

内部受控文件

厦门钨业股份有限公司

制度文件编号：XTC 07 1 001 - 2021



# 投资管理制度

版本：3.0

2020-03-08

厦门钨业股份有限公司

战略发展中心

(版权所有，翻版必究)

Copyright © XIAMEN TUNGSTEN CO., LTD All Rights Reserved



## 目 录

1	目的 .....	1
2	适用范围 .....	1
3	定义 .....	1
3.1	投资活动 .....	1
3.2	投资管理 .....	1
4	投资活动应遵循的原则 .....	2
5	组织机构及职责 .....	2
5.1	组织机构 .....	2
5.2	机构职责 .....	3
6	投资项目决策权限及程序 .....	6
6.1	投资项目决策 .....	6
6.2	投资的权限和程序 .....	6
7	投资项目规划 .....	7
8	投资项目论证与决策管理 .....	8
8.1	项目管理要求 .....	8
8.2	项目调查研究 .....	9
8.3	项目立项 .....	9
8.4	项目可行性论证 .....	10
8.5	项目评审 .....	10
8.6	项目审批 .....	11
9	投资项目实施管理 .....	11
10	投资企业“三会”管理 .....	12
11	投资后评价及产权管理 .....	13
11.1	投资后评价 .....	13
11.2	产权管理 .....	14
12	投资考核及奖惩 .....	15
13	投资项目档案管理 .....	16

14	通则.....	16
15	参考文件 .....	17
16	附件.....	17

## 1 目的

为规范厦门钨业股份有限公司（以下简称“公司”）投资管理，提高投资效益和决策水平，防范投资风险，维护公司及投资者利益，根据《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国证券法》《上海证券交易所股票上市规则》等法律法规、规范性文件及《公司章程》《公司经营决策和经营管理规则》《责任追究管理办法》，结合公司具体情况制定本制度。

## 2 适用范围

本制度适用于本公司及境内外控股子公司（以下称“子公司”）、分公司投资行为；子公司，主要指全资子公司和公司在该企业的权益性资本占总资本 50%以上、或拥有相对控制该企业多数表决权、或对该企业具有实质控制权的公司。

参股公司、子公司的控股及参股公司投资管理参照本制度执行。

公司开展境外投资，须遵守国家制定的企业境外投资管理办法，履行境外投资项目核准、备案等手续，报告有关信息，配合监督检查。

## 3 定义

### 3.1 投资活动

本制度所称投资活动包括但不限于固定资产投资、股权投资。

3.1.1 固定资产投资，主要包括基本建设投资、技改投资和固定资产收购等。基本建设投资是指为扩大产能规模而进行的改建、扩建、新建类投资。技改投资是指为提高经济效益采用先进的、适用的新技术、新工艺、新设备、新材料等对现有设施、生产工艺条件进行改造的投资，包括技术更新、技术改造等。无形资产投资视同为固定资产投资。

3.1.2 股权投资，指公司为获取长期利益，利用现金、实物资产、股权、有价证券、无形资产（含商标权、专利权、土地使用权、矿业权、专有技术等）、未分配利润及公积金等，通过独资、合资、合作、联营、兼并收购、认购增资或购买股权、债券等方式实施的投资活动（含对现有投资企业的增资扩股、受让、转让）。

### 3.2 投资管理

投资管理包括投资管理机构、责任与权限、投资论证与决策管理、投资实施管理、投资结果评价及投资考核和奖惩等内容。

- 3.2.1 投资管理机构是对公司及分、子公司（合称“下属公司”）投资活动进行管理和决策的机构，是投资正常开展和有效管理的保障体系。
- 3.2.2 投资决策管理指建立和实行统一的投资审批程序，提高投资决策科学化、民主化、规范化，减少和避免决策失误。
- 3.2.3 投资实施管理指投资批准后，按计划实施，使投资处于受控状态；如发生变化，原投资计划按审批程序提交报批，进行调整、终（中）止等。
- 3.2.4 投资结果评价指在投资竣工验收、投资期结束后，对该投资结果进行评价，以便总结经验、吸取教训，提高决策水平和管理水平。
- 3.2.5 投资考核和奖惩指对取得良好效果投资进行奖励，对投资造成损失追究责任。

#### 4 投资活动应遵循的原则

- （1）遵守国家法律法规，符合国家产业政策，服务国家发展战略；
- （2）符合公司发展战略规划；
- （3）坚持聚焦主业，培育和发展战略性新兴产业，提高公司核心竞争力；
- （4）遵循价值创造理念，严格遵守投资决策程序，提高投资回报水平，防止国有资产流失；
- （5）投资规模与企业资产经营规模、资产负债水平和筹资能力相适应。严格控制金融类、非经营性投资；
- （6）控制子公司的股权投资，避免公司层级过多导致控制力下降。子公司投资设立子公司应严格控制，禁止子公司投资设立三级子公司（下属房地产公司及物业管理公司投资项目公司除外）；
- （7）分公司除固定资产投资外不得进行股权投资。

#### 5 组织机构及职责

##### 5.1 组织机构

###### 5.1.1 决策机构

(1) 公司股东大会是最高投资决策机构，决定公司投资方针、计划，拥有最终投资决策权；根据股东大会授权，董事会拥有授权范围内投资决策权；根据董事会授权，总裁办公会拥有授权范围内投资决策权。

(2) 股东大会、董事会、总裁办公会批准的投资由总裁负责组织实施。

(3) 董事会战略发展委员会对公司发展战略和重大投资进行研究和提出建议，提请董事会审批。

#### 5.1.2 投资管理部门

(1) 战略发展中心、财务管理中心、人力资源管理中心、技术中心、董秘办、法务部、审计部，投资项目经理，是投资管理部门及责任人；

(2) 公司各职能部门应指定专人参与投资工作，其贡献纳入年度考核；

(3) 其他部门协助投资管理。

#### 5.1.3 下属公司投资管理部门

(1) 下属公司企业管理部、综合部或其它指定部门是投资管理专业对口单位，负责下属公司、下属公司产品事业部或跨公司产品事业部投资管理工作；

(2) 跨公司产品事业部投资，财务预算编入投资所属下属公司；

(3) 下属公司负责投资管理工作的部门合称下属公司投资管理机构。

#### 5.1.4 投资初审会、专家论证会

(1) 投资初审会对项目调查研究结果、项目立项资料、可行性研究报告进行初步评审，并形成初审意见；战略发展中心、财务管理中心、人力资源管理中心、技术中心、董秘办、法务部负责人及指定人、投资项目经理组成初审会。

(2) 专家论证会对重大投资项目、新业务投资项目或初审会认为有必要请专家论证的项目进行论证，形成专家论证意见，供投资决策参考；论证会由内部专家、外部专家组成，专业涵盖技术（业务）、投资、审计、评估、法律等。

