自治区自然资源厅2024年办公楼维修

改造项目（安全加固及外立面改造）

绩效评价报告

一、基本情况

**（一）项目概况**

**1.项目背景**

自治区自然资源厅办公楼位于乌鲁木齐市天山区金银路56号，始建于1998年，共19层，总建筑面积13,029.78平方米。2021年，新疆建设工程质量安全检测中心对办公楼进行结构安全检测鉴定，《办公楼鉴定报告》评定办公楼结构安全等级为C级。为消除安全隐患，节约能源资源，恢复使用功能，满足办公需求，经自治区机关事务管理局批准，进行办公大楼的结构加固及外立面改造，保障人员的生命和财产安全。本项目于2024年3月30日开工建设。11月20日通过五方认证竣工。

**2.主要内容**

本项目的主要建设内容包括结构加固、外立面改造及内部恢复处理。加固总面积达7,651.60平方米；外立面改造展开面积为10,140平方米。本项目资金主要用于上述结构加固、外立面改造及内部恢复等工程的相关费用，包括工程施工费、材料设备费、监理费等。

**3.项目实施情况**

为保障项目顺利推进，自治区自然资源厅成立了以二级巡视员为组长，厅办公室主任、机关服务中心负责人等为副组长，多部门人员参与的项目建设管理组织机构，明确了项目组长、副组长及施工管理组、搬迁保障组、消防安全监督组等各小组的职责分工。施工单位、监理单位等参建各方按照相关法规规范，实行项目法人责任制、招标投标制、建设监理制和合同管理制，在项目管理、资金管理、质量管理、安全管理等方面建立了完善的制度体系，确保工程建设规范有序开展。绩效目标为2024年完成结构加固及恢复工程，以及办公楼外立面改造 ，以保障人员人身安全。

**4.资金投入及使用情况**

本项目预算批复总金额为2,894.70万元，资金来源包括专项资金和自筹资金两部分。其中，专项资金年初安排预算1,182万元，实际支出1,182万元，预算执行率为100%；自筹资金1,712.70万元，实际支出991.60万元，预算执行率为57.90%。截至 2024年12月31日，项目实际到位资金2,894.70万元，实际总支出2,173.60万元，结余资金721.10万元，总体资金执行率为75.09%。

**（二）项目绩效目标**

**1总体目标**

通过实施自治区自然资源厅办公楼维修改造项目，完成规定的结构加固及外立面改造工程，消除建筑结构存在的安全隐患，提高建筑结构的承载能力和抗震能力，恢复办公楼使用功能，满足办公需求，从而保障厅机关干部职工及来厅办事人员的人身安全，同时节约能源资源。

**2.年度目标**

根据自治区机关事务管理局《关于下达2024年区直机关办公用房维修改造项目计划的通知》，2024年需完成以下目标：完成自然资源厅办公楼结构加固及恢复工程；完成办公楼外立面改造工程；确保结构加固工程自检验收合格、外立面改造工程自检验收合格；项目按计划开工和竣工，合理控制办公楼结构加固及恢复成本、外立面铝板幕墙相关工程经费；提升建筑结构的承载能力和抗震能力，切实保障厅机关干部职工及来厅办事人员人身安全，提高厅机关干部职工对该工程的满意度。

二、绩效评价工作开展情况

**（一）评价目的、对象和范围**

**1.评价目的**

依据项目预期目标等，对维修改造内容及资金使用全过程综合评价，检验目标达成与管理规范性，总结经验、发现问题并提建议，为后续项目及财政安排等提供参考。

**2.评价对象**

本次绩效评价的对象为新疆维吾尔自治区自然资源厅2024年办公楼维修改造项目所涉及2,894.70万元资金，包括专项资金1,182万元和自筹资金1,712.70万元（含三个单位的自筹金额）。

**3.评价范围**

涵盖工程建设及建后维护运维的资金支出，以及单位工作人员和周边群众对工程的满意度评价。

**（二）评价思路、重点和指标体系**

**1.评价思路**

围绕项目全流程，从决策、过程、产出、效益四环节，结合绩效目标，用科学指标体系和方法全面评估成效，总结经验、发现问题并提建议。

**2.评价重点**

包括决策的科学性与合规性、实施过程的管理情况、项目产出成果、实施产生的效益等方面。

**3.评价指标体系**

含4个一级指标（决策15分、过程20分、产出35分、效益30分）、14个二级指标及28个三级指标；在原指标基础上调整优化，补充相关指标，各指标分别对应不同的考核内容。

