

章丘区 2023 年度绣水大街管理服务经费项目

绩效评价报告

第三方机构名称：山东政友信息咨询有限公司

项目主评人：庞震

2024 年 8 月



绣水大街管理服务经费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：绣水大街管理服务经费项目	
实施单位：章丘区机关事务服务中心	
2023 年度预算资金安排	2023 年度年初批复预算 196 万元，年中追加 83.1 万元。该项目 2023 年度全年预算 279.1 万元。
其中：	全部为一般公共预算
2023 年度实际支出	2023 年度该项目支出 276.48 万元，结余资金年末章丘区财政局已收回。
二、项目绩效目标	
<p>（一）绩效目标</p> <p>对绣水大街 4100 号集中办公区、章丘区廉政教育中心、章丘区人民武装部进行日常管理；为绣水大街 4100 号集中办公区单位职工提供配餐服务，满足用餐需求；同时，保障章丘区人民武装部的就餐。通过集中保障，改善单位办公环境，增强单位职工的满意度。</p> <p>（二）主要指标</p> <p>2023 年度物业服务面积达到 3 万平方米，围绕“服务保障”工作，物业服务单位覆盖率、配餐完成率、环境卫生作业服务完成率均达到 100%，确保人员全部到岗，设施设备正常运行；项目总成本、物业管理费、委托业务费不超年度预算；有效改善单位办公环境，服务单位职工满意度、就餐人员满意度均达到 90%。</p>	
三、实施成效	
<p>项目为章丘区退役军人事务局，章丘区农业农村局，章丘区劳动人事争议仲裁院，章丘区综合检验检测中心，双山市场监督管理所，双山街道办事处，章丘区应急管理综合行政执法大队、章丘区廉政教育中心、章丘区人民武装部 9 家单位提供了物业服务，共计 4.94 万平方米，保障了全年 38377 人就餐，每天饭菜菜品实现两荤两素、一粥、两主食；按照机关事务服务保障的操作程序、工作规范、服务标准、监督管理等要求，全面提升了机关事务服务效能，有效改善了单位办公环境。</p>	

四、主要问题及有关建议			
<p>(一) 主要问题</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.项目单位对项目实施过程缺少有效监管 2.合同到期后，未及时招标 3.合同签订内容不完整 4.项目绩效指标设置不够精准 5.年中追加资金测算不够精准 <p>(二) 有关建议</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.完善项目管理机制，加强项目监管 2.规范服务类招标工作流程 3.强化合同管理，提升风险防范意识 4.建议加强绩效目标管理，强化绩效目标编报水平 5.强化全面预算管理，提升资金管控水平 			
五、评价得分和等级			
一级指标	分值	得分	得分率（%）
决策	14	12	85.71%
过程	20	13.98	69.9%
产出	36	34	94.44%
效益	30	23.9	79.67%
合计	100	83.88	83.88%
绩效评价得分：83.88 评价结果等级：良			

目 录

一、基本情况	1
（一）项目概况	1
（二）项目绩效目标	10
二、绩效评价工作开展情况	11
（一）评价目的、评价对象和范围	11
（二）评价思路、评价重点、评价指标体系和评价标准	12
（三）评价组织实施与评价方法	13
三、综合评价结论	16
（一）综合评价结论	16
（二）绩效评价指标分析	17
四、项目实施成效	21
五、发现的主要问题及原因分析	22
六、相关建议	26

章丘区 2023 年度绣水大街管理服务经费 项目支出绩效评价报告

一、基本情况

（一）项目概况

1.项目背景

2011 年，《中共中央 国务院关于分类推进事业单位改革的指导意见》，中央对分类推进事业单位改革作出全面部署；2012 年《机关事务管理条例》颁布实施，对加快后勤服务社会化改革提出明确要求；2013 年，国务院对政府向社会力量购买服务作出具体部署；2014 年，党的十八届四中全会要求“深入推进依法行政，加快建设法治政府”；2021 年，《国务院办公厅关于印发分类推进事业单位改革配套文件的通知》（国办发〔2011〕37 号），指出合理划分事业单位类别，是事业单位改革的基础和重要内容。

章丘区机关招待所成立于 1991 年 5 月 24 日，属于章丘区机关事务服务中心的事业单位，负责后勤服务，是生产经营类自收自支事业单位，属于改革范围，2012 年已扎口管理。因事业单位改革，章丘区机关招待所面临改制，改革期间无法组建公司参与招标且原经营场所整体外租，为支持章丘区机关招待所发展，帮助职工安置新的工作岗位，章丘区人民政府将绣水大街 4100 号集中办公区、章丘区人民武装部营

