华润双鹤药业股份有限公司

投资管理制度

(经 2026 年 11 月 19 日第十届董事会第二十五次会议修订通过)

第一章 总则

第一条 为了加强华润双鹤药业股份有限公司(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，根据国家法律法规、监管规定、有关政策要求以及上级单位有关规定，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，根据类别分别执行相关制度要求。

境外投资管理、参股投资管理还应同时遵守上级单位境外投资管理、参股投资管理的有关规定。

私募股权投资基金管理按照上级单位有关规定进行管理。

第三条 本制度所指“投资”“投资闭环管理”“退出”“全资或控股”“参股”界定如下：

(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。

股权投资包括：增资；出资认购新增的或受让现有的股权、可转

股债券；以独资、控股或参股方式出资新设公司；与外部企业进行合并重组，对重组后企业具有实际控制力；对普通合伙人及私募基金的实缴出资；其他按照国资委或上级单位相关规定应当纳入股权投资类别的情形。

固定资产投资包括：购置固定资产；新建、扩建、改建、迁建固定资产；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；特许经营/专营权、土地使用权、权益授权合作等无形资产的投入、购置及续期；其他按照国资委或上级单位相关规定应当纳入固定资产投资类别的情形。

（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）本制度所称全资或控股，是指直接或者间接合计持股比例超过 50%，或者持股比例虽然未超过 50%，但通过股东协议、公司章程、董事会决议或其他安排能够实际控制。

（五）本制度所称参股，是指公司及下属单位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 公司及下属单位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，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、无能力不投资”，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，按照有关管理规定执行投资闭环管理。

第二章 组织和职责

第五条 审批机构及相关工作权责：

股东会是公司投资最高决策机构，董事会是公司经营决策主体，办公会根据董事会授权行使投资决策权。

公司股东会、董事会、办公会或前述机构授权主体在其各自权限范围内审议或批准投资项目事项。属于“三重一大”管理范畴，同时应符合公司“三重一大”相关制度要求。

第六条 投资管理部门、资产管理部门是投资管理的主办部门，统筹投资闭环管理的各项工作，主要职责包括：

(一)建立健全公司投资管理体系及相关投资管理制度，监督公司投资管理工作；

(二)编写公司投资规划、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、配合开展投资后评价有关工作；

（五）落实投资闭环管理规定，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）规范使用投资管理信息系统；

（八）建设专业化的投资管理和投资执行团队。

战略运营管理、财务管理、证券管理、法律管理、审计、信息管理、人力资源管理、EHSQ 以及生产、研发、营销相关业务部门等是公司投资管理的协办部门，负责从各自职能领域参与投资管理工作。

第三章 投资管理体系建设

第一节 顶层设计

第七条 公司投资管理体系应当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、风险管控有力，充分发挥战略引领投资的作用。

第八条 公司投资管理体系应当坚持“专业化”。聚焦基础能力提升、投资风险管控以及对自身所处业务领域核心能力的打造、市场地位的提高等，避免无序扩张、产业链过度延伸。

第二节 制度建设

第九条 公司应当根据国家有关政策要求，结合自身实际，建立健全与公司发展需要相适应、能够满足工作需要、确保投资质量、有

效管控风险的投资管理制度体系，包括对投资管理总体工作进行规定的投资管理基本制度，以及对投资闭环管理涉及的关键环节进行规定的各类管理制度、实施细则、规范性文件等。

第三节 投资管理信息系统

第十条 公司应当按照要求规范建设和使用投资管理信息系统，及时、准确、完整填报数据信息、上传文件资料等，对投资活动进行在线监测、分析和管理。

第十一条 投资管理信息系统的主要内容包括：

（一）投资计划情况；

（二）投资完成情况；

（三）重大投资项目情况；

（四）投资后评价项目情况；

（五）境外投资项目情况；

（六）投资管理有关制度发布、备案；

（七）投资项目执行进度、投后备案、投后情况等有关资料；

（八）其他国资委和集团要求的有关信息和资料。

第四章 投资闭环管理

第一节 投资规划

第十二条 公司应当根据战略规划编制投资规划，用以指导公司中长期投资活动。投资规划应当与行业趋势、公司战略目标、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。

第二节 投资计划

第十三条 年度投资计划应符合战略规划、投资规划、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。

第十四条 公司年度投资计划经上级单位批复报公司董事会审议批准后执行。公司审议通过后的年度投资商业计划，如需调增，需重新申报审批。

第三节 项目立项

第十五条 投资项目根据类别分别执行具体的立项标准和审批程序，加强对投资项目立项的审核把关。

第十六条 项目立项申请材料原则上包括以下内容，可依据项目类型结合相关制度进行调整：

（一）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。

第四节 尽职调查

第十七条 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。

第十八条 投资项目立项申请获得批准后，投资管理部门组织成立尽职调查工作组，开展尽职调查。

第十九条 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。

第二十条 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。

第二十一条 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。

第二十二条 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开展的，可以根据项目实际情况开展。

第二十三条 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。

第五节 可行性研究

第二十四条 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。

第二十五条 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。

第二十六条 可行性研究工作及报告原则上包括以下内容，可依据项目类型结合相关制度进行调整：

(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、华润方股东权益保护、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。

