

康佳集团股份有限公司  
**投资管理制度（2026年修订）**  
(2026年2月10日经公司第十一届董事会  
第九次会议审议通过)

## 第一章 总则

**第一条** 为了加强康佳集团股份有限公司（以下简称“公司”）投资管理能力，提升资源配置效率，强化投资风险管控，以有效投资推动高质量发展，根据国家有关政策要求，以及上级国资监管单位投资管理制度等有关规定，结合公司实际，制定本制度。

**第二条** 本制度适用于公司及各级子企业的投资管理体系建设、投资闭环管理、投资风险防控等一系列投资管理活动。私募股权投资基金按照公司私募股权投资基金有关规定进行管理。

**第三条** 本制度涉及的术语和定义如下：

（一）本制度所称投资，是指为了获得经济效益，以货币或实物资产、股权、债权、无形资产等可以用货币估价并可以依法转让的非货币资产作价出资，取得企业法人和非法人项目所有权、控制权、经营管理权、实物资产、无形资产及其他权益的行为。

（二）本制度所称投资闭环管理，是指对投资活动事前、事中、事后涉及的关键环节进行全程全面管理。

（三）本制度所称退出，是指对有关业务和资产的产权进行剥离。

(四)本制度所称重大投资项目，是指由公司有权决策机构研究决策的项目、对公司战略发展有重大影响的项目、按照上级国资监管单位有关规定应当纳入重大投资项目范围的项目，以及其他公司指定的项目。

(五)本制度所称非主业投资，是指对公司主业和允许公司在投资管理上视同主业以外的业务领域进行的投资。

(六)本制度所称参股，是指公司及各级子企业在所投资企业持股比例不超过50%且不具有实际控制力的股权投资。

#### **第四条** 公司投资活动应当遵循以下基本原则：

(一)坚持战略引领。遵循“无战略不投资”，符合国家战略，产业政策，中央企业发展规划，以及公司战略规划和投资规划。聚焦主责主业，增强核心功能、提高核心竞争力、发展新质生产力。

(二)坚持审慎稳健。遵循“无研究不投资”，投资前要进行充分研究论证。投资活动应当与财务能力、组织能力、抗风险能力等相适应。建立投资全过程中风险识别和防控机制。

(三)坚持保值增值。遵循价值创造理念，注重投资质量和效益，努力提高投资回报水平，坚决退出按照有关规定应当退出的业务、项目和资产，实现国有资本保值增值。

(四) 坚持依法合规。遵守国家有关法律法规、规范性文件，不得违反国家监管要求和公司相关制度中的强制性规定，严格履行决策审批程序，按照公司有关管理规定执行投资闭环管理。

**第五条** 公司及各级子企业在投资管理中，应当对投资项目按照以下维度进行准确分类：

(一) 按照投资标的的类型，将投资项目分为固定资产投资和股权投资。

固定资产投资包括：1.购置固定资产；2.新建、扩建、改建、迁建固定资产；3.折旧摊销期限超过一年的装修、维修、更新改造、技术改造等支出；4.政府和社会资本合作（PPP）项目；5.对知识产权、特许经营/专营权、采矿权、勘探权、土地使用权、权益授权合作等无形资产的投入、购置及续期；6.其他按照国资委或上级国资监管单位相关规定应当纳入固定资产投资类别的情形。

股权投资包括：1.增资；2.出资认购新增的或受让现有的股权、可转股债券；3.以独资、控股或参股方式出资新设公司；4.与外部企业进行合并重组，对重组后企业具有实际控制力；5.对普通合伙人及私募基金的实缴出资；6.其他按照上级国资监管单位相关规定应当纳入股权投资类别的情形。

未附带投资计划，单纯出于财务、税务、法律等目的新设公司，不纳入股权投资范围。

(二) 按照投资项目的支出性质，将投资项目分为经常性资本支出和战略性资本支出。

经常性资本支出是指为了维护日常生产经营而产生的维持性资本支出，用于满足内涵式发展的需要，是保证公司持续经营的必要资本开支。

战略性资本支出是指以战略发展为导向的扩张性资本支出，是为了获得新的或显著提高现有的生产经营能力而发生的资本支出。

(三) 按照投资项目所在的地区，将投资项目分为境内投资和境外投资。境外投资除遵守本制度外，还应当遵守公司境外投资有关制度。公司及各级子企业在中国香港特别行政区内进行的投资，视同境内投资进行管理。