区物业服务工作及食堂运营，章丘区廉政教育中心的物业服务工作交由章丘区机关招待所负责。基于上述背景下，章丘区机关事务服务中心开展了绣水大街管理服务经费项目。

2.项目主要内容

项目所在区域包含绣水大街 4100 号集中办公区、章丘区廉政教育中心、章丘区人民武装部。

根据《关于印发<济南市章丘区机关事务服务中心机构职能编制规定>的通知》（章编发〔2021〕7号），章丘区机关事务服务中心承担区级机关后勤服务有关工作。章丘区机关事务服务中心按照相关工作要求，负责绣水大街 4100 号集中办公区、章丘区廉政教育中心、章丘区人民武装部的日常管理以保障正常运转，主要负担该区域物业费、保洁费、水电气暖费、维修费等相关费用，负责所辖办公区域的治安保卫、秩序维护、环境卫生、绿化美化、基础设施维护保障工作。具体工作内容如下表所示。

表 1-1 绣水大街管理服务经费项目主要内容一览表

服务内容 服务范围	物业服务	食堂运营	垃圾清运
绣水大街 4100 号集中办公区	<p>(1) 维修、养护和管理房屋建筑及区域内构筑设施使建筑物处于完好状态，防止各种对建筑物侵蚀、损害行为的发生。</p> <p>(2) 维修、养护、运行和管理公用设施及设备。(包括：公用的上下供水管道、落水管、排污管、公用及办公照明、空调设备设施、智能化系统设备、水泵房、消防设施设备、污水处理装置、高、低压配电等。)</p> <p>(3) 管理公共环境卫生。包括公共场所，周边区域、房屋共用部位、会议室、接待室和其他功能室等的清洁卫生；垃圾的收集、清运；会议室、接待室和其他功能室等定期吸尘、清洗、擦拭，随时保洁，确保随时可以使用。</p> <p>(4) 维护公共秩序。包括安全监控、查询、门岗值勤、人员及车辆出入管理，办公楼内及周边区域</p>	<p>(1) 每个工作日 10:30 前按照龙泉大厦职工食堂就餐标准，依据报餐人数加工制作足够数量的饭菜（菜品两荤两素、一粥、两主食），饭菜质量不低于龙泉大厦餐厅标准。</p> <p>(2) 接餐后，不晚于 11:20 前运送至绣水大街 4100 号办公区食堂，安排持有健康证的专人进行摆设、分餐、卫生清理、餐具回收等事宜，并将剩余菜品、容器等运送至龙泉大厦食堂。就餐所用餐盘等餐具的清洗消毒和低值易耗品的购置由送餐方负责。</p>	<p>(1) 餐厨废弃物收集运输；</p> <p>(2) 生活垃圾清运处置、化粪池疏通处置及其他工作。</p>

服务内容 服务范围	物业服务	食堂运营	垃圾清运
章丘区廉政教育中心	定时巡查、交通与车辆停放秩序的管理，突发事件的处理等。	/	
章丘区人民武装部	<p>（5）能源管理。定期做好对电、水、燃气能耗的统计、分析工作，在章丘区机关事务服务中心的指导下努力开展节能工作，制定节能措施并不断挖掘潜力，提高能源使用效率。</p> <p>（6）会务及接待服务。按章丘区机关事务服务中心要求提供日常会务服务和重要活动、重大会议的接待服务。</p> <p>（7）其他后勤保障服务。突击性、临时性任务。</p>	负责章丘区人民武装部机关人员就餐保障。	

3.项目实施情况

（1）物业服务：章丘区机关事务服务中心与章丘区机关招待所分别签订了《绣水大街 4100 号物业管理服务合同》《廉政教育中心物业管理服务合同》《武装部营区物业管理服务合同》；另外，章丘区机关招待所因男性成员人数过多，从事室内保洁诸多不便，申请将部分服务外包，经章丘区机关事务服务中心同意，将绣水大街 4100 号集中办公区部分保洁服务、安保服务、维修服务、章丘区廉政教育中心维修服务 and 章丘区人民武装部的部分保洁服务、司机、维修服务委托章丘市宏盛物业管理有限公司实行实施，章丘区机关招待所与章丘市宏盛物业管理有限公司于 2022 年 7 月 31 日签订了《协议书》，并于 2023 年 12 月 1 日续签。

