

项目绩效评价报告

项目名称：2023年东莞市望牛墩镇政府大院物业管理服务费

受委托单位：广东外语外贸大学

提交报告日期：2024年11月28日

受委托机构盖章：



摘 要

受东莞市财政局望牛墩分局委托,广东外语外贸大学于2024年11月组织专家对东莞市望牛墩镇2023年度政府大院物业管理服务费项目进行了绩效评价,评价结果为87分,绩效等级为良。

评价结论:该项目立项依据基本充足,资金使用合规,工作完成度较高,完成及时率较高,取得一定的社会效益。但存在着不足之处:绩效目标不具体,绩效指标不清晰;合同执行不够到位,评价标准不完善;项目管理模式不合理,部分验收不规范。从而影响绩效目标的效果实现和项目质量可控性。

建议:具体设置绩效目标,合理量化绩效指标;严格履行合同约定,完善质量标准;改进项目管理模式,强化验收规范。

目 录

一、项目基本情况	1
(一) 项目概况	1
(二) 项目绩效目标	1
(三) 资金使用情况	2
二、绩效评价结果	2
(一) 评价结论	2
(二) 主要目标完成情况	2
1. 项目产出目标完成情况	2
2. 项目效果实现情况	3
三、绩效管理的问题及建议	5
(一) 绩效管理存在的问题	5
1. 绩效目标不具体，绩效指标不清晰	5
2. 合同执行不够到位，评价标准不完善	6
3. 项目管理模式不合理，部分验收不规范	8
(二) 绩效管理的建议	8
1. 具体设置绩效目标，合理量化绩效指标	8

2. 严格履行合同约定，完善评价标准 9

3. 改进项目管理模式，强化验收规范 10

附表：2023 年东莞市望牛墩镇镇政府大院物业管理服务费项目
绩效评价指标表 11

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，东莞市财政局望牛墩分局将“镇政府大院物业管理服务费”纳入2023年度财政支出第三方重点绩效评价范围，受东莞市财政局望牛墩分局委托，我单位于2024年11月，组织力量对其进行了绩效评价，评价结果为87分，绩效等级为良。有关情况报告如下。

一、项目基本情况

（一）项目概况

2023年度，东莞市望牛墩镇对镇政府大院物业管理项目进行定点议价采购，由东莞市万科物业服务有限公司为望牛墩镇政府大院提供物业管理服务，旨在提升望牛墩镇政府大院的管理水平与服务品质，营造更加舒适、安全、高效的工作环境，打造高标准的行政后勤保障体系。

物业管理服务内容主要包括环境保洁与绿化养护；大院内公共区域的清洁；设施运维管理；安全保卫；会议与接待服务；食堂服务；应急响应以及其他服务。

（二）项目绩效目标

周期总目标：通过购买镇政府大院物业管理服务，建立健全政府向社会购买服务机制，逐步实现办公用房物业服务

社会化、专业化，逐步推进统一物业服务。

年度绩效目标：通过购买镇政府大院物业管理服务，建立健全政府向社会购买服务机制，逐步实现办公用房物业服务社会化、专业化，逐步推进统一物业服务。

（三）资金使用情况

本项目 2023 年初安排物业管理服务专项经费共 299.65 万元，调整后预算 305.40 万元，实际支出 303.42 万元。2023 年 9 月因现实工作需要，签订补充协议增加一名食堂大厨，申请安排追加 5.75 万元经费。因此预算调整率为 1.9%，预算执行率为 99%。

二、绩效评价结果

（一）评价结论

本次绩效评价从项目立项申报、业务管理、项目产出、项目效益等方面对东莞市望牛墩镇 2023 年度政府大院物业管理服务费项目进行综合评价，评价结果为 87 分，绩效等级为良。扣分的主要原因为绩效目标设定合理性不足，项目合同质量条款约定不清晰，项目管理模式不合理等。

