



# 供应商协议管理 Supplier Agreement Management

麦哲思科技（北京）有限公司

- 过程域概述
  - 基本概念
  - 目的
  - 活动
  - 适用范围
  - 与其他过程域的关系
- 特定实践解析
  - 模型原文与参考译文
  - 理解与实施要点
- 体系建立要点

# 供应商协议管理的目的

管理来自于供应商的  
产品和服务的获取



- 供应商
  - 一个能交付所需产品和实施所需服务的实体
  - 一个个人(individual), 合伙企业(partnership), 公司(company), 法人(corporation), 协会(association)或其他**实体(entity)**, 它与获取方有协议, 用于在协议条款下获得设计、开发、生产、维护、修改或供应。
- 根据业务的需要, 供应商可以有**许多方式存在**, 包括来自于组织内部供应商(即项目之外的组织内部供应商)、具有生产制造能力的供应商、以及商业供应商。

- 本过程域主要处理需要交付给客户的产品和产品构件的获取
- 项目需要采购的产品与产品构件如：
  - 子系统
  - 软件
  - 硬件
- 为降低项目的风险，本PA还可以用来处理重要的、并不交付给客户但是用来开发和维护产品或服务的产品和产品构件的采购（如开发工具和测试环境）。
- 项目获取的产品通常在项目策划和产品开发的早期决定。技术解决过程域提供了决定可能从供应商处获取的产品和产品组件实践。

# 特定目标与特定实践

- SG 1 建立供应商协议
  - SP 1.1 确定获取类型
  - SP 1.2 选择供应商
  - SP 1.3 建立供应商协议
- SG 2 满足供应商协议
  - SP 2.1 执行供应商协议
  - SP 2.2 验收获取的产品
  - SP 2.3 确保产品的移交

# 特定实践解析

# SP1.1 确定获取类型-1

- 模型原文
  - *Determine the type of acquisition for each product or product component to be acquired.*
- 参考译文
  - 对需要获取的每个产品或产品构件确定获取类型
- 理解与实施要点

对于项目使用的、待获取的产品和产品构件有许多不同的获取类型。例如：

  - 购买对项目有重大价值、经过更改的商用现货产品（COTS）
  - 通过供应商协议获得产品
  - 从内部供应商获得产品
  - 从客户方获得产品
  - 从首选供应商获得产品
  - 上述方式的组合



# SP1.1 确定获取类型-2

获取产品的清单

项目名称		填写人			
项目编号		填写日期			
产品、产品 构件名称	取得方式				
	现货获取 产品或服务	签订合同 得到产品或服务	客户提供的 产品	联合开发的产 品	其他

# SP1.2 选择供应商

- 模型原文
  - *Select suppliers based on an evaluation of their ability to meet the specified requirements and established criteria.*
- 参考译文  
根据供应商满足已建立的准则和已定义的需求的能力评价，选择供应商
- 理解与实施要点
  - 评价的准则包括：
    - 供应商在类似工作上的表现记录
    - 供应商的管理和过程能力
    - 可用于执行工作的员工和设施
    - 同样应用程序上的历史经验
    - 供应商的地理位置

# 供应商选择报告

检查项	结论、描述
考察候选承包商的应标书	
开发方案是否令人满意？	
开发周期是否可以接受？	
性能价格比如何？	
能否提供较好的服务（维护）？	
考察候选承包商的执行能力	
是否具有开发相似产品的经验？	
候选承包商以前开发的产品是否有良好的质量？	
候选承包商的开发能力与管理能力如何？	
候选承包商的资源（人力、财力、物资等）是否充足并且稳定？	
考察其他因素	
候选承包商的信誉如何？外界对其评价如何？	
候选承包商是否已经取得业界认可的证书如ISO质量认证、CMM 2级以上认证？	
候选承包商的地理位置是否合适？	

# SP1.3 建立供应商协议

- 模型原文
  - *Establish and maintain supplier agreements.*
- 参考译文  
建立和维护供应商协议。
- 理解与实施要点
  - 协议任何形式的、组织（代表项目方）与该供应商间的书面协议。
  - 协议的内容应该明确选择需要进行监控、分析和评价的供应商过程和工作产品的安排。
  - 协议的内容也应该明确需要执行的评审、监控、评价和验收测试等活动。

- 1) 工作内容（供应商工作明细表，覆盖项目需求的内容）
- 2) 技术规格要求（产品类型不同，有不同的说明）
- 3) 术语（合同中涉及到的容易产生误解的术语说明）
- 4) 限制条件（交付、需求、进度、预算、实现的标准、设施、接受的标准）
- 5) 交付清单（与项目的交付的关系，如：产品基线）
- 6) 进度表（与项目进度表的融合关系：里程碑、依赖因素、环境、测试等）
- 7) 付款进度，预算（与项目计划中总预算的关系）
- 8) 验收准则（与项目验证和确认活动的关系）
- 9) 双方的职责和权限（变更、批准变更等）
- 10) 保密协议

