**Đánh giá hợp đồng**

5.1 Giới thiệu: Kỷ niệm hoàn thành dự án CFV

5.2 Quy trình đánh giá hợp đồng và các giai đoạn

5.3 Mục tiêu đánh giá hợp đồng

5.3.1 Mục tiêu đánh giá dự thảo đề xuất

5.3.2 Mục tiêu đánh giá dự thảo hợp đồng

5.4 Thực hiện đánh giá hợp đồng

5.4.1. Ảnh hưởng đến mức độ đánh giá hợp đồng

5.4.2 Ai thực hiện đánh giá hợp đồng?

5.4.3 Thực hiện đánh giá hợp đồng cho một đề xuất chính

5.5 Đối tượng đánh giá hợp đồng

5.6 Đánh giá hợp đồng cho các dự án nội bộ

Tóm tắt

Thư mục được chọn

Các câu hỏi đánh giá

Các chủ đề thảo luận

Phụ lục 5A: Đánh giá dự thảo đề xuất - danh sách các chủ đề

Phụ lục 5B: Hợp đồng dự thảo đánh giá - danh sách các chủ đề

Một hợp đồng xấu luôn là một sự kiện không mong muốn. Từ quan điểm của SQA, một hợp đồng xấu - thường được đặc trưng bởi các yêu cầu được xác định lỏng lẻo, và ngân sách và lịch trình không thực tế - dự kiến ​​sẽ mang lại phần mềm chất lượng thấp. Vì vậy, nó là điều tự nhiên cho một chương trình SQA để bắt đầu nỗ lực bảo đảm chất lượng phòng ngừa của nó với một đánh giá dự thảo đề xuất và sau đó dự thảo hợp đồng (“đánh giá hợp đồng” bao gồm cả hai hoạt động). Hai đánh giá nhằm mục đích cải thiện ngân sách và lịch trình cung cấp cơ sở cho đề xuất và hợp đồng tiếp theo, và tiết lộ những cạm bẫy tiềm năng ở giai đoạn sớm (trong bản dự thảo và dự thảo hợp đồng).

Chương này được dành riêng cho việc nghiên cứu các mục tiêu đánh giá hợp đồng và phạm vi rộng của các đối tượng đánh giá tương ứng với các mục tiêu này. Quá trình đánh giá hợp đồng bắt nguồn từ mối quan hệ giữa khách hàng và nhà cung cấp, và dự kiến ​​sẽ đóng góp đáng kể cho các dự án nội bộ.

Sau khi hoàn thành chương này, bạn sẽ có thể:

■ Giải thích hai giai đoạn đánh giá hợp đồng.

■ Liệt kê các mục tiêu của từng giai đoạn đánh giá hợp đồng.

■ Xác định các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ đánh giá.

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

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

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

**5.1 Giới thiệu: Kỷ niệm hoàn thành dự án CFV**

Một tập hợp sự hài lòng của nhóm dự án CFV tại một nhà hàng nổi tiếng ở trung tâm thành phố được gọi là để kỷ niệm hoàn thành thành công dự án 10 tháng cho Carnegie Fruits and Vegetables, một nhà bán sỉ sản phẩm. Hệ thống thông tin mới đăng ký biên nhận sản phẩm từ người trồng, xử lý đơn đặt hàng của khách hàng và giao hàng cho khách hàng (người bán hàng và siêu thị), khách hàng thanh toán và tính toán các khoản thanh toán cho người trồng.

Các thành viên trong nhóm tự hào nhấn mạnh rằng dự án đã được tiến hành đầy đủ như dự kiến ​​ban đầu. Nhóm nghiên cứu đã đặc biệt hân hoan như sáng sớm hơn mỗi thành viên đã nhận được một khoản tiền thưởng tốt đẹp để hoàn thành đúng giờ.

