

# **2018 年度化工区现场和公共设施 维护管理项目绩效评价报告**

**上海社发项目管理服务有限公司**

**2019 年 6 月 25 日**

# 化工区财政项目支出绩效评价报告

项目名称：2018 年度化工区现场和公共设施维护管理项目

主管部门：上海化学工业区管理委员会

管理部门：上海化学工业区公共事务中心

项目单位：上海化学工业区物业管理有限公司

委托单位：上海化学工业区管理委员会

评价机构：上海社发项目管理服务有限公司

# 目 录

<b>报告摘要</b>	1
● 概述	1
● 评价结论和绩效分析	1
● 经验教训和建议	2
<b>一、项目基本情况</b>	5
（一）立项背景和目的	5
（二）预算资金来源及使用情况	7
（三）实施情况	8
（四）组织及管理	10
（五）绩效目标	12
<b>二、绩效评价工作情况</b>	14
（一）绩效评价目的	14
（二）绩效评价工作方案制定过程	16
（三）绩效评价原则和方法	16
（四）数据采集方法和过程	17
（五）绩效评价实施过程	17
（六）本次绩效评价工作的局限性	18
<b>三、评价结论和绩效分析</b>	19
（一）评价结论	19
（二）绩效分析	21
<b>四、主要经验做法</b>	26
<b>五、存在问题</b>	27
<b>六、建议措施</b>	28

## 报告摘要

### ●概述

为了改善化工区投资环境，确保化工区现场和公共设施的正常运行，上海化学工业区管理委员会（简称“化工区管委会”）委托上海化学工业区公共事务中心（简称“公共事务中心”），对化工区现场和公共设施维护管理项目实施公开招标，上海化学工业区物业管理有限公司（简称“物业公司”）为中标单位，与公共事务中心签订《上海化学工业区公共设施维护管理合同》，承担化工区现场和公共设施维护管理工作。维护范围包括化工区沪杭公路以南、道华路以东、东河路以西 29.4 平方公里范围内的道路、绿化、泵站、河道、海塘、路灯等现场和公共设施，以及生态园、鹿场、门楼等配套设施。化工区管委会作为主管部门，负责对化工区现场和公共设施维护管理项目资金的审批和拨付，负责对项目总体实施情况进行监督和考核。公共事务中心受化工区管委会的委托，通过公开招标方式，确定中标单位，并与中标单位签订合同，履行合同约定的条款。物业公司作为中标单位，是项目的实施单位，负责项目的具体实施和管理，负责管理并承担部分项目的维护工作；通过邀标比价方式，选定作业单位，与各作业单位签订劳务合同，对各作业单位进行定期质量考核，并根据考核结果拨付维护资金。2018 年合同总额为 3042.27 万元，按照合同约定，已拨付合同款 2585.93 万元。

### ●评价结论和绩效分析

#### 一、评价结论

2018 年度化工区现场和公共设施维护管理项目绩效评价总体得分为 84.5 分，评价等级为“良”。项目决策获得 100%的分值，项目管理获得 70%的分值，项目绩效获得 89.2%的分值。具体指标得分情况，详见表 3-1 及附件 5。

## 二、绩效分析

1、从项目决策来看，项目目标明确，符合化工区总体发展规划。

2、从项目管理来看，但需制定年度工作计划，明确养护等级和质量标准，精细化编制项目预算；按照招投标文件，明确工作内容、双方权利和义务，严格履行合同条款。

### ●经验教训和建议

#### 一、主要经验做法

##### 1、项目目标明确，符合化工区总体发展规划

为了改善化工区投资环境，确保化工区开发建设期间现场和公共设施维护管理工作的安全有效开展，化工区管委会依据《上海化学工业区管理办法》、《上海化学工业区总体发展规划》、《上海化学工业区专项发展资金管理办法》及《公共设施维护管理方案的通知》等文件，设立现场和公共设施维护管理项目。化工区管委会委托公共事务中心实施公开招标，物业公司为中标单位，与公共事务中心签订《上海化学工业区公共设施维护管理合同》。本项目资金来源于化工区专项发展资金，本项目的资金用途符合《上海化学工业区专项发展资金管理办法》第四条（一）的相关描述，具体如下：“对化工区内的城市维护及管理等服务项目予以投入或补偿，不断改善园区投资环境，提升园区管理能级”。项目总体目标是完成化工区范围内的沪杭公路以南29.4平方公里范围内的道路、泵站、海塘、路灯、绿化等现场和公共设施的维护工作计划，改善化工区投资环境，提高入驻企业满意度，确保现场和公共设施的安全运行。综上，项目目标明确，符合化工区总体发展规划。

##### 2、维护管理工作有序开展，确保现场和公共设施安全运行

2018年按计划及时完成了道路、绿化、泵站、海塘、路灯五个大类的维护管理工作。其中道路项目包括市政道路养护和环卫作业等工

作；绿化项目包括绿化养护和生态园维护及养殖工作；泵站项目包括泵站运行维护、河道养护和芦苇清除工作；海塘项目包括 13.3 公里海塘设施养护、前沿海域水下地形测量及 A2 丁坝灯桩维护工作；路灯项目包括路灯维护和门楼外墙保洁工作。综上，2018 年各项维护管理工作有序开展，确保现场公共设施的安全运行。

## 二、存在问题

### 1、各子项目预算编制与实际工作内容差异较大

评价小组在化工区管理委会的配合下，对物业公司的支出明细和部分记账凭证进行了核查。经统计，各子项预算测算与实际支出差异较大。道路子项目预算 523.93 万元，实际支出 957.63 万元，差异率为 82.78%；绿化子项目预算 1938.52 万元，实际支出 939.75 万元，差异率为-51.52%；泵站子项目预算 360.02 万元，实际支出 447.87 万元，差异率为 24.40%；路灯子项目预算 73.44 万元，实际支出 225.32 万元，差异率为 206.80%；海塘子项目预算 146.35 万元，实际支出 339.25 万元，差异率为 131.80%，各子项目预算未按规定办理调整手续。经调研，本项目的预算资金申请及批复执行《上海化工区专项发展资金管理细则》相关规定，物业公司的会计核算执行《企业会计制度》和《上海化学工业区物业管理有限公司财务会计管理制度》相关规定。

### 2、合同双方未严格履行合同约定条款

公共事务中心作为购买主体，通过公开招标方式选择承接主体，并签订合同。但未制定完整的业务管理制度，未采取相应的质量检查、验收等措施，对承接主体进行指导和监督，没有督促物业公司上报年度工作计划并进行审核。

物业公司作为承接主体，仅对各子项编制了分项工作计划，未汇总形成年度工作计划，没有上报公共事务中心审核；分项预算调整时，未按合同要求及时向公共事务中心报备。

### 三、建议措施

#### 1、制定年度工作计划，明确养护等级和质量标准，精细化编制项目预算

目前，物业公司将合同规定的九个子项目划分为五个维护大类，分别为道路、绿化、泵站、海塘和路灯，便于对各子项目分组管理和考核。物业公司负责管理并承担部分项目的维护工作，通过邀标比价方式，选定作业单位，与各作业单位签订劳务合同，由作业单位分工完成合同约定的作业内容。

