

---

内部文件  
注意保密



**三胞集团有限公司**

**项目投资管理办法**

2018年1月



# 三胞集团项目投资管理办法

(三集投[2018]一版)

## 第一章 总则

### 第一条 目的

为了保证三胞体系投资项目的安全性和收益性,规范投资与合作项目的线索、立项、尽职调查、决策、签约、出资及其后续监督管理、激励考核等工作,提高投资管理效率,特制定本办法。

### 第二条 适用范围

适用于三胞体系各投资类项目,包括重大项目与非重大项目的投资管理。

### 第三条 定义与术语

(一) 项目投资:是一种以特定项目为对象,直接与新建项目或更新改造项目有关的长期投资行为。

(二) 投资分类。依据项目规模和重要程度进行分类,分为:

- 1、重大项目投资:是指对集团战略发展有重大影响的项目投资;
- 2、非重大项目投资:是指对集团战略发展未产生重大影响,但可产生经济效益的投资(例如:财务型投资)。

(三) 投并项目管理黄皮书

对单个项目从线索、立项、MOU、尽调、项目决策、SPA、项目首日、项目结项八大阶段实行全周期管理的执行文件。

## 第二章 管理职责

### 第四条 管理职责

#### 一、集团董事长

对体系内的所有投资项目拥有最终决策权。

#### 二、集团投资决策委员会(简称“投委会”)

负责对三胞体系内所有投资项目的监督、指导;体系内所有投资并购项目的

投资决策，以及授权范围内的其他投资管理事宜。

### 三、集团总裁室

作为三胞体系的投资管理主体，对体系内的投资项目具有提出参谋意见，审核批准的权利。

### 四、投资并购管理总部（简称“投并部门”）

作为三胞体系对外投资的归口管理部门。投并管理总部下设**境内投资并购及资本规划管理中心/境外投资并购及资本规划管理中心**，负责权限内投资项目流程的发起与推进、各类投资项目的交易结构和股权架构设计、参与开展对投资并购对象的投后融合工作；

负责扎口体系内所有公司资本运作、市值管理事宜。

### 五、产业集团

负责搜集本产业内项目线索，发起内生项目（产业集团内部发展需要而申请设立的项目）的立项申请，对与本产业相关的投资并购项目的全过程提出专业意见，参与产业集团及下属企业所发现的投资项目的线索跟踪、项目发起、可行性研究，及项目交易完成后的百日计划实施及投后融合工作。

### 六、基金管理中心

负责体系内所有基金信息的归口管理，及体系内单位与非银行金融机构接触信息归口管理。

## 第三章 项目线索及立项

### 第五条 项目立项原则

（一）线索审批原则：凡是各个部门推荐的项目线索，必须经过审批完成后续的项目立项，才能开展项目调研工作。

### 第六条 项目线索搜集

（一）鼓励体系内各单位/部门搜集各类项目线索，内容真实详尽，关注控股可行性。

### （二）项目线索提报流程

由提报人提出，经**集团董事长**审定通过后实施。

流程详见“项目线索提报”。

（三）集团交办的项目线索也必须进行审批。但集团交办的紧急项目，可先开展后续工作，投并部门一个月内需补齐项目线索审批手续和材料。

### **第七条 项目立项**

（一）项目立项工作管理部门：**投资并购管理总部、产业集团（内生项目）。**

（二）项目立项报告

由项目立项工作管理部门，撰写《投资立项分析报告》（模板见附件一），附有可行性和运行建议内容，涵盖公司基本情况、主要交易对手情况、产业协同性、资本运作初步方向及同业竞争分析等，以便于投资价值判断、项目级别（重大、非重大）及项目组人员配设。

