

ICS 03.080

CCS A16

团体标准

T/SZGL 5—2022

管理咨询服务规范

Specifications for management consultancy service

2022-04-30 发布

2022-06-30 实施

深圳市管理咨询行业协会

发布

目 次

前言	III
1 范围	1
2 规范性引用文件	1
3 术语和定义	1
4 基本原则	1
4.1 专业性原则	1
4.2 前瞻性原则	2
4.3 创新性原则	2
4.4 能力匹配原则	2
4.5 独立性原则	2
4.6 合作性原则	2
4.7 保护性原则	2
4.8 合法性原则	2
4.9 规范性原则	2
4.10 责任性原则	2
5 基本要求	2
5.1 机构资质要求	2
5.2 管理咨询师从业要求	3
5.3 咨询服务质量保障机制	3
6 服务分类界定	3
6.1 按照咨询服务方式划分	3
6.2 按照管理功能划分	3
6.3 按照咨询对象性质划分	4
7 服务程序	4
7.1 签约前期	4
7.2 合同签订	5
7.3 现状诊断	6
7.4 设计方案	6
7.5 方案实施辅导	7
7.6 项目评估、验收与总结	7
7.7 项目后服务跟踪	8
8 服务质量管理	8
8.1 合同管理	8
8.2 过程监测	8
8.3 持续改进	8
9 服务质量监督与投诉	8
9.1 服务质量监督	8
9.2 服务质量投诉	8

附录 A（资料性） 管理咨询服务合同内容要素及说明 10

附录 B（资料性） 管理咨询服务流程示意图 14

全国团体标准信息平台

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。

请注意本文件的某些内容可能涉及专利。本文件的发布机构不承担识别专利的责任。

本文件由深圳市管理咨询行业协会提出并归口。

本文件起草单位：深圳市管理咨询行业协会、深圳市七鼎管理咨询有限公司、百思特管理咨询有限公司、深圳市深远企业顾问有限公司、华谋咨询技术（深圳）有限公司、深圳市锦绣前程人才服务集团、深圳市康达信管理顾问有限公司、深圳市逸马科技有限公司、深圳市华一世纪企业管理顾问有限公司、深圳市南方略营销管理咨询有限公司。

本文件主要起草人：徐春明、杜建君、李志明、岳华新、张正华、单海洋、马瑞光、刘祖轲、李武盛、樊小宁、郎鸣镝、韩勇。

管理咨询服务规范

1 范围

本文件规定了管理咨询服务的基本原则、基本要求、服务分类界定、服务程序、服务质量管理、服务质量监督与投诉的要求。

本文件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

下列术语和定义适用于本文件。

3.1

管理咨询服务 Management consultancy service

根据客户需求，管理咨询人员通过深入调查、分析，找出客户管理中存在的关键问题及其产生的原因，运用现代管理的方法和工具，有针对性地提出科学的、切实可行的解决方案，并指导客户实施方案，帮助客户创造价值或促进变革的过程。

3.2

管理咨询师 Management consultant

经相关专业组织对其管理咨询专业能力进行评价，被认定符合规定要求的管理咨询机构从业人员。

3.3

管理咨询服务机构 Management consultancy service provider

向客户提供有偿管理咨询服务的组织。

注：充当管理咨询服务中介（居间人或介绍人）或向管理咨询服务机构提供管理支持（例如发票，薪金支付）的组织不视为管理咨询服务机构。

3.4

客户 Customer

提出并确认管理咨询需求，采购管理咨询服务的组织或个人。

4 基本原则

4.1 专业性原则

根据客户的管理现状和管理中的关键问题，管理咨询师应综合性地运用专业的管理知识、方法、工具与实践经验，协助解决客户的实际管理问题。

4.2 前瞻性原则

管理咨询服务机构要基于专业的能力去展望及预测未来，所提供的管理咨询建议或方案要符合未来发展趋势。

4.3 创新性原则

管理咨询服务机构应从管理理念、管理机制、管理方法和工具等多层次、多角度提出管理创新策略与方案。

4.4 能力匹配原则

管理咨询服务机构应当根据管理咨询服务标准承接其能够凭借其背景、经验、技能和资质以专业方式完成的任务。如果管理咨询机构有理由相信任务目标不会实现，则应当将这一情况及时告知客户，并提议重新协商任务目标。

