

深圳市万科房地产股份有限公司

人力资源管理大纲

第一章 总 则

第一条 目的与范围

1. 依据《万科集团基本法》特制订本管理大纲，旨在规范集团人力资源管理基本政策。本大纲为集团企业人力资源管理制度与实施细则的指导性文件。
2. 万科集团（以下简称集团）人力资源管理的目的在于建立一支认同集团价值观的人力资源队伍，为公司的高效运作提供制度保障。在集团内部运作的全过程中，全体员工要做到：诚信待人、认真做事、团队协作、用心服务，不断追求专业素质的提高。
3. 本大纲中所指公司，除特别说明外，均泛指万科集团各成员公司。

第二条 基本准则

1. 公正
 - 1) 公司价值观是对员工做出公正评价的准则；
 - 2) 对员工提出明确的、具有挑战性的目标，是公司对员工的绩效与工作改进做出公正评价的标准；
 - 3) 员工的能力和潜力的具体表现是公司对员工工作绩效做出公正评估的依据。
2. 公平
 - 1) 公司鼓励员工在真诚合作与责任承诺的基础上，展开公平的竞争；
 - 2) 公司为员工的发展提供公平的机会与条件。
3. 公开
 - 1) 以公开原则保证公正与公平原则；
 - 2) 公司重要政策与制度的制订，都要征求相关意见并经充分讨论，以提高制度执行上的透明度。

第三条 价值分配原则

1. 价值定义：企业可分配的价值，主要是组织权力和经济利益。
2. 价值分配基本原则：效率优先，兼顾公平，可持续发展。
3. 分配形式。分配形式包括工作机会，职权，工资，奖金，社保，医保，股权，红利，以及其他职务待遇。
4. 按劳分配的依据。依据包括：能力、责任、贡献和工作态度。
5. 分配差距。分配要充分拉开差距，分配向核心层和中坚层倾斜。差距的依据包括：员

工所表现的可持续性贡献、突出才能、品德和所承担的风险。

第四条 人力资源管理的责任者

1. 人力资源管理是人力资源管理相关部门的工作，更是公司管理者、尤其是高级管理者的职责；
2. 所有管理者均有责任记录、辅导、支持、激励与客观评价下属员工的工作，负有指导下属员工提高工作能力、帮助下属员工成长的责任；
3. 下属员工才能的发挥和对优秀人才的举荐，是决定管理者的升迁与人事待遇的重要因素。

第五条 员工的义务

1. 公司鼓励员工的主人翁意识与行为，以公司目标与本职工作自我激励。
2. 员工主要通过干好本职工作为公司作贡献。员工应努力扩大自身的专业视野，深入理解公司目标对自己的要求，养成主动配合他人工作的思维方式，提高协作水平与技巧。另一方面，员工应了解和遵守职责间的制约关系，不可越俎代庖，有节制地暴露因职责不清所掩盖的管理漏洞与问题。
3. 员工有义务实事求是地越级报告被掩盖的管理中的弊端与错误。允许员工在紧急情况下便宜行事，为公司把握机会，避免风险。但是，越级报告者或便宜行事者对自己的行为及所产生的后果要有一定的认识，同时有限度地承担相应责任。
4. 员工必须保守公司的秘密。

第六条 员工的权利

1. 咨询权。员工在确保工作或业务顺利开展的前提下，有权利向上司提出咨询，上司有责任做出相应的解释与说明。
2. 建议权。员工对改善经营与管理工具有合理化建议权。
3. 申诉权。员工有权对认为不公正的处理，向直接上司的上司提出申诉。申诉必须基于事实，实事求是，同时，申诉行动不得影响本职工作或干扰组织的正常运作。各级主管对下属员工的申诉，都必须尽早予以明确的答复，并不得因此而行使申诉的员工产生歧视。
4. 保留意见权。员工有权保留自己的意见，但不能因此影响工作。上司不得因下属保留自己的不同意见而对其产生歧视。

