

# 莒南县公共自行车建设及运营项目 成本效益分析报告



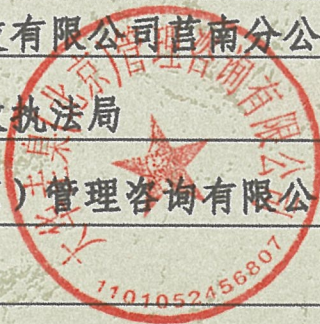
项目名称：莒南县公共自行车建设及运营项目

项目单位：杭州金通行科技有限公司莒南分公司

主管部门：莒南县综合行政执法局

实施机构：大华圭臬（北京）管理咨询有限公司

实施时间：2023年9月





## 报告签字页

项目名称	莒南县公共自行车建设及运营项目
委托单位	莒南县财政局
被评价单位	杭州金通行科技有限公司莒南分公司
撰写人	孙真真
项目负责人	孙真真
主评人	孙真真





# 目 录

一、项目基本情况 .....	2
(一) 项目概况 .....	2
(二) 项目资金 .....	4
(三) 项目运行模式 .....	4
(四) 有关项目的其他情况 .....	5
二、分析内容 .....	6
(一) 项目效益分析 .....	6
(二) 项目成本分析 .....	6
(三) 绩效目标编制 .....	8
(四) 支出标准制定 .....	9
三、问题及建议 .....	15
(一) 存在问题 .....	41
1. 大部分员工未在本地缴纳社保及公积金 .....	15
2. 岗位未按照金通科技岗位配置标准设置，人员冗余 .....	15
3. 存在自行车随意摆放、站点被占用等情形，运营管理水平有待进一步提高 .....	16
4. 站点自行车破损程度较高，维修维护成本逐年增加，租车量逐年下降 .....	16
5. 管理中资产与移交资产数量不一致，国有资产管理水平有待进一步提高 .....	17
(二) 改进措施 .....	17
1. 调整员工劳动关系，降低用工风险 .....	17
2. 按照配置标准合理设岗，充分发挥岗位职能 .....	17
3. 加强考核力度，优化考核结果与运营费用挂钩机制 .....	17
4. 建立资产台账，明晰产权关系，切实提高资产管理水平 .....	18
5. 合理评估项目运作模式，最大化发挥公共资源价值 .....	18
四、附件 .....	19
1. 项目支出成本效益分析表 .....	22



# 莒南县公共自行车建设及运营项目 成本效益分析报告

## 一、项目基本情况

### （一）项目概况

该项目采用建设—运营—移交（BOT）模式，由杭州金通公共自行车科技股份有限公司（后改名：杭州金通科技集团股份有限公司）在莒南成立分公司负责运营。杭州金通公共自行车科技股份有限公司（以下简称“杭州金通科技集团”）先后成立了杭州金通公共自行车科技股份有限公司莒南分公司、杭州金通行科技有限公司莒南分公司<sup>1</sup>（以下简称“金通科技莒南分公司”）负责该项目建设及运营工作。

该项目于2014年底开工建设，于2015年3月试运行，于2015年6月1日正式验收并投入使用。第一期<sup>2</sup>运营服务期限为5年，自2015年6月1日至2020年5月31日。第一期共设立83个站点、1,500辆公共自行车、2,000个锁止器，配套建设了车棚、站点监控、WIFI热点等。

2020年7月13日，在第一个运营期结束后，莒南县城市管理局（即：莒南县综合行政执法局）起草了《莒南公共自行车项目

<sup>1</sup>杭州金通公共自行车科技股份有限公司莒南分公司于2015年10月8日办妥工商登记手续，于2019年6月28日完成税务注销手续，于2022年8月5日完成工商注销手续。杭州金通行科技有限公司莒南分公司于2018年8月27日办妥工商登记手续，为杭州金通公共自行车科技股份有限公司全资子公司杭州金通行科技有限公司分公司。

<sup>2</sup>莒南县公共自行车现已进入第二个运营期，第二个运营期为2020年6月1日至2025年5月31日，为与第二个运营期相区分，本运营期称为第一个运营期。