(四) 按照投资项目所处的业务领域，将投资项目分为主业投资和非主业投资。

## 第二章 组织和职责

**第六条** 公司战略运营管理部是公司投资管理的主办部门，统筹公司投资闭环管理的各项工作，其主要职责包括：

(一) 建立健全公司投资管理体系，指导并监督业务单元及各级子企业投资管理工作；

(二) 制订、修订公司投资管理相关制度及负面清单；

(三) 编制公司投资规划、投资计划，审批业务单元及各级子企业投资规划、投资计划；

(四)组织对报公司有权决策机构审议的投资项目进行投资预审；

(五)对重大投资项目执行情况进行督导；

(六)统筹投资后评价有关工作及结果应用；

(七)对业务单元及各级子企业投资管理工作进行评价；

(八)协助公司“两非两资”管理部门推进退出相关工作；

公司办公室、财务部、法律合规部、特殊资产管理部等是公司投资管理的协办部门，负责从各自职能领域参与公司投资管理工作。

#### **第七条** 公司有关组织在投资管理工作中的角色分工：

(一)公司董事会负责研究审批公司投资规划、投资计划和投资授权，研究决策权限内投资项目，对报送公司股东会审议的投资项目进行提案。听取公司投资后评价报告，对公司投资管理工作进行监督等。

(二)公司投资预审委员会负责对报公司有权决策机构审议的投资项目进行投资预审，提出意见建议，并出具同意或反对的预审意见，供公司有权决策机构参考。

#### **第八条** 业务单元及各级子企业是投资管理工作中的责任主体和执行主体，主要职责包括：

(一)建立健全本单位投资管理体系，监督本企业投资管理工作；

（二）编写本单位投资规划、投资计划，总结投资完成情况；

（三）落实投资项目全过程研究论证，按规定履行投资项目决策程序，保障投资项目按计划执行；

（四）组织开展本单位投资后评价有关工作；

（五）落实公司投资闭环管理规定，持续提高投资管理能力，防控投资风险；

（六）梳理退出任务，制定退出方案，执行退出工作；

（七）按照要求向公司提报投资项目相关信息；

（八）建设专业化的投资管理和投资执行团队。

### 第三章 投资管理体系建设

#### 第一节 顶层设计

**第九条** 公司投资管理体系应当与公司 6S 战略管理体系紧密衔接，对投资活动进行闭环管理，保障在投资活动中战略执行到位、资源配置合理、程序履行规范、机制运转高效、信息传递畅通、基础管理扎实、投资回报优良、风险管理有力，充分发挥战略引领投资的作用。

**第十条** 公司要聚焦管理能力提升、资源配置优化和投资风险管理；业务单元及各级子企业要聚焦专业化，深耕主业，重点锻造核心竞争力、提升细分市场地位，避免业务领域无序扩张、产业链过度延伸。

#### 第二节 制度执行

**第十二条** 业务单元及各级子企业应当建立健全能够满足公司投资管理要求和有效管控风险的组织机制，保障投资管理制度有效执行。

### 第三节 投资信息管理

**第十三条** 业务单元及各级子企业应明确各类投资信息管理牵头部门及参与部门，配备专业的数据管理维护人员，负责对其所辖范围的有关信息进行收集分析，并按要求向公司报送数据。

## 第四章 投资闭环管理

### 第一节 投资规划

**第十四条** 公司应当根据战略规划编制投资规划，用以指导企业中长期投资活动。

**第十五条** 投资规划应当与行业趋势、企业战略目标、战略举措、发展阶段、自身组织能力和财务能力等因素相匹配。

**第十六条** 公司应当在投资规划中合理制定战略期内投资活动的要点，包括：

- (一) 投资应当聚焦的细分业务领域；
- (二) 需要获取的关键资源和核心能力；
- (三) 预期实现的投资目标和效果；
- (四) 资源配置的路径和方式；
- (五) 落实投资规划的资源保障举措；
- (六) 其他有关内容。

