

中信戴卡股份有限公司

新建、改建、扩建及技术改造项目管理制

(DK-GLZD-ZJ-10)

1. 目的

为规范公司新建、改建、扩建及技术改造项目建设与实施，提高项目实施工作效率，防范规划、建设实施、验收结算等风险，明确项目责权管理，根据中信戴卡股份有限公司（简称“中信戴卡”或“公司”）项目业务管理实际需要，特制定本制度。

2. 适用范围

本制度适用于公司本部及国内全资子公司拟实施的新建、改建、扩建及估算项目总投资人民币 50 万元(含)以上的技术改造项目。

3. 定义

3.1 新建项目指从无到有开始建设的项目；或原有固定资产价值基础很小，经过建设后新增的固定资产价值超过该原有固定资产价值（原值）三倍以上，也作为新建项目。

现有企业投资的项目一般不属于新建。

3.2 改建项目指企业为适应市场变化的需要，而改变企业的主要产品种类的建设项目，以及由于原有产品生产作业线各工序(车间)之间能力不平衡，为填平补齐充分发挥原有生产能力而增建但不增加主要产品生产能力的建设项目。

3.3 扩建项目指在厂内或其他地点，为扩大原有产品的生产能力或增加新的产品生产能力而增建的生产车间（或主要工程）、分厂、独立的生产线等项目。

现有企业为扩大原有主要产品生产能力或增加新的产品生产能力，增建一个或几个主要生产车间(或主要工程)、分厂，同时进行一些更新改造工程的，也作为扩建。

3.4 技术改造项目指企业在现有基础上，用先进技术替代原有技术，用先进工艺和装备替代原有工艺和装备，以改变企业落后的技术经济面貌，实现以内涵为主的扩大再生产，达到提高产品质量、促进产品更新换代、节约能源、降低消耗、扩大生产规模、全面提高社会效益目的的项目。包括以下内容：机器设备和工具的更新改造；生产工艺改革、节约能源和原材料的改造；厂房建筑和公共设施的改造；保护环境进行的“三废”治理改造；劳动条件和生产环境的改造等。

新购置设备属于机器设备和工具的更新改造，属于技术改造项目。

4. 项目分类

公司根据拟投资金额不同对新建、改建、扩建及估算项目总投资人民币 50 万元(含)以上的技术改造项目进行分类：

4.1 大型项目

估算项目总投资人民币 500 万元(含)以上的新建、改建、扩建、技术改造项目。

4.2 小型项目

估算项目总投资人民币 50 万元(含)至 500 万元的新建、改建、扩建、技术改造项目。

5. 立项管理

对于需要进行筹建工作的项目，首先由使用单位提出项目筹建需求，经使用单位主管领导、财务部门主管领导、产业规划部主管领导、总经理审批后，由产业规划部组织项目筹建工作。

产业规划部按照使用单位的筹建需求，协调组织工业工程部、会计控制部、经营管理部等相关部门或委托专业机构进行选址分析、编制可研报告，确定总平面规划、工艺布局、投资估算、里程碑计划等内容，同时根据项目分类及实施需求明确项目管理架构，组建项目管理团队。

使用单位依据筹建工作成果编制立项申请，办理项目立项审批。

为加强技术改造项目的统筹管理，对于非紧急的技术改造项目需提前谋划，每年1-3月集中办理下半年技术改造项目立项，7-9月集中办理次年上半年技术改造项目立项。立项完成后，产业规划部依据各项目具体情况进行汇总合并，报公司同意后，按照合并后的项目进行实施管理。

6. 项目管理

根据项目分类，项目管理组织架构也有相应区别。

6.1 大型项目项目管理

对于大型项目，公司应成立项目决策委员会，项目决策委员会是项目实施、竣工验收全过程的最高管理机构，项目决策委员会下设项目总指挥和项目办公室，产业规划部是项目管理的常设机构，在项目总指挥的领导下，组建各职能工作组，组织形式参考附件-1。

6.1.1 项目决策委员会组成：

主 任：由总经理担任

委员：一般由产业规划部、工业工程部、采购系统、项目使用单位、财务部门主管领导担任

职责权限：决策委员会主任负责项目的重要文件审批、重大事项决策及项目实施的总体部署和领导；委员在工作职责及业务分管范围内，在主任组织领导下开展项目的管理和支持工作。

6.1.2 项目总指挥：一般由产业规划部主管领导担任

职责权限：执行项目决策委员会的部署和决策，在项目决策委员会领导下，通过项目管理常设机构及专门组建的工作组，全面领导、协调、组织开展项目建设、验收、结算、决算及项目总结工作。