（三）项目立项审批

集团总部项目由集团投资并购管理总部负责发起申请，产业集团内生项目由产业集团战略品牌运营管理中心负责发起申请。流程详见“投资立项申请”流程。

（四）项目立项经**集团董事长**最终审定同意后，方可开展项目调研、内部资源协同调用等工作。

## **第四章 投资项目组织设立**

### **第八条 非重大项目组织设立**

（一）项目小组成立

项目立项通过后，确定为非重大项目的，成立“项目小组”。

（二）项目小组构成

- 1、组长、副组长、秘书：由董事长或者董事长指定分管领导确定；
- 2、项目小组其他成员：组长审核，董事长或者董事长指定分管领导审定。

（三）项目小组职责

- 1、组长：负责本项目小组运作的整体管理及协调；
- 2、副组长：协助组长负责本项目小组运作的整体管理及协调，当组长不在时，依据组长授权代为行使组长的管理职责；
- 3、秘书：负责定期将项目进展情况、相关资料及存在问题及时反馈至项目

小组组长，并上报董事长；

4、项目小组其他成员：（1）负责投资的成员：负责推进投资并购工作，包括主要负责投资方案设计、交易结构设计、高管访谈、各类报告起草与修订等投资动作的执行；（2）负责资金的成员：在组长安排下尽早参与项目推进，最晚在项目投资决策前开展项目融资工作，对融资方案提供合理建议；（3）负责战略运营的成员：协助业务调研，分析体系内协同、投后管理事宜，为投资并购推进提供业务意见等。

## 第九条 重大项目组织设立

### （一）组织设立形式

重大项目设立“1+3”的组织形式，即一个“项目领导小组”带三个“项目工作小组”，工作小组包括：投资并购小组、资金小组、战略运营小组。

### （二）重大项目领导小组

#### 1、重大项目领导小组构成

- （1）组长：由集团董事长或指定人员担任；
- （2）秘书长：由集团董事长指定人员担任；
- （3）秘书：由集团董事长助理室成员担任；
- （4）其他组员：由三个项目工作小组组长担任。

#### 2、重大项目领导小组职责

- （1）向项目工作小组提供决策、支持和指导；
- （2）解决在项目工作小组层面无法解决的问题；
- （3）审核项目工作小组交付的阶段性成果；
- （4）审核项目实施的建议；
- （5）评估项目工作小组的工作及成果。

### （三）项目工作小组

#### 1、项目工作小组构成

- （1）组长、副组长：由集团董事长指定人员担任；
- （2）秘书：项目组秘书原则上由投并部门人员担任；
- （3）其他成员：工作小组组长、领导小组组长审核，董事长或者董事长指定分管领导审定。

## 2、项目工作小组职责

- (1) 组长：主要负责本项目小组运作的整体管理及协调；
- (2) 副组长：协助组长负责本项目小组运作的整体管理及协调，当组长不在时，依据组长授权代为行使组长的管理职责（副组长可依据项目需要设置）；
- (3) 秘书：负责定期将项目进展情况、相关资料及存在问题及时反馈至项目工作小组组长，并上报董事长；
- (4) 投资并购小组成员：项目立项后即开始运作，负责推进投资并购工作，主要负责投资方案设计、交易结构设计、高管访谈、各类报告起草与修订等投资动作的执行；
- (5) 资金小组成员：参与项目推进，根据实际需要，最晚在投资决策前开展项目融资工作，对融资方案提供合理建议；
- (6) 战略运营小组成员：协助业务调研、投后管理事宜，为投资并购推进提供业务意见等。