（2）食堂运营：2021 年之前绣水大街 4100 号集中办公区食堂有专门的餐饮服务公司提供就餐服务，由于合同、经营等种种原因，已不再合作。章丘区机关事务服务中心通过公开招标的方式确定食堂运营公司，但由于其厨房设备陈旧，房间以及餐厅已破败不堪，导致无人接手，最终采取由龙泉大厦餐厅提供配餐方式来解决绣水大街 4100 号集中办公区工作人员就餐。绣水大街 4100 号集中办公区食堂运营经章丘区机关事务服务中心、山东蛟龙餐饮管理有限公司、济南众康餐具消毒有限公司三方协商，于 2021 年 3 月 1 日签订了《绣水大街 4100 号食堂配餐协议》。济南蛟龙和信

餐饮管理有限公司为山东蛟龙餐饮管理有限公司子公司，由其具体负责绣水大街 4100 号集中办公区每日各单位人数的统计，上报，就餐时间负责分餐，餐后负责清理餐厅卫生；济南众康餐具消毒有限公司：负责将餐品送至指定区域后，简单帮助分餐，等就餐完毕后，将餐具收集送回龙泉大厦，统一进行餐具清洗消杀。

（3）垃圾清运：包括环境卫生作业服务及餐厨废弃物收集运输。

1）环境卫生作业服务：山东洁美环卫工程科技发展中心系章丘区环境卫生管护中心下属企业，具体负责道路清扫、生活垃圾（粪便）清运处置、化粪池疏通等工作。章丘区环境卫生管护中心委托其与章丘区机关事务服务中心签订《环境卫生委托服务协议书》，由其负责绣水大街 4100 号集中办公区、章丘区廉政教育中心、章丘区人民武装部环境卫生作业服务。

2）餐厨废弃物收集运输：在章丘区环境卫生管护中心监管下，山东洁美环卫工程科技发展中心、济南蛟龙和信餐饮管理有限公司于 2022 年 6 月 20 日签订了《章丘区餐厨废弃物收集运输协议书》，免费清运餐厨废弃物。

该项目依据签订的合同、协议提供服务。具体实施情况如下所示。

表 1-2 项目实施情况一览表

<div>服务范围</div> <div>服务明细</div>	绣水大街 4100 号集中办公区	章丘区廉政教育中心	章丘区人民武装部
物业服务接手时间	2021 年 8 月 1 日	2021 年 7 月 16 日	2021 年 6 月 17 日
物业服务面积	59.06 亩	10 亩	14 亩
服务人员	物业服务：35 人； 食堂运营：配餐 1 人，送餐 1 人，食堂临时岗 1 人，共计 37 人	物业服务；6 人	物业服务：5 人； 食堂运营：2 人，共计 7 人
服务单位	7 个，分别为章丘区退役军人事务局，章丘区农业农村局，章丘区劳动人事争议仲裁院，章丘区综合检验检测中心，双山市场监督管理所，双山街道办事处，章丘区应急管理综合行政执法大队	1 个，章丘区廉政教育中心	1 个，章丘区人民武装部

<div>服务范围</div> <div>服务明细</div>	绣水大街 4100 号集中办公区	章丘区廉政教育中心	章丘区人民武装部
服务人数	服务人数共计：682 人，其中：章丘区退役军人事务局 65 人，章丘区农业农村局 338 人，章丘区劳动人事争议仲裁院 40 人，章丘区综合检验检测中心 46 人，双山市场监督管理所 43 人，双山街道办事处 150 人，章丘区应急管理综合行政执法大队：有案件时才过来，无固定人员办公。	12 人	10 人
物业服务实施单位及具体工作内容	章丘区机关招待所负责区域内设施维护、公共环境卫生、监控设备的日常控制和操作、公共秩序维护、会务接待服务、其他后勤保障服务等工作；另外绣水大街 4100 号集中办公区部分保洁服务、安保服务、维修服务、章丘区廉政教育中心维修服务和章丘区人民武装部的部分保洁服务、司机、维修服务委托章丘市宏盛物业管理有限公司实行实施。		

<div>服务范围</div> <div>服务明细</div>	绣水大街 4100 号集中办公区	章丘区廉政教育中心	章丘区人民武装部
食堂运营单位及 具体工作内容	济南蛟龙和信餐饮管理有限公司：负责每日各单位人数的统计，上报，就餐时间负责分餐，餐后负责清理餐厅卫生； 济南众康餐具消毒有限公司：负责将餐品送至指定区域后，简单帮助分餐，等就餐完毕后，将餐具收集送回龙泉大厦，统一进行餐具清洗消杀。	/	章丘区机关招待所：为武装部营区人员提供就餐服务。
垃圾清运实施单位及具体工作内容	山东洁美环卫工程科技发展中心负责清运生活垃圾、厨余垃圾、化粪池疏通，以及遇雨水、管道堵塞等特殊情况导致外溢的，需在接电话 24 小时内疏通完毕。		

