

深圳巴士集团股份有限公司

2020 年度报告



SHENZHEN BUS

二〇二一年六月

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、2020 年主要工作回顾.....	15
二、2021 年公司面临的形势及工作思路.....	25
三、2021 年董事会主要工作任务.....	28
第六章 年度重要事项.....	35
一、公司章程、注册资本变动情况.....	35
二、企业高层管理人员变动情况.....	35
三、企业合并、分立、解散或申请破产等事项.....	36
四、企业重大投资行为.....	36
五、企业重大融资行为.....	37
六、企业发生重大损失情况.....	37
七、企业聘任、解聘会计师事务所情况.....	37
第七章 公司治理.....	38
一、公司治理的基本状况.....	38
二、股东大会和董事会召开情况.....	38
三、监事会报告.....	39
第八章 内部控制管理情况.....	43
一、生产经营主要环节的制度建设情况和年度执行评价.....	43
二、企业管理层对企业内部控制机制的评价结论.....	44
三、企业风险管理情况.....	44
第九章 社会责任.....	47
第十章 财务报告.....	49
一、审计报告（备查）.....	49
二、财务指标表.....	49

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 2020 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
“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+12+128”三级智能联防联控体系	即“1 个智慧管理中心，12 家二级企业、128 个基层单位”于一体的三级智能联防联控体系，实现精准传达信息、高效指挥调度和实时督促检查
深圳第“10+1”区	即深圳市深汕特别合作区
EAP“456”工作法	即筛选出一线驾乘、确诊员工、隔离员工、湖北员工 4 类重点人群；组建统筹管理群、湖北家人群、居家隔离群、专员互助群、管理锦囊群 5 个互助群组；落实安心锦囊、见字如面、情绪打卡、为你读书、心晴在线、1+3 对对碰 6 大行动计划，成为 EAP+危机干预的典型实践案例
“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

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	http://www.szbus.com.cn
电子信箱	83161116@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	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 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

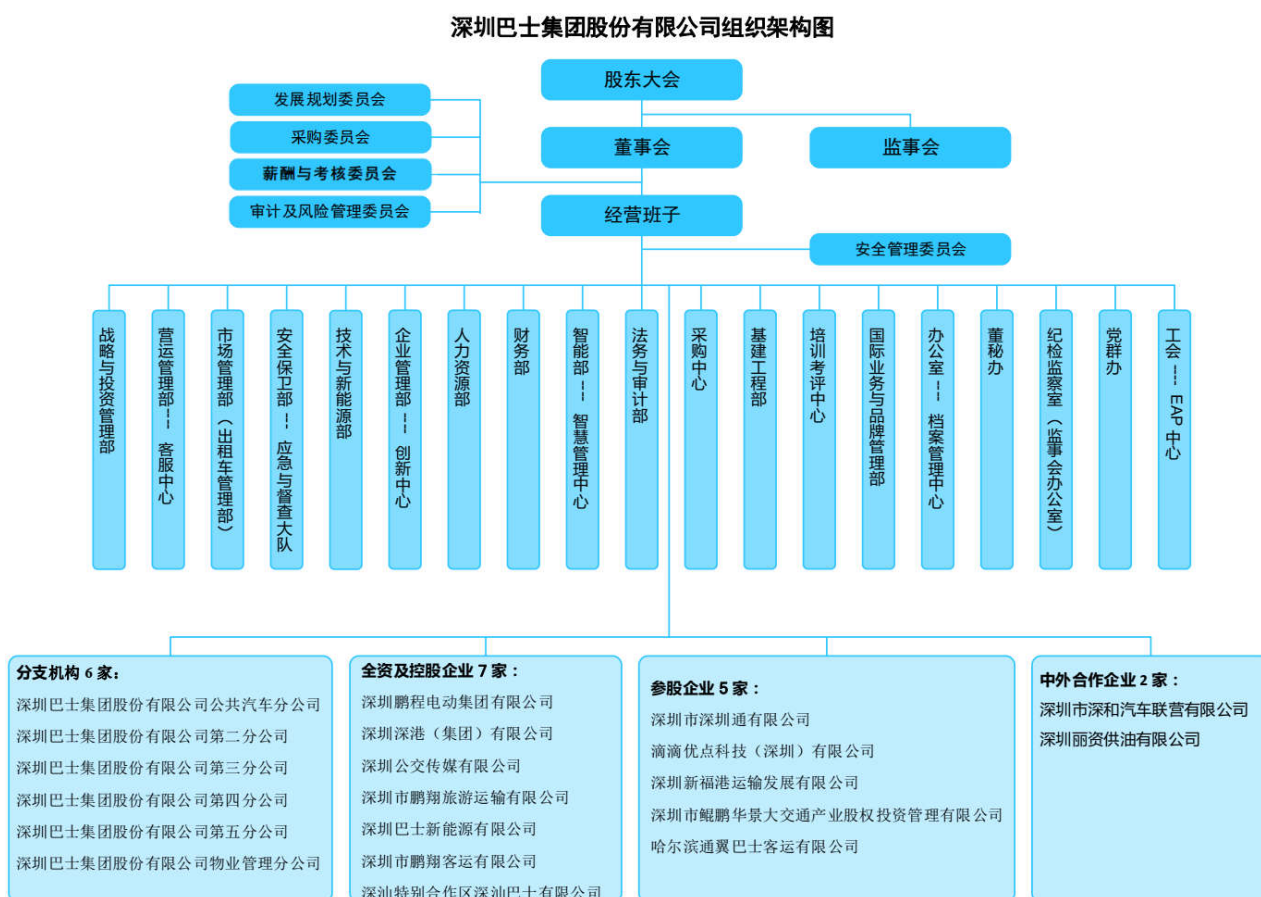
(四) 企业简要发展史

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。

（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“客户满意、员工满意、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，以人民为中心，让城市出行更美好为发展理念，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”“广东服务业企业100强”“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”“第63届国际公共交通峰会最高荣誉奖”“全国质量标杆”“消费扶贫爱心单位”“2020年度深圳可持续发展大奖（环境类）”“抗击新冠肺炎疫情担当企业”“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”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
梁灏然	副董事长	男	2016年11月至 2021年3月
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月至今
倪玥	专职外部董事	女	2017年9月至今
苏傲雪	董事	女	2019年9月至今
梁祖德	董事	男	2020年1月至今

姓名	职务	性别	任期起始日期
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 5 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：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；在董事会授权下，组织及监督公司高级管理人员考核评价的工作及实施；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；并对其执行情况进行监督。

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月至今
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月至今
高波	副总经理	男	2019年12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	2016年5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；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）。

2020年，新冠疫情对公司的生产经营产生重大影响。面对艰难的经营环境，公司积极应对，疫情防控与经营发展并举，全面完成年度目标，实现经营保持盈利水平。此外，公司积极响应市国资委、市公共交通局号召要求，减免让利助力抗击疫情，为出租车驾驶员、小微企业和个体工商户减免让利0.53亿元。

