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 27 日公司 2018 年第 1 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”）以及各下属全资或控股公司（以下简称“下属公司”）。

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。

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，包括供水、污水、垃圾处理、危废处理、综合水环境治理、湖泊治理、餐厨垃圾处理、粪便处理、环卫等经营性及 PE 类财务性投资。按是否需要投标，分为投标项目和非投标项目。

2.1.1 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 非投标项目

不经过投标获得的项目，如协议转让、增资扩股等。

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（含仅需集团内部决策成立的新设公司）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

cninf 巨潮资讯 www.cninfo.com.cn 中国证监会指定信息披露网站

同投标的行为。

2.4 非约束性协议报价：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。由总经理、分管投资领导、财务总监、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。

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，为董事会的决策提供评审意见。由董事长、董事会秘书、分管审计的高管、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/投标小组

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。

2.8 归口管理部门

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。

3 管理职责

3.1 投委会

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）。

3.1.2 审议公司投资控制相关问题，并向总经室提出建议。

3.1.3 投委会涉及的会议纪要、审批等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 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

cninf 巨潮资讯 www.cninfo.com.cn 中国证监会指定信息披露网站

事会提出建议。

3.2.3 风控委涉及的会议纪要、审批等文件由项目发起部门负责。

3.3 投资部

3.3.1 是公司对外投资业务的归口管理部门。

3.3.2 组织公司年度对外投资计划的编制与报批等。

3.3.3 负责对外投资的组织与实施。

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 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。

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 负责固定资产的投资管理（与董事会办公室划分固定资产管理范围）。

3.5.4 参与投资项目的后评价等工作。

3.6 工程技术部

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汇总编制与报批。

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 提供对外投资时所需的相关资料。

4 管理流程图

项目管理流程根据投资项目实际情况，参照 4.1、4.2、4.3 执行。

cninf 巨潮资讯
www.cninfo.com.cn
中国证监会指定信息披露网站

4.1 对外投标项目管理流程图（具体见附件一）

4.2 对外非投标项目管理流程图（具体见附件二）

4.3 内部项目管理流程图（具体见附件三）

4.4 投资管理流程与权限（具体见附件四）

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。

5.1.2 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。

5.1.3 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。

5.2 投资计划制定

5.2.1 投资部每年 10 月份开始编制“公司年度对外投资计划”，工程技术部每年 10 月份开始组织公司各部门及下属公司编制“公司年度内部投资计划”，定稿以后的“公司年度投资计划”，经公司审批同意后执行。“公司年度内部投资计划”，内容包括（不限于）项目名称、项目单位、项目类型、项目预算、项目完成时间、项目负责人、项目投资收益等。

5.3 对外投资项目的控制

5.3.1 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、政府交办、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。

5.3.2 项目筛选：根据发掘的项目，投资部进行前期调研、分析、发现、判断投资机会和投资价值，对投资项目进行筛选，编制投资项目初步分析报告（内容包括且不限于项目概况、财务情况、运营情况和分析结论等），经分管投资领导进行初审，对有意向的项目，由投资部开展相关投标准备或初步尽职调查。若公司对项目进行现场调研或访谈，调研或访谈人员须及时编写项目访谈纪要，访谈纪要（内容包括且不限于谈判对象、项目情况、谈判结论等）。

5.3.3 项目推进：总经室对项目初步分析报告进行审议，决定是否深入推进该项目。

5.3.4 项目小组的成立

cninf 巨潮资讯 www.cninfo.com.cn 中国证监会指定信息披露网站

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。

5.3.4.2 项目小组组长由分管投资领导提名，总经理审批。

5.3.4.3 项目尽职调查的参考内容包括且不限于项目概况、股权情况、财务情况、运营情况、法务情况、竞争对手情况等。

5.3.4.4 项目论证、评审的主要原则：

（一）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。

（二）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。项目股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≥5%,污水项目 IRR≥5%；固废和危废项目 IRR≥6%；其他环保类项目 IRR≥6%；PE 类项目 IRR≥10%。

（三）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。

5.3.5 对需投标的项目

5.3.5.1 购买招标文件：投资部购买招标文件，相关部门配合提供投标所需资料。同时，投资部(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。

5.3.5.2 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。

5.3.5.3 编制投标文件：投资部（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（包括不限于设计院、审计、评估、法律）等，由分管投资领导提出，总经理审批。

