

内部受控文件

厦门钨业股份有限公司

制度文件编号：XTC 14 1 002 - 2026



年薪制实施方案

版本：9.0

2026-04-22

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	股东会	1
3.2	董事会	1
3.3	董事会提名与薪酬考核委员会	1
3.4	总裁办公会	1
3.5	人力资源管理中心分管领导	1
3.6	人力资源管理中心	1
3.7	财务管理中心	2
3.8	审计部	2
4	重点防控风险	2
5	确定经营者年薪的基本原则	2
5.1	风险报酬原则	2
5.2	报酬与业绩挂钩原则	2
5.3	规范化原则	2
5.4	综合激励原则	2
6	本方案实施对象及核准权限	2
6.1	实施对象	3
6.2	核准权限	3
6.3	派往非厦钨控股公司工作的人员	4
6.4	其他人员	5
7	基本年薪	5
7.1	厦钨领导人员	5
7.2	权属公司经理班子	5
7.3	企业类别	6
8	效益年薪	7

8.1	效益年薪确定	7
8.2	公司效益年薪基数	7
8.3	收益系数	9
8.4	公司效益年薪系数	9
8.5	效益年薪计算结果	10
8.6	优秀奖励	10
9	其他情况的效益年薪核定	11
9.1	亏损企业	11
9.2	创办期企业	11
10	个人任务绩效考核结果在效益年薪中的应用	12
10.1	与个人考核结果挂钩	12
10.2	董事长、总裁（总经理）效益年薪	12
10.3	副总裁（副总经理）效益年薪	12
10.4	矿山事业部效益年薪	12
10.5	总裁助理、董事会秘书及总部按年薪制管理的其他人员效益年薪	12
10.6	其他人员的效益年薪	12
11	考核程序	13
12	年薪支付与管理	13
12.1	基本年薪的支付	13
12.2	效益年薪的支付	13
12.3	风险基金	14
12.4	个人所得税	14
12.5	处罚	15
12.6	解聘或离任	15
13	双方责任	15
14	其他	15
15	禁止事项	16
16	通则	16

17	附件.....	17
18	参考文件.....	17

1 目的

为了建立和完善适应现代企业制度的激励与约束机制，充分调动企业经营者的积极性与创造性，改善企业的经营管理效率和效果，提高公司资产的运营效益，制定本方案。

2 适用范围

厦门钨业股份有限公司（以下简称“本公司”或“厦钨公司”）及其下属的全资及控股子公司、分公司、技术中心。

房地产企业的年薪制方式，由房地产公司董事会商得总裁班子同意后确定方案。

3 机构与分工

3.1 股东会

3.1.1 批准公司董事的薪酬和薪酬方案。

3.2 董事会

3.2.1 审议董事的薪酬和薪酬方案。

3.2.2 批准公司总裁班子成员的薪酬和薪酬方案。

3.3 董事会提名与薪酬考核委员会

3.3.1 审议董事、总裁班子成员的薪酬和薪酬方案。

3.3.2 核定专职董事长、内部董事（在公司同时担任其他职务的董事，下同）及总裁班子成员的基本年薪及效益年薪的计算结果。

3.4 总裁办公会

3.4.1 分子公司基本年薪、效益年薪的审批机构。

3.5 人力资源管理中心分管领导

3.5.1 具体分管

3.6 人力资源管理中心

3.6.1 年薪的管理机构。包括基本年薪的建议与效益年薪的计算。

3.7 财务管理中心

3.7.1 提供年薪所需财务数据。

3.8 审计部

3.8.1 事后审计各公司年薪计算及发放情况。

4 重点防控风险

(1) 薪酬机制缺乏竞争力风险。因公司的激励机制和薪酬策略不具有市场竞争力，可能导致公司无法吸引和保留优秀的管理人员，从而影响公司的发展。

(2) 激励机制失效风险。因公司的激励机制对外不具竞争力、对内不具公平性，收入情况与个人贡献和所在公司业绩脱节，可能导致收入与个人贡献明显偏差，无法有效激励员工。

