

海航投资集团股份有限公司
2025 年度内部控制评价报告

二〇二六年四月

目录

一、重要声明	1
二、内部控制评价结论	2
三、内部控制评价工作情况	3
(一) 内部控制评价范围	3
1. 治理结构	4
2. 组织架构	5
3. 发展战略	6
4. 人力资源	7
5. 社会责任	8
6. 企业文化	9
7. 控股子公司管控	11
8. 风险评估	13
9. 资金活动	14
10. 采购管理	15
11. 销售管理	16
12. 资产管理	17
13. 基金管理	17
14. 养老业务管理	18
15. 合同管理	18
16. 全面预算	19
17. 财务报告	19
18. 担保业务	20
19. 关联交易	21
20. 信息披露	21
21. 内部监督	22
(二) 内部控制评价工作依据及内部控制缺陷认定标准	23
(三) 内部控制缺陷认定及整改情况	25
1. 财务报告内部控制缺陷认定及整改情况	25
2. 非财务报告内部控制缺陷认定及整改情况	26
四、其他内部控制相关重大事项说明	26

海航投资集团股份有限公司

2025 年度内部控制评价报告

海航投资集团股份有限公司全体股东：

根据《企业内部控制基本规范》及其配套指引的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”），结合本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，我们对公司 2025 年 12 月 31 日（内部控制评价报告基准日）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内部控制，评价其有效性，并如实披露内部控制评价报告是公司董事会的责任。监事会对董事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、监事会及董事、监事、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。

公司内部控制的目标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，故仅能为实现上述目标提供合理保证。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

1.公司于内部控制评价报告基准日，是否存在财务报告内部控制重大缺陷

是 否

2.财务报告内部控制评价结论

有效 无效

根据公司财务报告内部控制重大缺陷的认定情况，于内部控制评价报告基准日，公司存在财务报告内部控制重大缺陷一项。由于存在财务报告内部控制重大缺陷，董事会认为，公司未能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有效的财务报告内部控制。

3.是否发现非财务报告内部控制重大缺陷

是 否

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。

4.自内部控制评价报告基准日至内部控制评价报告发出日之间影响内部控制有效性评价结论的因素

适用 不适用

自内部控制评价报告基准日至内部控制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。

5.内部控制审计意见是否与公司财务报告内部控制有效性的评价结论一致

是 否

6.内部控制审计报告对非财务报告内部控制重大缺陷的披露是否与公司内部控制评价报告披露一致

是 否

三、内部控制评价工作情况

(一) 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：海航投资集团股份有限公司、北京海航嘉盛养老服务有限公司、北京养正投资有限公司。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162.98%，营业收入合计占公司合并财务报表营业收入总额的90.44%。纳入评价范围的主要业务和事项包括：治理结构、组织架构、发展战略、人力资源、社会责任、企业文化、控股子公司管控、风险评估、资金活动、采购管理、销售管理、资产管理、基金管理、养老业务管理、合同管理、全面预算、财务报告、担保业务、关联交易、信息披露、内部监督等主要业务流程。重点关注的高风险领域主要包括：资金活动、资产管理、控股子公司管控、养老业务、担保业务、关联交易、信息披露等领域。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。

公司纳入评价范围的主要业务和事项具体情况评价如下：

1.治理结构

公司严格遵循《公司法》《关于退市公司进入退市板块挂牌转让的实施办法》等相关法律法规及《公司章程》要求，健全完善股东会、董事会、监事会等治理机构的议事规则与决策流程，结合自身实际经营状况，持续优化法人治理结构，保障公司最高权力、决策、监督、管理机构的规范有序运作，构建起科学高效、权责清晰的职责分工与制衡机制。

股东会是公司的权力机构，享有法律法规和《公司章程》规定的合法权利，由董事会召集，依法行使公司经营方针、投资、筹资、财务预算决算、利润分配、增加或减少注册资本、发行公司债券等重大事项的决策权。公司每年召开一次年度股东会，在《公司法》《公司章程》规定的情形下可召开临时股东会。

董事会是公司的常设性决策机构，行使法律法规、《公司章程》及股东会赋予的职权，并对股东会负责。董事会下设战略委员会、审计委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会，按照各专门委员会的实施细则履行职责，为董事会决策提供有力支持。董事会会议划分为定期会议和临时会议，董事会每年至少召开两次会议定期会议。其中，代表1/10以上表决权的股东、1/3以上董事联名提议、监事会提议、董事长认为必要时或总经理提议时可以提议召开董事会临时会议。

