

ICS 03.100.01  
CCS A10

# T/CCAT

中国科技咨询协会团体标准

T/CCAT001—2022

## 管理与技术咨询服务指南

Guidelines for management and technology consultancy services

2022-10-08 发布

2022-10-10 实施

中国科技咨询协会 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 概述 .....	4
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 .....	8
5.3 前期投入 .....	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 启动前投入 .....	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 条件 .....	12
7.4 结果 .....	12
7.5 内容 .....	12
附 录 A （资料性） 管理与技术咨询服务业务领域 .....	15
附 录 B （资料性） 有关本文件的补充信息 .....	16
附 录 C （资料性） 典型的利益相关方示例 .....	17
附 录 D （资料性） 有关标准的补充信息——咨询活动基本结构 .....	18
附 录 E （资料性） 行为准则指南示例 .....	19
附 录 F （规范性） 中国科技咨询协会会员职业行为准则 .....	20
附 录 G （资料性） 管理利益冲突的指南示例 .....	22

附录 H	(资料性)	能力评估标准示例 .....	23
附录 I	(资料性)	服务方通用风险管理指南示例 .....	25
附录 J	(资料性)	任务前期通用谅解活动的示例 .....	26



## 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。

本文件由中国科技咨询协会提出并归口。

本文件起草单位：中国科技咨询协会、标智达（北京）管理咨询有限公司、中国标准化研究院、北京零点有数数据科技有限公司、北京市长城企业战略研究所、中国精细化管理研究所、北京智囊维实企业管理有限公司、江苏敏捷科技股份有限公司、湖南省咨询业协会、南开大学高端继续教育EDP中心、深圳大学、天津市红珊瑚科技咨询有限公司、二十一世纪创新（北京）规划设计研究院有限公司、河南科评信息技术有限公司、南京水利科学研究所、北京市隆安律师事务所、北京北大纵横管理咨询有限责任公司、八戒科技服务有限公司、天津滨海规划建筑设计有限公司、北京同心动力企业管理顾问有限公司、北京昌平科技园发展有限公司、中科大数据研究院、江苏蓝鲸咨询有限公司、同济大学建筑设计研究院（集团）有限公司、中通服咨询设计研究院有限公司、中国移动设计院河南分公司、江苏佰腾科技有限公司、湖南泽沅财务咨询有限公司、天津国际生物医药联合研究院、上海印开锐企业管理咨询有限公司、湘能卓信项目管理有限公司、南华大学经济管理与法学学院、宏诚国际工程咨询有限公司、湖南鼎牛工程咨询有限公司、河南双创科技发展有限公司、长沙金衢公路工程技术咨询有限公司、常州市壹脉基科技咨询有限公司、陕西迪硕企业孵化器管理有限公司、湖南交院工程设计咨询有限公司。

本文件主要起草人：璐羽、李文远、侯韩芳、袁岳、武文生、汪中求、傅强、张卫、李自力、姜婕、刘伟丽、甘长凯、王仕涛、范雷、邵翔、马宇文、弥晓晔、王大龙、宋宇博、李晓冬、陈元焱、黄海龙、张伟、付自政、李光懿、孙兵、张金波、班亚光、宋一鸣、鲁文慧、张雯霖、夏凡、唐怀坤、丁少龙、付自政、江勇、王铁骊、邹燕、蔡胜妃、陈卫勇、孟献宝、黄蔚、蔡生祥、李法章、周正祥、赵恩恩、杨静文、陈颖、王丹、师伟、谢永春、李纯雅、闫凌州。

## 引 言

在本国、区域和全球范围内，管理和技术咨询服务（MTCS——Management and technology consulting services）是指利用管理和技术咨询团队的专业知识、专业技能和专业经验，针对企业创新、管理、数据化转型和可持续发展问题提供专业化的支持（含建议、解决方案、趋势预测和组织赋能及业务研修等），协助企业保持持续成长和创新能力，并借助商业和技术的洞察力，对中观产业和宏观经济发展提供建议和决策支持。管理与技术咨询为中国经济和社会的发展做出了积极的贡献。管理与技术咨询服务（MTCS）主要服务领域参阅附录A。

本文件旨在提高客户与管理技术咨询服务提供方（以下简称服务方）之间的信息透明和理解一致性，以便从咨询项目中获取更多有价值的帮助。

本文件的正确运用能使服务方为客户提供更有价值的服务，并减少管理与技术咨询工作的风险。本文件旨在通过提高管理与技术咨询服务（MTCS）的质量、专业性、职业道德、服务协同性，促进提高管理与技术咨询行业的服务效果，并加速向专业化发展。

本文件是以ISO20700:2017《管理咨询服务指南》标准为基础，结合中国管理与技术咨询行业的良好实践，以及中国科技咨询协会长期以来对服务方及其客户所进行的广泛研究与行业管理经验而制定，从而有助于促进中国管理与技术咨询行业高质量可持续发展。本文件包含了管理与技术咨询服务（MTCS）规范、执行和项目结束（以下简称结项）的建议，并采用易于理解的指导性文件形式，对于包括独立法人企业、非企业法人组织、事业法人和公司内部部门等在内的，规模或专业领域等所有组织形态的咨询，本文件都有一定规范性的指导作用。

创新、差异化、职业道德和社会伦理是服务方价值观的重要组成部分。本文件仅关注管理与技术咨询可交付的成果或结果。在咨询服务过程中，服务方可自由使用其自身的方式和方法。

本文件主要用途：

- a) 用作咨询工作的服务行为指南；
- b) 适用于所有服务方；
- c) 适用于组织咨询，而非个人咨询；
- d) 完成经过商议而形成协议规定的咨询目标为导向；
- e) 保护创新与差异化；
- f) 强调理解客户需求的重要性；
- g) 使得合作各方更好地理解自己 and 彼此的工作角色、咨询流程与规范。

注：咨询以结果为导向，即完成经双方协议所规定的目标和任务。

# 管理与技术咨询服务指南

## 1 范围

本文件为有效实施管理与技术咨询服务（MTCS）提供指南。

本文件适用于管理与技术咨询服务（MTCS）过程中所应遵循的原则及签约、执行和结项活动。

注：有关本文件的补充信息，请参阅附录B。

## 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

协议也称为合同，是服务方和客户（3.4）在平等协商的基础上，确立的一种具有明确咨询合作关系的，并共同承认和共同遵守的文件，在签约（3.7）阶段形成的正式且有约束力的结果（3.15），并以书面形式表达。合作过程需要特别说明、新的动议、针对某些事项提出的不同于协议规定的变通处理等，都可以用补充协议、备忘录、承诺函等形式表达，并应注明与协议（或合同）具有同等效力，遵循新约定优于原约定的原则。在本文件中，协议与合同具有同等法律效力。

