

青岛中资中程集团股份有限公司

投资管理制度

第一章 总则

第一条 为规范青岛中资中程集团股份有限公司（以下简称“集团”）的投资行为，建立决策完善、运作规范的投资管理体系，优化公司资本布局和结构，根据《公司法》《非上市公众公司监督管理办法》等相关法律法规、部门规章、规范性文件以及《青岛中资中程集团股份有限公司章程》（以下简称“《公司章程》”）的有关规定，结合公司实际，制订本制度。

第二条 本制度适用于集团及下属全资、控股子公司、实控公司（以下简称“子公司”）的境内外投资行为，参股公司的投资行为可根据实际情况参照本制度执行。

第三条 本制度所称投资是指集团自主实施市场化的股权投资（包括新设企业及追加投资，对非出资企业新增投资及受让股权，出资设立基金及基金对外投资）、固定资产投资（包括基础设施建设项目投资、生产经营性设备设施的购置等）等投资行为。

第四条 投资遵循以下基本原则：

（一）聚焦主业：投资项目应紧紧围绕集团确定的主责主业，按照集团定位和主业规划开展投资，对于新赛道、新业务、新模式的投资应从严从紧把控审批。

（二）战略领航：符合集团战略经营规划，积极参与“一带一路”建设，促进境内外业务协同发展，持续优化资源配置，注重提升创新能力和国际竞争力。

（三）合法合规：符合相关投资产业政策，遵守我国和投资所在国（地区）法律法规、商业规则和文化习俗，履行境外投资项目核准、备案等手续，报告有关信息，配合有关机构监督检查。

（四）实力匹配：秉持投资适当性原则，坚持投资规模与公司资产规模、融资能力、行业经验、管理水平和抗风险能力相适应。

（五）运作体系：开展投资全周期管理，强化投前论证，抓好投中实施，深化投后管理；严控投资成本，加强风险防控，保障投资效益，形成公司独立的投资运作体系。

（六）信息披露：依据《公司章程》和《非上市公众公司监督管理办法》《两

网公司及退市公司信息披露办法》相关规定，进行信息披露管理。

第五条 投资负面清单管理

投资活动应避免实施有关负面清单的各类禁止项目，列入投资项目负面清单特别监管类的投资项目，需履行监管部门的事前核准或备案程序。

第二章 投资管控体系

第六条 项目投资管理的决策体系与职责分工

集团总经理办公会、董事会、股东会为投资管理的决策机构，在权限范围内对集团投资行为进行决策。

（一）集团股东会。以下投资事项需由集团董事会研究后报集团股东会审批：

1. 交易涉及的资产总额（同时存在账面值和评估值的，以孰高为准）或成交金额占公司最近一个会计年度经审计总资产 50%以上的；
2. 交易涉及的资产净额或成交金额占公司最近一个会计年度经审计净资产绝对值的 50%以上，且超过 5000 万的。

上述指标计算中涉及的数据如为负值，取其绝对值计算。

（二）集团董事会。以下投资事项需由集团总经理办公会研究后报集团董事会审批：

1. 交易涉及的资产总额（同时存在账面值和评估值的，以孰高为准）或成交金额占公司最近一个会计年度经审计总资产 20%以上的；
2. 交易涉及的资产净额或成交金额占公司最近一个会计年度经审计净资产绝对值 20%以上，且超过 1000 万元的。

上述指标计算中涉及的数据如为负值，取其绝对值计算。

（三）集团党委会、总经理办公会。以下投资事项由集团总经理办公会审批，重大事项由集团党委会前置研究：

1. 集团项目投资事项；
2. 集团年度投资计划；
3. 集团投资管控授权清单；
4. 子公司未经授权的投资事项。

（四）国资监管范围内的投资事项，需按相关规定以及管控权限清单履行核准、审批或备案程序。

第七条 集团与关联人共同投资，向共同投资的企业增资、减资，或者通过

增资、购买非关联人投资份额而形成与关联人共同投资或者增加投资份额的，应按照《关联交易管理制度》履行审批程序。

第八条 集团职能管理部门

集团综合管理部（以下简称“综合部”）为集团投资管理的日常办事机构，负责项目投资的组织预审，汇总编制项目年度投资计划、调度各类投资项目信息，牵头组织各部门对项目投前、投中、投后的全过程管理评价工作，定期向集团汇报，负责集团投资项目库的建立和管理。负责统筹人力资源相关工作，负责投资项目高管及其他人员委派、薪酬管理，负责项目人员投资绩效考核管理。

集团财务资金部（以下简称“财务部”）牵头制定项目投资年度预算与决算，负责集团投资项目的融资方案及资金管理、对接外汇管理部门，负责税务、银行账户管理，协助投资项目的财务尽调，协调投资项目相关审计和资产评估工作，项目财务监督和审核工作，对投资项目的财务风险进行评估与管控。

