

深圳市福田区香蜜湖街道办事处 2021 年度项目支出部门评价报告

被评价项目：城市管理综合执法项目

报告时间：2022 年 8 月

目 录

一、项目基本情况.....	1
(一) 项目立项与实施情况.....	1
(二) 项目预算与绩效目标.....	11
二、绩效评价工作开展情况.....	14
(一) 绩效评价目的.....	14
(二) 绩效评价原则.....	15
(三) 绩效评价指标体系.....	15
(四) 绩效评价方式方法.....	15
(五) 绩效评价职责分工与工作流程.....	16
三、综合评价情况及评价结论.....	17
四、绩效评价指标分析.....	18
(一) 项目决策情况.....	18
(二) 项目过程情况.....	20
(三) 项目产出情况.....	22
(四) 项目效益情况.....	23
五、主要经验及做法.....	27
(一) 深化“物业城市”改革，推进市容巡查勤务模式.....	27
(二) 外规范内梳理加强法治建设，多方位培训推进综合行政执法改革.....	28
(三) “以法促拆、以拆促清”，打赢香蜜湖度假村综合整治攻坚战..	28
六、存在的问题及原因分析.....	29
(一) 个别考核指标同比标准降低，与提质增效改革目标不够匹配.....	29
(二) 合同倒签、款项支付不及时影响项目效益.....	32
(三) 绩效目标编制不完善，预算绩效管理有待进一步提升.....	34
七、有关建议.....	35
附件 1 市容巡查勤务模式（物业城市管理）合同约定关键内容.....	37
附件 2 “律师驻队”项目服务内容明细.....	48
附件 3 项目支出绩效自评表.....	49
附件 4 2021 年度城市管理综合执法项目绩效评价评分明细表.....	52

一、项目基本情况

（一）项目立项与实施情况

香蜜湖街道办为城市管理综合执法项目（以下简称“本项目”）的主管部门，亦是资金的使用单位，主要负责本项目的预算申报、统筹建设和项目实施，组织开展绩效自评和部门评价工作等，具体由综合行政执法办公室（综合行政执法队，以下简称“执法队”）负责各子项目立项申报、采购、合同签订、合同履行监管、合同结算、合同成果验收及资料归档等工作。

执法队的部门职责如下：负责辖区安全生产、规划土地监察工作，根据法律授权或区政府委托，在权限范围内开展安全生产、城市管理、规划土地监察等相关领域综合行政执法工作，负责相关的日常巡查、综合检查、违法行为查处、组织行政处罚听证、协助配合行政复议和行政诉讼等工作，负责统筹、协调、指挥、监督各执法主体开展本辖区联合执法和综合整治活动，相关业务接受区应急管理局、区城管和综合执法局、区规土监察局等部门的监督指导。协助开展农业、畜牧业等相关工作。承担街道综合行政执法委员会日常工作，打造安全高效的生产空间和舒适宜居的生活空间。

本项目主要包括市容巡查服务、“律师驻队”服务、国有储备地巡查驻点服务，零星测绘、零星工程等零星采购业务，以及大楼安保、物业管理、水电、保洁费用等日常支出。详情如下：

1. 市容巡查项目。

(1) 项目背景与项目立项

根据《深圳市城市管理行政执法局关于创新城管执法勤务模式建立市容动态巡查管控机制的通知》(深城法〔2017〕4号)要求以及福田区政府统一部署,自2019年8月10日起,福田区各街道采用购买服务的方式开展市容巡查,全面恢复辖区城管执法勤务模式,其中市容巡查队伍在疫情防控、特区建立40周年活动保障、文明城市创建等重要任务中,发挥了积极作用。

2019年全区市容巡查购买服务年度经费总额度为5967万元,按要求24小时全天候覆盖全区10个街道94个社区,开展市容秩序巡查管控,及时劝导和处置市容秩序乱象,辅助城管执法工作。2020年,根据福组通〔2019〕52号文件要求,经费标准调整为按每月21.75个工作日计算,日均266元/人/8小时(69605元/人/年),共需918人,全区年度经费总额度约为6389.74万元。

为继续保障和提升辖区市容秩序和环境卫生整体管理水平,同时考虑到全市街道综合行政执法体制机制将面临改革的因素,2021年由各街道继续沿用购买服务的方式开展市容巡查,落实城管执法勤务模式。根据《政府购买服务管理办法》(财政部令102号)文件精神,全区市容巡查购买服务按要求24小时全天候覆盖全区10个街道94个社区,约需657人次/天,年度共需经费6382万元,相关经费由区财政纳入各街道年度部门预算,该经费标准执行至2021年年

底，其中，香蜜湖街道年度经费标准为 544 万元，详见表 1。

表 1 福田区市容巡查购买服务经费标准一览表

序号	街道	每天配备（人次）	人数占比	年度经费（万元）	经费占比	年人均成本（万元）
1	园岭	43	6.54%	418	6.55%	9.72
2	南园	42	6.39%	408	6.39%	9.71
3	福田	96	14.61%	933	14.62%	9.72
4	沙头	88	13.39%	849	13.30%	9.65
5	梅林	73	11.11%	710	11.13%	9.73
6	华富	40	6.09%	390	6.11%	9.75
7	香蜜湖	56	8.52%	544	8.52%	9.71
8	莲花	81	12.33%	787	12.33%	9.72
9	华强北	86	13.09%	835	13.08%	9.71
10	福保	52	7.91%	508	7.96%	9.77
合计		657	100%	6382	100%	9.71

2020 年 12 月 2 日，根据《福田区财政局关于我区城管执法勤务模式相关经费的回复意见》（福财函〔2020〕762 号），区财政局表示已将相关经费 6382 万元编入各街道办事处 2021 年度部门预算，同时，要求各办事处“遵循‘预算约束、以事定费、讲求绩效’的原则，加强履约管理和绩效执行监控，根据合同约定和服务数量、质量等因素支付相关费用，提高财政资金的使用绩效。”

2020 年 12 月 10 日，区政府相关领导审批通过《福田区城市管理和综合执法局关于申请福田区城管执法勤务模式相关经费的请示》（福城管〔2020〕139 号）。2020 年 12 月 14 日，香蜜湖街道办党工委会议决议通过该子项目立项，项目预算 544 万元。

(2) 项目实施情况

该子项目在 2021 年度共跨两个标段,实际运行 12 个月,包括“市容巡查勤务”模式运行续签的 2021 年 1-2 月,以及重新采购的“物业城市管理”模式运行的 3-12 月;共支出 12 个月的费用,包括 2020 年度 12 月份费用 42 万元(上年结转),续签的 1-2 月费用和新签的 9-11 月费用,全年合计支付 523.364 万元,剩余 12 月费用 44.4 万元结转至下年支付,具体如下:

① 市容巡查勤务模式

2020 年度,香蜜湖街道办与 4 家供应商签订《香蜜湖街道市容秩序辅助管理购买服务合同》,为按照区城管执法勤务模式签订的购买服务合同,合同约定服务截止时间为 2020 年 12 月 31 日。因“物业城市”改革以及市财政采购需求申报系统升级等原因,分别于 2021 年 1 月和 2 月申请续签两个月¹,经费为 42 万元/月,4 家供应商均续约,分别是深圳

¹ 根据街道办 2020 年 12 月 24 日请示:根据区委区政府部署要求,我队现已开展“物业城市”工作改革,拟使用本街道年度市容巡查项目经费进行以物业管理单位为依托,以城市管家为核心、以市容巡查员为基础的新型市容巡查勤务模式改革,力求消除当前城市管理治理难点和痛点问题,推动城市管理治理科学化、精细化、智能化。当前,我办已在深圳公共资源交易中心网完成该项目采购意向公示(1 个月),采购会议抽签确定采购招标代理公司,下一步将在深圳公共资源交易中心网继续申报采购需求,预计 2021 年元月份才能完成采购招标,合同签订,队伍进驻和平稳交接工作。为保障 2021 年元月期间路面市容巡查正常开展,确保市环境卫生指数测评工作成绩继续领先,我办拟申请市容外包巡查勤务模式在 2021 年元月按现行经费标准(420000 元)和现行供应商期一个月。

根据街道办 2021 年 1 月 22 日请示:根据区委区政府部署要求,我队现已开展“物业城市”工作改革,当前,我队已在深圳公共资源交易中心网完成该项目采购意向公示(1 个月),采购会议抽签确定采购招标代理公司,并原计划于 2020 年 12 月下旬向深圳公共资源交易中心网申报采购需求,2021 年元月份完成采购招标、队伍进驻和平稳交接工作。但由于年末市财政局因工作需要,对申报采购系统关闭进行调整并升级至 2021 年元月中旬开通正常使用,导致 2020 年 12 月下旬未能如期完成申报采购需求等一系列流程。现深圳公共资源交易中心网开通正常使用,我队已在深圳公共资源交易中心网完成电报采购需求,为保障 2021 年二月份路面市容巡查正常开展,确保市环境卫生指数测评工作成绩继续领先,我队拟申请市容外包巡查勤务模式在 2021 年二月按现行经费标准(420000 元)和现行供应商延期一个月。

铁鹰安检保安服务有限公司、深圳市南山区保安服务有限公司、深圳市中邦盾保安服务有限公司、深圳市福田区保安服务有限公司。合同约定每家公司每月投入 19 人，每家每月费用为 10.5 万元，年人均采购成本为 6.63 万元（按照 10.5 万元/19 人简单计算），逐月进行考核并结算，实际结算金额 81.764 万元，扣款 1.32 万元，扣款比率 1.57%，详见表 2。

表 2 上一标段市容巡查项目结算情况表

单位：万元

供应商公司名称	2020 年 12 月	2021 年 1 月	2021 年 2 月	2021 小计
深圳铁鹰安检保安服务有限公司	10.5000	10.2000	10.3470	31.0470
深圳市南山区保安服务有限公司	10.5000	10.3440	10.0000	30.8440
深圳市中邦盾保安服务有限公司	10.5000	10.3380	10.0000	30.8380
深圳市福田区保安服务有限公司	10.5000	10.2000	10.3350	31.0350
合计	42.0000	41.0820	40.6820	81.7640
当期考核扣款金额（万元）	-	0.92	0.40	1.32
当期考核扣款比率	-	2.19%	0.95%	1.57%

② “物业城市管理”模式。

为牢固树立全周期管理意识，加快推动城市治理体系和治理能力现代化建设，探索超大型城市特点和规律的治理新路径。香蜜湖街道办根据区委区政府部署要求，开展“物业城市”创新模式改革，着力消除福田区城市管理治理盲点和痛点问题，推动城市管理治理科学化、精细化、智能化，为深圳打造中国特色社会主义先行示范的典范街区。经研究决定以原有勤务模式市容外包巡查模式创新模式改革试行物业城市管理模式。

物业城市管理模式工作经费在 2021 年度街道辖区市容

巡查外包服务拟定经费 544 万元支出，根据《深圳市 2020 年政府集中采购目录及限额标准》，按照标准委托具备相应专业能力和社会采购代理机构实施招标。2021 年 2 月，香蜜湖街道办采用抽签的方式，在 5 家响应的招标代理机构中，选中深圳市中振东招标代理公司为招标代理机构，代理实施本项目公开招标工作。该项目属于服务类纳入政府采购项目，具体采购情况如下：

项目名称：市容巡查勤务模式（物业城市管理）

项目编号：FTDL2021181038（0868-21411ZD111F）

采购方式：委托社会采购代理机构公开招标

中标金额：532.8 万元

中标单位：深业物业集团有限公司

预期效果：以城市管理领域“物业城市”改革创新为抓手，全面提升城区治理能力和治理水平推动基层治理的变革。用创新办法破解传统城市管理模式下职责边界不清晰、作业不精细、监管不规范、流程不科学的顽疾，切实补齐城市治理短板。

