

市直机关后勤社会化服务项目

一、项目基本情况

（一）实施情况

根据《郑州市市级财政全供单位办公区物业社会化管理办法》（郑财行〔2020〕90号），按照适者先行、逐步推进、标准统一、限额核定的原则，为保障机关办公后勤，市级财政全供单位物业管理服务将部分或全部交由社会专业化公司或劳务中介承担，以进一步推进市级财政全供单位办公区物业服务社会化、严格控制物业经费支出，努力降低机关后勤运行经费。

2021年预期目标：市直机关后勤社会化服务费用于保障市行政中心南北院、纬五路34号院、河南自贸区郑州片区、桐柏路18号院、市政协办公区（含文史馆）、郑州市政务服务中心等约38万平米办公区域的物业管理，市行政中心南北院、棉纺路20号院、干休所、淮河路53号院、淮河路67号院等集中办公区餐饮服务，市行政中心南北院安保服务以及市级周转房物业服务等。依据相关规定，对统管办公区物业、餐饮服务项目进行招标，对中标企业服务质量进行监管，为市直单位提供满意的物业服务和优良的办公环境。

（二）资金情况

1. 资金投入情况。2021年度郑州市市直机关后勤社会化服务经费共计5462.7万元，涉及到的项目包含物业服务、餐饮服务、安保服务。

2. 资金使用情况。市直机关后勤社会化服务项目预算资金总额 5462.7 万元，实际支付 5002.25 万元，预算执行率 91.57%。

二、评价结论和主要绩效

评价工作组严格按照工作方案，采用比较法、因素分析法和公众评判法开展评价工作，通过解读相关文件、数据采集、问卷调查、访谈、数据分析和专家评估等方式，对 2021 年度郑州市市直机关后勤社会化服务经费项目绩效进行客观评价，评价认为本项目综合绩效良好，项目效益较为明显。该项目得分 88.02 分，总体评价结论为“良”。具体得分情况见下表。

| 指标 | A 决策 | B 过程 | C 产出 | D 成本 | E 效果 | 合计 |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| 分值 | 15.00 | 20.00 | 25.00 | 10.00 | 30.00 | 100.00 |
| 得分 | 14.00 | 15.92 | 23.5 | 7.6 | 27 | 88.02 |
| 得分率 | 93.3% | 79.6% | 94% | 76% | 90% | 88.02% |

主要绩效：本项目所包含物业服务、餐饮服务和安保服务均完成年度目标及合同要求。孵化物业服务企业均实现营收增长，受益群体满意度较好。

三、主要经验及做法

（一）剥离经营实体，实现管办分离

在郑州市市直机关后期保障工作中，郑州市事管局根据国家政策积极转变角色定位，推进机关后勤服务社会化，按照政事分开、事企分开、管办分离的要求，对原有管办一体的后勤服务保障模式进行了改革，剥离了事管局的物业企业

职能。随着职能转变，事管局将后勤服务工作重心转向对服务主体的监管，通过强化监管职能，精准角色定位，进一步提升机关后勤服务质量。

（二）制定物业服务管理办法，明确考核办法

一是制定物业服务管理办法。2015 年以来，参照社会行业标准，结合机关后勤服务特点，郑州市事管局制定《郑州市市直机关办公区物业管理办法》和《郑州市市直机关办公区物业费管理办法》，对适用范围、开放项目、服务标准、费用标准及结算方式等进行了细化明确，在一定时期内为规范物业服务监管起到了良好的效果。为进一步推进市级财政全供单位办公区物业服务社会化，严格控制物业经费支出，努力降低机关后勤运行经费，结合《郑州市市直机关物业费管理办法（暂行）》（郑财行字〔2014〕12 号）实际运行情况，郑州市事管局于 2020 年 10 月联合市财政局印发了《郑州市市级财政全供单位办公区物业服务社会化管理办法》（郑财行〔2020〕90 号），明确了物业服务社会化的实施原则、实施范围、服务项目和支出标准，进一步规范了全市市级财政全供单位的物业服务采购。

二是明确服务考核办法。为保证后勤服务质量，郑州市事管局一方面参照《全国物业管理示范大厦标准》，制定物业服务考核标准，对管理目标、权利义务、服务质量、管理制度、奖惩办法予以明确约定，不断强化对服务主体的监管。制定《郑州市市级财政全供单位办公区物业服务社会化管理办法》《物业服务考核办法》《餐饮服务监督考核制度》《安

保服务质量考核管理细则》等，各职能处室采取抽检、联检、月考、征询意见相结合的方式对服务企业的服务质量进行全程监管和评价。督促帮助各服务主体，充分利用微信平台、无线监控、电子巡更等，对服务项目进行智能化监管，进一步提升了服务监管的科学化、精细化水平。

（三）孵化现代化物业企业，企业运转高效灵活

郑州市事管局贯彻落实中央、省、市委关于事业单位分类改革、从事生产经营类事业单位改革，行政事业单位与所办企业脱钩改制等部署，将事管局原物业服务中心剥离为郑州郑勤物业管理有限公司和郑州市府润物业服务有限公司，有序推进经营类后勤事业单位转企改制。

