

三胞集团有限公司投资管理制度

发布日期: 2015-01-13

(编号: 三集信企[2014]第二版)

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立项、可研、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,特制定本制度。

第二条 适用范围

本规定适用于三胞体系各投资类项目,其中董事长指定作为重大项目的投资项目按《三胞集团重大项目管理制度》进行管理。

第三条 定义与术语

本规定所述投资是指三胞集团以及体系内所有企业的对外投资或并购重组行为,具体包括:

产业投资:是指对与三胞体系现有产业有协同效应的产业进行的投资,包括设立新的企业、并购或者参股。投资以追求股权控制为目标,并对投资后的企业进行运营管理。

并购分为战略性并购、规模性并购和策略性并购三类。战略性并购和规模性并购由董事长发起,集团投资并购战略管理本部实施;策略性并购由集团投资并购战略管理本部发起并负责实施。

战略投资：是指对集团未来发展有重大意义的投资，包括与集团现有产业有重大协同作用，帮助集团进入战略性新兴产业或者提升集团知名度或者地位等。投资不以股权控制或者运营管理为目的。

财务投资：是指既没有战略投资价值，又没有协同效应，单纯追求投资财务回报的对外投资。制度类文件的管理原则及职责

第四条 管理职责

集团董事长：集团董事长对体系内的所有投资项目拥有最终决策权。

集团总裁室：作为三胞体系的投资管理主体，集团总裁室对体系内的投资项目有审核批准的权利。

投资并购战略管理本部：作为三胞体系对外投资的归口管理部门（房地产类投资项目归属房地产投资并购管理中心），负责体系所有投资项目的线索跟踪与项目发起、可行性研究、尽职调查、股权架构、交易结构设计、交易操作执行、百日计划的执行，以及已投项目的跟踪、评价与管理；扎口体系内上市公司资本运作、市值管理事宜，并负责发起策略性并购；

集团其他战略管理本部：配合投资并购战略管理本部，参与三胞体系所有投资项目的线索跟踪、可行性研究、尽职调查等过程性事项，并负责项目交易完成后的百日计划实施及已投的管控型企业的集团管控工作。

投资项目审批流程

第五条 项目线索及立项审批

集团投资并购战略管理本部对于集团交办或者通过其他途径获得的投资项目进行初步调研，填写《项目线索表》（附件1），对于海外投资项目，还需同步提交《海外投资环境目录纲要》（附件2）。

项目线索表应简要包含以下方面内容：项目基本背景、初步的投资价值分析，立项或者不立项的建议以及是否建议需要成立项目小组等。

项目线索表及《海外投资环境目录纲要》（海外项目）由分管投资并购战略管理本部的高级副总裁审核后，汇总至联系投资并购战略管理本部的助理，由董事长决定线索是否通过并跟进。

对于继续跟进的项目线索，由投资并购战略管理本部牵头进行前期调研，完成可行性研究报告（模板见附件 3），并填写《三胞集团投资项目立项审批表》（详见附件 4），报分管副总裁审核后，由投资并购战略管理本部或董事长指定人员牵头，董事长召集召开项目方案论证会，讨论项目的运作思路、关键里程碑节点及责任人，并决策是否立项。

项目论证通过后且明确作为重大项目推进的，按《三胞集团重大项目管理制

度》推进，非重大项目的，按本制度实施。

非重大项目立项后应成立项目小组，由董事长或者集团总裁室分管领导确定项目小组组长（副组长）、秘书及成员，项目小组应设置投资并购岗、资金岗及战略运营相关岗位（信企、人力、财务、资金、预算）。

项目小组成立后，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，内容应至少包含以下几方面：

- 1、详细的并购计划；
- 2、《项目资金来源、使用及归还计划》（详见附件 5，详见下文第六条）
- 3、根据 SMS 管控要求建立投后融合首日计划及百日计划。

工作计划将作为项目激励考核的重要依据。

第六条 谈判及 MOU（协议备忘）签署

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。

第七条 尽职调查（DD）

项目投资初步决定做出后，项目小组应开展尽职调查，完成尽职调查报告（附件 6），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；

如果项目小组认为需要聘请中介机构进行尽职调查，包括律师事务所、会计师事务所、资产评估机构等，可以就外聘中介机构提出建议，经项目领导小组组长审核后，由董事长决定是否聘请中介机构。法务部门或者财务部门负责考核、选聘中介机构以及与中介机构签订聘用合同。

第八条 投资决策审批

在充分调查研究和谈判的基础上，项目组长应牵头提交《投资项目投资决策审批表》（附件 7）及投资决策报告（附件 8）。投资决策报告应包括投资方案、投资主要条款、投资回报分析以及投资后续管理等内容，并将可研报告、资金计划、尽职调查报告作为附件。

