

# 财政项目支出绩效评价报告

项目名称：崇明界河水闸至庙港北闸段海塘达标工程项目

项目单位：上海市堤防（泵闸）设施管理处

主管部门：上海市水务局

委托单位：上海市堤防（泵闸）设施管理处

评价机构：上海玄钥管理咨询有限公司

2018年6月

目录

摘要.....	2
一、项目基本情况.....	5
(一) 概况.....	5
(二) 绩效目标.....	13
二、绩效评价工作情况.....	14
(一) 绩效评价目的.....	14
(二) 绩效评价工作方案制定过程.....	14
(三) 绩效评价原则、评价方法.....	16
(四) 数据采集方法及过程.....	17
(五) 绩效评价实施过程.....	17
三、评价结论和绩效分析.....	18
(一) 评价结论.....	18
(二) 具体绩效分析.....	23
四、主要经验及做法、存在的问题和建议.....	32
(一) 主要经验及做法.....	32
(二) 存在的问题.....	33
(三) 建议及改进措施.....	34
(四) 其他需要说明的问题.....	34

## 摘 要

### 一、 概述

崇明岛沿岸小圩大多为土堤,没有护坡结构,,难以抵抗超强台风,多年以来,小圩各个部分都遭受了不同程度的损坏,冲刷痕迹明显,难以保障日后的防汛安全。故上海市堤防(泵闸)设施管理处 在 2011 年提出在崇明岛北支河段中段现有小圩的基础上实施海塘达标工程。通过项目的实施,对崇明区北支河段中段临水一线堤实施加固达标建设,使一线大堤基本能够满足规划确定的 100 年一遇防洪标准,进一步提高上海市海塘的综合防御能力,确保海塘防汛安全。项目从 2011 年 11 月启动到 2017 年 8 月结束,项目为一次性跨年度

项目。

项目总预算金额为 8190.0838 万元，实际支出 8190.0838 万元，预算执行率为 100%，预算资金分年度拨付支出。

## 二、评价结论和绩效分析

运用由项目组设计的评价指标体系及评分标准，通过数据采集、问卷调查及访谈，对崇明界河水闸至庙港北闸段海塘达标工程项目绩效进行客观评价，最终评分结果：综合得分为 87.27 分，评价等级为“良”<sup>1</sup>。其中，项目决策类指标权重共 10 分，得 8 分，得分率为 80%；项目管理类指标权重共 40 分，得 35.5 分，得分率为 88.75%；项目绩效类指标权重共 50 分，得 43.77 分，得分率为 87.54%。

崇明界河水闸至庙港北闸段海塘达标工程项目整体绩效良好。

在项目决策方面，项目与部门职责、发展战略相适应，项目立项依据充分，立项程序规范。但在项目绩效目标工作方面存在一定不足，未设置明确的绩效指标。

在项目管理方面，预算执行率为 100%；项目制定了健全的财务管理制度，财务监控有效，资金使用合规，项目管理制度较为健全，且得以有效执行，项目实施过程中未发生安全事故。但项目预算编制不够合理，未制定项目进度管理制度，项目在进度管理执行方面还有待加强。

在项目绩效方面，项目整体产出和效果目标完成情况良好，海塘大堤加高加固 4680m，新建单孔为 2.0m\*2.0m 引排水涵闸，改建单孔 1.5m\*1.5m 排水涵闸都已经按照 1、2 两个标段分别完成建设，建设工程计划完成率均达到 100%。项目 8 个分部项目全部验收合格，其

---

<sup>1</sup> 绩效得分 90 分以上为“优”，75 分-90 分为“良”，60-75 分为“合格”，60 分以下为不合格。

中 6 个优良，2 个合格；项目建设完成后海塘大堤的整体防汛能力得到提升，大堤完好无裂缝、塌陷等问题，堤坝范围内未出现过水患等问题，海塘大堤周围环境情况较好；项目相关人员满意度达 89.76%，在长效管理方面，项目制定了相关的运维管理制度，并得到有效执行，但工程完工不及时，且未制定移交管理制度，移交管理水平有待加强。

### 三、经验教训和建议

#### （一）主要经验及做法

##### 1. 工程完成情况较好，提高了海塘防汛能力

根据项目组了解，项目计划建设完成海塘大堤加高加固 4680m，新建单孔为 2.0m\*2.0m 引排水涵闸一座，新建单孔为 2.0m\*2.0m 引排水涵闸一座，实际建设内容按照计划均建设完工，工程计划完成情况较好，均按照相关规定通过完工验收，验收的 8 个分部项目中有 6 个优良，2 个合格，工程完成质量情况较好。项目完成后，海塘大堤未出现过裂痕、塌陷等问题，大堤区域内未出现水患及环境问题，海塘大堤基本能够满足规划确定的 100 年一遇防洪标准，进一步提高了上海市海塘的综合防御能力，确保海塘防汛安全。

##### 2. 文明施工管理措施健全，施工过程中未发生任何安全事故

根据项目组调查和了解，施工单位建立了一系列文明施工措施，并在施工现场按照有关规定统一设置安全警示牌、治安消防须知牌、安全生产六大纪律牌等，此外，还安排专人站岗值班，施工高峰期安排专人昼夜巡查。在项目施工过程中，现场和生活区始终处于安全受控状态，未发生任何质量或安全事故，文明施工管理措施执行有效。

#### （二）存在的问题

##### 1. 进度管理制度不完善

根据项目组访谈和查阅材料了解，在项目进度管理方面，项目单位未针对整个项目从前期到竣工验收制定详细的计划，并且未制定完善的进度控制制度来监督工程实施，项目完工较计划延期了近半年，项目进度控制管理有待加强。

## **2. 长效管理管理制度不完善**

根据项目组访谈和查阅材料了解，项目单位未制定相关的档案、工程移交方面的管理制度或办法，一年质保期后，移交给市堤防处，再由市堤防处移交养护单位崇明区海塘管理所，但移交仅通过会议的形式确定，后期未走规范的工程移交流程，项目移交程序不够规范。

### **（三）建议及改进措施**

#### **1. 建立健全进度管理制度**

项目组建议项目单位在以后年度做类似工程项目时，应针对项目施工设置相关的进度管理制度，有效把控项目进度。

#### **2. 建立健全长效管理制度**

项目组建议项目单位在以后年度做类似工程项目时，建立移交管理制度，规范档案、工程移交程序，并与养护单位签订接管协议书，明确养护主体，确保工程完工后养护工作得到有效落实。

### **（四）其他需要说明的问题**

#### **项目申报时梳理绩效目标，提高预算绩效管理水平**

市堤防处未针对本次项目设定绩效目标，无法体现项目相关工作开展的预期目标，项目实施过程中缺乏可参照的目标，不利于项目有效实施。项目组建议在今后工作中，市堤防处应根据绩效目标申报要求，梳理出项目的绩效指标，为项目提供一个客观的评价标准，便于对项目绩效进行客观地讨论、监督和衡量。