主要工作内容：

a. 物业管理全覆盖。将辖区内“无物业管理、无业委会、无本体维修金”的小区纳入“物业城市”模式的管理范围，由乙方实施“三无小区”的规范化管理，提升小区生活环境，实现物业管理的全覆盖。

b. 公共安全管理。授权乙方协助甲方开展日常城市公共安全管理监督工作，利用其专业优势，对辖区的各公共安全

管理主体进行赋能培训、指导监督、现场检查，压实各主体单位的城市公共安全责任，规范城市公共安全管理。

c. 城市市容环境管理。利用乙方精细化、智慧化、标准化等专业优势，组建统筹管控的专业化城市管理团队；对城区环境卫生管理、园林绿化养护、市政设施维护、市容市貌管理等业务实行直接或间接管理，促使辖区市容环境稳步提升。

d. 城市道路、绿化带、社区公园(包括“三无小区”、“三不管道路”等盲点区域)等公共场所及其附属市政设施的清扫和保洁，生活垃圾清运及垃圾转运站、公厕等公共环卫设施管理运营，公共绿地及社区公园、行道树及园林绿化设施的管养，城市景观及户外广告牌、路灯等公用设施管养，餐厨垃圾集中收运、生活垃圾分类督导，市容环境、秩序巡查，共享单车、电动自行车划线管理等（详见附件1《市容巡查勤务模式（物业城市管理）合同约定关键内容》）。

2. “律师驻队”项目。

（1）项目背景与立项

根据《关于推行法律顾问制度和公职律师公司律师制度的实施意见》《深圳市城市管理行政执法局关于印发驻队律师事务所、律师准入管理规范等制度的通知》、市城管局 市司法局联合发布《关于推广律师驻队工作模式的指导意见》、《市城管行政执法监察支队关于进一步推进“律师驻队”工作模式的通知》等文件，街道办事处积极探索律师参与城市管理执法工作模式，把驻队律师融入到执法的各个环节，规

范城市管理行政执法行为，充分发挥律师在预防和化解矛盾纠纷、维护社会和谐稳定中的重要作用，保护公民、法人和其他组织的合法权益，推进城管法治建设。

根据《福田区深化街道体制改革完善基层治理体系实施方案》，2020年下半年开始，福田区开展深化街道体制完善街道综合行政执法机制的改革措施。而随着行政执法主体和执法程序不断完善，人民法治理念的不断提高，街道办不仅作为行政执法的主体，更可能是行政诉讼的主体。为应对复杂的执法环境，规范城市管理行政执法，需要进一步壮大驻队律师工作队伍，为执法规范化提供更强有力的保障。

执法队综合执法主要存在以下问题：一是取证、执法程序等法律意识不足，执法素质有待提高。重实体轻程序的固有思想严重，前期案件程序错误的较多，取证不规范，经不起法庭诉讼，取证、程序存在败诉的风险较大；二是办理案件数量较多，部分案件办理时效性不足，案件处理质量不高，案件自查有待加强；三是法律专业人才数量和法律服务经费不足，未能保障日常工作所需。因此，香蜜湖街道办通过购买服务的方式与律师事务所签订法律服务协议，由律师事务所指派律师进驻街道城管执法队伍，提供专业法律咨询、执法培训、协助开展普法宣传等服务，指导和规范执法工作，并建立驻队律师工作记录制度。

根据《市城管行政执法监察支队关于进一步推进“律师驻队”工作模式的通知》的要求，“律师驻队”工作模式落实情况已纳入考核范围，市城管局要求各级城管综合执法部

门“律师驻队”率要达到100%。2021年度，香蜜湖街道执法队申请继续向福田区司法局法律服务项目预选供应商开展“律师驻队”项目。根据《深圳市人民政府法律顾问工作规则》《深圳市人民政府法律顾问及法律助理管理试行办法》《深圳市人民政府法律顾问室专职法律顾问法律助理聘用及等级薪酬评定管理办法》，结合街道综合执法改革相关情况，执法事项由14项增加到20项的实际需求，拟请驻队律师2名(市容类1名，查违类1名)，主要承担提供法律咨询、协助法律把关、出具律师函件、协助强制执行、介入现场处置等服务内容，经费预算50万元。

(2) 项目实施情况

该子项目送审价为49.8万元，事务所核减数2.1106万元，实际成交价47.6894万元，于2021年1月4日申请上会审议，于2021年1月11日街道党工委会议决议通过，确定广东首胜律师事务所为项目承接单位，服务期限为一年。2021年度，本项目实际支出为40万元，支付进度为83.88%。

驻队律师主要工作内容如下：一是提供法律咨询。从执法程序、法律依据、案件证据、文书案卷、行政听证等环节为街道城管执法队伍的日常执法工作提供综合法律咨询服务；二是接受街道执法队委托，就具体法律事项出具书面法律意见书；三是协助街道执法队做好案卷评查工作，并定期组织开展队内案卷自评工作；四是协助开展普法宣传与执法培训。协助街道城管执法队伍做好普法宣传教育工作，增进市民群众对执法工作的理解和支持。协助组织法制员、执法

队员、协管员等进行执法培训，提升执法队伍整体执法水平；五是协助处理相关法律事务。按照法律服务协议相关规定，代理行政诉讼、申请强制执行等；六是发挥参谋作用。指导街道城管执法人员履行职责，就执法前的实施方案和执法后遇到的法律疑难问题提供专业建议和意见（详见附件 2《“律师驻队”项目服务内容明细》）。

3. 国有储备地日常管理项目。

香蜜湖街道办根据国有储备地管理要求，对辖区国有储备地的现状情况进行及时汇报，对于是否存在违法占用、违法建设情形，是否存在安全隐患等情况进行巡查，并按相关文件规定及时进行处置，每月出具香蜜湖街道储备地管理月报。2021 年度共完成月报 12 份，月报内容详细报告储备地编号、宗地号、用地面积（m²）、地理位置、现状情况及存在的问题，并跟进处置结果。

例如，根据区城市更新和土地整备局《关于对涉嫌违法占用储备地情形组织执法清理或督促完善手续的函》，提出香蜜湖街道日常管理的编号 FT-112、FT-176、FT-204 储备地，经现场查看，存在涉嫌非法侵占、破坏储备土地的行为（包括搭建违法建筑、乱倒淤泥渣土、垃圾、违法种养、违法用于停车场、堆场和运动场等行为），根据《深圳市审计局审计报告》（深审资环报〔2020〕23 号）非经营性的停车场占用，已取得相关会议纪要但未正式取得用地审批手续、临建许可、施工许可进行占用、施工的（比如社区消防站），均属于储备地管理工作审计整改事项，由街道办负责整改跟进。

2021年，香蜜湖街道共有储备地26块，已定期对委托管理的土地进行巡查，严防违法搭建、偷倒垃圾、非法占用等问题发生。为加强监控规范的国有土地管理，街道办委托深圳铁鹰安检保安服务有限公司提供相关巡查驻点服务，2021年度共支付巡查费用26.8808万元，具体费用期间为2020年12月至2021年11月。

(二) 项目预算与绩效目标

1. 项目预算及执行情况。

本项目为二级项目“城市建设和管理”的三级子项目，年初预算750万元，年中调减41.2万元（其中调增92万元，冻结调减133.2万元），预算调减率5.49%；全年预算708.8万元，实际支出707.561万元，预算执行99.83%。其中，市容巡查、“律师驻队”和国有储备地巡查驻点服务三项合计590.24万元，占比达83.42%，详见表3。

表3 2021年度城市管理综合执法项目支出结构表

项目	支出金额（万元）	支出占比	备注
市容巡查服务	523.36	73.97%	2020年12月至2021年11月
"律师驻队"服务	40.00	5.65%	2021年度第一期和第二期款
国有储备地巡查驻点服务	26.88	3.80%	2020年12月至2021年11月
20万以上的子项目小计	590.24	83.42%	本次主要评价对象
物业、安保、保洁、水电等	48.03	6.79%	因支出明细类过多，此处为大概分类，仅供参考。
小散工程等	39.18	5.54%	
零星测绘等	14.31	2.02%	
办公、执法耗材等零星支出	13.56	1.92%	
培训机票费用	2.25	0.32%	
其他零星支出小计	117.32	16.58%	
合计	707.56	100.00%	

2. 项目绩效目标申报及自评完成情况。

2021 年度本项目的绩效目标申报及绩效自评完成情况如下：

(1) 年度总体目标编报与完成情况

本项目年度目标未包含在年初申报内容中，本报告根据合同服务目标及其完成情况作为年度目标完成情况。

①**市容巡查项目的项目目标如下：**全力推进“物业城市”创新模式改革，充分挖掘物业管理企业参与城区管理和治理的潜力，运用市场化、智能化手段，着力消除当前城区管理和治理领域的盲点、痛点与安全隐患，最大程度减少相关领域廉政风险，切实提升辖区群众的获得感、幸福感、安全感，努力实现城市治理的科学化、精细化、智能化；持续推进“全域治理”体制改革，在更高层级统筹和推动下，突出市场化、智能化、精细化，全面深化多领域和跨边界协同治理的体制机制综合改革，构建适应未来城市和社会发展趋势的创新型治理体系。

一是实现城市管理全域治理。通过“物业城市”模式落地实践，将多部门管理需求“整合归一”，由乙方统筹管理，构建“多对一、一管多”的创新业务管理模式，破解当前城市管理治理“九龙治水”难题，对“三无小区”“三不管道路”等城市管理治理盲点和痛点进行物业管理全覆盖，实现城市管理全域治理。

二是实现城市公共安全管理规范作。由乙方通过培训赋能、指导监督、现场检查等方式压实各主体单位的城市公共

安全责任，实现城市公共安全管理规范化、制度化、常态化，提高全区的城市公共安全管理水平。

三是实现城市市容环境管理精细化、品质化。通过乙方精细化、智慧化、专业化等管理手段，提升城市管理服务质量和效率，提高城市居民的幸福感和获得感，实现全区市容环境干净整洁、城市管理秩序井然、市政设施设备完好、市民服务需求响应及时的总体目标。

四是营造城市管理风清气正的政商环境。以创新治理的实际成效作为合同履约的评判依据，规范政府与城区治理服务单位的联系，交往中做到坚守底线、不碰红线，做到亲不逾矩、清不远疏，有交集而不能有交换、有交流而不能有交易，营造风清气正的政商环境。

②“律师驻队”项目年度主要目标如下：提升执法队法律意识和素质，规范取证、程序，提升办案质量，降低败诉风险；加强普法宣传，增进市民群众对执法工作的理解和支持。

③国有储备地日常管理项目目标如下：做好国有储备地日常管理，落实辖区国有储备地安全生产主体责任，防止国有储备地流失。

2021年年度总体目标完成情况：经查，2021年度，实现了物业管理全覆盖；压实了各主体单位的城市公共安全责任，规范了城市公共安全管理；完成了市容环境、秩序巡查，辖区市容环境稳步提升。通过多方位培训，执法人员素质得到全方位提升；执法效率、质量稳步提升；通过普法教育，

获得了市民群众对执法工作的进一步理解和支持。完成 26 块国有储备地的日常管理，完成香蜜湖度假村、警校公寓楼等多项相关清理整治工作。本项目各项工作均得到有序开展，年度总体目标基本完成。