建议物业公司要制定年度工作计划，合同双方在合同内明确公共设施养护等级和质量标准，完善养护工作机制，进一步提升维护管理效果。化工区管委会及公共事务中心按照物业公司承担的维护及管理的实际工作量和作业内容，充分考虑化工区现场和公共设施量的变化因素，重新核定现场和公共设施维护工程量，并按照具体设施量的维护标准及单价，科学化、精细化编制各项目资金预算。适当引入行业协会或第三方监管力量，考核结果作为绩效评价的数据支撑，逐步形成养护经费和作业质量考核相挂钩的合理机制。

#### 2、按照招投标文件，明确工作内容、双方权利和义务，严格履行合同条款

根据招投标文件和维护合同规定中明确的双方权利和义务，公共事务中心作为购买主体，应制定完整的业务管理制度，采取相应的质量检查、验收等措施，对承接主体进行指导和监督，督促物业公司上报年度工作计划并进行审核。物业公司作为承接主体，应及时将分项计划汇总形成年度工作计划，上报公共事务中心审核，若遇到子项目实施内容的调整，应及时按程序报备。合同双方必须严格履行合同条款，加强该项目日常管理。

# 2018 年度化工区现场和公共设施维护管理项目 绩效评价报告

为了改善化工区投资环境，确保区内开发建设期间现场和公共设施维护管理工作的安全有效开展，根据《上海市财政局关于印发〈上海市预算绩效管理实施办法〉的通知》（沪财绩〔2014〕22号）、《关于印发〈上海市政府购买社会组织服务项目绩效评价管理办法（试行）〉的通知》（沪财绩〔2016〕18号）等文件要求，上海社发项目管理服务有限公司受化工区管委会委托，对2018年度化工区现场和公共设施维护管理项目进行绩效评价。

为保障绩效评价工作的科学、客观和公正，上海社发项目管理服务有限公司在前期充分调研的基础上，设计了绩效评价指标体系、制定了详细的绩效评价工作方案，在调查问卷、访谈、数据分析、专家咨询等工作的基础上形成本评价报告。本评价报告首先介绍了项目的基本情况、实施情况和评价工作开展情况，再分别从项目决策、项目管理和项目绩效三个方面具体分析了项目的绩效状况；最后分析了项目取得的经验和存在的不足，并提出了完善项目的改进措施。

## 一、项目基本情况

### （一）立项背景和目的

上海化学工业区位于杭州湾北岸，是专业性极强的石油化工生产基地，属于有毒有害、防火防爆的高危区域，目前尚处于基本建设和生产运营并行的开发阶段。化工区规划面积29.4平方公里，现有德国巴斯夫、德国科思创、美国亨斯迈等跨国公司以及法国苏伊士集团、荷兰孚宝、法国液化空气集团等世界著名公用工程公司落户区内，而园区内地上地下管线复杂，潜在危险源众多，致使现场和公共设施养护管理任务繁重，内容庞杂。

为深入贯彻落实市委关于“全面提高市容环境维护水平、加快城市



养护作业领域市场化改革工作”的精神，根据《上海化学工业区管理办法》(沪府令第 67 号)、《关于进一步深化本市养护作业领域市场化改革工作的指导意见》(沪府〔2013〕84 号)文件要求，上海化工区积极响应，规范公共设施养护市场化运作模式，对园区道路、绿化、泵站、河道、海塘、路灯、生态园等进行市场化养护作业。上海化工区管委会委托上海化学工业区公共事务中心，对园区现场和公共设施维护管理项目实施公开招标，上海化学工业区物业管理有限公司为中标单位，与公共事务中心签订《上海化学工业区公共设施维护管理合同》。

上海化学工业区物业管理有限公司(简称“物业公司”)成立于 2001 年 1 月，伴随着上海化工区开发建设跨越式的发展而成长，业务不断拓展，规模逐年壮大，各项经济指标均处于行业领先水平。自成立以来，物业公司就承担了化工区内道路、绿化、泵站、河道、海塘、路灯等现场和公共设施的维护管理工作，熟悉化工区公共设施配套情况。经过十五年的探索与发展，物业公司已经形成了一套行之有效的管理模式，针对化工区的特殊环境及背景条件，制定了一系列技术方案和质量保证体系，通过强化监督、管理和考核，提高现场和公共设施维护管理质量，发挥维护管理的最佳效能。

项目立项依据如下：

- 1、《上海化学工业区管理办法》(沪府令第 67 号)
- 2、《关于进一步深化本市养护作业领域市场化改革工作的指导意见》(沪府〔2013〕84 号)
- 3、《政府购买服务管理办法(暂行)》(财综〔2014〕96 号)
- 4、《公共设施维护管理方案的通知》(沪化物〔2012〕21 号)
- 5、《上海化学工业区总体发展规划》(计产业〔2002〕282 号)
- 6、《上海化学工业区公共设施维护管理合同》
- 7、《上海化学工业区公共设施维护管理项目招标文件》

## 8、《中标通知书》

### (二) 预算资金来源及使用情况

#### 1、项目预算及资金来源

2018年1月1日-2018年12月31日合同总额为3042.27万元，全部资金来源于市级财政资金，纳入化工区专项发展资金预算。按照合同规定，2018年7月9日化工区管委会向公共事务中心拨付合同金额的50%，2018年12月3日向公共事务中心拨付合同金额的35%，2018年9月14日公共事务中心向物业公司拨款1521.13万元（合同金额的50%），2018年12月13日公共事务中心向物业公司拨款1064.79万元（合同金额的35%）。预算安排及资金拨付情况如下：

表 1-1 2018 年度预算测算情况表

序号	子项目	测算金额（万元）
1	市政道路	259.73
2	环卫作业	264.20
3	绿化	1,896.10
4	泵站	342.07
5	河道	17.96
6	海塘	146.35
7	路灯	67.64
8	生态园及养殖	42.42
9	门楼	5.80
	合计	3,042.27

表 1-2 2018 年经费拨付情况表

金额单位：万元

序号	支出内容	合同金额	计划拨款	实际到位	到位率	备注
1	合同金额的首付款 (3042.27*50%)	3042.27	1,521.14	1,521.14	100%	2018年9月14日由公共事务中心拨款至物业公司
2	合同第二笔款 (3042.27*35%)	3042.27	1,064.79	1,064.79	100%	2018年12月13日由公共事务中心拨款至物业公司
	合计	--	2,585.93	2,585.93	100%	--

表 1-3 2018 年实际支出与经费测算对比情况表

金额单位：万元

维护大类	合同测算数	实际使用数	差异率 (%)	说明
道路	523.93	957.63	82.78%	道路费用包括市政道路和环卫作业子项目
绿化	1,938.52	939.75	-51.52%	绿化费用包括绿化和生态园及养殖子项目
泵站	360.02	447.87	24.40%	泵站费用包括泵站和河道子项目
路灯	73.44	225.32	206.80%	路灯项目包括路灯和门楼子项目
海塘	146.35	339.25	131.80%	海塘费用仅包括海塘子项目
合计	3,042.27	2,909.82	-4.35%	--