集团审计法务部（以下简称“审法部”）牵头组织项目全过程风险防控及法律业务的处理工作，负责通过建立健全集团内部控制制度等方式，科学、合理设计投资的内部控制体系并推进其有效运行。集团投资法律风险管理工作，包括投资项目法律风险评价及防控，参与处理投资活动引发的法律争议，为投资项目相关的招投标、股权架构设计、重大采购、工程施工、工程验收等工作提供法律支持，对重大问题提出法律专项报告，提请公司有关部门商讨处理。对投资项目开展例行审计、专项审计等多形式的审计监督工作，督导审计发现问题的整改落实。

集团安全与工程管理部（以下简称“安工部”）牵头组织固定资产投资项目的概算、预算及过程调整的审核，负责监督管理集团投资项目有关的固定资产建设、技术研发与升级改进，并归口管理实际项目的具体建设、运作及验收等。

集团证券事务部（以下简称“证券部”）负责在投资金额达到董事会、股东会审议标准时组织筹备会议并按照相关规定做好信息披露工作。

第九条 项目单位

项目单位是项目投资的责任主体，负有实现投资目标收益、促进资本保值增值、防止投资损失的主体责任。项目单位应负责提供投资全过程所需的资料，对所提供全部资料的真实性、准确性、完整性负责，履行项目全过程实施和管理职责；负责投资全过程的档案管理，重要资料应及时入公司档案室归档。

第十条 投资授权管理机制

（一）按照“一企一策、分类分层”的原则，集团根据各下属子公司的主责主业和法人治理能力，适时进行投资授权管理，下达授权领域、授权额度等授权清单，并对投资行权情况进行跟踪评估和动态调整。

（二）下属子公司要严格按照集团的授权要求开展项目投资，对授权范围内的项目，由子公司自主决策，报集团综合部备案；对授权范围以外的项目投资，应按照本制度规定履行集团的决策程序。

（三）下属子公司要规范、准确、科学、系统地界定项目投资规模，合规使用投资授权，不得人为地将大额投资项目拆解为若干小额投资项目规避集团审批，一经发现将取消授权，并按照集团有关规定进行严肃惩戒。

第三章 投资前期管理

第十一条 项目前期是指项目自动议起，至获得投资决策期间开展的有关工作。在此期间，内幕知情人应做好内幕信息保密工作，配合证券部完成内幕信息登记或签订保密协议。

第十二条 项目投资应履行以下投资决策程序（流程示意图见附件1）：

（一）项目单位研究论证

项目单位应对拟投资项目进行调研论证，开发建设工程类项目应编制《项目投资建议书》（模板见附件2）、《可行性研究报告》及专家评审资料，股权投资类项目应编制《投资建议书》《评估报告》《尽调报告》等资料作为决策要件，内容应包括项目背景及必要性、行业与市场分析、投资运作模式、项目投后运营管理方案、投资收益分析、资金来源、项目实施计划安排等内容。

项目单位在前期研究论证过程中，应做好研判过程的关键信息留痕和核心资料存档；商务谈判要即时形成会议纪要或备忘录，明确共识和异议内容，并经现场谈判负责人签字确认，为项目最终论证结论和集团决策提供详实的参考依据。

决策要件经项目单位负责人及集团分管领导审批后，提交集团综合部进行预审，正式启动集团的投资决策程序。

（二）开展项目预审

综合部根据项目单位提报的决策要件，牵头组织集团有关职能部门，对项目投资可行性进行初审，对有关资料的完整性、规范性进行审核。各职能部门需在3个工作日内反馈，签署《项目预立项审议表》（样表见附件3）。

对重大投资项目、预审过程中存在明确质疑意见的项目，综合部可根据需要组织项目预审会。预审会由集团分管投资工作的副总经理主持，相关职能部门参加。经预审会审议同意的项目，进入后续决策阶段；审议未通过的项目，需按照会议审议意见予以终止或重新研究后提报预审会另行审议；对于通过预审会审议同意后、6个月内未完成最终投资决策的，应重新履行投资决策程序。

（三）投资决策审批

预立项审议通过的项目，由项目单位以“1+N”形式组织决策性汇报资料，依次提报集团党委会研究、总经理办公会决策，经总经理办公会决策同意后实施。其中“1”是指综合性汇报材料，“N”是指各类支撑性材料，包括修改完善后的《项目投资建议书》、《可研报告》、《实施方案》第三方评审意见（如有）等；如有投资合作方，应出具合作方的尽调或背调报告；如对非出资企业新增投资及受让股权，应出具标的公司的评估报告、尽调或背调报告；如新设项目公司，应出具公司的投资设立协议草案、项目公司的法人治理结构与管控机制的建议方案等。

投资项目若达到董事会、股东会的审议标准，由证券部组织召开董事会、股东会决策，审议未通过的项目需重新履行审议程序。

第十三条 项目前期费用管理

投资项目在通过集团预审之前，有关各项前期工作原则上由项目单位自行开展、自我研判、自主推进。本着“确有必要，从严从紧”原则，根据集团招标采购制度的规定，可聘请中介机构开展项目前期工作。

项目前期费用相应列入项目的投资成本，在项目正式实施后予以核算入账；未通过投资决策而终止的项目，前期已发生费用经审计确认后计入日常管理费用。

第十四条 投资立项管理

经集团决策同意的项目，综合部向项目单位下达《立项通知书》（模板见附件4）。《通知书》是项目启动实施和后期跟踪管理的基础性依据，项目单位要严格按照通知书内容开展项目实施工作。《通知书》内容包括但不限于：项目投资规模（总投资规模、资本金额度、融资方式及额度），项目开发建设内容，项目实施模式（合作方情况及条件）、项目预期收益等。