### 第二节 投资计划

**第十七条** 公司及各级子企业应当于每年年初编制投资计划。完整的投资计划原则上应包括投资计划报告和附表，内容应当符合战略规划、投资规划与年度商业计划，与全面预算相衔接，聚焦高质量投资项目，注重与自身财务能力、组织能力的匹配。

**第十八条** 公司投资计划需经公司董事会审议通过，按批复的金额上限、授权范围和审议意见执行。

**第十九条** 业务单元及各级子企业应依据公司整体投资计划中，涉及本单位的投资计划结合公司审批意见开展投资管理工作。

**第二十条** 在符合战略、风险可控、回报符合要求的情况下，公司及各级子企业应当组织各类资源，采取有效措施，优先保障重大投资项目的实施。

**第二十一条** 公司及各级子企业原则上不得在投资计划中安排属于以下情形的投资项目：

（一）上级国资监管单位及公司投资负面清单中禁止类的项目；

（二）不符合公司战略规划、投资规划；

（三）没有经过详细研究论证的新业务领域的项目；

（四）没有明确投向、预留投资空间的项目；

（五）按照本制度第二十九条规定应当立项但尚未立项的股权投资类和收购固定资产类项目；

(六) 明显超过财务能力且公司明确不予资金支持的项目；投资计划的资金来源导致突破财务边界指标值且公司明确不予放宽的项目；

(七) 其他上级国资监管单位及公司明确规定不得投资的项目。

**第二十二条** 公司及各级子企业应当严控非主业投资规模和方向，不得开展产能过剩、低水平重复建设和不具备竞争力的非主业投资项目，确需开展的非主业投资项目应当符合以下要求：

- (一) 符合战略规划；
- (二) 属于主业产业链上下游关键领域或与主业发展密切相关，为主业服务；
- (三) 具有一定核心技术、人才、市场资源。

**第二十三条** 未纳入年度投资计划的投资项目原则上不得投资。对于属于主业且确需投资的项目，可以在不突破投资计划金额的情况下，履行必要程序后，在一定业务范围内对计划外新增项目与计划内项目进行适当调剂。

公司及各级子企业原则上不得新增计划外的非主业投资项目。如新增非主业投资项目，应当按程序报批审核同意。

**第二十四条** 公司组织业务单元及各级子企业对投资计划开展年度中期检讨。公司及各级子企业应当根据检讨情况对投资计划进行调整，调整后的投资计划、拟调整情况和说明应当按程序报批审核同意。

**第二十五条** 公司及各级子企业应当在保障投资质量、财务状况稳健的前提下，积极落实扩大有效投资的相关要求，加快投资项目推进，努力提高年度投资计划的投资完成率。

**第二十六条** 公司及各级子企业应当定期总结投资完成情况，形成投资完成情况报告，对投资完成总体情况、投资完成率、投资效果、重大项目投资情况等进行分析。

### 第三节 投资授权

**第二十七条** 公司在投资授权下开展日常投资管理工作，各业务单元及各级子企业依据公司日常投资管理流程，规范推进投资项目的申报、审核与审批全流程工作，确保投资行为合规有序、权责清晰。

**第二十八条** 公司原则上不得向下进行投资授权，股权投资和新建、改建、扩建、设备更新等重大固定资产投资项目，应报公司有权决策机构审议。生产经营过程中备品备件、保障安全生产等小额经常性资本支出，由业务单元自行决策。

### 第四节 项目立项

**第二十九条** 公司及各级子企业预计投资额 1,000 万元人民币以上且经过初步评估具备推进价值的投资项目，应当履行立项程序。项目立项申请材料应当包括以下内容：

- (一) 项目来源、项目基本情况、战略价值等；
- (二) 外部环境、行业、市场分析、技术分析等；
- (三) 预计交易方案、投资金额、投资方式；

- (四) 前期费用估算;
- (五) 财务及经营的简要分析及预测;
- (六) 初步经济价值分析;
- (七) 初步风险评估及应对预案;
- (八) 初步工作计划及进度时间表;
- (九) 其他相关内容。