## 2、资金申请与拨付流程

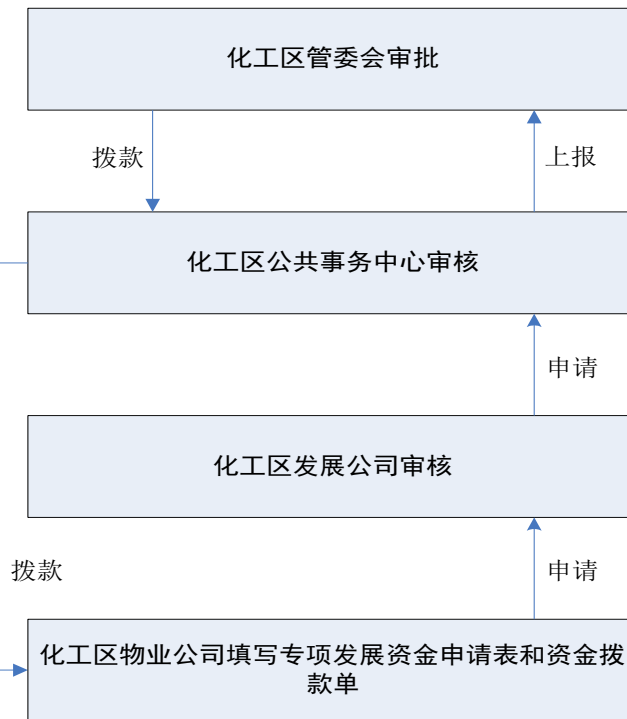


图 1-1 资金申请与拨付流程图

### (三) 实施情况

#### 1、项目范围

上海化工区现场和公共设施维护范围包括：

- (1) 上海化学工业区沪杭公路以南 29.4 平方公里范围内的道路、泵站、河道、海塘、路灯、绿化等现场公共设施；

(2) 上海化工区内生态园、鹿场、门楼及霓虹灯等配套设施。

## 2、项目内容

(1) 道路养护：包括道路小修、雨水管清淤等定额养护内容；

(2) 环卫作业：每天一次车行道、非机动车道、人行道的人工及机械清扫（按定额规定道路范围的面积计算）；

(3) 绿化养护：区内草坪、绿篱、苗木、水生植物等的日常养护；对未开发土地约 15 万平方米芦苇清除及处置；

(4) 泵站运行维护：东、西两个泵站设施、设备的运行、维护，仪器、仪表的更换及维修；

(5) 河道养护：24.3 公里河道（陆上、水上）巡查、养护，警示标语、桩号等的标写，漂浮物的打捞，污染物的前期处理等；

(6) 海塘养护：13.3 公里海塘及附属设施养护；一年一次前沿海域水下地形、固定断面、沉降测量；A2 丁坝航标灯的日常维护等；

(7) 路灯维护：2000 杆路灯除 LED 灯具外的其他供变电和控制系统、管线、杆具的运行、维护；与区内相关企业签订借用电协议，抄录计算用电量、收取电费发票、垫付用电费等，亮灯率达到 98%。其中路灯电费每半年汇总后向管委会按实结算；

(8) 生态园、鹿场的维护、养殖；

(9) 门楼保洁：每年两座门楼的外墙保洁及照明维修。

## 3、项目期限

本项目实施期限为 2018 年 1 月-2018 年 12 月。

## 4、实施情况

由于化工区现场和公共设施维护内容较多，物业公司将合同规定的九个子项目划分为五个维护大类，分别为道路、绿化、泵站、海塘和路灯，便于对各子项目分组管理和考核，具体情况如下：

表 1-4 2018 年实施情况表

序号	维护大类	子项目	维护范围	实施情况	依据文件
1	道路	市政道路	路面小修、雨水管清淤	按养护计划	《城镇道路养护技术规范》 《城市道路养护技术规范》
		环卫作业	区内 44.62 万 m <sup>2</sup> 车行道、非机动车道、人行道的人工清扫	每天清扫一次	《上海市道路和公共场所清扫保洁服务管理办法》 《道路和公共广场及附属公共设施保洁质量和服务要求》
2	绿化	绿化	48 万 m <sup>2</sup> 混合型草坪养护	按三级养护标准作业	《园林绿化植物栽植技术规程》 《园林绿化养护技术等级标准》 《园林绿化养护技术规程》 《绿化种植土壤》
			130 万 m <sup>2</sup> 草坪维持现状苗木、绿篱、花球养护	维持现状 按标准作业	
		生态园及养殖	生态园维护、鹿场、鸽棚养殖	按计划维护及养殖	
3	泵站	泵站	东、西两个泵站的设施、设备的运行、维护	按养护计划	《泵站技术管理规程》 《上海市排水管理条例》 《水闸技术管理规程》 《上海市水闸管理办法》 《上海市水闸技术管理规定》 《上海市水闸运行养护基本条件规定》 《上海市防汛上海市防汛防台应急响应规范》
			泵站的仪器、仪表的更换和维修	按计划更换及维修	
		河道	24.3 公里河道（陆上、水上）的养护	按养护规范进行巡视，标识、禁令、桩号等的标写、护坡勾缝、漂浮物的打捞等	《中华人民共和国防洪法》 《中华人民共和国防汛条例》 《上海市河道管理条例》 《上海市河道维修养护技术规程》
		芦苇清除	每年清除约 15 万 m <sup>2</sup> 芦苇	按化工区消防要求，每年清除	
4	海塘	海塘养护	13.3 公里海塘设施养护	按养护计划	《上海市海塘管理办法》 《上海市滩涂管理条例》 《水运工程测量规范》 《全球定位系统城市测量技术规程》 《工程测量规范》
			前沿海域水下地形测量	一年一次	
			A2 丁坝灯桩维护	按维护计划	
5	路灯	路灯	2000 杆路灯及开关箱、箱变的运行、维护等	亮灯率达到 98%	《电力变压器运行规程》 《电力设备预防性试验规程》； 《城市照明管理规定》 《GB7000.5-2005》道路与街路照明灯具安全要求 《GB19510.1》灯的控制装置第 1 部份：一般要求和安全要求 《电业安全工作规程》 《变压器类设备管理规定》等
		门楼	两座门楼外墙保洁、门楼照明维护	按计划实施保洁和维护	--

#### （四）组织及管理

##### 1、项目组织

##### （1）预算主管部门

化工区管委会作为预算主管部门，负责对化工区现场和公共设施维护管理项目资金的审批和拨付，负责对项目总体实施情况进行监督和考核。

## (2) 项目购买主体

公共事务中心作为项目购买主体，受化工区管委会的委托，负责通过公开招标方式，确定中标单位，并与中标单位签订合同。负责审核物业公司上报的工作计划，对维护管理工作实施监督，并按约定支付合同款。