报告期内，公司实现营业收入15.11亿元，其中，大巴业务收入约为7.73亿元，出租车业务收入约为4.07亿元，旅游运输业务收入约为1.37亿元，广告业务收入约为0.66亿元，其他业务收入约为1.28亿元，分别占集团总收入的51.15%、26.93%、9.06%、4.38%和8.49%。

二、主要财务数据摘要

单位：人民币万元

项目	2020年	2019年	增减比率
营业收入	151,077	206,204	-26.73%
营业成本	406,834	417,665	-2.59%
期间费用	66,383	71,068	-6.59%
其中：销售费用	-	-	-

管理费用	48,748	50,946	-4.31%
财务费用	17,635	20,127	-12.38%
其他收益	325,066	286,044	13.64%
营业外收入	5,036	4,581	9.92%
其中:财政补贴收入	-	-	-
利润总额	3,585	6,470	-44.59%
净利润	3,288	6,225	-47.18%
其中:归属于母公司的净利润	3,466	6,358	-45.48%
少数股东损益	-178	-133	34.00%
资产总额	806,827	796,691	1.27%
负债总额	690,986	682,839	1.19%
归属于母公司的所有者权益	115,106	112,767	2.07%
净资产收益率	3.04%	5.69%	-46.53%
成本费用利润率	0.76%	1.32%	-42.68%
成本费用占营业收入的比重	313.61%	237.52%	32.03%
工资总额	216,761	217,907	-0.53%

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	2020年	2019年	增减幅度
公共交通客流量	万人次	301061.18	403536.33	-25.39%
其中:公共汽车	万人次	105376.57	158972.66	-33.71%
出租小汽车	万人次	32662.30	41348.07	-21.01%
地下铁路	万人次	162309.91	202122.58	-19.70%
有轨电车	万人次	712.40	1093.02	-34.82%
巴士集团付费客运量(含银联、身份证)	万人次	37815	59268	-36.20%

数据来源:深圳市交通运输局《2020年12月交通运输运营指标统计月报》、巴士集团统计台账

因疫情影响,2020年深圳市公共交通客流量较去年大幅

下降,同比降幅 25.39%,其中公共汽车客运量降幅为 33.71%。
巴士集团 2020 年付费客运量与 2019 年相比明显下降,降幅
为 36.20%。

(二) 2020 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	309	6883.76	5928	5945.17	31194.89	36619.18	81348.00
东部公交	258	7068.05	5781	5787.83	30505.64	30242.35	77015.03
西部公交	314	6983.16	4961	4940.00	27616.08	29961.15	67296.55
合计	881	20934.97	16670	16673.00	89316.61	96822.68	225659.58
巴士集团占比	35.07%	32.88%	35.56%	35.66%	34.93%	37.82%	36.05%

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(2020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 36-38%,即巴士集团生产效率相对略高。

(三) 2020 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)	安全生产违法 违规率扣分 (10分)
巴士集团	0	100%	100%	0	不扣分
东部公交	0	100%	100%	0	扣 0.5
西部公交	0	100%	100%	1.25	扣 3.5

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(2020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 2020 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,巴士集团公交服务质量考核安全指
标不扣分,行业排名第一。投诉宗数、投诉处理及时率、投
诉结果满意率,总体优于西部公交,处于行业领先地位。

第五章 董事会报告

2020 年是公司“十三五”战略规划的收官之年，也是谋划“十四五”规划的关键之年。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，本着对全体股东负责的态度，规范、高效运作，审慎、科学决策，勤勉尽职，开拓进取，落实公司各项战略部署，不断完善企业治理结构，不断健全企业内部管理和控制制度，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，促进公司持续、稳定、健康发展。

公司董事会积极发挥决策职能，部署年度发展战略和全年经营目标，统筹做好疫情防控和生产经营，科学实施“三全三严”防疫法，勇担入境人员转运重任，全年未出现“人传人”病例；圆满完成市委市政府交办的“深圳经济特区建立 40 周年庆祝大会”、市政协会议、市服务企业和服务基层工作队、全国“两会”香港代表团在深出行的重大交通保障任务，获市委办公厅和市委组织部等上级部门的表扬与肯定；2020 年公司被评为“广东省抗击新冠肺炎疫情先进集体”，是深圳唯一一家受表彰的国资国企单位，也是我市唯一一家受表彰的公交运营企业；经营发展稳中有进，在极端不利的经营环境下，严控成本力争补贴，开拓新业务布局，实现经营保持盈利水平；全面夯实基层基础，首次系统性、全方位升级优化基层治理，实现公交主业“零亡人”，公交

服务质量考核安全指标“零扣分”，服务质量考核结果行业第一；深化改革推动创新，聚焦“产权改革、公司治理、选人用人、激励约束”四个环节，推出7个改革项目，申报的《公交企业基于数字化技术的智慧出行服务管理》荣获全国企业管理现代化创新成果一等奖；圆满收官“十三五”，数字转型取得突破，建立“1+6”数字化转型体系；引领行业标准化建设，全年发布5项深圳标准；国际品牌享誉全球，荣获2020中国企业海外形象建设“海外传播创新类”优秀案例。

截至2020年底，巴士集团总资产80.68亿元，净资产11.58亿元，资产负债率85.64%。全年净利润0.33亿元，若剔除受政府指令性（出租车减租、物业减租等）影响利润0.53亿元，净利润0.86亿元，整体经营状况良好。公司员工总数是25805人。期末常规公交营运线路314条、优点定制线路458条、深汕线路12条、城际线路40条，线路合计825条。巴士集团营运车辆数合计12886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113座、充电桩1891个、出租车充电站13座、充电桩991个。

一、2020年主要工作回顾

2020年，公司董事会坚持疫情防控和生产经营两手抓两不误，紧紧围绕“以人民为中心，让城市出行更美好”的发展理念，以“打基础、抓机遇、谋长远”作为发展方针，狠抓“双基”建设，深入推进“保安全、优服务、增客流”工作，加大改革创新力度，推出“一篮子”市场化改革措施，

抢抓区域发展机遇，推动在新能源、新基建、新消费等领域的先行先试，以深圳经济特区建立 40 周年为重要契机，推出旅游观光巴士、机场快线等新业务，提升公交服务品质，打造巴士集团品牌新形象，推动企业实现高质量发展，安全服务各项指标继续保持行业领先，企业品牌影响力进一步提升，员工幸福感获得感大幅提升，企业凝聚力不断增强。

