

北京燕东微电子股份有限公司

2024 年度“提质增效重回报”专项行动方案

北京燕东微电子股份有限公司（以下简称“公司”）为践行“以投资者为本”的上市公司发展理念，维护公司全体股东利益，基于对公司未来发展前景的信心、对公司价值的认可和切实履行社会责任，特制定 2024 年度“提质增效重回报”行动方案，持续优化经营规范治理和积极回报投资者，进一步提升公司经营效率，强化市场竞争力，树立良好的资本市场形象。主要措施如下：

一、聚焦主业，提升经营质量

公司以“成为卓越的集成电路制造和系统方案提供商”为愿景，初步完成晶圆产线布局，坚持 More than Moore 和特色工艺融合发展方向，走 IDM+Foundry 的发展路线。经过三十余年的发展与积累，形成了具有自身特色的集芯片设计、晶圆制造和封装测试于一体的 IDM 运营模式，同时，公司注重特色工艺开发，可灵活快速支持企业持续完善产品性能、拓展产品功能、提升产品竞争力。公司产品门类较多，主要面向 AIoT、新能源、汽车电子、通讯、超高清显示、特种应用六大领域。2023 年公司实现营业收入 212,690.37 万元，利润总额 45,551.79 万元，归属于母公司所有者的净利润 45,229.25 万元。自上市以来，公司深耕主业，全面开展精益化管理基础建设，促进扩大信息化应用能力范围，持续加强生产科研保障基础，整合提升营销策划执行能力。2024 年公司将持续统筹推进各项任务进展，不断提升经营质量，具体情况如下：

（一）加快新建产能爬坡速度

公司为实现新建产能的快速投入和高效运营，制定详实的产能爬坡计划、开展人员培训与招聘工作、确保供应链安全稳定、引入自动化和智能化技术、加强跨部门协作与沟通、持续提高生产效率、建立激励机制与政策以及灵活应对市场变化等措施，实现新建产能的快速投入和高效运行。这将有助于提高企业的竞争力和市场地位，推动企业的可持续发展。

1. 制定详实的产能爬坡计划

在考虑设备调试、人员培训、原材料供应、市场需求等基础上，制定切实可行的量产爬坡计划，进一步明确各个阶段的任务和目标及责任人。

2.确保供应链安全稳定

与供应商建立稳定的合作关系，确保新建产能所需的原材料、零部件和辅助材料能够及时供应，对关键供应商进行早期评估和审核，以降低供应链风险。

3.提升生产自动化智能化

在新建产能的设计和建设阶段，引入先进的自动化和智能化技术，提高生产效率和产品质量，使用智能监控和数据分析工具，实时跟踪生产情况，及时发现问题并调整生产策略。

4.制订专项激励方案

设立针对新建产能爬坡的专项激励方案，如奖励制度、职级晋升、职称评价等，以激发员工的积极性和创造力，对在爬坡过程中表现突出的员工和团队进行激励和表彰。

(二) 提高产能利用率

公司6英寸生产线设计产能为6.5万片/月，8英寸生产线设计产能为5万片/月，12英寸生产线设计产能为4万片/月。公司将从生产流程、人员技能、设备维护、市场需求等多个方面协同配合，以提高产能利用率：

1.优化业务流程

通过改进生产工艺、减少生产环节、提高生产效率等方式，优化生产流程。充分深化应用各类生产管理系统，进一步提升生产流程的自动化和智能化水平，提高生产效率和产品质量；

2.提升人员技能

加强员工培训和教育，提高员工的专业技能和综合素质。通过定期技术培训、岗位轮换、绩效考核等方式，激发员工的积极性和创造力，提高员工的工作效率和产品质量；

3.加强设备预防性维护

通过定期的设备检修、保养，加强设备的预防性维护，降低设备故障发生的频率，确保设备处于良好的运行状态，进一步提高设备利用率；

4.优化产品结构

根据市场需求，优化资源配置，进一步开发高附加值产品，不断提高产能利用率及固定资产使用效率。

二、重视研发投入，坚持技术领先，增强核心竞争力

近年来公司持续加大研发投入，通过持续创新掌握自主核心技术，紧跟全球市场和技术发展新趋势，不断更新产品种类，提升未来产业发展空间，公司基于6吋、8吋、12吋芯片线，面向功率半导体、ASIC、光电子、传感器方向逐步搭建特色工艺的芯片制造平台。已建成包括平面 MOSFET、沟槽 MOSFET、平面 IGBT、沟槽 IGBT、SGT、BCD、MEMS、BJT、TVS、JFET、SBD、FRD、模拟及 CMOS IC 等多种工艺平台，技术节点覆盖 0.35 μm 、0.18 μm 、90nm、并进一步到 65nm。此外，随着“摩尔定律”逼近物理极限，在后摩尔时代，公司坚持 More than Moore 的发展方向，在硅基光电子和 SiC、GaN 第三代半导体领域进行积极布局。

