



中华人民共和国国家标准

GB/T XXXXX—XXXX

管理咨询服务指南

Guidelines for management consultancy services

(ISO 20700:2017, Guidelines for management consultancy services, IDT)

(征求意见稿)

在提交反馈意见时，请将您知道的相关专利连同支持性文件一并附上。

XXXX – XX – XX 发布

XXXX – XX – XX 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	3
4.1 概述	3
4.2 其他标准	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	8
5.4 成果	8
5.5 内容	8
6 执行	10
6.1 概述	10
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	13
附 录 A （资料性） 有关标准的补充信息	15
附 录 B （资料性） 典型利益相关方示例	16
附 录 C （资料性） 咨询活动的基本结构	17
附 录 D （资料性） 服务方行为准则指南示例	18
附 录 E （资料性） 管理利益冲突的指南示例	19
附 录 F （资料性） 能力评估标准示例	20
附 录 G （资料性） 服务方典型风险管理指南示例	22
附 录 H （资料性） 任务前期典型谅解活动的示例	23

参 考 文 献 24

前 言

本文件等同采用ISO 20700:2017 “Guidelines for management consultancy services”。

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。

本文件由中国标准化研究院提出。

本文件由中国标准化研究院归口。

本文件起草单位：

本文件主要起草人：

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、实现组织的可持续成长、创新、实现变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作出了重大贡献。

本文件旨在提高客户与管理咨询服务提供方（以下简称服务方）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服务方为客户提供更好的价值，并减少管理咨询工作的风险。通过提高管理咨询服务的质量、专业性、道德行为和协同性，本文件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实践为基础。基于广泛的服务方及其客户的研究与经验，本文件包含了改进管理咨询服务规范、执行、成果验收和结项的建议。

本文件采用易于理解的指导性文件的形式，从管理咨询的视角出发，适用于所有服务方，无论其规模或专业性，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、差异化和伦理行为是服务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。服务方可自由使用其自身的方式和方法。

本文件：

- a) 用作指南；
- b) 适用于所有服务方；
- c) 应用于组织，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。

管理咨询服务指南

1 范围

本文件为管理咨询服务的有效实施提供指南。

注：有关本标准的补充信息，请参阅附录A。

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。

国际标准化组织(ISO)和国际电工委员会(IEC)在以下地址维护用于标准化工作的术语数据库：

——ISO 在线浏览平台：<http://www.iso.org/obp>

——IEC Electropedia：<http://www.electropedia.org/>

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）（最好以书面形式表述）。

3.2

任务 assignment

由服务方（3.12）向客户（3.4）和接受方（3.21）提供的服务，按照协议（3.1）所述。

注1：任务通常由服务方（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、知识、方法、第三方、技术和其他相关资源（3.23）或过程（3.17）。

3.4

客户 client

接受由服务方（3.12）提供的管理咨询服务（3.11）的组织（3.13）。

3.5

结项 closure

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

3.6

沟通 communication

维持服务方（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

由服务方（3.12）完成的作为任务（3.2）的一部分的有形成果。

示例：一份报告、一项计划、一份文件。

注1：输出可视为与可交付成果同义。

3.9

执行 execution

实施管理咨询服务（3.11）。

3.10

知识产权 intellectual property

可归属于任何自然人或一个或多个法律主体的可辨识智力产品，此等产品可通过版权或类似法律进行描述、实际传播以及加以保护。

3.11

管理咨询服务 management consultancy service

在管理领域内涉及系列跨多学科活动的智力工作，通过提供建议和解决方案、付诸实施或交付可交付成果（3.8），旨在创造价值或促进变革。

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

3.13

组织 organization

为实现目标，由职责、权限、相互关系和资源（3.23）构成自身功能的一个人或一组人。

注1：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，共有的或私有的。

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系统。

3.15

结果 outcome

一种行动或过程（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

<组织>由最高管理者正式发布的组织（3.13）的宗旨和方向。

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”是否被称为输出（3.8），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。

