

深圳巴士集团股份有限公司  
2019 年度报告

# 目 录

第一章 重要提示.....	2
第二章 释义.....	3
一、数据口径说明.....	3
二、简缩词.....	3
第三章 公司简介.....	4
一、公司基本内容.....	4
二、企业高层管理人员情况.....	7
第四章 数据和财务指标摘要.....	10
第五章 董事会报告.....	14
一、2019 年主要工作回顾.....	15
二、2020 年公司面临的形势及工作思路.....	24
三、2020 年董事会主要工作任务.....	28
第六章 年度重要事项.....	38
一、公司章程、注册资本变动情况.....	38
二、企业高层管理人员变动情况.....	38
三、企业合并、分立、解散或申请破产等事项.....	39
四、企业重大投资行为.....	39
五、企业重大融资行为.....	40
六、企业发生重大损失情况.....	40
七、企业聘任、解聘会计师事务所情况.....	41
第七章 公司治理.....	42
一、公司治理的基本状况.....	42
二、股东大会和董事会召开情况.....	42
三、监事会报告.....	43
第八章 内部控制管理情况.....	46
一、生产经营主要环节的制度建设情况和年度执行评价.....	46
二、企业管理层对企业内部控制机制的评价结论.....	46
三、企业风险管理情况.....	47
第九章 社会责任.....	49
第十章 财务报告.....	50
一、审计报告（备查）.....	50
二、财务指标表.....	50

## 第一章 重要提示

一、本公司董事会、监事会及董事、监事、高级管理人员保证本报告所载资料不存在任何虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏，并对其内容的真实性、准确性和完整性承担个别及连带责任。

二、公司全体董事出席董事会会议，无董事对报告的真实性、准确性和完整性表示异议。

三、安永华明会计师事务所深圳分所为本公司出具了标准无保留意见的审计报告。

四、公司负责人董事长戴斌、总经理顾楠洲、会计机构负责人罗庆煌、财务总监陈妍、财务经理肖坚声明：保证本年度报告中财务报告的真实、准确、完整。

## 第二章 释义

### 一、数据口径说明

数据	来源
各类经济指标	公司 2019 年度审计报告
安全、服务指标	公司台账及深圳市交通运输局公布数据
营收、里程、客运量、车辆、线路数及员工数等各项数据统计	公司台账

### 二、简缩词

简缩词	含义
“六位一体”监督体系	即构建纪检监察、监事会、财务总监、内部审计、内控、风控等“六位一体”的监督体系，整合监督资源，形成监督合力，提升监督效能
“三区”驱动	即粤港澳大湾区、深圳建设中国特色社会主义先行示范区和国资国企综合改革试验区
“三全三严”	即全员、全领域、全流程防控，最严消杀措施、最严隔离手段、最严细节管理
“双基”建设	即基层基础建设，具体包括基层党建管理、硬件设施、基础工作、队伍建设、作风建设五个方面
“1+9+N”体系	即一个云平台（智能公交云平台），九大智能化业务板块，包括战略管理、营运客服、安全管理、技术保障、物业基建、企业资源管理、党建工会、内控审计、综合管理，N 个业务子系统
“三化”蓝图	即智能化、标准化、国际化
“一企一品”活动	即一个企业一个党建品牌

## 第三章 公司简介

### 一、公司基本内容

#### (一) 公司基本情况表

企业法定名称	深圳巴士集团股份有限公司
注册资本	人民币 951,430,306 元
经营范围	公共汽车客运；自营汽车车身、本公司候车亭及场站的广告业务；中小巴；出租汽车；汽车租赁；汽车零配件销售；汽车修理；房地产开发；物业出租、管理及相关业务；管理公司现有酒店、旅业及各汽车总站的商店。道路危险货物运输业务（成品油运输）。新能源汽车充电设施的设计、建设、运营及维护服务（涉及专项规定的，取得相关许可后方可经营）。
注册地址	中国广东省深圳市福田区莲花支路 1001 号公交大厦
办公地址	中国广东省深圳市福田区莲花支路 1001 号公交大厦
企业法定代表人	戴斌
邮政编码	518036
企业网址	<a href="http://www.szbus.com.cn">http://www.szbus.com.cn</a>
电子信箱	<a href="mailto:bsjt@shenzhenbus.com">bsjt@shenzhenbus.com</a>
指定登载年度报告网址	<a href="http://gzw.sz.gov.cn">http://gzw.sz.gov.cn</a> <a href="http://www.szbus.com.cn">http://www.szbus.com.cn</a>
会计师事务所名称	安永华明会计师事务所深圳分所
会计师事务所办公地址	中国广东省深圳市深南东路 5001 号华润大厦 21 楼

#### (二) 信息披露主要负责人和联系方式

姓名	职务	联系地址	电话	传真	电子邮箱
----	----	------	----	----	------

罗庆煌	董事会 秘书	公交大厦 1710 室	83646028	83642399	dmc@shenzhenbus.com
-----	-----------	----------------	----------	----------	---------------------

### （三）企业的股权结构

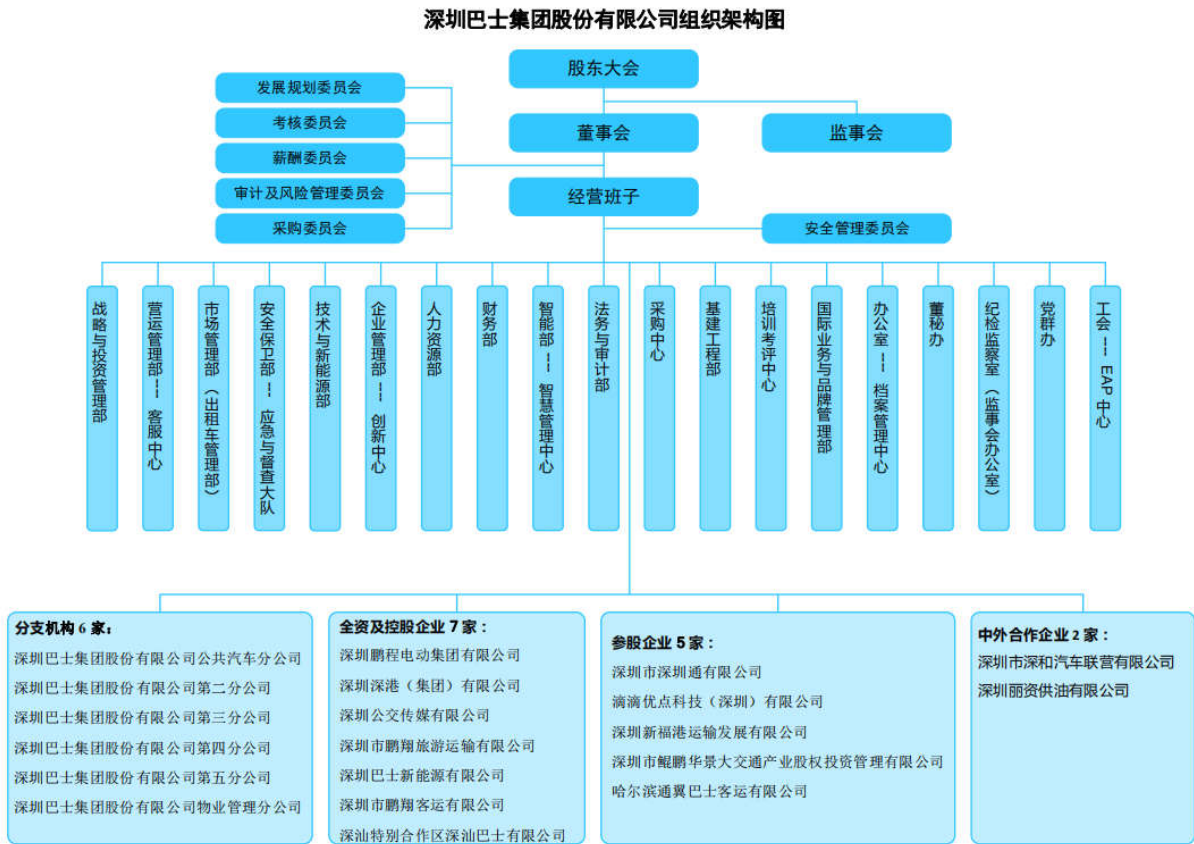
股东名称	持股比例（%）	持股数量（股）
深圳市人民政府国有资产监督管理委员会	55	523,286,669
九巴（深圳）交通投资有限公司	35	333,000,607
深圳市金信安水务集团有限公司	9.7	92,288,740
深圳市远致投资有限公司	0.2	1,902,860
深圳市众益福实业发展有限公司	0.1	951,430
合计	100	951,430,306

### （四）企业简要发展史

深圳巴士集团股份有限公司是中外合资股份制企业，是深圳市政府授权的公共大巴特许经营企业，也是目前深圳市最大的巴士经营企业。

公司创建于 1975 年底，其前身为“宝安县深圳镇公共汽车公司”，开办初期只有 1 条线路、2 台车、12 名员工，开行从侨社至东门汽车站的线路。1983 年 2 月，公司改制为国有市属深圳市公共汽车公司。1995 年，深圳市公共汽车公司改组成国有独资有限公司，深圳市公共交通（集团）有限公司正式成立，企业向多元化经营、专业化管理迈进。2004 年底，深圳市公共交通（集团）有限公司通过股权多元化改造，成功引入国际战略投资者，改制为中外合资的股份公司——深圳巴士集团股份有限公司。