目前，郑州郑勤物业管理有限公司现管辖 42 个项目，物业服务面积 185.3 万平方米，持有商业用房面积 2.7 万平方米。该公司通过了“三标一体国家质量体系认证、企业 AAA”信誉等级认证，并有多个项目获得“市优”荣誉。为中国物业管理协会会员单位、河南省物业协会会员单位、郑州市物业协会常务理事单位。公司 2020 年营收 4100 万元，利润 79.38 万元，2021 年营收 4843.2 万元，利润 296.1 万元，企业发展态势良好。郑州市府润物业服务有限公司现管辖 12 个物业项目，物业服务面积 28 万平方米，是郑州市物业协会先进单位，优秀会员单位，第六届理事单位。公司 2020 年营收 1734 万元，利润 108.3 万元，2021 年营收 2531.5 万元，利润 126.6 万元，企业经营状况良好。

四、存在主要问题

（一）项目决策层面

绩效目标设置的完整性有待提升。绩效目标设置不完整、存在漏项，如市行政中心安保服务、市级周转用房物业服务等子项目没有设置相应的目标，也没有设置相应衡量和考核的绩效指标，绩效目标设置规范完整性不足。

（二）项目实施过程层面

1. 服务承接主体履约不规范

项目在实际实施过程中存在服务承接主体转包行为，不符合“承接主体应当按照合同约定提供服务，不得将服务项目转包给其他主体”之规定。具体为：淮河路 53 号院办公区物业服务项目由中标企业“郑州市府润物业服务有限公司”转包给“河南圆方物业管理有限公司”。棉纺路 20 号院办公区物业服务项目由中标企业“郑州市府润物业服务有限公司”转包给“河南圆方物业管理有限公司”。郑州市档案馆物业服务项目由中标企业“郑州市府润物业服务有限公司”转包给“郑州郑勤物业管理有限公司”。桐柏路 18 号院办公区物业服务项目由中标企业“郑州市府润物业服务有限公司”转包给“河南圆方物业管理有限公司”。

2. 后勤服务社会化改革缺少顶层设计，范围有待扩大

后勤服务社会化改革缺少顶层制度设计，后勤社会化服务范围有待扩大。目前，除郑州市行政中心及少数市直统管办公区纳入后勤社会化服务由郑州市事管局统一管理外，其他市直单位尚未纳入集中统一管理范围。由于没有全部纳入后勤社会化服务，访谈中发现有执行标准不统一问题，如根

据后勤保密要求个别车辆设备不得进入政府部门办公区，但未纳入集中统一管理的办公区仍存在放行通过现象。

（三）成本控制层面

1. 后勤保障实际支出节约程度不够

2020 年度后勤维保发生费用共计 151.89 万元，2021 年后后勤维保发生费用共计 154.16 万元，费用增加。统管办公区 2020 年用水 38.87 万吨，用电 1508.84 万度，2021 年度用水 37.21 万吨，用电 1579.53 万度。2020 年水电费共计 1071.76 万元，2021 年水电费共计 1133.33 万元，费用增加。

2. 服务费用测算深度不足

以郑财招标采购-2021-43 A 包为例，项目招标时提出的岗位配置需求 205 人，没有明确用工定额依据，每年人工薪酬费用 921.19 万元测算深度不够。项目范围内树木、绿植、草坪绿化养护，除需列支 23 人工资薪酬外，另列绿化养护费 58.36 万元/年。保洁服务除需列支 82 人工资薪酬外，另列清洁卫生费 40.47 万元/年，其工作内容还包括约 60 个办公室室内保洁。

五、建议和改进措施

（一）项目决策层面

规范完整设置项目绩效目标。项目单位设置绩效目标要求做到全面完整规范，各子项工作任务在绩效目标中均要有所反映，同时，按照高度关联、重点突出、量化易评原则，合理设置相应的绩效指标。绩效指标要反映成本控制内容，明确绩效指标值设定依据和绩效指标值赋分规则。

（二）项目实施过程层面

1. 强化监管，规范承接主体履约行为

项目单位要加强对承接主体的监督管理，按照物业服务合同条款要求逐项检查落实。规范承接主体履约行为，严格把控项目实施过程，确保服务承接主体全过程规范履约，不得出现将服务项目转包给其他主体行为。

2. 深化改革，建立全市统一的后勤管理体系

建议郑州市事管局牵头起草并以市政府名义出具机关后勤社会化改革文件，以进一步深化郑州市市级财政全供单位办公区物业服务社会化改革。

制定全市统一的党政机关后勤服务标准，为市级各单位办公区预算核算、物业服务采购方式、物业服务监管考核提供制度依据。

（三）成本控制层面

1. 建立成本控制机制

严格落实政府“过紧日子”要求，提高成本控制意识，将耗材及能源支出控制在合理范围。建立成本节约监督考核机制，减少不必要支出，有效控制后勤保障实际支出成本。

2. 开展成本预算绩效分析

将成本理念和方法贯穿于预算管理各环节，运用成本效益分析法、作业成本法等成本预算绩效分析方法，科学测算、全面衡量社会化服务公司投入成本，合理设置成本、质量等方面的绩效目标及监督考核指标。优化完善预算项目成本支出标准，与后勤社会化服务标准相匹配。充分掌握和运用成

本变动的规律，寻找有效降低成本的途径和方法，实现降本增效的目的。