枣 庄 市 财 政 局

重点项目绩效评价报告

（资产管理类）

2022 年度

目　　录

1、枣庄市国资云建设绩效评价项目绩效评价报告

2、枣庄市公务车平台运行费项目绩效评价报告

枣庄市国资云建设项目报告

项目主管单位：枣庄市人民政府国有资产监督管理委员

委托单位：枣庄市财政局

评价机构：山东三维建设项目管理有限公司

2023 年 8 月

目 录

摘　要.....4
一、项目基本情况.....4
（一）项目立项背景及实施目的.....4
（二）项目预算安排和支出情况.....5
（三）项目主要内容和实施情况.....5
二、项目绩效目标.....8
（一）总体绩效目标.....8
（二）2022 年度绩效目标.....8
三、评价基本情况.....9
（一）绩效评价目的、对象和范围。.....9
（二）绩效评价原则、评价指标体系、评价方法、评价标准.....9
（三）绩效评价工作过程.....10
四、评价结论和绩效分析.....12
（一）综合评价结论.....12
（二）绩效分析.....12
五、存在问题及原因分析.....13
六、有关建议.....19
正文部分.....23
一、项目基本情况.....23
（一）项目立项.....23

（二）项目预算 26
（三）项目计划实施内容 26
（四）项目组织管理 28
二、 项目绩效目标 32
（一）项目绩效目标与立项目的相关性和合理性 32
三、 评价基本情况 33
（一）评价目的 33
（二）评价对象和范围 33
（三）评价依据 33
（四）绩效评价原则、评价方法 34
（五）绩效评价指标体系 34
（六）评价人员组成 35
（七）绩效评价工作过程 35
四、评价结论及分析 38
（一）综合评价结论 38
（二）评价情况分析 38
五、绩效评价指标分析 39
（一）项目决策情况 39
（二）项目过程情况 43
（三）项目产出情况 48
（四）项目效益情况 59
六、项目主要经验及做法 73

七、存在的问题及原因分析 73
八、有关建议 79
九、其他需要说明问题 82

摘　要

一、项目基本情况

（一）项目立项背景及实施目的

1．项目立项背景

国资国企在线监管系统平台建设是国务院国有资产监督管理委员会为贯彻落实党的十九大精神，运用互联网技术和信息化手段，服务构建国资监管大格局、形成国资监管“一盘棋”而明确提出的。同时，国务院下发的《国务院关于印发改革国有资本授权经营体制方案的通知》中也明确指出，出资人代表机构要加快优化监管流程、创新监管手段，充分运用信息技术，整合包括产权、投资和财务等在内的信息系统，搭建连通出资人代表机构与企业的实时在线的国资监管平台，实现监管信息系统全覆盖和实时在线监管。为了贯彻落实这些要求，国务院国资委提出了全面开展国资监管信息化建设“三年计划”，要求2021年全面建成覆盖中央、省、市三级国资委和所监管国有企业的全国性国资国企在线监管系统。在此背景下，枣庄市人民政府国有资产监督管理委员（以下简称市国资委）承担了枣庄市委市政府智慧城市16朵云之一的“国资云”项目建设任务，同时也全面开展枣庄市国资国企在线监管系统建设，以推进国资国企信息化建设，提高国有资产监管水平。

2．项目实施目的

枣庄市国资国企在线监管系统平台建设的目标和意义主要

在于提升国有资产监管效率，实现全面、准确的监管，优化监管流程和手段，加强监管的统一性和一体化，提升国有企业的治理水平，以及推动数字化转型和创新发展。这将有助于促进国有资产保值增值、提升国有企业竞争力，实现信息化、智能化管理，提升监管效能和水平，推动国有经济健康稳定发展。

（二）项目预算安排和支出情况

1．项目预算安排

2022 年 12 月 7 日，枣庄市财政局（以下简称市财政局）依据市国资委申请，按照年初预算，安排预算指标（枣财资指〔2022〕35 号），确定国资国企在线监管系统建设资金 125 万元。

2．项目支出情况

本项目由市国资委委托日月工程有限公司为项目采购代理机构，通过公开招标的方式确定中标单位为中国移动通信集团山东有限公司，中标金额 125 万元。已按照合同约定先期支付总金额的 95%（118.75 万元）。

（三）项目主要内容和实施情况

1．项目主要内容

党的十九大报告明确提出，要善于运用互联网技术和信息化手段开展工作，加强国资监管信息化工作。为此，国务院国资委确定了建设全国性国资国企在线监管系统的目标，覆盖中央、省、市三级国资委和所监管企业，并将山东省列为系统试点建设范围。

市国资委高度重视枣庄市国资国企在线监管系统建设任务，

并成立专门领导建设小组。该项目结合枣庄市的建设任务，通过考察和研究，深入学习相关文件精神，充分认识到信息化对改进国资监管方式和提高履职能力的重要性。因此，决策部署了建设“大数据、AI+国资国企”一系列举措，全面开展枣庄市国资国企在线监管系统建设，以提升枣庄国资监管质量。项目具体内容包括：

（1）省、市在线监管系统全面对接：市国资委建设覆盖本级和所监管企业的国资国企在线监管系统，并实现与所监管企业的常态化数据采集和省国资委系统的对接，2021 年 12 月 31 完成。

（2）建设国有企业组织机构基本信息库：市国资委建成覆盖所监管企业全级次的国有企业组织机构基本信息库，实现统一的信息来源、口径、编码和标准，2021 年 11 月 30 日前完成。

（3）完成重点应用系统建设：加快本级在线监管系统的重点应用系统建设，包括决策运行、财务、产权、投资、党建等方面，2021 年 10 月 31 日前完成。

（4）构建本级国资监管业务数据指标库：在在线监管系统基础上，完善各项监管业务指标，建立本级国资监管业务数据指标库，2021 年 9 月 30 日前完成。

（5）协同推进企业集团管控信息化建设：指导所监管企业加强企业集团管控信息系统建设，实现“三重一大”、资金、项目、投资、改革等重点监管业务在本企业各级法人和管理主体的

全覆盖。

此外，项目还涉及到项目产品迭代规划以及集团企业管控信息化建设方案的工作。

2．项目实施情况

项目在2021年12月31完成三级国资监管机构的互联互通、实现实时在线监管以及信息化与监管业务深度融合方面取得了明显的实施进展。

（1）在三级国资监管机构实现在线监管系统互联互通方面，已与山东省国资国企在线监管系统对接，实现了数据的全面对接，并按照省国资委的数据标准和接口规范进行常态化的定时报送。同时，为各区（市）国资监管机构提供了账户和相应权限，确保了枣庄市所有区（市）的数据联通和对接上报。

（2）在实现实时在线监管方面，项目已经实现了实时在线监管的目标。采用分模块分批次填报方式，通过线下线上培训、集中办公、定期通报等方式，已经完成了枣庄市属和区（市）属所有国资监管企业的组织机构信息库建设、“三重一大”工作以及财务快报等工作，并且实现了查询、分析和更新等功能。

（3）在探索推进信息化与监管业务深度融合方面，根据市国资监管的实际情况和各科室业务需求，建立了《枣庄国资委国资监管业务数据指标库（1.0）》，其中包含了2251个指标项，涵盖了组织机构库、“三重一大”、监督追责、财务监管、国企改革、产权管理、党建引领等相关国资国企监管业务。同时，市

国资委向各科室和各区(市)国资监管机构分配了相应权限账号，以满足信息交换和共享的需求，为形成国资监管一盘棋格局提供支持。

二、项目绩效目标

（一）总体绩效目标

依托山东国资信息化业务平台（“国资云”平台），构建国资国企在线监管一体化统计口径，逐步建立和完善国资国企横向到边、纵向到底的实时动态监管体系。省、市国资委实现对所监管企业集团的实时在线监管，国有企业集团从运营层面实现对各级法人和管理主体的在线监管，通过系统全覆盖和在线监管，抓住关键环节，消除监管盲点，进一步增强国资监管和企业内部管控的针对性、及时性，切实提高监管效能。

（二）2022 年度绩效目标

产出指标：有效控制成本在预算范围内，通过开展国资国企在线监管系统建设工作，按照计划实现枣庄市本级国资监管业务数据指标库建设，重点应用系统建设，国有企业组织机构基本信息库建设，省、市在线监管系统全面对接达标，监管企业在线监管系统建设全面建成落地。

效益方面：通过开展国资国企在线监管系统应用工作，实现国资国企监管工作信息化智能化的新优势，推动市级国资国企监管转型升级。经济效益方面降低企业成本；社会效益方面，实现国有企业平台覆盖、国有企业平台数据管理效益、国有企业平台

监管效益；可持续方面建设云平台运维机制、有效保障国有数据资产安全性、使国有企业数据资产的价值得到有效发挥；相关利益人员的满意程度达到95%以上。

三、评价基本情况

（一）绩效评价目的、对象和范围。

1．绩效评价目的

通过对项目的决策、过程、产出和效果四个方面进行客观、公正的评价，总结项目实施过程中的经验，以便了解项目的进展和成果，发现问题和不足之处，并为项目的改进和优化提供决策依据发现问题，提出改进建议，促进项目管理水平和财政资金使用效益进一步提高。

2．绩效评价对象

本次评价对象为枣庄国资国企在线监管系统建设项目资金125万元的使用绩效。

3．绩效评价范围

评价范围为市国资委。

（二）绩效评价原则、评价指标体系、评价方法、评价标准

1．绩效评价原则

本次评价严格遵循科学公正、统筹兼顾、激励约束、公开透明原则，坚持定性与定量相结合，以获取客观公正的评价结论。

2．绩效评价指标体系

我们以《枣庄市市级项目支出绩效财政评价和部门评价工作

规程》（枣财绩〔2020〕7号）绩效评价指标体系框架作为基础，考虑该项目的实际情况，对决策、过程、产出及效益指标的三级指标进行了设置，并对评价标准、指标分值进行了调整完善。具体指标体系详见附件1。

3．绩效评价方法

本次评价主要采用比较法、因素分析法、公众评判法等方法，通过对绩效目标与实施效果比较，综合分析影响绩效目标实现、实施效果的各种原因，并结合审阅资料、现场调研、实地评价、问卷调查、数据分析等方法对项目实施效果进行评判，评价绩效目标的实现程度。

4．绩效评价标准

本次绩效评价针对每项评价指标都制定了具体的考核内容和评价标准，总分100分，各级指标依据其指标权重确定分值。最终得分情况将评价标准分为四个等级：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）绩效评价工作过程

1．前期准备

评价小组与市国资委进行充分的沟通，收集整理项目资料，对项目的发展规划、总体绩效目标、资金流向、组织架构、管理流程、实施内容进行了解，有针对性地制定实施方案。

采取的方法措施：首先，评价小组通过与市国资委的座谈，了解了单位的职责、资金使用情况、项目情况；其次，根据市财

政局下发《枣庄市财政局关于配合做好市财政重点绩效评价工作的通知》，要求单位报送各类绩效评价数据、资料和支撑性证明材料，并要求全力配合绩效评价工作。评价小组在收到各单位资料后对各个项目的资料进行了分类汇总，对各单位在资料报送过程中产生的疑问通过电话、邮件、微信等多种方式进行答疑和指导。

2．非现场评价

依据评价部门提交的资料及各类公开资料进行实质审查，梳理部门管理情况，逐项核实部门目标实现情况。对于提交资料不完整、内容不清晰无法提供评价基础的，将形成需补充资料清单反馈单位补充完善或进行说明，确保评价结果依据明确。

3．现场评价

依据前期制定资料审核情况，组成现场评价工作小组进驻被评价单位开展现场评价，复核已提交资料的真实性，就有关问题与被评价单位负责人员进行现场沟通，形成现场调研底稿及问题清单，对于被评价单位涉及的项目，参照项目支出绩效评价的方法，必要时开展调研调查等工作。

4．综合分析

本阶段的主要工作包括问卷筛查、数据整理分析、赋值打分及结果分析等。

5．评价报告撰写

（1）依据综合评价结果，撰写评价报告，在内部进行3轮

复核及修改，最终形成绩效评价报告初稿。

（2）征询国资委业务科室、主管部门意见。

（3）修改和完善后形成报告终稿在规定时间内提交报告。

四、评价结论和绩效分析

（一）综合评价结论

经综合评价，项目绩效评价得分88.9分，等级为良。各指标得分情况明细见下表。

各指标得分情况明细表

名称	分值	评价得分	得分率（%）
决策	10	8	80
过程	20	14.9	74.5
产出	30	29	96.67
效果	40	37	92.5
合计	100	88.9	88.9

（二）绩效分析

决策指标分值为10分，得分8分，得分率80%，得分良。项目立项依据充分、程序合规，资金分配合理。但是绩效目标缺乏明确的衡量指标和具体的量化目标，预算编制过程中未经过科学论证，预算编制依据不充分。

过程指标分值为20分，得分14.9分，得分率74.5%，得分中。从整体来看，项目在资金管理方面表现出良好的得分率。项目资金到位及时、预算执行率高，资金使用合规。然而，在管理制度健全性方面存在一些问题。首先，项目缺少相关的信息安全管理制度，可能导致敏感信息的泄露或未经授权访问。其次，项

目缺乏明确的知识产权保护制度，可能导致项目中产生的知识产权无法得到有效保护，对项目的长期价值和创新能力产生影响。此外，项目先实施后履行招标程序，政府采购程序不合规；验收制度的执行情况不到位，影响项目的合规性和合法性。

产出指标分值为 30 分，得分 29 分，得分率 96.67%，得分优。枣庄市国资国企在线监管系统在指标库建设、重点应用系统建设、组织机构信息库建设以及与监管企业在线监管系统建设已达到产出质量标准。然而，在指标上报方面存在不足，影响省、市在线监管系统全面对接完成的产出质量。

效益指标分值为 40 分，得分 37 分，得分率 92.5%，得分优。该指标得分率较高，主要原因是枣庄市国资国企在线监管系统在企业成本降低情况、国有企业平台数据管理效益、国有企业数据资产的价值发挥情况、云平台运维机制、国有数据资产安全性以及满意度方面已达到经济效益、社会效益、可持续影响、满意度指标标准。然而，在国有企业平台覆盖率方面存在不足，枣庄市国有企业未全部纳入平台；在国有企业平台监管效益方面存在不足，系统中没有专门的风险识别单元；缺少更多详细的信息来支持全面的数据分析，未达到有效分析和预警国资国企的经营风险和违规行为，影响社会效益指标得分。

五、存在问题及原因分析

（一）决策阶段存在的问题

1．绩效目标缺乏明确的衡量指标和具体的量化目标

绩效目标设定涵盖了国资国企在线监管系统的覆盖范围、效能提升和智能化优势等方面的要求，但是缺乏明确的衡量指标和具体的量化目标。原因分析，缺乏明确的衡量指标和具体的量化目标可能是由于以下原因导致的：

（1）目标设定不具体：绩效目标被描述得过于笼统，没有明确具体的指标和量化要求。这使得难以度量和评估项目的实际成果和效益。

（2）缺乏相关数据支持：在设定衡量指标和量化目标时，缺乏可靠的、与项目相关的数据来支持目标的制定和度量。缺乏数据支持会导致目标无法准确衡量。

（3）缺乏共识和沟通：在制定绩效目标时，缺乏各方之间的共识和沟通，导致目标的设定缺乏明确的量化要求。

（4）缺乏经验和参考：在制定绩效目标时，缺乏足够的经验和参考，无法借鉴和应用行业或领域内的最佳实践和标准。

2．预算编制不科学

该项目的经费预算为152.1万元。在与市国资委沟通后发现，该预算未经过充分的科学论证，编制依据不足。原因分析，预算编制不科学可能是由于以下原因导致：

（1）缺乏充分的数据和信息支持：预算编制需要基于充分的数据和信息来进行合理的估计和预测。缺乏准确、可靠的数据，或者信息收集不全面，导致预算编制过程中的估计出现偏差和不准确性。

（2）绩效目标不明确或不具体：预算编制应当与绩效目标相对应，但绩效目标不明确或过于笼统，就很难进行科学的预算编制。

（二）过程阶段存在的问题

1．缺少相关信息安全管理制度

项目管理制度未考虑对风险的管理，如枣庄市国资国企在线监管系统项目，特别需要关注信息安全管理方面的制度建设。问题分析，缺少相关的信息安全管理制度可能是由于以下原因导致的：

（1）重视程度不足：对于信息安全的意识和重视程度不够，没有将其作为项目管理中的关键要素。

（2）缺乏专业知识和技能：信息安全管理需要专业的知识和技能，项目团队缺乏相关的专业知识和技能，就很难建立和实施信息安全管理制度。

（3）项目时间和资源限制：在项目实施中，时间和资源通常是紧迫的约束条件。在这种情况下，项目团队很难将资源投入到建立和实施信息安全管理制度上，而更关注项目的进度和交付。

2．缺少知识产权保护制度

项目管理制度未考虑对风险的管理，如枣庄市国资国企在线监管系统项目，特别需要关注知识产权保护等方面的制度建设。问题分析，缺少知识产权保护制度可能是由于以下原因导致的：

（1）缺乏了解和重视：项目团队缺乏对知识产权的了解和

重视，未意识到知识产权对项目长期价值和创新能力的重要性。

（2）专业知识不足：知识产权保护需要一定的专业知识和技能，包括对知识产权法律法规的理解和应用。项目团队缺乏相关的专业知识和能力，就难以建立和实施有效的知识产权保护制度。

（3）时间和资源限制：在项目实施中，时间和资源通常是紧张的约束条件。在这样的情况下，项目团队难以将时间和资源投入到建立和实施知识产权保护制度上。

3．政府采购制度和验收制度执行不到位，政府采购在项目实施后执行，程序倒置

项目验收资料中只有未签署日期的验收确认书，不符合招标文件中对验收标准的具体要求和规定；建设项目中，招标程序不合规，存在“先建设，后招标”的问题。问题分析，政府采购制度和验收制度执行不到位可能是由于以下原因导致的：

（1）缺乏专业知识和能力：政府采购和验收是涉及法律、财务、合规等多个领域的复杂工作，需要具备相关的专业知识和能力。

（2）监督和监管机制不完善：缺乏有效的监督和监管机制导致政府采购活动和验收过程的合规性得不到充分保障。

（3）利益冲突和不透明性：政府采购和验收环节可能存在利益冲突和不透明性。

（三）产出阶段存在的问题

1．指标上报方面存在不足

本市已经上报了1255项指标，与山东省国资国企在线监管系统指标库指标2248项指标相比尚有部分指标未上报。问题分析，在指标上报方面存在不足可能是由于以下原因导致的：

（1）缺乏明确的指标上报要求：没有明确规定山东省要求指标具体上报要求，导致项目团队对指标上报的重要性和要求缺乏充分认识。

（2）数据采集和整理困难：指标上报涉及数据的采集、整理和汇总工作，缺乏有效的数据采集和整理机制，项目团队可能难以顺利完成指标的上报工作。

（四）效益阶段存在的问题

1．国有企业平台覆盖率不足

有一部分企业未能纳入平台，包括即将注销清算的企业和正在筹建的企业。问题分析，在国有企业平台覆盖率不足可能是由于以下原因导致的：

（1）缺乏信息共享机制：不同部门之间缺乏有效的信息共享机制，导致企业信息无法及时纳入监管平台。

（2）信息系统不互通：不同部门的信息系统存在互不兼容的情况，无法实现信息的互通和共享。

（3）监管责任不明确：相关部门在国有企业监管方面的责任划分不明确。

（4）企业自身信息管理不规范：部分企业对自身信息的管

理不规范，导致信息无法及时上传至监管平台。

2．系统缺乏专门的风险识别单元

系统中没有专门的风险识别单元，而是通过数据质量规则和异常情况统计来进行一定程度的风险识别，这可能导致无法对企业数据进行深入的统计和分析。问题分析，在系统缺乏专门的风险识别单元可能是由于以下原因导致的：

（1）组织架构不完善：监管系统在组织架构上没有设立专门负责风险识别、分析和预警的单元，导致这项工作没有得到足够的重视和专门人员的支持。

（2）缺乏专业人才：监管系统中可能缺乏具备风险管理、数据分析等专业知识和技能的人才，无法开展有效的风险识别和分析工作。

（3）数据收集和整合不完善：监管系统对国有企业的相关数据收集和整合工作存在不完善的情况，导致无法获取足够详细和准确的数据来支持风险识别工作。

（4）风险评估方法不科学：监管系统使用的风险评估方法可能存在问题，无法全面、准确地评估国有企业的经营风险和违规行为，影响了风险的及时发现和预警。

3．缺乏详细的信息支持数据分析

系统主要提供企业数量、注册资本、员工数量、董事会建设、产权级次、企业类型、财务快报等基础数据的概览统计，但缺少更多详细的信息来支持全面的数据分析。问题分析，在缺乏详细

的信息支持数据分析可能是由于以下原因导致的：

（1）数据收集不全面：监管系统中存在部分国资国企数据未能完整收集的情况，导致监管部门无法获取全面的信息来支持数据分析。

（2）数据结构不合理：监管系统中的数据结构设计存在问题，无法满足监管部门对详细信息支持的需求，限制了数据分析的深入。

（3）数据获取和整合困难：监管系统与其他业务系统之间的数据获取和整合存在困难，导致无法及时获取到所需的详细信息。

六、有关建议

（一）确保目标明确、数据充分、沟通协商强化、借鉴最佳实践，推动绩效目标的制定和评估

建议确保绩效目标具体明确，包括明确的衡量指标和量化目标，这样能够使目标更容易度量和评估；确保有足够的可靠数据来支持目标的制定和度量。建立数据收集和分析机制，以确保有准确的数据来支持目标的量化和评估；确保在目标设定过程中进行广泛的沟通和协商，包括相关利益相关者的参与和意见征集。这将有助于达成共识，并确保目标的设定具有权威性和可行性；积极寻找和借鉴行业或领域内的最佳实践和标准，以便确定适当的衡量指标和量化目标。

（二）加强数据收集，明确绩效目标，建立预算控制和监督

机制

建议在预算编制之前，收集充分的、准确的数据和信息，对市场、行业、项目相关因素进行全面的分析和评估；绩效目标明确具体，在预算编制过程中与绩效目标相对应，以便更好地确定预算的规模和分配；建立一套有效的预算控制和监督机制，包括预算执行的跟踪、审查和调整，以确保预算的合理性和有效性。

（三）加强信息安全意识，引入专业人员建立管理制度，确保项目信息安全和顺利执行

建议加强项目团队和组织内部的信息安全教育和培训，增强对信息安全的意识和重视程度；在项目团队中引入具有信息安全背景和专业知识的人员，或通过培训提升项目团队成员的信息安全管理能力；制定和实施相关的信息安全管理制度，包括信息保密、权限管理、数据备份等方面的规范和措施；将信息安全管理纳入项目管理的范畴中，将信息安全考虑在项目计划、执行和监控中，确保信息安全与项目目标保持一致。

（四）提升知识产权意识，建立专业人员和保护制度，确保项目中的知识产权得到充分保护

建议加强项目团队和组织内部对知识产权的宣传和培训，增强对知识产权的意识和重视程度；在项目团队中引入具有知识产权背景和专业知识的人员，或与专业律师或顾问合作，确保项目中的知识产权得到妥善保护；制定和实施明确的知识产权保护制度，包括对知识产权的识别、保护、管理和维权的规范和措施；

整合知识产权保护与项目管理：将知识产权保护纳入项目管理的范畴中，确保项目计划、执行和监控中对知识产权的保护和管理。

（五）完善政府采购和验收流程，提升专业能力和监督机制，加强信息公开，确保采购和验收合规、透明高效

建议明确规范政府采购和验收的流程、要求和责任分工，确保项目团队有具体指引来执行政府采购和验收工作；为项目团队成员提供相关的培训和专业知识，提高他们在政府采购和验收方面的能力，确保能够正确执行相关制度；建立健全的监督和监管机制，包括对政府采购和验收活动进行审计、评估和监测，确保合规性和透明度；加强对政府采购和验收信息的公开和透明度，以减少利益冲突和不透明性的可能性。

（六）明确指标上报要求，改进数据采集和整理机制

建议建立明确的指标上报要求和流程，确保项目团队对山东省要求的指标有清晰的认识；优化数据采集和整理工作流程，提高数据质量和效率。可以考虑引入自动化工具或系统来支持数据的采集、整理和汇总。

（七）加强协调与合作，统一信息系统标准，明确监管责任，强化企业自身管理，实现国有企业信息全面纳入监管平台

建议各相关部门应加强沟通与协作，建立信息共享机制，共同推动国有企业信息的全面纳入监管平台；各相关部门应统一信息系统标准，确保不同系统之间的互通和兼容性，实现信息的无障碍流动；相关部门应明确国有企业监管的职责划分，建立健全

监管体系，确保监管工作的有序进行；国有企业应加强信息化建设，提高信息管理水平，确保信息及时上传至监管平台。

（八）建立专业风险识别单元，培养人才，完善数据整合机制，优化风险评估方法，加强国有企业风险的识别和预警

建议在监管系统中设立专门的风险识别单元，并明确其职责和权力，确保风险识别、分析和预警工作的专门化和专业化；加强人才培养和引进，为监管系统提供具备风险管理、数据分析等专业知识和技能的人才，提升风险识别和分析能力；健全数据收集和整合机制，确保监管系统能够及时、全面地获取国有企业的相关数据来支持风险识别工作；改进监管系统中使用的风险评估方法，确保科学准确地评估国有企业的经营风险和违规行为，增加风险的及时发现和预警性。

（九）完善数据收集机制，提高数据质量管理和整合能力，确保监管系统全面、及时获取国资国企相关信息

建议健全数据收集的规范和机制，确保监管系统能够及时、全面地收集国资国企的相关信息；加强数据质量管理工作，包括数据的准确性验证、数据清洗、数据一致性检查等措施，提高数据的质量和可信度；加强监管系统与其他业务系统之间的数据接口建设，确保能够及时获取到所需的详细信息，并实现数据的整合与共享。

正文部分

一、项目基本情况

（一）项目立项

1．项目立项的环境和条件

国资国企在线监管系统平台建设是国务院国有资产监督管理委员会为贯彻落实党的十九大精神，运用互联网技术和信息化手段，服务构建国资监管大格局、形成国资监管“一盘棋”而明确提出的。同时，国务院下发的《国务院关于印发改革国有资本授权经营体制方案的通知》中也明确指出，出资人代表机构要加快优化监管流程、创新监管手段，充分运用信息技术，整合包括产权、投资和财务等在内的信息系统，搭建连通出资人代表机构与企业的实时在线的国资监管平台，实现监管信息系统全覆盖和实时在线监管。为了贯彻落实这些要求，国务院国资委提出了全面开展国资监管信息化建设“三年计划”，要求2021年全面建成覆盖中央、省、市三级国资委和所监管国有企业的全国性国资国企在线监管系统。在此背景下，市国资委承担了枣庄市委市智慧城市16朵云之一的“国资云”项目建设任务，同时也全面开展枣庄市国资国企在线监管系统建设，以推进国资国企信息化建设，提高国有资产监管水平。