项目单位按照集团《通知书》及项目阶段性实施情况，定期向综合部报送投资经营的指标数据及相关信息。自《通知书》下达之日起6个月内未正式实施的

项目（以完成投资协议签署、成立新设公司、启动工程建设施工等为实施标准），应重新履行投资决策程序。

第十五条 投资计划管理

集团年度投资计划实行总额控制管理，项目单位应科学编制年度投资计划（模板见附件5），于每年11月底前提报综合部，由综合部汇总并研究制定公司年度投资总体计划，确定各类主业的投资额度，报公司总经理办公会审批，通过后下达公布。

年度投资计划应与集团相关财务预算管理制度全面衔接，年度投资规模应与资产负债水平相适应，纳入投资计划的新投项目应在年内完成公司内部立项，具备当年实施条件；续投项目应满足已实现项目阶段目标且项目行业市场环境无重大变化。

项目单位应在投资计划批准后，按照集团相关财务制度的规范要求提报项目投资年度预算。投资计划实行动态管理，每年中间集中调整一次，经集团总经理办公会审批后执行。项目单位应按照计划执行项目投资，新增计划外的投资项目原则上可在计划总额内进行调剂，应提报集团总经理办公会专项审批。

第十六条 项目单位组织实施投资项目，应对项目可行性进行审慎研究，做好尽职调查、专家论证等前期工作，梳理并学习执行项目所需遵守我国和投资所在国（地区）相关法律法规及政策要求。决策机构要做好投资项目的融资、投资、管理、退出全过程的研究论证，严格执行决策程序。

第四章 投资中期管理

第十七条 信息跟踪管理

集团汇总公司所有投资项目，建立投资项目管理库，对前期完成的项目、已立项进行中的项目以及审批通过的年度投资计划中的项目进行分类管理。项目库涵盖投前论证决策、投中进度督导、投后评价跟踪的全过程。

项目单位应按照项目库管理要求，定期更新项目的经营情况和财务数据，包括当期的经营收入、现金回流、成本费用、实现利润等指标数据，与项目库中投资批复的预测数据进行对比，与上期完成情况进行同比、环比等多维度分析，实时评价分析项目运营情况，发现问题将及时预警、提前处置。

项目单位应严格按照立项通知书内容推进项目投资，并于每季度结束后3个工作日内填写《项目投资信息跟踪表》（样表见附件6），向集团综合部报送投

资项目进展。

第十八条 股权投资类项目应严格按照集团的投资批复，开展投资协议及各类对外合作协议的签署、项目公司设立或变更、完成缴款出资等工作。开发建设类项目应按照集团工程管理制度、招投标管理制度及各类细则的规定，做好投资过程的初步设计及概算审批、工程建设管理、竣工验收、工程结算及决算等管理工作。集团对项目工程建设过程中的招投标，设计、质量、进度管理与目标预警，成本、变更管理与预算预警，合同、付款和借款，手续与验收等各项内容进行跟踪监督和实时检查。

第十九条 项目单位应当定期对实施、运营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，有以下情形之一的，应当按照规定重新履行公司决策程序：

（一）资金来源及构成需进行重大调整，致使公司负债过高，超出集团承受能力或影响公司正常发展的；

（二）投资对象股权结构发生重大变化，导致控制权转移的；

（三）项目合作方严重违约，损害公司利益的；

（四）出资过程中投资环境和实施条件出现重大负面变化，出现需要重新论证决策是否继续出资情形的；

（五）经集团研究，认定需进行再决策的其他因素。

如出现影响投资项目实现的重大不利变化时，应研究启动中止、终止或退出程序。

第二十条 项目单位应当建立投资项目阶段评价和过程问责，对投资项目的阶段性进展情况开展评价，发现问题，及时调整，对违规违纪行为实施全程追责，加强过程管控。

第二十一条 项目单位应按照集团工程管理制度的规定，及时完成有关工程决算、财务决算等工作。竣工财务决算经集团审计后，项目单位应当按照竣工财务决算审计报告中的决算审计值，及时办理账目、资产以及物资的核转、清理和移交。

第五章 投资后期管理

第二十二条 投资完成情况报告

主要项目单位应于每年度开始的7个工作日内完成上年度投资分析情况报告（模板见附件7），投资完成情况报告汇总至集团综合部。集团综合部会同有关职能部门，通过常态化信息跟踪、现场检查等方式，跟踪监管项目单位的投后管理情况。对上年度投资完成总体情况、投资效果、投资项目进展情况、投资后评价工作开展情况、投资存在的主要问题及建议进行分析说明。

第二十三条 项目单位应按照集团产权管理、投资管理、公司治理等相关制度要求开展投后管理工作。产权管理方面，要及时进行产权登记，获得产权登记证明；投资管理方面要定期进行投后跟踪并形成投后管理报告，经子公司主要领导签字后报集团综合部；公司治理方面，要按照集团规定进行人员委派，按照章程规定参与公司重大事项管理。

