

2025 年度闵行区华漕镇 财政支出项目绩效（后）评价报告

项目名称：华漕派出所、纪王派出所食堂委托管理服务及餐费补贴项目

项目单位：上海市闵行区华漕镇人民政府平安建设
办公室

主管部门：上海市闵行区华漕镇人民政府

委托部门：上海市闵行区华漕镇财政所

评价机构：上海财瑞会计师事务所有限公司

主评人：姜莹

二〇二六年七月

目 录

摘 要	1
一、项目概况	10
（一）项目立项的背景和目的	10
（二）项目立项依据	12
（三）项目实施内容	12
（四）项目预算及资金使用情况	19
（五）项目的组织及管理	23
（六）项目绩效目标	29
二、评价思路	31
（一）工作目的和依据	31
（二）分析对象、范围和时段	33
（三）分析原则	33
（四）评价方法	34
三、评价结论及绩效分析	35
（一）评价结论	35
（二）绩效分析	35
（三）具体指标分析	37
四、主要成效、存在问题及建议	47
（一）主要经验及做法	47
（二）存在问题	48
（三）建议和改进措施	49

摘 要

上海财瑞会计师事务所有限公司（以下简称“评价工作组”）受闵行区华漕镇财政所（以下简称“华漕镇财政所”）委托，根据《项目支出绩效评价管理办法》（财预〔2020〕10号）、《中共上海市委、上海市人民政府关于我市全面实施预算绩效管理意见的实施意见》（沪委发〔2019〕12号）、《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）和华漕镇财政所的要求，为进一步做好派出所后勤保障服务，规范派出所食堂运营管理，保障民警辅警就餐权益与福利待遇，提升财政资金使用效益，对2025年华漕派出所、纪王派出所食堂委托管理服务及餐费补贴项目（华漕派出所、纪王派出所食堂委托管理服务项目、协管员餐费餐补项目、派出所工作人员加班、双休值班、专项行动食堂餐费项目）开展绩效评价工作，重点关注政府购买服务的合规性、合理性，财政资金使用的规范高效，以及对民警辅警后勤保障的成效。根据评价方案内容，经过进一步数据收集、分析等工作，梳理了项目单位的相关资料，形成本报告。

一、项目基本情况

华漕派出所、纪王派出所是由上海市公安局闵行分局主管、属地华漕镇协同管理的派出所，主要承担辖区治安防控、接处警、实有人口管理、户籍便民服务、矛盾调解等职能，依托毗邻虹桥国际商务区的区位优势，肩负片区门户安保、涉外社区治理、周边重点区域安全守护等区级特色治理任务，其中：华漕派出所在职民警83人、文职16人、专业特保9人、调解员3人、社保大队协管员57人、外口协管员11人、特保49人、保洁员5人，总计233人；纪王派出所在职

民警 57 人、文职 8 人、专业特保 9 人、调解员 2 人、社保大队协管员 22 人、外口协管员 5 人、特保 28 人、保洁员 4 人，总计 135 人。

为进一步规范派出所食堂日常运营管理流程，切实保障民警、辅警及相关工作人员就餐权益与福利待遇，提升食堂服务标准化、专业化水平，依据《上海公安机关“十四五”基础设施建设规划》等相关文件要求，2024 年 3 月经华漕镇镇长办公会议审议通过，上海市闵行区华漕镇人民政府平安建设办公室（以下简称“平安办”）于纪王派出所开展食堂运营管理社会化试点工作，采取委托第三方专业机构承接食堂整体运营管理服务的模式开展运作，试点期间食堂整体运营平稳、服务质量有所提升，用餐人员满意度提高，试点成效总体良好。为复制、推广试点经验，经 2024 年第 25 期华漕镇党委会、2024 年第 19 次镇长办公会议审议同意，2025 年将华漕派出所食堂纳入统一管理范围，参照纪王派出所试点模式同步推行食堂第三方委托运营管理，统筹实施“华漕派出所、纪王派出所食堂委托管理服务”项目，项目落地后食堂原有服务范围保持不变，继续保障两所全体工作人员就餐。同时，平安办延续华漕镇历年后勤保障工作惯例，于 2025 年度同步推进“协管员餐费补助”、“派出所工作人员加班、双休值班、专项行动食堂餐费”等 2 个项目，全面落实相关人员就餐待遇保障。

本项目具体实施内如下：

（一）食堂委托管理服务

平安办采用公开招投标选择第三方服务公司—上海质康餐饮管理有限公司，并于 2025 年 1 月签署《2025 年华漕派出所、纪王派出所食堂委托管理服务协议书》，约定服务期限自 2025 年 2 月 1 日至 2026 年 1 月 31 日，由该公司全面负责两家派出所食堂运营管理，具

体承担食材采购验收、餐食加工制作、环境卫生清洁消毒、食品留样管理、设施设备维护等食堂全流程服务工作。

（二）协管员餐费补贴

本项目主要面向分配至华漕派出所、纪王派出所的社保大队协管员及外口协管员，通过发放定额餐费补贴，实现两类协管员在派出所食堂免费就餐。项目以 300 元/人/月为补贴标准，由两所相关部门统计两类协管员实际人数，按每月或每两月为周期，统一将补贴资金拨付至食堂管理公司，协管员在食堂免费用餐无需个人支付费用。

（三）派出所工作人员加班、双休值班、专项行动食堂餐费

本项目针对华漕派出所、纪王派出所在职民警、文职辅警、调解员等在编工作人员，覆盖加班、双休值班、专项行动三类工作场景，其中加班场景指工作人员在日常法定工作时间外，因常态化警务工作、内勤保障、案件办理等延时在岗工作的情形；双休值班场景指周六、周日法定休息日期间，按照派出所勤务排班制度在岗值守、处置日常警务及突发事务的工作情形；专项行动场景指上级部署的专项安保、集中整治、专项排查、重大活动安保等阶段性、集中性警务攻坚工作情形。上述三类工作场景均参照《华漕镇机关后勤保障制度》（闵华府发〔2023〕15号）中“机关工作人员周末及节假日加班，可在机关食堂安排加班客饭，标准为 25 元/人”，均按照 25 元/人/餐标准核算餐费，由两所相关部门统计加班、值班及专项行动的实际用餐人次，建立明细台账，按每两月为周期，统一将餐费拨付至食堂管理公司，为符合条件的人员提供就餐保障。

二、预算收支情况

2025 年度华漕派出所、纪王派出所食堂委托管理服务及餐费补

贴项目为经常性项目，资金来源为镇级财政资金。本项目下设三个子项，分别为“食堂委托管理服务”、“协管员餐费补贴”、“派出所工作人员加班、双休值班、专项行动食堂餐费”，其中“食堂委托管理服务”年初预算金额为152.00万元、“协管员餐费补贴”年初预算金额为46.08万元、“派出所工作人员加班、双休值班、专项行动食堂餐费”年初预算金额为113.00万元，年中因实际用餐人次较年初预估人数有所下降及财政资金等因素影响，三个子项均发生预算调整，其中“食堂委托管理服务”项目预算调整至49.67万元、“协管员餐费补贴”项目预算调整至32.22万元、“派出所工作人员加班、双休值班、专项行动食堂餐费”项目预算调整至59.38万元，调整后总预算金额为141.27万元，调整率54.59%，同时，因内部审核流程等原因，部分资金（如2025年4月-7月派出所工作人员加班、值班、专项行动客饭费）未能及时支付，实际执行金额为98.14万元，执行率69.47%。

三、评价结论

经评价工作组综合评定，本项目得分81.50分，其中决策类指标得分14.50分（得分率72.50%）、过程类指标得分13.00分（得分率65.00%）、产出类指标得分28.00分（得分率93.33%）、效益类指标得分26.00分（得分率86.67%），评价等级为“良”。总体来看，本项目立项依据充分，食堂委托管理服务运营总体规范，食品安全保障到位，用餐人员满意度较高。但项目绩效目标设置、预算编制与执行、管理制度建设、合同管理、档案管理等方面有待进一步优化完善。

在项目决策方面，依据《上海公安机关“十四五”基础设施建设规划》等文件要求，本项目立项符合上海市、闵行区公安后勤保障工作

的有关要求，符合华漕镇平安建设办公室工作职能规定，属公共财政支出范畴。在绩效目标编制方面，项目年初未单独设定绩效目标，绩效指标不够明确，难以全面体现项目的预期产出和效益情况，绩效目标合理性、绩效指标明确性等方面有待进一步完善。“食堂委托管理服务”、“协管员餐费补贴”、“派出所工作人员加班、双休值班、专项行动食堂餐费”预算编制内容存在一定的交叉重叠，预算调整率达 54.59%，预算编制的科学性有待进一步加强。

在项目过程管理方面，项目按照立项决策文件、资金管理办法等相关规定进行实施与管理，食堂内部运营管理总体规范，食品安全、清洁消毒、食品留样等制度落实较好，但仍存在以下问题：一是预算执行率偏低，其中派出所工作人员加班、双休值班、专项行动食堂餐费子项预算执行率仅为 27.38%；二是业务管理制度不够健全，缺少协管员 300 元/人/月餐补标准的正式文件依据，缺少派出所层面针对食堂的日常管理制度；三是采购管理有待规范，支付至第三方（与食堂委托管理服务的第三方是同一第三方）的协管员餐费补贴、派出所工作人员加班、双休值班、专项行动食堂餐费资金未按照镇政府采购内控制度纳入统一购买服务管理范畴；四是合同管理不够精细，委托管理合同未约定三餐供餐人次及具体供餐时间，未按合同及时结算，履约考核环节缺失扣分原因说明和整改跟踪记录；五是档案管理不够规范，项目台账资料未统一归集管理。

在项目产出方面，食堂委托管理服务稳步推进，华漕派出所、纪王派出所均按标准供应每日三餐，协管员餐费补贴按月核算，加班、值班及专项行动餐费按实际人次结算。食堂食品安全合格率保持 100%，未发生食品安全事故；餐费餐补发放对象、标准准确，未发现错发、

漏发情况。但存在两方面不足：一是菜品轮换频次管控不够严格，抽检发现存在菜品重复情况，膳食多样性有待提升；二是餐费餐补资金拨付不够及时，部分月份补贴资金存在延后拨付情况。

