

中广核核技术发展股份有限公司 投资项目后评价管理制度

第一章 总则

第一条 为完善投资闭环管理，中广核核技术发展股份有限公司（以下简称“中广核技”或“公司”）结合公司业务特点，制订本制度。

第二条 本制度适用于公司本部及各级次子公司的投资后评价管理，大连国际事业部管理制度另行制定。

第三条 本制度所指投资项目包括固定资产投资项目、股权（产权）投资项目等，不包括自用土地及不动产投资、有价证券及科技研发等投资活动。

第四条 投资项目后评价是建立科学化、程序化和民主化的投资决策管理体系的重要内容，是实现投资闭环管理的必要手段。

第五条 投资项目后评价通过对项目实施、效果及影响进行调查研究和系统回顾，与项目决策时确定的目标及技术、经济指标进行对比，分析差别和变化原因，总结经验教训，通过信息反馈改善投资管理和决策，达到提高投资效益、提升资产价值的目的。

第六条 根据工作内容深度和侧重点不同，投资项目后评价分为全面后评价和简易后评价。全面后评价是对项目进行全面系统的回顾和评价；简易后评价侧重于对投资目的和财务指标实现情况进行评价。全面后评价和简易后评价应编写评价报告，工作内容参考（附件1）。

第七条 根据工作时点不同，投资项目后评价可分为项目事后评价和项目中间评价。项目事后评价是指对已完工或已完成投资项目进行全面系统的评价；项目中间评价是指从项目开工（始）到竣工验收或投资完成前的阶段性评价。

第八条 投资项目信息持续跟踪。投资完成后及投资后评价完成后应对项目信息进行持续跟踪分析，为相关的资产管理提供支持。

第二章 项目后评价原则

第九条 投资项目后评价应遵循独立、公正、客观、科学原则，凡牵头承担项目可行性研究报告编制、评估、设计、监理、项目管理、工程建设等业务或工作的人员不宜直接牵头承担该项目的后评价。

第十条 后评价方法包括逻辑框架法（逻辑框架表见附件2）和对比分析法。原则上全面后

评价采用逻辑框架法，简易后评价采用对比分析法。逻辑框架法是指通过投入、产出、直接目的、总体目标四个层面对项目进行分析总结，按照逻辑框架法构建项目后评价指标体系，并将各层目标分解，落实到具体指标。根据项目具体情况各类项目选择的评价指标侧重点有所区别。对比分析法是指通过实际数与可研（决策）数的对比来提示差异、分析原因、重估预期，以了解项目成绩和问题，评价项目情况。

第十一条 投资项目后评价必须坚持宏观和微观相结合、回顾与展望相结合、定量与定性相结合的原则。

第十二条 投资领域全覆盖。原则上除自用不动产投资、科研及基础设施投资、电厂技术更新改造投资以外，所有投资领域的投资项目均应开展投资后评价。

第三章 投资项目后评价职责分工

第十三条 投资后评价管理分工。

（一）由集团公司统筹管理的投资项目后评价工作，公司按照集团公司要求配合开展具体项目的投资后评价及相关工作。

（二）未列入集团公司统筹管理范围内的投资项目后评价工作，由公司总经理部组织、管理、开展具体项目的投资后评价及相关工作。

第十四条 公司在配合集团公司开展投资项目后评价工作中主要承担的工作职责：

（一）制订年度投资后评价工作计划，报集团公司批准；

（二）及时开展项目自我总结（附件 3），配合集团公司开展投资后评价，并按照项目信息持续跟踪要求定期上报项目信息；

（三）受集团公司委托组织开展全面投资后评价；

（四）受集团公司委托组织开展非重点项目的简易后评价，编制发布非重点项目后评价报告，并将后评价相关材料提交集团公司备案；

（五）编制后评价工作总结；

（六）落实相关后评价管理改进措施，及时将落实情况报集团公司。

第十五条 公司管理机构职责：

（一）董事会

审议由集团公司统筹管理的投资项目后评价工作报告；审批未列入集团公司统筹管理范围

内的投资项目后评价工作报告。

（二）总经理部

组织公司相关部门开展具体项目的投资后评价工作。

（三）财务部

为公司投资项目后评价归口管理部门，主要职责包括制定年度投资项目后评价工作计划。编写《投资项目后评价报告》，负责项目的经济性评价，包括项目收入、利润、EVA 和净资产收益率等经济指标实现情况，项目财务状况等是否达预期的目标进行评价。

