

财政项目支出绩效评价报告

项目名称：2018年度中华艺术宫物业管理费

项目单位：中华艺术宫

主管部门：上海市文化和旅游局

委托单位：上海市文化和旅游局

评价机构：上海闻政管理咨询有限公司

二〇一九年六月

目 录

摘 要.....	I
一、 项目基本情况	1
(一) 立项背景及目的.....	1
(二) 预算资金来源及使用情况.....	2
(三) 实施情况.....	3
(四) 组织及管理.....	7
(五) 利益相关方.....	10
(六) 项目绩效目标.....	10
二、 绩效评价工作情况	11
(一) 绩效评价目的.....	11
(二) 绩效评价工作方案制定过程.....	11
(三) 绩效评价原则、评价对象及范围.....	12
(四) 数据采集方法及过程.....	12
(五) 绩效评价实施过程.....	13
三、 评价结论和绩效分析	14
(一) 评分结论.....	14
(二) 评分情况.....	15
四、 主要经验及做法	22
五、 存在的问题和建议	23
(一) 存在的问题.....	23
(二) 建议和改进措施.....	23
附件 1 综合评分表	25
附件 2 社会调查问卷分析报告	38
附件 3 项目承接单位填制基础数据表	42
附件 4 合规性检查报告	43

摘 要

一、项目概述

中华艺术宫是上海文化和旅游局直属的全额拨款事业单位，是集公益性、学术性于一身的近现代艺术博物馆。为保障场馆的正常运营与安全运行，顺应市场化趋势，场馆自开馆就开始向专业物业服务提供商购买专业物业管理服务，包括公共服务、会务接待、设施设备维保、秩序维护、环境保洁等具体服务内容。

2018 年度中华艺术宫物业管理费预算为 3809.59 万元，当年度共计支出 3809.59 万元，预算执行率为 100%。物业管理服务提供方为 2015 年通过招标方式确定的上海世博会有限公司¹。

二、评价结论

运用评价组设计的评价指标体系及评分标准，通过数据采集、访谈，对 2018 年度中华艺术宫物业管理费进行客观绩效评价，最终评分结果为 90.75 分，得分率 90.75%，评价结果为“优”²。

整体而言，2018 年度中华艺术宫物业管理费项目在项目决策、项目管理以及项目产出和效果绩效方面表现良好。其中，项目决策类指标权重为 8 分，得分为 5 分，得分率为 62.50%；项目管理类指标权重为 32 分，得分为 28.05 分，得分率为 87.66%；项目绩效类指标权重为 60 分，得分为 57.7 分，得分率为 96.16%。

三、经验做法

评价组在绩效评价过程中对本项目各实施环节进行了进一步梳理，其管理经验总结如下：

1. 政府采购服务模式用市场手段确定服务提供商，优化资金使用效率及资源分配效率

¹ 中华艺术宫物业管理服务采购采用一次招标三年沿用、合同一年一签的方式。

² 评价得分率高于 90%（含 90%）的，绩效评级为优；得分率在 75%（含 75%）—90%的，绩效评级为良；得分率在 60%（含 60%）—75%的，绩效评级为合格；得分率在 60%以下的，绩效评级为不合格。

中华艺术宫的物业管理工作采用政府购买服务方式，通过市场手段引入专业物业管理公司来具体实施，有利于精简机构人员，聚焦主要任务，显著提升了资金使用效率和资源分配效率。

2.项目委托方和承接方工作责任划分明确，工作对接机制有效

中华艺术宫与项目承接方通过文件规定明确各自工作职责和工作对接机制，并在此基础上确定了相对灵活的对接方式，确保双方分工明确，沟通顺畅，各项工作有序开展。

四、存在的问题

1. 项目未申报项目绩效目标及绩效指标

2018 年度中华艺术宫未进行物业管理费项目绩效目标和绩效指标申报，目标管理存在不足，与全面推进预算绩效管理的要求存在偏差，也难以使财政部门、主管部门通过绩效目标申报表，审核并监控项目的绩效达成情况。

五、相关建议

1.依据中华艺术宫物业管理工作实际情况，编制总目标、年度绩效目标及相应绩效指标

中华艺术宫应根据物业管理工作总体规划与实际工作情况，编制物业管理费项目总目标，并据此从公共服务、会务接待、建筑物、构筑物及设施设备维保、秩序维护以及环境保洁等物业管理模块设定相应年度绩效目标及绩效指标。

2.项目承接方应加快物业管理智能化建设，实现降本增效

2018 年度中华艺术宫的物业管理工作仍采用人工、纸质统计与管理方式，物业管理效率、管理质量相比信息化管理方式较低，也使得物业管理工作运营和人工成本较高。项目承接方应逐步将智能化管理手段引入物业管理工作，并完善相关配套制度，切实提高物业管理业务的效率，降低运营成本和人工成本。

2018 年度中华艺术宫物业管理费

绩效评价报告

为推进财政支出预算绩效管理，强化预算支出责任理念，充分发挥财政资金在中华艺术宫正常运行中的作用，进一步提高中华艺术宫物业管理费专项资金使用的效率和效益，确保财政资金投入能充分发挥效用，根据《关于印发〈上海市预算绩效管理实施办法〉的通知》等文件的要求，上海市文旅局委托上海闻政管理咨询有限公司开展了对 2018 年度中华艺术宫物业管理费的绩效评价工作，通过对委托方项目决策、委托方和承接方的项目管理、项目产出、项目效果全方面的评价，对该项目实施过程中的经验做法进行总结，对实施中存在的问题提出改进建议，以期在今后的工作中进一步提升和完善工作流程，提高绩效管理水平和。

一、项目基本情况

（一）立项背景及目的

中华艺术宫是上海文化和旅游局直属的全额拨款事业单位，是集公益性、学术性于一身的近现代艺术博物馆，以收藏保管、学术研究、展览展示、美学教育、对外交流以及文创产业为主要职能，其内部功能由藏品库区、陈列展示区、技术及办公用房、交流教育及观众服务设施等部分组成。中华艺术宫前身是创建于 1956 年的上海美术馆，2012 年迁至世博会中国馆，现场馆位于国展路以北，博成路以南，上南路以东，云台路以西，建筑面积达 166855 平方米，展示面积近 7 万平方米。

为保障场馆的正常运营与安全运行，顺应市场化趋势，场馆自开馆就开始向专业物业服务提供商购买专业物业管理服务，包括公共服务、会务接待、贵宾接待、设施设备维保、秩序维护、环境保洁等服务内容。2018 年度中华艺术宫物业管理费预算为 3809.59 万元，物业

管理服务提供方为 2015 年通过招标方式确定的上海世博会有限公司。

截至 2018 年 11 月 30 日，中华艺术宫全年开馆 318 天，共计接待观众 1883857 人次，其中单月最高人次 231948 人次，当日最高人次 20705 人次，相比 2017 年全年同比减少 94387 人次。2018 年，中华艺术宫完成日常接待 335 批 11710 人（其中重要接待 10 批 927 人），会务 463 批 19749 人（其中重要会务 1 批 240 人）；顺利保障馆内各类临展开幕式 12 场，馆内常规讲座 85 场，以及商业活动 2 场。

（二）预算资金来源及使用情况

1. 资金预算情况

2018 年度中华艺术宫物业管理费年初预算为 3809.59 万元，资金全部来源于市级财政，不涉及预算调整，物业管理费按照 2015 年中标金额编制。

中华艺术宫物业管理费的合同经费由项目承接单位上海世博会公司编制，由人员费用、其他费用及委托服务费用三部分构成，其中人员费用占合同经费约 93%。人员费用包括支付中华艺术宫管理处所有工作人员的综合费用，其他费用包括司机加班费和管理处所有部门的物料物耗，委托服务费用由上海世博会公司将部分服务外包给专业服务公司而产生，主要包括绿化租摆、垃圾清运和虫害治理等的服务费用。另外，按照合同规定，对人员费用、司机加班费、物料物耗及委托服务费用的酬金按照 4% 计提，税金按照 5.65% 计提。合同经费的具体构成和金额情况如下表所示。

表 1-1 2018 年度中华艺术宫物业管理费合同经费构成情况

单位：万元

序号	一级明细	二级明细	经费构成
1	人员费用	设备人员	788.62
		环境人员	498.83
		客服人员	924.78
		秩序人员	823.61

序号	一级明细	二级明细	经费构成
		行政人员	182.21
		人员费用-薪金	128.72
		人员费用-税金	200.41
2	其他费用	司机加班费	9.07
		司机加班费-薪金	0.36
		司机加班费-税金	0.56
		物料物耗	154.23
		物料物耗-薪金	6.17
		物料物耗-税金	9.60
3	委托服务费用	绿化租摆	4.68
		生活/餐饮垃圾清运	14.40
		建筑垃圾清运	3.96
		虫害治理	9.60
		委托服务费用-薪金	2.99
		委托服务费用-税金	4.66
合计			3809.59

2.资金支出情况

2018年度中华艺术宫物业管理费预算为3809.59万元，当年度共计支出3809.59万元，预算执行率为100%。

双方合同约定的支付方式为按季度支付。实际执行中，3月底、6月底分别由财政直接支付第一季度（2017年12月-2018年2月，依此类推）和第二季度物业管理费，之后分6-7月、8-9月支付第三季度及第四季度9月物业管理费用，11月底支付第四季度（10-11月）物业管理费。

（三）实施情况

2018年度中华艺术宫物业管理费的实施内容均外包给上海世博会服务有限公司，实施内容可细分为五个部分：公共服务、会务接待、建筑物、构筑物及设施设备维保、秩序维护以及环境保洁，具体实施内容如下：

