

# 江苏扬农化工股份有限公司

## 工资总额管理办法

(经2022年6月21日董事会审议通过)

### 第一章 总 则

**第一条** 为建立健全江苏扬农化工股份有限公司(以下简称“公司”)与劳动力市场相适应、与企业经济效益和劳动生产率挂钩的工资决定和增长机制,增强企业活力和竞争力,促进企业实现高质量发展,推动国有资本做强做优做大,根据《中华人民共和国劳动法》、《中央企业工资总额管理办法》及国家有关收入分配政策的规定,特制定本办法。

**第二条** 本办法所称工资总额,是指直接支付给与本公司建立劳动关系的全部职工的劳动报酬总额,包括工资、奖金、津贴、补贴、加班加点工资、特殊情况下支付的工资等;本办法所称工资总额管理,是指企业围绕自身发展战略,依据年度生产经营目标、经营业绩情况和人力资源管理要求,对年度工资总额的确定、发放和职工工资水平的调整做出计划安排并进行有效控制与监督的活动。

**第三条** 本办法适用于公司及合并报表范围内的子公司。

**第四条** 工资总额管理遵循以下原则:

(一) 管理合规、管控有效:工资总额管理坚持政策合规性,注重管理规则的连续性与配置的公平性;坚持总量管控、过程管理相结合。

(二) 业绩导向、注重质量:工资总额与公司的经营业绩强关联,“业绩升、薪酬升,业绩降、薪酬降”;同时兼顾高质量发展要求,不断提高公司的人工效能。

(三) 战略导向、鼓励创新:充分发挥工资总额配置的牵引作用,引导各级公司不断探索创新,进行差异化激励,激发员工队伍的活力。

(四) 市场导向,强化对标:通过定期的市场对标研究,不断优化工资总额结构与配置方式,提升工资总额配置的科学性、合理性。

## 第二章 管理机构与职责

### 第五条 公司总经理室

- (一) 负责审核公司年度工资总额预算及工资总额决算。
- (二) 负责审核公司的工资总额分配原则及调整方案。

### 第六条 人力资源部

(一) 对公司工资总额实施归口管理，负责依据国家收入分配有关政策及上级单位政策要求，建立健全市场化工资总额决定机制，制定工资总额管理制度。

(二) 负责制订工资总额的分配原则及调整方案。

(三) 负责根据公司的战略发展计划以及人员的增减情况，结合上级单位每年度的工资总额增长指导意见，合理编制公司年度的工资总额预算，并报至公司财务与预算管理部。

(四) 负责公司工资总额的决算工作。

(五) 负责审核各子公司的工资总额预算及决算，对各年度工资总额使用情况进行监督指导。

### 第七条 财务与预算管理部及各子公司财务部门

(一) 负责工资总额的计提、支出及决算工作，并对子公司的工资总额实际使用情况进行跟踪。

(二) 各子公司财务部门应对本公司的工资总额预算使用情况进行跟踪，并控制在预算范围内使用。

### 第八条 各子公司人力资源部门

(三) 根据股份公司工资总额管理办法，不断完善本公司工资总额管理制度，并将相关制度报股份人力资源部备案；

(四) 负责本公司的工资总额预算及执行控制，负责制订本公司的工资总额调整方案并报股份人力资源管理部门复核。

## 第三章 工资总额的预算管理

**第九条** 工资总额实行预算管理。以上个年度工资总额清算额为基础，根据公司每年度生产经营目标、经济效益情况和人力资源管理要求，结合上级单位的

工资增长指导意见，参考劳动力市场价位，合理编制年度工资总额预算，并且进行有效控制和监督。

**第十条** 按照预算指引等相关要求制定工资总额预算，合理规划下年度工资总额使用情况，重点关注同口径工资总额变化情况与经营业绩的联动关系。工资总额增长和员工平均工资增长坚持国家规定的“两低于原则”，充分贯彻“业绩升、薪酬升，业绩降、薪酬降”的指导原则，原则上经营业绩未增长或下降的，同口径工资总额不得增长，经营业绩连续两年下降的，同口径工资总额应下降；同时建立与企业经济效益、劳动生产率和劳动力市场相适应的工资增长机制，充分调动员工积极性。不断优化人工成本投入产出效率，持续增强企业活力。

**第十一条** 工资总额预算编制按照“自下而上、分级编制、逐级汇总”的办法，每年下半年公司总部、子公司结合各公司实际情况编制工资总额预算，后由公司人力资源部统一汇总。工资总额预算经审核后报公司财务与预算管理部，随公司的全面预算提交审批。

**第十二条** 各子公司在制定工资总额预算过程中，应结合下年度经营业绩预估及预算指引要求，对主要人效指标表现情况进行预估，原则上人效指标不得下降，对于人效指标下降的，人力资源部结合全面预算沟通工作提出反馈意见，各子公司应按照公司全面预算工作总体安排予以调整。如难以调整，子公司应提供情况说明，最终以预算批复为准。

**第十三条** 工资总额预算的调整：

- （一）国家宏观经济政策发生重大调整。
- （二）市场环境发生重大变化。
- （三）企业发生分立、合并等重大资产重组行为。
- （四）其他特殊情况。

## **第五章 工资总额的使用管理**

**第十四条** 每年初公司与职工代表充分协商后，共同签订《工资协商专项集体合同》，明确公司业绩达到一定目标后的工资总额增长幅度，激励全体职工为公司创造出更高的业绩。

**第十五条** 公司各子公司需严格控制工资总额的使用，工资总额与利润总额等经济效益指标的业绩考核目标值挂钩，工资总额增幅应当低于经济效益增幅，

企业经济效益未达标或下降时工资总额不得增长，企业经济效益下降较大时工资总额应适当下降。

**第十六条** 各公司根据本公司的业务特点，结合公司年度的经营及财务预算指标任务指令书中业绩指标的要求，制定年度的工资总额使用计划，计划中应包括：上年度实发工资总额、当年工资总额增长计划、调整时间、调整方案概述、当年增量人员工资总额预算等内容并将计划上报股份人力资源部复核，最终报分管负责人审核。

**第十七条** 各公司应实行差异化激励方案，对创造核心价值的关键团队和骨干员工（奋斗者），倾斜薪酬资源，让奋斗者获得更高回报的同时，鼓励其持续创造超额业绩。

**第十八条** 工资总额不得超预算使用，各子公司工资总额预算如需调整，需进行预算外审批，并重新向人力资源部申请复核，人力资源部将调整并审批后的预算重新报公司财务与预算管理部，及时调整公司的全面预算。

**第十九条** 各公司涉及员工薪酬分配方案的调整，应按照本公司规定的“三重一大”程序履行审批手续。

**第二十条** 财务与预算管理部按月将各公司的工资总额使用情况反馈给人力资源管理部，对于单月环比和同比变化较大的公司应详细说明原因，并及时反馈给人力资源管理部。

## 第六章 工资总额的决算管理

**第二十一条** 公司于每年四季度组织各公司开展工资总额预决算，主要关注各公司年度工资总额的实际发放情况，各公司应结合年度工资总额使用计划及本公司年度的效益预估情况，填报工资总额使用进度及全年工资总额预估。

**第二十二条** 每年财务决算完成后 30 个工作日内各公司向人力资源部上报上一年度工资总额实际使用情况，人力资源部在每年 6 月底前对上一年工资总额预算执行情况进行决算，并将决算结果提交公司董事会审议。

## 第七章 附 则

**第二十三条** 本办法由公司人力资源部负责解释。

**第二十四条** 本办法自董事会审议通过之日起实施。