

三胞集团有限公司重大项目管理制度

发布日期: 2015-01-13

(编号: 三集信企 [2014]第二版)

第一章 总则

第一条 目的

为了规范三胞体系重大项目管理、运行工作机制,提高项目管理效率,保障项目各项工作按照计划合理运行,特制定本制度。

第二条 适用范围

本制度适用于三胞体系。

第三条 定义与术语

本制度所述项目是指根据集团战略发展需要确定的重大战略投资项目,此类项目具有高度保密性和落地的紧迫性。列入本制度进行项目制管理的项目须由董事长书面批准,由集团董事长助理室统一扎口管理。

第二章 项目管理规则

第四条 项目线索管理

项目线索应按投资管理制度的规范推进,完成项目线索表,立项审批表、可行性研究报告(模板见附件1)的审批。

第五条 项目组织的成立

项目立项审批通过后,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。

项目论证通过后且明确作为重大项目推进的，正式成立项目小组（详见附件 2：关于成立 XX-XXXX 项目小组的通知），项目小组为“1+3”组织形式，每个重大项目成立一个项目领导小组+三个项目工作小组，具体如下：

项目领导小组

项目领导小组的职责

- （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。

项目领导小组的构成

- （1）项目领导小组由组长、秘书长、秘书以及其他组员构成；
- （2）项目领导小组的组长，由集团董事长或总裁担任；
- （3）项目领导小组的秘书长，由集团分管董事长助理室的集总室领导担任；
- （4）项目领导小组的秘书，由集团总裁投资助理担任；
- （5）其他组员，由三个项目工作小组组长担任。

项目工作小组

项目小组职责

（1）**投资并购小组**，项目立项后即开始运作，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）**资金小组**：签署 MOU 或进入 DD 阶段后开始运作，负责牵头做出项目资金计划及资金筹措方案；

(3) 战略运营小组：签订 SPA 后开始运作，负责从投后融合角度推进相关工作（包括战略、双十、预算、计划、人事、组织、授权激励等），由相关业务助理对接。

三个项目工作小组的构成

(1) 项目工作小组由组长（副组长）、秘书以及其他组员构成；

(2) 项目工作小组的组长（副组长），由集团董事长指定人员担任，组长/副组长主要负责本项目小组运作的整体管理及协调；

(3) 项目工作小组的秘书，由集团董事长业务助理担任，投并小组由联系投资并购战略管理本部及其他相关战略管理本部的助理担任，资金小组由联系资金的助理担任，战略运营小组由联系对应战略管理本部的助理担任。秘书长主要负责项目的信息上传下达、问题协调等；

(4) 项目工作小组的其他组员，一般包括信企、人力、预算、财务、法务的 BP，分别负责协调所负责职能领域的投后融合及集团管控工作。

项目工作小组成员具体成员名单由各小组组长提名，报领导小组组长审定。

项目领导小组及项目工作小组成员明确后，由投并项目小组秘书起草项目小组成立的文件，集团董事长或授权人审定后生效执行。

项目完成或终止后，由战略运营小组组长提交项目终止或结项报告，经集团董事长审定，同时各项目小组解散。

第六条 项目计划管理机制

项目小组应实施项目全生命周期的跟踪管理，各项目小组应在相关信息系统中建立项目工作平台，用于该项目工作的跟踪管理及协同；

各项目小组成员之间日常要及时通过信息系统、邮件、短信等方式沟通项目相关信息，以打破行政组织界限，实现良好的跨部门协同。

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。项目小组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。

各项目小组应建立对组员的工作评价机制，作为组员个人的重要考核依据，具体考核方案操作方法详见投资激励考核制度。

项目各小组应拟订项目运作的工作计划、例会机制、信息共享机制等，经项目领导小组组长审定后执行。工作计划中需明确项目里程碑节点及相应节点的产出（详见附件 3：工作计划模板）；

投并组需参考附件 3：工作计划模板制订详细的并购计划；

资金小组需根据项目需求建立《项目资金来源、使用及归还计划》（详见投资管理制度）

战略运营小组需根据 SMS 管控要求建立投后融合首日计划及百日计划。

工作计划的推进原则是一日一沟通、一周一推进、一月一总结，各项目小组秘书应每日结合工作计划沟通进展情况，发现异常应立即上报董事长助理室主任；周推进结合周例会开展，月总结以月度报告形式开展，详见本制度第九、十一条。

第七条 各项目小组工作机制

投并小组（流程图参见投资管理制度附件投资流程（通用））

谈判及 MOU（协议备忘）签署

项目立项后，投资并购小组应尽快牵头，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；

尽职调查（DD）

(1) 项目投资初步决定做出后，应开展尽职调查，完成尽职调查报告，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；（详见附件 4：尽职调查报告模板）

(2) 如果投并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。

3. 投资决策

(1) 在充分调查研究和谈判的基础上，投并项目小组应该提交投资决策报告。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、投资风险分析以及投资后续管理等内容（详见附件 5：投资决策报告模板），同时应将最终的可研报告、资金计划及初步的整合计划作为附件同时提交；

(2) 投资决策报告完成后，投并项目小组应起草投资决策表（详见附件 6：投资决策表模板），将投资决策报告作为附件提交，由投并项目小组组长签署意见、项目领导小组组长及战略投资委员会审议，最终由集团董事长批准；