后续发展建议方案》，向社会公开征求意见。征求意见事项：一是在保证运营情况不变的前提下签订续约合同；二是对设备更新改造，更新1,300辆自行车，开通固定桩位手机扫码租车功能；三是是否考虑新增站点，新增站点采用电子围栏无桩站点。

2020年9月3日，杭州金通科技集团向莒南县城市管理局移交了第一期运营资产，移交资产包含公共自行车1,500辆、站点控制器83个、网络高清摄像机、监控立杆及补光灯87套、车棚103个、电脑4台、站点83处、应急抢修车1辆、调度车3辆、硬盘录像机5台等。

2021年1月11日，莒南县综合行政执法局与杭州金通科技集团续签了运营服务协议，合同规定：第二个运营服务期限为5年，自2020年6月1日至2025年5月31日。合同总价为863.80万元，包含更新200辆自行车费用16.00万元，每年运营费用为172.76万元。公共自行车数量由1,500辆增加至1,700辆。

本次成本效益分析期间为2020年6月1日至2023年5月31日，共3个运营年度。

## （二）项目资金

该项目资金全部来源于财政资金。根据莒南县城市管理局与杭州金通科技集团签订的第二期运营服务协议，每年运营服务费用为172.76万元。杭州金通科技集团股份有限公司2020—2023年5月31日共收到财政资金368.008万元，包含收到第一个运营期运营服务费45.00万元，第二个运营期收到财政拨款323.008万元。





### （三）项目运行模式

该项目采用 BOT 模式，由杭州金通公共自行车科技股份有限公司在莒南成立分公司（即：杭州金通行科技有限公司莒南分公司）负责运营。莒南县城市管理局负责资金申请并根据考核结果支付运营服务费，金通科技莒南分公司负责公共自行车软件系统、设施设备的维护和管理，站点现场管理，临时借车卡申请资料登记、存档和临时借车卡的发放，保障保修及维修处理，设备的更新和保养，缴纳人身意外伤害保险、一线运营人员的日常管理、宣传，安全施工管理及公共自行车安全运营管理等事项，并承担各项运营管理支出，包括：人员工资、节假日加班费、办公场地租金、办公费用、社保福利劳保费、机械年审、燃油费、自行车及管理设备维护费、自行车保险费、骑行者责任险、第三者责任险、税金、电费、光纤租用费及公共自行车服务站点电费等。项目运行期满，金通科技莒南分公司将项目资产移交莒南县城市管理局，并确保正常运营。

#### 1.项目资金管理模式

莒南县城市管理局、金通科技莒南分公司、中国农业银行股份有限公司莒南县支行（以下简称“农行莒南县支行”）签订了《莒南县公共自行车项目专项资金管理协议》（以下简称“三方协议”）。三方协议约定：由金通科技莒南分公司在莒南县城市管理局指定的农行莒南县支行开立专项资金存款专用账户，金通科技莒南分公司代为收取的租车卡卡费、保证金、充值费、租车





收益金存入此专用账户。金通科技莒南分公司如需从专用账户支取费用，须持莒南县城市管理局审核批准并加盖莒南县城市管理局公章的支取通知书，农行莒南县支行取得莒南县城市管理局确认后予以支付。另外，农行莒南县支行不得擅自批准金通科技莒南分公司使用专用账户内的款项或挪动他用。

截至 2022 年 12 月 31 日，金通科技莒南分公司监管账户余额为 150.5953 万元，持卡用户 10,712 人，其中押金 92.30712 万元，充值金 38.9352 万元，工本费 19.353 万元。

## 2. 收费标准

莒南县年满 16 周岁不满 65 周岁的居民可申请租车卡。莒南县本地居民申请租车卡须缴纳 90 元保证金、10 元工本费和 30 元充值金，共计 130 元。保证金退卡时悉数返还，工本费一次性收取不予退还，充值金用于超时扣收骑行费用，退卡时根据卡内余额予以退还。

为进一步简化租车流程，降低市民租车成本，2021 年 3 月，莒南公共自行车推出“免押金”骑行服务，居民可通过“叮嗒出行”APP 进行实名认证，即可实现免押金骑车，免费骑行时长由 1 小时变更为 2 小时，并修改了收费标准。

