

## 附件一：工作说明书(SOW)

(XXX 为 XXXXXX 解决方案咨询项目提供监理服务)

### 目录

1.	背景 .....	2
2.	监理服务的目标 .....	2
3.	监理服务的内容和范围 .....	2
4.	监理依据 .....	3
5.	监理方法 .....	3
6.	交付成果 .....	6
7.	监理服务时间 .....	7
8.	监理服务人员 .....	7
9.	监理服务费用及付款方式 .....	9
10.	关键假设 .....	10

XXX

XXX 有限公司

2002 年 7 月

## 1. 背景

XXX 经过十余年的发展，积累了大量的业务数据，并且随着 XXX 品种和交易数量的增加，每天产生的数据量也不断的扩大。为了能够将庞大的、种类繁多的业务数据进行整合，并对数据进行标准化，实现跨主题的信息访问和分析应用，提高信息的可管理性，以及能够更好的将信息通过门户网站进行对内和对外的发布，XXX 将建立一个企业级的 XXX 系统。

在实施这样一个企业级 XXX 系统之前，XXX 需要对 XXX 的业务需求和技术需求进行全面的分析，规划和设计未来 XXX 系统的技术架构，制定 XXX 的实施战略和管理策略，并对有关的设计进行验证，确保未来的 XXX 系统能够满足各方面的业务需求，并且采用的技术方案和实施策略具有充分的可行性。为此，XXX 聘请 XXX 对 XXX 解决方案提供咨询服务。

XXX 为 XXX 提供的 XXX 解决方案提供咨询服务将包括需求分析、技术架构设计和概念验证三个方面，同时 XXX 还将为 XXX 编制历史交易数据场的招标说明书，并提供办公自动化方面的咨询。

为保证 XXX 解决方案咨询项目的顺利完成，圆满实现预定的各项目标，从而为今后 XXX 的整体实施奠定坚实的基础，XXX 希望在这一项目中引入项目监理机制。XXX 接受 XXX 的邀请，为 XXXXXX 咨询项目提供监理服务，并签定本监理服务合同。

*(为避免混淆，下文中的“项目”如无特别说明，将指以上的 XXX 为 XXX 提供的“XXX 解决方案咨询项目”)*

## 2. 监理服务的目标

XXX 为 XXX 提供 XXX 解决方案咨询项目监理服务的目标就是受 XXX 的委托，站在第三方的立场，公正、公平、公开的对被监理方（指“XXX”，下同）的项目实施进行监督和质量控制，提出客观的评估意见和建议，确保完成 XXXXXX 解决方案咨询项目合同中所规定的各项目标。

## 3. 监理服务的内容和范围

### 3.1 项目监理的内容

根据 XXX 对“XXX 解决方案咨询项目”实行监理的目标和要求，XXX 将在以下三个方面对被监理方实施监理：

- 对被监理方的项目实施过程进行监督

XXX 将按照项目预期的目标，对被监理方项目实施过程中制定和完成项目计划的情况进行监督。

XXX 作为 XXX 项目第三方独立顾问，对项目的总体方向提出建议，并对被监理方项目的方向进行评估。对被监理方制定的项目总体计划和阶段计划进行分析，包括计划中的各项任务是否具有明确的目的，项目计划和阶段计划中采用的方法、步骤是否合理、完善，是否充分估计到可能存在的困难与风险，以及是否能够有效的控制和避免这些风险等，从而确保项目计划与项目目标相一致。

在项目实施过程中，XXX 将监督被监理方是否按照项目计划中的时间进度和步骤执行各项任务，执行的过程是否与计划中确定的目标相吻合，执行过程中有关变更、问题及解决、风险及规避是否符合规定的流程和采取适当的措施。

- 对被监理方的交付成果的进行质量把关

XXX 将采用一定的方式和方法(详见 5. 监理方法)，对被监理方的交付成果的质量进行控制。具体控制的方面包括：被监理方所做的需求分析是否符合 XXX 的实际情况并满足 XXX 的目前和未来发展的需要，提交的技术方案与其它建议是否全面、正确、合理，制定的验收标准和验收方法是否可行，交付成

