

海航投资集团股份有限公司  
2024 年度内部控制评价报告

二〇二五年四月

## 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 .....                   | 6  |
| 5. 社会责任 .....                   | 7  |
| 6. 企业文化 .....                   | 9  |
| 7. 控股子公司管控 .....                | 10 |
| 8. 风险评估 .....                   | 12 |
| 9. 资金活动 .....                   | 13 |
| 10. 采购管理 .....                  | 14 |
| 11. 销售管理 .....                  | 15 |
| 12. 资产管理 .....                  | 15 |
| 13. 基金管理 .....                  | 16 |
| 14. 养老业务管理 .....                | 17 |
| 15. 合同管理 .....                  | 17 |
| 16. 全面预算 .....                  | 18 |
| 17. 财务报告 .....                  | 19 |
| 18. 担保业务 .....                  | 20 |
| 19. 关联交易 .....                  | 20 |
| 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

## 2024 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 2024 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141.42%，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：资金管理、资产管理、控股子公司管控、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

公司按照《公司法》《关于退市公司进入退市板块挂牌转让的实施办法》等有关法律法规以及《公司章程》，建立健全了股东会、董事会、监事会等治理机构的议事规则和决策程序，根据公司的实际经营情况，进一步完善公司法人治理结构，保证公司最高权力、决策、监督、管理机构的规范运作，形成了科学有效的职责分工和制衡机制。

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。

董事会对股东会负责，依法行使公司的经营决策权。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。董事会每年至少召开两次会议，由董事长召集，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。

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。

2024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。2024年公司共召开2次股东会（1次年度股东会，1次临时股东会），5次董事会会议及4次监事会会议。

## **2.组织架构**

公司在治理结构所确定的内部控制基本组织框架基础上，设立了满足公司经营管理所需要的职能部门，明确了各子公司职责权限，建立了监督与检查制度，形成与公司实际发展情况相适应的、有效的经营运作模式，组织机构分工明确、职能健全清晰，各职能部门各司其职、各负其责、相互制约、相互协调，保证了公司生产经营活动的有序进行。

2024年度内部控制评价主要对组织架构的设置与评估，岗位职责分析与调整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；公司岗位设置的

合理性，岗位职责的评估与调整。持续关注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**

公司在董事会下设战略委员会，主要负责研究公司长期发展战略及重大投资决策，并提供专业建议。战略制定过程中，公司全面考量宏观经济政策、市场需求变化、行业竞争格局及自身优劣势等关键因素，并据此制定分阶段的发展目标、重点任务和实施路径。最终形成的战略规划需经战略委员会审议、董事会批准，并提交股东会决议后正式实施。

2024 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**

公司实施有利于企业可持续发展的人力资源政策和制度，结合战略发展需要，根据相关法律法规及业务特点，公司制定了《海航投资集团股份有限公司办公秩序管理规定》、《海航投资集团



股份有限公司奖惩管理规定》《海航投资集团股份有限公司劳动合同管理规定》、《海航投资集团股份有限公司劳务派遣管理规定》《海航投资集团股份有限公司培训管理规定》、《海航投资集团股份有限公司请休假管理办法》、《海航投资集团股份有限公司行政事务类公文审批规程》、《海航投资集团股份有限公司员工入离职管理规定》《海航投资集团股份有限公司人员引进管理办法》《海航投资集团股份有限公司退休管理办法》等二十六项人力资源管理制度。

公司建立统一的员工管理体系，对绩效考核、薪酬福利、培训发展、考勤管理及劳动合同等实施规范化管理。通过推行关键业绩指标考核机制，制定科学合理的考核方案，并将考核结果与奖金分配、人才晋升、团队优化及薪酬调整直接挂钩。这一管理体系有效激发了员工工作积极性，为公司经营计划和战略目标的达成提供了有力保障。

2024 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

2024 年，公司扎实推进安全生产管理工作，通过多措并举全面提升安全管理水平。全年累计开展专项安全检查 20 余次，组织安全教育培训及技能演练 20 场次，覆盖员工 190 余人次；重点开展消防应急演练 3 次，参与人数达 190 余人次。创新采用电子屏、宣传海报等多媒体形式，深入开展“安全生产月”、“消防安全月”等专题宣传活动，有效普及安全法规知识，强化全员安全意识。同时建立“日巡查、周小查、月大查”三级隐患排查机制，实现安全管理工作精细化、常态化，全年保持重大安全生产事故零发生的良好记录。

