

---

上海植物园  
2018 年度“日常养护综合配套费”项目  
绩效评价报告

项目名称：2018 年度日常养护综合配套费

项目单位：上海植物园

主管部门：上海市绿化和市容管理局

委托部门：上海植物园

评价机构：上海枫雅会计师事务所（普通合伙）

二〇一九年六月

## 目 录

摘 要.....	1
前 言.....	5
一、项目概况.....	5
（一）项目立项的背景和目的.....	5
（二）项目立项依据.....	6
（三）项目预算及资金来源.....	7
（四）项目实施情况.....	1
（五）项目组织及管理.....	1
（六）项目绩效目标.....	1
二、绩效工作情况.....	3
（一）评价目的和依据.....	4
（二）绩效评价工作方案制定过程.....	5
（三）绩效评价原则、评价方法.....	6
（四）数据采集方法及过程.....	7
（五）绩效评价实施过程.....	8
（六）绩效评价的局限性.....	10
三、评价结论和绩效分析.....	11
（一）评价结论.....	11
（二）具体绩效分析.....	12
四、主要经验、存在的问题及建议.....	28
（一）主要经验.....	28
（二）存在问题.....	29
（三）建议和改进措施.....	29

## 摘 要

### • 概述

上海植物园是城市科技文化建设的重要组成部分，它与博物馆、图书馆、科技馆、动物园一样成为城市文明程度的标志。上海植物园广泛搜集和栽培大量国内外植物，以植物驯化为中心，是供科学研究、科学普及、观光游览的场所，也是保存和保护植物种质资源的基地。上海植物园的植物群落和植物景观起到了改善环境和园林示范的作用。

上海植物园位于徐汇区西南部，1974年起筹建，占地81.86公顷，前身为始建于1954年的龙华苗圃。1974年改建为上海植物园，1978年正式对公众开放，是一个以植物引种驯化和展示、园艺研究及科普教育为主的综合性上海植物园。

为充分体现上海植物园在植物、植物群落与生态保护、园艺以及造园技艺等方面的示范作用，展现植物科学与园林艺术相结合的特色，上海植物园需要进行必要的维护投入，保证上海植物园正常运营，发挥各项基本功能，展示现有专类园植物展示的品味和科学含量，表现上海植物园建设特色和水准，2018年度上海植物园经上海市绿化和市容管理局批准，立项“日常养护综合配套费”项目。

2018年本项目预算安排4,230.00万元，实际支出4,222.02万元，预算执行率99.81%。实施内容按照类型划分包括三个方面：一

是“植物养护类”项目，实际支出 3,115.82 万元，包括 12 个子项目，主要用于上海植物园的日常养护、专类园养护、植物抽稀调整等；二是“日常服务”项目，实际支出 876.45 万元，包括 3 个子项目，主要用于垃圾清运、安保、日常服务等；三是“设备设施维护”项目，实际支出 229.75 万元，包括 2 个子项目，主要用于消防及防配套及日常设施维护等。

## • 评价结论和绩效分析

### （一）评价结论

本项目绩效评价总得分为 93.06 分，评价等级为“优”。其中，项目决策类指标权重 10 分，得分 10 分，得分率 100%；项目管理类指标权重 31 分，得分 30.50 分，得分率 98.38%；项目绩效类指标权重 59 分，得分 52.56 分，得分率 89.08%。

### （二）主要绩效

通过对上海植物园植物的日常养护及对各专类园和水体的养护，提高了游客的游园品质；通过安保、垃圾清运、日常服务的实施，保障了上海植物园的正常运行秩序。

（1）从项目决策来看，本项目的实施符合发展政策和公共财政支持的方向和重点，绩效目标的设置也较为完整、明确、合理。

（2）从项目管理来看，本项目资金使用规范，项目管理制度健全且执行有效，但预算编制合理性和合同履约有效性还能进一步提高。

(3) 从项目绩效来看, 本项目按照计划完成了既定数量的采购和维护任务, 设备全部投入使用, 满足了上海植物园工作人员的科研和普通游客的观赏需求。

## • 经验教训和建议

### (一) 主要经验

#### 1. 各部门各司其职, 系统的管理流程保证了项目的顺利开展

在制度的建立与执行方面, 上海植物园除了按照上海市绿化和市容管理局制定的相关政策文件和实施细则开展项目外, 还结合自身实际情况制定了专门管理办法保证项目的顺利进行。在具体的实施流程方面, 上海植物园具体实施部门在前期论证、编制预算、项目验收等一系列流程中, 与各方积极配合并组织协调。在财务管理方面, 资金有明确的合同、中标通知书、发票、拨付确认表等依据。在资产管理机制建立与执行方面, 上海植物园也建立了从购置、登记、领用、使用、报废等各环节的一整套资产管理制度, 并定期对资产进行清查盘点。

#### 2. 政府采购流程规范, 完成了既定数量的采购任务

本项目涉及采购维护服务及植物养护类型杂, 涉及采购的所有子项目均实施了政府采购流程, 采购流程较为规范, 涉及的采购内容基本符合上海市绿化和市容管理局的相关配置要求, 符合设备使用现状更新要求。2018年上海植物园完成了“日常养护综合配套费”涉及的17个子项目的植物养护、日常服务和设备设施养护任务, 完成率

100%，且所有维护、设备质量合格率也达到了 100%。

## （二）存在的问题

### 1. 编制预算时引用的文件依据较早

编制预算时引用的依据较早未能及时更新，导致部分子项目预算紧张难以满足养护标准，例如目前编制预算时套用《上海市绿地养护概算定额单位估价表（2010）》该文件形成时间较早，个别定额较低已不适应目前的实际情况。

## （三）建议和改进措施

### 1. 建议编制以后年度预算时引用最新文件

垃圾清运，养护配套等子项目编制预算时套用的《上海市绿地养护概算定额单位估价表（2010）》发布已近 10 年，2019 年上海市住建委已发布《上海市园林绿化工程养护维修预算定额》建议以后年度编制预算时引用最新文件，避免由于引用文件较早导致的预算不足的问题。

### 2. 建议对园内植物增加讲解二维码，提高科普性、趣味性

通过对园内游客进行问卷调查，部分游客反映，希望在植物边增设讲解二维码或 AR 扫描植物进行讲解的功能。建议上海植物园结合自身实际情况增加讲解形式，提高游客的游园体验。

## 前 言

为加强财政预算支出的管理工作，衡量财政资金使用效益，合理配置公共资源，发挥公共资金的引导和促进作用，进而促进社会经济更好更快的发展。根据《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）的要求，上海枫雅会计师事务所（普通合伙）受上海植物园委托，对上海植物园2018年度“日常养护综合配套费”项目财政支出情况进行绩效评价工作，形成绩效评价报告。

### 一、项目概况

#### （一）项目立项的背景和目的

上海植物园是城市科技文化建设的重要组成部分，它与博物馆、图书馆、科技馆、动物园一样成为城市文明程度的标志。上海植物园广泛搜集和栽培大量国内外植物，以植物驯化为中心，是供科学研究、科学普及、观光游览的场所，也是保存和保护植物种质资源的基地。上海植物园的植物群落和植物景观起到了改善环境和园林示范的作用。

上海植物园位于徐汇区西南部，1974年起筹建，占地81.86公顷，前身为始建于1954年的龙华苗圃。1974年改建为上海植物园，1978年正式对公众开放，是一个以植物引种驯化和展示、园艺研究

及科普教育 为主的综合性上海植物园。

为充分体现上海植物园在植物、植物群落与生态保护、园艺以及造园技艺等方面的示范作用，展现植物科学与园林艺术相结合的特色，上海植物园需要进行必要的维护投入，保证上海植物园正常运营，发挥各项基本功能，展示现有专类园植物展示的品味和科学含量，表现上海植物园建设特色和水准，2018 年度上海植物园经上海市绿化和市容管理局批准，立项“日常养护综合配套费”项目。

2018 年本项目预算安排 4,230.00 万元，实际支出 4,222.02 万元，预算执行率 99.81%。实施内容按照类型划分包括三个方面：一是“植物养护类”项目，实际支出 3,115.82 万元，包括 12 个子项目，主要用于上海植物园的日常养护、专类园养护、植物抽稀调整等；二是“日常服务”项目，实际支出 876.45 万元，包括 3 个子项目，主要用于垃圾清运、安保、日常服务等；三是“设备设施维护”项目，实际支出 229.75 万元，包括 2 个子项目，主要用于消防及防配套及日常设施维护等。

本次绩效评价受上海植物园委托，根据《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）的要求，结合预算绩效管理工作规划和财政项目预算管理的相关要求，以上海植物园 2018 年度“日常养护综合配套费”经费的使用情况为评价对象，重点考察财政资金支出的效率性和效益性。

## （二）项目立项依据



上海植物园 2018 年度“日常养护综合配套费”项目的立项依据包括:

1. 《住房城乡建设部印发关于进一步加强公园建设管理的意见的通知》（建城〔2013〕73号）；
2. 《上海市绿化条例》；
3. 《上海市公园管理条例》；
4. 《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）；
5. 《上海植物园财务管理制度（试行）》。

### （三）项目预算及资金来源

#### 1、项目预算

上海植物园“日常养护综合配套费”项目系上海植物园财政支出部门预算的经常性项目，项目资金来源系市级财政拨款。

2018年2月市财政局批复上海植物园2018年度财政支出部门预算，其中本次评价范围内的“日常养护综合配套费”项目支出预算4,230.00万元。

#### 2、资金使用情况

##### （1）资金支付流程

上海植物园负责项目资金的申请、发票审核等，报市绿容局审核后，市绿容局向市财政局提出资金申请，直接支付或授权支付资金。本项目资金支付方式有两种：一是授权支付，二是直接支付。

授权支付范围为非政府采购项目，以及政府采购项目中，采购形式为定点市协议供货的项目。

直接支付范围为政府采购项目中，采购形式为市机构集中采购项目和分散采购项目。

本项目严格按照上述支付范围支付资金。授权支付和直接支付流程如图 1-1、1-2:

图1-1 授权支付流程图

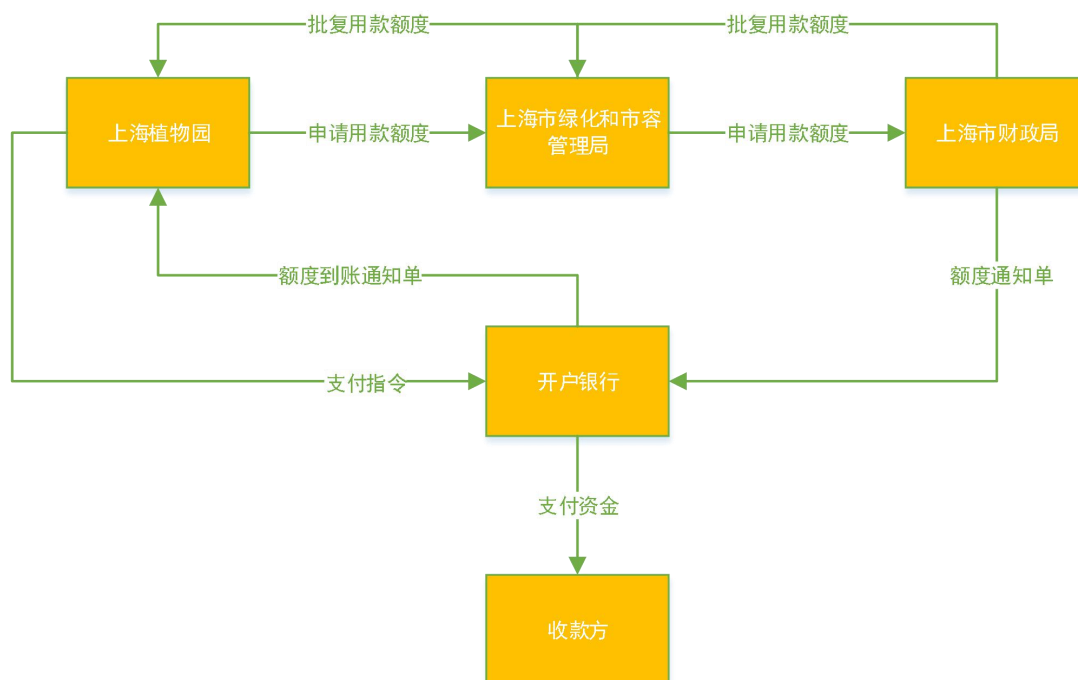
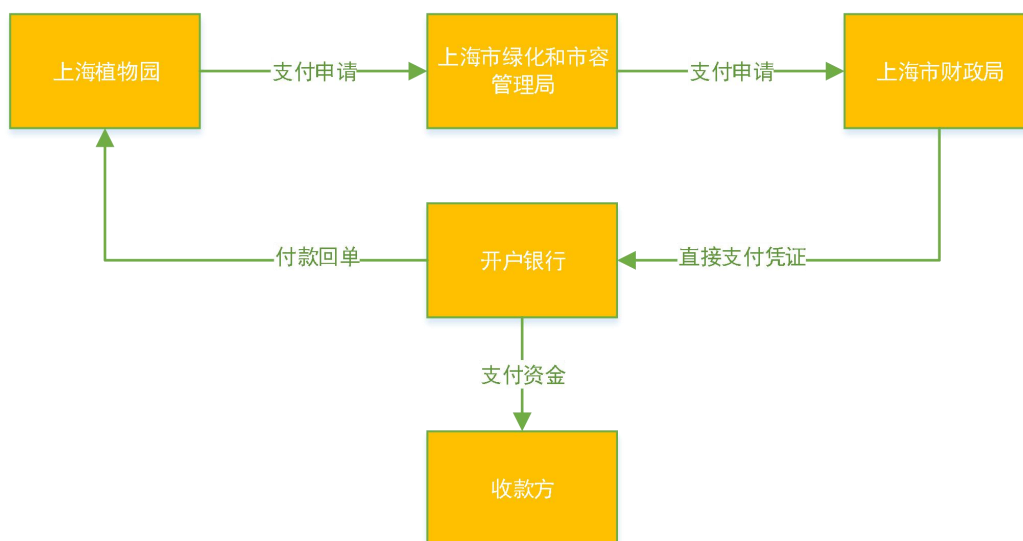


图1-2 直接支付流程图



## (2) 实际支付情况

根据上海植物园 2018 年度“日常养护综合配套费”项目预算执行决算，截至 2018 年 12 月 31 日，2018 年度“日常养护综合配套费”项目账面核算支出额 4,222.02 万元。项目预算资金执行情况具体如图 1-1、1-2 所示：

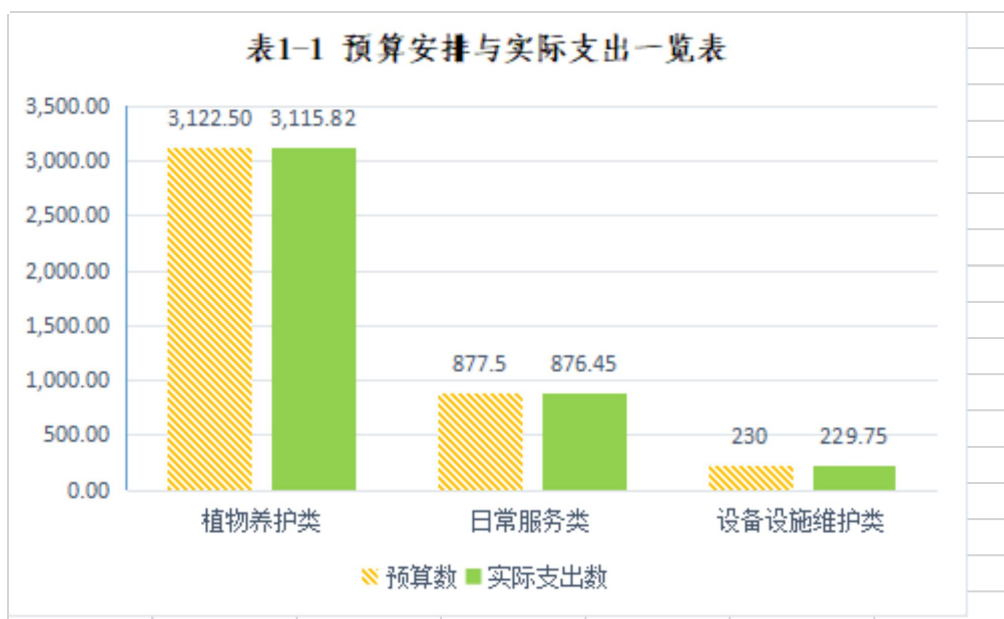


表1-2 预算安排与实际支出明细表

单位：万元

序号	项目类型	项目名称	预算安排	实际支出	预算执行率	资金支出占比
1	植物 养护类	展览温室养护费	581.50	581.27	99.96%	13.77%
2		盆景园养护费	379.00	378.81	99.95%	8.97%
3		兰花室养护费	80.00	79.39	99.24%	1.88%
4		园区绿化养护费	571.00	570.38	99.89%	13.51%
5		绿化恢复和管护	170.00	169.04	99.44%	4.00%
6		绿化环境布置	530.00	528.84	99.78%	12.53%
7		专类园绿化抽稀调整	130.00	129.38	99.52%	3.06%
8		植物引种项目	400.00	398.93	99.73%	9.45%
9		精品草坪养护	26.00	26.00	100.00%	0.62%
10		花坛布置	110.00	109.90	99.91%	2.60%
11		草药园养护	80.00	78.98	98.73%	1.87%
12		景观水体养护	65.00	64.90	99.85%	1.54%
小计			3,122.50	3,115.82	99.79%	73.80%
13	日常服务	垃圾清运费	36.50	36.50	100.00%	0.86%

