

枣庄市市中区市政园林服务中心
差额经费补助项目

绩效评价报告

第三方机构名称 (盖章)

项目主评人: 王国庆

2024年12月

差额经费补助项目绩效评价总览表

一、项目预算资金安排和使用情况			
项目名称：差额经费补助项目			
主管部门：枣庄市市中区综合行政执法局	实施单位：枣庄市市中区市政园林服务中心		
预算安排（万元）	3253		
其中：（可根据资金来源、性质等分项填写）	一般公共预算财政拨款	3253	
实际支出（万元）	3110（预算执行率为 95.60%）		
二、项目绩效目标			
<p>（一）绩效目标： 将资金控制在总预算 3253 万元范围内，完成在职职工工资发放及五险一金的缴纳，完成退休职工及遗属补贴的发放，完成机构运转经费的报支，保障机构正常运转，保障职工、退休人员及遗属合法权益，推动市政园林事业进一步发展。</p> <p>（二）主要指标：</p>			
一级指标	二级指标	三级指标	指标值
产出指标	产出数量	在职人员工资	166 人
		在职人员五险一金	166 人
		退休人员及遗属补贴	411 人
		取暖补贴发放率	100%
		绩效考核奖发放率	100%
		运转经费覆盖率	100%
	产出质量	计提及发放准确率	100%
	产出时效	发放及时性	及时
		报支及时性	及时
	产出成本	预算总成本节约率	1-实际总成本/预算总成本≥0

效果指标	社会效益	保障正常运转	显著
		保障职工权益	显著
	可持续	机制可持续	流程完善、制度健全
		效益可持续	可持续发挥保运转作用
满意度指标	服务对象满意度	职工及退休人员满意度	≥90%

三、实施成效

枣庄市市中区市政园林服务中心 1-12 月发放在职人员工资 13236837.65 元，缴纳五险一金 11119596.05 元；发放退休职工及遗属补贴 4914584.91 元；发放取暖费补贴 1242800.00 元；发放绩效考核奖发放 523500.00 元；报支运转经费 62681.39 元。项目的实施保障了机构正常运转，保障了职工、退休人员及遗属合法权益，推动了市政园林事业进一步发展。

四、主要问题及有关建议

（一）主要问题

绩效目标需要修订；管理制度需要健全；产出数量、时效需要提高；机制可持续需要完善。

（二）有关建议

厘清项目属性，提高绩效目标的科学性；补充完善项目管理制度，及时归档管理材料；统筹安排资金，提高项目产出数量及时效；迭代完善流程，建立闭环绩效管理体系。

五、评价得分和等级

一级指标	指标分值	得分	得分率（%）
决策	20	15	75%
过程	20	15.87	79.35%
产出	30	28	93.33%
效益	30	28	93.33%
合计	100	86.87	86.87%

绩效评价得分：86.87 分 评价结果等级：良

目录

一、项目基本情况	1
(一) 项目概况	1
(二) 项目绩效目标	3
二、绩效评价工作开展情况	4
(一) 评价目的、评价对象和范围	4
(二) 评价思路、重点、指标体系和标准	5
(三) 评价组织实施与评价方法	6
三、评价结论及分析	7
(一) 综合评价结论	7
(二) 指标分析	8
四、项目实施成效	17
五、发现的问题及原因分析	18
(一) 绩效目标需要修订	18
(二) 管理制度需要健全	18
(三) 产出数量、时效需要提高	19
(四) 机制可持续需要完善	19
六、相关建议	19
(一) 厘清项目属性，提高绩效目标的科学性	19
(二) 补充完善项目管理制度，及时档案管理材料	20
(三) 统筹安排资金，提高项目产出数量及时效	20

(四) 迭代完善流程，建立闭环绩效管理体系	21
七、附件	22
(一) 绩效评价指标体系	22
(二) 绩效评价得分表	28
(三) 问题清单	34

差额经费补助项目绩效评价报告

优佰信息咨询（山东）有限责任公司接受枣庄市市中区财政局委托，根据《财政部关于印发〈项目支出绩效管理办法〉的通知》（财预〔2020〕10号），对2023年度枣庄市市中区市政园林服务中心差额经费补助项目进行绩效评价。本次评价遵循“科学规范、公正公开、分类管理、绩效相关”的原则，采用现场与非现场相结合的评价方式，从项目的决策、过程、产出和效益四方面进行评价，现将评价结果报告如下：

一、项目基本情况

（一）项目概况

1. 项目背景

根据枣庄市市中区深化事业单位改革试点实施方案和关于深化区级事业单位改革试点实施方案，中共枣庄市市中区委机构编制委员会印发《枣庄市市中区市政园林服务中心机构职能编制规定》（市中编发〔2021〕63号），明确枣庄市市中区市政园林服务中心由区综合行政执法局代管，为区政府直属正科级公益二类事业单位。

2. 项目主要内容

公益二类事业单位为差额事业单位，2023年枣庄市市中区市政园林服务中心非税收入22692.40万元，超额完成年初630万元非税收入预算任务，市中区财政局安排差额经费补助项目预算资

金3253万元，保障枣庄市市中区市政园林服务中心在职职工、退休人员及遗属的合法权益，报销运转经费支出，保障机构正常运转。

3. 项目实施情况

枣庄市市中区市政园林服务中心1-12月发放工资13236837.65元，缴纳五险一金11119596.05元；支付退休职工及遗属补贴4914584.91元；支付取暖费补贴1242800.00元；支付绩效考核奖523500.00元；报支运转经费62681.39元。