**第三十条** 原则上投资项目通过立项后，方可聘请第三方专业服务机构开展尽职调查、可行性研究等相关工作。确需在项目立项前由第三方专业服务机构完成的必要程序，可以根据项目实际情况开展。

**第三十一条** 业务单元及各级子企业应当根据自身实际情况，加强对投资项目立项的审核把关。涉及交易对手的投资项目和预计总投资额 5,000 万元人民币以上的投资项目，原则上应当经公司审批后立项。

#### 第五节 尽职调查

**第三十二条** 投资项目立项申请获得批准后，发起单位应当明确牵头部门、参与部门及相关人员，开展尽职调查。

**第三十三条** 尽职调查是可行性研究的重要组成部分，为可行性研究和后续决策提供重要依据。尽职调查工作应当真实、准确、全面地反映投资项目的整体状况。

**第三十四条** 尽职调查工作应当根据项目实际情况，自行开展或选聘有相应资质的第三方专业服务机构协助开

展，范围包括业务、财务、法律、技术、生产、环境健康与安全、人力资源等方面。

**第三十五条** 尽职调查工作开展前应当明确调查的目标、范围、方法和时间计划等内容。工作过程中，通过对投资项目信息收集、调查研究、分析评估、论证等步骤，评估项目整体价值和潜在风险。

**第三十六条** 对于收并购类项目，原则上应当选聘有相应资质的第三方专业服务机构就项目涉及的财务、法律、技术等事项提供专业服务，作为决策参考依据。第三方专业服务机构的选聘应当确保与投资项目及交易对手不存在利益冲突，以保证独立性和公正性，同时采购流程应当按照相关管理制度要求执行。

**第三十七条** 对于不涉及交易对手或项目情况简单清楚的投资项目，可以不进行尽职调查。

## 第六节 可行性研究

**第三十八条** 项目尽职调查完成后应当基于尽职调查结果，对项目进行更为详细全面的可行性研究，编制可行性研究报告，做好投资、融资、管理、退出全过程的研究论证。

**第三十九条** 可行性研究应当真实客观、预测合理、论证严密。在编制可行性研究报告的过程中应当充分借鉴过往类似项目及交易的经验教训，充分协调和沟通内外部组织，做好风险分析及制定应对举措。通过可行性研究，全面深入评估项目实施潜力、投资价值和长远发展能力。

**第四十条** 可行性研究工作及报告应当包括以下内容：

- (一) 项目战略价值、项目来源及投资必要性分析；
- (二) 项目所处地区、行业、市场、技术、政策分析等；
- (三) 项目分析，包括项目经营和财务分析、行业地位、核心竞争力及优劣势等；
- (四) 项目交易方案、计划投资金额、重要协议条款、资金来源等；
- (五) 项目经济价值及敏感性分析；
- (六) 投资风险分析及应对措施。全面揭示投资项目风险，并提出应对措施，同时应当量化重大风险对投资项目财务指标、估值等影响；
- (七) 投后运营管理及整合方案；
- (八) 业务协同、参与公司治理、分红约定、康佳方股东权益保护、退出条件和退出路径等情况（适用于参股投资）；
- (九) 项目推进计划及时间表，责任到人；
- (十) 其他影响项目执行和价值的因素。

**第四十一条** 可行性研究中，除遵守本制度第四十条规定的事项外，还应当对不同类型的投资项目重点关注、分析论证以下方面：

- (一) 固定资产投资项目

1. 经营和技术分析。建设、生产进度，技术方案先进适用性，项目所需资源、证照和原材料的可获得性，成本和供应稳定性等；
2. 建设成本管控。建设成本的可控性，包括土地、建筑、设备购置等；
3. 影响因素。建设、生产对环境和社会的潜在影响，以及相关法律法规、政策和标准的要求等。

## （二）股权投资项目

1. 项目具体情况。选择标的的原因，交易对手动机，行业地位及竞争能力，经营管理团队及核心人员等；
2. 项目经营、技术和财务分析。项目业绩稳定性和可持续性，对供应商和客户依赖性，关键指标波动分析，产品或服务的核心技术水平、核心技术来源及核心技术团队分析，财务健康状况及财务保障能力，关联交易情况，业务布局及未来业绩增长前景等；
3. 交易方案。交易架构设计，包括交易路径以及管控措施，重要协议条款，投后整合能力等；
4. 风险因素。财务、税务、用工等方面合规性，标的企  
业与第三方已签订合约对投后经营影响，合资方或交易对手财务状况及履约能力，控制权稳定性及控股不控权风  
险分析，同业竞争，以及其他相关法律风险等。

