

# 广西广播电视信息网络股份有限公司 投资管理办法（试行）

## 第一章 总 则

**第一条** 为规范投资行为，防范投资风险，实现投资决策的科学化、制度化、规范化，提高资本运营效益，根据《中华人民共和国企业国有资产法》《广西壮族自治区实施〈企业国有资产监督管理暂行条例〉办法》《广西壮族自治区直属文化企业重大事项管理实施细则（试行）》和公司章程有关规定，结合实际，制定本办法。

**第二条** 本办法适用于公司总部及直属企业。直属企业包括分公司、全资子公司、控股子公司和受公司实际控制的参股子公司。

**第三条** 本办法所称的投资，是指公司总部或直属企业通过投入货币、实物、有价证券、股权、债权或无形资产等资产和权益，获得相应所有权、经营管理权及其他相关权益的活动。主要包括下列类型：

（一）固定资产投资。包括建设房产、网络、更新（技术）改造、设备或系统平台扩容、购置不动产等。

（二）股权投资。包括出资设立全资、控股或参股子企业，对各级子企业增资、扩股、收购、兼并等。

（三）金融投资。包括证券、期货、委托贷款、委托理财、保险产品、理财产品和金融衍生品等。

（四）其他类型投资。包括土地使用权、商标权、专利权等。

（五）董事会、股东大会认定的其他投资。

#### **第四条** 投资管理应当遵循下列原则：

（一）战略引领原则。投资行为应坚持顶层设计、效益优先、风险可控，符合国家、自治区产业政策和企业发展战略规划，坚持聚焦主业，严控非主业投资和管理层级。

（二）依法合规原则。投资行为应自觉遵守国家法律法规的规定，严格按照公司投资管理程序科学决策、规范实施、合规运作、有序发展。

（三）效益优先原则。投资行为应坚持效益导向，促进公司价值最大化，把投资回报作为项目决策的重要标准，提高公司盈利能力、可持续发展能力和市场竞争能力。

（四）规模适度原则。投资规模应与公司资本实力、融资能力、负债水平、管理水平、行业经验和抗风险能力相适应。商业性重大投资项目投资预期收益原则上不低于五年期国债利率。

（五）持续发展原则。投资行为应坚持技术体系的衔接协调和统一，保障研发、扩容、升级优化等项目与基础建设项目的同步性、支撑性、前瞻性，推动公司技术、产品、业态协同可持续发展。

（六）风险可控原则。强化投资项目事前风险评估、论证和预案制订，做好项目实施过程中的风险监控、预警和处理，防范投资后项目运营风险，建立完善投资项目中止、终止或退出机制，维护资本安全，防止资产流失。

**第五条** 本办法所称投资管理，是指对投资行为实行“项目立项—项目论证—项目决策—项目实施—项目后评价”全链条闭环管理机制。

**第六条** 本办法所称职能部门，是指公司总部职能部门。

## 第二章 投资决策管理机构和管理职责

**第七条** 投资决策管理机构包括公司党委会、股东大会、董事会、总经理办公会，董事会战略与投资委员会、投资评审小组、科学技术委员会、相关职能部门及项目责任单位。

**第八条** 公司股东大会是公司项目投资活动的最高决策机构，公司董事会是股东大会的执行机构。

**第九条** 董事会战略与投资委员会是董事会按照股东大会决议设立的专门工作机构，由五名董事组成（其中应至少包括一名独立董事），公司董事长担任主任委员，主要负责对公司长期发展战略和重大投资决策进行研究并提出建议，其主要职责如下：

（一）对公司长期发展战略规划进行研究并提出建议；

(二) 对公司章程规定须董事会批准的重大投资融资方案进行研究并提出建议;

(三) 对公司章程规定须经董事会批准的重大资本运作、资产经营项目进行研究并提出建议;

(四) 对其他影响公司发展的重大事项进行研究并提出建议;

(五) 对以上事项的实施进行检查;

(六) 董事会授权的其他事宜。

**第十条** 投资评审小组是董事会战略与投资委员会的下设机构, 组长由董事长担任, 副组长由总经理担任, 成员由战略发展中心、财务中心、技术管理中心、安全保障中心、证券与法律事务中心等相关职能部门及项目责任单位组成, 负责编制公司年度投资项目申报指导意见, 对投资项目进行立项评审, 审议公司年度投资项目清单和年度投资计划, 对投资项目实施进行督查。

**第十一条** 科学技术委员会是公司技术类投资项目的技术咨询和参谋机构, 负责建立公司技术体系、发展规划和技术标准, 对技术类投资项目的技术进行研究、论证和评审并提出建议。

**第十二条** 战略发展中心是项目投资的归口管理部门, 主要职责包括:

(一) 编制公司年度投资计划;

(二) 参与公司及直属企业重大投资项目的调研和谈判;

（三）初步筛选和审查潜在投资项目及直属企业上报投资项目；

（四）对符合条件的投资项目提请公司投资评审小组和科学技术委员会评估论证，并将公司决策审批意见反馈申报单位；

（五）跟踪项目实施进度，定期开展检查工作；

（六）牵头组织项目后评价报告的评审，对项目进行投后评价并提出改进建议。

**第十三条** 证券与法律事务中心是项目法律风险管控的协调部门，主要职责包括：

（一）负责对投资项目的潜在法律风险进行评价，组织选聘外聘律师开展法律尽调，对法律风险控制措施提出意见或建议；

（二）根据公司合同管理办法的规定，定期检查抽查有关项目合同管理与履行情况，对投资项目实施过程中的合法性、合规性提出评价意见；

（三）根据工作需要，协调处理项目实施过程中所出现的法律纠纷。

**第十四条** 分公司是本级投资活动实施的责任主体，履行以下职责，同时，市分公司对县分公司的投资行为进行审核监督：

（一）按照本办法规定的管理要求，建立健全本级企业投资决策机制和投资管理制度；

- (二) 建立健全投资决策和管理组织机构；
- (三) 开展本级企业投资计划的制定和执行；
- (四) 组织本级企业投资项目前期调研、论证，编制项目可行性研究报告；
- (五) 根据公司总部批复要求，负责本级企业项目实施过程管理、项目验收与后评价等相关工作。

**第十五条** 全资子公司、控股子公司、受公司实际控制的参股子公司的投资决策程序、管理制度及机构设置应报公司备案。

### 第三章 年度投资计划

**第十六条** 公司加强对投资工作统筹管理，科学编制年度投资计划，保障公司发展战略整体推进，实现公司经营目标。

**第十七条** 战略发展中心于每年 11 月底前组织公司各职能部门、各分公司对其业务进行下一年度投资的统筹协调。依据公司发展战略和规划，与公司年度财务预算相衔接，并与公司合理的资产负债水平相适应，编制公司年度投资项目申报指导意见，报投资评审小组审议。

**第十八条** 战略发展中心根据公司年度投资项目申报指导意见开展项目遴选工作，于每年 12 月底前形成年度投资项目清单建议，并编制公司年度投资计划草案，提请公司投资评审小组

对项目进行论证评审，技术类项目由科学技术委员会预先进行研究论证。

**第十九条** 年度投资项目清单建议和年度投资计划草案经投资评审小组审议，形成送审稿提请党委会前置研究后，报公司总经理办公会审议。经审议后的年度投资计划报董事会、股东大会审批。

**第二十条** 经审批的公司年度投资计划按照相关规定报送上级主管部门备案。

**第二十一条** 全资子公司、控股子公司应当依据公司发展战略和规划编制年度投资计划，经企业决策会议审议通过后，于每年 1 月底前向公司正式报送上年度投资分析报告和本年度投资计划。

**第二十二条** 全资子公司、控股子公司报送年度投资计划时，应附相关说明材料。年度投资计划包括以下内容：

（一）年度投资计划表，包括投资项目内容、投资额、新建与续建项目、时间进度安排、前期工作安排、本年度建设目标、建设必要性、经济效益预估、资金使用计划、年度投资计划情况说明等；

（二）新增重大投资项目情况，包括项目概况、项目建设背景、项目建设内容、总投资规模、资金筹措、项目建设目标、项目实施计划、项目经济效益分析等。可一并提交项目建议书或可行性研究报告等项目资料；

（三）企业决策文件；

(四) 公司总部要求提供的其它资料。

**第二十三条** 全资子公司、控股子公司投资计划提请投资评审小组前置研究后，报公司总经理办公会、党委会审批。

**第二十四条** 年度投资计划经公司审批通过后，各单位必须严格执行，不得随意调整。确需调整的，申报单位应及时将调整内容及原因报送公司战略发展中心。单个项目预算调整原则上由部门内部进行调剂，超过预算 10%的，提请投资评审小组前置研究后，报总经理办公会审批。项目有重大调整的，按审批权限报公司党委会、总经理办公会、董事会、股东大会审批。

