

# 华电能源股份有限公司投资管理办法

华电能源股份有限公司

2022 年 5 月

# 目 录

第一章 总 则 .....	1
第二章 职责分工 .....	3
第三章 投资决策管理 .....	6
第一节 发起决策 .....	7
第二节 立项决策 .....	8
第三节 开工决策 .....	11
第四节 主体开工决策 .....	12
第五节 项目终止 .....	14
第四章 投资计划与信息化管理 .....	15
第五章 投资风险控制 .....	15
第六章 投资项目后评价 .....	16
第七章 责任与考核 .....	17
第八章 附 则 .....	19
附： 投资项目主要风险因素 .....	20

# 华电能源股份有限公司投资管理办法

## 第一章 总 则

**第一条** 为贯彻落实习近平新时代中国特色社会主义思想，建立战略导向明确、治理结构优良、管控体系科学、运作机制高效、基础管理扎实、监督考核闭环的投资管理体系，切实提高发展质量和效益，有效防范投资风险，华电能源股份有限公司（以下简称公司），根据《中国华电集团有限公司投资管理办法（2021）版》（中国华电规制〔2021〕233号），制定本办法。

**第二条** 本办法适用于公司及系统各单位（统称公司系统）的投资活动。

**第三条** 本办法所称投资包括固定资产投资与股权投资。固定资产投资是建造和购置固定资产的投资活动，主要包括新（改、扩）建、收购、改造等项目的投资；股权投资是通过投资获得被投资单位股份的投资活动，主要包括收购股权、增资扩股以及其他使公司系统股权发生变化的投资活动等。

**第四条** 公司系统的投资活动，必须贯彻新发展理念，坚持高质量发展，并遵守以下要求：

（一）坚持党的领导，认真履行党委把方向、管大局、保落实的职责，全面贯彻落实中央决策部署。

(二) 服务国家发展战略,符合国家法律法规和产业政策。

(三)符合集团公司及公司发展战略、发展规划和产业布局。

(四) 符合公司系统资源优化配置。

(五) 具有良好的经济效益和社会效益。

(六)经营性投资项目经济评价指标满足集团公司投资项目经济评价办法的评价标准和要求。

**第五条** 公司主业是生产销售电力、热力以及电力行业的技术服务、技术咨询。公司系统的投资活动,应坚持聚焦主业,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。

公司按照集团公司要求,列入集团公司负面清单禁止类项目一律不得投资,列入负面清单特别监管类的项目报集团公司履行出资人审核把关程序;非主业投资项目要符合公司经营发展需要、与主业密切相关,为主业服务,并满足国资委核准的非主业投资控制比例要求。

**第六条** 公司系统投资管理以发展战略和发展规划为引领,突出投资计划管控。投资活动按照项目前期、项目决策、项目实施、监督考核、后评价等程序,实行闭环管理。

**第七条** 投资管理坚持责权统一的原则。各级决策机构应在明确决策主体、决策内容、决策标准的基础上,建立科学化、规范化、信息化的投资决策管理制度。各级决策机构应根据管理权

限，履行审核把关程序，对决策内容和结论负责。各级决策机构的决策人员应在决策文件上签字背书，所发表意见记录存档。

**第八条** 公司系统对所拥有和管理的国有资产承担保值增值责任。

## **第二章 职责分工**

**第九条** 公司股东大会、董事会及其授权的董事长专题会和总经理办公会是相应决策权限内的决策机构。党委会前置研究是公司决策重大事项的前置程序。

公司设立投资审核委员会（简称投审会），主要负责投资项目立项申请报告的审核，为投资项目决策提出审核意见。公司总经理任投审会主任委员，分管相关业务的公司领导任副主任委员，委员由相关的公司副总师、法律顾问、部门负责人组成。投审会办公室设在计划发展部，负责投审会的组织和项目信息归集。

**第十条** 公司业务主管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、经济评价指标和投资风险等提出意见，履行公司投资审批程序，负责投资项目发起、立项、开工、主体开工等环节投资管理，负责指导落实项目投资主体及合作方选择、确定项目投资商业模式，负责向公司决策机构提交项目决策申请报告；负责国家核准（审批）

项目申报报告等相关文件的上报；负责履行集团公司投资监督管理相关程序。

（一）计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；负责组织编制发展规划、投资计划、前期工作计划；负责新（改、扩）建电力（含分布式、生物质等）、热力（含热/冷网）、新兴产业（含天然气、LNG、核能、氢能、储能、地热能、增量配电网以及综合能源等）的前期管理；负责闲置土地开发方案以及风、光新能源收购项目的前期管理。

