

Quản lý dự án

Công nghệ thông tin

6 - Khoán ngoài (outsourcing)

Bản đồ bài giảng



6. Khoán ngoài

- 6.1. Dịch vụ khoán ngoài
- 6.2. Rủi ro liên quan tới khoán ngoài
- 6.3. Tiến trình quản lí rủi ro
- 6.4. Vấn đề hợp đồng
- 6.5. Giám sát quan hệ bên thứ ba
- 6.6. Cấu phần hợp đồng
- 6.7. Quản lí hợp đồng
- 6.8. Quản lí nhà cung cấp

Tại sao cần khoán ngoài cho bên thứ ba?

- Để có được ưu thế cạnh tranh.
- Để tận dụng được tri thức chuyên gia cao cấp và những kinh nghiệm thực tế công nghiệp tốt nhất.
- Dành nguồn lực nhân lực khan hiếm cho việc kinh doanh cốt lõi.
- Tạo điều kiện thuận lợi cho việc tái cấu trúc vận hành và giảm chi phí.
- Nhiều cơ hội an toàn và hợp pháp để cải tiến hiệu năng tài chính.
- Nâng cao việc cung cấp sản phẩm, tài sản đa dạng và thu nhập.

6.1. Dịch vụ khoán ngoài

Ba cách chính:

1. Thực hiện các chức năng nhân danh tổ chức.
2. Cung cấp sản phẩm và dịch vụ mà tổ chức ban đầu không có.
3. Vượt ra ngoài các thuộc tính của tổ chức

Thực hiện các chức năng nhân danh tổ chức

- Hợp đồng với các nhà cung cấp dịch vụ bên thứ ba để thực hiện các chức năng vận hành của tổ chức thay vì tiến hành chúng một cách có chủ ý.
- Bao quát một phạm vi rộng những thu xếp, bao gồm
 - thông tin lỗi và xử lý giao tác
 - dịch vụ Internet
 - trung tâm dịch vụ khách hàng
 - dịch vụ vận hành trung tâm dữ liệu

Cung cấp sản phẩm và dịch vụ mà tổ chức lúc đầu chưa có

- Tổ chức cung cấp sản phẩm và dịch vụ cho khách hàng qua bên thứ ba.
- Chẳng hạn, ngân hàng có thể đi vào mỗi quan hệ thị trường mà ngân hàng bán cho khách hàng các sản phẩm không mang tính ngân hàng.

Vượt ra ngoài các thuộc tính của tổ chức

- Tổ chức để tên hiệu hay toàn bộ trạng thái đã được qui định cho sản phẩm và dịch vụ của mình thành có nguồn gốc và/hoặc được tiến hành bởi người khác.
- Tổ chức cho phép bên thứ ba tiến hành kinh doanh theo tên hiệu của mình mang tiềm năng dễ gây vấn đề nhất cho mối quan hệ với bên thứ ba và thường cấp quyền kiểm soát giám sát phụ có ý nghĩa.

6.2. Rủi ro liên quan tới khoán ngoài

- Dựa vào bên thứ ba có thể làm tăng đáng kể rủi ro cho tổ chức, làm giảm việc kiểm soát quản lí, và do đó đòi hỏi nỗ lực giám sát nhiều của cấp quản lí.
- Rủi ro chiến lược
- Rủi ro danh tiếng
- Rủi ro tuân thủ
- Rủi ro giao tác
- Rủi ro ở quốc gia làm khoán ngoài đối với bên thứ ba ở nước ngoài

Rủi ro liên quan tới khoán ngoài

- Việc dùng bên thứ ba của tổ chức để đạt tới mục đích của mình không làm giảm đi trách nhiệm của cấp quản lí tổ chức đảm bảo rằng hoạt động bên thứ ba được tiến hành theo cách an toàn và đúng đắn và tuân thủ với luật định.
- Mỗi quan hệ với bên thứ ba nên là chủ đề cho cùng việc quản lí rủi ro, an ninh, riêng tư và những chính sách bảo vệ khác vẫn được trông đợi nếu tổ chức tiến hành các hoạt động đó một cách trực tiếp.

