

**大型上市集团公司战略管理部职能
工作流程与规章制度汇编**

(第二版)

2011年3月

目录

一、 战略管理部职能、组织结构与管理制度

1. 战略管理部定位与职能
2. 战略管理部组织结构与岗位职责
3. 战略管理部管理制度

二、 战略管理部职能工作流程

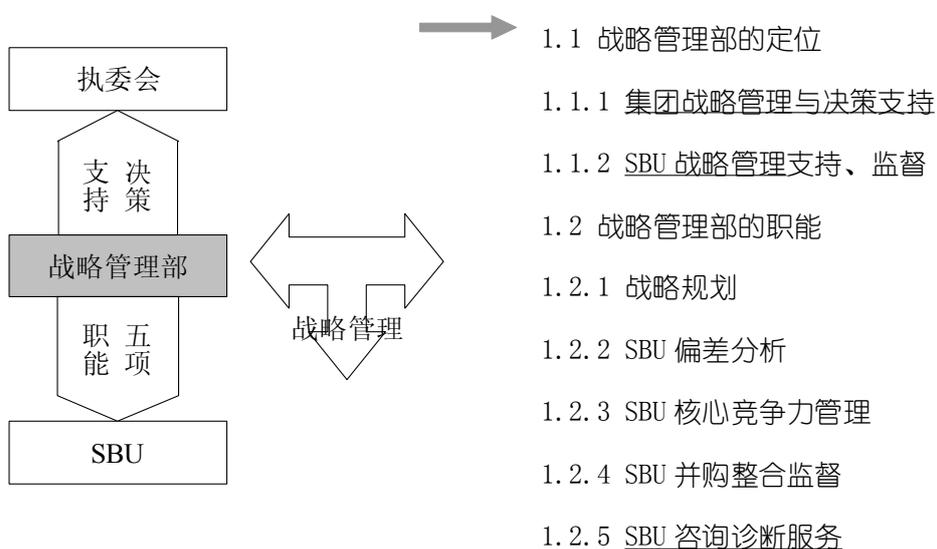
1. 研究管理指导流程
2. 集团战略规划编制流程
3. SBU 战略规划编制指导流程
4. SBU 年度经营计划编制指导流程
5. SBU 偏差分析指导流程
6. SBU 核心竞争力管理指导流程
7. SBU 并购整合监督流程
8. SBU 非收购重大投资管理流程
9. SBU 咨询诊断服务指导流程
10. SBU 信息管理与工作协调指导流程

三、 相关文本与格式附件

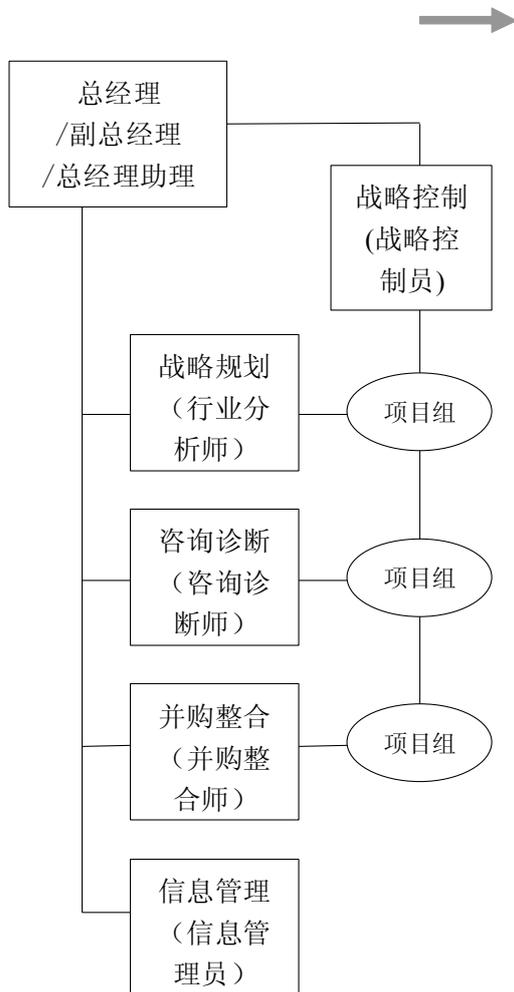
1. 相关文本清单
2. 格式附件

一、战略管理部职能、组织结构与内部管理制度

1. 战略管理部的职能定位与工作范围



2. 战略管理部的组织结构与岗位职责



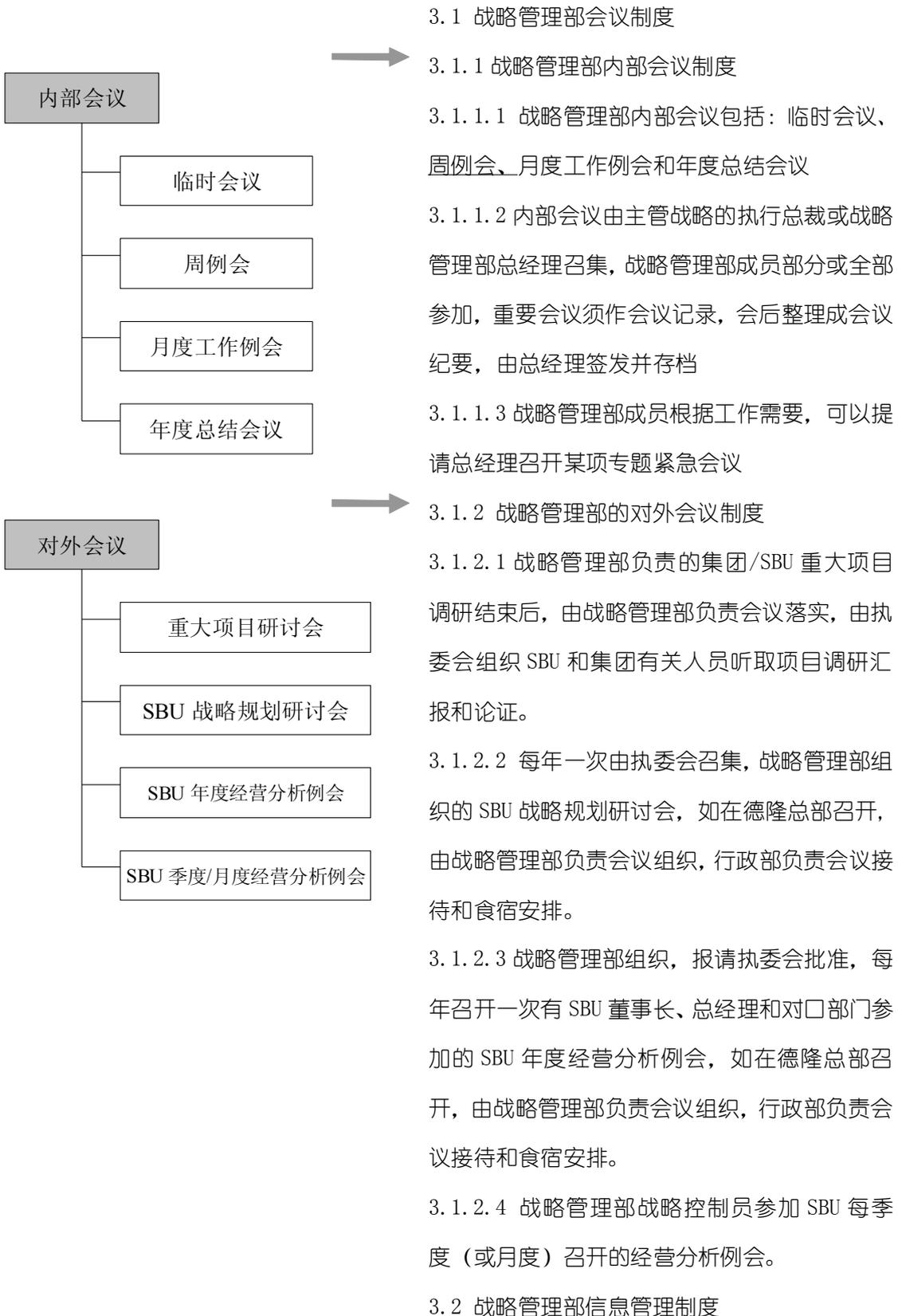
2.1 组织结构和岗位划分

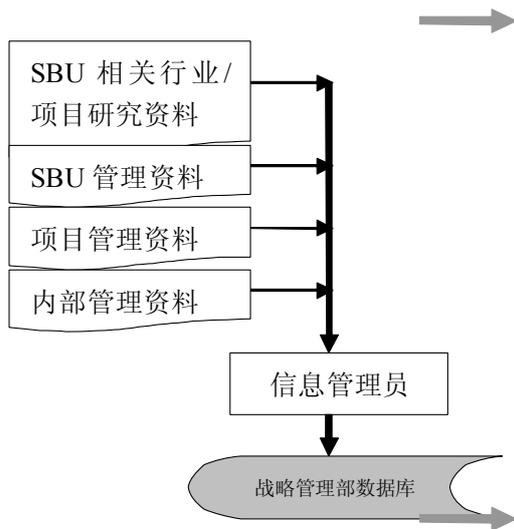
2.1.1 战略管理部设 8 个岗位：总经理，副总经理，总经理助理，行业分析师，战略控制员，咨询诊断师，并购整合师，信息管理员

2.1.2 战略管理部的内部组织结构见左图：

2.2 岗位职责：见

3. 战略管理部管理制度

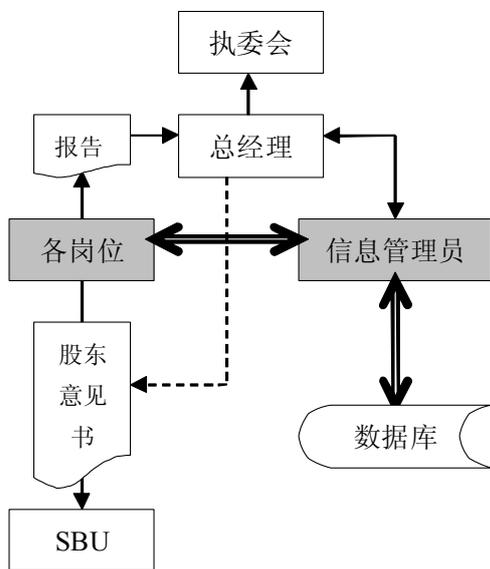




3.2.1 战略管理部信息收集和数据库的建立:

3.2.1.1 战略管理部负责对 SBU 的行业、项目管理和研究中信息的收集、汇总、整理、上报、备案和存档

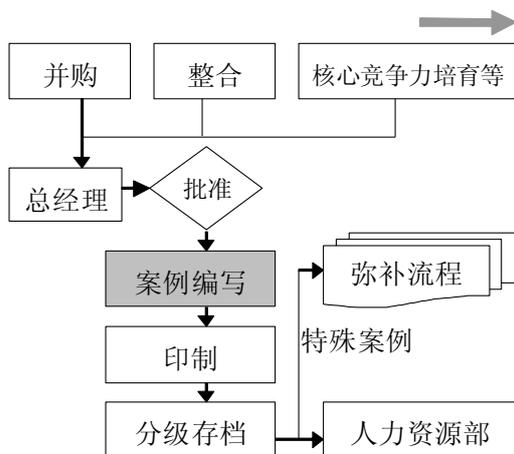
3.2.1.2 战略管理部信息数据库管理的责任人是信息管理员, 数据库是一种自动可查阅可生成报表的电子信息系统和书面的文字档案系统, 其信息来源是战略部收集、整理的全部文档和资料。



3.2.2 战略管理部信息传递:

3.2.2.1 战略管理部所有人员都要传递信息给信息管理员, 以输入数据库, 信息管理员同时为资料保管人员, 应建立文件资料库和电子索引, 以便资料快速查取, 同时建立借阅登记制度

3.2.2.2 战略管理部员工各类请示、报告等书面汇报材料, 必须首先报战略管理部总经理, 由总经理决定是否上报执委会、是否在其他部门间传递或本部门内传阅, 战略管理部向 SBU 发送的文件必须经总经理核准以《股东意见书》名义交流。

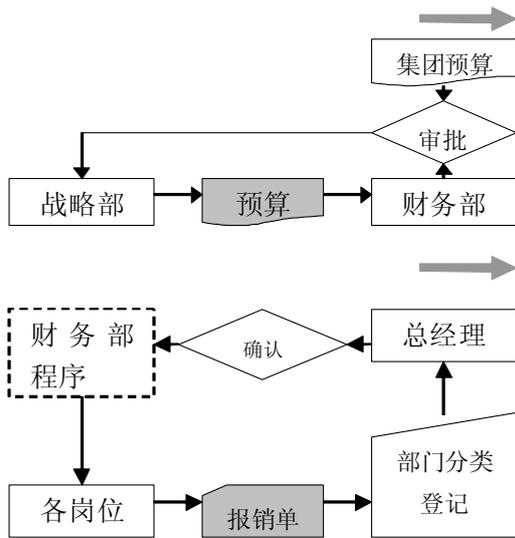


3.2.3 战略管理部案例编写和经验共享:

3.2.3.1 战略部全体成员均应及时准确地记录工作和项目进展过程, 以便于案例编写和总结。并购、整合、核心竞争力培育等工作在一个周期结束后经总经理批准由相应责任人编写案例。

3.2.3.2 编写好的案例由战略管理部统一修订审核、印制、存档, 分密级供内部查阅。原则上, 案例均应送人力资源部一份。

3.2.3.3 特殊的案例经执委会批准后可作为修订流程的依据。



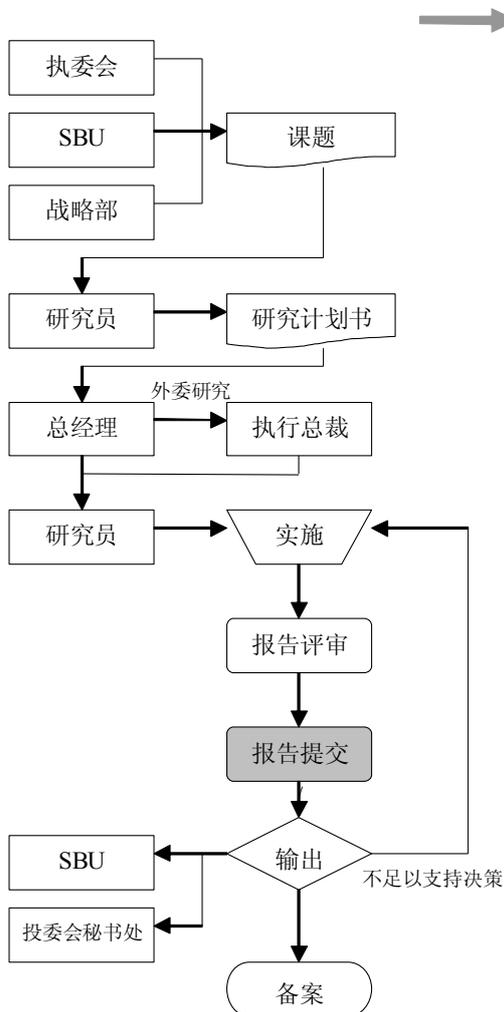
3.3 战略管理部预算与费用管理制度

3.3.1 战略管理部每年 11-12 月编制下年度部门费用预算，报财务部根据集团总体预算平衡、审核、调整并批准后执行

3.3.2 战略管理部员工发生的所有费用均根据预算科目分类登记，报销前经部门登记，统一报总经理（特殊情况报副总经理）签字认可，并由财务部预审，财务部总经理确认后方可报销。

二、战略管理部职能工作流程

1. 研究管理指导流程



1.1 由战略管理部进行的相关研究的目的在于为集团战略投资提供决策支持，为集团/SBU战略规划提供支持和为 SBU 发展寻找机会

1.2 研究的范围包括：与 SBU 相关的项目或行业的研究和即将转入战略投资的项目或行业研究

1.3 研究管理指导流程

1.3.1 服务于战略投资的机会判断性行业/项目研究程序

1.3.1.1 课题提出/来源：执委会指派，SBU 提出，部门自己提出

1.3.1.2 计划与审批：执委会指派和 SBU 提出的研究课题，由研究员编制《研究计划书》报部门总经理审核、执行总裁批准；部门自己提出的研究课题，由研究员编制《研究计划书》，计划不牵涉外委研究的直接报部门总经理批准，牵涉外委研究的报部门总经理审核、执行总裁批准

1.3.1.3 组织实施：对简单行业/项目的研究/评估，采用研究员个人单独承担的方式；对较大行业/项目的研究，采用项目组承担的方式，研究员作为项目经理联合 SBU/其它部门/外部咨询机构等，组成项目组实施研究；作为项目经理的研究员的主要职责是：进行项目计划，组织和协调资源，监督项目进程和质量，汇总、评估和提交报告

1.3.1.4 报告与结果输出：由研究员单独承担的简单研究，由研究员负责编制报告，经部门审核后提交执委会/SBU/相关部门；由项目组承担的较重要的研究，由研究员组织项目组人员共同编制报告，提交部门讨论评审，评审通过后向执委会提交报告，必要时向总裁办公会议做演示报告。根据评估决策情况，一般有四个输出方向：

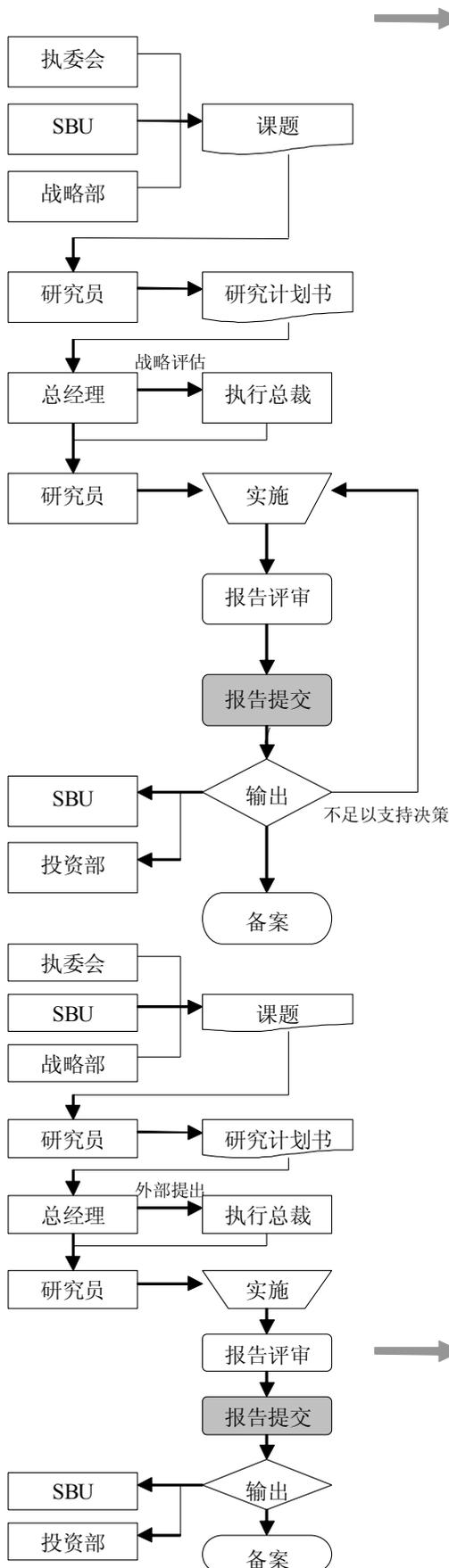
(1) 研究已充分证明项目具备投资价值，经执委会批准进入投资立项阶段，研究资料移交 SBU

(2) 研究证明项目具备投资价值，但尚不足以支持决策，决定进入下一阶段做进一步深入研究

(3) 研究证明项目具备投资价值，但不适宜纳

入战略投资范畴，决定转交投委会秘书处继续研究

(4) 研究证明项目不具备投资价值，研究中止，研究资料部门存档



1.3.2 服务于战略投资的行业进入研究程序

1.3.2.1 课题提出/来源: 同 1.3.1.1

1.3.2.2 计划与审批: 对已完成机会判断性研究的行业, 由研究员编制《研究计划书》报部门总经理审核、执行总裁批准; 对已由投委会完成深入研究的行业, 由研究员编制《战略评估研究计划书》报部门总经理审批

1.3.2.3 组织实施: 同 1.3.1.3; 对已由投委会秘书处完成深入研究的行业, 由研究员根据投委会秘书处的研究资料作战略评估研究, 必要时作适当的独立调查

1.3.2.4 报告与结果输出: 对已完成机会判断性研究的行业, 由研究员组织项目组人员共同编制报告, 提交部门讨论评审, 评审通过后向执委会提交报告, 并向总裁办公会议做演示报告。战略投资进入研究的结果根据评估决策情况, 有三个输出方向:

(1) 研究已充分证明项目具备战略投资价值, 经执委会批准进入投资立项阶段, 与 SBU 对接

(2) 研究证明项目具备战略投资价值, 但尚不足以支持决策, 决定进入下一阶段做进一步深入研究

(3) 研究证明项目不具备战略投资价值, 研究中止, 研究资料部门备案

对已由投委会秘书处完成深入研究的行业, 由研究员根据评估结果编制评估报告报部门讨论评审, 评审通过后向执委会提交报告, 并向总裁办公会议做演示报告。结果输出:

(4) 若执委会做出肯定决策, 与投资部及 SBU 业务对接

(5) 若执委会做出否定决策, 研究中止, 评估报告存档

1.3.3 服务于战略投资的目标企业研究程序

1.3.3.1 课题提出/来源: 同 1.3.1.1

1.3.3.2 计划与审批: 执委会指派和 SBU 提出的

研究课题，由研究员编制《研究计划书》报部门总经理审核、执行总裁批准；部门自己提出的研究课题，由研究员编制《研究计划书》部门总经理批准

1.3.3.3 组织实施：对简单项目的研究/评估，采用研究员个人单独承担的方式；对较大项目的研究/评估，采用项目组承担的方式，研究员作为项目经理联合 SBU/其它部门/外部咨询机构等，组成项目组实施研究

1.3.3.4 报告与结果输出：由研究员根据研究/评估结果编制评估报告报部门讨论评审，评审通过后向执委会提交报告，并向总裁办公会议做演示报告。结果输出：

(1) 若执委会做出肯定决策，与投资部及 SBU 业务对接

(2) 若执委会做出否定决策，研究中止，评估报告存档

1.3.4 服务于集团战略规划的宏观环境及非 SBU 行业研究

1.3.4.1 课题提出/来源：由集团执委会指派，部门总经理下达，负责集团战略规划的研究员提出，非 SBU 提出

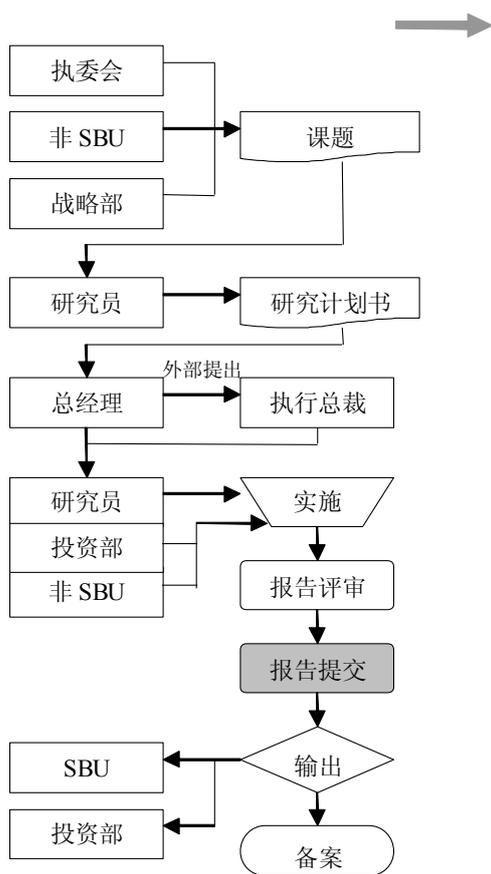
1.3.4.2 计划与审批：由研究员编制《研究计划书》报部门总经理审核、执行总裁批准

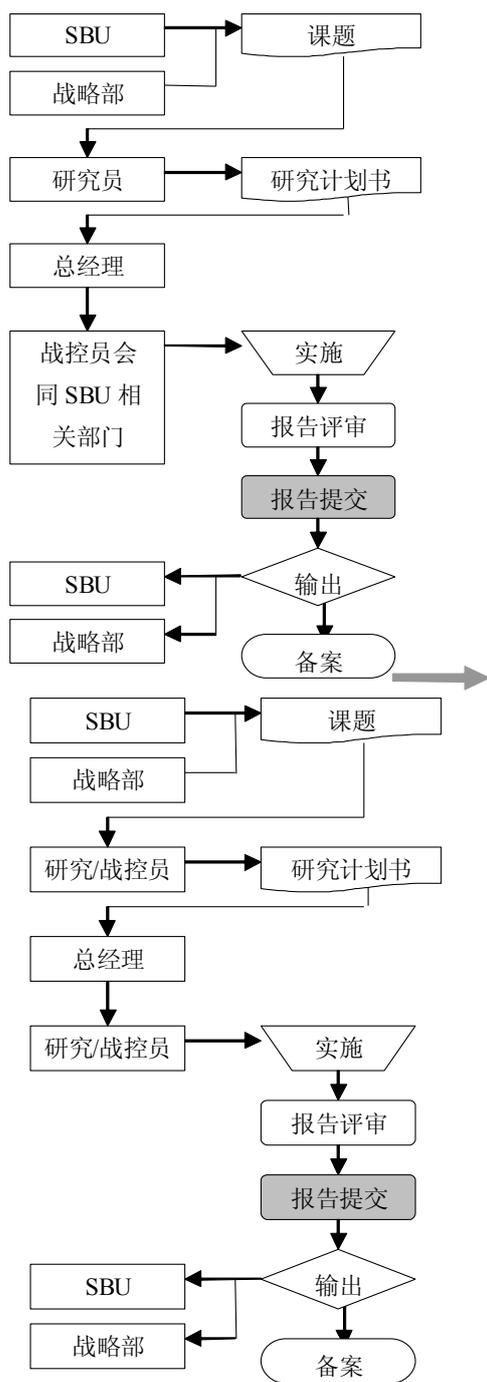
1.3.4.3 组织实施：集团宏观环境研究，由负责集团战略规划的研究员作为项目经理，委托外部咨询/专门机构研究；集团非 SBU 所在行业研究，主要由负责集团战略规划的研究员作为项目经理，按《研究计划书》由投资部组织落实非 SBU 研究