6.1.3 项目办公室组成：

主任：由项目使用单位负责人担任

副主任：由产业规划部负责人担任

委员：由战略与计划部、审计风控部、法律合规部等相关部门负责人担任

职责权限：代表使用单位对项目建设进度、质量、内容及验收的审核和监督；根据未来项目运营实际需求变化，对项目方案提出合理化修改建议，根据项目管理制度规定流程，提交决策委员会或有权批准的机构审批执行；参与项目建设内容及方案变化调整的评价和审核；监督项目建设管理过程。

6.1.4 职能工作组：

组长：由相关部门业务负责人担任

职责权限：根据项目决策委员会的安排部署，在项目总指挥领导、产业规划部组织下，负责本工作组工作的具体实施。

6.2 小型项目项目管理

对于小型项目，一般由产业规划部主管领导担任项目总指挥，对总经理负责。项目总指挥下设项目办公室，产业规划部是项目管理的常设机构，在项目总指挥的领导下，组建各职能工作组，组织形式参考附件-2。

6.2.1 项目总指挥：一般由产业规划部主管领导担任

职责权限：执行公司的部署和决策，在总经理领导下，通过项目管理常设机构及专门组建的工作组，根据已批准的项目方案，全面组织开展项目建设及验收工作。

6.2.2 项目办公室组成：

主 任：由项目使用单位负责人担任

副主任：由产业规划部负责人担任

委员：由战略与计划部、审计风控部、法律合规部等相关部门负责人担任

职责权限：代表使用单位对项目建设进度、质量、内容及验收的审核和监督；根据未来项目运营实际需求变化，对项目方案提出合理化修改建议，根据项目管理制度规定流程，提交项目总指挥、总经理或有权批准的机构审批执行；参与项目建设内容及方案变化调整的评价和审核。

6.2.3 职能工作组：

组 长：由相关部门业务负责人担任

职责权限：根据公司安排部署，在项目总指挥领导、产业规划部组织下，负责本工作组工作的具体实施。

6.3 产业规划部在项目管理中的职责权限：

产业规划部是项目管理的常设机构，在项目决策委员会、总经理及主管领导的领导下，根据公司部署及批复的项目方案，协调组织开展项目建设实施的相关工作，确保项目进度和质量符合要求、合法合规。

产业规划部负责项目建设实施的全流程管理，通过部门直接参与和派人参与职能工作组的方式开展项目管理工作。产业规划部应制定相应的项目管理制度，根据项目管理制度的要求和规定，对项目进行全流程管理。项目全流程管理包括组织项目筹备工作，协调成立跨部门职能工作组，组织项目整体规划、政府备案、环评、安评、能评等，组织项目估算、概算、预算的编制工作，协调组织项目采购及实施，组织开展项目的各项验收，组织编制竣工结算报告，负责项目审批、报批、采购、施工、验收、结算及决算等项目建设全过程档案资料的整理、归档及保存，对于大型项目组织编制项目总结报告，并协调决算组编制决算报告；产业规划部应组织安排定期向决策委员会、项目总指挥及相关领导以书面形式汇报项目建设情况，包括项目签约、实施进度、投资进度、重大变更、风险管控等。

7. 影响因素考虑

7.1. 进行新、改、扩建项目环境保护规划时，应考虑由此带来的环境和职业健康安全影响，并尽可能减少环境污染和对员工的健康危害，应尊重和支持受其行动影响的个人和集体人权。实体应采取适当行动，以符合国际人权文件的方式评估、预防和弥补对人权的潜在不利影响。

7.2. 新、改、扩建项目应按规定申办相关的环境影响评价、安全评价、职业病评价等手续。

7.3. 如新、改、扩建项目中涉及到由承包商负责影响基建项目时，应由项目负责人对其提出相应的环保和职业健康安全要求。

7.4. 公司各部门在新产品开发、设计、工艺改造及产品改进时，首先要考虑其环境对健康和安全的影晌以及对周边文化影响、应与原住民沟通，并通过其代表机构与原住民善意合作，取得其自主的知情同意。

7.5. 公司在新、改、扩建项目兼顾环境、社会和财政成本和效益的同时，应特别注意对弱势群体包括妇女的影响和保护，尊重当地社区在其土地、生计及使用自然资源方面的法律和传统权益，对当地社区生计造成的任何不利影晌。