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。

3.19

项目治理 project governance

组织(3.13)在制定和实施和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1：项目管理是在一个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1：经常情况下，接受方是客户。

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1：“通常隐含”是指组织(3.13)、其客户和其他利益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。

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)。

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、健康与生命安全、财产安全与环境)和层面(如战略、组织边界、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。

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、群体或组织(3.13)。

注1：有关常见利益相关方的示例，请参阅附录B。

4 原则

4.1 概述

4.1.1 范围

在一个常见任务中，服务方、客户和接受方共同承担下述三项活动，以下称为“常见咨询过程”。本文件适用于这些活动。

咨询过程包含开始和结束，如下所述。

4.1.2 典型咨询过程

咨询过程包括三项常见活动：签约、执行和结项，如附录C所列的咨询活动的基本结构的第d)、e)和f)条所述。

——签约

客户和服务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。

一旦客户与服务方达成一致，即可开展此项活动。

第5条为签约提供指南。

——执行

协议一旦达成，下一步就是执行。

服务方根据商定的方式和计划提供服务。服务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。

第6条为执行提供指南。

——结项

任务的最后阶段为结项。

在完成任务之后，包括交付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，服务方获得客户的认可至关重要。

第7条为结项提供指南。

注：有关咨询活动的基本结构，请参阅附录C。

4.1.3 责任

服务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，服务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 其他标准

为有效提供管理咨询服务，服务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。一些相关标准包括项目管理、道德行为、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

对于服务方而言，评估的目的在于评价和确定任务的有效性。此外，通过评估，客户和服务方能够：

- 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。

服务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。

服务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，服务方仍宜具备一套流程，从其所承担的工作中积累评估经验。

若因合同原因进行评估需要支付费用，那么服务方和客户宜商定最适宜的评估方法。

4.4 方针

4.4.1至4.4.12中所示的方针用以指导服务方对任务的交付，适用于整个任务期间。

4.4.1 监管框架

服务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。

服务方宜：

——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，以确保明确。

注：在多个司法管辖区的情况下，本子条款旨在根据服务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

服务方宜与客户磋商，以确定利益相关方，并就其参与达成一致。

服务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服务方的关系。

协议宜包括以下内容：

——信息获取；

——咨询；

——沟通；

——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

服务方宜遵守行为准则，以在任务开展期间指导其道德和职业行为。

行为准则宜包括如下要点：

——职业行为；

——可持续性；

——社会责任；

——利益冲突；

——诚实守信。

服务方宜就任务开展期间所适用的行为标准与客户磋商。他们宜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。服务方宜注意不要降低其道德和职业标准。

形成的准则可能针对任务或任何现有的行为准则，例如任何利益相关方、服务方或客户的准则，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。

注1：欲了解服务方行为准则指南的示例，请参阅附录D。

注2：欲了解管理利益冲突指南的示例，请参阅附录E。

4.4.4 项目治理

宜商定一种适当的项目治理体制。

治理体制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。

项目治理体制宜包括：

- 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；
- 问题升级的流程；
- 风险识别和管理的流程；
- 监测、支持和强化道德行为的机制和控制措施；
- 促进检举不道德行为而不用担心报复的机制。

项目治理体制宜由服务方、客户和接受方共同实施。

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

4.4.5 能力

服务方负责在整个任务期间具备和保持适当的能力。

服务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，包括获得专业知识、方法、工具和技术及其他相关的非雇佣人力资源。

注：欲了解能力评估标准的示例，请参阅附录F。

4.4.6 沟通

客户、接受方和服务方之间的清晰理解对于任务的成功至关重要。

有效沟通会最大程度的增加理解、建立信任并使风险最小化。

在任务开展期间宜存在一项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。

服务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，服务方不得出于任何原因（尤其是证明服务方执行一项任务的能力）而使用利益相关方的数据或信息。