4. 资金投入及使用情况

项目预算金额3253万元，实际支出金额3110万元，具体明细见下表。

表1-1 项目实际支出资金明细表

月份	在职职工			退休职工及遗属		备注
	人数	工资金额(元)	五险一金(元)	人数	金额(元)	
一月	163	1108117.21	114152.87	411	509582.00	和上年末一致，未有变动
二月	161	1111767.62	933987.88	413	365383.15	退休2人高洪昆、朱平
三月	163	1173180.29	1711525.83	411	406802.05	新进2人苏鹏、杨帆、退休人员死亡2人高继峰、杨卫东
四月	162	1101838.14	1161762.37	411	397077.76	退休1人刘振、死亡1人郭士印
五月	158	1093343.67	954242.11	412	405293.60	退休3人陈长岭、张胜江、法志祥，调出1人王东，死亡2人高同兰、王锡情
六月	157	1087409.98	540503.36	413	366239.60	退休1人刘冬梅

七月	157	1074411.32	1061652.96	413	361252.60	无变动
八月	157	1172170.60	1016765.05	412	472438.93	死亡 1 人刘开美
九月	155	1089822.50	995010.21	413	368230.43	退休 2 人潘绪水、牛增 国，死亡 1 人蒋道华
十月	153	1082180.18	959906.25	415	495530.93	退休 2 人陈学祥、种发 成
十一月	152	1065612.09	630412.40	416	401706.93	退休 1 人于建设
十二月	151	1076984.05	1039674.76	418	365046.93	退休 2 人王振喜、王金 礼、新进 1 人袁辉映
小计	—	13236837.65	11119596.05	—	4914584.91	—
合计		29271018.61				
发放 2022 年取暖费		1242800.00				
发放 2022 年绩效考核奖		523500.00				
报销运转经费		62681.39				
总计		31100000.00				

(二) 项目绩效目标

1. 长期绩效目标（修订后）

将资金控制在总预算 3253 万元范围内，完成在职职工工资发放及五险一金的缴纳，完成退休职工及遗属补贴的发放，完成机构运转经费的报支，保障机构正常运转，保障职工、退休人员及遗属合法权益，推动市政园林事业进一步发展。

2. 年度绩效目标（修订后）

表1-2 项目年度指标

一级指标	二级指标	三级指标	指标值
产出指标	产出数量	在职人员工资	166 人

		在职人员五险一金	166 人
		退休人员及遗属补贴	411 人
		取暖补贴发放率	100%
		绩效考核奖发放率	100%
		运转经费覆盖率	100%
	产出质量	计提及发放准确率	100%
	产出时效	发放及时性	及时
		报支及时性	及时
	产出成本	预算总成本节约率	$1 - \frac{\text{实际总成本}}{\text{预算总成本}} \geq 0$
效果指标	社会效益	保障正常运转	显著
		保障职工权益	显著
	可持续	机制可持续	流程完善、制度健全
		效益可持续	可持续发挥保运转作用
满意度指标	服务对象满意度	职工及退休人员满意度	$\geq 90\%$

二、绩效评价工作开展情况

（一）评价目的、评价对象和范围

1. 评价目的

通过对决策、过程、产出、效益4个方面客观、公正的分析和评判，加强枣庄市市中区市政园林服务中心“差额经费补助项目”财政资金预算管理的科学性，建立健全财政收支绩效评价体系，客观公正地评价项目的预期目标实现程度，考评资金支出效率和综合效果，及时总结经验，分析存在的问题及原因，采取有

效措施改进和加强财政专项资金管理。

2. 评价对象

枣庄市市中区市政园林服务中心差额经费补助项目财政资金支出3110万元。

3. 评价范围

预算单位：枣庄市市中区市政园林服务中心。时间段：自2023年1月1日--2023年12月31日。

(二) 评价思路、评价重点、评价指标体系和评价标准

1. 评价思路

本次评价对象为枣庄市市中区市政园林服务中心“差额经费补助项目”。依据《财政部关于印发〈项目支出绩效管理办法〉的通知》（财预〔2020〕10号）“项目支出绩效评价指标体系框架”，按“过程—产出—效果”的逻辑顺序和与决策的因果关系，将评价指标体系设计为“决策”、“过程”、“产出”和“效果”四个一级指标，二级指标的编制将重点关注预算编制问题、资金投入及配置等问题，三级指标为二级指标的细化和补充。

2. 评价重点

本次绩效评价突出结果导向，重点关注产出和效果。确定的评价指标权重分别为决策20分、过程20分、产出30分、效果30分。

3. 评价指标体系

评价指标体系框架由决策、过程、产出、效果4个一级指标；下设项目立项、绩效目标、资金投入、资金管理、组织实施、产

出数量、产出质量、产出时效、产出成本、社会效益、可持续影响、满意度12个二级指标和三级指标组成，详见附件。

4. 评价标准

根据《项目支出绩效评价管理办法》（财预〔2020〕10号）规定，采用定性评价与定量评价相结合方法，现场评价和非现场评价相结合，对定性评价指标采用分析打分，对定量评价指标采用量化打分，总分按百分制计算。评价结果分为优、良、中、差四个等级，根据评价分值，确定评价对象对应的等级。具体区间分值与等级见下表：

等级	优	良	中	差
区间分值	[90, 100]	[80, 90)	[60, 80)	[0, 60)

（三）评价组织实施与评价方法

1. 评价组织实施

优佰信息咨询（山东）有限责任公司接受枣庄市市中区财政局委托，成立以王国庆为项目主评人的工作组，对差额经费补助项目进行独立绩效评价。

（1）前期沟通、调研

与枣庄市市中区市政园林服务中心进行充分沟通，明确项目背景和属性、资金支出方向、实施效果等情况；同时与枣庄市市中区财政局加强沟通，了解财政局对本项目绩效评价的要求，探索项目评价内涵和操作方法。