(3) 薪酬发放违规风险。未按规定定岗定薪，薪酬核定流程不规范；私设薪酬项目或超标准发放，发放流程不规范或未按规定执行，导致内部薪酬管理混乱。

5 确定经营者年薪的基本原则

5.1 风险报酬原则

经营者的年薪收入与其承担的经营责任和风险相联系，承担的经营责任和风险越大年薪越高。

5.2 报酬与业绩挂钩原则

经营者的年薪收入与其经营业绩相联系，取得业绩越好年薪越高。

5.3 规范化原则

实施年薪制的主要目的是将经营者的年薪收入规范化、制度化，取缔隐性收入。

5.4 综合激励原则

固定收入与风险报酬、短期激励与中长期激励、物质激励与精神激励相结合。

6 本方案实施对象及核准权限

6.1 实施对象

6.1.1 公司经理班子

(1) 一般指企业的法定代表人、总裁（总经理）、副总裁（副总经理）（以下简称“经营者”）。

(2) 新设立或尚未具备实行年薪制的公司经理班子成员薪酬，由总裁会议决定。

6.1.2 副总裁兼任控股分、子公司总经理

(1) 按照在总部任职确定薪级薪档发放基本年薪、在总部和任职的所属公司孰高原则发放效益年薪。

(2) 按照在总部的职务计算的效益年薪比所任职公司计算的效益年薪高出的部份，由总部发给，其余部分效益年薪和基本年薪在任职公司领取。

6.1.3 控股子公司、分公司总经理兼任产品事业部总经理

按公司总经理核定基本年薪和效益年薪。

6.1.4 控股子公司、分公司副总经理兼任产品事业部总经理或产品事业部总监

按公司副总经理核定基本年薪和效益年薪

6.1.5 负责日常工作的副总经理

可以按总经理的建议经该公司董事会批准最高按总经理标准支付效益年薪。

6.1.6 产品事业部总经理、产品事业部总监的年薪，按《产品事业部经营班子年薪实施方案指导意见》规定执行。

6.2 核准权限

6.2.1 厦钨董事长效益年薪原则上和总裁（总经理）挂钩比例相同。厦钨专职董事长、公司内部董事的年薪由董事会提名与薪酬考核委员会核定后报请董事会审议（审议该事项时，关联董事应回避表决），并由股东会批准。

6.2.2 不在公司同时担任其他职务的非独立董事、独立董事按照公司股东会另行批准的津贴标准领取津贴（如因相关规定不能领取津贴的除外）。

6.2.3 派往各分、子公司的董事，根据总裁班子专题会审议通过的基本年薪、效益年薪方案，提交各公司董事会审议。

6.2.4 党委书记、纪委书记参照本年薪制实施方案执行，其基本年薪和效益年薪由厦钨

党委会议核定。

6.2.5 厦钨专职董事长、公司内部董事、总裁、副总裁、财务负责人及董事会秘书的基本年薪由董事会提名与薪酬考核委员会按照本公司薪酬设计指导原则确定薪级薪档。下属公司总经理和副总经理由总裁班子提出建议，由所在公司董事会确定薪级薪档（分公司和全资子公司由总裁班子核定）。

6.2.6 总裁（总经理）效益年薪按照本方案效益年薪计算办法核定；副总裁的效益年薪按照总裁效益年薪基数的65%-75%核定，常务副总裁挂钩比例按80%核定，具体比例由董事会提名与薪酬考核委员会根据当年效益情况及副总裁绩效考评情况确定。除纪委书记外，非总裁班子的领导班子成员挂钩比例一律按总裁效益年薪基数的55%核定，新任第一年按45%、第二年50%。

产品事业部制公司，副总经理效益年薪按照总经理效益年薪基数的70%核定；职能制公司，副总经理效益年薪按照总经理效益年薪基数的65-75%核定，常务副总挂钩比例按80%核定，两个及以上副总经理的，最高者和最低者相差不少于10个百分点。新提任副总经理第一年按50%、第二年按55%核定。实质性主持工作的副总经理，效益年薪挂钩比例按100%执行。具体见附件2《个人效益年薪挂钩比例备案表》。

