

吉林省节水灌溉发展股份有限公司

投资管理办法

第一章 总 则

第一条 为规范吉林省节水灌溉发展股份有限公司（以下简称“本公司”）项目投资行为，完善项目投资管理，加强和保障投资的安全和增值，维护公司利益，提高投资效益，根据《中华人民共和国公司法》、《吉林省节水灌溉发展股份有限公司章程》以及《吉林省水务投资集团有限公司投资管理办法》（吉水投办[2018]201号）的相关规定，结合公司实际，制定《吉林省节水灌溉发展股份有限公司投资管理办法》（以下称“本办法”）。

第二条 本办法适用于本公司总部及所属各级分子公司。本办法所称“分子公司”包含分公司、全资子公司、控股子公司和具有经营控制权的参股公司。

第三条 本办法所称投资是指本公司在境内、境外从事的各类投资活动，主要包括固定资产投资、股权投资和其他投资。

1. 固定资产投资：涉及建造和购置厂房、仓库、楼宇、土地等投资；
2. 股权投资：通过控制或参与控制经营资产、获取所有者权益的投资活动，主要包括新设企业、并购、划转、重组、置换资产、实施PPP项目等；

3. 其他投资：主要包括企业债券投资、购买可交易性有价证券（债券、股票、基金等）、融资租赁和经营租赁等间接投资，为取得专利权、非专利技术、商标权、著作权、商誉等无形资产而进行的投资等。

第四条 本办法所称主业是指经省国资委确认的集团公司的主要经营业务；新业务是指根据集团公司转型发展需要经省国资委确认的培育发展的新业务（新产业），新业务视同主业管理；非主业是指主业及新业务以外的经营业务。

第五条 公司投资行为由公司总部实行统一管理。公司及各分子公司未经公司董事会、股东大会批准，不得开展投资活动。

第六条 公司投资管理应遵循的基本原则：

（一）合法合规原则。公司投资活动，应遵守国家 and 省法律、法规和行政规章的有关规定，不违法违规进行投资；

（二）战略导向原则。符合国家产业政策，符合国家、省国民经济和社会发展规划，符合公司发展统一战略、突出主业、有利于提高核心竞争力；

（三）规模适度原则。投资规模与资产经营规模、资产负债水平、实际筹资能力和财务承受能力相适应；

（四）风险管控原则。通过风险识别、风险分析和风险评价、客观认识项目风险，合理使用规避、抑制、自留或转移等方法和技术，确保项目风险的有效管控；

(五) 效益优先原则。严格履行投资决策程序，充分进行科学论证，预期投资收益不低于国内同行业平均水平。同等条件下，优先选择高效益项目。

第二章 职责分工

第七条 投融资部为本公司投资管理牵头部门，工程部、财务部、经营管理部、人力资源部、法务部和审计部等部室为投资管理组成部门，分别按照各自工作职能履行相应的工作职责。

第八条 投融资部对投资业务实施归口管理，相关职能如下：

1. 编制节水股份年度投资计划；
2. 编制和修订节水股份投资管理办法和投资管理流程；
3. 组织项目投资评审工作；
4. 监督投资项目实施情况，审查任务节点完成情况；
5. 协助各分子公司拓宽融资渠道，监管项目融资行为，优化投资项目资金结构，降低融资成本；
6. 编制年度投资完成情况报告等。

第九条 工程部负责工程项目的审查、监督、指导及验收。负责组织对投资的工程类项目进行技术审查，对项目重大设计变更进行审查，根据需要对项目实施给予技术指导。对投资项目建设质量、进度等进行监督、指导，并视情况需要组织工程项目质量评估，牵头组织工程项目验收工作。

第十条 财务部负责投资的财务管理及固定资产管理工作。负责监管

各分子公司投资项目财务工作，监督项目资金发放、使用和融资还款等情况，管控资金风险。负责协同有关方面办理出资、工商登记、税务登记、银行开户等手续，并实行严格的借款、审批与付款制度。负责监督、指导各分子公司固定资产变动情况，组织开展固定资产管理相关工作。

