



中华人民共和国国家标准

GB/T 42994—2023

管理咨询服务指南 项目管理

Guidelines for management consultancy services—Project management

2023-09-07 发布

2023-09-07 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

1 范围 1

2 规范性引用文件 1

3 术语和定义 1

4 原则 2

 4.1 价值原则 2

 4.2 可实施原则 2

 4.3 道德和职业行为准则 2

 4.4 保密原则 2

5 服务资源 2

 5.1 专业人员能力 2

 5.2 服务运行机制 2

 5.3 服务能力 3

 5.4 管理体系和质量保障能力 3

6 服务分类和服务流程 3

 6.1 服务分类 3

 6.2 服务流程 4

 6.3 服务分类和服务流程的矩阵 4

参考文献..... 9

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。

本文件由全国项目管理标准化技术委员会(SAC/TC 343)提出并归口。

本文件起草单位：中国检验认证集团测试技术有限公司、中国质量认证中心、微薄之力(北京)管理咨询有限公司、中国国际贸易促进委员会商业行业委员会、厦门开目管理咨询有限公司、上海真赛机电科技有限公司、中国标准化协会、中国国际人才交流基金会、中国标准科技集团有限公司、杭州市质量技术监督检测院、国家海洋标准计量中心、山东省标准化研究院、山东高速股份有限公司、慧翔天地管理咨询(北京)有限公司、北京高远华信科技有限公司、广东新泰隆环保集团有限公司、北京易卡智行科技发展有限公司、国家市场监督管理总局认证认可技术研究中心、滕州市农村经济事务中心、东莞深圳清华大学研究院创新中心、西安雄健助能项目管理咨询有限责任公司、中国石油化工股份有限公司胜利油田分公司、中国南方电网有限责任公司超高压输电公司电力科研院、中仪英斯泰克科技有限公司、嘉兴市标准质量建设促进会、浪潮电子信息产业股份有限公司、中国化学品安全协会、金诚信矿业管理股份有限公司、青岛标益科技有限公司、青岛市工程咨询院、西安市市政建设(集团)有限公司、青岛青咨工程咨询有限公司。

本文件主要起草人：刘文文、吴峰、吴相科、肖杨、姚歆、靳朝阳、刘洁白雪、徐子强、王飞、仲春兰、曾卫鹏、俞彪、贾宝山、胡柏松、汤奕荣、曹阳东、宋彪韬、童俊、郑虹、张燕歌、周瑾、刘志强、谢淑娟、朱振祥、戚俊丽、赵弘、张会宾、辛永光、欧宏森、邓云峰、张博、陈帅、邬新国、徐递、欧立雄、朱金粟、李嘉、刘婉莹、梁正、何寅、刚勇、曹燕、李剑杰、高红刚、时军、路念明、王达、王青海、王先成、安华娟、马中骏、李华、马松涛、石利军、崔琪。

管理咨询服务指南 项目管理

1 范围

本文件确立了项目管理咨询服务原则,提供了项目管理咨询服务资源、服务分类、服务流程的指南。
本文件适用于项目管理咨询服务机构提供规划、咨询、培训、数字化等单一或组合服务,其他相关方参考使用。

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。

- GB/T 19001 质量管理体系 要求
- GB/T 23691 项目管理 术语
- GB/T 37507 项目管理指南
- GB/T 41831 项目管理专业人员能力评价要求

3 术语和定义

GB/T 23691 界定的以及下列术语和定义适用于本文件。

3.1

项目管理 project management

为达到项目既定目标而进行的策划、组织、实施、监测和控制的协调活动。

[来源:GB/T 23691—2009,2.1.4]

3.2

管理咨询服务 management consultancy service

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

[来源:ISO 20700:2017,3.11]

3.3

管理咨询机构 management consultancy service provider

提供管理咨询服务的组织。

[来源:SB/T 11222—2018,2.3]

3.4

技术实现 technical implementation

利用信息技术和其他新兴技术,融合到管理咨询方案中,通过技术固化和优化咨询成果,把管理咨询成果转变成咨询方案的结果交付方式。

[来源:SB/T 11222—2018,2.4]

