

# 中山公用事业集团股份有限公司

## 投资管理制度

（经 2012 年 10 月 27 日公司第六届董事会第十三次会议审议通过，经 2013 年 10 月 18 日公司 2013 年第 7 次临时董事会会议审议通过修订，经 2018 年 2 月 28 日公司 2018 年第 1 次临时董事会会议审议通过修订，经 2018 年 9 月 25 日公司 2018 年第 10 次临时董事会会议审议通过修订，经 2019 年 12 月 23 日公司 2019 年第 14 次临时董事会会议审议通过修订。）

### 1 范围

本制度规定了中山公用事业集团股份有限公司投资管理体系、投资项目论证的原则、审批程序以及投资项目的监督管理等内容。

本制度适用于中山公用事业集团股份有限公司（以下简称“公司”）以及各下属全资子公司（以下简称“下属公司”）。公司持实际控制权的企业参照本制度制定投资管理办法。

### 2 术语和定义

#### 2.1 对外投资项目

对外投资主要指与公司主营业务相关的对外投资项目，包括且不限于供水、污水、垃圾处理、环卫、危废处理、污泥、综合水环境治理、湖泊治理、餐厨垃圾处理、粪便处理等行业。按是否需要投标，分为投标项目和非投标项目。

##### 2.1.1 对外投标项目

需通过投标方式获得的项目，如 BOT（建设—经营—转让）、TOT（移交—经营—移交）、PPP（公共私营合作制）、EPC、委托运营等项目，包括需要提交资料或方案的竞争性采购项目等。

##### 2.1.2 对外非投标项目

不经过投标获得的项目，如协议转让、增资扩股、集团新设立子公司等。

#### 2.2 内部投资项目

是指公司及下属单位为满足生产经营需要而进行的工程建设投资、固定资产购置和无形资产投资等。

2.3 联合体投标：公司与其他法人或者组织组成一个联合体，以一个投标人的身份共同投标的行为。

2.4 非约束性报价：指不具备法律约束的报价，一般为初步报价。

2.5 投资评审委员会（以下简称“投委会”）

投委会是公司重大投资项目的专业论证机构，是总经室的决策参谋机构。投委会成员共设 5-7 人（单数），由总经理、分管投资领导、分管财务领导、公司法务（由法务所在部门负责人指定）及技术研发中心负责人组成。其中，总经理任投委会主任，其他成员为投委会常设委员。按照投资项目的专业方向，必要时可邀请 1-2 名相关领域的专家担任投委会专家顾问（临时委员）。投委会会议须至少 2/3 以上委员参会方可举行。投委会表决采取记名投票方式，实行 1 人 1 票。同意表决须达到全体委员 2/3 以上，项目方可通过。

2.6 风险控制委员会（以下简称“风控委”）

风控委是公司对外投资项目的风险把控机构，风控委成员共设 5-7 人（单数），为董事会的决策提供评审意见。由董事长、纪委书记、董事会秘书、营运管理部负责人、审计部负责人组成。其中，董事长任风控委主任，其他成员为风控委常设委员。必要时可邀请 1-2 名相关领域的专家担任风控委专家顾问（临时委员）。风控委日常工作由审计部负责人负责。风控委会议须至少 2/3 以上委员参会方可举行。风控委表决采取记名投票方式，实行 1 人 1 票。同意表决须达全体委员 2/3 以上，项目方可通过。

2.7 投资项目小组

投资项目小组为针对外部投资项目设置的工作小组。

2.8 归口管理部门

与投后管理相关的职能部门为公司归口管理部门。

2.9 实际控制权企业

公司控股企业（即持股比例绝对控制）以及直接或间接持股比例未超过 50%，但公司是第一大股东，并通过股东协议、公司章程、董事会决议或其他协议安排能够实际支配的企业。

