

# 2017 年度化工区现场和公共设施 维护管理项目绩效评价报告

项目名称：2017 年度化工区现场和公共设施维护管理项目

主管部门：上海化学工业区管理委员会

管理部门：上海化学工业区公共事务中心

实施单位：上海化学工业区物业管理有限公司

委托单位：上海化学工业区管理委员会

评价机构：上海社发项目管理服务有限公司

2018 年 6 月 18 日



# 目 录

<b>报告摘要</b> .....	<b>2</b>
□ 概述 .....	2
□ 评价结论和绩效分析 .....	2
□ 经验教训和建议 .....	3
<b>一、项目基本情况</b> .....	<b>6</b>
(一) 立项背景和目的 .....	6
(二) 项目实施情况 .....	7
(三) 预算安排及经费拨付情况 .....	10
(四) 项目的组织 .....	12
(五) 项目绩效目标 .....	13
<b>二、绩效评价工作情况</b> .....	<b>14</b>
(一) 评价目的和依据 .....	14
(二) 绩效评价工作方案制定过程 .....	15
(三) 绩效评价原则和方法 .....	15
(四) 数据采集方法和过程 .....	17
(五) 绩效评价实施过程 .....	17
(六) 本次绩效评价工作的局限性 .....	18
<b>三、评价结论和绩效分析</b> .....	<b>18</b>
(一) 评价结论 .....	18
(二) 绩效分析 .....	22
<b>四、主要经验做法</b> .....	<b>31</b>
<b>五、存在问题</b> .....	<b>32</b>
<b>六、建议措施</b> .....	<b>33</b>

## 报告摘要

### ●概述

为了改善化工区投资环境，确保化工区现场和公共设施的正常运行，上海化学工业区管理委员会（简称“化工区管委会”）委托上海化学工业区公共事务中心（简称“公共事务中心”），对化工区现场和公共设施维护管理项目实施公开招标，上海化学工业区物业管理有限公司（简称“物业公司”）为中标单位，与公共事务中心签订《上海化学工业区公共设施维护管理合同》，承担化工区现场和公共设施维护管理工作。维护范围包括化工区沪杭公路以南、道华路以东、东河路以西 29.4 平方公里范围内的道路、绿化、泵站、河道、海塘、路灯等现场和公共设施，以及生态园、鹿场、门楼等配套设施。化工区管委会作为主管部门，负责对化工区现场和公共设施维护管理项目资金的审批和拨付，负责对项目总体实施情况进行监督和考核。公共事务中心受化工区管委会的委托，通过公开招标方式，确定中标单位，并与中标单位签订合同，履行合同约定的条款。物业公司作为中标单位，是项目的实施单位，负责项目的具体实施和管理，负责管理并承担部分项目的维护工作；通过邀标比价方式，选定作业单位，与各作业单位签订劳务合同，对各作业单位进行定期质量考核，并根据考核结果拨付维护资金。2016 年 7 月 1 日-2017 年 6 月 30 日合同总额为 3190.89 万元，2017 年 7 月 1 日-2018 年 12 月 31 日合同总额为 4563.40 万元，其中 2017 年下半年度为 1521.13 万元，2018 年度为 3042.27 万元。2017 年已拨付资金 1595.44 万元至物业公司。

### ●评价结论和绩效分析

#### 一、评价结论

2017 年度化工区现场和公共设施维护管理项目绩效评价总体得分为 88.1 分，评价等级为“良”。项目决策获得 100%的分值，项目管理获得 70%的分值，项目绩效获得 95.2%的分值。项目符合《上海化学工

业区总体规划》等相关政策文件要求，现场和公共设施维护管理效果较好，但项目管理有较大提升空间。

## 二、绩效分析

(1) 项目决策类指标分值为 10 分，得 10 分。项目目标明确，绩效目标合理，绩效指标明确，符合化工区总体规划。

(2) 项目管理类指标分值为 30 分，得 21 分。财务管理制度健全，但需规范政府采购程序，严格履行合同约定。

(3) 项目绩效类指标分值为 60 分，得 57.1 分，维护管理工作完成情况较好，维护效果较好，得到入驻企业的普遍认可，但绿化养护工作需加强。

### ●经验教训和建议

#### 一、主要经验做法

##### (一) 项目目标明确，符合化工区总体规划

《上海化学工业区管理办法》，以及《上海化学工业区总体规划》明确指出，开发建设化工区符合我国工业结构战略性调整的要求，适应经济全球化、市场一体化和提高我国石油化工、化学工业国际竞争力的需求，也将成为上海地区经济持续发展的新增长点。项目的总体目标是完成化工区范围内的沪杭公路以南 29.4 平方公里范围内的道路、泵站、海塘、路灯、绿化等现场和公共设施的维护工作计划，改善化工区投资环境，提高入驻企业满意度，确保现场和公共设施的安全运行。在化工区管委会的指导下，根据总体目标设置了明确的绩效指标，绩效指标目标值与项目年度计划数相对应。项目目标明确，绩效目标合理，绩效指标明确，符合化工区总体规划。

##### (二) 维护管理工作有序开展，确保现场和公共设施安全运行

2017 年按计划及时完成了道路、绿化、泵站、海塘、路灯五个大类的维护管理工作。其中道路项目包括市政道路养护和环卫作业等工

作；绿化项目包括绿化养护和生态园维护及养殖工作；泵站项目包括泵站运行维护、河道养护和芦苇清除工作；海塘项目包括 13.3 公里海塘设施养护、前沿海域水下地形测量及 A2 丁坝灯桩维护工作；路灯项目包括路灯维护和门楼外墙保洁工作。2017 年物业公司在做好合同规定的维护管理工作的同时，还额外承担了如下工作，比如：对园区的部分道路开展了道路探地雷达监测，避免了可能发生的交通事故；通过尝试修路新工艺，修复了路面病害，确保了车辆的行驶安全；对 6 年一次的桥梁进行了安全检测，三座桥梁检测结果都为良好；在巡查中发现大堤路灯的箱变锈烂和漏油状况,并进行了及时更换。综上所述，2017 年各项维护管理工作有序开展，确保现场公共设施的安全运行。

## 二、存在问题

### （一）政府采购程序启动较晚

在政府采购执行方面，该项目经市财政局批准的单一来源期限为 2013-2015 年，2016 年首次公开招标的合同期限为 2016 年 7 月 1 日-2017 年 6 月 30 日，至 2017 年 11 月启动第二次公开招标工作，因此，该项目政府采购程序启动滞后。

### （二）双方都未严格履行合同约定条款

在评价过程中发现如下问题，一是物业公司没有按照招标文件中对应的服务内容，及时编制年度工作计划，仅对各子项编制了分项工作计划，但没有上报公共事务中心审核。二是公共事务中心没有督促物业公司上报年度工作计划并进行审核，未对物业公司的公共设施维护管理工作进行检查、指导和监管。三是物业公司未及时向公共事务中心申请拨付资金，导致资金拨付较晚。

### （三）维护管理效果低于预期

通过对 20 家入驻企业的 396 份问卷调查结果进行统计，总体满意度平均值为 89.53%，其中，有 11 家入驻企业的总体满意度高于 90%，

也有 2 家入驻企业的总体满意度低于 80%。经统计，入驻企业对目前化工区环卫作业和市政道路养护状况满意度的得分率为 89.84%；对目前化工区绿化养护状况满意度的得分率为 89.06%；对化工区整体投资环境改善情况满意度的得分率为 89.67%；对化工区现场和公共设施维护状况满意度平均值为 89.53%。物业公司对九家作业单位的月度考核平均值为 89.14 分，比上年有所下降。

