

金科地产集团股份有限公司

2025 年度内部控制自我评价报告

根据《企业内部控制基本规范》及其配套指引规定和其他内部控制监管要求(以下简称“企业内部控制规范体系”),结合金科地产集团股份有限公司(以下简称“公司”)内部控制制度和评价办法,在内部控制日常监督和专项监督的基础上,对公司 2025 年 12 月 31 日(内部控制自我评价报告基准日)的内部控制有效性进行了评价。

一、重要声明

按照《企业内部控制规范体系》的规定,建立健全和有效实施的内部控制,评价其有效性,及时修订完善,并如实披露《内部控制自我评价报告》是董事会的责任。审计委员会建立和实施内部控制进行监督。经营管理层负责组织领导企业内部控制的日常运行。公司董事会、审计委员会及董事、高级管理人员保证本报告内容不存在任何虚假记载、误导性陈述或重大遗漏,并对报告内容的真实性、准确性和完整性承担个别及连带法律责任。

公司内部控制的目的是合理保证经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整,提高经营效率和效果,促进实现发展战略。由于内部控制存在的固有局限性,内部环境以及宏观环境、政策法规持续变化,可能导致原有控制活动不适用或出现偏差,对此公司将及时进行内部控制体系的补充和完善,为上述目标的实现提供合理保障。此外,由于情况的变化可能导致内部控制变得不恰当,或对控制政策和程序遵循的程度降低,根据内部控制评价结果推测未来内部控制的有效性具有一定的风险。

二、内部控制评价结论

根据公司财务报告内部控制重大缺陷、重要缺陷的认定情况,于内部控制自我评价报告基准日,不存在财务报告内部控制重大缺陷、重要缺陷。董事会认为,公司已按照《企业内部控制规范体系》和相关规定的要求在所有重大方面保持了有效的财务报告内部控制。

根据公司非财务报告内部控制重大缺陷认定情况,于内部控制评价报告基准日,公司未发现非财务报告内部控制重大缺陷。

自内部控制自我评价报告基准日至内部控制自我评价报告发出日之间未发生影响内部控制有效性评价结论的因素。

三、内部控制评价工作情况

（一）内部控制评价机构设置及责权分配

公司董事会是内部控制评价工作的领导机构，公司内控审计部门负责组织、领导、监督内部控制评价工作，听取内部控制自我评价工作报告，审定内部控制缺陷整改意见，批准《内部控制自我评价报告》的对外披露。

公司设立企业管理职能和工作小组，牵头负责内部控制评价的具体组织实施，评价内部控制设计及运行的有效性，督促整改评价中发现的内部控制缺陷，编制《内部控制自我评价报告》。

公司坚持以风险管理导向为原则，由公司大运营职能组织总部各专业部门及各子公司对内控设计及执行情况自我评价；总部各专业部门及各子公司业务部门均设置内控专员等相关内控管理岗位，负责本单位内部控制的日常管理工作。

审计委员会对内部控制进行监督，审议《内部控制自我评价报告》。

公司聘请专业咨询机构提供内部控制咨询服务，对内部控制规范、实施方法及风险管理等进行培训指导，聘请专业审计机构对公司内部控制进行审计。

（二）内部控制评价范围

公司按照风险导向原则确定纳入评价范围的主要单位、业务和事项以及高风险领域。纳入评价范围的主要单位包括公司总部和各区域地产公司，纳入评价范围单位资产总额占公司合并财务报表资产总额的 92.25%，营业收入合计占公司合并财务报表营业收入总额的 98.06%。纳入评价范围的事项包括：内部环境、风险评估、控制活动、信息沟通、内部监督；重点关注的高风险业务领域主要包括投资、资金、销售、成本、采购、对子公司管理、关联交易、对外担保、募集资金、信息披露等领域。具体评价结果阐述如下：

1、内部环境

（1）组织架构

公司根据《公司法》、《证券法》、《深圳证券交易所股票上市规则》、《深圳证券交易所上市公司自律监管指引第 1 号——主板上市公司规范运作》等国家

法律法规及规范性文件、《公司章程》等规定，建立了股东会、董事会及其专门委员会，实现了有效制衡、各司其职、协调运作的治理结构，公司决策机构、执行机构和监督机构相互独立、责权明确、相互制衡；董事会下设战略发展与 ESG 委员会、审计委员会、提名与管理委员会、关联交易委员会，对公司经营活动中的重大事项进行审议并提交董事会审议；设立了独立董事、董事会秘书，制定了《独立董事年报工作制度》、《“两会”议事规则》、《年报信息披露重大差错责任追究制度》等多项符合公司发展的治理制度，明确决策、执行、监督等职责权限，形成了科学合理的治理结构。

公司根据业务特点和发展需要，优化内部管理机构设置，制定《组织管理手册》、《授权管理手册》，明确各机构及岗位职责权限、工作流程、操作规范，形成了各司其职、各负其责、相互制约、相互协调的工作机制。

公司对所属子公司的设立、转让、注销等实施控制，规范股权变更控制；对超过公司董事会授权范围的子公司设立、对外转让股权、子公司注销清算等业务，除履行公司内部审批程序外，还需报公司董事会或股东会审议通过后实施。