（2）年度绩效指标编报与完成情况

①本项目年初申报了数量、质量、时效、成本、社会效益和满意度年度绩效指标，指标设置较为完整，但市容巡查的重点内容未能充分体现，影响目标引导和考核效果（问题原因分析详见本报告“六、存在的主要问题及原因分析”）。

年初申报的年度绩效指标主要有“数量指标——组建督导队伍人数、行政执法队执法员培训次数”、“质量指标——执法案件合格率、督导人员覆盖率”、“时效指标——督导人员到位及时性”、“成本指标——成本控制率”、“社会效益指标——提高就业率、防止国有储备地的流失、提升市民幸福指数”“满意度指标——辖区居民满意度”。

②根据业务科室年度绩效指标完成情况自评结果，本项目支出相关绩效指标均完成，绩效自评得分为 100 分（详见附件 3《项目支出绩效自评表》）。

二、绩效评价工作开展情况

（一）绩效评价目的

通过对本项目组织实施情况、资金使用情况、绩效目标设置和自评完成情况的深入了解，以目标和结果为导向，发现存在的问题并提出改善建议，协助单位厘清本项目的责任分工、科学设置绩效目标，实事求是开展绩效评价，促进单

位提升预算绩效管理水平，从而优化单位项目管理，提升资金使用效益，进一步提升公共服务质量。

（二）绩效评价原则

评价小组按照《项目支出绩效评价管理办法》（财预〔2020〕10号）和《深圳市市级项目支出绩效评价工作规程》（深财绩〔2020〕14号）要求，遵循科学公正、统筹兼顾、绩效相关、问题导向和加强结果应用的原则，开展本次重点绩效评价工作。

（三）绩效评价指标体系

评价小组采用定量和定性综合分析的方法，结合项目实际，设计了包括4项一级指标，10项二级指标，18项三级指标的绩效评价指标体系。该指标体系采用百分制计分法，其中决策20分、过程20分、产出32分和效益28分。

评价小组充分考虑了本项目的政策要求、上级要求、年初绩效目标、合同约定、行业标准等因素，认真梳理各项工作内容与工作目标，合理设置评价指标和评分标准，力求本次评价客观公正，切合实际。

（四）绩效评价方式方法

评价小组主要采用现场与远程、线下与线上相结合的方式，结合卷案研究、对比分析、访谈和调查等方法开展本次绩效评价工作。

1. 案卷研究与对比分析。

本项目的案卷资料主要包括财务资料和业务资料。评价小组在区城市更新和土地整备局现场查阅了会计明细账和

会计凭证等财务资料，核查项目资金使用情况；通过复核业务材料的完整性、合理性、效益性等以佐证业务实际管理水平。业务资料包括项目立项文件、招投标文件、合同、会计凭证、交付成果、相关会议纪要等。评价小组对资料进行汇总、统计和对比分析，得出初步结论，经与相关人员核实后，得出最终评价结果。

2. 访谈与调查。

评价小组对香蜜湖街道办相关工作人员开展了访谈，了解本项目的项目实施情况和预算绩效管理情况，以及本项目的行业特点、工作流程、合同履行及考核评价等情况。通过访谈发现并记录风险点，获得案卷调查线索，从而进一步发现问题。

（五）绩效评价职责分工与工作流程

本次部门绩效评价，主要职责分工如下：

香蜜湖街道办主要职责如下：一是负责明确评价对象、范围及评价目的，确定项目组成员，组织协调项目工作；二是负责本次绩效评价项目实施监管，项目进度跟踪和质量控制，跨部门的沟通协调以及重大事项决策等；三是负责本次绩效评价报告征求意见，跟踪、指导相关科室进行问题整改，加强评价结果应用等。

评价小组主要职责如下：负责在初步了解项目的基本情况后，结合区财政局要求，制定项目实施方案，独立开展本次部门评价工作。

主要工作流程如下：进行项目相关政策制度解读；设计

与下发资料清单；收集、梳理和分析相关资料；初步设计绩效评价指标体系；开展访谈和问卷调查工作；根据项目实际结合单位意见修改绩效评价指标体系并逐项打分；根据评价情况撰写报告初稿，提交至单位审核；根据业务部门反馈意见及补充资料完善报告，形成报告定稿。

评价小组全面梳理与分析了本项目的实施情况，核实了项目绩效目标的设置与完成情况，并设计个性化的绩效评价指标体系，从项目决策、过程、产出和效益四个方面开展绩效评价工作，总结项目的经验做法，归纳分析目前存在主要问题与问题产生的原因，提出有效的改善建议，从而促进香蜜湖街道办的项目管理及预算绩效管理工作提质增效。

三、综合评价情况及评价结论

评价小组根据设计的绩效评价指标体系及对应佐证材料进行综合分析评价并打分，评分结果为 90.49 分，绩效评级为“优”²，评分过程与结果详见表 4 及附件 4。

表 4 城市管理综合执法项目支出部门评价评分表

一级指标	二级指标	三级指标	权重	评分结果	得分率
决策 (20)	项目立项(6)	立项依据充分性	3	3	100.00%
		立项程序规范性	3	3	100.00%
	绩效目标(8)	绩效目标合理性	4	2	50.00%
		绩效指标明确性	4	2.5	62.50%
	资金投入(6)	预算编制科学性	4	4	100.00%
		资金分配合理性	2	2	100.00%
	决策小计			20	16.5
过程 (20)	资金管理(11)	资金到位率	3	3	100.00%

² 根据《项目支出绩效评价管理办法》(财预〔2020〕10号)，绩效评价结果采取评分和评级相结合的方式，具体分值和等级可根据不同评价内容设定。总分一般设置为100分，等级一般划分为四档：90(含)-100分为优、80(含)-90分为良、60(含)-80分为中、60分以下为差。

一级指标	二级指标	三级指标	权重	评分结果	得分率
		预算执行率	4	3.99	99.75%
		资金使用合规性	4	4	100.00%
	组织实施(9)	管理制度健全性	4	3	75.00%
		制度执行有效性	5	3	60.00%
	过程小计			20	16.99
产出(32)	产出数量(10)	实际完成率	10	10	100.00%
	产出质量(8)	质量达标率	8	8	100.00%
	产出时效(8)	完成及时性	8	8	100.00%
	产出成本(6)	成本节约率	6	6	100.00%
	产出小计			32	32
效益(28)	项目效益(28)	社会效益	12	9	75.00%
		可持续影响	8	8	100.00%
		满意度	8	8	100.00%
	效益小计			28	25
合计			100	90.49	90.49%

四、绩效评价指标分析

(一) 项目决策情况

本指标总分 20 分，得分 16.5 分，得分 82.50%，主要用于评价项目立项、绩效目标和资金投入三个方面，共设置 6 个末级指标。

1. 项目立项（满分 6 分，得分 6 分，得分率 100%）

项目立项下设立项依据充分性和立项程序规范性两个末级指标。

(1) 立项依据充分性：本项目立项符合国家法律法规、国民经济发展规划和相关政策本项目为履职项目；符合行业发展规划和上级政策要求；项目内容属于香蜜湖执法队的部门职责范围；项目在香蜜湖街道全域范围内进行管理，与其

他街道及区城管局等相关单位相关项目不存在重复交叉。

(2) 立项程序规范性：本项目各子项目立项符合福田区项目立项审批程序，区政府、区财政局、区城管局等上级部门审批文件、材料齐全，年度预算及达到上会标准的子项目均经过街道办内部集体决策。因各子项目基本是按照上级工作要求、在规定的预算标准内进行支出，且均为延续性项目，2021年无需开展可行性研究、事前绩效评估、风险评估等工作。

2. 绩效目标（满分8分，得分4.5分，得分率56.25%）

绩效目标下设绩效目标合理性和绩效指标明晰性两个末级指标。

(1) 绩效目标合理性：本项目为“城市建设和管理”的子项目，年初仅设置了执法队培训相关工作目标，重点的市容巡查项目，国有储备地日常管理项目等，均未设置年度总体目标，目标设置不完整，扣2分。

(2) 绩效指标明晰性：本项目设置了数量、质量、时效、成本、社会效益和满意度等年度绩效指标，将项目总体绩效目标进行了细化分解；绩效指标与合同约定内容相对应，如数量指标为项目合同交付成果。但产出指标中均缺少市容巡查等重要内容相关指标，指标不完整，难以指导和考核项目实施，扣1分；本项目通过购买服务的方式，建立了多种政企合作的工作模式，进行了多项工作机制改革，但未设置

效益——可持续影响指标，酌情扣 0.5 分。

3. 资金投入（满分 6 分，得分 6 分，得分率 100%）

资金投入下设预算编制科学性和资金分配合理性两个末级指标。

（1）预算编制科学性：本项目预算编制符合区财政部门 2021 年度预算编制的原则和要求，预算内容与项目内容匹配，预算额度测算依据充分，并按照标准编制，预算确定的项目资金量与工作任务匹配。

（2）资金分配合理性：本项目由多个子项目组成，资金分配额度合理，预算调整比率控制在 10%以内，与项目实际情况相适应。

（二）项目过程情况

本指标总分 20 分，得分 16.99 分，得分率 84.95%，主要用于评价项目资金管理和组织实施两个方面，共设置了 5 个末级指标。

1. 资金管理（满分 11 分，得分 10.99 分，得分率 99.91%）

资金管理下设资金到位率、预算执行率和资金使用合规性三个末级指标。

（1）资金到位率：本项目资金到位率 = $(708.8 \text{ 万元} / 708.8 \text{ 万元}) \times 100\% = 100\%$ 。

（2）预算执行率：2021 年全年预算 708.8 万元，实际

支出 707.561 万元，预算执行 99.83%，扣 0.01 分。

（3）资金使用合规性：本项目预算下达后，主要根据合同约定进度，以及单位财务制度规定审批程序，进行付款申请并支付。项目资金的拨付有完整的审批程序和手续，资金使用基本符合预算批复和合同规定用途，不存在截留、挤占、挪用、虚列支出等情况。

2. 组织实施（满分 9 分，得分 6 分，得分率 66.67%）

组织实施下设管理制度健全性和制度执行有效性两个末级指标。

（1）管理制度健全性：街道办制定了相应的财务收支管理制度、政府采购管理制度、合同管理制度、资金管理制度、预算管理制度，内部控制制度较为健全；并按照《深圳市市容巡查员管理办法（试行）》《街道综合行政执法考评方案》《香蜜湖街道市容巡查勤务模式（物业城市管理）绩效考核方案》等业务管理制度、方案进行业务管理与考核，具有良好的规范性和约束性。但部分内控制度更新不及时，存在个别内容不完善，未能体现最新政策制度文件要求的情况，影响相关管理工作规范开展。例如，固定资产管理制度更新不及时等，扣 1 分。

（2）制度执行有效性：本项目各子项目均按照单位采购制度进行采购，并签订了服务合同；合同条款基本合理、

规范，符合项目实际；已按照相关监管要求落实本项目监督管理工作。但存在多个合同倒签、款项支付不及时、备案不及时等问题，以及个别合同存在个别内容不完整或者不清晰的情况，扣 2 分。

（三）项目产出情况

本指标总分 32 分，得分 32 分，得分率 100%，主要用于评价本项目的产出数量、产出质量、产出时效和产出成本四个方面，共设置了 4 个末级指标。

1. 产出数量（满分 12 分，得分 12 分，得分率 100%）

产出数量指标主要指项目实施的实际产出数与计划产出数的比率，用以反映和考核项目产出数量目标的实现程度。完成了 12 次市容巡查月度考核，每月完成一次；市容巡查人员到岗率达到 100%；市容巡查老旧小区覆盖数量达到 21 个；律师驻队率达到 100%；每月完成一次普法宣传与执法培训；开展了案审研讨会；完成 12 个月的储备地管理情况月报表，配合做好日常巡查管理工作；其他相关工作数量完成率为 100%。