### 3.2

#### 任务 Assignment

由服务方（3.12）向客户（3.4）和接受方（3.21）提供服务的具体内容，并与协议（3.1）所述的内容保持一致。

注1：任务通常由服务方（3.12）作为项目（3.18）的执行方完成。也可能会出现其他形式的任务，例如为客户提供持续性的服务。如果有这种可能，应在协议中用预备性或备忘录方式阐述。

注2：在任务执行过程中，可能会出现任务内容变更或调整的情况，协议中应包含有服务内容和可交付成果发生变更的处理办法。或者，在此情况下，双方应在协议中采用备忘录的方式进行书面明确，此备忘录与协议具有同样的约定效果。

### 3.3

#### 能力 Capability

能力主要体现在服务方（3.12）、客户（3.4）及接受方（3.21）的员工、外包伙伴、专业知识、专业方法、第三方资源、专有或引进技术和其他相关资源（3.23），或项目过程（3.17）管理能力等多个方面。

### 3.4

#### 客户 Client

接受由服务方（3.12）提供的管理与技术咨询服务（MTCS）管理与技术咨询服务（MTCS）（3.11）的法人组织（3.13）。

注：法人组织需要法定代表人或授权代表人行使权益。

### 3.5

#### 任务结束 Closure

服务方（3.12）、客户（3.4）与接受方（3.21）之间在协议中约定的结束任务的一系列活动（3.2）。

注：约定的任务结束的系列活动应在协议中明确阐述，若需要补充和调整的也应有书面约定，并在协议中以附件形式留存。

### 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。必要时在协议文件中明确沟通方式、沟通内容和沟通人。

注：应在执行文件中对沟通方式、沟通内容，沟通人进行明确的约定，以保证沟通的有效性。

### 3.7

#### 签约 Contracting

旨在达成提供管理与技术咨询服务（MTCS）管理与技术咨询服务（MTCS）（3.11）协议（3.1）的系列活动。

### 3.8

#### 可交付成果 Deliverable

由服务方（3.12）作为任务完成（3.2）的一部分，用文字或者图表或（数字或智能）系统呈现的成果。

例如：一份报告、一项计划、一份文件（包括音视频）、一次培训（线下或线上）、一个（数字或智能）系统。

### 3.9

#### 项目执行 Execution

根据协议，实施管理与技术咨询服务（MTCS）（3.11）的具体过程。

注：在项目执行过程中，应做好工作计划，并保留关键性的过程文件。

### 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性智力产品，此等产品可通过类似于法律语言进行描述、实际传播以及保护。例如：版权、软件著作权、专利、标准等。

对服务方，咨询方法、工具、技术、分析软件、算法模型、案例研究、营销演示文稿、客户和潜在客户的名单、内部流程、培训材料、知识资源、管理体系等都是无形资产。这些无形资产请服务方自行管理和维护。

### 3.11

#### 管理与技术咨询服务 Management and technology consultancy service, MTCS

在管理和技术领域内涉及一系列多学科、跨学科活动的智力工作，针对企业创新、管理、数字化转型和可持续发展问题提供专业化的支持（含建议、解决方案、趋势预测和组织赋能及业务研修等），协助企业保持持续成长和创新能力，并借助商业和技术的洞察力，对中观产业和宏观经济发展提供建议和决策支持。

### 3.12

#### 管理与技术咨询服务提供方 Management consultancy service provider, MTCSP

提供和交付管理与技术咨询服务（MTCS）（3.11），并承担与服务相对应的管理与技术咨询服务（MTCS）法律责任和社会责任的组织（3.13）（管理与技术咨询服务提供方简称服务方）。

注：担任管理与技术咨询服务（MTCS）（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）不是服务方。

### 3.13

#### 组织 Organization

具有法人资格，享有民事权利和承担民事义务的国家机关、社会团体、企业和事业单位。

注：法人组织的概念包括，但不限于各种类型的具有法人资格的各类公司、事业单位、行政机构、社会组织、民办非企业机构，或上述组织的部分或组合。

### 3.14

#### 组织治理 Organizational governance

组织（3.13）为实现其目标而进行决策并开展各种实施活动的工作系统。

### 3.15

#### 结果 Outcome

通过行动或过程（3.17）形成的影响或成效。

例如：盈利能力、成长性、价值提升。

### 3.16

#### 方针 Policy

由法人组织最高管理者正式发布的该组织的宗旨和方向。

注：法人组织的最高管理者是指最高层指挥和控制组织的一个人或一组人。

### 3.17

#### 过程 Process

利用输入一系列资源和活动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、相互协调的受控活动组成的独特过程（3.17），该过程在满足时间、成本和资源（3.23）约束要求（3.22）前提下，实现其约定或规定的目标。

### 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：项目管理是在一个项目进行过程中，使用有关方法、工具、技术和资源对项目进行管理，它贯彻于整个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，接受管理与技术咨询服务（MTCS）（3.11）的组织（3.13）。

注：在通常情况下，接受方就是客户。

### 3.22

#### 要求 Requirement

明确提出的、或者由服务方或者由客户方所属行业标准定义的、或特定规章指明必须履行的需求或期望，为避免误解，客户、服务方和其他利益相关方的惯例和一般做法，其需求和期望应最大限度地声明确实需要内容，应该确保服务方与客户最大限度地申明要求的内容，并明确双方对需求和期望的理解具有一致性。

