



## 维菊机构《投后管理实施细则》

### 第一章 总则

**第一条** 为提高投资收益，有效防范风险，加强对所投资项目的管理，根据维菊机构《投后管理办法》、《业务档案管理办法》、《合同管理制度》及其他有关制度，特制定本《投后管理实施细则》。

**第二条** 投资项目，是指签署投资协议（不限于增资协议、股权转让协议、借款协议），已完成划款，办理完毕工商变更登记等工作，正式进入投后管理期并经维菊机构董事会授权由投后管理责任人负责管理的公司。

**第三条** 投后管理，是指对影响所投资项目的风险因素进行持续监控和分析，及时发现预警信号，并积极采取应对措施进行投后监管、风险预警和处置的管理过程。

**第四条** 投后管理责任人，包括所投资项目的投资团队负责人、派驻投资项目的高管和投后管理部负责人。

投资团队负责人除负责所投资项目的开发、筛选、调查和投资外，也负责对被投项目的投后管理提出针对性的咨询和建议。

派驻投资项目的高管指派驻投资项目的董事、监事，其代表维菊机构出席投资项目股东会、董事会、监事会，听取、审查投资项目经营报告并行使权力参与投资项目的决策管理。

投后管理部负责人主要负责监督投资协议条款的执行、日常监管、重大事项管理、增值服务、退出机制规划与执行。

## 第二章 基本要求

**第五条** 签署投资协议并且已经完成划款工作，投资团队负责人协调组织投资方和投资项目方召开投后管理对接会。

投后管理对接会主要完成：

- 1、投后管理责任人与投资项目核心高管进行会晤；
- 2、阐述投后管理的主要内容、增值服务；
- 3、明确投资项目的法定代表人、财务负责人等人员作为日常对接人，建立日常对接的长效机制。

**第六条** 投后管理主要关注投资项目是否能够及时归还投资款以及影响还款能力的主要因素，包括但不限于对投资项目股东资信、执行投资协议、经营财务、内部管理、重大事项、融资用途和抵质押担保等情况的监管，目的在于及时发现投资项目风险隐患并采取补救措施。

**第七条** 投后管理的类别包括日常监管、定期每月监管、定期季度监管、重大事项监管。

日常监管指投后管理责任人应知晓投资项目的运营状况，获取投资项目的财务报表、经营数据、三会决议等文件，了解投资项目的资产、负债、业务、财务状况、运营、经营成果、涉诉情况、客户关系、员工关系发展情况，对出现重大不利变化情况时，应及时向雏菊机构董事会进行汇报。

定期每月监管指投后管理责任人应每个月走访投资项目研发、生产、销售、财务等负责人，直接掌握获取第一手生产经营以及市场变化等真实信息，并于月度结束后的 7 天内，向雏菊机构董事会书面汇报投资项目生产经营计划执行情况以及书面形式的访谈纪要。

定期季度监管指投后管理责任人应季度结束后的 5 天内、年度结束后的 10 天内完成收集投资项目季度、年度财务报表，并对收集的财报进行分析，根据实际情况编写投资项目季度财务分析报告，确认投资资金和投资收益是否按投资计划正常运转。

重大事项监管指如投资项目生产经营发生重大突发事件或投资协议履行发生重大违约，投后管理责任人应立即组织召开投后管理责任人会议，提出妥善处理对策，形成决议后向雏菊机构董事会汇报，经其审核同意后执行。

**第八条** 投后管理的有效信息指投后监管需要获取的信息，并根据这些信息综合判断投资项目是否能正常支付投资款或履约，从而采取相应措施防范和降低风险，包括投资项目方提供的信息、实地获取的信息、投资项目方外搜集的信息。

投资项目方提供的信息是从投资项目方提供的工商档案、财务会计报表等汇集、整理出的信息。

实地获取的信息是前往投资项目的生产经营场所，通过与法定代表人、主要负责人、财务负责人等进行接触，查阅会计帐簿、记帐凭证、仓库存货、在建工程等获取的信息，是对投资项目方提供的信息进行补充、验证。