## 3. 站点配置情况

莒南县现共有 83 个站点，每处站点配套建设了站点控制器、网络高清摄像机、监控立杆及补光灯、公共自行车租赁设备、WiFi 热点等，大部分站点还配套建设了车棚。





#### （四）有关项目的其他情况

在运营服务器内，每个站点广告位 1/3 面积须用于政府发布公益广告，发布商业广告产生的广告收入归运营公司所有。

同时运营协议约定，金通科技莒南分公司必须配备 2 人以上固定人员专门负责莒南县公共自行车项目管理，其余招聘 20 人本地劳动者（共 22 人）。

截至 2023 年 5 月 31 日，莒南县公共自行车现有手机注册用户 12,230 人、开通过户 4,843 人，持卡用户 10,712 人。

## 二、分析内容

### （一）项目效益分析

#### 1.项目总体目标

通过向莒南县居民提供 1-3 公里出行解决方案，解决莒南县“最后一公里”交通出行问题，有效缓解城市汽车保有量高速增长带来的交通拥堵、空气污染等问题，积极倡导绿色低碳出行理念，响应可持续发展的城市建设理念。同时带动当地居民就业，为本地经济发展增添活力。

#### 2.项目效益分析

经济效益。评价工作组通过设置“当您骑行将要超时时，您会选择付费继续骑行吗”“您每次骑行时间为？”两个问题来反映该项目对居民出行成本的节约作用。在参与调查的 287 名用户中，76.70%的用户选择更换自行车重新计时，仅有 23.30%的用户选择付费骑行；而 99.70%的用户骑行时间不会超过 2 小时，仅有 0.30%





的用户骑行时间会超过 2 小时，其中仅有 23.30% 的用户会选择付费继续骑行。综上所述，仅有 0.7% 用户会产生骑行费用，这也侧面反映了该项目运行以来，进一步节约了居民的出行成本，经济效益较好。

社会效益。一是提高了居民出行便利性，居民出行方式有了更多选择。在参与调查的 287 名用户中，有 88.80% 的用户每周都会选择公共自行车出行，一周 1—2 次、3—6 次不等。另外，在参与调查的 294 名居民中也有 47.30% 的居民将公共自行车作为经常使用的交通工具。二是有力带动了当地居民就业。金通科技莒南分公司现有 21 名员工居住地均为莒南县，其中 20 名员工户籍在莒南县，仅有 1 人为外地户籍。且为 21 名员工缴纳社保和公积金，福利待遇较好。三是一定程度上缓解了莒南县城交通拥堵问题，减轻了交通压力。莒南县推行公共自行车以来，居民出行方式有了更多选择，一定程度上缓解了县城交通拥堵和交通压力。但是由于自行车已运行 8 年之久，自行车损坏、骑行体验不佳等问题日益突出，与人民群众不断增加的美好生活愿望不匹配，居民选择自行车出行的意愿逐年降低，租车量逐年下降，与此同时街面上电动自行车越来越多。

综上所述，该项目进一步提高了居民出行的便利性，有力带动了当地居民就业，但随着项目运营进入末期，在缓解城市交通拥堵、减轻交通压力方面效益欠佳。

生态效益。通过投放公共自行车为莒南县居民提供绿色低碳





出行方式，相应减少了公交车、私家车出行，一定程度上减少了汽车尾气排放，有效缓解了汽车尾气排放带来的空气污染问题。据不完全统计，每年可减少二氧化碳排放 150 吨。但随着骑行量的下降，生态效益每况愈下。

可持续影响效益。莒南县通过投放公共自行车，亲身实践绿化出行理念，有助于在全社会形成拥抱低碳生活倡导绿色出行的理念，同时为城市应对气候变化提供了安静、经济、无污染的解决方案，为城市发展更经济、更环保和可持续助力。

满意度。评价工作组设计了调查问卷调查居民对站点卫生情况、工作人员服务态度、充值便利性、骑行舒适性、站点设施、整体实施效果等方面的满意程度。本次问卷通过网络投放，浏览量 478，回收量 294 份。满意度分别为 98%、98%、98%、96%、98%、98%，综合满意度为 97.67%。