## 5.2 机构职责

### 5.2.1 战略发展中心为投资活动归口管理部门，工作职责为：

(1) 建立、修改、完善公司投资管理体系、流程；

(2) 组织开展公司拟投资项目的业务（技术）调查和评估，组织编制项目建议书或可行性研究报告，开展项目立项、初审、论证、报批，审核资产评估报告，整理初审

和论证意见；

(3) 牵头组织项目谈判；

(4) 协助草拟公司投资项目协议、合同、章程等文件；负责工商登记设立、变更、清算；处理投资相关商务事项；

(5) 对公司、下属公司投资项目进行管理，包括项目监督、预算执行等；

(6) 组织、参与公司投资项目验收、投资后评价及考核，撰写分析报告、后评价报告，提交决策层研究；

(7) 组织、参与下属公司初审会，指导下属公司开展投资项目分析、研究；

(8) 负责下属公司投资项目汇总、立项受理、初审、论证、报批，整理初审和论证意见；

(9) 组织、参与下属公司投资项目验收、投资后评价及考核，参与分析报告、后评价报告撰写，提交决策层研究；

(10) 其它投资相关事项。

#### 5.2.2 财务管理中心职责

(1) 负责投资项目相关财务管理工作，组织投资、生产、技术、财务等部门，对投资项目进行盈利分析、财务风险分析等，提出审核意见；

(2) 审核投资项目资金预算和计划，筹集所需资金，履行投资资金划拨等，监督资金使用；禁止公司未经批准的投资项目使用资金；下属公司财务部门禁止下属公司未经批准的投资项目使用资金；

(3) 负责投资项目审计、财务尽调、税务筹划、税务登记、银行开户、出资证明文件等，协助审核资产评估报告；

(4) 参与重大投资项目后评价及考核工作。

#### 5.2.3 人力资源管理中心职责

(1) 负责投资项目所需人力资源、管理制度分析和评价；

(2) 指导、协助投资项目按公司管理标准建立管理制度并监督执行；

(3) 参与重大投资项目后评价及考核工作。

#### 5.2.4 技术中心职责

(1) 对投资项目技术、工艺、产品方案进行评价、分析，提出审核意见；

- (2) 负责投资项目技术先进性评价；
- (3) 负责研发投资项目及方案的立项申报、论证、审核；
- (4) 负责已批准研发投资项目的实施、管理，成果验收鉴定；
- (5) 参与重大投资项目后评价及考核工作。

#### 5.2.5 董秘办职责

- (1) 确保公司董事会、股东大会审批投资项目合规性；
- (2) 组织董事会、股东大会审批投资项目，并进行信息披露；
- (3) 负责董事会、股东大会审批项目备案管理；
- (4) 负责组织审批子公司、参股公司董事会、监事会、股东（大）会“三会”资料（提交审批、下达审批意见等）；
- (5) 参与重大投资项目的重大投资活动；
- (6) 负责重大投资项目内部员工保密承诺书及外部机构、人员防止内幕交易提醒函签署。

#### 5.2.6 法务部职责

- (1) 牵头组织投资项目法律尽职调查；
- (2) 草拟投资项目合作意向书、协议、合同、章程等，对法律文件进行审核，提出审核意见；
- (3) 参与投资商务谈判；
- (4) 负责准备投资法律意见书；
- (5) 负责审核投资项目合规性；
- (6) 参与重大投资项目后评价及考核工作。

#### 5.2.7 审计部职责

- (1) 负责重大工程项目招投标监督和投资审计工作；
- (2) 参与投资项目后评价及考核工作；
- (3) 负责投资中介机构选聘监督工作；
- (4) 其它投资相关事项。

5.2.8 公司其他职能部门或公司指定专门工作机构按其职能支持公司投资工作。

#### 5.2.9 投资项目经理职责

(1) 公司投资项目的项目经理由战略发展中心指定；下属公司投资项目的项目经理由下属公司指定，公司指定对应项目负责人。

(2) 投资项目经理职责

- a) 了解项目情况，研究工作任务，制定工作计划，组建项目团队；
- b) 组织项目前期调研、可行性研究及交易结构设计等；
- c) 牵头项目商务谈判；
- d) 撰写项目报告、议案等文件；
- e) 对项目全过程进行管控；
- f) 管理工作团队，协调处理有关内外关系；
- g) 负责项目资料的整理与归档。

5.2.10 下属公司（含参股公司）投资管理机构职责

- (1) 下属公司所属类似投资管理机构工作职责应参照制定；
- (2) 下属公司投资项目资料由投资管理机构收集、整理、立项申报、论证、报批（备）。

## 6 投资项目决策权限及程序

### 6.1 投资项目决策

6.1.1 总裁在组织制定年度全面预算时，应将技改项目及研发项目的投资列入预算，报董事会审议和股东大会批准。如技改投资额超过当年应提折旧预算额的50%，应做出专项报告和说明。批准列入预算的技改项目，不再作为个案提交决策机构审批。

6.1.2 未列入年度预算的个案投资，按投资权限和程序提交决策机构批准。

### 6.2 投资的权限和程序

6.2.1 个案投资额或当年几个个案投资总额超过最近一期经审计的净资产值30%，或投资项目不符合公司发展战略规划确定的产业领域时，由董事会拟定投资计划和方案，组织有关专家、专业人员进行评审、论证，并报股东大会批准。

6.2.2 个案投资额在3000万元以上，或当年几个个案累计投资总额在9000万元以上，由总裁拟定投资计划和方案，报董事会批准。

- 6.2.3 个案投资额低于3000万元，或当年几个个案累计投资总额低于9000万元，董事会授权总裁制定方案并经总裁办公会研究通过并报董事长批准后组织实施。但总裁须将该方案和实施情况向下次董事会报告。
- 6.2.4 公司在十二个月内连续对同一项目分次进行投资的，以其在此期间投资的累计金额计算，根据前述规定，分别由总裁办公会、董事会或股东大会批准。
- 6.2.5 子公司（含其下属子公司）固定资产投资个案金额在300万元以上及所有股权投资，必须在子公司董事会过会前报公司，公司根据投资审批决策权限，提交总裁办公会、董事会或股东大会批准，派出董事、授权代表在子公司董事会、股东（大）会上根据决议发表意见并行使决策；分公司固定资产投资个案金额在300万元以上比照上述审批程序执行。
- 6.2.6 固定资产投资个案金额低于300万元的，由下属公司经营班子或执委会决策，报公司战略发展中心备案。
- 6.2.7 上市子公司（含其下属子公司）固定资产、股权投资个案低于3000万元，授权上市子公司董事会审批决策。
- 6.2.8 固定资产投资、股权投资项目，报党委会研究，通过后报总裁办公会审批。
- 6.2.9 公司参与基金投资，如有派出投委会委员，其表决意见须事先报总裁办公会审批。投委会委员以总裁办公会审批意见作为基金投决会表决依据。

## 7 投资项目规划

（1）公司对年度投资实行计划与预算管理。公司、下属公司在编制下一年度经营计划和全面预算时，同时编制《年度投资计划和预算》，内容应包含前三年已审批投资项目实施及效益情况（已进行投资后评价除外）。须对照项目建议书和可行性研究报告进行效益分析。