序号	项目类型	项目名称	预算安排	实际支出	预算执行率	资金支出占比
14	类	园区安保服务费	339.00	338.20	99.76%	8.01%
15		综合配套服务费	502.00	501.75	99.95%	11.88%
小计			877.50	876.45	99.88%	20.76%
16	设备设施	消防技防配套	5.00	5.00	100.00%	0.12%
17	维护类	设施设备维护	225.00	224.75	99.89%	5.32%
小计			230.00	229.75	99.89%	5.44%
合计			4,230.00	4,222.02	99.81%	——

### 3、最近年度预算及使用情况

近三年来上海植物园“日常养护综合配套费”项目预算逐年增加 2016-2018 年预算分别为 3,765.00 万元、4,073.00 万元、4,230.00 万元。项目预算资金执行率如图 1-3 所示、具体情况如表 1-3 所示：

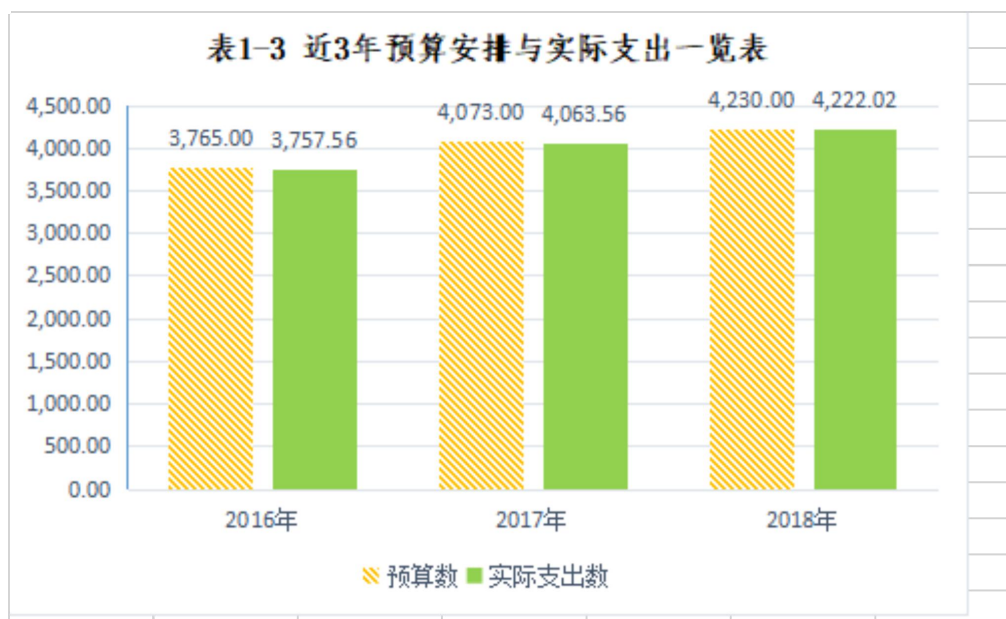


表1-3 近3年预算安排与实际支出明细表

单位：万元

项目构成	2016 年度			2017 年度			2018 年度		
	预算金额	执行金额	执行率	预算金额	执行金额	执行率	预算金额	执行金额	执行率
园区安保服务	264.00	262.86	99.57%	300.00	299.58	99.86%	339.00	338.20	99.76%
垃圾清运费	30.00	30.00	100.00%	35.00	35.00	100.00%	36.50	36.50	100.00%
消防技防配套	4.42	4.42	100.00%	5.00	5.00	100.00%	5.00	5.00	100.00%
综合配套服务费	471.58	471.58	100.00%	472.00	471.73	99.94%	502.00	501.75	99.95%
展览温室养护费	539.20	539.10	99.98%	570.00	569.94	99.99%	581.50	581.27	99.96%
盆景园养护费	248.49	248.47	99.99%	335.00	334.88	99.96%	379.00	378.81	99.95%
兰花室养护费	76.90	76.49	99.46%	80.00	79.32	99.15%	80.00	79.39	99.23%
园区绿化养护费	500.00	497.42	99.48%	500.00	497.42	99.48%	571.00	570.38	99.89%
绿化恢复和管护	150.00	149.73	99.82%	150.00	149.66	99.77%	170.00	169.04	99.43%
绿化环境布置	500.00	499.57	99.91%	530.00	529.49	99.90%	530.00	528.84	99.78%
专类园绿化抽稀调整	127.65	127.59	99.96%	130.00	129.43	99.56%	130.00	129.38	99.52%
植物引种项目	335.00	334.00	99.70%	400.00	398.27	99.57%	400.00	398.93	99.73%
精品草坪养护	18.95	18.95	100.00%	20.00	20.00	100.00%	26.00	26.00	100.00%

项目构成	2016 年度			2017 年度			2018 年度		
	预算金额	执行金额	执行率	预算金额	执行金额	执行率	预算金额	执行金额	执行率
花坛布置	85.00	84.96	99.95%	110.00	109.90	99.90%	110.00	109.90	99.91%
草药园养护	70.28	69.19	98.45%	80.00	78.57	98.21%	80.00	78.98	98.72%
景观水体养护	55.72	55.70	99.96%	60.00	59.90	99.83%	65.00	64.90	99.84%
设施设备维护	207.12	207.02	99.95%	215.00	214.70	99.86%	225.00	224.75	99.89%
引种区养护和保种	80.69	80.51	99.78%	81.00	80.79	99.74%	-	-	-
合计	<b>3,765.00</b>	<b>3,757.56</b>	<b>99.80%</b>	<b>4,073.00</b>	<b>4,063.56</b>	<b>99.77%</b>	<b>4,230.00</b>	<b>4,222.00</b>	<b>99.81%</b>

#### （四）项目实施情况

根据上海植物园 2018 年度工作计划，“日常养护综合配套费”项目主要涉及植物养护类、日常服务类、设备设施维护类等三类项目，项目实施内容如表 1-4 所示、合同汇总情况如表 1-5 所示：

表1-4 项目实施内容表

序号	项目类型	项目名称	受益对象	主要内容	项目成效
1	植物 养护类	展览温室养护费	游客	花卉植物的绿化养护类项目主要包括展览温室、盆景园、苗圃外围、水生植物等园区内各区域（标段）的养护，水体养护，绿化调整、植物抽稀、景观花卉材料更换及花坛环境布置等与绿化直接相关的养护工作。	养护面积约为 81 公顷。养护范围主要按照专类园区划分，主要分为：展览温室，盆景园，兰花室，草药园以及科研中心等园区其他区域。主要为乔木 28571 株、灌木 64301 株、绿篱（单排、双排）2089 延长米、绿篱（片植）530.2 平方米、草坪 56159 平方米、地被（片植）61037.5 平方米、花坛花境 13556 平方米、竹类植物 16533
2		盆景园养护费			
3		兰花室养护费			
4		园区绿化养护费			
5		绿化恢复和管护			
6		绿化环境布置			
7		专类园绿化抽稀调整			
8		植物引种项目			
9		精品草坪养护			



序号	项目类型	项目名称	受益对象	主要内容	项目成效
10		花坛布置			平方米、攀缘植物2033株、水生植物（塘植）58144丛、水生植物（盆植）930盆、容器植物40000盆、水体面积49957平方米。
11		草药园养护			
12		景观水体养护			
13	日常服务类	垃圾清运费		售检票、保安保洁等综合配套服务类项目主要为售检票服务、广播咨询室服务、展示馆讲解服务、保安、保洁、垃圾清运等配套服务。	负责售检票及游客服务：公园门售票、门检票、应急门售票服务；广播室（监控室）服务；展示馆讲解服务；游客接待服务、游客咨询室服务；保安：公园秩序维护，公园的治安、消防、门岗及车辆管理工作；公园重大活动安全保卫；防火、防盗、防破坏、处置突发事件和协助处理纠纷等工作；保洁：园区内绿地、道路、厕所、地坪、广场、园林小品等保洁维护；公园垃圾房管理，垃圾清运等。
14		园区安保服务费			
15		综合配套服务费			

序号	项目类型	项目名称	受益对象	主要内容	项目成效
16	设备设施维护类	消防技防配套		设备设施的维修维护类项目主要包括消防技防配套, 弱电系统维护, 生产区生产设施日常维修, 无害化处理日常维护, 电路、电器、灯具等零星维护以及公园水电燃煤费等。	维护面积园林建筑面积 31534.9 平方米, 园路广场面积 86740 平方米, 园桥面积 2180.1 平方米

