



2024年12月

目 录

前言	2
一、员工队伍发展	4
二、贯彻安全责任	6
三、经济与服务要点	9
四、严守诚信责任	7
五、与相关方共同发展	8
六、积极承担治理责任	9
七、公司的环保发展	10
八、下阶段需要改进的地方	11

前言

大众汽车租赁有限公司成立于 1993 年 1 月，是大众交通（集团）股份有限公司的全资子公司。公司拥有各类车辆 5000 余辆，是上海市最早的专业从事汽车租赁服务的公司，也是国内最早的专业汽车租赁公司之一，经营规模与资产在国内同行业中名列前茅。



公司专注于中高端租车服务，致力于成为中国商务租车的卓越供应商。公司的用户包括 300 余家世界 500 强企业、20 多家高星级酒店，并累计至今承担诸如上海 APEC 会议、六国峰会、世博会、世界游泳锦标赛、劳伦斯体育奖颁奖礼等 1000 余场高端会务、赛事的车辆保障服务。

公司坚持标准化管理，在沪上业内率先采用卓越绩效模式和质量、环境、职业健康安全管理体系相结合的复合型管理模式，并基于服务班组流动、分散的特点，将班组安全行车与服务质量纳入质量链管理，使每项服务都有标准和细节，使服务过程质量的持续改进落到实处，推动服务管理输出，从过去的出租车辆，转变为出租管理、出租服务，成为上海业内率先迈向全国的汽车租赁公司，服务网络遍及 20 多个城市，服务范围覆盖全国 100 余个城市。

经过多年实践，公司秉持“大众租车零烦恼”的质量方针，随时关注顾客需求，不断追求从专业迈向卓越。公司是国家交通运输部认定的“全国重点联系道路运输企业”；是亚太质量组织评选出的“全球卓越绩效企业”；先后荣膺市级质量管理奖、市级五一劳动奖、全国用户满意企业等一系列荣誉。



（注：报告内容所涉时间为 2023 年 1 月 1 日—2023 年 12 月 31 日，另有部分内容时间跨度较长，超出上述时间范围）

一、员工队伍发展

经过多年运作，公司已经较为完整地建立起一套“以人为本，择优聘用，量化考核”的人力资源开发和管理体系，具备完善的岗位聘任制度、激励机制、员工培训与教育体系，营造有利于发挥和调动员工潜能的良好环境。

1. 搭建团队赋能平台。围绕为建设统一营销平台赋能形成各季度的重点项目。其中，一季度推出了包含长包、零租、会务、新模式车企业务，通过体系化培训重点提升上海及连锁各大区核心营销人员的业务素养，凝聚团队信心。三季度加强顶层方案设计。四季度则着眼于大师杯项目、进博会项目、国宾 SVIP 子业务线项目等重点项目的推进，深化人力资源方面的配套与保障，强化对平台的共维能力。

2. 深化团队绩效方案。一是根据统一营销理念优化营销考核方案，对不同的业务类型迭代绩效考核方案，以激励营销人员完成年度内的长包，零租，小车，大巴的经营目标。二是围绕长包车队化改革重新进行四定，系统重塑车队、车务、车事相关职能。三是结合长包电子路单的开发与推进，对长包驾驶员伺服费用进行再合规化调整，制定管理白皮书，明确工时方案、工资方案和报销方案进行标准化与结构化完善并分步推进。

3. 数字化培训提升效率。岗前培训精编了一支常态化讲师团，在各基层轮流讲授，全年共培训超过 2500 人次。岗中培训从培训角度转向赋能角度，教会驾驶员可复制、有针对性地服务经验，提升整体的服务稳定性。培训内容向在线化、可视化方向改革，以此与一线驾驶员深度对接，共计通过 50 期微信企业号发布各类线上培训教材 180 余篇，并通过在线答题考试的方式来提升培训效果。

