

---

深圳巴士集团股份有限公司  
2015 年度报告

---

## 目 录

深圳巴士集团股份有限公司 2015 年度报告 .....	0
§ 1 重要提示 .....	2
§ 2 公司简介 .....	2
2.1 公司基本情况 .....	2
2.2 企业高层管理人员情况 .....	3
§ 3 会计数据和财务指标摘要 .....	5
3.1 企业的主营业务介绍 .....	5
3.2 主要财务数据摘要 .....	5
3.3 同行业数据比较 .....	6
§ 4 董事会报告 .....	7
4.1 2015 年主要工作 .....	8
4.2 2016 年公司面临的形势及工作思路 .....	9
4.3 2016 年董事会主要工作任务 .....	10
§ 5 内部控制管理情况 .....	12
5.1 公司章程、注册资本变动情况 .....	12
5.2 企业高层管理人员变动情况 .....	12
5.3 企业合并、分立、解散或申请破产等事项 .....	12
5.4 企业重大投资行为 .....	12
5.5 企业重大融资行为 .....	12
5.6 企业发生重大损失情况 .....	12
5.7 企业聘任、解聘会计师事务所情况 .....	12
§ 6 公司治理 .....	13
6.1 公司治理的基本状况 .....	13
6.2 股东大会和董事会召开情况 .....	13
6.3 董事会下属专业委员会召开情况 .....	13
6.4 监事会报告 .....	13
§ 7 内部控制管理情况 .....	14
7.1 制度建设情况和年度执行评价 .....	14
7.2 企业管理层对企业内部控制机制的评价结论 .....	14
7.3 企业风险管理情况 .....	15
§ 8 社会责任 .....	17
§ 9 财务报告 .....	17

## § 1 重要提示

- 1.1 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。
- 1.2 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。
- 1.3 毕马威华振会计师事务所广州分所为本公司出具了标准无保留意见的审计报告。
- 1.4 公司负责人李永生、主管会计工作负责人黄劲锋、会计机构负责人饶清和声明：保证本年度报告中财务报告的真实、准确、完整。

## § 2 公司简介

### 2.1 公司基本情况

#### 2.1.1 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）。
注册地址	深圳市福田区莲花支路 1001 号公交大厦
办公地址	深圳市福田区莲花支路 1001 号公交大厦
企业法定代表人	李永生
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	毕马威华振会计师事务所广州分所
会计师事务所办公地址	广州市天河路 208 号粤海天河城大厦 38 楼

#### 2.1.2 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 2408 室	83646028	83642399	<a href="mailto:dmc@shenzhenbus.com">dmc@shenzhenbus.com</a>

### 2.1.3 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

### 2.1.4 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，目前也是深圳市最大的巴士经营企业。公司属下共有全资及控股企业9家，参股及合作企业7家。

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制公司——深圳巴士集团股份有限公司。

### 2.1.5 企业主要文化特征

巴士集团提炼了以“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、监事会大力支持下，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，稳步推进集团各项改革，取得了显著业绩。近年来，公司连年获得市文明单位、交通邮电系统、国资国企系统“先进单位”称号、省先进集体、中国城市公交科技创新优秀企业以及其他多项荣誉，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。

## 2.2 企业高层管理人员情况

### 2.2.1 董事会成员基本情况

姓名	职务	性别	任期起始日期
李永生	董事长、党委书记	男	2014年8月
雷中元	副董事长	男	2014年8月
余钢	董事、总经理、党委副书记	男	2014年8月

姓名	职务	性别	任期起始日期
纪志龙	董事、党委副书记、纪委书记、工会主席	男	2014年8月
王道海	董事	男	2014年8月
区仲荣	董事	男	2014年8月
蔡顺基	董事	男	2015年6月
李中	董事	男	2014年8月

### 2.2.2 董事会下属各委员会基本情况

(1) 发展规划委员会：由李永生（主任）、余钢、王道海、区仲荣、王小沁等5人组成；主要职责有：A、研究制订股份公司长远发展计划，包括但不限于制订5年营运计划、上市计划及对外投资政策等；B、检讨及修订股份公司长远发展政策；C、对股份公司内部组织架构、各部门功能及分工作出改善及调整之建议；D、对《公司章程》规定须经董事会批准的公司的重大投资融资、重大资本运作、资产经营项目进行研究并提出建议；E、对影响股份公司发展的重大事项进行研究并提出建议；F、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：由余钢（主任）、王道海、区仲荣、王小沁等4人组成；主要职责有：A、拟订集团的采购政策，并监督其执行；B、审议年度采购预算及采购计划；C、审定外部委托采购机构；D、审核超预算采购项目及预算外采购项目；E、听取采购中心、场站建设管理中心关于物资采购、基建工程采购工作汇报并指导相关工作开展；F、定期听取有关指定产品或服务、供应商及品牌的报告；G、董事会授权的其它事宜。

(3) 薪酬委员会：由李永生（主任）、余钢、区仲荣、王小沁等4人组成；主要职责有：A、制订股份公司各级员工的工作岗位职责；B、制订股份公司的整体及各级员工的薪酬（包括但不限于薪酬、花红、奖金及福利等）制度、标准及预算、开支，并对其执行情况进行监督；C、制订股份公司各级员工绩效考核体系与绩效考核指标；D、制订和审核股份公司高管人员的薪酬方案和绩效考核评价方案及考核评价高管人员；E、董事会授权委托的其他事宜。

