

海南海峡航运股份有限公司

2024 年度董事会工作报告

2024 年，公司董事会严格按照《公司法》《证券法》等有关法律法规以及《公司章程》《董事会议事规则》等相关制度规定，围绕公司发展战略和年度经营目标切实开展各项工作。公司全体董事恪尽职守、勤勉尽责，本着对股东负责的态度，认真履行股东大会赋予的职责，持续规范公司治理，推动公司高质量发展，维护公司及股东权益。现将 2024 年度公司董事会工作报告如下：

第一部分 2024 年工作回顾

一、总体经营情况

2024 年海峡股份安全生产平稳有序，未发生一般及以上等级责任性安全生产事故，各项指标在年初制定的安全目标考核范围内。全年营业总收入 42.25 亿元，同比增长 7.46%，营业总成本 28.41 亿元，同比增长 18.38%，净利润 10.54 亿元，同比下降 13.96%（取自公司业绩快报数据，最终以审计报告为准）。

二、年度主要工作

（一）推动企业改革发展

顺利通过国务院国资委“双百企业”2023 年度专项考核工作，目前已建立 2024 年“双百改革”工作机制，完成 2024 年“双百行动”专项任务提升清单制定，力争下一年度考核等级提升。公司

管理干部100%实现任期制和契约化管理，调整职业经理人绩效年薪比例为60%，人工成本利润率和全员劳动生产率分别为143.15%和83.25%，处于同行业中上水平。全年共推进两次组织机构优化改革工作，完成公司本部、航运及港口板块薪酬改革，激发内生活力，促进人才、技术等先进生产要素向发展新质生产力顺畅流动。

（二）塑造高效的公司治理体系

公司治理体系日趋完善，治理水平不断提高。公司股东大会、董事会、监事会的运作与会议的召集、召开均严格按照《公司法》《上市公司治理准则》等相关法律法规以及《公司章程》等要求的程序执行。

1. 报告期内会议召开情况

报告期内召开三会会议 32 次，其中召开董事会会议 13 次，会议审议通过了年度财务预决算报告、利润分配预案、投融资预算、年度日常关联交易预计等重大议案，会议召开符合要求，相关会议资料得到妥善保管。

2. 董事会专门委员会工作和履职情况

（1）公司董事会战略委员会履职情况

报告期内，公司董事会战略委员会以加强对影响公司发展的重大决策事项的研究和建议为中心，充分发挥战略委员会的战略引领作用。全年共组织召开 5 次会议，审议通过议案 8 项，包含公司 2023 年度环境、社会及公司治理（ESG）报告，2024 年度

投资计划，船舶小车舱斜坡道改造项目，购买 2 艘平板货船，设立船舶修理合资公司，更新建造客滚船舶等事项。

（2）公司董事会审计委员会履职情况

报告期内，公司董事会审计委员会以加强审计监督与风险防范为重点开展工作。组织召开 2023 年年报审计现场沟通会，审计委员会委员、年报审计师及独立董事参会，对审计风险、报告质量予以关注，充分发挥董事会专门委员会专业职能。全年共组织召开 4 次会议，审议通过议案 15 项，包含公司 2023 年度财务决算报告、年度报告及其摘要、内部控制自我评价报告，2024 年度内部审计工作计划、财务预算方案、融资预算以及关联交易等事项。

（3）公司董事会提名委员会履职情况

报告期内，董事会提名委员会以完善公司治理结构为核心，全年共组织召开 4 次会议，审议并通过了提名公司董事候选人，董事会换届选举，聘任公司总经理、董事会秘书、副总经理及证券事务代表等 7 项议案。

（4）公司董事会薪酬与考核委员会履职情况

报告期内，董事会薪酬与考核委员会以建立健全董事及高级管理人员考核薪酬制度、完善公司考核评价体系为重点，全年共组织召开 4 次会议，审议并通过制定《工资总额管理办法(试行)》，授予预留股票期权，公司《2024 年度经营业绩责任书》和《2024 年度经营业绩考核表》，高级管理人员 2023 年度薪酬与业绩考