6.3. Tiến trình quản lí rủi ro

- Thẩm định rủi ro và lập kế hoạch chiến lược
- Tuyển chọn bên thứ ba và trách nhiệm nghề nghiệp
- Chuẩn bị hợp đồng
- Giám sát mối quan hệ bên thứ ba

Thẩm định rủi ro và lập kế hoạch chiến lược

Tích hợp với mục tiêu chiến lược toàn thể

- Nhận diện các chủ định chiến lược, ích lợi, khía cạnh pháp lí, chi phí và rủi ro liên kết với hoạt động bên thứ ba.
- Xây dựng hiểu biết đầy đủ và hiện thực về mối quan hệ có thể làm gì cho tổ chức.
- Tự thẩm định về năng lực lõi, sức mạnh quản lí và yếu điểm.
- Xây dựng chiến lược đi ra thích hợp và kế hoạch dự phòng trong trường hợp cần kết thúc mối quan hệ với bên thứ ba.

Thẩm định rủi ro và lập kế hoạch chiến lược

Tri thức chuyên gia để giám sát và quản lý hoạt động.

- Thẩm định tri thức chuyên gia nội bộ để đánh giá và quản lý hoạt động và mối quan hệ bên thứ ba.
- Phải dành nguồn lực cần thiết cho việc điều phối và đo hiệu năng.
- Phân công trách nhiệm rõ ràng để quản lý mối quan hệ bên thứ ba.
- Phải có đủ tri thức kỹ năng để đánh giá thiết kế, vận hành và giám sát mối quan hệ bên thứ ba.

Thẩm định rủi ro và lập kế hoạch chiến lược

Quan hệ chi phí/ lợi ích

- Đo sự ổn định và tính sống lâu dài so với lợi nhuận ngắn hạn hay tiết kiệm chi phí.
- Giữ cân bằng tiết kiệm chi phí với quyền lợi lâu dài và giá sát thích hợp.
- Phải có thẩm định hiệu năng theo kế hoạch tiếp diễn, nếu không sẽ có nguy cơ ước lượng thấp chi phí hay ước lượng quá lợi ích của khoản ngoài.

Chọn bên thứ ba và trách nhiệm nghề nghiệp

- **Trách nhiệm nghề nghiệp** nên bao gồm việc đánh giá kĩ tất cả thông tin về bên thứ ba, và bao gồm:
 - Kinh nghiệm trong việc thực hiện và hỗ trợ cho hoạt động được đề nghị.
 - Bản kê tài chính được kiểm định.
 - Uy tín kinh doanh, tai tiếng và kiện tụng.
 - Trình độ chuyên môn, kiến thức kinh nghiệm và danh tiếng của người uỷ nhiệm bên thứ ba.
 - Môi trường kiểm soát nội bộ và sự kiện kiểm định

Chọn bên thứ ba và trách nhiệm nghề nghiệp

- Bắt đầu, tiếp tục, khôi phục kinh doanh và kế hoạch dự phòng.
- Chi phí phát triển, thực hiện và hỗ trợ.
- Tín nhiệm và thành công giải quyết với người thầu lại.
- Tin tức về bảo hiểm.
- Thông tin quan trọng khác về điều không thấy được:
 - Chiến lược và mục đích kinh doanh của bên thứ ba
 - Chính sách nguồn lực con người
 - Sáng kiến chất lượng
 - Chính sách quản lí chi phí và cải tiến hiệu quả

6.4. Vấn đề hợp đồng

- Cấp quản lí phải đảm bảo rằng những thông
đội và nghĩa vụ của từng bên được xác định
rõ, được hiểu rõ và thực thi được.
 - Phạm vi của thu xếp hợp đồng
 - Cách đo hiệu năng hay bảng chuẩn benchmarks
 - Trách nhiệm cung cấp và nhận thông tin
 - Quyền kiểm định
 - Chi phí và đền bù
 - Quyền làm chủ và giấy phép

6.4. Vấn đề hợp đồng (tiếp)

- Tính mật và tính an ninh
- Việc tiếp tục lại kinh doanh và kế hoạch dự phòng
- Nhận diện
- Bảo hiểm
- Giải quyết tranh chấp
- Giới hạn về trách nhiệm pháp lí
- Không trả được và kết thúc
- Phàn nàn của khách hàng
- Nhà cung cấp dịch vụ ngoại quốc

6.4. Vấn đề hợp đồng (tiếp)

Phạm vi của thu xếp

- Nhận diện tần xuất, nội dung và định dạng của dịch vụ.
- Nhận diện các hoạt động mà bên thứ ba được phép tiến hành theo hay không theo các tiền đề của tổ chức, và điều khoản quản lí việc sử dụng không gian, nhân sự và trang thiết bị.
- Chỉ ra liệu bên thứ ba có bị cấm tham gia vào bất kì phần nào của hợp đồng với nhà thầu hay các thực thể khác không.