服务方宜保持客户对其的信用和信任。服务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

服务方对其专业知识、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。

服务方通常保留其为项目带来的知识产权的所有权。

对于任务的结果/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

服务方宜努力实现关注利益相关方利益所产生的社会责任成果。关注事项包括：

- 证明服务方对利益相关方的贡献；
- 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CEN、OSCE、ILO、ISO、UN。

4.4.10 健康和安全管理

服务方宜与客户进行对话，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，服务方宜识别、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。

健康和人身安全管理方法和范围宜在签约阶段达成一致。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 风险和质量管理

服务方宜持续预测、评估、排序和管理与任务相关的风险和质量问题。商业风险和项目相关风险宜同时考虑。

服务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。

风险和质量管理方法和范围宜在签约阶段达成一致。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服务方自身方针和流程予以批准。

注1：客户风险的管理是一种咨询服务。

注2：欲了解任务管理相关的风险管理指南，请参阅附录G。

4.4.12 保障

在所提供服务的保障条款方面，服务方宜进行商议并达成一致。

5 签约

5.1 概述

本条款提供了协议内容的框架。

协议谈判的前提是各方相互了解。此阶段将由客户和服务方共同完成。

5.2 目的

签约阶段的目的是在服务方和客户之间就所提供的服务建立并达成协议。

服务方仅宜达成保护客户和服务方利益的协议。
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更控制过程范围的任何重大变更（见6.5.4.6）。

5.4 成果

签约阶段的成果是指服务方与客户签订一份具有约束力的协议。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，包括验收条件。

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至5.5.7中的项目是指服务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，服务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

该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

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

5.5.2.3 利益相关方

该协议宜详细说明与利益相关方商定的任何协议。

5.5.3 服务和可交付成果

该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。这些服务宜能够采用正式的评估标准进行评估。

5.5.4 方式和工作计划

该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) 方式和方法；
- c) 项目治理（范围变更、升级流程等）；
- d) 内容；
- e) 文件；
- f) 数据、信息和技术资源；
- g) 项目组织；
- h) 服务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) 项目管理方式；
- m) 沟通（渠道、方式等）；
- 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、目标如何评估以及日常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規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。

服务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。

服务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

执行是指履行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

该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。

若任务发生重大变更对执行产生影响，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。服务方宜使客户和接受方参与进来，以获得批准。

6.5.3 实施工作计划

任务宜按照完善工作计划实施。

实施方法并不是只有一种，一个典型任务可能包括以下步骤，由服务方与接受方执行：

- 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；
- 选择分析：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；
- 实现决策：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、接受方和服务方之间的合理规划和持续配合对于任务的成功至关重要。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；
- 资源投入；
- 进度监督和变更控制；
- 风险和质量管埋
- 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。服务方宜作出合理努力，持续向客户提供有关任务变化的相关信息。客户与服务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

服务方宜在整个任务期间遵守既定的项目管理办法与结构。服务方宜确保任务有效、高效地实施。

6.5.4.4 资源管理

按照服务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。服务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。注：欲了解能力评估标准的示例，请参阅附录F。

6.5.4.5 资源投入

服务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，以便保证所有参与任务的人员能遵从安排。

6.5.4.6 进度监督和变化控制

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。宜设有变化控制系统或过程，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；
- 服务方的变化。

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），并可能要求客户、接受方和服务方重新商议协议。

6.5.4.7 风险和质量管理

客户和服务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。
注 欲了解服务方常见风险管理（与任务管理相关）指南的示例，请参阅附录G。

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

服务方宜遵循商定的持续评估方法和反馈方法。

6.5.5 批准和验收

宜有一个商定的流程以批准和验收于任务期间交付的所有服务。验收或拒收的商务影响宜按协议处理。

7 结项

7.1 概述

当协议中定义的验收过程完成时，任务即完成。
服务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

结项阶段的目的就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，特别是服务方与客户之间的持续义务（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

