

ICS 03.080.20

CCS A 02

DB4403

深圳市地方标准

DB4403/T XXX—XXXX

管理咨询服务操作指南

Operation Guide for Management Consulting Services

(送审稿)

XXXX-XX-XX 发布

XXXX-XX-XX 实施

深圳市市场监督管理局 发布

目 次

前言 III

引言 IV

1 范围 1

2 规范性引用文件 1

3 术语和定义 1

4 基本原则 1

 4.1 专业性原则 1

 4.2 前瞻性原则 1

 4.3 创新性原则 2

 4.4 能力匹配原则 2

 4.5 独立性原则 2

 4.6 合作性原则 2

 4.7 保护性原则 2

 4.8 合法性原则 2

 4.9 规范性原则 2

 4.10 安全性原则 2

 4.11 责任性原则 2

5 基本要求 2

 5.1 管理咨询服务机构资质要求 2

 5.2 管理咨询师从业要求 3

 5.3 咨询服务质量保障机制 3

6 服务分类界定 3

 6.1 按照管理功能划分 3

 6.2 按照管理功能划分 3

 6.3 按照咨询对象性质划分 4

 6.4 按照咨询时间长短划分 4

7 服务程序 4

 7.1 服务流程 4

 7.2 签约前期 4

 7.3 合同签订 5

 7.4 现状诊断 6

 7.5 方案设计 7

 7.6 方案实施辅导 7

 7.7 项目评估、验收与总结 8

 7.8 项目后续服务跟踪 8

8 过程管控 8

8.1 合同管理 8

8.2 项目管理 8

8.3 过程监测 9

8.4 持续改进 9

9 服务质量监督与投诉 9

9.1 服务质量监督 9

9.2 服务质量投诉处理 10

附录 A（规范性） 管理咨询执业道德和行为守则 11

附录 B（资料性） 管理咨询服务流程示意图 13

附录 C（资料性） 管理咨询服务格式合同 14

附录 D（资料性） 管理咨询服务合同内容要素及说明 18

附录 E（资料性） 管理咨询项目成果确认函 22

附录 F（资料性） 管理咨询服务总结报告的要素 23

附录 G（资料性） 客户满意度调查内容示例 24

前 言

本文件按照GB/T 1.1—2020《标准化工作导则 第1部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

请注意本文件的某些内容可能涉及专利，本文件的发布机构不承担识别这些专利的责任。

本文件由深圳市商务局提出。

本文件起草单位：深圳市管理咨询行业协会、深圳市七鼎管理咨询有限公司、深圳市深远企业顾问有限公司、深圳市逸马科技有限公司、华谋咨询技术（深圳）有限公司、百思特管理咨询有限公司、中国（深圳）综合开发研究院、深圳市质量协会、中国企业评价协会、深圳市华一世纪企业管理顾问有限公司、深圳市永佳信数智化技术服务有限公司、深圳市锦绣前程人才服务集团、深圳市康达信房地产管理咨询有限公司、深圳市启航管理咨询有限公司、深圳市天成投资集团有限公司、深圳市智高点商务策划咨询有限责任公司、深圳市南方略营销管理咨询有限公司、北京汉道管理咨询有限公司、上海百仕瑞企业管理顾问有限公司、广州市欧博管理软件科技有限公司、长沙市咨询协会、厦门市经济管理咨询协会。

本文件主要起草人：徐春明、杜建君、李志明、马瑞光、周林、岳华新、张正华、周文皓、单海洋、王玲玲、李榕、李武盛、杨思卓、刘祖轲、李清进。

引 言

本文件旨在提高客户与管理咨询服务机构之间的信息透明度和理解一致性，以便从咨询项目中获取更好的结果。本文件的正确运用能使管理咨询服务机构为客户提供更多的价值，并减少管理咨询工作的风险。

本文件从提高管理咨询服务的质量和专业性、改进行为准则，以及增强协同性入手，旨在提高管理咨询行业的服务效果并加速专业化发展。

本文件以管理咨询行业的良好行为为基础，包含了改进管理咨询服务的原则、执行、成果验收和结项的建议。

本文件采用易于理解的指南文件的形式，从管理咨询服务的视角出发，适用于各种规模和专业性的管理咨询服务机构，包括独立法人企业、合伙企业、协会、政府和非政府组织、公司内部部门等。

创新、差异化和行为准则是管理咨询服务机构价值观的重要组成部分。本文件关注管理咨询服务过程、交付成果和执行结果。管理咨询服务机构可自由使用其自身的方式和方法。

本文件主要作用如下：

- a) 用作管理咨询机构服务客户的指南标准；
- b) 适用于各种规模、各种专业、各种性质的管理咨询服务机构；
- c) 关注服务过程、交付成果和执行结果；
- d) 强调与保护管理咨询服务的专业、创新和差异化；
- e) 强调理解客户需求、尊重客户需求、满足客户需求的重要性；
- f) 着重于通俗易懂，便于理解。

管理咨询服务操作指南

1 范围

本文件规定了管理咨询服务的基本原则、基本要求、服务分类界定、服务程序、过程管控、服务质量监督与投诉的要求。

本文件适用于管理咨询机构服务于客户的管理咨询活动。

2 规范性引用文件

本文件没有规范性引用文件。

3 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

3.1

管理咨询服务 management consultancy service

根据客户需求，管理咨询人员通过深入调查、分析，找出客户经营管理企业过程中存在的关键问题及其产生的本质原因，运用现代管理的方法和工具，有针对性地提出科学的、切实可行的解决方案，并指导客户实施方案，帮助客户创造价值或促进变革的过程。

3.2

管理咨询师 management consultant

经相关专业组织对其管理咨询专业能力进行评价，被认定符合规定要求的管理咨询机构从业人员。

注：管理咨询师有时亦称管理咨询顾问或简称顾问等。

3.3

管理咨询服务机构 management consultancy service provider

向客户提供有偿管理咨询服务的组织。

注：充当管理咨询服务中介（居间人或介绍人）或向管理咨询服务机构提供管理支持（例如发票、薪金支付）的组织，以及提供管理咨询服务的个人，不被视为管理咨询服务机构。

3.4

客户 customer

提出并确认管理咨询需求，采购管理咨询服务的组织或个人。

4 基本原则

4.1 专业性原则

根据客户的管理现状和管理中的关键问题，管理咨询师应综合性地运用专业的管理知识、方法、工具与实践经验，协助解决客户的实际管理问题。

4.2 前瞻性原则

管理咨询服务机构应基于专业的能力去展望及预测未来,所提供的管理咨询建议或方案应符合未来发展趋势。

4.3 创新性原则

管理咨询服务机构应从管理理念、管理机制、管理方法和管理工具等多层次、多角度提出管理创新策略与方案。

4.4 能力匹配原则

管理咨询服务机构应根据管理咨询服务标准承接其能够凭借其背景、经验、技能和资质以专业方式完成的任务。如果管理咨询机构有理由相信任务目标不会实现,则应当将这一情况及时告知客户,并提议重新协商任务目标。