2．实施项目达到的目标和意义

枣庄市国资国企在线监管系统平台建设的目标和意义主要在于提升国有资产监管效率，实现全面、准确的监管，优化监管

流程和手段，加强监管的统一性和一体化，提升国有企业的治理水平，以及推动数字化转型和创新发展。这将有助于促进国有资产保值增值、提升国有企业竞争力，实现信息化、智能化管理，提升监管效能和水平，推动国有经济健康稳定发展。

3．项目立项依据

枣庄市国资国企在线监管系统平台建设项目立项是基于党的十九大精神以及国务院国资委和山东省国资委相关文件的要求，旨在推进国有资产监管信息化建设，提高监管效能，促进国有企业的治理水平和发展。

枣庄市国资国企在线监管系统平台建设项目立项依据如下：

（1）党的十九大精神：项目立项是为贯彻党的十九大精神而提出的，其中强调了推进国资国企在线监管系统建设的重要性。该项目旨在通过互联网技术和信息化手段，实现对国有资产和国有企业的全面监管和实时在线监控，提高监管效能和国有企业的治理水平。

（2）国务院国资委相关文件：国务院国资委在2018年召开的中央企业国资监管信息化建设推进会议上提出了全面开展国资监管信息化建设“三年计划”的要求。随后，2019 年 11 月国务院国资委办公厅印发《关于印发〈全国性国资国企在线监管系统建设工作方案〉的通知》（国资厅发〔2019〕35 号），要求2021年全面建成覆盖中央、省、市三级国资委和所监管国有企业的全国性国资国企在线监管系统。2020 年 1 月国务院国资

委印发了《关于开展全国性国资国企在线监管系统试点建设工作的通知》，目的是推动国资国企在线监管系统的试点建设工作，以实现对国有资本的全面监管和精细化管理。提出了具体的工作要求和时间安排，要求各地国资委和所监管企业积极参与试点工作，并按照要求完成系统建设和数据接入任务。通过在线监管系统，可以实现国资监管的信息共享、数据分析和实时监测，提高监管效能和水平。

（3）山东省国资委相关文件：为进一步加快山东省国资国企在线监管系统建设步伐，确保2021年省、市系统建设落实落地，山东省国资委印发了《山东省国资国企在线监管系统建设工作方案》。该工作方案明确指出要建成覆盖省、市两级国资委和所监管企业的山东省国资国企在线监管系统，并整体接入国务院国资委全国性国资国企在线监管系统。在2021年3月，山东省国资委发布了关于印发《山东省国资国企在线监管系统建设实施方案》的通知（鲁国资字办字〔2021〕5号）。通知旨在推动山东省国资委全面建设覆盖省、市两级国资委和所监管企业的在线监管系统，并整体接入国务院国资委全国性国资国企在线监管系统。实施方案提出了具体的工作目标、任务分工、时间进度以及系统功能要求等内容，要求各级国资委和所监管企业积极配合，确保系统建设任务按计划完成。

（4）枣庄市智慧城市发展规划纲要：枣庄市国有资产监督管理委员会（国资委）承担了枣庄市委市智慧城市规划纲要中的

“国资云”项目建设任务。此规划要求国资委加快优化监管流程、创新监管手段，充分运用信息技术，搭建连通出资人代表机构与企业的实时在线的国资监管平台。

（二）项目预算

2022 年 12 月 7 日，枣庄市财政局依据枣庄市国资委申请，按照年初预算，安排预算指标（枣财资指〔2022〕35 号），确定国资国企在线监管系统建设资金 125 万元。本项目由枣庄市国资委委托日月工程有限公司为项目采购代理机构，通过公开招标的方式确定中标单位为中国移动通信集团山东有限公司，中标金额 125 万元。

（三）项目计划实施内容

1．项目具体内容

市国资委高度重视国资云建设任务，并成立专门领导建设小组。该项目结合枣庄市的建设任务，通过考察和研究，深入学习相关文件精神，充分认识到信息化对改进国资监管方式和提高履职能力的重要性。因此，决策部署了建设“大数据、AI+国资国企”一系列举措，全面开展国资云系统建设，以提升枣庄国资监管质量。项目具体内容包括：

（1）省、市在线监管系统全面对接：各市国资委建设覆盖本级和所监管企业的国资国企在线监管系统，并实现与所监管企业的常态化数据采集和省国资委系统的对接。

（2） 建设国有企业组织机构基本信息库：各市国资委建成

覆盖所监管企业全级次的国有企业组织机构基本信息库，实现统一的信息来源、口径、编码和标准。

（3）完成重点应用系统建设：加快本级在线监管系统的重点应用系统建设，包括决策运行、财务、产权、投资、党建等方面。

（4）构建本级国资监管业务数据指标库：在在线监管系统基础上，完善各项监管业务指标，建立本级国资监管业务数据指标库。

（5）协同推进企业集团管控信息化建设：指导所监管企业加强企业集团管控信息系统建设，实现“三重一大”、资金、项目、投资、改革等重点监管业务在本企业各级法人和管理主体的全覆盖。

此外，项目还涉及到项目产品迭代规划以及集团企业管控信息化建设方案的工作。

2．项目所在区域

国资云系统建设项目所在区域是山东省枣庄市。

3．项目计划完成时间

国资云系统建设项目计划在2021年完成，截至2021年12月，基本建成了覆盖市国资委和所监管国有企业的国资监管信息平台。

国资云系统建设项目在枣庄市积极推进，并且与省级要求保持一致。项目的具体完成时间是根据各项任务的不同而定，在

2021 年内完成的任务包括在线监管系统对接、组织机构基本信息库建设、重点应用系统建设和国资监管业务数据指标库建设等。项目的后续迭代规划和企业集团管控信息化建设方案工作将继续推进。

（四）项目组织管理

1．项目主管部门和具体实施单位及各自职责项目组织管理架构

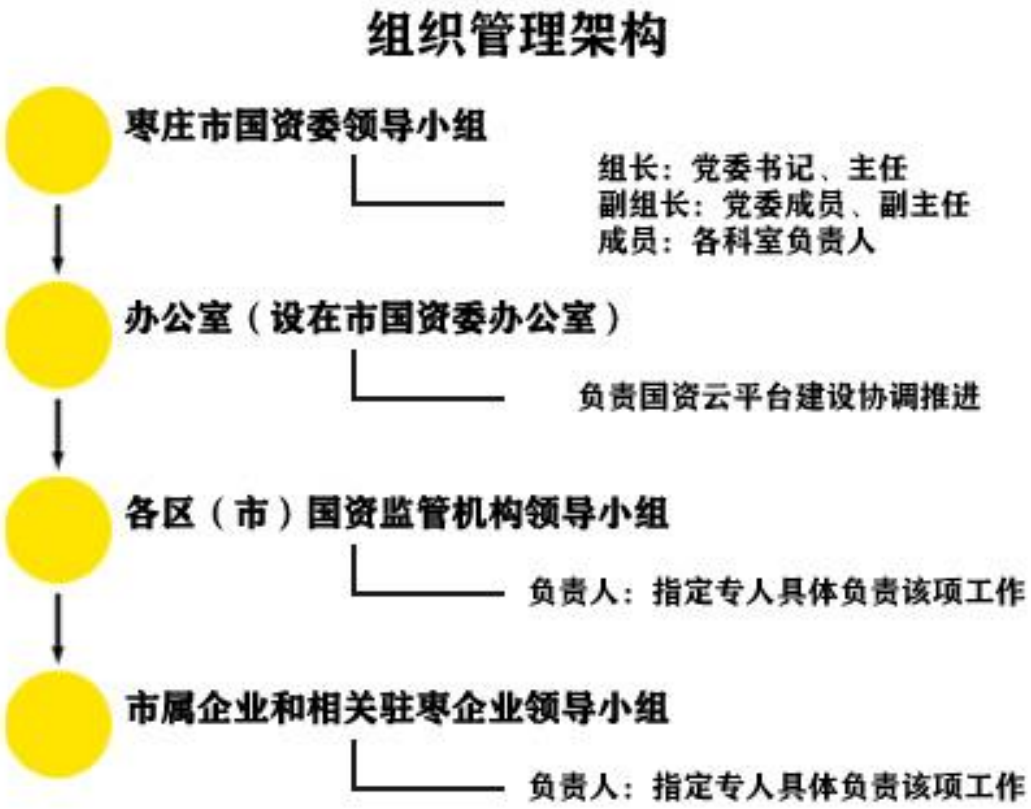
项目实施单位为市国资委，负责具体的项目执行和实施，并成立了“国资云平台建设”工作领导小组来协调推进项目。领导小组由委党委书记、主任担任组长，党委成员、副主任担任副组长，各科室负责人担任成员。办公室设在委办公室，负责协调推进国资云平台建设工作。

除了市国资委，各区（市）国资监管机构、市属企业以及相关驻枣企业（负责党建业务）也相应成立了“国资云平台建设”工作领导小组，并明确指定专人负责该项工作。领导小组负责制定本市国资国企在线监管系统的实施方案，并组织专家进行可行性论证和评审。根据经评审的建设方案，实施项目立项，并按照计划分阶段组织项目实施。此外，领导小组负责市国资委和省国资委的系统联调工作。

综上，市国资委及其领导小组负责整体的协调和推进工作，负责制定实施方案、项目立项和组织联调。而各区（市）国资监管机构、市属企业以及相关驻枣企业的领导小组则负责各自范围

内的具体实施工作，并确保项目按计划进行。项目组织管理架构见图 1。

图 1：项目组织管理架构



2．项目具体实施流程

国资云平台建设项目的具体实施流程如下：

（1）成立工作领导小组：市国资委成立了“国资云平台建设”工作领导小组，由委党委书记、主任担任组长，党委成员、副主任担任副组长，各科室负责人作为成员。该领导小组下设办公室，办公室设在委办公室，负责协调推进国资云平台建设工作。

（2）区（市）级领导小组成立：各区（市）国资监管机构、

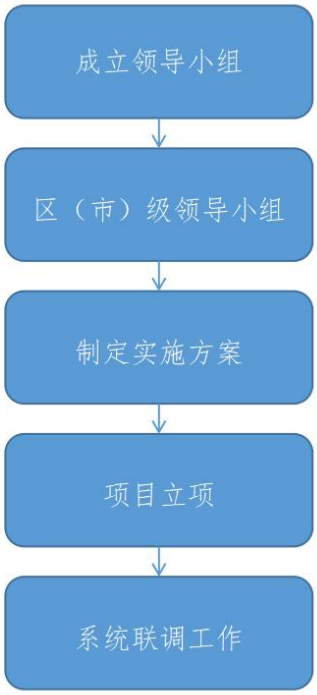
市属企业以及有关驻枣企业（党建业务）也相应成立“国资云平台建设”工作领导小组，并明确专人负责该项工作。

（3）制定实施方案：工作领导小组负责制定本市国资国企在线监管系统的实施方案，并组织专家进行可行性论证和评审。

（4）项目立项：根据经过评审的建设方案，启动项目立项，按照计划，分阶段组织项目的实施。

（5）系统联调工作：工作领导小组完成系统验收并开展市国资委和省国资委的系统联调工作，确保国资云平台与相关系统的无缝对接和协同工作。具体实施流程见 2 图

图 2：实施流程图



3．资金拨付流程

项目的资金拨付流程包括预算资金申请、预算指标安排、公

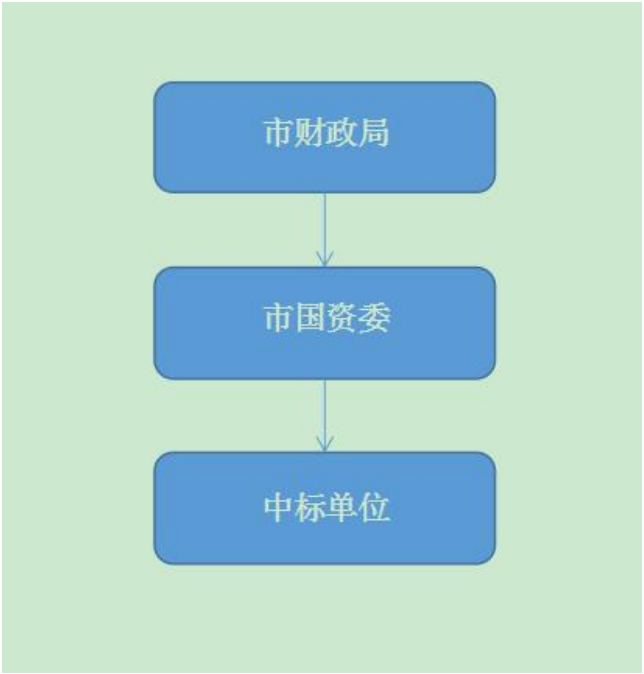
开招标确定中标单位以及最终的资金拨付。

（1）2022 年 5 月预算资金申请：市国资委申请拨付 152.1 万元预算资金，用于枣庄市国资国企在线监管系统建设。

（2）预算指标安排：在 2022 年 12 月 7 日，市财政局根据市国资委的申请，依据年初预算，安排了预算指标（枣财资指〔2022〕35 号），确定枣庄市国资国企在线监管系统建设资金为 125 万元。

（3）资金拨付：根据财政局的决定和中标单位的确定，125 万元的资金将被拨付给中国移动通信集团山东有限公司，用于项目的实施。具体资金拨付流程见图 3

图 3：具体资金拨付流程



二、项目绩效目标

（一）项目绩效目标与立项目的相关性和合理性

1．总体目标

依托山东国资信息化业务平台（“国资云”平台），构建国资国企在线监管一体化统计口径，逐步建立和完善国资国企横向到边、纵向到底的实时动态监管体系。省、市国资委实现对所监管企业集团的实时在线监管，国有企业集团从运营层面实现对各级法人和管理主体的在线监管，通过系统全覆盖和在线监管，抓住关键环节，消除监管盲点，进一步增强国资监管和企业内部管控的针对性、及时性，切实提高监管效能。

2．年度目标

产出指标：有效控制成本在预算范围内，通过开展国资国企在线监管系统建设工作，按照计划实现枣庄市本级国资监管业务数据指标库建设，重点应用系统建设，国有企业组织机构基本信息库建设，省、市在线监管系统全面对接达标，监管企业在线监管系统建设全面建成落地。

效益方面：通过开展国资国企在线监管系统应用工作，实现国资国企监管工作信息化智能化的新优势，推动市级国资国企监管转型升级。经济效益方面降低企业成本；社会效益方面，实现国有企业平台覆盖、国有企业平台数据管理效益、国有企业平台监管效益；可持续方面建设云平台运维机制、有效保障国有数据资产安全性、使国有企业数据资产的价值得到有效发挥；相关利

益人员的满意程度达到95%以上。

三、评价基本情况

（一）评价目的

通过对项目的决策、过程、产出和效果四个方面进行客观、公正的评价，总结项目实施过程中的经验，以便了解项目的进展和成果，发现问题和不足之处，并为项目的改进和优化提供决策依据发现问题，提出改进建议，促进项目管理水平和财政资金使用效益进一步提高。

（二）评价对象和范围

本次评价对象为枣庄国资国企在线监管系统建设项目资金125万元的使用绩效。评价范围为市国资委。

（三）评价依据

本次绩效评价的依据为：

1．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）；

2．山东省财政厅关于印发《山东省省级项目支出绩效评价财政评价和部门评价工作规程》的通知（鲁财绩〔2020〕4号）；

3．市财政局关于印发《枣庄市市级项目支出绩效单位自评工作规程》和《枣庄市市级项目支出绩效财政评价和部门评价工作规程》的通知（枣财绩〔2020〕7号）；

4．市财政局及市国资委的其他相关规定；

5．国家相关法律法规和财务会计制度。

（四）绩效评价原则、评价方法

1．绩效评价原则

本次评价严格遵循科学公正、统筹兼顾、激励约束、公开透明原则，坚持定性与定量相结合，以获取客观公正的评价结论。

2．评价方法

本次评价主要采用比较法、因素分析法、公众评判法等方法，通过对绩效目标与实施效果比较，综合分析影响绩效目标实现、实施效果的各种原因，并结合审阅资料、现场调研、实地评价、问卷调查、数据分析等方法对项目实施效果进行评判，评价绩效目标的实现程度。

（五）绩效评价指标体系

1．绩效评价指标

我们以《枣庄市市级项目支出绩效财政评价和部门评价工作规程》的通知（枣财绩〔2020〕7 号）绩效评价指标体系框架作为基础，考虑该项目的实际情况，对决策、过程、产出及效益指标的三级指标进行了设置，并对评价标准、指标分值进行了调整完善。具体指标体系详见附件 1。

2．指标解释

具体指标解释详见附件 1。

3．评价标准

本次绩效评价针对每项评价指标都制定了具体的考核内容和评价标准，总分 100 分，各级指标依据其指标权重确定分值。

最终得分情况将评价标准分为四个等级：90（含）-100 分为优、80（含）-90 分为良、60（含）-80 分为中、60 分以下为差。

4．指标权重

具体指标权重详见附件 1。

（六）评价人员组成

为了较好地完成本次绩效评价工作，本次评价聘请专家全程参与评价工作。项目专家、财务专家均进行评分；人员名单及职责分工情况见表 1。

表 1 绩效评价人员情况表

序号	姓名	职责分工	职称或经历
1	郭法远	项目质量控制	注册会计师、注册评估师
2	于静	项目负责人	注册税务师、高级会计师
3	彭海政	项目现场负责人	招标师
4	孙爱军	项目成员	高级工程师
5	辛颖	项目成员	财务
6	仇静雯	问卷调查员	财务

（七）绩效评价工作过程

1．前期准备

我们与市国资委进行充分的沟通，收集整理项目资料，对项目的发展规划、总体绩效目标、资金流向、组织架构、管理流程、实施内容进行了解，有针对性地制定实施方案。

采取的方法措施：首先，市财政局下发《枣庄市财政局关于

配合做好市财政重点绩效评价工作的通知》，要求单位报送各类绩效评价数据、资料和支撑性证明材料，并要求全力配合绩效评价工作。评价小组在收到各单位资料后对各个项目的资料进行了分类汇总，对各单位在资料报送过程中产生的疑问通过电话、邮件、微信等多种方式进行答疑和指导；其次，我们通过与市国资委的座谈，了解了单位的职责、资金使用情况、项目具体情况。

2．非现场评价

依据评价部门提交的资料及各类公开资料进行实质审查，梳理部门管理情况，逐项核实部门目标实现情况。对于提交资料不完整、内容不清晰无法提供评价基础的，将形成需补充资料清单反馈单位补充完善或进行说明，确保评价结果依据明确。

3．现场评价

（1）现场评价阶段安排 4 人组成现场评价组，对所有项目资料进行评审，同时进行现场评价并开展问卷调查。

依据前期制定资料审核情况，组成现场评价工作小组进驻被评价单位开展现场评价，复核已提交资料的真实性，就有关问题与被评价单位负责人员进行现场沟通，形成现场调研底稿及问题清单，对于被评价单位涉及的项目，参照项目支出绩效评价的方法，必要时开展调研调查等工作。

（2）调查问卷发放

在本评价项目中，我们设计了调查问卷。通过问卷调查，收集企业对项目的满意程度，以发现存在的问题，为财政资源分配

和财政政策的制定提供定量参考依据。我们采用了线上调查问卷的方式，通过微信、QQ、电子邮件等方式发放调查问卷，最终获取有效调查问卷31份。

4．综合分析

（1）数据整理分析

首先，我们将收集到的资料以及相关数据根据评价分析的要求进行简单汇总，然后对评价资料、调查问卷进行多轮复核，通过逻辑查错、清理、分类，形成评价个性资料库。

（2）问卷分析

在问卷填报截止后，我们对问卷进行汇总分析，形成了问卷分析报告，对提出的意见建议进行了梳理。

（3）赋值打分及结果分析

资料整理分析后，根据评价资料库、指标体系，对项目进行打分。最后讨论形成绩效评价分析结果、评价结论、主要经验及做法、存在的问题和建议等。

5．评价报告撰写

（1）依据综合评价结果，按照规定要求和文本格式撰写评价报告，形成报告初稿后，在内部进行3轮的复核及修改，最终形成绩效评价报告初稿。

（2）征询枣庄市财政局业务处室、主管部门意见。

（3）修改完善后形成报告终稿，在规定时间内提交报告。

四、评价结论及分析

（一）综合评价结论

经综合评价，项目绩效评价得分88.9分，等级为良。各指标得分情况明细见表2。

表2 各指标得分情况明细表

名称	分值	评价得分	得分率（%）
决策	10	8	80
过程	20	14.9	74.5
产出	30	29	96.67
效果	40	37	92.5
合计	100	88.9	88.9

（二）评价情况分析

决策指标分值为10分，得分8分，得分率80%，得分良。项目立项依据充分、程序合规，资金分配合理。但是绩效目标缺乏明确的衡量指标和具体的量化目标，预算编制过程中未经过科学论证，预算编制依据不充分。

过程指标分值为20分，得分14.9分，得分率74.5%，得分中。项目资金到位及时、预算执行率高，资金使用合规。但是，需要提高管理制度的健全性。首先，项目缺少相关的信息安全管理制度，可能导致敏感信息的泄露或未经授权访问。其次，项目缺乏明确的知识产权保护制度，可能导致项目中产生的知识产权无法得到有效保护，对项目的长期价值和创新能力产生影响。

此外，项目先实施后履行招标程序，政府采购程序不合规；验收制度的执行情况不到位，影响项目的合规性和合法性。

产出指标分值为30分，得分29分，得分率96.67%，得分优。枣庄市国资国企在线监管系统在指标库建设、重点应用系统建设、组织机构信息库建设以及与监管企业在线监管系统建设已达到产出质量标准。然而，在指标上报方面存在不足，影响省、市在线监管系统全面对接完成的产出质量。

效益指标分值为40分，得分37分，得分率92.5%，得分优。该指标得分率较高，主要原因是枣庄市国资国企在线监管系统在企业成本降低情况、国有企业平台数据管理效益、国有企业数据资产的价值发挥情况、云平台运维机制、国有数据资产安全性以及满意度方面已达到经济效益、社会效益、可持续影响、满意度指标标准。然而，在国有企业平台覆盖率方面存在不足，枣庄市国有企业未全部纳入平台；在国有企业平台监管效益方面存在不足，系统中没有专门的风险识别单元；缺少更多详细的信息来支持全面的数据分析，未达到有效分析和预警国资国企的经营风险和违规行为，影响社会效益指标得分。

五、绩效评价指标分析

（一）项目决策情况

决策指标分值为10分，得分8分，得分率80%，得分良。其中项目立项得分率100%，绩效目标得分75%，资金投入得分50%。项目立项依据充分、程序合规，资金分配合理。但是绩效目标缺乏明确的衡量指标和具体的量化目标，预算编制不科学。具体分析如下：

1．项目立项

（1）项目依据充分性

该指标分值2分，实际得分2分，得分率100%。枣庄市国资国企在线监管系统平台建设项目的立项是基于党的十九大精神以及国务院国资委和山东省国资委相关文件的要求。立项依据可以从以下几个方面来说明：

1）党的十九大精神：项目立项目的是贯彻党的十九大精神，强调了推进国资国企在线监管系统建设的重要性。该项目旨在通过互联网技术和信息化手段，实现对国有资产和国有企业的全面监管和实时在线监控，提高监管效能和国有企业的治理水平。

2）国务院国资委相关文件：国务院国资委在中央企业国资监管信息化建设推进会议上提出了全面开展国资监管信息化建设“三年计划”的要求。

3）山东省国资委相关文件：为进一步加快山东省国资国企在线监管系统建设步伐，山东省国资委发布了《山东省国资国企在线监管系统建设工作方案》和《山东省国资国企在线监管系统建设实施方案》，明确要求建成覆盖省、市两级国资委和所监管企业的在线监管系统，并整体接入国务院国资委全国性国资国企在线监管系统。

4）枣庄市智慧城市发展规划纲要：枣庄市委市智慧城市规划纲要中提出了国资委承担了“国资云”项目建设任务，要求国

资委加快优化监管流程、创新监管手段，充分运用信息技术，搭建连通出资人代表机构与企业的实时在线的国资监管平台。

以上依据说明了项目立项的合法性和符合性。

（2）立项程序规范性

该指标分值 2 分，实际得分 2 分，得分率 100%。枣庄市国资国企在线监管系统平台建设项目的立项依据包括国务院国资委的通知文件、山东省国资委的实施方案等，这些文件明确了项目的重要性和推进要求。在立项过程中，项目经历了前期方案研究和制定、文件依据的确认、预算的编制等环节。此外，通过梳理山东省国资委的相关文件可以看出，项目的目标、功能板块、指标标准等都得到了明确和规定，确保了项目的合规性和规范性。

枣庄市国资国企在线监管系统平台建设项目的立项程序规范性较高且符合相关要求。

2．绩效目标

（1）绩效目标合理性

该指标分值 2 分，实际得分 2 分，得分率 100%。通过梳理《山东省国资国企在线监管系统建设工作方案》和《山东省国资国企在线监管系统建设实施方案》，枣庄市国资国企在线监管系统平台建设项目的绩效目标合理。总体目标是构建国资国企在线监管一体化统计口径，建立完善动态监管体系；年度目标是全面建成国资国企监管平台系统并推动信息化智能化转型升级。这些目标充分考虑了国资监管和企业管控需求，符合实际情况，项目

的绩效目标与项目实施内容相符合。

（2）绩效指标明确性

该指标分值 2 分，实际得分 1 分，得分率 50%。根据对枣庄市国资国企在线监管平台建设的绩效目标进行分析如下：

项目明确了总体目标和年度目标，包括构建国资国企在线监管一体化统计口径，建立和完善实时动态监管体系。目标表述清晰，能够让相关参与方理解并确定项目的整体方向，绩效目标明确并清晰，得 1 分。

绩效目标设定涵盖了国资国企在线监管系统的覆盖范围、效能提升和智能化优势等方面的要求，但是缺乏明确的衡量指标和具体的量化目标。扣 1 分。

3．资金投入

（1）预算编制科学性

该指标分值 1 分，实际得分 0 分，得分率 0%，预算编制不科学。根据《枣庄市国资国企在线监管系统项目建设实施方案》，项目列示经费预算 152.1 万元。与市国资委沟通，该预算未经科学论证，预算编制依据不充分。

（2）资金分配合理性

该指标分值 1 分，实际得分 1 分，得分率 100%，资金分配的合理性体现在预算指标的安排及投入方向的选择。2022 年度市财政局根据市国资委的申请及年初预算安排（枣财资指〔2022〕35 号），确定了 125 万元的项目资金，资金主要投向枣庄市国

资国企在线监管系统的建设。资金分配与项目需求一致，资金分配合理。

（二）项目过程情况

过程指标分值为 20 分，得分 14.9 分，得分率 74.5%。其中资金管理得分率 98.75%，组织实施得分 58.33%。从整体来看，项目在资金管理方面良好，原因是项目资金到位及时、预算执行率高，资金使用合规。然而，在管理制度健全性方面存在缺少相关信息安全管理制度、知识产权保护制度问题，在制度执行有效性上政府采购制度和验收制度执行不到位的问题，得分率较低。具体分析如下：

1．资金管理

（1）资金到位率

该指标分值 2 分，实际得分 2 分，得分率 100%。2022 年 12 月 7 日，市财政局依据市国资委申请，按照年初预算，安排预算指标（枣财资指〔2022〕35 号），确定国资国企在线监管系统建设资金 125 万元。2022 年资金已全部到位，资金到位率 100%。

