



# 华润集团公司治理 白皮书

CHINA RESOURCES  
CORPORATE GOVERNANCE

华润（集团）有限公司

2023年12月



# 前言

健全有效的公司治理是国家治理体系和治理能力现代化的微观基础，也是国民经济健康发展、资本市场有效运行的重要条件。良好的公司治理，通过一系列规范、科学的制度与机制安排，合理地配置股东、董事会和经理人之间的职权和责任，形成有效的制衡机制，充分保护投资者利益，维护债权人、员工、客户、供应商及社区等利益相关者权益，引领企业战略发展方向，为企业实现高质量发展和可持续发展提供坚实的制度保障。

作为驻港中资企业，从战争年代履行特殊使命的“小商号”，发展到如今的大型多元化企业集团、国有资本投资公司，华润坚持构建与战略发展需要相匹配的公司治理结构，完善和优化公司治理机制，不断提升治理水平和治理能力。

华润始终以开放、包容的心态构建公司治理体系。时刻谨记党和国家的战略需要，持续完善中国特色现代企业制度，将制度优势转化为治理效能。坚持内外共治，积极接受外部监管机构和利益相关者参与公司治理。倡导择优而从，充分汲取全球公司治理优秀经验，在国有企业做强做优做大的道路上积累治理经验、贡献治理力量。

华润坚持以市场化为导向，弘扬企业家精神，以诚实守信、公平公正、积极进取的态度参与市场竞争。主动采用国际通行的公司治理理念和原则，借鉴最佳实践经验，充分尊重董事会在公司治理中的重要地位，有效发挥董事会“定战略、作决策、防风险”作用，

形成了保证董事会科学决策的制度和机制。建立良好的投资者关系管理机制，充分尊重和保护中小股东的合法权益，注重高质量的信息披露，保持对社会公众和投资人的高透明度。

华润始终遵循法治精神，严格按照法律法规、监管规则和公司章程行使股东权利，自觉接受相关制度和规则约束，确保国有股东角色“不缺位”“不越位”“不错位”，既充分发挥国有股东的职责，又充分尊重子公司的经营自主权。集团和各子公司董事会均实现了外部董事占多数，提升了董事会的独立性，为有效发挥董事会作用创造了条件。

华润通过长期的公司治理探索，形成了以“人本”和“责任”为核心特征的公司治理理念，支撑公司治理制度和机制的有效运行。“人本”特征，体现在对公众信任和客户满意的高度重视，倡导企业价值与员工价值共同成长，为员工搭建参与公司治理的平台。“责任”特征，体现在积极服务国家战略，诚信经营，依法纳税，保护利益相关者权益，践行 ESG 使命担当。

华润公司治理实践表明，国家对国有企业的所有权与市场经济的公平竞争机制以及国际公司治理原则能够有效兼容，从而构建“良政善治”，实现卓越的价值创造、业绩表现和股东回报。华润在健全国有企业治理体系、提升治理水平和治理能力等方面积累的实践经验，是践行国家战略、传承红色基因、引领商业进步的生动体现。

在华润创立 85 周年暨华润集团成立 40 周年之际，华润集团编制并公开发布《华润公司治理白皮书》。一方面，是为了回顾华润公司治理的演进历史，总结华润公司治理的准则，开启华润公司治理的新篇章。另一方面，便于社会公众、投资人和监管机构全面、深入地了解华润治理理念和治理体系，共同营造开放、透明的治理环境。同时，这亦是华润对利益相关者的治理宣言和对社会公众的庄严承诺。

未来，华润将在“1246”模式引领下，以更高远的历史站位、更宽广的全球视野，全面贯彻可持续发展理念，深入推进中国特色现代企业制度建设，持续提升治理体系和治理能力现代化水平，加快建设具有华润特色的国有资本投资公司和具有全球竞争力的世界一流企业！

# 目录

## 01

### 第一篇 华润公司治理演进 08

- 一、从“联和行”到华润公司(1938-1952) 10
- 二、贸易总代理(1953-1982) 12
- 三、自营贸易实业化(1983-2000) 15
- 四、多元化产业集团(2001-2020) 19
- 五、国有资本投资公司(2021年至今) 23

## 02

### 第二篇 华润公司治理准则 30

- 一、准则框架 32
- 二、公司治理相关主体 34
- 三、决策机制 52
- 四、监督机制 56
- 五、激励机制 60
- 六、信息披露机制 64
- 七、可持续发展机制 66
- 八、管控架构与管理机制 69

## 03

### 第三篇 华润公司治理展望 84

- 一、我国国企公司治理发展方向 86
- 二、国际企业公司治理发展趋势 90
- 三、华润公司治理优化提升行动 93

### 结 语 96

### 附 表 华润集团及华润系上市公司治理奖项 99

自 1938 年成立至今，华润经历了“联和行”、贸易总代理、自营贸易实业化、多元化产业集团和国有资本投资公司五个发展阶段，其组织形式经历了“小商号”、无限责任公司和有限责任公司三种形态。1983 年，华润（集团）有限公司的成立，标志着华润正式建立现代企业制度。华润公司治理的不断演进，在华润历史上四次战略转型中发挥了重要的推动作用。

华润集团公司治理白皮书

CHINA RESOURCES  
CORPORATE GOVERNANCE

# 01

## 华润公司治理演进

- › 从“联和行”到华润公司 (1938-1952) P10
- › 贸易总代理 (1953-1982) P12
- › 自营贸易实业化 (1983-2000) P15
- › 多元化产业集团 (2001-2020) P19
- › 国有资本投资公司 (2021 年至今) P23

# 从“联和行”到华润公司

(1938-1952)

这一时期的华润，经历了从“小商号”到无限公司的转变，进而归并内地驻港贸易机构，形成了初代集团型运作的组织形式。履行战争年代的特殊使命，为华润注入了与生俱来的红色基因，成为华润建设中国特色现代企业制度的重要基石。华润长期在香港从事贸易工作，牢固树立了市场化意识和严格遵守市场交易规则的规范化意识。

1938年，华润前身“联和行”在香港成立。1938年至1952年期间，我国经历了抗日战争、解放战争和抗美援朝战争。在党中央的直接领导下，华润负责打通香港与内地贸易通道，接管在港贸易机构，站在中国贸易最前线，默默履行着党和国家交付的历史重任。



1938年，华润前身“联和行”在香港成立

1948年末，“联和行”改组扩大，更名为华润公司，成为私人合伙无限公司，注册资本为500万港元，归属中共中央办公厅领导。华润公司的注册成立，为其推行规范的公司治理打下坚实的法律基础。1949年、1950年和1952年，党中央以华润公司为基础，先后三次将德信行、五丰行等中资驻港贸易机构划归华润公司集中领导，形成了华润初代集团型运作的组织形式。

## 二 一 贸易总代理

(1953-1982)

这一时期的华润，作为全国贸易总代理，是连接实行计划经济的中国内地与推行市场经济的国际市场的重要窗口和纽带。实行贸工委领导下的总经理负责制，管理层拥有充分的经营自主权，为华润高效应对风云变幻的国际贸易局势创造了有利条件。在参与国际贸易过程中，华润进一步强化了规则意识，扩展了国际化视野，履行了为国家培养人才、服务香港民生的社会责任，为建立现代企业制度注入了契约精神、国际理念和责任意识。

20世纪50年代到70年代，全球经济进入高速增长阶段，发达国家经济实力普遍提升。1956年，中国完成社会主义改造后，进入社会主义初级阶段，全面实行以国有企业和集体企业为主的计划经济。华润作为中国各进出口公司在香港的贸易总代理，以国家经济发展所需为己任，代表国家出海参与全球贸易，为新中国建立国际贸易体制作出了重大贡献。



1957年春，华润参与组织了首届中国出口商品展览会（广交会前身），图为开幕式的盛况

1952年至1983年期间，华润公司推行贸工委领导下的总经理负责制，贸工委代行董事会职责，授予总经理自主经营权、业务工作指挥权、企业内部的人事任免权，确立了现代企业的委托代理关系。贸工委的充分授权，为管理层灵活应对瞬息万变的市场环境、作出正确的经营决策创造了有利条件。

建国初期，国内对外贸易的信息渠道十分有限，也缺乏关于对外进出口贸易的基本规范意识。1952年，华润成为14家外贸出口公司在香港的贸易总代理，推动我国外贸出口工作有序开展。1954年，华润协助外贸部创建了中国的外贸秩序，包括建立进出口贸易规则、出口商品检验标准、贸易合同范本、海关报关手续等。国家进出口贸易规则的建立，有力推动了我国出口销量的迅速攀升。



## 自营贸易实业化

(1983-2000)

这一时期的华润，率先在国有企业中建立现代企业制度，董事会前瞻性地制定经营方针和发展战略，引领企业充分融入资本市场，推动华润公司治理进入内外共治的新发展阶段。董会长远的战略眼光和充分的风险意识，推动华润顺利实现了由自营贸易向实业化发展的战略转型，成功规避亚洲金融危机的冲击，为华润建立多元化产业集团奠定了重要基础。

改革开放后，我国进入探索建立社会主义市场经济的关键时期。1987年，内地国有企业全面推行厂长（经理）负责制。1992年，党的十四大以后，我国全面推行政企分开，转换大中型国有企业经营机制。1993年，党的十四届三中全会明确提出，建设“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度是我国国有企业改革的方向，国有企业开始真正成为市场主体。1994年，我国第一部《公司法》颁布实施。1999年，我国第一部《证券法》颁布实施。法律制度体系的建立健全，加速了社会主义市场经济的发展进程。

在开展贸易总代理过程中，华润直面计划经济与市场经济接轨的压力。改革开放之初，香港成为各省市探索对外贸易的“练兵场”。纷至沓来的对外贸易机构面对应接不暇的机遇，交易合同频频违约，抬价抢购、低价竞销现象时有发生。1980年底，在外贸部的建议下，华润特别成立了省市联络部，培养了大批掌握国际规则的贸易人才，促进了我国市场经济的快速发展。

作为驻港企业，华润积极履行社会责任，服务香港民生，为香港的繁荣稳定作出贡献。在计划经济时期，华润不仅保障国内粮油、副食供港，同时也为对港国货、工业原料及轻工业品的稳定供应提供保障。1962年，华润旗下的五丰行承担了“三趟快车”的重要任务，缓解香港本地对鲜活食品的庞大需求。1973年，世界石油危机爆发，东南亚国家粮食大幅减产。香港也受到严重冲击，出现物价急升、工厂停工、失业增加、股市大跌等乱象。紧急情况下，华润根据中央安排，调运内地大米和石油供应香港，迅速平抑了物价，有效地缓解了市场危机，同时扩大了国产大米和石油的在港市场份额。

随着市场经济体制的建立，我国对外贸易体制全面放开，华润公司逐步失去了贸易总代理的地位和优势，发展自营业务是当时的唯一出路。同时，随着子企业数量的不断增加，由私人代国家持股，国家对经营风险承担无限责任且对附属企业无实际控制权的组织形式，不利于华润在开放的市场化竞争环境中开展经营和管理。1983年7月，根据外经贸部《关于华润公司经营体制若干问题的意见》，华润公司正式改组为华润（集团）有限公司，成立第一届董事会，注册资本由500万港元扩大到2亿港元，资产处置权由500万港元扩大到3000万港元。自此，华润正式建立现代企业制度。

华润（集团）有限公司成立后，董事会对代理、自营等问题进行了大刀阔斧的改革，不断调整经营方针。1984年，董事会明确了“搞好代理、扩大经销、加强零售、做好信息交流、提高服务质量，把华润办成以贸易为主的多元化、国际化大型企业”的经营方针。1986年，董事会确定了“立足香港、背靠内地、走向世界”的经营方针。1992年，董事会进一步明确了“以贸易为主、多种经营走实业化、国际化道路”的经营方针。经营方针的及时调整，契合了华润开展自营贸易和转型实业化的发展需求。期间，华润开始建立以股权为纽带的子公司管控模式，积极实行集团化运作。总部设立了企发部、财务部、人事部、审计部等职能部门，统筹调配集团资源和管理人才队伍，并对子公司开展监督。通过完善责任制考核制度，推进干部、人事和分配制度改革，强化干部队伍建设，全面提升华润国际化发展的能力和水平。

华润在中资企业中率先进入香港资本市场。1992年，华润的自营贸易总额首次超过了代理贸易总额，集团及子企业的实业投资项



1992年，华润创业成功上市，成为最早在香港上市的中资企业之一

目已达到342个，投资总额78亿港元。同年，华润以8亿港元将百适货仓及沙田冷仓注入上市公司永达利，持股51%达到控股地位，并将其更名为华润创业有限公司，成为最早一批在香港上市的中资企业之一。从华润创业开始，华润充分利用香港资本市场的优势，陆续孵化出华润置地、华润电力、华润水泥等上市公司，为业务扩展筹集了宝贵的资金，实现了国有资产盘活与保值增值、业务转型、规范经营、快速扩张的发展目标。成熟的资本市场对华润亦发挥了正向监督作用。香港交易所《主板上市规则》及其附录《企业管治守则》的规范要求和国际机构投资者、社会公众及媒体的积极关注，使华润更加注重透明规范运作与合规经营，推动华润主动遵守资本市场的监管要求。华润也逐渐将国际资本市场的规则导入到国有企业的公司治理实践中，促进了资本运作与企业发展的良性互动。

20世纪90年代初，华润发展成为多元化企业集团，董事会敏锐地认识到华润存在三方面的重大风险。一是集团附属企业交叉经营，主业不清晰；二是快速扩张导致华润附属企业关系网极其庞

## 四 多元化产业集团 (2001-2020)

这一时期的华润，抢抓内地发展机遇，充分利用香港资本市场优势，逐步建立了成熟的决策机制、管控机制、监督机制和激励机制。创建了6S战略管理体系和5C价值型财务管理体系，建立了战略导向型和价值创造型组织。深入贯彻落实“两个一以贯之”，夯实中国特色现代企业制度，集团建立了外部董事占多数的董事会，进一步强化了董事会的独立性。