4.资金投入及使用情况

绣水大街管理服务经费项目 2023 年度年初批复预算 196 万元，年中追加 83.1 万元，全部为一般公共预算。该项目 2023 年度全年预算 279.1 万元。

2023 年度该项目资金支出 276.48 万元，结余资金 2.62 万元年末章丘区财政局已收回。

（二）项目绩效目标

对绣水大街 4100 号集中办公区、章丘区廉政教育中心、章丘区人民武装部进行日常管理；为绣水大街 4100 号集中办公区单位职工提供配餐服务，满足用餐需求；同时，保障章丘区人民武装部的就餐。通过集中保障，改善单位办公环境，增强单位职工的满意度。

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

通过对该项目开展绩效评价，了解项目立项规范情况、预算编制合理情况、资金的使用及规范情况和项目实施情况、绩效目标的实现情况，总结经验做法，探析潜在问题，提出建设性的建议，进一步优化章丘区财政局对财政资金的管理，提高财政资金的使用效率和效益，提升财政资金规范化、科学化和精细化管理水平。

2.评价对象

2023 年度绣水大街管理服务经费项目资金 279.1 万元。

3.评价范围

本次评价的范围为 2023 年度绣水大街管理服务经费项目的全部内容，主要从合理性、合规性和有效性三个维度对项目决策、项目过程、项目产出和项目效益等各方面内容进行评价，资金覆盖率达到 100%。相关方包括章丘区机关事务服务中心、章丘区机关招待所、山东蛟龙餐饮管理有限公司、济南蛟龙和信餐饮管理有限公司、济南众康餐具消毒有限公司、山东洁美环卫工程科技发展中心。

（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

根据项目支出预算绩效管理的内容和工作要求，对项目资金的申请、管理、使用合规性、合法性进行考察，对财政资金使用的规范性、安全性和有效性进行分析。同时，根据财政资金绩效评价的基本原理、原则和项目特点，结合绩效目标，运用科学、合理的绩效评价指标、评价标准和评价方法，遵循科学公正、问题导向、注重时效原则，通过定量细分以及对目标完成情况的评价分析，从项目产出和效果倒推实施管理过程中可能出现的问题，对财政支出的经济性、效率性和效益性进行客观、公正的评价。

2.评价重点

基于上述思路，本次评价重点关注以下内容。

（1）关注物业服务面积是否达到 3 万平方米；

（2）关注物业服务是否及时、配餐是否及时；

（3）关注服务需求实现情况。包括项目人员配备、服务内容是否与实际需求相匹配、服务质量是否符合要求等；

（4）关注项目预期效益达成情况。项目实施后是否改善单位办公环境，项目物业管理机制是否健全，服务单位职工及就餐人员满意度是否达到 90%。

3.评价指标体系

指标体系整体框架由 4 大类、4 项一级指标、12 项二级指标、30 项三级指标组成。指标体系建立过程中以绩效评价目标为导向，综合考虑了项目各阶段工作要点及其对项目整体绩效目标的影响程度。权重根据各项指标在评价体系中的重要程度确定，突出结果导向，产出、效益指标权重不低于 60%，同一评价对象处于不同实施阶段时，指标权重应体现差异性，其中，实施期间的评价更加注重决策、过程和产出，实施期间结束后的评价更加注重产出和效益。项目绩效评价指标体系详见附件 1。

4.评价标准

本次绩效评价标准包括计划标准、行业标准、历史标准，用以对绩效指标完成情况进行比较。根据绣水大街服务管理经费项目特点，一级指标权重设置中，决策指标 14%，过程指标 20%，产出指标 36%、效益指标 30%。其中，产出和效益指标权重不低于 60%。各指标分值权重依据指标的重要程度合理设置，鉴于评价类型为事后评价，本次评价更加关注产出和效益阶段。

（三）评价组织实施与评价方法

1.评价组织实施

（1）前期准备阶段。结合绩效评价工作特点，成立绩效评价组，明确人员分工及职责。根据已收集的资料，梳

理完善项目相关政策法规，了解项目基本情况及资金安排情况，明确绩效评价目标、工作要求及评价重点，制定绩效评价工作方案及绩效评价指标体系。

（2）实施评价阶段。

本次评价查阅项目资料，了解资金到位情况、财务管理情况、资金使用情况 and 资金使用效果等；绩效评价组通过电话访谈、线上沟通、网上查阅、在线满意度调查等方式收集有关 2023 年度绣水大街管理服务经费项目的相关材料，随后对单位调研过程中获得的相关材料进行梳理分析，总结项目取得的成效，找出项目存在的主要问题，并有针对性地提出若干对策建议。