第十一条 经营管理部负责参与投资项目运营管理模式设计、效益分析,负责管理考核等研究论证工作。

第十二条 人力资源部。负责优化下属投资单位人力资源配置。

第十三条 法务部负责投资项目相关合同的修订、相关法律问题的解答与回复，参与投资项目商务谈判。

第十四条 审计部负责开展投资项目审计工作。

第十五条 各投资单位（下属分子公司、项目筹备组）为投资工作的具体实施单位，相关职能如下：

1. 负责项目前期开发和调查工作，编制初步项目建议书、可行性研究报告（包括但不限于行业分析或项目产品市场分析、项目技术及配套条件分析、项目风险分析、项目宏观社会和经济效益分析及评价）、实施方案、投资预算、设计资料等投资所需材料；

2. 根据投资评审流程要求提交、补充相应阶段评审文件；

3. 按需要定期和不定期汇报所辖投资业务进展情况；

4. 编制并及时报送所辖项目的工作计划、月度投资完成情况及年度投资工作总结等。

第三章 投资决策

第十六条 公司投资决策机构为股东大会、董事会。总经理办公会负责对所有投资活动进行评审，总经理办公会评审通过后按照审批权限上报董事会及股东大会审议。

第十七条 董事会应当根据股东大会授权或提交股东大会决议通过后，确定投资的决策权限，建立严格的审查和决策程序。

(一)在不违反法律、法规及本章程其他规定的情况下，就公司发生的购买或出售资产、对外投资（证券投资、风险投资除外）、债权或债务重组等交易行为，股东大会授予董事会的审议权限为：

交易涉及的资产总额低于人民币 300 万元的，该交易涉及的资产总额同时存在账面值和评估值的，以较高者为计算依据；；

上述交易属于购买、出售资产的，不含购买原材料、燃料和动力以及出售产品、商品等与日常经营相关的资产，但资产置换中涉及购买、出售此类资产的，仍包含在内。

上述交易属于公司对外投资设立有限责任公司或者股份有限公司，按照《公司法》第二十五条或者第八十一条规定分期缴足出资额的，应当以协议约定的全部出资额为标准适用本款的规定。

上述交易属于“提供财务资助”和“委托理财”等事项时，应当以发生额作为计算标准，并按交易事项的类型在连续十二个月内累计计算，经累计计算达到本条第一款标准的，适用本条第一款的规定。已按照本条第

一款的规定履行相关义务的，不再纳入相关的累计计算范围。公司在 12 个月内发生的交易标的相关的同类交易，应当按照累计计算的原则适用本条的规定。已按照本条的规定履行相关义务的，不再纳入相关的累计计算范围。

(二) 涉及非主业、省外、境外或列入省国资委监管企业投资项目负面清单的交易行为，由董事会审议通过后提交股东大会审议。

(三) 除第十七条（一）规定的以外的关联交易由董事会审议决定。

(四) 公司进行证券投资，应经董事会审议通过后提交股东大会审议，并应取得全体董事三分之二以上同意。

公司控股子公司的对外投资、资产处置等交易事项，依据其公司章程规定执行，但控股子公司的章程授予该公司董事会或执行董事行使的决策权限不得超过公司董事会的权限。公司在子公司股东大会上的表决意向，须依据权限由公司董事会或股东大会作出指示。

上述事项涉及其他法律、行政法规、部门规章、规范性文件或者中国证监会、全国中小企业股份转让系统有限责任公司另有规定的，从其规定。

第十八条 根据集团公司投资管理办法需上报集团公司履行备案或审批程序的，上报集团公司履行程序。

第十九条 在总经理办公会、董事会和股东大会决定投资事项以前，公司投融资管理部应根据项目情况逐级向经营管理层、董事会直至股东提供拟投资项目的相关资料，以便其作出决策。

第二十条 按照公司“三重一大”决策制度，在对重大投资事项进行决策前，需听取公司党委意见。

第四章 投资管理流程及决策程序

第二十一条 投资项目的报批流程实行先内后外的原则，先完成公司内部报批流程，然后开展外部（如政府）报批流程。

第二十二条 投资项目审批流程如下：

1. 项目筛选：新设项目由投资单位（分子公司、筹备项目组）负责项目前期开发和调查工作，包括信息收集、目标筛选、初步调研等。

2. 项目准备：各投资单位（分子公司、筹备项目组）对项目可行性进行充分调研论证，组织编制项目建议书，项目建议书应阐述项目的必要性、可行性、投资规模、预期收益、资金来源、风险评估等内容（附件1）。

