上海市财政支出绩效评价报告

项目名称：2016 年汽车城区域管理养护

项目单位：上海国际汽车城（集团）有限公司

主管部门：嘉定区国资委

评价机构：众华会计师事务所（特殊普通合伙）

二〇一八年六月

目录

摘要..... 1

财政支出绩效评价报告

前言..... 8

一、项目基本情况..... 10

（一）项目概况..... 10

（二）项目绩效目标..... 16

二、绩效评价工作情况..... 17

（一）绩效评价目的..... 17

（二）绩效评价工作方案制定过程..... 17

（三）绩效评价原则和方法..... 18

（四）证据收集方法及过程..... 19

（五）绩效评价实施过程..... 19

（六）本次绩效评价的局限性..... 20

三、评价结论和绩效分析..... 21

（一）评价结论..... 21

（二）具体绩效分析..... 21

四、主要经验及做法、存在的问题和建议..... 25

（一）主要经验及做法..... 25

（二）存在的问题..... 27

（三）建议和改进举措..... 28

摘要

概述

2016 年度汽车城区域管理养护项目（以下简称该项目），由上海市嘉定区国资委申报，上海国际汽车城（集团）有限公司（以下简称“该公司”或“项目单位”）承担，该项目目的是保证上海国际汽车城优化城市功能，提高城市形象，提供城市管理服务。

汽车城区域管理养护项目主要工作内容包括：（1）道路养护维修保洁，（2）绿化养护，（3）安全维保（小联勤），（4）区域改造，（5）社会综合治理。

2016 年度该项目预算资金共计 4649 万元。

预算资金使用范围如下:

1、道路养护维修保洁经费 992 万元

2、绿化养护经费 198 万元

3、安全维保（小联勤）738 万元

4、区域改造 757 万元

5、社会综合治理 538 万元

6、回购 2014-2015 垫付款 1426 万元

预算资金于 2015 年根据当年度汽车城区域管理养护情况以及 2016 年度计划工作量计算得出。

该公司 2015 年申报该项目预算时没有明确绩效目标，专项资金所要实现的绩效目标大致包括：1、确保区域安全形势可控，降低区域内的亡人、伤人事故。2、提升区域内的群众满意度，及时就“联勤和城市网格化平台”及“12345”所反映的问题进行处理、回复。3、提升区域市容面貌，提升日常养护单位的养护水平，解决建成区域的黄土裸露现象，及时解决垃圾偷倒、乱停车现象。

众华会计师事务所（特殊普通合伙）接受嘉定区国资委的委托，对2016年度汽车城区域管理养护项目的财政支出进行了绩效评价。为保证评价工作的科学性、严谨性、可行性和时效性，众华事务所制定了评价方案，并经嘉定区国资委聘请的专家组对评价方案进行评审。众华事务所遵照专家意见进行修改，并根据修改后的方案有计划、分步骤展开调研，调研结果经过分析汇总，最终形成关于2016年度汽车城区域管理养护项目财政专项资金绩效评价报告。

评价结论和绩效分析:

（1）项目决策类：该项目属于项目单位的部门职能之一，适应性较高；该项目作为部门预算内经常性业务，依据财政部门的预算批复，按照确定的年度目标和计划展开工作，立项依据充分；绩效目标合理但是缺乏量化。

（2）项目管理类：该项目资金按照预算批复规定用途使用。但预算资金4649万元，实际请款4176.6万元，预算到位率（准确性）为89.84%，有一定偏差。各子项目实际支出和预算有一定差异，如社会综合整治预算538万，实际发生286万，差异较大。财务制度比较健全，项目进行单独核算，资金使用合规。项目实施制度措施全面建立，养护施工单位资质合格，项目实施能够遵照相关管理办法、工作机制、合同等执行，无文明施工方面重大投诉。

（3）项目绩效类:

产出方面。道路养护主要由上海安亭保洁服务有限公司实施，由嘉定区绿化市容局考核，道路养护保洁工作无重大投诉，但是同“六清、四无、二洁、一通”的养护要求尚有一定距离。绿化养护方面，完成季度及年度考核，考核为优良，巡查记录完整。市容联勤方面，巡查记录无重大遗漏，无重大投诉，完成情况良好，但项目单位缺少对外包单位—上海御浩保安服务有限公司的考核。安全维保方面，全年完成诸多安

全检查、消防检查、防台防汛检查工作，召开 4 次安全工作会议、组织多起安全培训，说明该项工作有效开展。苗木完好率方面，经现场实地检查有零星苗木枯死及少量土地裸露现象。垃圾清理及时性方面，部分路段如南安德路等地垃圾清理不及时性。全年无重大安全事故。区域改造主要是 4 楼市场监督办装修和配套停车场项目以及羽毛球场地建设均如期完工，并且正常投入使用。

效果方面。按照“12345”热线统计，全年有 180 余起投诉，投诉处理率 100%，即只要有投诉，均有受理。处理方式包括及时处置、移交或列入工作计划，按时解决区域内市政市容以及民生问题。通过满意度问卷调查，以及根据访谈结果，公众满意度和管理者满意度较高，其中公众满意度 5 项指标满意度在 75%到 87%，平均 80.7%，还有较大提升空间，满意度较低的是公众对绿化和市容市貌的满意度为 75%，意见反映较多的是车辆停放问题，即车位不好找和车位闲置矛盾以及乱设摊问题，下暴雨路面积水问题。管理者满意度平均 91.24%，意见包括：与公安联网实时监控垃圾车乱倒现象，内部各部门加强协调，减少“对着干”。道路养护和绿化养护最好一个单位，减少相互推诿。整体环境提升率（即对于环境提升平均满意的比例）87%。

影响方面。长效管理所需的制度较好，能维持项目发展。各项数据及业务资料的记录和归档管理较好，资料调阅方便。区域管理队伍建设良好，道路养护、小联勤、绿化养护均有专人对口负责，各板块对应养护队伍人员配置充足，每月组织人员培训。管理工作信息化，有序推进，目前基本及时掌握道路、绿化的情况。

该项目综合评分为 87.5 分，绩效评价结果为“良”。

主要结论：该项目与汽车城发展规划吻合，立项依据充分，但绩效目标量化性较差；预算准确性不高。另外项目预算 4649 万元，其中有 1426 万元为回购项目单位 2014-2015 代垫款，另有 757 万元用于区域改

