

枣庄市财政局

重点 项目 绩效 评价 报告

(资产管理类)

2023年度

枣庄市行政中心办公大楼锂电池组 UPS 储能
设备安装项目

绩效评价报告

第三方机构名称：山东中亿源联合会计师事务所
(普通合伙)



项目主评人：_____



2024年7月

枣庄市行政中心办公大楼锂电池组 UPS 储能设备安装项目

绩效评价总览表

一、项目预算资金安排和使用情况	
项目名称：枣庄市行政中心办公大楼锂电池组 UPS 储能设备安装项目	
主管部门：枣庄市机关事务服务中心	实施单位：枣庄市机关事务服务中心
预算安排（万元）	548.185 万元
其中： (可根据资金来源、性质等分项填写)	一般行政管理事务预算资金 548.185 万元
实际支出（万元）	548.185 万元（预算执行率为 100.00%）
二、项目绩效目标	
<p>（一）绩效目标 保证行政中心办公大楼锂电池组 UPS 储能设备正常使用，对会议安全起到保护作用。</p> <p>（二）主要指标</p> <ol style="list-style-type: none">9 处办公楼会议室安装设备施工费用：≤550 万。会议室需安装施工的办公楼数量：≥9 个。9 处办公楼设备保修期：6 年。9 处办公楼会议室符合国家电器施工标准：符合。保证各办公楼会议室使用，减少楼内财产损失：完全保证。行政中心各办公楼工作人员对工作环境、场所满意度：90%。	
三、实施成效	
<p>通过项目实施，为行政中心 9 处会议室安装 UPS 储能设备，会议室设备更加完善，行政中心办公大楼 UPS 储能设备的正常使用，有力保障会议室用电设备正常使用及用电设备安全，有效减少因断电导致信号丢失、会议中断造成的不良后果，对会议安全起到有效的保护作用，对会议顺利进行起到了有利的保障作用。</p> <p>设备运行过程中，未发现相关安全隐患，设备故障率整体可控，采购设备的质量情况良好，调查满意度较高。</p>	

四、主要问题及有关建议

(一) 主要问题

1. 项目预算缺少完整、充分的测算过程及测算依据

项目立项前以申请报告的形式经市委领导批准，申请报告中列示锂电池组 UPS 储能设备 550 万元，无具体设备明细、无具体设备配备标准，数据来源不明确，无具体成本估算依据。

2. 政府采购合同签订不及时，供应设备后补签合同，合同约定履约时间早于合同签订日期、未按照招标文件要求时间及时完成项目实施。

根据招标文件要求，中标通知书发出 10 个工作日内签订合同，20 日内完成供货及安装调试，中标通知书于 2 月 23 日发出，按招标文件要求时间应于 3 月 9 日前签订合同，3 月 29 日前完成供货及安装调试。

(1) 政府采购合同签订不及时，供应设备后补签合同

枣庄市机关事务服务中心与山东润霖建设有限公司签订的政府采购合同签订时间为 2023 年 6 月 14 日，晚于招标文件要求政府采购合同签订时间。销售单日期为 2023 年 3 月 20 日，且 2023 年 4 月 23 日枣庄市机关事务服务中心向枣庄市财政局提交关于申请行政中心办公区维修费的函中记录“现已对市政大厦 5 处会议室、会展中心 2 处会议室等 9 处会议室安装配备锂电 UPS 储能供电设备”。政府采购合同为供应设备后补签。

(2) 未按照招标文件要求时间及时完成项目实施

枣庄市机关事务服务中心与山东润霖建设有限公司签订的政府采购合同中约定供货期为 4 月 13 日，晚于招标文件要求的供货及安装调试时间。

(3) 政府采购合同约定履约时间早于合同签订日期

枣庄市机关事务服务中心与山东润霖建设有限公司签订的政府采购合同签订时间为 2023 年 6 月 14 日，合同中约定的供货期为 4 月 13 日，合同约定履约时间早于合同签订日期。

3. 工程结算审核报告后附签证单未写明具体日期

2023 年 6 月 15 日，山东永诚工程咨询有限公司出具枣庄市行政中心办公大楼锂电池组 UPS 储能设备安装项目工程结算审核报告，审定结算造价 548.185 万元。报告后附工程量签证单无日期，无法依据工程量签证单确定施工日期、签证日期。

4. 政府采购合同约定保修期未达到绩效目标申报值

绩效目标申报表中产出时效指标“9 处办公楼设备保修期 6 年”，政府采购合同中约定“所采购与供应设备的质量保证期自验收合格之日起 UPS 2 年，锂电池系统 5 年”，未达到绩效目标申报表要求。

(二) 有关建议

1. 项目立项前进行充分调研，完善项目预算测算过程

项目立项前应明确采购范围与标准、进行充分的市场调研，了解所需设备的市场价格、性能参数、品牌信誉等信息。根据市场调研结果，合理预测设备价格。有效提高政府采购预算的准确性和合理性，促进财政资源的优化配置。

2. 及时规范签订政府采购合同，明确双方权利义务

规范签订政府采购合同是确保政府采购活动公开、公平、公正的重要环节，依据政府采购法、招标文件，遵循合法性原则、公平性原则、诚实信用原则签订政府采购合同，明确合同签订日期、履约日期，采购标的名称、数量、金额、付款进度等相关内容，按照相关要求及时规范签订政府采购合同。

3. 严格工程结算审核程序、规范工程结算签证

建立健全内部控制制度，规范变更签证流程。工程签证应实事求是，及时准确、规范合法，即签证内容必须真实反映工程实际情况，不得弄虚作假，签证应及时办理，避免事后补签，数据应准确无误、内容完整、资料齐全、描述清晰。项目单位应建立健全签证管理制度、明确签证的权限、程序和责任。

4. 合理设定绩效目标、加强采购及合同签订、执行管理

在设定绩效目标时，应充分考虑实际情况和限制条件，确保目标具有科学性和可操作性。可以邀请专家参与绩效目标的设定过程，提高目标的合理性和准确性。

严格按照设定的绩效目标进行招标采购，将需要中标供应商参与完成的绩效目标（如产品数量、产品质量、保修期等）作为采购条件列示在招标采购文件中，并严格按照招标采购文件要求签订政府采购合同。

对合同执行方进行严格的资质审查和能力评估，确保其具备完成绩效目标的能力。加强合同执行过程中的监督和检查，及时发现问题并采取措加以解决。建立健全风险管理机制，应对可能出现的不可抗力因素。建立激励和约束机制，对于未达到绩效目标申报值的合同执行方，可以采取一定的惩罚措施。