### **三、建议措施**

#### **（一）提前启动项目前期准备工作**

鉴于化工区现场和公共设施维护管理属于常规的经常性项目，为了确保该项工作的有序开展，建议提前启动项目预算申报和审核程序，以及相关政府采购程序。涉及工作内容没有加大调整的，可以采用一招三年的方式，减少每年招投标的工作量，提高工作效率。

#### **（二）双方必须严格履行合同约定的条款**

根据招标文件和维护合同中明确的双方权利和义务，物业公司应积极做好公共设施的维护工作，编制年度工作计划报公共事务中心；公共事务中心负责审核工作计划，对维护管理工作进行监管，并按合同约定按时拨付资金。合同双方必须严格履行合同条款，加强该项目的日常管理，若遇到子项目实施内容的调整，应及时按程序报备。

#### **（三）进一步提升维护管理效果**

建议明确该项目维护标准，结合目前物业公司对各子项制定的实施方案和质量考核要求，制订相应的监督考核办法。考核结果可以作为绩效评价的数据支撑，以提高评价的客观性和合理性。同时，研究适当引入行业协会或第三方监管力量，逐步形成养护经费和作业质量考核相挂钩的机制，进一步提升维护管理效果。

# 2017 年度化工区现场和公共设施维护管理项目 绩效评价报告

为了改善化工区投资环境，确保区内开发建设期间现场和公共设施维护管理工作的安全有效开展，根据《财政部关于印发〈财政支出绩效评价管理暂行办法〉的通知》（财预[2011]285号），以及《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，上海社发项目管理服务有限公司受化工区管委会委托，对 2017 年度化工区现场和公共设施维护管理项目进行绩效评价。

为保障绩效评价工作的科学、客观和公正，上海社发项目管理服务有限公司在前期充分调研的基础上，设计了绩效评价指标体系、制定了详细的绩效评价工作方案，在调查问卷、访谈、数据分析、专家咨询等工作的基础上形成本评价报告。本评价报告首先介绍了 2017 年度化工区现场和公共设施维护管理项目的基本情况、实施情况和评价工作开展情况，再分别从项目决策、项目管理和项目绩效三个方面具体分析了 2017 年度化工区现场和公共设施维护管理项目绩效状况；最后分析了 2017 年度化工区现场和公共设施维护管理项目取得的经验和存在的不足，并提出了完善化工区现场和公共设施维护管理项目的改进措施。

## 一、项目基本情况

### （一）立项背景和目的

上海化学工业区位于杭州湾北岸，是专业性极强的石油化工生产基地，属于有毒有害、防火防爆的高危区域，目前尚处于基本建设和生产运营并行的开发阶段。化工区规划面积 29.4 平方公里，现有德国巴斯夫、德国科思创、美国亨斯迈等跨国公司以及法国苏伊士集团、荷兰孚宝、法国液化空气集团等世界著名公用工程公司落户区内，而园区内地上地下管线复杂，潜在危险源众多，致使现场和公共设施养护管理任务繁重，内容庞杂。



为深入贯彻落实市委关于“全面提高市容环境维护水平、加快城市养护作业领域市场化改革工作”的精神，根据市政府《关于进一步深化本市养护作业领域市场化改革工作的指导意见》（沪府〔2013〕84号）文件要求，上海化工区积极响应，规范公共设施养护市场化运作模式，对园区道路、绿化、泵站、河道、海塘、路灯、生态园等进行市场化养护作业。上海化工区管委会委托上海化学工业区公共事务中心，对园区现场和公共设施维护管理项目实施公开招标，上海化学工业区物业管理有限公司为中标单位，与公共事务中心签订《上海化学工业区公共设施维护管理合同》。

上海化学工业区物业管理有限公司（简称“物业公司”）成立于2001年1月，伴随着上海化工区开发建设跨越式的发展而成长，业务不断拓展，规模逐年壮大，各项经济指标均处于行业领先水平。自成立以来，物业公司就承担了化工区内道路、绿化、泵站、河道、海塘、路灯等现场和公共设施的维护管理工作，熟悉化工区公共设施配套情况。经过十五年的探索与发展，物业公司已经形成了一套行之有效的管理模式，针对化工区的特殊环境及背景条件，制定了一系列技术方案和质量保证体系，通过强化监督、管理和考核，提高现场和公共设施维护管理质量，发挥维护管理的最佳效能。

## **（二）项目实施情况**

### **1、项目内容**

#### **（1）上海化工区现场和公共设施维护内容**

1) 上海化学工业区沪杭公路以南、道华路以东、东河路以西29.4平方公里范围内的道路、绿化、泵站、河道、海塘、路灯等现场和公共设施；

2) 上海化工区内生态园、鹿场、门楼等配套设施。

#### **（2）维护管理内容范围及标准**

- 1) 道路养护：包括道路小修、雨水管清淤等定额养护内容；
- 2) 环卫作业：每天一次车行道、非机动车道、人行道的人工及机械清扫（按定额规定道路范围的面积计算）；
- 3) 绿化养护：区内草坪、绿篱、苗木、水生植物等的日常养护；对未开发土地约 15 万平方米芦苇清除及处置；
- 4) 泵站运行维护：东、西两个泵站设施、设备的运行、维护，仪器、仪表的更换及维修；
- 5) 河道养护：24.3 公里河道（陆上、水上）巡查、养护，警示标语、桩号等的标写，漂浮物的打捞，污染物的前期处理等；
- 6) 海塘养护：13.3 公里海塘及附属设施养护；一年一次前沿海域水下地形、固定断面、沉降测量；A2 丁坝航标灯的日常维护等；
- 7) 路灯维护：2000 杆路灯除 LED 灯具外的其他供变电和控制系统、管线、杆具的运行、维护；与区内相关企业签订借用电协议，抄录计算用电量、收取电费发票、垫付用电费等，亮灯率达到 98%。其中路灯电费每半年汇总后向管委会按实结算；
- 8) 生态园、鹿场的维护、养殖；
- 9) 门楼保洁：每年两座门楼的外墙保洁及照明维修。

### 3、项目实施情况

由于化工区现场和公共设施维护内容较多，物业公司将合同规定的九个子项目划分为五个维护大类，分别为道路、绿化、泵站、海塘和路灯，便于对各子项目分组管理和考核，具体情况如下：