核情况报告等 4 项议案。

(5) 公司董事会风险与合规管理委员会履职情况

报告期内，董事会风险与合规管理委员会以指导推动公司法治建设、推动完善合规管理体系为中心，全年共组织召开 2 次会议，审议通过议案 4 项，对公司《2024 年度重大经营风险预测评估报告》，聘任首席合规官，制定《内部控制和风险管理办法》，修订《合规管理办法》等事项进行了审议。

3. 独立董事履行职责情况

2024 年，独立董事均能够认真履职，积极建言献策，按时参加公司召开的股东大会、董事会以及专门委员会会议，并充分发表独立意见、事前认可意见等，充分发挥了自身专业和外部资源优势，在公司的经营战略、重大决策、组织实施股东大会和董事会决议等方面发挥了重要作用，促进董事会的决策更加科学合理。报告期内，未发生公司独立董事对公司董事会审议的有关事项提出异议的情况。

4. 董事会对股东大会决议的执行情况

报告期内，在董事会召集下，公司全年召开股东大会 9 次，共审议通过 30 项议案。依照《公司法》《证券法》及《公司章程》的要求对公司重大事项做出决策，对年度报告、年度工作报告、利润分配、财务预决算、重大关联交易、投资计划等事宜进行审议，并全部获得通过。2024 年度，公司董事会严格执行股东大会的各项决议，有力维护了全体股东的合法权益。

截至报告期末，除变更经营范围以及更新建造 2 艘客滚船舶等 4 件事项正在实施外，股东大会其余 26 项决策事项均已执行完毕。

5. 制度建设情况

结合新《公司法》《上市公司独立董事管理办法》等法律法规、规范性文件，修订《公司章程》《独立董事工作细则》，新增《独立董事专门会议工作细则》，建立董事履职情况台账，以完善公司治理结构、强化规范运作效能。

（三）公司经理层人员的业绩评价

2024 年，公司经理层落实董事会决策，扎实推进年度生产经营各项工作，圆满完成重点工作任务。领导薪酬与企业经济效益、安全、质量、环保挂钩。以企业经济效益为重要指标对各级领导人员工资发放进行按月调控，切实将各级领导人员绩效薪酬与企业利润完成进度联动挂钩，引导各级领导人员充分挖掘经营潜力，奋力完成全年预算目标。

（四）经理层人员选聘情况

海峡股份以“人才强企”战略为总领，紧密围绕企业生产运行和经营管理实际，扎实开展选人用人工作，体系化加强人才队伍建设。董事会加强经营班子队伍建设，提名委员会提出人选建议，严格按照相关程序执行，大力加强领导班子履职能力。

（五）制定战略蓝图，依法科学决策

2024年，作为“十四五”发展规划迈向新高度的奋进之年，公司董事会坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻落实党的二十大精神，充分发挥董事会谋定战略、管理战略作用。

1. 优化资源配置战略，开拓提高市场份额

公司董事会站在行业发展和公司长远利益的高度，明确将提升琼州海峡运能作为核心战略重点，决策开展运能提升规划（2025-2029）研究工作。综合考虑市场需求、行业趋势以及公司自身资源状况，对码头设计改造、船型选择、航线规划等关键方向做出指引，为公司未来几年的资源配置和业务发展勾勒清晰蓝图。

一是运力优化升级方面，购置“绿源一号”“绿源二号”两艘平板货船投入运营，全力保障新能源专班运输；租赁“万荣海”“顺龙海”两艘船舶，其中，“顺龙海”轮已于7月投入广州航线运营，“万荣海”轮正在加速实施改造，计划结合港口能力提升进度投入指定航线用于解决应急输运问题。二是港口能力提升方面，秀英港11#泊位已完成必要性养护维修，后续将适时启动升级改造；秀英港16#泊位正在加速推进交工验收；3万总吨级客滚泊位改造部分目前已完成项目备案、岸线使用评审等前期工作。三是新通道开辟方面，马村至徐闻货滚航线已开通运营；海口至防城客滚航线已完成运力准备工作，正在加速推进泊位改造及航线申报等工作；海口至北海航线已完成1艘运力更新准备工

