

深圳巴士集团股份有限公司
2016 年度报告

目 录

第一章 重要提示.....	2
第二章 公司简介.....	3
一、公司基本内容.....	3
二、企业高层管理人员情况.....	5
第三章 数据和财务指标摘要.....	8
第四章 董事会报告.....	11
一、2016 年主要工作.....	11
二、2017 年公司面临的形势及工作思路.....	16
三、2017 年董事会主要工作任务.....	19
第五章 年度重要事项.....	23
一、公司章程、注册资本变动情况.....	23
二、企业高层管理人员变动情况.....	23
三、企业合并、分立、解散或申请破产等事项.....	24
四、企业重大投资行为.....	24
五、企业重大融资行为.....	24
六、企业发生重大损失情况.....	25
七、企业聘任、解聘会计师事务所情况.....	25
第六章 公司治理.....	26
一、公司治理的基本状况.....	26
二、股东大会和董事会召开情况.....	26
三、董事会下属专业委员会召开情况.....	27
四、监事会报告.....	27
第七章 内部控制管理情况.....	29
一、制度建设情况和年度执行评价.....	29
二、企业管理层对企业内部控制机制的评价结论.....	30
三、企业风险管理情况.....	31
第八章 社会责任.....	34
第九章 财务报告.....	36
一、审计报告（备查）.....	36
二、财务指标表.....	36

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、公司负责人余钢、主管会计工作负责人罗庆煌、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。

第二章 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	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	余钢
邮政编码	518036
企业网址	http://www.szbus.com.cn
电子信箱	bsjt@shenzhenbus.com
指定登载年度报告网址	http://gzw.sz.gov.cn http://www.szbus.com.cn
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	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 2408 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。公司属下共有全资及控股参股企业 12 家、合作企业 2 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。

（五）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，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，取得了不俗业绩。近年来，公司连年获得市交通邮电系统、国资国企系统“先进单位”称号，被评为省先进集体、中国城市公交科技创新优秀企业，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
余钢	董事长、党委书记	男	2016年6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
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
蔡顺基	董事	男	2015年6月
梁祖德	董事	男	2016年11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、区仲荣、王小沁等 4 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计划等；B. 检讨及修订股份公司长远发展计划；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建议；D. 对《公司章程》规定须经董事会批准的股份公司重大投融资、重大资本运作、资产经营项目进行研究并提出建议；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：**由王慧农（主任）、王道海、区仲荣、王小沁等 4 人组成。主要职责有：A. 拟订集团的采购制度，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、基建办关于物资采购、建设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：**由余钢（主任）、王慧农、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. 制订股份公司整体及各级员工的薪酬制度（包括但不限于薪酬、花红、奖金及福利等）、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

业绩考核体系与业绩考核指标；D. 制订和审核股份公司高级管理人员的薪酬方案和业绩考核评价方案及考核评价高级管理人员；E. 董事会授权委托的其他事宜。

4. 上市委员会：由余钢（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：由余钢（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考核。

（三）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

（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
余钢	董事长、党委书记	男	2016 年 6 月
王慧农	总经理、党委副书记	男	2016 年 6 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
罗庆煌	董事会秘书兼财务总监	男	2014 年 12 月
陈妍	审核总监	女	2016 年 5 月

第三章 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）。

截至报告期末，公司共有公交线路 326 条，营运大中巴 5148 台，日均营运里程 103.28 万公里，日均客运量 187.11 万人次，地面常规公交市场占有率近四成。出租车 3362 台，跨境运输车辆 100 台（深港 80 台，新福港 20 台）。

报告期内，公司实现营业收入 13.53 亿元，完成年度目标的 92%，同比下降 8.9%；完成付费客运量 68295.6 万人次，同比下降 11%；完成营运里程 3.77 亿公里，同比下降 1.83%；巴士业务营运收入 10.9 亿元，同比下降 10.1%。

二、主要财务数据摘要

单位：人民币万元

项目	2016 年	2015 年	增减比率
营业收入	135,333	148,553	-8.90%
营业成本	340,005	323,347	5.15%
期间费用	26,363	18,769	40.46%
其中：销售费用			
管理费用	22,793	16,800	35.67%

