

中国电力规划设计协会文件

电规协办〔2019〕50号

关于收集电力勘测设计行业 2019年政策调研课题问卷的通知

各有关单位：

为做好2019年电力勘测设计行业政策调研工作，有四个调研课题需要进行问卷调研，现将调研问卷印发给你们，请根据本单位实际情况如实填写，以保证调研成果的真实性。请各单位将调研问卷电子版（协会网站下载），于2019年4月12日前报送中国电力规划设计协会办公室彭鹏。（文件夹名称统一为单位名称）

邮箱：239870814@qq.com

电话：010-58388783 15810068032

1、电力设计企业并购策略和风险管控实践调研

课题组长：张磊，贵阳勘测设计研究院有限公司

电话：13885190240

副组长：马雪，西南电力设计院有限公司

电话：13980503676

2、电力工程企业海外投资模式风险管控研究

课题组长：王璐，山东电力工程咨询院有限公司

电话：13793157645

副组长：岳振琪，华北电力设计院有限公司

电话：13501192521

3、电力设计企业全过程咨询调研

课题组长：李吉祥，东北电力设计院有限公司

电话：13504461691

副组长：张亚萍，河南省电力勘测设计院

电话：13598803726

4、基于卓越绩效管理模式的 KPI 体系研究

课题组长：王蒙，国核电力规划设计研究院有限公司

电话：18910852893

副组长：杨建敏，昆明勘测设计研究院有限公司

电话：13888175315

填写问卷中有不清楚的地方可直接询问课题负责人。

- 附件：1. 《电力设计企业并购策略和风险防范分析调研问卷》
2. 《海外投资模式及风险管控调研问卷》
3. 《电力设计企业开展全过程工程咨询调研问卷》

4. 《KPI 体系研究调查问卷》



附件 1:

电力设计企业并购策略和风险防范分析调研大纲

- 1、贵公司企业并购的发展史和规划
- 2、贵公司企业并购中的经验教训有哪些？
- 3、贵公司企业并购中风险防范策略有哪些？
- 4、请举出 1-2 个贵公司企业并购案例，详细说明并购策划、并购过程、并购成果、经验教训等。

| 企业并购风险调研表 | | | | | |
|-----------|-----|------|-------|------|------|
| 类别 | 编号 | 名称 | 发生可能性 | 影响程度 | 风险分值 |
| 外在风险 | R01 | 政策波动 | | | |
| | R02 | 政治变动 | | | |
| | R03 | 宏观经济 | | | |
| | R04 | 法律法规 | | | |
| | R05 | 行政管理 | | | |
| 内在风险 | R06 | 并购模式 | | | |
| | R07 | 合作伙伴 | | | |
| | R08 | 股权代持 | | | |
| | R09 | 经营管理 | | | |
| | R10 | 财务资产 | | | |
| | R11 | 人力资源 | | | |
| | R12 | 企业文化 | | | |
| | R13 | 高管侵权 | | | |

备注：请根据实际情况对各项风险发生可能性，以及对业务活动目标影响程度进行打分评估，取值范围为 1-5 分，风险发生可能性和影响程度随分值大小逐渐增加。

附件 2:

海外投资模式及风险管控调研问卷

1. 贵公司是否有海外投资业务? ()
A 有 B 无

2. 贵公司开展的海外投资业务类型有哪些? () (可多选)
A 作为投资主体进行海外项目投资
B 小比例参股海外项目
C 处于市场开发或项目执行为目的的海外子公司
D 收购海外公司
E 其他_____ (请补充)

3. 贵公司作为投资主体进行海外投资项目主要类型有哪些? ()
A 煤电 B 燃机 C 输变电 D 风电
E 光伏 F 光热 G 生物质 G 供热
H 市政 I 化工 J 港口码头
K 其他_____ (请补充)