监事会是常设监督性机构，对股东会负责，监督董事、总

经理和其他高级管理人员依法履行职责。监事会每6个月至少召开一次会议，监事可以提议召开临时监事会会议。截止2026年4月，公司保留设置监事会，负责执行关于监事会或者监事的各项规定，并未取消监事会设置。

经营管理层负责组织实施股东会、董事会决议事项，总经理是公司经营管理层的负责人，由董事长提名，董事会任命，在董事会的领导下，全面负责公司的日常经营管理活动。

2025年对公司及下属公司的制度和章程进行了全面梳理，保障公司治理制度持续迭代升级。完成股东会议事程序管理规定修订，并指导下属公司完成公司章程修订。推进股东名册全流程管理，建立动态监控机制，定期分析股东变动、预警中小股东联合等风险，将股东管理从“台账记录”变成了“决策参谋”。

2025年度内部控制评价主要对董事会和专门委员会、监事会、经营管理层等工作流程的控制活动进行了评价。重点关注了董事会和专门委员会、监事会、经营管理层等人员资质能力是否满足治理需求；人员任职条件、职责、权限划分是否合理；议事规则和工作程序是否规范；董事会、监事会和经理层的产生程序是否合法合规；经营管理层产生的程序是否合法合规。2025年公司共召开1次股东会，5次董事会会议及2次监事会会议。

2.组织架构

公司依托既定治理结构搭建内控基础组织架构，结合经营管理实际需求科学设置职能部门，清晰界定各子公司权责边界，配套建立监督检查管控机制。已形成贴合自身发展现状、运行有效的经营管理运作模式，内部组织机构设置规范、分工明晰、职能完备。各职能岗位与部门权责落地到位，实现岗位各司其职、履职相互制约、业务协同衔接，能够有效保障公司生产经营活动合规、有序开展。

2025年度内部控制评价主要对组织架构的设置与评估，岗位职责界定与调整、岗位说明书更新等控制活动进行了评价。重点关注了组织架构设计与运行的效率和效果评估及优化调整；内部职能机构职责权限是否明确，避免交叉、缺失或权责过于集中。是否制定公司组织架构、部门职能与岗位设置相关管理制度、权责文件并及时更新。

3.发展战略

公司于董事会下设战略委员会，作为专项议事决策机构，主要统筹研究企业长期发展战略、研判重大投资事项，并为董事会决策提供专业审议意见与咨询建议。

在战略编制环节，公司充分结合宏观政策导向、市场需求动态、行业竞争格局及自身资源禀赋、核心优劣势等关键要素，科学制定分阶段发展目标、核心重点任务及落地实施路径。

战略规划定稿后，严格履行分级审议审批流程：先经战略委员会专项审议，再报请董事会审批，最终提交股东大会审议通过，

方可正式落地执行，确保战略制定与审批全流程合规受控。

2025 年度内部控制评价主要对发展战略的分解实施、调整与修正等控制活动进行了评价。重点关注了公司战略规划的有效执行情况。是否已根据战略规划制定年度目标，并将年度目标分解到各战略执行部门，形成各部门的年度计划；是否对发展战略进行了宣传培训工作，使全体员工充分认清企业的发展思路、战略目标和具体举措。

4.人力资源

公司建立并执行契合可持续发展要求的人力资源管理制度与政策，严格遵循相关法律法规规定，结合整体战略发展规划及自身业务经营特点，统筹开展人力资源配置与管控工作。

公司已建立统一规范的员工管理体系，对绩效考核、薪酬福利、培训发展、考勤管理、劳动合同管理等关键环节实施标准化管控。推行关键业绩指标考核机制，制定科学完善的考核实施方案，并将考核结果与薪酬调整、奖金分配、人才晋升、人员优化直接挂钩，实现绩效评价与人力资源激励约束闭环管理。

2025 年度内部控制评价围绕人力资源管理的全流程展开，重点对人力资源制度、人力资源规划、员工招聘、培训管理、考勤管理、薪酬管理、绩效考核及离职管理等关键环节的控制活动进行了全面评估。本次评价特别关注人力资源制度的健全性与执行有效性、岗位职责划分的合理性、员工培训的实施效果、绩效考核指标的科学性及结果应用，以及员工退出机制的规范性与风

