

深圳巴士集团股份有限公司

2021 年度报告



**SHENZHEN BUS**

二〇二二年六月

## 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.....	11
一、公司主营业务情况.....	11
二、主要财务数据摘要.....	11
三、同行业数据比较.....	12
第五章 董事会报告.....	14
一、2021 年主要工作回顾.....	15
二、存在的问题和挑战.....	23
三、2022 年董事会主要工作任务.....	26
第六章 年度重要事项.....	31
一、公司章程、注册资本变动情况.....	31
二、企业高层管理人员变动情况.....	31
三、企业合并、分立、解散或申请破产等事项.....	31
四、企业重大投资行为.....	31
五、企业重大融资行为.....	32
六、企业发生重大损失情况.....	33
七、企业聘任、解聘会计师事务所情况.....	33
第七章 公司治理.....	34
一、公司治理的基本状况.....	34
二、股东大会和董事会召开情况.....	34
三、监事会报告.....	35
第八章 内部控制管理情况.....	40
一、生产经营主要环节的制度建设情况和年度执行评价.....	40
二、企业管理层对企业内部控制机制的评价结论.....	41
三、企业风险管理情况.....	42
第九章 社会责任.....	44
第十章 财务报告.....	46
一、审计报告（备查）.....	46
二、财务指标表.....	46

## 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、德勤华永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、财务部经理陈雨声明：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 2021 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
“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
“三个 100%” 防疫要求	100%测温、100%健康码亮绿码通行、100%佩戴口罩
“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
“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
公司、集团、巴士集团	深圳巴士集团股份有限公司

## 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	<p>一般经营项目：自营汽车车身、本公司候车亭及场站的广告业务；汽车零配件销售；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；新能源汽车充电设施的设计、投资、建设、运营及维护服务；智慧公交规划、建设、运营；智能公交领域的大数据运营、软件开发、产品研制、产品销售、系统集成、技术咨询服务。</p> <p>许可经营项目：公共汽车客运；中小巴；出租汽车；汽车租赁；长途客货运；过境客货运；汽车修理与维护；道路化学品危险货物运输(限油罐车)；公交职业技能培训及相关教育；日常防护型口罩生产及销售；餐饮服务；零售；停车场建设及运营。</p>
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="https://www.szbus.com.cn">https://www.szbus.com.cn</a>
电子信箱	83161116@shenzhenbus.com
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="https://www.szbus.com.cn">https://www.szbus.com.cn</a>
会计师事务所名称	德勤华永会计师事务所(特殊普通合伙)深圳分所
会计师事务所办公地址	中国广东省深圳市罗湖区深南东路 5001 号华润大厦 9 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 2310 室	83646028	83642399	dmc@szbus.cn

## （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
深圳市资本运营集团有限公司	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，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。



届国际公共交通峰会最高荣誉奖” “全国质量标杆” “2020年度深圳可持续发展大奖（环境类）” “第29届广东省企业管理现代化创新成果一等奖” “广东省抗击新冠肺炎疫情先进集体” “国务院国资委国企数字化转型典型案例评选优秀案例” “卫星导航定位科学技术奖金奖” “全国质量创新与改进成果交流活动质量创新类专业级项目” 等多项荣誉；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。

## 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月至今
梁祖德	副董事长	男	2021年4月至今
顾楠洲	董事、总经理、党委副书记	男	2020年1月至今
刁岚	董事、党委副书记、工会主席	女	2020年8月至今
李笑竹	专职外部董事	男	2020年1月-2021年10月
倪玥	专职外部董事	女	2017年9月-2021年11月
谢文春	专职外部董事	男	2021年11月至今
韦明智	董事	男	2021年4月至今
梁领彦	董事	男	2021年4月至今
李中	董事	男	2014年8月至今

### （二）董事会下属各委员会基本情况

1. 发展规划委员会：由戴斌（主任）、顾楠洲、李笑竹、



梁祖德、李中等 5 人组成。主要职责有：研究制订公司长远发展计划，包括但不限于制订五年战略规划及对外投资政策等；检讨及修订公司长远发展政策；对公司组织管控和机构设置方案提出建议；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的重大投资、融资、重大资本运作、由公司自主决策的上市公司国有股权变动、产权变动、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；对减持上市公司股份的后评价报告进行研究并提出建议；对拟实施管理层和核心骨干持股的企业名单、公司及下属公司管理层和核心骨干持股的总体方案进行研究并提出建议；对下属公司（上市公司股权激励计划除外）长效激励约束机制进行研究并提出建议；对按照国资监管规定由公司自主决策的股权投资基金设立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：顾楠洲（主任）、刁岚、倪玥、梁祖德、康伟涛等 5 人组成。主要职责有：拟订公司的采购政策、采购基本管理制度，并监督其之执行；对公司重大采购活动的执行进行监督；审议公司委托外部采购机构；听取关于物资采购、建设工程采购、物业租赁等工作的汇报并指导相关工作开展；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. 薪酬与考核委员会：由李笑竹（主任）、倪玥、梁祖德、李中等 4 人组成。主要职责有：按照董事会要求，根据

公司发展规划、经营目标以及有关规定，拟定公司经理层成员业绩考核目标；研究拟定公司经理层成员业绩考核办法、薪酬管理办法；研究拟定公司经理层成员业绩考核方案、薪酬激励方案；审核经理层成员业绩考核目标完成情况；在董事会授权下，组织实施经理层成员业绩考核评价工作，提出考核、薪酬分配建议；审核公司的薪酬（包括但不限于薪酬、奖金及福利等）政策、制度、方案，提出建议；法律法规、上级主管部门文件、《公司章程》规定以及董事会授权的其他事宜。

4. 审计及风险管理委员会：由倪玥（主任）、刁岚、李笑竹、梁祖德、康伟涛等 5 人组成，主要职责有：提议聘用、解聘为公司年度财务报表审计的会计师事务所；提议聘用、解聘法律顾问；审核公司的年度审计报告、内部控制自我评价报告、内部控制审计报告；审核公司年度内部审计工作计划；审核公司有关审计、法治、风险管理的基本管理制度；审核公司风险管理报告；监督及评估公司外部审计机构工作，指导公司内部控制、内外部审计、法治建设和风险管理工作；负责法律法规、《公司章程》和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 月至今
卢华为	专职监事	男	2018 年 5 月- 2021 年 12 月
王小沁	监事	女	2015 年 9 月至今

董宏君	职工监事	男	2015年6月至今
雷书华	职工监事	女	2015年6月至今

#### (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月至今
顾楠洲	党委副书记、总经理	男	2020年1月至今
林祖杰	纪委书记、监事会主席	男	2017年11月至今
刁岚	党委副书记、工会主席	女	2020年8月至今
范章顺	副总经理	男	2014年9月至今
马正源	副总经理	男	2015年6月- 2021年12月
高波	副总经理	男	2019年12月至今
王常青	副总经理	男	2021年1月至今
罗庆煌	董事会秘书	男	2014年12月至今
陈妍	财务总监	女	2019年10月至今
黄念红	审核总监	女	2019年10月至今

