

2018 年教育均衡发展项目

绩效跟踪评价报告

预算单位：闵行区教育局

主管单位：闵行区教育局

委托单位：闵行区教育局

评价单位：上海浩丞管理咨询有限公司

二零一八年十月

目 录

◆ 摘要	2
一、项目要解决的主要问题.....	2
二、项目资金安排和执行情况.....	2
三、项目产出类绩效指标完成情况.....	2
四、跟踪结果判定	3
五、主要存在问题	3
◆ 正文	4
一、项目概况	4
（一）项目立项程序和依据.....	4
（二）项目要解决的主要问题、整体绩效目标、目标完成计划和现阶段完成情况	5
1、项目要解决的主要问题.....	5
2、整体绩效目标	5
3、绩效指标完成计划和现阶段完成情况.....	6
（三）项目实施组织管理情况.....	7
1、组织分工	7
2、制度建设	7
3、项目管理	8
（四）项目预算安排和执行情况.....	9
1、经费来源、用途、支付方式.....	9
2、2018 年度预算及执行情况.....	9
3、近三年项目预算及执行情况.....	10
（五）项目实施计划及完成情况.....	10
二、项目完成情况及偏差分析.....	11
（一）投入类指标完成情况及偏差分析.....	11
（二）过程类指标完成情况及偏差分析.....	12
（三）产出类指标完成情况、偏差分析及全年预测.....	13
三、跟踪结果判定	13
四、影响项目绩效目标完成的主要问题及对产出类指标完成情况的预测	14
（一）主要问题	14
（二）产出类指标完成情况预测.....	14
（三）建议和改进措施.....	14

2018 年教育均衡发展项目 财政支出绩效跟踪评价报告

◆ 摘要

一、项目要解决的主要问题

通过合作办学-向明中学浦江校区、市二中学梅陇校区、华东师范大学闵行紫竹基础教育园区，推动中心城区优质教育资源导入和辐射郊区农村，提高闵行区整体办学水平，扩大闵行区学生的招生率。

二、项目资金安排和执行情况

项目资金由区级财政承担，2018 年度预算总额为 1,550.00 万元，截止跟踪期，已全额拨付至相关学校，预算执行率 100%。

本项目包括三个子项目：向明中学浦江校区办学补贴 400 万元，为跨年度一次性拨付；市二中学梅陇校区生均经费 800 万元，截止跟踪期，实际使用金额 416.8 万元，另有较多项目于今年暑期进行，尚未支付，预计年底可全部使用；华东师范大学闵行紫竹基础教育园区 350 万元，截止跟踪期，实际使用金额 174.66 万元，预计年底可全部使用。

三、项目产出类绩效指标完成情况

1、年度招生闵行区学生占比

按照协议约定，向明中学浦江校区年度招生中 60%招收闵行区学生，2016 年度累计招生 160 人，其中招生闵行区学生 96 人，占比 60%；市二中学梅陇校区年度招生中 60%招收闵行区学生，2018 年度累计招生 120 人，闵行区学生 108 人，占比 90%。阶段目标完成率达到 100%。

2、办学规模达标率

根据协议约定，向明中学浦江校区、市二中学梅陇校区最终办学规模可达到 24 个教学班，学生总数达到 960 名以上。

评价发现，截止跟踪期，向明中学浦江校区累计 12 个教学班，学生总数年平均 512 人，班级数量达标率为 50%，招生累计人次达标率为 53%。市二中学梅陇校

区累计 12 个教学班，学生总数年平均 457 人，班级数量达标率为 50%，招生累计人次达标率为 47.6%。阶段目标完成率平均为 50%。

3、补贴发放及时率

截止 2018 年 8 月 31 日，已按制度规定时限及时完成补贴发放工作，及时率 100%。

四、跟踪结果判定

经第三方评价，本项目判定结果为运行存在问题。

五、主要存在问题

1、预算编制合理性有待提高

本项目为办学经费补贴类，部分子项目预算金额未参考以前年度实际生均经费测算，缺乏合理的预算编制依据，其中向明高中办学补贴 400 万限额为口头协议约定，规范性不够。