(4) 上市委员会：由李永生（主任）、王道海、区仲荣、李中等4人组成；主要在公司启动上市工作时，负责与上市有关的事务。

(5) 考核委员会：由李永生（主任）、纪志龙、王道海、区仲荣、李中等5人组成；主要负责董事会对公司经营管理层的工作绩效进行考核。

### 2.2.3 公司监事会人员基本情况

姓名	职务	性别	任期起始日期
刘荣志	监事会主席	男	2015年6月
宾昭明	监事	男	2015年6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

#### 2.2.4 公司高级管理人员基本情况

姓名	职务	性别	任期起始日期
李永生	董事长、党委书记	男	2014年8月
余 钢	总经理、党委副书记	男	2014年8月
纪志龙	党委副书记、纪委书记、工会主席	男	2014年8月
周志成	副总经理	男	2014年8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
黄劲锋	财务总监	男	2014年8月
金 晖	审核总监	男	2014年8月
罗庆煌	董事会秘书	男	2014年12月

### § 3 会计数据和财务指标摘要

#### 3.1 企业的主营业务介绍

##### 3.1.1 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）。

截至报告期末，公司共有线路 327 条，包括常规公交线路 267 条（其中快线 5 条，干线 198 条，支线 64 条），以及应市民出行需求开行的高峰专（快）线 37 条，夜班线路 19 条，假日专线 4 条。根据公司营运台账，期末营运车辆共计 5717 辆，其中公交大巴 4466 辆；中巴车 661 辆；汽油出租汽车 530 辆；旅游大巴 60 辆。

报告期内，公司实现主营业务收入 143,219 万元，比上年同期减少 2.09%；完成付费客运量 79033 万人次，较上年同期减少 5.08%；全年共计完成营运里程 47757 万公里，对比上年同期减少 1.68%。

#### 3.2 主要财务数据摘要

单位：人民币万元

项目	2015 年	2014 年	增减比率
营业收入	148,553	150,956	-1.59%
营业成本	323,347	343,424	-5.85%
期间费用	18,769	20,710	-9.37%
其中：销售费用			

管理费用	16,800	16,144	4.06%
财务费用	1,969	4,566	-56.88%
营业外收入	204,333	226,326	-9.72%
其中：财政补贴收入	204,020	225,741	-9.62%
利润总额	9,696	9,926	-2.32%
净利润	6,994	7,165	-2.39%
其中：归属于母公司的净利润	6,994	7,165	-2.39%
资产总额	277,957	283,317	-1.89%
负债总额	165,125	171,524	-3.73%
归属于母公司的所有者权益	112,832	111,793	0.93%
净资产收益率	6.23%	6.45%	-3.45%
成本费用利润率	2.83%	2.72%	4.04%
成本费用占营业收入的比重	230.98%	241.80%	-4.47%
工资总额	138,161	131,828	4.80%

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%

### 3.3 同行业数据比较

#### 3.3.1 深圳市公共交通客运量情况对比

	单位	2015年	2014年	增减幅度
公共交通客流量	万人次	358191.8	373255.6	-4.04%
其中：公共汽车	万人次	206891.7	225739.1	-8.35%
出租小汽车	万人次	39112.6	43841.8	-10.79%
地下铁路	万人次	112187.6	103674.7	8.21%
巴士集团付费客运量	万人次	76608	80765	-5.15%

数据来源：2014年12月交通运输运营指标统计月报、2015年12月交通运输运营指标统计月报、巴士集团统计台账。

随着地铁的成网运营以及持续分流，地铁客流年增长幅度较大，达到8.21%，而常规公交受其影响以及“互联网+出行”影响，出现较大降幅，降幅达到8.35%，巴士集团2015年相比2014年客运量也有下降，降幅低于行业平均水平，降幅为5.15%。

#### 3.3.2 2015年三大公交企业营运数据对比

单位 \ 指标	线路条数	线路长度 (公里)	期末车辆 数 (辆)	平均车辆 数 (辆)	行驶里程 (万公里)	客运量 (万人次)	营运收入 (万元)
巴士集团	327	6599.79	5036	5246	38661	76608	166000
东部公交	242	6481.67	4846	4438	31702	55507	133155
西部公交	302	5846.70	4229	4249	30563	57849	124284
合计	871	18928.16	14111	13933	100926	189964	423439
巴士集团所 占比例	37.54%	34.87%	35.69%	37.65%	38.31%	40.33%	39.20%

数据来源：深圳市交通运输委《公交行业运营服务安全维稳月报（2015年1-12月）》。

就三大公交企业来看，线路、车辆和里程数，巴士集团约占合计的37%-38%，营收和客运量约占合计的39-40%，即巴士集团生产效率相对略高。

### 3.3.3 2015年三大公交企业安全服务数据对比

单位 \ 指标	交委信息中心投诉 率 (次/百万人次)	投诉处理及时率	投诉结果满意率	交通亡人事故 (宗)
巴士集团	0.03	100%	100%	7
东部公交	0.06	100%	100%	4
西部公交	0.07	100%	100%	6

数据来源：交委安全监督与绿色交通处、深圳市公交行业服务质量情况通报。

### 3.3.4 国内主要城市公交企业对比

单位 \ 指标	公交线路 条数	期末车辆 数 (辆)	年客运量 (亿人次)	职工人数 (万人)
深圳巴士集团	327	5036	7.66	2.0
北京公交集团	847	22250	38.8	10.2
上海巴士集团	600	8781	14.19	3.4
重庆公交集团	564	8766	20.07	3.24

数据来源：网络信息，仅供参考。

## §4 董事会报告

2015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，以严谨审慎、积极务实的工作态度，优化完善企业治理结构、提升董事会运转效率，科学决策，努力维护公司及全体股东的合法权益，全面完成了市国资委、市交委以