### 3 管理职责

集团各职能部门及下属公司，需全力支持配合集团投资工作，必要时参与尽职调查等各项工作。

### 3.1 投委会

3.1.1 对公司投资项目进行审议，为决策提供项目可行性的专业论证意见（包括且不限于战略、技术、财务等方面意见）。

3.1.2 审议公司投资控制相关问题，并向总经室提出建议。

3.1.3 投委会涉及的决策相关文件由项目发起部门负责。

### 3.2 风控委

3.2.1 对公司对外投资项目行使风险评估和控制职能。

3.2.2 对拟投资项目的风险点进行分析，并提出具体解决方案、建议。

3.2.3 审议公司风险控制相关问题，监测公司现有投资项目的风险管理状况，并向董事会提出建议。

3.2.4 风控委涉及的决策相关文件由审计部负责。

### 3.3 投资部

3.3.1 是公司对外投资项目的牵头部门，负责投资项目的拓展、考察、筛选及申报。

3.3.2 对按要求需纳入项目库管理的投资项目负责汇报、组织申报材料。

3.3.3 是公司对外投资项目执行部门，组织与实施经批准的对外投资项目。

3.3.4 配合公司及上级有关部门对投资项目后评价的相关监督管理工作。

3.3.5 负责公司年度对外投资计划编制。

### 3.4 财务部

3.4.1 参与公司投资计划与投资项目的财务分析、投资价值判断和财务风险评估。

3.4.2 提供对外投资时所需的财务资料。

3.4.3 参与投资项目的尽调和后评价等工作。

### 3.5 营运管理部

3.5.1 参与公司投资项目的审议并提供相关可行性意见。

3.5.2 提供对外投资时所需的公司法务、营运等资料。

3.5.3 负责固定资产、无形资产的投资管理。

3.5.4 投资项目后与各项目公司的对接、协调及集团集中管控类工作。

3.5.5 参与投资项目的后评价等工作。

### 3.6 技术研发中心

3.6.1 负责公司内部建设工程投资项目的管理。

3.6.2 负责公司年度内部投资计划编制。

3.6.3 参与公司内部投资项目的技术评估。

3.6.4 参与投资项目的后评价等工作。

### 3.7 审计部

3.7.1 对投资项目进行审计。

3.7.2 组织对对外投资项目和内部投资项目的后评价等工作。

### 3.8 下属公司

3.8.1 负责本单位年度投资计划的制定、内部投资项目的实施与管理。

3.8.2 根据本制度规定及下属公司权限进行投资，应当上报的需上报到集团公司批准。

3.8.3 提供对外投资项目需要报批的相关资料。

3.8.4 对经批准投资项目开展具体实施工作，包括但不限于挂牌、投标、设立公司、签订合同、工商税务登记以及日常运营管理安排。

3.8.5 配合公司及上级有关部门对投资项目后评价的相关监督管理工作。

## 4 管理流程图

投资项目管理流程参照 4.1、4.2、4.3 执行，根据投资项目实际情况进行调整。

4.1 对外投标项目管理流程图（附件一）

4.2 对外非投标项目管理流程图（附件二）

4.3 内部项目管理流程图（附件三）

4.4 投资管理流程与权限（附件四）

## 5 管理要求

### 5.1 对外投资项目遵循的基本原则

5.1.1 符合国家和省的产业政策和发展规划；

5.1.2 符合公司中长期投资发展战略，有利于增强企业核心竞争力；

5.1.3 符合本制度的相关规定；

5.1.4 强化主业管理刚性，原则上不考虑投资非主业项目；

5.1.5 投资规模应与公司资产规模、资产负债水平和实际筹融资能力相适应，与企业管理能力、人力资源配置相匹配；

5.1.6 投资项目决策前已经进行了科学充分的可行研究等前期工作；

5.1.7 对准公共性项目探索可持续发展的盈利模式，注重项目综合回报；

5.1.8 加强项目管理和考核评价，保障项目获取预期收益。

## 5.2 对外投资项目管理

### 5.2.1 对外非投标项目

5.2.1.1 项目发掘：公司各部门、下属公司都可采取公开市场信息、中介机构引荐介绍、行业研究梳理发掘、个人信息等多种形式为公司发掘对外投资项目，向投资部提出。

5.2.1.2 项目筛选：根据发掘的项目，投资部指定具体人员进行前期调研、分析，对有投资机会和投资价值的项目投资部进行内部讨论，对投资项目进行筛选和判断。

5.2.1.3 成立投资项目小组：项目通过筛选后成立投资项目小组，为鼓励积极发掘项目，一般情况项目发掘人担任项目经理，最终由分管领导确定。项目小组成员由项目经理提名，部门负责人审核、分管领导审批。小组成员包括且不限于投资、财务、法务、技术及相关业务部门人员，必要时可聘请外部相关专业人员、专业咨询机构等。

5.2.1.4 签订保密协议：根据需要签订保密协议类文件，部门负责人审核，法务会审，分管投资领导审批。

5.2.1.5 项目初步尽调：项目经理组织现场尽调工作并编制投资项目初步分析报告（内容包括但不限于项目概况、股权情况、财务情况、运营情况和分析结论等），填写投资项目初步尽调审核表（附件五），由部门负责人审核、分管投资领导进行审批，确定是否继续跟进。

5.2.1.6 非约束性报价：初步尽调后，视乎与对方的协商情况，如有必要经批准后可向交易对方提供非约束性报价（或签署投资合作意向书），由部门负责人审核、法务会审（如需盖章出具相关文件）、分管领导审议、总经理审批。

5.2.1.7 项目预审：项目小组完善项目初步分析报告，由部门负责人、分管领导审核后提交投委会审议，公司总经室审批。项目预审应填写投资项目预审表（附件六）。

5.2.1.8 项目详细尽调：项目通过预审后，项目小组组织进行详细深入的尽调工作，并按要求聘请第三方中介机构开展尽调工作并出具第三方报告。

5.2.1.9 编写可研报告：项目小组对项目进行详细调研后编写投资项目可研分析报告（附件七）。

5.2.1.10 项目审核：项目经理向公司投委会、总经室、风控委汇报（如有修改意见，项目经理组织补充尽调、完善可研报告），审议通过后出具投委会、总经室、风控委决议。项目通过审核后填写投资项目审核表（附件八），由部门负责人、分管领导审核。

5.2.1.11 项目审批：项目通过审核后，提交董事会/股东大会审批。提交文件包括但不限于可研报告、第三方中介机构出具的正式报告等。项目经董事会/股东大会决议通过的，应填写投资项目备案表（附件九），由部门负责人、分管领导审核后抄送给公司的人力资源部作为绩效考核依据。

5.2.1.12 集团新成立子公司：由相关部门草拟子公司成立请示，经总经室审议后报公司董事会审批。

## 5.2.2 投标项目

5.2.2.1 投标报名：由投资项目小组根据招标要求编写投标申请报告，内容包括：项目名称、内容、关键条款、保证金（或保函）、招标时间要求等，部门负责人、分管领导初审，总经理审批。如需法定代表人签名或用章的，报董事长批准。

5.2.2.2 购买招标文件：投资项目小组购买招标文件，相关部门配合提供投标所需资料。同时，投资项目小组对招标文件进行论证，出具投标建议，如建议不参与，则需报总经理批准，结束本项目投标工作。

5.2.2.3 项目初审：决定投标的项目，投资项目小组编写项目初步分析报告，由部门负责人、分管领导审核后提交投委会审议，总经室审批。

5.2.2.4 编制投标文件：投资项目小组根据招标文件要求，编制技术方案、运营管理方案、投融资方案、施工方案等投标文件。如需聘用外部咨询机构（包括但不限于设计院、审计、评估、法律等），根据公司《采购管理办法》进行采购。

5.2.2.5 论证审批：投委会对项目进行论证，提出投资建议，经总经室、风控委进行项目审议通过后，根据公司章程、上市规则等相关规定报董事会/股东大会决议批准。

5.2.2.6 投标：投资项目小组根据审批意见进行投标。

5.2.3 项目小组根据尽调情况编写对外投资项目的可行性研究报告，主要包括以下内容：

(一) 项目的基本情况;

(二) 项目的建设背景和投资的必要性;

(三) 项目的市场需求和竞争情况分析 (如有);

(四) 项目的商业模式和盈利模式;

(五) 投资估算、融资方案及资金使用计划;

(六) 项目的投资价值分析和经济效益评价。投资价值分析主要考虑项目的市场竞争力、成长性等因素。经济效益评价主要包括财务基础数据与参数选取、收入与成本费用分析、盈利能力分析、偿债能力分析、敏感性分析、经济评价结论等;

(七) 社会效益、环境影响等相关评价(如有);

(八) 项目(工程)实施方案及进度计划(如有);

(九) 项目主要风险点分析及防控措施;

(十) 研究结论与建议。

#### 5.2.4 项目论证、评审的主要原则:

5.2.4.1 合规原则。项目方案所涉及的法律法规和相关规划符合国家及地方的有关规定。

5.2.4.2 政策、技术、经济相结合。评价方案,要全面考虑其技术上的先进性、经济上的合理性和政策上的正确性。项目资本金内部收益率按照经董事会批准的可研报告执行,一般应满足以下要求:供水项目  $IRR \geq 5\%$ ,污水项目  $IRR \geq 5\%$ ;固废和危废项目  $IRR \geq 6\%$ ;其他环保类项目  $IRR \geq 6\%$ ;PE类项目  $IRR \geq 10\%$ 。