作并开展船舶靠泊试验，另外 1 艘运力正在加速实施改造。四是船舶运维保障方面，合资设立船舶修理公司，主营业务范围从港口、航运进一步拓展至船舶维修保养领域，实现了产业链延伸，有助于降低整体经营风险。

2. 推动科技创新战略，打造业务新优势

2024 年，公司董事会主动顺应数字化、智能化发展浪潮，明晰方向，全面推进“数智化”战略落地实施，明确了战略目标是打造业务新优势，提升公司核心竞争力，实现公司可持续、高质量发展，指导管理层制定了详细的科技创新战略实施方案，明确了科技创新的重点方向、关键任务、资源配置等关键要素，并要求管理层注重科技创新成果的转化和应用。

一是全面升级信息系统。搭建全新数字化营销平台，搭建会员积分体系，强化信息触达能力，拓宽客户服务维度等，进一步提升旅客过海体验。二是升级轮渡生产系统。通过梳理港口生产现状，沟通各方业务需求，拟定系统重构目标，打造一个支持多港口、多船东、多模式、多维度的生产系统；搭建智慧服务平台，升级优化智能售票、智能配载等模型，对接智能调度系统，实现对生产作业的辅助决策。三是深挖科技创新成果，持续推进公司各项科技创新任务措施做细做实，年内已完成知识产权申请 4 项发明专利申请并获得受理通知书，完成 8 项计算机软件著作权的申请并获得证书。

3. 实施差异化竞争战略，增强客户体验

公司董事会基于对市场竞争态势的敏锐洞察，明确将提升客户体验作为差异化竞争的核心方向。通过强调以客户为中心的理念，促使公司将资源聚焦于服务体系建设，为公司在激烈的市场竞争中找准独特定位，指引经营层从系统层面搭建服务管理架构，开启差异化竞争的战略布局。

(1) 突出系统思维，搭建服务管理工作机制

推进建立“过海服务体验官”“现场居间调解机制”等 15 套服务工作机制。以解决问题为导向补齐服务短板，围绕客诉及体验官等渠道收集的服务问题，针对性制定并完成 27 类 208 项服务提升举措，梳理礼貌用语类、咨询类等 4 类 164 条口径信息，实现服务语言统一。

(2) 聚焦服务升级，塑造船舶港口服务生态

一是船舶服务升级方面，设置船舶携宠专区，完成船舶窗帘沙发椅套更新、加装冷热直饮机、船舶洗手间台面改造工程，优化船舶导视、智能广播系统，持续开展船舶厕所革命。二是港口服务升级方面，通过 ISO 服务体系认证码，落实标准化服务。优化升级现有 VIP 服务产品、港区服务体验，投入“司机之家”“新海服务区”，增设便民服务站、待渡区餐饮点、移动公厕等举措为群众提供便利。

(3) 强化培训监督，推动服务质量持续提升

高峰期前成立服务培训专班，旨在精准提升一线服务能力，针对 23 个一线服务岗位量身定制“一岗一册”培训手册，创新

推出“服务对标亮点库”“新海轮渡服务质量月”“客服‘您呼我应’投诉建议二维码”等 28 项服务举措，共计开展了 76 场次培训，覆盖 2300 名员工，做到服务问题日清日结，确保服务技巧入脑入心。

公司董事会推动建立服务质量监督评估机制，定期审视客户体验提升战略的执行成效。要求经营层及时汇报通过舆情、客诉及体验官等渠道收集的服务问题，以及各项服务提升举措的实施进展。依据客户满意度、投诉率、热线接听率等关键指标，评估战略执行效果，督促经营层不断优化服务流程与内容，确保服务质量持续提升。