6.2.7 业务托管给单个产品事业部的（公司形式）制造基地的总经理、副总经理，其基本年薪和效益年薪，参照本年薪实施方案由主体公司核定。发文流程由总部统一办理。

6.2.8 厦钨总裁助理及总部按年薪制管理的其他人员参照本年薪实施方案执行，其基本年薪和效益年薪由总裁班子核定。

6.3 派往非厦钨控股公司工作的人员

6.3.1 由总裁班子比照厦钨类似公司类别和相对应同级别人员确定其薪级薪档及效益年薪，确定的基本年薪和效益年薪之和与任职公司实际发放的年度收入按孰高原则执行。派往非厦钨控股公司的权属公司的人员，由其上一级公司经理班子参照本制度要求核定。

6.3.2 若总裁班子确定的基本年薪和效益年薪之和大于任职公司核定的年度收入，差额

部分由总部发放。

6.4 其他人员

- 6.4.1 厦钨评定为二级（含）以上核心技术人员的基本年薪，由总裁班子根据薪酬设计指导原则及岗位序列与薪级对照表规定的薪级区间核定。
- 6.4.2 各控股分、子公司的专职党总支书记、纪委书记、片区纪检组长等，由所在公司自行管理。

7 基本年薪

7.1 厦钨领导人员

- 7.1.1 基本年薪核定。根据厦钨薪酬设计指导原则设计的薪级薪档表和个人任职资历、工作能力等综合因素，确定薪级薪档。董事长/党委书记/总裁基本年薪系数为1.0，新任副总裁按总裁的0.75、非总裁班子的领导班子成员按副总裁的0.75左右核定。
- 7.1.2 基本年薪调整。根据绩效考核结果，三年内有两次个人年度绩效考核结果为优秀的，基本年薪调增1档，由厦钨党委会提议、按程序审批。
- 7.1.3 核定程序。厦钨专职董事长、内部董事、总裁班子成员由厦钨党委会提议、董事会提名与薪酬考核委员会审议评定，党委书记/纪委书记/非总裁班子的领导班子成员由公司党委会批准。

7.2 权属公司经理班子

7.2.1 基本年薪核定

- 7.2.1.1 控股子公司、分公司经理班子基本年薪的确定主要以企业经济规模和经营难度为基础，根据厦钨薪酬设计指导原则设计的薪级薪档表和所在企业的类别，以及个人任职资历、工作能力等综合因素进行核定。

7.2.2 基本年薪调整

- 7.2.2.1 总原则：经理班子的收入以创造业绩、效益年薪收入为主，基本年薪核定后无突出贡献不予调整。

7.2.2.2 每年初分板块和职务类别对任职2年以上的经理班子基本年薪进行盘点。对三年内两次年度考核得分排名前20%，或者连续两年利润总额增长率超过30%的经理班子成员，经总裁班子研究给予基本年薪调增1档，最终以所在公司董事会通过为准。格式见附件2《年薪制人员基本年薪调整表》。

7.3 企业类别

7.3.1 所属企业的类别根据评价得分确定，其对应关系如下表。

表1 企业评价得分与类别对应表

评价得分	企业类别
≥85	一类
65≤得分<85	二类
0≤得分<65	三类

总部企业类别确定为一类。

7.3.2 企业类别确定指标及评价办法

(1) 指标设置

企业评价指标采用总资产、净资产、营业收入、利润总额和经营管理难度系数等5项指标。各指标名称、权重及总分如下表：

表2 考核指标权重一览表

序号	指标名称	指标特征	权重
1	总资产	表示企业占有的社会资源	20%
2	净资产	表示企业履行民事责任的能力	20%
3	营业收入	表示经营规模和在市场的地位、作用	20%
4	利润总额	表示经营成果规模	10%
5	经营管理难度系数	表示企业价值链管理、环境等因素影响	30%

