

# 凤凰航运（武汉）股份有限公司

## 2023 年度董事会工作报告

2023 年 2 月 10 日，公司换届选举产生了第九届董事会。新一届董事会按照国家有关法律法规和公司章程的规定，以公司和股东利益最大化为行为准则，诚信、勤勉履行职责，积极开展董事会各项工作，保障公司规范运作，促进公司持续健康、稳定的发展，维护公司和全体股东的利益。现将 2023 年度董事会工作情况报告如下：

### 一、2023 年工作回顾

2023 年国际形势错综复杂，大国关系、地缘冲突，全球宏观流动性持续收紧，国内宏观调控等因素，给航运市场带来较大影响。与公司运营密切相关的 CBCFI（沿海煤炭运价指数）均值 626 点，较 2022 年同比跌幅 24%，与 2021 年同期 1146 点相比，跌幅 45%，运价跌破成本线。面对低迷的外部环境，公司始终聚焦核心市场，立足主营业务，积极拓展市场，创新经营模式，从运输生产、客户服务、内部管控、公司治理等多方面努力提升公司管理效率和市场竞争力，公司上下共克时艰，通过全年的坚持不懈，2023 年货运量近八年来首超 3,000 万吨，较 2022 年增长 20.16%，周转量完成 418.15 亿吨千米，较 2022 年增长 29.7%，在低迷的市场环境下经受了考验。

#### （一）抢占市场，全力扩大市场规模

1、主次有序，重点推进年度合同签订。公司主要领导带领各经营单位深入一线，贴近市场，了解客户需求，通过走访重要战略客户，主动出击，统筹签订更多年度长期协议，锁住基本盘。

2、紧盯市场，扩大物流产值。突破传统的单一船东经营思维定势，在弱市调整的行情中，公司坚持控船、控货并举，积极发挥自有船舶资产的杠杆作用，撬动物流市场，做大物流业务。同时，提高市场的快速反应速度，积极拓展新业务。重市场、重营销，努力抢抓优质货源与推进运转效率的提升，来扩展有效经营能力。

3、转换经营模式，重心向轻资产运营方向转向。面对需求不足导致的行业低谷期和运价深度下跌危机，轻资产运营将成为干散货航运行业的发展方向，船员劳务业务收入较去年提升 19%。未来，公司将通过扩大业务链，把船舶、货源、人脉、资讯等资源有机结合起来，以增加货源储备、市场机会，提升公司价值链，把公司打造成为以航运为核心竞争力的综合服务商。

## （二）锐意改革，打造适应市场的经营机制

1、组织创新。结合业财一体化项目的推进，公司实施了总部改革，减少机构 14%，精减人员 10%，建立了精干高效管理模式，职能更趋全面、合理。改革进一步明确了公司总部战略管控中心、价值服务中心、资源配置中心、投融资决策中心、绩效评价中心和风险控制中心等“六个中心”的职能定位，职能设计上确保可以覆盖公司业务管理需要，快速响应业务需求；健全了“能上能下”的选人用人机制，以激发企业活力，让人才成长与企业发展实现“双向奔赴”。

2、机制创新，经营单位考核方案大调整。围绕 2023 年的奋斗目标，公司全面贯彻年度经营会精神，组织开展工作。一是考核方案与公司目标严格挂钩，重新设计全员薪酬制度及绩效考核方案，创新激励措施。通过开展经营能手、特殊贡献、效益争先等评比奖励活动，激活员工与各单位干事活力，促进公司效益提升。二是鼓励经营单位招贤选能，通过市场招聘引进人才，以鲑鱼效应带动公司

营销能力与可持续发展能力。

3、服务创新，以优秀的品牌张力提升客户的粘度。一是响应客户需求，在与客户的对接中，适应与调整公司的管理机制与运行成本，匹配客户的需要，提升公司的经营能力。二是提升服务能力，通过内部挖潜，提升标准，更好地服务客户，提升公司品牌的美誉度。