2001年，为充分研究进入内地市场的投资战略，华润运用行动学习法，连续召开了9次高层战略研讨会。随后，董事会确立了“立足香港、面向大陆、走向世界”的基本定位，以及“集团多元化、利润中心专业化”的发展方针，确立了“再造一个华润”的战略目标，即以2001年为基数，用5年的时间使主要业绩指标翻了一番。2005年，“再造一个华润”的业绩指标提前完成，董事会继而提出“再造一个新华润”的战略目标。这一时期，华润决定培育主营业务，在细分领域争取头部地位，以并购手段完成垂直整合，迅速形成规模。经过两次“再造华润”以及十余年持续大规

杂，实际管理存在困难。部分附属企业对外无序借款，或将随时陷入破产困境；三是新技术、新经营模式颠覆了中国纺织业格局，过去华润纺织创造的价值常年在集团整体利润中占比一半以上，彼时已逐步成为亏损大户。1995年8月，华润集团对业务开展彻底清查，剥离高风险、高投入、低利润业务，规范集团管理制度，以增强整体抗风险能力。1996年，董事会组建清理整顿工作组，启动了以重组贸易业务、清理投资项目、建立多元化企业管理体系为重点的内部变革。两年间，华润集团共撤销附属企业236个，精简人员近2000人。旗下子公司依据业务领域合并精简为6个，实现了业务与各大进出口公司的完全脱钩。同时，华润集团调整子公司的投资权限，完善投资管理制度，加强财务管理，改用股东资金保值增值的考核体系，推动集团管控更加规范有效。

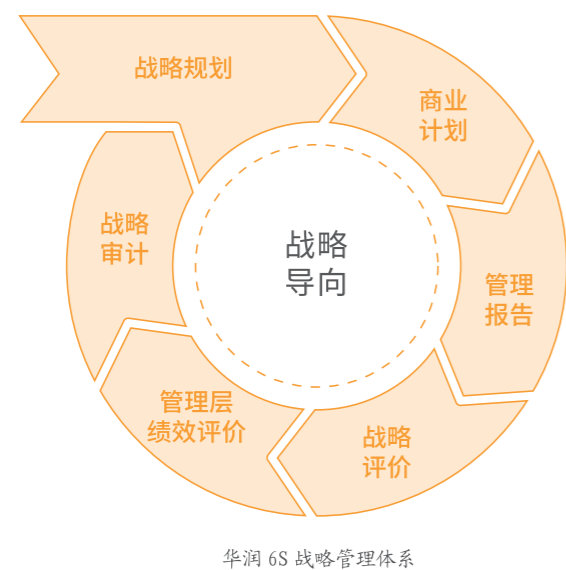
1998年，亚洲金融危机蔓延至香港，香港中资企业受到严重波及，红筹指数成分股市值一年间蒸发50%。而华润通过此前的清理整顿，适时调整了业务结构和组织结构，获取了渡过危机所需的宝贵财务资源，成为负债率最低的中资企业。这为企业平稳渡过金融危机及危机后的崛起创造了关键条件。



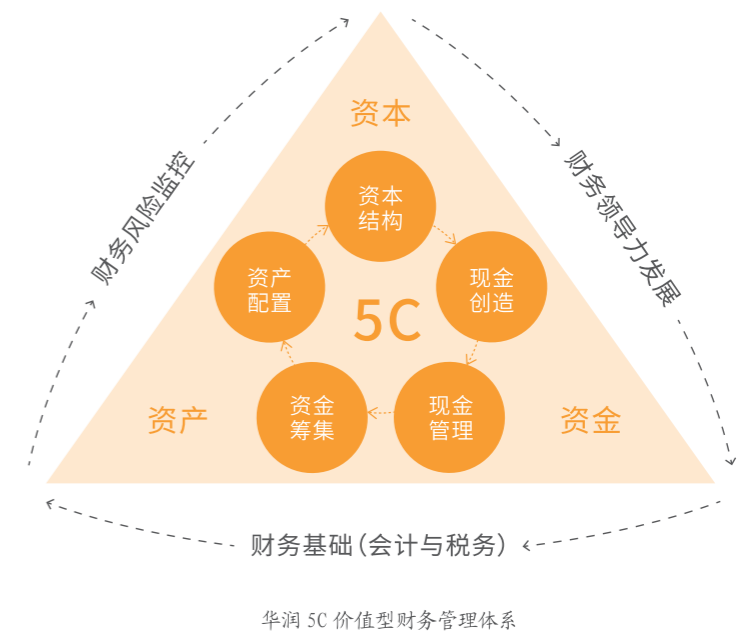
1983年，香港华润大厦落成

模多元化的扩张，华润构建了大消费、大健康、城市建设与运营、能源服务、科技与金融五大业务领域，并在啤酒、燃气、零售、医药、地产、电力等多个行业领域确立了领先地位，发展成为中国内地和香港最具实力的多元化企业集团之一。

在规模扩张的过程中，华润也面临着多元化管控的挑战，主要表现为集团层面难以把握各业务板块的战略方向和执行情况，缺乏统一且符合企业实际的业绩评价体系，也难以及时准确地获取业务单元的业绩完成情况。为突破多元化产业扩张中的管理困境，华润集团于1999年创建6S战略管理体系，并在实施过程中不断对其进行优化提升。6S战略管理体系包括战略规划体系、商业计划体系、管理报告体系、战略评价体系、管理层绩效评价体系、战略审计体系等6个子体系(System)。子体系之间相互支持，形成了紧密连接、环环相扣的管理链条，推动了集团多元化管理更加科学、高效，促进了集团战略管理能力的提升和战略导向型组织的构建。



2008年金融危机过后，国内外企业流动性、投资、经营等财务风险增加，全球经济进入减速提质的阶段。华润总结提炼了自身价值管理方面的实践经验，创造性地提出5C价值型财务管理体系，聚焦资本、资金、资产等价值关键驱动因素，制定会计和税务基础管理的统一政策，系统规划财务领导力和财务风险监控指标体系，推动集团实现从追求利润向追求价值的管理变革。以资本结构(Capital Structure)、现金创造(Cash Generation)、现金管理(Cash Management)、资金筹集(Capital Raising)及资产配置(Capital Allocation)为核心的5C价值型财务管理体系，更加强调价值创造过程。引导经理人更加关注资产负债表和现金流量表，在企业管理和业务决策中充分考虑资金成本，在权衡股东投入的基础上以有限的资本驱动业务持续增长，进而实现价值创造的最大化。



## 五

# 国有资本投资公司

(2021 年至今)

这一时期的华润，深入推进国企改革，加快建设具有华润特色的国有资本投资公司和世界一流企业。以“四个重塑”为抓手，不断自我革新，通过优化治理结构、建立三层管控架构、实施差异化管控方案、健全管理层激励约束机制等举措，探索建立了以资本为纽带的治理模式，有力提升了公司治理能力和治理水平。

国企改革三年行动推动中国特色现代企业制度更加成熟定型，建立健全了以“管资本”为主的国资监管体制。2023 年，国企改革进入深化提升阶段，中央要求国有企业进一步提升核心竞争力、增强核心功能，积极服务国家重大战略，切实发挥国有企业在建设现代产业体系、构建新发展格局中的科技创新、产业控制、安全支撑作用。同时，强调健全中国特色现代企业制度，进一步完善治理体系，建设更加富有活力的现代新国企。

华润集团以加强党的领导为核心，加强顶层设计，完善公司治理结构和制度体系。按照“明确范围、统一原则、分类管理”的工作思路，推动境内子公司将党组织的作用、机构设置、权责范围、领导体制等内容纳入公司章程。持续完善公司治理制度体系，创新开发了《权责运行手册》，切实将党的领导融入具体决策流程中。以制度化、规范化、程序化的方式，系统推进在完善公司治理中加强党的领导。

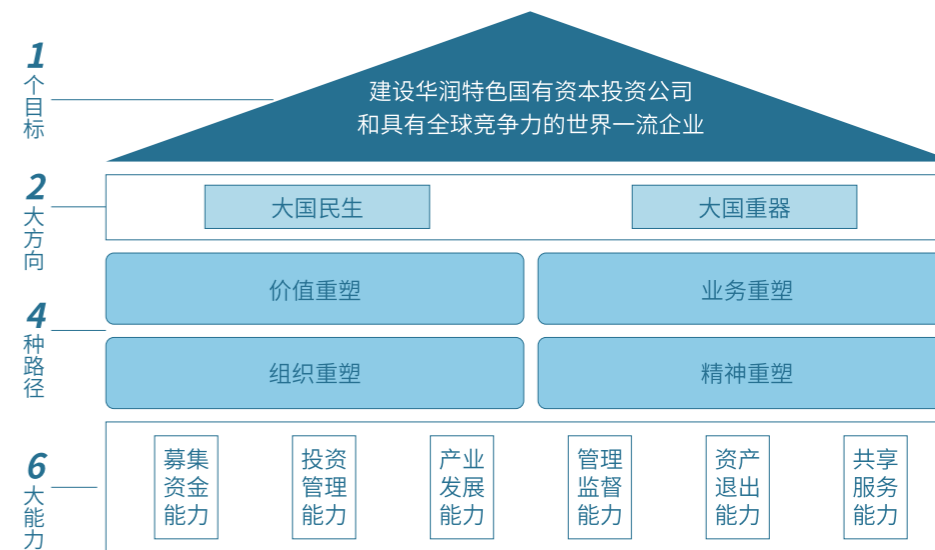
2016 年 12 月，华润集团建立了外部董事占多数的董事会，进一步强化了董事会的独立性。以建立规范董事会为契机，按照中国特色现代企业制度的要求，修订了公司章程，明确公司治理主体的职责定位。国务院国资委对华润集团履行出资人职责。公司党委发挥把方向、管大局、保落实的领导作用，按照相关规定研究讨论公司重大经营管理事项。董事会是公司的经营管理决策主体，负责定战略、作决策、防风险。构建了权责法定、权责透明、协调运转、有效制衡的公司治理机制。此外，华润集团参照香港上市公司的经验做法，设立董事会执行委员会，行使董事会授权并负责公司日常经营管理。

一直以来，华润高度重视与社会公众及广大投资者的互动交流，积极开展信息披露工作，塑造公开、透明的治理形象。华润集团作为国有独资公司，参照上市公司规则，及时、主动地发布董事会决议公告，有力提升了公司治理的透明度。华润旗下上市公司均建立了严格的信息披露制度，真实、准确、完整、及时、公平地履行信息披露义务，不断强化内幕信息管理，合规开展自愿性信息披露，常态化召开业绩说明会，为投资者提供有助于作出价值判断和投资决策的信息。

随着国企改革的深入推进，进入“十四五”战略发展阶段的华润主动开启“四个重塑”，力求系统解决企业发展中的价值定位、战略发展、产业布局、组织管控、企业文化等关键问题。2022年，华润成为第一批正式转为国有资本投资公司的中央企业。积极构建以资本为纽带的治理型管控模式，打造具有华润特色且适合国有资本投资公司发展的公司治理体系。

“十四五”伊始，华润集团加快从以实业为基础的多元化产业集团向以“管资本”为主的国有资本投资公司转型，不断强化多元化、差异化管控能力。通过近四年的探索实践和锐意改革，华润集团形成了具有华润特色的国有资本投资公司和世界一流企业建设模式，实施“价值重塑、业务重塑、组织重塑、精神重塑”，顺利推动了华润历史上的第四次转型。

通过“价值重塑”，明确了新时期华润的功能定位和价值作用，动态评估战略执行情况，持续优化集团和业务单元战略规划；通过“业务重塑”，持续优化业务结构，在动态调整优化中做到“有主有次，有进有退”，实现高质量发展，加快推动业务向创新型、数智化和绿色低碳方向转型升级；通过“组织重塑”，打造符合国有资本投资公司定位的组织架构和管控模式，将原战略业务单元、一级利润中心统一调整为业务单元，并由集团直接管理，缩短了管理链条，提升了管理效率。完善差异化管控策略，提升管控体系的科学性、精准性；通过“精神重塑”，传承红色基因，发扬具有华润特色的企业精神，激发企业家精神，践行新时代文化理念体系，履行企业社会责任，塑造良好的企业形象。



华润建设国有资本投资公司和世界一流企业的“1246”模式

2022年，华润集团进一步优化了公司治理结构，董事会授权对象由执委会调整为董事长和总经理。董事会综合衡量业务特性、决策效率、决策风险等因素，将部分职权授予董事长或总经理行使。集团制定了《董事长行使董事会授权工作规则》《总经理办公会议事规则》，进一步提升了授权机制的科学性，夯实了总经理的日常经营管理职责。董事会定期听取风险管理、内部审计、法治合规、投资后评价等专项报告，有效控制企业风险。

国企改革三年行动期间，华润集团全面提升子公司董事会建设水平，组建了一支经营管理经验丰富、专业素质高的专职董事队伍，子公司董事会全部实现外部董事占多数。集团制定了子公司董事会规范运作的管理规定，对董事会的功能定位、职责权限、授权管理机制等作出具体规定。有效落实子公司董事会在战略规划、

重大财务事项、经理层任免、业绩评价、薪酬管理等方面的重点职权，进一步发挥子公司董事会功能作用。

华润集团及业务单元董事会坚持科学决策，对中长期发展规划、专项战略规划进行充分研究，对重大决策项目进行充分论证。坚持民主决策，全体董事积极参与重大事项决策讨论，独立、客观发表意见，严格落实票决制。坚持依法决策，严格履行法律合规程序。全体董事在履职过程中，忠实维护出资人、企业和职工的合法权益。