险防控措施，确保各环节控制措施设计合理且运行有效。

5. 社会责任

(1) 安全生产

2025年，在属地监管部门的指导与支持下，海航投资紧密围绕“确保舆情平稳、严防历史风险外溢、保障一线安全生产”的核心目标，扎实推进各项安全管理工作，全年公司未发生安全生产事故。

在安全管理制度建设方面，针对公司出租资产特点，完成《副楼出租物业安全管理细则》制定，有效明确双方安全主体责任，厘清安全管理责任边界。结合一线运营情况及日常工作中易出现的问题，重点围绕食品药品安全、客户投诉预案等方面共修订完善二十余项相关制度。

在安全隐患整改工作方面，公司对嘉盛养老项目进行现场安全风险评估，现已完成97项发现问题中的87项整改；在国务院督察组“回头看”检查、石景山区年度安全生产考核巡查及其他大小30余次安全检查迎检工作。全年共计发现各类安全隐患700余项，均建立问题台账并落实到人，整改率超90%，实现问题闭环。

在安全管理人员配置方面，嘉盛养老各部门设置安全管理员，其中专职安全管理员1人，持有消防设施操作员职业资格证书；兼职人员24人，均持有相关资格证书，安全岗位人员持证率100%。

在安全培训方面，根据养老院生产经营特点及年度培训方案，开展了契合养老院实际的各种类型培训、演练共计 30 余场，涉及 470 余人次，积极组织人员参加上级单位及属地主管部门组织的各类培训 6 场。

（2）产品质量

服务管理层面，公司迭代搭建标准化养老服务管控机制，建立客户诉求快速响应流程、优化投诉处置闭环管理、推行差异化服务保障方案，有效提升客户满意度与品牌口碑。公司通过构建“质量管控 + 客户服务”协同管理模式，进一步夯实市场竞争优势，推动质量管控成效有效转化为经营效益，为企业长期稳健可持续发展筑牢管理基础。

（3）促进就业与员工权益保护

公司建立了以能力素质、岗位价值、绩效贡献为核心要素的差异化薪酬激励管控机制，构建起公平公正、竞争有序、激励有效的薪酬分配体系，通过科学的激励约束设计，有效调动全体员工的工作积极性与主动性，不断增强组织凝聚力和核心活力，推动员工个人发展与企业战略发展深度融合、协同共进，切实发挥人力资源内控管理对企业发展的支撑保障作用。

2025 年度内部控制评价主要对社会责任相关的安全生产、员工权益保护等控制活动进行了评价。重点关注了安全生产体系的建立和完善；员工权益保护体系的建立和落实。

6.企业文化

从企业文化建设角度来看，2025 年，海航投资紧扣“深化改

革、过紧日子”的整体要求，结合企业自身发展实际，将党建引领深度融入企业文化建设全过程。

海航投资党委通过抓班子建设、带强员工队伍、树立先进标杆等举措，持续提升党建工作质量，既培育了求真务实、攻坚克难、勤俭节约的企业文化内核，又以党建引领凝聚全员共识、凝聚发展合力，为企业应对各类挑战、攻坚克难提供了强大的文化支撑，同时也为企业稳健运营、持续发展筑牢了坚实的政治与组织保障，实现企业文化建设与企业内控管理、经营发展同频共振。

公司单位组织召开“第一议题”学习、专题学习会、读书班8次，党委会研讨4次，党员大会3次，主题党课2次，其中开展“中央八项规定”专题党课1次，围绕《习近平关于加强党的作风建设论述摘编》开展专题读书班1次；观看《八项规定改变中国》、《“十四五”·答卷》等警示教育片8次，覆盖海航投资全体员工。

在作风整顿方面，根据公司党委整体工作部署，对照中央八项规定精神及相关要求，拟定工作作风整顿方案，成立专项领导小组，召开工作作风专题会议，下发问题清单，在公司范围内开展工作作风问题自纠自查行动。开设网络公示、投诉邮箱、意见箱等渠道2个，共发现20余项工作作风问题，发现问题均落实到人，截至目前均已完成整改。并且积极通过公众号、邮件发布学习动态、警示案例文章61篇，覆盖浏览2,768人次；利用邮件、微信工作群发送廉洁提醒8次，重申纪律要求，覆盖干部职工188人。

2025年度内部控制评价主要对企业文化宣传、企业文化评估等控制活动进行了评价。重点关注了董事、监事、经理和其他高级管理人员是否在企业文化建设中发挥主导和垂范作用，共同营造积极向上的企业文化环境、企业文化的宣贯机制、企业文化评估程序的合理性与科学性。