5.2.4.3 风险可控原则。方案中应列明项目的主要风险及应对措施,减少项目风险。

5.2.5 聘请外部中介机构或相关专业人员按照公司的《采购管理办法》规定要求执行。

#### 5.2.6 签署协议

签署并购协议、中标合同等按《合同管理办法》规定执行投资部负责组织签署正式交易文件、成立新公司及资产交割(如有)以前的投资工作,与投资协议相关的非日常经营类外部事项,如股权款项支付、与投资协议相关的外部争议处理等,由投资部牵头并制订实施方案,项目管理团队具体执行。项目交割以后的工作由归口管理部门负责。

#### 5.2.7 投后管理

##### 5.2.7.1 成立项目管理团队

项目管理团队的组织与任命由公司归口管理部门负责，在项目签订协议后及时实施。

#### 5.2.7.2 投资协议执行

投资部牵头办理新公司注册、股权过户、股东变更、资产交接、章程修改、款项支付等相关工作，其他部门配合相关工作。项目管理团队负责项目投后管理。

#### 5.2.7.3 项目日常管理

项目的日常管理由公司归口管理部门（新设项目公司管理团队）负责，归口管理部门应定期了解项目公司的运营状况，获取公司财务报表、运营数据和会议决议等文件，对出现重大不利变化情况时，应及时向公司进行汇报。

#### 5.2.8 投资退出

正常情况下，投资退出按投资协议执行，当发生下列情况，继续投资会带来更大损失或严重亏损，投资项目应终止：（1）客观市场环境恶化；（2）合作方严重违约或明显未达到约定业绩要求，可能造成公司投资收益严重损害的；（3）法律或审批手续不完备，将产生严重后果（4）地方政府规范性文件、政策认定应当终止的情况；（5）法律法规规定、项目合同约定必须终止项目的其他情形。项目管理团队或归口管理部门应制定项目退出方案，按股权退出流程报公司审批。

### 5.3 内部投资项目管理

5.3.1 纳入年度投资计划的项目，实施前由使用部门（下属公司）填写“投资项目立项审批表”，内容包括但不限于投资单位、项目名称、项目内容、项目构成、资金投入计划、预算内还是预算外、项目完成时间等，部门负责人签字，并附相关资料，按公司审批权限规定进行审批后执行。

5.3.2 项目发起人将项目立项、进度计划、项目月度进展情况及相关资料（包括各部门/下属公司关于项目的审批结果资料等）及时进行存档。

5.3.3 项目通过审批后，应于获批之日起两年内组织实施，否则原立项审批文件自行废止。

5.3.4 项目建设过程中，如发生以下情形的，发起部门须重新报批：（1）投资额（超过立项金额 20%）、资金来源及构成等发生重大变化的；（2）投资股权比例发生变化的；（3）不能按规定行使股东权益的；（4）发生其他重大变化的情况。

5.3.5 内部投资项目实施过程中需要开展采购工作确定供应商的按照《采购管理办法》



要求执行，采购中涉及招投标的按照《招标管理办法》的要求执行。

5.3.6 对投资项目实施过程中采购的物料、物质、设备或服务的验收，按《采购管理办法》规定要求执行。

5.3.7 投资项目完成后，由项目实施部门提出并组织项目的验收，填写“投资项目验收审批表”，内容包括但不限于项目名称、项目需求、项目预算、项目完成时间、项目实施情况介绍、实施效果评价等，并提供相关证明性资料，按规定对项目进行验收，必要时进行会议审议。

5.3.8 对于投资项目的安全性验收，按照《安全生产管理办法》的要求执行。

5.3.9 投资项目的变更：需要对投资项目的内容、投资金额、投资的时间进度、效益等需要进行变更时，由发起部门编写专题报告，内容包括但不限于项目名称、项目内容、项目变更的内容、变更原因、变更造成的影响及相关对策（必要时）等，按公司规定报批。

#### 5.4 投资项目后评价

5.4.1 投资项目的后评价，按公司《投资项目后评价管理办法》规定执行。

5.4.2 投资项目的激励和问责，按公司相关规定执行。

#### 5.5 对外投资项目的风险管理。

5.5.1 对外投资项目的风险由风控委进行把控。

#### 5.6 信息披露

重大事项报告及信息披露按公司董事会办公室发布的《信息披露事务管理制度》规定执行。

#### 5.7 投资人员的管理机制

5.7.1 投资人员在任职期间，应当遵守国家相关法律法规及公司各项管理制度，切实履行投资岗位的工作职责。

5.7.2 投资人员在任期间，应当按所聘岗位的要求，勤勉尽责、恪守职业道德，为公司的发展做应有贡献。

5.7.3 保密义务：投资人员应在其雇佣期间和其离职后 1 年均须履行保密义务，保护公司的机密信息不被泄漏。

5.7.4 投资人员如在发掘投资项目或吸引投资团队方面有突出贡献的，可由人资管理

部门提交评核意见，作为岗位晋升的考核依据。

5.7.5 投资人员有权获取相应绩效奖金及投成奖励，具体按公司投资激励、投成奖励等相关制度执行。

5.7.6 投资人员为投资项目出差期间所需的交通、住宿及差旅补贴在限额范围内申请预支费用或报销，具体按公司《出差管理办法》执行。

5.7.7 投资人员存在违反公司投资管理规定、泄漏公司机密、失职等损害公司利益或声誉的行为，一经发现，按公司相关制度规定处罚，严重时公司按劳动管理制度可解除劳动合同。违反党纪监察规定的，应当接受纪律处分。构成犯罪的，移送公安机关处理。