4. 贵公司小比例参股海外项目主要类型有哪些? ()
A 煤电 B 燃机 C 输变电 D 风电

E 光伏 F 光热 G 生物质 G 供热

H 市政 I 化工 J 港口码头

K 其他_____（请补充）

5. 贵公司收购海外公司类型？（ ）

A 规划设计院 B 施工单位 C 其他_____（请补充）

6. 贵公司海外投资的地区是？（ ）

A 东南亚 B 中亚、西亚 C 东北亚 D 欧洲

E 美洲 F 拉丁美洲 G 大洋洲 I 非洲

7. 贵公司投资的资金来源？

8. 贵公司如何控制海外投资的地域政治风险？

9. 在小比例参股项目中，贵公司如何控制公司治理和管控结构风险，保障小股东权益？

10. 贵公司如何控制海外投资中的汇率风险？

11、贵公司如何控制海外投资及项目中的劳工风险？

12、海外投资项目通常资金需求量很大，贵公司主要的融资方式有哪些？

如何控制融资风险？

13、贵公司如何控制海外投资涉及的税务筹划风险？

附件 3:

电力设计企业开展全过程工程咨询调研问卷

注：请企业发展（改革战略）部门组织填写本调查表

| 单位基本信息 | | | |
|--|--|----|--|
| 单位名称 | | | |
| 核心业务类型 (可多选、可补充) | <input type="checkbox"/> 勘测设计 <input type="checkbox"/> 工程总承包 <input type="checkbox"/> 工程设计咨询 <input type="checkbox"/> 岩土工程 <input type="checkbox"/> 工程技术拓展 <input type="checkbox"/> 工程投资 <input type="checkbox"/> 工程建设施工 <input type="checkbox"/> 设备生产制造 | | |
| 企发（改革）负责人 姓名/职务 | | 电话 | |
| 主要内容 | | | |
| 企业概况 | 1. 企业概况描述（所属关系、业务范围） 2. 企业市场地位 3. 财务状况（2015-2017 三年的营收及利润、资产及负债） 4. 企业业务结构组成 5. 企业资质情况 | | |
| 地方关于 开展全过程 工程咨询的 政策 | | | |
| 已经接触或 正在开展的 全过程咨询 项目数量和 工程性质 | | | |

| | | | |
|--------------------------------|---|------------------------|--|
| <p>全过程咨询 工程项目概 况介绍</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. 项目性质，主要投资方 2. 服务内容分类，是否包含勘察设计 3. 项目对企业资质的要求 4. 对参与项目的人员资质要求 5. 对全过程咨询中单项咨询项目的招标要求 6. 全过程服务的酬金计取方式 | | |
| <p>对全过程工程咨询实施的解读及建议：</p> | | | |
| <p>填表部门</p> | | <p>部门负责人 人(签字)</p> | |

附件 4:

KPI 体系研究调查问卷

| 基本信息 | | | |
|-------------------------------|---|---|--|
| 单位名称 | | | |
| 核心业务类型有哪些? 各业务类型收入占比分别是多少? | <input type="checkbox"/> 勘测设计____% <input type="checkbox"/> 工程设计咨询____% <input type="checkbox"/> 工程技术拓展____% <input type="checkbox"/> 其他: _____ | <input type="checkbox"/> 工程总承包____% <input type="checkbox"/> 岩土工程____% <input type="checkbox"/> 工程投资____% | |
| 十三五重点发展的业务类型有哪些? | <input type="checkbox"/> 勘测设计 <input type="checkbox"/> 工程总承包 <input type="checkbox"/> 工程设计咨询 <input type="checkbox"/> 岩土工程 | <input type="checkbox"/> 工程技术拓展 <input type="checkbox"/> 工程投资 <input type="checkbox"/> 其他: _____ | |
| 在岗员工人数 | | | |
| 联系人姓名 | | 联系人电话 | |
| 组织机构形式属于那种? | <input type="checkbox"/> A. 项目经理负责制下的组织结构 <input type="checkbox"/> B. 以专业管理为基础的矩阵式组织结构 <input type="checkbox"/> C. 其他: _____ 请提供组织机构图。 | | |
| 现有 KPI 体系形成原因 | | | |
| 1.现有 KPI 体系运行年限? | _____年 | | |