（2）方案制定

在完成前期沟通和资料搜集后，编制完善评价工作方案，明确评价目的、方法，科学合理的编制指标体系和分配指标权重，确定评价标准和社会调查方案等。

（3）合规性检查

评价组针对项目的投入、产出、效益等进行检查，并对项目资金收支进行复核及核实。

（4）数据分析和报告撰写

依据《财政部关于印发〈项目支出绩效管理办法〉的通知》（财预〔2020〕10号），评价组按照评价的原理和规范，对采集的数据进行审阅、比对、复算、统计分析等程序，在保证数据真实性基础上从决策、过程、产出、效益四个方面进行总结归纳，并提炼结论和撰写报告。

2. 评价方法

评价过程中结合项目特点，采用因素分析法、比较分析法、案卷研究法、公众评判法作为主要分析方法。

三、评价结论及分析

（一）综合评价结论

经过数据采集、现场调研、实地勘察、访谈以及数据分析等环节，对项目的指标体系及评价标准进行进一步的细化、优化。通过现场评价和非现场评价相结合的评价方式，对枣庄市市中区市政园林服务中心“差额经费补助项目”进行客观公正的评价，

本项目综合得分 86.87 分，等级为“良”。项目决策、过程、产出、效果指标具体得分情况如下：

3-1 差额经费补助项目绩效评价得分情况表

一级指标	权重分值	实际得分	得分率
决策	20	15	75%
过程	20	15.87	79.35%
产出	30	28	93.33%
效益	30	28	93.33%
合计	100	86.87	86.87%

（二）指标分析

1. 决策指标分析

决策指标从项目立项、绩效目标、资金投入三个方面分析，决策指标满分 20 分，实际得分 15 分，得分率为 75%。具体得分情况见下表：

表4-1 项目决策指标得分情况

一级指标	二级指标	三级指标	权重分值	实际得分	得分率
决策	项目立项	立项依据充分性	3	3	100%
		立项程序规范性	2	2	100%
	绩效目标	绩效目标合理性	5	2.5	50%
		绩效指标明确性	5	2.5	50%
	资金投入	预算编制科学性	3	3	100%

		资金分配合理性	2	2	100%
合计			20	15	75%

（1）项目立项

立项依据充分性。项目设立依据中共枣庄市市中区委机构编制委员会印发的《枣庄市市中区市政园林服务中心机构职能编制规定》（市中编发〔2021〕63号）“枣庄市市中区市政园林服务中心为区政府直属正科级公益二类事业单位，区市政园林服务中心经费来源为财政补贴。”项目与市政园林设施管理、园林设施运行及日常监管、市政设施挖掘修复、园林绿化补偿等职责相适应，本项指标得分为3分，得分率为100%。

立项程序规范性。枣庄市市中区市政园林服务中心向市中区财政局进行项目预算资金的申报，并经“二上二下”程序审核、区十三届人大二次会议审查批准，项目的申请、设立程序完整，立项过程经过层层审批，立项程序规范，设立过程符合相关文件要求，本项指标得分为2分，得分率为100%。

（2）绩效目标

绩效目标合理性。根据《项目绩效目标指标表》，项目绩效目标包含产出数量、质量、时效指标，产出成本指标未设置；产出数量指标设置为支付在职职工（正式）人数，未包括退休人员与遗属补贴数量，未设置运转经费考核指标。效益指标设置经济效益指标，与项目属于二类公益性单位工资、福利、补贴发放、经费报销的主要实施内容关联性不强，目标设置缺少合理性。本

项指标得分 2.5 分，得分率为 50%。

绩效指标明确性。枣庄市市中区市政园林服务中心对项目绩效目标进行了具体的分解，包括了“产出数量、产出质量、产出时效性、项目效果”等指标项，产出指标采用了量化性指标；但因上述绩效指标合理性缺陷，需要结合项目属性、项目特点设置相关性指标，并采用定量和定性的方式结合项目具体实施设置指标值。本项指标得分为 2.5 分，得分率为 50%。

（3）资金投入

预算编制科学性。项目上年度执行金额 3144 万元，枣庄市市中区市政园林服务中心按照项目历史金额和职工调级情况编制预算，并经市中区财政局和区十三届人大二次会议审查批准，预算金额与项目内容匹配、测算依据充分，资金量与工作任务相匹配，本项指标得分 3 分，得分率 100%。

资金分配合理性。枣庄市市中区市政园林服务中心按照在职职工人数、工资标准、考勤情况等分配工资金额、计提五险一金；根据退休职工及遗属人数、标准计算补贴金额，对于人员退休、死亡等情况及时进行金额调整，据实报销运转经费支出，分配资金合理，本项指标得分为 2 分，得分率为 100%。

2. 过程指标分析

过程指标从资金管理、组织实施两个方面分析，过程指标满分 20 分，实际得分为 15.87 分，得分率为 79.35%。具体得分情况见下表：

表4-2 项目过程指标得分情况

一级指标	二级指标	三级指标	权重分值	实际得分	得分率
过程	资金管理	资金到位率	3	2.87	95.60%
		预算执行率	2	2	100%
		资金使用合规性	5	5	100%
	组织实施	管理制度健全性	4	2	50%
		制度执行有效性	6	4	66.67%
合计			20	15.87	79.35%

(1) 资金管理

资金到位率。项目预算资金 3253 万元，根据枣庄市市中区市政园林服务中心“差额经费补助项目”明细账、收款记录等相关资料，项目到账总金额为 3110 万元。根据资金到位率=（实际到位资金 / 预算资金）× 100%，计算资金到位率为：3110/3253*100%=95.60%。本项指标得分 2.87 分，得分率为 95.60%。

预算执行率。根据枣庄市市中区市政园林服务中心实际到位资金 3110 万元，支出资金 3110 万元，根据预算执行率=（实际支出资金 / 实际到位资金）× 100%=100%，本项指标得分为 2 分，得分率为 100%。

资金使用合规性。枣庄市市中区市政园林服务中心负责资金分配方案制定和执行，保障专项资金按规定用途安全规范有效使

用。经评价工作组复核预算单位总账、明细账等财务资料，资金使用符合预算批复的用途；财政拨款收入全部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，支出符合相关规定；资金的拨付有完整的审批程序和手续；不存在虚列、挪用资金等情况。本项指标得分为 5 分，得分率为 100%。