## （二）项目成本分析

### 1.工作任务分解。

该项目主要为莒南县居民提供公共自行车出行服务，解决莒南“最后一公里”交通出行问题。金通科技莒南分公司主要负责租车、售卡、维护、调度等方面工作，运营过程中主要产生办公场地租赁费，人员工资、社保及公积金，调度及抢修车维修、加油及保养费，自行车维修维护费，水电费、通讯费等站点运营费用，办公费、差旅费、招待费、折旧费等办公费用、装饰装修费等费用。根据三方协议，公共自行车售卡产生的保证金、工本费、充





值金及骑行产生的超时骑行收入均归莒南县综合行政执法局所有，资金划入金通科技莒南分公司三方监管账户。

## 2. 预计产出分析。

该项目主要对莒南县 83 个自行车站点 2,212 台站点控制器、金通科技管理系统软件 V1.0、站点广告位进行管理，对 1,700 辆公共自行车进行调度、维修和维护，向 1 万多名持卡用户、5,000 名手机开通用户提供租车服务。并保障项目资产能够正常运营满足居民出行需求。

## 3. 成本测算分析。

该项目运营成本主要由人工成本、调度及抢修车费用、维修维护费、房屋租赁费、管理费用、水电费、通讯费及装饰装修费用构成。具体构成详见下表：





表 1 2020 年 6 月-2023 年 5 月运营成本构成明细表

费用类型	2020 年 6-12 月	2021 年	2022 年	2023 年 1-5 月	合计	平均年成本
人工成本	507,612.37	1,045,059.44	1,039,226.45	424,343.60	3,016,241.86	1,005,413.95
办公费	12,235.50	12,127.59	4,182.56	870.00	29,415.65	9,805.22
保险费	4,010.51	7,853.83	5,647.45	8,410.10	25,921.89	8,640.63
差旅费	1,043.12	4,342.39	0.00	0.00	5,385.51	1,795.17
房租费	29,166.67	50,000.00	50,000.00	20,833.33	150,000.00	50,000.00
服务费	0.00	133,867.92	0.00	0.00	133,867.92	44,622.64
过路费	0.00	0.00	36.00	0.00	36.00	12.00
年检费	1,000.00	1,400.00	965.00	0.00	3,365.00	1,121.67
配件	0.00	0.00	1,354.40	0.00	1,354.40	451.47
其他	0.00	60,680.00	50,223.40	0.00	110,903.40	36,967.80
汽油费	0.00	8,476.35	16,361.66	7,325.61	32,163.62	10,721.21
水电费	71,852.54	80,202.18	54,133.67	41,967.90	248,156.29	82,718.76
通讯费	93,322.49	58,242.86	55,739.40	18,716.10	226,020.85	75,340.28
维修费	3,675.00	6,405.00	6,142.50	3,325.00	19,547.50	6,515.83
修理费	3,183.00	1,500.00	480.00	0.00	5,163.00	1,721.00
招待费	8,139.00	6,894.00	1,600.00	660.00	17,293.00	5,764.33
折旧费	307.44	527.04	527.04	219.60	1,581.12	527.04
装修费	0.00	42,277.83	2,225.15	0.00	44,502.98	14,834.33
合计	735,547.64	1,519,856.43	1,288,844.68	526,671.24	4,070,919.99	1,356,973.33

单位：元



### （三）绩效目标编制

评价工作组依据以下原则编制绩效目标：一是梳理运营公司的职能及各项工作职责；二是结合项目立项资料及实现目的，确定项目总体目标；三是根据项目总体目标，结合运营中心各项工作职责，将其转化为具体的工作任务，进而确定每项工作任务预计要达到的产出和效果；四是根据每项工作任务预计要达到的产出和效果，从中总结提炼出最能反映工作任务实现程度的关键性指标，并将其确定为相应的绩效指标；五是在历史成本分析的基础上，剔除不合理支出，确定单位支出成本。