(2) 指标说明

总资产：近三年资产负债表中的期末资产总额平均值

净资产：近三年资产负债表中的期末净资产额平均值

营业收入：近三年利润表中的营业收入平均值

利润总额：近三年利润表中的税前利润总额平均值

以上各指标以审计后并经董事会确认的财务报表数字为准。

(3) 经营管理难度系数：由总裁班子和总部职能部门从市场竞争程度与经营风险、对人力资源水平的要求、公司战略地位等因素进行评价打分。

7.3.3 评价办法。根据公司《权属公司及产品事业部分类管理办法》评价确定。

8 效益年薪

8.1 效益年薪确定

8.1.1 经营者年薪的确定以年度审计报告及其附送的财务报表（包括应调增的增值额和应调减的不良资产）为主要依据。

8.1.2 经营者效益年薪主要是以保证企业资产长期稳定增长为目标，与企业的经济效益挂钩。效益年薪占比原则上不低于基本年薪与效益年薪总额的百分之五十。

8.1.3 效益年薪根据效益年薪基数、收益系数和公司效益年薪系数综合确定，其计算公式如下：公司效益年薪=公司效益年薪基数×收益系数×公司效益年薪系数。当应计经营性净资产增值额为负值时，原则上效益年薪基数为0。但近三年（包含本年）的利润总额实现持续减亏的，按9.1条款计算效益年薪。

8.1.4 按照本方案计算的效益年薪超过基本年薪500%时，按照500%封顶。

8.2 公司效益年薪基数

8.2.1 按照应计经营性净资产增值额的八级超额累退方法计算，公式如下：公司效益年薪基数 = $\sum (A_i \times B_i)$ ($i=1, \dots, 8$)，其中 A_i 、 B_i 的对应关系见下表：

表3 公司效益年薪基数八级超额累退计算表

应计经营性净资产增值额		基本计提比例		公司效益年薪基数范围 (单位：元)
变量 A_i	区间 (单位：万元)	变量 B_i	计提比例 (%)	
A_1	$0 < X \leq 200$	B_1	20	<40000
A_2	$200 < X \leq 400$	B_2	16	40000~72000
A_3	$400 < X \leq 600$	B_3	12	72000~96000
A_4	$600 < X \leq 1000$	B_4	9	96000~132000
A_5	$1000 < X \leq 2000$	B_5	7	132000~202000
A_6	$2000 < X \leq 3000$	B_6	5	202000~252000
A_7	$3000 < X \leq 5000$	B_7	3	252000~312000
A_8	厦钨： $X > 5000$	B_8	1.0	>312000
	厦钨权属的全资及控股工业企业、工程技术中心： $X > 5000$	B_8	1.5	>312000

其中， A_i 是各档的应计经营性净资产增值额， B_i 是对应的各档提取比例；应计经营性净资产增值额 $X = \sum A_i$ ， A_i 是分段值。

(1) 经营性净资产增值额是指来自企业正常的生产经营的那部分净资产增值额。数据由各分、子公司财务部提供，具体见附件 4《各公司经营性净资产增值额计算表》。

“经营性净资产增值额”可通过下表计算得出：

表 4 经营性净资产增值额计算及项目说明表

项目名称	项目说明
净利润	企业合并利润表中的按归属股东净利润口径
加：新投资项目固定资产折旧	新投资项目投产后新增固定资产所提折旧额第一年按 80%，第二年按 50%，第三年按 20% 计入。包括新建产线、辅助生产设施、扩产、现有产线技改、管理行政用固定资产等当年新增固定资产的折旧。
新投资项目贷款利息	新项目投产后其固定资产投资部份计入成本费用的贷款利息第一年按发生额 80%，第二年按 50%，第三年按 20% 计入。新投项目贷款利息取值：现金流量表“购建固定资产、无形资产和其他长期资产所支付的现金”月平均数，乘以该公司当年度加权平均利率。
各种政府补贴收入	未影响当期利润的已收入账的各种政府补贴收入的 50%
消化遗留的不良资产和资产损失	指消化处理前任遗留下来的不良资产和资产损失，虽属于上届但不属于前任的除外。
当年计提安全生产费用	根据财政部门规定计提的安全生产费用
当年投入的研发费用	超过营业收入 3% 以上的研发费用的 30%
其它	董事会或薪酬委员会认定的其他应增加的项目
减：本年新增不良资产和资产损失	本年新增二年以上的应收款、应处理而未处理的存货、以及其他被界定为不良资产的项目金额。
递延收益摊销	以前年度各种政府补贴收入摊销额
当年使用已计提安全生产费用	根据规定使用已计提的安全生产费用
其它	董事会或薪酬委员会认定的其他应扣除的项目