（六）完善风险管理体系，巩固企业稳定发展基础

1. 全面优化内部控制，实现风险精准防控

公司董事会推动内部控制与风险管理工作，建立完善以风险为导向的内部控制体系，持续推进内控体系逐步实现标准化、规范化，形成全层级、全流程、全要素内部控制与风险防控机制，实现风险有效防控。

2. 深入推进合规管理，打造流程优化新模式

2024 年，公司以流程管理体系提升为动力，合规风控工作实现三大突破。一是公司董事会在推进合规、法务、内控、风险、制度、流程“六位一体”协同融合的过程中发挥了核心领导作用，形成《合规管理办法》为引领、董事会风险与合规管理专门委员会为指导、公司法治建设领导小组暨合规委员会与党委为领导、

公司首席合规官牵头、法务部门具体落实、本部及各单位全部职能部门专兼合规专员执行的“金字塔”型合规管理体系，实现“六位一体”管理组织融合。二是建立了涵盖下属4家公司的流程管理体系，确保其既符合总部的总体框架，又能适应各子公司的实际情况。这一体系实现了流程的上下衔接，涵盖了公司全系统的3-4级流程共553个，覆盖了所有业务领域。三是实现关键领域的流程优化，如以合规为前提，对采购发起、审批、审核等环节进行了优化，提高了效率并降低了风险等。

3. 完善 ESG 体系建设，强化企业社会责任

公司董事会根据所处行业及自身经营特点，制定 ESG 战略规划，完善 ESG 工作机制，构建起结构完整、层级清晰、权责明确、运行高效的 ESG 管理体系，设专职人员负责 ESG 相关的信息反馈及报告编制等工作。公司董事会作为决策层，审议通过 ESG 相关议题，在公司追求经济效益的同时，积极履行社会责任。公司披露 2023 年度环境、社会及公司治理（ESG）报告，报告获得商道融绿评级 A-级，荣获中国交通企业管理协会 2023 年交通企业社会责任（ESG）奖项、每日经济新闻颁发的 2024 上市公司口碑榜·上市公司最具社会责任奖、价值在线 2024 年度上市公司 ESG 价值传递奖，同时凭借 ESG 报告案例《固本强基，蓄力赋能——全力推进高质量平安海峡建设》获评 2023 年交通企业社会责任（ESG）杰出报告奖项。

4. 投资者关系管理

公司董事会提出从“被动要求披露”向“主动传递价值”转变的主动式投关管理新思路。2024年，公司持续深化与投资者的沟通桥梁。一是举办以“走进海峡股份，感受自贸活力”为主题的首届投资者开放日活动，邀请中小股东、券商分析师50余人亲临新海港区、西沙航线参观调研，深化了公司与资本市场的互动与理解。二是举办第二届股东回馈活动，并固化为常态化活动，活动受到了中小股东的关注和欢迎。

全年接待投资者、分析师调研14批次，出席投资策略会1场，举办业绩说明会3场，互动易平台回复投资者提问257条。同时，积极参加首届“中远海运集团资本市场日”活动、深交所“物流行业上市公司2024年度集中路演”活动，联合证券期货业协会开展“股东来了”投资者保护主题教育活动，与投资者建立了良好的互动机制。

凭借在2024年度投资者关系管理与规范运作等领域的卓越成效，公司公司治理、投资者关系管理等工作在资本市场及监管机构中受到高度认可。荣获中国上市公司协会颁发的上市公司董事会典型实践案例、投资者关系管理最佳实践、董办最佳实践案例；荣获全景网颁发的“杰出IR公司”“杰出IR团队”“杰出中小投资者互动奖”三大奖项以及第十九届中国上市公司董事会“金圆桌奖·公司治理特别贡献奖”。

