

# 三胞集团项目投资管理办法

(三集企[2016]第二版)

## 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) 投资分类:

1. 依据项目进行分类,包括:重大项目投资、非重大项目投资;
2. 依据管控类型进行分类,包括:产业投资、战略投资、财务投资。

(二) **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,包括:重大项目投资和非重大项目投资。

(三) **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。

(四) **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)。

(五) **产业投资**:是指以追求股权控制为目标,对三胞体系现有产业有协同效应,并进行后期运营管理的产业,进行的投资,包括设立新的企业、并购或者参股。

(六) **战略投资**:是指不以股权控制或者运营管理为目的,对集团未来发展有重大战略意义的投资,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的投资。

(七) **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。

(八) **并购**:指企业购买其它企业的全部或部分资产或股权,从而影响、

控制其他企业的经营管理，其他企业保留或者消灭法人资格的一种企业投资行为。  
三胞体系内的并购分为：战略性并购、规模性并购和策略性并购三类。

（九）**战略性并购**：是指基于公司战略发展需要而发起的并购行为，由三胞集团董事长发起，集团投资并购战略管理本部具体实施。

（十）**规模性并购**：是指为扩大体系内某一现有产业规模而发起的并购行为，由三胞集团董事长发起，集团投资并购战略管理本部具体实施。

（十一）**策略性并购**：是指集团基于某一战略策略进行的并购行为，由集团投资并购战略管理本部发起并负责实施。

## 第二章 管理职责

**第四条** 集团董事长对体系内的所有投资项目拥有最终决策权。

**第五条** 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。

**第六条** 投资并购战略服务管理本部作为三胞体系对外投资的归口管理部门，负责体系内本部门所发现的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、首日计划的执行，以及已投项目的跟踪、评价与管理；并负责发起策略性并购。

**第七条** 投资者关系本部负责扎口体系内上市公司资本运作、市值管理事宜。

**第八条** 集团其他战略服务管理本部负责体系内本部门所发现的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、首日计划的执行，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。

## 第三章 项目线索及立项审批

**第九条** 项目立项原则

（一）**第三方参与原则**：对于准备立项的项目线索，必须有第三方投资者愿意出资，合作投资，才可上报立项审批流程。

（二） **前期调研原则：** 凡是欲推荐给集团的项目，投并部门或战略服务管理部门均需对该项目进行前期调研，并撰写《立项分析报告》后，才可上报立项审批流程。

#### **第十条 项目线索搜集及立项审批**

（一） 集团投资并购战略服务管理本部及集团各战略服务管理部门对于集团交办或者通过其他途径获得的投资项目线索，进行调研，撰写立项分析报告及是否运行的建议，具体内容详见（见附件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》（见附件2）；

（二） 国内项目立项或海外项目立项依据不同的发起部门（投资并购部门或战略管理部门）报相应的分管领导审核后，汇总至联系投资并购或战略服务管理部门的助理，由董事长决定是否立项。

### **第四章 投资项目组织设立**

#### **第十一条 非重大项目立项后的组织设立**

（一） 成立项目小组，由董事长或者董事长指定分管领导确定项目小组组长、副组长、秘书及项目小组其他成员；

（二） 项目小组构成：应设置投资并购岗、资金岗及战略运营相关岗位（含信企、人力、财务、预算）。

#### **第十二条 重大项目立项后的组织设立**

（一） **组织设立形式：** 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，包括：投资并购小组、资金小组、战略运营小组。

（二） **重大项目领导小组构成：**

1. 组长：由集团董事长或总裁担任；
2. 秘书长：由集团分管董事长助理室的集总室领导担任；
3. 秘书：由集团总裁投资助理担任；
4. 其他组员：由三个项目工作小组组长担任。

（三） **项目工作小组构成：**

1. 组长：由集团董事长指定人员担任，主要负责本项目小组运作的整体管

理及协调；

2. **副组长：**由集团董事长指定人员担任，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：**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服务管理本部及其他相关战略服务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服务管理本部的助理担任；

4. **其他成员：**包括信企、人力、预算、财务、法务的 BP 及各小组组长提名，经领导小组组长审定人员。

#### （四） 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。

#### （五） 重大项目工作小组职责：

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：**签署谅解备忘录（Memorandum of Understanding，简称 MOU）或进入尽职调查（Due Diligence，简称 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：**签订股权收购协议（Share Purchase Agreement，简称 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、组织、授权、绩效、品牌等），由相关业务助理对接。

## 第五章 投资项目工作程序

### 第十三条 工作原则

### （一）计划管理：

1. **计划内容：**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：详细的并购计划、《项目资金来源、使用及归还计划》（见附件 5）、根据 SMS 管控要求建立投后融合首日计划及百日计划；

2. **计划推进：**项目小组成立后，需采用一日一沟通、一周一推进、一月一总结的工作计划推进原则，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。其中，周推进结合周例会开展，月总结以月度报告形式开展；

3. **计划跟踪：**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；

4. **计划考核：**工作计划将作为项目激励考核的重要依据，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。

（二）**项目沟通：**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。

（三）**项目协同：**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。

## 第十四条 谈判及 MOU 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。

## 第十五条 尽职调查（DD）

（一）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（见附件 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；

（二）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。集团各专业职能部门分管

领导从专业职能管理角度考核、选聘中介机构以及与中介机构签订聘用合同。

## **第十六条 投资决策审批**

（一）在充分调查研究和谈判的基础上，重大项目由投资并购项目小组牵头，非重大项目由项目组长牵头提交《投资项目投资决策审批表》（见附件 7）及投资决策报告（见附件 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、投资风险分析、投资后续管理及是否同意批准该项目的理由等内容。可研报告、资金计划、整合计划及尽职调查报告将作为附件同时提交；