## 第四章 项目决策

**第二十五条** 项目责任单位应认真做好市场调研、尽职调查、编制项目建议书、编制项目可行性研究报告、咨询、设计等项目前期工作。项目前期工作经费从项目责任单位的业务经费中列支，按照公司业务经费管理相关规定执行。项目前期工作中的投标保证金、搭建测试环境购置器材和软件等费用，需提交项目情况说明，提请投资评审小组前置研究后，报公司总经理办公会审批。

**第二十六条** 需报公司总部审批的投资项目由项目责任单位根据公司年度投资项目申报指导意见在公司项目库中录入信息



进行申报。公司投资评审小组负责进行研究论证，技术类项目应由科学技术委员会预先进行研究论证，提请公司党委会前置研究后，报公司决策。

### **第二十七条 重大投资项目包括：**

（一）境内外股权投资(含出资设立全资或控股、参股子企业、合资合作、对各级子企业增资、股权收购、兼并、对已投资项目追加投资等)；

（二）固定资产投资[含基本建设投资、更新(技术)改造投资、购置不动产等]；

（三）金融投资(含证券投资、期货投资、委托贷款、委托理财、保险产品投资、理财产品投资、金融衍生品投资等)；

（四）无形资产投资(含土地使用权、矿权、商标权、专利权等)；

（五）董事会、股东大会认定的其他重大投资；

（六）法律、行政法规规定的其他重大投资。

**第二十八条** 公司重大投资项目达到下列标准之一的，经总经理办公会、董事会审议后提交股东大会审议批准；未达到下列标准的，由总经理办公会审议后提交董事会审议批准。

（一）重大投资涉及的资产总额占公司最近一期经审计总资产的 30%以上，该重大投资涉及的资产总额同时存在账面值和评估值的，以较高者作为计算依据；

（二）重大投资标的（如股权）在最近一个会计年度相关的营业收入占公司最近一个会计年度经审计营业收入的 30%以

上，或绝对金额超过 3000 万元；

（三）重大投资标的（如股权）在最近一个会计年度相关的净利润占公司最近一个会计年度经审计净利润的 30% 以上，或绝对金额超过 500 万元；

（四）重大投资的成交金额（含承担债务和费用）占公司最近一期经审计净资产的 30% 以上，或绝对金额超过 5000 万元；

（五）重大投资产生的利润占公司最近一个会计年度经审计净利润的 30% 以上，或绝对金额超过 500 万元；

（六）投资项目涉及交易标的为股权，且购买或出售该股权将导致公司合并报表范围发生变更的，该股权对应公司的全部资产和主营业务收入视为以上所述交易涉及的资产总额和与交易标的相关的主营业务收入，数额达到上述标准的；

（七）投资项目涉及“提供财务资助”、“提供担保”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 12 个月内累计计算，经累计计算达到上述标准；

（八）投资项目涉及关联交易的，在 12 个月内与关联方发生的累计交易金额超过 3000 万元，或占公司最近一期经审计净资产绝对值 5% 以上；

（九）全年投资总额超过预算的。

## **第二十九条 直属企业投资项目决策权限：**

（一）分公司低于 50 万元的网络建设（改造）项目、设备

或系统平台扩容、办公设施配置标准表内的购置项目、装修费用低于 10 万元的项目由市分公司统筹规划，并组织决策审批。在履行完决策审批程序后和验收后，向公司总部对应职能部门备案。超过以上标准的投资项目，按规定程序上报公司总部审批。分公司应当对投资项目进行统筹规划实施，严禁拆分项目规避报批的行为。

（二）全资子公司、控股子公司的投资项目决策权限，按照子公司章程相关规定执行。超出审批权限的投资项目，按规定程序上报公司总部审批。

**第三十条** 需报公司总部审批的投资项目立项审批决策权限和流程：

（一）直属企业根据公司年度投资项目申报指导意见和自身经营状况，按要求在公司项目库录入信息进行项目申报；

（二）对应职能部门审核项目材料并提出意见，转相关职能部门论证会签；

（三）战略发展中心于每年 12 月底前对项目进行初步审核遴选，形成公司下一年度投资项目清单建议，并编制公司年度投资计划草案提交投资评审小组评审，评审结果提请公司党委会前置研究，并报公司总经理办公会、董事会、股东大会审批；

（四）投资评审小组工作会议一般每季度召开一次，遇有特殊情况，可随时召开。根据实际对公司投资项目清单进行调整，报党委会、总经理办公会审批。全年投资总额超过预算

的，提请党委会前置研究，经总经理办公会、党委会、董事会审议后提交股东大会审议批准。

**第三十一条** 未列入年度投资项目清单的新增投资项目，录入项目库后，经相关业务部门论证并提交投资评审小组评审，报公司党委会、总经理办公会审批。重大投资项目按相关权限进行审批。

**第三十二条** 紧急投资项目由项目责任部门准备项目审批相关材料，由办公室径报公司党委会、总经理办公会决策。项目通过后，按要求在公司项目库录入信息进行项目申报，由对应职能部门审核项目材料并提出意见，转相关职能部门论证会签，报投资评审小组审议后列入公司投资项目清单。

**第三十三条** 境外投资项目经公司决策程序审批后，按有关文件要求执行。

**第三十四条** 公司各职能部门依据职能分工，对归口业务的投资项目进行审核。

**第三十五条** 公司项目库实行动态管理，实时更新。入库项目由对应职能部门进行跟踪管理，战略发展中心适时进行督促检查。

**第三十六条** 报公司总部审批的投资项目应当提交以下材料：

- （一）审批申请书；
- （二）直属企业会议决策文件；
- （三）可行性研究报告；

（四）公司总部和分公司重大投资项目需提交公司证券与法律事务中心出具的法律意见书；其他直属企业的重大投资项目需提交直属企业法律顾问出具的法律意见书。

（五）涉及合资合作、收购兼并、股权置换的项目，应提交法律和财务尽职调查报告、最近一期审计报告、资产评估报告等；

（六）涉及非现金方式投资的项目，应提交拟作价投入资产的资产评估报告；

（七）与本企业以外投资主体合作投资的项目，应提交合作方情况介绍及其对投资项目的情况说明，投资合作协议草案、合资公司章程草案等；

（八）公司总部要求提供的其他材料。

**第三十七条** 报公司总部备案的投资项目应当提交以下材料：

- （一）备案报告；
- （二）直属企业会议决策文件；
- （三）公司总部要求提供的其他材料。

**第三十八条** 在投资项目论证中相关职能部门分别履行以下职责：

（一）战略发展中心负责对项目投资环境、建设条件、风险环境等可行性进行研究，收集各职能部门意见，汇总形成投资项目的初审意见并提请公司投资评审小组审议；

（二）对应职能部门预先审查有关材料是否齐全，如材料

不齐全，在 5 个工作日内通知项目申报单位补充材料，材料齐全的，分析项目的建设必要性、技术方案或产品方案的可行性，对项目推进情况进行研判，分析项目实施过程中存在的相關风险并提出意见；

（三）财务中心负责分析项目可行性研究报告测算范围的财务风险，包括资金的筹集方案、经济可行性、内部收益率测算，项目对公司负债结构和现金流产生的影响，分析项目的资产、负债情况并判断其真实性等，对资本运作方案及退出机制设计等进行审查；

（四）人力资源中心负责分析项目人员配备方案和组织架构并提出意见；

（五）证券与法律事务中心负责分析项目的法律风险，并对风险控制措施提出意见；

（六）审计中心按照有关规定从内部审计角度对投资项目提出建议。

各职能部门在论证过程中，如需外出调查核实或委托具有相应资质的专业评估咨询机构进行评估咨询的，应在意见中明确标注。外出调查核实或委托具有相应资质的专业评估咨询机构，由各职能部门按公司相关规定组织实施。

## 第五章 投资实施和监督

**第三十九条** 投资项目责任单位在立项审批通过后，登录项目管理系统上报项目实施方案，具体内容包括：

（一）项目简述；

（二）项目实施单位及组成人员，主管、分管领导，项目负责人，关联部门和人员；

（三）项目起止时间和阶段进度计划；

（四）投资分项预算细目；

（五）资金支出年、季、月度计划；

（六）相关证明及协议。

**第四十条** 项目实施方案由对应职能部门审核，经分管领导会签后，项目方可派工实施。

**第四十一条** 招投标管理按照公司招投标采购管理相关规定执行。

**第四十二条** 公司投资评审小组负责协调相关职能部门组织或监督投资项目的实施。

**第四十三条** 公司投资评审小组对项目实施情况采取定期或不定期检查方式进行。对检查中发现存在的问题，应向项目责任部门下发限期整改通知书，项目责任部门在接到整改通知书后应按要求进行整改，并将整改结果报送投资评审小组。

**第四十四条** 投资项目在实施过程中出现下列情况时，项目责任部门应当及时向公司投资评审小组上报书面报告说明。投资评审小组提出项目处置意见，根据项目审批权限，报公司决策。

- (一) 出现与项目可行性研究报告不一致的;
- (二) 投资额度、资金来源及构成、实施期限、合作方、投资对象等进行较大调整的;
- (三) 参、控股比例发生变化, 导致控股权转移的;
- (四) 投资合作方违约, 出现损害出资人利益情况的;
- (五) 项目实施前或实施过程中因故停止实施的;
- (六) 项目不能按计划完成的;
- (七) 项目实际投资额超过年度计划的 10% 以上的;
- (八) 项目实施过程中发生法律纠纷的;
- (九) 公司要求报告的其他重大事项。