2. 产出质量（满分 8 分，得分 8 分，得分率 100%）

产出质量指标主要指项目完成的质量达标产出数与实际产出数的比率，用以反映和考核项目产出质量目标的实现程度。市容巡查项目每月考核结果得分均大于 90 分，投入

人员资质合格率 100%；驻队律师人员资质合格率 100%；执法案件合格率 100%；国有储备用地日常管理质量合格率大于 90%；其他项目验收合格率大于 95%。

3. 产出时效（满分 8 分，得分 8 分，得分率 100%）

产出时效主要指项目实际完成时间与计划完成时间的比较，用以反映和考核项目产出时效目标的实现程度。本项目主要工作内容为街道全域的日常运行服务，主要内容为市容巡查、储备地巡查、驻队律师服务、以及零星测绘、小散工程等，购买服务项目人员基本及时到位，项目实际完成时间与计划时间基本相符。

4. 产出成本（满分 6 分，得分 6 分，得分率 100%）

产出成本主要指完成项目计划工作目标的实际节约成本与计划成本的比率，用以反映和考核项目的成本节约程度。市容巡查项目采购预算 544 万元，实际合同金额 532.8 万元，成本节约率为 2.06%；市容巡查项目年人均成本为 6.66 万元，区级预算批复标准为 9.71 万元，成本节约率为 31.41%；驻队律师项目采购预算 50 万元，实际合同金额 47.6894 万元，成本节约率为 4.62%；2021 年本项目总预算为 708.8 万元，实际支出 707.561 万元，成本节约率为 0.17%。

（四）项目效益情况

本指标总分 28 分，得分 25 分，得分率 89.29%。主要用

于评价社会效益、可持续影响和满意度三个方面，共设置了3个末级指标。

1. 社会效益

2021年，香蜜湖街道城市建设管理办公室严格贯彻落实上级重要指示精神，全力推进疫情防控和经济社会发展工作，同时紧紧围绕“全国最干净城市”和“生态文明宜居之都”，以市容环卫、垃圾分类、治水提质等为重点，聚焦精细化管理，强基础，补短板，严执法。积极持续推进共建共治共享的新型治理格局，探索物业城市管理模式，全面推进全域治理体系，推进辖区整体品质提升，使居民获得感和幸福指数日益提高。

一是融合辖区800多个公安监控视频资源及40个地面监控点，活用综合治理平台数据对辖区市容环境突出问题巡查点位进行梳理，快速识别发现超门线经营、乱摆卖、垃圾桶满溢等常见的市容问题，并对门前三包、占道收购废品等盲点痛点开展有效专项治理行动，强化环卫执法力度，完成扬尘污染、泥头车、垃圾站、农贸市场周边、扫黄打非等专项整治行动，加大巡查力度及整改力度，进一步改善居民居住环境，提升辖区环境质量，从而提升辖区居民幸福感和获得感。

二是以街道智慧城市管理中心建设为契机，运用大数据智能信息，协同治理市容秩序、工地扬尘治理、共享单车乱停放和违法建设防控等工作，提高综合执法数字化建设，熟

练掌握案源管理、案件办理、调查取证、执法监督、复议诉讼五大功能模块为支撑的网上执法办案平台，**进一步加强城市治理，从而提升辖区居民安全感。**

三是不断完善巡查机制，提高巡查效率与力度，杜绝新增违法用地和违法建筑。合理安排巡查队员，在辖区内开展日常巡查工作，着重对辖区重点区域进行定点巡查，做好拍照留底工作并制作巡查记录台账；开展“前置管理”工作，对宝能公馆、安峦公馆等重点区域进行摸排登记，一旦出现违法违规建设行为立即上报、查处；依托高空鹰视 AR 视频系统（24 个鹰眼摄像头）等科技手段，使违法建设行为无处遁形，**提高巡查效率，保障国有储备地安全。**

四是规范城市管理行政执法行为，充分发挥律师在预防和化解矛盾纠纷、维护社会和谐稳定中的重要作用，保护公民、法人和其他组织的合法权益，推进城管法治建设。2021 年香蜜湖街道执法案件立案数由 30 余宗下降至 10 余宗。

2 可持续影响

（1）市容环境管理机制改革

一是开展全域治理物业 360 指数测评工作，建立每月环卫指数测评分析会制度，通过月度分析会传达市容环境管理相关要求。

二是建立施行市容环境管理制度。街道管家将对辖区所有单位开展环卫测评工作，每日检查结果于当天反馈至各管理单位。同时针对硬骨头、屡次不改等问题，通过建立“管

家发现问题-城建办跟进处理-执法队执法处罚”闭环，确保问题落实整改到位。

三是建立奖惩机制。检查月度得分率低于 90%累计超过三次的，将进行通报批评、处罚、发整改通知函；全年累计两次被通报批评的，将约谈该管理单位的上级单位分管领导，并建议更换该单位负责人；全年累计三次被通报批评的，将联合小区业委会对该单位或公司执行退出机制，并向区住建局发函建议将该管理单位纳入诚信黑名单。

四是建立上门送服务机制，城市管家将市容环境管理考核标准传达至各管理处，通过现场培训，手把手指导各一线保洁人员，做好日常动态保洁及环境问题整改。

（2）街道综合行政执法体制机制改革

一是通过多方位培训、老带新进行片区轮岗锻炼、一线执法实践和军事化大练兵等方式，打造过硬的执法队伍，提升一线执法能力。

二是法制案审建立了执法中队预审、综合室初审、司法所(法制科)审核的“三审制”，明确街道内部机构设置、科学合理确定职责分工，理顺法制审核、听证、行政复议、行政诉讼以及申请人民法院强制执行等制法工作机制，夯实规范执法基石。

三是首创街道重大行政决策群众评议制度，切实提升街道综合行政执法效能，实现监督执法效果、纪法效果、社会效果的有机统一。

四是运用街道智慧城市管理中心、香蜜湖一网统管系统

的大数据智能信息平台，推进违建鹰眼视频监控、网络化市容巡查、大数据分析辅助决策等先进技术，协同治理市容秩序、工地扬尘治理、共享单车乱停放和违法建设防控等工作，提高综合执法数字化建设，并充分运用网上执法办案平台，加强智慧执法，使信息技术成为实现综合行政执法规范化、精准化及智慧化的重要推力。

3. 满意度

根据匿名满意度调查结果，辖区居民对市容环境的满意度为 96.38%。

五、主要经验及做法

香蜜湖街道以中心城区现代化管理治理为指向，以“街社一体化”和街道综合执法改革为“双引擎”，全面开展城市环境品质提升行动，大力推进执法队伍“三化四有”建设工作，助力街道、执法队于 2020 年底，分别获得打造全国最干净城市三年行动“十佳街道”、城市环境品质提升三年行动“十佳标兵执法队”的荣誉称号。

2021 年，香蜜湖街道按照“城市管理应该像绣花一样精细”的要求，围绕区委关于大力建设物业城市的总体部署，持续推进中心城区基层管理机制改革探索，不断升级物业城市建设模式。

（一）深化“物业城市”改革，推进市容巡查勤务模式

一是推进“物业城市”在执法队建立城市智慧管理中心，聘请城市管家进驻管理中心，活用数据对辖区市容环境突出问题巡查点位进行梳理，利用辖区 800 多个公安监控视频资

源、18个高空鹰眼及40个地面监控点，逐步运用物联网技术、AI智能技术、5G网络等信息系统，快速识别发现超门线经营、乱摆卖、垃圾桶满溢等常见的市容问题，并对门前三包、占道收购废品等难点痛点开展有效治理行动，不断提升城市社区服务及管理精细化水平。

二是持续推进“物业城市”改革，创新项目化管理街道市容巡查工作，通过制定日常巡查管理机制、发放智慧化设备、开展大练兵演练等手段，进一步规范市容巡查团队工作细则，拓宽岗位职责，有效贯彻“全域治理”理念。辖区“三无小区”警校公寓全面纳管，以现有业主自治管理模式为基础，由物业城市运营商进行培训及协助，建立“四保一服”物业管理标准体系，全面提升小区物业服务的同时积极发挥居民自我管理、自我服务的自治作用。

（二）外规范内梳理加强法治建设，多方位培训推进综合行政执法改革

一是理顺健全街道法律事务分工机制，加强执法部门与街道法治部门司法所沟通交流，发挥司法所在应诉、听证、事项审核等方面的专业优势，内部加强驻队律师队伍建设，分模块精准对接各类执法事项，优化办案流程，街道行政执法案卷评查得分大幅提高。贯彻落实“将矛盾化解于苗头”，执法过程注重普法宣传，引导群众认识法理、自我改正，违建自拆率及事件整改率均有效提高。

二是依托驻队律师团队开设“香蜜湖法治大讲堂”，系统进行执法新增事项和新修订法律法规的业务培训，主动参

与城管、水务、住建、文体、生态环境部门组织的业务训练，强化执法案件“深圳法治政府信息平台”一网通实操，以老带新组织新入队执法员进行片区轮岗锻炼、一线执法实践和军事化大练兵，全方位打造过硬的执法队伍，确保街道综合行政执法“放得下、接得住、管得好”。

（三）“以法促拆、以拆促清”，打赢香蜜湖度假村综合整治攻坚战

香蜜湖执法队“以法促拆、以拆促清”，全力推进香蜜湖度假村综合整治拆除行动。截至2021年年底，已平稳推进汽车市场转移安置，清拆违法建筑50万平方米，清理违法建筑侵占土地135万平方米，完成了全部整治任务，高效完成深圳国际交流中心、改革开放展览馆土地清理任务，基本完成深圳金融文化中心、国际演艺中心土地清理任务，实现“零暴力抗法、零极端事件、零安全事故、零政府赔偿、零行政复议”。为快速腾挪中心城区国土空间创造了良好的条件，增强了城市可持续发展的空间支撑能力，助力发挥“双区建设”核心引擎作用。

六、存在的问题及原因分析

（一）个别考核指标同比标准降低，与提质增效改革目标不够匹配

对比2020年度的《香蜜湖街道市容秩序辅助管理购买服务合同》（简称“原合同”）以及2021年度《福田区香蜜湖街道市容巡查勤务模式（物业城市管理）服务合同》（以下简称“新合同”），其中，原合同约定投入人数共计76人

(每家 19 人), 简单计算人均人成本 6.63 万元, 并约定“少于合同约定人数的, 每少一人每月减扣相应服务费”; 新合同约定投入人数为 80 人, 简单计算人均年成本为 6.66 万元, 与上年基本持平, 但合同中约定了“项目在执行过程中可根据实际情况增效减员, 但减员不得低于招标文件要求的 80%, 即 65 人”的条款, 且没有少人减扣相应服务费用的约定条款, 人员投入管理条件更为宽松, 相对人均成本也有所增加, 详见表 5。

