

2022 年度道滘镇协助城市管理执勤人员

服务经费项目绩效评价报告

信会师莞报字[2023]第 60004 号

2022 年度道滘镇协助城市管理执勤 人员服务经费项目绩效评价报告

项目单位：东莞市城市管理和综合执法局道滘分局

评审机构：立信会计师事务所（特殊普通合伙）东莞分所

报告编号：信会师莞报字[2023]第 60004 号

报告日期：2023 年 10 月



报告摘要

受东莞市财政局道滘分局（以下简称“道滘财政分局”）委托，立信会计师事务所（特殊普通合伙）东莞分所（以下简称“立信东莞分所”）对“2022年度道滘镇协助城市管理执勤人员服务经费项目”开展重点绩效评价。立信东莞分所组织评价工作组，秉承“依规、科学、客观、公正”的原则，严格遵守协议规定，对项目前期工作、过程管理、产出、效益等方面进行了客观评价。2023年8月至9月，评价工作组对东莞市城市管理和综合执法局道滘分局（以下简称“主管单位”）提供的书面材料、原始档案进行审核，结合现场调研、满意度问卷调查、综合评价等环节，形成该项目绩效评价结论：评价得分71.41分，绩效等级为“中”。

项目实施成效：2022年度道滘镇协助城市管理执勤人员服务经费项目通过公开招标，采购50名协管执勤人员、租用5辆5座巡逻车提供协助城市管理执勤服务，服务期为1年，主要服务内容包括：协助主管单位开展城市日常工作、协助执法整治现场安全保卫和秩序维护工作、服从安排调配，辅助执法人员开展职责范围内的各项整治。项目前期准备较为充分，实施阶段能比较灵活地针对工作需要进行调整，基本上达到项目采购的目标。2022年执勤人员到岗率90.75%，协助主管单位共受理各类信访案件（不含数字城管系统案件）1,553宗，处置率100%；共受理数字城管系

统案件 28,819 宗，按时处置率 99.43%。项目实施效益良好，2019-2022 年主管单位在东莞市 33 个镇区（园区）城市精细化管理排名处于中上水平，公众满意度为 75.96%，主管单位满意度为 92.86%。

项目存在不足：前期调研未深入论证项目采购成本；绩效目标设置不全面，未能全面覆盖各项工作任务；绩效指标体系全面性、关联性不足，未设置外调执勤人员任务的产出、效益指标，时效指标偏向人员到位，缺少案件处置时效的导向；合同签订时间不符合内控要求；项目实施过程监管力度不足，包括合同履行监管不足、工作台账不完善、考核惩戒作用未体现、服务费用结算普遍滞后、资料归档不规范等；服务方待遇发放不合规，执勤人员离职率高、培训不到位。

项目优化建议：建议主管单位做好前期调研论证，提高预算资金使用效率；绩效目标全面覆盖当年重点工作任务，优化绩效目标及指标设置；严格落实合同复核内控程序；提高项目实施过程的监管力度，包括建立健全合同履行监督审查机制、完善工作台账、根据项目特点优化考核标准并探索按质付费、按时支付项目服务费；适度监管，规范服务方内部管理，稳定执勤队伍；优化培训方式、完善入职培训。

目录

一、项目基本情况.....	1
(一) 评价背景及目的.....	1
(二) 评价重点内容.....	3
(三) 项目概况.....	3
(四) 项目内容.....	6
(五) 项目绩效目标设定.....	7
1.年度目标.....	7
2.绩效指标.....	8
(六) 项目资金使用情况.....	9
1.预算安排情况.....	9
2.资金使用情况.....	9
二、评价说明.....	10
(一) 评价范围与评价依据.....	10
1.评价范围.....	10
2.评价依据.....	10
(二) 评价方法.....	11
1.资料分析法.....	11
2.专家咨询法.....	12
3.现场核查法.....	12
4.综合评价法.....	13
三、绩效评价结果.....	13
(一) 评价结论.....	13
(二) 绩效影响分析.....	14
1.前期工作.....	14
2.过程管理.....	17

3.项目产出	19
4.项目效益	21
四、存在问题及建议	27
(一) 存在问题	27
1.采购价格未论证	27
2.绩效目标设置不全面	28
3.合同签订时间不符合内控要求	29
4.实施过程监管力度不足	29
5.待遇发放不合规,队伍不稳定	31
6.培训力度、覆盖面有待加强	32
(二) 相关建议	33
1.做好前期调研论证,提高资金使用效率	33
2.完善绩效管理工作,合理设置绩效指标	33
3.严格落实合同复核内控程序	34
4.提高监管力度,深化项目过程管理	34
5.适度监管,稳定执勤队伍	37
6.重视人员培训,丰富培训内容	37
附件 1: 2022 年度道滘镇协助城市管理执勤人员服务经费项目绩效评价评分表	40
附件 2-1: 满意度调查结果-主管单位	48
附件 2-2: 满意度调查结果-公众	49

2022 年度道滘镇协助城市管理执勤人员 服务经费项目绩效评价报告

信会师莞报字[2023]第 60004 号

为加强对财政资金的“跟踪问效”管理，建立科学、合理的绩效评价管理体系，提高财政资金使用效益，根据《中共中央 国务院关于全面实施预算绩效管理的意见》（中发〔2018〕34号）、财政部《关于印发<项目支出绩效评价管理办法>的通知》（财预〔2020〕10号）、《东莞市人民政府办公室关于印发<关于全面实施预算绩效管理的意见>的通知》（东府办〔2019〕51号）的有关要求，受道滘财政分局的委托，立信东莞分所作为第三方评价机构对“2022 年度道滘镇协助城市管理执勤人员服务经费项目”开展重点绩效评价工作。现对该项目的评价情况报告如下：

一、项目基本情况

（一）评价背景及目的

为进一步立足“湾区都市、品质东莞”战略部署和价值追求，把精细化管理理念、手段和要求贯彻落实到城市管理领域工作全过程，努力创造宜居宜业宜游的良好环境，让群众有更多获得感、幸福感、安全感，2021 年东莞市城市管理和综合执法局（以下简称“市城管局”）印发《东莞市城市精细化管理“十四五”规划》（以下简称“《规划》”），要求对照“干净、有序、安全”的总体目标，综合运用法治

化、规范化、信息化、智慧化手段，健全城市精细化管理体系，推动城市管理向基层延伸。《规划》制定了更高水平、更细化的城市管理标准，同时对城管部门的工作理念、工作规划、执法方式、人力资源建设等方面提出更高的要求。

自 2018 年实施精细化管理以来，道滘镇市容市貌、街道卫生方面有较大提升，但“两违”“六乱”、违反安全生产的现象仍较为严峻，加之主管单位面临执法队伍人力短缺的问题（单位在册在岗总人数 77 人，可分派到辖区内各村（社区）参与一线执法管理人数约 29-34 人），执法力量不能满足城市精细化管理要求。

为更好落实市城管局工作要求，加强道滘镇城管执法队伍力量，推动镇区城市精细化管理水平提升，主管单位根据《关于印发〈东莞市城管系统第三方购买服务（劳务派遣）项目参与人员监管工作指引〉的通知》（东城综〔2020〕119 号）、《关于印发〈全市城管系统执法法治化规范化十大提升行动（2021 年）〉的通知》（东城综〔2021〕12 号）相关要求，经道滘镇政府批准，通过公开招标采购 50 人开展为期 1 年的协助城市综合管理工作。

为规范专项经费使用、提高资金使用及项目实施效益，道滘财政分局将“2022 年度道滘镇协助城市管理执勤人员服务经费项目”纳入 2023 年度镇本级重点绩效评价范围。本次开展重点绩效评价的目的主要是通过评价“道滘镇协助

城市管理执勤人员服务经费项目”2022年度专项资金的使用情况和取得的效果，总结“道滘镇协助城市管理执勤人员服务经费项目”的管理经验，发现项目管理、方案落实、资金使用方面存在的不足及原因，为类似项目提供经验借鉴，为完善相关政策、提升同类项目绩效提供决策参考。

（二）评价重点内容

一是“协助城市管理执勤人员服务经费”项目立项是否规范、绩效目标是否全面、绩效指标是否明确、预算依据是否合理。二是项目采购程序是否合规、业务管理制度是否健全有效、实施程序是否科学、财务管理制度是否完备、资金支出是否规范。三是“协助城市管理执勤人员服务经费”项目是否严格按合同条款执行，相关工作记录是否按要求整理归档。四是主管单位对该项目的监管是否到位，定期考核是否得以有效执行。五是“协助城市管理执勤人员服务经费”项目的实施是否提升道滘镇城市管理水平，获得良好的社会效益和认同度。

（三）项目概况

道滘镇协助城市管理执勤人员服务经费项目依据《关于印发〈东莞市城管系统第三方购买服务（劳务派遣）项目参与人员监管工作指引〉的通知》（东城综〔2020〕119号）、《关于印发〈全市城管系统执法法治化规范化十大提升行动（2021年）〉的通知》（东城综〔2021〕12号）、《东莞市城市精细化管理“十四五”规划》等文件申请立项实施。

