



# 枣庄市市中区三角花园东南片区棚改项目本金 绩效评价报告

项目名称：三角花园东南片区棚改项目本金

项目单位：枣庄中安城建开发有限公司

主管部门：枣庄市市中区住房和城乡建设局

评价机构：（盖章）北京博思恒效科技发展有限公司

报告日期：2023年11月

# 目录

三角花园东南片区棚改项目本金绩效评价报告摘要 .....	- 1 -
<b>一、基本情况 .....</b>	<b>- 8 -</b>
(一) 项目立项背景 .....	- 8 -
(二) 项目绩效目标 .....	- 10 -
(三) 项目主要内容及实施情况 .....	- 10 -
(四) 项目资金投入和使用情况 .....	- 11 -
<b>二、评价工作开展情况 .....</b>	<b>- 11 -</b>
(一) 评价目的 .....	- 11 -
(二) 评价对象与范围 .....	- 12 -
(三) 评价依据 .....	- 12 -
(四) 评价原则、评价方法 .....	- 15 -
(五) 绩效评价指标体系 .....	- 16 -
(六) 评价工作组人员及分工 .....	- 17 -
(七) 评价实施过程 .....	- 18 -
<b>三、绩效分析与评价结论 .....</b>	<b>- 19 -</b>
(一) 取得主要成效 .....	- 19 -
(二) 评价结论 .....	- 20 -
(三) 绩效分析 .....	- 20 -
<b>四、存在的主要问题及原因 .....</b>	<b>- 30 -</b>
(一) 绩效管理不够到位，绩效目标及指标有待完善 .....	- 30 -
(二) 缺乏业务管理制度，项目执行有效性不足 .....	- 31 -
(三) 项目工期滞后，尚未开展竣工结算审计 .....	- 31 -
<b>五、建议 .....</b>	<b>- 31 -</b>
(一) 加强预算绩效管理，提高绩效指标设置的质量 .....	- 31 -

(二) 强化制度管理体系建设, 加强项目过程管控 .....	- 32 -
(三) 坚持问题导向, 加快推进项目建设进度 .....	- 32 -
<b>六、其他需要说明的事项 .....</b>	<b>- 32 -</b>
<b>七、附件 .....</b>	<b>- 33 -</b>
附件 1: 2022 年枣庄市市中区三角花园东南片区棚改项目本金 绩效评价指标体系评分表 .....	- 34 -
附件 2: 调查问卷及统计分析表 .....	- 41 -
附件 3: 问题清单 .....	- 43 -
附件 4: 工作底稿 .....	- 44 -
附件 5: 评价报告反馈意见函 .....	- 45 -
附件 6: 2022 年枣庄市市中区三角花园东南片区棚改项目绩效 评价反馈意见采纳表 .....	- 46 -

# 三角花园东南片区棚改项目本金绩效评价报告摘要

## 一、基本情况

### （一）项目立项背景及实施目的

为改善棚户区居民居住环境和生活条件，改变老城区城市基础设施配套落后、百姓居住环境差的面貌，加快保障性住房建设，根据《枣庄市国民经济和社会发展第十三个五年规划纲要》（枣政发〔2016〕3号）、《关于公布2017年棚户区改造第一批调整项目的通知》、《关于枣庄市市中区2017年国民经济和社会发展计划执行情况及2018年计划草案的报告》等文件，枣庄市市中区人民政府以《市中区人民政府关于同意将枣庄市市中区三角花园东南片区棚户区（城中村）改造项目纳入政府购买服务事项的批复》（市中政字〔2018〕11号）文件的形式同意通过政府购买服务方式实施枣庄市市中区三角花园东南片区棚户区（城中村）改造项目，枣庄市市中区住房和城乡建设局根据山东省财政厅、山东省民政厅、山东省工商行政管理局《关于印发〈山东省政府购买服务管理实施办法〉的通知》（鲁购〔2015〕11号）、《山东省政府采购购买服务管理实施办法》和《市中区人民政府关于同意将枣庄市市中区三角花园东南片区棚户区（城中村）改造项目纳入政府购买服务事项的批复》（市中政字〔2018〕11号）文件，通过单一来源采购方式选择枣庄中安城建开发有限公司为项目承接主体，负责三角花园东南片区棚改项目的具体实施工作。

### （二）项目主要内容及实施情况

本项目实施内容为对枣庄市市中区君山路以南、周庄路以

北、解放路以东、东沙河以西（扣除人民公园以南、周庄路以北、解放路以东、枣庄街以西的区域）（含动物园，不含人员公园、回民小学）区域实施拆迁改造。项目安置区建设地点位于枣庄市市中区东湖小学以东，衡山路以西，枣曹线以南，龙城路以北，建设规模包括安置区占地面积 53037 平方米（约 79.56 亩）。总建筑面积 176944 平方米，其中地上建筑面积 132592 平方米，包含住宅建筑面积 132392 平方米，配套用房建筑面积 200 平方米；地下建筑面积 44352 平方米。绿地率 35%，容积率 2.5，建筑密度 20%。项目实施周期为 24 个月。

截至 2023 年 8 月底，本项目已全部完工，中安东湖春天住宅楼、商业部分、幼儿园和会所均已完成建设，安置居民已入住。但还未完成综合验收，因商业部电梯机房层加固，目前正在进行规划验收。

### **（三）项目资金投入和使用情况**

本项目总投资 125763.76 万元，其中工程费用 50670.24 万元，工程建设其他费用 2667.72 万元，预备费 2666.90 万元，征收补偿费用 64858.90 万元，建设期利息 4900 万元。资金来源为银行贷款及财政投入，其中枣庄中安城建开发有限公司与中国农业发展银行枣庄市分行签订贷款合同，贷款 90000 万元，还款周期为 15 年，2022 年计划还款 6250 万元。

2022 年本项目共安排预算资金 6250 万元。截至 2023 年 8 月底，市中区住建局已拨付预算资金 6250 万元至枣庄中安城建开发有限公司，枣庄中安城建开发有限公司已全部用于偿还 2023 年银行贷款，预算执行率 100%。

#### **(四) 取得主要成效**

一是高度重视，积极部署推动项目实施。在计划立项过程中，对项目实施各项风险进行分析和评估，如征收拆迁引发的风险、可能造成的环境破坏风险和社会矛盾风险等，制定明确的风险防范措施，用以降低和消除相关风险带来的影响。

二是健全工作机制。成立项目建设筹备办公室，全面具体的负责项目建设工作，主要完成项目实施准备、配套资金筹集、技术获得、勘察设计、设备订货、施工准备、施工和生产准备直到竣工验收和交付使用等各个工作阶段，并引入监理机制对施工全过程监管。

#### **(五) 评价结论和评分结果**

评价组运用设计编制并通过专家组论证的枣庄市市中区三角花园东南片区棚改项目本金绩效评价指标体系及评分标准，通过数据采集、问卷调查及实地核查等方式，对2022年枣庄市市中区三角花园东南片区棚改项目本金绩效进行了综合评价，评价得分为90.29分，等级为“优”。

**决策方面：**本项目依据《枣庄市国民经济和社会发展第十三个五年规划纲要》（枣政发〔2016〕3号）、《枣庄市市中区2018年国民经济和社会发展计划主要指标及重点项目安排》等立项实施，符合行业发展规划和政策要求，与市中区住建局职责范围相符；项目按照相关规定申请设立，审批材料齐全，立项程序规范；绩效目标与实际工作内容相关，并细化分解为具体的绩效指标，指标设置完整明确；项目预算内容与项目内容较为匹配，资金分配依据充分。但绩效目标与预算确定的资金

量不匹配，个别指标设置不完善，银行贷款的筹措计划不够细化，未明确还款计划和还款方式。

**过程方面：**本项目预算资金全部到位，资金到位率 100%；枣庄中安城建开发有限公司已全部支出，预算执行率 100%，资金使用符合相关管理规定，不存在截留、挤占、挪用、虚列支出等情况；项目组织机构健全，责任分工明确，制定了《财务制度》，合同书、验收报告、监理月报等资料齐全并及时归档。但缺乏业务管理制度，不利于对项目施工进度、工程质量、招投标等进行制度约束和管控；过程管理不够规范，工程延期未见监理补充协议，部分工程竣工报告缺少日期，监理总结、施工总结等归档不及时。

