

关于发展转型导向的免费预诊断 工作建议函

尊敬的领导：

您好！

华彩作为集团类咨询的旗舰公司，一直奔波在企业经营和变革的一线。值此举国变革之际，我们惊讶的发现，企业面临的问题和挑战却是历年之最。

很多企业知道要转型，可是到底怎么转，争论极大。

很多企业在做十三五规划上遇到了问题。

更多企业发现要落实十三五规划，要对企业做大转弯式转型调整。

还有很多企业因没有转型思维、转型资源、转型能力而焦虑。

总之，本来该在举国上下谋发展之际，却发现困惑、调整、不确定性、诱惑、风险此起彼伏，怎么办？。

在此关键节点，又恰逢华彩成立 19 周年，我司以近二十年来为诸多国有和民营的集团型企业提供发展转型的服务的经验，愿为有发展转型需要的企业尽一份社会责任，热忱希望能为贵司及下属单位以免费预诊断的形式，就转型升级提供理论指导、方法工具以及可能的着手点和方向，并分享相关成熟经验。

操作详情见附件，主要流程如下：

1、针对提出发展转型免费预诊断申请的企业，华彩将向申请企业收集相应的基础资料并电话沟通，基于此进行初步的研究和评估；原则上，凡是发展转型需求与华彩的优势、经验相匹配且所提供条件达到华彩预诊断标准的，华彩均将择机选派专家团队提供免费预诊断服务。

2、华彩专家团队一般 2~3 人，由一名咨询总监及以上级别的领导带队，用约 2 天的时间，深入贵司内部对一把手及其他高层共约 5~10 人逐一单独访谈，并和战略部、人力资源部、财务部、办公室等集团总部负责人以及部分核心下属企业负责人举行一或几场集体座谈会。

3、预诊断专家团队离场前，就前期研究和访谈情况的初步整理，向贵司汇报当前亟需解决的问题等诊断的初步结论，以及从哪些方面更好地实现发展转型的框架性方案；专家团队离场后约一周，再向贵司提交详细的预诊断结果和发展转型的项目建议书。

4、华彩免费向贵司提供上述服务，不再因此收取任何费用，贵司只需承担预诊断专家团队的差旅食宿费用即可。

以上建议，不知妥否，盼复！

敬颂

商祺

上海华彩管理咨询有限公司

2015 年 10 月 20 日

附录：预诊断工作计划（示例）

一、调研对象

1. 贵集团董事长、总裁、副总裁等集团公司高层管理人员（预计5~10人）；
2. 集团总部核心职能部门负责人（预计XX人）；
3. 贵集团核心下属子公司董事长、总裁等公司高层管理人员（预计XX人）；
4. 本次调研访谈，对集团高层采取逐一单独访谈的方式，对集团总部核心职能部门负责人和核心下属子公司负责人采取集体座谈会的方式，访谈次序和时间可以根据实际情况作机动调整。

二、调研时间安排

华彩咨询项目专家组将于D日到达贵集团总部，并于D+1和D+2两日进行调研访谈。

日期/时间	D日（周X）
约XX点到达	到达贵集团，与贵方协调人沟通
日期/时间	D+1日（周X）
9:00—10:30	访谈贵集团董事长
10:30—12:00	访谈贵集团总裁
12:00—13:00	午餐/午休
13:00—14:00	访谈贵集团副总裁
14:00—15:00	访谈贵集团副总裁
15:00—16:00	访谈贵集团副总裁
16:00—18:00	集体座谈会
18:00—19:00	晚餐
19:00之后	华彩专家团队首日访谈总结、内部研讨，信息整合
日期/时间	D+2日（周X）
9:00—10:00	个别管理者补充访谈
10:00—11:00	个别部门补充访谈
11:00—12:00	华彩专家团队内部研讨，信息整合
12:00—13:00	午餐/午休
13:00—15:00	华彩专家团队形成初步结论及建议
15:00—17:00	1、华彩专家团队汇报预诊断框架性初步结论和转型框架方案； 2、对此方案进行沟通交流。
17:00之后	华彩项目组返程，调研结束后约一周，提交《发展转型项目建议书》（含预诊断结论）。

说明	1、由于暂不清晰了解企业组织结构及相关实际现状，具体访谈对象如有调整，双方再行沟通； 2、华彩咨询本次调研免费，贵司仅需承担华彩专家团队成员的预诊断相关差旅食宿费用。
----	--