（2）预算执行率

该指标分值 2 分，实际得分 1.9 分，得分率 95%。2022 年度市财政局拨付了 125 万元用于该项目。市国资委根据合同约定，先期支付总金额的 95%即 118.75 万元，该项目的预算执行率为 95%。

（3）资金使用合规性

该指标分值4分，实际得分4分，得分率100%。通过查阅招投标文件、政府采购合同、资金拨付凭证及相关财务资料，对枣庄市国资国企在线监管系统的预算合规性、资金流转审查、支出凭证审核以及财务报表审查进行了详细的审查，审查结果表明，项目预算及资金使用符合财务管理制度、预算管理制度、采购管理制度。同时，在资金流转、支出凭证审核和财务报表编制方面，未发现截留、挤占、挪用、虚列支出等违规行为。

2．组织实施

（1）管理制度健全性

该指标分值4分，实际得分3分，得分率75%。市国资委财务管理制度健全，建立了健全的财务管理制度，包括预算编制、资金管理、成本控制、费用报销等方面的规定。

通过对《山东省国资国企在线监管系统建设工作方案》《山东省国资国企在线监管系统建设实施方案》《枣庄市国资国企在线监管系统项目建设实施方案》以及《枣庄市国资委关于成立国资云建设工作领导小组的通知》的梳理，项目管理制度相关的具体内容如下：

首先，在组织架构方面，《山东省国资国企在线监管系统建设工作方案》中明确项目实施单位的组织结构，并说明各个部门和岗位的设置以及协调关系。在《山东省国资国企在线监管系统建设实施方案》和《枣庄市国资国企在线监管系统项目建设实施方案》中也有类似规定。在《关于市国资委成立国资云建设工作

领导小组的通知》中，明确领导小组的组织架构及成员。

其次，在职责分工方面，项目管理制度详细描述项目实施单位各个岗位的职责和权限。确保每个岗位的职责清晰明确，并避免职责重叠或遗漏。市国资委成立的国资云建设工作领导小组通知中也明确各成员的职责和任务，确保工作的顺利进行。

最后，在质量管理方面，方案明确了对项目质量的管理要求。这包括制定相关质量标准、进行质量控制和质量检查，并明确责任人和措施。通过有效的质量管理，可以保证项目的质量符合要求。

综上所述，根据提供的信息和相关文档，项目管理制度在《山东省国资国企在线监管系统建设工作方案》《山东省国资国企在线监管系统建设实施方案》《枣庄市国资国企在线监管系统项目建设实施方案》以及《关于市国资委成立国资云建设工作领导小组的通知》中涵盖了项目的组织架构、职责分工、工作流程、项目执行计划和质量管理等方面的具体内容。

但是项目管理制度未考虑对风险的管理，如枣庄市国资国企在线监管系统项目，特别需要关注信息安全管理、知识产权保护等方面的制度建设。相关业务制度不健全，扣 1 分。

（2）制度执行有效性

该指标分值 8 分，实际得分 4 分，得分率 50.00%。枣庄市发改委按照相关政策文件开展枣庄市国资国企在线监管系统建设，制度执行基本到位。枣庄市国资国企在线监管系统建设项目

在管理制度、财务管理和会计核算方面表现良好。通过建立适当的管理制度，项目单位能够合理分工、明确职责，并提高工作效率。同时，严格执行财务管理和会计核算规范，确保项目的资金使用合规、透明和高效。这些措施有助于项目的正常运行和良好管理。尽管在管理制度、财务管理和会计核算方面取得了积极成效，枣庄市国资国企在线监管系统建设项目在招投标制和政府采购制度方面尚未得到有效执行。

在采购过程合规性审查中通过对项目采购过程的文件和记录，包括采购公告、招标文件、评标报告等审查发现以下问题：

问题一：在枣庄市国资国企在线监管系统建设项目中，部分内容在 2021 年年底前由中国移动通信集团山东有限公司完成，2022 年 2 月 25 日提报的“20220225 国资委项目进度汇报文档”中“重点系统建设完成情况”表明“目前已完成国资国企在线监管系统 1.0 版本建设内容，包含国有企业组织机构基本信息管理建设、“三重一大”决策和运行监管建设、国有资产监督追责建设、财务快报建设、国资监管企业职工薪酬调查系统建设、国有资本布局与产业链统计分析系统建设等核心业务模块系统化建设，基本实现数据采集、数据汇编、数据上报等基本业务”。

然而，政府采购公开招标程序是在 2022 年 9 月 14 日进行，中标单位为中国移动通信集团山东有限公司，并于 2022 年 9 月 15 日发出了中标通知书，最终在 2022 年 11 月 7 日签订了合同。

从上述内容可以看出，在建设过程中存在“先建设，后招标”

的情况，即项目在实际实施之前，已经存在了特定供应商的参与。这违背了中国政府采购法的原则，应按照公开、公平、公正的原则进行招标程序，确保所有潜在投标人都有平等的竞争机会。

此外，还有投标供应商联通数字科技有限公司对招标文件和中标结果提出了质疑，这表明投标供应商对整个招标过程存在疑问。综上，在枣庄市国资国企在线监管系统建设项目中，招标程序不合规，存在“先建设，后招标”的问题。

问题二：通过查阅枣庄市国资国企在线监督平台建设项目验收资料，相关的验收和交付的内容为 1）系统试运行：中标方需提交《试运行申请报告》，包括系统试运行的时间计划、人力安排和需要招标方配合的软硬件环境。如果在试运行期间系统满足双方确认的功能和性能要求，中标方可向招标方提交《系统试运行报告》，招标方应在收到《系统试运行报告》后的五个工作日内进行签字确认，此举作为系统试运行结束的标志。2）系统终验工作：在试运行结束后，招标方需提交《系统验收申请报告》及符合功能和技术指标要求的可运行系统、技术文档等，以上内容需以书面文档、软件系统等形式提交。3）文档交付要求：需提交需求分析及实现方案、数据库设计方案、程序安装维护手册、软件使用操作手册、软件功能技术手册、系统的测试分析报告等文档。

在查阅相关验收资料文件，验收资料中只有未签署日期的验收确认书，不符合招标文件中对验收标准的具体要求和规定。违

反了招标文件所规定的程序和要求。

综上所述，枣庄市国资国企在线监管系统建设项目在制度执行方面进一步加强对政府采购制度的有效执行，项目能够更好地实现公正、透明和高效的运作，以提升项目的绩效和效益。

（三）项目产出情况

产出指标分值为 30 分，得分 29 分，得分率 96.67%。其中产出数量得分率 100%，产出质量得分率 90%，产出时效得分率 100%，产出成本得分率 100%。该指标得分率较高，主要原因是枣庄市国资国企在线监管系统在指标库建设、重点应用系统建设、组织机构信息库建设以及与省国资委在线监管系统的对接方面已达到产出质量标准。然而，在指标上报方面存在不足。具体分析如下：

1．产出数量

通过实际完成率进行评价，该指标分值 10 分，实际得分 10 分，得分率 100%，枣庄市发改委按照计划完成项目。

（1）数据指标库建设

该指标分值 2 分，实际得分 2 分，得分率 100%，得分优。根据《山东省国资国企在线监管系统建设实施方案》（鲁国资办字〔2021〕5 号）和国务院国资委地方国资委监管指标库要求，结合枣庄市国资国企在线监管系统建设项目公开招标的主要内容，市国资委要求参照国家相关指标库的要求，完善在线监管系统中各项监管业务应用系统指标，并构建了枣庄市国资监管业务

数据指标库。

根据对枣庄市国资国企在线监管系统进行审查统计，市国资委梳理完成了2251项指标。具体划分如下：办公室梳理监管业务指标83项、改革发展与产权管理科梳理监管业务指标1409项、企业领导人员管理科梳理监管业务指标295项、统计评价与考核分配科梳理监管业务指标376项、法规科梳理监管业务指标97项、党建办业务指标23项。这些指标涵盖了组织机构库、三重一大、监督追责、财务监管、国企改革、产权管理、考核分配、党建引领等相关国资国企监管业务。

在完善在线监管系统中的各项监管业务应用系统指标的基础上，枣庄市成功建立了本级国资监管业务数据指标库，并实际完成率达到100%。

（2）重点应用系统建设

该指标分值2分，实际得分2分，得分率100%，得分优。依据《山东省国资国企在线监管系统建设实施方案》（鲁国资办字〔2021〕5号）的要求，结合枣庄市国资国企在线监管系统建设项目的公开招标内容，要求各市国资委在2021年结合本地区国资国企自身特点，重点加快本级在线监管系统中重点应用系统的建设，包括“三重一大”决策运行、大额资金支出、责任追究、财务管理、产权管理、投资管理和党建引领等方面。

根据对枣庄市国资国企在线监管系统进行审查统计，目前已经完成了国资国企在线监管系统1.0版本的建设内容。其中核心

业务模块系统化建设涵盖了国有企业组织机构基本信息管理、“三重一大”决策和运行监管、监督追责、资本运营、国资委建设、财务监管、企干管理、国企改革、规划投资、产权管理、考核分配、党建引领等核心业务模块的建设。

枣庄市国资国企在线监管系统建设项目在重点应用系统建设方面取得了显著进展，已基本实现了核心业务模块的系统化建设。完成率达到 100%。重点应用系统建设见图 4：

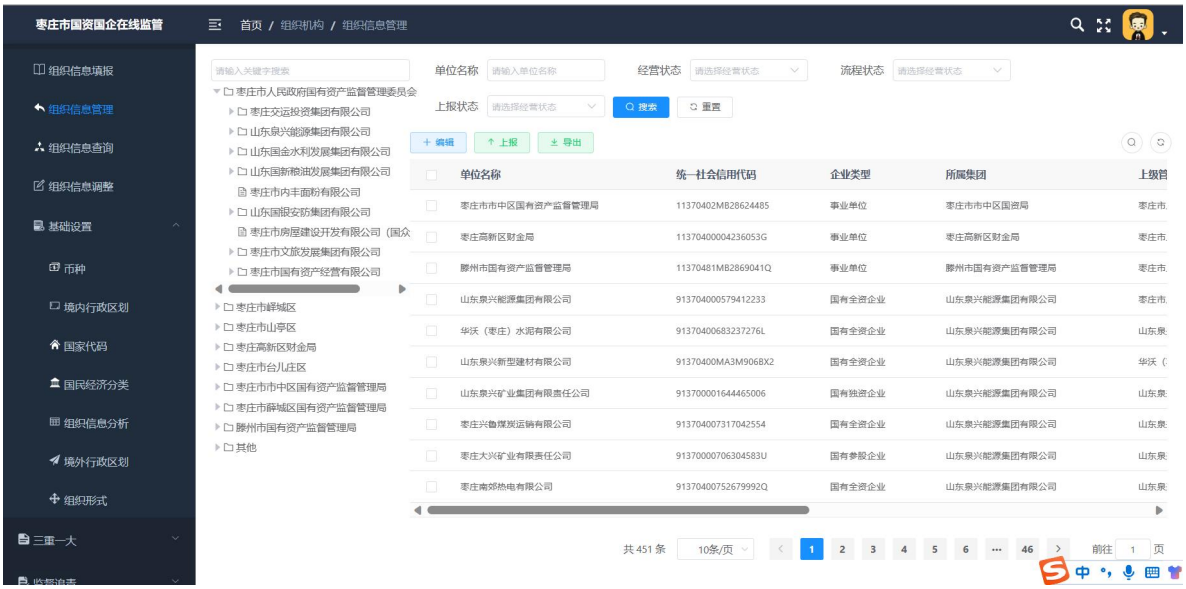
图 4：重点应用系统建设

（3）国有企业组织机构基本信息库

该指标分值 2 分，实际得分 2 分，得分率 100%，得分优。根据《山东省国资国企在线监管系统建设实施方案》（鲁国资办

字〔2021〕5 号）和国务院国资委地方国资委监管指标库要求，结合枣庄市国资国企在线监管系统建设项目公开招标的主要内容，市国资委要求参照国家相关指标库的要求，构建覆盖枣庄国资监管企业全级次的国有企业组织机构基本信息库，形成企业管理层级树。对企业组织机构数据进行统计分析，建立国有企业组织机构信息主数据，实现国有企业组织机构基本信息一数一源（来源统一、口径统一、编码统一、标准统一），根据对枣庄市国资国企在线监管系统进行审查统计，经过统计分析企业组织机构数据，截至目前，市属所有国资监管企业均已完成组织机构信息库建设和数据填报工作，完成率为 100%。国有企业组织机构基本信息库见图 5。

图 5：国有企业组织机构基本信息库



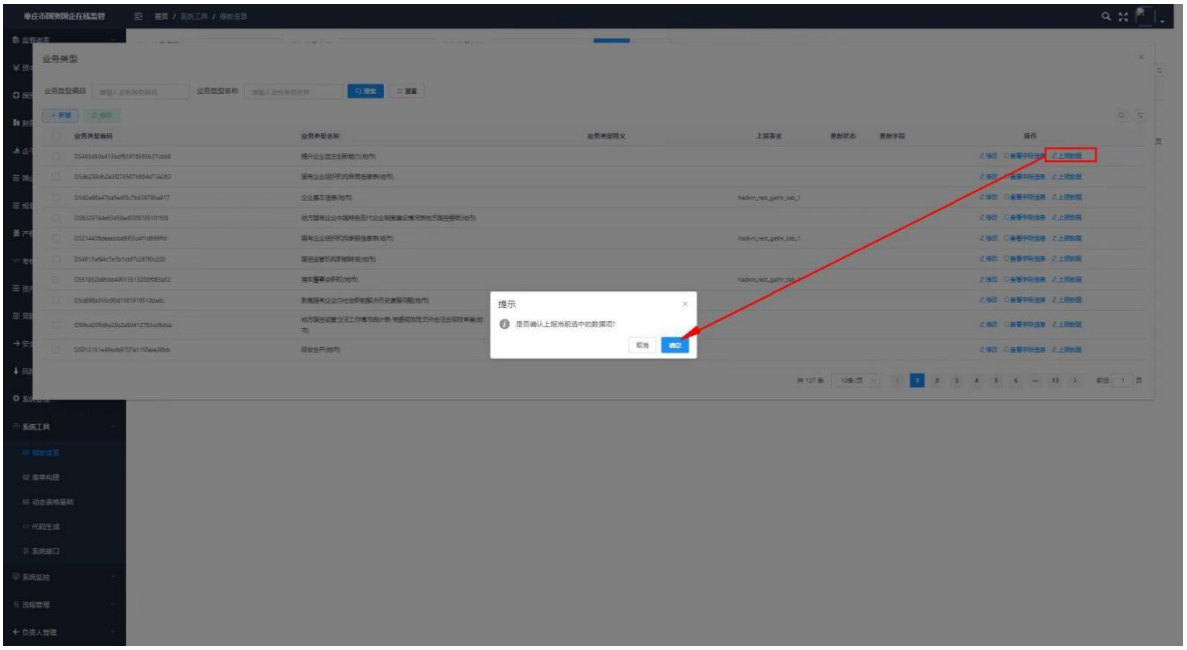
（4）省、市在线监管系统全面对接

该指标分值 2 分，实际得分 2 分，得分率 100%，得分优。

根据《山东省国资国企在线监管系统建设实施方案》（鲁国资办字〔2021〕5号）和《山东省国资监管统—数据采集交换平台数据推送接口规范要求》，结合枣庄市国资国企在线监管系统建设项目公开招标的主要内容，全面建成覆盖市国资委所监管企业的国资国企在线监管系统，并实现与所监管企业的数据常态化采集，完成与省国资委系统对接和常态化数据报送。

根据对枣庄市国资国企在线监管系统进行审查统计，枣庄市国资国企在线监管系统已与山东省国资国企在线监管系统实现数据全面对接，按照省国资委数据标准及接口规范开展常态化定时报送。同时向各区（市）国资监管机构提供账户和赋予相应权限，现了枣庄市所有区（市）数据联通和对接上报，完成率为100%。系统对接和常态化数据报送见图6。

图6：系统对接和常态化数据报送



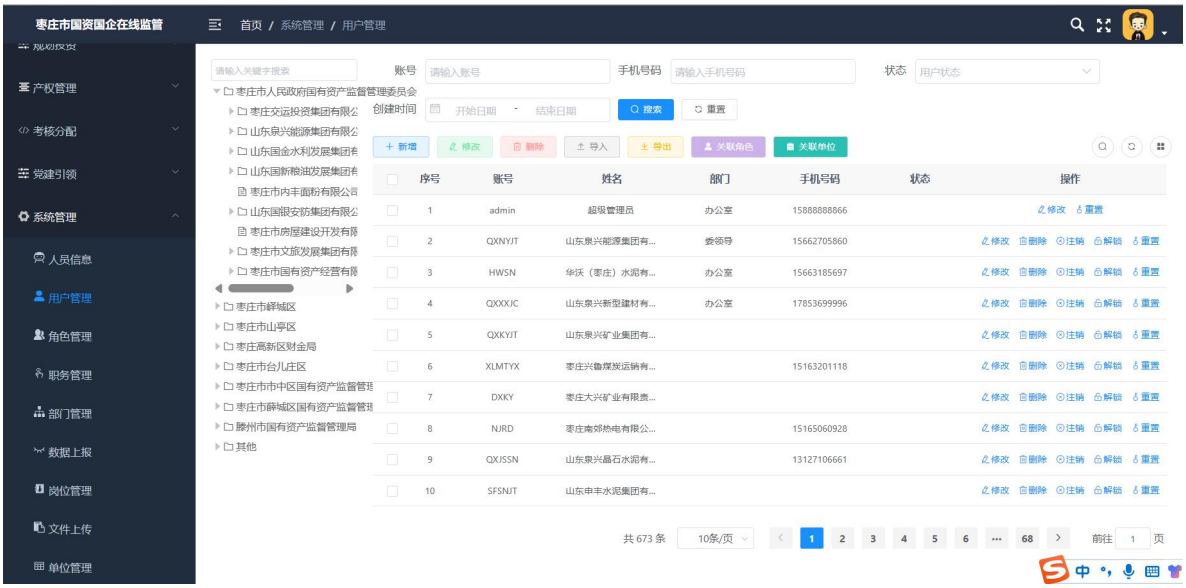
（5）监管企业在线监管系统建设

该指标分值 2 分，实际得分 2 分，得分率 100%，得分优。根据《山东省国资国企在线监管系统建设实施方案》（鲁国资办字〔2021〕5 号）的要求，市国资委已指导所监管企业按照“需求为导向，应用促管理”原则，加强企业集团管控信息系统建设，并强化集团管控能力的集成，以提升企业运用信息化手段加强内部风险管控能力。

在具体实施过程中，市国资委结合枣庄市国资监管实际情况和各科室的业务需求，建立了《枣庄国资委国资监管业务数据指标库（1.0）》，该指标库包含了 2251 项指标，涵盖了组织机构库、三重一大、监督追责、财务监管、国企改革、产权管理、党建引领等与国资国企监管相关的业务。此举为枣庄市国资国企在线监管系统的运行和数据统计提供了重要支持。

市国资委向各科室、各区（市）国资监管机构分配了相应的权限账号，以确保信息可以顺畅地交流和共享，监管企业在线监管系统满足信息交换与共享。各科室、各区（市）国资监管机构权限账号情况见图 7。

图 7：各科室、各区（市）国资监管机构权限账号情况



这些任务是长期进行的，需要根据具体情况和阶段性目标来逐步推进。目前，枣庄市在这方面的推进工作已经取得了 100%的完成率。

2．产出质量

通过质量达标率进行评价，该指标分值 10 分，实际得分 9 分，得分率 90%，该指标得分良。

根据《山东省国资国企在线监管系统建设实施方案》（鲁国资办字〔2021〕5 号）和《山东省国资委关于推进山东省国资监管统一数据采集交换平台对接工作的通知》中各项要求，结合项目政府采购资料、汇总资料、上报数据的主要内容，对枣庄市国资国企在线监管系统建设的产出质量各项指标分析如下：

（1）枣庄市国资国企在线监管系统指标库建设涵盖了各职能部门的业务需求，共梳理了 2251 项指标，并覆盖了组织机构库、三重一大、监督追责、财务监管、国企改革、产权管理、考

核分配、党建引领等相关国资国企监管业务。以下是对该指标库建设产出质量的初步评价：

指标全面性：指标库涵盖了多个职能部门的监管业务需求，包括办公室、改革发展与产权管理科、企业领导人员管理科、统计评价与考核分配科、法规科、党建办等。

指标准确性：指标库的建设参照了《国资监管业务数据指标库（地方国资委 1.0 版）》，并结合各职能部门的具体业务需求，确保了指标定义的准确性。

数据完整性：指标库中的 2251 项指标涵盖了国资国企监管的各个方面，从组织架构、财务管理到党建引领都有相应的指标，使得监管全面、全面。

数据可靠性：指标库所采集的数据准确、可靠，确保指标库中的数据质量。

综上所述，枣庄市国资国企在线监管系统该方面已达到产出质量标准。

（2）重点应用系统建设已完成 1.0 版本的枣庄市国资国企在线监管系统，涵盖了核心业务模块的系统化建设，包括国有企业组织机构基本信息管理、“三重一大”决策和运行监管、监督追责、财务监管、国企改革、产权管理、考核分配、党建引领等相关国资国企监管业务。

在技术和平台方面，采用了一系列先进的技术和平台，如面向服务架构（SOA）、J2EE 开发技术平台、MariaDB 数据库管

理系统、Redis、Docker、Vue、Spring Boot 和 MyBatis Plus 等。这些技术和平台的使用有助于保证系统的可靠性、稳定性和高效性，并提供良好的用户界面和易于开发的环境，枣庄市国资国企在线监管系统该方面已达到产出质量标准。

（3）国有企业组织机构基本信息库建设方面通过分模块分批次填报方式，并借助线下线上培训、集中办公、定期通报等手段，市属、区（市）属所有国资监管企业都完成了组织机构信息库建设和数据填报工作，这为国资国企的管理提供了有力支持。国有企业组织机构基本信息库建设达标情况如下：

首先，完成了覆盖所有级次的国有企业组织机构基本信息库建设，实现了数据的采集、汇编和上报等基本业务功能。其次，通过统一来源、口径、编码和标准等要求，确保了数据的统一性和一致性。此外，建立了对企业决策事项和资金财务进行过程监督的功能，实现了查询、分析和更新等操作，为国资国企的管理提供了支持。

枣庄市国资国企在线监管系统该方面已达到产出质量标准。

（4）省、市在线监管系统全面对接完成成功建成了覆盖本级和所监管企业的国资国企在线监管系统，并实现了与省国委系统的全面对接。通过常态化数据采集和定时报送，所有相关数据能够顺利上报，且按照省国资委的数据标准和接口规范进行传输。同时，该系统也实现了区（市）级数据联通，为枣庄市所有区（市）的国资监管机构提供了账户和相应权限。

省、市在线监管系统全面对接达标情况 1）系统与省国资委在线监管系统实现了全面数据对接，确保了数据的准确性和及时性；2）按照省国资委的数据标准和接口规范进行数据传输，保证了数据的一致性和可比性；3）向所有区（市）的国资监管机构提供账户和权限，实现了数据的联通和对接上报。

截至目前，山东省国资国企在线监管系统指标库指标 2248 项，市国资委系统已对接上报了 1255 项指标，另外在未上报指标中有 748 项指标数据根据枣庄实际情况结合实际业务做了删减跟调整，完成率为 83.2%。产出质量未完全达标，扣 1 分。

（5）协同推进企业集团管控信息化建设方面市国资委成功建立了《枣庄国资委国资监管业务数据指标库（1.0）》，梳理了 2251 项指标，覆盖了组织机构、财务监管、产权管理等多个监管领域。同时，向各科室和区（市）国资监管机构分配权限账号，实现了信息交换与共享，枣庄市国资国企在线监管系统该方面已达到产出质量标准。

3．产出时效

通过完成及时性进行评价，该指标分值 5 分，实际得分 5 分，得分率 100%，得分优。

根据项目实施方案和验收确认书的内容来看，枣庄市国资国企在线监管系统在各项工作完成时间点上基本符合计划。各项工作按时完成体现了项目实施的及时性和高效性。其中，市属企业的组织机构基本信息库信息采集工作在 8 月 30 日前完成，为后

续工作奠定了基础。接着，在9月30日前落实国资委要求的指标库建设，并完成了市国资云统一监管平台中各项监管业务应用系统指标的量化。在10月31日前，市国资委成功完成了市监管企业重点应用系统的上线部署和业务数据的导入工作，并正式开展了大额资金动态监测工作，进一步加强了对重要资金流向的监控和管理。在11月30日前，市国资委建成了市属国有企业组织机构基本信息库，实现了信息来源、口径、编码和标准的统一。这为国有企业组织架构的管理和信息共享提供了便利。最后，在12月31日前，市国资委成功实现了市国资云统一监管平台对本级国有企业信息的全面覆盖和数据常态化、自动化采集。

根据项目实际完成时间与计划完成时间的比较，枣庄市国资国企在线监管系统的实施具有良好的及时性，各项工作在规定的时间范围内完成。

4．产出成本

该指标通过成本节约率进行评价，该指标分值5分，实际得分5分，得分率100.00%，得分优。

市财政局依据市国资委申请，按照年初预算，安排了预算指标（枣财资指〔2022〕35号），确定了枣庄市国资国企在线监管系统建设资金为125万元；通过查阅“国库支付凭证”，确定已按照合同约定先期支付总金额的95%（118.75万元）。在项目实施过程中，市国资委严格按照招标、合同控制成本，未发现有项目实际成本超出预算的情况。

（四）项目效益情况

效益指标分值为40分，得分37分，得分率92.5%。其中经济效益得分率100%，社会效益得分率85%，可持续影响得分率100%，满意度调查得分100%，效益指标总体得分优。该指标得分率较高，主要原因是枣庄市国资国企在线监管系统在企业成本降低情况、国有企业平台数据管理效益、国有企业数据资产的价值发挥情况、云平台运维机制、国有数据资产安全性以及满意度方面已达到经济效益、社会效益、可持续影响、满意度指标标准。然而，在国有企业平台覆盖率方面存在不足，部分企业未能纳入平台未达到枣庄市国有企业均纳入平台，数字化转型；在国有企业平台监管效益方面存在不足，系统中没有专门的风险识别单元；缺少更多详细的信息来支持全面的数据分析未达到有效分析和预警国资国企的经营风险和违规行为，提升监管能力和水平，影响社会效益指标得分。具体分析如下：

1．经济效益

该指标分值5分，实际得分5分，得分率100%，得分优。

市国资委统筹建立国资云，可以有效地推动国企数智转型，可以降低转型成本及国企运行成本，多方面整合资源，将数智经验在企业间快速复制；通过国资云平台的建设，实现数据互联、产业互联，行业升级，并成为推动国有资产保值增值、国有企业数智转型的重要抓手。另外，通过调查问卷，多数监管国有企业

反映，平台的建设降低了企业的运行成本，一定程度上提高了企业参与的积极性。

2．社会效益

通过对国有企业平台覆盖率、国有企业平台数据管理效益、国有企业平台监管效益、国有企业数据资产的价值发挥情况进行评价。该指标分值 20 分，实际得分 17 分，得分率 85%，得分良。