（2）组织实施

管理制度健全性。枣庄市市中区市政园林服务中心出台了《市中区市政园林服务中心规范化管理制度》（市中市政园林字〔2024〕5号），文中明确了“党风廉政建设责任制、纪律作风制度、请销假及考勤制度、中层干部选拔任用方案”等具体细则；编制了《专业技术岗职称申报、聘任晋升竞聘流程》《区市政园林服务中心优秀评选标准》，文件为对以前制度文件的迭代完善，但未能提供 2023 年度沿用的人事制度、岗位职责、岗位考评指标体系等完整的制度文件，本项指标得分为 2 分，得分率为 50%。

制度执行有效性。枣庄市市中区市政园林服务中心实施考勤制度，提供了考勤统计表及考勤明细，证明了职工出勤情况，但对于个人岗位履职任务完成数量、质量等缺少有效佐证，本项指标得分为 4 分，得分率为 66.67%。

3. 产出指标分析

产出指标从产出数量、产出质量、产出时效、产出成本四个方面分析，产出指标综合得分为 28 分，得分率为 93.33%。具体得分情况见下表：

表4-3 项目产出指标得分情况

一级指标	二级指标	三级指标	权重分值	实际得分	得分率
产出	产出数量	在职人员工资	3	3	100%
		在职人员五险一金	3	3	100%
		退休人员及遗属补贴	3	3	100%
		取暖补贴发放率	2	2	100%
		绩效考核奖发放率	2	2	100%
		运转经费覆盖率	2	1	50%
	产出质量	计提及发放准确率	3	3	100%
	产出时效	发放及时性	3	2	66.67%
		报支及时性	3	3	100%
	产出成本	预算总成本节约率	6	6	100%
	合计			30	28

(1) 产出数量

在职人员工资。枣庄市市中区市政园林服务中心按照每月在职人数发放工资，2023年1-12月发放工资总额13236837.65元，当年度12月份工资在次年1月发放。在职人员工资发放率100%，本项得分3分，得分率100%。

在职人员五险一金。枣庄市市中区市政园林服务中心按月缴纳医保和公积金。社保金虽然也是按月缴纳，但其中7个月为补

交 2022 年度 6-12 月拖欠的款项，2023 年 1-12 月每月都进行了缴纳，缴纳五险一金 11119596.05 元，本项得分 3 分，得分率 100%。

退休人员及遗属补贴。枣庄市市中区市政园林服务中心依据《机关事业单位养老保险制度》，按月向退休人员及遗属发放补贴，2023 年 1-12 月发放补贴总额 4914584.91 元，退休人员及遗属补贴发放率 100%，本项得分 3 分，得分率 100%。

取暖补贴发放率。枣庄市市中区市政园林服务中心按照制度要求，2023 年发放（2022 年度）取暖补贴 1242800 元，取暖补贴发放率 100%，本项得分 2 分，得分率 100%。

绩效考核奖发放率。枣庄市市中区市政园林服务中心按照制度要求，2023 年发放（2022 年度）绩效考核奖 523500 元，绩效考核奖发放率 100%，本项得分 2 分，得分率 100%。

运转经费覆盖率。枣庄市市中区市政园林服务中心 2023 年运转经费 215462.39 元（其中物业费 73200 元、办公费 34839 元、邮电费 34800 元、律师费 26000 元、水费 12554.2 元、公车运行维护费 34069.19 元），在本项目里列支 62681.39 元，其余金额在其他项目里列支，运转经费覆盖率 29.09%，本项得分 1 分，得分率 50%。

（2）产出质量

计提及发放准确率。经对工资表、运转经费报销单据、取暖费、绩效考核单等材料进行复算，对银行拨款申请单进行审阅，

本项目支出计提、发放及报销准确率 100%，本项得分 3 分，得分率 100%。

（3）产出时效

发放及时性。在职人员工资、退休人员及遗属补贴、取暖补贴、绩效考核奖发放及时，但在在职人员五险一金 2023 年缴纳金额中有 7 个月为补交 2022 年度 6-12 月拖欠的款项，截止 2023 年 12 月 31 日，当年度仍拖欠 7 个月社保金，本项得分 2 分，得分率 66.67%。

报支及时性。枣庄市市中区市政园林服务中心对于 2023 年发生的水费、办公用品费、维护维修等运转经费支出报销及时，未出现跨年度报销费用情况，本项指标得分 3 分，得分率 100%。

（4）产出成本

项目预算资金 3253 万元，实际支出资金 3110 万元，预算总成本节约率=1-实际总成本/预算总成本=4.40%≥0，本项指标得分 6 分，得分率 100%。

4. 效益指标分析

效果指标从社会效益、可持续影响、满意度三个方面分析，效益指标满分 30 分，实际得分为 28 分，得分率 93.33%，具体得分情况见下表：

表4-4 项目效益指标得分情况

一级指标	二级指标	三级指标	权重分值	实际得分	得分率
------	------	------	------	------	-----

效果	社会效益	保障正常运转	6	6	100%
		保障职工权益	6	6	100%
	可持续影响	机制可持续	6	5	83.33%
		效益可持续	6	6	100%
	满意度	服务对象满意度	6	5	83.33%
合计			30	28	93.33%

（1）社会效益

保障正常运转。枣庄市市中区市政园林服务中心职工工资和补贴的及时足额发放，减少了人员调动、降低了离职率，保障了职工队伍的稳定；运转经费的及时报销，保障了各项工作有序开展，完成了《枣庄市市中区市政园林服务中心机构职能编制规定》（市中编发〔2021〕63号）规定的各项职责，本项指标得分6分，得分率100%。