果是否适应 XXX 的环境与能力，并考虑到未来 XXX 实施中可能存在的困难与风险，以及提交的文档是否符合项目合同中规定的内容与文档规范。XXX 将对被监理方的主要交付成果(见表一)进行以上的分析和鉴定，并提交评估意见和建议。

- 对被监理方交付成果的不足提出改进和提高的建议

对于在实施过程中，被监理方因能力所限，交付成果虽符合项目合同的要求，但存在可以改进或提高的方面，XXX 将提出监理方的改进建议供 XXX 进行参考。

### 3.2 项目监理的范围

XXX 为 XXX 提供“XXX 解决方案咨询项目”监理服务的范围将包括 XXX 与被监理方签定的项目合同中除与办公自动化应用系统咨询有关的条款之外的所有合同内容。

## 4. 监理依据

为达到 XXX 对“XXX 解决方案咨询项目”实行监理的目标，XXX 将本着客观、公正、及时的原则，运用科学化、专业化的评估方法，对被监理方进行全面的监理，并提供增值的服务。在实施监理的过程中，XXX 将依据以下的主要标准对被监理方进行监理：

- 项目合同文件

XXX 将依据 XXX 与被监理方签定的项目合同文件，包括合同正文及附件中提出的项目目标、项目范围、项目计划、交付成果、验收程序和验收标准，以及其它合同条款，对被监理方的项目实施进行监督和质量控制

- XXX 的知识与经验

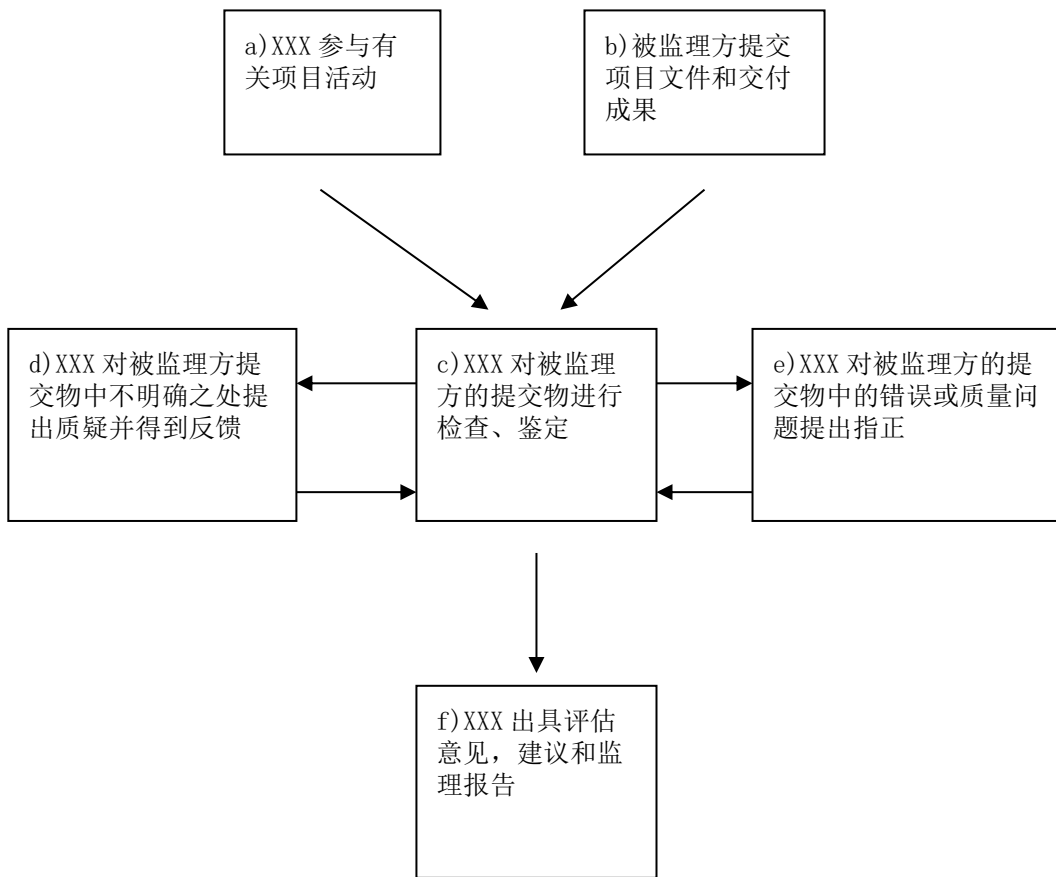
在充分理解项目目标的基础上，XXX 将根据其监理顾问所具备的专业知识，XXX 的网络知识库资源、专家资源提供的相关知识与经验，以及 XXX 关于项目管理，变革管理和风险管理的方法论来对被监理方的项目实施进行监督和对交付成果进行质量控制、质量鉴定、评估和提出改进建议