## 第五章 投资项目工作程序

### 第十条 项目资金规划

项目立项、项目小组成立后，项目小组牵头制订“项目资金规划”，包括项目资金来源、使用和归还计划，并发起审批流程，如下：

项目小组组长发起申请，并附“项目资金来源、使用和归还计划表”（模板见附件五），由**集团董事长**审定后实施。

### 第十一条 谈判及谅解备忘录（Memorandum of Understanding, 简称 MOU） 签署

#### （一）工作原则

收购、新建新的公司，需约定：

- 1、股权交割前的所有责任由原单位负责；
- 2、凡是三胞控制的，法人和财务相关的手续由三胞集团负责办理，公章由三胞集团财务部门保管。

#### （二）项目立项后，项目小组应尽快牵头组织与项目对方就项目具体情况、

合作方式等进行谈判，并就初步达成的协议签署 MOU。

(三) MOU 审批：项目小组牵头制定 MOU 文件，发起审批流程，经审定后实施。流程详见“MOU 提报流程”。

## 第十二条 尽职调查（Due Diligence，简称 DD）

### （一）尽职调查报告编制

项目投资初步决定做出后，项目小组应组织开展尽职调查，完成《项目尽职调查报告》（模板见附件二），主要内容应包括：投资亮点、公司概况、行业与市场、产品与技术、业务运营管理、财务分析与预测、高管访谈评价、外部访谈结论、投资风险分析、项目投资方案、尽职调查结论等。

### （二）外聘中介机构申请

项目小组如需聘请中介机构，包括律师事务所、会计师事务所、资产评估机构等。由项目组长申请，集团各专业职能部门分管领导从专业职能管理角度提出会审意见。具体流程详见“外聘中介申请流程”。

外聘中介申请完成后，合同签订需提报“合同审批”流程。

## 第十三条 投资决策

### （一）投资决策报告编制

在充分调查研究和谈判的基础上，项目小组组长组织编制《投资决策报告》（模板见附件四），主要内容应包括标的、交易价格、资产结构、项目风险识别及应对措施、资金规划等内容。

### （二）组织召开“投资决策信息分析会”

项目投资决策前，项目小组组长需整理投资决策报告、可研报告、整合计划及尽职调查报告等资料，组织召开“投资决策信息分析会”进行信息对称，形成**会议纪要结论**，确保参与项目投资决策人员对项目信息认识的一致性、完整性，保障投委会的有效召开。

### （三）投资决策审批流程

由投资并购小组组长发起申请（附投资决策报告、可研报告（模板见附件三）、整合计划及尽职调查报告），经**集团董事长**审定通过后实施。流程详见“投资项目投资决策提报流程”。

## 第十四条 股权收购协议（Share Purchase Agreement，简称 SPA）签署、投

资

(一) SPA 编制

投资决策报告批准后，项目小组组长应组织起草 SPA 合同；

(二) SPA 审批

项目小组组长发起 SPA 审批申请，经**集团董事长**审定通过后实施。流程详见“SPA 提报流程”。

### 第十五条 项目交割

(一) 所有项目签署 SPA 后，由集团总裁牵头成立“首日计划”小组，在 SPA 签署后一周内拿出“首日计划”；

(二) 首日计划，主要是保障交易的执行，以及为顺利进行股权交割和接手管理做好准备（含董监高人选等事宜）。其内容必须要有明确的任务要求，包括：成果、时间节点、责任人，并且要有明确的会议计划（包括但不限于需要集团董事长召集的专题会）。

### 第十六条 项目结项

(一) 项目首日计划后，项目负责人项目各阶段黄皮书必备资料的入册，同步完成项目复盘结项报告，所有材料经机要室核实确认，移交档案室归档；

(二) 对投并项目的前期、中期的工作总结复盘，涵盖投并项目前期、尽调问题及交割后等风险交底，包括对赌承诺、董监事决议、股权变动、清算退出等各事项，并明确后续责任人及时间需求。