4.5 独立性原则

管理咨询专业人员在看待和思考客户存在的问题等咨询服务过程中应做到客观、公正、独立。

4.6 合作性原则

管理咨询服务机构在为客户服务过程中,需要管理咨询项目组成员(客户、管理咨询服务机构及其他合作方)之间相互尊重与信任,保持密切沟通,并建立良好的合作关系。

4.7 保护性原则

管理咨询服务机构在为客户服务过程中,客户与管理咨询服务机构之间通过合同约定,合同各方相互承诺保护彼此涉及的商业机密和人员从属关系等。

管理咨询服务机构对其自有的理论方法、商业模式、管理模型、管理标准、管理工具、专有技术和案例库等拥有知识产权。

4.8 合法性原则

管理咨询服务机构应遵守国家相关法律法规,不得侵害国家、社会、客户、员工的安全和利益。

4.9 规范性原则

管理咨询服务机构应按照管理咨询服务规范及其相关咨询准则开展管理咨询服务活动。

4.10 安全性原则

管理咨询服务机构应评估和减少和规避与管理咨询服务相关的风险,保障咨询顾问的健康和人身安全。

4.11 责任性原则

管理咨询服务机构应对其提供的人员、技能、信息、技术、工具和工作行为负责;客户应对决策、结果和对利益相关方的影响负责。

5 基本要求

5.1 管理咨询服务机构资质要求

5.1.1 管理咨询服务机构应具备但不限于以下基本条件:

- a) 在中国境内进行合法登记的机构;
- b) 有固定的经营场地和必要的设施设备;

- c) 拥有专职的管理咨询师或相关领域的专家、学者、教授等；
- d) 具有清晰的业务定位、服务流程及其配套的管理制度。

5.1.2 接受行业社会组织能力评价，依其能力水平进行等级评价。

5.2 管理咨询师从业要求

管理咨询师从业要求包括但不限于以下方面：

- a) 遵循职业道德规范,具备良好的职业素养；
- b) 掌握所需的综合管理知识；
- c) 具备所需的管理咨询专业技能；
- d) 接受行业社会组织能力评价，依其个人能力进行等级评定。

5.3 咨询服务质量保障机制

管理咨询服务机构应具备必要的咨询服务质量保障能力，包括但不限于以下方面：

- a) 建立道德和职业行为守则，具体内容按照附录 A 的要求执行；
- b) 建立管理咨询服务管理体系，包括相应的制度、流程、服务标准、评价措施等；
- c) 制定与客户相关人员的联络与沟通规则，保持合同签约各方有效的沟通；
- d) 定期组织项目阶段评审；
- e) 持续开展专业学习与经验分享。

6 服务分类界定

6.1 按照咨询服务方式划分

管理咨询服务按照管理咨询服务方式可分为：

- a) 调研诊断类咨询：服务合同中约定以调研诊断后找出问题或提出建议为最终结果；
- b) 方案交付类咨询：服务合同中约定以交付管理问题解决方案为最终结果；
- c) 实施辅导类咨询：以指导咨询方案的落地实施为合同内容，在一定期限内辅导客户将咨询方案转化成行动计划与实施行为，并在实施辅导过程中进行必要的动态控制与调整。

6.2 按照管理功能划分

管理咨询服务按照管理功能可分为：

- a) 发展战略咨询；
- b) 商业模式咨询；
- c) 组织管理咨询；
- d) 股权设计咨询；
- e) 人力资源咨询；
- f) 品牌管理咨询；
- g) 市场营销咨询；
- h) 研发与创新管理咨询；
- i) 采购与供应链管理咨询；
- j) 生产运营管理咨询；
- k) 流程管理咨询；
- l) 项目管理咨询；
- m) 财务管理咨询；
- n) 风险管理咨询；
- o) 组织文化咨询；

- p) 知识产权管理咨询；
- q) 标准化管理咨询；
- r) 数字化管理咨询
- s) 其他管理咨询。

6.3 按照咨询对象性质划分

管理咨询按照咨询对象的不同可分为：

- a) 企业管理咨询；
- b) 事业单位管理咨询；
- c) 社会团体管理咨询；
- d) 政府机构管理咨询。

6.4 按照咨询时间长短划分

管理咨询按照咨询时间长短的不同可分为：

- a) 长期类管理服务咨询：通常指以一年或更长时间为单位，为企业提供的具有连续性、稳定性和针对性的全面管理咨询服务。通常以满足企业的长期战略发展需求为目标，帮助企业解决长期发展中可能遇到的各种内部管理问题；
- b) 阶段性管理服务咨询：是一种针对企业特定问题或需求，提供具有针对性的、阶段性的管理咨询服务。它通常以满足企业特定发展阶段的需求为目标，帮助企业解决当前面临的各种实际问题。

7 服务程序

7.1 服务流程

管理咨询服务流程一般包括签约前期、合同签订、现状诊断、方案设计、方案实施辅导、项目评估验收与总结等步骤，具体见附录B。

7.2 签约前期

7.2.1 初步了解咨询需求

管理咨询服务机构在接到客户项目需求信息时，先由管理咨询师以电话、短信、邮件、微信、语音或视频通讯等方式，初步了解客户情况和咨询需求，并向其说明包括但不限于以下要点：

- a) 了解客户和项目情况：了解客户公司的基本信息、项目目前状况、客户提出的问题或现状描述并进行初步判断；了解该客户咨询项目立项、预算及采购方式等情况；
- b) 介绍咨询公司：简要向客户介绍公司基本状况和专业特点，对客户表示有能力为客户解决问题并提供相关服务；若超出本公司服务范围，应明确告知客户。