**第四十五条** 在投资项目实施过程中, 遇到国家政策调整、市场变化等外部环境于决策时出现较大差异、需进行重大调整的, 或因出现新的重大不确定因素, 可能引发财务风险导致投资损失的, 立即暂停投资, 项目责任单位于 10 日内书面报告公司投资评审小组。

**第四十六条** 在投资项目实施过程中, 项目责任部门应当创先争优, 积极争取政府支持, 申报国家级、自治区级、市级、县级重大项目, 并报投资评审小组备案。公司按照相关制度进行奖励。

**第四十七条** 项目实施过程中, 项目责任单位应当设立项目台账, 于每月底前向公司对应职能部门提交项目进度报告。

**第四十八条** 全资子公司、控股子公司应当于每年 7 月底前报送上半年投资完成情况分析报告, 次年 1 月底前报送全年投



资完成情况分析报告。上半年及全年投资完成情况分析报告，应当全面反映企业年度投资计划执行情况（含计划外执行情况）、重大投资项目实施情况、投资风险管控情况、投资回报情况等，并选取部分重大投资项目做专项分析。

**第四十九条** 战略发展中心应当于每年8月底前和次年4月底前向上级主管部门报送公司半年投资完成情况分析报告和全年投资完成情况分析报告。

## 第六章 项目后评价

**第五十条** 经公司总部审批的投资项目，项目责任单位须进行项目后评价工作，投资项目后评价审核工作由战略发展中心牵头组织，按相关制度组织实施。

**第五十一条** 投资项目后评价重点是对照项目可行性研究报告、审批文件主要内容等，与项目建成后的实际效果进行对比，分析项目是否支撑主营业务，是否达到预期目标，是否实现主要效益指标等。总结经验，提出对策建议，从而提升投资管理水平和投资效益。

**第五十二条** 投资项目责任单位应按以下要求开展项目后评价工作：

（一）在建投资项目每年须进行不少于1次项目自我评价，并形成项目自我总结评价报告。

(二) 重大项目可根据实际情况，对项目开展中期评价。

(三) 在投资项目完成后 3 个月内由项目责任单位完成项目后评价报告。

(四) 投资项目在运营期或合约期，每年 1 月底前由项目责任单位完成项目上一年度评价报告。

**第五十三条** 项目完成的标准具体包括：

(一) 固定资产投资项目完成的标准是竣工验收合格；

(二) 科研项目完成的标准是鉴定合格；

(三) 新设子公司项目完成的标准是注册登记完成；

(四) 技术类项目完成的标准是竣工验收合格；

(五) 其他投资项目完成的标准是全部资金到位。

**第五十四条** 战略发展中心组织相关部门每年根据项目情况抽取部分项目后评价报告进行评审。评审工作按各职能部门职责分工进行审核，需委托有相关资质的专业评估咨询机构进行专业评估的重大投资项目，由战略发展中心按公司相关规定组织实施。

**第五十五条** 战略发展中心每年 4 月底前对项目后评价报告整理汇总，形成公司年度投资项目后评价报告一览表，并按审批权限向公司党委会、总经理办公会、董事会、股东大会报告。

**第五十六条** 股权类投资项目，自企业成立或出资之日起，委派或推荐的董事、监事、高级管理人员于每年 7 月底前和次年 1 月底前向投资评审小组报送投资后管理分析报告。

**第五十七条** 投资项目后评价分析报告经公司抽查评审通过后，作为直属企业项目投资重大决策失误责任追究、直属企业负责人经营业绩考核、项目激励机制的重要依据之一。

## 第七章 责任追究

**第五十八条** 投资项目接受公司内部审计、纪检监察的监督，违反本办法规定的，应当及时责令其整改。情节严重、导致企业遭受重大损失的，依照《中华人民共和国企业国有资产法》《广西国有企业违规经营投资责任追究暂行办法》等规定追究相关责任人责任。

（一）未按规定逐级报批的；

（二）对投资负面清单中明确规定不得投资的项目进行投资的；

（三）项目申报单位提供虚假项目申报材料，谎报、隐瞒重要情况，不认真调查了解，把关不严导致项目决策失误的；

（四）与投资合作方恶意串通或进行不规范的关联交易的；

（五）通过漏报、瞒报、“化整为零”等方式故意逃避审批的；

（六）因投资项目涉及的合同实施不当，造成亏损 300 万元以上或者亏损额达到总投资额的 20% 以上重大损失的；

- (七) 因管理不善发生重大质量、安全事故的;
- (八) 其他须追责的行为。

## 第八章 附 则

**第五十九条** 本办法与国家、自治区、自治区党委宣传部新出台的相关规定不一致的，按照上级部门相关规定执行。

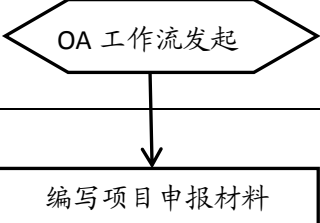
**第六十条** 本办法具体解释工作由公司战略发展中心承担。

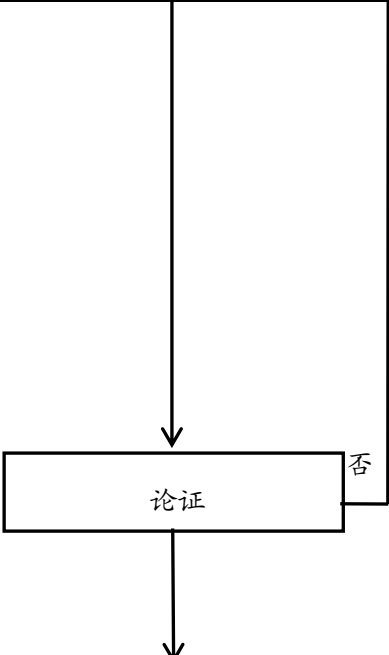
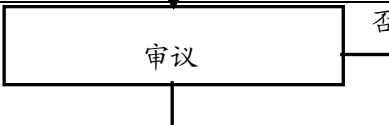

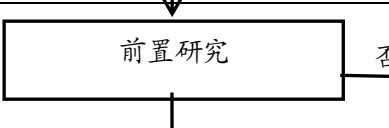
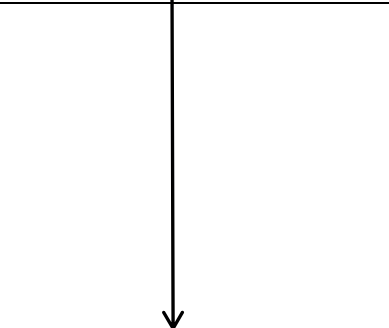
**第六十一条** 本办法自董事会通过之日起施行，公司以往规定与本办法不一致的，按照本办法相关规定执行。

- 附件：
- 1.投资项目审批管理流程图
  - 2.项目可行性研究报告模板
  - 3.投资项目后评价分析报告模板
  - 4.投资项目后评价报告一览表
  - 5.项目限期整改通知单
  - 6.年度投资计划表
  - 7.年度投资项目申报指导意见编制任务分解表
  - 8.各职能部门在项目管理中的任务分解表
  - 9.投资后管理分析报告模板

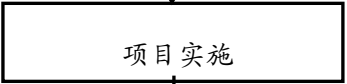
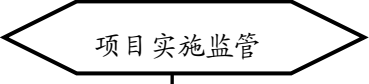
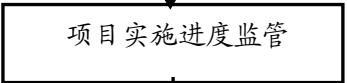
# 附件 1