（1）国有企业平台覆盖率

该指标分值 5 分，实际得分 4 分，得分率 80%，得分良。

通过对枣庄市国资国企在线监管系统平台内平台用户数据分析， 枣庄市国有企业的大部分已经纳入了国资国企在线监管系统平台，覆盖了 522 家企业用户，数字化转型显著。

然而，仍有一部分企业未能纳入平台，包括即将注销清算的企业和正在筹建的企业。此外，对于国有参股企业，市国资委没有权限获得他们的企业内部资料，这些企业也未纳入平台。通过综合分析 1）平台数据完整性，由于一部分企业未纳入平台，所以平台内的数据可能无法全面反映枣庄市国有企业的整体情况。这可能影响到对国有企业的综合评估和监管工作。2）企业监管漏洞，未纳入平台的企业可能存在监管漏洞，因为没有通过系统进行数据监测和评估。这可能给国有企业的监管工作带来一定难度。酌情扣 1 分。

（2）国有企业平台数据管理效益

该指标分值5分，实际得分5分，得分率100.00%，得分优。通过对枣庄市国资国企在线监管系统数据管理效益评价，对系统的数据准确性、完整性、及时性、可靠性和决策支持能力进行评价如下：

1）枣庄市国资国企在线监管系统严格参照《枣庄国资委监管指标数据1.0》相关数据指标及实际业务设计，结合省国资委要求上报指标项目，各类指标项目均已上报。这表明系统建设基于规范的指标和业务需求，数据准确性和完整性得到一定程度的保证。

2）枣庄市国资国企在线监管系统基于《枣庄国资委监管指标数据1.0》的要求，采集频次与市国资委监管需求和使用单位实际上报频次相符。系统执行周期性自动同步（15分钟/次），具体采集周期可参照相关任务清单和周期表。这表明系统能够及时采集数据并定期更新。

3）枣庄市国资国企在线监管系统填报数据来自市属国资企业、区县国资委和区县国资企业，经过各填报单位和所属集团企业的审核和核准。系统中设置了部分校核逻辑，如三重一大的数据质量、议事规则、事项管理等；财务快报中的计算字段等。这体现了系统在数据可靠性方面的控制和保证。

4）通过枣庄市国资国企在线监管系统的运行，市国资委在国资企业普查、经营主业普查、国有企业层级缩减等方面获得了数据支持，提升了工作决策效率。同时，在地方国资委的相关统

计和监管工作中也有了统一的数据采集和跟踪入口。此外，市国资委在数据决策分析构建动态可视化平台方面进行规划和二期建设，进一步增强了委员会的数据决策能力。

综上所述，枣庄市国有企业监管系统在提高数据的准确性、完整性和及时性，帮助相关部门更好地了解国资国企的运营情况和财务状况，为决策提供可靠依据。

（3）国有企业平台监管效益

该指标分值 5 分，实际得分 3 分，得分率 60%，得分中。通过对枣庄市国资国企在线监管系统监管效益评价，对系统的监测能力、分析能力、预警能力、监管效果进行评价如下：

1）对枣庄市国有企业监管系统监测能力进行分析，数据采集覆盖方面系统采集指标涵盖了企业基本信息、股权结构、参股信息、人员信息、一班多牌、组织机构编码、三重一大等项目共计 68 余项指标。这些指标的广泛覆盖可以提供全面的企业数据基础，对于监管部门掌握企业情况具有较高的参考价值；数据更新频率方面企业组织机构信息进行变动时会及时更新，财务快报进行月度更新，预算和经营性国有资产进行年度更新。这种较为频繁的数据更新频率可以保证监管系统获取到最新的企业数据，有助于及时了解企业的运营情况；数据准确性方面组织机构数据的更新需要经过集团核准并予以说明，财务及经营性数据与国务院国资委财报数据保持一致，由国资委统评科及各集团核准后进行填报。这些措施可以一定程度上确保数据的准确性。

2）对枣庄市国有企业监管系统分析能力进行分析，目前系统中未涉及专门的数据分析和风险识别单元，主要是业务系统的辅助信息。首页概览统计仅对企业数量、注册资本、员工数量、董事会建设、产权级次、企业类型、财务快报、三重一大等基础数据进行汇总展示。在三重一大中，围绕业务需求添加了数据质量规则及异常情况统计。财务快报中的指标间计算与校核可以参照《关于枣庄财务监督模板 2.0》中的财务快报计算规则与合理性说明。

目前枣庄市国有企业监管系统在数据分析方面存在以下不足之处①系统中没有专门的风险识别单元，而是通过数据质量规则和异常情况统计来进行一定程度的风险识别，这可能导致无法对企业数据进行深入的统计和分析，限制了对企业经营情况和风险的全面了解。②系统主要提供企业数量、注册资本、员工数量、董事会建设、产权级次、企业类型、财务快报等基础数据的概览统计，但缺少更多详细的信息来支持全面的数据分析。

为改进系统数据分析能力，建议：①增加专门的数据分析、风险识别模块，引入专门的数据分析和风险识别单元，能够提供更多深入的数据分析功能，例如趋势分析、比较分析、异常检测等，以帮助监管人员更好地了解企业经营情况和风险。②提供更全面的业务数据支持，除了基础数据外，系统可以增加更多业务数据的采集和展示，例如财务指标、市场份额、经营效益等，以提供更全面的数据支持。

3）对枣庄市国有企业监管系统预警能力进行分析，目前国资国企在线监管系统的系统规则校验均结合实际业务为事前预警，各业务模块在实际填报过程中可以实现异常提醒100%告知，以保障数据填报的准确性与及时性，系统具备一定的预警和提醒功能来保障数据填报的准确性与及时性。然而，仅有这一功能不足以全面评估系统是否能够根据设定的监管规则和指标，对国资国企的经营风险和潜在违规行为进行预警和提醒，并及时采取相应的监管措施。

为改进系统数据分析能力，建议：①监管规则和指标的全面性方面系统设定涵盖业务范围广泛、具备全面性的监管规则和指标。这些规则和指标应考虑到国资国企的特点和风险，包括财务状况、经营效益、合规情况等多个方面。②智能化风险识别和预警机制方面系统具备智能化风险识别和预警机制，通过数据分析、模型建立等方法，能够自动识别潜在违规行为和经营风险，并及时发出预警信息。③监管措施的功能支持方面系统应提供相应的功能和工具，使监管人员能够根据预警信息，及时采取相应的监管措施。包括生成报告、发出警示通知、调度资源等。④数据整合和共享方面系统能够与相关部门和机构的监管系统进行数据整合和共享，以便更全面地把握国资国企的整体情况和风险状况。

4）对枣庄市国有企业监管系统监管效果进行评价，目前系统运行填报过程中各应用单位实现了如实填报、及时修正、按时上报，通过集中办公、任务核查、异常通报等辅助方案保障了数

据采集的有效性、准确性、及时性，实现了异常数据违规工作的100%纠正。同时，通过财务快报等模块的效能，使统计效果更加完善，便于国资监管，并维护了国有资产的保值增值。系统在数据填报的及时性、准确性和异常数据纠正方面取得了一定的监管效果。

综上所述，国资国企在线监管系统在数据监测能力、分析能力、预警能力和监管效果方面取得了部分进展，提供实时的监管指标和报表，帮助监管机构及时发现和解决问题。但仍需加强数据分析和风险识别功能，并增强智能化预警和监管措施的支持。进一步提升系统的监管能力，实现更有效的国资国企监管。酌情扣 2 分。

（4）国有企业数据资产的价值发挥情况

该指标分值 5 分，实际得分 5 分，得分率 100%，得分优。在市国资委的监管下，监管企业的资产总额和营业收入均取得了一定程度的增长，表明国有企业在一定程度上实现了做强做优做大的目标。这也反映了枣庄市国资国企在线监管系统在数据资产的管理和利用方面发挥了一定的作用。

通过对国有企业的数据资产进行有效管理和分析，可以使数据更直观、更立体，为政府决策提供有力的支撑。枣庄市国资国企在线监管系统的建设发挥了国有企业数据资产的价值，提高了国有企业的运营水平，并有效避免了国有资产的流失。通过数据的分析和应用，监管部门能够有效地掌握企业的经营状况，为企

业高质量发展提供了有力的支持和指导。这不仅有助于保护和增值国有资产，也为国有企业实现做强做优做大的目标作出了重要贡献。

3．可持续影响

通过对平台运维机制、国有数据资产安全性情况进行评价。该指标分值 10 分，实际得分 10 分，得分率 100%，得分优。

（1）平台运维机制

该指标分值 5 分，实际得分 5 分，得分率 100%，得分优。通过对枣庄市国资国企在线监管系统运维机制进行评价，具体对系统的故障排查与修复、维护工具和文档、更新和升级、技术支持与培训等进行评价，如下：

1）对枣庄市国有企业监管系统故障排查与修复进行评价，系统通过登录日志和访问日志记录用户的异常操作，并通过异常日志能够及时准确地掌握软件故障的原因，从而能够快速修复故障。同时，通过使用 log2back 记录软件的运行日志并按照信息、错误等级别进行分类，系统可以通过分析软件错误的运行日志来快速定位软件发生错误的时间、位置和原因，以便快速修复问题。此外，系统还通过熔断机制实现软件上游服务的快速失败，并保护下游的软件服务，以保障数据的准确性和安全性。

系统在故障排查与修复方面采取了一系列有效的措施，包括记录登录和访问日志、分析异常日志、记录运行日志并分类、使

用熔断机制等。这些措施使系统能够及时发现和解决软件故障，提高了系统的稳定性和可靠性，保证了数据的准确性和安全性。

2）对枣庄市国有企业监管系统维护工具和文档进行评价，系统通过使用 docker-compose 定义和管理国资监管容器，能够控制容器的启动顺序，从而避免了由于软件环境差异造成的问题。这样的做法使得系统的部署和运行更加稳定和可靠。

此外，系统还通过软件运维手册明确了软件运维的方法、流程、注意事项以及出现问题时的应急策略。可以帮助使用人员理解和掌握系统的运维知识和技巧，提高工作效率，并在出现问题时能够迅速采取相应的应急措施。

系统通过使用 docker-compose 进行容器管理和通过软件运维手册明确运维方法和应急策略，为系统的部署和运维提供了有效的工具和文档支持。这些措施有助于提高系统的稳定性和可维护性，减少了潜在的问题和风险。

3）对枣庄市国有企业监管系统更新和升级进行评价，国资监管平台采用容器技术进行系统更新和升级，这是一个积极的举措，对系统更新和升级进行了有效的保障和管理。容器技术具有环境一致性、隔离性和可回滚性等优势，在软件升级过程中起到了重要作用。

通过容器技术，国资监管平台可以确保在测试环境和生产环境之间运行一致的容器，避免了由于环境差异造成的软件升级失败问题。容器化应用的隔离性使得各个应用相互独立，不会相互

影响，降低了升级带来的风险。同时，容器的快速部署和回滚功能保证了在升级过程中的灵活性，即使出现问题或失败，可以快速恢复到之前的版本，减少了升级带来的影响和损失。

国资监管平台采用容器技术进行系统更新和升级是一项有益的举措。通过充分利用容器技术的优势，可以保证升级的正确性和可靠性，提高系统的稳定性和可维护性。

4）对枣庄市国有企业监管系统技术支持与培训进行评价，供应商对系统提供长期的免费运维服务，并依托移动运维服务架构和各区县的运维服务团队支撑人员，通过集中办公、国资云建设、新业务培训和 24 小时运维服务群等方式进行技术支持与培训。这些举措在技术支持和培训方面具有积极意义，对于国有企业监管系统的正常运行和用户能力提升起到了重要作用。

综上所述，平台建设完成后，系统的运维具备故障排查和修复功能，能够快速定位和解决问题，配备相应的维护工具和文档，以帮助维护人员进行日常管理和故障排查，支持方便的更新和升级过程，以确保系统能够及时跟进新的功能、修复和安全补丁，系统维护团队提供及时的技术支持和培训，系统供应商提供及时的技术支持和培训。

（2）国有数据资产安全性

该指标分值 5 分，实际得分 5 分，得分率 100%，得分优。通过对枣庄市国资国企在线监管系统国有数据资产安全性评价，

对系统的数据完整性和可靠性、安全事件响应时间、安全事件处理效果进行评价如下：

1）对枣庄市国有企业监管系统数据完整性和可靠性进行评价，对于系统的数据完整性和可靠性，采取了以下措施：

①数据传输的可靠性方面系统使用 HTTP 协议进行数据传输，并依赖 TCP 协议确保传输内容的正确顺序和防止数据丢失。这样的做法能够降低数据传输错误和丢失的风险，确保数据在传输过程中的可靠性。②数据存储的完整性方面为国有企业监管系统将数据存储在支持事务的关系数据库（MySQL）中，并在复合业务场景下启用事务。通过使用事务，系统保证了数据操作的原子性、一致性、隔离性和持久性，从而维护了数据存储的完整性。③ 负载均衡的可靠性方面为提高系统的可靠性，系统采用 nginx 作为负载均衡器。负载均衡器能够将系统访问压力分散到不同的服务节点上，从而增强系统的可靠性和稳定性。通过扩展物理节点，系统的可靠性和容错性进一步提高。④数据备份的可靠性方面为确保数据的安全性和可靠性，系统制定了自动备份脚本。每天将国有企业监管系统的持久化数据和文件进行备份打包，并保留一个月的备份文件。这样的备份策略减少了数据丢失或损坏的风险，并提供了数据恢复的能力。

通过以上措施，枣庄市国有企业监管系统保证了数据的完整性和可靠性。采用可靠的数据传输协议、事务支持的关系数据库存储、负载均衡和数据备份等措施，系统能够确保数据在传输、

存储和备份过程中的安全性和准确性。这些措施对于维护国有企业数据的长期性和保护具有重要意义，并为系统的稳定运行提供了有效的支持

2）对枣庄市国有企业监管系统安全事件响应时间进行评价，对于系统的安全事件响应时间进行评价如下：

根据故障分类和级别的定义，枣庄市国有企业监管系统根据不同的故障等级提供相应的应急响应措施。一级和二级故障被认为是系统的重要故障，需要在收到用户通知后立即响应，并在规定的时间内做出相应诊断并提供服务，具体包括迅速调度相关技术力量、派工程师解决故障或现场解决故障，以保障客户的业务使用。三级和四级故障被视为重要故障，需要通过电话、E-MIAL、远程访问等方式进行诊断、指导，并配合驻点工程师现场解决，此类故障也会在规定的时间内做出响应和处理。五级故障属于一般故障，针对用户的信息咨询或系统调整等业务需求，会通过现场工程师或电话、E-MAIL 等方式进行支持，并承诺在 10 分钟内做出响应。

此外，对于已经发生的故障，系统建立了评定标准，根据响应时间、准备度、处理态度与能力、处理结果和后续措施等方面对故障进行动态评估。如果在处理过程中存在疏忽、失误或没有解决故障等情况，相应的个人和项目组将会受到惩罚。

针对技术支持和服务方面，系统提供热线电话、Email、远程智能服务等多种联系方式，保证用户可以随时提出技术问题并

在规定时间内得到解决方案。此外，系统配置了在线工程师进行服务，并承诺在系统发生故障时提供7×24小时的实时响应和支持，以尽快恢复系统正常运行。特别是在遇到突发情况时，系统承诺零时间响应并按照用户要求尽快恢复系统运行，并在重大技术问题上组织技术专家进行会诊，在2小时内采取相应措施并出具故障分析报告。

总的来说，枣庄市国有企业监管系统对安全事件的响应时间较为迅速，提供了紧急和重要故障的即时响应，并在规定的时间内进行处理和解决，以确保系统的正常运行和用户的业务使用。同时，系统也对故障处理过程中的责任和措施进行了评定，并采取奖惩措施来促进故障处理工作的效果。通过提供多种技术支持和服务方式，系统努力保障用户的需求得到满足。

3）对枣庄市国有企业监管系统安全事件处理效果进行评价，截至目前，系统未出现重大安全事件，系统对于两次运行过程中出现的紧急事件——nginx漏洞和minio漏洞，采取了及时升级版本解决的措施。对于nginx漏洞，通过升级版本来修复漏洞；对于minio漏洞，除了升级版本外，还关闭了minio9000端口以增加安全性。这些措施都是在硬件安全响应规定时间内响应并处置完成的。

这种及时响应和处理表明系统具备较高的故障响应能力，并且能够快速采取措施来应对安全漏洞和事件，有效地保护系统的安全性和稳定性。通过升级版本和关闭漏洞相关的端口，系统能

够有效减少潜在的漏洞利用和攻击风险，提升了系统的整体安全性。通过及时的响应和处置，成功应对了两次紧急事件，并保持了系统的稳定和安全。

综上所述，枣庄市国有企业监管系统在保护数据完整性和可靠性、安全事件响应时间以及安全事件处理效果方面表现出良好特点。平台部署在联通政务云中，采取了多种安全措施来保护国有企业数据的安全。其中，防火墙、入侵监测等软件确保了实时监测和修复漏洞的能力。通过加密、权限控制和分布式存储等方式，对敏感数据进行处理和保护。此外，平台遵循法律法规和隐私保护政策，并参照《计算机信息系统安全等级保护三级》要求。数据传输过程中的验证和加密措施，进一步确保了数据的安全性。综合而言，这些措施使得枣庄市国有企业监管系统具备较高的安全性和防护能力，能够保护国有企业的信息安全和数据隐私。

4．满意度

该指标分值 5 分，实际得分 5 分，得分率 100%。本次评价根据调查问卷显示，枣庄市国资国企在线监管系统建的满意度为 100%，相关利益人员对枣庄市国资国企在线监管系统建项目非常满意。满意度反映出相关利益人员对系统建设的实施效果、功能运行以及服务质量等方面都持有积极评价。在满足相关利益人需求、提高监管效能和促进国有企业高质量发展方面取得了显著成效。通过相关利益人的满意程度评价，可以肯定该项目的可行

性和成功性，并为后续的系统迭代和改进提供了有力的动力和支持。

六、项目主要经验及做法

枣庄市国资国企在线监管系统建设取得了以下主要经验及做法：

（一）在线监管系统互联互通方面与山东省国资国企在线监管系统实现了数据全面对接，并且按照标准规范进行常态化定时报送。向各区（市）国资监管机构提供账户和权限，确保数据在不同机构间联通和对接上报。

（二）实现实时在线监管方面通过采用分模块分批次填报的方式，组织企业进行相关工作，并通过线下线上培训、集中办公、定期通报等方式，对企业决策事项和资金财务进行过程监督，实现了实时的查询、分析和更新功能。

（三）探索推进信息化与监管业务深度融合方面根据实际情况和各科室业务需求，建立了《枣庄国资委国资监管业务数据指标库（1.0）》，涵盖了多个关键领域的2251项指标。同时，向各科室、各区（市）国资监管机构分配相应权限账号，满足信息交换和共享的需求，助力形成国资监管一盘棋格局。

七、存在的问题及原因分析

（一）决策阶段存在的问题

1．绩效目标缺乏明确的衡量指标和具体的量化目标

绩效目标设定涵盖了国资国企在线监管系统的覆盖范围、效

能提升和智能化优势等方面的要求，但是缺乏明确的衡量指标和具体的量化目标。原因分析，缺乏明确的衡量指标和具体的量化目标可能是由于以下原因导致的：

（1）目标设定不具体：绩效目标被描述得过于笼统，没有明确具体的指标和量化要求。这使得难以度量和评估项目的实际成果和效益。

（2）缺乏相关数据支持：在设定衡量指标和量化目标时，缺乏可靠的、与项目相关的数据来支持目标的制定和度量。缺乏数据支持会导致目标无法准确衡量。

（3）缺乏共识和沟通：在制定绩效目标时，缺乏各方之间的共识和沟通，导致目标的设定缺乏明确的量化要求。

（4）缺乏经验和参考：在制定绩效目标时，缺乏足够的经验和参考，无法借鉴和应用行业或领域内的最佳实践和标准。

2．预算编制不科学

该项目的经费预算为152.1万元。在与市国资委沟通后发现，该预算未经过充分的科学论证，编制依据不足。原因分析，预算编制不科学可能是由于以下原因导致：

（1）缺乏充分的数据和信息支持：预算编制需要基于充分的数据和信息来进行合理的估计和预测。缺乏准确、可靠的数据，或者信息收集不全面，导致预算编制过程中的估计出现偏差和不准确性。

（2）绩效目标不明确或不具体：预算编制应当与绩效目标

相对应，但绩效目标不明确或过于笼统，就很难进行科学的预算编制。

（二）过程阶段存在的问题

1．缺少相关信息安全管理制度

项目管理制度未考虑对风险的管理，如枣庄市国资国企在线监管系统项目，特别需要关注信息安全管理方面的制度建设。问题分析，缺少相关的信息安全管理制度可能是由于以下原因导致的：

（1）重视程度不足：对于信息安全的意识和重视程度不够，没有将其作为项目管理中的关键要素。

（2）缺乏专业知识和技能：信息安全管理需要专业的知识和技能，项目团队缺乏相关的专业知识和技能，就很难建立和实施信息安全管理制度。

（3）项目时间和资源限制：在项目实施中，时间和资源通常是紧迫的约束条件。在这种情况下，项目团队很难将资源投入到建立和实施信息安全管理制度上，而更关注项目的进度和交付。

2．缺少知识产权保护制度

项目管理制度未考虑对风险的管理，如枣庄市国资国企在线监管系统项目，特别需要关注知识产权保护等方面的制度建设。问题分析，缺少知识产权保护制度可能是由于以下原因导致的：

（1）缺乏了解和重视：项目团队缺乏对知识产权的了解和重视，未意识到知识产权对项目长期价值和创新能力的重要性。

（2）专业知识不足：知识产权保护需要一定的专业知识和技能，包括对知识产权法律法规的理解和应用。项目团队缺乏相关的专业知识和能力，就难以建立和实施有效的知识产权保护制度。

（3）时间和资源限制：在项目实施中，时间和资源通常是紧张的约束条件。在这样的情况下，项目团队难以将时间和资源投入到建立和实施知识产权保护制度上。

3．政府采购制度和验收制度执行不到位，政府采购在项目实施后执行，程序倒置

项目验收资料中只有未签署日期的验收确认书，不符合招标文件中对验收标准的具体要求和规定；建设项目中，招标程序不合规，存在“先建设，后招标”的问题。问题分析，政府采购制度和验收制度执行不到位可能是由于以下原因导致的：

（1）缺乏专业知识和能力：政府采购和验收是涉及法律、财务、合规等多个领域的复杂工作，需要具备相关的专业知识和能力。

（2）监督和监管机制不完善：缺乏有效的监督和监管机制导致政府采购活动和验收过程的合规性得不到充分保障。

（3）利益冲突和不透明性：政府采购和验收环节可能存在利益冲突和不透明性。

（三）产出阶段存在的问题

1．指标上报方面存在不足

本市已经上报了1255项指标，与山东省国资国企在线监管系统指标库指标2248项指标相比尚有部分指标未上报。问题分析，在指标上报方面存在不足可能是由于以下原因导致的：

（1）缺乏明确的指标上报要求：没有明确规定山东省要求指标具体上报要求，导致项目团队对指标上报的重要性和要求缺乏充分认识。

（2）数据采集和整理困难：指标上报涉及数据的采集、整理和汇总工作，缺乏有效的数据采集和整理机制，项目团队可能难以顺利完成指标的上报工作。

（四）效益阶段存在的问题

1．国有企业平台覆盖率不足

有一部分企业未能纳入平台，包括即将注销清算的企业和正在筹建的企业。问题分析，在国有企业平台覆盖率不足可能是由于以下原因导致的：

（1）缺乏信息共享机制：不同部门之间缺乏有效的信息共享机制，导致企业信息无法及时纳入监管平台。

（2）信息系统不互通：不同部门的信息系统存在互不兼容的情况，无法实现信息的互通和共享。

（3）监管责任不明确：相关部门在国有企业监管方面的责任划分不明确。

（4）企业自身信息管理不规范：部分企业对自身信息的管理不规范，导致信息无法及时上传至监管平台。

2．系统缺乏专门的风险识别单元

系统中没有专门的风险识别单元，而是通过数据质量规则和异常情况统计来进行一定程度的风险识别，这可能导致无法对企业数据进行深入的统计和分析。问题分析，在系统缺乏专门的风险识别单元可能是由于以下原因导致的：

（1）组织架构不完善：监管系统在组织架构上没有设立专门负责风险识别、分析和预警的单元，导致这项工作没有得到足够的重视和专门人员的支持。

（2）缺乏专业人才：监管系统中可能缺乏具备风险管理、数据分析等专业知识和技能的人才，无法开展有效的风险识别和分析工作。

（3）数据收集和整合不完善：监管系统对国有企业的相关数据收集和整合工作存在不完善的情况，导致无法获取足够详细和准确的数据来支持风险识别工作。

（4）风险评估方法不科学：监管系统使用的风险评估方法可能存在问题，无法全面、准确地评估国有企业的经营风险和违规行为，影响了风险的及时发现和预警。

3．缺乏详细的信息支持数据分析

系统主要提供企业数量、注册资本、员工数量、董事会建设、产权级次、企业类型、财务快报等基础数据的概览统计，但缺少更多详细的信息来支持全面的数据分析。问题分析，在缺乏详细的信息支持数据分析可能是由于以下原因导致的：

（1）数据收集不全面：监管系统中存在部分国资国企数据未能完整收集的情况，导致监管部门无法获取全面的信息来支持数据分析。

（2）数据结构不合理：监管系统中的数据结构设计存在问题，无法满足监管部门对详细信息支持的需求，限制了数据分析的深入。

（3）数据获取和整合困难：监管系统与其他业务系统之间的数据获取和整合存在困难，导致无法及时获取到所需的详细信息。

八、有关建议

（一）确保目标明确、数据充分、沟通协商强化、借鉴最佳实践，推动绩效目标的制定和评估

建议确保绩效目标具体明确，包括明确的衡量指标和量化目标，这样能够使目标更容易度量和评估；确保有足够的可靠数据来支持目标的制定和度量。建立数据收集和分析机制，以确保有准确的数据来支持目标的量化和评估；确保在目标设定过程中进行广泛的沟通和协商，包括相关利益相关者的参与和意见征集。这将有助于达成共识，并确保目标的设定具有权威性和可行性；积极寻找和借鉴行业或领域内的最佳实践和标准，以便确定适当的衡量指标和量化目标。

（二）加强数据收集，明确绩效目标，建立预算控制和监督机制

建议在预算编制之前，收集充分的、准确的数据和信息，对市场、行业、项目相关因素进行全面的分析和评估；绩效目标明确具体，在预算编制过程中与绩效目标相对应，以便更好地确定预算的规模和分配；建立一套有效的预算控制和监督机制，包括预算执行的跟踪、审查和调整，以确保预算的合理性和有效性。

（三）加强信息安全意识，引入专业人员建立管理制度，确保项目信息安全和顺利执行

建议加强项目团队和组织内部的信息安全教育和培训，增强对信息安全的意识和重视程度；在项目团队中引入具有信息安全背景和专业知识的人员，或通过培训提升项目团队成员的信息安全管理能力；制定和实施相关的信息安全管理制度，包括信息保密、权限管理、数据备份等方面的规范和措施；将信息安全管理纳入项目管理的范畴中，将信息安全考虑在项目计划、执行和监控中，确保信息安全与项目目标保持一致。