造（其中市场监督所办公场地装修 275 万，配套停车场 122 万元，羽毛球场地改造 360 万元），这些资金和 2016 年区域养护关系并不紧密。项目管理制度全面建立，项目有序开展，执行良好；项目完成情况良好，但是市容联勤缺少年度考核，部分路段垃圾清理不及时，有零星苗木枯死及少量土地裸露现象；投诉处理率 100%，整体环境有所提升，公众及管理者满意度较高，获得很好的社会效益。同时也要看到上述提及不足之处，也降低了财政资金使用效益。

经验教训和建议

主要经验：

（1）专业团队保障项目顺利开展。该项目由该公司区域管理办公室（简称区管办）负责，区管办有员工 7 人，联勤板块 1 人，绿化板块 1 人，安全板块 1 人，市政市容 2 人，主任副主任各一人，机构设置相对合理。区管办主要负责汽车城 25 平方公里（2016 年管养区域是 12 平方公里）范围内的公共事务的协调，协助相关部门做好市容市貌的监管、处置，安全生产的日常监管、绿化的监管、处置、提升等事宜。部门内设置 3 个工作板块：市容联勤板块、绿化板块、安全板块。道路养护由上海安亭保洁服务有限公司实施，现场 70 人；绿化部分委托给上海唤美园艺工程有限公司和上海松鹤园艺场公司实施，现场 55 人；市容联勤由上海御浩保安服务有限公司实施，现场 60 人，人员配置充足。各养护安保单位均有相关资质，区管办负责监督考核。

（2）结合部门工作职能，制定各项规章制度，对工作内容和工作程序及考核办法做详细规定，具有很强的可操作性。如：对绿化养护方面就制定了《上海国际汽车城核心区域绿化管理办法》、《关于汽车城核心区绿化养护管理考核意见》、《区域管理绿化改造项目管理办法》等制度。实施过程中严格按照制度执行，每季度会对具体养护单位实施考核评分，进行相应的奖惩。如：绿化养护的日常巡查同市容联勤相结

合，对诸如绿化带偷倒垃圾，苗木大面积枯死，机动车压坏绿化带，台风汛期毁损苗木等，能做到及时发现及时处置。项目单位对养护单位进行考核，会根据季度不同有相应变化，如春季重点是防病治虫、枝叶修剪、施肥等方面考评，夏季重点是水分管理、清除杂树杂草、防台准备等，秋冬季重点是修剪、乔灌木补缺、树干涂白、秋播草籽、补树洞等。考核的操作性较强。对养护单位的补贴按照养护标准：4.5 元/平方乘以相应的评分系数和面积，给予资金拨付，具有一定的奖惩作用。

（3）管理信息化有效运行，提高业务监管水平。区管办信息化包括借助联勤和城市网格化综合管理信息系统，市民热线 12345 有专人负责接待，所有投诉具有受理及跟踪，日常工作利用“联勤通”以及多个微信群进行实时交流，反映问题。提高了监管效率。

存在的主要问题：

（1）绩效目标量化度较低。该公司绩效目标如：确保区域安全形势可控，提升区域内的群众满意度，及时就反映的问题进行处理，提升区域市容面貌，提升日常养护单位的养护水平等，这些目标都是非量化的指标，不便于绩效评价。

（2）预算资金方面。预算准确性不高以及预算资金中部分项目未细化，如预算中“社会治安综合治理费—其他”500 万元，缺少细化内容，无法与实际支出对比。

（3）直拨到镇里的资金，具体如何使用，缺少跟踪监管。如直拨到安亭镇的 1249 万元（道路养护 900 万+轨交站点物业管理费 349 万），是根据嘉定区政府和嘉定区财政局等相关文件，从汽车城发展基金中直接拨付的，原则上用于区域内道路养护，但是该资金拨到镇里如何使用，缺少跟踪监督。是否足额用于汽车城区域管理养护不得而知。

（4）道路养护、绿化养护存在多方管理情况。如道路保洁现场作业单位是上海安亭保洁服务有限公司，对该单位考核和监督以安亭镇为主，养护资金到汽车城基金账户后直接拨到镇里，镇里再将经费拨给保洁公司，区管办虽然参与一部分检查，但是很难对现场工作实施有效干预。道路和绿化由不同单位实施，会出现相互推诿责任的情况，如道路养护的垃圾，倾倒在绿化带中，增加了绿化养护工作量，可能导致其考核被扣分。

（5）部分区域养护不到位。经过实地查看汽车城区域各条主要道路两侧及隔离带绿化情况，仍有有零星苗木（如石楠、铺地柏）枯死未更新情况，以及零星裸露土地情况。相对偏僻的道路如南安德路等路段养护较差，有明显道路砂石未清理及路面坑洼情况。

建议与举措:

（1）为便于衡量工作的成效，建议对绩效目标进行量化。如（供参考）：道路优良率，路面损坏状况指数，沿线设施完好率，养护考核优良率，绿化覆盖率，苗木完好率，投诉处理率等指标。

（2）为了有利于财政资金安排，建议尽可能提高资金预算的准确性，另外预算资金内容要尽量细化，避免诸如“其他”等不确定项目，便于资金审核。

（3）直拨的到镇里的资金，由镇里进行了统筹，项目单位无法进行有效跟踪监管即管理缺少抓手。建议相关各方进一步协商，对这些资金使用加强管理。

（4）对于多方管理和实际工作中相互推诿的问题，建议各方加强沟通协调力求化解矛盾，同时实现管理资源共享，多方共同参与年度考核等，使得管理的效益最大化。

（5）针对部分区域养护管理不到位问题，建议加强检查整改力度，枯死苗木尽快更新，绿化草皮及时补种，砂石定时清理，构建舒适优美的创业环境。

2016年汽车城区域管理养护项目

财政支出绩效评价报告

前言

开展绩效评价的背景

为了加强和规范2016年汽车城区域管理养护项目（以下简称“该项目”）财政预算资金管理工作，提高项目资金使用效益，根据财政部《财政支出绩效评价管理暂行办法》（财预【2011】285号）、《关于推进预算绩效管理的指导意见》（财预【2011】416号）、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)，众华会计师事务所（特殊普通合伙）（以下简称“众华事务所”）接受嘉定区国资委的委托，成立专门项目组，对2016年汽车城区域管理养护项目的财政支出进行了绩效评价。

