广州恒运企业集团股份有限公司
下属企业工资总额预算管理办法
(2019 年 10 月 28 日经公司第八届董事会第三十九次会议审议通过)
第一章总则
第一条依据与目的

本办法所称工资总额是指企业在一个会计年度内直接支付给与本企
业建立劳动关系的全部职工的劳动报酬，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。
第四条工资总额预算管理定义
 本办法所称工资总额预算管理是指根据企业发展战略、生产经营业
绩目标、经济效益情况、人力资源管理要求和薪酬策略，在合理预测、
科学决策的基础上，对工资总额的确定、发放和职工工资水平的调整做
出预算安排并进行有效控制和监督的活动。
第五条基本原则
 （一）战略导向原则。以企业发展战略、人力资源战略为指导，确
定本企业的薪酬战略和薪酬水平，并依此制定工资总额预算。
 （二）效益导向原则。企业工资总额预算应坚持以效益为前提，与
企业承受能力相适应，建立健全企业职工工资与经济效益同向联动、能
增能减的机制，在经济效益增长和劳动生产率提高的同时实现劳动报酬
同步提高。
 （三）分类分级原则。公司根据下属企业的不同属性和战略定位，
科学设计工资总额决定机制，体现分类管理原则；根据下属企业的管控
级别，逐步构建与公司分级考核相适应的工资总额管理体系，激活工资
总额管理机制，体现分级管理原则。

（四）总体调控原则。公司依法调控下属企业收入分配总体水平，
并充分发挥下属企业作为市场主体的自主分配作用。
第六条企业分类
 公司根据各下属企业发展阶段及业务特点确定其类别，对不同类别
下属企业设计差异化的工资总额确定机制。
 根据恒运公司战略规划，结合各下属企业发展阶段，将各下属企业
划分为初创期、成长（转型）期、正常运营期。
 （一）初创期企业：成立时间在一年内的下属企业。
 （二）成长（转型）期企业：业务暂未步入稳步发展阶段或因管理
机制、业务定位发生较大变化的下属企业。
 （三）正常运营期企业：其他不属于初创期或成长（转型）期的下
属企业。
 下属企业类别发生变化的，由该企业或公司人力资源部提出申请，
报公司审核批准。并按调整变化后的类别确定其工资总额。
第二章 工资总额预算管理职责
第七条公司职责
 (一）依据区国资局有关管理规定研究制定工资总额预算管理办法，
调控下属企业收入水平。

(二）审核下属企业工资总额预算方案，对下属企业工资总额预算的
编制、申报、执行及清算工作进行指导和监督管理，惩处违规行为。
 (三）指导和监督下属企业开展其子企业的工资总额预算管理。
 (四）指导和监管下属企业开展收入分配制度改革，推动建立科学的
内部收入分配关系，对改革情况进行分析评价。
 (五）指导和审核下属企业提交的单列工资申请，规范单列工资管理。
第八条下属企业职责
 (一）依据本办法执行工资总额预算管理，完善工资总额预算管理工
作制度和组织体系。
 (二）依据本办法，审核并备案子企业工资总额预算，对其预算执行
情况进行监督管理（三级企业实行二级管理的除外，以下同）。
 (三）组织开展子企业工资总额预算编制、执行及内部监督评价工作，
完善奖惩机制。
 (四）推动内部收入分配制度改革，完善市场化薪酬分配机制，规范
收入分配秩序。
 (五）向公司备案本企业的子企业工资总额预算方案和执行情况。
 第三章 工资总额预算方案编制和申报
第九条工资总额预算方案编制范围

下属企业工资总额预算纳入公司全面预算管理范畴，工资总额预算
方案编制范围与全面预算管理范围一致。下属企业根据年度经营发展计
划、财务状况预测及人力资源计划，合理编制、申报本企业年度工资总
额预算方案，有关数据须与财务预决算数据一致，确保工资总额预算的
真实、准确、完整。
第十条工资总额预算构成
 企业工资总额预算由基本工资、效益工资及单列工资三部分构成。
第十一条工资总额基数确认
 企业工资总额基数确定机制根据企业分类差异化设置。
 （一）初创期企业工资总额基数由公司根据企业战略规划、岗位设
置、人员配置情况及业务发展状况，参考同行业工资水平，分人员层级
加总确定。
 （二）对成长（转型）期及正常运营期企业，工资总额基数初次确
定原则上以上年度工资实发数为基础，核减超提超发工资部分及其他一
次性因素后确定。工资总额基数滚动确定以经公司核定的上年度基本工
资与效益工资清算可发数之和为基数。个别人员变动的，除以下情况外，
原则上不调整工资总额基数：
 1.成长（转型）期企业在公司核定的编制范围内增人增资、减人减
资，变动人员工资根据本企业对应层级上年度平均工资确定；