表 5 关于合同中配备人员的相关条款的对比分析

2020 年原合同	2021 年新合同	对比分析
<p>第八条 辅助管理单位每月派出服务人员人数不得少于《香蜜湖街道市容秩序辅助管理购买服务合同书》约定的人数。各责任中队应当加强派出服务人员人数核查, 少于合同约定人数的, 每少一人每月减扣相应服务费。</p>	<p>本项目拟配备人员不少于 80 人(含 1 名项目负责人, 即街道总管家), 其中需满足 1 名街道总管家, 9 名社区管家, 每个社区拟安排社区专员(市容专员)不少于 7 人, 驻队人员不少于 7 人;……项目在执行过程中可根据实际情况增效减员, 但减员不得低于招标文件要求的 80%, 即 65 人。</p>	<p>人数核查约束力降低, 较原合同缺少了费用减扣约束条款</p>
<p>第九条 辅助管理单位当月派出服务人员少于约定人数五分之一的, 街道执法队对其给予书面警告。经两次警告拒不整改的, 街道有权立即终止合同, 并要求辅助管理单位承担相应的违约责任。</p>	<p>乙方每天派出服务人员人数不得少于 80 个。甲方将不定时对派出服务人员人数进行核查, 少于约定人数 80%的, 甲方对其给予书面警告。经两次警告拒不整改的, 甲方有权立即终止合同, 并要求中标人承担相应的违约责任。当考核对象在一个月连续三天或一个月累计五天, 每天派出市容巡查员人数均低于或等于考核主体要求人数的三分之二, 考核主体可单方面立即终止与考核对象的购买服务合同。</p>	<p>2020 年度原合同条款设置不严谨, 在 2021 年度进行了修订和进一步细化, 相对要求更为严格。</p>

同时, 对比分析两个年度的考核评分结果应用情况, 发

现 2021 年度考核结果在 90 分以上的标准相对宽松，终止合同的考核分数由 80 分降低至 50 分，考核结果应用的力度有所下降。但在 90 分以下的考核力度有所加大，基础服务保障力度得到有效强化，详见表 6。

表 6 关于合同中考核评分结果扣减费用约定的对比分析

2020 年原合同	2021 年新合同	对比分析
95-100 分，不扣款	90-100 分，100%支付	提升了 90-95 分档的付款比率，该层级考核约束力略有降低。同时，临界分值设置不够严谨，没有明确是否包含。
90-95 分（不含），按 100 分满分计算，每扣一分折扣 300 元（最大扣款金额 10 分*300 元/分/105000 元*100%=2.86%）		
85-90 分（不含），按 100 分满分计算，每扣一分折扣 400 元（最大扣款金额 15 分*400 元/分/10500*100%=5.71%）	80-89 分，按照月度服务费用的 90%支付	90 分以下的考核扣款力度加大，基础服务保障力度得到有效强化。
85 分以下，按 100 分满分计算，每扣一分折扣 500 元（最大扣款金额=100 分*500 元/分/105000 元*100%=47.62%）	70-79 分，按照月度服务费用的 80%支付	
	60-69，按照月度服务费用的 50%支付	
	50-59，按照月度服务费用的 50%支付	
0-49，按照月度服务费用的 50%支付		
第十六条改进措施。当月得分低于 80 分时，街道执法队向相应的辅助管理单位发出书面的改进意见，同一辅助管理单位一年内被两次提出书面改进意见的，下年度不再续签合同，同一服务商一年内第三次被提出书面改进意见的，街道有权立即终止合同。	当考核对象月度绩效分数低于 50 分(含 50 分)时，考核主体向考核对象发出书面整改意见；连续三个月月度绩效分数低于 50 分(含 50 分)，考核主体可单方面立即终止与考核对象的购买服务合同；累计三个月及以上月度绩效分数低于 50 分(含 50 分)，考核主体可从下一月度单方面终止与考核对象的购买服务合同。	终止合同的考核分数由 80 分降低至 50 分，考核结果应用的力度有所下降。

根据深圳市城市管理和综合执法局官网发布的街道环境卫生测评排名中显示，2021年度香蜜湖街道在全区10个街道中排名第5，较2020年排名第一下降了4个名次。

原因分析：2021年度为实施“物业城市”改革新模式的第一年，还在尝试阶段，虽然取得了较多成效，同时也存在较多不成熟的地方，需要通过后续的经验积累不断优化和沉淀。月度考核作为履约质量保障的重要手段，确保考核指标的科学、合理、有效实施就尤为重要。考核即是约束、也是激励，但罚款不是目的，正向激励供应商协助做好市容巡查工作，才是考核的根本目的。如何在激励和约束中取得平衡，用好财政资金，是一项长期的课题。

（二）合同倒签、款项支付不及时，影响项目效益

一是合同签订及备案不及时，合同管理不规范。例如，市容巡查勤务模式（物业城市管理）项目于2021年2月24日中标，服务期限为2021年3月1日至2022年2月28日。首先，合同签订日期起为2021年4月15日，晚于合同履约开始时间，与合同第十三条“自双方签字并盖章之日起生效”规定不符，合同尚未生效即开始执行，不符合合同管理相关规定；其次，该合同于2021年6月30日在区政府采购中心备案完成，晚于合同签订后1个月，时间略有滞后。

又如，街道办与广东首胜律师事务所签订的《香蜜湖街道“律师驻队”项目法律服务合同》，服务期限自2021年1月1日至12月31日，经查，该合同未写签订日期，但根据合同审批日期为2月9日可合理推测，该合同签订日期晚于

合同履行开始时间 1 月 1 日，与合同第十三条“自双方签字并盖章之日起生效”要求不符。

二是合同付款滞后情况较为普遍。例如，市容巡查子项目预算已于年初全额下达，2 月份的费用应于 3 月份支付，但实际上深圳铁鹰安检保安服务有限公司、深圳市中邦盾保安服务有限公司于 2021 年 8 月申请支付，深圳市南山区保安服务有限公司、深圳市福田区保安服务有限公司于 9 月份支付，滞后于合同约定时间 5-6 个月。后续供应商深业物业集团有限公司 3 月份费用于 7 月份支付，8 月份分笔支付 4-7 月费用，9 月份方开始趋于正常按月结算。

又如《香蜜湖街道“律师驻队”项目法律服务合同》，该合同主要服务方式为驻点服务，乙方按服务期限履约，通常情况均应按合同约定及时付款，但本合同第一笔款项于 2021 年 6 月开票并申请付款，实际款项于 10 月 26 日支付，严重滞后于合同约定的“于合同签订之日起 15 日内支付首款”（合同开始日期为 1 月 1 日），第二期款于 2021 年 12 月 27 日支付，严重滞后于合同约定的“合同签订三个月后支付第二期款”。

再如，支付国有储备地巡查驻点服务费，也存在 4-7 月未能按期付款的情况，详见表 7。

表 7 国有储备地巡查驻点服务费支付情况表

付款月份	费用期间	支付金额（万元）
2021 年 3 月	2020 年 12 月	3.9641
2021 年 8 月	2021 年 1-2 月	4.1667
2021 年 9 月	2021 年 3-5 月	6.2500

付款月份	费用期间	支付金额（万元）
2021年9月	2021年6-8月	6.2500
2021年11月	2021年9-10月	4.1667
2021年12月	2021年11月	2.0833
合计		26.8808

上述合同均为服务合同，合作供应商主要成本为人员工资，而合同付款期限滞后，首先就增加企业资金成本，加大了企业经营压力，与当前优化营商环境等相关政策要求不符；其次，款项支付不及时不符合合同约定，管理不规范，且存在违约等法律风险；最后，预算支出进度不及时，影响财政资金支出效率，与预算管理要求不符。

原因分析：经了解，合同款项普遍延期支付主要原因为街道办领导更换影响，单位负责人尚未到位，未能签批导致付款程序无法完成，造成付款进度滞后。

（三）绩效目标编制不完善，预算绩效管理能力有待进一步提升

本项目年度总体目标申报内容不完整，缺少主要工作目标；年度绩效指标设置内容不完整，与资金投入不匹配，与项目实际不符。详见表8。

表8 城市综合执法项目绩效目标设置问题分析

年度总体目标	申报内容			存在的问题
	保障行政执法队员培训等工作进行。			目标内容不完整，与资金投入不匹配
年度绩效指标	二级指标	三级指标	年度指标值	指标内容不完整
	数量指标	组建督导员队伍人数	≥400人	
		行政执法队执法员培训	20人	
	质量指标	执法案件合格率	≥90%	指标设置不完整，缺少重要内容
		督导人员覆盖率	100%	
时效指标	督导人员到位及时性	每日一次		

	成本指标	成本控制率	≤100%	指标不够细化，考核作用不强
	社会效益指标	提高就业率	通过储备地守点和勤务模式安保，有效提高就业率	
		防止国有储备地的流失	通过对国有储备地加强监管，有效防止国有储备地的流失	
		提升市民幸福指数	通过城市建设管理，有效提升市民幸福指数	
满意度指标	辖区居民满意度	≥90%		

原因分析：二级项目的绩效目标，主要由三级子项目的绩效目标，按照重要性、明晰性和准确性等原则，进行汇总提炼而成。上一级项目的绩效目标编报质量，受到下一级的子项目绩效目标编报质量的影响，究其原因，主要有以下三点：一是子项目绩效目标本身编制不完整，无指标可汇；二是在绩效目标汇总提炼时，未按照重要性原则，全部汇总关键内容与指标；三是绩效目标审核时，未与预算内容进行匹配性、适应性审核，导致未能发现指标内容缺失、遗漏的情况。业务人员和财务人员本身预算绩效管理专业水平的高低，是影响指标编制质量的核心因素，而在2020年度编报2021年度绩效目标时，单位人员绩效意识初步建立，绩效目标编制水平还较为薄弱，造成了目标编制的质量不高的情况。

七、有关建议

一是建议单位业务部门进一步深入研究市容巡查项目绩效考核标准的设计问题，可参考兄弟区域或其他城市优秀案例、适当引入专家咨询等，逐项分析指标的科学性、合理性和可行性，根据成本效益原则，以做好市容环境管理机制

改革，以提质增效为目的，让考核能够切实发挥提升项目实施质量和效果的作用。

二是建议进一步加强合同管理。首先，建议尽早开展采购活动，及时签订项目合同，待合同生效后再开始履约。对于延续的日常运行购买服务类项目，建议提前3个月进行采购；其次，建议及时支付合同款项，加快支出进度。根据《深圳市财政局关于进一步优化政府采购营商环境的通知》（深财购〔2021〕31号）“17. 加快资金流转。各采购人要及时支付采购资金，对于满足合同约定支付条件的，采购人应当自收到发票后30日内将资金支付到合同约定的供应商账户，不得以机构变动、人员更替、政策调整等为由延迟付款，不得将采购文件和合同中未规定的义务作为向供应商付款的条件。对于长期服务类项目，采购人应当提高合同款项的支付频次，原则上按月据实支付。”如遇领导更换等特殊情况，建议可采用集体决策、临时授权等方式，不影响正常的资金支付，确保优化营商环境政策和预算管理要求落实。

三是建议加强绩效目标管理，充分发挥绩效目标导向作用。绩效目标的设置是预算绩效管理的核心，也是做好全过程预算管理的基础。建议全面设置符合项目业绩水平和实际的年度总体目标、绩效指标和目标值，尽量细化、量化，便于考核。如，完善年度总体目标，补充设置可持续影响指标，优化成本指标、社会效益指标等。根据目标导向原则实施和评价项目，确保项目管理有标准、项目实施不偏离、目标完成有保障。

附件 1 市容巡查勤务模式（物业城市管理）合同约定关键内容

三、项目所依据及参考的标准

《深圳市环境卫生质量标准》（试行）、《深圳市道路绿化精细化养护管理办法》、《深圳市保洁环卫作业规范》（试行）、《深圳市市容巡查员管理办法》（试行）、《深圳市环境卫生指数测评方案》《深圳经济特区市容和环境卫生管理条例》等。……