第二十四条 绩效考核管理

（一）项目投资运营情况与项目单位的绩效考核挂钩，项目通过集团决策同意后，项目单位按照集团综合部的要求、填报《项目经营目标全周期考核表》（样表见附件8），考核指标与集团审批同意的项目决策要件中相关指标预测数据一致。《项目经营目标全周期考核表》纳入项目单位的绩效考核体系，开展项目全周期考核管理。

（二）根据《项目经营目标全周期考核表》，集团综合部将项目投资运营指标的年度预测数据纳入项目单位当年的《经营目标责任书》，按照集团《绩效考核管理办法》的有关规定进行考核；对于年中实施的新增投资项目、通过集团投资决策后，将《项目经营目标全周期考核表》有关指标及时纳入项目单位当年的《经营目标责任书》，统一实施年度绩效考核，加强项目投资的动态考核机制。

（三）如已实施的项目确有客观因素或其他不可抗力，导致年度运营绩效目标出现偏差的，应提报集团“一事一议”专项研究，按照集团审议意见、结合集团绩效考核办法的有关规定，对项目考核目标及时进行动态调整。

第二十五条 投后风险管理

投资项目在运营管理过程中，出现以下风险情形之一的，应及时向公司报告。综合部牵头组织进行项目风险分析评估，提报公司研究审议；项目单位应根据集团研究意见开展后续运营或退出。风险情形主要包括：

（一）项目投后运营过程中，纳入项目库管理的任一投资效益指标连续两年低于投资批复相应预测值80%的，或投后开始实际运营效益累计值低于投资批复

相应预测累计值 80%的；

（二）项目投后运营情况与预期目标存在较大差距、预期采取改进措施仍无法扭转经营局面；

（三）投资标的企业或项目合作方发生民事诉讼、公众投诉或重大安全事件等经营危机事件，或出现违法违纪、失信违约等重大负面事项，导致投资项目出现重大运营风险；

（四）宏观政策、产业环境、实施条件等外部客观因素出现重大负面变化，影响目标继续运营、投资目标无法实现；

（五）项目的投资形式、建设内容等较前期投资批复发生重大变化的；

（六）公司风控监督体系中认定的对项目投资产生重大不利影响的其他风险事项。

第二十六条 投后阶段性评价

（一）投后阶段性评价是项目自获得投资批复后，每 3 年开展一次的专项评价工作。阶段性评价工作由集团综合部牵头，各相关部门协助配合，每年定期梳理符合阶段性评价期限要求的项目，统一组织开展有关工作。

（二）阶段性评价应通过对项目的过程审计，全面、系统地总结项目在投资、建设、运营等各环节的实施情况，以结果为导向，与预期目标进行对比分析，重点剖析存在问题和改进措施。

（三）阶段性评价应根据市场环境、宏观政策、产业竞争等因素，对项目投资运营的预期指标进行评估，经评估预期下步投资收益目标较前期投资批复发生重大变化的项目，项目单位应及时提报公司研究审议；根据集团审议意见，可对项目投资目标进行合理化的调整修正，集团综合部同步对项目全周期管理的投资效益指标及考核目标进行调整。

第六章 项目退出管理

第二十七条 投资退出计划管理

加强项目投资退出的计划管理，项目单位应于每年年初制定年度投资退出计划，主要包括年内计划退出的项目、退出进度安排、退出条件等内容，一并纳入本单位的《年度资产处置计划》经公司审议同意后实施。项目退出计划纳入项目单位的年度经营目标责任书，统一实施年度绩效考核。

第二十八条 投资退出决策

项目单位在项目投后的运营管理过程中，可根据公司整体战略规划、市场环境以及项目的经营状况、未来发展预期等因素，在充分论证必要性和可行性的基础上，提出项目退出建议（包括部分退出和全部退出）。经研究拟退出的项目，项目单位应编制《项目投资退出方案》，主要包括退出机会分析、退出路径设计、价值评估及收益情况等内容，并综合考虑监管规定、相关风险等因素。

《项目投资退出方案》经集团党委会研究、总经理审批后，统一发布实施。投资退出涉及的资产出售，产权转让等工作，应按照集团《资产处置管理制度》的有关要求和规定执行。

第二十九条 投后分析评价

投资项目实施完成后，主要项目单位应当及时开展投后评价工作，形成投后评价报告，总结投资经验，提高投资管理水平，为后续投资活动提供参考，作为落实投资主体责任和进行奖惩的重要依据。项目单位应于项目投资完成退出后20个工作日内向集团综合部报送《项目投后分析及评价报告》（模板见附件9），主要对项目总体情况、投资效果情况、投资管理情况进行分析说明。

第七章 境外投资风险防控

第三十条 境外投资应立足集团发展的产业链和主业赛道，通过对境外优质标的资产的投资、获取相应收益回报，同时为集团主业发展引入优质资源，提供协同支撑、构建主业产业链。集团及下属公司开展境外投资项目，应按照本制度履行投资决策程序、做好投资过程和投后运营的管理。

