

长航凤凰股份有限公司

2022 年度董事会工作报告

2022 年，面对复杂多变的市场形势，公司董事会严格遵守《公司法》、《证券法》等法律法规和《公司章程》，认真履行股东大会赋予的职责，紧紧围绕年度发展目标，整合内部资源，拓展外部市场，加强内控管理，各项工作有序推进，业务经营保持了良好的发展态势。

一、2022 年工作回顾

一年来，董事会密切关注国家宏观政策和航运市场动态，坚持问题导向，以深化公司治理为主线，以提高工作质量、夯实客户资源为抓手，通过一系列工作举措，确保了公司持续健康发展。

（一）注重发展质量，筑牢公司健康发展根基

董事会始终把高质量发展作为首要大事，从全局把控公司前进方向，促进公司持续、稳健发展。一是加强多体系认证，提升公司软实力。借鉴行业先进经验，年内公司从规划设计、资料收集、内部协同和外部衔接等方面有序推动，先后获得了 ISO9001《质量管理体系认证证书》、ISO14001《环境管理体系认证证书》和 ISO45001《职业健康安全管理体系认证证书》，与公司已有的安全管理体系证书形成了“四位一体”，有力地提升了公司竞争力。二是业财一体化建设有序推进。适应数字经济转型要求，在深入调研，广泛听取软件服务商建议的基础上，公司多次召开专题会议研究业财一体化建设方案，确定了经营主导、内控先行的系统建设思路，各业务板块的程序研发已开始实施。三是搭建富有活力的内部竞争平台。导入分类管理和差异化考核，确保职能部门、经营单位围绕重点工作同向而行，以业绩促进公司重要目标的达成与管理能力的提升。

（二）紧盯年度目标，推进公司重要经营指标落地

面对年内成本上涨、运价下滑的不利影响，董事会坚持年度目标不动摇、不

放松，引领公司扎实组织生产运营。一是生态圈建设初见成效。按照年初加快推进“总对总”建设部署，公司上下努力拓展市场，客户群规模持续扩大，全年累计新增客户 88 家，新增客户创造的增量收入达 2.37 亿元，占公司整体收入的 22.35%。二是经营模式有新突破。围绕董事会控船、控货的要求，发挥自有船杠杆优势，积极争取货源，控制社会运力，通过资源整合，挖掘客户和航线价值，推动业务提质增效，仅此一项较上年增收 1.4 亿元。三是业务协同增强。全面实施经营单位板块功能定位，厘清经营边界，实施专业化经营，强化江海联动、运力联动。通过协同发展，公司品牌影响力不断增强，全年在运价下降 30% 的不利条件下，公司收入同比逆向增长 11%，创 2014 年以来最好水平。

（三）瞄准经营难点，助力公司转型发展

董事会聚焦重大事务，着重解决公司发展面临的难点与大事。一是改革考核机制。对经营单位，弃用了以往目标值过低，压力过小躺赢的指标，全面引入航运指数为参照物；对职能部门，采取多层次互动评价，使大家在红脸出汗中看到差距，主动作为。通过改革，促进了经营理念的转变，锤炼了队伍，收到了较好效果。二是打通信息流转堵点。以企业微信为载体，明确了经营管理信息在各个层级的流转要求及时限，确保了治理层与管理层信息对称，及时反馈。三是加大新业务实施力度。针对燃油成本居高不下的状况，董事会不断推动套期保值业务的运用，明确了套保业务的核算规则，理顺了决策机制，全年业务开平仓 85 手、实现期现一体化核算盈利 222,920 元，迈出了可喜的一步。四是抓住政策机遇，提高资金使用效益。针对公司因破产重组产生的信用修复问题，紧紧抓住国家大力支持实体经济的政策机遇，加强与金融机构的沟通与协调，助力子公司取得了 3000 万元的流动资金借款，通过利率置换与期限错配，减少利息成本支出近 300 万元。

（四）持续规范治理，提升公司资本市场品牌形象

2022 年，公司先后召开 5 次董事会议、5 次董事会专门委员会会议和 2 次股东大会，发布 53 份公告，信息披露效果良好，没有出现监管部门问责和需要更

正的情形，保障了公司重大决策事项的顺利推进。一是优化公司治理环境。对内，充分酝酿，严格把关议案和材料的质量，提高董监高对重大事项的参与度，群策群力，推动公司重要事项科学决策。对外，加强与监管机构、投资者等利益相关方相互沟通，维护公司良好的外部环境。二是全面加强内控建设。高度重视公司内审部门履责和意见反馈，进一步堵塞了公司在合同管理、人员管理、部门履责方面存在的漏洞，促进了公司管理提档升级。三是加强信披合规性管理。完善公告审批流程，将以往以信披责任人为主的审核模式改为多层次参与的审核模式，添加了专业部门审批环节，同时增设法律顾问流程节点，确保了信披质量的稳步提高。

二、2023 年主要工作计划

2023 年，是新一届董事会履职的第一年，董事会将按照“创新、创效、创优”的工作思路，全面推进一体化经营，居危思进，迎难而上，锚定目标，为三年任期开好局，起好步。2023 年公司的经营目标是实现经营收入 15 亿元，利润总额 4,000 万元。围绕以上任务，重点做好以下工作：