财务费用	3,570	1,969	81.31%
营业外收入	243,048	204,333	18.95%
其中：财政补贴收入	242,725	204,020	18.97%
利润总额	11,388	9,696	17.45%
净利润	6,981	6,994	-0.19%
其中：归属于母公司的净利润	6,981	6,994	-0.19%
资产总额	651,429	277,957	134.36%
负债总额	536,305	165,125	224.79%
归属于母公司的所有者权益	113,684	112,832	0.76%
净资产收益率	6.12%	6.23%	-1.77%
成本费用利润率	3.10%	2.83%	9.54%
成本费用占营业收入的比重	271.57%	230.98%	17.57%
工资总额	166,234	138,161	20.32%

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	2016年	2015年	增减幅度
公共交通客流量	万人次	353874.8	358191.8	-1%
其中：公共汽车	万人次	186799.4	206891.7	-10%
出租小汽车	万人次	37361.9	39112.6	-4%
地下铁路	万人次	129713.5	112187.6	16%
巴士集团付费客运量	万人次	68295.6	76608	-11%

数据来源：2015年12月交通运输运营指标统计月报、2016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16%。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10%。巴士集团2016年客运

量与 2015 年相比也有下降，降幅略高于行业平均水平，降幅为 11%。

(二) 2016 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	326	6626.16	5148	5069	37987.76	68293	149994.7
东部公交	258	6669.45	5414	4747	34059.53	50567	121552.7
西部公交	357	6344.71	4154	4328	29803.1	52499	112711.2
合计	936	19640.32	14467	14143	101850.39	171360	384258.6
巴士集团所占比例	34.83%	33.74%	35.58%	35.84%	37.30%	39.85%	39.03%

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(2016年1-12月)》。

就三大公交企业来看，巴士集团线路、车辆和里程数约占合计的 34%-37%，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。

(三) 2016 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	0.004	100%	100%	4
东部公交	0.009	100%	100%	4
西部公交	0.028	100%	100%	4

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。

(四) 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	326	5148	6.83	2.3
北京公交集团	849	21651	35.27	9.9
上海巴士集团	618	8890	13.00	3.3
成都公交集团	586	11397	16.27	2.3

数据来源：网络信息，仅供参考。

第四章 董事会报告

2016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、勤勉的工作态度，健全完善企业治理结构，规范企业内部管理，提高董事会运作效率，科学决策，努力维护公司及全体股东的合法权益，全面完成了上级主管部门以及股东会下达的各项任务，同时为企业履行社会责任提供了决策支持。

公司圆满完成了市国资委《2016年度经营业绩责任书》的考核；政府公共服务白皮书完成率100%；2016年公司交通安全四大指数全面达标；服务指标远高于考核水平，公交服务乘客满意度86.82分，评价等级为“很满意”；截至2016年底，公司共拥有纯电动车辆2285台，全年减少二氧化碳排放12.28万吨，被中国交通企业管理协会授予“全国交通运输节能减排先进单位”称号；2016年公司荣获“十大绿色健康单位”、“全国诚信经营示范单位”、“中国AAA级信用企业”、“广东省优秀企业”、“广东省最佳诚信经营企业”等称号，分别获得“全国交通企业管理现代化创新成果一等奖”和“国资委自主扶持创新三等奖”。

一、2016年主要工作

（一）精耕主业经营管理，较好完成生产、经营指标

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，安全、服务、维稳等指标表现良好。

在深圳地区优化 38 条公交线路，开通 7 条微循环巴士线路，通过优点公司开通 31 条定制巴士线路（其中 26 条一人座专属定制路线，5 条不限座位快捷定制线路）。推进东进战略，开通 2 条深汕城际线路，开通河源万绿湖网约旅游包车线路。利用 GPS 进行安全查控，公交线路均实现智能调度，着力打造品质公交。

截至 2016 年底，公司员工 23475 人（其中集团 19719 人，深港集团 2785 人，鹏电公司 971 人）。巴士营运线路 326 条，营运大中型巴士 5148 台，日均营运里程 103.28 万公里，日均客运量 187.11 万人次。出租车 3362 台，跨境运输车辆 100 台（深港 80 台，新福港 20 台）。总资产 65.14 亿元，净资产 11.51 亿元，国有净资产 6.25 亿元，资产负债率为 82.33%；全年实现利润总额 11,388 万元，完成预算的 123.47%；净利润 6,981 万元，完成预算的 100.77%。