## 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；中小巴；出租汽车；汽车租赁；长途客货运；过境客货运；自营汽车车身、本公司候车亭及场站的广告业务；新能源汽车充电设施的设计、投资、建设、运营及维护服务；智能公交领域的大数据运营、软件开发、产品研制、产品销售、系统集成、技术咨询服务等。

截至报告期末，巴士集团常规公交 326 条，包括快线 3 条、干线 193 条（含 1 条区间线）、支线 64 条、夜班线 14 条、高峰专线 22 条，高快巴士 10 条、假日专线 11 条、机场线 9 条。巴士业务累计完成载客里程 32517 万公里、客运量 42231 万人次，同比 2020 年 1-12 月分别增加 1.6%和 11.7%，同比 2019 年 1-12 月分别减少 11.6%和 28.8%。

报告期内，公司实现营业收入 17.63 亿元，其中，大巴业务收入约为 8.6 亿元，出租车业务收入约为 4.64 亿元，旅游运输业务收入约为 1.87 亿元，广告业务收入约为 0.78 亿元，其他业务收入约为 1.73 亿元，分别占集团总收入的 48.77%、26.33%、10.63%、4.45%和 9.82%。

### 二、主要财务数据摘要

单位：人民币万元

项目	2021 年	2020 年	增减比率
营业收入	176,299	151,077	16.69%
营业成本	419,344	406,834	3.07%

期间费用	74,589	66,383	12.36%
其中：销售费用	0	0	-
管理费用	56,733	48,748	16.38%
财务费用	17,856	17,635	1.25%
其他收益	327,639	325,066	0.79%
利润总额	8,920	3,585	148.82%
净利润	6,083	3,288	85.01%
其中：归属于母公司的净利润	6,165	3,466	77.86%
少数股东损益	-82	-178	-
资产总额	880,164	806,827	9.09%
负债总额	753,558	690,986	9.06%
归属于母公司的所有者权益	125,953	115,106	9.42%
净资产收益率	5.12%	3.04%	68.13%
成本费用利润率	1.80%	0.76%	138.33%
成本费用占营业收入的比重	280.57%	313.61%	-10.53%
工资总额	219,537	216,761	1.28%

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	2021年	2020年	增减幅度
公共交通客流量	万人次	360726	301061	19.82%
其中：公共汽车	万人次	109037	105377	3.47%
出租小汽车	万人次	33136	32662	1.45%
地下铁路	万人次	217864	162310	34.23%
有轨电车	万人次	690	712	-3.12%
巴士集团付费客运量 （含身份证）	万人次	42231	37815	11.68%

数据来源：深圳市交通运输局《2021年12月交通运输运营指标统计月报》、巴士集团统计台账

2021年深圳市公共交通客流量同比增加19.82%，公共汽车客运量同比增长3.47%，巴士集团2021年付费客运量与

2020 年相比增加 11.68%。

### (二) 2021 年深圳市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)	载客里程 (万公里)	客运量 (万人次)	营运收入 (万元)
巴士集团	317	6640	5579	5932.08	32228.00	40693.87	90758.00
东部公交	286	7651	5516	5760.42	30397.46	31471.95	80487.00
西部公汽	314	6380	4926	4955.17	27919.57	32092.48	70512.00
合计	917	20671	16021	16647.67	90545.03	104258.30	241757.00
巴士集团占比	34.57%	32.12%	34.82%	35.63%	35.59%	39.03%	37.54%

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月报（2021 年 1-12 月）》的初步结果

根据深圳市三大公交企业运营数据，巴士集团的线路和车辆约占三大企业总和的 35%，营收约占总和的 38%，客运量约占总和的 39%，即巴士集团生产效率相对略高。

### (三) 2021 年深圳市三大公交企业安全及服务数据对比

单位 \ 指标	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	有责交通事故死亡人数 (人)
巴士集团	0	100%	100%	0
东部公交	1	100%	100%	1
西部公汽	0	100%	100%	2

数据来源：深圳市交通信息咨询服务中心《深圳市公交企业信访件办理情况的通报（2021 年 1 月-12 月）》、深圳市公共交通运输管理局《公共交通局关于征求 2021 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，巴士集团整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

2021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，认真贯彻执行股东大会各项决议，充分发挥董事会在公司治理中的核心作用，不断完善公司治理结构，促进董事会运作效率和决策水平不断提升，恪尽职守、勤勉尽责，围绕公司发展战略和年度重点任务积极开展各项工作，努力维护公司及全体股东的合法权益，有力保障了公司全年各项工作目标的顺利实现。

截至2021年底，巴士集团共有营运车辆12883台，员工25173人，线路719条，大巴充电站116座、充电桩1924个，出租车充电站16座、充电桩1088个。资产总额88.02亿元，净资产12.66亿元，资产负债率85.62%。全年营业收入17.63亿元，利润总额8920万元，完成年度预算132%；净利润6083万元，完成年度预算101%。巴士业务日均营运里程94万公里，日均客运量116万人次。

集团行业考核指标完成情况良好，运行准点率排名第一，服务质量考核指标稳居行业前列；各项交通安全指标均考核达标；未发生火灾事故，未发生重特大治安、刑事案件，未发生员工集体上访、罢工罢驶和危及社会稳定等群体事件；累计投诉率0次/百万人次，投诉处理及时率、处理结果满意率均为100%。2021年获得“卫星导航定位科学技术奖金奖”“国务院国资委国企数字化转型优秀案例”“第二

届深圳品牌百强企业” “‘中国质量创新与质量改进成果发表交流活动’专业级成果”称号等荣誉。

## 一、2021年主要工作回顾

2021年，在市委市政府和市国资委的领导下，巴士集团坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，践行“以人民为中心，让城市出行更美好”的发展理念，深耕细作公交主业，为深圳地面交通提供重要支撑，持续打造多元“公交+”，深化公交服务供给侧结构性改革，守正创新开拓进取，稳步实施国企改革三年行动计划，扎实推进“质量效益年”各项工作，全力维护全市疫情防控大局，全力推动国有资产保值增值，较好完成各项任务目标。

### （一）疫情防控科学严密，安全生产平稳有序

一是全力抓好疫情防控，深入实施“三全三严”防疫措施，落实常态化疫情防控，进一步筑牢企业防疫屏障；压实防疫责任，层层签订防疫责任书，进一步完善防疫责任体系；全面升级公共交通防控措施，所有公交车辆100%安装自动测温仪，严格落实“三个100%”防疫要求；全面加强入境转运管理，做到转运防疫“零差错”、涉外防疫“零失误”、驾驶员防疫“零感染”。二是全面抓牢安全生产，组织开展“学党史、办实事、遏事故、保安全”专项活动，全面提升交通安全管控能力和治理水平；注重打造过硬基层一线队伍，创新打造内部教官培训制，通过开展常态化军训实现基层员工“明职责、会操作、知风险、能应急、除恶习”，夯实基层安全生产工作基础；持续推进安全风险管控，深入开展高频