#### 5.8 投资项目的归档管理

投资项目资料按公司《档案管理办法》的要求执行，其中涉及项目的重要档案，如评估报告、审计报告、法律意见书、可研报告、招投标文件、谈判纪要、合同等应一并进行移交。

### 6 附件

附件一：对外投标项目管理流程图

附件二：对外非投标项目管理流程图

附件三：内部投资项目管理流程图

附件四：投资管理流程与权限

附件五：投资项目初步尽调审核表

附件六：投资项目可研分析报告

附件七：投资项目预审表

附件八：投资项目审核表

附件九：投资项目备案表

附件一：投标项目管理流程图

阶段	步骤	流程图	执行岗位/部门	工作内容简要描述	关键点	成果	备注
项目筛选	1	搜寻投资机会	投资部	投资部通过各种渠道收集项目信息或投资意向，搜寻投资机会。			
	2	初步筛选	投资部	投资部对项目进行初步分析，根据投资标准及项目资料对项目进行判断、筛选。			
	3	报名	项目小组	项目通过筛选后成立项目小组（项目小组一般由投资部牵头，财务、法务、技术等部参与），项目小组根据招标要求进行报名。		资格预审文件	
	4	购买招标文件	项目小组	项目小组对招标文件进行论证，出具投标建议，如建议不参与，则需报总经理确定，结束本项目投标工作。			
	5	项目初审	项目小组	项目小组编写项目初步分析报告，由部门负责人、分管领导审核后提交投委会审议，公司总经理审批。	★	总经理会议纪要	
	6	编制投标文件	项目小组	项目小组根据招标文件要求，编制技术方案、运营管理方案、投融资方案、施工方案等投标文件		投标文件	如需聘用外部咨询机构，根据公司《采购管理办法》进行采购。
论证审批	7	论证	投委会	投委会对投标文件、可研分析报告等资料进行论证审议。		投委会决议	投委会只有建议权，没有决策权。
	8	审核	总经理室	总经理室对投标文件、投资分析报告等资料进行审议。		总经理室决议	
	9	风险评估	风控委	风控委对投标文件、投资分析报告进行风险评估。		风控委决议	
	10	审批	董事会/股东大会	对投标文件、投资分析报告进行审批。	★	董事会决议/股东会决议	
	11	投标	项目小组	项目小组根据审批意见进行投标。	★		
投后阶段	12	签署协议	项目小组	中标后经与招标方进行谈判，确定协议后，完成协议审批程序，签署有关协议。		有关协议	
	13	移交	运营团队	项目资产移交，委派管理团队，日常下属企业管理。			签署协议后，由新的运营团队负责办理公司注册、股权过户、资产移交等相关手续，制定相应下属企业管理办法，投资部、财务部、营运部、法务等配合。
	14	投后评价	审计部	组织对项目进行后评价。项目经历一个完整的会计年度后开展项目后评价，其评价依据主要为投资时投资分析报告经营预测与实际经营效果的比较。		后评价报告或考核报告	人资部、营运部、财务部和投资部等配合开展后评价工作，根据情况确定是否请中介机构参与。

注1：投标项目既包括新建项目，也包括存量项目，并购类投标项目根据具体情况适用不同流程（主要考虑是否有意向性报价阶段）。

附件二：非投标项目管理流程图

阶段	步骤	流程图	执行岗位/部门	工作内容简要描述	关键点	成果	备注
项目筛选分析	1	项目发掘	投资部	投资部通过各种渠道收集项目信息或投资意向，发掘各类投资机会。			
	2	项目筛选	投资部	投资部对项目进行前期调研、分析，根据投资标准及项目资料对项目进行筛选和判断。			
	3	成立项目小组	投资部	由分管领导指定项目负责人，一般情况项目负责人由项目发掘人担任，项目小组成员由项目负责人提名，部门负责人审核、分管投资领导审批。			
	4	签订保密协议（如有）	项目小组	根据需要签订保密协议类文件，部门负责人审核，法务会审，分管投资领导审批。		保密协议	
	5	初步尽调	项目小组	项目负责人组织现场尽调工作并编制投资项目初步分析报告。		初步分析报告	
	6	非约束性协议、报价（如有）	项目小组	初步尽调后，根据要求可进行非约束性报价（或签署投资合作意向书），由部门负责人审核、分管投资领导审批、总经理审批。		并购方案、非约束性报价	非约束性协议或报价也可能是合作意向书或者框架协议等不具备法律约束力的文件。
尽调阶段	7	项目预审	项目小组	项目小组完善项目初步分析报告，由部门负责人、分管投资领导审核后提交投委会审议，公司总经理审批。	★	总经理会议纪要	
	8	项目立项	项目小组	项目通过预审同意后，项目正式立项。由部门负责人、分管投资领导审核。		项目立项审批表	
	9	项目详细尽调	项目小组	项目立项后，项目小组组织进行详细深入的尽调工作，根据需要可聘请第三方中介机构开展尽调工作并出具第三方尽调报告。		中介机构报告	根据需要，投委会亦可聘请外部专家，根据公司《采购管理办法》规定要求执行。
	10	编写可研报告	项目小组	项目小组对项目进行详细调研后编写投资项目可研分析报告。		可研分析报告	
论证审核	11	论证	投委会	项目负责人组织会议向公司投委会汇报（如有修改意见，项目负责人组织补充尽调、完善可研报告），审议通过后出具投委会决议。		投委会决议	投委会只有建议权，没有否决权。
	12	审核	总经理室	项目负责人组织会议向公司总经理室汇报（如有修改意见，项目负责人组织补充尽调、完善可研报告），审议通过后出具总经理室决议。		总经理室决议	
	13	风险评估	风控委	项目负责人组织会议向公司风控委汇报（如有修改意见，项目负责人组织补充尽调、完善可研报告），审议通过后出具风控委决议。		风控委决议	
	14	审批	董事会/股东大会	项目通过审核后，提交董事会/股东大会审批。提交文件包括但不限于可研报告、第三方中介机构出具的正式尽调报告等。	★	董事会决议/股东会决议	
移交后评	15	签署协议	双方	确定协议后，完成协议审批程序，签署有关协议。		有关协议	
	16	移交并运营管理	运营团队	项目资产交接，委派管理团队，日常下属企业管理。			
	17	投后评价	审计部	组织对项目进行后评价。项目经历一个完整的会计年度后开展项目后评价，其评价依据主要为投资时可研报告经营预测与实际经营效果的比较。		后评价报告或考核报告	人力资源部、营运部、财务部和投资部等配合开展后评价工作，根据情况酌定是否请中介机构参与。

附件三：内部投资管理流程图

中山公用内部项目投资流程							
阶段	步骤	流程图	执行岗位/部门	工作内容简要描述	关键点	成果	备注
立项审核	1	立项申请	项目负责部门	项目发起部门提交立项资料。		立项申请书、项目建议书、可行性研究报告及立项审批单等	500万以上项目必须提交可研报告。
	2	初审	技术研发中心、财务部、营运部等	相关部门对项目立项进行审议。			建议法务单独发表建议。
	3	论证	投委会	投委会对投资项目进行论证审议。投委会只有建议权,没有决策权。		投委会论证结论	根据需要,投委会亦可聘请外部专家,由分管投资高管提出,总经理审批。
	4	审议	总经理室	对投资项目进行审议。		总经理室决议	
	5	审批	董事会/董事长/总经理/分管领导	对投资项目进行审批。	★	董事会决议/审批意见	根据审批情况调整立项资料。
实施后评	6	项目实施	项目负责部门	根据立项审批结果,对项目进行实施。			
	7	招标	项目负责部门	需要招标的,按照《采购管理办法》和《招标管理办法》进行招标。		招标文件	
	8	签署协议	双方	确定供应商,签定协议。		签署有关协议	
	9	项目验收、投入使用	项目负责部门	项目实施后,经验收合格后,完善手续,投入正常使用。		投资项目验收审批表	
	10	投后评价	审计部	组织对项目进行后评价。项目经历一个完整的会计年度后开展项目后评价,其评价依据主要为投资时投资分析报告经营预测与实际经营效果的比较。		后评价报告或考核报告	人事部、营运部、财务部和技术研发中心等配合开展后评价工作,根据情况酌定是否请中介机构参与。