3. 项目上报：各投资单位（分子公司、筹备项目组）依据公司章程规定履行内部决策程序并形成内部决策性文件后，向节水公司总部上报项目审批的请示文件。请示文件中应简要阐述项目的必要性、可行性、投资规模、资金来源、预期收益、风险评估等内容，请示文件后应附投资项目申请表（附件2）、项目可行性研究报告、实施方案及相应设计资料、尽职调查报告及风险评估报告（股权类投资）等相关资料。

4. 评审准备：投融资部会同经营管理部、财务部、工程部等相关部门对项目进行预审，可聘请外部专家及有资质的中介机构参与可行性研究工作。投融资部汇总各部门预审意见后提交总经理办公会。

5. 项目评审：由投融资部提交投资项目审议材料及各部门预审意见上报总经理办公会，总经理办公会形成意见后，上报董事会、股东会审议审批。会议需形成决策性文件，所有参与决策的人员均应在决策文件上签字背书，所发表意见记录存档。

按集团公司投资管理办法需上报集团公司审批或备案的，由投融资部负责组织上报工作。取得集团公司审批或备案后项目方可实施。

6. 项目批复：完成上述审批手续后，节水股份公司对投资单位下达批复文件。

7. 项目实施：投资单位收到批复文件后，可将投资项目列入年度投资计划并组织实施。

第二十三条 本办法上述所列项目不含抢修、抢险应急类项目，各分子公司应及时制定抢修、抢险应急类项目管理制度，报节水公司备案。如发现险情或事故，相关分子公司要第一时间向节水公司分管领导报告并做好详细记录，按节水公司分管领导指示及时进行抢修、抢险。在抢修、抢险应急项目实施完成后30个工作日内，将领导指示意见、抢修项目内容、时间、支出资金额度等相关资料报公司备案。

第五章 执行控制

第二十四条 公司在确定投资方案时，应广泛听取评估小组专家及有关部门及人员的意见及建议，注重对外投资决策的关键指标，如现金流量、货币的时间价值、投资风险等。在充分考虑了项目投资风险、预计投资收

益，并权衡各方面利弊的基础上，选择最优投资方案。

第二十五条 列入《省国资委监管企业投资项目负面清单》中禁止类的投资项目，公司一律不得投资；列入特别监管类的投资项目，公司根据《吉林省国资委监管企业投资监督管理办法》履行审核备案程序。

第二十六条 公司股东大会、董事会决议通过投资项目实施方案后，应当明确融资、投资、出资时间金额、出资方式、管理方式、退出方式及责任人员等内容。

第二十七条 公司应当定期对实施、运行中的投资项目进行跟踪分析，针对外部环境和项目本身情况变化，及时进行再决策。投资项目实施方案的变更，必须经过公司股东大会、董事会或总经理办公会审查批准。如出现影响投资目的实现的重大不利变化时，应当研究启动中止、终止或退出机制。

第二十八条 节水公司实施年度投资计划管理。列入年度投资计划的项目方可纳入年度财务预算。年度投资规模应与合理的资产负债水平相适应。公司须严格执行年度投资计划，不得擅自变更投资计划、扩大投资规模或改变投资方向。如遇特殊情况，确需对年度投资计划进行调整的，应重新履行内部决策程序。

第二十九条 投资项目获得批准后，由获得授权的部门或人员具体实施对外投资计划，与被投资单位签订合同、协议，实施财产转移的具体操作活动。在签订投资合同或协议之前，不得支付投资款或办理投资资产的

移交；投资完成后，应取得被投资方出具的投资证明或其他有效凭据。

第三十条 公司使用实物或无形资产进行对外投资的，其资产必须经过具有相关资质的资产评估机构进行评估，其评估结果必须经公司股东大会、董事会决议后方可对外出资。

第三十一条 公司对外投资项目实施后，应根据需要对被投资企业派驻产权代表，如股东代表、董事、监事、财务总监或其他高级管理人员，以便对投资项目进行跟踪管理，及时掌握被投资单位的财务状况和经营情况，发现异常情况，应及时向董事会或总经理办公会报告，并采取相应措施。