服务方宜设有有效过程，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；
- 服务方的费用对账；
- 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，服务方仍宜具备一套过程来收集反馈信息并从其所承担的工作中汲取经验，以便服务方能够记录在项目期间所产生的信息和知识，并将其进行改进。

若因合同规定而需进行评估，以确定所支付的费用。那么服务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）；
- 过程有效性；
- 过程改进；
- 新制度和行为；
- 方法；
- 团队绩效；
- 资源利用；
- 销售线索/参考；
- 客户满意度。

服务方宜优先保持评估方面的专业知识，并宜具备一套系统的过程，以确保工作人员能够记录和分享优势和改进机会。服务方宜具备改进管理过程，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

服务方宜有有效的过程，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

服务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、参考的需求等）。

服务方宜确保在任务结束时对客户进行汇报。

7.5.5 其他未尽事宜

服务方宜与客户达成一致，设有在完成任务之后处理所有未尽事宜的过程，以便能够实现结项。

附录 A
(资料性)
有关标准的补充信息

为理解如何正确使用用作指南的 ISO 标准，强烈建议用户查阅 <http://www.iso.org/iso/foreword.html>，该网页介绍了相关的 ISO 导则、决议及其应用。

附录 B
(资料性)
典型利益相关方示例

利益相关方示例包括

- 客户，
- 接受方，
- 公众，
- 服务方组织，
- 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。

附录 C
(资料性)
咨询活动的基本结构

在咨询任务之前、期间和之后进行的典型活动。示例可包括：

a) 理解业务背景

服务方投入时间和资源，来理解客户的业务、商业环境和所属行业。通常，服务方将为该活动投入大量资源，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。

b) 理解客户背景

服务方，投入时间和资源来理解客户的背景（有时与客户一起工作），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。

注：任务前的典型理解活动示例，请参阅附录H。

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。

c) 对服务方的选择

客户与服务方建立联系，了解服务方关于其问题体现的服务能力，并选择服务方实施任务，会考虑到众多因素，通常包括提交的建议书，如a)和b)的活动中理解的过程结果，以及参考其他客户。

这项活动可在咨询活动期间随时进行。不属于本文件的范围。

d) 签约

客户和服务方就所提供服务的范围和途径达成明确协议，并承诺共同工作。

一旦客户与服务方互相之间有了充分的理解，此项活动可立即启动。【见上述a) b)和c)】

e) 执行

一旦达成协议，下一步就是执行。

服务方根据商定的方法和计划提供服务。服务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，实现互利的结果。

f) 结项

任务的最后阶段为结项。

在完成任务之后，包括交付所有输出和评估结果，解决任何未完成的项目并履行所有合同和法律义务，任务随之终止。服务方完成任务后获得客户的认可是至关重要的。

g) 跟进

服务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 D

(资料性)

服务方行为准则指南示例

通常情况下，“行为准则”（简称“准则”）旨在帮助服务方服务公众，特别是服务客户，服务管理咨询公司的声誉，并遵守适用法律。见表D.1。

表D.1 道德原则

道德原则	原则的体现
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	符合可持续发展原则的建议解决方案。
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 E
(资料性)
管理利益冲突的指南示例

独立、客观的咨询建议涉及管理众多潜在的冲突。

服务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E.1。

表E.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一客户的多个项目	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，拥有服务方提供的先前建议或实施的先前分析，那么，以何种方式限制服务方在新情况下的建议？
在同一个行业，服务方拥有客户或原客户	如果服务方拥有当前客户或原客户，也许与服务方现在寻求建议的客户在同一个行业，那么服务方的专有信息是否可能影响其建议？
工作人员之间的关系	服务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	服务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？
服务方或员工具有经济利益	服务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？
服务方有审计关系	若服务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，可选择限制服务方可能提供的附加服务。
其他	其他业务关系可能包括服务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，服务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，服务方能够通过披露过去或目前的客户关系，征求受影响方的书面批准/同意，从而管理冲突。

