

2018 年度专职董事监事专项项目支出绩效评价报告

前言

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 年 22 号文）的精神，为了进一步加强财政支出绩效管理，现受上海市国有资产监督管理委员会的委托，上海文韦道财务咨询有限公司对 2018 年上海市专职董事监事专项项目开展财政支出绩效评价工作。为保证评价工作的科学性、严谨性、可行性和时效性，根据财政部、市财政局有关绩效评价规定的要求制定本绩效评价报告。

根据上海市财政局绩效评价的相关要求，设定本次评价的主要内容为：项目立项情况，包括战略目标的适应性、立项依据充分性、项目立项规范性，项目绩效目标合理性和绩效指标的明确性；项目管理情况，包括项目投入管理、财务管理和项目实施；项目绩效目标的实现程度，包括是否达到预定产出和效果等；需要评价的其他内容。

一、项目基本情况

（一）项目概况

1、立项背景及目的

改革开放以来，上海国有资产管理体制改革取得了重大突破，国有经济布局 and 结构调整取得重要进展，国资国企在上海加快实现“四个率先”和社会主义现代化国际大都市中发挥了重要的作用。但上海国资国企改革任务依然十分繁重，市管国有企业中仍存在法人治理结构不完善的问题。

由于通过市管国有企业、外派监事专业资格认定委员会资格认定的候选外派董事即将去企业任职，市管企业中有部分企业已经整体上市（核心资产上市）或即将整体上市，根据《上海市市管国有企业外部董事管理办法》、《上海市市管国有企业外部监事管理办法（试行）》对外部董事、外派监事、外派监事会主席的履职资格要求，为使外部董监事进一步了解上市公司运行规则，加强新任外派监事会主席、监事、外部董事在岗期间的决策判断能力、风险管理能力、识人用人能力和开拓创新能力，促进专职外部董事取得良好的工作业绩。上海市市管国有企业专职董监事管理中心（以下简称专职董监事管理中心）履行其外派专职监事会主席和专职董事、监事在岗期间的人事管理及后勤服务保障工作、专职董事、监事的资格培训和在岗培训职责，开展了2018年度“专职董事监事专项”项目。项目通过单一来源采购的方式委托上海证券交易所（以下简称“上交所”）企业培训部

对通过专业资格认定委员会资格认定的上海市市管国有企业外部董事、外派监事进行任前培训，由专职董监事管理中心外派监事、监事会主席进行投资前境外资产检查。2018 年度“专职董监事专项”项目合计预算 1,268,260.00 元，实际执行数为：844,661.05 元，执行率为 66.60%。

2018 年度“专职董监事专项”项目主要实施的内容有：开展外派监事会主席、外派监事、外部董事会工作专题会议；外部董事、外派监事会主席和外派监事岗位培训；外派监事会主席、监事及外部董事学习用书等资料购买及培训教程编写；外派监事会主席境外投资检查费以及外派监事境外投资检查。

2、项目立项依据

(1) 《上海市市管国有企业外部董事管理办法》（沪委组【2017】46 号文）

(2) 《上海市市管国有企业外部监事管理办法（试行）》（沪委组【2010】9 号文）

(3) 《市国资委监管企业外部董事履职目录指引》

3、预算资金来源及使用情况

(1) 项目预算：“专职董监事专项”项目预算为 1,268,260.00 元。

(2) 资金来源：市级财政资金拨款

(3) 资金使用：“专职董监事专项”项目预算为 1,268,260.00 元，实际执行为 844,661.05 元，预算执行率为 66.60%。具体执行情况如下：

表 1-1 “专职董事监事专项”项目预算资金执行情况表

单位：元

预算申报内容	具体实施内容	预算金额	预算合计	实际执行金额	预算执行率
会议费	外派监事会主席、外派监事、外部董事会工作专题会	26,040	26,040.00	0.00	0.00%
培训费	师资费	48,000	97,140.00	62,600.00	64.44%
	外部董事岗位培训	31,500			
	外派监事会主席、外派监事岗位培训	17,640			
董监事公用经费	《董事会》订阅	16,800	105,080.00	80,565.35	76.67%
	《国有资产管理》订阅	8,280			
	其他	20,000			
	外派监事会主席，监事，外部董事图书购买	60,000			
编写《国有企业监事培训教程》	购买书籍、资料	10,000	80,000.00	14,561.20	18.20%
	印刷费	50,000			
	专家咨询费（中介服务）	20,000			
境外资产检查费	外派监事会主席境外投资检查费	840,000	960,000.00	686,934.5	71.56%
	外派监事境外投资检查费	120,000			
总计		1,268,260	1,268,260	844,661.05	66.60%