表1-5 合同情况汇总表

序号	分类	二级名称	预算金额	采购方式	中标时间	合同时间	中标单位	中标及合同金额	合同内容			
									服务内容	项目范围	考核情况	特殊情况
1	绿化养护	展览温室养护费	581.50	公开招标	2018年5月7日	无	上海海植盆景园艺有限公司	581.27	①展览温室的植物养管；②设别设施运行和养管；③全年主题活动布展；④后备温室的生产和养护；⑤重要温室植物种类的引进和筛选；⑥改善温室的栽培环境。	上海植物园展览温室（一）（二）及后备温室	温室管理中心应组织有关部门进行定期或不定期的全面检查，对检查出来的问题或需要改进的方面及时通知乙方进行整改，养护经费与考核情况挂钩。	
2		盆景园养护	379.00	公开招标	2018年4月18日	无	上海海植盆景园艺有限公司	379.00	上海植物园盆景园精品盆景、一般盆景及园区绿化养护	盆景园园区养护(4万平方米)：精品盆景2000盆、一般盆景500盆	盆景管理中心应组织有关部门进行定期或不定期的全面检查，对检查出来的问题或需要改进的方面及时通知乙方进行整改，每月底进行园容考核并出具盆景养护考核表，养护经费与考核情况挂钩。	乙方负责盆景园小门票的售、检工作，小门票的收入于每年年底结算后一次性全额支付给乙方，作为后勤费用补贴
3		兰花室养护	80.00	公开招标	2018年4月17日	2018年5月	上海植物园绿化工程有限公司	79.39	①精品蓝花养护：1000盆；②举办冬、春两季兰花展览，配合兰花名品的新种引入；③兰室基础养护。	兰室	园艺科组织有关部门进行定期或不定期的全面检查，对检查出来的问题或需要改进的方面及时通知乙方进行整改，每月底进行园容考核并出具考核表，养护经费与考核情况挂钩。	

表1-5 合同情况汇总表

序号	分类	二级名称	预算金额	采购方式	中标时间	合同时间	中标单位	中标及合同金额	合同内容			
									服务内容	项目范围	考核情况	特殊情况
4		园区绿化养护	571.00	公开招标	2018年4月8日	2018年5月	上海植物园绿化工程有限公司	570.38	①园区养护；②荷花、茶花、菊花、杜鹃引保种区养护；③防台、防汛工作。	整个植物园开放园区54万平方米	园艺科组织有关部门进行定期或不定期的全面检查，对检查出来的问题或需要改进的方面及时通知乙方进行整改，每月底进行园容考核并出具考核表，养护经费与考核情况挂钩。	
5		绿化恢复和管护	170.00	公开招标	2018年4月8日	2018年5月	上海植物园绿化工程有限公司	169.04	绿化工程维修维护	上海植物园园区	上海植物园验收。	
6		绿化环境布置	530.00	公开招标	2018年4月8日	2018年5月	上海植物园绿化工程有限公司	528.84	①春夏秋冬环境布置；②展览温室周边；③植物大楼布置；④室内展厅；⑤其他专类园区；⑥清理、养护	上海植物园园区	上海植物园验收。	
7		专类园绿化抽稀调整	130.00	公开招标	2018年4月20日	2018年5月	上海植物园绿化工程有限公司	129.38		上海植物园园区	上海植物园委托第三方进行审价	
8	配套服务	园区保安服务费	339.00	公开招标	2018年3月26日	无	上海华洲保安服务有限公司	338.20	①维护财产安全和工作及生产秩序；②负责治安、消防安全措施；③对搬运的货物及货品进行核查，做好台账登记。	上海植物园园区	保安人员投诉满10次，或管理混乱。	

表1-5 合同情况汇总表

序号	分类	二级名称	预算金额	采购方式	中标时间	合同时间	中标单位	中标及合同金额	合同内容			
									服务内容	项目范围	考核情况	特殊情况
9		综合配套服务费	502.00	公开招标	2018年5月17日	2018年5月21日	上海园植绿化经营有限公司	501.75	售检票及管理,物业管理,综合服务,园内区(游览区)保洁等	上海植物园园区		
10	绿化养护	植物引种项目	400.00	公开招标	2018年9月6日	2018年9月10日	上海上植绿化服务有限公司	398.93	温室植物、科研中心引种植物、专类植物	上海植物园各种种植点、苗圃或展示地	按照种苗实物与记录文本由上海植物园进行验收	
11		花坛布置	110.00	公开招标	2018年4月12日	2018年5月	上海上植绿化服务有限公司	109.90	日常养护、夏秋季种植	4号门区域、2号门和展览温室区域、植物大楼区域	无	
12		草药园养护	80.00	公开招标	2018年4月8日	2018年5月	上海植物园绿化工程有限公司	78.98	①盆栽草药养护:不定期更换,总量1000盆以内;②养护草药园。	草药园	按照上海植物园绿化养护考核办法与评分标准进行考核	
13		景观水体养护	65.00	公开招标	2018年4月12日	2018年5月	上海上植绿化服务有限公司	64.90	①水生植物生长良好;②水生植物不生长泛滥;③及时清理库换的水生植物及垃圾。	上海植物园开放区域中各类水域	园艺科组织有关部门进行定期或不定期的全面检查,对检查出来的问题或需要改进的方面及时通知乙方进行整改,每月底进行园容考核并出具园艺养护考核表,养护经费与考核情况挂钩。	

## （五）项目组织及管理

### 1. 项目组织情况

上海市绿化和市容局是预算主管部门，负责所属单位财政支出部门预算编报审核、执行监管、调整审核、决算管理，负责对预算单位内控管理的监督，负责财政支出资金绩效管理。

上海市财政局是政府财政资金主管部门，负责建立政府预算项目库，负责财政部门预算、财政专项资金的预算管理、执行监督、决算审批，财政国库资金拨付，对财政支出绩效评价全面监管。

上海市住房和城乡建设管理委员会是城维项目主管部门，负责对本市城市维护建设资金统筹管理；对市绿容局上报的上海植物园城维项目预算明细进行审核。

上海植物园作为 2018 年度“日常养护综合配套费”项目预算单位，负责财政支出项目立项报批，项目预算经费申报、预算执行、预算管理；项目组织实施、管理、验收等全过程工作；负责对年度部门预算执行情况的绩效考核、自评。

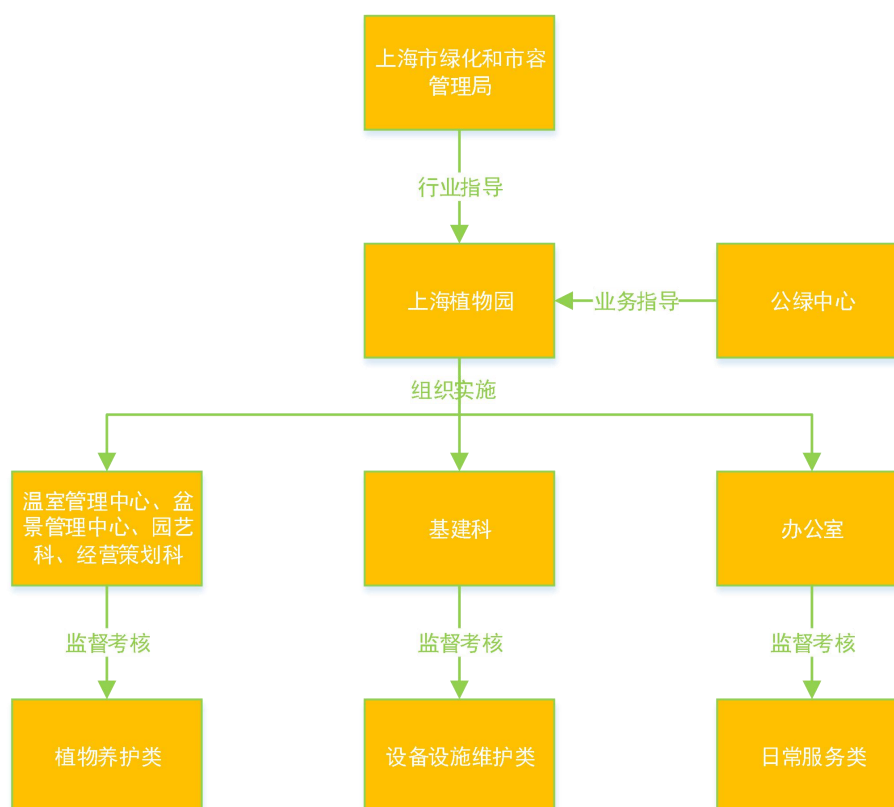
上海植物园内设的各部门是项目具体实施部门；负责执行“日常养护综合配套费”项目资金年度预算。内设的财务科、监察室负责项目预算管理监督，专账核算项目经费收支，编制部门预算和决算，真实反映项目执行会计信息，组织项目执行情况绩效评价工作，并负责督促项目实施部门落实绩效评价结果。