“十四五”期间，华润提出了“战略引领、客户导向、权责对等、协同高效、风险可控、动态优化”的组织管控原则。坚持“集团多元化、业务单元专业化”的基本原则，实行“资本层—资产层—运营层”三层管控模式，精简管理层级、提升组织效能。其中，集团总部发挥“引领、发展、服务、监管”作用，着力创造资本价值。业务单元承担产业投资发展和整合功能，打造世界一流产业集群，着力创造产业价值。生产经营单位承担一线生产经营功能，直接参与市场竞争，创造营收和利润，获取经营性现金流，着力创造市场价值。集团和业务单元按照各自定位，开展全面的组织重塑，推动资本投资运营功能上移，具体生产经营事项下沉，有效提升了组织活力和韧性。

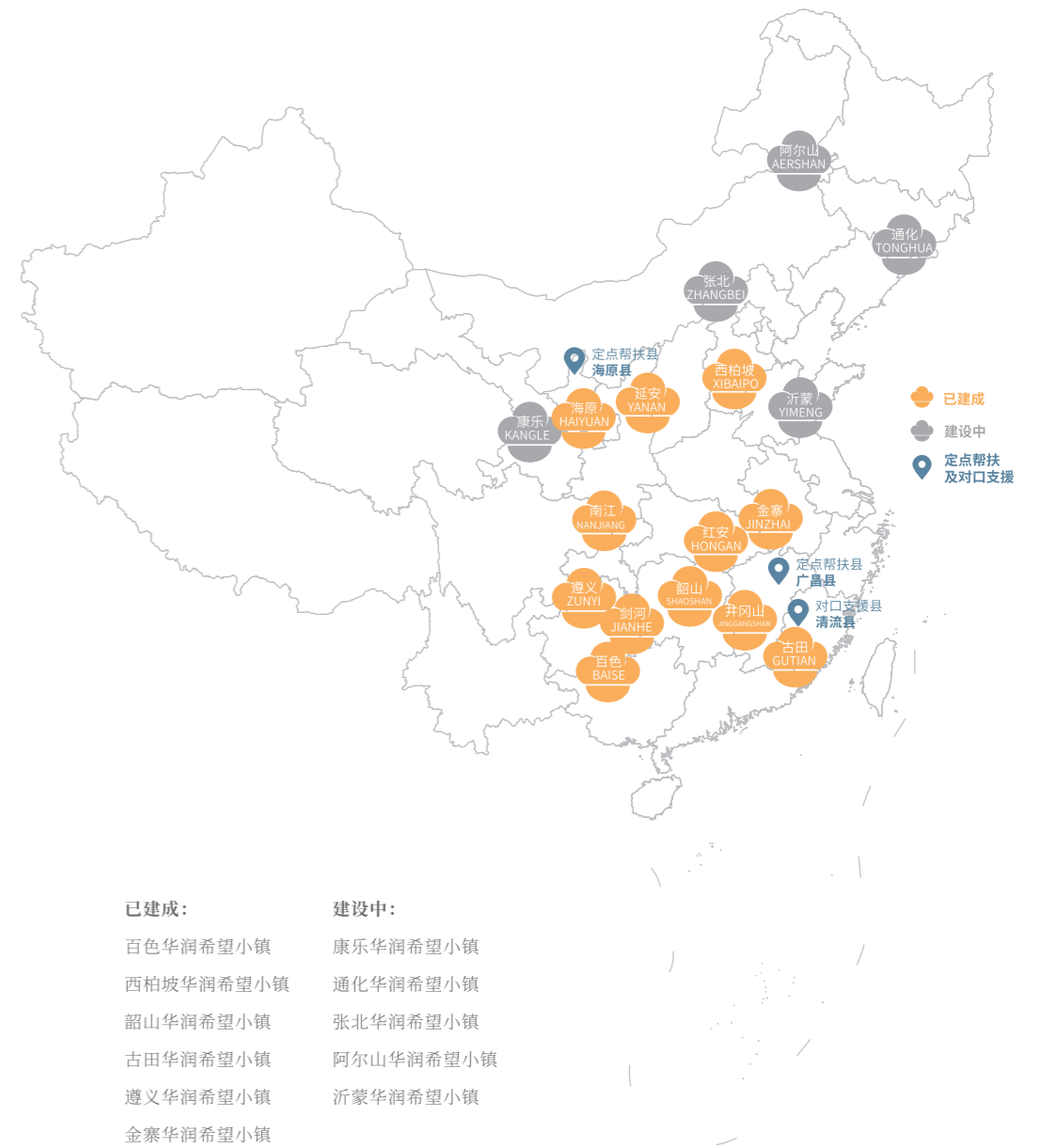
面对多元化的业务结构，华润集团对业务单元实施差异化管控策略，创新开发了成熟度综合评价模型，对业务单元开展成熟度评

价，以评价结果为依据，将业务单元划分为三类授权放权等级。通过制定差异化管控方案，对不同类别的业务单元进行科学合理地授权。该模型涵盖外部环境、公司治理、资本结构与业务定位、组织能力、企业竞争力等5个维度，包括行业发展阶段、市场竞争程度、公司治理规范性、风险控制水平等14项评价指标，力求全面、客观地反映业务单元的综合成熟度。

华润不断强化管理层市场化激励约束机制建设，持续建立健全中长期激励机制，通过推行股票期权计划、限制性股票激励计划等方式吸引和留住优秀人才，充分调动核心团队的积极性，将股东利益、公司利益和个人利益有效结合，促使各利益相关方共同关注企业的可持续发展，激发企业内生动力和活力。2020年以来，华润累计有10家业务单元实施上市公司股权激励、战略配售、员工持股、项目跟投、科技型企业项目分红、超额利润分享等多种形式的激励计划，激励对象共计3094人。同时，华润制定了《华润十戒》《华润集团防止利益冲突管理办法》等制度，明确规定了管理人员行为底线。通过多年市场化经营实践的探索，华润形成了完善的激励约束机制，有效保障了干部队伍的活力与创造力。

华润始终高度重视履行社会责任，社会责任发展指数连续七年蝉联中国企业300强总榜单第一位。华润以大型公益项目——希望小镇为抓手，积极推动落实乡村振兴战略，长期支持江西井冈山、贵州遵义等一批革命老区的建设和发展。目前，在全国已建成12座希望小镇，正在规划和建设5座希望小镇，累计投入经

费约 12 亿元，直接受益村民超过 3000 户、1 万多人，带动 10 万余人受益。华润积极支持疫情防控工作，支援相关地区电力、燃气的保障供应，为各地医疗物资生产保供投入近 40 亿元，减免服务业小微企业和个体工商户租金超过 33 亿元，协助中小企业融资超过 500 亿，惠及 6 万余户中小企业和个体工商户，减免额位居央企第一。同时，华润长期承担香港经济建设和香港民生保供专项工程，积极落实中央各项惠港、援港任务，支持香港保持繁荣稳定。华润万家、五丰、医药、隆地等驻港企业积极支持香港抗疫情、保民生，为香港市场提供生活物资保障。积极参与香港特区政府“共创明‘TEEN’计划”，助力弱势社群中学生的成长成才，解决香港青年的学业、就业、创业、置业等问题，为香港大学生赴内地考察研学和香港年轻人就业创造机会和条件。



**已建成:**

- 百色华润希望小镇
- 西柏坡华润希望小镇
- 韶山华润希望小镇
- 古田华润希望小镇
- 遵义华润希望小镇
- 金寨华润希望小镇
- 井冈山华润希望小镇
- 海原华润希望小镇
- 剑河华润希望小镇
- 红安华润希望小镇
- 延安华润希望小镇
- 南江华润希望小镇

**建设中:**

- 康乐华润希望小镇
- 通化华润希望小镇
- 张北华润希望小镇
- 阿尔山华润希望小镇
- 沂蒙华润希望小镇

**定点帮扶县:**

- 广昌县
- 海原县
- 清流县

\*审图号：GS(2023)2763号



华润始终致力于以高水平的公司治理引领企业发展，为股东及其他利益相关者创造持续的价值。华润秉承以“人本”和“责任”为核心特征的治理理念，积极推进公司治理体系和治理能力现代化建设，为促进商业进步和社会发展作出积极贡献。

为加快建设具有华润特色的国有资本投资公司和具有全球竞争力的世界一流企业，全面提升公司治理能力和治理水平，华润集团依据有关法律法规要求，借鉴国际治理准则，结合自身公司治理发展实践，总结形成华润集团及子公司共同遵循的公司治理准则。

# 02

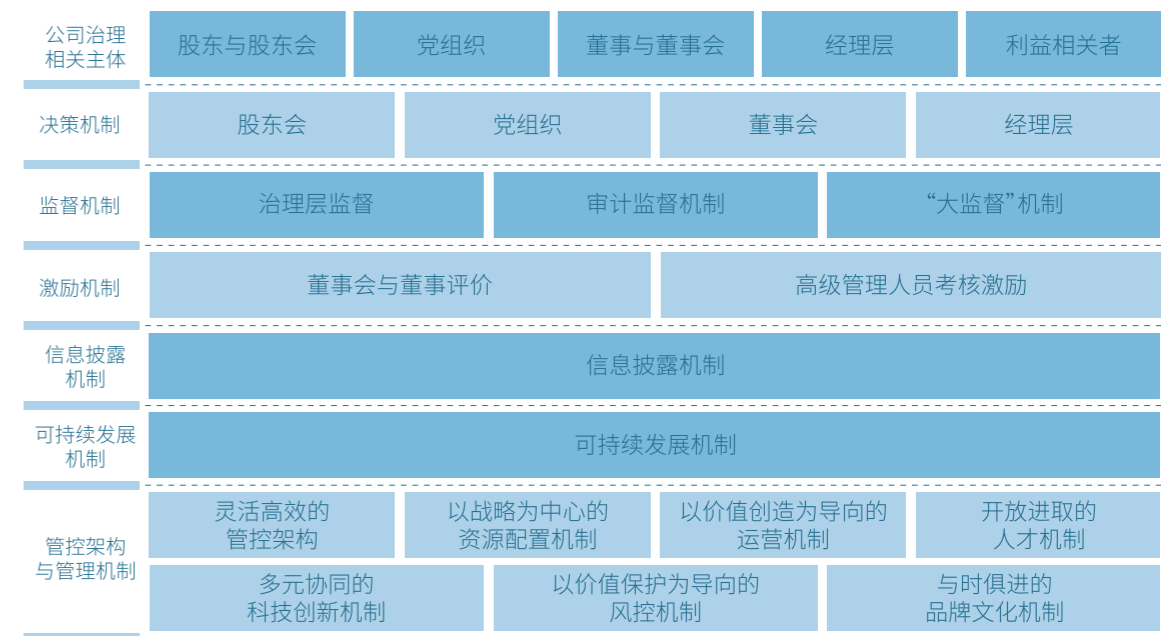
## 华润公司治理准则

- › 准则框架 P32
- › 公司治理相关主体 P34
- › 决策机制 P52
- › 监督机制 P56
- › 激励机制 P60
- › 信息披露机制 P64
- › 可持续发展机制 P66
- › 管控架构与管理机制 P69

# 准则框架

华润将公司治理视为高质量发展和持续成长的重要保障，始终以实现长远价值为目标，协调平衡各方利益和责任，探索构建符合多元化企业集团发展和管控需求的公司治理体系，为企业高质量、可持续发展提供有力支持和保障。一直以来，华润身处高度竞争的市场环境中，时刻接受来自不同地域法规制度、不同机构的监管要求等外部治理机制约束，受到来自产品市场、经理人市场、资本市场等外部市场的关注与监督。面对复杂多变的外部治理环境，华润遵循法治精神，构建以公司章程为核心的治理制度体系，建立“结构清晰、内容完整、相互衔接、有效协同”的管理制度体系。华润致力于打造公平、开放、包容、负责的公司治理文化，积极接受外部监管和利益相关者参与公司治理，汲取全球公司治理的优秀经验，实现内外共治、择优而从，以高水平的公司治理引领企业发展。

结合有关法律法规、国际最佳治理实践经验及自身在公司治理领域的探索实践，华润从公司治理相关主体、决策机制、监督机制、激励机制、信息披露机制、可持续发展机制、管控架构与管理机制等七个方面，提出六十五条公司治理准则。



华润公司治理准则框架

## 二 一 公司治理相关主体

华润深入贯彻落实中国特色现代企业制度，建立权责法定、权责透明、协调运转、有效制衡的法人治理结构，明确各治理主体的权责边界，充分反映、协调各方利益诉求。

股东应遵守法律法规和公司章程，依法行使股东权利。各方应依法保障股东权利，注重保护中小股东的合法权益。股东会作为公司的权力机构，依照法律法规和公司章程行使职权并承担义务，对公司重大事项进行决策。党委发挥把方向、管大局、保落实的领导作用，按照相关规定研究讨论公司重大经营管理事项，支持董事会、经理层依法履行职责。董事会作为公司的经营管理决策机构，定战略、作决策、防风险，落实国资监管要求，维护股东的合法权益和公司整体利益。经理层作为公司经营管理的执行机构，谋经营、抓落实、强管理，对董事会负责，向董事会报告，接受董事会的管理和监督。公司及全体员工应践行良好的商业道德标准，保护利益相关者的合法权益。