（四）提升知识产权意识，建立专业人员和保护制度，确保项目中的知识产权得到充分保护

建议加强项目团队和组织内部对知识产权的宣传和培训，增强对知识产权的意识和重视程度；在项目团队中引入具有知识产权背景和专业知识的人员，或与专业律师或顾问合作，确保项目中的知识产权得到妥善保护；制定和实施明确的知识产权保护制度，包括对知识产权的识别、保护、管理和维权的规范和措施；整合知识产权保护与项目管理：将知识产权保护纳入项目管理的

范畴中，确保项目计划、执行和监控中对知识产权的保护和管理。

（五）完善政府采购和验收流程，提升专业能力和监督机制，加强信息公开，确保采购和验收合规、透明高效

建议明确规范政府采购和验收的流程、要求和责任分工，确保项目团队有具体指引来执行政府采购和验收工作；为项目团队成员提供相关的培训和专业知识，提高他们在政府采购和验收方面的能力，确保能够正确执行相关制度；建立健全的监督和监管机制，包括对政府采购和验收活动进行审计、评估和监测，确保合规性和透明度；加强对政府采购和验收信息的公开和透明度，以减少利益冲突和不透明性的可能性。

（六）明确指标上报要求，改进数据采集和整理机制

建议建立明确的指标上报要求和流程，确保项目团队对山东省要求的指标有清晰的认识；优化数据采集和整理工作流程，提高数据质量和效率。可以考虑引入自动化工具或系统来支持数据的采集、整理和汇总。

（七）加强协调与合作，统一信息系统标准，明确监管责任，强化企业自身管理，实现国有企业信息全面纳入监管平台

建议各相关部门应加强沟通与协作，建立信息共享机制，共同推动国有企业信息的全面纳入监管平台；各相关部门应统一信息系统标准，确保不同系统之间的互通和兼容性，实现信息的无障碍流动；相关部门应明确国有企业监管的职责划分，建立健全监管体系，确保监管工作的有序进行；国有企业应加强信息化建

设，提高信息管理水平，确保信息及时上传至监管平台。

（八）建立专业风险识别单元，培养人才，完善数据整合机制，优化风险评估方法，加强国有企业风险的识别和预警

建议在监管系统中设立专门的风险识别单元，并明确其职责和权力，确保风险识别、分析和预警工作的专门化和专业化；加强人才培养和引进，为监管系统提供具备风险管理、数据分析等专业知识和技能的人才，提升风险识别和分析能力；健全数据收集和整合机制，确保监管系统能够及时、全面地获取国有企业的相关数据来支持风险识别工作；改进监管系统中使用的风险评估方法，确保科学准确地评估国有企业的经营风险和违规行为，增加风险的及时发现和预警性。

（九）完善数据收集机制，提高数据质量管理和整合能力，确保监管系统全面、及时获取国资国企相关信息

建议健全数据收集的规范和机制，确保监管系统能够及时、全面地收集国资国企的相关信息；加强数据质量管理工作，包括数据的准确性验证、数据清洗、数据一致性检查等措施，提高数据的质量和可信度；加强监管系统与其他业务系统之间的数据接口建设，确保能够及时获取到所需的详细信息，并实现数据的整合与共享。

九、其他需要说明问题

无。

附件：1．指标体系

2．调查问卷

3．问题清单

山东三维建设项目管理有限公司

2023 年 8 月

枣庄市国资云建设项目绩效评价得分表

一级指标	分值	二级指标	分值	三级指标	分值	指标解释	评价标准	评价依据	得分
决策	10	项目立项	4	立项依据充分性	2	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。	该项分值2分，政策规划一致性得1分，部门职责的相符性得1分，否则不得分。	政策规划、工作计划	2
				立项程序规范性	2	项目申请、设立过程是否符合相关要求，用以反映和考核项目立项的规范情况。	该项分值2分，项目立项文件、材料形式合规得1分，程序合规得1分，否则不得分。	项目实施方案、批复、会议纪要	2
		绩效目标	4	绩效目标合理性	2	项目所设定的绩效目标是否依据充分，是否符合客观实际，用以反映和考核项目绩效目标与项目实施的相符情况。	该项分值2分，绩效目标(如未设定预算绩效目标，也可考核其他工作任务目标)符合实际工作得2分，若是没有绩效目标，二级指标不得分。	绩效目标申报表	2
				绩效指标明确性	2	依据绩效目标设定的绩效指标是否清晰、细化可衡量等，用以反映和考核项目绩效目标的明细化情况。	该项分值2分，项目绩效目标（含长期目标和年度目标），绩效目标明确，并且清晰，细化得1分，指标内容清晰合理，得1分，否则不得分。	绩效目标申报表	1
		资金投入	2	预算编制科学性	1	项目预算编制是否经过科学论证、有明确标准，资金额度与年度目标是否相适应，用以反映和考核项目预算编制的科学性、合理性情况。	该项分值1分，预算编制经过科学论证得1分，否则不得分。	预算批复、预算明细及测算标准	0
				资金分配合理性	1	项目预算资金分配是否有测算依据，与补助单位或地方实际是否相适应，用以反映和考核项目预算资金分配的科学性、合理性情况	该项分值1分，预算资金分配依据充分，与实际需求适应得1分，否则不得分。	预算资金分配依据	1
过程	20	资金管理	8	资金到位率	2	实际到位资金与预算资金的比率，用以反映和考核资金落实情况对项目实施的总体保障程度。	指标分值=资金到位率*指标满分值2分，指标得分不超过2分。	资金到位凭证	2
				预算执行率	2	项目预算资金是否按照计划执行，用以反映或考核项目预算执行情况。	指标分值=（实际支出资金/实际到位资金）×100%*指标满分值2分。	实际支出明细	1.9
				资金使用合规性	4	项目资金使用是否符合相关的财务管理制度规定，用以反映和考核项目资金的规范运行情况。	该项分值4分。支出依据不合规的，发现1处扣1分；发现挤占、挪用、截留、改变用途问题，扣1-4分。若项目20%以上资金存在问题则二级指标整体不得分。	资金支出明细及相关凭证	4
		组织实施	12	管理制度健全性	4	项目实施单位的财务和业务管理制度是否健全，用以反映和考核财务和业务管理制度对项目顺利实施的保障情况。	该项分值4分。项目单位建立了健全的财务及业务管理制度得2分，财务和业务管理制度合法、合规、完整得2分，否则不得分。	财务及业务管理制度	3
				制度执行有效性	8	项目实施是否符合相关管理规定，用以反映和考核相关管理制度的有效执行情况。	该项分值8分。项目单位所建立各项管理制度得到有效执行，财务管理、会计核算规范，对项目单位实施合同制、招投标制、政府采购制度等项目管理制度，每发现1处不合规扣2分，不得超过8分。	合同、职责分工、招投标资料、文件审批、会议纪要等	4
				枣庄市本级国资监管业务数据指标库建设进度	2	对项目完成情况进行评价【实际完成率=（实际完成量/计划完成量）×100%】	该项分值2分。依照《山东省国资国企在线监管系统建设实施方案》的通知（鲁国资办字〔2021〕5号）文工作要求提出的枣庄市本级国资监管业务数据指标库建设指标，对项目完成情况进行评价，指标分值=实际完成率*指标满分值	政策规划、项目实施方案、项目政府采购资料、汇总资料、上报数据	2

产出	30	产出数量	10	重点应用系统建设进度	2	对项目完成情况进行评价【实际完成率=（实际完成量/计划完成量）×100%】	该项分值2分。依照《山东省国资国企在线监管系统建设实施方案》的通知（鲁国资办字〔2021〕5号）文工作要求提出的重点应用系统建设进度指标，对项目完成情况进行评价，指标分值=实际完成率*指标满分值	政策规划、项目实施方案、项目政府采购资料、汇总资料、上报数据	2
				国有企业组织机构基本信息库建设进度	2	对项目完成情况进行评价【实际完成率=（实际完成量/计划完成量）×100%】	该项分值2分。依照《山东省国资国企在线监管系统建设实施方案》的通知（鲁国资办字〔2021〕5号）文工作要求提出的国有企业组织机构基本信息库建设指标，对项目完成情况进行评价，指标分值=实际完成率*指标满分值	政策规划、项目实施方案、项目政府采购资料、汇总资料、上报数据	2
				省、市在线监管系统全面对接进度	2	对项目完成情况进行评价【实际完成率=（实际完成量/计划完成量）×100%】	该项分值2分。依照《山东省国资国企在线监管系统建设实施方案》的通知（鲁国资办字〔2021〕5号）文工作要求提出的枣庄市本级国资监管业务数据指标库建设指标，对项目完成情况进行评价，指标分值=实际完成率*指标满分值	政策规划、项目实施方案、项目政府采购资料、汇总资料、上报数据	2
				监管企业在线监管系统建设进度	2	对项目完成情况进行评价【实际完成率=（实际完成量/计划完成量）×100%】	该项分值2分。依照《山东省国资国企在线监管系统建设实施方案》的通知（鲁国资办字〔2021〕5号）文工作要求提出的监管企业在线监管系统建设指标，对项目完成情况进行评价，指标分值=实际完成率*指标满分值	政策规划、项目实施方案、项目政府采购资料、汇总资料、上报数据	2
		产出质量	10	枣庄市本级国资监管在线监管系统产出质量	10	评价枣庄市本级国资监管业务数据指标库建、重点应用系统建设、国有企业组织机构基本信息库建设、省、市在线监管系统全面对接达标、监管企业在线监管系统建设达标情况	该项分值10分，结合方案目标要求对产出成果质量进行评价，达到目标得满分，每发现一处未达标项目扣1分。	政策规划、项目实施方案、项目政府采购资料、汇总资料、上报数据	9
		产出时效	5	项目实施的及时性	5	项目实际完成时间与计划完成时间的比较，对项目实施的及时性进行评价	该项分值5分。指标分值=项目实际完成时间按照《山东省国资国企在线监管系统建设实施方案》的通知（鲁国资办字〔2021〕5号）结合实施方案各项工作完成时限前完成的，得5分，每发现1处不合规扣2分，扣完为止。	政策规划、项目实施方案、项目政府采购资料、汇总资料、上报数据	5
		产出成本	5	成本节约率	5	对项目实际成本是否有效控制并对项目是否超出预算进行评价	该项分值5分。项目成本有效控制且支出在预算范围内得5分，否则酌情扣分。	预算	5
		经济效益	5	企业成本降低情况	5	对国资云成立后，统一管理数据为企业降低成本情况进行评价	该项分值5分，国资云成立后，统一管理数据为企业降低成本得满分，否则酌情扣分。	工作总结、汇总资料、上报数据、调查问卷	5
				国有企业平台覆盖率	5	对枣庄市国有企业是否均纳入平台，国有企业数字化转型情况进行评价	该项分值5分，枣庄市国有企业均纳入平台，数字化转型显著，得满分，否则酌情扣分。	工作总结、汇总资料、上报数据、问卷调查	4
				国有企业平台数据管理效益	5	对平台数据的准确性、完整性、及时性、可靠性和对决策支持能力情况进行评价	该项分值5分，提高数据的准确性、完整性和及时性得2分。帮助相关部门更好地了解国资国企的运营情况和财务状况，为决策提供可靠依据得3分。	工作总结、汇总资料、上报数据、问卷调查	5

效益	40	社会效益	20	国有企业平台监管效益	5	对平台数据采集覆盖率、数据更新频率、风险识别、预警能力情况进行评价	该项分值5分，有效监测、分析和预警国资国企的经营风险和违规行为，提升监管能力和水平，得2分。提供实时的监管指标和报表，帮助监管机构及时发现和解决问题，得3分。	工作总结、汇总资料、上报数据、问卷调查	3
				国有企业数据资产的价值发挥情况	5	评价国有企业数据资产的价值发挥，是否提高国有企业运营水平	该项分值5分，平台的建设发挥国有企业数据资产的价值，提高国有企业运营水平，避免国有资产流失得满分，否则酌情扣分。	工作总结、汇总资料、上报数据、问卷调查	5
		可持续影响	10	云平台运维机制	5	对平台运维的故障排查与修复、维护工具和文档、更新和升级、技术支持与培训等情况进行评价	该项分值5分，平台建设完成后，系统得运维具备故障排查和修复功能，能够快速定位和解决问题，得2分、配备相应的维护工具和文档，以帮助维护人员进行日常管理和故障排查，得2分、支持方便的更新和升级过程，以确保系统能够及时跟进新的功能、修复和安全补丁，得1分、系统维护团队提供及时的技术支持和培训，系统供应商或维护团队应提供及时的技术支持和培训，。否则酌情扣分	工作总结、汇总资料、上报数据、问卷调查	5
				国有数据资产安全性	5	对国有企业数据资产的安全性进行评价.	该项分值5分，平台的建设保护了国有企业数据资产具备较高的安全性和防护能力，保护国资国企的信息安全和数据隐私，得3分。遵循相关法律法规和隐私保护政策，确保数据的安全存储和传输，得2分。否则酌情扣分。	工作总结、汇总资料、上报数据、问卷调查	5
		满意度	5	满意度	5	评价相关利益人员的满意程度	该项分值5分，满意度95%以上得5分；否则酌情扣分。	调查问卷	5
合计	100		100		100				88.9

枣庄市国资国企在线监管系统建设绩效评价项目调查问卷

1、您所在的单位为？(填空) [填空题]

序号	单位名称
1	泉兴集团
2	国资公司
3	国银安防集团
4	国银安防集团
5	文旅集团
6	枣庄市国资公司
7	交投集团
8	国金水发
9	国新粮油
10	泉兴集团
11	国资公司
12	国金水发集团
13	国银安防
14	国新粮油
15	泉兴集团
16	山东国银安防集团有限公司
17	国新粮油
18	国金水发集团
19	文旅集团
20	交投集团
21	国资公司
22	国银安防集团
23	国资公司
24	交投集团
25	国金水发集团
26	国银安防集团
27	国资公司
28	国新粮油集团
29	国金水发集团
30	山东国新粮油集团有限公司
31	国新粮油

2、是否完成与省国资委系统对接和常态化数据报送？ [单选题]

选项	小计	比例
A 是	31	100%
B 否	0	0%
C 不清楚	0	0%
本题有效填写人次	31	

3、与省国资委系统对接和常态化数据报送工作的完成时间？ [单选题]

选项	小计	比例
A2021 年 12 月 31 日前	31	100%
B2022 年 1 月 31 日前	0	0%
本题有效填写人次	31	

4、是否完成国有企业组织机构基本信息库。 [单选题]

选项	小计	比例
A 是	31	100%
B 否	0	0%
本题有效填写人次	31	

5、是否完成重点应用系统建设。 [单选题]

选项	小计	比例
A 是	31	100%
B 否	0	0%
本题有效填写人次	31	

6、是否构建本级国资监管业务数据指标库。 [单选题]

选项	小计	比例
A 是	30	96.77%
B 否	1	3.23%
本题有效填写人次	31	

7、枣庄市国资云平台是否提高市国资委风险预警能力？ [单选题]

选项	小计	比例
A 是	31	100%
B 否	0	0%
本题有效填写人次	31	

8、枣庄市国资云平台是否提升企业内部风险管控能力？ [单选题]

选项	小计	比例
A 没有	0	0%
B 有	31	100%
本题有效填写人次	31	

9、枣庄市国资云平台是否降低企业管理成本？ [单选题]

选项	小计	比例
A 没有	0	0%
B 有	31	100%
本题有效填写人次	31	

10、枣庄市国资云平台是否提高管理效率？ [单选题]

选项	小计	比例
A 没有	0	0%
B 有	31	100%
本题有效填写人次	31	

11、系统的用户界面是否友好、易用，并提供必要的功能支持和操作便利性。 [单选题]

选项	小计	比例
A 是	30	96.77%

B 否	1	3.23%
本题有效填写人次	31	

12、您对枣庄市国资云平台建设是否满意？ [单选题]

选项	小计	比例
A 满意	31	100%
B 不满意	0	0%
本题有效填写人次	31	

13、您对枣庄市国资云平台还有什么意见建议？(填空) [填空题]

附件3

枣庄市国资云建设项目报告问题清单

问题分类	序号	项目责任单位	问题描述
绩效指标明确性	1	枣庄市人民政府国有资产监督管理委员	绩效目标设定涵盖了国资国企在线监管系统的覆盖范围、效能提升和智能化优势等方面的要求，但是缺乏明确的衡量指标和具体的量化目标。
预算编制科学性	2	枣庄市人民政府国有资产监督管理委员	该项目的经费预算为152.1万元。在与市国资委沟通后发现，该预算未经过充分的科学论证，编制依据不足。

枣庄市公务车平台运行费项目绩效评价报告

委托单位：枣庄市财政局

项目主管部门：枣庄市公务车管理中心

评价机构：山东三维建设项目管理有限公司

2023 年 8 月

目录

摘要.....1
一、项目概况.....1
（一）项目立项背景及实施目的.....1
（二）项目主要内容和实施情况.....1
（三）项目预算安排和使用情况.....2
二、项目绩效目标.....3
（一）总体绩效目标.....3
（二）2022 年度绩效目标.....3
三、评价基本情况.....4
（一）评价的范围和目的.....4
（二）评价依据.....4
（三）评价指标体系.....5
（四）评价方法及实施过程.....7
四、评价结论和绩效分析.....8
（一）评价结论.....8
（二）绩效分析.....9
五、存在问题及原因分析.....10
六、意见建议.....12
正文部分.....15
一、项目基本情况.....15
（一）项目概况.....15

（二）项目预算 16
（三）项目计划实施内容 16
（四）项目组织管理 18
二、项目绩效目标 19
（一）总体绩效目标 19
（二）2022 年度绩效目标 19
三、评价基本情况 20
（一）评价目的 20
（二）评价对象与范围 20
（三）评价依据 21
（四）评价原则、评价方法 22
（五）绩效评价指标体系及评价标准 22
（六）评价人员组成 24
（七）绩效评价工作过程 25
四、评价结论及分析 27
（一）综合评价结论 27
（二）评价结论分析 28
五、绩效评价指标分析 29
（一）项目决策情况 29
（二）项目过程情况 32
（三）项目产出情况 35
（四）项目效益情况 45

六、项目的主要经验及做法.....48
七、项目存在的主要问题.....49
八、意见建议.....51

摘要

一、项目概况

（一）项目立项背景及实施目的

为进一步规范党政机关公务用车管理，有效保障公务活动，促进党风廉政建设和节约型机关建设，根据《党政机关公务用车管理办法》《山东省实施〈党政机关厉行节约反对浪费条例〉办法》《山东省机关事务管理办法》等有关规定，结合枣庄市各党政机关公务用车的实际需求，依托山东省公务用车管理平台系统，设立了枣庄市公务车运行平台及其管理机构，有效保障了公务用车的运行安全，提高了公务用车的服务效率和服务质量。

枣庄市为落实公务用车制度改革后保留车辆使用管理的相关政策，切实解决保留车辆使用范围不明确、管理不规范、服务保障不到位等问题，依据《关于省级党政机关公务用车制度改革后保留车辆使用管理有关问题的通知》(鲁车改组字〔2017〕1号)、《山东省党政机关公务用车管理办法》，针对枣庄市现有公务用车实行统一调度、集中管理，加强公务用车配备使用管理信息化水平，实现为枣庄市政府部门、市直各大机关以及事业单位等100多家机构提供高效便捷的日常公务车出行服务。根据职责权限，该项目由枣庄市公务车管理中心（以下简称公车管理中心）负责实施。

（二）项目主要内容和实施情况

本项目由枣庄市级财政预算安排，公车管理中心调度安排车

辆，用于2022年为市委、市政府、市人大、市政协以及市直各大机关、事业单位提供日常公务车出行服务，同时也承担着接待调研、应急处置、执法执勤、疫情防控、重大会议及重大活动等特殊情况用车保障服务。2022年度公务用车管理中心通过平台服务枣庄市政府事业单位78个，出车约6740多台次 ，安全行驶约为910000公里。

公车管理中心成立于2016年7月份，为非法人单位，是枣庄市城市公共交通集团有限公司的下属分支机构。截至2022年度，现有人员53人，其中班子成员2人，后勤人员5人，调度人员3人，驾驶员43人。现有车辆共63台，其中中巴车5台，商务车11台，轿车47台。其主要负责编制年度资金预算情况上报至上级财政及主管部门审批，并负责项目资金的具体执行和实施。研究并制定枣庄市公车平台日常运营的管理制度方案，以及设立相应的岗位职能和工作规程，对平台的资金支出进度、使用绩效以及安全性、规范性负责。

（三）项目预算安排和使用情况

2022年3月31日，枣庄市财政局印发《关于拨付市级公车保障平台国有资本金的通知》（枣财资指〔2022〕5号文），下达枣庄市城市公共交通集团有限公司有关枣庄市市级公车保障平台国有资本金750万元。枣庄市城市公共交通集团有限公司拨付资金至其下属单位枣庄市公务车管理中心，用于2022年度枣

庄市公务车运行平台日常运营支出。截至评价日，该项目已全部支出，预算执行率 100%。

二、项目绩效目标

（一）总体绩效目标

建立完善的公务用车管理平台，除涉及国家安全、侦查办案、特种专业技术用车等特殊需要的车辆外，将枣庄市、县各级党政机关的各类公务用车纳入平台集中管理，采用信息化手段统筹调度、高效使用，鼓励通过社会化专业机构提高平台管理运行效率。建立健全公务用车使用管理制度，严格执行，加强监督，降低运行成本。合理妥善处置公务用车，遵循公开公平、集中统一、厉行节约的原则，依法合规履行相关审批手续。

（二）2022 年度绩效目标

产出数量：公车管理中心 2022 年度派车实际情况、行驶里程总数、使用单位数按照制定计划开展，与计划相符。

产出质量：安全行驶达标率 100%；车辆出勤达标率，按照规划目标，2022 年在册车辆维护达标并保障车辆正常使用。

产出时效：公务用车管理中心按照计划及时调度车辆，保障用车单位及时用车。

产出成本：车辆运营成本、人员薪资成本、平台管理成本均得到有效控制。

社会效益：交通违章事故发生率控制在计划以内。

可持续性：平台运维机制健全，驾驶员培训及车辆管理次数

达标，车辆维修保养、检测年审及保险手续健全，出勤保障到位。

满意度：主管部门总体满意度95%以上,无负面意见建议；服务单位总体满意度95%以上，无负面意见建议。

三、评价基本情况

（一）评价的范围和目的

本次绩效评价的目的是对枣庄市公车平台运行费项目的执行情况、资金的使用情况、项目的绩效情况及项目的运营实施情况进行综合分析，与预期绩效目标进行对比，总结项目运行的成绩与经验，揭示存在的问题与不足，对项目的采购过程合理性，整体运行情况进行评价，在此基础上为进一步优化资金使用、完善资金管理，提高资金的使用效益。

本次评价对象为2022年度枣庄市公车平台运行费项目750.00万元的使用绩效。

由于本项目只涉及枣庄市公车平台运行费项目1个项目的资金执行，项目执行的结果，以项目年度平台运营情况及管理实施情况呈现，本次对该项目全部采用现场评价，无非现场评价。

（二）评价依据

（1）《中华人民共和国预算法》；

（2）《党政机关公务用车管理办法》；

（3）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）；

（4）《关于推进政府购买服务第三方绩效评价工作的指导

意见》（财综〔2018〕42号）；

（5）《山东省公务用车平台使用管理办法（试行）》；

（6）《山东省党政机关公务用车管理办法》（鲁办发〔2018〕49号）；

（7）《关于省级党政机关公务用车制度改革后保留车辆使用管理有关问题的通知》（鲁车改组字〔2017〕1号）；

（8）山东省财政厅关于印发《山东省省级项目支出绩效单位自评工作规程》和《山东省省级项目支出绩效财政评价和部门评价工作规程》的通知(鲁财绩〔2020〕4号)；

（9）枣庄市财政局关于印发《枣庄市市级项目支出绩效单位自评工作规程》和《枣庄市市级项目支出绩效财政评价和部门评价工作规程》的通知（枣财绩〔2020〕7号）；

（10）国家相关法律法规和财务会计制度等。

（三）评价指标体系

在接到该项目后，我们首先对项目立项、实施内容、组织管理、财务执行等方面进行案卷研究，在此基础上积极与业务主管部门进行了沟通对接，沟通后我们发现，该项目预算全部用于公务车平台运行费项目年度运营的价款支付，项目产出主要体现为项目年度运营服务完成情况，包含公务车辆及相关人员的调度、管理、服务及后期的维护、培训等可持续运行效果，综合考虑此情况，对于该项目评价指标，我们设置了不同的评价标准，以更准确、合理的反映该项目的绩效。

我们以枣庄市财政局关于印发《枣庄市市级项目支出绩效单位自评工作规程》和《枣庄市市级项目支出绩效财政评价和部门评价工作规程》的通知（枣财绩〔2020〕7号）中的项目绩效评价指标体系框架为基础，考虑该项目的实际情况，增设了部分指标内容，对评价标准、指标分值进行了完善。

在决策指标中，根据项目特点我们设置了立项依据充分性、立项程序规范性、绩效目标合理性、绩效指标明确性、预算编制科学性、资金分配合理性6个三级指标。

在过程指标中，因公务车平台运行费项目是政府机关等单位公务用车服务平台运营的绩效评价项目，主要考核内容是项目日常运营管理过程的指标内容，为了更客观的评价项目对日常运营组织实施的评价要求，我们设置了资金到位率、预算执行率、资金使用合规性、管理制度健全性、制度执行有效性等5个三级指标，对项目的过程情况进行评价。

在项目产出指标中，由于公务车平台运行费项目主要体现为项目派车的服务质量及服务成本等方面，且项目年度服务的产出数量需根据当年服务的实际需求内容变化，无法预先制定具体计划标准作为量化依据，因而应以产出质量及成本指标为重点，结合产出数量及产出时效等因素综合考虑，所以其中质量、成本指标分值占比较大。我们针对项目实际情况，设计出计划服务数量达标率、安全行驶达标率、车辆出勤达标率、项目实施的及时性、车辆运营成本控制率、人员薪资成本控制率、平台管理成本控制

率等 7 个产出的三级指标，对项目产出情况进行整体评价。

在效益指标中，我们根据公务车平台运行费项目的实际特点，设置了项目交通违章事故发生率、平台运维机制健全性、驾驶员及车辆管理、车辆安全性 4 个具有代表性的效益三级指标，结合相关人员的满意度调查指标对公务车平台运行费项目的效益指标进行评价。

（四）评价方法及实施过程

1.评价方法

我们在评价时严格遵循科学规范、绩效相关、公开透明、激励约束四个关键原则，同时评价工作组选择比较分析、因素分析、公众评判等适当的工作方法，执行包括但不限于核查财务资料、项目组织实施资料、项目绩效资料、项目运营过程资料、数据分析复核、组织开展座谈或问卷调查等程序，并采取重点检查与抽查相结合的方式对项目进行评价。