（二）主要目标完成情况

1.项目产出目标完成情况

（1）完成大部分预期数量目标

经过书面审核及现场核查，本项目基本完成《望牛墩镇财政支出项目绩效自评基础信息表（镇政府大院物业管理服务费）》中到岗人数为 30 人的数量目标。

但由于合同约定的一年一次的建筑物外立面清洁服务工作未完成，因此项目实际完成率未能达到 100%。

（2）完成大部分预期质量目标

合同大部分的预期质量目标基本完成。《东莞市望牛墩镇人民政府物业管理服务定点议价采购合同》与《东莞市望牛墩镇人民政府物业管理服务定点议价采购合同补充协议》中政府大院所有公共区域、办公用房和会议室内外的卫生清洁，绿化养护，鱼池养护，电梯设备、服务范围内的安全保卫、消防安全维护、人员及车辆进出管理、车库安全管理、地面停车场车辆安全管理，各类会议服务，日常四害消杀、档案资料管理，所有资产管理、日常物资搬运、食堂服务等方面约定的服务内容基本达到约定的质量标准。《望牛墩镇财政支出项目绩效自评基础信息表（镇政府大院物业管理服务费）》中派出人员符合条件比率的质量指标已达成。

但由于项目仍存在人员离职频次较高，离职人员备案数与离职人数不匹配，以及部分额外专业服务未按合同履约的情况。并且同时存在合同部分条款质量标准不清晰的问题，项目质量达标率未能达到 100%。

（3）完成大部分预期时效目标

本项目的大部分工作任务基本按时完成，但由于出现业务员离职后岗位补聘不及时而导致岗位短暂空缺的情况，因此项目完成及时率未能达到 100%。

2.项目效果实现情况

(1) 政府大院环境美化程度提升

公共区域内的绿植基本存活无枯病，鱼池内喷泉设施保持正常运行，公共设施的运转基本维持良好状态。

(2) 政府大院安全保卫程度提升

安全保卫工作方针基本执行到位，巡逻与执勤工作完成到位，交接班记录完备，来访人员出入实施精准管理。

(3) 电梯设备维保到位

服务方每月按时进行电梯设备维保，月度电梯设备维保报告与电梯年度检测报告等维保记录齐全。

(4) 白蚁与四害消杀到位

服务方提供了合同约定的“四害”防治以及白蚁消杀服务。4-11月四害消杀每月3次，其余月份每月2次的记录齐全，并使用符合国家标准的消毒、杀虫害等药剂进行环保消杀。

(5) 服务对象满意度较高

经过问卷调查统计，大院内的服务对象对2023年度物业提供服务的整体满意度评价得分为9.59分，得分较高。

但经过资料审查和现场核查，发现项目效果也存在着不足：

(1) 卫生保洁改善程度有所不足

在现场核查的过程中，发现大院的花圃中出现烟头清扫不及时，食堂内桌面与地面食物残渣清扫不完全的情况。其

次，在投诉情况统计记录中也出现了宿舍清洁较差的情况反映。

（2）绿化养护改善程度存在不足

在现场核查的过程中发现部分花圃植被覆盖度不足，即部分灌木丛出现枝叶稀疏以及草皮种植不足导致的土地裸露的问题。

（3）对物业服务存在投诉情况

服务方提供的投诉情况汇总共 11 条，其中 7 月与 9 月皆出现了对饭堂一楼女厕有异味返臭情况的投诉。据被评价单位提供的相关说明显示，该情况得到了后续整改，2024 年未发生堵塞造成的异味返臭问题。

三、绩效管理的问题及建议

（一）绩效管理存在的问题

1. 绩效目标不具体，绩效指标不清晰

本项目计划通过购买镇政府大院物业管理服务，建立健全政府向社会购买服务机制，逐步实现办公用房物业服务社会化、专业化，逐步推进统一物业服务标准的绩效目标。但是在绩效目标与绩效指标的设置方面存在以下问题：