2024 年，公司将不断提高科技创新能力，主要聚焦以下几个方面：

（一）不断加大研发投入力度

随着芯片领域技术的不断发展，公司面临着更为激烈的市场竞争，为了紧跟技术的发展不断完成技术迭代，持续提升公司的技术实力和产品质量，以适应日益激烈的市场环境，满足顾客端不断变化的需求，继续大力加强研发投入是公司必须采取的措施。

1.保障资金投入

充分保障各重点研发项目的资金投入，提供项目所需的各种软硬件资源，充分保障技术产品研发的顺利进行。

2.充分战略评估

对不同项目进行优先级评估，进行资源需求和能力分析，从产品战略作用、投资回报率、风险等方面进行评定，在此基础上进行资源调配，保证研发投入更为合理高效。

3.加强产学研合作

积极与研究所、大学等研究机构联合进行产品开发、技术拓展研究，与相关方进行合作项目申报与开发，加快推进产学研结合和校企合作，共同探索新技术和解决方案，吸收业界先进的技术成果转移，不断提升本企业技术先进性和创新性，确保公司研发投入的有效利用和转化。

（二）进一步加强科技创新人才队伍建设

大力引入行业专家，加强自身人才培养和团队建设，提升研发团队整体水平，同时健全研发管理激励体制，打造高效富有执行力的研发团队，充分发挥研发人

员的优势，产生协同效应。

1.人才引进

积极制定人力资源发展策略，努力引进高端人才、高技能人才以及其他各类专业技术人员，不断充实企业科技创新人才队伍。

2.人才培养

积极协调优质高校资源，在充分发挥产业链上下游协同作用的基础上，打通人才培养通道，建立校企联合培养人才模式。

3.人才激励

加大奖励科技创新的突出成果，以创造价值为目标，建立健全科技创新奖励体制机制，激发人才围绕产业发展开展创新工作的积极性和主动性。

（三）加强科研项目管理

通过完善现有科研项目管理制度，不断规范并优化研发流程，构建高效可控的研发管理体系。

1.加强技术创新管理体系建设

进一步完善科技创新管理的组织架构和人员岗位职责，不断完善现有研发制度和优化业务流程，使研发协作流程化、研发规范制度化，并不断深入提高全体科研人员的“三专三化”能力。

2.加强研发项目管理

项目立项之前进行充分风险识别，针对风险建立必要的应对措施，保证项目按计划达成。充分发挥信息化的手段建立企业级的项目管理信息系统，建立有效的科研项目线上管理流程，包括新产品审批、时间节点管控等流程，利用信息化的手段和工具提升研发项目管理效率、降低管理成本。

3.制订详细计划

制订研发项目进度计划，对照计划加强月度、季度监督检查，统筹协调项目资源，保障科研项目按计划推进和完成。

4.加强科学管理

充分利用 APQP 先期质量策划工具在研发项目策划、执行、总结等不同阶段功能，梳理相关流程并形成有效 APQP 清单以满足研发项目各个阶段的需要，综合运用 FMEA、control plan 等管理工具，做好项目各阶段风险识别和过程记录，以保障研发项目顺利实施。

（四）制订专项研发激励机制

加强科研项目绩效考核体系建设，建立以绩效为导向的组织氛围，充分调动公司研发人员的工作积极性和工作价值观，保证研发项目按期、高质高效的完成。

1.科研项目进度完成情况与项目经理和执行团队的分配、激励内容挂钩。

2.通过将科技创新项目参与和完成情况与晋升考评积分、项目奖励或荣誉表彰等挂钩，对公司研发技术人员进行考评及激励。

3.鼓励科研人员积极参与知识产权申报，提高专利奖励力度，将科技创新中形成知识产权数量和质量与科研人员晋升评价和奖励结合，提高科研人员创新积极性，激发企业创新动力。

