

# 广西华锡有色金属股份有限公司

## 工资总额管理办法



**华锡有色**  
**GHNM**

二〇二三年十二月

# 目 录

1 目的和适用范围 .....	1
2 引用 .....	1
3 术语 .....	1
4 管理机构及职责 .....	2
5 工资总额确定 .....	3
6 工资总额管理流程 .....	5
7 工资总额监督管理 .....	6
8 附则 .....	6

## 1 目的和适用范围

1.1 目的：为建立健全公司工资分配体系，进一步深化内部收入分配制度改革，有效激发职工的积极性和主动性，增强企业活力和竞争力，促进企业高质量发展，特制定本办法。

1.2 适用范围：本办法适用于公司及所属企业（托管企业参照执行）。

1.3 工资总额管理原则：坚持以经济效益为导向原则；坚持职工工资水平与企业市场竞争力相适应原则；坚持集中管控和企业自主管理相结合原则。

## 2 引用

2.1 《中央企业工资总额管理办法》（国务院国有资产监督管理委员会令第 39 号）。

2.2 《广西壮族自治区人民政府关于改革国有企业工资决定机制的实施意见》（桂政发〔2018〕42号）。

2.3 《自治区国资委履行出资人职责企业工资总额管理办法》（桂国资发〔2019〕9号）。

## 3 术语

简称/术语	释义
公司	广西华锡有色金属股份有限公司。
所属企业	公司下属全资、控股子公司及分公司、托管企业。
托管企业	为规避同业竞争或实现产业补充，提升公司整体价值，公司接受委托管理的企业。
工资总额	公司在一定时期内支付给职工的劳动报酬总额。
普通职工工资总额	支付给普通职工的劳动报酬总额。
中层管理人员工资总额	支付给中层管理人员（含参照管理人员和专家、协理员）的劳动报酬总额。
安置性人员工资总额	支付给安置性人员的劳动报酬总额。
其他工资总额	支付专员、协理员等人员的工资及各种奖励、高温津贴、特殊情况下支付的工资总额。

考核指标	包含生产经营指标、奖扣指标、确保指标（安全环保指标等）、技术指标、管理指标等。
------	---

## 4 管理机构及职责

### 4.1 公司党委会

为公司工资总额管理及收入分配工作把关定向、前置审查机构，负责对公司工资分配工作进行前置研究，听取、研究讨论公司工资总额管理办法、分配方案等，并提出相关建议。

### 4.2 公司董事会

为公司工资总额管理及工资分配的决策机构，负责审定公司工资总额管理办法及年度工资总额预算方案等，统筹推进公司内部收入分配改革工作。

### 4.3 公司工资绩效管理领导小组（以下简称“公司绩效领导小组”）

#### 4.3.1 组长：总经理

#### 4.3.2 组员：公司副总经理

4.3.3 主要职责为负责审核公司工资总额管理办法、工资总额预结算方案、公司中层管理人员绩效考核与薪酬管理方案、薪酬结算方案、阶段性生产经营专项激励方案，领导绩效管理工作小组开展各项工作。

### 4.4 公司工资绩效管理小组（以下简称“绩效管理工作小组”）

#### 4.4.1 组长：企业策划部负责人

4.4.2 组员：人力资源部、财务管理部、生产管理部、安全环保部、科技创新部等部门负责人，以及相关业务人员。

4.4.3 绩效管理工作小组在公司绩效领导小组的领导下开展各项绩效管理工作，其主要职责为：

4.4.3.1 负责编制公司工资总额管理办法、工资总额预结算方案、公司中层管理人员绩效考核与薪酬管理方案及薪酬结算方案、阶段性生产经营专项激励方案。

4.4.3.2 负责组织开展工资总额月度预结算、年度总结算等工作。

4.4.3.3 负责组织开展公司中层管理人员考核及薪酬结算工作。

4.4.3.4 监控公司工资总额执行情况，指导、监督所属企业、托管企业内部工资总额分配。

### 4.5 所属企业、总部各部门

- 4.5.1 配合绩效管理小组制定公司工资总额管理办法、工资总额预结算方案、工资及绩效考核指标。
- 4.5.2 配合开展工资总额月度预结算和年度总结算工作；
- 4.5.3 执行公司工资总额分配方案；
- 4.5.4 制订本企业、本部门绩效考核方案，开展绩效考核工作，接受绩效管理小组指导及监督。