4、项目实施情况

“专职董事监事专项”项目主要由董监事管理中心开展外派监事会主席、外派监事、外部董事会工作专题会议，通过单一来源采购的方式委托上交所企业培训部，根据《外部董事管理办法》和《上市公司独立董事履职指引》，按照上市公司独立董事资格

培训班的要求对经专业资格认定委员会资格认定的上海市市管国有企业外部董事、外派监事进行任前培训，为保证项目的顺利实施及实施质量，及时购买外派监事会主席、监事及外部董事的学习用书、相关资料以及编制培训教程。由专职董监事管理中心外派监事、监事会主席进行投资前境外考察，开展的外派监事会主席、外派监事境外投资检查工作，促进专职外部董事取得良好的工作业绩。

在项目实施过程中，各项管理制度能得到有效的执行，所以项目的产出结果也得到较好保障。

5、项目组织及管理

董监事中心作为项目实施单位，具体负责“专职董监事专项项目”的立项申请、预算编制和申报。

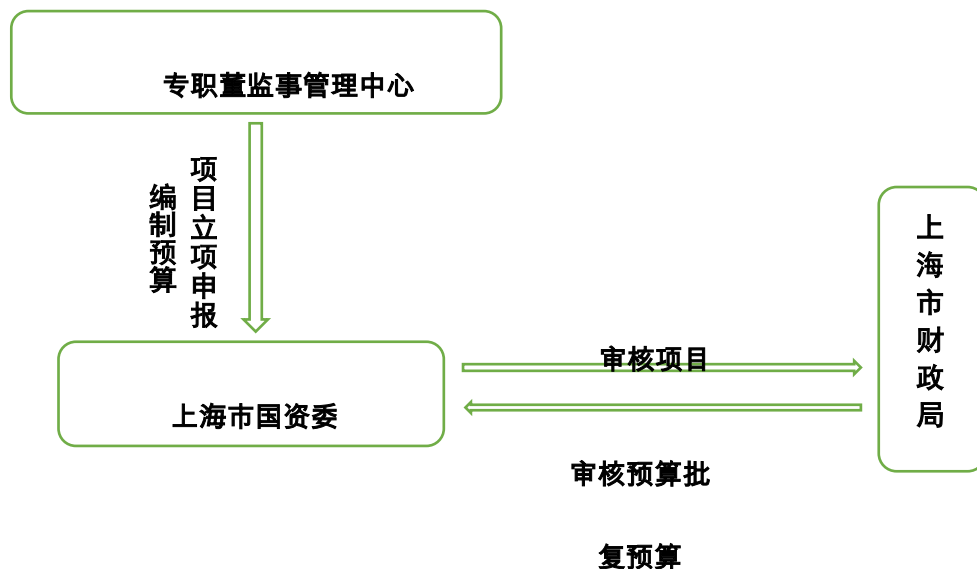


图 1-1 项目立项、预算资金的申报和批复流程

(1) 项目财务的组织管理

上海市市管国有企业专职董事监事管理中心负责“专职董事监事专项”项目的资金申请、支付等事项。

1) 项目财务预算的组织管理

项目预算资金支付的管理：2018年的“专职董事监事专项”项目，在财务管理上参照市国资委现有的《财务管理制度》、《全面预算管理制度》、《资金管理制度》等制度文件执行。

项目的资金使用，所有支出都要有部门主管和财务主管签字，均根据相应的资金管理审批流程实施。根据目前市国资委的资金管理规定，所有支出超过5万元以上的，都要经过大额资金审批流程。具体流程如下：