第七条 集团各成员企业要根据本大纲所规定的政策制订具体的人力资源管理制度和实施细则，相关制度和实施细则报集团人力资源管理部门审核批准，并备案、存档。

第二章 集团组织结构

第八条 集团组织原则

1. 集团的基本组织结构是按战略事业单位划分的事业部/子公司制，对象专业化是建立事业部/子公司的基本原则。

2. 事业部/子公司在集团划定的经营范围内承担开发、生产与制造、销售和客户服务的职责，为独立的利润中心，承担实际利润责任。
3. 事业部/子公司是利润中心，实行分权经营。在控制有效的原则下，使之具备开展独立经营所需的必要职能，既充分授权，又加强监督。
4. 对于具有相对独立的市场，经营已经达到一定规模，相对独立运作更有利于扩张和强化最终成果责任的产品或服务领域，应及时选择更有利于它发展的组织形式。
5. 职能专业化原则是建立集团管理部门的基本原则。对于以提高效率和加强控制为主要目标的业务活动领域，一般也按此原则划分部门。
6. 公司的品牌资源、人力资源、财务资源、市场资源、信息资源等是集团的公共资源。公司通过内部审计以提高公共资源的管理效率。
7. 当按职能专业化原则划分的部门与按对象专业化原则划分的事业部门交叉运作时，为了减少组织上的不确定性和提高组织运作的效率，公司必须在以下几个方面加强管理的力度：
 - 1) 建立有效的高层管理组织；
 - 2) 实行充分授权，加强监督；
 - 3) 加强计划的统一性和权威性；
 - 4) 完善绩效考核体系；
 - 5) 培育团队精神。
8. 尽量减少组织的层次是集团关于组织层次的基本方针。减少组织层次一方面要减少部门的层次，一方面要减少职位的层次。

第九条 集团组织结构应遵守各公司章程和《万科集团基本法》的规定。

第十条 集团公司当前的组织结构图（附件：1）和集团企业投资关系图（附件：2）。

第十一条 集团公司组织职能简单说明

1. 集团公司股东会。股东会是公司最高权力机构，依照公司章程享有公司最高决策权力。
2. 集团公司董事会。董事会为公司经营决策中心，向股东会负责。董事会设董事长一人，董事长为公司法定代表人。
3. 集团公司监事会。监事会是公司的监察机构，对董事会及其成员和总裁等高级管理人员行使监督职能。
4. 集团总裁。总裁对董事会负责，全面主持公司日常经营管理活动。
5. 总裁办公会议。总裁办公会议为总裁决策幕僚机构，负责拟订公司战略规划与基本政策，确定集团预算、重大投资项目和公司规划，对总裁职权内经营事项进行决策，确保集团事业可持续成长。
6. 集团副总裁。协助总裁处理集团房地产业和集团水产饲料、餐饮纸容器等事业管理。
7. 集团财务总监。制订与执行集团财务制度，指导集团企业财务工作的开展，制定集团

企业资金预算、投融资计划分析，协调集团资金调度；制定集团审计制度，独立行使集团审计职权。

8. 集团总裁办。协助总裁办理集团人力资源、行政、法律事务、公共关系方面的日常工作，拟订集团相关管理制度，并监督执行。
9. 集团各成员企业。集团各成员企业为集团领导下的、独立的公司法人，按各公司章程和《万科集团基本法》规定，各公司董事会（执行董事/董事）、监事会（监事）、（总）经理各尽其责，各行其是。

第三章 职务级别

第十二条 按职务性质规范集团的管理性职务，职务级别具体如下：

公司别 职级	集团公司	各控股公司
一	事务员	事务员
二	专员	部门副经理
三	事业部门经理/职能部门副经理	部门经理
四	事业部门副总经理/职能部门经理	副总经理/总经理助理
五	事业部门总经理/总工程师/总裁办主任	总经理
六	执行副总裁/财务总监/总裁助理	
七	总裁	

