

海峡股份2020年度董事会工作报告

第一部分 2020 年工作回顾

2020 年是公司改革元年，也是十三五收官之年，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，积极推进年度重点工作，多举措确保全年安全生产形势平稳，不断完善内部控制制度，优化业务流程，提质增效成效显著。高度重视信息披露、投资者关系管理工作，着力打造“安全、快捷、舒适”的琼州海峡轮渡通道和良好的企业品牌。

一、总体经营情况

2020 年，受疫情影响，公司生产经营面临较大压力，经过全体员工的不懈努力，基本完成了各项经营指标，效益超出预期。全年实现营业收入 10.72 亿元，同比减少 3.37%，营业成本 6.7 亿元，同比减少 7.87%，管理费用 0.97 亿元，同比减少 0.20%，实现净利润 2.49 亿元，同比增长 13.79%。

二、年度主要工作

（一）强力防疫，实现疫情防控“三无”目标

提高政治站位，把疫情防控列为 2020 年第一要务，我们作为琼州海峡疫情防控关口，承担了极大的防控压力。坚持高标准、严要求，细致落实上级交通主管单位、集团、总部关于做好疫情防控工作的指示、批示和通知要求，全面部署，联防联控，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，为阻断疫情传播做出了应有贡献。

目前，港口的疫情防控进入常态化管理，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。

（二）深化改革，持续催发组织活力

2020年9月，公司三项制度改革工作基本落地实施，改革红利充分释放，一是按照市场化原则重塑架构，原机关本部11个职能部门缩减为8个，新设3大中心，本部机构人员编制精减42%。同时通过全员竞岗，大胆启用年轻干部，跨级晋升的人员有19人，平均年龄34.8岁，本科学历以上占比73%。二是推行全员绩效管理，实行绩效浮动工资制度，强化绩效考核正向激励。三是推动混合所有制改革，转换经营机制，有效提高经营效益。

（三）效益专精，降本增效成效显著

受疫情影响，2020年第一季度营业收入同比减少8,600万元，为确保完成年度利润目标，公司推行成本颗粒度管理，通过集采、锁油、调整外包业务模式等手段管控各项成本开支，2020年共压降成本2,883万元。

（四）治理优化，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，保护投资者的合法权益，2020年共在指定媒体、网站发布公告57项。二是加强投资者关系管理工作，热情接待机构、投资者实地调研，通过上市公司投资者关系互动平台、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，2020年举办了2次年报业绩说明会，接待投资者现场调研2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，2020年共新增、修订基本管理制度67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和年度经营管理目标，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，会议审议通过了2019年度董事会工作报告、2019年度总经理工作报告、2019年年度报告等议案。会议的召集、召开与表决程序符合《公司法》、《证券法》和《公司章程》等法律、法规和规范性文件的规定。会议基本情况如下：

1. 2020年3月3日，公司召开第六届董事会第十一次会议，审议通过了2019年度董事会工作报告、2019年度总经理工作报告、2019年年度报告等18个议案。

2. 2020年4月22日，公司召开第六届董事会第十二次会议，审议通过了公司2019年第一季度报告、提名汤亮宇先生为公司董事候选人等5个议案。

3. 2020年6月17日，公司召开第六届董事会第十三次会议，审议通过了提名王善和先生为公司董事候选人、聘任公司总经理、公司组织机构调整、修订《公司章程》等11个议案。

4. 2020年6月19日，公司召开第六届董事会第十四次会议，审议通过了关于聘任公司董事会秘书的议案。

5. 2020年7月3日，公司召开第六届董事会第十五次会议，审议通过了选举公司董事长、更换董事会战略委员会委员等4个议案。

6. 2020年7月29日，公司召开第六届董事会第十六次会议，审议通过了聘任公司副总经理、聘任公司总会计师2个议案。

7. 2020年8月24日，公司召开第六届董事会第十七次会议，审议通过了公司2020年半年报及其摘要、公司募集资金存放与实际使用情况专项报告等5个议案。

8. 2020年9月17日，公司召开第六届董事会第十八次会议，审议通过了减持海南海汽运输集团股份等3个议案。

9. 2020年10月15日，公司召开第六届董事会第十九次会议，审议通过了新海轮渡投资建设新海综合客运枢纽项目、召开公司2020年第三次临时股东大会2个议案。

10. 2020年10月22日，公司召开第六届董事会第二十次会议，审议通过了公司2020年第三季度报告等4个议案。

11. 2020年12月18日，公司召开第六届董事会第二十一次会议，审议通过了公司高级管理人员薪酬管理办法等4个议案。

（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，融合集团战略、海南自贸港发展布局，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、2020年年度报告编制中充分发挥指导监督作用。

在2020年年度报告审计过程中，审计委员会就需要重点关注问题与年审会计师进行深入讨论沟通；经认真审核评价，审计委员会认为

公司编制的2020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拟定公司经营班子的薪酬政策与方案，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。经过对公司董事、监事和高级管理人员2020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目标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《公司法》、《公司章程》的规定，召集召开了4次股东大会，审议通过了2019年度董事会工作报告、2019年度监事会工作报告、2019年年度报告及其摘要、修订《公司章程》等议案。会议基本情况如下：

1. 2020年4月8日，公司召开2019年度股东大会，审议通过了2019年度董事会工作报告、2019年度监事会工作报告、2019年年度报告及其摘要等10个议案。