评价方式

根据绩效评价的基本原理和项目特点，由项目组对该项目进行长时间的深入研究，找寻该项目的评价思路和指标体系，力求公正客观评价该项目的绩效。

对于项目决策类和管理类的目标主要对照相关政策制度规章和财务管理的要求进行评分，以定性分析为主。对于项目绩效类目标主要结合养护项目专业特点和管理制度的内容条款，力求做到可量化、可衡量。对于描述状态的定性类指标，如公众满意度，一般通过问卷及访谈采集

相关数据，在实施过程中根据项目的符合度进行打分。具体数据资料主要获取方式如下:

（1）实地调查

评价小组深入到汽车城区域各条主要道路、嘉亭荟商圈、部分办公楼宇、4S 店、施工工地开展现场调查。调查区域养护、安全维保是否到位、人员配备、隐患排查情况等；了解受益公众满意度情况等；查看财务账本和会计凭证，了解资金到账、资金使用等情况。

（2）问卷及抽样调查

根据评价指标需要，在考虑调查对象的覆盖面和调查对象代表性的基础上，针对性的设计了问卷调查，采用概率抽样进行问卷调查。我们向受益公众发放问卷，通过他们的切身感受，了解他们对汽车城区域管养的满意度。

（3）统计资料分析

统计和分析的对象是项目单位提供的相关数据资料，以及收集的调查问卷等，对数据资料进行统计分析、汇总，并根据实施方案设定的评价指标体系和评分标准对分析结果进行打分。

（4）逻辑分析

逻辑分析法是指通过逻辑推理，将设定条件与各种可能产生的结果相关性分析来寻求各指标之间内在的联系，并借以找出财政资金投入与产出的效果之间内在的联系的一种方法。

一、项目基本情况

（一）项目概况

1、立项背景和目的

（1）立项背景

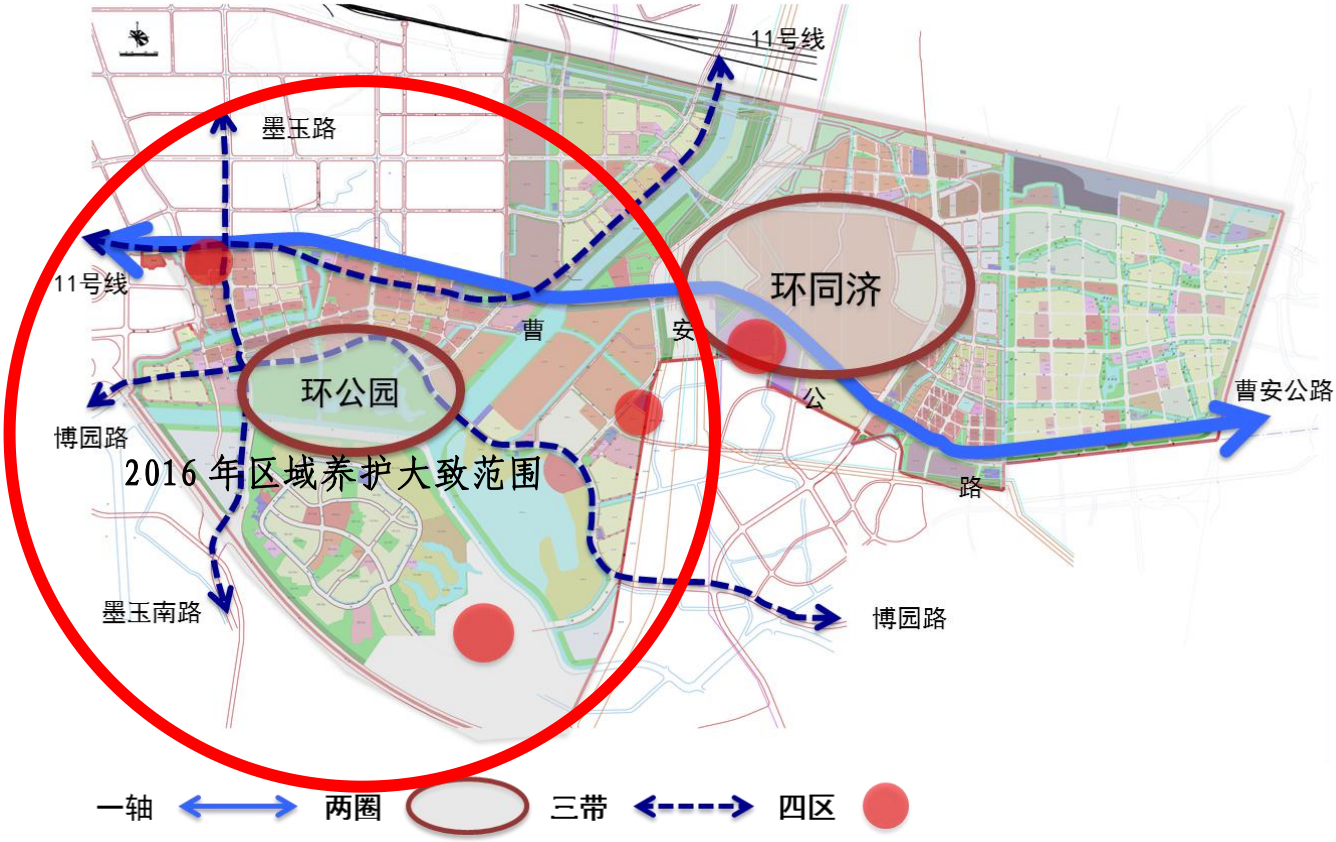
上海市第十个五年计划，明确提出“加快上海国际汽车城的建设”。《上海市嘉定区人民政府关于上海国际汽车城核心区城市管理的实施意见》（嘉府发[2005]17号）要求为保证上海国际汽车城建设开发的顺利进行，提出了实施意见。《上海国际汽车城核心区 “十三五” 发展规划》，该项目目的是保证上海国际汽车城优化城市功能，提高城市形象，提供城市管理服务，提升区域管理品质。

该项目从2005年开始实施，按照“属地管理原则”、“资源共享原则”、“谁受益，谁承担原则”、“以人为本原则”进行汽车城核心区城市管理。管理范围是上海国际汽车城核心区12平方公里（后拓展到25平方公里），以核心贸易区、研发区、安亭新镇为主要服务对象，以社区、市政、绿化、交通、治安等为管理载体。

汽车城核心区当前地图：见下图一（红色圆圈内是2016年区域养护大致范围12平方公里，大致包括墨玉南路，安智路，博园路，安虹路，曹安公路围成的区域）

图一

（红色圆圈内是 2016 年区域养护大致范围）



（2）目的

为保证上海国际汽车城优化城市功能与布局，打造宜居宜业的国际社区，区级财政对该区域管理养护投入一定的基本运行维护经费，以确保满足如下要求:

1、确保区域安全形势可控，降低区域内的亡人、伤人事故。

2、提升区域内的群众满意度，及时就“联勤和城市网格化平台”及“12345”所反映的问题进行处理、回复。

3、提升区域市容面貌，提升日常养护单位的养护水平，解决建成区域的黄土裸露现象，及时解决垃圾偷倒、乱停车现象。

2、预算及资金使用情况

该项目2016年度预算资金于2015年根据当年度区域管理养护情况以及2016年度计划工作量计算得出。预算资金共计4649万元，由嘉定区管委会审批。

1、项目预算资金构成如下：见图二

1）道路养护维修保洁经费992万元

2）绿化养护经费198万元

3）安全维保（小联勤）738万元

4）区域改造757万元

5）社会综合治理538万元

6）回购2014-2015垫付款1426万元

2、资金使用情况如下：见图三

1）道路养护维修保洁经费971万元（其中900万直拨给安亭镇）

2）绿化养护经费188万元

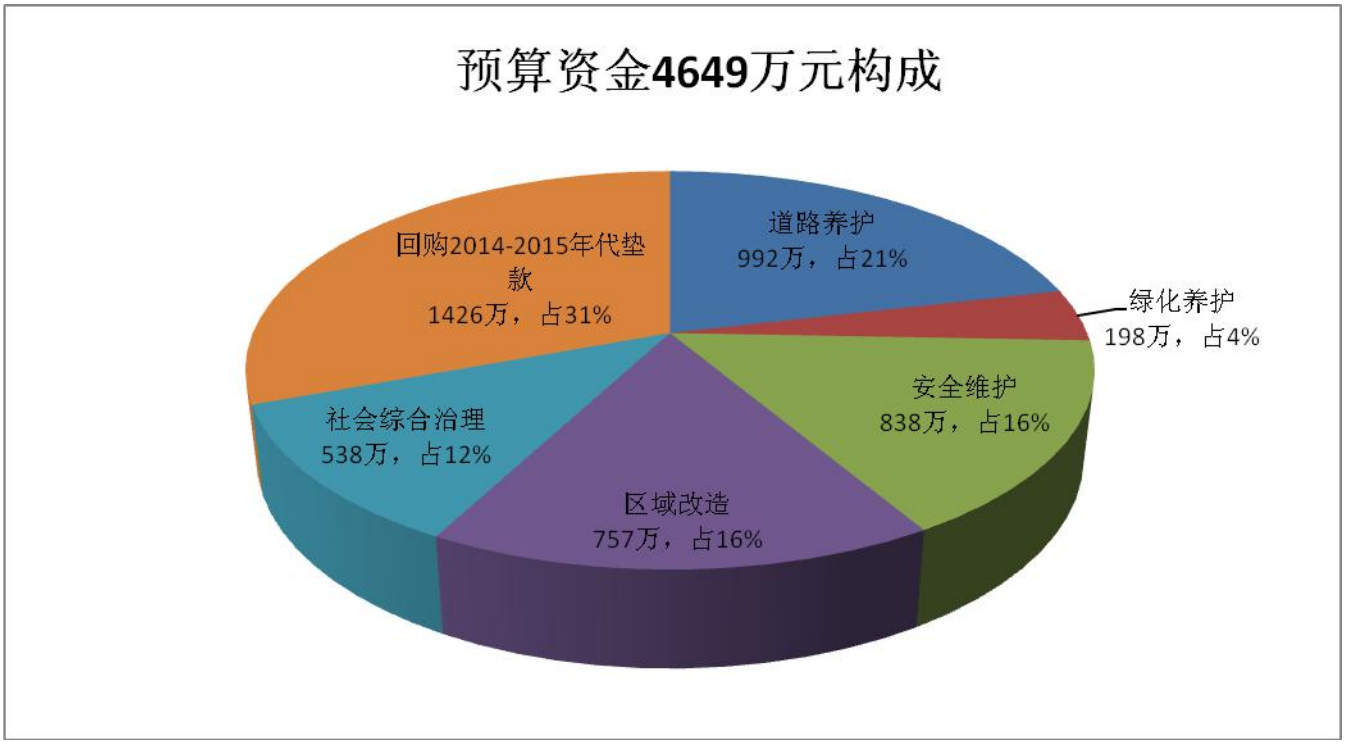
3）安全维保（小联勤）778万元（包括349万直拨给安亭镇）

4）区域改造706万元

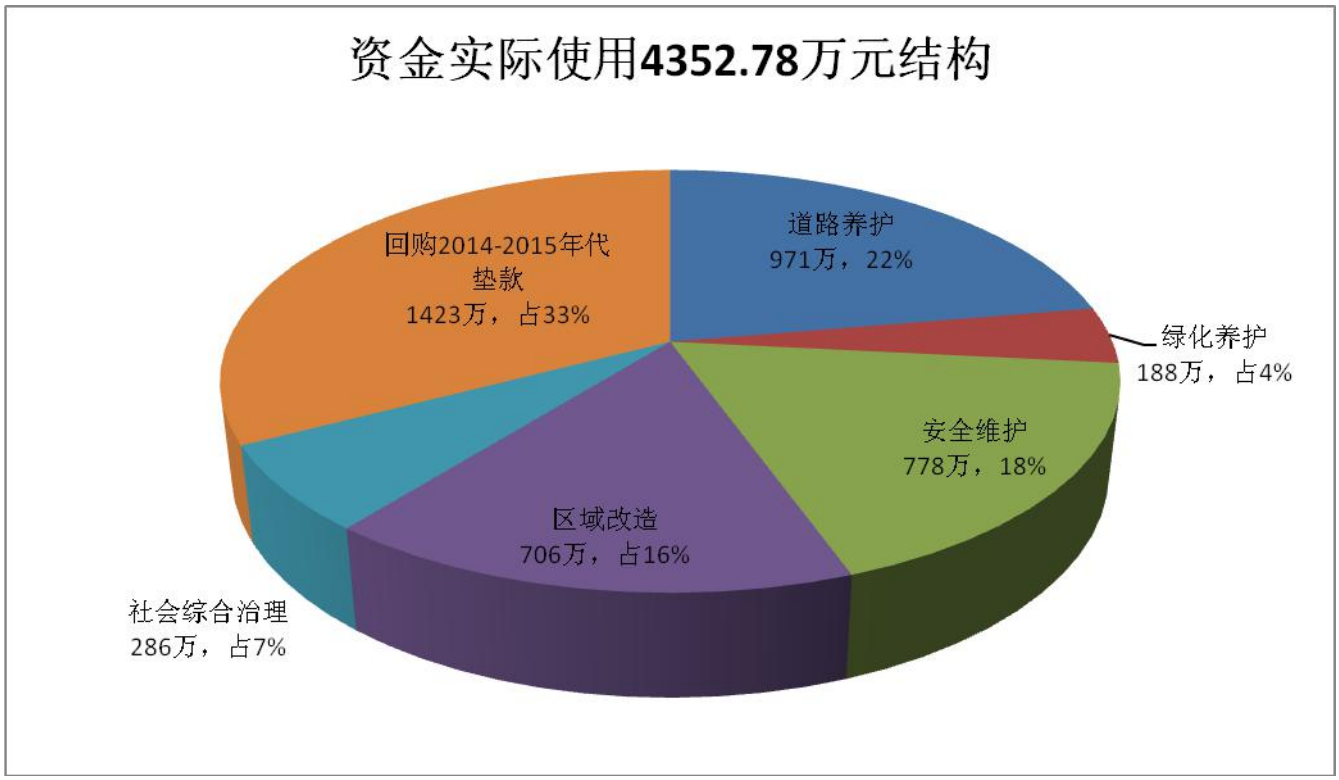
5）社会综合治理286万元

6）回购2014-2015垫付款1423万元

2016 年汽车城区域管理养护项目 4649 万元预算资金构成图二



2016 年汽车城区域管理养护项目资金 4352.78 万元使用图示图三



资金预算和资金使用的构成大致匹配，但是各子项目有一定差异，特别是社会综合治理费用预算是538万元，实际使用286万元。

3、项目主要内容

（1）道路养护。

包括汽车城核心区道路的巡查、保洁、小修养护、沿线设施功能良好、防洪防冰防雪。做到“六清、四无、二洁、一通”的质量要求。

（2）绿化养护

基本要求：绿化充分、无明显裸露土地、植物叶、支、干基本正常，草坪覆盖90%以上，栏杆、园路和井盖设施完整，行道树和绿地无明显死树、绿化垃圾日产日清，人为破坏及时处理。

（3）安全维护

派遣人员在管理区域进行巡查工作，包括**①制止乱倒渣土；②维护秩序，严格制止乱设摊；③制止各类机动车及非机动车的无序停放；④在执勤中如发现盗抢事故或火灾等意外情况，要迅速采取果断措施，并及时报告公安部门。**

（4）区域改造

2016年区域改造主要有**①嘉定区市场监督管理局（汽车城大厦4楼）装修工程，②市场监督局配套停车场；③羽毛球场地改造。**

（5）社会综合治理

按照实际支出内容，2016年社会综合治理大致包括环境整治工程、拆除违章建筑、零星市政工程、综合治理加班费、市场监督所费用、新安亭联合发展-4楼租金等。

（6）回购2014-2015年代垫款

即 2014/2015 年由项目单位垫付的区域管理养护经费，财政资金予以补偿。

2016 年汽车城区域管理养护项目主要内容如下图四:

4、项目完成情况

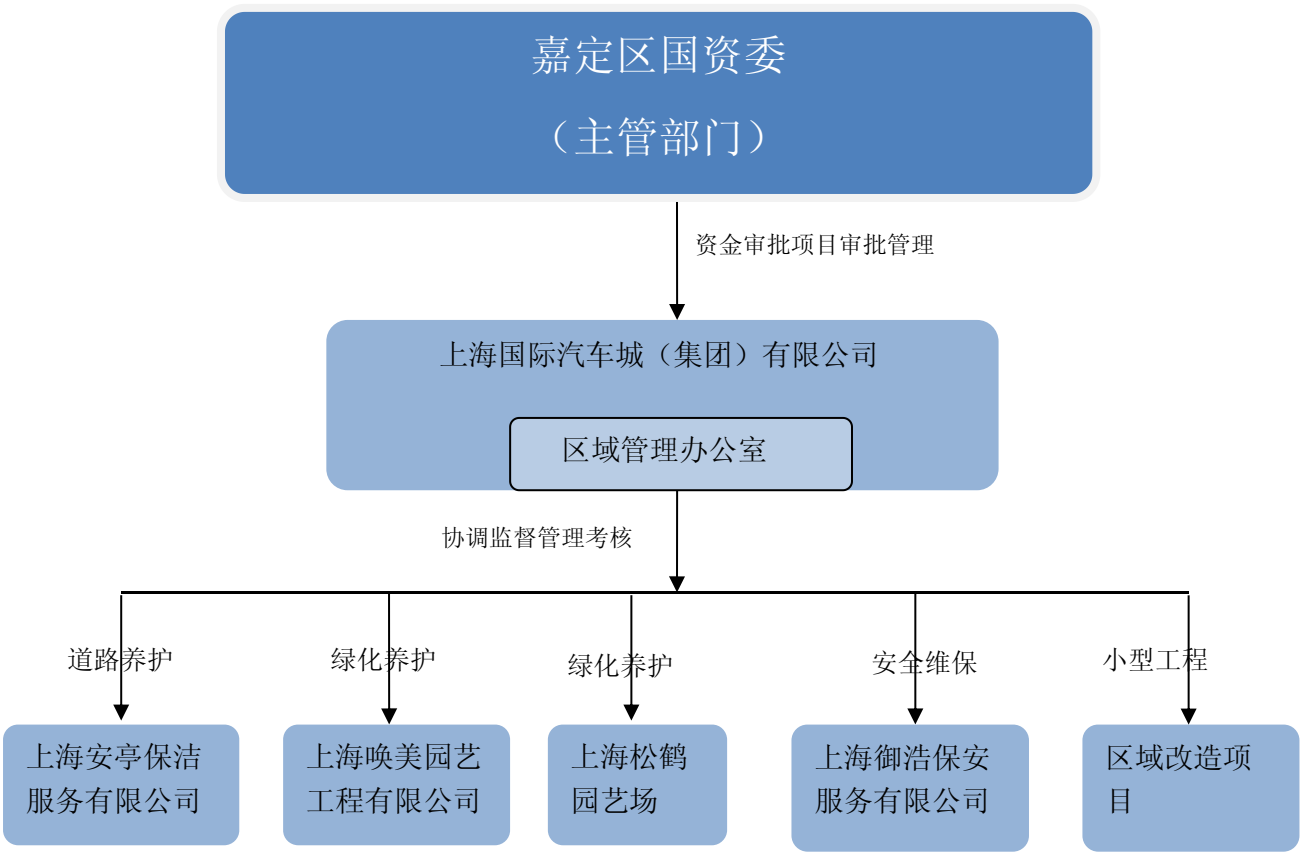
2016 年汽车城区域管理养护工作当年已经完成。

道路养护考核完成，由嘉定区绿化市容局进行考核，路面维修按时完工，无重大投诉。绿化养护巡查记录完整，年度考核优良，无投诉。市容联勤方面，全年清理 58 处道路偷倒垃圾，共计约 2365 吨，清除私拉横幅及违规广告 880 块……。安全工作方面组织多起安全生产检查、防台防汛检查、消防检查和消防演习等等。区域改造项目顺利完成并投入使用。项目资金正常使用或按照计划拨付。未发生重大的影响安全事故。

5、项目组织和管理

2016 年汽车城区域管理养护项目由嘉定区国资委申报，由上海国际汽车城（集团）有限公司（简称该公司）组织实施。具体负责是区域管理办公室。现场工作按道路、绿化、安保类别分别由中标单位上海安亭保洁服务有限公司，上海唤美园艺工程有限公司和上海松鹤园艺场，上海御浩保安服务有限公司进行养护。区管办相关人员主要负责管理、协调、统计等。项目组织管理情况如以下图五：

图五



（二）项目绩效目标

考虑到该公司 2015 年申报该项目预算时没有明确申报绩效目标，实现的目标大致包括：1、确保区域安全形势可控，降低区域内的亡人、伤人事故。2、提升区域内的群众满意度，及时就“联勤和城市网格化平台”及“12345”所反映的问题进行处理、回复。3、提升区域市容面

貌，提升日常养护单位的养护水平，解决建成区域的黄土裸露现象，及时解决垃圾偷倒、乱停车现象。项目组经过调研对照各项管理办法、考核要求、合同约定，以及上海市经信委相关批文等相关文件精神，对能够量化的目标细化和适当补充。专项资金所要实现的绩效目标主要包括:

1、道路养护考核优良，即考核在 90 分以上。

2、绿化养护考核优良，即考核在 90 分以上。

3、市容联勤考核优良，即考核在 90 分以上。

4、安全工作完成既定任务，无重大事故。

5、苗木完好率 100%。

6、暴露垃圾 24 小时内清理率 100%。

7、重大安全、消防事故发生率为 0。

8、投诉处理率 100%。

9、环境提升率（即问卷调查认为项目实施后环境质量有所提升的比例）80%。

10、公众满意度 80%以上。

二、绩效评价工作情况

（一）绩效评价目的

反映 2016 年汽车城区域管理养护项目资金的绩效情况，考察项目实施后的政策效果，为今后类似项目的开展提供借鉴。

（二）绩效评价工作方案制定过程

1、了解评价对象、确定评价范围：与上海国际汽车城（集团）有限公司、嘉定区国资委等进行沟通，了解2016年汽车城区域管理养护财政支出预算资金、实施时间、工作内容和职能部门。

2、收集项目资料、细化绩效目标：针对项目情况收集资料，确定绩效目标，对绩效目标进行细化和补充，同时考虑绩效目标进行指标量化的可操作性。