1.3.4.4 报告与结果输出：由负责集团战略规划的研究员组织的集团宏观环境研究，由研究员组织项目组人员共同编制报告，提交部门讨论评审，评审通过后向执委会提交报告，必要时向总裁办公会议做演示报告；由投资部落落实非 SBU 承担的行业研究，由投资部编制报告，与战略管理部联合评审，通过后提交执委会。研究结果的输出：

(1) 支持集团战略规划的宏观环境及非 SBU 行业研究，研究报告提供集团战略规划小组和执委会，作为集团战略规划编制和决策的参考

1.3.5 服务于战略规划的 SBU 所在行业持续跟踪研究程序





1.3.5.1 课题提出/来源: 由部门总经理下达, 负责跟踪对口 SBU 的战略控制员提出

1.3.5.2 计划与审批: 由战略控制员编制《研究计划书》报部门总经理审批

1.3.5.3 组织实施: 由对口 SBU 的战略管理员指导 SBU 相关部门实施研究

1.3.5.4 报告与结果输出: 由战略控制员会同 SBU 相关部门编制报告, 经战略管理部审核后提交执委会。研究结果的输出:

(1) 研究报告提供 SBU, 作为 SBU 战略规划的参考

(2) 研究报告提供集团战略规划小组, 作为制定集团战略规划的参考

1.3.6 服务于战略规划的集团/SBU 能力分析程序

1.3.6.1 课题提出/来源: 由部门总经理下达, 负责集团战略规划的研究员, 负责跟踪对口 SBU 的战略控制员提出

1.3.6.2 计划与审批: 由负责集团战略规划的研究员/负责跟踪对口 SBU 的战略控制员编制《研究计划书》报部门总经理审批

1.3.6.3 组织实施: 集团能力分析由负责集团战略规划的研究员作为项目经理会同咨询诊断师, 必要时邀请外部咨询专家参加, 组成项目小组实施研究; SBU 能力分析由对口战略控制员会同咨询诊断师指导 SBU 实施

1.3.6.4 报告与结果输出: 由负责集团战略规划的研究员编制报告, 经部门审核后提交执委会; 战略控制员会同 SBU 战略部编制报告, 经战略管理部审核后提交执委会。研究结果的输出:

(1) 研究报告提供集团战略规划小组, 作为制定集团战略规划的参考

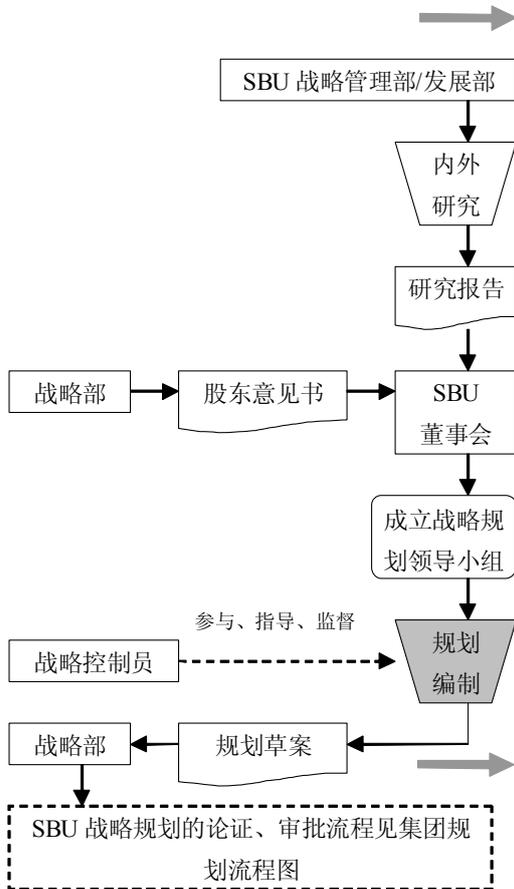
(2) 研究报告提供 SBU, 作为 SBU 战略规划的参考

1.4 各种类型研究的内容和报告格式: 见

资管理部组织) 向战略管理部提交正式的《SBU 战略规划》、《非 SBU 战略规划》文本和下年度的《SBU 年度经营计划》、《非 SBU 年度经营计划》。战略管理部会同投资管理部、财务部在 12 月 20 日前编制出正式的《集团战略规划预案》和下年度《集团年度经营计划预案》报集团执委会。集团执委会在 12 月 30 日前报集团董事局审批。预案一经批准即为正式的规划和计划。

2.6 每年 12 月 31 日由集团董事局主席或总裁签发《集团战略规划》。

3. SBU 战略规划编制指导流程



3.1 SBU 战略规划编制程序

3.1.1 战略管理部通过战略控制员每年 2 月份与 SBU 对口部门一起落实服务于战略规划的有关研究工作；每年 6 月初向 SBU 提出制订或滚动修订战略规划的《股东意见书》。

3.1.2 SBU 由董事长牵头，负责编制《SBU 战略规划草案》，8 月 10 日前提交给战略管理部。

3.1.3 在编制过程中，战略管理部的战略控制员，与 SBU 战略规划领导小组沟通，参与、指导、监督 SBU 战略规划的起草过程，必要时以联席会议形式，协调、解决战略规划制定过程中难于确定的重点战略问题。

3.2 SBU 战略规划论证与审批程序

3.2.1 SBU 战略规划的论证、修订和形成文本的程序见 2.4、2.5

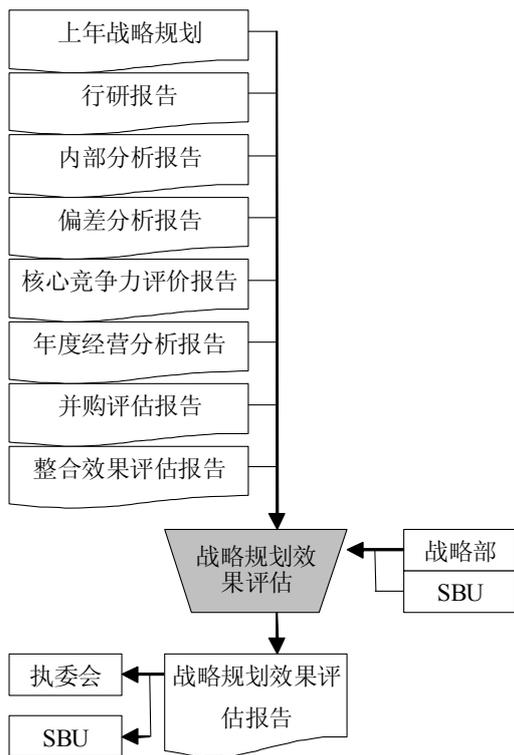
3.2.2 SBU 在 12 月 15 日前向战略管理部提交的《SBU 战略规划》文本和下年度《SBU 年度经营计划》必须是经 SBU 董事会正式审议批准的文件。SBU 董事会审议意见与《股东意见书》意见不一致时，集团执委会应及时召集专门会议与 SBU 董事会协商解决分歧。

3.3 SBU 战略规划效果评估程序

3.3.1 战略管理部组织 SBU 在每年 5 月份对 SBU 战略规划效果进行评估

3.3.2 评估的依据主要有：

- (1) 上年度《SBU 战略规划》
- (2) 《SBU 所在行业研究报告》



- (3) 《SBU 内部分分析报告》
- (4) 《SBU 偏差分析报告》
- (5) 《SBU 核心竞争力评价报告》
- (6) 《SBU 年度经营分析报告》
- (7) 《SBU 并购评估报告》
- (8) 《整合效果评估报告》

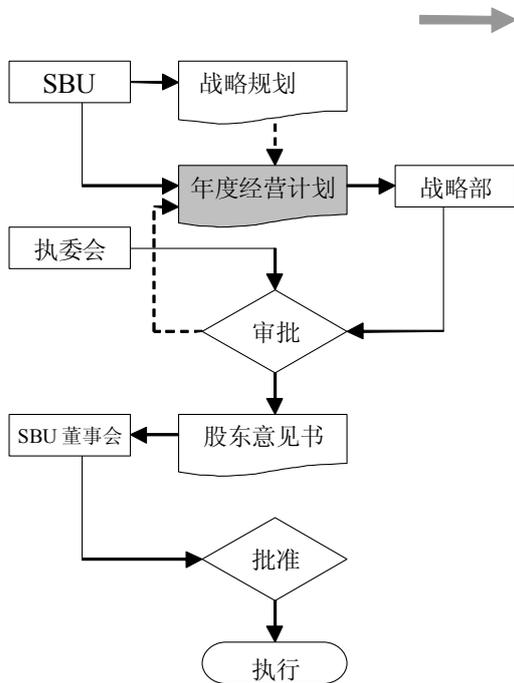
3.3.3 评估的内容包括：

- (1) 战略目标偏差
- (2) 主要战略的适宜性检讨 (包括：业务战略，核心竞争力发展战略，并购整合战略，国际化/国际营销战略，合作/联盟战略等)
- (3) SBU 竞争地位评价

3.3.4 《SBU 战略规划评估报告》，经部门审核后一份提交执委会作为对 SBU 评价及相关决策参考，一份递交 SBU 作为 SBU 下阶段战略规划编制参考

3.4 SBU 战略规划格式：见

4. SBU 年度经营计划编制指导流程



4.1 战略管理部和投资管理部负责《集团战略规划》的实施监督，依据是集团战略规划分解后各《SBU 年度经营计划》和《非 SBU 年度经营计划》，其中《SBU 战略规划》和《SBU 年度经营计划》的实施监督由战略管理部负责，《非 SBU 战略规划》和《非 SBU 年度经营计划》由投资管理部负责。

4.2 战略管理部协助 SBU 根据《SBU 战略规划》，在每年 11 月底前完成《SBU 年度经营计划》。

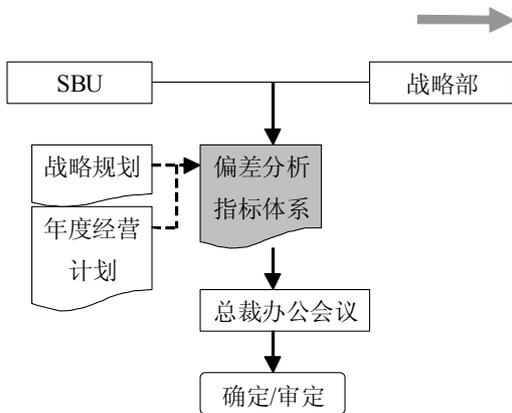
4.3 《SBU 年度经营计划》报战略管理部组织审核。审核通过后，战略管理部将批准的《SBU 年度经营计划》用《股东意见书》的方式提供给 SBU 董事会，由 SBU 董事会批准后下达执行。

4.4 SBU 年度经营计划格式：见

战略规划编制进度汇总表

时间	工作内容	执行部门	参与部门
6月初	向 SBU 发出编制《战略规划草案》的《股东意见书》	战略管理部	行政部发文 SBU
	向投资管理部提出编制非 SBU《战略规划草案》的建议	战略管理部	投资管理部
6-7月	SBU 编制《战略规划草案》	SBU	战略管理部
	编制非 SBU《战略规划草案》	投资管理部 非 SBU	战略管理部 (必要时)
8月10日前	收集 SBU《战略规划草案》	战略管理部	SBU
	收集非 SBU《战略规划草案》	战略管理部	投资管理部
8月20日前	编制战略目标草案报执委会	战略管理部 投资管理部 财务部	SBU 非 SBU
8月31日前	明确集团愿景、使命、发展目标	执委会	战略管理部
9月10日前	编制《集团战略规划草案》	战略管理部	SBU、投资管理部、 财务部
9月10日-11月30日	研究、论证《集团战略规划草案》、SBU《战略规划草案》、非 SBU《战略规划草案》，开始编制《SBU 年度经营计划》	总裁办公会 或专题会议	战略管理部、投资管 理部、财务部、SBU、 非 SBU
12月15日前	上报修订过的 SBU《战略规划》，审议 SBU 年度经营计划	SBU 战略管理部	战略管理部 财务部
	上报修订过的非 SBU《战略规划》，审核《SBU 年度经营计划》	投资管理部	非 SBU、战略管理部
12月20日前	编制《集团战略规划预案》和《集团年度经营计划》	战略管理部 投资管理部 财务部	SBU、相关非 SBU
12月31日前	董事局审批《集团战略规划预案》和《集团年度经营计划》	执委会	战略管理部 投资管理部
	签发《集团战略规划》和《非 SBU 战略规划》和《非 SBU 年度经营计划》，下发《SBU 战略规划》和《SBU 年度经营计划》的《股东意见书》	执委会	战略管理部、投资管 理部、财务部

