

《管理咨询服务操作指南》（送审稿）编制说明

一、项目背景

（一）目的

改革开放40年，深圳众多民营经济的发展和独角兽企业的快速发展，离不开中外管理咨询机构的智慧赋能。商务部国内贸易行业标准《SB/T 11222—2018 管理咨询服务规范》定性地说明了管理咨询需要进行的流程及步骤以及定性地服务质量要求、《GB/T42493—2023 管理咨询服务指南》也翻译了ISO 20700 “Guidelines for management consultancy services”。为进一步推进中国特色社会主义先行示范区建设，提升深圳市各类管理咨询企业的管理水平、服务能力、经营效益和竞争力，同时让管理咨询客户进一步了解服务的操作层面、实施层面地具体服务内容及要求，切实的提高咨询服务质量，我们编写《管理咨询服务操作指南》，可以定量地明确管理咨询服务的具体要求、服务内容、服务能力、服务流程、服务质量标准、成果验收标准等服务规范的具体操作要求，保证咨询服务的质量，提高深圳咨询企业的核心竞争力，打造深圳管理咨询的品牌，传递深圳的管理经验，发挥深圳在社会主义建设中的先行示范作用，将深圳的管理咨询企业引向国际。

（二）意义

1. 有助于贯彻落实国务院重要文件的精神。

近年来我国在20余项国务院重要文件中提到管理咨询的重要性，《国务院关于大力推进大众创业万众创新若干政策措施的意见》（国发〔2015〕32号）、《国务院关于印发〈中国制造2025〉的通知》（国发〔2015〕28号）、《国务院关于加快科技服务业发展的若干意见》（国发〔2014〕49号）等，将鼓励、扶持和发展管理咨询服务行业作为重点任务。

2. 有助于促进深圳管理咨询行业的规范发展。

从管理咨询行业现状来看，缺乏统一的行业标准和健全的行业自律，机构建设及从业人员水平参差不齐，严重影响了咨询服务质量的提高。

管理咨询行业的发展，需要标准化工作在如下方面提供同步的支持，包括管理咨询过程方面，实现管理咨询事前、事中、事后全过程的秩序化与效率最优；管理咨询从业人员方面，开展评价、培训及业绩考核的标准化工作，进而提升从业人员整体水平；管理咨询机构方面，健全机构工作激励和约束机制，增强行业发展动能与活力；管理咨询质量方面，在基本构成要素或环节设立相关标准，保证行业整体服务供给的质量。

3. 有助于提高深圳管理咨询行业的综合竞争力。

国外的咨询业已经成为一个发展迅速的知识型产业部门,被列为高层次知识产权中的重要领域,成立了很多具备高水平和知名品牌的咨询公司。

深圳作为改革开放的排头兵,需要与国外咨询业同台竞争。深圳建设《管理咨询服务操作指南》标准,对提高深圳管理咨询行业的综合竞争力具有重大的战略意义。

4. 有助于健全我国国家标准体系。

《国务院办公厅关于印发国家标准化体系建设发展规划(2016-2020年)的通知》(国办发〔2015〕89号)在“服务业标准化重点”提到加强科技咨询、标准化服务等服务业标准化体系建设及重要标准研制。

尽快发布管理咨询和标准化服务相关的标准,有助于健全服务业领域的标准体系,全面提高新兴服务领域标准化水平。

(三) 必要性

1. 提升行业服务质量

《管理咨询服务操作指南》的建立在全市范围内具有普遍性,属于涉及全市性的关键共性技术,标准的实施主体具有广泛的社会性普遍性。深圳地区的培训机构、管理咨询公司数量众多,企业数量领先于国内其它地区,但目前仍缺乏行业或团体的统一服务标准,服务内容、服务流程与服务效果差异显著,亟待建立统一的服务规范标准。

2. 促进行业规范发展

编制《管理咨询服务操作指南》将有助于促进管理咨询行业的规范发展。管理咨询行业乱象较多,各类管理咨询机构的服务能力参差不齐,服务效果也存在显著差异,客户满意度不高。通过制定《管理咨询服务操作指南》,对所有咨询机构提出明确的服务操作规范,推动行业自律,可有力推动解决深圳市管理咨询行业发展与管理中的难点问题,指导管理咨询服务机构更加科学、有效地服务企业,促进行业健康发展。

3. 增强行业竞争力

编制《管理咨询服务操作指南》还将有助于提高深圳管理咨询行业的竞争力以及其他行业的发展。管理咨询服务面极其广泛,管理咨询行业的发展,也将带动所服务的行业的发展。国外的企业大部分都要与咨询公司合作,如美国75%的企业都要聘请咨询公司,日本50%的企业要在咨询顾问的帮助下改善管理。

4. 健全国家标准体系

编制《管理咨询服务操作指南》还将有助于健全我国国家标准体系。《国务院办公厅关于印发国家标准化体系建设发展规划(2016-2020年)的通知》(国办发〔2015〕89号)在