项目经镇领导班子联席会议同意，2021年12月主管单位以公开招标方式采购为期1年的执勤人员协助开展城市综合管理工作服务，中标供应商为广东信安保安服务有限公司（以下简称“信安保安公司”）。2021年12月24日主管单位与信安保安公司签订《东莞市城市管理和综合执法局道滘分局执勤人员协助城市管理项目合同》，合同服务期为2021年12月25日至2022年12月24日，合同金额4,561,770.00元，合同期内由信安保安公司安排50名协管执勤人员与5辆5座巡逻车提供执勤服务。该合同于2022年12月24日期满，为确保城市管理工作持续开展，2022年11月25日经道滘镇政府同意，主管单位对原合同服务期顺延30天，即从2022年12月25日起至2023年1月24日止，服务内容不变，顺延期服务费用为375,000.00元。

根据合同约定，2022年主管单位聘请执勤人员共计50人，人均工作时间8小时/天，其中45人安排至5个片区协助一线执法工作，每个片区9人，另有5人分配至执法股机动组协助工作开展。项目实施期间，主管单位根据上级任务分配及片区工作实际，适时调整片区执勤人员分布。2022年道滘镇城管执法人员与执勤人员分布情况，详见表1-表3：

表1 2022年1月至3月城管执法人员与执勤人员配置表

序号	工作地点	执法人员数量 (人)	执勤人员数量 (人)	备注
1	新城片区	7	7	

序号	工作地点	执法人员数量 (人)	执勤人员数量 (人)	备注
2	旧镇片区	8	15	
3	小河片区	7	6	
4	南丫片区	7	6	
5	蔡白片区	6	5	
6	机动组	-	-	未成立
7	固定岗或其他岗位	-	15	
合计		35	50	

表2 2022年4月至9月城管执法人员与执勤人员配置表

序号	工作地点	执法人员数量 (人)	执勤人员数量 (人)	备注
1	中心片区	7	9	
2	大罗沙片区	3	2	
3	昌平片区	3	2	
4	大岭丫片区	3	3	
5	九曲片区	4	2	
6	大鱼沙片区	4	2	
7	小河片区	3	3	
8	南丫片区	3	3	
9	蔡白片区	3	3	
10	机动组	-	10	
11	其他岗位	-	11	
合计		33	50	

表3 2022年10月至12月城管执法人员与执勤人员配置表

序号	工作地点	执法人员数量 (人)	执勤人员数量 (人)	备注
1	中心片区	6	11	
2	东部片区	6	9	
3	南部片区	6	10	
4	北部片区	5	8	
5	机动组	8	6	
6	固定岗	-	6	
合计		31	50	

该项目的推进实施，旨在通过加强城管执法队伍力量、提升巡查执法的强度与频次，落实城市精细化管理工作要求，推进道滘镇城市治理体系和治理能力建设，进一步增强群众获得感、幸福感、安全感。

(四) 项目内容

执勤人员主要工作内容包括：一是协助各片区执法人员开展巡查、整治城市“六乱”；二是协助处置夜间信访问题；三是负责协助开展“三清三拆”专项工作的问题排查上报；四是负责对大彰沙生活垃圾填埋场岗亭值守，对进出车辆进行登记、查验。项目服务内容详见下表：

表 4 项目服务内容汇总表

序号	服务事项	具体内容
1	巡查管理	(1) 清理乱张贴和派发小广告、宣传品； (2) 清理乱刻画、涂写； (3) 清理乱堆放、挂晒； (4) 清理乱设置横幅、彩旗、气球； (5) 劝导并阻止占道经营，乱摆卖、演出等行为； (6) 劝导并阻止未经批准占用人行道施工和设置设施； (7) 劝导并阻止擅自设置广告； (8) 劝导并阻止露天焚烧； (9) 发现通报、现场劝导并阻止乱扔乱吐行为。
2	协助开展宣传引导和综合执法	(1) 宣传引导：协助派发宣传单张和专项告知书；协助派发宣传单张和专项告知书；协助对各违规违法主体现场进行教育劝导。 (2) 协助执法：协助执法整治现场的安全保卫和秩序维护工作，服从安排调配，辅助执法人员开展职责范围内的各项整治。对城市“六乱”现象保持高压整治态势，以及巡查违建等重点工作，做好后续管控并确保成效持续。在协助城管分局工作过程中如发生过激行为，应及时采取妥善的处理措施并立即汇报带班执法人员，请示下一步工作。

(五) 项目绩效目标设定

根据《道滘镇财政项目支出绩效目标批复表》，该项目2022年度绩效目标、绩效指标设定情况如下：

1.年度目标

产出目标：借鉴东莞市部分镇街的先进做法，通过购买第三方服务的方式协助开展城市综合管理，申请购买第三方服务长期聘请特勤人员 50 人和租用 5 台小型巡逻车协助开

展城市综合管理，并制定工作方案形成长效工作机制。

效果目标: 通过执勤人员协助开展劝导工作的方式来达到不错的效果, 增强教育劝导工作力度和法律法规宣传力度, 使宣传工作与教育劝导工作更加到位, 同时, 确保辖区全天候不出现城市“六乱”以及占道经营、生活噪音扰民、露天焚烧废弃物、“泥头车”遗撒、泄漏、倾倒、扬尘等城市管理问题, 提升镇区环境水平和人居环境, 给群众一个管理有序、市容整洁的环境。

2. 绩效指标

表 5 项目绩效指标表

	一级指标	二级指标	三级指标	指标值	
绩效指标	产出指标	数量指标	协管人员数量	50 人	
			配置车辆数	5	
		质量指标	招录人员达标率	100%	
			协管人员上岗执勤率	≥ 99%	
			配置车辆达标率	≥ 99%	
		时效指标	单人单月专业服务时长	26 天	
			查处违法行为及时性	≤ 30 分钟	
		成本指标	预算执行率	≥ 90%	
		效益指标	社会效益指标	城市秩序长期保持管理有序、市容整洁环境	良好
			可持续影响指标	值守人员离职率	≤ 10%
	协管人员执勤安全事故率			0	

绩	一级指标	二级指标	三级指标	指标值
效 指 标	满意度 指标	服务对象满意度 指标	受访对象人数	≥ 20 人
			使用单位满意度	≥ 95%

(六) 项目资金使用情况

1. 预算安排情况

根据《东莞市城市管理和综合执法局道滘分局执勤人员协助城市管理项目合同》，项目合同金额 4,561,770.00 元，包含执勤人员补助费用与执勤巡逻车租借费用。2022 年道滘财政分局安排协助城市管理执勤人员服务经费项目预算 456.25 万元。

2. 资金使用情况

主管单位按执勤人员实际到岗情况、考核评分结果结算每月服务费用。截至 2022 年 12 月 31 日，道滘镇协助城市管理执勤人员服务经费项目共支出预算金额 427.50 万元，预算执行率 93.70%。各项支出明细参见下表：

表 6 项目资金支出明细表

序号	记账时间	摘要	凭证号	支出金额(元)
1	2022-4-30	支付 2021 年 12 月 1 日-24 日城管分局采购执勤人员服务协助城市管理服务费	记账 -04-0005	296,320.00
2	2022-5-31	支付 2021 年 12 月 25 日-2022 年 2 月 28 日城管分局采购执勤人员服务协助城市管理服务费	记账 -05-0004	694,360.00
3	2022-7-31	支付 2022 年 3-4 月城管分局采购执勤人员服务协助城市管理服务费	记账 -07-0005	668,200.00

序号	记账时间	摘要	凭证号	支出金额(元)
4	2022-10-31	支付 2022 年 5-6 月城管分局采购执勤人员服务协助城市管理服务费	记账 -10-0005	710,980.00
5	2022-11-30	支付 2022 年 7-8 月城管分局采购执勤人员服务协助城市管理服务费	记账 -11-0008	767,640.00
6	2022-11-30	支付 2022 年 9 月城管分局采购执勤人员服务协助城市管理服务费	记账 -11-0009	375,000.00
7	2022-12-31	支付 2022 年 10 月城管分局采购执勤人员服务协助城市管理服务费	记账 -12-0010	387,500.00
8	2022-12-31	支付 2022 年 11 月城管分局采购执勤人员服务协助城市管理服务费	记账 -12-0011	375,000.00
合 计				4,275,000.00

二、评价说明

(一) 评价范围与评价依据

1. 评价范围

本次绩效评价类型为事后评价，评价对象是 2022 年道滘镇协助城市管理执勤人员服务经费项目的实施效益及资金使用情况，评价范围为 2022 年 1 月至 12 月，涉及项目资金 427.50 万元。