6.4. Vấn đề hợp đồng (tiếp)

■ **Đo hiệu năng hay bảng chuẩn Benchmarks**

- Xác định những trông đợi và trách nhiệm cho cả hai bên.
- Điều phối hiệu năng tiếp diễn và đo sự thành công của hợp đồng.
- Động viên hiệu năng bên thứ ba, đặc biệt nếu hiệu năng kém thì bị phạt hay hiệu năng cao thì được thưởng.

6.4. Vấn đề hợp đồng (tiếp)

Trách nhiệm cung cấp và nhận thông tin

- Nhận diện tần xuất và kiểu báo cáo, như báo cáo hiệu năng, báo cáo an ninh, báo cáo kiểm thử, báo cáo kiểm định, bản kê tài chính.
- Lưu ý cho tổ chức trong những sự cố khó khăn về tài chính,
- những thay đổi nhân sự quan trọng, những biến cố thảm hoạ...
- Xác định ngưỡng vật chất và thủ tục cần được dùng để lưu ý cho tổ chức khi bị ngắt dịch vụ, bị thủng an ninh, và những biến cố khác đặt ra rủi ro vật chất cho tổ chức.

6.4. Vấn đề hợp đồng (tiếp)

Quyền kiểm định

- Phải làm rõ ràng rằng tổ chức có quyền kiểm định bên thứ ba (và người kí hợp đồng của họ) khi cần để điều phối hiệu năng theo hợp đồng.
- Phải đảm bảo rằng việc kiểm định nội và/hoặc ngoại bộ độc lập thường kì được tiến hành theo từng khoảng thời gian và phạm vi nhất quán với chức năng tại chỗ.
- Báo cáo kiểm định nên bao gồm bản tổng quan về môi trường kiểm soát nội bộ của bên thứ ba khi điều đó có liên quan tới dịch vụ đang được cung cấp cho tổ chức.

6.4. Vấn đề hợp đồng (tiếp)

Chi phí và bù đắp

- Phải mô tả đầy đủ về bù đắp, phí tổn, các tính toán cho các dịch vụ cơ sở, cũng như bất kì khoản tiền phải trả nào dựa trên khối lượng hoạt động và phí cho các yêu cầu đặc biệt.
- Chỉ ra bên nào có trách nhiệm thanh toán các phí tổn pháp lí, kiểm định và kiểm tra cho hoạt động.
- Nêu ra chi phí và trách nhiệm để mua sắm và bảo trì phần cứng và phần mềm.

6.4. Vấn đề hợp đồng (tiếp)

Quyền làm chủ và phép sử dụng

- Phát biểu lúc nào và bằng cách nào bên thứ ba có quyền dùng dữ liệu, phần cứng, phần mềm, tài liệu hệ thống và sở hữu trí tuệ của tổ chức.
- Chỉ ra liệu bất kì bản ghi nào được bên thứ ba sinh ra có phải là tài sản của tổ chức hay không.
- Thiết lập thoả thuận giao kèo ba bên để cung cấp cho tổ chức việc truy nhập vào mã nguồn và chương trình, tài liệu lập trình và hệ thống, kiểm chứng mã nguồn đã cập nhật.

6.4. Vấn đề hợp đồng (tiếp)

Tính mật và an toàn

- Người cung cấp dịch vụ bên thứ ba phải làm tất cả mọi điều mình có thể làm để giữ bí mật và an toàn thông tin.
- Phải cấm bên thứ ba (và những người hợp đồng của họ) sử dụng hay tiết lộ thông tin của tổ chức.
- Phải yêu cầu bên thứ ba giữ kín mọi lỗ thủng an toàn, ước lượng hậu quả của sự xâm nhập, và xác định hành động sửa chữa.

6.4. Vấn đề hợp đồng (tiếp)

- **Tiếp tục lại nghiệp vụ và kế hoạch dự phòng**
- Cung cấp sự liên tục của chức năng nghiệp vụ trong biến cố của vấn đề ảnh hưởng tới sự hoạt động của bên thứ ba.
- Nêu rõ trách nhiệm của bên thứ ba phải sao lưu và bảo vệ chương trình và tệp dữ liệu, để duy trì việc phục hồi sau thảm họa và kế hoạch dự phòng.
- Nhận diện khung thời gian xác định cho việc tiếp tục và phục hồi nghiệp vụ đáp ứng cho yêu cầu nghiệp vụ của tổ chức.

