

内部受控文件

厦门钨业股份有限公司

制度文件编号：XTC041005-2022



工资总额管理制度

版本：4.0

2022-07-13

厦门钨业股份有限公司

人力资源管理中心

(版权所有，翻版必究)

Copyright © XIAMEN TUNGSTEN CO., LTD All Rights Reserved

目 录

1	目的	1
2	适用范围	1
3	机构与分工	1
3.1	董事会/董事长	1
3.2	总裁办公会	1
3.3	总部人力资源管理中心	1
3.4	总部财务管理中心	1
3.5	各下属公司人力资源部门	2
4	定义及原则	2
4.1	工资总额定义	2
4.2	职工范围	2
4.3	工资总额管理的原则	2
5	工资总额核定	3
5.1	工资总额实行“包干”	3
5.2	工资总额核定	3
5.3	获得政策性资金奖励	4
5.4	特殊事项单列管理的工资总额	4
5.5	工资预算调整	4
6	工资总额管理	5
6.1	核准管理	5
6.2	清算管理	5
6.3	超支管理	5
6.4	日常管理	6
7	工资总额超预算申请	6
7.1	事前申请	6
7.2	审批流程	6
8	其他	7

9	通则	7
10	附件	7
11	参考文件	7

1 目的

为了规范管理，保证员工和股东的合法权益，厦门钨业股份有限公司（以下简称“厦钨”）总部对所属各控股子公司、分公司、工程技术中心（以下简称“下属公司”）实行工资总额控制，根据福建省国资委、福建省冶金（控股）有限责任公司（以下简称“省冶控”）的工资总额管理办法等要求，结合公司的实际，特制定本制度。

2 适用范围

本制度适用于厦钨下属控股子公司、分公司、工程技术中心，包括滕王阁房地产公司。

3 机构与分工

3.1 董事会/董事长

3.1.1 董事会提名与薪酬考核委员会：负责本管理制度的审批。

3.2 总裁办公会

3.2.1 审议本制度的制定及修订。

3.2.2 对各下属公司年度工资总额预算及核算进行核定与核准。

3.2.3 负责各下属公司工资总额平衡、协调。

3.2.4 审议各公司工资总额超预算申请。

3.3 总部人力资源管理中心

3.3.1 根据本制度规定，负责各下属公司年度工资预算及核算的初审工作。

3.3.2 动态监控各下属公司年度工资总额预算的执行情况，审核各下属公司的工资总额超预算申请。

3.3.3 对接省冶控安排的第三方机构对特殊事项单列管理的工资总额进行审计，组织各下属公司按照审计要求提供材料。

3.4 总部财务管理中心

3.4.1 配合总部人力资源管理中心对各下属公司年度工资总额预算及核算中涉及的财

务数据进行审核。

3.5 各下属公司人力资源部门

3.5.1 负责本公司年度工资总额预算及核算的编制工作。

3.5.2 督促本公司在额度内合理使用工资总额。

3.5.3 跟踪本公司年度工资总额预算的使用情况，管理工资总额结余以及办理工资总额超预算申请。

4 定义及原则

4.1 工资总额定义

4.1.1 本制度所称工资总额是由企业在一个会计年度内直接支付给予本企业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以及实行货币化改革的福利性收入等。

4.1.2 根据当地政府规定代员工缴纳的退休统筹、各种保险、住房公积金，一般包括社保、补充养老保险（企业年金）、补充医疗保险、住房公积金等。各下属公司按当地政府和集团的相关规定执行，不列入工资总额范畴。

4.2 职工范围

4.2.1 工资总额管理的职工范围为与企业建立劳动关系并由企业直接支付劳动报酬（含生活费）的人员，包括在岗职工、离岗仍保留劳动关系的职工，不包括离退休人员、劳务派遣人员。

4.2.2 本制度所称的特殊事项单列管理的人员和工资实行单列管理，具体按《工资总额特殊事项清单及单列人员管理办法》执行。

4.3 工资总额管理的原则

4.3.1 坚持外部公平、内部公平和企业实际承受能力相结合的原则。

4.3.2 坚持标准公开，过程公平，结果公正的原则。

4.3.3 坚持工资总额与效益同向变动的原则。企业当年度利润总额高于上年度利润总额，工资总额增长；反之，工资总额下降。企业实现扭亏减亏的，视同当年度利

润总额增长。

- 4.3.4 坚持工资总额增长遵循“两不高于”原则，即工资总额增长幅度不高于当年度经济效益增长幅度、员工人均工资增长幅度不高于企业运行效率增长的幅度。

5 工资总额核定

5.1 工资总额实行“包干”