5. SBU 偏差分析指导流程

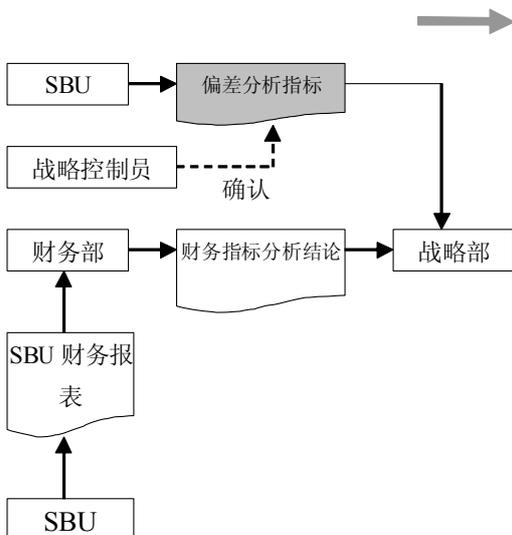


5.1 SBU 经营偏差分析和纠正程序

5.1.1 偏差分析指标体系的确立程序

5.1.1.1 战略管理部与 SBU 根据《SBU 战略规划》和《SBU 年度经营计划》共同确立《SBU 偏差分析指标体系》中的每一项监测指标，《SBU 偏差分析指标体系》的指标包括定量财务指标和关键因素指标（权重比例不同），SBU 偏差分析指标重点是年度经营计划中的关键因素。

5.1.1.2 偏差分析指标应在每年 11 月底前在讨论战略规划的总裁办公会或专项会议中完成确定或年度审定。



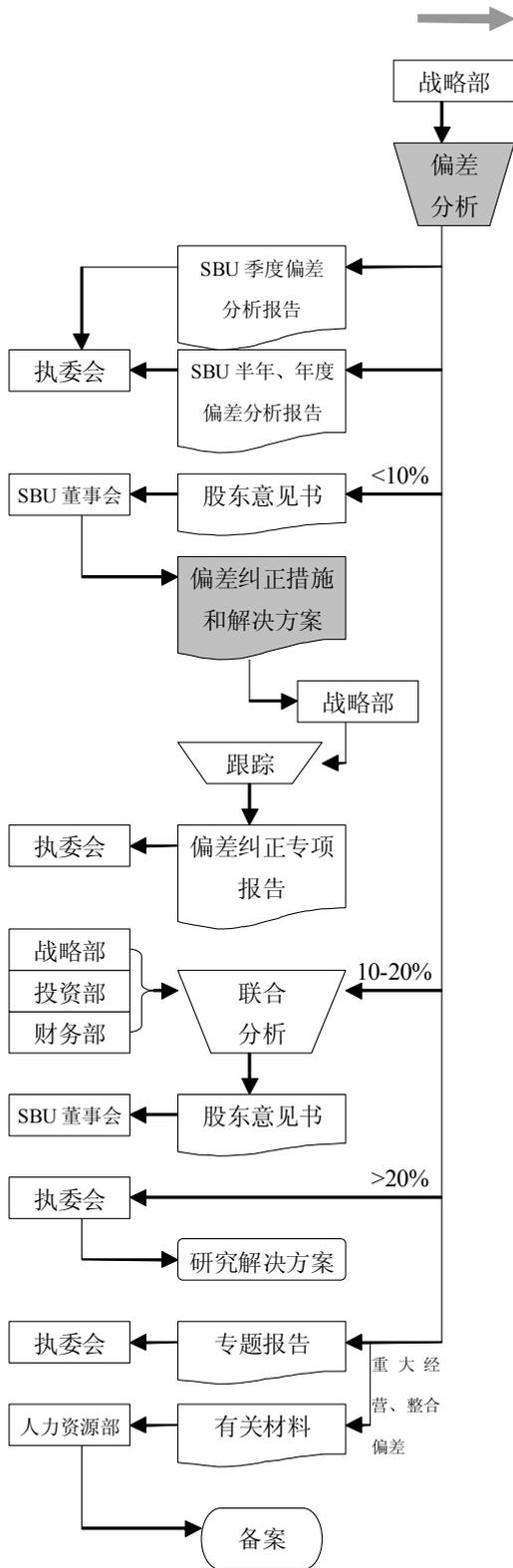
5.1.2 偏差分析指标的收集程序

5.1.2.1 战略管理部参加 SBU 定期举行的经营例会，收集各项指标的信息，要求各 SBU 每季度至少召开一次经营分析例会。

5.1.2.2 SBU 指定专人负责按季度收集各项指标，该指标经 SBU 与战略管理部对口战略控制员双方签字后，在次月 10 日之前报战略管理部。

5.1.2.3 集团财务部每月向战略管理部提供《SBU 财务指标分析结论》。

5.1.2.4 每年 6 月和 12 月，SBU 应对其半年和年度经营和财务情况做全面详细的专题报告。



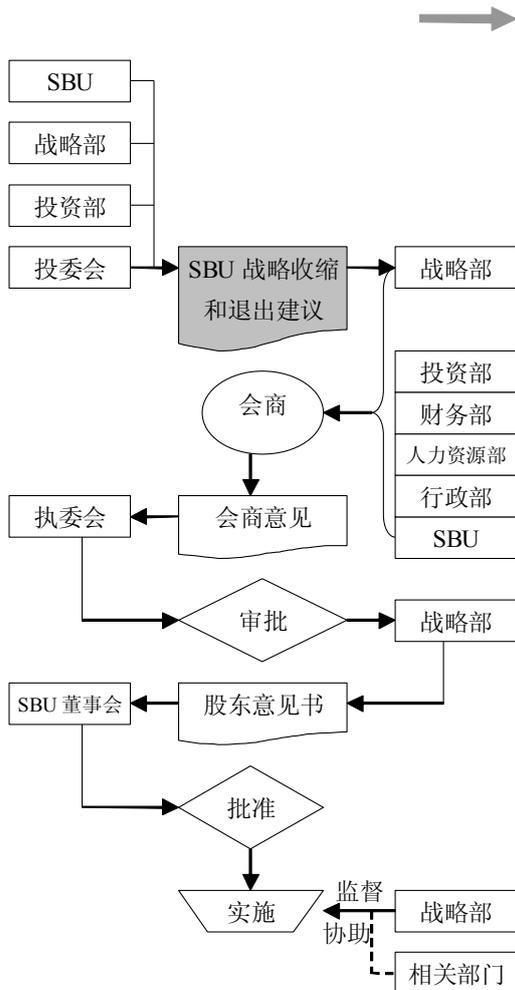
5.1.3 偏差分析和纠正程序。

5.1.3.1 战略管理部负责 SBU 经营偏差的动态监控，对从 SBU 收集到的信息和数据进行分析，出《SBU 季度偏差分析报告》、《SBU 半年、年度偏差分析报告》，上报执委会。

5.1.3.2 每季度经营结果相对于经营计划如出现利润 10%以内（待成熟后，利润指标改为综合经营指标）的偏差，由战略部将偏差纠正的意见以《股东意见书》的方式提供给 SBU 董事会；如出现 10%-20%的偏差，由战略管理部组织投资管理部、财务部共同分析原因，提出纠正偏差的《股东意见书》；如出现 20%以上的偏差，则要报执委会组织研究解决方案。

5.1.3.3 SBU 董事会组织经营班子讨论偏差纠正的《股东意见书》，落实偏差纠正的具体措施和解决方案，并将此《落实偏差纠正具体措施的会议纪要》及拟订的《偏差解决方案》报战略管理部。战略管理部继续对此偏差解决方案的实施进行跟踪，以不定期的《偏差纠正专项报告》形式报执委会审阅。

5.1.3.4 对于重大经营偏差、整合偏差以及造成的损失，战略管理部向执委会专题报告并解决偏差，建议 SBU 董事会作出处罚，并将有关材料送人力资源部备案，作为考核依据。



5.2 SBU 战略收缩和退出程序

5.2.1 以下情况时可以提出 SBU 战略收缩和退出的建议,《SBU 战略收缩和退出建议》都必须包括实施方案

5.2.1.1 SBU 在制定战略规划过程中,对原有不符合发展战略的、不能产生协同价值的、不能产生效益的部分业务或产品、资产或子公司,提出收缩或退出意向和方案交战略管理部。

5.2.1.2 SBU 在规划实施过程中,由于外部环境影响因素(比如政治、法律、法规、市场等)出现变化,SBU 提出战略收缩和退出报告交战略管理部。

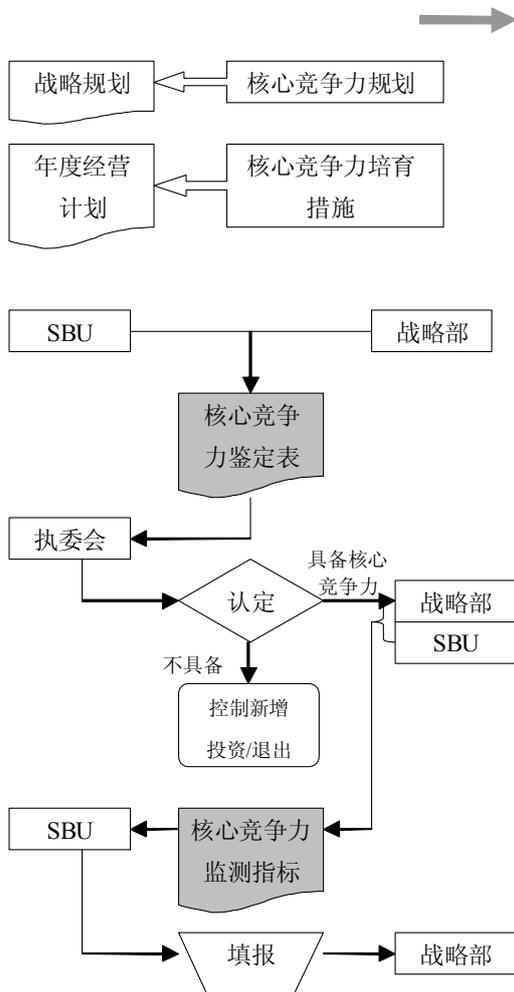
5.2.1.3 战略管理部有关人员在行业研究、核心竞争力研究中认为 SBU 需要做出战略收缩和退出时,提出《SBU 战略收缩和退出建议》。

5.2.1.4 投资管理部、投委会在相关研究过程中可提出《SBU 战略收缩和退出建议》,交战略管理部。

5.2.2 战略管理部受理《SBU 战略收缩和退出建议》后,组织投资部、财务部、人力资源部、行政部和 SBU 会商,形成意见后报执委会,执委会在 15 日内决定是否采纳建议,同时决定实施部门,并将意见以《股东意见书》的形式提交给 SBU 董事会。

5.2.3 SBU 董事会批准战略收缩和退出方案后组织实施,必要时战略管理部协同相关部门给予协助,战略管理部跟踪监督。

6. SBU 核心竞争力管理指导流程



6.1 核心竞争力是指企业在特定市场中为客户创造价值,使企业取得持续竞争优势的独特组织能力,核心竞争力是集团决定进入或退出行业,及发展规模和速度的基本依据。

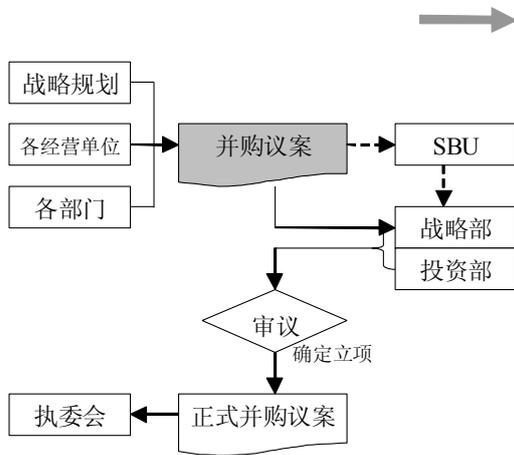
6.2 SBU 必须在战略规划中有专门的篇幅描述核心竞争力,并将核心竞争力的培育规划作为战略规划的基本组成部分, SBU 核心竞争力培育计划贯穿在 SBU 战略规划的实施过程中。SBU 在年度经营计划制定和实施过程中,必须明确加强核心竞争力的具体措施。