4.5 独立性原则

管理咨询专业人员在看待和思考客户存在的问题等咨询服务过程中应做到客观、公正、独立。

4.6 合作性原则

管理咨询服务机构在为客户服务过程中，需要管理咨询项目组成员（客户、管理咨询服务机构及其他合作方）之间相互尊重与信任，保持密切沟通，并建立良好的合作关系。

4.7 保护性原则

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。

4.8 合法性原则

管理咨询服务机构应遵守国家相关法律法规，不得侵害国家、社会、客户、员工的安全和利益。

4.9 规范性原则

管理咨询服务机构应按照管理咨询服务规范及其相关咨询准则开展管理咨询服务活动。

4.10 责任性原则

管理咨询服务机构应对其提供的人员、技能、信息、技术、工具和工作负责；客户应对决策、结果和对利益相关方的影响负责。

5 基本要求

5.1 机构资质要求

5.1.1 管理咨询服务机构应具备但不限于以下基本条件：

- a) 在中国境内进行合法登记的机构；
- b) 有固定的经营场地和必要的设施设备；
- c) 拥有专职的管理咨询师或相关领域的专家、学者、教授等；
- d) 具有清晰的业务定位、服务流程及其配套的管理制度。

5.1.2 接受行业社会组织能力评价，依其能力水平进行等级评价。

5.2 管理咨询师从业要求

管理咨询师从业要求包括但不限于以下方面：

- a) 遵循职业道德规范,具备良好的职业素养;
- b) 掌握所需的综合管理知识;
- c) 具备所需的管理咨询专业技能;
- d) 接受行业社会组织能力评价,依其个人能力进行等级评定。

5.3 咨询服务质量保障机制

管理咨询服务机构应具备必要的咨询服务质量保障能力，包括但不限于以下方面：

- a) 建立道德和职业行为守则;
- b) 建立管理咨询服务管理体系,包括相应的制度、流程、服务标准、评价措施等;
- c) 制定与客户相关人员的联络与沟通规则,保持合同各方有效的沟通;
- d) 定期组织项目阶段评审;
- e) 持续开展专业学习与经验分享。

6 服务分类界定

6.1 按照咨询服务方式划分

6.1.1 管理咨询服务按照管理咨询服务方式可以划分为：

- a) 调研诊断类咨询;
- b) 方案交付类咨询;
- c) 实施辅导类咨询;
- d) 长期顾问类咨询;
- e) 计时服务类咨询。

6.1.2 调研诊断类咨询：服务合同中约定以调研诊断后找出问题或提出建议为最终结果。

6.1.3 方案交付类咨询：服务合同中约定以交付管理问题解决方案为最终结果。

6.1.4 实施辅导类咨询：以指导咨询方案的落地实施为合同内容，在一定期限内辅导客户将咨询方案转化成行动计划与实施行为，并在实施辅导过程中进行必要的动态控制与调整。

6.1.5 长期顾问类咨询：在一个相对长期的时间内（一般不低于一年），对合同中约定的事项，适时给客户具体建议。

6.1.6 计时服务类咨询：在约定的时间内集中听取客户问题陈述，当场进行问题分析并为客户提出合理建议。提供该类咨询的专业人员通常是高级管理咨询师或相关领域的专家、学者、教授等。

6.2 按照管理功能划分

管理咨询服务按照管理功能可划分为：

- a) 发展战略咨询;
- b) 商业模式咨询;
- c) 组织管理咨询;
- d) 股权设计咨询;
- e) 人力资源咨询;
- f) 品牌管理咨询;
- g) 市场营销咨询;
- h) 研发与创新管理咨询;
- i) 采购与供应链管理咨询;
- j) 生产运营管理咨询;

- k) 流程管理咨询；
- l) 项目管理咨询；
- m) 财务管理咨询；
- n) 风险管理咨询；
- o) 组织文化咨询；
- p) 知识产权管理咨询；
- q) 标准化管理咨询；
- r) 信息化管理咨询；
- s) 数字化咨询等。