2、缺乏对校区的考核，不利于跟踪反馈管理

根据协议约定，区教育局负责对校区的教学质量进行考核评估。然项目已实施多年，尚未制定考核评估机制，缺乏年度考核验收，不利于跟踪反馈项目实施情况。

3、合同内容约定不够清晰

项目于 2009 年成立时签订了合作办学协议，内容较为粗框，补贴资金亦不明确，且合同至今期限较长，实用性上有待商榷。

◆ 正文

为进一步加强财政支出预算绩效管理，提高财政资金使用效率和效益，闵行区教育局根据上海市财政局《上海市预算绩效管理实施办法》（沪财绩[2014]22号）和闵行区财政局《关于开展2018年度财政预算项目支出绩效跟踪评价工作的通知》（闵财评[2018]21号）的要求，对2018年教育均衡发展项目进行绩效跟踪评价，评价时间节点为2018年8月31日。

一、项目概况

（一）项目立项程序和依据

《上海市教育委员会等5部门在关于印发《上海市配套商品房市属基地公建配套学校建设和管理工作的实施意见》的通知》（沪教委基〔2007〕11号）中提出：“加强配套商品房市属基地公建配套学校建设，为动迁居民创设良好的教育环境，促进中心城区优质资源向郊区转移和辐射，推进城乡教育协调发展”。

为贯彻市委市政府提出的将“中心城区教育资源向人口导入区输出”的要求，发挥中心城区教育资源较为丰富的优势，深化教育领域的合作，促进共同发展，推进区域全面协调可持续发展，上海市闵行区教育局（以下简称“区教育局”）于2009年、2010年间经多次协商，积极引入优势教育资源入驻闵行，并给予一定的办学经费支持。

2009年，上海市卢湾区教育局、上海市闵行区教育局经多次协商，签订合作办学协议，成立“向明中学浦江校区”。协议约定闵行区教育局提供校区的校舍及其附属场地，向明中学负责日常管理工作；在办学规模上：开办前三年，学生招收人数逐步到达720名左右，为18个教学班，每个年级6个班，每班40名左右学生，最终规模可达24个教学班；学校招生计划：60%招收闵行区学生，区教育局每年支付一定的教育经费，用以该校区的办学，经费的数额按向明中学实际生均经费（剔除基础建设、大型设备添置、更新等专项资金）和闵行区实际招生人数确定。该校区应达到上海市实验性示范性高中办学要求，教学质量由区教育局负责考核评估。

同年，华东师大与闵行区人民政府签订合作协议，共同建设紫竹基础教育精

品园区。华东师范大学受闵行区教育局委托，依托园区管理委员会，对基础教育园区的学校和幼儿园输出管理，充分发挥华东师范大学对基础教育的影响力，区教育局作为委托方，每年给予 200 万的经费支持，专项用于闵行紫竹基础教育园区层面工作的运行。同时，鉴于二附中紫竹校区及附属初中均于 2012 年 9 月正式开班，区教育局每年支持 150 万，专项用于华东师范大学二附中紫竹校区及附属初中相关工作的运行。

2010 年，上海市徐汇区教育局、上海市闵行区教育局、上海市闵行区梅陇镇人民政府共同签署了《合作举办市二中学（梅陇校区）协议书》，协议约定闵行区提供校区的校舍及其附属场地，并配置标准的设施设备，市二中学负责日常教学管理工作。在办学规模上，最终规模可达到 24 个教学班，学生总数达到 960 名以上；招生计划上，60%招收闵行区学生；区教育局每年支付一定的教育经费，用以该校区的办学，经费的数额按市二中学实际生均经费（剔除基础建设、大型设备添置、更新等专项资金）和闵行区实际招生人数确定。该校区应达到上海市实验性示范性高中办学要求，教学质量由区教育局负责考核评估。