### （四）支出标准制定

#### 1.成本定额核定

金通科技莒南分公司现有站点 83 处、自行车 1,700 辆，根据杭州金通行科技有限公司制定的岗位配置标准，应设城市经理 1 名、客服岗 2 名、站点管理员 4 名、搬运员 1 名、调运车司机 1 名、维修岗 2 名，共计 11 名工作人员。

表 2 杭州金通科技集团岗位配置标准

部门	职系	岗位类别	岗位配置基础参数（有桩）
综合办	管理类	城市经理/主管	每运营分中心设 1 岗；500 站点以上，增设副职 1 岗；
	行政类	内务岗	当地团队总人数≤100 人，200 人≤当地团队总人数<100 人，视情况多配置 1 人
营运部	客服（售卡）	客服（售卡）岗	有客服需求，根据需求设 1 岗或每 200 站点，设客服 1 岗
		客服组长	6 客服岗以上，设客服组长 1 岗
	巡检组	站管员岗	每 20~25 站点，设站管员 1 岗
		站管组长	10~15 巡检岗，设站管组长 1 岗
调运组	调运车司机岗	每 150 站点，设司机 1 岗	





部门	职系	岗位类别	岗位配置基础参数（有桩）
		搬运员岗	每 150 站点，设搬运员 1 岗
		调运组长	8 调运岗以上，设调运组长 1 岗
	维修组	系统维修岗	每 150 站点，设系统维修 1 岗
		自行车维修岗	每 1000 辆车，设自行车维修 1 岗
		维修组长	8 岗以上，设维修组长 1 岗

经分析，固定成本包含人工成本 480,863.76 元，车辆保险费 8,640.63 元、车辆年检费 1,121.67 元，管理费用 99,494.20 元、房屋租赁费 50,000.00 元、通讯费 75,340.28 元、水电费 82,718.76 元。

变动成本为调度抢修车汽油及维修费、自行车及站点维修维护费用，变量为租车量，单位成本分别为 0.04 元、0.01 元。

核定成本定额详见下表：



表 3 成本定额核定过程

序号	项目	测算依据	内容	测算	成本总额	成本习性
1	人工成本	杭州金通科技有限公司制定的《运营中心岗位配置标准》	应设城市经理 1 名、客服 2 名、搬运员 1 名、调运车司机 1 名、站点管理员 4 名、维修员 2 名，	城市经理：1 人×5510.67 元/月×12 月=66128.04 元； 客服：2 人×3168.08 元/月×12 月=76033.92 元； 搬运员：1 人×3532.05 元/月×12 月=42384.60 元； 调运车司机：1 人×3519.02 元/月×12 月=42228.24 元； 站点管理员：4 人×3179.28 元/月×12 月=152605.44 元； 维修员：2 人×4228.48 元/月×12 月=101483.52 元。	480,863.76	固定成本
2	调度及抢修车车辆费用	近三年平均值	车辆保险费	$(4010.51+7853.83+5647.45+8410.10) \div 3=8640.63$ 元。	8,640.63	固定成本
		近三年平均值	车辆年检费	$(1000+1400+965+0) \div 3=1121.67$ 元。	1,121.67	固定成本
		每年汽油及维修费=每年租车辆量×每车次汽油维修成本	汽油费	根据三个运营年度历史成本和三年租车辆量计算得出。	0.04	变动成本
		自行车每年维修维护费=每年租车辆量×每车次维修成本	维修费	根据三个运营年度历史成本和三年租车辆量计算得出。	0.01	变动成本
4	管理费用	近三年平均值	办公费	$(12235.5+12179.59+4182.56+870) \div 3=9805.22$ 。	9,805.22	固定成本
		近三年平均值	差旅费	$(1043.12+4342.39+0+0) \div 3=1795.17$ 。	1,795.17	固定成本
		近三年平均值	服务费	$(0+133867.92+0+0) \div 3=44622.64$ 。	44,622.64	固定成本
		近三年平均值	过路费	$(0+0+36+0) \div 3=12.00$ 。	12.00	固定成本
		近三年平均值	其他费用	$(0+60680+50223.4+0) \div 3=36967.80$ 。	36,967.8	固定成本
		近三年平均值	招待费	$(8139+6894+1600+660) \div 3=5764.33$ 。	5,764.33	固定成本
		以后年度折旧	折旧费	下一运营年度折旧为 527.04 元。	527.04	固定成本
		根据租赁合同确定以后年度租赁费	房屋租赁费	到 2025 年 5 月 31 日，每年房屋租赁费为 5 万元。	50,000.00	固定成本
6	通讯及水电费	根据站点数量确定	通讯费	主要为站点光纤租用费，站点数量保持不变，每年通讯费使用三年平均值。	75,340.28	固定成本
		根据站点数量确定	水电费	主要为站点电费，站点数量保持不变，每年水电费使用三年平均值。	82,718.76	固定成本





