

华电辽宁能源发展股份有限公司 投资管理办法

(2024年2月)

第一章 总 则

第一条 为切实提高公司发展质量和效益，有效防范投资风险，根据国家有关法律、法规，《华电辽宁能源发展股份有限公司章程》《华电辽宁能源发展股份有限公司董事会议事规则》等有关管理制度，制定本办法。

第二条 本办法所称投资包括固定资产投资和股权投资。

固定资产投资是指建造和购置固定资产的投资活动。主要包括：（1）基建投资，指能够形成新增生产能力、直接产生经济效益的新（改、扩）建等基本建设项目投资以及固定资产购置等；（2）技改投资，指对经营性固定资产以及现有设施、工艺条件等，采用新技术、新工艺、新设备、新材料进行改造提升，以及设备更新、生产零购等投资活动；（3）科研投入，指开展科学研究及试验示范，利用前瞻性、引领性、创新性、系统性、应用性技术以及首台套重大技术装备等实施的投资项目，包括电力生产类、电力建设类、煤炭类、研发和信息类等；（4）数字化投资，指以计算机、通信技术、互联网及其他新一代信息技术为主要手段的信息网络、网络安全和应用等投资项目；

(5) 小型基建投资，指为生产经营服务的非经营性基建项目投资，包括相关建筑物的新建、购置、改造、装修等。

股权投资是指为参与或控制企业经营活动并以持有一年及以上股权为目的的投资活动，主要包括新设、增资（增持）、对外投资并购等投资活动。

第三条 本办法所称战略性投资项目是指对公司未来发展产生长远影响的区域布局、资源控制、实验试验、工程示范等项目。

第四条 本办法所称重大投资项目是指公司承担的国家中长期规划重大工程项目、有关部委下达的重点项目，由公司董事会或股东大会研究决定的投资项目。

第五条 公司主要从事电力生产、热力生产和供应、与电力相关的能源开发、相关专业技术服务。公司的投资活动，应服务国家战略，坚持聚焦主责主业，严格控制非主业和参股投资，统筹考虑投资规模与投资能力。

非主业投资项目应当符合公司发展规划和经营发展需要。

第六条 公司的投资活动必须遵守以下要求：

（一）履行党组织把方向、管大局、保落实的职责，全面贯彻落实党中央决策部署；

（二）服务国家战略,符合国家法律法规和产业政策；

（三）符合公司战略规划和产业布局；

（四）符合公司资源优化配置要求；

（五）具有良好的经济效益和社会效益；

(六) 项目经济评价指标满足本办法要求;

(七) 建立风险防控机制, 有效管控投资风险。

第七条 投资管理以公司战略定位和发展规划为引领, 发挥投资计划管控作用。投资活动按照前期立项、投资决策、项目实施、后评价等阶段实行闭环管理。

第八条 投资管理实行统一监管、逐级决策的管控模式。公司本部是战略规划中心、资源配置中心和投资决策中心, 对公司所有投资活动实行统一监管, 承担投资管理主体责任; 基层企业是投资项目实施主体, 负责投资项目全过程管理; 公司本部直接负责管理的项目, 公司是投资项目实施主体并负责全过程管理。

第九条 本办法适用于公司本部以及所属企业。所属企业包括分公司, 全资、控股企业(以下简称各单位)。

第二章 机构与职责

第十条 公司总经理办公会、董事会、股东大会是相应决策权限内的最高决策机构, 董事会可将部分职权授权总经理决策。总经理决策事项采取总经理办公会方式。党委会前置研究是公司董事会、股东大会决策重大事项的前置程序。

第十一条 公司本部相关部门按照职责分工履行相应投资管理职责, 就投资项目的必要性、可行性、相关边界条件、经济评价指标、投资风险和合法合规性等提出意见, 规划发展部、财务资产部(计划管理部)、生产技术部、市

场营销部、科技信息部等项目发起部门负责向公司决策机构提交并汇报分管项目审核意见，负责政府核准（审批）项目申请报告等相关文件的拟定和上报，按照有关要求履行报批程序。