**产出方面：**本项目已完成建设中安东湖春天 7 栋住宅楼、商业部分、幼儿园和会所，建设总面积完成率 100%；拆迁住宅 942 户，拆迁户入住率 100%；项目工程材料品种、规格和质量符合设计要求和规范规定，材料检测合格率达 95%；因枣庄中安城建开发有限公司已完成 2022 年项目本金的偿还，收到项目资金后于 2023 年 1-2 月偿还了 2023 年银行贷款，资金支付及时。但受疫情影响，项目完成及时性较差，未能在计划竣工日之前完工，且因商业部分电梯机房层加固，目前正在进行规划验收，还未开展竣工结算审计，项目资金支出是否存在超预算的情况尚不明确。

**效益方面：**项目实施能够腾空土地 368 亩，实现对土地的集约化管理，便于合理利用土地开发建设，更完善了城市功能，提升了公共服务水平；改变了棚户居民恶劣的居住和生活条

件，显著提高了他们的生活质量；建成后的中安东湖春天小区环境优美，绿化植被丰富，周边生活配套设施齐全，适宜居住，小区配有商业区带动约 5700 万元的经济收入，促进了区域协调发展，有利于加快城市化进程；项目满意度较高，实际回收有效问卷 107 份，平均满意度为 98.78%。

## 二、存在的主要问题及原因分析

### （一）绩效管理不够到位，绩效目标及指标有待完善

本项目设置了绩效目标，并将绩效目标细化分解为具体的绩效指标，指标设置完整明确，与项目目标计划数相对应。但绩效管理不够到位，存在绩效目标填报内容不规范、个性指标设置不够量化等问题，一是与预算确定的资金量不匹配，年度资金总额 12000 万元与预算安排 6250 万元不一致；二是个别指标设置不完善，如成本指标“支出费用 ≤ 12000 万元”不准确，与预算资金不一致；经济效益指标“增加投资，带动消费”未量化，应设置具体的投资和消费数值。

### （二）缺乏业务管理制度，项目执行有效性不足

评价组核查项目材料发现，一是项目制度机制不完善，未制定工程项目管理制度、招投标管理办法，不利于对项目施工进度、工程质量、招投标等进行制度约束和管控。二是过程管理不够规范，如监理合同约定的监理期限为 2021 年 8 月 31 日，但部分建设内容存在延期完工，2#楼、3#楼完工日期为 2021 年 9 月，但未见监理补充协议；部分工程竣工报告缺少日期，如 4#、6#楼缺少开工日期、完工日期和监理单位验收日期；监理总结、施工总结等归档不及时。

### **(三) 项目工期滞后，尚未开展竣工结算审计**

本项目计划开工日期为2018年12月，计划竣工日期为2020年5月30日，截至2023年8月底，已全部完工，中安东湖春天住宅楼、商业部分、幼儿园和会所均已完成建设，安置居民已入住，但还未完成综合验收。评价组分析工程延期的原因为，一是受疫情影响，工程完工较晚，未能在计划竣工日之前完工，如商业区开工日期为2019年2月，完工日期为2021年4月；2#楼、3#楼开工日期为2019年3月，完工日期为2021年9月；二是全部完工后，因商业部分电梯机房层加固，影响了规划验收进度，导致整体验收未完成。

## **三、 建议和对策**

### **(一) 加强预算绩效管理，提高绩效指标设置的质量**

建议加强对绩效管理工作的重视程度，建立业务部门和财务部门一体化的绩效运行机制，继续深化绩效目标申报工作，在项目核心绩效指标的细化、量化上下功夫，做到各级预算指标均能全面、科学地评价项目资金运用情况，从而提高财政资金支出的运行效率。

### **(二) 强化制度管理体系建设，加强项目过程管控**

建议制定工程项目管理制度、招投标管理办法，明确工程开工申请、图纸交底和会审、设计审批和变更、招投标管理、工程验收和合同管理等工作程序和要求，促进施工项目管理的科学化、规范化。以建立健全项目档案作为管理的重要抓手，全面落实“一项目一档案”管理制度，及时收集、规范整理项目全过程资料，将项目档案整理成册成套留档备查，确保每个

项目从申报实施到竣工验收形成一套独立完整的档案，确定专人负责保管，为项目绩效评价、审计检查、巡视巡查等奠定良好基础，确保项目资金效益充分发挥，项目管理高效畅通。

### **(三) 坚持问题导向，加快推进项目建设进度**

建议针对工期延期的项目，以“时时放心不下”的责任感，坚持问题导向，挖出问题根源，认真进行梳理总结，多措并举、综合施策，全力以赴加快项目建设进度，及时开展竣工结算审计工作，确保建设项目按时优质高效完成。同时，对已完工项目做好监管，建立长效维护机制，确保项目持续发挥良好的社会效益。

# 三角花园东南片区棚改项目日本金绩效评价报告

## 正文部分

### 一、基本情况

#### (一) 项目立项背景

棚户区改造是改造城镇危旧住宅、改进艰难家庭住宅条件而推出的一项民心工程，是重大的民生工程和发展工程，是推进城市住房建设事业发展的重要举措，也顺应了人民对美好生活的向往。三角花园是枣庄市的地标性建筑，是全市的商业核心区，该片区面积大、人员构成复杂，少数民族聚居，大商业、零售业、企事业单位密集。

为改善棚户区居民居住环境和生活条件，改变老城区城市基础设施配套落后、百姓居住环境差的面貌，加快保障性住房建设，2017 年 3 月，山东省住房和城乡建设厅、山东省发展和改革委员会、山东省财政厅、山东省国土资源厅四部门联合下发《关于公布 2017 年棚户区改造第一批调整项目的通知》，将三角花园东南片区棚改项目列入调整范围。同时，《枣庄市国民经济和社会发展第十三个五年规划纲要》（枣政发〔2016〕3 号）提出“健全完善城中村和棚户区改造管理办法，采取货币化补偿等方式鼓励居民自主购房或由政府购买存量房安置，吸引社会资金参与棚户区和城中村改造”，《关于枣庄市市中区 2017 年国民经济和社会发展计划执行情况及 2018 年计划草案的报告》提出“推进棚户区改造，按照政府主导规划、拆迁，土地统一收储的思路，积

极运作启动三角花园东南片区、涝坡、建材市场等连片棚改，加快市南工业区职工宿舍、塞纳斯城一期等续建项目建设，让更多居民乔迁新居”，《枣庄市市中区 2018 年国民经济和社会发展计划主要指标及重点项目安排》提出“用好国家棚改政策，启动前岭、建材市场棚改项目征收，加快西沙河东南片区、田庄棚改等项目招商运作，以及沙河子三期、三角花园东南片区安置区和市南工业区职工宿舍等在建棚改项目进度”。

为保证项目顺利实施，枣庄市市中区人民政府以《市中区人民政府关于同意将枣庄市市中区三角花园东南片区棚户区（城中村）改造项目纳入政府购买服务事项的批复》（市中政字〔2018〕11号）文件的形式同意通过政府购买服务方式实施枣庄市市中区三角花园东南片区棚户区（城中村）改造项目，枣庄市市中区住房和城乡建设局（以下简称“市中区住建局”）根据山东省财政厅、山东省民政厅、山东省工商行政管理局《关于印发〈山东省政府购买服务管理实施办法〉的通知》（鲁购〔2015〕11号）、《山东省政府采购购买服务管理实施办法》和《市中区人民政府关于同意将枣庄市市中区三角花园东南片区棚户区（城中村）改造项目纳入政府购买服务事项的批复》（市中政字〔2018〕11号）文件，通过单一来源采购方式选择枣庄中安城建开发有限公司为项目承接主体，负责三角花园东南片区棚改项目的具体实施工作。