（二）有序推进公交全面电动化，积极布局新能源产业

2016 年完成 1600 台纯电动大巴的运营投放及 3573 台纯电动大巴的招标采购。截至 2016 年底，集团拥有新能源营运

车辆 3864 台（其中纯电动车辆 2285 台），力争 2017 年上半年完成公交大巴全面电动化。

为保障公交全面电动化配套的充电需求，统筹推动充电桩建设，2016 年建成 31 座充电站共 482 个充电桩，在建 9 座充电站共 191 个充电桩，创新发明网式快捷充电模式，提升充电效率。

争取多渠道能源供应，与多家电力科技公司、新能源供应商建立战略合作，为未来全面电动化运营提供坚实的能源保障。

以全面电动化为契机，抓住新能源发展政策红利，成立深圳巴士新能源有限公司，统筹后续充电桩建设和运营管理，开拓新能源产业上下游市场。

（三）推动国有出租车资源整合，加快国企改革步伐

根据市国资委工作部署，作为收购主体整合市属国有出租车资源，搭建市属国有出租车统一运营平台，助力出租车行业改革，实现市属国有出租车企业**做强做优做大**，同时稳定全市出租车行业，体现国企的社会责任担当。2016 年顺利完成深业深港（集团）整合工作。

（四）多元拓展辅业经营，开辟业务新潜能

一是力推智能公交建设。实现公交车辆调度智能化；成立优点网络科技有限公司，进行大数据开发和云计算平台建设，推出公交手机电子站牌和定制公交 APP，建设智慧公交。二

是启动场站综合开发。与多家市属房地产企业达成战略合作，对公交场站开展综合建设开发；进行场站标准化改造，推动场站规范化、标准化、精细化管理，提升场站形象，为场站后续经营开发打下基础。三是推动筹建交通职业培训学校，拓展驾修培训等关联产业。

（五）依法履行董事会职责，确保重大事项有效决策

为促进业务开展、提升决策效率，除坚持定期召开例行董事会会议外，紧急事项加大密度召开临时会议。全年召开股东会（含临时）5次，董事会（含临时）18次，专业委员会3次，审议股东会议案13个，董事会议案64个（其中投资类12个、财务类19个、人事类11个），专业委员会会议案4个，重大经营管理汇报事项41项。顺利完成公司高级管理人员任免、新能源公交车辆购置、贷款申请、员工工资水平上调、合资公司成立等重大议题的审议决策。会后加强董事会会议决议事项的跟踪落实管理，全年股东会、董事会、专业委员会会议落实事项共61项，完成率100%。

所有董事诚信、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独立发表意见。全体董事均切实维护公司利益，从未在公司谋取私利。

（六）顺利完成董事长、董事变更工作，确保企业经营平稳过渡

严格按照《公司法》、《公司章程》规定及法定程序，根据股东提名的董事长、董事人选，依法组织股东大会完成董事长、董事的选举和变更工作；根据股东提名人选，依法组织董事会完成公司审核总监等公司高级管理人员的聘任工作。董事选举变更、公司高级管理人员聘任过程中，公司生产、经营组织平稳有序。根据《公司章程》规定，依法组织董事会完成对下属全资、控股、参股企业的董事、监事及高级管理人员的人选推荐，完善下属投资企业的治理结构。

（七）深化企业内部治理改革，提高整体运作效率

一是优化组织架构，对部室进行重组，集团部室从 16 个调整为 19 个，使部室职能更好地匹配企业战略发展需要。二是调整干部管理结构，优化正副职岗位配置，建立能上能下的人力资源管理机制。三是简政放权，建立绿色审批通道，合理下放基建审批权限，提升经营效率。四是强化财务管理，加强财务对整体战略布局的服务性，推动财政补贴申请拨款、项目投资预算分析，拓宽融资渠道，使财务策略匹配企业转型发展需要。五是启动股权结构优化，为做强做大国有企业的战略部署奠定基础。六是进一步推行阳光采购，大型招标项目全部委托深圳国招等第三方平台公开招标，操作透明化，维护公司权益。

（八）优化人力资源机制，激发员工工作活力

一是提升员工工资水平，大幅增加员工尤其是一线员工

薪酬，提高员工年终奖标准，调增员工工作餐费、体检费等，改善员工福利待遇。二是为员工提供职业晋升机会，提拔年轻干部，优化二级单位中层配置，调动干部的工作积极性。三是充实提拔中层干部队伍，匹配集团转型发展需求。四是开展分类培训，提高员工职业技能和管理水平。