报告期内，公司严格按照相关规定组织召开股东会和董事会，各级机构按照《公司章程》、职责权限、议事规则和工作程序履行职责；制定区域公司标准架构规范，优化集团总部、区域公司、城市公司组织架构，实施区域差异化管控模式，科学优化授权体系，深化公司经营管理能力，不断提升组织效能，公司经营管理水平显著提高。

（2）企业文化

公司焕新起航，重塑了“创造有价值的人造空间”的使命，更迭描绘了新的“努力成为具有强盈利能力、高资产价值和流动性的不动产综合运营商”的愿景，提出了“专业、高效、创新、共享”的新价值观，在“尊重历史、同舟共济、合伙共创、守正出奇、精益降本、科技增效”的经营管理原则指导下，引导员工将个人行为与公司价值、发展目标同频共振。

报告期内，一是把握公司发展关键词，深度结合公司新的使命、愿景、新的价值观、新的经营管理原则，坚持“分层分类、全员参与、常态落地、贴合实际”的原则，重新设计公司的企业文化体系。二是聚焦业务痛点精准发力，强化各级管理干部履职尽责行为，以沟通互信凝聚全员思想共识，充分发挥员工主观能动

性，通过系统性、常态化的企业文化活动，搭建沟通桥梁、化解文化差异、传递公司核心价值，为公司高质量发展筑牢文化根基，助力公司向不动产综合运营商的愿景稳步迈进。三是丰富了企业文化传播载体，以线上宣传、线下实物发放等路径，展示公司新面貌新气象，发挥优秀团队、先进个人的榜样带头作用。

（3）发展战略

2025年，全球经济呈分化调整下的弱复苏态势，通胀回落但地缘冲突与贸易保护主义等不确定性上升。国内经济顶住压力实现稳中有进，“十四五”规划圆满收官，新质生产力加快培育；但供强需弱、预期偏弱等挑战犹存。2026年是“十五五”规划开局之年。中央经济工作会议明确实施更加积极的财政政策和适度宽松的货币政策。随着扩内需、促消费、稳投资、防风险政策落地，内需潜力将持续释放。在政策与创新驱动下，中国经济有望实现质的有效提升和量的合理增长，为高质量发展奠基。

对于房地产行业，已进入深度调整与系统性重构的关键阶段，正经历从增量开发向存量运营的深刻变革，发展逻辑也从高速增长全面转向高质量发展。企业必须依托科技创新，纵向深化运营与资产管理能力，完成从开发商到“运营+服务”精细化模式的根本性转型。

2025年是公司重整转型的关键之年，随着新投资人入驻、新一届董事会组建、新领导班子成立及组织架构优化调整，公司迎来全新发展起点。在此基础上，公司全面启动《2026-2030年五年战略规划》编制工作，经深度研究与多轮研讨论证，对公司发展战略进行焕新升级。一是重塑新金科发展定位。公司已明确“创造有价值的人造空间”为使命，以成为“具备强盈利能力、高资产价值与流动性的不动产综合运营商”为愿景，确立了科技驱动的不动产综合运营商的全新定位。二是锚定新金科业务方向。业务布局上，构建以不动产综合运营为价值底座，以数字科技为增长引擎的“双轮驱动、深度协同”业务组合，形成“底座托底、引擎加速，1+1>2”的发展新格局。不动产综合运营作为价值底座，以城市更新为战略入口，以资产管理为价值枢纽，以运营管理为发展基石，三大业务形成清晰的协同闭环：城市更新为运营管理“创造”优质资产标的，运营管理通过精细化深耕提升资产价值，资产管理打通资产退出路径，实现价值闭环。三是落地新金科战略举措。推动组织变革，深化事业部制改革，提升专业协同效率；突破发展

瓶颈，积极拓展与地方政府、国有企业等优质伙伴的生态合作；强化科技赋能，构建“不动产+科技”双轮互促的发展格局；提升资产价值，灵活运用多种金融工具，实现资产高效循环。四是重构新金科关键能力。科技力重在推动技术与业务深度融合，驱动效率与价值革新；运营力着力于标准化、数字化与场景创新，实现资产长期增值与体验升级。公司将以五年战略规划为蓝图，凝聚共识、稳步推进，在转型升级中持续锻造核心竞争力，迈向更高质量、更可持续的发展新阶段。

报告期内，金科股份持续强化战略研究能力建设，不断完善战略研究体系、制定标准化研究规范、开发专业化研究工具，构建多维度、全方位的战略研究视野。重点强化宏观经济研究，深度关注产业发展研究，积极探索创新模式研究，通过系统化研究提升公司科学决策水平，增强风险预警与应对能力；同时针对关键发展课题，开展重大战略性项目专项研究，为公司战略落地与经营决策提供专业、科学的理论支撑。

（4）人力资源管理

2025年，人力资源管理聚焦公司重整发展核心需求，全年以“战略支撑、合规保障、服务提效”为目标，重点围绕债权管理与重整支持、组织与人才发展、工商证照管理、办公后勤保障等工作，高效支撑公司业务重塑与平稳运营。