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。

5.3.6 对非投标项目

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”

cninf 巨潮资讯 www.cninfo.com.cn 中国证监会指定信息披露网站

和“投资合作意向书”的签订，并进行非约束性协议报价。

5.3.6.2 投资部（项目小组）根据初步尽职调查情况，编写“投资项目可行性研究报告”或“投资项目建议书”，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(如有)；

（五）投资估算、融资方案及资金使用计划(如有)；

（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。

5.3.6.3 进一步的尽调评估：投资部（项目小组）对项目进行全面尽职调查，如需聘用外部咨询机构或相关专业人员，由分管投资领导提出，总经理审批。

5.3.6.4 外部咨询机构或相关专业人员的选择按《采购管理办法》规定要求执行。

5.3.7 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。

5.3.8 投后管理

5.3.8.1 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。

5.3.8.2 投资协议执行

项目管理团队既负责项目的运营实施，同时也负责配合办理新公司注册、股权过户、

cninf 巨潮资讯 www.cninfo.com.cn 中国证监会指定信息披露网站

股东变更、资产交接、章程修改、款项支付等相关工作。

5.3.8.3 项目日常管理

项目的日常管理由公司归口管理部门负责，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。

5.3.9 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）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。

5.4 内部投资项目管理

5.4.1 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”，内容包括且不限于投资单位、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。

5.4.2 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。

5.4.3 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。

5.4.4 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。

5.4.5 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。

5.4.6 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。

5.4.7 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

cninf 巨潮资讯 www.cninfo.com.cn 中国证监会指定信息披露网站

验收审批表”，内容包括且不限于项目名称、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。

5.4.8 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。

5.4.9 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，内容包括且不限于项目名称、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。