保障职工权益。枣庄市市中区市政园林服务中心作为“事业组织”，与职工建立了劳动合同关系，工资及补贴的发放、五险一金的缴纳，保障了职工取得劳动报酬的权利、享受社会保险和福利的权利，协调了劳动关系，逐步提高了职工的生活水平；退休人员及遗属补贴的发放稳定了相关人员经济来源，维护了社会安定。本项指标得分6分，得分率100%。

（2）可持续影响

机制可持续。枣庄市市中区市政园林服务中心明确了部门分

工，薪酬计提及考核由人事科室负责，财务科室负责审核及资金统筹和发放，项目的负责科室、管理机构、职责和人员分工明确。设立了计提、审核、款项申请、审批、付款的系列流程，为项目的规范开展及绩效提供了流程控制及制度保障，项目运行机制可持续发挥作用，但岗位职责说明书需要编制、考评指标需要按科室负责人、职工分别设立。另外枣庄市市中区市政园林服务中心项目评估、绩效目标编制、绩效监控、绩效结果应用的绩效管理闭环体系需要建立。本项指标得分5分，得分率83.33%。

效益可持续。工资和补贴的及时足额发放激发了枣庄市市中区市政园林服务中心职工的工作热情，增强单位人员的职业认同感。全心神投入到市委、市政府，区委、区政府工作要求，承担起城区主次干道和管辖区域市政园林设施管理；道路、桥梁、路灯、排水、防汛等设施的建设与管理；城区公共绿化建设与管理；光明广场、人民公园的日常管理等职责，持续为建设美丽市中贡献力量。本项指标得分6分，得分率100%。

（3）满意度

服务对象满意度85%，低于目标值90%五个百分点，失分原因为少量员工对单位拖欠社保金存有疑虑，本项指标得分5分，得分率83.33%。

四、项目实施成效

枣庄市市中区市政园林服务中心1-12月发放在职人员工资13236837.65元，缴纳五险一金11119596.05元；发放退休职工

及遗属补贴 4914584.91 元；发放取暖费补贴 1242800.00 元；发放绩效考核奖发放 523500.00 元；报支运转经费 62681.39 元。项目的实施保障了机构正常运转，保障了职工、退休人员及遗属合法权益，推动了市政园林事业进一步发展。

五、发现的问题及原因分析

（一）绩效目标需要修订

经对枣庄市市中区市政园林服务中心提供的《项目绩效目标指标表》进行分析，项目绩效目标包含产出数量、产出质量、产出时效指标，产出成本指标未设置；产出数量指标设置为“支付在职职工（正式）人数”，未设置退休人员与遗属补贴数量，未设置运转经费考核指标。效益指标设置经济效益指标，与项目属于二类公益性单位工资、福利、补贴发放、经费报销的主要实施内容关联性不强，目标设置缺少合理性。同时因上述绩效指标合理性缺陷，需要结合项目属性、项目特点设置相关性指标，并采用定量和定性的方式结合项目实施设置具体指标值，绩效目标明确性需要加强。

（二）管理制度需要健全

枣庄市市中区市政园林服务中心出台了《市中区市政园林服务中心规范化管理制度》（市中市政园林字〔2024〕5号），文中明确了“党风廉政建设责任制、纪律作风制度、请销假及考勤制度、中层干部选拔任用方案”等具体细则；编制了《专业技术岗职称申报、聘任晋升竞聘流程》《区市政园林服务中心优秀评

选标准》，文件解释为对以前制度文件的迭代完善，但未能提供2023年度沿用的人事制度、岗位职责说明书、岗位考评指标体系等完整的制度文件，管理制度续进一步健全性。枣庄市市中区市政园林服务中心实施考勤制度，提供了考勤统计表及考勤明细，证明了职工出勤情况，但对于个人岗位履职任务完成数量、质量等缺少有效佐证。

（三）产出数量、时效需要提高

枣庄市市中区市政园林服务中心2023年运转经费215462.39元(其中物业费73200元、办公费34839元、邮电费34800元、律师费26000元、水费12554.2元、公车运行维护费34069.19元)，在本项目里列支62681.39元，其余金额在其他项目里列支，覆盖率29.09%；在职人员五险一金2023年缴纳金额中有7个月为补交2022年度6-12月拖欠的款项，截止2023年12月31日，当年度仍拖欠7个月社保金，需要及时补交，加强产出时效。

（四）机制可持续需要完善

岗位岗位职责说明书需要编制，考评指标需要按科室负责人、职工分别设立。另外枣庄市市中区市政园林服务中心项目评估、绩效目标编制、绩效监控、绩效结果应用的绩效管理闭环体系需要建立。

六、相关建议

（一）厘清项目属性，提高绩效目标的科学性

1. 按照项目特点、项目属性、实施内容等设置项目绩效目标，

充分发挥绩效目标对项目的引导作用。

2. 本项目支出类同于公益一类事业单位的基本支出，其中在职人员工资、在职人员五险一金、退休人员及遗属补贴、取暖补贴、绩效考核奖类同于基本支出-人员经费支出；水费、办公用品费、维护维修等类同于基本支出-公用经费支出，绩效目标应参照本次评价，补齐运转经费控制类指标。

3. 以本次绩效评价修订的绩效目标为基础，从强化结果导向，加强过程管理角度继续迭代完善指标体系。

4. 指标值设定应客观公正，在考虑可实现性的基础上，尽量从严从高设定，以起到约束和控制作用。

（二）补充完善项目管理制度，及时归档管理材料

1. 针对科室业务开展专业培训，提升部门人员职业技能。

2. 人事管理各项制度、岗位岗位职责说明书等及时编制和迭代完善，并存档管理。

3. 按人编制岗位职责考核指标，形成全单位全覆盖的岗位职责考核指标库。

（三）统筹安排资金，提高项目产出数量及时效

1. 充分发挥差额经费补助项目在公益二类事业单位里保工资、保运转的作用，保持与区直机关、公益一类事业单位的横向可比性，将列支在其他项目里的运转经费支出统一到本项目里预算和列支，保证运转经费覆盖率达到 100%，并参照公用经费相关规定管理运转经费支出。