---

及股东会下达的各项经营指标。

#### 4.1 2015 年主要工作

##### 4.1.1 紧扣企业主业经营，落实生产、经营指标达标

公司董事会作为公司的经营决策中心，重点做好年度生产经营计划、重大经营决策等工作，全面完成了市政府及主管部门下达的《经营业绩目标责任书》、《公共服务白皮书》、《公共汽车特许经营服务质量考核》及《深圳市生态文明建设考核》等考核目标，财务、营运、服务等指标表现良好。

截至 2015 年底，公司总资产 27.79 亿元，净资产 11.28 亿元，国有净资产 6.21 亿元，资产负债率为 59.41%；全年实现利润总额 9696 万元，完成预算的 100.92%；净利润 6994 万元，完成预算的 103.37%。

交通安全四大指数全面达标，乘客满意度得分为 85.75 分，评价等级为“很满意”；各项指标远优于市国资委和市交委的考核标准，政府公共服务白皮书完成率 100%，新增推广应用新能源车辆 2443 台，电动车应用规模全球第一，全年减排二氧化碳 6.9 万吨，生态文明建设考核指标行业领先。

##### 4.1.2 优化完善企业治理结构，增强董事会运转效率

集团根据股份制企业规范化运作要求，结合企业运作实际，不断总结经验、完善流程，进一步发挥发展规划委员会、薪酬委员会、采购委员会及考核委员会共四个专业委员会职能。各专门委员会在经营战略、重大决策、董事会决议实施、公司内部控制建设指导等方面发挥了重要作用。高质量完成纯电动车辆投资立项、员工工资水平上调、申请银行授信额度等重大议题的研究和审议，为董事会决策提供有效支持，持续提升董事会决策质量与效率。

坚持定期例行召开董事会会议，紧急事项召开临时董事会会议，年度主持召开股东会（含临时）3 次，董事会（含临时）13 次，专委会 15 次，审议股东会议案 11 个，董事会议案 52 个，汇报事项 43 项。批准银行授信额度 6.5 亿元，国资委借款 4 亿元，按时按质完成董事会会议决议及专业委员会会议纪要落实事项 58 项。

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，按时出席董事会会议（出席率 100%，含委托）并发表独立意见。全体董事均以维护公司利益出发，从未在公司谋取私利。

##### 4.1.3 确立转型发展战略规划，争取有利政策支持

一是编制“十三五”战略发展规划，运用科学分析方法对公交行业现状、趋势和集团发展内外环境进行深入剖析，确立了“主业精进，主辅联动，适度多元，持续创新”的“十三五”战略方针；二是深度研读《深圳市公共交通财政定额补贴政策实施方案》及相关配套文件（简称“1+7”文件），形成了政策解读及应对措施方案，为集团各层级统一思想认识，用好、用足政策奠定基础。三是把握市领导调研巴士集团、重视公交行业发展的契机，积极争取员工加薪、场站综合开发、公交财政补贴等方面的政策支持。四是制定了“做强公交主业，

---

实现新能源汽车产业、智能公交、场站综合开发、深港合作关联产业延展的“1+4”发展战略，力争通过创新发展解决历史遗留问题，实现集团转型。

#### 4.1.4 建立权责对等授权体系，提升人力资源活力

建立集团与二级单位权责对等的授权体系，在人员招聘、绩效考核、薪酬分配、选拔晋升等方面合理授权，增强了二级单位经营管理的自主性和积极性；进一步规范民主推荐和公开竞聘的干部选拔方式，采取内部公开竞聘的方式完成集团董秘处主任等6个中层岗位的选聘工作；稳步推进集团本部和二级单位管理人员“三定”工作，解决人力资源管理历史遗留问题，畅通了员工职业发展通道；持续提高员工薪酬待遇，2015年人均加薪300元/月，重点向一线员工倾斜；组织集团管理骨干分三批赴香港九巴开展业务交流活动，学习香港九巴在营运调度、技术维保、场站开发等方面的先进管理经验。

#### 4.1.5 全面推进公开招标，健全廉洁防控体系

根据法律法规规定和政府管理要求，不断完善采购工作机制，推动招标制度改革，首次引入第三方中介机构，对于大宗物资和服务项目采购均采用公开招标，先后完成了外聘保安服务招标、营运车辆保险招标、1600台纯电动大巴招标、843台纯电动出租车及保险等招标项目，累计金额达14亿元，提高了采购招标工作的专业性和公正性，同时加强采购前端的技术选型规范与制度监督约束，有效防控廉洁风险。

#### 4.1.6 持续深化幸福企业建设，加强员工凝聚力

2015年幸福工程滚动计划，159个工作子项目惠及全体员工。成功升级《深圳公交》为杂志，全年出版12期，增刊1期，为企业内外部宣传增色，广受好评。推动EAP帮扶工作向纵深拓展，编制EAP手册，建设“四位一体”职工服务站，成立幸福家庭学习中心，成为国内公交行业第一个成熟应用EAP企业，《城市公交企业EAP推广应用的深巴模式》荣获全国城市公交行业年会特等奖。