公司构建了全方位、多层次的舆情防控体系，通过实施 7×24 小时全网监测、重点平台专项管控、分级快速响应机制，以及与监管机构保持密切沟通等举措，有效实现了对常规舆情、公告敏感期舆情及历史遗留问题的动态管理。公司特别加强对东方财富网股吧等投资者聚集平台的监测引导，建立敏感问题应答口径库，确保及时、妥善应对各类舆情事件

公司始终将安全发展作为企业运营的首要任务，通过构建全方位安全管理体系，切实保障企业稳健运行。公司以“三个确保”为核心目标：一是确保舆情态势平稳可控，历史风险有效化解；二是确保基层安全生产规范有序；三是确保重点工程安全推进。在具体实施层面，公司重点抓好三大关键领域：一是强化日常生产经营安全管控，二是优化舆情监测与应对机制，三是加快推进消防设施升级改造项目。通过这一系列扎实有效的安全举措，公

司全年保持重大安全生产“零事故”记录，为企业高质量发展筑牢了安全屏障。

## （2）产品质量

公司持续完善产品质量管控体系，严格执行质量检测标准，确保产品品质全面符合行业规范及客户需求。在服务端，公司创新构建完善的售后服务体系，通过建立快速响应机制、优化投诉处理流程、推行个性化服务方案等举措，显著提升客户满意度和品牌美誉度。这种“质量+服务”双轮驱动的管理模式，既强化了企业的市场竞争力，又实现了质量效益向经营效益的有效转化，为公司可持续发展奠定了坚实基础。

## （3）促进就业与员工权益保护

公司持续优化人力资源管理体系，全面升级员工权益保障机制，制定涵盖招聘管理、劳动关系、薪酬福利等全流程的制度规范。通过建立以能力素质、岗位价值、绩效贡献为核心要素的差异化薪酬激励机制，构建了公平、竞争、激励相结合的分配体系，有效调动员工积极性，增强组织活力，促进员工与企业共同发展。

2024 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

2024 年，海航投资持续推进三变一化（作风变革、组织变革、经营变革、风险化解）工作，工作作风持续加强，制度建设不断完善，生产经营稳步提升，风险化解工作积极推进。公司深入贯

彻落实从严治企要求，全面强化日常管理监督机制，重点围绕作风建设、行政效能提升等方面开展专项整治。通过建立常态化检查机制，全年组织开展工作质量、劳动纪律、职业规范、安全管理等专项检查 20 余次，重点整治“庸懒散推拖”等突出问题。2024 年累计对 15 名违规人员给予通报处分，形成有力震慑，有效促进了工作作风转变和管理效能提升，为企业高质量发展提供了坚实的纪律保障。

公司党委深入践行“以人为本”的管理理念，在重要节庆期间精心组织员工关怀活动。在三八妇女节、端午节、中秋节等传统节日，通过员工食堂特色加餐、节日慰问品发放等暖心举措，切实将组织关怀落到实处。这些活动不仅丰富了员工文化生活，更增强了团队凝聚力和归属感，充分彰显了公司“关爱员工、服务群众”的企业文化，为构建和谐劳动关系发挥了积极作用。

2024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。集团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集团战略目标保持一致。

（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集团整体利益。

（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，为集团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，必须报请集团董事会或股东会审

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。

2024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

公司建立了科学完善的风险管控体系，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，建立了全方位、多维度的风险信息收集机制，系统性地识别战略风险、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。在风险分析环节，采用定性与定量相结合的评估方法，重点从风险发生概率和影响程度两个关键维度进行评估，科学确定风险等级，明确风险管控的优先顺序。

在风险应对方面，公司灵活运用风险管理的四大策略：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。

公司风险管理一是注重战略导向，确保风险管控与战略目标的一致性；二是强调系统思维，实现风险管理的全覆盖；三是突出动态管理，通过持续改进提升管控成效。目前，该体系运行良好，在防范重大风险、保障企业稳健发展方面发挥了重要作用。

2024 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》《海航投资财务管理类事项审批规程》《海航投资现金流管理办法》等 7 项专项制度，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。

2024 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 2024 年 12 月 31 日，海航投资公司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。海航投资前期在对外投资管理中，未能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，重点完善了招投标管理、供应商管理和采购过程管控等程序。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、框架协议采购、零星采购和快速采购（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。公司不仅有效控制了采购成本，更显著提升了采购业务的风险防控能力，为供应链的稳定运行提供了制度保障。



2024 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。

2024 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

化管控。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。

2024 年，公司积极响应市场变化，基于对宏观经济环境和投资回报率的审慎评估，结合可变现流动资产状况，启动低效资产盘活计划。如：铁狮门一期项目收到投资分配约 936 万元，倍特力项目通过充分沟通争取，收到分红约 468 万元。该举措既优化了资产结构，又增强了资金流动性，体现了公司灵活务实的资产管理策略，为后续业务发展提供了资金保障。