四、项目技术要求

（一）“城市管家”运行模式

1. 城市管家智慧化管理制度:搭建城市管业运营中心，在街道建立城市智慧管理中心，城市管家进驻管理中心，活用数据对辖区市容环境突出问题巡查点位进行机理，利用辖区 800 多个公安监控视频资源、18 个高空鹰眼及 40 个地面监控点，逐步运用物联网技术、AI 智能技术、5G 网络等信息系统，打造线上线下、虚实结合的智慧化综合治理平台，快速识别发现超门线经营、乱摆卖、垃圾桶满溢等常见的市容问题，并对门前三包、占道收购废品等难点痛点开展有效治理行动。

2. 城市管家市容环境卫生品质管控制度:智慧平台、巡检制度、城市智慧管理中心“事件处置分析情况”工作汇报制度。

3. 城市管家市容环境卫生月度品质分析与培训会议制度:街道月度品质分析会、社区月度品质分析会、城市智慧管理中心调度会、周度品质管控小组例会、责任主体单位培训制度。

4. 责任主体单位奖惩制度:激励机制、惩罚机制。

（二）人员及车辆配套设备要求:

本项目拟配备人员不少于 80 人(含 1 名项目负责人,即街道总管家),其中需满足 1 名街道总管家,9 名社区管家,每个社区拟安排社区专员(市容专员)不少于 7 人,驻队人员不少于 7 人;城市管家人员入职需提交健康证明,并安排每年体检一次,费用从管理费中列支。项目在执行过程中可根据实际情况增效减员,但减员不得低于招标文件要求的 80%,即 65 人。

乙方还须为巡查员配备雨具、电筒等作业工具、护身工具和其它采购单位认为需要的设备。

乙方须为项目服务配备必须得巡查车、电瓶等车辆及配套设备的配置工作,并通过采购单位的验收。

(三)城市管家物业要求

城市管家将对街道 21 个老旧小区做到每日必巡、每周一会,建立找问题、齐探讨、必落实的良性工作制度。对于城市管家在城市管理工作中,必须做到日日有小结,事事有处理,时时有跟进、件件有闭环。

1. 垃圾收集点/垃圾分类的问题:城市管家将先沟通现场工作人员处理垃圾桶满溢、脏污、套袋、摆放及垃圾桶周边卫生的问题,检查垃圾桶点是否设置管理指示牌、毒鼠屋、冲水及排污设施,再联系该责任主体单位的第一负责人,对该区域责任主体单位进行垃圾收集点要求及垃圾分类规范的相关讲解,告知其各项标准与制度,解决硬件设施陈旧破损、周边设施加强建设的问题,推动垃圾收集点标准化、规范化。且将问题严重的垃圾收集点划为重点巡查范围并给出整改时间及建立台账的建议,若责任主体单位在城市管家巡查三次以上无整改效果或在规定时间内无整改行为,将统筹协调相关监管部门进行相

应的处罚措施。若该板块无责任主体单位则由甲方做统一规划。

2. 绿化提升问题:确保绿地、花坛、竹林无杂草、纸屑、枯枝枯叶、烟头等杂物。根据公共区域绿植生长习性、种植环境等因素制定科学养护流程及制度,保证及时施肥、修剪,做好病虫害防治。落实公园及公共绿地、花坛、树木的养护措施,及时修剪、更换、养护。

3. 常见垃圾问题与脏污现象:城市管家在品质管控巡查过程中发现可见范围内存在散在垃圾、暴露垃圾堆放、烟头口香糖等常见问题时,第一时间与该责任主体单位现场作业人员沟通协调解决问题并拍照取证存底,若沟通未果,城市管家应将照片上传公司智慧平台并立即与该责任主体单位第一责任人取得联系进行协商,督促其整改。并根据具体情况,协调联合社区工作站解决问题。如问题仍无法解决,则上报街道执法队等相关监管部门,并按“城市管家”模式中责任主体单位的奖惩机制落实。

4. 大件垃圾乱堆放:由城市管家负责联系责任主体单位,要求其规划好大件垃圾堆放区域,并设置大件垃圾投放点指示牌;若没有责任主体单位,将由甲方做统一规划。

5. 乱张贴、乱涂写、乱刻画:城市管家在巡查过程中发现乱张贴现象直接将其撕毁,发现乱涂写乱刻画等行为将联系责任主体单位第一负责人,以与本物颜色无差异的要求进行遮盖,并要求责任主体单位对该类型的问题及时发现、及时整改,并在易出现乱张贴、乱涂写、乱刻画区域设立“禁止乱张贴”等行为的指示牌或标语。

6. 乱挂晒问题:城市管家拟借助调动各方资源力量,通过“民生微实事”,帮助老旧小区建造统一的晾晒雨棚支架,解决老旧小区乱挂晒的问题。

7. 乱拉电缆电线:城市管家检查电缆电线有无广告标语及垃圾钩挂,并根据实际情况查看存在是否规整、是否电线外露等问题,出现广告标语及垃圾钩挂则现场直接解决并沟通现场作业责任人加强管理,若电缆电线出现其他安全隐患则第一时间联系责任主体单位第一责任人告知解决。

8. 横幅标语和宣传海报管理:若横幅标语与宣传海报有小幅度脱落范围或海报无破损,城市管家将根据现场情况将其整理或联系现场作检负责人规整,若大幅度脱落且破损城市管家将现场处理。

9. 垃圾分类点维护:城市管家定期在小区内普及生活垃圾分类和减量知识教育,强化居民社会服务意识和环境保护理念,切实提升居民综合素养,其次加强小区垃圾分类设施日常巡查。并可协调专业人员对有损坏的垃圾分类点相关设施及配件进行维护与清洁。

10. 厨余垃圾就地处理:城市管家宣传动员,在实现居民有效分类的基础上尝试开展小区堆肥,在厨余垃圾就地处理过程中,可通过协调街道社区通过“民生微实事”等利民政策解决堆肥过程中出现的技术问题,最终实现小区厨余垃圾就地处理自主管理。

11. 集中回收可回收垃圾:可通过“城市管家”中心统筹协调,在20个小区附近建立集中回收可回收垃圾点,以发布的相关垃圾分类条例及规定,设立标准化的集中收集点,并派驻专人将各小区的可回收垃圾进行再集中分类,推进生活垃圾分类减量,提高社区居民的环保意识和垃圾分类观念。

12. 垃圾分类宣传督导:城市管家充分利用制作宣传栏、展板、横幅、播放广播音视频及发放宣传单等一切可宣传手段,在小区项目内开展全方位,立体式的垃圾分类宣传。并提供各小区垃圾分类督导的

服务，增强小区居民垃圾分类意识及知识。

13. 公共区域交通功能规划: 城市管家在巡查过程中，遇到单车/电动车乱停放的问题城市管家拟借助调动各方资源力量，通过“民生微实事”帮助有需求的场所统一划线，并可提供相关服务，完善交通标示标线，优化小区停车情况及形象。发现长期停放车辆，及时联系责任主体单位负责人和车主查明原因，引导车主进行报废处理，解决车辆占位现象对长期停放车辆，进行登记和排查。对于老旧小区停车位紧张、找不到停车位的问题，居民可通过城市管家智慧端口“找车位”的功能查找附近区域内无车辆停放的车位。

14. 小区活动场地功能完善: 城市管家发现的小区公共活动区域如小区中心花园、宅前绿地、入口、通道、儿童活动区及健身场地等功能性不足等问题时，将协调责任主体单位，如责任主体。

(四) 城市管家公共安全要求:

乙方协助甲方及相关部门开展日常城市公共安全管理监督管理工作，利用其专业优势，对辖区的各公共安全管理主体进行赋能培训、现场检查，压实各主体单位的城市公共安全责任，规范城市公共安全管理流程。

(五) 城市管家市容环境巡查要求:

1. 市容环境巡查基本要求。针对派出服务人员选拔、管理，要求遵纪守法，品行良好，无违法纪录;身体健康，形象良好，无纹身，作风正派，吃苦耐劳，有较强的事业心、责任感。乙方需对派出服务人员进行统一培训，考核合格后发给上岗证件;硬件配备，乙方必须为派出服务人员配备统一的工作服装和必要的交通、通信以及取证等设备，但不得使用与城管执法有关的标识或字样。派出服务人员离岗

或者被解聘、辞退后，应当收回其上岗证件及服装。

(1)服从管理，听从命令，令行禁止。熟悉本职工作，熟练掌握应对突发事件的能力。

(2)着装规范，举止文明。上班时间一律穿着制服；协助管理时要文明，态度不蛮横，用语黑礼貌；执勤时要求精神状态良好，举止文明，严禁玩手机、听音乐、勾肩搭背、嬉笑打闹、公共场所抽烟等不文明行为。

(3)严格纪律，严禁吃、拿、卡、要，索取财物。工作期间不经批准不得脱岗、离岗、串岗；严禁借工作之便收受好处；严禁出现被公众投诉或媒体曝光的情况。

2. 市容环境巡查基本职责。

(1)乙方根据执法队确定的重要地点和敏感时段，派出相应人员24小时值守和不间断巡查。派出服务人员要确保在相应地点、规定时段以宣传、劝导、教育等手段对违法当事人进行反复说服劝导以制止违法行为，完成值守任务。无法完成的应立即向执法队责任中队或值班中队报告情况。责任中队或值班中队拒绝出勤或者不及时出勤的，守点人员要及时向分管领导汇报，请求帮助，不得擅自放弃履行职责。

(2)对于敏感性时段(早晚班、节假日、市容环境检查期间等)，执法队通知派出服务人员重点驻守的点位(学校、公园、市容环境检查区域、数字化平台重点检查网格范围等)，乙方须高度重视，保证人员到位，不得出现无人驻守或无法守住的情况。

(3)说服、教育与劝导服务

通过主动巡查、守点等方式对责任区内有以下行为的单位、组织机构和个人，在10分钟内安排社区专员到达现场并对实施行为的单

位、组织机构和个人进行说服、教育、劝导、阻止，促使有关单位、机构和个人遵守城市管理及街道综合执法方面的法律法规，并将涉嫌违反城市管理及街道综合执法方面的法律法规的行为报告给街道执法队：

- 1、商场、门店超出门、窗外墙摆卖、经营；
- 2、占用城市道路及其两侧、人行天桥、人行隧道、绿化地和其他公共场所堆放物品、摆摊设点、销售商品；
- 3、在城市道路及其两侧的护栏、电杆、树木、绿篱等处架设管线，晾晒衣服、物品；
- 4、占用人行道、城市道路两侧、公共场所、绿化地、城市规划待建地、预留地搭建临时建(构)筑物等设施；
- 5、运载余泥渣土、泥土、沙石、水泥、垃圾的机动车辆沿途泄漏、散落；
- 6、在临街建筑物、构筑物一层的外墙、阳台、窗户上堆放、悬挂有碍市容的物品，设置有碍市容的设施；
- 7、在临街建筑物小区周围设置实体围墙；
- 8、损坏城市道路照明设施；
- 9、未经城市管理行政主管部门批准设置大型户外广告；
- 10、在户外设置经营性条幅、标语、气球、彩旗、充气式设施等广告设施；
- 11、在户外派发经营性宣传品；
- 12、不及时修复或者拆除陈旧、残缺、脱落、易倒塌的户外广告；
- 13、在建(构)筑物外墙、市政公用设施、管线等户外设施、树木、地面上张贴、涂写、刻画；