## 投资项目管理审批管理流程

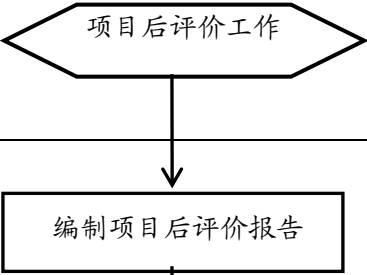
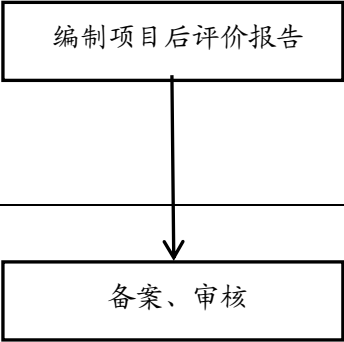
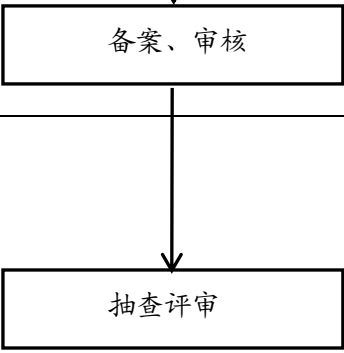
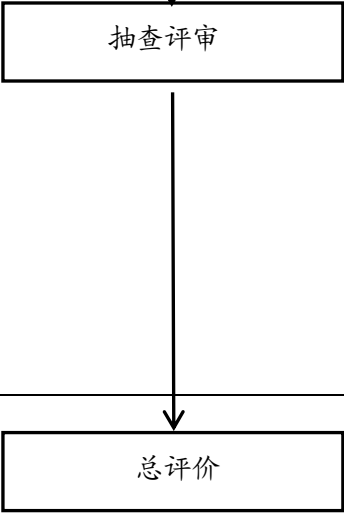
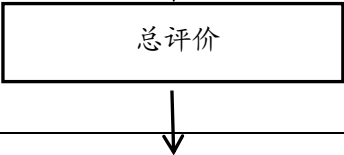
责任部门或负责人	流程	材料清单	工作说明和要求
审批流程			
项目申报单位		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 项目申请书（写明建设原因、建设规模、预算、效益）</li> <li>2. 可行性研究报告</li> <li>3. 实施方案</li> <li>4. 市级分公司的公司决策会议记录</li> </ol>	市级分公司决策会议对本级及县级企业的投资项目初审
对应职能部门	<p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">紧急项目</p> 	<p>（一）报公司总部审批的投资项目应当提交以下材料：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 审批申请书；</li> <li>2. 直属企业会议决策文件；</li> <li>3. 可行性研究报告；</li> <li>4. 公司总部和分公司重大投资项目需提交公司证券与法律事务中心出具的法律意见书；其他直属企业的重大投资项目需提交直属企业法律顾问出具的法律意见书。</li> <li>5. 涉及合资合作、收购兼并、股权置换的项目，应提交法律和财务尽职调查报告、最近一期审计报告、资产评估报告等；</li> <li>6. 涉及非现金方式投资的项目，应提交拟作价投入资产的资产评估报告；</li> <li>7. 与本企业以外投资主体合作投资的项目，应提交合作方情况介绍及其对投资项目的情况说明，投资合作协议草案、合资公司章程草案等；</li> <li>8. 公司总部要求提供的其他材料。</li> </ol> <p>（二）报公司总部备案的投资项目应当提交以下材料：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 备案报告；</li> <li>2. 直属企业会议决策文件；</li> <li>3. 公司总部要求提供的其他材料。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 机房建设项目上报安全保障中心审核。</li> <li>2. 新建办公大楼项目、产业基地项目由产业基地办公室审核。</li> <li>3. 办公类固定资产购置项目上报采购与资产管理中心审核。</li> <li>4. 内容和客服项目上报公众事业部审核，</li> <li>5. 播出与传输项目、维护仪器仪表及备件采购项目、运营支撑项目上报安全保障中心审核。</li> <li>6. 内容平台建设项目上报公众事业部审核。</li> <li>7. 网络建设项目、科研项目、技术合作项目上报技术管理中心审核。</li> <li>8. 城网机顶盒投资项目上报公众事业部审核</li> <li>9. 农网机顶盒投资项目上报“壮美广西”指挥部审核。</li> <li>10. 股权投资项目上报战略发展中心联合证券与法律事务中心审核。</li> <li>11. 金融投资项目上报财务中心联合证券与法律事务中心审核。</li> <li>12. 土地使用权、商标权、专利权等无形资产投资项目等。上报战略发展中心联合证券与法律事务中心审核。</li> </ol>

各职能部门		<ol style="list-style-type: none"> <li>1.对应职能部门应先审查有关材料是否齐全，如材料不齐全，应在5个工作日内通知项目申报单位补充材料；材料齐全的，负责分析项目的建设必要性、技术方案或产品方案的可行性、对项目推进情况进行预判，分析项目实施过程中存在的相关风险，并提出指导意见。</li> <li>2.战略发展中心协调收集各职能部门初审意见，汇总形成投资项目的初审意见。</li> <li>3.财务中心负责分析项目可行性研究报告测算范围的财务风险，包括资金的筹集方案、经济可行性、项目对公司负债结构和现金流产生的影响，内部收益率测算，分析项目的资产、负债情况并判断其真实性等；对资本运作方案及“退出”通道设计等进行审查。</li> <li>4.人力资源中心负责分析项目人员配备方案和组织架构并提出意见。</li> <li>5.证券与法律事务中心主要负责分析项目的法律风险，并对风险控制措施提出意见。</li> <li>6.审计中心按照有关规定从内部审计角度对投资项目提出建议。</li> </ol>	各职能部门应在5个工作日内提出对项目的初审意见，形成word文档，上传 workflow。
科学技术委员会 (技术类项目)		<ol style="list-style-type: none"> <li>1.项目申报材料</li> <li>2.投资项目初审意见书</li> </ol>	技术类项目由技术委员会进行审议，形成项目投资建议书。
投资评审小组		<ol style="list-style-type: none"> <li>1.项目申报材料</li> <li>2.投资项目初审意见书</li> </ol>	由战略发展中心形成初审意见后报投资评审小组审议，形成项目投资建议书。
党委会		<ol style="list-style-type: none"> <li>1.项目申报材料</li> <li>2.投资项目初审意见书</li> <li>3.项目投资建议书</li> </ol>	提请公司党委会进行前置研究。
公司会议决策		<ol style="list-style-type: none"> <li>1.项目申报材料</li> <li>2.项目投资建议书</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.以下投资事项经总经理办公会、董事会审议通过后提交股东大会审批： <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 重大投资涉及的资产总额占公司最近一期经审计总资产的30%以上，该重大投资涉及的资产总额同时存在账面值和评估值的，以较高者作为计算依据；</li> <li>(2) 重大投资标的（如股权）在最近一个会计年度相关的营业收入占公司最近一个会计年度经审计营业收入的30%以上，或绝对金额超过3000万元；</li> <li>(3) 重大投资标的（如股权）在最近一个会计年度相关</li> </ul> </li> </ol>

			<p>的净利润占公司最近一个会计年度经审计净利润的 30% 以上，或绝对金额超过 500 万元；</p> <p>(4) 重大投资的成交金额（含承担债务和费用）占公司最近一期经审计净资产的 30%以上，或绝对金额超过 5000 万元；</p> <p>(5) 重大投资产生的利润占公司最近一个会计年度经审计净利润的 30%以上，或绝对金额超过 500 万元。</p> <p>(6) 投资事项涉及交易标的为股权，且购买或出售该股权将导致公司合并报表范围发生变更的，该股权对应公司的全部资产和主营业务收入视为以上所述交易涉及的资产总额和与交易标的相关的主营业务收入，数额达到上述标准的。</p> <p>(7) 投资事项涉及“提供财务资助”、“提供担保”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 12 月内累计计算，经累计计算达到上述标准。</p> <p>(8) 投资事项涉及关联交易的，在 12 个月内与关联人发生的累计交易金额超过 3000 万元，或占公司最近一期经审计净资产绝对值 5%以上。</p> <p>(9) 全年投资总额超过预算的。</p> <p>2.其他投资事项经总经理办公会审议通过后提交董事会审批。</p>
			<p>由公司办公室将审批意见书面通知申报单位；如申报单位对审批意见有异议的，可申请复议。</p>
<p>立项流程</p>			
<p>项目申报单位</p>		<p>1.填写项目立项表（项目管理系统内） 2.项目实施方案</p>	
<p>对应职能部门</p>		<p>1.对应职能部门对项目的实施提出建议</p>	

公司分管领导			
投资项目 实施单位			
项目监管			
项目实施单位		<p>1.每月底前向公司对应职能部门提交《项目进度报告》。</p> <p>2.每年7月底前报送上半年投资完成情况分析报告，次年1月底前报送全年投资完成情况分析报告。</p> <p>3.投资项目在实施过程中出现下列情况时，项目责任部门应当及时向公司投资评审小组上报书面报告说明。</p> <p>(1) 出现与项目可行性研究报告不一致的。</p> <p>(2) 投资额度、资金来源及构成、实施期限、合作方、投资对象等进行较大调整的。</p> <p>(3) 参、控股比例发生变化，导致控股权转移的。</p> <p>(4) 投资合作方违约，出现损害出资人利益情况的。</p> <p>(5) 项目实施前或实施过程中因故停止实施的。</p> <p>(6) 项目不能按计划完成的。</p> <p>(7) 项目实际投资额超过年度计划的10%以上的。</p> <p>(8) 项目实施过程中发生法律纠纷的。</p> <p>(9) 公司要求报告的其他重大事项。</p>	<p>1.项目责任部门：负责组织实施及监督工程建设进度，负责分析上报项目实施过程中的问题、提出整改措施，负责组织及监督工程竣工验收工作等。</p> <p>2.战略发展中心：负责推进或监督投资项目的实施进度，对投资项目进行动态监督。</p> <p>3.财务中心：负责组织或协调项目融资及资金调配，负责监督专项资金使用情况及工程款结算情况，负责将项目资金的使用纳入公司财务预算管理体系等。</p> <p>4.证券与法律事务中心：负责监督项目实施的合法性、合规性；负责监督项目各项合同的履行情况；负责分析项目实施过程中的潜在法律风险、提出防范措施等；负责组织处理项目实施过程中所出现的法律纠纷。</p> <p>5.采购与资产管理中心：负责组织开展项目所涉及的中介机构遴选、工程招标等工作。</p> <p>6.人力资源中心：负责组织实施或指导项目新增劳动用工的招聘、培训，制订人事管理与薪酬方案。负责办理或监督项目新增劳动用工的合同签订与保险办理工作等。</p> <p>7.审计中心：对项目进行审计监督，对项目实施风险从内部控制角度提出建议，监督项目整改工作。</p> <p>8.纪检监察室：负责对参与项目实施的有关企业、人员执行党风廉政建设、反腐倡廉工作情况进行监督检查，对项目实施的合法、合规进行监督检查，必要时进行现场监督、组织效能监察或实施纪检监察人员派驻制度；负责外派新项目高级管理人员的考核。</p>