7.2.2 深度沟通确认咨询需求

7.2.2.1 确认咨询需求

初步沟通顺利，则继续由资深的管理咨询师就有关咨询内容与客户深度沟通并确认咨询需求。若在正式确定咨询项目范围之前，咨询机构可以与客户协商安排独立调研。

7.2.2.2 前期诊断沟通

如客户愿意支付前期独立调研费用，可签订前期调研合同。客户前期调研费用明确后，管理咨询机构安排前期调研。

注：如客户是以招标方式采购管理咨询服务项目，则须告知客户本机构参与投标且当评标结果进入前三名或专业技术评分进入前三名时，客户应支付一定的前期调研费用或投标方案设计费用。此费用根据项目前期调研工作费用及相关人员的差旅费用综合核定，或者以客户项目招标预算金额的3%~10%核定。

7.2.2.3 调研过程安排

为了有效推动管理咨询项目的顺利进行，根据项目实际需要与客户安排，管理咨询机构可与客户正式合作前进行初步的企业诊断与调研，以保证咨询项目建议书的真实性、针对性与专业性。一般包括以下方面：

- a) 拟定调研计划：拟定内部诊断与调研的推进计划，并与客户确认调研的内容、人员、时间和进程；
注：小型企业所需时间约 1~3 天，中型企业所需时间约 3~15 天，大型企业所需时间约 5~30 天。
- b) 前期内部诊断：采用现场考察、人员访谈、调查表、资料研究与数据分析等方式，对客户经营管理现状进行初步诊断；对客户存在的主要问题进行分析并分类排序，初步确定其管理功能类别与解决方向；
- c) 进行内部讨论：形成对客户管理咨询需求、目标、内容等的统一认识；
- d) 双方建立共识：与客户方主要负责人交换意见，统一合同各方对于主要问题、客户目标与咨询目标、咨询内容的认识；
- e) 形成诊断记录：建立调研过程及结果的沟通记录，为后续咨询工作开展提供客观依据。

7.2.3 拟定与提交咨询项目建议书

7.2.3.1 调研诊断后，根据需要确定是否编制咨询项目建议书。如需要编制项目建议书，其内容包括但不限于以下要点：

- a) 项目背景；
- b) 客户项目需求的理解；
- c) 客户经营管理中存在的主要问题；
- d) 对客户经营管理中存在的主要问题的初步判断；
- e) 解决客户主要问题的咨询方法或路径；
- f) 界定项目内容及边界；
- g) 描述项目输出成果；
- h) 项目时间进程和初步计划；
- i) 项目组构成与分工；
- j) 项目报价（可选）；
- k) 管理咨询机构简介。

7.2.3.2 咨询项目建议书编制完成后，提交给客户项目负责人，并就以下内容进行沟通与确认：

- a) 是否需要书面提交咨询项目建议书；
- b) 约定项目建议书沟通时间、地点与参与人员；
- c) 解答相关问题；
- d) 必要时，根据沟通情况对项目建议书进行修改，完善后再行提交。

7.3 合同签订

7.3.1 合同洽谈

确认咨询项目建议书后，管理咨询机构应与客户进一步进行商务合同洽谈。洽谈涉及的主要内容包括咨询服务内容及边界、项目周期、项目费用、付款方式以及客户关心的其他相关内容等，管理咨询服务格式合同的内容见附录C。

7.3.2 合同内容

管理咨询服务合同应包括以下内容：

- a) 合同签订各方名称及基本信息；
- b) 定义；
- c) 管理咨询服务内容及服务方式；
- d) 服务期限及投入时间；
- e) 费用和支付方式；
- f) 权利义务；
- g) 保密条款；
- h) 知识产权约定；
- i) 违约责任；
- j) 争议解决；
- k) 合同变更；
- l) 不可抗力的处理；
- m) 合同的生效；
- n) 后续服务；
- o) 合同各方签章及签订日期、地点。

7.3.3 签订合同

7.3.3.1 合同应优先采用书面形式，以打印的合同书、电子合同等有效的形式订立，有法律特殊规定的从其规定。

7.3.3.2 管理咨询服务合同还可根据需要增加例外条款、补充条款、合同附件等内容，见附录 D。

7.4 现状诊断

7.4.1 咨询项目的启动准备

双方签订合同后，一般当管理咨询服务机构收到首期预付款后启动咨询项目，启动准备可包括：

- a) 成立双方联合项目领导小组及联合项目工作小组；
- b) 下达项目任务书；
- c) 制定咨询项目工作计划；
- d) 项目调研访谈提纲的准备；
- e) 客户方所在行业专业资料的收集与研究；
- f) 召开项目启动会。

7.4.2 深度调研

管理咨询项目深度调研一般过程如下：

- a) 提交资料清单，收集并研究客户资料；
- b) 和客户主要领导见面；
- c) 了解客户主要业务流程；
- d) 参观客户业务现场；
- e) 访谈客户相关人员；
- f) 问卷调查；
- g) 企业外部调研；
- h) 整理、统计和分析数据；
- i) 归纳、总结并形成问题列表；

j) 研讨管理咨询建议的方向和重点。

7.4.3 提交诊断分析报告

必要时，项目团队撰写诊断分析报告。基本内容框架如下：

- a) 诊断工作说明；
- b) 诊断结论；
- c) 问题解决思路。

诊断分析报告撰写完成后，应召开阶段性项目报告会，充分听取有关专家的指导意见，得到客户认可后进入方案设计阶段，客户按合同要求支付中期预付款。

7.5 方案设计

7.5.1 方案规划与设计

根据诊断分析与调研掌握的数据与资料，项目团队应运用科学的方法、专业的工具、缜密的逻辑规划与设计管理咨询方案。

7.5.2 方案研讨

方案规划与设计初步成稿后，项目团队内部应充分研讨并依据研讨结果适时完善管理咨询方案，根据需要可邀请双方联合领导小组人员参加项目研讨会。研讨要点如下：

- a) 方案可行性；
- b) 所需资源；
- c) 实施成本；
- d) 知识和技能要求；
- e) 与客户方企业文化和管理风格的匹配性；
- f) 客户方变革决心与克服困难的坚定意志；
- g) 管理创新程度及创新价值。

7.5.3 方案确认

项目工作组应充分研讨并形成共识的管理咨询方案文本，和相关资料一并提交给客户项目负责人确认及签收。项目工作组向双方联合领导小组及相关人员汇报并确认管理咨询方案。

7.5.4 方案宣讲

项目工作组应向客户相关人员宣讲管理咨询方案并进行答疑。方案宣讲后客户按合同要求支付后续款项。

7.6 方案实施辅导

7.6.1 实施方案编制及培训

7.6.1.1 项目工作组编制咨询实施方案，实施方案应明确实施目标、实施任务、实施进度、人员安排及分工、关键要点等。

7.6.1.2 项目工作组开展实施方案培训，培训内容应包括对方案的理解、对方案实施的认识、方案实施的条件、关键点、实施工具、风险与挑战、实施中各部门人员的协调配合要求等。