上海植物园游客为最终受益方。

## 2. 项目实施流程

根据上海植物园 2018 年度工作计划，“日常养护综合配套费”项目主要涉及植物养护类、日常服务类、设备设施维护类等三类项目，项目实施流程如图 1-4 所示：

图1-4 项目实施流程图



## 3. 项目管理制度

2018 年度“日常养护综合配套费”项目是上海植物园的主管项目，项目组根据项目单位提供的管理制度，归纳项目核心管理制度如下：

### (1) 财务管理方面

《上海植物园财务管理制度》；

《上海植物园“三重一大”事项议事决策规则》。

## （2）业务管理方面

《上海植物园招投标管理办法》；

《上海市绿化条例》；

《上海市公园管理条例》。

## （六）项目绩效目标

上海植物园根据财政要求，申报并编制了项目立项申请表，设置有项目预算总目标和阶段性目标。项目组根据《上海市预算绩效管理实施办法》（沪财绩〔2014〕22号）的要求，对上海植物园“日常养护综合配套费”的绩效目标进行了补充和细化。

### 1. 项目绩效总目标

上海植物园作为植物科研、科普、园艺展示和生物多样性的保护基地，不仅要保持优美的园林景观，更要体现园艺研究的科技水平，保持园艺植物的多样性、优美的植物景观、充分展现植物的色彩、季节变化。通过日常养护工作的开展，提升现有专类园植物展示的品种和科学含量，展示上海植物园专类公园的特色和水平，进一步在上海园林绿化行业起到引领示范作用。

### 2. 项目绩效分解目标

#### （1）决策目标

项目目标适应性强、立项依据充分、项目立项规范、绩效目标明确、绩效目标合理；



## **(2) 管理目标**

项目预算编制规范、预算执行率 100%；资金使用合规、财务管理制度健全完善、财务监控有效；项目管理制度健全完善、采购过程合规、验收过程合规、合同条款执行有效，项目管理制度执行控制有效。

## **(3) 产出目标**

全面完成 2018 年度“日常养护综合配套费”工作计划；工作计划完成及时；采购项目验收合格率 100%。

## **(4) 效果目标**

不发生重大安全事故；满足维护保养标准；项目管理人员及受益方满意度  $\geq 90\%$ 。

## **(5) 能力建设和影响力目标**

长效管理机制健全并得到有效执行。

## **二、绩效工作情况**

### **(一) 评价目的和依据**

#### **1、评价目的**

本次绩效评价的目的在于通过绩效评价，从财政预算资金使用的角度探究项目的效率和效益，反映项目绩效目标的实现程度。

总结市上海市交通 2018 年度“日常养护综合配套费”项目在立项决策、执行过程等方面的经验和教训；总结 2018 年度“日常养护综合配套费”项目在预算管理、财务管理、资金支付管理等方面建立

完善和执行内控制度的经验和教训；总结和评价 2018 年度“日常养护综合配套费”项目投入产出、效率效益的内在联系和必然结果。通过绩效评价查找项目过程存在的不足和问题，提出科学合理的建议，从而进一步加强财政支出预算管理，切实提高日常维护项目的支出计划的执行力和效益。

## 2、评价依据

绩效评价的依据包括但不限于：国家、本市相关法律、法规和方针政策、规章制度；财政部门制定的绩效评价管理制度及工作规范；上海植物园职能职责、中长期发展规划和年度工作计划、绩效目标；上海植物园部门项目预算申报的相关材料、预算批复；上海植物园及具体实施方关于项目实施的相关资料；上海植物园决算报表及报告；其他相关材料。

本次绩效评价所依据的主要政策文件资料包括：《上海市绿化条例》；《上海市公园管理条例》。项目过程资料、成果报告和后续整改资料；项目资金会计核算凭证和依据；本项目调查问卷、访谈记录等。

### （二）绩效评价工作方案制定过程

根据前期调研结果和对相关文件资料的研读，结合项目实际开展情况，形成项目绩效评价指标体系和方案初稿，并在规定时间内提交上海植物园，组织专家评审。根据专家意见，重新梳理了项目总目标和阶段性目标等，形成了最终的项目绩效评价指标体系和绩效评价方

案，具体过程如表 2-1 所示。

表2-1 工作方案制定过程表

序号	具体工作内容
1	根据评价项目实际情况，确定公司评价小组成员名单
2	基本情况调查，与项目相关部门工作人员联系，收集相关资料
3	撰写评价方案初稿，包括基本情况、评价指标、调查问卷等
4	征求委托方及项目实施单位意见，完善评价方案
5	与相关方达成共识后向委托方提交评价方案（评审稿）
6	委托方组织专家，评审评价方案
7	评价小组根据方案评审意见进行修订
8	征求委托方及项目实施单位意见，完善评价方案
9	与相关方达成共识后向委托方提交评价方案（正式稿）

### （三）绩效评价原则、评价方法

#### 1. 评价原则

本次绩效评价遵循科学规范、公开公正、绩效相关的原则：

（1）科学规范。绩效评价注重财政支出的经济性、效率性和有效性，严格执行规定的程序，采用定量与定性分析相结合的方法。

（2）公正公开。绩效评价客观、公正，标准统一、资料可靠，依法公开并接受监督。

（3）绩效相关。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。

#### 2. 评价方法

本次绩效评价采用的方法是指标评价法、社会调查法。绩效评价指标的研发遵循定量为主，定量、定性相结合的原则；参照规定的政策标准及采集的相关数据材料制订评价标准。

上海植物园 2018 年度“日常养护综合配套费”项目绩效评价指标体系按照逻辑分析法设计，包括项目决策、项目管理、项目绩效三类指标，主要围绕资金使用、项目管理、资源配置等方面，客观分析项目的产出和效果，进而提出完善意见。整个评价框架构成体现从投入、过程到产出、效果和影响的绩效逻辑路径。

指标体系包括综合评价表和基础表两部分，综合评价表是评价的依据，基础表是支持评价的基础数据。指标体系为评分所用，需要基础表、问卷调查和访谈的支持。综合评价表中各指标的权重由本项目绩效项目组根据绩效评价原理和评价需求，在调研基础上依据指标的重要性制定形成，经专家论证完善后最终确定。

注重其科学性、实用性、可实现性和可操作性，尽可能地设计客观性的量化指标，并适当使用定性指标；既关注上海植物园的工作目标，也考虑项目单位工作人员的工作体验和感受，做到相互补充，科学可行，确保充分体现和真实反映本项目绩效目标的完成情况和绩效状况以及评价的政策需要。

#### **（四）数据采集方法及过程**

自 2019 年 5 月评价项目启动以来，评价组在充分调研和深入了解项目基本情况后，完成了项目绩效评价工作方案，明确了评价的目的、方法、指标、标准、社会调查方案等。绩效评价工作方案确定后，评价组严格按照工作方案，启动调研、核查工作，经过了访谈、数据采集、问卷调查、实地调研、数据分析和报告撰写等环节，顺利完成

了本项目的绩效评价工作。针对不同的指标，评价组采取了不同的数据采集方法，具体过程及对应的数据采集内容如下：

1、获取项目相关文件：了解项目的背景、管理制度，实施情况等基本内容；

2、基础数据表：由项目单位填写，为评价报告的撰写，特别是评价指标的打分提供数据支持；

3、访谈调研：评价人员与上海植物园财务部门以及具体实施部门相关人员进行沟通，了解项目组织、实施、管理的具体情况，了解和评估财政资金使用的效率和效益，发现资金使用和项目管理中存在的问题。

4、问卷调查：为客观测定财政资金的使用效果，依据公共支出绩效评价“为公众服务”的原理，引入“满意度”指标，针对项目受益对象和项目参与人员开展满意度调查。2019年6月，项目组完成了本次绩效评价的电子问卷调查程序。

5、资料整理与分析：评价组对通过以上方法获取的数据进行整理、分类、分析，为评价报告撰写提供数据支持。

## (五)绩效评价实施过程

### 1. 人员分工

为保证本项目的开展，我公司派出了由部门经理崔泓为项目负责人，周圣昱为项目组长，王闪、朱娴玉为组员的项目组，并配备若干名项目助理。如果项目开展中还需要增加专业人员，我公司将派出多名专业技术人员共同参与项目。

我公司的主要参与人员基本信息如下：

序号	姓名	公司职务	本项目中的职务	联系电话	电子信箱	具体工作
----	----	------	---------	------	------	------

序号	姓名	公司职务	本项目中的职务	联系电话	电子信箱	具体工作
1	崔泓	部门经理	项目负责人	13524649112	Cuihong@163.com	项目负责、复核
2	朱娴玉	项目经理	项目组长	13918082437	15618735856@163.com	项目联络、方案及报告撰写
3	王闪	项目经理	项目组员	18621115076	Wssmail@foxmail.com	问卷调查、访谈数据收集及报告撰写
4	朱玲娇	项目助理	项目组员	13681660040	1034934698@qq.com	问卷调查、访谈数据收集、资料整理

## (二) 评价时间及主要工作进程安排

### 1. 开展前期调研（2019年5月1日——2019年5月24日）

全面了解项目概况；与上海植物园财务科、各学部具体实施部门充分沟通，收集立项依据、项目预算资料、2018年度“日常养护综合配套费”项目实施资料、项目制度及财务制度等；充分了解一切与项目绩效评价有关的政策文件及资料。