三、调研访谈提纲（参考）

说明：以下访谈提纲仅为示例，实际的访谈提纲将企业的具体情况，以及关注的管理领域，予以个性化调整。

1. 请您简要描述贵集团战略现状(含:制定并执行集团发展战略及业务组合战略、参与板块企业的战略制定,确定绩效目标并考核、投资管理及决策、内外部资源管理与配置、战略性的改制、重组、并购及不良资产处理、制定集团的政策和标准、培育集团/板块核心能力、变革管理等内容)。
2. 您如何看待贵集团未来的发展?对目前公司的定位、发展思路、目标有什么看法?您对企业5年后的前景有什么展望?
3. 在您看来,贵集团有哪些优势和不足?您认为核心竞争力体现在哪些方面?
4. 您认为贵集团目前的发展上面临哪些重大机遇(比如新型城镇化、一带一路、国际化、互联网+、中国制造2025、XX国家战略等)?
5. 您认为从集团战略角度考虑,贵集团的发展转型,需要重点解决哪些问题?面临哪些条件的束缚?会影响贵集团在未来5年发展的最大障碍是什么?
6. 您建议贵集团整体可以探索哪些发展模式创新?
7. 贵集团各产业板块之间的协同、共享效益目前发挥如何?还有哪些进一步提升的空间?
8. 当前的各业务板块在贵集团分别承担了怎样的角色?您如何看待集团目前的业务布局,以及板块之间的协调效应?
9. 您认为各业务板块有哪些最主要的发展趋势?您建议集团各业务板块还可以探索哪些发展模式创新?
10. 您认为集团近5年还可以探索哪些业务领域?
11. 您个人觉得目前集团总部对下属企业是从什么角度展开管控的,成效如何?
12. 从支撑集团转型升级的角度考虑,集团总部组织结构和管控模式是否科学合理?是否能支持集团的未来发展?存在什么问题?
13. 集团总部能否有效的支持各项目及子公司的发展?目前各部门的职能划分、岗位设置是否合理?在组织职能上需要在哪些方面进行健全和完善?
14. 您对公司治理的理解?有待改进之处?
15. 目前决策机制是如何运作的?管理和业务流程方面有哪些不顺畅的地方?
16. 您所分管部门或所属部门的基本构成和职能,与其他部门和子公司的业务联系如何运作?您对您所分管的部门/职能的管理现状是否满意?如不满意,您认为存在哪些问题?这些问题导致哪些风险?您对解决这些问题的建议?

17. 请您简要描述贵集团财务管控现状（含：成本会计、管理会计与出资人财务管理、资产管理体系、融投资管理体系、内部交易体系与成本核算体系、全面预算体系、财务组织、资金流管理、偏差分析与审计体系、收益管理）。
18. 请您简要描述贵集团人力资源管控现状（含：母子公司高管层发展与绩效，薪酬管理、外派人员管理与激励、高管层发展与薪酬绩效管理、接班人管理体系、学习型董事会、管理学院、发展型人力资源规划、制度输出与咨询、集团薪酬与绩效管理）。
19. 贵集团目前在内控体系建设上有哪些做法，取得了哪些进展？您对集团当前内部控制管理水平的看法或评价
20. 请列举您所认为的贵集团当前面临的五个主要风险或内控薄弱点，建议从哪些方面进行应对？
21. 目前集团管理制度、流程的覆盖面和精细化程度是否满足发展的需要？哪些方面的制度流程亟待建立或完善？现有制度流程中存在哪些突出缺陷？
22. 简单描述您认为的贵集团企业文化是怎样的？
23. 简单描述您个人的工作特点、管理风格。
24. 您对我们（华彩咨询）的期望是什么？

四、贵集团项目调研资料收集清单（参考）

说明：

1. 预诊断的实施效果与贵集团提供的信息、材料的完整性、精准程度紧密相关，建议在满足贵集团保密要求的前提下，所提供材料尽可能的完整、准确；
2. 最好于华彩专家团进场开展预诊断之前就移交相应材料，越早越好；若是来不及全部收集，亦可进场前先移交一部分，预诊断结束时再全部移交；
3. 以下材料中若包括敏感信息，请将该类信息删除后再提供；
4. 基于上一条，本次调研中访谈及资料收集预期仍会涉及贵集团及下属企业的部分经营管理信息，华彩承诺只在项目分析研究工作中使用，不会有任何其他用途，将严格遵守保密义务，不会有任何商业泄密行为。

（一）集团公司/子公司总体情况

1. 集团公司/各子公司发展历程的介绍；
2. 集团公司/各子公司发展规划文件；
3. 集团公司/各子公司连续3年的经营计划、全面预算及其完成情况、财务指标分析报告；
4. 集团公司/各子公司连续3年的年终总结报告；
5. 集团公司对行业、市场、外部竞争等情况的内部研究材料；
6. 集团公司内部刊物和其他内部宣传资料。

（二）集团公司/子公司的制度、流程、报告报表及其他资料

1. 集团公司/各子公司的股权结构、董事会结构及章程；
2. 集团公司/各子公司的组织结构图、各部门职能、部门岗位设置结构图，以及与财务相关的岗位说明书；
3. 集团公司/各子公司各项业务流程、管理流程图及对应的流程说明；
4. 集团公司/各子公司全套管理制度/规定/办法（包括但不限于战略/投资、人事行政、研发/技术、采购、生产、营销、财务/资金/审计、信息等各个方面，包含集团公司对各子公司在以上各方面的正式发文）；
5. 子公司报送集团公司的各类报告和报表及相关管理规定（涉及战略/投资、人事行政、研发/技术、采购、生产、营销、财务/资金/审计、信息等各个方面；以最近期的报告和报表为范本；若各子公司报送资料不同请分别提供）；
6. 子公司高层的述职报告（最近一年）；
7. 集团公司派往子公司任职人员向集团公司提交的相关报告和报表（最近一年）；
8. 由集团公司召开的、子公司中高层需要参加的会议的名称及其记录（最近一年）；
9. 集团外聘的咨询顾问所做的调查（问卷、统计结果）、报告。
10. 主要战略合作伙伴介绍。

五、华彩咨询本次调研专家简介

由一名咨询总监及以上级别的领导带队，待确定具体人员后，另行发送相应专家的简介。