2. 评价依据

(1) 《中共中央 国务院关于全面实施预算绩效管理的意见》（中发〔2018〕34 号）；

(2) 《关于印发<项目支出绩效评价管理办法>的通知》（财预〔2020〕10 号）；

(3) 《东莞市人民政府办公室关于印发<关于全面实施预算绩效管理的意见>的通知》（东府办〔2019〕51 号）；

(4) 《东莞市市级预算项目支出绩效评价管理办法》
(东财〔2021〕50号)；

(5) 《东莞市城市精细化管理“十四五”规划》；

(6) 《关于印发〈东莞市城管系统第三方购买服务(劳务派遣)项目参与人员监管工作指引〉的通知》(东城综〔2020〕119号)；

(7) 《关于印发〈全市城管系统执法法治化规范化十大提升行动(2021年)〉的通知》(东城综〔2021〕12号)；

(8) 《关于继续聘用执勤人员的调研报告》；

(9) 《东莞市城市管理和综合执法局道滘分局执勤人员协助城市管理项目合同》；

(10) 《东莞市城市管理和综合执法局道滘分局执勤人员项目合同的补充协议》。

(二) 评价方法

本次项目评价采用的方法主要有资料分析法、专家咨询法、现场核查法及综合评价法。

1. 资料分析法

评价工作组通过查阅《关于印发〈东莞市城管系统第三方购买服务(劳务派遣)项目参与人员监管工作指引〉的通知》(东城综〔2020〕119号)、《关于印发〈全市城管系统执法法治化规范化十大提升行动(2021年)〉的通知》(东城综〔2021〕12号)、《东莞市城市管理和综合执法

局道滘分局执勤人员协助城市管理项目合同》、《东莞市城市管理和综合执法局道滘分局执勤人员项目合同的补充协议》等政策、合同文件，结合对项目实施过程、项目资金使用情况的了解，主要审核基础资料的真实性、逻辑性、内在勾稽关系等方面的内容，在此基础上进行绩效数据比较、分析。

2.专家咨询法

评价工作组根据项目内容及实际情况，组建由绩效管理、城市管理、财务管理专家组成的工作组，工作组就评价指标体系、服务合同、资料汇总分析、现场核查、问卷调查、评价报告等成果提供专业性的咨询意见和建议。通过采取专家书面评审、座谈了解等方式进一步向主管单位了解项目实施、及理模式，为佐证资料真实性、完整性、指标评分提供支撑依据。

3.现场核查法

评价工作组于2023年8月28日与主管单位进行座谈调研，掌握项目实施背景、服务采购及服务内容、项目资金支出审批支付流程等信息；当日在主管单位陪同下到东部片区、南部片区现场考察市容市貌、“两违”“六乱”、乱贴小广告、街道卫生等治理效果，向片区片长、执法人员了解执勤人员日常承担的工作职责和内容、协管工作实施情况、工作成效等信息。后期通过暗访、调查等形式到中心片区、北部

片区了解“两违”“六乱”、街道清洁等管理现状。与此同时，评价工作组组织满意度调查，了解各方对该项目的看法及建议。

4.综合评价法

工作组对评价过程中采集的项目基础资料进行整理汇总，结合现场座谈核实及满意度统计数据等情况，对项目资金的落实、项目的组织实施及效果体现等情况进行多维度的全面分析，同时结合专家组意见、建议，进行综合评价，形成评价结论。

三、绩效评价结果

(一)评价结论

立信东莞分所于2023年8月组织评价工作组对2022年度道滘镇协助城市管理执勤人员服务经费项目的前期工作、过程管理、项目产出及效益情况进行了绩效评价。评价期间重点关注预算决策、预算执行、项目决策、资金使用、财务管理、过程管理和绩效完成情况等内容，通过审核主管单位提供的书面材料、原始档案，对群众进行满意度调查并进行问卷数据分析，组织专业人员到主管单位、四大片区开展现场调研，并针对项目的产出与效果与项目主管人员、片区一线执法人员进行深入交流，综合书面审核、现场调研和满意度调查结果分析，形成该项目绩效评价结论。

评价工作组依据既定的《2022年度道滘镇协助城市管理执勤人员服务经费项目绩效评价评分表》（详见附件1），

评定 2022 年度道滘镇协助城市管理执勤人员服务经费项目整体得分为 71.41 分，绩效评价等级为“中”。

表 7 项目评分情况汇总表

一级指标	指标分值	评价得分	得分率
前期工作	20.00	16.00	80.00%
过程管理	30.00	19.00	63.33%
产出	25.00	17.98	71.92%
效益	25.00	18.43	73.72%
总得分	100.00	71.41	71.41%

（二）绩效影响分析

从 9 个二级指标及 17 个三级指标的评价情况来看，该项目在前期工作、项目过程管理、产出及效益方面均取得了一定的成绩，但同时存在不同程度的问题，具体分析如下：

1.前期工作

该指标主要从项目论证决策、绩效目标及指标、预算配置三个方面，评价 2022 年度道滘镇协助城市管理执勤人员服务经费项目支出范围的合规性和科学性，绩效目标及指标设定的全面性、明确性和衡量性，资金预算配置的合规性。指标权重 20.00 分，评价得分 16.00 分，得分率 80.00%。

（1）论证决策

一是项目立项依据充分。原执勤人员协助城市管理服务合同于 2021 年 12 月 14 日期满，为持续开展城市精细化管

理工作，主管单位于2021年9月28日向道滘镇人民政府报送《关于继续购买执勤人员协助城市管理服务的请示》（道城管请〔2021〕35号）。道滘镇人民政府根据《关于印发〈东莞市城管系统第三方购买服务（劳务派遣）项目参与人员监管工作指引〉的通知》（东城综〔2020〕119号）、《关于印发〈全市城管系统执法法治化规范化十大提升行动（2021年）〉的通知》（东城综〔2021〕12号）的相关要求，经研究讨论同意主管单位继续以购买第三方服务方式采购执勤人员协助城市管理服务。2022年度道滘镇协助城市管理执勤人员服务经费项目的实施具备市、镇两级政策支撑。

二是项目申请、设立程序符合规范要求。项目申请立项前，主管单位按道滘财政分局要求开展事前绩效评估工作，对项目立项依据充分性、实施必要性、审批文件与材料完备性、经济性、实施可行性及项目风险等进行论证；同时，主管单位编制《关于继续聘用执勤人员的调研报告》，对项目背景、相关政策要求、城市管理困境、以前年度项目实施取得成效、典型案例等进行总结。主管单位按规范程序将上述请示资料提交道滘财政分局、镇党建工作办、镇招投标服务所等部门征求意见，获各部门同意批复后再向镇人民政府提交立项请示。

该项目申请、设立过程基本符合程序要求，但主管单位未对项目费用标准是否客观公允作深入论证，如执勤人员

230 元/人/天的费用标准缺少住宿、服装、装备和保险费用等各类成本的划分明细，租车费用 200 元/辆/天未见分项构成和测算依据。

(2) 目标设定

项目实施符合东莞市、道滘镇关于“深化城市精细化管理，健全城市精细化管理体系”的工作规划，有助于缓解城市精细化管理要求不断提高和主管单位一线巡查执法队伍人手不足之间的问题。但项目绩效目标设定不够全面，未将协助夜间信访处置、垃圾填埋场岗亭值守、公厕巡查等工作任务纳入目标设定范围，不符合全面性要求。

(3) 指标设定

主管单位针对协助城市管理执勤人员服务经费项目制定了包含数量、质量、时效、成本、社会效益、可持续影响、满意度共七大类别的绩效指标，指标体系构建符合规范性要求，但主管单位设定的产出指标未设置执勤人员外调任务，如：协助夜间信访问题处置、大彰沙生活垃圾填埋场进出车辆监管、公厕巡查工作的相关指标；时效指标“单人单月专业服务时长 26 天、查处违法行为及时性 ≤ 30 分钟”与项目工作范围、工作实效方面的具体关联性不够清晰，不能全面且准确地反映 2022 年度道滘镇协助城市管理执勤人员服务经费项目预期实现的数量、质量及成效标准，未能有效发挥绩效指标的导向作用，更不利于后续绩效考核工作开展。

(4) 预算配置

2022 年度道滘镇协助城市管理执勤人员服务经费项目经镇人大会议审议列入主管单位 2022 年度年初部门预算支出范围。2022 年道滘财政分局向项目拨付专项经费 427.50 万元，该项目预算资金申请程序符合规范要求，但资金核算过程不够详尽，未能深入测算执勤人员服务费和租车费用的明细构成分项，2022 年度未出现预算调整情况。

2.过程管理

该指标主要从资金管理、采购管理、业务管理三方面，考察 2022 年度道滘镇协助城市管理执勤人员服务经费项目资金支出合规性、采购程序规范性、管理制度健全性、制度执行落实程度、实施质量可控性、合同履行及档案资料管理。指标权重 30.00 分，评价得分 19.00 分，得分率 63.33%。

(1) 资金管理

《东莞市城市管理和综合执法局道滘分局执勤人员协助城市管理项目合同》第四条“日常管理（五）考核奖惩”约定：服务费按月支付，每月考核评分数达到 90 分或以上的，甲方全额支付当月执勤人员聘请费用；考核分数 90 分以下 60 分以上，每扣 0.1 分罚款 100 元。主管单位根据上述合同规定对执勤人员进行考核后结算服务费用。查询主管单位提供的 2022 年 1 月-12 月《执勤人员月度考核表》，各月考核得分均高于 90 分，但考核期间各扣分项的扣罚原由