注：本办法中经营性净资产增值额计算及公司效益年薪系数已充分体现了“一利五率”指标内涵，不再重复计算“一利五率”系数。

(2) 关于不良资产和资产损失，按以下原则处理：

① 不良资产为企业资产中难以参加正常生产经营的部分，主要包括账龄在三年以上的应收账款、预付账款和其他应收款、积压三年以上的存货和被投资单位连续三年未能正常生产经营的长期投资；资产损失为待处理流动资产损失和待处理固定资产损失之和。

② 不良资产和资产损失所采用的数据注册会计师必须在审计报告中单独说明，主要包括：

A、本期新确认的不良资产和资产损失。

B、本期处理的前期确认的资产损失。

C、本期处理的前期确认为不良资产。

③ 计算方法

A、如果本期有新确认的不良资产和资产损失，直接扣减应计净资产增加额。

B、前任确认为不良资产的应收账款在本期收回，在本期以相同金额增加应计经营性净资产增值额。

C、前任确认为不良资产的存货或投资本期进行处理，按对本期净利润影响数调整应计经营性净资产增值额。

D、如果企业由于特殊原因导致不良资产和资产损失大幅度增加，严重影响了效益年薪的评价，企业可以向总部报告，由董事会讨论并决定具体处理办法。

8.3 收益系数

8.3.1 矿山（资源）类企业总经理，原则上效益年薪的收益系数统一按照1.0计算（如须调整由厦钨党委会审批），其他企业经营者效益年薪收益系数按以下公式，如低于1.0的按1.0保底计算：

年度收益系数 = 1+（调整后净资产收益率 - 核定基准净资产收益率）

（1）调整后净资产收益率

调整后净资产收益率=应计净资产增值额/平均净资产

平均净资产 = ((年初净资产 + 年末净资产) / 2 + 1至11月月末净资产) / 12，计算平均净资产的“年初净资产”及“年末净资产”，取合并报表按照归属股东所有者权益的口径计算

（2）核定基准净资产收益率

本企业合并基准净资产收益率为10%，总部根据企业的行业、产品、生产经营条件等分别核定下属各公司基准净资产收益率，一经确定三年不变，三年期满后由总裁班子重新核定。各公司的基准净资产收益率见附件5《各公司基准净资产收益率》，新设子公司基准净资产收益由总裁办公会参照上述企业标准核定。

8.4 公司效益年薪系数

8.4.1 公司效益年薪系数是按照《公司目标和绩效管理办法》、公司年度绩效目标责任书任务绩效（含特别奖惩项）考核得分和考核组评价得分确定，其中绩效任务考核得分占90%、考核组评价得分占10%，对前项计算结果进行调整。主体公司的考核分值，需考虑接受委托公司的考核情况。

8.4.2 当公司效益年薪系数大于等于1.2时，对于得分大于1.1且当年绩效任务目标低于上年实际值的项目进行“校正”。“校正”的方法按以下公式：

$$0.2 \times \text{实际值}_{n-3} + 0.3 \times \text{实际值}_{n-2} + 0.5 \times \text{实际值}_{n-1},$$

计算值为当年绩效任务目标，重新计算绩效得分。“校正”后公司效益年薪系数仍大于等于1.2的，按“校正”后的值计算。

8.5 效益年薪计算结果

8.5.1 总部人力资源中心根据年度绩效考核结果提供附件6《公司效益年薪系数和个人绩效系数》。结合总部财务中心提供的数据，完成附件7《各公司总经理年薪计算汇总表》。

8.5.2 厦钨专职董事长、内部董事、总裁班子成员的效益年薪，由董事会提名与薪酬考核委员会根据当年企业经营的外部环境等影响，对计算出的效益年薪进行适当调整，调整幅度为最高上浮20%、最低下浮20%，由此计算的年薪由董事会或股东会批准。

8.5.3 总裁班子可根据当年企业经营的外部环境等影响，对权属公司计算出的效益年薪进行适当调整，调整幅度为最高上浮20%、最低下浮20%，经各公司董事会（分公司、全资子公司由总裁班子）批准确定。