（一）多措并举防控疫情，保障城市稳定运行

一是**统一指挥周密部署**，第一时间成立以董事长、总经理为双组长的防疫领导小组，组建 6 个专项工作组，共组织召开 22 次防疫领导小组会议，发布文件 62 份。二是**科学防控精准施策**，实施“三全三严”防疫工作法，全员、全领域、全流程防控，严防内部扩散，最严的消杀措施、最严的隔离手段、最严的细节管理，严防交叉感染。三是**科技创新智能防疫**，建立“1+12+128”三级智能联防联控体系，首创推出公交同乘二维码系统、车厢防疫安全距离预警系统，上线数据防疫”联动追踪系统，“乘客乘车舒适度”提示功能等科技创新防疫举措，守护市民的出行安全。四是**定制出行服务复工复产**，推出“返深复工定制出行平台”，共发送省、市际班车 94 班，开通市内包车、定制线路 529 条，服务复产复工人员 250 万人次；推出“返校复学专线平台”，开通 65 条共 119 个班次的“返校专线”，运送学生近 6 万人次。五是**保障城市稳定运行**，在疫情期间公交服务不间断、不停产、不断供，主动承接疫情防控市、区两级入境人员转运任务，累计发送班次 5 万余车次，转运入境人员超 30 万人次；完

成 2020 年春运工作，累计完成客运量 2107.76 万人次；完成 9 个节日及 18 个展会的公交保障服务；完成地铁 1 号线、地铁 2 号线、地铁 3 号线公交应急接驳 7 次共输送 3.14 万人次。

（二）务实谋划经营管理，实现发展平稳有序

一是**内控成本外拓业务**，内抓成本管理，严控六大成本费用，全年 6 项成本费用同比均减幅超过 10%，通过多项改革措施实现保险利益优化；积极拓展业务，推动市场化客运项目落地，机场巴士、旅游观光巴士两个事业部营收稳健增长；优化产业布局，布局新能源、自卸车、云巴等业务；完成了 50 台无障碍出租车的投放运营工作。二是**开展处亏减亏工作**，深入推动下属亏损的全资、控股企业努力减亏，切实提高下属企业的经营效益，各亏损企业顺利完成 2020 年减亏目标。三是**圆满收官“十三五”**，企业规模和服务规模实现跨越式增长，相较于“十二五”，总资产增长 190%，公交车车辆数增加 16%，巡游出租车增加 326%，旅运车辆增加 466%；全面电动化享誉全球，运管智能化取得突破，安全生产再上新台阶，节能减排勇当先锋，引领行业标准化建设，一体化产业拓展已具雏形。

（三）扎实推进董事会建设，优化董事会高效运行机制

一是**启动并推进章程及配套议事规则修订**，梳理国资委要求及实际业务诉求，从四个维度对章程进行全面修订，并相应修订董事会议事规则、股东大会议事规则。二是**优化完善董事会下属专业委员会运作**，拟定优化专委会机构及成员

调整方案，完成《审计及风险管理委员会议事规则》、《薪酬与考核委员会议事规则》的起草。三是建设**董事会管理系统**，联合系统开发商完成系统初步搭建，开发“公共信息”“会议资料”“文件签署”“董事会档案管理中心”四大功能模块，并进行了多轮系统功能技术测试、修正，系统上线后将提高董事会办文效率和质量，提升档案管理水平。四是**规范定期报送机制**，在原有《董秘快讯》的沟通形式上，规范报送频次，做到每月一期，根据汇报内容分类确定合理的报送周期，定期向股东、董事提供重大经营信息和数据，包括疫情防控政策解读、复工复产工作情况、财务情况、人员配置、安全生产、审核总监报告等，确保股东、董事能够及时、充分了解公司整体情况。五是**董事会规范有效运作**，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。2020年共组织召开股东会会议4次、审议股东会议案11项；召开董事会会议22次、审议董事会议案74个；其中非现场会议21次，现场会议（视频方式）1次。所有董事诚信、勤勉、专业，高效完成重大投资融资、贷款申请、公司高管人员调整、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，强化监督董事会决议执行，定期关注重大项目进展，全年股东会、董事会会议落实事项共78项，完成率100%。

（四）坚持以人民为中心，巩固主业夯实根基

一是**严防严控保安全**，完善“大安全”管理体系，不断提升安全管理质量，加强新能源、泥头车等新增业务安全责

任制建设，健全交通安全、综治安全、食品安全、信息安全、物业安全、建设工程安全管理体系；力推安全标准化，建立三阶段、四个层级工作指引清单，主导编写的《公交车运营企业双重预防机制建设指南》和参与编写的《反恐怖防范管理规范公共汽电车及场站》正式成为深圳地方标准；深化科技强安，构建集预警监测、远程监控、实时查控、应急值班和远程指挥于一体的查控中心，推动安全管理由传统模式向智能化变革；丰富安全教育培训方式，疫情期间灵活运用线上安全教育模式，精心组织短片制作，《道路安全系列短片》荣获第一届全国应急管理普法作品征集展播活动二等奖。二是**以人为本优服务**，制定车辆《清洁检查标准》《清洁作业标准》，完善《驾乘人员服务规范》，全方位打造在人员服务、车辆清洁方面规范化、标准化服务；升级车厢设施，在全部 317 条线路配置挂壁式纸巾呕吐袋一体盒，为乘客提供贴心便利的车厢服务；探索智能化车厢服务系统，在 3 路公交车车厢内试点配置 29 寸车辆站节 LCD 显示屏，动态显示“预报站”“到离站”和“换乘”等信息，并根据道路拥堵情况自动计算后续站点到站时间，为乘客提供更精准的出行信息。三是**多措并举增客流**，加强轨道-公交接驳服务，结合新开通地铁线路的客流特点，通过强接驳、减竞争、差异化、拓市场，优化调整公交线路 44 条，实现客流互相喂给，形成良性循环；优化线网资源，立足于“公交供给与需求平衡”，构建了“鱼骨式”公交线网，优化调整低效线路、轨道重叠线路、跨区线路、公交集中走廊线路，主动调整线路 126 条

次；注重科学调度，通过“车次营收”“峰段营收”“断面客流”等分析工具，精确了解各条线路的尖峰、高峰、低谷及高峰期最大断面客流区段，以灵活运调方式提升班次投入与客流需求匹配性。

（五）聚焦基层基础设施建设，凝聚先行示范发展合力

一是基层党建工作水平切实提升，探索建立星级党支部评定机制，促进党建工作与生产经营相融互通；加强基层党组织建设，按照应建尽建的原则，成立巴士集团总部党委，强化对总部各党支部、直属二级企业党支部的管理，完成3个联合党支部的拆分调整，完成整顿7个软弱涣散党组织。二是场站基础设施焕然一新，成功打造西丽的士之家等一批行业场站典范，扭转了传统公交场站“城市伤疤”的形象；完成45个食堂标准化验收，提升就餐环境，有效解决员工“吃饭难”问题；推动场站设施设备智能化升级，实现全公司视频联网，促使场站管理从人工为主逐步过渡到智能化和自动化管理；探索研究集装箱式示范公交场站建设模式，目前6个场站正进行全面改造中。三是基层管理规范精细化水平有效提高，首次系统性统一基层管理工作标准，有效解决了基层管理岗位设置、岗位职责、管理制度、管理要求不统一导致的过度差异化问题；推动管理“瘦身”，基层在用台帐表单平均缩减60%，清理基层工作微信群334个，减幅32%；提升基层组织执行力，基层管理人员绩效考核全面实行量化考评，通过达标制、排序制、强制分布等措施，有效杜绝评A“老好人现象、平均主义现象”。四是基层队伍建

