

# 中化装备科技（青岛）股份有限公司工资总额管理办法

## 目 录

第一章	总 则
第二章	机构与职责
第三章	工资总额管理的范围和口径
第四章	工资总额分配机制
第五章	福利、津贴补贴、专项奖励管理
第六章	工资总额管理程序
第七章	各单位工资总额分配与使用
第八章	监督与责任
第九章	附 则

## 第一章 总 则

**第一条** 为健全完善中化装备科技（青岛）股份有限公司（以下简称“中化装备”或“公司”）工资总额管理机制，优化公司收入分配秩序，发挥工资总额管理对公司改革发展的助推作用，引导各级单位创造价值、做优做强，基于国务院国资委和中国中化控股有限责任公司（以下简称“中国中化”）工资总额管理政策，结合公司实际，制定本办法。

**第二条** 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、经营业绩情况和人工成本投入产出情况，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** 中化装备着力于构建公平、激励与发展并重的全面薪酬体系，坚持短期与中长期激励相结合，综合运用薪酬分配、职业发展、荣誉表彰、企业文化等多种方式，强化核心人才激励，逐步提高企业核心竞争力。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；坚持分级管理、授权受控相结合，坚持总量管控、过程管理相结合。

（二）业绩导向、注重质量：工资总额与经营业绩强挂钩，“业绩升、薪酬升，业绩降、薪酬降”；同时兼顾高质量发展要求，工资总额的确定与人工成本投入产出效率有机结合。

（三）战略导向、鼓励创新：工资总额管理有效服务于公司改革发展，充分发挥工资总额配置的牵引作用，引导各级企业不断探索创新，鼓励科技型企业探索更为灵活的工资总额配置方式，激发员工队伍活力。

（四）市场导向，强化对标：通过加强市场对标研究，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。

**第四条** 本办法适用于公司总部、所属企业及公司受托管理的企业（以下简称“各单位”）。

## 第二章 机构与职责

**第五条** 中化装备董事会主要履行以下职责：

- （一）审议决定并通过中化装备工资总额预算方案及清算评价结果；
- （二）审议决定并通过中化装备内部薪酬资源配置原则及方案。

**第六条** 中化装备党委会主要履行以下职责：

- （一）前置讨论中化装备工资总额预算方案及清算评价结果；
- （二）前置讨论中化装备内部薪酬资源配置原则及方案。

**第七条** 中化装备人力资源部负责以下工作：

（一）对公司工资总额实施归口管理，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。根据所属企业功能性质定位、行业特点和生产经营等情况，指导所属企业科学使用工资总额，逐级落实工资总额管理责任。