## （五）企业组织架构



## （六）企业主要文化特征

公司形成了以“服务为根、效益为本、持续创新、追求卓越”的企业核心价值观为主线的企业文化体系，以“员工满意、市民满意、政府满意、股东满意”为工作目标，在深圳市委市政府的正确领导下，在各股东及董事会、监事会的大力支持下，巴士集团全体员工秉承十六字企业核心价值观，加强内部管理，进取创新，以提升服务质量、增强企业竞争力为着眼点，稳步推进巴士集团各项改革，取得了不俗业绩。近年来，公司获得“全国交通运输节能减排先进单位”“企业文化建设示范单位”“全国交通企业管理现代化创新成果示范单位”“广东省自主创新标杆企业”“广东省新能源客车

应用十佳运营企业”“广东省交通运输诚信示范企业”“中国诚信品牌”“改革开放 40 周年广东省优秀企业”“第一届深圳十佳质量提升国企”等荣誉；在企业经济效益、社会效益与精神文明建设上均取得显著成绩。

## 二、企业高层管理人员情况

### （一）董事会成员基本情况

姓名	职务	性别	任期起始日期
戴斌	董事长、党委书记	男	2019 年 5 月
梁灏然	副董事长	男	2016 年 11 月
王慧农	董事、总经理、党委副书记	男	2016 年 6 月
李淑妍	专职外部董事	女	2017 年 9 月
倪玥	专职外部董事	女	2017 年 9 月
苏傲雪	董事	女	2019 年 9 月
黄汉森	董事	男	2019 年 9 月
李中	董事	男	2014 年 8 月

### （二）董事会下属各委员会基本情况

1. 发展规划委员会：由余钢（主任）、王慧农、李淑妍、梁祖德、王小沁等 5 人组成。主要职责有：研究制订公司长远发展计划，包括但不限于制订 5 年营运计划及对外投资计划等；检讨及修订公司长远发展计划；对公司内部组织架构、各部门功能及分工作出改善及调整建议；对公司年度预算及投资计划进行研究及提出建议；对《公司章程》规定须经董事会批准的公司重大投融资、重大资本运作、资产经营项目进行研究并提出建议；对影响公司发展的重大事项进行研究



并提出建议；执行董事会下达的工作目标、要求和授权的其他事宜。

2. 采购委员会：由王慧农（主任）、倪玥、梁祖德、王小沁等 4 人组成。主要职责有：拟订公司采购政策、制度（包括但不限于各项招标采购工作制度、合格供应商筛选及各项采购工作流程等内容），并监督其执行；审议年度采购预算及采购计划；审议外部委托采购机构；审核超预算采购项目及预算外采购项目；听取物资采购、建设工程采购、物业租赁等工作汇报并指导开展工作；定期听取有关指定产品或服务、供应商及品牌的报告；董事会授权的其它事宜。

3. 薪酬委员会：由余钢（主任）、王慧农、李淑妍、梁祖德、王小沁等 5 人组成。主要职责有：审核公司定编、定岗、定员方案；审核公司的整体薪酬（包括但不限于薪酬、奖金及福利等）制度、标准及预算、开支；并对其执行情况监督；董事会授权委托的其他事宜。

4. 审计及风险管理委员会：由余钢（主任）、倪玥、梁祖德、李中等 4 人组成，主要负责提议聘用、解聘会计师事务所，或更换外部审计机构；监督公司的内部审计制度及其实施；内部审计与外部审计之间的沟通；审核公司的财务信息及其披露；审查公司的内部控制、内部法治和 risk 管理制度及建设；对公司内部控制、内部法治和 risk 管理制度和体系建设进行检查、评估，并监督实施；向董事会提出完善风险控制 and risk 管理的建议。

5. 考核委员会：由余钢（主任）、纪志龙、李淑妍、梁

祖德、李中等 5 人组成，主要职责有：根据公司发展战略规划，经营活动目标以及其他相关要求确定公司高级管理人员考核评价的目标与原则；研究制订公司高级管理人员试用期及任期考核评价办法；研究制订公司高级管理人员年度管理工作绩效评价办法；在获得董事会授权的条件下，组织及监督公司高级管理人员考核评价的工作及实施；董事会授权的其他事宜。

### （三）公司监事会人员基本情况

姓名	职务	性别	任期起始日期
林祖杰	监事会主席	男	2017 年 11 月
卢华为	专职监事	男	2018 年 5 月
王小沁	监事	女	2015 年 9 月
董宏君	监事	男	2015 年 6 月
雷书华	监事	女	2015 年 6 月

### （四）公司高级管理人员基本情况

姓名	职务	性别	任期起始日期
戴斌	党委书记、董事长	男	2019 年 5 月
王慧农	党委副书记、总经理	男	2016 年 6 月
林祖杰	纪委书记	男	2017 年 11 月
范章顺	副总经理	男	2014 年 8 月
马正源	副总经理	男	2015 年 6 月
高波	副总经理	男	2019 年 12 月
罗庆煌	董事会秘书	男	2014 年 12 月
陈妍	财务总监	女	2016 年 5 月
黄念红	审核总监	女	2019 年 10 月

## 第四章 数据和财务指标摘要

### 一、公司主营业务情况

公司主营业务为：公共汽车客运；车身、本公司候车亭及场站的广告业务；中小巴；出租汽车；汽车租赁；道路危险货物运输业务（成品油运输），新能源汽车充电设施的设计、建设、运营及维护服务（涉及专项规定的，取得相关许可后方可经营）。

根据公司营运台账，截至报告期末，公司批文线路 522 条，常规公交 330 条，定制公交 192 条。包括：快线 4 条、干线 203 条（含 1 条区间线）、支线 45 条、夜班线 20 条、高峰专线 34 条，高快巴士 204 条（含 192 条定制公交）、假日专线 12 条。

报告期内，公司实现营业收入 20.62 亿元，完成年度目标的 95.07%，同比增加 8.69%。巴士业务完成付费客运量 5.93 亿人次，较上年同期下降 3.13%；完成营运里程 3.86 亿公里，对比上年同期下降 2.77%。

### 二、主要财务数据摘要

单位：人民币万元

项目	2019 年	2018 年	增减比率
营业收入	206204	189724	8.69%
营业成本	417665	398631	4.77%
期间费用	71068	63289	10.95%
其中：销售费用	-	-	-
项目	2019 年	2018 年	增减比率
管理费用	50946	44360	14.84%
财务费用	20127	18929	6.33%

其他收益	286044	283964	0.73%
营业外收入	4581	545	740.55%
其中：财政补贴收入	0	0	-
利润总额	6470	10135	-36.16%
净利润	6225	5775	7.79%
其中：归属于母公司的净利润	6358	6048	5.13%
少数股东损益	-133	-273	-51.28
资产总额	796691	783983	1.62%
负债总额	682839	671956	1.62%
归属于母公司的所有者权益	112767	110809	1.77%
净资产收益率	5.69%	5.19%	9.6%
成本费用利润率	1.32%	2.19%	-39.73%
成本费用占营业收入的比重	237.52%	244.12%	-2.7%
工资总额	217907	204635	6.49%

注：净资产收益率=归属于母公司的净利润/平均归属于母公司的所有者权益\*100%；成本费用利润率=利润总额/(营业成本+营业税金及附加+期间费用)\*100%；成本费用占营业收入的比重=(营业成本+营业税金及附加+期间费用)/营业收入\*100%

### 三、同行业数据比较

#### (一) 深圳市公共交通客运量情况对比

	单位	2019年	2018年	增减幅度
公共交通客流量	万人次	403536.33	390319.11	3.39%
其中：公共汽车	万人次	158972.66	162881.56	-2.40%
出租小汽车	万人次	41348.07	38786.80	6.60%
地下铁路	万人次	202122.58	187747.50	7.66%
有轨电车	万人次	1093.02	903.25	21.01%
巴士集团付费客运量(含银联)	万人次	59268.00	61184.75	-3.13%

数据来源：深圳市交通运输局《2019年12月交通运输运营指标统计月报》、巴士集团统计台账。

2019年深圳市公共交通客流量较去年有所上升，同比增长3.39%，其中随着地铁成网运营以及持续分流，地铁客流年增长幅度最大，达到7.66%。巴士集团2019年付费客运量与2018年相比有所下降，降幅为3.13%。

## (二) 2019年深圳市三大公交企业营运数据对比

指标 单位	线路 条数	线路长度 (公里)	期末车 辆数 (辆)	平均车 辆数(辆)	载客里程 (万公里)	客运量 (万人次)	营运收入 (万元)
巴士集团	319	6932.11	5988	5976.83	36548.74	59401.54	129011.10
东部公交	269	7218.74	5795	5798.08	35637.53	47021.36	118701.92
西部公交	332	6937.28	4976	4972.58	30490.61	45326.05	100443.53
合计	920	21088.13	16759	16747.50	102676.88	151748.95	348156.55
巴士集团占比	34.67%	32.87%	35.73%	35.69%	35.60%	39.14%	37.06%

数据来源：深圳市公共交通运输管理局《深圳市公交行业运营服务安全维稳月报（2019年1-12月）》。

根据深圳市三大公交企业运营数据，巴士集团的线路、车辆和里程数约占三大企业总和的33%-36%，营收和客运量约占总和的37-39%，即巴士集团生产效率相对略高。

## (三) 2019年深圳市三大公交企业安全及服务数据对比

指标 单位	交通运输局信 息中心投诉(宗 数)	投诉处理 及时率	投诉结果 满意率	有责及以上交 通事故死亡人 数(人)
巴士集团	3	100%	100%	0.25
东部公交	11	100%	100%	0
西部公交	14	100%	100%	0.25