交通违章专项整治、道路交通安全百日整治和落实“压违章、遏事故”专项整治三大行动，2021年有责亡人事故“零发生”，百万车公里死亡率、交通违法率等远优于上级考核指标。三是**推动安全智能化、信息化建设**，打造安全查控中心，实行一键报警信息分级报送分级处置，切实做到“向科技要安全”；推进安全智能化平台建设，开发公交专用道查违系统，强化一键报警系统应用；研发主动安全智能防控系统，针对驾驶员的疲劳驾驶等不良驾驶行为进行实时预警、重点监控及闭环管理，保障市民出行安全。

## （二）公交主业持续精进，服务质量稳居前列

**一是聚焦出行需求，打造多元化“公交+”产品。**推出15条短接驳巴士“小黄鱼”，实现与常规巴士和地铁的交通协同，2021年累计发班30余万次，服务乘客近552万人次；拓展新业态，开行绿道、碧道接驳线11条，采取周末营运的方式，累计客运量2.9万人次；开行通学线路14条，为深圳中学、深大附中等学校服务；开行1条光影线，涂装10台光影车辆配合光影季进行宣传。2021年巴士集团客运量同比增幅11.7%，千公里客运量同比增幅9.6%。**二是聚焦惠民便民，提升服务品质。**首创“无陪老人”免费接机爱心服务，助力深圳成为全国首个实现航空“无陪老人”城市；积极推动公交车配置一级踏步、轮椅上下车辅助导板、轮椅区、婴儿车束缚装置等人性化服务设施；推出无障碍出租车机场服务，24小时满足残疾人、老年人、孕妇等特殊群体出行需求。**三是聚焦公交资源整合，助力降本增效。**为解决集团公交资

源重复配置、利用效率低、管理交叉等问题，开展公交资源优化配置工作，加强各分公司资源集约化管理，降低管理成本，提升运营效率，顺利完成 22 个车队调整，涉及 3703 名员工、91 条线路等，实现平稳过渡，为实现集约管理、释放运力、降本增效打下坚实基础。

### （三）优化董事会决策机制，决策效率显著提升

一是全面修订章程及配套议事规则，为企业转型发展提供科学有效的核心制度保障。全面梳理上级要求及实际业务诉求，从四个维度对章程进行全面修订共 130 项条款，并相应修订董事会议事规则共 89 项条款、新增股东大会议事规则共 61 项条款，厘清各治理主体权责边界。本轮公司章程修订是自集团混改以来最大幅度的一次修订，首次在顶层核心管理制度层面确立定量授权条款，全面适应集团战略转型升级需要，从顶层设计上为公司分级分类授权及管控提供了制度保障，决策效率显著提升。二是建立董事会权责清单，梳理章程及 39 项基本管理制度，汇总形成 133 项董事会职权，将董事会职权清单化，可视易查，促进董事会职权运行清晰顺畅。三是优化董事会下属专业委员会运作，完成考核委员会、薪酬委员会机构合并，新设“薪酬与考核委员会”，撤销“考核委员会”“薪酬委员会”，并完成各专委会成员调整工作；相应修订《发展规划委员会议事规则》《采购委员会议事规则》及新增《审计及风险管理委员会议事规则》，规范决策流程，完善决策机制。四是建立董事会向总经理授权制度，拟订《董事会向总经理授权管理办法》，对授权原

则、权限条件、授权事项范围、授权责任、授权程序、管理机制、监督检查等方面进行明确和规范，有效激活经理层活力。

#### （四）董事会依法规范运作，保障重大事项有效决策

**一是加强董事会议案规范化建设。**在新的决策授权机制下，对各单位加强指导，制定并发布《集团/下属企业董事会材料报送指引（试行）》，清单列明上会议案范围，对议案提交时间、提交流程、议案内容编制等作出规范要求，强化操作指引，加强议案管理，不断提高议案质量和规范性，提高董事会审议决策效率，保证董事会审议决策质量。**二是形成定期报送机制，及时沟通重要信息。**每月定期收集汇编公司重大经营信息和重要数据呈报董事会，内容包括财务情况、营运数据、安全生产、审核总监报告等，以《董秘快讯》形式呈递董事阅知，供董事了解公司内部情况，为董事履职决策提供充分信息。**三是依法履行董事会职责，**严格按照《公司法》《公司章程》和《董事会议事规则》规定的程序进行，坚持定期例行组织董事会，同时根据需要加开董事会，保证重大事项的及时研究决策，切实落实和维护董事会依法行使重大决策权力。2021年共召开股东大会4次，审议通过11个议案；召开17次董事会（通讯会议16次、视频会议1次），审议通过了60项议案及向董事会汇报了2个事项。所有董事勤勉尽责，高质量完成对公司“十四五”规划编制、车辆购置、申请银行授信额度、高管人员聘任、重大投融资项目等各类重大议题的决策。**四是董事会决议执行落实跟踪到位**

。会后及时分解会议落实事项，向各部门反馈传达董事会决策要求，加强落实事项跟踪管理，建立工作台账。2021年分解股东会、董事会决策事项共65项，决策事项落实通知下发的及时率达100%，完整率达100%。

#### （五）固本强基聚力提质，管理质量巩固提升

一是**双基管理成为全国典范**，巩固拓展“基层基础年”工作成果，积极申报全国现场管理星级评价，公汽三八红旗车荣获“全国现场管理星级评价五星级现场”的荣誉称号，成为全国首个现场管理“五星”公交车队；二分公司黄贝岭车间、三分公司凤凰车队、四分公司西丽车队获评全国交通运输行业现场管理“五星”单位，“双基”管理成果成为全国现场管理的典范。二是**数字化管理卓有成效**，建成创新中心、安全查控平台、客流OD大数据分析平台、智能调度排班平台等，提炼数字化成果被国务院国资委评为“国有企业数字化转型优秀案例”，先后荣获“全国企业管理创新成果一等奖”“全国卫星导航定位创新应用金奖”“全国质量创新与改进成果交流活动质量创新类专业级项目”等国家级奖项。三是**标准化管理对外输出**，推动深巴标准上升为国际标准1项，国家标准1项，深圳地方标准3项，“纯电动运营服务标准化项目”获国家标准化管理委员会批准，成为中国唯一纯电动运营服务项目标准化试点单位，真正将“深巴标准”打造为“深圳标准”，助力“深圳标准”成为“国家标准”“国际标准”。四是**法治建设促进管理提升**，深入落实《中央企业主要负责人履行推进法治建设第一责任人职责

规定》的工作方案，结合企业实际情况，修订编制《深圳巴士集团 2021 年度法治建设目标管理责任书》，并完成了与各二级单位主要负责人的签订工作；推进“依法治企管理体系”建设，对重大法律事项全程介入，将法律风险防控覆盖到事前、事中、事后的各关键环节。