**第四十二条** 可行性研究报告中的经济价值分析要合理确定投资项目的投资回报水平、净现值或估值区间。如溢价并购，应当对支持溢价的关键因素（如战略价值、协同

效应价值等）进行专项分析，并将溢价因素量化为增量现金流价值贡献，综合评估项目回报水平。同时，应当按照国有资产管理的相关规定履行对投资标的的资产评估或估值程序。

发起单位相关职能部门需对投资项目经济价值分析中的关键假设条件进行评估审核并出具意见。

## 第七节 决策审批

**第四十三条** 具体投资项目按照公司及各级子企业相关规定履行决策程序。

**第四十四条** 投资项目审批通过后，发起单位应当建立工作机制，负责跟进并协调解决投资项目执行过程中存在的主要问题，积极落实投资项目决策审批过程中由各层级决策机构、预审机构提出的工作要求，以推动项目按照预期的方案和时间进度执行，保障投资项目达到预期效果。

**第四十五条** 公司及各级子企业有关决策机构对投资项目做出决策，应当形成决策文件，所有参与决策的人员均应当在决策文件上签字确认，所发表意见应当记录存档。

**第四十六条** 投资项目执行前或执行过程中，如外部环境或项目本身出现以下影响项目目的实现的重大不利变化，应当及时进行再决策，研究采取继续执行、中止、终止或退出策略：

（一）政策、法律、监管及市场变化导致项目实施困难；

（二）项目必要证照、资质及土地等获取风险显著加大；

（三）关键假设条件变化导致投资回报低于加权平均资本成本（WACC）；

（四）实际投资金额超过原决策投资金额的 5%；

（五）交易方案、重大交易条款发生变更，对我方权益和后续工作造成严重不利影响；

（六）其他重大不利变化。

**第四十七条** 原则上上级国资监管单位投资授权内的项目的再决策由公司按照自身决策流程进行。对于报上级国资监管单位审批的项目，如公司及各级子企业通过评估拟终止项目，应当将包括终止原因、相关损失、资产和人员处理方案等情况的终止申请，按照规定程序报批；如公司及各级子企业通过详细研究论证拟继续执行，应当参照新投资项目，重新履行相关决策审批程序。

**第四十八条** 投资项目必须在按照本制度规定的审批程序通过最终决策审批后，方可签订具有法律约束力的投资协议等文件。如确需在获得审批前签署具有法律约束力的文件，必须在文件中列明文件生效的前提条件是完成所有的审批程序。

**第四十九条** 如投资项目涉及敏感信息，应当做好保密措施，控制知情人员，限制信息传播。

**第五十条** 投资决策事项涉及内部决策机构组成人员个人或其直系亲属、重大利害关系人利益的，相关人员应当主动申请回避。

**第五十一条** 公司及各级子企业应当于股权投资项目签署具有法律约束力的文件、固定资产项目发生战略性资本支出后，按要求向公司战略运营管理部提报相关资料包括（如涉及）：

- (一) 项目立项及决策审批文件；
- (二) 尽职调查报告；
- (三) 可行性研究报告及相关职能部门对关键假设条件的意见书；
- (四) 财务测算；
- (五) 资产评估报告；
- (六) 风险评估报告；
- (七) 交易协议；
- (八) 交易对手检查事项清单；
- (九) 其他有关资料。

**第五十二条** 按照国家发改委、商务部等部委相关规定，需事前在相关部委备案或核准的投资项目，公司及各级子企业应当在项目实施前履行备案或核准程序。未完成备案或核准前，不得签订具有法律约束力的协议。

## 第八节 投后管理及整合

**第五十三条** 公司及各级子企业应当提前谋划投资项目投后管理及整合工作，在投资项目尽职调查、可行性研究阶段，同步制定投后管理及整合方案。

**第五十四条** 在投资项目获得审批通过后，应当组织相关部门和人员全面细化和落实投后管理及整合方案，方案根据投资项目类型，有所侧重。

固定资产投资项目的投后工作重点是保障投资项目按照既定的时间表、投资概算、技术水平和生产运营效率实施。业务单元及各级子企业应当建立定期沟通和报告机制，落实跟进项目决策意见执行、投资概算及执行进度、资质获取、生产及运营效率提升情况、战略目标达成、重大风险管理等有关方面的情况，并与投前预期做对比。