第一，本项目存在绩效目标设置不具体的问题。一是绩效目标批复表中 2023 年度目标和实施周期总目标是完全相同的，没有进行区分。二是年度绩效目标中未具体设置每一

类服务岗位的数量以及量化提供物业服务后应获得的项目产出、社会效益和生态效益，因此难以确定项目最终要达到的目标效果。

第二，预期产出指标的数量指标和时效指标设置不全面，无法涵盖项目所有的工作任务。一是根据提供的绩效目标批复表，所设置的绩效指标并未对所有物业服务设置具有共性的任务实际完成程度、任务完成及时率指标。二是由于物业服务合同中约定了多种服务内容，但原有的质量指标“派出人员符合条件比率”和时效指标“人员到岗及时率”并不能全面地体现所有物业服务有关质量和时效方面的约定，因此无法全面评价项目完成的质量达标率和及时性。

第三，本项目的指标内容存在未量化和设定不明晰的问题。一是缺少设置生态效益指标，由于合同约定的服务内容包括绿化管理，所以应当设置生态效益指标对绿化管理后所取得的生态效益进行评价。二是社会效益指标中的“加强后勤保障，利于大院管理”指标设定不明晰，指标值也没有进行量化，导致无法准确反映项目所取得的社会效益情况。三是可持续影响指标中的“推动办公用房物业服务社会化、专业化，推进统一物业服务”这一指标设定不合理，物业服务的可持续性涵盖长期利益与综合效益的全面提升，应设置能体现本项目可持续性的具体量化指标。

2.合同执行不够到位，评价标准不完善

本项目存在部分合同条款执行不到位的问题。根据《东

莞市望牛墩镇人民政府物业管理服务定点议价采购合同》规定，一是在额外专业服务内容方面，需对区域内建筑物外立面进行清洗、清洁，每年至少1次。但据资料核查和现场核查，发现服务方并未完成该项服务的提供。二是在建筑、设备、设施维修、养护、管理服务内容方面，需对办公楼(区域)供电系统高、低压电器设备、照明装置等设备正常运行使用进行日常管理和养护维修并根据实际使用情况制订年度总体节能计划，但据资料核查和现场核查发现服务方并未制定年度总体节能计划，合同履行不足则难以保证项目的服务质量。

另外《东莞市望牛墩镇人民政府物业管理服务定点议价采购合同》也存在质量评价标准不完善的问题。

第一，合同约定了“乙方承诺为项目配置人员不少于30人且必须确保乙方人员稳定，特别是骨干人员”的条款。该条款虽约定了岗位人员的总数量，却没有具体约定人员队伍的留存率。缺乏对队伍人员留存率的具体约定，则难以对服务方改善人员队伍稳定性形成有力约束。

第二，合同中约定“鱼池定时喂鱼食，保持水质清澈，水面无树叶等杂物，每月清洗1次鱼池。鱼有虫害时要及时请专业人员进行护理，对过滤池每年不少于1次专业清理”，而鱼池属于水体范畴，因此除了约定清理鱼池的频次以外，还应当对鱼池的水质状况进行具体的质量标准约定，为服务

方进一步提高相关服务质量提供评价依据，从而取得良好的服务效果。

3.项目管理模式不合理，部分验收不规范

通过现场核查发现，为大院提供食堂服务的饭堂员工并未与万科物业公司直接签订劳动合同，而是由物业公司转包给其他单位运作。而且在资料核查的过程中，服务方未提供甲方知情且授权转包该项服务的佐证材料以及该部分员工的劳动合同。另外，服务方提供的管理制度文件中缺少关于食堂服务的专门管理制度，对食品安全、卫生标准、投诉处理流程等核心内容的质量监控存在漏洞，导致甲方对该部分服务质量监控效果较为有限，难以保证项目的质量和效果。

最后，通过对被评单位提交的质量监控材料的书面核查，发现部分检查记录表存在遗漏填写检查记录和检查人员签名的情况。部分《安全员值班工作交接记录表》遗漏签名与填写日期。部分月份的《班子宿舍清洁检查记录表》遗漏检查人员签名。

（二）绩效管理的建议

1.具体设置绩效目标，合理量化绩效指标

根据财政部《关于推进预算绩效管理的指导意见》（财预〔2011〕416号）的有关要求，“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，包括绩效内容、