（二）遵循业绩与薪酬联动的要求，对工资总额资源进行计划统筹，合理编制工资总额预算和清算方案，结合实际情况开展公司年度工资总额预算、清算等工作。

（三）根据公司经营状况制定公司薪酬资源配置原则及方案，经公司党委会研究、董事会审议后生效实施。

（四）组织下属单位进行工资总额年度预清算、清算，对各单位年度工资总额使用情况进行过程监督与结果评价，对各单位进行政策辅导与支持。

（五）紧密跟踪并及时研究解读国家收入分配相关政策，对下属企业进行政策辅导与支持。

**第八条** 中化装备相关部门按照职责分工，分别承担下列职责：

（一）财务部负责提供工资总额预算、清算过程中所需要的财务数据等，并按照公司财务管理政策对工资总额使用进行财务处理。

（二）党群工作部（援扶工作办公室）负责根据国家有关规定，指导各单位开展厂务公开、落实民主监督等。

（三）审计部、党委巡察办等部门负责将工资总额管理情况纳入巡视、合规、审计等监督内容。

**第九条** 中化装备工资总额实行分级管理。公司总部负责工资总额整体管理，并向下属企业分配工资总额。各下属企业负责本单位工资总额管理，并向下属单位分配工资总额。

**第十条** 各单位人力资源部负责以下工作：

（一）根据公司工资总额管理办法，各单位应实现全级次薪酬资源配置管理，不断完善本单位及下属各级单位工资总额管理，并将本单位相关制度或方案报公司人力资源部备案。

（二）落实公司年度薪酬资源配置方案，组织开展工资总额预算编制、清算工作及内部工资总额分配，并将相关分配方案报公司人力资源部备案。

（三）对下属企业年度工资总额使用情况进行过程监督与结果评价，对下属企业进行政策辅导与支持。

### 第三章 工资总额管理的范围和口径

**第十一条** 工资总额是指企业在一个会计年度内直接支付给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，应当以实际发放为统计口径，企业当年度提取的工资总额作为参照指标

一并纳入工资总额管理范围，如无特殊原因，企业当年度提取的工资总额应当与企业当年度实际发放的工资总额保持一致。

**第十二条** 工资总额管理的职工范围为与公司及各级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职工，不包括离退休人员、劳务派遣人员。

**第十三条** 股权激励计划等符合要求的中长期激励不纳入工资总额管理，需符合法律法规、规章制度、相关流程规范与经由董事会决议的有关方案。

#### 第四章 工资总额分配机制

**第十四条** 公司工资总额原则上按照国有企业工资总额管理有关要求，并结合公司经营业绩、行业水平、发展阶段和人工成本承受能力等因素综合确定。公司工资总额管理应当综合考虑以下因素：经营效益及主要经营指标完成情况；劳动生产率和人工成本投入产出情况；职工平均工资水平及内部收入分配关系；政策调整、不可抗力等非经营性因素。

**第十五条** 公司根据发展战略和薪酬策略、年度生产经营目标和经济效益，综合考虑劳动生产率和人工成本投入产出率，在公司年度工资总额预算范围内确定对各下属企业的薪酬资源配置方案，建立工资总额与经济效益和劳动生产率同向联动、能增能减的机制，明确各下属企业工资总额管控上限。每年度可根据实际情况进行适当调整。

**第十六条** 下属企业工资总额原则上以各单位上年度实际发放的工资总额为基础，实际发放的工资总额中若存在专项奖励额度等原则上不计入基数的情形，应予以剔除。

年度内出现裁撤或退出企业情形的，当年被裁撤或退出单位工资总额按实际付薪时间合理确定，并在下年度工资总额基数中相应核减。各单位的下属企业在公司范围内被调整至其他经营主体，对应工资总额以当年决算报表实际发生数为基准划转至承接方。

各单位在公司年度评优中获得评优奖励等专项激励，且奖励符合单独批复工资额度条件的，对应工资额度经公司党委审议通过后，由公司单独批复，在当年工资总额中单列，不纳入次年工资总额基数。

**第十七条** 工资总额与企业经营效益挂钩。工资效益联动指标原则上选取利润总额、净利润等反映经济效益和市场竞争能力的指标。对于科技创新型企业，核定工资总额时，可视情况将研发费用视同利润加回。

**第十八条** 明确与效益联动的工资总额时，按照效益增长与效益下降时激励约束总体平衡的原则，综合考虑当年经济效益增减情况、长周期人工成本投入产出效率等变化情况合理确定。

企业效益增长的，当年工资总额可视情况进行增长。因经营性因素导致效益出现下降情况的，在完全恢复前，与经济效益挂钩的工资总额原则上不得高于经济效益下降前的水平。

企业效益下降的，当年工资总额原则上应当下降。效益下降幅度较大，综合考虑企业支付能力、职工工资水平等因素，当年工资总额下降幅度可按照不超过 20%确定。

**第十九条** 建立人工成本效率调节机制，合理调整与效益联动的年度工资总

额。企业效益增长，全员劳动生产率、人工成本投入产出效率明显下降的，工资总额应当适当少增。企业效益下降，但全员劳动生产率、人工成本投入产出效率增长的，工资总额可以适当少降。

**第二十条** 经公司认定的特殊支持事项可以予以特殊工资总额支持。公司根据战略发展需要针对重点科研项目、战略性新兴产业、新业态特别是科技型企业探索更加灵活、具有竞争优势的工资总额分配机制，加强对于相关科技创新平台、项目和人才的薪酬资源支持。

**第二十一条** 公司鼓励对承担重大专项任务、推进战略性新兴产业和未来产业发展、实施重大科技创新作出突出贡献的科技骨干人员和优秀团队创新激励机制，提供更具竞争力的薪酬待遇，适当提高优秀青年科研人才起薪标准。鼓励根据岗位价值、能力素质、创新创造和业绩贡献等，确定技能人才具有市场竞争力的薪酬水平，鼓励在技术技能和一线艰苦岗位设置科技专项津贴、技能津贴、高温津贴等符合国家规定的津贴补贴。