6.4. Vấn đề hợp đồng (tiếp)

- **Idemnification** : Làm giảm khả năng tổ chức bị trách nhiệm pháp lí bởi những yêu sách nói tới hỏng hóc của bên thứ ba.
- **Bảo hiểm** : Bên thứ ba phải duy trì việc bảo hiểm thích hợp.
- **Giải quyết tranh chấp** : Thiết lập tiến trình giải quyết tranh chấp với chủ định giải quyết vấn đề.

6.4. Vấn đề hợp đồng (tiếp)

- **Các giới hạn trách nhiệm pháp lí:** Xác định liệu giới hạn về trách nhiệm pháp lí của bên thứ ba có tỉ lệ đúng theo khối lượng tổn thất mà tổ chức có thể phải chịu xem như kết quả của hổng hóc của bên thứ ba.
- **Phản nản của khách hàng:** Xác định liệu tổ chức hay bên thứ ba có trách nhiệm đáp ứng cho các phản nản đó không.

6.4. Vấn đề hợp đồng (tiếp)

■ **Mặc định và kết thúc**

- Qui định cái gì tạo nên mặc định, nhận diện việc sửa chữa và cho phép các cơ hội sửa đổi.
- Bao gồm điều khoản cho phép quyền kết thúc với đa dạng tình huống có thể xảy ra.
- Cho phép tổ chức kết thúc hợp đồng theo cách thức đúng thời hạn, không mất chi phí bị cấm đoán.
- Cung cấp bản kê dữ liệu và nguồn lực của tổ chức một cách đúng hạn (phần cứng, phần mềm ...)

6.4. Vấn đề hợp đồng (tiếp)

Nhà cung cấp dịch vụ bên ngoài

- bao gồm các hợp đồng, hiệp ước theo luật định (choice-of-law) và các hiệp ước pháp lí cần dùng cho các cuộc kiện tụng theo luật xét xử.
- Các hợp đồng và hiệp ước là chủ đề cho việc giải trình ở toà án nước ngoài dựa theo luật địa phương. Tổ chức nên tìm kiếm những lời khuyên pháp lí liên quan tới việc tôn trọng mọi khía cạnh của hợp đồng.

6.5. Giám sát quan hệ bên thứ ba

Sau khi tham gia vào hợp đồng hay thoả thuận với bên thứ ba,

- Cấp quản lí phải điều phối bên thứ ba theo các hoạt động và hiệu năng của bên đó.
- Cấp quản lí phải dành đủ nhân viên với tri thức chuyên gia cần thiết để giám sát bên thứ ba.
 - Điều phối tình hình tài chính
 - Kiểm soát điều phối
 - Phẩm chất truy nhập vào dịch vụ và hỗ trợ

6.5. Giám sát quan hệ bên thứ ba

Điều phối tình hình tài chính

- Ước lượng tình hình tài chính của bên thứ ba ít nhất cũng theo hàng năm, và ước lượng thường xuyên hơn khi rủi ro cao.
- Đảm bảo rằng các nghĩa vụ tài chính của bên thứ ba với người kí hợp đồng là được đáp ứng theo cách đúng hạn.
- Xét duyệt sự thích hợp của bao quát bảo hiểm của bên thứ ba.
- So sánh thu nhập/chi phí thực tế với các dự kiến.

6.5. Giám sát quan hệ bên thứ ba

Kiểm soát điều phối

- Thực hiện các cuộc họp kiểm điểm đảm bảo phẩm chất tại chỗ.
- Tài trợ cho việc kiểm định có phối hợp và kiểm điểm với nhóm người dùng.
- Kiểm điểm báo cáo kiểm định. Theo dõi mọi khiếm khuyết.
- Kiểm điểm việc lập kế hoạch dự phòng để tiếp tục nghiệp vụ của bên thứ ba và kiểm thử để đảm bảo rằng tất cả các dịch vụ có thể được khôi phục trong thời gian chấp nhận được.
- Điều phối những thay đổi trong nhân sự bên thứ ba chủ chốt đã được dành cho hợp đồng.

Làm tài liệu

- Nếu tổ chức định quản lí mối quan hệ bên thứ ba thành công, thì nó phải làm tư liệu đúng đắn cho chương trình giám sát của mình.
- Lập danh sách các nhà cung cấp lớn hay bên thứ ba khác mà cấp quản lí đã chi số tiền lớn, hay những người được cho là chủ chốt đối với việc này.
 - Hợp đồng hợp pháp, hiện thời và đầy đủ.
 - Quản lí rủi ro đều đặn và báo cáo hiệu năng được nhận từ bên thứ ba.
 - Kế hoạch nghiệp vụ nhận diện ra tiến trình lập kế hoạch của quản lí, và trách nhiệm nghề nghiệp trong việc chọn bên thứ ba.