## **(二) 项目绩效目标**

### **1. 总体绩效目标**

及时偿还了本年度本息，保障了三角花园东南片区棚改项目的顺利推进。

### **2. 年度绩效目标**

按年度及时偿还本息，保障三角花园东南片区棚改项目的顺利推进。

## **(三) 项目主要内容及实施情况**

2018年4月，在完成项目用地预审、节能评估报告书审查和可研报告批复，并获得建设用地规划许可证、建筑工程施工许可证等后，枣庄中安城建开发有限公司通过公开招标方式确定了设计、施工和监理单位，分别于2018年5月、8月签订了合同，对枣庄市市中区君山路以南、周庄路以北、解放路以东、东沙河以西（扣除人民公园以南、周庄路以北、解放路以东、枣庄街以西的区域）（含动物园，不含人员公园、回民小学）区域实施拆迁改造。项目安置区建设地点位于枣庄市市中区东湖小学以东，衡山路以西，枣曹线以南，龙城路以北，建设规模包括安置区占地面积53037平方米（约79.56亩）。总建筑面积176944平方米，其中地上建筑面积132592平方米，包含住宅建筑面积132392平方米，配套用房建筑面积200平方米；地下建筑面积44352平方米。绿地率35%，容积率2.5，建筑密度20%。项目实施周期为24个月。

截至2023年8月底，本项目已全部完工，中安东湖春天

住宅楼、商业部分、幼儿园和会所均已完成建设，安置居民已入住。但还未完成综合验收，因商业部分电梯机房层加固，目前正在进行规划验收。

#### **(四) 项目资金投入和使用情况**

本项目总投资 125763.76 万元，其中工程费用 50670.24 万元，工程建设其他费用 2667.72 万元，预备费 2666.90 万元，征收补偿费用 64858.90 万元，建设期利息 4900 万元。资金来源为银行贷款及财政投入，其中枣庄中安城建开发有限公司与中国农业发展银行枣庄市分行签订贷款合同，贷款 90000 万元，还款周期为 15 年，2022 年计划还款 6250 万元。

根据《关于下达三角花园东南片区棚改资金预算指标的通知》（市中财建指〔2022〕16号）、《关于下达三角花园东南片区棚改第三季度本金预算指标的通知》（市中财建指〔2022〕72号），2022 年本项目共安排预算资金 6250 万元。截至 2023 年 8 月底，市中区住建局已拨付预算资金 6250 万元至枣庄中安城建开发有限公司，枣庄中安城建开发有限公司已全部用于偿还银行贷款，预算执行率 100%。

## **二、评价工作开展情况**

### **(一) 评价目的**

本次绩效评价的目的是对 2022 年度枣庄市市中区三角花园东南片区棚改项目本金的执行情况、资金的使用情况、项目的绩效情况进行综合分析，与预期绩效目标进行对比，总结 2022 年度枣庄市市中区三角花园东南片区棚改项目本金实现的成绩与经验，揭示存在的问题与不足，在此基础上

进一步优化资金使用、完善资金管理，为资金下一步的预算安排提供参考，提高资金的使用效益。

## **(二) 评价对象与范围**

评价对象为 2022 年度枣庄市市中区三角花园东南片区棚改项目本金 6250 万元的使用绩效，评价基准日为 2022 年 12 月 31 日。截至评价基准日，该项目实际支出 6250 万元。

本次绩效评价对所有项目资料进行书面评审，同时对需要现场评价的项目进行现场评价，现场评价范围涵盖枣庄市市中区东湖小学以东，衡山路以西，枣曹线以南，龙城路以北。

## **(三) 评价依据**

### 1. 国家相关法律、法规和规章制度

(1) 《中华人民共和国预算法》（2020 年修订）；

(2) 《中华人民共和国预算法实施条例》（国令第 729 号）；

(3) 《中共中央、国务院关于全面实施预算绩效管理的意见》（中发〔2018〕34 号）；

(4) 《国务院关于进一步深化预算管理制度改革的意见》（国发〔2021〕5 号）；

(5) 《项目支出绩效评价管理办法》（财预〔2020〕10 号）；

(6) 《关于委托第三方机构参与预算绩效管理的指导意见》（财预〔2021〕6 号）。

### 2. 山东省枣庄市、市中区预算管理、绩效评价管理制度、

办法等

(1)《中共山东省委山东省人民政府关于全面推进预算绩效管理的实施意见》(鲁发〔2019〕2号)；

(2)《山东省财政厅关于转发〈财政部关于印发项目支出绩效评价管理办法的通知〉的通知》(鲁财绩〔2020〕3号)；

(3)《中共枣庄市委 枣庄市人民政府关于全面推进预算绩效管理的实施意见》(枣发〔2019〕21号)；

(4)枣庄市财政局《关于印发〈枣庄市市级项目支出绩效单位自评工作规程〉和〈枣庄市市级项目支出绩效财政评价和部门评价工作规程〉的通知》(枣财绩〔2020〕7号)；

(5)市中区财政局《关于印发〈市中区财政支出政策和项目绩效评价管理暂行办法〉的通知》(市中财绩字〔2021〕14号)。

### 3.项目相关文件

(1)《枣庄市国民经济和社会发展第十三个五年规划纲要》(枣政发〔2016〕3号)；

(2)枣庄中安城建开发有限公司枣庄市市中区三角花园东南片区棚户区(城中村)改造项目可行性研究报告；

(3)《关于枣庄市市中区三角花园东南片区棚户区(城中村)改造项目可行性研究报告的批复》(市中发改字〔2018〕14号)；

(4)《关于枣庄市市中区中安东湖春天(商业部分)建设项目的核准意见》(市中发改行审〔2018〕4号)；

(5) 建设工程竣工规划和土地核验合格证(核字第 3704022023017 号);

(6) 建设工程施工许可证(编号 370402201906280101);

(7) 建设用地规划许可证(地字第 3704—2019073 号);

(8) 关于枣庄市市中区三角花园东南片区棚户区(城中村)改造项目用地预审;

(9) 关于枣庄市市中区三角花园东南片区棚户区(城中村)改造项目的规划意见;

(10) 《市中区环境保护局关于枣庄中安城建开发有限公司枣庄市市中区三角花园东南片区棚户区(城中村)改造项目的批复》(市中环行审〔2018〕B—24 号);

(11) 《关于枣庄中安城建开发有限公司枣庄市市中区三角花园东南片区棚户区(城中村)节能评估报告书的审查意见》(市中发改能审书〔2018〕5 号);

(12) 《枣庄中安城建开发有限公司枣庄市市中区三角花园东南片区棚户区(城中村)改造项目节能评审意见》(临工院评字〔2018〕11 号);

(13) 中安东湖春天资料汇编一标段、二标段(委托协议、招标公告、招标文件、开标签到表、开标会议流程、专家评审及汇总、评标报告);

(14) 建设工程设计合同、施工、监理合同;

(15) 项目绩效申报表、预算指标文、资金拨付凭证;

(16) 施工图纸、监理月报;

(17) 枣庄中安城建开发有限公司生产科职责、造价科

工作职责、财务科工作职责；

(18) 单位(子单位)工程质量竣工验收记录、工程竣工报告。

## **(四) 评价原则、评价方法**

### **1. 评价原则**

(1) 科学公正原则。本次绩效评价工作参照枣庄市财政局关于印发《枣庄市市级项目支出绩效单位自评工作规程》和《枣庄市市级项目支出绩效财政评价和部门评价工作规程》的通知(枣财绩〔2020〕7号)、市中区财政局《关于印发<市中区财政支出政策和项目绩效评价管理暂行办法>的通知》(市中财绩字〔2021〕14号)等文件要求,运用科学合理的方法,按照规范的程序,对项目绩效进行客观、公正的反映,本项目将采用定量与定性相结合的评价方法,制定合理、可行的绩效评价指标体系,并组织实施绩效评价。

(2) 统筹兼顾原则。本次绩效评价委托第三方机构在单位自评的基础上开展。

(3) 激励约束原则。本次绩效评价结果可以作为预算安排、政策调整、改进管理的参考。

(4) 公开透明原则。本次绩效评价结果将依法依规公开,并自觉接受社会监督。

### **2. 评价方法**

本次绩效评价采用全面评价和重点评价相结合、现场评价和非现场评价相结合的方法,采用比较分析法、因素分析法、公众评判法对项目进行评价。在与项目单位充分沟通的

基础上，对项目实施过程中的问题进行总结、反思，切实加强财政资金管理的科学化、规范化和精细化水平。

（1）比较分析法。通过对比项目预期实施目标与实施效果，综合分析预期目标的实现程度。

（2）因素分析法。通过综合分析影响项目预期内容、预期效果实现的内外因素，评价分析预期目标的实现程度，并提出改进措施。

（3）公众评判法。通过问卷调查、调研访谈等形式，对项目实施效果进行评判，评价分析预期目标的实现程度。

### **（五）绩效评价指标体系**

根据《关于印发〈枣庄市市级项目支出绩效单位自评工作规程〉和〈枣庄市市级项目支出绩效财政评价和部门评价工作规程〉的通知》（枣财绩〔2020〕7号）等文件要求，结合项目特点，评价工作组研究并细化了该项目的绩效评价指标体系（具体指标体系详见附件1）。评价主要包括决策、过程、产出和效益四个方面。

