



中华人民共和国国家标准

GB/T 42493—2023

管理咨询服务指南

Guidelines for management consultancy services

(ISO 20700:2017,MOD)

2023-03-17发布

2023-03-17实施

国家市场监督管理总局
国家标准化管理委员会 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 原则 4

 4.1 总则 4

 4.2 相关标准 4

 4.3 持续评估和改进 4

 4.4 方针 5

5 签约 7

 5.1 概述 7

 5.2 目的 7

 5.3 输入 7

 5.4 结果 7

 5.5 内容 8

6 执行 9

 6.1 概述 9

 6.2 目的 10

 6.3 输入 10

 6.4 结果 10

 6.5 内容 10

7 结项 12

 7.1 概述 12

 7.2 目的 12

 7.3 输入 12

 7.4 结果 12

 7.5 内容 12

附录 A (资料性) 咨询活动的基本结构 14

附录 B (资料性) 提供方行为准则指南 16

附录 C (资料性) 管控利益冲突的指南 17

附录 D (资料性) 能力评估标准 18

附录 E (资料性) 提供方常见风险管理指南 19

参考文献 20

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。

本文件修改采用ISO 20700:2017《管理咨询服务指南》。

本文件与ISO 20700:2017相比做了下述结构调整：

- 一引言包含ISO 20700:2017附录 A 的内容；
- 一3.25对应 ISO 20700:2017的3.25和 ISO 20700:2017的附录B；
- 附录 A 对应 ISO 20700:2017的附录C 和附录 H, 并删除与4.1.2重复的内容；
- 一附录B 对应ISO 20700:2017的附录D；
- 一附录C 对应ISO 20700:2017的附录E；
- 附录D 对应ISO 20700:2017 的附录F；
- 附录E 对应ISO 20700:2017的附录G。

本文件与ISO20700:2017 的技术差异及其原因如下：

- 增加了第1章中关于标准适用性的陈述；
- 删除了4.4.3“行为准则宜包括的要点”，相关内容以附录B 为准，以消除歧义。

本文件做了下列编辑性改动：

- 增加了4.1.2、4.4.3、4.4.5、4.4.11、6.5.4.4、6.5.4.7引出附录的描述；
- 删除了4.1.2、4.4.3、4.4.5、4.4.11、6.5.4.4、6.5.4.7关于附录的注；
- 对“参考文献”中的文件清单进行重新编写。

本文件由中国标准化研究院提出并归口。

本文件起草单位：中国标准化研究院、北京华夏智汇管理咨询有限公司、深圳技术大学、北京北大纵横管理咨询有限责任公司、中国国际贸易促进委员会商业行业委员会、北京工业发展咨询有限公司。

本文件主要起草人：赵文慧、胡昌全、王丽君、王益谊、陈江、张飞、黄曼雪、刘慎斋、底彦彬、姚歆、刘辉、刘娜、吴林峰。

引 言

管理咨询顾问利用其专有知识和技能为当地、区域和全球范围内任何领域的客户提供支持，以处理诸如掌控复杂局面、实现组织的可持续发展、创新、实现改革和提高生产力等方面的重要问题。管理咨询行业对世界经济做出了重大贡献。

本文件旨在提高客户与管理咨询服务提供方(以下简称提供方)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提供方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的所有提供方，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提供方价值观的重要组成部分。本文件仅关注管理咨询的可交付成果和结果。提供方可自由使用其自身的方式和方法。

本文件：

- a) 用作指南标准；
- b) 适用于所有提供方；
- c) 适用于组织，而不是其内部资源；
- d) 基于结果；
- e) 保护创新与差异化；
- f) 强调理解客户需求的重要性；
- g) 易于理解。