（九）持续开展企业文化建设，增强员工凝聚力

一是深入推进深巴 EAP 模式，召开 EAP 工作大会，举办情感互动活动，关心员工精神和文化需求。二是深入开展巴士文联工作，举办摄影展、诗文朗诵比赛等文艺活动，为员工文化素养提供展示平台；推出“诗歌巴士”，提升企业文化形象。三是以“幸福巴士嘉年华”为主题开展系列活动，举办趣味运动会、新年文艺汇演、员工表彰大会等活动，增强员工凝聚力和幸福感。

二、2017 年公司面临的形势及工作思路

2017 年是深化**供给侧结构性改革**之年，是深圳市“城市质量提升年”，是深圳国企业的资源整合年，是公司转型发展的攻坚年。随着城市规划的发展、新型交通服务模式的出现、互联科技的普及、新一轮公交政策的出台，公司在客流市场、土地资源、财务资金等方面面临严峻挑战，同时在新能源政策、智能科技应用、资源整合等方面迎来转型发展机遇。

（一）公司面临的外部环境

1. 网约车、地铁持续冲击公交客流市场

受网约车冲击影响，2016年深圳公共交通客运量同比下降1.2%；全市轨道交通客运量同比增长15.62%，占公共出行总量的36.65%；常规公交客运量同比下降9.71%，占公共出行总量的52.79%。常规公交在地铁和网约车的冲击下，市场份额逐年递减，客运量已连续两年下降，深圳公共交通系统将进一步向以轨道交通为核心的公共交通体系转变。

2. 深圳地面公交资源亟待优化重组

深圳地面公交同质化竞争严重，存在无序竞争，全市公交总运力过剩，低效无效投入多，导致现有地面公共交通资源配置不合理，资源重复建设和低效利用问题突出，公交服务品质和服务效率无法提升，难以匹配深圳成为国际化大都市的发展目标，整合地面公交资源已成为政府、行业、市民和股东各方的普遍共识。

3. 交通出行方式日趋集约化、智慧化

深圳市在2010年确立“公交都市”发展战略，提倡集约出行，并根据战略要求发展城市轨道网、公交网和慢行网。近年随着“互联网+”深入发展，产生多种新型交通服务业态，“智慧出行”已融入都市交通。利用大数据平台，提升公共交通行业的信息处理能力，促进各类交通信息互联互通，发展品质公交、智慧公交是城市交通发展的必然趋势。

4. 政府支持转型发展，市财政资金充裕

政府各行业主管部门高度支持巴士集团发展，深圳市政

府财政充裕，有能力为地面公交的资源整合和转型发展提供坚强后盾。

（二）公司面临的内部环境

1. 公交营收成本倒挂，主业经营形势艰难

受人工成本刚性上升影响，企业经营成本逐年上升，企业面临“主营业务收入持续下降、主要成本刚性上升”双重影响，2016年公司仅人工成本一项就达22.7亿元，远高于同期营收13.53亿元，经营形势不容乐观。

2. 企业整合后的文化融合、经营转型难度较大

国资委统一部署开展国有出租车整合，下一步将并购整合更多出租车企业，但各企业在组织结构、管理制度、薪酬水平、企业文化上存在巨大差异，整合后的制度文化融合将出现不稳定性，可能带来维稳压力。同时整合后出租车经营方式、经营效率、盈利模式等亟待改革，对经营转型是个较大考验。

3. 安全管理压力大

一是当前社会反恐形势严峻，为避免不法之徒利用公共交通工具作案，安全管理要求提高。二是集团业务范围大幅拓展，管辖车辆规模增加，年内新增场站综合开发、场站标准化改造、充电运营等业务，安全管理幅度和难度加大。三是集团部分物业设备设施陈旧，存在安全隐患。四是集团场站资源长年紧张，全面电动化推动期间整体缺口进一步加大，

大量公交车无法正常停放，也存在安全隐患。

4. 整合并购项目需大量资金支持

2017年集团将按照市委市政府和市国资委统筹部署，继续开展多家出租车企业的并购整合工作。集团现金流并不充裕，股东增资难度较大，净资产难以匹配整合需求。为完成并购整合任务，集团筹融资压力明显。