### 3.23

#### 资源 Resources

为了组织的有效运行和实现目标，法人组织（3.13）在需要时可调用的资产、人员、信息、技术（包括工厂和设备）、工作场地、材料和知识（无论是否为电子形式）。

### 3.24

#### 风险 Risk

不确定性对实现目标的影响。

注1：影响是指偏离预期，可以是正面也可以是负面。

注2：目标是指不同方面（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不全面的情况。

### 3.25

#### 利益相关方 Stakeholder

是指对任务（3.2）的任何方面感兴趣，或施加影响，或受到影响，或自认为自己会受到影响的个人、群体或法人组织（3.13）。

注：相关常见利益相关方主要包括：客户，接受方，公众，服务方，提供管理与技术咨询服务（MTCS）（3.11）

的咨询顾问，学术界，供应商，工会，股东，投资者，客户员工，第三方（政府，咨询协会）、公众、后继利益相关方，其示例请参阅附录C。

## 4 原则

### 4.1 概述

#### 4.1.1 范围

在一个常见的任务中，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”。

服务方在向客户和接受方提供咨询服务过程中，应以事实为依据，在遵守科学、客观、公正、独立等基本准则下，提供智力性服务。

本文件适用于常见咨询过程。

常见咨询过程包含签约、执行和结项，如下所述。

#### 4.1.2 常见咨询过程

常见咨询过程包括以下三项通用的活动：签约、执行和结项。

##### a) 签约

签约是指，客户和服务方就提供服务的范围和方法达成明确的协议，并确认对咨询活动的边界和需求达成可操作性的共识，承诺一起共同工作。

咨询活动的启动应以协议签署为准，客户与服务方另行达成起始点共识的，可以另行以备忘录形式书面确认。

本文件第5章为签订协议（合同）提供了指南。

##### b) 执行

协议签约一旦完成，下一步就是执行。服务方按照协议商定的方法和计划提供服务。服务方和客户应以信任、公平和相互尊重的方式进行合作，以取得对双方有相互促进作用的积极结果。

第6章为执行提供了指南

##### c) 结项

项目任务的最后阶段是结项。

完成项目任务，包括交付所有可交付成果和评估结果。项目任务结束意味着完成了所有咨询工作和履行完成所有协议（合同）及其他法律规定的义务。

结项意味着客户与服务方根据协议及其附件所确定的服务内容和义务已经全部完成。客户在合作过程中所增加或衍生的服务内容，无论是否增加服务方的义务和代价，均应以书面补充协议或备忘录等书面形式另行确认。

第7章为结项提供了指南。

注：咨询活动的基本结构参见附录D。

#### 4.1.3 责任

服务方对资源管理和使用及工作质量负责，但对管理与技术咨询服务（MTCS）内容的决策、产生的结果、以及服务内容对利益相关方的影响的最终责任由客户负责。

注：若协议中规定，服务方应对管理与技术咨询服务（MTCS）的客户和接受者以外利益相关方的结果、产出或影响负责，并承担相关责任，则按协议执行。

## 4.2 其他标准

为了有效地提供管理与技术咨询服务（MTCS），服务方宜采用中国科技咨询协会已经发布或后续发布的其他规范和团体标准。它们包括项目管理、职业行为准则、风险管理、业务连续性、质量管理、安全和可持续性等方面的规范或标准。如果是国际项目，也可采用其他国家和国际规范以及标准所提供的指南，并请在协议中注明。

## 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，客户和服务方能够收获：

- 确认诊断任务的有效性；
- 提出纠正措施的建议；
- 实施新的工作流程和方法；
- 提供并接受彼此的信息或意见反馈；

——评估附加价值：服务方和客户可在整个任务期间，商定适当的评估方法，从而进行持续的评估和反馈。

服务方在与客户关系存续期间，宜建立一套双方认同的阶段性的评估方法和机制。对任务的有效性，可根据协议中约定的评估方法、方针和策略进行评估。即使协议未包含任何评估条款，服务方仍可指定一套评估流程，在承担的咨询工作中不断积累评估经验。若因协议原因，所进行的评估工作需要支付费用，服务方和客户应明确其评估方法。

#### 4.4 方针

4.4.1至4.4.12中所示的方针用以指导服务方从任务的开始直至交付整个咨询全过程。

##### 4.4.1 监管框架

服务方应对管理与技术咨询服务（MTCS）相关的法律、政策、规则、条例和标准有适当程度的认知。既包括服务方的服务，也包括客户和接受方接受的服务内容。

服务方应该做到：

- 与客户进行有效沟通，以明确与项目任务相关的法律法规；
- 对一般活动相关法律法规与特定项目任务相关法律法规之间发生的任何冲突进行管理。

如果有冲突发生，为了确保准确无误，与项目任务相关的法律法规应在协议中明确。

注：在多个法域的情况下（尤其国际咨询活动），本条款的目的是选择和规定哪些法律与项目任务相关，取决于服务方的运行地点和接受方的运行地点。这提醒人们，跨国域（地域）的项目任务在不同国域（地域）法律间可能存在冲突。

##### 4.4.2 利益相关方的参与和承诺

服务方宜与客户磋商，以确定管理与技术咨询服务（MTCS）利益相关方，并就其项目任务的参与达成一致。

服务方宜和客户一同与确定的利益相关方进行沟通，就其参与角色、任务和与服务方的关系达成共识，并在协议中进行清晰的表述。

协议应包括以下内容：

- 信息获取；
- 必要的资源支持；
- 咨询；
- 沟通；
- 角色和职责。

为保证在任务开展期间，与管理与技术咨询服务（MTCS）利益相关方进行有效沟通，应建立有效的策略与方针。

##### 4.4.3 职业道德行为准则

服务方应自觉遵守咨询职业道德行为准则，并在管理与技术咨询服务（MTCS）任务开展期间，指导其职业道德行为。

职业道德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。

服务方宜就管理与技术咨询服务（MTCS）任务开展期间，对所适用的行为标准与客户磋商。中国科技咨询协会的会员可以将《中国科技咨询协会咨询职业行为准则》作为自律原则，以确保其内容得以遵守，或者将其他专业机构或行业协会的准则作为自律原则，并在协议中注明。

服务方和客户可采用评估的方式选择行为准则，通过商定适用内容来解决任何分歧，服务方应注意不要降低其道德和职业标准。

注1：行为准则指南示范，请参阅附录E

注2：中国科技咨询协会职业行为准则，请参阅附录F。

注3：欲了解管理利益冲突指南的示例，请参阅附录G。

#### 4.4.4 项目治理

服务方与客户及接受方宜商定适当的项目治理体系。

治理体系各不相同，取决于客户类型，项目的规模和类型，以及经济、政治、文化和社会环境。

项目治理体系宜包括：

- 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；
- 问题升级的处理流程；
- 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措施；
- 促进举报风险消解机制（举报人不担心被报复的机制）。

项目治理应由服务方、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与协议条款不符，服务方应进行调查，并将其调查结果告知客户并重新商议协议。

#### 4.4.5 能力

服务方负责在整个管理与技术咨询服务（MTCS）过程中应具备和保持与协议任务相匹配的能力。

服务方只应寻求并接受其能力范围内能履行的任务。

能力包括：

- 拥有具有劳动关系协议的专业人员（具备专业知识、咨询技能和行业服务经验等）；
- 其他资源，包括可获得的专业知识、方法、工具和技术及其他相关的非聘用的人力资源。