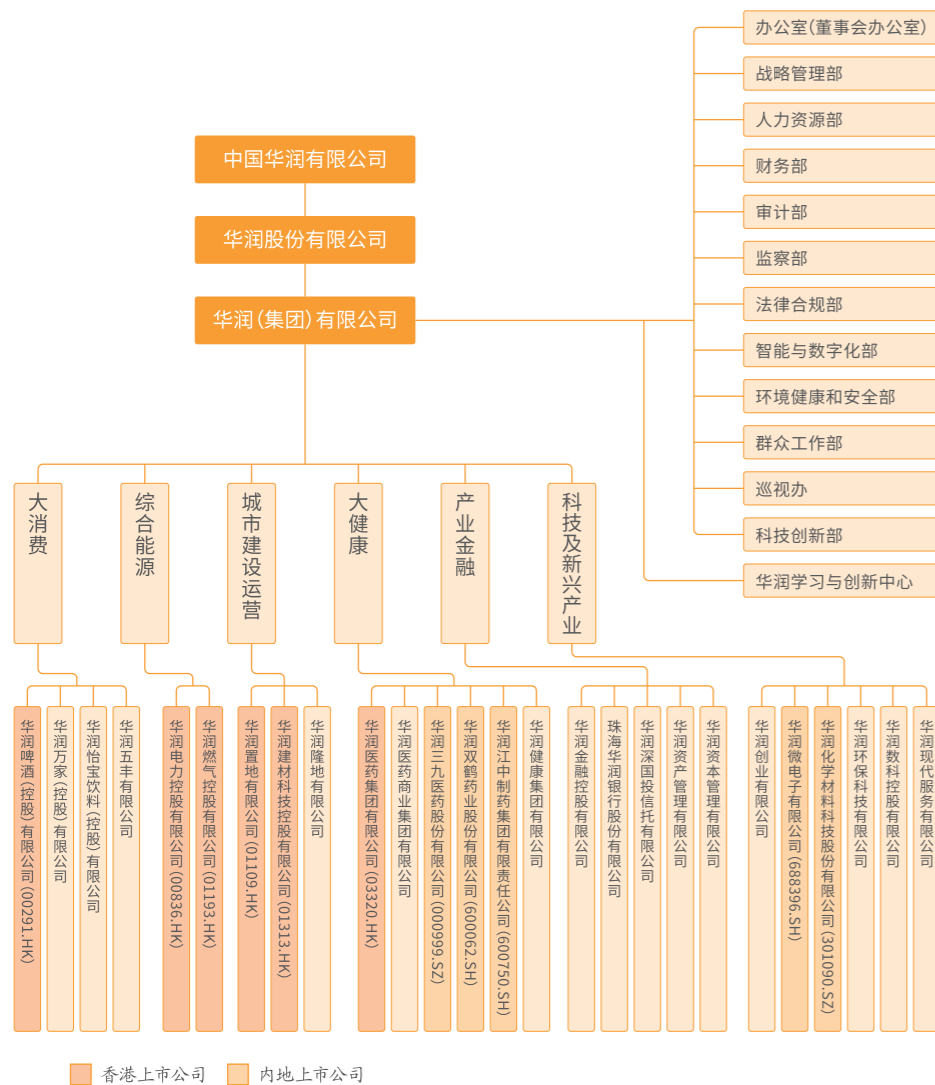
### （一）股东与股东会

#### 1. 国务院国资委

按照以管资本为主的要求，依法依规履行中央企业出资人职责，依据法律法规和公司章程的规定行使股东权利、履行股东义务，科学合理界定与中央企业的权利边界，健全权责利相统一的授权链条，充分尊重、依法落实企业市场主体地位。重点优化国有资本布局、规范资本运作、强化资本约束、提高资本回报、维护资本安全。

#### 2. 华润集团

基于国有资本投资公司的功能定位，逐步建立治理型管控机制，加强子公司董事会建设，持续提升董事会运作的规范性和有效性。保持对重要子公司的控制权。积极稳妥推进子公司股权多元化，引入战略投资者参与公司治理。



华润组织架构图

**建立健全并充分尊重子公司治理机制。**作为股东方，华润集团通过股东会、董事会参与子公司重大事项决策，维护子公司自主经营权。建立健全子公司的公司治理机制，加强董事会建设，配齐建强董事队伍，依法依规落实董事会职权。

**依法依规发挥股东作用。**作为控股股东，华润集团遵守诚实信用原则，维护公司独立性，善意行使控制权，充分尊重和保护中小股东的合法权益。在开展关联交易时，遵循平等自愿、对价公允、程序规范的商业原则。作为参股股东，华润集团依法依规、科学合理地与各方股东约定权利义务，按照投资协议和章程约定，选派股东代表、董事或者重要岗位人员，积极发挥股东作用。

**保持对重要子公司的控制权。**作为控股股东，华润集团通过多种治理安排，在党的建设、战略规划、关键人员管理、重大财务事项、风险管理等方面发挥主导作用，为子公司提供全方位赋能支持，充分发挥控股股东的价值作用。

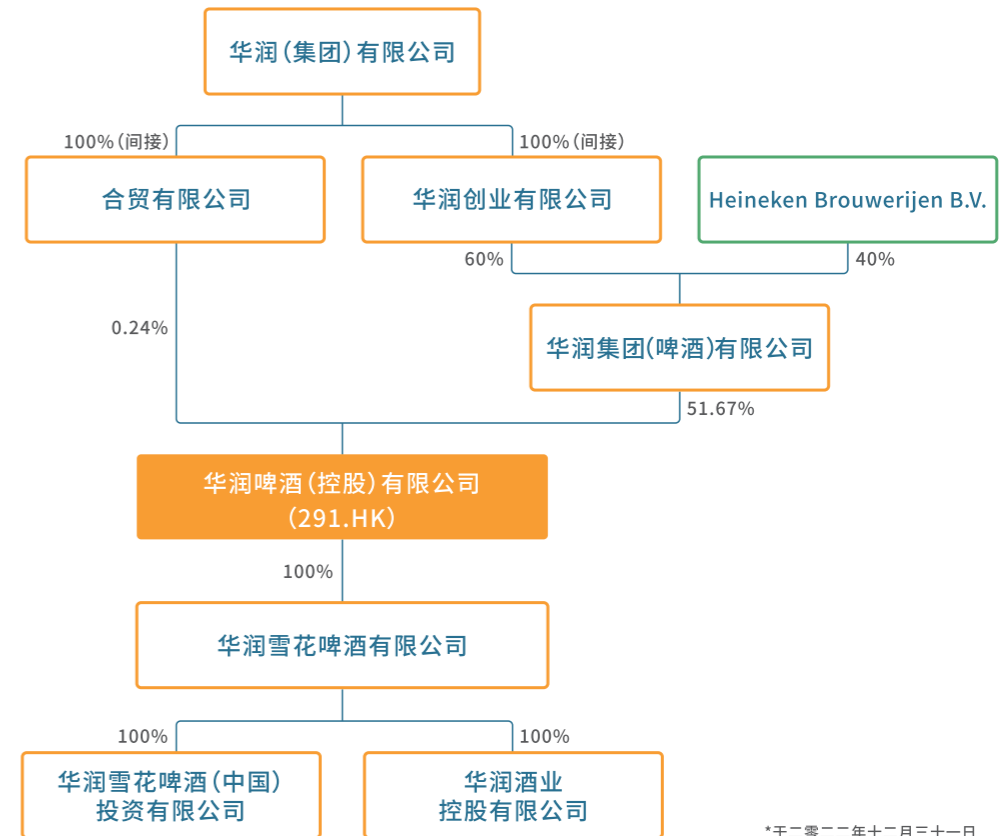
**引入积极股东并发挥其价值。**作为股东方，以推动子公司体制机制创新、稳健经营和可持续发展为目的，华润集团积极稳妥推进股权多元化。结合子公司实际情况，积极引入符合条件的战略投资者。战略投资者应具有同行业较强的战略性资源，与华润集团谋求协同互补的共同战略利益。

## 华润实践

华润集团积极推动子公司引入具备核心竞争力且业务表现强劲的战略投资者，借助外部优秀管理经验，真正助力子公司经营发展。1993年，华润创业控股沈阳华润雪花啤酒有限公司后，向世界各大啤酒巨头发出合作邀约，以弥补当时啤酒生产能力的不足。1994年，世界第四大啤酒商 SAB Miller 以 49% 的股权比例入股雪花啤酒。此后，雪花啤酒实施“蘑菇战略”与全国品牌战略，迅速扩大业务布局，先后获得了全国 35 家啤酒工厂的控制权，推动产业集聚。凭借战略投资者的专业保障和华润团队的悉心管理，雪花啤酒工艺品质逐步与世界先进水平接轨，并于 2008 年成为全球销量第一的品牌。

因外部客观因素，SAB Miller 于 2016 年退出合资公司。为继续保持与战略投资者的良性互动，华润集团于 2018 年引入世界第二大啤酒酿造集团喜力作为华润啤酒的战略投资者，向喜力释放董事会席位，推动其积极参与到公司的重大业务判断、用人权、分配权等决策中，发挥对经营层的考核和监督作用。华润啤酒在高端化发展中拥有“中国品牌+国际品牌”产品组合的竞争优势，为公司高质量发展提供了动力。整合后，华润啤酒次高档及以上的啤酒销量持续攀升，喜力品牌产品在中国的销量于 5 年间实现了约 3 倍增长，公司市值亦从不足 900 亿港元上涨至超过 2000 亿港元，实现了跨越式发展。

作为华润啤酒的大股东，华润集团积极履行股东权利义务，充分发挥战略投资者的技术优势与资源优势，以“强强合作”提高了子公司的核心竞争力。



华润啤酒股权结构图

华润高度重视保护中小股东的合法权益，平等对待所有股东。华润集团作为子公司的控股股东，通过派出董事表达股东意志，维护子公司独立性和自主经营权，不滥用股东权利损害公司或其他股东权益。华润系上市公司为所有股东行使股东权利提供保障。当股东会审议影响中小投资者利益的重大事项时，对中小投资者表决单独计票，及时公开披露计票结果。华润系上市公司以现金分红的方式积极回报股东，保持稳定增长的分红记录。2020-2022年分别向股东派发现金股息203.2亿元、224.4亿元及236.4亿元，分红比率由35%逐年提升至40%。

华润集团控股上市公司实现年度业绩说明会“全覆盖”。华润医药组织5家A股上市公司（华润三九、华润双鹤、江中药业、东阿阿胶、博雅生物）联合举办2022年度业绩说明会，加深投资者对细分板块业务的了解，形成资本市场合力。华润万象生活开展云路演，投资者线上参观深圳万象天地等明星项目，管理层通过直播间与投资者交流互动。华润建材科技（原为“华润水泥”）主动解答分析师及投资者咨询，对于投资者关注的事项给予重点强调和说明，连续7年荣获香港投资者关系协会授予的“投资者关系大奖”之“表现卓越证书”。

### 3. 股东关系

股东应遵守法律法规和公司章程，依法行使股东权利。各方应依法保障股东权利，注重保护中小股东的合法权益。

**平等对待所有股东。**同类同级的所有股东应享有同等待遇，且所有股东均能及时获取行使自身股东权利所必需的信息。公司应建立与股东畅通有效的沟通渠道，保障股东对公司重大事项的知情权、参与决策权和监督权等。积极回报股东，维持与企业所处行业特点、发展阶段、经营业绩和可持续发展相匹配的分红政策。当股东权利受到侵犯时，保障全体股东均有机会获得有效救济。

**积极开展投资者关系管理。**公司应通过多渠道、多平台、多方式开展投资者关系管理，加强与投资者及潜在投资者之间的有效沟通，增进投资者对公司的了解和认同，注重诚信、坚守底线、规范运作、担当责任，营造健康良好的市场生态。

### 4. 股东会

股东会是公司的权力机构，依照法律法规和公司章程行使职权，对公司经营方针、投资计划、对外担保、关联交易等重大事项进行决策，对董事会进行科学、合理、审慎地授权。

## （二）党组织

在完善公司治理中加强党的领导，在境内公司章程中明确和落实党组织的法定地位，厘清党组织与其他治理主体的权责边界。党委发挥“把方向、管大局、保落实”的领导作用，尊重和支持董事会、经理层依法行使职权。

坚持“双向进入、交叉任职”领导体制。按照“双向进入、交叉任职”的原则，符合条件的党组织成员，可以通过法定程序进入董事会、经理层，董事会、经理层成员中符合条件的党员可以依照有关规定和程序进入党组织。

## 华润实践

自2017年起，华润集团及子公司以建立“权责法定、权责透明、协调运转、有效制衡”的公司治理机制为目标，不断优化公司治理制度体系，厘清党委、董事会、经理层的权责边界。集团探索开发“权责运行手册”，对董事会授权决策事项清单、党委前置研究讨论事项清单、“三重一大”决策事项清单等所有权责类清单进行整合，做到简明实用、协同高效。2018年后，集团向子公司逐步推广应用“权责运行手册”，有效优化决策程序，提高决策效率。

华润集团权责运行手册										
事项	出资人	董事会	党委	董事长	总经理	分管领导	办公室	战略部	财务部	.....
公司五年发展战略规划	●	⑤	④	③	③	②	○	①	○	○
委任及调整董事会专门委员会委员		④	③	②			①			
业务单元董事的委任、变更			④	③	③	②				①
主业范围内、非上市公司X亿元以上Y亿元以下投资项目				④	③	②		①	○	

华润集团权责运行手册（示意版）

## （三）董事与董事会

### 1. 董事

董事应忠实勤勉履职，积极参与董事会会议并依法依规、科学审慎地行使表决权。建立明确清晰的董事能力矩阵和董事继任计划，打造董事人才队伍和培养机制。

**董事忠诚勤勉履职，科学审慎表决。**董事应忠实、勤勉履职，投入足够的精力和时间履行董事职责。董事应科学审慎行使表决权，维护公司利益和股东权益，按照“集体审议、独立表决、个人负责”的决策机制，积极参与董事会集体讨论，平等充分发表意见。

**独立董事依法履职、独立判断。**根据有关法律法规要求，严格落实独立董事制度，规范其任职管理和选任机制，为独立董事履职创造充分条件，使独立董事有效发挥参与决策、监督制衡、专业咨询的作用。独立董事应具备履行职责所必需的专业知识、工作经验和良好的个人品德，与公司不存在利益冲突。