数据来源：深圳市交通信息咨询服务中心《关于2019年深圳市公交企业信访件办理情

况的通报》、《交通运输局关于征求 2019 年度公交特许经营企业服务质量初步考核结果意见的函》。

在安全及服务方面，巴士集团的公交服务质量考核安全指标亡人率达标，投诉宗数、投诉处理及时率、投诉结果满意率，总体优于其余两家公交企业，处于行业领先地位。

## 第五章 董事会报告

2019 年是公司“十三五”战略冲刺年，在公司各股东的大力支持下，公司董事会切实履行《公司法》和《公司章程》所赋予的职责，以科学严谨、审慎客观的工作态度，落实公司战略目标，完善企业治理结构、规范企业内部管理，提高董事会运作效率，科学决策，切实维护公司及全体股东的合法权益，全面完成了上级政府主管部门以及股东会下达的各项任务，推动公司稳健发展。

公司董事会积极发挥战略决策作用，重点做好年度生产经营计划、重大经营决策等工作。2019 年公司顺利完成了市国资委、市交通运输局、市人居委、市发改委的考核项目。

“保安全、优服务、增客流”成效显著，服务质量全面向好，四大安全指数全部达标，全年未发生较大及以上的安全事故，事故率、伤人率同比降幅 41%、60%；服务设施满意率超过 97%，乘客满意度调查 88.51 分，为“很满意”级别；营收客流效率逆势上涨，车次客运量、车次营收同比分别上升 1.6%、2.4%。“智能化、标准化、国际化”蓝图绘就，紧抓粤港澳大湾区、社会主义先行示范区、区域性国资国企改革试验区重大机遇，编制形成了智能化、标准化、国际化三年行动方案，开创发展新局面。奖项荣誉捷报频传，先后荣获“63 届国际公共交通峰会最高荣誉奖”“新时代党建+企业文化示范单位”“城市公共交通创新评选十大创新奖”“广东省企业管理创新成果一等奖”“广东企业 500 强”“广东服务业

企业 100 强”等多项荣誉。

截至 2019 年底，巴士集团总资产 79.67 亿元，同比增加 1.62%，净资产 11.39 亿元，资产负债率 85.71%，同比维持不变。各项成本费用均控制在预算内。净利润 6,225 万元，完成年度利润预算目标。公司员工总数是 27396 人。期末常规公交营运线路 330 条、优点定制线路 810 条、深汕线路 5 条、城际线路 42 条，线路合计 1187 条。巴士集团营运车辆数合计 12770 台（含公交、出租车、旅游大巴、跨境车辆、长途客运车等），大巴充电站 109 座、充电桩 1714 个、出租车充电站 14 座、充电桩 1098 个。

## 一、2019 年主要工作回顾

2019 年，公司围绕“为市民提供优质公交服务，让城市出行更美好”这一核心，坚持“打基础、抓机遇、谋长远”的发展思路，深入推进“保安全、优服务、增客流”工作，为实现优质发展打好基础，在做精做强主业的基础上，加强新能源、互联网、场站综合开发和产融结合四个产业与主业配套的协同能力，大力推进“智能化、标准化、国际化”建设，着力创新驱动发展，激发内生动力和外部活力，通过文化融合传递企业正能量，构建可持续的公交产业化发展新模式。

### （一）做精做强主业，夯实发展根基

#### 1. 防控融合，科技强安

强化人员风险预前管控，建立涵盖基层的三层级监控系



统，管理做到“一屏掌握全局、一图感知态势、一键深入细节”。以问题为导向，严格落实“一岗双责”制度，层层压实责任，严格排查安全隐患，每天完成100%车辆查控。聚焦细节，将综治安全、食品安全、物业安全、消防安全、充电安全、维保安全等全面纳入巴士集团大安全管理范围，建立大安全管理体系。创新安全智能防控系统功能及安全监测预警新技术，以强有力的科技技术保障生产安全，实现科技强安。

## 2. 全心为民，优化服务

倾听乘客的声音，从乘客视角查看未曾关注的细节，做好“六个着力”提升服务品质：着力打造公交标准化服务，着力提升车厢服务设施，着力提升公交服务国际化水平，着力丰富公交服务内涵，着力开展百日营运服务质量专项整治行动，着力推进主动式服务，实现精细化管理和可持续发展。2019年市民对巴士集团公交服务设施整体满意率超过97%，得分较2018年上升0.57分，评价等级为“很满意”。

## 3. 穷尽思路，提升客流

盘活存量资源，持续推进增质提效工作。通过“识别-调整-评估-处理”的闭环管理流程，优化调整25条低效线路，取消低效线路18条，释放运力113台，优化后日均客流增长9875人次；优化跨区公交线网结构，推进公交企业资源共享，取消低效优点巴士线路255条，新开通勤线路25条，拓展团体出行线路103条，截至12月底在运行线路共计810条，累计客运量909.3万人次。拓展增量资源，精准

运调，提升车辆运营效率。开展 MaaS 智慧出行接驳工作，实现“轨道+公交”无缝接驳。开通盐田“U+旅游”购物专线，蛇口邮轮港至机场、北站“U+客运枢纽”接驳联运专线，大浪时尚、观澜文化小镇特色线路等。以公交系统大数据分析为基础，采用混配运力、跨线协同等措施实施精准调度，应用实时电子围栏精准调度等措施来提升车辆平峰期上座率。

## （二）坚持改革创新，拓展关联产业

一是推动市场化企业长效激励约束机制。实施“一企一策”市场化改革方案，围绕利润目标建立市场化考核机制，进一步加大授权和激励力度；推动市场化企业薪酬改革，对标市场化市属国企薪酬，完善市场化企业薪酬分配结构，发布《深圳巴士集团市场化经营企业薪酬分配方案》，合理拉开分配差距，提升市场化企业开拓市场的积极性。二是推动混合所有制改革，首次以战略合作者的身份携手国内公交企业开展混改，股权投资哈尔滨通翼巴士公司，成功收购通翼公司 21% 股权，实现巴士集团主业“北上”战略布局。三是推动内部同质资源优化整合，以免挂牌协议转让的方式分别完成公司出租车、广告、深业运输资源整合及股权优化项目，通过“股权支付转增注册资本”“借款转增注册资本”“法定公积金转增注册资本”等不同路径，创新实施深港、鹏电、公交传媒、旅运公司增资工作，实现公司同质业务归口管理。四是推动创新全面发展，首次搭建公司创新孵化顶层设计，发布《创新项目孵化管理规定（试行）》，并完成第一批 18

个创新项目的流程审批，激发创新活力。《基于大数据运用的公交智能化管理实践》《共享经济下出租车企业经营管理模式的创新与实践》均荣获第二十九届广东省企业管理现代化创新成果一等奖，公司荣获中国道路运输协会城市客运分会评选的“城市公共交通创新‘十大创新奖’”。五是推动新能源产业发展，极力推进出租车充电桩建设攻坚工作，力争成为深圳市最大的出租车充电桩运营商；依托互联网，开发集预约充电、移动支付、充电规划等功能为一体的车、桩、网平台系统。六是推动关联产业开发。争取土地政策支持，推动梧桐苑项目、深港新村项目、上李朗和中山园项目；按照规划开展深汕交通枢纽项目建设，打造精品交通枢纽工程。

### （三）全力推进智能化，构建核心竞争力

开展公司全面智能化建设，建成集数据、监控、调度、服务、指挥五大职能为一体的智慧管理中心，为行业领先水平。一是开展智能化运行基础设施建设，建成数据中心机房，搭建“私有云+公有云”灵活、分布式基础云环境，实现业务数据实时接入、高效运算、安全存储。优化办公网、视频网、移动网三网融合架构，构建信息安全态势感知平台并健全配套规章制度，打造安全、稳定的“信息高速公路”。二是应用大数据分析构建高效的调度模型，优化调度系统，合理调整发车频次，降低空座率，提升客流量。三是建设安全督导等安全管理系统，将违章查询等业务工作打造成标准规范的电子化流程。四是建设车辆智能维保系统，实现实时诊断车辆状态，监测零部件全生命周期，应用三维仿真模拟技

术分析车辆潜在故障，智能预警车辆技术的安全风险，建设能效管理系统，实现充电站数据全面监测。五是与华为、鹏城实验室、云天励飞等产学研单位签署战略合作协议，推动“互联网+”与公交的互通融合。六是依托公司公交场景的市场化应用及推广需求，组建公司大数据和人工智能实验室，吸引高新技术企业开展新技术应用示范，打造智慧交通领域孵化器。积极响应推广 5G 精品应用的战略，运用 5G 新技术，培育公交新动能，打造全国首个“5G 智慧公交车队”。

#### （四）统筹推进标准化，加强规范化管理

加强标准化工作的顶层设计和统筹管理。抓好深巴标准体系建设，初步建立起由管理标准、技术标准、工作标准组成的企业标准体系，共涵盖内部标准 114 条。有序开展车队管理标准化相关工作，以推动标准化为契机，不断提升车队运作能力。促进安全标准化建设，2019 年底通过了客运站的安全生产标准化一级评价，实现安全标准化管理体系覆盖公司各主营业务。按照三个层级八个类别推进安全标准化建设，修订发布 108 个岗位安全职责清单。在公交行业率先开展双重预防机制先行先试，为行业推广双重预防机制提供了标准借鉴。成功立项 8 项深圳市地方标准，其中《纯电动公共汽车运营企业能源管理指南》等 5 项已完成市场监督管理局评审，并转市交通运输局报批；其余 3 项标准正在编制中。《纯电动出租车维修与保养技术规范》及《纯电动出租车场站设施配置规范》两项管理标准将作为国际标准进行复制推广。