Người phát ngôn thứ ba, Phó chủ tịch của công ty phần mềm về Tài chính, thay đổi bầu không khí dễ chịu bằng cách đề cập rằng dự án rất thành công này thực sự đã mất khoảng $ 90000. Trong bài phát biểu của mình, ông ca ngợi các nhà hoạch định để ước tính tốt về các nguồn lực cần thiết cho việc phân tích và thiết kế giai đoạn và cho các kế hoạch đã tái sử dụng rộng rãi phần mềm từ các hệ thống khác, lần này, hoàn toàn nhận ra. “Giai đoạn duy nhất mà chúng tôi ước tính thất bại là một trong những giai đoạn cuối cùng của dự án, hướng dẫn của khách hàng, nhân viên của khách hàng được hướng dẫn về cách sử dụng hệ thống thông tin mới. Nó bây giờ dường như không ai đọc RFP có liên quan (yêu cầu đề xuất) phần cẩn thận đủ. Phần này nói một cách khá ngây thơ trong cách thức mà các nhân viên trong tất cả các chi nhánh CFV nơi phần mềm để được cài đặt sẽ được hướng dẫn trong việc sử dụng nó bởi nhà cung cấp phần mềm. ”Sau một trì hoãn ngắn, anh tiếp tục như vậy: “Không ai cố gắng tìm ra bao nhiêu chi nhánh khách hàng của chúng tôi hoạt động. Không ai đề cập rằng CFV hoạt động 19 chi nhánh - sáu người trong số họ ở nước ngoài - trước khi ký hợp đồng! ”Anh ta tiếp tục: “Chúng tôi đã cố gắng thương lượng lại các mục ngân sách cài đặt và hướng dẫn với khách hàng, nhưng khách hàng khăng khăng đòi gắn bó với hợp đồng ban đầu. ” Mặc dù không có tên được đề cập, rõ ràng là anh đổ lỗi cho việc bán hàng nhóm đàm phán cho sự mất mát.

Tương tự, và trong nhiều trường hợp nặng hơn nhiều, tổn thất xuất phát từ việc viết gọn gàng các đề xuất hoặc hợp đồng được hiểu kém. Cạn tài nguyên và ước tính nhanh, cũng như nỗ lực bán hàng phần mềm phóng đại, đã dẫn đến không thực tế lịch trình và ngân sách hoặc các cam kết chuyên môn không thực tế. Một đề xuất bị một trong những lỗi này hoặc tệ hơn là sự kết hợp của chúng và sau đó trở thành hợp đồng cung cấp một công thức nhất định cho dự án hoặc thất bại dịch vụ. Rõ ràng là các cam kết chuyên nghiệp không thực tế dẫn đến thất bại trong việc đạt được chất lượng phần mềm cần thiết. Hơn nữa, trong hầu hết các trường hợp, thất bại về lịch trình và ngân sách đi kèm với chất lượng phần mềm thấp hơn chấp nhận được, do áp lực gây ra cho các thành viên trong nhóm bằng cách "tiết kiệm thời gian" và "tiết kiệm tài nguyên". Chúng ta hoàn toàn có thể không bị giới hạn rằng áp lực quá mức cuối cùng dẫn đến tỷ lệ thất bại phần mềm cao.

Đánh giá hợp đồng là yếu tố chất lượng phần mềm làm giảm xác suất của các tình huống không mong muốn như vậy. Đánh giá hợp đồng là yêu cầu của tiêu chuẩn ISO 9001 và ISO 9000-3 (xem mục 4.3 của ISO (1997) và Mục 7.2 của ISO / IEC (2001)). Xem Oskarsson và Glass (1996) để thảo luận về một số khía cạnh ứng dụng của việc đánh giá hợp đồng.

**5.2 Quy trình đánh giá hợp đồng và các giai đoạn**

Một số tình huống có thể dẫn dắt một công ty phần mềm (“nhà cung cấp”) ký hợp đồng với khách hàng. Phổ biến nhất là:

(1) Tham gia đấu thầu.

(2) Gửi đề xuất theo RFP của khách hàng.

(3) Nhận đơn đặt hàng từ khách hàng của công ty.

(4) Nhận yêu cầu hoặc lệnh nội bộ từ một bộ phận khác trong tổ chức.

Đánh giá hợp đồng là thành phần SQA đã đưa ra để hướng dẫn các bản nháp đánh giá đề xuất và các tài liệu hợp đồng. Nếu áp dụng, đánh giá hợp đồng cũng cung cấp giám sát các liên hệ được thực hiện với các đối tác tiềm năng và các nhà thầu phụ. Quá trình đánh giá được thực hiện theo hai giai đoạn:

* Giai đoạn một – Đánh giá dự thảo đề xuất trước khi gửi cho khách hàng tiềm năng (“bản thảo dự thảo”). Giai đoạn này đánh giá dự thảo đề xuất cuối cùng và cơ sở đề xuất: tài liệu yêu cầu của khách hàng, chi tiết bổ sung của khách hàng và giải thích các yêu cầu, ước tính chi phí và tài nguyên, hợp đồng hiện có hoặc dự thảo hợp đồng của nhà cung cấp với đối tác và nhà thầu phụ.
* Giai đoạn hai – Đánh giá dự thảo hợp đồng trước khi ký (“bản đánh giá dự thảo hợp đồng”). Giai đoạn này đánh giá dự thảo hợp đồng trên cơ sở đề xuất và các hiểu biết (bao gồm các thay đổi) đã đạt được trong các phiên đàm phán hợp đồng.