绩效指标和绩效标准等，报送的绩效目标应与部门目标高度相关，并且是具体的、可衡量的、一定时期内可实现的”。因此，为解决本项目绩效目标设置不具体的问题，建议对年度绩效目标和实施周期目标进行差异化设置，并根据对政府大院物业服务的需求和工作任务，在绩效目标中补充设置服务岗位数量以及预期取得的社会效益和生态效益目标。

此外，项目在绩效指标的设置上还不够合理、具体，尤其是效益指标未进行量化，可操作性不强，不利于提高绩效评价的准确性。建议项目单位设置科学合理、可操作、可测量的绩效考核指标，比如设置生态效益指标“绿化养护改善程度”，社会效益指标“环境卫生保洁改善程度”、可持续指标“物业服务外包对政府大楼正常运转的保障程度”等，优化绩效指标的设置，以全面反映和考核项目产出所带来的实际效益。

2. 严格履行合同约定，完善评价标准

为了保证项目的质量，在合同中应该尽可能完善各项物业服务的验收质量标准，尽可能达到具体、可测量的标准，确保项目考核的规范性和精准性。一是建议增加对鱼池进行季度水体检测的条款并约定验收时应达到的质量标准等级。二是在合同中应增加对离职人员数量的具体限制条款，以达到增强人员队伍稳定性，提高项目质量的效果。

针对本项目存在部分合同条款执行不到位的问题，建议项目单位完善合同审查机制，在合同期满的最后一个季度对

合同约定的全部工作任务完成情况进行复核，以及时发现服务方可能存在的履约不完全的情况，督促服务方严格遵守合同约定完成履约。

此外，鉴于现场核查时发现蚊虫数量较多的问题，建议在每年的5到11月即登革热传播的流行季节，增加灭蚊消杀的频次，争取每周消杀一次，并且适当布置如灭蚊灯一类的常态化灭蚊装置。

3.改进项目管理模式，强化验收规范

科学有效的项目管理模式对项目实施的效果具有重要影响。对于服务方将部分服务转包给其他专营公司后可能带来的服务质量波动、沟通协调难度加大以及外包费用变动所造成的财务风险问题，建议项目单位和服务方加强对承办转包服务公司的资质审查，服务方应当提前向项目单位提交转包申请，由项目单位审查服务方所签订的转包合同与协议内容并给予书面意见确认，三方共同约定专门的相关管理制度，以确保对转包承接方的行为约束和服务质量监控，减少服务转包的风险，提高项目质量的可控性。

另外，对项目内各项物业服务的验收需要加强规范以保障项目质量监管的严谨性和有效性。建议验收意见处必须由验收负责人填写“验收合格”或“验收不合格”的验收意见并及时签名与填写日期，最后由单位确认后盖章存档。

附表：2023 年东莞市望牛墩镇镇政府大院物业管理服务费项目绩效评价指标表

望牛墩镇政府大院物业管理服务费项目绩效评价指标表

填报单位:

一级指标 名称	二级指标		三级指标		四级指标			指标分值	扣分说明
	名称	权重	名称	权重	名称	权重	指标解释及说明		
前期工作		项目论证 (申报)规范性	4	立项依据充分性	2	反映项目立项依据是否充分,是否符合经济社会发展规划或部门年度工作计划,是否符合部门职能及财政支出方向。	立项依据充分,列入规划或工作计划,符合部门职能及财政支出方向得2分;其余不得分。	2	
				前期工作充分性	2	反映项目论证、可研、风险防范等前期工作是否充分。	论证、可研、风险防范等前期工作充分得2分;前期工作基本完成得2分;未开展不得分。	2	
				绩效目标合理性	3	反映绩效目标设置是否合理、客观,能够体现财政支出的经济性、效率性和效益性。	绩效目标定位合理、表述准确得3分;设置较合理、表述较准确得2分;设置不合理不得分。	2	实施周期总目标和2023年度目标完全一致,没有区分。
		绩效目标设定合理性	7	绩效指标明确性	4	反映绩效指标设置是否明确,能否全面反映绩效目标,是否做到细化、量化绩效指标。	绩效指标个数标准:绩效指标个数在6个以上,量化指标在4个以上得4分;绩效指标个数在5个以上,量化指标在3个以上得3分;绩效指标个数在4个以上,量化指标在2个以上得2分;绩效指标不足2个或无量化指标的不得分。 另外,除绩效指标个数按上述标准评分外,绩效指标设置需全面反映绩效目标情况,绩效指标设置不能全面反映绩效目标的需酌情扣分。	2	1、质量指标的“派出人员符合条件比率”不能全面涵盖所有合同质量标准和要求。 2、时效指标的“人员到岗及时率”不能涵盖所有工作任务的时效考核。 3、社会效益指标“加强后勤保障,利于大院管理”未量化。 4、可持续影响指标“推动办公用房物业服务社会化专业化,推进统一物业业服务”未量化。