同时，立足重整后“凝心聚力、重塑形象、深耕业务、提质增效”的核心诉求，紧扣新使命、愿景和价值观，结合6大新业务事业部发展需要。以“战略赋能、业务支撑、组织激活、服务提质”为核心主线，破解组织融合、人才适配等痛点，落实核心骨干稳定、人才结构优化等重点工作，为集团高质量发展提供坚实保障。

报告期内，一是组织架构深度调整。持续推进新业务、信托包业务组织架构调整，完成方案制定与落地，动态优化部门设置，保障业务转型期工作连续性。首先，集团总部定位为中后台，设置8个中心/部门。新成立运营中心（中台），统筹对下属事业部及各公司的预算、考核及运营管理；其余职能中心/部门为后台，对所属事业部及公司进行专业赋能、指导及管理；原运营与工程中心分设为运营中心、工程成本中心，与设计中心、营销中心、信托资产管理中心一同并入开发管理事业部。其次，事业部定位为业务前台，新设立城市更新事业部、基金

管理事业部、资产管理事业部、数字科技事业部、开发管理事业部。通过上述深度调整，保障新老业务契合互动，向既定的战略目标靠近。

二是人才储备精准发力。梳理各新业务核心岗位清单，重点聚焦城市更新、资产管理、基金管理等紧缺人才，拓展精准招聘及猎聘渠道，激活内部推荐，优化流程，确保核心人才及时到岗。累计储备外部人才 40 余人，构建城市更新、商业产业、科技投资等新兴领域人才池；完成 200+核心岗位内部盘点，为新业务的梯队建设提供人才支撑。

三是深化薪酬福利改革，向新业务核心岗位倾斜，强化利润与绩效的强关联应用。调整薪酬结构，根据行业调研结果，兼顾未来人才引进的空间设计薪酬宽带。同时，根据未来业务的规模及纵向管理层级对薪酬宽带进行“短、平”化设计，全体员工大幅降低月度工资。重新修订《金科股份异地外派人员福利管理办法》等制度，进一步提升人力效能。

四是研究设置中长期激励及各类专项激励。首先，坚持“以业绩为根本、绩优多得、长期多得”的激励原则，拟针对核心人员、骨干员工设置限制性股票、股票期权等激励计划，同时根据实际业务设立专项奖励等，引导员工注重短期业绩与长远发展相结合，提升公司人才队伍稳定性与主观能动性。其次，为促进公司战略转型，充分调动员工业务拓展积极性，达到全面提升公司整体业绩水平的目的，拟设置年度经营绩效奖金，即公司超额利润分享机制，激发员工内驱力，共享公司发展成果。

五是强化合规运营、提升人力行政支持力度、保障公司高效运营。首先，统筹完成 892 家公司工商年审及公示，其中集团总部 50 家在管公司全部达标，实现合规无遗漏；同时，取得重庆市住建委一级资质延续批复，同步完成国家住建部申报材料提交。其次，进一步完备商标保护体系，优化商标资产结构，推动完成 280 件有效商标由信托包转让至金科股份及 91 件商标到期续展工作。完成 575 家公司注销、变更及新设手续，响应业务敏捷需求，快速办理；其中协同法务高效推进完成 69 家非保留一级子公司股权转让工作，保障重整计划顺利执行。

六是债权管理与重整支持，护航战略推进。首先是完成 6 批次职工债权梳理、公示及提裁，覆盖超 1400 名职工，保障重整程序依法推进。

（5）社会责任

2025年，公司以“稳预期、树信心、保价值”为核心目标，围绕“司法重整、价值维护”两大主线，全年策划专题宣传60余次，全网分发稿件超万篇，传播覆盖超5亿人次，全年妥善化解负面舆情240余次，通过全周期舆情管控实现负面声量同比降低约30%，切实发挥品牌工作“稳定器”与“护航者”的作用。全年斩获2025年《财富》中国500强、2025韧性发展案例、2025中国房地产代建领先品牌等多项行业荣誉，品牌自媒体影响力指数稳居行业前列，多篇内容跻身全国单月TOP7。

2、风险评估

报告期内，集团法务与风控中心面临积极推进金科地产集团股份有限公司和重庆金科房地产开发有限公司（以下简称“1+1公司”）司法重整程序、配合法院及管理人开展债权人会议、债权人沟通谈判、债权兑付工作，参与法院例会，建立维稳应急预案，通过加大资产解封、执行和解、偿债工抵保护等确保保留包公司资产，按照重整计划向中信信托移交信托包公司股权，签订资管协议，推动加快“四个一批”重大工作计划，开展重大债权催收等涉及公司重大战略发展事项，极致思考代建、特殊资产管理等新法律事项的相关事宜，取得了较好成果。