6.5. Giám sát quan hệ bên thứ ba

Chất lượng truy nhập của dịch vụ và hỗ trợ

- Báo cáo kiểm điểm đều đặn làm tư liệu về hiệu năng của bên thứ ba liên quan tới thoả thuận mức dịch vụ.
- Làm tài liệu và theo dõi các vấn đề hiệu năng theo cách thức đúng thời gia.
- Xác định việc huấn luyện thích hợp.
- Duy trì tài liệu và bản ghi liên quan tới việc tuân thủ hợp đồng, cải biên, và giải quyết tranh cãi.
- Họp thường kì với các bên hợp đồng để thảo luận về vấn đề hiệu năng và vận hành

Khoán ngoài

Phần trình bày này nêu đại cương các thủ tục để lựa nhà cung cấp có năng lực, thiết lập mối quan hệ hợp đồng và quản lí chúng một cách có hiệu quả. Nó bao quát việc quản lí phần mềm chỉ theo hợp đồng, cũng như quản lí cấu phần phần mềm của một hợp đồng mà có thể bao gồm phần mềm, phần cứng và có thể có các cấu phần hệ thống khác.

- Cấu phần hợp đồng
- Cấp phép và thoả thuận hợp đồng với nhà cung cấp
- Quản lí hợp đồng
- Quản lí nhà cung cấp

6.6. Cấu phần hợp đồng

Hợp đồng bao giờ cũng đề cập tới các cấu phần sau:

- **Người kí hợp đồng chủ yếu:** thực thể tiến hành khoán ngoài để đạt tới mục đích và là người chủ của sản phẩm cuối.
- **Nhà cung cấp:** thực thể cung cấp nguồn lực và vật chuyển giao cho người kí hợp đồng chủ yếu.
- **Nguồn lực:** phương tiện hay tài sản được dùng để đạt tới mục đích. Nguồn lực như phần cứng, phần mềm hay nhà cửa có thể được các bên cung cấp

6.6. Cấu phần hợp đồng (tiếp)

- **Mục đích:** lí do của người kí hợp đồng chủ yếu về quan hệ với nhà cung cấp.
- **Thoả thuận:** hợp đồng nêu đại cương mối quan hệ giữa người kí hợp đồng chủ yếu và nhà cung cấp, và Phát biểu về công việc hay Lệnh làm việc xác định tất cả các vật phẩm chuyển giao và tiêu chí chấp nhận.

6.6. Cấu phần hợp đồng (tiếp)

- **Trách nhiệm công việc:** tất cả các hoạt động trong tiến trình chọn nhà cung cấp phải được tóm tắt và làm tư liệu như một phần của tiến trình trách nhiệm công việc. Bản tóm tắt phải bao gồm tất cả các nhà cung cấp được xét tới, kết quả bản chào thầu Request for Quote (RFQ), và việc kiểm tra kinh nghiệm làm việc được dùng để đi tới quyết định.
- **Điều khoản và điều kiện hợp đồng có liên quan:** tất cả mọi thoả thuận đều phải được kiểm điểm qua thảo luận pháp lí thích hợp và việc quản lí hợp đồng/nguồn/sở hữu trí tuệ trước khi cam kết từng phần hay toàn thể.

Thoả thuận cấp phép và hợp đồng nhà cung cấp

- Thoả thuận cấp phép và hợp đồng phải được thương lượng trước để cho chúng có sẵn khi cần tới cho hoạt động sản xuất.
- Phần mềm và tài liệu được chuyển giao ra ngoài nước đòi hỏi có giấy phép xuất khẩu và giấy phép nhập khẩu hợp lệ.
- Tất cả các phần mềm, nâng cấp và tài liệu phải đưa qua cuộc họp kiểm điểm phân loại xuất/nhập khẩu của ban quản trị để đảm bảo việc cấp phép đúng.
- Nên có thoả thuận sử dụng để hạn chế và xác định việc dùng có thẩm quyền và/hoặc đưa ra sản phẩm.

6.7. Quản lí hợp đồng

Tiến trình làm hợp đồng là như sau:

1. Dự án xác định rõ chỗ nào đòi hỏi việc xây dựng do bên ngoài thực hiện.
2. Nhận diện người kí hợp đồng có khả năng làm khoán ngoài. Kí kết các phát biểu được giữ bí mật và gửi bản chào thầu Request for Quote (RFQ) cho từng nhà cung cấp có thể.
3. Phân tích kết quả RFQ, và chọn ra người cung cấp tuân thủ theo chính sách, trách nhiệm công việc thường được thực hiện và xác nhận vào lúc này.