发展公司和企业发展公司作为物业公司的上级单位，负责审核物业公司的申报资料，并提出修改建议。

## (3) 项目承接主体

物业公司作为项目承接主体（中标单位），负责项目的具体实施和管理；负责管理并承担部分项目的维护工作；通过邀标比价方式，选定作业单位，与各作业单位签订劳务合同；负责对各作业单位进行定期质量考核，并根据考核结果拨付维护资金。

## 2、实施流程

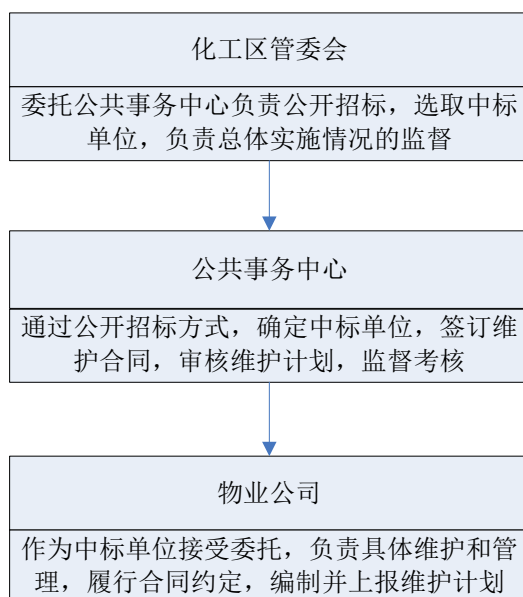


图 1-2 项目实施流程图

### 3、管理制度

(1) 各子项养护方案及技术措施

(2) 各子项质量、安全文明、应急预案管理体系和保证措施

安全保证措施

#### (五) 绩效目标

##### 1、项目总目标

改善化工区投资环境，确保化工区现场和公共设施的安全运行。

##### 2、年度目标

完成上海化学工业区沪杭公路以南、道华路以东、东河路以西 29.4 平方公里范围内的道路、绿化、泵站、河道、海塘、路灯等现场和公共设施，以及生态园、鹿场、门楼等配套设施的维护管理工作，改善化工区投资环境，提高入驻企业满意度，确保现场和公共设施的安全运行。

##### (1) 产出目标

表 1-5 产出目标表

		数量目标	目标标杆值	目标值依据
服务项目 完成率	完成道路 维护管理	完成市政道路养护计划	44.62 万 m <sup>2</sup>	计划标准和 合同约定
		完成环卫作业计划	44.62 万 m <sup>2</sup>	
	完成绿化 养护	完成三级绿地养护计划	48 万 m <sup>2</sup>	
		完成三级以下绿地养护计划	130 万 m <sup>2</sup>	
		完成其他绿化养护计划	1 批	
		完成生态园维护计划	1 个	
		完成鹿场养殖计划	1 个	
	完成泵站 维护	完成泵站运行及维护计划	2 个	
		完成泵站仪器仪表更换及维修计 划	100%	
		完成河道养护计划	24.3Km	
		完成芦苇清除工作	1 批	
	完成海塘 设施养护	完成海塘设施养护计划	13.3Km	
		完成前沿海域水下地形测量工作	1 次/年	
完成 A2 丁坝灯桩维修计划		1 批		

	完成路灯维护管理	完成路灯维护计划	2000 杆	
		完成门楼外墙保洁计划	2 座	
		完成门楼照明灯维护计划	完成	
质量目标			目标标杆值	目标值依据
服务质量达标率	道路维护质量达标		考核得分≥95 分; 问卷得分≥95%	计划标准和合同约定
	绿化养护质量达标		考核得分≥95 分; 问卷得分≥95%	
	泵站正常运转		95%	
	海塘维护质量达标		考核得分≥95 分; 问卷得分≥95%	
	路灯亮灯达标		98%	
时效目标			目标标杆值	目标值依据
巡查及时率	养护巡查及时性		及时	合同约定

## (2) 效益目标

表 1-6 效益目标表

效益目标		目标标杆值	目标值依据		
效益目标	安全隐患引发的重大事故发生数		0	行业标准	
	服务专业性和持续性		≥95%		
	需求满足情况		≥95%		
	相关方满意度	服务购买方满意度			≥95%
		驻区单位满意度			≥95%
		入驻企业满意度			≥95%

### 3、关于绩效目标的特别说明

本项目作为购买服务类项目，根据《关于推进政府购买服务第三方绩效评价工作的指导意见》（财综〔2018〕42号），参考《上海市人民政府购买社会组织服务项目绩效评价管理办法(试行)》（沪财绩〔2016〕18号）指标体系的相关要求，在产出目标中设置了服务项目完成率、服务质量达标率和巡查及时率，从数量、质量和时效三方面对项目承接主体的服务产出进行判断；在效益目标中，为全面了解相关方对服务承接主体的满意情况，设置了相关方满意度，包括：服务购买方满意度、驻区单位满意度和入驻企业满意度，并加大了相关方满意度的权重。同时，增设了服务专业性和持续性、需求满足情况指标，用以考察服务项目的长效管理机制和可持续性。