（2）公司、下属公司将《年度投资项目计划和预算》上报战略发展中心，战略发展中心受理、汇总。其中，IT类投资由IT中心事先审核、研发类投资由技术中心事先审核。

（3）未列入《年度投资项目计划和预算》的个案投资，下属公司将投资项目上报战略发展中心，战略发展中心受理、汇总。

(4) 战略发展中心组织初审会对公司、下属公司《年度投资项目计划和预算》进行初审，形成初审意见，之后将《年度投资项目计划和预算》提交党委会、总裁办公会、董事会、股东大会审批。

(5) 未列入《年度投资项目计划和预算》的个案投资项目，战略发展中心组织初审会或论证会进行初审、论证，通过后按投资权限和程序提交决策机构审批。

(6) 根据投资实施和运营实际情况，如投资超过原审批金额（含子项目变化、调整、变更）、影响公司正常发展或超出公司承受能力、投资对象股权结构发生变化、项目合作方严重违约、不可控因素造成投资风险剧增、存在较大潜在损失或其他原因，需要调整、暂停、终止、转让、合并、退出等，按投资审批权限、流程进行审批。

(7) 已经董事会批准的个案固定资产投资金额发生调整的，调整的金额超出原批准金额达到 3000 万元以上，由董事会审批；调整金额低于 3000 万元，由总裁办公会审批。

(8) 已经总裁办公会批准的个案固定资产投资金额发生调整的，调整后总投资金额达到 3000 万元以上，由董事会审批；调整后总投资金额低于 3000 万元，由总裁办公会审批。

(9) 300 万元以下个案固定资产投资金额发生调整的，调整后总投资金额达到 300 万元以上，由总裁办公会审批。

(10) 若为外币投资，则按当期汇率折算等值人民币。

(11) 子公司生产设备、房产、在建工程以及债权、知识产权等资产对外转让，100 万元以下由子公司决策，100 万元以上须报总裁办公会审批。分公司比照此限额报总裁办公会审批。

(12) 涉及资产交易的，按照国资系统制定的所出资企业境内外国有资产交易监督管理办法等规定执行。

## 8 投资项目论证与决策管理

### 8.1 项目管理要求

8.1.1 投资项目论证与决策管理分为项目调查研究、立项、初审、论证、审批环节。投资工作流程见附件1。

- 8.1.2 公司投资项目由战略发展中心负责进行项目调查研究、立项、初审、论证、报批。
- 8.1.3 下属公司投资项目由下属公司投资管理机构负责进行项目调查研究、立项、初审、论证、报批。
- 8.1.4 公司及下属公司提交《年度投资项目计划和预算》、个案投资项目进行审批，须提交项目建议书或可行性研究报告、法律意见书，股权投资项目尚须提交法律调查报告、财务尽调报告、审计报告、评估报告等文件。下属公司须将投资项目论证会议记录、党委会（党总支）、经营班子或执委会投资决策会议纪要一同提交。项目建议书、可行性研究报告中对经营收入和利润的预测指标将纳入所在企业年度经营计划，格式分别见附件2、附件3。
- 8.1.5 项目建议书、可行性研究报告须包括但不限于：投资的必要性、可行性和先进性，投资收益、现金流、投资回收期等经济效益指标分析；资金来源、融资方案和还款计划；项目在技术、市场、财务（包括横向成本和纵向成本）和法律方面分析、风险分析及应对措施等相关内容。
- 8.1.6 境外投资项目可行性研究报告须包括但不限于：必须对投资组织架构，东道国法律环境，投资项目资源、市场、技术业务，财务、税务及内部控制，环境保护和劳动用工，目标企业或境外合作伙伴，谈判和报价相关，协议条款，签约后违约，政策环境变化，政府审批，经营合法合规以及争议解决等进行充分调查、论证，对境外投资风险进行全面系统分析，并提出应对措施。

## 8.2 项目调查研究

- 8.2.1 投资项目申请单位须提交投资项目调查报告；涉及项目合作，应对合作方进行背景调查；
- 8.2.2 收购兼并项目须从业务（技术）、财务、法务等方面开展必要的现场调查工作，必要时须聘请中介机构开展调查；
- 8.2.3 投资初审会对项目进行初审，并出具书面意见，决定是否开展立项工作。

## 8.3 项目立项

- 8.3.1 项目调查研究初审通过后，开始进行立项工作，正式编制项目建议书。若初审会认为有必要进行业务评价的项目，在正式编制项目建议书前须参照《业务评价工作指南》进行业务评价。

8.3.2 公司、下属公司固定资产投资个案金额在300万元以上1000万元以下的项目，无须进行立项，只须提交项目建议书、可行性研究报告、法律意见书，在经过初审会论证后直接进入审批程序。

8.3.3 个案金额在1000万元以上固定资产投资和所有股权投资项目，均须进行立项。

8.3.4 立项受理、初审及审批

(1) 战略发展中心受理立项后，组织初审会进行立项初审。

(2) 战略发展中心对申报材料的完整性和合规性进行预审。在战略发展中心对项目建议书等申报材料进行形式审核后，将申报材料发送至投资管理成员单位，组织各成员单位对申报材料进行初审，并出具初审意见。各成员单位审核重点为项目是否符合公司的发展战略和投资方向，是否具有必要性、可行性和合法性，是否具有良好的发展前景，财务和经济指标能否达到要求。

(3) 项目立项审批：公司党委研究讨论后，总裁办公会听取项目汇报以及初审会意见，对项目进行审批。

(4) 项目立项审批通过后，公司下发会议纪要，纪要中明确投资项目经理和主要成员。对于下属公司提交的投资项目，战略发展中心根据会议纪要回复项目申请单位项目立项审批结果；未获准立项的，要说明理由。立项通过的，进入论证阶段。

## 8.4 项目可行性论证

8.4.1 项目获得立项后，投资管理机构组织开展尽职调查、投资方案设计、商务洽谈、技术经济论证、环境影响风险评价等工作，围绕项目市场发展前景、核心竞争力、盈利能力、经营管理团队、投资价格进行重点论证，编制项目《可行性研究报告》及准备其他资料。

8.4.2 固定资产投资、股权投资及资产处置等项目需要进行资产评估的，按照国资系统制定的企业国有资产评估管理办法开展资产评估等工作，资产评估报告报福建省国资委核准备案。

## 8.5 项目评审

8.5.1 项目可行性研究报告等资料编制完成后，提交战略发展中心，战略发展中心组织初审会进行初审。审核重点为项目工艺与技术、投资方案、财务评价、资金筹集、相关法律文件、管控与参与人员安排、风险分析与防范等是否具有可行性。

### 8.5.2 初审要点

(1) 战略方面：对投资项目是否符合公司、下属公司发展战略，项目投资的必要性、可行性及先进性，项目未来市场发展前景及竞争力，竞争对手及风险等进行初审，并形成书面意见。

