

中钢天源股份有限公司

工资总额管理办法

1 总则

1.1 目的

为建立健全与劳动力市场基本适应、与企业经济效益和劳动生产率挂钩的工资决定机制，有效支撑中钢天源高质量发展，特制定本办法。

1.2 适用范围

本办法适用范围为中钢天源本部及直接管理的全资、控股或实际控制的子公司。

1.3 工资总额含义

本办法所称工资总额，是指在一个会计年度内直接支付给与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。

1.4 工资总额预算管理

工资总额实行预算管理，依据战略规划、生产经营目标、薪酬竞争力、成本承受能力等情况，提出工资总额预算安排，并进行有效控制和监督。

1.5 遵循的原则

1.5.1 坚持依法合规原则。工资总额管理应严格遵照国家法律法规有关规定和国务院国资委各项管理要求。

1.5.2 坚持正向激励原则。工资总额与效益、效率挂钩联动，鼓励提质增效，鼓励追求极致效率，坚持工资总额向贡献大、效率高的子公司倾斜，持续增强企业活力和动力。

1.5.3 坚持价值创造原则。强化“只有创造价值，才可分享价值”的薪酬分配理念，原则上工资总额增长低于同期效益增长。

1.5.4 坚持成本最优原则。基于人力资本价值最大化，兼顾股东、企业、员工三者利益，合理确定各类岗位的薪酬水平，提高薪酬资源使用效能，实现最优的劳动分配率。

1.5.5 坚持分类管理原则。根据子公司功能定位、行业特点、发展阶段以及所承担的战略任务，结合资产、资本、劳动、技术、创新等价值创造要素，对子公司实施差异化的工资总额决定机制，牵引支撑子公司健康快速发展。

2 工资总额分级管理

2.1 中钢天源人力资源部是工资总额的归口管理部门。负责制定工资总额管理办法，组织落实国家工资总额管理规定和要求，规范收入分配秩序，开展中钢天源工资总额预算、清算、内部分配、过程控制、统计分析和监督检查等工作。

2.2 中钢天源各子公司负责落实国家、中钢天源工资总额管理规定和要求，开展本单位工资总额的预算、清算、内部分配、日常管理、统计分析等工作。

3 中钢天源工资总额决定机制

3.1 决定机制

原则上执行以“双效（效益、效率）”挂钩为基础的“1+N+1”工资总额决定机制，即 1 个双效挂钩公式、N 个战略（特殊）支撑事项清单、1 个工资水平调控方式。年度工资总额由工资总额基数、效益挂钩增减量、特殊事项单列额度等三部分组成。

3.2 工资总额基数

在预算范围不变的情况下，以上年度工资总额实际发生数为基础，剔除一次性因素（单列工资等）调整后确定。原则上“增人不增资、减人不减资”。

3.3 效益挂钩增减量

3.3.1 效益挂钩增减量按照利润总额较上年增减量的一定比例确定。即：

效益挂钩增减量 = (当年度实际利润总额 - 上年利润基数) × 分享比例。

3.3.2 分享比例依据居民消费价格指数、社会平均工资以及公司高质量发展情况等因素综合确定。

3.4 特殊事项单列额度

3.4.1 特殊人才工资总额

引进高端科技人才、承担关键核心技术攻关的领军人才及团队等所需的工资总额。

3.4.2 境外职工工资总额

落实国家“走出去”战略、实施境外企业整合并购等所需的工资总额。

3.4.3 战略新兴业务工资总额

经认定为战略性新兴业务在一定培育期内所需的工资总额。培育期到期后，若经评估未达到预期战略目标，根据要求核减一定比例工资总额基数。

3.4.4 科技型企业分红奖励、科技成果转化利润分享奖励符合国资委政策规定，实施科技型企业分红激励或利润分享等所需的工资总额。

3.4.5 核定的荣誉奖励、单项奖励等所需的工资总额。

3.4.6 其他经审批予以单列的工资总额。

3.5 工资水平调控

以职工收入与所在城市社平工资倍数为基准，结合经济效益、人事效率、员工收入在同行业中的分位值等，合理调控职工收入水平，确保员工收入既具备竞争力，又防止过度给付，实现公司稳健发展。

3.6 中钢天源应控制投放节奏，建立工资总额投放分析机制，对超经营业绩投放进度的情况，应及时采取有效的调控举措，确保工资总额投放与经营业绩保持同向匹配。

4 中钢天源子公司工资总额分配和使用

4.1 分配机制

4.1.1 以中钢天源工资总额控制数为上限，在“工资总额基数+效益挂钩增减量+特殊事项单列额度”的基础上，结合人事效率、人均工资水平等合理分配各子公司实际投放工资总额。其中，效益挂钩增减量按照利润总额较上年增减量的一定比例确定。即： $\text{效益挂钩增减量} = \text{利润总额增减量} \times \text{分享比例}$ 。分享比例参考中钢天源确定的比例、子公司所处发展阶段、行业类型、员工薪酬水平等综合确定。特殊事项单列额度包括特殊人才工资总额、境外职工工资总额、战略新兴业务工资总额、科技型企业分红及利润分享奖励、荣誉等单项奖励及其他经审批予以单列的工资总额。实际执行时，在公司工资总额总量控制前提下，按照以下原则确定：