### （五）稳步推进国际化，打响品牌全球影响力

公司制定发布国际化三年行动方案，积极推动与世界各地城市的深度交流合作，树立深巴国际品牌形象，提升品牌影响力。借助国际公共交通联合会（UITP）平台，完成国际公共联盟（UITP）官方培训中心建设项目，并成功开展四次国际培训，共有来自近 20 个国家的 120 多位专家代表出席。成功当选 UITP 出租车和网约车委员会主席，增强了巴士集团在国际交通领域的领导力。积极参与斯德哥尔摩交通峰会，公司纯电动公交发展进程被挑选为全球绿色交通的代表案例，赢得了大量关注，并摘得第 63 届世界公共交通大会“最高荣誉奖”。承办 UITP 经济委员会（TEC）大会项目，来自 6 个国家和地区的近 30 名国内外嘉宾出席，深入研讨公交收费、采购政策、电动化、公交发展趋势等行业话题，助推深巴运营管理模式、安全服务标准走向国际。参与国际合作项目，包括阿联酋迪拜道路管理局（RTA）公交外包项目，德国国际合作机构 GIZ 印度电动巴士培训需求评估（TNA）项目等。参加亚开行第二届国际低碳城市发展论坛、博鳌世界新能源汽车大会等 10 个国际论坛，提高在国际同行的影响力。通过英国广播电视台 BBC、英语国际频道 CGTN、瑞士法语广播电台、华盛顿邮报等国外（境外）媒体采访和视频报道，向全世界展示深巴卓越的国资品牌形象。

### （六）从严监督执纪，保障企业健康稳定发展

一是整合纪检、监事、财务、审计、内控、风控监督资源，发挥监督委员会的统筹协调作用，完善“六位一体”配

套制度，并推动“六位一体”监督体系向二级单位延伸。二是强化监督执纪问责。惩治基层微腐败，重点审查问题线索反映集中、群众反映强烈的基层微腐败，对查实的案件严惩不贷。三是坚持强化以案促改。召开以案促改专题民主生活会，制定《深圳巴士集团以案促改工作实施方案》，强化以案治本，深化标本兼治的效果。四是坚持不懈纠正“四风”。严抓作风建设，紧盯重要节点，集中整治形式主义、官僚主义，对五方面突出问题重点整治，推进作风建设再深化。五是依法依规监督公司重大事项和关键环节。重点对决策审批程序、风险控制、采购招标、资产处置等重大事项和关键环节进行全方位的精准督察，落实国有资产监管责任。六是在下属单位试点推行“智慧管理监督互动平台”，依托智能化手段推进企务公开和信访举报工作，打通上下行沟通渠道，切实发挥民主管理和群众监督的作用。

#### （七）强化党建主业意识，提升党建工作质量

一是扎实开展“不忘初心、牢记使命”主题教育，增强自觉学习的主动性，切实抓好专项整治工作。二是全面加强基层党建和党建标准化工作，明确推进党建标准化建设的目标、路径、措施等。三是强化党建主业意识提升，强化党委领导作用，实施基层党建“书记项目”，切实抓好党建主业工作。四是党建引领氛围提升，组织“七一”表彰大会，对15个先进集体、166名先进个人进行了表彰。组织召开先进典型报告会，第一代乘务员转岗代表、国企十大工匠、全国劳模，“爱心车队”代表分别上台作先进事迹报告。开展“学

用新思想·建功新时代”“百名书记抓基层党建宣誓大会”“党建大讲堂”活动，进一步凸显党建氛围。

## （八）推进企业文化建设，积极履行社会责任

### 1. 铸牢企业文化，增强核心凝聚力

通过多元化渠道加大关心关爱员工力度，不断增强员工企业幸福获得感，增强核心凝聚力。一是切实改善员工工作环境和居住环境，提升员工在企业工作尊严。二是扩大员工关爱范围，慰问困难员工家庭 394 户，开展帮扶教育活动，关爱慰问考上大学的困难员工子女；开展公交行业家访活动，一线员工家访率达 100%，对员工反映诉求积极跟踪落实。三是深度开展员工帮助计划（EAP）。提供个案辅导 129 人次，类型涵盖离职赔偿导致信访维稳、乘客投诉引发负性情绪、排班冲突压力应对、亲属去世哀伤辅导等 10 余种类型，团体辅导 132 场次、6486 人次，类型涵盖情绪管理、团队协作、亲密关系等主题。四是丰富员工业余生活和精神生活，开展“幸福嘉年华”主题活动，举办快乐亲子坊、职工趣味运动会、“创新杯”篮球赛、羽毛球锦标赛、厨艺比赛等。

### 2. 积极履行社会责任，全力服务社会民生

一是做好重大交通保障工作。完成了“2019 年中央电视台春节联欢晚会深圳分会场”、“2019 年深圳春节晚会”大型联欢晚会等多个重大活动交通保障工作，以及 9 个节日、24 个展会、2 次地铁公交应急接驳的公交保障服务，实现了“零差错、零投诉、零事故”的目标。二是落实老年人免费乘车

政策。积极与市交通运输局沟通，推动车载收费终端加装“身份证核验设备”项目立项工作，以解决驾乘人员日常监管困难，客运量无法统计等问题。三是编制社会责任报告。高质量完成《2018年社会责任报告》编制工作，积极履行国企社会责任担当，全面客观反映公司的社会责任绩效情况。四是做好甘田村扶贫工作，联合中央大厨房上门收购甘田村贫困户养殖的生猪，并相继投入60万元帮助甘田村建设村党群服务中心暨村文体活动中心，投入10万元支持贫困户种植养殖，投入2.6万元支持村小学配备电教化设备。对口帮扶的紫金县甘田村贫困户45户195人已全部脱贫。

#### （九）依法履行董事会职责，确保重大事项有效决策

董事会下设发展规划委员会、考核委员会、薪酬委员会、采购委员会、审计及风险管理委员会共5个专门委员会，各专业委员会依据公司董事会所制定的各专业委员会工作细则中的职责，就专业性事项进行研究，提出意见及建议，供董事会决策参考，为提升董事会工作质量和工作效率发挥了重要作用。

坚持定期例行召开董事会会议外，紧急事项加密召开临时会议。2019年召开股东会会议6次、审议股东会议案12个；董事会会议20次、审议董事会议案80个、听取重大经营管理汇报事项11项；发展规划委员会会议4次，审议事项9项、听取汇报事项2项；采购委员会会议2次，审议事项4项；薪酬委员会会议1次，审议事项2项。顺利完成重大投资、银行授信额度申请、人事任免、薪酬考核等各类重



大议题的审议决策。会后加强董事会会议决策要求的落实事项跟踪管理，全年股东会、董事会会议落实事项共 82 项，完成率 100%。

所有董事诚信及勤勉尽责，严格遵守国家法律法规和公司章程的规定，掌握公司生产经营、财务状况及重大事项进展，并就董事会审议事项发表独立意见。全体董事均以维护公司利益出发，从未在公司谋取私利。

## 二、2020 年公司面临的形势及工作思路

2020 年，随着经济的“高质量”发展，社会主义先行示范城市及粤港澳大湾区城市互联互通建设，区域性国资国企综合改革试验区相继落地，深圳将努力发展成为竞争力、创新力、影响力卓著的全球标杆城市，与之匹配的高质量城市公共交通配套建设需求会愈发迫切，公司要紧抓“三区驱动”机遇，探索新技术应用创新，谋划质量发展，推进综合改革，加快走出去的步伐，培育在新经济下的公交企业可持续发展能力，助力粤港澳大湾区城市交通一体化发展，打造具有国际标准的社会主义先行示范区标杆企业。

### （一）公司面临的外部环境

#### 1. 轨道交通建设成网运营，加剧挤压公交客流量

自 2017 年来，地铁客流快速增长，出行分担率已超过 50%，成为公共交通出行最核心方式。2019 年公交出行分担率已降至 40% 以下。根据市交通运输局《2019 年 12 月交通运输运营指标统计月报》，我市 2019 年累计公共交通客运量

40.35 亿人次，同比增幅 3.39%，对比上年增幅有所放缓。地铁客运量同比增幅 7.66%，出租车客运量同比增幅 6.60%，但公交客运量不增反降，同比减幅 2.40%，且减幅具持续扩大的趋势，公交客运面临环境退化的挑战。2020 年，地铁三期修编工程开通，运营里程达到 433 公里，将进一步蚕食常规公交客流。

## 2. 同质化竞争严重，公共交通领域急需改革

三大公交企业均属股权多元化的法人企业，在成本规制政策下各自为政、自主经营，经营范围基本按深圳市行政区域划分，客流热点区域线网重复系数高，企业间协同发展机制缺失、同质化竞争严重，公交配套资源重复投入。随全市常规公交出行分担率持续下降，常规公交辅助、接驳发展方向愈来愈明晰，常规公交线网系统性、整体性优化需求凸显，城市公共交通领域综合改革急需大力推进。