7.6.2 辅导实施

咨询方案实施期间，对于比较重要且技术性比较强的环节，咨询人员应通过指导、培训、小范围示范、试点或试运行等方式方法辅导实施过程。

7.6.3 反馈及调整方案

咨询方案实施过程中,项目工作组依据实施环境条件变化或新问题对管理咨询方案和实施方案进行反馈,适时对方案进行必要的修改和调整。

7.7 项目评估、验收与总结

7.7.1 项目评估及验收原则

调研诊断类咨询项目采用签收方式,不需要进行项目验收。项目方案类和实施辅导类项目咨询根据合同约定可进行项目评估及验收。

7.7.2 项目评估及验收

管理咨询服务机构与客户方共同组织管理咨询项目评估与验收,对项目成果进行确认,成果确认函见附录E。项目评估与验收内容包括:

- a) 项目评估计划,包括参加人员、方法、进度、结果确认等内容;
- b) 评估方案应明确方案实施的过程评估、成效评估的方法、工具、措施和对象;
- c) 评估重点应是管理咨询项目实施的有效性、计划执行状态及管理咨询项目绩效改进的机会。管理咨询项目实施的计划、任务内容、客户操作环境、项目范围等变化应反映在评估报告中;
- d) 评估结果应与客户方进行沟通,并获得客户认可。必要时,以量化数据反映管理咨询项目实施所带来的经济效益、组织效能或社会效益;
- e) 评估结论应反映管理咨询项目目标的实现程度;
- f) 由双方指定授权人签署项目过程成果和最终验收报告。

7.7.3 项目总结

7.7.3.1 管理咨询项目结束后,管理咨询机构应组织相关人员进行总结,形成管理咨询服务总结报告,项目总结内容一般包括项目的计划、实施、成效等方面的综合分析与评估,要素见附录F。

7.7.3.2 管理咨询机构应组织相关人员归档管理咨询过程的所有文件和资料。

7.8 项目后续服务跟踪

管理咨询服务合同履行完成后,管理咨询机构应向客户提供后续服务,调查了解客户满意情况,满意度调查内容见附录G。管理咨询机构应收集客户的反馈资料并分析处理,收集客户新的服务需求,提出新的咨询服务项目建议。

8 过程管控

8.1 合同管理

管理咨询服务机构应建立合同管理制度,合同管理制度内容可包括合同归口管理部门、合同标准格式文本、客户资信调查、合同风险评估、合同谈判、合同审查和评审机制、合同审批、合同签订和履行、合同执行监督、合同变更处理机制、合同纠纷处理等。

8.2 项目管理

8.2.1 计划管理

在项目开始之前,制定一个详细的、可行的、有助于项目成功的计划,包括项目目标、项目范围、项目主要内容、任务分配、时间进度表、里程碑、项目预算等。

8.2.2 团队管理

根据项目需要，组建一个跨学科的、有经验的、高效的项目团队，包括咨询师、项目经理、助理等。

8.2.3 资源管理

合理分配和利用项目资源，包括人力、物力、财力等，确保项目按计划进行。

8.2.4 沟通管理

建立有效的沟通机制，确保项目团队和客户之间的信息传递及时、准确、清晰。

8.2.5 质量管理

制定项目质量标准和质量控制程序，确保项目成果符合客户要求和行业标准。

8.2.6 风险管理

管理咨询项目的风险一般包括项目客户人事和组织变化风险、成果质量风险、实施过程执行风险等。针对这些风险，项目管理过程中应分别采取针对性的策略进行风险防范和控制。

8.3 过程监测

管理咨询服务机构应建立管理咨询服务过程的监测与改进机制，对项目进行全面的监控和报告，包括进度、成本、质量等方面，及时发现问题并采取措施解决，确保项目有效运行，包括：

- a) 充分宣导以确保管理咨询机构相关人员了解监测要求、目的和方法；
- b) 明确执行过程监测的责任人、方法和要求；
- c) 建立清晰的数据和信息收集的方法、工具和责任；
- d) 监测信息包括项目计划的实施、客户反馈、投诉和满意度评价；
- e) 定期对管理咨询服务过程监测进行评估，确定管理咨询服务过程符合预定目标的程度。

8.4 持续改进

管理咨询服务机构应按规定的方法对管理咨询服务进行持续改进，包括：

- a) 制定改进措施对项目偏差进行纠正；
- b) 改进的要求以书面、培训、沟通等方式告知管理咨询机构相关人员；
- c) 持续跟踪管理咨询项目的改进，并将改进措施和期望效果告知客户；
- d) 定期培训员工及专业人员，持续提升其专业服务能力；
- e) 管理咨询服务机构主要负责人应参加管理咨询服务的持续改进活动；
- f) 对管理咨询项目进行成果管理，利用信息系统建立企业的知识库、项目库和案例库。

9 服务质量监督与投诉

9.1 服务质量监督

9.1.1 管理咨询服务机构应接受行业社会组织和客户的监督与检查。

9.1.2 管理咨询服务机构应主动向相关行业社会组织申请审核，纳入“管理咨询机构白名单”公示管理；

9.1.3 属地行业协会规范行业产品和服务质量，引导行业自律，建立社会评价、失信惩戒和行业信用管理制度。以下不良行为经属地行业协会调查属实后劝其退会，并公开声明其不是会员：

- a) 违反国家法律、法规和政策；
- b) 不守诚信导致客户发生较严重损失；
- c) 严重损害客户利益的行为；
- d) 拼凑、包装咨询或培训内容等欺骗客户的行为；

- e) 传播虚假或具有误导性的信息欺骗客户的行为；
- f) 传播封建迷信、精神病毒、邪教学说等危害社会信息；
- g) 咨询和培训过程中对参与人员的身心健康造成损害的违法或违规行为；
- h) 利用培训和咨询服务方式实施非法集资或诱导客户投资等违法行为。

9.2 服务质量投诉处理

9.2.1 管理咨询机构应建立反映及时、处理得当的客户投诉处理机制。

9.2.2 对客户投诉做好记录，及时与客户沟通意见并反馈处理进度，如有必要应展开调查分析。处理结果应及时通知客户。

附 录 A
(规范性)
管理咨询执业道德和行为守则

A.1 遵守法律法规

- A.1.1 严格遵守国家及行业有关法律、法规和政策，确保咨询活动的合法性和规范性。
- A.1.2 遵守相关的行业规范和行为准则。

A.2 承担行业责任

- A.2.1 承担管理咨询行业对社会所负的责任。
- A.2.2 维护管理咨询行业的尊严、地位和荣誉。
- A.2.3 维护管理咨询行业广大从业群体的利益。
- A.2.4 推动管理咨询行业的持续提升，乐于分享，共同提高。