“服务业标准化”重点提到加强科技咨询、标准化服务等服务业标准化体系建设及重要标准研制。尽快发布管理咨询和标准化服务相关的标准，有助于健全服务业领域的标准体系，全面提高新兴服务领域标准化水平。

二、工作简况

（一）任务来源

2020年12月10日，深圳市管理咨询行业协会召开《2020年深圳咨询培训机构上市路径及行业标准研讨会暨第四届理事会第五次会议》，会议根据当前管理咨询行业及管理培训行业现状及管理咨询在国民经济发展中的重要作用，一致审议通过，同意成立标准化领导小组，制定深圳市管理咨询服务方面的地方标准或团体标准，规范行业发展，提高行业服务质量，提高深圳咨询及培训企业的核心竞争力。2021年1月6日，在深圳市管理咨询协会第二次标准专题会议上，决定编制《管理咨询师能力评价准则》《管理培训师能力评价准则》《管理咨询机构能力评价准则》《管理培训机构能力评价准则》《管理咨询服务规范》《管理培训服务规范》等6个团体标准起草工作并同步申请地方标准。

2021年4月28日，根据《深圳市市场监督管理局关于下达2021年第一批深圳市地方标准计划项目任务的通知》，《管理咨询服务操作指南》地方标准立项通过。

（二）编制过程

1. 起草阶段

2022年10月12日，在华一世纪总部召开的深圳市管理咨询行业协会第四届理事会第九次会议同意由深圳市七鼎管理咨询有限公司负责牵头编制《管理咨询服务操作指南》地方标准起草工作。

2023年5月9日，在华一世纪总部召开深圳市管理咨询行业协会第四届理事会第十次会议，就地方标准编撰方法进行沟通交流。

2023年6月30日，深圳市管理咨询行业协会标准化工作组第三次会议在锦绣前程公司召开，对标准工作的进展情况进行检查和督导。

2023年10月14日，深圳市管理咨询行业协会标准化工作组第四次会议在深圳市七鼎管理咨询公司召开，对《管理咨询服务操作指南》修改点和内容逐一做了说明，形成了《管理咨询服务操作指南》征求意见稿。

2. 征求意见阶段

初步征求意见：2023年10月16日，编制组就《管理咨询服务操作指南》征求意见稿，通过函审的方式征求各方及相关专家意见。编制组根据征求意见稿对《管理咨询服务操作指南》

进一步修改完善，形成送审稿及其编制说明等相关材料。

再次修订：2023年11月16日，编制组就《管理咨询服务操作指南》送审稿内容再次进行修订。

根据《深圳市地方标准管理办法》相关要求，地方标准送审稿及其编制说明需在市有关行政主管部门门户网站公开征求意见，期限不少于三十日，编制组于2024年2月27日-2024年3月27日，在深圳市商务局门户网站就《管理咨询服务操作指南》公开征求意见，共收集意见4条，根据反馈意见对标准进行了修改，并报送深圳市市场监督管理局审核。

三、地方标准主要内容的依据以及与国内领先、国际先进标准的对标情况

2011年，欧洲发布了EN16114:2011 “Management consultancy services” 《管理咨询服务》；2013年5月，ISO TMB（技术管理局）批准了ISO/PC 280管理咨询项目委员的成立，制定了ISO 20700 “Guidelines for management consultancy services” 《管理咨询服务指南》国际标准，并于2017年6月正式发布。

除国际标准外，中华人民共和国商务部于2018年发布了《SB/T 11222-2018 管理咨询服务规范》；国家市场监督管理总局与国家标准化委员会于2023年3月17日发布了《GB/T 42493—2023管理咨询服务指南》，该标准是ISO 20700 “Guidelines for management consultancy services” 《管理咨询服务指南》国际标准的翻译版。

《管理咨询服务操作指南》的立项，与国际标准及国内的标准最本质的区别在于标准的创新性与适用性。深圳市管理咨询行业协会《管理咨询服务操作指南》其内容更加看重过程的管理及验收标准的制定，在目前咨询行业服务一片乱象的情况下，该标准必将对行业服务质量的提高、吸引优秀人才的进入以及推动各行各业产业的提升具有积极的作用。

四、主要条款的说明以及主要技术指标、参数、试验验证的论述

（一）主要条款说明

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、服务能力、服务流程、合同签订、方案设计、实施辅导、过程管控、服务质量监督与投诉、服务成果验收等服务规范要求，适用于管理咨询机构提供的与管理咨询服务相关的活动。具体主要内容说明如下：

1. 基本原则

这一部分说明了做好管理咨询服务，必须遵循的一些原则，包括：专业性原则、前瞻性原则、创新性原则、能力匹配原则、独立性原则、合作性原则、保护性原则、合法性原则、规范性原则、安全性原则、责任性原则。其中，保护性原则的解释是：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。该原则重点强调了客户与管理咨询服务机构应该注意通过合同协议的约定，明确商业机密的保密范围、知识产权的归属，软件、数据等权属约定，同时不得相互挖人。