4. 多重渠道保障员工权益。公司通过工会组织维护职工的合法权益，在处理劳动争议事件中发挥积极作用。公司坚持执行集体谈判制度及相关辅助措施，劳资双方通过谈判的过程相互沟通，最后形成集体协议，从而起到协商劳动关系，化解劳资纠纷的作用。公司贯彻职工代表大会制度，鼓励员工献言献策，参与公司的管理。公司和每位员工都签有完整的劳动合同。报告期内，公司劳动签订率达到 100%。公司持续完善总经理信箱、合理化建议制度、信访制度、员工满意度测评、党务公开和职代会制度等，为员工在工作满意度提升、劳动保障、职业心理辅导与申诉处理等方面提供帮助。

二、贯彻安全责任

安全责任是公司贯彻始终的目标之一，公司从多个方面入手，通过建立完善的机制，确保整体运作的顺畅。

1、层层落实安全生产责任制。一是，基于“党政同责、一岗双责、齐抓共管”，不断压实安全生产主体责任。公司经理室年初分别与下属各基层逐一进行了年度安全生产责任制签约，分岗位、分职责签订安全生产责任书，把安全责任层层压实，确保各级管理人员和全体驾驶员人人知晓。二是，不仅使用传统的安全展板、安全横幅和安全提醒，更创新引入企业钉钉、企业微信号等数字化渠道，加速安全宣贯材料普及，通过后台数据分析、掌握学习效果。三是结合安全生产标准学习和人员持证上岗督促学习效果，促进压力层层传导。下半年通过与大众驾培合作组织管理人员参加安全培训考证，平均合格率达到 54.5%，高于行业平均水平。

2、注重预防管理和实效监测。针对租赁车由于道路电子警察增多导致行车违法率有所上升的情况，安全保障部亦利用安全展板就电子警察多发地点及多发路段对驾驶员加强提醒，并通过企业微信号对驾驶员加强新增电子警察的告知，使严重违章率得以同比降低 23.57%。

3、着重预案优化和隐患排查。一方面，不断完善预案，开展有针对性的场地消防、事故应急处置等演练科目，并重点强调演练的实操效果。另一方面，安全保障部实施隐患动态排查，针对“超时、超速和疲劳驾驶”等行车安全隐患行为的发生提出管控要求。全年共查询车辆轨迹查询 4700 余次，针对发生超速的车辆进行通过短信进行全量提醒，并动态做好营运车辆后视镜、OBD 设备及车载 GPS 的监控，并通过车载后视镜开发了疲劳驾驶实时监控与提醒程序。同时，日常管理亦加强车队长 App、车队 BI 等工具的应用，并持续巩固场地与车辆安全。加强对各基层办公场所和停车场所的安全隐患大排查，对发现的问题限期整改，100%督促落实到位。公司还对标《安全生产标准化建设》要求，积极投入复评工作并取得了安全等保二级认证。

4、全面加强质量内控工作。公司由内控组主导，围绕商务业务线质量管理体系架构的要点推进质量管理工作。一方面，多渠道主动获取质量信息。通过业务经理、服务经理与客户的定期沟通；各类服务 KPI 数据的反馈；客服人员每月

开展电话回访；对 12345 等渠道输入的政府工单的及时跟踪、处理与闭环，从内部强化对顾客反馈与意见的采集和改进，并实施年度第三方客户满意度测评，从外部获取一线调研信息，以此综合掌握客户的关注点与需求点，持续落实服务质量上的改进与提升。另一方面，针对客诉落实调查与判责，开展多维度的整改与考核。不仅针对单一客诉做好质量管控闭环，亦强调以点带面，举一反三，将相关的服务质量整改与提升全面贯彻到相关部门与岗位。

三、经济与服务要点

1. 经济效益与利润。报告期内，公司营业收入 54065 万元，实现利润 9450 万元，纳税 4990 万元。

2. 保障产品与服务。报告期内，公司成功通过 ISO9001、ISO14001、OHSAS18001 的“质量、环境与职业健康安全”三体系认证的再审核工作，管理模式日趋成熟。