5.5 投资项目后评价

5.5.1 投资项目的后评价，按《投资项目后评价管理办法》规定执行。

5.5.2 投资项目的激励和问责，按相关规定执行。

5.6 对外投资项目的风险管理

5.6.1 对外投资项目的风险由风控委进行把控。

5.7 信息披露

重大事项报告及信息披露按规定《信息披露事务管理制度》执行。

5.8 投资人员的约束机制

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。

5.8.2 投资人员在任职间，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。

5.8.3 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。

5.8.4 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。

5.9 投资项目的归档管理

按《文件和档案资料管理办法》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

cninf 巨潮资讯 www.cninfo.com.cn 中国证监会指定信息披露网站

附件一：对外投标项目管理流程图

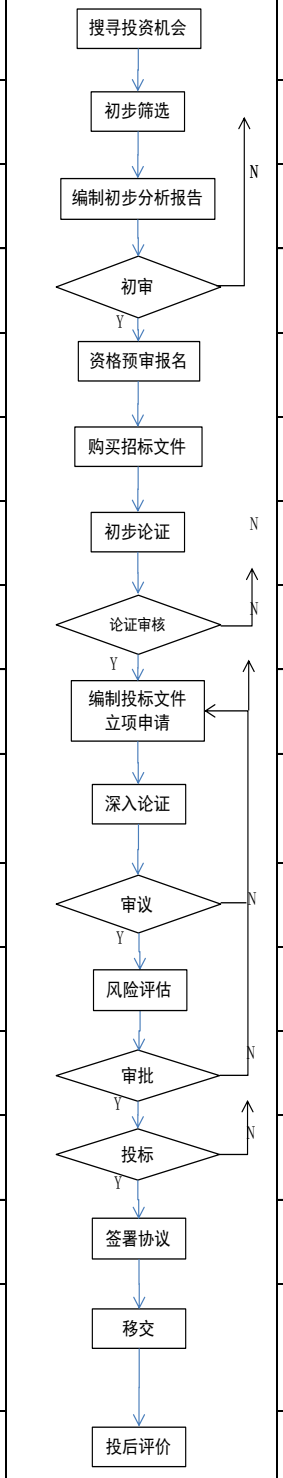
附件二：对外非投标项目管理流程图

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

cninf 巨潮资讯
www.cninfo.com.cn
中国证监会指定信息披露网站

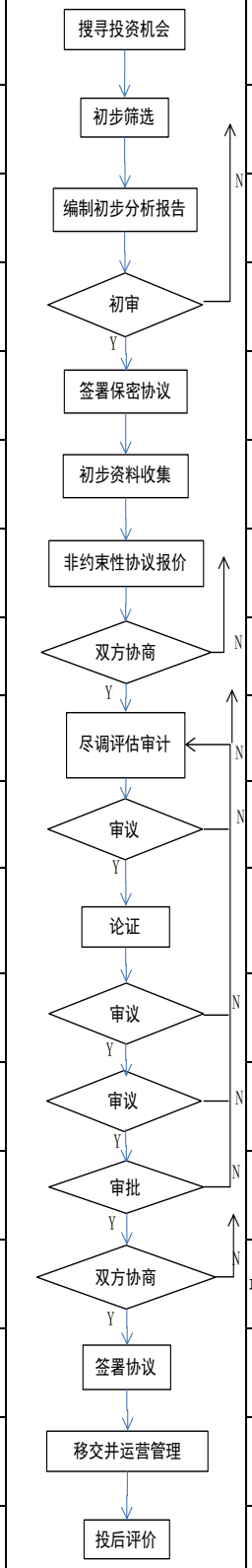
附件一： 对外投标项目管理流程图

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		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		投资部	投资部对项目进行初判，根据投资标准及项目资料多少等不同情况，对项目进行筛选或考察。			
			投资部	对筛选后项目，投资部编制初步分析报告。		初步分析报告	
	3		总经室	总经室对初步分析报告进行审核，确定是否深入推进该项目。		审核建议	根据公司的投资原则、投资标准对项目进行初步筛选，从项目类型、项目规模、项目区域等不同维度确定是否通过初审。
	4		投资部	项目通过初审，投资部参加资格预审报名。		资格预审文件	如果报名需要保证金、保函等较大资金支出以及需要外部寻找联合体共同投标，董事长同时对该类事项审批。
	5		投资部	投资部购买招标文件（财务部、法务等配合提供相关证明资料），现场勘查并获取更多资料。		招标文件	如有资格预审阶段，需在预审通过后购买招标文件。
投标准备	6		项目小组	成立人员固定的项目小组（项目小组一般由投资部牵头，财务、法务等部参与），对招标文件进行深入分析，出具投标项目建议书。如含存量项目，项目小组还需对项目进行尽调，并出具尽调报告。		投标建议书尽调报告	如需聘用外部咨询机构（包括设计院、审计、评估、法律）等，则由分管投资高管提出，按公司规定进行审批。
	7		项目小组	如建议书建议不参与的项目，需报总经理审批，结束本项目投标工作。	★	审批意见	
	8		项目小组	项目小组建议参与项目投标后，根据招标文件要求，分别编制技术方案、运营管理方案、投融资方案、施工方案等投标文件。		投标文件等	BOT、TOT，股权转让项目投标文件内容不同，主要是响应招标文件，招标项目谈判余地相对较小。
论证审批	9		投委会	投委会对投标文件进行论证审议(以技术论证为主，不讨论报价)。视情况，可邀请总经室列席。投委会只有建议权，没有决策权。		投委会论证结果	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。
	10		总经室	总经室对投标文件进行审议。		总经室决议	根据审议建议与招标方进行深入沟通。
			风控委	风控委对投标文件进行风险评估。		风控委评估结果	
	11		董事会/董事长	根据权限对项目投标进行审批。		董事会决议/审批决议	
	12		项目小组	根据审批意见，项目小组参加投标。董事会授权投标范围或标准，如投标金额、投标区域、内部收益率要求等。	★		
投后阶段	13		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。		签署有关协议	
	14		运营团队	完善移交手续，委派管理团队，日常下属企业管理。			
	15		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，根据情况酌定是否请中介机构参与。

注1：投标项目既包括新建BOT项目，也包括存量TOT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）。

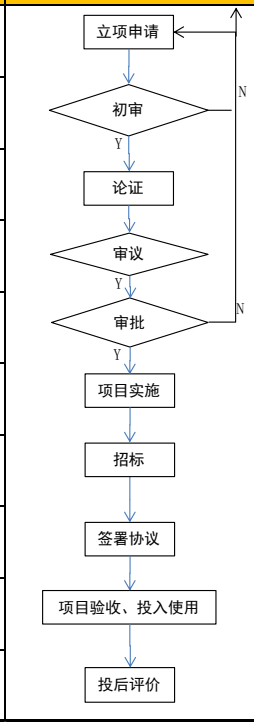
cninf 巨潮资讯 www.cninfo.com.cn 中国证监会指定信息披露网站