7.控股子公司管控

为确保公司整体经营目标的实现并降低经营风险，海航投资作为控股平台，除通过股权控制关系对下属子公司实施控制外，还在经营管理、人员管理、财务管理等方面对控股子公司进行全方位的管控，具体包括：

（1）全面预算管控机制方面，海航投资建立了贯穿全年的预算管理体系，对各控股子公司的经营、筹资、投资及费用开支实施精细化管理。公司根据市场环境变化和企业实际情况，科学核定并下达年度预算指标，同时将总预算分解为季度执行目标，实现预算管理的动态调整和过程控制，确保子公司经营活动与公司战略目标保持一致。

（2）重大事项审批机制严格执行分级授权制度，对控股子公司的对外筹资、担保、投资等重要经营活动实行双重审批。子公司需先完成详实的可行性分析论证，经海航投资总经理办公会初审后，视事项重要程度提请董事会终审批准。这种“论证+双审”的决策机制既保证了决策科学性，又有效控制了经营风险，确保重大投资决策符合公司整体利益。

(3) 人事管控采取“双向委派”模式，通过向控股子公司委派董事、监事参与治理，同时经由董事会提名推荐经理、副经理及财务负责人等关键管理人员，从组织架构上保障管控效力。

(4) 财务监控建立了常态化的报告制度，要求控股子公司按月报送会计报表，按季提交包含详细说明的完整财务报告。这种“月度简表+季度详报”的双轨制设计，既满足了日常监控需要，又能定期获取深度财务信息，为公司层面的财务分析和风险预警提供了数据支持。

(5) 重大信息报告机制明确了事项清单和报送流程，要求子公司及时上报重大业务事项、财务事项及重要会议决议。对特别重大事项严格执行授权规定，必须报请公司董事会或股东会审议。这种分类分级的信息报告制度，既确保了重大信息的及时传递，又规范了决策权限，实现了管控效率与风险防范的平衡。

通过本次内控评价发现，下属子公司养正投资存在内部审批流程不规范，未按制度规定执行审批的情况。2025年4月，养正投资管理团队进行调整，原董事长调整为副董事长。在职务调整后，原董事长仍继续审批本应由养正投资董事长审批的公文事项，构成了持续性的越权审批，流程审批内部控制失效。

整改情况：海航投资及时处理养正投资内部流程审批控制失效问题，调整相关人员的岗位分配，重新梳理审批程序，要求养正投资履行制度规定的审批程序。

在收入管控方面，发现养正投资存在副楼租金应收账款未及时催收的情况。根据《租赁合同》的约定，邸盛应于2024年10月

18日2025年1月20日、2025年4月18日向养正投资&嘉盛养老支付一个季度租金。但实际自2024年10月16日以来从未向养正投资&嘉盛养老支付过任何租金，经海航投资催促，养正投资&嘉盛养老遂于2025年3月19日、2025年5月6日分别委托律师出具律师函，催告邸盛收到函件后7个工作日内依据合同约定履行付款义务，但邸盛收函仍未履行。

对于副楼租金应收账款问题，海航投资成立副楼专项工作组，接替原项目团队负责副楼相关工作。2025年6月20日正式发函通知邸盛解约，后通过诉讼程序正式向邸盛追缴欠付租金。2025年9月直接与清扬签约，租金较原邸盛租约增加90万/年。

2025年度内部控制评价主要对控股子公司管控的落实情况进行了评价。重点关注了控股子公司管理层任命履职情况；控股子公司年度预算及会计报表的上报情况；控股子公司重大事项是否经海航投资董事会或股东会审议情况；在子公司章程中是否明确约定子公司的业务范围和审批权限；对于超越业务范围或审批权限的交易或事项，子公司是否提交母公司董事会或股东会审议批准后实施（重大交易或事项包括但不限于子公司发展计划及预算，重大投资，重大合同协议，重大资产收购、出售及处置，重大筹资活动，对外担保和互保，对外捐赠，关联交易等）。

8.风险评估

公司建立了《海航投资合规风险识别、评估与管控工作指引》《海航投资集团股份有限公司合规手册》，不断完善风险管控体

系，从战略全局高度系统推进全面风险管理工作。

公司以战略目标和年度计划为导向，构建完善的风险管控内控体系，建立了全方位、多维度的风险信息收集机制，系统性识别战略风险、市场风险、运营风险、财务风险和法律风险等五大类内外部风险因素，为内控管理筑牢风险防控前提。在风险分析环节，公司采用定性与定量相结合的评估方法，重点围绕风险发生概率和影响程度两个关键维度开展全面评估，科学划分风险等级，明确风险管控的优先顺序，确保内控管理精准发力、靶向施策，切实发挥风险管控在内控体系中的核心支撑作用。