2. 在下年度预算中增加拖欠的 7 个月社保金预算，以便财政统筹资金安排。

3. 先行补交拖欠的社保金，在职人员的取暖补贴、绩效考核奖等内部业务暂时拖后安排资金。对 2023 年度仍拖欠 7 个月社保金，及时补交，以免产生滞纳金。

4. 加强人员数量管控，相应人员退休后不再新进员工，在工作量不变的情况下减少人员数量，减少工资、社保金支出，提高项目整体费效比。经对在职人员工龄进行分析，有 8 名人员在 2025 年度退休，相应人员工资、社会保险金等可压缩 127.84 万元。

（四）迭代完善流程，建立闭环绩效管理体系

1. 按人编制岗位职责说明书，列明职责、工作任务、考核重点等内容。

2. 考评指标体系（KPI）按科室负责人、职工分别设立，明确考核指标，按月进行考核，并进行考核有效反馈。

3. 深化考核实效及应用，成立员工绩效考评组，按月进行考评，考评结果与绩效工资有效挂钩。

4. 建立项目评估、绩效目标编制、绩效监控、绩效结果应用的绩效管理闭环体系。

七、附件

(一) 绩效评价指标体系

一级指标		二级指标		三级指标		指标解释及评价要点	评分规则
名称	分值	名称	分值	名称	分值		
决策	20	项目立项	5	立项依据充分性	3	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(1分);②项目立项是否符合行业发展规划和政策要求(1分);③项目立项是否与部门职责范围相符,属于部门履职所需(1分);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。	其中①-③项各占1分;④、⑤项属于一票否决项,如果不属于公共财政支出范围或项目出现重复,则本项不得分

			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项目绩效目标完整性（1分）；②项目绩效目标与实际工作内容是否具有相关性（2分）；③项目预期产出效益和效果是否符合正常的项目投资额或资金量匹配（1分）。	5	根据①-④项合计得分
绩效目标	10	绩效目标合理性	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（1分）；②是否通过清晰、可衡量的指标值予以体现（2分）；③是否与项目目标任务数或计划数相对应（2分）。	5	根据①-③项合计得分，如未设置绩效目标，则此项不得分
资金投入	5	预算编制科学性	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。根据申报情况安排预算。评价要点：①预算编制是否经过科学论证（0.7分）；②预算内容与项目内容是否匹配（0.8分）；③预算额度测算依据是否充分，是否按照标准编制（0.8分）；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（0.7分）。	3	根据①-④项合计得分

					项目预算资金分配是否有测算依据，与项目实施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（1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（1分）。	根据①②项合计得分	
				2	资金分配合理性		
				3	资金到位率		得分=资金到位率*权重分值
				2	预算执行率		得分=预算执行率×总分
过程	20	资金管理	10	5	资金使用合规性		此指标整体为扣分指标，根据①-④项进行扣减

				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分）；②财务和业务管理制度是否合法、合规、完整（2分）。	①、②项各占2分
	组织实施	10	4	项目实施是否符合管理规定，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管理规定（1.5分）；②项目调整及支出调整手续是否完备（1.5分）；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（1.5分）；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（1.5分）。	①-④项共6分，各占1.5分。
			6		
			3	管理制度健全性	
			3	制度执行有效性	
			3	在职人员工资	
			3	在职人员五险一金	
			3	退休人员及遗属补贴	
			2	取暖补贴发放率	
			2	绩效考核奖发放率	
产出	产出数量	30	2	反映运转经费的列支情况，项目报支金额/实际发生总额	完成率100%得满分，降低1个百分点减0.1分，低于80%不得分。 覆盖率100%得满分，低于100%高于50%扣0.5分，低于50%

									扣1分
	产出质量	3	计提及发放准确率	3	对计提准确性、发放准确性进行评价				准确率100%得3分，出现一项扣1分，扣完为止
	产出时效	6	发放及时性	3	考核工资、五险一金、补贴发放及时情况				发放及时得满分，每出现1项拖欠扣1分，扣完为止。
			报支及时性	3	考核运转经费报销及时情况				及时报销，未出现跨年度报销情况得满分，出现1笔扣1分扣完为止
	产出成本	6	成本节约率	6	完成项目计划工作目标的实际节约成本与计划成本的比率，用以反映和考核项目的成本节约程度。成本节约率= $[(计划成本-实际成本)/计划成本] \times 100%$ 。实际成本：项目实施单位如期完成既定工作目标实际所耗费的支出。计划成本：项目实施单位为完成工作目标计划安排的支出。无超预算得满分，超出预算不得分。				成本节约率 ≥ 0 的得满分， < 0 的不得分。
效果	社会效益	12	保障正常运转	6	项目对机构运转促进和保障作用				保障作用明显得满分，出现罢工、诉讼、投诉事项不得分
			保障职工权益	6	项目对在职工工、退休人员及遗属生活的保障作用				
	可持续影响	12	机制可持续性	6	考察项目运转是否形成了可持续发展的机制。根据项目运转是否形成了可持续发展的机制情况得分包括流程完善，制度健全两个方面。			流程、制度完善健全并有相应明确资料得满分；缺1项扣1	
									30