可在<http://www.iso.org/iso/foreword.html> 了解指南标准的含义。

管理咨询服务指南

1 范围

本文件确立了管理咨询服务的实施原则，提供了常见的管理咨询过程的指南。

本文件适用于各种规模和专业的所有管理咨询服务提供方，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。

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

协议 agreement

在签约(3.7)阶段形成的正式且有约束力的结果(3.15)。

3.2

任务 assignment

由提供方(3.12)按照协议(3.1)向客户(3.4)和接受方(3.21)提供的服务。

注：任务通常由提供方(3.12)作为项目(3.18)执行。可能会遇到其他形式的任务，例如提供持续的支持。

3.3

能力 capability

员工、承包商、第三方、知识、方法、技术和其他相关资源(3.23)或过程(3.17)的水平。

3.4

客户 client

接受由提供方(3.12)提供的管理咨询服务(3.11)的组织(3.13)。

3.5

结项 closure

提供方(3.12)、客户(3.4)与接受方(3.21)之间旨在结束任务(3.2)的系列活动。

3.6

沟通 communication

维持提供方(3.12)与客户(3.4)之间清晰且有条理、流畅的信息交流。

3.7

签约 contracting

旨在达成提供管理咨询服务(3.11)的协议(3.1)的系列活动。

3.8

可交付成果 deliverable

由提供方(3.12)完成的作为任务(3.2)的一部分的有形成果。

示例：报告、计划、文件。

注：输出可视为与可交付成果同义。

3.9

执行 execution

管理咨询服务(3.11)实施。

3.10

知识产权 intellectual property

可归属于任何自然人或法律主体的可辨识智力产品。

[来源：ISO/IEC21000-19:2010, 3.1.28]

3.11

管理咨询服务 management consultancy service

服务 service

在管理领域内为了创造价值或促进变革，通过提供建议和解决方案、考虑应对措施或形成可交付成果(3.8)，开展的一系列跨学科脑力活动。

3.12

管理咨询服务提供方 management consultancy service provider

提供和交付管理咨询服务(3.11)的组织(3.13)。

注：担任管理咨询服务(3.11)的经纪人或介绍人(推动者)或向提供方提供管理事务支持(例如开发票、支付薪资)的组织(3.13)不视为提供方。

3.13

组织 organization

为实现目标，由职责、权限、相互关系和资源(3.23)构成自身功能的个人或一组人。

注：组织的概念包括但不限于代理商、公司、集团、商行、企事业单位、行政机构、合营公司、协会、慈善机构或研究机构，或上述组织的部分或组合，无论是否为法人组织、公有的或私有的。

[来源：GB/T 19000—2016,3.2.1,有修改]

3.14

组织治理 organizational governance

组织(3.13)为实现其目标而做出决策并予以实施的体系。

[来源：GB/T 36000—2015,3.24]

3.15

结果 outcome

行动或过程(3.17)形成的影响或成效。

示例：盈利能力或价值的提升。

3.16

方针 policy

由最高管理者正式发布的组织(3.13)的宗旨和方向。

[来源：GB/T 19000—2016,3.5.8]

3.17

过程 process

利用输入实现预期结果的相互关联或相互作用的一组活动。

注1:过程的“预期结果”称为输出(3.8)，还是称为产品或服务(3.11)，随相关语境而定。

注2:组织(3.13)通常对过程进行策划，并使其在受控条件下运行，以增加价值。

[来源：GB/T 19000—2016,3.4.1,有修改]

3.18

项目 project

由一组有起止日期的、相互协调的受控活动组成的独特过程(3.17),该过程要达到符合包括时间、成本和资源(3.23)的约束条件在内的规定要求(3.22)的目标。

[来源: GB/T 19000—2016,3.4.2,有修改]

3.19

项目治理 project governance

组织(3.13)在制定和实施与项目有关的决策时所建立的体系。

3.20

项目管理 project management

在项目治理(3.19)授权下对项目(3.18)的管理。

注:项目管理是在项目的管理中对方法、工具、技术和资源的应用,包括整合项目生命周期的各个阶段。项目管理是通过过程实现的。

3.21

接受方 recipient

经客户(3.4)同意,接受管理咨询服务(3.11)的组织(3.13)。

注:有时,接受方也可能是客户。

3.22

要求 requirement

明示的、通常隐含的或必须履行的需求或期望。

注:“通常隐含”是指组织(3.13)和相关方的惯例或一般做法,所考虑的需求或期望是不言而喻的。

[来源: GB/T19000—2016,3.6.4, 有修改]

3.23

资源 resources

为了运行和实现目标,组织(3.13)在需要时可供使用的所有资产、人员、技能、信息、技术(包括工厂和设备)、场地、物资和信息(无论是否为电子格式)。

[来源: GB/T 30146—2013,3.47]

3.24

风险 risk

不确定性对目标的影响。

注1:影响是指偏离预期,可以是正面的和或负面的。

注2:目标可以是不同方面(如财务、健康与安全、环境等)和层面(如战略、组织、项目、产品和过程等)的目标。

注3:通常用潜在事件、后果或者两者的组合来区分风险。

注4:通常用事件后果(包括情形的变化)和事件发生可能性的组合来表示风险。

注5:不确定性是指对事件及其后果或可能性的信息缺失或了解片面的状态。

[来源: GB/T 23694—2013,2.1]