三、持续优化财务管理，提高运营效率和资金效率

近年来，公司高度重视财务管理工作，不断完善财务相关内控体系，加强对财务风险的识别和控制。以数字化手段赋能财务管理，打通财务系统与业务系统的衔接堵点，提高财务运行效率。强化业财融合，建立存货、应收账款的过程管理机制和采购、销售的价格管理体系，加快资产周转。合理统筹资金，盘活存量资金，有效地提高了资金收益。2024年，公司将进一步优化财务管理机制，深入推进财务精益化管理举措，持续提高运营效率和资金效率。具体措施如下：

（一）优化目标成本管理，提升产品盈利能力

在年度预算的范围内，根据公司的经营目标，结合各业务板块的工艺特点和生产流程，关注市场变化和客户需求，合理测定目标成本，并进行目标成本的分解、控制分析、考核和评价，以减少损耗，提升产品盈利能力。

（二）强化“两金”管理，提升资产经营效率

优化客户信用评估机制，加强客户信用账期管理，加大对三年及以上应收账款的催收力度，合理控制应收账款规模。强化供应链管理，控制采购成本，缩短库存时间，合理降低存货规模，提升存货周转效率。

（三）深化资金票据管理，提升财资管理效能

实行月度滚动预算机制，对闲置募集资金及自有资金进行价值管理，聚焦于购买安全性高、流动性强的保本型产品，提高资金收益。加强票据管理，借助金融机构力量实施票据池融资，确保资金流动性平衡，提升财资管理效能。

四、完善公司治理，推动公司高质量发展

公司高度重视治理水平提升，建立健全内部控制制度。公司股东大会、董事会、监事会和经营层权责明确，董事会下设战略委员会、审计委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会四个专门委员会，为董事会的重大决策提供咨询和建议，以保证董事会议事、决策的专业、高效、公正、合理。

2024 年，公司将持续完善法人治理结构和内部控制制度，提高规范运作和科学决策水平：

（一）规范运作

公司将加强对董监高及关键岗位人员的学习培训力度，提高其规范运营管理水平 and 履职能力，强化经营韧性，持续增加公司的核心竞争力、盈利能力、经营效率和风险防控能力，切实提升董事会治理效能、决策效率和运作效果。公司为独立董事创造良好的工作环境，强化其监督机制，开设专属办公室，指定董事会办公室作为沟通服务机构，专门负责会议议案材料编制、信息反馈等工作，便于独董们每年开展不少于 15 日的现场工作，为独立董事工作提供便利条件。同时，公司将及时向独立董事汇报经营情况和重大事项，并提交相关文件，切实保障独立董事的知情权。

（二）内部治理

公司将结合法律法规、证监会部门规章和交易所业务规则有关独立董事、股东回报等最新规定，加快落实独立董事制度改革要求，优化会计师事务所选聘和内部审计管理，修订完善相关管理制度及多项内控制度，从严制定相关审批流程，为全体股东的合法权益提供有力保障。同时由公司管理层牵头，对内部控制体系进行全面梳理、对公司可能存在的隐患进行深入排查，并对发现的问题进行整改，推动公司持续实现高质量发展。

五、注重股东回报，完善投资者回报机制

公司高度重视股东的投资回报，努力为股东创造长期可持续的价值，制定并承诺严格遵守《北京燕东微电子股份有限公司关于上市后三年股东分红回报规划》《北京燕东微电子股份有限公司章程》等规定中适用的相关利润分配政策。2021 年 9 月 3 日，公司董事会审议通过了利润分配政策及首次公开发行人民币普通股（A 股）并在上海证券交易所科创板上市后三年分红回报计划。2024 年 4 月 26 日，公司召开第二届董事会第二次会议，审议通过了《关于公司 2023 年度利润分配预案的议案》。2023 年度公司拟向全体股东每 10 股派发现金红利 0.4 元（含

税），截至 2023 年 12 月 31 日，公司总股本 119,910.4111 万股，以此计算合计拟派发现金红利 47,964,164.44 元（含税），占 2023 年度归属于上市公司股东净利润的 10.6%，公司通过实施现金分红等方式增强投资者信心。

2024 年，公司将一如既往地把投资者的需求放在首位，根据所处发展阶段，结合业务现状、未来发展规划统筹经营发展、业绩增长与股东回报的动态平衡，在兼顾公司长远发展的同时，让股东切实感受公司的发展成果，建立“长期、稳定、可持续”的股东价值回报机制，增强投资者对公司发展的信心。