## 5 工资总额确定

### 5.1 普通职工工资总额

5.1.1 所属企业普通职工工资总额=挂钩工资总额+奖扣工资总额+确保扣款工资总额。挂钩工资总额、奖扣工资总额、确保工资总额分别与生产经营、技术、安全环保、企业两金等指标进行挂钩。

5.1.2 挂钩工资总额=∑各生产经营挂钩指标工资基数×挂钩指标完成率

5.1.2.1 普通职工挂钩工资总额基数原则上等于上年实际工资结算数，且增人不增工资总额基数、减人不减工资总额基数，但有如下情况的，经公司审批，相应增加或减少工资总额基数：

5.1.2.1.1 上年发生兼并重组、新划入企业等规模性增加人员的工资，原则上按照公司核定的企业职工上年度平均工资标准，结合人数和到位情况确定。

5.1.2.1.2 上年发生新设企业或机构、新建项目、新增产能等规模性增加人员的工资，根据企业职工上年度平均工资标准或同级同类企业职工人均工资标准或劳动力市场价格，结合人数和到位情况确定。

5.1.2.1.3 上年发生被兼并重组或关闭退出、新划出企业或机构、政策性停产分流、经济性裁员、业务外包等规模性减少人员的，须根据减少人员上年度实际发放工资据实减少当年工资总额基数。

5.1.2.1.4 上年度经营异常导致工资总额基数增减偏大的，视情况调整挂钩工资总额基数。

5.1.2.1.5 公司其他需要调整的因素。

5.1.3 挂钩工资总额与生产经营指标相挂钩，由企业利润总额、营业收入、期间费用、产品产量、生产成本等经济指标构成。根据公司管理需求对各经济指标设置不同的权重比例，其中企业利润总额权重原则上不低于 50%，视每年实际情况做相应

调整。

5.1.4 挂钩指标完成率=实际完成值/考核目标值 \*100%或挂钩指标完成率=100%+(实际完成值-考核目标值)/单位基数 \*100%，由绩效管理工作小组组织总部各业务部门完成相关评价。

5.1.5 奖扣工资总额=奖扣目标偏差额度×奖扣标准。

5.1.5.1 奖扣考核指标由战略目标、三级矿量、掘进量、原矿品位、选矿回收率、冶炼回收率、单位能耗等指标构成。

5.1.5.2 奖扣标准原则上按照经济价值的一定比率进行确定，比率由绩效管理工作小组结合历年数据进行设置。

5.1.6 确保扣款工资总额=确保目标偏差额度×扣款标准

5.1.6.1 确保考核指标由安全生产、环境保护、“两金”占用等重点风险管控指标构成。

5.1.6.2 安全生产和环境保护扣款标准按照公司有关罚款规定进行确定。其他考核指标扣款标准按照普通职工工资总额基数的一定比例或金额进行确定，具体标准由绩效管理工作小组结合历年数据进行设置。

5.1.7 所属企业普通职工工资由所属企业根据职工岗位进行内部分配，分配方案需向绩效管理工作小组进行备案。分配方案应遵循以下原则：

5.1.7.1 所属企业要依法依规完善企业内部工资分配制度，形成工资总额正向激励机制和能增能减机制。

5.1.7.2 所属企业内部工资分配应向关键核心岗位、一线苦脏累险岗位、骨干人才、高技能人才及突出贡献者倾斜。

5.1.7.3 所属企业要强化绩效考核，加大绩效薪酬的调控力度，通过绩效考核适当拉开同层级或同岗位人员的工资差距。

5.1.8 总部普通职工工资总额根据年度管理工作要求，结合上年工资水平，综合考虑公司主要经营指标完成情况（如利润总额、营业收入等），具体由绩效管理工作小组制订分配方案。

5.1.9 当所属企业经营情况发生变化时，绩效管理工作小组可视情况对分配原则和考核指标做相应调整。如因公司总体效益指标与年初预算指标出现较大偏差，公司可视情况对工资总额进行调节分配。