投资项目方外搜集的信息是从税务、工商、银行、主管机关、政府管理部门、新闻媒介、金融行业等获取的信息，以此修正和补充从投资项目方获取的信息。

**第九条** 投后管理责任人对各种渠道获得的投资项目主体资格、经营状况、财务状况、内部管理、信用状况、是否有影响投资款偿还或难以履约的不利因素、担保有效性等诸多信息进行综合分析，判断投资项目的风险状况，并提出相应的预防性或补救性措施。

### 第三章 主要内容

**第十条** 投后管理主要内容包括投资项目主体资格监管、经营状况监管、治理水平监管、资金使用监管、财务状况监管、重大事项监管和抵质押担保监管等内容。

**第十一条** 受各种因素的影响，投资项目的组织形式、资本构成、经营范围等构成主体资格的因素有可能发生变动，应随时关注投资项目主体资格各种因素的变动：

1、营业执照是否经工商行政管理部门或主管部门年检合格，年检意见中是否有危及投资款安全的情况；

2、贷款证是否经人民银行年审通过，年审意见中是否有对其限制性条款，这些条款对投资款安全的影响程度如何；

3、投资项目的名称、公章、财务专用章、法定代表人是否变更或准备变更，变更的主要原因及其对投资业务安全的影响程度；

4、投资项目的经营组织形式是否变更或准备变更，变更的主要原因及其对投资款安全的影响程度；

5、投资项目的资本结构是否变更或准备变更，分析其出资人变更或增、减资的主要原因及其对投资款安全的影响程度；

6、投资项目的经营范围是否调整或准备调整，分析其调整的主要原因及其对投资款安全的影响程度；

7、其他主体资格变动状况。

**第十二条** 通过了解所在行业和投资项目内部变化对生产经营的影响，分析投资项目的经济效益和还款能力的变化状况：

1、国家对投资项目所在行业 and 主产品相关法律和政策的调整及其对投资项目的影晌程度；

2、投资项目的生产用主要原材料的供应渠道的变化情况，以及对正常生产经营的影响程度；

3、投资项目的生产是否正常进行，机器设备是否满负荷运转；

4、投资项目的原材料、产品市场价格的变动及其对其经营效益的影响程度；

5、投资项目的上下游集中程度以及客户对投资项目的依赖程度；

6、投资项目的建设进度是否按计划进行，总投资中各类资金是否到位，投资项目的建设、技术、市场条件是否发生突变，承担投资项目建设的能力和建设的质量如何，是否出现较大事故；

7、关注投资项目的采购、生产、销售的整个流程是否存在漏洞，是否存在影响流程正常运转的内外部风险；

8、其他经营状况的变化。

**第十三条** 投资项目的内部治理水平，分析投资项目的管理层素质、经验、稳定性、经营思想、内部控制与管理能力和经营管理作风，员工素质等。

**第十四条** 监管投资项目的融资资金使用是否符合协议约定，有无挪用或其他违反规定使用资金的行为，实际还款来源与协议约定还款来源的差异。

**第十五条** 对投资项目的还款意愿和信用进行判断、是否按期还款、是否执行投资协议的有关要求、是否配合投后管理、是否被列入银行等有关机构的“黑名单”、是否被媒体曝光、是否存在违约情况等。

**第十六条** 应结合投资项目所在行业、地区的企业财务状况平均水平，以及投资项目自身历史财务数据进行分析，衡量和预测投资项目的偿债能力，进行以下主要财务指标的分析：

- 1、流动性指标，包括流动比率、速动比率；
- 2、杠杆指标，包括资产负债率、负债权益比率、利息保障倍数；
- 3、效率指标，包括应收账款回收期、存货及其他各类资产周转率；
- 4、盈利指标，包括总资产利润率、净资产收益率、销售利润率；
- 5、现金流指标，包括经营活动现金流占总现金流的比率、经营活动现金流对投资款的支付保障倍数、经营活动现金流与流动资产的比率、经营活动产生现金流占总资产的比例；
- 6、其他财务指标的分析。

**第十七条** 投资项目发生改制、对外投资、固定资产投资、诉讼等重大事项，将对其经营管理、经济效益、还款能力产生重大影响，应重点关注投资项目发生的下述重大事项：

- 1、拟进行或正在进行重大固定资产投资项目建设情况；
- 2、拟进行或正在进行对外投资情况，对投资活动现金流量比重较大的客户，要检查其主营业务状况，对投资额较大的客户，要分析评估其投资业务的风险程度；
- 3、拟进行或正在进行合资、重组、兼并、破产、收购等情况，严防投资项目借资产重组之机剥离资产逃避还款责任；
- 4、遭受重大自然灾害、事故情况；
- 5、是否卷入重大法律诉讼，了解并分析其原因，分析其对投资款安全的影响；
- 6、投资项目的高层管理人员的调整变化情况及原因；
- 7、投资项目经营策略的变化情况；
- 8、其他对投资款可能造成风险的情况。