2024 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、验收入库、领用发出、盘点、运营、处置管理程序的合理规范性。

### **13.基金管理**

2024 年，公司系统推进金融业务风险管控工作，重点开展以下三方面工作：一是稳步实施基金产品清算退出计划，与各金融机构保持密切沟通，确保清算注销工作规范有序推进；二是建立高效的贷后管理机制，对金融机构提出的贷后管理及破产重整等专业问题，确保及时准确回复，并严格落实信管要求；三是根据监管要求全面开展风险排查，对在管基金公司及下属基金产品进行系统性的风险梳理和规模压降。通过这一系列举措，公司有效

把控了金融业务风险，保障了资金安全回收，为业务转型发展奠定了良好基础。

2024 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。重点关注了投资项目决策程序的规范性；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**

公司恢复设立北京养正投资有限公司的实体运营，设立机构编制，作为海航投资康养产业主业的实体运营管理机构，统一负责海航投资康养产业市场规划、业务拓展、体系搭建、标准制定、监督考核等职能，同时对下设子公司(嘉盛养老、海航和悦荟、海南和悦家)进行垂直管理，各子公司按照“对外公司市场化、对内实体运营项目”管理模式，接受养正投资运营管理。

2024 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、养老业务的前期调研及论证、养老项目的实施与监督、养老项目后评估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专业培训，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。

2024 年内部控制评价主要对合同管理、法律意见书、法律顾问、诉讼管理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；法律纠纷案件处理的及时性、有效性；诉讼案件程序的合规性。

## **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。

2024 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，经过公管理层的审批，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、利润表和现金流程表数据了解公司偿债能力、营运能力和盈利能力。

2024 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**

公司建立了严格的担保业务全流程管控体系，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。一是分级授权机制，将担保审批权限明确划分至股东会、董事会等治理层级；二是风险控制机制，严格限定被担保人资质条件、担保范围及担保方式；三是动态监控机制，对公司担保实行“一笔一报”审批制度，要求所有担保业务必须履行完整的尽调、评估、审批程序。

2024 年度内部控制评价主要对担保业务的担保审批程序、担保合同、对外担保的信息披露等控制活动进行了评价。重点关注了担保业务审批程序规范性；担保合同审批程序规范合理；对外担保事项信息披露的及时性。

## **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。

2024 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。该体系以《公司法》《证券法》及《公司章程》为制度基础，主要包含三大核心管理模块：

第一，组织责任模块。明确划分信息披露相关主体的权责边界，其中董事会办公室作为专职部门，负责重大事项的合规性审查和信息报备管理；同时要求所有信息披露相关当事人严格履行保密义务，在信息未正式披露前不得以任何形式对外泄露。

第二，流程控制模块。建立了“起草-审核-审批-披露”的标准化工作流程，对各类信息实施分级分类管理。信息披露文稿由董事会办公室专业团队负责起草，经业务部门会签、法务合规审核后，由分管信息披露事务的经营管理层进行专业把关，最终根据披露事项的重要性程度，分别履行相应的审批程序。对于重大敏感信息，还建立了特殊复核机制。

第三，监督保障模块。配套建立了内幕信息知情人登记系统，

完整记录信息流转轨迹；实施信息披露质量评价机制，定期开展专项检查；建立责任追究制度，对违规行为严肃处理。

通过这一系列保障措施，公司实现了信息披露全过程的可控、可查、可追溯。公司通过分级审批控制保证各类信息以适当的方式及时准确完整地向外部信息使用者传递。有效的信息披露管理制度，既有利于公司控制重大事项的合规性风险，也为公司保证信息披露的及时、准确、完整提供支持。根据信息披露管理制度规定，信息披露相关当事人对所披露的信息负有保密义务，在未对外公开披露前不得以任何方式向外界透露相关内容。

2024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**

公司构建了由监事会与合规法务部协同运作的立体化内部监督体系。一是治理层监督方面，监事会依法独立行使监督权，通过列席会议、审阅文件、专项检查等方式对董事会及高管履职情况进行监督；执行层监督方面，合规法务部作为专业监督机构，统筹协调审计工作、开展内控评估、实施经营监督并推动管理改进，通过“日常+专项+过程”三位一体的监督机制开展常态化检查；制度保障方面，公司持续完善监督管理制度，建立了标准化流程、动态改进和闭环报告机制，并设置直达经营层和董事会的



双线报告渠道。这一体系通过多层次、全方位的监督网络，有效保障了公司治理的规范性和经营活动的合规性。

2024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 2024 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 2024 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

海航投资前期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 2024 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

2025 年 4 月 27 日