A.3 维护行业秩序

- A.3.1 推动“根据质量选择咨询服务”的理念。
- A.3.2 不得无意或故意损害他人的名誉或业务。
- A.3.3 不得以不正当的手段取代已委托给其他管理咨询机构的业务。
- A.3.4 咨询公司需遵守良性市场竞争规则，倡导价值竞争，抵制恶性竞争。

A.4 讲道德守诚信

- A.4.1 倡导良好的道德品质与良好的职业操守。
- A.4.2 拥有强烈的团队意识，精诚协作，互助共赢。
- A.4.3 维护客户利益，只承担能够胜任的任务，不承诺超出能力范围的咨询要求。
- A.4.4 咨询师应将客户利益放在首位，以实现客户的目标和需求为导向，不利用咨询过程谋取个人利益。
- A.4.5 咨询师应本着诚实、正直和廉洁的原则行事，不得从事欺诈、舞弊、挪用客户财产等不道德行为。

A.5 提供专业服务

- A.5.1 应始终保持专业素养，提供专业服务。
- A.5.2 咨询成果应符合客户的利益与要求，并对客户的工作改进有明确的指导作用。
- A.5.3 应积极协助、督导客户推动管理咨询成果有效落地、执行。

A.6 维护客户利益

- A.6.1 应始终维护客户的合法利益。
- A.6.2 应避免与客户之间存在利益冲突，并确保自己的行为不会对客户的利益带来损害。

A. 6.3 既不提供也不收受与管理咨询项目有关的非法酬劳。

A. 7 坚持客观公正

A. 7.1 应保持客观和独立的立场，不受利益相关方的影响，公正地提供专业建议、判断或决定。

A. 7.2 在管理咨询服务过程中有义务提示客户可能带来的变革风险，促使客户做出合理的、正确的决策。

A. 8 保守客户机密

A. 8.1 应自觉与客户签订保密协议。

A. 8.2 应自觉保护客户的商业机密。

附录 B
(资料性)
管理咨询服务流程示意图

管理咨询服务流程示意图见图 B.1。

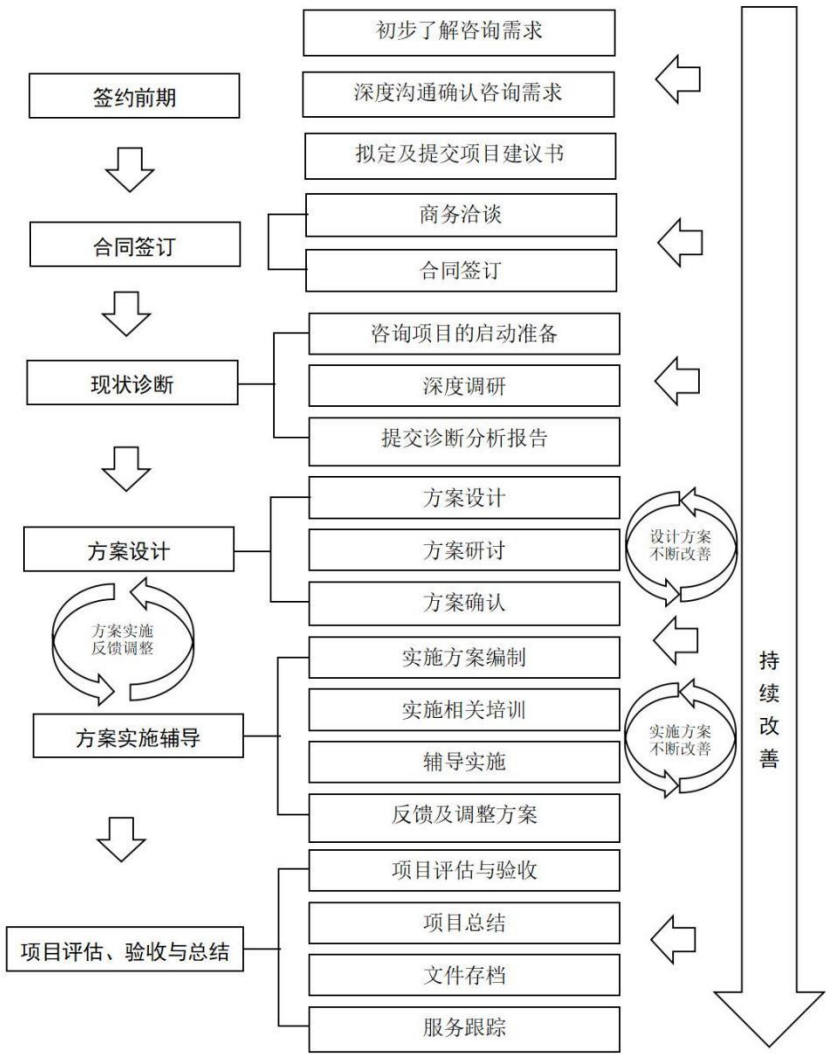


图 B.1 管理咨询服务流程示意图

附 录 C
(资料性)
管理咨询服务格式合同

管理咨询服务格式合同见图 C.1。

管理咨询服务合同书

×××年××月

图 C.1 管理咨询服务格式合同

管理咨询服务合同书

甲方（委托方）：
法人代表：
地址：
联系人：
联系方式：

乙方（受托方）：
法人代表：
地址：
联系人：
联系方式：
签约地：

依据《中华人民共和国民法典》及相关法律法规规定，甲、乙双方经友好协商，就甲方委托乙方提供××××项目管理咨询服务达成如下协议，并签订本合同，供双方共同遵照执行。

一、服务项目、名称：××××咨询项目

二、服务内容及服务成果

1、甲方委托乙方为甲方公司的××××咨询项目提供管理咨询服务，即：从××××层面对××××进行全面梳理、重构和优化设计，并就以上内容进行实施过程辅导。

2、本次管理咨询项目的服务成果如下：

- (1) 《×××××》
- (2) 《×××××》
- (3) 《×××××》
- (4) 《×××××》
- (5) 《×××××》

.....