3. 稳固业务结构。报告期内，公司稳固长包业务基本盘，从新市场、新模式、新机制推动全国一体化发展。

(1) 推动长租项目重点突破。提速业务结构转型与整合，从软硬实力、市场前景、业务贡献等多维度综合评估客户，推行客户分级管理，重点针对 S/A 级客户加强服务方案的针对性调整，强化对全国性客户的业务支持。

(2) 加速短租业务重点融合。进一步优化零租价格体系，完成对客户和运力供应商两侧的价格协同与系统导入，梳理并提速业务结算工作流程，并重点从会务配套保障入手，强化大中小车辆的融合运用与深度配合。今年 10 月至 11 月期间，先后进博会等大型会务上对融合后的新运营模式予以了实地验证，有力提升了车辆配套保障能力，服务质量得到了会务组委会、市政府新闻办、总台央视等方面的高度赞扬与书面感谢。另一方面，四季度着手在商务业务线的整体架构下筹备国宾 SVIP 子业务线，积极开展方案论证，以期重建大众国宾车队与服务，专注切入高端出行赛道，探索为企业发展带来新的动能。

(3) 统一营销平台重点建设。年内建立起了覆盖大中小车的统一营销平台，并同步配套设立考核机制和财务结算机制，为后续扩大统一营销业务规模，提升业务质量，稳固合作模式筑牢了基础。

(4) 强化机制完善重点风控。一是设立商务业委会，统一招投标管理办法，

确立规范的操作流程，高效调动人事、营运、财务等各方资源，在重大项目上共商决策，同时设立了流程化的统计与汇报机制，通过项目季报和重点项目周报及时让各方参与者直观掌握项目进程，提升协作效能。二是推行全面的客户尽调，完成了对重点客户的基础画像，降低了风险客户的出现几率。三是完善应收账款的分析与预警，通过月度报表辅助营销人员及时发现风险，控制应收账款金额。四是深化客户数据衔接，优化了电子路单的功能。五是针对行业主管部门关于规范租赁车从事网约车的经营试点形成了试点工作方案，预计于明年一季度完成相应车辆的更新与变更。

(5) 深化全国布局重点抓手。全国各大区协同发力，结合区域特点深入发掘市场潜能。其中，华北区深耕大型央企和车企，并落户雄安和青岛，为切入当地市场做好准备。华南区加强盘活资源，通过在乌鲁木齐的合作项目，首次打开了西部地区的文旅出行市场，同时年内布点重庆和云南曲靖，进一步巩固了中西部的版图，切入了曲靖智慧公务车项目，积极投标广东省直公务车租赁项目。华东区发挥与上海本土的联动优势，重点加强业务自接，同时在无锡、南通增加布点，扩展业务范围，并统筹相关车辆管理台账登记入册。

四、严守诚信责任

1、确保守法诚信。(1) 报告期内，公司严格遵守各项法律法规和社会公德，秉承商业道德，按行业规则实现合法、规范、有序地经营，没有发生重大的违法、违规的负面信息。无来自工商局、税务局、市场监督管理局、交通港口管理局等行业监测机构的处罚情况发生。(2) 报告期内，公司恪守劳动法规，规范用工，通过职代会的形式，通过全体员工共同关注的议题，包括通过职代会修订《员工手册》，完善集体合同条款，并及时将公司的各项规划传递给基层，确保员工的知晓率达到 100%。(3) 报告期内，公司参加“公众信任企业”等诚信企业创建活动，经由第三方测评来检验自身的诚信服务是否达标，并顺利通过审核。

2. 诚信和法律法规培训。(1) 通过公司领导下基层专题授课，并利用公司内部刊物、板报、宣传栏等渠道宣传道德规范，实施普法教育，以基层党支部为单位，采取多种形式开展涉及《合同法》《中华人民共和国合同法》等法律的宣传教育，增强员工守法意识和道德水平。(2) 公司保持年度各种道德教育实践活动人均大于 4 次，根据汽车租赁企业特点，重点开展职业道德教育，深入开展