#### （六）改革引领创新实践，经营发展增添活力

一是**攻坚国企改革三年行动**，推行任期制和契约化管理，首次在集团及属下各单位经理层实现全覆盖，明确各经理层成员任期、职责范围、年度及任期绩效责任指标、考核内容与方式、薪酬兑现、退出机制，健全干部“能上能下”机制；建立董事会向总经理授权制度，对董事会向经理层的授权放权行为进行明确和规范；形成党支部前置研究清单、第一议题学习制度，进一步贯彻两个一以贯之，加强党对国有企业的领导，完善公司治理结构；强化市场考核，优化组织绩效管理方案，进一步引导商业类经营单位注重资产使用效率，全面激发集团经营活力；推动绩效管理数字化改革落地，成为市国资委绩效改革和系统落地的首家试点单位。提前半年完成国企改革三年行动 29 个重点任务，得到市国资委的肯定评价。二是**创新观光巴士和机场巴士业务形态**，依托旅运观光巴士打造非物质文化遗产巡游巴士、福吉电音实验巴士、摩天轮主题巴士，营业收入显著提高；机场巴士拓展“空铁联运”“快捷出海”“行李直挂”业务，服务市民便捷出行。两个事业部超额完成全年净利润考核值。三是**打造全市首家交通产业基金**。联合鲲鹏资本打造全市首家交通

产业基金—鲲鹏大交通产业基金，充分发挥双方优势，探索资源资产化、资产资本化、资本证券化改革，开创了深圳交通国企联合资本市场，以产带融、以融促产，实现国企提质增效、资本保值增值的先河，为深圳打造交通强国城市范例注入强大动力、激发新的活力。

### （七）强化人才队伍建设，打造高质量人才队伍

**一是健全人才机制**，围绕职级体系、薪酬体系和长效激励机制 3 个方面重点工作，建立符合集团产业结构调整、转型升级要求的职级薪酬体系；强化人才评价和激励，开展季度“知事识人、序事辨材”人才评价工作。**二是加强干部队伍配置**，完成市场化选聘战投部副经理、市场部副经理中层副职 2 名，环保、基建、新能源等不同专业的岗位人员 4 名，优化专业紧缺人员配置；推进干部调整工作，内部提拔重用中层干部 6 人次，调整中层干部 21 人次，选派 4 名帮扶工作队员助力乡村振兴。**三是提升人才素质和技能水平**，制定发布《公交一线员工安全素质提升工作方案》，对一线员工开展全员军训，2021 年累计开展军训 3613 场次，参训 14211 人，覆盖率 100%；完成军训 12.02 万人次，人均军训 8.46 场次，员工安全素质、整体形象、队伍纪律、身体素质得到提升；加强员工职业技能，免费开展职业技能培训、职业技能等级认定评价工作，今年通过培训考核并进入评价认定共计 310 人次，获得证书 236 人，考核通过率 76.13%，同比增幅 47%。在广东省“比亚迪杯”公交车驾驶员职业技能竞赛中，1 名选手夺竞赛第一名，由省总工会按程序授予“广东

省五一劳动奖章”，4名选手荣获“广东省技术能手”称号，2名选手荣获“广东省交通技术能手”称号。

#### （八）彰显当担先行示范，社会效益更加凸显

**一是抗击疫情走在前列。**疫情发生以来，主动承接全市入境人员转运工作，2021年日均投入车辆115余台次，累计发送19.6万班次，转运124万人次，受到了市口岸办来信表扬，省、市主要媒体广泛报道；支援广州疫情防控，紧急调配运力30台，安全护送市儿童医院、北大医院、港中大医院等6家医院515名医护人员星夜驰援，部署12台运力随医疗队伍驻扎，不间断保障医护人员用车需求。**二是低碳行动先行示范。**巴士集团作为全球率先实现全面电动化的企业，与世界银行联合发布全球首份公共交通全面电动化案例报告，向全球公交企业分享全面电动化“深巴成果”和“深巴模式”，为交通领域绿色发展作出了先行示范；实施全民碳路提升社会效益，联合碳排放交易所成立“深圳碳普惠联盟”，当选深圳碳普惠联盟、碳中和联盟会员单位，助力深圳早日实现碳达峰和碳中和的目标。**三是助力深圳打造民生幸福标杆城市，**建成深圳出租车行业首支巾帼文明车队，展示巾帼服务风采，提高服务质量；完成数字人民币应用场景建设，实现数字人民币在机场巴士、观光巴士、公交大厦等五个场景应用，提升市民支付体验。

#### （九）扎实开展党史学习，党建质量不断提高

**一是全面推进党史学习教育走实走深，**通过党委会“第一议题”、理论学习中心组等学习党史和习近平总书记重要

讲话精神，集中学习 14 次，集团领导干部讲专题党课 9 次，引导广大党员牢记初心和使命，激发干事创业热情；各基层党组织依托“三会一课”、主题党日等开展集中学习 400 余次；党史学习教育专题组织生活会完成率 100%，领导干部 100%参加，党员 100%覆盖，党员思想理论水平和党性修养不断提升。二是**深入推进我为群众办实事**，集团党委会专题研究制定形成“10 件市民实事”“8 件员工实事”重点民生实项目清单，切实体现为民办事干在实处，解决好群众“急难愁盼”问题。深圳市交通局颁发了“深圳公交十大为民实事奖”，巴士集团 5 个项目入选。三是**打造叫得响的党建品牌**，推出深圳市首家移动党群服务中心“改革开放号”“东江纵队号”和 3 条红色主题线路，献礼建党 100 周年，受到新华社、央广网、学习强国、深圳特区报等媒体关注；自 5 月启用以来，累计服务各级党组织近 100 余次，其中 6 月 24 日，市委书记王伟中、市长覃伟中率领市委、市政府四套班子成员乘坐“改革开放号”“东江纵队号”前往东江纵队纪念馆，给予了充分肯定；在福田深康充电站打造深圳交通行业首个“司机之家”党群服务中心，打造服务新业态、新就业群体党建工作深圳国企行业试点。

## 二、存在的问题和挑战

### （一）疫情反复对经营生产造成重大影响

国际疫情蔓延，国内疫情多点、多时段散发的形势下，新冠肺炎疫情形势依然严峻复杂，全球新冠肺炎累计确诊病例已突破 5 亿例，外防输入压力加大。本土聚集性疫情仍有



发生，2022年初深圳连续出现本土阳性感染病例，反复多变的疫情形势对公司的经营生产造成重大影响。一是**巴士业务市场占比迅速萎缩**，尽管2021年全年客运量同比增幅，但2021年下半年以来客运量整体低于去年同期，难以恢复至疫前水平。二是**出租车业务推租压力大**，与疫前（2019年）相比，出租车出行客流下降20%，市民出行减少导致出租车驾驶员上岗意愿减弱，人员流失情况加重，行业存量司机招聘更加困难。三是**城际、团单、客运站业务基本停滞**，受疫情影响，城际业务量较疫情前严重下降；周末及节假日的旅游团单、培训单、学生游等业务量因疫情的反复基本停滞；客运站业务严重下滑，与疫前（2019年）相比，场站发车班次下降84%，发送旅客下降91%。四是**跨境业务仍然停产**，自2020年初因疫情香港口岸关闭至今全线停班已超过2年，通关政策具体恢复营运时间仍未定，直通巴公司依旧处于停产状态。