6.7. Quản lí hợp đồng (tiếp)

4. Xây dựng bản hợp đồng với nhà cung cấp được chọn, và xây dựng Phát biểu công việc ban đầu có cả các cột mốc và tiêu chí chấp nhận.
5. Xác định các thông đợi giao hàng của nhà cung cấp (đặc tả chức năng, kết quả kiểm thử đơn vị, etc..).
6. Điều phối tiến độ và việc phát triển bởi người quản lí dự án và người quản lí phát triển.

6.7. Quản lí hợp đồng (tiếp)

7. Kiểm thử các sản phẩm công việc đã chuyển giao rồi chấp nhận hay đệ trình lại để sửa chữa hay gỡ lỗi.
8. Sản phẩm công việc phần mềm được chấp thuận dựa trên điều khoản của hợp đồng và bản phát biểu về công việc SOW.
9. Dự án đi vào phần bảo trì như đặc tả của bản thoả thuận.

6.7. Quản lí hợp đồng (tiếp)

Xác định nhu cầu phần mềm

- Cấu phần phần mềm có tại chỗ hiện nay không?
- Có sản phẩm tại chỗ mà có thể được sửa đổi hay nâng cao để khớp với nhu cầu hiện tại không?
- Có giải pháp phần mềm hàng chợ tổng quát không?
- Có giải pháp hàng chợ tổng quát sẽ có tác dụng với sửa đổi nào đó không?
- Nếu không có tất cả các khả năng trên, thì phải xây dựng phần mềm. Nếu **thiếu kĩ năng tại chỗ** hay **nhân lực không sẵn có** thì sẽ phải thuê làm hợp đồng hay khoán ngoài cho phần việc này.

6.7. Quản lí hợp đồng (tiếp)

Chọn nhà cung cấp

- Thiết lập yêu cầu nghiệp vụ rõ ràng.
- Tài liệu yêu cầu nghiệp vụ sẽ trở thành cơ sở để tạo ra bản chào thầu Request for Quote (RFQ).
- Cần nhận diện các nhà cung cấp tiềm năng để xem xét.

■ **Nỗ lực quản lí hợp đồng/nguồn tài liệu/sở hữu trí tuệ** là mấu chốt để làm tài liệu về nhà cung cấp và đánh giá hiệu năng của nhà cung cấp.

6.7. Quản lí hợp đồng (tiếp)

Thương lượng hợp đồng

- Về mặt kĩ thuật, việc thương lượng bắt đầu khi lần đầu tiên tiếp xúc với nhà cung cấp tiềm năng để lấy thông tin.
- Điều mấu chốt là quản lí sự trông mong của nhà cung cấp từ đầu. Họ không được có thông tin chỉ dẫn rằng họ là nhà cung cấp được chọn trước khi đưa ra quyết định cuối cùng.
- Sau khi nhận được và phân tích bản dự thầu RFP, người quản lí dự án cùng với sự trợ giúp từ CSIPM, sẽ xác định ra nhà cung cấp được ưa chuộng.
- Tổ thương lượng bao gồm người quản lí dự án, CSIPM, và cố vấn pháp luật.

6.7. Quản lí hợp đồng (tiếp)

Kiểm điểm nhà cung cấp

- Có hai kiểu hợp kiểm điểm quản lí chủ chốt cho từng hợp đồng.
 - Kiểm điểm hợp đồng trên cơ sở thường lệ (theo tháng, theo quý) để đảm bảo việc tuân thủ các điều khoản và điều kiện.
 - Hợp kiểm điểm quản lí các hoạt động của nhà cung cấp khi thực hiện các nhiệm vụ hợp đồng.

6.8. Quản lí nhà cung cấp

- Người quản lí nhà cung cấp (VM) sẽ được chỉ định trong bản kế hoạch dự án cho từng nhà cung cấp đã có hợp đồng làm việc với dự án. Thông thường đó chính người quản lí dự án hay người quản lí phát triển của dự án đặc biệt.
- Người quản lí nhà cung cấp phải có các thủ tục tại chỗ để đánh giá mức độ hiệu năng và chất lượng của nhà cung cấp trong cả thời hạn dự án

6.8. Quản lí nhà cung cấp (tiếp)

Hiệu năng của nhà cung cấp nên được lập kế hoạch và theo dõi trong tất cả các pha của vòng đời phát triển dự án.