Quá trình đánh giá có thể bắt đầu khi tài liệu dự thảo có liên quan đã được hoàn thành. Các cá nhân thực hiện việc đánh giá kỹ lưỡng kiểm tra dự thảo trong khi đề cập đến một loạt các đối tượng đánh giá. Danh sách kiểm tra rất hữu ích để đảm bảo toàn bộ các chủ đề liên quan (xem Phụ lục 5A và 5B).

Sau khi hoàn thành giai đoạn đánh giá, yêu cầu các thay đổi cần thiết, bổ sung và sửa đổi được giới thiệu bởi nhóm đề xuất (sau khi dự thảo xem xét dự thảo) và bởi bộ phận pháp lý (sau khi xem xét dự thảo hợp đồng).

**5.3 Mục tiêu đánh giá hợp đồng**

Có thể như dự kiến, hai giai đoạn đánh giá hợp đồng có các mục tiêu khác nhau, mà chúng tôi trình bày chi tiết sau đây.

**5.3.1 Mục tiêu đánh giá dự thảo đề xuất**

Mục tiêu của đánh giá dự thảo là để đảm bảo rằng các hoạt động sau đây đã được thực hiện thỏa đáng.

**(1) Yêu cầu của khách hàng đã được làm rõ và được ghi chép lại**. Các tài liệu RFP và các tài liệu kỹ thuật tương tự có thể quá chung chung và không chính xác cho các mục đích của dự án. Do đó, các chi tiết bổ sung phải được lấy từ khách hàng. Việc làm rõ các yêu cầu mơ hồ và cập nhật của chúng phải được ghi lại trong một tài liệu riêng biệt được cả khách hàng và công ty phần mềm chấp thuận.

**(2) Các phương án thay thế để thực hiện dự án đã được kiểm tra**. Thông thường, các giải pháp thay thế đầy hứa hẹn và phù hợp để trình bày đề xuất chưa được nhóm đề xuất đánh giá đầy đủ (nếu có). Quy định này đề cập đặc biệt đến các lựa chọn thay thế bao gồm việc tái sử dụng phần mềm và hợp tác hoặc hợp đồng phụ với các công ty có kiến ​​thức chuyên môn hoặc nhân viên có thể đủ điều kiện để đáp ứng các điều khoản của đề xuất.

**(3) Các khía cạnh chính thức của mối quan hệ giữa khách hàng và công ty phần mềm đã được xác định**.

Đề xuất cần xác định các thủ tục bao gồm:

■ Các kênh giao tiếp và giao tiếp khách hang

■ Các tiêu chuẩn phân phối và chấp nhận dự án

■ Quy trình phê duyệt giai đoạn chính thức

■ Phương pháp thiết kế và kiểm tra theo dõi khách hang

■ Quy trình yêu cầu thay đổi khách hàng.

**(4) Xác định các rủi ro phát triển**. Rủi ro phát triển, chẳng hạn như đủ bí quyết chuyên môn liên quan đến khu vực chuyên môn của dự án hoặc việc sử dụng các công cụ phát triển cần thiết, cần được xác định và giải quyết. Để có mô tả toàn diện về việc xác định các mục nguy cơ phần mềm và các phương pháp cho các hành động quản lý rủi ro, xem Phụ lục 6A.

**(5) Ước tính đầy đủ các nguồn tài nguyên dự án và thời gian biểu**. Ước tính tài nguyên đề cập đến nhân viên chuyên nghiệp cũng như ngân sách của dự án, bao gồm cả phí của nhà thầu phụ. Lập kế hoạch ước tính nên tính đến các yêu cầu về thời gian của tất cả các bên tham gia dự án.

**Mẹo triển khai**

Trong một số trường hợp, một nhà cung cấp cố ý giải quyết vấn đề dưới mức chi phí, xem xét các yếu tố tương xứng. Trong những trường hợp này, trong đó các đề xuất dựa trên thực tếcác khoản thu nhập, ngân sách và khả năng chuyên nghiệp, khoản thua lỗ được cho là một khoản lỗ được tính toán, không phải là một hợp đồng.

**(6) Kiểm tra năng lực của công ty đối với dự án**. Kiểm tra này nên xem xét năng lực chuyên môn cũng như sự sẵn có của các thành viên nhóm cần thiết và các cơ sở phát triển vào thời gian dự kiến.

