

北京市项目支出绩效评价报告

项目名称 自助服务大厅改建

实施部门 北京住房公积金管理中心行政保卫处



北京住房公积金管理中心

二〇二三年四月

自助服务大厅改建项目 绩效评价结论

北京住房公积金管理中心“自助服务大厅改建”项目综合得分 85.10 分，其中，项目决策 7.93 分，项目过程 17.67 分，项目产出 35.17 分，项目效益 24.33 分，绩效评定结论为“良”。

绩效评价结论一览表

评价内容	分值	评价得分
项目决策	10.00	7.93
项目过程	20.00	17.67
项目产出	40.00	35.17
项目效益	30.00	24.33
综合得分	100.00	85.10
绩效评定级别	良	

目录

一、基本情况	1
(一) 项目概况	1
(二) 项目绩效目标	3
二、绩效评价工作开展情况	4
(一) 绩效评价目的、对象和范围	4
(二) 绩效评价原则、评价指标体系、评价方法、评价标准等	5
(三) 绩效评价工作过程	6
三、综合评价情况及评价结论	8
(一) 综合评价情况	8
(二) 评价结论	9
四、绩效评价指标分析	9
(一) 项目决策情况分析	9
(二) 项目过程情况分析	11
(三) 项目产出情况分析	13
(四) 项目效益情况分析	15
五、主要经验及做法、存在的问题及原因分析	16
(一) 主要经验及做法	16
(二) 存在的问题及原因分析	16
六、有关建议	17
七、其他需要说明的问题	18
八、附件	18

北京住房公积金管理中心 自助服务大厅改建项目 绩效评价报告

为全面实施预算绩效管理，增强支出责任和预算绩效管理意识，提升财政资源配置效率和使用效益，根据《中共北京市委北京市人民政府关于全面实施预算绩效管理的实施意见》（京发〔2019〕12号）、《北京市预算绩效管理办法》（京财绩效〔2019〕2129号）和《北京市项目支出绩效评价管理办法》（京财绩效〔2020〕2146号）等文件的要求，北京住房公积金管理中心成立了绩效评价工作组，对北京住房公积金管理中心“自助服务大厅改建”项目的绩效情况实施绩效评价，并形成本绩效评价报告。

一、基本情况

（一）项目概况

1. 项目背景

“自助服务大厅改建”项目由北京住房公积金管理中心（以下简称“管理中心”）内设机构行政保卫处负责。行政保卫处负责全系统的行政、后勤、资产管理、安全保卫工作；负责固定资产的管理工作；负责办公用房的租用管理工作；负责办理与政府采购相关工作；负责车辆、安全及工勤人员管理工作；负责机关后勤服务管理及与物业的协调工作。

2022 年，行政保卫处计划按照《北京住房公积金管理中心 2022 年重点工作任务分解》第 17 条的安排，在 2021 年对部分试点单位进行了自助区改建和自助机入驻并顺利投入使用的基础上，持续推进智慧化大厅建设。2021 年 9 月，行政保卫处向各管理部征集 2022 年自助区改造意向和计划。14 家管理部提出了 2022 年的改建意向，行政保卫处经实地踏勘后确定各管理部改建方案，其中通州管理部因接待业务在 E 通厅暂不进行改造，最终确定对 13 家管理部进行自助服务区改建，行政保卫处按要求申报执行“自助服务大厅改建”项目。

2. 主要内容及实施情况

“自助服务大厅改建”项目主要内容包括对管理中心下属西城管理部、中关村管理部、丰台管理部、方庄管理部、石景山管理部、房山管理部、顺义管理部、昌平管理部、大兴管理部、怀柔管理部、平谷管理部、密云管理部、延庆管理部共 13 家管理部业务大厅进行自助区改建，以满足技术部门自助机具顺利入驻和大厅业务正常开展。按照北京市财政局关于政府采购的相关要求，管理中心委托代理机构于 2022 年 7 月 11 日召开磋商会，以竞争性磋商的方式评审出中标施工单位，并于 2022 年 8 月 1 日与中标单位签订合同，合同执行期自 2022 年 8 月至 2022 年 12 月。