- 14、侵占、损坏城市绿化用地，擅自改变城市绿化用地用途；
- 15、攀摘公共树木的枝叶花果；
- 16、向城市绿地内抛撒杂物；
- 17、践踏竖有禁止性标志的城市绿地；
- 18、在城市绿地上行驶、停放车辆；
- 19、在城市绿地上摆摊设点、销售商品；
- 20、损坏古树名木，未经主管部门批准砍伐、迁移城市树木；
- 21、在非指定场所放置、倾倒、焚烧垃圾或者其他废弃物；
- 22、向城市道路、公共场所倾倒、排放废水、污水、污物；
- 23、向雨水管道倾倒、排放余泥渣土或者其他废弃物；
- 24、随地吐痰、便溺；
- 25、乱吐、乱扔香口胶渣、甘蔗渣、瓜果皮核、纸屑、烟头或者其他废弃物；
- 26、从临街门店向街道清扫垃圾；
- 27、在居民区及其周围饲养蜜蜂；
- 28、犬只及宠物的携带者不及时自行清除宠物在道路、道路两侧和公共场所产生的粪便；
- 29、犬只进行户外活动时，未由成年人率领；
- 30、犬只进行户外活动时，未为犬只携带号牌、束犬链；
- 31、在户外携带烈性犬而不将犬只装入犬笼(或者为犬只戴嘴套、束犬链)；
- 32、废品收购单位不加强场地管理，影响市容，污染周围环境；
- 33、城市垃圾运输车辆沿途飞扬、泄漏和污水滴漏，裸露、吊挂垃圾；

- 34、随地遗弃死畜死禽；
- 35、在垃圾筒、垃圾收集点内捡拾垃圾，污水井内打捞泔余；
- 36、在街头、路面、灯光夜市摆卖、兜售非法出版物；
- 37、在街头、路面、灯光夜市未经批准进行营业性演出；
- 38、擅自生产、经营、储存烟花爆竹；
- 39、占用城市道路及其两侧和其它公共场所，以及居民区、城中村等场所非法摆卖或屠宰活禽；
- 40、协助开展流浪乞讨人员的救助及劝导工作；
- 41、按照规定其他应当由采购方履行的城市管理综合执法职责；
- 42、协助完成采购方交办的其它工作任务。

3. 市容巡查人员约定。乙方每天派出服务人员人数不得少于 80 个。甲方将不定时对派出服务人员人数进行核查，少于约定人数 80% 的，甲方对其给予书面警告。经两次警告拒不整改的，甲方有权立即终止合同，并要求中标人承担相应的违约责任。配备要求：1. 遵守中华人民共和国宪法、法律、法规。2. 自愿从事市容巡查工作，遵守纪律，听从指挥，品行端正，勇敢机警。3. 年龄在 50 周岁以下的中国公民。4. 身高 1.65 米以上，身体健康(持区(县)级以上人民医院出具的体检合格报告)，体形端正，无残疾。5. 具有高中或中专以上文化程度。6. 具有综合执法工作经验者优先、退伍军人(或武警)和深圳市户籍人员优先。7. 受过刑事处罚，劳动教养、少年管教，有犯罪嫌疑尚未查清的，受过党(团)纪律处分的，曾被辞退或开除的均不得雇用。8. 中国籍男性公民占总服务人数 95% 以上。9. 具有保安员上岗证。符合上述条件的，具有：1. 保安员职业资格证书(保安员五级或以上)的人员优先；2. 年龄在 40 周岁以下的优先；3. 退伍军人优先。

4. 市容巡查绩效考核:对派出服务人员的履约情况实施监督考核。坚持“公平、公正、公开”的原则,落实目标责任制,每年度开展12次月考核,采取量化计分扣款的形式,确保工作质量和效果。具体绩效考核参照附件《香蜜湖街道市容巡查勤务模式(物业城市管理)绩效考核方案》实施执行。

5. 违建巡查:协助执法队对辖区违章、违法建设行为进行制止;积极配合执法队工作,在违建业主尚未完全清拆前,督促相关物业管理处禁止违建业主运送建筑材料或施工人员进入现场继续抢建;协助开展调查取证、勘验见证、送达见证等工作。

6. 环境卫生:协助执法队对辖区范围内各小区红线内的环境卫生问题协调物业管理处解决。

7. 门前三包:协助执法队与辖区内的沿街门店或单位签订“门前三包”责任书;协助执法队督促责任单位落实“门前三包”辖区管理责任制。

8. 食品药品安全:成立食品药品安全协管员队伍,积极开展协助执法、隐患排查、信息报告和宣传引导等工作,配合职能部门做好辖区食品药品安全工作。

9. 疫情防控工作:建保工作的账,成立防疫工作小组,明确责任,每日关注疫情动态。

(六)培训相关队伍

包括环卫工人、社区专员、网格员等。

(七)规范城市管家行为

包括劳动纪律规范、仪容仪表规范、言谈举止规范、因公外出规范、职业道德规范等。

(八) 完善城市管家管理制度

包括巡查制度、考核制度、培训制度(内部/外部)、上报制度、会议制度等。

附件2 “律师驻队”项目服务内容明细

1. 提供法律咨询，对街道执法队日常管理常遇到的法律问题提供口头咨询意见或非正式的书面意见，包括行政执法过程中有关事项的合法性和合理性、预测可能发生的法律风险、提前安排落实风险防范措施、解答有关法律法規和政策的规定、提供具体法律条文依据、协助落实法律解决方案和参考意见等。

2. 向街道执法队提供国家有关法律法規信息，应执法队要求，就管理中的法律问题、重大决策、行政执法行为、业务合同以及对外包行业单位监管处罚扣款等事项提出书面法律意见，或者对决策进行法律论证。

3. 应街道执法队的要求，对其起草或者拟发布的各类执法文书进行审核，从法律方面提出书面的修改或补充建议，出具首胜所法律意见书。

4. 应街道执法队的要求，对相关执法过程中有关事项及相关当事人出具首胜所律师函。

5. 协助街道执法队做好案卷评查工作，并定期组织开展队内案卷自评工作。

6. 驻队律师依法对执法队案卷进行评查，出具书面法律意见并签字。

7. 每月开展普法宣传与执法培训一次。协助街道城管执法队伍做好普法宣传教育工作，增进市民群众对执法工作的理解和支持。协助组织法制员、执法队员、协管员等进行执法培训，提升执法队伍整体执法水平。

8. 开展一次案审研讨会。由派驻律师发起案件，会前由派驻律师收集需要讨论的问题，会上律师团队提出处理建议。

9. 协助处理相关法律事务。按照法律服务协议相关规定，代理行政诉讼、申请强制执行等。

10. 发挥参谋指导作用。指导街道城管执法人员履行职责，就执法前的实施方案和执法后遇到的法律疑难问题提供专业建议和意见。

11. 针对蜜湖街道执法队新增至20大项的职责范围提供相应法律服务。

12. 接受街道执法队委托，提供一定时期内针对特定重大事项的法律服务，协助街道执法队履行相关工作职责。

13. 香蜜湖街道办执法大队交办的其它工作事务。

附件3 项目支出绩效自评表

项目支出绩效自评表

项目名称	城市建设和管理			项目金额	89826721.71			
主管部门	0402149			实施单位	深圳市福田区香蜜湖街道办事处			
项目资金 (元)		年初预算数	全年预算数	全年执行数	分值	执行率	得分	
	年度资金总额	28112400.00	33169921.71	29220921.57	10	0.88	8.80	
	其中：当年财政拨款	28112400.00	33169921.71	29220921.57	—	0.88	—	
	上年结转资金	0.00	0.00	0.00	—	1.00	—	
	其他资金	0.00	0.00	0.00	—	1.00	—	
年度总体 目标	预期目标			*实际完成情况				
	做好垃圾分类督导全覆盖工作，保障处于垃圾处理、垃圾分类投放点建设，每月进行红火蚁检查消杀工作；同时推动垃圾分类宣传，保障行政执法队员培训等工作进行。			通过本项目的实施，开展城市建设和管理工作，及时完成开展综合执法各项工作和监察，有效确保辖区安全稳定有序，使得辖区市容市貌满意度为97.76%。				
年度绩效 指标	一级指标	二级指标	三级指标	年度指标值	*实际完成值	*分值	*得分	偏差原因分析及改进措施
	产出指标 (50分)	数量指标	组件督导员队伍人数	≥400人	>400人	3	3	
			完成厨余垃圾就地处理设备	2个	2个	3	3	
			完成辖区垃圾分类投放点提升改造	352个	255个	3	2.17	偏差原因：年度设置目标过高，将去年已完成的投放点提升改造数量也加进来今年年初的目标。 改进措施：结合辖区垃圾分类投放点实际情况，更好地编制明年的目标。
			完成辖区11个老旧小区生活垃圾及全辖区厨余垃圾清运	11个	12个	3	3	
		红火蚁排查检查及消杀工作	每月1次	每月1次	3	3		

			生态文明建设宣传活动	2场	2场	3	3	
			行政执法队执法员培训	20人	20人	3	3	
		质量指标	执法案件合格率	≥90%	100%	3	3	
			督导人员覆盖率	100%	100%	3	3	
			辖区垃圾分类投放点提升改造达标率	100%	100%	3	3	
			老旧小区生活垃圾及全辖区厨余垃圾清运达标率	100%	100%	3	3	
			生态文明建设宣传活动验收合格率	100%	100%	3	3	
		时效指标	督导人员到位及时性	每日一次	每日一次	2	2	
			垃圾分类投放点提升改造及时性	2021年12月31日前	2021年12月31日前	2	2	
			厨余垃圾就地处理设备完成及时性	2021年12月31日前	2021年12月31日前	2	2	
			红火蚁排查检查及消杀工作开展及时性	每月1次	每月1次	3	3	
		成本指标	成本控制率	≤100%	<100%	5	5	
	效益指标 (40分)	经济效益指标	不适用	不适用	不适用	0	0	
		社会效益指标	提高就业率	通过储备地守点和勤务模式安保,有效提高就业率	有效提高	4	4	
			防止国有储备地的流失	通过对国有储备地加强监管,有效防止国有储备地的流失	有效防止	4	4	
			提升市民幸福指数	通过城市建设管理,有效提升市民幸福指数	有效提升	4	4	
			保持辖区环境卫生干净整洁	通过垃圾分类的开展,有效保持辖区环境卫生干净整洁	有效保持	4	4	

			推动全民参与爱护环境	通过宣传加强公众生态文明意识,有效推动全民参与爱护环境	有效推动	4	4		
	生态效益指标		提升空气质量及绿化率	通过垃圾分类提高节能减排效益,有效提升空气质量及绿化率	有效提升	10	10		
	满意度指标		辖区居民满意度	≥90%	97.76%	10	10		
	总分						100	98	—

填报说明:

1. 请填写或修改有浅蓝色底色的单元格。加*号的为必填项。其他单元格为系统自动带出数据,请勿作修改。
2. 三级指标可以根据实际情况进行删增行,系统将根据导入表格内容录入。
3. 【得分】要小于等于同一行的【分值】。
4. 三级指标的分值加总要等于其一级指标的分值。

备注:上表中,标颜色的为本项目相关指标。

附件 4 2021 年度城市管理综合执法项目绩效评价评分明细表

一级 指标	二级 指标	三级 指标	权 重	评分标准	评分过程	扣分描述	评分 结果
决策 (20 分)	项目 立项 (6 分)	立项 依据 充分 性	3	①本项目立项符合国家法律法规、国民经济发展规划和相关政策（0.5分）； ②本项目立项符合行业发展规划和政策要求（1分）； ③本项目立项与单位职责范围相符，属于部门履职所需（1分）； ④本项目与相关单位同类项目或部门内部相关项目不存在重复交叉（0.5分）。	本项目立项符合国家法律法规、国民经济发展规划和相关政策本项目为履职项目；符合行业发展规划和上级政策要求；项目内容属于香蜜湖执法队的部门职责范围；项目在香蜜湖街道全域范围内进行管理，与其他街道及区城管局等相关单位相关项目不存在重复交叉。	无	3
		立项 程序 规范 性	3	①本项目按照规定的程序申请设立（1分）； ②审批文件、材料符合相关要求（1分）； ③事前已经过必要的可行性研究、专家论证、风险评估、绩效评估、集体决策（1分）	本项目各子项目立项符合福田区项目立项审批程序，区政府、区财政局、区城管局等上级部门审批文件、材料齐全，年初预算及达到上会标准的子项目均经过街道办内部集体决策。因各子项目基本是按照上级工作要求、在规定的预算标准内进行支出，且均为延续性项目，2021年无需开展可行性研究、事前绩效评估、风险评估等工作。	无	3

