

# 海峡股份2021年度董事会工作报告

各位股东：

现就 2021 年度工作完成情况和 2022 年度工作计划报告如下，请予以审议。

## 第一部分 2021 年工作回顾

2021 年公司持续深化改革，在疫情影响和外部市场环境复杂多变的形势下，公司一手抓疫情防控、一手抓生产经营，围绕董事会重点工作部署，积极推进落实各项工作。在安全生产方面，公司多措并举，确保全年安全生产形势平稳，提质增效成效显著。在重点工作方面，琼州海峡一体化取得突破性进展，完成琼州海峡航运资源融合。在公司治理方面，高度重视董事会建设、信息披露、投资者关系管理工作，获得了深交所信披 A 级荣誉。具体如下：

### 一、总体经营情况

2021 年，疫情影响持续，公司生产经营仍面临较大压力，经过全体员工的不懈努力，实现了业绩增长、安全生产形势良好的预期目标。全年营业总收入 13.99 亿元，同比增长 30.42%，营业成本 8.30 亿元，同比增长 23.91%，实现归母净利润 2.66 亿元，同比增长 6.61%。全年未发生安全事故，各项安全指标均控制在年初董事会下达的范围内。

### 二、年度主要工作

#### （一）多措并举，提升安全管理水平

1. 推动安全标准化建设，聚焦提升船舶运输本质安全水平。一是根据船舶安全防控要求，完成琼州海峡客滚船绑扎系固标准，并在“海棠湾”等5艘船舶上试运行；同时邀请中船集团708所开展船舶分类“船模实验+直接计算”研究，计划2022年3月完成总体方案。二是建立“一把尺”检查标准，结合船员职责分工，制定了一套“一把尺”检查标准，由原来的1520项标准精简到1230项，规范船舶安全检查工作，同时也给船员在日常船舶设备安全检查、安全操作及履职检查等方面提供标准化的指导性文件。

2. 从严从源管控，防范危险品上船风险。联合海口机辆轮渡段共同发布《琼州海峡南岸运输黑名单管理规定》，通过建立完善制度、机制，强化对危险品查堵的监管手段，较好地保障了琼州海峡运输通道的安全。

3. 深化安全队伍机构改革，压实安全管理责任。根据“新安法”中“三管三必须”和全员安全生产责任制的要求，梳理港口安全质量监督管理职能，精简安全质量监督职数，深化安全队伍机构改革，层层压实安全管理责任。同时，建立技术过硬、责任心强的港口安检队伍，全面提升公司的安检查堵水平。

## **（二）多方合力，琼州海峡一体化取得重大突破**

在各级政府的支持以及中远海运集团、海南港航的全力指导下，公司克服了任务重、时间紧的困难，积极沟通协调，按计划推进一体化相关工作。2021年5月31日完成琼州海峡南岸航运资源融合，2021年9月28日完成琼州海峡港航一体化融合项目航运板块签约，成立了琼州海峡（海

南)轮渡运输有限公司,该公司于2022年1月1日正式运营,标志琼州海峡航运资源融合顺利完成。

### **(三) 强力防疫, 实现疫情防控“三无”目标**

公司一直高度重视疫情防控,严格执行交通运输部印发的《港口及其一线人员新冠肺炎疫情防控工作指南》,同时按照各级单位疫情防控要求,制定相应的各级疫情防控文件,完善港口、船舶相关疫情防控措施。作为口岸单位,公司上下尤其一线员工面临生产经营、疫情防控双重压力,付出了努力和汗水,全年实现疫情零输入、零感染、零扩散。

目前,公司已形成比较完善、严密的防控体系,疫情防控工作总体平稳、顺利。

### **(四) 把控节奏, 持续进行新海客运枢纽建设**

为加快新海港客运枢纽项目进程,公司成立项目专项工作小组,持续高效推进各子项目的建设。截止2021年底,累计已投资6.96亿元,完成投资总额的48%,目前项目进展较为顺利,计划2022年完工。