注：上述部分管理功能的进一步分类可以参考T/CCPITCSC 024—2019《管理咨询服务产品的分类与代码》。

6.3 按照咨询对象性质划分

管理咨询按照咨询对象的不同可以分为：

- a) 企业管理咨询；
- b) 事业单位管理咨询；
- c) 社会团体管理咨询；
- d) 政府机构管理咨询。

7 服务程序

7.1 签约前期

7.1.1 初步了解咨询需求

管理咨询服务机构在接到客户咨询服务的需求信息时，先由管理咨询师以电话、邮件、语音或视频通讯等方式，初步了解客户情况和咨询需求，并向其说明包括但不限于以下要点：

- a) 了解客户公司的基本信息、项目目前状况、客户提出的问题或现状描述，并进行初步判断；
- b) 简要向客户介绍公司基本状况和专业特点，对客户表示有能力为客户解决问题并提供相关服务；若超出本公司服务范围，应明确告知客户；
- c) 了解该客户咨询项目立项、预算及采购方式等情况。

7.1.2 深度沟通确认咨询需求

7.1.2.1 初步沟通顺利，则继续由资深的管理咨询师就有关咨询内容与客户深度沟通并确认咨询需求。若在正式确定咨询项目范围之前，咨询机构可以与客户协商安排独立调研。

7.1.2.2 如客户愿意支付前期独立调研费用，可签订前期调研合同。客户前期调研费用明确后，管理咨询机构安排前期调研。

7.1.2.3 如客户是以招标方式采购管理咨询服务项目，则须告知客户本机构参与投标且当评标结果进入前三名（或专业技术评分进入前三名）时客户应支付一定的前期调研费用或投标方案设计费用。此费用根据项目前期调研工作费用及相关人员的差旅费用综合核定，或者以客户项目招标预算金额的3%-10%核定。

7.1.2.4 调研过程包括但不限于以下要点：

- a) 拟定调研计划，并与客户确认调研时间和行程（小型企业所需时间约1-3天，中型企业所需时间约3-15天，大型企业所需时间约7-30天）；
- b) 采用现场考察、人员访谈、调查表、资料研究与数据分析等方式，对客户经营管理现状进行初步诊断；
- c) 对客户存在的主要问题进行分析并分类排序，初步确定其管理功能类别与解决方向；
- d) 调研组进行内部讨论，形成对客户管理咨询需求、目标、内容等的统一认识；
- e) 与客户方主要负责人交换意见，统一合同各方对于主要问题、客户目标与咨询目标、咨询内容的认识；

f) 建立调研过程及结果的沟通记录，为后续咨询工作开展提供客观依据。

7.1.3 拟定与提交咨询项目建议书

7.1.3.1 调研诊断后，根据需要确定是否编制咨询项目建议书。如需要编制项目建议书，其内容包括但不限于以下要点：

- a) 项目背景；
- b) 客户项目需求的理解；
- c) 客户经营管理中存在的主要问题；
- d) 对客户经营管理中存在的主要问题的初步判断；
- e) 解决客户主要问题的咨询方法或路径；
- f) 界定项目内容及边界；
- g) 描述项目输出成果；
- h) 项目时间进程和初步计划；
- i) 项目组构成与分工；
- j) 项目报价（可选）；
- k) 管理咨询机构简介。

7.1.3.2 咨询项目建议书编制完成后，提交客户项目负责人，并就以下内容进行沟通与确认：

- a) 书面提交咨询项目建议书；
- b) 约定项目建议书沟通时间、地点与参与人员；
- c) 解答相关问题；
- d) 必要时，根据沟通情况对项目建议书进行修改，完善后再行提交。

7.2 合同签订

7.2.1 商务合同洽谈

确认咨询项目建议书后，管理咨询机构应与客户进一步进行商务合同洽谈。洽谈涉及的主要内容包括咨询服务内容及边界、项目周期、项目费用、付款方式以及客户关心的其他相关内容。

7.2.2 合同内容

管理咨询服务合同应包括以下内容：

- a) 合同签订各方名称及基本信息；
- b) 定义；
- c) 管理咨询服务内容及服务方式；
- d) 服务期限及投入时间；
- e) 费用和支付方式；
- f) 权利义务；
- g) 保密条款；
- h) 知识产权约定；
- i) 违约责任；
- j) 争议解决；
- k) 合同变更；
- l) 不可抗力的处理；
- m) 合同的生效；
- n) 后续服务；
- o) 合同各方签章及签订日期、地点。