董监事中心提出资金支付需求——>财务部门提交直接支付申请——>市财政局（国库支付中心审核同意）——>项目委托单位。

(2) 项目实施的组织管理

1) 项目主要由董监事中心进行外派监事会主席、监事及外部董事学习资料准备工作，包括学习用书和相关资料的购买、资料订阅、培训教程编制等工作，负责外派监事、监事会主席进行投资前境外投资检查，由上交所企业培训部负责对经专业资格认定委员会资格认定的上海市市管国有企业外部董事、外派监事进行任前培训工作。

2) 上海市国资委项目实施内部管理分工。项目实施过程中，由董监事中心负责专职董事监事专项管理工作和配合供应商做好培训工作和培训后考核工作等。

(二) 绩效目标

1、总目标

“专职董事监事专项”项目的年度绩效目标为：加强新任外派监事会主席、监事、外部董事到岗前的岗位培训，使其具有较强的决策判断能力、风险管理能力、识人用人能力和开拓创新能力；严格执行境外投资前开展的外派监事会主席、外派监事境外投资检查工作，促进专职外部董事取得良好的工作业绩。

2、具体目标

经与项目单位充分沟通，同时对国资委“专职董事监事专项”项目预算申报的各项材料审核后，结合项目的实际，确定项目所要实现的绩效目标如下：

产出目标：

(1) 外派监事会主席、外派监事、外部董事工作会议专题会等会议完成情况，目标值 100%；

(2) 专家咨询、培训教程编制、教程印刷等学习资料准备工作完成情况，目标值 100%；

(3) 对 19 个外部董事、外派监事会主席和外派监事进行上市公司运行框架、上市公司内控制度和独立董事职责等岗位培训工作完成情况，目标值 100%；

(4) 外派监事会主席境外投资检查、外派监事境外投资检查等境外资产检查工作完成情况，目标值 100%。

质量目标：

(1) 参与培训的外部董事监事获得上交所颁发的结业证书的情况，通过率目标值 100%。

效果目标：

(1) 项目的长效机制管理情况，健全。

(2) 参与培训的外派监事、外部董事对整个培训工作安排情况的满意度，目标值 $\geq 90\%$ ；

(3) 国资委董监事中心的满意度，目标值 $\geq 95\%$ 。

二、绩效评价工作情况

(一) 绩效评价目的

1、由于评价是从预算单位的项目资金来源、支出、效果几方面进行的，所以其目的之一是可以使市国资委增强专项资金支出的规范性和合理性的管理，更好地发挥公共财政资金对专用资金项目的促进和推进作用，提高财政专项资金支出的效益和效果。

2、通过对“专职董事监事专项”项目实施内容的评价，考核项目实施单位是否按照年度计划和合同内容顺利完成专职董事监事专项建设工作，凸显出专职董事监事专项建设的必要性及意义。

3、通过评价可以对项目资金使用和项目实施过程中存在的问题提供有针对性的评价建议，为上海市国资委加强预算管理、合理编制项目预算，最后有效地组织实施提供有益的政策建议和参考。

(二) 绩效评价工作报告制定过程

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 年 22 号文）的精神，结合 2018 年“专职董事监事专项”项目的实际情况，绩效评价工作组制定了《2018 年“专职董事监事专项”项目绩效评价报告》。报告主要确定了项目评价的以下几方面内容：

- 1、确定评价的指标体系设计原则和评分方法，并据此编制了评价指标体系表
- 2、明确了评价的对象和范围
- 3、明确了“专职董事监事专项”项目的实施内容和项目工作实施情况、项目组织管理方式等。
- 4、编制了“专职董事监事专项”项目的年度绩效目标。

(三) 绩效评价原则、评价方法等

1、指标体系设计的原则

(1) 系统性原则。项目政策目标中的决策类指标具有前后呼应的关系，所以在设计相关指标和考核分数时，应当以系统性考虑其联动的特点，包括部分产出类指标，也按系统性原则考虑指标的设计和运用。

(2) 实用性原则。在充分考虑指标能切实反映出项目实际结果的前提下，对相关数据的可获取性和可度量性，协调各种数据源，做到“来源可靠、度量一致”，避免评估时的主观随意性。