（一）规划发展部是公司投资管理的归口部门，负责组织研究制订投资管理有关规定、投资项目收益率决策标准；负责组织编制发展规划、基建投资计划和项目前期工作计划；负责新（改、扩）建电力和配套热力（含热/冷网）、新建热力项目、能源领域新业态（含综合能源、新型储能、氢能、充电基础设施、虚拟电厂等，下同），以及其他能源项目（含天然气、LNG、核能、地热能、海洋能、增量配电网等，下同）前期立项、投资决策、后评价等归口管理。负责提出投资项目战略符合性、规划选址、建设方案等的评审意见。

（二）财务资产部（计划管理部）是资产并购等股权投资项目前期立项、投资决策的归口管理部门，负责以资本运作或资产重组为目的的增资扩股、股比变动项目增资、经营类增资业务投资决策归口管理；负责相关项目尽职调查、估值分析等管理；负责编制经营规划，提出相关业务投资计划建议。负责提出投资项目资金管理、相关费用边界条件的评审意见。并购项目完成股权交割后，按项目进展阶段由相关业务部门管理。

（三）生产技术部是电力和配套热力（含热/冷网）、能源领域新业态、其他能源项目（含存量供热项目改、扩

建，以及直属单位楼宇、空调、安保、监控系统等改造）的技改投资的归口管理部门，负责提出技改投资计划建议；负责相关技改项目实施过程的安全、进度、质量、造价等归口管理。负责提出火电项目燃料供应条件的评审意见。

（四）工程管理部是新（改、扩）建电力和配套热力（含热/冷网）、新建热力、能源领域新业态以及其他能源项目实施的归口管理部门；负责提出基建项目投资计划建议；负责相关项目实施过程的安全、进度、质量、造价等归口管理。负责提出归口管理实施项目进度、质量、造价的评审意见。

（五）安全环保部负责基建投资项目环保和水保相关方案、指标、环保水保“三同时”的监督指导，负责指导监督投资项目安全和职业健康“三同时”工作。

（六）科技信息部是科研投入、数字化项目、科工产业新（改、扩）建项目以及相关项目技改等投资的归口管理部门，负责编制科技创新、科工产业和数字化规划，提出相关业务投资计划建议；负责相关项目实施过程的安全、进度、质量、造价等归口管理。

（七）市场营销部是参股电力交易中心等投资的归口管理部门，负责提出电力、综合能源项目电（热、冷）市场和价格等边界条件的评审意见。

（八）证券法务部（董事会办公室）是全面风险的归口管理部门，负责组织开展投资项目合法合规性审查，对

投资项目提供法律支持，包括参与投资项目法律风险审查，提出法律风险控制建议等，指导风险防控制度体系建设和评价工作。

（九）人力资源部（组织人事部）负责项目投资管理过程中的机构设置、人力资源配置、绩效考核等工作。

（十）审计部负责组织开展投资管理相关审计工作。

（十一）监督部（纪检办公室、巡察办）负责违规经营投资责任追究、投资管理中违纪违法问题的调查处置。

第十二条 规划发展部负责公司本部小型基建项目前期立项、投资决策的归口管理；工程管理部负责公司本部小型基建项目实施的归口管理；相关业务部门按照项目产业属性，负责各单位小型基建项目的归口管理。

第十三条 参股投资项目按照参股项目类型、部门职责定位，由相关业务部门履行投资管理程序。

第十四条 各单位负责投资项目遴选、项目可行性研究、专题报告编制、项目审批所需支持性文件办理等前期工作，负责落实项目相关边界条件，按照项目投资决策条件进行决策并上报项目投资决策申请报告，对项目边界条件和申请内容的真实性负责。