7.2.3 签订合同

7.2.3.1 合同应优先采用书面形式，以合同书、信件和数据电文等可以有形地并可被证明地表现所载内容的形式订立，有法律特殊规定的从其规定。

7.2.3.2 管理咨询服务合同还可根据需要增加例外条款、补充条款、合同附件等内容，参见附录A《管理咨询服务合同内容要素及说明》。

7.3 现状诊断

7.3.1 咨询项目的启动准备

合同签订并当管理咨询服务机构收到首期预付款后启动咨询项目，启动准备可包括：

- a) 成立客户项目领导小组；
- b) 由合同各方项目负责人挑选并委派合适人员共同组建项目团队；
- c) 下达项目任务书；
- d) 制定咨询项目工作计划；
- e) 项目调研访谈提纲的准备；
- f) 客户方所在行业专业资料的收集与研读；
- g) 召开项目启动会。

7.3.2 深度调研

管理咨询项目深度调研一般过程如下：

- a) 提交资料清单，收集并研究客户资料；
- b) 和客户主要领导见面；
- c) 了解客户主要业务流程；
- d) 参观客户业务现场；
- e) 访谈客户相关人员；
- f) 问卷调查；
- g) 整理、统计和分析数据；
- h) 分析和归纳并形成问题列表；
- i) 研讨管理咨询建议的方向和重点。

7.3.3 提交诊断分析报告

必要时，项目团队撰写诊断分析报告。基本内容框架如下：

- a) 诊断工作说明；
- b) 诊断结论；
- c) 问题解决思路。

诊断分析报告撰写完成后，应召开阶段性项目报告会，充分听取领导小组和有关专家的指导意见，得到客户方认可后进入方案设计阶段，客户方按合同要求支付中期预付款。

7.4 设计方案

7.4.1 方案设计

根据管理诊断分析结论，项目团队应运用管理科学的方法和工具设计管理咨询方案。

7.4.2 方案研讨

方案设计完成后，项目团队内部应充分研讨并依据研讨结果适时完善管理咨询方案，根据需要可邀请客户领导小组参加项目研讨会。研讨要点如下：

- a) 方案可行性；
- b) 所需资源；
- c) 实施成本；
- d) 知识和技能要求；
- e) 与客户方企业文化和管理风格的匹配性；
- f) 客户方变革决心与克服困难的坚定意志；

g) 管理创新程度。

7.4.3 方案确认

将经充分研讨并形成共识的管理咨询方案文本和相关资料提交给客户方相关负责人签收。项目团队组织客户领导小组和相关决策人员验收并确认管理咨询方案。

7.4.4 方案宣讲

项目团队应向客户方相关人员宣讲管理咨询方案并进行答疑。方案宣讲后客户方按合同要求支付后续款项。

7.5 方案实施辅导

7.5.1 实施方案编制及培训

7.5.1.1 编制咨询实施方案，实施方案应明确实施目标、实施任务、实施进度、人员安排及分工、关键要点等。

7.5.1.2 开展实施方案培训，培训内容应包括对方案的理解、对方案实施的认识、方案实施的条件、关键点、实施工具、风险与挑战、实施中各部门人员的协调配合要求等。

7.5.2 辅导实施

咨询方案实施期间，对于比较重要且技术性比较强的环节，咨询人员应通过指导、培训、小范围示范、试点或试运行等方式方法辅导实施过程。

7.5.3 反馈及调整方案

咨询方案实施过程中，项目团队依据实施环境条件变化或新问题对管理咨询方案和实施方案进行反馈，适时对方案进行必要的修改和调整。

7.6 项目评估、验收与总结

7.6.1 项目评估及验收原则

调研诊断类咨询项目采用签收方式，不需要进行项目验收。项目方案类和实施辅导类项目咨询根据合同约定可以进行项目评估及验收。

7.6.2 项目评估与验收

管理咨询服务机构与客户方共同组织管理咨询项目评估与验收。项目评估与验收内容应包括：

- a) 项目评估计划，包括：参加人员、方法、进度、结果确认等内容；
- b) 评估方案应明确方案实施的过程评估、成效评估的方法、工具、措施和对象；
- c) 评估重点应是管理咨询项目实施的有效性、计划执行状态及管理咨询项目绩效改进的机会。管理咨询项目实施的计划、任务内容、客户操作环境、项目范围等变化应反映在评估报告中；
- d) 评估结果应与客户方进行沟通，并获得客户认可。必要时，以量化数据反映管理咨询项目实施所带来的经济效益、组织效能或社会效益；
- e) 评估结论应反映管理咨询项目目标的实现程度。