2.发生企业兼并、收购或转让、破产、注销等情况的；
 3.管理机制、体制和业务定位发生重大调整的；
 4.上年度工资总额中的不合理因素作一次性剔除；
 5.其他影响工资总额预算基数的重大事项。
第十二条固浮比例确认
 工资总额基数分为基本工资基数和效益工资基数，两者为 6:4。企
业出现重大变革时，可根据实际情况重新核定。
 第十三条工资总额增长机制
 成长（转型）期及正常运营期企业工资总额增长实行与企业经济效
益增长相适应的联动机制（以下简称工效联动机制，详见附件），原则
上在区国资发布的工资指导线范围内合理确定工资总额增幅。工效联动
机制包括基本工资联动机制和效益工资联动机制，工效联动机制一经确
定，在一定时期内保持稳定。
第十四条基本工资联动机制
 基本工资联动机制根据企业类别，参考广州市居民消费价格指数上
涨水平、下属企业经营业绩考核结果等因素确定。
第十五条效益工资确定机制

效益工资确定机制采取效益工资增减与企业经济效益增减同向挂钩
方式确定。
第十六条单列工资
 下属企业有以下事项的，可以在工资总额预算内实行单列管理。下
属企业结合自身发展的实际需要向公司进行申请，采取“一事一议”方
式，经公司党委会议、经营班子批准、区国资局备案后，可据实单列。
 （一）实行市场化协商机制的稀缺专业人才、职业经理人的薪酬；
 （二）经上级政府主管部门批准实施中长期激励的企业，以现金形
式兑现的中长期激励额度需纳入当年工资总额的部分；
 （三）经上级政府主管部门审核同意的，由政府、股东给予的专项
奖励及其他特殊奖励；
 （四）企业负责人薪酬单列；
 （五）上级主管部门有关文件规定实行单列管理的薪酬需纳入当年
工资总额的部分；
 （六）其他经上级政府主管部门批准的事项。
第十七条工资总额预算方案编制
 下属企业工资总额预算按照人员类别与企业类别分类编制。

（一）人员类别：纳入下属企业工资总额预算管理范围的人员按照
类别分为下属企业负责人、其他人员。
 （二）企业类别：纳入企业工资总额预算管理的企业按照经营情况
分为初创期企业、成长(转型)期企业、正常运营期企业。
第十八条工资总额预算方案内容
 下属企业工资总额预算方案主要包括以下内容：
 （一）上年度生产经营和经济效益完成情况、人员变动情况，工
资总额预算执行情况，职工工资水平变动情况及编制说明。
 （二）预算年度生产经营和经济效益预测、人员变动预测，工资总
额预算安排，职工工资水平预算变动情况及编制说明。
 （三）单列工资、工资总额指标结余等其他特殊项目。
第十九条工资总额预算方案申报
 工资总额预算方案由企业履行相关程序，于年初随全面预算方案报
公司审批，公司汇总后统一报区国资局备案。对于工资总额预算方案不
符合下属企业工资总额预算管理规定和相关编制要求的，下属企业应调
整或者重新编报预算方案，并在调整通知下达 10 个工作日内再次提交调
整后的预算方案，报公司再次进行审批。
第四章工资总额预算执行和调整

第二十条工资总额预算执行
 下属企业应当严格执行工资总额预算方案，逐级落实预算执行责任。
下属企业应当按照经公司批准的工资总额预算方案，切实加强内部预算
执行情况的跟踪和监督，并根据预算年度的经济效益预算变动情况及时
调整工资总额预算方案，确保年度经济效益预算和工资总额预算目标的
实现，以及工资总额预算执行数与最终清算可发数保持一致。
 下属企业应当加强工资总额发放管理，规范列支渠道，本企业所有
工资性支出均应在“应付职工薪酬-工资”中列支，不得以其他形式在成
本(费用)或营业外支出等渠道中列支任何工资性项目。
第二十一条动态监控机制
 公司将逐步建立工资总额动态监控制度，对下属企业生产经营目标
完成情况、人员变化、工资提取和支付、工资外人工成本提取和发生额
等指标定期进行跟踪监测，并对可能发生超发的企业发出经营性预警。
第二十二条工资总额预算调整
 属企业工资总额预算方案在执行过程中出现以下情形之一，导致预
算编制基础发生重大变化的，可以申请对工资总额预算进行调整：
 （一）中央及省市区收入分配政策等宏观经济政策发生重大调整的；
 （二）市场环境发生重大变化引起企业效益大幅变动，以及其他因
素导致企业效益与预算数出现较大偏差的；