表 1-2 项目计划实施内容

序号	实施内容	二级明细	具体实施内容
1	公共服务	票务服务	包括售票服务和检票服务
		观众服务	观众咨询、热线电话、广播服务、宣传

序号	实施内容	二级明细	具体实施内容
			资料发放、便民服务、投诉接待服务、会员卡办理、语音导览租借、其他服务（如寄存、租借、遗失物品等）
		展厅基本服务	（1）为观众提供指引服务，确保观众参观流线的连续性； （2）负责展厅的秩序维持、制止观众不当行为； （3）负责贵宾接待展厅参观的秩序协助； （4）负责展厅开放期间展品进出情况的记录、上报； （5）展厅观众的简单问询、投诉、援助等突发事件临时处置
		展区司梯	为观众引导电梯方位，维护电梯上下秩序
		接待、会务服务	包括接待信息接收、接待资源准备、基本礼宾服务、贵宾讲解服务、签字服务、司梯服务、引位服务。为管理区域内举办的各类会议、活动提供服务等
2	会务接待	拟定接待服务方案	方案内容包括会务日期、时间节点、保障区域服务项目，参观路线及服务具体内容
		会场布置	会场布置（含会场座位布置、视频音响需求等）、会议材料复印与准备，席卡与会场标识布置、主席台布置，会务资料与纪念品分发，与会人员签到与会议礼仪接待、引导服务，会场茶水服务，会场整理与保洁服务等
		会务礼仪	包括迎送宾服务、衣物寄存服务、贵宾司梯服务等
		会务茶歇准备	茶歇物品准备及服务
		贵宾接待	包括贵宾陪同讲解、60米贵宾室茶歇服务、司梯服务以及礼仪迎宾服务等
		大型活动配套服务	为南广场提供的各类大型活动（如开幕式、交流访谈、文艺演出、专场、夜场等），做好活动期间的客流疏导，社会教育、领导接待任务，根据服务方案提供各类配套服务
其他	外单位租用场地会议服务安排及配合工作		
3	建筑物、构筑物及设施设备维保	日常建筑物维保	（1）区域内的公共建筑物、构筑物、设施的管理与日常维修监管 ¹ ； （2）区域内公共标识标牌的管理与日

¹ 日常维修监管指对于建筑物、构筑物及各设施设备的小修小补，例如修复墙面微小破损、更换灯具等。

序号	实施内容	二级明细	具体实施内容
			常维护，以及维修监管。
		设施设备运行管理	(1) 区域内室内外公共照明设备的管理及日常运行和维保； (2) 区域内 35KV 变配电系统、400V 以下公共供配电系统、应急供电系统（含柴油发电机组等）、公共基础弱电智能化系统、公共消防系统（含气体灭火系统）设施设备、公共电梯系统、公共给排水系统（含消防水系统）、公共暖通系统、公共防雷接地系统、公共会务设施设备的运行管理与日常维护，以及维修监管
		基本布展服务配合	展项小修、小补，导轨、线路的铺设以及专业灯光安装调试等
		机房管理	日常巡查、机房日常维护保养
		区域内施工配合	区域内各项施工配合工作
		建筑及大系统设备更新改造及相应施工管理	包括更新工程督导、更新工程对接等
		4	秩序维护
外围秩序管理	(1) 治安管理：负责外围秩序维护，各类进出口的安全管理。 (2) 交通管理：负责各类车辆进出的登记、停靠和管理。 (3) 客流管理：负责观众排队、领票、安检的秩序维护，确保运营安全。 (4) 活动安全管理：确保贵宾、嘉宾安全，确保贵宾、嘉宾车辆道路、人员行进线路畅通，现场秩序管理。 (5) 藏品库房区域管理：确保通道畅通，无堆物，确保 24 小时安全管理		
安检管理	负责每日进馆观众、物品的检查和安全		
监控管理	24 小时负责场内外现场的实时监管和备用钥匙的安全管理		
夜间值守	夜间巡更		
施工管理	施工前管理、施工中管理、施工后管理的全过程管理，主要包括：施工申请、施工方案审核、施工许可手续办理、施工许可证、动火许可证的检查、其它准备工作、施工人员管理、设备设施防护、施工安全管理、施工图纸的收集、整理、施工验收申报、完工验收等		
消防管理	(1) 消防 FAS 监控：FAS 系统的监视		

序号	实施内容	二级明细	具体实施内容
			与处置； (2) 日常消防设施巡逻：全区域的消防设备、设施的巡逻检查和 FAS 报警的处置； (3) 消防值守：消防水泵的操作与监视；
5	环境保洁	展区保洁	展区区域的保洁（展品、展具的保洁除外）
		办公区域保洁	(1) 区域管理部门办公区域（含办公室、淋浴、更衣室等）的保洁； (2) 地下停车场、地下公共区域日常保洁； (3) 区域范围内建筑物、构筑物内的公共部位和公共设施、饰品（厅堂、通道、卫生间、电梯等）的保洁； (4) 公共接待内部会场、接待室、多功能厅等区域（含 0 米层贵宾接待区、会议区、5 米层多功能厅、60 米层及九州清晏范围）的保洁； (5) 功能房室的日常清洁（票房、服务中心、储藏室、图书室、值班室、监控室等，不含典藏库区）； (6) 区域范围内建筑外立面及构筑物的外立面清洁监管； (7) 区域范围内特种装饰材料的专业养护，如：地面清洗、打蜡、镜面处理、抛光，木质材料保养，金属防锈蚀处理等（展品和展具、区域管理部门有特殊要求的除外）
		室外场地保洁	区域内建筑物、构筑物外围区域及 9 米平台、14 米平台、九州清晏等区域的保洁（含广场、道路、座椅、雕塑、水景、小品、路灯、线杆、围栏、地沟、风口、标识、电梯、廊道、亭、院、路面停车场、排队区等）
		饮用水管理	订、送水及储藏、饮水机清洗、消毒
		绿化租摆	包括室内绿化租摆和养护、会议活动或节假日的绿化布置等
		绿化养护	室内外绿化养护监管（含九州清晏）
		垃圾分类与清运	包括生活垃圾清运、餐饮垃圾清运以及建筑垃圾清运
		环境消毒与虫害治理	区域范围内的环境消毒、病虫害防治监管

首先，委托方中华艺术宫按季度对承接方上海世博会公司的工作

进行全面考核，依据评价组对中华艺术宫 2018 年度物业工作质量季度考核表的复查，上海世博会公司物业管理工作正常开展，中华艺术宫考核工作正常有序进行；其次，评价组抽查了承接方上海世博会公司 2018 年度各部门的工作台账，除设备维保监管工作与计划存在一定偏差外，各项工作有序开展。偏差原因主要是中华艺术宫设备维保的预算批复、采购流程较预期较晚，监管工作递延开展。

（四）组织及管理

1. 项目组织情况

本项目实施方式为政府购买服务形式，采购方为中华艺术宫，承接方为上海世博会有限公司。

（1）政府购买服务采购方：中华艺术宫

运行管理中心是物业管理服务的对口管理部门，代表馆方行使在物业管理方面的监督、协调和支持职能。

运行管理中心下设总务部、安保部和公共服务部三个部门，**总务部**负责监管中华艺术宫的建筑物、构筑物及各设施设备的维保工作，**安保部**负责监管中华艺术宫的秩序管理工作，**公共服务部**负责监管游客服务、会务接待及其他相关行政事宜。

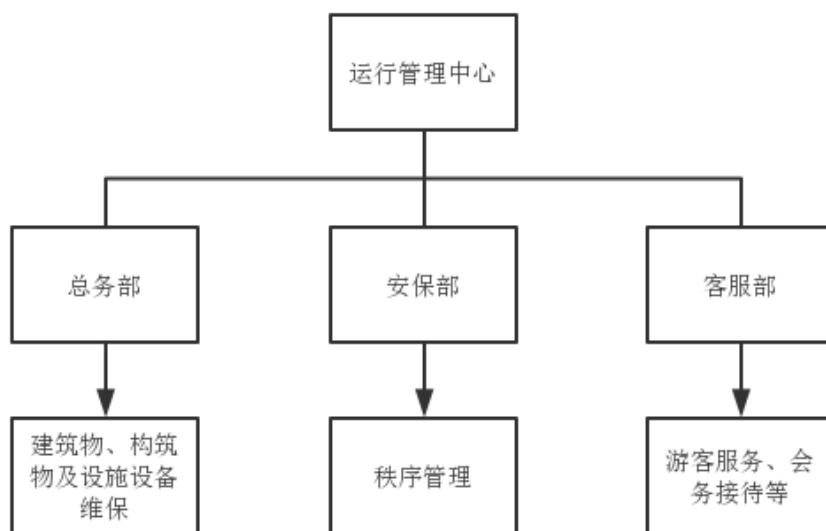


图 1-1 中华艺术宫运行管理中心内部组织架构

(2) 政府购买服务承接方：上海世博会有限公司

上海世博会有限公司根据项目需要成立了中华艺术宫管理处。中华艺术宫管理处由项目经理牵头，下设五个部门：行政管理部、秩序管理部、设备管理部、客户服务部和环境管理部，具体组织架构如下图所示：