通过以上合作办学模式，引入各区县优质资源，提升闵行区的教育教学水平。闵行区教育局自 2009 年起，每年向闵行区财政局（以下简称“区财政”）申请专项资金，用于合作办学经费支持。

（二）项目要解决的主要问题、整体绩效目标、目标完成计划和现阶段完成情况

1、项目要解决的主要问题

通过合作办学-向明中学浦江校区、市二中学梅陇校区、华东师范大学闵行紫竹基础教育园区，推动中心城区优质教育资源导入和辐射郊区农村，提高闵行区整体办学水平，扩大闵行区学生的招生率。

2、整体绩效目标

根据协议约定，向明中学浦江校区、市二中学梅陇校区每年招生中 60%为闵行区学生，提供优质教育资源，提高闵行区学生的重点大学升学率；充分发挥华东师范大学对基础教育的影响力，建立强有力的资源共享与协调机制，协助闵行区办好附属学校、幼儿园，提高吴泾地区、紫竹科技园区和闵行区的基础教育水平，从而提升区域综合社会和文化品质。

3、绩效指标完成计划和现阶段完成情况

本项目包括三个子项目：向明中学浦江校区办学补贴、市二中学生均补贴、紫竹基础教育园区。2018 年度工作计划和实际完成情况如下：

（1）向明中学浦江校区办学补贴

该子项为跨年度一次性支付，即对应办学经费所属期为 2017 年度。截止跟踪期，区教育局已完成经费拨付。根据协议约定，学校招生中 60%招收闵行区学生，该校区最终办学规模可达到 24 个教学班，学生总数达到 960 名以上。向明中学浦江校区 2017 年度招生数为 160 人，其中闵行区学生 96 名，占比 60%。截止 2017 年度，向明中学浦江校区共计 12 个教学班，学生总数年平均 512 人，班级数量达标率为 50%。经评价发现，向明中学浦江校区现有资源仅可安排 12 个教学班，主要系该协议签署日期较早，同时，协议各方修订程序比较麻烦，造成未能及时调整协议内容。

（2）市二中学生均补贴

该子项为 2018 年度市二中学梅陇校区生均补贴，截止跟踪期，区教育局已完成经费拨付。根据协议约定，学校招生中 60%招收闵行区学生，该校区最终办学规模可达到 24 个教学班，学生总数达到 960 名以上。评价发现，市二中学梅陇校区自 2015 年 9 月投入使用，现共计 12 个教学班，学生总数平均 457 人，后期办学规模是否扩张到 24 个教学班尚无法确定，具体需结合闵行区学生数由双方教育局协同商定。2018 年度招生数 120 人，招收闵行学生数 108 人，闵行区学生占比 90%。

（3）紫竹基础教育园区

该子项主要用于闵行紫竹基础教育园区层面工作的运行，经费用于建立专家顾问团和课题合作项目，指导学校的管理、教课研和教师培训、二附中张江校区派出骨干教师与管理团队的工资、津贴、奖金等等，涉及资金 350 万元，用于提升园区的办学水平和质量。该项资金独立核算，截止跟踪期，项目经费已使用 174.66 万元。

同时，本项目绩效目标经过梳理，如下表所示。

表 1. 项目绩效目标梳理表

指标分类	绩效内容	绩效指标名称	年度目标值	目标值来源	采集数据来源	跟踪选择	跟踪期目标值	跟踪期完成值
------	------	--------	-------	-------	--------	------	--------	--------