设不断加强，初步建立能上能下“用人机制”，推行末位淘汰竞争机制，提升管理人员竞争意识；实施双向交流“育人模式”，完成了10名部室管理人员和10名基层管理人员双向交流锻炼。五是基层作风建设持续深化，制定重点任务清单，推动党风廉政建设和反腐败工作向纵深开展，完善防范机制和制度体系；健全完善民主决策机制，推进基层民主管理；实现智慧监督平台上线率全覆盖，形成纠正“四风”常态机制。

（六）以改革创新为动力，持续赋能高质量发展

一是全面推进改革工作，在下属4家商业类企业实施“一企一策”市场化改革方案的同时，围绕“产权改革、公司治理、选人用人、激励约束”四个关键环节，积极探索建立符合城市公交企业特性的“公益性+市场化”体制机制，推出《外派专职董事、监事改革》《滴滴优点公司产权多元化改革》等7个具有示范意义的改革项目，不断提升企业活力。二是优化人才资源配置，开展“企业领导人员市场化选聘改革”，面向社会公开选聘经营班子、中层干部和紧缺人才；积极探索退出机制，按照市场规则研究分类实施，推动部分富余岗位人员按市场化方式退出；建立符合市场要求、契合公司发展、激发人才活力的多元复合激励机制，制定发布专项激励方案，人才队伍建设持续强化，激励约束提升企业活力。三是扩大新业务领域布局，成立新能源公司，实现充电业务规模化运营；开拓货运业务，拓宽自卸车业务布局，成为深圳国企中首家成功拓展工程自卸车业务的企业；投放国

内首批纯电动无障碍出租车，优先服务市内残障人士、老年人等行动不便的特殊人群；启用深汕特别合作区首批纯电动公交车，为深圳第“10+1”区的居民和建设者提供环保、舒适的公交出行服务；推出与国际化都市形象相匹配且具有国际水准的先行示范性旅游观光巴士，为乘客提供“车辆即景点、出行即体验、服务国际化”的特色服务；与机场集团陆空联手，为乘客提供效率更高、协同更紧、体验更好的空陆联运一站式综合交通出行服务。四是健全企业制度体系，开展章程和相关基本管理制度梳理工作，理顺财务、投资、采购、基建等管理权责关系，统一权限决策标准。五是着力推进创新孵化进程，为高质量发展厚植创新土壤，推动驾驶员岗前报班系统、人脸识别支付、动力电池梯次利用等23个创新孵化项目，5个项目已完成落地。

（七）注重品牌文化建设，增强企业发展软实力

一是讲好企业故事，深入挖掘党员在疫情防控、安全营运、优质服务中的感人故事，传播党员“责任在心、实干为民”的高尚情操，拍摄5部党员电教片，在新华网、人民网等媒体移动客户端进行展播。二是首推名人主题观光巴士，“朗朗音乐主题巴士”成为深圳城市流动名片和文化宣传窗口。三是推动知识产权领域先行先试，与比亚迪公司联合打造的K9S纯电动观光旅游巴士，基于鹏城“大鹏展翅”的设计理念，独特、美观、大气，已正式获得欧盟专利局的授权，斩获公司首个国际外观专利；递交的“为全球低碳出行提供深圳方案”案例在国务院国资委“2020（第三届）中国企业

海外形象建设案例”活动中，荣获“海外传播创新”类优秀案例。四是推动品牌“走出去”，积极与世界银行、联合国人居署、联合国经济与社会事务部、国际公共交通联合会等国际组织机构开展对话交流，分享“三全三严”防疫法、大数据和科技技术应用、复工防控管理经验。

（八）践行国企责任担当，打造有温度的企业

一是切实关爱员工，从法制宣教、家访、亲情管理、EAP系列活动等方面，全面加强员工身心健康管理，22065名一线员工家访率100%完成；提升EAP服务基层能力，健全EAP三级组织架构，提升EAP服务效能；推出可复制、有功效的EAP“456”工作法，进一步加强人文关怀、心理干预，提升员工士气，成为EAP+危机干预的典型实践案例；解决员工住房难问题，帮助230位一线驾驶员申请到230套公租房，实现安居梦。二是扎实推进精准扶贫，累计投入1280万元资金用于精准扶贫精准脱贫工作，对口帮扶的河源市紫金县甘田村45户195人全部脱贫；落实中央消费扶贫精神，超额10%完成采购贫困地区450万元农产品计划。三是减免让利助力抗击疫情，积极响应市国资委、市公共交通局号召要求，为出租车驾驶员、小微企业和个体工商户减免让利0.53亿元。四是重视生态文明建设，累计投入资金约2.43亿元用于充电桩建设、纯电动公交购置、智能化建设、绿色出行宣传、节能降耗、危废规范化管理、能源管理体系建设等生态文明建设重点项目，荣获“2019年度生态文明建设考核进步单位”“2020年度深圳可持续发展大奖（环境类）”等荣誉

称号。

（九）全面加强党的领导，护航企业行稳致远

一是强化党的全面领导，将党的理论作为各级党委、支部会“第一议题”来抓系统学习，着力提升各级党员领导干部思想政治建设质效，组织开展了若干专题教育培训；成立总部党委，通过党的政治核心和引领作用，坚持率先垂范、以上率下，切实把党的政治优势、组织优势转化为企业发展的竞争优势，助力企业高质量发展；推动“两个清单”替代“三重一大”事项清单，分16个类别、55条内容，制定涵盖企业发展战略、产权管理、经营管理等多个方面的党委前置研究讨论重大经营管理事项清单，进一步厘清党委、董事会、经理层各治理主体权责边界。二是充分发挥党建引领作用，疫情期间，在公司党委的统筹部署下，调动145个基层党支部的同时，组建33个临时党支部、2个临时党小组、23个党员先锋队、593名党员的防疫攻坚队伍，奋斗在“战疫”最前线，同时紧急抽调70台应急车辆，精心选派85名党员先锋队驾乘人员，圆满完成“歌诗达·威尼斯号”邮轮近5000人的应急防疫输送任务。三是以党建活动凝心聚力，组织“七一”典型选树表彰评比，树立先进典型，引导和激励广大基层党组织、广大党员向先进看齐，激发干事创业热情；开展“强党性、铸党魂、跟党走”座谈会，号召各级党组织和广大党员发挥战斗堡垒和先锋模范作用，全力以赴为市民提供安全、健康的公交出行服务；广泛组织动员全体党员群众参与“学习强国”，形成上强国、看视频、学知识、晒积分的