（四）经营计划部

参与投资项目后评价，负责对项目并购整合效果、战略目标的实现程度进行评价。

（五）法律审计部/安全质保部

负责对项目风险管理、工程进度及安质环、内控体系有效性、经营合法合规等方面进行评价。

（六）综合管理部

配合提供项目相关档案资料，负责对项目相关合同的执行情况。

（七）人力资源部

负责对项目组织结构、人力资源体系、潜在劳动关系风险等方面进行评价。

（八）投资发展部

参与投资项目后评价，负责对股权并购的实施等方面进行评价，包括过渡期、并购协议签署至股权交割完成期间的并购实施活动进行评价。

第四章 投资后评价管理

第十六条 投资后评价项目选择。

（一）公司根据具体项目特点在其完工或完成满 12 至 36 个月后将项目纳入后评价范围：

- 1、选择典型项目开展全面后评价；
- 2、没有开展全面后评价的项目原则上均须开展简易后评价；
- 3、对于实施时间较长的项目，在未竣工（或投资未完成）前，可根据需要选择开展中间评价；

4、原则上每个项目只开展一次投资后评价，对已完成投资后评价的项目根据项目实际运营情况滚动更新项目主要指标信息，酌情决定是否再次开展投资后评价。

第十七条 投资后评价年度工作计划。对集团统筹的投资后评价工作，公司根据项目完成情况制定后评价工作计划并上报集团公司，集团公司经审核调整后明确重点项目和非重点项目。未纳入集团投资后评价年度工作计划及非重点的项目，公司自主选择开展项目后评价。

第十八条 后评价中介机构管理。全面后评价工作可选择聘请独立的外部机构开展，其中集团统筹的投资后评价项目的外部机构的选聘结果须经集团公司确认；由公司董事会审批的投资后评价项目，外部中介机构的选聘须报董事会确认。

第十九条 后评价工作准备。为做好后评价报告编制工作，公司应组织开展项目总结工作，项目总结包括投资决策过程和投资实施过程回顾、投资效果初步分析、存在的问题与建议及财务模型分析工作等。

第二十条 后评价报告编制。对于公司自主开展的未列入年度后评价工作计划及非重点项目的后评价，完成报告后报集团公司备案。对于集团统筹的后评价项目，如由公司承担具体工作的，由公司项目总结和独立调查信息报集团公司相关部门，由其供其编制后评价报告使用；如由外部机构承担的全面后评价，由公司组织实施，全面后评价报告经董事会审议，集团公司组织审议验收。

第二十一条 后评价报告内容规定。后评价报告除反映投资决策目标实现情况、对投资效果进行评价以外，还需反映尽职调查报告、投资评审意见（含战略、财务、法律等方面）的落实情况，项目决策和建设期内合法合规性问题的处理及结果，揭示分析主要影响因素、存在的问题提出管理改进建议。全面后评价报告内容应对投资决策、准备、实施、竣工和运营等全过程，以及工程和技术、财务和经济、环境和社会、管理等全方位进行综合评价。

第二十二条 后评价报告使用。后评价报告发送有关方面，作为后续优化投资决策和加强投资管理与实施的参考文件，同时，也是相关业务部门和相关成员公司编制后续业务规划的参考和依据。投资后评价的结论应作为干部任期内的关键事项予以记录并作为干部任期考核（可追溯）和项目重大决策失误责任追究的重要依据之一。

第二十三条 后评价改进落实。建立后评价改进落实机制，对于后评价报告提出的改进建议事项，项目所在单位应通过整改落实，整改及完成情况须书面报告集团公司及公司董事会。由董事会责成总经理部提出整改措施和完成时限，并监督组织落实，整改要求及落实情况须书面上报集团公司备案。

第二十四条 负责投资部门在新投资项目策划时，应参考过去同类项目的后评价结论（如

有)和经验教训,相关文字材料应在投资申请材料专门说明。

第二十五条 后评价报告备案。公司应在完成后评价报告发布后5个工作日内提交集团公司备案。备案所需材料参见(附件4)。

第二十六条 后评价工作年度报告(附件5)。公司在完成当年计划的全部后评价工作后,应及时开展工作总结,编制后评价工作年度报告,报告主要内容参见附件五。原则上,年度报告应在11月底前完成。