## 3. “三区”驱动，迎来发展机遇

国家、省、市先后出台一系列关于粤港澳大湾区、深圳建设中国特色社会主义先行示范区和区域性（深圳）国资国企综合改革试验的指导文件，其中在交通基础设施建设方面，提出要构建现代化的综合交通运输体系，畅通对外联系通道，提升内部联通水平，推动形成布局合理、功能完善、衔接顺畅、运作高效的基础设施网络，为粤港澳大湾区经济社会发展提供有力支撑。公司应把握“三区驱动”机遇，找准目标定位，奋力谋划未来，努力创建社会主义现代化公交强企的标杆范例。

#### 4. 全市地面综合交通资源整合

全市地面综合交通资源整合是贯彻落实市委市政府关于深化市属国有企业改革促进发展的有关工作部署。市国资委将围绕综合交通战略，推进公交市场化、电动化、智能化，提升公交企业产业化水平、资源利用效率和品牌影响力，打造全世界规模最大的新能源绿色公交企业和全国市场化程度最高的公交运营集团，建立与深圳立体交通体系相匹配的地面公交运营平台。公司要从大局出发，全力支持整合工作，并以此次整合为契机，最大程度释放企业核心竞争能力，全面提升服务深圳城市发展大局的能力。

#### 5. 纯电动泥头车推广使用

2019年9月市交通运输局、市发改委、市财政局、市住建局联合下发《深圳市纯电动泥头车推广使用实施方案》，在纯电动泥头车配套充电桩建设、路权通行、鼓励使用等方面支持力度较大，现阶段正是进入纯电动泥头车市场以及获取经营指标资源的机遇期，是传统公交企业转型发展的重要良机。公司将积极响应政府及国资委关于建设全国纯电动重型货车使用示范区的要求，把握行业转型发展及政策机遇，开展创新纯电动泥头车投入运营模式研究，推动公司转型发展，紧抓市场机遇，获取良好的经济效益。

### (二) 公司面临的内部环境

#### 1. 行业安全压力依然严峻

对交通违章管控的针对性有待提升，重点违章行为如公

交车冲红灯违章的数量，与行业对比偏高。安全智能化硬件设施的维护管理体系还有待完善，设备故障导致的监控不到位现象时有发生。行业整体安全压力依然很大，安全信息化系统的建设水平和应用范围有待加强，基层一线传统的工作习惯还未改变。

## 2. 资金持续短缺问题未能得到有效改善

主要体现在对银行及融资租赁公司等金融机构负债居高不下，资产负债率长期高于85%，较高的债务负担或导致后续融资、参与外部项目投标等经营活动受到限制。2020年仍然面临资产负债率高、资金匮乏的压力，随着人工费用等刚性成本的上涨导致公司营运成本不断上升，出租车充电桩、标准化项目及各投资项目资金需求大，同时财政补贴持续滞后，2020年将面临更为困难的资金短缺与融资难困境。

## 3. 关联产业造血功能未显现，投资效果未达预期

公司产业平台整体运营能力处于初期阶段，市场化商业模式亟待构建，投资效果未达预期。目前公司在“互联网+公交、新能源产业、场站综合开发和产融结合”四个产业造血及反哺效果未凸显，其中互联网+公交产业交通大数据的综合开发与应用相对滞后，定制公交、动态公交等产品未形成商业化可盈利模式；新能源产业处于基础设施建设初期，“深圳蓝”出租车充电桩建设项目任务进展不及预期；公交场站商业性开发政策未完全突破，各公交场站综合开发项目均未落地实施；大交通产业基金仍处于募资初期。

## 4. 董事席位空缺可能影响决策

根据巴士集团《章程》规定，公司董事席位共 9 名。目前国资委尚缺 1 名董事未提名委派，因此董事会表决有可能产生国有股权 4 票：非国有股权 4 票的僵局。同时，年内董事空缺、董事调整频繁（调整人数占比近半）导致董事会下属专业委员会或因人数不足、或因人员不能及时调整到位，无法召开专业委员会会议充分讨论议题，影响专委会在决策链条中作用的发挥。

### （三）2020 年度工作总体思路

2020 年，是“十三五”战略的收官之年，是粤港澳大湾区和深圳先行示范区建设全面铺开、纵深推进的关键之年，也是国企综合改革开局之年，是公司抓“基层基础”工作年，也是公司智能化、标准化、国际化三年行动全面铺开之年。公司董事会将依法履行董事会职责，科学决策，高效运作，按照市委市政府、市国资委的要求，紧紧抓住粤港澳大湾区、深圳建设中国特色社会主义先行示范区和区域性国资国企综合改革试验区的重大发展机遇，继续以“为市民提供优质公交服务，让城市生活更加美好”为使命，坚持“党建引领、民生为本、创新驱动”原则，在“保安全、优服务、增客流”实现质量发展基础上，通过“智能化、标准化、国际化”谋划长远发展，奋力打造世界一流并具有国际影响力的先行示范性公交企业。

### 三、2020 年董事会主要工作任务

根据企业发展战略规划，结合生产经营实际，为确保年

度任务目标的达成，董事会制定如下工作重点：

### （一）做好疫情常态化防控，有序抓好复工复产

一是坚决贯彻落实省、市、区关于统筹推进疫情防控和经济社会发展工作有关要求，确保防控机制到位、员工排查到位、设施物资到位、内部管理到位、宣传教育到位，分类有序地安排公司复工复产，统筹兼顾好疫情防控和复工复产工作。坚持公司“三全三严”疫情防控措施，认真落实分类分区分级差异化防控要求，及时采取针对性措施应对最新疫情形势，按照客运场站和交通运输工具新冠肺炎疫情分区分级防控要求，严格落实消杀、通风、运输组织、人员防护等措施，特别加强在机场、口岸、交通枢纽的境外输入性防控。二是实事求是分析疫情对公司生产经营的影响，加强内外部经济形势研判，用足用好国家应对疫情出台的支持政策，把握好后续市场恢复性增长可能带来的机遇；牢固树立过紧日子思想，精打细算严格控制成本支出，多措并举竭力开辟增收渠道，做到克服困难、增收节支、化危为机，全力完成年度经营目标。

### （二）坚持基层基础建设，推动企业稳健发展

加强“双基”建设，从“基层党建、场站建设、车队车间管理、干部队伍建设、作风建设”五大方面着手，夯实发展基础，提升企业运营质量。一是积极推进基层党建工作标准化、规范化，切实做好党建工作与业务工作的融合发展，促进基层党建全面进步、全面过硬，以党的建设引领企业高

质量发展。二是完善基层场站基础设施建设，聚焦公交场站标准化、智能化、信息化、安全化建设，以功能需求为导向，打造智能化、人性化公交场站。三是加强基层“车队、车间、车辆”管理，编制车队、车间标准化管理方案，提高基层日常业务管理工作效能，确保基层管理效率、管理质量在同行业保持竞争优势，打造全国交通行业现场管理标杆车队。四是加强基层干部队伍建设，提升基层队伍综合素质，增强基层人才发展活力。五是加强基层作风建设，着力完善党风廉政建设责任制，强调责任担当，建立多重谈话制度和廉洁教育制度等，营造风清气正的干事创业氛围。

### （三）多措并举深化改革，着力健全体制机制

一是根据市国资委关于国有地面公交资源整合的工作部署，积极配合推进全市地面公交整合，在全市公交行业改革中发挥领头羊作用。二是贯彻落实《深圳市区域性国资国企综合改革试验实施方案》，实施功能分类及资源整合，按“行业相关、主业相近”原则，对出租车、广告、汽车租赁等同质资源进行股权优化整合，优化资源布局结构。三是健全市场化经营机制，制定“一企一策”市场化改革方案，实现分类监管，分类改革，分类发展。四是推进下属商业类企业选人用人机制的市场化试点改革，对金融、产业运作、房地产等专业人才实施市场化选聘；研究建立效益决定薪酬、增量业绩决定增量薪酬的下属商业类企业市场化收入分配机制。五是深化国资监管改革，积极推进“六位一体”监督体系建设，形成制度管权、管事、管人的长效机制。

#### （四）加快创新驱动发展，培育壮大新动能

一是健全创新管理体系，加强公司创新管理统筹和顶层设计，优化内部创新评审的工作机制、流程和评审标准，合理规划 2020 年创新孵化项目。二是营造鼓励创新的环境氛围，进一步突出创新主体地位、加强创新文化建设，加大创新激励力度，鼓励二级单位突破固有发展模式，探索发展新路径，拓展增收渠道，强化创新内生动力。三是按时按质推动创新孵化项目开展，创新工作既要开花，又要结果，对按要求完成的项目及时结题验收，对不适宜继续开展的项目及时关闭。四是充分发挥与华为、鹏城实验室、云天励飞等战略合作伙伴的新技术、高科技优势，赋能交通领域新型技术应用，与交通运营应用场景深度融合。

#### （五）坚定不移“打基础”，保障企业高质量发展

一是坚持“保安全”。在公交车、出租车、旅运、客运站等板块全面推广安全生产标准化，强化基层安全标准化建设，提升基层作业管理精细化水平；深入推进安全智能化建设，建设双重预防机制信息化系统，升级公交安全智能化查控体系，建设智能安全综合监控系统，打造安全业务全链条、全流程实时监控的综合系统；强化安全文化建设，组织开展各类公益性宣传，推进深圳市交通安全体验中心建设，深化民生警务服务、信息数据共享等方面合作，开展交通安全法制宣教活动。二是坚持“优服务”。固本强基，进一步提升整体服务形象，完善驾乘人员的服务行为规范，实现车辆标准化管理；保质增效，制定服务质量考核指标体系管控方案