（二）财务资产部是公司资产收购的归口部门，负责公司权责规定及职责范围内资产收购工作，拟定收购制度，组织、指导各单位开展审计、资产评估及税务等尽职调查机构选聘并审核相关报告；编制资产收购资金预算及资金拨付，审核收购项目的资金安排；负责投资项目资金管理、相关费用边界条件的审核。

（三）燃料管理部负责燃料价格的审核意见，提出相关产业规划、投资计划建议；负责分管项目实施过程的质量、造价、风险等管理。

（四）市场营销部负责配售电公司和参股电力交易中心等投资业务前期管理；负责提出电源投资项目电（热、冷）市场和价格等边界条件的审核意见。

（五）生产技术部负责提出火电项目煤炭、天然气等燃料供

应条件；负责电力和新兴产业技术改造项目管理，提出技术改造投资计划建议，负责分管项目实施过程的质量、造价、风险等管理；负责科技创新、信息化项目管理；负责科技创新、科工产业、信息化规划编制、投资计划建议。

（六）工程（供热）管理部负责风光电项目开工以及其他电力产业（含热/冷网）、新兴产业（含天然气、LNG等）等项目主体开工管理，配合除风光电外的其他项目开工决策阶段的相关工作；负责项目建设用地、环保、水保工程实施等工作；提出热网技术改造投资计划建议，负责分管项目实施过程的质量、造价、风险等管理。

（七）安全环保部负责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。

（八）证券法务部负责投资项目的全面风险管理，组织开展合规性审查并提出审查意见，负责对投资项目提供法律支持，包括参与投资项目尽职调查、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、评价。负责以资本运作或资产重组为目的增资扩股前期管理。

（九）人力资源部、监督部（纪委办公室）等部门根据职责分工，负责项目投资过程中的人力资源配置、机构设置、考核、

责任追究等相关工作。

**第十一条** 公司按照投资管理权限承担投资项目的本级决策、合规管理、风险控制等责任。负责落实项目相关边界条件，上报项目决策和审批申请（备案）报告，对项目边界条件和申请内容的真实性负责。

### **第三章 投资决策管理**

**第十二条** 根据项目类型，设置投资决策管理环节。

（一）新（改、扩）建固定资产投资项目原则上设置发起、立项、开工、主体开工四个决策环节。其中风光电项目、科工项目取消主体开工决策环节，风光电项目可采取一次发起决策，分期立项决策、开工决策的管理方式。

（二）固定资产收购项目、新投资对外参股项目、涉及股比变动或改变投资方向的股权投资项目、金融投资及金融衍生产品项目设置发起、立项两个决策管理环节；不涉及股比变动的股权投资、配售电公司和交易中心等项目仅设置立项决策管理环节。

（三）技术改造和信息化等项目设置立项、开工两个决策管理环节，科技项目设置立项决策管理环节，按照相应的管理制度实施。

**第十三条** 根据项目类别和投资额度，对项目实行分级决策管理。由集团公司决策的事项，公司在完成本级决策后，向集团

公司报送项目决策申请报告。公司投资决策会议纪要、决策人员签字表、法律审查意见书（如有）等应在完成决策后随同项目决策申请报告一并上报集团公司。

## 第一节 发起决策

**第十四条** 项目发起是针对获取的项目投资机会，研究项目初步的投资条件，判断投资价值。对于符合公司发展战略和有投资价值的项目，公司系统与相关方达成初步合作意向后，开展发起决策工作。项目发起前发生的费用可在前期费或者前期拓展费中列支。

**第十五条** 投资项目发起由公司决策。公司完成项目发起决策后，报集团公司复核（备案）。其中，通过竞配方式确定投资主体的风光电项目，申报成功后报告集团公司，视同项目发起备案。

**第十六条** 新（改、扩）建风光电项目发起决策后可开展设备和施工预招标、核准（备案）和确定投资主体项目竞配（平价）申报、申请列入集团公司年度投资计划（预安排）、申请成立公司。其他项目发起复核意见出具后，纳入集团公司前期工作计划管理。对于新（改、扩）建火电、水电、煤炭等项目，可开展初步（预）可行性研究工作；生物质、地热能、热网、科工产业等