(2) 财务方面：对项目盈利能力、增长潜力进行分析，指标包括但不限于净资产收益率、总资产报酬率、营业利润率、销售增长率、资本保值增值率、营业利润增长率；对资金来源、融资方案、税务筹划、投入计划和还款计划进行分析，并形成书面意见。

(3) 企业管理方面：对项目（公司）组织架构、法人治理架构、管理层领导力、人力资源、管理制度等进行评价，并形成书面意见。

(4) 技术方面：对投资项目技术、工艺、产品的可行性、先进性进行分析，参照世界先进制造体系标准进行评价，并形成书面意见；

(5) 法律方面：对项目所在地产业政策、法律法规、安全、环境、风险管控及应对措施等进行评估，并形成书面意见。

8.5.3 属于重大投资、新业务投资或初审会认为有必要请专家进行论证的投资项目，须组织专家对项目可行性进行论证，形成专家论证意见。

8.5.4 初审会评审或及专家论证后，战略发展中心提交审批。

## 8.6 项目审批

8.6.1 项目按照审批权限，由审批决策机构对项目进行审批。

8.6.2 党委会、总裁办公会项目审批时，由战略发展中心准备相关文件；董事会、股东大会审批时，由董秘办准备相关文件。

8.6.3 项目审批须准备的相关文件包括但不限于：议案、项目建议书或可行性研究报告、初审意见、专家意见（适用时）、技术（业务）、财务、法务、评估等报告。

## 9 投资项目实施管理

(1) 投资项目经过审批后进入实施阶段。项目实施实行项目经理制，做到责、权、利对等，确保项目实施成功。

(2) 投资项目的项目经理须向公司定期汇报投资项目筹备、建设、资金使用、生

产、经营、管理等情况，项目经理应在报告上签字，对报告内容真实性、准确性和完整性负责。

(3) 投资管理机构依据职责对投资项目进行监督，帮助协调各方关系。对投资项目违规行为及时提出纠正意见，对重大问题提出专项报告，提请总裁办公会或董事会处理。

(4) 战略发展中心应定期或不定期了解、调研投资项目实施情况，对项目各方面情况进行收集和汇总，每月、每季度向总裁班子汇报公司投资项目进展、存在问题及对策。

(5) 公司境外投资企业（项目），须维护国家利益和安全，遵守所在国（地）法律法规，遵守公司规章制度，诚信经营，维护企业合法权益。

(6) 下属公司、参股公司须遵循公司信息披露管理制度。公司作为投资人对下属公司、参股公司一切信息享有知情权。下属公司、参股公司应按公司《信息披露管理制度》及时报告有关事项。

(7) 投资项目相关人员必须遵守法律法规、公司内幕信息管理及信息披露管理规定，保守公司秘密。

## 10 投资企业“三会”管理

(1) 子公司（含参股公司）应严格按照相关法律、法规及公司相关管理规定，完善法人治理结构，建立健全内部管理制度，规范股东（大）会、董事会及监事会“三会”运作。董秘办负责对子公司“三会”进行管理。

(2) 子公司召开“三会”，须将会议议案提前报送董秘办，经董秘办初审后，确定是否需经总裁办公会、董事会或股东大会批准，在履行审批程序后，方可正式通知召开会议。

a) 董事会会议通知和议案等资料应至少提前十天报送董事、监事、高管、董秘办，未列入董事会议程事项不得进行审议。

b) 子公司发出股东（大）会会议通知和报送会议资料的时间遵照《公司法》及各子公司章程执行，未列入股东（大）会议程事项不得进行审议。

(3) 子公司召开“三会”时，公司派出董事、监事、授权代表应根据公司总裁办

公会、董事会或股东大会决定、授权，在会上充分表达意见并行使权利。会议结束后，子公司应将会议记录、决议及审议通过后的各种方案等资料及时报送公司董秘办存档。

(4) 子公司发生投资等重大经营事项所签署相关协议、文件应及时报送董秘办备案。

(5) 子公司修改章程、增加或减少注册资本、合并、分立、解散或变更公司形式，董事、监事更换，高管人员任免，须先报送公司总裁办公会、董事会或股东大会批准后再提交子公司股东（大）会、董事会或监事会审议。

(6) 子公司变更企业营业执照、修改章程、更换董事、监事、任命高管人员或其他内部控制制度修改后，应及时向董秘办报送修改后文件资料，保证董秘办相关资料及时更新。

(7) 子公司下属子公司下列事项须提交子公司董事会批准：

a) 下属房地产公司投资设立三级子公司或处置三级子公司等对外投资事项（房地产公司外，公司下属公司禁止设立三级子公司）；

b) 修改章程、增加或减少注册资本、合并、分立、解散或变更公司形式；

c) 高管人员、财务负责人任免及变更；

d) 年度预算方案及决算方案；

e) 其他重要事项。

## 11 投资后评价及产权管理

### 11.1 投资后评价

11.1.1 投资项目在建设完成并投入使用或完成交易并实施整合及运营管理一定时间后，须对其所达到的实际效果进行评价。评价依据为项目建议书、可行性研究报告、投资决策意见及审批文件等。通过对项目前期准备、实施过程、运营情况及其影响等进行调查和回顾，与项目决策确定的目标以及技术、经济、环境等进行对比，找出偏差和问题，分析原因，总结经验，提出对策建议，以期提升投资项目论证、决策、经营管理水平，达到提高投资收益目的。

11.1.2 公司认为必要时，可对投资项目建设（或运行）的某一问题进行专题评价或对同类的多个项目进行综合性后评价。

11.1.3 公司投资项目后评价由战略发展中心牵头，财务管理中心、人力资源管理中心、技术中心、审计部等部门参与，项目实施单位配合。

11.1.4 下属公司投资项目后评价由下属公司投资管理机构牵头、编写后评价报告，战略发展中心、财务管理中心、人力资源管理中心、技术中心、审计部等部门参与。

11.1.5 公司可视项目情况委托中介机构进行投资后评价。

11.1.6 公司负责的后评价投资项目，战略发展中心年初须制定投资项目后评价计划，并下发通知；

11.1.7 下属公司负责的后评价投资项目，下属公司年初须制定投资项目后评价计划，并下发通知并抄送战略发展中心。

11.1.8 投资后评价形式及主要内容

根据投资项目规模，后评价分为详细后评价、简化后评价、使用功能后评价，内容分别为：

（1）详细后评价：项目前期论证、决策评价，项目建设准备、实施评价，项目竣工、运营评价，技术评价，财务和经济效益评价，管理评价，环境影响评价，目标实现程度和持续能力评价。