项目后评价流程			经公司总部审批的投资项目，项目责任单位须进行项目后评价工作。
项目责任部门		<ol style="list-style-type: none"> <li>1.项目自我总结评价报告</li> <li>2.投资项目后评价分析报告</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.在建投资项目每年须进行不少于1次项目自我评价，并形成项目自我总结评价报告。</li> <li>2.重大项目可根据实际情况，对项目开展中期评价。</li> <li>3.在投资项目完成后3个月内由项目责任单位完成项目后评价报告。</li> <li>4.投资项目在运营期或合约期，每年1月底前由项目责任单位完成项目上一年度评价报告。</li> </ol>
战略发展中心		<ol style="list-style-type: none"> <li>1.项目自我总结评价报告</li> <li>2.投资项目后评价分析报告</li> </ol>	战略发展中心每年4月对项目后评价报告整理汇总，形成公司年度的《投资项目后评价报告一览表》，并按审批权限向公司党委会、总经理办公会、董事会、股东大会报告。
各职能部门		<ol style="list-style-type: none"> <li>1.对应职能部门：主要负责对项目后评价报告与项目可行性研究报告的对比，项目实施过程的技术方案、产品方案、项目招投标、合同执行、工程质量控制、工程进度控制、工程竣工和验收等进行评价，提出评审意见。</li> <li>2.财务中心：主要负责对项目的财务状况进行评价，包括资金的筹集及使用、资金支付和管理、资金回流、项目投资总成本、税金、投资利润（率）、财务净现值内部收益率测算、投资回收期以及固定资产管理等项目实施的财务效果进行分析与评价，提出评审意见。</li> <li>3.人力资源中心：主要负责对项目的人才培养、人力资源管理进行分析与评价，提出评审意见。</li> <li>4.纪检监察室：主要负责对项目廉政建设进行分析与评价，提出评审意见。</li> <li>5.证券与法律事务中心：主要负责项目法律风险评价，提出评审意见。</li> </ol>	战略发展中心牵头组织相关部门每年根据项目情况抽取部分项目后评价报告进行评审。评审工作按各职能部门职责分工进行审核，需委托有相关资质的专业评估咨询机构进行专业评估的重大投资项目，由战略发展中心按公司相关规定组织实施。
公司会议决策		<ol style="list-style-type: none"> <li>1.投资项目后评价报告一览表</li> <li>2.公司层面年度的《投资项目后评价分析报告》</li> </ol>	战略发展中心每年4月对项目后评价报告整理汇总，形成公司年度的《投资项目后评价报告一览表》，并按审批权限向公司党委会、总经理办公会、董事会、股东大会报告。

项目负责人			《投资项目后评价分析报告》经公司抽查评审通过后，作为直属企业项目投资重大决策失误责任追究、直属企业负责人经营业绩考核、项目激励机制的重要依据之一。
-------	--	--	---

附件 2

XXXX 项目  
可行性分析报告  
(模板一)

XXXXXXXX(单位)

XX年 XX月

目 录

第 1 章 项目概述.....	4
1.1 项目名称 .....	4
1.2 项目建设单位和项目负责人 .....	4
1.3 项目建设背景、规模、建设期.....	5
1.4 项目建设的必要性和可行性.....	6
1.5 项目总投资及资金措.....	7
1.6 经济效益 .....	8
第 2 章 投资建设方案.....	12
2.1 投资商务模式.....	12
2.2 建设方案.....	13
第 3 章 项目招标方案.....	18
3.1 招标范围.....	18
3.2 招标的组织形式.....	19
3.3 招标的方式.....	20
第 4 章 项目实施进度.....	21
4.1 项目建设期 .....	21
4.2 实施安排计划 .....	23

第5章 投资估算.....	25
5.1 项目投资估算 .....	25
5.2 投资估算的有关说明.....	29
第6章 项目风险与风险管理.....	31
6.1 项目风险.....	31
6.2 风险对策和管理.....	33

# 第 1 章

## 1.6 经济效益

收益测算范例：（根据具体项目的不同，测算期可选择为 3 年、5 年、8 年等）

### 1、收益预测

营业收入预测表

单位：万元

序号	年度 项目											合计	
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026				
1	业务收入一												
2	业务收入二												
3	业务收入三												
4	业务收入四												
5	其他收入												
6	合计												

（1）业务收入一（简述收入内容及测算依据，下同）

（2）业务收入二

（3）业务收入三

（4）业务收入四

（5）其他收入五

## 2、成本费用预测

成本费用预测表

单位：万元

序号	年度 项目	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026			合计
1	人工成本											
2	办公成本											
3	生产成本											
4	销售费用											
5	其他费用											
6	.....											
6	合计											

(1) 人工成本：（简述成本内容及测算依据，下同）

(2) 办公成本：

(3) 生产成本：

(4) 营销成本：

(5) 其他费用：

(6) .....

## 3、财务评价

利润表

单位：万元

序号	年度 项目	2019	2020	2021	2022	2023年	2024年	2025年	2026年			合计
		年	年	年	年							

一	营业收入											
1	业务收入一											
2	业务收入二											
3	业务收入三											
4	业务收入四											
5	其他收入											
二	成本费用											
1	人工成本											
2	办公成本											
3	生产成本											
4	销售费用											
5	其他费用											
三	营业利润											
四	企业所得税											
五	净利润											

### 现金流量表

单位：万元

序号	年度项目	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年	2026年			合计
一	现金流入											
1	业务收入一											
2	业务收入二											
3	业务收入三											
4	业务收入四											



5	其他收入											
二	现金流出											
1	投资流出											
2	人工成本											
3	办公成本											
4	生产成本											
5	销售费用											
6	其他费用											
三	企业所得税											
四	税后现金净 流量											
五	累计税后现 金净流量											

本项目计算期为\*\*年，财务基准收益率为\*%。

财务内部收益率、静态投资回收期、财务净现值是反映项目获利能力的主要指标。根据测算，投资项目内部收益率为\*%，略高于基准收益率；财务静态投资回收期为\*\*\*年，财务净现值\*\*\*万元，项目财务上可以接受。

# XXXX 可行性分析报告

(模板二)

XXXXXXXX(单位)

XX 年 XX 月

# 目 录

## 一、项目背景

1. 项目的由来及背景
2. 编制依据

## 二、新设公司的基本情况

1. 公司名称
2. 注册资本
3. 注册地址
4. 股权架构
5. 经营范围
6. 法人治理结构和经理层
7. 组织架构
8. 员工情况

## 三、新设公司的定位和目标

1. 定位
2. 发展规划
3. 发展经济目标

## 四、项目的必要性和可行性

## 五、合作方简要情况

## 六、业务规划

### （一）宏观环境分析

1. 宏观环境概况

## 2. 政策环境

### (二) 市场分析

1. 行业概况
2. 业务的市场规模现状
3. 竞争环境分析

### (三) 业务描述

1. 主要业务介绍
2. 主要产品与服务
3. 公司业务模式
4. 客户情况
5. 资质情况（如有）

## 七、财务预测

## 八、风险分析及防范措施

## 九、退出考虑

## 十、社会效益和经济效益

## 十一、结论

附件 3

广西广播电视信息网络股份有限公司  
XXXX 年 XXXX 项目后评价分析报告  
(参考模板)

XXXXXXXX(单位)

XX 年 XX 月

# 目 录

后评价实施主体及人员.....	3
摘要 .....	4
第一章 项目全过程回顾.....	5
一、项目基本情况 .....	5
二、项目决策阶段回顾.....	5
三、项目准备阶段回顾.....	7
四、项目实施阶段回顾.....	8
五、项目结果回顾 .....	9
第二章 项目过程管理分析与评价.....	9
一、项目可研分析与评价.....	9
二、项目决策分析与评价.....	10
三、项目招投标管理分析与评价.....	11
四、合同管理分析与评价.....	12
五、项目经营管理分析与评价.....	13
六、进度管理分析与评价.....	14
七、质量管理分析与评价.....	17
八、安全管理分析与评价.....	19
九、重大变更分析与评价.....	21
十、项目风险控制分析与评价.....	23
十一、其它管理内容分析与评价.....	25
第三章 项目效果和效益评价.....	25
一、现金流分析与评价.....	25