### 4.2 2016年公司面临的形势及工作思路

#### 4.2.1 公司面临的外部环境

常规公交随着城市空间发展、人口出行需求变化、移动互联发展，面临着严峻的外部环境，同时在新能源产业推广等大政策下，机遇与挑战并存。一是地铁网络运营对客流市场冲击进一步加剧，2016年，地铁三期工程7、9、11号线将新开通运营，届时地铁运营网络将达285公里，对常规公交客流市场的冲击将进一步加剧，常规公交客流持续下滑不可避免。二是“互联网+交通”对传统公共交通领域产生强烈的影响，滴滴、优步等网约出行新业态已形成规模，冲击传统出租车、分流部份公共交通客流市场，倒逼传统公交深化改革。三是政府公交行业发展政策面临新一轮的调整，深圳公交行业财政补贴政策实行定额包干制，政策实施至2017年底，市财委、市交委拟在2016年启动下一轮公交财政补贴政策的制定，市发改委也在着手准备调整新能源公交推广运营的财政补贴政策，这两大政策的调整对公交企业的经营发展都具有重大的影响。四是按照市政府对公交全面电动化的两年倒计时，整体转型

需要系列资源、技术匹配，包括运营调度、线网优化、充电网络建设、技术维保等，企业必须进行自我变革以适应全电动化运营的要求。五是全市一体化发展速度进一步加快，关内客流市场早已饱和，原特区外的龙华、宝安等区域成为开发热点，但受制于区域特许经营政策，巴士集团扩展原特区外市场受到限制。

#### 4.2.2 公司面临的内部环境

在面临诸多外部市场环境 & 政策变化的同时，公司多年积累的问题依旧突出。一是收入与成本倒挂成为经营常态，2015 年集团客运量、营运收入同比分别下降 5.15% 和 3.70%，主要经营成本却逐年刚性上涨，人工成本增长 4.23%，集团现金流高度依赖财政补贴；二是公交配套场站资源紧缺，充电桩数量严重不足，场站缺口达 56 万平方米，充电桩缺口为 1191 个，严重制约新能源大巴的推广应用；三是行业薪酬水平缺乏吸引力，员工薪酬待遇低于社平工资，企业难以满足员工加薪诉求；与此同时，员工诉求多样化，法外诉求、非正常渠道表达诉求逐年上升。四是全面电动化转型期间，新旧车辆体系并存，全面转型，平稳过渡对企业运营管理提出极高的要求；五是员工知识结构老化，主动创新不足，需要强化工作作风及加强培训提升。

#### 4.2.3 公司 2016 年经营目标

2016 年，集团经营总体目标是：全面完成集团董事会制定的各项经营生产任务，确保市国资委、市交委、市人居环境委等政府主管部门在企业经营、公交运营服务、安全生产、生态文明建设等方面的考核指标全部达标，做到各项指标行业领先，保持巴士集团行业领先地位。

#### 4.2.4 2016 年度工作总体思路

2016 年，公司面临全面电动化转型发展的艰巨任务，公司董事会将持续优化完善公司治理结构，履行企业使命，以市委、市政府提出的建设“现代化国际化创新型城市”目标为引领，紧抓发展机遇，坚持创新驱动，以“全面电动化”为工作重心，推进 1+4 发展战略，精进主业，拓展关联产业，建立企业发展新优势，促进集团转型发展，提升企业可持续发展能力。

#### 4.3 2016 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：

##### 4.3.1 全力推广新能源公交，率先实现全面电动化

一是推进 1600 台纯电动大巴运营投放及 3573 台纯电大巴采购工作，力争率先完成营运车辆全面电动化。二是按照全面电动化工作统一部署，加快充电桩建设，多渠道获取场站资源。三是做好常规燃油车辆退出及资产处置，实现常规燃油车向纯电动大巴的平稳过渡，确保正常的公交营运生产秩序。四是根据政府出租车行业管理政策调整和市场变化，有序置换投放 843 台纯电动出租车，研究国有出租车企业整合项目。五是在转型期间，加大与市行业

---

主管部门的沟通协调，在新能源推广扶持、公交场站综合开发、纯电动出租车、公交市场拓展等方面争取更多政策支持。

#### 4.3.2 推动生产、技术体系变革，适应全面电动化

一是提升营运服务水平，打造优质公交。营运管理精细化、车辆调度智能化、线网优化集约化、公交服务品质化。二是推动技术体系转型，构建新能源技术保障体系。健全新能源汽车维保模式，加强新能源汽车技术研究，建立新能源汽车使用情况跟踪机制，做好生态文明建设。三是落实深圳“城市公共安全治理年”要求，铁腕抓安全，强化安全责任体系，推进“科技强安”，建立全面电动化模式下的安全管理体系。

#### 4.3.3 推进公交产业化，促进企业转型发展

突破传统经营模式的定势，结合移动互联发展和新能源汽车推广等时代发展机遇，在智能公交、新能源汽车产业、场站开发、深港合作、“东进战略”谋求更大发展空间。一是推动与中科院深圳先进院合作成立的优点网络技术公司进入公司化运营轨道，扩大移动互联定制巴士规模。二是通过纯电动车辆使用规模效应，探索产业链前端（零部件生产）、中端（纯电动车辆运营）、后端（充电网络运营）的发展机会。三是推进场站综合开发建设，启动上李朗、中山园、梧桐苑建设项目，与天健集团、特发集团确立战略合作框架，探索集团场站综合开发模式。四是筹建深圳市城市交通学院，拓展交通行业培训业务。五是积极与深汕特别合作区开展深度合作，实现集团产业的跨区域发展。六是启动新一轮车身广告公开招标工作，有效整合集团广告资源，充分挖掘商业价值。

