

T/SDAS

团 体 标 准

T/SDAS 200—2020

管理咨询通用服务规范

2020 - 12 - 01 发布

2020 - 12 - 15 实施

山东标准化协会 发布

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。

本文件由山东省企业管理咨询协会提出。

本文件由山东标准化协会归口。

本文件起草单位：山东省企业管理咨询协会、山东省工业和信息化研究院、山东省中小企业发展促进中心、济南合易人力资源管理咨询有限公司、山东众智经营管理咨询有限公司、山东德鲁克企业管理咨询有限公司、北京北清纵横管理咨询山东公司、山东求是达明企业管理咨询有限公司、山东玖相财智管理咨询有限公司、山东泰山管理研修学院、淄博博智管理咨询有限公司、济南合效营销策划有限公司、菏泽市定陶区中小企业服务中心、山东新方向企业管理服务有限公司、山东鲲云企业管理咨询有限公司、安永（中国）企业咨询有限公司、山东慧尔特企业管理咨询有限公司、沃尔德管理咨询有限公司。

本文件主要起草人：陈虎、王文平、周雷、狄元成、董乃锋、史皓光、刘民安、蔡凌宇、马方、张良辉、韩亮、孔庆东、韩海明、张辉、袁淑萍、叶祥满、徐淑敏、郭瑞。

管理咨询通用服务规范

1 范围

本文件规定了管理咨询服务的术语和定义、基本原则、机构与人员、服务分类与内容、服务流程、服务质量控制和持续改进等要求。

本文件适用于对管理咨询机构提供服务活动的管理。

2 规范性引用文件

下列文件中的内容通过文中的规范性引用而构成本文件必不可少的条款。其中，注日期的引用文件，仅该日期对应的版本适用于本文件；不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

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

根据相关组织的需求，运用专业知识和工具，通过对其内外部状况进行深入调查和定量、定性分析，帮助组织找出制约其运营发展的关键问题及问题产生的原因，制定可行解决方案并指导实施的有偿智力服务活动。

3.2

管理咨询人员

掌握管理专业知识且具备管理咨询服务能力，为相关组织提供管理咨询服务的人员。

3.3

顾客

采购管理咨询服务的组织。

注1：可指甲方、顾客等。

3.4

受托方

根据顾客提出的管理咨询需求，为其提供管理咨询服务的一方。

4 基本原则

管理咨询服务应符合以下原则：

- 合规性；
- 时限性；
- 严谨性；
- 服务性；
- 独立性；
- 科学性；
- 创新性；
- 共赢性。

5 机构与人员

5.1 管理咨询机构

5.1.1 应为取得独立法人资格的经济实体，需建立咨询服务管理体系，并接受行业协会的监督指导。

5.1.2 具体应遵循以下行业规范：

- a) 遵守国家法律、法规和相关政策，执行行业自律性规定，依法执业，守法经营，自觉接受政府主管部门和行业管理机构的监督管理；
- b) 履行行业的社会责任和义务，维护国家和社会公共利益，维护管理咨询行业的声誉，塑造“廉洁自律、诚信高效、社会信赖”的行业形象；
- c) 增强服务意识，竭诚为客户服务，坚定维护客户合法权益，忠实履行与客户签订的各项合约，保守客户秘密，寻求提高客户经营管理效益和符合可持续发展的解决方案；
- d) 在执业中，坚持“独立、公正、科学”的服务宗旨，坚持执业尊严。实事求是，客观、全面分析一切有利因素和不利因素，并向客户如实反馈；
- e) 按本机构的专业服务领域和范围开展业务，只承担能够胜任的业务，不夸大本机构专业、服务范围 and 业绩，不违规经营；
- f) 以质量、服务、信誉公平竞争，杜绝无序竞争和不正当的价格竞争。不采取不正当的手段排挤、损害和打击其他管理咨询机构。不直接或间接试图替代其他管理咨询机构已经受托的咨询业务；
- g) 遵守国家或行业管理有关规定及国际惯例，按与顾客签订的咨询服务合同提供服务，收取合理费用。不直接或间接接受任何有损客观、独立和公正判断的报酬。

5.2 管理咨询人员

5.2.1 遵守职业道德和行为规范，包括：

- 遵守国家法律、法规和政策；
- 积极进取、不断提升业务能力和水平；
- 恪守咨询工作独立、公正、客观的立场；
- 诚实守信，一切判断必须基于事实；
- 优先考虑顾客长远和持续发展的利益；
- 严守顾客的商业秘密；
- 接受力所能及的委托；
- 不浪费顾客的各项资源；
- 不诋毁同行和同事；