## 第五章 福利、津贴补贴、专项奖励管理

**第二十二条** 规范福利管理，严禁在国家规定的项目外自行设置其他福利项目，企业经济效益下降或亏损的，原则上不得增加福利项目或提高水平，必要时应缩减项目或适当降低水平。不断优化调整津贴补贴设置，除国家规定明确要求必须设置的项目外，减少一般性津贴补贴设置。按照国家规定设置且未在工资总额内设置相同性质项目的津贴补贴，应纳入工资总额管理；不符合国家规定或已在工资总额内设置相同性质项目的津贴补贴，应予以取消并不得核增工资总额。

**第二十三条** 公司应当结合实际制定完善福利、津贴补贴制度。制度内容包括项目名称、适用范围、确定程序、发放标准、监督办法等。合理确定福利、津贴补贴项目水平，国家对发放水平有明确规定的，按照规定确定项目水平；国家没有明确规定的，应根据项目的功能，参照当地物价水平、同类项目市场水平、社会平均工资，并结合本企业职工工资水平、企业承受力等因素合理确定。企业不得将本企业产品和服务免费或低价提供职工使用，确实需要的，应按市场价格公平交易。推进货币化福利改革，将取暖费等按人按标准定期发放的货币化福利纳入工资总额管理。除国家另有规定或企业在工资总额内设置津贴补贴外，企业不得以福利或其他名义承担职工个人支出。津贴补贴统一纳入工资总额管理并在应付职工薪酬中列支，不得以代金券或按人按标准报销等形式在工资总额外变相设置或发放。

**第二十四条** 在按照公司统一奖励体系设置的评优、评先类奖励之外，原则上不鼓励设置其他专项奖励。确需另设专项奖励的，应当注重科学合理、依据充分、科目精简，应前置明确合理的门槛条件和具备挑战性的业绩指标，并根据业绩考核结果刚性兑现，并且不应当为员工承担个人所得税。奖励标准和参与分配人员范围应前置设定，避免上、下级企业针对同一事件重复激励，避免因发放专项奖励出现超出社会认知和职工接受程度的个人薪酬水平。在发放时可根据需要设置合理的递延支付机制，不得将专项奖励固定化，或作为提升、弥补薪酬水平的工具。

## 第六章 工资总额管理程序

**第二十五条** 公司工资总额纳入全面预算管理。公司工资总额预算方案经董事会审议通过后执行，并按要求报备。

**第二十六条** 公司人力资源部通过工资总额预算、预清算以及清算等工作持续规范工资总额管理。

**第二十七条** 公司人力资源部结合公司全面预算工作，基于公司年度预算及预计达成情况等要素，组织开展人工成本和工资总额年度预算工作。

各单位每年应结合公司全面预算工作，结合企业经营发展计划，按照预算指引等相关要求编制人工成本和工资总额预算，提交公司人力资源部审核。各单位应合理规划下年度工资总额使用情况，遵循业绩与薪酬联动的要求，充分贯彻“业绩升、薪酬升，业绩降、薪酬降”的指导原则，原则上经营业绩下降的，同口径工资总额预算不得增长。各单位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公司预算指引要求，合理规划下年度人工成本增长；人效指标表现下降的，应严控人工成本增长。

公司人力资源部结合公司整体经营业绩预算情况，随全面预算沟通工作对各单位的人工成本和工资总额预算提出反馈意见，各单位应于规定时间内予以调整。

公司人力资源部汇总各下属企业的人工成本和工资总额预算，编制公司人工成本和工资总额预算，提报公司董事会审议。公司工资总额预算方案经董事会审议通过后，报上级单位备案。

公司人力资源部通过全面预算批复下发工资总额预算批复，各单位应当严格在批复范围内制定年度工资总额使用计划。

**第二十八条** 公司人力资源部根据中国中化工资总额管理政策、公司工资总额预算以及考核方案，在工资总额决定机制的基础上确定对各单位的薪酬资源配置方案。各单位应当按照薪酬资源配置方案，结合本单位业绩滚动预测，做好工资总额使用情况的预测和监控。