# 崇明界河水闸至庙港北闸段海塘达标工程项目

## 绩效评价报告

为了深化财政绩效管理，加强财政支出管理，根据《上海市预算绩效管理实施办法》（沪财绩[2014]22号）的要求，上海玄钥管理咨询有限公司受上海市堤防（泵闸）设施管理处委托，对崇明界河水闸至庙港北闸段海塘达标工程项目进行绩效评价，于2018年5月制定了绩效评价工作方案。之后对崇明界河水闸至庙港北闸段海塘达标工程项目进行了数据收集、审核、分析和汇总，开展了相关人员的社会调查，最终形成了《崇明界河水闸至庙港北闸段海塘达标工程项目绩效评价报告》。

### 一、项目基本情况

#### （一）概况

##### 1.项目背景及目的

###### （1）项目背景

十九世纪七八十年代，上海市政府为了发展经济，增加食物供给提出了相关鼓励围垦的政策。崇明区当地人民响应号召积极开展圩区建设，并通过水务局取得了滩涂使用权，圩区内主要发展水产养殖、畜牧业、农产品种植等。由于当时形成的小圩产权分散，不利于滩涂处的防汛安全管理，并且小圩大多为土堤，没有护坡结构，建设标准低，难以抵抗超强台风。多年以来，崇明岛小圩各个部分都遭受了不同程度的损坏，冲刷痕迹明显，难以保障日后的防汛安全。

为了尽快实施崇明岛的防汛安全达标建设，提高上海市海塘的综合防御能力，确保海塘防汛安全，根据《长江口综合整治开发规范要点报告（2004年修订）》、《上海市海塘规划》等文件的指导要

求，上海市堤防（泵闸）设施管理处提出在崇明岛北支河段中段现有小圩的基础上实施海塘达标工程。

此次评价的对象为崇明界河水闸至庙港北闸段海塘达标工程项目，项目从2011年11月启动到2017年8月结束，本项目为一次性跨年度项目。

## （2）项目目的

通过项目的实施，对崇明区北支河段中段临水一线堤实施加固达标建设，使一线大堤基本能够满足规划确定的100年一遇防洪标准，进一步提高上海市海塘的综合防御能力，确保海塘防汛安全。

## 2. 预算资金来源及使用情况

### （1）项目计划预算情况

本项目预算由上海市水务局水利专项资金安排，上海市堤防（泵闸）设施管理处在得到上海市水务局立项批复后进行项目前期概算以及招投标工作，并根据采购情况及项目实施进度分年度向市水务局申请资金。崇明界河水闸至庙港北闸段海塘达标工程项目的预算金额为8190.0838万元，全部来源于市级财政资金。项目相关资金安排安排具体情况见表1-1。

表 1-1 项目年度资金到位情况表

年度	金额	文件名称
2011	4000	《上海市水务局 上海市财政局 关于下达 2011 年度海塘达标和保滩工程计划的通知》沪水务[2011]597号
2012	3300	《上海市水务局 上海市财政局 关于调整 2012 年度海塘达标及堤防专项维修工程计划的通知》沪水务[2012]1162号
2013	450	《上海市水务局 上海市财政局 关于下达 2013 年度第二批海塘达标工程计划的通知》沪水务[2013]1159号

2017	440.0838	《上海市水务局 上海市财政局 关于下达 2017 年度海塘达标和保滩工程计划的通知》沪水务[2017]1342号
合计	8190.0838	---

## (2) 资金使用情况

本项目预算 8190.0838 万元，实际共支出 8190.0838 万元，预算执行率为 100%，具体支出情况见表 1-2:

表 1-2 项目预算支出明细情况表

单位：万元

序号	项目内容			概算金额 (万元)	预算金额 (万元)	支出金额(万元)	预算执行 率 (%)
一	工程 费用	建筑 工程	围堤	土方工程	503.33	7439.7732	1 标: 2908.8739 万元  2 标: 4530.8993 万元
				结构工程	6,956.82		
				临时工程	36.53		
		新建引排水涵闸		122.24			
		改建排水涵闸		99.97			
		机电设备及安装工程		10.42			
		金属结构设备及安装工程		11.12			
		小计					
二	独立 费用	建设 管理 费	建设单位管理费	99.35	99.35	99.35	100.00%
			施工准备费	92.4	32.6867	32.6867	100.00%
			招标代理费	36.86	34.5461	34.5461	100.00%
			施工监理费	189.85	189.85	189.85	100.00%
			前期工作费	92.4	73.4917	73.4917	100.00%
			财务监理费	59.53	41.67	41.67	100.00%
			竣工图编制费	11.77	7.062	7.062	100.00%
		工程 勘察 设计	采砂报告专题费	35	35	35	100.00%
			勘察费	115.28	74.8241	74.8241	100.00%
设计费	147.12		161.83	161.83	100.00%		



	费	施工图预算编制费	14.71	---	---	
小计			894.27	750.3106	750.3106	100.00%
三	预备费		431.74			
小计			431.74			
合计			9066.44	8190.0838	8190.0838	100.00%

### (3) 资金拨付流程

上海市水务局根据资金拨付计划将水利专项资金拨至上海市堤防（泵闸）设施管理处资金专户，由上海市堤防（泵闸）设施管理处按合同约定将资金拨付至相关单位。具体流程见图 1-1：

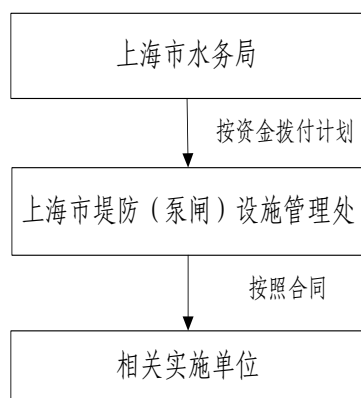


图 1-1 项目资金支付流程图

### 3.项目完成情况

根据《崇明界河水闸至庙港北闸段海塘达标工程初步设计报告的批复》，本项目计划主要实施内容为：加高加固海塘大堤 4680m，新建单孔为 2.0m\*2.0m 引排水涵闸一座，改建单孔 1.5m\*1.5m 排水涵闸一座。根据签订的施工合同，项目计划工期为 2011 年 12 月 19 日到 2012 年 12 月 18 日，总日历天数 365 天。项目实际于 2012 年 5 月 31 日开工，2013 年 7 月 2 日完成完工验收。工程具体实施内容如下：

#### ①海塘大堤加高加固 4680m

主要是对海塘大堤在堤身、护坡、防浪墙、随塘河、堤顶道路以及护滩六个方面进行建设。其中 1 标、2 标各建设 2340m 的工程量，具体实施完成情况见表 1-3。

表 1-3 崇明界河水闸至庙港北闸段海塘达标工程实际完成工程量表

序号	项目名称	单位	计划完成工作量		实际完成工作量	
			1 标	2 标	1 标	2 标
1	海塘大堤加高加固 4680m	m	2340	2340	2340	2340
2	新建单孔为 2.0m*2.0m 引排水涵闸	座	1	0	1	0
3	3. 改建单孔 1.5m*1.5m 排水涵闸	座	0	1	0	1