绩效评价组在广泛、全面搜集该项目所需信息后，根据制定的绩效评价指标体系，对收集的项目资料、回收的问卷，进行梳理、汇总、分析的基础上，对项目总体情况进行综合评价，形成绩效评价结果。

（3）撰写与提交绩效评价报告阶段。绩效评价结论形成后，绩效评价组人员综合项目所有相关资料基于相关文件规定格式撰写绩效评价报告。撰写完成后，经行业专家对报告完整性、指标分析科学性、问题建议可行性等角度进行论证分析形成初稿。初稿完成后反馈委托方、被评价项目单位相关专家等，征求各方反馈意见。根据各方对绩

效报告的反馈意见，及时对绩效评价报告进行修改和完善，在规定时间内将终稿提交委托方。

2.评价方法

本次绩效评价属于事后评价，根据评价对象的具体情况，综合选用成本效益分析法、比较法、因素分析法及公众评判法。评价过程中，遵循可操作性和有效性，采取定量与定性相结合的方式。

本次绩效评价以项目年度工作目标、行业标准和历史标准为评价尺度，绩效评价结果采取评分和评级相结合的方式。总分设置为 100 分，等级划分为四档：90（含）-100 分为优、80（含）-90 分为良、60（含）-80 分为中、60 分以下为差。

三、综合评价结论

（一）综合评价结论

绩效评价组人员通过数据采集、访谈等方式，对获得的数据与资料进行了深入分析，形成了章丘区 2023 年度绣水大街管理服务经费项目支出绩效评价报告。最终评分结果参见下表：

表 3-1 章丘区 2023 年度绣水大街管理服务经费项目支出

绩效评价得分情况表

一级指标	分值	得分	得分率
A 决策	14	12	85.71%
B 过程	20	13.98	69.9%
C 产出	36	34	94.44%
D 效益	30	23.9	79.67%
总计	100	83.88	83.88%

综合评定，章丘区 2023 年度绣水大街管理服务经费项目总得分为 83.88 分，绩效评价等级为“良”。总体来看，2023 年章丘区绣水大街管理服务经费项目完成了 4.94 万平方米的服务办公面积，完成了 9 家单位、总计 682 名职工的办公管理服务，为 38377 人提供配餐服务。项目围绕“服务保障”工作，按照机关事务服务保障的操作程序、工作规范、服务标准、监督管理等要求，全面提升机关事务服务效能，有效改善了办公环境。

项目立项程序规范，但在项目过程管理、项目产出、项目效益等方面存在一些问题，如：合同签订内容不完整、物业考核机制不够健全等。

（二）绩效评价指标分析

1.决策。指标分值 14 分，得 12 分，得分率 85.71。

2021 年 10 月，章丘区人民政府同意《关于原章丘区机关招待所工作人员从事绣水大街 4100 号等办公区物业管理的请示》；该项目与《2023 年度机关事务服务中心职责范围内综合性工作目标》中“按照‘严真细实快’要求，做好‘换届年’年度内，涉及各集中办公区和所辖公共区域的各级会务、活动及日常的安保和接待工作；特别是严格做好疫情防控各项工作。提高标准、细化要求，提供高效能、高质量物业安保服务。”一致；与章丘区机关事务服务中心职责“承担区级机关后勤服务有关工作”相符。项目经过了必要的审批流程，立项程序规范。项目单位根据要求编制了项目支出绩效目标申报表，所设定的绩效目标依据充分，符合客观实际，但存在个别指标设置不够精准、指标名称与指标值不匹配的问题。该项目资金由水电费、物业管理费、维修（护）费、劳务费、委托业务费组成。其中水电费根据往年缴纳规律取平均值；物业管理费、劳务费根据合同约定进行测算；维修（护）费、委托业务

费参考往年实际支出进行测算；但该项目年中追加资金存在结余的现象。该项目水电费、维修（护）费、委托业务费据实结算；物业管理费、劳务费根据协议、合同要求进行分配，该项目资金分配合理。