第三十一条 境外投资风险管理是公司整个风险管理体系中的重要环节，贯穿整个投资过程，其目标是控制和处理境外投资风险，减少或者避免损失，减轻或消除风险的不利影响，保障投资的顺利进行。

第三十二条 境外投资项目应积极引入国有资本、民间投资机构、境外投资者，充分发挥各类投资者资源优势，降低境外投资风险。对于投资涉及的专业事项，可委托有资质的独立第三方咨询机构做全面评估。

第三十三条 集团应加强与国家有关部门和我国驻外使（领）馆的联系沟通工作，增进与投资所在国（地区）政府、媒体、企业等社会各界公共关系建设，积极履行社会责任，注重跨文化融合，营造良好的外部投资环境。

第八章 投资的信息披露

第三十四条 公司对外投资事项由公司董事会秘书负责严格按照《非上市公

众公司监督管理办法》《两网公司及退市公司信息披露办法》《公司章程》等有关规定履行信息披露义务。

第三十五条 公司控股项目单位须遵循公司信息披露管理制度，公司对控股项目单位的所有信息有知情权。控股项目单位在提交董事会或者股东会做出决议前，应及时通知公司按规定履行信息披露义务。控股项目单位提供的信息应当真实、准确、完整，并在第一时间报送公司证券部，由董事会秘书对外披露。

第九章 监督与追责

第三十六条 项目投资的过程监督

完善项目投资过程监督，发挥过程检查、风险防控、法律合规、财务监督、审计监督、监事监督、纪检监察、群众监督等监督合力，实现对投资活动过程监管全覆盖，及时发现投资风险，减少投资损失。

第三十七条 项目投资的纠偏与追责

项目投资推进过程中存在未履行或未正确履行投资管理职责情况的，集团及项目单位将综合采取整改通知、问题通报、考核惩处、组织措施、风险警示、财务稽核、审计整改意见、监事提示、纪检问责等方式，及时进行过程纠偏，尽最大限度把问题处理在早期阶段，避免投资项目偏离预期目标。

项目单位投资管理失职，造成财产损失或严重不良后果的，按照公司有关责任追究制度组织调查追责；涉嫌犯罪的，移送司法机关依法处理。

第十章 附则

第三十八条 本制度所称“以上”“以内”“以下”都含本数，“超过”“少于”“低于”不含本数。

第三十九条 本制度未尽事宜，依照有关法律、法规、规范性文件、业务规则及《公司章程》的规定执行，本制度如与法律、法规、规范性文件、业务规则或《公司章程》相抵触时，按有关法律、法规、规范性文件、业务规则和《公司章程》的规定执行。

第四十条 本制度经股东会审议通过之日起生效并实施，修改时亦同。

第四十一条 本制度的解释权归属公司董事会。

附件：1. 项目投资决策流程示意图

2. 项目投资建议书模板

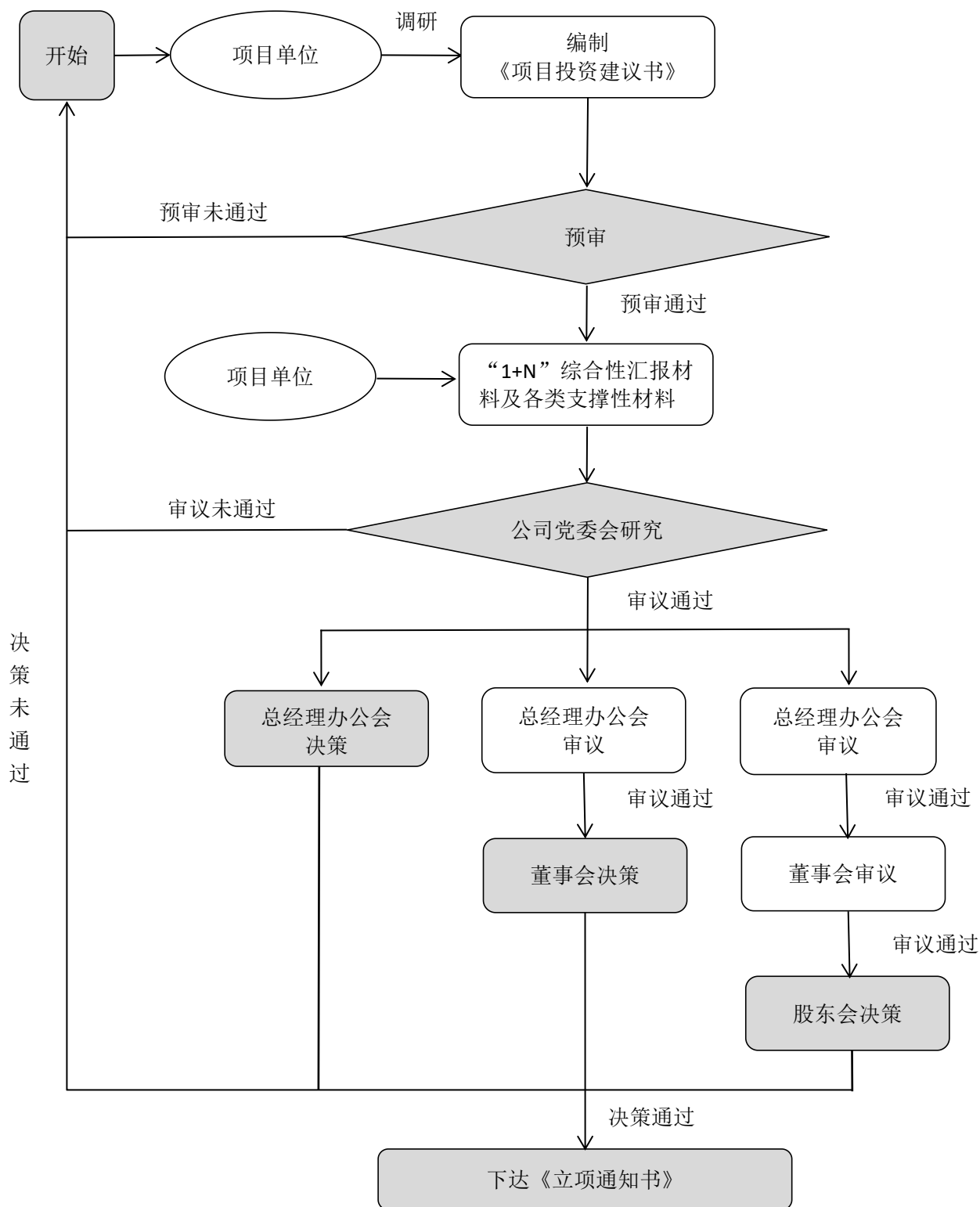
3. 项目预立项审议表
4. 立项通知书模板
5. 年度投资计划模板
6. 项目投资信息跟踪表
7. 年度投资分析报告模板
8. 项目全周期考核表
9. 项目投后分析及评价报告模板