**强化董事能力矩阵建设。**董事会由足够数量的具有相关知识和决策能力的董事组成。董事能力矩阵建设重点关注董事专业知识、工作经验、战略决策能力、风险管理能力、识人用人能力和开拓创新能力等。

**建立董事继任计划及人才培养机制。**积极制定董事继任计划，建立董事人才库，完善董事培养机制。坚持德才兼备原则，选聘、培养专业能力突出、管理经验丰富的董事，实现董事能力结构优势互补。

## 华润实践

华润集团组建了一支素质优良、管理经验丰富的外部董事队伍，充实到业务单元董事会，并建立了由集团统筹管理、业务单元配合的外部董事沟通机制和决策支撑机制。集团职能部室为外部董事提供专业支持，就具体决策事项为外部董事提供咨询意见。业务单元建立沟通机制，向外部董事提供充分信息。集团定期组织董事开展国企改革、公司治理、战略管理、投资发展、风险管控、财务管理、董事责任等内容的专题培训，业务单元组织与所在行业相关的专题培训，上下联动提升董事履职能力。董事按照个人最佳商业判断参与董事会决策。

华润三九编制《公司治理及 IR 管理月度报告》，将市值表现、股东持股变动分析、重大事项执行情况、标杆公司情况、行业动态等信息，定期向董事会成员报告。华润健康每月主动将公司内部会议计划发给外部董事，由外部董事自行选择是否参会，为外部董事深入了解企业经营管理情况提供了条件。



## 2. 董事会

董事会是公司的经营管理决策主体，对股东会负责，执行股东会的决议。董事会应具备足够的权威、能力和独立性，发挥“定战略、作决策、防风险”的作用。

**保持董事会的独立性。**董事会应包含足够数量的、具备胜任能力的外部董事，并注重发挥独立董事的作用。建立并实施有效制衡机制，以避免利益冲突，促使所有董事会成员有效履行职责。

**重视董事会的多元化。**董事会成员应尽量在专业、技能、经验、背景、性别、年龄等方面实现多元化，形成结构性优势，为董事会决策提供更广泛的视角和多样化的观点，保障董事会决策质量。

**科学设置董事会专门委员会。**董事会依法依规建立审计委员会等专门委员会，根据业务需求设置多元化的专门委员会，以协助董事会履行职责，为董事会决策提供专业支持。公司为专门委员会的有效运行提供必要的组织和资源支持，必要时可聘请外部机构或专家提供专业意见。

**合理设置支持机构和必要的资源保障。**董事会秘书为公司的高级管理人员，负责为董事会决策提供支持保障，应具备相关专业知识和经验，具有足够的时间和精力履职。董事会办公室作为董事会的办事机构，为董事会提供专业支持和服务。

## 华润实践

华润集团董事会外部董事占多数，下设提名委员会、战略与投资委员会、薪酬与考核委员会、审计与风险委员会（监督委员会）。其中，薪酬与考核委员会、审计与风险委员会成员均为外部董事，提名委员会、战略与投资委员会外部董事占多数。董事成员背景多元，具有丰富的不同行业或企业的管理经验和财务会计、金融、法律等专业能力，在所从事的领域内享有较高声誉。董事会秘书协助董事会开展工作，集团设立董事会办公室，为董事会发挥作用提供了坚强支持保障。

华润置地积极优化董事会结构，2023年新增1位外籍董事，女性董事人数由1位增加至2位。新委任董事的专业所长更加契合华润置地战略发展和业务转型需求。华润电力董事会成员在地区、经验、性别等方面实现了多元化，董事拥有财务、法律、投资等领域专业经验。其中，港籍董事占比超过40%，独立董事在香港政商界备受认可。

## （四）经理层

经理层是公司的执行机构，依法由董事会聘任或解聘，对董事会负责，接受董事会管理和监督。经理层依法依章行使管理生产经营、组织实施董事会决议等职权，发挥“谋经营、抓落实、强管理”的作用。

**重视高级管理人员的选任与培养。**以市场化为导向，以契约化管理、差异化薪酬为原则，建立明确的高级管理人员任职资格条件及遴选、监督、调整、退出等标准和程序，并采取有效的人才发展与培育措施，激发组织活力，驱动业务发展。

**关注高级管理人员继任计划。**为高级管理人员制定有效的继任计划，保证每个管理层级和关键岗位拥有足够的人才储备，支持企业的正常运作和持续发展。

## 华润实践

华润按照市场化原则实施任期制和契约化管理，对管理层全面推行市场化选聘，统筹推进各级企业管理层成员签约业绩合同，坚持“能上能下”“能进能出”动态调整优化干部队伍。任期制与契约化管理已覆盖全部子公司，签订聘任协议和业绩合同的企业户数比例、人数比例均达到100%。

华润建立三级人才培养体系，重点培养企业行业领军人物、中基层管理人才、职能专业人才和行业专业人才，带动集团人才队伍整体素质的提高。定期开展高层培训、优秀年轻经理人培训、新任正职经理人培训、新任直管经理人培训等系统性的培训项目，为企业高质量发展提供优秀的管理层人才储备。



华润集团高层培训沙盘推演

## （五）利益相关者

以良好的商业道德标准要求企业和全体员工，保护银行及其他债权人、员工、客户、供应商、社区等利益相关者的合法权益。

**建立商业行为守则。**制定商业行为守则，作为诚信合规经营的公开承诺，明确华润及供应商、客户、员工等利益相关者的商业行为底线，主动识别、解决并报告潜在利益冲突，引导各利益相关者遵守商业道德。

**尊重利益相关者的各项合法权利。**尊重债权人、客户、供应商、社区等利益相关者的合法权益，鼓励利益相关者参与公司治理，并对利益相关者的贡献予以充分认可。

**建立员工参与公司治理的机制。**依法制定员工参与公司治理的机制和程序，保障员工的知情权、咨询权和谈判权。员工参与公司治理的机制包括按照有关法律法规选派职工董事，通过职代会审议与员工切身利益相关的事项等。

## 华润实践

华润集团积极鼓励利益相关者参与公司治理，充分尊重利益相关者的合法权利。2020年，华润集团董事会审议通过了《华润集团商业行为守则》，明确商业行为底线，引导并鼓励企业和员工在商业活动开展过程中践行华润精神和价值观。

为保护债权人合法权益，华润严格按照合同偿还债务，及时通报相关重大信息，加强资金集中管理，关注子公司有息负债率、利息保障倍数、EBITDA对有息负债的覆盖程度等财务指标，降低债务违约风险。

在处理与客户的关系时，华润高度重视客户的合理需求，减少客户的沟通及消费成本，严格落实消费者隐私保护制度，筑牢消费者权益“防火墙”。

在与供应商合作过程中，华润严格遵守《反垄断法》《反不正当竞争法》等法律法规，坚守公平交易原则，常态开展采购审计等监督活动，促进供应链合规、健康、高效运营。2022年，华润全面落实“阳光采购”，供应商100%签署《阳光宣言》。

在员工关爱方面，华润集团建立“润心坊”关爱项目，为员工提供心灵热线、驻场咨询、健康资讯、健康课堂、精神科在线等多元化服务。“润心坊”平台年度参与互动114万人次，通过“员工心声”栏目平台收集意见或建议逾7000条，帮助员工解决急难愁盼事项逾千件。与此同时，华润内地子公司建立以职代会为基本形式的企业民主管理，完善职工参与公司治理的机制，发挥工会组织在团结服务职工、维护职工权益方面的重要作用。

## 决策机制

### （一）股东会

建立并执行规范的股东会运行规则和程序。通过公司章程及有关议事规则，明确股东会召集、召开和表决等规则和程序并有效执行。

对董事会合理授权。通过公司章程、授权制度等规章制度明确股东会对董事会的授权原则和授权内容。股东会对董事会的授权内容应明确、具体，且不应将法定由股东会行使的职权授予董事会行使。

### （二）党组织

完善党组织参与公司治理的工作机制。完善“三重一大”决策机制，将党委研究讨论作为董事会决策重大经营管理事项的前置程序。党委不代替董事会、经理层决策。清晰界定党委前置研究讨论事项的范围，明确党委议事应遵循的原则与程序。

### > 华润实践

党委充分尊重其他治理主体的独立决策权，不代替董事会、经理层决策。党委前置研究重大经营决策事项，重点关注决策事项是否符合党的理论和路线方针政策，是否贯彻党中央决策部署和落实国家发展战略，是否有利于促进高质量发展、增强企业竞争实力、实现国有资产保值增值，是否有利于维护社会公众利益和职工群众合法权益。对董事会授权董事长、总经理决策事项，党委一般不作前置研究讨论。

### （三）董事会

确保董事会规范运行。明确董事会职责定位、组织结构、议事规则，严格会议制度、提高会议质量，推进董事会规范运行。董事长是董事会规范运行的第一责任人。

依法依规行使董事会职权。董事会对股东会负责，根据法律法规及公司章程的规定行使董事会职权，董事会对战略规划、重大财务事项、经理层聘用、经理层考核及薪酬分配等重大事项行使决定权，保持董事会的独立性和权威性。

科学合理合法授权。按照公司章程，董事会可将部分事项决定权授予董事长、总经理或其他符合规定的治理主体行使，以提高决策效率，及时响应市场环境变化。董事会根据业务需要对授权行使情况进行评估，并可动态调整授权范围。

## 华润实践

华润集团董事会充分发挥“定战略、作决策、防风险”作用。在“定战略”方面，全体董事全程参与制定战略规划，建立战略评估机制，及时动态调整战略方向。在“作决策”方面，董事会严格遵循科学决策、民主决策的原则。集团建立了外部董事预沟通机制，在董事会审议重大决策事项前，组织召开外部董事沟通会，充分吸收外部董事意见，必要时组织实地调研，深入拟投资项目现场了解实际情况。在“防风险”方面，董事会每年度听取投资后评价报告，总结投资经验和教训，提升投资管理水平。董事会推动建立完善法律合规、风险管理、违规追责、内部审计等工作机制，高度关注战略风险、投资风险、财务风险等重大风险，保障公司可持续发展。

## （四）经理层

总经理按照公司章程和董事会授权开展工作，负责跟进落实董事会决议，接受董事会的监督和考核。定期向董事会报告行使授权情况、董事会决议落实情况，及时向董事会报告企业经营中的重大风险事件。

## 华润实践

华润集团董事会将部分职权授予总经理行使，总经理召开总经理办公会行使董事会授权。总经理严格按照公司章程、议事规则和董事会授权规范履行职权。集团在召开总经理办公会后，及时向全体董事报送会议材料和会议纪要。集团将董事会决议落实情况列为总经理办公会例行议题，每月定期跟进董事会决议执行情况。

董事会每年制定经理层经营业绩合同，对经理层开展年度业绩评价，根据评价结果兑现绩效薪酬，绩效薪酬直接与考核结果挂钩。

## 四 监督机制

### （一）治理层监督

依照有关法律法规和公司章程设立监事会、审计委员会等“治理层”监督机构，维护公司及股东的合法权益。

“治理层”监督机构具有高度的独立性。“治理层”监督人员具有法律和会计等相关专业知识、工作经验和有效履职能力。“治理层”监督机构依照公司章程独立行使职权，拥有对公司经营情况和重大事项的知情权，其履职所需的资源应受到充分保障。

### 华润实践

华润集团董事会下设审计与风险委员会，负责指导企业内部控制体系建设，向董事会提出聘请或者更换会计师事务所及审计报酬的建议，审核公司的年度财务报告、审议公司年度财务预算方案、会计政策及其变动并向董事会提出意见，督导公司内部审计制度的制定及实施，对公司审计体系的完整性和运行的有效性进行评估和督导，与公司内部、外部审计机构保持良好沟通，积极推动法治建设、投资后评价和风险管理工作。每年初，审计与风险委员会研究制定年度工作计划。审计与风险委员会每年与外部审计师定期沟通两次，就财务报表审计、内控体系建设等方面开展充分沟通。

华润系上市公司、金融机构聘请足够数量的独立董事，在董事会充分发挥作用。独立董事重点关注公司与控股股东、董事、高级管理人员之间的潜在利益冲突，促使董事会决策符合公司整体利益，保护中小股东的合法权益。

## （二）审计监督机制

设置独立的内部审计机构，向董事会及审计与风险委员会报告工作。建立有效的内部审计程序，配备数量充足且具有职业胜任能力的内部审计人员。董事会聘请独立的外部审计机构开展年度审计，确保财务报告的真实性和完整性。作为国有企业，华润集团主动接受国家审计机关的审计监督。

### > 华润实践

华润集团内部审计机构由董事长直接分管。2022年，集团董事会审议了年度审计计划、审计工作报告、重要审计报告、审计质量自评估报告、审计整改报告、审计基本管理制度等重要审计事项相关议案，对健全审计体系、突出审计重点、加快数智转型、深化结果运用、抓好审计整改等提出了一系列指导意见。2022年，华润集团和各级子公司审计部门共开展审计项目730个，审计领域涵盖防范化解重大风险、重大经济事项、会计信息质量、内控体系建设、境外资产管理、参股企业管理等方面。审计与风险委员会专题研究了年度财务预算、财务决算、“严肃财经纪律、依法合规经营”综合治理专项行动等工作情况报告，积极推动完善内控与风险管理体系建设。

## （三）“大监督”机制

坚持全面从严治党战略方针，以党内监督为主导，促进各类监督贯通协调，完善权力监督制约机制，构建党委统一领导、全面覆盖、权威高效的“大监督”工作体系。华润集团各职能部门在职能范围内承担第一监督责任，紧盯“关键少数”“关键岗位”，聚焦重点领域、敏感环节，开展联合监督检查、联合研判风险、联合开展调查等方式，有效促进纪律监督、监察监督、派驻监督、巡视监督和其他职能监督统筹衔接常态化、制度化。

### > 华润实践

华润集团制定了《“大监督”体系工作办法》，构建了具有华润特色的“大监督”工作体系。各监督主体运用定期沟通、成果共享、问题线索移交等工作机制，加强协同配合，实现高效衔接。2019年以来，通过“大监督”体系发现并移交问题线索3033件，占集团纪委受理线索总数的45.2%。华润通过联合监督检查督促整改，切实提升了管理效能。2022年，集团有关监督主体联合开展了境外腐败专项整治、严肃财经纪律依法合规经营、违规获取工程等一系列专项整治工作，排查问题风险3500多项。