| | | |
|-----------------------------|---|--|
| 2.推行现有 KPI 体系的动机，是否推行的恰逢时机？ | | <input type="checkbox"/> A. 市场开发遇到阻碍 <input type="checkbox"/> B. 生产效率不高 <input type="checkbox"/> C. 市场开发体系与生产设计体系不匹配 <input type="checkbox"/> D. 管理体系不适应当时的经营状况 <input type="checkbox"/> E. 其他：_____ |
| 现有 KPI 体系总体情况 | | |
| 构建 KPI 体系的基础 | 1.企业总体战略的类型？ | <input type="checkbox"/> A. 防御者 <input type="checkbox"/> B. 探索者 <input type="checkbox"/> C. 分析者 <input type="checkbox"/> D. 反应者 |
| | 2.企业总体战略目标是什么？ | <hr/> <hr/> <hr/> |
| | 3. 组织结构是否适应当前 KPI 体系，为了构建当前 KPI 体系，组织结构做了哪些调整和优化，具体是什么？ | <input type="checkbox"/> A. 职能优化_____ <input type="checkbox"/> B. 制度优化_____ <input type="checkbox"/> C. 激励优化_____ <input type="checkbox"/> D. 岗位优化_____ <input type="checkbox"/> E. 其他_____ |
| | 4.为了构建当前 KPI 体系，做了哪些重大改革，请简要描述。 | <hr/> <hr/> <hr/> |
| KPI 体系的建立 | 1.KPI 体系建立由哪个部门牵头开展，部门日常主要职责是什么？ | <hr/> <hr/> <hr/> |
| | 2.建立 KPI 体系时是否设立专门的工作小组，工作组包含哪些部门，部门分工？ | <input type="checkbox"/> A. 是 <input type="checkbox"/> B. 否 包含部门及分工_____ <hr/> <hr/> |
| | 3.建立 KPI 体系时做了哪些分析？ | <input type="checkbox"/> A. 外部环境分析 <input type="checkbox"/> B. 竞争环境分析 <input type="checkbox"/> C. 内部环境分析 其他分析_____ |

| | |
|--|---|
| <p>4.外部环境分析主要关注哪些内容，分析中发现的问题有哪些？</p> | <p><input type="checkbox"/> A. 政治环境 <input type="checkbox"/> B. 法律环境 <input type="checkbox"/> C. 经济环境 <input type="checkbox"/> D. 文化环境 <input type="checkbox"/> E. 技术环境 <input type="checkbox"/> F. 自然环境 <input type="checkbox"/> G. 发现的问题_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>5.内部环境分析中主要关注哪些内容，有哪些问题？</p> | <p><input type="checkbox"/> A. 组织策略 <input type="checkbox"/> B. 组织文化 <input type="checkbox"/> C. 绩效理念 <input type="checkbox"/> D. 管理基础 <input type="checkbox"/> E. 其他_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>6.如何确保建立的KPI体系与企业使命、愿景和战略目标保持一致？</p> | <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>7.是否设立有KPI库，并动态管理KPI体系，其中的亮点是什么？</p> | <p><input type="checkbox"/> A. 是 <input type="checkbox"/> B. 否</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>8.是否建立了覆盖各部门和全体员工的一套完整的KPI体系，如果没有，目前需要完善的地方是什么？</p> | <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>9.KPI体系建立过程中还存在哪些关键问题？请描述。</p> | <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |

| | | |
|--------------------------|--|--|
| KPI 指标 体系 | 1.KPI 指标主要包括哪些内容? 请分别列举各类指标中权重前三的 KPI 指标。 | <input type="checkbox"/> A. 市场 _____ <input type="checkbox"/> B. 生产 _____ <input type="checkbox"/> C. 经营 _____ <input type="checkbox"/> D. 质量 _____ <input type="checkbox"/> E. 研发 _____ <input type="checkbox"/> F. 其他 _____ |
| | 2.KPI 指标来源有哪些? | <input type="checkbox"/> A. 战略 <input type="checkbox"/> B. 行业竞争对手 <input type="checkbox"/> C. 国家相关标准 <input type="checkbox"/> D. 上级公司要求 <input type="checkbox"/> E. 内部管理 <input type="checkbox"/> F. 其他 _____ |
| | 3.KPI 指标分几级? 各级指标分管部门是什么? | <input type="checkbox"/> A. 一级 _____ <input type="checkbox"/> B. 二级 _____ <input type="checkbox"/> C. 三级 _____ <input type="checkbox"/> D. 其他 _____ |
| | 4.KPI 指标体系权重划分依据是什么, 用了哪些方法, 有什么经验可以分享? | <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
| | 5.日常管理过程中, 是否发现哪些 KPI 指标是可有可无, 为什么, 请举例说明? | <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
| | 6.提炼 KPI 时运用了哪些专业的方法和技术, 其中有什么经验可以分享。 | <input type="checkbox"/> A. 价值数法 <input type="checkbox"/> B. 鱼骨图法 <input type="checkbox"/> C. 目标分解法 <input type="checkbox"/> D. 标杆基准法 <input type="checkbox"/> E. 头脑风暴法 <input type="checkbox"/> F. 其他 _____ <hr/> <hr/> |