4 原则

4.1 价值原则

以实现项目目的为导向,通过提供规划、咨询、培训、数字化或其组合服务,帮助组织将方法、工具、技术和能力综合应用于项目管理中,持续提升组织的项目管理能力,稳定实现收益,增强可持续竞争优势。

4.2 可实施原则

4.2.1 项目管理咨询服务实施方案宜落实 GB/T 37507 和本文件的相关内容。

4.2.2 项目管理咨询服务机构宜引导组织有效发挥主体作用,推动组织的最高管理者、有关职能与层次充分参与、有效协同。

4.2.3 项目管理咨询服务机构服务资源充分、及时、有效,服务过程闭环可控,服务成果可量化考核。

4.3 道德和职业行为准则

4.3.1 项目管理咨询服务机构宜制定道德和职业行为准则,包括但不限于:

- a) 职业行为;
- b) 可持续性;
- c) 社会责任;
- d) 利益冲突;
- e) 诚实守信。

4.3.2 项目管理咨询服务机构在提供服务时,宜将适用的行为准则与客户磋商,并记录在协议中。

4.3.3 项目管理咨询服务机构可采用服务提供方、客户、利益相关方、行业协会或专业机构的行为准则。

4.4 保密原则

项目管理咨询服务机构宜通过具有法律约束力的承诺,对从事咨询服务时获得或产生的所有信息承担管理与保密的责任。除客户自己公开或客户允许管理咨询机构公开的信息外,所有其他信息均视为保密信息。当项目管理咨询服务机构根据法律要求提供保密信息时,宜通过正式渠道将提供的信息内容通知客户。

5 服务资源

5.1 专业人员能力

GB/T 41831 给出的项目管理咨询服务机构专业人员能力的相关内容,可供使用。

5.2 服务运行机制

项目管理咨询服务机构具备的基本运行机制,包括但不限于:

- a) 业务、行政支持、专业服务等明确的职能分工;
- b) 顾客投诉处理机制;
- c) 保密机制。

5.3 服务能力

项目管理咨询服务机构具备的服务能力,包括但不限于:

- a) 项目管理的需求分析、方案策划和实施能力;
- b) 实施指导、培训、咨询方案制定等综合能力;
- c) 内部档案管理与行政支持能力;
- d) 信息化技术支持能力;
- e) 合规能力。

5.4 管理体系和质量保障能力

5.4.1 管理体系

项目管理咨询服务机构宜建立、实施和保持一个文件化的、能够支撑并证实其始终满足本条款内容的管理体系。项目管理咨询服务机构可以选择按照方式 A 或方式 B 建立管理体系。

- a) 方式 A
通用的管理体系,包括但不限于以下内容:
 - 1) 通用管理体系文件;
 - 2) 文件控制;
 - 3) 记录控制;
 - 4) 内部审核;
 - 5) 管理评审;
 - 6) 纠正措施;
 - 7) 应对风险和机遇的措施。
- b) 方式 B
与 GB/T 19001 一致的管理体系。

5.4.2 质量保障能力

项目管理咨询服务机构具备的质量保障能力,包括但不限于:

- a) 配置所需的资源,如资金、人员、设备等和相应的制度;
- b) 在服务的关键节点设定评审措施,确认服务过程与客户要求的符合程度;
- c) 明确服务过程中保留的记录;
- d) 制定和客户及利益相关方的联络与沟通规则;
- e) 制定内部纠错机制,定期组织内部人员对服务项目进行评估,并对未达到预期效果的项目进行偏差纠正;
- f) 评估和管理服务活动中的风险和责任,并制定相应的措施。

6 服务分类和服务流程

6.1 服务分类

项目管理咨询服务机构提供的服务包括以下内容。

- a) 规划:根据客户的规划需求,收集相关信息,进行整体策划,形成可实施的业务规划。
- b) 咨询:根据客户的咨询需求,对客户现状进行诊断,并提出改进目标和方案,与客户就改进方案达成共识后,开展方案的实施。
- c) 培训:根据客户的培训需求,设计培训方案(含教练或辅导服务),开展培训服务。