## （二）地铁线网持续扩张进一步挤压公交客流

截至2021年底，公交分担率已由2019年的39.39%，降至2020年的35.00%、2021年的30.23%，平均每年下降接近5%。地铁分担率由2020年的53.91%增至2021年的60.40%，地面公交与地铁客流的剪刀差仍在持续扩大。2022年，深圳地铁12号线、14号线、6号线支线也将通车，地铁运营里程将突破500公里。深圳市以地铁为核心的公共交通体系已经形成。

## （三）生产经营压力增大，考核要求越来越高

2022年，营运生产管理将面临更高的要求和挑战，一方面是经营压力越来越大，根据国家统计局发布的数据，2021年国内生产总值（GDP）同比增长8.1%，预计2022年增长率下降到5.3%左右，经济发展下行压力较大；同时面临着疫情反复、地铁冲击、补贴退坡、规模缩减等压力。另一方面考核要求越来越高，服务质量考核新增“首末站服务”“服务质量提升方案落实情况”“服务效益”“平均运营车速”4项指标，其中“服务效益”得满分，要求单公里客运量和年平均车公里营收增长率合计大于10%；“平均运营车速”得满分要求车速同比增长率大于2%，但近年来公司平均运营车速呈持续下降趋势。

#### （四）体制机制建设待进一步优化完善

一是组织架构较臃肿，根据市国资委压缩产权管理层级相关要求，直管企业下属股权层级不得超过5级，目前集团下属企业股权层级已达到市国资委规定上限，低效无效企业较多，内部资源协同、管理效率仍有提升空间。二是国企改革任务仍有待突破，根据国企改革三年行动的相关要求，18个力争数值提升的指标中，持股占比5%以上的上市公司数量、通过混改引入非国有资本总量、实施上市公司股权激励户数、实施国有科技型企业股权或分红激励企业户数、实施员工持股的企业户数仍然未有突破，需加大力度推进混合所有制改革。

### 三、2022 年董事会主要工作任务

2022 年，公司董事会将继续秉持对全体股东负责的原则，依法履行职责，科学规划经营目标，务实高效做好决策，牢记市属国企肩负的使命担当，着力打造世界一流影响力卓越的先行示范公交企业，开拓创新激发企业活力，确保公司各项工作再上新台阶，为深圳“双区”建设作出新的贡献。

#### （一）聚焦安全服务提质，打造市民满意智慧公交

**一是慎始如终落实疫情防控工作**，认真贯彻落实国家和省、市疫情防控工作部署，坚持“三全三严”防疫工作法，压紧压实“四方责任”，进一步落细落实常态化疫情防控措施，严格落实乘客进站、乘车“三个 100%”工作要求，紧盯营运生产、物业管理、员工健康“三条防线”，全面堵住防控漏洞，扎密扎牢疫情防控网。**二是着力推动公交服务品质提升**，进一步做好“保安全、优服务、增客流”工作，从严从细抓好安全生产工作，持续推动安全标准化和双重预防机制两项全覆盖，助力安全管理全面提升，务求安全智能化系统落地见效；确保安全四大指标保持低位运行，安全考核、服务考核结果保持行业第一；以满足市民对公交出行的需求为出发点，充分剖析营运供给的薄弱环节，提升公交出行服务质量；积极应对服务质量考核变化的要求，抓好“服务效益”“平均运营车速”等指标；确保政府主导类线路里程上限值完成达到 99.5%以上，自主类客运量达到去年同期 110%。**三是不断深化“智能化、标准化、国际化”工作**，紧抓深圳“双区”建设、“双改”示范和打造交通

强国城市范例等重大机遇，推动数字化转型与“公交+”“出租车+”结合起来，孵化一批交通新业态新项目；落实好“纯电动运营服务标准化项目”建设要求，完成中期验收工作；积极拓展国际业务，着重输出电动化运营管理、公共交通抗疫、智慧出行等领域的解决方案。

## （二）内部挖潜多元拓展，提升增收创效能力

一是加快重大项目落地，“扩资产、增效益”专项工作，以集团“十四五”规划既定2022年规划值要求为指引，推进维保产业升级项目、深巴智运引战项目、高端商务出租车巡网融合试点项目等重大项目，加大投资力度和预算执行力度，加快项目实施，力争集团总资产2022年突破100亿元，净利润同比增长10%。二是推进资产资源优化配置，积极推进实施符合条件的资源资产优化项目，促进集团资产结构优化、内部资源协同整合、土地资源资本化挖潜增值以及物业资源资产化盘活利用；推进集团企业层级架构优化，按照“先易后难、成熟一项、推动一项”的原则，清退低效无效资产，推动瘦身健体去包袱，提高资产运营质量。三是持续打造多元“公交+”产品，探索“公交+资源协同”，打通内循环，盘活集团内部资源，充分利用公交板块富余的人员和运力，配合市场化板块参与特殊时期政府指派的任务，实现集团内部资源共享、协同发展，提升集团自身“造血”能力；丰富出行产品，为民办实事，广泛听取“民声”，全力解决老百姓日常通勤、假日出游最后一公里的“痛点”“堵点”，让人民群众的获得感、幸福感得到质的提升。

### （三）深化改革着力创新，持续增强发展动力

一是持续深化国企改革三年行动，积极推动上市+战略，力争2022年控股一家上市企业；加速推动混合所有制改革，力争2022年属下企业实现混改，通过混改引入非国有资本；进一步探索股权激励、股权分红、员工持股相关工作；探索开展集团及属下商业类企业职业经理人选聘工作。二是完善创新工作机制，修订《创新管理规定》《创新成果奖励管理办法（试行）》等相关制度，规范工作程序，提升创新效能；以内部创新评审为牵引，强化员工创新意识，激发创新工作热情，创造出含金量更高的创新成果。三是提升自主创新能力，以创新中心为载体，搭建创新交流及合作平台，发挥创新合作联盟的积极作用，通过创新沙龙、技术宣传、科学普及、培训等方式，促进产学研各方人才、技术、信息的交流和融合，推动创新成果的推广和转化，并积极申报广东省交通运输行业研发中心，广东省公交行业创新发展等项目。