7.6. 公司在新、改、扩建项目应远离受冲突影响和高风险地区，不得支持战争或武装组织，不得采购冲突矿产。

7.7. 公司应制定项目控制计划，并提交管理者代表审核，总经理批准后方可执行。

7.8. 公司应充分识别相关的治理风险、环境因素和危险源，文化及人权影响，确保项目进行过程中符合法律法规要求，并按文件规定进行影晌评价并确定控制措施。

8. 附则

8.1 本制度自下发之日起执行。

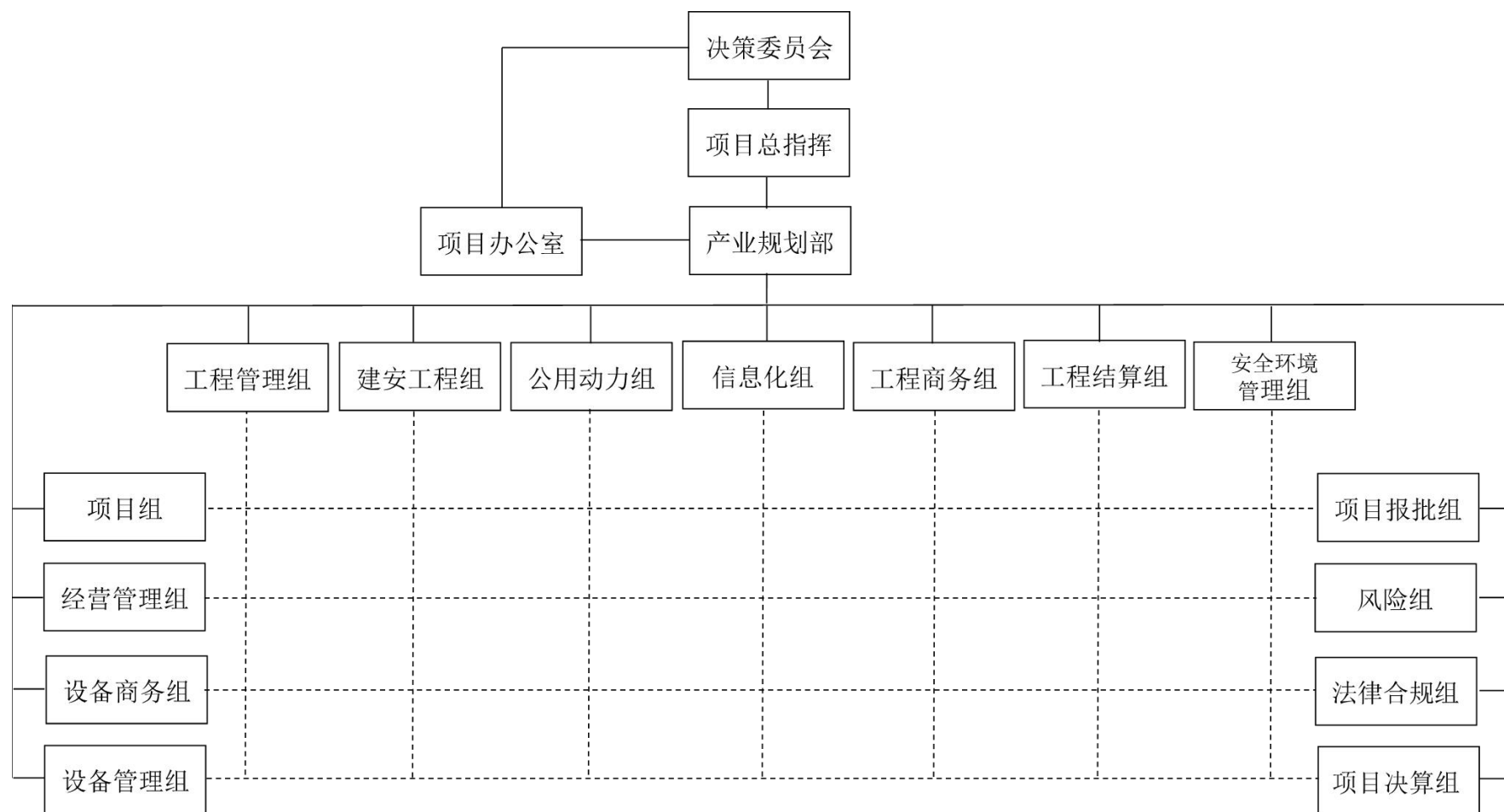
8.2 本制度未尽事宜，依照国家有关法律、法规、规范性文件及中信集团与中信戴卡有关规定执行。

8.3 本制度由战略与计划部和产业规划部负责解释。

8.4 本制度适用于中信戴卡及全资子公司，请按照规定执行。

版本修订表

版本	日期	编制/修订内容	编制/修订人	审核人	审定人	批准人
A/0	2019. 07. 22	根据公司发展需求新编制本制度	朱东新	张秀强		武汉琦
A/1	2019. 11. 06	根据公司管理需求修订本制度，对大项目分层管理，增加项目跟踪报告内容	朱东新	张秀强		武汉琦
B/0	2020. 04. 15	根据公司项目管理实际需求，增加项目管理常设机构职能，对项目更新分层管理	朱东新、 王建利	张秀强、 盛利	熊国源	武汉琦
B/1	2020. 11. 16	根据公司项目管理实际需求，调整大型项目决策委员会组成，取消中型项目分类，组织架构增加经营管理组。	朱东新、 王建利	张秀强、 盛利	熊国源	武汉琦



附件-1: ***项目组织架构图(适用于大型项目)

附件-2: ***项目组织架构图(适用于小型项目)