### 2. 制定绩效管理工作方案（2019年5月24日——2019年6月4日）

依据市财政局绩效评价工作相关文件和上海植物园相关规定及要求制定绩效评价工作方案，内容包括项目概况、评价思路、评价指标体系、社会调查方案等，制作相关工作底稿，并按时提交上海植物园进行专家评审；根据专家评审进行方案修改。

### 3. 项目绩效评价调查取数（2019年6月4日——2019年6月12日）

严格按照评审通过并修改完善的绩效评价工作方案开展调查、收

集资料、抽凭取数，归纳分析工作，并确保数据、资料来源的可靠和收集取数过程的合理合规。

序号	访谈单位	访谈时间	访谈地点
1	上海植物园各具体实施部门	2019.6	上海植物园办公室
2	上海植物园财务科	2019.6	上海植物园办公室

#### 4. 撰写绩效评价报告（2019年6月12日—2019年6月19日）

严格按照市上海植物园的进度要求撰写绩效评价报告，报告内容翔实，逻辑清晰，结论鲜明，依据真实、充分，底稿及附件齐全，并按时递交项目单位。

努力做到：

（1）绩效目标、评价指标体系、主要业绩、问题分析、对策建议有鲜明逻辑关系。分析问题应准确到位，并有真实、充分的证据支撑。

（2）对策建议具有针对性，一则针对具体问题，二则针对财政资金投向、使用、管理和绩效的改善。

（3）对策建议具备合理性和可操作性。

#### 5. 完善绩效评价报告（评审会后3至5日）

根据专家评审会的评审意见修改完善绩效评价报告，及时报项目单位确认。

#### （六）绩效评价的局限性

由于绩效评价工作本身的复杂性，并受到评价手段和方案设计经

验等方面的限制，我们设计的绩效评价指标体系在评价权重的分配、指标标杆值的设定以及数据来源的选择等方面还不够完善和充分，可能在公正、公平、科学性方面存在局限。

对于定性指标，我们主要从调查问卷、调查访谈和单位工作总结中获取到信息和数据的，由于项目组缺乏与项目受益者直接面谈的机缘，调研评价客观性存在一定局限性。

满意度指数来源于随机抽取的样本，因受益者抽样的局限性和样本量限制，我们使用的方法受到一定影响，评价结论可能存在缺陷。

我们努力在现有的条件下尽量做到科学、准确、客观、公正的评价。

### 三、评价结论和绩效分析

#### （一）评价结论

##### 1. 评价结论

运用项目组设计并通过项目主管部门确认的评价指标体系及评分标准，通过基础数据采集、问卷调查及访谈获取的数据，项目组对上海植物园 2018 年度“日常养护综合配套费”项目绩效进行客观评价，最终评分得分为 93.06 分，属于“优”。具体情况如表 3-1 所示：

表 3-1：2018 年“日常养护综合配套费”项目整体绩效分值

指标类别	A 项目决策	B 项目管理	C 项目绩效	合计
权重	10.00	31.00	59.00	100.00
分值	10.00	30.50	52.56	93.06
得分率	100.00%	98.38%	89.08%	93.06%

综合评价，该项目完成情况良好，通过规范的项目决策、较为健



全的项目管理机制，通过上海植物园的组织和监管，较好地完成了2018年度“日常养护综合配套费”项目。从调研结果和满意度调查结果来看，项目取得了较好的社会效益。

## 2. 主要绩效

通过对上海植物园植物的日常养护及对各专类园和水体的养护，提高了游客的游园品质；通过安保、垃圾清运、日常服务的实施，保障了上海植物园的正常运行秩序。

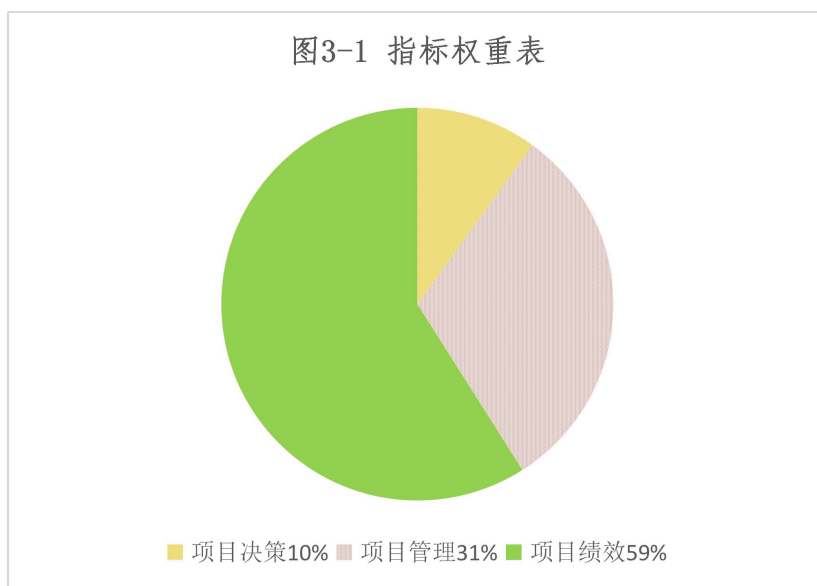
(1) 从项目决策来看，本项目的实施符合发展政策和公共财政支持的方向和重点，绩效目标的设置也较为完整、明确、合理。

(2) 从项目管理来看，本项目资金使用规范，项目管理制度健全且执行有效，但预算编制合理性和合同履行有效性还能进一步提高。

(3) 从项目绩效来看，本项目按照计划完成了既定数量的采购和维护任务，设备全部投入使用，满足了上海植物园工作人员的科研和普通游客的观赏需求。

### (二) 具体绩效分析

上海植物园2018年度“日常养护综合配套费”项目绩效评价指标体系由三级指标构成，各指标权重根据所评价内容的重要性、资金量等标准设置。其中一级指标的权重分配如图3-1所示：



### 1、项目决策

项目决策指标主要从战略目标适应性、项目立项依据充分性、项目立项规范性、绩效目标合理性、绩效目标的明确性五个方面对项目立项、项目目标进行考察。项目决策类指标权重分为 10 分，评价得分 10 分。项目决策类指标得分情况见表 3-2。

表 3-2：项目决策指标得分情况

一级指标	二级指标	三级指标	权重	标杆值	业绩值	得分
A 项目 决策(10)	A1 项目立 项(6)	A11.战略目 标适应性	2	适应	适应	2
		A12.立项依 据充分性	2	充分	充分	2
		A13.项目立 项规范性	2	规范	规范	2
	A2 项目目 标(4)	A21.绩效目 标的合理性	2	合理	合理	2
		A22.绩效目 标的明确性	2	明确	明确	2
	小计			10	--	--

#### A11 战略目标适应性：

本指标考察项目是否与国家和地区的战略目标、发展计划以及部门的基本职能和工作计划相适应。

为充分体现上海植物园在植物、植物群落与生态保护、园艺以及造园技艺等方面的示范作用，展现植物科学与园林艺术相结合的特色，上海植物园需要进行必要的维护投入，保证上海植物园正常运营，发挥各项基本功能，展示现有专类园植物展示的品味和科学含量，表现上海植物园建设特色和水准，上海植物园立项了“日常养护综合配套费”项目。

综上所述，本项目与国家和地区的战略目标、发展计划相适应，与部门基本职责和工作计划相适应。

该项指标权重分为 2 分，根据评分规则评价得 2 分。

#### **A12. 立项依据充分性:**

本指标考察项目立项是否有充分的立项依据，符合国家的相关规定。

根据《上海市绿化条例》；《上海市公园管理条例》上海植物园经上海市绿化和市容管理局批准立项 2018 年度“日常养护综合配套费”项目，个别子项目经过前期调研、论证，立项依据较为充分。

该项指标权重分为 2 分，根据评分规则评价得 2 分。

#### **A13. 项目立项规范性:**

本指标考察项目申请、设立过程的程序规范性。

该项目系上海植物园财政支出部门预算经常性项目，根据项目资金管理规定纳入上海植物园年度财务计划总预算。上海植物园根据市财政局和市绿容局 2018 年预算编制通知和财政支出项目库编报要

求，于 2017 年 8 月起通过“二上二下”程序，上海植物园“三重一大”决策议事规程，正式编报 2018 年财政支出部门预算项目支出预算，经市绿容局报送市财政局。2018 年 2 月，市财政局批复上海植物园 2018 年部门预算，批准该项目支出预算资金 4,230.00 万元。

该项指标权重分 2 分，根据评分规则评价得 2 分。

#### **A21. 绩效目标的合理性:**

本指标考察项目立项是否编制绩效预算及绩效预算的完善和细化。

根据上海植物园提供的 2018 年项目绩效目标申报表、相关招投标等实施资料显示，上海植物园将绩效目标细化分解为数量目标、质量目标、时效目标、效果目标，相应的绩效目标标杆值均有依据且较为合理。