### **（三）提升管理，统筹推进公司业财一体化系统建设**

2023年，公司把业财一体化系统建设作为本年的重点工作，强力推动，并按期实施。

1、组织保障。成立了以总经理为组长的业财一体化项目建设工作领导小组，实行每周项目例会，及时准确地发现、解决项目建设过程中出现的各类问题，保障项目建设平稳有序推进。

2、资金全力支持。按计划与合作方共同推进业务系统开发合同，公司先后升级财务系统软件，接口软件合同。至年末，已实现财务与业务系统接口打通，业务数据与财务数据融合进入试运营阶段。

3、开展了集中培训。通过组织开展“业财一体化”融合应用培训，为项目的全面正式上线打下坚实基础。

通过一体化的推进，公司有了精细化的工具与手段，将能更好指导我们的生产经营活动。下步，将检验项目运行效果，瞄准终端场景应用，查找需要改进完善的相关内容，做优后台保障，推进业财融合应用向更实用、更优化的方向迈进，促进公司经营实现“游击战”到“阵地战”的转变。

### **（四）规范治理，完善现代企业运行机制**

2023年，公司先后召开7次董事会议、9次董事会专门委员会会议和4次股东大会，发布73份公告，公司治理的实际状况符合法律、行政法规和中国证监会发布的关于上市公司治理的相关规定。

1、完善董事会日常工作。报告期内，董事会严格按照《公司法》、《证券法》等法律法规的要求，认真自觉履行信息披露义务，积极落实股东大会各项决议，提升董事会成员经营参与力度，注重集体决策，提高公司决策的科学性、高效性和前瞻性；强化合规建设在财务管理、内部审计、风险管理等多方面的管控，结合公司以往的实践经验，推动企业管理向规范化、标准化发展；加强投资者关系管理工作，为广大投资者解读公司经营相关数据和投资者关心的问题，依法维护投资者权益。

2、积极发挥在公司治理中的核心作用。报告期内，董事会成员继续深入一线调研，组织召开会议，定期听取经营管理层工作汇报，强化董事会督查职能，重点督查经营目标的落实、重点项目的进展、重要问题的解决及实际效果，以及关键岗位人员履职状况，推动公司经营层发挥在经营活动中的主体作用。

3、注重强化自身建设。公司董事会积极关注中国证监会、深圳证券交易所最新法律法规、规章制度要求，通过各种方式及时向董事、监事、高级管理人员传达监管部门的监管精神和理念，组织培训场次达到16次共122人次，切实提升董事、监事、高级管理人员的履职能力，进一步建立健全权责清晰的组织架构和治理结构，确保公司规范高效运作。

## 二、2024年主要工作计划

2024年，是凤凰航运通过“业财一体”优化管理、提升品质、增强核心竞争力的关键一年。当前，公司面临的行业形势依然严峻，在低迷的市场行情中行

稳致远,是公司要解决的头等大事。董事会将重点统筹发展与安全、当前与长远、质的有效提升和量的合理增长的关系,加大创效攻坚力度,全面推进一体化经营,锚定目标,在市场深蹲之中,积蓄高质量发展的潜能。

2024 年公司的经营目标是实现经营收入 10.50 亿元,净利润 2,100 万元。

围绕以上任务,重点做好以下工作:

### **(一) 统筹推进, 资产运营更精细**

一是资产管理部门和资产经营单位要对照年度目标设定资产创效目标,统筹做好资产运营,对不达预期的要及时分析、调整,采取措施保证资产运营结果。二是总部机关要发挥资源配置中心作用,关注各业务板块的创效情况,引导资产、资金、资源向高利润的产业转移,带动公司转型升级。三是要借助公司业财一体化系统,对航线、货类、客户进行分析,甄别精选,确保资产运营效果最大化。四是做好制度统筹。全面实施资金归集管理、一体化经营管理,进一步加强资金使用效果的评估与监测,从严控制非生产性开支,把有限的资金用在加快发展、提高效益上。