——**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**：服务方可能无法管理/减轻冲突，则应拒绝该任务。

附 录 F
(资料性)
能力评估标准示例

表F.1中的示例可能有助于评估服务方的可持续能力（见4.4.5和6.5.4.4）。

表F.1 能力

员工能力	示例
专业经验	行业知识 业务知识
咨询技能	咨询过程的知识 and 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
其他资源	示例
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 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
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

附录 G
(资料性)
服务方典型风险管理指南示例

表G.1 服务方常见风险

风险的主要来源	需考虑因素	缓解方法
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？	<ul style="list-style-type: none"> ——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。 	<ul style="list-style-type: none"> ——如果服务方存在严重担忧，那么服务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？	<ul style="list-style-type: none"> ——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。 ——偏离服务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。 	<ul style="list-style-type: none"> ——提前理清项目治理和数据源。 ——如果服务方存在严重担忧，那么服务方宜准备拒绝特定的任务。
可交付成果的质量： 服务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服务方的声誉造成风险？	<ul style="list-style-type: none"> ——任务中采用的方法存在，且服务方有经验。 ——参与项目的技能精湛且富有经验的服务方职员的可利用性。 ——以高标准执行项目的充足预算。 	<ul style="list-style-type: none"> ——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。 ——注重服务方发现和建设的精准措辞。 ——对服务方报告的分发或可信范围的限制。
<p>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服务方自身的方针和过程由高层进行批准和记录。</p> <p>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E。</p>		

附录 H

(资料性)

任务前期典型谅解活动的示例

签订协议前,在客户、服务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G);
- 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。

参 考 文 献

- [1] ISO 9001:2015, Quality management systems — Requirements
- [2] ISO 10019, Guidelines for the selection of quality management system consultants and use of their services
- [3] ISO 14001, Environmental management systems — Requirements with guidance for use
- [4] ISO 21000-19:2010, Information technology — Multimedia framework (MPEG-21) — Part 19: Media Value Chain Ontology
- [5] ISO 21500:2012, Guidance on project management
- [6] ISO 22301:2012, Societal security — Business continuity management systems — Requirements
- [7] ISO 26000:2010, Guidance on social responsibility
- [8] ISO 37001, Anti-bribery management systems — Requirements with guidance for use
- [9] ISO Guide 73:2009, Risk management — Vocabulary
- [10] EN 16114, Management consultancy services
- [11] UNITED NATIONS GUIDELINES. <http://www.un.org/en/ethics/pdf/StandConIntCivSE.pdf>
- [12] INTERNATIONAL LABOUR OFFICE GUIDELINES. Management Consulting - A Guide to the Profession. 2002. ILO Geneva, 4th Edition <http://ksg.vse.cz/wp-content/uploads/2012/04/MC.pdf>
- [13] WORLD TRADE ORGANIZATION GUIDELINE.
<https://www.wto.org/english/tratope/serve/accountancye/accountancye.htm>
https://www.wto.org/english/res_e/statise/services_training_module_e.pdf
- [14] WORLD BANK GUIDELINES.
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/PROJECTS/PROCUREMENT/PROCUREMENT/0,contentMDK:20060636~menuPK:92324~pagePK:84269~piPK:84286~theSitePK:84266,00.html>
- [15] EUROPEAN BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT GUIDELINES. Technical Cooperation: Guidelines for Clients Managing Donor Funded Consultancy Assignments
<http://www.ebrd.com/work-withus/procurement/consultancy-services.html>
http://www.ebrd.com/downloads/procurement/CSU/Guidelines_Client_November_2011_ENG.pdf
- [16] THE INTERNATIONAL BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT GUIDELINES.
http://siteresources.Worldbank.org/INTPROCUREMENT/Resources/278019-1308067833011/Consultant_GLs_English_Final_Jan2011.pdf
- [17] GRI Guidelines. References Not Available about Management Consulting