缺少必要佐证或依据，主管单位借助月度考核督促信安保安公司针对性提高服务质量的监管闭环未能形成。

项目资金管理要求基本明确，资金支付审批流程齐全，资金使用符合规定，但评价工作组审核专项资金收支记录时发现项目服务费存在滞后结算现象，如：2022年4月支付2021年12月服务费、2022年7月支付2022年3月至4月服务费、2022年11月支付2022年7月至8月服务费，合同条款“付款方式为按月结付，甲方于次月向乙方一次性付清上一个月服务费”未能落实。

(2) 采购管理

主管单位委托广东洲际招标代理有限公司组织该项目的供应商采购工作，由信安保安公司以4,561,770.00元的中报价承接该项目，合同服务期限自2021年12月25日起至2022年12月24日止。该项目采购程序规范，评审期间未见其他供应商提出质疑或投诉的资料，采购过程公平性得到保障。但项目合同签订时间与结果确认函、采购结果通知书、中标通知书落款时间均为2021年12月24日，合同条款审核、会签、审批等内控环节有待完善和落实；由于前期对项目成本的论证测算不够深入，合同条款中关于租用执勤车辆、执勤人员费用的内容描述偏笼统，不利于后期项目实施成本控制和优化。

(2) 业务管理

主管单位与信安保安公司签订《东莞市城市管理和综合执法局道滘分局执勤人员协助城市管理项目合同》，明确双方权利和义务，信安保安公司根据项目特点、合同的要求，制定了《排班机制》、《管理制度》、《考核制度》、《组织架构》等工作管理制度，该项目制度建设基本健全，但由于执勤工作台账未建立、工作记录不够完整，项目过程管理粗放，主管单位对各项制度执行落实情况的监督力度不够。

部分合同条款执行落实不到位，如：2021年12月至2022年7月信安保安公司未能每天足额提供50名在岗执勤人员；聘请的执勤人员中大部分为初中、高中学历，只有少数为大专以上学历；主管单位对执勤人员开展入职培训的佐证资料未能提供，合同履行管理需进一步加强。

综合项目资料、座谈了解及实地调研信息，信安保安公司基本能依据主管单位要求，委派专职管理人员、片区带队人员协助主管单位一线执法工作人员开展城市管理工作，但主管单位未能系统性编制项目工作台账，按照时间先后顺序、工作类型、工作紧急程度、任务进度、人手分配、办结时间等维度对日常工作任务进行有效记录。主管单位提供的档案资料较为散乱，资料分类汇总的规范性不足。

3.项目产出

该指标主要从产出数量、产出质量、产出时效、预算执

行率四方面，考察项目实际完成情况、质量达标程度、完成时效情况、及项目成本的经济性和效率性。指标权重 25.00 分，评价得分 17.98 分，得分率 71.72%。

(1) 协管工作完成率基本达标¹

项目执勤人员的主要工作内容是协助主管单位执法人员开展城市管理工作。2022 年执勤人员到岗率 90.75%，协助主管单位受理各类信访案件（不含数字城管系统案件）1,553 宗，包括：市 12345 平台工单 116 宗（其中 112 宗为夜间紧急工单，噪音投诉占比 89.00%，投诉内容主要以夜间施工噪音扰民为主）、镇 12345 平台工单 1,396 宗、镇 12346 平台工单 1 宗、镇信访办 40 宗，处置率 100%。从 12345 热线案件的类型分析，前四位分别为：噪音类投诉占比最高，达 30.00%；占道经营、乱摆卖占比 13.00%，违法建设占比 8.00%，霸占停车位 6.00%。2022 年度涉及信访数量最多的是中心片区，投诉内容以霸占停车位、占道经营、施工噪音居多；其次为蔡白村，投诉内容以施工噪音、小区违建为主。

2022 年度主管单位共受理数字城管系统案件 28,819 宗，排在前四位的案件渠道分别为：城管部门受理 16,762 宗、智网平台转介 3,442 宗、市民群众投诉 103 宗、上级领导交办 13 宗。在执勤人员协助下，2022 年主管单位数字城管系统受理案件的按时处置率为 99.43%。据主管单位统计，日

¹ 数据来源：主管单位根据信访处理平台与数据城管系统统计汇总后提供，真实性由主管单位负责。

常工作开展期间，案件上报主要集中在市容环境和街面秩序两方面，其中前三类上报较多的案件分别是：非法小广告 17,421 宗、乱堆物料 1,688 宗、暴露垃圾 1,072 宗。

(2) 项目实施质量部分达标

按合同约定考核得分高于 90 分不扣减服务费的标准看，2022 年 1 月-12 月项目服务考核达标率 100.00%。但由于执勤人员待遇、区域性人力资源供给等因素，信安保安公司招聘的大部分执勤人员学历无法达到合同条款列明的大专学历，查阅项目 2022 年 12 月执勤人员花名册，具备大专学历的执勤人员只有 6 名，其余人员为初中、高中学历，执勤人员资质达标率仅 12.00%。

(3) 项目完成时效符合要求

项目合同条款要求：2022 年度执勤人员单人单月服务时长不低于 26 天，执勤人员查处违法行为、协助执法工作的响应时间 ≤ 30 分钟。综合资料、现场座谈与实地考察，项目执行时效基本符合合同要求。

(4) 预算执行情况良好

2022 年道滘镇安排项目预算资金 456.25 万元，实际支出 427.50 万元，预算执行率为 93.70%。

4.项目效益

该指标主要从社会效益、可持续影响和社会评价三方面，考察 2022 年度道滘镇协助城市管理执勤人员服务经费项目

的整体效益。指标权重 25.00 分，评价得分 18.43 分，得分率 73.72%。

(1) 社会效益

该指标主要考察项目实施对道滘镇市容市貌、“两违”“六乱”的改善程度，以及项目实施过程中公众对城市文明、城市管理宣传引导的满意度等。

项目实施取得良好的效益。查阅 2019-2022 年东莞市城管系统考核通报，道滘镇在东莞市 33 个镇区（园区）的城市精细化管理考核排名维持中上水平，详见表 8-表 10:

表 8 道滘镇 2019 年至 2020 年城市精细化管理排名

序号	考核事项	时间	2019 年排名	2020 年排名
1	精细化暗检	一季度	10	10
		二季度	12	8
		三季度	8	9
		四季度	11	10
2	精细化明检	一季度	5	7
		二季度	2	6
		三季度	9	6
		四季度	10	7
3	公众满意度测评	一季度	10	12
		二季度	4	19
		三季度	5	16
		四季度	13	12

序号	考核事项	时间	2019 年排名	2020 年排名
4	重点工作	一季度	5	2
		二季度	7	33
		三季度	11	3
		四季度	2	2
5	数字城管	一季度	6	3
		二季度	11	18
		三季度	4	15
		四季度	5	8

表 9 道滘镇 2021 年城市精细化管理排名

序号	考核事项	2021 年排名
1	生活垃圾分类	4
2	城市道路“人行道畅通工程”专项行动	13
3	城市照明“暗区”专项整治行动	33
4	城市道路“千箱美化”“万池修整”专项行动	31
5	打造“莞味广告示范街（区）”专项行动	32
6	口袋公园建设	5
7	植花造景专项行动	17
8	林荫大道建设	21
9	继续开展生活垃圾转运站升级改造专项行动	30
10	全面巩固厕所革命工作成果	29
11	优化完善市政燃气管网建设	33

序号	考核事项	2021 年排名
12	瓶装供应站升级	1
13	城市精细化管理示范村（社区）打造	16
14	打造街道、村（社区）品质提升工程	31
15	城市精细化管理“五件套”	15
16	“城管进一线，服务面对面”	1
17	违法建设治理	22
18	城市管理培训学院培训工作	5
19	法治化考核	25
20	信息化运行体系建设	24
21	新建系统及试点应用	22
22	“放管服”改革	15
23	集中治理重复信访、信访积案	28
24	泥头车规范化管理	19
25	环卫行业规范化管理	29
26	建筑退让红线区停车秩序综合整治	8
27	燃气专项规划编制	1
28	公共关系工作	4
29	全周期精细化管理考核	6

表 10 道滘镇 2022 年城市精细化管理排名

序号	考核事项	2022 年排名
1	美丽圩镇建设	优秀
2	违法建设治理	良好

序号	考核事项	2022 年排名
3	城镇燃气安全及天然气高质量发展	优秀
4	城管行政执法	良好
5	城管系统生活垃圾分类	良好
6	城管片长制	良好

(2) 可持续影响

该指标主要考察项目运营与人力资源管理体制是否具备可持续性。

该项目经过几年的持续运营，日常管理架构与管理体制基本成熟，但执勤人员流动性较大，对项目的可持续性管理和运营带来一定风险。查阅《2022 年执勤人员流动统计表》，2022 年离职人员共 62 人，离职率达 54.39%，其中：2022 年 2 月、3 月离职人数均多达 10 人，12 月离职人数多达 11 人。执勤队伍稳定性不足，后期需调整和规范执勤人员的待遇、绩效激励、福利，增强一线人员归属感，提高执勤队伍稳定性。