### ②新建单孔为 2.0m\*2.0m 引排水涵闸

考虑到工程建设完成后区内引排水的需要，在庙港北闸西侧现在海塘大堤上新建引排水涵闸一座，从庙港闸内河引水至项目区随塘河，规模为 2.0m\*2.0m。具体实施完成情况见表 1-3。

### ③改建单孔 1.5m\*1.5m 排水涵闸

利用原界河新闻外河段（西岸）上一引排水涵闸进行改造，规模为 1.5m\*1.5m。具体实施完成情况见表 1-3。

## 4.项目组织与管理

### （1）项目组织情况

#### ①主管部门

项目的主管部门为上海市水务局，负责项目单位的预算安排审核及工作计划的下达和批复，负责统筹协调项目实施和监督管理工作。

#### ②项目单位

项目单位为上海市堤防(泵闸)设施管理处，负责本项目的申报、确定项目实施单位、管理、验收等工作。

### ③实施单位

项目的实施单位为上海崇明水务建设管理有限公司，负责整个工程建设的质量、安全、进度、投资控制，并和工程项目部及有关单位定期召开工程例会。

### ④其他各单位

长江勘测规划设计研究有限公司、江苏省地质工程勘察院、上海翔波工程咨询有限公司、上海宏波工程咨询管理有限公司、上海子亚工程造价咨询有限公司、上海金岛水利工程有限公司、上海宝山水利工程有限公司、上海市水务建设工程质量监督中心站分别负责项目的代建、设计、勘察、招投标代理、施工监理、财务监理、审价、施工、工程质量检测工作。

## (2) 项目管理流程

项目组根据崇明界河水闸至庙港北闸段海塘达标工程项目的特点，梳理了该项目管理中的几个关键要素，即项目立项、签订合同、工程开展、工程验收，具体如下：

### ①项目立项

市堤防处向上海市水务局提出本项目立项的请示，得到市水务局的批复后，该项目正式立项。

### ②编制工程可行性研究报告

市堤防处对崇明界河水闸至庙港北闸段海塘达标工程项目开展前期工作，委托具有相应资质的设计单位编制工程可行性研究报告，并上报市水务局。2011年6月，市水务局在对可行性研究报告估算审核后进行批复。

### ③编制初步设计

2011年10月，市堤防处对崇明界河水闸至庙港北闸段海塘达标

工程项目开展前期工作，委托具有相应资质的设计单位编制工程初步设计报告，并上报市水务局，2011年11月，市水务局在对工程初步设计报告概算审核后进行批复。

#### ④ 招标、签订合同

市堤防处根据政府采购的相关规定，对崇明海塘达标工程设计、施工、监理、审价、招投标代理等工作进行委托（具体情况见表1-4），并根据委托情况签订委托合同。

表 1-4 项目实施单位确定计划情况表

序号	工作内容	公司名称	确定方式
1	工程代建	上海崇明水务建设管理有限公司	直接委托
2	工程设计	长江勘测规划设计研究有限公司	公开招标
3	工程勘察	江苏省地质工程勘察院	公开招标
4	工程施工	1 标段: 上海金岛水利工程有限公司	公开招标
		2 标段: 上海宝山水利工程有限公司	公开招标
5	工程监理	上海宏波工程咨询管理有限公司	公开招标
6	招标代理	上海翔波工程咨询有限公司	直接委托
7	工程检测	上海市水务建设工程质量监督中心站	直接委托
8	财务监理	上海子亚工程造价咨询有限公司	公开招标

#### ⑤ 项目实施

各单位根据委托合同开展工程施工，并同时在施工过程中开展相关的工程监理以及财务监理等内容，确保工程建设安全。项目实际施工工期为：1 标: 2012 年 6 月 8 日—2013 年 7 月 2 日；2 标: 2012 年 5 月 31 日—2013 年 7 月 2 日。

#### ⑥ 完工验收

在项目完工之后，由市堤防处、工程监理单位、设计单位等组成的验收工作组，对工程进行验收，出具《崇明界河水闸至庙港北闸段海塘达标工程完工验收鉴定书》，并对工程进行质量核定，出具工程质量核定表。

### ⑦工程质量保修

工程完工后，施工单位出具了《崇明界河水闸至庙港北闸段海塘达标工程质量保修书》，保修期1年。

### ⑧竣工结算审价

2016年12月，投资监理单位根据市水务局及市堤防处的要求，对工程完工结算造价进行了审核，并出具了《工程竣工结算审计报告》（1标）。

2015年5月，投资监理单位根据市水务局及市堤防处的要求，对工程完工结算造价进行了审核，并出具了《工程竣工结算审计报告》（2标）。

### ⑨支付尾款

竣工结算审价完成后，市堤防处根据审价结果向相关实施单位支付尾款。

### ⑩档案、工程移交

工程完工验收后，施工单位将工程档案及工程移交给崇明区海塘管理所，由崇明区海塘管理所对其进行养护和管理。

项目组织管理流程图详见下图1-2:

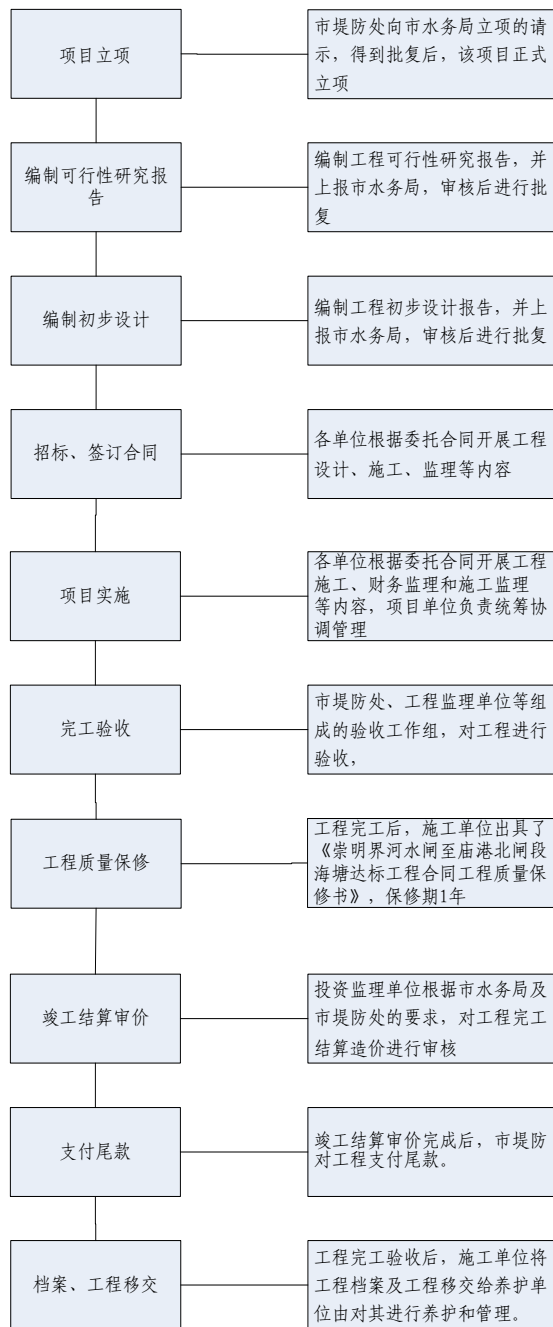


图 1-2 项目组织管理流程

## (二) 绩效目标

崇明界河水闸至庙港北闸段海塘达标工程项目未制定绩效目标，项目组根据项目的实际情况梳理了项目的总目标、年度目标和阶段目标。

### 1. 项目总目标

通过项目的实施，对崇明区北支河段中段临水一线堤实施加固达

标建设，使一线大堤基本能够满足规划确定的 100 年一遇防洪标准，进一步提高上海市海塘的综合防御能力，确保海塘防汛安全。

## 2. 分解目标

- (1) 按计划完成 1 标、2 标工程，各项工程计划完成率达 100%；
- (2) 按计划时间完成各项工程，各项工程完工及时；
- (3) 各项工程均通过验收，工程完工验收合格；
- (4) 工程实施后，海塘大堤完好，无裂痕及塌陷等问题，涵闸能及时满足引排水需求，未发生过水患，海塘的整体防汛能力得到改善；
- (5) 工程实施后，对周围环境起到改善作用；
- (6) 长效管理制度健全，并得到有效执行；
- (7) 相关管理人员满意度不低于 90%。

## 二、绩效评价工作情况

### (一) 绩效评价目的

为了进一步加强财政支出预算绩效管理，根据《关于印发〈上海市预算绩效管理实施办法〉的通知》（沪财绩[2014]22号）文件要求，开展本次财政支出绩效评价工作。本次评价的目的：通过梳理崇明界河水闸至庙港北闸段海塘达标工程项目立项的背景，了解项目预算执行、项目管理、监督等各个环节，以绩效评价指标体系反映预算编制的科学性、项目管理的有效性和预算执行的规范性，协助有关部门发现项目在实施过程中存在的问题，提出针对问题的意见和建议，不断提高财政资金的使用效益和效率。为进一步强化部门预算支出责任，优化资源配置和提高公共服务水平提供依据和参考。

## （二）绩效评价工作方案制定过程

根据绩效评价的基本原理、原则和项目特点，结合绩效目标，项目组在绩效评价设计过程中，我们做了如下工作：

### 1. 前期调研

广泛地收集和分析了崇明界河水闸至庙港北闸段海塘达标工程项目的情况，了解上海市水务相关政策，听取相关负责人对于项目基本情况介绍，查阅了项目相关立项材料、行业管理文件、施工单位基本情况、施工单位管理模式等。

### 2. 指标设计

按“少而精”原则，应用逻辑分析法，按绩效指标建设的科学性、可操作性和有用性等三项标准，设计了指标体系。本次评价指标体系设计思路是依照《关于印发〈上海市预算绩效管理实施办法〉的通知》（沪财绩[2014]22号）的要求，在共性指标框架基础上，即整体指标框架分为决策类指标、管理类指标和绩效类指标，一级指标和二级指标基本参照共性框架指标，三级指标则是结合项目特点进行细化和分解得出的。评价标准分别按照计划标准、行业标准、历史标准等制定，体现了评价客观性和科学性。

### 3. 修改完善

在初稿完成后，通过专家评审会广泛征求了有关专家对方案内容及指标的意见，项目组根据专家评审会上提出的意见，结合项目实际情况，对绩效评价工作方案进行了相应的修改，补充完善了工作方案中关于资金部分的说明，进一步梳理了项目的计划进度，明确了评价时段，完善了绩效评价指标体系，补充完善了社会调查方案，最终完成了崇明界河水闸至庙港北闸段海塘达标工程项目绩效评价工作方案的修改。



### （三）绩效评价原则、评价方法

#### 1. 绩效评价原则

##### （1）价值中立原则

财政支出绩效评价是客观评价，所有用来评价的指标均可量化，所有参与评价的单位和个人都必须遵循评价价值中立原则，即财政支出绩效评价结果，只取决于各单位的工作业绩的客观实际，而不取决于评价人的价值判断和个人意愿。评价结果不会因为评价人价值观念的不一致而有所不同。

##### （2）公平、公开、公正原则

从评价目标的设计、指标体系的研发及设计、数据填报、复核，专家评议等所有环节，都必须保证评价过程的公开性、程序的规范性和合理性，应及时发现并处理评价过程中的问题，以保证评价结果的准确、客观和科学。

##### （3）客观性原则

评价以数据为准绳，坚持客观评价。即由相关部门填报数据，项目组根据填报的数据，在进行汇总、分析、评价的基础上，独立开展评价，得出评价结果，并形成评价报告。

#### 2. 绩效评价方法

崇明界河水闸至庙港北闸段海塘达标工程项目采用的绩效评价方法主要包括政策文献研究法、因素分析法、公众评判法等。

##### （1）政策文献研究法

通过研究和解读崇明界河水闸至庙港北闸段海塘达标工程项目的相关政策文献，获取项目背景、项目概况等信息，同时，还可以梳理绩效评价指标。

##### （2）比较法

比较法是指通过对绩效目标与实施效果，结合各项评价指标的完成情况，评价财政支出的产出和效果。

### （3）公众评判法

主要包括专家论证、问卷调查、访谈等，获得相关资料。

### （4）数据采集法

通过现场合规性检查、项目资料查阅，提取项目相关数据。

### （5）抽样复核法

对采集的数据信息，根据简单随机抽样的方法，按照不低于 20% 的比例进行抽样复核。

### （6）逻辑分析法

针对项目情况，进行绩效分析，提炼项目实施中的经验和不足，进而提出相关建议，保障今后类似项目的实施。

## （四）数据采集方法及过程

本次绩效评价工作需要的数据包括定性数据和定量数据两种类型，定性数据主要是通过实地考察、现场访谈、电话沟通和问卷调查等社会调查方式进行采集；定量数据主要是通过项目单位和其他相关单位填报基础数据采集表的方式进行采集；此外，我们会对采集的数据进行复核，确保数据的准确性。

## （五）绩效评价实施过程

2018 年 5 月，在接受市堤防处的委托之后，项目组与市堤防处的项目负责人、财务负责人进行了多次沟通，并经过了前期调研，在了解被评价项目基本情况，于 2018 年 6 月明确了绩效评价的指标体系并实施了评价工作，经历了数据采集、社会调查、实地考察等环节，最终撰写完成了本次绩效评价报告。

### 1. 资料填报和采集

2018年6月10日——2018年6月15日，由市堤防处填写基础表，并回馈相关数据。截止6月19日所有数据经核查后汇总完成。

## **2. 问卷调查**

2018年6月14日——2018年6月15日，项目组对本项目的管理人员进行问卷调查。向管理人员发放12份问卷，回收12份，有效问卷12份，有效问卷回收率100%，在通过问卷录入、分析、整理后，形成社会调查满意度报告（具体详见附件2）。