5. 信息披露方面

公司高度重视信息披露工作，董事会将其视为公司与市场、

投资者沟通的关键桥梁，董事会严格监督管理层按照《深圳证券交易所股票上市规则》《深圳证券交易所上市公司自律监管指引第1号——主板上市公司规范运作》及公司《信息披露管理办法》等规章制度要求履行信息披露义务，在规定时间内将需要披露的信息报送深圳证券交易所，确保信息真实、准确、完整、及时。通过信息披露途径，将公司的生产、经营、财务等重大事项及时传递给市场，为投资者的投资决策提供强有力的依据。

公司严格遵守相关监管要求，强化信息披露质量，2024年共在指定网站、报刊发布定期及临时公告149项，准确反映公司的实际情况和发展方向，向市场及广大投资者充分展现了公司的经营成果、理念及战略。同时，董事会充分认识到保障中小投资者权益的重要性，特别关注自愿性公告的发布，督促管理层加大信息披露力度，发布自愿性公告数量同比增长200%，切实保障了中小投资者获取信息的公平性与充分性。在董事会的推动下，2023-2024年度，公司获深圳证券交易所信息披露考核A级，为公司连续第5年获得A级评价。

（七）所属子企业董事会规范建设与运行管理情况

2024年，海峡股份3家子企业董事会实现应建尽建

章程制度制定方面，三家子企业根据公司发展战略、法律法规、股权结构及自身业务特点等，因企制宜量身定制公司章程，精准界定董事会职责权限、议事规则、成员构成，对不同重要事项的董事会表决通过比例进行个性化约定，确保决策有章可循。

部分子企业根据需要制定了《股东会议事规则》《董事会议事规则》《董事会议案管理办法》《授权管理办法》等，清晰罗列董事会审议的事项范围。

董事会成员方面，通过股东推荐多元化与专业性融合人才等方式，充实董事会智囊团，其中外部董事人数占多数，确保董事会决策更加科学合理。

会议运作方面，三家子企业2024年共召开14次董事会会议。报告期内，三家子企业董事会围绕公司发展战略和年度经营目标，审议通过议案43项，除常规事项外，审议通过了子企业购买平板货船、更新建造客滚船舶等重大议案，保障重点项目及时落地实施。报告期内，三家子企业董事会召集召开股东大会共13次，审议通过议案33项，董事会认真履行职责，全面执行落实公司股东大会作出的各项决议。

第二部分 2025年度工作计划

2025年董事会将继续坚持稳中求进的工作总基调，加强战略统筹，谋划重大项目，坚定不移深耕主业，全力推进提质增效，力争创造经营效益最大化。

一、统筹会议规划，引领决策航向

2025年，董事会规划召开7次会议，将审议涵盖战略规划、财务预算、关联交易、薪酬考核等重大事项，旨在强化风险控制、

优化资源配置，并推进环境、社会与公司治理（ESG）工作的落实。

各专门委员会则聚焦于各自领域，通过审议关键议案促进专业管理深度和广度的拓展。其中，风险与合规管理委员会着力于年度经营风险前瞻评估；审计委员会紧扣财务报告、审计机构聘任及关联交易核查；提名委员会专注董事候选人推举；薪酬与考核委员会聚焦高管薪酬激励；战略委员会着眼投资规划布局，以实际行动支持董事会决策效能的最大化，共同为公司的稳健发展保驾护航。

二、锚定安全优先战略，筑牢生产稳定根基

一是推出船舶轮休制度，有效规避船员疲劳驾驶及船舶机械设备过度损耗风险。同时强化船舶定期维保，确保航行安全与运行效率双提升。**二是**强化岗前培训体系，夯实安全基石。聚焦新聘及共享船员，加大安全培训投入，涵盖意识塑造、制度熟知、技能实操等维度，全方位提升员工应急处理能力，切实强化公司安全软实力。**三是**大力推进科技兴安战略落地。引入智慧消防系统赋能新海客运枢纽，针对新建船舶，积极探索智能视频监控、车辆货物智能安检、群船智能避碰等前沿技术，以前瞻性科技布局强化安全生产预警管控，为公司安全运营保驾护航。