（三）本企业发生分立、合并等重大资产重组行为，导致企业效益、
职工人数发生重大变化的；
 （四）其他经公司党委会议、经营班子研究决定的特殊情况。
 下属企业应当于每年 9 月初将本企业工资总额预算调整方案随全面
预算方案报公司审批，公司在收到工资总额预算调整方案后按有关程序
进行审批，并按有关规定报区国资局备案。
第五章 工资总额清算评价和违规罚则
第二十三条工资总额清算
 公司对下属企业工资总额预算执行情况实行清算评价制度。下属企
业应当按照清算工作要求在上年度财务决算完成后，向公司提交上年度
工资总额预算执行情况报告及相关数据。
 公司依据经审计的财务决算结果，对企业工资总额预算执行情况进
行清算和分析评价，出具清算评价意见，对企业工资总额执行情况进行
备案，出具备案意见。同时根据有关意见对企业下一年度工资总额预算
进行调整，要求企业整改。
第二十四条工资总额结余
 下属企业上年度实际发放工资总额低于核定清算数的，差额部分可
作为工资总额指标结余，经公司核准后可以在 3 年内滚动使用，以体现
结余工资以丰补歉的作用。下属企业根据当年市场变化、效益完成情况，

决定结余部分工资总额的使用计划，并作为工资总额预算方案的内容报
公司。
第二十五条工资总额监督
 公司对下属企业工资总额预算执行情况进行监督检查，必要时可委
托中介机构进行专项审计。
第二十六条工资总额罚则
 对预算执行过程中弄虚作假以及其他严重违反管理规定的企业，公
司将视情况对下属企业采取警示、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进行问责、降级。
第二十七条超提超发罚则
 下属企业应严格控制工资总额预算的使用，不得超提超发。出现超
提超发情况的，应当主动清退并进行相关账务处理;对不主动清退的下属
企业，公司除同额度核减企业下一年度工资总额外，对违规企业进行警
示、通报批评，对下属企业主要领导、分管领导进行问责，视情节轻重
给予扣罚绩效年薪、降级等处分。对违规企业采取警示、通报批评、扣
减企业负责人年度效益薪酬等处罚措施。
第二十八条违规列支罚则

公司对违规列支或其他严重违反财务管理规定的企业采取警示、通
报批评，并对下属企业主要领导、分管领导进行问责，视情节轻重给予
扣罚绩效年薪、降级等处罚。
第六章 收入分配管理
第二十九条
 下属企业应当继续深化企业内部工资分配制度改革，构建以岗位价
值为基础、以绩效贡献为依据的薪酬管理制度，加强岗位分析、岗位评
价，合理确定岗位工资水平，坚持岗位定薪、岗变薪变。完善全员绩效
考核制度，加快形成个人收入与岗位责任、贡献和企业效益密切挂钩，
与劳动力市场价位相衔接的增长机制。
第三十条
 下属企业应当制定科学的企业薪酬战略，完善市场化薪酬分配机制，
建立健全职工薪酬市场对标体系，根据企业人工成本承受能力和人才稀
缺程度，合理确定企业各类人员的薪酬水平，逐步提高核心骨干人才的
薪酬市场竞争力，调整不合理的偏高、过高收入。
第三十一条
 坚持短期与中长期激励相结合，积极探索实行以鼓励创新为导向的
分配政策，对创新人才、科技人才实行股权激励和分红激励等中长期激
励措施。
第三十二条