### （四）着力绿色发展引领，打造“双碳”行业标杆

一是实施“双碳”“六星”行动，立足“2021”发展战略（2个战略愿景、0碳排放、2个重大突破、1个核心任务），紧密结合碳达峰、碳中和“30·60”目标，实施“星标杆”行动，推动“绿电真0”近零碳排放；实施“星出行”行动，推动“全民碳路”公交乘客减碳；实施“星公交”行动，推行公交轻量化和低碳化；实施“星循环”行动，推动电池梯次利用和资源回收；实施“星金融”行动，探索碳资产运作和绿色金融行动；实施“星示范”行动，打造公交示范企业。

二是**打造氢能源公交示范线路**，抢抓前海深港现代服务业合作区建设机遇，在前海片区线路投放10-20台氢能源公交，探索氢能源公交运营与应用。三是**推动绿色发展先行示范**，依托集团全球率先全面电动化的绿色发展优势，积极与保尔森基金会沟通洽谈，推动集团“纯电动公交高质量运营模式”入选《创新驱动可持续未来：中国生态保护和绿色发展最佳实践案例集》，进一步对外输出管理成果、管理模式、管理经验，为全球绿色交通输出“深圳经验”。

#### （五）健全人才发展机制，加强人才梯队建设

一是**完善员工职业发展通道**，加强和规范职位管理体系，由原来单一的管理晋升通道，新增专业序列晋升通道，丰富和拓宽员工职业发展空间；完善内部人才职业发展标准，明晰人才职级晋升流程，做到员工职业晋升按照规范标准和流程进行；完善与经营发展要求相匹配的职级制度和薪档机制，使岗位（压力、责任）与薪酬（经验、技能）相适应，促进职业化的人才梯队建立。二是**优化人员结构适应企业发展**，结合集团“十四五”发展规划和公交资源优化整合配置的工作要求，厘清各单位人员结构配置和岗位职能职责，制定基层车队人员规模和配置标准，确保公交资源优化整合配置项目的人力资源整合划转有序、作业规范、人员稳定、成本不增。三是**实施能上能下干部管理制度**，着力推进落实能上能下、能进能出的人才管理机制，充分调动干部的积极性、创造性、主动性，增强干部队伍的生机与活力；加快推动薪酬“能增能减”“多通道”或“多档次”的职级和

薪酬分配体系，实施差异化薪酬分配；通过业绩考核、廉洁从业检查等进一步增强干部管理硬约束，着力解决领导干部不作为、作风不正等问题。

#### （六）坚持党建业务融促，铸就高质量发展优势

一是不断巩固深化拓展党史学习教育成果，切实落实全国国有企业党的建设工作会议精神贯彻落实情况“回头看”工作要求，认真对标对表，抓好专项整治工作，总结提炼好经验好做法。二是构建“党建+”发展模式，以党建“双基”和党建标准化建设为抓手，构建涵盖企业战略决策、生产经营、选人用人、纪检监察、企业文化等领域的“党建+”发展模式，充分发挥党组织政治优势、组织优势，驱动企业经营新发展。三是加强党建阵地建设，推进集团总部党群服务中心和“巴士之家”的功能提升，推进深康“的士之家”党群服务中心第二期建设，发挥好党组织战斗堡垒作用，切实将党建优势转化为发展优势、竞争优势。四是持续加强党风廉政建设，持续深化“六位一体”监督体系建设和派驻机构改革，形成监督合力；畅通信访举报渠道，发挥群众监督作用；保持惩治腐败高压态势，持续整治群众身边的微腐败和不正之风；落实中央八项规定及其实施细则精神，持续纠治形式主义、官僚主义；持续做好招标采购、场站租赁、工程变更等重点领域和关键环节的监督工作。五是坚持党建带工建，按“九有”标准加强工会组织建设，完善工会与党建、EAP与党建的融合，进一步提升员工幸福指数。

## 第六章 年度重要事项

### 一、公司章程、注册资本变动情况

(一) 报告期内,从国资委要求、释放权限、提升效率、完善表述四个维度对公司章程进行了全面修订,并于2021年3月10日通过股东大会审议。

(二) 报告期内注册资本没有变动。

### 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:

2021年1月,聘任王常青为深圳巴士集团股份有限公司副总经理。

2021年10月,免去李笑竹的深圳巴士集团股份有限公司董事职务。

2021年11月,选举谢文春任深圳巴士集团股份有限公司董事;免去倪玥的深圳巴士集团股份有限公司董事职务。

2022年1月,免去马正源的深圳巴士集团股份有限公司副总经理职务,自2022年1月1日起生效。

### 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18.52亿元,其中:车辆投资



8.53 亿元，对外投资 6.36 亿元，新能源建设投资 1.73 亿元，基建工程投资 1.30 亿元，创新孵化投资 0.60 亿元。

## （二）重大项目投资情况

报告期内，公司投资 7.39 亿元完成“三个一批”营运巴士更新项目，投资 0.91 亿元完成深港与鹏电出租车更新项目，投资 0.18 亿元完成旅游车辆投资项目，投资 179 万元完成沈阳鹏城出租车更新项目，投资 296 万元完成辅助车辆更新项目；投资 4.40 亿元完成巴士新能源公司增资项目，投资 0.48 亿元开展大交通产业基金项目，投资 0.98 亿元开展上杨土地开发项目；合计投资 0.60 亿元开展精准定位项目、数字化转型顶层设计项目、智能车载终端 EBOX 项目、随需而至动态巴士项目等创新孵化项目；合计投资 1.30 亿元实施西丽车间雨棚修复、中山园场站改造、深大西门场站改造、月亮湾综合车场食堂项目、支付往年公交大厦室内装修工程、景观改造工程款项等；合计投资 1.73 亿元建设中山园北充电站、收购华港新村充电桩及支付“深圳蓝”出租车充电桩项目建设款。

## 五、企业重大融资行为

报告期内，公司共计取得借款 284,000 万元，其中短期借款 210,000 万元，中长期借款 74,000 万元。

报告期内，公司共计偿还借款 262,534 万元，其中短期借款 215,034 万元，中长期借款 47,500 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

依据《深圳市国资委关于印发深圳市属国有企业年度财务决算审计工作暂行规定的通知》要求并经市国资委选聘推荐，公司于2022年1月24日召开第四届董事会第142次临时会议，审议通过聘任德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）深圳分所为2021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，巴士集团股东大会、董事会、监事会“三会”规范运作。2021年，在《公司章程》规范下，新增《股东大会议事规则》，修订了《董事会议事规则》，促使《公司章程》与公司治理制度互补并存、协同发展，构建合理、科学、统一的制度体系，为集团经营生产提供有力支撑。2021年制定、修订《投资管理制度》《对外担保管理制度》《采购管理制度》等57项管理制度，其中包括《投资管理制度》《财务管理权限规定》《基建工程项目管理制度》等7项基本管理制度，进一步优化了资产变动、固定资产、基础建设等方面的授权放权，促进公司治理体系进一步完善。

### 二、股东大会和董事会召开情况

2021年公司董事会根据《公司章程》规定，依法召开股东会、董事会会议，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（视频）	临时	上会议案	汇报事项
股东大会	--	4	11	--
董事会	1	16	60	2