2.过程。指标分值 20 分，得 13.98 分，得分率为 69.9%。

2023 年度项目全年预算资金 279.1 万元，2023 年度实际支出 276.48 万元，资金到位率为 100%，预算执行率为 99.06%。项目资金完全用于该项目支出，未发现不合规情况。章丘区机关事务服务中心制定有《济南市章丘区机关事务管理局内部管理制度汇编》《济南市章丘区机关事务服务中心财务管理制度》，但未建立统一的专人负责的项目档案管理制度，导致个别业务资料未进行留存；对服务单位的主要约束依靠合同约定的服务内容，未制定项目方案及实施规划，如项目开展流程、需要达到的目标任务等的要求。项目实施依据为《绣水大街 4100 号物业管理服务合同》《廉政教育中心物业管理服务合同》《武装部营区物业管理服务合同》及《关于原章丘区机关招待所工作人员从事绣水大街 4100 号等办公区物业管理的请示》及《绣水大街 4100 号办公区配餐协议》《环境卫生委托服务协议》，但存在以下问题：一是物业管理服务合同中缺少人员配备要求，仅有人数要求，对服务质量、人员年龄、性

别等无硬性要求；配餐协议、委托服务协议书中缺少付款约束条件，未与考核结果等进行挂钩，合同签订内容不够完整；二是项目资料归档不完整，日常台账信息等未系统整理归档，如会务整理次数等；三是个别合同签字处存在空项的情况；四是合同到期后，未及时招标；五是物业管理服务实际工作内容与《关于原章丘区机关招待所工作人员从事绣水大街 4100 号等办公区物业管理的请示》及物业服务管理合同不符；六是章丘区机关事务服务中心未根据《关于原章丘区机关招待所工作人员从事绣水大街 4100 号等办公区物业管理的请示》对章丘区机关招待所试用期三个月内物业服务工作进行考核便签订了合同。

3.产出。指标值 36 分，得 34 分，得分率 94.44%。

该项目 2023 年度物业服务单位共 9 个，该项目物业服务面积共计 4.94 万平方米，物业服务单位覆盖率达到 100%，共计为 38377 人及时配餐，每天饭菜菜品实现两荤两素、一粥、两主食。根据考勤表，人员到岗率达到 100%。项目实施过程中围绕“服务保障”工作，物业服务及时开展，生活垃圾清运及化粪池疏通及时，设施设备正常运行，故障排除率达到 100%；根据问卷调查结果，物业服务方面共收回有效问卷 80 份，综合满意度达到了 95%，物业服务情况良好，但章丘区机关招待所及章丘市宏盛物业管理

有限公司仅考察人员的考勤，未对其服务内容、服务标准进行考核；章丘区机关事务服务中心未对章丘区机关招待所及章丘市宏盛物业管理有限公司服务内容、服务标准进行考核，无法准确判定物业服务达标情况。项目总成本、物业管理费、委托业务费实际支出未超年度预算。

4.效益。指标分值 30 分，得 23.9 分，得分率 79.67%。

该项目 2023 年度无职工投诉情况。职工投诉率为 0。项目实施过程中按照机关事务服务保障的操作程序、工作规范、服务标准、监督管理等要求，全面提升机关事务服务效能，有效改善了办公环境。项目主要依赖合同规范服务行为，仅章丘市宏盛物业管理有限公司针对服务行为制定有考核要求，规范其公司人员服务行为。章丘区机关事务服务中心未对服务公司的日常工作内容制定相关考核机制、章丘区机关招待所针对人员日常工作内容未制定相关考核机制。项目物业考核机制不够健全。满意度方面，服务单位职工综合满意度达到了 95%、就餐人员综合满意度达到了 70%。项目调查问卷分析报告详见附件 4。

四、项目实施成效

项目为章丘区退役军人事务局，章丘区农业农村局，章丘区劳动人事争议仲裁院，章丘区综合检验检测中心，双山市场监督管理所，双山街道办事处，章丘区应急管理综合行政执法大队、章丘区廉政教育中心、章丘区人民武装部 9 家单位提供了物业服务，共计 4.94 万平方米，保障了全年 38377 人就餐，每天饭菜菜品实现两荤两素、一粥、两主食；按照机关事务服务保障的操作程序、工作规范、服务标准、监督管理等要求，全面提升了机关事务服务效能，有效改善了单位办公环境。

五、发现的主要问题及原因分析

（一）项目单位对项目实施过程缺少有效监管

根据《关于印发<济南市章丘区机关事务服务中心机构职能编制规定>的通知》（章编发〔2021〕7号），章丘区机关事务服务中心承担区级机关后勤服务有关工作；物业安保部承担所管辖区域物业管理及安全保卫工作；承担各管辖区域内消防、物业、安保等的日常管理考核。但章丘区机关事务服务中心未将上述职责落实到位，未制定项目方案及实施规划，导致存在以下问题：