根据核定后的成本定额，参考公共设施管理业合理利润区间（11.10%-19.80%），暂按利润率 15%对单位成本定额进行了测算，详见下表：

表 4 单位成本定额参考表

序号	成本类别	核定单位成本	单位	参考合理利润率区间	测算成本定额	备注
1	人工成本	3,642.91	月/人	11.10%-19.80%	4,189.35	运营中心配置 11 人
2	车辆保险费	2,160.16	年/辆	11.10%-19.80%	2,484.18	调度及抢修车 4 辆
3	车辆年检费	280.42	年/辆	11.10%-19.80%	322.48	调度及抢修车 4 辆
4	汽油费及维修费	0.04	年/车次	11.10%-19.80%	0.05	根据租车量变动
5	自行车维修费	0.01	年/车次	11.10%-19.80%	0.01	根据租车量变动
6	其他管理费用	58.53	年/辆	11.10%-19.80%	67.31	自行车 1,700 辆
7	房屋租赁费	50,000.00	年	11.10%-19.80%	57,500.00	房屋一处
8	通讯费	44.32	年/辆	11.10%-19.80%	50.97	自行车 1,700 辆
9	水电费	48.66	年/辆	11.10%-19.80%	55.96	自行车 1,700 辆

## 2. 补助机制

根据成本形态分析，每年运营费用=（固定成本+变动成本）×（1+成本利润率）=[人工成本×（1+工资增长率）+其他固定成本+租车量×单位成本]×（1+成本利润率）=[480,863.76×（1+工资增长率）+317,315.54+年租车量×0.05]×（1+成本利润率）。

使用该支出标准时，可根据实际情况对工资增长率、成本利润率进行调整，也可将年度考核得分率作为调整因素。

考虑年度考核得分率，每年运营费用=[480,863.76×（1+工资增长率）+317,315.54+年租车量×0.05]×（1+成本利润率）×年度考核得分率。

## 3. 补助金额测算

假定年度考核得分率 100%，年租车量取三年均值，经测算过



去三个运营年度每年应补助金额 94.00 万元，比原补助金额少 78.76 万元。

假定第四个运营年度（2023.6.1-2024.5.31）工资增长率为 5%，年租车量比第三个运营年度降低 15.08%，成本利润率 15%，考核得分率 100%，测算补助金额 96.23 万元，比原补助金额少 76.53 万元。测算过程详见下表：

表 5 补助金额测算表

单位：元、人次

项目	过去三个运营年度		第四个运营年度			备注
	固定成本	变动成本	人工成本	其他固定成本	变动成本	
成本定额	798,179.30	0.05	480,863.76	317,315.54	0.05	
租车量	383,431		291,657			
工资增长率	/		5.00%	/	/	
成本总额	817,350.85		836,805.36			
成本利润率						15%
应补助金额	939,953.48		962,326.14			考核得分 100 分

## 四、问题及建议

### （一）存在的问题

#### 1. 大部分员工未在本地缴纳社保及公积金

金通科技莒南分公司现有员工 21 名，其中仅城市经理、运营副主管 2 名员工社保、公积金在本公司缴纳，剩余 19 人社保、公积金由临沂金通行公共自行车服务有限公司缴纳。

#### 2. 岗位未按照金通科技岗位配置标准设置，人员冗余

金通科技莒南分公司现有城市经理 1 名，运营副主管 1 名、客服 5 名、站点管理员 7 名、调运车司机 1 名、调运司机组长 1 名、搬运员 2 名、维修员 2 名、项目人员 1 名，共计 21 名员工。而根