**表 1-1 2017 年实施情况表**

序号	维护大类	子项目	维护范围	实施情况	依据文件
1	道路	市政道路	路面小修、雨水管清淤	按养护计划	《城镇道路养护技术规范》 《城市道路养护技术规程》
		环卫作业	区内 44.62 万 m <sup>2</sup> 车行道、非机动车道、人行道的人工清扫	每天清扫一次	《上海市道路和公共场所清扫保洁服务管理办法》 《道路和公共广场及附属公共设施保洁质量和服务要求》
2	绿化	绿化	48 万 m <sup>2</sup> 混合型草坪养护	按三级养护标准作业	《园林绿化植物栽植技术规程》 《园林绿化养护技术等级标准》 《园林绿化养护技术规程》 《绿化种植土壤》
			130 万 m <sup>2</sup> 草坪维持现状	维持现状	
			苗木、绿篱、花球养护	按标准作业	
		生态园及养殖	生态园维护，鹿场、鸽棚养殖	按计划维护及养殖	
3	泵站	泵站	东、西两个泵站的设施、设备的运行、维护	按养护计划	《泵站技术管理规程》 《上海市排水管理条例》 《水闸技术管理规程》 《上海市水闸管理办法》 《上海市水闸技术管理规定》 《上海市水闸运行养护基本条件规定》 《上海市防汛上海市防汛防台应急响应范》
			泵站的仪器、仪表的更换和维修	按计划更换及维修	
		河道	24.3 公里河道（陆上、水上）的养护	按养护规范进行巡视，标识、禁令、桩号等的标写、护坡勾缝、漂浮物的打捞等	
		芦苇清除	每年清除约 15 万 m <sup>2</sup> 芦苇	按化工区消防要求，每年清除	
4	海塘	海塘养护	13.3 公里海塘设施养护	按养护计划	《上海市海塘管理办法》 《上海市滩涂管理条例》 《水运工程测量规范》 《全球定位系统城市测量技术规程》 《工程测量规范》
			前沿海域水下地形测量	一年一次	
			A2 丁坝灯桩维护	按维护计划	
5	路灯	路灯	2000 杆路灯及开关箱、箱变的运行、维护等	亮灯率达到 98%	《电力变压器运行规程》 《电力设备预防性试验规程》； 《城市照明管理规定》 《GB7000.5-2005》道路与街路照明灯具安全要求 《GB19510.1》灯的控制装置第 1 部份：一般要求和安全要求 《电业安全工作规程》 《变压器类设备管理规定》等
		门楼	两座门楼外墙保洁、门楼照明维护	按计划实施保洁和维护	--

#### 4、项目实施期限

本次项目实施期限为 2017 年 1 月 1 日-2017 年 12 月 31 日。

#### 5、项目实施流程

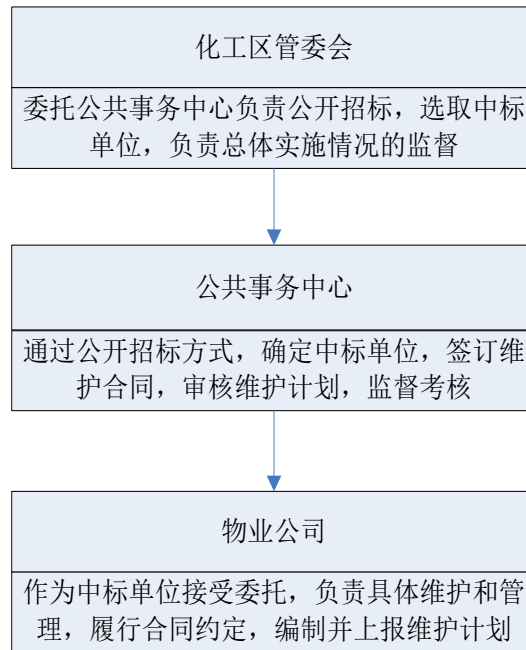


图 1-1 项目实施流程图

#### (三) 预算安排及资金拨付情况

2016 年 7 月 1 日-2017 年 6 月 30 日合同总额为 3190.89 万元，2017 年 7 月 1 日-2018 年 12 月 31 日合同总额为 4563.40 万元，其中 2017 年下半年度为 1521.13 万元，2018 年度为 3042.27 万元。2017 年已拨付资金 1595.44 万元至物业公司。预算安排及资金拨付情况如下：

#### 1、预算安排情况

表 1-2 2017 年度预算测算情况表

序号	子项目	测算金额（万元）
1	市政道路	245.56
2	环卫作业	266.90
3	绿化	2018.06
4	泵站	253.99
5	河道	16.41

6	海塘	145.05
7	路灯	115.08
8	生态园及养殖	50.26
9	门楼	5.28
合计		3117.00

## 2、资金到位情况

表 1-3 2017 年经费拨付情况表

金额单位：万元

序号	支出内容	合同金额	计划拨款	实际到位	到位率	备注
1	2017 年 1 季度合同款 (3190.89*25%)	797.72	797.72	797.72	100%	2017 年 10 月 20 日公共事务中心拨款至物业公司
2	2017 年 2 季度合同款 (3190.89*25%)	797.72	797.72	797.72	100%	2017 年 12 月 20 日公共事务中心拨款至物业公司
合计		1595.44	1595.44	1595.44	100%	--

备注：2017 年上半年度为 1595.44 万元，2017 年下半年度为 1521.13 万元，因下半年度政府采购程序执行较晚，故 2017 年下半年度经费计划于 2018 年拨付。

## 3、2017 年实际支出与经费测算对比情况

表 1-4 2017 年实际支出与经费测算对比情况表

金额单位：万元

维护大类	合同测算数	实际使用数	差异率 (%)	说明
道路	512.46	946.79	84.75%	道路费用包括市政道路和环卫作业两个子项目
绿化	2068.32	991.96	-52.04%	绿化费用包括绿化和生态园及养殖两个子项目
泵站	270.4	448.06	65.70%	泵站费用包括泵站和河道两个子项目
海塘	145.05	412.06	184.08%	海塘费用仅包括海塘一个子项目
路灯	120.35	226.55	88.24%	路灯项目包括路灯和门楼两个子项目
合计	3116.58	3025.42		--

## 4、资金申请与拨付流程

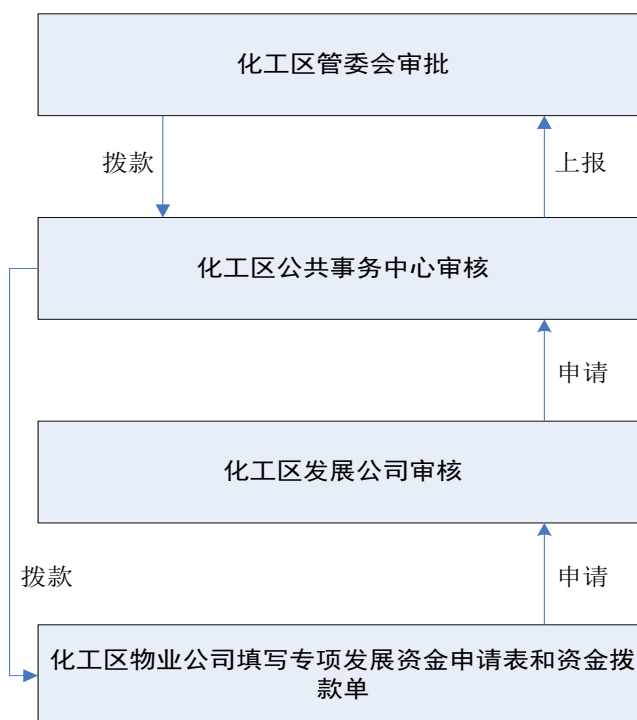


图 1-2 资金申请与拨付流程图

### （四）项目的组织

#### 1、主管部门

化工区管委会作为主管部门，负责对化工区现场和公共设施维护管理项目资金的审批和拨付，负责对项目总体实施情况进行监督和考核。

#### 2、管理单位

公共事务中心受化工区管委会的委托，负责通过公开招标方式，确定中标单位，并与中标单位签订合同。负责审核物业公司上报的工作计划，对维护管理工作实施监督，并按约定支付合同款。

发展公司和企业发展公司作为物业公司的上级单位，负责审核物业公司的申报资料，并提出修改建议。

#### 3、实施单位

物业公司作为中标单位，是项目的实施单位，负责项目的具体实施和管理；负责管理并承担部分项目的维护工作；通过邀标比价方式，选定作业单位，与各作业单位签订劳务合同；负责对各作业单位进行定期质量考核，并根据考核结果拨付维护资金。