## **3. 访谈**

2018年6月13日——2018年6月15日，针对本项目开展情况、管理措施和项目管理的经验、困难与建议等问题进行访问和了解，项目组开展了访谈工作。访谈对象主要包括：堤防处财务负责人、业务负责人、代建单位负责人和养护单位负责人。访谈方式为上门访谈。最后项目组集中撰写了访谈报告（具体见附件3）。

## **4. 资料分析及撰写报告**

2018年6月15日——2018年6月21日，项目组根据绩效评价的原理和规范，对采集的数据进行甄别、分析和评分，并提炼结论撰写报告，在规定时间内上报委托方，由委托方组织相关专家对报告进行评审。

# **三、评价结论和绩效分析**

## **（一）评价结论**

### **1. 评价结果**

本次绩效评价运用由项目组研发并通过专家组论证的评价指标体系及评分标准，通过数据采集、问卷调查及访谈，对崇明界河水闸至庙港北闸段海塘达标工程项目绩效进行客观评价，最终评分结果：

综合得分为 87.27 分，评价等级为“良”<sup>2</sup>。其中，项目决策类指标权重共 10 分，得 8 分，得分率为 80%；项目管理类指标权重共 40 分，得 35.5 分，得分率为 88.75%；项目绩效类指标权重共 50 分，得 43.77 分，得分率为 87.54%，具体得分详见表 3-1。

表 3-1 崇明界河水闸至庙港北闸段海塘达标工程项目绩效评价得分表

评价指标	权重	指标解释	业绩值	得分
A 项目决策	10	——		8
A1 项目立项	6	——		6
A11 战略目标适应性	2	考察项目与国家或上海市及主管单位的发展战略目标的紧密程度	适应	2
A12 立项依据充分性	2	考察项目的立项是否有充分的文件及标准作为依据	充分	2
A13 项目立项规范性	2	考察项目立项是否规范，项目申请、设立的过程是否符合相关规定	规范	2
A2 项目目标	4	——		2
A21 绩效目标合理性	2	考察绩效目标的合理性，是否符合项目实际情况	有目标，未设置绩效目标	1
A22 绩效指标明确性	2	考察项目绩效指标的明确性，是否清晰、细化、可衡量等，用以反映和考核项目工作目标与项目实施的相符情况	未设置绩效指标	1
B 项目管理	40	——		35.5
B1 投入管理	9	——		7.5
B11 预算执行率 (%)	6	考察项目预算执行情况，预算执行率 (%) = 实际支出数 / 项目预算数 * 100%	100.00%	6
B12 预算编制合理性	3	考察项目预算在编制时是否合理，是否细化可衡量	未根据当年实际情况编制预算	1.5
B2 财务管理	10	——		10

<sup>2</sup> 绩效得分 90 分以上为“优”，75 分-90 分为“良”，60-75 分为“合格”，60 分以下为不合格。

B21 财务管理制度健全性	3	考察项目单位是否为保障资金使用、规范运行等而具有或制定了必要的管理制度。	健全	3
B22 资金使用合规性	4	考察工程项目资金使用是否符合相关财务管理制度的规定；资金拨付是否有完整审批程序和手续；是否存在截留、挤占、挪用、虚列支出等情况。	合规	4
B23 财务监控有效性	3	考察项目单位是否为保障资金的安全、规范运行、控制成本等而采取了必要的监控、管理措施。	有效	3
B3 项目实施	21	——		18
B31 项目管理制度健全性	6	考察各项管理制度是否健全，是否有项目合同管理制度、采购管理制度、工程进度管理制度、工程变更制度、验收制度、文明施工管理制度等文件	工程进度方面未制定相关制度	5
B32 项目管理执行有效性	12	考察各项管理制度是否得到落实		10
B321 合同管理制度执行有效性	2	考察项目合同制定是否符合合同管理制度，并且严格按照合同管理的规定执行	有效	2
B322 采购管理制度执行有效性	2	考察项目是否严格按照法定的程序进行采购，采购结果是否公正	有效	2
B323 进度管理执行有效性	2	考察项目进度是否严格根据进度管理办法及项目计划，进行管控	未能有效执行	0
B324 工程变更制度执行有效性	2	考察项目工程变更是否严格根据工程变更管理制度进行变更，变更材料是否齐全	有效	2
B325 工程验收管理执行有效性	2	考察项目验收是否严格根据项目验收标准及验收制度执行	有效	2

B326 文明施工管理措施执行有效性	2	考察项目的文明施工情况是否严格按照文明施工管理措施执行	有效	2
B33 施工期间安全事故发生次数	3	考察项目工程施工期间是否发生有责安全事故	0次	3
C 项目绩效	50	---		43.77
C1 项目产出	24	---		22
C11 1标建设工程计划完成率	7	考察1标建设工程的是否按照计划建设完成,1标建设工程计划完成率=实际完成量/计划完成总量*100%	100%	7
C12 2标建设工程计划完成率	7	考察2标建设工程的是否按照计划建设完成,2标建设工程计划完成率=实际完成量/计划完成总量*100%	100%	7
C13 工程完工及时性	2	考察项目完工是否按照计划及时完成	完工不及时	0
C14 工程验收合格情况	8	考察工程验收合格情况。工程验收合格率=工程事项验收合格数/工程事项总数*100%。	全部验收合格	8
C2 项目效益	26	---		21.77
C21 海塘防汛能力提升情况	8			8
C211 海塘大堤完好情况	4	考察项目完工后海塘大堤完好情况,是否发生出现过裂痕,塌陷等问题	未出现过裂缝、塌陷等问题;社会调查满意度为90%	4
C212 海塘引排水及时性	4	考察项目完工后海塘引排水及时情况,是否发生过水患	未发生过水患情况;社会调查满意度为98.33%	4
C22 海塘大堤周边环境状况	4	考察项目完工后海塘周边环境状况	未发生过环境问题;社会调查满意度为85%	3.8

C23 项目相关人员满意度	6	考察实施单位相关管理人员的满意度	89.76%	5.97
C24 影响力	8	——		4
C241 长效管理机制健全性	4	考察项目单位或后续责任单位对于项目工程的后续长效管理制度进行制定。	未制定工程移交、档案管理制度	2
C242 长效管理制度执行有效性	4	考察项目长效管理制度是否得到有效的执行	部分未有效执行	2
总分	100	——	——	87.27

## 2. 主要绩效

崇明界河水闸至庙港北闸段海塘达标工程项目整体绩效处于良好水平，具体来说：

在项目决策方面，项目与部门职责、发展战略相适应，项目立项依据充分，立项程序规范。但在项目绩效目标工作方面存在一定不足，未设置绩效指标。

在项目管理方面，预算执行率为 100%；项目制定了健全财务管理制度，财务监控有效，资金使用合规，项目制定了合同管理制度、采购管理制度、工程变更制度、工程验收制度和文明施工管理措施，均有效执行，项目实施过程中未发生安全事故。但项目预算编制不够合理，未制定项目进度管理制度，项目在进度管理执行方面还有待加强。