3.25

利益相关方 stakeholder

对任务(3.2)的任何方面感兴趣,或能施加影响,或受到影响,或认为自己会受影响的个人、群体。

注:常见利益相关方包括客户、接受方、公众、提供方组织、管理咨询顾问、学术界、非盈利机构、环境、供应商、政府、工会、管理咨询机构和协会、股东、投资者、客户的员工、第三方、后继利益相关方。

[来源: GB/T 37507—2019,2.14,有修改]

4 原则

4.1 总则

4.1.1 任务的范围

在常见任务中，提供方、客户和接受方联合承担下述三项活动，以下称为“常见咨询过程”。

4.1.2 常见咨询过程

咨询过程包括三项常见活动：签约、执行和结项，如附录 A 所列的咨询活动的基本结构的A.4、A.5、A.6 所述。

——签约

客户和提供方就所提供服务的范围和方式达成明确协议，并承诺共同工作。

一旦客户与提供方达成一致，即可开展此项活动。

——执行

协议一旦达成，下一步就是执行。

提供方根据商定的方式和计划提供服务。提供方和客户需要以相互信任、公平公正和相互尊重的方式进行合作，达到共赢的结果。

——结项

任务的最后阶段为结项。

在完成任务之后，包括提交所有可交付成果和结果评估，解决任何未完成的项目并履行所有合同和法律义务，任务随之结束。

任务完成后，提供方获得客户的认可至关重要。

4.1.3 责任

提供方对其自身的资源和工作负责，但决策、结果、可交付成果以及对利益相关方的影响取决于客户。

注：如果协议有规定，提供方也可对管理咨询服务的客户和接受方以外的利益相关方的结果、可交付成果或影响负责。

4.2 相关标准

为有效提供管理咨询服务，提供方宜考虑与任务中利益相关方相关的其他国家和国际的规范和标准提供的指南。这些相关标准包括项目管理、良好惯例、风险管理、持续运营、质量管理、安全性和可持续性。

4.3 持续评估和改进

对于提供方而言，评估的目的在于评价和确定任务的有效性。此外，通过评估，客户和提供方能够：

——诊断任务的有效性；

——提出纠正措施建议；

——实施新的过程和方法；

——提供并接受彼此的反馈；

——评估附加价值。

提供方和客户宜在整个任务期间商定一种适当的方法，从而进行持续的评估和反馈。

提供方宜在与客户关系存续期间建立一套持续评估的结构化过程。任务的有效性宜根据协议中包含的评估标准、方针和策略进行评价。

即使协议未包含任何评估，提供方仍宜具备一套流程，从其所承担的工作中积累评估经验。

若合同原因进行评估需要支付费用，那么提供方和客户宜商定最适宜的评估方法。

4.4 方针

4.4.1 规制框架

提供方宜对提供咨询服务和客户服务的相关法律、方针、规定、规则和标准具备适当程度的认知。

提供方宜：

- 与客户进行磋商，以确定任务相关的法律和规则；
- 管理其一般活动与具体任务之间关于法律和规则的任何冲突。

若存在冲突，宜在协议中约定适用于任务的有关法律法规。

注：在多个司法管辖区的情况下，根据提供方的经营所在地和接受方的经营所在地，选择和指定哪些法律与任务相关。同时提高了对于跨境任务的法律之间潜在冲突的认知。

4.4.2 利益相关方的参与和承诺

提供方宜与客户磋商，以确定利益相关方，并就其参与达成一致。

提供方宜和客户一同与确定的利益相关方进行沟通，就其参与其中达成共识。

协议中宜描述利益相关方的角色及其与提供方的关系。

协议宜包括以下内容：

- 信息获取；
- 咨询；
- 一沟通；
- 一角色和职责。

宜建立有效的策略与方针，以保证在任务开展期间与利益相关方进行沟通。

4.4.3 道德和职业行为准则

提供方宜遵守行为准则，以在任务开展期间指导其道德和职业行为。见附录B。

提供方宜就任务开展期间所适用的行为准则与客户磋商，评估可用的行为准则，以确保其内容得以遵守，或通过商定适用内容来解决任何分歧，管控利益冲突(见附录C)。提供方宜注意不要降低其道德和职业标准。

现成的准则可能是针对任务或任何现有的行为准则，例如任何利益相关方、提供方或客户的准则，或者来自专业机构或行业协会的准则。

适用的行为准则宜记录在协议中。

4.4.4 项目治理

宜商定一种适当的项目治理体系。

治理体系宜根据任务的规模和类型以及环境、经济、政治、文化和社会背景而有所不同。

项目治理体系宜包括：

- 一工作范围与可交付成果；
- 管理结构(含客户代表)；
- 确定使用的方针、过程和方法；
- 决策权限；

- 利益相关方的责任和义务；
 - 工作互动，如汇报；
 - 事项升级的流程；
 - 风险识别和管理的流程；
 - 监测、支持和强化行为准则的机制和控制措施；
 - 促进检举不道德行为而不用担心报复的机制。
- 项目治理体系宜由提供方、客户和接受方共同实施。