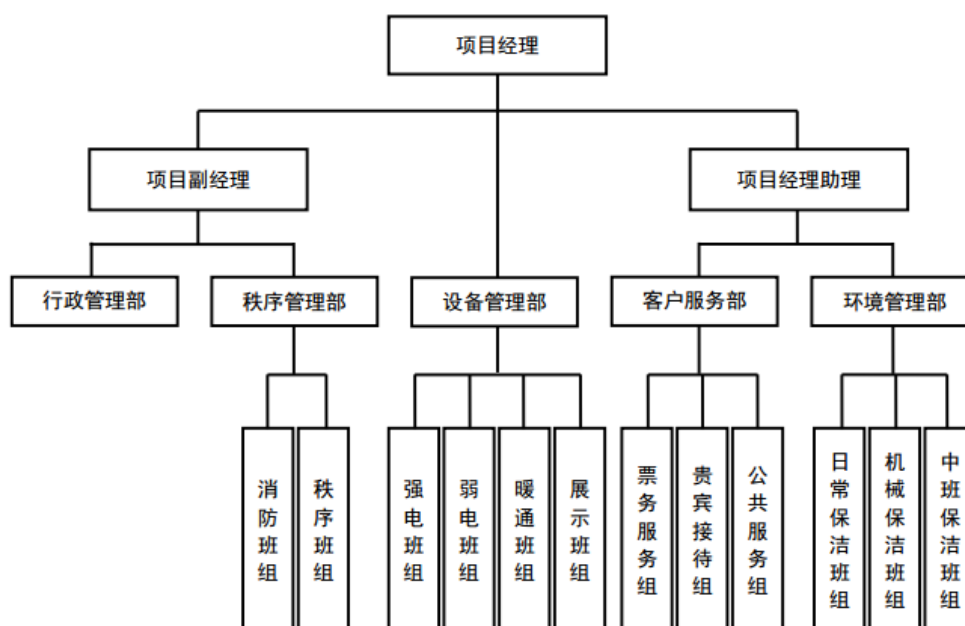


图 1-2 中华艺术宫管理处内部组织架构

项目经理根据物业合同，全面主持物管中心内部管理、客户服务、房屋设备设施运行与维护保养、保安服务、保洁服务、应急处理、大型活动保障等工作；

行政管理部统一调动、组织、协调内外部资源，确保物业管理服务全面而有效的实施；

秩序管理部组织实施保安管理工作，负责中华艺术宫的安保工作；

设备管理部组织实施委托范围内房屋、构筑物、设施设备的运行、检测、日常保养、维修管理等；

环境管理部组织实施委托范围内的环境管理工作；

客户服务部组织、策划、部署各项客户服务接待工作。

2. 项目实施流程

(1) 项目采购流程

项目采取公开招标方式，中华艺术宫委托上海市政府采购中心进行招投标工作，经评标委员会评审，确定上海世博会有限公司为中标方。双方合同约定按季度支付物业管理费，中华艺术宫在对上一季度考核合格后，支付下季度费用。具体的采购流程如下：



图 1-3 项目采购流程

(2) 工作对接机制

①馆方运行管理中心预审物业管理工作计划、总结，并向馆方领

导批;

②馆方运行管理中心定期听取中华艺术宫管理处的工作汇报;代表馆方各职能部门,统一对物业管理工作提出建议与要求;代表馆方向管理处发布指令或任务;代表馆方为物业管理工作提供指导和帮助;

③双方可以采用会议、书面文件、口头及任何双方认可的其他方式进行联系沟通。书面文件方面,所有工作均可通过工作联系单进行沟通,常规会务接待活动一般通过接待任务单进行联系。

(3) 监督与考核机制

①馆方运行管理中心对物业管理工作进度与工作质量进行全程跟踪并进行评价,每个季度进行打分考核;

②馆方运行管理中心代表馆方监督“委托管理合同”的执行情况,并向馆方领导提出建议。

(五) 利益相关方

本项目涉及的利益相关方包括:

1. 项目拨款单位:上海市财政局;
2. 预算主管部门:上海市文化和旅游局;
3. 项目主要实施单位:上海世博会有限公司;
4. 项目参与实施单位:上海东汇园林有限公司,上海浦发环境服务有限公司,上海卫生害虫防制有限公司。
5. 项目受益方:中华艺术宫,广大公众。

(六) 项目绩效目标

2018 年度承接方上海世博会公司并未编制明确的绩效目标,评价组基于其制定的内部管理目标,结合对 2018 年度中华艺术宫物业管理服务整体情况的把握,编制了总目标和年度绩效目标。

1. 总目标

通过项目的实施，保障中华艺术宫各项基本功能的正常实现，保证中华艺术宫的日常运营和安全运行，提升广大社会公众对中华艺术宫的满意度。

2. 年度绩效目标

2018 年度，通过物业管理费用实现馆方综合满意率达到 95%，同时力求实现以下四个方面的具体目标：（1）公共服务方面，实现观众满意度 $\geq 85\%$ ，观众投诉处理及时率 100%；（2）秩序维护方面，实现治安事件控制率 100%，安全措施保证率 99%及重大责任安全事故出现率为 0%；（3）建筑物、构筑物及设施设备维保方面，实现房屋及配套设备、设施完好率 98%，房屋零修急修及时率 98%，维修工程质量合格率 98%，火灾防范措施保证率 100%及开馆期间水、电、空调燃气和网络通讯供应率 99%（市政原因除外）；（4）环境保洁方面，实现绿化完好率 98%，保洁率 97%及道路完好率 98%。

二、绩效评价工作情况

（一）绩效评价目的

财政支出绩效评价旨在通过评价改善预算部门的财政支出管理，优化资源配置及提高公共服务水平。本次绩效评价的目的主要是通过梳理 2018 年度委托方中华艺术宫和承接方上海世博会有限公司的工作情况，重点关注承接方提供的物业管理服务是否实现其制定的年度目标，是否有效地保证了中华艺术宫各项基本功能的实现和安全运行，分析中华艺术宫物业管理费资金的效率和效益。评价组会根据绩效评价的结果，对中华艺术宫物业管理费的资金管理工作提出针对性建议，以提高中华艺术宫物业管理费的使用效益。

（二）绩效评价工作方案制定过程

评价组在对中华艺术宫物业需求、承接方上海世博会有限公司的技术和商务响应文件、合同费用支付明细及 2018 年度工作计划和总

结等基本资料获取的基础上，按照逻辑分析法独立构建科学的指标体系，形成以指标体系、访谈调研、问卷调查、实地核查为核心的工作方案，经过与项目单位就工作方案中的项目概况、评价指标体系等进行了讨论和调整形成了工作方案初稿，并于 2019 年 6 月 5 日最终形成方案定稿。

（三）绩效评价原则、评价对象及范围

1. 评价原则

评价组根据绩效评价的基本原理，坚持公平、公正、公开的原则，对 2018 年度中华艺术宫物业管理费进行绩效评价。参照相关标准及采集的相关数据材料制订评价标准，以专业的指标体系对项目做出有理可循、有据可依的评价，并据此提供参考建议。

2. 评价对象、时段

本次绩效评价对象为 2018 年度中华艺术宫物业管理费。

本次绩效评价的时段为 2018 年度 1 月 1 日至 2018 年 12 月 31 日。

（四）数据采集方法及过程

为保证评价工作开展的客观性及评价指标体系的准确性，评价组在基础数据收集上主要采用基础表确认及社会调查两种方式。

由于上海世博会公司的相关档案已经转交给 2019 年度中华艺术宫物业管理服务中标公司明华物业，故基础表由明华物业负责填写。

社会调查主要包括问卷调查、访谈调查和合规性检查。问卷调查引入“委托方满意度”指标，对上海世博会公司 2018 年度提供的物业管理服务展开委托方满意度调查；访谈调查主要针对中华艺术宫物业管理相关部门运行管理中心负责人以及 2019 年度中华艺术宫物业管理服务中标公司明华物业负责人；从项目委托方以及承接方获取项目资料，并进行合规性检查复核，以保证资料收集的有效性。

合规性检查采用实地核查的方式进行（合规性检查报告详见附件

4)。评价组走访明华物业驻中华艺术宫办公室，查阅 2018 年度上海世博会公司中华艺术宫管理处的工作记录，并进行现场问询。

（五）绩效评价实施过程

本项目自 2019 年 5 月份启动以来。评价组根据中华艺术宫提供的业务和财务方面前期资料，进行绩效评价工作方案的撰写，明确了评价的思路、方法、原则、所需资料，并设计社会调查方案、基础数据表等内容。此后，评价组按照工作方案，经过数据采集、问卷调查、实地走访、数据分析和报告撰写等环节，最终完成绩效评价工作。

1.前期调研与方案撰写

2019 年 5 月中旬，评价组与中华艺术宫运行管理中心负责人进行了交流，初步了解了 2018 年度中华艺术宫物业管理服务费项目立项、招标方式、合同履行等内容，并于 5 月底形成工作方案初稿。后经进一步修改确认，于 6 月初形成工作方案终稿。

2.数据采集

2019 年 6 月上旬，评价组通过相关文件和实地采集数据，完善评价基础资料。评价小组工作人员对基础数据进行查验，就项目的目标及实施效果等做深入了解，并组织开展访谈等调研。

同时，评价组采用抽样方式，对上海世博会公司 2018 年度提供的物业管理服务对共委托方中华艺术宫的员工开展了满意度问卷调查，并通过实地合规性检查，对承接方物业管理服务工作记录和监督管理流程等内容进行了实地核查，并对采集的数据及信息进行归纳整理。

3.数据分析及撰写报告

2019 年 6 月中旬，评价组根据绩效评价的原理和规范，对采集的数据进行汇总分析，依据制订的评价标准和评分规则，对项目投入产出绩效进行量化评分。依据项目立项、项目执行、项目管理，以及

项目投入产出绩效，形成绩效评价报告初稿，针对存在问题提出改进建议。

4. 评价实施与人员分工

本次财政支出项目绩效评价的组织者为上海市文旅局，受托方为上海闻政管理咨询有限公司。上海闻政管理咨询有限公司负责完成评价工作，包括前期调查，调查取数，撰写评价报告等。

同时，上海闻政管理咨询有限公司聘请相关顾问专家，专家顾问需提供的服务包括：提供评价前期辅导工作；协助并指导进行指标体系的设立和建立，确保该类指标体系客观合理，协助指导评价报告的撰写。评价组成员如下：

项目顾问：刘国永，负责项目评价思路指导；

项目顾问：王 萌，负责项目评价思路指导；

项目负责人：姚赛东，统筹评价工作和进度监督；负责项目中指标体系、工作方案、项目报告等重点工作的质量控制；

项目经理：王势华，负责项目的具体实施，主要负责方案的制定、指标研制、报告撰写等；

执行组员：文婧，直接参与项目的实施和操作，负责访谈、问卷设计和分析、实地调研、合规性检查的开展及结果的梳理等。

三、评价结论和绩效分析

（一）评分结论

评价组运用设计的评价指标体系及评分标准，通过数据采集和实地访谈，对 2018 年度中华艺术宫物业管理费进行客观绩效评价，得到最终评分结果为 90.75 分，评价结果为“优”¹。由表 3-1 可见，该项目的决策类指标权重为 8 分，得分为 5 分，得分率为 62.50%；项目管理类指标权重为 32 分，得分为 28.05 分，得分率为 87.66%；