# SP2.1 执行供应商协议

- 模型原文
  - *Perform activities with the supplier as specified in the supplier agreement.*
- 参考译文
  - 与供应商按照供应商协议中的定义执行活动
- 理解与实施要点
  - 按照供应商协议中所定义的内容跟踪供应商的进展（进度、工作量、成本）
  - 选择、监控并分析供应商协议中定义的供应商使用的过程。
  - 选择并评价供应商协议中定义的供应商提供的工作产品
  - 按照供应商协议中所定义的内容与供应商进行评审
  - 利用评审结果来改进供应商的执行
  - 跟踪涉及供应商的问题和风险，必要时，采取纠正措施

# 供应商问题解决记录表

编号:			
供应商名称		产品名称	
发现日期		报告日期	报告人
主要问题陈述			
对质量的影响程度			
对进度的影响程度			
处理意见	(谁做, 如何做。完成期限、谁验证)		
批准意见	批准人签字:                      日期:		
问题解决结果			
跟踪、验证人意见	验证人签字:                      日期:		

# SP2.2 验收获取的产品

- 模型原文

- *Ensure that the supplier agreement is satisfied before accepting the acquired product.*

- 参考译文

- 确保供应商协议在验收获取的产品前得到了满足。

- 理解与实施要点

- 应该按照供应商协议中所定义的、在接收产品前完成验收评审、测试和配置审计



# 验收方案

乙方交付成果	验收地点方式	验收标准	验收人员		验收时间
			甲方人员	乙方人员	
软件相关文档	甲方实验室	文档按照规范编制，章节编制清晰，条理清楚，格式统一	甲方项目管理组	项目参与人员	
测试用例设计	甲方实验室	合理，无遗漏	甲方项目管理组	项目参与人员	
系统测试报告	甲方实验室	达到预先规定的测试指标； 对软件测试各阶段发现的缺陷和故障已进行分类、分析和影响评估	甲方项目管理组	项目参与人员	
软件源代码	甲方实验室	符合代码开发规范和相关软件开发规范	甲方项目管理组	项目参与人员	
可运行的“互动平台”软件	甲方实验室	通过“验收测试方案”	甲方项目管理组	项目参与人员	

# SP2.3 确保产品移交

- 模型原文

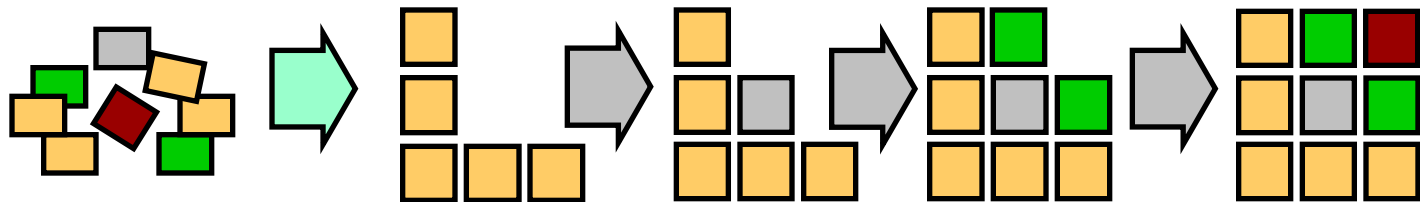
- *Ensure the transition of products acquired from the supplier.*

- 参考译文

- 确保从供应商处获得的产品的移交。

- 理解与实施要点

- 在将从供应商获得的产品移交到项目、**客户和最终用户前**，应进行**准备和评价**确保平稳的移交。



# 体系建立的要点

总体思路	实践	实践定义的要点	直接证据最小集
定义供应商管理规范或外包管理规范，从供应商的选择、执行、验收等主要方面进行阐述	SP 1.1 确定获取类型	明确各个产品获取的类型	采购计划
	SP1.2 选择供应商	可以在组织级定义通用的供应商评价准则 可以采用正式的决策分析方法DAR进行选择	供应商评价记录
	SP1.3 建立供应商协议	由甲乙双方共同商定协议的内容 可以建立协议评审的检查单以确保协议的完备、清晰、一致。	供应商协议
	SP2.1 执行供应商协议	明确定义监控供应商的进展、使用的过程、提供的工作产品的活动。 明确定义与供应商进行阶段或里程碑评审、技术评审、各类管理评审的活动。	供应商执行跟踪和评价记录
	SP 2.2 验收获取的产品	产品验收规程	验收单
	SP 2.3 确保产品的移交	产品移交规程	产品移交记录

# 软件外包管理规范详例讲解

- 选择承包商
  - 竞标邀请
  - 评估承包商
  - 确定承包商
- 签订外包合同
- 监控外包开发过程
  - 需求控制
  - 质量控制
  - 进度控制
  - 风险控制
  - 变更控制管理
- 项目验收
  - 验收准备
  - 成果审查
  - 验收测试
  - 问题处理
  - 成果交付



外包管理规范

Q&A  
谢谢!