#### 4.3.4 优化企业经营管理，提升整体运行效能

一是调整内部管理架构，提升规范管理水平。加强经营班子与股东董事的互信沟通机制，抓好集团经营团队建设，责任分工层级明确，确保全年经营目标任务的全面完成。二是调整企业管理结构，研究推行管理结构扁平化，降低企业内耗，提升运行效率。三是优化管理评审方案，突出正向激励导向。四是强化内部控制体系，密切跟踪企业重大风险项，防控应对有方，完善法务管理体系建设，发挥法务管理的风险防范、诉讼调处、法律决策辅助作用。五是稳固阳光采购业态，优化采购管理体系。持续推进公开招标，导入采购全流程管理，提高新能源车辆运营的采购供应保障能力。六是加强财务分析管理，发挥价值管理作用，加强对财政补贴政策调整、新能源车辆投放、员工加薪、项目投融资等因素的研判，保障公司财务策略匹配企业转型发展需要。

#### 4.3.5 优化人力资源机制，契合企业发展转型需求

一是完善授权体系，使之合理、高效、风险可控，同步建立与授权体系相对应的监督机制，充分激发经营班子、经营单位、基层生产单位的管理自主性和积极性。二是优化人力资源管理，完善选人用人机制，建立正向的绩效考核和薪酬分配制度，畅通员工职业发展通道。三是完善薪酬机制，积极争取财政政策支持，综合企业经营情况、社平工资增涨、CPI 变化等因素，争取实现员工工资有一定幅度的增涨。四是加大员工培训力度，加强生产人员在全

面电动化下的知识及专业技能培训，培育业务骨干梯队，提高管理人员队伍的决策力和执行力，使人力资源契合企业转型发展的需要。

#### 4.3.6 企业文化塑心塑魂，建设美好精神家园

一是倡导三公文化，从制度、管理、督查等多个层面，建立公开、公平、公正的内部环境，建立文化塑心长效机制，弘扬企业核心价值观。二是以“企业嘉年华”主题活动，丰富员工文化生活，激发员工动力，展示企业活力形象。三是以移动微平台等多维宣传机制，为全面电动化创造正向氛围，助力经营生产。四是全面实施幸福企业建设，持续开展员工情绪管理、职业健康关爱、困难员工帮扶，推行互联网+情感服务模式，重视企业转型时期员工精神心理调整，凝聚员工正能量，共谋巴士发展。

### § 5 内部控制管理情况

#### 5.1 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，注册资本没有变动的情况。

#### 5.2 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：

杜式文不再担任第四届董事会董事，由蔡顺基担任第四届董事会董事。

周军民不再担任第四届监事会监事，由王小沁担任第四届监事会监事。

桂天骄不再担任第四届公司副总经理职务，由马正源担任第四届公司副总经理职务。

#### 5.3 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。

#### 5.4 企业重大投资行为

##### 5.4.1 固定资产投资情况

报告期内，公司固定资产投资完成 14,018 万元。其中：车辆投资 12,225 万元；基建投资完成 1,142 万元；办公及电子设备投资 462 万元，维修设备投资 189 万元。

##### 5.4.2 重大项目投资情况

报告期内，股权投资 1500 万元，为深圳通公司增资款。

#### 5.5 企业重大融资行为

报告期内，公司共计借款 40,000 万元。全部为国资委短期借款。

#### 5.6 企业发生重大损失情况

报告期内，公司未出现重大损失。

#### 5.7 企业聘任、解聘会计师事务所情况

报告期内，公司续聘毕马威华振会计师事务所广州分所，于 2015 年 12 月 2 日召开第四届董事会第 8 次会议审议通过决议，聘任毕马威华振会计师事务所广州分所为公司 2015 年度财务报表审计中介机构。

---

## § 6 公司治理

### 6.1 公司治理的基本状况

公司建立了完善的治理结构。股东会是公司最高权力机构，依照《公司法》及《公司章程》行使职权。董事会是公司经营决策机构，直接领导公司的执行机构——总经理办公会，董事会向股东会负责。监事会是执行监督公司营运的常设机构，主要对董事长、董事、董事会及总经理等高级管理人员实行监督，向股东会负责。公司经营管理层包括 1 名总经理、3 名副总经理、1 名财务总监、1 名审核总监和 1 名董事会秘书。公司目前设置 17 个职能部门，部门各司其职，共同完成公司的使命。

报告期内共梳理制度修编计划 35 项，全部完成修订，并发布实施。

### 6.2 股东大会和董事会召开情况

依据公司章程的规定，为更好配合公司经营，公司董事会坚持定期例行召开董事会、紧急事项召集临时股东董事会议。2015 年，公司共组织召开了股东大会 1 次、临时股东大会 2 次、董事会 5 次、临时董事会 8 次。提交股东会议案 11 个、董事会会议决议议案 52 个，汇报事项 43 个。

### 6.3 董事会下属专业委员会召开情况

公司董事会下设发展规划委员会、薪酬委员会、采购委员会、考核委员会及上市委员会五个专业委员会，2015 年共召开 15 次会议，其中：

#### 薪酬委员会会议

组织了薪酬委员会会议 2 次。主要讨论公司薪酬标准及特殊奖励的发放方案及标准，包括“三定”工作优化实施方案、上调工资标准、贯彻最低工资标准等。

#### 发展规划委员会会议

组织了发展规划委员会会议 4 次，研究讨论了各类投资的议案，包括对公司 2015 年度预算方案进行了充分讨论，同时对于我司对外投资参股的西安巴士出现亏损拟退股事宜进行了讨论，进一步为董事会提供了决策参考意见，提高了董事会的效率。

#### 采购委员会会议

组织了采购委员会会议 4 次（临时采购委员会 5 次），会议同意公司招标项目委托深圳国际招标有限公司进行招标。讨论并通过了 600 台纯电动大巴、1000 台纯电动大巴、843 台纯电动出租车等车辆采购方案。优化完善了车辆技术选型标准，提高车辆选型效率。