一是《关于原章丘区机关招待所工作人员从事绣水大街4100号等办公区物业管理的请示》明确指出，“拟将绣水大街4100号集中办公区、纪委廉政教育中心等办公地点的物业服务工作和绣水大街4100号集中办公区的食堂运营，暂交由招待所试运行三个月，试用三个月后考核合格再签订正式合同。”但章丘区机关事务服务中心未对章丘区机关招待所试用期三个月内的物业服务工作进行考核便签订了合同，容易出现自有人员配备不到位、服务标准不达标等问题。

二是根据《绣水大街4100号物业管理服务合同》《廉政教育中心物业管理服务合同》《武装部营区物业管理服务合同》要求，章丘区机关事务服务中心需制定考核制度，但签订合同后在实际提供服务过程中无考核机制，仅以签订的合同规范章丘区机关招待所物业管理服务，对章丘区机关招

待所物业管理缺位。此外，项目实施单位仅以考勤考核服务人员行为，无相关服务质量的考核。

三是章丘区机关招待所实际工作内容与合同及请示约定的内容不符。根据《绣水大街 4100 号办公区食堂配餐协议》明确，“合作时间自签订协议日起至绣水大街 4100 号现有办公单位调整后自然终止”。该协议签订时间为 2021 年 3 月 1 日。另外，根据《绣水大街 4100 号物业管理服务合同》明确了自 2021 年 8 月 1 日-2022 年 7 月 31 日，章丘区机关招待所负责绣水大街 4100 号办公区食堂运营。但自 2021 年 3 月以来，食堂运营由山东蛟龙餐饮管理有限公司负责。

四是章丘区机关事务服务中心未建立统一的专人负责的项目档案管理制度，导致个别业务资料未进行留存。

五是绣水大街 4100 号集中办公区食堂运营满意度低。食堂运营共收回有效问卷 42 份，综合满意度为 70%，存在的问题如下所示：一是食堂卫生条件堪忧，菜品、餐具卫生、就餐环境有待提高；二是分餐人员着装不标准，未穿卫生衣、帽子、未戴口罩；三是配餐车非食品配送专车，配送车卫生不够达标。

（二）合同到期后，未及时招标

一是根据《绣水大街 4100 号物业管理服务合同》《廉政教育中心物业管理服务合同》《武装部营区物业管理服务

合同》规定的服务期限，均于 2022 年到期，但合同到期后，章丘区机关事务服务中心未及时招标，依旧为章丘区机关招待所提供绣水大街 4100 号集中办公区、廉政教育中心的物业服务工作、章丘区人民武装部的物业服务工作及其食堂运营工作。

二是章丘区机关招待所与章丘市宏盛物业管理有限公司签订的合同断签 4 个月。2022 年 7 月 30 日签订的《协议书》，服务期限为 2022 年 7 月 30 日-2023 年 7 月 31 日，于 2023 年 12 月 1 日续签《协议书》。

（三）合同签订内容不完整

一是《绣水大街 4100 号物业管理服务合同》《廉政教育中心物业管理服务合同》《武装部营区物业管理服务合同》中缺少人员配备要求，仅有人数要求，对服务质量、人员年龄、性别等无硬性要求，导致物业服务人员年龄构成不合理，（1）存在年龄达到退休年龄的人员，其中：男性服务人员 30 人，60 岁及以上男性服务人员 4 人，占比 13.33%；女性服务人员 18 人，55 岁及以上 6 人，占比 30%；（2）部分服务外包后，存在人员变更，但未签订补充协议。

二是《绣水大街 4100 号物业管理服务合同》《廉政教育中心物业管理服务合同》《武装部营区物业管理服务合同》，合同只约定了服务内容及付款金额，奖惩措施（如出现处罚扣款，以章丘区机关事务服务中心出具具体的处罚单

作为责任方扣款的证据，在责任方的服务费中扣除），且合同付款金额仅根据固定支出进行了约定，根据 2023 年明细账显示，每月物业管理费为固定支出。另外，《绣水大街 4100 号办公区食堂配餐协议》《环境卫生委托服务协议》中缺少付款约束条件，未与考核结果等进行挂钩。

（四）项目绩效指标设置不够精准

通过梳理章丘区机关事务服务中心提供的项目支出绩效目标申报表发现，项目在指标及指标值设置上存在以下问题：一是个别指标设置不够精准，该项目不涉及生态效益指标，却设置了生态效益指标“办公环境改善率”；产出指标未围绕物业服务、饭菜质量等服务内容进行设置；二是所设质量指标“环卫中心清运频次”，属于时效指标范畴，且指标值设置为“100%”，指标名称与指标值不匹配。项目绩效目标管理有待进一步提高。