（三）2017年度总体工作思路

2017年，公司面临全面电动化和地面公交资源整合的艰巨任务。公司董事会将持续优化完善公司治理结构，履行企业使命，按照市委市政府“质量引领”、市国资委“资源重组整合，做强做优做大国企”、市交委“全球视野、世界眼光、国际坐标定位深圳交通”的要求，围绕“1+4”发展战略，精进主业，持续提升安全生产和服务水平，加快企业标准化建设，同时推动新能源产业发展、全面智能化建设、场站综合开发等辅业拓展，促进公司转型升级。

核心工作是完成公交全面电动化，深入推进公交全面智能化，推动地面公共交通资源整合，配合国资委优化公司股权。

三、2017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，董事会制定如下重点工作：

（一）做大做强主业市场，企业服务质量稳步提升

一是根据市委市政府要求，按时落实公交全面电动化，完成纯电动车辆的全部投放营运。二是按照全面电动化工作部署，做好常规燃油车辆置换、加快充电桩建设、争取更多场站资源、维保转型等配套工作，确保全面电动化下的公交生产营运秩序。三是根据市国资委优化市属国有出租车资源的工作要求，完成国有出租车企业整合，建设市属国有出租车统一运营平台。四是严抓安全生产管理，加强“科技强安”，提升安全生产水平。五是推进企业标准化建设，推动场站管理标准化，固化驾乘修人员的服务标准和规范，提升公交服务水平，打造优质公交。

（二）推进辅业经营拓展，适度多元助力企业转型

一是促进新能源产业延伸，探索开展充电服务、整车专业检测维保、动力电池梯级利用等业务，力求联通新能源上下游产业链。二是推进全面智能化工作，建设大数据中心，运用公交大数据提升车辆运营效率；推动智能调度系统的建设和应用，实现公交全面智能化运营管理；内部建立集团云平台，打通多个业务系统，实现数据共享，提升管理效率。三是推进场站综合开发，对场站进行标准化改造，与房地产商合作进行场站物业综合开发，挖掘利用场站存量资源。

（三）积极影响财政补贴政策，确保现金流有效支持转型发展

一是积极配合引导新的财政补贴政策的制定，区分票价

补贴和运营补贴，结合品质要求，按合理标准核定公交运营成本，同时争取将深汕、河源跨区公交、机场交通、校园巴士、预约巴士等纳入补贴范畴，争取有利于公交企业长远发展的新的财政补贴政策。二是加强与财政、审计部门沟通，争取及时获得补贴划拨，加大新能源补贴预拨款。三是加强现金流管理，保证现金流充裕。四是拓宽融资渠道，丰富融资手段，获取多方授信额度，为重大转型和整合项目提供资金保障。

（四）健全企业治理机制，持续改善运作效能

一是强化集团党委在企业治理中的领导作用和政治核心作用，坚持党委“三重一大”事项决策制度，坚持党委会作为企业重大决策事项的前置把关程序。二是优化集团股权结构，进一步发挥大股东的协调作用，为落实民生改善项目奠定基础。三是进一步实施简政放权，完善权责管理，提高经营效率。四是建立重大贡献激励制度，强化业绩导向，对重大贡献者给予额外激励，激发工作积极性。五是强化法务和风控管控，完善集团风控体系，增强风险预判和防控能力。

（五）丰富员工物质精神生活，营造和谐稳定的内部环境

一是继续加强员工物质保障，畅通员工职业晋升通道，开展多层次培训，调增员工薪酬，改善员工伙食。二是改善员工办公和生活环境，实现员工食堂管理规范化、宿舍管理

制度化、文体生活普及化、员工体检定期化。三是 EAP 深入推进基层，关注员工情绪管理，引导员工心理健康发展。四是开展各类关爱活动，举办工会活动、开展幸福工程计划等，解决员工民生问题。五是推进企业文化建设，从“平安、绿色、智慧、文化、幸福”五个维度建设巴士文化，开展“幸福 100 工程”及评先评优活动，传播正能量。

（六）强化党建工作，树立干部有作为敢担当的工作作风

一是加强党在企业治理中的领导，坚持党委参与重大决策，坚持党管干部。二是严格落实党建主体，做好“两学一做”学习教育，持续规范党建工作，夯实基层党组织建设，加强对直属党组织的监督考核。三是加强党风廉政建设，持续完善廉政从业风控体系。四是建立改革创新容错纠错机制，激励干部大胆探索。五是尝试建立治庸机制，整治慵懒散、不作为的不良现象。