在项目效益方面，从社会效益角度，用餐人员整体满意度良好，但部分用餐人员对食堂菜品的营养搭配体验感一般；从可持续影响角度，项目建立了基本的长效管理机制，食堂委托运营模式逐步成熟，为后续持续保障派出所后勤服务奠定了基础。总体来看，项目有效提升了两所食堂的专业化、规范化运营水平，切实保障了民警、辅警及相关工作人员的就餐权益与福利待遇。

四、主要经验及做法

1. 借鉴试点成熟模式，规范项目集体决策流程

先期启动食堂社会化托管试点工作，选取纪王派出所作为试点单位引入专业第三方餐饮机构承接食堂全流程运营保障。试点运行周期内，项目单位持续跟进工作日、双休日等不同勤务场景下的供餐运行状态，同步收集一线执勤民辅警、协管员的就餐意见，逐步形成兼顾食品安全、餐食供给、勤务适配的成熟托管运营模式。经实地巡查与就餐反馈综合研判，纪王派出所试点食堂整体运行平稳有序，全时段供餐保障机制运转顺畅，用餐人员整体体验良好，试点成效达到预期标准。在此基础上，经集体研究统筹安排，将华漕派出所食堂同步纳入一体化第三方托管体系，全面复制推广试点形成的成熟运营举措，统一落实早、中、晚及通宵办案全时段餐食供给机制，实现两所食堂标准化、专业化同步运营，完整覆盖两所全体民警、文职、特保、调解员、协管员等在岗人员日常就餐、加班值守、重大任务就餐等各类保障需求，切实筑牢了基层警务后勤餐饮服务基础。

五、存在的问题及原因分析

1. 绩效目标编制不到位，绩效指标细化程度不足

2025 年项目立项及预算申报环节，未单独编制年度绩效目标申报表，未在事前明确本项目相关的全年预期产出与效益管控标准，未设置可量化、可现场核验的细分管控标准，难以结合运营台账、问卷调查数据精准衡量食堂服务实际成效，绩效目标与项目实际业务匹配度存在明显偏差，反映出预算绩效管理落实不到位、指标体系精细化程度不足等问题。

2. 预算测算对象存在交叉重叠，预算编制精准性不足

本项目预算下设食堂委托管理、协管员餐费补贴、加班、值班专项餐费三个子项，其中食堂委托管理预算以整体第三方服务人员各岗位（厨师、帮厨、洗碗工、保洁工）人数核算基础人工，计提加班、高温、社保公积金等附加成本；再测算耗材、设备维修运营杂费；最后以总成本计提管理费、利润与税金，汇总形成完整食堂委托服务年度预算；协管员餐费补贴、加班、值班专项餐费两个子项单独对食堂部分服务对象测算补贴金额（补贴人次*补贴标准），三类预算测算对象存在交叉重叠，同时仅简单沿用往年就餐人数粗略匡算全年经费，未结合人员轮岗、缩招等动态数据综合论证，测算支撑材料不足。2025 年预算调整率高达 54.59%，年初测算规模 and 实际支出差距明显，预算编制科学性、精准度不足。

3. 采购、合同、档案管理存在不足，内控执行有待进一步加强

采购管理方面：协管员餐费、加班值班餐费拨付至第三方服务公司，未按照镇政府采购内控制度纳入统一购买服务管理范畴。

合同管理方面，一是招标文件已明确供餐要求，“华漕派出所食

堂：每日供应早、中、晚餐，其中工作日早餐约 110 人用餐，午餐约 150 人用餐，晚餐约 60 人用餐。双休日及法定节假日早餐约 60 人用餐，午餐约 60 人用餐，晚餐约 60 人用餐；纪王漕派出所食堂：每日供应早、中、晚餐，其中工作日早餐约 60 人用餐，午餐约 90 人用餐，晚餐约 40 人用餐。双休日及法定节假日早餐约 25 人用餐，午餐约 40 人用餐，晚餐约 40 人用餐。”，但是合同内容不够细化，未延续招投标文件进一步明确三餐具体供餐时段、日均供餐人次等核心服务条款，合同签订要素不齐全；二是合同履约管理不够完善，食堂月度服务考核仅留存打分结果，缺少扣分原因说明、问题整改回执及复查销号记录，考核结果的闭环管理不足。

档案管理方面：项目相关资料未进行统一归档管理，立项批复、招投标文件、合同、考核记录、补贴发放台账、资金审批等资料分散存放，档案整理不够齐全规范，未形成完整的项目档案管理体系。

六、相关建议

1. 压实绩效目标管理，细化完善量化绩效指标

建议项目单位严格执行预算绩效管理相关规定，将本项目绩效目标编制作项目预算申报前置必备流程，每年同步配套编制完整规范的年度绩效目标申报表，提前明确项目全年产出、效益管控标准。围绕菜品供给、资金拨付、就餐体验等维度分层细化三级量化指标，针对菜品轮换、菜品适口性等重点事项设置可核查、可落地的量化管控标准，结合食堂运营台账、满意度问卷建立常态化指标核验机制，推动绩效目标与项目实际业务高度匹配，全面提升绩效指标体系精细化水平。

2. 厘清预算测算边界，健全动态经费测算机制

建议项目单位梳理划分食堂委托管理、协管员餐费补贴、加班值班专项餐费三类子项测算范围，明确各子项核算口径，消除测算对象交叉重叠问题。预算编制阶段整合历年人员变动、月度就餐、专项勤务台账，结合下年度人员轮岗、人员缩减等动态变化综合测算经费，完整留存人员数据、就餐记录等测算佐证材料。建立弹性测算模型，合理预判就餐人次浮动空间，缩小预算预估与实际支出差距，切实提升预算编制的科学性与精准度，有效控制年度预算调整幅度，保障各类餐补按期拨付，提升预算执行质效。

3. 完善采购、档案内控全流程管理，规范合同履约闭环

建议项目单位将协管员餐费、加班值班餐费等拨付第三方的配套服务统一纳入政府购买服务管理，按要求履行需求评审、采购审批流程。完善食堂委托服务合同签订要素，严格按照招投标文件补充三餐供餐时段、日均供餐人次等核心服务约束条款。完善食堂委托服务月度履约考核闭环管理，同步留存考核打分依据、扣分说明、整改记录，统一归集招投标文件、服务合同、考核资料，进一步提升采购、合同履约、档案管理等内控管理要求。

华漕派出所、纪王派出所食堂委托管理服务及餐费补贴项目

绩效评价报告

为进一步做好派出所后勤保障服务，规范派出所食堂运营管理，保障民警辅警就餐权益与福利待遇，提升财政资金使用效益，上海财瑞会计师事务所有限公司（以下简称“评价工作组”）受闵行区华漕镇财政所（以下简称“华漕镇财政所”）委托，根据《项目支出绩效评价管理办法》（财预〔2020〕10号）、《中共上海市委、上海市人民政府关于我市全面实施预算绩效管理意见的实施意见》（沪委发〔2019〕12号）、《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）和华漕镇财政所的委托要求，对2025年华漕派出所、纪王派出所食堂委托管理服务及餐费补贴项目（华漕派出所、纪王派出所食堂委托管理服务项目、协管员餐费餐补项目、派出所工作人员加班、双休值班、专项行动食堂餐费项目）开展绩效评价工作，重点关注政府购买服务的合规性、合理性，财政资金使用的规范高效性，以及对民警辅警后勤保障的成效。根据评价方案内容，经过进一步数据收集、分析等工作，梳理了项目单位的相关资料，形成本报告。

一、项目概况

（一）项目立项的背景和目的

华漕派出所、纪王派出所是由上海市公安局闵行分局主管、属地华漕镇协同管理的派出所，主要承担辖区治安防控、接处警、实有人口管理、户籍便民服务、矛盾调解等职能，依托毗邻虹桥国际商务区的区位优势，肩负片区门户安保、涉外社区治理、周边重点区域安全守护等区级特色治理任务，其中华漕派出所工作人员233人，纪王派

出所工作人员 135 人，其中：华漕派出所在职民警 83 人、文职 16 人、专业特保 9 人、调解员 3 人、社保大队协管员 57 人、外口协管员 11 人、特保 49 人、保洁员 5 人，总计 233 人；纪王派出所在职民警 57 人、文职 8 人、专业特保 9 人、调解员 2 人、社保大队协管员 22 人、外口协管员 5 人、特保 28 人、保洁员 4 人，总计 135 人。

为进一步规范派出所食堂日常运营管理流程，切实保障民警、辅警及相关工作人员就餐权益与福利待遇，提升食堂服务标准化、专业化水平，依据《上海公安机关“十四五”基础设施建设规划》等相关文件要求，为完善公安系统后勤保障体系，切实保障派出所民警、警务辅助人员日常就餐需求，华漕派出所、纪王派出所已配套设立内部专用食堂。

2024 年以前，华漕派出所、纪王派出所虽已建成并运营内部食堂，且面向两所全部在岗工作人员统一供餐，但食堂从业人员主要通过特保渠道招录、镇域内其他部门食堂临时借调等方式配置，从业人员普遍缺少专业资质，在食品安全管控、后厨规范操作、日常运营管理等方面存在一定隐患，专业化、规范化保障水平有待提升。

为进一步规范派出所食堂日常运营管理流程，切实保障民警、辅警及相关工作人员就餐权益与福利待遇，提升食堂服务标准化、专业化水平，2024 年 3 月 7 日经华漕镇镇长办公会议审议通过，上海市闵行区华漕镇人民政府平安建设办公室（以下简称“平安办”）于纪王派出所开展食堂运营管理社会化试点工作，自 2024 年 5 月至 12 月，采取委托第三方专业机构承接食堂整体运营管理服务的模式开展运作。

通过日常巡查、服务评价及运行情况综合研判，试点期间食堂整

体运营平稳、服务质量有所提升，用餐人员满意度提高，试点成效总体良好。为复制、推广试点经验，经 2024 年第 25 期华漕镇党委会、2024 年第 19 次镇长办公会议审议同意，2025 年将华漕派出所纳入统一管理范围，参照纪王派出所试点模式同步推行食堂第三方委托运营管理，统筹实施“华漕派出所、纪王派出所食堂委托管理服务”项目，项目落地后食堂原有服务范围保持不变，继续保障两所全体工作人员就餐。

同时，平安办延续华漕镇历年后勤保障工作惯例，2025 年度继续实施“协管员餐费补助”、“派出所工作人员加班、双休值班、专项行动食堂餐费”等 2 个项目，对协管员、法定工作日外加班值班及参与专项行动人员，按照全镇统一保障标准落实就餐补助政策。相关补助资金由平安办统一拨付至食堂运营管理机构，通过协管员定点免费就餐、派出所值班加班及专项行动人员保障晚餐、通宵办案就餐供给的方式，落实相关人员就餐待遇保障。