（五）年中追加资金测算不够精准

该项目追加资金参照往年同期及上半年实际支出测算水电暖及物业餐补等资金缺口，经章丘区人民政府批准增加项目经费。绣水大街办公区管理服务经费项目 2023 年度共计追加 83.1 万元。截至 2023 年 12 月 31 日，该项目追加资金仅支出 82.4 万元，结余资金 0.7 万元，年中追加资金测算不够精准。

六、相关建议

（一）完善项目管理机制，加强项目监管

一是章丘区机关事务服务中心在确定物业服务单位时，进行全面的考核和评估，包括但不限于考核服务标准是否达标、内部管理是否规范、是否有有效的沟通机制以及能否及时处理被服务单位的投诉和问题、自有人员配备是否合理，是否可以满足物业服务需求等。通过考核和评估，确保所选的物业服务企业能够提供符合期望的服务质量，偏差情况及时整改，从而改善绣水大街 4100 号集中办公区、章丘区廉政教育中心、章丘区人民武装部的办公环境。

二是建立项目考核机制。根据服务内容及要求建立项目考核机制，包括但不限于制定物业服务标准、物业服务着装规范。同时，章丘区机关事务服务中心定期开展考核，将考核结果与费用结算挂钩，倒逼章丘区机关招待所、章丘市宏盛物业管理有限公司提高服务质量。此外，章丘区机关招待所、章丘市宏盛物业管理有限公司按月对其服务人员服务行为进行量化考核，通过考评工作来查找自身工作中存在的薄弱环节，全面推行规范化、专业化的服务。

三是章丘区机关事务服务中心与章丘区机关招待所就食堂运营事项进行沟通，明确合同中规定的食堂运营与实际不符的情况，通过协商，签订补充协议或重新签订合同，明

确章丘区机关招待所食堂运营对象为章丘区人民武装部食堂，不含绣水大街 4100 号集中办公区食堂运营。

四是章丘区机关事务服务中心建立项目全流程档案管理制度。专人负责造册入档妥善保管，防止重要资料丢失。同时提高管理制度的执行力度，确保档案信息管理的规范性，并及时留存，以便有利于对项目信息的追溯，保障项目管理的规范性和实施效果。

五是提升食堂运营水平。1.章丘区机关事务服务中心落实《绣水大街4100号办公区配餐协议》中规定的权利与义务，不定期对菜品的制作、运输、分餐、卫生、餐具回收等全过程进行抽检，根据抽检结果提出要求和整改意见，限期整改并复核；2.章丘区机关事务服务中心定期开展职工满意度调查，包括但不限于对菜品质量、是否满足食量、分餐人员着装是否标准等内容，并不定期抽检济南蛟龙和信餐饮管理有限公司、济南众康餐具消毒有限公司对合同的执行情况，对其进行常规性监督考核。

（二）规范服务类招标工作流程

章丘区机关事务服务中心通过市场化方式，按照政府采购方式和程序，交由符合条件的服务供应商承担，根据购买内容及市场状况、相关供应商服务能力和信用状况等因素，遵循预算约束、以事定费、公开择优、诚实信用、讲求绩效

原则，通过公平竞争择优确定承接主体，确保政府购买过程的规范化和透明化。

（三）强化合同管理，提升风险防范意识

一是深刻认识到合同是业务开展的关键依据，高度重视合同签订、审核、执行等管理，严控合同风险。二是建议项目单位完善合同签订内容，明确服务的内容、期限、数量、质量等内容。将人员配备数量、配备条件及分工职责等列入合同条款。在按月付费的基础上将服务量及考核结果纳入结算条件。三是当实际配备人员与合同不一致时，需签订补充协议，明确变更的原因、目的以及相关的调整措施，确保变更过程符合法律法规和组织政策的要求。

（四）建议加强绩效目标管理，强化绩效目标编报水平

绩效目标是预算编制环节资金安排的前提和基础，是预算执行中绩效运行监控的主要内容，是预算执行完毕绩效评价实施的重要依据。建议项目单位加强预算绩效目标申报管理，一方面要重视绩效目标设置的完整性，根据实际工作内容将绩效目标细化分解为具体的绩效指标；另一方面要提高绩效指标设置的规范性，确保与项目实施内容相匹配，指标值的设置要清晰、可衡量。

（五）强化全面预算管理，提升资金管控水平

建议章丘机关事务服务中心在资金申请时，根据项目实际工作量进行申请，而非参照往年同期及上半年实际支出测算水电暖及物业餐补等资金缺口。

- 附件：
- 1.绣水大街管理服务经费项目绩效评价指标体系
 - 2.绣水大街管理服务经费项目绩效评价得分表
 - 3.绣水大街管理服务经费项目问题清单
 - 4.绣水大街管理服务经费项目调查问卷分析报告