项目，可开展可行性研究工作；对于收购项目，可开展尽职调查工作。

火电项目在完成初可研审查、经公司专题研究判断项目可行后可开展可行性研究工作。

发起阶段原则上不应签署对下一步工作有实质约束力的合同或协议。

**第十七条** 存在以下情况之一的项目，可中止发起工作。其中风光电项目由公司决策并报集团公司备案；其他项目由公司提出中止原因和意见并报集团公司。

- （一）不符合公司发展战略及相关产业发展规划；
- （二）建设条件或工艺技术存在不可控风险；
- （三）预期投资收益低于集团公司有关规定；
- （四）预期市场前景较差；
- （五）其它偏离发起条件的情况。

## 第二节 立项决策

**第十八条** 投资项目立项决策，主要审核投资的必要性、可行性、经济性、合法性和相关边界条件。决策项目必须完整，配套项目与主体项目整体或同步考虑。

**第十九条** 新（改、扩）建固定资产投资项目在完成可研或

同等深度的设计方案审查（水电、煤炭项目完成预可研审查），项目规划、市场、主要建设条件及配套工程条件基本落实，其中风光电项目列入国家（或地方）建设指标或取得电网公司出具的接入系统批复意见（或同意消纳意见）、取得核准（备案）批复、用地预审、环评批复，水保方案已受理，公司委托技经中心或具有审查资质的单位开展项目技经评估，根据技经评估意见开展立项决策工作。

资产收购项目按照集团公司和公司资产收购管理有关办法规定开展立项决策工作；股权类投资项目、金融及金融衍生产品项目在具备投资的必要性、可行性、合法性条件后开展立项决策工作。

**第二十条** 投资项目立项决策根据项目决策权责范围，实行分级决策：

（一）新（改、扩）建单个装机容量 20 万千瓦及以下自建陆上风光电项目、装机容量 5 万千瓦及以下风光电并购项目由公司决策。项目单位履行本级立项决策程序后报公司，由计划发展部组织论证后上报公司董事长专题会研究，决策后报集团公司备案。

（二）10亿元以内的其他电力项目（含热/冷网），1亿元以内的科工核心专业项目（含自动化、信息化、高端装备制造、环

保技术、新能源技术等)由公司决策,公司履行立项决策程序后报集团公司复核。

(三)除本条(一)(二)外的其他项目由集团公司决策。公司履行本级立项决策程序后报集团公司。

**第二十一条** 风光电项目在通过发起决策、其他项目在通过立项决策后,具备条件的项目可按照国家 and 地方有关要求向政府主管部门上报核准(备案)申请报告。

**第二十二条** 风光电项目在通过发起决策后,可根据前期工作需要研究成立项目公司,及时报集团公司备案。其他项目在通过立项决策后,可向集团公司申请设立项目公司;未能通过集团公司立项决策的项目,应及时注销项目公司。

**第二十三条** 风光电项目通过立项决策可签订设备和施工合同,申请下达投资计划,开展道路施工、征地补偿等工作。

**第二十四条** 存在以下情况之一的项目,应中止立项工作。其中,风光电项目由公司决策后报集团公司备案;其他项目由公司提出中止原因和意见并报集团公司。

(一)国家政策发生变化,项目不再符合国家产业政策;

(二)主要建设条件难以落实,出现较大不确定性,投资风险不可控;

(三)投资经济评价指标低于预期,市场趋势明显变差;

(四) 工作深度不满足立项条件;

(五) 其它不符合立项的情况。

**第二十五条** 项目立项批复(复核同意)后三年内未核准(备案)或已核准但未正常推进的项目,应在上报核准(备案)申请报告或者重新推进之前按照决策权限履行立项复核程序,复核通过后方可开展下一步工作。

对于公司立项决策的项目,公司复核后出具复核意见并向集团公司报备。

### 第三节 开工决策

**第二十六条** 自建陆上风光电项目开工决策由公司决策,完成开工决策后,报集团公司备案。其他项目开工决策由集团公司决策,开工条件具备并经公司决策后报集团公司。

**第二十七条** 新(改、扩)建固定资产投资项目满足以下条件,可进行开工决策:

(一) 完成立项决策并列入集团公司年度投资计划;

(二) 完成核准(备案);

(三) 取得可研审查意见;

(四) 落实选址规划、土地预审(风光电项目签订用地协议,取得用地<林>批复)、环评、水保等条件,取得批复文件;

(五) 融资方案已落实,银行贷款协议已签订;