新“潮流”，在“学习强国”学习平台上线一周年总结表彰大会上，荣获“先进单位”称号。四是加强党风廉政建设，完善“六位一体”监督体系，积极发挥监督委员会的统筹协调作用，推进“六位一体”监督体系向基层延伸，抓好基层作风建设；推动基层管理信息公开，推广“智慧管理监督互动平台”，搭建畅通员工意见建议反馈的信息公示平台，充分发挥群众监督的作用，累计点击量超10万人次，收集意见建议上百条；改进监督检查方式，健全人、财、物管理体系，建立实施与监督相分离的制衡机制，强化制度的执行和落地；惩治基层微腐败，处置问题线索8件，立案审查7件，营造风清气正的干事创业环境。

二、2021年公司面临的形势及工作思路

2021年是“十四五”规划开局之年，是我国现代化建设进程中具有特殊重要性的一年。在粤港澳大湾区和先行示范区建设全面铺开、纵深推进，以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局下，既有发展的机遇和有利条件，也面临不少新的挑战和要求，公司要紧抓交通强国、粤港澳大湾区、深圳先行示范区和深圳综合试点等重大战略机遇，奋力谋划高质量发展新局面。

（一）公司面临的外部环境

1. 疫情变化存在诸多不确定性

当前境外疫情形势严峻复杂，国内零星散发病例和局部暴发疫情的风险仍然存在，疫情防控不能有丝毫松懈，2021年疫情防控工作依旧是贯穿全年的重要任务。

2. 地铁持续扩张严重冲击公交大巴业务

地铁 6、8、10 号线正式开通运营，分流了沿线乘客，受影响最严重的线路日均客流环比减少 60%，受地铁开通影响的线路难以恢复至上年的客运水平，公交市场受到较大冲击。目前地铁客流分担率已增长至 53%，公交客流分担率减少至 35%。同时 2020 年 12 月份地铁客流同比增长 5.28%，公交客流同比下降 20.11%，地铁客流已恢复至疫情前水平乃至再创新高，而公交客流距离疫情前水平仍有较大差距。

3. 多重利好政策加持，迎来高质量发展机遇

中央经济工作会议明确提出以“推动高质量发展”为主题部署 2021 年工作，公司 2020 年开展的“基层基础年”工作，顺利完成了基层治理首次系统性、全方位的升级打造，为高质量发展夯实了基础。随着深圳市粤港澳大湾区、先行示范区、国资国企综合改革试验区、交通强国试点建设地区第一批示范城市等战略实施，公司可充分发挥公交标杆企业的区位优势，奋力打造高品质城市交通运行服务。深圳市“十四五”规划提出“以公共交通为导向优化城市交通结构”，深圳市国资委“十四五”规划（征求意见稿），提出“支持巴士集团打造世界一流城市地面公共交通综合运营集团”“以大巴业务为核心，向充电设施、智能驾驶、观光旅游及场站综合开发、保障性住房建设等业务延伸”“做大交通传媒产业”等，为公司的发展带来新的增长利好。

4. 数字化产业发展机遇

2020年深圳市发布了《关于推进智能网联汽车应用示范的指导意见》，将有力推动特定区域智能汽车测试运行及示范应用，加快深圳市智能网联汽车发展。未来，智能网联汽车产业链上的算法与平台服务、芯片、传感器和高精度地图等技术也将更广泛的参与到深圳的交通出行服务，为数字化产业带来新的发展机遇。2021年初，深圳就拟出台的《深圳经济特区智能网联汽车管理条例》展开立法调研，“无人驾驶”汽车有望在深圳合法“上路”。

（二）公司面临的内部环境

1. 安全生产管控形势依然严峻

违章管控形势严峻，随着深圳市进一步织密道路科技防控网络，大批量新启用了高清电子警察，摄像头的模式识别、远程数据访问等技术愈发精准，需进一步强化交通违章管控全面化、精细化。安全智能化基层基础应用方面推进相对较慢且问题相对较多，安全管理存在管理效应逐级递减现象。

2. 市场化板块经济效益不强

目前公司下属市场化板块经济效益不强，出租车板块考虑整合并购的摊销费用后仍有亏损，传媒业务近年来利润逐年下滑，旅运业务尚未扭亏为盈，新能源产业还处于培育阶段，2021年需要切实加强市场化企业的盈利能力。

3. 国企改革仍需进一步深化

根据市国资委国企改革三年行动重点量化指标填报工作的要求，经全面梳理99项国企改革重点指标，公司在下属企业落实董事会职权、深化混合所有制改革、中长期激励

等方面相对薄弱。下一步应持续深化体制机制改革，特别是在健全下属子企业法人治理、落实董事会职权、员工持股激励等方面，通过健全机制，对等权责，激发市场化企业的主体意识、主体责任、主体活力。

4. 对干部队伍的管理有待进一步加强

干部队伍结构相对单一，年轻干部储备和培养需进一步加强，基建开发、信息化建设、财务金融等方面专业人才较为缺乏，人才储备规划体系和人才梯队建设有所欠缺；人事管理水平有待提高，如人事档案管理标准化、规范化有欠缺，企业因公因私证照管理有待进一步加强，管理手段有待进一步完善。

（三）2021 年度工作总体思路

2021 年是开启全面建设社会主义现代化国家新征程和实施“十四五”规划的起始之年，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，坚持践行“以人民为中心，让城市出行更美好”的发展理念，以“打造世界一流影响力卓越的先行示范公交企业”为目标引领，围绕“质量效益年”，持续深化改革释放企业发展动力，积极开拓创新激发企业活力，奋力开创公司转型发展新局面，确保各项工作再上新台阶，为深圳建设先行示范区作出贡献。

三、2021 年董事会主要工作任务

2021 年，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，做到各项指标行业领先，保持

公司行业标杆地位，董事会制定如下工作重点：

（一）紧抓安全生产，做好安全维稳保障

一是坚持常态化防控疫情，继续以“三全三严”科学防疫法为指导，毫不放松抓好疫情防控工作，为人民群众安全、健康的出行提供坚实保障。二是落实全员安全生产责任制，强化“大安全”生产主体责任，进一步完善安全管理制度和操作规程，创新安全工作督查检查，深化目标导向考核机制和结果导向问责机制。三是全面推动安全标准化，加快安全标准化一级全覆盖，提高安全标准化水平，提升安全管理质量。四是健全智能化安全管控体系，以数字化提升安全管理效能，力推安全智能化应用，提升安全预判能力，实现安全“靶向”管理。五是推进安全文化建设，加强安全文化宣传，开展全员安全承诺，组织安全智能化交流学习活动；加强从业人员安全法规培训，加大驾驶员安全培训力度，提升从业人员安全素养。