2022 年 8 月-11 月，施工单位与各管理部确认进场施工，陆续完成自助大厅改建并通过验收。截至 2022 年 12 月 31 日，

共完成 12 个管理部业务大厅改建，并满足自助机具顺利入驻条件。由于方庄管理部位于市政务大厅内，按照北京市政务服务中心 2022 年 5 月提出的最新要求和管理部意见，不在方庄设立自助机具，故方庄管理部未予改建。

3. 资金投入和使用情况

该项目预算申请财政资金 153.20 万元，2022 年 1 月 28 日取得《北京市财政局关于批复北京住房公积金管理中心 2022 年预算的函》（京财经建指〔2022〕200 号），批复项目资金 153.20 万元。2022 年 7 月 11 日，通过竞争性磋商确定北京森桦建业防水工程有限公司为中标单位，中标金额为 152.262711 万元，根据中标金额申请核减项目资金 0.937289 万元，核减后“自助服务大厅改建”项目资金为 152.262711 万元，全部为财政资金。

截至 2022 年 12 月 31 日，该项目累计支出 152.262711 万元，预算执行率 100%。

（二）项目绩效目标

1. 总体目标

在柜台、网厅、移动端等传统渠道的基础上，引入自助业务终端并建设专用自助业务系统，通过对各大厅进行改建，施工工程满足技术部门自助机具顺利入驻和大厅业务正常开展条件，并达到技术处在该项目中的目标：一是进一步提升住房公积金智慧化水平，持续加强中心“无纸化、数字化、线上化、

智能化、自动化”服务能力，实现中心服务逐步向智慧化方向转变；二是分流柜台业务，减少前台人员工作压力，有助于逐步减少实体柜台数量；三是进一步加强企业职工合法权益保障，推动营商环境优化，为企业群众提供更加高效、便捷的线下服务。

2. 年度绩效指标

（1）产出数量指标：完成 13 处自助服务大厅的改建。

（2）产出质量指标：建筑工程施工质量验收统一标准合格率 100%。

（3）产出时效指标：项目支出进度执行超过 90%。

（4）产出成本指标：成本控制在 153.20 万元内。

（5）效益指标：

社会效益指标：各业务大厅改建后办公环境得到改善，满足自助服务使用。

可持续影响指标：改建后大厅使用预计年限 ≥ 3 年。

（6）服务对象满意度指标：使用人员满意度 $\geq 90\%$ 。

二、绩效评价工作开展情况

（一）绩效评价目的、对象和范围

1. 绩效评价目的

通过绩效评价，衡量和考核行政保卫处“自助服务大厅改建”项目使用财政资金的绩效，了解、分析、检验资金使用是否达到预期目标，资金管理是否规范，资金使用是否有效。通

过总结经验，分析问题，查找不足，采取切实措施进一步改进和加强财政支出项目管理，提高资金配置效率和财政资金使用效益。

2. 绩效评价对象

本次绩效评价对象为“自助服务大厅改建”项目，主要涉及的处室为行政保卫处。

3. 绩效评价范围

本次绩效评价范围为“自助服务大厅改建”项目使用财政资金部分的决策情况、资金投入管理和使用情况、相关管理制度办法的健全性及执行情况、实现的产出情况以及取得的效益情况。

(二) 绩效评价原则、评价指标体系、评价方法、评价标准等

1. 绩效评价原则

本次评价工作遵循“客观、公正、科学、规范”的原则，运用科学、合理的绩效评价指标、评价标准和评价方法，对项目的经济性、效率性、效益性和公平性以及预算资金的投入、使用过程、产出和效果进行客观、公正的测量、分析和评判。

2. 评价指标体系

根据《北京市财政支出绩效评价管理暂行办法》（京财绩效〔2020〕2146号），评价工作组结合项目的特点，突出结果导向，参照“北京市财政支出项目绩效评价指标体系”，在充

分考虑项目指标重要程序、项目实施阶段等因素，将原则性和灵活性进行有机结合，制定了自助服务大厅改建项目指标体系。其中项目决策权重占 10%，项目过程权重占 20%，项目产出权重占 40%，项目效益权重占 30%。