5. 建立健全设备采购安装项目的全过程绩效管理

建立健全设备采购安装项目的全过程绩效管理，旨在确保采购的设备能够满足既定的绩效目标，提高财政资金的使用效益。前期准备阶段：明确采购需求，对实际需求进行深入调研，明确所需设备的具体性能、规格、数量等要求。基于调研结果，设定明确的采购目标和绩效目标，确保目标具体、可量化、可实现。采购实施阶段：按照规定的采购程序进行公开招标，确保采购过程的公开、公平、公正，同时将需要供应商参与完成的绩效目标融入招标采购要求。设备验收与安装阶段：组织专业人员对到货设备进行现场验收，检查设备外观、性能、配件等是否符合要求，记录验收结果和发现的问题，并及时解决发现的问题。建立设备绩效监控机制，定期收集和分析设备的使用数据、维护记录等信息，评估设备的绩效表现，以确保设备正常、安全运行，以满足既定的绩效目标。

五、评价得分和等级			
一级指标	指标分值	得分	得分率 (%)
决策	12	11	91.67%
过程	20	16	80.00%
产出	44	35	79.55%
效益	24	24	100.00%
合计	100	86	86.00%
绩效评价得分：86分 评价结果等级：良			

目 录

一、项目基本情况	2
二、绩效评价工作开展情况	5
三、评价结论及分析	10
四、项目实施成效	13
五、发现的问题及原因分析	14
六、相关建议	15

枣庄市行政中心办公大楼锂电池组 UPS 储能设备安装项目绩效评价报告

一、项目基本情况

(一) 项目概况

1. 项目背景

为确保行政中心办公区设施设备安全运行,避免市政大厦报告厅、会展中心国际会议厅等会议室发生停电、瞬断、电压波动等导致会议中断事故,枣庄市机关事务服务中心根据省委办公厅、市委办公室分别下发的《关于加强重要办公设施设备常态化巡检的通知》(鲁机发〔2021〕3685号),于2022年10月19日向中共枣庄市委申请行政中心办公区9处会议室配备锂电池组UPS储能设备。

2. 项目主要内容

2022年枣庄市机关事务服务中心联系国家电网对行政中心区供电设备进行了全面检测,根据检测报告,计划对会展中心大会堂、会展中心国际会议厅、市政大厦报告厅等9处会议室配备锂电池组UPS储能设备安装,安装地点及设备见下表:

安装地点	设备名称	数量
会展中心大会堂	UPS 电源系统	1 台

安装地点	设备名称	数量
	锂电池组	1套
	GBMS	1个
	锂电开机	1项
会展中心国际会议厅	UPS 电源系统	1台
	机架式锂电池系统	2套
市政大厦报告厅	UPS 电源系统	1台
	机架式锂电池系统	4套
大厦二楼九楼东西会议室，共 4个房间	UPS 电源系统	4台
	机架式锂电池系统	12套
政协 5 楼会议室	UPS 电源系统	2台
人大 5 楼会议室	机架式锂电池系统	2套

3. 项目实施情况

本项目实施单位为枣庄市机关事务服务中心。2022年10月19日枣庄市机关事务服务中心向中共枣庄市委提交关于申请更换行政中心办公区重要设施设备的报告，经市委领导批准并实施。2022年12月19日发布枣庄市行政中心办公大楼锂电池组UPS储能设备政府采购意向。2023年1月10日枣庄市机关事务服务中心党组会议研究通过行政中心会议室UPS储能设备采购安装事项，金额550万元，招标方式为公开招标。2023年1月29日委托山东耀顺安全管理咨询有限公司对本项目进

行招标，2023年2月21日对项目进行开标评审，确定山东润霖建设有限公司为中标单位，中标金额549.47万元。2023年6月15日山东永诚工程咨询有限公司对本项目进行审计并出具工程结算审核报告，审定结算造价548.185万元。2023年6月15日，枣庄市机关事务服务中心对项目进行验收。

4. 资金投入及使用情况。

2023年4月23日，枣庄市机关事务服务中心向枣庄市财政局提交关于申请行政中心办公区维修费的函，行政中心9处会议室锂电UPS储能供电设备费用548.185万元。2023年5月24日枣庄市财政局下达关于行政中心办公区维修费预算指标的通知（枣财资指[2023]15号），行政中心办公区9处会议室维修配备锂电UPS储能供电设备548.185万元。

2023年6月26日，枣庄市机关事务服务中心向山东润霖建设有限公司支付本项目款项548.185万元。

（二）项目绩效目标

1. 总体目标

保证行政中心办公大楼锂电池组UPS储能设备正常使用，对会议安全起到保护作用。

2. 年度目标

根据2023年度枣庄市行政中心办公大楼锂电池组UPS储能设备安装项目绩效目标申报表，本项目年度绩效目标指标如

下:

(1) 9处办公楼会议室安装设备施工费用: ≤ 550 万。

(2) 会议室需安装施工的办公楼数量: ≥ 9 个。

(3) 9处办公楼设备保修期: 6年。

(4) 9处办公楼会议室符合国家电器施工标准: 符合。

(5) 保证各办公楼会议室使用, 减少楼内财产损失: 完全保证。

(6) 行政中心各办公楼工作人员对工作环境、场所满意度: 90%。

二、绩效评价工作开展情况

(一) 评价目的、评价对象和范围

1. 评价目的

通过对2023年度枣庄市行政中心办公大楼锂电池组UPS储能设备安装项目专项资金开展绩效评价, 从项目支出的决策、过程、产出、效益四个方面进行客观、公正的评价, 总结项目实施过程中的经验, 有助于帮助项目实施单位查找项目管理中存在的问题, 并提出改进项目的立项决策、组织实施、运行管理的具体建议, 从而进一步加强项目管理, 加强财政支出管理, 提高财政资金使用效益, 提升政策实施效果, 促进项目实施管理工作, 并为下一步预算资金安排提供参考依据。

2. 评价对象

本次绩效评价对象为 2023 年度枣庄市行政中心办公大楼锂电池组 UPS 储能设备安装项目财政专项资金使用绩效。

3. 评价范围

评价范围包含 2023 年度枣庄市行政中心办公大楼锂电池组 UPS 储能设备安装项目的立项、绩效目标设立、资金投入、资金管理、组织实施、目标的实现程度及实施效果等方面，项目资金预算时间为 2023 年 1 月 1 日至 2023 年 12 月 31 日，评价基准日为 2023 年 12 月 31 日。

（二）评价思路、评价重点、评价指标体系和评价标准

1. 评价思路

绩效评价遵循以下基本原则：科学规范、绩效相关、公开透明、激励约束。在与枣庄市机关事务服务中心充分沟通的前提下，考虑完整性、重要性、相关性、可比性、可行性、经济性和有效性等因素，科学设置绩效评价指标，合理分配指标权重，明确评价标准，优先选取最具代表性、最能直接反映产出和效益的核心指标，充分体现和客观反映项目绩效状况，并根据本项目情况科学设置项目个性指标和否决性指标。