第三十二条 公司财务部门应当加强对外投资收益的控制，对外投资获取的利息、股利以及其他收益，均应纳入公司的会计核算体系，严禁设置账外账。

第三十三条 公司财务部门在设置对外投资总账的基础上，还应根据投资业务的种类、时间先后分别设立对外投资明细账，定期和不定期地与被投资单位核对有关投资账目，确保投资业务记录的正确性，保证对外投资的安全、完整。

第三十四条 公司投融资部应当加强有关对外投资档案的管理，保证各种决议、合同、协议以及对外投资权益证书等文件的安全与完整。

第六章 投资风险管控

第三十五条 公司应深入进行技术、市场、财务和法律等方面的可行

性研究，做好项目的融资、投资、收益、管理、退出全过程研究论证，强化风险意识，切实防范投资风险。

第三十六条 投资项目实施过程中出现下列情形的，投资单位应及时向公司报告说明情况，并重新履行决策程序：

1. 项目投资额调整幅度超过 20%；
2. 项目资金来源发生变化；
3. 股权结构发生变化；
4. 投资项目合作方违约损害了节水公司权益；
5. 投资项目获批后超过半年未实施；

6. 投资项目实施条件发生重大不利变化，导致经济效益与预期收益相比发生重大偏差。

第三十七条 投资项目需中止、终止或退出时，公司应充分研究论证，并制定中止、终止或退出方案，选择合理方式和途径，努力将损失降到最低。

第三十八条 公司应当加强对外投资项目资产处置环节的控制，对外投资的收回、转让、核销等必须依照本办法及有关制度规定的金额限制，经过公司股东大会、董事会决议通过后方可执行。按照集团公司管理办法需上报集团公司的，集团公司审定后方可执行。

第三十九条 公司投资项目终止时，应按国家关于企业清算的有关规定对被投资单位的财产、债权、债务等进行全面的清查；在清算过程中，

应注意是否有抽逃和转移资金、私分和变相私分资产、乱发奖金和补贴的行为；清算结束后，应注意各项资产和债权是否及时收回并办理了入账手续。

第四十条 公司核销对外投资，应取得因被投资单位破产等原因不能收回投资的法律文书和证明文件。

第四十一条 公司投融资部应当认真审核与投资资产处置有关的审批文件、会议记录、资产回收清单等相关资料，公司财务部应按照规定及时进行对外投资资产处置的会计处理，确保资产处置真实、合法。

第七章 投资信息化管理

第四十二条 节水公司按照省国资委、集团公司关于建立投资管理信息系统有关要求，适时建立节水公司投资管理信息系统，加强企业投资基础信息管理，对投资计划完成情况、重大项目实施情况等投资信息进行监测、分析和管理工作。