和奖惩方案，开发全流程服务质量管控平台，优化升级客户服务信息系统，实现智能高效的信访处理；持续创新管理方式，提升市民乘车满意度和体验感；全面打造企业服务窗口品质，增设巴士之友活动信息展示平台及市民参与互动通道，开发活动小程序，发布各类对外活动信息和链接，举办有主题、有特色的“巴士之友”志愿活动，提升巴士之友影响力，树立巴士集团公益服务品牌。三是坚持“增客流”。结合新补贴政策，通过线路资源整合、优化线网结构提升补充类线路客运量，完成客运量提升10%指标。利用大数据分析能力与公司丰富的公交管理经验相结合，准确把握乘客出行规律，助推线路精准运调，减少线路平低峰期无效、低效班次，提高线路运营效益。细分公交出行需求，规划地铁接驳短线、动态巴士、MaaS 公交等模式发展多样化公交，形成以公交干线、轨道为骨干，接驳线、微循环、动态巴士等为主，慢行系统为辅助的“三网融合”的公交线网。开行旅游观光巴士，拓展公交新模式，推动深圳市旅游观光巴士线路规划建设，以“深度慢游”为核心，设计“蓝线”、“红线”、“黄线”三条线路，优选深圳 TOP30 景点，促进深圳文化和旅游产业的和谐发展。

#### （六）把握大势“抓机遇”，构建公交发展新模式

从全局和战略高度深刻认识“三区驱动”的重大意义，以高度的政治责任感和使命感把握机遇，结合巴士集团的工作实际，出台落实相关具体落地措施，构建公交发展新模式。一是推动落实《巴士集团参与粤港澳大湾区建设行动方案》，

构建大湾区地面交通互联互通体系，开展深港跨境、城际公交、旅游运输等区域联程联运试点线路，优化口岸公交线网。二是建设城市公交科技创新中心，建立公交大数据收集标准，探索公司在5G公交先行示范，将5G技术应用到公司智能公交云平台“1+9+N”体系，形成5G智慧出行服务生态圈。三是打造地面交通场景应用平台，开展智能驾驶、车路协同、在线仿真等智慧交通前沿技术应用，加快智能驾驶、车桩网、物联网等项目的创新孵化。四是建设智慧公共交通体系，打造综合性智能公交云平台，串联城市间及深汕飞地间的公交运营系统，加大智能安防、人脸支付等技术应用的投入，推动公交行业智慧升级。五是打造绿色交通能源体系，推动公司全部业务使用清洁能源或节能环保车型，研究拓展自卸车、环卫车、港口运输车等新能源特种车市场业务，提升碳排放履约能力，探索氢燃料电池、太阳能、电池阶梯利用等技术应用。六是打造运营管理输出先行示范，总结深圳十年全面电动化经验，形成管理模式和标准，向国内外进行输出。

### （七）落实“三化”“谋长远”，助推企业转型升级

推动智能化、标准化、国际化三年行动方案规划蓝图实实在在落地。一是全面推进智能化，夯实地面公交一体化运营实力。完成网络与信息安全保障体系、办公楼宇智能化建设、营运统计分析系统建设，探索多模型协同、智慧出行模型应用等；深化与华为、鹏城实验室、云天励飞等单位合作，建立交通领域的新兴技术应用创新共同体，加速推动创新项目成果推广及商业化运用。二是统筹推进标准化建设，高标

准引领高质量发展。确保标准化工作“出亮点”，培育出一批体现深巴优势和特色的先进标准，发布广东省、深圳市地方标准5项，加快推动国际标准化申报工作。在党建、场站、物业、档案、“三车（车辆、车队、车间）”、安全等领域打造出一批具有引领和示范效应的标准化精品样板示范工程。三是稳步推进国际化，进一步提升品牌全球影响力。依托UITP加强国际交流，搭建公司与全球公交企业合作的开放性平台，推进行业性国际机构组织在深圳建立工作机构或办事处，举办具有国际影响力的行业论坛。完成“一带一路”国际合作项目和“粤港澳大湾区”一体化建设，探索与国内外城市开展新能源运营、智慧交通的合作，借助公司在电动化、智能化领域的领先优势，推进国际公交运营项目落地落实。

#### （八）坚持突出党建引领，打造党建亮点与特色

一是从组织上加强党的领导与公司治理深度融合，压实各级责任，层层抓好落实，切实推动党建工作再上新台阶，切实将国企党建政治优势转化为发展优势，引领企业实现高质量发展。二是创新党建工作载体、方式，丰富党建工作内容，持续开展“一企一品”活动。充分发挥党组织战斗堡垒作用和党员先锋模范作用，发挥政治优势、组织优势，引领企业新发展，推进党的建设和中心工作深度融合。三是严格落实党委会、支部会第一议题学习习近平新时代中国特色社会主义思想制度。按照中央、省市委、市国资委党委关于主题教育有关部署和要求，认真贯彻落实“不忘初心、牢记使命”主题教育制度。四是认真落实《巴士集团党建工作标准

化实施方案》《加强基层党建工作方案》，推进基层党建工作质量全面提高。五是创新党建宣传理念，主动与上级主管部门联系、与主营部门合作，完善“外宣+内宣”“传统媒体+新媒体”宣传矩阵新格局，有计划、有重点、有深度地开展宣传工作，汇聚国内外媒介平台的资源力量，提高企业国际竞争力。

#### （九）强化防范风险意识，提升风险应对能力

提升资金风险抗压能力，及时明确资金缺口，做好融资等资金应对措施，确保资金链的安全。加强重大经营活动、投融资等重点领域的风险的评估和监管，严控资金规模投资大、回收周期长、回报率低且大幅增加企业债务负担的项目投资。加强商业类企业与行业的指标对比，重点关注投入产出、资源利用率等效率指标，指导督促商业类企业建立一套能够真实反映企业经营管理实际状况的指标体系。

#### （十）多维度完善董事会治理，提升公司决策效率

##### 1. 坚持合规治理，充分落实董事会职权

围绕股份制企业的合规治理要求，充分落实董事会的决策职权。进一步加强董事会建设，发挥董事会各专门委员会的智囊作用及外部董事的专业作用，提升董事会决策质量。

##### 2. 多维度协调内外部各方关系，发挥沟通桥梁作用

加强与国资、外资、民营股东的联系交流，实现内外部信息互通，协调公司各利益方的关系，争取各方股东对公司经营发展的认同和支持，提高决策效率。

### 3. 进一步优化完善董事会下属专业委员会职能配置

一是优化专业委员会机构设置。根据企业发展需要，优化董事会下属专业委员会设置及职能配置，对职能关联性高的考核委员会、薪酬委员会进行机构合并，组建成立“薪酬与考核委员会”，强化其职能，促进专委会高效协同，提升决策及运作效率效能。二是优化专委会议事规则，规范决策流程。待审计及风险管理委员会委员调整到位后，将征求委员意见，进一步完善《审计及风险管理委员会议事规则》并启动制度审批流程；对合并新设的薪酬与考核委员会，相应制订《议事规则》，规范委员会决策和运作流程。三是优化专业委员会人员组成。加强外部董事在专业委员会中的配置，对新设的“薪酬与考核委员会”进行成员重新配置，由外部董事担任委员。适时召开薪酬与考核委员会会议，强化薪酬与考核委员会的职能，充分发挥其智囊作用，提升考核和薪酬管理工作的专业性和公允性。

### 4. 探索董事会对经营层的合理授权，激发经理层活力

将进一步厘清经理层和董事会权责边界，健全授权机制，进一步加大董事会向经营层的授权。依法落实经理层职权，总经理依法行使管理生产经营、组织实施董事会决议等职权，促进提升决策效率，激发经营层活力。

### 5. 深化国企改革，优化完善高管考核机制

对标国企改革要求，建立业绩优先的高管考核机制，以业绩为导向，制订《高管人员经营业绩考核办法》及《高管人员年度考核方案》，并发挥薪酬与考核委员会的前置顾问

作用，充分落实董事会对高管人员的契约化考核工作。

## 第六章 年度重要事项

### 一、公司章程、注册资本变动情况

报告期内公司章程没有进行修订，注册资本没有变动。

### 二、企业高层管理人员变动情况

报告期内公司高层管理人员发生的变动情况如下：

2019年1月，经第四届董事会第57次临时会议审议同意马正源兼任深圳巴士集团股份有限公司财务总监职务。

2019年1月，根据《深圳市人民政府关于余钢同志免职的通知》（深府任[2019]75号）文件，免去余钢同志的深圳巴士集团股份有限公司董事长、董事职务。

2019年1月，经2019年第1次临时股东大会审议免去纪志龙同志的深圳巴士集团股份有限公司董事会董事职务，选举张守军同志为深圳巴士集团股份有限公司董事。

2019年4月，根据中共深圳市委组织部《关于张守军免职的通知》（深组干[2019]229号）文件，免去张守军的深圳巴士集团股份有限公司董事职务。

2019年5月，根据中共深圳市委组织部文件《关于戴斌同志任职的通知》（深组干[2019]279号）文件，戴斌同志任深圳巴士集团股份有限公司党委委员、书记，根据《深圳市人民政府关于戴斌同志任职的通知》（深府任[2019]83号）文件，戴斌同志任深圳巴士集团股份有限公司董事长。