第五章 年度重要事项

一、公司章程、注册资本变动情况

公司在原经营范围的基础上增加“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）”，并于2016年8月25日通过2016年第一次股东大会审议；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：

李永生同志不再担任第四届董事会董事长职务（2014年8月6日—2016年6月6日），由余钢同志担任第四届董事会董事长职务（2016年6月6日至今）；

雷中元先生不再担任第四届董事会副董事长职务（2014年8月6日—2016年11月8日），由梁灏然先生担任第四届董事会副董事长职务（2016年11月22日至今）；

王慧农同志担任第四届董事会董事、公司总经理职务（2016年6月6日至今）；

区仲荣先生不再担任第四届董事会董事职务（2014年8月6日—2016年11月8日），由梁祖德先生担任第四届董事会董事职务（2016年11月8日至今）；

黄劲锋先生不再担任第四届公司财务总监职务（2014年9月1日—2016年8月25日），由董事会秘书罗庆煌同志兼

任财务总监职务（2016年8月25日至今）；

金晖先生不再担任第四届公司审核总监职务（2014年9月1日—2016年3月2日），由陈妍女士担任第四届公司审核总监职务（2016年5月4日至今）。

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）固定资产投资情况

报告期内，公司累计投资 243,079.51 万元。其中：车辆投资 182,990.26 万元，基建投资 1515.58 万元，办公及电子设备投资 854.33 万元，维修设备投资 126.56 万元，股权投资 57,592.78 万元。

（二）重大项目投资情况

报告期内，公司收购深业深港（集团）有限公司 100% 股权，根据相关协议首次支付 54440 万元。

五、企业重大融资行为

报告期内，公司共计借款 75,500 万元，其中国资委短期借款 40,000 万元，招商银行短期借款 20,000 万元，中信银行短期借款 15,500 万元（含深港集团短期借款 5,500 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

报告期内，公司于 2016 年 11 月 22 日召开第四届董事会第 12 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 2016 年度财务报表审计中介机构。

第六章 公司治理

一、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进行监督，向股东会负责。公司经营管理层包括 1 名总经理、1 名专职党委副书记兼纪委书记及工会主席、4 名副总经理、1 名财务总监兼董事会秘书、1 名审核总监。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。

报告期内共梳理修编制度 8 项，全部按计划完成修订，并发布实施。

二、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生产，公司董事会坚持定期召开例行股东会、董事会，紧急事项召集临时股东会、董事会。2016 年，公司共组织召开股东大会 1 次、临时股东大会 4 次、董事会 5 次、临时董事会 13 次；提交股东会议案 13 个、董事会议案 64 个，汇报事项 41 个。

三、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。2016年共召开3次会议，均为采购委员会会议，讨论并通过了3573台新能源车辆、90台7米纯电动中巴的采购方案，完善了车辆技术选型标准，提高车辆选型效率。同时讨论通过了《采购管理规定》的议案，体现制度的系统性、高度性和全面性。

四、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。监事会依照《深圳市国资委2016年监督稽查工作要点》安排年度工作，召集监事会议，对企业“三重一大”类决策项目进行系统梳理，向各位监事充分披露项目信息并审议决策规范性；针对3573台新能源大巴招标采购的监督工作作出系统部署，对选用专家、收标、封标、评标等各个环节实施监督，确保采购过程公正透明，采购价格具有明显优势；严格实施新能源车辆的监造监督工作，通过多次现场暗访、调研等方式对新能源车辆供应商的监造工作开展监督并形成监督报告，相关技术问题得到有效整改；跟踪督促整改部分新能源车辆非正常停场的风险隐患，避免造成损失；完成《国有企业监事会（监事）情况表》、《国有企业监事会监督企业情况表》、《市属企业股权基金投资基本情况调查

表》、《深圳市属国有企业责任追究工作开展情况调查表》等填报工作。

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。2016年企业经营决策高效、执行到位，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，未发现不符合规定的情况。报告期内没有发现涉及资产流失、企业及高级管理人员违规违纪违法的重大问题。

下一步监事会将对公司战略转型中 2017 年即将落地的投融资项目进行严密把关，强化对权力集中、资金密集、资源富集、资产聚集部门和岗位的监督，确保对项目可行性调研以及投资后评价工作跟踪到位。