如果提供方有理由认为商定的任务结果不符合协议条款，那么提供方宜将其调查结果告知客户并重新商议协议。

4.4.5 能力

提供方负责在整个任务期间具备和保持适当的能力。见附录D。

提供方只宜寻求并接受其有能力履行的任务。

能力包括：

- 可管理的人员，含合同签订者(专业、咨询和个人等技能)；
- 其他资源，包括获得专有技能、方法、工具和技术及其他相关的非雇佣人力资源。

4.4.6 沟通

客户、接受方和提供方之间的清晰了解对于任务的成功完成至关重要。

有效沟通会最大程度地增加理解、建立信任并使风险最小化。

在任务开展期间宜制定与利益相关方进行沟通的有效策略。

4.4.7 数据保护和保密

沟通策略宜包含所有利益相关方的机密数据和信息以及知识产权，如检测数据等。

提供方宜通过限制所收集信息的类型以及获取、存储、使用、报告和加密的方式来保护所有利益相关方的隐私权。

未经许可，提供方不能出于任何原因(尤其是证明提供方执行任务的能力)而使用利益相关方的数据或信息。

提供方宜保持客户对其的信用和信任。提供方有责任对收到的客户的数据和信息保密。

此方针在任务结项后依然适用。

4.4.8 知识产权保护

提供方对其专有技能、方法、数据库、基准、商业模型、工具和其他相关创意和技术享有知识产权。

提供方通常保留其为项目引入的知识产权的所有权。

对于任务的结果/可交付成果产生的知识产权(所有权、使用权或引用权)，其所有权宜在签约阶段达成一致。

此方针在任务结项后依然适用。

4.4.9 社会责任

提供方宜考虑相关方利益，努力实现能反映社会责任的成果。考虑事项包括：

- 提供方对利益相关方的贡献证明；
- 对可持续发展的贡献；
- 符合道德的项目治理，包括透明度；

____与相关组织发布的规范和标准相符合。
注：相关组织可能包括欧洲标准化委员会(CEN)、欧洲安全和合作组织(OSCE)、国际劳工组织(ILO)、国际标准化组织(ISO)、联合国(UN)。

4.4.10 健康和安全管理

提供方宜积极与客户对话，以不断评估和减轻与任务相关的风险，保障咨询顾问和其他相关利益相关方的健康和人身安全。

该协议宜提供有关健康和人身安全风险考虑因素的范围、资源和设施的相关信息(其中，提供方宜识别、分析、评估和优先考虑潜在风险性质);协调和应用所需资源，以最大限度地减少、监测和控制不可预见事件的概率和影响。

宜在签约阶段就健康和人身安全管理方法和范围达成一致。对于大型或复杂项目，可能需要特定资源投入。

注：健康和人身安全管理是一种咨询服务。

4.4.11 风险和质量风险管理

提供方宜持续预测、评估、排序和管理与任务相关的风险和质量问题。宜同时考虑商业风险和项目相关风险。提供方常见风险管理见附录E。

提供方宜协调和应用所需的资源，以尽可能降低、监测和控制不可预见事件的概率和影响。

宜在签约阶段就风险和质量风险管理方法和范围达成一致。对于大型或复杂项目，可能需要特定资源投入。

有关参与咨询活动的风险以及风险识别和减缓策略的所有决策均宜根据提供方自身方针和流程予以批准。

注：客户风险的管理是一种咨询服务。

4.4.12 保障

提供方宜就提供服务所需的所有保障条件进行商议并达成一致。

5 签约

5.1 概述

本条提供了协议内容的框架。
协议谈判的前提是各方相互了解。此阶段将由客户和提供方共同完成。

5.2 目的

签约阶段的目的是在提供方和客户之间就所提供的服务制定并达成协议。
提供方仅宜达成保护客户和提供方利益的协议。
需关注的利益相关方的利益在协议中能够被识别。

5.3 输入

签约阶段存在许多输入，包括客户的明确的需求、预期和渴望、任务中涉及的潜在约束和风险以及超出变化控制(见6.5.4.6)过程范围的任何重大变化。

5.4 结果

签约阶段的结果是指提供方与客户签订具有约束力的协议。该协议确定了待提供的服务和可交付

成果，并确定各方的权利和义务。

注：该协议可能基于“需求建议书”，描述服务、可交付成果和评估标准的系列需求和规范，包括验收标准。

5.5 内容

5.5.1 概述

协议宜包括：

- 背景；
- 服务和可交付成果；
- 方式和工作计划；
- 角色和职责；
- 验收标准；
- 条款与条件。

5.5.2~5.5.7中的项目是指提供方与客户所签订协议的常见内容。但是，如果双方都认为其中的一些内容是不适合的，则宜将其删除。在征得对方同意的情况下，提供方或客户可对特殊条款进行补充。