一是根据本系统制度及管理要求，新增工作指引5项。出台各类内控措施（通知、业务标准、管理规定等）多项，分别为：

1. 推动商票债权偿债资源发放前的债权复核工作，制定了法务条线复核工作指引，拟定商票债权线下清偿的承诺书签模版。

2. 梳理1+1公司诉讼与执行中止文书范本的制定、发布以及落实，实现涉1+1公司相关案件的中止；持续对接法院沟通解除对1+1的资产查封冻结，实现对1+1大部分资产的解封解冻。

3. 进一步加强对下属公司破产清算案件的业务指导和规范管理，优化破产重整清算制度流程，制定下发了《关于进一步规范重整清算案件流程管理的要求》《下属公司被动破产应对指引》，《被动重整清算案件决策工作指引》《下属重整清算案件动态管理要求》，细化相关业务流程管理；

4. 进一步优化及新增《重整相关业务授权》，内容主要涉及重整重要节点信息报备、破产（重整）程序及衍生诉讼案件决策等重大事项的表决，着重优化跨

部门信息交圈和共享问题。

二是与重庆市第五中级人民法院保持日常例会沟通对接,做好金科系企业风险防范化解工作。

三是有条不紊推进重整执行工作。推动金科股份和重庆金科《信托协议》《资产管理服务协议》的签订,拟定信托平台公司章程,修改重庆公司章程,规范信托资产管理服务。协助推进“四个一批”专项工作落地,完成了《“四个一批”专项工作管理办法》的制定下发和推进计划铺排。

四是风险合规管理。在已有集团风险门户,风控、流程一体化基础上,推进风险、合规、法务、内控一体化协同管理体系、制度、流程建设,重点推进数智风控工作,努力为公司战略、经营提供合理保障,切实规避重大风险。

五是法务牵头双逾风险化解专项行动,一方面履行社会责任,定期分析双逾风险情况,协同推进风险源头防控,差异化管控,化解群体性诉讼危机;另一方面压降违约金判付和和解金额。

六是办理集团和各大区通过股权归边、风险处置等重大非诉项目 136 个,减少负债及获得现金流 90 多亿元,推 10 余个城市更新、多个代建等业务风险化解,具体工作包括会商交易结构、出具专业建议、协助参加谈判等。

3、控制活动

公司主要控制措施主要包括:不相容职务分离控制、授权审批控制、会计系统控制、财产保护控制、绩效考评控制等。

(1) 不相容职务分离控制

公司对各项业务模块中涉及到的职务、职责进行系统梳理,设置各级各类工作岗位,运用不相容职务分离控制模式形成各司其职、各负其责、相互配合、相互制约的运行机制。

(2) 授权审批控制

公司明确了各岗位办理业务的职责权限及审批程序,各级各类岗位应当在授权范围内按规定程序行使相应职权并承担相应责任。

(3) 会计系统控制

集团遵照国家统一的会计准则和制度,税收法律法规,以及其他国家规定的各种法律法规,为规范会计核算工作,制定了《金科股份财务管理办法》及各项

具体业务和财务核算制度，通过集合人员控制，制度控制，流程控制和财务系统技术控制，保证了财务信息的真实性，完整性，准确性和及时性。集团重整完成后，正在根据组织架构和公司经营规划梳理并调整系统设置，以便适配集团的业务发展，进一步夯实和提升财务信息管理。

（4）财产保护控制

为了保证资产的安全与完整，防止资产因贪污，盗窃，挪用，浪费或不当使用而遭受损失，集团制定和实施了以下控制制度：

①权限分离控制，保证不相容岗位分离

②资产保全控制，包括现金库存管理，存货管理和固定资产/无形资产管理。

③资金支付控制，重整完成前，集团对有限资金实施严控，根据重要及紧急程度有序安排支付。重整完成后，随着投资人资金的注入，根据新的组织架构，集团正在梳理人员，制度和系统审批流程。完善投资审批流程，投资类支出按照金科股份投决会决议及相关制度执行。

④账务核对控制，包括日常账务核对，往来账核对和账实核对。集团往来账主要是关联公司的往来款，集团重整完成后，集中对关联公司往来款重新评估，依据应收项目公司的负债、抵押、质押、担保和诉讼等实际情况，结合当前市场行情和未来发展趋势，对项目公司的资产，主要是存货和其他应收款进行了评估，尽可能地客观估计关联公司其他应收款的可回收性和可回收金额。

⑤系统与数据安全控制，对企业资源计划系统和会计系统设置分级权限，定期备份，防范数据泄露，篡改或系统故障导致财务信息丢失

（5）绩效考评控制

公司制定了《金科股份绩效考核管理办法》，季度、半年度、年度绩效考核工作逐步恢复常态化，坚持公平公正、规范透明、绩效导向原则，使绩效考核结果能为薪酬分配、人才甄选与培养、人才结构优化、薪金福利调整等提供决策依据。根据公司战略、业务发展新方向，在业绩优先、利润优先的原则下，结合各事业部的业务模式、利润来源等特点，因地制宜制定对应考核指标，通过对考核指标、考核结果运用的优化细化，充分发挥绩效考核的激励和业务导向作用。