3. 评价方法

评价工作组结合项目特点，主要采用比较法、因素分析法、专家评议等方法开展具体工作，并对预期目标与实施效果进行定性和定量分析。

4. 评价标准

评价工作组按照行政保卫处预先制定的目标、计划、预算等计划标准作为绩效评价标准，对绩效目标完成情况进行比较和分析。

（三）绩效评价工作过程

1. 前期准备情况

一是组建评价工作组。根据《北京市项目支出绩效评价管理办法》（京财绩效〔2020〕2146 号）等文件规定，评价工作组成员 3 人，设组长 1 人，副组长 1 人，组员 1 人。

二是编制项目评价工作方案。评价工作组通过与项目负责人座谈、查阅相关文件等方式，了解项目的立项背景、实施情况，把控财政部门对预算资金管理要求，关注绩效评价过程中需要注意的问题。评价工作组根据掌握的基本情况，聘请管理专家、业务专家和财务专家，针对关注的问题，请行政保卫处

收集并提供相关资料，在此基础上，形成项目绩效评价工作方案，确定了项目评价重点，包括项目决策情况、资金投入管理和使用情况、相关管理制度办法的健全性及执行情况、实现的产出情况以及取得的效益情况。

2. 现场核查情况

评价工作组根据《北京市项目支出绩效评价管理办法》及绩效评价工作方案的要求，了解项目绩效目标的设立及完成情况、项目实施效果等情况。

一是了解绩效目标设立及完成情况。评价工作组结合项目申报书、项目绩效目标申报表、项目实施方案、目标完成等资料，了解绩效目标设定是否明确、合理，项目是否按计划进度和内容实施，是否取得阶段性成果。检查会计账簿及相关凭证，查阅相关的制度文件，了解预算资金的编制、管理和执行情况，是否按照规定用途使用资金。

二是了解项目效益实现情况。评价工作组通过收集项目完成相关资料，包括关于评估机构监督检查有关问题的报告、绩效报告、预算执行情况汇报等相关资料。直观了解项目的实施进度和实施效果，为本次评价提供支撑。

3. 资料信息汇总

评价工作组参照“北京市项目支出绩效评价资料准备清单”，结合项目的特点，收集与自助服务大厅改建项目相关的决策、过程、产出和效益资料，包括项目绩效目标申报表、立

项批复文件、相关制度、实施方案、招投标资料、项目实施及验收资料、支出明细账、会计凭证及附件等资料。资料收集后对其真实性、完整性进行逐一复核，并经相关各方盖章确认。通过对项目的整体了解、分析，按照绩效评价指标体系内容和评价重点，评价工作组对收集到的资料进行分类归集、整理，装订成册，形成资料手册，提供给专家审阅评议。

4. 评价分析与沟通反馈

根据项目特点；评价工作组遴选 3 名专家（其中管理专家 1 名，业务专家 1 名，财务专家 1 名），组成评价专家组，对项目进行评议。2023 年 4 月 21 日，评价工作组召集评价专家组和项目相关人员召开专家评价会，专家针对关注的问题与项目相关人员进行充分讨论和沟通，并就指标体系内容进行评分，出具评价意见。

5. 出具评价报告

评价工作组根据专家意见和评价结果，完成绩效评价报告初稿的撰写工作，并上报相关领导审核，经与行政保卫处沟通反馈后，形成最终评价报告。

三、综合评价情况及评价结论

（一）综合评价情况

“自助服务大厅改建”项目是按照《北京住房公积金管理中心 2022 年重点工作任务分解》第 17 条的安排，在 2021 年对部分试点单位进行了自助区改建和自助机入驻并顺利投入

使用的基础上，继续优化完善自助机具功能，有序增加使用网点，持续推进智慧化大厅建设。通过对 12 家管理部业务大厅进行改建，保障技术部门自助机具顺利入驻和大厅业务正常开展，实现管理中心服务逐步向智慧化方向转变，分流柜台业务，减少前台人员工作压力，有助于逐步减少实体柜台数量，加强企业职工合法权益保障，推动营商环境优化，为企业群众提供更加高效、便捷的线下服务。

（二）评价结论

经专家综合评议，“自助服务大厅改建”项目综合得分 85.10 分，其中，项目决策 7.93 分，项目过程 17.67 分，项目产出 35.17 分，项目效益 24.33 分，绩效评定结论为“良”。