据杭州金通行科技有限公司《运营中心薪酬绩效管理制度》中 3.3.4 智慧单车岗位编制标准，应设城市经理 1 名、客服 2 名、站点管理员 4 名、搬运员 1 名、调运车司机 1 名、维修岗 2 名，共计 11 名工作人员。金通科技莒南分公司未严格按照岗位配置标准设岗，造成人员冗余，进一步加大了人工成本。

### **3. 存在自行车随意摆放、站点被占用等情形，运营管理水平有待进一步提高**

评价工作组选取了 26 个站点进行现场调研，发现有 6 个站点存在桩位被电动车、流动摊位挤占的情形，分别是天桥名城、金碧花园、乐尚购物中心、交运小区、电影院、莒南一中站点。

另外，通过获取自行车维修记录，发现存在自行车编号前后不一致、编号登记错误等情形。

此外，通过现场查看备用车辆存放情况，存在车辆露天随意摆放、损坏车辆与可正常使用车辆交叉摆放等情形。

综上所述，管理水平有待进一步提高。

### **4. 站点自行车破损程度较高，维修维护成本逐年增加，租车量逐年下降**

在现场调研中，绝大多数自行车存在线束、车体掉漆，线束脱落、外露连接处生锈等情形。金通科技莒南分公司现运营 1,700 辆自行车，其中 1,500 辆为 2015 年 3 月购入，已有 8 年之久，自行车寿命已进入末期。2021 年自行车维修次数为 1,919 次，2022 年维修次数为 2,377 次。2021 年租车量为 375,028 人次，2022 年租车



量为 357,608 人次，维修维护成本逐年增加，租车量逐年下降。另外，售卡数量不多，而退卡数量大幅增加。

### **5. 管理中资产与移交资产数量不一致，国有资产管理水平有待进一步提高**

在金通科技莒南分公司提供的《公共自行车站点信息》中，站点控制器为 2,202 台、车棚为 95 处。而根据 2020 年 9 月 3 日签订的第一期运营资产移交表，金通科技莒南分公司向莒南县综合行政执法局移交站点控制器 2,212 台，车棚 103 处，现运营中资产与移交资产数量不一致，国有资产管理水平有待进一步提高。

#### **（二）意见建议**

针对项目实施过程中存在的问题，我们提出以下改进措施：

#### **1. 调整员工劳动关系，降低用工风险**

建议金通科技莒南分公司将在临沂金通行公共自行车服务有限公司缴纳社保及公积金的员工劳动关系调整至本公司，进一步优化用工方式，降低用工风险。

#### **2. 按照配置标准合理设岗，充分发挥岗位职能**

建议严格按照杭州金通行科技有限公司制定的岗位配置标准设岗，并严格落实岗位考核办法，充分发挥岗位职能。

#### **3. 加大考核力度，优化考核结果与运营费用挂钩机制**

建议莒南县综合行政执法局一方面在现有考评细则的基础上，将运营中心备用车辆管理、调度及抢修车管理、国有资产管理纳入考核范围并明确考核内容；另一方面，进一步细化优化现有考核体





系考核小项，如：在“运转调度管理”大项中增加“对站点其他车辆及时清理”考核，在“网点设施维护”大项中增加“站点无线网络可用率”考核。在扩大考核范围、细化考核内容的同时加大考核频次，并严格执行考核，严格落实考核结果与运营费用挂钩机制。通过开展考核，切实提高运营公司运营管理水平。

#### **4. 建立资产台账，明晰产权关系，切实提高资产管理水平**

建议金通科技莒南分公司对现运营资产进行盘点，比照第一期运营资产移交清单梳理运营资产增减变动情况及变动原因，对现有资产登账造册，明确资产类别、资产编号、产权人、购置日期、增减变动日期、增减变动原因等事项。以后及时登记资产台账，资产增加及减少均辅以相关审批文件。通过建立资产台账，明晰产权关系，切实提高资产管理水平。

