

2023 年梅陇镇街面网格巡查、综合服务项目 支出绩效评价报告

一、项目概况

（一）项目立项的背景和目的

梅陇镇是闵行区重要的工业基地、现代化居住区和区域性商贸中心，镇内人口分布密集，商家店铺林立，市容环境管理问题尤为受到百姓的重视。为落实文件精神，加强梅陇镇市容整洁和环境卫生管理，完善镇内社会治理体系，提升基层社会治理水平，规范政府购买行为。自 2009 年开始，梅陇镇人民政府设立“梅陇镇街面巡查、综合服务项目”，通过公开招投标的方式选用第三方，提供巡查人员，要求巡查人员全覆盖、全过程、全天候的开展精细化管理，通过项目实施为梅陇镇市容环境整洁筑起长效化管理防线。

2023 年为确保梅陇镇市容整洁，持续设立了梅陇镇街面巡查、综合服务项目，由梅陇镇城市运行管理中心（下文简称“镇城运中心”）负责实施。镇城运中心承担着完善镇城市运行管理中心工作体系、工作网络、工作机制；负责辖区内城市运行管理中心的日常指挥、调度和运行，指挥调度参与城市运行管理中心工作的单位及人员开展联勤巡防和联动处置等职责。

项目包含四个内容，一是街面网格巡查服务项目；二是沪闵路以北“四位一体”综合养护项目；三是网格专职巡管服务；四是第三方测评。

（二）项目立项依据

1. 《上海市市容环境卫生责任区管理办法》；
2. 《中共上海市委上海市政府关于进一步创新社会治理加强基层建设的意见》；
3. 《上海市国民经济和社会发展第十三个五年规划纲要》（2016 年）；
4. 《政府购买服务管理实施办法》（浦府发〔2017〕81 号）；

5.《闵行区社会力量参与市容保障服务管理办法（试行）》（闵绿容〔2014〕70号）；

6.《闵行区城市综合管理“大联动”工作巡查督查实施意见》（闵委办发〔2016〕4号）；

7.《关于印发<闵行区城市网格化专职巡查员服装管理暂行规定>的通知》（闵网格办〔2017〕11号）；

8.《关于印发<闵行区城市网格化专职巡查员服装管理暂行规定>的通知》（闵网格办〔2017〕11号）。

（三）项目预算及资金使用情况

1.2023年项目预算及使用情况

2023年梅陇镇街面巡查、综合服务项目预算金额为40560592.48元，项目资金全部来源于镇级财政资金，年中预算调整为30377476.5元，截至2023年12月31日，实际支出30377476.5元，预算执行率100%。根据会议纪要，镇城运中心在2022年末继续申请项目立项启动招投标工作，①街面网格巡查服务项目中，沪闵路至外环线板块服务项目预算8551935元；外环线至金都路板块服务项目预算8720202元；金都路以南板块服务项目预算6006716.25元；②综合服务项目中，梅陇镇沪闵路以北综合服务项目预算13350196.23元；③专职巡管方面，梅陇镇网格服务项目预算3824192.5元；④第三方测评服务费预算72000元。

2.拨付流程

第三方公司按合同提出申请及付款凭证，梅陇镇城运中心审核后向镇财政申请资金，镇财政审核后拨付至城运中心，城运中心将资金拨付至第三方公司，具体拨付流程如下：

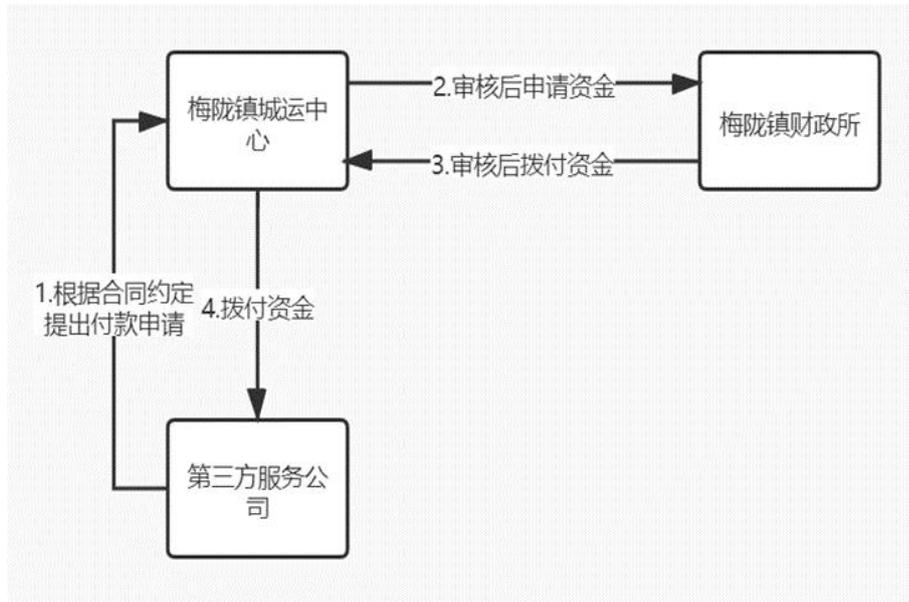


图 1：资金申请拨付流程图

（四）项目计划实施内容及完成情况

2023 年梅陇镇街面网格巡查、综合服务项目主要包括四个方面，一是街面网格巡查：沪闵路至外环线板块、外环线至金都路板块、金都路以南板块三个板块的街面网格巡查服务项目；二是综合服务，梅陇镇沪闵路以北综合服务项目；三是梅陇镇网格专职巡管服务，梅陇镇辖区上的所有区域，分为南方、老梅陇、春申、晶城、曹行西、曹行东、七个网格工作站。进行城市管理巡查；四是委托第三方开展测评服务。

（五）项目绩效目标及实现情况

评价小组通过梳理梅陇镇城运中心申报的绩效目标，综合考虑梅陇镇城运中心在项目申报时项目目的以及上海市财政支出绩效评价指标框架，项目组在调研论证、对照上海市财政局关于印发《上海市财政项目支出预算绩效管理办法（试行）的通知》（沪财绩〔2020〕6号）《关于开展闵行区 2020 年度财政支出绩效（后）评价工作（街镇）的通知》（闵财评〔2021〕3号）等相关文件精神及分析 2023 年项目实施计划、预算编制、管理制度等，经梅陇镇城运中心确认后，项目绩效目标如下：

1.总目标

依据《上海市市容环境卫生管理条例》标准，做好梅陇镇辖区内街面

环境卫生工作，保持区域内环境整洁常态化的同时，积极探索城市长效管理机制，充分挖掘区域内社会组织在城市管理中的作用，提升政府工作效率。

2.阶段性目标

2023年梅陇镇街面巡查、综合服务项目年内完成对沪闵路至外环线板块、外环线至金都路板块、金都路以南板块三个板块的街面网格巡查服务及第三方测评服务；梅陇镇沪闵路以北综合服务及梅陇镇网格专职巡管服务等工作，达到投诉处置率100%，全年未被市、区级媒体曝光及通报批评、市容环境改善、维护社会秩序稳定的效果。

3.年度目标

表1：梅陇镇街面巡查、综合服务项目绩效目标表

目标类型	绩效内容	目标名称	目标值	出处和依据	目标实现度
产出目标	数量	街面网格巡查服务工作完成率	①完成沪闵路至外环线板块共28条道路,27415米长市容街面巡查；②完成外环线至金都路板块52条道路,共53754米长市容街面巡查；③完成金都路以南板块27条道路,共33360米长市容街面巡查	项目工作计划	①完成沪闵路至外环线板块共28条道路,27415米长市容街面巡查；②完成外环线至金都路板块52条道路,共53754米长市容街面巡查；③完成金都路以南板块27条道路,共33360米长市容街面巡查
		梅陇镇沪闵路以北综合服务完成率	①沪闵路以北板块共14条道路,12545米长市容街面巡查；②完成保洁总面积453992平方米的环卫保洁；③完成公共绿地养护面积61231.1平方米,行道树养护2135株；④完成河道养护长度1125米	项目工作计划	①沪闵路以北板块共14条道路,12545米长市容街面巡查；②完成保洁总面积453992平方米的环卫保洁；③完成公共绿地养护面积61231.1平方米,行道树养护2135株；④完成河道养护长度1125米
		梅陇镇网格专职巡管服务完成率	完成7个为南方、老梅陇、晶城、春申、曹行西、曹行东、曹行南七个网格工作站的专职巡管	项目工作计划	完成7个为南方、老梅陇、晶城、春申、曹行西、曹行东、曹行南七个网格工作站的专职巡管
	质量	街面网格巡查考核通过率	100%	项目工作计划	33%
		梅陇镇沪闵路	100%	项目工	100%