7.6.3 项目总结

管理咨询项目结束后，管理咨询机构应组织相关人员进行总结。项目总结内容包括：

- a) 基于管理咨询项目的计划、实施、评估等资料进行综合总结；
- b) 归档管理管理咨询项目的过程标准和评估报告。

7.7 项目后服务跟踪

管理咨询服务合同履行完成后，管理咨询机构应向客户提供后续服务，调查了解客户满意情况，收集反馈资料并分析处理，收集客户新的服务需求，提出新的咨询服务项目建议。

8 服务质量管理

8.1 合同管理

管理咨询服务机构应建立合同管理制度，合同管理制度内容可包括合同归口管理部门、合同标准格式文本、客户资信调查、合同风险评估、合同谈判、合同审查和评审机制、合同审批、合同签订和履行、合同执行监督、合同变更处理机制、合同纠纷处理等。

8.2 过程监测

管理咨询服务机构应建立管理咨询服务过程的监测与改进机制，并确保有效运行，包括：

- a) 充分宣导以确保管理咨询机构相关人员了解监测要求、目的和方法；
- b) 明确执行过程监测的责任人、方法和要求；
- c) 建立清晰的数据和信息收集的方法、工具和责任；
- d) 监测信息包括项目计划的实施、客户反馈、投诉和满意度评价；
- e) 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。

8.3 持续改进

管理咨询服务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) 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；
- c) 持续跟踪管理咨询项目的改进，并将改进措施和期望效果告知客户；
- d) 定期培训员工及专业人员，持续提升其专业服务能力；
- e) 管理咨询服务机构主要负责人应参加管理咨询服务的持续改进活动；
- f) 对管理咨询项目进行成果管理，利用信息系统建立企业的知识库、项目库和案例库。

9 服务质量监督与投诉

9.1 服务质量监督

9.1.1 管理咨询服务机构应接受行业社会组织和客户的监督与检查。

9.1.2 管理咨询服务机构应主动向相关行业社会组织申请审核，纳入“管理咨询机构白名单”公示管理；

9.1.3 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。以下不良行为经属地行业协会调查属实后劝其退会，并公开声明其不是会员。

- a) 违反国家法律、法规和政策；
- b) 不守诚信导致客户发生较严重损失；
- c) 严重损害客户利益的行为；
- d) 拼凑、包装咨询或培训内容等欺骗客户的行为；
- e) 传播虚假或具有误导性的信息欺骗客户的行为；
- f) 传播封建迷信、精神病毒、邪教学说等危害社会信息；
- g) 咨询和培训过程中对参与人员的身心健康造成损害的违法或违规行为；
- h) 利用培训和咨询服务方式实施非法集资或诱导客户投资等违法行为。

9.2 服务质量投诉

- 9.2.1 管理咨询机构应建立反映及时、处理得当的客户投诉处理机制。
- 9.2.2 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，并向客户及时反馈。

全国团体标准信息平台

附 录 A
(资料性)
管理咨询服务合同内容要素及说明

本附录给出了管理咨询服务通用合同的内容要素与说明，供管理咨询机构编制合同时参考，实际合同签订中的具体内容和结构应符合以下基本框架内容，如果合同各方认为其中的某些内容不适用，可予以裁剪或排除，最终以管理咨询服务机构与客户签订的正式合同文本为准。

一、管理咨询服务合同内容要素：

1. 合同签订各方名称及基本信息

2. 定义

- 2.1 草案文本、修订文本、确认文本、正式文本、电子文档；
- 2.2 关键成果、一般成果；
- 2.3 决策层人员、非决策层人员；
- 2.4 签收函、签收、确认函、确认；
- 2.5 书面修改意见。

3. 管理咨询服务内容

- 3.1 服务项目名称；
- 3.2 项目背景信息、假设、范围和限制；
- 3.3 服务要求和期望的成果；
- 3.4 成果交付及验收要求；
- 3.5 签约各方认为有必要约定的其他内容。