2019年9月，经2019年第6次临时股东大会审议免去严咏娴女士的深圳巴士集团股份有限公司董事会董事职务，

选举苏傲雪女士任深圳巴士集团股份有限公司董事会董事；免去梁祖德先生的深圳巴士集团股份有限公司董事会董事职务，选举黄汉森先生任深圳巴士集团股份有限公司董事会董事。

2019年10月，经第四届董事会第70次临时会议审议同意马正源继续担任深圳巴士集团股份有限公司副总经理，不再兼任深圳巴士集团股份有限公司财务总监；聘任陈妍为深圳巴士集团股份有限公司的财务总监，不再担任深圳巴士集团股份有限公司审核总监职务；聘任黄念红为深圳巴士集团股份有限公司审核总监。

2019年12月，根据中共深圳市委组织部文件《关于高波、周志成同志职务调整的通知》（深组干[2019]657号）文件，高波同志任深圳巴士集团股份有限公司副总经理；免去周志成同志的深圳巴士集团股份有限公司副总经理、党委委员职务。

### **三、企业合并、分立、解散或申请破产等事项**

报告期内公司无合并、分立、解散或申请破产等事项。

### **四、企业重大投资行为**

#### **（一）全年投资情况**

报告期内，公司累计投资完成147,960万元，其中：车辆投资35,537万元，智能化及办公电子设备投资14,910万元，维修设备投资437万元，基建投资15,227万元，股权投资25,491万元，“深圳蓝”出租车充电桩投资56,358万



元。

## （二）重大项目投资情况

报告期内，公司投资 23,530 万元将 210 台五洲龙纯电动大巴置换更新为 210 台纯电动中巴；深业运输公司计划投资 4,163 万元购置 50 台新型自卸车已完成审批流程，但因指标问题未支出；鹏翔旅运公司更新 41 台旅游大巴，投资额 3,075 万元；深港公司沈阳及惠州出租车更新合计投资 1,793 万元；完成了智能管理中心运行环境建设、智能维保系统、机房基础建设、数据中心基础建设、智能调度管理平台等智能化项目，合计投资 9,419 万元；收购哈尔滨通翼巴士公司 21% 股权，投资额 591 万元；与北京公交等多家公交企业组建准点投资公司，占股约 10%，投资额 2,000 万元；向下属企业鹏翔旅运公司增资 1 亿元；向下属企业广告公司增资 700 万元；收购上市公司项目完成投资 1.22 亿元；建成“深圳蓝”出租车充电桩共 14 个站 1098 个桩，概算投资额为 5.64 亿元，年度支出约 1.2 亿元。

## 五、企业重大融资行为

报告期内，公司共计借款 165,100 万元，其中短期借款 30,000 万元，中长期借款 135,100 万元。

## 六、企业发生重大损失情况

报告期内，公司未出现重大损失。

## 七、企业聘任、解聘会计师事务所情况

报告期内，公司于 2019 年 12 月 17 日召开第四届董事会第 29 次会议，审议通过聘任安永华明会计师事务所（特殊普通合伙）深圳分所为 2019 年度财务报表审计中介机构。

## 第七章 公司治理

### 一、公司治理的基本状况

公司建立了股东大会、董事会、监事会、党委、纪委、经营管理层、专业委员会等完善的治理结构。股东大会是公司的最高权力机构，决定公司经营方针和年度投资计划，依照《公司法》及《公司章程》行使职权。董事会执行股东大会的决议；决定公司内部管理机构的设置；在股东大会授权范围内，决定公司的风险投资、资产抵押、对外担保等事项；决定公司银行账户的开立、关闭和签字人的指定；决定公司信息对外披露事项。监事会对董事、总经理和其他高级管理人员执行公司职务的行为进行监督，在董事会不履行法律或《公司章程》规定的召集和主持股东大会会议职责时召集和主持股东大会会议。公司根据《党章》规定，设立公司党委和公司纪委，董事会决定公司重大问题时，事先听取公司党委的意见。公司经营管理层在总经理组织下，负责公司日常管理工作，实施董事会决议。公司目前设置 19 个职能部门，部门各司其职，共同完成公司的工作目标。

### 二、股东大会和董事会召开情况

2019 年公司董事会根据《公司章程》规定，依法召开股东会、董事会及专业委员会会议，积极做好各项经营决策。会议具体召开情况如下：

会议名称	现场	临时	上会议案	汇报事项
股东大会	--	6	12	--

董事会	4	16	80	11
发展规划委员会	1	3	9	2
考核委员会	--	--	--	--
薪酬委员会	1	--	2	--
采购委员会	1	1	4	--
审计及风险管理委员会	--	--	--	--

### 三、监事会报告

公司监事会根据国家有关法律、法规和公司章程的规定，以对股东负责和实事求是的工作态度，通过实际和有效的监督工作，勤勉尽责地履行了职责，促进了公司的规范运作。

#### （一）监事会对公司依法运作情况的独立意见

2019年度，公司监事会成员列席董事会20次，监事会主席、专职监事根据工作需要参加或列席公司党委会、股东大会、总经理办公会、经营分析会、监督联席会、专题工作会、专项调研等超过100场次。公司董事会和专门委员会能按照《公司法》和《公司章程》的相关规定规范运作，公司董事能充分发表自己的意见，未发现董事会有违背公司法、公司章程及议事规则的情况，也未发现董事有违法违规的行为。公司在2019年度的经营发展和运营管理符合法律规范和公司章程的要求，领导班子成员在执行公司职务时能够恪尽职守、勤勉尽责，未发现涉及国有资产流失的情况。

#### （二）监事会对公司财务状况的独立意见

监事会认真审核了公司会计报表，报表所反映的会计信息真实地反映了公司的经营状况，没有发现失真失实的现象。

2019年，公司经济运行总体平稳，整体经营状况良好，营业收入、利润总额等主要经营指标运行较好，各项经营指标均超额完成年度预算目标。截至2019年底，公司总资产为79.67亿元，比年初增加1.27亿元；资产负债率为85.71%，与年初基本持平，但仍处于较高水平；实现营业收入20.62亿元，完成年度预算的95.07%，同比增长8.69%；成本费用控制在年度预算范围内，燃料成本有明显下降；实现净利润6,225万元，同比上年增长450万元。

报告期内，公司财务核算管理严格执行《会计法》《企业会计准则》等法律法规，财务会计内控制度健全，财务报告不存在虚假记载、误导性陈述或重大遗漏。公司定期财务报告真实、准确、完整地反映了公司的财务状况、经营成果、现金流量和重大风险提示情况。安永华明会计师事务所出具的2019年无保留意见审计报告，客观、公正、真实地反映了公司的财务状况和经营成果。

### （三）监事会对公司经营成果的独立意见

报告期内，公司构建了比较完善的现代企业法人治理结构，设有股东大会、董事会、监事会和经营管理机构，形成了决策、执行、监督分立的制衡机制。2019年，公司经营决策规范、执行到位，未发现违规决策的情形，各项决策执行落实情况良好。

2019年是公司实施“十三五”战略规划冲刺年。监事

会认为，公司领导班子能够讲政治、顾大局，认真贯彻落实市委市政府和市国资委的战略部署和工作安排，在工作中做到勤勉尽责、兢兢业业、勇于担当、攻坚克难，围绕“打基础、抓机遇、谋长远”发展战略，扎实开展“保安全、优服务、增客流”工作，着力推进“智能化、标准化、国际化”建设，着力通过文化融合传递企业正能量，着力构建可持续的公交产业化发展新模式，努力提升公交服务品质，各项经营指标较上年同期显著增长，成本费用控制在年度预算范围之内，重点项目有序推进，较好地完成了公司全年的各项工作任务，实现了国有资产的保值增值，取得了良好的经济效益和社会效益。

#### （四）监事会会议情况

报告期内，召开监事会会议 5 次，审议事项 5 项，具体情况如下：

序号	召开时间	会议届次	审议内容
1	2019 年 1 月 25 日	2019 年第一次监事会	审议通过《巴士集团监事会 2018 年工作总结及 2019 年工作思路》
2	2019 年 2 月 14 日	2019 年第二次监事会	审议通过《深圳巴士集团 2018 监事会主席综合报告（年度）》
3	2019 年 4 月 19 日	2019 年第三次监事会	审议通过《深圳巴士集团 2019 年度监事会主席工作计划》
4	2019 年 7 月 16 日	2019 年第四次监事会	审议通过《深圳巴士集团 2019 监事会主席综合报告（上半年）》
5	2019 年 10 月 15 日	2019 年第五次监事会	通报《深圳巴士集团下属企业重大资源开发情况调研报告》

## 第八章 内部控制管理情况

### 一、生产经营主要环节的制度建设情况和年度执行评价

公司建立完善的治理结构，同时根据公司的使命与愿景，结合行业特点，持续完善企业规章制度，优化内部经营管理机制，促进企业管理效率和经营效益提升。公司按照 ISO 质量与环境管理体系要求，参照卓越绩效“过程”标准，以运输服务为核心，形成投资者服务、计划与监督、核心业务、综合性管理等四大版块，共 30 个子模块，合计 496 项规章制度，对比 2019 年初老旧制度占比从 56% 下降到 39%。

持续完善市场调研及服务策划、线网建设、线路运营、司乘服务、顾客服务等内部的核心过程（价值创造过程）的相关制度，并以核心过程作为设计和运行规章制度体系的基础，更新与电动化和智能化相关的制度，其中废止 6 项，新增和修订 7 项，建立健全出租车规章制度体系，新增《出租车服务质量管理规定》等 4 项出租车营运服务的规定和流程。