2. 基本要求

这一部分说明了从事管理咨询服务的机构需要具备的基本要求，包括：管理咨询服务机构资质要求、管理咨询师从业要求、咨询服务质量保障机制。

管理咨询服务机构资质要求管理咨询机构应通过地市级以上行业社会组织机构的能力评价，并具备相应的基本条件与取得相关的资质；

管理咨询师从业要求管理咨询师应通过地市级以上社会组织机构的专业能力评价，并取得相关的专业资质，并遵循职业道德规范及具备良好的职业素养；

管理咨询服务机构保障机制明确了管理咨询服务质量的基本保障点。

本部分强调管理咨询机构应按照团体标准《管理咨询机构能力评价准则》（T/SZGL 003-2021）参与管理咨询机构能力评价活动，同时鼓励管理咨询师按照团体标准《管理咨询师能力评价准则》（T/SZGL 001-2021）参与个人能力评价的重要性。可以按照能力评价要求不断找出差距，提高管理咨询机构质量管理水平。

3. 服务分类

这一部分是对管理咨询按照不同的分类方式来进行分类，以方便定位和管理，提高行业效率。具体分类方式有：按照咨询服务的方式划分、按照管理功能划分、按照咨询对象性质划分、按照咨询时间长短划分。

管理咨询按照咨询服务方式的不同可以分为：调研诊断类咨询、方案交付类咨询、实施辅导类咨询；

按照管理功能可划分为：发展战略咨询、商业模式咨询、组织管理咨询、股权设计咨询、人力资源咨询等；

按照咨询对象性质可划分为：企业管理咨询、事业单位管理咨询、社会团体管理咨询、政府机构管理咨询；

按照咨询时间长短可划分为：长期类管理服务咨询以及阶段性管理服务咨询。

这样分类的目的是对传统的管理咨询服务方式进行了界定，但又考虑了各种新咨询、新商业模式的发展与传统咨询的区分，有利于行业的定义、计价、服务内容和质量保证，使管理咨询行业能够健康发展。

4. 服务程序

这一部分是本标准的重点，这一部分的重点又在合同签订部分。

管理咨询服务程序分签约前期、合同签订、现状诊断、方案设计、方案实施辅导以及项目评估、验收与总结。每个部分都规范了相应的服务程序及内容，其服务程序符合国际标准及国内行业标准，但对内容进行了细化处理。细化处理的目的在于对服务质量进行控制，提高行业信誉。

合同内容部分详细列举了管理咨询服务合同内容说明与要素指南，并作为附录C、附录D列于标准后面。

5. 过程管控

本部分是管理咨询服务质量的重要保障，包括合同管理、项目管理、过程监测及持续改进，其中：

合同管理：从客户资信调查、合同风险评估、合同审查和评审、合同执行监督等方面保障项目的有效性、合规性及合法性；

项目管理：从计划管理、团队管理、资源管理、沟通管理、质量管理、风险管理等方面保障项目的有序运行；

过程监测：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；

持续改进：包括制定改进措施对项目偏差进行纠正、持续跟踪管理咨询项目的改进等，对管理咨询项目进行成果管理。

6. 服务质量监督与投诉

该部分说明了管理咨询机构应建立管理咨询服务过程的质量监督与投诉处理机制，并确保有效运行。

从行业服务质量考虑，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“白名单”等行业信用管理制度，并对不良行为进行了列举；

从管理咨询机构服务质量考虑，应建立服务质量投诉处理机制，对所有有效的投诉进行记录、调查和分析原因，采取措施加以处理，并向客户反馈。

（二）主要技术指标、参数、试验验证

本标准的编制遵循以下原则：规范性、协调性、适用性。

1. 规范性：本标准依据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》给出的规则起草，符合标准编写要求。

2. 标准内容符合创新性、协调性、统一性要求。本标准编制过程中，借鉴和参考国际标

准、国内行业标准和地方标准，进行有效的创新。

3. 适用性：本标准从便于实施的角度出发，提出的操作指南来源于实践，服务于实践。

4. 前瞻性：制定的服务操作指南有利于行业的发展，符合未来的发展趋势。

五、是否涉及专利等知识产权问题

无

六、重大意见分歧的处理依据和结果

无

七、实施地方标准的措施建议

标准制定后需要积极推广，可以通过研讨会、线上/线下培训、答疑、视频、网站、公众号软文等方式进行标准宣贯，组织管理咨询机构进行培训，同时深入管理咨询机构进行辅导。

协会计划组织管理咨询师培训班，一方面培训现有人才，另一方面培训新进人才，加速行业的健康发展。

管理咨询行业协会会同主要起草单位负责对标准进行宣贯。