2. 2020年5月8日，公司召开2020年第一次临时股东大会，审议通过了关于选举汤亮宇先生为公司董事的议案。

3. 2020年7月3日，公司召开2020年第二次临时股东大会，审议通过了选举公司第六届董事会非独立董事、选举公司第六届监事会监事等8个议案。

4. 2020年11月2日，公司召开2020年第三次临时股东大会，审议

通过了新海轮渡投资建设新海综合客运枢纽项目等3个议案。

报告期内，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 存在问题

一、收入来源单一。轮渡业务尤其海安航线仍然是公司收入和利润的主要来源，仅仅依靠客滚运输和码头业务很难实现公司业绩的大幅提升和快速发展。非主营业务占比小，产业链延伸经营成效差。

二、安全管理仍有待加强。虽然没有发生大事故，但安全隐患频繁重复出现，部分船员安全意识淡薄，责任心缺位，归属感不强。同时，外包业务安全管理仍有待加强。

三、信息化程度偏低。数字化转型步子慢，全面实现智能航运、智能港口建设仍有较大差距。

四、服务工作仍存在不足。在海南自贸港建设背景下，作为自贸港的口岸单位，公司品牌建设、服务质量仍有待加强。

第三部分 2021 年度工作计划

一、2021 年生产经营目标

2021 年是“十四五”规划的开篇之年，公司将多举措开源节流，提质增效，综合分析琼州海峡客滚运输市场发展变化趋势、公司船舶运力现状等实际情况，并考虑新冠病毒肺炎疫情影响，公司 2021 年的主要经营目标为：实现营业总收入 12.6 亿元，利润总额 3.53 亿元。

二、2021 年工作重点

2021 年在细致做好公司日常安全生产、经营管理工作的同时，将重点抓好以下几方面工作。

(一)加强董事会建设，提高治理运作水平

一是提前谋划，做好董事会换届选举工作；

二是不断完善治理板块规章制度，促风险管控更优更强。

三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）提升安全意识，保障安全生产平稳

一是持续做好疫情防控工作，确保零输入、零感染、零扩散；

二是多方式、全方位提升全体员工安全意识，塑造“我要安全”的良好氛围。

三是修编优化公司安全管理体系文件等各项规章制度，严抓制度执行落地，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。

四是推行标杆船体系全覆盖，航标系统测试优化，使之成为公司安全生产主要抓手，夯实公司安全管理体系内部基础。

五是科技兴安，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）狠抓提质增效，全面完成年度经营目标

一是 2021 年轮渡板块港口出口车辆份额同比提升要达到 5 个百分点，海安航线运输进出口运费份额同比提升也要达到 5 个百分点。

二是以标杆船创建、船舶分级管理和提高船舶自修能力为手段，提升船舶完好率；以营销创新、优质服务、班组竞赛，多措并举提高船舶单航收入。

三是深度挖掘非主营业务潜力，提高非主营收入占比。积极拓展港口免税、广告、船舶二次消费、电商平台等业务，扩宽非主营收入渠道。

四是盘活闲置资产，科学调研“棋子湾”轮、“海口湾1”轮投入三亚、西沙旅游市场的可行性，减轻经营成本压力。

（四）抓好重点项目，达成最大轮渡平台目标。

一是高标准推进新海港综合客运枢纽和 GTC 工程建设，灵活融资方式，降低资金成本，保证工期进度。

二是对接粤港澳大湾区，稳步推动海口-粤港澳大湾区客滚邮轮航线前期工作。

（五）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，全面整合生产调度、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。

二是加快智能航运、智能港口建设，探索智能场景应用，2021 年至少要有 3 个数字化业务场景落地。

三是充分考虑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。

（六）注重人才培养，优化人才结构、梯队。

一是根据公司业务拓展、战略目标制定人力资源规划，把年轻干部培养作为重要战略举措。

二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，为优秀员工解除后顾之忧。

三是通过校园招聘和猎头公司，近期重点引入营销、数字化等专业人才，加大具备综合性教育背景的优质毕业生以及数字化等重点高校、重点专业毕业生的招入力度。

（七）持续深化改革，推动公司高质量发展

一是用好海南自由贸易港政策，设立新船员公司，实现船员分级管理，形成船员培养和船员劳务输出良性循环。

二是试行超额利润分红，员工与企业效益共享、风险共担，激发员工活力。

三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。

四是对标行业领先，取长补短，长效推进公司管理能力提升。

（八）加强党建工作，推动党建全面过硬

一是提高政治站位，强化党组织的政治领导作用，齐心协力完成年度目标任务。

二是全面落实党建工作责任制，发挥党组织的战斗堡垒作用，进一步探索基层党建与生产经营共建新模式，促进特色党建常态化，引领生产经营管理工作高质量发展。

三是抓党风廉政建设，营造风清气正的发展环境。严格落实《全面从严治党主体责任实施细则》，加强关键岗位、风险岗位的纪审督查，把党风建设和组织纪律放到更加突出的位置，营造不敢腐、不能腐、不想腐的工作氛围。

四是抓文化建设，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。充分发挥政研会平台作用，聚焦重大问题，不断提高政研成果的实际应用价值。

五是抓工团建设，激发群团工作活力。积极引导广大团员青年围绕中心、服务大局，利用“青”字招牌为抓手，围绕企业中心工作，广泛开展特色团组织活动，将共青团组织打造成为助力企业改革的摇

篮；积极探索工会工作创新发展途径，充分发挥职工代表民主监督作用。