5.5.2 背景

5.5.2.1 背景信息、假设、范围和限制

协议宜包含相关事实，例如组织现状的准确描述、客户的目标、需要开展工作的原因、假设及其影响、任务的范围和限制。重要的是要确保客户理解共享所有相关和重要的信息的必要性。

5.5.2.2 约束和风险

协议宜在已知和确定的范围内，参照方针(见4.4)详细说明与任务相关的约束和风险。

5.5.2.3 利益相关方

协议宜详细说明与利益相关方商定的所有约定。

5.5.3 服务和可交付成果

协议宜包含所提供服务的描述、预期结果、任务的可交付成果以及验收条件和程序。这些服务宜能够以正式的评估标准进行评估。

5.5.4 路径和工作计划

协议宜包括工作计划。以下要素可作为清单：

- a) 目标、范围和预期成果；
- b) 路径和方法；
- c) 项目治理(范围变更、升级流程等)；
- d) 内容；
- c) 文件；
- f) 数据、信息和技术资源；
- g) 项目组织；
- h) 提供方的人力资源投入及其责任；
- i) 客户、接受方和其他利益相关方的人力资源投入及其角色和职责；
- j) 时间表和里程碑；

- k) 项目预算;
- l) 项目管理方法;
- m) 沟通(渠道、方法等);
- n) 客户和/或接受方的能力建设;
- o) 知识转移;
- p) 质量和风险控制方法;
- q) 可交付成果。