(3) 有效性原则，所有设计使用的指标体系应当与被评估“专职董事监事专项”项目政策的内涵与结构相符合，能够反映项目政策绩效的主要特征。

本次对“专职董事监事专项”项目的评价遵循了上述各项评价原则考虑指标的设计和运用。

2、绩效评价方法

本次绩效评价的评价标准及评分方式的确定是按照根据《关于印发〈上海市预算绩效管理实施办法〉的通知》（沪财绩 2014 年 22 号文）的精神，根据项目自身的特点，依据“专职董事监事专项”项目的各项工作计划要求等条件，结合项目的评价依据，科学、客观、合理地设定评价标准和评分方式，采集评价数据，实施评价活动。

(1) 科学制定评价指标，合理分配指标权重。针对“专职董事监事专项”项目的实施内容和特点，制定项目的评价指标，将定量指标和定性指标相结合。同时，合理地对各级指标权重进行分配，保障评价评分的合理。

(2) 数据采集分析。通过对“专职董事监事专项”项目相关管理制度的梳理以及相关人员的访谈，进一步了解项目的管理实施和具体项目的实施情况，总结归纳后，分析其中存在的问题。

(3) 问卷调查及访谈。通过对项目的管理方上海市国资委工作人员实施问卷调查和访谈，了解该项目的实施效果和满意度状况。

(四) 数据采集方法及过程

数据采集的方式包括：项目各类申报资料收集、基础数据收集、工作计划和总结资料、实施社会调查、实施访谈等。

具体实施过程如下：

1、到项目管理和实施部门收集申报资料、基础数据、工作计划和总结。

2、组织召开项目实施部门讨论会，收集意见和项目信息。

3、针对项目管理者进行访谈。

（五）绩效评价的组织实施

2019年4月起收集相关评价指标的数据、查阅各项制度文件、进行多次社会问卷调查、对相关组织管理人员进行项目访谈，最后根据收集的众多数据信息结合运用科学的分析方法完成项目的绩效评价报告。

具体实施过程如下：

1、数据填报和采集：2019年4月3日至2019年5月10日，绩效评价组根据项目的内容，确定项目评价所需数据，并落实具体要求。

2、5月11日起，到相关业务部门和财务部门收集和审核与绩效评价体系指标相关的文字及数据资料，针对可能存在的问题进一步验证真实性和客观性。

评价组通过对项目所涉及的制度文件和立项依据（各类法规、制度、规章等）的审阅和对照分析，确定项目决策指标、项目管理指标的政策依据，以此评价相关指标的合理性、充分性，以及各项管理制度的健全完善和执行情况。

3、评价组通过问卷调查的方式确定满意度指标的评价内容。

2019年5月起针对“专职董事监事专项”项目所需的各项满意度情况发放问卷，了解各利益相关方的满意度情况。

4、5月11日前完成所有数据核查汇总，并形成各评价指标的工作底稿初稿。

5、在6月10日前，根据所有评价指标的评价数据（工作底稿），完成2018年“专职董事监事专项”项目财政支出绩效评价报告（初稿），交国资委征求意见。

表 2-1 项目绩效评价组织实施过程

时间： 2019年4月至6月	绩效评价评价报告实施进程
4月3日至5月10日	根据项目评价方案开始组织实施报告前期资料数据
5月11日起	评价组走访预算单位进一步收集完成评价报告所需的资料数据
5月20日起实施社会问卷调查	对项目所涉组织管理者、人民群众发放问卷
5月31日前	完成所有数据核查汇总，并形成各评价指标的工作底稿初稿。
6月15日前	评价组完成绩效评价报告初稿交国资委征求意见
6月20日	评价小组内部审核
6月25日前	将绩效评价报告电子版和纸质版上交国资委

（六）绩效评价的局限性

绩效评价组对于2018年“专职董事监事专项”项目涉及的有关专业工作具体内容的知晓情况存在行业上的差异，所以评价组在编制项目绩效目标和设定各项评价指标时可能带有自己的

主观臆断，影响评价结果，存在绩效评价的片面性。同时，在收集相关信息资料和样本时受到数量的限制，影响本次对项目绩效评价的深度和广度，所以存在绩效评价的不全面性。最后受时间等客观条件所限，我们无法对国资委提供的项目数据及资料进行逐一仔细审核，因此本次评价在资料、数据的真实性上也有限制。