公司严格遵循风险与控制策略，综合运用规避、降低、分担、承受四大应对措施，构建了分类分级、精准有效的风险处置体系。对重大风险采取规避策略，对重要风险实施降低措施，对特定风险采用分担方式，对一般风险保持适度承受。通过持续优化管控制度、业务流程和运行机制，公司实现了对各类风险的有效防控，为战略目标的实现提供了坚实保障。

2025年度内部控制评价主要对公司风险信息的收集和识别、风险的分析与评估、风险应对策略制定和执行、风险日常管理和汇报、监督和持续改进等控制活动进行了评价。重点关注了风险事项的分析与评估；风险应对策略的制定和执行；内外部风险是否识别完整。

9.资金活动

公司建立了系统化、规范化的资金管理体系，通过制定《海航投资集团股份有限公司个人借款管理办法》《海航投资会计基

础工作管理办法》《海航投资现金流管理办法》等专项制度，实现对筹资、投资及资金运营等业务的全流程管控，形成了较为完整的资金管理制度体系。在具体执行层面，公司建立了严格的授权审批机制，实施不相容岗位分离原则，确保各环节相互制约、相互监督。通过这一体系的有效运行，公司既防范了资金活动风险，又提升了资金使用效率，为经营活动的顺利开展提供了有力保障。

2025 年度内部控制评价主要对投资管理、银行账户资金管理、费用报销管理、税务管理、财务工作交接等关键控制活动进行了评价。重点关注了投资业务的合规性；资金款项收支的合规性；银行存款管理的合规性；银行账户管理的规范性；税务管理的规范性；费用报销的规范性；财务工作交接的规范性。经公司自查，截至 2025 年 12 月 31 日，海航投资没有取得原子企业大连众城文化产业发展合伙企业（有限合伙）（以下简称“大连众城”）的财务报表、审计报告、评估报告等必要的资料，导致无法对相应的长期股权投资进行计量和列报。海航投资公司在对外投资管理并未能够设计合理的内部控制并有效执行，存在重大缺陷。

10.采购管理

公司持续优化采购管理体系，通过制度修订和流程再造实现采购业务的规范化运作。在制度层面，公司全面修订了采购管理制度，全面梳理了采购职责分工，采购分类管理、采购审批流程规定等核心内容。在流程设计上，公司对采购全生命周期各环节

进行了系统梳理，包括采购需求提出、计划编制、项目立项、组织实施（涵盖招标采购、竞争性谈判采购、单一来源采购、快速采购（寻源采购）等多种方式）、订单管理、验收付款及后续跟踪等关键节点，明确划分了各环节的权责边界，建立了有效的制衡机制。一是实现了采购业务的全流程覆盖，二是构建了严密的内部控制机制，三是兼顾了效率与风险防范。

2025年度内部控制评价主要对采购计划、采购申请与审批、采购实施、采购合同签订、采购验收与付款、供应商管理等流程的关键控制活动进行了评价。重点关注了采购需求的科学性、合理性；采购申请及方式选择的合理性；供应商管理的规范性；采购合同的签订和履行的规范性；采购验收程序的规范性；采购付款管理的合规性。

11.销售管理

公司构建了贯穿销售业务全流程的标准化管控体系，通过建立涵盖定价、指标、预算、策划、合同及收款等关键环节的闭环管理机制，并实施严格的岗位分离和权限划分，确保业务规范运作。同时，公司将“以客户为中心”理念融入标准服务流程，既实现了销售执行力的有效提升，又通过动态监控和异常预警机制防范业务风险，最终达成业务拓展与风险控制的有机统一。通过制度规范、流程优化和标准建设，显著提升了销售管理效能和客户服务质量，为经营目标实现提供了坚实保障。