过程管理	29	业务管理	22	管理制度健全性	5	管理制度健全性	5	评价要点： ①是否已制定或具有相应的业务、绩效管理 制度； ②业务管理制度是否合法、合规、完整。	有制定专门的本项目业务制度的，并有专门的绩效管理制度的得5分，有涉及以上管理制度的得2分，其余不得分。	5	
				制度执行有效性	6	制度执行有效性	6	评价要点： ①项目在政府采购方面执行制度的情况； ②对该项目进行绩效管理资料完整性； ③项目的制度执行落实情况。	①项目未能完全执行政府采购方面制度的，扣1分； ②项目制度执行不到位的，扣4分； ③对该项目进行绩效管理的资料部分缺失的，扣1分；	6	
				项目实施计划性	5	项目实施计划性	5	评价要点： ①各项业务是否有详细的计划和实施方案； ②项目计划和实施方案调整及支出调整手续是否完备； ③项目是否按时实施，实施过程的各个时间节点控制是否可行有效； ④项目执行用款计划在实施过程是否发生偏差。	所有项目都能按计划开展，基本符合计划进程的，5分；90%上都能按计划开展工作的，3分。业务开展没有计划或实施方案不得分。	5	
				项目质量可控性	6	项目质量可控性	6	评价要点： ①是否已制定或具有相应的项目质量要求或标准； ②是否采取了相应的项目质量检查、验收等必需的控制措施或手段。	已制定相应的质量标准，采取了相应的对项目进行质量检查、验收等必需的控制措施手段并有有效执行的得6分，其余酌情扣分。	4	1、提供食卫服务的员工并非物业公司本身的员工，而是由物业公司转包给其他单位，存在转包行为，但未提供相关甲方知情且授权的佐证材料。 2、部分检查记录表存在漏写检查记录和签名的情况。

29	财务管理	7	财务制度健全性 资金使用合规性	2	评价是否有专门或相应的资金管理办法。 评价要点： ①是否符合国家财经法规和财务管理制 度以及有关资金管理的规定； ②是否实行专账管理，支出记录完整规 范，凭证合格有效； ③是否存在截留、挤占、挪用、虚列支 出等情况。	有专门的资金财务管理办法的，2分； 没有专门的办法，只在相关业务制度中 有提及的，1分。	2	
60	项目产出	29	任务实际完 成程度	6	评价要点： 实际完成率=（实际产出数/计划产出 数）×100%。	完成全部计划任务的，得6分；完成 90%-95%的，得5分；完成80%-90%的， 得2分；完成80%以下的不得分。	4	1、合同中有约定的一年一度的建筑 物外立面清洁服务，但是未按照约 定提供。 2、未按照合同约定完成工作计划设 置和维保报告（年度节能计划、智 能化系统的设备维保报告）
2	财务制度健全性	2	评价是否有专门或相应的资金管理办法。	5	完成及时率小于等于0的，得5分；大于 0，小于等于10%的，得3分；大于10%， 小于等于20%的，得1分；大于20%的不 得分。	4	出现过因会事务员招聘不及时而导致 岗位短暂空缺的情况。	

