

菏泽市牡丹区 2023 年仓房杏坛小区项目 绩效评价报告

一、基本情况

(一) 项目概况

牡丹区仓房杏坛小区建设项目占地面积 47836.33 m² (约 71.76 亩)。该项目规划总建筑面积为 160894.31 m², 其中地上建筑面积 128497.80 m², 包括住宅建筑面积 110786.22 m², 服务设施用房建筑面积 15561.78 m², 配套及其他公建建筑面积 2149.80 m²; 地下建筑面积 32396.51 m²。建筑密度 20.51%, 绿地率 35.05%, 容积率 2.70。总户数 922 户, 机动停车位 1100 个。

牡丹区仓房杏坛小区建设项目实施单位菏泽正邦控股集团有限公司, 负责制定项目实施方案和建设管理, 承担工程规划设计、招投标、工程质量监督把关、进度控制及资金筹集管理使用等任务。财政部门负责债券资金的筹集与拨付, 监督债券资金专款专用, 制定债券资金管理办法等。

(二) 资金情况

牡丹区仓房杏坛小区建设项目 2023 年年初预算金额为 36000.00 万元, 全年预算金额为 44024.00 万元, 其中包括专项债券资金 35000.00 万元, 菏泽正邦控股集团有限公司单位自有资金 9024.00 万元。专项债资金未出现结余。

牡丹区仓房杏坛小区建设项目, 2023 年实际执行项目资

金 37359.75 万元，其中执行专项债券资金 35000.00 万元，菏泽正邦控股集团有限公司单位自有资金 2359.75 万元。

二、评价结论和主要绩效

（一）评价结论

该项目绩效评价得分 78.62 分（详见表 3-1），评价结果为“中”。

牡丹区仓房杏坛小区建设项目绩效评价得分情况表

一级指标	分值	得分	得分率
决策	19	17.35	91.32%
过程	21	13.87	66.05%
产出	32	24	75.00%
效益	28	23.4	92.07%
合计	100	78.62	78.62%

（二）主要绩效

1. 债券资金及时进行发放

牡丹区财政局按照专项债券发行计划和资金拨付流程，及时地将债券资金拨付至项目单位：菏泽正邦控股集团有限公司。单位通过“监管账户”存放、拨付、使用和核算管理专项债券资金。

2. 项目档案保存完整

建设单位菏泽正邦控股集团有限公司对项目档案工作负总责，实行统一管理、统一制度、统一标准，业务上接受上级主管部门的监督和指导，保证了归档材料更加完整。明

确项目档案工作的分管领导，设立与项目管理相适应的档案管理机构，配备满足工作需要的档案人员并保持相对稳定，建立以档案管理机构为核心，工程管理相关部门和参建单位参与的项目档案管理工作网络，并建立沟通协调机制，保证归档材料更系统。

三、存在主要问题

（一）项目进度推进较慢，产出数量未达到预期目标

2023 年该项目计划分别计划完成如下工作量：7#楼完成封顶，二次结构施工；8#楼完成封顶，二次结构施工；6#楼完成封顶，二次结构施工；5#楼完成封顶，二次结构施工；1#楼-4#楼施工至 20 层；支护工程完成。但截至 2023 年年底该项目实际完成了 6#楼完成二层建设；6#楼周边车库负一层完成；7#楼完成七层建设；7#楼周边车库负一层完成；8#楼完成十五层建设；5#楼负一层施工完成，周边车库负一层完成。由此可知，该项目预期推进较慢且无法合理预计完成时间，这对项目的产出和效益的预期实现均造成了不利影响。

（二）项目缺少业务管理制度、政府采购程序

菏泽正邦控股集团有限公司出现了缺少项目业务管理制度、政府采购程序等的现象。缺少项目业务管理制度可能导致项目、资金使用不当，无法进行资源优化，无法降低风险，无法掌控进度，无法在保证项目质量的同时进行项目成本控制，无法通过相关制度要求提高团队协作能力，无法增加项目实施情况的透明度，无法对项目实施进程中出现的项