- 5.1.1 初始工资总额基数以上年度企业实际应发的工资总额为基数，以后年度工资总额预算基数以上年度清算确定的工资总额为基数。对新组建企业，可参照厦钨权属同类企业职工平均工资和实际员工人数合理确定工资总额基数。
- 5.1.2 工资总额实行“包干”管理，在工资总额预算范围不发生变化的情况下，原则上企业增人不增工资总额、减人不减工资总额，由企业根据实际情况自主决定对其权属企业工资总额管理和内部收入分配方式。
- 5.1.3 每年各下属公司做年度财务预算时，同时制订薪酬计划作为附表报送总部（见附件1），并在下年度初由总部对各下属公司上年薪酬计划表进行审核。
- 5.1.4 本制度下，各下属公司的计划（实际）工资总额，根据核定和管理方式的不同划分为：正常工效联动工资（含获得政策资金奖励、未列入企业核心的年薪制人员年薪）。各工资项分别预算、分别控制，相互之间不可调剂使用。正常工效联动工资未使用完的，按6.2给予结余。特殊单列工资不存在结余。新项目和新设机构的增人增资及其结余按《工资总额特殊事项清单及单列人员管理办法》的规定执行。各工资项如下：

5.2 工资总额核定

工资总额 = 工资总额基数 * (1+工效联动系数)

工效联动系数 = 效益联动系数 A * 效率联动系数 B

5.2.1 工资总额基数

初始工资总额基数以上年度企业实际应发的工资总额为基数，以后年度工资总额预算基数以上年度清算确定的工资总额为基数，清算数包括上年超发扣减数和进入基数的上年新项目、新设机构的工资总额。

5.2.2 工效联动机制

(1) 年度经济效益指标增幅 ΔP

$$\Delta P = \text{年度利润总额增长率} * 70\% + \text{年度总资产增长率} * 30\%$$

$$\text{利润总额增长率} = (\text{本年利润总额} - \text{上年利润总额}) / \text{上年利润总额} * 100\%$$

以下涉及增长率的计算公式亦同，利润总额、总资产以财务报表数据为准。

(2) 效益联动系数 A

效益联动系数 A 由“ ΔP ”决定，计算公式如下：

ΔP	计提比例	效益联动系数 A
$\Delta P \geq 40\%$	0	12%
$40\% \geq \Delta P \geq 10\%$	0.2	$6\% + (\Delta P - 10\%) * 0.2$
$10\% \geq \Delta P \geq 0\%$	0.7	$0.7 * \Delta P$
$0\% \geq \Delta P \geq -10\%$	0.5	$0.5 * \Delta P$
$-10\% \geq \Delta P \geq -40\%$	0.16	$-5\% + (\Delta P - (-10\%)) * 0.16$
$-40\% \geq \Delta P$	0	-10%

(3) 效率联动系数 B

效率联动系数 B 由劳动生产率和万元工资利润额指标完成情况来确定，具体见下表：

效率联动系数 B	劳动生产率增长率 ≥ 0 ，且， 万元工资利润额增长率 ≥ 0	劳动生产率增长率 ≥ 0 ， 或，万元工资利润额增 长率 ≥ 0	劳动生产率增长率 < 0 ， 且，万元工资利润额增 长率 < 0
年度经济效益指标增幅 $\Delta P \geq 0$	1	0.95	0.9
年度经济效益指标增幅 $\Delta P < 0$	0.5	0.7	0.8

5.3 获得政策性资金奖励

5.4 符合《获得国家政策性资金的奖励规定》规定的奖励，在各公司工效联动的工资总额内发放。特殊事项单列管理的工资总额

企业实施兼并重组、新建项目、新设机构，以及省级以上科技平台、境外机构、引进人才及团队、企业核心人才等特殊事项的工资总额预算，按《工资总额特殊事项清单及单列人员管理办法》执行。特殊事项单列工资总额占年度工资总额原则上不超过 10%，超过 3%的，要经第三方机构审计确定，按省冶控的统一安排进行。

5.5 工资预算调整

预算执行过程如遇经营情况发生重大调整等情形，导致整体预算方案发生调整而需要调整工资总额预算的，按第7条款规定上报总裁办公会审议。

6 工资总额管理

6.1 核准管理

厦钨所有下属公司的工资总额实行核准管理。在省冶控批复给厦钨的工资总额内，由总裁班子进行总体协调，以实现厦钨工资总额整体预算平衡，各下属公司的工资总额额度以总部下发的为准。总部人力资源管理中心定期跟踪各下属公司的工资总额预算使用情况。

6.2 清算管理

6.2.1 在年度财务审计结束后，各下属公司上报上年度薪酬计划表，由总部人力资源管理中心审核后提交总裁办公会审议。

6.2.2 工资结余。上年度实际发放的正常工资，低于上年实际核定数的，差额部分可作为工资总额结余，在上年度正常工资总额核定清算数的6%之内可在本年度内结余使用，年度使用结余工资总额不计入当年正常工资总额基数。结余工资总额使用计划，在工资总额预算时一并上报总部，并须在次年使用完毕。