- Lập kế hoạch nhà cung cấp và báo cáo trạng thái
 - Hợp và kiểm điểm nhà cung cấp
 - Kiểm điểm sản phẩm công việc của nhà cung cấp
 - Kiểm soát thay đổi nhà cung cấp
 - Quản lí cấu hình phần mềm nhà cung cấp
 - Đảm bảo chất lượng phần mềm nhà cung cấp

6.8. Quản lí nhà cung cấp (tiếp)

Kế hoạch của nhà cung cấp và báo cáo trạng thái

- Người quản lí nhà cung cấp phải đảm bảo rằng thủ tục lập kế hoạch dự án của nhà cung cấp tuân thủ phương pháp phát triển ứng dụng phần mềm của tổ chức (SDM).
- Bản kế hoạch của nhà cung cấp phải bao gồm:
 - Chỉ báo hiệu năng (kích cỡ, chi phí, nguồn lực máy tính)
 - Lịch biểu (đường găng và các thành tựu cột mốc)
 - Các hoạt động kĩ thuật
 - Thẩm định rủi ro liên kết với chi phí, nguồn lực, lịch biểu
 - Tuân thủ an ninh
- Người quản lí nhà cung cấp phải đảm bảo rằng nhà cung cấp gửi báo cáo trạng thái thường kì (theo tuần, tháng).

6.8. Quản lí nhà cung cấp (tiếp)

Họp và kiểm điểm nhà cung cấp

- Cần ba kiểu họp thường xuyên:
- Họp về trạng thái
- Kiểm điểm nhà cung cấp
- Kiểm điểm tính sẵn sàng bàn giao của nhà cung cấp
- Biên bản cho mỗi cuộc họp, với các việc cần làm được nhận diện, phải được chuẩn bị và phân phát cho tất cả các thành viên tổ dự án.
- Người quản lí nhà cung cấp theo dõi các việc cần làm để kết thúc.

6.8. Quản lí nhà cung cấp (tiếp)

Họp và kiểm điểm nhà cung cấp

- Họp về trạng thái
- Cuộc họp khởi động cho tất cả các thành viên tổ để xem xét về bản kế hoạch dự án, vai trò và trách nhiệm, thủ tục, kế hoạch của nhà cung cấp.
- Kiểm điểm các yêu cầu phần mềm với tổ dự án, cộng đồng doanh nghiệp/người dùng, và nhà cung cấp.
- Các cuộc họp về trạng thái diễn ra tiếp sau đó được tổ chức để thảo luận các vấn đề, mối quan tâm, trạng thái các hoạt động, việc cần làm.

6.8. Quản lí nhà cung cấp (tiếp)

Hợp và kiểm điểm nhà cung cấp

- Kiểm điểm nhà cung cấp
- Đánh giá tiến độ của nhà cung cấp theo kế hoạch.
- Thảo luận về các vấn đề kĩ thuật và phi kĩ thuật, đặc biệt các vấn đề có ý nghĩa ảnh hưởng tới hiệu năng.
- Thảo luận việc không tuân thủ với bản Phát biểu về công việc.
- Rủi ro truy nhập được bao hàm trong việc tiến hành.
- Kiểm điểm sự phụ thuộc chủ chốt.

6.8. Quản lí nhà cung cấp (tiếp)

- **Hợp và kiểm điểm nhà cung cấp**
 - Kiểm điểm nhà cung cấp
- Xem như một hướng dẫn, cuộc họp kiểm điểm nhà cung cấp phải được tổ chức sau khi hoàn thành:
 - Pha lập kế hoạch
 - Pha xây dựng (phát triển)
 - Pha ổn định hoá (kiểm thử)
 - Pha trình diễn / Đánh giá (kiểm thử chấp nhận của người dùng)

6.8. Quản lí nhà cung cấp (tiếp)

- **Hợp và kiểm điểm nhà cung cấp**
 - Kiểm điểm tính sẵn sàng bàn giao của nhà cung cấp
- Hợp kiểm điểm tính sẵn sàng bàn giao của nhà cung cấp nên được tổ chức trước mọi việc bàn giao sang kiểm thử tích hợp hay sản phẩm.
- Thủ tục và tiêu chuẩn chấp nhận được xác định cho phần mềm và sản phẩm công việc không là phần mềm:
 - bản ghi nhớ bàn giao của nhà cung cấp
 - kết quả kiểm thử của nhà cung cấp
 - mã nguồn theo Quản lí cấu hình (CM)
 - tài liệu người dùng
- Người quản lí nhà cung cấp đưa ra chữ kí chấp nhận để chỉ ra việc hoàn thành thoả đáng.