(二) 绩效评价得分表

一级指标	二级指标	三级指标	得分	得分率	得分依据	依据来源
决策	项目立项	立项依据充分性	3	100%	项目设立依据中共枣庄市市中区市委机构编制委员会印发的《枣庄市市中区市政园林服务中心机构职能编制规定》(市中编发〔2021〕63号), 枣庄市市中区市政园林服务中心为区政府直属正科级公益二类事业单位, 区市政园林服务中心经费来源为财政补贴。项目与市政园林设施管理、园林设施运行及日常监管、市政设施挖掘修复、园林绿化补偿等职责相适应	中共枣庄市市中区委机构编制委员会文件
		立项程序规范性	2	100%	枣庄市市中区市政园林服务中心向枣庄市市中区财政局进行项目预算资金的申报, 并经“二上二下”程序审核, 区十三届人大二次会议审查批准, 项目的申请、设立程序完整, 立项过程经过层层审批, 立项程序规范, 设立过程符合相关文件要求	预算申报及批复文件
	绩效目标	绩效目标合理性	2.5	50%	项目绩效目标包含产出数量、产出质量、产出时效指标, 产出成本指标未设置; 产出数量指标设置为“支付在职职工(正式)人数”, 未设置退休人员与遗属补贴数量, 未设置运转经费考核指标。效益指标设置经济效益指标, 与项目属于二类公益性单位工资、福利、补贴发放、经费报销的主要实施内容关联性不强, 目标设置缺少合理性	《项目绩效目标指标表》

			绩效指标明确性	2.5	50%	<p>枣庄市市中区市政园林服务中心对项目绩效目标进行了具体的分解，包括了“产出数量、产出质量、产出时效、项目效果”等指标项，产出指标采用了量化性指标；但因上述绩效指标合理性缺陷，需要结合项目属性、项目特点设置相关性指标，并采用定量和定性的方式结合项目实施设置指标值。</p>	《项目绩效目标指标表》
			预算编制科学性	3	100%	<p>按照项目历史金额和职工调级情况编制预算，并经市中区财政局和区十三届人大二次会议审查批准，预算金额与项目内容匹配、测算依据充分，资金量与工作任务相匹配</p>	预算金额编制说明
	资金投入		资金分配合理性	2	100%	<p>枣庄市市中区市政园林服务中心按照在职工工人数、工资标准、考勤情况等分配工资总额、计提五险一金；根据退休职工及遗属人数、标准计算补贴金额，对于人员退休、死亡等情况及时进行金额调整，据实报销运转经费支出，分配资金合理</p>	考勤表、考勤汇总表、资金支出明细表、报销单等
过程	资金管理		资金到位率	2.87	95.60%	<p>项目预算资金 3253 万元，本项目到账总金额为 3110 万元。根据资金到位率=（实际到位资金/预算资金）×100%，计算资金到位率为 3110/3253*100%=95.60%。</p>	进账单、银行帐明细
			预算执行率	2	100%	<p>实际到位资金 3110 万元，实际支付 3110 万元，根据预算执行率=（实际支出资金/实际到位资金）×100%=100%</p>	支出明细账
			资金使用合规	5	100%	<p>资金使用符合预算批复的用途。财政拨款收入</p>	总账、明细账

					全部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，支出符合相关规定；资金的拨付有完整的审批程序和手续；不存在虚列、挪用资金情况	等财务资料
	组织实施	管理制度健全性	2	50%	枣庄市市中区市政园林服务中心出台了《市市中区市政园林服务中心规范化管理制度》（市市中区政园林字〔2024〕5号，文中明确了“党风廉政建设责任制、纪律作风制度、请销假及考勤制度、中层干部选拔任用方案”等具体细则；编制了《专业技术岗位职称申报、聘任晋升竞聘流程》《区市政园林服务中心优秀评选标准》，文件为对以前制度文件的迭代完善，但未能提供 2023 年度沿用的人事制度、岗位职责、岗位考评指标体系等完整的制度文件	部门制度文件
		制度执行有效性	4	66.67%	枣庄市市中区市政园林服务中心实施考勤制度，提供了考勤统计表及考勤明细，证明了职工出勤情况，但对于个人岗位履职任务完成数量、质量等缺少有效佐证	考勤表、考勤明细表
产出	产出数量	在职人员工资	3	100%	枣庄市市中区市政园林服务中心按照每月在职人数发放工资，2023 年 1-12 月发放工资总额 13236837.65 元，当年度 12 月份工资在次年 1 月发放。在职人员工资发放率 100%	工资表、银行存款日记账
		在职人员五险一金	3	100%	枣庄市市中区市政园林服务中心按月缴纳医保和公积金。社保金虽然也是按月缴纳，2023 年 1-12 月每月都进行了缴纳，但其中 7 个月为补交 2022 年度 6-12 月拖欠的款项，2023	社保、公积金缴纳单、银行存款日记账、报销凭证等

				年缴纳五险一金 111119596.05 元				补贴发放表、 银行存款日 记帐
			3	100%	退休人员及遗 属补贴	枣庄市中区市政园林服务中心依据《机关事业单位养老保险制度》，按月向退休人员及遗属发放补贴，2023 年 1-12 月发放补贴总额 4914584.91 元，退休人员及遗属补贴发放率 100%		取暖费发放 表、银行存款 日记帐、报销 单
			2	100%	取暖补贴发放 率	枣庄市中区市政园林服务中心按照制度要求，2023 年发放（2022 年）取暖补贴 1242800 元，取暖补贴发放率 100%		银行存款日 记帐、明细表
			2	100%	绩效考核奖发 放率	枣庄市中区市政园林服务中心按照制度要求，2023 年发放（2022 年）绩效考核奖 523500 元，绩效考核奖发放率 100%		银行存款日 记帐、报销单
			1	50%	运转经费覆盖 率	运转经费覆盖率。枣庄市中区市政园林服务中心 2023 年运转经费 215462.39 元（其中物业费 73200 元、办公费 34839 元、邮电费 34800 元、律师费 26000 元、水费 12554.2 元、公车运行维护费 34069.19 元），在本项目里列支 62681.39 元，其余金额在其他项目里列支，运转经费覆盖率 29.09%。		工资表、报 销单、取暖费、 绩效考核单、 银行拨款申 请单等
	产出质量		3	100%	计提及发放准 确率	枣庄市中区市政园林服务中心本项目支出计提、发放及报销准确率 100%		工资表、取暖 表、银行存款 日记帐、报销 单
	产出时效		2	66.67%	发放及时性	在职人员工资、退休人员及遗属补贴、取暖补		工资表、取暖