4. 管理咨询服务方式

5. 服务期限及投入时间

6. 费用和支付方式

- 6.1 咨询服务费用；
- 6.2 支付方式。

7. 权利与义务

- 7.1 客户方权利与义务；
- 7.2 服务提供方权利与义务。

8. 保密条款

- 8.1 保密内容约定；
- 8.2 保密期限约定。

9. 知识产权约定

- 9.1 知识产权的约定；
- 9.2 知识产权转移与确认；
- 9.3 特殊情况处理。

10. 违约责任

- 10.1 违约及应承担的违约责任的约定；
- 10.2 违约金的约定，违约损失赔偿额或其计算方法的约定等；
- 10.3 违约赔偿的支付。

11. 争议解决

- 11.1 争议解决原则；

- 11.2 争议解决途径；
- 11.3 其他有关说明。
- 12. 合同变更
 - 12.1 许可变更的条件；
 - 12.2 变更程序及要素；
 - 12.3 变更后的咨询服务费变化约定。
- 13. 不可抗力的处理
 - 13.1 不可抗力内容的约定；
 - 13.2 不可抗力发生后的处理。
- 14. 合同生效
 - 14.1 合同及附件说明；
 - 14.2 合同有效期；
 - 14.3 合同生效期；
 - 14.4 合同持有情况说明；
 - 14.5 合同终止。
- 15. 后续服务
- 16. 合同各方签章及签订日期、地点

二、管理咨询服务合同重点要素相关说明：

1. 管理咨询服务内容

1.1 项目背景信息、假设、范围和限制

包括项目背景信息、假设条件或所需资源、项目任务的范围和限制。

1.2 服务要求和期望的成果

客户对管理咨询服务的具体要求和期望实现的成果。

1.3 成果交付及验收要求

应明确规定可交付的成果，明确规定成果的验收部门或人员、验收标准、原则和方法。

项目成果一般包括有形成果和无形成果，按正式签订的咨询服务合同约定对项目咨询成果进行验收。

有形成果的内容可包括管理诊断报告、咨询方案报告、咨询建议、过程文档、项目总结报告等。

无形成果验收的内容可包括：相关人员在认知与技能方面的变化、管理体系建设的成果和实际的执行效果、管理咨询后成本效益的变化等。

合同中应明确成果交付方式，交付方式包括现场提交签收、电子邮件、验收会等。

2. 管理咨询服务方式

2.1 根据管理问题不同性质的诉求及客户的具体要求，应选择及采用不同的管理咨询服务方式或组合，并说明管理咨询服务具体服务方式或组合的内容。

2.2 管理咨询服务方式包括调研诊断类咨询、方案交付类咨询、实施辅导类咨询、长期顾问类咨询、计时服务类咨询。

3. 服务费用标准

3.1 管理咨询机构的费用应综合考虑多种因素，包括但不限于同类项目正常的收费标准、项目的实施成本以及客户的价值诉求等。

3.2 管理咨询费用通常有以下几种计价方法：

3.2.1 价值计价法：按照咨询服务所产生的价值来进行计价。价值计价法在方案交付类咨询、实施辅导类咨询中应用较多。

3.2.2 固定单价计价法：属于价值计价法的一种，即将咨询产品或服务以固定价格进行计价。通常在单一功能模块的咨询服务中应用较多。

3.2.3 成本计价法：依据咨询服务的成本决定服务的价格。咨询服务收费通常依据咨询服务投入的咨询师级别、人数、服务时间及其他成本因素计算。成本计价法可以应用于各种咨询服务方式；

3.2.4 时间计价法：属于成本计价法，仅依据咨询服务时间进行计价。通常在长期顾问类咨询、计时服务类咨询应用较多。

3.2.5 综合计价法：综合应用以上方法及其他相关因素的组合作为计价方法。如：成本加收益定价法、固定加比例分成法、固定加股权计价、固定加收益加股权计价等。

4. 费用支付方式

4.1 管理咨询服务费用通常采取一次性预付或分期预付的支付方式。

4.2 一次性预付方式：适用于合同标的较小的咨询服务项目。

4.3 分期预付方式：适用于合同标的中、大型的咨询服务项目。中型管理咨询项目首期预付款通常不低于 50%；大型管理咨询项目首期预付款通常不低于 40%。

5. 保密

5.1 管理咨询服务机构应维持其信誉及客户信任，有责任对从客户处收到的数据和信息进行保密。保密内容包括但不限于客户及其他利益相关方的技术、销售、运营、财务等方面的机密数据、信息以及知识产权等。