（二）落实降本增效，促进经营效益提升

一是严格控制成本开支，合理安排生产经营必需资源，优化支出结构，加强对人工费用、电费、维修费的监控，对非生产性的成本费用开支进行严格管控。二是培育发展新业态，抢抓新能源汽车关联产业发展的重要窗口期，围绕新能源汽车上、中、下游产业链的发展机遇，积极推动在新基建、新能源、新消费等领域拓展新业务。三是进一步开拓市场，加强品牌建设，利用国企背景优势和优质的服务声誉，进一步培育和深挖潜在客户，拓展业务增量。四是推动重点项目

落地实施，实施“上市公司+”项目，以新能源产业链业作为标的开展投资可行性研究，寻找已上市或潜在上市的可投资标的企业；推动场站综合开发取得突破，完成大亚湾上扬综合开发建设，打造深巴特色的公交场站综合开发建设示范项目；组建云巴运营公司，并争取全市云巴特许经营权和补贴权，打造深圳市小运公交的行业示范平台。**五是加大处亏减亏力度**，对新增亏损企业研究制定亏损处置方案，通过技改、管理提升等措施，增强经营活力和核心竞争力，确保完成国资委下达的处亏减亏工作目标；清理退出低效无效资产，对无实质经营的企业，灵活运用退出、重组、合作等方式清理退出。

（三）着力资源优化，不断激活内生动力

一是整合区域资源，针对大巴分公司资源分散，存在交叉经营、飞地管理等问题，结合新一轮公交财政补贴政策改革方向，增强资源集约化管理，降低管理成本，提高运营效率。**二是不断优化线网**，构建高效快捷公交新网络，在资源整合的基础上，根据政府主导类、企业自主类线路公交服务的不同要求，结合地铁成网运营现状，以构筑“鱼骨式”公交线网为核心，通过增加配车、弱化同质线路等措施将主通道品质服务线路做精、做优、做强。**三是精心打造地铁短接驳项目**，塑造有亮点、有特色、可复制的示范引领地铁短接驳项目，横向形成地铁、常规公交、滴滴优点巴士等出行资源的串联贯通，纵向加强线上线下营销渠道的有机融合，切实打通市民出行“最后一公里”。**四是运用科技手段优化公**

交调度，引入 OD 客流分析系统等科技手段，通过大数据精准分析客流数据和乘客需求，为优化车型、优化线路、优化调度提供依据，坚持需求牵引和创新驱动。五是打造直达快线公交服务，提高公交出行速度，为长距离出行、但轨道换乘不便的市民提供直达服务。

（四）强化创新驱动，助推高质量发展

一是坚持数字化战略引领，完成数字化顶层设计蓝图规划与架构规划，推动三年方案项目落地。设计出未来三年数字化转型的业务架构、数据架构、应用架构及技术架构，完善数字化治理体系，细化行动方案各子项的可研报告和高阶解决方案，加速各类项目落地，为智能化发展制定“指南针”“路线图”。二是依托创新平台培育新动能，密切跟进创新孵化项目开展，有效推动两批次创新孵化项目的实施，加快创新孵化项目出成效；积极助力具备推广价值的创新项目成果的内外部转化；加强对工信局、科创委、知识产权局等政府部门出台的扶持政策的研究与宣导，争取外部资源支持。三是加强科技创新赋能主业发展，在 5G 智慧公交、5G 科技旅游巴的基础上，扩宽 5G 公交场景应用范围，打造一系列 5G 赋能公交业务试点项目；进一步加强大数据与人工智能技术应用力度，深钻技术研发，强化主业赋能，优化营运调度与安全查控协同管理。

（五）完善体制机制，着力提升管理质量

一是建设现代国有企业制度，围绕国企改革四大关键环节，进一步完善法人治理机构，持续提升企业自主创新能力，

加快建立现代企业制度，特别是下属子企业法人治理结构的完善，董事会职权，商业类职业经理人建设等方面。二是优化人才管理机制，完善相关制度建设，鼓励人才合理流动、轮岗交流任职常态化，提高人才队伍综合素质；强化人才职业规划管理，围绕战略需求布局人才引进，推进商业类企业市场化选聘，提升企业的市场竞争力；全面优化薪酬体系，紧扣职级体系、薪酬体系和长效激励机制三个重点方面，建立符合产业结构调整、转型升级要求的职级薪酬体系和长效激励机制；推动人才评价精准化，分类建立科学合理、各有侧重的人才评价标准，开展潜力评估，确定培养方向，落实培养措施，探索引入专业工具，对人才进行全方位评价。三是健全纪检监察体制机制，进一步健全“六位一体”监督体系建设，强化问题导向，有效运用监督成果，推进“六位一体”监督体系向三级企业延伸覆盖；关注重点领域和关键环节，持续加强监督体系建设，实施精准监督和智慧监督。

（六）完善董事会治理，提升公司决策效率

一是推动完成公司章程及配套议事规则修订、决策及宣导工作，按国资委要求在2021年初完成公司章程及配套议事规则的修订完善并履行相应的董事会、股东会决策程序；就新章程开展宣导工作，促进部门知悉章程更新条款的相关要求；根据章程及基本管理制度，梳理汇总董事会职权范围，明晰权责，建立董事会权责清单。二是优化董事会下属专业委员会运作及完善配套议事规则，推动薪酬与考核委员会组建、各专委会成员调整、主任选举等工作，修订、新增、完

善各专业委员会的配套议事规则，适时召开专业委员会会议，进一步发挥各专业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。三是优化高管考核机制，根据市国资委新的要求、导向以及相关通知，进一步修订完善《高管人员经营业绩考核办法》，优化高管考核机制，建立业绩优先的高管考核机制。四是推进办会的智能化管理，加快 OA “董事会管理系统”的应用，利用智能化手段将股东会、董事会、专业委员会的会议管理和档案管理从手工、纸质管理转变为电子化、智能化管理，加快董事会文件签批进度，提高董事会办文效率和质量，提升档案管理水平。

（七）坚持党建引领，企业发展再上新台阶

一是坚持党对国有企业的领导，充分发挥各级党组织战斗堡垒作用和广大党员先锋模范作用，确保“智能化、标准化、国际化”战略目标建设取得实效。智能化“出成效”，构建一系列助推企业提质增效的信息系统，推动 5G 科技旅游巴、5G+北斗精准定位、5G+安全医疗等一批 5G 公交示范应用落地；标准化“出亮点”，在场站、物业、档案等方面打造出一批具有引领和示范效应的示范工程，培育出一批先进的深巴标准；国际化“出成果”，发布与世界银行的电动研究报告，梳理翻译国际城市客运相关标准，落地国际合作项目，持续提升巴士集团的品牌价值。二是切实加强基层党建和**基层党支部建设**，打造亮点和特色，做到把基层党建工作与企业中心工作和转型发展结合起来，把党建工作与公交为民、行业特色结合起来，把党建工作与工、青、妇等群团工