(3) 社会评价

该指标主要从项目效果满意度、社会认同度等方面，考察主管单位执法人员、公众对“协助城市管理执勤人员服务经费”项目的满意程度及建议反馈。

①主管单位满意度调查结果

2023 年 8 月，评价工作组面向主管单位共 28 名执法人员开展项目满意度调查。问卷调查显示：89.29%的受访

对象对协管执勤人员的工作态度、工作积极性感到满意；78.57%的受访对象对协管执勤人员的工作专业度感到满意，另有 21.43%认为专业性一般，反映出有一部分受访者认为执勤人员工作专业度有提升的空间；82.14%的受访对象认为信安保安公司对执勤人员的技能培训效果很好；85.71%的执法人员对信安保安公司专职管理人员与片区带队人员的履职情况感到满意；82.14%执法人员对执勤队伍的仪容仪表感到满意；78.57%的受访对象对项目现阶段的工作机制感到满意，21.43%认为一般，显示工作机制仍可进一步优化；从项目整体评价结果看，92.86%的受访对象对项目实施整体效果感到满意，说明主管单位工作人员认为项目实施整体效果基本达到预期目标。

②公众满意度调查结果

2023年8月，评价工作组开展道滘镇公众满意度调查工作，共收集有效问卷262份。问卷调查显示，73.66%的受访群众对现阶段镇内市容环境治理效果感到满意；77.86%的受访群众对现阶段镇内违法占地、违法建设治理效果感到满意；71.76%的受访群众对现阶段镇内“六乱”现象治理效果感到满意；73.28%的受访群众对现阶段镇内城市管理工作的宣传引导、普法效果感到满意；在治理街道乱粘贴或派发小广告与宣传品方面，感到满意的受访群众占比75.19%；在工作方式方面，74.43%的受访群众认为协管执勤

队伍的工作方式符合文明要求，有 1.91%的受访群众认为工作方式不文明，调查显示小部分群众对协管执勤队伍的工作方式持负面评价，主管单位应加强队伍培训与工作监管；在仪容仪表方面，75.96%的受访群众对协管执勤队伍仪容仪表感到满意；综合来看，75.96%的受访群众对项目整体实施效果、工作安排、队伍素质等方面感到满意，说明项目实施整体效果获得一定程度的社会认可，但存有提升空间。

四、存在问题及建议

(一) 存在问题

1. 采购价格未论证

主管单位参考周边镇街同类项目支出标准后，在立项请示中提出“执勤人员服务费用为 230 元/人/天，租用电动车费用为 200 元/辆/天”的采购单价需求，但主管单位未进一步阐明日均费用总额中各基本要素（如：单日工资标准、培训费、装备费、管理费、社保费、利润率、食宿标准、电费、车辆维护、相关税费等）的组成架构，采购价格测算笼统，项目预算的公允性、合理性论证和考核监管难以开展。

服务期内 5 辆 5 座电动巡逻车的租车费用合计 36.50 万元/年，该金额远高于该批电动车的年折旧额，足以购买市场上相同数量相同规格的电动巡逻车辆，巡逻车辆租用的费用标准明显偏高。同时，项目采购文件对电动巡逻车辆的配置描述不够具体，不利于租车成本管控。从成本定额构成角度分析，该项目服务采购开支偏大，采购限额存在压缩空间。

2.绩效目标设置不全面

2022年该项目年度绩效目标的产出目标为“借鉴东莞市部分镇街的先进做法，通过购买第三方服务的方式协助开展城市综合管理。城管分局申请购买第三方服务长期聘请特勤人员50人和租用5台小型巡逻车协助开展城市综合管理，并制定工作方案形成长效工作机制”；效果目标为“通过执勤人员协助开展劝导工作的方式来达到不错的效果，增强教育劝导的工作力度和法律法规的宣传力度，使宣传工作与教育劝导工作更加到位，同时，确保试用辖区全天候不出现城市“六乱”以及占道经营、生活噪音扰民、露天焚烧废弃物、“泥头车”遗撒、泄漏、倾倒、扬尘等城市管理问题，提升该镇环境水平和人居环境，给群众一个管理有序市容整洁的环境”。

查阅主管单位的立项请示资料发现，除1名执勤队长与34名执勤人员负责协助一线执法外，另有15名执勤人员外调，人员外调占比达30.00%，其工作任务包括：一是协助夜间信访问题处置、二是落实大彰沙垃圾填埋场车辆监管工作、三是负责日常公厕（共66座公厕）工作。项目绩效目标未能覆盖上述工作任务，无法全面地反映、衡量2022年度该项目实施内容对应的产出、效益目标。

项目绩效指标体系存在全面性、关联性不足的问题。一是主管单位未能根据外调执勤人员的工作任务设置相关的产出指标与效益指标；二是主管单位设置的时效指标“单人

单月专业服务时长 26 天、查处违法行为及时性 ≤ 30 分钟”仅与执勤人员到岗、到场相关，与案件、举报线索的处置效率、实际工作成效欠缺相关性，无法清晰客观地反映项目目标的预期完成时效。

3.合同签订时间不符合内控要求

检查发现采购结果确认函、采购结果通知书、中标通知书落款时间均为 2021 年 12 月 24 日，项目合同签订时间同为 2021 年 12 月 24 日。为避免合同履行风险，在采购结果确定后，主管单位应与中标服务方进一步明确服务需求、协商合同条款并草拟项目合同，初步拟定的项目合同应经主管单位法律顾问、分局领导审核且确认无问题后，方可签订正式合同。以上流程需要一定时间完成，因此该项目采购结果出具、合同签订时间均为 2021 年 12 月 24 日既不合理又不符合内控流程履行要求。

4.实施过程监管力度不足

(1) 在岗执勤人数不符合合同约定

查阅《执勤人员服务明细表》发现，信安保安公司在 2021 年 12 月至 2022 年 7 月日在岗执勤人数不足 50 名，如：2022 年 3 月 1-3 日在岗人数 37 人，缺岗人数 13 人；2022 年 4 月 2-4 日在岗人数 45 人，缺岗人数 5 人；2022 年 6 月 19-21 日在岗人数 47 人，缺岗人数 3 人。

(2) 人员资质不符合合同约定

招标文件与服务合同明确要求执勤人员须具备大专以

上学历。查阅执勤人员花名册，执勤人员基本为高中、初中学历，如：2022年1月的执勤人员中仅1人为大专学历；2022年3月执勤人员中有3人为大专学历；2022年12月执勤人员中有6人为大专学历，执勤人员实际资质与合同要求差距明显。

(3) 工作台账不完善

主管单位未能系统编制日常工作台账，将执勤人员如协助“两违”“六乱”执法、案件采集上报数字城管系统、督促落实店铺“门前三包”责任、夜间信访处理、垃圾填埋场车辆监管、公厕巡查等主要工作内容，按时间先后顺序、任务类型、紧急程度、任务进度、人员分配、办结时间等维度进行全面、规范的记录。工作台账机制不完善，不利于主管单位定期掌握各片区协管执勤人员日常工作任务的分配，进而发现并分析问题，更无法有力把控协管执勤工作的完成度及完成质量，一定程度上弱化项目整体实施效果，无法为下一阶段项目实施模式的优化调整提供参考。

(4) 考核惩戒作用未体现

2022年1月-12月执勤人员月度考核打分均高于90分，按合同考核条款规定，2022年度未出现因考核不达标扣减服务费用的情况。从《执勤人员月度考核表》分析，高频扣分项（如：工作期间对违法违规行为视而不见、迟到早退/擅自离岗、值班期间做与工作无关的行为、仪容仪表或未佩

戴工作证等)常连续多月出现而未见整改,月度考核工作并未对信安保安公司的服务质量形成实质性压力,考核惩戒效果及按质付费的监管作用未得到体现。另外,除《执勤人员月度考核表》外,主管单位未及时归档各月考核扣分内容的佐证资料,月度考核工作落实不严谨,考核制度有待优化。

(5) 服务费用结算普遍滞后

该项目服务费用采用次月付清模式结算,查阅 2022 年项目服务费用支出记录,除 11 月服务费在 12 月结算外,其余月份均结算滞后,3 月、5 月、7 月的服务费延后结算时长达 4 个月。

(6) 档案管理不规范

主管单位提供的档案资料较为散乱,未能对项目实施过程监管、产出、效益资料进行合理分类、编制对应的档案索引,无法保证档案归档的及时性、完整性。

5. 待遇发放不合规,队伍不稳定

查阅《执勤人员 2022 年工资表》,发现信安保安公司每月支付的执勤人员工资金额恒定,月工资额未与员工个人考核结果、工作表现挂钩,绩效激励机制欠缺,无从调动队伍工作积极性。此外,评价工作组在公众调查和暗访中,收集到关于未按规定发放节假日工作三倍工资的信息,合同条款“乙方向甲方提供的人员实行每天八小时每月休息四天的工作制度,视为人员约定的正常工作时间,在约定正常工作时间外,若甲方因生产需要人员在休息日加班、延长工作时

