

大同市公共交通有限责任公司 2024 年运营 亏损补贴项目支出绩效评价报告

实施单位：大同市公共交通有限责任公司

委托单位：大同市财政预算评审保障中心

评价机构：山西华普绩效管理咨询有限公司

主 评 人：



大同市公共交通有限责任公司 2024 年运营亏损补贴项目支出绩效评价报告（简版）

一、概述要素

1.项目概况。

大同市公共交通有限责任公司承担着大同市平城区、云冈区、新荣区、云州区的公共交通客运任务。近年来，受群众出行方式的多样化、出行分担率逐年下降，各种政府性免票乘车的种类、人群数量的增加，社会福利（包括老年人、残疾人、军人免费乘车等）和政府指令性任务增加等多重因素的影响，大同市公共交通有限责任公司经营压力逐年增加。为缓解大同市公共交通有限责任公司经营压力，保障大同市公交服务质量，保障城乡居民行有所乘，推动城市公共交通可持续发展，大同市政府每年根据大同市公共交通有限责任公司经营亏损情况结合大同市财力对大同市公共交通有限责任公司运营亏损进行补贴。

2.项目绩效目标。

通过开展大同市公共交通有限责任公司 2024 年运营亏损补贴项目，根据大同市公共交通有限责任公司运营亏损情况结合大同市财政情况对其给予运营亏损补贴，落实公交优先发展战略，缓解大同市公共交通有限责任公司运营经营压力，保障城区公交系统正常运行，进一步方便群众出行，进而提升大同市公共交通服务水平，推动大同市公共交通健康发展。

3.资金性质及资金收支、结余及结转情况。

截至评价基准日，大同市财政局于 2024 年 1 月-12 月将 20,970 万元拨付给大同市公共交通有限责任公司，用于弥补大同市公共交通有限责任公司公交运营过程中产生的各项成本支出及相关费用支出。大同市公共交通有限责任公司将 5,380.02 万元用于偿还贷款，15,589.98 万元用于弥补公交运营亏损，主要支付人员工资、五险一金、取暖费等。

4.大同市公共交通有限责任公司 2024 年运营亏损补贴项目资金支出绩效评价得分 84.91 分，评级为“良”。

二、需关注的主要问题

（一）部分管理制度未完善，制度执行有效性和资金使用合规性有待提高

一是大同市公共交通有限责任公司成本控制制度不完善，未对运营亏损补贴专项资金制定专项资金管理制度。二是根据预算批复文件，大同市公共交通有限责任公司 2024 年运营亏损补贴项目资金中应有 15,300 万元用于弥补运营亏损，应有 5,670 万元偿还融资贷款。经核实，2024 年大同市公共交通有限责任公司实际将 15,589.98 万元用于弥补公交运营亏损，5,380.02 万元偿还融资贷款，未严格按照预算批复规定的资金用途支出。

（二）运营任务未全部完成，运营服务质量有待加强

大同市公共交通有限责任公司 69 条线路中 54 条实际运营里

程数未达 100%，运营里程完成率平均为 90.98%，未完成运营率平均为 9.02%。2023 年大同市公共交通有限责任公司客运量 15542 万人次，较 2022 年呈下降趋势。

（三）运营效率和精细化管理水平有待提升

评价组通过对 2022-2024 年大同市公共交通有限责任公司运营情况与人员情况进行分析，一是 2022-2024 年人车比逐年上升，且相较于太原市和晋中市，大同市职工人车比处于较高水平，人力资源配置效率呈下降趋势，车辆增长率略与客运量增长率不匹配，车均客运量逐年下降，资源配置与运营效率存在失衡。二是 2022-2024 年职工年平均工资在大同市城镇非私营单位就业人员年平均工资水平之下，呈逐年上升的趋势，近三年职工人均工资年增长率达 9.29%，其中，驾驶员人均工资年增长率高达 12.94%，远高于大同市城镇非私营单位就业人员人均工资年增长率 2.45%。2024 年大同市公共交通有限责任公司共有职工 3294 人，司机占比为 37.74%，公司服务支撑和管理体系较为庞大，导致运营成本较高；正式人员占比为 96.57%，高比例的正式人员为企业带来极大的人力成本压力，人力成本结构已刚性化。

三、有关建议

（一）建立健全成本管理内控体系和覆盖运营亏损补贴专项资金“借、用、管、还”全过程的管理制度体系

建议大同市公共交通有限责任公司一是推进成本管理内控体系建设，科学制订资源配置方案与作业计划，对经营预算与成本定额进行合理编制，详细核算运营中的各项成本。二是建立覆盖运营亏损补贴专项资金“借、用、管、还”全过程的管理制度体系。预算环节精准化，规范运营亏损补贴专项资金预算编制与申报，确保依据充分、数据准确。使用环节规范化，运营亏损补贴专项资金应按照预算批复文件及相关法律法规对专项运营亏损补贴资金进行专账管理、专项核算，保证资金专款专用。绩效环节刚性化，建立科学的运营亏损补贴专项资金绩效评价与考核体系，结合运营情况对专项运营亏损补贴资金的使用效果进行评估，加强驾驶员考核工作并依据评估结果调整运营效率和服务质量，提升资金使用效益。

（二）优化运营线路及目标，提高运营任务完成率，进一步提升服务质量

一是建议大同市公共交通有限责任公司对运营线路运营里程完成率进行分析，对运营完成率未达计划数量的线路进行摸底调研，根据现有运营情况，积极与相关部门沟通，适时调整运营线路、运营任务目标并优化公交线路运力配置，保障大同市城区公交服务正常运转。二是建议大同市公共交通有限责任公司建立

完善驾驶员考核制度,并针对性地开展专项培训,进一步优化“培训-考核-激励-反馈”的闭环管理,推动服务质量持续优化。

(三) 逐步推动运营模式的改革,强化人员管理精细化,实现降本增效与激发企业活力的双重目标

在客流结构剧变的影响下,传统的运营模式和资源配置方式已难以适应。建议大同市公共交通有限责任公司一是利用大数据精准分析各线路的客运量数据,对班次进行动态优化。通过合并低效线路,增加高效线路的频次,从根本上解决线网固化的问题,根据城市发展和客流变化及时调整线路和班次,保证资源投入与实际需求的匹配。二是制定科学的人员与车辆更新计划,基于车辆的报废计划、预计新增线路和客运量增长预测,提前 1 年以上制定相应的人员招聘、培训或自然减员计划。且在新增或更新车辆时,制定详细的运营效率提升方案,保证其能有效提升车均客运量或覆盖新的盈利市场。三是放缓普调工资模式,建立与效益和效率挂钩的薪酬制度,将工资总额的增长与公司的客运收入、营运效率、成本控制目标等关键指标挂钩,向一线和关键岗位倾斜奖励,提升优秀核心骨干的收入竞争力。同时,引导非一线人员转向“价值创造”岗位,通过培训和组织转型,将其配置到新的业务增长点。