下属企业应当结合自身实际，统筹规范企业福利保障制度，加强福
利项目和费用管理，严格清理规范工资外收入。社会保险、住房公积金、
企业年金、福利等国家和地方有明确政策规定的，要严格执行相关规定，
不得超标准列支。企业效益下降的，职工福利费水平不得提高。
第三十三条
 逐步将工资总额以外的其他人工成本项目纳入预算管理范围，完善
全口径人工成本预算管理制度体系，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。
第三十四条
 下属企业应当完善以劳动合同管理为核心、以岗位管理为基础的市
场化用工制度，建立健全经济效益核算、人工成本管理、劳动工资统计、
市场对标参照、业绩考核评价和劳动用工备案等相关基础管理制度。推
进薪酬管理信息化建设，加强对内部工资分配情况的监控。
第三十五条
 下属企业应当健全完善内部监督机制，企业内部收入分配制度、中
长期激励计划及实施方案等关系职工切身利益的重大分配事项应当履行
必要的决策程序，并且提交职工大会或职工代表大会讨论通过。强化民
主监督，落实厂务公开制度、健全内部审核监察机制，企业要将子企业
薪酬福利管理作为财务管理和年度审计的重要内容。

第七章 附 则
第三十六修订
 本办法应根据上级国资部门对国企考核的要求及方式的改变以及和
下属企业的实际情况做相应的修订调整。
第三十七条解释
 本方案由人力资源部负责解释。
第三十八条施行

年度利润总额按考核利润口径统计，具体标准公司薪酬绩效领导小组审
核确定。
第二部分 联动细则
 基本工资确定机制
 基本工资基准数＝工资总额基准数×60%
 （一）成长（转型）期企业基本工资参考预算年度广州市 CPI 增幅
及企业经营业绩考核结果确定。
 1.预算年度企业经营业绩考核得分≥95 分，基本工资=基本工资基
数×（1+预算年度广州市 CPI 增幅）。预算年度广州市 CPI 增幅≤0，原
则上基本工资不调整。
 2.预算年度企业经营业绩考核得分＜95 分，原则上基本工资不调整。
 （二）正常运营期企业基本工资参考预算年度广州市 CPI 增幅确定。
 基本工资＝基本工资基准数×（1+预算年度广州市 CPI 增幅）。预
算年度广州市 CPI 增幅≤0，原则上基本工资不调整。
 效益工资确定机制
 效益工资＝效益工资基数×（1+工效联动系数）
 效益工资基数＝工资总额基数×40%
 工效联动系数根据企业类别，差异化确定。
 （一）成长（转型）期企业工效联动系数由企业预算年度经营业绩
考核得分决定。
 表 1：成长（转型）期企业工效联动系数核定表

经营业绩

考核得分

95≤得分

≤100

9 0≤得分＜

9 5

80≤得分＜

9 0

70≤得分＜ 80 得分＜70

工效联动系

数

2% 1 % 0 % - 1% - 2%

（二）正常运营期企业工效联动系数=主效益联动系数α×调节系数 T。

1.主效益联动系数由ΔP 决定。

表 2：正常运营期企业主效益联动系数α核定表

业务类

型

利润总额增幅△P

计提比

例

主效益联动系数

计算公式 范围

竞争性

业务

300%≤△P 0 21.50% 21.50%

100%≤△P＜300% 0.02 17.5%+（△P-100%）×0.02 ［17.5%，21.5%）

50%≤△P＜100% 0.15 10%+（△P-50%）×0.15 ［10%，17.5%）

-10%≤△P＜50% 0.2 △P×0.2 ［-2%，10%）

-50%≤△P＜-10% 0.5 -2%+（△P-（-50% ））×0.5 [-22%，-2%）

-300%≤△P＜

-50%

0.01 -22%+（△P -（-10% ））×0.01 [-24.5%，-22%）

△P＜-300% 0 -24.50% -24.50%

关联性

业务

300%≤△P 0 9.75% 9.75%

100%≤△P＜300% 0.01 7.75%+（△P-100%）×0.01 ［7.75%，9.75%）

50%≤△P＜100% 0.075 4%+（△P-50%）×0.075 ［4%，7.75%）

-10%≤△P＜50% 0.08 △P×0.08 ［-0.8%，4%）

-50%≤△P＜-10% 0.25

-0.8%+（△P-（-50%））×

0.25

[-10.8%，-0.8%）

-300%≤△P＜

-50%

0.005

-8.8%+（△P-（-10%））×

0.005

[-12.05%，-10.8%）

△P＜-300% 0 -12.05% -12.05%

2.调节系数 T 计算方式如表 3 所示。

P≥0，T=1

P＜0，△P≥0，T=0.8 P ＜0 ，△P ＜0 ，T=1