2. 评价重点

本项目为设备采购类项目，绩效评价指标设计重点在采购过程及成本效益指标。根据项目特点在指标体系设置采购管理个性指标，主要评价项目采购流程规范性、资金使用合规性、

合同管理的合规性和合同签订的及时性。本项目重点评价内容为通过采购安装 UPS 储能设备带来的产出和效益。在指标体系效益-项目效益-实施效益下设置设备安全性的否决性指标,以设备验收后是否出现影响参会人员安全及会议室其他设备安全的安全事故为标准评价设备安全性,在 UPS 储能设备使用期间出现任何一次安全事故,项目效益各项指标均为 0 分。

3. 评价指标体系

本次绩效评价指标体系参照财政部《关于印发〈项目支出绩效评价管理办法〉的通知》(财预〔2020〕10号)、枣庄市财政局关于印发《枣庄市市级项目支出绩效评价单位自评工作规程》和《枣庄市市级项目支出绩效财政评价和部门评价》的通知等政策文件具体要求,同时结合该项目的具体特点和行业属性,对指标进行细化和调整,最终确定本次绩效评价的指标体系。本次绩效评价指标体系包括 4 个一级指标、10 个二级指标、18 个三级指标、37 个四级指标。

(1) 决策: 主要评价项目立项依据的充分性、立项程序规范性、绩效目标合理性、绩效指标明确性、预算编制科学性,项目决策类指标分值为 12 分。

(2) 过程: 主要评价资金到位率、预算执行率、资金使用合规性、管理制度健全性、制度执行有效性、采购管理,项目过程类指标分值为 20 分。

(3) 产出：主要评价产出数量、产出质量、产出时效、产出成本，项目产出类指标分值 44 分。

(4) 效益：主要评价项目实施效益、满意度，项目效益类指标分值 24 分。

4. 评价标准

绩效评价结果采取评分和评级相结合的方式，总分设置为 100 分，分值和对应等级划分为四档：90（含）-100 分为优、80（含）-90 分为良、60（含）-80 分为中、60 分以下为差。

（三）评价组织实施与评价方法

1. 评价组织实施

（1）前期准备

前期准备工作包括成立评价工作组、开展前期调研、完善评价指标体系、制定评价方案等工作内容，是确保绩效评价质量的重要前提。

（2）现场评价

现场评价主要工作为与项目单位沟通项目情况，实施过程，收集项目相关材料，对项目材料进行初步分析，对项目所安装锂电 UPS 设备进行现场检查，进行满意度调查，形成调查问卷。

（3）非现场评价

非现场评价主要工作为对收集到的相关资料进行梳理、汇总。分析项目成果及效益，并查找项目存在的问题，以获取绩

效评价依据。

（4）综合分析

对现场评价及非现场评价收集到的相关资料、成果、效益及问题进行综合分析，得出评价结论及评价得分，最终形成评价结果。

2. 评价方法

绩效评价方法主要包括成本效益分析法、比较法、因素分析法、最低成本法、公众评判法、标杆管理法等，在与项目相关单位充分沟通，考虑完整性、重要性、相关性、可比性、可行性、经济性、有效性、效率性及可持续性等因素的基础上，根据项目情况，本项目重点采用成本效益分析法、比较法和公众评判法。从项目决策、过程、产出和效益四个方面对项目实施情况进行全面评价。

本项目绩效评价采用综合评分法，从项目决策、过程、产出和效益四个方面进行评价。项目决策、过程部分主要采用非现场评价方式，对枣庄市机关事务服务中心提供的有关项目资料，全面分析项目绩效目标实现程序，对立项、预算、招投标、合同、结算审计等相关资料进行评价。项目产出、效益主要采取现场评价方式，现场评价主要结合合同、结算审计、验收资料对行政中心 9 处会议室 UPS 储能设备进行现场查看，对照采购清单逐个核查，将查看会议室使用、维修记录及设备供货安

装记录与会议室设备相对比，并结合调查问卷对项目产出、效益进行评分。

（四）评价局限性

本次绩效评价采用定量与定性相结合的指标体系的打分评价。评价指标设置的科学合理程度会影响评价结果的科学性。另外，调查问卷的主观性会对此次绩效评价产生一定局限性。

三、评价结论及分析

（一）综合评价结论（附得分情况表）

该项目绩效评价得分 86 分（详见表 2 绩效评价得分表），评价结果为“良”。

枣庄市行政中心办公大楼锂电池组 UPS 储能设备安装项目

绩效评价得分情况表

一级指标	指标分值	得分	得分率
决策	12	11	91.67%
过程	20	16	80.00%
产出	44	35	79.55%
效益	24	24	100.00%
合计	100	86	86.00%

（二）指标分析（主要分析各项一级指标的得分和完成情况）

1. 决策指标分析

决策指标主要从项目立项依据的充分性、立项程序规范性、绩效目标合理性、绩效指标明确性、预算编制科学性等方面进行评价。项目决策类指标分值为 12 分，得分 11 分，得分率 91.67%。本项目立项依据充分，立项程序规范，项目立项前枣庄市机关事务服务中心组织相关单位对统管办公区重要设施设备进行了全面巡检，为避免突然断电情况造成丢失信号、会议中断等事故发生，整体排除配电设备安全隐患，经过市委领导批准，对行政中心会议室安装锂电 UPS 储能供电设备。绩效目标设置合理，有明确的绩效目标，项目立项设置年度绩效目标和具体绩效目标，项目绩效目标已细化分解为具体的绩效指标，并通过清晰、可衡量的指标值予以体现，绩效指标与项目计划数对应。预算资金 550 万元，预算市委领导批准，计划对行政中心 9 处会议室安装锂电 UPS 储能供电设备。计划采购内容与项目需求相匹配。但项目预算缺少完整充分的测算过程及测算依据，导致决策指标扣 1 分。

2. 过程指标分析

过程指标主要从资金到位率、预算执行率、资金使用合规性、管理制度健全性、制度执行有效性、采购管理等方面进行评价，项目过程类指标分值为 20 分，得分 16 分，得分率 80%。项目资金 548.185 万元全部到位，预算资金全部支出，资金通过银行转账支付至中标单位山东润霖建设有限公司银行账户，

预算资金全部用于本项目，资金使用符合规定，财务业务管理制度健全且执行有效。项目按照规定程序发布采购意向，经党组会议决议以公开招标方式采购，金额 550 万元，项目采购委托中介机构执行招标程序，在招标程序和结算验收方面存在瑕疵：（1）未及时签订政府采购合同扣 2 分（2）合同约定履约时间早于合同签订日期扣 1 分（3）结算审计签证单无日期扣 1 分。