指标分类	绩效内容	绩效指标名称	年度目标值	目标值来源	采集数据来源	跟踪选择	跟踪期目标值	跟踪期完成值
投入目标	资金投入	资金到位率	100%	财务管理要求	财务记录	√	100%	100%
	资金投入	资金到位及时性	100%	财务管理要求	财务记录	√	100%	100%
管理目标	财务管理	预算执行率	100%	财务管理要求	财务记录	√	100%	100%
	业务管理	监督考核机制	建立健全	业务管理要求	业务记录	√	建立健全	0%
产出目标	产出数量	年度招生闵行区学生占比	60%	合作办学协议书	招生情况	√	60%	60%
		办学规模达标率	100%	合作办学协议书	业务数据	√	100%	50%
	产出时效	补贴发放及时率	100%	合作办学协议书	财务记录	√	100%	100%
效果目标	社会效益	市重点高中录取率（初中部）	50%	历史	业务记录	×		
	社会效益	达到综合评价分数线比例（初中）	95%	历史	业务记录	×		
	社会效益	“211”录取率	35%	历史	业务记录	×		
	满意度	学生满意度	90%	业务管理要求	社会调查	×		
		家长满意度	90%	业务管理要求	社会调查	×		
		教师满意度	90%	业务管理要求	社会调查	×		
	长效管理	长效机制健全性	建立健全	业务管理要求	制度	×		

（根据闵行区绩效管理相关规定，跟踪评价不对效果指标进行跟踪）

（三）项目实施组织管理情况

1、组织分工

闵行区教育局：项目预算和主管部门，负责项目资金申请及拨付、对向明中学浦江校区、市二中学梅陇校区、华东师范大学闵行紫竹基础教育园区进行监督考核。

向明中学浦江校区、市二中学梅陇校区、华东师范大学闵行紫竹基础教育园区：项目实施单位，负责学校的日常运作管理。

2、制度建设

目前所执行的制度有：

- 业务管理制度：《上海市配套商品房市属基地公建配套学校建设和管理工作的实施意见》的通知（沪教委基〔2007〕11号）、《卢湾区教育局 闵行区教育局合作举办向明中学（浦江校区）协议书》、《上海市徐汇区教育局 上海市闵行区教育局 闵行区梅陇镇人民政府 合作举办市二中学（梅陇校区）协议书》、《华东师范大学与闵行区教育局关于共建闵行紫竹基础教育园区的经费支持方案》、《华东师范大学与闵行区教育局关于共建闵行紫竹基础教育园区经费支持的补充协议》、《关于合作共建华东师范大学闵行紫竹基础教育园区的协议》
- 资金管理制度：《闵行区教育局专项资金管理暂行办法》、《向明中学财务管理制度》、《市二中学财务管理制度》、《华东师范大学闵行紫竹基础教育园区财务管理制度》

3、项目管理

（1）补贴内容

根据《合作办学协议书》，区教育局每年向向明中学、市二中学梅陇校区、华东师范大学闵行紫竹基础教育园区支付一定的教育经费，用于补贴向明中学浦江校区、市二中学梅陇校区、华东师范大学闵行紫竹基础教育园区的办学。其中向明中学、市二中学梅陇校区经费的数额按实际生均经费（剔除基础建设、大型设备添置、更新等专项资金）和闵行区实际招生人数确定，向明中学浦江校区每年限额 400 万元，华东师范大学闵行紫竹基础教育园区根据协议约束每年 350 万元。

（2）补贴流程

补贴流程分为三个阶段，申请、审核和拨款。具体如下：

- 申请阶段：每年年初，由向明中学、市二中学梅陇校区、华东师范大学闵行紫竹基础教育园区结合年度闵行区学生生均经费使用情况及协议约定情况，向区教育局提交申请报告，并提供相应的材料。
- 审核阶段：区教育局根据申请报告进行补贴资金的审核确认。
- 资金发放阶段：根据审核意见及申请报告，区教育局财务科于次月完成资金拨付。