### **(五) 深化改革, 持续激发企业活力**

一是公司完成了岗位任期制和契约化管理工作,坚持在党管干部前提下建立内部市场化选聘、契约化管理、个性化考核、制度化退出的用人机制。二是推进人才梯队建设,制定《“领英计划”后备干部选拔工作方案》,综合运用资格审查、结构化评分、民主测评、领导评议、公示等方式选拔人才。三是继续推行全员绩效管理,实行绩效浮动工资制度,强化绩效考核正向激励。四是推动混合所有制改革,完成海之峡混改工作,引入新的经营机制,促进经营效益提升。

### **（六）效益专精，降本增效成效显著**

为有效提升公司经营效益，公司多维度增收节支，一是创新业务模式、大力拓展非主营业务，免税租赁业务、广告业务、微商城销售有新起色；二是通过集采、锁油、严格执行船舶燃油定额指标等手段管控各项成本开支。

### **（七）优化治理，提高规范运作水平**

一是建立健全与信息披露相关的各项内部控制制度和业务流程，规范信息披露事务管理，提高信息披露质量，2021年共在指定媒体、网站发布公告81项。二是加强投资者关系管理工作，热情接待机构、投资者现场调研，通过互动平台、年报业绩说明会加强与投资者之间的互动交流，维持与投资者的良好关系，2021年举办了2次年报业绩说明会，接待投资者现场调研4批次。三是全面修订公司基本管理制度，按照“治理规范、提升效率”的原则，2021年共修编发布基本管理制度61项，公司规范运作水平和工作效率大幅提升。

## **三、董事会日常工作情况**

报告期内，董事会围绕公司发展战略规划和年度经营投资目标，加强自身建设，认真履行职责，规范运作，科学决策；各位董事忠于职守、勤勉尽责，有力推动公司稳定发展。

### **（一）报告期内董事会会议及相关决议内容情况**

报告期内，公司共召开11次董事会会议，审议通过议案90项，会议议案主要涉及董事会工作报告、总经理工作报告、定期报告、财务预算、投资计划等内容。历次会议的召集、提案、出席、议事、表决及会议记录均

按照《公司法》《证券法》《公司章程》的相关要求规范运作，公司全体董事基本都参加了历次董事会。

公司董事会按照《公司章程》《董事会议事规则》的规定行使权力，对公司相关事项作出决策，程序规范，决策科学。

## **(二) 董事会下设专业委员会履职情况**

### **1. 战略委员会履职情况**

报告期内，战略委员会按照公司《董事会战略委员会实施细则》的规定和要求，融合中远海运集团战略、海南自贸港建设政策利好，针对公司实际情况，重点对公司长期发展战略进行研究，为公司重大投资决策提供科学合理建议。

### **2. 审计委员会履职情况**

报告期内，审计委员会切实履行了《董事会审计委员会实施细则》规定的工作职责，在公司内控制度执行情况和有效性、2021年年度报告编制中充分发挥指导监督作用。

经认真审核评价，审计委员会认为公司编制的2021年度财务报告符合《企业会计准则》的有关规定，真实反映了公司财务状况及经营成果；公司内部控制体系的设计符合公司实际情况，执行情况良好，能有效防控各业务流程环节的风险。

### **3. 薪酬与考核委员会履职情况**

薪酬与考核委员会主要负责按照公司董事会审定的经营班子的考核标准对经营班子成员进行考核。报告期内，公司制订了《高级管理人员岗位任期制和契约化管理规定》，建立内部市场化选聘、契约化管理、个性

化考核、制度化退出的用人机制。

经过对公司董事、监事和高级管理人员2021年度薪酬收入进行审阅、评估，薪酬与考核委员会认为公司建立的以任期目标管理责任制为基础的考评体系科学、合理，激励机制公平、公正，薪酬的确定和发放符合公司薪酬管理和业绩考评制度的有关规定。

### **（三）召集召开股东大会以及股东大会决议的执行情况**

报告期内，公司董事会按照《公司章程》、《股东大会议事规则》的规定，召集召开了6次股东大会，审议通过议案47项，会议议案主要涉及董事会工作报告、监事会工作报告、定期报告、财务预算、投资计划、修订《公司章程》等内容。