项目绩效评价指标体系由一级指标、二级指标、三级指标构成，总分值 100 分，数据主要来源于政策文件、管理办法、统计基础数据、实地调研、问卷调查等。

（1）决策：分值 20 分，从项目立项、绩效目标、资金投入三方面评价专项决策及投入情况。

（2）过程：分值 20 分，从资金管理和组织实施两方面评价项目过程情况。

（3）产出：分值 30 分，从产出数量、产出质量、产出

时效、产出成本四方面分析项目实际产出情况。

(4) 效益：分值 30 分，综合评价分析项目实施产生的经济效益、社会效益、可持续影响、满意度。本次绩效评价综合绩效级别共分为 4 个等级：

综合得分在 90-100 分（含 90 分）为优；

综合得分在 80-90 分（含 80 分）为良；

综合得分在 60-80 分（含 60 分）为中；

综合得分在 60 分以下为差。

## (六) 评价工作组人员及分工

为了较好地完成本次绩效评价工作，本次评价安排了 8 人全程参与评价工作。人员名单及职责分工情况见表 1。

表 1 三角花园东南片区棚改项目本金绩效评价人员情况表

姓名	项目角色	职称或专业技术资格	工作职责
樊晶晶	项目总负责人	中级会计师、注册会计师/高级项目经理	项目负责人，负责部门整体评价的前期的总体规划、评价重点确定、质量把控监督、报告审核。
闫美慧	评价组组长	初级会计师、初级绩效评价师/高级项目经理	负责项目具体实施和操作，包括项目方案、报告的撰写和修改完善、指标体系设计、数据分析等工作。
卢圣洁	项目成员	高级项目经理	负责项目现场调研资料搜集、整理、数据统计，辅助报告撰写等工作。
史作苗	项目成员	中级项目经理	负责项目现场调研资料搜集、整理、数据统计，辅助报告撰写等工作。
陈昊	项目成员	中级项目经理	负责项目现场调研资料搜集、整理、数据统计，辅助报告撰写等工作。
毕瑞祥	项目内部质控专家	大学副教授	对项目提供绩效方面专业支持，对指标体系制定、报告相关问题建议提供指导、帮助。
李涛	项目内部质控专家	高级会计师	对项目提供财务专业支持，对实施方案及报告财务方面的内容并提供指导、帮助。
宋元涛	项目外部专家	中国科学院大学教授	行业专家，对项目提供咨询顾问支持，对指标体系的制定、指标体系分析及相关问题建议提供指导、帮助。

## （七）评价实施过程

### 1.前期准备阶段（2023年9月1日—2023年9月15日）

（1）成立评价工作组。根据被评价项目的特点，组建由相关行业的专业人员组成的工作组，并报委托方审核。经审核的工作组成员在评价过程中保持稳定。

（2）初次调研并收集相关资料。与被评价单位进行初步沟通，向被评价单位讲解本次评价工作的重点，收集被评价单位的“三定”方案、项目政策文件、项目实施计划、预决算报告及报表、以往年度设置的绩效目标及绩效评价结果等资料。

（3）编制评价实施方案。工作组在调研、了解被评价项目基本情况的基础上，细化编制综合评价实施方案，细化工作底稿。

（4）完善评价指标体系。结合项目情况细化整体绩效评价指标并组织相关专家进行审核论证，结合专家意见进行修改完善。

### 2.实施阶段（2023年9月16日—2023年9月30日）

（1）非现场评价，依据被评价单位提交的资料及各类公开资料进行实质审查，梳理项目管理情况，逐项核实项目绩效目标实现情况。对于提交资料不完整、内容不清晰无法提供评价基础的，将形成需补充资料清单反馈单位补充完善或进行说明，确保评价结果依据明确。

（2）现场评价，依据前期资料审核情况，组成现场评价工作小组进驻市中区住建局、枣庄中安城建开发有限公司

开展现场评价，复核已提交资料的真实性，就有关问题与被评价单位负责人员进行现场沟通，形成现场调研底稿及问题清单，开展调研调查等工作。

（3）梳理问题清单。评价工作组根据非现场评价及现场评价工作结果，梳理评价中发现问题，送被评价单位就问题的真实性等征询意见，记入评价工作底稿。

（4）形成评价结论。评价工作组根据评价指标体系梳理、汇总现场、非现场评价情况，讨论确定绩效评价得分及结果等级，完成初步评价。

3.撰写与提交报告阶段（2023年10月1日—2023年10月31日）

（1）撰写绩效评价报告。评价工作组在认真梳理、研究、分析现场评价和非现场评价情况的基础上，按照规定格式撰写绩效评价报告初稿。

（2）绩效评价报告初稿征求意见。报告初稿完成后，工作组就报告中所反映的问题、结论与财政局、被评价单位进行沟通，必要时组织专家论证。

（3）形成并提交正式的绩效评价报告。评价工作组根据报告初稿相关方的反馈意见，完成内部三级审核，对报告内容进行完善，形成正式的绩效评价报告，并按要求报送枣庄市市中区财政局。

### **三、绩效分析与评价结论**

#### **（一）取得主要成效**

一是高度重视，积极部署推动项目实施。在计划立项过

程中，对项目实施各项风险进行分析和评估，如征收拆迁引发的风险、可能造成的环境破坏风险和社会矛盾风险等，制定明确的风险防范措施，用以降低和消除相关风险带来的影响。

二是健全工作机制。成立项目建设筹备办公室，全面具体的负责项目建设工作，主要完成项目实施准备、配套资金筹集、技术获得、勘察设计、设备订货、施工准备、施工和生产准备直到竣工验收和交付使用等各个工作阶段，并引入监理机制对施工全过程监管。

## （二）评价结论

评价工作组运用设计编制并通过专家组论证的枣庄市市中区三角花园东南片区棚改项目本金绩效评价指标体系及评分标准，通过数据采集、问卷调查及实地核查等方式，对2022年枣庄市市中区三角花园东南片区棚改项目本金绩效进行了综合评价，评价得分为90.29分，等级为“优”。

表2 三角花园东南片区棚改项目本金评价得分表

项目	决策指标	过程指标	产出指标	效益指标	得分合计
标准分值	20.00	20.00	30.00	30.00	100.00
评价得分	17.50	16.00	26.79	30.00	90.29
得分率	87.50%	80.00%	89.30%	100.00%	90.29%

## （三）绩效分析

### 1.决策指标分析

根据《2022年枣庄市市中区三角花园东南片区棚改项目本金绩效评价指标体系评分表》（详见件1）中决策指标，

该指标包含项目立项、绩效目标、资金投入 3 个二级指标，6 个三级指标。指标满分 20 分，评价得 17.5 分。决策指标评分表详见下表。

**表 3 决策指标评分表**

一级指标	二级指标	三级指标	权重	业绩值	完成值	得分
决策 (20分)	项目立项 (7分)	立项依据充分性	4.00	充分	充分	4.00
		立项程序规范性	3.00	规范	规范	3.00
	绩效目标 (7分)	绩效目标合理性	4.00	合理	较合理	3.00
		绩效指标明确性	3.00	明确	较明确	2.00
	资金投入 (6分)	预算编制科学性	4.00	科学	较科学	3.50
		资金分配合理性	2.00	合理	合理	2.00

**(1) 项目立项 (满分 7.00 分, 实得 7.00 分)**

**① 立项依据充分性 (满分 4.00 分, 实得 4.00 分)**

根据《枣庄市国民经济和社会发展第十三个五年规划纲要》(枣政发〔2016〕3号)、《枣庄市市中区 2018 年国民经济和社会发展计划主要指标及重点项目安排》文件等,项目立项符合国家法律法规、国民经济发展规划和相关政策,符合行业发展规划和政策要求,与市中区住建局职责范围相符,属于部门履职所需,属于公共财政支持范围,符合中央、地方事权支出责任划分原则,未与相关部门同类项目或部门内部相关项目重复。根据评分标准,该指标得 4.00 分。