目标类型	绩效内容	目标名称	目标值	出处和依据	目标实现度
		以北综合服务考核通过率		作计划	
		梅陇镇网格专职巡管服务考核通过率	100%	项目工作计划	85%
	时效	街面网格巡查及综合服务完成及时率	每天及时完成	项目工作计划	100%
效果目标	社会效益	投诉处置率	100%	项目工作计划	100%
		安全事故数	0起	项目工作计划	0起
		改善市容环境	改善	项目工作计划	改善
		维护社会秩序稳定	维护	项目工作计划	维护
	满意度	周边居民满意度	≥85%	项目工作计划	88.21%
		管理者满意度	≥85%	项目工作计划	100%
	影响力	长效管理机制健全性	健全	项目工作计划	基本健全

（六）项目的组织及管理

1. 项目管理及实施单位职责

梅陇镇财政所：负责对预算资金进行安排、拨付、管理及监督；

梅陇镇城市运行管理中心：负责编制项目预算、按程序完成预算申报、按财政批复的采购方式实施政府采购、监督项目的实施、负责项目经费的申请、检查验收项目成果资料，监督项目的实施情况；

环卫公司：负责对第三方公司开展的道路保洁进行管理及考核。

梅陇镇经济管理事务中心：负责对第三方公司开展的绿化养护进行管理及考核。

梅陇镇水务站：负责对第三方公司开展的河道保洁进行管理及考核。

梅陇镇城管中队：负责管理及考核第三方公司开展的网格巡管工作。

第三方单位：根据合同内容开展工作，配合镇城运中心及其他相关管

理单位开展各项考核。

2.项目管理流程管理

(1) 采购管理

梅陇镇城运中心根据《梅陇镇城市运行管理中心内控控制制度》文件规定实施的政府采购和非政府采购行为。由梅陇镇城运中心编制项目预算后交由梅陇镇财政所，财政所审核汇总后交由梅陇镇人民政府领导审核，审核通过后，需公开招投标的项目由梅陇镇招标办进行公开招投标，确定好招标单位后，由梅陇镇城运中心与第三方服务单位签订合同，并开展考核。中标第三方根据合同、招投标文件约定开展各项工作，具体实施流程如下图：

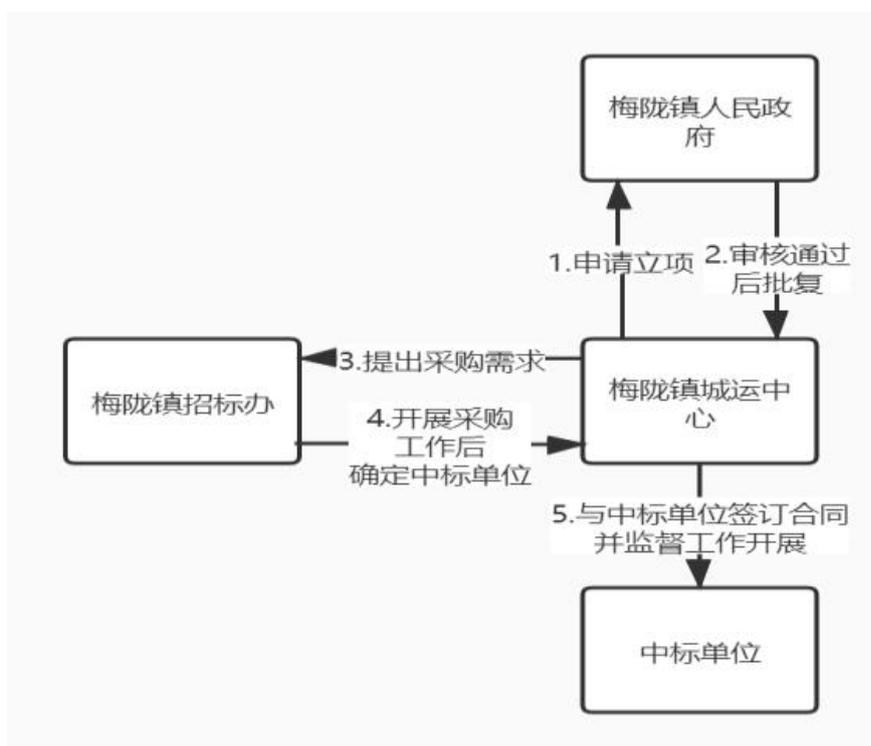


图 2：采购流程图

(2) 合同管理

公开招投标结束后，梅陇镇城运中心与第三方服务单位签订合同，开展具体的服务工作，合同内容包括：服务期限，服务区域范围，服务内容和要求，服务时间、频次等，双方的职责与权利，考核内容、方法、标准，服务费用以及违约责任，合同要素齐全。但项目采购衔接不够有效，未充

分考虑采购项目所需时间，上一年合同到期后，新一轮投标还未开始。街面网格巡查服务项目、综合服务、专职巡管项目上一轮合同在 2022 年 12 月 31 日到期，但镇城运中心未及时开展招投标，在招标文件中规定，窗口期沿用原第三方单位开展服务，新中标单位接替窗口期的服务费用，由中标方结算给原服务单位。服务费按照中标价/合同总天数*窗口期实际天数。

(3) 考核管理

①街面网格巡查服务项目

镇城运中心制定了《街面网格巡查服务项目的考核细则》，按照合同约定，网格中心用街面网格管理 APP 管理端进行检查。一经核实擅自离岗者，按缺勤处理，扣除一天 315 元岗位服务费。由网格中心督查组、网格平台反馈、专项督查、网格专管员、市民巡查员等对每个服务岗位进行考核。对发现违反考核标准行为的，当天每扣除 1 分扣减服务费 21 元，直至当天服务费 315 元扣完为止，发现一处问题涉及多个岗位的一并扣除。考核及奖惩与合同服务费用挂钩。在实际执行中，未按照沪闵路至外环线板块、外环线至金都路板块、金都路以南板块等三个板块进行考核，而是根据网格工作站按照金都路以南、曹行北、春申、晶城和老梅陇五个板块按照考核细则进行扣分，具体结果如下：

表 2-1: 街面网格巡查服务项目考核表

区域	第三方巡查案件数	大联动平台案件数	镇级巡屏案件数	区级督查	市级督查	总计扣分情况
金都路以南板块	-242	-25	-9	-15	0	-469
曹行北	-242	-25	-9	-15	0	-469
春申	-165	-15	-4	-22	0	-427
晶城	-195	-29	-11	-20	0	-486
老梅陇	-253	-31	-13	-21	0	-564

②沪闵路以北综合服务项目

镇城运中心在与第三方公司签订的合同中制定了市容巡查考核细则、环卫保洁考核细则、绿化养护考核细则、水务管理考核细则对第三方进行考核。将中标金额的 80%作为基础服务费，20%为考核费，考核费根据考

核及奖惩于次季度初全部支付或部分支付。其中：市容巡查考核由梅陇镇城市运行管理中心负责；环卫保洁考核由环卫公司负责；绿化养护考核由梅陇镇经济管理事务中心负责；水务管理考核由梅陇镇水务站负责。具体考核情况如下：

表 2-2: 沪闵路以北综合服务项目考核表

时间/内容	市容巡查	环卫考核	绿化考核		水务考核
			公共绿地	行道树	
第一季度	总扣分 566	97.33	92	93.33	95
第二季度		97	93	92	93
第三季度		97	93	89	91
第四季度		96	92	95	94