- d) 数字化:根据客户的数字化需求,对客户现状进行评估,设计数字化解决方案,选择合适的数字化产品,与客户就数字化方案达成共识后,实施数字化解决方案。
- e) 其他:其他专业性强的项目管理咨询服务。可参考该专业领域、行业规范的服务分类或组合实施项目管理咨询服务。

注 1: 项目管理咨询服务中的“咨询”是广义的咨询,包括规划、咨询、培训、数字化、其他等服务。

注 2: 服务分类中的“咨询”是狭义的咨询,不包括技术实现。

注 3: 项目管理咨询服务进行分类的目的是满足不同类型项目、项目群管理的阶段/个性化需求。

6.2 服务流程

项目管理咨询服务流程包括但不限于:

- a) 业务洽谈;
- b) 现状诊断;
- c) 方案设计;
- d) 执行或实施指导;
- e) 技术实现;
- f) 项目评估;
- g) 项目总结;
- h) 持续改进;
- i) 其他。

注 1: 本文件的服务流程是指项目管理咨询服务的全生命周期的服务流程,包含服务过程和服务结果。

注 2: 其他专业性强的项目管理咨询服务,按照该专业领域的特点增加服务流程。

6.3 服务分类和服务流程的矩阵

项目管理咨询服务宜明确其服务分类或其组合。表 1 概括了项目管理咨询服务流程中,各类服务的工作流程,各类服务组合的工作流程的矩阵同样适用,以便这些服务应用于复杂的项目管理咨询服务领域。

表 1 项目管理咨询服务分类和服务流程的矩阵(第 1 页/共 5 页)

项目管理咨询 服务流程	工作流程	服务分类及组合				
		规划	咨询	培训	数字化	其他
业务洽谈	1. 对客户的基本情况做初步调研,包括访谈、问卷、资料收集和现场观察等方式	√	√	√	√	√
	2. 向客户提供项目管理咨询服务报告和其他附加需求说明材料	√	√	√	√	√
	3. 通过沟通研讨,确定项目管理咨询服务需求的范围和深度,并据此提供服务协议,协议内容包括但不限于:服务及交付成果、角色和职责、验收标准等	√	√	√	√	√
	4. 配置适合的项目组成员,并获得客户认可	√	√	√	√	√
	5. 如需开展预诊断时,宜签订预诊断合同,明确目标、权责和分工	√	√		√	√
	6. 如需通过招投标方式采购服务的,项目管理咨询服务机构按招投标流程进行投标	√	√	√	√	√

表 1 项目管理咨询服务分类和服务流程的矩阵(第 2 页/共 5 页)(续)

项目管理咨询 服务流程	工作流程	服务分类及组合				
		规划	咨询	培训	数字化	其他
现状诊断	1. 拟定诊断计划,包括但不限于:诊断组织现状、客户目标、任务范围和限制、服务和可交付成果等内容	✓	✓		✓	✓
	2. 策划诊断方法,准备所需工具,包括访谈大纲、问卷、资料和数据收集清单	✓	✓		✓	✓
	3. 按诊断方法进行信息收集、分析评估,并撰写诊断报告	✓	✓		✓	✓
	4. 提交诊断报告后,与客户决策层或相关人员进行研讨、沟通,确定诊断结论的符合程度	✓	✓		✓	✓
	5. 诊断报告通过客户评审后,确认实施项目管理咨询服务的种类和可交付成果	✓	✓		✓	✓
	6. 现状诊断时,注意识别项目中涉及的潜在约束和风险以及超出变化控制过程范围的任何重大变化	✓	✓		✓	✓
方案设计	1. 整理方案设计所需的标准、方法、制度、流程、表格工具、培训、配套的信息技术工具等	✓	✓	✓	✓	✓
	2. 策划实施规划、咨询、培训、数字化等服务的具体工作计划,包括但不限于:服务内容和方式,数据、信息和技术资源,里程碑时间表、项目预算、沟通渠道,质量和风险控制方法,可交付成果及验收标准等	✓	✓	✓	✓	✓
	3. 与客户决策层或相关人员研讨方案、具体实施方式、验收标准等内容,并明确分工	✓	✓	✓	✓	✓
	4. 整理待实施的任务清单及其对应的预期目标与交付物,获得客户认可后,确定实施方案	✓	✓	✓	✓	✓
	5. 将方案和实施计划提交给客户决策层,经确认后,完成方案设计	✓	✓	✓	✓	✓
	6. 方案设计过程宜考虑数据、信息、技术资源和技术实现方法,咨询服务质量监测与保障措施宜包括:验收条件、验收标准和方法、阶段目标和阶段成果等	✓	✓	✓	✓	✓
	7. 根据客户需求,可采用试点、敏捷或迭代验证的方式,完善方案和确定实施计划	✓	✓	✓	✓	✓