作结合起来，把硬件建设与软件建设结合起来。三是**打造卓越党建品牌**，对标优秀企业“卓越党建管理模式”的先进经验，推进党建工作创新和品牌化建设，培育一批卓越党建品牌；围绕建党100周年，策划一系列有影响力的新闻报道和企业故事。四是**加强企业文化建设**，推动党建与企业文化建设深入融合，坚持正确的政治方向、舆论导向、价值取向，切实维护意识形态安全，强化正面宣传力度；聚焦质量效益主题，深耕企业文化宣传，让企业文化渗透、融入、植根于员工心中，以文化力推动生产力，创造更大价值。

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, 公司章程中丁方股东名称变更于 2020 年 6 月 19 日通过股东大会审议通过。

(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:

2020 年 1 月, 根据中共深圳市委组织部文件《关于顾楠洲同志任职的通知》(深组干〔2020〕11 号) 文件, 顾楠洲同志任深圳巴士集团股份有限公司董事、总经理。

2020 年 1 月, 根据《深圳市国资委关于调整董事的函》(深国资委任函〔2020〕1 号) 文件, 推荐李笑竹任深圳巴士集团股份有限公司董事; 建议免去李淑妍的深圳巴士集团股份有限公司董事职务, 办理退休手续。

2020 年 1 月, 经 2020 年第 1 次临时股东大会审议免去黄汉森先生的深圳巴士集团股份有限公司董事职务, 并选举梁祖德先生任深圳巴士集团股份有限公司董事。

2020 年 1 月, 经 2020 年第 1 次临时股东大会审议免去王慧农同志的深圳巴士集团股份有限公司董事职务, 经第四届董事会第 74 次临时会议审议同意免去王慧农同志的深圳巴士集团股份有限公司总经理职务。

2020 年 8 月, 根据中共深圳市委组织部文件《关于刁岚同志任职的通知》(深组干〔2020〕246 号) 文件, 刁岚同

志任深圳巴士集团股份有限公司董事。

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 68706 万元，其中：车辆投资 18487 万元，智能化及办公电子设备投资 16580 万元，维修设备投资 1600 万元，基建工程投资 15614 万元，对外投资 5404 万元，“深圳蓝”出租车充电桩建设投资 11020 万元。

（二）重大项目投资情况

报告期内，公司投资 2584 万元将已满运营期限的比亚迪 K9 大巴更新为 38 台纯电动中巴，投资 2480 万元投放运营 10 台主题旅游观光巴士；深汕巴士投资 2575 万元购置 30 台纯电动中巴；深港公司投资 395 万元购置 50 台纯电动无障碍出租车；深港沈阳投资 210 万元购置 25 台燃油出租车；深业运输投资 2443 万元购置 50 台新型自卸车；鹏翔旅运投资 210 万元更新 5 台旅游中巴；全年投资 549 万更新辅助车辆；完成智能化建设，合计投资 8274 万元；完成本部公交大厦室外景观改造、各下属单位场站及物业标准化、“的士之家”环境改造等工程项目，合计投资 15614 万元；“深圳蓝”出租车充电桩项目累计支付 2019 年度工程款 1.1 亿元；收购深汕巴士 10% 股权及向深汕巴士增资合计投资 5300 万元。

五、企业重大融资行为

报告期内，公司共计取得借款 225,000 万元，其中短期借款 215,000 万元，中长期借款 10,000 万元。

报告期内，公司共计偿还借款 177,900 万元，其中短期借款 30,000 万元，中长期借款 147,900 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 2020 年 12 月 18 日召开第四届董事会第 94 次临时会议，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 2020 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

巴士集团按照《公司法》规定，建立股东大会、董事会、监事会，建立了《董事会议事规则》《监事会会议议事规则》等相关制度，确保“三会”规范运作。股东大会为公司最高权力机构，公司股东大会依据相关规定认真行使法定职权，严格遵守表决事项和表决程序的有关规定。公司严格按照《公司章程》规定的董事选聘程序选举董事；公司董事的人数和人员构成符合法律、法规的要求。公司董事会建设趋于合理化，董事会决策专业化、科学化；制订完善了董事会议事规则，董事能够以认真负责的态度出席董事会，学习有关法律法规，了解作为董事的权利、义务和责任，确保董事会的高效运作和科学决策。公司监事会严格执行《公司法》和《章程》的有关规定，监事会的人数和人员构成符合法律、法规要求；制订完善了监事会议事规则，监事能够认真履行职责。

二、股东大会和董事会召开情况

2020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	临时	上会议案	汇报事项
股东大会	--	4	11	--

董事会	1	21	74	--
-----	---	----	----	----

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

2020年度，公司监事会成员列席董事会22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2020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2020年底，公司总资产为80.68亿元，比年初增加1.01亿元，同比增长1.27%；资产负债率为85.64%，

同比去年基本持平，但仍处于较高水平。受疫情影响，营业收入同比减少 5.51 亿元，减少 27%；主营业务成本和管理费用得到有效控制，全年净利润 0.33 亿元，对比预算 0.6 亿元减少 0.27 亿元，同比减少 0.29 亿元。若剔除受政府指令性（出租车减租、物业减租等）影响利润 0.53 亿元，净利润 0.86 亿元，整体经营状况良好。

报告期内，公司财务核算管理严格执行《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 2020 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。2020 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。

2020 年，面对突发新冠肺炎疫情的严峻形势，监事会认为，公司领导班子严格按照中央、省、市疫情防控工作要求，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，较好地完成了防疫、复工复产及公司的各项重点工作任务。疫情防控中，及时成立了“双组长”防

疫领导小组，实施“三全三严”科学防疫法，构建“1+12+128”三级智能联防体系，筑牢党建“红色防线”，全年未发生感染扩散或输出病例。复工复产保障城市运行，疫情期间公交服务“不间断、不停产、不断供”，推出“三大产品包”服务复工复产，推出“返校专线”“送你上学”服务复学复课，完成“歌诗达·威尼斯号”邮轮应急防疫输送重任，彰显国企责任担当。持续夯实基层基础，党建水平持续提升，设施建设全面铺开，现场管理减负增效，队伍建设不断加强，作风建设持续深化，公交主业保持领先，全年未发生亡人事故，服务质量考核结果行业第一。深化改革促进发展，谋划推出7个有实效的改革项目，联合华为启动数字化转型顶层设计，推动机场合作、观光巴士、深巴智运、新能源公司等项目取得阶段性成果。在面临诸多困难和挑战的情况下，公司领导班子主动采取有效措施，正确研判经营形势，积极拓展主营业务，加快推进重大项目，持续强化经营管控，严格控制成本费用，努力推动降本增效，确保各项经营指标顺利完成进度计划，实现国有资产保值增值。