2025年度内部控制评价主要对销售合同的审批与签订、销售过程管控、销售款的收取与核对等关键控制活动进行了评价。

重点关注了公司销售合同的审批与签订是否规范；销售过程管控是否有效执行；销售款的收取与核对是否及时准确。

12.资产管理

公司制定《资产处置管理办法》《资产运营管理办法》等专项制度，明确划分管理职责与权限，对资产全生命周期实施精细化管理。在持续完善过程中，公司基于动态风险评估不断优化制度体系，强化管控措施，既保障了资产安全完整，又提升了资产使用效能，实现了资产配置的科学化、规范化管理。该体系通过制度约束与流程优化相结合，为企业的稳健运营提供了坚实的资产保障，充分体现了公司精益管理的治理理念。

公司积极推动历史问题的处理，如上海前滩案件成功达成和解并执行完毕，减免和解金 2000 万元。铁狮门三期案件诉讼取得重大有利进展。铁狮门一期、倍特力、智度德普基金相关资产均实现有效盘活，为稳步推进历史风险化解奠定坚实基础。

2025 年度内部控制评价主要对资产运营、处置及固定资产的新增、折旧、处置、实物管理、盘点及减值准备计提流程的关键控制活动进行了评价。重点关注了资产的取得、投后运营、处置管理程序的合理规范性。

13.基金管理

2025 年度，公司未新增基金投资业务，核心聚焦存量存续基金投后管理工作，有序开展海投一号基金、智度投资基金等项目的日常管控与存续运维。本期存量基金投后风控措施执行到位，

内部控制运行规范有效，未发生内控失效及重大风险事项。

2025 年度内部控制评价主要对公司基金投后管理、投资退出等控制活动进行了评价。重点关注了基金项目风险管控的规范性；投后管理的有效性；投资项目退出的合理性。

14.养老业务管理

2025 年度，北京养正投资有限公司下属北京海航嘉盛养老服务有限公司经营运营平稳有序。业务层面持续完善养老服务体系建设，不断优化业务流程，推进养老服务标准化、合规化管控落地。本年度养老板块内部控制执行有效，全过程风险管控到位，未发生重大内控失效及合规风险事件。

2025 年度内部控制评价主要对公司养老业务管理相关制度规范、养老业务日常运营、养老项目的实施与监督等控制活动进行了评价。重点关注了养老业务活动管理的全面性和规范性。

15.合同管理

公司建立了覆盖合同全生命周期的标准化管理体系，通过制定《海航投资合同管理办法》构建了“制度保障-流程管控-持续改进”三位一体的工作机制。一是明确管理范围及主体责任，要求各实体企业设立合同管理员并接受海航投资合规法务部培训。合规法务部、人资行政部分别承担监督职责；二是建立重大合同管理机制，对战略合作、投资项目等六类合同设定具体标准，实施重点监控；三是规范合同文本及审批流程，要求使用标准示范文本，执行“合同履行跟踪人”机制和分级审批程序；四是构建

五级风险防控体系（从风险正常类到风险失控类），针对不同风险等级制定差异化处置策略。通过强化法律审核、履约跟踪和问题整改闭环管理，公司实现了合同风险的有效防控，既保障了经营合规性，又切实维护了公司合法权益。

2025 年内部控制评价主要对合同审批、合同履行、合同签订等关键控制活动进行了评价。重点关注了合同评审与签订的有效性、合理性、规范性；合同履行是否有效并得到实时监控。

16.全面预算

海航投资建立了贯穿预算全生命周期的闭环管理体系，通过《海航投资财务管理类事项审批规程》明确“战略-编制-执行-考核”全流程管控机制。公司采用“上下结合、分级编制”的方式，由计划财务部统筹开展年度预算编制，并建立动态监控和差异分析机制确保预算执行效果。该体系通过将预算执行情况纳入绩效考核，实现了预算编制科学化、过程管控精细化、结果应用制度化的管理目标，有效提升了资源配置效率和战略执行能力。

2025 年度内部控制评价主要对预算管理相关的预算编制与审核，预算的执行监督和反馈管理、预算考核等控制活动进行了评价。重点关注了预算编制的科学合理性；预算执行、预算反馈和报告机制；预算考核的有效性。

17.财务报告

公司构建规范化的财务管理体系，通过制定《海航投资公共事务支出管理办法》《海航投资差旅管理办法》《海航投资会计

基础工作管理办法》等专项制度，严格遵循《会计法》《企业会计准则》等法规要求，实现了财务管理的制度化、标准化运作。一是制度体系较为完备，覆盖公共事务、差旅管理、会计核算等关键领域；二是组织架构科学，贯彻“责任分离、相互制约”原则，确保岗位制衡；三是人员专业胜任，配备具备专业资质的财务团队。通过制度约束、流程规范和人员保障的有机结合，公司有效强化了会计监督职能，保障了财务数据的真实性、完整性和独立性，为经营决策提供了可靠的财务信息支持。