该项指标权重分 2 分，根据评分规则评价得 2 分。

#### **A22. 绩效目标的明确性:**

本指标考察项目立项是否编制绩效预算及绩效预算的完善和细化。

该项目为财政支出部门预算项目，项目单位在编制预算时填报了《财政项目支出绩效目标申报表》，设置了“项目总目标”和“年度绩效目标”等。项目单位设定的项目年度总目标定位准确，与单位法定职责相符、与项目应获得的社会效益相符。项目单位细化了项目产出目标和项目效果目标，三级目标较为明确。

该项指标权重分 2 分，根据评分规则评价得 2 分。

## 2、项目投入和管理指标

项目管理指标主要从投入管理、财务管理和项目管理等 3 方面对项目的管理情况进行考核，项目管理类指标 31 分，实际得分 30.50 分。指标的评价得分情况见表 3-3。

表 3-3：项目管理指标得分情况

一级指标	二级指标	三级指标	权重	标杆值	业绩值	得分
B. 项目管理 (31)	B1 投入管理 (8)	B11. 预算执行率	4	100%	99.81%	4
		B12. 资金到位率	2	100%	100%	2
		B13. 预算调整及时性	2	及时	及时	2
	B2 财务管理 (7)	B21. 资金使用规范性	3	规范	规范	3
		B22. 财务管理制度健全性	2	健全	健全	1.5
		B23. 财务监控有效性	2	有效	有效	2
	B3 项目实施 (16)	B31. 项目管理制度健全性	2	健全	健全	2
		B32. 采购过程规范性	4	规范	规范	4
		B33. 监理有效性	4	有效	有效	4
		B34. 合同管理有效性	2	有效	有效	2
		B35. 项目管理制度执行的有效性	2	有效	有效	2
		B36. 档案管理规范性	2	规范	规范	2
	小计			31	--	--

### B11. 预算执行率

本指标考察项目预算资金执行情况，反映预算编报及执行的准确性状况。

上海植物园编报并获批的 2018 年度“日常养护综合配套费”项目预算资金为 4,230.00 万元，截至 2018 年 12 月 31 日，该项目累计支出 4,222.02 万元，预算执行率 99.81%。

该项指标权重分 4 分，根据评分规则得 4 分。

### **B12. 资金到位率**

本指标考察项目预算资金拨付情况，包括预算资金拨付申请和资金到位情况。

2018 年度“日常养护综合配套费”项目资金预算金额为 4,230.00 万元，实际到位资金为 4,230.00 万元，资金到位及时，资金全部到位，资金到位率 100%。

该项指标权重分 2 分，根据评分规则得 2 分。

### **B13. 预算调整及时性**

本指标考察项目预算调整情况，包括预算资金调整及时性和准确性。

2018 年度“日常养护综合配套费”项目资金预算金额为 4,230.00 万元，实际支出 4,222.02 万元，未涉及预算调整事项。

该项指标权重分 2 分，根据评分规则得 2 分。

### **B21. 资金使用情况**

本指标考察项目预算资金执行规范性，是否专款专用。

项目组对本项目预算资金使用情况以及经费申请审批流程等情况核查，2018年度项目经费使用符合国家和本市财政相关规定，以及上海植物园相关规定；资金拨付有完整的审批程序和手续，专款专用，资金使用与项目规定用途和项目内容相符；会计信息真实、完整、及时，资金使用情况较好。

该项指标权重分3分，根据评分规则评价得3分。

### **B22. 财务管理制度健全性**

本指标主要考察与项目直接相关的业务管理制度是否健全、完善和有效，包括项目管理制度、合同管理制度、项目档案管理制度等，用以反映和考核业务管理制度对项目顺利实施的保障情况。

上海植物园制定了《上海植物园财务管理制度（试行）》；《上海市绿化条例》。内容比较全面，包括了预算编制、资金管理、账务核算等各个方面，与本项目相适用，但对于预算编制依据方面应进行细化，注意套用相关文件的时效性。

该项指标权重分2分，根据评分规则评价得1.5分。

### **B23. 财务监控的有效性**

本指标考察项目单位财务管理措施落实情况，用以评价项目单位对财政支出预算资金运行的内部控制情况。

项目组对2018年度“日常养护综合配套费”项目相关会计核算原始凭证、项目支出账页和项目支付审核程序资料进行核查，本项目经费支出审核审批程序完整，未发现财务管理不符合规章制度规定的

情况。

该项指标权重分 2 分，根据评分规则评价得 2 分。

### **B31. 项目管理制度健全性**

本指标主要考察与项目直接相关的业务管理制度是否健全、完善和有效，包括项目管理制度、合同管理制度、项目档案管理制度等，用以反映和考核业务管理制度对项目顺利实施的保障情况。

在项目管理制度建立方面，上海植物园除了按照上海市绿化和市容管理局制定的相关政策文件和实施细则开展项目外，为了提高设备管理规范性和管理水平，上海植物园还制定了《上海植物园招标投标管理办法》等制度及措施，项目管理制度比较健全。

该项指标权重分 2 分，根据评分规则评价得 2 分。

### **B32. 采购过程规范性**

本指标考察项目单位采购管理措施落实情况，用以评价项目单位对财政支出预算资金运行的内部控制情况。

项目组对 2018 年度“日常养护综合配套费”项目相关会计核算原始凭证、项目支出账页和项目支付审核程序资料进行核查，本项目经费支出审核审批程序完整，未发现重大财务管理不符合规章制度规定的情况。

该项指标权重分 4 分，根据评分规则得 4 分。

### **B33. 监理有效性**

本指标考察项目单位植物养护类项目管理措施落实情况，用以评



价项目单位对养护施工管理过程的内部控制情况。

上海植物园对专业能力不足以胜任监理工作的项目聘请了工程及财务监理公司进行监管，同时监理公司定期出具监理报告，与施工单位、建设单位等多方定期召开会议，就建造质量和进度完成状况等方面分析。

该项指标权重分 4 分，根据评分规则评价得 4 分。

#### **B34. 合同管理有效性**

本指标考察项目单位合同管理措施落实情况，用以评价项目单位对财政支出预算资金运行的内部控制情况。

根据上海植物园提供的合同，评价小组经梳理后，涉及设备、耗材、维修的所有子项目均有完整的线上合同和线下合同，合同约定内容比较完整，约定了相应的质保条款，并进行了归档。

该项指标权重分 2 分，根据评分规则评价得 2 分。

#### **B35. 项目管理制度执行的有效性**

本指标主要考察项目实施是否符合相关业务管理规定，用以反映和考核业务管理制度的有效执行和质量控制情况。

项目组对 2018 年度“日常养护综合配套费”项目相关会计核算原始凭证、项目支出账页和项目支付审核程序资料进行核查，本项目经费支出审核审批程序完整，项目流程均按照上海植物园或参照上海市绿化和市容管理局的各项管理制度操作。

该项指标权重分 2 分，根据评分规则评价得 2 分。

### **B36. 档案管理规范性**

本指标考察项目单位档案管理措施落实情况。

上海植物园建立了档案管理制度，包括验收制度、签证单保留、审计资料保留、合同保留，上述纸质文件归档制度；并且有详细的固定资产入库制度，形成了具体的档案管理要求和标准。

该项指标权重分 2 分，根据评分规则评价得 2 分。

## **3、项目绩效**

项目绩效指标主要从项目产出、项目效益和项目可持续发展机制三个方面考察，项目绩效类指标设置权重分 59 分，评价绩效得分 52.56 分。各指标的业绩值和绩效分值详见表 3-4。

表 3-4：项目绩效指标得分情况

一级指标	二级指标	三级指标	权重	标杆值	业绩值	得分
C.项目绩效 (59)	C1 项目产出 (18)	C11.植物养护计划完成率	2	100%	100%	2
		C12.日常服务计划完成率	2	100%	100%	2
		C13.设备维护计划完成率	2	100%	100%	2
		C14.植物养护验收合格率	3	100%	100%	3
		C15.设备维护验收合格率	3	100%	100%	3
		C16.植物养护计划完成及时性	2	及时	及时	2

		C17.设备维护完成及时性	2	及时	及时	2
		C18.有责投诉处理及时性	2	及时	及时	1
	C2 项目效果 (35)	C21.重大安全事故发生情况	5	0	0	5
		C22.园容园貌提升情况	5	提升	提升	3.83
		C23.维护标准满足度	5	满足	满足	4
		C24.职工满意度	10	≥85%	≥85%	9.5
		C25.游客满意度	10	≥85%	≥85%	7.23
	C3 可持续机制建设 (6)	C31.项目长效制度健全性	3	健全	健全	3
		C32.项目长效制度执行情况	3	执行	执行	3
	小计		59	—	—	52.56

### C11. 植物养护计划完成率

本指标考察 2018 年度“日常养护综合配套费”项目植物养护计划完成情况。

按照前期方案及预算明细安排，上海植物园安排了项目的招投标手续，实际采购数量和项目方案采购数量一致，完成了预期的购买要求，中标单位完成了 2018 年度的植物养护计划，计划完成率达到 100%。