注：集团事业部/子公司设总经理职；职能部门设经理职。

第十三条 集团技术性职务的级别具体如下：

职等	职 称
员级	技术员
初级	助理工程师/助理经济师/助理会计师 等
中级	工程师/经济师/会计师/审计师 等
高级	高级工程师/经济师/会计师 等

第四章 员工聘任、使用与解聘

第十四条 人力资源规划

1. 在公司的业务规划目标之下，应作相应的人力资源规划，以明确公司业务对人力资源的需求、公司内部人力资源的使用状况、现有人力资源的综合状况；
2. 公司人力资源规划应在年度经营预算的人力资源报告中体现；
3. 公司总经理与人力资源管理部门应定期研究公司人力资源的管理策略，定期评估人力资源的供应、需求、使用与淘汰机制，使之符合公司目标需要。

第十五条 职务分析与职务说明

1. 对公司内部所有职务应进行工作分析，以便完整地确认该职务的整体工作；
2. 职务分析的结果包括了两个方面：一是职务描述，详细描述职务的基本信息、工作活动和工作程序、工作环境；二是职位说明书，详细说明该职位对人员素质的系列要求，包括基本素质、生理素质、综合素质以及专业素质；
3. 职务分析直接为人力资源的招聘、选择、薪酬与考核、员工关系以及员工发展提供基本依据，是公司人力资源管理的基本工具。

第十六条 聘用、调职与解聘人员的基本原则

1. 公司依据集团所推行的价值观、公司基本理念、职务机会和待遇，吸引和招揽合适人才。
2. 公司在人才的招聘和录用中，注重人的素质、潜能、品格、学历和经验，按照双向选择的原则，在人才使用、培训与发展上，提供客观的承诺。
3. 公司利用内部的竞争与淘汰机制，建立例行的员工解聘和辞退程序。对违反公司纪律和因谋取私利而给公司造成损害的员工，则根据有关规定强行辞退；对于违反公司规定并触犯国家法律或行政法规者，公司保留进一步提交司法机关处理的权利。
4. 员工通过努力工作，以及在工作中增长的技能，都可能获得职务或任职资格的晋升。公司遵循人才发展的规律，依据客观公正的考评结果，让最适合的人担负相应的工作职务。公司提倡循序渐进，但不拘泥于资历与级别，依据公司目标和事业机会，按照制度性的甄别程序，让有突出才干和突出贡献者脱颖而出。

第十七条 集团企业人力资源流动

1. 各公司人事部门，根据公司组织情况编制公司人员编制。各公司人员编制需报送集团人力资源管理部门。
2. 各公司根据人员编制和人力资源规划，从公司内部或外部聘用合适人才。
3. 公司人力供应采用市场化原则，人力资源市场分内部市场与外部市场。
4. 各公司人事部门每月应就本公司人事变动情况制表报送集团公司人力资源主管部门。
5. 根据《万科集团基本法》，集团各成员企业副总经理以上高级主管人员的聘任与解聘由集团人力资源管理部门办理，集团人事部门与各成员企业人事部门同时保留相关人事资料。
6. 根据《万科集团基本法》，集团财务人员的人事管理由集团人力资源管理部门组织执行，各成员公司的总经理有相应的参与权与建议权。
7. 根据集团人力资源管理政策，集团人力资源管理部门可以视工作需要与人力资源供需状况适当调配集团内部人员。集团内部人员调配需经该人员原先所在部门、拟调动部门主管（经理、总经理）同意以及集团人力资源管理部门的审核批准。
8. 集团各成员企业内部员工的人事职能由其所在公司人事部门组织完成。

第五章 报酬与绩效考核

第十八条 薪酬制订原则

1. 员工报酬是指员工在公司工作的总体回报，包括公司支付的工资、福利补贴、奖励金、职务消费等物质回报和待遇，以及职业经验累积、员工素质开发等非物质性回报。
2. 薪酬制度坚持灵活、明确、科学与合理原则。
3. 公司按经营状况、所在行业人力资本价格特性、员工所处职务性质和该职务在人力资源市场的平均报酬情况而确定公司相应的报酬制度。
 - 1) 对于公司高级管理人员，采取年薪制度，员工总体报酬与人力资源市场价格水平、员工业绩、企业盈利水平挂钩；
 - 2) 对于具有特殊才能和公司急需人员，在人力资源市场上属于稀缺供应者，采取灵活的报酬制度，在总体上应高于人力资源市场平均供应价格水平，使员工的总体报酬与员工对公司的贡献相适应；
 - 3) 对于在人力资源市场上可以以较低成本获取的人才，报酬直接参照市场平均水平或略高于平均水平而定；
 - 4) 对于营销类职务，按营销业绩水平考核并参照行业平均水平决定员工报酬；
 - 5) 所有人才的报酬制度，以其所在团队和本人的绩效以及个人综合素质水平而定。