持续强化深巴制度执行，明确不同经营主体的权责关系，进一步优化制度管理流程和管理标准，制度执行力度和落地效果不断加强，制度建设合理规范、制度管理及时有效，实现经营决策效率和企业治理能力进一步提升。

### 二、企业管理层对企业内部控制机制的评价结论

2019 年，公司在董事会、经理层及全体员工的共同努力下，以合法性、全面性、重要性、制衡性、适应性为原则，持续健全内部控制体系，从公司治理层面到各业务流程层面

均制定了较为完善的内部控制制度，依据内部监督机制、风险防范机制、合规管理机制开展内控、风控、合规、监督工作，形成相互融通、相互制约、相互监督的内控管理体系。依据内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督五大要素，公司定期通过内部审计和专项检查等方式进行评价，体系运行情况良好。

依据市国资委要求，公司保质保量完成了年度内控自我评价报告，并通过聘请中法会计师事务所开展内控控制审计，出具第三方内部控制审计报告，评价为“巴士集团按照《企业内部控制基本规范》和相关规定在所有重大方面保持了有效的财务报告内部控制”。

### 三、企业风险管理情况

（一）按期编制财务风险预警情况工作报告和 2018 年度全面风险管理报告。按市国资委要求定期完成财务风险预警情况工作报告和全面风险管理报告，严密跟踪风险预警指标变化分析，对危险性指标和下降指标分析，有针对性制定反馈机制和应对措施，切实保障公司运行健康、可控。

（二）推进内部控制体系建设。持续打造运行有效的内部控制体系，通过内部审计和专项检查等方式，从公司治理层面到各业务流程层面不断完善的内部控制制度和必要的内部监督机制。目前，内部控制评价的范围涵盖了公司各项业务和事项，重点关注高风险领域，不存在重大遗漏，公司总体内部控制情况良好。

（三）推进企业规章制度建设。坚持举一反三，以制度



固化的方式封堵同类风险发生的漏洞，全面实施规章制度标准化管理，修订制度管理规定，明确修编程序和文本格式标准，制定修编工作指引；2019年，巴士集团共完成制度更新工作210项，其中新增29项、修订93项、废止88项。法律审核率为100%，企业规章制度的法律审核管理已形成制度化、规范化、常态化。

（四）推进“三重一大”事项决策机制建设。针对党委会、董事会、班子会等决策机构不断优化完善议事决策机制，对于“三重一大”事项必须经过党委会前置审议决策。同时，成立独立法务部门，进一步强化重大决策过程工作的法律审核工作，切实保障决策合法合规。2019年，巴士集团股东会会议6次、审议议案12个，董事会会议20次、审议议案80个，法律合法性审查为92项，法律审核率为100%。

（五）推进重大战略事项风险跟踪防控。针对公司战略发展有关要求，以保障战略项目实施合法合规为根本，将法律跟踪及支撑贯穿于项目全过程。2019年，在推进公司法国电力合作项目、氢燃料汽车推广项目、哈尔滨新区公交项目、迪拜公交外包项目投标、“深圳蓝”出租车充电桩建设项目等各类战略合作及投资项目过程中，加强前置法律风险管控，将法律风险评估及业务支持贯穿项目考察、可行性研究论证、商务谈判、起草及审核相关文件等环节。

## 第九章 社会责任

深圳巴士集团以“为市民提供安全、便捷、舒适、环保、智能的公交服务，为乘客创造价值，持续提升城市生活品质”为社会责任目标，积极推动社会责任理念融入企业经营和日常管理，强化社会责任管理机制建设，积极回应利益相关方期望和诉求，持续提升社会责任履责能力。

深圳巴士集团 2019 年社会和环保责任摘要：

一、运营纯电动公交 5988 台，深圳地区运营纯电动出租车 4681 台。

二、期末公交营运线路 330 条，优点定制线路 810 条。

三、营运里程 3.86 亿公里，完成客运量 5.93 亿人次。

四、服务品质受到乘客广泛认可，2019 年乘客满意度得分为 88.51 分，乘客满意度调查评价等级为“很满意”。

五、乘客投诉处理率 100%，乘客投诉处理及时率 100%。

六、巴士集团车辆整洁合格率为 99.43%，车厢服务合格率为 99.92%，与去年同期基本持平。

七、深圳巴士集团全面电动化后，对比传统柴油公交车，每年减少 42 万吨的二氧化碳排放。开展温室气体排放第三方核查工作，跟踪巴士集团的节能减排排放水平，自实现全面电动化以来，巴士集团的温室气体排放总量已大幅降低 75.15%。

八、2019 年共为 24 个专业展会提供免费公交服务，运输乘客约 4 万人次；完成地铁 4 号线、地铁 5 号线公交应急接驳 2 次；为春节等 9 个节假日做好公交保障和应急工作。

## 第十章 财务报告

公司年度财务报告已经安永华明会计师事务所（特殊普通合伙）深圳分所注册会计师审计，并出具了标准无保留意见的审计报告。

### 一、审计报告（备查）

### 二、财务指标表

#### 资产负债表

表号：财务指标表 01 表

编制单位：深圳巴士集团股份有限公司 2019 年 12 月 31 日

金额单位：万元

项目	行次	年末数	年初数
流动资产	1		
货币资金	2	85318	71404
应收票据及应收账款	3	13662	11951
预付款项	4	5077	4704
其他应收款	5	143014	147697
存货	6	149	107
其他流动资产	7	4114	2397
流动资产合计	8	251334	238260
非流动资产	9		
可供出售金融资产	10	20865	13197
长期应收款	11	5676	5406
长期股权投资	12	49332	47391
投资性房地产	13	57571	63828
固定资产	14	319897	337941
在建工程	15	16564	2967
无形资产	16	26923	28613
商誉	17	31120	31098
长期待摊费用	18	12978	12152
项目	行次	年末数	年初数
递延所得税资产	19	4080	2558
其他非流动资产	20	351	571

非流动资产合计	21	545357	545722
资产总计	22	796691	783982
流动负债	23		
短期借款	24	30,000	30000
应付票据及应付账款	25	44181	35368
预收款项	26	3314	2538
应付职工薪酬	27	32440	29610
应交税费	28	3911	6324
其他应付款	29	57818	63318
一年内到期的非流动负债	30	167241	95601
流动负债合计	31	338905	262759
非流动负债	32		
长期借款	33	135100	161400
长期应付款	34	188368	224954
长期应付职工薪酬	35	29	75
递延收益	36	1229	2322
递延所得税负债	37	19208	20446
非流动负债合计	38	343934	409197
负债总计	39	682839	671956
所有者权益	40		
实收资本	41	95,143	95,143
资本公积	42	3,725	3725
其他综合收益	43	199	131
专项储备	44	300	
盈余公积	45	10608	10291
未分配利润	46	2793	1518
归属于母公司所有者权益合计	47	112767	110809
少数股东权益	48	1085	1217
所有者权益合计	49	113852	112026
负债和所有者权益总计	50	796691	783982

注：表中带\*科目为合并会计报表专用

## 利润表

表号：财务指标表 02 表

编制单位：深圳巴士集团股份有限公司 2019 年 1-12 月

金额单位：万元

项目	行次	本年实际数	上年实际数
营业收入	1	206204	189723
减：营业成本	2	417665	398631
税金及附加	3	1050	1233
管理费用	4	50946	44359
财务费用	5	20127	18929
其中：利息费用	6	21710	20533
利息收入	7	1604	1669
资产减值损失	8	-203	-6
加：其他收益	9	286044	283963
投资收益	10	507	-88
其中：对联营企业和合营企业的投资收益	11	364	-226
资产处置收益/(损失)	12	-580	589
营业利润/(亏损)	13	2185	11027
加：营业外收入	14	4581	544
减：营业外支出	15	296	1437
利润总额	16	6470	10135
减：所得税费用	17	245	4360
净利润	18	6225	5775
按经营持续性分类	19	-	-
持续经营净利润	20	6225	5775

项目	行次	本年实际数	上年实际数
按所有权归属分类	21		
归属于母公司所有者的净利润	22	6358	6048
少数股东损益	23	-133	-273
其他综合收益的税后净额	24	-	-
归属于母公司所有者的其他综合收益的税后净额	25	67	131
将重分类进损益的其他综合收益	26	-	-
可供出售金融资产公允价值变动	27	62	105
外币财务报表折算差异	28	5	26
归属于少数股东的其他综合收益的税后净额	29		
综合收益总额	30	6293	5906
其中：	31	-	
归属于母公司所有者的综合收益总额	32	6425	6179
归属于少数股东的综合收益总额	33	-132	-273

注：表中带\*科目为合并会计报表专用

## 主要指标表

表号：财务指标表 03 表

编制单位：深圳巴士集团股份有限公司 2019 年度

项目	行次	本年数	上年数
一、主要业务量指标	1		
全年客运量（万人次）	2	59268	61184.75（含银联）
营运线路（条）	3	330	346

营运里程（万公里）	4	38646.29	39748.95
	5		
二、实际上交税金总额(万元)	6	16,348	17,789
其中：1. 增值税(万元)	7	2,154	2,509
2. 消费税(万元)	8		
3. 营业税(万元)	9	-	-
4. 企业所得税(万元)	10	5,685	3,110

注：业务量指标数据来源于巴士集团统计台账，不含鹏程电动

深圳巴士集团股份有限公司

2020年6月19日