4、关键业务控制

公司将上述控制措施在下列主要的业务模块管理中进行综合运用，结合公司

组织架构情况制定了一系列的控制措施，涵盖了公司经营管理的各个部门和环节，主要控制活动如下：

（1）运营管理

运营中心作为公司管理体系建设与经营计划统筹的主责部门，通过构建动态优化的制度授权体系、实施精准的经营计划与考核激励、深化覆盖项目获取到退出的全过程管控，确保公司经营目标达成与战略转型平稳落地。

① 构建动态优化的制度与授权体系，夯实管理底座

报告期内，运营中心统筹建立了清晰的制度分类框架，区分业务管理机制与职能支撑机制，推动制度体系实现业务闭环。依据 2025 年组织架构调整及战略发展需要，全面梳理并修订了《授权管理手册》，明确各单位的权责边界，落实组织权责。针对重整后新业务板块的发展需求，新增并试运行了相关业务审批流程，确保管理体系与战略转型同步适配。

② 强化经营计划统筹引领，支撑战略转型规划实施

围绕公司战略转型方向与新业务布局，运营中心牵头发挥经营计划统筹引领作用，联动各职能中心、事业部，完成公司存量项目及新业务 2026 年经营计划编制工作，明确年度经营目标、攻坚方向与实施路径。核心聚焦存量项目提质增效、价值释放与新拓展项目布局落地、实现产出。通过建立项目分类清单化管控、专项计划闭环管理机制，强化任务跟踪与过程监控，层层压实责任、夯实执行保障，为公司战略转型落地与年度经营目标达成提供有力支撑。

③ 强化考核激励驱动，激发组织发展活力

为激发组织发展活力、保障重整攻坚与战略转型顺利推进，运营中心聚焦公司重整期间重点工作与战略转型新要求，优化完善月度经营业绩考核方案。通过科学设定关键业绩指标，推行“目标-考核-激励”三位一体的闭环管理机制，依托月度经营会、经营专题会，对业绩指标、经营计划完成情况进行动态跟踪、及时纠偏，确保各项工作不偏离目标。同时，将绩效考核结果刚性应用于薪酬分配，充分调动全员积极性，为公司发展注入内生动力。

④ 项目运营计划管理，保障保留项目平稳运营

聚焦保留项目平稳运营，运营中心以经营赋能为核心，多措并举推动项目盘活与债务化解。2025 年 10 月初，与兴业银行达成和解，通过引入兴业银行白名

单融资 6000 万、释放项目期房资源等举措，成功实现渝北朗廷雅筑项目盘活、复工；同时，全力推动亳州金科府、铜梁原乡溪岸、梁平集美东方等保留项目正常经营，保障项目按期交付、滚动开发，切实维护项目稳定。此外，通过下达以资抵债、工抵任务，有序推进债务化解，降低经营风险，保障公司资产安全。

（2）财务资金管理

为保证集团资金的安全、规范和集中管理，集团设置了相关资金管理内部控制制度，根据重整过程以及重整完成后出现的新情况、新变化，集团财务资金着手动态调整和优化相关制度并严格按照相关制度执行和控制：

①实施权限分离控制，保证不相容岗位分离：出纳不兼管收入，费用和往来账；银行存款和账户管理制度岗位相互制约和监督，包括账户开立，变更，注销按授权流程进行审批；银行网银 U 盾，密码，密钥分人报管；银行对账，余额调节表编制与审核岗位相互分离；

②调整、优化资金分级授权的支付审批流程；禁止无审批、无合同、无依据的付款。

③继续执行票据管理制度，包括支票，汇票，本票，承兑汇票管理；票据领用，登记，背书，贴现，作废流程；票据保管与盘点。

④继续执行融资与借款管理制度，包括融资计划，授信，借款审批；对外担保，抵押，质押管控；利息核算，还款计划，风险管控。

⑤投资管理制度，投资类支出按投决会决议及相关制度审议后执行。对于投资的项目，集团将实施有效的项目管控和奖惩机制，包括项目资金的使用计划，融资管控，节点管控，品质红线，成本的透明化和动态核算，根据项目的执行情况与投资计划的差异实施奖惩制度。

⑥继续执行往来资金与应收应付款控制，包括应收账款信用政策，账龄管理，催收政策；应付账款付款周期、对账和发票匹配；关联方资金往来规范。

⑦继续执行财务印章与印鉴管理制度，包括财务章，法人章，公章分开保管；使用审批，登记，监印制度

⑧根据重整执行阶段以及执行完毕的新情况、新变化，资金系统快速优化了资金系统台账管理，包括有息负债台账、抵质押物等担保信息台账、金融机构债权转让台账、金融机构诉讼、和解台账等相关信息类台账，以及资金流水和报表

管理。

重整完成后，随着新资金的注入，集团进一步加强了对资金预算，支付和投资的管理。2026年将合理规划资金使用与预警资金缺口，更加重视现金流管理。

（3）全面预算

2025年集团重整期间，依然保持了对项目全周期利润的动态更新与跟踪。重整完成后，根据集团的经营规划启动2026年经营预算编制，通过预算和考核来管理营业收入、净利润和现金流量等财务指标。动态跟踪经营预算执行情况，让管理层动态掌握公司经营情况，为管理层提供决策支持，以便有效组织与协调公司经营活动，从而完成公司经营目标，发挥全面预算对公司经营发展的指导作用。