- 有关技术标准和专业机构评测报告

在对项目中相关的技术方案进行鉴定时，XXX 除利用自身的知识与经验以外，还将根据需要参考有关专业机构(例如 TPC, Gartner, Giga 等)的评测报告对被监理方提出的方案进行评估，以确保技术方案的权威性。

## 5. 监理方法

XXX 的监理执行过程将包括以下的主要步骤：



(图一：监理执行过程)

a) XXX 参与有关项目活动

XXX 将列席项目进行中的所有成果演示和阶段成果汇报活动。XXX 监理协调人（见 10. “关键假设”一节中的有关说明）应根据与被监理方共同商定的实际时间安排，在以上活动进行之前至少两个工作日通知 XXX。XXX 列席以上活动时，将不进行发言。

XXX 将参加“项目”进行中所有的交付成果验收活动，包括成果鉴定会，方案讨论会等。XXX 监理协调人应在以上活动召开前至少五个工作日通知 XXX。XXX 参加以上活动时，将有发言和提出质疑的权利。

为保证被监理方执行项目的独立性，XXX 将不参加上述活动之外的任何其它访谈和会议，但 XXX 根据需要，要求 XXX 参加的活动除外。

为保证监理的质量，XXX 将视需要安排少量的独立访谈或与 XXX 之间的会议，来确认被监理方交付成果的质量或商讨重大的问题。XXX 将在拟进行这些活动之前至少三个工作日向 XXX 监理协调人提出进行上述活动的建议。XXX 应根据 XXX 的建议，安排相应的活动。

b) 被监理方提交项目文件和交付成果

被监理方应通过 XXX 监理协调人向 XXX 提交有关的项目文件和交付成果。应提交的项目文件和交付成果（下称“提交物”）的类别及相应的提交时间如下：

类别	提交的文档	提交时间
----	-------	------

1	项目计划	监理开始执行之前
2	项目阶段计划	阶段开始之前的至少两个工作日
3	调查问卷	在调查问卷发出后的两个工作日内
4	访谈纪要，会议纪要，问卷反馈	在该项工作结束后的两个工作日内
5	以文件形式交付的成果（包括中间版本和最终版本）	在各版本提交给 XXX 后的两个工作日内
6	有关验收计划、验收标准、验收方法、验收程序及概念验证的详细说明、技术规范	实际完成这些文档日期后的两个工作日内
7	概念验证系统	实际完成概念验证系统的开发、实施后的两个工作日内通知
8	项目情况汇报，风险、变化和问题记录	产生这些文档之后的两个工作日内
9	启动、执行、完成变化管理流程中产生的有关文档	产生这些文档之后的两个工作日内

(表一：提交物类别及提交时间)

## c) XXX 对提交物进行检查、鉴定

在被监理方提交“表一”中所列的提交物之后，XXX 将在一个工作日之内对提交物进行检查，确定提交物是否完整，以及是否符合相应的文档规范。

在确认提交物完整并符合文档规范之后，XXX 将按照监理依据，对属于“表一”中类别 1、2、5、6、7 的提交物的质量进行鉴定。鉴定过程根据提交物的不同类别和相应被监理方交付成果的质量，需要不同的时间。如不发生以下 d) 和 e) 中列出的任何一种情况，提交物将在被监理方通过 XXX 监理协调人实际提交日期之后的三个工作日内完成