¹ 评价得分高于 90 分（含 90 分）的，绩效评级为优；得分在 75（含 75 分）—90 分的，绩效评级为良；得分在 60（含 60 分）—75 分的，绩效评级为合格；得分在 60 分以下的，绩效评级为不合格。

项目绩效类指标权重为 60 分，得分为 57.7 分，得分率为 96.16%。

表 3-1 项目整体绩效分值

一级指标	权重	分值	得分率
A 项目决策	8.00	5.00	62.50%
B 项目管理	32.00	28.05	87.66%
C 项目绩效	60.00	57.70	96.16%
合计	100	90.75	90.75%

备注：具体打分情况见附件 1 综合评分表。

（二）评分情况

1. 项目决策

项目决策指标从项目立项和项目目标两个方面对项目的立项情况进行考察，项目决策类指标共计 8.00 分，本项目实际得分为 5.00 分。各个指标的实际得分情况见表 3-2。

表 3-2 项目决策类指标得分情况

三级指标	权重	目标值	业绩值	分值	得分率
A101 立项依据充分性	3	充分	充分	3	100.00%
A102 项目立项规范性	2	规范	规范	2	100.00%
A201 绩效目标明确性	3	明确	不明确	0	0.00%
合计	8	-	-	5	62.50%

A101 立项依据充分性：依据《上海市美术馆管理办法（试行）》，中华艺术宫物业管理费项目设定符合其实际需求，与其职能相匹配。依据评分细则，该项指标得权重分满分，即得 3 分。

A102 项目立项规范性：中华艺术宫物业管理费项目申请、设立过程均符合相关规定和程序，依据评分细则，该项指标得权重分满分，即得 2 分。

A201 绩效指标明确性：项目委托方中华艺术宫 2018 年度并未编制明确的绩效目标，依据评分细则，该项指标不得分。

2. 项目管理

项目管理指标从资金投入管理、财务管理和委托方和承接方双方的实施管理四个方面对项目管理工作情况进行考核，项目管理类指标总分为 32 分，实际得分为 28.05 分。指标的得分情况如表 3-3 所示。

表 3-3 项目管理类指标得分情况

三级指标	权重	目标值	业绩值	分值	得分率
B101 预算编制合理性	3	合理	合理	3	100.00%
B102 预算执行率	2	95%-100%	100%	2	100.00%
B103 资金拨付及时性	2	及时	及时	2	100.00%
B201 财务管理制度健全性	2	健全	健全	2	100.00%
B202 资金使用规范性	3	规范	规范	3	100.00%
B301 政府采购流程规范性	3	规范	规范	3	100.00%
B302 合同管理规范性	2	规范	基本规范	1.4	70.00%
B303 工作责任划分明确性	2	明确	明确	2	100.00%
B304 工作对接制度有效性	3	有效	有效	3	100.00%
B305 考核制度健全性	3	健全	基本健全	1.65	55.00%
B401 工作计划执行情况	2	良好	基本良好	1	50.00%
B402 内部管理机制健全性	3	健全	基本健全	2	66.67%
B403 应急机制健全性	2	健全	健全	2	100.00%
合计	32	-	-	28.05	87.66%

B101 预算编制合理性:2018 年度中华艺术宫物业管理费预算编制依据 2015 年公开招标确定的中标金额，预算编制清晰、合理。依据评分细则，该项指标得权重分满分，即得 3 分。

B102 预算执行率:2018 年度中华艺术宫物业管理费预算资金总额 3809.59 万元，实际支出 3809.59 万元，预算执行率 100%。依据评分细则，该项指标得权重分满分，即得 2 分。

B103 资金拨付及时性:根据中华艺术宫物业管理费财务支付明细，2018 年度中华艺术宫及时支付相关费用给项目承接单位，未影响项目实施进展。依据评分细则，该项指标得权重分满分，即得 2 分。

B201 财务管理制度健全性:中华艺术宫制定了《财务管理与财务监督办法》、《预算业务控制制度》《资金审批程序和审批权限制度》、《专项资金使用管理办法》等文件，对预算管理、收入管理、支出管理、采购管理、资产管理、往来资金结算管理、现金及银行存款管理、财务监督管理做出规定，财务管理制度健全。依据评分细则，该项指标得权重分满分，即得 2 分。

B202 资金使用规范性:经过评价组现场核查，项目资金使用方面未发现违规情况。项目资金使用符合国家财经法规和财务管理制度，

符合项目预算批复的用途，资金的调整、拨付经过完整的审批程序和手续，项目的开支经过评估认证和审计，不存在截留、挤占、挪用、虚列支出等情况。依据评分细则，该项指标得权重分满分，即得 3 分。

B301 政府采购流程规范性:根据中华艺术宫物业管理费招投标相关文件，2018 年度中华艺术宫物业管理服务招投标委托上海市政府采购中心进行，经过评标委员会评审，最终确定并公开中标单位，并依据中标结果签订合同。依据评分细则，该项指标得权重分满分，即得 3 分。

B302 合同管理规范性:2018 年度中华艺术宫与中标方上海世博会公司签订的合同要件基本齐全，对合同进行了妥善保管。但合同中缺少对质量及验收标准、违约责任和解决争议的方法的规定。依据评分细则，该项指标扣除权重分 30%，最终得 1.4 分。

B303 工作责任划分明确性:中华艺术宫内部分工明确，同时通过委托方物业需求、承接方技术响应文件等明确了双方的工作责任，2018 年度实际操作中并未出现缺位和责任纠纷。依据评分细则，该项指标得权重分满分，即得 2 分。

B304 工作对接制度有效性:依据承接方技术响应文件及现场访谈，中华艺术宫与承接方上海世博会公司共同明确了对接部门、对接事项、对接方式和频率以及对接的具体流程，2018 年度实际工作中对接机制运行顺畅，并未发生相关投诉和纠纷。依据评分细则，该项指标得权重分满分，即得 3 分。

B305 考核制度健全性:根据对中华艺术宫 2018 年度对承接方的全年考核记录以及现场访谈，中华艺术宫建立了合适的考核制度，考核制度包括了：①具体的实施内容；②明确的考核标准；③清晰的分数计算方法。同时，中华艺术宫将考核结果及时反馈给承接方。但现有考核制度未明确实施内容的责任主体及相关责任，考核不达标的处理流程，同时没有足够材料显示委托方能够切实监督承接方整改。依

据评分细则，该项指标扣除 45% 权重分，最终得 1.65 分。

B401 工作计划执行情况:依据 2018 年度承接方的工作计划和工作总结，承接方制定了完整的工作计划，并及时对工作计划完成情况进行总结。但同时也存在实际工作中未严格按照计划执行以及缺乏调整工作计划的规范流程的现象。依据评分细则，该项指标扣除 50% 权重分，最终得 1 分。

B402 内部管理机制健全性:依据现场核查结果和承接方技术响应文件，2018 年度承接方明确了各部分职责分工，同时建立了内部考核制度及质量监督制度。但未出示明确的财务管理制度及资金管理办法。依据评分细则，该项指标扣除 1/3 权重分，最终得 2 分。

B403 应急机制健全性:依据承接方应急机制文件和现场核查结果，2018 年度承接方建立了健全的应急机制，应急机制覆盖各种紧急情况，并且明确了应急机制启动条件、应急机制启动程序及责任部门及应急机制相关方的责任与义务。依据评分细则，该项指标得权重分满分，即得 2 分。

3. 项目绩效

(1) 项目产出

项目产出指标从 2018 年度承接方在公共服务、会务接待、建筑物、构筑物及设施设备维保、秩序维护以及环境保洁等五个物业服务模块的实施情况进行考察。项目产出指标权重为 40 分，实际得分为 40 分。项目产出指标的具体得分情况如表 3-4 所示。

表 3-4 项目产出指标得分情况

三级指标	权重	目标值	业绩值	分值	得分率
C101 有责观众投诉数	2	12	0	2	100.00%
C102 观众投诉处理及时率	3	100.00%	100.00%	3	100.00%
C103 会务接待重大差错率	2	0.00%	0.00%	2	100.00%
C104 房屋及配套设备设施完好率	5	98.00%	100.00%	5	100.00%
C105 房屋零修急修及时率	5	98.00%	100.00%	5	100.00%
C106 维修工程质量合格率	3	98.00%	100.00%	3	100.00%

三级指标	权重	目标值	业绩值	分值	得分率
C107 安全措施保证率	3	99.00%	100.00%	3	100.00%
C108 火灾防范措施保证率	3	100.00%	100.00%	3	100.00%
C109 治安事件控制率	3	100.00%	100.00%	3	100.00%
C110 绿化完好率	3	98.00%	100.00%	3	100.00%
C111 场馆内外保洁率	3	97.00%	100.00%	3	100.00%
C112 开馆期间水、电空调燃气和网络通信供应率	5	99.00%	101.60%	5	100.00%
合计	40	-	-	40	100.00%

C101 有责观众投诉数:根据承接方填制的基础数据表, 2018 年度有责观众投诉数为 0。依据评分细则, 该项指标得权重分满分, 即得 2 分。

C102 观众投诉处理及时率:根据承接方填制的基础数据表, 2018 年度有责观众投诉数为 0。依据评分细则, 该项指标得权重分满分, 即得 3 分。

C103 会务接待重大差错率:根据承接方填制的基础数据表, 2018 年度会务接待总数为 513 批次, 出现重大差错的次数为 0, 2018 年度会务接待重大差错率为 0%。依据评分细则, 该项指标得权重分满分, 即得 2 分。

C104 房屋及配套设备实施完好率:根据承接方填制的基础数据表, 2018 年度房屋及配套设备设施总数为 8547 件, 完好数为 8547 件, 2018 年度房屋及配套设备实施完好率为 100%。依据评分细则, 该项指标得权重分满分, 即得 5 分。