综上所述，评价组对 2018 年“专职董事监事专项”项目的财政支出绩效评价是存在局限性的。

三、评价结论与绩效分析

(一) 评价结论

1、评价结果

“专职董事监事专项”项目的绩效评分结果为 88 分，根据相关规定，其绩效评级为良。具体评分如下：

表 3-1 “专职董事监事专项”项目评分表

一级指标	二级指标	三级（及以上）指标	权重	指标权重	得分	
A 项目决策 14	A1 项目立项 7	A11 项目与预算部门职能目标要求的适应性	4	100%	4	
		A12 立项依据的充分性	3	100%	3	
	A2 项目目标 7	A21 绩效目标的合理性	4	100%	4	
		A22 绩效目标的明确性	3	50%	1.5	
B 项目管理 24	B1 投入管理 6	B11 预算执行率	6	66.60%	4	
	B2 财务管理 10	B21 资金使用的合规性	6	100%	6	
		B22 财务管理制度健全性	4	100%	4	
	B3 项目实施 8	B31 项目管理制度健全性	4	50%	2	
		B32 项目管理制度执行的有效性	4	100%	4	
C 项目绩效 62	C1 项目产出 47	C11 项目计划完成率 20	C111 会议工作完成情况	4	50%	2
			C112 学习资料准备工作完成情况	4	100%	4
			C113 培训工作完成情况	6	100%	6
			C114 境外资产检查工作完成情况	6	100%	6
	C12 项目完成及时性 20	C121 会议工作完成及时性	4	50%	2	
		C122 学习资料准备工作完成及时性	4	100%	4	

			C123 培训工作完成及时性	6	100%	6
			C124 境外资产检查工作完成及时性	6	100%	6
		C13 项目完成的质量 7	C131 外部董监事考核通过率	7	94.74%	4
	C2 项目效果 15	C21 项目的长效机制管理情况	-	6	100%	6
		C23 影响力 9	C221 外部董监事满意度	5	100%	5
			C222 项目管理部门满意度	4	100%	4
绩效分合计				100	——	88

2、项目的主要绩效：

(1) “专职董事监事专项”项目完成了专职董事监事专项项目。该项目预算为 1,268,260.00 元，实际执行为 844,661.05 元，预算执行率为 66.60%，项目预算情况良好。

(2) 专职董事监事专项”项目主要由董监事管理中心负责外派监事会主席、外派监事、外部董事会工作专题会议，通过单一来源采购的方式委托上交所企业培训部，根据《外部董事管理办法》和《上市公司独立董事履职指引》，按照上市公司独立董事资格培训班的要求对经专业资格认定委员会资格认定的上海市市管国有企业外部董事、外派监事进行任前培训，为保证项目的顺利实施及实施质量，及时购买外派监事会主席、监事及外部董事的学习用书、相关资料以及编制培训教程。由董监事管理中心外派监事、监事会主席进行投资前境外考察，开展的外派监事会主席、外派监事境外投资检查工作，促进专职外部董事取得良好的工作业绩。

(3)2018年上海市国资委完成了专职董事监事专项的部分计划工作：对19个经专业资格认定委员会资格认定的上海市市管国有企业外部董事、外派监事进行任前培训工作，最终考核通过率为94.73%；外派监事会主席、监事及外部董事的学习用书、相关资料的购买工作，编制了《国有企业监事培训教程》；外派监事、监事会主席进行7次投资前境外投资检查。上海市国资委未按计划开展外派监事会主席、外派监事、外部董事会工作专题会议。有助于专职外部董事会达到社会及出资人认可，使得外部董事会更加专业、专职、专管、专用并具有较强的决策判断能力、风险管理能力、识人用人能力和开拓创新能力，从而促进专职外部董事取得良好的工作业绩。