③网格专职巡管服务项目

依据《梅陇镇网格专职巡管服务考核细则》由网格工作站、中队督察组、上级部门抽查三方对每个巡管服务岗位进行检查考核，对发现违反巡管服务项目内容及服务人员要求的行为，每发现一次（处）根据不同的内容扣除 1-10 分不等；若第三方一年中连续 3 次考核平均得分低于 80 分，解除服务协议。服务费用与合同金额挂钩，具体为：当天单一岗位检查考核每扣除 1 分即扣减服务费 23 元，直至当天服务费 230 元扣完为止；各处置网格对本网格专职巡管服务人员工作实效进行评定，分为 4 个等级：优、良、合格、不合格（优不扣分，良扣 10 分，合格扣 20 分、不合格扣 40 分）。在实际开展过程中，根据城管中队提供的考核表，发现考核明细与招标文件中不符，2023 年招标文件中规定扣除 1 分即扣减服务费 23 元，但考核表中扣除 1 分即扣减服务费 27 元。且 2023 年分为南方、老梅陇、晶城、春申、曹行西、曹行东、曹行南七个网格工作站，但是考核表中仅对六个网格工作站进行考核。具体考核情况如下：

表 2-3: 网格专职巡管服务项目考核表

月份	南方工作站	老梅陇工作站	晶城工作站	春申工作站	曹行东工作站	曹行南工作站	备注	总计扣分情况
1 月	-82	-70	-65	-70	-40	-30		-357
2 月	-50	-42	-50	-41	-50	-20	创全增派人数 3 人，加 30 分	-223

月份	南方工作站	老梅陇工作站	晶城工作站	春申工作站	曹行东工作站	曹行南工作站	备注	总计扣分情况
3月	0	0	0	0	0	0	创全任务增派人数6人，加60分	60
4月	-20	-20	-11	-20	-10	-20		-101
5月	-10	-25	0	-20	-20	-10		-85
6月	-11	-20	-20	-30	-11	-20		-112
7月	-20	-11	-20	-21	-20	-20	夜间巡查增派3人，加30分	-82
8月	-22	-50	-20	-10	-30		夜间巡查增派3人，加30分	-102
9月	-10	-42	-30	-20	-20		夜间巡查增派2人，加20分	-102
10月	-30	-24	-10	-10	-40		夜间巡查增派2人，加20分	-94
11月	-20	-20	-20	-21	-40		夜间巡查增派2人，加20分	-101
12月	-20	-10	-32	-10	-30		夜间巡查增派2人，加20分	-82

(4) 档案管理

梅陇镇城运中心根据《梅陇镇档案管理制度》开展相关档案管理工作，对项目涉及各项合同、台账等资料按制度规定整理归档。但是档案资料不够齐全，考核资料仅显示整改前的问题图片，无整改后的图片。

3.主要业务及财务管理制度

业务管理方面：为保障项目的顺利开展，镇城运中心根据市区下发的文件如《闵行区社会力量参与市容保障服务管理办法（试行）》等及与第三方签订的合同对项目进行管理，并根据《梅陇镇街面网格巡查服务考核细则》《市容巡查考核细则》《环卫保洁服务考核细则》《绿化养护考核细则》《水务管理考核细则》每月对第三方服务公司进行考核，每季度汇总考核分数并与服务费挂钩。同时为进一步加强项目管理，确保项目顺利开展，镇城运中心根据《梅陇镇城市运行管理中心内部控制制度》及与第三方签订的合同对项目从采购、合同、质量等方面进行管理。

财务管理方面：根据《梅陇镇城市运行管理中心财务管理内部控制制

度》及梅陇镇财政所相关规定执行，安排专人负责项目资金的执行，并按照镇各项财务制度和流程，做好资金管理和结算工作。

（七）利益相关方

主管单位：梅陇镇人民政府；

项目单位：梅陇镇城市运行管理中心；

其他关联方：第三方公司；

项目受益方：梅陇镇居民、商贩等。

二、绩效评价工作开展情况

（一）绩效评价对象、范围和重点

1.评价对象和范围

本次绩效评价的对象为：2023年梅陇镇街面巡查、综合服务项目。

评价范围为：2023年街面网格巡查、综合服务项目预算金额4056.06万元。

2.评价重点

（1）评价总体思路及关注重点

评价小组自2024年5月20日开始实施评价工作，在充分了解项目背景、实施内容、项目预算、组织管理后，结合梅陇镇财政所的要求、专家项目定位确认后分析得出本项目的评价思路及关注重点。

总体评价思路：根据本次绩效评价目的，围绕着“投入管理”“管理机制”“实施效果”三个方面，通过对梅陇镇街面网格巡查及综合服务的分析，综合反映项目效益。

①项目组织管理的规范性，对现有项目管理机制进行评价，反映项目管理机制与项目实施效果关联度，重点关注：

一是项目管理制度健全性：关注梅陇镇城运中心及第三方中标单位管理机制健全情况，通过查阅项目单位管理制度，分析项目管理制度健全情况。重点关注梅陇镇城运中心现行对第三方的履约监督，考核验收制度健全性、合理性。

二是采购方式合规性、采购需求明确及匹配情况，通过翻阅台账资料、走访、访谈，了解项目是否按照规定流程开展政府采购，采购需要与实际开展是否匹配，签订的合同要素是否齐全，是否按绩效付费等。

三是关注中标第三方是否按照合同约定实施，服务内容是否符合合同要求及考核要求，重点关注合同履行完成情况；是否及时落实整改；各类台账资料是否齐全等。通过访谈及资料台账，了解梅陇镇城运中心、第三方公司是否按照各自的职责匹配相应的人力、物力。是否按照管理制度有效执行，是否按照文件开展考核，考核及奖惩是否应用等。

②巡查效果是否实现：效果的实现程度是本次评价的重点。

一是通过台账资料、访谈收集项目实际完成数据，并与招标需求进行对比，评价项目实际产出。主要为各类巡查服务合同的完成情况，并通过评价网络巡查及综合服务质量反映现有的服务商是否能够满足各街道的巡查需求。

二是对项目产生的效益进行分析，主要从街面三乱数及市民满意度这两方面评价街道的巡查服务效果。主要是投诉处置情况和安全事故发生情况；通过满意度问卷发放反映市民游客的整体满意度。

（二）绩效评价依据、原则

1.项目业务类

（1）《上海市市容环境卫生责任区管理办法》（上海市人民政府令第24号）；

（2）《中共上海市委上海市政府关于进一步创新社会治理加强基层建设的意见》；

（3）《上海市国民经济和社会发展第十三个五年规划纲要》（2016年）；

（4）《政府购买服务管理实施办法》（浦府发〔2017〕81号）；

（5）《闵行区社会力量参与市容保障服务管理办法（试行）》（闵绿容〔2014〕70号）；

(6) 《闵行区城市综合管理“大联动”工作巡查督查实施意见》（闵委办发〔2016〕4号）；

(7) 《关于印发<闵行区城市网格化专职巡查员服装管理暂行规定>的通知》（闵网格办〔2017〕11号）；

(8) 《关于印发<闵行区城市网格化专职巡查员服装管理暂行规定>的通知》（闵网格办〔2017〕11号）。

2.绩效评价管理类

(1) 关于印发《上海市财政项目支出预算绩效管理办法（试行）的通知》（沪财绩〔2020〕6号）；

(2) 《2023年闵行区全面实施预算绩效管理工作要点》（闵财评〔2023〕2号）。

3.评价原则

本次绩效评价秉承科学规范、公平公正、绩效相关等原则，结合本项目的实际开展情况，运用定量和定性分析相结合的方法进行评价。并达到如下要求：

(1) 在资料收集上，采用客观数据，由预算主管部门审查、项目评价小组组织复查，并结合问卷调查等方式，确保各指标真实。

(2) 保证评价结果的真实性、公正性，提高评价报告的公信力。

(3) 绩效评价报告简明扼要，除了对绩效评价的过程、结果描述外，还总结经验，指出问题，并就共性问题提出可操作性改进意见。

（三）评价指标体系

指标体系细化设计遵循“相关性、重要性、可比性、系统性、经济性、定量优先”原则，并按照《上海市财政项目支出预算绩效管理办法（试行）》（沪财绩〔2020〕6号）规定的格式确定本项目评价指标体系。具体各指标解释、标杆值、指标来源及标杆值依据、评分方法以及数据来源及取证方式见下表：