第四十三条 投融资部负责投资计划管理、项目信息报告等工作，确保各项工作有序开展。

第八章 投资跟踪与监督管理

第四十四条 投融资部每月调度年度计划内投资项目执行情况，并向节水公司管理层反馈。

第四十五条 工程部对工程建设类项目的质量和进度等进行监管和指导，组织开展项目验收工作。

第四十六条 财务部结合集团公司预算管理，每季度检查投资项目财务工作。

第四十七条 公司监事会、审计部对投资活动有监督检查权。审计部应对投资项目开展定期或专项审计。

第四十八条 审计部进行投资监督检查的内容主要包括：

1. 投资业务相关岗位及人员的设置情况。重点检查是否存在由一人同时担任两项以上不相容职务的现象。

2. 投资授权批准制度的执行情况。重点检查对外投资业务的授权批准手续是否健全，是否存在越权审批行为。

3. 投资计划的合法性。重点检查是否存在非法对外投资的现象。

4. 投资活动的批准文件、合同、协议等相关法律文件的保管情况。

5. 投资项目核算情况。重点检查原始凭证是否真实、合法、准确、完整，会计科目运用是否正确，会计核算是否准确、完整。

6. 投资资金使用情况。重点检查是否按计划用途和预算使用资金，使用过程中是否存在铺张浪费、挪用、挤占资金的现象。

7. 投资资产的保管情况。重点检查是否存在账实不符的现象。

8. 投资处置情况。重点检查投资处置的批准程序是否正确，过程是否真实、合法。

第四十九条 各投资单位年度投资完成后，应当于次年年初编制上一年度投资完成情况报告，并报送至节水公司投融资部。年度投资完成情况

报告包括但不限于以下内容：

1. 年度投资完成情况和投资效果分析；
2. 投资项目进展情况；
3. 年度投资后评价工作开展情况；
4. 年度投资存在的主要问题及改进措施。

第九章 投资考核与责任追究

第五十条 节水公司对各分子公司投资活动实行考核制度，将投资决策、投资计划执行等事项纳入绩效考核评价体系，并与投资单位负责人的业绩、薪酬以及单位绩效挂钩，严格考核兑现。

第五十一条 在项目立项批准之前：

1. 任何个人和下属公司不得对外签订具有法律约束力的文件（前期或可行性研究工作所需的委托合同除外）。如出现违规签约的情况，由签约者和签约批准人负全部责任；

2. 任何个人和下属公司不得私自以公司名义注入资金，不得擅自投资或成立项目公司。否则节水股份将不予承认该等投资行为，不负连带责任，并追究有关人员的经济责任和法律责任。

第五十二条 对投资项目因管理不善或用人不当致使公司资产流失、严重亏损或造成其它严重后果的，要追究相关领导责任；对投资项目因决策失误或审查把关不严造成经济损失的情况，追究相应责任人的责任。

第五十三条 凡弄虚作假、违反本办法管理程序擅自投资或未履行或

者未正确履行投资管理职责造成国有资产损失以及其他严重不良后果的，依照《吉林省国资委监管企业违规经营投资责任追究暂行办法》（吉国资发法规〔2017〕177号）等有关规定，追究相关领导人员和经营管理人员的责任。对瞒报、谎报、不及时报送投资信息的分子公司，视情况给予通报约谈、问责。

第十章 附 则

第五十四条 本办法由节水公司投融资部负责解释与修订。

第五十五条 本办法自发布之日起施行。原《吉林省节水灌溉发展股份有限公司投资管理办法（暂行）》同时废止。

附件 1:

项目建议书模板

第一章 摘要

用精炼的文字、图表概括性的表述项目的总体情况。

- 1、 项目概述：项目选址、外围条件、项目总体规划、分期实施计划
- 2、 项目股权结构、投资主体、投资总额、资本金额
- 3、 投资交易结构，目标公司的业绩简介及前 3 年历史财务数据（并购项目），目标公司核心团队评估
- 4、 技术、设备与产品：技术工艺、设备选型、产能产量、产品规格
- 5、 市场与销售
- 6、 投资收益
- 7、 资金来源与使用计划
- 8、 建议及结论

第二章 正文

第一节 行业与外部环境

- 1、 项目所处行业的历史及发展前景
- 2、 外部政治、经济、法律环境
- 3、 市场规模及容量
- 4、 行业或产品所处的生命周期，行业平均投资利润率，产品平均毛利率

- 5、 产业政策
- 6、 对目标公司现有团队的全面评价
- 7、 当地政府的支持力度及优惠政策

第二节 市场与竞争格局

- 1、 行业过去三年的竞争格局及变化，各主要企业的地域、产能产量、
技术工艺、市场份额、定价策略等
- 2、 当前行业的竞争格局
行业集中度及垄断性、行业特性及进入壁垒、主要竞争对手及标杆企
业、潜在竞争对手情况和市场变化、供应商稳定性及竞争力、客户
忠诚度及竞争力、潜在可替代产品
- 3、 行业过去五年及未来五年的供求关系
- 4、 本项目的比较竞争优势

第三节 技术、工艺与产品

- 1、 设备选型：行业主流设备的比较，设备的稳定性、设备升级换代
的可能性、设备国产化的可能性等；
- 2、 技术工艺：技术工艺的成熟度、规模化运用的可行性、被模仿的
可能性，技术的领先性；
- 3、 产能、产量
- 4、 主要产品分类、规格及特性
- 5、 原材料、辅材的供应