### 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

2021年度，公司监事会成员列席董事会17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2021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。

截至2021年底，公司总资产为88.02亿元，比年初增加7.33亿元；资产负债率为85.62%，比年初下降0.02%，仍处于较高水平。营业收入同比增加2.52亿元，增长17%；主营业务成本和管理费用得到有效控制，净利润6,083万元，

对比预算 6000 万元增加 83 万元，同比增加 2,795 万元。整体经营状况良好。

报告期内，公司财务核算管理严格执行《中华人民共和国会计法》《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。德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）深圳分所出具的 2021 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。2021 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。

2021 年，监事会认为，企业领导班子能严格按照上级疫情防控工作要求，带头主动作为，敢于担当，识大体、顾大局，相互支持，积极配合，攻坚克难，较好地完成了疫情防控、国企改革三年行动计划、“质量效益年”工程、改革创新及集团的各项重点工作任务。一是聚焦市民需求，打造多元化“公交+”产品。扎实为民办实事，推出 15 条短接驳巴士“小黄鱼”，实现与常规巴士和地铁的交通协同。开行 14 条通学定制巴士线路，平均每周服务学生近 5000 人次，有效保障学生出行安全，打造枢纽联运机场巴士，实现与高铁、

飞机等城际交通工具的无缝接驳，提升旅客出行效率。旅游观光巴士线路“红胖子”的红、黄、蓝、橙4条线路，服务旅客12万人次，成为深圳文旅产业的一面旗帜。二是聚焦重点人群，提供人性化公交服务。全国首创“无陪老人”免费接机爱心服务，助力深圳成为全国首个实现航空“无陪老人”服务延伸至机场巴士和城市候机楼的城市。三是聚焦降本增效，积极稳妥推进公交资源整合。车队调整22个、线路调整91条、运力调整1606台、人员调整3703人、场站管理主体调整30个、分公司总部调整2个、食堂管理主体调整11个、员工宿舍调整13个、维保车间调整1个，有效解决了集团公交资源重复配置、利用效率低、管理交叉等问题。四是精心谋划，多措并举，扎实有序推动党史学习教育走深走实。第一时间成立了集团党史学习教育领导小组，及时制定党史学习教育《实施方案》和《工作安排》，为民服务为民办事，坚持“以人民为中心，让城市出行更美好”的发展理念，通过设立意见箱、新媒体留言、实地调研等7种方式，广泛征集市民群众和员工意见建议，聚焦市民和员工“急难愁盼”，敲定10件市民实事，8件员工实事，以小切口撬动大民生；打造特色党建品牌，以公交车厢为载体增设读书角，放置党史书籍供市民乘客免费阅读；配合市委组织部，在近300条线路、5000台车辆播出中国共产党成立100周年主题海报；推出深圳市首家移动党群服务中心“改革开放号”“东江纵队号”和3条红色主题线路，献礼建党100周年。五是慎终如始毫不放松，牢牢守住疫情防控和安全生产

产底线。疫情发生以来，主动承接市区两级入境旅客转运任务，做到“零差错”“零失误”“零感染”，主动承接全市入境人员转运工作，无间断工作640余天，累计转运入境旅客超124万人次。为支援广州疫情防控，紧急调配运力30台，安全护送市儿童医院、北大医院、港中大医院等6家医院515名医护人员星夜驰援，部署12台运力随医疗队伍驻扎，无间断保障医护人员用车需求。联合深圳通和腾讯公司上线推广乘车二维码与健康码一键跳转功能。六是聚焦国企改革行动实施方案，为集团高质量发展持续赋能。推行任期制和契约化管理，截至10月底，年度改革重点工作基本完成。与中企联在深圳协办“全国企业管理创新大会”，向全国分享集团数字化转型成果《公交企业基于数字化技术的智慧出行服务管理》，荣获“国家级管理创新成果一等奖”。七是“质量效益年”工作量质齐升，科技成果转化多点突破。集团“三化两创一保障”公交全面电动化系统性解决方案，获得“深圳市长质量奖生态类金奖”拟奖资格，2009年以来首次在市长质量奖领域实现突破，获得“中国质量创新成果‘专业级’称号”。被国务院国资委评为“国有企业数字化转型优秀案例”（最高奖项），先后荣获“全国卫星导航定位创新应用金奖”（最高奖项）、“全国质量创新与改进成果交流活动质量创新类专业级项目”等国家级奖项。八是标准化建设实现对外输出。推动深巴标准上升为国家标准1项，地方标准3项，对外输出国际标准1项，“纯电动运营服务标准化项目”获国标委批准，成为中国唯一纯电动运营服务

项目标准化试点单位，通过 UITP 组织正式发布巴士集团首份国际标准——《电动出租车营运、维保以及场站建设标准》。

集团在 2021 年的经营与运作，总体上符合有关法律法规和《公司章程》的要求，领导班子成员在履行职权时能够勤勉尽责、规范运作、廉洁自律，未发现涉及国有资产流失以及班子成员违法违规违纪的重大问题。

#### （四）监事会会议情况

报告期内，召开监事会会议 3 次，审议事项 3 项，具体情况如下：

序号	召开时间	会议届次	审议内容
1	2021 年 2 月 23 日	2021 年第一次监事会	审议通过《深圳巴士集团 2020 监事会主席综合报告（年度）》
2	2021 年 6 月 9 日	2021 年第二次监事会	审议通过《2021 年巴士集团监督工作要点推进表》
3	2021 年 10 月 22 日	2021 年第三次监事会	审议通过《深圳巴士集团重大历史遗留问题调研报告》



## 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

2021年，深圳巴士集团坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，坚决贯彻党中央、国务院决策部署，着力完善公司法人治理结构，全面加强公司现代化治理能力，努力将集团打造成治理机制卓越、内生动力充沛的现代化国企。

完善顶层设计。全面修订《公司章程》，进一步明确股东会、董事会、党委、监事会、经营管理层等各治理主体的职责义务，确保各治理主体积极行使职权。新增《股东大会议事规则》，同步修订《董事会议事规则》，促进章程与其他管理制度的协调衔接，集团及属下24家全资或控股的法人企业实现党建进章程100%覆盖。

建立董事会对经理层授权制度。制定《董事会向总经理授权管理办法》，针对授权原则、权限条件、授权事项范围、授权责任、授权程序、管理机制、监督检查等方面对集中采购、基建工程等主要项目进行明确，促进董事会及经理层依法履职。制定《总经理及经营班子工作细则》，新增总经理职责、工作权限及其他高级管理人员职责等，提高经营班子议事效率和决策水平，确保有效履行管理职能。发布实施《经理层成员任期制和契约化管理规定》《职业经理人管理规定》，完成集团和下属单位经理层成员聘任协议签订100%覆盖。