表 3:2023 年街面网格巡查、综合服务项目绩效评价指标体系

一级指标	二级指标	三级指标	四级指标	分值	指标解释	评分标准	数据来源
A 项目决策	A1 项目立项	A11 立项依据充分性		5	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。	①项目立项是否符合国家法律法规、国民经济发展规划和相关政策；②项目立项是否符合行业发展规划和政策要求；③项目立项是否与梅陇镇城运中心职责范围相符，属于部门履职所需；④项目是否属于公共财政支持范围，是否符合中央、地方事权支出责任划分原则；⑤项目是否与相关部门同类项目或部门内部相关项目重复。符合所有条件得满分，缺失一项扣权重的 20%，扣完为止。	查阅政府文件、相关文件资料
		A12 项目立项规范性		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。	①项目是否按照规定的程序申请设立；②审批文件、材料是否符合相关要求；③事前是否已经过必要的集体决策。符合所有条件得满分，缺失一项扣权重的 35%，扣完为止。	查阅政府文件、相关文件资料
	A2 项目目标	A21 绩效目标合理性		4	考察项目所设定的目标是否依据充分，是否符合客观实际，用以反映和考核项目目标与项目实施的相符情况。	①项目是否有绩效目标；②项目绩效目标与实际工作内容是否具有相关性；③项目预期产出效益和效果是否符合正常的业绩水平；④是否与预算确定的项目投资额或资金量相匹配。符合所有条件得满分，缺失一项扣权重的 25%，扣完为止。	查阅政府文件、目标申报表及相关文件资料
		A22 绩效指标明确性		4	考察依据目标设定的指标是否清晰、细化、可衡量等，用以反映和考核项目目标与项目实施	①梅陇镇城运中心是否将项目目标细化分解为具体的指标；②是否通过清晰、可衡量的指标值予以体现；③是否与项目年度任务数或计划数相对应；④项目预算是否与项目范围、质量、成本、时间和执行效果相匹配。符合所有条件得满分，缺失一项扣权重的 25%，扣完为止。	查阅政府文件、目标申报表及相关文

一级指标	二级指标	三级指标	四级指标	分值	指标解释	评分标准	数据来源
					的相符情况。		件资料
	A3 资金投入	A31 预算编制科学性		4	考察项目预算编制是否符合国家、市政府具体相关指导性文件，以及是否经过合理测算进行预算编制等。	①项目预算编制是否符合国家相关法律法规、上海市、闵行区政府具体相关指导性文件；项目预算资金安排明细到单价和数量，并有明确的标准或依据；②项目预算结构合理，充分、详细地列示各子项目的信息与项目范围。符合所有条件，得满分；一项不符合，扣权重的 50%，扣完为止。	单位填列表格、财务账册、预算明细
B 项目过程	B1 投入管理	B11 预算执行率		3	用以反映项目预算执行的情况。	预算执行率=实际支出数/项目预算数×100%。预算执行率 95%-100%，得满分；每偏离 1%，扣权重 5%，80%以下不计分。	单位填列表格、财务账册、预算明细
		B12 资金使用合规性		4	考察梅陇镇城运中心是否按照财务管理制度有效执行。	①是否根据需要细化核算，相关会计记录是否及时、真实、完整。②资金的拨付和支出是否有完整的审批程序和手续，是否符合“三重一大”规定，具有相关负责人员签字，凭证齐全等；③是否按照项目预算批复或合同规定的用途、内容、拨付比例、方式使用资金；④项目中不存在截留、挤占、挪用、虚列支出等情况。符合所有条件，得满分；存在④中任意一个现象不得分；其余一项不符合，扣权重的 35%。扣完为止。	财务、资产管理制度文件，内控制度文件以及相关文件资料
	B2 组织管理	B21 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	①是否已制定或具有相应的财务和业务管理制度；②财务和业务管理制度是否合法、合规、完整。符合所有条件，得满分；一项不符合，扣权重的 50%，扣完为止。	财务、资产管理制度文件，内控制度文件以及

一级指标	二级指标	三级指标	四级指标	分值	指标解释	评分标准	数据来源
					况。		相关文件资料
		B22 管理制度执行的有效性	B221 过程管理有效性执行有效性	3	考察项目实施是否符合相关业务管理规定，是否为达到项目质量要求而采取了必需的过程管理措施。	①梅陇镇城运中心是否已制定完整明确清晰的项目实施工作计划；②中标单位是否对日常开展情况进行管理，符合所有条件，得满分，一项不符合，扣 50%权重分，扣完为止。	基础表，业务管理制度，访谈以及相关文件资料
	B222 采购流程规范性		3	考察项目实施单位在项目开展过程中，项目单位是否依照规定进行招投标流程的实施，且流程是否规范。	①采购内容符合预算批复和项目的实际需要；②执行了规定的政府采购程序；③采购需求内容完整、明确、清晰，与实际需求相匹配；④服务方遴选标准明确性；⑤变更采购合同、协议是否经过规范的审批程序。符合所有条件得满分，缺失一项扣权重的 25%，扣完为止。	基础表，业务管理制度，访谈以及相关文件资料	
	B223 服务合同的执行和管理		4	考察服务项目是否按要求订立相关服务合同；合同约定要素和内容是否完整。	①合同要素完整，内容清晰，双方权利义务明确，与招投标内容一致；②合同签订规范、按照合同约定、招标文件要求开展各项工作。符合所有条件得满分，缺失一项扣权重的 50%，扣完为止。	合同、相关制度、实地调研以及相关文件资料	
	B224 监督管理执行有效性		3	考察项目实施中是否采取有效措施，对第三方中标单位实施监督管理。	①镇城运中心及时组织开展考核，对中标单位完成情况进行考核；②对考核发现问题及时落实整改并纳入问责机制；③对出现的问题及时要求第三方进行整改；扣权重的 33%，扣完为止。	业务管理制度，访谈以及台账	

一级指标	二级指标	三级指标	四级指标	分值	指标解释	评分标准	数据来源
							等归档相关文件资料
			B225 人员配备情况	1	考察人员配置情况	人员配置符合招标文件要求得满分，否则不得分	项目归档记录、基础表
			B226 档案管理有效性	1	考察项目实施后的档案管理有效性	①具有档案管理制度；②按照档案管理制度有效执行，对 2023 年项目开展的资料全部归纳入档。符合所有条件，得满分；一项不符合，扣权重的 50%，扣完为止。	基础表，业务管理制度，访谈以及相关文件资料
C 项目产出	C1 项目产出数量	C11 街面网格巡查服务工作完成率		5	考察街面网格巡查服务工作完成情况。	①完成沪闵路至外环线板块 28 条道路，共 27415 米长市容街面巡查；②完成外环线至金都路板块 52 条道路，共 53754 米长市容街面巡查；③完成金都路以南板块 27 条道路，共 33360 米长市容街面巡查，全部完成得满分，一项未完成扣权重的 34%，扣完为止。	项目归档记录、基础表、访谈以及相关资料
		C12 梅陇镇沪闵路以北综合服务完成率		3	考察梅陇镇沪闵路以北综合服务完成情况。	①完成沪闵路以北板块共 14 条道路，12545 米长市容街面巡查；②完成保洁总面积 453992 平方米的环卫保洁；③完成公共绿地养护面积 61231.1 平方米，行道树养护 2135 株；④完成河道养护长度 1125 米，全部完成得满分，一项未完成扣权重的 25%，扣完为止。	项目归档记录、基础表、访谈以及相关资料
		C13 梅陇镇网格专职巡管服		2	考察梅陇镇网格专职巡管服务完成情况	完成 7 个为南方、老梅陇、晶城、春申、曹行西、曹行东、曹行南七个网格工作站的专职巡管，一项网格工作站巡管工作未完成，	项目归档记录、