					贴、绩效考核奖发放及时性，但在在职人员五险一金2023年缴纳金额中有7个月为补交2022年度6-12月拖欠的款项，截止2023年12月31日，当年度仍拖欠7个月社保金	绩效考核费、绩效考核单、银行拨款申请单等
				报支及时性	报销及时性。枣庄市市中区市政园林服务中心对于2023年发生的水费、办公用品费、维护维修等运转经费支出报销及时，未出现跨年度报销费用情况	报销单、汇总表
				成本节约率	项目预算资金3253万元，实际支出资金3110万元，预算总成本节约率=1-实际总成本/预算总成本=4.40%≥0	资金复算
效果	社会效益	保障正常运转	6	100%	枣庄市市中区市政园林服务中心工资和补贴的及时足额发放，减少了人员调动、降低了离职率，保障了职工队伍的稳定；运转经费的及时报销，保障了各项工作有序开展，完成了《枣庄市市中区市政园林服务中心机构职能编制规定》（市中编发〔2021〕63号）规定的各项职责	三定方案、工作记录、考勤、报销单、凭证等
					枣庄市市中区市政园林服务中心作为“事业组织”，与职工建立了劳动合同关系，工资及补贴的发放、五险一金的缴纳，保障了职工取得劳动报酬的权利、享受社会保险和福利的权利，协调劳动关系，逐步提高职工的生活水平；退休人员及遗属补贴的发放稳定了相关人员经济来源，维护社会安定	劳动合同、退休人员登记表
	可持续影响	机制可持续性	5	83.33%	枣庄市市中区市政园林服务中心明确了部门	组织结构、部

	响				<p>分工，薪酬计提及考核由人事科负责，财务科负责审核及资金统筹和发放，项目的负责科室，管理机构、职责和人员分工明确。设立了计提、审核、款项申请、审批、付款的系列流程，为项目的规范开展及绩效提供了流程控制及制度保障，项目运行机制可持续发挥作用，但岗位职责说明书需要编制、考评指标需要按科室负责人、职工分别设立。另外枣庄市中区市政园林服务中心项目评估、绩效目标编制、绩效监控、绩效结果应用的绩效管理闭环体系需要建立。</p>	<p>门制度、绩效目标表及自评、工作总结</p>
	满意度	服务对象满意度	5	83.33%	<p>工资和补贴的及时足额发放激发了枣庄市中区市政园林服务中心职工的工作热情，增强单位人员的职业认同感。全心投入到市委、市政府，区委、区政府工作要求，承担起城区主次干道和管辖区域市政园林设施管理；道路、桥梁、路灯、排水、防汛等设施的建设与管理；城区公共绿化建设与管理；光明广场、人民公园的日常管理等职责，持续为建设美丽市中贡献力量</p> <p>服务对象满意度 85%，低于目标值 90%五个百分点，失分原因为少量员工对单位拖欠社保金存有疑虑</p>	<p>工作记录、奖项等</p>
						<p>满意度调查表</p>

(三) 问题清单

问题分类	序号	项目责任单位	问题描述
决策	1	枣庄市市中区市政园林服务中心	绩效目标需要完善。经对枣庄市市中区市政园林服务中心提供的《项目绩效目标指标表》进行分析，项目绩效目标包含产出数量、产出质量、产出时效指标，产出成本指标未设置；产出数量指标设置为“支付在职职工（正式）人数”，未设置退休人员与遗属补贴数量，未设置运转经费考核指标。效益指标设置经济效益指标，与项目属于二类公益性单位工资、福利、补贴发放、经费报销的主要实施内容关联性不强，目标设置缺少合理性。同时因上述绩效指标合理性缺陷，需要结合项目属性、项目特点设置相关性指标，并采用定量和定性的方式结合项目实施设置具体指标值，绩效目标明确性需要加强。
过程	2	枣庄市市中区市政园林服务中心	管理制度需要健全。枣庄市市中区市政园林服务中心出台了《市中区市政园林服务中心规范化管理制度》（市中市政园林字〔2024〕5号，文中明确了“党风廉政建设责任制、纪律作风制度、请销假及考勤制度、中层干部选拔任用方案”等具体细则；编制了《专业技术岗职称申报、聘任晋升竞聘流程》《区市政园林服务中心优秀评选标准》，解释为对以前制度文件的迭代完善，但未能提供2023年度沿用的人事制度、岗位职责说明书、岗位考评指标体系等完整的制度文件，管理制度需进一步健全。枣庄市市中区市政园林服务中心实施考勤制度，提供了考勤统计表及考勤明细，证明了职工出勤情况，但对于个人岗位履职任务完成数量、质量等缺少有效佐

			证。
产出	3	枣庄市市中区市政园林服务中心	产出数量、产出时效需要提高。枣庄市市中区市政园林服务中心2023年运转经费215462.39元(其中物业费73200元、办公费34839元、邮电费34800元、律师费26000元、水费12554.2元、公车运行维护费34069.19元)，在本项目里列支62681.39元，其余金额在其他项目里列支，覆盖率不足29.09%； 在职人员五险一金2023年缴纳金额中有7个月为补交2022年度6-12月拖欠的款项，截止2023年12月31日，当年度仍拖欠7个月社保金，需要及时补交，加强产出时效。
效益	4	枣庄市市中区市政园林服务中心	机制可持续需要完善。岗位职责说明书需编制、考评指标需要按科室负责人、职工分别设立。另外枣庄市市中区市政园林服务中心项目评估、绩效目标编制、绩效监控、绩效结果应用的绩效闭环流程管理体系需建立。
其他问题	5	枣庄市市中区市政园林服务中心	无
备注:			