# 五 激励机制

## （一）董事会与董事评价

建立公正透明的董事会、董事评价标准和程序，并保证评价的严肃性和独立性。通过定期评价，促进董事会规范有效运作，董事忠实勤勉履职。

**建立公正透明的评价标准和程序。**制定公正透明的董事会、董事评价规范，设置科学的评价指标，对子公司董事会运作的规范性和有效性、对董事的职业操守和履职能力开展评价，促进董事会规范运行、董事履职过程中有效平衡收益和风险。

**保持评价过程独立性和结果有效性。**由结构多元、专业适配的团队对子公司董事会、董事开展独立评价，保证评价工作的严肃性和独立性，必要时征求外部专家的意见。强化董事会、董事评价结果的有效应用，董事评价结果直接影响子公司董事的薪酬与任用。

## 华润实践

华润集团围绕董事会“定战略、作决策、防风险”的功能定位，制定了《业务单元董事会评价办法》《业务单元董事评价办法》，明确了评价指标、评价程序、结果运用等内容。董事会和外部董事评价结果均与经营业绩直接挂钩，推动董事会与经理层形成一致的业绩导向。

华润集团组建了联合评价工作小组，广泛开展调查研究，全方位、多角度听取意见建议。集团对 25 家业务单元董事会、40 位外部董事分别形成有针对性的评价意见，各业务单元董事会研究制定具体落实举措。董事评价结果与其绩效奖金、职务调整直接挂钩，引导外部董事勤勉履职。



## （二）高级管理人员考核激励

坚持业绩薪酬双对标，健全市场化激励约束机制，建立业绩考核标准和程序，以多元化激励机制吸引人才，实现收入“能增能减”，推动高级管理人员干事创业和持续创造价值。

**建立科学合理的业绩考核标准和程序。**建立公正、透明的高级管理人员业绩考核制度。董事会批准高级管理人员考核结果，以提升业绩考核的公正性和独立性。客观衡量高级管理人员的价值贡献，将绩效评价结果作为高级管理人员任用、激励的重要依据。

**制定符合公司长期利益的薪酬计划。**合理设计薪酬体系，建立长、中、短期结合的高级管理人员薪酬计划，关注高级管理人员薪酬与公司业绩的关联性，重视并鼓励高级管理人员的长期战略贡献。

**倡导多元化的激励机制。**坚持物质激励与精神激励相结合，运用股权激励、员工持股、员工跟投等多元化激励机制，实现高级管理人员与公司利益紧密结合，激发其创新力和能动性。

## 华润实践

华润集团参照同行业、同规模、同职位、同业绩贡献的岗位薪酬市场水平，选择行业一流上市公司开展业绩对标，通过薪酬与业绩之间“双对标”实现高级管理人员收入能增能减，形成比学赶超、争创一流的竞争机制。

业务单元灵活开展股权激励、员工持股、员工跟投、分红激励、超额利润分享等多样化的激励机制，将高级管理人员和核心骨干员工与公司利益结合，促进公司业务发展，提升人才吸引力。华润微电子、华润三九、江中药业、华润双鹤、华润化学材料等5家上市公司对关键核心员工实施限制性股票激励。华润万象生活在2020年上市前向员工实施战略配售，提振资本市场对企业未来发展的信心。

## 六 信息披露机制

按照有关法律法规要求，真实、准确、完整、及时、公平地披露影响信息使用者进行经济决策的实质性信息，建立便捷、多元、低成本的信息沟通渠道。

**完善信息使用与披露制度。**建立健全信息使用与披露相关制度，严格依照法律法规、自律规则和公司章程的规定开展信息使用与披露工作。上市公司制定董事、高级管理人员信息使用与对外发布的行为规范，严禁内幕交易，明确未经许可不得对外发布的情形。

**高质量开展信息披露。**严格执行会计法律法规和统一的会计准则与制度，建立内部控制体系，保证财务信息的真实、准确、完整，并加强与外部审计师的沟通，不断提高财务报告质量。除依照强制性规定披露信息外，结合高质量报告标准，主动披露可能对股东和其他利益相关者决策产生影响的信息，保持信息披露的持续性和一致性。

**保持信息披露的公平性。**公平对待所有股东及其他利益相关者，不偏袒或隐瞒重要信息。建立便捷、高效、多样化的信息传播渠道，保证信息使用者平等、及时和低成本地获取企业信息。

### 华润实践

华润集团及旗下上市公司始终保持高透明度的信息披露，并妥善处理信息披露与保守国家秘密、保护商业秘密的关系。华润集团作为非上市公司，自2017年起主动发布董事会决议公告，增强国有独资公司的社会透明度。同时，华润系上市公司通过内幕信息知情人登记、组织培训等多种方式，完善内幕信息管理工作，防范内幕交易。

华润双鹤组建80余人的信息披露辅助团队，构建多层次信息披露审核流程，确保信息披露工作高质量完成。目前，华润双鹤累计9年获上海证券交易所年度信息披露A级评价。华润三九已连续9年获深圳证券交易所信息披露A级评价。华润三九持续加强主动性披露内容，连续14年主动发布社会责任报告或可持续发展报告，回应利益相关方的期望与关切。

# 七

## 可持续发展机制

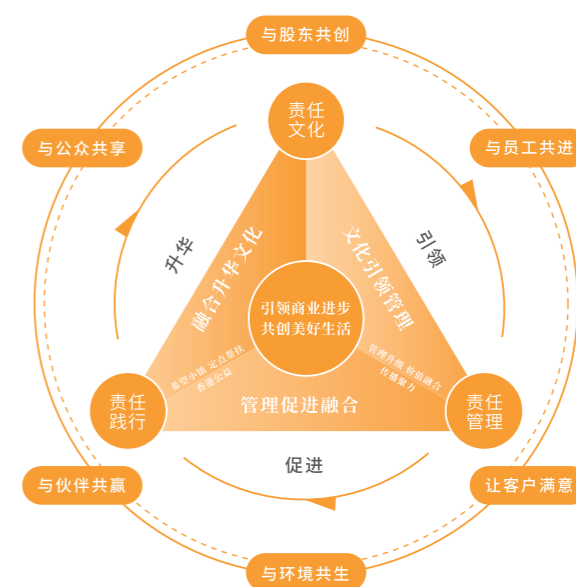
持续以企业使命为引领，结合与经营发展密切相关的利益相关者期望和诉求，积极履行环境和社会责任，推动企业与社会可持续发展。

**制定清晰的可持续发展战略。**充分考虑所处的环境和社会特点，将可持续发展理念融入战略规划、经营决策和风险管控，实现环境、社会责任与商业成功之间的平衡。

**持续主动披露可持续发展情况。**建立可持续发展信息披露机制，持续主动向公众、利益相关者披露可持续发展情况，加强环境和社会责任沟通，使公众全面、客观地了解华润的可持续发展理念与行动。

### 华润实践

华润始终坚持在创造利润、对股东利益负责的同时，积极承担对客户、员工、环境、社会及其他利益相关者的责任。



华润使命引领型社会责任管理模式

华润集团自 2013 年起每年公开发布社会责任报告，并于 2021 年升级为可持续发展报告，不断提升信息披露透明度，将社会责任工作贯穿于企业战略、组织、文化之中。《华润集团社会责任报告》连续 4 年获中国企业社会责任报告评级专家委员会“五星佳”评级。华润集团连续 6 年获香港环保促进会颁发的“香港绿色企业大奖”最高级别奖，社会责任发展指数连续 7 年位居全国第一。2023 年，

# 八

## 管控架构与管理机制

### (一) 灵活高效的管控架构

建立与战略相适配且精简高效的组织架构。集团总部应定位清晰，职能科学健全，管理制度成熟完备。通过积极推进专业化经营、差异化管控，实现对子公司的科学管控。

**构建精简高效的管控架构。**华润集团采用精简高效的分级管理模式，构建“资本层—资产层—运营层”三层管控架构。各层级定位清晰、授权合理，充分激发组织活力和内生动力，提升运营效率。

**打造价值创造型总部。**华润集团建立战略导向、管控科学、决策高效的价值创造型总部。总部职能科学健全，基本管理制度成熟完备，发挥“引领、发展、服务、监管”的价值作用。

**推进专业化经营、差异化管控。**华润集团以专业化经营为原则设置业务单元，坚持“分类管控、分级管控、动态调整、放管结合”的原则，对不同类型子公司实行差异化管控，实现科学授权、适度放权。

华润集团旗下华润电力、华润置地、华润医疗等8家企业入选“央企ESG·先锋100指数”。

华润隆地以“润爱同行”社区服务平台为纽带，通过与爱国爱港团体紧密合作，打通香港基层治理的“最后一公里”，服务超过8000户居民，惠及30000余人。华润创业关注香港青年发展，主动参与“大湾区青年就业计划”“启航计划”等香港人才项目，加强对香港青年学生的职业培养。华润五丰设立绿色运输通道，疫情期间组建援港保供专班，力保香港市场的稳定供应。华润怡宝坚持开展百所图书馆计划17年，累计捐建落成图书馆235所，募集图书过百万册，唤醒社会更多群体对乡村教育的关注和帮扶。

2021年，华润集团按照国有资本投资公司的定位，构建了“资本层—资产层—运营层”三层管控架构，清晰划分了集团总部（资本层）、业务单元（资产层）、生产经营单位（运营层）的职责定位和核心功能。

管控层级	定位	关键职能	价值目标
集团总部	资本层	党的建设、战略规划、资源配置 资本运营、公司治理、风险防控	资本价值
业务单元	资产层	产业发展、投资管理、资产经营	产业价值
生产经营单位	运营层	生产经营、项目管理、市场销售	市场价值

华润集团三层管控架构

明确集团、业务单元、生产经营单位三层定位后，集团对业务单元开展成熟度评价，并以评价结果为依据，将业务单元的授权放权等级划分为A类、B类和C类，实施差异化管控。以投资为例，集团对A类、B类业务单元的主营业务投资给予充分授权，对C类业务单元的投资少授权或不授权。

华润置地重塑组织定位，将销售、物业、生产运营职能下沉到城市公司。精简大区部门和管理团队职数，强化跨专业协同，有效减少管理层级，提升管理效率。华润燃气持续深化完善无边界管理模式，打破法人架构，精简组织架构，10余家区域公司完成管理架构整合。例如，阳泉区域本部与附属公司整合架构后，部室由31个减至18个，中层职数缩减48%，组织效率显著提升。华润健康着力打造“精简、高效、专业”的价值创造型总部，推进四个管理平台整合、医疗机构间区域整合，直管成员医院数量减少52.5%，直管成员公司数量减少80%。

## （二）以战略为中心的资源配置机制

将战略作为企业经营管理逻辑的起点和终点，建立战略管理体系，动态配置资源，强化内部业务协同，促进战略目标达成。

**坚持战略引领，有效配置资源。**结合公司使命定位，以战略为中心优化业务组合，合理设计业务布局并配置资源。根据内外部环境变化开展战略执行情况回顾或战略检讨，集中资源，聚焦重点领域，持续优化资源配置。

**强化内部业务协同。**建立完善协同机制，按照业务关联性和公平交易原则推动内部业务协同，实现关键技术、核心能力、管理平台等核心资源的融合共享，提升产业影响力、竞争力和控制力。

**建立战略管理闭环。**战略制定、执行和评价的有机结合，战略规划体系、商业计划体系、管理报告体系、战略评价体系、管理层绩效评价体系、战略审计体系有序连接，形成战略管理闭环。将战略闭环管理机制从集团贯彻到各业务单元及基层企业，实现自上而下的战略一致性。

## > 华润实践

“十四五”以来，华润集团以“服务国家战略、发挥华润优势、巩固行业领先地位、实现内外部协同、创造和引领新的生活方式”为资源配置原则，围绕主业加大产业链布局，推进博雅生物、辽健集团、昆药集团、重庆能源、内蒙环投等战略性收购重组。为加快建设现代产业体系，华润集团加大了在微电子、化学材料、生物制药、信息科技、新能源等领域的投入力度。华润微电子成为中国功率半导体和智能传感器的龙头企业，是国内为数不多的半导体全产业链企业。

### (三) 以价值创造为导向的运营机制

在战略引领下，以增强核心竞争力和增强核心功能为目标，聚焦关键价值要素，构建价值管理全链条管理机制，推动全员、全过程、全方位的价值创造。

**聚焦关键价值要素。**系统管理资本结构、现金创造、现金管理、资金筹集和资产配置等企业价值创造的关键要素，推动资源的合理分配和有效运用。

**建立全链条价值管理。**建立贯穿价值识别、价值创造、价值评价、价值分配的全链条、强联动的管理机制，以实现最佳业务表现，增强全集团价值创造能力，培育良好的价值创造文化。

**推进全员、全过程、全方位价值创造。**将价值管理理念有效融入企业管理，贯穿于企业战略制定、经营决策、运营管理全过程，激发内在活力和创新动力，实现全员、全过程、全方位的价值创造。

## > 华润实践

华润集团总结形成 5C 价值型财务管理体系，以管资本、资金、资产为核心，通过合理的资本结构安排，专业的现金创造和现金管理，低成本及创新性的资金筹集策略，有建设性的资产配置建议，提升公司价值。2021 年，在国资委组织开展国有重点企业管理标杆创建行动中，5C 体系管理实践案例获评“标杆项目”。

华润 5C 价值型财务管理体系构建了透视公司价值的系统化思维，并结合实际情况不断细化管理主题和管理工具。华润集团制定系列配套制度指引，聚焦公司价值驱动因素和关键价值管理活动，建立通用指标库，为合理评价公司财务管理现状、识别财务管理问题提供工具。组织多场次、多维度面向不同受众的 5C 管理培训，累计培训财务人员超过 30 万人次，培训非财务人员超过 10 万人次。