6.3 战略管理部组织人员每半年对 SBU 核心能力鉴定评估,与 SBU 共同编制《SBU 核心竞争力鉴定表》,此表的格式和内容由执委会认定,并在每年的战略规划研讨会上确定。对已具备的核心竞争力,战略管理部与 SBU 共同商讨提出核心竞争力的监测指标,并形成固定的《SBU 核心竞争力的监测指标》格式由 SBU 按季度填报,作为战略管理部监测依据。

6.4 对不具备核心竞争力的产品、项目或企业, SBU 应严格控制此方面的新增投资,战略管理部将监测 SBU 不具备核心竞争力的新增投资或退出。

6.5 在 SBU 的并购和新的战略性投资可研中,核心竞争力分析是必备要件。

7. SBU 并购整合监督流程



7.1 并购管理指导流程

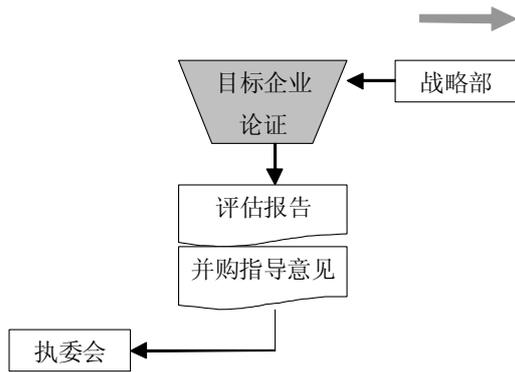
7.1.1 有关 SBU 并购案的提出和推荐程序

7.1.1.1 SBU 战略规划中应有专门部分阐述其并购规划。规划中应提出并购目标和方案，没有明确目标的，亦应阐明并购对其业务发展的支持作用。

7.1.1.2 并购是集团业务快速发展的主要手段之一，战略管理部应在每年的集团战略规划中根据各 SBU、非 SBU 的并购规划提出集团并购规划，明确并购的方向、原则和目标。

7.1.1.3 集团各部门、各经营单位均可提出《并购议案》，战略管理部是有关 SBU 《并购议案》的正式受理部门。有关 SBU 的《并购议案》亦可直接推荐给 SBU 相关部门。SBU 拟立项但未列入其战略规划中的并购应正式向战略管理部提交《并购议案》。战略管理部会同投资管理部审议《并购议案》，确定立项的，由战略管理部向执委会提交《正式并购议案》。《正式并购议案》必须包括以下要件：

- (1) 提出并购的理由和相应的论据
- (2) 并购目标的现状和近 3 年的历史资料
- (3) 并购后 SBU 三年经营效果预测模拟
- (4) 影响和控制并购目标的关键人员、机构及其与并购目标的利益关系
- (5) 实施并购的方法和程序
- (6) 推荐的实施并购的项目组成员
- (7) 并购后整合的建议



7.1.2 对并购目标企业的论证程序

7.1.2.1 对并购目标企业的论证内容和方法: 见

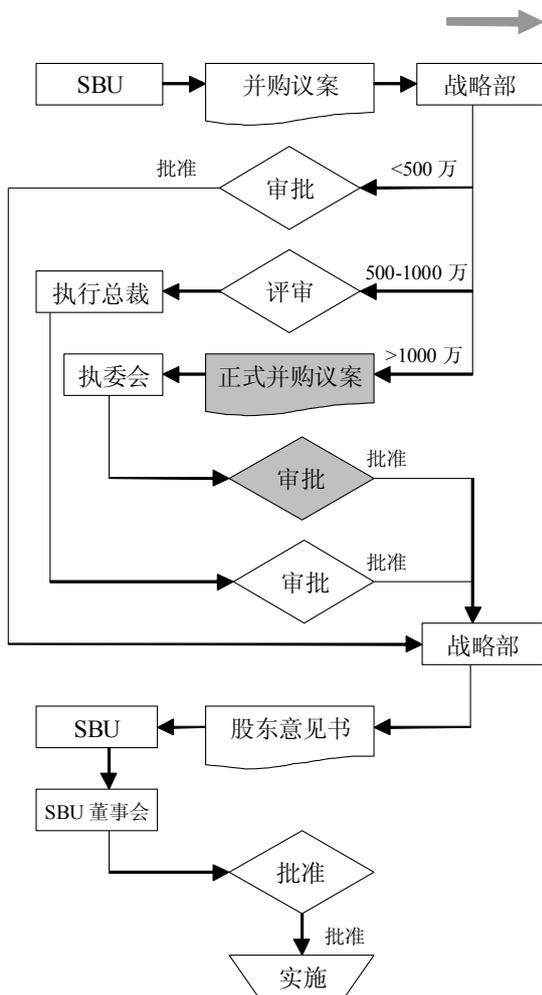
1.3.1 服务于战略投资的目标企业研究, 和

1.3.2.3

7.1.2.2 并购目标企业经战略部组织论证后, 由

战略部出具《目标企业评估报告》和《并购指导意见》, 提交执委会讨论通过后送投资管理部编

制并购方案和实施并购。



7.1.3 并购案的批准程序

7.1.3.1 在集团和 SBU 战略规划中已明确目标的

并购在规划批准后即视同批准。

7.1.3.2 未列入规划的或涉及重大战略改变的或在

规划中没有明确目标的 SBU 的并购, 包括:

- (1) 对外参股设立新公司 (包括二板);
- (2) 独资成立;
- (3) 收购。

按投资额, 在:

(1) 500 万元以内的, SBU 上报, 战略管理部审

批;

(2) 500-1000 万元的, SBU 上报, 战略管理部

组织论证, 报主管执行总裁审批;

(3) 1000 万元以上的, SBU 上报, 战略管理部

组织论证后, 向执委会 (或董事局) 提交《正式

并购议案》, 执委会 (或董事局) 在收到《正式

并购议案》后 15 日内审批。

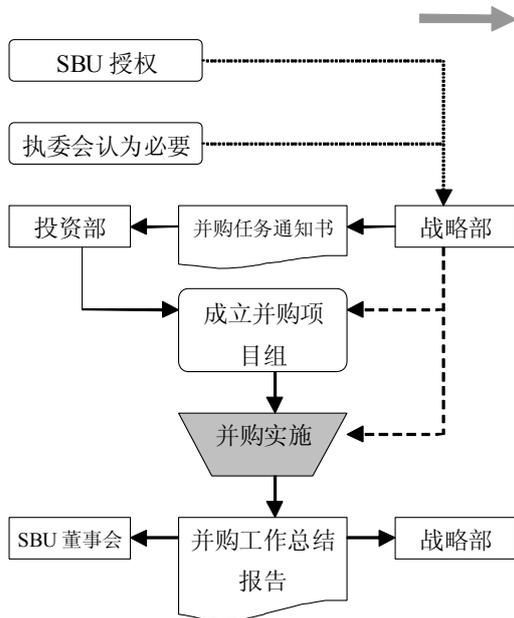
战略部负责将 SBU 的并购议案审批结果以《股东

意见书》方式通知 SBU。

7.1.3.3 执委会 (或董事局) 批准并购时应明确

实施的牵头和参加部门。

7.1.3.4 经执委会批准的 SBU 的《并购议案》须经 SBU 董事会审议批准方可实施。

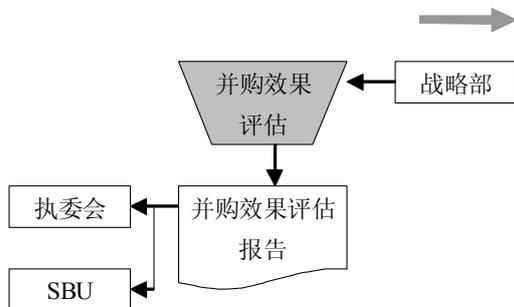


7.1.4 并购实施管理程序

7.1.4.1 SBU 是其相关并购案的执行主体，但经 SBU 授权或执委会认为必要时可委托投资管理部组织实施，战略管理部向投资管理部转发《并购任务通知书》

7.1.4.2 在此情况下，战略管理部是与并购目标公司谈判的主责任部门，并购实施前由战略管理部确定并购项目组成员和协调 SBU 派人参加并购项目组（并购项目组必须有法律顾问参加），并决定谈判组长，同时，战略管理部开始监控实施过程，组织研究重组过程和《整合方案》。

7.1.4.3 并购实施结束后，并购项目组向 SBU 董事会和战略管理部提交《并购工作总结报告》，之后项目进入整合重组程序。



7.1.5 并购效果的评估程序

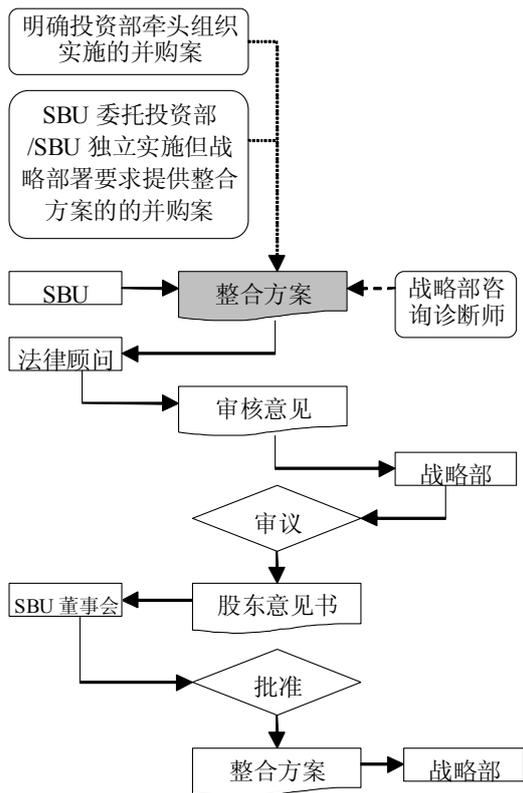
7.1.5.1 战略管理部负责对并购效果进行评估，撰写《并购效果评估报告》，报执委会并送 SBU。

7.1.5.2 评估的主要内容是对项目前期调查的充分程度和准确程度的评价、对并购方案合理性的评价。

7.2 整合管理指导流程

7.2.1 整合方案制订和实施程序

7.2.1.1 SBU 负责与其相关并购的整合工作。SBU 的所有整合工作均应在并购结束时制定详细的《整合方案》，战略管理部咨询诊断师可根据 SBU 的要求提供整合方案设计帮助和辅导，整合方案应经法律顾问审核出具意见。以下情况下 SBU 应



向战略管理部提交《整合方案》并由战略管理部组织审议：

- (1) 执委会明确由投资管理部牵头组织实施的并购案。
- (2) SBU 委托投资管理部组织实施或 SBU 独立实施，但战略管理部以书面方式要求 SBU 提交《整合方案》的。