### （五）项目绩效目标

#### 1、总目标

改善化工区投资环境，确保化工区现场和公共设施的安全运行。

#### 2、年度目标

完成上海化学工业区沪杭公路以南、道华路以东、东河路以西 29.4 平方公里范围内的道路、绿化、泵站、河道、海塘、路灯等现场和公共设施，以及生态园、鹿场、门楼等配套设施的维护管理工作，改善化工区投资环境，提高入驻企业满意度，确保现场和公共设施的安全运行。

#### 3、具体目标

表 1-5 具体目标表

目标类型	目标名称	目标标杆值	目标值依据
数量目标	市政道路养护计划完成情况	44.62 万 m <sup>2</sup>	计划标准和合同约定
	环卫作业计划完成情况	44.62 万 m <sup>2</sup>	
	三级绿地养护计划完成情况	48 万 m <sup>2</sup>	
	三级以下绿地养护计划完成情况	130 万 m <sup>2</sup>	
	其他绿化养护计划完成情况	1 批	
	生态园维护计划完成情况	1 个	
	鹿场养殖计划完成情况	1 个	
	泵站运行及维护计划完成情况	2 个	
	泵站仪器仪表更换及维修计划完成情况	100%	
	河道养护计划完成情况	24.3Km	
	芦苇清除工作完成情况	1 批	
	海塘设施养护计划完成情况	13.3Km	
	前沿海域水下地形测量工作完成情况	1 次/年	
	A2 丁坝灯桩维修计划完成情况	1 批	
	路灯维护计划完成情况	2000 杆	
门楼外墙保洁计划完成情况	2 座		

	门楼照明灯维护计划完成情况	完成	
质量目标	道路养护质量达标率	95分; 95%	计划标准和合同约定
	绿化养护质量达标率	95分; 95%	
	泵站正常运转率	95%	
	海塘防汛安全事故发生数	0	
	路灯亮灯率	98%	
时效目标	养护巡查及时性	及时	合同约定
效益目标	安全隐患引发的重大事故发生数	0	行业标准
	投资环境改善	95%	
	区内维护管理投诉减少	0	
	长效管理机制建立健全情况	建立并健全	
	入驻企业满意度	95%	

## 二、绩效评价工作情况

### (一) 评价目的和依据

#### 1、评价目的

本次绩效评价旨在通过全面了解“2017年度化工区现场和公共设施维护管理”项目的实际实施情况，运用绩效评价的方式方法，考察财政资金对该项目投入与产出的适应性和合理性；资金使用与管理的合法性与合规性；预期绩效目标的实现程度；各受益方对项目的满意度。在进行本次绩效评价工作时，重点关注项目实际的产出、结果和社会评价。同时，通过评价工作对项目实施过程中的经验和做法进行总结和提炼，发现亮点和问题，为政府相关部门在今后相关政策制定和项目实施提供参考和借鉴。

本次绩效评价工作的主要内容有：了解收集项目相关政策、文件和数据资料；设计本次绩效评价指标体系；制定评价方案并经委托方审核通过后实施；开展社会调查，及后期数据汇总分析和撰写绩效评价报告等。

#### 2、评价主要依据

(1)《财政部关于印发<财政支出绩效评价管理暂行办法>的通知》(财预〔2011〕285号)



(2)《上海市人民政府办公厅转发市财政局关于全面推进预算绩效管理意见的通知》(沪府办发〔2013〕55号)

(3)《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)

(4)《上海化学工业区管理办法》(沪府令第67号)

(5)《公共设施维护管理方案的通知》(沪化物〔2012〕21号)

(6)《上海化学工业区总体发展规划》(计产业〔2002〕282号)

(7)《上海化学工业区公共设施维护管理合同》(合同期限:2016年7月1日-2017年6月31日)

(8)《化工区公共设施维护管理合同》(合同编号:171200007910,合同期限:2017年7月1日-2018年12月31日)

(9)《上海化学工业区公共设施维护管理项目招标文件》(2016年、2017年)

(10)《中标通知书》(2016年、2017年)

## (二)绩效评价工作方案制定过程

1、评价前调研,与项目相关部门工作人员联系,收集相关资料,政策法规和行业资料,准备评价工作实施阶段所需收集的资料清单。

2、设计评价指标,编制项目评价方案和相关社会调查方案。

3、初步征求委托方及项目单位意见,完善指标体系的设置。

4、向绩效评价组织方提交评价工作方案,并根据组织方提出意见进行修订。

## (三)绩效评价原则和方法

### 1、评价原则

本次绩效评价以客观、公正、科学和规范为评价原则,从“2017年度化工区现场和公共设施维护管理项目”概况入手,在分析政策文件的

基础上，综合考虑项目的背景、目的、内容、预算和资金使用、管理机制等因素，围绕“2017 年度化工区现场和公共设施维护管理项目”的绩效目标，进行本次绩效评价指标体系的设计，旨在全面考察该项目的决策、项目管理和项目绩效，并以此为依据，设计基础表和社会调查方案，以全面支持绩效评价工作的开展。

## 2、评价方法

### （1）政策、文献研究法

通过学习和研究国家、上海市、化工区对现场和公共设施维护管理的相关政策和文献，获得项目背景、范围、内容、绩效目标及预算资金安排等信息，据以评价项目的投入和项目管理。

### （2）比较法

通过与考核标准和项目计划数值进行比较，算出绩效值。

### （3）公众评判法

通过公众问卷调查、访谈等方法，对项目效果进行评判，得出绩效目标的实现程度。

### （4）现场调研

通过对受益对象的实地调研，结合绩效目标和调查问卷，对访谈中存在的问题和取得的成绩进行了解确认，提升评价的准确性。

## 3、绩效评价评分标准及评价等级

绩效评价评分标准是衡量财政支出绩效目标完成程度的尺度，本次项目绩效评价的评分标准以计划标准和行业标准为主，同时依据实际情况参照其他相关标准。

评价等级分为四级：

优：得分高于 90 分（含 90）；

良：得分 75 分（含 75）—90 分；

合格：得分 60 分（含 60）—75 分；

不合格或绩效无法显现：60 分以下。

#### （四）数据采集方法和过程

##### 1、案卷研究和文献检索

收集国家及市、化工区对本项目的相关政策文件，进行文件研读。

##### 2、资料收集与数据填报

通过与实施单位和主管部门的沟通，对项目基本情况、资金情况、实施情况等资料进行收集，并发放评价小组设计的基础表，对所需数据进行填报。

##### 3、调查访谈

评价小组设计访谈提纲，通过与实施单位和作业单位的有关领导深入访谈，了解其对项目的真实想法与建议。

##### 4、问卷调查

评价小组设计调查问卷，通过对受益对象发放调查问卷采集满意度数据。

#### （五）绩效评价实施过程

本次绩效评价评价工作由化工区管委会委托上海社发项目管理服务有限公司实施。

项目前期，评价小组走访了化工区公共事务中心和物业公司，了解并收集到包括《化工区公共设施维护管理合同》、《公共设施维护管理方案的通知》（沪化物〔2012〕21号）、《2017年项目计划完成情况》、《各子项目考核表》以及招标文件和维护管理费的拨付情况等在内的文件和资料，在对相关文件和资料进行整理分析的基础上起草了评价工作方案。

