

# 深圳经济特区房地产（集团）股份有限公司 投资管理辦法

（经第七届董事会第六十一次会议审议通过）

## 第一章 总则

第一条 为规范投资行为，防范和控制投资风险，依据国家有关法律法规、《深圳市属国有企业投资管理暂行规定》等国资监管制度、《深圳经济特区房地产（集团）股份有限公司章程》，制定本办法。

第二条 本办法适用于深圳经济特区房地产（集团）股份有限公司（以下简称公司），公司直属全资、控股企业。

第三条 本办法所称投资主要是指以现金、实物、有价证券或无形资产等实施投资的行为，包括设立公司、收购兼并、合资合作、对所出资企业追加投入等股权投资，基本建设、技术改造等固定资产投资（对原有固定资产进行必要的基本维修、维护项目除外）。

第四条 投资决策应当严格遵守有关法律、法规，遵循科学、民主的决策程序。

第五条 投资项目的选择应当符合下列原则要求：

（一）符合国家、深圳市发展规划和产业政策、市属国有经济布局战略性调整要求及投控公司和公司发展战略规划和主业发展方向，原则上不得从事非主业投资；

（二）非主业投资应当聚焦科技园区、持牌金融以及类金融、风险投资、金融科技等创新金融、新一代信息技术（TMT）、新材料、节能环保、文化创意、生命健康等符合深圳城市产业导向的新兴产业和高端服务业；

（三）投资规模应当与资产经营规模、资产负债水平和实际筹资能力相适应；

（四）对市场化投资项目论证决策时原则上应保证一定的内部收益率水平，金融项目内部收益率原则上不低于 10%，园区项目内部收益率原则上不低于 6%，产业项目内部收益率原则上不低于 8%；

（五）原则上不得从事炒作股票、期货、期权等高风险的投机活动（以长期投资为目的的股票投资除外）以及高风险的委托理财活动，可在本金安全、收益稳

定、风险可控的前提下，自行开展货币基金、银行发行的理财产品、市属国资系统内控股企业发行的融资类金融产品等类型的理财投资，提高闲置资金的收益水平；

（六）因投资而新设法人的产权层级不得超过三级（公司为一级），管理层级不得超过二级（公司为一级）。

第六条 投资决策应当坚持审慎原则，充分预计投资风险，在可行性研究论证中对存在的不确定性因素作为不利因素判断，存在重大不确定性因素的项目原则上不得实施。

第七条 公司应制定年度投资计划，并纳入全面预算管理，按照年初计划、半年总结、年度全面总结和汇总分析的要求定期向深圳市投资控股有限公司（以下简称投控公司）报告。

（一）每年年初制定投资计划，并按照全面预算管理制度履行审核程序；

（二）每年 7 月 10 日前，对投资情况进行半年总结和分析，报送书面报告；次年 1 月 10 日前，对上一年度投资执行情况进行全面总结和分析，报送书面报告。

## 第二章 立项、论证与审批

第八条 需由市国资委或投控公司审批的投资项目，应先准备以下资料，并报投控公司履行立项审批程序。

（一）产权代表申请报告；

（二）项目建议书或预可行性研究报告；

（三）要求提供的其它资料。

投资项目的项目建议书或预可行性研究报告应包括项目背景、市场环境、投资的必要性与可行性、投资规模、投资方案、资金筹措、经济增加值(EVA)评价及风险分析等必要内容。

园区类等专业性强的投资项目立项审批前，可视情况聘请中介机构开展产业规划、城市规划、项目建议书、项目预可研等前期研究工作。

第九条 公司在投资项目立项和论证过程中应当审核投资项目是否符合战略导向和主业范围，是否符合财务投资标准，审核投资项目风险和应对措施。

第十条 投资项目完成立项审批后，应当开展包括尽职调查、可行性研究论证、资产评估、合约谈判、专家评审等前期论证工作。

第十一条 投资项目必须经过全面、充分、严密的前期可行性研究论证工作，按照规范要求编制可行性研究报告。

第十二条 可行性研究报告是投资项目决策最基本的依据，应当以投资项目实施的必要性、技术与经济可行性、经济增加值(EVA)评价、风险评估等为主要内容。

第十三条 可行性研究报告原则上应委托具有相应资质的中介机构进行编制。对于专业领域内标的情况简单或投资金额在人民币 1 亿元人民币以下的投资项目，可自行编制可行性研究报告。

第十四条 投资项目涉及收购股权、资产或以非货币资产对外投资的，应当聘请具有相应资质的中介机构进行资产评估，涉及企业股权的，还应聘请具有相应资质的审计机构进行专项审计，资产评估报告应当按照有关规定履行核准或备案程序，经核准或备案后的评估结果作为对外投资或收购定价的参考依据。