根据项目目标及监理依据，XXX 如果认定提交物符合规定要求并且不存在错误和质量问题，鉴定过程结束。

另外，本步骤还包括 XXX 根据项目计划随时通过 XXX 监理协调人检查和监督被监理方根据项目计划，按时提交“表一”中规定的提交物。

## d) XXX 对提交物中不明确之处提出质疑并得到反馈

在鉴定过程中，如果 XXX 认为被监理方的提交物存在不明确或有疑问的地方，将通过 XXX 监理协调人对被监理方提出口头或书面质疑。

XXX 的监理协调人对 XXX 提出的质疑，应要求被监理方提供口头或书面形式的回答，通常应在一个工作日，最多不超过两个工作日之内反馈于 XXX，使 XXX 能够及时继续进行鉴定工作。

在鉴定过程中，XXX 可根据需要多次对被监理方提出质疑。所有质疑将在不超过 c) 中指出的对不同类别交付物进行鉴定所需要的时间内提出和得到反馈。超过这一时间范围仍未得到反馈，提交物将被认为存在错误或质量问题。

## e) XXX 对提交物中的错误或质量问题提出指正

在鉴定过程中，XXX 根据监理依据而认定提交物中存在错误或质量问题，或发生 d) 中超过规定时间而不能得到质疑反馈的情况，XXX 将以书面形式向 XXX（监理协调人）提出“错误和质量问题报告”，并暂停鉴定过程。

XXX 监理协调人在收到“错误和质量问题报告”后，应在一个工作日内将该报告提交被监理方。

如果被监理方对 XXX 指出的错误或质量问题有疑义，应在两个工作日内向 XXX 监理协调人提出。在这种情况下，应由 XXX 监理协调人负责至多两次召集 XXX 及被监理方双方人员进行讨论，并形成记录。如双方仍不能达成一致，应由 XXX 负责进行裁定。XXX 召集讨论和形成最终决定的时间，应不超过被监理方提出疑义的日期后的五个工作日。

如被监理方认同 XXX 提出的错误和质量问题，或经 XXX 裁定，认定被监理方交付物存在错误或质量问题，XXX 对该提交物的鉴定过程将暂停。XXX 应及时责成被监理方纠正错误或解决问题，并将改正后的交付成果重新提交 XXX 继续进行鉴定。

上述过程可能重复进行，直至提交物中不存在错误或严重质量问题为止。至此，鉴定过程结束。

#### f) XXX 出具评估意见，建议和监理报告

在对被监理方的每一提交物执行完上述程序，完成鉴定之后，XXX 将出具评估意见（鉴定结果），并根据情况提出改进或提高的建议。出具的评估意见和建议在完成鉴定之后的五个工作日内提交 XXX。

监理过程中，XXX 还将每周向 XXX 提交一次项目执行情况报告，汇报被监理方项目计划执行情况的监理结果。

## 6. 交付成果

在执行项目监理的过程中，XXX 将向 XXX 交付以下的成果：

交付成果名称	交付成果主要内容
项目阶段计划评估	分析被监理方制定的项目阶段计划是否符合项目总体方向，分析目标的明确性，方法的合理性，步骤的完善性，对困难和风险估计的全面性等
项目执行情况报告	被监理方项目执行进度，是否按照项目计划完成规定的步骤和提交相应的成果，差异原因分析和建议采取的步骤
提交物质量鉴定报告	被监理方提交物(定义见表一)的内容的完整性，所作分析的全面性、合理性，设计方案和建议的正确性、可行性进行分析，并提出的总体评估意见
对提交物的改进建议	指出被监理方提交物中存在的不足及提出相应的改进建议
错误和质量问题报告	被监理方提交物中存在的错误或质量问题的位置，判定其错误的依据，可能的原因，建议的纠正或改进措施

（表二：交付成果）

以上的交付成果除“项目执行情况报告”为每周定期提交以外，其它的报告将在完成有关监理步骤（见 5. “监理方法”）之后向 XXX 提交。以上报告将使用中文，文档的格式将在监理开始执行的第一周内制定并提供给 XXX。