第二十七条 投资后评价后项目信息持续跟踪。已完成投资后评价的项目,应根据项目运营情况持续更新项目主要指标(财务及战略指标)实现情况的信息,为集团公司开展资产管理提供依据(附件6)。

第五章 附则

第二十八条 本制度自批准之日起生效,相关规定与本制度不符的以本制度为准。

第二十九条 本制度由公司财务部解释。

附件 1：项目后评价实施内容参考

1. 投资项目全面后评价的内容涉及对项目全过程的回顾、项目绩效和影响评价、项目目标实现程度和持续能力评价，以及经验教训和对策建议等：简易后评价侧重于对项目实施所产生财务效果的检查，重点对影响财务效果的相关因素进行分析与评价。

2. 项目全过程回顾包含项目决策阶段、准备阶段、实施阶段、完成或竣工及部分运营或投资后经营管理阶段的回顾，包括下列内容：

1) 项目决策阶段。项目（初步）可行性研究、项目决策审批、核准或批准程序和效率等；

2) 项目准备阶段。工程勘察设计、资金来源和融资方案、采购招投标（工程设计、工程建设、设备采购等）、合同签订、开工或营业准备等；

3) 项目实施阶段。包括施工图设计、合同执行、工程“三大控制”（进度、投资、质量）、资金支付和管理、项目管理等；

4) 项目完成或竣工阶段。包括项目完成或工程竣工验收、技术水平和设计能力达标等；

5) 项目运营或投资后经营管理阶段。根据后评价时的实际情况，预测未来项目的发展，对照可行性研究评估的目标，分析导致差异的变化与制约因素。

3. 投资项目全面后评价应重点针对项目可研、初步设计、合同签订、开工报告、概算调整、完工投产、竣工验收等项目周期中几个典型时点的指标值进行比较，特别是应比较项目投资决策与项目完成投产（或竣工验收）两个时点指标值的变化，分析差异的变化原因。

4. 项目绩效和影响评价包括项目技术评价、项目财务评价或经济性评价、内外部效益和影响评价、项目管理评价。

1) 项目技术评价。对设备、工艺路线及辅助配套水平、国产化水平和技术经济性做出评价。比较主要设备的设计参数与实际参数，对设备运行可靠性进行评价，特别是采用国产设备的运行情况及投产后出现的主要问题进行分析：对有关特殊事项加以说明，特别要关注资源和能源的合理利用；

2) 项目财务评价或经济性评价。分析项目总投资和资金使用情况：重新测算项目的财务评价指标、经济评价指标、偿债能力指标等。对项目经济指标的实现情况进行前后对比，找出差异，分析原因和未来趋势等；

3) 内外部效益和影响评价。评价项目对外部的生态影响、环境治理与保护、征地拆迁移民安置、推动区域社会经济发展、推动产业技术进步等方面的影响：评价项目对企业的战略发展、资源掌控、品牌推广，以及与其他业务的协同作用等方面的影响；

4) 项目管理评价。指评价项目管理体制与机制、与同行业相比较项目的经营管理水平，对投资后经营管理的成效进行检查和分析等。

5.投资项目目标实现程度从以下四个方面进行判断：

1) 投资行为的完成程度，如建设项目的建筑工程完工、设备安装调试完成、发电设备经过试运行，具备竣工验收条件等；股权收购项目的股权交割、董事会改组及各项决策要求事项的落实等；

2) 投资项目的能力、技术、经营要求实现程度，包括项目设备运行或业务开展达到预计生产能力，生产或经营指标达到预期等方面；

3) 项目经济效益产生，项目财务和经济性的预期目标，包括运营收入、成本、利税、收益率、利息备付率、偿债备付率等实现程度；

4) 项目总体效益和影响目标是否基本实现，项目对产业发展、企业战略、生态环境、社会发展的影响或效用等。

6.项目持续性能力评价指对项目的可重复性和延续性的评价。项目持续能力评价内容包括：

1) 项目自身的持续发展能力，结合项目所在行业与技术发展趋势，项目的财务状况、技术水平、运营管理能力等分析项目自身的持续发展能力；

2) 项目对企业的持续贡献能力。结合资源、环境、生态、政策、市场变化及趋势等外部因素，分析项目对企业的收入利润贡献、战略贡献的持续能力。

附件 2：项目后评价逻辑框架表

后评价逻辑框架表

项目描述	可客观验证的指标			原因分析		项目可持续能力
	原定指标	实现指标	差别 或变化	内部原因	外部条件	
总体目标						
项目直接目的						
产出/建设内容						
投入/活动						