第二十七条 可行性研究中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.项目的技术先进性和必要性。建设、生产进度，技术方案先进适用性等；

2.投资计划及资金筹措。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、用工等方面的合规性，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。

第二十八条 可行性研究报告中的经济价值分析应当参照上级单位价值分析和价值评估有关要求进行，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。应当组织相关职能部门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。

第六节 决策审批

第二十九条 投资项目根据上市公司监管规定、公司章程、“三重一大”决策原则履行决策程序。

第三十条 投资项目如涉及国有资产，应根据国有资产交易监督管理有关规定履行要求的程序。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，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。

第三十一条 投资项目必须按照本制度规定的审批程序通过最终决策审批，方可签订具有法律约束力的投资协议等文件。如确需在获得审批或资产评估备案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及资产评估备案程序。

第三十二条 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。

第三十三条 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。

第三十四条 原则上项目的再决策按照公司决策流程进行。

对于上级单位非授权项目，如公司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，以签报方式会签上级单位相关部门，并报上级单位主要领导审批；如通过详细研究论证拟继续执行，应当参照新投资项目，重新履行决策审批程序。

第三十五条 如投资项目涉及上级单位或内外部上市公司敏感信息，应遵照公司《重大信息内部报告制度》《内幕信息知情人管理制度》执行，做好保密措施，控制知情人员，限制信息传播。

第三十六条 公司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一个月内，按要求在投资管理信息系统中进行项目备案。

第七节 投后管理及整合

第三十七条 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。

第三十八条 投资项目投后管理及整合工作，应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。

第三十九条 在投资项目完成投资后，投资主体开展被投资企业的投后整合工作，重点是促进标的企业战略、业务、组织和文化与公司的融合，加强与被投企业的业务协同，推动投资目的实现。

第四十条 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。

第四十一条 对参股公司的投后管理执行公司相关规定。

第四十二条 公司应当加强对委派至标的企业担任董事、监事及高级管理岗位人员的管理，确保尽责履职。

第八节 投资后评价

第四十三条 投资后评价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。

第四十四条 投资后评价具体工作执行公司投资后评价相关规定。

第九节 退出管理

第四十五条 公司应当主动、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(简称“两非”)，低效无效资产(简称“两资”)，以及按照有关规定和企业发展实际应当退出的业务、项目和资产等。

第四十六条 在退出股权过程中，应当严格执行国资监管有关规

定和公司管理制度，依法合规履行财务审计、资产评估和公开挂牌等程序，及时办理工商变更登记。

第十节 信息资料管理

第四十七条 项目完成后，投资项目牵头部门负责收集整理项目档案电子版及纸质资料，重点纸质档案移交公司档案管理部门存档。

第五章 投资风险防控

第一节 风险管控体系

第四十八条 公司参照上级单位投资项目风险评估相关规定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。

第四十九条 将投资项目风险评估报告作为投资项目审批的必备资料。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。

第五十条 公司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 小时内向上级单位汇报，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

第五十一条 国资委、上级单位投资项目负面清单作为公司投资管理制度的组成部分，规定不得投资的情形，公司严格执行。

第五十二条 属于国资委、上级单位负面清单禁止类的投资项目，公司一律不得投资；属于国资委负面清单特别监管类的投资项目、上级单位负面清单特别监管类的投资项目，在获得上级单位批准前不得投资。

第三节 其他特定投资风险防控

第五十三条 公司的境外投资应当同时遵守上级单位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。

第五十四条 公司的参股投资应当同时遵守上级单位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公司权益。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。

第五十五条 公司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。

第五十六条 如投资项目涉及交易对手，应当按照上级单位关于涉及交易对手的相关规定，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及下属单位曾发生的交易及履约情况。

第六章 责任追究

第五十七条 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、上级单位和公司有关规定，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，由纪检监察机构进行处理。

第五十八条 公司审计部门根据上级单位有关规定和自身职责对投资项目进行审计监督。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

第五十九条 本制度为公司一级制度。

第六十条 本制度由公司投资管理部门、资产管理部门负责制订、修订和解释。

第六十一条 本制度未尽事宜，依据国家法律、法规、规范性文件及公司《章程》等有关制度执行。

若本制度与国家新颁布的法律、法规、规范性文件或公司《章程》发生矛盾时，冲突部分以法律、法规、规范性文件和公司《章程》的规定为准，其余部分继续有效。

第六十二条 本制度自公司董事会审议批准之日起施行，修改时同。