一级指标	二级指标	三级指标	四级指标	分值	指标解释	评分标准	数据来源
		务完成率			况。	扣权重的 14%，扣完为止	基础表、访谈以及相关资料
	C2 产出质量	C21 街面网格巡查服务考核通过率		5	考察街面网格巡查服务考核通过情况。	根据 2023 年考核情况，第三方服务工作均具有考核得满分，无法确认考核结果的情况扣除权重分的 33%，扣完为止。	项目归档记录、基础表、访谈以及相关资料
		C22 沪闵路以北综合服务考核通过率		3	考察沪闵路以北综合服务考核通过情况。	根据 2023 年考核情况，第三方服务工作均通过考核得满分，一项未通过考核/无法确认考核结果的情况扣除权重分的 25%，扣完为止。	项目归档记录、基础表
		C23 网格专职巡管服务考核通过率		2	考察网格专职巡管服务考核通过情况。	根据 2023 年考核情况，第三方服务工作均通过考核得满分，一项未通过考核/无法确认考核结果的情况扣除权重分的 15%，扣完为止。	项目归档记录、基础表
	C3 产出时效	C31 街面网格巡查及综合服务完成及时率		10	考察梅陇镇街面网格巡查及综合服务完成及时情况	根据合同要求及镇城运中心要求，街面网格巡查及综合服务开展及时得满分，一项工作开展不及时扣除 50%权重分，扣完为止	项目归档记录、基础表
D 项目效益	D1 社会效益	D11 投诉处置率		3	考察项目实施中投诉处置情况。	根据统计、收到投诉并且在 24 小时内及时处置，投诉处置率 95% 以上得满分，90% 以下，每下降 1%，扣权重的 5%；80% 以下不得分。	基础表
		D12 安全事故数		3	考察项目实施后有无发生重大安全事故	发生安全事故 0 起得满分，发生 1 起，扣 50% 权重，扣完为止。	访谈
		D13 改善市容		3	考察项目实施后改	根据调查问卷，85% 的受访者认为项目实施对改善市容环境起积极	调查问

一级指标	二级指标	三级指标	四级指标	分值	指标解释	评分标准	数据来源
		环境			善市容环境情况。	作用得满分，每降低 1%，扣权重的 5%，扣完为止。	卷、基础表
		D143 维护社会秩序稳定		3	考察项目实施后维护社会秩序稳定情况。	根据调查问卷,85%的受访者认为项目实施对维护社会秩序稳定起积极作用得满分，每降低 1%，扣权重的 5%，扣完为止。	调查问卷、基础表
	D2 可持续影响力	D21 长效管理机制健全性		6	考察长效管理机制（考核机制、准入机制、退出机制、第三方日常管理机制等方面）的健全性及执行情况。	①对管辖范围内各个项目等具有相应的工作台账，并及时更新；②具有较为完善的财务管理制度、项目管理、考核、问题反馈等机制；③建立准入机制、退出机制、第三方日常管理机制、应急预案等方面管理机制并执行有效。全部符合得满分，一项不符合扣除权重分的 33%，扣完为止。	实地调研以及相关文件资料
	D3 满意度	D31 管理者满意度		2	考察管理者满意度。	根据调查问卷，满意度 85%以上得满分；85%以下，每下降 1%，扣权重的 5%；扣完为止。	访谈及调查问卷
		D32 周边居民满意度		4	考察受益居民满意度。	根据调查问卷，满意度 85%以上得满分；85%以下，每下降 1%，扣权重的 5%；扣完为止。	调查问卷
合计				100			

（四）评价方法及等级

1.评价方法

评价方法主要包括以下几方面：

（1）项目决策类指标，主要采取相关政策文件、工作计划、预算文件的核查核对，收集与项目有关的政策文件作为评价证据。

（2）项目过程类指标评价标准一般依据国家、地方的财务制度、规范标准以及项目管理制度，评价方式主要采用比较法、因素分析法，采取相关财务数据、管理文件的核查核对。

（3）产出与效果类指标，主要采用基础表填报、审查案卷方式，获取项目实施过程中、实施完成后相关指标的实际数值，通过编制评价工作基础底稿方式归纳运用相关证据。

（4）项目社会评价类指标，主要采用问卷调查方法和访谈调查方法，分别听取项目各方负责人对项目的评价，编制问卷调查统计报告与访谈会议纪要，作为评价证据。

2.评价等级

绩效评价结果采用综合评分定级的方法，总分为 100 分，绩效评级分优、良、合格、不合格四档。其中，90（含）-100 为优、80（含）-90 分为良、60（含）-80 为合格、60 分以下为不合格。

（五）绩效评价工作过程

1.项目启动阶段

2024 年 6 月 5 日-6 月 15 日，收集有关 2023 年梅陇镇街面巡查、综合服务项目管理及资金拨付文件、具体的项目和资金下达计划文件等资料，并组织绩效评价小组对单位进行相关文件进行研读，梳理并确认项目相关单位，对各单位的访谈内容以及各单位的所需资料。

2.前期调研

2024 年 6 月 15 日-7 月 5 日，项目组多次到梅陇镇城运中心收集资料，主要收集项目预算资金使用情况、项目目标完成情况、项目管理制度与执

行情况等。

3.工作方案阶段

评价小组专访项目单位相关负责人，与相关人员充分沟通，对评价思路、指标体系、调查问卷及访谈等内容听取意见和建议。根据调研沟通情况，完善绩效评价工作方案。

4.问卷调查

2024年7月5日-7月15日，为确保问卷调研的全面性和代表性，本次调研问卷调查采取抽样和重点选取的方式进行。对梅陇镇居民进行了调查。对居民发放150份问卷。共回收150份。

5.访谈

2024年7月15日-7月25日，评价组成员对梅陇镇城运中心相关管理者、项目实施人员进行访谈，主要了解项目的完成情况，经费使用情况，项目所产生的影响，在项目实施过程中积累的经验、遇到的困难及合理建议等。

6.数据分析及撰写报告

评价组根据绩效评价的原理和梅陇镇财政所的要求，对采集的数据进行甄别、分析和评分，并提炼结论撰写报告，在规定时间内上报梅陇镇财政所。

三、评价结论及绩效分析

（一）评价结论

通过数据采集、社会调查等方式，运用绩效评价指标体系，从项目决策、项目过程、项目产出、项目效益等四方面对“2023年梅陇镇街面巡查、综合服务项目”进行客观评价，最终评分结果为85.9分，绩效评级为“良”，具体得分如下：

表 4:2023 年街面网格巡查、综合服务项目绩效得分表

指标	项目决策类	项目过程类	项目产出类	项目效益类	合计
权重	20%	26%	30%	24%	100%
得分	17	20.5	26.4	22	85.9

（二）绩效分析

从项目决策方面来看：项目立项的依据充分、适当，立项程序及提交的材料规范。但绩效指标设置不够明确，预算编制不够精细化。从项目过程方面来看：过程管理有效；但服务合同的执行和管理有待提升，监督管理、档案管理执行有效性有待提升。从项目产出及绩效方面来看：按计划完成街面网格巡查服务工作、梅陇镇沪闵路以北综合服务及梅陇镇网格专职巡管服务工作且完成及时，但是缺少对部分区域的考核结果。项目的实施改善市容环境、维护社会秩序稳定；长效管理机制健全；居民满意度为88.21%，满意度较高。

（三）具体指标分析

1.项目决策情况

项目决策类指标由3个二级指标和5个三级指标构成，权重分20分，实际得分17分。各指标业绩值和绩效分值如表5-1所示：

表 5-1 项目决策指标及分值

二级指标	三级指标	权重	业绩值	分值
A1.项目立项		8		8
	A11 立项依据充分性	5	充分	5
	A12 项目立项规范性	3	规范	3
A2.项目目标		8		7
	A21 绩效目标合理性	4	基本合理	4
	A22 绩效指标明确性	4	基本明确	3
A3.资金投入		4		2
	A31 预算编制科学性	4	基本科学	2
合计		20		17