(4) 针对“专职董事监事专项”中项目的培训工作结束后，进行了各项满意度调查，结果显示满意度结果都高于95%，因此项目的实施整体效益情况优良。

(二) 具体绩效分析

1、A项目决策（权重14分）：其中A1项目立项（7分）和A2项目目标（7分）

一级指标	二级指标	三级（及以上）指标	权重	指标权重	得分
A 项目决策 14	A1 项目立项 7	A11 项目与预算部门职能目标要求的适应性	4	100%	4
		A12 立项依据的充分性	3	100%	3
	A2 项目目标 7	A21 绩效目标的合理性	4	100%	4
		A22 绩效目标的明确性	3	50%	1.5
合计			14	——	12.5

(1) A1 项目立项

A11 项目与预算部门职能目标要求的适应性

董监事管理中心主要职责是负责外派专职监事会主席和专职董事、监事在岗期间的人事管理及后勤服务保障工作；资格培训和在岗培训等。为使外部董事进一步了解上市公司运行规则，加强新任外派监事会主席、监事、外部董事在岗期间的决策判断能力、风险管理能力、识人用人能力和开拓创新能力，促进专职外部董事取得良好的工作业绩，上海市国资委设立了“专职董事监事专项”项目。该项目的设立与项目单位的职能相适应。因此，本指标得满分。

A12 项目立项依据的充分性

本指标主要考核项目立项依据是否充分。项目立项的依据符合《上海市市管国有企业外派监事管理办法（试行）》、《上海市市管外部董事管理办法》等政策的相关规定。项目符合相关文件要求，项目立项依据充分。因此，本指标得满分。

A21 绩效目标的合理性

本指标考察绩效目标是否为促进项目发展所必须；项目预期产出效益和效果是否符合正常业绩水平；绩效目标与相应预算关联性是否较高。该项目制定了项目实施计划，计划符合部门战略目标，且部门计划全面完整，符合部门战略目标，项目绩效目标设立合理科学。因此，该指标得满分。

A22 绩效目标的明确性

评价组通过查看项目单位的绩效目标申报表，发现项目单位虽然制定了项目绩效目标，但是目标不够明确且部分绩效目标不能量化，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 年 22 号文）文件规定，要求项目应设置明确、可量化的绩效目标。因此，根据评分标准该指标扣减

1.5 分。

2、B 项目管理（权重 24 分）：其中 B1 投入管理（6 分）、B2 财务管理（10 分）、B3 项目实施（8 分）

一级指标	二级指标	三级（及以上）指标	权重	指标权重	得分
B 项目管理 24	B1 投入管理 6	B11 预算执行率	6	66.60%	4
	B2 财务管理 10	B21 资金使用的合规性	6	100%	6
		B22 财务管理制度健全性	4	100%	4
	B3 项目实施 8	B31 项目管理制度健全性	4	50%	2
		B32 项目管理制度执行的有效性	4	100%	4
合计			24	——	20

B11 预算执行率

主要是体现上海市专职董事监事专项建设项目与该项目的财政资金执行情况。

该项目预算为 1,268,260.00 元，实际执行为 844,661.05 元，预算执行率仅为 66.60%。根据指标评分细则，该指标扣减权重 2 分。

B21 资金使用合规性情况

经评价组核实，上海市国资委“专职董事监事专项”项目的资金支用，所有支出都要由部门主管和财务主管签字，经过对上海市国资委项目核算资料的查对、会计核算凭证账册抽查，确认各项资金的支付从申请手续到支付的整个程序符合相关规定要求，资金的支付内容和审核程序符合相关的规定要求。经评价组核实，项目 2018 年度实际支付资金 1,268,260.00 元无违规现象，资金使用合规性情况较好。因此，该指标得满分。

B22 财务管理制度健全情况

项目的实施具有健全《资金管理制度》、《财务管理制度》、《全面预算管理制度》等财务管理制度及项目资金管理的相关制度措施。根据指标评分细则该指标得满分。

B31 项目管理制度健全性

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 年 22 号文）对财政支出绩效评价中关于项目管理制度的健全性的相关要求，项目应当具有较为健全、完善、有效的业务管理制度。