**第十八条** 投后管理中应经常监管抵质押担保情况，分析担保人代偿能力和抵质押物的变现能力，检查和预测一旦出现第一还款来源不足以偿还全部的投资款或不足以对外支付时，是否能有效地行使担保权。对担保人的监管参照对投资项目监管的内容进行。

**第十九条** 对抵质押物的监管包括：

- 1、抵质押物的状况；
- 2、抵质押物市场价格变化和变现能力；

- 3、抵押人有无使抵押物价值减少的行为；
- 4、抵押人有无擅自转让、出租或其他处分抵押物的行为；
- 5、是否出现其他债权人不应却优先于抵质押权人受偿债权的情况；
- 6、经抵质押权人同意处置抵质押物时是否未将处置所得资金偿还担保债务；
- 7、抵质押物的保险单是否需续保，以及抵质押物损坏或灭失后的理赔情况；
- 8、对抵质押物的保管、续保、估价方面是否存在漏洞；
- 9、抵质押物是否被重复抵质押；
- 10、其他对投资款可能造成风险的抵质押情况。

**第二十条** 及时督促投资项目归还投资款，投资款到期前的 15 个工作日，要向投资项目提醒和催促，督促投资项目准备还款资金。

**第二十一条** 及时准确登记台账，要按照规定的台账格式，在投资业务发生时及归还投资款时，于业务发生及归还投资款的次日，将变化情况及时登记台账。

**第二十二条** 当投资项目拖欠投资款本息，要在逾期发生后 3 个连续工作日，向投资项目、担保人、抵质押人发出“还款逾期通知书”，标明催收对象、合同编号和金额、期限，欠本欠息等关键要素，要求投资项目、担保人、抵质押人立即还款或履行义务。



**第二十三条** 还款逾期通知书要由投资项目、担保人、抵质押人加盖公章，由法定代表人或其授权人签字。对于不配合催收的投资项目，采取公证送达等方式。

**第二十四条** 投资项目提出展期、续融等要求，视同新发生业务处理。

**第二十五条** 投后管理责任人的书面监管报告主要分析自投资业务发生日至第一次监管期间或以后各次监管期间，与雏菊机构审批时或上一次监管报告中已掌握的相应情况发生变化的内容，并分析存在的主要风险，提出相应对策，对于监管时发现存在重大风险的，要特别就重大风险进行详细分析。

#### **第四章 预警和处置**

**第二十六条** 在投后管理过程中，要密切注意识别投资项目是否已经或即将出现对投资项目产生较大不利影响的预警信号：

- 1、已经拖欠到期本金或利息；
- 2、还款风险分类结果下调级别；
- 3、无法解释的应收款、存货增加；
- 4、客户、供应商、产品过于集中；
- 5、债务增长迅速，特别是短期债务增长超过正常需要；
- 6、销售额增长但利润减少；
- 7、产品严重积压滞销、长期停工停产；
- 8、净现金流量大量减少或出现负值，不足以支持正常业务；
- 9、关联企业间非正常地大量转移资金；

- 10、出售、变卖主要的生产、经营性固定资产；
- 11、坏帐损失增加；
- 12、转盈为亏，亏损额呈增加趋势；
- 13、长期严重亏损，或资不抵债，名存实亡；
- 14、已经或准备申请破产或强制清算，以及正在破产清算；
- 15、发生了重大损失的安全事故，可能或实际已经严重影响企业生存发展和债务清偿能力；
- 16、准备实施重大的经营政策变化；
- 17、兼营不熟悉的业务、新业务或不熟悉的地区开展业务；
- 18、政府出台了不利于投资项目经营的法规、政策；
- 19、投资项目法定代表人突然不明原因出国或失踪；
- 20、涉及重大法律诉讼、仲裁或重大经济纠纷，不能正常经营；
- 21、准备进行兼并、收购、分立、股份制改造、资产重组等重大改制；
- 22、所属行业或与之相关的行业的经营策略出现较大的调整；
- 23、对外提供大额的担保，接近或超过自身的承受能力；
- 24、投资项目和担保人资产大量被抵押；
- 25、金融机构，特别是曾提供较大额度授信、合作历史较长的授信银行突然退出；
- 26、投资项目用于建设的业务被取消或停缓建；
- 27、投资项目的建设条件、技术条件、产品市场发生重大变化；
- 28、担保人出现财务风险或支付风险；