8.6 优秀奖励

8.6.1 优秀班子：所在班子被评为优秀，由人力资源中心计算额外奖励金额=本公司经理班子成员效益年薪总和×10%；具体由总经理根据班子成员的贡献大小的原则分配后提交给人力资源中心。

8.6.2 优秀班子中的优秀个人，从班子的奖励额度中分配，不再单独拨给。所在班子未被评为优秀，但个人被评为优秀的，其个人的计算效益年薪挂钩比例可额外加10

个百分点，由人力资源中心直接计入个人效益年薪。

9 其他情况的效益年薪核定

9.1 亏损企业

9.1.1 亏损企业经营者效益年薪：针对已投产但处于亏损期的企业，近三年（包含本年）的利润总额实现持续减亏的，给予减亏激励。亏损企业公司效益年薪=公司绩效年薪基数×公司效益年薪系数。

9.1.2 绩效年薪基数：按照不同的减亏额度，分段设计，见附件8《亏损企业减亏激励分段计提比例》。具体减亏额度对应的基数，在每年初签订绩效任务书时，由总裁班子和公司总经理共同商议，报所在企业董事会核准（独资公司由总裁办公会核准），总部人力资源中心备案。

9.1.3 公司效益年薪系数：根据当年绩效任务书任务绩效（含特别奖惩项）考核得分，和考核组评价得分确定，其中绩效任务考核得分占90%、考核组评价得分占10%。

9.1.4 个人效益年薪：总经理效益年薪=公司效益年薪×总经理绩效系数，副总经理效益年薪=公司效益年薪×挂钩比例×副总经理绩效系数

9.2 创办期企业

9.2.1 创办期企业经营者效益年薪：针对创办期未投产企业，公司效益年薪=公司绩效年薪基数×公司效益年薪系数。

9.2.2 绩效年薪基数：在每年初签订绩效任务书时，由总裁班子和公司总经理共同商议，报所在企业董事会核准（独资公司由总裁办公会核准），总部人力资源中心备案。

9.2.3 公司效益年薪系数：根据当年绩效任务书考核任务绩效（含特别奖惩项）考核得分，和考核组评价得分确定，其中绩效任务考核得分占90%、考核组评价得分占10%。

9.2.4 个人效益年薪：总经理效益年薪=公司效益年薪×总经理个人绩效系数，副总经理效益年薪=公司效益年薪×挂钩比例×副总经理个人绩效系数

9.2.5 创办期企业如果期间有一年公司按经营性净资产增值额计算的效益年薪基数高于或等于企业董事会（独资公司由总裁办公会）核定基数的，则往后年度效益年

薪都按本办法进行计算，不再按核定基数。

10 个人任务绩效考核结果在效益年薪中的应用

10.1 与个人考核结果挂钩

年薪制实施对象效益年薪除与公司任务绩效挂钩外，还须与个人任务绩效考核结果挂钩。各公司经营者的年薪计算表见附件9《年薪核定计算表》

10.2 董事长、总裁（总经理）效益年薪

董事长、总裁（总经理）=公司效益年薪*个人绩效系数

10.3 副总裁（副总经理）效益年薪

副总裁（副总经理）=公司效益年薪×个人挂钩比例×个人绩效系数

10.4 矿山事业部效益年薪

10.4.1 矿山事业部效益年薪=矿山事业部下属各矿山公司效益年薪的平均值

10.4.2 矿山事业部总经理=[厦钨的公司效益年薪×（55%~60%）+矿山事业部效益年薪]/2×个人绩效系数。

10.4.3 矿山事业部副总经理效益年薪基数由总裁班子核定，矿山事业部副总经理效益年薪=效益年薪基数×个人绩效系数。

10.5 总裁助理、董事会秘书及总部按年薪制管理的其他人员效益年薪

总裁助理、董事会秘书及总部按年薪制管理的其他人员的效益年薪基数，由总裁班子核定。个人效益年薪=效益年薪基数×个人年度绩效系数

10.6 其他人员的效益年薪

10.6.1 二级（含）以上核心技术人员的效益年薪，一级核心人员参照副总裁、二级核心技术人员参照所在公司副总经理，由所在公司核定。所在公司可以根据实际需要制定细则。