（二）重大项目投资由投资并购项目小组发起决策事项审批，投资并购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；

（三）非重大项目投资由项目小组组长发起决策事项审批，由分管投资并购战略服务管理本部的分管领导审核，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。

## **第十七条 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。

## **第十八条 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，重大项目小组由并购小组组长担任常务副组长，非重大项目由项目小组组长担任常务副组长，投资并购战略服务管理本部、其他相关战略服务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”；

（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）。

## **第十九条 投后融合管理**

### **（一）首次派遣董事、监事以及股东代表的管理要求**

1. 首次向投资项目派遣董事、监事由项目小组提出，变更可以由各战略服务管理本部、人力资源管理中心或董事长个人提出，其中：



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. 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服务管理本部扎口，统一负责变更的执行工作，其它战略服务管理本部配合。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，投资并购战略服务管理本部需协同参/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；

3. 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，并转发集团企业管理中心变更企业身份证。

## （二）投后融合管理要求

1. 项目 SPA 签订后，重点项目由战略运营小组，非重点项目由项目小组战略运营岗围绕管理七项图启动相关的投后融合工作；

2. “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服务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，编制“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研究确定；

3. 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；

4. 完成包括股权过户、产权转移、法人变更、资料档案等工作；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；

5. 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。

## （三）不同项目的投后融合管理

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 10）。

### 1. 土地/资产类项目

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

不介入对方运营的投资项目，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增减持/退出建议。

介入运营的投资项目，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、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录；
- 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。

## 第六章 投资项目资金管理

### 第二十条 资金管理原则

- （一）**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；

（二） **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；

（三） **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；

（四） **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。

## **第二十一条 资金筹划执行细则**

（一） 资金筹划是指为了以尽可能低的代价，取得所需资金，而对投资项目所需资金进行预测，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的一种资金规划，具体包括：

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。

（二） 资金筹划应在项目线索通过后同步启动，重大项目由资金小组组长牵头，非重大项目由项目组长牵头，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》（见附件 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服务管理本部和分管资金的集团领导审核，集团总裁审定。

## **第二十二条 资金计划执行细则**

（一） 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，由投资并购战略服务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服务管理本部和分管资金的集团分管领导分别审核；

（二） 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；

（三）符合以上条件要求的项目资金计划，由三胞集团总裁审定，不符合以上条件的资金计划，由三胞集团董事长审定。

### **第二十三条 资金使用细则**

依据资金计划，在投资项目决策审定通过后，由投资并购战略服务管理本部发起相应的资金申请流程，分管投资并购战略服务管理本部和分管资金的集团领导分别审核、董事长审定；在正式付款前，由资金部门发起资金支付流程，由分管投资并购战略服务管理本部和分管资金的集团领导分别审核、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 10）。

### **第二十四条 资金评估细则**

（一）将筹资结果与原筹资计划进行比较，对产生的差异进行分析，找出原因并做出改进，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原筹资计划作对比，找出差异，形成分析报告，并抄送投资并购战略服务管理本部；

（二）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服务管理本部分管领导的工作计划中，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。

## **第七章 投资项目运营管理**

### **第二十五条 项目小组审批流程管理**

（一）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：

1. 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；
2. 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。

## 第二十六条 项目例会管理

（一）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。

### （二）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（见附件 11）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（见附件 12），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。

### （三）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) 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（见附件 13），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；

4) 各项目小组可根据上述大原则制订各小组的例会细则。

## **第二十七条 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；

（三）重大项目在项目推进过程中，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：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：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（项目进展报告模板见附件 14）；

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（项目问题简报模板见附件 15）；

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（项目总结报告模板见附件 16）。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。

## 第二十八条 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。

## 第二十九条 项目预算

（一）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；

（二）非重大项目如设立专项项目小组，则需单独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；

（三）非重大项目如未设立专项项目小组，则项目小组成员所产生费用由所在部门承担，无需重新申报预算审批。

## 第三十条 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）；非重大项目立项时，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）；

（二）重大投资项目或非重大投资项目的资料档案，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。

## 第三十一条 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。

## 第八章 附则

### 第三十二条 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：集团战略服务管理本部总监岗。

### 第三十三条 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。












**第三十四条** 本制度由集团企管中心进行修订，经集团总裁审定后发布。

**第三十五条** 本制度自发布之日起生效，以下制度同时废止：


- (一) 《三胞集团有限公司重大项目管理制度》（三集信企[2014]第二版）；
- (二) 《三胞集团有限公司投资管理制度》（三集信企[2014]第二版）
- (三) 《三胞集团项目投资管理办法》（三集信企[2016]第一版）


**第三十六条** 本制度的解释权归集团企业管理中心。


## 第九章 附件


- 附件一：《投资立项申请报告》
- 附件二：《海外投资环境目录纲要》
- 附件三：《项目可研报告模板》
- 附件四：《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：《项目尽职报告模板》
- 附件七：《投资项目投资决策审批表》
- 附件八：《投资决策报告模板》
- 附件九：《项目投后计划模板》
- 附件十：《项目资金相关流程》
- 附件十一：《投资项目工作总结与计划模板》



附件十二 : 《项目小组例会纪要模板》 

附件十三 : 《项目小组专项会议纪要模板》 

附件十四 : 《项目进展报告模版》 

附件十五 : 《项目问题简报模版》 

附件十六 : 《项目总结报告模版》 