**（三）评价组织实施与方法**

**1.评价组织实施**

经历前期调研（收集资料、沟通核实）、实施方案编制（形成思路与方案并完善）、实地评价（多人工作组通过多种方式开展工作）、分析评价及报告撰写（汇总分析、撰写修改报告）四个阶段。

**2.评价方法**

采用比较法（横向和纵向对比）、公众评判法（多种方式了解情况）、综合评价法（结合指标体系打分），且评价抽样实现100%全覆盖，确保评价全面准确。

三、综合评价结论

**（一）综合评价结论**

新疆维吾尔自治区自然资源厅2024年办公楼维修改造项目绩效评价得分87.50分，评价等级为“良”。该项目的实施更新了办公楼老旧设施、优化了空间布局，提升了办公效率，改善了外观形象，增强了单位吸引力和影响力，营造了更好的办公氛围和对外形象。但也存在审批程序倒置、部分资金支付程序不规范、施工周期延误、制度落实不充分等问题。在设置的16个绩效评价指标中，12个全部完成，3个部分完成，1个未完成。

1. **指标分析**

**1.决策指标分析**

决策指标满分15分，实际得分13分，得分率86.67%。

项目立项：得分率80%。立项依据充分，符合相关文件要求，但存在立项程序不规范的问题，未获立项批复就提前开展招标和施工。绩效目标：得分率80%。绩效目标合理，与工作内容相关，但部分绩效指标存在逻辑错误；资金投入：得分率100%。预算编制科学，通过了论证且与项目内容匹配；资金分配合理，依据充分，适应项目实施内容。

**2.过程指标分析**

过程指标满分20分，实际得分17.80分，得分率89%。

资金管理：得分率83%。资金拨付及时，到位率100%；但预算执行率为75.09%，部分资金支付未严格执行内控制度，存在大额支付未按规定经厅党组会审定的情况；组织实施：得分率95%。管理制度健全，财务和业务管理制度合法合规；但存在未按合同约定逐月支付工程进度款的情况，绩效自评开展规范。

**3.产出指标分析**

产出指标满分35分，实际得分29.70 分，得分率84.86%。产出数量：得分率100%。结构加固及恢复工程、办公楼外立面改造均100% 完成计划内容；产出质量：得分率92.31%。工程验收合格，工程量变更及甩项管理合规，但存在项目竣工验收后固定资产未暂估入账的问题；产出时效：得分率60.91%。施工期间安全管理及时，但工程延期32天，且竣工后未按规定及时开展结算和财务决算；产出成本：得分率100%。实际成本控制在预算范围内，成本管理成效显著。

**4.效益指标分析**

效益指标满分30分，实际得分27分，得分率90%。社会效益显著，办公楼结构安全达标，办公环境安全性和服务效能提升，满意度较高，得分率100%；经济效益方面，虽有节能措施，但因新增设备导致电费上升，未达预期节能效果，得分率40%；生态效益良好，使用多种绿色建材，推动建筑改造绿色化、可持续化，得分率100%；可持续影响突出，建立长效运行机制，运维成本显著降低，得分率100%；满意度方面，工作人员和社会公众综合满意度达96.41%，得分率100%。

四、项目实施成效

自治区自然资源厅从多方面构建科学高效管理体系，保障办公楼维修改造项目高质量推进。

**1.创新建设管理模式，构建多方协同格局**

创新采用“政府主导、部门协同、企业参与、专家指导” 的多元格局，建立厅党组统筹决策、专班协调推进、现场工作组落实的三级联动机制。通过定期沟通会议和信息共享平台，促进多方紧密配合，有效解决跨部门协调问题，提升项目推进效率。

**2.压实包保责任体系，强化项目组织保障**

执行分管领导包保责任制，成立搬迁保障组、施工管理组等专项工作组，将责任分解到区域、落实到个人。分管领导定期调研督导，协调解决难题；各工作组发挥专业优势，分别负责人员搬迁安排、现场安全质量监管、消防设施规范改造、资金使用审核等工作，形成 “一级抓一级、层层抓落实” 的局面，为项目提供坚实组织保障。