**② 立项程序规范性 (满分 3.00 分, 实得 3.00 分)**

枣庄中安城建开发有限公司按照相关规定编制了《枣庄市市中区三角花园东南片区棚户区(城中村)改造项目可行性研究报告》,经可研报告批复、项目用地预审和节能评估

报告书审查后，获得了建设用地规划许可证、建筑工程施工许可证等。本项目审批材料齐全，立项程序规范。根据评分标准，该指标得 3.00 分。

## **（2）绩效目标（满分 7.00 分，实得 5.00 分）**

### **①绩效目标合理性（满分 4.00 分，实得 3.00 分）**

根据《三角花园东南片区棚改项目支出绩效目标申报表》，本项目年度目标为“按年度及时偿还本息，保障三角花园东南片区棚改项目的顺利推进”，绩效目标与实际工作内容相关，但与预算确定的资金量不匹配。根据评分标准，扣 1.00 分，该指标得 3.00 分。

### **②绩效指标明确性（满分 3.00 分，实得 2.00 分）**

本项目绩效目标细化分解为具体的绩效指标，指标设置完整明确，与项目目标计划数相对应。但个别指标设置不完善，一是成本指标“支出费用 $\leq$ 12000 万元”不准确，与预算资金不一致；二是经济效益指标“增加投资，带动消费”未量化，应设置具体的投资和消费数值。根据评分标准，扣 1.00 分，该指标得 2.00 分。

## **（3）资金投入（满分 6.00 分，实得 5.50 分）**

### **①预算编制科学性（满分 4.00 分，实得 3.50 分）**

本项目编制了总投资估算表、建设期利息估算表和资金使用计划与资金筹措表，明确了工程建设费用、利息费用和资金来源等，预算标准符合工程费用的相关计取标准、征地补偿费用标准和贷款年利率，预算内容与项目内容较为匹配。但银行贷款的筹措计划不够细化，未明确还款计划和还

款方式。根据评分标准，扣 0.50 分，该指标得 3.50 分。

### ② 资金分配合理性（满分 2.00 分，实得 2.00 分）

本项目按照工程费用、工程建设其他费用、预备费、征收补偿费用和建设期利息进行了资金分配，资金分配依据充分。根据评分标准，该指标得 2.00 分。

## 2. 过程指标分析

根据《2022年枣庄市市中区三角花园东南片区棚改项目本金绩效评价指标体系评分表》（详见附件 1）中过程指标，该指标包含资金管理、组织实施 2 个二级指标，5 个三级指标。指标满分 20 分，评价得 16 分。过程指标评分表详见下表。

表 4 过程指标评分表

一级指标	二级指标	三级指标	权重	业绩值	完成值	得分
过程 (20 分)	资金管理 (10 分)	资金到位率	2.00	100%	100%	2.00
		预算执行率	4.00	100%	100%	4.00
		资金使用合规性	4.00	合规	合规	4.00
	组织实施 (10 分)	管理制度健全性	6.00	健全	不够健全	3.00
		制度执行有效性	4.00	有效	基本有效	3.00

### (1) 资金管理（满分 10.00 分，实得 10.00 分）

#### ① 资金到位率（满分 2.00 分，实得 2.00 分）

根据《关于下达三角花园东南片区棚改资金预算指标的通知》（市中财建指〔2022〕16号）、《关于下达三角花园东南片区棚改第三季度本金预算指标的通知》（市中财建指

〔2022〕72号)文件,2022年枣庄市市中区三角花园东南片区棚改项目本金预算指标安排6250万元,市中区财政局以指标形式下拨至市中区住建局。2022年8月-9月,市中区住建局拨付预算资金至枣庄中安城建开发有限公司,资金到位率为 $6250/6250*100%=100%$ ,根据评分标准,该指标得2.00分。

②预算执行率(满分4.00分,实得4.00分)

经评价组核实枣庄中安城建开发有限公司提供的财务凭证及原始单据,截至2023年8月底,枣庄市市中区三角花园东南片区棚改项目本金实际支出6250万元。预算执行率为: $6250/6250*100%=100%$ 。根据评分标准,该指标得4.00分。

③资金使用合规性(满分4.00分,实得4.00分)

经评价组核查枣庄中安城建开发有限公司资金支出相关凭证,资金使用符合国家财经法规和财务管理制度的规定,符合项目预算批复规定的用途;资金的拨付有完整的审批程序和手续,不存在截留、挤占、挪用、虚列支出等情况。根据评分标准,该指标得4.00分。

**(2) 组织实施(满分10.00分,实得6.00分)**

①管理制度健全性(满分6.00分,实得3.00分)

为确保项目顺利实施,枣庄中安城建开发有限公司明确了生产科、造价科和财务科工作职责,并制定了《财务制度》,明确了财务部门的职能和工作人员的工作职责,对预算管理、支票管理、现金管理等做了规定和要求,制度较为合规、

完整。但缺乏业务管理制度，未制定工程项目管理办法、招标投标管理办法，不利于对项目施工进度、工程质量、招投标等进行制度约束和管控。根据评分标准，扣 3.00 分，该指标得 3.00 分。

②制度执行有效性（满分 4.00 分，实得 3.00 分）

枣庄中安城建开发有限公司依据相关规定和要求开展招标投标工作，委托中国中建设计集团有限公司、枣庄市建筑设计研究院和枣庄市市中区建筑设计院进行工程设计；于 2018 年 10 月 26 日在枣庄市公共资源交易网发布招标公告，经初步评审、资质业绩审查和技术标评审，确定枣庄中安建筑工程有限公司、枣庄中汇城市建设有限公司为中标单位；选择枣庄市工程建设监理公司为监理单位，对项目施工进行质量控制。在项目具体建设过程中，施工单位依据设计图纸和方案进行施工；监理单位督促施工进度和施工中的各项安全文明施工、配套设施及时就位等，做好过程验收；市中区住建局开展监督检查，对于项目建设中发现的问题，形成责令限期改正通知书，要求施工单位、监理单位限期整改。本项目合同书、验收报告、监理月报等资料齐全并及时归档，但过程管理不够规范，一是监理合同约定的监理期限为 2021 年 8 月 31 日，但部分建设内容存在延期完工，如 2#楼、3#楼完工日期为 2021 年 9 月，但未见监理补充协议；二是经过对项目资料的核查，发现部分工程竣工报告缺少日期，如 4#、6#楼缺少开工日期、完工日期和监理单位验收日期；三是监理总结、施工总结等归档不及时。根据评分标准，扣 1.00

分，该指标得 3.00 分。

### 3.产出指标分析

根据《2022年枣庄市市中区三角花园东南片区棚改项目日本金绩效评价指标体系评分表》（详见附件1）中产出指标，该指标包含产出数量、产出质量、产出时效、产出成本4个二级指标，7个三级指标。指标满分30分，评价得26.79分。产出指标评分表详见下表。

表5 产出指标评分表

一级指标	二级指标	三级指标	权重	业绩值	完成值	得分
产出 (30分)	产出数量 (8分)	建设总面积完成率	4.00	100%	100%	4.00
		拆迁户入住率	4.00	100%	100%	4.00
	产出质量 (8分)	竣工验收合格率	4.00	95%	90%	3.79
		工程材料检测合格率	4.00	95%	95%	4.00
	产出时效 (8分)	完工及时率	4.00	100%	75%	3.00
		资金支付及时性	4.00	100%	100%	4.00
	产出成本 (6分)	成本控制情况	6.00	控制得好	基本控制	4.00

#### (1) 产出数量（满分 8.00 分，实得 8.00 分）

##### ①建设总面积完成率（满分 4.00 分，实得 4.00 分）

根据《建设工程施工合同》，建筑总面积共计 161693 m<sup>2</sup>，其中中安东湖春天一标段工程内容包括 1#楼、2#楼、3#楼、地下车库、商业部分、幼儿园和会所，建筑总面积 73124 m<sup>2</sup>；二标段工程包括 4 栋楼，分别为 4#楼、5#楼、6#楼、7#楼，建筑面积约 88569 m<sup>2</sup>。