三、布局精益运营版图，驱动业务效率进阶

一是革新分类运输模式，重塑琼州海峡过海生态。旅客适配小型专用船，畅享优质轮渡过海体验；货车依托大型船舶，着重

提升过海效率；新能源车辆选用平板货船，有效降低安全风险。差异化策略精准出击，重塑过海规则，赢得市场青睐。二是灵活调整港口轮渡作业模式，适配淡旺季需求。秀英港区淡季白天聚焦小汽车与新能源车辆运输，夜间休航降本；旺季全天候运营保畅通。新海港区依循日间常规、夜间应急作业模式，确保资源高效利用，服务品质不打折。三是创新“旅游+轮渡”新业态，延伸产业链价值。着眼文旅融合大势，整合旅游资源，借助西沙旅游协同优势，推出复合型文旅体验，构建全新产品矩阵，激活公司发展新动能。

四、落地效能提升策略，优化运力资源配置

一是加速运力更新迭代，紧锣密鼓推进新造船项目。稳步推进新船型研发、厂商采购等系列流程，加快推动新船入列，赋能运能跃升。二是积极布局长航线，构建琼州海峡多通道格局，深耕琼州海峡滚装运输市场。常态化运营马村至海安航线，利用危险品班期空档载运货车；全力推进海口至防城航线开通工作，为不同流向车客出行提供多样化选择；全面升级海口至北海航线，进一步提高运能储备和出行体验；通过多通道建设增强结构性调峰功能和市场竞争力。

五、践行高效管理理念，深挖经营效益潜能

一是流程优化攻坚，打造卓越运营体系。组织跨部门及下属公司间开展流程交叉评估，构建全面高效流程体系；同步梳理合规风险，将法规要求嵌入流程，确保经营合法合规、稳健前行。

二是成本管控升级，实现降本增效目标。一方面，聚焦港口运营降本，通过优化作业、科学调控新海港与秀英港运营时段，削减水电消耗与夜间用工，显著降低水电及劳务成本；另一方面，精细化管控重点成本，借助智能楼宇系统，依循淡旺季规律，精细管理客运枢纽照明、空调能耗；精准规划航班、配员，优化航线调度、加油策略，从源头管控燃油成本，全方位提升成本效益比。

六、驱动深度变革引擎，释放企业发展活力

一是关注公司本部转型，强化战略管控中枢。顺应多地协管办公新趋势，调适本部职能，聚焦战略规划、资源调配、资本运作、党建引领、公司治理、风险防控等关键管控模块，打造高效决策大脑。**二是**推动下属公司革新，适配多元业务格局。贯彻“四道一枢纽”指示，优化轮渡组织架构，创造产业价值，迈向港口一体化、资源专业化。**三是**深化“双百企业”改革，赋能高质量发展。扎实落实改革任务清单，持续优化治理结构、革新人事制度，激发员工内生动力，为公司可持续发展注入澎湃活力。

七、加速数字化转型步伐，赋能运营效能腾飞

一是深耕船舶科技兴安，拓展智能安全边界。持续加大船舶科技投入，扩大舱内安全预警、态势感知及智能避碰系统试点范围，多船推广、精准预警，为船舶航行安全加固智能防线。**二是**强化港口智能升级，打造智慧运营枢纽。全力推进车道智能化改造，确保可视化操作系统高效运行；加速港、航基础网络建设，织就“一张网”专网服务，以数字化赋能港口运营升级。**三是**提

升数字化服务体验，铸就客户满意口碑。聚焦客户需求，深化VIP增值、智能客服、智能推送等应用场景，打造个性化、智能化服务体验，以优质服务赢得客户信赖。

回首过往，公司在董事会坚强领导下，勇毅前行，成功应对运能提升挑战，成绩斐然。展望海南自由贸易港封关新程，董事会将继续紧握时代机遇，辩证处理发展关系，深入落实国家战略，深化改革创新，强化核心优势，精细战略规划，释放效益潜能，厚植服务理念，全力铸就琼州海峡客货运输最优通道，续写公司高质量发展新华章。