

# 华润置地有限公司

## 人力资源制度及政策

为实现公司的战略目标，明确公司人力资源工作的职责与范围，规范人力资源管理模式，提高人力资源的管理效率，特制定如下制度及政策。

### 一、人力资源政策

人力资源是体现在企业员工身上的才能，包括专业素质、文化素质、创造力、解决问题的能力、执行能力，也包括管理层的领导能力等，市场竞争归结到底是企业间的人才的竞争。注重员工较高的教育背景，把代表行业专业水平的员工凝聚在公司内部，这是人才竞争的基础。地产行业处于快速进步时期，企业必须是学习型的团队，组织学习能力强、速度快，只有这样才能在人才竞争中占取先机。

人力资源工作目标在于致力于提高组织的运行效率，促进行动和目标的一致，促进员工的最大贡献，让员工能够充分发挥才干。

华润置地有限公司人力资源政策概括为：以人为本，知人善用，业绩主导，诚信为先，注重培训，建立市场化的薪酬体系，确立以业绩为主体的考核制度，实现股东价值与员工价值的最大化。

### 二、人力资源管理体系

华润置地有限公司人力资源管理体系由招聘政策、管理架构及管理权限、薪酬政策、考核政策、事业经理人培养政策和培训政策构成。

#### （一）招聘政策

1. 招聘原则：因应需求，择优录取；精干高效、杜绝冗员。
2. 人员编制：公司总部要求总部各部门及各地区公司的人员编制向国际、国内行业先进水

华润置地有限公司 China Resources Land Limited.

香港湾仔港湾道 26 号华润大厦 2303 室 Room2303,China Resources Bldg.,26 Harbour Rd.,WanChai ,Hongkong  
电话 Tel: 00852-28772330 传真 Fax: 00852-28779068 网址 Http: www.crland.com.hk



- 平看齐；公司总部审定总部部门及各地区公司的人员编制规模。
3. 进入原则：以招收国内重点大学的应届毕业研究生为主，本科生为辅，这是华润置地人员调入的主渠道。需要较长时间专业积累的岗位，注意招聘代表行业水平的人才。精心挑选特别需要创意和行业视野的岗位（诸如设计、营销策划）的员工。
  4. 招聘计划：各地区公司在每年9月底之前将下一年度毕业生招收计划上报公司总部，由公司总部确定公司年度招聘计划，并上报集团。
  5. 招聘实施：应届毕业生在公司总部统一计划与具体要求下，由各地区公司自行招聘。总部视情况安排必要的校园推介。
  6. 招聘方式：校园招聘、社会招聘、内部选拔、员工推荐等。
  7. 招聘流程：
    - 校园招聘：选择学校→推介活动→收集信息→资格审查→组织面试→集团审批→安排体检→签订合同；
    - 社会招聘：确定需求→发布信息→资格审查→素质测评→组织面试→安排体检→签订合同；
    - 内部选拔：明确岗位→综合考核→聘任上岗；
    - 员工推荐：简历审查→素质测评→组织面试→安排体检→签订合同。

## （二）管理架构及管理权限

### 1. 管理架构

#### （1）原则：

- 高效、精干、扁平化；
- 机构设置要避免官僚主义和大公司病；
- 高级管理人员职数应精干。

2. 管理权限：实行分级管理，公司总部负责地区公司高级管理人员及财务总监、财务经理的任免。

具体规定如下：

- （1）各地区公司高级管理人员包括总经理、董事、副总经理、正副总建筑师、正副总

华润置地有限公司 China Resources Land Limited.

香港湾仔港湾道26号华润大厦2303室 Room2303,China Resources Bldg.,26 Harbour Rd.,WanChai ,Hongkong  
电话 Tel: 00852-28772330 传真 Fax: 00852-28779068 网址 Http: www.crland.com.hk



工程师、助理总经理。由总部根据公司规模和精干高效的原则确定职数，原则上正副总建筑师、正副总工程师应兼任部门经理，不重复设立；正副总建筑师、正副总工程师的设立视公司规模而定；

- (2) 各地区公司高级管理人员的考核任免，由公司总部研究决定；
- (3) 各地区公司财务总监、财务经理（含主持工作的副经理）由公司总部任免。地区公司财务一把手接受地区公司总经理及公司总部财务总监的双重领导；公司总部财务总监对地区公司财务一把手进行业务考核，并有任免的建议权；
- (4) 各地区公司项目总经理、专业总监、部门经理及属下分公司总经理的任免，由各地区公司研究决定，报公司总部备案，地区公司收到由总部发出的接受备案通知书后方可公布；项目总经理、专业总监设置视公司规模而定，一般可由公司高级管理人员兼任。为实现扁平化管理，项目总经理、专业总监原则上应兼任项目或部门经理；
- (5) 公司总部负责公司总部人员的任免、聘用，并按照发展战略做好人员储备；
- (6) 公司总部负责公司内部人员的调动，实现人力资源的合理配置；由公司总部决定总部与地区公司之间、地区公司与地区公司之间人员的统一调动安排。