第三章 投资管理流程

第十五条 公司投资项目原则上按照前期立项、投资决策、项目实施、后评价四个阶段管理，各阶段工作相互衔接。

第十六条 项目投资决策实行逐级决策管理。各单位负责的投资项目在完成本级决策后，上报项目决策申请报告及相关前期支持性文件，投资决策会议纪要随同项目决策申请报告一并上报。

第一节 前期立项

第十七条 投资项目前期立项是针对获取的项目投资机会，研究投资项目初步投资条件，判断投资价值，论证投资必要性、可行性。对于符合国家战略和产业政策、公司战略定位和发展规划的有投资价值的项目，开展前期立项工作。投资项目前期立项前发生的费用可在前期费中列支。

第十八条 投资项目前期立项决策应该明确项目前期费总额。前期立项决策由各单位完成本级决策后，根据项目前期费总额分别提交公司总经理办公会、董事会或股东大会决策。

（一）前期费总额占公司最近一期经审计净资产的10%以下由公司总经理办公会决策；

（二）前期费总额占公司最近一期经审计净资产的10%以上、低于50%，且绝对金额超过1000万元由公司董事会决策；

（三）前期费总额占公司最近一期经审计净资产的50%以上，且绝对金额超过5000万元由公司股东大会决策。

（净资产为合并报表归母净资产，同时存在账面值和评估

值的，以高者为准，数据如为负值，取其绝对值计算。以上包含本数，以下、低于、超过均不包含本数。下同）。

（四）技改、科研、数字化等投资项目，履行年度投资计划决策程序后视同完成前期立项。

第十九条 通过竞争性方式确定投资主体的项目竞标方案，按照该类项目投资决策权限履行相应决策程序，竞标方案应包括参与项目竞标主体、组建竞标联合体、落地配套产业、测算投标电价、承诺有关事项等。

第二十条 投资项目前期立项后，纳入投资计划管理，组织开展初步（预）可行性研究、可行性研究，对于实施周期短、方案明确的项目可直接开展可行性研究。并购项目可开展尽职调查工作。对于战略性或重大投资项目可超前策划，加快推进。

第二十一条 投资项目前期立项后，可根据项目发展需要成立项目公司。

第二节 投资决策

第二十二条 项目投资决策主要审核投资的必要性、可行性、经济性、合法合规性和相关边界条件。

第二十三条 各单位对外投资项目在完成本级投资决策后，将会议纪要、法律审查意见书（如有）以及由各单位主要负责人签字的投资项目责任承诺书（包括项目总投资、资本金内部收益率、主要边界条件客观真实性、合法合规性等）等作为附件，和项目投资决策申请报告一并上

报公司本部。公司归口管理部门研究后，提交公司总经理办公会、董事会或股东大会决策。

（一）投资额占公司最近一期经审计净资产10%以下由公司总经理办公会决策；

（二）投资额占公司最近一期经审计净资产的10%以上、低于50%，且绝对金额超过1000万元由公司董事会决策；

（三）投资额占公司最近一期经审计净资产的50%以上，且绝对金额超过5000万元由公司股东大会决策。

（四）技改、科研、数字化、小型基建等项目，公司归口管理部门研究后，按有关规定分别履行相应决策程序。

第二十四条 新（改、扩）建固定资产投资项目在完成可行性研究，项目规划、市场、主要决策边界条件及配套工程条件基本落实，原则上在取得核准（备案）后开展投资决策工作；对于国家发改委、能源局核准或审批的项目，可在项目核准或审批前开展投资决策。股权类投资项目在完成可行性研究（并购项目需完成尽职调查），落实投资的必要性、可行性、经济性、合法合规性等条件后，开展投资决策工作。项目责任单位委托具有审查资质的单位开展项目技经评审（含风险评估）工作，评审意见作为项目投资决策参考依据。