C105 房屋零修急修及时率:根据承接方填制的基础数据表, 2018 年度房屋零修急修总数为 3940 件, 及时修理数为 3940 件, 2018 年度房屋零修急修及时率为 100%。依据评分细则, 该项指标得权重分满分, 即得 5 分。

C106 维修工程质量合格率:根据承接方填制的基础数据表, 2018 年度维修工程总数为 11, 合格数为 11, 2018 年度维修工程车质量合格率为 100%。依据评分细则, 该项指标得权重分满分, 即得 3 分。

C107 安全措施保证率：根据承接方填制的基础数据表,2018 年度计划安全措施放置数为 16，实际到位数为 16，2018 年度安全措施保证率为 100%。依据评分细则，该项指标得权重分满分，即得 3 分。

C108 火灾防范措施保证率：根据承接方填制的基础数据表，2018 年度计划火灾防范措施放置数为 6，实际到位数为 6，2018 年度火灾防范措施保证率为 100%。依据评分细则，该项指标得权重分满分，即得 3 分。

C109 治安事件控制率：根据承接方填制的基础数据表，2018 年度中华艺术宫未发生治安事件，治安事件控制率为 100%。依据评分细则，该项指标得权重分满分，即得 3 分。

C110 绿化完好率：根据承接方填制的基础数据表，2018 年度绿化总面积为 14162.4 平方米，绿化完好面积为 14162.4 平方米，2018 年度绿化完好率为 100%。依据评分细则，该项指标得权重分满分，即得 3 分。

C111 场馆内外保洁率：根据承接方填制的基础数据表，场馆内外计划保洁面积为 17 万 6 平方米，实际保洁面积为 17 万 6 平方米，2018 年度场馆内外保洁率为 100%。依据评分细则，该项指标得权重分满分，即得 3 分。

C112 开馆期间水、电空调燃气和网络通信供应率：根据承接方填制的基础数据表，2018 年度中华艺术宫开馆期间水、电空调燃气和网络通信计划供应时长为 313 天，实际供应时长为 318 天，2018 年度开馆期间水、电空调燃气和网络通信供应率为 101.6%。依据评分细则，该项指标得权重分满分，即得 5 分。

(2) 项目效果

项目效果指标主要从场馆运行保障度、重大责任事故发生率、观众投诉降低率以及委托方和观众的满意度等方面进行考察。项目效果指标权重为 20 分，实际得分为 16.95 分。项目效果指标的具体得分

情况如表 3-5 所示。

表 3-5 项目效果指标得分情况

三级指标	权重	目标值	业绩值	分值	得分率
C201 场馆运行保障度	5	良好	良好	5	100.00%
C202 重大责任事故发生率	5	0.00%	0.00%	5	100.00%
C203 观众投诉降低率	2	2.00%	100.00%	2	100.00%
C204 委托方满意度	3	90.00%	93.40%	3	100.00%
C205 观众满意度	2	90.00%	82.03%	1.2	60.00%
合计	17	-	-	16.2	95.29%

C201 场馆运行保障度:根据承接方填制的基础数据表, 2018 年度中华艺术宫未出现突发事件导致场馆无法正常运行的情况。依据评分细则, 该项指标得权重分满分, 即得 5 分。

C202 重大责任事故发生率:根据承接方填制的基础数据表, 2018 年度中华艺术宫并未出现重大责任事故。依据评分细则, 该项指标得权重分满分, 即得 5 分。

C203 观众投诉降低率:根据承接方填制的基础数据表, 2017 年度、2018 年度中华艺术宫观众投诉数均为 0。依据评分细则, 该项指标得权重分满分, 即得 2 分。

C204 委托方满意度:根据针对中华艺术宫员工进行的满意度调查问卷结果, 2018 年度委托方中华艺术宫对承接方上海世博会公司提供的物业管理服务的满意度为 93.40%。依据评分细则, 该项指标得权重分满分, 即得 3 分。

C205 观众满意度:根据《2018 中华艺术宫观众满意度报告》, 2018 年度中华艺术宫观众满意度为 82.03%。依据评分细则, 该项指标得 60.15%权重分, 即得 1.2 分。

(3) 能力建设及可持续影响

能力建设及可持续影响指标主要从物业管理服务标准针对性、完备性及物业管理智能化建设两个方面进行考察, 能力建设及可持续影响指标权重为 3 分, 实际得分为 1.5 分。具体得分情况如表 3-6 所示。

表 3-6 能力建设及可持续影响指标得分情况

三级指标	权重	目标值	业绩值	分值	得分率
C301 物业管理服务标准完备性	1.5	完备	完备	1.5	100.00%
C302 智能化建设	1.5	良好	较差	0	0.00%
合计	3	-	-	1.5	50.00%

C301 物业管理服务标准完备性:根据承接方技术响应文件以及现场核查,2018 年度承接方基于对中华艺术宫的物业管理需求分析,建立了健全的物业管理服务标准,包括服务项目,相应的内部管理目标和标准以及主体责任。这些标准建设或对中华艺术宫之后及同类型场馆的物业管理提供一定程度的参考和借鉴。依据评分细则,该项指标得权重分满分,即得 1.5 分。

C302 智能化建设:根据对中华艺术宫 2019 年物业管理服务承接方明华物业相关负责人的访谈,2018 年度上海市世博会公司并未启动智能化建设。依据评分细则,该项指标得权重分满分,即得 0 分。

四、主要经验及做法

评价组在绩效评价过程中对本项目各实施环节进行了进一步梳理,其管理经验总结如下:

1.政府采购服务模式用市场手段确定服务提供商,优化资金使用效率及资源分配效率

中华艺术宫物业管理工作采用政府购买服务模式,引入专业物业管理服务提供商实施。一方面,这使得机构人员得到精简,并更能聚焦于中华艺术宫的各项发展;另一方面,利用公开招标方式确定项目承接方及其对应的服务方案,使得委托方能够以最低的成本得到质量最高的服务,优化资金使用效率及资源分配效率。

2.项目委托方和承接方工作责任划分明确,工作对接机制有效

项目委托方与承接方工作职责划分明确,并建立了有效工作对接机制,保障中华艺术宫物业管理各项工作有序开展,项目产出和效果情况良好。项目委托方及承接方首先通过物业需求明细以及技术响应

文件，明确了各自的管辖范围和工作职责，有效避免缺位及责任纠纷状况。在明确双方职责和各业务模块的对接部门后，双方确定了规范的对接机制和灵活的对接方式，确保了双方及时沟通和信息对称。

五、存在的问题和建议

（一）存在的问题

1.项目未申报项目绩效目标及绩效指标

绩效目标申报表是预算绩效管理的重要工具，《上海市人民政府办公厅转发市财政局关于全面推进预算绩效管理意见的通知》（沪府办发〔2013〕55号），明确要求“预算部门（单位）在编制下一年度预算时，要根据本级政府和财政部门的具体部署、国民经济和社会发展规划、部门职能及事业发展规划，编制项目计划，在成本效益分析的基础上，编制绩效目标，测算资金需求，制定实施方案”。

2018年度中华艺术宫物业管理费项目中华艺术宫并未进行绩效目标和绩效指标申报，目标管理存在不足，与全面推进预算绩效管理的要求存在偏差，也难以使财政部门、主管部门通过绩效目标申报表，审核并监控项目的绩效达成情况。

（二）建议和改进措施

1.依据中华艺术宫物业管理工作实际情况，编制总目标、年度绩效目标及相应绩效指标

中华艺术宫应根据物业管理工作实际情况，编制物业管理费项目绩效目标，使中华艺术宫的物业管理工作具有明确的方向性。中华艺术宫应根据物业管理工作的总体规划与实际工作情况，制定项目实施总目标；并据此从公共服务、会务接待、建筑物、构筑物及设施设备维保、秩序维护以及环境保洁等物业管理模块设定相应年度绩效目标以及绩效指标。

2.项目承接方应加快物业管理智能化建设，实现降本增效

在移动互联网大趋势下，智能化物业管理设备设施有望大大提升物业管理效率，降低物业管理的运营和人工成本。但基于评价组的访谈了解，2018年度中华艺术宫的物业管理工作仍采用人工、纸质统计与管理方式，一方面是物业管理效率相对较低，另一方面是管理质量易受人工统计、纸质材料等管理方式及工具影响造成误差或错误。同时，人工统计、纸质管理也使得物业管理工作运营和人工成本较高。

项目承接方应逐步将智能化管理手段引入物业管理工作，并完善相关配套制度，实现馆内大型设施设备的自动化管理和物业管理流程的智能化，切实提高物业管理业务的效率，降低运营成本和人工成本。

附件1 综合评分表

附表 1-1 2018 年度中华艺术宫物业管理费绩效评价指标体系

一级指标	二级指标	三级指标	权重	指标解释	目标值	评分标准	评分过程	业绩值	得分	数据来源
A 项目决策			8						5	
	A1 项目立项		5						8	
		A101 立项依据充分性	3	考察本项目立项是否与中华艺术宫的基本职能相适应,是否有充分的依据,是否符合国家、本市的相关规定。	充分	①符合国家级相关规定;②符合市级相关规章制度和文件;③与中华艺术宫的职能相匹配;④与中华艺术宫实际工作需求相适应。以上四项分别占20%、20%、30%、30%权重分,符合要求得相应权重分,否则扣除相应权重分。	依据《上海市美术馆管理办法(试行)》,中华艺术宫物业管理费项目设定符合其实际需求,与其职能相匹配。依据评分细则,该项指标得权重分满分,即得3分。	充分	3	立项文件、中华艺术宫职能
		A102 项目立项规范性	2	考察项目的申请、设立过程是否符合相关要求。	规范	项目立项①符合规定程序;②审批的文件和材料完整;③项目立项前已经过必要的可行性研究;④经过集体决策得满分,以上四项全部符合得满分,每缺少一项扣除权重分的25%。	中华艺术宫物业管理费项目申请、设立过程均符合相关规定和程序,依据评分细则,该项指标得权重分满分,即得2分。	规范	2	立项文件、会议记录
	A2 项目		3						0	