（2）简化后评价：项目前期论证、决策评价，运营管理评价，技术评价，财务和经济效益评价，管理评价，目标实现程度和持续能力评价。

（3）使用功能后评价：针对重点设备使用功能开展后评价，即对其投入使用后功能目标实现程度进行评价。

11.1.9 投资后评价完成后，须持续跟踪三年。

11.1.10 公司投资项目后评价报告、下属公司投资项目后评价报告，报送总裁办公会或董事会，并存档备查。具体细节按《投资项目后评价管理办法》执行。

## 11.2 产权管理

11.2.1 产权管理包括占有产权登记、变动产权登记和注销产权登记。

11.2.2 境内外企业产权管理按照国资系统制定的国家出资企业产权登记管理暂行办法执行。

11.2.3 战略发展中心牵头组织下属公司财务部相关人员及时进行产权登记、变动产权登记和注销产权登记。

## 12 投资考核及奖惩

(1) 公司实行投资考核及责任追究制。投资项目完成后，实施单位应在 3 个月内完成验收。战略发展中心、人力资源管理中心、财务管理中心年初应制定投资项目年度考核清单，将考核指标、内容纳入项目公司或责任人年度绩效考核范围。投资项目考核原则上在项目完成后持续至少三年。投资项目验收后，项目单位不得利用未用完投资金额对该项目进行投资。战略发展中心组织有关部门对投资项目进行考核。

(2) 公司、下属公司及责任人在年度经营报告、述职报告中，须将投资项目实施、经营情况作为重要内容进行阐述。

(3) 项目后评价报告、项目建议书、可行性研究报告、项目审计报告等是考核项目（公司）、责任人的依据，总裁办公会（董事会）根据项目实施情况对相关人员进行奖惩。

(4) 对投资项目达到或超出预期目标，根据项目后评价报告、项目审计报告等内容，战略发展中心、财务管理中心、人力资源管理中心、技术中心、审计部审核并上报总裁办公会或董事会审批通过后，给予项目负责人及相关人员奖励。

(5) 投资工作中未履行或未正确履行职责规定造成国有资产损失以及其他不良后果的，对项目负责人及相关人员进行责任追究。

(6) 本制度所称责任追究情形包括但不限于：

a) 转让产权、上市公司股权、资产和资产租赁方面，违反国有资产交易监督管理、财务审计和资产评估管理等规定；

b) 固定资产投资方面，未按规定履行决策和审批程序擅自投资，未按规定变更工程设计、擅自追加建设内容或追加投资等；

c) 投资并购方面，未按规定开展尽职调查，存在重大疏漏，未按规定履行决策和审批程序等；

d) 改组改制方面，将国有资产以明显不公允低价折股、出售或无偿分给其他单位或个人等；

e) 未按规定履行决策和审批程序，开展境外投资。

(7) 有下列行为的，也要进行责任追究：

a) 在项目建议书、可行性研究报告、初步设计或实施方案等方面存在隐瞒、篡改相关部门或专家意见；

b) 项目在竣工验收后无法实现三达，或与项目建议书、可行性研究目标差距大。

(8) 凡由公司决策机构做出决策，造成重大损失，在决策中起作用决策人员，均应按照有关规定承担相应责任。

(9) 项目责任追究制具有可追溯性，责任人调离原工作岗位后仍要承担相应责任。

(10) 违反投资管理规定责任追究，按照公司《责任追究管理办法》执行。

### 13 投资项目档案管理

(1) 投资档案管理是指投资活动中形成文件、资料、报告、电子文档、影音制品、实物等，按照国家《档案法》及公司、下属公司有关规定存档管理。

(2) 对每一个项目，实行一项一档制度。一般用正本存档，无法正本存档的，采用副本或复印件存档。公司投资项目档案由战略发展中心收集、整理、建档，项目完成后2年内移交总裁办保管；下属公司投资项目档案由投资管理负责机构建立，项目完成后1年内按所在公司档案管理规定移交档案管理部门保管。战略发展中心对投资项目建立档案目录管理。档案目录清单见附件4。

(3) 投资项目档案原则上永久保存，若需处理或销毁档案，应报总裁办公会或下属公司经营班子或执委会批准并由专门人员实施处理与销毁。

### 14 通则

(1) 本制度如与国家日后颁布的法律、法规或经合法程序修改后的《公司章程》相抵触时，按国家有关法律、法规和《公司章程》的规定执行，并应尽快组织修订，报董事会审批。