第十五条 投资项目涉及法律问题的，应当聘请独立的法律中介机构出具法律意见书，不得以内部机构意见代替中介机构意见。

第十六条 承担投资项目可行性研究论证(包括产业规划、城市规划、编制可行性研究报告、审计和资产评估等)、法律咨询等前期工作的中介机构应具备相应的执业资质，有良好的执业记录。

第十七条 投资项目应组织专家评审，评审内容包括但不限于可行性研究报告及相关资产评估报告、法律意见书、合资合同、章程、协议等，专家评审未通过或存在重大争议的项目不得纳入决策程序。投资项目的专家评审工作一般由公司自行组织，视项目具体情况，可邀请投控公司指导监督。

专家评审按照以下要求进行：

(一) 专家评审组原则上由 5 人以上奇数(含 5 人)的专家组成，包含行业技术、管理以及经济、财务、法律、资产评估等方面的专家。

(二) 专家评审组成员应在有关专业领域具有较高声誉和专业素质，有长期从事资历，无不良记录。有关选聘工作按照公开、公平、公正和有利于专家独立、客观发表意见的原则进行。

(三)参加评审的专家应当按照诚信、客观、专业的原则，对可行性研究论证涉及的本专业领域内容进行审核，书面提出具体、明确的评审意见，评审结束后由专家评审组提出综合评审意见。

(四)专家评审组以表决方式对项目进行审议，原则上三分之二以上成员同意为评审通过。对影响项目决策的技术、财务、法律、资产评估等关键性因素，相关专家提出保留意见的，应视为评审未通过。对涉及与非市属国有企业进行合资、合作或交易、以及投资额较大、情况复杂的投资项目，可采取无记名投票、非公开记名投票等方式进行表决。

对于公司自行审议决定权限范围内的投资项目，是否经专家评审由公司根据项目投资的规模及风险可控情况自行决定。

### 第三章 决策权限

第十八条 公司作为投控公司商业类直属企业，可自行审议决定以下权限范围内的投资项目：当企业资产负债率在 70%以下时，审议决定境内主业范围内、国有经济主体具有控制权的投资额最高不超过公司净资产 50%且不超过投控公司净资产 20%的项目。

第十九条 超过公司自行审议决定权限范围的投资额在 2 亿元以下的投资项目(境外及香港特别行政区、澳门特别行政区、台湾地区投资项目和与非国有经济主体进行合资、合作或交易且国有经济主体没有实际控制权的项目除外)应报投控公司总经理办公会审议决定。

第二十条 超过公司自行审议决定权限范围的投资项目符合下列条件之一的，应报投控公司董事会审议决定：

(一)2 亿元以上的投资项目；

(二)在境外及香港特别行政区、澳门特别行政区、台湾地区投资额在 3000 万美元(或等值外币)以下的项目；

(三)与非国有经济主体进行合资、合作或交易，且国有经济主体(市属国企、央企、其他地方国企)没有实际控制权的投资额 2 亿元以下的投资项目。

第二十一条 超过公司自行审议决定权限范围的投资项目符合下列条件之一的，应报市国资委审批。

- (一) 主业范围以外的投资项目；
- (二) 投资额在投控公司净资产 20% 以上的项目；
- (三) 在境外及香港特别行政区、澳门特别行政区、台湾地区投资额在 3000 万美元(或等值外币) 以上的项目；
- (四) 与非国有经济主体进行合资、合作或交易，且国有经济主体(市属国企、央企、其他地方国企)没有实际控制权的投资额 2 亿元以上的投资项目。

第二十二條 对于需报市国资委或投控公司审批的房地产开发项目，公司通过政府招标、拍卖等法定公开竞价方式购买项目用地，可自行组织可行性研究论证，经内部决策程序决定参与竞价，并于参与竞价前一周内报投控公司知悉，土地竞买成功后企业应进一步完善可行性研究论证工作，并按照本辦法决策权限对项目开发的投资事项进行决策。

第二十三條 对市政府委托的投资项目，如政府已履行了决策程序的，依据政府相关部门的可行性研究论证和决策意见执行。政府未履行决策程序的，按照本辦法要求履行相应程序，认真开展投融资和资金平衡测算，积极争取资源和资金支持，确保实现盈亏平衡。