一级指标	二级指标	三级指标	权重	指标解释	目标值	评分标准	评分过程	业绩值	得分	数据来源
	目标									
		A201 绩效目标明确性	3	考察项目设置的绩效目标是否清晰、具体、可衡量等。	明确	本项目设立了绩效目标，得50%权重分；再根据绩效指标明确、可衡量、可达成、具有相关性和时限性进行判断，每项各占权重分的10%，符合则得分，否则扣除对应权重分。	承接方上海市世博会公司2018年度并未编制明确的绩效目标，依据评分细则，该项指标不得分。	明确	0	中标方技术响应文件
B 项目管理			32						28.05	
	B1 投入管理		7						7	
		B101 预算编制合理性	3	考察项目预算编制是否合理。	合理	①项目预算编制完整，内容列示清晰；②预算测算依据充分，即数量测算依据明确、科学、合理，单价标准来源准确。以上2项各占50%权重分，符合则得分，否则扣除对应权重分。	2018年度中华艺术宫物业管理费预算编制依据2015年公开招标确定的中标金额，预算编制清晰、合理。依据评分细则，该项指标得权重分满分，即得3分。	合理	3	立项文件、预算测算明细
		B102 预算执行率	2	反映项目预算资金的执行情况。	95%-100%	预算执行率在95%-100%以内得满分，每偏差1%，扣2%的权重分，扣完为止。	2018年度中华艺术宫物业管理费预算资金总额3809.59万元，实际支出3809.59万元，预算执行率100%。依据评分细则，该项指标得权重分满分，即得2分。	100%	2	中华艺术宫资金支付明细
		B103 资	2	考察中华艺术宫	及时	资金支付全部按照合同支付要	根据中华艺术宫物业管理费财	及时	2	项目合

一级指标	二级指标	三级指标	权重	指标解释	目标值	评分标准	评分过程	业绩值	得分	数据来源
		金拨付及时性		是否按照进度计划将预算资金拨付给项目实施单位,保障工作开展。		求及时支付则得满分,每出现一例未及时支付的项目扣除25%权重分,扣完为止。	务支付明细,2018年度中华艺术官及时支付相关费用给项目承接单位,未影响项目实施进展。依据评分细则,该项指标得权重分满分,即得2分。			同、中华艺术官物业管理费资金支付明细
	B2 财务管理		5						5	
		B201 财务管理制度健全性	2	考察项目的财务管理制度是否健全,用以反映财务管理制度对资金规范、安全运行的保障情况。	健全	有适用本项目的财务管理制度,得权重分的50%;再依据管理办法是否对预算管理、收入管理、支出管理、采购管理、资产管理、往来资金结算管理、现金及银行存款管理、财务监督管理做出规定,分别得权重分的6.25%,否则扣除相应权重分。	中华艺术官制定了健全的财务管理制度,对预算管理、收入管理、支出管理、采购管理、资产管理、往来资金结算管理、现金及银行存款管理、财务监督管理做出规定。依据评分细则,该项指标得权重分满分,即得2分。	健全	2	中华艺术官财务管理制度
		B202 资金使用规范性	3	考察资金使用是否符合相关法律法规、制度和规定。	规范	本项目①资金使用符合国家财经法规和财务管理制度;②资金的调整、拨付经过完整的审批程序和手续;③项目的开支经过评估认证、审计或者年终决算;④符合项目预算批复或合同规定的用途;⑤不存在截	资金使用符合国家财经法规和财务管理制度,符合项目预算批复的用途,资金的调整、拨付经过完整的审批程序和手续,项目的开支经过评估认证和审计,不存在截留、挤占、挪用、虚列支出等情况。依据	规范	3	资金管理辦法、财务管理制度、审批拨付流程、资金支

一级指标	二级指标	三级指标	权重	指标解释	目标值	评分标准	评分过程	业绩值	得分	数据来源
						留、挤占、挪用、虚列支出等情况。①②③④⑤全部符合视为使用合规，得满分；在④⑤同时满足时，①②③中每满足一项得 20%权重分；存在④或⑤不满足时属于严重违规事项，本项指标不得分。	评分细则，该项指标得权重分满分，即得 3 分。			付明细
	B3 项目实施管理——委托方		13						11.05	
		B301 政府采购流程规范性	3	考察项目涉及政府采购流程是否规范。	规范	①本项目涉及的政府采购流程是否按照相关制度规定进行；②政府采购流程及结果是否公开公正；③合同签订是否与中标结果一致。上述三项均符合视为规范，得 100%权重分，有一例不符合则视为违规，该项不得分。	根据中华艺术宫物业管理费招标投标相关文件，2018 年度中华艺术宫物业管理服务招投标委托上海市政府采购中心进行，经过评标委员会评审，最终确定并公开中标单位，并依据中标结果签订合同。依据评分细则，该项指标得权重分满分，即得 3 分。	规范	3	政府采购相关资料
		B302 合同管理	2	考察项目签订的合同是否规范，合	规范	(1) 项目实施过程中与中标方签订的合同应包括①甲乙双	2018 年度中华艺术宫与中标方上海世博会公司签订的合同要	基本规范	1.4	项目合同

一级指标	二级指标	三级指标	权重	指标解释	目标值	评分标准	评分过程	业绩值	得分	数据来源
		规范性		同要件是否齐全。		方；②标的；③数量；④质量及验收标准；⑤价款或者报酬、支付方式和支付时间；⑥履约责任、期限和方式；⑦违约责任；⑧解决争议的方法。以上八项全部符合得 80%权重分，每缺少一项扣除 10%权重分； (2) 项目合同进行了妥善保管，得 20%权重分，否则扣除对应权重分。	件基本齐全，对合同进行了妥善保管。但合同中缺少对质量和验收标准、违约责任和解决争议的方法的规定。依据评分细则，该项指标扣除权重分 30%，最终得 1.4 分。			
		B303 工作责任划分明确性	2	考察项目委托方与承接方的工作责任划分情况。	明确	①项目委托方与承接方工作责任划分清晰明确；②项目委托方内部分工明确；③实际工作中不存在严重缺位和责任纠纷。以上三项各占 1/3 的权重分，符合标准得相应权重分。	中华艺术宫内部分工明确，同时通过委托方物业需求、承接方技术响应文件等明确了双方的工作责任，2018 年度实际操作中并未出现缺位和责任纠纷。依据评分细则，该项指标得权重分满分，即得 2 分。	明确	2	项目合同，物业管理工作质量考核表，访谈
		B304 工作对接制度有效性	3	考察项目委托方与承接方工作对接制度有效性。	有效	项目委托方与承接方的工作对接机制健全，包含以下内容：①对接事项；②对接主体；③对接方式和时间规定；④对接具体流程；工作对接机制在实际情况中运行顺畅，不存在相关投诉和纠纷。以上五项各占 20%的权重分，符合标准得相应	依据承接方技术响应文件及现场访谈，中华艺术官与承接方上海世博会公司共同明确了对接部门、对接事项、对接方式和频率以及对接的具体流程，2018 年度实际工作中对接机制运行顺畅，并未发生相关投诉和纠纷。依据评分细则，该项	有效	3	项目合同，访谈，投诉和纠纷处理情况

一级指标	二级指标	三级指标	权重	指标解释	目标值	评分标准	评分过程	业绩值	得分	数据来源
						权重分。	指标得权重分满分，即得3分。			
		B305 考核制度健全性	3	考察项目委托方是否能有效监督承接方的项目实施工作。	健全	有适用于本项目的工作考核制度，包含了①具体的实施内容；②明确的考核标准；③清晰的分数计算方法；④责任主体及相关责任；⑤考核不达标的处理流程。以上五项各占权重分的10%，每缺少一项扣除对应全部权重分。 考核制度在实际执行中有效： ①考核结果及时反馈给承接方相关工作人员；②考核不达标的情况委托方切实监督承接方整改。以上两项占权重分的25%，符合则得响应权重分。	根据对中华艺术官 2018 年度对承接方的全年考核记录以及现场访谈，中华艺术官建立了合适的考核制度，考核制度包括了：①具体的实施内容；②明确的考核标准；③清晰的分数计算方法。同时，中华艺术官将考核结果及时反馈给承接方。但现有考核制度未明确实施内容的责任主体及相关责任，考核不达标的处理流程，同时没有足够材料证明委托方能够切实监督其整改。依据评分细则，该项指标扣除45%权重分，最终得分1.65。	基本健全	1.65	中华艺术官物业管理费考核制度，物业管理质量考核表
	B4 项目实施管理——承接方		7						5	
		B401 工作计划	2	考察承接方的工作计划执行情况。	良好	①有完整的工作计划；②对工作计划的调整具有规范的流	依据 2018 年度承接方的工作计划和工作总结，承接方制定	基本良好	1	承接方年度工

一级指标	二级指标	三级指标	权重	指标解释	目标值	评分标准	评分过程	业绩值	得分	数据来源
		执行情况				程；③实际工作中严格按照工作计划执行；④及时对工作计划完成情况进行总结。以上四项分别占 25%权重分，符合则得相应权重分。	了完整的工作计划，并及时对工作计划完成情况进行总结。但同时也存在实际工作中未严格按照计划执行以及缺乏调整工作计划的规范流程。依据评分细则，该项指标扣除 50%权重分，最终得 1 分。			作计划、工作总结
		B402 内部管理机制健全性	3	考察承接方内部管理机制的健全性。	健全	承接方内部管理机制健全，包括①各部门的职责分工；②财务管理制度和资金管理办法；③考核制度和质量监督制度。以上三项分别占 1/3 权重，符合则得响应权重分。	依据现场核查结果和承接方技术响应文件，2018 年度承接方明确了各部分职责分工，同时建立了内部考核制度及质量监督制度。但未出示明确的财务管理制度及资金管理办法。依据评分细则，该项指标扣除 1/3 权重分，最终得 2 分。	基本健全	2	承接方内部管理制度
		B403 应急机制健全性	2	考察项目实施中应急机制是否健全，是否符合实际情况。	健全	本项目的应急机制①明确了应急机制启动条件；②明确了应急机制启动程序及责任部门；③明确了应急机制相关方的责任与义务；以上三项各占 1/3 权重分，符合则得分，不符合扣除对应权重分。	依据承接方应急机制文件和现场核查结果，2018 年度承接方建立了健全的应急机制，应急机制覆盖各种紧急情况，并且明确了应急机制启动条件、应急机制启动程序及责任部门及应急机制相关方的责任与义务。依据评分细则，该项指标得权重分满分，即得 2 分。	健全	2	项目应急机制、应急机制合同规定
C 项目			60						57.7	