“诚信、专业”服务理念的宣传，倡导员工自觉按公司服务规范的要求履行岗位职责。(3) 公司作为本市行业协会的副会长单位，亦在日常工作中积极配合协会开展各项工作，支持协会代表从业单位向有关部门建言献策。

3. 以员工为本倡导“诚信、专业”。公司持续开展从高层领导到普通员工的全覆盖诚信教育培训，倡导遵纪守法、诚信经营及担负社会责任，并将诚信的守则传递至相关方。同时，公司通过管理评审等形式确保整个体系的健康。公司人事部年度对各部门各单位进行综合检查考核，有关测量指标纳入 KPI 考核体系。公司党委、工会开展多种评优创先活动，表彰激励良好道德行为，并长效开展“十佳精神文明好事”等评选。

五、与相关方共同发展

公司委派相关部门人员定期组成供应商联合评估小组，负责收集相关的评估数据，形成统一的评估结论。目前，对车辆相关的供应商的评估，保持在每季度实施一次；对办公相关的供应商的评估，则以每半年实施一次的频次实施，并由评估小组根据收集的信息填写《供应商行为记录表》。

公司对供应商评估结果的趋势

指标	供应商类别	公司所有供方平均达成情况		
		2021	2022	2023
供货及时率 $\geq 98\%$	全部	98.59	98.48	98.99
供货完好率 $\geq 98\%$	全部	98.97	98.83	98.94
环保材质使用率 $\geq 90\%$	车辆装潢	达标	达标	达标
不合格供货返修、返送及时率100%	全部	100	100	100
二次供货（返修、返送）完好率100%	全部	100	100	100
售后服务评分 ≥ 90 分	全部	91.81	91.62	91.49
价格较市场价格优惠平均幅度	全部	6%	6%	6%

企业社会责任相关处罚	全部	无发生	无发生	无发生
------------	----	-----	-----	-----

同时，公司坚持与优秀的供应商共同发展的策略，共同致力为客户带来良好的服务体验。公司除落实对供应商的相关告知及管理外，还应对优秀的供应商给予支持。例如，对合作量大，至少连续 3 年评级优秀的供应商，公司根据自身发展策略，将其升级为战略供应商或重要供应商，缔结战略联盟。对因公司的策略导致该类 a 供应商的业绩受到影响的，则视情况由公司给予一定补偿。

六、积极承担治理责任

1、公司治理

公司高度重视 ESG 管理，建立起由母公司指导，总经理直接管理的社会责任工作小组，专门负责企业的 ESG 相关工作。

社会责任工作小组是社会责任管理系统的最高指导单位，在总经理的授权下，执行公司的 ESG 管理策略，定期召开决策会议，协调各部门定期开展 ESG 信息汇总和绩效跟踪工作。

公司通过内部稽查和风险评估管理来发现与公司经营活动有关的合规经营、环境、劳工与人权、商业道德、信息安全风险，确定每种风险的重要性，并采取适当的程序和物理控制措施，以确保经营合规性及控制已发现的风险。

大众汽车租赁通过员工、客户及供应商反馈、参与和投诉，来获得公司社会责任管理制度实施的有效反馈，以促进可持续发展方面持续能力建设。

报告期内，公司严格按照《中华人民共和国公司法》等法律法规运作管理，根据母公司下发《大众交通（集团）股份有限公司内部控制规范实施工作方案》，建立了以总经理为第一责任人的组织保障体系，成立了“内控领导小组”，领导小组下设“内控工作小组”。在建立内控管理体系的基础上，全面开展了内部控制系列培训、内部控制评价跟踪、内部控制风险点的梳理及内部控制自评等内部控制管理工作。报告期内，未发现公司内部控制存在重大缺陷和重大风险，保证了公司经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整，提高了公司的经营管理水平和风险防范能力，促进了公司战略目标的实现和可持续发展。