六、不断加强与投资者沟通交流，持续提高信息披露质量

自上市以来，公司建立了公开、公平、透明、多维度的投资者沟通渠道，通过上交所 e 互动平台、投资者邮箱、投资者专线、接受现场调研等形式加强与投资者交流与沟通，并在定期报告披露后常态化召开业绩说明会，加深投资者对于公司生产经营等情况的了解，更好地传达公司的投资价值。公司严格遵守法律法规和监管机构规定，确保按照公司信息披露管理制度，真实、准确、完整、及时、公平地履行信息披露义务，增强投资者对公司的认同感，树立市场信心。

2024 年，公司将继续通过上市公司公告、投资者交流会、业绩说明会、上证 e 互动、电话、邮件等诸多渠道，将公司经营成果、财务状况等情况，及时、公开、透明地传达给广大投资者。

七、强化管理层与股东的利益共担共享约束

为强化管理层与股东的利益共担共享约束，根据公司实际情况，制定以下举措：

根据公司相关政策要求和实际情况，制定了《职业经理人管理办法》《职业经理人绩效考核管理办法》等制度，明确了管理层薪酬与公司经营业绩、重大项目等核心经营指标紧密挂钩的机制，制定了职业经理人年度/任期《绩效考核工作方案》，建立了合理的薪酬支付和分配机制，依据年度/任期绩效考核评价结果，对管理层薪酬进行动态调整。在《职业经理人管理办法》《职业经理人绩效考核管理办法》及契约化文件中明确了职业经理人责任追究制度，在发现管理层存在严重失职渎职、严重违纪违法或决策失误等情形导致公司重大损失时，须承担相应的责任，公司有权追回已支付的薪酬。在《受党纪政务处分的所属公司负责人》明确了所属公司负责人受到党纪政务处分的的薪酬扣减标准；当年薪酬兑现已完成的，在次年薪酬兑现中以兑现年度绩效年薪作为基数予以扣减。

2024年，按照深化“科改行动”工作要求，更好统筹组织绩效和个人绩效管理，构建与行业特点相匹配和发展阶段相适应的绩效考核机制，修订《绩效管理办法》，制定2024年个人绩效管理方案。对标北京电控干部管理制度，推进中层干部任期制契约化管理，修订完善《干部选拔任用管理暂行办法》，制定中层干部任期聘任实施方案，落实年度契约化管理任务目标。持续完善高层管理人员的契约化管理体系，建立定量与定性相结合、经营类和关键任务类相并存的指标体系，进一步强化管理层成员的责任、权利和义务对，与每位职业经理人签署年度和任期考核激励契约书，强化目标责任管理，依据《职业经理人绩效考核管理办法》，制定年度绩效考核工作方案，明确任期当年绩效结果低于70分或连续两年年度绩效考核分数低于80分的，解除职务；任期绩效考核结果低于80分的，任期绩效薪酬为零，解除职务。职务绩效考核结果与公司党建考核结果与挂钩。党建任期考核结果低于70分，党建考核结果连续两年低于80分，解除职务。

八、强化“关键少数”的责任

为了切实保护投资者的合法权益，实现公司整体利益最大化，公司控股股东、实际控制人北京电子控股有限责任公司、相关董事、高级管理人员已作出关于股份锁定、稳定股价的承诺等相关重要承诺。公司将持续关注承诺履行情况并做好预沟通，确保相关承诺严格执行。同时，公司向关键少数人员及时传递相关法律法规、上交所等监管机构的培训内容，加强专业知识学习。

2024年，公司将继续与董事、监事、高级管理人员等“关键少数”保持密切沟通，积极组织董监高及相关工作人员参与证监会和交易所各项上市公司治理、信息披露、财务等相关培训，并邀请保荐机构律师事务所等中介机构对公司董监高开展不低于3次的培训，学习证券市场相关法律法规，推动公司持续规范运作。不断提升自律意识，强化责任意识和履约意识，共同推动公司实现规范运作。

九、持续评估完善行动方案

公司将持续评估“提质增效重回报”行动方案的具体举措，及时履行信息披露义务。继续专注主业，提升公司风险管理能力、盈利能力、及核心竞争力，努力通过良好的业绩表现、规范的公司治理、积极的投资者回报，切实履行上市公司的责任和义务，建立“长期、稳定、可持续”的股东价值回报机制，回馈广大投资者的信任，维护公司良好市场形象。

北京燕东微电子股份有限公司董事会

2024年4月27日