四、绩效评价指标分析

（一）项目决策情况分析

1. 项目立项分析

“自助服务大厅改建”项目由管理中心内设机构行政保卫处负责。根据市编办《关于调整北京住房公积金管理中心（北京市住房资金管理中心）机构编制有关问题的函》（京编办〔2011〕26 号）文件，行政保卫处负责全系统的行政、后勤、资产管理、安全保卫工作；负责固定资产的管理工作；负责办公用房的租用管理工作；负责办理与政府采购相关工作；负责车辆、安全及工勤人员管理工作；负责机关后勤服务管理及与物业的协调工作。

行政保卫处按照《北京住房公积金管理中心 2022 年重点工作任务分解》第 17 条“在 2021 年对部分试点单位进行了自助区改建和自助机入驻并顺利投入使用的基础上，持续推进智慧化大厅建设”的工作任务安排及部门职责，在征集各管理部改建意向的基础上，决定对 13 家管理部进行自助大厅改建，并申请执行“自助服务大厅改建”项目。

通过综合分析，该项目符合《北京住房公积金管理中心 2022 年重点工作任务分解》中相关内容，有明确的任务目标，但项目立项决策资料不完整，需求确定依据不充分，一是未提供项目立项背景资料，2021 年试点管理部自助区改建效果不清楚；二是缺少现状分析，如对于分流柜台业务、减少实体柜台、营商环境优化等方面未见需求调研资料。

2. 绩效目标分析

行政保卫处根据“自助服务大厅改建”项目特点，结合年度重点工作任务，设定了总体绩效目标，同时设定了数量、质量、时效、成本、效益和服务对象满意度指标。

通过综合分析，该项目绩效目标基本明确，但绩效目标申报表指标设定不够合理，一是年度目标与实施内容不匹配，如年度目标中“引入自助业务终端并建设专用自助业务系统”在实际实施中并无此部分内容；二是数量指标仅设置为完成 13 处改造，未按照不同管理部实施的具体改造内容进行细化；三是时效指标“支出进度 $\geq 90\%$ ”指向不明确。

3. 资金投入分析

行政保卫处经实地测量计算工程量，测算了所需预算，申请“自助服务大厅改造”项目预算资金 153.20 万元，预算批复资金 153.20 万元，根据中标金额 152.262711 万元申请调减项目资金 0.937289 万元，调减后项目资金 152.262711 万元。

通过综合分析，该项目预算编制过程不够科学、合理，项目成本构成不清晰。

（二）项目过程情况分析

1. 资金管理分析

为规范和加强预算管理和财务管理，提高财政资金使用效益，管理中心制定了《北京住房公积金管理中心（北京市住房资金管理中心）预算管理办法》和《北京住房公积金管理中心（北京市住房资金管理中心）经费支出管理办法》，从预算申报及审核、预算编制、预算批复与公开、预算执行、预算调整、决算、预算监督和经费支出事项审批权限、转账结算、公务卡结算、现金结算、差旅费、会议费、培训费支出，单据标准、要求及报销款项支付方式等方面提出了明确要求。

截至 2022 年 12 月 31 日，累计支出 152.262711 万元，预算执行率 100%。资金支付过程中，按照《北京住房公积金管理中心（北京市住房资金管理中心）经费支出管理办法》履行相应的内部审批手续。

通过综合分析，该项目财政资金到位率 100%，截至 2022

年 12 月 31 日预算执行率 100%。资金支出按照财务管理制度进行审批和支出。但《北京市财政局关于批复北京住房公积金管理中心 2022 年预算的函》04 项目支出表中“部门支出经济分类科目”列为维护费，与项目名称不够匹配。

2. 组织实施分析

为进一步规范管理中心业务管理，提高资金使用效益，管理中心结合实际制定了《北京住房公积金管理中心（北京市住房资金管理中心）招标代理机构管理办法（试行）》《北京住房公积金管理中心（北京市住房资金管理中心）合同管理办法》和《北京住房公积金管理中心（北京市住房资金管理中心）项目管理办法》，明确招标代理机构遴选、招标代理机构管理、合同起草审查订立、合同履行及纠纷处理和项目立项、职责分工、项目实施、监督检查等方面的要求。

行政保卫处按照《北京住房公积金管理中心（北京市住房资金管理中心）招标代理机构管理办法（试行）》通过竞争性磋商方式遴选服务商；项目管理方面，按照《北京住房公积金管理中心（北京市住房资金管理中心）项目管理办法》，采用对施工方严格要求与前往施工地点监督检查相结合的方式进行管理。