3. 产出指标分析

产出指标主要从产出数量、产出质量、产出时效、产出成本等方面进行评价，项目产出类指标分值 44 分，得分 35 分，得分率 79.55%。项目已完成行政中心 9 处会议室 UPS 储能设备安装，完成率 100%；根据验收报告、结算报告记录，本项目所采购设备符合质量要求；设备安装调试完成及时性不符合招标文件要求，根据招标文件要求，中标通知书发出 10 个工作日内签订合同，20 日内完成供货及安装调试，中标通知书于 2 月 23 日发出，按招标文件要求时间应于 3 月 9 日前签订合同，3 月 29 日前完成供货及安装调试，但实际合同约定供货期为 4 月 13 日，晚于招标文件中要求的供货期，扣 2 分；合同约定设备保修期未达到目标值 6 年，合同中约定质量保证期自验收合格之日起 UPS2 年，锂电池系统 5 年，均未达到目标值要求，扣 6 分；项目采购成本未超过预算金额，成本节约

较招标控制价节约 0.33%，成本节约率得 1 分，扣 1 分。

4. 效益指标分析

效益指标主要从项目实施效益包括设备使用率、设备故障次数、设备安全性、服务对象满意度等方面进行评价，项目效益类指标分值 24 分，得分 24 分，得分率 100%。结合调查问卷、会议室使用记录、会议室设备维修检测记录等相关材料，行政中心 9 处会议室除会展报告厅、会展国际会议厅仅在召开大型会议使用外，其他会议室月均使用次数均超过 1 次，通过验收后在使用过程中未发生过设备故障，使用期间未出现安全事故，未影响会议安全及参会人员安全，通过调查问卷，满意度为 97%，超过绩效目标值满意度 90%，按比例计算为 4.85 分，综合考虑问卷调查的主观性，满意度指标未扣分。

四、项目实施成效

通过项目实施，为行政中心 9 处会议室安装 UPS 储能设备，会议室设备更加完善，行政中心办公大楼 UPS 储能设备的正常使用，有力保障会议室用电设备正常使用及用电设备安全，有效减少因断电导致信号丢失、会议中断造成的不良后果，对会议安全起到有效的保护作用，对会议顺利进行起到了有利的保障作用。

设备运行过程中，未发现相关安全隐患，设备故障率整体可控，采购设备的质量情况良好，调查满意度较高。

五、发现的问题及原因分析

(一) 项目预算缺少完整、充分的测算过程及测算依据

项目立项前以申请报告的形式经市委领导批准,申请报告中列示锂电池组 UPS 储能设备 550 万元,无具体设备明细、无具体设备配备标准,数据来源不明确,无具体成本估算依据。

(二) 政府采购合同签订不及时,供应设备后补签合同,合同约定履约时间早于合同签订日期、未按照招标文件要求时间及时完成项目实施。

根据招标文件要求,中标通知书发出 10 个工作日内签订合同,20 日内完成供货及安装调试,中标通知书于 2 月 23 日发出,按招标文件要求时间应于 3 月 9 日前签订合同,3 月 29 日前完成供货及安装调试。

1. 政府采购合同签订不及时,供应设备后补签合同

枣庄市机关事务服务中心与山东润霖建设有限公司签订的政府采购合同签订时间为 2023 年 6 月 14 日,晚于招标文件要求政府采购合同签订时间。销售单日期为 2023 年 3 月 20 日且 2023 年 4 月 23 日枣庄市机关事务服务中心向枣庄市财政局提交关于申请行政中心办公区维修费的函中记录“现已对市政大厦 5 处会议室、会展中心 2 处会议室等 9 处会议室安装配备锂电 UPS 储能供电设备”。政府采购合同为供应设备后补签。

2. 未按照招标文件要求时间及时完成项目实施

枣庄市机关事务服务中心与山东润霖建设有限公司签订的政府采购合同中约定供货期为4月13日，晚于招标文件要求的供货及安装调试时间。

3. 政府采购合同约定履约时间早于合同签订日期

枣庄市机关事务服务中心与山东润霖建设有限公司签订的政府采购合同签订时间为2023年6月14日，合同中约定的供货期为4月13日，合同约定履约时间早于合同签订日期。

（三）工程结算审核报告后附签证单未写明具体日期

2023年6月15日，山东永诚工程咨询有限公司出具枣庄市行政中心办公大楼锂电池组UPS储能设备安装项目工程结算审核报告，审定结算造价548.185万元。报告后附工程量签证单无日期，无法依据工程量签证单确定施工日期、签证日期。

（四）政府采购合同约定保修期未达到绩效目标申报值

绩效目标申报表中产出时效指标“9处办公楼设备保修期6年”，政府采购合同中约定“所采购与供应设备的质量保证期自验收合格之日起UPS 2年，锂电池系统5年”，未达到绩效目标申报表要求。

六、相关建议

（一）项目立项前进行充分调研完善项目预算测算过程

项目立项前应明确采购范围与标准、进行充分的市场调研，了解所需设备的市场价格、性能参数、品牌信誉等信息。根据

市场调研结果，合理预测设备价格。有效提高政府采购预算的准确性和合理性，促进财政资源的优化配置。

（二）及时规范签订政府采购合同，明确双方权利义务

规范签订政府采购合同是确保政府采购活动公开、公平、公正的重要环节，依据政府采购法、招标文件，遵循合法性原则、公平性原则、诚实信用原则签订政府采购合同，明确合同签订日期、履约日期，采购标的名称、数量、金额、付款进度等相关内容，按照相关要求及时规范签订政府采购合同。

（三）严格工程结算审核程序、规范工程结算签证

建立健全内部控制制度，规范变更签证流程。工程签证应实事求是，及时准确、规范合法，即签证内容必须真实反映工程实际情况，不得弄虚作假，签证应及时办理，避免事后补签，数据应准确无误、内容完整、资料齐全、描述清晰。项目单位应建立健全签证管理制度、明确签证的权限、程序和责任。

（四）合理设定绩效目标、加强采购及合同签订、执行管理

在设定绩效目标时，应充分考虑实际情况和限制条件，确保目标具有科学性和可操作性。可以邀请专家参与绩效目标的设定过程，提高目标的合理性和准确性。

严格按照设定的绩效目标进行招标采购，将需要中标供应商参与完成的绩效目标（如产品数量、产品质量、保修期等）

作为采购条件列示在招标采购文件中，并严格按照招标采购文件要求签订政府采购合同。

对合同执行方进行严格的资质审查和能力评估，确保其具备完成绩效目标的能力。加强合同执行过程中的监督和检查，及时发现问题并采取措施加以解决。建立健全风险管理机制，应对可能出现的不可抗力因素。建立激励和约束机制：对于未达到绩效目标申报值的合同执行方，可以采取一定的惩罚措施。