间加班的，将安排补休；若甲方因生产需要人员在法定节假日加班的，按劳动法计算支付百分之三百的加班费”未充分落实。从保障项目实施效益的角度看，主管单位日常应重视对信安保安公司合同履行、执勤队员福利待遇、管理体系合理性和落实程度的监督。

2022年该项目执勤人员离职62人、入职64人，人员流动率为54.39%，执勤队伍稳定性不足，不利于项目协管工作开展与人员管理的持续性，影响项目实施质量。

同时，信安保安公司投保的商业团体保险明确列明“该保险不承保由于有毒、腐蚀性、爆炸物、粉尘物质等造成被保险人之工作人员的任何身体伤害（包括死亡和职业病）”，上述免责条款恰恰是执勤人员履职期间有较大可能面对的危险情况，该保险对执勤人员的保障有一定局限。

6.培训力度、覆盖面有待加强

(1) 查阅信安保安公司的人员培训记录，执勤人员的日常培训主要分为防暴演练、队列训练两类，而法律法规、执法方式、沟通技巧、执法用具等方面的培训频次不足，不利于贯彻落实城市管理执法部门提倡的“721工作法”（70%的问题用服务手段解决、20%的问题用管理手段解决、10%的问题用执法手段解决）。

(2) 主管单位关于组织执勤人员开展入职培训的佐证资料欠缺。按合同规定，入职培训内容应包括：道滘城市管

理情况简介、城市管理相关法律法规、岗位职责范围和日常工作模式、城管分局考核制度、常见案例讲解、其他注意事项。

(二) 相关建议

1. 做好前期调研论证，提高资金使用效率

建议主管单位加强项目前期成本管理意识，在前期调研阶段积极通过查阅公开信息、市场调研、问询专业机构等方式收集项目执勤人员基本工资标准、社保费用标准、培训费用标准、保安公司管理费用、利润率、税费率、电动巡逻车市场价等服务成本构成要素的公允信息，基于项目整体运营的角度对信息进行汇总、比较与分析，深入论证、合理测算项目协助城市管理执勤服务成本构成标准，实现项目成本最优化、资金效益最大化，确保项目资金支出规模的合理性与公允性，提高预算资金的使用效率。

2. 完善绩效管理工作，合理设置绩效指标

绩效目标是预算绩效管理的基础，是整个预算绩效管理系统的前提。项目绩效目标要充分结合工作实际，全面覆盖当年工作任务的主要内容，绩效指标是年度绩效目标细化的表现，绩效目标要在绩效总目标中逐项细化，设定指向明确、合理可行、细化量化的绩效目标及指标，作为项目实施运行监控以及绩效评价的依据，充分发挥绩效目标的导向作用。

建议年度绩效目标-效果目标依据执勤人员岗位分布，增加“保证夜间信访问题及时处置、大彰沙垃圾填埋场车辆

监管工作落实到位、完成 66 座公厕日常巡查”等内容；产出指标建议增设“夜间信访问题处置数量、大彰沙垃圾填埋场违规车辆处置数量、镇区公厕巡查数量”；效益指标建议增设“夜间信访问题处置率、大彰沙垃圾填埋场违规车辆处置率、公厕巡查完成率”；时效指标建议增设“工单办结时间”。

3. 严格落实合同复核内控程序

建议主管单位签订大额、重点项目合同前，必须由具备法律资质的专业人员执行合同复核程序，全面审核合同主体、条款、内容、签订手续等是否合法完备，确保合同的完整性、合规性，明确合同相关方的权利与义务，避免出现模糊不清或违反法律规定的情况，从而有效减少日后合同纠纷发生和履行风险。启动下一阶段服务采购工作前，主管单位应立足项目立项工作目标，重视招标文件内容与采购方需求的匹配度，细化执勤人员服务金额构成，明确执勤车辆配置方式和参数，避免因招标文件技术响应部分的需求不细致，导致中标服务方在制定执勤队伍薪酬体系、法定福利补贴发放、车辆及执勤设备配套等方面有较大弹性。

4. 提高监管力度，深化项目过程管理

(1) 建立健全合同履行监督机制

一是强化合同管理意识。在合同履行管理中，合同规范管理的实现需要全过程的组织配合，参与合同执行的每一个成员都应具备合同管理观念。首先，主管单位应通过合同履

行管理基础知识的培训学习，强化内部成员的合同履约管理意识；其次，可通过组织以往项目合同管理中经验教训总结，努力营造全单位重视合同管理的氛围，从思想认识上提高合同管理和履约风险防范能力。

二是强化组织管理。建议主管单位设置专人负责项目合同履约信息的收集、记录、汇总，将合同服务期限、重要条款履行情况、项目款项支付情况与工作记录汇总整合为项目全周期台账，定期对项目执行情况进行跟进汇报，建立必要的合同履行沟通机制，减少合同履行不到位的情况，保证项目的顺利实施。

(2) 完善台账管理体系，加强项目管控

主管单位应建立、完善单位业务台账管理体系，要求服务方安排具备数据处理能力、文化素质较高的专职人员与片长对接沟通，协助设计合理的台账表格，以便清晰地记录各个片区的工作任务、任务类型、紧急程度、分配时间、人员分配、时间节点等信息，确保每个工单都有明确的计划和进度，以便全面掌控项目进展情况及执勤队伍工作数量、质量。其次，应及时更新台账信息，确保信息的准确性和时效性，对项目进展情况进行实时跟踪，确保项目按合同约定执行。对于项目实施中出现的问题，应及时分析反馈并采取整改措施，保证项目实施发挥最大的工作效能。

(3) 优化考核标准，实现按质付费

建议主管单位根据项目实施目标与内容优化月度考核评分标准，服务费用结算应以按质付费为核心，制定既符合服务方实际能力又与主管单位服务需求相匹配的服务质量考核体系，真正发挥考核制度的惩戒约束作用，避免考核流于形式。例如：主管单位可考虑将现行的考核评分制改为服务费直接扣减制，即依据项目实施目标与工作内容编制服务问题清单，按问题性质设置对应的服务费扣减标准，主管单位每月对项目实施过程中发现的问题数量进行记录汇总并留存证据，再根据问题数量与扣减标准计算出当月应扣减的服务费用，次月应付服务费用则按合同月度服务费减去应扣减服务费后的差额进行支付。以上改变能促使服务方发挥较好的监管、引导作用，提高问题整改率，杜绝当前高频扣分事项长期未整改的局面，推动项目服务质量按照主管单位预期目标提高。

(4) 按合同规定及时支付服务费

主管单位应按合同规定及时向服务方结算服务费用。若因服务方自身未及时提交请款资料导致服务费结算延迟，主管单位可定期下达月度请款资料催交函，要求服务方签章确认并留档，降低单位合同履约风险。

(5) 加强资料归档管理

为确保资料归档工作的规范化、科学化和高效化，建议

主管单位采取以下措施：

一是建立归档制度：明确归档范围、归档时间、归档要求、归档流程，并制定相应的管理制度。

二是规范归档流程：建立规范的归档流程，包括收集、整理、复核、归档、总结、应用等环节，确定归档流程中各个节点的负责人，确保归档工作有序进行。

三是严格执行制度：严格执行归档制度，对未按照要求归档的文件资料，应按照相关规定进行处理，确保归档工作的规范性和有效性。

5.适度监管，稳定执勤队伍

主管单位应重视暗访中发现的信安保安公司潜在问题整改情况，保障执勤人员薪酬待遇、加班费用结算落实到位。为避免工伤及其他意外事故造成执勤人员人身损伤，提高项目风险防范能力，宜加强对执勤人员社保购买、商业保险清单及条款的审核和监管，特别是免责条款，应将有毒、腐蚀、爆炸、粉尘等造成人体伤害的情况列入赔付条款中。鼓励服务方建立执勤人员奖惩机制，根据员工的表现和贡献提供适当的激励，包括薪资提升、奖金、晋升机会等；适时实施员工满意度调查，了解一线员工的需求和意见，及时采取相应措施解决员工问题、安抚员工情绪。

6.重视人员培训，丰富培训内容

信安保安公司应优化执勤人员培训方式，根据“721 工作法”要求，增加法律法规、劝导沟通技巧、执法用具使用

等方面的培训内容与频次，提高执勤人员对城市综合管理的思想认识与知识储备，促进项目实施效益、执勤队伍专业性可持续体现。

主管单位应按项目合同规定及时组织执勤人员入职培训。执勤人员作为道滘城管分局执法力量的补充，在一定程度上代表城市管理职能部门的工作形象与专业度，主管单位应重视执勤人员的入职培训，完善入职培训制度。可考虑编制入职培训计划、培训流程与大纲，授权主管股室或适当委托独立培训机构按规定组织培训，培训应采取脱产培训方式进行，课程应包含但不限于形象管理、应急管理、反恐防爆、行为规范、纪律要求等，执勤人员须经入职培训考核合格后方能正式上岗。

(本页无正文)

附件:

1.2022 年度道滘镇协助城市管理执勤人员服务经费项目绩效评价评分表

2-1. 满意度调查结果-主管单位

2-2. 满意度调查结果-公众

项目负责人签字:



受委托单位公章:

附件 1: 2022 年度道滘镇协助城市管理执勤人员服务经费项目绩效评价评分表

一级指标名称	二级指标		三级指标		四级指标		指标说明	评分标准	评分意见	得分
	名称	权重	名称	权重	名称	权重				
前期工作	论证决策	6	项目立项	6	依据充分性	3	评价要点: ①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。	立项依据充分,符合相关决策或规划,获得上级部门批准,且与部门职责密切相关得3分;否则不得分。	项目立项依据充分。	3
					程序规范性	3	评价要点: ①项目是否按照规定的程序申请设立; ②审批文件、材料是否符合相关要求; ③事前是否已开展必要的风险评估、绩效评价、集体决策等。	项目申请、设立过程符合相关要求的,得3分;其他视情况扣分。	项目申请、设立过程基本符合要求的,但费用构成标准的合理性未作深入论证。	2
	绩效目标	3	绩效目标设定	3	全面性	3	评价要点: ①绩效目标设置是否与实际工作内容具有相关性,体现决策意图; ②制定的绩效目标是否做到符合客观实际,科学合理,经过主管单位的合理努力,能够实现; ③绩效目标的预期产出效益及效果是否符合正常的业绩水平。	目标设定合理可行,在项目周期内具有实现可能性的,得3分;其他视情况扣分。	绩效目标设置未能全面涵盖各项工作任务。	2
					相关性	5	评价要点: ①绩效指标设定是否与绩效目标有直接关联,能否全面准确反映目标的实现程度。	绩效指标与目标匹配度高,能全面准确反映目标实现程度的,得2分;其他视情况扣分。	绩效指标设置关联度不够、需进一步细化。	1.5

一级指标 名称	二级指标		三级指标		四级指标		指标说明	评分标准	评分意见	得分
	名称	权重	名称	权重	名称	权重				
					可衡量性	3	<p>评价要点： ①绩效指标设定是否做到定量指标与定性指标相结合，系统且指向明确地反映项目支出的预期产出和效益。</p>	绩效指标设定符合做到定量指标与定性指标相结合、指向明确的，得3分；其他视情况扣分。	绩效指标设定基本符合要求，但指向需进一步完善。	2.5
					合规性	3	<p>评价要点： ①预算资金的申请是否符合程序、计算依据是否充分、计算过程是否详尽、考核预算资金配置的合规性、科学性、合理性。</p>	预算资金申请符合程序要求、计算依据充分、计算过程详尽合理的，得3分；其他视情况扣分。	预算测算不够细化，成本有节约空间。	2
		预算配置	6	资金配置	6	3	<p>评价要点： ①考量预算的调整情况，体现预算编制的科学程度。 预算调整率=预算追加（减）数/批复预算数×100%。</p>	预算调整率<10%的，得3分；10%≤预算调整率<20%的，得2分；20%≤预算调整率<30%的，得1分；预算调整率≥30%的，不得分。	预算调整率为0。	3
过程管理	30	资金管理	5	财务制度	1	1	<p>评价要点： ①项目主管单位的财务制度是否健全，是否制定专项资金财务管理对办法。用以反映和考核财务管理制度对资金规范、安全运行的保障情况。</p>	制定有项目相关财务管理办法的，得1分；其他视情况扣分。	主管单位采用镇级财务制度。	1

一级指标 名称	二级指标		三级指标		四级指标		指标说明	评分标准	评分意见	得分	
	名称	权重	名称	权重	名称	权重					
					支出 合规性	2	评价要点： ①项目主管单位资金支出时是否有完整的审批程序和手续； ②项目会计核算是否规范，是否进行专账管理，支出记录是否完整规范，凭证是否合规有效； ③资金支出用途是否与预算批复方向一致； ④资金拨付是否存在截留、挤占、挪用、虚列支出等情况。	资金支出合理规范，不存在违规支出情况的，得2分；否则视情节扣分。 被财政、审计部门检查、评价发现问题，或发现问题未整改的，不得分。	资金支出合理规范，未发现违规支出情况。	2	
					资金 使用	4		评价要点： ①项目主管单位是否按照合同规定及时支付服务费用。	服务费用及时支付，得2分；否则视情节扣分。	部分月份服务费用结算时间较长。	0.5
					采购 规范性	2	评价要点： ①服务采购方式是否合理； ②服务采购程序是否合规； ③评标规则是否公平； ④采购信息公开是否合规。	采购过程管理规范的，得2分；其他视情况扣分。	合同签订时间不符合内控要求。	合同签订时间不符合内控要求。	1.5
					服务 采购 管理	6		评价要点： ①供应商是否因采购文件、采购过程、中标或成交结果使自身合法权益受损，向采购人和代理机构提出质疑，以及向相关单位进行投诉。	项目采购过程未出现供应商质疑情况的，得1分；其他视情况扣分。	未发现投诉情况。	1
					采购 管理	6					

一级指标 名称	二级指标		三级指标		四级指标		指标说明	评分标准	评分意见	得分
	名称	权重	名称	权重	名称	权重				
					合同 条款 合理性	3	<p>评价要点： ①服务内容、标准及要求是否明确； ②委托方、受托方权责界定是否合理； ③服务款项支付条款约定是否合理； ④服务产出、成果验收方式是否合理； ⑤违约责任是否对等； ⑥争议解决方式是否明确。</p>	<p>服务合同条款合理的，得3分； 每发现一项不符合，扣0.5分，扣完为止。</p>	<p>租用巡逻车辆的条款不清晰、执勤服务人员费用描述过于笼统。</p>	2
					健全性	2	<p>评价要点： ①主管单位是否已制定或具有相应的工作管理制度； ②业务管理制度是否合法、合规、完整；</p>	<p>已制定项目工作管理制度，且内容合规完整的，得2分；其他视情况扣分。</p>	<p>内控机制过于分散，工作台账规范性不足。</p>	1
	业务 管理	19			业务 制度	4	<p>评价要点： ①主管单位制定的工作管理制度是否落实到位； ②项目调整及经费支出调整手续是否完备。</p>	<p>相关制度执行落实到位的，得2分；其他视情况扣分。</p>	<p>制度执行基本能落实到位，但监督力度不够。</p>	1.5
						执行 有效性	2	<p>评价要点： ①服务供应商是否严格按照合同条款提供执勤服务； ②是否按照合同要求招聘合格的执勤人员并提供必要的技能培训； ③是否购置必要的执勤设备； ④是否按请求为执勤人员购买意外保险。</p>	<p>合同条款得到全部落实的，得3分；任一项不相符扣1分，扣完为止。</p>	<p>执勤人员学历与合同规定不符；2022年1月-7月执勤人员到岗率未按合同条款落实。</p>

一级指标 名称	二级指标		三级指标		四级指标		指标说明	评分标准	评分意见	得分
	名称	权重	名称	权重	名称	权重				
					工作机制完善程度	3	<p>评价要点： ①服务供应商是否按合同规定委派专职管理人员与片区带队人员； ②专职管理人员与片区带队人员是否能有效履行其职责、做好工作分配并留存相应的工作记录；</p>	<p>专职管理人员与片区带队人员设置与合同规定一致、岗位职责履行良好、工作记录完整的，得3分；任一项未达标，扣1.5分，扣完为止。</p>	<p>工作记录不够完整。</p>	2
					产出监督	3	<p>评价要点： ①主管单位是否严格审核执勤人员出勤、在岗、委派任务的完成情况，并每月对任务完成情况进行记录、总结。</p>	<p>主管单位依规定对执勤人员在岗、派发任务完成情况进行审核、记录、总结且资料完整的，得3分；其他视情况扣分。</p>	<p>对任务完成情况的审核、记录不够完善。</p>	2
		质量控制		9	质量控制	4	<p>评价要点： ①主管单位是否已制定或具有相应的服务质量考核规定； ②主管单位是否严格按照考核规定对项目质量进行监督控制。</p>	<p>①制定了服务质量考核标准，采取了必须且有效的质量控制措施的，得2分；未制定考核标准的，本项得0分； ②依考核规定开展考核，且扣罚依据、事由清晰明确的，得2分；否则视情况扣分； 得分=①+②。</p>	<p>现行月度考核机制未对服务方形成有效监督。</p>	2
					档案管理	3	<p>评价要点： ①反映项目实施执行过程中，是否对业务资料进行归档管理，明确相关档案管理要求，做到分类、有序、完整归档。</p>	<p>项目资料齐全，分类归档且符合档案管理要求的，得3分；其他视情况扣分。</p>	<p>档案较为零散，规范性有待提高。</p>	1.5