#### **5. 合理评估项目运作模式，最大化发挥公共资源价值**

随着公共自行车运营进入末期，维修维护成本逐年增加，租车量逐年下降，如何确定项目后续运作模式迫在眉睫。

建议莒南县综合行政执法局对项目后续运作模式进行评估，若项目经评估后终止运营，建议制定项目运营资产后续管理及利用方案，明确退出机制；若项目经评估后继续运行，可从以下方面进行探讨：一是考虑依托站点开拓多样化的便民服务，如充电、饮料售卖、婴儿车租赁、快递寄存等服务；二是尝试建立与共享电单车衔接机制，将公共自行车原有的 1-3 公里扩宽至 10 公里，满足居民中短距离骑行这一高频刚需，补充城市中距离出行短板；三是可推



行低碳骑行积分制，探讨积分利用机制。如：低碳骑行时长可获得相应的免费骑行时长。通过创新管理方式，优化管理模式提高居民低碳出行的积极性，最大化发挥公共资源价值。

#### 四、附件

附件 1: 公共自行车建设及运营项目项目支出成本效益分析表





附件 1

## 莒南县公共自行车建设及运营 项目支出成本效益分析表

<b>项目名称</b>	莒南县公共自行车建设及运营项目		<b>预算金额</b>	172.76 万元
<b>项目目标</b>	通过向莒南县居民提供 1-3 公里出行解决方案，解决莒南县“最后一公里”交通出行问题，有效缓解城市汽车保有量高速增长带来的交通拥堵、空气污染等问题，积极倡导绿色低碳出行理念，响应可持续发展的城市建设理念。同时带动当地居民就业，为本地经济发展增添活力。			
<b>分析过程</b>	<b>二级指标</b>	<b>三级指标</b>	<b>指标值</b>	
<b>预期效益</b>	经济效益	节约了居民出行成本	节约	
	社会效益	提高了居民出行便利性	提高	
		带动本地居民就业	带动	
		有助于缓解交通拥堵、减轻城市交通压力	有助于	
	生态效益	有助于提高空气指数	提高	
	可持续影响	促进莒南绿色经济发展，营造可持续发展的城市建设理念	促进	
	服务对象满意度	居民满意度	≥ 95%	
<b>预计产出</b>	数量指标	维护站点	83 个	
		维护公共自行车	1,700 辆	
		维护站点控制器	2,212 台	
		管理监控系统	87 套	
		管理站点广告	83 处	
		管理车棚	103 套	



质量指标	租车量	逐年递增					
	站点控制器完好率	100%					
	公共自行车完好率	100%					
	监控设备完好率	100%					
	车辆储存合理情况	合理					
	公益广告面积占比率	≥ 1/3					
	无线网络可用率	100%					
时效指标	调度及时率	100%					
	维修维护及时率	100%					
成本 测算	工作任务	支出标准 名称	计量 单位	计量 数	单价	测算数	测算依据
	运营人力支出，包括应发工资、单位承担的社保、公积金。	人力支出 成本	元/月 /人	11	3,642.91	504,906.95	杭州金通科技岗位配置标准，工资增长率按5%预计。
	为3辆调度车、1辆抢修车缴纳车辆保险，定期进行年检。	调度及抢修车车辆 费用	元/年 /辆	4	2,440.58	9,762.32	过去三个运营年度均值。
	在运营过程中产生办公费、差旅费、服务费、过路费、招待费、折旧费、其他等管理费用	固定运营 费用	元/年 /辆	1,700	58.53	99,494.20	过去三个运营年度均值。
	办公场所租赁	固定租赁 成本	元/年	1	50,000.00	50,000.00	租赁合同约定
	站点运营过程中产生的通讯及水电费	站点通讯 及电费成本	元/年 /辆	1,700	92.98	158,059.04	站点运营数量保持不变，使用三年平均值
	对站点、自行车、调度及抢修车辆进行维修维护	维修维护 费	元/人 次	291,657	0.05	14,582.85	按照租车量下降15.08%预测第四个运营年度租车量为291657人次。
	第四个运营年度（2023.6.1-2024.5.31）补助金额						962,326.16