表 1 项目管理咨询服务分类和服务流程的矩阵(第 3 页/共 5 页)(续)

项目管理咨询 服务流程	工作流程	服务分类及组合				
		规划	咨询	培训	数字化	其他
实施指导	1. 宣贯项目管理咨询服务设计方案,使客户了解设计思路、背景和实施要求	√	√	√	√	√
	2. 根据实施需要和方案的安排,组织相关培训	√	√	√	√	√
	3. 研讨实施过程的偏差和分歧,做好变更控制,如存在超出变化控制范围的重大变化,可作为新的项目重新进行商议	√	√	√	√	√
	4. 达成预定目标时,进行综合评价和总结,提交总结报告	√	√	√	√	√
技术实现 (需求评估)	1. 确定技术实现需求类型、内容与范围,宜体现需求量、质、效的客观技术指标;确定技术实现的数据基础与数据来源,并明确需求的最终预期目标指标及其可实现程度、伴随的风险、需要的资源、客户的支持与配合程度、需求的迫切程度等	√	√	√	√	√
	2. 与项目管理咨询服务方案相对应的管理、运营流程保持相对稳定	√	√	√	√	√
	3. 技术应用和维护能力	√	√	√	√	√
	4. 决策层借助技术实现的方法固化项目管理咨询服务成果的决心和能力	√	√	√	√	√
技术实现 (策划)	1. 技术类别、功能、达成的目标、方法和路径	√		√	√	√
	2. 相关的措施、技术、时间、成本与效益评估方法	√		√	√	√
	3. 成果的验收宜和项目管理咨询服务成果验收保持一致,确定成果评价和验收方法	√		√	√	√
技术实现 (途径)	1. 项目管理咨询服务机构或技术实现机构自行开发,并通过试运行获得期望的成果	√		√	√	√
	2. 通过整合或购买功能符合要求的第三方产品/服务或其他技术措施	√		√	√	√
	3. 与客户联合开展设计、开发和试运行,最终满足方案和成果交付要求	√		√	√	√
	4. 依需可采用试点验证或迭代交付的敏捷方法	√		√	√	√
项目评估	1. 制定评估计划,包括:参加人员、方法、进度、预期目标、结果确认等内容	√	√	√	√	√
	2. 评估方案宜明确方案实施的过程、成果和效益评估的内容、方法和工具。评估重点是项目管理咨询服务项目实施的有效性、项目计划执行状态、项目成果的符合性及项目绩效改进点。项目管理咨询服务评估报告包括但不限于:实施的计划、任务内容、客户操作环境、项目范围变化等	√	√	√	√	√

表 1 项目管理咨询服务分类和服务流程的矩阵(第 4 页/共 5 页)(续)