第二十五条 投资项目资本金内部收益率原则上不低于本办法规定的收益率决策标准（见附件2）。对于战略性投

资项目和重大投资项目，经公司董事会研究同意后，可适度降低收益率标准，但不低于国资委投资项目负面清单规定的投资收益要求。

第二十六条 项目投资决策完成后两年内未实施，应在项目实施前，按照现行投资决策权责范围重新履行投资决策程序，通过后方可开展下一步工作。

第三节 项目实施

第二十七条 投资项目通过投资决策后，可开展项目实施阶段的招标采购工作。对于新（改、扩）建风光电项目、重大或战略性投资项目，根据发展需要，在完成前期立项和可行性研究报告评审后，经公司项目实施归口管理部门研究同意后可开展主设备和施工预招标，投资决策通过后生效实施。

第二十八条 投资项目落实建设条件后，由公司总经理办公会议审批后实施。

第二十九条 项目实施主体应严格按照投资决策要求，依法合规开展项目实施，严格控制项目建设安全、进度、质量和造价等。

第三十条 项目实施中因设计变更、合同变更等造成的投资调整，公司复核项目投资收益率符合标准后，按照调整后的投资总额对应的决策权责范围重新履行相应决策程序。

第四节 项目中（终）止

第三十一条 项目推进过程中，主要边界条件发生重大变化，存在以下情况之一的项目，按照“谁决策、谁中（终）止”的原则，履行相应决策程序，视情况采取继续推进、放缓执行或中（终）止项目等措施。

（一）国家政策发生变化，不再符合国家产业政策要求；

（二）公司战略规划调整，不再符合高质量发展要求；

（三）技术路线存在不可控风险，建设内容或经营范围等发生重大变化；

（四）建设条件等发生重大变化，出现较大不确定性，投资风险不可控；

（五）股权结构发生重大变化，企业控制权转移；

（六）投资合作方严重违约，对公司利益将造成重大影响；

（七）经济评价指标低于预期，不满足投资收益率决策标准；

（八）其他不符合投资决策的重大情况。

投资项目上述条件发生变化后，确实需要中（终）止的，由各单位提出中（终）止原因和意见并报公司本部，按照项目推进阶段和现行决策权限，履行相关决策程序，批复各单位。

第三十二条 投资项目终止后按照有关规定进行费用审

计和核销，及时注销新设项目公司并报公司备案。

第五节 后评价

第三十三条 投资项目在投产运营或投入使用满一个完整年后、三年内需开展投资后评价工作，通过运用规范、科学、系统的评价方法与指标，将项目建成后所达到的实际效果与项目决策时确定的目标以及技术、经济、环境、社会等指标进行对比分析、找出差距及原因，总结经验教训，提出对策建议。

第三十四条 后评价工作应做到全覆盖，由公司本部部门按职责分工，组织开展相应项目的后评价工作，各单位配合实施。对重大投资项目和上年度出现重大问题、存在重大风险的投资项目进行综合评价，形成专项报告并向公司专门反馈评价情况。

第三十五条 项目后评价应遵循客观、公正、独立、科学的原则。项目后评价可委托具有相应资质的工程咨询机构开展相关工作，原则上不得委托参加过同一项目前期开发、工程建设或编写自我总结评价报告的工程咨询机构承担该项目的后评价任务。

第三十六条 项目后评价结论、经验教训、应对措施、意见建议等作为编制发展规划、开展前期开发、进行投资决策、推进工程建设、开展投资并购和改进运营管理等的重要参考和依据。

第四章 投资计划与统计

第三十七条 投资计划编制应服务国家战略，落实公司发展规划，坚持聚焦主责主业，培育和发展战略性新兴产业，坚持以质量和效益为中心，统筹项目发展，优化资源配置，促进公司高质量发展。

第三十八条 投资计划实行年度计划管理，内容包括固定资产投资（含基建、技改、科研、数字化、小型基建等）和股权投资（含对外参股、并购等）计划、以及建设项目的开工和投产安排等。根据公司发展规划和年度工作目标任务，编制年度项目前期工作计划和前期费用安排，纳入年度投资计划统一管理。