此外，XXX 还将向 XXX 提供必要的、与监理服务有关的 XXX 的规划、设计、实施，项目管理，变革管理和风险管理方面的方法论。

## 7. 监理服务时间

XXX 为 XXX 提供 XXX 项目监理服务的时间将从 2002 年 6 月 24 日开始，直至被监理方完成项目。此外，在被监理方完成项目之后，将安排 1 周的时间，使 XXX 能够对项目的整体实施结果作出分析、评估并提出总体意见和建议，以达到提高监理效果的目的。监理服务的总时间将不超过 6 个月。

## 8. 监理服务人员

XXX 一向非常重视与 XXX 的合作。为确保监理服务的质量，圆满达到监理的目标和要求，XXX 将全部安排的资深人员和有关专家担任监理顾问，为 XXX 提供服务。以下是 XXX 安排的监理服务人员及他们将担任的角色：

### XXX 监理服务负责合伙人

XXX 先生是 XXX 信息技术咨询服务的高级合伙人，是一名资深的信息技术专家。XXX 先生曾在美国 EDS, DIAMOND Technology Partners 等知名的信息技术咨询公司担任高级职务，并曾在 XXX 美国和日本地区领导了许多大型信息技术咨询项目。

Sansom 先生将担任监理服务负责合伙人，完成以下任务：

- 全面负责 XXX 提供的监理服务
- 安排 XXX 的监理服务资源
- 监理过程参加高层会议和其它关键性的会议
- 解决监理过程中出现的重大问题

### XXX 监理服务质量保证合伙人

XXX 先生是 XXX 中国咨询服务的主管合伙人，他是一名资深的管理变革专家和信息技术战略专家。Fulton 先生曾经在世界著名的银行 Banker's Trust 工作十七年，任战略计划与信息系统的的高级副总裁。在加入 XXX 公司后，他开创了 XXX 在中国的管理咨询服务，并领导了多个大型战略转变和信息技术方面的管理咨询项目。

Fulton 先生将担任质量保证合伙人，完成以下任务：

- 负责监理服务的质量保证
- 参加关键性的会议
- 协调 XXX 全球和地区的专家资源，确保 XXX 交付成果的权威性

### XXX 监理服务总监，XXX 技术专家

XXX 先生是 XXX 东亚地区 XXX 咨询业务的负责人，他是 XXX 全球范围内公认的资深 XXX 专家之一，在 XXX 方面有近十年的全面和丰富的经验。Squires 先生曾担当系统架构师、项目经理、专家顾问等角色，完成了多个大型企业级 XXX 实施项目。

Squires 先生将担任监理服务总监，同时作为 XXX 技术专家，完成以下的主要任务：

- 负责全面的监理服务管理
- 参加重要的会议

- 
- 向监理团队提供方向性的指导
  - 审阅监理报告
  - 对复杂的问题提供专家意见

#### **XXX** 业务分析监理顾问，交易所业务专家

XXX 先生是 XXX 东亚地区金融服务业首席咨询顾问，是金融行业和交易所业务的专家。Rowland 先生拥有哈佛大学工商管理硕士学位，曾在世界知名的金融服务机构工作或为它们提供咨询服务。近期，Rowland 先生负责领导完成了香港交易所的信息技术战略规划项目，并参与了 XXX 为吉隆坡股票交易所与 MESDAQ 合并而提供的咨询服务。

Rowland 先生将担任业务分析监理顾问并完成以下的监理任务：

- 参加各阶段的监理活动
- 负责完成对被监理方业务需求分析方面的提交物进行质量鉴定、评估和提出建议
- 参与完成被监理方方案设计阶段涉及交易所业务和信息技术策略方面的提交物的质量鉴定，评估和建议
- 参与概念验证阶段的验收评估工作，确保概念验证系统符合业务需求

#### **XXX** XXX 技术监理顾问

XXX 先生是 XXX 东亚地区信息技术与系统集成首席咨询顾问，他有 7 年的咨询服务经验，主要侧重在软件开发和系统集成方面，特别是在数据及应用系统架构，XXX 的开发与实施方面有丰富的经验。Cope 先生曾完成了多个大型 XXX 项目的咨询服务工作。

Cope 先生将担任 XXX 技术监理顾问并完成以下任务：

- 参加各阶段的监理活动
- 对 XXX 需求分析和 XXX 架构设计阶段的提交物进行质量鉴定、评估和提出建议
- 对概念验证阶段提交物的质量鉴定、评估和负责概念验证系统的验收
- 参与其它提交物的质量鉴定、评估和提出建议