注：欲了解能力评估标准的示例，请参阅附录H。

#### 4.4.6 沟通

客户、接收方和服务方清晰理解任务，对于成功完成任务十分重要。

以上三方的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，应有与利益相关方进行有效沟通的策略。

沟通策略包括沟通框架，沟通内容和沟通流程及方式，也可考虑借助信息技术手段进行沟通，以提高沟通效率。

注：在任务执行期间，应遵循签约阶段共同认可的沟通原则、方法和方式，双方应定期沟通任务的进展和潜在风险情况，并保存好完整的沟通纪录。

#### 4.4.7 数据保护和保密

服务方对所有利益相关方的机密数据和信息以及知识产权，如检测数据等应进行保护，并将保密内容作为协议的一部分与客户和接受方进行讨论和磋商，用保密条款方式进行明晰界定和约定。保密条款适用并贯穿于整个咨询过程中，并在任务结束后依然适用。

服务方应通过限制性方式控制收集信息的类型，并在获取、存储、使用、报告等方面采用加密的方式来保护所有利益方的隐私权。

服务方应保持所有利益方对其的信任。依据协议对所有利益方的数据和信息负有保密责任。

客户、接受方和所有利益相关方对于项目所涉及的服务方的知识产权、商业秘密等事项也负有保密义务。

#### 4.4.8 知识产权保护

服务方对其专业知识、方法、工具、数据库、业务模式、分析模型、标杆基准和其他相关概念和技术，拥有知识产权。服务方通常为其带进项目中的自有知识产权保留所有权。发生在项目任务结果/成果呈现（所有权、使用权或查阅权）中的知识产权问题，其所有权宜在签订协议阶段商定。此方针在项目任务结束后也可继续适用。

服务方、客户及利益相关方在合作过程中，对彼此的商标权、品牌、专利、软件著作权、名称权应给予尊重，如需引用、借用、联名、披露、使用，其权利义务均应以书面条款注明。

#### 4.4.9 社会责任

服务方应考虑到利益相关者的社会责任，实现社会责任的预期结果。

考虑因素可包括：

- 服务方对利益相关方承担社会责任的贡献；
- 服务方对可持续发展的贡献；
- 符合职业道德行为准则的项目治理，包括事实求是、透明度、客观；
- 符合相关组织制定的业务标准和规范。

注：国际项目中，相关组织主要指国际组织，如国际劳工组织、国际标准化组织、联合国、世界银行和亚洲开发银行、欧洲标准化委员会、欧洲安全与合作组织等；国内项目，相关组织主要指国内相关组织发布的标准，具体哪个标准，可在协议中进行约定。

#### 4.4.10 健康和安全管理

为了评估和减轻与完成任务有关的风险，保障咨询顾问和其他利益相关方的健康和人身安全，服务方应与客户不断的进行对话。

协议内容宜包括有关健康和人身安全风险的范围、资源和设施的相关信息（其中，服务方应识别、分析、评估和优先考虑潜在风险的性质）；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发生的概率和影响。

健康和人身安全管理的方法和范围，尤其是应对突发公共卫生事件的管理应在签约阶段达成一致。

对于大型或复杂项目，应考虑需要特定资源投入。

注：健康和人身安全管理也是一种咨询服务。

#### 4.4.11 风险和质量控制

服务方应持续预测、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应同时考虑。

服务方应协调所需的资源，以尽可能降低、监测和控制不可预见事件发生的概率和影响。

风险和质量控制方法和范围应在协议签约阶段达成一致。风险和质量管理工作自签约之日起至咨询成果的交付止。

对于大型或复杂项目，应考虑需要特定资源投入。

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：客户风险的管理也是一种咨询服务。

注2：欲了解任务管理相关的风险管理指南，请参阅附录I。

#### 4.4.12 保障（担保）

在所提供服务的保障（担保）条款方面，服务方与客户和接受方宜进行商议并达成一致。

## 5 签约

### 5.1 概述

本条款主要提供协议的内容框架。

协议内容通过谈判方式完成，谈判前各方应相互了解。此阶段将由客户和服务方共同完成。

## 5.2 目的

签约目的是服务方和客户之间就所提供的服务内容进行约定并达成一致。

服务方要统筹考虑客户和自身双方利益基础上达成协议。

需关注的利益相关方的利益要在协议中明确表述。

## 5.3 前期投入

签约阶段涉及许多前期投入，包括客户的明确需求、预期和目标、任务中涉及的潜在约束、风险及超出变化控制范围的任何重大变更（见6.5.4.6）。

## 5.4 成果

签约阶段产生的成果是服务方与客户签订具有约束力的协议。该协议应明确服务内容和可交付成果，明确各方的权利和义务、服务价格及支付方式、争议的处理方式等。

注：协议可基于“项目建议书”描述的产品和服务以及其他可交付成果和评估标准的系列需求和规范，包括验收条件等。

## 5.5 内容

### 5.5.1 概述

协议应包括以下内容：

- 背景；
- 服务内容和可交付成果；
- 项目金额和支付方式；
- 组织方式和工作计划；
- 角色和职责；
- 验收标准；
- 条款与条件。

5.5.2至5.5.7中的条款是指服务方与客户所签订协议中的服务内容。如果双方都认为其中的一些内容不适合，则应将其删除。在征得双方同意的情况下，服务方或客户应以特殊条款方式进行补充。

### 5.5.2 背景

#### 5.5.2.1 背景信息、咨询范围和限制

协议的背景项下应包含相关事实，例如组织现状的准确描述、客户要实现的目标、拟开展工作的原因、假设及其影响、任务的范围和边界。重要的是在项目执行过程中，确保客户理解共享所有相关重要信息的必要性。

#### 5.5.2.2 约束和风险

协议应在已知和确定的范围内，参照方针章节所详细说明了的，与任务相关的约束和风险条款（见4.4）。

#### 5.5.2.3 利益相关方

该协议宜详细说明利益相关方包括哪些机构，以及与利益相关方商定的任何协议。

### 5.5.3 服务和可交付成果

该协议应包含提供服务的任务描述、预期结果、可交付性成果以及验收条件和程序。这些服务建议应商定采用正式的评估标准或方法进行评估。

### 5.5.4 组织方式和工作计划

协议应包括工作计划。其主要内容为：

- a) 目标、范围和预期成果；
- b) 组织方式和方法；
- c) 项目治理（范围变更、流程升级等）；
- d) 任务内容；
- e) 文件及管理；
- f) 数据、信息和技术资源管理；
- g) 项目组织；
- h) 服务方的人力资源团队及其责任；
- i) 客户、接受方和其他利益相关方的人力资源，包括主要人员、角色和职责；
- j) 任务进展时间表和重要工作内容进展情况；
- 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