### **(二) 加大探索, 经营模式更精细**

在市场瞬间万变的环境下,公司要未雨绸缪,做好预案,要在经营模式的选择上开动脑筋,谋取最大的市场、收益。我们面对内、外贸两个市场,面对重资产与轻资产两种经营选择,平衡处理好重资产经营与轻资产经营的比重,内、外贸市场的占比,需要我们妥善分配资金、资源,合理运用我们所掌控的资产。一是公司要前瞻性研究行业发展趋势,与公司经营实际相结合,把脉经营方向,提出切实可行的运营方案,推动公司提质增效。二是用数据说话,打破资产所属分割,牵引资产用最优的经营模式运营。三是树立典范,要在经营单位中推动经营

模式创新大比拼，引导各单位积极整合资源，在细分市场中开创独特的经营方式，带动业务突围。四是统筹运力配置，保障公司合适的经营模式落地。

### **（三）与时俱进，风控管理更精细**

一是完善公司的内控制度体系。契合一体化系统的推进，修订完善相关规章制度，从制度设计和资源配置上提升系统的运用，用科学的手段着力提升管理水平。二是持续提升风险防控能力。各职能部门、经营单位要加强重大风险预测预警和及时纠偏能力，关口前移、预防为主，落实风险的源头管理、闭环管理和刚性管理，严守规范经营底线，确保经营风险可控。三是落实风险主体责任。严格落实责任追究，切实降低公司的潜在风险。

### **（四）因才兴企，团队管理更精细**

坚持人是干事创业的核心因素，坚持正确的选人用人导向，积极推进人才强企战略。一是强化履职评价，激发履职动能，提高管理团队履职质效。锻造过硬作风，多维度考察管理团队问题的洞察力、解决实际问题的能力，重点关注公司管理能力的提升以及核心竞争力的改善，扎实提升公司的可持续发展能力。二是优化人才结构，加大专业技术和经营人才团队建设，科学合理招人、选人、用人，着力提升企业核心竞争力。三是营造良好的企业文化氛围。积极营建互帮互助，共同成长的企业环境，推动管理人员与营销人员的互信，推动总部管理机构与经营单位的深度融合，打造一个充分互相信任、有强烈的主人翁意识、有强烈的发展愿望的企业氛围，通过倡导积极向上的企业价值观和团队精神，激发员工队伍的工作热情和创造力，让员工在团队中快速成长和进步。四是提升组织和人员效能。加强团队内部的沟通和协作，关注以老带新的业务传承与人脉续接，注重工作实效，确保公司重点工作落地。

### （五）机制创新，绩效考核更精细

要充分发挥绩效考核指挥棒的效能，通过目标的合理设定，引导与推动公司业务难点问题的解决，推动公司提质增效，促进公司竞争力的提升。一是根据年度目标和发展方向，重新设计薪酬制度及绩效考核方案，创新激励措施，吸引优秀的中高级管理人才，造就有市场活力的企业。二是借助业务一体化系统，收集和整理相关数据，把绩效考核指标和激励措施做准。三是要注重考核效果，不能简单一考了之，要采取多种方式进行奖罚、激励，要研究考核中的问题，综合考量短期目标与长期效果、资金投入与风险承受能力、资源配置与市场容量等的关系，从多维度分析，消除业务发展中的阻碍力量，培育积极要素，更加有效地激发团队成员的积极性和创造力，推动企业持续发展。

2024年，董事会将继续积极发挥在公司治理中的核心作用，扎实做好董事会日常工作，科学高效决策重大事项。全体董事将切实履行勤勉尽责义务，努力推进企业经营发展的新局面，确保公司持续健康发展，努力争创好的业绩回报股东。

凤凰航运（武汉）股份有限公司董事会

2024年4月26日