二、投资总成本及建安成本分析与评价.....	27
三、投资利润（率）分析与评价.....	28
四、财务净现值分析与评价.....	28
五、内部收益率分析与评价.....	29
六、投资回收期分析与评价.....	30
七、税金分析与评价 .....	31
八、其它招标分析与评价.....	31
第四章 项目企业效益评价.....	31
一、上缴企业利润 .....	31
二、企业产业结构调整.....	31
三、企业市场开拓 .....	32
四、企业人才培养 .....	32
五、企业技术更新 .....	33
六、其它 .....	33
第五章 项目持续能力评价.....	33
一、内部因素可持续性分析.....	33
二、外部因素可持续性分析.....	33
三、项目对企业的可持续发展分析与评价.....	34
第六章 项目后评价结论.....	35
一、项目逻辑框架法评价.....	35
二、评价结论 .....	35
第七章 对策建议 .....	36
一、对项目和项目执行机构的建议.....	36

二、对所属企业的对策建议.....	36
三、其它对策建议 .....	37
附件 .....	37



# 后评价实施主体及人员

说明后评价主体（实施单位），后评价人员的等事项。

## 摘要

用 150~200 字对后评价重点，后评价结果等作简单总结。

## 第一章 项目全过程回顾

### 一、项目基本情况

概述项目建设地点、项目业主、项目概算、项目建设的主要内容，控制性工程等，项目性质、特点，以及项目开工和竣工时间等。

### 二、项目决策阶段回顾

项目可研情况，项目建设理由，决策目标和目的等，决策记录，以及相关文件描述。

### 三、项目准备阶段回顾

项目融资方案，勘察设计，招投标，合同条款拟定及合同谈判，开工准备等情况回顾。

### 四、项目实施阶段回顾

合同执行，重大变更，三大控制（质量、安全、进度），资金支付及管理，项目管理等回顾。

### 五、项目结果回顾

项目竣工决算情况、项目实际完成投资情况、项目回购

(运营)现状,项目财务经济效益情况等。

“项目全过程回顾”只陈述,不分析、不评价。“项目全过程回顾”应让人对项目管理的全过程产生一个直观的了解,并为之后分析评价奠定基础。

## 第二章 项目过程管理分析与评价

### 一、项目可研分析与评价

从调研方法,调研深度,调研内容,调研成效,调研报告对后续工作的指导作用等方面分析总结项目调研的经验教训,并对后续项目调研工作提出具体的意见和建议。

### 二、项目决策分析与评价

从决策流程,决策机制,决策时效等方面进行对比、分析、评价,并对后续项目实施提出意见和建议。

### 三、项目招投标管理分析与评价

从招投标策略、招投标模式上分析、评价项目招投标工作,并对之后工作提出具体建议。

### 四、合同管理分析与评价

从合同文本拟定,合同谈判,合同执行等方面进行分析评价,并对后续工作提出建议。

### 五、项目经营管理分析与评价

从项目管理机构设置情况,项目领导班子情况,项目管理体制,规章制度情况,项目经营管理策略情况等方面对项目经

营管理进行分析评价，并对后续项目管理提出意见建议。

## 六、进度管理分析与评价

### （一）应列出如下对比表

项目进度指标对比表

序号	项目主要节点内容	计划完成时间	实际完成时间	备注
1	中标			
2	签订合同			
3	正式开工日期			
4	……			
5	交工验收			
6	回购期开始			
7	回购期结束			
8	竣工验收			

（以上节点不能简单套用，应根据项目实际情况、项目重点灵活调整）

### （二）差距分析与评价

用前后对比法对比过程进度差距，分析实施过程中对进度产生影响的主要因素，并深入分析其成因，以及防范措施，比如征地拆迁对进度的影响等。要总结项目进度管理的经验教

训，并形成指导后续项目的意见建议。

## **七、质量管理分析与评价**

（一）工程质量评分、工程质量获奖、工程质量事故等情况；

（二）从质量管理体系的建设及运转上分析项目的质量管理；应实实在在分析质量管理中存在的问题及改进空间，避免套话，为后续质量管理提出建议和意见。

## **八、安全管理分析与评价**

（一）安全管理成效、项目安全事故等情况；

（二）从安全管理体系的建设及运转上分析项目的安全管理；实实在在分析安全管理中存在的问题及改进空间，为后续安全管理提出建议和意见。

## **九、重大变更分析与评价**

（一）用重大变更一览表说明项目重大变更的变更原因及变更成效等事项；

（二）从变更原因，变更过程，变更结果及影响，变更管理机制等方面进行分析，评价，并对后续项目的变更管理工作提出建议和意见。

## **十、项目风险控制分析与评价**

（一）罗列本项目的主要风险，并从预测、分析、防控、成效等方面进行分析。

一般投资项目的回购风险、政策风险、法律风险、征拆风险等常规风险应重点分析。

(二) 对项目风险预测, 风险防范措施、风险控制机制、风险控制方法、风险控制效果进行分析与评价; 并对之后风险管理提出具体意见和建议。

### 十一、其它管理内容分析与评价

根据项目特点及后评价需求, 分析评价以上十点以外的管理内容。

“项目管理过程分析与评价”关键是要能达到指导后续项目开展的目的。

## 第三章 项目效果和效益评价

### 一、现金流分析与评价

应对项目资金筹措计划与最终资金实际到位情况进行对比, 找出差距, 分析原因; 进一步应分析企业的资金管理机制, 资金风险等情况。

### 二、投资总成本及建安成本分析与评价

采用对比表的形式对比项目决策预估值与实际发生值, 建安费至少应细化到分部工程, 征地拆迁、项目管理费、资金成本等应单独列出。找出差距, 分析原因; 进一步分析项目成本预估以及项目成本控制的改进空间, 为后续投资项目提供参考。

### 三、投资利润(率)分析与评价

对比项目可研及决策时的投资利润(率)预估值与实际

值，找出差距，分析原因；进一步与企业内部其它项目、广西广电网络其它单位、外部先进企业的投资利润（率）代表值进行对比，分析差距，寻找赶超措施。

#### **四、财务净现值分析与评价**

同“三、投资利润（率）分析与评价”要求。

#### **五、内部收益率分析与评价**

同“三、投资利润（率）分析与评价”要求。

#### **六、投资回收期分析与评价**

同“三、投资利润（率）分析与评价”要求。

#### **七、税金分析与评价**

投资项目应重视税金分析与评价，应在项目可研中专项预估应缴税费，在后评价报告中与实际所缴税费进行对比，找出差距，分析原因；进一步应摸索投资项目的“节税策划”，指导后续投资项目合理避税。

#### **八、其它指标分析与评价**

以上是通用型指标，具体项目应根据项目特点及后评价需求，设定特定指标进行分析评价。

项目效果和效益评价通用要求：

（一）对各指标分别计算其预测值和实际值，分析差距，找出原因，进行评价，并对后续投资项目管理提出意见建议。

（二）必要时，要分析国内、国际先进企业的相关指标值，与企业实际指标值进行对比分析，找出差距，并制定赶超措施。

(三) 以上只是简单罗列了一般投资项目的主要指标，具体项目应根据项目特点作出一定的取舍增减。

## 第四章 项目企业效益评价

### 一、上缴企业利润

对比项目可研及决策时的计划上缴利润与实际上缴利润，找出差距，分析原因。

### 二、企业产业结构调整

先行分析企业产业结构，再分析项目实施对企业产业结构产生的影响。

### 三、企业市场开拓

分析、评价项目对企业市场开拓产生的影响。

### 四、企业人才培养

分析、评价项目对企业人才培养的作用。

### 五、企业技术更新

分析、评价项目对企业技术更新的影响。

### 六、其它

根据项目特点及实际效果，分析评价项目对企业产生的其它方面的影响。

如在工可及决策阶段已有上述指标内容，应在后评价报告中对比分析；如在工可及决策阶段没有上述指标内容，则应在后续投资项目中予以增补、完善。

## 第五章 项目持续能力评价

项目的可持续性评价主要评价项目能否依靠自身力量持续运营和发展，分析项目的既定目标能否继续实现，评价项目是否具有可重复性并在未来以同样方式实施同类项目；

可持续性评价内容主要包括：

### 一、内部因素可持续性分析

主要指标有运营管理水平、技术水平、人才素质、财务状况、制度建设等。

应从企业上述各因素能否保证项目持续发展和类似项目重复性建设方面进行分析评价；必要时应对企业提出意见和建议。

### 二、外部因素可持续性分析

应从规划、政策、市场需求、环境条件等外部因素分析项目持续性发展和类似项目重复性建设情况。

### 三、项目对企业的可持续发展分析与评价

应从项目能否满足企业可持续发展（是否围绕企业主业，是否提升企业核心竞争力等）角度对项目进行分析评价。

具体项目应从项目类型、规模、特点出发选取适当评价指标，综合评价社会经济可持续性、项目运营可持续性、管理制度可持续性、与企业发展相协调的可持续性等。

## 第六章 项目后评价结论



## 一、项目逻辑框架法评价

项目后评价逻辑框架表

	原定目标	实际结果	原因分析	可持续条件
企业目标				
项目目的				
项目产出				
项目投入				

（逻辑框架是用一张简单的框图来清晰的分析一个复杂项目的内涵和关系，使之更易理解；其将几项内容相关，必须同步考虑的动态因素组合起来，通过分析其间的联系，从设计决策，到目的目标等方面来评价一个项目）