协议应明确参与项目任务所有人员的角色、职责（包括客户、接受方以及其他利益相关人员）和所有资源（数据资料和文档）。

#### 5.5.5.2 任务监督和控制

协议应明确项目任务的决策、目标和控制过程，包括项目管理指定项目发起人或负责人（项目经理），以上这些都应与项目治理保持一致。

#### 5.5.5.3 任务评估

协议应详细说明如何对任务完成情况进行评估，例如根据工作进展情况，对任务完成情况进行定量评估，阶段性工作目标的完成情况、日常工作进展情况和向谁汇报及最终评价结果等。

### 5.5.6 验收标准

协议中应详细说明项目的验收标准，谁来验收、验收方法、验收的时间和地点。也应包括“验收结果的应用和处理”的内容，如“验收合格”后的应用，或“验收不合格”的处理办法等。

### 5.5.7 条款与条件

#### 5.5.7.1 商业条款

协议应详细说明与费用有关的条款和条件，如咨询费用的计费方法、计费结构、付款阶段（计划）、支付金额及支付方式等。

#### 5.5.7.2 协议标准条款与条件

协议应详细说明与法律法规要求和法定义务相关的任何信息，可交付使用的产品（成果）的所有权，包括知识产权、违约责任、协议变更、终止、解除条件、用户权利、经营许可权等。

协议可包括引用的标准。

服务方应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

协议应详细说明与指南有关的任何要求、责任和活动以及与该任务有关的任何其他约定条款。

## 6 执行

### 6.1 概述

执行是指履行经过签约阶段完成的管理与技术咨询协议中约定的服务内容。

除了交付约定的管理与技术咨询领域服务和实施任务以外，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 启动前投入

在达成协议之前，执行不宜开始。若因为客观原因，在客户或接受方要求下，投入了部分前期工作，请与客户或接受方协商，在客户许可进行项目启动补偿的情况下，再启动前期工作。补偿方式应根据投入的人数、时间和资源进行计价协商。

服务方和客户及接受方需要以相互尊重、相互信任和公平、公正的方式进行合作，以求实现互利共赢。

如执行任务的环境发生重大变化，且影响任务执行，需要重新进行协议谈判，或以增加补充协议的方式进行调整。

如遇到不可抗力的情况下，例如重大自然灾害或公共卫生事件，应考虑根据实际情况，与客户协商，适当变更咨询方式，可通过云调研、云访谈、线上头脑风暴会、远程视频汇报会、线上专家评审会等形式来弥补无法抵达客户现场开展咨询服务的缺憾，以保障执行顺利开展。

### 6.4 结果

结果可通过下列方式表现：

- 服务和可交付成果；
- 对未来的建议和合作方式；
- 持续评估和不断改进方式。

### 6.5 内容

#### 6.5.1 概述

执行阶段的工作组成应包括：

- 完善和宣贯约定的工作计划；
- 实施工作计划；
- 任务管理和监督；
- 批准和验收。

#### 6.5.2 完善和明确约定的工作计划

完善在签约阶段约定的工作计划，服务方应邀请客户和接受方一道，进一步根据执行阶段开始的情况，在充分了解已约定工作计划的基础上，再一次明确需求和任务，并完善工作计划。完善的工作计划应获得客户和接收方的认同（或批准）。

#### 6.5.3 实施工作计划

任务宜按照完善后的工作计划实施。

实施方法不限一种。通用的实施工作由服务方与接受方共同执行，主要包括以下步骤：

- 准备：包括收集相关数据，运用多学科知识、实践经验、现代科学技术和管理方法，以合理假设分析数据，审视商业模式并列出问题清单；
- 选择分析：包括分析解决问题不同路径的选择，并简单列出最适当的选择；
- 提出建议：包括基于现状，提出适合的解决方案或咨询建议以及实施路线图和预期结果；
- 支持决策：包括向客户或接受方提出有关决策和可行性的建议方案，并获得客户同意；

——变革实施：包括执行建议案、监测所取得的进展以及结果测量（应在协议中对实施进行约定）。

#### 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，应重点关注以下几个方面：

- 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，重大风险预警；
- 沟通与报告；
- 评估和反馈。

##### 6.5.4.2 项目治理

服务方应建立管理体系并做出合理努力，持续向客户提供有关任务变化的相关信息。

任务的最终决策应根据协议约定或标准做出。在出现理解异议的情况下，协议双方应进行充分的协商沟通，不能达成一致的，应按照协议规定的调解、仲裁或司法程序加以解决。

##### 6.5.4.3 项目管理方法

服务方应在整个任务期间，遵守既定的项目管理办法，并确保任务有效、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，应保证任务中涉及的所有资源的可使用性，并有能力对其进行管理。

服务方负责调配适当的专业团队。专业团队组建应考虑人员拥有的相关行业和专业知识及经验、咨询技能和人际交往技能的协同性，以保证任务的有效完成。

注：欲了解咨询的能力评估标准的示例，请参阅附录H。

##### 6.5.4.5 资源投入

服务方应与客户一起，预见客户和接受方资源的需求和可使用性，并一起规划资源的使用方案，形成共识并获得客户同意，保证所有参与任务的人员共知，自觉遵从工作安排。

##### 6.5.4.6 进度监督和变化控制

对工作计划中的任务完成情况及进度有偏离或变化的部分，进行正式记录和监督管理，并采用适当的分析和监督方法。

在任务执行中，应事先设立变化控制系统或过程管理，包括记录管理，以便及时处理对任务完成有影响的问题，如：

- 与工作计划的偏差程度；
- 任务背景的变化情况；
- 客户或接受方运营环境的变化；
- 客户期望的变化；
- 服务方的变化；
- 其他不可预见的变化。

##### 6.5.4.7 风险和质量管埋

客户和服务方应共同遵循商定的风险和质量管埋方法，以确保提供的既定服务按计划交付输出。服

务方若洞察到可预见的重大风险出现，要及时向客户报告并采取应对措施。

注：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I。

#### 6.5.4.8 沟通和报告

在任务执行期间，应遵循签约阶段共同认可的沟通原则、方法和方式，并定期沟通任务的进展和潜在风险情况，并应保存完整的沟通纪录或过程性文件。

#### 6.5.4.9 评估和反馈

服务方宜遵循与客户商定的持续评估方法和反馈方法，并对任务的完成情况进行管理。

#### 6.5.5 验收

在协议中应商定一种工作流程，对交付的服务进行验收。验收和拒收的影响应按协议中的约定进行处理。

### 7 结项

#### 7.1 概述

协议中商定的验收过程完成后，任务即完成。

服务方应在最终任务结束之前，进入结项程序。其主要工作包括：

- 法律和协议规定事宜完成情况；
- 最终评估和改进完成情况；
- 行政事务，包括支付约定费用（尾款）完成情况；
- 沟通情况；
- 知识产权归属或后续情况；
- 其他未尽事宜。