## 二、绩效评价工作情况

### （一）绩效评价目的

#### 1、评价目的

（1）了解本项目的预算构成，以及资金到位及拨付情况，进而了解财政资金的实际使用情况，考察预算编制的合理性以及依据的充分性；

（2）了解和梳理购买主体和承接主体在本项目中承担的职责，考察职责划分的明确性、项目开展的规范性。

（3）了解本项目所提供服务的内容及管理模式，梳理服务项目的受益对象，从满足服务需求、服务专业性和持续性等方面，考察项目实施效果。

（4）通过对项目实施情况进行分析，对实施过程中的经验和做法进行总结和提炼，发现亮点和问题，提出建议，为今后的相关政策制订和项目实施提供参考和借鉴。

#### 2、评价依据

（1）《财政部关于印发〈财政支出绩效评价管理暂行办法〉的通知》（财预〔2011〕285号）

（2）《上海市人民政府办公厅转发市财政局关于全面推进预算绩效管理意见的通知》（沪府办发〔2013〕55号）

（3）《上海市财政局关于印发〈上海市预算绩效管理实施办法〉的通知》（沪财绩〔2014〕22号）

（4）《上海市人民政府关于进一步建立健全本市政府购买服务制度的实施意见》（沪府发〔2015〕21号）

（5）《关于印发〈上海市政府购买社会组织服务项目绩效评价管理办法（试行）〉的通知》（沪财绩〔2016〕18号）

### 3、评价关注点

#### (1) 立项方面

- 项目立项依据是否充分，是否符合《上海化学工业区管理办法》(沪府令第 67 号)相关规定；

- 立项程序是否规范，立项内容是否体现了化工区专项发展资金支持方向和重点。

#### (2) 管理方面

##### 1) 投入管理

- 预算编制依据是否充分，包括数量、标准、程序等。

##### 2) 财务管理

- 资金使用是否符合财务规定，是否符合预算批复或合同规定用途；资金的使用是否有明确、合理、充分的依据：

- 考察是否建立并执行相关财务管理制度；

##### 3) 项目管理

- 购买主体如何对项目承接主体进行指导、跟踪和监督；签订的合同是否完整性，是否有效执行；

- 承接主体是否严格履行合同。

#### (3) 产出方面

##### 1) 数量

- 是否按合同约定按计划完成了各子项的维护管理工作。

##### 2) 质量

- 各子项维护管理是否达标。

##### 3) 时效

- 承接主体对各子项管理维护的巡查是否及时。

#### (4) 效益方面

##### 1) 效果

- 因公共设施安全隐患而发生的重大事故降低为零；

##### 2) 满意度

● 服务购买方、驻区单位、入驻企业满意度是否高于 95%，有效投诉是否全部得到处置。

### **3) 长效管理**

承接主体的服务是否能够满足实际需求，服务是否专业，是否可持续。

## **(二) 绩效评价工作方案制定过程**

1、评价前调研，与项目相关部门工作人员联系，收集相关资料，政策法规和行业资料，准备评价工作实施阶段所需收集的资料清单。

2、设计评价指标，编制项目评价方案和相关社会调查方案。

3、初步征求委托方及项目单位意见，完善指标体系的设置。

4、向绩效评价组织方提交评价工作方案，并根据组织方提出意见进行修订。

## **(三) 绩效评价原则和方法**

### **1、评价原则**

本次绩效评价以客观、公正、科学和规范为评价原则，从项目概况入手，在分析政策文件的基础上，综合考虑项目的背景、目的、内容、资金使用、管理机制等因素，围绕绩效目标，进行本次绩效评价指标体系的设计，旨在全面考察该项目的项目决策、项目管理和项目绩效，并以此为依据，设计基础表和社会调查方案，以全面支持绩效评价工作的开展。

### **2、评价方法**

#### **(1) 比较法**

通过与计划数值、行业标准等进行比较，算出绩效值。

#### **(2) 因素分析法**

通过列举所有影响效益及资金支出的内外因素，并比较各因素对项目影响程度，以及因素之间的关系等。使用因素分析法时，列举的

内外影响因素应尽可能的多，以使评价的结果更客观。

### **（3）公众评判法**

主要包括通过问卷调查、访谈等方法，对项目效果进行评判，得出绩效目标的实现程度。

### **3、绩效评价评分标准及评价等级**

绩效评价评分标准是衡量财政支出绩效目标完成程度的尺度，依据实际情况参照其他相关标准。

评价等级分为四级：

优：得分 90（含）分以上；

良：得分 75（含）分—90 分；

合格：得分 60（含）分—75 分；

不合格：60 分以下。

### **（四）数据采集方法和过程**

#### **1、案卷研究和文献检索**

收集与本项目相关的政策文件，进行学习研究。

#### **2、文件检查**

现场对项目相关文件资料进行检查，并对部分财务数据和凭证、业务数据等进行真实性核查。

#### **3、资料收集与数据填报**

通过与实施单位沟通，对项目基本情况、资金情况、实施情况等  
进行资料收集，并发放评价小组设计的基础表，对所需数据进行填报。

#### **4、深入访谈**

评价小组设计访谈提纲，通过与预算单位、实施单位等相关方的  
深入访谈，了解其对项目的真实想法与建议。

### **（五）绩效评价实施过程**

项目前期，评价小组走访了化工区管委会、化工区公共事务中心

和物业公司，了解并收集到包括《公共设施维护管理方案的通知》（沪化物〔2012〕21号）、《上海化学工业区总体发展规划》（计产业〔2002〕282号）、《上海化学工业区公共设施维护管理合同》、《上海化学工业区公共设施维护管理项目招标文件》、《中标通知书》和维护管理费的拨付情况等在内的文件和资料，在对相关文件和资料进行整理分析的基础上起草了评价工作方案。

5月4日向化工区管委会提交了工作方案，于5月8日进入到评价实施阶段。评价小组通过走访化工区公共事务中心，了解项目的招标、合同签订及资金拨付等情况；通过走访物业公司，核查道路、绿化、泵站、海塘、路灯等项目的台账记录，现场查勘各项维修保养内容的实施情况，并在化工区管委会工作人员的全称陪同和配合下，对物业公司的项目资金实际使用情况进行了核查。为了解受益群体的满意度，在公共事务中心和物业公司的大力配合下，向化工区管委会、公共事务中心、驻区单位以及入驻企业共发出401份调查问卷；为深入了解项目的管理情况和实施情况，评价小组深度访谈了物业公司以及2家作业单位相关负责人。通过以上资料 and 数据的收集，用以支撑评价报告的客观性和全面性，提高评价的准确性。

最后，评价小组根据以上采集到的资料和数据，在对数据进行梳理、汇总和分析的基础上，对评价指标进行分析和打分，起草了问卷调查报告（详见附件3）和访谈报告（详见附件4），并进入到总报告撰写阶段。

## （六）本次绩效评价工作的局限性

1、本次评价工作所采集台账记录、维护管理计划完成情况及维护质量达标情况等基础数据，均由评价小组到物业公司及维护现场采集，未能收到第三方对物业公司的相关监督考核资料。

### 三、评价结论和绩效分析

#### (一) 评价结论

##### 1、评价结果

2018 年度化工区现场和公共设施维护管理项目绩效评价总体得分为 84.5 分，评价等级为“良”。项目决策获得 100%的分值，项目管理获得 70%的分值，项目绩效获得 89.2%的分值。具体指标得分情况，详见表 3-1 及附件 5。

##### 2、主要绩效

(1)从项目决策来看，项目目标明确，符合化工区总体发展规划。

(2)从项目管理来看，但需制定年度工作计划，明确养护等级和质量标准，精细化编制项目预算；按照招投标文件，明确工作内容、双方权利和义务，严格履行合同条款。

表 3-1 绩效评价评分表

一级指标	二级指标	三级指标	四级指标	权重 (%)	得分
<b>A 项目决策</b>				<b>10</b>	<b>10</b>
	<b>A1 项目立项</b>			<b>6</b>	<b>6</b>
		A11 项目目标的适应性		1.5	1.5
		A12 立项依据的充分性		1.5	1.5
		A13 立项程序的规范性		1.5	1.5
		A14 公共财政的符合性		1.5	1.5
	<b>A2 项目目标</b>			<b>4</b>	<b>4</b>
		A21 绩效目标的合理性		2	2
		A22 绩效指标的明确性		2	2
<b>B 项目管理</b>				<b>30</b>	<b>21</b>
	<b>B1 投入管理</b>			<b>4.5</b>	<b>4.5</b>
		B11 预算执行率		1.5	1.5
		B12 预算依据充分性		3	3
	<b>B2 财务管理</b>			<b>5.5</b>	<b>3</b>
		B21 资金使用规范性		2	2
		B22 会计信息质量		2	0
		B23 财务制度的建立和执行情况		1.5	1