(1) 每年底，所在公司根据一年来二级（含）以上核心技术人员各类奖金的领取

情况，最终确定效益奖金（年终奖金）基数。

(2) 二级（含）以上核心技术人员的效益奖金=效益奖金基数×个人绩效系数。所在公司将效益奖金的计算结果备案总部人力资源管理中心。如果当年度没有绩效任务书的，个人绩效系数取1。

10.6.2 技术中心主任、副主任：由分管领导根据市场价值及当年研发成果提出效益年薪建议，报总裁办公会审定。

11 考核程序

(1) 本公司董事会设立专门的机构——提名与薪酬考核委员会负责年薪制的具体实施，包括年薪的核定、效益年薪的支付、风险基金的管理等。

(2) 经会计师事务所审计的企业年度财务报告、离任审计报告等，经本公司审核确认后，作为考核企业经营者业绩的依据。

(3) 本公司将在每个会计年度终了三个月内由人力资源中心牵头审计部、财务管理中心对经营者的年度经营业绩进行共同考核。在经营者离任后的五个月内对经营者的任期经营业绩进行综合考核。

(4) 初步确定经营者的年薪后，本公司将以书面形式提交给经营者核实，并报权属公司董事会批准，以保证考核过程的公开与公平。

(5) 在考核过程中若发生争议，由本公司与经营者协商解决，最终裁决权在权属公司董事会。

12 年薪支付与管理

12.1 基本年薪的支付

根据本公司董事会提名与薪酬考核委员会（下属公司由总裁办公会提议所在公司董事会）确定的薪级薪档对应的月工资额，由经营者所在企业按月支付，并计入该企业的工资费用。

12.2 效益年薪的支付

12.2.1 根据当年预估的经营业绩及考核情况预计效益年薪，当年度发放不超过70%的预计效益年薪，各下属分子公司及总部职能部门负责人的效益年薪预发由厦钨总

裁班子批准，厦钨党委书记、纪委书记的效益年薪预发报厦钨党委会批准，厦钨公司董事长、内部董事、总裁班子成员、董事会秘书的效益年薪预发报董事会提名与薪酬考核委员会批准。

12.2.2 年度结束后本公司董事会提名与薪酬考核委员会（下属公司经总裁班子考核所在公司董事会批准）考核确定并经董事会或股东会批准年薪总额，并按核定的全额效益年薪税后的30%留作风险基金，一个月内核发剩余或核退多发的效益年薪。

12.3 风险基金

12.3.1 风险基金实行递延支付，在任期间由公司管理，待任期审计或离任审计（如有）完成后发放。总经理任期届满继续连任，厦钨审计部不安排进行任期审计的（总部由厦钨董事会审计委员会或国有控股股东按照国资相关规定安排任期审计事宜），以及离任时厦钨审计部不安排离任审计的（总部由厦钨董事会审计委员会或国有控股股东按照国资相关规定安排离任审计事宜），风险基金可以在任期最后一年年度考核结束后发放。副总经理在经理班子任期内在厦钨内部调动或离任的，风险基金随原经理班子一同发放。总经理任期届满前离任的，其风险基金在离任审计后发放；经理班子其他在职人员的风险基金待任期届满后发放。

12.3.2 属于班子成员的都应按规定预留风险金。年中岗位调整，调整后为班子成员的，按规定预留风险金；调整后不属于班子成员的，当年不用预留风险金，之前预留的风险金随原班子一同发放。

12.3.3 为建立股东、公司、员工“风险共担、利益共享”机制，鼓励核心管理技术人员参与公司员工持股计划，按照个人自愿的原则，实行年薪制人员可授权公司将风险基金全额或部分认购厦钨设立的员工持股计划，并遵守厦钨设立员工持股计划相关规定；如发生需要扣发风险基金情形，授权公司从个人持有厦钨员工持股计划收回权益中扣款。未授权全额认购厦钨设立的员工持股计划的风险基金仍由公司管理。

12.4 个人所得税

经营者年薪所涉及的个人所得税由本人缴纳，并由发放年薪的单位按照税法的规定

代扣代缴。

12.5 处罚

经营者在任期间，若经审计和考核发现以前年度的异常不良经营行为或隐瞒不良资产，视情节轻重予以一定的处罚或止付追索，详见附件1《止付追索实施细则》，及《违规经营投资责任追究实施办法》执行。