附件二：对外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	1		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		投资部	投资部对项目进行初判，根据投资标准及项目资料多少等不同情况，对项目进行筛选或考察。			
			投资部	对筛选后项目，投资部编制初步报告。		初步分析报告	
	3		总经室	总经室对初步分析报告进行审核，确定是否深入推进该项目。			
	4		投资部、法务	项目通过初审，根据需要签订保密协议。保密协议由法务和投资部拟稿，按公司流程审批。		保密协议	
	5		投资部	双方签订保密协议或约定好能开展初步尽调后，出具初步尽调清单，收集尽调资料。			
	6		投资部	根据初步尽调资料，制定初步并购方案和合作意向书，提出非约束性报价范围，报分管投资高管审核，总经理审议，董事长审批。		并购方案、非约束性报价	根据需要，法务、财务部等配合具体工作，同时亦可聘请外部专家，由分管投资高管提出，总经理和董事长审批。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		双方	双方协商，确定能否推进。	★		
	8		项目小组	分管投资高管确定项目小组（项目小组一般由投资部牵头，财务、法务、等部参与），项目小组提供更详细的尽调清单（含审计、评估等），对项目进行深入尽调，出具相关报告等。		审计、评估报告、法律意见书、并购方案、立项申请等	根据需要按照公司流程确定是否外聘律师、会计师、评估师。
			项目小组	尽调完成后，项目小组对项目进行重审；项目通过审核，走公司立项程序，如项目未通过审核，需报总经理审批，结束本项目工作。		项目小组审核建议	
	9		投委会	投委会对并购方案进行论证审议(以技术论证为主，不讨论报价)。视情况，可邀请总经室列席。投委会只有建议权,没有决策权。		投委会论证结果	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。
论证审核	10		风控委	风控委对立项文件（并购方案等）进行风险评估。		风控委评估结果	
			总经室	总经室对并购方案进行审议。		总经室决议	根据审议结果，补充进行商务谈判。
	11		董事会/董事长	对立项与并购协议进行审批。		董事会决议/审批建议	
	12		项目小组及相关高管	项目小组及相关高管，根据董事会的授权与卖方协商确定价格以及交易条款。	★		
移交后评	13		双方	确定协议后，完成协议审批程序，签署有关协议。		签署有关协议	
	14		运营团队	完善移交手续，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、财务部等配合。
	15		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，根据情况酌定是否请中介机构参与。

cninf 巨潮资讯 www.cninfo.com.cn 中国证监会指定信息披露网站

附件三：内部投资管理流程图

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
立项审核	1		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、可研报告及立项审批单等	500万以上项目必须提交可研报告。
	2		工程技术部、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		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		总经室	对投资项目进行审议。		总经室决议	
	5		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		项目负责部门	根据立项审批结果，对项目进行实施。			
	7		项目负责部门	需要招标的，按照《采购控制程序》和《招标管理办法》进行招标。		招标文件	
	8		双方	确定供应商，签定协议。		签署有关协议	
	9		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		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、财务部和工程技术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。

cninf 巨潮资讯
www.cninfo.com.cn
中国证监会指定信息披露网站

附件四：投资管理流程与权限

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	
二	**投资管理**							
（一）	**投资规划**							
1	集团投资发展规划	集-投资	集-财务、集-技术	分管领导		总经室	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		总经室	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。
（二）	**股权投资管理**							
1	对外股权投资与增资（含新公司设立）	各部门/下属公司	集-财务、集-董办、营-法务	分管领导	投委会	总经室、风控委	董事会	
2	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		总经室	董事会	
3	股权退出、减资与处置	各部门/下属公司	集-财务、集-董办、营-法务	分管领导		总经室、风控委	董事会	
（三）	**投资项目立项审批**							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	对外投资							
	新产业、新项目投资（含新公司设立）	集-投资/下属公司	集-财务、集-董办、营-法务、集-技术	分管领导	投委会	总经室、风控委	董事长	投资额超过净资产10%需报董事会批准，超过30%需报股东会批准。
	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	
2	内部项目投资							
1）	下属公司生产经营性基建工程项目							
	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。
2）	下属公司非生产经营性基建工程项目							
	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	
3）	集团基建及工程项目							
	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	
4）	设备设施购置类投资项目							
	集团总部							
	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	
	下属公司							
	≥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	
5）	信息技术类投资							
	集团总部							
	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	
	下属公司							
	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	