(3) 投资决策报告应明确是否同意批准该项目及批准理由；董事长对投资决策报告做最后决策，董事长具有一票否决权。

4. SPA 签署，投资执行

(1) 投资决策报告批准后，投并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；

(2) 根据需要，投并项目小组组长应在签署 MOU 或进入 DD 阶段后，与资金小组做好对接，安排资金计划；

(3) 如需注册成立实体型企业，应由集团相关战略管理本部负责发起。具体见实体型企业设立发起流程；

（4）投并项目小组根据合同和资金计划申请付款，相关流程见《三胞集团投资管理制度》中的项目资金工作流程。

首次派遣董事、监事以及股东代表审批流程（流程图参见投资管理制度附件 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中心集总室领导审核，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；

资金小组

1、资金小组成立后，应尽快与投并小组沟通明确项目投资的资金需求，确认资金需求能否满足及是否需要进行融资等操作；

2、资金小组应建立《项目资金来源、使用及归还计划》，具体参照《三胞集团投资管理制度》执行。该计划须作为投资决策报告的附件。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。

（三） 战略运营小组

项目 SPA 签订后，战略运营小组开始运作，围绕 SMS 管控六大板块开展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。

协助投并小组完成包括股权过户、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；

战略运营小组首先应与项目领导小组明确企业管控模式（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，并购小组组长担任常务副组长，相关战略部门和职能部门 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）。

6. “首日计划”汇报后一周内，成立“百日计划”领导小组，由集团相关分管战略副总裁牵头，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。

7. “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 13）：

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、SMS 管控手段部署（企业身份证建立、战略规划制订、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。

第八条 项目小组审批流程管理

各项目小组的投资相关事项审批流程参见《投资管理制度》，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、小组长审核、领导小组组长审核、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。

第九条 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。

（一） 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，具体时间由各项目小组组长确定，秘书通知；

3. 参会人员：例会的参会人员原则上为各项目小组全体成员；

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（详见附件 7：参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 8：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。

（二） 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 9：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。

第十条 保密管理

（一） 1、项目小组成员进入项目小组时，原则上应签订保密协议；

（二） 2、项目小组成员须严格遵守保密协议的要求，积极采取有效措施，避免泄露项目保密信息；

（三） 3、项目统一编码，在日常沟通场合应使用编码交流，严禁泄露项目名称及其他相关的项目信息，项目编码规则如下：

项目立项后每个项目产生唯一编码，项目编码实行“1~3 个字母”加“3-4 位数字”的格式：

1. “1~3 个字母”从项目名称中提取；

2. “3-4 位数字”根据项目立项或者重大事件相关日期（月、日）确定；

3. 项目编码由负责联系战投部门的董事长业务助理拟定，报董事长审定。

如“XX-0108”，表示1月8日启动的“XX”项目。

第十一条 信息反馈与共享

（一）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。

（二）项目推进过程中，项目小组秘书长应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，必要时也应抄送协同部门，文件形式可包括以下几类文件：

1. 项目会议纪要

项目会议纪要包括例会、专项会议的纪要，纪要内容主要包含项目阶段成果、项目下阶段计划、项目目前存在的问题等信息。

2. 项目进展报告

项目进展报告主要内容应包含项目进展情况，存在问题及下阶段调整措施，提报频次为月度，由项目小组组长提报（详见附件10：项目进展报告模板）；

3. 项目重大问题简报

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，该简报应在事件发生后8小时内完成，由项目小组组长提报（详见附件11：项目问题简报模板）。

4. 项目总结报告

在项目投资阶段完成后，项目小组组长应牵头完成项目投资总结报告，内容包括项目总体概述、取得成果、经验教训等（详见附件 12：项目总结报告模板）。同时，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。

（三）项目风险管理

由于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。

第十二条 项目小组预算

重大项目实行独立的预算管理，项目小组成立后，项目小组组长应及时制定本项目小组的预算，并按集团预算外费用申请流程发起审批，由董事长审定；项目预算批准后，由项目组长负责实行专款专用的管理。

第十三条 资料档案管理：

（一）各重大项目立项时，应在领导小组设档案管理员（一般情况下由领导小组组长或秘书长的秘书兼任，特殊项目由领导小组组长指定档案管理员）；

（二）重大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），并在重大项目管理信息系统平台中建立项目并进行管理，项目资料档案的录入按照系统使用手册说明进行；对于纸质文档，项目小组应配置可加密的文件柜进行存放。

（三）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。

（四）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。

第十四条 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。

第三章 附则

第十五条 本办法与下列制度类文件配套使用：

（一） 《集团一、二制度类文件制订（修订、废止）流程及说明文件》。







第十六条 责任岗








- （一） 执行责任岗：项目相关的所有人员；
- （二） 培训责任岗：分管集团投资并购战略管理本部的集总室领导；
- （三） 检查责任岗：分管集团投资并购战略管理本部的集总室领导。

第十七条 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。

第十八条 本办法的解释权归集团 IT&企业管理中心。

第四章 附件

- 1. 附件一：可研报告模版； 
- 2. 附件二：关于成立 XX-XXXX 项目小组的通知模版； 
- 3. 附件三：工作计划模版； 
- 4. 附件四：尽职调查报告模版； 
- 5. 附件五：投资决策报告模版； 
- 6. 附件六：投资决策表模版； 

7. 附件七：投资项目工作总结与计划模板；
8. 附件八：项目小组例会纪要模版；
9. 附件九：项目小组专项会议纪要模版；
10. 附件十：项目进展报告模版；
11. 附件十一：项目问题简报模版；
12. 附件十二：项目总结报告模版；
13. 附件十三：项目投后计划（模板）；

签发：

二〇一五年一月十三日