满分指标分析：

（1）A11 立项依据充分性：2023 年梅陇镇街面巡查、综合服务项目设立符合《闵行区社会力量参与市容保障服务管理办法（试行）》（闵绿容〔2014〕70 号）《闵行区城市综合管理“大联动”工作巡查督查实施意见》（闵委办发〔2016〕4 号）等文件及会议要求，符合市、区、镇相关政策规定；项目由梅陇镇城运中心设立，项目设立切实做好梅陇镇辖区内街面

环境卫生工作，保持区内环境整洁常态化，确保梅陇镇达标《上海市市容环境卫生管理条例》标准。同时，积极探索城市长效管理机制，充分挖掘区域内社会组织在城市管理中的作用，提升政府工作效率。与镇城运中心职责的紧密相关；项目属于公共财政支持范围，符合中央、地方事权支出责任划分原则；项目未与相关部门同类项目或部门内部相关项目重复，项目立项依据充分。该指标满分 5 分，得分 5 分，根据评分标准，不扣分。

(2) A12 立项程序规范性：根据调研，2023 年梅陇镇街面巡查、综合服务项目由梅陇镇城运中心根据批复及工作计划编制项目预算填报项目申报，提交梅陇镇领导班子审核，审核通过后，下达预算批复，项目完成立项，均按照梅陇镇规定的程序申请设立；所提交的文件、材料符合相关要求；事前经过梅陇镇城运中心必要的集体决策。该指标满分 3 分，得分 3 分，根据评分标准，不扣分。

(3) A21 绩效目标合理性：根据 2023 年镇城运中心提供的预算申报 2023 年梅陇镇街面巡查、综合服务项目绩效目标申报表，项目总目标为：及时有序完成对沪闵路至外环线板块、外环线至金都路板块、金都路以南板块三个板块的街面网格巡查服务及第三方测评服务；梅陇镇沪闵路以北综合服务及梅陇镇网格专职巡管服务等工作，达到投诉处置率 100%，全年未被市、区级媒体曝光及通报批评、市容环境改善、维护社会秩序稳定的效果。项目绩效目标与实际工作内容相关性较高，产出效益和效益指标符合正常的业绩水平，与预算确定的项目资金量相匹配。该指标满分 4 分，得分 4 分，根据评分标准，不扣分。

扣分指标分析：

(1) A22 绩效指标明确性：根据 2023 年镇城运中心随预算申报 2023 年梅陇镇街面巡查、综合服务项目绩效目标申报表，梅陇镇城运中心设置产出、效果、影响力指标，并将项目目标细化分解为具体的指标；但是产出数量指标没有通过清晰、可衡量的指标值予以体现，例如项目计划完成情况指标为 100%，没有具体完成内容。该指标满分 4 分，得分 3 分，根据

评分标准扣 25%权重，1 分。

(2) A31 预算编制科学性：根据评价组调研了解到，2023 年镇城运中心编制各子项预算，预算内容与项目内容匹配，预算确定的项目资金量与工作任务较为匹配，但预算金额根据单价与面积进行预算缺乏依据，部分子项如第三方测评服务费、街面网格巡查服务项目、沪闵路以北综合服务项目中人员工资等单价预算编制未经过科学论证，预算额度测算依据不够充分。该指标满分 4 分，得分 2 分，根据评分标准扣 50%权重，2 分。

2.项目过程情况

项目过程类指标由 2 个二级指标、4 个三级指标及 6 个四级指标构成，权重分 26 分，实际得 20.5 分。各指标业绩值和绩效分值如表 5-2 所示：

表 5-2 项目过程指标及分值

二级指标	三级指标	四级指标	权重	业绩值	分值
B1.投入管理			7		7
	B11 预算执行率		3	100%	3
	B12 资金使用合规性		4	合规	4
B2.项目管理			19		13.5
	B21 管理制度健全性		4	健全	4
	B22 管理制度健全性	B221 过程管理有效性执行有效性	3	有效	3
		B222 采购流程规范性	3	有效	3
		B223 服务合同的执行和管理	4	基本规范	2
		B224 监督管理执行有效性	3	不够有效	1
		B225 人员配备情况	1	不够有效	0
		B226 档案管理有效性	1	有效	0.5
	合计		26		20.5

满分指标分析：

(1) B11 预算执行率：2023 年梅陇镇街面巡查、综合服务项目 2023 年梅陇镇街面巡查、综合服务项目预算金额为 40560592.48 元，项目资金全部来源于镇级财政资金，年中预算调整为 30377476.5 元，实际支出 30377476.5 元，预算执行率 100%。该指标满分 3 分，得分 3 分，根据评分标准，不扣分。

(2) B12 资金使用合规性：2023 年梅陇镇街面巡查、综合服务项目资金主要用于委托第三方开展沪闵路至外环线板块、外环线至金都路板块、金都路以南板块三个板块的街面网格巡查服务及第三方测评服务；梅陇镇沪闵路以北综合服务及梅陇镇网格专职巡管服务等工作。根据项目组对项目支出凭证抽查，资金拨付的申请、审批程序和手续完整；会计记录及时、真实、完整。项目资金的拨付和支出有完整的审批程序和手续，符合“三重一大”规定，具有镇财政所负责人员签字，凭证齐全，资金支出符合项目预算批复及合同规定的用途。未发现截留、挤占、挪用、虚列支出等情况。该指标满分 4 分，得分 4 分，根据评分标准，不扣分。

(3) B21 管理制度健全性：项目组通过对梅陇镇城运中心访谈了解，在业务方面根据市区下发的文件如《闵行区社会力量参与市容保障服务管理办法（试行）》等及与第三方签订的合同对项目进行管理，并根据《梅陇镇街面网格巡查服务考核细则》《市容巡查考核细则》《环卫保洁服务考核细则》《绿化养护考核细则》《水务管理考核细则》每月对第三方服务公司进行考核，每季度汇总考核分数并与服务费挂钩。同时为进一步加强项目管理，确保项目顺利开展，镇城运中心根据《梅陇镇城市运行管理中心内控控制制度》及与第三方签订的合同对项目从采购、合同、质量等方面进行管理。在财务管理方面根据《梅陇镇城市运行管理中心财务管理内部控制制度》及梅陇镇财政所相关规定执行，安排专人负责项目资金的执行，并按照镇各项财务制度和流程，做好资金管理和结算工作。项目管理机制健全。该指标满分 4 分，得分 4 分，根据评分标准，不扣分。

(4) B221 过程管理有效性执行有效性：根据调研，梅陇镇城运中心已制定完整明确清晰的项目实施工作计划，中标单位对日常开展情况进行管理，按照每周计划表开展市容巡查、环卫保洁、绿化养护和水务管理四项内容，第三方公司按照市容管理制度、街面交通管理要求，网格应发现尽发现的要求，按照绿化管理要求，按照环卫及水务管理工作要求，公共安全管理工作和公共秩序及安全管理工作的要求，做好各项市容管理及

保障工作。按照街面网格巡查服务人员工作职责要求、街面网格巡查工作操作规范、街面网格巡查工作方法、员工守则、员工考勤管理制度、物料管理制度、员工培训制度等开展街面巡查工作。该指标满分 3 分，得分 3 分，根据评分标准，不扣分。

(5) B222 采购流程规范性：根据访谈，梅陇镇城运中心根据《梅陇镇城市运行管理中心内控控制制度》文件规定实施的政府采购和非政府采购行为。由梅陇镇城运中心编制项目预算后交由梅陇镇财政所，财政所审核汇总后交由梅陇镇人民政府领导审核，审核通过后，需公开招投标的项目由梅陇镇招标办进行公开招投标，确定好招标单位后，由梅陇镇城运中心与第三方服务单位签订合同，并开展考核。招投标流程规范。该指标满分 3 分，得分 3 分，根据评分标准，不扣分。