附件四：投资管流程理与权限

序号	职权事项	职责权限与业务流程规范						备注
		提案	会签	审核	会审	审议	审批	
<b>二 投资管理</b>								
<b>(一) 投资规划</b>								
1	集团投资发展规划	集-投资	集-财务、集-技术	分管领导		总经理	董事会	包括集团战略、规划步骤、实施策略、资源配置等。
2	集团年度投资计划	集-投资（对外）/ 集-技术（对内）	集-财务	分管领导		总经理	董事长	包括集团和下属公司、控股公司的股权投资、对外新项目投资及内部改扩建投资项目等。 审批完成后需报审计部备案。
4	年度投资实施计划	各部门/下属公司		集-技术、集-财务	分管领导		总经理	包括年度投资项目规划、实施进度计划、资金需求等。 审批完成后需报审计部备案。
<b>(二) 股权投资管理</b>								
符合下列条件之一的需报董事会审议： (1) 股权投资类（包括新设立公司的投资行为），不论投资额多少； (2) 资产投资类，投资额超过公司净资产10%且低于净资产30%的； (3) 单一投融资或同一项目累计投融资超过1亿元（含1亿元）的重大投资（包含股权投资与资产投资）、重大股权及债券融资。 投资额超过公司净资产30%的重大投资须由董事会审议后上报股东大会审批。								
1	增资	各部门/下属公司	集-财务、集-董办、 营-法务	分管领导	投委会	总经理、风 控委	董事会	
2	新公司设立	各部门/下属公司		分管领导		总经理	董事会	
3	内部增资扩股与法人设立	各部门/下属公司	集-财务、集-董办、 营-法务	分管领导		总经理	董事会	
4	股权退出、减资与处置（含公司注销）	各部门/下属公司	集-财务、集-董办、 营-法务	分管领导		总经理、风 控委	董事会	
5	证券投资	集-财务		分管领导		证券投资执 行小组	证券投资审 核委员会	
6	对外投资							
<b>6.1 对外投资非投标</b>								
	项目预审	集-投资/下属公司		分管领导		投委会	总经理	
	项目审批	集-投资/下属公司		投委会	投委会	总经理、风 控委	董事会/股 东大会	超出董事会审批权限提交股东大会。
<b>6.2 对外投标</b>								
	投标报名	集-投资/下属公司					分管领导	如需法定代表人签名或用章报法定代表人审批
	项目初审	集-投资/下属公司		分管领导	投委会		总经理	
	项目审批	集-投资/下属公司			投委会	总经理、风 控委	董事会/股 东大会	超出董事会审批权限提交股东大会。
7	非约束性报价	集-投资	营-法务			分管领导	总经理	
<b>(三) 投资项目立项管理</b>								
<b>1) 下属公司生产经营性基建工程项目</b>								
	水务公司年度计划内且单项金额≥800万元以及所有超出年度投资计划的项目（含管网改造）	水务公司	集-营运、集-财务	集-技术	分管领导	投委会	董事长	实际金额超过立项金额20%的需重新报批，20%内由下属公司内部审批并报集团技术部备案。
	市管公司、其他下属公司年度计划内且单项金额≥200万元以及所有超出年度投资计划的项目	市管公司/其他下属公司	集-营运、集-财务	集-技术	分管领导	投委会	董事长	实际金额超过立项金额20%的需重新报批，20%内由下属公司内部审批并报集团技术部备案。
<b>2) 下属公司非生产经营性基建工程项目</b>								
	年度计划内且单项金额≥100万元以及所有超出年度投资计划的项目	下属公司	集-营运、集-财务	集-技术	分管领导	总经理	董事长	
<b>3) 集团基建及工程项目</b>								
	集团年度投资计划内且单项金额<100万元的项目	各部门	集-营运、集-财务	集-技术	分管领导		总经理	含基建维修项目。
	集团年度投资计划内且单项金额≥100万元以及所有超出年度投资计划的项目	各部门	集-营运、集-财务	集-技术	分管领导	总经理	董事长	
<b>4) 设备设施购置类投资项目</b>								
<b>集团总部</b>								
	年度投资计划内或预算内项目	各部门	集-营运、集-财务	集-技术	分管领导		总经理	
	超年度投资计划和预算的项目	各部门	集-营运、集-财务	集-技术	分管领导	总经理	董事长	
<b>下属公司</b>								
	≥10万元的生产经营性车辆购置、土地房屋建筑物购置；其他年度计划内且单项金额≥100万元以及超出年度投资计划的项目	下属公司	集-营运、集-财务	集-技术	分管领导	总经理	董事长	
<b>5) 信息技术类投资</b>								
<b>集团总部</b>								
	年度投资计划内或预算内项目	各部门	集-营运、集-财务	集-技术	分管领导		总经理	
	超年度投资计划和预算的项目	各部门	集-营运、集-财务	集-技术	分管领导	总经理	董事长	
<b>下属公司</b>								
	年度计划内且单项金额≥100万元以及所有超出年度投资计划的项目	下属公司	集-营运、集-财务	集-技术	分管领导	总经理	董事长	
6)	其他类投资	各部门/下属公司	集-营运	集-投资/集-技术、集-财务	分管领导	总经理	董事长	