### 6.4 监事会报告

第四届监事会由刘荣志、宾昭明、王小沁、董宏君、雷书华组成。报告期内，各位监事勤勉、尽责地履行了股东赋予的监督职责。监事会对《深圳市国资委印发关于加强市属国有企业银行账户管理及资金风险防范综合监管的指导意的通知》、《关于印发深圳市属国有企业资产损失责任追究暂行办法的通知》以及《深圳市国资委关于开展国有产权变动风险防范调研的通知》组织调研反馈以及细则制定，并部署巴士全面电动化的专项监督工作。

---

公司设有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，形成了资产所有权、经营权分离，决策、执行、监督分立的制衡机制。2015 年企业经营决策高效、执行到位，未发现不符合规定的情况能够依法进行经营运作，重大事项和重要经营活动的决策程序及操作过程基本规范。报告期内没有发现涉及资产流失、企业及高管人员违规违纪违法的重大问题。

公司在推进全面电动化工作涉及到大量的场站寻租、车辆采购、设备采购、能源采购，传统燃油车辆零配件及维保设备资产处置、车身广告业务损失、维保人工转型安置等等问题，监事会重点关注。

## **§ 7 内部控制管理情况**

### **7.1 制度建设情况和年度执行评价**

公司建立了完善的治理结构，同时根据公司的使命与愿景，结合行业特点，围绕“为顾客创造价值”来设计和创新工作系统，以企业核心过程为主线建立了现代公共交通企业规章制度体系。根据卓越绩效“过程”标准要求，参照 ISO9001 和 14001 体系文件编制规范，围绕公交服务核心过程，集团将规章制度分为投资者服务、核心过程、支持过程、综合管理和体系维护，五个模块下设 26 个子模块，各子模块下根据业务需要建设规章制度。

同时公司通过价值链分析，对关系到顾客服务的核心过程进行识别，同时识别了核心过程中需要的外部资源，并以此识别了支持过程。公司将市场调研及服务策划、线网建设、线路运营、司乘服务、顾客服务作为内部的核心过程（价值创造过程），并以核心过程作为设计和运行规章制度体系的基础。

公司成立了规章制度管理领导小组，明确界定规章制度管理的责任，确定规章制度改进的方向和办法，通过对全体组员进行规章制度管理和 IDEFO 培训，强化规章制度管理能力，结合集团战略发展方向和环境的变化，每年对规章制度进行系统梳理和检讨，并编制年度制度规章制度修编计划。根据规章制度 KPI 完成情况，开展年度管理评审，以确保规章制度不断优化和改进。

### **7.2 企业管理层对企业内部控制机制的评价结论**

公司内部控制制度符合我国有关法律法规的要求，符合公司自身的特点，各类规章制度的建立，保证了公司日常活动的正常进行，对公司的经营风险、财务风险、法律风险等起到了有效的控制作用，随着公司的不断发展，公司将不断完善内部控制制度，以适应公司的发展需要和监管要求。

依据市国资委要求，巴士集团保质保量完成 2015 年内控自我评价报告，并通过公开招标聘请中法会计师事务所开展内控审计，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。

---

## 7.3 企业风险管理情况

### 7.3.1 公司面临的主要风险

**企业经营风险：**行业薪酬水平缺乏吸引力，员工薪酬待遇低于社平工资，企业难以满足员工加薪诉求。同时，道路拥堵状况加剧，新能源车辆安全要求更高，员工队伍不够稳定，安全管控难度加大。

**现金流风险：**收入与成本倒挂成为企业经营常态，2015年集团客运量、营运收入同比分别下降5.15%和3.70%，主要经营成本却逐年刚性上涨，人工成本增长4.23%，集团现金流高度依赖财政补贴，企业现金流动债务比、经营现金流量比均出现风险预警，企业融资及负债上升，资产负债率出现风险预警。

**政策性风险：**国家交通主管部门制定了城市客运领域的基础标准、服务标准、技术标准和产品标准，地方政府部门制定了公交企业的服务规范要求与考核要求、低票价政策及燃油政策，例如《深圳市公交特许经营企业运营指标监督考核办法》、《深圳市公共汽车特许经营企业服务质量考核办法》、《深圳市公共交通财政定额补贴协议》、《深圳市公共交通财政定额补贴政策调整办法》、《深圳市公共交通财政定额补贴政策调整办法》、《深圳市公交特许经营企业场站租赁费补贴管理暂行办法》、《深圳市新开线路专项补贴办法（试行）》、《新能源公交车示范推广期运营补贴暂行办法》等。集团需要遵守上述标准、服务规范、考核要求及相关政策，否则会给集团带来扣减相应定额财政补贴及社会声誉负面评价的风险。

**安全类风险：**集团常规燃油大巴逾千台使用年限已超8年，油管、线路老化，尤其是布置于车厢内部的控制电线，若不做全车翻新无法更换，技术风险日益增高。另外，新能源车辆大批量投放，由于新能源车辆大量使用高压电池组和高压线缆，近年使用情况来看，电池热稳定性偶有故障，且在暴雨天气安全风险将升级。

**法律类风险：**法律风险受法律环境的影响，立法不完善及执法、司法不作为、不公正都有可能给企业带来法律风险。集团法律环境风险主要表现为三方面，一是法律规范不足导致集团部分业务的开展缺少法律依据，例如集团招标业务；二是执法现状导致集团部分业务开展困难，例如集团对外出租业务时常会受到执业部门影响；三是司法现状导致集团部分案件判决不利及执行困难，例如部分劳动案件及华侨城租赁合同纠纷执行案件。