3、进行社会调查：对一些无法量化的指标拟进行社会调查，了解相关单位和项目的相关点，便于针对性设计定性指标。

4、设置评价指标：对项目进行全面、深入了解，理解业务的核心内容，尽量采用定量指标而少用定性指标，便于客观衡量，减少主观评判。根据绩效评价框架设置各评价指标和相应权重，形成指标体系表。

5、设定基础表：对于定量指标，分别各项内容采用规定标准（标杆）和实际执行情况（实际）列表，利于被评价单位填写和指标评分。

6、制定评价方案，经专家组评审，遵照专家组评审意见修改评价方案，按照修改后的方案实施评价。

（三）绩效评价原则和评分方法

1、绩效评价原则和评价方法

绩效评价中遵循以下基本原则：

一是科学规范原则。绩效评价严格执行规定的程序，按照科学可行的要求，采用定量与定性分析相结合的方法。

二是绩效相关原则。绩效评价针对具体支出及其产出绩效进行，评价结果清晰反映支出和产出绩效之间的紧密对应关系。

三是客观公正原则。绩效评价符合真实、客观、公正的要求，依法接受监督

绩效评价中采用以下评价方法：

一是比较法，即通过对绩效目标与实施效果、历史与当期情况的比较，综合分析绩效目标实现程度。

二是因素分析法，即通过综合分析影响绩效目标实现、实施效果的内外因素，评价绩效目标实现程度。

三是公众评判法，即通过专家评估、相关单位问卷调查等对财政支出效果进行评判，评价绩效目标实现程度。

（四）证据收集方法及过程

1、综合评价表：综合评价表按照逻辑分析法设计，包括项目决策、项目管理、项目绩效三部分内容，围绕资金使用、资源配置、项目管理等客观分析项目的产出和效果，体现从立项、投入、过程到产出、效果和影响的绩效逻辑路径。内在逻辑的一致性也增强了评价的科学性、严谨性和可行性。综合评价表为评分所用，需要基础表、问卷调查和访谈的支持。

2、基础表：基础表是评价的重要数据来源，由评价机构根据被评价单位提供的资料和数据填报，被评价单位对提供的资料和数据的真实性负责。体现了评价的客观性和科学性。

3、调查问卷：为客观测定专项资金的社会效果，依据公共支出绩效评价“为顾客服务”的理念，引入“公众满意度”指标，对汽车城地区工作管理人员、居民、上班族等展开满意度调查。

4、访谈：本次绩效评价通过对该项目相关领导及工作人员、绿化单位负责人、道路保洁工作负责人、联勤负责人进行访谈，了解项目立项、审批、资金预算、资金投入情况、项目实际运行情况、产出、效果、影响、监督、管理、经验、困难及建议等进行了解。

（五）绩效评价实施过程

为保证评价工作的科学性、严谨性、可行性和时效性，众华事务所在深入了解项目基本情况的基础上制定了评价方案，并经嘉定区国资委聘请的专家组对评价方案进行评审。众华事务所遵照专家组意见进行修改，并根据修改后的方案有计划、分步骤展开调研，调研结果经过分析汇总，最终形成关于2016年汽车城区域养护管理项目财政专项资金绩效评价报告。