2.项目实施过程

（1）前期准备阶段

我们在与各相关方充分沟通的基础上，设计了一套有针对性的绩效评价实施方案和指标体系。经与枣庄市财政局、各主管部门、相关专家反复沟通讨论修改后，项目负责人进一步完善了实施方案和指标体系，从而形成了一套较为科学、合理、可操作性强的项目实施方案。

（2）实施评价阶段

由于公务车平台运行费项目从项目立项、组织实施、运行管理等工作全部由公车管理中心主要负责，因此不涉及非现场评价，我们选择公车管理中心为现场评价单位。同时面向服务单位发放了有效问卷22份，面向监管部门发放了有效问卷10份。

（3）综合分析阶段

本阶段的主要工作包括问卷筛查、数据整理分析、赋值打分及结果分析等。

（4）报告撰写阶段

依据综合评价结果，撰写评价报告，形成报告初稿后，同时提交主管部门、财政局主管科室进行审核完善。

四、评价结论和绩效分析

（一）评价结论

我们按照绩效评价指标体系，根据现场评价情况对公务车平台运行费项目进行打分，由于公务车平台运行费项目无非现场评价，现场评价得分即为项目最终评价得分，项目最终评价得分为79.00分，评价等级为 “中”。各一级指标得分情况见下表。

一级指标得分情况表

名称	决策	过程	产出	效益	合计
分值	14	21	35	30	100
得分	7.00	18.00	31.00	23.00	79.00
得分率	50.00%	85.71%	88.57%	76.67%	79.00%

（二）绩效分析

决策方面，决策分值 14 分，实际得分 7 分，得分率 50%，决策总体得分差。原因在于项目立项和绩效目标等方面缺乏相关支撑性资料，在立项资料留存方面不够充分完善，在政策内容落实方面上不够清晰明确。在绩效目标方面主要不足是公车管理中心对项目年度绩效目标制定和设立指标等环节，缺少相关的绩效目标制定依据性资料，仅有年度工作计划及年末工作总结内容，对项目绩效指标的设立不够科学、细致。且年度预算编制依据较为笼统粗略。但在整体立项政策及资金分配方面表现较好，符合项目立项政策要求，资金分配科学合理，与年度工作目标相适应。

过程方面，分值 21 分，实际得分 18 分，得分率 85.71%，过程指标得分率中。首先，项目在管理方面缺乏车辆事务及其他责任事项的相关审批监管制度，无法完整反映车辆及其他事务的监管审批执行流程和实施内容。其次，平台在日常车辆维保业务组织实施的过程中，虽具备完善的上报手续依据资料，但缺乏维修保养相关的巡查复核管理责任职能，导致无法完整体现车辆事务组织实施监管制度的健全性，无法明确车辆运维管理工作执行中的有效性。但在资金到位及相关预算执行合规性等方面表现优异，资金预算的执行控制率较高。

产出方面，分值 35 分，实际得分 31 分，得分率 88.57%，产出指标得分率良，尤其是对于年度工作计划实施的完成率和及时性方面较为突出，在服务安全控制方面也有不错的执行效果体

现。不足之处在于管理中心在对车辆正常运营情况以及车辆行驶数据的管理控制上存在不全面的情况，部分服务车辆存在老旧、损坏、无法投入运营等因素，影响了产出指标的得分率。

效益方面，分值 30 分，实际得分 23 分，得分率 76.67%，效益指标得分率中。其中较为完善的方面，一是在对车辆违章违规的控制方面，建立了相关管理措施及驾驶员职责制度，保持了良好的行驶服务状态。二是在服务车辆的日常维护方面，车辆维保效果优异，对用车服务品质及效率的提高有着十分积极的反馈和影响。三是服务单位满意度表现相对良好。但也存在缺乏相关维保管理责任制度，制约了项目后续服务车辆维保的可持续运行，缺乏相关维保内容监督管理等方面的问题。另外，在册车辆数量与驾驶员数量匹配度不足，业务培训频次较少，车辆权属移交资料不完整，问卷中关于车辆老旧数量不足等情况，也影响了效益指标的得分率。

五、存在问题及原因分析

（一）项目决策阶段立项内容不完整，绩效目标不全面，预算依据不细致，影响项目相关决策科学性合理性

首先，公车管理中心在公务车平台建立之初，未完整留存相关的前期立项依据资料，不能完整的反映项目建立流程，仅以省委办公厅、省政府办公厅印发的《山东省党政机关公务用车管理办法》（鲁办发〔2018〕49 号）、《关于省级党政机关公务用车制度改革后保留车辆使用管理有关问题的通知》（鲁车改组字

〔2017〕1号）、《关于市级党政机关公务用车制度改革后保留车辆使用管理有关问题的通知》（枣车改办〔2018〕9号）、《山东省公务用车平台使用管理办法（试行）》等省级、市级相关政策法规为主导，延续项目前期的相关工作服务内容，无法明确体现出项目核心指导思想及后续发展情况。

其次，在年度绩效目标的制定上，未能严谨科学的设立项目的年度绩效目标及其内容，只设立了相关的工作计划和年度重点任务，不能完整反映项目具体绩效内容情况。且计划目标的指标不够细化明确，不能详细体现计划目标的针对性、合理性。

最后，编制年度项目预算时编制依据不充分，编制分类不具体。公车管理中心按照总额控制，无详细预算依据。

（二）项目在运维方面监管力度不够，缺乏相关车辆事务审批监管责任制度

在项目日常维护过程中，项目服务的车辆，在日常加油维修保养等环节缺乏相应的监督管理体制和责任机制，对上报的加油维修保养信息缺少相关监督复审流程，仅有前置申报手续和相关依据资料，缺少如复核、抽检、巡查情况等资料内容。以上问题影响了平台日常运营管理和控制过程的客观性及有效性。

（三）对于车辆的出勤率和成本控制方面管理不到位，老旧停运车辆及统计数据偏差影响服务效率

首先，在项目产出阶段，公车管理中心在管理维护服务运行车辆时，对于老旧、损坏、停运的车辆管理力度还需进一步加强。

在册运营服务车辆中，约有三分之一的车辆因老旧、损坏或其他原因造成不同程度的车辆临时或长期停运现象，导致服务车辆的数量无法达到满负荷运转，影响了派车服务效率。其次，在车辆日常相关运营数据测算上，实际行驶数据与平台系统测算数据误差频次较多，统计数据不够严谨准确，无法客观有效的反映车辆日常服务内容。

（四）项目的相关业务审批监督管理措施有待进一步完善，人员车辆管理及培训有待进一步提高，增强服务满意度调查反馈力度

在项目效益阶段，一是在项目日常运营管理制度的内容制定上，缺乏相关业务事项流程及审批监督管理制度，仅依靠各级实施部门自行上报审批管理，缺乏相关监管责任制度约束，缺乏相应抽检复核流程措施。二是驾驶人员与在册车辆数量匹配程度较差，在册车辆为 63 辆，其中老旧闲置停运车辆为 20 辆，现有驾驶员为 43 人，老旧闲置停运车辆无法有效处置，占用相关资源。三是运营非本机构车辆，缺乏车辆的移交代管手续资料。四是 2022 年度仅开展了车辆安全行驶等方面的教育培训，未开展关于针对业务和服务内容方面培训学习。五是部分服务单位及监管单位，在满意度调查反馈时，对日常运营服务提出了需要加强改进的相关意见建议。

六、意见建议

（一）建议公车管理中心针对项目立项情况，进一步梳理前

期立项内容，整理项目立项过程及相关审批资料，并按规定编制归档，妥善保存。完善绩效目标的计划制定，建立相关绩效目标设立机制，在项目开展的前期设立年度绩效目标，对绩效目标实施绩效自评，并根据绩效目标设置的相关指标进行年末绩效考核。在编制年度预算时合理论证项目内容，进行预算的分类编制，编制时详细明确预算相关依据，用以体现预算编制与年度项目执行的适应性、科学性、准确性。

（二）建议公车管理中心进一步加强车辆事务审批方面的监督管理力度，落实车辆加油维修保养等事务的各项权利责任，制定相关车辆业务监管审查流程制度，严格按照制度约定的相关责任内容执行，定期开展业务内容相关的复核或巡查，明确相关管理工作职能，加强过程管理执行的约束能力。

（三）建议公车管理中心结合项目的具体情况和条件，制定相应的老旧损坏闲置车辆的处置机制，加强停运车辆的管理力度，对无法提供服务的车辆合理安排，妥善处理，提高管理中心作为项目主管单位的主动性意识，以进一步发挥服务车辆的使用效率和作用。优化车辆平台系统数据统计情况，增强车辆运营数据的复核力度，避免出现统计数据不一致的情况。

（四）建议公车管理中心根据项目实际情况，进一步完善相关制度的建立，坚持“先申请、后用车，谁主管、谁审核，谁使用、谁负责”的原则，在保证安全培训教育的同时，开展关于服务内容相关的知识学习及业务培训，增加业务服务培训频次，以

提升项目预算对资金执行的使用效益，增强服务对象及上级监管部门对平台服务运营工作的满意程度。提高人员车辆的使用效率，增强驾驶员与车辆的匹配程度，改善服务硬件设施条件质量，并妥善归纳整理车辆权属托管移交等方面的资料，做到在册运营车辆的有迹可循。

正文部分

一、项目基本情况

（一）项目概况

1.项目立项

为进一步规范党政机关公务用车管理，有效保障公务活动，促进党风廉政建设和节约型机关建设，根据《党政机关公务用车管理办法》《山东省实施〈党政机关厉行节约反对浪费条例〉办法》《山东省机关事务管理办法》等有关规定，结合枣庄市各党政机关公务用车的实际需求，依托山东省公务用车管理平台系统，设立了枣庄市公务车运行平台及其管理机构，有效保障了公务用车的运行安全，提高了公务用车的服务效率和服务质量。

枣庄市为落实公务用车制度改革后保留车辆使用管理的相关政策，切实解决保留车辆使用范围不明确、管理不规范、服务保障不到位等问题，依据《关于省级党政机关公务用车制度改革后保留车辆使用管理有关问题的通知》(鲁车改组字〔2017〕1号)、《山东省党政机关公务用车管理办法》，针对枣庄市现有公务用车实行统一调度、集中管理，加强公务用车配备使用管理信息化水平，实现为枣庄市政府部门、市直各大机关以及事业单位等100多家机构提供高效便捷的日常公务车出行服务。根据职责权限，该项目由枣庄市公务车管理中心（以下简称公车管理中心）负责实施。

（二）项目预算

2022 年 3 月 31 日，枣庄市财政局印发《关于拨付市级公车保障平台国有资本金的通知》（枣财资指〔2022〕5 号文），下达枣庄市城市公共交通集团有限公司有关枣庄市市级公车保障平台国有资本金 750 万元。枣庄市城市公共交通集团有限公司拨付资金至其下属的枣庄市公务车管理中心，用于 2022 年度枣庄市公务车运行平台日常运营支出。

（三）项目计划实施内容

本项目由枣庄市级财政预算安排，公车管理中心调度安排车辆，用于 2022 年为市委、市政府、市人大、市政协以及市直各大机关、事业单位提供日常公务车出行服务，同时也承担着接待调研、应急处置、执法执勤、疫情防控、重大会议及重大活动等特殊情况用车保障服务。

公车管理中心成立于 2016 年 7 月份，前身为城市公共交通集团有限公司第五分公司，非法人单位，是枣庄市城市公共交通集团有限公司的下属分支机构。截至 2022 年度，现有人员 53 人，其中班子成员 2 人，后勤人员 5 人，调度人员 3 人，驾驶员 43 人。现有车辆共 63 台，其中中巴车 5 台，商务车 11 台，轿车 47 台。

图 1 公务车管理中心相关服务车辆面貌

（四）项目组织管理

1.职责分工

资金主管部门为枣庄市财政局，负责组织资金预算编制、执行和公开，制定资金分配方案，及时将项目资金拨付至各相关单位，履行财政监督职责，做好绩效评价工作，保证专项资金按规定用途安全有效使用。

项目实施单位为公车管理中心，负责资金预算编制和具体执行，研究制定关于公务车平台运行费项目日常运营相关的采购内容及采购方案，对相应资金支出进度、使用绩效以及安全性、规范性负责。

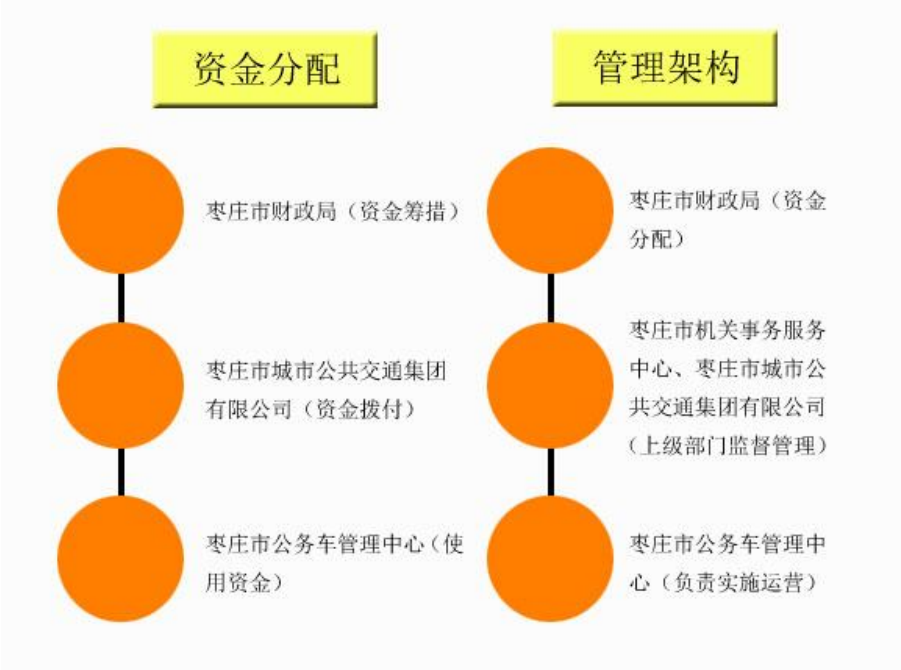
项目监管单位为枣庄市机关事务服务中心、枣庄市城市公共交通集团有限公司，负责对公车管理中心的运营情况进行监督管理及日常考核工作。

公车管理中心在编制年度部门预算时将公务车平台运行费项目预算纳入集团部门整体预算，并相应编制预算表，明确了公务车平台运行费项目预算的支出方式。公车管理中心根据财政审批预算开展公务车平台运行费项目的相关服务工作。

2.组织管理架构及流程

项目的业务流程及资金流向见图 2。

图 2 项目的业务流程及资金流向图



二、项目绩效目标

（一）总体绩效目标

建立完善的公务用车管理平台，除涉及国家安全、侦查办案、特种专业技术用车等特殊需要的车辆外，将枣庄市、县各级党政机关的各类公务用车纳入平台集中管理，采用信息化手段统筹调度、高效使用，鼓励通过社会化专业机构提高平台管理运行效率。建立健全公务用车使用管理制度，严格执行，加强监督，降低运行成本。合理妥善处置公务用车，遵循公开公平、集中统一、厉行节约的原则，依法合规履行相关审批手续。

（二）2022 年度绩效目标

产出数量：公车管理中心 2022 年度派车实际情况、行驶里程总数、使用单位数按照制定计划开展，与计划相符。

产出质量：安全行驶达标率100%；车辆出勤达标率，按照规划目标，2022年在册车辆维护达标并保障车辆正常使用。

产出时效：公务用车管理中心按照计划及时调度车辆，保障用车单位及时用车。

产出成本：车辆运营成本、人员薪资成本、平台管理成本均得到有效控制。

社会效益：交通违章事故发生率控制在计划以内。

可持续性：平台运维机制健全，驾驶员培训及车辆管理次数达标，车辆维修保养、检测年审及保险手续健全，出勤保障到位。

满意度：主管部门总体满意度95%以上,无负面意见建议；服务单位总体满意度95%以上，无负面意见建议。

三、评价基本情况

（一）评价目的

本次绩效评价的目的是对枣庄市公车平台运行费项目的执行情况、资金的使用情况、项目的绩效情况及项目的运营实施情况进行综合分析，与预期绩效目标进行对比，总结项目运行的成绩与经验，揭示存在的问题与不足，对项目的采购过程合理性，整体运行情况进行评价，在此基础上为进一步优化资金使用、完善资金管理，提高资金的使用效益。

（二）评价对象与范围

本次评价对象为2022年度枣庄市公车平台运行费项目750.00万元的使用绩效，该资金全部用于枣庄市公车平台运行

费项目日常运维的成本支付。项目评价范围主要涵盖2022年度项目运营管理及预算资金的执行情况，对车辆及人员的服务实施内容进行评价考核。

由于本项目只涉及枣庄市公车平台运行费项目1个项目的资金执行，项目执行的结果，以项目年度平台运营情况及管理实施情况呈现，本次对该项目全部采用现场评价，无非现场评价。

（三）评价依据

1.《中华人民共和国预算法》；

2.《党政机关公务用车管理办法》；

3.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）；

4.《关于推进政府购买服务第三方绩效评价工作的指导意见》（财综〔2018〕42号）；

5.《山东省公务用车平台使用管理办法（试行）》；

6.《山东省党政机关公务用车管理办法》（鲁办发〔2018〕49号）；

7.《关于省级党政机关公务用车制度改革后保留车辆使用管理有关问题的通知》（鲁车改组字〔2017〕1号）；

8.山东省财政厅关于印发《山东省省级项目支出绩效单位自评工作规程》和《山东省省级项目支出绩效财政评价和部门评价工作规程》的通知(鲁财绩〔2020〕4号)；

9.枣庄市财政局关于印发《枣庄市市级项目支出绩效单位

自评工作规程》和《枣庄市市级项目支出绩效财政评价和部门评价工作规程》的通知（枣财绩〔2020〕7号）；

10.国家相关法律法规和财务会计制度等。

（四）评价原则、评价方法

我们在评价时严格遵循科学规范、绩效相关、公开透明、激励约束四个关键原则，同时评价工作组选择比较分析、因素分析、公众评判等适当的工作方法，执行包括但不限于核查财务资料、项目组织实施资料、项目绩效资料、项目运营过程资料、数据分析复核、组织开展座谈或问卷调查等程序，并采取重点检查与抽查相结合的方式对项目进行评价。

1.比较分析法

通过对绩效目标与实施效果、历史与当期情况、本年度和其他年度支出的比较，综合分析绩效目标实现程度。

2.因素分析法

通过综合分析影响绩效目标实现、实施效果的内外因素，评价绩效目标的实现程度。

3.公众评判法

通过专家评估、社会公众问卷抽样调查等对该项目的实际实施效果进行评判，评价绩效目标的实现程度。

（五）绩效评价指标体系及评价标准

1.评价指标设计思路

在接到该项目后，我们首先对项目立项、实施内容、组织管

理、财务执行等方面进行案卷研究，在此基础上积极与业务主管部门进行了沟通对接，沟通后我们发现，该项目预算全部用于公务车平台运行费项目年度运营的价款支付，项目产出主要体现为项目年度运营服务完成情况，包含公务车辆及相关人员的调度、管理、服务及后期的维护、培训等可持续运行效果，综合考虑此情况，对于该项目评价指标，我们设置了不同的评价标准，以更准确、合理的反映该项目的绩效。

我们以枣庄市财政局关于印发《枣庄市市级项目支出绩效单位自评工作规程》和《枣庄市市级项目支出绩效财政评价和部门评价工作规程》的通知（枣财绩〔2020〕7号）中的项目绩效评价指标体系框架为基础，考虑该项目的实际情况，增设了部分指标内容，对评价标准、指标分值进行了完善。

在决策指标中，根据项目特点我们设置了立项依据充分性、立项程序规范性、绩效目标合理性、绩效指标明确性、预算编制科学性、资金分配合理性6个三级指标。

在过程指标中，因公务车平台运行费项目是政府机关等单位公务用车服务平台运营的绩效评价项目，主要考核内容是项目日常运营管理过程的指标内容，为了更客观的评价项目对日常运营组织实施的评价要求，我们设置了资金到位率、预算执行率、资金使用合规性、管理制度健全性、制度执行有效性等5个三级指标，对项目的过程情况进行评价。

在项目产出指标中，由于公务车平台运行费项目主要体现为

项目派车的服务质量及服务成本等方面，且项目年度服务的产出数量需根据当年服务的实际需求内容变化，无法预先制定具体计划标准作为量化依据，因而应以产出质量及成本指标为重点，结合产出数量及产出时效等因素综合考虑，所以其中质量、成本指标分值占比较大。我们针对项目实际情况，设计出计划服务数量达标率、安全行驶达标率、车辆出勤达标率、项目实施的及时性、车辆运营成本控制率、人员薪资成本控制率、平台管理成本控制率等 7 个产出的三级指标，对项目产出情况进行整体评价。

在效益指标中，我们根据公务车平台运行费项目的实际特点，设置了项目交通违章事故发生率、平台运维机制健全性、驾驶员及车辆管理、车辆维护安全性 4 个具有代表性的效益三级指标，结合相关人员的满意度调查指标对公务车平台运行费项目的效益指标进行评价。

2. 评价指标解释、数据来源、证据收集方式

评价指标解释、数据来源、证据收集方式，详见附件 1。

（六）评价人员组成

为了较好地完成本次绩效评价工作，我们安排了 5 个人员参与本次绩效评价工作。人员名单及职责分工情况见表 1：

表 1 人员名单及职责分工情况表

序号	姓名	单位	专业	技术职称	职责分工
1	郭法远	山东三维建设项目管理有限公司	会计学	注册会计师	项目质量控制

2	于静	山东三维建设项目管理有限公司	会计学	注册税务师、高级会计师	项目技术负责人
3	卞江	山东三维建设项目管理有限公司	政府采购	注册招标师	项目负责人
4	彭海政	山东三维建设项目管理有限公司	政府采购	注册招标师	项目成员
5	辛颖	山东三维建设项目管理有限公司	会计学	中级会计师	项目成员

（七）绩效评价工作过程

1.前期准备阶段

我们在与各相关方充分沟通的基础上，设计了一套有针对性的绩效评价实施方案和指标体系。经与枣庄市财政局、各主管部门、相关专家反复沟通讨论修改后，项目负责人进一步完善了实施方案和指标体系，从而形成了一套较为科学、合理、可操作性强的项目实施方案。

2.现场评价阶段

2022年度公车平台运行费项目由公车管理中心实施，我们采取现场评价，现场评价阶段安排4人。

（1）前期准备

首先，我们与公车管理中心进行座谈，了解了各单位的职责、资金权重、项目情况；其次，单位报送各类电子版的绩效评价数据、资料和支撑性证明材料，对单位在资料报送过程中产生的疑问通过电话、邮件、微信等多种方式进行答疑和指导。收到资料

后对项目的资料进行分类汇总。

（2）现场评价主要工作

现场评价工作开始后，项目人员到公车管理中心了解资金的使用情况、项目运行情况、绩效目标下达情况、服务反馈情况等方面，由于该项目实施的结果以公务用车整体服务完成度的形式呈现，我们主要通过检查核实项目实施资料，查阅相关财务账目、资金执行明细凭证、服务用车行驶数据、平台及车辆相关运营成本资料、各项政策性文件和服务管理方面的规章制度等资料，以评价项目实施质量、数量、产生的效果等情况。

（3）问卷发放

我们共设计发放了两套调查问卷，一套是面向公务车平台运行费项目服务单位的调查问卷，另一套是面向项目上级监督管理部门的调查问卷，二者相辅相成覆盖了整个项目的利益相关方，以达到收集更多客观评价的满意度调查效果。同时为了保证问卷的真实性，我们采用了发放电子问卷的形式进行，并对 IP 进行了限制，即每个客户端仅限填写一份问卷。

4.综合分析阶段

（1）数据整理分析

在现场评价之后我们对所收集到的统计数据和调查数据进行了分析计算。首先，将收集到的资料、数据根据评价分析的要求进行汇总，形成汇总资料库，其次，对评价资料、调查问卷进行多轮复核，逻辑查错，分类，形成评价个性资料库。

（2）赋值打分及结果分析

在将数据资料汇总结束后，我们召集全部参与绩效评价的人员，根据评价资料库、指标体系，对项目进行赋值打分。之后讨论形成绩效评价分析结果、评价结论、经验教训和建议。

根据枣庄市财政局关于印发《枣庄市市级项目支出绩效单位自评工作规程》和《枣庄市市级项目支出绩效财政评价和部门评价工作规程》的通知（枣财绩〔2020〕7号）要求，得分分为四个等级：高于或等于90分的为“优”，80分（含）～90分的为“良”，60分（含）～80分的为“中”，低于60分的为“差”。

5.报告撰写阶段

（1）依据综合评价结果，按照规定要求和文本格式撰写评价报告，形成报告初稿后，交由本单位质量控制部进行审核、完善，并征求专家意见。

（2）送主管部门征询意见。

（3）修改和完善后形成报告终稿并在规定时间内提交报告。

四、评价结论及分析

（一）综合评价结论

经综合评价，公务车平台运行费项目绩效评价得分79.00分，评级为中。

各指标得分情况明细见表2。

表2 一级指标得分情况表

名称	决策	过程	产出	效益	合计

分值	14	21	35	30	100
得分	7.00	18.00	31.00	23.00	79.00
得分率	50.00%	85.71%	88.57%	76.67%	79.00%

（二）评价结论分析

从一级得分情况来看，决策指标得分率较低，过程指标得分率一般，产出、效益指标得分率较好。具体分析情况如下：

决策方面，决策分值 14 分，实际得分 7 分，得分率 50%，决策总体得分差。原因在于项目立项和绩效目标等方面缺乏相关支撑性资料，在立项资料留存方面不够充分完善，在政策内容落实方面上不够清晰明确。在绩效目标方面主要不足是公车管理中心对项目年度绩效目标制定和设立指标等环节，缺少相关的绩效目标制定依据性资料，仅有年度工作计划及年末工作总结内容，对项目绩效指标的设立不够科学、细致。且年度预算编制依据较为笼统粗略。但在整体立项政策及资金分配方面表现较好，符合项目立项政策要求，资金分配科学合理，与年度工作目标相适应。

过程方面，分值 21 分，实际得分 18 分，得分率 85.71%，过程指标得分率中。首先，项目在管理方面缺乏车辆事务及其他责任事项的相关审批监管制度，无法完整反映车辆及其他事务的监管审批执行流程和实施内容。其次，平台在日常车辆维保业务组织实施的过程中，虽具备完善的上报手续依据资料，但缺乏维修保养相关的巡查复核管理责任职能，导致无法完整体现车辆事务组织实施监管制度的健全性，无法明确车辆运维管理工作执行

中的有效性。但在资金到位及相关预算执行合规性等方面表现优异，资金预算的执行控制率较高。

产出方面，分值 35 分，实际得分 31 分，得分率 88.57%，产出指标得分率良，尤其是对于年度工作计划实施的完成率和及时性方面较为突出，在服务安全控制方面也有不错的执行效果体现。不足之处在于管理中心在对车辆正常运营情况以及车辆行驶数据的管理控制上存在不全面的情况，部分服务车辆存在老旧、损坏、无法投入运营等因素，影响了产出指标的得分率。