（二）项目立项依据

1. 《上海公安机关“十四五”基础设施建设规划》
2. 《2025 年派出所食堂委托管理服务等项目三重一大会议》

（三）项目实施内容

本项目为经常性项目，分为三个子项，即“食堂委托管理服务”、“协管员餐费补贴”、“派出所工作人员加班、双休值班、专项行动食堂餐费”，其中：

1、食堂委托管理服务

平安办采用公开招投标选择第三方服务公司——上海质康餐饮管理有限公司，并于 2025 年 1 月 21 日签署《2025 年华漕派出所、

纪王派出所食堂委托管理服务协议书》，约定服务期限自 2025 年 2 月 1 日至 2026 年 1 月 31 日，由该公司全面负责两家派出所食堂运营管理，具体承担食材采购验收、餐食加工制作、环境卫生清洁消毒、食品留样管理、设施设备维护等食堂全流程服务工作。

2、协管员餐费补贴

本项目主要面向分配至华漕派出所、纪王派出所的社保大队协管员及外口协管员，通过发放定额餐费补贴，实现两类协管员在派出所食堂免费就餐。项目以 300 元/人/月为补贴标准，由两所相关部门统计两类协管员实际人数，按每月或每两月为周期，统一将补贴资金拨付至食堂管理公司，协管员在食堂免费用餐无需个人支付费用，服务期限内协管员每月在岗人数如下表所示：

表 1 两所协管员人数统计情况

时间	人数			
	社保大队协管员		外口协管员	合计
	华漕派出所	纪王派出所		
2025 年 2 月	68	29	17	114
2025 年 3 月	68	29	17	114
2025 年 4 月	67	27	17	111
2025 年 5 月	65	27	17	109
2025 年 6 月	65	26	17	108
2025 年 7 月	64	26	17	107
2025 年 8 月	64	26	17	107
2025 年 9 月	61	26	17	104
2025 年 10 月	60	23	17	100
2025 年 11 月	60	23	17	100
2025 年 12 月	60	23	17	100
小计	702	285	187	1174

备注：2025 年 1 月沿用原来方式开展食堂服务，相关资金不在本项目列支。

3、派出所工作人员加班、双休值班、专项行动食堂餐费

本项目针对华漕派出所、纪王派出所在职民警、文职辅警、调解员等在编工作人员，覆盖加班、双休值班、专项行动三类工作场景，其中加班场景指工作人员在日常法定工作时间外，因常态化警务工作、内勤保障、案件办理等延时在岗工作的情形；双休值班场景指周六、周日法定休息日期间，按照派出所勤务排班制度在岗值守、处置日常警务及突发事务的工作情形；专项行动场景指上级部署的专项安保、集中整治、专项排查、重大活动安保等阶段性、集中性警务攻坚工作情形。上述三类工作场景均参照《华漕镇机关后勤保障制度》（闵华府发〔2023〕15号）中“机关工作人员周末及节假日加班，可在机关食堂安排加班客饭，标准为25元/人”，按照25元/人/餐标准核算餐费，且不重复计算，由两所相关部门统计加班、值班及专项行动的实际用餐人次，建立明细台账，按每两月为周期，统一将餐费拨付至食堂管理公司，为符合条件的人员提供就餐保障，服务期限内派出所工作人员每月加班、双休值班、专项行动用餐人次如下表所示：

表2 两所派出所工作人员加班、双休值班、专项行动食堂用餐人次统计情况

时间	人员	
	数量	单位
2025 年 2 月	3134	人次
2025 年 3 月	3369	人次
2025 年 4 月	3682	人次
2025 年 5 月	3943	人次
2025 年 6 月	4019	人次
2025 年 7 月	3992	人次
2025 年 8 月	4136	人次
2025 年 9 月	3876	人次
2025 年 10 月	4196	人次
2025 年 11 月	3998	人次
2025 年 12 月	4005	人次

备注：2025 年 1 月沿用原来方式开展餐费补贴服务，相关资金不在

本项目列支。

经对合同文本、相关台账及调研访谈情况进行梳理，评价工作组现将具体实施计划及完成情况汇总如下表所示：

表 3-1 项目实施情况对照表

项目名称	项目实施内容		实施计划	完成情况
食堂委托管理服务	委托第三方服务公司管理华漕派出所、纪王派出所食堂(包含食材采购、加工制作、清洁消毒、食品留样、设备维护等)	食材采购	1. 实行定点采购, 禁止从流动摊贩采购; 2. 按需采购菜品种类、数量, 避免浪费; 3. 验收、拒收三无、劣质、变质食品, 确保数量、份量、重量、质量达标。	1. 已实行定点采购, 经抽检, 各供应商均具有食品销售、道路货物运输等相关资质; 2. 已按需采购菜品种类、数量, 未发现浪费现象; 3. 根据食品检验报告, 未发现三无、劣质、变质食品。
		加工制作	1. 生熟分开、荤素分开, 规范泡、洗、切配流程; 2. 冰箱分储熟食、半成品、生食品; 3. 按标准供应早餐、中餐、晚餐及通宵办案餐 (1) 每日供应三餐 ①早餐(包含蛋、粥、豆浆、面食等) ②午餐(包含三菜一汤、米饭、糕点或水果或酸奶等) ③晚餐、通宵办案餐(包含三菜一汤、米饭) (2) 每日按时供餐 (3) 每日按量供餐 4. 征求就餐意见, 提升菜品质量。	1. 根据每日晨检记录、清洗消毒保洁记录, 食品处理、存放均按规定流程完成; 2. 根据每日菜单, 食堂均按标准、按时、按量供应三餐; 3. 经调研, 平安办已征求用餐人员意见, 并根据意见, 完成对食堂地面卫生等方面的整改。 4. 项目实际提供参数详见表 3-2 2025 年度项目实际用餐数(华漕派出所、纪王派出所食堂实际产出餐数)
		清洁消毒	1. 餐炊具洗净、消毒、规范存放; 2. 厨房、餐厅、仓库、下水道、明沟暗沟保持清洁通畅; 3. 冰箱、脱排油烟机、灶台定期清洗、去油; 4. 人员持证上岗, 着装规范。	1. 根据食堂现场检查记录与考核表, 餐炊具、厨房、餐厅、仓库等均已达到卫生标准; 2. 冰箱、脱排油烟机、灶台定期清洗、去油; 3. 根据每日晨检记录, 从业人员均持有效健康证件上岗, 着装规范。
		食品留	1. 对菜肴、带馅点心必须留样; 2. 留样加盖密封、标注时间、品名、留样量; 3. 专用留样冰箱存放, 保存 48 小时;	根据食品留样记录及食堂现场检查记录与考核表, 每餐各菜肴、点心均已留样 48 小时。

项目名称	项目实施内容		实施计划	完成情况
		样 设 备 维 护	4. 留样冰箱严禁存放其他物品。	
			1. 正确使用、爱护甲方提供的房屋、场地、设备设施； 2. 正常损耗除外，不得人为损坏。	根据每日晨检记录，设备均保证安全、正确使用， 场地卫生，未发生人为损坏情况。
协管员餐 费补贴	为分配至华漕派出所、纪王派出所的协管员发放每月定额餐费补贴,实现协管员在派出所食堂免费就餐	餐 补 发 放	1. 每月统计协管员数量； 2. 以 300 元/人/月为标准，两所相关部门按每月或每两月统一将补贴拨付至食堂管理公司； 3. 协管员于派出所食堂免费用餐。	已按月完成协管员人员数量统计，保障协管员享受 免费就餐待遇，2025 年已完成累计至 2025 年 11 月 份的协管员补贴餐费结算)
派出所工 作人员加 班、双休 值班、专 项行动食 堂餐费	为华漕派出所、纪王派出所在编工作人员发放每月定额餐费补贴,为符合条件的人员提供就餐优惠	餐 补 发 放	1. 每月统计派出所工作人员加班、双休值班、专项行动数量； 2. 以晚餐及值班客饭费 25 元/人/顿为标准，两所相关部门按每月或每两月统一将补贴拨付至食堂管理公司。	已按月完成人员数量统计，保障两所相关工作人员 可在食堂免费享用晚餐，但部分餐补未及时拨付至 食堂管理公司（2025 年已完成累计至 2025 年 3 月 份的协管员补贴餐费结算）。

表 3-2 2025 年度项目实际用餐数（华漕派出所、纪王派出所食堂实际产出餐数）

分类	月份	华漕派出所				纪王派出所			
		早餐（餐数）	中餐（餐数）	晚餐（餐数）	合计	早餐（餐数）	中餐（餐数）	晚餐（餐数）	合计
实际就餐数	2 月	2,362	2,538	1,743	6,643	1,488	1,664	860	4,012
	3 月	2,724	2,938	1,815	7,477	1,720	1,934	884	4,538
	4 月	2,520	2,715	2,204	7,439	1,590	1,785	866	4,241
	5 月	2,557	2,743	2,149	7,449	1,608	1,794	844	4,246
	6 月	2,566	2,762	2,199	7,527	1,618	1,813	1,056	4,487
	7 月	2,724	2,938	2,236	7,898	1,720	1,934	1,125	4,779
	8 月	2,613	2,808	2,275	7,696	1,646	1,841	1,096	4,583
	9 月	2,622	2,827	2,203	7,652	1,655	1,860	1,096	4,611
	10 月	2,724	2,938	2,141	7,803	1,720	1,934	1,056	4,710
	11 月	2,511	2,938	2,158	7,607	1,581	1,934	1,056	4,571
	12 月	2,724	2,938	2,243	7,905	1,720	1,934	1,126	4,780
	华漕所总计				83,096	纪王所总计			49,558

（四）项目预算及资金使用情况

1. 近三年预算及执行情况

本项目为经常性项目，资金来源为镇级财政资金。2025 年项目下设三个子项，分别为“食堂委托管理服务”、“协管员餐费补贴”、“派出所工作人员加班、双休值班、专项行动食堂餐费”，其中“食堂委托管理服务”项目的预算编制参照闵行区及华漕镇机关单位第三方后勤服务的市场行情、行业收费基准、公开招标成交均价，结合两所运营实际需求，先核定各岗位（厨师、帮厨、洗碗工、保洁工）人数核算基础人工，计提加班、高温、各类保险等人工附加成本；再测算耗材、设备维修运营杂费；最后以总成本计提管理费、利润与税金，汇总形成完整年度预算，并经第三方专业机构审核，最终核定各项费用标准；“协管员餐费补贴”、“派出所工作人员加班、双休值班、专项行动食堂餐费”等 2 个项目预算编制均以往年社保、外口两类协管员及全体在岗警务工作人员基数为依据，结合当年度人员规模进行预估，沿用历年既定餐费补贴标准，以数量*单价的方式进行预算编制。平安办结合三个子项分项预算额度统筹测算，综合核定形成本项目年度总预算。