一级指标	二级指标	三级指标	权重	指标解释	目标值	评分标准	评分过程	业绩值	得分	数据来源
绩效										
	C1 项目产出		40						40	
		C101 有责观众投诉数	2	考察观众对承接方提供服务的投诉情况。	12	全年承接方有责观众投诉数不超过 12 件，超过 1 件扣除 2% 权重分。	根据承接方填制的基础数据表，2018 年度有责观众投诉数为 0。依据评分细则，该项指标得权重分满分，即得 2 分。	0	2	基础数据表、工作记录等
		C102 观众投诉处理及时率	3	考察承接方处理观众投诉的及时性。	100%	观众投诉处理及时率达到 100% 得权重分满分，每降低 1%，扣除 5% 权重，扣完为止。	根据承接方填制的基础数据表，2018 年度有责观众投诉数为 0。依据评分细则，该项指标得权重分满分，即得 3 分。	100%	3	基础数据表、工作记录等
		C103 会务接待重大差错率	2	考察承接方在会务接待方面提供服务的质量。	0%	会务接待重大差错率达到 0% 及以上得权重分满分，每提高 1%，扣除 5% 权重分，扣完为止。	根据承接方填制的基础数据表，2018 年度会务接待总数为 513 批次，出现重大差错的次数为 0，2018 年度会务接待重大差错率为 0%。依据评分细则，该项指标得权重分满分，即得 2 分。	0%	2	基础数据表、工作记录等
		C104 房屋及配套设备设施完好率	5	考察承接方保障场馆及配套设备设施完好的能力。	98%	房屋及配套设备设施完好率达到 98% 得权重分满分，每降低 1%，扣除 5% 权重，扣完为止。	根据承接方填制的基础数据表，2018 年度房屋及配套设备设施总数为 8547 件，完好数为 8547 件，2018 年度房屋及配套设备实施完好率为 100%。依据	100%	5	基础数据表、工作记录等

一级指标	二级指标	三级指标	权重	指标解释	目标值	评分标准	评分过程	业绩值	得分	数据来源
							评分细则，该项指标得权重分满分，即得 5 分。			
		C105 房屋零修急修及时率	5	考察场馆内各种零修的及时性。	98%	房屋零修急修及时率达到 98% 得权重分满分，每降低 1%，扣除 5% 权重，扣完为止。	根据承接方填制的基础数据表，2018 年度房屋零修急修总数为 3940 件，及时修理数为 3940 件，2018 年度房屋零修急修及时率为 100%。依据评分细则，该项指标得权重分满分，即得 5 分。	100%	5	基础数据表、工作记录等
		C106 维修工程质量合格率	3	考察各项维修工程的质量是否合格。	98%	维修工程质量合格率达到 98% 得权重分满分，每降低 1%，扣除 5% 权重，扣完为止。	根据承接方填制的基础数据表，2018 年度维修工程总数为 11，合格数为 11，2018 年度维修工程车质量合格率为 100%。依据评分细则，该项指标得权重分满分，即得 3 分。	100%	3	基础数据表、工作记录等
		C107 安全措施保证率	3	考察场馆是否配备了完善的安全保证措施。	99%	安全措施保证率达到 99% 得权重分满分，每降低 1%，扣除 5% 权重，扣完为止。	根据承接方填制的基础数据表，2018 年度计划安全措施放置数为 16，实际到位数为 16，2018 年度安全措施保证率为 100%。依据评分细则，该项指标得权重分满分，即得 3 分。	100%	3	基础数据表、工作记录等
		C108 火灾防范措施保	3	考察火灾防范措施的健康性。	100%	火灾防范措施保证率达到 100% 得权重分满分，每降低 1%，扣除 5% 权重，扣完为止。	根据承接方填制的基础数据表，2018 年度计划火灾防范措施放置数为 6，实际到位数为	100%	3	基础数据表、工作记录

一级指标	二级指标	三级指标	权重	指标解释	目标值	评分标准	评分过程	业绩值	得分	数据来源
		证率					6, 2018 年度火灾防范措施保证率为 100%。依据评分细则, 该项指标得权重分满分, 即得 3 分。			等
		C109 治安事件控制率	3	考察承接方对治安事件的控制能力。	100%	治安事件控制率达到 100% 得权重分满分, 每降低 1%, 扣除 5% 权重, 扣完为止。	根据承接方填制的基础数据表, 2018 年度中华艺术宫未发生治安事件, 治安事件控制率为 100%。依据评分细则, 该项指标得权重分满分, 即得 3 分。	100%	3	基础数据表、工作记录等
		C110 绿化完好率	3	考察场馆周边的绿化完好情况。	98%	绿化完好率达到 98% 得权重分满分, 每降低 1%, 扣除 5% 权重, 扣完为止。	根据承接方填制的基础数据表, 2018 年度绿化总面积为 14162.4 平方米, 绿化完好面积为 14162.4 平方米, 2018 年度绿化完好率为 100%。依据评分细则, 该项指标得权重分满分, 即得 3 分。	100%	3	基础数据表、工作记录等
		C111 场馆内外保洁率	3	考察场馆内部及外围的清洁情况。	97%	场馆内外保洁率达到 97% 得权重分满分, 每降低 1%, 扣除 5% 权重, 扣完为止。	根据承接方填制的基础数据表, 场馆内外计划保洁面积为 17 万 6 平方米, 实际保洁面积为 17 万 6 平方米, 2018 年度场馆内外保洁率为 100%。依据评分细则, 该项指标得权重分满分, 即得 3 分。	100%	3	基础数据表、工作记录等
		C112 开馆期间	5	考察承接方对场馆各项基础资源	99%	除市政原因外, 开馆期间水、电空调燃气和网络通信供应率	根据承接方填制的基础数据	101.6 %	5	基础数据表、工

一级指标	二级指标	三级指标	权重	指标解释	目标值	评分标准	评分过程	业绩值	得分	数据来源
		水、电空调燃气和网络通信供应率		的供应能力。		达到 99%得权重分满分，每降低 1%，扣除 5%权重，扣完为止。	表，2018 年度中华艺术宫开馆期间水、电空调燃气和网络通信计划供应时长为 313 天，实际供应时长为 318 天，2018 年度开馆期间水、电空调燃气和网络通信供应率为 101.6%。依据评分细则，该项指标得权重分满分，即得 5 分。			作记录等
	C2 项目效果		17						16.2	
		C201 场馆运行保障度	5	考察项目承接方提供的物业管理服务是否能够支撑场馆的日常运行。	良好	物业管理服务可以保障场馆正常运行，出现一次突发事件导致场馆无法正常运行的情况，扣除 20%权重分，扣完为止。	根据承接方填制的基础数据表，2018 年度中华艺术宫未出现突发事件导致场馆无法正常运行的情况。依据评分细则，该项指标得权重分满分，即得 5 分。	良好	5	基础数据表、工作记录等
		C202 重大责任事故发生率	5	考察开馆期间的安全运行情况，是否出现过重大责任事故。	0%	开馆期间未发生重大责任事故得权重分满分，否则不得分。	根据承接方填制的基础数据表，2018 年度中华艺术宫并未出现重大责任事故。依据评分细则，该项指标得权重分满分，即得 5 分。	0%	5	工作记录、访谈
		C203 观众投诉	2	考察承接方提供的物业管理服务	2%	观众投诉降低率达 2%及以上得权重分满分，每降低 0.1%扣	根据承接方填制的基础数据表，2017 年度、2018 年度中华	100%	2	基础数据表、工

一级指标	二级指标	三级指标	权重	指标解释	目标值	评分标准	评分过程	业绩值	得分	数据来源
		降低率		是否能有助于减少观众投诉。		除 1% 权重分。	艺术官观众投诉数均为 0。依据评分细则，该项指标得权重分满分，即得 2 分。			作记录等
		C204 委托方满意度	3	考察项目委托方对承接方工作的总体满意程度。	90%	馆方满意度达到目标值得权重分满分，每降低 1%，扣除 5% 权重分，扣完为止。	根据针对中华艺术官员工进行的满意度调查问卷结果，2018 年度委托方中华艺术官对承接方上海世博会公司提供的物业管理服务的满意度为 93.40%。依据评分细则，该项指标得权重分满分，即得 3 分。	100%	3	满意度调查问卷
		C205 观众满意度	2	考察游客对场馆游览体验的综合满意度。	90%	观众满意度达到目标值得权重分满分，每降低 1%，扣除 5% 权重分，扣完为止。	根据《2018 中华艺术官观众满意度报告》，2018 年中华艺术官观众满意度为 82.03%。依据评分细则，该项指标得 60.15% 权重分，即得 1.2 分。	82.03%	1.2	满意度调查问卷
	C3 能力建设及可持续影响		3						1.5	
		C301 物业管理服务标准完备	1.5	考察承接方是否建立了针对性的、健全的物业管理服务标准。	完备	承接方建立了健全的物业管理服务标准，该标准包括①具体服务项目；②内部管理目标；③具体标准；④主体责任。上	根据承接方技术响应文件以及现场核查，2018 年度承接方基于对中华艺术官的物业管理需求分析，建立了健全的物业管	完备、有针对性	1.5	技术响应文件