投资决策表由分管投资并购战略管理本部的副总裁审核，重大投资项目或投资额在 5000 万元以上的投资应由投资委员会审议，最终由集团董事长审定。

第九条 SPA 签署、投资

投资决策报告批准后，项目小组应组织起草 SPA 合同，并按法务合同审批流程（包括合资合同、公司章程）发起审批，并具体实施对项目的实际投资行为。

第十条 首次派遣董事、监事以及股东代表审批流程（详见附件 12：投资流程（通用））

如果需向投资项目派遣或变更董事、监事或者**股东代表**，首次派遣一般由

项目小组提出，变更的需求可以由各战略管理本部、人力资源管理中心或董事长个人提出；

1、财务性公司（F类）、非关联公司的董事、监事、股东代表首次派遣或

变更由董事长行政办公室提出申请，由分管董事长行政办公室的集总室领导审核，报董事长审定后，由人力资源管理中心发布人事任命。

2、除财务型公司（F类）、非关联公司外，其余性质公司的董事、监事、

股东代表首次派遣或变更由人力资源管理中心扎口发起，由分管人力资源管理的集总室领导审核，报董事长审定后，由人力资源管理中心发布人事任命。

董事、监事、股东代表首次派遣或变更流程审批完成后，由集团投资并购战略管理本部扎口，统一负责变更的执行工作，其它战略管理本部配合。对于除财务型公司（F类）、非关联公司外的参/控股企业董事、监事、股东代表变更，投资并购战略管理本部需协同参/控股企业召开股东大会，选出新的董事、监事后形成股东决议至工商局备案；

集团人力资源管理中心应建立完整、规范的下属企业董监事档案，并于每月10日前将月度人员变动情况汇总，并转发集团IT&企业管理中心变更企业身份证；

投资项目的资金管理

第十一条 管理原则

预先筹划：项目线索通过后，需着手同步进行资金筹划方案设计，做到提前安排；

周密规划：项目可研通过后，应立即着手制定可操作的资金筹集计划，并明确具体时间节点由专人负责落实；

计划使用：投资项目的资金与项目紧密对应，按审批通过的计划支付，原则上不允许随意变更；

退出考核：资金的退出按照计划的归还日期考核，对于逾期不能归还或归还数额未达到计划的相关责任人建立相应的考核机制。

第十二条 执行细则

资金筹划

1、资金筹划是在对投资项目所需资金进行预测的基础上，分析计算不同筹资方式的筹资成本、筹资风险，选择几套适合企业的可行筹资方式，并确定在什么时候，用什么方式，筹集多少数量的资金以及何时、用何种方式将资金回收。资金筹划编制目的是用尽可能低的代价，取得所需资金，并有效防范风险。一项完整的资金筹划应包括：

- (1) 投资项目对资金需求量的预测；
- (2) 筹资方式的选择及筹资数量安排；
- (3) 筹资程序及时间安排；
- (4) 筹资前后企业资金结构及财务状况的变化；
- (5) 投资退出与资金回收方案与时间安排。

2、资金筹划应在项目线索通过后同步启动，由项目组长牵头，资金岗组员负责，财务、资金部门配合，参考《项目资金来源、使用及归还计划》（附件 5）的要素拿出相应的资金筹划报告，该报告作为立项报告的附件，分别报分管投资并购战略管理本部和分管资金的集团总裁室领导审核，集团总裁审定。

资金计划

在资金筹划的基础上，当项目进入可研阶段时，需提前一个月明确资金筹划报告中各筹划方案的具体执行方案，并将资金筹集落实到具体的操作步骤，形成《项目资金来源、使用及归还计划》，该计划作为可研报告的附件，由投资并购

战略管理本部和资金部门协作填写，该计划需由分管投资并购战略管理本部和分管资金的集团总裁室领导分别审核。

所有项目的资金计划必须包括资金进入、资金退出、融资计划等。如果需要集团资金支持，必须提前 20 天以上提报，且集团投入资金必须在 3 个月以内退回。

1、符合以上条件要求的项目资金计划，由总裁审定。

2、不符合以上条件的资金计划，由董事长审定。

资金使用

依据资金计划，在投资项目决策审定通过后，由投资并购战略管理本部发起相应的资金申请流程，分管投资并购战略管理本部和分管资金的集团总裁室领导分别审核、董事长审定；在正式付款前，由资金部门发起资金支付申请，再次由分管投资并购战略管理本部和分管资金的集团总裁室领导分别审核、董事长审定后方可使用资金，资金申请及支付的流程详见附件 13。