（一）规范治理，着力打造现代企业运行机制

1、突出重点，加强内部治理。一是严格履行董事会、监事会、股东会议事规章，严格执行各项决议，强化授权管理，发挥好公司经营层在经营活动中的主体作用。二是加强制度建设，突出合同管理、流程管理，坚持内审、外审并重，切实加大检查力度，及时校正经营偏差，保证各项工作有章可循，有序开展。三是全面实施资金归集管理，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。四是加强绩效考核，重构公司考核体系，落实考核责任，特别要重视和发挥专门委员会在公司战略发展、关键人员管控、考核管理、风险防控方面把关定向的作用，促进公司稳健发展。

2、加强交流，规范日常运作。通过传阅文件、召开会议、听取汇报和现场调研等多种方式，切实加强监事会、经营层等各层级之间的信息沟通与交流。一方面，董事会会议均邀请全体监事列席，参与重大事项决策，发挥监事会的监

督作用；另一方面，董事会要通过联席会议方式定期听取经营管理层工作汇报，并深入一线开展调研，详细了解公司发展情况，保障董事会决策的及时性、科学性和有效性。要进一步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，确保全员同心同向，聚力发展。

3、加强政策学习，提高治理水平。要主动适应全面实施注册制带来的新要求和新任务，认真谋划新一届董事会三年任期目标和工作措施，把握大势，抢抓机遇，不断提高股东和员工对公司美好前景的预期。

（二）创新求变，打造极具竞争力的经营机制

1、组织创新。结合业财一体化项目的推进，适时开启公司组织结构扁平化改革，通过明确业务流程，重新设计总部与经营单位的岗位配置，建立精干高效管理模式。在职能设计上既不留空白，也不交叉掣肘，快速响应业务需求。

2、方法创新。要敬畏市场，找准标杆，向竞争对手以及其他优秀企业学习，从经营理念、业务品类、主要经营指标等对标要素中找寻差距，汲取营养，通过比对分析，探索适合公司发展的新的切入口和突破点，不断提升公司市场竞争力。

3、机制创新。重新设计全员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，打破各个层级的大锅饭，造就有市场活力的企业。

4、经营创新。强化市场前瞻性分析。聚焦细分领域，做深做透市场分析，发挥决策链条短，机制灵活的优势，以“我”为主，强化市场渗透能力，扩大市场份额。

5、服务创新。大力提升服务品质。借力上市公司载体，建立品控手册，进一步明晰公司的服务标准，讲好“凤凰故事”，沉淀优质客户，通过客户的累积形成规模效应，降低边际成本，持续提升竞争力。

（三）团结高效，打造一支生机勃勃的员工队伍

1、从严管理高管。重点关注高管履职与工作任务推进，关注公司管理能力

的提升以及核心竞争力的改善，关注以老带新的业务传承与人才梯队建设，从严考核高管，鞭策、指引、整合打造优秀的管理团队。

2、增强相互信任。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，以此激发全员潜力与潜能，助推公司发展壮大。

3、锻造过硬作风。坚决摒弃形式当效果、惯例当规律的错误思维，扎根市场，认真研究市场规律，推进公司具体问题的解决。要弘扬攻坚克难、艰苦奋斗、求真务实、开拓创新的工作精神，营造干事创业的良好工作氛围，把工作作风铸造成公司最大的竞争力。

（四）立足长远，加快推进业财一体化建设

新的一年，公司将围绕统一协同平台和大数据战略部署，提升跨层级、跨地域、跨部门、跨业务的协同管理和服务水平，加快实施业财一体化建设步伐。

1、提高思想认识，明确总体目标。业财一体化建设的总目标是系统覆盖全业态、全机构，通过业务流程、财务会计流程、管理流程的有机融合，实现数据自动传递、报表自动生成、并表智能实现，结果一目了然。使业务流程可溯源，财务数据可对应，充分发挥数字化在企业运营、财务决算、管理决策方面的支撑作用，用信息引导经营，不断提升公司的市场渗透力和经营水平。

2、强化组织领导，推动责任落实。公司成立业财一体化项目建设工作领导小组，下设推进工作专班。工作专班负责统筹推进实施，制定相应工作方案，协调各方人员力量，明确环节步骤节点，建立项目沟通机制，实行每周项目例会，开展业财融合培训，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。

3、紧盯项目进度，全力攻坚推进。要以季度为单元，推进项目建设质效提升。一季度完成业务信息化框架设计和基础性建设。二季度，按照“业务流程协同、信息数据共享”的思路，将现有成熟业务平台拓展到所有业务，汇总、掌握业务经营形态，形成基本的数据流，实现业务线上汇集。同步启动财务软件升级。

三季度，财务与业务系统完成接口打通，将业务数据与财务数据进行融合，达到数据的同步、同源、统一，实现信息流、业务流、资金流、工作流的数据相互交叉、相互关联、相互调用与相互验证，实现业财融合。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。四季度，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。

2023年，董事会将继续领导和组织公司经营管理层及全体员工围绕战略目标，不断开拓企业经营发展新局面，切实履行勤勉尽责义务，确保公司持续健康发展，努力争创好的业绩回报股东。

长航凤凰股份有限公司董事会
2023年4月28日