## 第六章 项目融资管理

### 第十七条 项目融资管理原则

(一) 周密规划：项目投资决策前，项目小组需制订可操作的融资方案，并明确具体时间节点由专人负责落实；

(二) 计划使用：投资项目的资金与项目紧密对应，严格按照规定进行支付，原则上不允许随意变更；

(三) 退出考核：资金的退出按规定进行考核，对于未达到方案规定要求的相关责任人建立相应的考核机制。

## 第十八条 并购项目融资需求

投资决策通过后，项目小组组长根据项目实际情况和进展，发起“并购项目融资申请审批流程”，经审批同意后制订融资方案。具体流程详见《非银行融资管理细则》。

## 第十九条 融资方案

### （一）融资方案内容

包括：资金来源、杠杆比例、融资成本、融资期限等内容。

### （二）融资方案编制

融资需求审批通过后，项目小组负责同步启动融资方案编制工作，基金管理中心、投并资金管理中心配合，由投委会评审当权确定融资方案的可行性。

### （三）融资方案审批

项目小组组长发起“融资方案提报流程”，经审批同意后开展融资工作。融资方案模板和审批流程详见《非银行融资管理细则》。

## 第二十条 融资实施

融资方案审定通过后，融资责任部门按照融资方案要求开展融资工作。**融资资金由集团资金管理中心统筹管理。**

投资项目结项后，由项目组长将实际执行的融资方案与原融资方案作对比，找出差异，形成分析报告，并抄送**资金中心**。

## 第二十一条 集团资金申请与退出

融资过程中，如果需要集团资金支持，必须有明确的退出机制与计划。集团资金管理要求，需在融资需求申请和融资方案中特别列出。

对投资项目所借集团资金的收回金额及期限进行考核，以判定集团资金是否按期足额归还。投资项目资金的归还应落实到**投资并购管理总部**分管领导的工作计划中，并按照提前足额归还的项目予以奖励、超期不足额归还的项目予以惩罚的原则进行考核奖惩。

## 第二十二条 项目资金支付

在正式付款前，由项目小组组长至少**提前 30 天**发起项目资金支付流程，经集团董事长审定同意后方可使用资金，具体流程详见“项目资金支付申请流程”。

集团资金管理中心、投并资金管理中心，负责对投资项目资金支出情况进行

监控。

## 第七章 项目运营管理

### 第二十三条 项目工作计划管理

#### （一）项目工作计划

1、计划内容：项目组织成立后，项目小组组长应牵头拿出项目整体工作计划，工作计划应包含关键事项、里程碑节点、职责分工、关键产出等信息，形成《项目计划推进表》；

2、计划推进：项目小组按周、月召开例会，对接助理或项目小组秘书跟踪进度并报董事长及项目组长；

3、计划跟踪、考核：项目小组组长负责项目整体计划的跟踪落实，并对成员工作成果进行评价考核。

### 第二十四条 审批流程管理

（一）投资项目管理过程中涉及的审批流程参见相关流程文件。项目小组作为临时性机构，发起流程时可对相应节点作适应性调整，但须遵循以下原则：

1、项目组长发起，集团对应部门主管 VP、分管 GEVP/SVP 审核，相关部门会签，决策人审定；

2、确有特殊情况的，需提报集团董事长书面同意后实施。

### 第二十五条 项目例会管理

（一）项目立项后，项目小组应明确项目小组例会机制，根据项目的周期长短及紧急程度，项目小组会议应包含：例会、临时性专项会议。

#### （二）例会

原则上应至少包含周例会与月例会。由项目小组组长召集和主持，项目秘书通知各参会人员，对项目阶段性进展情况及存在问题进行沟通、交流，解决存在的问题，并明确下阶段推进计划。

1、周例会、月例会时间：由项目小组组长确定；

2、参会人员：原则上为项目小组全体成员；

3、会议议程：项目成员汇报工作总结和计划（模板见附件六）；讨论项目工

作进展和问题；明确下阶段工作任务和计划；

4、例会会议纪要（模板见附件六）：秘书整理、提交项目小组组长签发。

### （三）专项会议

专项会议不定期召开。项目小组组长召集和主持，秘书长通知指定参会人员，对项目重大里程碑节点进展，或项目突发情况、重大问题等进行讨论审议，并提出解决意见。

1、时间要求：原则上在重大里程碑节点或突发情况、重大问题出现后的 2 个工作日内召开，具体时间由项目小组组长确定；

2、参会人员：由项目小组组长指定相关组员参加；

3、会议议程：相关成员对重大里程碑节点进展或突发问题进行汇报；各成员进行讨论沟通；项目小组组长总结并明确处理措施；

4、专项会议纪要（模板见附件六）：秘书整理、提交项目小组组长签发。

## 第二十六条 协同与信息共享

（一）经集团董事长授权，项目小组组长可调动体系内相关资源，以支持项目的运作。跨部门调配人员应经过集团董事长或助理室分管领导的同意，并及时告知被调配人员所在部门的分管领导和相关助理。