一级指标	二级指标	三级指标	权重	评分标准	评分过程	扣分描述	评分结果
		绩效目标合理性	4	①本项目绩效目标设置规范完整、具体明确（1分）； ②本项目绩效目标与实际工作内容密切相关（1分）； ③本项目绩效目标的预期绩效合理可测，与项目资金量、使用方向相匹配（1分）； ④绩效目标设置可行，实现的可能性充分（1分）。		本项目年度目标设置内容不完整，基本未能体现项目重点工作内容，本指标扣3分。	1
	绩效目标 (8分)	绩效指标明确性	4	①本项目设置的绩效指标将项目总体绩效目标细化分解（1分）； ②本项目设置的绩效指标通过清晰、可衡量的指标值予以体现（2分）； ③本项目设置的绩效指标与项目目标任务数或计划数相对应（2分）。	本项目设置了数量、质量、时效、成本、社会效益和满意度等年度绩效指标，将项目总体绩效目标进行了细化分解；绩效指标与合同约定内容相对应，如数量指标为项目合同交付成果。	产出指标中缺少市容巡查等重要内容相关指标，指标不完整，难以指导和考核项目实施，扣1分；本项目建立了多种政企合作的工作模式，建立了多项工作机制，但未设置可持续影响指标，酌情扣0.5分。	2.5

一级指标	二级指标	三级指标	权重	评分标准	评分过程	扣分描述	评分结果
	资金投入 (6分)	预算编制科学性	4	①本项目预算编制符合区财政部门当年度关于预算编制的原则和要求(1分)； ②本项目预算内容与项目内容匹配(1分)； ③本项目预算额度测算依据充分，并按照标准编制(1分)； ④本项目预算确定的项目资金量与工作任务相匹配(1分)。	本项目中主要子项目市容巡查、驻队律师及储备地日常管理的预算编制均符合区财政部门2021年度预算编制的原则和要求，预算内容与项目内容匹配，预算额度测算依据充分，并按照标准编制，预算确定的项目资金量与工作任务匹配。	无	4
		资金分配合理性	2	①预算资金分配依据充分(1分)； ②资金分配额度是否合理，与项目实际情况相适应(1分)。	本项目由多个子项目组成，资金分配额度合理，与项目实际情况相适应。	无	2
过程 (20分)	资金管理 (11分)	资金到位率	3	本项目资金到位率=(实际到位资金/项目预算)×100%(3分)。	本项目资金到位率=(708.8万元/708.8万元)×100%=100%	无	3
		预算执行率	4	本项目预算执行率=(本项目累计实际支出资金/本项目累计到位资金)×100%。	2021年全年预算708.8万元，实际支付707.561万元，预算执行99.83%。	无	3.99

一级指标	二级指标	三级指标	权重	评分标准	评分过程	扣分描述	评分结果
		资金使用合规性	4	①本项目资金的使用符合福田区财经法规和单位的财务管理制度规定（1分）； ②本项目资金的拨付有完整的审批程序和手续（1分）； ③本项目资金的使用符合项目预算批复和合同规定的用途（1分）； ④本项目资金的使用不存在截留、挤占、挪用、虚列支出等情况（1分）。	本项目预算下达后，主要根据合同约定进度，以及单位财务制度规定审批程序，进行付款申请。项目资金的拨付有完整的审批程序和手续。本项目资金使用符合预算批复和合同规定用途，不存在截留、挤占、挪用、虚列支出等情况。	个别资金于预算不符。例如，在项目中列支支出党建党史宣传墙费，扣1分。	3
	组织实施（9分）	管理制度健全性	4	①制定了业务管理制度或相关的管理规范（1分）； ②管理制度或规范具有良好的规范性和约束性（1分）； ③制定了相应的财务收支管理制度、政府采购管理制度、合同管理制度、资金管理制度、预算管理制度等（1分）； ④内部管理制度合法、合规、完整（1分）。	街道办制定了相应的财务收支管理制度、政府采购管理制度、合同管理制度、资金管理制度、预算管理制度，内部控制制度较为健全；按照《深圳市市容巡查员管理办法（试行）》《街道综合行政执法考评方案》《香蜜湖街道市容巡查勤务模式（物业城市管理）绩效考核方案》等业务制度进行业务管理与考核，具有良好的规范性和约束性。	部分内控制度更新不及时，存在一定的管理漏洞，影响相关管理工作，扣1分。	3

一级指标	二级指标	三级指标	权重	评分标准	评分过程	扣分描述	评分结果
		制度执行有效性	5	①严格按照政府采购制度、合同管理制度等规范，组织购买本项目服务并签订服务合同（2分）； ②签订的项目服务合同条款合理、规范，符合项目实际情况（2分）； ③单位按照相关监管要求落实本项目监督管理工作（1分）。	本项目按照政府采购制度进行采购，并签订了服务合同；合同条款基本合理、规范，符合项目实际；街道照相关监管要求落实本项目监督管理工作。	多个项目合同存在倒签、款项支付不及时、备案不及时等问题，且个别合同存在个别内容不完整或者不清晰的情况，扣2分。	3
产出（32分）	产出数量（10分）	实际完成率	10	①完成12个月的市容巡查月度考核，每月一次（2分），每少一个月扣0.2分。 ②市容巡查人员到岗率达到100%（2分），每少一人扣0.1分。 ③市容巡查老旧小区覆盖数量达到21个（1分），每少一个扣0.1分。 ④律师驻队率达到100%（1分），未完成扣1分。 ⑤每月完成一次普法宣传与执法培训（1分），每少一次扣0.1分。 ⑥开展一次案审研讨会（1分），未完成扣1分。 ⑦完成12个月的储备地管理情况月报表（1分），每少一个月扣0.1分。 ⑧其他工作数量完成率100%（1分），每少一项扣0.1分。	根据各子项目的完成情况，本指标不扣分	无	10

一级 指标	二级 指标	三级 指标	权 重	评分标准	评分过程	扣分描述	评分 结果
	产出 质量 (8 分)	质量 达标 率	8	①市容巡查项目每月考核结果得分大于 90 分（3 分），每有一个 月未达 90 分，扣 1 分，扣完为止。 ②市容巡查投入人员资质合格率 100%（1 分），否则不得分。 ③驻队律师人员资质合格率 100%（1 分），否则不得分。 ④执法案件合格率 100%（1 分），否则不得分。 ⑤国有储备用地日常管理质量合格率大于 90%（1 分），否则不得 分。 ⑥其他项目验收合格率大于 95%（1 分）	根据各子项目的完成情况，本指标不扣分	无	8
	产出 时效 (8 分)	完成 及时 性	8	①市容巡查项目实际完成时间与计划完成时间完全匹配（4 分）； ②律师驻队项目实际完成时间与计划完成时间完全匹配（1 分）； ③国有储备地日常管理实际完成时间与计划完成时间完全匹配（1 分）； ④其他零星项目实际完成时间与计划完成时间完全匹配（2 分）。 实际完成时间：项目实施单位完成该项目实际所耗用的时间。 计划完成时间：按照项目合同约定完成该项目所需的时间。	本项目各项工作均及时开展，按计划进度 完成，本指标不扣分	无	8

一级 指标	二级 指标	三级 指标	权 重	评分标准	评分过程	扣分描述	评分 结果
	产出 成本 (6 分)	成本 节约 率	6	<p>①市容巡查项目总成本节约率大于 2%，得 1 分；</p> <p>②市容巡查项目人均成本节约率大于 2%，得 1 分；</p> <p>③驻队律师项目成本结余率大于 2%，得 1 分；</p> <p>④项目总成本节约率大于零，得 3 分。</p> <p>成本节约率小于等于 0，得 0 分。</p> <p>计算说明：成本节约率=[(计划成本-实际成本)/计划成本]×100%。</p> <p>实际成本：项目实施单位如期、保质、保量完成既定工作目标实际所耗费的支出。</p> <p>计划成本：项目实施单位为完成工作目标计划安排的支出，一般以项目预算为参考。</p>	<p>①市容巡查项目预算 544 万元，实际合同金额 532.8 万元，成本节约率为 2.06%；</p> <p>②市容巡查项目人均年成本为 6.66 万元，区级预算批复标准为 9.71 万元，成本节约率为 31.41%；</p> <p>③驻队律师项目预算 50 万元，实际合同金额 57.9 万元，成本节约率为 4.2%；</p> <p>④项目总预算为 708.8 万元，实际支付 707.561 万元，成本节约率为 0.17%。</p>	无	6

一级指标	二级指标	三级指标	权重	评分标准	评分过程	扣分描述	评分结果
效益 (28分)	项目效益 (28分)	社会效益	12	①提升辖区群众的获得感、幸福感、安全感（3分） ②2021年度，在全市街道环境卫生测评中的排名情况与上年偏差值在正负3个名次以内（3分） ③2021年度街道执法案件立案数较2020年下降（2分） ④通过街道综合行政执法体制机制改革，实现监督执法效果、纪法效果、社会效果的有机统一（2分） ⑤国有储备地加强监管，有效防止国有储备地的流失（1分） ⑥通过市容巡查勤务模式和国有储备地驻点等购买服务方式，提高辖区就业率（1分）	2021年，香蜜湖街道办严格贯彻落实上级重要指示精神，全力推进疫情防控和经济社会发展工作，同时紧紧围绕“全国最干净城市”和“生态文明宜居之都”，以市容环卫、垃圾分类、治水提质等为重点，聚焦精细化管理，强基础，补短板，严执法。积极持续推进共建共治共享的新型治理格局，探索物业城市管理模式，全面推进全域治理体系，推进辖区整体品质提升，使居民获得感和幸福感日益提高。规范城市管理行政执法行为，充分发挥律师在预防和化解矛盾纠纷、维护社会和谐稳定中的重要作用，保护公民、法人和其他组织的合法权益，推进城管法治建设。 2021年香蜜湖街道执法案件立案数由30余宗下降至10余宗。	2021年度，在深圳市城市管理和综合执法局官网发布的街道环境卫生测评排名中显示，香蜜湖街道在全区10个街道中排名第5，较2020年排名第一下降4个名次，扣3分。	9

一级指标	二级指标	三级指标	权重	评分标准	评分过程	扣分描述	评分结果
		可持续影响	8	通过改革运行模式，建立可持续发展的管理机制，保障和提升辖区市容秩序和环境卫生整体管理水平。 ①市容巡查模式改革带来的可持续影响（4分） ②街道综合行政执法体制机制改革带来的可持续影响（4分）	建立了城市管家智慧化管理制度、城市管家市容环境卫生品质管控制度、城市管家市容环境卫生月度品质分析会与培训会议制度、责任主体单位奖惩制度；建立了执法人员培养机制、法制案审“三审制”、重大行政决策群众评议制度和智慧执法机制，保障和提升辖区市容秩序和环境卫生整体管理水平。	无	8
		满意度	8	辖区居民满意度 $\geq 95\%$ ，得10分；每降低一个百分点扣一分，扣完为止。	根据满意度调查结果，本项目满意度结果为96.38%	无	8
合计			100	-	-	-	88.49