——不借咨询机会谋取私利。

5.2.2 职业技能，包括：

- 熟悉国家有关法律法规；
- 掌握咨询基本理论、方法及相关专业知识；
- 具有实际性的管理咨询工作经历；
- 具有较强表达和沟通能力；
- 具有较强分析和判断能力；
- 具有较强快速学习能力；
- 具有较强创新工作能力；
- 具有较强承受压力能力；
- 具有较强的组织推动能力。

6 服务分类与内容

6.1 服务分类

6.1.1 按咨询对象分，可分为企业管理咨询、政府机构管理咨询、事业单位管理咨询、社会团体管理咨询。

6.1.2 按咨询时间长短分，可分为一年以上的中长期咨询和一年以内的短期咨询。

6.1.3 按专业领域分，可分为产业经济咨询、战略管理咨询、组织管理咨询、人力资源管理咨询、市场营销咨询、生产经营管理咨询、财务管理咨询、文化管理咨询、信息化智能化咨询、标准化及知识产权咨询等。

6.2 服务内容

6.2.1 产业经济咨询

主要为政府、行业组织等提供包括区域发展战略、产业发展规划、产业转型升级、空间布局规划等规划设计、实施落地咨询服务。

6.2.2 战略管理咨询

主要包括战略调查、战略分析、战略选择、商业模式设计、战略规划、战略保障体系设计、战略执行、战略评估、战略管理培训、细分的战略专题研究、战略突破行动、年度行动计划等。

6.2.3 组织管理咨询

主要包括组织诊断、公司治理、管控模式设计、流程设计与再造、组织结构设计、部门职责与责任体系设计、内控体系规范与建设、风险管理体系建设、组织危机管理、组织变革推进等。

6.2.4 人力资源管理咨询

主要包括人力资源管理诊断及人力资源有效性分析、人力资源管理系统设计、人力资源规划、职务分析与职务评价、素质模型潜能评价体系建设、任职资格标准体系建立、目标计划管理和绩效管理体系设计、薪酬体系设计、招聘管理体系设计、培训管理体系设计、继任管理和企业接班人计划、中长期激励体系设计（股权、期权、分红权、跟权等）等。

6.2.5 市场营销咨询

主要包括行业分析和市场研究、市场调查与营销体系诊断、内外部营销环境分析、营销战略规划、品牌定位与形象设计、品牌传播与推广、营销组织建设、营销渠道规划与管理、产品组合与定价策略制定、客户管理与客户服务体系设计、终端运作策略与管理、营销团队建设等。

6.2.6 生产经营管理咨询

主要包括生产及运营管理综合调研诊断、技术研发管理咨询、IE改善及生产系统布置与优化、生产组织与管理咨询（含生产计划管理、车间和班组管理、采购及供应链管理等）、精益管理咨询（含精益管理导入、精益体系建设、5S现场改善、TPM全员生产维护、可视化管理、ZD零缺陷管理、PMC生产和物料控制、作业成本管理与控制、标准作业和作业标准、JIT改善、TWI生产制造管理人员实训等）、质量管理咨询（含质量体系咨询、质量改善咨询等）、项目管理咨询（适用于项目型组织的项目过程）、物流管理、工艺工装及流程管理、生产型企业ERP系统搭建及MRP流程优化等。

6.2.7 财务管理咨询

主要包括财务管理诊断及潜在风险分析、财务组织架构建设、全面预算管理体系建设、内部控制风险防范体系建设、税收筹划咨询、营运资金管理咨询、全价值链成本策略与控制、ERP诊断与咨询、信用控制体系建设、内部审计系统建设、项目投资分析决策与评估体系、挂牌上市专项财务咨询、企业股权优化咨询等。

6.2.8 文化管理咨询

主要包括组织文化状况、成因及其效能诊断、文化建设总体规划、核心价值观提炼及文化纲要、文化手册编撰、文化案例编撰、员工手册编撰、员工行为规范设计和编撰、整体形象设计、网站和网络社区设计、文化仪式和文化活动的创意、设计、组织和运行、基于组织文化的规章制度修订等。

6.2.9 信息化、智能化咨询

主要包括信息化诊断、IT咨询、BPR咨询、ERP咨询、信息化需求与定位咨询、应用解决方案咨询（如SCM解决方案、CRM解决方案、HR解决方案、物流管理解决方案、统一物资编码管理解决方案、仓储管理解决方案、招投标管理解决方案等）等。