### （三）薪酬政策

#### 1. 原则：

- 竞争力：薪酬不低于同行业的平均水平；
- 差异化：要体现能力差异、责任差异、贡献差异、地区差异、行业差异、岗位差异、行政人员和专业人才的差异以及年资不同所带来的差异，逐步实施个性化工资；
- 薪酬结构：实行“薪金+福利+奖金”的薪酬体系。

#### 2. 管理权限：

- (1) 公司总部负责审批地区公司工资/福利调整方案、奖金发放方案、假期方案；
- (2) 各地区公司高级管理人员的薪酬由公司总部研究决定；
- (3) 各地区公司财务一把手的薪酬由各地区公司及公司总部共同研究决定；

华润置地有限公司 China Resources Land Limited.

香港湾仔港湾道 26 号华润大厦 2303 室 Room2303,China Resources Bldg.,26 Harbour Rd.,WanChai ,Hongkong  
电话 Tel: 00852-28772330 传真 Fax: 00852-28779068 网址 Http: www.crland.com.hk



- (4) 各地区公司专业总监、项目总经理、部门经理及其他员工的薪酬，由各地区公司研究决定；
- (5) 跨地区调动人员的薪酬由公司总部与新调入的地区公司研究决定；
- (6) 各地区公司每半年将员工薪酬表报公司总部备案。

#### (四) 考核政策

1. 考核原则：以业绩为主导，体现一致性、客观性、公平性和有效激励的原则；
2. 考核方法：
  - (1) 公司总部制定年度对地区公司的考核指标、考核内容；
  - (2) 公司总部根据年度考核结果确定各地区公司的奖金发放总额；
  - (3) 公司总部根据对地区公司的考核结果，确定地区公司经理人的奖金；
  - (4) 地区公司要相应制订以预算为主要内容的对下属的考核方法。

#### (五) 激励政策

1. 激励方式：
  - 物质激励：对有贡献的员工，予以物质奖励（与年终考核奖金一并考虑）；
  - 目标激励：制定鼓舞人心又切实可行的奋斗目标，使企业发展的目标和使命同员工个人理想目标融为一体；
  - 榜样激励：大力弘扬企业文化，树立内部标杆，评选公司年度优秀员工和优秀团队，发挥榜样的作用。
2. 激励类型：中高级管理人员的激励类型为配发认股权、奖金、进修、委以新的使命等；其他员工的激励类型为配发认股权、奖金、转岗、培训等。

#### (六) 事业经理人培养政策

1. 培养目标：为华润置地培养认同华润集团企业精神的地产行业经理人。
2. 培养方向：公司正处于业务快速发展期，需要培养一批认同华润文化，具备专业能



- 力和带团队能力的事业经理人。
3. 培养原则：以内部培养选拔为主，外部招聘为辅。首先考虑内部符合条件的员工，重点培养，给他们成长机会，充分发挥才干，创造条件少走弯路，快速成长。同时亦可以招聘一些符合条件的经理人，先在总部或已经成立的地区公司中锻炼、文化融合，为外派新的地区公司或地区公司之间的岗位调动做好准备。
  4. 晋升标准：诚信为先，业绩主导。

### (七) 培训政策

1. 培训目标：重视人力资本投资，建立学习型组织，使知识和经验得到逐步积累、有效传播和实现公司内的共享。
2. 培训方式：实行在职培训和脱产培训相结合，公司总部培训及各地区公司培训相结合，公司部门培训和员工自我培训相结合。
3. 培训实施：公司总部负责组织各部门、各地区公司副经理以上人员的管理课程培训；各地区公司根据各自的实际情况，组织各项专业培训。
4. 培训内容：公司的发展战略、企业文化、品牌管理、财务管理、品质管理、流程管理、团队建设等共性培训需求等。
5. 培训重点：开展针对性培训，将培训与业务绩效结合起来并进行效果评估。

此制度自二〇〇四年五月二十四日起执行；

人力资源制度及政策指引由公司总部负责解释。

华润置地有限公司

二〇〇四年五月十八日



华润置地  
CR Land

与您携手 改变生活  
Better life together

发送：北京公司、上海公司、成都公司、企发部、财务部、策划部

华润置地有限公司 China Resources Land Limited。

香港湾仔港湾道 26 号华润大厦 2303 室 Room2303,China Resources Bldg.,26 Harbour Rd.,WanChai ,Hongkong  
电话 Tel: 00852-28772330 传真 Fax: 00852-28779068 网址 Http: [www.crland.com.hk](http://www.crland.com.hk)

华润集团旗下香港上市公司