青岛中资中程集团股份有限公司



附件 1 项目投资决策流程图示意图

项目投资决策流程图示意图



附件 2 项目投资建议书模板

XX 项目

项目投资建议书

XXX 公司

二〇二 X 年 X 月 X 日

一、项目概况及必要性

项目概况：包括项目定位与目标、地点、建设内容与规模、项目合作方等基本信息。

项目背景与必要性：简述项目提出的目的意义、来源、理由、过程等。

二、行业及市场分析

行业概况，宏观政策，市场趋势和竞争性，头部企业调研案例等。

三、合作方（投资标的）情况

合作方（投资标的）的基本情况、核心竞争力或优势等。

四、总体实施方案

投资方案：包括投资规模，投资模式、盈利模式等，其中固定资产投资要说明建设规模、建设周期等。

运营方案：投后的运营模式，管理模式等。融资方案：公司拆借、外部融资等。

前期费用，需公司内部协同的资源、初步设想等。

五、投资收益与财务评价

收入及利润预估，现金流入流出预估，主要财务评价指标等（项目的投资收益率，净资产收益率等，投资回收期等）。

六、下一步工作计划

列示项目正式启动后的进度安排，包括决策立项计划、投资计划、投产或运营管理计划等。

附件 3 项目预立项审议表

青岛中资中程股份有限公司预立项审议表

项目名称			
项目属性	<input type="checkbox"/> 新增	<input type="checkbox"/> 存量	<input type="checkbox"/> 变更_____
申报日期		项目负责人	
资金拟占用额		项目期限	
项目概况			
综合管理部 意见			
财务资金部 意见			
审计法务部 意见			
安全与工程管理部 意见			
证券事务部 意见			
领导批示			

附件 4 立项通知书模板

立项通知书

XX 单位：

你单位 XX 项目已经集团 XX 会议审议通过，根据会议审议意见，批复通知如下：

一、项目名称及批复号

二、项目总体实施方案

1. 项目概况：项目投资（建设）内容与规模等；

2. 项目的投资实施模式：投资模式、回报机制、盈利模式等，开发建设类项目的建设规模、建设周期等；如有合作方，列明合作模式、出资比例等。

3. 项目的融资方案：资本金额度、资金来源、融资方式及额度等。

三、项目预期收益

包括收入、利润、现金流、投资收益率、净资产收益率、投资回收期等主要指标。

四、项目投资实施要求

1. 自通知书下达之日起 6 个月内未正式实施的项目（签署投资协议、成立新设公司、启动工程建设施工等），请及时向集团综合部管理部报告，并按照投资管理制度重新履行投资决策程序。

2. 项目单位应按照本通知书及项目阶段性实施情况，定期报送有关投资经营的指标数据及相关信息，并根据要求定期更新有关指标数据和信息。

3. 本通知书的内容是项目启动实施和后期跟踪管理的基础性依据，应严格按照批复内容开展项目实施工作；根据项目的经营指标及数据形成《项目经营目标全周期考核表》（见附件），对项目进行全周期考核；将项目年度预测目标纳入项目单位当年的《经营目标责任书》，年底统一进行考核，具体考核办法按照集团《绩效考核管理办法》的规定执行。

