

关于部门项目绩效评价的调研报告

市城管委作为政府规范城市管理秩序的执行部门，其对公用设施管理、市容环境管理及执法是实现城市治理法治和良治的关键，进一步提高城管委绩效评价作用具有深刻的现实意义。一是有利于提高市城管委行政效能。不断优化管理流程，合理配置和使用资源，增强城管委工作的针对性和实效性，使问题发现更主动、部门职能更清晰、问题处置更高效；二是有利于转换市城管委管理理念。不断提升城管委形象，以公众满意度为导向，对社会公众负责，发展社会公共责任机制，建设公开、公正、公平的“服务型政府”；三是有利于提高城市管理效能。推进城市精细化管理，增强群众满意度，建设更加良好、更加现代化的城市管理体系，推进福州市新型城镇化发展进程。

2025 年福州市城市管理委员会主要任务是：深化拓展“三争”、全力“奋勇争先”，下足“绣花”功夫，统筹推进垃圾分类、环卫管理、市容市貌、市政管养、统筹城乡、队伍建设“六大重点板块”工作提质增效，助力打造有温度有品质有内涵、可阅读可漫步可回忆的“有福之州、温暖榕城”。围绕上述任务，重点抓好以下工作：垃圾分类保持全国前列；环卫管理更加提档升级；市政管养坚持为民便民；市政管养

更具安全韧性；城乡家园更加美丽宜居；城乡家园更加美丽宜居。根据工作任务，2025年编制部门预算资金12.3亿元，其中项目支出包括业务性和发展性两方面的支出，共计11.32亿元，涉及1000万以上重大项目共计16项，金额10.52亿元，其中：红庙岭中心“垃圾焚烧、炉渣、飞灰等BOT项目垃圾处置费用”、“餐厨、厨余、协同、大件（园林）等PPP项目垃圾处置费”、“第二轮渗沥液项目运维及处置费”、“红庙岭园区项目建设费用”；市政中心“福州市市政路灯电费”、“破路修复费”、“桥梁检测计划”、“市政设施正常维护小修费”、“市政维护设施大修和整治项目费用”；环卫中心“三环路保洁经费”、“市本级环卫基础设施建设”、“提升环卫水平补助五城区道路清扫保洁经费（转移支付）”、“补助五城区生活垃圾分类经费（转移支付）”、“补助五城区环卫基础设施建设费（转移支付）”；渣土中心“生活垃圾处理费回拨款（专户）”、“生活垃圾处理费回拨款（专户）转移支付）”。

一、绩效目标及指标设置

项目支出绩效指标体系从成本、产出、效益和满意效果四个维度设置考察，二级考察点在此基础上进行细分，三级指标根据项目的实际用途进行设置。通过绩效目标基本能体现绩效评价的对象计划在一定期限内达到预期目标。

1. 确定项目绩效目标。根据中长期工作规划、项目实施方

案等特别是与项目立项直接相关的依据文件，分析重点工作任务、需要解决的主要问题和相关财政支出的政策意图，研究明确项目的总体绩效目标，即总任务、总产出、总效益。

2. 分解细化指标。分析、归纳总体绩效目标明确完成的工作任务，将其分解成多个子目标，细化任务清单。根据任务内容，分析投入资源、开展活动、质量标准、成本要求、产出内容、产生效果，设置绩效指标。

3. 设置指标值。绩效指标选定后，应参考相关历史数据、行业标准、计划标准等，科学设定指标值。指标值的设定要在考虑可实现性的基础上，尽量从严、从高设定，以充分发挥绩效目标对预算编制执行的引导约束和控制作用。避免选用难以确定具体指标值、标准不明确或缺乏约束力的指标。

二、存在问题分析

1. 绩效考评指标设计不科学

根据提炼出的关键绩效指标进行考评，能够引导组织成员实施真正对组织有贡献的行为，从而达成组织战略目标。关键绩效指标的制定要遵循 SMART 原则（即具体的、可测量的、可实现的、相关的、有时限的），而该原则是目标设置理论在实践中总结和发展出来的。因此，目标设置理论所强调的——目标设置的参与性、难度、清晰度，也是关键绩效指标制定时要遵循的。但通过调研发现各绩效考评指标体系制

定过程中未能遵循科学的理论和方法，对目标设置理论的理解不充分，对关键绩效指标的把握不够到位，导致在部分项目中存在如：指标未涵盖专项目标，时效指标设置未反映项目或服务交付的及时程度和效率情况；质量指标设置未反映项目或服务达到的标准、水平和效果；其关键绩效指标体系未能与处置工作重点紧密结合。

2. 绩效考评资料不完整

我委通过单位自评、部门评价等方式对预算部门的项目组织开展的绩效评价，绩效自评质量有待提高。一是佐证材料质量不高，如自行统计材料未加盖单位公章、满意度调查过于简略、完成数据以情况说明的方式进行佐证。二是佐证材料的完成数据与自评填报数据不符。部分项目指标完成情况直接复制年初项目绩效目标值，未按照实际完成情况填写。

3. 绩效考评结果利用不充分

未建立考评结果分析反馈制度考评结果反馈是一个向考评对象传递动力（压力）、促进考评对象审思并完善自我绩效的过程，没有对考评结果进行深入分析并反馈给相关部门，导致考评结果中所蕴含的价值未被深入挖掘，从考评结果中获得的有利于决策的信息较少，相关部门的绩效无法得到针对性提升。

三、改进建议

1. 优化绩效考评指标体系

我委各单位对于绩效考评指标体系不能囿于现有标准，而应在巩固基础的同时进行动态发展，不断在实践中结合单位实际情况及时调整、修正。在这个过程中，各处室、业务经办都参与进来，紧紧抓住关键绩效指标，减少目标设置的随意性，确保绩效指标认可度、重点性、难度、明确度的有机统一，使绩效考评指标体系发挥最大的作用。

2. 突出关键绩效指标

关键绩效指标设置时要兼顾全面性与重点性的有效统一，不能因追求面面俱到而轻重不分。对完成重大活动保障、专项整治工作等重点工作，可以从“数量”、“质量”、“时效”、“社会效益”、“规范性”等方面进行关键绩效指标设置。

3. 提高指标挑战性

关键绩效指标经过选取、详细界定后，要充分发挥出绩效指标对组织成员主观能动性的提升作用，就应合理提升指标的难度。具体来说，应根据以往各责任部门（单位）的考评数据，并结合实践经验，合理划出各指标的目标指标值和挑战指标值，要求各责任部门（单位）严格达到目标指标值，并鼓励其达到挑战指标值。

4. 引入社会力量加强绩效考评

拓宽第三方独立机构等社会力量的参与渠道，将内部考

评与外部考评有机结合，推动考评主体多元化发展，形成多元共治、良性互动的良好局面，在行动上实现由“封闭考评”向“开放考评”的转变。对于一些较复杂、难以简单量化结果的工作，由权威专家进行专业判断、合理评价；对于考评结果的真实度、可信度，由权威专家进行验证，并根据考评结果出具针对性强、行之有效专业性建议，确保考评工作的科学性和公正性。

5. 充分运用评价结果

应强化我委绩效评价结果反馈应用机制，充分发挥绩效评价的最大价值。通过梳理项目绩效目标，形成较客观、全面的评价结果，促进相关单位改进管理方式，以优化行政资源，提高工作效率，为各单位下一年预算安排及项目绩效目标编制提供参考和依据。预算执行单位应将评价结果作为本单位、本处室完善政策、改进管理、提高预算和绩效目标编制质量的重要依据。对评价中发现的问题，要提出整改措施，并限时整改到位。