5.5.5 角色和职责

5.5.5.1 概述

协议宜详细说明任务涉及的角色、职责和所有资源(包括客户、接受方和其他利益相关方的人员、数据和文件)。

5.5.5.2 任务监测与控制

协议宜详细说明任务的决策制定、目标和控制过程,包括选派项目管理角色——项目“发起方”或项目“领导”。这些均宜与客户的组织治理相符。

5.5.5.3 任务评估

协议宜详细说明如何进行评估,例如可测量的里程碑、目标如何评估,以及中间和最终评估结果向谁汇报。

5.5.6 验收标准

协议宜详细说明验收标准,如关键绩效指标(KPI)。

5.5.7 条款与条件

5.5.7.1 商业条款

协议宜详细说明与费用有关的条款和条件,如酬金标准和计费、付款计划、支付方式等。

5.5.7.2 合同标准条款与条件

协议宜详细说明与有关法律法规要求和法定义务相关的任何信息,如材料和可交付成果的所有权、用户权利、经营许可、知识产权、责任限制等。

协议还可包括引用适用的专业标准。

提供方宜设有处理索赔和争议的流程,并清晰地传达给客户。

5.5.7.3 纳入协议的方针

协议宜详细说明与方针有关的任何要求、责任和活动以及适用于该任务的任何其他约定条款。

提供方宜评估其针对所有方针的职责和活动,若不适用,则宜声明。

6 执行

6.1 概述

执行是指完成在签约阶段达成一致的服务内容。

除了交付约定服务和实施任务外，执行阶段的最终目标是履行协议。

6.2 目的

执行阶段的目的是交付达成的协议内容。

6.3 输入

未达成协议之前不宜执行。

若任务发生重大变化对执行产生影响，则需重新商议协议。

6.4 结果

结果宜为：

——服务和可交付成果；

——对未来的建议和方式，如适用；

——持续评估和改进。

6.5 内容

6.5.1 概述

执行阶段的组成宜包括：

——完善约定的工作计划；

——实施工作计划；

——任务管理和监督；

——批准和验收。

6.5.2 完善约定的工作计划

宜完善在签约阶段约定的工作计划，以全面反映执行阶段开始时的实际情况。提供方宜让客户和接受方参与进来。

6.5.3 实施工作计划

宜按照完善的工作计划实施任务。

实施方法并不是只有一种，典型任务可能包括以下步骤，由提供方与接受方执行：

——准备：包括收集相关数据，以合理假设分析数据，审查商业模式并列出问题清单；

——分析可选项：包括分析不同选择的问题所在，并简单列出最适当的选择；

——建议：包括基于现状建议适当的解决方案以及实施路线图和预期结果；

——形成决策：包括向客户或接受方提出有关决策和可行性的建议案；

——实施：包括执行建议方案、监测所取得的进展以及结果测量(仅在协议中规定实施时适用)。

6.5.4 任务管理和监督

6.5.4.1 概述

客户、接受方和提供方之间的合理规划和持续配合对于任务的成功完成至关重要。

为成功交付任务，宜重点关注几个方面的活动，包括：

——项目治理；

——项目管理办法；

- 资源管理;
- 一资源投入;
- 进度监督 and 变化控制;
- 风险和质量管理;
- 沟通与报告;
- 评估和反馈。

6.5.4.2 项目治理

任务的最终决策宜由客户做出。提供方宜做出合理努力，持续向客户提供有关任务变化的相关信息。
客户与提供方之间的争议宜根据协议条款进行处理。

6.5.4.3 项目管理办法

提供方宜在整个任务期间遵守既定的项目管理办法与框架。
提供方宜确保任务有效、高效地实施。

6.5.4.4 资源管理

按照提供方与客户签订的协议，任务中涉及的所有资源宜可用和可管理。
提供方负责调配适当的人力资源。人员的适宜标准可能包括相关行业经验、咨询技能和人际技能。

6.5.4.5 资源投入

提供方宜预见客户和接受方资源的需求和可用性，并一起规划利用资源，以保证所有参与任务的人员能遵从安排。

6.5.4.6 进度监督 and 变化控制

宜对违背工作计划的任务进度进行正式的监督和记录，并采用适当的分析和监督方法。
宜设有变化控制体系或过程，包括记录管理，以处理对任务有影响的问题，如：
——与工作计划的偏差；
——任务背景的变化；
——客户或接受方的运营环境的变化；
——客户期望的变化；
- 一提供方的变化。

可能存在超出变化控制过程范围的重大变化。这些可能被视为签约和/或执行阶段的新输入(见5.3和6.3)，客户、接受方和提供方重新商议协议是至关重要的。

6.5.4.7 风险和质量管理

客户和提供方宜遵循商定的风险和质量管理方法，以确保提供既定服务并交付输出。提供方常见风险管理，见附录E。

6.5.4.8 沟通与报告

在整个任务期间，宜遵循在签约阶段商定的沟通原则，并定期上报进度和风险。

6.5.4.9 评估和反馈

提供方宜遵循商定的事中评估方法和反馈路径。

6.5.5 批准和验收

宜有商定的流程以批准和验收于任务期间交付的所有服务。宜按协议处理验收或拒收所产生的商业影响。

7 结项

7.1 概述

当协议中定义的验收过程结束时，任务即完成。
提供方宜在最终结项任务结束之后，进入结题程序。包括：
——法律和合同事宜；
——最终评估和改进；
——行政事项，包括支付约定费用，如适用；
——沟通；
——知识产权；
——其他未尽事宜。

7.2 目的

结项阶段的目的是在按照协议完成服务交付后，有序地结束任务。

7.3 输入

当确定任务完成时结项过程便开始，实际通常是在既定服务交付和验收后。
在提供最初约定的服务之前，任务可能会终止。在这种情况下，结项过程可能需要根据经修订的协议进行。

7.4 结果

结项过程会导致一些结果，包括：
——解除各方在协议中的义务；
——对所有利益相关方，特别是提供方与客户之间的后续义务(例如保证、保密、数据保护、知识产权、未尽事宜等)达成共识；
——发票处理、费用报销等。

7.5 内容

7.5.1 法律和合同事宜

提供方宜设有有效过程，确保所有法律和合同事宜能够按照协议及时有效地处理。这些过程包括：
——开具发票和付款；
——提供方的费用对账；
——正式签收和验收；
——释放资源(包括分包商)；
——保证和担保
——第三方保密；
——知识产权所有权；

——结项后的义务(例如法律、保密、知识产权保护、数据保护、竞业禁止、未尽事宜等)。

7.5.2 最终评估和改进

即使协议未包含任何评估，提供方仍宜具备一套流程来收集反馈信息并从其所承担的工作中积累评估经验，以便提供方能够记录在项目期间所产生的信息和知识，并将其用于改进。

若因合同原因进行评估需要支付费用，那么提供方和客户宜商定最适宜的评估方法。

常见衡量指标可包括：

- 创新(新服务开发)；
- 一过程有效性；
- 过程改进；
- 新制度和行为；
- 一方法；
- 团队绩效；
- 一资源利用；
- 销售线索/参考；
- 客户满意度。