cninf 巨潮资讯 www.cninfo.com.cn 中国证监会指定信息披露网站

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	
（四）	**投资项目过程管理**							
1	免招标申请							
	≤10万元的项目	各部门/项目组		集-技术			总经理	
	＞10万元的项目	各部门/项目组		集-技术	分管领导	总经理	董事长	
2	免公开招标申请	下属公司		集-技术	分管领导	总经理	董事长	“免公开招标”下属公司招标管理相关制度界定。
3	招标文件的审批							
	公开招标的招标文件审批（集团本部、水务公司大于800万，其他下属公司大于200万）	各部门/项目组/下属公司		集-技术	采委会		总经理	
	非公开招标的招标文件审批	各部门/项目组		集-技术	采委会		分管领导	
4	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200万）	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	
5	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	项目实际投资金额超过立项金额20%的，需重新报批。
6	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	
7	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200万）	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200万）	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	

cninf 巨潮资讯
www.cninfo.com.cn
中国证监会指定信息披露网站

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）	变更理由
1	第二条	对外股权投资项目是指公司及下属单位以货币资金、实物、无形资产等方式对境内外其他法人实体或经济组织的投资，投资方式包括发起投资、追加投资、收购兼并与合作合资。	2.1 对外投资主要指与公司主营业务相关的对外投资项目，包括供水、污水、垃圾处理、危废处理、综合水环境治理、湖泊治理、餐厨处理、粪便处理、环卫等经营性及 PE 类财务性投资。按是否需要投标，分为投标项目和非投标项目。	优化。
2	第二条	内部投资项目是指公司及下属单位为满足生产经营需要或获取未来收益而进行的资本性支出，包括但不限于新建、扩建、改建、投资性物业、大型固定资产和无形资产购置等项目。	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（含仅需集团内部决策成立的新设公司）等。	优化。
3	无		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。	新增条款。公司业务发展所需。
4	无		2.4 非约束性协议报价：指不具备法律约束的报价，一般为初步报价。	新增条款。公司业务发展所需。
5	无		4 管理流程图（详见附件）	新增条款。
6	无		5.3.4.4 项目论证、评审的主要原则： （一）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。 （二）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。项目股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≥5%，污水项目 IRR≥5%；固废和危废项目 IRR≥6%；其他环保类项目 IRR≥6%；PE 类项目 IRR≥10%。	新增条款。

cninf 巨潮资讯 www.cninfo.com.cn 中国证监会指定信息披露网站

			（三）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。	
7	附件 1、2		5.3.6.2 投资部（项目小组）根据初步尽职调查情况，编写“投资项目可行性研究报告”或“投资项目建议书”，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(如有)； （五）投资估算、融资方案及资金使用计划(如有)； （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。	根据《中山市市属国有企业投资监督管理办法》（中府国资2017[260]号）优化调整。
8	无		5.3.7 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。	新增条款。
9	第二十六条	项目经营状况持续恶化或不具有市场前景等情况时，投资部应协同财务、法律等相关部门共同制定项目退出方案。经公司审批完成后，由相关业务部门办	5.3.9 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) 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	优化调整。

cninf 巨潮资讯 www.cninfo.com.cn 中国证监会指定信息披露网站

		理项目的退出手续。	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。	
10	第二十七条	第二十七条 投资后评价与奖惩 后评价小组（由投资部、证券法务部、审计部、营运部等相关部门人员组成）对项目进行后评价，对项目小组进行考核时，需结合项目投资建议书、可行性研究报告、立项报告等材料，综合衡量投资过程与投资结果，分阶段进行考核。根据考核结果，公司对项目小组及相关负责人进行奖惩。具体考核方案和奖惩办法由营运管理部协同投资部牵头拟定，报公司审批。项目后评价应包括以下内容： （一）项目论证的准确性； （二）对建设工期、施工质量等的评价； （三）财务及经济效益评价； （四）存在的问题； （五）结论和建议。	5.5 投资项目后评价 5.5.1 投资项目的后评价，按《投资项目后评价管理办法》规定执行。 5.5.2 投资项目的激励和问责，按相关规定执行。	优化调整
11	第三十二条	第三十二条 过程实施 （二）项目通过审批后，应于获批之日起 6 个月内组织实施。6 个月内未能实施或拟不实施的，应办理延期或注销手续，否则原立项审批文件自行废止。	5.4.3 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。	优化调整。延长项目有效期。

cninf 巨潮资讯 www.cninfo.com.cn 中国证监会指定信息披露网站