2、合规运营

在合规运营方面，报告期内共开展 4 次内部审计工作，未发现重大审计问题事项。为保证合规管理工作有效性，在内部审计工作之外，母公司审计部也对大

众汽车租赁开展审计工作，结果表明公司符合上级集团针对内控管理的相关规定，在所有重大方面保持了有效的财务报告内部控制。

3、反腐败工作

对于腐败行为，大众汽车租赁一直以来坚持零容忍态度。为增强全体员工的反腐败意识，也为了加强公司合规建设，大众汽车租赁根据 2022 年发布的《廉政手册》，对各部门的岗位廉洁风险进行评估。其中，针对营销岗、物资采购岗、营运调度岗等关键岗位，通过 100%签署《商业行为道德规范》承诺书、定期开展岗位廉洁培训等方式，对重点岗位人员进行廉洁风险防控，并为所有内外部员工提供举报渠道。

对于合作伙伴，我们寻求与我们同样遵循高道德标准，并以对社会和环境负责为己任的个人和组织进行合作。报告期内，公司根据《供应商合规承诺》和《商业伙伴行为准则》，将《供应商合规承诺》作为补充合同，在开展合作时，与正式合同一并签署，并要求商业伙伴学习和遵守适用的反腐败法律法规，以诚信、道德的方式开展业务，禁止对任何违法或不道德的行为，向所有商业伙伴提供了举报渠道。新合作商业伙伴《商业伙伴行为准则承诺书》签署率 100%，在库供应商随采购合同签订《供应商合规承诺》和《商业伙伴行为准则承诺书》，签署率 100%。

4、公平竞争

大众汽车租赁严格遵守《中华人民共和国反不正当竞争法》，并根据公司的《商业行为道德规范及控制程序》。明确要求所有员工在开展任何商业活动时，需严格坚守公平商业行为的行为准则，明令禁止员工利用商业间谍活动、贿赂、盗窃或窃听等非法和不道德的手段获取竞争情报，同时也禁止恶意传播有关竞争对手或其产品或服务的虚假信息。

报告期内，大众汽车租赁对所有管理人员开展培训，要求每位管理人员对《商业行为道德规范及控制程序》熟知相关要求并进行考核，考核合格率 100%。年度发生 0 件被举报、起诉和行政处罚的不正当竞争事件。

七、公司的环保发展

1. **关注环境安全保护。**公司结合大众集团的内控标准，确定公司所处环境的外部 and 内部因素，策划应对风险和机遇的措施。（1）公司识别了 32 项环境因

素，从中评价出 11 项重要环境因素，并制定对应的运行控制措施。(2) 对办公大楼内产生的生活污水及厂界噪声，委托有资质的第三方进行检测，确保达标排放。(3) 对本市在用的 4000 余辆租赁车辆进行年度检验，确保 100%的尾气达标排放。(4) 对办公活动中产生的硒鼓、墨盒及电子废弃物等危险固废，做好日常定点、定时的收集，并移交有资质的专业单位进行处置。

2. 关注场地及营运过程中的危险源并制定对应措施。(1) 公司辨识了 52 项危险源并进行了风险评价，其中 13 项列为不可接受风险，均制定了对应的控制措施。(2) 公司识别更新了 110 项适用的法律法规和其他要求，并进行了合规性评审，日常落实到位，确保周期内未发生环保或职业健康安全等方面的违法违规事件。

九、下阶段需要改进的地方

在未来，大众汽车租赁将持续通过全面优化公司的治理体系，将环保、社会责任和治理结构融入公司战略规划和员工实践中，确保可持续发展理念深入公司治理的方方面面，并将可持续发展理念融入供应链管理中，发挥行业影响力，推动更多相关利益方提升社会责任意识，不断满足社会对可持续发展的紧迫需求和大众汽车租赁长远发展的战略目标。