股权项目的投后工作重点是促进标的企业的战略、业务、组织和文化与康佳的融合，加强与业务单元及各级子企业的业务协同，落实关键假设条件，推动投资目的实现。业务单元及各级子企业应当建立定期沟通和报告机制，跟进落实项目决策意见执行、落实压减等国资监管要求、确保外部股东按规定出资到位、标的企业的公司治理和制度体系建设、管理工具导入、经营及财务指标跟踪、协议条款及业绩承诺落实、战略目标达成、重大风险管理等有关方面的情况，并与投前预期做对比。

**第五十五条** 公司及各级子企业要加强对委派至标的企业的担任董事、监事及高级管理岗位人员的管理，确保尽责履职。

## 第九节 投资后评价

**第五十六条** 公司定期组织业务单元及各级子企业开展投资后评价工作。通过对投资项目实施过程、结果及其影响进行调查研究和全面系统回顾，并与项目决策时确定的目标以及技术、经济、环境等进行对比，找出差别和变化，分析原因，总结经验教训，提出对策建议，进行结果应用，推动投资项目经营改善，促进投资管理能力的提高，达到提高投资效益的目的。

**第五十七条** 公司及各级子企业战略性资本支出超过1,000万元人民币的投资项目，原则上应当在固定资产投资项目投入运营或股权投资项目完成增资或股权交割一年后两年内，进行投资后评价。

**第五十八条** 对于实施周期较长的固定资产投资项目，适时开展中期后评价；对于整合周期较长、评价期内业绩波动较大的股权并购项目，以及列入战新任务投资计划内的投资项目，可开展多期后评价，并以最近一次评价结果为准；对于实施过程中发生重大变化、风险突出、与预期效果可能存在较大差异的固定资产或股权投资项目，适时启动后评价。其他出于特殊原因无法在规定期限内进行投资后评价的非重大投资项目，业务单元及各级子企业应当向公司战略运营管理部提出申请。

**第五十九条** 公司及各级子企业要按照项目整体情况回顾、决策合规性、战略匹配度、投后整合情况、经营效益情况、风险管理情况等维度，对投资后评价项目进行综合

全面评价，形成投资后评价项目报告，并根据当年投资后评价结果和工作开展情况，形成公司及各级子企业年度投资后评价工作总结报告。

#### 第十节 投资管理评价

**第六十条** 业务单元及各级子企业应当按照公司投资管理要求，提交年度投资管理报告，全面反映本单位在上年度围绕达成战略目标、优化资源配置、扩大有效投资、防控投资风险、加强基础管理、完善体系建设等方面开展的投资管理工作、取得的成效及存在的不足等情况。公司依据业务单元及各级子企业年度投资管理报告形成公司年度投资管理报告。

**第六十一条** 公司可对业务单元及各级子企业投资管理报告进行评价，结果作为公司批复业务单元及各级子企业投资计划额度的重要参考依据。

#### 第十一节 退出管理

**第六十二条** 公司及各级子企业应当主动、坚决退出不具备竞争优势、缺乏发展潜力的非主业业务和非优势主业业务（下称“两非”），低效无效资产（下称“两资”），以及按照有关规定和发展实际应当退出的业务、项目和资产等。

**第六十三条** 业务单元及各级子企业应当在年度商业计划制定过程中，对照公司关于“两非”“两资”的规定，滚动梳理“两非”“两资”，制定退出方案，并在获得批复后，执行退出计划，按时完成退出。

## 第十二节 其他

**第六十四条** 业务单元及各级子企业应当对经常性资本支出进行严格管理，做好支出的必要性评估、决策审批、过程管控，确保投资达到预期效果。

**第六十五条** 经常性资本支出项目根据实际情况酌情适用本制度关于项目立项、尽职调查、可行性研究、投后管理及整合、投资后评价的有关规定。

## 第五章 投资风险防控

### 第一节 风险管控体系

**第六十六条** 公司及各级子企业应当建立投资全过程风险管理体系，将投资风险管理作为企业实施全面风险管理的重要内容。强化投资前期风险评估和风控方案制订，做好项目实施过程中的风险监控、预警和处置，防范投资后项目运营、整合风险，做好项目退出的时点与方式安排。