根据评价组现场走访调研，中安东湖春天 7 栋住宅楼、

商业部分、幼儿园和会所已全部完成建设，建设总面积完成率 100%。根据评分标准，该指标得 4.00 分。

**② 拆迁户入住率（满分 4.00 分，实得 4.00 分）**

本项目计划拆迁住宅 942 户，截至 2023 年 8 月底，已全部安置入住中安东湖春天住宅楼，拆迁户入住率 100%。根据评分标准，该指标得 4.00 分。

**（2）产出质量（满分 8.00 分，实得 7.79 分）**

**① 竣工验收合格率（满分 4.00 分，实得 3.79 分）**

本项目建设内容包括中安东湖春天 7 栋住宅楼、商业部分、幼儿园和会所，除因商业部分电梯机房层加固，目前正在进行规划验收外，其他部分已通过竣工验收，竣工验收合格率 90%。根据评分标准，扣 0.21 分，该指标得 3.79 分。

**② 工程材料检测合格率（满分 4.00 分，实得 4.00 分）**

经评价组核查项目进场材料质量验收记录，本项目工程材料品种、规格和质量符合设计要求和规范规定，材料检测合格率达 95%。根据评分标准，该指标得 4.00 分。

**（3）产出时效（满分 8.00 分，实得 7.00 分）**

**① 完工及时率（满分 4.00 分，实得 3.00 分）**

根据《建设工程施工合同》，本项目计划开工日期为 2018 年 12 月，计划竣工日期为 2020 年 5 月 30 日。经评价组核查工程竣工报告，受疫情影响，本项目完成及时性较差，未能在计划竣工日之前完工。如商业区开工日期为 2019 年 2 月，完工日期为 2021 年 4 月；2#楼、3#楼开工日期为 2019 年 3 月，完工日期为 2021 年 9 月。根据评分标准，扣 1.00

分，该指标得 3.00 分。

②资金支付及时性（满分 4.00 分，实得 4.00 分）

2022年8月-9月，市中区住建局拨付预算资金 6250 万元至枣庄中安城建开发有限公司，因枣庄中安城建开发有限公司已完成 2022 年项目本金的偿还，收到项目资金后枣庄中安城建开发有限公司于 2023 年 1-2 月偿还了 2023 年银行贷款，资金支付及时。根据评分标准，该指标得 4.00 分。

**（4）产出成本（满分 6.00 分，实得 4.00 分）**

①成本控制情况（满分 6.00 分，实得 4.00 分）

本项目通过公开招标对成本进行了控制，具备一定的成本控制意识。但项目还未开展竣工结算审计，项目资金支出是否存在超预算的情况尚不明确。根据评分标准，扣 2.00 分，该指标得 4.00 分。

**4.效益指标分析**

根据《2022年枣庄市市中区三角花园东南片区棚改项目本金绩效评价指标体系评分表》（详见附件 1）中效益指标，该指标包含 5 个二级指标，5 个三级指标。指标满分 30 分，评价得 30 分。效益指标评分表详见下表。

**表 6 效益指标评分表**

一级指标	二级指标	三级指标	权重	业绩值	完成值	得分
效益 (30分)	社会效益 (6分)	提升公共服务水平	6.00	提升	提升	6.00
	经济效益 (6分)	带动相关产业发展	6.00	带动	带动	6.00
	生态效益 (6分)	改善居住环境	6.00	改善	改善	6.00

可持续影响 (6分)	建设完成后对区域可持续发展的促进作用	6.00	促进	促进	6.00
满意度 (6分)	安置居民满意度	6.00	95%	98.78%	6.00

### (1) 社会效益 (满分 6.00 分, 实得 6.00 分)

通过实施本项目, 能够腾空土地 368 亩, 实现对土地的集约化管理, 便于合理利用土地开发建设, 更完善了城市功能, 改变了城市面貌, 提升了公共服务水平。根据评分标准, 该指标得 6.00 分。

### (2) 经济效益 (满分 6.00 分, 实得 6.00 分)

建成后的中安东湖春天小区配有商业区, 包括 A 区和 B 区, 目前共计出售 55 套、面积 3310.69 平方米, 带动约 5700 万元的经济收入。根据评分标准, 该指标得 6.00 分。

### (3) 生态效益 (满分 6.00 分, 实得 6.00 分)

本项目实施改变了棚户区居民恶劣的居住和生活条件, 使棚户区居民住进新的居民小区, 生活环境和生活状态都有了很大的改善, 显著提高了他们的生活质量。经评价组现场走访调研, 建成后的中安东湖春天小区环境优美, 绿化植被丰富, 周边生活配套设施齐全, 适宜居住。根据评分标准, 该指标得 6.00 分。

### (4) 可持续影响 (满分 6.00 分, 实得 6.00 分)

项目建设完成后生活服务设施配套齐全, 功能合理, 为居民创造了一个良好的健康、文明、安全、卫生的环境, 对环境社会居民的公共福利起到了积极促进作用, 促进了区域协调发展, 有利于加快城市化进程。根据评分标准, 该指标

得 6.00 分。

### （5）满意度（满分 6.00 分，实得 6.00 分）

#### ①安置居民满意度（满分 6.00 分，实得 6.00 分）

2022 年枣庄市市中区三角花园东南片区棚改项目本金计划发放满意度问卷 300 份，实际回收有效问卷 107 份，有效回收率为 35.67%。根据满意度调查结果，三角花园东南片区棚改项目本金项目的平均满意度为 98.78%（如下表 7）。根据评分标准，得 6.00 分。

表 7 满意度情况表

调查内容	满意度
1.工作人员的态度和服务工作是否满意	98.50%
2.工程质量情况是否满意	99.25%
3.配套基础设施情况是否满意	98.50%
4.对棚改项目建设单位的满意度	98.88%
平均满意度	98.78%

## 四、存在的主要问题及原因

### （一）绩效管理不够到位，绩效目标及指标有待完善

本项目设置了绩效目标，并将绩效目标细化分解为具体的绩效指标，指标设置完整明确，与项目目标计划数相对应。但绩效管理不够到位，存在绩效目标填报内容不规范、个性指标设置不够量化等问题，一是与预算确定的资金量不匹配，年度资金总额 12000 万元与预算安排 6250 万元不一致；二是个别指标设置不完善，如成本指标“支出费用 ≤ 12000 万元”不准确，与预算资金不一致；经济效益指标“增加投

资，带动消费”未量化，应设置具体的投资和消费数值。

## **(二) 缺乏业务管理制度，项目执行有效性不足**

评价组核查项目材料发现，一是项目制度机制不完善，未制定工程项目管理制度、招投标管理办法，不利于对项目施工进度、工程质量、招投标等进行制度约束和管控。二是过程管理不够规范，如监理合同约定的监理期限为2021年8月31日，但部分建设内容存在延期完工，2#楼、3#楼完工日期为2021年9月，但未见监理补充协议；部分工程竣工报告缺少日期，如4#、6#楼缺少开工日期、完工日期和监理单位验收日期；监理总结、施工总结等归档不及时。

## **(三) 项目工期滞后，尚未开展竣工结算审计**

本项目计划开工日期为2018年12月，计划竣工日期为2020年5月30日，截至2023年8月底，已全部完工，中安东湖春天住宅楼、商业部分、幼儿园和会所均已完成建设，安置居民已入住，但还未完成综合验收。评价组分析工程延期的原因为，一是受疫情影响，工程完工较晚，未能在计划竣工日之前完工，如商业区开工日期为2019年2月，完工日期为2021年4月；2#楼、3#楼开工日期为2019年3月，完工日期为2021年9月；二是全部完工后，因商业部分电梯机房层加固，影响了规划验收进度，导致整体验收未完成。

## **五、建议**

### **(一) 加强预算绩效管理，提高绩效指标设置的质量**

建议加强对绩效管理工作的重视程度，建立业务部门和财务部门一体化的绩效运行机制，继续深化绩效目标填报工

作，在项目核心绩效指标的细化、量化上下功夫，做到各级预算指标均能全面、科学地评价项目资金运用情况，从而提高财政资金支出的运行效率。

## **(二) 强化制度管理体系建设，加强项目过程管控**

建议制定工程项目管理制度、招投标管理办法，明确工程开工申请、图纸交底和会审、设计审批和变更、招投标管理、工程验收和合同管理等工作程序和要求，促进施工项目管理的科学化、规范化。以建立健全项目档案作为管理的重要抓手，全面落实“一项目一档案”管理制度，及时收集、规范整理项目全过程资料，将项目档案整理成册成套留档备查，确保每个项目从申报实施到竣工验收形成一套独立完整的档案，确定专人负责保管，为项目绩效评价、审计检查、巡视巡查等奠定良好基础，确保项目资金效益充分发挥，项目管理高效畅通。