5月11日向化工区管委会提交了工作方案正式稿，于5月14日进

入到评价实施阶段。评价小组通过走访化工区公共事务中心，了解项目的招标、合同签订及资金拨付等情况；通过走访物业公司，核查道路、绿化、泵站、海塘、路灯等项目的台账记录，现场查勘各项维修保养内容的实施情况。为了解受益群体的满意度，在公共事务中心的大力配合下，向化工区 20 家入驻企业共发出 400 份调查问卷；为深入了解项目的管理情况和实施情况，评价小组深度访谈了化工区公共事务中心、物业公司、以及 2 家作业单位相关负责人；5 月 18 日从化工区公共事务中心及物业公司收集到基础表数据。通过以上资料和数据收集，用以支撑评价报告的客观性和全面性，提高评价的准确性。

最后，评价小组根据以上采集到的资料和数据，在对数据进行梳理、汇总和分析的基础上，对评价指标进行分析和打分，起草了入驻企业问卷调查报告（详见附件 3）和访谈报告（详见附件 4），5 月 25 日评价工作进入到总报告撰写阶段。

#### （六）本次绩效评价工作的局限性

1、本次评价涉及两份跨年合同，合同期限分别为：2016 年 7 月 1 日-2017 年 6 月 30 日和 2017 年 7 月 1 日-2018 年 12 月 31 日。而本次绩效评价的期限为 2017 年 1 月-12 月，2017 年上半年与下半年的合同金额略有差异。

2、本次评价工作所采集台账记录、维护管理计划完成情况及维护质量达标情况等基础数据，均由评价小组到物业公司及维护现场采集，未收到公共事务中心对物业公司的相关监督考核资料。

### 三、评价结论和绩效分析

#### （一）评价结论

##### 1、评价结果

2017 年度化工区现场和公共设施维护管理项目绩效评价总体得分为 88.1 分，评价等级为“良”。项目决策获得 100%的分值，项目管理获

得 70%的分值，项目绩效获得 95.2%的分值。项目符合《上海化学工业区总体规划》等相关政策文件要求，现场和公共设施维护管理效果较好，但项目管理有较大提升空间。

## 2、主要绩效

(1) 从项目决策来看，项目目标明确，绩效目标合理，绩效指标明确，符合化工区总体规划。

(2) 从项目管理来看，财务管理制度健全，但需规范政府采购程序，严格履行合同约定。

(3) 从项目绩效来看，维护管理工作完成情况较好，维护效果较好，得到入驻企业的普遍认可，但绿化养护工作需加强。

表 3-1 2017 年度化工区现场和公共设施维护管理项目绩效评价评分表

一级指标	二级指标	三级指标	四级指标	五级指标	权重 (%)	得分
<b>A 项目决策</b>					10	10
	A1 项目立项				4	4
		A11 战略目标适应性			4	4
	A2 项目目标				6	6
		A21 绩效目标合理性			3	3
		A22 绩效指标明确性			3	3
<b>B 项目管理</b>					30	21
	B1 投入管理				6	3
		B11 养护经费到位率			3	3
		B12 养护经费拨付及时性			3	0
	B2 财务管理				6	6
		B21 财务管理制度健全性			3	3
		B22 资金使用情况			3	3
	B3 项目实施				18	12
		B31 项目管理制度的健全性			6	4.5
		B32 项目管理制度执行的有效性			6	4.5
		B33 政府采购执行情况			2	1

一级指标	二级指标	三级指标	四级指标	五级指标	权重(%)	得分
		B34 合同履行情况			4	2
<b>C 项目绩效</b>					<b>60</b>	<b>57.1</b>
	C1 项目产出				40	38.2
		C11 现场和公共设施维护管理计划完成情况			20	20
			C111 道路项目计划完成情况		6	6
				C1111 市政道路养护计划完成情况	3	3
				C1112 环卫作业计划完成情况	3	3
			C112 绿化项目计划完成情况		65	65
				C1121 三级绿地养护计划完成情况	2	2
				C1122 三级以下绿地养护计划完成情况	1	1
				C1123 其他绿化养护计划完成情况	15	15
				C1124 生态园维护计划完成情况	1	1
				C1125 鹿场养殖计划完成情况	1	1
			C113 泵站项目计划完成情况		3	3
				C1131 泵站运行及维护计划完成情况	1	1
				C1132 泵站仪器仪表更换及维修计划完成情况	0.5	0.5
				C1133 河道养护计划完成情况	1	1
				C1134 芦苇清除工作完成情况	0.5	0.5
			C114 海塘项目计划完成情况		3	3
				C1141 海塘设施养护计划完成情况	1	1
				C1142 前沿海域水下地形测量工作完成情况	1	1

一级指标	二级指标	三级指标	四级指标	五级指标	权重 (%)	得分
				C1143A2 丁坝灯桩维修计划完成情况	1	1
			C115 路灯项目计划完成情况		15	15
				C1151 路灯维护计划完成情况	0.5	0.5
				C1152 门楼外墙保洁计划完成情况	0.5	0.5
				C1153 门楼照明灯维护计划完成情况	0.5	0.5
		C12 现场和公共设施维护管理达标情况			15	13.2
			C121 道路项目质量达标情况		4	3.5
				C1211 道路养护质量达标率	4	3.5
			C122 绿化项目质量达标情况		4	2.8
				C1221 绿化养护质量达标率	4	2.8
			C123 泵站项目质量达标情况		1	1
				C1231 泵站正常运转率	1	1
			C124 海塘项目质量达标情况		3	3
				C1241 海塘防汛安全事故发生数	3	3
			C125 路灯项目质量达标情况		3	2.9
				C1251 路灯亮灯率	3	2.9
		C13 养护巡查及时率			5	5
	C2 项目效益				20	18.9
		C21 安全隐患引发的重大事故情况			3	3
		C22 投资环境改善情况			3	2.5
		C23 区内维护管理工作投诉情况			3	3
		C24 长效管理机制建立健全情况			3	3

一级指标	二级指标	三级指标	四级指标	五级指标	权重 (%)	得分
		C25 入驻企业满意度			8	74
得分						<b>88.1</b>

## (二) 绩效分析

### 1、项目决策

项目决策总分值 10 分，综合得分为 10 分。

#### (1) A1 项目立项

A11 战略目标适应性：考察项目是否符合《上海化学工业区管理办法》，以及《上海化学工业区总体发展规划》的要求。《上海化学工业区管理办法》，以及《上海化学工业区总体发展规划》明确指出，开发建设化工区符合我国工业结构战略性调整的要求，适应经济全球化、市场一体化和提高我国石油化工、化学工业国际竞争力的需求，也将成为上海地区经济持续发展的新增长点。为了改善化工区投资环境，确保化工区开发建设期间现场和公共设施维护管理工作的安全有效开展，化工区管委会委托公共事务中心，对园区现场和公共设施维护管理项目实施公开招标，物业公司为中标单位，与公共事务中心签订《上海化学工业区公共设施维护管理合同》。物业公司承担了上海化学工业区沪杭公路以南、道华路以东、东河路以西 29.4 平方公里范围内的道路、绿化、泵站、河道、海塘、路灯等现场和公共设施，以及生态园、鹿场、门楼等配套设施的维护管理工作。经过十五年的探索与发展，已经形成了一套行之有效的管理模式，针对化工区的特殊环境及背景条件，制定了一系列技术方案和质量保证体系。项目战略目标明确，符合区域总体发展规划。依据评分标准，指标“战略目标适应性”得满分 4 分。