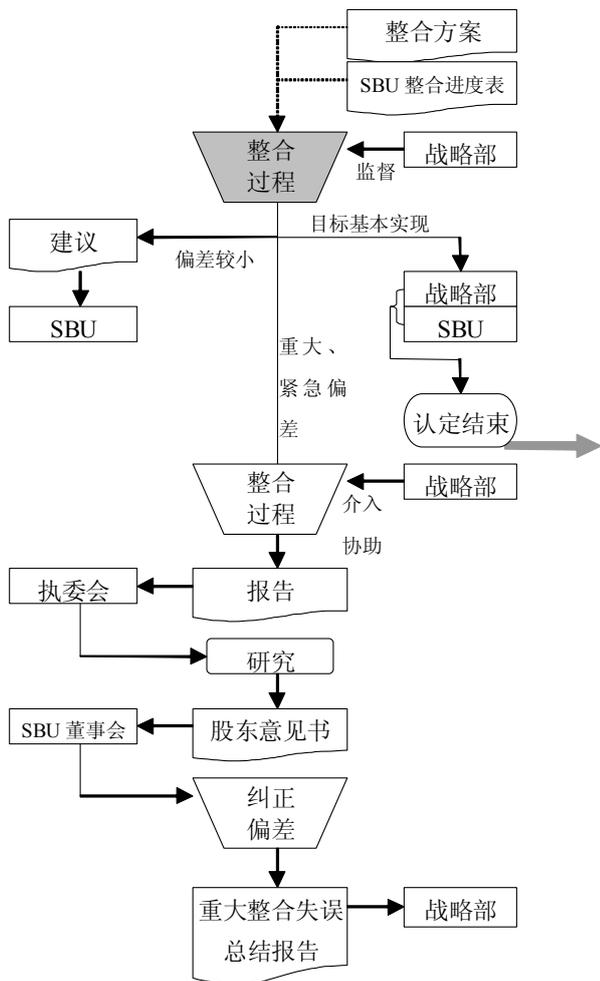
7.2.1.2 《整合方案》依据以下历史资料制定：

- (1) 并购提案中的整合建议；
- (2) 在并购过程中提出的《整合草案》。

《整合方案》必须包含以下内容：

- (1) 业务重组方案
- (2) 激励方案
- (3) 组织和人事方案
- (4) 整合后的财务模拟

7.2.1.3 战略管理部组织相关人员研究方案，提出意见，以《股东意见书》送至 SBU。SBU 应将经董事会批准的《整合方案》送战略管理部备案。



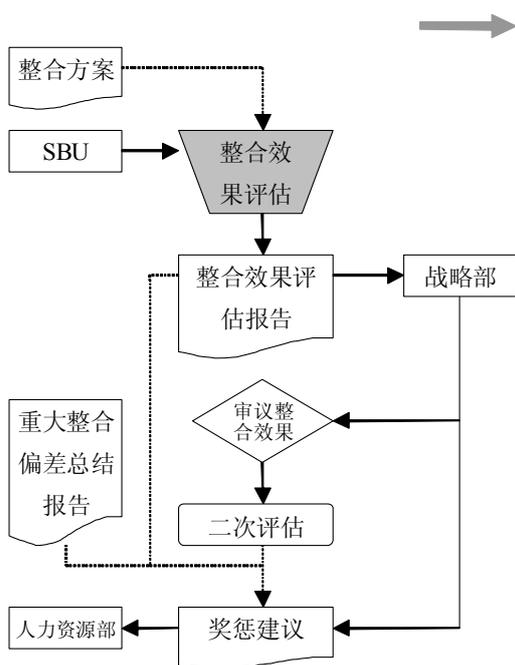
7.2.2 整合过程的监督程序

7.2.2.1 战略管理部负责对 SBU 整合过程进行监督，确保整合顺利完成，监督的依据是 SBU 董事会批准的《整合方案》，监督的工具是《SBU 整合进展表》。

7.2.2.2 整合过程出现的偏差较小时，战略管理部向 SBU 提出建议并跟踪，当出现重大和紧急偏差时，战略管理部介入协助整合，并向执委会报告，执委会在 5 个工作日内研究，并将建议用《股

东意见书》通知 SBU 董事会，及时纠正偏差，对重大整合失误向战略部提交《重大整合偏差总结报告》。

7.2.2.3 当整合基本实现《整合方案》提出的目标时，战略管理部会同 SBU 认定整合过程结束，进入正常战略管理程序。



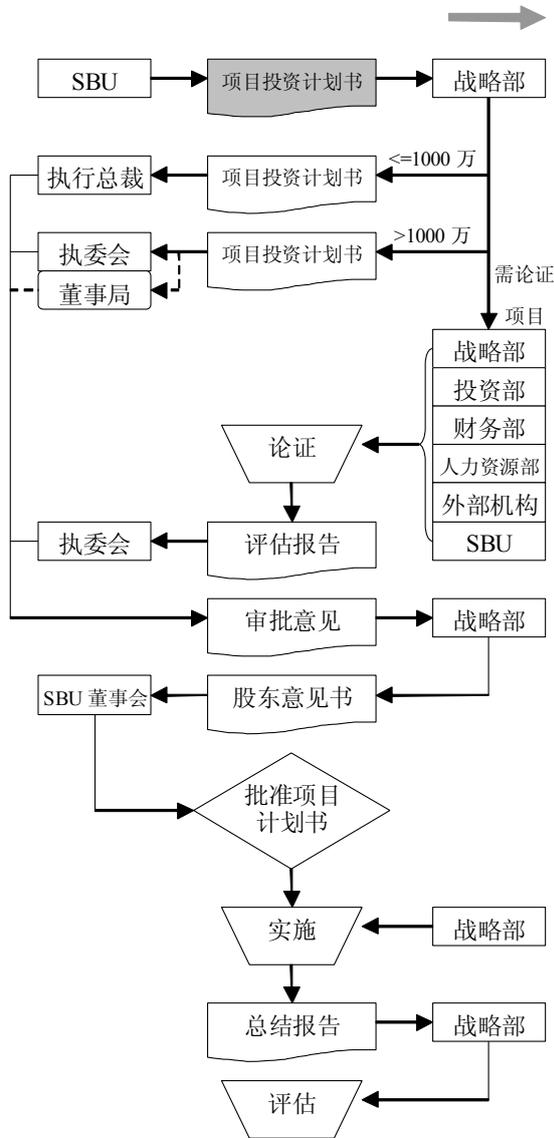
7.2.3 整合效果评估程序

7.2.3.1 整合效果评估主要依据是《整合方案》，评估主要包括：预期经营目标的实现程度、整合后组织结构的稳定程度、员工的满意程度。

7.2.3.2 整合结束后，SBU 应向战略管理部提交《整合效果评估报告》。由战略管理部组织审议整合效果，在整合结束一年后，战略管理部将对整合效果作二次评估。

7.2.3.3 战略管理部将依照《整合效果评估报告》和《重大整合偏差总结报告》向人力资源部提出《对 SBU 相关人员的奖惩建议》。

8. SBU 非收购重大投资管理流程



8.1 重大投资是指不在《SBU 战略规划》和《SBU 年度经营计划》内的新的投资项目。此类投资项目 1000 万及以内的，《项目投资计划书》由主管执行总裁审批；1000 万以上的投资项目由执委会或报董事局审批。法律顾问的法律意见书是审批必备文件之一。

8.2 经审批后的投资项目，由战略管理部以《股东意见书》送至 SBU。如需要论证的，战略管理部会同投资管理部、财务部、人力资源部、外部专业机构和 SBU 进行投资可行性论证，评估投资方案的可行性，形成《SBU 非收购重大投资评估报告》并提交执委会决策。决策意见由战略管理部用《股东意见书》发至 SBU，由 SBU 董事会批准，《项目投资计划书》获得批准后，由 SBU 负责实施，战略管理部支持和监督实施过程。

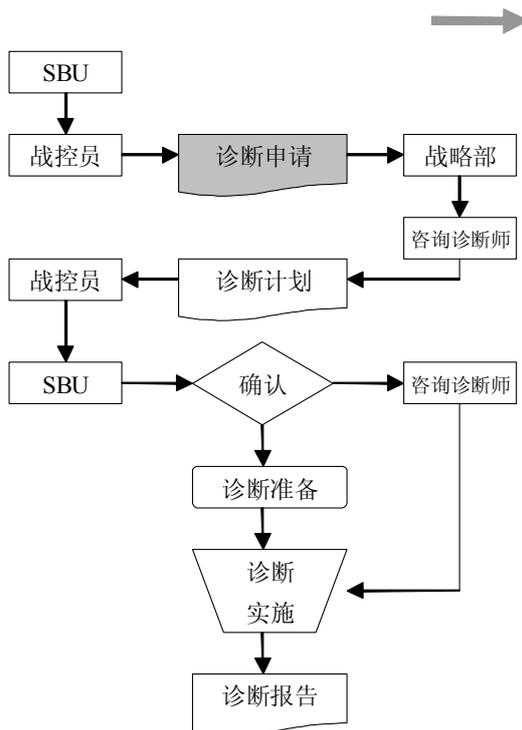
8.3 项目结束后，SBU 上报《项目投资总结报告》，战略管理部负责对投资效果作出评估

9. SBU 咨询诊断服务指导流程

9.1 对 SBU 进行咨询诊断的目的在于发现问题和解决问题

9.2 SBU 咨询诊断包括 SBU 管理诊断服务和 SBU 管理改善支持两方面内容

9.3 SBU 咨询诊断服务指导流程



9.3.1 管理问题诊断流程

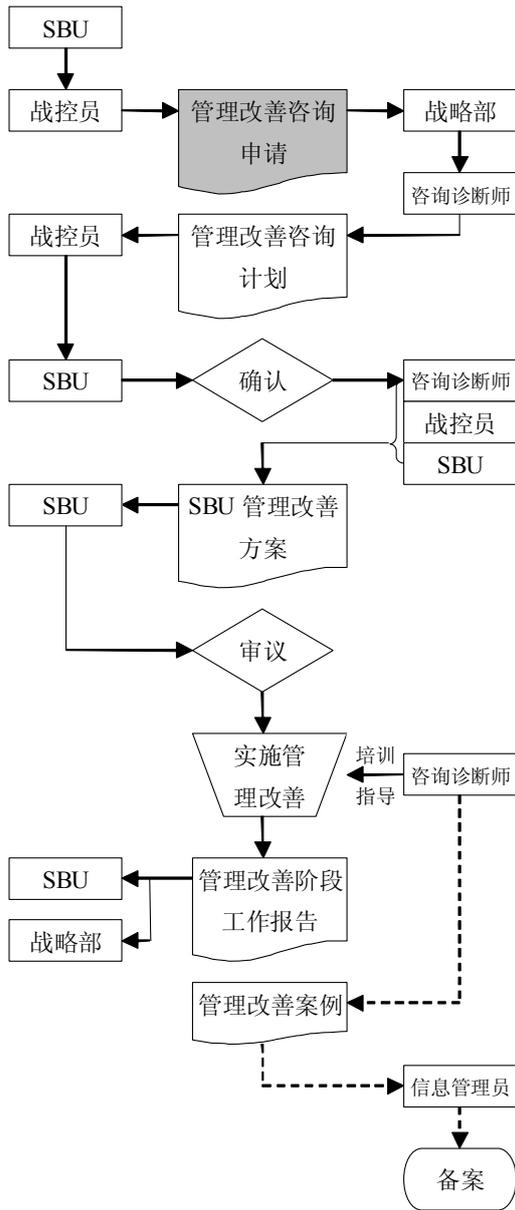
9.3.1.1 当 SBU 管理层面面临管理问题,需要借助外部力量支持时,可以通过对口的战略控制员向战略管理部提出《SBU 管理问题诊断申请》;《SBU 管理问题诊断申请》需详细注明问题产生的背景、问题本身的描述、问题对组织造成的影响及其诊断期限的要求等;

9.3.1.2 战略管理部收到《SBU 管理问题诊断申请》后,根据问题所涉及的范围及估计的工作量,安排咨询诊断师三日内提出《SBU 管理问题诊断计划》,通过战略控制员递交 SBU 确认;

9.3.1.3 SBU 确认《SBU 管理问题诊断计划》后,由战略控制员通知咨询诊断师,并协调做好诊断准备,咨询诊断师按经确认的《SBU 管理问题诊断计划》实施诊断;

9.3.1.4 完成诊断后,向 SBU 提交《SBU 管理问题诊断报告》。

8.3.2 管理改善咨询流程



9.3.2.1 SBU 通过对口的战略控制员向战略管理部提出《SBU 管理改善咨询申请》；

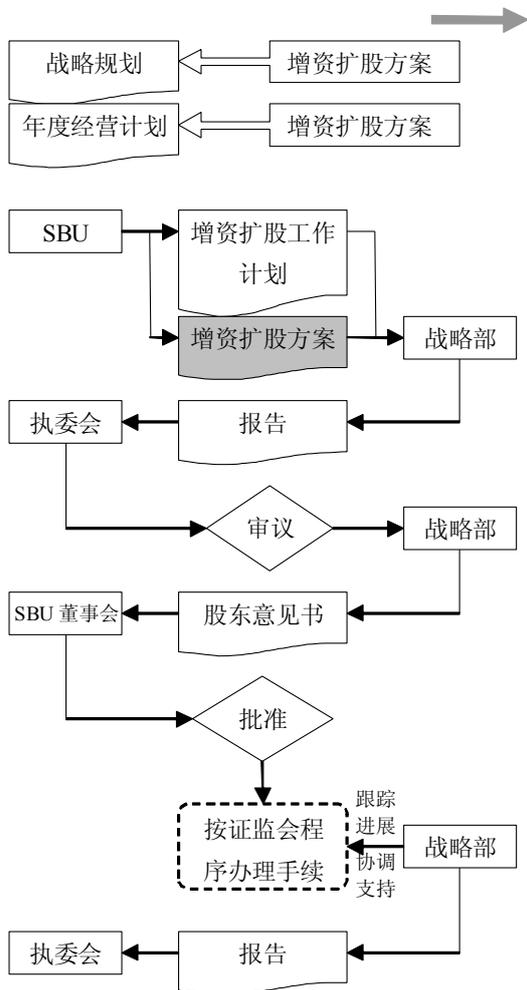
9.3.2.2 战略管理部安排咨询诊断师根据《SBU 管理改善咨询申请》的要求及相关描述，与战略控制员协调编制《SBU 管理改善咨询计划》，递交 SBU 确认；

