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） | □勘测设计□工程总承包□工程设计咨询□岩土工程□工程技术拓展□工程投资□工程建设施工 □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 |  |
| 全过程咨询工程项目概况介绍 | 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
 |
| 对全过程工程咨询实施的解读及建议： |
| 填表部门 |  | 部门负责人（签字） |  |

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？ | □勘测设计 % □工程总承包 % □工程设计咨询 % □岩土工程 % □工程技术拓展 % □工程投资 % □其他：  |
| 十三五重点发展的业务类型有哪些？ | □勘测设计 □工程总承包 □工程设计咨询 □岩土工程 □工程技术拓展 □工程投资 □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？ | □ A. 项目经理负责制的组织结构□ B. 以专业管理为基础的矩阵式组织结构□ 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？ | □ A. 市场开发遇到阻碍□ B. 生产效率不高□ C. 市场开发体系与生产设计体系不匹配□ D. 管理体系不适应当时的经营状况□ 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？ | □ A. 防御者□ B. 探索者□ C. 分析者□ D. 反应者 |
| 2.企业总体战略目标是什么？ |     |
| 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？ | □ A. 职能优化 □ B. 制度优化 □ C. 激励优化 □ D. 岗位优化 □ 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。 |     |
| **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？ |     |
| 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？ | □ A. 是 □ B. 否包含部门及分工     |
| 3.建立KPI体系时做了哪些分析？ | □ A. 外部环境分析 □ B. 竞争环境分析□ C. 内部环境分析其他分析  |
| 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？ | □ A. 政治环境 □ B. 法律环境□ C. 经济环境 □ D. 文化环境□ E. 技术环境 □ F. 自然环境□ G. 发现的问题    |
| 5.内部环境分析中主要关注哪些内容，有哪些问题？ | □ A. 组织策略 □ B. 组织文化□ C. 绩效理念 □ D. 管理基础□ E. 其他    |
| 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？ |    |
| 7.是否设立有KPI库，并动态管理KPI体系，其中的亮点是什么？ | □ A. 是 □ B. 否   |
| 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？ |     |
| 9.KPI体系建立过程中还存在哪些关键问题？请描述。 |     |
| **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。 | □ A. 市场 □ B. 生产 □ C. 经营 □ D. 质量 □ E. 研发 □ F. 其他   |
| 2.KPI指标来源有哪些？ | □ A. 战略 □ B. 行业竞争对手□ C. 国家相关标准 □ D. 上级公司要求□ E. 内部管理 □ F. 其他   |
| 3.KPI指标分几级？各级指标分管部门是什么？ | □ A. 一级 □ B. 二级 □ C. 三级 □ 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？ |      |
| 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？ |      |
| 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。 | □ A. 价值数法□ B. 鱼骨图法□ C. 目标分解法□ D. 标杆基准法□ E. 头脑风暴法 □ F. 其他    |
| 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。 | □ A. 是 □ 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？ | □ A. 年度 □ B. 季度 □ C. 月度 □ D. 随机 □ E. 其他周期  |
| 4.KPI指标量化得分采用了哪些手段？ | □ A. 百分比率法 □ B. 层差法□ C. 非此即彼法 □ D. 说明法□ E. 加减法考核法 □ 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？ | □ A. 产值 % □ B. 利润 %□ C. 合同 %□ 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？ |      |
| 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？ | □ A. 倍数≦1.3□ B. 1.3﹤倍数≦1.5□ C. 1.5﹤倍数≦2□ D. 倍数﹥2 |
| 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？ |      |
| 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？ |      |
| 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。 |      |
| 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？ |      |
| 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。 | □ A. 年度 □ B. 季度 □ C. 月度 □ D. 随机 □ E. 其他周期  |
| 11.KPI体系的激励中还存在哪些问题，请简要描述。 |      |
| **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？ | □ A. 是 □ B. 否      |
| 2. KPI结果的反馈和沟通是由什么管理层级负责？ | □ A. 公司领导□ B. 专门的工作组□ C. 专门的分管部门□ 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。 |      |
| 4. KPI结果的反馈和沟通周期是什么，为什么按照这样安排？ | □ A. 年度 □ B. 季度 □ C. 月度 □ D. 随机 □ 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？ | □ A. 战略目标的实现□ B. 供方和合作伙伴管理□ C. 顾客维护、市场开发□ D. 员工成长□ E. 财务资源□ F. 信息资源管理□ G. 技术水平□ H. 基础设施管理□ 其他：     |
| 2.推行该KPI体系后，哪些方面的发展遇到了阻碍？ | □ A. 战略目标的实现□ B. 供方和合作伙伴管理□ C. 顾客维护、市场开发□ D. 员工成长□ E. 财务资源□ F. 信息资源管理□ G. 技术水平□ H. 基础设施管理□ I. 部门间合作□ 其他：     |
| **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** |
| 贵公司有何种体系配合KPI体系共同开展工作？ |     |
| 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？ |     |
| 是否有其他问题，请简述。 |     |

附件：SEMF1903131445520001

 中国电力规划设计协会

2019年3月14日

 [公章]

中国电力规划设计协会秘书处

抄送：[抄送]

2019年3月14日印发