6、 副产品的销售及处理

第四节 市场与销售

1、 市场结构与划分

2、 目标市场、目标客户

3、 营销计划、销售政策、销售目标、销售渠道、方式、行销环节和售后服务

4、 产品定价机制

第五节 投资收益

1、 总投资估算

包括土地、土建工程（建筑面积和单价）、设备采购（主设备需逐项列示）、设备安装调试、公用工程、道路绿化、开办费用、建设期利息等。上述逐项内容需与集团已建成的同类项目及行业标杆企业进行对比。

2、 成本分析

3、 销售收入、现金流、利润分析

4、 资金筹措及使用计划，包括资本金到位时间、银行融资方案

5、 税务筹划方案

6、 财务收益指标分析

资本金内部收益率、全投资内部收益率、净资产收益率、投资回收期、财务净现值、投资利润率、投资利税率

- 7、 不确定性分析：盈亏平衡分析、敏感性分析、概率分析

第六节 建设、运营与退出

- 1、 项目工程建设计划及建设实施方案
- 2、 项目建成后的运营管理模式，包括公司组织结构、人才招聘/培训/激励方案，人才保障
- 3、 投资退出计划、渠道及方式

第七节 风险防范与控制

- 1、 政策风险
- 2、 行业性风险
- 3、 市场竞争风险
- 4、 技术更新带来的风险
- 5、 资源（原材料 / 供应商）供应风险
- 6、 下游客户经营风险
- 7、 项目所在区域的人才团队稳定性风险

第八节 结论及下一步工作计划

- 1、 建议及结论
- 2、 下一步工作计划

第三章 附件

- 1、 尽职调查报告
- 2、 资产评估报告、税务筹划报告、法律意见书、审计报告

附件 2:

 () 年 公司投资项目申请表

单位: 万元

申报单位			
项目名称			
建设地点			
建设规模及内容			
批准(决策性)文件及文号			
拟开工时间		拟完工时间	
项目性质			
项目总投资			
项目资金构成	中央:		分年度筹措资金意见: 第一年: () 万元; 第二年: () 万元; 第...年: () 万元。
	省级:		
	企业自有资金 :		
	贷款:		
	其他:		
已落实资金	小计		
	中央:		

	省级：		
	企业自有资金：		
	贷款：		
	其他：		
预期可实现效益			
项目负责人		联系电话	
具体联系人		联系电话	
申报单位意见		节水公司意见	
负责人签字： 盖 章： 年 月 日		负责人签字： 盖 章： 年 月 日	
集团公司意见			
分管领导签字： 盖 章： 年 月 日			

附件3

(吉林省节水灌溉发展股份有限) 公司 (2020) 年度投资建议计划表

填表人: _____ 联系电话: _____ 单位: 万元

序号	项目名称	实施单位	建设性质	总体建设内容	拟开工年份	拟建成年份	投资类别	总投资	现已落实投资	现已累计完成投资	完成主要建设内容	(2020) 年度建议计划																			
												投资	年度主要建设内容	分月完成投资计划指标																	
														1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月						
1							小计:					小计:																			
							中央:					中央:																			
							省级:					省级:																			
							自有资金:					自有资金:																			
							贷款:					贷款:																			
							其他:					其他:																			
2							小计:					小计:																			
							中央:					中央:																			
							省级:					省级:																			
							自有资金:					自有资金:																			
							贷款:					贷款:																			
							其他:					其他:																			
3							小计:					小计:																			
							中央:					中央:																			
							省级:					省级:																			
							自有资金:					自有资金:																			
							贷款:					贷款:																			
							其他:					其他:																			
.....							小计:					小计:																			
							中央:					中央:																			
							省级:					省级:																			
							自有资金:					自有资金:																			
							贷款:					贷款:																			
							其他:					其他:																			

说明: 项目建设性质填报新建、续建、改扩建或设备更新(改造、维修)等。

附件 4:

有限公司 年度投资项目调度表														
汇总处室:		制表人:						年 月 日				单位: 万元		
序号	项目名称	总投资	项目所在地	项目内容及规模	实施年限	预计产能及效益	已完成投资	()年计划投资额	()月份计划	()月份实际	()月累计完成投资	是否滞后	滞后原因	开工情况 (上半年形象进度)
1														
2														
3														
4														
5														
合计														