第三十九条 公司相关业务归口管理部门根据管理要求，及时组织开展下一年度投资计划编制工作，提出投资计划建议，履行公司党委会前置研究、董事会审议、股东大会审批。

第四十条 年度投资计划审批后，公司相关业务归口管理部门组织分解下达，各单位按照下达的投资计划组织项目建设，推进项目实施。

公司投资项目相关归口管理部门根据项目推进情况，适时动态调整，满足项目发展需要。投资计划实行总额控制，原则上应控制在年度计划范围内。

第四十一条 建立投资项目信息定期跟踪分析机制，各单位或项目公司每月定期上报投资计划完成情况、工程进度和年度目标完成情况等，按要求填报投资统计月报。

第四十二条 通过投资管理信息系统对投资管理全过程进行动态监控和管理。加强投资基础信息管理，建立投资项目信息库，各单位或项目公司定期通过投资管理信息系统中上报投资项目相关信息。

第五章 投资风险控制

第四十三条 投资风险控制应贯穿于投资活动全过程，包括从项目前期立项到工程竣工投入商业运行期间的全面风险控制。在进行项目遴选、预可行性研究、可行性研究时应强化投资风险评估和防控预案制订，在项目实施过程中应做好风险监控、预警、应对和处置工作。

第四十四条 投资风险管理通过公司归口管理部门、各单位和投资决策会议等实施分级管理。

第四十五条 全面加强投资监管，公司规划发展部会同本部有关部门，每年不少于1次开展投资管理监督检查，重点检查投资管理制度执行情况和前期立项、投资决策、项目实施以及后评价等工作开展情况，及时解决投资管理过程中存在的问题。

第四十六条 公司投资项目相关归口管理部门督导各单位按照风险管理流程做好风险管理工作，有效控制投资风险。

第四十七条 投资项目风险因素应重点关注政策、法律、合规、市场、环境、资源、技术、外部配套条件、融资、汇率等风险。主要投资项目风险因素，详见附件3。

通过对潜在风险因素的识别、比较、分类，判断其发生的可能性及对项目的影响程度，通过方案比选、优化设计等手段，制定相应解决措施，有效规避、控制和防范风险。

第六章 廉洁监督与防范

第四十八条 公司系统有关单位和人员在投资计划管理和执行过程中，存在以下廉洁风险：

（一）与投资合作方串通谋取利益，提供的投资合作方不透明；未经中介机构评估，或高于所在地租地（水域）指导价（参考价），直接计价，违规招标等。

（二）为获取业绩或经济利益，在建设条件和经济指标不符合立项条件和投资标准情况下强行立项。

（三）收受合作单位好处，未履行有关程序确定可研、专题研究、咨询等业务单位；虚增工作量、提前支付款项；虚增土地占用量、虚高土地价格等。

第四十九条 针对本办法第四十八条所列举的廉洁风险，公司系统有关单位和人员应采取以下措施进行防范：

（一）加强对本管理办法和廉洁从业规章制度的学习，不断强化廉洁从业意识，增强廉洁从业的自觉性。

（二）加强决策程序监管，严格履行投资计划审批、决策流程，严格按照包括本办法及有关规定进行投资计划管理和实施。

（三）加强对投资事项开展监督检查，根据资产损失程度，资产损失原因，强化责任追究，制定通报、警告、

经济处罚等惩戒措施。

（四）畅通问题线索的信息反馈渠道，对所反映的违规决策、设租寻租、利益输送违规违纪问题核实清楚后，移交监督检查部门处理。

第七章 责任与考核

第五十条 公司有关单位和人员违反本办法规定，有下列情形之一，造成公司损失以及其他严重不良后果的，依照公司违规经营投资责任追究实施办法追究相应责任。

（一）违反公司投资决策规定，超越权限开展投资决策，并开展后续工作。

（二）在建设条件和经济指标不符合投资决策标准情况下履行投资决策。

（三）执行中改变决策意见，未履行变更审批程序，超批复、超标准实施项目；在公司决策之外发生的重大事项不报批，并购项目尽职调查、审计、资产评估不到位；未按规定履行相应决策程序设立项目公司、收购兼并重组其他企业等。