一级指标	二级指标	三级指标	四级指标	权重 (%)	得分
	<b>B3 项目实施 (购买主体)</b>			<b>10</b>	<b>5.5</b>
		B31 项目管理制度的健全性		2	1
		B32 项目管理制度执行的有效性		2	1.5
		B33 招投标程序规范性		2	1
		B34 服务合同的管理(购买主体)		4	2
	<b>B4 项目实施 (承接主体)</b>			<b>10</b>	<b>8</b>
		B41 服务合同执行的有效性(承接主体)		5	3
		B42 服务项目的组织和管理		5	5
<b>C 项目绩效</b>				<b>60</b>	<b>53.5</b>
	<b>C1 项目产出</b>			<b>22</b>	<b>19.1</b>
		C11 服务项目完成率		10	10
			C111 道路维护管理项目完成率	3	3
			C112 绿化养护管理项目完成率	3	3
			C113 泵站维护项目完成率	2	2
			C114 海塘设施养护项目完成率	1	1
			C115 路灯维护管理项目完成率	1	1
		C12 服务质量达标率		10	9.1
			C121 道路项目质量达标情况	2	2
			C122 绿化项目质量达标情况	2	1.5
			C123 泵站正常运转率	2	2
			C124 海塘维护质量达标情况	2	1.6
			C125 路灯亮灯率	2	2
		C13 巡查及时率		2	2
	<b>C2 项目效益</b>			<b>38</b>	<b>34.4</b>
		C21 安全隐患引发的重大事故情况		2	2
		C22 服务专业性和持续性		3	3
		C23 需求满足情况		3	3
		C24 相关方满意度		30	26.4
			C241 服务购买方满意度	8	5.8
			C242 驻区单位满意度	8	8
			C243 入驻企业满意度	14	12.6
<b>得分</b>				<b>100</b>	<b>84.5</b>

## （二）绩效分析

### 1、项目决策

项目决策类指标权重为 10 分，综合得分为 10 分。具体情况如下：

表 3-2 项目决策类指标分析情况表

指标名称		权重	得分	指标分析
合计		10	10	--
A1 项目立项	A11 项目目标的适应性	1.5	1.5	化工区管委会的主要职责包括：参与编制区域规划，制定、修改和组织实施发展规划、计划和产业政策；组织实施开发建设，指导相关单位实施土地前期开发和基础设施建设；按照规定接受相关行政管理部門的委托，负责相关行政审批工作，为企业提供指导和服务；负责突发事件的防范与处置等应急管理工作；协调海关、检验检疫、外事等行政管理部門对企业的日常行政管理；完成市人民政府交办的其他工作。项目的实施能够支持购买主体目标的实现。 本项目中的购买需求是为了改善化工区投资环境，确保化工区开发建设期间现场和公共设施维护管理工作的安全有效开展。购买需求必须、合理和清晰。
	A12 立项依据的充分性	1.5	1.5	主要立项依据包括：《上海化学工业区管理办法》、《上海化学工业区总体发展规划》、《上海化学工业区专项发展资金管理辦法》及《公共设施维护管理方案的通知》。化工区专项发展资金按照“改善环境、健全制度、加强管理”的原则，主要用于支持化工区内市场机制不能有效配置资源的基础性、公益性等方面的建设。本项目的设立符合本市、化工区的发展政策。
	A13 立项程序的规范性	1.5	1.5	化工区管委会委托公共事务中心，对园区现场和公共设施维护管理项目实施公开招标，物业公司为中标单位，与公共事务中心签订《上海化学工业区公共设施维护管理合同》。项目按照规定的程序申请设立，所提交的文件、材料符合相关要求。
	A14 公共财政的符合性	1.5	1.5	本项目资金来源于化工区专项发展资金，专项发展资金是指市级财政预算内安排的专项用于化工区建设发展的补助资金。本项目的资金用途符合《上海化学工业区专项发展资金管理辦法》第四条（一）的相关描述，具体如下：“对化工区内的城市维护及管理等服务项目予以投入或补偿，不断改善园区投资环境，提升园区管理能级。”所有项目内容符合公共财政的支持方向和重点。
A2 项目目标	A21 绩效目标的合	2	2	根据市财政局的要求，在化工区管委会的统一安排下，本项目编制了绩效目标申报表。总体目标是完成



	理性			化工区范围内的沪杭公路以南 29.4 平方公里范围内的道路、泵站、海塘、路灯、绿化等现场和公共设施的维护工作计划，改善化工区投资环境，提高入驻企业满意度，确保现场和公共设施的安全运行。根据总体目标和预算支出内容，分类设置了产出目标和效益目标，产出目标包括数量目标、质量目标和时效目标。本项目绩效目标设置完整，与预算支出密切相关。
	A22 绩效指标的明确性	2	2	本项目范围包括：一是上海化学工业区沪杭公路以南、道华路以东、东河路以西 29.4 平方公里范围内的道路、绿化、泵站、河道、海塘、路灯等现场和公共设施；二是上海化工区内生态园、鹿场、门楼等配套设施。由于项目范围及内容繁杂，为了便于管理，物业公司把项目范围内的所有维护内容归类于道路、绿化、泵站、海塘和路灯五个维护大类。其中道路和环卫作业归类于道路项目；绿化和生态园及养殖归类于绿化项目；泵站和河道归类于泵站项目；路灯和门楼归类于路灯项目。并按照五个维护大类设置了产出指标和效益指标，产出指标包括：服务项目完成率、服务质量达标率和巡查及时率，涵盖数量、质量和时效指标。效益指标包括：安全隐患引起的重大事故情况、服务专业性和持续性、需求满足情况和相关方满意度。本项目绩效目标细化分解为具体的绩效指标，绩效指标清晰、细化、可衡量，绩效指标目标值与项目年度计划数相对应。

## 2、项目管理

项目管理类指标权重为 30 分，得分为 21 分。具体情况如下：

表 3-3 项目管理类指标分析情况表

指标名称		权重	得分	指标分析
合计		30	21	--
B1 投入管理	B11 预算执行率	1.5	1.5	2018 年预算安排（合同总额）3042.27 万元，按照合同规定，2018 年化工区管委会按计划向公共事务中心拨付 2585.92 万元(合同金额的 85%)，公共事务中心实际向物业公司拨款数为 2585.92 万元，预算执行率为 85%，详见附件 2 及附件 6。
	B12 预算依据充分性	3	3	本项目按照九个子项目编制预算，分别为市政道路、环保作业、绿化、泵站、河道、海塘、路灯、生态园及养殖、门楼。经核查，在招标文件、投标文件及合同中对各子项的数量及单价予以列示，预算测算依据充分，详见附件 7《维护管理合同》。