**第二十九条** 公司人力资源部于每年四季度组织开展工资总额预清算，重点关注各单位年度工资总额发放情况，各单位应结合公司年度薪酬资源配置方案及本单位年度效益预估情况，报送工资总额使用进度及全年工资总额使用情况预估。

**第三十条** 公司人力资源部于年度财务决算后对各单位上一年度工资总额进行清算。主要工作程序如下：

（一）每年财务决算完成后，各单位结合公司年度薪酬资源配置方案和本单位效益情况，报送本单位上年度工资总额使用情况。

（二）年度财务决算完成、年度综合绩效考核结果公布后，公司根据财务决算及考核结果，对各单位上年度工资总额进行清算。剔除专项奖励和工资总额特殊支持事项后，对于当年度实际发放及提取的工资总额超过根据公司年度薪酬资源配置方案计算出的可发放额度的，按照超提、超发处理。

（三）工资总额清算方案上报董事会审议，经董事会审议通过后，报上级单位评价。

## 第七章 各单位工资总额分配与使用

**第三十一条** 各单位应依法合规设置薪酬和福利科目，薪酬支付、社会保险及住房公积金缴纳、个税代扣代缴等行为，均严格遵守国家及地方现行法律法规

及政策要求，确保薪酬管理的合法性与规范性。

**第三十二条** 各单位应当在前述工资总额决定机制的基础上，结合行业内部分配关系、企业的自我约束机制等情况，制定本企业工资总额预算和分配方案。

**第三十三条** 各单位应按照构建灵活高效的市场化经营机制和国有企业工资总额管理制度改革的目标要求，制定工资总额管理方案，将企业的效益增长作为工资总额增长的首要条件，不断强化股东投资回报要求，科学选取体现企业经济效益的指标，根据本年度经营预算目标，及时掌握业绩完成情况，并按照本办法统筹安排工资总额发放，合理安排总额使用进度，严禁超提、超发。

**第三十四条** 各单位应将人工成本效率和行业对标情况作为内部工资总额分配的重要调节因素，引导企业将效率作为人均工资的决定因素，树立与所属行业同业竞争者业绩与薪酬“双对标”思想，落实“业绩-人工成本效率-薪酬水平”对标机制，引导企业在行业内竞争力不断提升。

**第三十五条** 各单位应持续深化三项制度改革，合理调整企业内部各类分配关系。各单位应合理统筹分配薪酬资源，公司应当结合行业水平、发展策略、岗位价值等因素合理确定管理人员和普通职工的薪酬分配比例，薪酬资源优先向核心骨干人才、生产一线岗位和紧缺急需的高层次科研人才、高技能人才倾斜，促进提高普通职工薪酬水平。

## 第八章 监督与责任

**第三十六条** 人力资源部应是各单位薪酬管理工作的归口部门，其他部门不得自行核定、发放工资性收入，不得自行设置涉及薪酬的工资、福利及各类奖励项目。

**第三十七条** 各单位应严格按照本办法实施内部工资总额管理，严禁以“虚假外包”“变相发薪”等方式转移劳动关系，规避工资总额管理和薪酬分配监管，确保工资总额发放依法合规，杜绝超提、超发工资总额。

**第三十八条** 各单位在核定的工资总额外，不得再以其他形式在成本（费用）中列支任何工资性项目，严禁以各种形式设立和使用“小金库”发放工资福利。

**第三十九条** 对于出现超提、超发情况的各单位，视情况进行相应处理，包括对超提、超发单位予以警示、通报批评，核减本单位工资总额基数，根据有关规定进行清退和相关账务处理，对相关人员进行违规责任追究及绩效奖金扣减等措施。

根据各单位工资总额规模，年度工资总额每超提、超发 1%，应扣减相应单位主要负责人、分管人力资源的领导班子成员和人力资源部主要负责人 3%的当年度绩效奖金，直至扣完全部绩效奖金。

对于出现超提、超发情况的由公司人力资源部提出处理建议，经公司财务总监、人力资源主管领导、公司主要负责人审批后，由公司人力资源部出具处理意见。对于涉嫌违法违纪甚至违法行为的，移交纪检监察机构调查处理。

**第四十条** 各单位应对下属企业工资总额管理使用的规范性进行监督检查，指导下属企业持续提升工资总额管理能力。逐级落实工资总额管理主体责任，完善内部监督机制，将薪酬管理情况纳入企业内部审计、纪检监察、财会、法务等监督内容。对在执行薪酬管理政策中失职失责的企业负责人及相关责任人，依规

依纪严肃追责问责；对违规领取薪酬、津贴补贴、奖励和福利等收入的，按规定给予追回违规所得等相应处理。

## 第九章 附 则

**第四十一条** 本办法由中化装备人力资源部负责解释。

**第四十二条** 本办法自董事会审议通过之日起施行。