董事会认真履行职责，全面执行落实公司股东大会做出的各项决议。

## **第二部分 2022 年工作挑战**

一、**一体化融合程度将直接影响效率。**当前琼州海峡港航资源一体化取得的成就是具有历史性转折意义的，结束了两岸多年以来的竞争局面，公司目前已着手从多方面努力促进两岸融合，但两岸在企业文化、思维习惯、管理方式等方面仍存在一定差异，在统一调度、统一管理的背景下，未来两岸融合的程度将直接影响决策执行力、风险防范能力和经营管理效率。

二、**安全理念不同。**完成琼州海峡航运资源整合后，船舶、船员数量大幅增加，管理范围和难度加大，两岸的安全管理标准、安全管理理念、船员思想波动以及过渡期间的安全管理责任边界问题都会给公司安全管理带来一定的影响。

三、**重点项目建设与生产组织的矛盾**。新海港客运综合枢纽站工程项目是海南自由贸易港封关“二线口岸”的重要基础，也是公司实现港口经营模式升级、服务提质增效的重要手段，2022年是项目完工投产的决胜年，在抓紧实施建设的过程中将不可避免地影响新海港现有场地和生产性泊位，并对建设期的生产组织流线和场地布局带来巨大的挑战。

## **第三部分 2022年度工作计划**

### **一、2022年生产经营目标**

2022年是公司进入琼州海峡一体化时代的第一个年头，公司以《琼州海峡港航融合发展纲要》为工作指引，深化细化生产调度、服务提升、数字化建设、绿色发展、文化宣传等行动方案，快速推进两岸深度融合，在确保安全生产、深化变革的同时，还将多举措开源节流，坚持提质增效。在综合分析琼州海峡客滚运输市场发展变化趋势的基础上，提出公司2022年的主要经营目标为：实现营业总收入33.76亿元，归母净利润3.1亿元，努力争取实现全体股东和公司利益最大化。

### **二、2022年工作重点**

#### **（一）加强董事会建设，提升公司规范运作和治理水平**

一是根据资本市场的规范要求，不断完善治理板块规章制度，促风险管控更优更强。

二是切实发挥董事会各下属委员会和独立董事作用，助力公司战略引领、审计监督、薪酬激励再上新台阶。

#### **（二）筑牢疫情防线，夯实安全基础，保障生产形势稳定向好**

一是严格落实疫情防控各项措施，持续抓好疫情防控工作，确保零输

入、零感染、零扩散。

二是推动两岸安全文化融合建设，重点贯彻落实中远海运集团“两个班组管理”和“三个习惯”的培养等安全管理理念，计划开展“安全隐患排查”“安全生产月”“安康杯竞赛”“标杆船舶建设”“党建+安全生产”等系列活动，以此为抓手推进安全文化融合落地。

三是以安全管理体系为纲，融合两岸现有安全管理优势和特点，建立符合琼州海峡客滚运输的安全管理体系，并以此为统一指导开展安全管理工作。

四是公司所属船舶全面推行“一把尺”标准，对标国内领先的中远海运集团船舶管理标准，高标准严格执行船舶运输过程中查验、巡舱、瞭望、绑扎系固等各项操作规程，全面提升船舶安全管理水平。

五是强化海务、机务主管、职务船员培训，注重培训实效，提升履职能力和专业素质。多方式、全方位提升全体员工安全意识，塑造“我要安全”的良好氛围。

六是科技兴安，加强安全监管技术创新，以信息化手段提高安全管理能力和效果。

### **（三）坚持提质增效，全面完成年度经营目标**

经营班子已经从业务集权提效能、深化协同提活力、精准营销促增收、集中采购降成本 4 个方面列出 2022 年提质增效工作的着力点，在实施过程中，一是要有细化措施，狠抓落实；二是瞄准年度收入、利润总目标，审视阶段性工作实效；三是结合内外部环境变化采取灵活的经营策略，确保完成年度目标。