#### (2) A2 项目目标

A21 绩效目标合理性：考察项目是否设置绩效目标，是否完整、



明确和量化。根据市财政局的要求，在化工区管委会的统一安排下，本项目编制了绩效目标申报表。总体目标是完成化工区范围内的沪杭公路以南 29.4 平方公里范围内的道路、泵站、海塘、路灯、绿化等现场和公共设施的维护工作计划，改善化工区投资环境，提高入驻企业满意度，确保现场和公共设施的安全运行，并设置了明确的产出目标和效益目标，其中产出目标包括了数量、质量和时效目标，效益目标涵盖安全效益、环境效益和社会效益。经复核，绩效目标设置完整、明确、量化。依据评分标准，指标“绩效目标合理性”得满分 3 分。

**A22 绩效指标明确性：**考察是否将绩效目标分解为具体的绩效指标，绩效指标是否清晰、细化、可衡量。本项目范围包括：一是上海化学工业区沪杭公路以南、道华路以东、东河路以西 29.4 平方公里范围内的道路、绿化、泵站、河道、海塘、路灯等现场和公共设施；二是上海化工区内生态园、鹿场、门楼等配套设施。由于项目范围及内容繁杂，为了便于管理，物业公司把项目范围内的所有维护内容归类于道路、绿化、泵站、海塘和路灯五个维护大类。其中道路和环卫作业归类于道路项目；绿化和生态园及养殖归类于绿化项目；泵站和河道归类于泵站项目；路灯和门楼归类于路灯项目。并按照五个维护大类设置了产出指标，包括现场和公共设施维护管理计划完成情况，现场和公共设施维护管理达标情况和养护巡查及时率，并进一步按照五个维护大类进行细化，以年度维护计划量为目标值，将绩效指标分解到具体维护内容。根据项目总体绩效目标设置了效益指标，包括安全隐患引起的重大事故情况、投资环境改善情况、区内维护管理工作投诉情况、长效管理机制建立健全情况和入驻企业满意度指标。经复核，本项目绩效目标细化分解为具体的绩效指标，绩效指标清晰、细化、可衡量，绩效指标目标值与项目年度计划数相对应。依据评分标准，指标“绩效指标明确性”得满分 3 分。

## 2、项目管理

项目管理总分值 30 分，综合得分为 21 分。

### **(1) B1 投入管理**

**B11 养护经费到位率：**考察维护管理费的到位情况，反映管委会向公共事务中心拨款情况。根据《上海化学工业区公共设施维护管理合同》（2016.7 月 1 日-2017 年 6 月 30 日）和《化工区公共设施维护管理合同》（2017 年 7 月 1 日-2018 年 12 月 31 日），2017 年应支付第 1、2 季度合同款，合计 1595.44 万元。经核查化工区管委会专项经费台账记录，2017 年 4 月向公共事务中心拨付 2017 年 1 季度合同款 797.72 万元，2017 年 7 月向公共事务中心拨付 2017 年 2 季度合同款 797.72 万元，合计拨款 1595.44 万元。依据评分标准，指标“养护经费到位率”得满分 3 分。

**B12 养护经费拨付及时性：**考察维护管理费是否及时拨付，反映公共事务中心向物业公司拨款情况。经核查，公共事务中心于 2017 年 10 月 20 日向物业公司拨款 1116.81 万元，其中包括 2017 年 1 季度合同款 797.72 万元及 2016 年尾款 319.09 万元，于 2017 年 12 月 20 日向物业公司拨款 797.72 万元。根据《上海化学工业区公共设施维护管理合同》（2016.7 月 1 日-2017 年 6 月 30 日）和《化工区公共设施维护管理合同》（2017 年 7 月 1 日-2018 年 12 月 31 日）第五条及第七条，有两笔资金拨付不及时，详见附件 6。依据评分标准，指标“养护经费拨付及时性”满分 3 分，扣 3 分，得 0 分。

### **(2) B2 财务管理**

**B21 财务管理制度健全性：**考察项目的财务管理制度是否健全，执行是否有效。物业公司建立和执行的财务管理制度包括：《财务管理制度》、《实物资产管理制度》、《工程付款和费用支付程序》、《财务损失和坏账损失的审批权限及财务处理规定》、《公司系统投资企业财务快报制度》和《上海化学工业区专项发展资金管理细则》。制度内容涵盖专项资金管理办法和单位内部财务管理制度。依据评分

标准，指标“财务管理制度健全性”得满分 3 分。

**B22 资金使用情况：**考察资金拨付是否有完整的审批程序和手续，资金的使用是否符合相关要求。本项目资金的申请与拨付流程如下：首先由物业公司填写《上海化学工业区专项发展资金申请表》和《上海化学工业区专项发展资金拨款单》，向发展公司提出资金申请，经审核后提交公共事务中心，由公共事务中心上报化工区管委会审批后拨款至公共事务中心，再由公共事务中心拨款至物业公司。物业公司按照合同约定，将养护经费拨付至具体作业单位。经核查，资金拨付有完整的审批程序和手续，资金的使用符合规定的用途，未发现不合规情况。依据评分标准，指标“资金使用情况”得满分 3 分。

### **(3) B3 项目实施**

**B31 项目管理制度的健全性：**考察与项目直接相关的业务管理制度是否健全。物业公司按照招标文件的要求，针对河道、环卫作业、绿化、泵站、河道、海塘、路灯、生态园和门楼保洁 9 个子项，制定了管理、养护内容及技术方案，包括《各子项目管理程序》及作业指导书等内容；在 ISO9000 质量认证体系的相关文件中，制定了各子项的考核表。经复核，以上相关制度和措施的内容涵盖维护计划、操作规范、台账管理和监督考核等内容。但缺乏管理单位对物业公司的监督考核办法。依据评分标准，指标“项目管理制度的健全性”满分 6 分，扣 1.5 分，得 4.5 分。

**B32 项目管理制度执行的有效性：**考察是否按项目管理制度进行项目实施。评价小组对项目管理制度和实际执行情况进行比对，并按照项目实施流程，对物业公司现场管理部的道路组、绿化组、泵站组、海塘组、路灯组和生态园组均进行了资料抽查，包括维护计划、操作规范、台账管理和监督考核等具体内容。经核对，各子项目维护计划清晰，操作规范，台账记录完整，考核记录细化，考核要求明确。在监督考核方面，还存在一定的不足。从访谈中了解到：“目前公共事务

中心主要对项目实行动态监管，结合园区其他管理部门的反馈意见，发现问题立即通知物业公司处理解决。定期也会汇总相关主管单位的评价意见，作为对合同执行考核的参考依据。”依据评分标准，指标“项目管理制度执行的有效性”满分6分，扣1.5分，得4.5分。

**B33 政府采购执行情况：**考察政府采购程序的执行情况。为深入贯彻落实市委关于“全面提高市容环境维护水平、加快城市养护作业领域市场化改革工作”的精神，上海化工区管委会根据《关于进一步深化本市养护作业领域市场化改革工作的指导意见》（沪府[2013]84号）文件要求，规范公共设施养护市场化运作模式，于2016年5月委托公共事务中心，对园区现场和公共设施维护管理项目实施公开招标，物业公司为中标单位，合同截止日为2017年6月30日，至2017年11月启动第二次公开招标工作，因此2017年下半年度政府采购程序启动滞后。依据评分标准，指标“政府采购执行情况”满分2分，扣1分，得1分。