（五）建立健全设备采购安装项目的全过程绩效管理

建立健全设备采购安装项目的全过程绩效管理旨在确保采购的设备能够满足既定的绩效目标，提高财政资金的使用效益。前期准备阶段：明确采购需求，对实际需求进行深入调研，明确所需设备的具体性能、规格、数量等要求。基于调研结果，设定明确的采购目标和绩效目标，确保目标具体、可量化、可实现。采购实施阶段：按照规定的采购程序进行公开招标，确保采购过程的公开、公平、公正，同时将需要供应商参与完成的绩效目标融入招标采购要求。设备验收与安装阶段：组织专业人员对到货设备进行现场验收，检查设备外观、性能、配件等是否符合要求，记录验收结果和发现的问题，并及时解决发现的问题。建立设备绩效监控机制，定期收集和分析设备的使用数据、维护记录等信息，评估设备的绩效表现，以确保设备正常、安全运行，以满足既定的绩效目标。

- 附件：1. 枣庄市行政中心办公大楼锂电池组 UPS 储能设备安装项目绩效评价指标体系
2. 枣庄市行政中心办公大楼锂电池组 UPS 储能设备安装项目绩效评价得分表
3. 枣庄市行政中心办公大楼锂电池组 UPS 储能设备安装项目问题清单
4. 枣庄市行政中心办公大楼锂电池组 UPS 储能设备安装项目调查问卷分析报告

附件 1:

枣庄市行政中心办公大楼锂电池组 UPS 储能设备安装项目绩效评价指标体系

一级指标	二级指标		三级指标		四级指标		指标解释及评价要点	评分规则
	名称	分值	名称	分值	名称	分值		
决策	项目立项	5	立项依据充分性	4	项目立项合法性	1	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，得 1 分，否则得 0 分。 项目立项与部门职责范围相符，属于部门履职所需，得 1 分，否则得 0 分。 项目属于公共财政支持范围，符合中央、地方事权支出责任划分原则，得 1 分，否则得 0 分。 项目未与相关部门同类项目或部门内部相关项目重复，得 1 分，否则得 0 分。	
					项目立项与部门职责相关性	1		
					项目立项与财政支持相关性	1		
					项目立项是否重复	1		
			项目立项规范性	1	项目申请、设立过程是否符合相关要求，用以反映和考核项目立项的规范情况。			
	绩效	4	绩效目标	2	项目设置绩效目标	1	项目设置绩效目标，得 1 分，否则得 0 分。	

一级指标	二级指标		三级指标		四级指标		指标解释及评价要点	评分规则
	名称	分值	名称	分值	名称	分值		
	目标		合理性		项目设置的绩效目标是否与实际工作需求相关	1	项目设置的绩效目标需求相关，且符合项目设立的目的，得1分，否则得0分。	
			绩效指标明确性	2	绩效指标是否清晰、细化、可衡量等	2	(1) 是否通过清晰、可衡量的指标值予以体现。 (2) 是否与项目立项文件或计划数相对应。 每符合一项得1分，否则得0分	
	资金投入	3	预算编制科学性	3	项目预算是否经过科学论证或主管领导(部门)审批	1	项目预算经过科学论证或主管领导(部门)审批，得1分，否则得0分	
					预算内容与项目需求匹配性	1	项目预算内容与项目需求相匹配，符合项目需求，得1分，否则得0分	
					预算额度测算的充分性	1	项目预算额度有完整、充分的测算过程及测算依据，得1分，否则得0分	

一级指标	二级指标		三级指标		四级指标		指标解释及评价要点	评分规则
	名称	分值	名称	分值	名称	分值		
					政府采购意向发布规范性	1	<p>根据《财政部关于开展政府采购意向公开工作的通知》（财库[2020]10号）文件要求发布政府采购意向，得1分，否则得0分</p> <p>项目选择的采购方式符合政府采购法及相关政府采购政策的规定，得1分，否则得0分</p> <p>招标代理机构的选聘符合相关程序，代理合同要素填写完整、签章签字齐全，得1分，否则得0分。</p> <p>评价招标文件中不存在政府采购法及相关政府采购政策规定的违规情形，采购文件编制规范、合法。采购内容与项目采购需求相符，得1分，否则得0分。</p> <p>评标过程规范，评标报告内容齐全，符合政府采购法及相关政府采购政策规定，得1分，否则得0分。</p> <p>中标公告按政府采购法及其实施条例要求的时间及内容发布且内容正确、完整，得1分，否则得0分。</p> <p>中标通知书按规定时间发布，中标单位、采购人、中标价格、签章等相关内容正确、完整，得2分，否则酌情扣分。</p> <p>政府采购合同在中标通知书或政府采购法及其实施条例要求时间内签订，得2分，否则得0分。</p>	
				采购方式规范性	1			
				招标代理机构选聘及代理合同签订规范性	1			
				招标文件编制合理性	1			
				评标过程规范性	1			
				中标（成交）公告发布的规范性	1			
				中标通知书规范性	2			
				政府采购合同签订及时性	2			

一级指标		二级指标		三级指标		四级指标		指标解释及评价要点	评分规则
名称	分值	名称	分值	名称	分值	名称	分值		
效益	24	项目效益	24	实施效益	19	设备使用率	9	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。 采购合同实际约定保修期与绩效目标保修期相比较,用以反映采购设备保修期目标实现程度。	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:按照项目实施计划或相关规定完成该项目所需的时间。 项目及时完成得8分,推迟的、不及时的酌情扣分。 实际保修期:采购合同中约定的设备保修期。 目标保修期:绩效目标值确定的设备保修期 实际保修期达到或超过目标保修期,得6分,否则得0分。 实际采购成本与预算金额进行对比,实际采购成本为最终结算金额,预算金额为财政主管部门预算指标下达金额。 实际采购成本未超过预算金额得5分,否则得0分。 成本节约率=[(计划成本-实际成本)/计划成本]×100%。 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。 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。 成本节约率每节约1%(不足1%按1%计算),得1分,最高得2分,成本节约率<=0%,得0分 评价设备采购完成后的使用情况,参考会议室使用频率进行评价,反映设备使用次数,每处会议室月均使用次数超过1次得1分,月均使用次数少于1次,得0分
	10	产出成本	10	成本节约率	10	成本节约率	2	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。	成本节约率=[(计划成本-实际成本)/计划成本]×100%。 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。 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。 成本节约率每节约1%(不足1%按1%计算),得1分,最高得2分,成本节约率<=0%,得0分
	14	产出时效	14	完成及时性	8	设备安装调试完成及时性	8	项目及时完成得8分,推迟的、不及时的酌情扣分。 实际保修期:采购合同中约定的设备保修期。 目标保修期:绩效目标值确定的设备保修期 实际保修期达到或超过目标保修期,得6分,否则得0分。 实际采购成本与预算金额进行对比,实际采购成本为最终结算金额,预算金额为财政主管部门预算指标下达金额。 实际采购成本未超过预算金额得5分,否则得0分。 成本节约率=[(计划成本-实际成本)/计划成本]×100%。 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。 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。 成本节约率每节约1%(不足1%按1%计算),得1分,最高得2分,成本节约率<=0%,得0分	