**第六十七条** 公司及各级子企业原则上应当将风险评估报告作为决策审批投资项目的必备资料。风险评估报告内容包括风险因素分析、风险后果及应对措施，其中风险因素包括政策风险、市场风险、经营风险、财务风险、法律风险、技术风险、环境健康与安全风险、管理风险、国别风险、交易对手风险和突发性风险等。按风险发生的可能性和造成的后果综合排序，将重大风险排在前列，并着重分析制定应对措施。收并购类投资项目以及境外投资项目，应当聘请第三方专业服务机构出具风险评估报告。

**第六十八条** 业务单元及各级子企业应当及时跟进投资项目风险事项的防控举措落实情况。对于存在重大风险的投资项目，如无合理应对策略，原则上不得批准实施。

**第六十九条** 业务单元及各级子企业应当做好投资项目实施过程中的风险监控、预警和报告。如发生以下影响特别重大的突发事件，应当在 24 小时内向公司汇报，并及时采取风险应对措施，将风险的影响降到最低：

- (一) 重大资产损失；
- (二) 重大自然灾害；
- (三) 重大群体性事件；
- (四) 危及人身或者财产安全的重大突发事件；
- (五) 其他重大影响的事件。

## 第二节 负面清单

**第七十条** 属于上级国资监管单位负面清单禁止类的投资项目，公司及各级子企业一律不得投资；属于上级国资监管单位负面清单特别监管类的投资项目，在获得上级国资监管单位批准前不得投资。

## 第三节 其他特定投资风险防控

**第七十一条** 公司及各级子企业的境外投资应当同时遵守公司境外投资管理的有关规定。落实危地不往、乱地不去，严控高债务风险国家和政局不稳定、高安全风险国家投资，防控境外投资风险。

**第七十二条** 公司及各级子企业的参股投资应当同时遵守公司参股管理的有关规定。原则上不进行不具有战略意

义、单纯追求财务回报的参股投资，参股投资应当有效维护康佳方股东权益。对于参股投资，在决策过程中，需要充分考虑事中、事后特有风险，并制定控制措施，重点明确退出方式和条件。

**第七十三条** 公司及各级子企业应当加强对溢价收并购项目的管理，对溢价合理性进行认真分析、严格审查，将高溢价项目作为投资后评价、专项审计等工作的关注重点。

**第七十四条** 如投资项目涉及交易对手，应当由具备资质的第三方专业服务机构对交易对手相关情况进行尽职调查，同时对照检查清单要求出具相关意见。

如果交易对手是国有全资或控股（持有股权 50%以上）企业，投资主体可豁免进行交易对手背景的尽职调查，但豁免范围不包括交易对手或其实际控制人与公司控股股东、公司及各级子企业曾发生的交易及履约情况。

## 第六章 监督及责任追究

**第七十五条** 公司及各级子企业应当完善监督联动机制，发挥法律合规、财务管理、资本运作、资金管理、产权管理、考核分配、干部管理、纪检巡察、审计监督等相关管理职能合力，强化对投资管理的监督，及时发现投资风险，处置有关问题，减少投资损失。

**第七十六条** 公司及各级子企业违反本制度规定，未履行或未正确履行投资管理职责，造成国有资产损失或其他不良影响的，按照国家和上级国资监管单位有关规定，对

违规行为实施全过程追责，依规追究相关人员责任，涉及违纪或职务违法行为的，由纪检机构进行处理。

**第七十七条** 公司审计部门根据公司有关规定和自身职责对投资项目进行审计监督，审计结果作为考核投资责任人的依据之一。各级纪检部门如接到与执行落实本制度相关的举报投诉，或者与本制度适用的投资项目的举报投诉，可以根据公司有关规定和自身职责决定是否立案受理，组织开展调查核实。如发现违规行为，应当按照公司相关规定决定或者建议对有关人员进行问责惩处；如发现违反国家或当地法律法规的情形，应当移送当地司法机关处理。

## 第七章 附则

**第七十八条** 法律法规、监管规定、政策文件或公司章程另有规定的，从其规定。

**第七十九条** 本制度为公司经营管理一级制度。

**第八十条** 本制度由战略运营管理部负责制订、修订和解释。

**第八十一条** 本制度自 2026 年 2 月 10 日起施行。公司于 2007 年 6 月 6 日颁布的《康佳集团股份有限公司投资管理制度（2007 年制定）》与 2024 年 7 月 8 日颁布的《康佳集团股份有限公司投资管理规定（试行）》同时废止。

康佳集团股份有限公司  
二〇二六年二月十日