12.6 解聘或离任

12.6.1 经营者一经解聘或离任，即不再享受年薪制待遇。

12.6.2 解聘或离任人员，按任职月份核发效益年薪，于次年初在公司计算效益年薪时进行计算、发放。如另有约定的按约定执行。

13 双方责任

(1) 若企业发生不可控事项，致使效益年薪的核定无法真实体现企业的业绩，经营者可以书面形式对效益年薪的核定数额提出调整申请，报提名与薪酬考核委员会或公司董事会确认后可酌情调整。不可控事项主要指，不可抗力所造成的财产损失，如自然灾害等，但经营者必须提供保险公司核定的损失证明。本公司提名与薪酬考核委员会或董事会有权对上述不可控事项进行核定和酌情调整。

(2) 企业发生特殊事故的处理权归公司董事会。

14 其他

(1) 按政府或上级主管部门规定可发放予公司领导班子（含专职董事长、内部董事、总裁班子及董事会秘书等）的特殊奖励，由公司报董事会提名与薪酬考核委员会及董事会批准后发放，不计入基本年薪和效益年薪发放范围。

(2) 年薪制是指主要以企业的经营规模和难度系数确定经营者的基本年薪、以企业的年度经营业绩确定经营者的效益年薪和中长期激励收入的分配激励制度。

(3) 本方案中的年薪由两部分组成：基本年薪和效益年薪。中长期激励以股权激励、员工持股计划等为主要方式，方案另行制定。

(4) 经营者及参照本方案领取年薪的人员按照相关规定享有的社保、住房公积金、企业年金、职工劳保和全员性质的津贴福利等不包括在上述年薪中，这些项目按本公司

的有关规定执行。

(5) 实行年薪制后，除了按公司有关规定领取领用劳保用品和享有社保、公积金、企业年金等全员福利项目，外派人员按规定领取异地生活津贴（中国大陆外派）/境外工作津贴（境外外派）外，以及本办法 14（1）领取的特殊奖励外，不得领取除此之外的补贴津贴、超绩效激励、项目奖励、防暑降温费等其他收入。如个人获得政府奖励，按政府规定可以发放给个人的，按政府的相关文件执行。

(7) 中长期激励收入以股权激励、员工持股计划为主要形式，由董事会制定方案报股东会批准实施。

(8) 二级（含）以上核心技术人员享受正常补贴津贴、项目奖金、超绩效激励等。

(9) 跨公司调动的，按任职月份分段计算效益年薪，各自承担成本、由现任职公司合并发放。

(10) 新任人员按任职月份计算效益年薪，任职前年终奖金按原岗位计算，年终合并发放。

(11) 年薪制人员的出勤、请假等按任职公司的考勤办法执行。

15 禁止事项

(1) 经营者不得利用职务便利，操纵薪酬与福利的核算与支付，以获取私利。

(2) 公司经理班子成员不得利用工资分配权力，进行权钱交易、内定等不正当行为，为亲信或特定人员提供不合理的工资或其他额外福利。

(3) 公司经理班子成员不得将应支付给员工的工资款项挪用，甚至私自扣留员工工资或奖金。

(4) 公司经理班子成员不得在下属单位、合作方等，违规兼职取酬或违规领取津补贴。

16 通则

本方案经公司股东会审议通过后生效。

本方案由本公司董事会负责解释。对于违反本方案的情况，处罚权属于本公司董事会。

17 附件

附件 1：《止付追索实施细则》

附件 2：《个人效益年薪挂钩比例备案表》

附件 3：《年薪制人员基本年薪调整表》

附件 4：《各公司经营性净资产增值额计算表》

附件 5：《各公司基准净资产收益率》

附件 6：《公司效益年薪系数和个人绩效系数》

附件 7：《各公司总经理年薪计算汇总表》

附件 8：《亏损企业减亏激励分段计提比例》

附件 9：《年薪核定计算表》

18 参考文件

《下属公司薪酬设计指导原则》

《下属公司分类管理办法》

《职位任职资格体系建设指导原则》

《晋升降级管理办法》