一级指标	二级指标	三级指标	权重	指标解释	目标值	评分标准	评分过程	业绩值	得分	数据来源
		性				述标准基于中华艺术宫的实际情况制定，具有明显针对性： ①标准制定前有完整的项目需求分析；②标准不存在明显不合理照搬现象。上述六项前四项各占 15%权重分，后两项各占 20%权重分，符合则得对应权重分，否则扣除对应权重分。	理服务标准，包括服务项目，相应的内部管理目标和标准以及主体责任。这些标准建设或对中华艺术宫之后及同类型场馆的物业管理提供一定程度的参考和借鉴。依据评分细则，该项指标得权重分满分，即得 1.5 分。			
		C302 物业管理智能化建设	1.5	考察承接方是否在物业管理上引入了智能化数字化设备。	良好	承接方在物业管理上引入了智能化设备，智能化设备的应用明显提高了物业管理的效率。以上两项各占 50%权重，符合则得相应权重分。	根据对中华艺术宫 2019 年物业管理服务承接方明华物业相关负责人的访谈，2018 年度上海市世博会公司并未启动智能化建设。依据评分细则，该项指标得权重分满分，即得 0 分。	较差	0	访谈
合计			100						90.75	

附件2 社会调查问卷分析报告

一、调研背景

根据绩效评价的“客观独立，结果导向”原则，为客观测定 2018 年度中华艺术宫物业管理费项目的实施效果，引入“委托方满意度”指标，对中华艺术宫对上海世博会有限公司中华艺术宫管理处提供的物业管理服务展开满意度调查。

二、调查对象及调查方式

（一）调查对象

根据中华艺术宫物业管理服务的实施情况，评价组对中华艺术宫的工作人员开展满意度调查。本次问卷调查共计发放 50 份，并采用随机抽样的方式确定最终调查对象。

（二）调查方式

对于上述满意度问卷调查，调查以我公司负责发放和回收来开展，为便于后期分析，因此本次调研采用发放电子调查问卷的方式。

三、调查内容

（一）基本问题：

- （1）您所在的部门是？
- （2）您在中华艺术宫工作的年限是？
- （3）您是否参与了中华艺术宫的物业管理工作？
- （4）在您的印象里，2018 年度是否发生了任何突发事件而导致场馆无法正常运行的？
- （5）在您的印象里，2018 年度中华艺术官的运行中是否出现过重大责任事故？

（二）满意度问题：

1.您对 2018 年度中华艺术官管理处提供的以下服务的评价：

- （1）票务服务、观众服务等在内的公共服务
- （2）会务接待

- (3) 日常建筑物的维修和保养
- (4) 场馆内设施设备的运行管理
- (5) 基本布展服务的配合
- (6) 区域内的施工配合
- (7) 安保服务
- (8) 保洁服务
- (9) 绿化养护

2.您对 2018 年度中华艺术宫提供的物业管理服务的整体评价？

(三) 开放式问题

对于中华艺术宫处提供的物业管理服务，您还有哪些意见或建议？

四、问卷的发放和回收

为给调研对象创造良好的作答环境、保证调研的科学性和有效性，本次满意度问卷调查由上海闻政管理咨询有限公司组织问卷的发放与回收，并负责问卷复核。本次问卷共计发放 50 份，回收 49 份，回收情况良好。

五、调查问卷分析

1.单选题

(1) 您所在的部门是？

在 49 份有效问卷中，被调查对象均未对此问题作出回答，因此分析中舍弃这一问题。

(2) 您在中华艺术宫工作的年限是？

在 49 份有效问卷中，4%被调查对象工作年限为 1-3 年（含），其他均为 10 年以上。

(3) 您是否参与了中华艺术宫的物业管理工作？

在 49 份有效问卷中，100%被调查对象均表示参与了中华艺术宫的物业管理工作。

(4) 在您的印象里，2018 年度是否发生了任何突发事件而导致场馆无法正常运行的？

在 49 份有效问卷中，100%被调查对象都表示 2018 年度未发生任何突发事件导致场馆无法正常运行。

(5) 在您的印象里，2018 年度中华艺术宫的运行中是否出现过重大责任事故？

在 49 份有效问卷中，100%被调查对象均表示 2018 年度中华艺术宫运行中未出现重大责任事故。

2.满意度问题:

根据问卷调查显示，受益对象的整体满意程度为 93.40%，满意度水平较好。其中，被调查对象对各具体物业管理服务的满意度水平均在 90%左右，对 2018 年度上海世博会公司中华艺术宫管理处提供的物业管理服务的整体评价为 90.20%。各问题的满意度情况如下表 2-1。

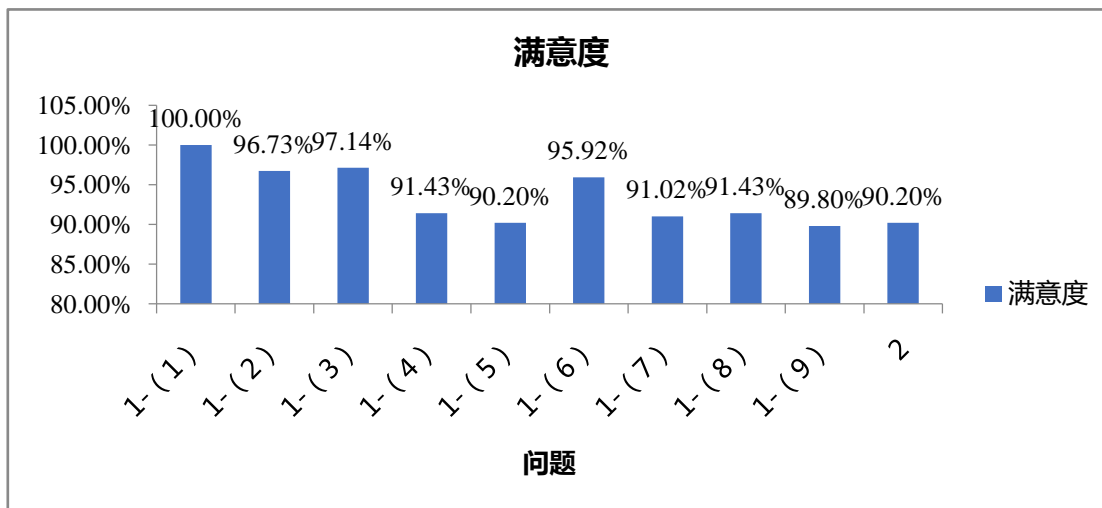


图 2-1 2018 年度中华艺术宫物业管理费委托方满意度水平

3.意见及建议

依据满意度问卷结果，评价组认为承接方在委托方整体满意度水平良好的情况下，应该着重提升基本布展服务的配合以及绿化养护方面的服务质量。具体而言：

(1) 在基本布展服务的配合方面，承接方应保证与委托方的充

分沟通，了解清楚布展服务需要配合的事项以及相应服务标准，提前做好各项常规准备和应急准备。

（2）在绿化养护方面，由于承接方聘请专业绿化养护公司进行相关服务，因此必须就服务标准、服务人员的规范方面与第三方公司进行合同约定，并切实监督第三方公司的服务水平和质量。

附件3 项目承接单位填制基础数据表

基础表 I 2018 年度中华艺术宫管理处工作成果数据表

填制单位 (盖章):  联系方式: 13341806313

联系人: 祝捷
填制时间: 2019.6.

2017 年度观众投诉总数	0	2018 年度观众投诉总数	0
2018 年度会务接待总数	515 批次	2018 年度出现重大差错的会务接待数	0
2018 年度房屋及配套设备设施总数	8547	2018 年度房屋及配套设备设施完好数	8547
2018 年度房屋零修急修总数	3940	2018 年度房屋零修急修及时修理数	3940
2018 年度维修工程总数	11	2018 年度合格维修工程数	11
2018 年度计划安全措施放置数	16	2018 年度安全措施实际到位数	16
2018 年度计划火灾防范措施放置数	6	2018 年度火灾防范措施实际到位数	6
2018 年度治安事件发生数	0	2018 年度治安事件处理数	0
2018 年度绿化完好面积	14162.4m ²	2018 年度绿化总面积	14162.4m ²
2018 年度场馆内外计划保洁面积	1756m ²	2018 年度场馆内外实际保洁面积	1756m ²
开馆期间水、电空调燃气和网络通信计划供应时长	313天	开馆期间水、电空调燃气和网络通信实际供应时长	318天
开馆期间重大责任事故出现次数	0		

说明: 中华艺术宫 2018 年相关数据, 故填写以此数据。

附件4 合规性检查报告

为检查 2018 年度中华艺术宫物业管理服务各项工作的规范实施等，评价组按照《2018 年度中华艺术宫物业管理费绩效评价工作方案》的评价思路，对 2018 年度中华艺术宫物业管理各项工作进行了合规性检查，检查结果如下。

一、合规性检查方法

评价组本次采用了实地检查的方式进行，并在实地核查的过程中，随时与明华物业对接负责人及档案负责人员进行沟通。

二、合规性检查内容及范围

评价组对 2018 年度中华艺术宫物业管理服务各项工作的实施情况进行了合规性检查。评价组在合规性检查过程中，抽查了上海世博会公司中华艺术宫管理处 2018 年度各部门的工作台账以及公众服务、会务接待、设施设备维保、秩序维护、环境保洁五大物业管理模块的工作记录。

三、合规性检查内容及结论

本次合规性检查，评价组主要对 2018 年度中华艺术宫物业管理服务各项工作开展状况进行了核查。对 2018 年度承接方各部门的工作台账进行抽查，包括行政管理部 2018 年度工作记录，秩序管理部 2018 年消防设施设备检修维保记录、安保巡逻工作记录，设备管理部 2018 年度强电、弱电及暖通设施设备运行记录，公共服务部 2018 年度票务工作记录及观众投诉记录，环境管理部 2018 年度绿化、保洁工作记录等档案文件。通过对 2018 年度中华艺术宫物业管理费项目进行合规性检查，认为该项目总体实施情况良好，不存在违规性问题。