tác và nhà thầu phụ đã được xác định.

- Quyền sở hữu đã được xác định và bảo vệ.

Các mục tiêu của việc xem xét dự thảo hợp đồng là để đảm bảo hoàn thành thỏa đáng các hoạt động sau:

- Không có vấn đề không rõ ràng trong bản dự thảo hợp đồng.

- Tất cả các hiểu biết tiếp theo đề xuất được ghi lại chính xác.

- Không tìm thấy thay đổi, bổ sung hoặc thiếu sót nào.

1. Xác định các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ xem xét hợp đồng.

Những nỗ lực để được sử dụng vào việc xem xét hợp đồng phụ thuộc vào đặc điểm của dự án. Các yếu tố quan trọng nhất là độ lớn và độ phức tạp của dự án, sự quen biết và kinh nghiệm của nhân viên trong lĩnh vực dự án và số lượng của các tổ chức bổ sung thực hiện dự án (đối tác, nhà thầu phụ và

khách hàng)

1. Xác định những khó khăn trong việc thực hiện một đánh giá hợp đồng lớn.

Những khó khăn chính là những áp lực về thời gian và nhu cầu đầu tư khá nhiều giờ làm việc chuyên nghiệp khi thành viên nhóm đánh giá hợp đồng đã bị các cam kết khác chiếm đóng.

1. Giải thích các con đường được khuyến nghị để thực hiện đánh giá hợp đồng lớn.

Để tiến hành đánh giá hợp đồng chính, người ta phải tuân theo các điều sau

hướng dẫn:

- Việc xem xét hợp đồng phải là một phần của lịch trình chuẩn bị đề xuất.

- Việc xem xét hợp đồng nên được thực hiện bởi một nhóm.

- Người chỉ định xem xét hợp đồng nên được chỉ định.

1. Thảo luận về tầm quan trọng của việc thực hiện đánh giá hợp đồng cho các dự án nội bộ.

Các mối quan hệ lỏng lẻo duy trì giữa khách hàng nội bộ và nhà phát triển nội bộ khiến tăng khả năng thất bại dự án. Xu hướng này có thể được giảm xuống, thủ tục đầy đủ sẽ xác định việc chuẩn bị và bằng cách áp dụng cùng hướng dẫn được sử dụng để xem xét hợp đồng dự án bên ngoài.

Thư mục được chọn

1. ISO (1997) ISO 9000-3:1997(E), Quality Management and Quality AssuranceStandards – Part 3: Guidelines for the Application of ISO 9001:1994 to theDevelopment, Supply, Installation and Maintenance of Computer Software, 2nd  
edn, International Organization for Standardization, Geneva.  
2. ISO/IEC (2001) “ISO 9000-3:2001 Software and System Engineering –  
Guidelines for the Application of ISO 9001:2000 to Software, Final draft”,  
International Organization for Standardization (ISO), Geneva, unpublished  
draft, December 2001.  
3. Oskarsson, O. and Glass, R. L. (1996) An ISO 9000 Approach to BuildingQuality Software, Ch. 3, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.