（四）违反程序擅自对外承诺有实质约束力的事项或签订有实质约束力的协议。

（五）无投资计划开展项目建设投资。

（六）项目建设过程中，由于建设条件不落实、项目管理不力等原因造成项目投产后达不到投资决策标准。

（七）委托审查单位对项目技经评估、投资决策经济

评价复核失误，造成项目有关决策依据出现问题。

（八）公司有关部门在项目投资管理中存在失误，造成重大投资损失。

（九）其他违规违纪违法问题。

第五十一条 严格各单位投资项目责任承诺书考核管理。视情况将投资项目前期立项、投资决策、项目实施、后评价等投资管理相关工作，纳入各单位负责人业绩考核管理。

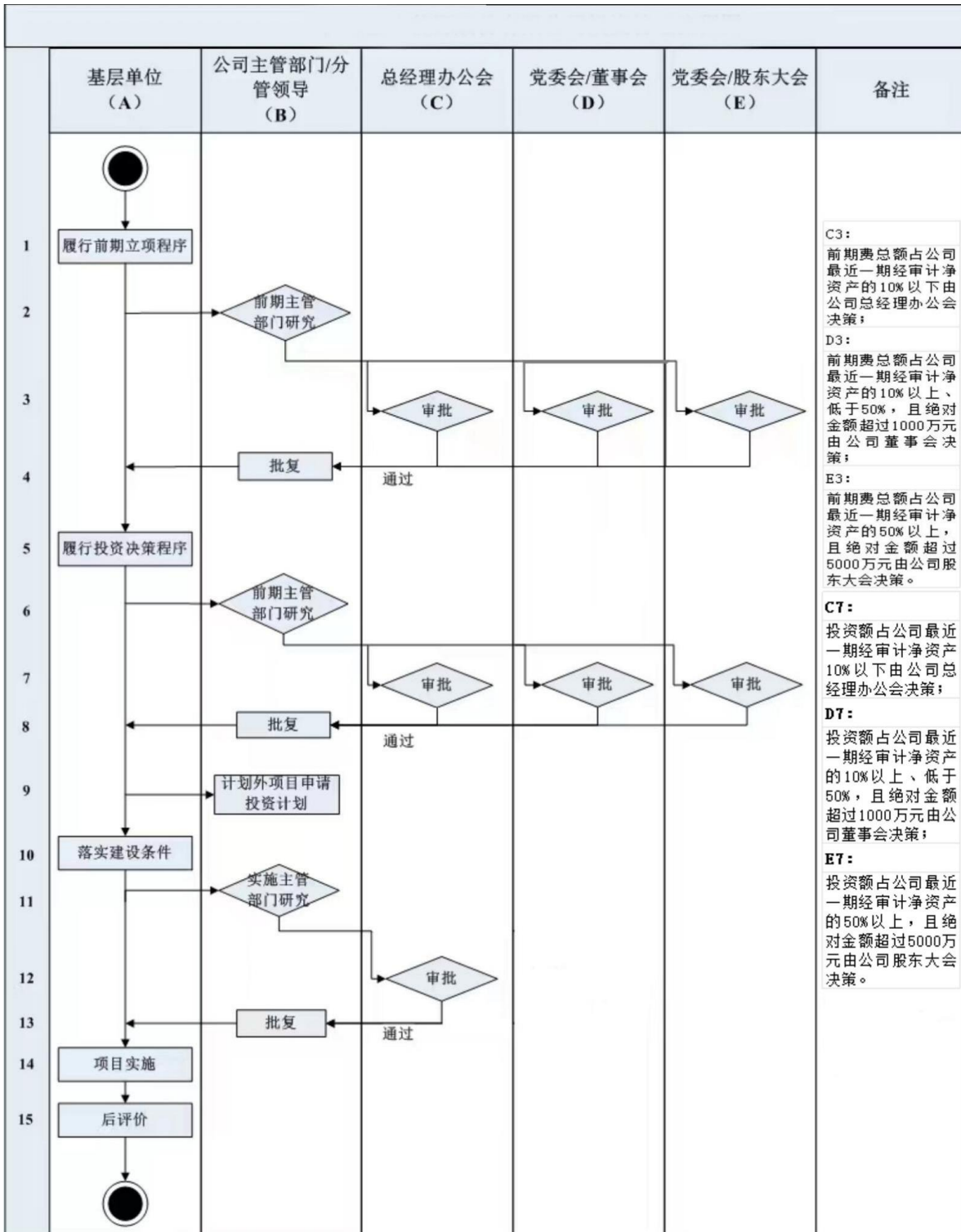
第八章 附 则

第五十二条 本办法由公司董事会负责解释。

第五十三条 本办法自董事会审议通过且《公司章程》生效后实施。2023年11月15日批准的《投资管理办法》同时废止。

- 附件：
1. 投资管理流程图
 2. 投资项目资本金内部收益率决策标准
 3. 投资项目主要风险因素

华电辽宁能源发展股份有限公司投资管理流程图



投资项目资本金内部收益率决策标准

项目类别	项目类型	决策标准
电力项目	风光电（含配建的氢能、储能）及大型风光水火储基地（含配套火电、氢能、储能等）	不低于 6.5%
	屋顶分布式光伏	不低于 7.0%
	水电项目（含抽水蓄能）	大、中型水电不低于 6.5% 小型水电不低于 9% 抽水蓄能不低于 6.5%
	火电项目（含煤电、燃机、燃气分布式、生物质发电项目）	不低于 8%
	供热项目（含电厂供热、城市热网项目）	不低于 8%
能源领域新业态	新型独立储能（含电化学储能、压缩空气储能、飞轮储能、重力储能、化学储能、电磁储能、储热等）	不低于 8%