1、项目启动——2018年5月10日

由嘉定区国资委、上海国际汽车城（集团）有限公司、众华会计师事务所进行前期沟通并召开会议布置相关工作。

2、绩效评价指标调研阶段——2018年5月31日前

由项目组专访医保中心信息科及项目相关单位单位和个人，对工作方案、指标体系、问卷及访谈内容听取意见、进行完善，并提交专家组进行讨论，根据专家组意见修改评价方案。

3、数据填报及社会调查——2018年6月10日前

被评价单位完成相关数据填报，项目组培训调研人员，开展问卷、访谈等社会调查。

4、绩效分析阶段和撰写报告——2018年6月20日前完成

项目组对被评价单位的数据、问卷调查结果、访谈结果进行汇总和分析，撰写绩效评价报告。

5、修改完善出具报告阶段——2018年7月10日前完成

由专家对报告进行评审，项目结项。

（六）本次绩效评价的局限性

1、该项目有一定专业性，且定性的指标较多，评价结论易受评价人员的职业水平和能力的影响。

2、该项目涉及相关单位、人员多，而调查问卷发放数量有限，可能影响调查结果的代表性意见。

3、该项目评价过程中，被调查对象、访谈对象根据个人真实感受作出回答，部分评价指标引用了这些回答，如果被调查对象、访谈人对被调查、访谈内容的理解偏差，会影响到评价结论的准确性。

三、评价结论和绩效分析

（一）评价结论

1、评价结果

该项目综合评分为 87.5 分，绩效评价结果为“良”。

2、主要绩效

该项目与部门职能适应性较高，立项依据充分；但绩效目标量化度较低。

项目管理制度全面建立，制度得到较好执行；项目进行单独核算，但是资金预算的准确性较低。

从目标完成情况看，道路养护、绿化养护、市容联勤、安全工作、区域改造任务均已完成，且收到良好的效果；全年投诉均已受理和反馈，公众满意度 80.7%，尚有较大提升空间；管理者满意度平均 91.24%；整体环境提升率 87.08%，均高于设定的 80%的指标，取得较高的服务满意度，获得很好的社会效益。但在检查中，也发现养护不到位的情况，如苗木枯死，土壤裸露，垃圾未及时清理现象，公众对绿化满意度较低，对车辆无序停放以及乱设摊问题，对下大雨路面积水问题有意见。养护工作中存在多方管理问题。上述不足，降低了财政资金使用效益。

（二）具体绩效分析

1、项目决策

项目决策类指标满分 8 分，实际得分 6.5 分。

项目决策类指标设置 3 个三级指标，评分如下:

指标名称	设定标准分	评价得分
A11 项目与部门职能的适应性	2	2
A21 立项依据的充分性	3	3
A22 绩效目标的合理性	3	1.5

决策类指标绩效分析: 该项目与部门职能之一—区域管理，相吻合，具有较高适应性（A11）；该项目作为部门预算内经常性业务，依据财政部门的预算批复，符合相关纲要、规划、实施意见等，按照确定的年度计划展开工作（A21），绩效目标制定合理，但是内容笼统、缺少量化，扣 1.5 分（A22）。

2、项目管理

项目管理类指标满分 27 分，实际得分 24 分。

项目管理类设置三小类共 8 个三级指标，评分如下:

1）投入管理小类：2 个三级指标即预算执行率指标，满分 6 分，实际得分 3 分。预算执行率指标（B11）=4352.78/ 4176.6=104%,得满分 3 分。预算到位率（预算准确性）：预算到位资金 4176.6 万元/预算资金 4649 万元=89.84%，降低了 10.16%，预算准确性较低，该指标不得分。

指标名称	设定标准分	评价得分
B11 预算执行率	3	3
B12 预算到位率(预算准确性)	3	0

2）财务管理小类：3 个三级指标，满分 7 分，实际得分 7 分。评分如下:

指标名称	设定标准分	评价得分

B21 财务制度建立健全性	2	2
B22 资金使用合法合规	3	3
B23 项目核算情况	2	2

各项财务制度，资金使用及项目核算均无异常，故未扣分。

3）项目实施小类：4 个三级指标，满分 14 分，实际得分 14 分。评分如下:

指标名称	设定标准分	评价得分
B31 项目管理制度建立健全情况	6	6
B32 制度执行情况	6	6
B33 养护、施工作业单位资质合规性	1	1
B34 文明施工情况	1	1

项目管理类绩效分析: 项目单位已建立起相关项目管理制度(B31)。制度执行情况良好（B32）。养护、施工作业单位资质合规、文明施工情况良好（B33、B34）

3、项目绩效

项目绩效类指标满分 65 分，实际得分 57 分。

项目绩效类设置三小类共 17 个三级指标。

1） 项目产出小类：9 个三级指标，满分 30 分，实际得分 26 分。评分如下:

指标名称	设定标准分	评价得分
（C11）道路养护完成情况	5	3
（C12）绿化养护完成情况	5	5
（C13）市容联勤完成情况	5	4
（C14）安全工作完成情况	5	5
（C15）苗木完好率	2	1.4

（C16）垃圾清理及时性	2	1.6
（C17）安全事故低位运行	2	2
（C18）区域改造完成情况	2	2
（C19）羽毛球场地建设完成情况	2	2

项目产出小类绩效分析：道路养护完成情况（C11），由于考核工作由区绿化市容局实施，评价小组未能获取其考核表，酌情扣 2 分；市容联勤完成情况（C13）由于当年未进行考核，酌情扣 1 分；绿化养护完成情况(C12)、安全工作完成情况(C14)完成较好；苗木完好率(C15)、垃圾清理及时性（C16）通过现场检查情况，酌情扣了 0.6 和 0.4 分；安全事故低位运行（C17）、区域改造完成情况（C18）、羽毛球场地建设完成情况（C19）均已完成，故得满分。

2）项目效果小类：6 个三级指标，满分 29 分，实际得分 25 分。评分如下：

指标名称	设定标准分	评价得分
（C21）投诉处理率	3	3
（C22）整体环境提升率	5	4.4
（C23）公众满意度	15	12.1
（C24）管理者满意度	6	5.5