5.2 在合同各方约定的保密期内，管理咨询服务机构不应以任何理由擅自使用客户或利益相关方的数据或信息，不得利用客户的商业秘密从事与客户相竞争的业务。

5.3 如有必要，管理咨询服务机构可以单独与客户签订保密协议。

6. 知识产权

6.1 管理咨询服务机构对其自身专有技术、理论思想、管理模型、管理方法论、数据库、标准、商业模式、工具等相关概念和技术拥有知识产权，客户应予以尊重、承认和保护。

6.2 管理咨询服务机构通常保留其为项目带来的知识产权的所有权。对于因项目成果而产生的知识产权（所有权、使用权或引用权），应在合同中约定所有权。

6.3 合同中约定的相关知识产权在项目结束后也可适用。

7. 违约责任

管理咨询服务合同应设置违约责任条款，列举对合同各方违约的认定、采取补救措施及赔偿损失等内容。违约条款为合同各方不履行合同义务或履行合同义务不符合约定的，应当承担继续履行合同义务、采取补救措施或者赔偿损失等违约责任。违约责任条款可包括：

——不符合合同约定、违反职业操守、弄虚作假、投入服务不够等，为客户带来损失等违约行为；

——收集必要证据、核实违约事实、界定违约责任；

——客户因决策、自身内部的人事变动和项目自身管理问题，未按照约定提供必要的资料和工作条件，影响工作进度和质量，不接受或者逾期接受工作成果的，支付的报酬不得追回，未支付的报酬应当支付；

——在合同各方商定范围内，管理咨询服务机构仍未按期提交交付成果或者提交的交付成果严重不符合约定的，应当承担改进成本；

——管理咨询服务机构提供符合约定要求的交付成果，因客户作出决策所造成的损失，由客户承担，但是合同各方当事人另有约定的除外；

——允许任何一方向违约方提出合理的索赔要求，合同可明确索赔程序、索赔费用划分、索赔费用支付方式等内容。

8. 争议解决

8.1 管理咨询服务机构应不断预测、评估、优先考虑和管理与任务相关的风险，应协调和应用所需资源，以尽量减少、监测和控制意外事件的概率和影响。

8.2 当合同各方因项目进展、计划执行、费用支付、成效等事项出现争议，且无法保证管理咨询项目的持续进行时，合同各方应依据本标准的规定及合同要求进行沟通协商，确定导致争议的原因和各方责任履行状态，判定争议环节、要点和可能引起的后果。争议判定应包括但不限于：

- 以本规范相关规定为基础；
- 基于各方签订的管理咨询服务合同；
- 尽可能收集和整理事实、数据作依据；
- 客观分析、评价争议，避免主观因素的影响；
- 尽可能保持合作，避免冲突和对立。

8.3 出现争议并完成争议判定后，本着互利共赢的理念妥善处置争议，争议解决包括但不限于：

- 当争议问题源于管理咨询机构的服务团队时，应考虑调整和优化服务团队人员配置；
- 当争议问题源于客户的执行团队或由客户方的相关因素引起，管理咨询机构应与客户协商，考虑调整推进策略或变更方法；
- 当争议出现且合同各方责任难以界定时，应协商考虑变更合同，并依变更后合同履行；
- 当争议出现且无法协调时，应考虑终止合同的继续履行，不涉及经济责任时，出具书面说明终止合同；如涉及经济责任时，则再次评价责任归属，以管理咨询服务中存在争议的服务内容对应费用额度为赔偿限额，确认赔偿责任。
- 当合同各方争议无法协调时，应通过第三方调解、仲裁或法律程序进行裁决。

9. 变更

管理咨询服务合同应设置变更条款，列举合同可变更的条件、形式和内容等。管理咨询服务合同的变更不得违反国家有关法律的规定。管理咨询服务合同变更条件包括但不限于：

- 偏离工作计划；
- 更改任务背景；
- 管理咨询服务内容或范围发生重大变化；
- 客户或接收方的工作环境发生改变；
- 客户期望发生改变；
- 管理咨询服务机构发生改变等。