该指标考核项目预算部门和实施单位的《物资采购管理制度》、《费用报销管理制度》、《合同管理制度》、《外部董事管理办法》等制度是否健全、完善，是否能对项目进行有效管理，用于反映项目各项业务管理制度对整个项目顺利实施，质量控制的保障性情况。经过查阅了相关的管理制度措施文件资料，在项目实施计划制定上，核实董监事中心制定了项目的整体计划，明确了项目需要完成的具体工作，也制定了项目实施过程的管理制度。但董监事中心仅要求上交所提供考核通过情况表，缺乏对考核方式、具体标准和考核结果的进一步核实，项目考核制度不够健全。故 2018 年“专职董事监事专项”项目管理制度有一定缺失，根据评分细则扣减权重 2 分。

B32 项目管理制度执行的有效性

项目预算部门和实施单位的《物资采购管理制度》、《费用报销管理制度》、《合同管理制度》、《外部董事管理办法》等制度执行有效，实施过程中实施单位制定的各项管理制度执行具有全面性、规范性、有效性等。根据评分标准该指标得满分。

1、C项目绩效（权重62分）：其中C1项目产出（47分）和C2项目效果（15分）

一级指标	二级指标	三级（及以上）指标	权重	指标权重	得分	
C 项目绩效 62	C1 项目产出 47	C11 项目计划完成率 20	C111 会议工作完成情况	4	50%	2
			C112 学习资料准备工作完成情况	4	100%	4
			C113 培训工作完成情况	6	100%	6
			C114 境外资产检查工作完成情况	6	100%	6
		C12 项目完成及时性 20	C121 会议工作完成及时性	4	50%	2
			C122 学习资料准备工作完成及时性	4	100%	4
			C123 培训工作完成及时性	6	100%	6
			C124 境外资产检查工作完成及时性	6	100%	6
	C13 项目完成的质量 7	C131 外部董监事考核通过率	7	64.29%	4.5	
	C2 项目效果 15	C21 项目的长效机制管理情况	-	6	100%	6
		C22 影响力 9	C221 外部董监事满意度	5	100%	5
			C222 项目管理部门满意度	4	100%	4
	绩效分合计			62	——	55.5

C111 会议工作完成情况

根据查看“专职董事监事专项”项目2018年度总结资料关于会议工作完成情况，核实了2018年董监事中心未能按计划开展外

派监事会、监事、外部董事工作专题会。因此根据评分细则该指标扣减权重 2 分。

C112 学习资料准备工作完成情况

根据查看“专职董事监事专项”项目 2018 年度总结资料关于培训工作前期准备工作完成情况，核实了 2018 年度董监事中心按计划完成完成专家咨询、《国有资产》订阅、编制《国有企业监事培训教程》、培训教程印刷、学习用书购买等学习资料准备工作，保障了培训工作的正常进行以及达到了项目实施的目的。故 2018 年度学习资料准备工作均按计划内容完成，完成率为 100%。因此该指标得满分。

C113 培训工作完成情况

根据查看“专职董事监事专项”项目 2018 年度总结资料关于培训工作完成情况，核实了 2018 年度上交所按计划完成了对 19 个外部董事、外派监事、外派监事会主席进行上市公司的运行框架、上市公司的内控制度和独立董事的职责等内容的培训，并最终对他们进行了考核。故 2018 年度培训工作均按计划内容完成，完成率为 100%。因此该指标得满分。

C124 境外资产检查工作完成情况

根据查看“专职董事监事专项”项目 2018 年度总结资料中境外资产检查工作完成情况，2018 年度董监事中心完成了 7 次外派监事、监事会进行投资前境外投资检查工作，工作完成情况较好，因此该指标得满分。

C121 会议工作完成及时性

根据查看项目实施计划中的时间节点，2018 年董监事中心未

能在按计划的时间节点完成外派监事会、监事、外部董事工作专题会开展工作。因此根据指标评分细则，该指标扣减权重 2 分。

C122 学习资料准备工作完成的及时性

根据项目实施计划的时间节点，2018 年董监事中心完成了专家咨询、《国有资产》订阅、学习用书购买等学习资料准备工作。并在 5 月 21 号前完成《国有企业监事培训教程》的编制、印刷工作，保障了培训工作的顺利进行。因此，根据指标评分细则该指标的满分。

C123 培训工作完成的及时性

根据项目实施计划的时间节点，2018 年“专职董事监事专项”项目能够在 5 月 21 日-5 月 25 日完成外派监事、外派监事会主席、外部董事岗位培训工作。所以 2018 年度培训工作按照计划及时完成，完成及时率为 100%。因此，该指标的满分。