第十九条 高级人才和特殊人才薪酬结构

1. 职级在五级以上的人员为集团高级管理人员。具备高级职称或高级职业资格、为集团公司所需要的人员，或在某项专业领域具有特别能力的人员，为特殊才能人员。
2. 高级管理人员和特殊才能人员薪酬中固定部分包括工资、职务补贴和一般福利补贴，适当考虑其他职务性消费和特殊的福利政策。
3. 高级管理人员和特殊才能人员的报酬中有一部分作为浮动报酬，这部分报酬与相应的职务性质、个人业绩表现和团队业绩表现挂钩。具体制度另行制订。

第二十条 报酬制度

各公司可以自行订立报酬制度，报送集团人力资源管理部门审核，由总裁办公会议决议通过。

第二十一条 绩效考核

1. 集团人力资源部门组织对集团成员企业总经理、副总经理等高级管理层进行年度业绩考核。参加考核的相关部门包括各成员企业董事会（执行董事）、监事会（监事）、集团财务部，具体考核制度另行制订，报集团总裁办公会议讨论通过后执行。
2. 各公司员工绩效考核制度由公司总经理组织相关部门拟订，报集团人力资源管理部门审核，由各公司人事部门组织执行。

第二十二条 绩效管理的原则

1. 绩效管理的直接目的不在于对员工报酬的评定，而在于对员工技能和工作表现的评估上，公司应建立相应的人力资源培训和组织发展制度，不断提升员工的综合素质，使企业始终处于“激活”状态，使企业价值不断得以提升；
2. 绩效考核制度应建立一套面向公司目标的、量化的关键指标体系（KPI）；

3. 对集团各成员企业高级管理层的考核指标体系，应包括企业在客户满意、内部核心流程、企业成长与创新以及财务营运等方面的综合业绩表现；关键指标必须直接反应集团下达给各公司的经营目标，应以股东资本成本之外的经济增加值、项目预期利润和企业长期经营能力三项为基本激励的考核点；
4. 各公司内部绩效考核指标体系，应建立在公司目标的分解目标基础上，对相应职能的完成状况进行考评。

第六章 员工培训、开发与组织发展

第二十三条 员工培训

1. 员工培训是保证公司运作效率与促进员工素质成长的手段，是公司应尽的义务。
2. 组织员工培训是人力资源管理部门的重要职责，也是各级管理人员的份内工作，各级管理人员是实现公司培训义务的直接责任者。
3. 关于员工培训的基本观念
 - 1) 培训要有目的。公司组织的培训工作，要有助于员工对企业文化和价值观的认同以及对公司经营理念的理解；要有利于员工对工作环境的改善、员工沟通技能的提高；要有利于员工对工作程序的熟悉、工作知识的提升、工作潜能的发挥和工作效率的提高。
 - 2) 培训要讲究方法。培训应针对成人学习与工作技能需求的特点，讲究适当的培训过程与方法，切忌僵化与刻板。
 - 3) 公司倡导的文化与价值观是员工培训中所要坚持的基本点，所有的技能、知识与有效沟通方式的追求都是为了使公司文化和价值观得以具体化。
 - 4) 员工培训要重视员工自我发展，要与员工职业规划相一致。

第二十四条 员工开发

1. 员工职业技能的开发是公司管理者的一项长期任务。公司主张员工“在工作中学习、在学习中工作”，不断地提高员工从事本职工作的技术能力、管理能力和领导能力。
2. 员工开发旨在通过工作和职业经验的积累，不断拓宽员工的视野，赋予员工对自己和公司组织的洞察力，实现员工在职业生涯上的规划。
3. 人力资源管理部门应实时了解员工的职业状态，组织展开一定的培训和学习活动，促进员工的职业开发。