三、服务期限及执行周期

1、服务项目拟从××××年××月××日起至××××年××月××日前完成。

2、乙方将在服务过程中与甲方共同制定项目实施计划，为甲方提供与项目相关的培训，并在项目结束后提供×个月的跟踪服务。

四、服务方式及流程

1、服务方式：根据甲方的需求及为了保证管理咨询服务质量，可采取调研诊断类咨询、方案交付类咨询、实施辅导类咨询、长期顾问类咨询、计时服务类咨询等方式。

2、服务流程：项目服务主要工作流程为：项目启动→项目调研→方案规划→方案研讨→方案确认→培训、辅导实施与优化调整→项目评估与验收。

五、服务费用及付款方式

甲方应向乙方支付本次管理咨询服务费用为人民币×万元（大写：×万元整），并按下列方式分×次支付：

1、本合同签订后3个工作日内，支付×万元（大写：××整），开始启动项目第一阶段，完成交付本合同第一阶段的内容；

2、第一阶段完成后，支付×万元（大写：××整），启动项目的第二阶段，完成交付的第二阶段的内容；

3、第二阶段完成后，支付×万元（大写：××整），启动项目的第三阶段，完成交付的第三阶段

图 C.1 管理咨询服务格式合同(续)

内容。

六、双方权利义务

1、甲方权利义务

- (1) 甲方应如实提供项目所需的企业真实数据、材料、文件等，以保证项目成果的正确性；
- (2) 甲方应安排与项目有关的直接责任人担当项目对接人，以保证项目的有效推进；
- (3) 接受问卷、访谈等调查，协助内部各部门的关系，调动相关的资源，配合乙方完成项目实施；
- (4) 按合同约定支付项目阶段服务费用，并承担乙方人员与本项目工作相关的差旅食宿费用；
- (5) 提供保证本项目顺利推进的有关便利条件。

2、乙方权利义务

- (1) 配备优秀的专业咨询团队提供管理咨询服务，以保证项目质量的达成；
- (2) 安排与项目有关的直接责任人担当项目对接人，以保证项目的有效推进；
- (3) 按合同约定的要求与共同制定的项目计划积极推进工作，以保证项目的顺利实施；
- (4) 根据双方签订的保密协议，严格保密甲方的商业机密；
- (5) 根据合同约定提交给甲方的文件完整、清晰和正确；
- (6) 保证在履约过程中不侵犯第三方的专利、版权和其他权利；
- (7) 遵从本合同中有关顾问人员的安排，确保其项目团队成员在本项目进行期间的稳定性；如发生不可预见的原因导致项目人员变化，与甲方协商解决。

七、项目成员组成

为确保质量和进度，双方共同组成项目小组，项目小组成员如下：

- 1、甲方×人以上：高层及具体职能部门负责人等；
- 2、乙方×人：项目经理 1 人，顾问×人。

八、成果交付与验收

- 1、乙方应按照本合同约定向甲方交付第二条第 2 项服务成果，包括但不限于文档、报告、图表等文字作品或其他创作作品。
- 2、甲方应在收到乙方交付成果 3 个工作日内组织验收，并签署验收清单；如有异议，应在 5 个工作日内向乙方提出书面修改或调整意见书；超出 5 个工作日未组织验收或未提出异议，则视为乙方交付成果已通过验收和符合要求。
- 3、甲方通过发布公司文件、策略发布会、公司团队培训等各类经营活动形式直接或间接引用乙方交付成果，视为对交付成果认可和通过验收，并符合要求。
- 4、乙方收到甲方书面意见后，应在 3 个工作日内给予回复及响应，并根据双方协商同意的修改或调整意见和时间要求，对交付成果进行完善。
- 5、经阶段验收符合要求和双方签字确认后，项目小组将启动下一阶段工作。

九、保密责任

- 1、甲、乙双方对本合同涉及的服务内容、商业价格等商业信息不得以任何方式向社会和第三方透露。
- 2、未经乙方书面许可，甲方对乙方提供服务期间涉及的知识产权、商业秘密等内容，不得许可他人使用或以任何方式向社会和第三方透露。
- 3、乙方对在执行本合同期间所掌握的甲方公司内部情况及本合同约定实现的成果和在讨论、签订、执行本合同过程中所获悉的属于甲方，且无法从公开渠道获得的文件、资料（包括但不限于：商业秘密、公司计划、运营活动、财务信息、技术信息、经营信息及其他商业秘密等）予以保密，未经甲方书面许可，不得以任何方式向社会和第三方透露。

十、合同的协商、变更、解除

- 1、除双方协商一致或不可抗力的原因外，任何一方不得擅自单方面变更或解除本合同；
- 2、在合同履行过程中，如甲方不履行合同义务或者履行合同义务不符合约定，影响工作进度和质量，不接受或者逾期接受工作成果的，支付的报酬不得追回，未支付的报酬应当支付；如乙方未按照约

图 C.1 管理咨询服务格式合同(续)

定完成服务工作的，应当承担免收报酬等违约责任。

3、甲、乙任何一方有下列情形之一的，另一方有权解除本合同：

- (1) 一方因不可抗力致使不能实现合同目的；
- (2) 一方明确表示或者以自己的行为表明不履行主要债务；
- (3) 一方迟延履行主要义务，经催告后在合理期限内仍未履行；
- (4) 一方迟延履行义务或者有其他违约行为致使不能实现合同目的；
- (5) 法律规定的其他情形。

一方发生上述情形，应及时书面告知另一方，以寻求解决方案和避免损失。

十一、违约责任

1、甲方未按本合同约定及时足额支付相应服务费，且经催告逾期超过××个工作日，乙方有权解除本合同，并有权按日万分之五追收剩余款项；

2、乙方不能按照合同约定期限交付服务成果，且经催告逾期超过××个工作日，甲方有权解除本合同，并有权拒付剩余款项；

3、合同期内及合同期满后两年内,甲方不得以任何形式聘用或变相聘用乙方顾问小组成员为其服务,否则,应向乙方支付违约金人民币×万元;

4、合同期内及合同期满后两年内，乙方不得以任何形式聘用或变相聘用甲方各类人员为其工作，否则，应向甲方支付违约金人民币×万元；

5、甲、乙一方违约，导致另一方损失的，应承担赔偿责任。

十二、其他事项

1、在本合同履行期间，双方之间往来的通知及文件等，应当采用书面或电子文档形式传达，电子文档以指定电子邮件或微信方式为准；

2、乙方应将项目服务过程中各阶段交付的方案报告、培训课件等交由甲方备案存档；可采取邮寄、传真、微信、电子邮件等书面形式进行；

3、本合同未尽事宜，双方可另行协商补充协议，且与本合同具有同等效力；

4、因本合同发生纠纷，双方应协商解决，协商不成的，由被告方所在地人民法院管辖；

5、本合同的附件是本合同不可分割的组成部分，与本合同具有同等法律效力；

6、本合同一式×份，甲、乙双方各持×份，自双方签字盖章之日起生效。

——以下无正文——

甲方：

乙方:

签约代表:

签约代表:

签约地点:

签约地点:

签约时间: 年 月 日

签约时间： 年 月 日

图 C.1 管理咨询服务格式合同(续)

附 录 D
(资料性)
管理咨询服务合同内容要素及说明

管理咨询服务合同内容要素及说明见图 D. 1。

以下给出了管理咨询服务通用合同的内容要素与说明，供管理咨询机构编制合同时参考，如果合同各方认为其中的某些内容不适用，可予以裁剪或排除。

一、管理咨询服务合同内容要素

1. 合同签订各方名称及基本信息

2. 定义

2.1 草案文本、修订文本、确认文本、正式文本、电子文档；

2.2 关键成果、一般成果；

2.3 决策层人员、非决策层人员；

2.4 签收函、签收、确认函、确认；

2.5 书面修改意见。

3. 管理咨询服务内容

3.1 服务项目名称；

3.2 项目背景信息、假设、范围和限制；

3.3 服务要求和期望的成果；

3.4 成果交付及验收要求；

3.5 签约各方认为有必要约定的其他内容。

4. 管理咨询服务方式

5. 服务期限及投入时间

6. 费用和支付方式

6.1 咨询服务费用；

6.2 支付方式。

7. 权利与义务

7.1 客户方权利与义务；

7.2 服务提供方权利与义务。

8. 保密条款

8.1 保密内容约定；

8.2 保密期限约定。

9. 知识产权约定

9.1 知识产权的约定；

9.2 知识产权转移与确认；

9.3 特殊情况处理。

10. 违约责任

10.1 违约及应承担的违约责任的约定；

10.2 违约金的约定，违约损失赔偿额或其计算方法的约定等；

10.3 违约赔偿的支付。

11. 争议解决

11.1 争议解决原则；

11.2 争议解决途径；

11.3 其他有关说明。

图 D. 1 管理咨询服务合同内容要素及说明

- 12. 合同变更
 - 12.1 许可变更的条件;
 - 12.2 变更程序及要素;
 - 12.3 变更后的咨询服务费变化约定。
- 13. 不可抗力的处理
 - 13.1 不可抗力内容的约定;
 - 13.2 不可抗力发生后的处理。
- 14. 合同生效
 - 14.1 合同及附件说明;
 - 14.2 合同有效期;
 - 14.3 合同生效期;
 - 14.4 合同持有情况说明;
 - 14.5 合同终止。
- 15. 后续服务
- 16. 合同各方签章及签订日期、地点

二、管理咨询服务合同重点要素相关说明

1. 管理咨询服务内容

- 1.1 项目背景信息、假设、范围和限制
包括项目背景信息、假设条件或所需资源、项目任务的范围和限制。
- 1.2 服务要求和期望的成果
客户对管理咨询服务的具体要求和期望实现的成果。
- 1.3 成果交付及验收要求
 - 1.3.1 应明确规定可交付的成果，明确规定成果的验收部门或人员、验收标准、原则和方法。
 - 1.3.2 项目成果一般包括有形成果和无形成果，按正式签订的咨询服务合同约定对项目咨询成果进行验收。
 - 1.3.3 有形成果的内容可包括管理诊断报告、咨询方案报告、咨询建议、过程文档、项目总结报告等。
 - 1.3.4 无形成果验收的内容可包括：相关人员在认知与技能方面的变化、管理体系建设的成果和实际的执行效果、管理咨询后成本效益的变化等。
 - 1.3.5 合同中应明确成果交付方式，交付方式包括现场提交签收、电子邮件、验收会等。

2. 管理咨询服务方式

- 2.1 根据管理问题不同性质的诉求及客户的具体要求，应选择及采用不同的管理咨询服务方式或组合，并说明管理咨询服务具体服务方式或组合的内容。
- 2.2 管理咨询服务方式包括调研诊断类咨询、方案交付类咨询、实施辅导类咨询、长期顾问类咨询、计时服务类咨询等。

3. 服务费用标准

- 3.1 管理咨询机构的费用应综合考虑多种因素，包括但不限于同类项目正常的收费标准、项目的实施成本以及客户的价值诉求等。
- 3.2 管理咨询费用通常有以下几种计价方法：
 - a) 价值计价法：按照咨询服务所产生的价值来进行计价。价值计价法在方案交付类咨询、实施辅导类咨询中应用较多。
 - b) 固定单价计价法：属于价值计价法的一种，即将咨询产品或服务以固定价格进行计价。通常在单一功能模块的咨询服务中应用较多。
 - c) 成本计价法：依据咨询服务的成本决定服务的价格。咨询服务收费通常依据咨询服务投入的咨

图 D.1 管理咨询服务合同内容要素及说明(续)

询师级别、人数、服务时间及其他成本因素计算。成本计价法可以应用于各种咨询服务方式。

- d) 时间计价法：属于成本计价法，仅依据咨询服务时间进行计价。通常在长期顾问类咨询、计时服务类咨询应用较多。
- e) 综合计价法：综合应用以上方法及其他相关因素的组合计价方法。如：成本加收益定价法、固定加比例分成法、固定加股权计价、固定加收益加股权计价等。

4. 费用支付方式

- 4.1 管理咨询服务费用通常采取一次性支付、分期支付等方式。
- 4.2 采取先付款、后提供咨询服务的方式；
- 4.3 一次性支付方式：原则上适用于合同标的较小的咨询服务项目；
- 4.4 分期支付方式：适用于合同标的中、大型的咨询服务项目，原则上按照 50%、40%、10% 的比例支付。

5. 保密

5.1 管理咨询服务机构应维持其信誉及客户信任，有责任对从客户处收到的数据和信息进行保密。保密内容包括但不限于客户及其他利益相关方的技术、销售、运营、财务等方面的机密数据、信息以及知识产权等。