序号	职权事项	职责权限与业务流程规范						备 注
		提案	会签	审核	会审	审议	审批	
二	投资管理							
(四)	投资项目过程管理							
1	中介预算							
	公开招标的中介预算审批（集团本部、水务公司大于800万，其他下属公司大于400万）	各部门/项目组/下属公司		集-技术		分管领导	总经理	
	非公开招标的中介预算审批	各部门/项目组		集-技术		分管领导	总经理	
2	单项设计变更或工程签证增加投资≥50万元	项目组/下属公司		集-技术	分管领导	总经理	董事长	
3	内部投资项目前策及中介（集团本部、下属公司费用≥100万元）	各部门/项目组/下属公司		集-技术	分管领导		总经理	
4	对外投资项目前策及中介	集-投资/项目组		集-投资	分管领导		总经理	
(五)	投资项目验收、结算							
1	阶段性验收							
	>1000万元的项目	项目组/下属公司			集-技术		分管领导	
2	项目完工验收							
	200万元~1000万元的项目	项目组/下属公司	集-技术				分管领导	必要时组建专家组共同参与验收评审。
	≥1000万元的项目	项目组/下属公司	集-技术		分管领导	投委会	总经理	
3	结算							
	结算增加额<合同额20%（集团本部、水务公司大于800万，其他下属公司大于400万）	项目组/下属公司	集-财务	集-技术		分管领导	总经理	
	结算增加额≥合同额20%（集团本部、水务公司大于800万，其他下属公司大于400万）	项目组/下属公司	集-财务、集-投资	集-技术	投委会	总经理	董事长	
(六)	投资项目后评价							
1	对外投资后评价报告							
	≥1000万元的股权收购或增资项目	集-审计	分管领导	投委会	总经理	风控委	董事长	对于规定范围内的投资项目要求在进入运行后一年（1个会计年度以上）组织开展项目后评价，对照项目立项之初的设定目标的达成情况进行对比分析，审查投资实施质量，设备、设施、工程管网等的运行质量等。
	≥3000万元的新产业、新项目投资	集-审计	分管领导	投委会	总经理	风控委	董事长	
2	内部投资项目后评价报告							
	≥800万元的基建及工程类投资	集-审计	分管领导	投委会	总经理	风控委	董事长	
	≥300万元的设备购置或IT类投资	集-审计	分管领导	投委会	总经理	风控委	董事长	

附件五：投资项目初步尽调审核表

项目名称		项目类型	
项目经理			
项目组成员			
项目信息来源			
初步调查时间			
项目基本情况			
部门负责人			
分管领导			

附件：投资项目初步分析报告。



## 附件六：投资项目可行性研究报告

（模板均为供参考的基础性框架，可视情况需要作出调整。）

### 投资项目可行性研究报告

#### 第一章 摘要

1. 标的企业的基本情况
2. 项目的必要性和可行性
3. 项目的市场需求和竞争情况分析（如有）
4. 项目的商业模式和盈利模式
5. 项目的投融资方案及效益分析
6. 社会效益、环境影响等相关评价(如有)
7. 投资估算、融资方案及资金使用计划
8. 项目的主要风险点及防控措施
9. 项目（工程）实施方案及进度计划

#### 第二章 项目概况

- 1.项目背景
- 2.股权结构及股权变更历史
- 3.现有管理团队
- 4.诉讼
- 5.专利与商标

#### 第四章 行业、市场与竞争分析

- 1.行业分析
- 2.市场细分和订位
- 3.竞争分析

#### 第四章 并购的必要性和可行性

- 1.并购实施的必要性
- 2.并购实施的可行性

#### 第五章 技术运营和管网情况

- 1.设计工艺
- 2.项目工艺、设备情况

### 3.污水处理量及污水付费价格情况

## 第五章 财务分析

### 1.财务现状

### 2.假设条件

### 3.财务测算（损益情况、现金流量表、投资回报）

### 4.主要投资指标

## 第六章 交易结构

## 第七章 风险分析与应对措施

### 1.风险分析

### 2.应对措施

## 第八章 结论与建议

附件七：投资项目预审表

项目名称		项目类型	
项目经理			
项目组成员			
项目信息来源			
项目基本情况			
项目风险提示			
项目推进计划			
部门负责人			
分管领导			
投委会			
总经室			

附件：投资项目可研分析报告

附件八：投资项目审核表

项目名称		项目类型	
项目负责人			
项目组成员			
项目信息来源			
初步调查时间			
项目立项时间			
项目基本情况			
项目进展情况			
部门负责人			
分管领导			

附件：投委会、总经室、风控委决议。

附件九：投资项目备案表

项目名称		项目类型	
项目负责人			
项目组成员			
项目信息来源			
初步调查时间			
项目立项时间			
项目通过董事会时间			
部门负责人			
分管领导			

附件：董事会决议、协议。

## 中山公用《投资管理制度》条款修订对照表

序号	条目	原条款	修订后(章节、内容)	变更说明
1	1	<p>本制度适用于中山公用事业集团股份有限公司(以下简称“公司”)以及各下属全资或控股公司(以下简称“下属公司”)。</p> <p>对外投资由公司统筹,下属公司不得制定本单位的对外投资管理要求。</p>	<p>1 本制度规定了中山公用事业集团股份有限公司投资管理体系、投资项目论证的原则、审批程序以及投资项目的监督管理等内容。</p> <p>本制度适用于中山公用事业集团股份有限公司(以下简称“公司”)以及各下属全资子公司(以下简称“下属公司”)。公司持实际控制权的企业参照本制度制定投资管理办法。</p>	<p>明确了本制度的主要内容,同时,为了更好的对外拓展,充分发挥拥有实际控制权企业的特点,将适用对象进行了部分调整。</p>
2	2.1.2	<p>非投标项目</p> <p>不经过投标获得的项目,如协议转让、增资扩股。</p>	<p>2.1.2 对外非投标项目</p> <p>不经过投标获得的项目,如协议转让、增资扩股、集团新设立子公司等。</p>	<p>将新成立公司调整为非投标类项目。</p>
3	2.2	<p>是指公司及下属单位为满足生产经营需要而进行的工程建设投资、固定资产购置和无形资产投资(含仅需集团内部决策成立的新设公司)等。</p>	<p>2.2是指公司及下属单位为满足生产经营需要而进行的工程建设投资、固定资产购置和无形资产投资等。</p>	
4	2.5	<p>投委会是公司重大投资项目的专业论证机构,是总经室的决策参谋机构。由总经理、分管投资领导、财务总监、</p>	<p>2.5投委会是公司重大投资项目的专业论证机构,是总经室的决策参谋机构。投委会成员共设5-7人(单数),由总经</p>	<p>根据论证需求,合理调整投委会成员。</p>