第七章 内部控制管理情况

一、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，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，各子模块根据业务需要各自建章立制。

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，同时识别核心过程中需要的外部资源，并以此识别支持过程。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 IDEF0 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。

二、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，公司保质保量完成了 2016 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”。

公司全面风控管理体系设置于集团本部，2016 年前三个季度与监察审计部（内部审计）合署办公，第四季度单设法务部。风控部门实行相对独立的垂直管理，董事会聘任集团审核总监，风控报告需经审核总监审核上报董事会。对下，分公司设置风控兼职人员，多为法务人员、交通运输部门或企业管理部门骨干担当，素质高、分析严谨、业务能力强。由于相对独立运行，上下层级间信息交互较快速，为风控工作延续到管理末端（车队、车间经营单元）提供了组织保障。

集团实施分公司季度风险管理报告制度。每个季度末，分公司风控人员编制风控报告，经分公司总经理签发，报集

团风控部门汇集。通过共性与个性筛选，尤其共性情况，转相关业务部门研究并实施跟进。涉及跨部门的，由集团风控部门协调出具整改措施或应对意见，并反馈意见给分公司进行跟进。个性项目视情邀请集团业务部门走访座谈解决，确保风控问题有提出就有跟踪、有跟踪就有落实。

集团对风控的信息化探讨不断深入，在几乎没有投入的情况下，结合现有 OA 系统，尝试信息化管理的创新举措，编撰《公交企业运营终端的信息化全面风险控制技术》，把信息化建设成果形成系统报告。

三、企业风险管理情况

风险管控工作作为集团年度重要工作板块之一，已纳入集团总经理工作报告、年度工作计划白皮书，成为重点开展和跟踪的常态管理工作。强化风险主体责任，狠抓重大风险管控，采用信息化手段完善风险监控机制，已融入集团日常生产管理。根据集团公司的业务运行特点，风险管控措施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。风险管控工作任重道远，内部控制难度和重要性不断提升，需要持续关注和加大对风险管控工作的投入力度，加大培训，积极组织学习交流，引进先进经验，把风险管控人员配备到位，进一步提高风险管控队伍的整体业务素质。

（一）工作计划

2017年集团将围绕产业化、市场化、电动化、智能化和标准化深入推进企业大转型、大发展，要切实将风险管理与日常经营管理融为一体，不断探索适合企业特点的风险管理方式方法，通过完善风险管控机制，建立风险防控体系，达到有效降低企业风险的目标。

1. 强化风险管理、防范意识，提高各业务板块风险自查自纠的主动性。

2. 制定风险管控年度工作计划，按计划开展风险项自查自纠及风险项披露、跟踪工作。

3. 加强对风险项识别、评价、分析、应对的培训，提高风险管控能力，组织风险管理人员培训，加强对风险防范意识的宣传，广开信息源。

4. 进一步完善、健全风险管控机制，开发风险管控信息系统，使信息能够更畅顺、快捷的共享，达到共同防御风险的体系效应。

（二）风险评估情况

1. 营收总额下降的风险。受多种出行方式冲击，公交企业市场份额被挤占，已形成下滑趋势。

2. 经营成本增长的风险。受场站租赁、基建维修成本、车辆维修材料、耗材成本不断攀升及人工成本政策性增长的影响，公交企业运营受资金限制，影响车辆成新度、技术状况及设施配置维护更新，面临技术安全风险及服务质量下降

的风险。

3. 经营指标受考核的风险。政府对公交服务质量考核逐步加强、日趋严格，公交服务质量、环保指标、安全生产等考核结果是否达标，将直接影响政府对企业的财政补贴，企业面临政府考核达标率的风险。

4. 人力资源管理风险。近几年因为薪酬及岗位问题引发了部分劳动纠纷及信访维稳事件，严重影响企业管理及经营生产。

第八章 社会责任

公司以“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”为社会责任目标。

深圳巴士集团 2016 年社会和环保责任摘要：

一、截至 2016 年底，巴士营运线路 326 条，营运大中巴 5148 台，出租车 3362 台，跨境运输车辆 100 台（深港 80 台，新福港 20 台）。