4. 本通知书有效期与项目全周期一致，自发布之日起生效。

附件：《项目经营目标全周期考核表》

青岛中程集团

20XX 年 X 月 X 日

附件 5 年度投资计划模板

XX 公司年度投资计划

一、投资计划总体情况

分析判断年度公司经营环境，突出主业发展趋势和内外部环境，结合年度主要经营任务与目标，阐述本年度的投资总体计划与安排。

二、年度投资计划情况

（一）年度投资的总体目标。重点说明本年度投资目的，阐述与公司主业战略的关联性。

（二）投资规模。本年度计划投资规模与上年投资规模对比分析，与公司经营状况适应性分析，分别从投资规模占销售收入比例、投资规模与利润比例、投资规模与经营活动产生的现金流量净额比例等方面进行分析。

（三）投资方向与结构。主要从固定资产投资、股权投资及其他投资结构，主业投资与非主业投资结构，各业务类型投资结构，境内外投资结构，新开工与续建项目结构，投资资金来源结构等方面进行分析。

三、投资项目情况

（一）年度投资项目的个数、项目规模、结构等，是否存在投资项目负面清单中禁止类或特别监管类投资项目。

（二）对重点投资项目简要介绍其建设内容、实施方案、融资方案、预期目的、投资收益率、主要风险及应对措施等。

四、投资能力分析

主要从投资计划对所属公司资产负债率的影响、公司筹资方案、公司偿债能力、公司投资风险防控等方面进行分析说明，并结合公司确定的资产负债率控制区间等相关指标，分析测算所属公司本年度计划投资的能力。

五、其他需分析说明的情况

附件 6 项目投资信息跟踪表

XX 年度投资项目季度信息跟踪表															
填报单位		第 X 季度										货币单位：			
序号	单位名称	项目实施主体	项目投资形式	变更情况	20XX 年度计划投资额	本季度投资额	本年度累计投资额	累计投资额	资金来源			项目进展情况	存在问题	针对性调整方案	备注
									自有资金	银行贷款	其他				
1	**	**	股权投资	延续	**	**	**	**							
2	**	**	固定资产投资	暂缓实施											
3	**	**	单一投资项目基金	新增											
4	**	**	债权投资	终止											
**	**	**	**	**											
合计						**	**	**	**	**	**	-			

注：1. 项目名称：请按照年初提报大数据项目名称及顺序进行列示；

2. 变更情况：包括延续、新增、暂缓实施、停止等，如有变更请在“项目进展情况”中写明原因，新增项目需同步提报项目单位决策机构会议纪要等依据文件。

附件 7 年度投资分析报告模板

XX 单位 XX 年度投资完成情况报告

一、年度投资完成总体情况

(一) 投资完成的总体情况和呈现的主要特点，与上年情况进行对比分析。

(二) 投资结构情况，区别各产业领域、新增与续做项目投资等，分析功能性及战略新兴产业、主业及非主业的投资完成及所占比重。

二、投资项目进展情况

投资执行情况分析。分析本年实际投资规模、方向、结构及项目进度、投资效果等与可研预计存在的差异，查找原因并说明采取的修正措施。

三、年度投资效果分析

(一) 分析实际投资效果。对投资执行效果、存在的问题等进行总结分析，评估年度投资对公司产业升级、结构优化、发展质量和效益提升等方面的影响促进作用。

(二) 跟踪分析三年内已完成的主要投资项目效益情况，与预期进行对比；对未达预期效益或亏损项目，深入分析原因，研究提出对策措施。

四、年度投资后评价工作开展情况

投资后评价工作分析。

五、年度投资存在的主要问题及建议

(一) 查找分析投资执行中存在的问题及原因，选取典型案例进行重点分析，有针对性地提出下一步改进投资管理的对策措施。

(二) 对投资事项涉及审计发现问题要求整改的，分析说明整改措施落实情况。

附件 8 项目全周期考核表

项目全周期考核表

单位：万元

单位名称：	项目名称：	项目编号：	投资类型：	项目决策会议及文号：								
项目概述：简要说明项目的投资情况、项目收益测算假设前提以及项目决策后变化情况等。												
一、投资	类别	计划投资总额	其中：项目期间投融资情况							备注		
			初始投资年份 20**年	20**年	20**年	20**年	**年	**年	**年		项目退出 20**年	
	1. 项目上会决策	-										
	2. 实际执行情况预测	-										
二、融资	类别及资金来源		初始投资年份 20**年	20**年	20**年	20**年	**年	**年	**年	项目退出 20**年	备注	
	1. 项目上会决策 (合计数)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	(1) 计划融资总额		-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	其中：外部融资		-									
	内部融资		-									
	(2) 自有资金		-									
	(3) 其他资金来源		-									
	2. 实际执行情况预测		-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	(1) 计划融资总额		-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	其中：外部融资		-									
	内部融资		-									
	(2) 自有资金		-									
(3) 其他资金来源		-										
三、资金回流	类别及明细	现金回流总	项目期间现金回流							备注		