- 29、未经债权人同意，擅自处理抵质押物的；
- 30、无法与投资项目取得联络；
- 31、对监管中发现的问题和纠正意见持不理睬或应付态度；
- 32、无正当理由拒绝接受投后监管；
- 33、因较为严重的不良行为被新闻媒介披露；
- 34、有意拖欠投资款，信誉极差；
- 35、以兼并、分立、承包、租赁、股份制改造、与其他经济组织合资、合作、假破产、藏匿和转移资产等形式悬空或逃避债务；
- 36、不按投资协议规定的用途使用投资款，逃避监督，将投资款挪作不正当用途，以及从事违法等活动；
- 37、投资项目及其核心管理人员有违法行为；
- 38、被吊销（或停止使用）贷款证、法人营业执照、专营权、主导产品生产许可证，或被勒令停产整顿，被查封、冻结资产；
- 39、被人民银行、征信管理部门等权威机构列入黑名单；
- 40、其他对投资项目产生较大不利影响的预警信号。

**第二十七条** 发现投资项目出现预警信号，应立即通过各种途径加以核实，并查明原因。对于确认已出现对投资款产生较为严重影响的预警信号后，应迅速向雏菊机构董事会汇报。

**第二十八条** 对于投资项目未按协议约定用途使用投资款的，要限期要求投资项目纠正并出具承诺函。不能限期纠正的，可根据协议约定收回全部投资款，并根据协议约定予以追究责任。

**第二十九条** 对于暂时资金周转困难的投资项目，应与投资项目进行磋商，要求其提出偿还投资款方案，并督促其确保方案实施。

**第三十条** 对于缺乏还款诚意的投资项目，应通过各种有效手段向其施加影响，必要时可通过媒体曝光、将投资项目列入“黑名单”等手段督促其履行还款。

**第三十一条** 对严重违反投资协议的投资项目，必要时通过第三方背景调查、民事诉讼、刑事报案、申请边控措施等形式追缴投资款。

## 第五章 增值服务和退出

**第三十二条** 增值服务指为投资项目提供相关行业的法律、政策、市场等方面的研究，探索总结出不同类型投资项目遇到的一些问题以及相关的解决方案，整合国内外相关的资源为投资项目做大做强提供一切资源的服务。

**第三十三条** 完善投资项目的治理结构，设立股东会、董事会、监事会等决策机构，建立日常决策机制，使得各负其责、协调运转、建立有效制衡的公司治理结构。

**第三十四条** 协同相关的管理咨询专家对投资项目进行深度调研、诊断，并提出相关的解决方案并落地执行，对整个组织架构和工作运转流程进行调整、优化。

**第三十五条** 对所投资的不同投资项目按照不同的管理类型进行总结研究、进行标准化、为所投资项目进行管理输出，提高投资项目的管理效率，减少试错成本。

**第三十六条** 对于所投资项目，相互之间有合作空间的进行内部整合，甚至合并，提高市场占有率、利润率和行业壁垒等，做大做强所投资项目。

**第三十七条** 协助所投资项目制定市场开拓等服务，提升市场占有率，降低市场开拓成本，协助所投资项目制定可行的品牌推广策略，提升所投资项目品牌知名度、增加投资项目的无形资产。

**第三十八条** 从商业模式及投资逻辑两个方面对投资项目给予分析反馈，亮点精华，沉淀总结，给予投资项目一定程度的价值输出。

**第三十九条** 根据投资项目的发展态势、市场环境变化和投资项目自身的投资策略、机会，选择适当时机，以 IPO、回购、并购重组、债转股、证券化、收益权转让、诉讼清收、强制清算、破产清算、追究刑事责任等退出方式中最有利的方式设计投资退出方案。

**第四十条** 对于在投资协议中已约定的退出方式，可由投资项目按约定方式实施投资退出，或按约定的其他条款保障投资收益。

**第四十一条** 投资协议未约定退出方式的，由投后管理责任人根据对所投资项目的动态跟踪管理，向雏菊机构董事会提出有关投资退出的时机、方式的建议，并会同评估事务所、会计师事务所、律师事务所等单位，预测退出时的投资估值，制定具体的退出方案。

## 第六章 附则

**第四十二条** 本细则由雏菊机构董事会制定、解释和修订。

**第四十三条** 本细则自发布之日起施行。

(本页无正文)



2018年7月18日