一级指标名称	二级指标		三级指标		四级指标		指标解释及评价要点	评分规则
	名称	分值	名称	分值	名称	分值		
	益				设备故障次数	5	安装调试完成一年内会议出现断电次数，反映采购设备对会议安全的保障程度	以配备锂电池组 UPS 储能设备会议室断电影响正常使用次数，评价所采购设备对会议的保障程度。设备验收后，各配备锂电池组 UPS 储能设备的会议室，未出现设备故障影响会议安全得 5 分，每出现一次断电故障影响会议安全的故障扣 1 分，扣完为止。
					设备安全性	5	锂电池组 UPS 储能设备的安全性	评价锂电池设备的安全性，以设备验收后出现影响参会人员安全及会议室其他设备安全的安全事故为标准评价设备安全性。 使用期间未出现安全事故，本项得 5 分，出现任何一次安全事故，项目效益各项指标均为 0 分。
			满意度	5	服务对象满意度	5	会议室设备使用人员或部门对会议室设备满意度	采取调查问卷方式评级服务对象即会议室设备使用人员或部门对会议室设备的满意度。 满意度 = $\sum \text{样本数} \times (\text{“非常满意”} \times 1.0 + \text{“比较满意”} \times 0.8 + \text{“一般”} \times 0.6 + \text{“较不满意”} \times 0.3 + \text{“不满意”} \times 0.1) / \text{总样本数} \times 100\%$ ，根据调查问卷结果进行评分。
得分合计							100	

附件 2:

枣庄市行政中心办公大楼锂电池组 UPS 储能设备安装项目绩效评价得分表

一级指标	二级指标	三级指标	四级指标	得分	得分率	评分依据	依据来源
决策	项目立项	立项依据充分性	项目立项合法性	1	100.00%	法律法规、项目立项文件。项目立项符合相关法律法规规定,符合省、市关于重要办公设备巡检的相关规定	被评价项目实施单位提供
			项目立项与部门职责相关性	1	100.00%	项目立项文件,枣庄市机关事务服务中心负责市级机关事务的管理、保障、服务工作,项目位于统管办公区内,项目立项符合部门职责	被评价项目实施单位提供
			项目立项与财政支持相符性	1	100.00%	项目立项文件,项目属于一般行政管理事务,符合财政支持范围	被评价项目实施单位提供
			项目立项是否重复	1	100.00%	项目立项文件,经过巡检,考虑会议室设备用电安全的基础上立项,项目未与其他项目重复立项	被评价项目实施单位提供
		立项程序规范性	1	100.00%	项目立项文件,项目立项经巡检、申请、市领导批准后立项,立项程序规范	被评价项目实施单位提供	
绩效目标	绩效目标	项目设置绩效目标	1	100.00%	项目绩效目标申报表,项目立项设置年度绩效目标、和具体绩效目标,符合项目要求	被评价项目实施单位提供	

一级指标	二级指标	三级指标	四级指标	得分	得分率	评分依据	依据来源
目标	合理性	项目设置的绩效目标是否与实际工作需求相关	1	1	100.00%	项目绩效目标申报表，该项目设有年度目标和绩效指标；目标和指标的设计与项目实际工作内容相关；项目预期产出和效益基本符合正常的业绩水平；	被评价项目实施单位提供
			2	2	100.00%	项目绩效目标申报表，项目绩效目标已细化分解为具体的绩效指标；编制的数量指标、质量指标、时效指标、成本指标、效益指标、满意度指标等通过清晰、可衡量的指标值予以体现，绩效指标与项目计划数对应。	被评价项目实施单位提供
资金投入	预算编制科学性	项目预算是否经过科学论证或主管领导（部门）审批	1	1	100.00%	项目立项文件，项目立项申请经市领导批准，项目金额550万元，	被评价项目实施单位提供
			1	1	100.00%	项目预算内容为行政中心9处会议室安装锂电UPS储能设备，与项目需求内容相匹配	被评价项目实施单位提供
过程	资金到位率	预算额度测算的充分性	1	0	0.00%	项目立项申请文件中列明锂电UPS设备费用550万元，项目预算缺少完整充分的测算过程及测算依据。	被评价项目实施单位提供
			1	1	100.00%	2023年5月24日枣庄市市财政局下达关于行政中心办公区维修费预算指标的通知（枣财资指[2023]15号），行政中心办公区9处会议室维修配备锂电UPS储能供电设备548.185万元。项目资金到位率100.00%	被评价项目实施单位提供

一级指标	二级指标	三级指标	四级指标	得分	得分率	评分依据	依据来源
	理	预算执行率	预算执行率	1	100.00%	2023年6月26日, 枣庄市机关事务服务中心向山东润霖建设有限公司支付本项目款项548.185万元。预算执行率100.00%	被评价项目实施单位提供
		资金使用合规性	资金使用合规性	1	100.00%	经查看该项目支出凭证、原始票据等, 资金使用符合国家财经法规和财务管理规定, 资金的拨付有完整的审批程序和手续, 符合项目预算批复规定的用途, 不存在截留、挤占、挪用、虚列支出等情况。	被评价项目实施单位提供
		管理制度健全性	财务、业务管理制度健全性	1	100.00%	项目单位有明确的财务、业务管理制度	被评价项目实施单位提供
		制度执行有效性	财务、业务管理制度执行有效性	1	100.00%	项目付款依据招标采购、合同、并经过项目验收后付款, 符合相关法律法规、制度要求	被评价项目实施单位提供
		采购管理	政府采购意向发布规范性	1	100.00%	项目按照规定发布政府采购意向	法律法规、被评价项目实施单位提供 项目采购意向

一级指标	二级指标	四级指标	得分	得分率	评分依据	依据来源
		采购方式规范性	1	100.00%	项目经党组会议研究通过以公开招标方式采购，符合政府采购法要求	法律法规、被评价项目实施单位提供会议纪要
		招标代理机构选聘及代理合同签订规范性	1	100.00%	项目按照规定程序与招标代理机构签订政府采购代理合同	法律法规，被评价项目实施单位提供招标代理机构选聘文件
		招标文件编制合理性	1	100.00%	招标文件编制符合采购意向及项目需求，内容合理，未发现招标文件存在违法、违规不符合项目概况事项。	法律法规、被评价项目实施单位提供招标文件、项目需求
		评标过程规范性	1	100.00%	依据项目评标文件，项目招标代理机构组织相关专家对项目进行评审，并制作评审文件。	法律法规、被评价项目实施单位提供评标文件
		中标（成交）公告发布的规范性	1	100.00%	项目按照规定程序在规定时间内发布中标（成交）公告	法律法规、被评价项目实施单位提供中标公告
		中标通知书规范性	2	100.00%	项目及时发出中标（成交）通知书	法律法规、被评价项目实施单位提供中标公告