#### 7.2 目的

启动结项工作的主要目的就是按照协议完成服务交付后，有序地结束项目。

#### 7.3 条件

当明确任务完成时，结项工作应开始，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，如果任务被终止，在这种情况下，应先修订协议，结项工作需要根据修订后的协议进行。

由于各种原因导致任务没有完成，且不再继续执行，即项目中止。对于中止项目，服务方和客户方应签署中止协议，就中止原因，违约责任，中止后续工作、款项结算及支付等问题达成一致，如涉及纠纷可通过仲裁及其他法律手段解决。

#### 7.4 结果

结项工作结束后会产生一些结果，主要包括：

- 解除各方在协议中承担的义务；
- 对所有利益相关方，特别是服务方与客户方应就持续义务（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（服务方应提交对帐单，并经客户确认，具体方式和给付日期应在协议中约定）。

#### 7.5 内容

##### 7.5.1 法律和协议事宜

服务方宜设定有效工作流程，以确保能按照协议要求，及时而有效地处理所有法律和协议事项。这些工作流程包括：

- 开具发票和付款（服务方应与客户方就咨询费用给付情况进行对帐，签署咨询服务费用支付对帐单，并依据对账单进行报销和支付）；
- 服务方的费用对账（服务方就项目的费用情况进行盘点）；
- 正式签署验收文件（项目验收确认文件）；
- 释放资源（包括分包商）（服务方应与客户和接受方协商，共同安排相关资源的陆续退出，包括人员、材料、设备及外协服务资源等，外协服务资源退出前需要确认外协合同通过验收并关闭）；
- 保证和担保（对项目协议约定的义务进行后续管理）；
- 第三方保密（服务方应按协议约定对载有保密信息的资料 and 文件进行相应处理）；
- 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）涉及后续事宜，双方可以另行签署“咨询项目结项备忘录”。

### 7.5.2 最终评估和改进

实施评估主要是对任务完成的效果进行评估，即使协议没有包含任何评估工作，服务方仍应具有收集客户和接受方反馈信息的工作流程，记录在项目期间所产生的信息和知识，以便更好的在所承担的工作中汲取经验，对自己的服务不断改进。

若因协议中规定确需进行评估，应明确所需支付的费用。服务方和客户应商定出最适宜的评估方法。

常见对咨询效果的评估指标有以下内容：

- 创新（新服务开发）；
- 咨询过程有效性；
- 新制度建设和行为改变；
- 咨询方法有效性；
- 咨询团队的工作绩效；
- 资源利用情况；
- 销售线的部署与业绩的提升；
- 过程改进情况；
- 客户满意度。

服务方应优先保持评估方面的专业知识，并应有一套自我评估体系，以确保工作人员享有优势和改进机会，提高咨服务方管理水平，例如：

- a) 知识管理；
- b) 知识数据库建设；
- c) 技术和方法改进；
- d) 案例研究；
- e) 培训和分享机制；
- f) 内部沟通机制。

### 7.5.3 行政事务

服务方应确保有效的工作体系，及时高效的处理所有行政事务，其工作内容主要包括：

- 文件和资料分类、归档、存档；
- 对数据和记录进行备份；
- 归还客户的财产、设备和设施（例如文件、记录、数据、安全通行证等）；
- 根据项目服务约定，按照客户要求进行外部分包商招募发布和内部资源对接；
- 对相关外部分包商及内部资源进行评估和有效协同；
- 完成内部质量控制程序和效果评估。

### 7.5.4 沟通

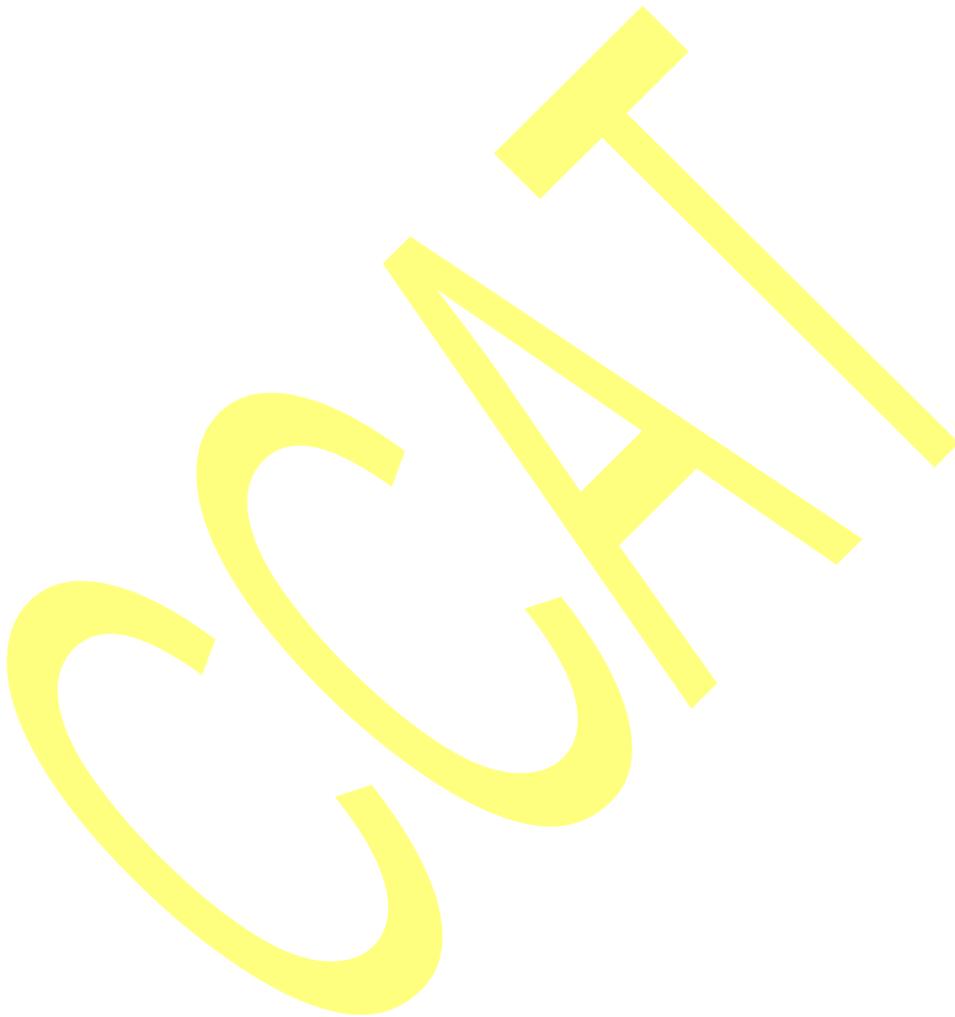
服务方宜确保履行有关任务完成的沟通义务（例如保密协议、案例研究的准备、学术文章、参考的需求等）。