二、营运总里程 9.2 亿公里，日均行驶里程 252 万公里，相当于每天绕地球赤道 63 圈。

三、共计运载乘客 7.15 亿人次，日均客运量 195.87 万人次，相当于运送 2016 年末全市常住人口的 16.45%。

四、服务品质受到乘客广泛认可，乘客满意度 86.82 分，评价等级达到“很满意”。

五、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%。

六、2016 年新增 8 条绿色公交线路，共有 54 条线路获评绿色公交线路，占全市获评线路的 61.11%。

七、截至 2016 年底，共拥有纯电动车辆 2285 台，占集

团公交运营线路车辆的 44.39%；全年减少二氧化碳排放 12.28 万吨，被中国交通企业管理协会授予“全国交通运输节能减排先进单位”称号。

八、2016 年共为 27 个专业展会提供免费公交服务，运送乘客约 60000 人次，此外为法定节假日的热点区域做好公交保障工作。

第九章 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 2016 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	42,639	35,444
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	1,960	979
其他应收款	8	90,138	84,345
预付账款	9	3,099	2,389
存货	10	409	813
一年内到期的非流动资产	11		
其他流动资产	12	2,335	
流动资产合计	13	140,580	123,970
非流动资产：	14		

项目	行次	年末数	年初数
可供出售金融资产	15		
持有至到期投资	16		
长期应收款	17	3,697	
长期股权投资	18	42,570	12,510
投资性房地产	19	39,990	7,843
固定资产原价	20	408,065	289,313
减：累计折旧	21	164,961	183,340
固定资产净值	22	243,104	105,973
减：固定资产减值准备	23		
固定资产净值	24	243,104	105,973
工程物资	25		
在建工程	26	125,321	597
固定资产清理	27	747	
无形资产	28	21,151	11,469
开发支出	29		
商誉	30	21,569	5,802
长期待摊费用	31	3,017	2,984
递延所得税资产	32	3,478	3,164
其他非流动资产	33	6,205	3645
非流动资产合计	34	510,849	153,987
资产总计	35	651,429	277,957
流动负债：	36		
短期借款	37	75,500	40,000
交易性金融负债	38		
应付权证	39		
应付票据	40	218	6,927
应付账款	41	190,610	16,120
预收账款	42	3,673	14,226
应付职工薪酬	43	24,661	16,562
应交税费	44	4,294	3,151
应付利息	45	114	27
应付股利（应付利润）	46	-	-

项目	行次	年末数	年初数
其他应付款	47	115,404	24,656
一年内到期的长期应付款	48	26,688	8,386
一年内到期的长期借款	49		
一年内实现的递延收益	50	3,220	3,814
其他流动负债	51	168	
流动负债合计	52	444,550	133,869
非流动负债：	53		
长期借款	54		
长期应付职工薪酬	55	168	278
长期应付款	56	76,691	30,704
专项应付款	57		
递延收益	58	199	274
预计负债	59		
递延所得税负债	60	14,697	
其他流动负债	61		
非流动负债合计	62	91,755	31,256
负债合计	63	536,305	165,125
所有者权益（或股东权益）：	64		
实收资本（股本）	65	95,143	95,143
资本公积	66	785	834
减：库存股	67		
盈余公积	68	8,737	7,775
一般风险准备	69		
未分配利润	70	9,019	9,080
*外币报表折算差额	71		
归属于母公司所有者权益合计	72	113,684	112,832
*少数股东权益	73	1,440	
所有者权益合计	74	115,124	112,832

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 2016 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	135,333	148,553
减：营业成本	2	340,005	323,348
营业税金及附加	3	1148	1009
销售费用	4		
管理费用	5	22,793	16,800
财务费用	6	3,570	1,969
资产减值损失	7	58	
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	3,288	737
二、营业利润（亏损以“－”号填列）	10	-228,953	-193,836
加：营业外收入	11	243,048	204,333
减：营业外支出	12	2707	801
三、利润总额（亏损以“－”号填列）	13	11,388	9,696
减：所得税费用	14	4,407	2,702
四、净利润（净亏损以“－”号填列）	15	6,981	6,994
减：*少数股东损益	16		
五、归属于母公司所有者的净利润	17	6,981	6,994

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

2016 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		
营运线路（条）	3		
营运里程（万公里）	4		
	5		
二、实际上交税金总额	6	10,821	9,794
其中：1. 增值税	7	363	853
2. 消费税	8		
3. 营业税	9	78	252
4. 企业所得税	10	2,624	2,106

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

2017 年 8 月 18 日