附件 3：项目总结内容参考

一、项目概况

- (一) 项目情况简述
- (二) 项目决策目标和目的
- (三) 项目主要建设内容
- (四) 项目实施进度
- (五) 项目总投资
- (六) 项目资金来源及到位情况
- (七) 项目运行及效益现状

二、项目实施过程总结

- (一) 项目前期决策总结
- (二) 项目实施准备工作
- (三) 项目建设实施总结
- (四) 项目运营情况

三、项目效果和效益评价

- (一) 项目技术水平评价
- (二) 项目财务经济效益评价
- (三) 项目经营管理评价

四、项目环境和社会效益评价

- (一) 项目环境效益评价
- (二) 项目的社会效益评价

五、项目目标和可持续性评价

- (一) 项目目标评价
- (二) 项目持续能力评价
- (三) 项目存在的主要问题

六、项目主要经验教训、结论和相关建议

附件 4：后评价备案材料

一、后评价报告 OA 发布表单

二、后评价报告（PDF、WORD 版本）

三、后评价财务模型

四、项目决策材料

（一）最高决策机构决议；

（二）可行性分析报告

（三）评审意见

五、项目决策财务模型

附件 5：后评价年度工作报告

一、后评价工作计划执行情况

二、后评价发现问题整改与落实情况

三、项目后评价情况

- (一) 分项目所处行业总结分析行业状况与发展趋势
- (二) 总结归纳所发现问题及应对措施
- (三) 分项目说明项目后评价结论、主要假设与参数信息

四、后评价工作问题与建议（经验反馈）

五、下一年工作计划

附件 6：投资项目信息持续跟踪要求

1.项目财务指标跟踪。投资主体在提交项目投资申请时，应以投资收益率测算模型参数选取为基础，确定在项目投运（对于并购项目则在并购完成）后整个寿期内逐年主要财务经济指标目标值。财务指标以投资申请或投资后评价预计的项目收益和现金流指标为主，包括总利润、净利润、经营活动现金流、净现金流 4 个指标。

2.项目战略目标实现情况跟踪。对于在投资决策时即已明确无法满足集团要求的投资收益率，且以实现特定战略目标（如掌控资源等）为主要目的的战略项目，在投资决策时应明确其战略目标可量化的考核标准（如时间要求、为集团带来的装机/收入贡献等），并作为该项目的跟踪指标。

3.投资完成满 12 至 36 个月后，投资主体应按要求及时开展项目总结，对原投资申请预计数据进行更新，在完成投资后评价后投资主体仍应按照实际运营情况对后评价预计数据进行更新后上报，项目更新数据应于每年 3 月 31 日前提交。

4.公司按下列标准对项目进行持续跟踪：

1) 每三年滚动分析一次；

2) 连续三年内有不低于两年的财务经济指标均达到或超过投资决策时提出的或投资后评价的指标，则项目跟踪结果为良好，并体现为绿灯；

3) 连续三年内有两年财务经济指标未达到投资决策时提出的指标，则项目跟踪结果为待改进，并体现为橙灯；

4) 连续三年内财务经济指标均未达到投资决策时提出的或投资后评价的指标，则项目跟踪结果为预不达标项目：对预不达标项目，根据后评价资料重新分析项目收益：如满足集团公司或公司董事会要求，项目转为待改进项目：如不满足集团公司或公司董事会要求，为不达标项目，并体现为红灯；

5) 对战略项目，连续三年中有一年未实现可量化的战略目标，则项目跟踪结果为待改进（橙灯）；有两年未实现可量化的战略目标，则项目跟踪结果为不达标项目（红灯）；

6) 对战略意义不再存续（目的已实现或战略意义消失）的战略项目，则按本条前四款标准进行评价。

5.滚动跟踪后续工作

1) 跟踪结果为待改进的项目，投资主体应针对财务经济指标提升提出具体措施，并提交集团公司或公司董事会；

2) 跟踪结果为不达标的项目，按集团公司资产管理办法处理。

6.公司在必要时，可采取适当方式对项目年度主要财务经济指标和战略目标实现情况进行复核确认。投资主体对评价指标的年度报告真实性负责，如发生弄虚作假并实际影响集团公司或公司董事会决策的情况，应按照集团相关纪律要求追究投资主体责任。