第二十四條 公司根据企业功能定位、法人治理结构和业务发展的具体情况，可调整企业投资决策权限，并通过企业章程或其他形式予以确认。

第二十五條 公司投资项目均应按公司章程规定履行决策程序，达到董事会、股东大会职权标准的，应在董事会、股东大会审议通过后实施。

#### 第四章 实施、监控与投后管理

第二十六條 经批准实施的投资项目，投资主体应确定项目具体负责人，负责对项目的实施过程进行管理，成立项目公司的，项目公司的负责人即为项目具体负责人。

第二十七條 公司在每季度经济运行分析报告中应上报投资项目实施情况。属重大投资项目或异地投资项目的，还应在可行性研究报告阶段确定重大节点及相应完成时点，在项目实施过程中按既定时点上报完成情况。

第二十八條 公司的年度审计应专项披露和评价投资项目的实施情况，国有产权代表在年度报告中应专项报告企业投资项目情况。

第二十九条 由市国资委、投控公司、公司董事会决策的投资项目出现重大变化，存在下列情形之一的，各级国有产权代表应在 10 个工作日内逐级向投控公司报告。

- (一) 预计投资额超出预算 5%以上；
- (二) 股权结构、分配方式等发生变化；
- (三) 比原计划滞后六个月未实施；
- (四) 预计出现亏损；
- (五) 项目预计延期半年以上完工；
- (六) 发生违法违规、产生重大诉讼、项目合作方违约等重大变化事项的；
- (七) 发生其他可能危及国有资产安全的重大情形。

第三十条 投资项目投资额超出预算 20%以上或比原计划滞后两年以上实施的，必须重新按规定履行审批程序。对于已履行决策程序分期购买土地开发的园区项目实施动态管理机制，项目性质、收益率较原可研发生重大变化时，应重新编制开发实施计划按规定履行审批程序。

第三十一条 投后管理工作内容包括定期报告、专项报告、增值服务、投资后评价和投资退出。公司应加强重大项目的投后管理工作，建立联动工作机制，发挥战略研究、财务管控、法律风控、考核分配、纪检监察、审计评价等相关管理职能合力，实现对投资项目生命周期全覆盖管理，优化投资决策和管理，提高投资质量和效益，及时发现投资风险，减少投资损失。

第三十二条 公司应建立项目定期跟踪报告、监督检查和责任追究等投后管理机制，有效规范投后管理工作，提高投后风险管控能力。

第三十三条 公司每个年度应组织开展投资后评价工作，通过对投资实施过程、结果及其影响进行全面回顾和系统评价并与投资决策时确定的目标进行对比，找出差异，分析原因，总结经验教训，提出对策建议，以改善企业投资管理，优化公司发展战略。

第三十四条 公司应高度重视投资后评价工作，结合自身实际情况，建立健全后评价工作机制。

## 第五章 综合监管

第三十五條 綜合監管目標是通過加強投資戰略、決策、實施、運營和後評價的監管，促進投資決策的科學化和規範化，提升投資管控水平，確保國有資產安全和保值增值。

第三十六條 投資活動中應履行以下監管職責：

（一）股東會和董事會應嚴格按照本辦法和本企業章程的要求，根據投資項目決策權限進行決策。

（二）監事會應加強對投資項目決策程序、內控制度建設運行情況等的監督，參與項目評價工作，針對存在的問題向本企業董事會出具《風險提示函》

（三）經營層應認真落實董事會決議，制定投資項目准入標準，組織項目實施，加強項目管控。

（四）財務總監應督促本企業加強投資項目動態監控，風險防控體系建設，完善內部控制制度；參與項目評價工作，針對可能危及國有資產安全的重大事項向上級產權單位提交專項報告。