## (四) 开放进取的人才机制

坚持“以人为本”，实施人才强企战略，建立人才培养和发展机制，激发和弘扬企业家精神。

**建立人才培养和发展机制。**按照市场化原则，建立并有效实施人才“选、育、管、用”机制，畅通人才引进与发展通道，集聚各方面优秀人才，持续提升企业竞争力。

**弘扬企业家精神。**积极营造干事创业氛围，完善容错机制、激励机制，积极打造高素质的干部队伍。不断激发广大干部员工艰苦奋斗、创新发展、追求卓越、诚信守约、勇于担当、服务社会的企业家精神。

## 华润实践

在人才选用和发展方面，华润集团坚持战略引领，从战略规划和组织发展需求出发，畅通人才引进发展机制，推动关键岗位员工进行多岗位、跨职能、跨行业历练，不断完善人才队伍的结构和水平，保持组织活力。

为打造一支高素质的人才队伍，华润集团早在1983年就建立了培训中心，2012年升级为华润大学，2021年更名为华润学习与创新中心。华润集团建立了分层分类的人才培养体系。华润集团高层培训，运用行动学习法，通过群策群力，在集团和业务单元发展的核心问题上达成共识，在制定战略、重塑组织的过程中发现和锻炼人才。“华润之道”卓越经理人培训班，致力于培养跨行业管理人才，自2012年至今已培养2171名学员。华润集团优秀年轻干部培训班，以习近平总书记提出的年轻干部“七种能力”为主线，基于学员特点和能力素质短板，开展有针对性的培训。“未来之星”新员工训练营，自2010年开办以来，累计有25411名应届毕业生借此完成从学生到华润人的转变。

## （五）多元协同的科技创新机制

以科技创新战略为引领，完善科技创新体系，打造内外协同的创新生态。

**制定清晰的科技创新战略。**围绕存量业务转型升级和增量业务培育所需的关键性、原创性技术，制定清晰的科技创新战略。聚焦战略方向和重大项目，加大研发投入，推动关键核心技术攻关。

**建立完善的科技创新管理体系。**建立科技创新管理体系，不断完善创新组织模式、评价机制、融资机制、项目筛选机制及创新保障机制，加大科技人才的培育引进与激励力度，不断释放科研队伍的研发潜能。

**打造内外协同的创新生态。**以开放的心态构建内外部协同创新平台，聚焦各类创新要素，实现创新链、产业链和资本链三链联动。通过“产、学、研、用”能力深度融合，不断营造良性的产业生态，带动产业发展与升级。



## 华润实践

科技创新是华润转型升级的助推器和高质量发展的动力之源。华润集团组建华润科技创新委员会，设立科技创新部，成立华润科协、华润科学技术研究院、华润商学院等组织机构，支持重大科技项目孵化落地，推动华润技术进步与整体转型。“十四五”以来，华润集团召开首届科技创新大会，制定实施首个科技创新五年专项规划，成为国资委首批“重点支持类”原创技术策源地和现代产业链链长，成功获批央企在中医药领域唯一的全国重点实验室，是中国科协首批青年人才托举工程5家试点企业之一。目前，华润已累计实施国家级科技项目24项、省部级科技项目119项，攻克多个涉及产业链供应链自主安全的“卡脖子”技术难题，取得一批科技成果及发明专利，有效助推华润战略性新兴产业发展和传统产业转型升级。华润数科开发的润联(Resolink)工业互联网平台已涵盖燃气、食品、医药、建材、电力等12个行业，推动了企业数字化转型升级。

## (六) 以价值保护为导向的风控机制

以稳健经营为原则，系统性识别、评估和应对各类重大风险，建立风控协同运作机制，将风险管控高质量融入企业经营管理全过程。

**强化重大风险防控体系建设。**坚持稳健经营，控制高风险业务、高风险资产比例，以不发生重大风险为底线，保持对各类重大风险预警的灵敏度，特别是战略风险、安全风险、债务风险、EHS风险等。

**风险管控融入经营管理主线。**将风险管理(包含风险评估、风险应对、风险监测、风险处置)融入战略制定、资源分配、经营分析等经营管理流程，实现业务发展与风险管控有机统一。

**推进风控协同运作。**建立健全合规管理与法务管理、内部控制、风险管理等协同管理体系，在体制、机制、运营等各方面形成合力，促进业务高效运作，提升管理效能。

## 华润实践

华润集团成立了依法治企、风控与合规管理委员会，推动集团风险管理体制机制建设与有效执行，并将风险管控融入经营管理主线。每年年初，华润集团组织开展年度重大风险评估，按季度复盘开展风险监测工作，编制重大风险监测报告，并按照规范有序开展风险事件报告及处置工作。在风控协同运作方面，华润集团探索出了一套符合华润实际、具有华润特色的法律合规风控管理体系（简称“CRCL”，合规 Compliance、风险 Risk、内控 Control、法治 Legal），在依法治企统一框架下，以“合规守住底线、风险提升上线、内控强基固本、法治引领驱动”为核心要义，实现法律、合规、内控、风险四项管理职能围绕共同业务目标高效协同运作。



华润 CRCL 管理体系

华润银行立足重点合规领域，打造特色合规内控运行机制，通过不定期合规检查、跟踪监管及审计检查等方式进行跟踪与评估，确保规章制度制定、重大决策与重要合同实现 100% 合规审查，合规要求和管控措施嵌入关键业务节点，实现合规管理与经营管理的真正融合。华润信托建立 8 大业务合规风险库，覆盖“募、投、管、退”近 250 余项风险点，打造全流程、全方位的管控体系，助力公司证券投资、资产证券化、财富管理等各类业务稳健增长，各项指标均保持行业排名前列，近三年公司均未发生重大合规风险事件。

## （七）与时俱进的品牌文化机制

高质量推进品牌建设工作，提升华润品牌影响力。坚持传承红色基因，打造开放多元的文化理念体系，持续推动华润文化落地，发挥文化引领作用，增强华润文化凝聚力，提升全体员工的认同感。

**持续加强品牌建设。**丰富华润品牌时代内涵，持续塑造品牌形象，提升品牌影响力。全面推进品牌管理，健全品牌建设管理机制，明确品牌建设策略、路径和方法，促进品牌建设与企业高质量发展良性互动。

**构建企业文化生态。**构建与高质量发展相匹配的企业文化理念体系，建立企业文化理念识别系统，畅通文化传播渠道，健全集团总部、业务单元、基层企业三级联动的企业文化管理机制，推动华润文化理念体系的一致性落地。

## 华润实践

自成立以来，华润始终坚持传承红色基因，在四次转型中不断丰富和发展企业文化内涵和特质。“十四五”期间，华润集团升级了面向新时期的文化理念体系，选择五角星作为主形象，象征华润集团作为一家中国共产党亲手创办的红色企业，不忘初心使命，与祖国风雨同路，与时代命运与共。

“十四五”以来，华润集团实施品牌强企工程，制定品牌建设专项战略，逐步构建集团整体和业务单元的品牌体系，持续传播“有华润多美好”的品牌主张。“华润”品牌位列世界品牌实验室 2022 年度“中国 500 最具价值品牌”第 8 位、“世界品牌 500 强”第 66 位。同时，集团旗下雪花、东阿阿胶、江中等品牌也成功入围 2022 年度“中国 500 最具价值品牌”榜单，分别位列第 28、260、266 位。



“十四五”华润企业文化理念体系

中国特色现代企业制度对国有企业公司治理提出了明确方向，国际公司治理的发展趋势为国有企业公司治理提供了可借鉴的有益经验。新时代新征程，华润将深化推进中国特色现代企业制度，建立以资本为纽带的治理机制，构建适配国有资本投资公司和世界一流企业的公司治理体系。

华润集团公司治理白皮书

CHINA RESOURCES  
CORPORATE GOVERNANCE

# 03

## 华润公司治理展望

- › 我国国企公司治理发展方向 P86
- › 国际企业公司治理发展趋势 P90
- › 华润公司治理优化提升行动 P93

## 我国国企公司治理发展方向

党的十八大以来，完善中国特色国有企业现代公司治理是建设中国特色现代企业制度中的重要内容。2016年10月10日，习近平总书记在全国国有企业党的建设工作会议上指出，“坚持党对国有企业的领导是重大政治原则，必须一以贯之；建立现代企业制度是国有企业改革的方向，也必须一以贯之”。“两个一以贯之”是中国特色现代企业制度的重要内容，是现代企业制度的重大理论创新和实践创新。2017年10月，习近平总书记在党的十九大报告中指出，“深化国有企业改革，发展混合所有制经济，培育具有全球竞争力的世界一流企业”。2022年2月，习近平总书记在中央全面深化改革委员会第二十四次会议上指出，“加快建设一批产品卓越、品牌卓著、创新领先、治理现代的世界一流企业”，强调“治理现代”是世界一流企业建设中的关键要素。2022年10月，习近平总书记在党的二十大报告中明确指出，“完善中国特色现代企业制度，弘扬企业家精神，加快建设世界一流企业”“推进国有企业、金融企业在完善公司治理中加强党的领导”。

习近平总书记的系列重要论述深刻阐明了完善公司治理是建设中国特色现代企业制度和推动国有企业高质量发展的重要手段，为完善中国特色国有企业现代公司治理提供了根本遵循。国企改革三年行动推动中国特色现代企业制度更加成熟定型，建立健全了以“管资本”为主的国资监管体制。新一轮国企改革深化行动全面开启，强调健全中国特色现代企业制度，推动不同层级、不同类型国有企业在完善公司治理中加强党的领导，持续完善董事会运行机制，持续深入推进劳动、人事、分配制度改革，推动国有企业按市场化机制运营，着力建设富有活力的现代新国企。新时代新征程，国有企业将不断完善具有中国特色的现代企业公司治理，更好地推动中国特色现代企业制度优势逐步转化为国有企业做优做强做大的治理效能。

## （一）坚持“两个一以贯之”，在完善公司治理中加强党的领导

企业党组织在公司治理结构中具有法定地位，企业党委发挥“把方向、管大局、保落实”的领导作用，与股东会、董事会、经理层各司其职、各负其责，共同形成权责法定、权责透明、协调运转、有效制衡的法人治理结构。

## （二）始终以公司章程为基础，持续推进国有企业实现依法治企

公司章程作为公司组织与行为的基本准则，是企业规范公司治理、推进依法治企的重要抓手。国资委及证监会相继出台相关政策，明确不同类型国有企业公司章程的制定程序，细化对法人治理结构的要求，指导国有企业逐步建立健全以章程为基础的企业制度体系。

## （三）持续推动国有企业公司治理与国际趋势融合发展

国有企业公司治理充分吸收了监管机构对上市公司治理的规范性要求，主要表现在鼓励董事会成员多元化、为董事购买责任险、董事会独立性、外部董事及独立董事作用发挥和履职保障等方面，推动国有企业公司治理逐步与国际趋势接轨。

## （四）更重视治理结构科学性及治理机制适配性

随着国有企业公司治理规范性的不断提升，国资委通过国有资本投资运营公司试点改革、授权放权、分类监管等措施提升国有企业的自主权及灵活性，分层分类探索更适配的治理机制，推动企业经营目标实现和可持续发展。

## （五）将制度优势转化为治理效能

随着国企改革的深化，国有企业公司治理的重点从制度设计转变为效能提升，公司治理更加强调形神兼备，将中国特色现代企业制度的优势更好地转化为经营业绩持续增长、重大风险有效防控、企业运营效率提升等具体的治理效能。

# 国际企业公司治理发展趋势

在多变的国际格局、复杂的经营环境和快速发展的人工智能等因素影响下，全球公司治理呈现新的趋势。虽然各国公司治理模式有所差异，但在治理理念、治理标准、治理效能和治理手段等方面已逐步走向趋同，形成的治理共识将逐步推动全球各类企业的治理变革。

## （一）治理标准“趋同化”

随着数字技术的不断进步、企业全球化进程的进一步加快，企业为追求获利性和增长性，更倾向于采用最有效率的治理模式和机制。不同国家或地区的相关组织纷纷出台公司治理的基本原则，在公司治理的框架、基本准则和要求等方面达成了诸多共识。经济合作与发展组织（OECD）出台的《OECD 公司治理原则》正逐渐成为公司治理的主流国际标准，以及各个国家或地区公司治理准则的重要参照。虽然基于经济、社会和文化等方面的差异以及历史传统和发展水平的不同，这些基本共识在各个国家或地区、各种文化环境中贯彻时会有不同的表现形式，但从国际公司治理发展实践上看，良好的公司治理实践往往具备许多共性特征，包括执行严格的信息披露制度以增加公司透明度，强调董事会的职责和作用，支持独立董事发挥作用，推动利益相关者参与公司治理，以及将可持续发展纳入公司治理的核心议题等。

## （二）治理结构“多元化”

更加强调董事会的结构多元化，重点关注董事会成员在年龄、地区、行业、专业、经验、性别等方面的多元性。公司治理结构逐渐从传统的股东治理向现代的利益相关者共同治理转变。董事会作为现代企业治理的核心，其在实现治理转变的过程中发挥着至关重要的作用。香港联交所、新加坡交易所等组织相继提出董事会多元化的指引和要求，国际投资机构已将董事会多元化纳入 ESG 评估的重要主题之一。在多元化的董事会中，成员更需拥有不同的领导力、思维方式、风险偏好等特征，以增强董事会对风险的敏感性，提高董事会的专业性，保障董事会决策把握宏观、立足长远、关注长期利益，对企业战略发展、财务业绩和品牌声誉等方面有所帮助。

## （三）治理理念“绿色化”

企业将可持续发展理念与公司治理深度融合，在决策制定、资源管理、业务运营等方面，将环境和可持续性纳入考虑范畴，最大限度地创造经济、社会和环境的综合价值，追求长期的可持续发展。美国卓越公司 CEO 组成的商业圆桌会议发表联合声明，重新定义公司经营宗旨，认为公司的首要任务是创造一个美好社会，股东利益不再是公司最重要的目标。国际企业愈发重视绿色治理，强调建立环境、社会及治理管理体系，制定社区投资与民生改善方案，并将企业 ESG 理念与政策覆盖至供应商、第三方代理商、中间人等层面。在绿色治理下，企业将更加关注组织应承担的环境责任，包括减少对环境的污染、关注气候变化相关的风险、保