（四）监事会会议情况

报告期内，召开监事会会议4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	2020年2月25日	2020年第一次监事会	审议通过《深圳巴士集团2019监事会主席综合报告（年度）》
2	2020年6月18日	2020年第二次监事会	审议通过《深圳巴士集团2020年度监事会主席工作计划》

3	2020年9月17日	2020年第三次监事会	审议通过《派驻下属企业专职监督人员年度考核评价实施细则》、《违规经营投资责任追究实施办法》
4	2020年12月17日	2020年第四次监事会	审议通过《深圳巴士集团2020年度监事会总结》

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

持续优化审批授权。为进一步激发企业经营活力，对资产变动、营运车辆投资、基建投资、固定资产购置等方面优化授权，对《财务管理权限规定》等7项基本管理制度进行修订，打通壁垒加强职能横向协调，提高决策效率。

进一步匹配企业发展。如匹配电动化转型制定《公交车辆节电管理工作指引》，系统推进技术成本管控、节能降耗工作；匹配智能化发展制定《信息安全管理规定》，确保公司系统、网络、信息资产安全；匹配国际化业务制定《涉外出访来访管理规定》，促进、规范对外交流与合作；匹配市场化转型，下属相关单位分别制定《企业商业自保会计核算管理规定》《外调车管理规定》《广告资源管理制度》，进一步激发市场化经营活力。

公司管理制度体系持续完善。一是以制度与时俱进、精简适用为原则，开展对不适应企业战略发展的制度、不适用目前实际管理的制度、内容重复的制度等进行全面梳理。截至2020年底，公司制度总数429项，对比2019年底496项减少67项、减幅13.5%，大大提升公司制度体系的适应性和适用性。二是持续修编完善管理制度。2020年共完成制度更新177项，其中新增31项、修订48项、废止98项。

2020年集团制度管理流程进一步优化，充分发挥制度横向协调的作用，电动化、智能化、标准化、市场化的重点制

度不断完善，进一步加强制度宣贯、督导检查、考核和队伍建设，为公司经营发展提供有力支撑。

二、企业管理层对企业内部控制机制的评价结论

2020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，制定修编工作指引；2020年，巴士集团共完成制度更新工作177项，其中新增31项、修订48项、废止98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。2020年，巴士集团股东会会议4次、审议议案11个，董事会会议22次、审议议案74个，法律合法性审查为85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。2020年，在推进公司深汕巴士10%股权转让项目、深港科技创新合作区MaaS项目、欧

盟地平线 2020 项目、深圳机场地面出行平台合作项目、集团数字化转型顶层设计项目、龙岗云巴投资运营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 2020 年社会和环保责任摘要：

一、运营纯电动公交 5965 台，深圳地区运营纯电动出租车 4681 台。

二、期末公交营运线路 314 条，优点定制线路 458 条。

三、公交营运里程 3.36 亿公里，完成客运量 3.78 亿人次。

四、服务品质受到乘客广泛认可，2020 年乘客满意度得分为 88.61 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 99.97%，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。2020 年投入资金约 2.43 亿元，用于充电桩建设、纯电动公交购置、智能化建设、绿色出行宣传、节能降耗、危废规范化管理、能源管理体系建设等生态文明建设重点项目。

八、2020 年完成春节等 9 个节日以及粤港澳大湾区车展等 18 个展会的公交保障服务。完成地铁 1 号线、地铁 2 号

线、地铁 3 号线公交应急接驳 7 次共输送 3.14 万人次，保障市民公共交通出行服务。

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

2020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

项目	行次	年末数	年初数
流动资产	1		
货币资金	2	182,395	85,318
应收票据及应收账款	3	13,187	13,662
预付款项	4	3,454	5,077
其他应收款	5	77,214	143,014
存货	6	3,910	149
其他流动资产	7	8,625	4,114
流动资产合计	8	288,786	251,334
非流动资产	9	-	-
可供出售金融资产	10	23,815	20,865
长期应收款	11	5,959	5,676
长期股权投资	12	46,502	49,332
投资性房地产	13	47,299	57,571
固定资产	14	288,353	319,897
在建工程	15	17,434	16,564
无形资产	16	26,194	26,923
商誉	17	31,120	31,120
长期待摊费用	18	17,854	12,978
递延所得税资产	19	5,057	4,080
其他非流动资产	20	8,455	351
非流动资产合计	21	518,041	545,357
资产总计	22	806,827	796,691

流动负债	23		
短期借款	24	215,000	30,000
应付票据及应付账款	25	33,779	44,181
预收款项	26	3,876	3,314
应付职工薪酬	27	32,884	32,440
应交税费	28	5,492	3,911
其他应付款	29	53,363	57,818
一年内到期的非流动负债	30	75,140	167,241
流动负债合计	31	419,534	338,905
非流动负债	32	-	-
长期借款	33	95,400	135,100
长期应付款	34	154,756	188,368
长期应付职工薪酬	35	--	29
递延收益	36	3,423	1,229
递延所得税负债	37	17,873	19,208
非流动负债合计	38	271,452	343,934
负债总计	39	690,986	682,839
所有者权益	40		
实收资本	41	95,143	95,143
资本公积	42	4,137	3,725
其他综合收益	43	3,129	199
专项储备	44	596	300
盈余公积	45	11,207	10,608
未分配利润	46	894	2,793
归属于母公司所有者权益合计	47	115,106	112,767
少数股东权益	48	735	1,085
所有者权益合计	49	115,841	113,852
负债和所有者权益总计	50	806,827	796,691

注：表中带*科目为合并会计报表专用

利润表

2020 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	本年实际数	上年实际数
营业收入	1	151,077	206,204
减：营业成本	2	406,834	417,665
税金及附加	3	570	1,050
管理费用	4	48,748	50,946
财务费用	5	17,635	20,127
其中：利息费用	6	18,618	21,710
利息收入	7	1,205	1,604
资产减值损失	8	-4	-203
加：其他收益	9	325,066	286,044
投资收益	10	-3,371	507
其中：对联营企业和合营企业的投资收益	11	-3,371	364
资产处置收益/(损失)	12	-19	-580
营业利润/(亏损)	13	-1,037	1
加：营业外收入	14	5,036	4,581
减：营业外支出	15	414	296
利润总额	16	3,585	6,470
减：所得税费用	17	297	245
净利润	18	3,288	6,225
按经营持续性分类	19	-	-
持续经营净利润	20	3,288	6,225
按所有权归属分类	21	-	-
归属于母公司所有者的净利润	22	3,466	6,358

项目	行次	本年实际数	上年实际数
少数股东损益	23	-178	-133
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	2,931	67
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	2,949	62
外币财务报表折算差异	28	-18	5
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	6,219	6,293
其中：	31		
归属于母公司所有者的综合收益总额	32	6,397	6,425
归属于少数股东的综合收益总额	33	-178	-133

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

2021年6月15日