（二）项目涉及的项目资料、报告、通知、纪要等文件，项目小组组长可根据项目需要发送给协同部门相关人员，以便相关部门协同项目工作；

（二）项目小组成员可通过邮件、微信等方式，及时沟通和分享项目信息和资料，保证信息对称和互通；

（三）重大项目推进过程中，对接助理/项目秘书应定期整理项目重要信息和资料，提报领导小组并上报董事长，必要时抄送协同部门。资料包括：

1、例会、专项会议纪要；

2、项目进展报告（模板见附件六）：包含项目进展情况、存在问题、下阶段调整措施；

3、项目重大问题简报（模板见附件六）：用于在项目出现紧急情况或重大问题时上报，用于阐述事件经过及可能带来的风险、相应的应对措施等；

4、项目结项报告（模板见附件六）：项目小组组长应牵头完成，内容包括项目总体概述、取得成果、经验教训等。

## 第二十七条 项目风险管理

重大项目涉及金额较大，风险系数较高，在项目运作过程中，当出现任何可能影响项目进展或可能给公司造成损失的情况或问题时，组员应第一时间上报项目小组组长，经项目小组组长初步判断后，无法解决的及时上报董事长决策。

## 第二十八条 项目费用预算

项目费用预算主要包括：外聘中介机构费用预算、项目相关差旅费等。

（一）重大项目实行独立的预算管理，项目小组组长应在项目小组成立后 20 个工作日内编制本项目的费用预算，按费用预算管理相关制度规定进行审批。

（二）非重大项目如需单独制定项目费用预算的，参照重大项目费用预算管理；如无需制订费用预算的，则项目小组成员所产生费用由所在部门承担，无需申报预算审批。

## 第二十九条 资料档案管理

1、项目立项通过后，由**机要室负责黄皮书的编号和正式下达**，项目命名要求：代号规则为项目初期简隐命名；编号规则为五新名称缩写+项目类别编号+年月+流水号（3 位）；

2、**项目负责人为黄皮书过程管理和保管第一责任人**，确保黄皮书资料内容完整、归档及时；

3、项目秘书协助管理黄皮书，协助项目负责人开展黄皮书内容的标准宣贯、项目材料信息分发、分项卡片内容完整性、及时性核查，对往来函件、合同（扫描件）及外发文件存档管理，特殊情况须在节点阶段结束后一周内完成资料补齐入档工作；

4、各责任部门配合完成相关规定动作，部门内容范围不限于投并部门分发的黄皮书内容；

5、机要室负责对项目各阶段资料入档情况的及时性和完备性进行核查；

6、项目结项后，经机要室确定，项目负责人将黄皮书移交档案室存档；

7、产业集团及各企业牵头的项目由集团投并部门指定人员代行黄皮书管理和流转事宜。

## 第三十条 项目激励与考核

项目投资阶段完成后，项目组长应在一月内提交项目考核结果报告，经审定

通过后实施。

## 第八章 附则

### 第三十一条 责任岗

- (一) 执行责任岗：涉及对外投资项目的相关人员；
- (二) 培训责任岗：相关人员的部门负责人；
- (三) 检查责任岗：集团投资并购管理总部。

### 第三十二条 罚则

执行责任岗、培训责任岗和检查责任岗未尽相关责任，将做每次 10 分的扣分。

### 第三十三条 本制度自发布之日起生效，以下制度同时废止：

- (一) 《三胞集团项目投资管理办法》（三集投[2017]第一版）

### 第三十四条 本制度的解释权归集团投资并购管理总部及企业管理中心。

## 第九章 附件

附件一：投资立项分析报告（模板）

附件二：项目尽职调查报告（模板）

附件三：可研报告（模板）

附件四：投资决策报告（模板）

附件五：项目资金来源、使用和归还计划表（模板）

附件六：项目工作总结、进展报告、问题简报、会议纪要（模板）