（四）项目预算安排和执行情况

1、经费来源、用途、支付方式

项目资金全部由区级财政承担，用于补贴向明中学浦江校区、市二中学梅陇校区、华东师范大学闵行紫竹基础教育园区办学经费，拨付方式由区财政-区教育局-学校。

2、2018 年度预算及执行情况

本项目 2018 年度预算总额为 1,550.00 万元，其中向明中学浦江校区办学补贴 400 万元、市二中学梅陇校区生均经费 800 万元、华东师范大学闵行紫竹基础教育园区 350 万元。截止跟踪期，已全额拨付至相关学校，预算执行率 100%。

（1）向明中学浦江校区办学补贴

该子项目为跨年度一次性支付，2017 年度向明中学浦江校区年度学生平均人数为 490 人，其中闵行区学生占比 60%，即 294 人。2017 年度向明中学浦江校区剔除基础建设、大型设备添置、更新等专项支出后实际支出 1185.8 万元，人均经费为 2.42 万元，应补贴闵行区学生生均经费合计 711.48 万元。根据口头协商约定，年度办学经费补贴以 400 万为限额，故本年度区教育局共计补贴到位资金 400 万元，已于 6 月全额完成拨付。

（2）市二中学梅陇校区生均经费

该子项目为 2018 年度生均经费补贴，2018 年度预算总额为 800 万元，经核查市二中学梅陇校区该项专项资金使用情况，截止 2018 年 8 月 31 日，实际使用金额 416.8 万元，另有较多项目于今年暑期进行，尚未支付，预计年底可全部执行使用，支出明细详见下表：

科目名称	金额（单位：元）
商品和服务支出	4,167,954.36
办公费	113,975.40
印刷费	10,480.00
水费	62,838.06
电话费	28,891.51
校园保洁费用	762,466.00
校园绿化费用	65,600.70
设备维修费	160,998.64
房屋及室外工程维修费	1,774,213.00
其他维修费	129,396.00

科目名称	金额（单位：元）
租赁费	49,500.00
实验耗材费用	31,460.80
体育耗材费用	3,480.00
委托业务费	1,000.00
其他教学杂项费用	33,192.80
其他行政杂项费用	19,709.70
其他燃料费	62,519.20
资本性支出	857,822.00
图书资料购置费	410.55
小计	4,167,954.36

（2）华东师范大学闵行紫竹基础教育园区

该子项目协议约定 350 万元，经核查相关账务发现，截止 2018 年 8 月 31 日，实际使用金额 174.66 万元，预计年底可全部执行。使用资金明细如下：

科目名称	金额（单位：元）
1.专家指导费、社团指导费、园本津贴、加班费等	1,280,697.50
2.办公用品	9,662.30
3.外出学习差旅费	3,432.50
4.购买材料、维修费	34,884.50
5.购买课程服务费	250,000.00
6.校本教材印刷费	10,819.50
7.燃油、过路、停车费	111,395.00
8.集团手机及固定电话费	12,334.00
9.保安、保洁、绿化人员餐费及重大活动学生餐费	33,382.00
合计	1,746,607.30

3、近三年项目预算及执行情况

2015-2017 年度项目预算及执行情况：（单位：万元）

序号	所属年份	预算金额	实际支出	预算执行率（%）
1	2015	750.00	750.00	100%
2	2016	1,710.00	1,360.00	80%
3	2017	1,390.00	1,390.00	100%

（五）项目实施计划及完成情况

根据项目实施内容，已落实了相关工作，计划和完成情况如下：

1、年度招生闵行区学生占比

①向明中学浦江校区办学补贴

按照协议约定，向明高中浦江校区年度招生中 60%招收闵行区学生，2017 年度累计招生 160 人，闵行区学生 96 人，占比 60%，招生计划完成率为 100%。

②市二中学梅陇校区生均经费

按照协议约定，市二中学梅陇校区年度招生中 60%招收闵行区学生，2018 年度累计招生 120 人，闵行区学生 108 人，占比 90%，招生计划完成率为 100%。