归还考核

1、将筹资结果与筹资计划进行比较，对产生的差异进行分析，找出原因并作出改进，不断提升筹资计划的科学性及与投资项目的匹配性；由资金部门在投资项目投成后，将实际执行的筹资计划与筹资计划作对比，找出差异，形成分析报告，并抄送投资并购战略管理本部。

2、对资金的收金额及期限进行考核，以判定所筹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战略管理本部分管副总裁的工作计划中，按提前足额归还奖励、超期不足额归还惩罚的原则进行考核奖惩。

项目投后管理

第十三条 项目资料归档

项目投资结束后，项目组长应负责将与该投资项目相关的所有资料移交投资并购战略管理本部负责资料归档人员，由其整理后归档。

第十四条 投后管理

项目 SPA 签订后，项目小组战略运营岗应围绕 SMS 管控六大板块启动相关的投后融合工作。

相关战略管理本部应牵头为投资企业建立企业身份证、资产建档，明确管控方式、管理责任主体。

完成包括股权过户、产权转移、法人变更、资料档案等工作。

对于收购项目或需新成立平台的项目，在筹备期的前 3 个月集团财务、预算等部门要介入协助相关预算、财务操作规范等工作；

项目小组首先应向董事长明确企业管控模式（管控型/投资型），根据不同管控类型开展不同的投后融合工作。

所有项目签署 SPA 后，由集团总裁牵头成立“首日计划”小组，项目小组组长担任常务副组长，投资并购管理本部和其他相关战略管理本部和职能部门 BP 参与，在 SPA 签署后一周内拿出“首日计划”。

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）。

“首日计划”汇报后一周内，成立“百日计划”领导小组，由集团分管相应战略管理本部的副总裁牵头，未来管运营的人员任常务副组长，集团和平台相关人员参与，拿出“百日计划”方案，向董事长和总裁专题汇报，在并购完全结束前两周内要研究确定。

百日计划：是指从完成股权交割后开始的融合计划，从战略、双十、预算、组织、绩效、授权六个方面进行整合。在百日计划执行期间，要求战略运营小组至少 10 天召开一次例会，讨论并解决计划推进情况及存在的问题。

“首日计划”和“百日计划”都要有明确的任务要求（成果、时间节点、责任人），并且要有明确的会议计划（包括但不限于需要袁董召集的专题会）。

“首日计划”和“百日计划”确认后，SMS 室要不断跟踪计划执行情况。

根据所投项目的性质不同，分别按以下原则开展投后融合的工作（工作计划模板见附件 9）：

1、土地/资产类项目

土地/资产类项目，完成投资动作仅仅是整个投资过程的初始阶段，后续对土地、物业的开发及运营是项目能否达到预期收益的关键。

土地/资产类项目工作计划事项应包含：项目定位、规划设计、工程建设、竣工交付、招商、运营及物业管理/资产管理等事项；

2、产业收/并购类项目：

（1）不介入对方运营的，工作计划事项主要包含派驻董、监事人员、定期收集企业经营情况信息并进行分析，根据分析结果制订相应的增减持/退出建议；

（2）介入运营的，工作计划事项主要包括管理团队梳理与交接、SMSM 管控手段部署（企业身份证建立、战略规划制订、双十与预算、组织架构梳理、人员梳理、授权管理、制度流程框架搭建等），详见《三胞集团 BTM 管理制度》；

3、财务投资类项目

财务投资类项目原则上由三胞投资公司扎口管理，并负责明确该项目的投资收益跟踪指标、周期等，投资类项目的工作计划事项主要包含：明确三胞投对接

人、收集定期/不定期报告及关注投资对象经营情况信息，并进行分析，根据分析结果制订相应的增减持/退出建议等。由三胞投资公司跟踪经营、管理情况，具体内容有：

（1）定期（每月或每季，视项目企业具体情况而定）取得企业财务报表、生产经营进度表、重要销售合同等，并分析整理为月度报告；

（2）参加企业重要会议，包括股东会、董事会、上市工作项目协调会以及《投资协议》中规定公司拥有知情权的相关会议并形成会议纪要；

（3）每季度对企业进行至少一次访谈，了解企业经营状况、存在的问题、提出相关咨询意见并形成季度报告。上述项目投后计划的模板，各战投部门应在实际操作过程中不断积累，并逐步形成针对各类项目形成相对固定的含有固化工作事项的模板。

第十五条 项目小组审批流程管理

项目小组的投资相关事项审批流程参见本制度流程附件，其他管理流程应在集团公司现有的人力、财务、资金、信息、法务等领域的管理制度、流程框架内开展工作。项目小组作为临时性机构，在发起上述流程时，相应节点应做出适应性调整，并遵循以下规范，即：