公司已建立了完善的财务报告编制流程，定期编制月报、季度、年报、财务分析和资金计划等财务相关报表，经过公司领导的审批，进行披露和报送，使财务相关信息能及时有效地汇总，为管理层做出科学的决策提供信息支持，同时进一步增强公司财务信息披露的真实性、准确性和完整性。公司注重财务分析工作，充分利用财务信息分析公司经营管理状况和存在的问题，不断提高经营水平，定期编制《财务分析报告》，检查预算完成情况，分析资产、负债和股东权益的构成和变动，并通过分析资产负债表、利润表和现金流量表数据了解公司偿债能力、营运能力和盈利能力。

2025 年度内部控制评价主要对财务报告相关的月报、季报和年报的审批程序，财务分析报告、会计核算等关键控制活动进行了评价。重点关注了月报、季报和年报审批程序规范性；财务分析报告的真实合理性；会计核算记账凭证的合规性。

18.担保业务

公司通过制定《公司章程》《对外担保管理制度》等系列制度规范，明确划分担保业务管理权限和审批流程。2025年度未发生对外担保业务，相关风险管控到位。

19.关联交易

公司建立了规范化的关联交易管理体系，通过制定《关联交易管理制度》实现全流程管控。一是定价原则，规定交易价格必须遵循市场公允原则，不得偏离独立第三方标准；二是审批权限，根据交易金额和性质划分董事会、股东会等不同层级的审批权限；三是信息披露，建立完整的披露标准和程序，确保关联交易公开透明。

2025年度内部控制评价主要对关联方关系识别、关联交易定价、关联交易协议的签订与审批、关联交易的统计和披露等关键控制活动进行了评价。重点关注了关联方关系识别的准确性、全面性；关联交易定价的合理性；关联交易事项审批的规范性；关联交易统计的全面性与信息披露的及时性。

20.信息披露

海航投资建立了严格规范的信息披露管理制度体系，通过制定《内幕信息知情人登记制度》《信息披露管理办法》等一系列制度文件，构建了全方位、多层次的信息披露管控机制。2025年全年无媒体负面报道，披露定期、临时公告共70条。通过大量主动引导与投诉沉降，有效稳定投资者情绪；依法依规顺利完成年度分红工作，确保控股股东资金安全。

投资者关系层面，公司践行“以投资者为本”的服务宗旨，设立投资者专线，全年接听咨询电话300余次，响应率98%；针对中小股东关切的核心问题提供“政策解读-风险提示-诉求反馈”全链条服务，满意度达95%以上；同时针对持股排名前20的股东实施“一户一策”服务，通过重大事项预沟通等机制，获得了中小股东的理解和认可，确保舆情稳定可控。

监管层面，严格落实“重大事项即时报备、重点进展动态跟踪”原则，积极向监管部门汇报历史遗留问题化解进展及中小股东沟通成效，通过“现场会商+专项报告”相结合的方式，主动披露历史遗留问题化解进展，全年2份监管函件均实现“零争议答复、全闭环整改”。

2025年度内部控制评价主要对公司重大信息的传递、审核、披露流程的关键控制活动进行了评价。重点关注了信息披露的及时、真实、完整、有效性；重大信息审核披露程序的合法合规性。

21.内部监督

公司已搭建监事会与合规法务部协同联动的内部监督管控体系。

一是落实治理层面监督管控。监事会严格依照法规要求独立行使监督职权，通过列席相关会议、审阅经营管理文件、开展专项核查等规范举措，常态化监督董事会及高级管理人员履职尽责情况，夯实内控治理监督根基。

二是强化执行层面监督落地。合规法务部作为专业内控监督职能部门，统筹推进内部审计管理、组织开展内部控制有效性评价、实施日常经营全程监督，并督导落实各类管理优化整改工作；依托日常监督、专项检查、全过程穿透式监督相结合的三位一体管控机制，实现内控监督常态化、全覆盖开展。

三是健全监督配套制度保障。公司持续优化完善内部监督管理相关制度，建立标准化作业流程、动态优化改进机制及闭环上报整改机制，同时设立直通经营管理层与董事会的双线报告渠道，保障监督信息传递及时、精准。

2025年度内部控制评价主要对内部监督机制的建立、内部控制有效性评价流程的关键控制活动进行了评价。重点关注了内控评价范围是否完整；内部监督机制是否明确；内部控制有效评价机制是否建立健全。