由于 2023 年、2024 年本项目相关内容分别在“食堂补贴”和“辅警节假日加班费；辅警职务、岗位津贴、平时加班费及夜餐费；队组长考核奖励费”中列支，与 2025 年预算子项编制口径存在较大差别，因此不具备同口径对比条件。

同时，本项目就餐人次、加班值守频次受人员轮岗调动、日常勤务安排、专项行动任务动态调整等可变因素影响较大，年初预算编制仅依托固定人员基数、历年常规数据进行静态测算，未能充分预判年

内人员变动、勤务调整、就餐频次浮动等动态变量，导致年初预估就餐规模、值守餐次与年度实际运营情况存在偏差，因此近三年本项目均在年中按规定程序开展预算调整工作。近三年预算执行率分别为100.00%、100.00%、69.47%。

表 4 近三年预算执行明细

单位：万元

年度	子项名称	年初预算	调整后预算	执行金额	执行率
2023	食堂补贴	134.00	133.42	133.42	100.00%
	辅警节假日加班费；辅警职务、岗位津贴、平时加班费及夜餐费；队组长考核奖励费	110.00	96.55	96.55	100.00%
	小计	244.00	229.97	229.97	100.00%
2024	食堂补贴	150.00	115.86	115.86	100.00%
	辅警节假日加班费；辅警职务、岗位津贴、平时加班费及夜餐费；队组长考核奖励费	110.00	73.36	73.36	100.00%
	小计	260.00	189.22	189.22	100.00%
2025	食堂委托管理服务项目	152.00	49.67	49.67	100.00%
	协管员餐费补贴	46.08	32.22	32.22	100.00%
	派出所工作人员加班、双休值班、专项行动食堂餐费	113.00	59.38	16.26	27.38%
	小计	311.08	141.27	98.14	69.47%

2. 本年度预算及执行情况

2025 年度本项目年度预算金额为 311.08 万元，包含三个子项，其中“食堂委托管理服务”年初预算金额为 152.00 万元、“协管员餐费补贴”年初预算金额为 46.08 万元、“派出所工作人员加班、双休值班、专项行动食堂餐费”年初预算金额为 113.00 万元，年中因实际用餐人次较年初预估人数有所下降及财政资金等因素影响，三个子项均发生预算调整，其中“食堂委托管理服务”项目预算调整至 49.67 万元、“协管员餐费补贴”项目预算调整至 32.22 万元、“派出所工作人员加班、双休值班、专项行动食堂餐费”项目预算调整至

59.38 万元，调整后总预算金额为 141.27 万元，调整率 54.59%，同时，因内部审核流程等原因，部分资金（如 2025 年 4 月-12 月派出所工作人员加班、值班、专项行动客饭费）未能及时支付，实际执行金额为 98.14 万元，执行率 69.47%，预算执行明细情况如下表所示：

表 5 项目预算执行情况表

单位：元

子项名称	子项明细	子项构成			
		人员		标准（元/人/月）	总金额
		人数	单位		
2025 年华漕派出所、纪王派出所食堂委托管理服务	2025 年 2 月-4 月食堂委托管理费	/			496,650.00
协管员餐费补贴	2025 年 2 月两所协管员午餐费	114	人	300	34,200.00
	2025 年 3 月两所协管员午餐费	114	人	300	34,200.00
	2025 年 4 月两所协管员午餐费	111	人	300	66,000.00
	2025 年 5 月两所协管员午餐费	109	人	300	
	2025 年 6 月两所协管员午餐费	108	人	300	64,500.00
	2025 年 7 月两所协管员午餐费	107	人	300	
	2025 年 8 月两所协管员午餐费	107	人	300	63,300.00
	2025 年 9 月两所协管员午餐费	104	人	300	
	2025 年 10 月两所协管员午餐费	100	人	300	30,000.00
	2025 年 11 月两所协管员午餐费	100	人	300	30,000.00
派出所工作人员加班、双休值班、专项行动食堂餐费	2025 年 2 月两所工作人员加班客饭费	3134	人次	25	162,575.00
	2025 年 3 月两所工作人员加班客饭费	3369	人次	25	
合计					981,425.00

（五）项目的组织及管理

1. 项目组织与职责

（1）项目主管部门：闵行区华漕镇人民政府

负责项目立项审核，统筹制定项目实施方案并协调资源配置，落实各级相关政策要求，对项目实施全过程开展监督管理与风险防控，依法依规保障项目平稳运行、服务质量达标。

（2）项目实施单位：闵行区华漕镇人民政府平安建设办公室

负责本项目预算编制、采购组织、合同签订、日常监管及服务验收等工作；对项目运营全过程存在的问题做好跟踪反馈与优化调整，加强跨部门沟通协同，保障食堂委托管理及餐费补贴相关服务有序落地。

（3）项目使用及监管单位：华漕派出所、纪王派出所

负责日常食堂服务运营监管、人员就餐登记、加班值班就餐需求核定，对餐饮服务质量、食品安全、供餐时效进行日常巡查与意见反馈，配合主管部门及实施单位做好项目考核与服务优化。

（4）资金拨付单位：闵行区华漕镇财政所

负责项目资金的预算审核、拨付流程规范及使用监管，依据项目进度与合同约定落实资金划转，确保专款专用；同时协同主管部门与实施单位优化资金配置方案，提升资金使用效益，为项目顺利实施提供坚实财政保障。

（5）中标单位：上海质康餐饮管理有限公司

作为食堂委托管理服务执行主体，遵照采购文件及合同约定，落实食堂日常运营、菜品供应、食品安全、环境卫生及人员管理等工作，确保供餐质量、服务标准及运营安全全面达标。

（6）项目受益方：华漕派出所、纪王派出所工作人员、社保及外口两类协管员

2. 管理制度情况

本项目组织管理主要依据如下制度开展：

- （1）《闵行区政府购买服务管理办法》（闵府发〔2021〕41号）
- （2）《华漕镇政府购买服务管理办法》（闵华府发〔2025〕8号）
- （3）《华漕镇政府采购管理实施细则》
- （4）《华漕镇人民政府合同管理办法》
- （5）中共华漕镇委员会关于执行“三重一大”制度的实施办法
- （6）《华漕镇公共财政一体化信息服务平台财政拨款审批流程及制度》

3. 业务管理

- （1）“食堂委托管理服务”项目

依据《2025年派出所食堂委托管理服务等党委会会议纪要》、《关于落实2024年第19次镇长办公会议讨论事宜的通知》、《2025年华漕派出所、纪王派出所食堂委托管理服务项目-招标书》、《2025年华漕派出所、纪王派出所食堂委托管理服务合同》等文件，梳理形成如下业务管理流程：

①决策：根据《2025年派出所食堂委托管理服务等党委会会议纪要》（2024年第25期）、《关于落实2024年第19次镇长办公会议讨论事宜的通知》，同意平安办提出的关于2025年华漕派出所、纪王派出所食堂委托管理服务项目实施采购的事宜，总预算金额约202万元，拟纳入平安办2025年预算，服务期限拟从2025年1月1

日起至 2025 年 12 月 31 日止。

②政府采购: 平安办依据《华漕镇政府采购内控制度实施细则(修订版)》，通过公开招标方式对食堂委托管理服务项目进行采购。本次采购结合华漕派出所、纪王派出所两所食堂运营特点及警务人员就餐刚需，明确采购需求，重点要求中标供应商具备机关单位食堂服务经验，能够适配公安岗位 24 小时值班、节假日值守、突发专项行动的供餐需求，同时严格落实食品安全规范化管理、后厨专业运维、食材品质管控、卫生消杀等标准化后勤保障要求，全面匹配两所全体在岗人员就餐保障需求。因本项目属 2 万元以上的购买服务项目，平安办按要求编制政府采购预算后，报镇财政所审核，由镇财政所聘请第三方机构开展预算审核、出具审核报告；同时按规定在采购活动开始前 30 日公开采购意向。采购需求经镇财政所预审后，提交镇长办公会议及镇党委会“三重一大”集体决策审议，审议通过后填制《华漕镇政府采购申请表》，依次经预算单位负责人、镇财政所、业务主管部门、镇招投标办审核，报分管领导及镇政府主要领导审批同意后正式启动采购。采购过程中，由镇招投标办委托具备资质的采购代理机构组织实施，镇平安办与财政所共同审核采购文件、参与评标活动，重点对标前期既定的食堂服务采购需求开展评审核验；代理机构依法编制招标文件，经审批后在上海政府采购网发布招标公告，按规范组织专家评审、确定中标单位并公告结果。

③合同签订: 本项目仅涉及 1 家中标单位，平安办与该中标单位（上海质康餐饮管理有限公司）签订服务合同，服务周期为 2025 年 2 月 1 日起至 2026 年 1 月 31 日，合同总金额 1,986,600 元，按季支付，合同明确双方权利义务，签订要素基本完整。但未明确供餐时间、

供餐人次等与服务质量直接相关的内容。《2025 年派出所食堂委托管理服务等党委会会议纪要》明确的委托食堂服务期限为 2025 年 1 月 1 日至 12 月 31 日，对应合同服务期限为 2025 年 2 月 1 日至 2026 年 1 月 31 日，主要因本次项目上会滞后、公示流程及一体化平台改革等多重因素，导致招标时间紧张，服务时间有所延后。

④实施环节：自 2025 年 2 月至 2026 年 1 月，中标单位按照合同约定提供华漕派出所、纪王派出所两个食堂的伙食加工供应、环境卫生清洁、餐具清洗消毒、食品安全管理等服务，执行定点采购、食材验收、库存管理、食品留样 48 小时、生熟分开、从业人员持证上岗等制度，按早餐、中餐、晚餐及通宵办案餐标准规范供餐；平安办通过华漕派出所、纪王派出所指派专人开展日常监督、检查与考核，考核结果与季度付款直接挂钩，确保服务质量、食品安全与供餐保障符合合同约定。