该项指标权重分 2 分，根据评分规则评价得 2 分。

### C12. 日常服务计划完成率

本指标考察 2018 年度“日常养护综合配套费”项目日常服务计

划完成情况。

按照前期方案及预算明细安排，上海植物园安排了项目的招投标手续，实际采购数量和项目方案采购数量一致，完成了预期的购买要求，中标单位按照要求完成了 2018 年度的日常服务计划，计划完成率达到 100%。

该项指标权重分 2 分，根据评分规则评价得 2 分。

### **C13. 设备维护计划完成率**

本指标考察 2018 年度“日常养护综合配套费”项目设备维护计划完成情况。

按照前期方案及预算明细安排，上海植物园安排了项目的招投标手续，实际采购数量和项目方案采购数量一致，完成了预期的购买要求，中标方完成了 2018 年度的设备维护计划，计划完成率达到 100%。

该项指标权重分 2 分，根据评分规则评价得 2 分。

### **C14. 植物养护验收合格率**

本指标考察 2018 年度“日常养护综合配套费”涉及采购的子项目是否在采购完成后进行验收。

截至 2018 年 12 月 31 日，上海植物园该项目涉及的植物养护类项目，上海植物园各科室每月对中标单位的养护情况进行考核，并填写考核情况表，经查阅相关资料，验收合格率为 100%，未发现存在不合格的情况。

该项指标权重分 3 分，根据评分规则评价得 3 分。

#### **C15. 设备维护验收合格率**

本指标考察 2018 年度“日常养护综合配套费”涉及采购的子项目是否在采购完成后进行验收。

截至 2018 年 12 月 31 日，上海植物园该项目涉及的设备维护类项目，上海植物园各科室对中标单位的维护情况进行考核，并填据考核情况表，经查阅相关资料，验收合格率为 100%，未发现存在不合格的情况。

该项指标权重分 3 分，根据评分规则评价得 3 分。

#### **C16. 植物养护计划完成及时性**

本指标考察 2018 年度“日常养护综合配套费”项目完成时效性的情况。

项目组对 2018 年度“日常养护综合配套费”项目相关会计核算原始凭证、项目支出账页和项目支付审核程序资料进行核查，本项目经费支出审核审批程序完整，项目流程均按照上海市绿化和市容管理局及上海植物园的各项管理制度操作。植物养护计划按照预定的工作计划进行。

该项指标权重分 2 分，根据评分规则评价得 2 分。

#### **C17. 设备维护计划完成及时性**

本指标考察 2018 年度“日常养护综合配套费”项目完成时效性的情况。

项目组对 2018 年度“日常养护综合配套费”项目相关会计核算原始凭证、项目支出账页和项目支付审核程序资料进行核查，本项目经费支出审核审批程序完整，项目流程均按照上海植物园或参照上海市绿化和市容管理局的各项管理制度操作。设备维护项目均按照预定的工作计划进行。

该项指标权重分 2 分，根据评分规则评价得 2 分。

### **C18. 有责投诉处理及时性**

本指标考察 2018 年度“日常养护综合配套费”项目完成时效性的情况。

项目组对 2018 年度“日常养护综合配套费”项目相关会计核算原始凭证、项目支出账页和项目支付审核程序资料进行核查，本项目经费支出审核审批程序完整，项目流程均按照上海植物园或参照上海市绿化和市容管理局的各项管理制度操作。经查询投诉情况反馈表，除个别反复多次的无理投诉外，所有投诉均能得到妥善处理。

该项指标权重分 2 分，根据评分规则评价得 2 分。

### **C21. 重大安全事故发生情况**

本指标考察 2018 年度“日常养护综合配套费”项目执行期间安全性的情况。

通过对上海植物园管理人员的访谈，评价组并未发现有关重大安全事故的处理信息。

该项指标权重分 5 分，根据评分规则评价得 5 分。

### **C22. 园容园貌提升情况**

本指标考察 2018 年度“日常养护综合配套费”项目受益方感官满意度情况。

通过对上海植物园游客进行问卷调查，43.33%的游客表示提升非常大，20%的游客表示提升比较大，11.33%的游客表示一般，1.83%的游客表示提升较小。

该项指标权重分 5 分，根据评分规则评价得 3.83 分。

### **C23. 维护标准满足度**

本指标考察 2018 年度“日常养护综合配套费”项目管理方感官满意度情况。

通过对上海植物园职工进行问卷调查，存在职工反映目前预算较少，套用的预算编制依据成文时间过早，难以满足现今维护标准的情况。

该项指标权重分 5 分，根据评分规则评价得 4 分。

### **C24. 职工满意度**

本指标考察 2018 年度“日常养护综合配套费”项目管理方感官满意度情况。

通过对上海植物园职工进行问卷调查，90%的在职职工表示对目前的项目流程和供应商的服务感到非常满意，10%的在职职工表示对目前的项目流程和供应商的服务感到一般。

该项指标权重分 10 分，根据评分规则评价得 9.5 分。

### **C25. 游客满意度**

本指标考察 2018 年度“日常养护综合配套费”项目受益方感官满意度情况。

通过对上海植物园游客进行问卷调查，32.06%的游客表示对目前“日常养护综合配套费”涉及的养护工作感到非常满意；43.33%的游客表示比较满意；14.29%的在职游客表示一般；3.97%的游客表示不太满意；6.35%的游客表示很不满意。表示不满意的主要原因为希望增加讲解形式提高游园体验。

该项指标权重分 10 分，根据评分规则评价得 7.52 分。

### **C31. 长效管理机制健全性**

该指标 2018 年度“日常养护综合配套费”项目制度健全性和长效机制健全性情况。

上海植物园针对项目建立了相应的长效管理机制，具体对设备的日常维护、定期安全检测制度、人员培训制度等，长效管理制度较为全面。

该项指标权重分 3 分，根据评分规则评价得 3 分。

### **C32. 长效管理机制执行情况**

该指标 2018 年度“日常养护综合配套费”项目制度健全性和长效机制健全性情况。

上海植物园针对项目建立了相应的长效管理机制，具体对设备的



日常维护、定期安全检测制度、人员培训制度等，在 2018 年度都得到了良好执行，相关制度执行的台账记录全面。

该项指标权重分 3 分，根据评分规则评价得 3 分。

#### **四、主要经验、存在的问题及建议**

##### **（一）主要经验**

##### **1. 各部门各司其职，系统的管理流程保证了项目的顺利开展**

在制度的建立与执行方面，上海植物园除了按照上海市绿化和市容管理局制定的相关政策文件和实施细则开展项目外，还结合自身实际情况制定了专门管理办法保证项目的顺利进行。在具体的实施流程方面，上海植物园具体实施部门在前期论证、编制预算、项目验收等一系列流程中，与各方积极配合并组织协调。在财务管理方面，资金有明确的合同、中标通知书、发票、拨付确认表等依据。在资产管理机制建立与执行方面，上海植物园也建立了从购置、登记、领用、使用、报废等各环节的一整套资产管理制度，并定期对资产进行清查盘点。

##### **2. 政府采购流程规范，完成了既定数量的采购任务**

本项目涉及采购维护服务及职务养护类型杂，涉及采购的所有子项目均实施了政府采购流程，采购流程较为规范，涉及的采购内容基本符合上海市绿化和市容管理局的相关配置要求，符合设备使用现状更新要求。2018 年上海植物园完成了“日常养护综合配套费”涉及的 17 个子项目的植物养护、日常服务和设备设施养护任务，完成率

100%，且所有维护、设备质量合格率也达到了 100%。

### （三）存在的问题

#### 1. 编制预算时引用的文件依据较早

编制预算时引用的依据较早未能及时更新，导致部分子项目预算紧张难以满足养护标准，例如目前编制预算时套用《上海市绿地养护概算定额单位估价表（2010）》该文件形成时间较早，个别定额较低已不适应目前的实际情况。

### （三）建议和改进措施

#### 1. 建议编制以后年度预算时引用最新文件

垃圾清运，养护配套等子项目编制预算时套用的《上海市绿地养护概算定额单位估价表（2010）》发布已近 10 年，2019 年上海市住建委已发布《上海市园林绿化工程养护维修预算定额》建议以后年度编制预算时引用最新文件，避免由于引用文件较早导致的预算不足的问题。

#### 2. 建议对园内植物增加讲解二维码，提高科普性、趣味性

通过对园内游客进行问卷调查，部分游客反映，希望在植物边增设讲解二维码或 AR 扫描植物进行讲解的功能。建议上海植物园结合自身实际情况增加讲解形式，提高游客的游园体验。

（上海植物园 2018 年度“日常养护综合配套费”项目绩效评价报告  
盖章页，此页无正文）

上海枫雅会计师事务所（普通合伙）

2019 年 6 月 30 日