## **(三) 坚持问题导向，加快推进项目建设进度**

建议针对工期延期的项目，以“时时放心不下”的责任感，坚持问题导向，挖出问题根源，认真进行梳理总结，多措并举、综合施策，全力以赴加快项目建设进度，及时开展竣工结算审计工作，确保建设项目按时优质高效完成。同时，对已完工项目做好监管，建立长效维护机制，确保项目持续发挥良好的社会效益。

## **六、其他需要说明的事项**

1.评价机构及评价人员与委托评价单位和被评价单位之间不存在任何特殊的、需要回避的利害关系，评价人员在评

价过程中恪守了职业道德规范。

2.本报告使用人对评价结果的把握应建立在对本报告所提供的有关评价结果的各项条件及说明的认真阅读和理解的基础之上。

## 七、附件

附件 1: 2022 年枣庄市市中区三角花园东南片区棚改项目本金绩效评价指标体系评分表

附件 2: 调查问卷及统计分析表

附件 3: 问题清单

附件 4: 工作底稿

附件 5: 评价报告反馈意见函

附件 6: 2022 年枣庄市市中区三角花园东南片区棚改项目绩效评价反馈意见采纳表

### 附件 1：2022 年枣庄市市中区三角花园东南片区棚改项目本金绩效评价指标体系评分表

一级指标	二级指标	三级指标	业绩值	权重	指标解释	指标说明	完成值	得分	扣分原因
决策 (20分)	项目立项 (7分)	立项依据充分性	充分	4	项目立项是否符合法律法规、相关政策、发展规划以及部门职责,用以反映和考核项目立项依据情况。	评价要点: ①项目立项是否符合国家法律法规、国民经济发展规划和相关政策; ②项目立项是否符合行业发展规划和政策要求; ③项目立项是否与部门职责范围相符,属于部门履职所需; ④项目是否属于公共财政支持范围,是否符合中央、地方事权支出责任划分原则; ⑤项目是否与相关部门同类项目或部门内部相关项目重复。	充分	4.00	—
		立项程序规范性	规范	3	项目申请、设立过程是否符合相关要求,用以反映和考核项目立项的规范情况。	评价要点: ①项目是否按照规定的程序申请设立; ②审批文件、材料是否符合相关要求; ③事前是否已经过必要的可行性研究、专家论证、风险评估、绩效评估、集体决策。	规范	3.00	—

一级指标	二级指标	三级指标	业绩值	权重	指标解释	指标说明	完成值	得分	扣分原因
	绩效目标 (7分)	绩效目标合理性	合理	4	项目所设定的绩效目标是否依据充分,是否符合客观实际,用以反映和考核项目绩效目标与项目实施的相符情况。	评价要点:(如未设定预算绩效目标,也可考核其他工作任务目标) ①项目是否有绩效目标; ②项目绩效目标与实际工作内容是否具有相关性; ③项目预期产出效益和效果是否符合正常的业绩水平; ④是否与预算确定的项目投资额或资金量相匹配。	较合理	3.00	绩效目标与预算确定的资金量不匹配
		绩效指标明确性	明确	3	依据绩效目标设定的绩效指标是否清晰、细化、可衡量等,用以反映和考核项目绩效目标的明细化情况。	评价要点: ①是否将项目绩效目标细化分解为具体的绩效指标; ②是否通过清晰、可衡量的指标值予以体现; ③是否与项目目标任务数或计划数相对应。	较明确	2.00	个别指标设置不完善
	资金投入 (6分)	预算编制科学性	科学	4	项目预算编制是否经过科学论证、有明确标准,资金额度与年度目标是否相适应,用以反映和考核项目预算编制的科学性、合理性情况。	评价要点: ①预算编制是否经过科学论证; ②预算内容与项目内容是否匹配; ③预算额度测算依据是否充分,是否按照标准编制; ④预算确定的项目投资额或资金量是否与工作任务相匹配。	较科学	3.50	银行贷款的筹措计划不够细化,未明确还款计划和还款方式

一级指标	二级指标	三级指标	业绩值	权重	指标解释	指标说明	完成值	得分	扣分原因
		资金分配合理性	合理	2	项目预算资金分配是否有测算依据,与补助单位或地方实际是否相适应,用以反映和考核项目预算资金分配的科学性、合理性情况。	评价要点: ①预算资金分配依据是否充分; ②资金分配额度是否合理,与项目单位或地方实际是否相适应。	合理	2.00	—
过程 (20分)	资金管理 (10分)	资金到位率	100%	2	实际到位资金与预算资金的比率,用以反映和考核资金落实情况对项目实施的总体保障程度。	资金到位率=(实际到位资金/预算资金)×100%。 实际到位资金:一定时期(本年度或项目期)内落实到具体项目的资金。 预算资金:一定时期(本年度或项目期)内预算安排到具体项目的资金。	100%	2.00	—
		预算执行率	100%	4	项目预算资金是否按照计划执行,用以反映或考核项目预算执行情况。	预算执行率=(实际支出资金/实际到位资金)×100%。 实际支出资金:一定时期(本年度或项目期)内项目实际拨付的资金。	100%	4.00	—
		资金使用合规性	合规	4	项目资金使用是否符合相关的财务管理制度规定,用以反映和考核项目资金的规范运行情况。	评价要点: ①是否符合国家财经法规和财务管理制度以及有关专项资金管理办法的规定; ②资金的拨付是否有完整的审批程序和手续; ③是否符合项目预算批复或合同规定的用途; ④是否存在截留、挤占、挪用、虚列支出等情况。	合规	4.00	—

一级指标	二级指标	三级指标	业绩值	权重	指标解释	指标说明	完成值	得分	扣分原因
	组织实施 (10分)	管理制度健全性	健全	6	项目实施单位的财务和业务管理制度是否健全,用以反映和考核财务和业务管理制度对项目顺利实施的保障情况。	评价要点: ①是否已制定或具有相应的财务和业务管理制度; ②财务和业务管理制度是否合法、合规、完整。	不够健全	3.00	缺乏业务管理制度,未制定工程项目管理办法、招投标管理办法
		制度执行有效性	有效	4	项目实施是否符合相关管理规定,用以反映和考核相关管理制度的有效执行情况。	评价要点: ①是否遵守相关法律法规和相关管理规定; ②项目调整及支出调整手续是否完备; ③项目合同书、验收报告、技术鉴定等资料是否齐全并及时归档; ④项目实施的人员条件、场地设备、信息支撑等是否落实到位。	基本有效	3.00	过程管理不够规范,部分工程竣工报告缺少日期,监理总结、施工总结等归档不及时
产出 (30分)	产出数量 (8分)	建设总面积完成率	100%	4	实际建设面积与计划建设面积的比率,用以反映和考核建设面积目标的实现程度。	建设总面积完成率=(实际建设面积/计划建设面积)×100%。 评分标准: 得分=4*建设总面积完成率	100%	4.00	—
		拆迁户入住率	100%	4	实际入住的拆迁户数与需入住总户数的比率,用以反映和考核拆迁户入住目标的实现程度。	拆迁户入住率=(实际入住拆迁户数/需入住总户数)×100%。 评分标准: 得分=4*拆迁户入住率	100%	4.00	—

一级指标	二级指标	三级指标	业绩值	权重	指标解释	指标说明	完成值	得分	扣分原因
	产出质量 (8分)	竣工验收合格率	95%	4	考察项目竣工验收合格情况。	竣工验收合格率=(通过竣工验收的工程/实际竣工的工程)×100%。 评分标准: 得分=4*工程验收合格率	90%	3.79	因商业部分电梯机房层加固, 目前正在进行规划验收外
		工程材料检测合格率	95%	4	考察项目工程材料的检测合格情况。	工程材料检测合格率=(检测合格的工程材料/实际检测的工程材料)×100%。 评分标准: 得分=4*工程材料检测合格率	95%	4.00	—
	产出时效 (8分)	完工及时率	100%	4	考察项目工程是否按照计划及时完工。	完工及时率=(按时完工的工程/计划完工的工程)×100%。 评分标准: 得分=4*完工及时率	75%	3.00	受疫情影响, 未能在计划竣工日之前完工
		资金支付及时性	100%	4	考察项目资金是否按照合同和工程进度及时支付。	资金支付及时率=(按时支付的资金/应及时支付的资金)×100%。 评分标准: 得分=4*资金支付及时性	100%	4.00	—
	产出成本 (6分)	成本控制情况	控制得好	6	项目投入的成本节约情况, 用以反映和考核项目成本的节约程度。	控制情况很好, 6分; 控制情况较好, 5分; 控制情况一般, 4分; 控制情况不好, 不得分。	基本控制	4.00	项目还未开展竣工结算审计, 项目资金支出是否存在超预算的情况尚不明确