**(7) Kiểm tra khả năng của khách hàng để đáp ứng các cam kết của mình**. Kiểm tra này đề cập đến năng lực tài chính và tổ chức của khách hàng, chẳng hạn như tuyển dụng nhân sự và đào tạo, cài đặt phần cứng cần thiết và nâng cấp thiết bị liên lạc của mình.

**(8) Định nghĩa sự tham gia của đối tác và nhà thầu phụ**. Điều này bao gồm các vấn đề đảm bảo chất lượng, lịch thanh toán, phân phối thu nhập / lợi nhuận của dự án và sự hợp tác giữa ban quản lý dự án và các nhóm.

**(9) Định nghĩa và bảo vệ quyền sở hữu**. Yếu tố này có tầm quan trọng sống còn trong trường hợp phần mềm tái sử dụng được đưa vào gói mới hoặc khi quyền sử dụng lại phần mềm hiện tại trong tương lai cần phải được quyết định. Mục này cũng đề cập đến việc sử dụng các tệp độc quyền của dữ liệu quan trọng để vận hành hệ thống và các biện pháp an ninh.

Các mục tiêu của việc đánh giá dự thảo đề xuất được tóm tắt trong Khung 5.1.

**Khung 5.1 Mục tiêu xem xét dự thảo**

Chín mục tiêu đánh giá dự thảo đề xuất nhằm đảm bảo các hoạt động sau đây đã được thực hiện một cách thỏa đáng:

1. Yêu cầu của khách hàng đã được làm rõ và ghi lại.

2. Các phương pháp thay thế để thực hiện dự án đã được kiểm tra.

3. Các khía cạnh chính thức của mối quan hệ giữa khách hàng và công ty phần mềm đã được xác định.

4. Xác định các rủi ro phát triển.

5. Dự toán đầy đủ các dự án tài nguyên và thời gian biểu đã được chuẩn bị.

6. Kiểm tra năng lực của công ty đối với dự án.

7. Kiểm tra khả năng của khách hàng để thực hiện các cam kết của mình.

8. Định nghĩa các điều kiện tham gia của đối tác và nhà thầu phụ.

9. Định nghĩa và bảo vệ quyền sở hữu.

**5.3.2 Mục tiêu đánh giá dự thảo hợp đồng**

Mục tiêu của việc đánh giá dự thảo hợp đồng là để đảm bảo rằng các hoạt động sau đã được thực hiện thỏa đáng:

(1) Không có vấn đề nào chưa được công bố trong bản thảo hợp đồng.

(2) Tất cả những hiểu biết đạt được giữa khách hàng và công ty phải được ghi đầy đủ và chính xác trong hợp đồng và các phụ lục của hợp đồng. Những hiểu biết này có nghĩa là để giải quyết tất cả các vấn đề không rõ ràng và sự khác biệt giữa khách hàng và công ty đã được tiết lộ cho đến nay.

(3) Không có thay đổi, bổ sung, hoặc thiếu sót nào chưa được thảo luận và thỏa thuận nên được đưa vào dự thảo hợp đồng. Bất kỳ thay đổi nào, dù có chủ ý hay không, đều có thể dẫn đến các cam kết bổ sung và không lường trước đáng kể đối với một phần của nhà cung cấp.

Các mục tiêu của việc đánh giá dự thảo hợp đồng được tóm tắt trong Khung 5.2.

**Khung 5.2 Mục tiêu đánh giá dự thảo hợp đồng**

Ba mục tiêu đánh giá dự thảo hợp đồng đảm bảo rằng các hoạt động sau đây đã được thực hiện một cách thỏa đáng:

1. Không có các vấn đề chưa được công bố trong bản thảo hợp đồng.

2. Mọi hiểu biết đạt được sau đề xuất được ghi lại chính xác.

3. Không có thay đổi, bổ sung hoặc thiếu sót "mới" đã tham gia dự thảo hợp đồng.

**5.4 Thực hiện đánh giá hợp đồng**

Các đánh giá hợp đồng thay đổi về độ lớn của chúng, tùy thuộc vào đặc điểm của dự án được đề xuất. Sự phức tạp này có thể là kỹ thuật hoặc tổ chức. Theo đó, các mức độ nỗ lực chuyên nghiệp khác nhau được chứng minh cho các đánh giá hợp đồng khác nhau. Cần có những nỗ lực chuyên môn đặc biệt cho các đề xuất chính.

**5.4.1 Các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ xem xét hợp đồng**

Các yếu tố dự án quan trọng nhất xác định mức độ nỗ lực xem xét hợp đồng bắt buộc là:

■ **Tầm quan trọng của dự án**, thường được đo lường trong tài nguyên tháng.

■ **Dự án phức tạp về kỹ thuật.**