扣分指标分析：

(1) B223 服务合同的执行和管理：通过查阅合同资料，公开招投标结束后，梅陇镇城运中心与第三方服务单位签订合同，开展具体的服务工作，合同内容包括：服务期限，服务区域范围，服务内容和要求，服务时间、频次等，双方的职责与权利，考核内容、方法、标准，服务费用以及违约责任，合同要素齐全。但项目采购衔接不够有效，未充分考虑采购项目所需时间，上一年合同到期后，新一轮投标还未开始。街面网格巡查服务项目、综合服务、专职巡管项目上一轮合同在 2022 年 12 月 31 日到期，但镇城运中心未及时开展招投标，在招标文件中规定，窗口期沿用原第三方单位开展服务，新中标单位接替窗口期的服务费用，由中标方结算给原服务单位。服务费按照中标价/合同总天数*窗口期实际天数。在沪闵路以北“四位一体”综合养护项目、网格专职巡管服务项目中，合同要求服务费按季度拨付给各中标单位，次季度初根据上月考核结果按实支付，但实际为合同前三季度按合同价支付，第四季度统计全年考核及奖惩进行服务费扣除，支付方式与合同不符。人员配置具有要求。该指标满分 4 分，得分 2 分，根据评分标准扣 50%权重，2 分。

(2) B224 监督管理执行有效性: 根据调研,镇城运中心根据《街面网格巡查服务项目的考核细则》对街面网格巡查服务项目进行考核,镇城运中心结合环卫公司、梅陇镇经济管理事务中心和梅陇镇水务站根据《环卫保洁服务考核细则》《绿化养护考核细则》《水务管理考核细则》对沪闵路以北综合服务项目进行考核。镇城运中心根据《梅陇镇网格专职巡管服务考核细则》由网格工作站、中队督察组、上级部门抽查三方对每个巡管服务岗位进行检查考核,但在实际开展过程中,网格专职巡管服务考核明细与招标文件中不符,2023年招标文件中规定扣除1分即扣减服务费23元,考核表中扣除1分即扣减服务费27元。且镇城运中心未对第三方整改时间作出要求,未对考核发现问题及时落实整改并纳入问责机制。该指标满分3分,得分1分,根据评分标准扣66%权重,2分。

(3) B225 人员配备情况: 通过访谈,第三方服务公司按照合同要求沪闵路至外环线板块服务项目、外环线至金都路板块服务项目金都路以南板块服务项目等配备人员数均符合合同人员数量,人员配备符合要求,但是沪闵路以北综合服务项目人员配置不足招标文件要求岗位数,要求工作人员24小时在岗,故设置188位,第三方服务单位实际投入93人,从环卫保洁、绿化养护、水务管理工作内容看,要求工作人员24小时在岗必要性不足。该指标满分1分,得分0分,根据评分标准扣100%权重,1分。

(4) B226 档案管理有效性: 根据调研,梅陇镇城运中心根据《梅陇镇档案管理制度》开展相关档案管理工作,对项目涉及各项合同、台账等资料按制度规定整理归档。但是档案资料不够齐全,考核资料仅显示整改前的问题图片,未归档整改后的图片。该指标满分1分,得分0.5分,根据评分标准扣50%权重,0.5分。

3.项目产出情况

项目产出指标由3个二级指标,7个三级指标构成,权重分30分,实际得分26.4分。各指标业绩值和绩效分值如表5-3所示:

表 5-3 项目绩效指标及分值

二级指标	三级指标	权重	业绩值	分值
C1.产出数量		10		10
	C11 街面网格巡查服务工作完成率	5	100%	5
	C12 梅陇镇沪闵路以北综合服务完成率	3	100%	3
	C13 梅陇镇网格专职巡管服务完成率	2	100%	2
C2.产出质量		10		6.4
	C21 街面网格巡查及综合服务考核通过率	5	34%	1.7
	C22 沪闵路以北综合服务考核通过率	3	100%	3
	C23 网格专职巡管服务考核通过率	2	85%	1.7
C3.产出时效		10		10
	C31 街面网格巡查及综合服务完成及时率	10	100%	10
合计		30		26.4

满分指标分析:

(1) C11 街面网格巡查服务工作完成率: 根据工作计划, 完成沪闵路至外环线板块 28 条道路, 共 27415 米长市容街面巡查、外环线至金都路板块 52 条道路, 共 53754 米长市容街面巡查、金都路以南板块 27 条道路, 共 33360 米长市容街面巡查, 包括街面巡查服务区域界定、市容保障、交通管理、市政管理、绿化管理、环卫管理、公共安全、公共秩序及其他工作。街面网格巡查服务工作完成率 100%。该指标满分 5 分, 得分 5 分, 根据评分标准, 不扣分。

(2) C12 梅陇镇沪闵路以北综合服务完成率: 根据工作计划, 完成沪闵路以北板块共 14 条道路, 12545 米长市容街面巡查, 包括服务区域界定、市容保障、交通管理、市政管理、绿化管理、公共安全、公共秩序及其他工作; 完成保洁总面积 453992 平方米的环卫保洁; 完成公共绿地养护面积 61231.1 平方米, 行道树养护 2135 株; 完成河道养护长度 1125 米, 梅陇镇沪闵路以北综合服务完成率 100%。该指标满分 3 分, 得分 3 分, 根据评分标准, 不扣分。

(3) C13 梅陇镇网格专职巡管服务完成率: 根据工作计划, 开展网格

专职巡管服务工作，完成7个为南方、老梅陇、晶城、春申、曹行西、曹行东、曹行南七个网格工作站的专职巡管，包括内勤辅助、机动勤务辅助、村居网格巡管、街面网格巡管、综合整治工作、应急处置工作。梅陇镇网格专职巡管服务完成率100%。该指标满分2分，得分2分，根据评分标准，不扣分。

(4) C22 沪闵路以北综合服务考核通过率：截至2023年底，镇城运中心在沪闵路以北综合服务项目分为四项内容分别进行考核，市容巡查考核由梅陇镇城市运行管理中心负责；环卫保洁考核由环卫公司负责，平均分数超过90分；绿化养护考核由梅陇镇经济管理事务中心负责，平均分数超过90分；水务管理考核由梅陇镇水务站负责，平均分数超过90分。该指标满分3分，得分3分，根据评分标准，不扣分。

(5) C31 街面网格巡查及综合服务完成及时率：根据访谈及翻阅台账，截至2023年12月31日，街面巡查、综合服务项目开展符合上级要求及合同约定的时间节点，各项工作均按时间节点要求及时完成。街面网格巡查及综合服务完成及时率100%。该指标满分10分，得分10分，根据评分标准，不扣分。

扣分指标分析：

(1) C21 街面网格巡查服务考核通过率：截至2023年底，镇城运中心根据《街面网格巡查服务项目的考核细则》对第三方服务公司开展的工作考核，但沪闵路至外环线、外环线至金都路两个板块未分开进行考核，无法确定沪闵路至外环线、外环线至金都路两个板块考核情况。该指标满分5分，得分1.7分，根据评分标准扣66%权重，3.3分。

(2) C23 网格专职巡管服务考核通过率：截至2023年底，镇城运中心根据《梅陇镇网格专职巡管服务考核细则》对网格专职巡管服务项目进行考核，仅针对南方、老梅陇、晶城、春申、曹行东、曹行南六个网格工作站，无法确定曹行西网格工作站的考核情况。该指标满分2分，得分1.7分，根据评分标准扣15%权重，0.3分。

4.项目效益情况

项目效益指标由 3 个二级指标，7 个三级指标构成，权重分 24 分，实际得分 22 分。各指标业绩值和绩效分值如表 5-4 所示：

表 5-4 项目绩效指标及分值

二级指标	三级指标	权重	业绩值	分值
D1.项目效益		12		12
	D11 投诉处置率	3	100%	3
	D12 安全事故数	3	0 起	3
	D13 改善市容环境	3	86.47%	3
	D14 维护社会秩序稳定	3	89.4%	3
D2.可持续影响力		6		4
	D21 长效管理机制健全且执行有效	6	健全有效	4
D3.满意度		6		6
	D31 管理者满意度	2	100%	2
	D32 周边居民满意度	4	88.21%	4
	合计	24		22

满分指标分析：

(1) D11 投诉处置率：根据访谈及翻阅台账，2023 年梅陇镇街面巡查、综合服务项目共收到区绿容局转办投诉 116 条，大联动平台投诉共 4642 条，共完成处置 4758 条，投诉处置率 100%。该指标满分 3 分，得分 3 分，根据评分标准，不扣分。