6.8. Quản lí nhà cung cấp (tiếp)

Hợp và kiểm điểm nhà cung cấp

- Đánh giá nhà cung cấp
- Hiệu năng của nhà cung cấp được đánh giá theo tiêu chí đánh giá được xác định trong thoả thuận hợp đồng.
- Việc đánh giá hiệu năng có thể được tiến hành một cách thường kì trong toàn bộ thời gian của hợp đồng, không chỉ vào lúc cuối.
- Mọi tài liệu đánh giá nên được dùng làm cái vào cho việc chọn nhà cung cấp tương lai.

6.8. Quản lí nhà cung cấp (tiếp)

Sản phẩm công việc	Khi nào kiểm điểm
Kế hoạch của nhà cung cấp	Pha lập kế hoạch
Đặc tả chức năng và giao diện	Pha lập kế hoạch
Tài liệu phân tích và thiết kế	Pha xây dựng
Kế hoạch và trường hợp kiểm thử	Pha xây dựng
Kết quả kiểm thử	Họp kiểm điểm tính sẵn sàng bàn giao của nhà cung cấp
Mã CM	Họp kiểm điểm tính sẵn sàng bàn giao của nhà cung cấp
Tài liệu người dùng	Họp kiểm điểm tính sẵn sàng bàn giao của nhà cung cấp

6.8. Quản lí nhà cung cấp (tiếp)

Kiểm điểm sản phẩm làm việc của nhà cung cấp

- Với mỗi cuộc họp kiểm điểm, phải chuẩn bị báo cáo kiểm điểm và lưu trữ trong bộ tài liệu dự án của người quản lí nhà cung cấp.
- Nhà cung cấp phải được thông báo về bất kì sự không tuân thủ nào bằng văn bản.
- Nhà cung cấp phải tạo ra và thực hiện bản kế hoạch hành động sửa chữa để giải quyết vấn đề.
- Người quản lí nhà cung cấp theo dõi các việc cần làm để kết thúc.

6.8. Quản lí nhà cung cấp (tiếp)

Quản lí thay đổi với nhà cung cấp

- Mọi thay đổi với yêu cầu phần mềm đều phải được trao cho nhà cung cấp bằng văn bản viết.
- Nhà cung cấp phải tuân theo các **thủ tục kiểm soát thay đổi** và đánh giá tác động của thay đổi.
- Người quản lí nhà cung cấp phải kiểm điểm việc phân tích thay đổi của nhà cung cấp và truyền đạt sự chấp thuận cho tiến hành thay đổi.
- Số lượng các thay đổi phải được điều phối và làm tư liệu rõ ràng.

6.8. Quản lí nhà cung cấp (tiếp)

Quản lí cấu hình phần mềm của nhà cung cấp

- Người quản lí nhà cung cấp phải đảm bảo rằng các thủ tục quản lí cấu hình phần mềm là tuân thủ theo phương pháp phát triển phần mềm SDM của tổ chức.
- Người quản lí nhà cung cấp điều phối các hoạt động quản lí cấu hình của nhà cung cấp và thông báo cho nhà cung cấp, bằng văn bản, về bất kì sự không tuân thủ nào.
- Người quản lí nhà cung cấp phải đảm bảo rằng nhà cung cấp đã tiến hành các hành động sửa chữa như được yêu cầu.

6.8. Quản lí nhà cung cấp (tiếp)

Đảm bảo chất lượng của nhà cung cấp

- Người quản lí nhà cung cấp phải đảm bảo rằng các thủ tục đảm bảo chất lượng là tuân thủ với phương pháp phát triển phần mềm SDM của tổ chức.
- Tổ chức các cuộc họp kiểm điểm đều đặn để xác định nguồn lực đảm bảo chất lượng phần mềm SQA thích hợp, các kế hoạch đảm bảo chất lượng phần mềm và các chuẩn là thích hợp cho việc điều phối hiệu năng của nhà cung cấp.
- Người quản lí nhà cung cấp điều phối các hoạt động của nhà cung cấp và thông báo cho nhà cung cấp, bằng văn bản, về bất kì sự không tuân thủ nào của họ.
- Người quản lí nhà cung cấp phải đảm bảo rằng nhà cung cấp đã tiến hành các hành động sửa chữa như được yêu cầu.