**3.严守采购程序规范，强化质量成本管控**

在项目采购环节，严格遵循政府采购程序，通过竞争性磋商选定设计、施工、监理等单位，优选综合实力强、性价比高的合作方；设备采购纳入政府采购，利用规模效应降低成本。同时建立多层次监督体系，严格把关采购合同履行、设备验收等环节，确保采购合法合规，节约财政资金，提高采购效益。

五、发现的主要问题

**（一）审批程序倒置，责任落实不到位**

自治区自然资源厅在办公楼维修改造项目尚未获得立项批复的情况下，于2024年1至3月完成设计、造价等招标并提前开工，直至4月30日才获立项批复，违反“先立项、后实施”程序。由于办公楼瓷砖脱落存在严重安全隐患，为确保人员安全和年度目标任务完成，项目单位在尚未取得立项批复的情况下提前启动了招标和施工。

**（二）部分资金支付程序不规范，预算执行进度缓慢**

一是4笔超30万元的资金支付未按规定报厅党组会研究审定，涉及金额384.88万元，支付程序不规范。二是项目预算批复2,894.70万元，截至2024年12月31日，实际支出2,173.60万元，结余721.10万元，整体资金执行率75.09%，因结算分歧等导致资金执行进度缓慢。

**（三）施工周期延误，决算推进滞后**

一是项目计划工期至2024年10月19日，实际11月20日竣工，延误32天，原因包括施工人员不足、材料供应不及时等。二是2024年11月20日项目竣工验收，但截至2025年5月31日，财务决算编制仍未启动，因工程量变更多、核对耗时导致滞后。

**（四）制度落实不充分，合同履约存在漏洞**

一是2024年11月20日项目竣工验收交付后，截至2025年5月31日，办公楼未进行固定资产暂估入账，不利于国有资产监管。二是未按合同约定支付工程进度款，8-10月进度款拖延至12月支付，与施工单位进度慢、建设单位督促不及时有关。

六、建议

**（一）深化人员培训，规范流程管理**

一是加强对项目管理人员的培训，按照工程项目的正常流程及要求理清各环节应有的资料及前后时间关系，查缺补漏。调动项目经手人员及有关第三方单位重新调整或补充正确无误的资料，保障项目的全流程完整无误。二是各部门加强沟通，落实好各阶段的工作要求，确保走完前期流程后开始下一阶段的工作，保质保量按照要求完成工作任务，同时配备专人对档案资料进行管理和留存，以备后期检查。

**（二）规范资金审批，强化预算执行**

建议组织财务、项目管理等相关人员开展专题培训，明确重大资金支付的报审流程与责任，强化制度意识，每季度对资金支付情况进行检查，发现问题立即整改，杜绝类似问题再次发生。

自治区自然资源厅应加大资金支付统筹力度，提高资金使用效率，明确要求施工单位尽快提交完整结算资料，组织第三方审计机构完成审核，对审核通过的工程款在流程结束后尽快完成支付切实提升预算执行效率。

**（三）明确责任分工，加快决算进度**

一是自治区自然资源厅在后续维修改造项目中，应实施全过程进度管控，加强前期勘察设计，确保图纸精准，规范变更管理，同时要求施工单位动态调配人员、提前报备进度计划，监理单位每周核查执行情况，加强材料供应保障和进度预警，通过定期工程例会及时协调解决进度问题，实现全流程动态监控与闭环管理。

二是指派专人负责项目决算工作，细化职责分工。依据规定制定决算编制计划，倒排工期，明确各时间节点任务，加快完成项目财务决算工作，同时加强与财政、审计部门沟通，获取政策指导，确保按时完成合规决算。

**（四）强化固定资产管理流程，严格按照合同要求付款**

建议单位及时安排工作人员收集整理施工图纸、采购合同等相关资料，分类核算建筑成本、安装费用等构成项目，形成暂估入账清单。同时，积极与施工、监理、造价及审计单位等沟通协调，尽快完成工程结算和财务决算工作，为固定资产按实际成本调整暂估价值提供依据，同步更新资产管理系统，确保账实相符、流程合规。

在签订项目合同阶段，单位相关审核人员应关注合同价款的支付方式及支付比例，付款前由相关工作人员与项目实际进展逐一核对，确保符合合同约定。针对工程进度款支付滞后问题，明确每月工程进度统计、审核、支付的时间节点，确保按月完成支付，保障项目顺利进行。