5.2 中层管理人员薪酬

5.2.1 中层管理人员年薪=基本年薪+绩效年薪

5.2.1.1基本年薪是指公司中层管理人员的基本收入。由公司结合所属企业规模系数确定（总部参照执行），取值范围为1-2，原则上每年核定一次，具体按公司年度中层管理人员绩效考核与薪酬管理方案执行。

5.2.1.2绩效年薪基数为基本年薪的1.5倍，与中层管理人员年度考核评价结果相挂钩，即绩效年薪=绩效年薪基数×绩效考核评分/100。

5.2.1.3绩效考核评分=∑各类考核指标得分×权重+专项考核得分（含党建考核）+加分/减分。

5.2.1.4具体挂钩考核指标、专项考核及加分/减分项由绩效管理工作小组根据公司战略目标及年度生产经营管理需要设制，考核指标包括但不限于财务、生产技术、管理等指标，具体按公司年度中层管理人员绩效考核与薪酬管理方案执行。

5.2.1.5 公司中层副职的基本年薪、绩效年薪分别为中层正职的0.8倍。

5.2.2中层管理人员绩效考核与薪酬管理方案由公司绩效管理工作小组每年根据公司实际情况制订。

5.3 其它人员工资总额

5.3.1 专家、协理员、专员等人员工资按照公司相关文件执行。

5.3.2 安置性人员工资按照劳动关系所在企业的工资分配方案执行。

5.4 其他工资总额

5.4.1指公司各类常规性表彰奖励工资及公司对当年在提效、降本、创新等方面为公司发展做出突出贡献，取得显著经济效益、社会效益，有重大技术创新或技术进步，管理创新并取得显著成果的所属企业给予的奖励资金和根据公司考核激励方案对所属企业进行的奖罚工资。

5.4.2各项津补贴工资，根据公司相关制度规定的津补贴发放对象、发放标准、发放期限执行。

## 6 工资总额管理流程

6.1 公司工资总额实行年初预算、月度预结算、年度总结算管理。

6.2 公司一般于每年6月30日前根据公司及所属企业当年经营业绩预算情况，制定公司年度工资总额预算方案，并报公司党委会、董事会、总办会等议事决策机构审批。

6.3 公司每月定期召开月度工资结算会，根据所属企业考核指标完成情况核定预发工资总额，所属企业根据公司核定的预发工资总额自主进行分配管理。

6.4 公司对所属企业工资总额实行清算评价制度。一般于每年 4 月 30 日前根据所属企业上年度财务决算数据、考核指标完成情况、单列工资申请等情况，核定各所属企业上年度工资总额，出具工资总额清算方案，并报公司党委会、董事会、总办会等议事决策机构审批。

## **7 工资总额监督管理**

7.1 所属企业应确保上报数据和材料的真实、准确、完整和及时。在工资总额执行中弄虚作假以及其他严重违反管理规定的企业，公司将视情况对所属企业采取警示、通报批评、扣减企业负责人绩效年薪等处罚措施，必要时对企业负责人及相关责任人给予行政处分。

7.2 所属企业年度财务决算报表的工资总额实际计提数原则上不得超过公司核定数。不得违反规定超提、超发工资总额，出现超提、超发工资总额及其他违规行为的，公司相应核减下一年度工资总额，并视违规情形，对违规企业进行通报批评、扣减企业党政负责人、财务总监（总会计师）薪酬等处罚。

7.3 严格规范工资列支渠道，严格清理规范工资外收入，将所有工资性收入一律纳入工资总额管理，不得在工资总额之外以其他形式列支任何工资性支出；应严格控制人工成本不合理增长，不断提高人工成本投入产出效率。

7.4 建立工资总额动态监控机制，不定期抽查所属企业工资总额执行情况，必要时将企业执行工资总额情况纳入审计、巡察等工作监督范围。

## **8 附则**

8.1 本办法由公司绩效管理小组负责解释，公司涉及工资总额的相关文件与本办法相悖之处，均以本办法为准。

8.2 本办法自印发之日起执行。