目问题进行及时地纠偏等问题。

评价工作组未能发现该项目的政府采购管理程序，说明菏泽正邦控股集团有限公司对缺乏对该项目政府采购整个过程的监督。

（三）未建立具体的建设管理机构

该项目由菏泽正邦置业有限公司承办，单位会抽出专门人员组成项目工程筹备办公室，全面具体地负责项目；项目管理小组会对项目进展情况、资金的用途进行全过程监督，确保该项资金发挥出应有的最大效益。但截止评价日，该项目的建设单位菏泽正邦控股集团有限公司未向评价工作组提供任何有关建设项目管理小组的工作方案，人员架构介绍职责等相关组织管理机构的证明资料文件。

四、相关建议

（一）严格推进项目计划，保障项目进度

一是进度日报，压实工作责任。组建项目推进群，菏泽正邦控股集团有限公司项目主要负责同志、项目施工单位负责人均为群成员。项目负责人每天在群里发送施工日报，重点汇报项目进度、施工力量投入情况、需要协调解决的问题等。二是月度复盘，聚焦分析研判。菏泽正邦控股集团有限公司每月需对牡丹区仓房杏坛小区建设项目完成情况进行全面分析复盘，主要分析项目是否按照计划进展情况，重点复盘项目是否存在推进慢、资金支付慢等问题，并及时将存在问题呈报相关负责人，提请召开项目进度调度会，确保问

题及时解决。三是全程督查，强化监督管理。牡丹区仓房杏坛小区建设项目推进过程中坚持全周期追踪管理，强化督查问效，推动工作落实。

（二）建立健全相关制度，强化项目管理程序

首先应制定有效的工作监督管理机制流程，修理和修订现有的相关管理制度，加强项目的流程管理和流程控制，切实对项目资金进行监控跟踪，避免项目在实施过程中可能出现的经济管理事项风险，设立监督检查小组，负责监督各项业务活动的执行情况，发现问题及时处理。其次制定对工作的考核办法和监督机制，进一步提升管理工作效率。

菏泽正邦控股集团有限公司还应当对牡丹区仓房杏坛小区建设项目强化监督程序，加强沟通协作，形成完整的项目监管网络，提高监管的专业性和有效性。同时也要加强监管人员的培训及考核，定期组织监管人员进行业务培训，提高其监管水平和能力。严格资金监管，保证债券资金专款专用，及时办理资金到位、支付手续，切实保障项目预算执行。

（三）建立完整的项目组织管理机构

项目组织管理机构是指为完成特定的项目任务而建立起来的，从事项目管理工作的组织。项目组织要求有效地领导、计划战略、内外沟通、人员配备、团队精神、激励机制以及积极向上的组织文化。依据项目群组织管理体系框架设计原则，需系统构建项目的组织管理体系：由组织体系和管理体系 2 部分组成，组织体系是基础，也是项目建设实施的

主体；管理体系是保障项目各项工作高效推进的机制。项目组织管理体系框架，以“1+3+3+3+22”的数字形式进行阐述。

“1”套项目群管理实施细则。包括项目的顶层建设要求、总则、组织机构与职责，以及各项管理要素规定的管理流程、要求和措施。

“3”项顶层要求。包括项目总体要求、研究思路和工作准则，是项目团队全体人员在小区建设过程中必须遵循的准则要求。

“3”条组织线。项目的组织体系是由组织实施、管理机构、专家咨询3条线组成的有机系统，在管理实施细则中的组织机构与职责章节中加以明确。

“3”个管理维度。依据各项要素的适用范围，将要素划分成3个管理维度，一是基本要素类，规范项目常规业务管理流程；二是创新机制类，指导项目开展管理创新实践活动；三是基础保障类，支撑项目顺利实施的保障性要素。

“22”指22项管理要素。在管理实施细则中，每个要素单独1个章节，各要素应明确编制依据、管理范围、管理原则、具体管理流程以及管理要求等条款。