(六) 判断项目投产后市场可行；

(七) 经济评价指标满足集团公司要求。

**第二十八条** 风光电项目开工决策后,可开展工程建设相关工作。其他项目开工决策通过后,集团公司根据批复意见和公司投资计划申请情况,下达投资计划,公司组织开展项目设计、监理以及主设备招标工作,签订项目主设备、设计、监理等合同,开展工程建设相关工作。

#### 第四节 主体开工决策

**第二十九条** 新(改、扩)建固定资产投资项目(不含风光电项目、科工产业项目)主体开工由公司决策。主体开工决策条件具备后,公司履行本单位主体开工决策程序,通过后报集团公司复核。

**第三十条** 投资项目满足以下条件,可进行主体开工决策:

(一) 确定组织机构、岗位设置,建立规章制度、管理台账,工程管理人员符合项目主体开工要求;

(二) 技术方案确定,初步设计深度的技术方案完成审查并收口或无重大遗留问题;

(三) 已下达投资计划,建设资金落实;

(四) 建设用地(林)、建设工程规划许可等条件落实;

- (五) 配套工程满足主体工程建设进度需要；
- (六) 经济评价指标复核后满足集团公司要求；
- (七) 投资环境与上阶段相比无较大不利变化和不确定因素；
- (八) 投资风险可控，无重大外部条件制约；
- (九) 环保“三同时”实施方案已通过审查并取得批复、环保、水保监理单位确定，涉及项目建设性质、规模、地点、生产工艺和环境保护措施、水土保持措施发生重大变动的已取得环评变更和水保变更批复；
- (十) 设计、监理和主要施工单位确定，完成“五通一平”，施工图、设备、原材料以及大件运输满足连续施工要求；项目工期和里程碑节点计划确定，建立安全、质量和信息网络管理体系；
- (十一) 重大项目编制完成社会稳定风险评估报告，并取得备案意见。