各项目小组成员发起、集团对应部门审核、项目组长审核、审定人审定。

确有特殊情况的，经集团董事长批准，可采取特事特办的方式办理。

第十六条 项目例会管理

项目小组应在项目成立后立即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及临时性专项会议，例会原则上应至少包含周例会与月例会，临时性专项会议可根据项目进展情况随时召开。

例会

1、目的：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；

2、时间要求：周例会原则上安排在周一，月例会原则上安排在月初，具体时间由项目小组组长确定，秘书通知；

3、参会人员：例会的参会人员原则上为项目小组全体成员；

4、议事规则：

（1）秘书收集各项目成员的阶段性工作总结与计划（参照各项目组工作计划设计模板）及项目相关资料，并于会前提前发送至参会人员；

（2）会议由项目小组组长主持或委托副组长/组员主持；

（3）会议议程：首先各成员对阶段性工作进展情况及下阶段工作计划汇报，项目小组进行讨论、审议，明确存在问题及后续调整措施，形成决议；

（4）秘书整理会议纪要，将项目进展、存在问题、解决措施与下阶段工作计划进行归纳（详见附件 10：项目小组例会纪要模板），会议纪要必须在会议结束后第二个工作日内完成，并提交项目小组组长签发，同时抄送董事长。

专项会议

1、目的：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；

2、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，秘书长通知；

3、参会人员：由项目小组组长指定相关组员参加；

4、议事规则：

（1）会议由项目小组组长主持或委托副组长/组员主持；

（2）会议议程：

首先由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后，由项目小组组长总结并明确处理措施，作为会议决议；

(3) 秘书长整理会议纪要，将里程碑节点的进展或重大问题及相应解决方案进行归纳（详见附件 11：项目小组专项会议纪要模板），会议纪要必须在会议结束后第二个工作日内完成，并提交项目小组组长签发，作为下一步行动依据，并抄送董事长。

各项目小组可根据上述大原则制订各小组的例会细则。

第十七条 信息反馈与共享

1、项目小组成立文件中应明确项目的协同机制，即项目小组外部的体系内相关的协同部门、需该部门协同的内容和可抄送该部门的项目资料的范围。项目涉及的项目资料、报告、通知、纪要类文件由集团董事长或其授权人签发，并由项目小组组长根据工作需要及协同机制安排发送给协同部门相关人员，以便相关部门协同项目工作。

2、项目小组内部成员应通过邮件、及时通讯工具等及时分享相关资料和信息，保证信息对称。

第十八条 资料档案管理

各项目立项时，应在项目小组设档案管理员（一般情况下由小组组长或副组长的秘书兼任，特殊项目由组长指定档案管理员）；

投资项目资料档案应由档案管理员扎口管理，负责统一编号（编码规则建议为：项目号/项目名称 + 小组名称 + 三位流水号），并在信息系统中建立专用位置存放项目相关电子文档；对于纸质文档，项目小组应配置可加密的文件柜进行存放。

项目资料档案的查阅应由档案管理员统一扎口，对查阅人员的权限、查阅范围进行审核后方可开放查阅。同时，应做好查阅记录。

项目结项后，档案管理员负责将项目的物理档案整理好移交档案室。

第十九条 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，具体考核操作方法详见投资激励考核制度。

附则

第二十条 本办法与下列制度类文件配套使用：

《三胞集团重大项目管理制度》。

第二十一条 责任岗

执行责任岗：涉及对外投资项目的相关人员；

培训责任岗：相关人员的部门负责人；

检查责任岗：集团五大战略管理本部总监岗。


第二十二条 罚责


制度执行责任岗、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。

第二十三条 本办法自发布之日起生效，其他与本办法相冲突的，按本办法执行。

第二十四条 本办法的解释权归集团 IT&企业管理中心。

附件

附件一：三胞集团投资项目线索表。

附件二：海外投资环境目录纲要。

附件三：三胞集团项目可研报告模板。📎

附件四：三胞集团投资项目立项审批表。📎

附件五：项目资金来源、使用及归还计划（模板）。📎

附件六：三胞集团项目尽职报告模板。📎

附件七：三胞集团投资项目投资决策审批表。📎

附件八：三胞集团投资决策报告模板。📎

附件九：项目投后计划模板。📎

附件十：项目小组例会纪要模板。📎

附件十一：项目小组专项会议纪要模板。📎

附件十二：投资流程（通用）📎

附件十三：项目资金相关流程。📎

签发：

二〇一五年一月十三日