B2 财务管理	B21 资金使用规范性	2	2	<p>本项目资金的申请与拨付流程如下：首先由物业公司填写《上海化学工业区专项发展资金申请表》和《上海化学工业区专项发展资金拨款单》，向发展公司提出资金申请，经审核后提交公共事务中心，由公共事务中心上报化工区管委会审批后拨款至公共事务中心，再由公共事务中心拨款至物业公司。物业公司按照合同约定，将养护经费拨付至具体作业单位。</p> <p>按照合同规定，2018年7月9日化工区管委会向公共事务中心拨付合同金额的50%，2018年12月3日向公共事务中心拨付合同金额的35%，2018年9月14日公共事务中心向物业公司拨款1521.13万元（合同金额的50%），2018年12月13日公共事务中心向物业公司拨款1064.79万元（合同金额的35%）。经核查，资金拨付有完整的审批程序和手续，资金的使用符合规定的用途，未发现不合规情况，详见附件6。</p>
	B22 会计信息质量	2	0	<p>评价小组对物业公司的支出明细和部分记账凭证进行了核查，经统计，预算测算与实际支出差异较大。如道路子项目预算523.93万元，实际支出957.63万元，差异率为82.78%；绿化子项目预算1938.52万元，实际支出939.75万元，差异率为-51.52%；泵站子项目预算360.02万元，实际支出447.87万元，差异率为24.40%；路灯子项目预算73.44万元，实际支出225.32万元，差异率为206.80%；海塘子项目预算146.35万元，实际支出339.25万元，差异率为131.80%。经分析，部分支出科目归集方式不够合理，部分支出科目名称设置不够准确，扣2分。</p>
	B23 财务制度的建立和执行情况	1.5	1	<p>本项目的预算资金申请及批复执行《上海化工区专项发展资金管理细则》相关规定，物业公司的会计核算执行《上海化学工业区物业管理有限公司财务会计管理制度》相关规定。经核查，已制定和执行的资金管理辦法完整，但部分资金核算方式不明确，扣0.5分。</p>
B3 项目实施(购买主体)	B31 项目管理制度的健全性	2	1	<p>本项目由公共事务中心通过公开招标方式选择承接主体，招标文件中对项目的范围、内容及受益对象均有明确界定；但未形成完整的业务管理制度，扣1分。</p>
	B32 项目管理制度执行的有效性	2	1.5	<p>公共事务中心未采取相应的质量检查、验收等措施，对承接主体进行指导和监督，扣0.5分。</p>
	B33 招投标程序规范性	2	1	<p>经核查，上海化工区管委会于2016年5月委托公共事务中心，对园区现场和公共设施维护管理项目</p>

				实施公开招标，物业公司为中标单位，合同截止日为 2017 年 6 月 30 日，至 2017 年 11 月启动第二次公开招标工作，2017 年下半年度政府采购程序启动滞后，扣 0.5 分，2018 年的合同签订时间也延后，扣 0.5 分。
	B33 服务合同的管理（购买主体）	4	2	经核查，公共事务中心与物业公司签订了数量完整的服务合同；合同约定要素和内容完整合理；但在服务过程管理和结果考核方面存在瑕疵：公共事务中心没有督促物业公司上报年度工作计划并进行审核，扣 0.5 分；未对物业公司的公共设施维护管理工作进行检查、指导和监管，扣 0.5 分；以上问题均为上年应整改问题，未及时整改，扣 1 分。
B4 项目实施(承接主体)	B41 服务合同执行的有效性（承接主体）	5	3	经核查，物业公司在合同执行中存在如下不足：仅对各子项编制了分项工作计划，未汇总形成年度工作计划上报公共事务中心审核，扣 0.5 分；分项预算调整时，未按合同要求向公共事务中心报备，扣 0.5 分；以上问题均为上年应整改问题，未及时整改，扣 1 分。
	B42 服务项目的组织和管理	5	5	物业公司将合同规定的九个子项目划分为五个维护大类，分别为道路、绿化、泵站、海塘和路灯，便于对各子项目分组管理和考核。制定和执行的制度及相关规定包括：《公共设施维护管理方案》、各类操作规范、各子项目管理程序及作业指导书、各子项目《验收评分表》。经核查，组织管理机制健全，服务方案科学合理，服务流程标准高效。

### 3、项目绩效

项目绩效类指标权重为 60 分，得分为 53.5 分。具体情况如下：

表 3-4 项目绩效类指标分析情况表

指标名称		权重	得分	指标分析	
合计		60			
C1 项目产出	C11 服务项目完成率	C111 道路维护管理项目完成率	3	3	根据合同约定及物业公司的台账记录，2018 年按计划完成路面小修、雨水管清淤等工作；完成化工区内 44.62 万平方米的车行道、非机动车道、人行道的机械和人工清扫工作。
		C112 绿化养护管理项目完成率	3	3	根据合同约定及物业公司的台账记录，2018 年按计划完成 48 万平方米三级绿地养护工作；完成 130 万平方米三级以下绿地养护工作；完成合同规定的苗木、绿篱、花球养护工作；经现场查看，鹿场养殖工作正常开展。
		C113 泵站	2	2	根据合同约定及物业公司的台账记录，2018

		维护项目完成率			年按计划完成东、西两个泵站设施、设备运行、维护工作；完成泵站仪器仪表更换及维修工作；完成 24.3 公里河道（陆上、水上）巡视、标识、警令、桩号等的标写，以及护坡勾缝、漂浮物的打捞及清淤等工作；按化工区消防要求，按计划完成清除芦苇工作。
		C114 海塘设施养护项目完成率	1	1	根据合同约定及物业公司的台账记录，2018 年按计划完成 13.3 公里海塘设施养护工作，包括东部海塘堤顶道路清扫 65600 平方米、西部海塘堤顶道路清扫 55036 平方米；完成一年一次 42.7km 前沿海域水下地形测量工作；完成 A2 丁坝灯桩维护工作。
		C115 路灯维护管理项目完成率	1	1	根据合同约定及物业公司的台账记录，2018 年按计划完成 2000 杆路灯及开关箱、箱变的运行维护，以及 513 套投光灯的维护；完成两座门楼外墙保洁工作；完成 56 盏筒灯的维护。
	C12 服务质量达标率	C121 道路项目质量达标情况	2	2	在评价过程中，评价小组未能取得第三方提供的考核和验收数据，因此该指标根据问卷调查和物业公司提供的考核结果计算得分。经统计，受访者对目前化工区环卫作业和市政道路养护状况满意度的得分率为 95.29%；根据物业公司对作业单位的考核结果，环卫作业考核得分为 98.59 分，道路养护考核得分为 98.71 分，环卫作业和市政道路养护的考核平均得分为 98.65 分。
		C122 绿化项目质量达标情况	2	1.5	在评价过程中，评价小组未能取得第三方提供的考核和验收数据，因此该指标根据问卷调查和物业公司提供的考核结果计算得分。经统计，受访者对目前化工区绿化养护状况满意度的得分率为 95.57%；根据物业公司对作业单位的考核结果，九家作业单位的 2018 年月度考核年平均值为 90.47 分，扣 0.5 分。
		C123 泵站正常运转率	2	2	在评价过程中，评价小组未能取得第三方提供的考核和验收数据，因此该指标根据泵站的正常运转情况计算得分。根据物业公司台账记录统计结果，东西两个泵站正常运转率为 100%。
		C124 海塘维护质量达标情况	2	1.6	在评价过程中，评价小组未能取得第三方提供的考核和验收数据，因此该指标根据问卷调查和物业公司提供的考核结果计算得分。受访者对目前化工区海塘维护状况的满意度的得分率为 93.40%，扣 0.2 分；根据物业公司对作业单位的考核结果，海塘维护季度考