6.3 超支管理

6.3.1 各下属公司应严格控制工资总额预算的使用，不得超过总部核定的清算可发数。
清算可发数=清算数+结余可发数-超发扣减数

6.3.2 各下属公司出现超发或违规列支工资总额行为的，视违规情形、按照干部管理权限对企业负责人和相关责任人给予相应的党纪政纪处分，构成犯罪的，应依法追究刑事责任。

(1) 超发或违规列支的工资总额超过清算数5%以内的，同额度核减下一年度工资总额。

(2) 超发或违规列支的工资总额超过当年度企业清算可发工资总额5%、未超10%的，同额度核减企业下一年度工资总额，按照10%的比例分别扣减该企业主要负责人和

分管薪酬、财务的企业负责人效益年薪，当年无效益年薪的扣减基本年薪。

(3) 超发或违规列支的工资总额超过当年度清算可发工资总额的10%及以上的，同额度核减下年度工资总额，按照超发或违规列支的实际比例分别扣减企业负责人和分管薪酬、财务的企业负责人效益年薪，当年无效益年薪的扣减基本年薪。

6.4 日常管理

6.4.1 季度滚动跟踪：各下属公司应做好工资总额的预算跟踪，每季度最后一个月编制滚动预算，向总部人力资源管理中心报告工资总额预算使用情况。

6.4.2 各下属公司如须增减工资总额预算额度，10月份前上报总裁办公会审议、OA提交审批。经批准同意后才能调整工资总额预算额度。

7 工资总额超预算申请

7.1 事前申请

各下属公司人力资源部门预计工资总额将超预算的，提交工资总额超预算申请表（见附件2），说明超预算的原因、申请超预算的项目及金额，经下属公司分管领导、总经理签批后上报总部人力资源管理中心。

7.2 审批流程

总部财务管理中心对超预算申请表中财务指标是否属实提出审核意见。人力资源管理中心结合下属公司当年的经营业绩如产量、产能负荷、利润、历史人均产能情况，分析下属公司内部的组织设置、人员结构，以及特殊单列事项的情况，结合当地收入水平综合评估，提出综合审核意见，上报总裁班子。

7.2.1 省冶控核给厦钨的工资总额尚有结余、下属公司申请的额度在结余范围内的：

(1) 申请事项属于单列事项的，总部人力资源管理中心审核后提交分管领导审批，并在总裁办公会上通报。

(2) 申请事项不属于特殊单列事项的，提交总裁办公会审议、总裁审批。

7.2.2 省冶控核给厦钨的总额无结余，或者下属公司申请的额度超出结余范围的，按以下程序完成审批后，由总部人力资源管理中心向省冶控提交超预算申请报告，省

冶控批复通过的，方可调整工资总额预算。

(1) 申请事项属于特殊单列事项的，总部人力资源管理中心审核后提交分管领导审批，并在总裁办公会上通报。

(2) 申请事项不属于特殊单列事项的，提交总裁办公会审议、总裁审批。

8 其他

(1) 代其他公司发放的奖金（如科技奖励、项目奖等），计入成本承担公司的工资总额。不占用代发公司的工资额度。

(2) 根据福建省国资委、省冶控工资总额的规定要求，自 2019 年 1 月起即对厦钨集团的工资总额按核准制进行管理，工资总额核定方式发生根本性变化，原厦钨的《工资总额控制管理办法》（厦钨政〔2018〕193 号）已失效，原办法核定的各下属公司工资总额结余（含历史结余）全部清零。

(3) 当年计提、实际发放超额利润分享，计入实际发放工资总额，本制度生效后不再执行超额利润分享制度，历史结余未发完的不予发放。

(4) 本制度生效后，原《工资总额控制管理办法》（厦钨政〔2018〕193 号）、《工资总额超预算审批试行办法》（厦钨政〔2016〕13 号）、《公司获得超额利润给予员工奖励的办法》（厦钨政〔2018〕46 号）同时废止。其他如有规定与本制度规定不一致的，以本制度规定为准。

(5) 集团通过信息化手段（ERP/EHR 等）对各下属公司工资总额的预算、审核、发放、累计结余等进行动态管理。

9 通则

本制度经厦钨董事会审议通过后生效，自发布之日起实施。本制度由总部人力资源管理中心负责解释。

10 附件

附件 1：《薪酬计划表》

附件 2：《工资总额超预算申请表》

11 参考文件

《获得国家政策性资金的奖励规定》

《工资总额特殊事项清单及单列人员管理办法》