2、办学规模达标情况

根据协议约定，向明中学浦江校区、市二中学梅陇校区最终办学规模可达到 24 个教学班，学生总数达到 960 名以上。

截止跟踪期，向明中学浦江校区累计 12 个教学班，学生总数年平均 512 人，班级数量达标率为 50%，招生累计人次达标率为 53%。市二中学梅陇校区累计 12 个教学班，学生总数年平均 457 人，班级数量达标率为 50%，招生累计人次达标率为 47.6%。评价发现，协议签订日期较早，根据现有实际情况，办学规模受考生数、教委等多重因素影响，暂时无法达到协议约定。因协议变更程序比较复杂，需要各方协同商议，故截止跟踪期，尚未及时就协议不符部分进行变更。

3、补贴发放情况

2018 年 6 月，项目所涉学校已向区教育局提交了相关办学经费补贴申请报告，经区教育局审核后，已由区教育局拨付至相关学校。

二、项目完成情况及偏差分析

（一）投入类指标完成情况及偏差分析

投入类指标共设置了 2 个指标，各指标完成情况如下：

指标类型	指标名称	指标细化	完成情况			
			好	较好	一般	差
A 投入	A1 项目立项	A11 项目立项规范性	√			
		A12 绩效目标质量	√			
	A2 资金落实	A21 预算执行准确率	√			

分析说明：

1、项目立项方面

本项目立项规范性好，体现在（1）立项依据充分，有市、区政策文件作为支

撑，且与项目内容相适应；（2）立项审批程序完整，符合闵行区财政预算管理流程，并取得了相应的预算批复。

项目绩效目标好。项目申报时已初步制定了年度目标，在本次跟踪自评过程中又进一步作了补充和完善（详见正文（二）项目绩效目标设立情况）。

2、资金落实方面预算执行与计划相一致。2018 年度项目预算总额为 1,550.00 万元，跟踪期内，实际支出 1,550.00 万元，预算执行率为 100%。

（二）过程类指标完成情况及偏差分析

过程类指标共设置了 2 个二级指标，各指标完成情况如下：

指标类型	指标名称	指标细化	完成情况			
			好	较好	一般	差
B 过程	B1 业务管理	B11 工作计划完整性		√		
		B12 工作计划执行准确性		√		
		B13 项目管理制度建立与执行		√		
	B2 财务管理	B21 财务管理制度建立与执行	√			

分析说明：

1、业务管理方面

工作计划和执行情况较好。招生情况计划和执行情况好，按照协议约定，每年度招生闵行区学生占比 60%，目标清晰，执行力高。但是区教育局作为项目主管单位，对学校的监督考核缺乏计划安排，与协议约定不符。

2、项目管理制度建设和执行方面

项目管理制度建立和执行情况较好。项目依据《合作办学协议书》设立，在项目实施过程中，依据本协议执行，分工明确，但是区教育局层面缺乏相应的管理及监督考核机制，主要依赖学校的自主管理，不便于跟踪项目实施情况。

3、财务管理制度建设和执行

财务管理制度建立和执行情况良好。区教育局：建立了专项资金管理制度，明确资金用途和拨付流程，评价未发现存在截留、挤占、挪用、虚列支出等情况。学校层面：向明中学每年递交年度审计报告至区教育局审核，确定生均经费情况；市二中学梅陇校区及华东师大闵行紫竹基础教育园区项目专项独立核算，账务清晰，未发现与协议不符列支情况。

（三）产出类指标完成情况、偏差分析及全年预测

产出类项目共设置了 3 个绩效指标，各指标完成情况和绩效值如下：

指标类型	指标名称	指标细化	年度目标值	实际产出数 (1-8月)	阶段目标值 (1-8月)	阶段目标 完成率	目标全 部完成 可能性
C 产出	C1 产出数量	C11 年度招生闵行区学生占比	60%	60%	60%	100%	能够完成
		C12 办学规模达标率	100%	50%	100%	50%	无法完成
	C2 产出时效	C21 补贴发放及时率	100%	100%	100%	100%	能够完成