| | | |
|---------------------|--|--|
| | 7.KPI 指标是否全部量化? 如有定性指标, 请举例, 并说明定性指标的可操作性。 | <input type="checkbox"/> A. 是 <input type="checkbox"/> B. 否 定性指标请举例: _____ _____ |
| | 8.KPI 指标定义是否能够得到全部人员的理解, 是否发生过因指标定义理解不清出现工作误导的问题, 请举例说明? | _____ _____ _____ |
| | 9.KPI 指标中是否包括否定性指标, 包含哪几类否定性指标。 | _____ _____ _____ |
| | 10.KPI 指标体系中还存在哪些问题, 有何改进建议和想法? | _____ _____ _____ |
| KPI 体系的监控和考核 | 1. 哪些部门负责 KPI 体系的监控和考核, 具体职责是什么? | _____ _____ |
| | 2. 是否全部 KPI 指标均进行监控和考核, 如果不进行监控考核, 该 KPI 存在的意义如何, 请举例说明。 | _____ _____ _____ |
| | 3. 监控考核周期如何考虑, 请对应各周期分别列举 3 项 KPI 指标, 并说明为何采用该周期监控考核? | <input type="checkbox"/> A. 年度 _____ <input type="checkbox"/> B. 季度 _____ <input type="checkbox"/> C. 月度 _____ <input type="checkbox"/> D. 随机 _____ <input type="checkbox"/> E. 其他周期 _____ |
| | 4.KPI 指标量化得分采用了哪些手段? | <input type="checkbox"/> A. 百分比率法 <input type="checkbox"/> B. 层差法 <input type="checkbox"/> C. 非此即彼法 <input type="checkbox"/> D. 说明法 <input type="checkbox"/> E. 加减法考核法 <input type="checkbox"/> F. 其他 _____ |

| | | |
|--------------------------------|---|---|
| | 5.KPI 监控和考核是否有专门的流程和管理工具,管理过程中有什么亮点? | _____ _____ _____ |
| | 6.是否将 KPI 指标监控考核流程信息化,信息化过程中的难点和亮点有什么? | _____ _____ _____ |
| | 7.KPI 指标考核体系在公司整个考核体系中占据多少权重?作用是否明显,是否有改进的地方? | _____ _____ _____ |
| KPI 体系 的 激励 | 1. 哪个部门负责 KPI 体系激励相关工作,工作职责是什么? | _____ _____ _____ |
| | 2.KPI 指标考核结果如何转化成激励因素,请简单描述使用的方法? | _____ _____ _____ |
| | 3.各项 KPI 指标在激励中如何发挥作用?如果直接用于激励,激励时所占权重分别是多少? | <input type="checkbox"/> A. 产值_____% <input type="checkbox"/> B. 利润_____% <input type="checkbox"/> C. 合同_____% <input type="checkbox"/> D. 其他: _____ |
| | 4.公司薪酬分配过程中, KPI 指标影响的薪酬分配有多少?除 KPI 指标用于薪酬分配,影响薪酬分配的还有哪些因素? | _____ _____ _____ |