(2) D12 安全事故数：根据访谈，2023 年梅陇镇未发生安全事故。该指标满分 3 分，得分 3 分，根据评分标准，不扣分。

(3) D13 改善市容环境：根据调查问卷反映，周边居民项目实施对改善市容环境的帮助度为 86.47%。该指标满分 3 分，得分 3 分，根据评分标准，不扣分。

(4) D14 维护社会秩序稳定：根据调查问卷反映，周边居民项目实施对维护社会秩序稳定的帮助度为 89.4%。该指标满分 3 分，得分 3 分，根据评分标准，不扣分。

(5) D31 管理者满意度：根据调查问卷反映，相关管理者对第三方开展工作的满意度为 100%。该指标满分 2 分，得分 2 分，根据评分标准，不扣分。

(6) D32 周边居民满意度：根据调查问卷反映，周边居民认为项目实施整体满意度为 88.21%。该指标满分 4 分，得分 4 分，根据评分标准，不扣分。

扣分指标分析：

(1) D21 长效管理机制健全且执行有效：2023 年梅陇镇街面巡查、综合服务项目实施后，实施单位建立对管辖范围内容具有相应的工作台账，并及时更新；同时镇城运中心具有完善财务管理制度、项目管理等机制。由镇城运中心根据合同及《梅陇镇街面网格巡查服务考核细则》《市容巡查考核细则》《环卫保洁服务考核细则》《绿化养护考核细则》《水务管理考核细则》等考核细则，每月、每季度对第三方开展工作进行考核，并将考核及奖惩与服务经费挂钩，同时建立准入机制、退出机制、第三方日常管理机制、应急预案等方面管理机制并执行有效，但镇城运中心未具有对发现问题整改机制，未具有整改后的照片，且个别项目考核细则与招标文件不符，考核板块、网格工作站与招标文件不一致。镇城运中心对项目考核监督管理需进一步增加。该指标满分 6 分，得分 4 分，根据评分标准，扣 33%权重。2 分。

四、主要经验及做法、存在问题和建议

(一) 主要经验及做法

1.提高一般区域精细化管理水平，实现领域全覆盖。

梅陇镇重点区域管理较好，但一般区域精细化管理水平不高，差距较为明显，为提升精细化管理服务，做到领域全覆盖，对梅陇镇全镇街面网格进行调整，设置 8 个大的街面网格，104 个小网格，制定每条路的精细化管理标准，对街面立面和平面全要素进行梳理登记，对每个岗位按照路段和设施量进行定人、定岗、定量。对梅陇镇街面网格实施全方位、全天候、全覆盖精细化巡查和管理服务，注重人性化服务、引导式疏解、市场化运作、自律式管理综合治理我镇城市市容环境秩序。提升城市管理精细化水平。

2.建设智能信息技术，实现信息化管理

建设街面网格 APP 端，建立勤务系统：包括考勤签到、任务调度、轨迹记录、专项整治、网格信息上报查询等功能，实现勤务数据精细到人、天的精细化管理服务模式。将信息化、大数据运用到梅陇镇城市日常管理服务中。

（二）存在问题

1.个别项目测算依据不够充分

个别子项测算依据不够充分，如第三方测评服务项目预算仅根据往年合同编制预算，未细化到数量、单价。街面网格巡查服务项目、沪闵路以北综合服务项目通过第三方提供的单价来编制预算，其中人员工资等单价未有充分的依据支撑，未经过专家、集体论证，是否合理存在异议，预算额度测算依据不够充分。

2.合同管理需进一步加强

一是项目采购衔接不够有效，街面网格巡查服务项目、综合服务、专职巡管项目上一轮合同在 2022 年 12 月 31 日到期，但镇城运中心未及时开展招投标，政府采购于 2023 年 3 月进行，存在窗口期。在招标文件中规定，窗口期沿用原第三方单位开展服务，新中标单位接替窗口期的服务费用，由中标方结算给原服务单位。服务费按照中标价/合同总天数*窗口期实际天数。

二是在沪闵路以北“四位一体”综合养护项目、网格专职巡管服务项目中，合同要求服务费按季度拨付给各中标单位，次季度初根据上月考核结果按实支付，但实际为合同前三季度按合同价支付，第四季度统计全年考核及奖惩进行服务费扣除，支付方式与合同不符。

3.个别项目人员配置、考核细则与招标文件不一致

一是镇城运中心与第三方公司签订沪闵路以北“四位一体”综合养护项目，在市容巡查、环卫保洁、绿化养护、水务管理等方面均设置岗位数，由于要求工作人员 24 小时在岗，故设置 188 位，第三方服务单位实际投入

93人；从环卫保洁、绿化养护、水务管理工作内容看，要求工作人员24小时在岗必要性不足。

二是考核区域名称与招标文件不一致，镇城运中心在街面网格巡查服务项目中应按照招标文件中沪闵路至外环线板块、外环线至金都路板块、金都路以南板块等三个板块进行考核，但在实际开展中，根据网格工作站按照金都路以南、曹行北、春申、晶城和老梅陇五个板块进行扣分；

三是考核中存在考核细则与招标文件不一致，镇城运中心在网格专职巡管服务项目中，招标文件中规定扣除1分即扣减服务费23元，但根据城管中队提供的考核明细中扣除1分即扣减服务费27元。且合同中将网格站分为南方、老梅陇、晶城、春申、曹行西、曹行东、曹行南七个工作站，但是考核表中仅对六个网格工作站进行考核，缺少对曹行西网格工作站的考核。

4.问题整改机制不够有效，监管及档案管理有待加强

一是根据镇城运中心及相关监督单位等监管单位提供的考核表可以看出，按照考核标准对第三方服务内容进行扣分，但镇城运中心未对第三方整改时间作出要求，且无第三方整改图片或报告，无法确认第三方整改是否及时。城建中心对第三方的监管约束能力需进一步加强。

二是档案资料不够齐全，考核资料仅显示整改前的问题图片，无整改后的图片，档案管理有待加强。

（三）相关建议

1.完善项目预算测算依据

建议梅陇镇城运中心在编制预算时，明确各子项预算的单价及数量组成，并提供单价的测算依据，按国家规定标准或财政供给标准；政府采购标准（有序市场竞争后的标准）；专家评审论证标准；行业指导标准或历史成本法；市场询价的标准的顺序参考标准进行项目预算的成本测算。

2.结合项目日常工作，加强财务监督管理

一是建议梅陇镇城运中心根据要根据采购项目实施的要求，充分考虑

采购活动所需时间和可能影响采购活动进行的因素，合理安排采购活动实施时间，避免出现原采购项目合同到期，新一轮公开招标还没开始的情况。

二是行政事业单位财务管理，是单位管理的重要组成部分，是规范单位经济活动和社会经济秩序的重要手段，行政事业单位的财务管理必须符合国家有关法律法规和财务规章制度。建议梅陇镇城运中心结合项目日常工作，加强内部控制制度、内部稽核、审批、审查制度，加强内部支出管理，强化内部约束，不断降低各项运行成本。建议梅陇镇城运中心严格按照合同约定的支付方式及支付时间节点支付合同款项。

3.加强对第三方的人员管理，明确考核细则

一是对于沪闵路以北“四位一体”综合养护项目的人员安排方面，建议调整 24 小时在岗的要求，根据现有工作量，重新核定人员数量，确保各项工作顺利开展。

二是建议镇城运中心在街面网格巡查服务项目中，按照沪闵路至外环线板块、外环线至金都路板块、金都路以南板块等三个板块进行考核。

三是核实网格专职巡管服务项目考核细则，建议镇城运中心按照招标文件中扣除 1 分即扣减服务费 23 元等规定，重新制定考核细则。

4.加大监管力度，提高档案管理执行有效性

一是建议镇城运中心监督管理力度，在开展考核后，将考核结果及需要整改的地方告知第三方，并要求整改时间，第三方对整改情况进行书面上报。

二是进一步增强档案管理意识，将项目开展中的各项管理台账纳入档案管理中，将整改后的图片进行归档。