10. 合同终止

管理咨询服务合同终止的条件包含但不限于：

- 管理咨询项目的成果交付完成；
- 管理咨询服务合同履行完毕。

附录 B
(资料性)
管理咨询服务流程示意图

管理咨询服务流程示意图见图 B.1。

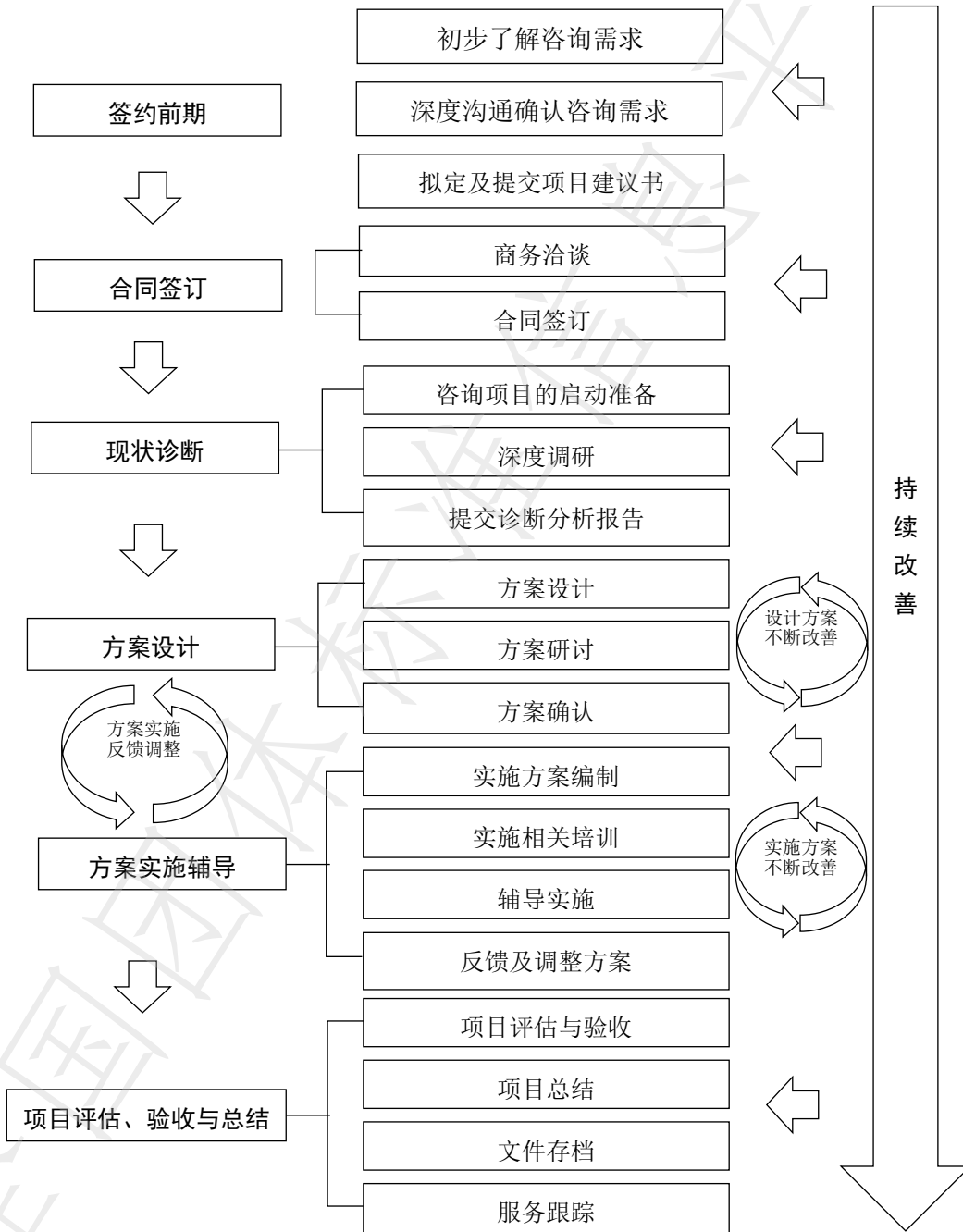


图 B.1 管理咨询服务流程示意图

注：具体管理咨询服务流程须根据合同中约定的管理咨询服务方式进行调整。