在项目绩效方面，项目整体产出和效果目标完成情况良好，海塘大堤加高加固 4680m，新建单孔为 2.0m\*2.0m 引排水涵闸，改建单孔 1.5m\*1.5m 排水涵闸都已经按照 1、2 两个标段分别完成建设，建设工程计划完成率均达到 100%。项目 8 个分部项目全部验收合格，其中 6 个优良，2 个合格；项目建设完成后海塘大堤的整体防汛能力得到提升，大堤完好无裂缝、塌陷等问题，堤坝范围内未出现过水患等

问题，海塘大堤周围环境情况较好；项目相关人员满意度达 89.76%，在长效管理方面，项目制定了相关的运维管理制度，并得到有效执行，但工程完工不及时，且未制定移交管理制度，移交管理水平有待加强。

## （二）具体绩效分析

### A 项目决策

#### A1 项目立项

##### A11 战略目标适应性

考察项目与国家或上海市及主管单位的发展战略目标的紧密程度。通过项目的实施，对崇明区北支河段中段临水一线堤实施加固达标建设，使一线大堤基本能够满足规划确定的 100 年一遇防洪标准，进一步提高上海市海塘的综合防御能力，确保海塘防汛安全。项目建设符合上海市海塘规划发展的要求，与上海市水务局、堤防处的战略目标相符。与《上海市水务“十二五”规划》中提出“要加快城乡防洪工程、区域除涝、排水工程建设，进一步完善千里海塘、千里江堤、区域除涝和城镇排水等“四道防线”的要求相适应。并且，上海市水务局的职能之一是会同市有关部门管理海塘建设，组织编制水利工程的运行养护、除险加固、大修岁修等计划并监督实施。这与崇明界河水闸至庙港北闸段海塘达标工程项目的项目目的相适应。综上所述，项目与国家或上海市及主管单位的发展战略目标紧密相关，根据评分标准，该指标得满分。

##### A12 立项依据充分性

考察项目的立项是否有充分的文件及标准作为依据。项目以《上海市水务“十二五”规划纲要》为重要指导精神，并且按照《上海市海塘规划》、《长江口综合整治开发规范要点报告（2004 年修订）》的要求，根据《关于崇明界河水闸至庙港北闸段海塘达标工程可行性



研究报告的批复》以及《关于崇明界河水闸至庙港北闸段海塘达标工程初步设计报告的批复》来实施项目，着力完善海塘大堤的建设，进一步提高上海市海塘的综合防御能力，确保海塘防汛安全。故综上，项目按照国家和市级相关规定开展项目。项目立项依据充分，根据评分标准，该指标得满分。

#### A13 项目立项规范性

考察项目立项是否规范，项目申请、设立的过程是否符合相关规定。2011年3月，市堤防处委托具有相应资质的单位编制工程可行性研究报告，并上报市水务局，2011年6月，市水务局在对可行性研究报告估算审核后进行批复；2011年9月，市堤防处对崇明界河水闸至庙港北闸段海塘达标工程项目开展前期工作，委托具有相应资质的设计单位编制工程初步设计报告，并上报市水务局，2011年11月，市水务局在对工程初步设计报告概算审核后下达《上海市水务局关于崇明界河水闸至庙港北闸段海塘达标工程初步设计报告的批复》后，项目开始实施，该项目按照规范的程序申请、立项，符合相关规定，项目立项规范，得满分。

#### A21 绩效目标合理性

考察项目所设定的绩效目标是否依据充分，是否符合客观实际，产出和效果目标是否符合正常业绩水平，是否与预算相关联。根据项目组了解，由于项目在2011年申请立项，当时未有项目绩效目标申报的相关规定，所以项目未制定绩效目标，但有制定相应的工作目标，工作目标设置合理与项目切合度高。根据评分标准，该指标得1分。

#### A22 绩效指标明确性

考察项目依据绩效目标设定的绩效指标是否清晰、细化、可衡量等，用以反映和考核项目绩效目标与项目实施的相符情况。该项目未

制定绩效目标，同时也未制定相应的绩效指标，项目单位根据工作要求设置了相关的项目考核目标，但是考核目标不够清晰完善，故项目组选取了部分目标进行进一步明确、细化，作为绩效指标。所以根据评分标准，该指标得 1 分。

## B 项目管理类指标

### B1 投入管理

#### B11 预算执行率 (%)

考察项目预算执行情况， $\text{预算执行率}(\%) = \text{实际支出数} / \text{项目预算数} * 100\%$ 。根据项目调查了解的情况，项目预算 8190.0838 万元，实际支出 8190.0838 万元， $\text{预算执行率} = 8190.0838 / 8190.0838 * 100\% = 100\%$ ，根据评分标准，该指标得满分。

#### B12 预算编制合理性

考察项目预算在编制是否合理，是否细化可衡量。根据项目调查了解的情况，项目单位按年度向市水务局申请专项资金，而每年实际支出金额与申请的金额不完全相符（见表 3-2），年度预算执行存在偏差，预算编制内容与项目内容匹配，但项目年度申请预算资金时缺乏相关依据，预算编制未充分考虑到项目实际情况，项目组认为项目预算编制不够合理，根据评分标准，该指标得 1.5 分。

表 3-2 项目年度预算执行情况表

年度	预算拨付金额	实际支出金额	备注
2011	4000	1067.4069	
2012	3300	3422.6469	
2013	450	2446.47	
2014	0	256.5312	
2015	0	344.103	
2016	0	-62	按审计意见调整支出及应付账款

2017	440.0838	714.9258	
合计	8190.0838	8190.0838	

## B2 财务管理

### B21 财务管理制度健全性

考察财务管理制度建设情况，考察项目的财务制度是否健全、完善、有效，用以反映和考核财务管理制度对项目资金规范、安全运行的保障情况。市堤防处有制定预算管理制度与资金管理制度。预算管理制度中明确了预算编制申请流程，预算调整流程和预算执行要求，提出加强预算监督与考核的要求；资金管理制度中对资金使用规范的要求，并对收支管理和会计管理等内容进行了规定。且指定的财务管理、财务记账、原始凭证保存等制度符合相关财务会计制度的规定。综上所述，市堤防处具有完整的财务管理制度。故根据评分标准，该指标得满分。

### B22 资金使用合规性

考察项目单位资金使用是否符合相关法律法规、制度和规定，用以反映和考核项目资金使用的规范性和安全性。本项目资金由资金拨付计划将水利专项资金拨至上海市堤防(泵闸)设施管理处资金专户，由上海市堤防(泵闸)设施管理处按合同约定将资金拨付至相关单位。项目组通过查账和调查了解，资金支出内容符合项目预算批复或合同规定的用途，不存在截留、挤占、挪用、序列支出等情况，故根据评分标准，该指标得满分。

### B23 财务管理监控有效性

考察财务管理监控情况，考察项目的财务制度是否有效执行，用以反映和考核财务管理制度对项目资金规范、安全运行的保障情况。根据项目组了解，市水务局委托上海子亚工程造价咨询有限公司作为

项目的财务监理单位，项目单位协同财务监理负责对崇明界河水闸至庙港北闸段海塘达标工程项目的资金使用情况进行监督管理。项目的相关支出申请、审批以及支付流程均遵循财务管理制度的相关规定，该项目的财务管理监控有效，故该指标得满分。