通过综合分析，该项目按照管理中心业务相关制度进行管理，招标过程文件、合同流程文件及各管理部验收报告齐全。但项目管理存在不足，一是进度计划不够完善，根据实施方案

项目执行阶段为 8 月 1 日至 12 月底，但未根据各管理部的实施内容细化进度计划；二是项目资料不够系统完整，未提供项目施工过程资料、结算评审报告。

（三）项目产出情况分析

1. 产出数量分析

该项目设定的产出数量指标为：完成 13 处自助服务大厅的改建。截至 2022 年 12 月 31 日，实际完成 12 个管理部自助服务大厅的改建，且施工工程满足技术部门自助机具顺利入驻和大厅业务正常开展条件。由于方庄管理部位于市政务大厅内，按照北京市政务服务管理局 2022 年 5 月提出的最新要求和管理部意见，不在方庄设立自助机具，故方庄管理部未予改建。

通过综合分析，该项目完成 12 个管理部业务大厅改建，且满足实际需求。

2. 产出质量分析

该项目设定的质量指标为：建筑工程施工质量验收统一标准合格率 100%。项目实施过程中，行政保卫处开展施工监督，要求施工方按照施工方案进行施工，项目负责人在施工期间前往施工地点履行监督检查职责，确保施工合法合规正常进行，杜绝违规建设及豆腐渣工程。截至 2022 年 12 月 31 日，实际实施改建的 12 个管理部验收结果均为合格。

通过综合分析，该项目各管理部施工内容不同，施工改造

标准有待完善，验收程序合规性不清晰。

3. 产出时效分析

该项目时效指标为：项目支出进度执行超过 90%。

该项目合同约定的支付进度为“施工进场后预付总价款的 30%；当整体施工工程进度完成至 80%时，支付至合同价款的 80%；工程竣工验收合格结算完毕交付后 15 个工作日内，乙方向甲提供全额发票，甲方收到乙方全额发票后 15 个工作日内付至总价款的 100%”。该项目资金支付实际分 3 笔支付，其中合同签订后于 8 月支付首付款 45.6788 万元；12 月 23 日分 2 笔申请和支付进度款及尾款 106.583911 万元。截至 2022 年 12 月 31 日，该项目实际支付 152.262711 万元，支付进度 100%。

通过综合分析，该项目 2022 年 12 月 31 日前完成 12 处管理部业务大厅改建并通过验收，项目完成时效性较好，但方庄管理部未实施改建，未完成全部改建计划，且实际支付进度与合同约定存在差异。此外，该项目时效指标设置不完善，仅设置支付进度，未按照项目实施内容设置时效指标。

4. 产出成本分析

该项目产出成本指标为成本控制在 153.20 万元内。

该项目申请预算资金 153.20 万元，预算批复资金 153.20 万元。项目实施过程中采用竞争性磋商的方式确定服务商，经过竞争性磋商，中标金额为 152.262711 万元，2022 年 10 月根据中标金额申请核减项目经费 0.937289 万元。截至 2022 年 12

月 31 日，累计支出 152.262711 万元，预算执行率 100%。按照《北京住房公积金管理中心（北京市住房资金管理中心）经费支出管理办法》的要求进行资金支付，并按照“金额在 1 万元（含）至 100 万元（不含）的支出事项，须本部门负责人、本部门分管领导、财务处负责人、财务处分管领导审批”的要求履行内部审批手续。

通过综合分析，该项目预算执行率 100%，项目成本控制在预算资金范围内。但成本控制措施不明确，项目成本构成不清楚。

（四）项目效益情况分析

1. 项目实施效益分析

该项目社会效益指标为：各业务大厅改建后办公环境得到改善，满足自助服务使用；可持续影响指标为：改建后大厅使用预计年限 ≥ 3 年。

通过施工改造，切实改善了各管理部的办公环境，满足了自助机具入驻的条件。

通过综合分析，该项目为各管理部自助机具入驻提供了条件，所产生的社会效益影响比较显著。

2. 项目满意度分析

该项目服务对象满意度指标为使用人满意度 $\geq 90\%$ 。行政保卫处针对管理部业务大厅改建工程开展了满意度调查工作，共发放了 12 份调查问卷，满意度均为“满意”。