**竞争对手给本集团带来的风险：**结合集团关联业务战略规划，拟开展新能源推广应用，智慧公交，场站综合开发和深港合作等投资项目，为主营业务的延伸市场，基于市场熟悉程度的可行研判，受股东偏好影响，发展过程中也会出现非预期情况，若不具备良好的风险预警或干预机制，投资风险将不可控。须采用全面风险管理，立项可研阶段要立足于专业、可靠的数据分析，运行期间要有相匹配的风险预警机制，阶段运作后要有投资后评价。

同时，市场经济存在交易风险，失信、欺诈及违约风险无处不在。集团每年对外有大量业务往来，相应地也伴随着大量交易风险，主要表现在交易相对方主体资格问题及不按合同约定履约。



---

针对上述六项重大风险公司已制定相应应对策略和措施。

### 7.3.2 公司风险管理情况

2015年巴士集团紧紧围绕国家新能源战略，积极推进：积极应对地铁成网运营、政府补贴滞后、现金管控压力增大、新能源车辆投放安全技术风险、维稳形势日益严峻、行业发展政策不明朗等复杂经营环境和经营压力。准确把握深圳公交行业政策变化、结构变化和市场变化趋势，完善风控管理机制。

巴士集团自建信息化风险跟踪制度，风险识别与管控枢纽建立在分公司。2015年度累积跟踪风险项183项，其中A类70项，B类66项，C类47项；年内通过整改，关闭风险项29项，年末对比年初风险降级项4项，上升8项，截止2015年年末持续跟进风险项目154项。从风险级别比例上看A类占累计风险跟踪项的38%，B类占36%，C类占26%。

全面风险管理工作计划纳入经营管理年度工作计划之中，切实将风险管理与日常管理融为一体。根据集团公司的业务运行特点，风险管控措施应以控制和防范政策风险、市场及竞争风险、内部管理风险为着眼点，采取具体的风险防控措施。

#### 1. 建立健全风险控制的机构体系

集团应高度重视风险管理工作，加强风险控制机构体系建设，从组织机构上保证风险管理工作的有序开展，逐步形成一个从集团董事会到经营班子，再到集团各业务部门、各分公司、基层单位，权责明晰、分工合作、层层延伸的网络化风险管理组织体系。目前处于分公司的枢纽环节，风控管理业务能力需要提升，以带动风控链条的上传下达的顺畅度。

#### 2. 健全制度流程，建立科学、规范的风险评价体系

进一步优化完善《企业全面风险管理制度（试行）》、《风险辨识员工作思路指引》、《风险识别及防范措施制定流程》、《深圳巴士集团财务风险预警体系》、《风险评估管理规范》等现有制度流程，同时建立风险控制的指标评价体系。在企业生产经营过程中，将政策风险、市场及竞争风险、内部管理风险几大板块进行风险细分整理，形成企业的风险清单。在此基础上针对具体风险分别采用定性或定量评价方法，按照风险发生的可能性及其影响程度对风险进行分析和排序，确定关注重点和优先排序的风险。

#### 3. 建立风险管理考核、监督机制

在建立风险管控体系基础上建立风险管理评价、监督机制，形成管理闭环，并通过考核手段加强风险管控工作效果。集团总经理与集团各职能部室及属下各单位签订年度责任制考核，明确将构建内部控制与风险管理体系作为考核指标。全面建立内部控制与风险管理体系，包括内控的自我改进、设计内控评价方案、组织实施内部评价、完成内控自我评价报告、整改意见与风险提示等方面，并按《深圳巴士集团内部控制规范实施工作方案》的规定推进各项工作。要求属下各单位将风险整改纳入季度绩效考核，每季度第一个月十日前对上季度风险整改情况进行梳理，对于整改完成率低于100%或未在规定时间内完成整改的单位，风险整改完成率指标将不得分，进而影响该单位季度绩效考核成绩，以此引起各单位的高度重视。

同时，巴士集团及下属各分公司将风险管控工作列入集团年度工作白皮书，对风险项的披露、识别、管控措施、跟踪效果进行考核，使风险管控工作有推进，有跟踪，有反馈。

#### 4. 开展风险管理的信息化建设

企业风险管理信息系统以集团 OA 办公系统中风险管控模块的应用，通过 OA 系统风控模块上报风险项及管控跟踪情况，实现各分公司间风险管控信息的共享，进一步完善了风险管理信息系统。OA 系统风险管控模块主要分为针对重大风险需及时上报的“风险审批”系统，及针对每季度披露风险控制、跟踪情况的“风险跟踪”系统。该系统涉及公司财务资金、营运生产、技术保修、人事劳资、法务、后勤保障、油料供应、收银、党政等各业务板块，由各级风险管控工作小组，对风险项进行分析、归类，由风险项涉及的主管业务部出具应对措施并跟进落实情况，由风险管控工作小组负责定期披露风险跟踪控制情况。通过风险审批系统和风险跟踪系统，能够让集团及公司领导层随时了解企业风险情况，同时，加强集团各部门及各分公司之间风险管控信息的交流，提高联防联控能力。

## § 8 社会责任

公司“致力于为市民提供安全、便捷、环保、舒适的公交服务，遵守法规要求，使用清洁能源，控制噪音、尾气对环境的影响。通过持续改进服务与环境绩效，做到公交优秀”为企业使命，以“市民满意、政府满意、员工满意、股东满意”为践行社会责任目标。