		<p>投资部负责人和法务负责人组成。其中，总经理任投委会主任，其他成员为投委会常设委员。必要时可邀请 2 名相关领域的专家担任投委会专家委员。投委会会议须至少 2/3 以上委员参会方可举行。投委会表决采取记名投票方式，实行 1 人 1 票。同意表决须达到全体委员 2/3 以上，项目方可通过。</p>	<p>理、分管投资领导、分管财务领导、公司法务（由法务所在部门负责人指定）及技术研发中心负责人组成。其中，总经理任投委会主任，其他成员为投委会常设委员。按照投资项目的专业方向，必要时可邀请 1-2 名相关领域的专家担任投委会专家顾问（临时委员）。投委会会议须至少 2/3 以上委员参会方可举行。投委会表决采取记名投票方式，实行 1 人 1 票。同意表决须达到全体委员 2/3 以上，项目方可通过。</p>	
5	2.6	<p>风控委是公司对外投资项目的风险把控机构，为董事会的决策提供评审意见。由董事长、纪委书记、董事会秘书、营运管理部负责人、审计部负责人组成。其中，董事长任风控委主任，其他成员为风控委常设委员。必要时可邀请 2 名相关领域的专家担任风控委专家委员。风控委日常工作由审计部负责人负责。风控委会议须至少 2/3 以上委员参会方可举行。风控委表决采取记名投票方式，实行 1 人 1 票。同意表决须达全体委员 2/3 以上，项目方可通过。</p>	<p>2.6 风控委是公司对外投资项目的风险把控机构，风控委成员共设 5-7 人（单数），为董事会的决策提供评审意见。由董事长、纪委书记、董事会秘书、营运管理部负责人、审计部负责人组成。其中，董事长任风控委主任，其他成员为风控委常设委员。必要时可邀请 1-2 名相关领域的专家担任风控委专家顾问（临时委员）。风控委日常工作由审计部负责人负责。风控委会议须至少 2/3 以上委员参会方可举行。风控委表决采取记名投票方式，实行 1 人 1 票。同意表决须达全体委员</p>	优化表述

			2/3以上,项目方可通过。	
6	2.7	投资项目小组/投标小组为针对外部投资项目设置的工作小组,投资部为牵头部门。	投资项目小组为针对外部投资项目设置的工作小组。	优化表述
7	2.8	公司根据架构和职能划分的管理部门。其中,营运管理部是下属公司的日常运营监管与参控股公司的对接管理归口管理部门,审计部是组织投资项目后评价的归口管理部门。	与投后管理相关的职能部门为公司归口管理部门。	与现有执行情况不一致(环投公司也负责部分子公司管理),进行优化调整。
8		无	2.9 公司控股企业(即持股比例绝对控制)以及直接或间接持股比例未超过50%,但公司是第一大股东,并通过股东协议、公司章程、董事会决议或其他协议安排能够实际支配的企业。	新增实际控制权企业定义。
9	3.1.1	对公司对外投资项目进行审议,为决策提供专业论证意见(包括且不限于技术、财务、法务等方面意见)。	3.1.1 对公司投资项目进行审议,为决策提供项目可行性的专业论证意见(包括且不限于战略、技术、财务等方面意见)。	优化表述。
10		无	3.2.2 对拟投资项目的风险点进行分析,并提出具体解决方案、建议。	根据实际情况,增加风控委职能。
11	3.2.4	风控委涉及的会议纪要、审批等文件由项目发起部门负责。	3.2.4 风控委涉及的决策相关文件由审计部负责。	根据实际情况进行调整。
12	3.3.1	是公司对外投资业务的归口管理部门。	是公司对外投资项目的牵头部门,负责投资项目的拓展、考察、筛选及申报。	丰富投资部职能。



13		无	3.3.2 对按要求需纳入项目库管理的投资项目负责汇报、组织申报材料。	根据国资委投资管理辦法新增职能。
14		无	3.3.3 是公司对外投资项目执行部门,组织与实施经批准的对外投资项目。	丰富投资部职能。
15		无	3.3.4 配合公司及上级有关部门对投资项目后评价的相关监督管理工作。	根据实际情况,增加投资部职能。
16	3.5.1	负责无形资产的投资管理,参与公司投资项目的审议并提供法律意见。	参与公司投资项目的审议并提供相关可行性意见。	优化调整。
17	3.5.3	负责固定资产的投资管理。	负责固定资产的投资管理、无形资产的投资管理。	
18		无	3.8.2 根据本制度规定及下属公司权限进行投资,应当上报的需上报到集团公司批准。	新增条款。规范下属公司投资。
19		无	3.8.4 对经批准投资项目开展具体实施工作,包括但不限于挂牌、投标、设立公司、签订合同、工商税务登记以及日常运营管理安排。	新增条款。规范下属公司的具体配合工作内容。
20		无	3.8.5 配合公司及上级有关部门对投资项目后评价的相关监督管理工作。	新增条款。
21	5.1.1	符合国家产业发展政策与省市产业规划,符合公司中长期投资发展战略。	5.1.1 符合国家和省的产业政策和发展规划;	

22	5.1.2	投资项目应与公司实力、融资能力、资金支持力度及人力资源配置等相匹配。	5.1.2符合公司中长期投资发展战略,有利于增强企业核心竞争力;	根据国资委投资管理方法进行补充和优化。
23	5.1.3	项目应进行充分论证,具有投资价值和清晰的投资目的以及相对可控的投资风险。	5.1.3符合本制度的相关规定;	
24		无	5.1.4强化主业管理刚性,原则上不考虑投资非主业项目;	
25		无	5.1.5投资规模应与公司资产规模、资产负债水平和实际筹融资能力相适应,与企业管理能力、人力资源配置相匹配;	
26		无	5.1.6投资项目决策前已经进行了科学充分的可行研究等前期工作;	
27		无	5.1.7对准公共性项目探索可持续发展的盈利模式,注重项目综合回报;	
28		无	5.1.7加强项目管理和考核评价,保障项目获取预期收益。	
29	5.3.4	<p>项目小组的成立</p> <p>5.3.4.1 小组成员包括且不限于投资、财务、法务、技术及相关业务部门,必要时可聘请外部相关专业人员、专业咨询机构等。</p> <p>5.3.4.2 项目小组组长由分管投资领导提名,总经理审批。</p>	5.2.1.3 成立投资项目小组:项目通过筛选后成立投资项目小组,为鼓励积极发掘项目,一般情况项目发掘人担任项目经理,最终由分管领导确定。项目小组成员由项目经理提名,部门负责人审核、分管领导审批。小组成员包括且不限于投	

		5.3.4.3 项目尽职调查的参考内容包括但不限于项目概况、股权情况、财务情况、运营情况、法务情况、竞争对手情况等。	资、财务、法务、技术及相关业务部门人员,必要时可聘请外部相关专业人员、专业咨询机构等。	
30		无	5.2.1.4 签订保密协议:根据需要签订保密协议类文件,部门负责人审核,法务会审,分管投资领导审批。	新增条款。根据实际情况增加。
31	5.3.4.3	项目尽职调查的参考内容包括但不限于项目概况、股权情况、财务情况、运营情况、法务情况、竞争对手情况等。	5.2.1.5 项目初步尽调:项目经理组织现场尽调工作并编制投资项目初步分析报告(内容包括但不限于项目概况、股权情况、财务情况、运营情况和分析结论等),填写投资项目初步尽调审核表(附件五),由部门负责人审核、分管投资领导进行审批,确定是否继续跟进。	丰富了初步尽调的内容。
32	5.3.6.1	必要时在初步尽调前,由投资部拟定保密协议或投资合作意向书等类似文件,分管投资领导审核,法务会审,总经理批准后,与目标企业及相关权利方进行“保密协议”和“投资合作意向书”的签订,并进行非约束性协议报价。	5.2.1.6 非约束性报价:初步尽调后,视乎与对方的协商情况,如有必要经批准后可向交易对方提供非约束性报价(或签署投资合作意向书),由部门负责人审核、法务会审(如需盖章出具相关文件),分管领导审议、总经理审批。	明确非约束性报价的审批流程。
33		无	5.2.1.7 项目预审:项目小组完善项目初步分析报告,由部门负责人	为明晰投资审批节点,增加投资预审。