（2）“协管员餐费补贴”项目

由平安办对各派出所报送的协管员在岗人员数量开展汇总复核，依据 300 元/人/月的补贴标准，统筹将餐费补贴拨付至食堂委托管理服务中标单位。

（3）“派出所工作人员加班、双休值班、专项行动食堂餐费”项目

由平安办对各派出所报送的派出所相关用餐人次进行汇总复核，按照 25 元/人/餐的补贴标准，采取实报实销，将餐费补贴统一拨付至食堂委托管理服务中标单位。

根据《华漕镇政府采购内控制度实施细则（修订版）》，经梳理，具体采购流程详见下图：

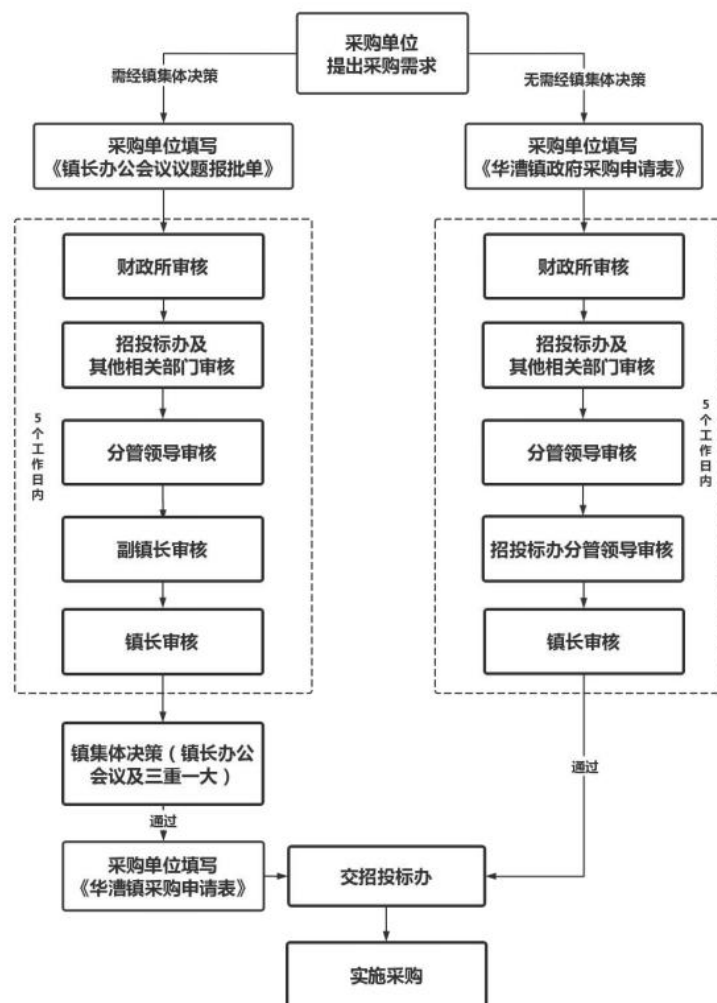


图 1 采购流程图

4. 财务管理

（1）财政资金管理

镇各预算编报部门和单位按照要求认真编制年度预算经费计划，镇财政部门协助镇政府编制年度预算，预算计划汇总后报镇长审核，再由镇长办公会按照镇总体财力综合平衡，形成初定预算计划（草案）报送镇党委会或党委扩大会议审定，并与区财政局沟通一致；预算计划（草案）报经镇人民代表大会审议批准后形成预算计划后执行，同时报区财政局备案。镇财政部门按批准后的经费额度转达给各编报部门和单位，各有关科室、单位按审定下达的经费额度执行。

针对餐费补贴专项经费，每月由平安办梳理华漕、纪王两所餐费补贴人数，按照统一餐补标准核算当月补贴总额，同步出具人员规模情况说明；第三方餐饮服务商按月开具合规增值税电子发票，平安办经办人核对人员明细、票据金额、补贴标准一致后，填制镇机关开支审批单，完整标注经费所属项目、使用月份、覆盖单位、补贴人数及测算依据。审批完成后由镇财政在对应项目预算剩余额度内办理转账支付。

在预算计划额度内，经费使用实行按镇党委、政府分类、分级审批的原则。每项经费支出必须取得合法票据，填制有关报销凭证，注明用途，并按照审批权限，须经经办人、证明人、审批人签字后方可报支。

（2）预算管理

建立内部预算编制、预算执行、资产管理、基建管理、人事管理等沟通协调机制，按照规定进行项目评审，确保预算编制部门或单位及时取得和有效运用与预算编制相关的信息，根据工作计划细化预算编制，提高预算编制的科学性。

建立预算执行分析机制。定期通报各部门或单位预算执行情况，召开预算执行分析会议，研究解决预算执行中存在的问题，提出改进措施，增强预算执行实效。华漕镇以项目前期论证和评审为基础，在编制项目预算时应安排“当年列入预算，当年实施启动”的项目，合理预测资金需求。对跨年度项目，根据投资总需求及分年度实施计划，编制当年所需预算资金。加强决算管理，确保决算真实、完整、准确、及时，加强决算分析工作，强化决算分析结果运用，建立健全单位预算与决算相互反映、相互促进的机制。

（3）预算申请与拨付流程

本项目资金全部来源于镇级财政资金，第三季度由华漕镇财政所发布下年度预算编制工作启动会的通知，明确预算申请及下达的时间节点，平安办依据会议要求提交年度预算申请至财政所，经审核通过、人大审批后，下达预算至平安办，经平安办分管领导审签确认后，最终将审签后的预算信息录入财政管理系统。

本项目资金申请及审批按照镇级财政资金管理要求规范实施，由经办人员梳理核对相关费用明细及佐证材料，填报费用开支审批单发起支付申请，经部门负责人审核后，报送镇财政部门开展复核，再依次经分管领导、镇行政领导逐级完成审批，审批通过后由镇财政所直接拨付对应资金至食堂管理公司。

本项目预算申请与资金拨付流程图如下所示：

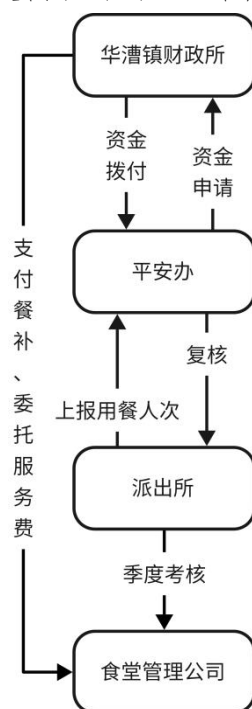


图 2 预算申请与资金拨付流程图

（六）项目绩效目标

评价工作组结合项目实施实际，梳理归集相关政策文件掌握项目

实施整体情况，并与镇平安办沟通对接，在项目原有绩效目标表基础上进行梳理优化、细化完善，形成规范完整的年度绩效目标表，项目整体绩效目标设定如下：

2025 年度目标：全面落实华漕派出所、纪王派出所食堂服务保障与餐费补贴管理职责，规范推进食堂委托管理、协管员餐费补贴、派出所工作人员加班值班及专项行动餐费保障三项重点工作。严格履行项目监管责任，督促服务单位按合同规范运营，确保食品安全、供餐稳定、服务达标；精准核定人员数量与补贴标准，及时足额拨付资金，保障协管员免费就餐政策落地见效；按需保障警务人员加班、双休值班及专项行动就餐需求，支撑一线执法办案工作高效开展。强化资金使用全过程监管，确保专款专用、拨付及时、程序合规，持续提升后勤保障能力与服务管理水平，为辖区平安建设和基层警务工作提供坚实后勤保障。

根据项目年度目标，细化绩效目标，如下表：

表 6 完善后的绩效目标申报表

一级指标	二级指标	三级指标	年度指标值
C 产出	C1 产出数量	C11 食堂供餐餐次	3 餐
		C12 食堂供餐数量	①华漕派出所 320 份/工作日、180 份/双休及节假日； ②纪王派出所 190 份/工作日、105 份/双休及节假日
		C13 食堂菜品数量	①早餐种类不低于 4 种 ②午餐、晚餐种类不低于 4 种菜肴、1 种主食、1 种水果/酸奶
		C14 协管员用餐补贴人次	1174 人次
		C15 加班、值班、专项行动人员用餐补贴人次	42,350 人次
		C21 食堂食品安全合格率	100%
	C2 产出质量	C22 菜品轮换频次	两周内不重复
		C23 餐费餐补发放准确率	100%

一级指标	二级指标	三级指标	年度指标值
	C3 产出时效	C31 食堂供餐及时性	及时
		C32 餐费餐补拨付及时性	及时
	C4 产出成本	C41 人均餐费餐补	协管员不超 300 元/人/月 派出所加班、值班、专项行动 人员不超 25 元/人/顿
D 效益	D1 社会效益	D11 菜品供给适口性	满意度 ≥ 85%
		D12 就餐环境舒适度	满意度 ≥ 80%
		D13 用餐流程便携性	满意度 ≥ 80%
		D14 后勤服务暖心度	满意度 ≥ 80%
	D2 可持续影响	D21 长效管理机制健全性	健全
	D3 满意度	D31 用餐人员满意度	满意度 ≥ 80%

二、评价思路

（一）工作目的和依据

1. 工作目的

通过与华漕镇财政所、平安办初步访谈，理清各自的评价需求后，确定本项目绩效评价目的为：

通过对项目实施背景、资金来源、组织管理及服务内容开展全面调研，了解食堂委托管理服务、协管员餐费补贴、派出所工作人员加班值班及专项行动餐费等项目的实施与管理情况，为全面、客观、公正开展项目绩效评价提供依据。

通过对项目预算执行、资金使用管理、服务供给质量、产出完成情况和社会效益实现程度的综合评价，判断项目是否完成预期目标、是否有效保障基层警务及协管员队伍就餐需求、是否达到既定服务标准与管理要求。

通过绩效评价，进一步总结项目管理经验与成效，梳理项目实施、资金使用、服务监管、合同履行等环节存在的问题并提出改进建议，进一步规范项目管理、强化资金监管、提升财政资金使用效益，持续优化基层后勤服务保障水平。

2. 工作依据

（1）评价依据相关文件

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

②《关于贯彻落实<中共中央国务院关于全面实施预算绩效管理的意见>的通知》（财预〔2018〕167号）；

③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《中共上海市委上海市人民政府关于我市全面实施预算绩效管理的实施意见》（沪委发〔2019〕12号）；