5.2 在合同各方约定的保密期内，管理咨询服务机构不应以任何理由擅自使用客户或利益相关方的数据或信息，不得利用客户的商业秘密从事与客户相竞争的业务。

5.3 如有必要，管理咨询服务机构可以单独与客户签订保密协议。

6. 知识产权

6.1 管理咨询服务机构对其自有的理论方法、商业模式、管理模型、管理标准、管理工具、专有技术和案例库等拥有知识产权。

6.2 客户对管理咨询服务机构拥有的知识产权和劳动成果，应予以尊重、承认和保护。

7. 违约责任

管理咨询服务合同应设置违约责任条款，列举对合同各方违约的认定、采取补救措施及赔偿损失等内容。违约条款为合同各方不履行合同义务或履行合同义务不符合约定的，应当承担继续履行合同义务、采取补救措施或者赔偿损失等违约责任。违约责任条款可包括：

- a) 不符合合同约定、违反职业操守、弄虚作假、投入服务不够等，为客户带来损失等违约行为；
- b) 客户因决策、自身内部的人事变动和项目自身管理问题，未按照约定提供必要的资料和工作条件，影响工作进度和质量，不接受或者逾期接受工作成果的，支付的报酬不得追回，未支付的报酬应当支付；
- c) 在合同各方商定范围内，管理咨询服务机构未按期提交交付成果或者提交的交付成果严重不符合约定的，应当承担改进成本；
- d) 管理咨询服务机构提供符合约定要求的交付成果，因客户做出决策所造成的损失由客户承担，但是合同各方当事人另有约定的除外；
- e) 允许任何一方方向违约方提出合理的索赔要求，合同可明确索赔程序、索赔费用划分、索赔费用支付方式等内容。

8. 争议解决

8.1 管理咨询服务机构应不断预测、评估、优先考虑和管理与任务相关的风险，应协调和应用所需资源，以尽量减少、监测和控制意外事件的概率和影响。

8.2 当合同各方因项目进展、计划执行、费用支付、成效等事项出现争议，且无法保证管理咨询项目的持续进行时，合同各方应依据本标准的规定及合同要求进行沟通协商，确定导致争议的原因和各方责任履行状态，判定争议环节、要点和可能引起的后果。争议判定应包括但不限于：

- a) 以本规范相关规定为基础；
- b) 基于各方签订的管理咨询服务合同；
- c) 尽可能收集和整理事实、数据作依据；

图 D.1 管理咨询服务合同内容要素及说明(续)

- d) 客观分析、评价争议，避免主观因素的影响；
 - e) 尽可能保持合作，避免冲突和对立。
- 8.3 出现争议并完成争议判定后，本着互利共赢的理念妥善处置争议，争议解决包括但不限于：
- a) 当争议问题源于管理咨询机构的服务团队时，应考虑调整和优化服务团队人员配置；
 - b) 当争议问题源于客户的执行团队或由客户方的相关因素引起，管理咨询机构应与客户协商，考虑调整推进策略或变更方法；
 - c) 当争议出现且合同各方责任难以界定时，应协商考虑变更合同，并依变更后合同履行；
 - d) 当争议出现且无法协调时，应考虑终止合同的继续履行，不涉及经济责任时，出具书面说明终止合同；如涉及经济责任时，则再次评价责任归属，以管理咨询服务中存在争议的服务内容对应费用额度为赔偿限额，确认赔偿责任。
 - e) 当合同各方争议无法协调时，应通过第三方调解、仲裁或法律程序进行裁决。

9. 变更

管理咨询服务合同应设置变更条款，列举合同可变更的条件、形式和内容等。管理咨询服务合同的变更不得违反国家有关法律的规定。管理咨询服务合同变更条件包括但不限于：

- a) 偏离工作计划；
- b) 更改任务背景；
- c) 管理咨询服务内容或范围发生重大变化；
- d) 客户或接收方的工作环境发生改变；
- e) 客户期望发生改变；
- f) 管理咨询服务机构发生改变等。

10. 合同终止

管理咨询服务合同终止的条件包含但不限于：

- a) 管理咨询项目的成果交付完成；
- b) 管理咨询服务合同履行完毕。

图 D.1 管理咨询服务合同内容要素及说明(续)

附 录 E
(资料性)
管理咨询项目成果确认表

管理咨询项目成果确认表见表 E. 1。

表 E. 1 管理咨询项目成果确认表

成果确认说明				
项目工作内容				
项目成果	序号	项目成果	项目内容	项目成果形式
项目成果移交签字确认	成果移交人：×××项目组（乙方） 项目责任人签字： 日期：			
	成果接受人：××××××××有限公司（甲方） 项目责任人签字： 日期：			

附 录 F
(资料性)
管理咨询服务总结的要素

管理咨询服务总结的要素见图 F. 1。

××××××××有限公司（甲方）：

项目的简要回顾与总结

一、项目内容整体完成情况
项目总体完成情况（总说）……

……
二、项目内容具体完成情况：
项目具体完成情况（分说）：

……
三、总体建议
项目总体建议（总说）：
……

四、寄语

××××××××管理咨询有限公司
×××-×××项目组
202×年×月×日

图 F. 1 管理咨询服务总结的要素

附 录 G
(资料性)
客户满意度调查表示例

客户满意度调查表示例见图 G.1。

尊敬的_____：

您好！非常感谢贵公司对××公司的支持。为了能更好地为贵公司提供服务，我们希望您能认真填写，真实反映我们服务中存在的问题。您的反馈信息是我们完善服务、提高工作质量的动力和源泉。我们将迅速地处理这些问题。烦请百忙中抽空填写并回传，谢谢！

项目名称：_____提供的管理咨询服务项目：_____项目组/项目经理：_____

评价内容			较差 1分	一般 2分	一般 3分	较好 4分	良好 5分
职业素养	服务态度		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	专业知识技能		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	沟通能力		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	项目进度控制		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
服务质量	调研内容 (内部诊断报告/外部调研报告等)	1、系统性	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		2、针对性	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		3、逻辑性	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		4、准确性	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	项目管理 (计划/团队/资源/沟通/质量/风险等方面的管理)	1、系统性	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		2、及时性	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		3、有效性	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	管理咨询内容 (战略/商业模式/品牌/传播/组织/薪酬等)	1、策略导向性	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		2、创新性	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		3、逻辑性	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		4、实用性	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		5、文案水平	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	设计内容 (标志/包装/广告等)	1、视觉表现效果	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		2、创意性	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	培训内容	1、系统性	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		2、创新性	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3、实用性		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
服务效果	创意及文案效果的满意度		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	设计效果的满意度		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	营销实效满意度		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

注：请在括号内划勾。总分以5分计。没有涉及到的工作内容，可不填。

★ 您认为我们需要改进的工作：_____

★ 您对××的服务以及提交的方案还有其它不满意地方，敬请娓娓道来。

客户签名：_____

图 G.1 客户满意度调查表示例