第二十五条 组织发展

1. 公司为适应新的环境、市场机会和挑战，必须有目的地规划组织的更新与发展。
2. 组织发展的目的是有利于公司目标的实现，各公司高级管理层应确保公司部门与部门之间关系、以及部门内部关系的健康发展，推动公司内部团队的发展、管理与更新，着重改善个人与团队之间的关系。
3. 公司管理层应重视培养员工参与解决管理问题的积极性。公司管理层应组织和引导员

工参与剖析问题，寻找、选择和组织执行相关的解决方案。

4. 公司管理层、特别是高级管理者应不断地对公司内部运作流程进行审核，善于革新和重组低效率的流程规范，组织并执行有计划的流程重组方案。

第二十六条 集团要成为学习型组织，主要通过适当的员工培训和组织发展来实现，集团各级管理者尤其是各企业领导应成为学习型组织的倡导者与执行者。

第七章 员工激励

第二十七条 集团经营的事业一切以客户为导向，通过使员工在工作中保持高水平的职业状态达到使客户满意。集团所有的管理人员应注重员工激励，开发足够的管理激励技能，使员工满意度保持在一定高度，激发员工工作的内在动力。

第二十八条 管理层应通过各种方式了解员工，了解员工现时内在与外在的需求，并通过相应的措施激励员工。

第二十九条 激励的方式应因激励的对象而不同，激励措施包括：下达目标（目标激励），给与示范，让员工参与自己工作上的决策与管理（授权和参与激励，信息激励）、荣誉和精神奖励（精神激励），员工持股以体现人力资本价值（股权激励），表示尊重、关心和慰问（关心激励），使组织内部产生有序竞争机制（竞争激励），物资激励以及过失处罚等。

第三十条 员工激励是一项基本的人力资源管理政策，公司在内部运作流程设置、员工职务设计和部门职能设置以及一般的人力资源管理办法中应给与充分体现。

第三十一条 公司激励应成为公司的一种文化，最终达到员工自我激励和自我管理。

第八章 沟通与员工关系

第三十二条 员工沟通

1. 沟通是管理者实现管理的重要手段；
2. 保持诚恳的心态和善于倾听是实施有效沟通的前提；
3. 公司所有员工、特别是管理者应重视沟通技能的开发，培养无障碍的沟通环境，实现有效沟通。

第三十三条 员工关系

1. 公司应建立健康的员工关系，在公司章程和人力资源管理政策的规范下，公司以及员工的互动关系应建立在合法、合理和合乎公司目标的基础上。
2. 公司与员工在平等和自愿的基础上建立劳动关系。员工与公司的劳动关系应符合国家法律和地方相关行政法规的规定，同时反映公司特有的价值观和人力资源政策。

第九章 人力资源管理部门职能

第三十四条 公司设人力资源管理部门或人力资源管理任职人员，协助公司总经理（总裁）实施公司人力资源策略。其基本职能包括：

1. 拟订公司人力资源规划，研究公司人力资源供需状况。
2. 拟订相关的人力资源管理办法。各公司人力资源管理办法必须服从于公司章程和集团人力资源管理大纲的相关规定。
3. 建立并完善公司人力资源信息系统。
4. 拟订并组织实施公司人员培训计划。
5. 处理员工招聘、录用、签订劳动合同事务，完善员工工资、保险、福利的相关手续。
6. 处理员工考勤事务，组织对员工进行绩效考核。处理相关奖惩和人事调动与任免事务。
7. 编制员工工资。
8. 在公司理念下组织相关的员工活动，推动公司文化建设。
9. 接受并组织处理员工申诉。

第十章 附则

第三十五条 本管理大纲由集团总裁办负责解释。

第三十六条 本管理大纲经集团总裁办公会议审议批准后实施。

第三十七条 本管理大纲视实施情况经集团总裁办组织修订，总裁办公会议讨论批准后执行修订案。

（以下无正文）

万科集团有限公司

二〇〇三年二月二十四日