深圳巴士集团 2015 年社会和环保责任摘要

1. 截止 2015 年底，集团公司巴士营运线路 327 条，营运车辆 6567 台。
2. 营运里程 5.96 亿公里，日均行驶里程 163 万公里，相当于每天绕地球赤道 41 圈。
3. 运载乘客 8.15 亿人次，日均运量 223 万人次，相当于运送 2015 年末全市常住人口的 34.18%。
4. 服务品质受到乘客广泛认可，乘客满意度 85.75 分，评价等级达到“很满意”。
5. 以顾客关注为焦点，乘客投诉处理率 100%，乘客投诉处理及时率 100%。
6. 2015 年，集团新增 6 条绿色公交线路，共有 46 条线路获评绿色公交线路，占全市获选线路的 63%。
7. 截止 2015 年底，共拥有新能源车辆 2537 台，已占集团营运车辆的 38.66%；其中混合动力大巴 688 台、纯电动巴士 519 台、燃气冷巴 480 台、纯电动出租车 850 台。全年减少二氧化碳排放 6.9 万吨(大巴部分)，减少其他一氧化碳、氮和硫化合物、颗粒物等排放物约 885 吨。
8. 2015 年我司共为 23 个专业展会提供免费公交服务，运送乘客约 50000 人次。此外为法定节假日做好公交保障工作。

数据来源：深圳巴士集团股份有限公司 CSR（企业社会责任）报告 2015(含鹏程电动数据)

## § 9 财务报告

公司年度财务报告已经毕马威华振会计师事务所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 2015 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	35,444	47,366
交易性金融资产	3		
应收票据	4		
应收股利	5		
应收利息	6		
应收账款	7	979	506
其他应收款	8	84,345	69,528
预付账款	9	2,389	2,323
存货	10	813	1,041
一年内到期的非流动资产	11		
其他流动资产	12		
流动资产合计	13	123,970	120,764
非流动资产:	14		
可供出售金融资产	15		
持有至到期投资	16		
长期应收款	17		
长期股权投资	18	12,510	10,906
投资性房地产	19	7,843	8,157
固定资产原价	20	289,313	295,462
减: 累计折旧	21	183,340	175,194
固定资产净值	22	105,973	120,268
减: 固定资产减值准备	23		
固定资产净额	24	150,973	120,268

项目	行次	年末数	年初数
工程物资	25		
在建工程	26	597	137
固定资产清理	27		
无形资产	28	11,469	12,343
开发支出	29		
商誉	30	5,802	5,802
长期待摊费用	31	2,984	2,201
递延所得税资产	32	3,164	2,740
其他非流动资产	33	3645	
<b>非流动资产合计</b>	34	<b>153,987</b>	<b>162,554</b>
<b>资产总计</b>	35	<b>277,957</b>	<b>283,318</b>
流动负债：	36		
短期借款	37	40,000	22,300
交易性金融负债	38		
应付款证	39		
应付票据	40	6,927	6,959
应付账款	41	16,120	11,455
预收账款	42	14,226	12,530
应付职工薪酬	43	16,562	17,020
应交税费	44	3,151	3,594
应付利息	45		41
应付股利（应付利润）	46	27	6,216
其他应付款	47	24,656	25,673
一年内到期的长期应付款	48	8,386	8,240
一年内到期的长期借款	49		
一年内实现的递延收益	50	3,814	19,318
<b>流动负债合计</b>	51	<b>133,869</b>	<b>133,346</b>
非流动负债：	52		
长期借款	53		
应付债券	54	278	421
长期应付款	55	30,704	37,270
专项应付款	56		

项目	行次	年末数	年初数
递延收益	57	274	487
预计负债	58		
递延所得税负债	59		
其他流动负债	60		
非流动负债合计	61	31,256	38,178
负债合计	62	165,125	171,524
所有者权益（或股东权益）：	63		
实收资本（股本）	64	95,143	95,143
资本公积	65	833	833
减：库存股	66		
盈余公积	67	7,775	7,099
一般风险准备	68		
未分配利润	69	9,080	8,718
*外币报表折算差额	70		
归属于母公司所有者权益合计	71	112,831	111,793
*少数股东权益	72		
所有者权益合计	73	112,831	111,793
负债和所有者权益总计	74	277,956	283,318

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 2015 年 1-12 月

金额单位：万

元

项目	行次	本年实际数	上年实际数
一、营业收入	1	148,553	150,956
减：营业成本	2	323,348	343,424
营业税金及附加	3	1009	880
销售费用	4		
管理费用	5	16,800	16,144
财务费用	6	1,969	4,566
资产减值损失	7	0	1,807

项目	行次	本年实际数	上年实际数
加：公允价值变动收益（损失以“-”号填列）	8		
投资收益（损失以“-”号填列）	9	737	-369
二、营业利润（亏损以“-”号填列）	10	-193,836	-216,234
加：营业外收入	11	204,333	226,326
减：营业外支出	12	801	166
三、利润总额（亏损以“-”号填列）	13	9,696	9,926
减：所得税费用	14	2,702	2,761
四、净利润（净亏损以“-”号填列）	15	6,994	7,165
减：*少数股东损益	16		
五、归属于母公司所有者的净利润	17	6,994	7,165

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

2015 年度

金额单位：万

元

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	79,033	83,271
营运线路（条）	3	327	328
营运里程（万公里）	4	47,757	48,595
	5		
二、实际上交税金总额	6	9,794	9,290
其中：1. 增值税	7	853	1,148
2. 消费税	8		
3. 营业税	9	252	223
4. 企业所得税	10	2,106	1,995

备注：业务量指标数据来源于集团营运统计系统，不含鹏城电动。

深圳巴士集团股份有限公司

二〇一六年六月二十六日