提供方宜优先保持评估方面的专有技能，并宜建立一套系统的过程，以确保工作人员能够记录和分享优势和改进机会。提供方宜建立改进管理过程，例如：

- a) 知识管理；
- b) 知识数据库；
- c) 技术和方法改进；
- d) 案例研究；
- e) 培训、分享；
- f) 内部沟通。

7.5.3 行政事务

提供方宜有有效的过程，以确保及时有效地处理所有行政事务。这些过程可包括：

- 索引、归档、存档；
- 备份数据和记录；
- 返还客户财产、设备和设施(例如文件、记录、数据、安全通行证)；
- 发布/招聘外部分包商和内部资源；
- 完成内部质量保证程序。

7.5.4 沟通

提供方宜确保履行有关任务完成的沟通义务(例如保密协议、案例研究的准备、学术文章、需要的参考资料等)。

提供方宜确保在任务结束时向客户汇报情况。

7.5.5 其他未尽事宜

提供方宜与客户达成一致，设有专门的过程，处理完成任务之后的所有未尽事宜，以便能够实现结项。

附 录 A
(资料性)
咨询活动的基本结构

A.1 理解业务背景

提供方投入时间和资源来理解客户的业务、商业环境和所属行业。通常，提供方将为这项活动投入大量资源，以便能够识别潜在的客户和任务。

除非这项活动是特定任务的一部分，否则不属于本文件的范围。

A.2 理解客户背景

提供方投入时间和资源来理解客户的背景(有时与客户一起),包括现状和期望。通常，这项活动是任务准备工作的一部分，最终结果可能是提交管理咨询服务的建议书。

签订协议前，在客户、提供方和其他利益相关方执行中间结果的任何阶段，均需明确多种组成要素。最终结果是达成“谅解”：

- 销售和营销产品推广；
- 同行业组织的标杆做法；
- 有关组织发展或运营的规则；
- 现状诊断或现状分析；
- 需求、预期、问题；
- 假设；
- 风险预警(参见附录E)；
- 约束条件；
- 需求定义；
- 待解决问题的分析和构想、服务方法和活动预算；
- 推测性建议。

除非这项活动是特定任务的一部分，否则不属于本文件的范围。

A.3 选择提供方

客户与提供方建立联系，了解提供方关于其问题体现的服务能力，并选择提供方实施任务，会考虑众多因素，通常包括提交的建议书，如 A.1 和 A.2 的活动中理解的过程结果，同时参考其他客户的情况。

这项活动可在咨询活动期间随时进行见A.4.1.2。不属于本文件的范围。

A.4 签约

见4.1.2。

A.5 执行

见4.1.2。

A.6 结项

见4.1.2。

A.7 跟进

提供方维护与客户的关系。
除非这项活动是特定任务的一部分，否则不属于本文件的范围。

附 录 B
(资料性)
提供方行为准则指南

通常情况下，“行为准则”旨在帮助提供方服务公众，特别是服务客户，维护管理咨询公司的声誉，并遵守适用法律。见表B.1。

表 B.1 行为准则

行为准则	准则的表现
对公众的责任	
效率	充分利用个人、客户和其他资源，以完成任务
可持续性	建议的解决方案符合可持续发展原则
责任	维护咨询行业广大群体的利益
法律	认知并遵守与任务有关的适用法律法规。 不得出现任何人员在任务期间违反任何适用的法律法规
公信力	始终以增强职业化信任的方式开展活动
对职业的责任	
对职业的尊重	行为表现体现出职业形象，提高声誉和公众尊重
诚信和专业素质	始终保持诚信和专业素质。 尊重咨询行业中其他专业人员的知识产权，未经许可不得使用专有信息或方法。 保持惩戒机制，促使遵守行为准则