项目效果小类绩效分析：通过检查 12345 热线记录，全年汇总投诉量为 186 起，已全部处理或移交其他部门，投诉处理率 100%；通过满意度问卷调查，以及根据访谈结果，该项目总体上取得了较高的服务满意度，公众满意度（C23）5 项指标满意度在 75%到 87%，平均 80.7%，满意度较低的是公众对绿化和市容市貌的满意度为 75%，提升空间依然很大；管理者满意度（C24）平均 91.24%，说明管理方对该项目结果较满意。整体环境提升率（C22）87.08%

3）项目影响小类：4 个三级指标，满分 6 分，实际得分 6 分。评分如下：

指标名称	设定标准分	评价得分
（C31）长效管理情况	1	1
（C32）资料归档情况	1	1
C33）区域管理队伍建设	2	2
C34）管理工作信息化情况	2	2

能力建设及可持续影响小类绩效分析：项目单位在长效管理、资料归档，人才队伍建设，信息化方面的工作均顺利开展，故未扣分。

四、主要经验及做法、存在的问题和建议

（一）主要经验及做法

1、主要经验

该项目的实施取决于：该项目实施主要依赖于专业团队。创造良好的制度环境，制定严格的规章制度，对工作内容和工作程序及考核办法做详细规定，具有很强的可操作性。管理信息化有效运行，提高业务监管水平。

2、主要做法

（1）专业团队保障项目顺利开展

该项目由该公司区域管理办公室（简称区管办）负责，区管办有员工 7 人，联勤板块 1 人，绿化板块 1 人，安全板块 1 人，市政市容 2 人，主任副主任各一人，机构设置相对合理。区管办主要负责汽车城 25 平方公里（2016 年管养区域是 12 平方公里）范围内的公共事务的协调，协助相关部门做好市容市貌的监管、处置，安全生产的日常监管、绿化

的监管、处置、提升等事宜。部门内设置 3 个工作板块：市容联勤板块、绿化板块、安全板块。道路养护由上海安亭保洁服务有限公司实施，现场 70 人；绿化部分委托给上海唤美园艺工程有限公司和上海松鹤园艺场公司实施，现场 55 人；市容联勤由上海御浩保安服务有限公司实施，现场 60 人，人员配置充足。各养护安保单位均有相关资质，区管办负责监督考核。

（2）良好的制度环境

结合部门工作职能，制定各项规章制度，对工作内容和工作程序及考核办法做详细规定，具有很强的可操作性。如：对绿化养护方面就制定了《上海国际汽车城核心区域绿化管理办法》、《关于汽车城核心区绿化养护管理考核意见》、《区域管理绿化改造项目管理办法》等制度。实施过程中严格按照制度执行，每季度会对具体养护单位实施考核评分，进行相应的奖惩。如：绿化养护的日常巡查同市容联勤相结合，对诸如绿化带偷倒垃圾，苗木大面积枯死，机动车压坏绿化带，台风汛期毁损苗木等，能做到及时发现及时处置。项目单位对养护单位进行考核，会根据季度不同有相应变化，如春季重点是防病治虫、枝叶修剪、施肥等方面考评，夏季重点是水分管理、清除杂树杂草、防台准备等，秋冬季重点是修剪、乔灌木补缺、树干涂白、秋播草籽、补树洞等。考核的操作性较强。对养护单位的补贴按照养护标准：4.5 元/平方乘以相应的评分系数和面积，给予资金拨付，具有一定的奖惩作用。

（3）管理信息化有效运行，提高业务监管水平

区管办信息化包括借助联勤和城市网格化综合管理信息系统，市民热线 12345 有专人负责接待，所有投诉具有受理及跟踪，日常工作利用“联勤通”以及多个微信群进行实时交流，反映问题。提高了监管效率。

（二）存在的问题

（1）绩效目标量化度较低。该公司绩效目标如：确保区域安全形势可控，提升区域内的群众满意度，及时就反映的问题进行处理，提升区域市容面貌，提升日常养护单位的养护水平等，这些目标都是非量化的指标，不便于绩效评价。

（2）预算资金方面。预算准确性不高以及预算资金中部分项目未细化，如预算中“社会治安综合治理费—其他”500 万元，缺少细化内容，无法与实际支出对比。

（3）直拨到镇里的资金，具体如何使用，缺少跟踪监管。如直拨到安亭镇的 1249 万元（道路养护 900 万+轨交站点物业管理费 349 万），是根据嘉定区政府和嘉定区财政局等相关文件，从汽车城发展基金中直接拨付的，原则上用于区域内道路养护，但是该资金拨到镇里如何使用，缺少跟踪监督。是否足额用于汽车城区域管理养护不得而知。

（4）道路养护、绿化养护存在多方管理情况。如道路保洁现场作业单位是上海安亭保洁服务有限公司，对该单位考核和监督以安亭镇为主，养护资金到汽车城基金账户后直接拨到镇里，镇里再将经费拨给保洁公司，区管办虽然参与一部分检查，但是很难对现场工作实施有效干预。道路和绿化由不同单位实施，会出现相互推诿责任的情况，如道路养护的垃圾，倾倒在绿化带中，增加了绿化养护工作量，可能导致其考核被扣分。

（5）部分区域养护不到位。经过实地查看汽车城区域各条主要道路两侧及隔离带绿化情况，仍有有零星苗木（如石楠、铺地柏）枯死未更新情况，以及零星裸露土地情况。相对偏僻的道路如南安德路等路段养护较差，有明显道路砂石未清理及路面坑洼情况。

（三）建议和改进举措

（1）为便于衡量工作的成效，建议对绩效目标进行量化。如（供参考）：道路优良率，路面损坏状况指数，沿线设施完好率，养护考核优良率，绿化覆盖率，苗木完好率，投诉处理率等指标。

（2）为了有利于财政资金安排，建议尽可能提高资金预算的准确性，另外预算资金内容要尽量细化，避免诸如“其他”等不确定项目，便于资金审核。

（3）直拨的到镇里的资金，由镇里进行了统筹，项目单位无法进行有效跟踪监管即管理缺少抓手。建议相关各方进一步协商，对这些资金使用加强管理。

（4）对于多方管理和实际工作中相互推诿的问题，建议各方加强沟通协调力求化解矛盾，同时实现管理资源共享，多方共同参与年度考核，使得管理的效益最大化。

（5）针对部分区域养护管理不到位问题，建议加强检查整改力度，枯死苗木尽快更新，绿化草皮及时补种，砂石定时清理，构建舒适优美的创业环境。

附件

1. 绩效评价工作底稿;

2. 访谈、调研记录汇总分析报告;

3. 社会调查问卷汇总分析报告。