#### **XXX** 监理顾问

XXX 是 XXX 中国地区信息技术高级咨询顾问，有七年的信息技术工作和信息技术咨询经验和丰富的金融行业背景。在 XXX，XXX 的主要侧重领域是为客户提供 XXX 及信息技术战略方面的咨询服务。

XXX 先生将担任监理顾问并完成以下任务：

- 参加各阶段的监理活动
- 对 XXX 需求分析和 XXX 架构设计阶段的提交物进行质量鉴定、评估和提出建议
- 对概念验证阶段提交物的质量鉴定、评估和负责概念验证系统的验收
- 参与其它提交物的质量鉴定、评估和提出建议

除此之外，XXX 还将负责：



- 制定监理计划
- 对被监理方项目执行计划情况进行监理
- 监理过程中的协调工作

## 9. 监理服务费用及付款方式

### 9.1 监理服务费用

XXX 的监理服务收费是基于提供的人员投入监理服务的时间来计算的。基于对被监理方项目周期、计划进度和交付成果的数量与内容的理解，XXX 人员完成监理服务所需要的时间及相应的监理服务费用如下：

姓名	角色	费率	天数	金额
	监理服务负责合伙人	US\$4,000	4	免费
	质量保证合伙人	4,000	4	免费
	监理服务总监	2,160	23	US \$49,680
	业务分析监理顾问	3,600	10	\$36,000
	XXX 技术监理顾问	1,600	42	\$67,200
	监理顾问	776	75	\$58,200
标准价格			158	USD \$211,080
折扣后实际价格				USD \$140,000

(表三：付款进度)

根据以上的估算，XXX 为 XXX 提供监理服务的总服务费用为 US\$140,000，折合人民币 1,159,200 元。XXX 将负责承担监理服务中发生的杂项费用（包括 XXX 顾问行政支持，旅行，住宿等费用）。

### 9.2 付款进度

以上监理服务费用由乙方向甲方收取，具体付款时间为：

付款时间	支付金额（元）
合同签署 10 个工作日内，监理服务总价的 40%	RMB 463,680
XXX 咨询项目第二阶段结束，监理服务总价的 40%	463,680
建立服务完成并得到 XXX 认可后 10 个工作日内，监理服务总价的 20%	231,840
合计	RMB 1,159,200

(表四：付款进度)

## 10. 关键假设

XXX 为 XXXXXX 解决方案咨询项目提供监理服务的成功进行将建立在以下的关键假设的基础上：

- 在监理开始执行之前，XXX 应指定一名人员，作为“监理协调人”，负责协调 XXX 与被监理方的联系，并完成附录一中确定的该角色的职责
- 在监理开始执行之前，XXX 应知会被监理方有关监理事项和附件中指定的被监理方的有关义务，并在监理执行过程中确保被监理方履行相应的被监理义务
- 应在监理开始执行之前，并在整个监理过程中，XXX 应为 XXX 提供必要的工作场地和办公设备。办公地点应独立于为被监理方提供的办公地点
- 在监理执行过程中，XXX 应根据 XXX 的要求，及时提供有关的业务资料、文件，安排各种与监理有关的活动，并确保被监理方及时提交有关文档
- XXX 应对监理服务中的重大事宜进行最终裁定
- XXX 提供的监理服务仅限于第 4 节中有关监理内容的陈述，并只对被监理方的执行过程和结果作客观的评估，不对被监理方的主观方面进行评估
- XXX 与 XXX 一致认为，项目质量的最终保证在于被监理方
- XXX 指出的被监理方提交物中存在的错误或质量问题，应由被监理方负责纠正
- XXX 对已经指出，但由于被监理方的客观能力所限，或因其主观上的故意或过失等，造成根据 XXX 与被监理方签定的项目合同，被监理方应进行赔偿的后果，将不负任何连带赔偿责任
- 无论由于任何原因 XXX 与被监理方终止项目合同，XXX 都应按照 XXX 在项目合同终止时已经投入的实际人天数支付费用于 XXX