服务方宜确保在任务结束后对客户进行汇报。

#### 7.5.5 其他未尽事宜

服务方宜与客户达成一致，设立在完成的任务之后处理所有未尽事宜的过程，完成结项工作。

服务方与客户也可在协议中自愿约定，在双方协议中的服务条款有争议的情况下，参照本指南作为争议解决的依据之一，涉及到对相关条款进行解释的，可以提请中国科技咨询协会组织有关专家进行解释、沟通等协调服务。



附 录 A  
(资料性)  
管理与技术咨询服务业务领域

在我国管理和技术涉及的领域包括但不限于以下领域：

- 企业管理咨询（战略、人力、运营、组织、生产、财务、文化、供应链、营销、流程、协同等）；
- 企业创新咨询（创新管理、创新战略、企业生态、制度重构、文化建设、信息管理、知识管理、人才激励等）；
- 企业可持续发展咨询（双碳价值链下企业价值链重构、低碳业务重建、对标提升等等）；
- 技术咨询（技术发展分析、技术发展规划、技术合作、技术转移与技术成果转化、技术商品化过程、颠覆性技术洞见、数字智能技术、知识产权管理、前沿技术洞察）；
- 产业咨询（产业政策、产业分析、产业链协同、产业区位优势）；
- 企业信息化咨询（信息的采集、加工和传递，通过对信息处理方式的持续改良提升生产力和生产效率各种咨询）；
- 数字转型咨询（优化 IT 架构和数据治理、运用大数据技术创造价值、数字化商业模式构建与创新、云用数字赋智、数字化评估、数字转型客户价值主张和组织交付运作方式创新）；
- 产业和区域可持续发展与创新咨询（区域经济产业规划、智慧城市、特殊经济和高技术产业区域的创新等）。

附 录 B  
(资料性)  
有关本文件的补充信息

本指南是根据ISO 20700《管理咨询服务指南》，并结合我国咨询发展实践编写而成，如何正确合理使用ISO 20700《管理咨询服务指南》ISO标准，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 C  
(资料性)  
典型的利益相关方示例

利益相关方示例包括：

- 客户
- 接受方
- 公众
- 服务方组织
- 管理咨询与技术咨询顾问
- 学术界
- 非盈利机构
- 环境
- 供应商
- 政府
- 工会
- 管理与技术咨询机构和协会
- 股东
- 投资者
- 客户的员工
- 第三方
- 后继利益相关方



## 附录 D

(资料性)

### 有关标准的补充信息——咨询活动基本结构

在项目任务之前、期间和之后进行的基本活动。示例可包括：

a) 理解客户的业务背景

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。通常服务方会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、技术咨询服务的建议书。

注：任务前期通用谅解活动示例，请参阅附录J。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，这个过程中，会考虑到众多因素，通常包括提交的建议书，如a)和b)的活动中对过程结果的理解，以及其他客户提供的参考。这个过程可以参照中国科技咨询协会发布的《中国机构选聘咨询机构（顾问）规则指南》进行。对服务方的选择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。

f) 结项

任务的最后阶段是结项。

在完成的任务之后，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协议和法律义务，任务随之终止。服务方完成任务后获得客户的认可是非常重要的。

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 E  
(资料性)  
行为准则指南示例

通常情况下，“行为准则”（简称“准则”）是在遵守法律的前提下，以职业道德为指南形成的对职业行为的约束，旨在帮助服务方更好的服务公众，特别是服务客户，提高管理或技术咨询公司的影响力和社会声誉。职业道德的基本原则见表E.1。

表 E.1 咨询职业道德的基本原则

职业道德原则	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设性解决方案。
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法律法规。不得出现任何人员在任务期间违反任何法律法规。
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，促使遵守咨询职业行为准则。

## 附录 F

(规范性)

### 中国科技咨询协会会员职业行为准则

(2003年5月28日通过)

#### 第一章 总则

第一条 为维护咨询市场秩序，规范咨询职业行为，提高中国科技咨询协会会员（以下简称会员，包括单位会员和个人会员）的职业水准和职业道德素质，维护咨询业良好的职业形象，根据国家法律、法规以及《中国科技咨询协会章程》的有关规定，制定本准则。

第二条 中国科技咨询协会会员职业行为准则是会员在其业务及相关活动中应当遵守的行为规范，是对会员的职业品德、自律规则、专业胜任能力及职业责任等方面的基本规定和要求。

第三条 本准则适用于中国科技咨询协会会员。会员执行咨询业务或其他相关业务，应当遵守本准则。

#### 第二章 基本要求

第四条 会员必须热爱中华人民共和国，遵守国家法律、法规及其他各项规章制度。

第五条 会员应当正直、诚实、守信，不得利用自己的身份、地位和执业过程中所掌握的信息为自己或他人谋取私利，努力维护咨询职业的社会声誉和社会地位。

第六条 会员执行咨询业务，应当恪守独立、客观、公正的原则，客观独立的做出判断和评价，不得因折扣、费用或礼物的诱惑而偏袒任何人或机构，维护客户及相关各方的合法权益。

第七条 会员应当尊重同行，互敬互助，公平竞争，维护本行业声誉。会员在与其客户、同事和公众的联系中，应尽力体现咨询行业的诚信和职业特性，不得传播、散发诋毁其他会员或其他协会以及其他误导公众的言论或宣传资料。