## 二、评价结论

应从项目的决策目标出发，结合项目实际达到的效果，对项目进行总体评价。主要结论应逐条罗列。

## 第七章 对策建议

总结、归纳、汇总前面所作经验教训，在经验教训的基础上对后续投资项目管理提出对策建议。

## 一、对项目和项目执行机构的建议

从项目具体实施角度考虑，在前面分析评价的基础上，给出具体的建议。建议应能够落地，具有可操作性。逐条列出。

## 二、对所属企业的对策建议

从项目决策及企业对项目管理的角度考虑，在前面分析评价的基础上，给出具体的建议。建议应能够落地，具有可操作性，逐条列出。

## 三、其它对策建议

以上两点之外的建议。

“对策建议”不能是前面各章节意见建议的简单重复，而应是根据企业项目管理的需求，对前面重要意见建议的归纳和提炼。

附件：

在后评价报告之后，应附有后评价报告的相关基础资料，至少应包括：

1. 项目可行性研究报告；
2. 企业对项目的决策记录；
3. 广西广电网络对项目的批复记录；
4. 项目最终的主要财务报表；
5. 项目结算报告；
6. 相关计算资料；
7. 投资项目后评价报告一览表。

附件 4

## XXXX 年投资项目后评价报告一览表

序号	后评价单位	后评价项目名称	项目基本内容	项目性质（在建期、竣工、运营期）	评价指标对比（成本、利润、净现值、内部收益率、回收期、税金）	主要存在问题	对策建议
1							
2							
3							
4							
5							
6							

附件 5

# 广西广播电视信息网络股份有限公司 项目整改通知单

受检项目名称:

项目负责人		检查日期	
检查发现问题:			
检查部门:		检查人:	年 月 日
整改意见:			
		签发人签名:	
		整改负责人签名:	年 月 日
复查意见:			
		复查人:	年 月 日

## 附件6

# XXXX年度投资计划表

序号	项目名称	项目类型	建设年限	主要内容	总预算	年度预算	资金来源	收入补贴	申报部门	责任人	项目性质	时间进度安排	前期工作情况	今年建设目标	建设的必要性	投资回收年限	经济效益评估	资金使用计划				备注	
																		一季度	二季度	三季度	四季度		
1																							
2																							
3																							
4																							
5																							

填表说明：

1. 项目类型：核对项目类型（选择）
2. 主要内容：细化建设的内容；
3. 建设年限：项目建设期限
4. 年度预算：原则上不予改动，若需调整，请单独联系战略发展中心；
5. 项目性质：前期与新建的区别在于是否进行了招投标工作，未进行招投标工作的为前期，已进行招投标工作的为新建，前期项目请在备注一栏里标注明预计什么时候转新建；不需要进行招标工作的以合同签订为界，签订了合同为新建，未签订合同为前期，备注一栏中标注明预计什么时候转新建；
6. 时间进度安排：细化到月份的具体工作计划，格式为1、X月立项；2、X月完成XX工作……；
7. 前期工作情况：细化前期工作情况，格式为：1、已完成XX工作；
8. 今年建设目标：详细阐述今年预计完成的建设目标；
9. 建设的必要性：详细阐述项目建设的急迫性和必要性；
10. 投资回收年限：投资回收年限或技改类建成后的使用年限
11. 经济效益评估：对于能直接产生经济效益的项目，进行经济效益预估，对于不能直接产生经济效益的项目，进行项目建设后的效果预评价；
12. 资金使用计划：一季度填写实际已使用的资金，二季度、三季度、四季度填写计划使用的资金。

## 附件7

## 年度投资项目申报指导意见编制任务分解表

业务类型	责任单位	项目类型	责任人	年度投资建议	整体预算	备注
机房建设	安全保障中心	包括新机房主体建设项目、机房设备建设项目、危旧机房改造项目。				
房产建设	产业基地办公室	包括新建办公大楼项目、产业基地项目。				
系统建设	公众事业部、安全保障中心、技术管理中心	包括播出与传输项目、维护仪器仪表及备件采购项目、内容和客服项目、运营支撑项目。				
内容平台建设	公众事业部	包括电视平台上的所有内容建设项目。				
办公类固定资产购置项目	采购与资产管理中心	各市分公司每年常规采购办公类用品项目。				
网络建设、科研项目	技术管理中心	包括干线网建设项目、分配网建设项目、网路改造项目、司日常研发工作。				
机顶盒购置	公众事业部、“壮美广西”指挥部	包括城网机顶盒投资项目和农网机顶盒投资项目。				
股权投资	战略发展中心、证券与法律事务中心	包括出资设立全资或控股、参股子企业、合资合作、对各级子企业增资、股权收购、兼并等。				
金融投资	公司财务中心、证券与法律事务中心	包括证券投资、期货投资、委托贷款、委托理财、保险产品投资、理财产品投资、金融衍生品投资等。				
其他投资	战略发展中心	包括土地使用权、商标权、专利权等无形资产投资项目等。				

各职能部门在项目管理中的任务分解表

部门	归口业务	业务规划	立项材料审核阶段	立项申请论证阶段	实施监督阶段	后评价阶段
安全保障中心	机房建设项目：包括新机房主体建设项目、机房设备建设项目、危旧机房改造项目。	对机房建设进行整体规划，提交《机房建设业务规划书》。	审核归口业务申报材料是否齐全，如材料不齐全，应在5个工作日内通知项目申报单位补充材料。	负责分析归口业务投资项目的建设必要性、技术方案或产品方案的可行性、对项目推进情况进行预判，分析项目实施过程中存在的相关风险，并提出指导意见。	负责对归口业务投资项目组织实施及监督工程建设进度，分析项目实施过程中的问题、提出整改措施，组织及监督工程竣工验收工作等。	负责对归口业务投资项目后评价报告与项目可行性研究报告的对比，项目实施过程的技术方案、产品方案、项目招投标、合同执行、工程质量控制、工程进度控制、工程竣工和验收等进行评价，提出评审意见。
产业基地办公室	基础工程建设项目：包括新建办公大楼项目、产业基地项目。	对房产建设、产业基地项目进行整体规划，提交《产业基地业务规划书》。	审核归口业务申报材料是否齐全，如材料不齐全，应在5个工作日内通知项目申报单位补充材料。	负责分析归口业务投资项目的建设必要性、技术方案或产品方案的可行性、对项目推进情况进行预判，分析项目实施过程中存在的相关风险，并提出指导意见。	负责对归口业务投资项目组织实施及监督工程建设进度，分析项目实施过程中的问题、提出整改措施，组织及监督工程竣工验收工作等。	负责对归口业务投资项目后评价报告与项目可行性研究报告的对比，项目实施过程的技术方案、产品方案、项目招投标、合同执行、工程质量控制、工程进度控制、工程竣工和验收等进行评价，提出评审意见。
技术管理中心	系统建设项目：包括日常研发、播出与传输项目、维护仪器仪表及备件采购项目、内容和客服项目、平台建设项目、运营支撑项目。网络建设项目：包括干线网建设项目、分配网建设项目、网路改造项目。	对科研、技术类、系统建设项目进行整体规划，提交《技术业务规划书》。对网络建设项目进行整体规划，提交《网络建设业务规划书》。	审核归口业务申报材料是否齐全，如材料不齐全，应在5个工作日内通知项目申报单位补充材料。	负责分析归口业务投资项目的建设必要性、技术方案或产品方案的可行性、对项目推进情况进行预判，分析项目实施过程中存在的相关风险，并提出指导意见。	负责对归口业务投资项目组织实施及监督工程建设进度，分析项目实施过程中的问题、提出整改措施，组织及监督工程竣工验收工作等。	负责对归口业务投资项目后评价报告与项目可行性研究报告的对比，项目实施过程的技术方案、产品方案、项目招投标、合同执行、工程质量控制、工程进度控制、工程竣工和验收等进行评价，提出评审意见。