	额	初始投	20**年	20**年	2024 年	**年	**年	**年	项目退出		
		资年份 20**年							20**年		
1. 项目上会决策 (合计数)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
(1) 本金现金回流	-										
(2) 收益现金回流	-										
(3) 其他现金回流	-										
2. 实际执行情况预测 (合计数)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
(1) 本金现金回流	-										
(2) 收益现金回流	-										
(3) 其他现金回流	-										
四、成本费用	类别及明细项	成本费用总 额	其中：项目期间成本费用情况							项目退出 20**年	备注
			初始投 资年份 20**年	20**年	20**年	2024 年	**年	**年	**年		
	1. 项目上会决策 (合计数)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	其中：(1) 直接成本	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	①资金成本	-									
	②中介机构费	-									
	③税费	-									
	-									
	(2) 间接成本	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	-									
	-									
	2. 实际执行情况预测 (合计数)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	其中：(1) 直接成本	-									
	①资金成本	-									
②中介机构费	-										

	③税费	-										
	-										
	(2) 间接成本	-										
	-										
五、效益指标	(一) 绝对指标	项目预计总金额 (合计)	其中：项目期间效益指标情况								备注	
			初始投资年份 20**年	20**年	20**年	2024年	**年	**年	**年	项目退出 20**年		
	1. 项目上会决策											
	(1) 总收益(全口径含营业收入、投资收益、资产处置收益、其他综合收益等)	-										
	(2) 净收益 (收益-投资成本-成本费用)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	2. 实际执行情况预测											
	(1) 总收益	-										
	(2) 净收益 (收益-投资成本-成本费用)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	(二) 相对指标											
	1. 项目上会决策	(1) 预计净收益率 [净收益/(投资成本+成本费用)*100%]				(2) 内含报酬率 IRR(%)						
2. 实际执行情况预测	(1) 预计净收益率 [净收益/(投资成本+成本费用)*100%]				(2) 内含报酬率 IRR(%)							

项目负责人：

财务负责人：

财务审核人：

填表人：

附件 9 项目投后分析及评价报告模板

XXX 项目投后分析及评价报告（供参考）

编制单位：XXXX

编制日期：XXXX 年 XX 月 XX 日

一、项目基本情况

（一）项目简介

1. 项目名称、项目地点、所属行业、实施主体；
2. 项目背景（政府安排、政策窗口、区域发展需求等）；
3. 项目内容与规模（设计产能、用地面积、主要设施等）。

（二）投资主体及股权结构

1. 投资方构成（集团及各级主体出资比例、其他股东出资情况）；
2. 项目资金来源（自有资金、集团内部拆借、银行贷款、政府补助、政策性资金等）。

（三）投资计划及实施周期

1. 原计划总投资额、实际总投资额及分阶段投资情况；
2. 原计划建设周期、实际达产时间。

二、项目决策情况

（一）立项依据与决策程序

1. 立项背景（政策环境、公司发展规划、经济可行性等）；
2. 内外部决策流程（党委会、总办会、董事会、股东会，以及上级单位审批文件等）；
3. 合规性审查（用地、环评、招投标等手续）（若无，可不提供）；
4. 外部专家评审意见（若无，可不提供）。

（二）预期效益及风险评估

1. 预期效益取得的假设前提（政策、经济环境、产业发展等）；
2. 预期经济效益（投资回报率、IRR、回收周期等）；
3. 社会效益（就业带动、税收贡献、区域经济拉动）；
4. 风险清单及应对措施（市场风险、资金风险、政策风险等）。

三、实际执行情况分析

（一）资金使用及管理

1. 实际投资额与计划对比；
2. 资金到位情况（是否存在延迟或缺口）；
3. 成本控制措施及成效。

（二）建设及运营进度

1. 投资/建设周期实际与计划对比（是否延期及原因）；
2. 达产进度（产能利用率、达产率）；
3. 运营管理现状（团队搭建、市场推广、客户反馈等）。

（三）效益实现情况

1. 经济效益（实际收入、利润、现金流与预期对比）；
2. 社会效益（实际就业人数、税收贡献、产业链带动与预期对比）；
3. 环境效益（节能减排、环保措施执行情况与预期对比）。

四、偏差分析及原因总结

预期效益取得的假设前提（政策、经济环境、产业发展等）发生的偏差变化（若存在，请与上会决策时的前提条件一一对比；若不存在，此部分内容无须描述）；

（一）关键偏差项

1. 投资偏差；
2. 进度偏差；
3. 效益偏差；

（二）主客观问题

1. 决策层面问题；
2. 执行层面问题；
3. 外部客观因素影响；

五、经验教训及改进建议

（一）成功经验总结

1. 有效的管理措施总结；
2. 对后续项目的可复制性分析；

（二）问题及教训

1. 决策审批阶段问题；
2. 执行阶段问题；

（三）改进建议

1. 决策优化：（加强前期尽调、引入第三方评估、完善风险评估机制）；
2. 执行强化：（动态监控资金使用、建立预警机制、优化项目管理流程）；
3. 政策建议：（争取政府支持、探索多元化融资渠道）。

六、综合评价及后续工作

（一）项目总体评价

1. 是否达成预期目标；
2. 项目可持续性分析；

（二）后续工作

后续工作及规划；

注：1. 本模板可根据具体项目特点调整内容，重点突出执行情况分析、偏差分析与改进措施，确保评价结果对后续投资决策形成有效反馈。