过程管理

过程管理	29	项目产出	29	质量达标率	12	质量达标率	12	<p>评价要点：质量达标率=（质量达标产出数/实际产出数）×100%。 质量达标产出数：一定时期（每月或项目期）内实际达到服务项目达到合同、附件及其他相关规定中约定的各项质量标准。 既定质量标准是指项目实施单位设立绩效目标时依据计划标准、行业标准、历史标准或其他标准而设定的绩效指标值。</p>	<p>通过核查，达标率为100%的，12分；小于100%，大于等于90%的，10分；小于90%，大于等于80%的，8分；80%以下的，不得分。</p>	10	<p>1、离职人员备案只提供了六人的备案信息，对不上《23年人员名单》的离职人数。 2、由于部分员工的劳动合同由物业转包给其他单位签订，因此现场核查时未提供这部分的员工的复印件进行核查。 3、在额外专业服务内容方面，需对区域内建筑物外立面进行清洗、清洁，每年至少1次。但据资料核查和现场核查，发现服务方并未完成该项服务的提供。</p>
				预算（成本）控制指标	6	预算执行率	6	<p>评价要点：预算执行率= [本年实际支付财政预算资金/本年财政安排资金预算]×100%</p>	<p>执行率大于等于100%的，6分；小于100%，大于等于90%的，4分；小于90%，大于等于80%的，2分；小于80%，大于等于70%的，1分；70%以下的，不得分。如项目产出按计划全部完成而资金有节约的，得6分。</p>	6	
		逆指标	-5	预算调整率	打分指标	预算调整率	-5	<p>评价要点：预算调整率=（预算调整数/预算数）×100% 预算调整数：部门（单位）在本年度内涉及预算的追加、追减或结构调整的资金总和（因落实国家政策、发生不可抗力、上级部门或本级党委政府临时交办而产生的调整除外）。</p>	<p>调整率绝对值大于等于50%的，扣5分；大于等于30%的，扣4分；大于等于20%的，扣2分；大于等于10%的，扣1分；小于10%的，不扣分。</p>	0	<p>采购项目申报批复的金额2996519.68与《预算单位额度执行情况表》的年初预算金额3054028.16不符。因为，签订了补充协议，因此预算调整率应为1.9%</p>

效 果	31	项目 效益	31	社会效益	31	对物业外包服务项目投诉次数(包含食品安全)	6	评价要点:服务对象或相关社会公众对物业服务项目的投诉情况。	项目实施后,物业服务月平均服务质量投诉次数为0,得6分,其余酌情扣分。	5	投诉情况汇总共11条:7月和9月皆出现了对饭堂一楼女厕有异味返臭情况的投诉。
						环境卫生保洁改善程度	5	评价要点:项目实施后,环境卫生保洁的改善程度。	通过问卷调查和现场核查测量项目实施后的环境卫生保洁的改善程度。	4	在现场核查的过程中,发现花圃出现烟头;食堂清扫不完全的情况。
						安全责任事故或其他负面事件发生次数(包括审计、劳动纠纷问题)	5	评价要点:物业外包服务期间安全责任事故和负面事件发生情况。	物业外包服务期间,因外包方责任,发生的安全事故和负面事件次数为0的,得5分,其余不得分。	5	
						绿化养护改善程度	5	评价要点:项目实施后,绿化养护改善情况。	通过问卷调查和现场核查测量项目实施后的绿化养护改善程度,包括公共区域的绿化布局、植物养护、病虫害防治等工作。	4	在现场核查的过程中部分花圃植被覆盖度不足,出现稀疏裸露状态。
						物业服务外包对政府大楼正常运转的保障程度	5	评价要点:考察本项目的实施对政府大楼正常运转的保障程度。	项目实施后,政府大楼因物业服务问题影响正常运转的天数为0的,得5分,其余不得分。	5	
						服务对象满意度	5	评价要点:服务对象对物业服务提升效果的满意程度	通过问卷调查测量服务对象满意度	5	总体满意度评分为9.59分。
总分			100		100					87	