建立差异化管理体系。对下属全资及控股企业实施分类管理，在考核方面划分为公益类、功能类和商业类企业。其中，公益类、功能类企业采取紧密型的运营管控模式，重点围绕政府管控要求，注重做好安全生产及优质服务等。对商业类企业采取战略管控模式，以利润为导向，注重企业经营效益。建立商业类企业超额利润分享中长期激励机制，加强授权放权，持续激发企业活力。编制集团《参股企业管理实施细则》，按照“战略型参股企业”和“财务型参股企业”实行分类差异化管理，填补集团参股企业管理制度的空白，促进构建集团全资、控股、参股企业全方位差异化管理体系。

推进子企业董事会建设。制定重要子企业落实董事会职权工作清单，发布《投资下属企业专职董事管理办法》《投资下属企业专职董事工作细则》，督导其规范勤勉履行董事会职权，5家重要子企业持续完善《公司章程》及《董事会议事规则》。

## 二、企业管理层对企业内部控制机制的评价结论

2021年，公司在董事会、党委、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部控制审计，出具第三方内部控制审计报告，评价结论为“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重大风险跟踪监测报告。按市国资委要求定期完成财务风险预警情况工作报告和重大风险跟踪监测报告，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；2021年，巴士集团共完成制度更新工作83项，其中新增20项、修订37项、废止26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）推进完善重大决策法律审核工作机制。法务部门及外聘专职法律顾问通过参加公司股东会、董事会、班子会、专题会等各种会议，参与公司生产经营、投资并购等各项重大决策的论证及策划，确保公司重大经营活动的顺利进行。2021年，巴士集团股东会会议4次、审议议案11个，董事会会议17次、审议议案60个，法律合法性审查为71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。2021年，在推进公司“三个一批”车辆更新采购项目、集团与中集物联战略合作项目、充电系统聚合平台项目、与罗湖区及深圳机场集团战略合作项目、龙岗云巴项目、粤港澳大湾区公共交通互联互通战略合作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

深圳巴士集团积极践行“以人民为中心，让城市出行更美好”的企业使命，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 2021 年社会和环保责任摘要：

一、运营纯电动公交 5589 台，深圳地区运营纯电动出租车 5016 台。

二、期末公交营运线路 326 条，优点定制线路 348 条。

三、公交营运里程 3.43 亿公里，完成客运量 4.22 亿人次。

四、服务品质受到乘客广泛认可，2021 年乘客满意度得分为 88.96 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 99.26%，车厢服务合格率为 100%，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。2021 年投入资金约 9.91 亿元，用于充电桩建设、充维网建设、小型化纯电动公交车更新、出租车后勤保障用车更新、电梯及空调的更新、光伏发电场站建设、公交智能化业务平台建设、绿色出行宣传、危废规范化管理和能源管理体系建设等生态文明建设重点项目。

八、2021 年完成春节等 8 个节日以及 15 个展会的公交保障服务。完成地铁公交应急接驳 3 次共输送 5.54 万人次，保障市民公共交通出行服务。响应社会“留深过节”需求，做好运力保障，春节期间集团整体日均发车班次为 3.10 万班次，为正常周末发车班次的 81.98%；并做好市民离返深出行保障，增加重点枢纽始发线路公交服务，开行 4 条西站节后春运专线。春运期间，集团共计运送乘客 4529.41 万人次，同比上升 57.19%。

## 第十章 财务报告

公司年度财务报告已经德勤华永会计师事务所（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

2021年12月31日

编制单位：深圳巴士集团股份有限公司

金额单位：万元

报表项目	行次	期末数	年初数
流动资产	1		
货币资金	2	98,061	182,395
应收账款	3	12,091	13,187
预付款项	4	3,510	3,454
其他应收款	5	162,514	77,214
存货	6	4,233	3,910
其他流动资产	7	10,732	8,625
流动资产合计	8	291,140	288,786
非流动资产	9		
可供出售金融资产	10	-	23,815
长期应收款	11	6,256	5,959
长期股权投资	12	53,452	46,502
其他权益工具投资	13	24,574	-
投资性房地产	14	43,800	47,299
固定资产	15	121,552	288,353
在建工程	16	9,718	17,434
使用权资产	17	237,245	-
无形资产	18	26,410	26,194
商誉	19	31,120	31,120
长期待摊费用	20	19,967	17,854
递延所得税资产	21	5,556	5,057
其他非流动资产	22	9,374	8,455

非流动资产合计	23	589,024	518,041
资产总计	24	880,164	806,827
流动负债	25		
短期借款	26	209,966	215,000
应付账款	27	18,774	33,779
预收款项	28	42	3,876
合同负债	29	3,953	-
应付职工薪酬	30	33,486	32,884
应交税费	31	5,557	5,492
其他应付款	32	49,665	53,363
一年内到期的非流动负债	33	130,337	75,140
其他流动负债	34	101	-
流动负债合计	35	451,880	419,534
非流动负债	36		
长期借款	37	75,600	95,400
租赁负债	38	204,380	-
长期应付款	39	713	154,756
递延收益	40	2,486	3,423
递延所得税负债	41	18,500	17,873
非流动负债合计	42	301,678	271,452
负债总计	43	753,558	690,986
所有者权益	44		
实收资本	45	95,143	95,143
资本公积	46	4,137	4,137
其他综合收益	47	8,937	3,129
专项储备	48	319	596
盈余公积	49	11,640	11,207
未分配利润	50	5,776	894
归属于母公司所有者权益合计	51	125,953	115,106
少数股东权益	52	653	735
所有者权益合计	53	126,606	115,841
负债和所有者权益总计	54	880,164	806,827

注：表中带\*科目为合并会计报表专用



# 利润表

2021 年度

编制单位：深圳巴士集团股份有限公司

金额单位：万元

项 目	行次	本年累计数	上年累计数
一、营业收入	1	176,299	151,077
减：营业成本	2	419,344	406,834
税金及附加	3	716	570
管理费用	4	56,727	48,746
研发费用	5	6	2
财务费用	6	17,856	17,635
其中：利息费用	7	19,611	18,618
利息收入	8	1,874	1,205
加：其他收益	9	327,639	325,066
投资损失	10	-2,239	-3,371
其中：对联营企业和合营企业的投资损失	11	-2,239	-3,371
信用减值损失	12	-28	-
资产减值损失	13	-	-4
资产处置收益(损失)	14	684	-19
二、营业利润(亏损)	15	7,706	-1,037
加：营业外收入	16	1,388	5,036
减：营业外支出	17	174	414
三、利润总额	18	8,920	3,585
减：所得税费用	19	2,836	297
四、净利润	20	6,083	3,288
其中：归属于母公司所有者的净利润	21	6,165	3,466
少数股东净亏损	22	-82	-178
五、其他综合收益的税后净额	23	5,643	2,931
六、综合收益总额	24	11,727	6,219
其中：归属于母公司所有者的综合收益总额	25	11,808	6,397
归属于少数股东的综合亏损总额	26	-82	-178

注：表中带\*科目为合并会计报表专用

深圳巴士集团股份有限公司

2022 年 6 月 20 日