### B3 项目实施

#### B31 项目管理制度健全性

考察各项管理制度是否健全，是否有项目合同管理制度、招投标制度、工程进度管理制度、工程变更制度、验收制度、文明施工管理措施等。根据项目组调查和了解在项目实施中，项目合同管理、招投标管理根据《中华人民共和国合同法》、《中华人民共和国招标投标法》等有关规定进行实施，工程变更、验收、文明施工管理等根据《建设工程质量管理条例》及水利部《水利工程设计变更管理暂行办法》（水规计〔2012〕93号）等实施，但在项目实施时，项目单位在工程进度方面未制定相关制度，故按照评分标准，该指标得5分。

#### B32 项目管理执行有效性。

##### B321 合同管理制度执行有效性

考察项目合同制定是否符合合同管理制度，并且严格按照合同的规定执行。根据项目组调查了解，项目单位根据《水利工程项目合同管理办法》的要求签订合同，合同工程进度款根据财务监理情况进行申请支付，故按照评分标准，该指标得满分。

##### B322 采购管理制度执行有效性

考察项目是否严格按照采购制度的程序进行采购，采购结果是否公正，根据项目单位制定的《采购管理制度》，崇明界河水闸至庙港北闸段海塘达标工程项目中工程设计、工程勘察、工程施工、工程监理、财务监理均通过公开招标的方式确定了委托单位；招标代理和代

建单位根据相关文件要求确定供应商，采购制度执行有效，故按照评分标准，该指标得满分。

#### B323 进度管理执行有效性

考察项目单位进度管理是否得到有效执行，根据项目组调查和了解，崇明界河水闸至庙港北闸段海塘达标工程项目计划施工的工期为：2011年12月19日到2012年12月18日，总日历天数365天。项目实际于分别于2012年5月31日以及2012年6月8号开工，2013年7月2日完成完工验收。较计划延期了近半年。项目组认为项目进度管理未有效执行，故根据评分标准，该指标得0分。

#### B324 工程变更制度执行有效性

考察项目工程变更是否严格根据工程变更管理制度进行变更，变更材料是否齐全。根据项目组调查和了解，崇明界河水闸至庙港北闸段海塘达标工程项目在变更时，由设计单位填写设计变更会签单，工程监理确认现场情况及工程量，并在设计变更会签单上签署意见；建设管理部门初审同意后送财务监理审核；建设管理部门负责将设计变更会签单及相关材料及时按流转意见处理。该项目变更手续齐全，所以，该指标满分。

#### B325 工程验收管理执行有效性

考察项目验收是否严格根据项目验收标准及验收制度执行。根据项目组调查和了解，在项目完工后，上海市堤防（泵闸）设施管理处组织召开了崇明界河水闸至庙港北闸段海塘达标工程完工验收会议，验收工作组踏勘了工程现场，查阅了工程资料，听取了各参建单位的工作报告，经讨论，形成了《崇明界河水闸至庙港北闸段海塘达标工程1标段合同工程完工验收鉴定书》以及《崇明界河水闸至庙港北闸段海塘达标工程2标段合同工程完工验收鉴定书》，工程验收管理执

行有效，故根据评分标准，该指标得满分。

#### B326 文明施工管理措施执行有效性

考察项目施工期间是否严格根据项目文明施工管理措施执行。根据项目组调查和了解，在项目施工过程中，在施工现场按照有关规定统一设置安全警示牌、治安消防须知牌、安全生产六大纪律牌等，并安排专人站岗值班，施工高峰期安排专人昼夜巡查等，文明施工管理措施执行有效，故根据评分标准，该指标得满分。

#### B33 安全事故发生次数

考察项目工程施工期间是否发生安全事故。根据项目组调查了解，项目施工过程中，未发生任何安全事故，故根据评分标准，该指标得满分。

### C 项目绩效

#### C1 项目产出

##### C11 1 标建设工程计划完成率

考察 1 标建设工程的是否按照计划建设完成，1 标建设工程计划完成率=实际完成量 / 计划完成总量\*100%。根据项目组调查了解，本项目计划 1 标完成海塘大堤 2340m 的建设工程量，新建单孔为 2.0m\*2.0m 引排水涵闸一座，实际均按照项目实施计划及要求完成实施，1 标建设工程计划完成率达 100%。根据评分标准，该指标得满分。

##### C12 2 标建设工程计划完成率

考察 2 标建设工程的是否按照计划建设完成，2 标建设工程计划完成率=实际完成量 / 计划完成总量\*100%。根据项目组调查了解，本项目计划 2 标完成海塘大堤 2340m 的建设工程量，改建单孔 1.5m\*1.5m 排水涵闸一座，实际均按照项目实施计划及要求完成实施，2 标建设工程计划完成率达 100%。根据评分标准，该指标得满分。

### C13 工程完工及时性

考察项目工程完工是否按照计划及时完成,根据项目组调查了解,该工程施工的工期为:1标:计划工期2011年12月19日—2012年12月18日,总日历天数365天,实际于2012年6月8日正式开工,实际完工日期为2013年7月2日;2标:计划工期2011年12月19日—2012年12月18日,总日历天数365天,实际于2012年5月31日正式开工,实际完工日期为2013年7月2日;较计划延迟近半年时间,且项目未对计划进行调整,故工程完工不及时,根据评分标准,该指标不得分。

### C14 工程验收合格率

考察工程验收合格情况。工程验收合格率=工程事项验收合格数/工程事项总数\*100%。崇明界河水闸至庙港北闸段海塘达标工程,实际于2013年7月2日完成正式完工验收,并出具《工程完工验收鉴定书》,根据《工程完工验收鉴定书》,该工程共分为3个单位工程,8个分部工程,分部工程优良6个,合格2个,验收合格率=8/8\*100%=100%,因此,根据评分标准,该指标得满分。

## C2 项目效益

### C21 海塘防汛能力提升情况

#### C211 海塘大堤完好情况

考察项目完工后海塘大堤完好情况,是否发生出现过裂痕,塌陷等问题。根据项目组调查了解,项目完工验收后在保修期间海塘大堤出现过一些冲刷痕迹,部分堤坝有轻微受损,但项目施工单位都及时进行修缮;运维保修期满,到移交给后续养护单位时,海塘大堤较为完好。项目相关人员对海塘大堤完好情况的满意度为90%,根据评分标准,该指标得满分。

### C212 海塘引排水及时性

考察项目完工后海塘引排水及时情况，是否发生过水患。根据项目组调查了解，项目完工后大堤范围内水闸引排水情况较好，未发生过洪涝水患等问题，项目相关人员对海塘引排水及时性的满意度为 98.33%，根据评分标准，该指标得满分。

### C22 海塘大堤周边环境状况

考察项目完工后海塘周边环境状况。根据项目组调查了解，项目在实施过程中严格按照文明施工的要求进行，项目完成后项目区域内未出现路面损坏问题、草皮护坡杂乱、施工垃圾未及时清理、出现有害废弃物等问题，项目相关人员对海塘大堤周边环境状况的满意度为 85%，根据评分标准，该指标得 3.8 分。