6.2.10 标准化及知识产权咨询

主要包括组织标准化管理体系构建与实施、标准化制定修订咨询（标准申请立项、梳理、研究、研制、审定、报批、备案等）、标准化示范试点咨询（示范试点项目策划、申报、研制、实施、评价、验收等）、标准化体系建设咨询（行业/企业标准化现状调研、标准化体系梳理、体系构建、实施辅导、效果评价等）、产品法规标准咨询（出口产品法律、法规及标准技术服务、进口产品法律、法规及标准技术服务、合格认证）、知识产权咨询（商标、专利、版权规划、查询、撰写、申请；高新技术企业等各类认证）等。

7 服务流程

7.1 预备咨询

7.1.1 前期接洽

前期接洽包含下列内容：

- a) 应选择具有丰富知识和经验的咨询顾问与顾客接洽；

- b) 应初步了解顾客的基本信息，包括所属行业、主导产品和服务，组织规模性质、管理团队等；
- c) 应初步了解顾客管理中的问题表征及咨询的主要需求；
- d) 应初步介绍本咨询机构的主要业务领域和预备咨询运作流程；
- e) 应介绍本咨询机构的咨询服务收费范围、收费计算标准及付款方式，包括：
 - 咨询服务收费范围通常包含咨询服务费、交通、食宿等费用；
 - 咨询服务收费通常依据咨询服务投入的咨询师人数、级别与服务时间（天数）计算，服务时间越长、服务人数越多收费越多，所派咨询师级别越高收费越高；
 - 咨询服务费用通常采取分期支付的方式，付款条件一般分为首期付款、中期付款和结尾款三大部分，咨询项目启动时支付咨询费用的首期付款，提交成果文件经验收合格后付中期款，辅导落地实施后付尾款；
- f) 应对能否满足需求方主要需求进行可行性评估；
- g) 应建立前期接洽记录。

7.1.2 预备咨询准备

预备咨询准备包含下列内容：

- a) 应与需求方约定预备咨询时间；
- b) 应拟定预备咨询计划，确定预备咨询组，并与需求方进行沟通确认；
- c) 应进一步了解需求方基本情况及相关信息，并传达至预备咨询组成员；
- d) 应准备调研提纲及调查表等。

7.1.3 预备咨询实施

预备咨询实施包含下列内容：

- a) 应向需求方介绍预备咨询专家、咨询机构简况、预备咨询计划安排等，与需求方再确认，必要时与需求方现场协商调整预备咨询计划；
- b) 应采用现场观察、访谈、调查表、案头调查等方式，对组织进行诊断；
- c) 应对组织存在的关键管理问题分类排队，初步确定其根源；
- d) 预备咨询专家组应内部沟通讨论，形成对咨询需求、目标、内容等统一认识；
- e) 应建立咨询调查、沟通记录。

7.1.4 反馈

反馈包含下列内容：

- a) 预备咨询实施后，应与需求方主要负责人交换意见，统一双方关键问题及咨询目标、内容的认识；
- b) 本环节应确定正式咨询的基本目标和内容；
- c) 应建立反馈沟通记录。

7.2 项目服务确立

7.2.1 项目建议书的编制

预备调查后，应根据诊断结论编制项目建议书，流程主要包括：

- a) 整理、归纳调研记录；
- b) 讨论分析需求方需求；
- c) 确定技术路线；

- d) 确定咨询项目团队，拟定咨询计划；
- e) 撰写项目建议书，主要包括：
 - 项目背景；
 - 存在的主要问题；
 - 对项目的理解（问题逻辑分析、项目内容及达到的目标等）；
 - 技术路线图；
 - 项目实施计划（咨询阶段划分、时间安排、咨询力量安排、费用预算等）；
 - 承接能力自我评价；
 - 项目管理措施（阶段成果提交、改进及验收方法等）；
 - 服务承诺等。

7.2.2 项目建议展示与提交

项目建议书编制完成后，应：

- a) 书面提交项目建议书；
- b) 约定当面沟通时间、参与人员；
- c) 展示项目建议；
- d) 解答相关问题。

必要时，根据展示沟通情况对项目建议书修改后提交。

7.2.3 合同签订

合同签订应：

- a) 受托方确认项目建议书后，受托方与顾客应进一步协商，签订正式咨询服务合同；
- b) 合同中应明确保密责任；
- c) 合同主要内容应包括：
 - 合同双方名称；
 - 委托任务范围和达到的要求；
 - 工作成果和报告；
 - 双方的义务和责任；
 - 咨询费用与付款方式；
 - 咨询费用包含内容；
 - 终止与修正；
 - 仲裁（处理争端的权利和程序）；
 - 提交咨询报告期限。