9.3.2.3 咨询诊断师在战略控制员的协助下开展工作，与 SBU 相关人员一起制定《SBU 管理改善方案》，提交 SBU 审议；

9.3.2.4 SBU 管理团队推动实施经批准的《SBU 管理改善方案》，咨询诊断师根据需要提供培训和指导；

9.3.2.5 阶段完毕，咨询诊断师会同 SBU 相关部门编制《SBU 管理改善阶段工作报告》提交 SBU 和战略管理部，必要时将管理改善过程编写为《管理改善案例》，充实内部培训教材，交信息管理员备案。

10. SBU 信息管理与工作协调指导流程

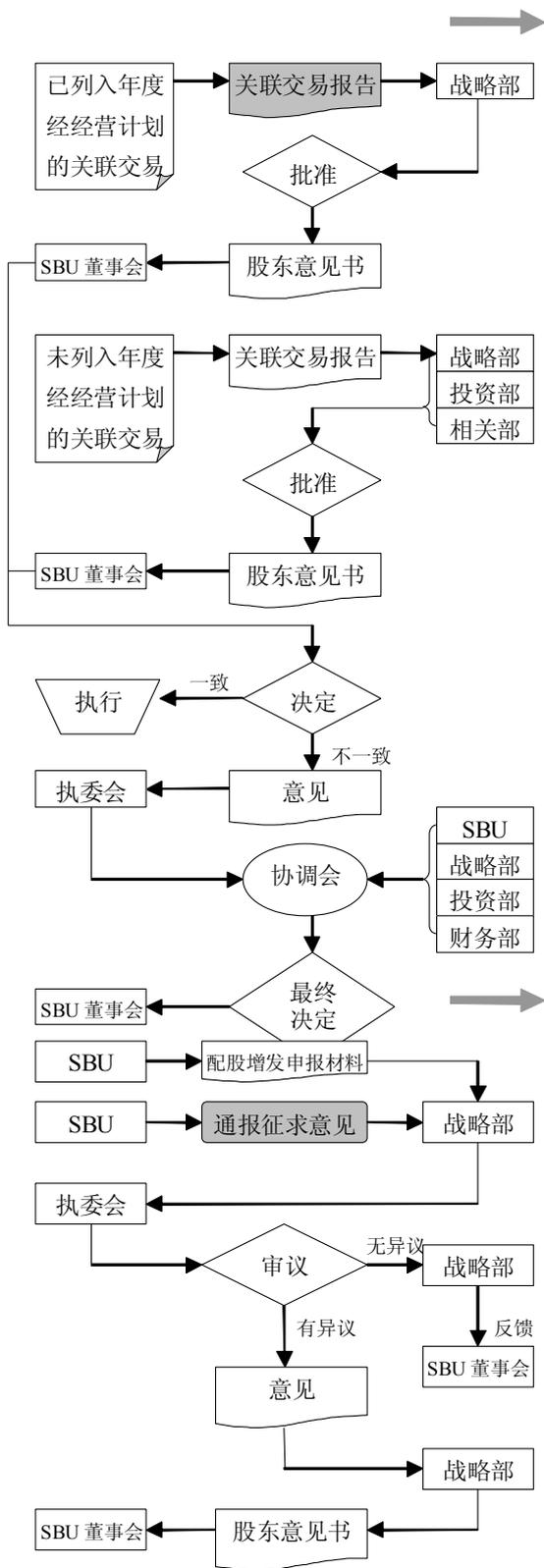


10.1 SBU 增资扩股管理程序

10.1.1 SBU 在战略规划和年度经营计划中必须提供《SBU 增资扩股方案》。SBU 在具备增发和配股资格的前 1 年, 向战略管理部提交详细的《SBU 增资扩股工作计划》和《SBU 增资扩股方案》。

10.1.2 战略管理部在收到《SBU 增资扩股方案》后, 立即向执委会汇报, 由执委会组织有关人员对方案进行审议, 战略管理部将审议结果用《股东意见书》反馈给 SBU 董事会。

10.1.3 SBU 董事会批准后, 按照证监会要求办理手续。战略管理部跟踪申报进展, 协调集团有关部门支持 SBU 申报工作, 并向执委会汇报。



10.2 SBU 重大关联交易协调程序

10.2.1 SBU 与其关联企业之间的商品买卖，资产转让、资金往来等都属于关联交易。

10.2.2 SBU 在《SBU 年度经营计划》中已经列入的重大关联交易，由战略部批准实施；没有列入的关联交易，由战略部与投资部共同组织相关部门批准。对 SBU 提交的有关《关联交易报告》，均应在 5 日内以《股东意见书》的形式反馈给 SBU 董事会。

10.2.3 SBU 董事会收到《股东意见书》后，讨论并做出决定，如果与集团意见一致，即可执行，如果与集团意见不一致，SBU 董事会将意见以书面形式报交集团执委会，执委会主持由 SBU 主要领导、战略管理部、投资管理部、财务部等有关部门参加的协调会，讨论并形成最终决定。

10.3 SBU 信息公告管理程序

10.3.1 SBU 按照法定程序公告信息前，或者在召开董事会/股东会之前，SBU 必须通过战略管理部向集团执委会通报公告或会议的主要内容并征求意见，集团必须在 2 日内作出回复。牵涉 SBU 配股、增发新股的申报材料需先报战略管理部评审。

10.3.2 执委会负责讨论审议公告和会议的内容，如无异议，则由战略管理部负责反馈给 SBU；如有意见，由战略管理部负责将审议意见用《股东意见书》提交给 SBU 董事会。

三、相关文本格式附件

1. 相关文本清单

序号	文本	相关条款	相关部门
1	行业研究计划书		
2	机会判断性行业/项目研究报告		
3	战略投资进入行业研究/评估报告		
4	目标企业研究报告		
5	服务于战略规划的行业研究报告		
6	集团/SBU 能力分析报告		
7	集团战略规划		
8	SBU 战略规划		
9	SBU 战略规划评估报告		
10	SBU 年度经营计划		
11	SBU 偏差分析指标体系		
12	SBU 偏差分析报告		
13	SBU 偏差解决方案		
14	SBU 偏差纠正专项报告		
15	SBU 战略收缩和退出建议		
16	SBU 核心竞争力鉴定/分析表		
17	SBU 核心竞争力监测指标体系		
18	并购建议/议案		
19	并购指导意见书		
20	并购任务通知书		
21	并购效果评价报告		
22	整合方案		
23	SBU 整合进展表		
24	整合效果评估报告		
25	重大整合失误总结报告		
26	对 SBU 相关人员的奖惩建议		
27	SBU 非收购重大投资评估报告		
28	SBU 非收购重大投资总结报告		
29	SBU 管理问题诊断申请		
30	SBU 管理问题诊断计划		
31	SBU 管理问题诊断报告		
32	SBU 管理改善咨询申请		
33	SBU 管理改善咨询计划		
34	SBU 管理改善方案		
35	SBU 管理改善阶段/最终工作报告		
36	SBU 增资扩股方案		
37	SBU 增资扩股工作计划		
38	SBU 重大关联交易报告		
39	股东意见书		

2. 格式附件

2.1 行业研究计划书

研究项目	具体内容
一、课题的来源	
二、研究背景及基本判断	
三、研究内容/范围	
四、研究方法	
五、研究的组织方式	
六、研究的进度、质量控制	
七、研究报告的评审	
八、研究报告的提交	

研究员：

时间：

2.2 机会判断性行业/项目研究报告

研究项目	具体内容
一、研究背景	
二、主要结论	
三、报告内容：	
(1) 行业经济指标 <ul style="list-style-type: none"> • 销售总额 • 平均利润率 • 增长率 	
(2) 行业价值链 <ul style="list-style-type: none"> • 行业价值链结构 • 总增加值 • 主要增值环节增加值 	
(3) 行业集中度 <ul style="list-style-type: none"> • 企业总数 • 第一位企业所占份额 • 前十位企业所占份额 • 企业群分布特征 • 行业纵向整合度 	
(4) 行业主管部门 <ul style="list-style-type: none"> • 主管部门角色 • 主要行业政策/规范/标准 	
(5) 行业投资机会 <ul style="list-style-type: none"> • 所处生命周期阶段 • 进入、撤出障碍 • 主要机会、威胁 	
(6) 竞争层面、竞争因素和竞争强度	
(7) 行业的关键成功因素	
(8) 推荐的切入层面	

机会判断性行业/项目研究报告（续）

研究项目	具体内容
(9) 切入层价值结构 <ul style="list-style-type: none"> • 总营业额 • 关键增值关节增加值 • 原材料价格走势 • 产品价格走势 	
(10) 切入层经营结构 <ul style="list-style-type: none"> • 供应商 • 生产组织方式 • 关键技术 • 关键质量指标 • 人力/劳动力资源状况 • 营销通路结构 • 客户群 • 客户主要购买/消费特征 	
(11) 目标企业 <ul style="list-style-type: none"> • 目标企业名单 • 目标企业概况 	
(12) 行业领袖 <ul style="list-style-type: none"> • 行业领袖名单 • 主要行业领袖简介 	
四、研究总结	

报告人：

报告日期：

2.3 战略投资进入行业研究/评估报告

研究项目	具体内容
一、研究背景	
二、主要结论	
三、报告内容：	
(1) 同机会判断性行业研究内容	
(2) 行业五种力量分析 <ul style="list-style-type: none"> • 新进入者威胁 • 供应商讲价能力 • 客户讲价能力 • 替代品威胁 • 业内竞争强度 	
(3) 竞争群体分析	
(4) 竞争者分析 <ul style="list-style-type: none"> • 未来目标 • 当前战略 • 预期的可能变动 • 能力 	
(5) 行业的长期盈利性及其比较研究 <ul style="list-style-type: none"> • 环境趋势对行业未来盈利性的影响预测 • 行业的未来成长曲线模拟 • 行业的未来利润曲线模拟 • 行业未来利润曲线的跨行业比较/投资的机会成本分析 	

报告人：

报告日期：

战略投资行业研究报告（续）

<p>(6) 行业的可整合型判断</p> <ul style="list-style-type: none">• 行业的整合效益预测• 可行的行业整合思路• 行业整合的商业模型	
<p>(7) 行业战略投资的进入战略建议</p> <ul style="list-style-type: none">• 进入战略及其推进步骤• 推出战略	
<p>四、研究总结</p>	

报告人：

报告日期：

2.4 目标企业研究报告

研究项目	具体内容
一、研究背景	
二、主要结论	
三、报告内容：	
(1) 目标企业财务价值 <ul style="list-style-type: none"> • 各项财务指标 • 债权人、债务人情况 • 比较法或折现法计算的价值 	
(2) 目标企业战略价值 <ul style="list-style-type: none"> • 核心竞争力 • 管理团队 • 战略资源 • 管理和营销平台，营销组织和网络渠道 • 细分市场份额 	
(3) 目标企业可整合性 <ul style="list-style-type: none"> • 企业历史 • 企业文化与价值认同 • 相关利益群体 • 产权结构 • 组织结构 • 管理团队 	
(4) 整合效益 <ul style="list-style-type: none"> • 盈利模型分析 	
四、研究总结	

报告人：

报告日期：

2.5 服务于战略规划的行业研究报告

研究项目	具体内容
一、研究背景	
二、主要结论	
三、报告内容：	
(1) 宏观环境扫描分析 <ul style="list-style-type: none">• 人口细分分析• 宏观经济细分分析• 政治/法律细分分析• 社会文化细分分析• 技术细分分析• 全球环境细分分析	
(2) 行业持续监控分析：同 战略投资行业研究报告内容	
四、研究总结	

报告人：

报告日期：

2.6 集团/SBU 能力分析报告

研究项目	具体内容
一、研究背景	
二、主要结论	
三、报告内容：	
(1) 资源 <ul style="list-style-type: none"> • 财务/资本性资源 • 物质性资源 • 人力资源 • 组织资源 • 技术性资源 • 创新性资源 • 商誉性资源 	
(2) 能力 <ul style="list-style-type: none"> • 高层管理能力 • 人力资源管理能力 • 市场营销能力 • 通路管理能力 • 研发能力 • 生产制造能力 • 信息系统管理能力 	
(3) 核心竞争力 <ul style="list-style-type: none"> • 内部价值链 • 核心竞争力评价 	
四、研究总结	

报告人：

报告日期：

2.7 集团战略规划

规划项目	具体内容
一、愿景	
二、目标	
三、公司战略 (一) 核心竞争力 (二) 业务组合 (三) 国际化战略 (四) 合作/联盟战略	
四、业务战略 (一) SBU 战略 (二) 非 SBU 战略	
五、战略措施计划	
六、财务模拟及附件	