**B34 合同履行情况：**考察合同双方是否按合同约定履行。经核查，合同履行情况存在如下问题：一是物业公司没有按照招标文件中对应的服务内容，及时编制年度工作计划，仅对各子项编制了分项工作计划，但没有上报公共事务中心审核。二是公共事务中心没有督促物业公司上报年度工作计划并进行审核，未对物业公司的公共设施维护管理工作进行检查、指导和监管。依据评分标准，指标“合同履行情况”满分4分，扣2分，得2分。

### **3、项目绩效**

**项目绩效总分值60分，综合得分为57.1分。**

#### **(1) C1 项目产出**

**C1111 市政道路养护计划完成情况：**考察市政道路养护计划完成情况。根据合同约定及物业公司的台账记录，2017年按计划完成路面小修、雨水管清淤等工作。依据评分标准，指标“市政道路养护计划完

成情况”得满分 3 分。

C1112 环卫作业计划完成情况：考察环卫作业计划完成情况。根据合同约定及物业公司的台账记录，2017 年按计划完成化工区内 44.62 万平方米的车行道、非机动车道、人行道的机械和人工清扫工作。依据评分标准，指标“环卫作业计划完成情况”得满分 3 分。

C1121 三级绿地养护计划完成情况：考察 48 万平方米混合型草坪（三级绿地）养护计划完成情况。根据合同约定及物业公司的台账记录，2017 年按计划完成 48 万平方米三级绿地养护工作。依据评分标准，指标“三级绿地养护计划完成情况”得满分 2 分。

C1122 三级以下绿地养护计划完成情况：考察 130 万平方米草坪（三级以下绿地）养护计划完成情况。根据合同约定及物业公司的台账记录，2017 年按计划完成 130 万平方米三级以下绿地养护工作。依据评分标准，指标“三级以下绿地养护计划完成情况”得满分 1 分。

C1123 其他绿化养护计划完成情况：考察合同规定的苗木、绿篱、花球养护计划完成情况。根据合同约定及物业公司的台账记录，2017 年按计划完成合同规定的苗木、绿篱、花球养护工作。依据评分标准，指标“其他绿化养护计划完成情况”得满分 1.5 分。

C1124 生态园维护计划完成情况：考察是否完成生态园维护工作。经现场查看，生态园维护状况较上年有明显改善。依据评分标准，指标“生态园维护计划完成情况”得满分 1 分。

C1125 鹿场养殖计划完成情况：考察是否按计划完成鹿场养殖工作。经现场查看，鹿场养殖工作正常开展。依据评分标准，指标“鹿场养殖计划完成情况”得满分 1 分。

C1131 泵站运行及维护计划完成情况：考察泵站运行维护计划完成情况。根据合同约定及物业公司的台账记录，2017 年按计划完成东、西两个泵站设施、设备运行、维护工作。依据评分标准，指标“泵站运

行及维护计划完成情况”得满分 1 分。

C1132 泵站仪器仪表更换及维修计划完成情况：考察泵站泵站仪器仪表的更换和维修计划完成情况。根据合同约定及物业公司的台账记录，2017 年按计划完成泵站仪器仪表更换及维修工作。依据评分标准，指标“泵站仪器仪表更换及维修计划完成情况”得满分 0.5 分。

C1133 河道养护计划完成情况：考察河道养护计划完成情况。根据合同约定及物业公司的台账记录，2017 年按计划完成 24.3 公里河道（陆上、水上）巡视、标识、警令、桩号等的标写，以及护坡勾缝、漂浮物的打捞及清淤等工作。依据评分标准，指标“河道养护计划完成情况”得满分 1 分。

C1134 芦苇清除工作完成情况：考察是否按照化工区消防要求，按计划完成每年清除芦苇工作。根据合同约定及物业公司的台账记录，2017 年按化工区消防要求，按计划完成清除芦苇工作。依据评分标准，指标“芦苇清除工作完成情况”得满分 0.5 分。

C1141 海塘设施养护计划完成情况：考察是否完成 13.3 公里海塘设施养护工作。根据合同约定及物业公司的台账记录，2017 年按计划完成 13.3 公里海塘设施养护工作，包括东部海塘堤顶道路清扫 65600 平方米、西部海塘堤顶道路清扫 55036 平方米。依据评分标准，指标“海塘设施养护计划完成情况”得满分 1 分。

C1142 前沿海域水下地形测量工作完成情况：考察是否完成一年一次的海塘前沿海域水下地形测量工作。根据合同约定及物业公司的台账记录，2017 年按计划完成一年一次 42.7km 前沿海域水下地形测量工作。依据评分标准，指标“前沿海域水下地形测量工作完成情况”得满分 1 分。

C1143 A2 丁坝灯桩维修计划完成情况：考察是否按计划完成 A2 丁坝灯桩维护工作。根据合同约定及物业公司的台账记录，2017 年按计划完成 A2 丁坝灯桩维护工作。依据评分标准，指标“A2 丁坝灯桩维

护计划完成情况”得满分 1 分。

**C1151 路灯维护计划完成情况：**考察路灯、投光灯维护计划完成情况。根据合同约定及物业公司的台账记录，2017 年按计划完成 2000 杆路灯及开关箱、箱变的运行维护，以及 513 套投光灯的维护。依据评分标准，指标“路灯维护计划完成情况”得满分 0.5 分。

**C1152 门楼外墙保洁计划完成情况：**考察是否按计划完成门楼外墙保洁工作。根据合同约定及物业公司的台账记录，2017 年按计划完成两座门楼外墙保洁工作。依据评分标准，指标“门楼外墙保洁计划完成情况”得满分 0.5 分。

**C1153 门楼照明灯维护计划完成情况：**考察是否按计划完成门楼照明灯维护工作。根据合同约定及物业公司的台账记录，2017 年按计划完成 56 盏筒灯的维护。依据评分标准，指标“门楼照明灯维护计划完成情况”得满分 0.5 分。

**C1211 道路养护质量达标情况：**考察道路养护质量达标情况，包括环卫作业和市政道路养护。该指标根据入驻企业问卷调查结果和考核结果计算得分。经统计，入驻企业对目前化工区环卫作业和市政道路养护状况满意度的得分率为 89.84%。根据物业公司对作业单位的考核结果，环卫作业考核得分为 96.92 分，道路养护考核得分为 96.96 分，环卫作业和市政道路养护的考核平均得分为 96.94 分。依据评分标准，指标“道路养护质量达标情况”满分 4 分，扣 0.5 分，得 3.5 分。

**C1221 绿化养护质量达标情况：**考察绿化项目质量达标情况，包括绿化养护和生态园维护。该指标根据入驻企业问卷调查结果和考核结果计算得分。经统计，入驻企业对目前化工区绿化养护状况满意度的得分率为 89.06%。根据物业公司对作业单位的考核结果，九家作业单位的 2017 年月度考核年平均值为 89.14 分。依据评分标准，指标“绿化养护质量达标情况”满分 4 分，扣 1.2 分，得 2.8 分。

**C1231 泵站正常运转率：**考察泵站项目质量的达标情况。该指标

根据泵站的正常运转情况计算得分。根据物业公司台账记录统计结果，东西两个泵站正常运转率为 100.00%。依据评分标准，指标“泵站正常运转率”得满分 1 分。

C1241 海塘防汛安全事故发生数：考察海塘项目质量的达标情况。该指标根据海棠防汛安全事故发生情况计算得分。根据物业公司台账记录，2017 年未发生海塘防汛安全事故。依据评分标准，指标“海塘防汛安全事故发生数”得满分 3 分。