（五）紀檢監察部門應完善廉潔從業風險防控體系，建立健全責任追究制度。

（六）審計部門應加強投資項目的審計監督，開展績效審計，視情況開展項目中期評價，揭示存在的問題，向董事會提交評價報告。

（七）監事會、紀檢監察、財務總監和審計等監督機構應當加大協同監督力度，通過監督工作聯席會議、聯合檢查、工作聯系函等形式共享信息，形成監督合力。

第三十七條 投資戰略監管

（一）加強投資戰略規劃。根據自身戰略發展需要，加強整體投資戰略分析評估，明確投資戰略方向和目標，並結合預算在年度投資計劃和投資項目中予以落實。

（二）制定准入標準。根據目標區域的政策、產業及市場環境，結合自身實際，加強行業研究，制定投資項目准入標準，建立投資項目篩選機制。

（三）統籌兼顧，量力而行。圍繞發展戰略，合理配置人、財、物等資源，在能力範圍內進行投資。

（四）強化投資活動政策支持。逐步健全完善支持投資發展的政策，創新投資企業的考核分配、激勵約束和培訓交流機制，加強與投資企業的有效融合。

第三十八條 投資決策監管

(一)根据本办法和企业章程,制定投资项目内部决策审批,流程,实现立项、论证、评审、决策等各环节的全流程管控。

(二)按要求开展可行性研究,做好报告存档工作。重大投资项目应在进行可行性研究时作专项风险评估。

(三)严格按照国资监管要求开展投资活动所涉及的资产评估工作,履行资产评估项目管理程序

(四)坚持集体决策,列入市重大建设项目计划的重大项目不涉及商业机密的,应当按照企务公开的要求,在一定范围内通过各种方式公开,接受员工的监督

(五)审慎选择投资合作伙伴,做好尽职调查,明确责权利,制定切实可行的控制措施和预案,防范和化解违约风险。

#### 第三十九条 投资实施过程监管

(一)通过合法有效的书面文件明确项目所在地政府所承诺的优惠政策和条件,同时跟进政府承诺的落实情况,建立政府承诺风险应对机制。

(二)严格投资项目预算管理和变更审批

(三)建立健全招标采购管理制度,加强对项目建设过程中招标采购程序的监督。

#### 第四十条 投资运营监管

(一)围绕“人”、“财”、“事”设计符合投资企业实际的管控模式。健全投资企业的法人治理结构,明确界定股东大会、董事会、监事会和经营层职责权限,建立科学的议事规则,形成有效制衡机制。强化分公司委派高管责任意识 and 财务负责人下派制度。

(二)制定投资企业重大事项报告制度。

(三)建立健全内部信息管理体系,确保实时监控,提升管理效率和反应速度。

#### 第四十一条 投资后评价监管

(一)积极开展重大项目、风险较大项目等项目的中期评价工作,对投资项目进行分阶段考核评价。监事会主席和财务总监应参与投资项目中期评价,进行动态跟踪

(二)监事会主席和财务总监应对投资后评价报告提出独立意见。未经监事会主席和财务总监提出意见的后评价报告,不得上会审议或上报上级产权单位。

## 第六章 奖励与责任追究

第四十二条 投资项目所在企业的国有产权代表、分管经营班子成员、经办部门负责人、后评价和监管部门负责人及项目具体负责人为项目责任人，对投资项目可行性研究论证、决策和实施过程与结果承担相应责任。

第四十三条 对于前期论证规范、决策程序完备、经济效益显著的投资项目，应当对项目相关责任人给予奖励。

第四十四条 项目相关责任人违反规定，在投资项目可行性研究论证、决策、实施和监管过程中出现下列行为的，视情节轻重，分别予以通报批评、追究经济责任、降职或免职、禁入处理等处分；涉嫌违纪的，移交纪检监察部门按有关规定处理；涉嫌违法犯罪的，通过法律途径追究责任。

- (一)在投资项目决策环节中越权或违规决策；
- (二)上报审批或备案时谎报、故意隐瞒重要情况的；
- (三)通过“化整为零”等方式故意逃避监管的；
- (四)未经充分可行性研究论证和集体研究进行决策的；
- (五)与资信不佳、资产质量状况较差或明显缺乏投资能力的企业合作合资的；
- (六)未按规定程序和资质要求聘请中介机构或专家的；
- (七)干预中介机构和专家独立执业和发表意见的；
- (八)对投资项目发生重大变化或发现危及国有资产安全的重大事项未及时报告的；
- (九)未按国资监管规定做好尽职调查、合同法律管理、清产核资和资产评估的；
- (十)未按照国资监管规定建立健全投资决策失误责任制度，或对造成投资失误得责任人不进行处理的；
- (十一)有损害国有出资人权益的其他行为的。

第四十五条 项目责任人在项目实施过程中弄虚作假或管理不善，导致项目建设和营运成本大规模增加、出现质量安全事故、不能达到预期盈利水平或造成国有资产损失的，视情节追究相应的行政和经济责任；涉嫌犯罪的，依法追究刑

事责任。

第四十六条 承担投资项目可行性研究论证(包括编制或复核可行性研究报告、审计、资产评估、法律咨询和后评价等)的中介机构,出具严重失实报告的,造成经济损失的,依法追究其经济责任。

第四十七条 参与投资项目评审的社会专家丧失独立立场,违反诚信原则,泄露商业秘密,造成恶劣影响和严重后果的,不得再聘请其进行相关咨询和评审工作。

## 第七章 附 则

第四十八条 本办法所称“投资额”是指项目投资总额、对我方不占主导地位的项目是指我方实际出资,项目一次规划、分期投入的一并计算。

第四十九条 本办法所称专业房地产开发企业是指房地产开发收入占比总收入 50%以上的企业。

第五十条 本办法所称“净资产”为最近一期经审计的合并财务会计报告期末归属于母公司所有者权益;所称“资产负债率”为最近一期财务会计报表反映的数据。

第五十一条 本办法所称“以上”均含本数,“以下”不含本数。

第五十二条 本办法自印发之日施行。