（4）合同管理

公司持续优化合同管理，持续提高标准化覆盖率，同时结合最新法律法规和行业情况完善合同条文。通过合同合理的条款设计降低公司风险，防止向诉讼的转化。通过大力加强合同履行管理确保合同履行风控。重点加强合资合作、工程、营销、融资等各类履约风险及争议。对于合同履行过程中存在的重大风险事项，每月进行清查；强化重大合同交底，强调合同履行风险信息报送、统计、督办，有效降低了公司因合同纠纷导致的诉讼。

（5）关联交易

公司在《公司章程》《股东会议事规则》《董事会议事规则》和《关联交易管理制度》详细划分了公司股东大会、董事会、总裁办公会对关联交易事项的审批权限，规定了审批程序和回避表决制度。董事会下设关联交易专业委员会，制定了《关联交易委员会实施细则》对关联交易进一步细化。公司重大关联交易经独立董事事前认可及关联交易专业委员会审核后，方提交董事会审议。披露关联交易时，同时披露独立董事意见。报告期内，公司未违反相关规则。

（6）对外担保

公司制定了《对外担保管理制度》，规定了股东会 and 董事会对外担保的审批权限、基本原则、审批程序、管理监督、信息披露和责任追究机制等。报告期内，公司对外担保行为未有违反《对外担保管理制度》的情形发生。

（7）重大投资

2025 年为规范公司投资决策流程，提高投资质量与风险管控水平，保障公司资源高效配置，战略发展中心拟稿《金科股份投资决策管理办法（2025 版）》，经金科股份经营班子研究决定，发布该文件，文件旨在明确业务条线投资论证评审与项目分类准则，集团投资决策委员会成员及决策机制，重大项目投资决策机制等。2025 年，战略发展中心负责投资系统内部重大投资的审批权限、审议程序、项目研究评估、投资计划的进展跟踪及责任追究等事宜。报告期内，公司未有违反《重大投资决策管理制度》的情形发生。

（8）募集资金使用

公司根据《公司法》《证券法》《上市公司证券发行管理办法》等法律法规的规定，制定了《募集资金管理制度》，明确了募集资金的存储、使用、变更、监督等，对募集资金采取专户专储、专款专用的原则进行统一管理，公司募集资金已使用完毕，在使用期间公司未有违反《募集资金管理制度》的情形发生。

5、信息与沟通

（1）内部信息沟通

重整期间主要维持所有信息系统的稳定运行，持续保障业务的顺利开展，同时公司加强对制度规范的宣贯及培训，落实信息化系统管理规范及要求，提升信息安全管理。

2025 年 10 月 16 重整成功后，为满足上市公司规范运作的监管要求，公司迅速响应并拟定了信息系统分离专项方案。该方案的核心目标是实现“保留包”（上市公司主体）与“信托包”（剥离资产或信托业务部分）在人员权限和数据层面的隔离，确保两个体系独立、安全运行。目前，信息系统分离方案已完成设计并通过管理层审批，项目组正按计划推进系统改造工作，系统功能改造预计于 2026 年第一季度全面完成。

本次分离核心措施主要包括人员权限分离、数据分离、系统适配性功能改造，按照时间要求在第一阶段（2025 年 10 月 - 11 月）：完成方案设计、技术选型及资源准备，成立专项工作组，明确分工。第二阶段（2025 年 12 月 - 2026 年 2 月）：开展系统改造开发、数据清理及权限重构工作。第三阶段（2026 年 3 月）：完成系统集成测试、用户验收测试，并择机切换上线，正式实现双系统独立运行。

目前整体计划正在有序进行中。

预计达到的效果从合规性方面满足上市公司对内部控制和独立性监管的要求，降低信息披露和关联交易风险；从管理方面，通过权限和数据隔离，强化岗位职责边界，提升运营效率和内控水平；从信息安全方面，有效防范敏感信息泄露和跨系统数据污染，保障两个业务板块的稳定运行。

（2）外部信息沟通

公司制定了《信息披露制度》、《外部信息使用人管理制度》和《投资者关系管理制度》等，对重大事项、应披露信息标准进行了界定，明确了公司信息披露事务负责人以及信息传递、审核、披露流程，对公司公开信息披露和重大内部信息沟通进行有效控制。

报告期内，公司严格遵循了《上市公司信息披露管理办法》《深圳证券交易所股票上市规则》《深圳证券交易所上市公司自律监管指引第1号——主板上市公司规范运作》等有关法律法规及规范性文件的规定和要求，全面履行信息披露义务，真实、准确、完整、及时、公平地披露公司信息，切实维护了广大投资者的利益。