效益方面，分值 30 分，实际得分 23 分，得分率 76.67%，效益指标得分率中。其中较为完善的方面，一是在对车辆违章违规的控制方面，建立了相关管理措施及驾驶员职责制度，保持了良好的行驶服务状态。二是在服务车辆的日常维护方面，车辆维保效果优异，对用车服务品质及效率的提高有着十分积极的反馈和影响。三是服务单位满意度表现相对良好。但也存在缺乏相关维保管理责任制度，制约了项目后续服务车辆维保的可持续运行，缺乏相关维保内容监督管理等方面的问题。另外，在册车辆数量与驾驶员数量匹配度不足，业务培训频次较少，车辆权属移交资料不完整，问卷中关于车辆老旧数量不足等情况，也影响了效益指标的得分率。

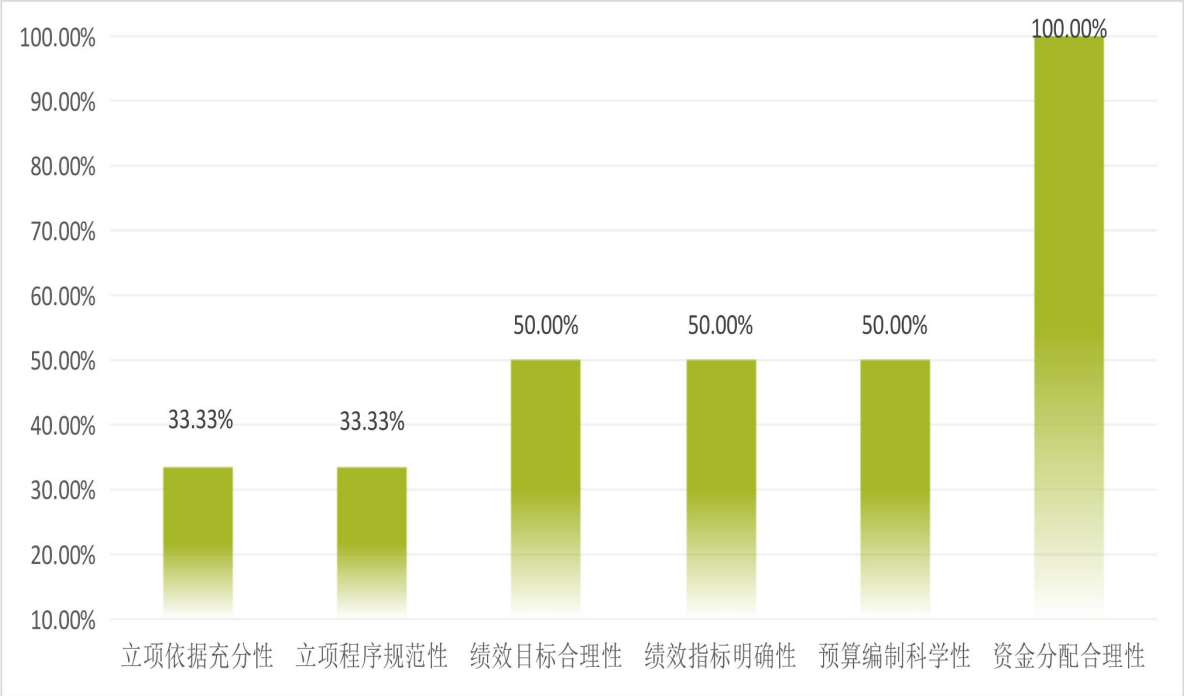
五、绩效评价指标分析

（一）项目决策情况

决策指标总体平均得分率为 50.00%，得分差。决策三级指

标得分率情况见图 3。

图 3 决策三级指标得分率情况图



1.项目立项

（1）立项依据充分性

该指标分值为 3 分，得分率为 33.33%，得分较低。项目立项依据较充分，立项政策法规依据合理。枣庄市公务用车服务平台是由枣庄市机关事务服务中心监管，由市城市公共交通集团有限公司下属的公车管理中心主管。公车管理中心提供枣庄市公务用车服务为延续项目，依据山东省机关事务局、山东省财政厅联合制定的《山东省公务用车平台使用管理办法（试行）》为指导，依托山东省公务用车服务平台所建立，旨在为枣庄市各大政府机关、事业单位等机构提供公务用车派车调度服务。但是项目立项

规划审批文件不完整，公车管理中心未归纳相关备案立项内容，项目仅延续了城市公共交通集团有限公司作为公务车服务主管机构，负责管理在公车改革阶段前后的约定服务任务，但未体现公务车服务平台建立初始的立项规划审批情况，未体现公车管理中心成为公务车服务管理机构所需经历的必要流程依据。

（2）立项程序规范性

该指标分值为 3 分，得分率为 33.33%，得分较低。公务车管理中心在项目立项前的立项计划备案审批环节，未开展项目相关实施方案制定与论证调研工作，留存的立项资料不够完善，立项资料相对单一，仅有项目机构成立说明等资料，并未详尽体现项目立项的过程及内容。

2.绩效目标

（1）绩效目标合理性

该指标分值为 2 分，得分率为 50.00%，得分一般。项目在具体实施过程中，未制定相关年度绩效目标计划，不具备与之相关的绩效考核目标，绩效依据不够充分合理，但有相关的年度工作计划及上会纪要作为绩效目标内容，设置的工作目标符合客观实际因素，与项目年度目标关联度较高。

（2）绩效指标明确性

该指标分值为 2 分，得分率为 50.00%，得分一般。公车管理中心未制定相关的年度绩效考核标准，绩效指标内容不完善，工作计划设立的年度目标指标较为笼统，且未对项目工作内容进

行设置量化指标，内容不够清晰明确。

3.资金投入

（1）预算编制科学性

该指标分值为2分，得分率为50.00%，得分一般。公车管理中心根据2022年度公务车平台运行的实际情况编制了项目预算，编制的项目预算为885万元，预算资金与公务车平台运行费项目年度绩效支出任务直接相关，编制类别较为合理，但缺乏详细的预算编制依据及核算内容。

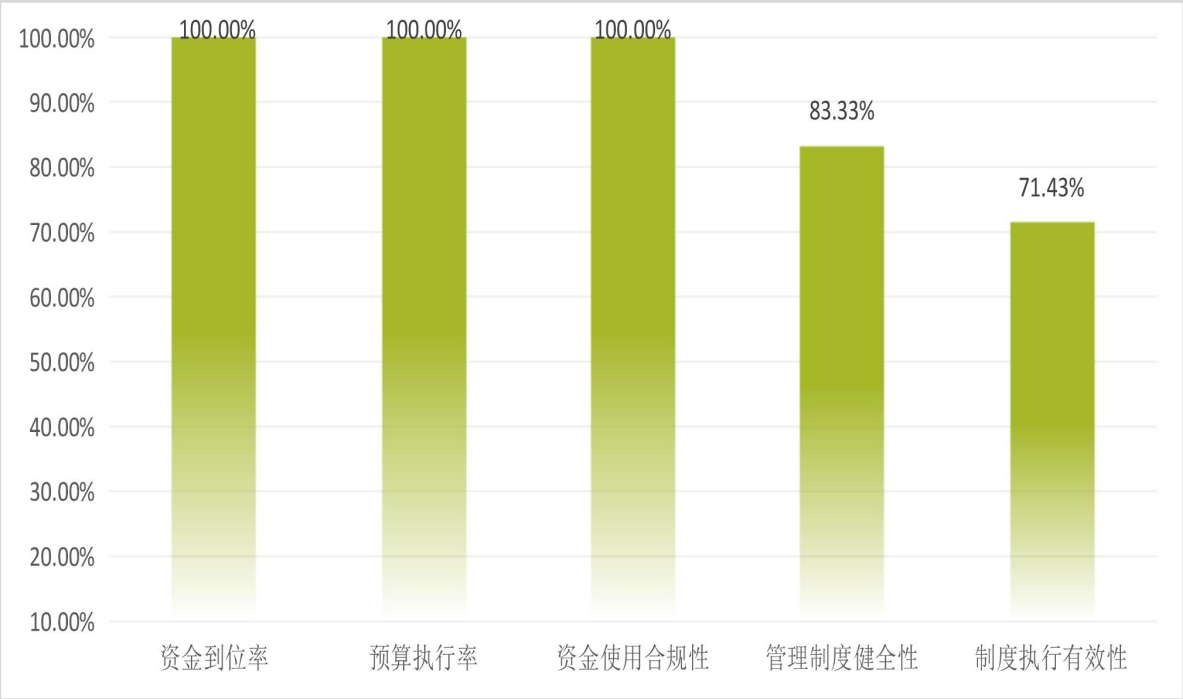
（2）资金分配合理性

该指标分值为2分，得分率为100.00%，得分高。2022年度，公务车管理中心在收到项目资金后，主要用于了公车运营，主要包括办公费、人员工资及车辆运维费用等，资金分配合理且落实到位。

（二）项目过程情况

过程指标总体平均得分率为85.71%，得分较高。过程三级指标得分率情况见图4。

图 4 过程三级指标得分率情况图



1. 资金管理

（1）资金到位率

该指标分值为 2 分，得分率为 100.00%，得分高。2022 年 3 月 31 日，枣庄市财政局印发《关于拨付市级公车保障平台国有资本金的通知》（枣财资指(2022)5 号），批复金额 750 万元，资金到位率 100%。

（2）预算执行率

该指标分值为 2 分，得分率为 100.00%，得分高。2022 年度，公车管理中心项目费用支出 756.6 万元，预算执行率 100%。

（3）资金使用合规性

该指标分值为 4 分，得分率为 100.00%，得分高。公车管理

中心项目资金使用基本符合单位财务管理制度规定，审批程序和手续基本完整，各类成本明细账目清晰，前置上报审批及依据资料完善，未发现违反相关财务制度规定的情况。

2.组织实施

（1）管理制度健全性

该指标分值为6分，得分率为83.33%，得分良。公车管理中心根据《枣庄市公务车管理中心管理规定细则》，从人员职责分工、调度运行管理、服务卫生管理、安全运行管理、事故及违规违纪处理、劳动纪律等多个方面制定出了详细的管理办法，规范了公车管理中心实施管理行为，提高了财政性资金使用效益，确保了政府采购质量和效率。但在相关车辆加油维修维保流程制度方面相对薄弱，虽建立有相应的责任机制及管理体系，但缺乏对应的实施监管制度内容。

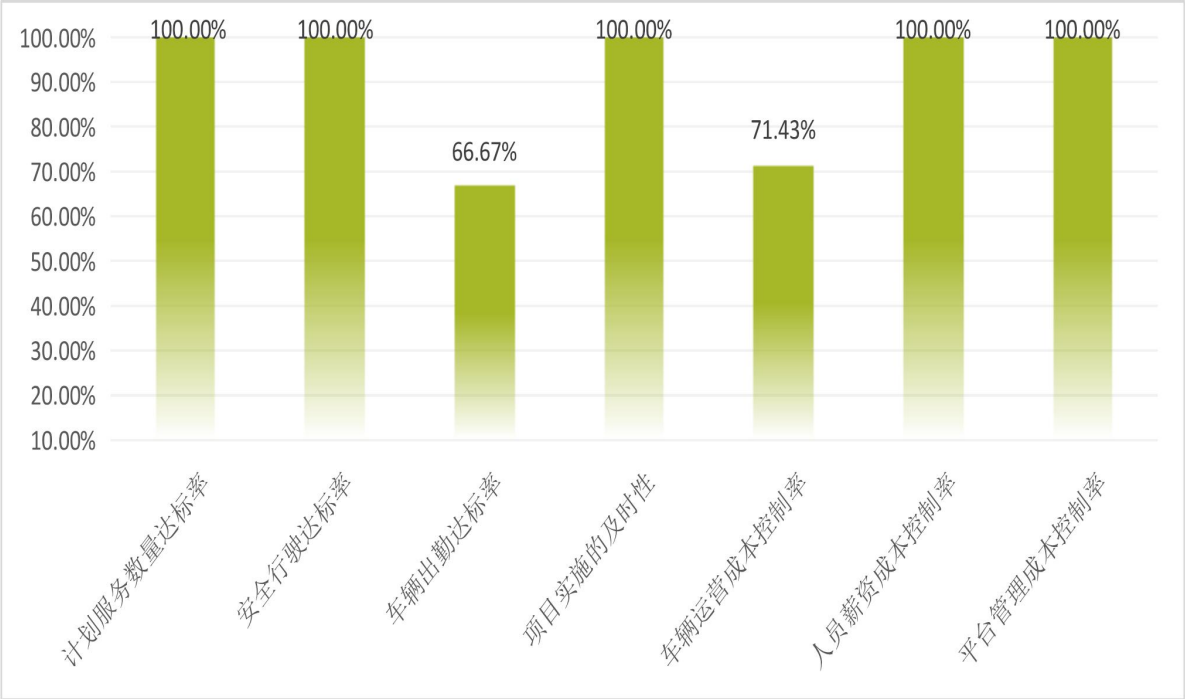
（2）制度执行有效性

该指标分值为7分，得分率为71.43%，得分良。公车管理中心根据《枣庄市公务车管理中心管理规定细则》及管理人员、调度人员、驾驶员等相关人员的岗位职责规定，科学合理的设置了各业务科室，岗位职责划分明确。但在服务人员业务培训及车辆管理维护等内容上，年度服务培训计划及业务培训流程不够明确，车辆事务管理审批监督措施不够完善，未建立相关管理监督岗位的分离制度，约束力度不足。

（三）项目产出情况

产出指标总体平均得分率为 88.57%，得分较高。产出三级指标得分率情况见图 5。

图 5 产出三级指标得分率情况图



1.产出数量

（1）计划服务数量达标率

该指标分值为 5 分，得分率为 100.00%，得分高。根据公车管理中心 2022 年初制定的相关工作计划及年末工作总结内容，公车管理中心于 2022 年度将继续保障各市委、市政府及市直机关、事业单位等机构日常公务服务用车频次及质量的同时，保障市人大、政协“两会”和中共枣庄市第十二次代表大会的全程会务用车服务，为年度“三夏防火”“三秋防火”等各项应急事务

及其他会议会展提供用车服务保障“；根据2022年度公务用车管理平台服务数据统计表，公车管理中心2022年度共计出车约6740多台次，服务78个单位，安全行驶约为910000公里，计划服务数量完成良好。主要服务对象如为枣庄市疫情指挥部年度服务行驶87198公里，为枣庄市农业农村局年度服务行驶81994公里，具体服务情况见表3。

表3 2022年度公务用车管理平台服务数据统计表

序号	服务单位名称	服务公里数
1	枣庄市纪委	3054.00
2	中共枣庄市委办公室	48062.00
3	中共枣庄市委党史研究院	290.00
4	中共枣庄市委组织部	12997.00
5	中共枣庄市委宣传部	12085.00
6	中共枣庄市统一战线工作部	11588.00
7	中共枣庄市委政法委员会	11287.00
8	中共枣庄市委政策研究室	4613.00
9	枣庄市机构编制委员会办公室	2323.00
10	中共枣庄市直机关工作委员会	1724.00
11	中共枣庄市委老干部局	1772.00
12	枣庄市信访局	3724.00
13	枣庄市扶贫开发领导小组办公室	14407.00
14	枣庄市档案局	400.00
15	中共枣庄市委党校	731.00
16	枣庄市人民代表大会常务委员会办公室	28190.00
17	枣庄市政府办公室	46569.00
18	枣庄市政府机关政务保障中心	6402.00
19	枣庄仲裁委员会秘书处	761.00
20	枣庄市发展和改革委员会	11750.00
21	枣庄市教育局	56273.00
22	枣庄市科学技术局	8979.00
23	枣庄市民政局	9756.00
24	枣庄市司法局	1648.00
25	枣庄市财政局	6435.00
26	枣庄市人民政府国有资产监督管理委员会	3273.00

27	枣庄市人力资源和社会保障局	10541.00
28	枣庄市劳动和社会保障监察支队	114.00
29	枣庄市自然资源和规划局	4525.00
30	枣庄市住房和城乡建设局	37985.00
31	枣庄市城市管理委员会办公室	5334.00
32	枣庄市交通运输局	20618.00
33	枣庄市城乡水务局	30732.00
34	枣庄市农业农村局	81994.00
35	枣庄市商务局	18840.00
36	枣庄市文化和旅游局	8861.00
37	枣庄市卫生健康委员会	47923.00
38	枣庄市健康城市建设指挥部办公室	3284.00
39	枣庄市市场监督管理局	337.00
40	枣庄市生态环境局	19718.00
41	枣庄市体育局	2335.00
42	枣庄市统计局	589.00
43	枣庄市应急管理局	47324.00
44	枣庄市应急救援保障中心	3919.00
45	枣庄市人民防空办公室	1205.00
46	枣庄市行政审批服务局	1067.00
47	中国国际贸易促进委员会枣庄市委员会	140.00
48	枣庄市能源局	41091.00
49	枣庄市供销合作社联合社	8465.00
50	枣庄市机关事务服务中心	3510.00
51	中国人民政治协商会议枣庄市委员会办公室	41765.00
52	中国民主建国会枣庄市委员会	973.00
53	中国民主同盟枣庄市委员会	1132.00
54	九三学社枣庄市委员会	1590.00
55	中国国民党革命委员会枣庄市委	683.00
56	中国农工民主党枣庄市委员会	1044.00
57	枣庄市工商业联合会	0.00
58	枣庄市总工会	4908.00
59	中国共产主义青年团枣庄市委员会	1027.00
60	枣庄市科学技术协会	2406.00
61	枣庄市文学艺术界联合会	710.00
62	枣庄市社会科学界联合会	859.00
63	枣庄市残疾人联合会	5070.00
64	枣庄市归国华侨联合会	2060.00
65	山东省枣庄市中级人民法院	1062.00

66	枣庄市投资促进局	590.00
67	枣庄市林业和绿化局	11586.00
68	枣庄市地方金融监督管理局	2992.00
69	枣庄市退役军人事务局	6407.00
70	中共枣庄市委网络安全和信息化委员会办公室	3078.00
71	枣庄市调查研究中心	954.00
72	枣庄市工业和信息化局	19408.00
73	枣庄市医疗保障局	625.00
74	枣庄市妇女联合会机关	3599.00
75	枣庄市红十字会	1720.00
76	枣庄市疫情指挥部	87198.00
77	中共枣庄市委外事工作委员会办公室	735.00
78	枣庄市文化市场综合执法支队	338.00
79	合计	914063

2.产出质量

（1）安全行驶达标率

该指标分值为3分，得分率为100.00%，得分高。根据公车管理中心2022年统计的车辆服务安全行驶情况及相关日常考核资料显示，2022年度在对各市委、市政府及市直机关、事业单位等机构提供日常公务服务用车以及各类会议会展应急事务提供服务用车时均未出现相关的安全责任事故及危险状况发生，且公车管理中心也定期开展了安全行驶方面的相关警示教育及培训学习，安全行驶服务达标率表现优良。

（2）车辆出勤达标率

该指标分值为6分，得分率为66.67%，得分一般。公车管理中心现有在册服务车辆共计63辆，其中中巴车5辆，商务车11辆，轿车47辆。根据现场调查统计的现有服务车辆中，可运营车辆为43辆，停运车辆为20辆，约占车辆总数的三分之一，

现配备驾驶人员共计 43 人，每个驾驶人员对应各自负责运营车辆。停运车辆的停运原因大致分为三类，一类是车辆车龄较大，整体车况不能满足服务标准。二是车辆车况不佳，老旧损坏严重致使无法妥善维修，存在安全隐患无法继续服务行驶。三是车辆处于维修整备阶段，且维修整备周期较长，暂无法服务运营。停运车辆数量相对较多，影响了车辆服务运营效率，占用了相关车辆维保资源，需进一步合理安排处置不能达标的运营服务在册车辆，确保车辆运营状况及服务出勤的达标率。具体车辆信息情况见表 4

图 6 部分停运车辆照片

表 4 车辆信息统计表

序号	车牌号	机动车登记证书注册时间	品牌车型	权属单位	营运状态	备注
1	鲁 DC5170	2011 年 7 月 13 日	丰田考斯特	机关事务管理局	运营	
2	鲁 D00075	2013 年 1 月 25 日	丰田考斯特	机关事务管理局	运营	
3	鲁 D00101	2013 年 3 月 13 日	丰田考斯特	机关事务管理局	运营	
4	鲁 DD0621	2020 年 1 月 7 日	宇通 T7	公交集团	运营	
5	鲁 DD9851	2020 年 1 月 8 日	宇通 T7	公交集团	运营	
6	鲁 D809CT	2012 年 7 月 10 日	丰田普瑞维亚	机关事务管理局	运营	
7	鲁 DS668V	2013 年 10 月 22 日	别克 GL8	机关事务管理局	运营	
8	鲁 D165HT	2019 年 12 月 10 日	别克商务	公交集团	运营	
9	鲁 D715HP	2019 年 12 月 10 日	别克 GL8	公交集团	运营	
10	鲁 D891HA	2019 年 12 月 10 日	别克商务	公交集团	运营	
11	鲁 DX255X	2019 年 12 月 10 日	别克 GL8	公交集团	运营	
12	鲁 D513LW	2021 年 3 月 3 日	别克 GL8	公交集团	运营	
13	鲁 DF532D	2021 年 3 月 3 日	别克 GL8	公交集团	运营	
14	鲁 DJ781K	2021 年 3 月 3 日	别克 GL8	公交集团	运营	
15	鲁 DJ875B	2021 年 3 月 3 日	别克 GL8	公交集团	运营	
16	鲁 DK208T	2021 年 3 月 3 日	别克 GL8	公交集团	运营	
17	鲁 DD07677	2021 年 3 月 15 日	北京电动车	公交集团	运营	
18	鲁 DD55108	2021 年 3 月 15 日	北京电动车	公交集团	运营	
19	鲁 DD60126	2021 年 3 月 15 日	北汽新能源	公交集团	运营	
20	鲁 DD60663	2021 年 3 月 15 日	北京电动车	公交集团	运营	
21	鲁 DD60770	2021 年 3 月 15 日	北汽电车	公交集团	运营	
22	鲁 DN169J	2012 年 2 月 23 日	大众迈腾	机关事务管理局	运营	
23	鲁 DS858L	2012 年 5 月 8 日	大众迈腾	机关事务管理局	运营	
24	鲁 DS778S	2012 年 10 月 25 日	大众帕萨特	机关事务管理局	运营	
25	鲁 DS303D	2012 年 10 月 30 日	大众迈腾	机关事务管理局	运营	
26	鲁 DS962F	2012 年 11 月 5 日	大众帕萨特	机关事务	运营	

				管理局		
27	鲁 DP955D	2012 年 12 月 25 日	大众迈腾	机关事务管理局	运营	
28	鲁 DS137X	2012 年 11 月 23 日	大众迈腾	机关事务管理局	运营	
29	鲁 DR799S	2013 年 1 月 6 日	大众迈腾	机关事务管理局	运营	
30	鲁 DP956W	2013 年 2 月 5 日	大众帕萨特	机关事务管理局	运营	
31	鲁 DS137S	2013 年 2 月 8 日	大众迈腾	机关事务管理局	运营	
32	鲁 DN352N	2013 年 5 月 10 日	大众迈腾	机关事务管理局	运营	
33	鲁 DS727P	2013 年 6 月 5 日	大众帕萨特	机关事务管理局	运营	
34	鲁 DL035L	2013 年 6 月 9 日	大众迈腾	机关事务管理局	运营	
35	鲁 DR301B	2013 年 6 月 9 日	大众迈腾	机关事务管理局	运营	
36	鲁 DR997H	2013 年 7 月 25 日	大众帕萨特	机关事务管理局	运营	
37	鲁 DS688A	2013 年 7 月 29 日	大众帕萨特	机关事务管理局	运营	
38	鲁 DN335N	2013 年 8 月 9 日	大众帕萨特	机关事务管理局	运营	
39	鲁 DM635S	2013 年 9 月 4 日	大众迈腾	机关事务管理局	运营	
40	鲁 DS003S	2013 年 9 月 9 日	大众迈腾	机关事务管理局	运营	
41	鲁 DL070L	2012 年 5 月 2 日	大众迈腾	机关事务管理局	运营	
42	鲁 DS632A	2013 年 11 月 19 日	大众帕萨特	机关事务管理局	运营	
43	鲁 DS737H	2013 年 12 月 25 日	大众迈腾	机关事务管理局	运营	
44	鲁 DS968T	2013 年 1 月 18 日	大众迈腾	机关事务管理局	停驶	停用半年以上
45	鲁 D616CA	2010 年 3 月 24 日	日产尼桑 LGBFIAE02AR2077	机关事务管理局	停驶	停用一年以上

			75			
46	鲁 DN337N	2010 年 11 月 8 日	别克君越	机关事务管理局	停驶	停用一年以上
47	鲁 D991CH	2011 年 1 月 18 日	丰田凯美瑞	机关事务管理局	停驶	停用一年以上
48	鲁 DN118L	2011 年 1 月 24 日	别克 SGM7207TATA	机关事务管理局	停驶	停用一年以上
49	鲁 DN366T	2011 年 1 月 24 日	雅阁	机关事务管理局	停驶	停用一年以上
50	鲁 DT303T	2011 年 1 月 24 日	北京现代	机关事务管理局	停驶	停用一年以上
51	鲁 DS050E	2011 年 3 月 23 日	君越 SGM7207	机关事务管理局	停驶	停用一年以上
52	鲁 DN369N	2011 年 7 月 12 日	日产天籁	机关事务管理局	停驶	停用一年以上
53	鲁 DN912D	2011 年 10 月 25 日	现代 LBENFAJBX086022	机关事务管理局	停驶	停用一年以上
54	鲁 DN755D	2011 年 12 月 13 日	日产尼桑 EQ7204AC	机关事务管理局	停驶	停用一年以上
55	鲁 DS828L	2012 年 3 月 20 日	大众帕萨特	机关事务管理局	停驶	停用一年以上
56	鲁 DS082S	2012 年 6 月 28 日	大众帕萨特 SWV7181OC	机关事务管理局	停驶	停用一年以上
57	鲁 DT001F	2013 年 2 月 26 日	大众朗逸	机关事务管理局	停驶	停用半年以上
58	鲁 DS338R	2012 年 12 月 3 日	大众 FV7187TFATG	机关事务管理局	停驶	停用一年以上
59	鲁 DS580A	2013 年 5 月 8 日	大众迈腾	机关事务管理局	停驶	停用一年以上
60	鲁 DL036L	2013 年 7 月 29 日	迈腾 A15034	机关事务管理局	停驶	停用一年以上
61	鲁 DT519W	2013 年 6 月 7 日	大众帕萨特	机关事务管理局	停驶	信访局使用
62	鲁 D661CQ	2011 年 5 月 8 日	广汽本田汽车	机关事务管理局	停驶	停用一年以上
63	鲁 DS008S	2013 年 7 月 22 日	大众迈腾	机关事务管理局	停驶	停用半年以上

3.产出时效

该指标分值为3分，得分率为100.00%，得分高。2022年度公务车服务平台运行良好，高效及时的承担了相应的用车保障任务，确保了全年安全运行服务的平稳有序进行，未发现有相关用车任务滞后或延误的情况发生。

4.产出成本

（1）车辆运营成本控制率

该指标分值为7分，得分率为71.43%，得分良。2022年度公车管理中心车辆运营成本约为201.17万元，其中主要成本为燃油费117.09万元，维修费47.53万元，通行服务费、通行费15.18万元，车辆保险12.79万元及其他项目费用8.58万元。具体成本情况见表5.