**第三十一条** 项目执行中的设计变更、合同变更，以及工程概算调整：

(一) 超出公司立项决策批复的投资调整，按照原决策权限和程序，重新履行决策并报集团公司审核（备案）。

(二) 超出集团公司立项决策批复及批准概算的投资调整，按照项目对应的集团公司决策权限履行决策程序。

**第三十二条** 项目主体开工决策后的投资管理，按照相关产

业管理的有关制度、规定执行。

## 第五节 项目终止

**第三十三条** 公司对投资项目实行全过程监督。投资项目发起后，公司前期主管部门组织对项目进行跟踪分析。主要条件发生如下重大变化，公司应及时报告集团公司。必要时，按管理权限履行相应程序后，视情况采取继续履行、放缓执行或终止项目等措施。

（一）国家政策、市场环境、建设条件等发生重大变化，使项目投资收益低于集团公司标准；

（二）股权结构发生重大变化，企业控制权转移；

（三）投资合作方严重违约，对公司利益将造成重大影响；

（四）项目技术路线、建设内容或经营范围等发生重大变化；

（五）其它需报告的重大事项。

**第三十四条** 投资项目需终止时，公司在完成终止决策后，按决策管理权限履行相应程序，由集团公司决策的项目向集团公司报送终止申请报告。项目终止后按照有关规定进行费用审计和核销，及时注销项目公司并报集团公司备案。

## 第四章 投资计划与信息化管理

**第三十五条** 计划发展部组织编制上报公司年度投资计划，

年度投资计划报集团公司审批。

**第三十六条** 计划发展部根据公司发展规划和年度工作总体目标编制年度前期计划，内容包括前期工作任务和前期费安排。前期费纳入集团公司年度投资计划统一管理。

**第三十七条** 年度投资计划和前期计划审批通过后，公司主管部门按照职责分工，做好投资计划和前期计划的分解和下达工作，对计划执行情况进行监督检查，组织开展计划编制调整和补充下达等工作。调整投资计划履行董事会决策后上报集团公司。

**第三十八条** 投资活动应当纳入年度投资计划，未下达投资计划或没有集团公司相关批复的项目原则上不得投资，相关部门（单位）不得支付设备预付款、融资担保、委贷和拆借资金等。

**第三十九条** 公司系统单位要通过集团公司投资管理信息系统，对企业年度投资计划、投资完成、重大投资项目实施等情况进行监测、分析和管理工作。公司应定期通过投资管理信息系统上报投资计划完成情况等相关信息。

## **第五章 投资风险控制**

**第四十条** 投资风险控制应贯穿于投资活动全过程，包括从项目发起到工程竣工投入商业运行期间的全面风险控制。

在项目初（预）可研、可研、设计等阶段应强化投资风险评估和预案制订，作为重点专题或专篇在设计文件中研究分析；在

项目实施过程中应做好风险监控、预警、应对和处置工作。

**第四十一条** 公司投资风险管理通过公司系统单位、公司主管部门、投审会、决策会分级管理。

**第四十二条** 投资风险管理流程按照投资风险识别、风险评估、风险管理策略、风险解决方案制定和实施、风险管理监控与改进五个步骤进行，公司应督导项目单位按照风险管理流程具体做好风险管理工作，有效控制投资风险。

**第四十三条** 投资项目风险因素应重点关注政策、法律、市场、环境、资源、技术、融资、管理、汇率、工期、外部配套条件等风险。主要投资项目风险因素详见附表。

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。经过对项目全面综合分析，找出最敏感的因素及其临界点，预测项目可能承担的风险，通过方案比选、优化设计等手段，制定相应解决措施，及时规避、控制和防范风险。

**第四十四条** 投资项目需严格遵守国家、集团及公司保密工作有关规定。

## **第六章 投资项目后评价**

**第四十五条** 项目后评价是对投资项目竣工验收并投入使用或运营一定时间后，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可研报告、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，从而改善决策和管理，提高投资质量和效益。

**第四十六条** 公司根据集团公司选定的投资项目开展后评价，形成后评价专项报告。

**第四十七条** 项目后评价应遵循客观、公正、独立、科学的原则。根据集团要求组织开展后评价工作，后评价工作可委托具有相应资质的工程咨询机构承担报告编制工作。后评价工作费用列入财务年度预算。

**第四十八条** 后评价工作实行闭环管理。后评价结论、经验与教训、应对措施、政策建议等作为各单位编制发展规划、进行投资决策、管理工程项目、开展收购业务和改进企业运营管理的重要参考和依据。

## **第七章 责任与考核**

**第四十九条** 公司系统有关单位和人员违反本办法规定，有下列情形之一的，造成国有资产损失以及其他严重后果的，依照公司相关管理办法追究相应责任。

(一)不履行公司和集团公司决策程序，超越权限擅自发起、立项、开工、主体开工决策，开展后续工作。

(二)在建设条件和经济指标不符合立项条件和投资标准情

况下立项。

（三）在条件不落实的情况下进行开工决策和主体开工决策。

（四）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；未履行集团公司决策程序设立项目公司、收购兼并重组其他企业等。

（五）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。

（六）未经公司决策批准，擅自提前支付资金；无投资计划开展项目投资；擅自通过信托、基金、委贷等融资方式（或以预付款名义）为目标项目提供资金支持；通过下属单位、多经企业或关联企业变相投资或提供资金支持。

（七）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标准。

（八）有关部门在项目决策环节管理存在失误，造成投资失误。

**第五十条** 公司将投资项目前期工作、投资计划、工程建设、项目后评价纳入绩效考核管理。前期项目重点考核前期工作进度、前期工作质量、投资决策制度执行情况；投资计划重点考核

投资规模控制、投资项目计划执行偏差、投资项目效益等情况；  
工程建设重点考核投资项目造价控制、安全质量等情况。

## 第八章 附 则

**第五十一条** 本办法由公司计划发展部会同证券法务部负责解释。

**第五十二条** 本办法自印发之日起施行，2021年4月22日印发的《华电能源股份有限公司投资管理办法》华电能源计制[2021]10号同时废止。

## 附表

# 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、市场、环水保、送出工程等
水电	政策（电价）、市场、地质条件、环境、开发权、工期、用地、移民等
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）、环水保、用地、布局、煤源、煤价等
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、气价等
煤炭	安全、资源获取、资源成本的增加、市场、政策、地下情况、环境、用地、工期、配套工程、运输、产量、运力平衡、关停风险、通道风险等
科工项目	政策、市场、环保、公司治理、工期、经营、技术进步、核心技术获取、技术转移
并购项目	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
金融	政策、市场、合规、公司治理、交易、经营、退出机制等
境外项目	在上述对应类型项目风险因素基础上，增加：政治、货种、汇率、利率、通货膨胀、违约、融资、工期、技术标准等

注：风险因素应结合具体项目特点分析；其他项目参照执行。