（3）反舞弊程序

2025年，公司持续深化“不敢腐、不能腐、不想腐”的一体化反舞弊长效机制建设，坚持高标准、严要求，切实发挥监督保障作用。在制度层面，公司严格遵循《金科股份廉政建设制度》，明确全员廉政红线，并由监察审计中心牵头，推动廉政建设从“宣贯”向“内化”转变。通过创新采用多维度的廉洁文化渗透模式，结合场景化案例复盘、关键岗位廉洁自律承诺、廉政看板月度公示及《供应商廉洁合作协议书》等方式，将警示教育融入日常业务流程，筑牢员工思想防线。

在举报与查处机制上，公司建立敏捷的舞弊风险响应体系，持续优化举报渠道的便捷性与保密性，由纪检监察专职负责、闭环管理，确保线索及时分析与精准研判。对于查实的舞弊行为，严格执行“一案一复盘”机制，识别管理缺陷，完善系统防范，从源头遏制廉政风险向经营风险传导。

在外部协同层面，公司升级与公检法等机构的联动模式，由案件协作转向预防职务犯罪的常态化沟通，通过建立数据共享与风险预警机制，及时打击职务侵

占、受贿等损害公司利益的行为。

报告期内，公司对涉嫌违法犯罪行为依法移送司法机关处理，并将典型案例内部通报，落实全员警示教育。同时，通过倡导员工恪守廉洁从业底线、主动拒收或登记上交礼品礼金，将清廉文化转化为保护公司资产与员工职业生涯的实际生产力，有效护航企业健康运行。

6、内部监督

（1）内部控制体系

公司内控实施由董事会统筹，各内部机构、事业部、子公司依据业务职能承担内部控制主体责任。公司设有内控建设与实施工作小组，从规章制度建设、业务流程体系建设、内部控制建设三方面建立健全内部控制体系，董事会及管理層通过开展内部控制自评评价和审计，及时发现并整改内部控制设计和运行缺陷，推动公司内部控制体系不断完善，确保内控制度的有效实施。

（2）内部审计

公司在监察审计中心下设审计职能，独立行使内部审计职权，通过实施经营管理审计、成本管理审计、营销管理审计、各类专项审计工作，评价和改进公司风险管理，深入剖析公司控制和治理过程中存在的不足，对重整后公司业务转型对资产管理、轻资产运营、代建业务等新型业务风险管理予以重点聚焦关注。揭露潜在的经营风险，积极督促整改，达到为公司增加价值和改进经营的目的。

①组织与制度建设

配备了满足财务、工程、营销等专业需求的审计人员，制定《内部审计制度》，明确授权体系权责，明确审计权限、程序与责任，确保审计工作的独立性。推动内部控制管理制度修订，明确公司治理环境、范围、风险及控制活动。适应公司业务转型与组织变革。

②开展风险导向审计

聚焦资金安全、合规经营、资产管控等核心风险，实施各项经营管理审计、工程管理审计、营销管理审计和各类专项审计工作。最大程度实现事前介入、事中跟踪、事后复盘。最大程度保障财务信息真实准确、经营活动合法合规、资产安全完整、内控体系运营有效。

③整改闭环管理

关注审计问题跟踪整改落实，将审计结果与考核、问责挂钩，形成监督闭环，避免和挽回公司不必要的损失。按照“谁主管、谁负责、谁经办、谁整改”的原则，明确责任主体。对审计问题下发正式整改通知书，对重复性问题、典型问题进行深度复盘，深挖制度漏洞，推动公司业务转型和组织变革后内控制度的适应性修订。

④重整期间资产价值提升

协同各部门推动公司重整，助力公司资产保值增值。公司重整过程中关注资产抵债、成本支付等高风险业务环节，避免资产不当流失；深度参与公司债权债务的梳理，提升债务数据准确度，最大程度维护公司资产价值，为项目资产盘活、转化与处置创造必要条件。

（3）内部监察

公司在监察审计中心下设监察职能，独立行使监察职权。2025年，公司重点推行“嵌入式”与“下沉式”监督，将监督触角延伸至经营管理的关键末梢，系统排查采购、招投标等重点领域经营风险，为关键岗位风险防控手册编制奠定基础。通过“日常监察+专项巡检”的常态化监督机制，针对高风险领域实施靶向治理，对公司经营管理的关键事项进行动态关注，对发现的内部员工违规违纪、失职渎职等行为，及时查处并在一定范围通报，强化震慑效应。对监督中发现的履约异常及管理疏漏，追究违约金和即时惩戒，建立“整改回头看”闭环跟踪机制，推进责任单位深挖根源、完善制度、堵塞漏洞。通过惩处与教育相结合、检查与整改并重，将监督成果转化为公司治理效能，推动内部管理持续规范提升。在此基础上，公司拟进一步优化《金科股份廉政建设制度》及《金科股份违规责任追究实施办法》等制度规范，为下一阶段监督工作提供更完善的制度保障。

上述纳入评价范围的单位、业务和事项以及高风险领域涵盖了公司经营管理的主要方面，不存在重大遗漏。

（三）内部控制评价工作依据及内部控制缺陷认定标准

公司依据财政部、证监会等五部委联合发布的企业内部控制规范体系及《深圳证券交易所主板上市公司规范运作指引》等相关规定，按照中国证监会重庆监管局发布的《关于做好重庆辖区上市公司内部控制规范实施工作的通知》的要求，并根据《公司章程》《审计委员会实施细则》的规定，结合公司经营管理实际情