#### 第三章 服务于客户的责任

第八条 会员应当根据客户的委托要求，遵循科学、合理的程序，运用其专业技术知识、方法和经验为客户提供专业服务，维护客户的合法权益。

第九条 会员在接受委托前应当向客户表明自身的执业范围和能力，并就咨询工作的目标、范围、计划和咨询费用与客户达成书面协议，依约运作。对与咨询服务相关的一切问题进行尽可能全面、详尽、深入的调查研究，切实履行应尽的职业责任，不得出现技术和程序上的重大遗漏与失误，不得承接超过自身执业范围或能力的业务，也不得指派不符合约定资格要求的咨询专家承担咨询工作。

第十条 会员应当保守国家秘密、客户的商业秘密及个人隐私，对在执业过程中所获悉的未公开的重要信息应当采取有效措施予以保密，未经客户允许，不得泄露、传递、暗示给他人，也不得用于咨询目的之外的任何用途。但法律法规要求公布的或政府监管部门依法履行职责要求提供的除外。

第十一条 会员在咨询建议或报告中应当充分披露相关信息，使客户或相关方能够合理理解。不得向客户提供含有虚假、严重不实、有偏见、具有误导性或不全面的分析、预测、建议、方案或报告，对于咨询项目获益的期望值持有重要保留意见的应明确告知客户。

#### 第四章 专业责任

第十二条 会员在咨询建议或报告中，应当将客观事实与主观判断严格区分，并对重要事实予以明示。在进行评估、预测等含有不确定因素的工作时，不得向客户做出不切合实际的承诺或保证。

第十三条 会员应当恪守职业道德，尊重他人的知识产权以及其他合法权益。在其提交的咨询建议或报告中引用他人论文、资料等研究成果时，应当合理使用，并标注著作者及其来源。没有法定事由或未经权利人许可，不得擅自使用他人专有的、权利人明确表明禁止使用的或其他处于保密状态的技术、信息、资料、数据等。

第十四条 会员应当对执行咨询业务过程中形成的工作底稿以及所参考的原始信息、数据、资料等档案进行适当保存以备查证。保存期不少于两年，自分析、预测、建议或方案完成之日起计算，与客户另有约定的除外。

第十五条 会员应当事前与客户就费用数额、支付方式、支付时间等进行协商，并写入委托协议或合同中，不得向客户或相关当事方索取咨询费以外的不正当利益。

客户对咨询服务过程中费用支出的情况要求知情的，会员应当予以公开并做出解释。

第十六条 会员应依法竞争，不得通过给客户或客户员工以金钱或任何类似引诱来招揽业务，不得给介绍人各种公开利益以外的财物或利益上的承诺。

#### 第五章 监督管理

第十七条 会员有违反有关法律、法规、规章、政策以及本准则行为的，由协会给予相应的纪律处分。

第十八条 协会的会员督促委员会负责对会员的职业行为进行监督检查。

第十九条 协会对违反本准则的会员，根据情节轻重，给予下列纪律处分：

- (一) 警告；
- (二) 内部通报批评；
- (三) 取消会员资格并在三年内拒绝受理其会员资格申请；
- (四) 取消会员资格并永久拒绝受理其会员资格申请。

第二十条 会员有违反本准则行为的，任何人都可以向协会进行举报。协会会员督促委员会在接到对会员违规行为的举报或投诉后，应当及时查证核实，并视违规事实及其后果向协会理事会提出给予处分的建议。协会理事会将根据建议以投票表决的形式做出决定。

#### 第六章 附 则

第二十一条 会员与客户发生纠纷而无法自行合理解决的，可以提请协会进行调解。

第二十二条 本准则的修改由协会会员督促委员会提出并修订，经会员代表大会通过后正式实施。

第二十三条 本准则由中国科技咨询协会负责解释。

第二十四条 本准则自发布之日起执行。

**附录 G**  
(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。潜在的冲突来源见表G.1。

**表 G.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，那么以何种方式约束服务方在新情况下的建议？
在同一个行业，服务方同时或不同时拥有两个或两个以上客户	如果服务方同时或不同时拥有两个或两个以上客户，服务方为现在的客户提供的专有信息或服务是否受到影响？
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及亲属关系？
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	服务方与客户有财务审计关系的情况下，相关证券监管机构是否允许提供前瞻性咨询服务？ 请注意，如果客户也是审计客户，但是不受证券法规的监管，那么客户的审计委员会可以选择限制服务方可能提供的额外服务，并将其作为一项政策。
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，服务方或其工作人员被客户的工作人员所影响或“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 H  
(资料性)  
能力评估标准示例

表H.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 H.1 咨询人员能力示例

咨询人员能力	示例
专业知识与经验	行业知识和经验 业务知识和经验
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
产品	六西格玛质量管理提升
信息	市场信息收集与分析方法 市场分析 成本数据库 基准方法 数字建模与模型分析方法、 应用算法与算法自动分析技术
研究	研究报告 出版的书籍 对已经收集的数据(例如访谈、专题小组、调查、信息合作者、直接观察、文献检索、文献、数据库、历史记录)进行研究的主要和次要方法
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

表H.1 员工能力示例（续）

员工能力	示例
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

CCAT

附录 I  
(资料性)  
服务方通用风险管理指南示例

服务方常见风险见表I.1。

表 I.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?	(1) 对组织和/或其原则的过往处理。 (2) 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。 (3) 任何可能影响客户支付咨询费用的财务因素。	(1) 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。 (2) 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?	(1) 围绕需考察问题的公众形象、敏感性和争议。 (2) 客户近期发生的重大变化。 (3) 偏离服务方的常规方针和程序的任何要求。 (4) 客户的项目治理和客户数据的可用性。	(1) 提前理清项目治理和数据源。 (2) 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?	(1) 任务中采用的方法存在, 且服务方有经验。 (2) 参与项目的人员技能精湛且富有经验。 (3) 有高标准执行项目的充足预算。	(1) 运行有效的质量管理计划。 (2) 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。 (3) 独立的内部审查。 (4) 注重服务方发现和推荐的精准措辞。 (5) 对服务方报告的分发或可信范围进行限制。
注 1: 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。		
注 2: 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 G。		

附录 J  
(资料性)

任务前期通用谅解活动的示例

签订协议前，在客户、服务方和其他利益相关方执行中的任何阶段，均需明确多种组成要素。最终结果是达成相互理解的一致性：

- 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I）；
- 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。

参考资料

- [1] ISO 20700:2017, Guidelines for management consultancy services
- [2] TCCPITCSC-2018 管理咨询成果验收规范
- [3] SB/T 11222—2018 管理咨询服务规范

CCAT