C124 境外资产检查工作完成的及时性

经过与董监事中心项目管理人员核实，2018 年度董监事中心完成了 7 次外派监事、监事会主席进行投资前境外投资检查工作，完成及时率为 100%。因此，根据项目评分细则，该指标的满分。

C131 外部董监事考核通过率

2018 年 5 月，董监事中心组织 19 名候任外部董事参与了围绕“上市公司运作框架、上市公司的内部控制与独董职责、上市公司信息披露监管与独立董事规范履职”等专题的培训，并最终对他们进行了考核，考核通过率为 94.73%。根据评分细则，该指标扣减权重 2.5 分。

C21 项目的长效机制管理情况

该指标考核国资委董监事中心 2018 年“专职董事监事专项”项目是否建立了完善的长效管理机制，通过查看项目相关管理制度，董监事中心建立了完善的长效机制并能够严格实施，由于该项目为经常性项目，完善的长效机制有助于达到项目实施的效果。因此，该指标得满分。

C221 外部董监事的满意度

根据相关的问卷调查方式对 2018 年度 19 名参加董监事中心组织的岗前培训的外部董事以及其他外派监事、监事会主席进行了调查。针对项目所涉及的调查对象，本次发放问卷 20 份，收回有效问卷 20 份。外部董事对项目的整体满意度为 97.32%。因此，根据评分细则，本指标得满分。

C222 项目管理部门的满意度

根据相关的问卷调查方式对本次 2018 年“专职董事监事专项”项目的相关工作人员满意度的调查。针对项目所涉及的调查对象，本次对 10 个项目相关工作人员放问卷 10 份，收回有效问卷 10 份，董监事中心整体满意度为 98%。因此，根据评分细则，本指标得满分。

四、主要经验及做法、存在的问题和建议

（一）项目的经验

1、2018 年度上海市国资委“专职董事监事专项”项目的立项决策和立项依据较好。2018 年度上海市国资委“专职董事监事专项”项目的设立为了适应深化国有资产管理体制改革，加强对董事会的管理；保证外部董事的选聘、评价、激励、培训的正常开展，使专职外部董事会达到社会及出资人认可；使外部董事会更

加专业、专职、专管、专用；以及使其具有较强的决策判断能力、风险管理能力、识人用人能力和开拓创新能力，促进专职外部董事取得良好的工作业绩，与预算单位相关职能相适应。同时，本项目的开展符合《上海市市管国有企业外派监事管理办法（试行）》、《上海市市管外部董事管理办法》等政策的要求。

2、2018 年度上海市国资委“专职董事监事专项”项目的项目产出情况较好。2018 年度上海市国资委年度“专职董事监事专项”项目在实施过程中能够较好的按照有关管理制度和工作计划的要求完成专职董事监事专项工作，整个实施过程能较好地执行相关的制度要求，所以项目的完成情况和及时性较好。

（二）存在的问题

1、项目计划编制不够完善。项目单位对项目实施的计划编制不够完善，编制的绩效目标未明确各项工作需要实现的具体产出目标，导致项目的实际执行情况与工作计划之间具有一定的出入，项目预算执行时产生了一定的偏差。

2、对各子项目实施过程的管理制度不够健全。项目管理部门对项目实施计划和实施成果未形成较为书面的总结，缺乏对各子项目实施过程的管理制度和考核制度，如对境外投资检查工作缺乏资金管理和项目实施过程管理。

（三）建议

1、建议项目单位进一步完善项目工作计划的编制和项目绩效目标的编制，明确项目各具体实施内容的实施期限和项目需要实现的产出目标，同时建议预算单位进一步提高项目预算编制内容的科学性和精细程度，并做好前期调研工作，根据董监事中心各项具体的工作，尽可能地完善预算申报的二、三级预算科目明细内容的编制，从而提高预算编制精准性，强化预算绩效管理。

2、建议项目单位进一步加强对项目的管理，制定完善的子项目管理制度，对项目供应商的工作实施进行有效的监督与监管，形成较为书面的总结报告。