| | |
|--|---|
| <p>5.如果 KPI 指标关联薪酬分配，由于 KPI 指标完成情况不同，造成薪酬分配差距的最大倍数是多少？</p> | <p><input type="checkbox"/> A. 倍数 ≤ 1.3 <input type="checkbox"/> B. $1.3 < \text{倍数} \leq 1.5$ <input type="checkbox"/> C. $1.5 < \text{倍数} \leq 2$ <input type="checkbox"/> D. 倍数 > 2</p> |
| <p>6.KPI 体系在充分激励时如何兼顾团队稳定？在摸索过程中出现过哪些问题？</p> | <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>7.KPI 体系在激励时是否运用了提奖率概念？设定依据是什么？</p> | <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>8.生产业务部门和管理部门是否采用相同的 KPI 体系激励措施？请简单描述。</p> | <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>9.生产业务部门和管理部门在 KPI 体系激励过程中是否有关联，激励结果差距有多少？</p> | <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>10.KPI 体系的激励周期是多少，如果有不同的周期同时存在，请简述不同周期下如何进行激励。</p> | <p><input type="checkbox"/> A. 年度_____</p> <p><input type="checkbox"/> B. 季度_____</p> <p><input type="checkbox"/> C. 月度_____</p> <p><input type="checkbox"/> D. 随机_____</p> <p><input type="checkbox"/> E. 其他周期_____</p> |
| <p>11.KPI 体系的激励中还存在哪些问题，请简要描述。</p> | <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |

| | | |
|--|--|--|
| KPI 结果 的反 馈和 沟通 | 1. 是否进行 KPI 结果的反馈和沟通? 如果不进行, 是考虑了哪些忌讳? | <input type="checkbox"/> A. 是 <input type="checkbox"/> B. 否 <hr/> <hr/> <hr/> |
| | 2. KPI 结果的反馈和沟通是由什么管理层级负责? | <input type="checkbox"/> A. 公司领导 <input type="checkbox"/> B. 专门的工作组 <input type="checkbox"/> C. 专门的分管部门 <input type="checkbox"/> D. 各分管部门 |
| | 3. KPI 结果反馈和沟通的目的是什么? 是否达到预期效果。 | <hr/> <hr/> <hr/> |
| | 4. KPI 结果的反馈和沟通周期是什么, 为什么按照这样安排? | <input type="checkbox"/> A. 年度 _____ <input type="checkbox"/> B. 季度 _____ <input type="checkbox"/> C. 月度 _____ <input type="checkbox"/> D. 随机 _____ <input type="checkbox"/> E. 其他周期 _____ |
| KPI 体系的优劣势 | | |
| 1. 推行该 KPI 体系后, 在哪些方面取得了显著的提升? | <input type="checkbox"/> A. 战略目标的实现 <input type="checkbox"/> B. 供方和合作伙伴管理 <input type="checkbox"/> C. 顾客维护、市场开发 <input type="checkbox"/> D. 员工成长 <input type="checkbox"/> E. 财务资源 <input type="checkbox"/> F. 信息资源管理 <input type="checkbox"/> G. 技术水平 <input type="checkbox"/> H. 基础设施管理 <input type="checkbox"/> 其他: _____ <hr/> <hr/> <hr/> | |

| | |
|-------------------------------------|---|
| <p>2.推行该 KPI 体系后, 哪些方面的发展遇到了阻碍?</p> | <p><input type="checkbox"/> A. 战略目标的实现</p> <p><input type="checkbox"/> B. 供方和合作伙伴管理</p> <p><input type="checkbox"/> C. 顾客维护、市场开发</p> <p><input type="checkbox"/> D. 员工成长</p> <p><input type="checkbox"/> E. 财务资源</p> <p><input type="checkbox"/> F. 信息资源管理</p> <p><input type="checkbox"/> G. 技术水平</p> <p><input type="checkbox"/> H. 基础设施管理</p> <p><input type="checkbox"/> I. 部门间合作</p> <p><input type="checkbox"/> 其他: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
|-------------------------------------|---|

推行现有 KPI 体系前后主要经营数据变化情况

| | |
|----------|-----------------------|
| 1.主营业务收入 | 相比推行现有 KPI 体系前一年增长__% |
| 2.利润 | 相比推行现有 KPI 体系前一年增长__% |
| 3.产值 | 相比推行现有 KPI 体系前一年增长__% |
| 4.合同额 | 相比推行现有 KPI 体系前一年增长__% |

其他信息

| | |
|---|--|
| <p>贵公司有何种体系配合 KPI 体系共同开展工作?</p> | <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>KPI 体系是否目前较为先进的管理体系, 如果不是, 还有什么体系更加适合目前电力勘测设计行业?</p> | <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
| <p>是否有其他问题, 请简述。</p> | <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |

中国电力规划设计协会秘书处

2019年3月14日印发