#### **（四）推进六位一体行动，构筑条块清晰的组织架构**

结合中远海运集团“四个一”文化理念，制定琼州海峡“安全管理、生产调度、服务提升、党建宣传、数智化建设、绿色发展”六个一体化行动方案，有效提升自贸港航运安全管理水平、提高通行效率、降低物流成本、提供多元化服务、提升过海体验、塑造一体化企业形象，统筹推进“平安海峡、绿色海峡、数智海峡、品质海峡”建设。

明确琼州海峡（海南）轮渡运输有限公司股东会、董事会、监事会和经营层各自履职边界，构建具有琼州海峡特色的航运一体化组织架构，根据两岸船舶安全生产和经营管理需要，围绕日常经营、安全管理、船员管理、船舶管理、服务管理等方面，设置14个部门，打造“业务操作型”企业。

#### **（五）抓好重点项目，创新建立新的竞争优势。**

一是积极践行国家战略，按照中远海运集团的统筹部署，加快推动琼州海峡港口资源融合，全面实现琼州海峡港航一体化目标，持续通过多维度提高两岸融合程度，充分发挥港航联动优势，实施“大调度”强管控模式，打造运力、港口、航线统调的新局面。

二是高标准推进新海港综合客运枢纽建设，前置防控项目建设过程中各种风险，灵活运用融资方式，降低资金成本，保证工期进度，确保项目年底完工。同时，科学谋划解决项目建设和生产组织协调问题，降低生产影响，提前谋划项目投产后运营模式，借鉴国内外成功案例，加大招商引资力度，力保项目达到预期效果。

三是加大新航线开发力度，通过市场调研，探索开辟文昌至大湾区、洋浦至钦州、八所至越南新航线，强化海南自贸港民生物资运输市场地位，

打造新的盈利增长点。

四是落实公司发展规划，根据我司船舶实际情况和多元化发展需求，按照低碳环保原则，综合考虑服务质量提升，力争 2022 年完成新型船舶设计方案。

五是协同物流公司，充分发挥琼州海峡通道优势，打造具有特色的轮渡供应链服务产品和精品航线。

### **（六）加快数字化转型，实现降本增效可持续**

一是以“智慧海峡”为目标，加大投入，加快智能航运、智能港口建设，以智慧赋能，推动港口转型升级。全面融合生产调度、船舶管理、港口操作、营销业务等系统，形成协同，统筹推进公司数字化转型。

二是现阶段考虑借助第三方力量，快速取得数字化转型阶段性成果；同时，后续要注重高层次信息化人才引进培养。

三是充分考虑海南自由贸易港封关运作后口岸监管的政企协同问题，从客户便利、监管透明合规多层面设计作业及服务的数字化场景。

### **（七）注重人才培养，优化人才结构、梯队。**

一是根据公司业务拓展、战略目标制定相应的人力资源规划，细化复合型人才、高级船员培养机制。

二是推进领英人才计划落地，建立产业运营、通用管理、船员、党群四大板块人才库，完善选拔和培养机制；不断加强新形势下信息化人才队伍建设，通过内聘、校招等多种方式，充实信息化人才队伍力量。

三是创建人才成长的良好内部环境，在岗位配置、薪酬激励、晋升通道、后续培训等方面为员工提供施展才华的舞台。

四是不断优化考核激励体系，真正落实收入能增能减、人员能上能下的考核机制，稳步形成一个富有创新精神、高素质的管理团队。

### **（八）持续深化改革，推动公司高质量发展**

一是实现员工与企业效益共享、共同发展。

二是继续推动混合所有制改革，转换经营机制，有效提高经营效益。

三是对标行业领先，取长补短，长效推进公司管理能力提升。

四是推进服务质量改革，参照民航，制定并发布主营业务客户分级管理规定，增加客户粘性。

### **（九）加强党建工作，推动党建全面过硬**

一是根据公司实际情况，施行“岸基+船舶”党建工作模式，加强船舶党支部建设，实现公司琼州海峡47艘船舶党支部全覆盖，创建党建示范船，以点带面，稳步提高公司整体党建工作质量。

二是抓文化建设，提升党建思想引领力。依托企业品牌建设，持续开展“四个一”文化建设及特色党建活动，打造特色党建+宣传文化品牌，促进党建与文化品牌建设深度融合。