⑤上海市财政局《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）；

（2）项目业务类文件

①《上海市食品安全条例》；

②《关于强化集中用餐单位食堂承包经营食品安全管理工作的通知》；

③《华漕镇机关后勤保障制度》（闵华府发〔2023〕15号）；

④《上海质康餐饮-加工场所及设施清洁、消毒管理制度》；

⑤《上海质康餐饮-食堂食品安全规范管理制度》；

⑥《上海质康餐饮-烹饪过程食品安全管理制度》；

⑦《上海质康餐饮-落实食品安全主体责任风险管控自查清单》；

（3）分析对象依据相关文件

①项目相关会议纪要、批复文件；

②项目2025年预算安排、调整及执行相关文件；

③招投标文件、采购申请、合同、履约验收等相关文件；

④项目过程性材料（如食堂每日晨检记录、食品留样记录、食材原料出入库记录）等文件；

⑤访谈、现场调研评价、问卷调查等记录；

⑥华漕镇财务管理制度、政府采购相关内控管理制度；

⑦其他项目相关资料。

（二）分析对象、范围和时段

1. 评价对象及范围

本次绩效后评价的对象为闵行区华漕镇 2025 年华漕派出所、纪王派出所食堂委托管理服务及餐费补贴项目（华漕派出所、纪王派出所食堂委托管理服务项目、协管员餐费餐补项目、派出所工作人员加班、双休值班、专项行动食堂餐费项目），涉及项目单位：华漕镇人民政府平安建设办公室，涉及预算资金 311.08 万元，全部来源于镇级财政资金。

2. 评价时段

本次分析时段自 2025 年 1 月 1 日至 2025 年 12 月 31 日

（三）分析原则

1. 客观公正原则。以相关法律法规、规章以及上海市、闵行区有关文件等为依据，按照“公开、公平、公正”的原则进行。

2. 科学规范原则。通过规范的程序，采用定性与定量相结合的分析方法，科学、合理地进行，做到标准科学、程序规范、方法合理、结果可信。

3. 依据充分原则。收集足量的相关文件及资料，并通过资料收集、调查论证、咨询座谈等方式为分析结论提供充分的依据支持。

4. 绩效相关原则。预算绩效分析应当针对具体成本效益、指标体系进行，评价结果应当清晰反映资金投入和产出效益之间的紧密对应关系。

（四）评价方法

本次评价以评价指标体系为基础，主要采用因素分析法、比较法、公众评判法结合来开展评价工作，具体来说：

1. 因素分析法：

收集、整理、分析事前立项、事中实施和事后维护的各项资料，针对项目管理中发现的不足进行因素分析，探究问题产生的内外部原因，明确责任人，以便为后续的改进措施提供参考。

2. 比较法：

计划数据与实际数据比较，用于为部分指标标杆的确定提供参考依据；政策法规与项目内容比较，用于评价项目是否符合闵行区各街镇的发展目标，如“立项依据充分性”和“立项程序规范性”等；制度条款与执行情况比较，用于评价项目相关方是否严格按照既定制度，有效履行了管理职责，如“财务业务管理制度健全性”、“项目管理制度执行有效性”等。

3. 公众评判法：

通过访谈调研和问卷调查等方式考察项目的实施效益。对本项目涉及的相关方，进行抽查、访谈，了解其对项目的看法和建议。对受益方进行个性化问题设置，了解项目实施对于派出所食堂就餐人员的满意度情况。

三、评价结论及绩效分析

（一）评价结论

评价工作组从项目立项、绩效目标、资金安排、使用管理等方面设计评价指标体系，综合评价资金投入及使用、项目实施情况以及预期实现的社会效益，通过前期调研、资料收集、实地调研等方式，对获得的数据和资料进行分析复核。

综合评定，本项目得分 81.50 分，其中决策类指标得分 14.50 分（得分率 72.50%）、过程类指标得分 13.00 分（得分率 65.00%）、产出类指标得分 28.00 分（得分率 93.33%）、效益类指标得分 26.00 分（得分率 86.67%），评价等级为“良”。总体来看，本项目立项依据充分，食堂委托管理服务运营总体规范，食品安全保障到位，用餐人员满意度较高。但项目绩效目标设置、预算编制与执行、管理制度建设、合同管理、档案管理等方面有待进一步优化完善。

表 7 项目绩效评价综合得分情况表

一级指标	满分	得分	得分率
决策	20	14.5	72.50%
过程	20	13	65.00%
产出	30	28	93.33%
效益	30	26	86.67%
合计	100	81.5	81.50%

（二）绩效分析

在项目决策方面，依据《上海公安机关“十四五”基础设施建设规划》等文件要求，本项目立项符合上海市、闵行区公安后勤保障工作的有关要求，符合华漕镇平安建设办公室工作职能规定，属公共财政支出范畴。在绩效目标编制方面，项目年初未单独设定绩效目标，绩效指标不够明确，难以全面体现项目的预期产出和效益情况，绩效目标合理性、绩效指标明确性等方面有待进一步完善。“食堂委托管理

服务”、“协管员餐费补贴”、“派出所工作人员加班、双休值班、专项行动食堂餐费”预算编制内容存在一定的交叉重叠，年初预算调整率达 54.59%，预算编制的科学性有待进一步加强。

在项目过程方面，项目按照立项决策文件、资金管理办法等相关规定进行实施与管理，食堂内部运营管理总体规范，食品安全、清洁消毒、食品留样等制度落实较好，但仍存在以下问题：一是预算执行率偏低，其中派出所工作人员加班、双休值班、专项行动食堂餐费子项预算执行率仅为 27.38%；二是业务管理制度不够健全，缺少协管员 300 元/人/月餐补标准的正式文件依据，缺少派出所层面针对食堂的日常管理制度；三是采购管理有待规范，支付至第三方（与食堂委托管理服务的第三方是同一第三方）的协管员餐费补贴、派出所工作人员加班、双休值班、专项行动食堂餐费资金未按照镇政府采购内控制度纳入统一购买服务管理范畴；四是合同管理不够精细，委托管理合同未约定三餐供餐人次及具体供餐时间，未按合同及时结算，履约考核环节缺失扣分原因说明和整改跟踪记录；五是档案管理不够规范，项目台账资料未统一归集管理。

在项目产出方面，食堂委托管理服务稳步推进，华漕派出所、纪王派出所均按标准供应每日三餐，协管员餐费补贴按月核算，加班、值班及专项行动餐费按实际人次结算。食堂食品安全合格率保持 100%，未发生食品安全事故；餐费餐补发放对象、标准准确，未发现错发、漏发情况。但存在两方面不足：一是菜品轮换频次管控不够严格，抽检发现存在菜品重复情况，膳食多样性有待提升；二是餐费餐补资金拨付不够及时，部分月份补贴资金存在延后拨付情况。

在项目效益方面，从社会效益角度，用餐人员整体满意度良好，

但部分用餐人员对食堂菜品的营养搭配体验感一般；从可持续影响角度，项目建立了基本的长效管理机制，食堂委托运营模式逐步成熟，为后续持续保障派出所后勤服务奠定了基础。总体来看，项目有效提升了两所食堂的专业化、规范化运营水平，切实保障了民警、辅警及相关工作人员的就餐权益与福利待遇。

（三）具体指标分析

1. 项目决策类

项目决策类指标共 20 分，得分 14.50 分，得分率 72.50%。共设 3 个二级指标，从项目立项、绩效目标和资金投入三个方面进行考虑。各项指标得分和绩效分析如下：

表 8 决策类指标分析

一级指标	二级指标	三级指标	目标值	完成值	权重	得分	得分率
A 决策	A1 项目 立项	A11 立项依据充分性	充分	充分	3	3	100.00%
		A12 立项程序规范性	规范	规范	3	3	100.00%
	A2 绩效 目标	A21 绩效目标合理性	合理	较合理	4	2	50.00%
		A22 绩效指标明确性	明确	较明确	4	2	50.00%
	A3 资金 投入	A31 预算编制科学性	科学	一般	3	2	66.66%
		A32 资金分配合理性	合理	合理	3	2.5	83.33%
小计					20	14.5	72.50%

A11 立项依据充分性，权重 3 分，得分 3 分

本项目为经常性项目，立项依据《上海公安机关“十四五”基础设施建设规划》、《2025 年派出所食堂委托管理服务等项目三重一大会议》等文件，本项目立项符合上海市、闵行区公安系统后勤保障工作的有关要求，与部门职责范围相符，属于部门履职所需。根据评分规则，该项得 3 分。

A12 项目立项程序规范性，权重 3 分，得分 3 分

根据 2024 年第 25 期华漕镇党委会会议纪要、2024 年第 19 次镇长办公会议纪要，审议同意 2025 年将华漕派出所纳入统一食堂管理范围，同步推行食堂第三方委托运营管理，统筹实施食堂委托管理服务项目。项目履行了"三重一大"集体决策程序，申报文件、材料符合管理办法要求，立项程序规范。根据评分规则，该项得 3 分。

A21 绩效目标合理性，权重 4 分，得分 2 分

本项目年初未单独编制绩效目标，未结合项目年度实施内容系统设定预期产出和效益目标，难以全面体现食堂委托管理、餐费补贴发放等核心工作的预期完成情况，绩效目标设置有待进一步完善。根据评分规则，该项得 2 分。

A22 绩效指标明确性，权重 4 分，得分 2 分

项目绩效指标设置不够明确、细化，未将食堂供餐数量、菜品质量、补贴发放时效等核心目标分解为清晰、可衡量的具体绩效指标，与项目实际任务数的对应性不足。根据评分规则，该项得 2 分。

A31 预算编制科学性，权重 3 分，得分 2 分

本项目分为食堂委托管理、协管员餐费补贴、加班、值班专项餐费三个子项，其中食堂委托管理预算以整体第三方服务人员各岗位（厨师、帮厨、洗碗工、保洁工）人数核算基础人工，再计提加班、年假、高温、社保公积金及培训、劳保、各类保险等人工附加成本；再测算耗材、设备维修运营杂费；最后以总成本计提管理费、利润与税金，汇总形成完整年度包干预算；协管员、加班餐费两个子项单独对上述部分就餐人员测算补贴金额，三类预算测算对象存在交叉重叠，同时仅简单沿用往年就餐人数粗略匡算全年经费，未结合人员轮岗、