一级指标	二级指标	三级指标	业绩值	权重	指标解释	指标说明	完成值	得分	扣分原因
效益 (30分)	社会效益 (6分)	提升公共服务水平	提升	6	通过实施项目,有效改善人均居住环境和居住质量,提升城市建设与公共服务水平。	效果显著,6分; 效果较好,5分; 效果一般,4分; 效果不好,不得分。	提升	6.00	—
	经济效益 (6分)	带动相关产业发展	带动	6	项目的建设将影响枣庄加大固定资产投资的力度,刺激消费,带动其它相关产业的发展。	效果显著,6分; 效果较好,5分; 效果一般,4分; 效果不好,不得分。	带动	6.00	—
	生态效益 (6分)	改善居住环境	改善	6	项目实施提升了片区内的绿化率,改善城市居民的居住环境。	效果显著,6分; 效果较好,5分; 效果一般,4分; 效果不好,不得分。	改善	6.00	—
	可持续影响 (6分)	建设完成后对区域可持续发展的影响	促进	6	项目建成后生活服务设施配套完善、功能齐全、建筑优美,有利于加快该区域的繁荣,具有一定的可持续性。	效果显著,6分; 效果较好,5分; 效果一般,4分; 效果不好,不得分。	促进	6.00	—
	满意度 (6分)	安置居民满意度	95%	6	安置居民对项目实施效果的满意程度。	评分标准: 满意度 $\geq 95\%$ ,得满分; $80\% \leq \text{满意度} < 95\%$ ,得分=6*满意度 满意度 $< 80\%$ ,不得分。	98.78%	6.00	—

一级指标	二级指标	三级指标	业绩值	权重	指标解释	指标说明	完成值	得分	扣分原因
合计				100				90.29	

## 附件 2：调查问卷及统计分析表

### 一、满意度问题

#### 1.您对工作人员的态度和服务工作是否满意：

序号	选项	问卷份数	比例
1	很满意	99	92.52%
2	满意	8	7.48%
3	一般	0	0
4	不满意	0	0
5	很不满意	0	0
合计		107	100%

#### 2.您对工程质量情况是否满意：

序号	选项	问卷份数	比例
1	很满意	104	97.20%
2	满意	2	1.87%
3	一般	1	0.93%
4	不满意	0	0
5	很不满意	0	0
合计		107	100%

#### 3.您对配套基础设施情况是否满意：

序号	选项	问卷份数	比例
1	很满意	99	92.52%
2	满意	8	7.48%
3	一般	0	0
4	不满意	0	0
5	很不满意	0	0
合计		107	100%

#### 4.您对棚改项目建设单位的满意度：

序号	选项	问卷份数	比例
1	很满意	102	95.33%
2	满意	4	3.74%

序号	选项	问卷份数	比例
3	一般	1	0.93%
4	不满意	0	0
5	很不满意	0	0
合计		107	100%

### 附件 3：问题清单

序号	问题分类	责任单位	问题描述
1	绩效目标	枣庄市市中区住房和城乡建设局	①绩效目标与实际工作内容相关，但与预算确定的资金量不匹配； ②个别指标设置不完善，一是成本指标“支出费用≤12000 万元”不准确，与预算资金不一致；二是经济效益指标“增加投资，带动消费”未量化，应设置具体的投资和消费数值。
2	预算编制	枣庄中安城建开发有限公司	预算编制不够合理，银行贷款的筹措计划不够细化，未明确还款计划和还款方式。
3	组织实施	枣庄中安城建开发有限公司	①缺乏业务管理制度，未制定工程项目管理办法、招标投标管理办法，不利于对项目施工进度、工程质量、招投标等进行制度约束和管控； ②过程管理不够规范，一是监理合同约定的监理期限为 2021 年 8 月 31 日，但部分建设内容存在延期完工，如 2#楼、3#楼完工日期为 2021 年 9 月，但未见补充协议；二是经过对项目资料的核查，发现部分工程竣工报告缺少日期，如 4#、6#楼缺少开工日期、完工日期和监理单位验收日期；三是监理总结、施工总结等归档不及时。
4	项目产出	枣庄中安城建开发有限公司	本项目计划开工日期为 2018 年 12 月，计划竣工日期为 2020 年 5 月 30 日，截至 2023 年 8 月底，已全部完工，中安东湖春天住宅楼、商业部分、幼儿园和会所均已完成建设，安置居民已入住，但还未完成综合验收。评价组分析工程延期的原因为，一是受疫情影响，工程完工较晚，未能在计划竣工日之前完工，如商业区开工日期为 2019 年 2 月，完工日期为 2021 年 4 月；2#楼、3#楼开工日期为 2019 年 3 月，完工日期为 2021 年 9 月；二是全部完工后，因商业部分电梯机房层加固，影响了规划验收进度，导致整体验收未完成。

## 附件 4：工作底稿

2022年枣庄市市中区三角花园东南片区棚改项目本金绩效评价现场调研工作底稿

底稿编号：20230926001

项目名称：三角花园东南片区棚改项目本金			项目实施单位名称（盖章）：枣庄中安城建开发有限公司			
	执行项目	项目资金安排数 (A)	截至2022年12月31日 项目资金支出数 (B)	已收到的财政资金数 (C)	项目资金支出率 (B/A)	财政资金到账率 (C/A)
一、资金情况	项目资金总额	6250	6250	6250	100%	100%
	1. 省级以上财政补助					
	2. 市级财政补助					
	3. 区级财政补助	6250	6250	6250	100%	100%
	4. 实施单位自筹					
资金支出是否符合专项资金管理办法：是 <input checked="" type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>			专项资金是否专款专用单独核算：是 <input checked="" type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>		特殊情况说明：无	
二、调研内容	1. 了解资金使用及项目实施情况 2022年9月5日、2023年1月31日，市中区财政局分别拨付资金3125万元、3125万元，枣庄中安城建开发有限公司用于归还银行贷款。					
	2. 对项目材料进行核查 可研报告、设计图纸、工程竣工报告、监理月报。					
	3. 专项经费的使用过程、结余情况 截至2023年8月底，安置居民均已入住中安东湖春天小区，但还在进行规划验收。					
	项目是否完工：是 <input checked="" type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>	项目是否完成验收：是 <input type="checkbox"/> (验收通过) 验收不通过 <input type="checkbox"/> 否 <input checked="" type="checkbox"/> (验收中) 未验收 <input type="checkbox"/>				
三、备注	无					
调研人员签字：	李副吉、陈昊		调研组长签字：	李副吉		
时间：	2023.9.26		时间：	2023.9.26		
				项目实施单位：	李副吉	

## 附件 5: 评价报告反馈意见函

### 关于三角花园东南片区棚改项目本金绩效 反馈意见

#### 二、存在的主要问题及原因分析

问; (二): 缺乏业务管理制度, 项目执行有效性不足

一是项目制度不完善, 未按制定工程项目管理制度, 招标投标管理办法, 缺少 9 月份监理月报!

回: 项目制度机制完善, 工程项目管理制度、招标投标管理办法逐步完善, 9 月监理月报已经完善归档。

问; (三): 项目工期滞后, 尚未开展竣工结算审计, 二是全部完工后, 因部分商业顶层加固。

回: 部分商业不是顶层加固, 实为电梯机房层加固。

枣庄中安城建开发有限公司

2023 年 12 月 1 日



## 附件 6：2022 年枣庄市市中区三角花园东南片区棚改项目绩效评价反馈意见采纳表

序号	被评价单位意见	是否采纳	理由
1	9月监理月报已经完善归档	已采纳	根据项目单位提交的材料，确已归档
2	部分商业不是顶层加固，实为电梯机房加层固	已采纳	根据项目单位提交的材料，确为电梯机房加层固