### C23 项目管理人员满意度

考察项目相关管理人员的满意度。项目组对 12 位项目相关人员开展了问卷调查，通过对 12 份有效问卷的统计分析，项目相关人员的满意度为 89.76%，具体分析详见图 3-1，根据该指标评价标准，该指标得 5.97 分。

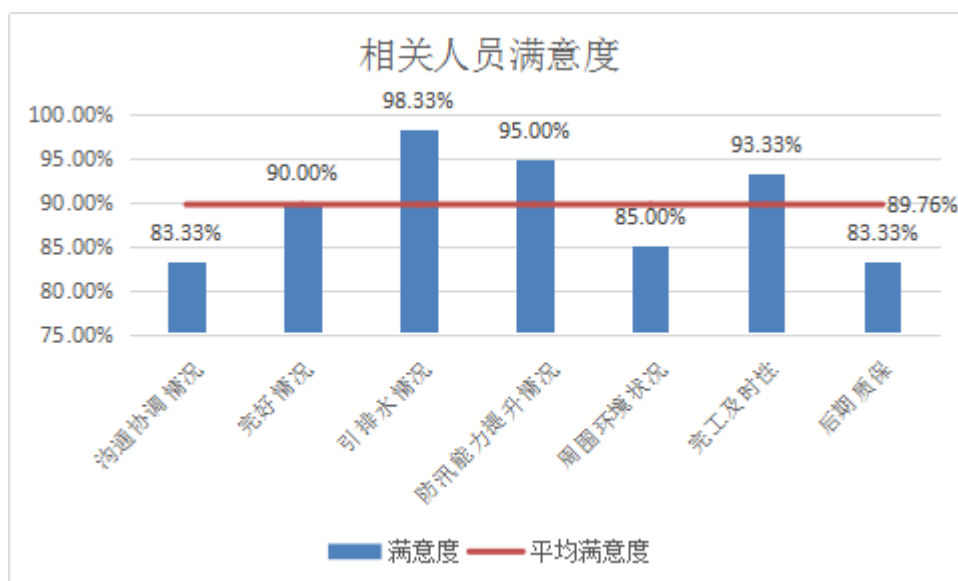


图 3-1 相关人员满意度情况



### **C241 长效管理机制健全性**

考察项目单位或后续责任单位对于项目工程的后续长效管理制度进行制定。根据项目组调查了解，项目单位未制定相关的档案移交、保存方面的管理制度或办法；项目后续养护单位崇明区海塘管理所关于运维养护按照《上海市海塘维修养护技术指导工作手册》、《上海市海塘日常巡查管理办法》实施，规范了运维养护的人数、频次以及内容。项目组认为项目单位在长效管理机制方面应进一步完善，根据评分标准，该指标得 2 分。

### **C242 长效管理制度执行有效性**

考察项目长效管理制度是否得到有效的执行。根据项目组调查了解，项目建设完工后由建设单位进行一年的质保，到期后再移交至市堤防处，再由市堤防处移交给崇明区海塘管理所。项目后期运维单位移交通过会议的形式确定，后期没有通过规范的文件确定下来，项目组认为项目移交手续未能规范执行；养护单位对海塘大堤进行日常巡查，做好巡查记录，在巡查中发现需要维修的，及时上报并进行维修，项目组认为，养护单位养护工作完成情况较好，长效管理制度部分执行有效，根据评分标准，该指标得 2 分。

## **四、主要经验及做法、存在的问题和建议**

### **（一）主要经验及做法**

#### **1. 工程完成情况较好，提高了海塘防汛能力**

根据项目组了解，项目计划建设完成海塘大堤加高加固 4680m，新建单孔为 2.0m\*2.0m 引排水涵闸一座，新建单孔为 2.0m\*2.0m 引排

水涵闸一座，实际建设内容按照计划均建设完工，工程计划完成情况较好，均按照相关规定通过完工验收，验收的 8 个分部项目中有 6 个优良，2 个合格，工程完成质量情况较好。项目完成后，海塘大堤未出现过裂痕、塌陷等问题，大堤区域内未出现水患及环境问题，海塘大堤基本能够满足规划确定的 100 年一遇防洪标准，进一步提高了上海市海塘的综合防御能力，确保海塘防汛安全。

## **2. 文明施工管理措施健全，施工过程中未发生任何安全事故**

根据项目组调查和了解，施工单位建立了一系列文明施工措施，并在施工现场按照有关规定统一设置安全警示牌、治安消防须知牌、安全生产六大纪律牌等，此外，还安排专人站岗值班，施工高峰期安排专人昼夜巡查。在项目施工过程中，现场和生活区始终处于安全受控状态，未发生任何质量或安全事故，文明施工管理措施执行有效。

### **(二) 存在的问题**

#### **1. 进度管理制度不完善**

根据项目组访谈和查阅材料了解，项目进度管理制度缺失，在项目进度管理方面，项目单位未针对整个项目从前期到竣工验收制定详细的计划，并且未制定完善的进度控制制度来监督工程实施，崇明界河水闸至庙港北闸段海塘达标工程项目计划施工的工期为 2011 年 12 月 19 日到 2012 年 12 月 18 日，总日历天数 365 天。项目实际于 2012 年 5 月 31 日以及 2012 年 6 月 8 号开工，2013 年 7 月 2 日完成完工验收。较计划延期了近半年，项目进度控制管理有待加强。

#### **2. 长效管理管理制度不完善**

根据项目组访谈和查阅材料了解，项目单位未制定相关的档案、工程移交方面的管理制度或办法，项目建设完工后由建设单位进行一年的质保，到期后于 2015 年移交给市堤防处，再由市堤防处移交养

护单位崇明区海塘管理所，但移交仅通过会议的形式确定，后期未走规范的工程移交流程，项目组认为项目移交程序不够规范。

### **（三）建议及改进措施**

#### **1. 建立健全进度管理制度**

项目组建议项目单位在以后年度做类似工程项目时，应针对项目施工设置相关的进度管理制度来保证工程计划的实行，同时项目工程计划应根据实际项目变更的情况及时调整完善，做好项目前期准备工作，明确项目实施各阶段的时间点或者实施时间段，有效把控项目进度。

#### **2. 建立健全长效管理制度**

项目组建议项目单位在以后年度做类似工程项目时，建立移交管理制度，规范档案、工程移交程序，并与养护单位签订接管协议书，明确养护主体，确保工程完工后养护工作得到有效落实。

### **（四）其他需要说明的问题**

#### **项目申报时梳理绩效目标，提高预算绩效管理水平**

绩效目标是对项目整体目标的分解和细化，为项目提供一个客观的评价标准，便于项目单位对项目进行管理。市堤防处未针对本次项目设定绩效目标，无法体现项目相关工作开展的预期目标，项目实施过程中缺乏可参照的目标，不利于项目有效实施。项目组建议在今后工作中，市堤防处应根据绩效目标申报要求，在进行项目申报时要对项目的整体目标进行分解和细化，梳理出项目的绩效指标，为项目提供一个客观的评价标准，便于对项目绩效进行客观地讨论、监督和衡量。