<p>公众事业部</p>	<p>内容平台建设项 目：包括电视平 台上的所有内容建 设项目，以及城网 机顶盒购置项目。</p>	<p>对内容平台建 设和城网机顶 盒购置进行整 体规划，提交 《内容平台建 设业务规划书 》。</p>	<p>审核归口业务申 报材料是否齐 全，如材料不 齐全，应在5 个工作日内通 知项目申报单 位补充材料。</p>	<p>负责分析归口 业务投资项 目的建设必 要性、技术 方案或产品 方案的可行 性、对项目 推进情况进 行预判，分 析项目实施 过程中存在 的相关风险 ，并提出指 导意见。</p>	<p>负责对归口 业务投资项 目组织实 施及监督工 程建设进 度，分析项 目实施过 程中的问 题、提出 整改措施 ，组织及 监督工程 竣工验收 工作等。</p>	<p>负责对归口 业务投资项 目后评价 报告与项 目可行性 研究报告 的对比， 项目实 施过程 的技术 方案、 产品方 案、项 目招投 标、合 同执行 、工程 质量控 制、工 程进度 控制、 工程竣 工和验 收等进 行评价 ，提出 评审意 见。</p>
<p>采购与资 产管理中 心</p>	<p>办公类固定 资产购置 项目：每 年常规采 购办公类 用品项 目。</p>	<p>对办公类固 定资产购 置项目进 行整体规 划，提交 《办公类 固定资 产购置 业务规 划书》。</p>	<p>审核归口 业务申报 材料是否 齐全，如 材料不齐 全，应在 5个工作 日内通知 项目申 报单位 补充材 料。</p>	<p>负责分析 归口业务 投资项 目的建 设必要 性、技 术方案 或产品 方案的 可行性 、对项 目推进 情况进 行预判 ，分析 项目实 施过程 中存在 的相关 风险， 并提出 指导意 见。</p>	<p>负责组织 开展项目 所涉及 的中介 机构遴 选、工 程招标 等工作 。采购 监督代 表负责 监督项 目招投 标工作 、项目 采购工 作。</p>	<p>负责对归口 业务投资项 目后评价 报告与项 目可行性 研究报告 的对比， 项目实 施过程 的技术 方案、 产品方 案、项 目招投 标、合 同执行 、工程 质量控 制、工 程进度 控制、 工程竣 工和验 收等进 行评价 ，提出 评审意 见。</p>
<p>“壮美广 西”指挥 部办公室</p>	<p>农网建设 项目：包 括村村 通户户 用工程 、农网 机顶盒 购置项 目。</p>	<p>对村村通 户户用 工程、 农网机 顶盒购 置进行 整体规 划，提 交《村村 通户户 用工程 业务规 划书》。</p>	<p>审核归口 业务申报 材料是否 齐全，如 材料不齐 全，应在 5个工作 日内通知 项目申 报单位 补充材 料。</p>	<p>负责分析 归口业务 投资项 目的建 设必要 性、技 术方案 或产品 方案的 可行性 、对项 目推进 情况进 行预判 ，分析 项目实 施过程 中存在 的相关 风险， 并提出 指导意 见。</p>	<p>负责对归口 业务投资项 目组织实 施及监督 工程建 设进 度，分 析项目 实施过 程中的 问题、 提出 整改措 施，组 织及监 督工程 竣工 验收工 作等。</p>	<p>负责对归口 业务投资项 目后评价 报告与项 目可行性 研究报告 的对比， 项目实 施过程 的技术 方案、 产品方 案、项 目招投 标、合 同执行 、工程 质量控 制、工 程进度 控制、 工程竣 工和验 收等进 行评价 ，提出 评审意 见。</p>
<p>战略发 展中心</p>	<p>股权投资 项目：包 括出资 设立全 资或控 股、参 股子企 业、合 资合作 、对各 级子企 业增资 、股权 收购、 兼并等 。</p>	<p>对股权投 资进行 整体规 划，提 交《股权 投资 业务规 划书》。</p>	<p>审核归口 业务申报 材料是否 齐全，如 材料不齐 全，应在 5个工作 日内通知 项目申 报单位 补充材 料。</p>	<p>负责对项 目投资 环境、 建设条 件、风 险环境 等可行 性进行 研究， 收集各 职能部 门意见 ，汇总 形成投 资项目 的初审 意见并 提请公 司项目 管理工 作组审 议。</p>	<p>负责推进 或监督 投资项 目的实 施进 度，对 投资项 目进行 动态 监督。</p>	<p>负责牵头 组织相 关部门 每年根 据项目 情况抽 取部分 项目后 评价报 告进行 评审。</p>



公司财务中心	金融投资项目：包括证券投资、期货投资、委托贷款、委托理财、保险产品投资、理财产品投资、金融衍生品投资等。	对金融投资进行整体规划，提交《金融投资业务规划书》。	审核归口业务申报材料是否齐全，如材料不齐全，应在5个工作日内通知项目申报单位补充材料。	负责分析项目可行性研究报告测算范围的财务风险，包括资金的筹集方案、经济可行性、项目对公司负债结构和现金流产生的影响，内部收益率测算，分析项目的资产、负债情况并判断其真实性等；对资本运作方案及“退出”通道设计等进行审查。	负责组织或协调项目融资及资金调配，负责监督专项资金使用情况及工程款结算情况，负责将项目资金的使用纳入公司财务预算管理体系等。	负责对归口业务投资项目后评价报告与项目可行性研究报告的对比，项目实施过程的技术方案、产品方案、项目招投标、合同执行、工程质量控制、工程进度控制、工程竣工和验收等进行评价，提出评审意见。
证券与法律事务中心	金融投资项目和股权投资项目。		审核归口业务申报材料是否齐全，如材料不齐全，应在5个工作日内通知项目申报单位补充材料。	负责对投资项目的潜在法律风险进行评价，组织选聘外聘律师开展法律尽调，对法律风险控制措施提出意见或建议。	负责根据公司《合同管理办法》的规定，组织联合检查小组，定期抽查检查有关项目合同管理与履行情况；根据公司要求，对有关投资项目实施过程中的合法性、合规性提出评价意见，协助处理项目实施过程中所出现的法律纠纷。	负责项目法律风险控制评价，提出评审意见。
人力资源中心				人力资源中心负责分析项目人员配备方案和组织架构并提出意见。	负责组织实施或指导项目新增劳动用工的招聘、培训，制订人事管理与薪酬方案。负责办理或监督项目新增劳动用工的合同签订与保险办理工作等。	负责对项目的人才培养、人力资源管理进行分析与评价，提出评审意见。
审计中心				按照有关规定从内部审计角度对投资项目提出建议。	监督项目整改工作。	根据实际情况，按内部审计管理要求，对纳入年度审计的项目开展审计工作。
纪检监察室					负责纪检监察，对参与项目实施的有关企业、人员执行党风廉政建设、反腐倡廉工作情况进行检查，对项目实施的合法、合规进行检查，必要时进行现场监督、组织效能监察或实施纪检监察人员派驻制度；负责外派新项目高级管理人员的考核。	负责对项目廉政建设进行分析与评价，提出评审意见。

## 附件 9

# 广西广播电视信息网络股份有限公司 XXXX 项目投资后分析管理分析报告 (参考模板)

### 一、基本情况

包括但不限于：法定代表人、企业地位、企业性质、企业主营业务、资产负债、所有者权益情况、组织架构(建议以图表方式列出关联成员)等。

### 二、经营管理情况

包括但不限于：产销量、业务量、利润、业务增长、主要产品、市场份额经营方向变动、新品种业务的开展重大股东会决议、年度销售计划及完成情况、董事会、股东会、主要管理人员及核心岗位变动等。投资项目应说明目进展和资金到位等情况。

### 三、财务状况

包括但不限于：现金流量情况分析、长短期偿债能力分析、盈利能力分析营运能力分析以及财务数据、主要财务指标的分析；同行业平均值、同类企业比较分析等。特别注意有无重大指标异动情况及原因分析。(财务指标横、纵向分析)

### 四、所在行业基本情况

包括但不限于：所在行业总体概况、在国民经济中的地位、国家政策支持力度、行业特征特点、上下游企业情况、主要往来客户、发展趋势、存在的问题以及行业授信政策、客户竞争优势、同行业年度细分产业研究报告比较等。

## **五、担保情况**

包括但不限于：担保方式、抵质押品价值情况、抵质押物现场检查情况、担保变动情况、保证人保证能力情况等。

## **六、偿还风险分析**

揭示影响客户偿债能力的各种风险因素，予以分析说明。

## **七、投后管理执行情况分析**

包括但不限于：我方管理权限执行情况、投资计划方案落实情况、还款履约及还款来源的落实情况、抵质押品的值变动情况和担保单位担保能力及意愿的变动分析等。报告主要投后管理活动与效果。

## **九、投后监控管理措施**

包括但不限于：目前的投后管理方式（一般管理/重点监控/嵌入式管理）、客户分级情况（一级/二级/三级）、采取的具体监控措施，对业务部门提示反馈及跟进情况等。本期及上一期的投后管理策略（1、对客户的总体投资策略：增、持、减、退；2、投后管理策略：正常维护、密切关注、优化紧缩、清户退出）。对于策略有调整的情况，要对其原因进行重点分析，并提出下一步切实可行的具体方案。

## **十、特别说明事项重大事项**

其他需要特别说明事项或重大事项,指客户发生高管人员被拘、涉讼、授信逾期、逃废债、资产重组、重大投资、违法违规行为、财产冻结、媒体负面报道以及其他重要公告、披露事项或需说明事项。

## 十一、被投资客户总体评价