附录 C
(资料性)
管控利益冲突的指南

独立、客观的咨询建议涉及众多管控利益潜在的冲突。

提供方宜避免实际的或者能感知到的利益冲突，以确保其所提供的建议是客观的和独立的。

这些冲突可能由先前或当前的客户关系、家庭关系、内部咨询组织、经济利益、法律/监管禁止和其他业务关系引起。见表C.1。

表 C.1 潜在的冲突来源

来源	说明
处于不同层级或不同区域的同客户的多个项目	在同一集团客户内，过去或现在是否有相同的或类似的合同？
客户是原客户	若客户为原客户，拥有提供方提供的先前建议或实施的先前分析，那么，以何种方式限制提供方在新情况下的建议？
在同一个行业，提供方拥有客户或原客户	如果提供方拥有当前客户或原客户，也许与提供方现在寻求建议的客户在同一个行业，那么提供方的专有信息是否可能影响其建议？
工作人员之间的关系	提供方的任何工作人员是否与客户工作人员，特别是处于管理职位的员工存在家庭关系？
内部咨询组织	提供方的任何工作人员是否与客户或接受方工作人员，特别是处于管理职位的员工存在工作等级关系？
提供方或员工具有经济利益	提供方或其工作人员对客户或其任何管理团队具有经济利益，包括逾期应收账款、贷款或股权投资？
提供方有审计关系	若提供方与客户还存在财务审计关系，那么有关证券监管机构是否还允许潜在的咨询服务？ 注意，如果客户也是审计客户，但不受证券监管的规定，则客户的审计委员会出于方针，可选择限制提供方可能提供的附加服务。
其他	其他业务关系可能包括提供方或其工作人员在第三方合同中与客户存在共同利益的情况(如软件合伙企业、租赁场所、订购体育门票等)，或在“合同期”管理、“临时”管理、“内部咨询”等情况下，提供方或其工作人员被客户的工作人员所“控制”。

潜在的补救措施包括：

- 征求同意：在某种情况下，提供方能够通过披露过去或日前的客户关系，征求受影响方的书面批准/同意，从而管控冲突；
- 隔离潜在利益冲突区域：就新的客户信息制定机密/非公开协议、进行人员限制、分隔服务团队和数据、变换客户报告地点和其他方法；
- 终止：提供方可能无法管控/减轻冲突，则拒绝该任务。

附 录 D
(资料性)
能力评估标准

表D.1中的示例可能有助于评估提供方的可持续能力。

表D.1 能力

能力及资源		示例
员工能力	专业经验	行业知识 业务知识
	咨询技能	咨询过程的知识和经验 认知技能 解决问题的技能 应变能力
	人际技能	沟通技巧 冲突管理技能 关系管理技能 协作
	能力提升	培训计划 职业发展 预算和资源分配 持续专业提升
其他资源	产品	六西格玛生产力提升
	信息	市场分析 成本数据库 基准 市场信息
	研究	研究报告 出版的书籍 原始信息和二手信息收集的研究方法(例如访谈、焦点小组、调查、被调查者、直接观察、文献检索、文件、数据库、历史记录)
	方法	风险管理 应急计划 业务分析 变化管理 优势、劣势、机会与威胁(SWOT)分析 竞争力分析 最佳管理实践 质量管理 基准法
	工具	软件 培训软件
	网络	市场和行业资源

附 录 E
(资料性)
提供方常见风险管理指南

提供方常见风险管理见表E.1。

表E.1 提供方常见风险

风险的主要来源	需考虑因素	消减方法
客户： 客户或其管理团队是否会发生可能影响任务成功完成的问题？	——对组织和/或其原则的过往处理。 ——任何与潜在客户及其原则或其从事的行业有关的声誉或诚信问题。 ——任何可能影响客户支付咨询费用的财务因素	——如果提供方存在严重担忧，那么提供方宜准备拒绝为潜在客户服务。 ——通过支付协议进行谈判，如预付款或分期付款，可降低付款风险
参与性质： 特定任务的性质是否对成功完成造成了额外风险？	围绕需考察问题的公众形象、敏感性和争议。 ——客户近期发生的重大变化。 ——偏离提供方的常规方针和程序的任何要求。 ——客户的项目治理和客户数据的可用性	——提前理清项目治理和数据源。 ——如果提供方存在严重担忧，那么提供方宜准备拒绝特定的任务
可交付成果的质量： 提供方是否有能力监督和交付项目以满足客户的需求并且不对提供方的声誉造成风险？	——任务中采用的方法存在，且提供方有经验。 ——参与项目的技能精湛且富有经验的提供方职员的可可用性。 ——以高标准执行项目的充足预算	——运行有效的质量管理计划。 ——分析及建议由更高级的资深管理咨询顾问进行监督和批准。 ——独立的内部审查。 ——注重提供方发现和建议的精准措辞。 ——对提供方报告的分发或可信范围的限制
所有关于客户的决策和参与风险以及风险缓解措施均宜根据提供方自身的方针和过程由高层进行批准和记录 注：利益冲突也可能造成与客户、任务或人员配备相关的风险。利益冲突的注意事项单独列于附录C。		

参 考 文 献

- [1] GB/ T 19000—2016 质量管理体系 基础和术语
- [2] GB/ T 23694—2013 风险管理 术语
- [3] GB/ T 30146—2013 公共安全 业务连续性管理体系 要求
- [4] GB/ T 36000—2015 社会责任指南
- [5] GB/ T 37507—2019 项目管理指南