(2) 本制度自生效之日起，即成为对公司、董事会、下属公司及有关人员均具有约束力的规范性文件。

(3) 本制度所称“以上”含本数，“超过”、“低于”、“以下”不含本数。

(4) 本制度附件，董事会授权总裁办公会审核、修订和解释。

(5) 本制度由公司董事会负责解释。

(6) 本制度经公司董事会审议通过后生效，修改时亦同。

## 15 参考文件

《企业境外投资管理办法》（国家发改委令第 11 号）

《国有资产评估管理办法》（国务院令第 91 号）

《企业国有资产评估管理暂行办法》（国务院国资委令第 12 号）

《国家出资企业产权登记管理暂行办法》（国务院国资委令第 29 号）

《所出资企业国有资产评估项目备案工作指引》（闽国资产权【2016】248 号）

《所出资企业投资监督管理办法》（闽国资改发【2018】219 号）

《所出资企业国有资产交易监督管理办法》（闽国资产权【2019】4 号）

《所出资企业境外国有资产交易监督管理办法》（闽国资产权（2019）8 号）

《责任追究管理办法》（厦钨党群（2019）58 号）

## 16 附件

附件 1：投资工作流程

附件 2：项目建议书格式

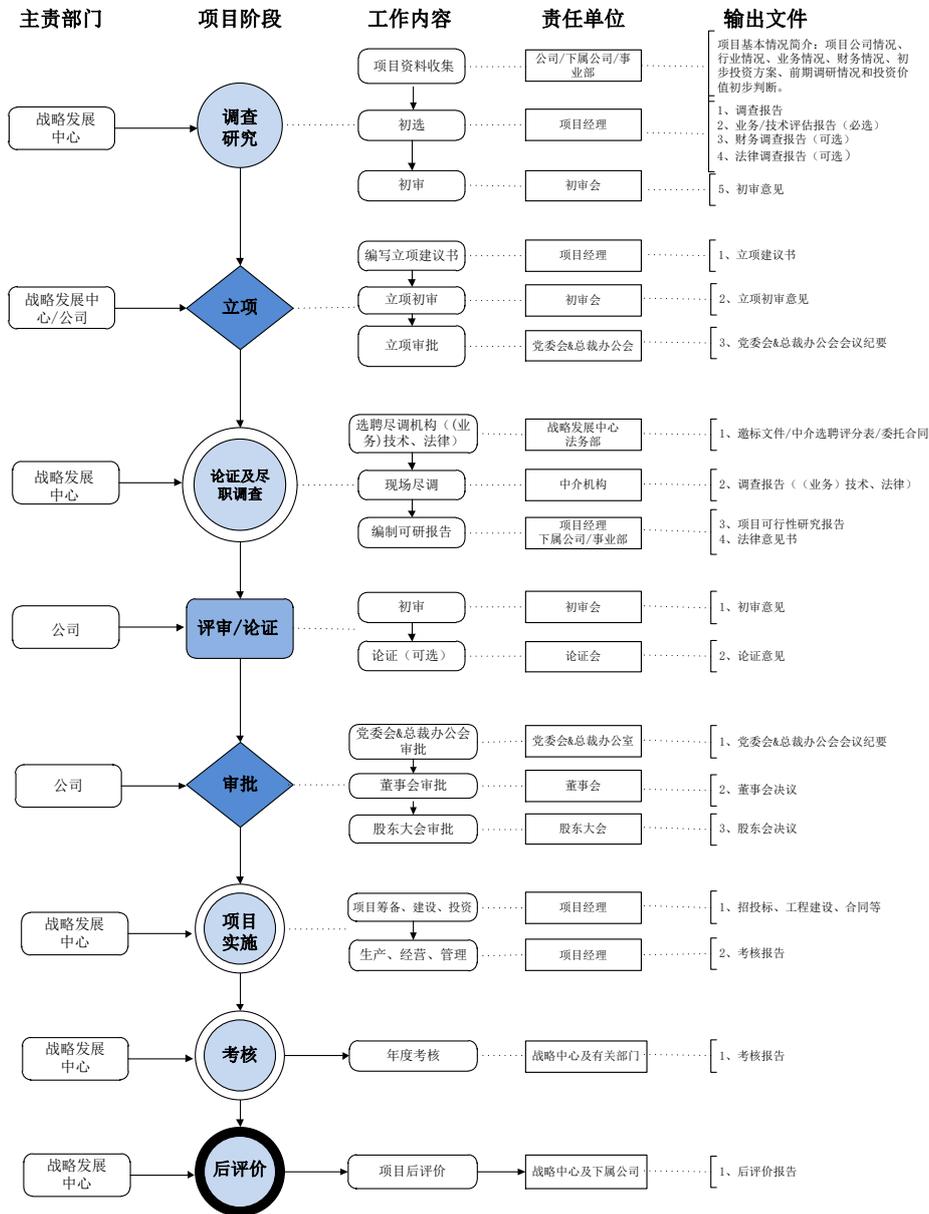
附件 3：项目可行性研究报告格式

附件 4：档案目录清单

附件 1：投资工作流程

(1) 固定资产投资工作流程：

表1：固定资产投资工作流程表

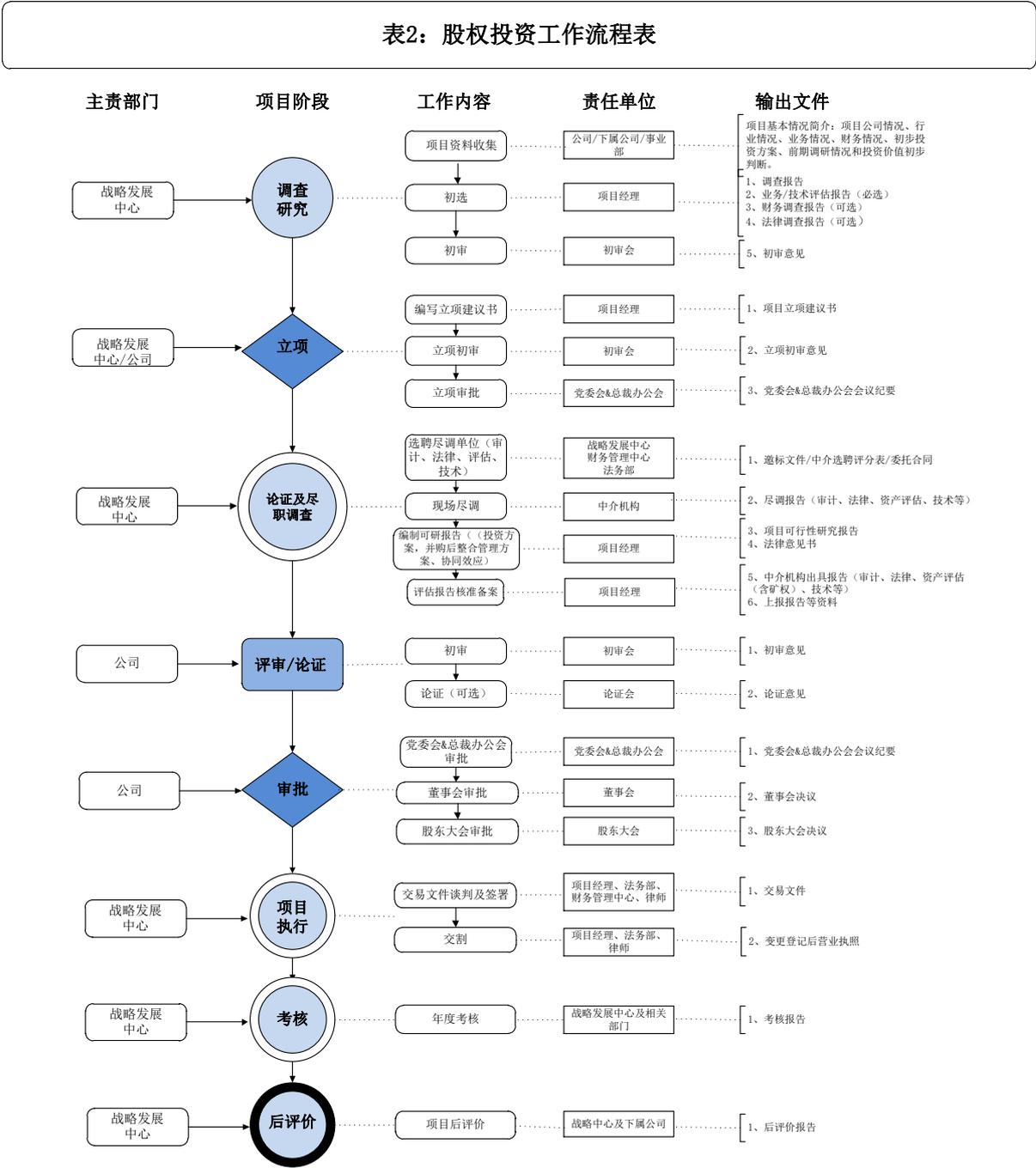


说明：

1. 初审会：由战略发展中心、财务管理中心、人力资源管理中心、技术中心、法务部、投资项目经理组成，并形成初审意见。
2. 论证会：由内部专家、外部专家组成，专业涵盖技术（业务）、投资、审计、评估、法律组成，出席会议专家至少七人，并形成论证意见。
3. 初审会、论证会由战略发展中心召集和主持，会议纪要由投资项目经理或其指定人员负责；会议纪要应写明投资项目名称、出席会议人员、决议事项等内容。
4. 审批权限
  - 1) 下属公司固定资产投资个案金额在300万元以下，下属公司决策，报公司战略发展中心备案；
  - 2) 固定资产投资项目立项，战略发展中心受理后，组织初审会进行初审，通过后报党委会、总裁办公室审批；
  - 3) 项目审批，战略发展中心组织初审会进行初审，或及专家进行论证，通过后报党委会、总裁办公室审批；
  - 4) 固定资产投资个案金额300万元以上低于1000万元，项目直接进入初审、审批；
  - 5) 个案投资额在3000万元以下，或当年几个个案累计投资总额在9000万元以下，总裁办公会审批；
  - 6) 个案投资额在3000万元以上，或当年几个个案累计投资总额在9000万元以上，董事会审批；
  - 7) 个案投资额或当年几个个案投资总额超过最近一期经审计的净资产值30%，或投资项目超出公司发展战略规划确定的产业领域时，股东大会批准；
  - 8) 公司在十二个月内连续对同一项目分次进行投资的，以其在此期间投资的累计金额计算，根据前述规定，分别由总裁办公室、董事会或股东大会批准；
  - 9) 上市公司固定资产投资个案低于3000万元，由上市公司董事会审批；
  - 10) 董事会已批准的个案固定资产投资金额发生调整的，调整的金额超出原批准金额达到3000万元以上，由董事会审批；调整金额低于3000万元，由总裁办公室审批。总裁办公室已批准的个案固定资产投资金额发生调整的，调整后总投资金额达到3000万元以上，由董事会审批；调整后的总投资金额低于3000万元，由总裁办公室审批。3000万元以下个案固定资产投资金额发生调整的，调整后总投资金额达到3000万元以上，由总裁办公室审批。
5. 项目筛选主要参考量化指标：
  - 1) 盈利能力：成熟产业净资产收益率、总资产报酬率、营业利润率、资本收益率达到当年（或最近一年）国家国资委编制同等规模企业绩效评价标准值良好值；战略新兴产业达到优秀值；
  - 2) 经营增长：销售增长率、资本保值增值率、营业利润增长率、总资产增长率达到当年（或最近一年）国家国资委编制同等规模企业绩效评价标准值良好值；战略新兴产业达到优秀值。
6. 项目论证，重点围绕技术、市场发展前景、核心竞争力、盈利能力、经营管理团队进行，作好《可行性研究报告》编制及其他资料准备。
7. 境外投资项目，应有所在国或地区的投资政策、税务、劳务、保险等相关法律性文件及当地律师对项目合规合法的书面法律意见。
8. 上报期限
9. 总裁班子每月5-10日召开一次办公会，项目单位须在上月25日将资料备齐上报战略发展中心，战略发展中心组织初审、论证后，提交审批；资料无法在上月25日前备齐的，不予提交下月5-10日的总裁办公会审批。

(2) 股权投资工作流程：

表2：股权投资工作流程表



说明：