一级指标 名称	二级指标		三级指标		四级指标		指标说明	评分标准	评分意见	得分
	名称	权重	名称	权重	名称	权重				
产出	项目 产出	25	产出 数量	8	执勤 人员 到位率	4	评价要点： ①服务供应商是否按合同要求，每天安排50名执勤人员到岗。 ②执勤人员到位率=2022年度实际到岗人员数/2022年度应到岗人员数×100%。	得分=执勤人员到位率×4	16653/18350×4=3.63	3.63
					协管 工作 完成率	4	评价要点： ①市容环境管理执法协管完成情况； ②违法用地违法建设执法协管完成情况； ③“六乱”现象整治协管完成情况； ④宣传引导协助完成情况。	根据项目工作台账/记录、主管单位工作人员反馈意见打分，满分4分。	协管工作基本完成，但工作台账/记录不够系统、详实。	1.5
产出	项目 产出	25	产出 质量	8	资质 达标率	3	评价要点： ①考量2022年度招录的执勤人员资质是否符合合同要求。 资质达标率=2022年度资质达标执勤人员数/2022年度招录人员总数×100%	得分=资质达标率×3	2022年12月具备大专学历的执勤人员6名，资质达标率12%。	0.36
					考核 达标率	3	评价要点： ①①考量2022年度项目月度考核达标情况（得分不低于90分）。 考核达标率=2022年度月度考核达标月份数/12×100%	得分=考核达标率×3	项目月度考核基本达标，但高频扣分项连续多月未整改，本项扣1分。	2
					2		评价要点： ①考量协管执勤人员的执法方式是否符合文明执法的要求。	根据满意度调查问卷打分，得分=满意度×2	74.43%×2=1.49	1.49

一级指标 名称	二级指标		三级指标		四级指标		指标说明	评分标准	评分意见	得分
	名称	权重	名称	权重	名称	权重				
效益			产出 时效	5	服务 时长	3	评价要点： ①2022年度执勤人员单人单月服务 时长是否不低于 26 天。	结合 2022 年度执勤人员考勤、在 岗情况打分，单人单月服务时长 每减少 1 天，扣 1 分；扣完为止。	服务时长符合规 定。	3
					工作 响应 及时率	2	评价要点： ①执勤人员查处违法行为、协助执法 工作的响应时间是否≤30 分钟。	结合 2022 年度执勤人员工作 台账、主管单位工作人员反馈意见 打分，满分 2 分。	工作响应时间符合 规定。	2
			预算 管理	4	预算 执行率	4	评价要点： ①考核预算安排资金、实际使用资金 与结转资金的情况。用以反映项目预 算执行情况。 预算执行率=（实际支出资金/财政安 排预算资金）*100%	预算执行率≥90%以上的，得 4 分； 80%≤预算执行率<90%的，得 2 分；预算执行率<80%的，不得分。	预算执行率 93.70%	4
					市容 环境 改善	3	评价要点： ①考量项目实施后，道涪镇整体市容 环境是否得到改善。	本项结合实地调研、满意度调查 结果综合给分，满分 3 分，得分= 满意度×3。	73.66%×3=2.21	2.21
					“两违” 改善	3	评价要点： ①考量项目实施后，道涪镇违法用 地、违法建设情况是否得到改善。	本项结合实地调研、满意度调查 结果综合给分，满分 3 分，得分= 满意度×3。	77.86%×3=2.34	2.34
		项目 效益	25	11	“六乱” 改善 情况	3	评价要点： ①考量项目实施后，道涪镇“六乱”现 象是否得到改善。	本项结合实地调研、满意度调查 结果综合给分，满分 3 分，得分= 满意度×3。	71.76%×3=2.15	2.15
		25	25	2	宣传 引导 效果	2	评价要点： ①考量项目实施后，道涪镇城市文明 宣传引导是否有效果。	本项结合实地调研、满意度调查 结果综合给分，满分 2 分，得分= 满意度×2。	73.28%×2=1.47	1.47

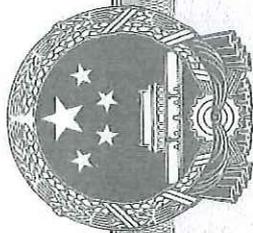
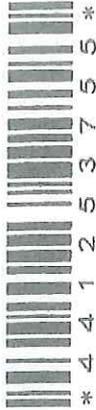
一级指标 名称	二级指标		三级指标		四级指标		指标说明	评分标准	评分意见	得分
	名称	权重	名称	权重	名称	权重				
			可持续性影响	4	可持续性	4	评价要点： ①考核项目 2022 年度执勤人员队伍的稳定性。 流动率=年离岗执勤人员人数/(年初人数+当年入职人数) ×100%。	流动率=62/(50+64) ×100%=54.39%， 得分= (1-54.39%) ×4 =1.82	1.82	
			社会评价	10	单位满意度	5	评价要点： ①主管单位对服务供应商的评价及满意度。	得分=满意度×5	92.86%×5=4.64	4.64
					公众满意度	5	评价要点： ①公众对项目的评价和满意度。	得分=满意度×5	75.96%×5=3.80	3.80
合计								—	—	71.41
逆指标	-10	逆指标	资金使用	-10	资金使用	-10	反映项目实施过程中，是否存在克扣、截留、挤占、挪用资金。	资金使用出现克扣、截留、挤占、挪用现象，在评定总分中减去相应分数。	-	-
								—	—	71.41
								—	—	中

附件 2-1: 满意度调查结果-主管单位

序号	调查内容	调查结果 (单位: 份、%)		
		满意	一般	不满意
1	项目实施整体效果满意度	满意	一般	不满意
		26 (92.86%)	2 (7.14%)	0 (0.00%)
2	执勤人员工作态度、积极性满意度	满意	一般	不满意
		25 (89.29%)	3 (10.71%)	0 (0.00%)
3	执勤人员工作专业度满意度	满意	一般	不满意
		22 (78.57%)	6 (21.43%)	0 (0.00%)
4	执勤人员技能培训效果	效果很好	效果一般	效果不好
		23 (82.14%)	5 (17.86%)	0 (0.00%)
5	专职管理人员与片区带队人员履职情况满意度	满意	一般	不满意
		24 (85.71%)	4 (14.29%)	0 (0.00%)
6	执勤队伍仪容仪表满意度	满意	一般	不满意
		23 (82.14%)	5 (17.86%)	0 (0.00%)
7	对项目现阶段工作机制的满意度	满意	一般	不满意
		22 (78.57%)	6 (21.43%)	0 (0.00%)
8	对项目的建议	提高优秀员工待遇		
		持续加大人员培训力度		
		保持定期培训学习, 进一步提高综合业务素质		
		降低人员变动频率		
		增加关于我单位工作职责、法律知识等方面的培训		

附件 2-2: 满意度调查结果-公众

序号	调查内容	调查结果 (单位: 份、%)		
		是	不是	
1	是否常住居民	是	不是	
		215 (82.06%)	47 (17.94%)	
2	对市容环境治理效果满意度	满意	一般	不满意
		193 (73.66%)	68 (25.95%)	1 (0.39%)
3	对现违法占地、违法建设治理效果满意度	满意	一般	不满意
		204 (77.86%)	55 (20.99%)	3 (1.15%)
4	对“六乱”现象治理效果满意度	满意	一般	不满意
		188 (71.76%)	73 (27.86%)	1 (0.38%)
5	对城市管理工作宣传引导、普法效果满意度	满意	一般	不满意
		192 (73.28%)	68 (25.95%)	2 (0.77%)
6	对街道乱张贴或派发小广告、经营性宣传品治理效果满意度	满意	一般	不满意
		197 (75.19%)	56 (21.37%)	9 (3.44%)
7	对协管执勤队伍协管工作方式的看法	工作方式文明	一般	工作方式不文明
		195 (74.43%)	62 (23.66%)	5 (1.91%)
8	对协管执勤队伍仪容仪表满意度	满意	一般	不满意
		199 (75.96%)	62 (23.66%)	1 (0.38%)
9	对项目的总体评价	满意	一般	不满意
		199 (75.96%)	62 (23.66%)	1 (0.38%)
10	对城市管理工作、协管执勤人员管理的建议	规范人员管理		
		文明执法		



统一社会信用代码
91441900055399047B

扫描二维码登录国家企业信用信息公示系统了解更多信息，敬请关注。



营业执照

(副本)(1-1)

名称 立信会计师事务所(特殊普通合伙) 东莞分所

类型 特殊普通合伙分支机构

负责人 钱志昂

成立日期 2012年09月24日

营业期限 长期

营业场所 广东省东莞市南城街道胜和路3号3栋1604室



经营范围 审查企业会计报表，出具审计报告；验证企业资本，出具验资报告；办理企业合并、分立、清算事宜中的审计业务，出具有关报告；法律、行政法规规定的其他业务；会计咨询、会计服务业务。（依法须经批准的项目，经相关部门批准后方可开展经营活动）



登记机关

2021年10月20日

请于每年6月30日前报送年度报告，逾期将受到信用惩戒和处罚。
途径：登陆企业信用信息公示系统，或“东莞市场监管”微信公众号。

<http://www.gsxt.gov.cn>

国家企业信用信息公示系统网址：

市场主体应当于每年1月1日至6月30日通过国

家企业信用信息公示系统报送公示年度报告



国家市场监督管理总局监制