7.3 咨询服务提供

7.3.1 详细调查

详细调查应：

- a) 项目组应以事实为依据展开详细调查；
- b) 收集资料应全面、真实；
- c) 应采用问卷调查或访谈等方式，开展综合调查分析和专题调查分析。

7.3.2 方案构建

根据方案构建阶段，可分为概念方案、初步方案、修改方案、实施方案、实施过渡方案等，方案应：

- a) 针对问题产生的原因和根源；
- b) 科学务实，便于顾客实施；
- c) 维护组织的整体和长期利益；
- d) 保障项目组全体成员参加，必要时邀请涉及问题的人员参加；
- e) 充分考虑实施方案的资源约束；
- f) 方案须书面化。

7.3.3 方案沟通

方案沟通中包括：

- a) 方案形成后，应与顾客负责人进行全面的汇报，听取建议，修改完善；
- b) 方案确定后，应组织发表会，参加人员应与顾客商定；
- c) 方案沟通结果应保留记录。

7.3.4 方案实施

项目组应与顾客共同制定方案实施计划，辅导顾客实施：

- a) 建立实施组织，明确实施责任、时间安排、检验手段等；
- b) 对顾客进行必要的培训；
- c) 对项目实施情况应及时了解，给予帮助和指导；
- d) 在发生偏离计划或方案存在不妥之处时，应及时调整和纠正。

7.3.5 项目记录

建立项目日志并对提供服务的全过程做好记录。

7.4 咨询服务验收

7.4.1 验收和总结

顾客应组织人员对项目实施情况进行验收和总结：

- a) 验收：
 - 对项目成果进行验收；
 - 对项目团队进行验收；
- b) 总结：
 - 整个咨询过程进行总结；
 - 对实施效果予以评价；
 - 如何巩固成果及今后应采取的措施。

7.4.2 服务跟踪

受托方应规定对顾客的服务回访活动，并实施。

7.4.3 材料归档

归档材料包括：

- a) 项目报告；
- b) 项目建议书；

- c) 项目日志;
- d) 顾客及行业背景资料;
- e) 培训资料;
- f) 图片与音像资料;
- g) 参加项目工作的咨询师的项目考核文件;
- h) 其他资料。

8 服务质量过程控制

8.1 过程监测包括:

- a) 管理咨询机构应建立管理咨询服务过程的监测措施,并确保有效运行;
- b) 做充分宣导,确保管理咨询机构相关人员了解监测要求、目的和方法;
- c) 明确执行过程监测的责任人、方法和要求;
- d) 建立清晰的数据和信息收集的方法、工具和责任;
- e) 监测信息包括项目计划的实施、顾客的反馈、投诉和满意度评价;
- f) 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。

8.2 管理咨询机构应开展满意度调查,了解客户对服务的满意情况,并持续改进服务质量,满意度调查应包括以下内容:

- a) 咨询服务人员的职业素养与专业能力;
- b) 管理咨询机构的合同履行情况;
- c) 管理咨询项目交付成果和实施效果;
- d) 依据项目环境变化的适应能力。

9 持续改进

9.1 策划

管理咨询机构应建立持续改进机制,包括:

- a) 管理咨询服务制度和流程改进需求的评价方法;
- b) 管理咨询服务过程和成效监测的方法、流程和制度;
- c) 管理咨询服务过程中,顾客满意度收集的方法、程序和配套工具;
- d) 实施持续改进的要求、程序和相应的责任人。

9.2 实施

管理咨询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) 围绕数据的分析和监测发现,组织研讨活动制定纠偏措施;
- c) 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;
- d) 进行中管理咨询项目的改进,应将改进措施和期望效果期望目标;
- e) 应定期培训员工及专业人员,如管理咨询师、技术顾问、信息技术工程师等,持续提升其专业服务能力;
- f) 管理咨询机构主要负责人应参加管理咨询服务的持续改进活动。

9.3 效果评估

管理咨询机构应及时评估状态和成效，确保持续改进行动符合期望目标，包括：

- a) 对比改进目标评价是否达成了预定目标；
 - b) 积累到多个改进项时，应考虑对管理咨询服务过程、方法、质量保障等的规范、流程、规则、工具以及培训等的制度进行修订；
 - c) 改进的评估方法包括研讨会、总结报告、数据分析和培训等；
 - d) 改进评估结论、策划方案、相关措施等文件应整理后存档管理。
-