（二）内部控制评价工作依据及内部控制缺陷认定标准

公司依据企业内部控制规范体系、财政部等五部委联合发布的《企业内部控制基本规范》等监管规定，《公司章程》以及公司其他相关规定，结合公司实际情况组织开展内部控制评价工作。

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，研究确定了适用于本公司的内部控制缺陷具体认定标准，

并与以前年度保持一致。具体缺陷认定标准如下：

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。

(1) 财务报告内部控制缺陷评价的定量标准

以经审计的 2025 年度财务合并报表数据为基准，确定公司内部控制缺陷认定标准。

重大缺陷：错报大于或等于税前利润的 3%；

重要缺陷：错报大于或等于税前利润的 1.5%，小于税前利润的 3%；

一般缺陷：错报小于税前利润的 1.5%。

(2) 财务报告内部控制缺陷评价的定性标准

重大缺陷：发现公司管理层存在的任何程度的舞弊；财务核算以及报告披露存在重大疏漏和错误，导致财务报表严重失真；注册会计师发现当期财务报告存在重大错报，而内部控制在运行过程中未能发现该错报。

重要缺陷：对于高风险的领域（例如：现金管理）没有岗位分离；没有进行及时的对账；存在没有经过授权/审批的业务操作；没有遵循会计操作准则也没有补偿性控制。

一般缺陷：财务报告一般缺陷是指除上述重大缺陷、重要缺陷之外的其他控制缺陷。

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缺陷主要是指不能合理保证公司财务

报告可靠性目标之外的其他目标，如企业战略、合规、运营、资产安全等目标实现的内部控制设计和运行缺陷。

（1）非财务报告内部控制缺陷评价的定量标准

以经审计的 2025 年度财务合并报表数据为基准，确定公司内部控制缺陷认定标准。

重大缺陷：损失大于或等于税前利润的 3%；

重要缺陷：损失大于或等于税前利润的 1.5%，小于税前利润的 3%；

一般缺陷：损失小于税前利润的 1.5%。

（2）非财务报告内部控制缺陷评价的定性标准

出现以下情形的可认定为重大缺陷，其他情形按影响程度分别确定为重要缺陷或一般缺陷。

- 违反国家法律、行政法规和规范性文件；
- 公司缺乏民主决策程序，或决策程序不科学，发生了决策失误；
- 管理人员或关键岗位技术人员纷纷流失；
- 内部控制评价的结果特别是重大或重要缺陷未得到整改；
- 重要业务缺乏制度控制或制度系统性失效。

（三）内部控制缺陷认定及整改情况

1.财务报告内部控制缺陷认定及整改情况

根据上述财务报告内部控制缺陷的认定标准，结合公司开展内控自查、各部门日常检查、审计监督及整改情况，我们发现报告期内公司在对外投资活动方面存在重大缺陷。

（1）对外投资管理

海航投资公司在对外投资管理方面并未能够设计合理的内部控制措施并有效执行，存在重大缺陷。截至 2025 年 12 月 31 日，海航投资公司仍没有取得原子企业大连众城文化产业发展合伙企业（有限合伙）（以下简称“大连众城”）的财务报表、审计报告、评估报告等必要的资料，导致无法对相应的长期股权投资进行计量和列报。

缺陷整改措施：公司需持续优化对外投资管理体系，通过完善投资管理制度和内控流程，从源头上防范潜在风险。在投中、投后管理方面，公司将重点采取以下措施：一是建立常态化沟通机制，与执行合伙人保持密切对接；二是督促加快大连众城的审计评估进度，确保及时获取审计报告和评估报告等关键资料；三是配合审计机构开展专项核查，提供充分、适当的审计证据支持。公司旨在尽快完成对大连众城投资影响的专项核查工作，为相关决策提供可靠依据，同时进一步提升投资管理的规范性和有效性。

采取各种积极有效的措施，全面加强管控，不断优化公司业务审批及管理流程，进一步完善法人治理结构、内部控制体系与风险防范机制。

2.非财务报告内部控制缺陷认定及整改情况

根据上述非财务报告内部控制缺陷的认定标准，报告期内未发现公司非财务报告内部控制重大缺陷、重要缺陷。

四、其他内部控制相关重大事项说明

公司在报告期内无其他内部控制相关重大事项说明。

海航投资集团股份有限公司

董事会

2026年4月29日