通过综合分析，该项目 12 个管理部满意度为 100%，满意度完成度较好。但受益群体不全面，未提供公众服务对象满意度调查。

五、主要经验及做法、存在的问题及原因分析

（一）主要经验及做法

按照《北京住房公积金管理中心 2022 年重点工作任务分解》第 17 条的安排，在 2021 年对部分试点单位进行了自助区改建和自助机入驻并顺利投入使用的基础上，持续推进智慧化大厅建设。一方面充分调研了解各管理部实施改造的需求，结合预算申报与需求部门实际情况，拟定专项实施方案，合理安排施工内容，整体统筹确保进度；另一方面开展施工监督，严格按照施工方案施工，同时项目执行人在施工期间前往施工地点履行监督检查职责，构建较完备的项目管理体系。

（二）存在的问题及原因分析

1. 项目立项决策资料不完整，需求确定依据不充分，一是项目立项背景资料未提供，2021 年试点单位自助区改建效果不清楚；二是缺少现状分析，如对于分流柜台业务、减少实体柜台、营商环境优化等方面未见需求调研资料。

2. 绩效目标申报表中指标设定不够合理，一是年度目标与实施内容不匹配，如年度目标中涉及“引入自助业务终端并建设专用自助业务系统”，实际实施中并无此部分内容；二是数量指标仅设置为完成 13 处改造，未按照不同管理部实施的具

体改造内容进行细化；三是时效指标“支出进度 $\geq 90\%$ ”指向不明确。

3. 项目成本构成不清晰，成本控制措施不明确。

4. 项目过程管理存在不足，一是进度计划不够完善，根据实施方案项目执行阶段为8月1日至12月底，但未根据各管理部的实施内容细化进度计划；二是项目资料不够完整，未提供项目施工过程资料、结算评审报告；三是实际支付进度与合同约定存在差异。

5. 项目绩效呈现不充分，未提供公众服务对象满意度调查。

六、有关建议

1. 建议重视前期决策的科学性，根据不同管理部的具体情况 and 需求制定改造计划和标准；针对实施内容变化严格履行决策程序。

2. 加强绩效目标表的编制，进一步加强实施内容与绩效目标的相关性，体现年度工作计划与绩效目标内容的相关性，设定科学、合理的绩效指标。

3. 加强项目预算编制，明确成本费用构成，明确预算编制标准和依据。

4. 提高项目管理意识，根据需求编制详细的施工计划并严格执行，重视项目资料的收集和整理，提高合同执行的规范性。

5. 提高绩效管理意识，将项目绩效与实施内容相对应，完整呈现项目效益，加强对公众的满意度资料的收集。

七、其他需要说明的问题

无。

八、附件

指标体系及评分表

附件 1. 指标体系及评分表

一级指标	二级指标	分值	三级指标	分值	得分	扣分理由
决策	项目立项	4	立项依据充分性	2	1.60	需求确定依据不充分。
			立项程序规范性	2	1.94	决策资料不完善。
	绩效目标	4	绩效目标合理性	2	1.17	目标与指标不匹配，可持续影响指标合理性不足。
			绩效指标明确性	2	1.50	绩效目标不细化。
	资金投入	2	预算编制科学性	1	0.83	预算编制依据不充分。
			资金分配合理性	1	0.90	资金分配原则不明确。
过程	资金管理	12	资金到位率	4	4.00	
			预算执行率	4	4.00	
			资金使用合规性	4	3.67	实施点位仅 1 处有产权。
	组织实施	8	管理制度健全性	4	3.33	无工程管理制度。
			制度执行有效性	4	2.67	实施方案不完善，实施数量调整无决策资料。
产出	产出数量	10	实际完成率	10	8.67	项目调整资料不完整。
	产出质量	10	质量达标率	10	8.84	项目验收不规范。
	产出时效	10	完成及时性	10	8.83	未严格按照合同约定进行支付。
	产出成本	10	成本节约率	10	8.83	缺少预算编制方案。
效益	项目效益	20	实施效益	20	16.00	可持续影响较短，经济效益不充分，且 11 个分中心无产权，使用财政资金的合规性不足。
		10	满意度	10	8.33	样本量较少，代表性不足，且未进行总结分析。
合计		100	——	100	85.10	——