一级指标	二级指标	四级指标	得分	得分率	评分依据	依据来源
		政府采购合同签订及时性	2	0.00%	项目签订政府采购合同，但合同签订时间晚于招标文件要求时间，未及时签订政府采购合同扣2分	法律法规、被评价项目实施单位提供招标文件、采购合同
		政府采购合同签订规范性	2	50.00%	枣庄市机关事务服务中心与山东润霖建设有限公司签订的政府采购合同签订时间为2023年6月14日，合同中约定的供货期为4月13日，合同约定履约时间早于合同签订日期，扣1分	法律法规、被评价项目实施单位提供招标文件、采购合同
		结算审计的规范性	2	50.00%	2023年6月15日，山东永诚工程咨询有限公司出具枣庄市行政中心办公大楼锂电池组UPS储能设备安装项目工程结算审核报告，审定结算造价548.185万元。报告后附工程置装签证单无日期，无法依据工程量签证单确定施工日期、签证日期，扣1分。	法律法规、被评价项目实施单位提供招标文件、采购合同、结算审计报告及附件
		项目验收规范性	1	100.00%	项目经过验收并制作政府采购验收单	被评价项目实施单位提供验收报告
	实际完成率	实际完成率	10	100.00%	项目已完成行政中心9处会议室UPS储能设备安装，完成率100%	被评价项目实施单位提供合同、验收报告
一级指标	产出数量					

一级指标	二级指标	三级指标	四级指标	得分	得分率	评分依据	依据来源
产出质量	质量达标率	质量达标率	质量达标率	10	100.00%	根据验收报告、结算报告记录,本项目所采购设备符合质量要求	被评价项目实施单位提供合同、验收报告
			设备安装调试完成及时性	8	75.00%	招标文件、采购合同、结算报告、验收报告:根据招标文件要求,中标通知书发出10个工作日日内签订合同,20日内完成供货及安装调试,中标通知书与2月23日发出,按招标文件要求时间应于3月9日前签订合同,3月29日前完成供货及安装调试,但实际合同晚于上述提起,合同中约定供货期为4月13日,扣2分	被评价项目实施单位提供招标文件、采购合同、结算报告、验收报告
产出时效	保修期	保修期	设备保修期达到目标值6年	6	0.00%	合同约定设备保修期未达到目标值6年,合同中约定质量保证期自验收合格之日起UPS2年,锂电池系统5年,均未达到目标值要求,扣6分;	被评价项目实施单位提供采购合同
			成本控制	8	100.00%	项目采购成本未超过预算金额	被评价项目实施单位提供预算文件、合同,结算报告及付款凭证
产出成本	成本节约率	成本节约率	成本节约率	2	50.00%	成本节约率= $[(550-548.185)/550]*100%=0.33\%$,不足1%按照1计分,本项得1分	被评价项目实施单位提供预算文件、合同,结算报告及付款凭证

一级指标	二级指标	三级指标	四级指标	得分	得分率	评分依据	依据来源
效益	项目效益	实施效益	设备使用率	9	100.00%	结合调查问卷、会议室使用记录、会议室设备维修检测记录等相关材料，行政中心9处会议室除会展报告厅、会展国际会议厅仅在召开大型会议使用外，其他会议室月均使用次数均超过1次	被评价项目实施单位提供会议室使用记录，问卷调查
			设备故障次数	5	100.00%	结合调查问卷、会议室使用记录、会议室设备维修检测记录等相关材料，使用期间未出现安全事故	被评价项目实施单位提供会议室维修记录，问卷调查
			设备安全性	5	100.00%	结合调查问卷、会议室使用记录、会议室设备维修检测记录等相关材料，未影响会议安全及参会人员安全	被评价项目实施单位提供，会议室维修记录，问卷调查
			服务对象满意度	5	100.00%	通过调查问卷满意度为97%，超过绩效目标值，按比例计算为4.85分，综合考虑问卷调查的主观性，满意度指标未扣分。	问卷调查
得分合计			100	86	86.00%		

附件 3:

枣庄市行政中心办公大楼锂电池组 UPS 储能设备安装项目问题清单

问题分类	序号	问题描述
决策	1	项目预算缺少完整、充分的测算过程及测算依据
过程	1	政府采购合同签订不及时, 供应设备后补签合同
	2	未按照招标文件要求时间及时完成项目实施
	3	政府采购合同约定履约时间早于合同签订日期
	4	工程结算审核报告后附签证单未写明具体日期
产出	1	政府采购合同约定保修期未达到绩效目标申报值
效益		
其他问题		
备注:		

附件 4:

关于枣庄市行政中心办公大楼锂电池组 UPS 储能设备安装项目

调查问卷分析报告

为获取枣庄市机关事务服务中心关于枣庄市行政中心办公大楼锂电池组 UPS 储能设备安装项目预算资金使用效益情况，我们通过网络问卷调查方式组织此次调查活动，获取有效调查问卷 43 条，通过对调查问卷结果的整理汇总，形成本调查问卷分析报告，有助于我们了解该项目的落实情况和实施效果，总结经验，查找薄弱环节。

第 1 题 所属工作单位

序号	单位名称
1	红十字会
2	枣庄市政协
3	市直机关工委
4	市委办公室
5	市委办
6	市委网信办
7	市人大
8	市委老干部局
9	市委政法委
10	枣庄市委统战部
11	市委政研室
12	市委办
13	市委组织部
14	市委宣传部
15	市政府办公室
16	枣庄市劳动人事争议仲裁院
17	市政府决策研究中心
18	市人社局

序号	单位名称
19	市大数据局
20	市医保局
21	枣庄市工业和信息化局
22	枣庄市商务局
23	市人社局
24	市档案馆
25	市委编办
26	枣庄市信访局
27	市科技局
28	枣庄市统计局
29	金融办
30	枣庄市社科联
31	市妇联
32	枣庄市残疾人联合会
33	枣庄团市委
34	市委外办
35	枣庄市公共就业和人才服务中心
36	市机关事务服务中心
37	枣庄市监察委
38	市人社局
39	市委常委办
40	市民政局
41	市民政局
42	市人大办
43	工商联
本题有效填写次数	43

第 2 题 所属单位月均使用会议室次数（选择题）

选项	小计	比例
A. 1 次	16	37.21%
B. 2 次	7	16.28%
C. 3 次	3	6.98%

选项	小计	比例
D. 3 次以上	17	39.53%
本题有效填写人次	43	100.00%

第 3 题 您所属单位或单位所属人员使用过的会议室，包括参会进入过的会议室（多选题）

会议室名称	小计	比例
1. 会展报告厅	14	9.33%
2. 会展国际会议厅	6	4.00%
3. 大厦报告厅	35	23.33%
4. 大厦二楼东会议室	38	25.33%
5. 大厦二楼西会议室	31	20.67%
6. 大厦九楼东会议室	13	8.67%
7. 大厦九楼西会议室	7	4.67%
8. 政协 5 楼会议室	2	1.33%
9. 人大 5 楼会议室	4	2.67%