- 1、初审会：由战略发展中心、财务管理中心、人力资源管理中心、技术中心、法务部、投资项目经理组成，并形成初审意见。
- 2、论证会：由内部专家、外部专家组成，专业涵盖技术（业务）、投资、审计、评估、法律组成，出席会议专家至少七人，并形成论证意见。
- 3、初审会、论证会会议由战略发展中心召集和主持，会议记录由投资项目经理或其指定人员负责；会议纪要写明投资项目名称、出席会议人员、决议事项等内容。
- 4、审批权限
  - 1) 股权投资项目立项，战略发展中心受理后，组织初审会进行初审，通过后报党委会、总裁办公室审批；
  - 2) 项目审批，战略发展中心组织初审会进行初审，或专家进行论证，通过后报党委会、总裁办公室审批；
  - 3) 个案投资额在3000万元以下，或当年几个个案累计投资总额在9000万元以下，总裁办公室审批；
  - 4) 个案投资额在3000万元以上，或当年几个个案累计投资总额在9000万元以上，董事会审批；
  - 5) 个案投资额或当年几个个案投资总额超过最近一期经审计的净资产值30%，或投资项目超出公司发展战略规划确定的产业领域时，股东大会批准；
- 5、公司在十二个月内连续对同一项目分次进行投资的，以其在此期间投资的累计金额计算，根据前述规定，分别由总裁办公室、董事会或股东大会批准。
- 6、项目筛选主要参考量化指标：
  - 1) 盈利能力：成熟产业净资产收益率、总资产报酬率、营业利润率、资本收益率达到当年(或最近一年)国家国资委编制同等规模企业绩效评价标准值良好值；战略新兴产业达到优秀值；
  - 2) 经营增长：销售增长率、资本保值增值率、营业利润增长率、总资产增长率达到当年(或最近一年)国家国资委编制同等规模企业绩效评价标准值良好值；战略新兴产业达到优秀值。
  - 3) 项目论证，重点围绕技术、市场发展前景、核心竞争力、盈利能力、经营管理团队、投资价格进行，作好《可行性研究报告》编制及其他资料准备。
- 7、境外投资项目，应有所在国或地区的投资政策、税务、劳务、保险等相关法律性文件及当地律师对项目合规合法的书面法律意见。
- 8、上报期限

总裁班子每月5-10日召开一次办公会，项目单位须在上月25日前将资料备齐上报战略发展中心，战略发展中心组织初审、论证后，提交总裁办公室审批；资料无法在上月25日前备齐的，不予提交下月5-10日的总裁办公室审批。

## 附件 2：项目建议书格式

### xxx 项目建议书格式

项目承担单位：

项目负责人：

项目联系人：

联系电话：

联系手机：

电子信箱：

编制日期：2019 年 00 月

（要求：1、主标题华文中宋 二号加粗

2、二级标题 黑体三号加粗

3、正文宋体四号

4、插入表格内容统一居中，字体宋体字号小四  
或五号（根据内容自行调整）

5、行间距 1.25 倍

6、图例字体宋体小四加粗

7、如有三级或以下标题，参考如下

第一章 项目概况

1.1 xxx

1.1.1xxx)

（摘要要求用一页描述以下内容：1、项目背景；2、市场情况；3、建设规模；4、产品方案；5、实施进度；6、投资估算；7、效益分析；8、风险分析）

xxx 项目建议书

## 目 录

摘要.....	3
第一章 项目总论 .....	3
第二章 项目背景 .....	5
第三章 市场分析与建设规模 .....	8
3.1 概述 .....	8
3.2 市场份额及格局 .....	9
3.3 市场竞争格局.....	10
第四章 必要性及先进性论证 .....	11
4.1 必要性.....	12
4.2 先进性.....	12
第五章 建设条件与厂址选择 .....	13
第六章 项目技术方案 .....	15
6.1 技术方案 .....	16
6.2 产品方案 .....	17
第七章 项目实施进度安排 .....	19
第八章 投资估算与资金筹措 .....	21
8.1 投资估算.....	21
8.2 投资计划.....	22
8.3 资金筹措.....	23
第九章 财务效益、经济与社会效益评价.....	24
9.1 营业收入和税金估算.....	25
9.2 盈利能力和财务生存能力分析.....	26
9.3 不确定性分析.....	27
第十章 风险分析 .....	28
第十一章 研究结论与建议 .....	29
11.1 财务评价的结论.....	30
备注:	
1. 项目建议书中报告引用的数据及相关信息，特别是基础性、前提性的必须注明来源，确保客观、真实；自行统计调查出的数据，应说明数据采集的方法，可靠性如何。	
2. 合资合作项目说明预计投资规模及投资方式，包括投资额和所占股比，注册资本，资金来源，与合作对象权利/义务划分，经营管理机构设置，外派人员参与管理计划，交易时间表等。	
3. 境外投资项目，应有对所在国或地区的投资政策、税务、劳务、保险等相关法律进行阐述、说明及论证。	
4.报告编写单位、人员均需盖章、签字。	