公务车服务管理平台的相关服务车辆信息统一纳入了枣庄市公务用车管理平台系统，实行集中统一调度，统一安排，统一管理。服务车辆均配备有北斗定位终端系统，实现实时定位，并按规定要求统一喷涂标识，以确保服务数据统计的客观明确。公务用车实行“一车一卡”定点对号加油和公务用车到定点维修厂进行维修，定点购买车辆保险，并与相关第三方服务机构签署了委托服务协议。其定点车辆维修单位为枣庄市金谛汽车维修养护有限公司，定点车辆保险业务单位为中华联合财险保险股份有限公司枣庄市分公司。

但在抽查服务车辆的相关行驶数据时，个别车辆的实车行驶

数据与系统统计数据有所偏差，实际行驶总里程少于统计行驶总里程，致使其在车辆行驶数据统计上不够严谨合理，影响了用车成本核算的准确性和客观性，需进一步增强相关数据的匹配程度，及时复核行驶数据，做到充分运用平台大数据分析功能，对公务用车管理信息进行汇总、分析，为公务用车标准化、精细化管理提供数据支撑。

表 5 2022 年度公务车管理中心车辆成本明细表

序号	项目名称	金额（万元）
1	燃油费	117.09
2	维修费	47.53
3	通行服务费、通行费	15.18
4	车辆保险	12.79
5	过桥过路费	3.39
6	北斗服务费	2.11
7	车辆电费	1.75
8	审车费	1.31
9	停车费	0.01
10	过户费	0.01

（2）人员薪资成本控制率

该指标分值为 6 分，得分率为 100.00%，得分高。公车管理中心的相关管理服务人员 2022 年度人工成本共计约 486.57 万元，具体明细见表 6，通过抽查凭证，未发现人员薪资及其他人工成本应支未支，虚支漏支等违规现象。

表 6 2022 年度公务车管理中心人员成本明细表

序号	项目名称	金额（万元）
1	工资	297.12
2	社保	124.29
3	工会教育经费	26.62
4	福利费	17.43
5	安全经费	11.25
6	住房公积金	9.86

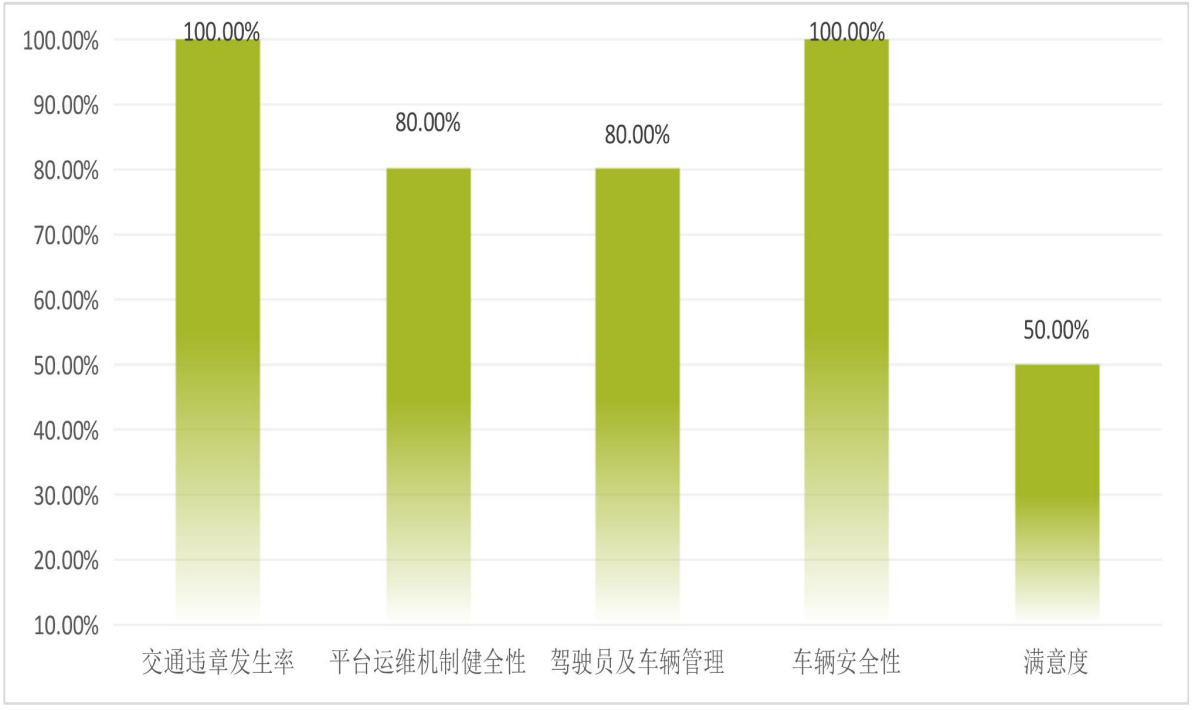
（3）平台管理成本控制率

该指标分值为 5 分，得分率为 100.00%，得分高。2022 年度公车管理中心的管理服务办公成本共计约为 70.72 万元，其中含办公费用 3.84 万元，折旧费用 66.88 万元，成本明细及账目凭证完整齐全，核算内容及分类合理明确，严格按照公车管理中心的有关制度规定执行。

（四）项目效益情况

效益指标总体平均得分率为 76.67%，得分良。效益三级指标得分率情况见图 7。

图 7 效益三级指标得分率情况图



1.社会效益

（1）交通违章事故发生率

该指标分值为5分，得分率为100.00%，得分高。依据公车管理中心2022年统计的车辆交通违章事故情况及日常考核资料显示，2022年度在对各市委、市政府及市直机关、事业单位等机构提供日常公务服务用车以及各类会议会展应急事务提供服务用车时，未出现相关的严重交通违章、交通安全责任事故及行车危害状况，未造成相关责任损失，在交通违章事故率及安全行驶率的控制方面措施完善，效果明显。

2.可持续性

（1）平台运维机制健全性

该指标分值为5分，得分率为80.00%，得分较高。原因为公车管理中心缺乏对车辆维修维护等方面运营实施的监管审查力度，缺少相应的车辆维保具体流程内容的相关责任制度。车辆维保项目在委托服务机构实施过程中，公车管理中心未对车辆维保时的日常管理服务内容、反馈数据的及时性和准确性进行监督核查，缺乏管理方或第三方监督部门对于服务委托单位的监管审查机制，影响了该指标的得分情况。

（2）驾驶员及车辆管理

该指标分值为5分，得分率为80.00%，得分较高。存在不足的原因一是根据现有驾驶员及在册车辆数量显示，在册车辆与驾驶员数量不相匹配，原因为停运车辆数量相对较多，无法执行

相关服务任务，导致仅凭可运营车辆数量来匹配相关驾驶人员，车辆在使用效率上无法达到满负荷运行。二是驾驶人员的服务业务培训频次不足，仅定期开展了相关的安全行驶等方面的培训内容，未定期开展服务业务相关的培训教育学习。三是在车辆信息管理上，服务车辆虽统一由公车管理中心管理调度，但车辆的权属情况较为分散，现有 63 辆车，其中 47 辆车属于机关事务中心所有，16 辆车为公车管理中心所属的城市公交集团所有，缺乏相关的车辆代管移交方面资料内容，以上因素影响了人员及车辆的管理效率。

（3）车辆安全性

该指标分值为 5 分，得分率为 100.00%，得分较高。公车管理中心针对车辆的相关维护保养及车辆的相关年审保险均按时按期实施办理，未发现车辆无故脱审脱检上路情况，运营车辆车况良好，满足车辆服务需求。

3.满意度

满意度指标分值为 10 分，总体平均得分率为 50.00%，得分较低。

（1）服务单位满意度

其中服务单位满意度指标得分率为 50.00%，得分率一般。

我们针对服务单位设计了专门的调查问卷，截至评价日，服务单位对于服务人员满意度总体反馈大致良好，但在相关单位的用车意见建议方面，普遍反映车辆老旧及服务用车数量不足，影

响了服务体验满意程度。

（2）监管单位满意度

监管单位满意度指标得分率为50.00%，得分率一般。

我们针对采购人设计了专门的调查问卷，截至评价日，监管单位满意度总体反馈基本良好，但部分监管单位人员反馈对于公车平台日常运营管理的工作及资金执行情况存在一定程度的不足，存在车辆老旧，长期闲置停运占用资源等情况。

六、项目的主要经验及做法

公务车平台运行费项目是公车管理中心依托省市公务用车管理平台系统，对所管辖的相关服务车辆实行集中统一的管理调度，旨在为各市委、市政府及市直机关、事业单位等相关机构提供安全高效的公务用车服务。

公车管理中心从政策落实、需求报审、车辆调度、安全行驶、车辆维保、培训学习、后勤管理等各个环节，遵循了相关法律法规政策规定，合理合规的将公务用车服务的运营工作内容逐一落实，促进了公务车平台管理服务的推动与发展，进一步加强了政府专项资金的使用效率，提高了公车管理中心对辖区内服务车辆运行管理情况的维护成效及标准。

七、项目存在的主要问题

（一）项目决策阶段立项内容不完整，绩效目标不全面，预算依据不细致，影响项目相关决策科学性合理性

首先，公车管理中心在公务车平台建立之初，未完整留存相关的前期立项依据资料，不能完整的反映项目建立流程，仅以省委办公厅、省政府办公厅印发的《山东省党政机关公务用车管理办法》（鲁办发〔2018〕49号）、《关于省级党政机关公务用车制度改革后保留车辆使用管理有关问题的通知》（鲁车改组字〔2017〕1号）、《关于市级党政机关公务用车制度改革后保留车辆使用管理有关问题的通知》（枣车改办〔2018〕9号）、《山东省公务用车平台使用管理办法（试行）》等省级、市级相关政策法规为主导，延续项目前期的相关工作服务内容，无法明确体现出项目核心指导思想及后续发展情况。

其次，在年度绩效目标的制定上，未能严谨科学的设立项目的年度绩效目标及其内容，只设立了相关的工作计划和年度重点任务，不能完整反映项目具体绩效内容情况。且计划目标的指标不够细化明确，不能详细体现计划目标的针对性、合理性。

最后，编制年度项目预算时编制依据不充分，编制分类不具体。公车管理中心按照总额控制，无详细预算依据。

（二）项目在运维方面监管力度不够，缺乏相关车辆事务审批监管责任制度

在项目日常维护过程中，项目服务的车辆，在日常加油维修

保养等环节缺乏相应的监督管理体制和责任机制，对上报的加油维修保养信息缺少相关监督复审流程，仅有前置申报手续和相关依据资料，缺少如复核、抽检、巡查情况等资料内容。以上问题影响了平台日常运营管理和控制过程的客观性及有效性。

（三）对于车辆的出勤率和成本控制方面管理不到位，老旧停运车辆及统计数据偏差影响服务效率

首先，在项目产出阶段，公车管理中心在管理维护服务运行车辆时，对于老旧、损坏、停运的车辆管理力度还需进一步加强。在册运营服务车辆中，约有三分之一的车辆因老旧、损坏或其他原因造成不同程度的车辆临时或长期停运现象，导致服务车辆的数量无法达到满负荷运转，影响了派车服务效率。其次，在车辆日常相关运营数据测算上，实际行驶数据与平台系统测算数据误差频次较多，统计数据不够严谨准确，无法客观有效的反映车辆日常服务内容。

（四）项目的相关业务审批监督管理措施有待进一步完善，人员车辆管理及培训有待进一步提高，增强服务满意度调查反馈力度

在项目效益阶段，一是在项目日常运营管理制度的内容制定上，缺乏相关业务事项流程及审批监督管理制度，仅依靠各级实施部门自行上报审批管理，缺乏相关监管责任制度约束，缺乏相应抽检复核流程措施。二是驾驶人员与在册车辆数量匹配程度较差，在册车辆为 63 辆，其中老旧闲置停运车辆为 20 辆，现有驾

驶员为 43 人，老旧闲置停运车辆无法有效处置，占用相关资源。三是运营非本机构车辆，缺乏车辆的移交代管手续资料。四是 2022 年度仅开展了车辆安全行驶等方面的教育培训，未开展关于针对业务和服务内容方面培训学习。五是部分服务单位及监管单位，在满意度调查反馈时，对日常运营服务提出了需要加强改进的相关意见建议。

八、意见建议

（一）建议公车管理中心针对项目立项情况，进一步梳理前期立项内容，整理项目立项过程及相关审批资料，并按规定编制归档，妥善保存。完善绩效目标的计划制定，建立相关绩效目标设立机制，在项目开展的前期设立年度绩效目标，对绩效目标实施绩效自评，并根据绩效目标设置的相关指标进行年末绩效考核。在编制年度预算时合理论证项目内容，进行预算的分类编制，编制时详细明确预算相关依据，用以体现预算编制与年度项目执行的适应性、科学性、准确性。

（二）建议公车管理中心进一步加强车辆事务审批方面的监督管理力度，落实车辆加油维修保养等事务的各项权利责任，制定相关车辆业务监管审查流程制度，严格按照制度约定的相关责任内容执行，定期开展业务内容相关的复核或巡查，明确相关管理工作职能，加强过程管理执行的约束能力。

（三）建议公车管理中心结合项目的具体情况和条件，制定相应的老旧损坏闲置车辆的处置机制，加强停运车辆的管理力

度，对无法提供服务的车辆合理安排，妥善处理，提高管理中心作为项目主管单位的主动性意识，以进一步发挥服务车辆的使用效率和作用。优化车辆平台系统数据统计情况，增强车辆运营数据的复核力度，避免出现统计数据不一致的情况。

（四）建议公车管理中心根据项目实际情况，进一步完善相关制度的建立，坚持“先申请、后用车，谁主管、谁审核，谁使用、谁负责”的原则，在保证安全培训教育的同时，开展关于服务内容相关的知识学习及业务培训，增加业务服务培训频次，以提升项目预算对资金执行的使用效益，增强服务对象及上级监管部门对平台服务运营工作的满意程度。提高人员车辆的使用效率，增强驾驶员与车辆的匹配程度，改善服务硬件设施条件质量，并妥善归纳整理车辆权属托管移交等方面的资料，做到在册运营车辆的有迹可循。

附件：

1. 枣庄公车平台运行项目得分表
2. 调查问卷
3. 问题清单

枣庄市公车平台运行费项目绩效评价指标体系

一级指标	分值	二级指标	分值	三级指标	分值	指标解释	评价标准	评价依据	得分
决策	14	项目立项	6	立项依据充分性	3	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。	该项分值3分，考量项目政策的规划一致性，设立部门的职责相符性，立项资料的完整性，否则酌情扣分	政策规划、实施计划、批复	1
				立项程序规范性	3	项目申请、设立过程是否符合相关要求，用以反映和考核项目立项的规范情况。	该项分值3分，增资或其他立项材料形式合规得1分，程序完备得2分，否则不得分。	项目实施方案、批复、会议纪要	1
		绩效目标	4	绩效目标合理性	2	项目所设定的绩效目标是否依据充分，是否符合客观实际，用以反映和考核项目绩效目标与项目实施的相符情况。	该项分值2分，绩效目标计划符合实际工作内容得2分，根据绩效目标完善程度酌情扣分，若是没有绩效目标计划，该指标不得分。	年度工作规划、绩效目标资料	1
				绩效指标明确性	2	依据绩效目标设定的绩效指标是否清晰、细化可衡量等，用以反映和考核项目绩效目标的明细化情况。	该项分值2分，项目绩效目标计划（含长期目标和年度目标）在数量、质量、成本、时效、效益等方面设置了细化、量化的绩效指标，计划指标内容清晰合理，得2分，否则不得分	年度工作规划、绩效目标资料	1
		资金投入	4	预算编制科学性	2	项目预算编制是否经过科学论证、有明确标准，资金额度与年度目标是否相适应，用以反映和考核项目预算编制的科学性、合理性情况。	该项分值2分，预算标准明确，与项目实际适应得2分，否则酌情扣分。	项目预算明细及依据标准	1
				资金分配合理性	2	项目预算资金分配是否有测算依据，与补助单位或地方实际是否相适应，用以反映和考核项目预算资金分配的科学性、合理性情况。	该项分值2分，预算资金分配有合理依据得1分，与实际需求适应得1分，否则不得分。	预算资金分配依据资料	2
过程	21	资金管理	8	资金到位率	2	实际到位资金与财政预算资金的比率，用以反映和考核资金落实情况对项目实施的总体保障程度。	指标分值=资金到位率*指标满分值2分，指标得分不超过2分。	资金到位凭证	2
				预算执行率	2	项目预算资金是否按照计划执行，用以反映或考核项目预算执行情况。	指标分值=（实际支出资金/实际到位资金）×100%*指标满分值2分，指标得分不超过2分。	实际支出明细	2
				资金使用合规性	4	项目资金使用是否符合相关的财务管理制度规定，用以反映和考核项目资金的规范运行情况。	该项分值4分。支出依据不合规的，酌情扣分；发现挤占、挪用、截留、改变用途问题，扣1-4分。若项目20%以上资金存在问题则二级指标整体不得分	资金支出明细及相关依据凭证	4
		组织实施	13	管理制度健全性	6	项目实施单位的财务和业务管理制度是否健全，用以反映和考核财务和业务管理制度对项目顺利实施的保障情况。	该项分值6分。公司建立了健全的财务及业务管理制度，如资金使用制度，公车使用制度，车辆维保制度，驾驶员培训及工作制度等。组织架构清晰，工作有效衔接得满分，否则酌情扣分，扣完为止	财务及业务管理制度、组织架构如资金预算分配、资金使用制度，公车使用制度，车辆加油维护保养制度，驾驶员培训及相关工作制度等	5
				制度执行有效性	7	项目实施是否符合相关管理规定，用以反映和考核相关管理制度的有效执行情况。	该项分值7分。公司建立的各项管理制度得到有效执行，财务管理、会计核算规范，项目组织实施良好，档案健全，项目调整手续健全得满分，否则酌情扣分，扣完为止	制度规定、职责分工、相关合同、管理资料、文件审批、会议纪要等	5

枣庄市公车平台运行费项目绩效评价指标体系

一级指标	分值	二级指标	分值	三级指标	分值	指标解释	评价标准	评价依据	得分
产出	35	产出数量	5	计划服务数量达标率	5	对照年度工作目标，对项目的工作计划开展情况进行评价	该项分值5分。公司用车全年派车实际情况、行驶里程总数、使用单位数按照制定计划开展，与计划相符得满分，否则根据实际进度酌情扣	工作计划、工作总结、汇总资料、车辆上报内容、主管部门考核、用车台账明细、相关统计数据	5
		产出质量	9	安全行驶达标率	3	对照预定目标，对项目质量达标情况进行评价，安全行驶达标率=(安全行驶用车数量/实际行驶用车数量)×100%	该项分值3分，按照规划目标，2022年指标分值=安全行驶达标率×指标满分值3分。反映年度用车安全执行情况。	工作计划总结、汇总资料、上报数据、主管部门考核	3
				车辆出勤达标率	6	对照预定目标，对全部在册车辆出勤达标率情况进行评价	该项分值6分，按照规划目标，2022年在册车辆维护达标并保障车辆正常使用得满分。否则酌情扣分。	车辆信息统计、车辆实际情况、车辆运营状况、维保资料	4
		产出时效	3	项目实施的及时性	3	对项目实施的及时性进行评价	该项分值3分。按照项目工作计划完成，公务车平台运行及维护完成情况评价，酌情扣分。	工作计划总结、汇总资料、上报数据、主管部门得考核、用车台账	3
		产出成本	18	车辆运营成本控制率	7	对车辆日常运营的实际产生成本进行评价	该项分值7分。对照目标实际完成情况进行评价，指标分值=指标执行率×指标满分值7分。反映用车成本情况。	2022年交通费用明细、预算、台账、明细账等资料	5
				人员薪资成本控制率	6	对驾驶员及管理人员薪资待遇成本进行评价	该项分值6分。对照目标实际完成情况进行评价，指标分值=指标执行率×指标满分值6分。反映薪资成本情	2022年薪资费用明细、预算、台账、明细账等资料	6
				平台管理成本控制率	5	对2022年度公务交通平台支出情况进行评价	该项分值5分。对照目标实际完成情况进行评价，指标分值=指标执行率×指标满分值5分。反映管理成本情况。	2022年办公费用明细、预算、台账、明细账等资料	5
效益	30	社会效益	5	交通违章事故发生率	5	评价公务用车交通违章事故发生的次数是否控制在目标以内	该项分值5分，交通违章事故发生率控制在计划以内得满分，否则酌情扣分。	工作总结、汇总资料、上报数据、主管部门得考核、服务评价内容	5
		可持续性	15	平台运维机制健全性	5	评价公务用车平台机制的可持续性	该项分值5分，公交用车管理平台运转良好，平台运维机制健全，得满分，否则酌情扣分	工作总结、汇总资料、上报数据、主管部门得考核、相关资料	4
				驾驶员及车辆管理	5	评价公务用车及其驾驶员管理机制的可持续性	该项分值5分，驾驶员与车辆管理程度及培训达标次数，得满分，否则酌情扣分。	工作总结、汇总资料、上报数据、主管部门得考核、相关资料	4
				车辆安全性	5	评价公务用车维修保养、检测年审及保险机制的可持续性	该项分值5分，车辆维修保养、检测年审及保险手续健全，出勤保障到位，得满分，否则酌情扣分。	第三方协议、汇总资料、上报数据、主管部门得考核、相关资料	5
		满意度	10	满意度	10	评价相关利益人员的满意程度	该项分值10分，主管部门总体满意度95%以上,无负面意见建议，得5分；2.服务单位总体满意度95%以上，无负面意见建议，得5分。否则依据负面情况酌情扣分	相关调查问卷	5
合计	100		100		100				79

枣庄市公务车平台运行费项目绩效评价满意度调查问卷-服务单位

1、 您所在的单位为？ [填空题]

填空题数据请通过下载详细数据获取

2、您单位经常使用公务车平台进行公务用车服务吗？ [单选题]

选项	小计	比例
A 经常使用	18	81.82%
B 偶尔使用	4	18.18%
C 不使用	0	0%
本题有效填写人次	22	

3、您所乘坐的车辆是否存在以下问题？ [多选题]

选项	小计	比例
A 车辆破损陈旧	1	4.55%
B 存在污垢异味	0	0%
C 行驶安全隐患	0	0%
D 无类似情况	21	95.45%
本题有效填写人次	22	

4、您所乘坐车辆的驾驶员是否存在以下问题？ [多选题]

选项	小计	比例
A 用车时衣装不整	0	0%
B 行驶中抽烟打电话	0	0%
C 窥探泄露行程隐私	0	0%
D 无类似情况	22	100%
本题有效填写人次	22	

5、您对用车时驾驶员的服务质量及用车体验满意吗？ [单选题]

选项	小计	比例
A 非常满意	22	100%
B 不满意	0	0%
本题有效填写人次	22	

6、用车时是否存在未按时到达或目的地位置错误的情况发生？ [单选题]

选项	小计	比例
A 没有	22	100%
B 有	0	0%
本题有效填写人次	22	

7、您对关于公务车平台日常用车的运营管理方面还有什么意见建议？ [填空题]

填空题数据请通过下载详细数据获取

枣庄市公务车平台运行费项目绩效评价满意度调查问卷-监管单位

1、您对公务车平台的日常运营管理工作流程的规范情况是否满意？ [单选题]

选项	小计	比例
A 满意	9	90%
B 不满意	1	10%
本题有效填写人次	10	

2、您对公务车平台的日常运营管理资金使用的规范情况是否满意？ [单选题]

选项	小计	比例
A 满意	9	90%
B 不满意	1	10%
本题有效填写人次	10	

3、您对公务车管理中心年度工作计划的执行完成情况是否满意？ [单选题]

选项	小计	比例
A 满意	10	100%
B 不满意	0	0%
本题有效填写人次	10	

4、在对公务车平台的年度监督管理考核过程中，是否发现过未按相关法律法规或制度办法执行的工作内容？ [单选题]

选项	小计	比例
A 没有	9	90%
B 有	1	10%
本题有效填写人次	10	

5、对公务车管理中心及公务车平台在运营管理方面还有什么意见建议？ [填空题]

填空题数据请通过下载详细数据获取

附件3

枣庄市公车平台运行费项目
绩效评价问题清单

问题分类	序号	项目责任单位	问题描述
项目立项方面存在的问题	1	枣庄市公务车管理中心	项目缺少前期的立项及政策审批等过程性资料，在项目立项依据充分性及立项程序合规性方面缺乏资料支撑，仅有相关的省、市公务车制度改革管理等政策文件为主要立项程序依据，无法全面切实的反映项目建立之初的实际需求和计划实施内容 。
绩效目标方面存在的问题	2	枣庄市公务车管理中心	项目在具体实施过程中，虽设立了与项目运营相关的年度目标计划，但无相关详细的绩效指标内容作为年度考核标准，仅有年度工作计划及年末工作总结作为项目实施的目标概述，无法有针对性的、可量化的体现项目年度实施的完成情况 。
资金投入方面存在的问题	3	枣庄市公务车管理中心	项目在预算的编制过程中，无详细明确的预算编制依据，仅参考上一年度运营实施情况，制定的资金明细概算作为下一年度的预算编制依据，且预算编制分类不够细化，未能体现预算编制的科学性、合理性等指标。
组织实施方面存在的问题	4	枣庄市公务车管理中心	项目缺乏车辆事务相关监管责任制度及机制，对于车辆相关申报事项内容的复核及审批未设立相应的监管部门巡查，仅依靠车辆执行管理部门及相关第三方维修机构自行管理 。
产出质量方面存在的问题	5	枣庄市公务车管理中心	项目在车辆出勤达标率方面，存在部分车辆因老旧、损坏闲置及其他问题等原因，而导致的约三分之一在册车辆停运情况，影响车辆服务使用效率。

产出成本方面存在的问题	6	枣庄市公务车管理中心	项目在抽查的运营车辆累计公里总计中，个别车辆的平台统计总里程与实际车辆表显里程有所差距，虽然差距数额不大但数量相对不少，在车辆里程数据统计上不够严谨，影响了车辆在运营成本控制方面相关统计的科学性、合理性。
可持续性方面存在的问题	7	枣庄市公务车管理中心	一是缺乏服务人员相关业务培训资料，缺乏车辆加油维保的相关责任监管措施手段及抽检复核资料；二是车辆存在数量多于驾驶员的情况，且部分车辆因老旧损坏等原因无法参与日常运营服务；三是车辆权属为两个单位分别所有，但均由公务车中心负责管理使用，无相关的交接托管等移交资料或政策文件。
满意度方面存在的问题	8	枣庄市公务车管理中心	服务满意度在基本指标的反馈基本良好，但是普遍在意见建议方面提出了车辆老旧、数量不足影响服务质量的问题。在监管单位满意度方面，存在有反映车辆管理执行力度不够，闲置车辆不能妥善处理，资金使用效率不高的情况。