缩招等动态数据综合论证，测算支撑材料不足。2025 年年初预算 311.08 万元，年中调整至 141.27 万元，预算调整率 54.59%，年初测算规模和实际支出差距明显，预算编制科学性、精准度不足。根据评分规则，该项得 2 分。

A32 资金分配合理性，权重 3 分，得分 2.5 分

项目预算资金按照食堂委托管理服务、协管员餐费补贴、派出所工作人员加班值班专项行动餐费三个子项进行分配，招投标文件约定食堂正常供餐数量①华漕派出所 320 份/工作日、180 份/双休及节假日；②纪王派出所 190 份/工作日、105 份/双休及节假日，已包含了双休日节假日，再增加加班餐费补贴，资金分配存在一定的不合理。根据评分规则，该项得 2.5 分。

2. 项目过程类

项目过程类指标共 20 分，得分 13.00 分，得分率 65.00%。共设 2 个二级指标，从资金管理和组织实施两个方面进行考虑。各项指标得分和绩效分析如下：

表 9 过程类指标分析

一级指标	二级指标	三级指标	目标值	完成值	权重	得分	得分率
B 过程	B1 资金管理	B11 预算执行率	100%	69.47%	3	1	33.33%
		B12 资金使用合规性	合规	合规	3	3	100.00%
	B2 组织实施	B21 财务业务管理制度健全性	健全	较健全	3	1.5	50.00%
		B22 采购管理规范性	规范	较规范	2	1.3	65.00%
		B23 合同管理规范性	规范	一般	2	1	50.00%
		B24 食堂内部管理规范性	规范	规范	2	2	100.00%
		B25 档案管理规范性	规范	较规范	2	1	50.00%
		B26 工作计划合理性	合理	较合理	3	2.2	73.33%
小计					20	13	65.00%

B11 预算执行率，权重 3 分，得分 1 分

本项目调整后预算 141.27 万元，实际执行 98.14 万元，预算执行率 69.47%。从分项执行情况看，食堂委托管理服务、协管员餐费补贴两个子项资金均按计划足额拨付，预算执行率均为 100%；派出所工作人员加班、双休值班及专项行动食堂餐费子项调整后预算 59.38 万元，截至评价时点，实际执行 16.26 万元，执行率 27.38%，该子项执行进度滞后，影响项目整体预算执行水平。根据评分规则，该项得 1 分。

B12 资金使用合规性，权重 3 分，得分 3 分

评价工作组查阅了华漕镇财务管理相关制度文件和资金拨付审批表等原始资料，资金用途与预算申报的一致，资金拨付审批单完整、程序规范，未发现截留、挤占、挪用、虚列支出等情况。根据评分规则，该项得 3 分。

B21 财务业务管理制度健全性，权重 3 分，得分 1.5 分

项目依据华漕镇政府采购内控制度、资金审批程序及财务管理制度开展管理，但业务管理制度存在欠缺：一是缺少协管员 300 元/人/月餐费补贴标准的正式文件依据；二是缺少派出所层面对食堂日常运营的监督管理制度。根据评分规则，该项得 1.5 分。

B22 采购管理规范，权重 2 分，得分 1.3 分

食堂委托管理服务通过公开招投标方式确定第三方服务公司，采购方式规范合法，但采购管理仍存在不足：协管员餐费补贴、加班值班及专项行动餐费等拨付至第三方食堂运营管理公司的资金，未按照镇政府采购内控制度纳入统一购买服务管理范畴。根据评分规则，该项得 1.3 分。

B23 合同管理规范性，权重 2 分，得分 1 分

项目委托管理合同文本总体规范、权责清晰，但存在以下问题：一是虽然招标文件已明确供餐要求，“华漕派出所食堂：每日供应早、中、晚餐，其中工作日早餐约 110 人用餐，午餐约 150 人用餐，晚餐约 60 人用餐。双休日及法定节假日早餐约 60 人用餐，午餐约 60 人用餐，晚餐约 60 人用餐；纪王漕派出所食堂：每日供应早、中、晚餐，其中工作日早餐约 60 人用餐，午餐约 90 人用餐，晚餐约 40 人用餐。双休日及法定节假日早餐约 25 人用餐，午餐约 40 人用餐，晚餐约 40 人用餐。”，但是合同内容不够细化，未按照招标采购内容明确约定三餐供餐人次标准及供餐时间；二是合同履约管理不够完善，日常考核环节缺失扣分原因说明和整改跟踪记录，考核结果的闭环管理不足。根据评分规则，该项得 1 分。

B24 食堂内部管理规范性，权重 2 分，得分 2 分

食堂已落实食品安全、清洁消毒等相关制度，建立了清洁消毒台账、烹饪温度时间管控记录、食品留样记录、每日晨检记录等，从业人员持证上岗、着装规范，各项内部管理制度执行到位。根据评分规则，该项得 2 分。

B25 档案管理规范性，权重 2 分，得分 1 分

项目相关资料未进行统一归档管理，立项批复、招投标文件、合同、管理制度、考核记录、补贴发放台账等资料分散存放，档案整理不够齐全规范，未形成完整的项目档案管理体系。根据评分规则，该项得 1 分。

B26 工作计划合理性，权重 3 分，得分 2.2 分

项目未单独编制内容完整、时间节点清晰的年度工作计划，运营

过程中主要根据当月用餐人数采取实报实销方式推进，年度计划性和阶段性安排不足，对供餐优化、人员培训、考核安排等工作缺乏系统性部署。根据评分规则，该项得 2.2 分。

3. 项目产出类

项目产出类指标共 30 分，得分 28.00 分，得分率 93.33%。共设 4 个二级指标，从产出数量、质量、时效和成本管理四个方面进行考虑。各项指标得分和绩效分析如下：

表 10 产出类指标分析

一级指标	二级指标	三级指标	目标值	完成值	权重	得分	得分率
C 产出	C1 产出数量	C11 食堂供餐数量达标率	100%	100%	2	2	100.00%
		C12 食堂用餐人次达标率	100%	100%	2	2	100.00%
		C13 食堂菜品数量达标率	100%	100%	2	2	100.00%
		C14 协管员餐费补贴人次	100%	100%	2	2	100.00%
		C15 加班值班专项行动餐费补贴人次	100%	100%	2	2	100.00%
	C2 产出质量	C21 食堂食品安全合格率	100%	100%	5	5	100.00%
		C22 菜品轮换频次	两周不重复	基本达标	5	4	80.00%
		C23 餐费餐补发放准确率	100%	100%	5	5	100.00%
	C3 产出时效	C31 食堂供餐及时性	及时	及时	2	2	100.00%
		C32 餐费餐补拨付及时性	及时	较及时	2	1	50.00%
	C4 产出成本	C41 人均餐费餐补	不超标	不超标	1	1	100.00%
小计					30	28	93.33%

C11 食堂供餐数量达标率，权重 2 分，得分 2 分

华漕派出所、纪王派出所食堂均按照委托管理服务协议约定，每日供应早餐、午餐、晚餐三餐，供餐范围覆盖两所全体在职民警、文职辅警、特保人员、调解员、协管员等各类在岗工作人员。评价工作组通过查阅每日供餐菜单、现场核查供餐情况等方式进行核验，未发现供餐数量不足、餐次缺漏或断供等情况，实际供餐总餐次满足合同约定及日常运营需求，供餐数量达标率为 100%。根据评分规则，该

项 2 满分。

C12 食堂用餐人次达标率，权重 2 分，得分 2 分

评价工作组通过查阅月度用餐统计台账、餐费补贴发放明细等资料进行核验，各月度实际用餐人次均与人员规模、勤务安排相匹配，未出现应保障未保障、服务供给不足等情况，实际服务就餐人次满足日常运营及后勤保障需求，用餐人次达标率为 100%。根据评分规则，该项得 2 分。

C13 食堂菜品数量达标率，权重 2 分，得分 2 分

评价工作组查阅了评价年度内食堂每月供餐菜单，经核验，早餐种类不低于 4 种，午餐、晚餐均提供不少于 4 种菜肴，且至少提供 1 种主食及水果或酸奶，菜品种类数量符合合同约定标准，菜品数量达标率为 100%。根据评分规则，该项得 2 分

C14 协管员餐费补贴人次，权重 2 分，得分 2 分

协管员餐费补贴按月统计实际在岗协管员人数，服务周期内累计核定 1174 人次，补贴核定完整准确。根据评分规则，该项得 2 分。

C15 加班、值班、专项行动人员餐费补贴人次，权重 2 分，得分 2 分

派出所工作人员加班、双休值班、专项行动相关餐费均按照实际用餐人次据实结算，评价周期内累计核定补贴人次 42350 人次。截至 2025 年 12 月，受预算统筹安排及内部审核流程等因素影响，2025 年 4 月至 12 月对应餐费补贴尚未完成拨付；但通过对已拨付补贴台账、用餐人数资料逐项核验，已发放补贴均核算准确，补贴发放核算完整规范。根据评分规则，该项得 2 分。

C21 食堂食品安全合格率，权重 5 分，得分 5 分

评价工作组通过抽查食材进货查验单据、食品留样台账、每日晨检记录等佐证材料，核实各食材供应商资质齐全合规，入库食材均检验合格，不存在变质、不合格食材入库情形；食堂从业人员全部持有效健康证明在岗履职，且评价周期内未发生食品安全责任事故及有效食品安全投诉，食材采购、加工、储存、消杀各环节管控合规，食堂食品安全合格率达到 100%。根据评分规则，该项得 5 分。

C22 菜品轮换频次，权重 5 分，得分 4 分

食堂基本落实菜品轮换相关工作要求，按照投标文件要求，食堂菜品应实现两周内不重复供应。评价工作组抽查月度供餐菜单后发现存在菜品短期重复供应问题，如纪王、华漕派出所食堂 2025 年 2 月 1 日晚餐供应山药木耳肉片，2 月 3 日晚餐再次出现该菜品，食堂菜品轮换频次管控不够严格，膳食丰富度、多样性仍有提升空间。根据评分规则，该项得 4 分。

C23 餐费餐补发放准确率，权重 5 分，得分 5 分

经核验，协管员餐费补贴、加班值班专项行动餐费的发放对象、标准、金额、范围均准确无误，审批手续完整，台账记录清晰，未发现错发、漏发、重发、超标准、超范围发放等情况，发放准确率为 100%。根据评分规则，该项得 5 分。