			人、分管领导审核后提交投委会审议,公司总经室审批。项目预审应填写投资项目预审表(附件六)。	
34		无	5.2.1.10 项目审核:项目经理向公司投委会、总经室、风控委汇报(如有修改意见,项目经理组织补充尽调、完善可研报告),审议通过后出具投委会、总经室、风控委决议。	为明晰投资审批节点,增加投资审核。
35		无	5.2.1.11 项目审批:项目通过审核后,提交董事会/股东大会审批。提交文件包括但不限于可研报告、第三方中介机构出具的正式报告等。项目经董事会/股东大会决议通过的,应填写投资项目备案表(附件六),由部门负责人、分管领导审核后抄送给公司的人力资源部作为绩效考核依据。	
36		无	5.2.1.12 集团新成立子公司:由相关部门草拟子公司成立请示,经总经室审批后报公司董事会审议。	明确子公司成立的审批流程。
37	5.3.5.2	投标报名:由投资部(项目小组)根据招标要求填写投标申请报告,内容包括:项目名称、内容、关键条款、保证金(或保函)、招标时间要求等,分管投资	5.2.2.1 投标报名:由投资项目小组根据招标要求填写投标申请报告,内容包括:项目名称、内容、关键条款、保证金(或保函)、招标时间要求等,部门负责人,分管	规范简化审批流程。

		领导初审，总经理确定是否参与报名。如报名涉及保证金、保函等较大资金支出及需要外部寻找联合体共同投标等，由总经室决定。	领导初审，总经理审批。如需法定代表人签名或用章的，报董事长批准。	
38		无	5.2.2.3 项目初审：决定投标的项目，投资项目小组编写项目初步分析报告，由部门负责人、分管领导审核后提交投委会审议，总经室审批。	新增条款。明确审批流程。
39	5.3.5.4	论证审批：投委会对项目进行论证，提出投资建议，总经室、风控委、董事长、董事会根据权限规定要求对项目进行审议审批。	5.2.2.5 论证审批：投委会对项目进行论证，提出投资建议，经总经室、风控委进行项目审议通过，根据公司章程、上市规则等相关规定报董事会/股东大会决议批准。	优化表述。
40	5.3.7	签署并购协议、中标合同等按《合同管理办法》规定执行。投资部负责组织签署投资协议、成立新公司及资产交割（如有）以前的投资工作，与投资协议相关的非日常经营类外部事项，如股权款项支付、与投资协议相关的外部争议处理等，由投资部牵头解决。资产交割以后的工作由归口管理部门负责。	5.2.6 签署协议 签署并购协议、中标合同等按《合同管理办法》规定执行投资部负责组织签署正式交易文件、成立新公司及资产交割（如有）以前的投资工作，与投资协议相关的非日常经营类外部事项，如股权款项支付、与投资协议相关的外部争议处理等，由投资部牵头并制订实施方案，项目管理团队具体执行。项目交割以后的工作由归口管理部门负责。	明确投后管理主体。
41	5.3.8.2	项目管理团队既负	5.2.7.2 投资部牵头	为了更好街

		责项目的运营实施，同时也负责办理新公司注册、股权过户、股东变更、资产交接、章程修改、款项支付等相关工作。	办理新公司注册、股权过户、股东变更、资产交接、章程修改、款项支付等相关工作，其他部门配合相关工作。项目管理团队负责项目投后管理。	接投前投后的工作。
42	5.3.9	正常情况下，投资退出按投资协议执行，当发生下列情况，继续投资会带来更大损失或严重亏损，投资项目应终止：（1）投资决策失误或市场环境恶化；（2）合作方严重违约，有可能严重损害公司利益；（3）法律或审批手续不完备，将产生严重后果（4）其他必须终止的情况。项目管理团队或归口管理部门应制定项目退出方案，按股权退出流程报公司审批。	5.2.8 投资退出 正常情况下，投资退出按投资协议执行，当发生下列情况，继续投资会带来更大损失或严重亏损，投资项目应终止：（1）客观市场环境恶化；（2）合作方严重违约或明显未达到约定业绩要求，可能造成公司投资收益严重损害的；（3）法律或审批手续不完备，将产生严重后果（4）地方政府规范性文件、政策认定应当终止的情况；（5）法律法规规定、项目合同约定必须终止项目的其他情形。项目管理团队或归口管理部门应制定项目退出方案，按股权退出流程报公司审批。	优化表述。
43	5.8.1	投资人员在任职期间，须遵守中华人民共和国相关法律、《公司章程》、《员工手册》、《劳动合同法》及公司相关制度的规定。	5.7.1 投资人员在任职期间，应当遵守国家相关法律法规及公司各项管理制度，切实履行投资岗位的工作职责。	优化。
44	5.8.3	保密义务：投资人员应在其雇用期间和其离职后，保护公司的机密信息不被泄漏。	5.7.3 保密义务：投资人员应在其雇用期间和其离职后1年均须履行保密义务，保护公司的	明确保密期限。

			机密信息不被泄漏。	
45		无	5.7.5 投资人员有权获取相应绩效奖金及投成奖励,具体按公司投资激励、投成奖励等相关制度执行。	新增条款。
46		无	5.7.6 投资人员为投资项目出差期间所需的交通、住宿及差旅补贴在限额范围内申请预支费用或报销,具体按公司《出差管理办法》执行。	新增条款。
47	5.8.4	投资人员违反公司投资管理规定、泄漏公司机密、失职等行为损害公司利益或声誉的,一经发现,按公司相关制度规定处罚,构成犯罪的,移送公安机关处理。	5.7.7 投资人员存在违反公司投资管理规定、泄漏公司机密、失职等损害公司利益或声誉的行为,一经发现,按公司相关制度规定处罚,严重时公司按劳动管理制度可解除劳动合同。违反党纪监察规定的,应当接受纪律处分。构成犯罪的,移送公安机关处理。	严格投资人员操守。