项目管理咨询服务流程	工作流程	服务分类及组合				
		规划	咨询	培训	数字化	其他
项目评估	3. 制定关键节点的评估和评审计划,明确项目进展状态和相应的后续实施变化	✓	✓	✓	✓	✓
	4. 与客户进行沟通评估结果,并获得客户认可。必要时,以量化数据反映项目管理咨询服务实施所带来的各种价值。评估结论宜反映项目目标的实现程度	✓	✓	✓	✓	✓
	5. 完成与客户的沟通后,与客户方召开项目管理咨询服务验收会议,获得客户方正式的书面验收	✓	✓	✓	✓	✓
	6. 整理项目管理咨询服务过程中形成的相关文件、资料、成果、设备设施等,连同评估报告一并移交给客户	✓	✓	✓	✓	✓
	7. 确认已满足合同中规定的尾款支付条件,并按合同中规定的后续提供的相关服务继续履约	✓	✓	✓	✓	✓
项目总结	1. 基于项目管理咨询服务的策划、实施、评估等资料,进行项目综合总结	✓	✓	✓	✓	✓
	2. 对客户的反馈、诊断的准确性、方案的修订、实施的偏差及修正、实施过程中项目管理咨询人员的表现等信息进行综合整理,编撰总结报告	✓	✓	✓	✓	✓
	3. 总结报告通过评审后,过程文件和评估报告归档管理	✓	✓	✓	✓	✓
	4. 项目管理咨询服务验收时,如实施了技术实现措施,同步验收技术实现的成果	✓	✓	✓	✓	✓
服务质量持续改进 (过程监测)	1. 充分宣贯,确保项目管理咨询服务机构相关人员了解监测要求、目的和方法	✓		✓		✓
	2. 明确执行过程监测的责任人、方法和要求	✓		✓		✓
	3. 建立清晰的数据和信息收集的方法、工具和责任	✓		✓		✓
	4. 监测信息包括项目计划的实施、客户的反馈、投诉和满意度评价	✓		✓		✓
	5. 定期对项目管理咨询服务过程监测进行评估,确定项目管理咨询服务过程符合预定目标的程度	✓		✓		✓

表 1 项目管理咨询服务分类和服务流程的矩阵(第 5 页/共 5 页)(续)

项目管理咨询 服务流程	工作流程	服务分类及组合				
		规划	咨询	培训	数字化	其他
服务质量 持续改进 (实施)	1. 制定改进措施对项目偏差进行纠正	√	√	√		√
	2. 围绕数据的分析和项目运行状态监测,组织研讨制定纠偏措施	√	√	√		√
	3. 改进的要求以书面、培训、沟通等方式告知项目管理咨询服务机构相关人员	√	√	√		√
	4. 进行中项目管理咨询服务的改进,宜将改进措施和期望效果告知客户	√	√	√		√
	5. 定期培训员工及专业人员,如项目管理咨询人员、技术顾问、信息技术工程师等,持续提升其专业服务能力	√	√	√		√
	6. 项目管理咨询服务机构主要负责人参加管理咨询服务的持续改进活动	√	√	√		√
服务质量 持续改进 (效果评估)	1. 对比改进结果评价是否达成了预定目标	√	√	√		√
	2. 适时对项目管理咨询服务过程、方法、质量保障等的标准、规范、流程、规则和工具等进行修订	√	√	√		√
	3. 改进的方法包括研讨、总结、数据分析、评估和培训等	√	√	√		√
	4. 改进评估结论、策划方案、相关措施等整理后归档管理	√	√	√		√
服务质量 持续改进 (机构)	1. 项目管理咨询服务机构建立改进管理过程机制,包括但不限于:知识数据库、技术和方法、知识管理等	√	√	√	√	√
	2. 项目管理咨询服务机构建立分享与改进机制,包括但不限于:案例研究、培训、分享、内部沟通等	√	√	√	√	√
	3. 项目管理咨询服务机构设计客户满意度评价方法、程序和配套工具	√	√	√	√	√
	4. 即便服务合同未包含持续改进,项目管理咨询服务机构宜具备一套流程收集反馈信息,并从中积累经验,并将其用于改进	√	√	√	√	√
其他						√

参 考 文 献

- [1] GB/T 19016 质量管理 项目质量管理指南
 - [2] SB/T 11222—2018 管理咨询服务规范
 - [3] ISO 20700:2017 Guidelines for management consultancy services
-