分析说明：

1、年度招生闵行区学生占比

按照协议约定，向明中学浦江校区年度招生中 60%招收闵行区学生，2016 年度累计招生 160 人，其中招生闵行区学生 96 人，占比 60%；市二中学梅陇校区年度招生中 60%招收闵行区学生，2018 年度累计招生 120 人，闵行区学生 108 人，占比 90%。阶段目标完成率达到 100%。

2、办学规模达标率

根据协议约定，向明中学浦江校区、市二中学梅陇校区最终办学规模可达到 24 个教学班，学生总数达到 960 名以上。

评价发现，截止跟踪期，向明中学浦江校区累计 12 个教学班，学生总数年平均 512 人，班级数量达标率为 50%，招生累计人次达标率为 53%。市二中学梅陇校区累计 12 个教学班，学生总数年平均 457 人，班级数量达标率为 50%，招生累计人次达标率为 47.6%。阶段目标完成率平均为 50%。

3、补贴发放及时率

截止 2018 年 8 月 31 日，已按制度规定时限及时完成补贴发放工作，及时率 100%。

三、跟踪结果判定

经第三方评价，本项目判定结果为运行存在问题。

四、影响项目绩效目标完成的主要问题及对产出类指标完成情况的预测

（一）主要问题

1、预算编制合理性有待提高

本项目为办学经费补贴类，部分子项目预算金额未参考以前年度实际生均经费测算，缺乏合理的预算编制依据，其中向明高中办学补贴 400 万限额为口头协议约定，规范性不够。

2、缺乏对校区的考核，不利于跟踪反馈管理

根据协议约定，区教育局负责对校区的教学质量进行考核评估。然项目已实施多年，尚未制定考核评估机制，缺乏年度考核验收，不利于跟踪反馈项目实施情况。

3、合同约定不够清晰

项目于 2009 年成立时签订了合作办学协议，内容较为粗框，补贴资金亦不明确，且合同至今期限较长，实用性上有待商榷。

（二）产出类指标完成情况预测

根据项目实施情况，已全额下拨补贴资金至向明中学，补贴发放及时。评价发现，向明中学浦江校区、市二中学梅陇校区 2018 年度招生闵行区学生占比分别为 60%、90%，均达到协议约定，但截止跟踪期，两个学校的办学规模未能达到协议约定标准。经核查，主要系协议签订日期较早，根据现有实际情况，办学规模受考生数、教委等多重因素影响，暂时无法达到协议约定。且因协议变更程序比较复杂，需要各方协同商议，故截止跟踪期，尚未及时就协议不符部分进行变更。

（三）建议和改进措施

根据上年度跟踪评价（向明中学办学补贴项目），区教育局作为项目主管方，已经意识到了项目管理的存在的诸多问题，在实施过程中也进行了相应的整改。其中向明中学未专账核算，故对生均经费的估算方面，要求向明中学每年提供审计报告，根据审计情况测算生均经费，划拨资金。同时，对于协议中不符情况（办学规模），由于变更协议涉及到多方，且程序比较复杂，故还有待于进一步完善中。在本年度的再次跟踪评价过程中，提出以下建议，供下一步改进完善。

1、合理编制项目预算

根据财政绩效管理要求，在项目年度预算编制时，结合现有生均经费情况进行合理估算，使得预算补贴资金有据可依，提升财政资金的使用效率。

2、明确制定项目管理制度，完善监督考核机制

建立对学校的监督检查机制，制定细化、量化的考核标准或评价体系，明确考核主体、执行时间，并有效执行。另外，可根据考核结果建立奖惩措施，提高补贴单位的办学积极性。

3、签订补充协议，及时更新合同

签订补充协议，约定补贴内容，明确各方权责，加强合同资金监管，严格按照合同约定执行。

上海浩丞管理咨询有限公司

二零一八年十月