### 附件 3：项目可行性研究报告格式

## xxx 项目

### 可行性研究报告格式

项目承担单位：

项目负责人：

项目联系人：

联系电话：

联系手机：

电子信箱：

编制日期：2019 年 00 月

（要求：1、主标题华文中宋 二号加粗

2、二级标题 黑体三号加粗

3、正文宋体四号

4、插入表格内容统一居中，字体宋体字号小四

或五号（根据内容自行调整）

5、行间距 1.25 倍

6、图例字体宋体小四加粗

7、如有三级或以下标题，参考如下

第一章 项目概况

1.1 xxx

1.1.1xxx)

（摘要要求用两到三页描述以下内容：1、立项背景；2、市场情况；3、建设规模；4、产品方案；5、实施进度；6、投资估算；7、效益分析；8、风险分析）

## 目 录

摘要.....	3
<b>第一章 项目总论 .....</b>	<b>3</b>
1.1 项目概述.....	3
1.2 项目承担单位 .....	4
1.3 可行性研究报告编制依据 .....	4
1.4 项目建设内容与规模 .....	4
1.5 项目总投资及资金来源 .....	5
1.6 经济及社会效益.....	5
<b>第二章 项目背景和发展概况 .....</b>	<b>5</b>
2.1 项目建设背景 .....	5
2.2 发展概况.....	6
<b>第三章 市场分析与建设规模 .....</b>	<b>8</b>
3.1 概述 .....	8
3.2 市场份额及格局 .....	9
3.3 市场竞争格局.....	15
<b>第四章 必要性及先进性论证 .....</b>	<b>16</b>
4.1 必要性.....	16
4.2 先进性.....	16
<b>第五章 建设条件与厂址选择 .....</b>	<b>17</b>
5.1 建设条件.....	17
5.2 厂址选择.....	20
<b>第六章 项目技术方案 .....</b>	<b>21</b>
6.1 技术方案 .....	21
6.2 产品工艺及解决关键问题与技术特点 .....	27
6.3 产品方案 .....	28
<b>第七章 环境保护与劳动安全 .....</b>	<b>30</b>
7.1 环境保护.....	30
7.2 劳动安全卫生.....	32
<b>第八章 企业组织和劳动定员 .....</b>	<b>38</b>
8.1 企业组织架构 .....	38
8.2 企业劳动定员 .....	39

xxx 项目可行性研究报告

<b>第九章 项目实施进度安排</b> .....	<b>40</b>
<b>第十章 投资估算与资金筹措</b> .....	<b>40</b>
10.1 投资估算 .....	40
10.2 投资计划 .....	44
10.3 资金筹措 .....	44
<b>第十一章 财务效益、经济与社会效益评价</b> .....	<b>44</b>
11.1 测算说明 .....	44
11.2 营业收入和税金估算 .....	45
11.3 盈利能力和财务生存能力分析 .....	48
11.4 成本分析（横向和纵向比较） .....	48
11.5 不确定性分析 .....	49
<b>第十二章 风险分析</b> .....	<b>44</b>
<b>第十三章 可行性研究结论与建议</b> .....	<b>50</b>
12.1 财务评价的结论 .....	50
12.2 主要技术经济指标表 .....	52

**备注：**

1. 报告引用的数据及相关信息，特别是基础性、前提性的必须注明来源，确保客观、真实；自行统计调查出的数据，应说明数据采集的方法，可靠性如何。
2. 合资合作项目说明预计投资规模及投资方式，包括投资额和所占股比，注册资本，资金来源，与合作对象权/义务划分，经营管理机构设置，外派人员参与管理计划，交易时间表等。
3. 境外投资项目，应有对所在国或地区的投资政策、税务、劳务、保险等相关法律进行阐述、说明及论证。
4. 报告编写单位、人员均需盖章、签字。

## 附件 4：档案目录清单

工作内容	输出文件	适用类型
公司/下属公司项目调查	1. 项目调查报告 2. 业务/技术评估报告（可选） 3. 财务调查报告（可选） 4. 法律调查报告（可选）	1、2
下属公司立项研究及论证	1. 项目会议记要 2. 党委会（党总支）会议纪要 3. 经营班子或执委会议纪要 4. 上行文《关于 XX 项目的函》	1、2
项目立项初审	初审意见	1、2
立项审批	1. 党委会会议纪要 2. 总裁办公会会议纪要	1、2
批复	1. 《关于同意 XX 立项的函》	1、2
上行文 下行文	1. 上报《关于 XX 项目的函》 2. 批文	1、2
资产评估机构抽签	中介机构信息库抽签结果表	2
确定技术（业务）、法务尽职调查、 审计、评估机构	1. 技术（业务）（含可行性研究）服务合同 2. 法律服务合同 3. 审计服务合同 4. 资产评估委托合同	1（如适用）、2
论证及尽职调查	1. 业务（技术）报告（含可行性研究报告）	1、2
	2. 审计报告	1、2
	3. 资产评估报告	1、2
	4. 法律尽职调查报告	1、2
	5. 法律意见书	1、2
编制项目建议书、可行性研究报告	1. 项目建议书 2. 可行性研究报告	1、2
资产评估报告评审备案备案	《关于 XX 项目评估报告书备案的报告》、相关附件、备案表	2
项目初审	项目初审意见	1、2
项目论证 （重大投资项目、新业务投资项目或 初审会认为有必要）	项目论证意见	1、2
审批资料准备		
下属公司须提交资料	1. 项目论证会议纪要 2. 党委会（党总支）会议纪要 3. 经营班子或执委会议纪要 4. 《关于 XX 项目的函》（上行文）	1、2
公司提交资料	1. 议案 2. 初审意见 3. 论证意见 4. 项目建议书或可行性研究报告 5. 技术（业务）报告 6. 审计报告 7. 资产评估报告 8. 法律尽职调查报告 9. 法律意见书	1、2
党委会研究	党委会会议纪要	1、2
总裁办公会审批	总裁办公会会议纪要	1、2
上行文 下行文	1. 上报《关于 XX 项目的函》 2. 批文	1、2

董事会审批	董事会决议	1、2
股东大会审批	股东大会决议	1、2
批文	1. 《关于同意 XX 项目的函》	1、2
下属公司董事会（股东会/股东大会）审批（如适用）	1. 董事会决议 2. 股东会/股东大会决议	1、2
商务谈判及交易文件签署	交易文件	1、2
交割/工商变更登记	新营业执照	2
项目实施	招投标、设计、预结算、工程建设、工程验收、移交文件	1、2
后评价	后评价报告	1、2

备注：1 固定资产投资；2 股权投资