				核平均得分为 93 分，扣 0.2 分。	
	C125 路灯亮灯率	2	2	在评价过程中，评价小组未能取得第三方提供的考核和验收数据，因此该指标根据物业公司台账记录统计结果计算得分，2018 年道路路灯每日亮灯率的年平均值为 98.6%。	
	C13 巡查及时率	2	2	物业公司按合同要求，加强服务范围内设施的全覆盖巡逻，对道路实行一日一次巡视检查，对河道驳岸实行一月一次巡视检查，对海塘内青坎、内堤坡、外护坡、外护脚、挡浪墙实施一月三次巡查，对丁、顺坝实行一年八次巡查，对路灯实行每两天全覆盖巡视。经抽查，巡查台账记录完整。	
C2 项目效益	C21 安全隐患引发的重大事故情况	2	2	据统计，2018 年未发生因公共设施安全隐患引发的重大事故。	
	C22 服务专业性和持续性	3	3	该指标根据问卷调查结果计算得分。受访者对物业公司提供服务的专业性和服务方式的可持续性满意度的得分率为 95.94%。	
	C23 需求满足情况	3	3	该指标根据问卷调查结果计算得分。受访者对项目在满足化工区整体发展和各单位实际需求方面满意度的得分率为 95.25%。	
	C24 相关方满意度	C241 服务购买方满意度	8	5.8	该指标根据管委会和公共事务中心的问卷调查结果计算得分。受访着对化工区包括公共设施及配套设施等在内的整体投资环境改善情况的满意度得分率为 89.46%，扣 2.2 分。
		C242 驻区单位满意度	8	8	该指标根据驻区单位问卷调查结果计算得分。受访者对化工区包括公共设施及配套设施等在内的整体投资环境改善情况的满意度得分率为 96.50%。
		C243 入驻企业满意度	14	12.6	该指标根据入驻企业问卷调查结果计算得分。据统计，受访者对化工区包括公共设施及配套设施等在内的整体投资环境改善情况的满意度得分率为 92.95%，扣 1.4 分。

## 四、主要经验做法

### 1、项目目标明确，符合化工区总体规划

为了改善化工区投资环境，确保化工区开发建设期间现场和公共设施维护管理工作的安全有效开展，化工区管委会依据《上海化学工业区管理办法》、《上海化学工业区总体规划》、《上海化学工业区专项发展资金管理办法》及《公共设施维护管理方案的通知》等文件，设立现场和公共设施维护管理项目。化工区管委会委托公共事务中心

实施公开招标，物业公司为中标单位，与公共事务中心签订《上海化学工业区公共设施维护管理合同》。本项目资金来源于化工区专项发展资金，本项目的资金用途符合《上海化学工业区专项发展资金管理辦法》第四条（一）的相关描述，具体如下：“对化工区内的城市维护及管理等服务项目予以投入或补偿，不断改善园区投资环境，提升园区管理能级”。项目总体目标是完成化工区范围内的沪杭公路以南 29.4 平方公里范围内的道路、泵站、海塘、路灯、绿化等现场和公共设施的维护工作计划，改善化工区投资环境，提高入驻企业满意度，确保现场和公共设施的安全运行。综上，项目目标明确，符合化工区总体规划。

## **2、维护管理工作有序开展，确保现场和公共设施安全运行**

2018 年按计划及时完成了道路、绿化、泵站、海塘、路灯五个大类的维护管理工作。其中道路项目包括市政道路养护和环卫作业等工作；绿化项目包括绿化养护和生态园维护及养殖工作；泵站项目包括泵站运行维护、河道养护和芦苇清除工作；海塘项目包括 13.3 公里海塘设施养护、前沿海域水下地形测量及 A2 丁坝灯桩维护工作；路灯项目包括路灯维护和门楼外墙保洁工作。综上，2018 年各项维护管理工作有序开展，确保现场公共设施的安全运行。

## **五、存在问题**

### **1、各子项目预算编制与实际工作内容差异较大**

评价小组在化工区管理委会的配合下，对物业公司的支出明细和部分记账凭证进行了核查。经统计，各子项预算测算与实际支出差异较大。道路子项目预算 523.93 万元，实际支出 957.63 万元，差异率为 82.78%；绿化子项目预算 1938.52 万元，实际支出 939.75 万元，差异率为 -51.52%；泵站子项目预算 360.02 万元，实际支出 447.87 万元，差异率为 24.40%；路灯子项目预算 73.44 万元，实际支出 225.32 万元，差异率为 206.80%；海塘子项目预算 146.35 万元，实际支出 339.25 万

元,差异率为 131.80%,各子项目预算未按规定办理调整手续。经调研,本项目的预算资金申请及批复执行《上海化工区专项发展资金管理细则》相关规定,物业公司的会计核算执行《企业会计制度》和《上海化学工业区物业管理有限公司财务会计管理制度》相关规定。

## **2、合同双方未严格履行合同约定条款**

公共事务中心作为购买主体,通过公开招标方式选择承接主体,并签订合同。但未制定完整的业务管理制度,未采取相应的质量检查、验收等措施,对承接主体进行指导和监督,没有督促物业公司上报年度工作计划并进行审核。

物业公司作为承接主体,仅对各子项编制了分项工作计划,未汇总形成年度工作计划,没有上报公共事务中心审核;分项预算调整时,未按合同要求及时向公共事务中心报备。

## **六、建议措施**

### **1、制定年度工作计划,明确养护等级和质量标准,精细化编制项目预算**

目前,物业公司将合同规定的九个子项目划分为五个维护大类,分别为道路、绿化、泵站、海塘和路灯,便于对各子项目分组管理和考核。物业公司负责管理并承担部分项目的维护工作,通过邀标比价方式,选定作业单位,与各作业单位签订劳务合同,由作业单位分工完成合同约定的作业内容。

建议物业公司要制定年度工作计划,合同双方在合同内明确公共设施养护等级和质量标准,完善养护工作机制,进一步提升维护管理效果。化工区管委会及公共事务中心按照物业公司承担的维护及管理的实际工作量和作业内容,充分考虑化工区现场和公共设施量的变化因素,重新核定现场和公共设施维护工程量,并按照具体设施量的维护标准及单价,科学化、精细化编制各项目资金预算。适当引入行业

协会或第三方监管力量，考核结果作为绩效评价的数据支撑，逐步形成养护经费和作业质量考核相挂钩的合理机制。

## **2、按照招投标文件，明确工作内容、双方权利和义务，严格履行合同条款**

根据招投标文件和维护合同规定中明确的双方权利和义务，公共事务中心作为购买主体，应制定完整的业务管理制度，采取相应的质量检查、验收等措施，对承接主体进行指导和监督，督促物业公司上报年度工作计划并进行审核。物业公司作为承接主体，应及时将分项计划汇总形成年度工作计划，上报公共事务中心审核，若遇到子项目实施内容的调整，应及时按程序报备。合同双方必须严格履行合同条款，加强该项目日常管理。

上海社发项目管理服务有限公司

2019年6月25日