况，按照制定评价工作方案、组成评价工作组、实施现场测试、认定控制缺陷、汇总评价结果、编报评价报告的固化程序，综合运用个别访谈、调查问卷、专题研讨、穿行测试、抽样分析等方法，充分收集证据，如实填写评价底稿，研究分析内部控制缺陷。

公司董事会根据企业内部控制规范体系对重大缺陷、重要缺陷和一般缺陷的认定要求，结合公司规模、行业特征、风险偏好和风险承受度等因素，区分财务报告内部控制和非财务报告内部控制，采用定量和定性相结合的方法研究确定了适用于公司的内部控制缺陷具体认定标准。公司确定的内部控制缺陷认定标准如下：

1. 财务报告内部控制缺陷认定标准

财务报告内部控制是指针对财务报告目标而设计和实施的内部控制。由于财务报告内部控制的目标集中体现为财务报告的可靠性，因而财务报告内部控制的缺陷主要是指不能合理保证财务报告可靠性的内部控制设计和运行缺陷。公司财务报告内部控制的定性和定量标准如下，其中财务指标值均为公司本年度的合并报表数据，对于定量标准涉及多个量化指标的，公司董事会确定按照孰低原则进行具体应用。

财务报告 内部控制 缺陷	认定标准	
	定量标准	定性标准
重大	财务报表的错报金额落在如下区间： 1. 错报 \geq 利润总额的 5%； 2. 错报 \geq 资产总额的 3%； 3. 错报 \geq 经营收入总额的 5%； 4. 错报 \geq 所有者权益总额的 1%。	包括： 1. 董事、监事和高级管理人员滥用职权，发生职务侵占、受贿、挪用公款等舞弊行为； 2. 公司因发现以前年度存在重大会计差错，更正已上报或披露的财务报告； 3. 公司审计委员会（或类似机构）和内部审计机构对内部控制监督无效； 4. 外部审计师发现当期财务报告存在重大错报，且内部控制运行未能发现该错报。

重要	<p>财务报表的错报金额落在如下区间：</p> <p>1. 利润总额的 2% ≤ 错报 < 利润总额的 5%；</p> <p>2. 资产总额的 1.5% ≤ 错报 < 资产总额的 3%；</p> <p>3. 经营收入总额的 2% ≤ 错报 < 经营收入总额的 5%；</p> <p>4. 所有者权益总额的 0.5% ≤ 错报 < 所有者权益总额的 1%。</p>	<p>包括：</p> <p>1. 未依照公认会计准则选择和应用会计政策；</p> <p>2. 未建立反舞弊程序和控制措施；</p> <p>3. 对于非常规或特殊交易的账务处理没有建立相应的控制机制或没有实施且没有相应的补偿性控制；</p> <p>5. 对于期末财务报告过程的控制存在一项或多项缺陷且不能合理保证编制的财务报表达到真实、准确的目标。</p>
一般	<p>财务报表的错报金额落在如下区间：</p> <p>1. 错报 < 利润总额的 2%；</p> <p>2. 错报 < 资产总额的 1.5%；</p> <p>3. 错报 < 经营收入总额的 2%；</p> <p>4. 错报 < 所有者权益总额的 0.5%。</p>	<p>未构成重大缺陷、重要缺陷标准的其他内部控制缺陷。</p>

2. 非财务报告内部控制缺陷认定标准

非财务报告内部控制是指针对除财务报告目标之外的其他目标的内部控制。这些目标一般包括战略目标、资产安全、经营目标、合规目标等。公司非财务报告缺陷认定主要依据缺陷涉及业务性质的严重程度、直接或潜在负面影响的性质、影响的范围等因素来确定。公司非财务报告内部控制的定性和定量标准如下，其中财务指标值均为公司本年度的合并报表数据，对于定量标准涉及多个量化指标的，公司董事会确定按照孰低原则进行具体应用。

非财务报告 内部控制缺陷	认定标准	
	定量标准	定性标准
重大	<p>直接财产损失金额 > 资产总额的 3%</p>	<p>包括：</p> <p>1. 对公司的战略制定、实施，对公司经营产生重大影响，无法达到重要营运目标或关键业绩指标</p> <p>2. 决策不充分导致重大失误</p> <p>3. 违反国家法律法规并受到重大处罚</p> <p>4. 中高级管理人员和高级技术人员流失严重</p>
重要	<p>资产总额的 1% < 直接财产损失金额 ≤ 资产总额的 3%</p>	<p>包括：</p> <p>1. 对公司的战略制定、实施，对公司经营产生中度影响，对达到营运目标或关键业绩指标产生部分负面影响</p> <p>2. 决策程序不充分导致出现重要失误</p> <p>3. 违反企业内部规章，形成较大金额损失</p>

		4. 关键岗位业务人员流失较严重
一般	直接财产损失金额≤ 资产总额的 1%	未构成重大缺陷、重要缺陷标准的其他内部控制缺陷

2026 年 4 月 27 日