各经营实体工资总额效益挂钩增减量根据公司核定各实体本年度利润总额增减量，分享比例采用如下阶梯比例计提。即：按照各实体效益挂钩增减量 $= \Delta$ 当年实体利润总额 $\times$ 阶梯计提比例的要求，核定工资总额效益挂钩增减量（利润总额减少时，也按对应的阶梯比例执行）。

4.1.2 对于处于特殊发展阶段或承担专项任务的单位，可根据实际情况，选取挂钩指标核定工资总额。

4.1.3 子公司未实现国有资产保值增值的，原则上工资总额不增长或少增长；亏损子公司为非认定的战略培育期或特殊类型企业，原则上工资总额不得增长。

4.1.4 中钢天源本部管理部门工资总额结合公司整体经营状况及子公司薪酬水平等因素综合确定。

4.1.5 子公司制定的内部考核分配办法需报公司人力资源部备案，不得低于公司考核办法的刚性要求。未建立内部分配规则的子公司，暂停工资总额增量发放。

4.2 投放要求

4.2.1 中钢天源及子公司工资总额的使用投放，应严格控制在年度预算范围内，统筹平衡好经营预算与工资总额预算、工资总额当期预算与长期预算、员工收入增长与企业竞争力提升三组关系。

4.2.2 中钢天源及子公司应严格控制投放节奏，强化过程管理，建立业绩薪酬动态调整机制，对超经营业绩投放进度的情况，应及时采取有效的调控举措，确保工资总额投放与经营业绩保持同向匹配。

4.2.3 中钢天源及子公司应按照管理要求和本单位激励需求，持续优化内部收入分配制度，按照“市场评价贡献、贡献决定报酬”的原则，强化全要素分配理念，加大知识、技术、管理、资本要素参与分配的力度，合理确定各类岗位收入水平，激励资源向价值创造者集聚。

4.2.4 中钢天源及子公司应不断完善收入能增能减机制，加强业绩薪酬双对标，强化收入分配的绩效导向，精准分配激励资源，确保激励的公平、有序、有效。

4.2.5 中钢天源及子公司应加强全口径人工成本预算管理，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，不断提升人工成本竞争力，促进企业的可持续、健康发展。

4.2.6 各实体当年度工资总额不能满足实际激励需要的，在公司工资总额总量控制的前提下，经公司总经理办公会审批后可申请借支，并自次年起在3年内返还。

4.2.7 各实体年度全口径人工成本增速不得高于6%或不得超过同期利润总额增速。

5 工资总额预算和清算

5.1 工资总额实行预算管理，人力资源部根据工资总额决定机制，依据经营业绩目标、成本承受能力，制定中钢天源整体工资总额预算方案，履行决策程序。子公司按照管理权限，制定本单位及下属单位工资总额预算方案并履行决策程序。

5.2 子公司经营业绩与预算相比发生较大偏差时，应及时对工资总额预算进行调整，并报中钢天源备案。

5.3 在年度结束后根据财务决算情况，人力资源部、经营财务部对中钢天源年度工资总额进行清算，履行决策程序。子公司按照管理权限，制定本单位及下属单位工资总额清算方案并履行决策程序。

6 工资总额监督检查

6.1 中钢天源及子公司应健全完善内部监督机制，收入分配制度、中长期激励计划以及实施方案等关系职工切身利益的重大分配事项及相应的制度订立、修订均应履行必要的决策和民主程序。

6.2 中钢天源及子公司应认真组织工资总额管理自查，定期分析本单位工资总额投放情况，认真查摆问题，制定整改举措并按期整改。

6.3 中钢天源及子公司应严格执行劳动工资报表制度，并依据统计法相关规定，按时、准确上报工资统计报表。建立人力资源与财务部门对工资总额、人工成本的核对校验机制，确保报表数据准确一致。

7 工资总额管理纪律

7.1 中钢天源及子公司应严格执行有关薪酬管理规定，严肃薪酬分配纪律，规范薪酬分配行为。

7.2 中钢天源及子公司应严格按照工资总额管理及财务会计制度规定，将所有工资性项目纳入工资总额核算，严禁在工资总额外列支任何工资性支出。

7.3 中钢天源及子公司应严格执行工资总额管理规定，严禁超提、超发工资总额，对违反规定超提、超发工资总额的，应当清退并且进行相关账务处理，核减下一年度工资总额基数，并根据有关规定对相关责任人进行处理。

8 附则

8.1 本办法由人力资源部负责解释。

8.2 本办法自董事会审议通过之日起实施，原《中钢天源股份有限公司工资总额管理办法》同时废止。