C1251 路灯亮灯率：考察路灯项目质量的达标情况。该指标根据路灯亮灯率计算得分。根据物业公司台账记录统计结果，2017 年道路路灯每日亮灯率的年平均值为 96.62%。依据评分标准，指标“路灯亮灯率”满分 3 分，扣 0.1 分，得 2.9 分。

C13 养护巡查及时率：考察物业公司对各子项目养护巡查及时性。物业公司按合同要求，加强服务范围内设施的全覆盖巡逻，对道路实行一日一次巡视检查，对河道驳岸实行一月一次巡视检查，对海塘内青坎、内堤坡、外护坡、外护脚、挡浪墙实施一月三次巡查，对丁、顺坝实行一年八次巡查，实行每两天全覆盖巡视。经抽查，巡查台账记录完整。依据评分标准，指标“养护巡查及时率”得满分 5 分。

## **(2) C2 项目效益**

C21 安全隐患引发的重大事故情况：考察区内因公共设施安全隐患而发生的重大事故情况。据统计，2017 年未发生因公共设施安全隐患引发的重大事故。依据评分标准，指标“安全隐患引发的重大事故情况”得满分 3 分。

C22 投资环境改善情况：考察化工区整体投资环境改善情况。该指标根据入驻企业问卷调查结果计算得分。据统计，入驻企业对化工区整体投资环境改善情况的满意度的问卷得分率为 89.67%。依据评分标准，指标“投资环境改善情况”满分 3 分，扣 0.5 分，得 2.5 分。



C23 区内维护管理工作投诉情况：考察区内现场和公共设施维护管理工作发生的投诉数量是否减少。根据物业公司的统计数据，2016年和2017年均未发生投诉。依据评分标准，指标“区内维护管理工作投诉情况”得满分3分。

C24 长效管理机制建立健全情况：考察项目长效管理机制的建立健全情况。根据《上海化学工业区专项发展资金管理办法》（沪财企〔2013〕123号）和《上海化学工业区专项发展资金管理细则》，上海化学工业区专项发展资金主要用于支持化工区内市场机制不能有效配置资源的基础性、公益性等方面的建设。现场和公共设施维护管理属于专项发展资金的支出范围的一个方面，即：对化工区内的城市维护及管理等服务项目予以投入或补偿，不断改善园区投资环境，提升园区管理能级。项目已开展多年，项目经费保障机制和项目可持续发展机制已经建立和健全。依据评分标准，指标“长效管理机制建立健全情况”得满分3分。

C25 入驻企业满意度：考察入驻企业对化工区现场和公共设施维护管理工作的满意程度。该指标根据入驻企业问卷调查结果计算得分。据统计，入驻企业对化工区现场和公共设施维护状况满意度平均值为89.53%。依据评分标准，指标“入驻企业满意度”满分8分，扣0.6分，得7.4分。

## 四、主要经验做法

### （一）项目目标明确，符合化工区总体规划

《上海化学工业区管理办法》，以及《上海化学工业区总体规划》明确指出，开发建设化工区符合我国工业结构战略性调整的要求，适应经济全球化、市场一体化和提高我国石油化工、化学工业国际竞争力的需求，也将成为上海地区经济持续发展的新增长点。项目的总体目标是完成化工区范围内的沪杭公路以南29.4平方公里范围内的道路、泵站、海塘、路灯、绿化等现场和公共设施的维护工作计划，改

善化工区投资环境，提高入驻企业满意度，确保现场和公共设施的安全运行。在化工区管委会的指导下，根据总体目标设置了明确的绩效指标，绩效指标目标值与项目年度计划数相对应。项目目标明确，绩效目标合理，绩效指标明确，符合化工区总体发展规划。

## **（二）维护管理工作有序开展，确保现场和公共设施安全运行**

2017年按计划及时完成了道路、绿化、泵站、海塘、路灯五个大类的维护管理工作。其中道路项目包括市政道路养护和环卫作业等工作；绿化项目包括绿化养护和生态园维护及养殖工作；泵站项目包括泵站运行维护、河道养护和芦苇清除工作；海塘项目包括13.3公里海塘设施养护、前沿海域水下地形测量及A2丁坝灯桩维护工作；路灯项目包括路灯维护和门楼外墙保洁工作。2017年物业公司在做好合同规定的维护管理工作的同时，还额外承担了如下工作，比如：对园区的部分道路开展了道路探地雷达监测，避免了可能发生的交通事故；通过尝试修路新工艺，修复了路面病害，确保了车辆的行驶安全；对6年一次的桥梁进行了安全检测，三座桥梁检测结果都为良好；在巡查中发现大堤路灯的箱变锈烂和漏油状况，并进行了及时更换。综上所述，2017年各项维护管理工作有序开展，确保现场公共设施的安全运行。

## **五、存在问题**

### **（一）政府采购程序启动较晚**

在政府采购执行方面，该项目经市财政局批准的单一来源期限为2013-2015年，2016年首次公开招标的合同期限为2016年7月1日-2017年6月30日，至2017年11月启动第二次公开招标工作，因此，该项目政府采购程序启动滞后。

### **（二）双方都未严格履行合同约定条款**

在评价过程中发现如下问题，一是物业公司没有按照招标文件中对应的服务内容，及时编制年度工作计划，仅对各子项编制了分项工

作计划，但没有上报公共事务中心审核。二是公共事务中心没有督促物业公司上报年度工作计划并进行审核，未对物业公司的公共设施维护管理工作进行检查、指导和监管。三是物业公司未及时向公共事务中心申请拨付资金，导致资金拨付较晚。

### **（三）维护管理效果低于预期**

通过对 20 家入驻企业的 396 份问卷调查结果进行统计，总体满意度平均值为 89.53%，其中，有 11 家入驻企业的总体满意度高于 90%，也有 2 家入驻企业的总体满意度低于 80%。经统计，入驻企业对目前化工区环卫作业和市政道路养护状况满意度的得分率为 89.84%；对目前化工区绿化养护状况满意度的得分率为 89.06%；对化工区整体投资环境改善情况满意度的得分率为 89.67%；对化工区现场和公共设施维护状况满意度平均值为 89.53%。物业公司对九家作业单位的月度考核平均值为 89.14 分，比上年有所下降。

## **六、建议措施**

### **（一）提前启动项目前期准备工作**

鉴于化工区现场和公共设施维护管理属于常规的经常性项目，为了确保该项工作的有序开展，建议提前启动项目预算申报和审核程序，以及相关政府采购程序。涉及工作内容没有加大调整的，可以采用一招三年的方式，减少每年招投标的工作量，提高工作效率。

### **（二）双方必须严格履行合同约定的条款**

根据招标文件和维护合同规定中明确的双方权利和义务，物业公司应积极做好公共设施的维护工作，编制年度工作计划报公共事务中心；公共事务中心负责审核工作计划，对维护管理工作进行监管，并按合同约定按时拨付资金。合同双方必须严格履行合同条款，加强该项目的日常管理，若遇到子项目实施内容的调整，应及时按程序报备。

### （三）进一步提升维护管理效果

建议明确该项目维护标准，结合目前物业公司对各子项制定的实施方案和质量考核要求，制订相应的监督考核办法。考核结果可以作为绩效评价的数据支撑，以提高评价的客观性和合理性。同时，研究适当引入行业协会或第三方监管力量，逐步形成养护经费和作业质量考核相挂钩的机制，进一步提升维护管理效果。

上海社发项目管理服务有限公司

2018年6月18日