C31 食堂供餐及时性，权重 2 分，得分 2 分

两所食堂均按照约定时间准时开餐、准点供餐，无延误供餐、提前收餐或断供情况，保障了派出所工作人员正常就餐，供餐及时性达标。根据评分规则，该项得 2 分。

C32 餐费餐补拨付及时性，权重 2 分，得分 1 分

协管员餐费、加班值班及专项行动配套餐费均按规定核算标准执行，但存在资金拨付滞后问题。经梳理资金支付台账，2025 年 4 月至 10 月派出所工作人员加班、值班、专项行动餐费未能按期拨付至第三方服务公司，主要原因为年度财政资金统筹调度、内部费用多层级审核流程周期较长，造成付款节点延后。整体餐费补贴拨付及时性不足，根据评分规则，该项得 1 分。

C41 人均餐费餐补，权重 1 分，得分 1 分

协管员餐费补贴严格按照 300 元/人/月标准执行（据调研），派出所加班、值班、专项行动餐费严格按照 25 元/人/餐标准执行（参考《华漕镇机关后勤保障制度》（闵华府发[2023]15 号）：机关工作人员周末及节假日加班，可在机关食堂安排加班客饭，标准为 25 元/人。），未发现超标准发放情况，人均餐费餐补符合标准。根据评分规则，该项得满分。

4. 项目效益类

项目效益类指标共 30 分，得分 26.00 分，得分率 86.67%。共设 3 个二级指标，从社会效益、可持续影响和满意度三个方面进行考虑。各项指标得分和绩效分析如下：

表 11 效益类指标分析

一级指标	二级指标	三级指标	目标值	完成值	权重	得分	得分率
D 效益	D1 社会效益	D11 菜品供给适口性	≥85%	部分指标低于 85%	5	1	20.00%
		D12 就餐环境舒适度	≥80%	各指标均大于 80%	5	5	100.00%
		D13 用餐流程便携性	≥80%	86.50%	5	5	100.00%
		D14 后勤服务暖心度	≥80%	各指标均大于 80%	5	5	100.00%
	D2 可持续影响	D21 长效管理机制健全	健全	健全	5	5	100.00%

一级指标	二级指标	三级指标	目标值	完成值	权重	得分	得分率
	续影响	全性					
	D3 满意度	D31 用餐人员综合满意度	≥ 80%	84.86%	5	5	100.00%
小计					30	26	86.67%

D11 菜品供给适口性，权重 5 分，得分 1 分

经梳理问卷调查分项数据，用餐人员对菜品供给适口性的满意度如下：菜品新鲜度 84%、菜品口味 82%、菜品种类 84%、菜品份量 85.5%、菜品营养搭配 80%，其中新鲜度、口味、种类、营养搭配等四项指标满意度未达到 85%，用餐人员对食堂菜品整体食用体验感一般，菜品口味、营养搭配、食材新鲜度管控均存在提升空间。根据评分规则，该项得 1 分。

D12 就餐环境舒适度，权重 5 分，得分 5 分

经梳理问卷调查分项数据，用餐人员对就餐环境舒适度的满意度如下：环境整洁 88%、餐具餐盘卫生 84%，两项指标分值均高于 80%。食堂常态化落实区域清扫、餐具清洗消毒工作，就餐场地整洁规范，用餐人员对就餐环境整体评价较好。根据评分规则，该项得 5 分。

D13 用餐流程便携性，权重 5 分，得分 5 分

经梳理问卷调查分项数据，用餐人员对用餐流程便携性的满意度为 86.50%。食堂结合民辅警轮班、加班执勤等就餐特点设置取餐、就餐流程，能够满足一线工作人员即时就餐需求。根据评分规则，该项得 5 分。

D14 后勤服务暖心度，权重 5 分，得分 5 分

经梳理问卷调查分项数据，用餐人员对后勤服务暖心度的满意度如下：工作人员服务态度 87.5%、工作人员个人卫生 84.5%、工作人员打餐效率 87.5%。食堂从业人员仪容规范、打餐服务响应及时，基

础后勤服务保障到位。根据评分规则，该项得 5 分。

D21 长效管理机制健全性，权重 5 分，得分 5 分

项目已初步建立食堂运营管理机制，厘清镇平安办、两所派出所、第三方餐饮运营单位三方职责，配套落实日常巡查、月度服务考核、用餐意见收集等管理要求，能够稳定支撑食堂长期后勤保障工作。根据评分规则，该项得 5 分。

D31 用餐人员综合满意度，权重 5 分，得分 5 分

经汇总问卷调查结果，用餐人员综合满意度 84.86%。整体来看，食堂用餐人员对食堂委托管理服务总体认可，仅在菜品供给方面存在优化诉求，综合满意度达到绩效评价标准。根据评分规则，该项得 5 分。

四、主要成效、存在问题及建议

（一）主要经验及做法

1. 借鉴试点成熟模式，规范项目集体决策流程

先期启动食堂社会化托管试点工作，选取纪王派出所作为试点单位引入专业第三方餐饮机构承接食堂全流程运营保障。试点运行周期内，项目单位持续跟进工作日、双休日等不同勤务场景下的供餐运行状态，同步收集一线执勤民辅警、协管员的就餐意见，逐步形成兼顾食品安全、餐食供给、勤务适配的成熟托管运营模式。经实地巡查与就餐反馈综合研判，纪王派出所试点食堂整体运行平稳有序，全时段供餐保障机制运转顺畅，用餐人员整体体验良好，试点成效达到预期标准。在此基础上，经集体研究统筹安排，将华漕派出所食堂同步纳入一体化第三方托管体系，全面复制推广试点形成的成熟运营举措，统一落实早、中、晚及通宵办案全时段餐食供给机制，实现两所食堂

标准化、专业化同步运营，完整覆盖两所全体民警、文职、特保、调解员、协管员等在岗人员日常就餐、加班值守、重大任务就餐等各类保障需求，切实筑牢了基层警务后勤餐饮服务基础。

（二）存在问题

1. 绩效目标编制不到位，绩效指标细化程度不足

2025 年项目立项及预算申报环节，未单独编制年度绩效目标申报表，未在事前明确本项目相关的全年预期产出与效益管控标准，未设置可量化、可现场核验的细分管控标准，难以结合运营台账、问卷调查数据精准衡量食堂服务实际成效，绩效目标与项目实际业务匹配度存在明显偏差，反映出预算绩效管理落实不到位、指标体系精细化程度不足等问题。

2. 预算测算对象存在交叉重叠，预算编制精准性不足

本项目预算下设食堂委托管理、协管员餐费补贴、加班、值班专项餐费三个子项，其中食堂委托管理预算以整体第三方服务人员各岗位（厨师、帮厨、洗碗工、保洁工）人数核算基础人工，计提加班、高温、社保公积金等附加成本；再测算耗材、设备维修运营杂费；最后以总成本计提管理费、利润与税金，汇总形成完整食堂委托服务年度预算；协管员餐费补贴、加班、值班专项餐费两个子项单独对食堂部分服务对象测算补贴金额（补贴人次*补贴标准），三类预算测算对象存在交叉重叠，同时仅简单沿用往年就餐人数粗略匡算全年经费，未结合人员轮岗、缩招等动态数据综合论证，测算支撑材料不足。2025 年预算调整率高达 54.59%，年初测算规模 and 实际支出差距明显，预算编制科学性、精准度不足。

3. 采购、合同、档案管理存在不足，内控执行有待进一步加强

采购管理方面：协管员餐费、加班值班餐费拨付至第三方服务公司，未按照镇政府采购内控制度纳入统一购买服务管理范畴。

合同管理方面，一是招标文件已明确供餐要求，“华漕派出所食堂：每日供应早、中、晚餐，其中工作日早餐约 110 人用餐，午餐约 150 人用餐，晚餐约 60 人用餐。双休日及法定节假日早餐约 60 人用餐，午餐约 60 人用餐，晚餐约 60 人用餐；纪王漕派出所食堂：每日供应早、中、晚餐，其中工作日早餐约 60 人用餐，午餐约 90 人用餐，晚餐约 40 人用餐。双休日及法定节假日早餐约 25 人用餐，午餐约 40 人用餐，晚餐约 40 人用餐。”，但是合同内容不够细化，未延续招投标文件进一步明确三餐具体供餐时段、日均供餐人次等核心服务条款，合同签订要素不齐全；二是合同履约管理不够完善，食堂月度服务考核仅留存打分结果，缺少扣分原因说明、问题整改回执及复查销号记录，考核结果的闭环管理不足。

档案管理方面：项目相关资料未进行统一归档管理，立项批复、招投标文件、合同、考核记录、补贴发放台账、资金审批等资料分散存放，档案整理不够齐全规范，未形成完整的项目档案管理体系。

（三）建议和改进措施

1. 压实绩效目标管理，细化完善量化绩效指标

建议项目单位严格执行预算绩效管理相关规定，将绩效目标编制作为项目预算申报前置必备流程，每年同步配套编制完整规范的年度绩效目标申报表，提前明确项目全年产出、效益管控标准。围绕菜品供给、资金拨付、就餐体验等维度分层细化三级量化指标，针对菜品轮换、菜品适口性等重点事项设置可核查、可落地的量化管控标准，结合食堂运营台账、满意度问卷建立常态化指标核验机制，推动绩效

目标与项目实际业务高度匹配，全面提升绩效指标体系精细化水平。

2. 厘清预算测算边界，健全动态经费测算机制

建议项目单位梳理划分食堂委托管理、协管员餐费补贴、加班值班专项餐费三类子项测算范围，明确各子项核算口径，消除测算对象交叉重叠问题。预算编制阶段整合历年人员变动、月度就餐、专项勤务台账，结合下年度人员轮岗、人员缩减等动态变化综合测算经费，完整留存人员数据、就餐记录等测算佐证材料。建立弹性测算模型，合理预判就餐人次浮动空间，缩小预算预估与实际支出差距，切实提升预算编制的科学性与精准度，有效控制年度预算调整幅度，保障各类餐补按期拨付，提升预算执行质效。

3. 完善采购、档案内控全流程管理，规范合同履行闭环

建议项目单位将协管员餐费、加班值班餐费等拨付第三方的配套服务统一纳入政府购买服务管理，按要求履行需求评审、采购审批流程。完善食堂委托服务合同签订要素，严格按照招投标文件补充三餐供餐时段、日均供餐人次等核心服务约束条款。完善食堂委托服务月度履约考核闭环管理，同步留存考核打分依据、扣分说明、整改记录，统一归集招投标文件、服务合同、考核资料，进一步提升采购、合同履行、档案管理等内控管理要求。