## 华润公司治理优化提升行动

新一轮国企改革行动全面开启，华润将深化落实国企改革系列要求，充分汲取国际公司治理经验，完善制度体系，健全治理机制，优化管控方式，增强治理体系韧性，提升治理体系和治理能力现代化水平，促进公司治理的价值实现。

### （一）发挥积极股东价值，构建治理型管控机制

引入积极股东优化股权结构，秉持“强强联合，共创价值”的原则，推动子公司积极引入市场化程度高、品牌实力强、协同价值大的积极股东，优化治理结构，丰富治理视野，共享发展机遇，实现业务协同与价值创新。规范运作促进股东平衡共赢，完善有效制衡的法人治理结构与合规高效的股东行权机制，规范开展与其他所有制资本的合作，实现投资者互利共赢。提高差异化管控科学性与合理性，深化落实国有资本投资公司“资本层—资产层—运营层”三层管控模式，优化差异化管控策略，对不同行业、不同类型的子企业实施分类分策管理。

护生物多样性、推动循环经济、降低碳排放等。企业将更加强调信息透明度，以确保公众和利益相关者能够了解企业在环境和可持续发展方面的表现和承诺。企业将更加重视持续完善绿色治理机制和管理制度，努力将 ESG 理念和要求融入经营管理相关方面，定期发布 ESG 报告提升信息披露透明度，以实现社会公平 and 环境保护等目标。

### （四）治理手段“数字化”

随着云计算、物联网、大数据、人工智能等新兴技术快速迭代，数据和信息一跃成为关键生产要素。企业将运用数字化、智能化手段强化公司治理和监督管理能力，完善数据共享流动，实现智能监管、实时监管、精准监管、有效监管和融合监管，提升系统贯通、横向协同、监测预警、决策支持等能力，增强监管全过程的时效性，以全面信息化手段和更加精准数据利用提高监管的权威性，加强全系统集成、全流程覆盖、全过程在线、全级次穿透，以可量化结果不断提高监管成效。通过数字智能技术推动决策过程合规、产权变动可溯、资本布局可控、资金动态可知、经营绩效可感、经营风险可视、债务风险可辨和监督责任可追，系统性支撑企业治理体系和治理能力现代化。在将数字技术与公司治理相结合的同时，企业也将更主动地制定数字治理规则，防范可能产生的数据隐私和安全、算法私利等问题。



## （二）建设“战略型董事会”，持续提升专业性、独立性、有效性

通过完善战略研讨机制、战略管控和监督机制、独立董事战略参与和支撑机制等，强化战略型董事会建设。董事会加强应急治理顶层设计，防范重大战略风险，提升公司治理体系韧性。促进董事会多元化、专业化发展，从性别、年龄、教育背景、经验等不同层面提高董事会多元化程度，实现董事队伍结构、能力的有效平衡。提升董事会治理水平，定期开展董事会评价，以衡量和改善董事会绩效。积极运用先进技术整合信息，为董事会决策提供数据支持。建设董事会长效激励约束机制，设置多样化的薪酬结构，确保董事会成员的综合收入与企业发展成效相结合，充分激发董事会成员积极性。优化外部董事人才库，建设多元化的外部董事和独立董事人才队伍，提升董事决策能力及水平。

## （三）坚持“以人为本”，建立新型经营责任制

推动管理层积极履行经营管理责任，持续推行管理人员竞争上岗、末等调整和不胜任退出相关机制，实现人才资源合理配置。科学评估员工能力和业绩，为员工创造职业发展机会，关注高绩效员工的发展成长。健全完善精准灵活、规范有效的收入分配机制，探索中长期激励政策，鼓励员工持续创造卓越业绩，推动员工职业发展和公司可持续发展有机结合。

## （四）注重可持续发展，与利益相关者协同创造价值

以可持续发展为导向，将 ESG 纳入投资决策与风险管理范畴。提升董事、高级管理人员的 ESG 专业素养，增强对 ESG 趋势、相关法规和投资者期望的理解。提升可持续发展目标与管理层目标的一致性，将可持续经营理念融入业务战略和日常决策。推动利益相关者参与公司治理。建立健全互动机制，搭建投资者与高管交流平台，提高信息披露的效率和质量。

## （五）深化管理提升，以卓越管理创建世界一流

持续完善管理机制，以卓越管理持续建设具有全球竞争力的世界一流企业。坚持战略导向，通过前瞻性分析内外部环境与发展趋势，把握发展方向，确保战略方向和战略执行的一致性。以互联互通、智慧共享的服务模式，强化企业财务管控力与洞察力。将科技创新作为第一发展动力，培育和发展战略性新兴产业，以实现科技自立自强、助推产业转型升级。全面强化风险防控，打造与时俱进的风险认知能力、全方位及智能化的风险治理能力。持续开展文化塑造与品牌建设，构建与发展战略相匹配、反映时代内涵的文化理念体系与品牌管理体系，增强企业凝聚力与信念感，提升品牌影响力。

# 结 语

新时代新征程，国有企业在广泛而深刻的时代变革中承担着新的历史使命。推进国有企业治理体系和治理能力现代化，是夯实国家治理微观基础的客观需要，是建设国有资本投资公司的重要抓手，是加快建设世界一流企业的关键支撑。

华润将与各类企业共同探索，积极成为推动公司治理发展的行动派、变革者、生力军，不断完善公司治理机制，推动自身实现高质量、可持续发展，为国家和社会进步贡献企业力量。

作为中国特色现代企业制度的坚定践行者，华润坚持“两个一以贯之”，在完善公司治理中加强党的领导，搭建制度完备、决策科学、激励有效、监督健全、管控卓越的治理体系，形成更高质量、更有效率、更加公平、可持续发展的治理机制。

作为传承红色血脉的驻港央企，华润坚持融通内地与香港治理规则，汲取国际治理优秀经验，着力提高治理水平，不断增强发展动能，持续提升适配国有资本投资公司和世界一流企业发展的公司治理能力。

作为资本市场的价值创造者，华润始终平等对待所有股东，高度重视保护中小股东的合法权益，以充分、开放、透明的信息披露，增强资本市场和社会公众的信心和信任，以积极的业绩表现回馈广大投资者。

作为担当社会责任的“企业公民”，华润深入落实“以人为本”的发展理念，关注利益相关者诉求，服务社会民生，引领商业进步，共创美好生活。推动绿色化、数字化、智能化转型，与环境和谐共生，促进企业可持续发展。

蓝图已绘就，奋进正当时。华润将与各类企业一道，在历史中寻规律，实践中求真知，走出一条具有中国特色、具备国际视野、适配自身发展的公司治理提升之路，为经济发展注入新动能、释放新活力、创造新价值！

## 关于本报告

《华润集团公司治理白皮书》是华润集团发布的关于公司治理的专项报告，报告总结了华润公司治理发展历史，凝练出华润公司治理的六十五条准则，提出了华润公司治理展望与行动举措，旨在进一步提高华润集团及子公司的治理水平和透明度。

本报告不具有任何法律约束力，不构成任何形式的商业推荐。外部机构和个人应自行评估和决定是否采纳，并承担由此产生的任何风险和责任。本公司对本报告具有最终解释权。

## 名词释义

**华润集团**：中国华润有限公司、华润股份有限公司、华润（集团）有限公司

**华润**：华润集团及各级子公司

**子公司**：华润集团直接或间接拥有控制权的公司

**业务单元**：华润集团直接管理且作为重要业务管理主体的子公司

**外部董事**：由非公司员工的外部人士担任的董事，亦指香港公司董事会中的非执行董事。该等董事不在公司担任除董事和董事会专门委员会有关职务外的其他职务，不负责该公司具体管理或执行事务

公司	所获奖项	评奖机构
华润集团	中央企业公司治理示范企业	国务院国资委
	优秀董事会	国务院国资委
	香港绿色企业大奖 - 企业绿色管治奖	香港环保促进会
	香港绿色企业大奖 - 超卓环保安全健康奖	香港环保促进会
	香港绿色企业大奖 - 优越环保管理奖	香港环保促进会
	中国企业社会责任发展指数 300 强总榜单第 1 位	中国社科院
	中国企业社会责任发展指数国企 100 强第 1 位	中国社科院
	中国企业社会责任报告“五星佳”评级	中国企业社会责任报告评级专家委员会
华润啤酒(控股)有限公司	香港投资者关系大奖 - 整体最佳投资者关系公司大奖 - 大型股	香港投资者关系协会
	香港投资者关系大奖 - ESG 卓越大奖 - 大型股	香港投资者关系协会
	香港投资者关系大奖 - 最佳环境、社会及管治(社会) - 大型股	香港投资者关系协会
	香港投资者关系大奖 - 最佳环境、社会及管治(管治) - 大型股	香港投资者关系协会
	香港投资者关系大奖 - 最佳环境、社会及管治(环境) - 大型股	香港投资者关系协会
	杰出董事奖 - 上市公司董事会类别	香港董事学会
	亚洲环境、社会及管治大奖 - 亚洲企业管治典范	《亚洲企业管治》杂志
华润万象生活有限公司	央企 ESG·先锋 100 指数	国务院国资委社会责任局 中国社会责任百人论坛
	中国物业服务年度社会责任感企业	中指研究院
	中国物业服务 ESG 发展 TOP5	中指研究院
	凤凰之星港股最佳上市公司	凤凰卫视、凤凰网

公司	所获奖项	评奖机构
华润电力控股有限公司	香港绿色企业大奖 - 企业绿色管治奖	香港环保促进会
	香港绿色企业大奖 - 超卓环保安全健康奖	香港环保促进会
	香港绿色企业大奖 - 优越环保管理奖	香港环保促进会
	最佳企业管治及 ESG 大奖 - ESG 特别提名奖	香港会计师公会
	央企 ESG·先锋 50 指数第一“五星佳”评级	国务院国资委社会责任局 中国社会责任百人论坛
	亚洲最佳董事会(公用事业及可再生能源板块)	《机构投资者》杂志
	中国内地最佳董事会(公用事业及可再生能源板块)	《机构投资者》杂志
	最受尊崇公司	《机构投资者》杂志
	中国企业社会责任报告“五星佳”评级	中国企业社会责任报告评级专家委员会
	华润燃气控股有限公司	香港绿色企业大奖 - 超卓环保安全健康奖
香港绿色企业大奖 - 企业绿色管治奖		香港环保促进会
香港绿色企业大奖 - 优越环保管理奖		香港环保促进会
央企 ESG·治理先锋 50 指数		国务院国资委社会责任局 中国社会责任百人论坛
中国企业社会责任报告“五星佳”评级		中国企业社会责任报告评级专家委员会
华润置地有限公司		央企 ESG·先锋 100 指数
	国有企业公司治理示范企业	国务院国资委
	中国企业社会责任报告“五星佳”评级	中国企业社会责任报告评级专家委员会
	中国企业社会责任发展指数房地产行业三强	中国社会科学院
	ALB China 合规和风险管理公司法务组大奖	《亚洲法律》杂志

公司	所获奖项	评奖机构
华润建材科技控股有限公司 (原为“华润水泥”)	香港绿色企业大奖 - 超卓环保安全健康奖	香港环保促进会
	香港绿色企业大奖 - 优越环保管理奖	香港环保促进会
	央企 ESG·先锋 100 指数	国务院国资委社会责任局
		中国社会责任百人论坛
	最佳投资者关系方案	《机构投资者》杂志
最佳环境、社会及管治 (ESG)	《机构投资者》杂志	
华润医药集团有限公司	央企 ESG·先锋 50 指数	国务院国资委社会责任局
		中国社会责任百人论坛
	央企 ESG·治理先锋 50 指数	国务院国资委社会责任局
	中国社会责任百人论坛	
中国融资大奖·最佳投资者关系奖	《中国融资》杂志	
中国企业社会责任报告“五星佳”评级	中国企业社会责任报告评级专家委员会	
华润三九医药股份有限公司	上市公司董事会最佳实践案例	中国上市公司协会
	最佳上市公司董事会	《每日经济新闻》期刊
	年度信息披露评价为“A”	深圳证券交易所
	央企 ESG·治理先锋 50 指数	国务院国资委社会责任局
		中国社会责任百人论坛
中国企业社会责任报告“五星佳”评级	中国企业社会责任报告评级专家委员会	
华润双鹤药业股份有限公司	央企 ESG·风险管理先锋 50 指数	国务院国资委社会责任局
		中国社会责任百人论坛
	年度信息披露评价为“A”	上海证券交易所
	上市公司 ESG 优秀实践案例	中国上市公司协会
	上市公司董事会最佳实践案例	中国上市公司协会
中国上市公司投资者关系天马奖	证券时报社	

公司	所获奖项	评奖机构
华润江中制药集团有限责任公司	央企 ESG·风险管理先锋 50 指数	国务院国资委社会责任局
		中国社会责任百人论坛
	上市公司董事会最佳实践案例	中国上市公司协会
华润医疗控股有限公司	央企 ESG·先锋 50 指数	国务院国资委社会责任局
	中国社会责任百人论坛	
华润微电子公司	ESG 金牛奖·先锋企业	中国社会责任百人论坛
	中国上市公司投资者关系天马奖	证券时报社
华润化学材料科技股份有限公司	中国上市公司投资者关系最佳董事会奖	证券时报社
	央企 ESG·先锋 50 指数	国务院国资委社会责任局
中国社会责任百人论坛		
华润化学材料科技股份有限公司	中国企业社会责任报告“五星佳”评级	中国企业社会责任报告评级专家委员会

有華潤多美好  
What A  
Wonderful Life