

《管理咨询服务操作指南》解读

一、项目背景

（一）目的

改革开放以来，深圳社会经济的快速发展，离不开中外管理咨询机构的智慧赋能。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机构的管理水平、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，提高深圳管理咨询机构的核心竞争力，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，将深圳的管理咨询机构引向国际。

（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,要求鼓励、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;管理咨询过程方面,实现管理咨询事前、事中、事后全过程的流程化与效率最优;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;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。

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,被列为高层次知识产权中的重要领域,拥有很多具备高水平 and 知名品牌的全球性咨询公司。

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》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、管理咨询机构数量众多，机构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

管理咨询机构更加科学、有效地服务客户，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。

二、主要内容

1、范围

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。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

给出了本文件涉及的术语和定义的情况，包括：管理咨询服务、管理咨询师、管理咨询机构、客户等。

4、基本原则

给出了管理咨询机构服务的基本原则，包括：前瞻创新原则、专业性原则、能力匹配原则、独立性原则、合作性原则、保密性原则等。

5、基本要求

这一部分说明了管理咨询机构以及管理咨询师从业的基本要求，同时说明管理咨询服务质量的基本保障机制。

6、服务分类界定

这一部分是对管理咨询按照不同的分类方式来进行分类，以方便组织定位和管理，提高行业效率。具体分类方式有：按照管理咨询服务的方式划分、按照管理咨询功能模块划分、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：经济管理咨询、发展战略咨询、商业模式咨询、组织管理咨询、股权设计咨询、人力资源管理咨询、数字化转型咨询、数据管理咨询、环境、社会和治理（ESG）管理咨询等。

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、行政机构管理咨询等。

按照咨询时间长短可划分为：长期类管理咨询服务以及阶段性管理咨询服务。

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。

7、服务程序

这一部分是本标准的重点，从服务流程、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、项目后续服务跟踪等几个方面进行详细的说明。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。

这一部分的亮点又在合同规范部分。合同内容部分详细列举了管理咨询服务合同的内容，并提供管理咨询合同示例作为附录C、管理咨询合同要素说明作为附录D。

8、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。

9、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、失信惩戒和行业信用管理制度。

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。

10、附录

作为本文件内容的补充，提供了7个附录,包括：附录A：管理咨询职业道德和行为守则；附录B：管理咨询服务流程示意图；附录C：管理咨询服务合同示例；附录D：管理咨询服务合同内容要素及说明；附录E：管理咨询项目成果确认表示例；附录F：管理咨询服务项目总结示例；附录G：客户满意度调查表示例。