	独立氢能（含氢能制备、储存、管道运输、燃料电池发电、加氢设备等）	不低于 8%
	综合能源（5 万千瓦以下电力源网荷储一体化、多能互补、“互联网”+智慧能源、新能源微电网、合同能源管理及能效提升）、充电基础设施、虚拟电厂	不低于 8%

项目类别	项目类型	决策标准
其他能源项目	境内天然气、LNG、核能、地热能、海洋能、生物质能、增量配电网等	不低于 8%
境内股权投资项目	新设、增资（增持）、对外投资并购项目	参照对应固定资产投资项目标准

备注：技改、科研、数字化、小型基建等项目决策标准另行规定。

投资项目主要风险因素

项目类别	主要因素风险
风光电	政策（电价）、开发权、用地、水面、海域、市场、生态环境、送出工程、社会稳定等
水电	政策（电价）、市场、地质条件、生态、开发权、工期、用地、移民、社会稳定等
煤电	政策（电价、热价）、市场、配套工程（配套热网、送出工程、铁路专用线、码头、补给水管线、配套煤炭资源等）、生态环境、用地、布局、煤源、煤价、社会稳定等
气电 (含分布式)	政策（电价、热价）、环保、水保、用地、市场、配套工程（配套热网、送出工程、供气管线等）、气量、气价、社会稳定等
并购	在上述对应的类型项目风险因素基础上，增加：管理成本变化、法律、合同履行、交易风险、对被并购公司的实际控制力等
核能	政策、社会稳定、技术、电价、市场、送出、地质条件、生态环境、用地等
综合能源	技术、资源、供能价格（电价、热价、冷价等）、市场、用地、配套工程、社会稳定
氢能	政策、安全、技术进步、电价、市场（氢气价格和销量）、运输、存储、社会稳定
储能	政策、安全、技术进步、电价、市场、社会稳定

项目类别	主要因素风险
地热能	政策、电价、资源、市场、生态环境、用地、社会稳定等
增量配网	政策、电价、市场、送出、社会稳定等

注：风险因素应结合具体项目特点分析；其他项目参照执行。