时间：

2.8 SBU 战略规划

规划项目	具体内容
一、使命/愿景	
二、目标	
三、业务战略	
四、核心竞争力	
五、并购整合战略	
六、国际化战略	
七、合作/联盟战略	
八、战略措施/职能策略	
九、财务模拟及附件	

SBU 名称：

时间：

2.9 SBU 战略规划评估报告

项目	具体内容
一、评估依据	
三、评估项目 (1) 战略目标偏差 (2) 主要战略的适宜性检讨 (3) 竞争地位评价 <ul style="list-style-type: none">• 市场份额• 回报水平• 持续发展能力	
四、评价结论	

战略管理部总经理：

时间：

2.10 SBU 年度经营计划

计划项目	具体内容
一、年度目标	
二、营销计划	
三、生产计划	
四、R&D 计划	
五、人力资源计划	
六、投资并购计划	
七、整合计划	
八、核心竞争力发展计划	
九、其它计划	
十、附件	

SBU 名称：

时间：

2.11 SBU 偏差分析指标体系

指标类型	具体指标（举例）
一、财务指标	<ul style="list-style-type: none"> • 销售额/营业额 • 净利润/总利润
二、关键因素指标	<ul style="list-style-type: none"> • 市场份额 • 营销因素中的关键指标 • 核心竞争力因素中的控制指标 • 人力资源因素中的关键指标 • R&D 因素中的关键指标 • 综合运作/管理因素中的关键指标 • 整合的效益因素中的关键指标 • 整合的一致性因素中的关键指标 • 整合的战略提升因素中的关键指标

SBU 名称：

时间：

2.12 SBU 偏差分析报告

指标	上年同期	计划	实际	同比 偏差	与计划 偏差	偏差原 因分析
一、财务指标 <ul style="list-style-type: none"> • 销售额/营业额 • 净利润/总利润 						
二、战略规划中的关键因素指标 <ul style="list-style-type: none"> • 市场份额 • 营销因素中的关键指标 • 核心竞争力因素中的控制指标 • 人力资源因素中的关键指标 • R&D 因素中的关键指标 • 综合运作/管理因素中的关键指标 • 整合的效益因素中的关键指标 • 整合的一致性因素中的关键指标 • 整合的战略提升因素中的关键指标 						

SBU 名称：

时间：

2.13 SBU 偏差解决方案

项目	具体内容
一、偏差	
二、对偏差原因的分析结论 <ul style="list-style-type: none"> • 原因 • 责任公司/部门/人 	
三、偏差解决方案 <ul style="list-style-type: none"> • 纠正措施 • 预防措施 • 问题解决的阶段/最终结果 • 期限 • 责任公司/部门/人 • 偏差纠正的验证和评价办法 	

SBU 名称:

时间:

2.14 SBU 偏差纠正专项报告

项目	具体内容
一、偏差	
二、偏差解决方案要点 <ul style="list-style-type: none"> • 纠正措施 • 预防措施 • 期限 • 责任公司/部门/人 	
三、偏差解决方案落实情况 <ul style="list-style-type: none"> • 纠正措施落实情况 • 预防措施落实情况 • 偏差纠正结果 • 问题和难点 • 后续措施 	
四、纠正报告总结	

SBU 名称：

时间：

2.15 SBU 战略收缩和退出建议

项目	具体内容
一、业务综合评价 <ul style="list-style-type: none">• 过去三年经营总结• 当前 SWOT 分析• 未来行业趋势分析• 核心竞争力评价• 关键问题剖析• 业务综合评价结论	
二、退出方法建议	
三、退出的风险	
四、退出的预期损益预测	
五、SBU 董事长意见	
六、SBU 管理团队意见	

SBU 名称：

时间：

2.16 SBU 核心竞争力鉴定/分析表 (本表用于核心竞争力初次鉴定)

项目 (能力因素可根据具体情况增减调整)	评价 (与业内最强竞争对手比较)										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
一、能力因素 (一) 文化 <ul style="list-style-type: none"> • 价值与态度 • 技能与知识 • 变革管理 • 风险承受 • 结果/目标管理 • 组织学习 (二) 结构 <ul style="list-style-type: none"> • 组织形式 • 工作定义 • 需求敏感性 • 信息权力结构 • 非正式权力 • 自我更新 (三) 流程与系统 <ul style="list-style-type: none"> • 非正式决策 • 决策系统 • 环境监测 • 问题/机会先机掌握 • 问题先决 • 信息系统 • 计划系统 • 实施系统 • 控制系统 • 管理技术 • 计算机应用 											

SBU 名称:

时间:

SBU 核心竞争力鉴定表 (续)

项目	评价 (与业内最强竞争对手比较)										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
(四) 人力资源能力 <ul style="list-style-type: none"> • 高层管理 • 中层管理 • 督导员工 • 一般员工 (五) 资源 <ul style="list-style-type: none"> • 财务 • 物质 • 技术 • 产品 • 客户信用 • 信息 • 时间 											
二、能力评价结论											
三、能力的战略价值判定 <ul style="list-style-type: none"> • 有客户价值 • 优于绝大多数竞争对手 • 难以复制 											
四、核心竞争力的外化表现 <ul style="list-style-type: none"> • 表现在核心产品上 • 在组织系统内迁移/共享 											
五、核心竞争力鉴定结论											

SBU 名称:

时间:

2.17 SBU 核心竞争力监测指标体系

指标级别	指标	指标说明	监测办法
一级			
二级			
三级			

SBU 名称：

时间：

2.18 并购建议/议案

项目	具体内容
一、背景情况	
二、目的 <ul style="list-style-type: none"> • 利益意图 • 战略意图 	
三、目标企业 <ul style="list-style-type: none"> • 现状和近 3 年历史资料 • 影响和控制企业的关键人员、机构及其与企业的关系 • 可能的售卖动机与态度 • 企业基本价值判断 	
三、并购后 SBU 三年经营效果预测	
四、实施并购的方法与时机建议	
五、推荐的并购项目组成员	
六、并购后整合建议	
七、并购建议概括	

建议公司/部门/人：

时间：

2.19 并购指导意见书

项目	具体内容
一、对目标企业的评价结论	
二、对并购方案的评价结论	
三、对整合方案和 SBU 预期整合效果的评价结论	
四、对并购战略意图的修正/确认/进一步明确	
五、对并购方案的修改和执行要点指示	
六、推荐的并购项目组组长及成员名单	
七、必要的配合和调查提示	
八、并购指导意见概括	

总经理：

时间：

2.20 并购任务通知书

项目	具体内容
一、并购目标企业	
二、并购主体	
三、并购交易的执行部门	
四、并购项目组组长、成员	
五、经确认的并购方案	
六、对并购过程阶段性目标的提示性指引	

总经理：

日期：

2.21 并购效果评价报告

项目	具体内容
一、对并购合同的评价	
二、对并购方案及合同执行情况的评价	
三、对合约双方满意度的测试性评价 • 对并购方满意度的采访调查结果 • 对被并购方满意度的采访调查结果	
四、对并购交易目标达成情况的评价	
五、并购效果评价结论	

总经理：

评价人：

时间：

时间：

2.22 整合方案

项目	具体内容
一、整合目的	
二、整合目标	
三、整合主体及其相关各方	
四、整合小组组长、成员名单	
五、整合任务/内容 <ul style="list-style-type: none"> • 组织和人事方案 • 激励方案 • 业务重组方案 	
六、整合效果预测 <ul style="list-style-type: none"> • 整合效果的财务模拟 • 整合后的竞争地位和战略态势预测 	
七、整合行动计划	
八、战略管理部对整合方案的评审意见	
九、集团执委会对整合方案的批准意见	

SBU 名称：

时间：

2.23 SBU 整合进展表

整合工作内容	进程控制					
	第一周	第二周	第三周	...	第 n 周	...
一、并购交易结束						
二、完成整合方案						
三、整合推动						
四、整合方案实施						
五、整合系列阶段目标实现						
六、整合结束转入正常战略管理						
七、整合效果评估						

整合小组组长：

时间：

2.24 整合效果评估报告

项目	具体内容
一、整合目标	
二、整合目标实现情况 <ul style="list-style-type: none">• 目标一• 目标二• 目标三• 目标 N	
三、整合后组织的稳定程度	
四、整合后员工满意度调查	
五、整合后客户满意度调查	
六、整合效果评价结论	

评估单位名称：

时间：

2.25 重大整合失误总结报告

项目	具体内容
一、整合目标	
二、整合情况概述	
三、对主要偏差的原因和责任分析	
四、进行中的针对偏差的补救措施	
五、对后续整合工作的建议	

整合主体单位/部门：

时间：

2.26 对 SBU 相关人员的奖惩建议

项目	具体内容
一、奖惩对象	
二、奖惩理由	
三、奖惩建议	

建议部门：

时间：

2.27 SBU 非收购重大投资评估报告

项目	具体内容
一、项目的战略价值	
二、项目财务目标的可接受性	
三、项目适宜性 <ul style="list-style-type: none">• 市场前景• 政策法规• 技术条件• 资源/资金保证	
四、项目盈利模型的合理性	
五、项目实施计划的可行性	
六、项目的风险	
七、对投资的总体评价结论	

评估单位名称：

时间：

2.28 SBU 非收购重大投资总结报告

项目	具体内容
一、计划中的投资进程与目标	
五、投资实施情况概述 <ul style="list-style-type: none">• 目标达成情况• 进程控制情况• 预算执行情况	
三、对存在问题和主要偏差的原因分析	
四、对后续工作的建议	

投资主体单位/部门：

时间：

2.29 SBU 管理问题诊断申请

项目	具体内容
一、背景情况	
二、诊断的目的	
三、问题/现象描述	
四、问题对组织的现实及可能的潜在影响	
五、要求的诊断期限	

申请单位：

时间：

2.30 SBU 管理问题诊断计划

项目	具体内容					
	第一周	第二周	第三周	...	第 n 周	...
一、诊断启动 <ul style="list-style-type: none"> • 首次会议 • 诊断范围、方式确定 • 问卷设计 • 人员/资源配备到位 						
二、诊断实施 <ul style="list-style-type: none"> • 访谈 • 现场感知 • 资料收集/查证 • 专家讨论 						
三、诊断分析/研讨 <ul style="list-style-type: none"> • 原因分析 • 症结判断 • 改善策略 						
四、诊断报告						

战略管理部总经理：

诊断咨询师：

时间：

2.31 SBU 管理问题诊断报告

项目	具体内容
一、问题界定	
二、原因分析	
三、策略建议	

战略部总经理：

诊断咨询师：

时间：

2.32 SBU 管理改善咨询申请

项目	具体内容
一、管理改善课题	
二、诊断报告的结论与建议	
三、要求的管理改善咨询内容	
四、预期的管理改善期限	

申请单位：

时间：

2.33 SBU 管理改善咨询计划

项目	具体内容					
	第一周	第二周	第三周	...	第 n 周	...
一、咨询项目启动 <ul style="list-style-type: none"> • 首次会议 • 咨询内容、方式确定 • 配合的组织/资源落实 						
二、咨询实施 <ul style="list-style-type: none"> • 管理改善指导 • 培训 • 改善效果评价/验证 						
三、阶段报告						
四、最终报告						

战略管理部总经理：

诊断咨询师：

时间：

2.34 SBU 管理改善方案

项目	具体内容
一、管理改善课题	
二、管理改善的目标	
三、针对的问题列举	
四、策略措施/办法明细	
五、方案实施的组织/资源保证	
六、方案实施的时间安排	
七、责任人	

SBU 名称：

时间：

2.35 SBU 管理改善阶段/最终工作报告

项目	具体内容
一、管理改善课题	
二、管理改善的目标	
三、目标达成情况总结	
四、管理改善阶段/最终评价结论	

SBU 名称：

时间：

2.36 SBU 增资扩股方案

项目	具体内容
一、拟议中的投资方向/项目	
二、投资额/资金需求	
三、增资扩股方式	
四、资料准备与申报安排	
五、责任人	

SBU 名称：

时间：

2.37 SBU 增资扩股工作计划

项目	具体内容					
	第一周	第二周	第三周	...	第 n 周	...
一、项目准备						
二、申报材料准备						
三、申报材料审批						
四、申报						
五、申报中的公关协调与答疑						
六、批准						
七、公告						
八、增资扩股实施						
九、缴款/股权登记						
十、上市						

SBU 名称：

时间：

2.38 SBU 重大关联交易报告

项目	具体内容
一、关联交易各方	
二、关联交易内容	
三、涉及交易金额	
四、交易双方利益分析	
五、对其它股东利益影响分析	
六、相关政策法规适宜性分析	
七、可能的监管部门及外部反应评估	
八、拟议的公告方式、时间与媒体/刊物安排	

SBU 名称：

时间：

2.39 股东意见书

项目	具体内容
一、股东名称	
二、致/对象公司名称	
三、关于/主题	
四、意见	
五、附件	
六、签发	

时间：