第 4 题 您在 2023 年 6 月 15 日后使用会议室是否发生过断电导致会议中断情况？（选择题）

选项	小计	比例
A. 发生过	0	0.00%
B. 未发生过	43	100.00%
本题有效填写人次	43	100.00%

第 5 题 您在 2023 年 6 月 15 日后使用会议室是否发生过因电源影响会议安全及人员安全情况？（选择题）

选项	小计	比例
A. 发生过	0	0.00%
B. 未发生过	43	100.00%
本题有效填写人次	43	100.00%

第 6 题 会议室设备（包括锂电池组 UPS 储能设备）能否满足会议要求？（选择题）

选项	小计	比例
A. 完全满足	38	88.37%
B. 基本满足	5	11.63%
C. 不能满足	0	0.00%
本题有效填写人次	43	100.00%

第 7 题 您对会议室锂电池组 UPS 储能设备是否满意？（选择题）

选项	小计	比例
A. 非常满意	38	88.37%
B. 比较满意	4	9.30%
C. 一般	1	2.33%
D. 较不满意	0	0.00%
E. 不满意	0	0.00%
本题有效填写人次	43	100.00%

第 8 题 您对会议室锂电池组 UPS 储能设备功能及质量是否满意？（选择题）

选项	小计	比例
A. 非常满意	38	88.37%
B. 比较满意	4	9.30%
C. 一般	1	2.33%
D. 较不满意	0	0.00%
E. 不满意	0	0.00%
本题有效填写人次	43	100.00%

第 9 题 您对会议室锂电池组 UPS 储能设备安全性是否满意？（选择题）

选项	小计	比例
A. 非常满意	37	86.05%
B. 比较满意	5	11.63%
C. 一般	1	2.33%
D. 较不满意	0	0.00%
E. 不满意	0	0.00%
本题有效填写人次	43	100.00%

第 10 题 您对会议室设备完善程度是否满意？（选择题）

选项	小计	比例
A. 非常满意	38	88.37%
B. 比较满意	4	9.30%
C. 一般	1	2.33%
D. 较不满意	0	0.00%
E. 不满意	0	0.00%
本题有效填写人次	43	100.00%

通过调查问卷分析，行政中心 9 处会议室除会展报告厅、会展国际会议厅仅在召开大型会议使用外，其他会议室月均使用次数均超过 1 次，通过验收后在使用过程中未发生过设备故障，使用期间未出现安全事故，未影响会议安全及参会人员安全，通过调查问卷满意度为 97%。

山东注册会计师协会
Annual Register Registration
2015年注册会计师
年检合格专用章

本证书年检合格，继续有效。
This certificate is valid for another year after this renewal.

山东注册会计师协会
Annual Register Registration
2014年注册会计师
年检合格专用章

本证书年检合格，继续有效。
This certificate is valid for another year after this renewal.

山东注册会计师协会
Annual Register Registration
2013年注册会计师
年检合格专用章

本证书年检合格，继续有效。
This certificate is valid for another year after this renewal.

山东注册会计师协会
Annual Register Registration
2016年注册会计师
年检合格专用章



注册会计师
年检合格专用章

2016年3月7日

2015年3月1日

年 月 日

年 月 日



山东注册会计师协会
Annual Register Registration
2018年注册会计师
年检合格专用章

本证书年检合格，继续有效。
This certificate is valid for another year after this renewal.



注册会计师
刘伟兴
19630405001

姓名: 刘伟兴
性别: 男
出生日期: 1963-04-05
工作单位: 山东中亿源联合会计师事务所
身份证号码: 3704216304050033

证书编号: 370400060001

批准注册协会: 山东注册会计师协会

发证日期: 1966 年 03 月 13 日

山东注册会计师协会
Annual Register Registration
2019年注册会计师
年检合格专用章

山东注册会计师协会
Annual Register Registration
2022年注册会计师
年检合格专用章



会计师事务所 执业证书

名称：山东中亿源联合会计师事务所（普通合伙）
首席合伙人：刘传兴
主任会计师：
经营场所：山东省滕州市北辛路翔宇经典写字楼六幢7层A07号



组织形式：普通合伙
执业证书编号：37040006
批准执业文号：鲁财会【2008】19号
批准执业日期：2008年5月5日

说明

- 《会计师事务所执业证书》是证明持有人经财政部门依法审批，准予执行注册会计师法定业务的凭证。
- 《会计师事务所执业证书》记载事项发生变动的，应当向财政部门申请换发。
- 《会计师事务所执业证书》不得伪造、涂改、出租、出借、转让。
- 会计师事务所终止或执业许可注销的，应当向财政部门交回《会计师事务所执业证书》。

发证机关：山东省财政厅

2024年1月25日

中华人民共和国财政部制





营业执照

统一社会信用代码(副本) 13704065515803L

名称 山东中亿源联合会计师事务所(普通合伙)

类型 普通合伙企业

主要经营场所 滕州市北辛路翔宇经典写字楼六幢7层A07号

执行事务合伙人 刘传兴

成立日期 2008年05月16日

合伙期限 2008年05月16日至2028年05月14日

经营范围 审查企业会计报表,出具审计报告;验证企业资本,出具验资报告;办理企业合并、分立、清算事宜中的审计业务,出具有关报告;基本建设年度财务决算审计;代理记账;会计咨询、税务咨询、管理咨询、会计培训。(法律法规禁止的不得经营,涉及前置许可的凭法定有效的许可证经营)



2015 09 23

<http://sdxy.gov.cn>

登记机关



年 月 日

枣庄市市属企业外部董事薪酬项目

绩效评价报告

大华圭臬（北京）管理咨询有限公司

主评人：白云

2024年7月

枣庄市市属企业外部董事薪酬项目绩效评价总览表

一、项目预算资金安排和使用情况	
项目名称：枣庄市市属企业外部董事薪酬项目	
主管部门：枣庄市国有资产监督管理委员会	实施单位：枣庄市国有资产监督管理委员会
预算安排（万元）	360.66 万元
其中：市级财政资金	360.66 万元
实际支出（万元）	244.28 万元（预算执行率为 67.73%）
二、项目绩效目标	
<p>（一）绩效目标</p> <p>通过选任专、兼职外部董事，利用外部董事自身专业特长，发挥“智囊”作用，当好国企“参谋助手”，优化董事会结构，提高公司治理水平，助力企业健康持续发展。</p> <p>（二）主要指标</p> <p>该项目以相关市属国有外部董事配置数量、董事会会议参与率、外部董事提案或报告应用率、任职条件符合率、专业（擅长领域）匹配率、优化董事会结构程度、对企业管理提升程度、对企业董事会和经营决策促进程度等为核心指标，全面评价该项目实施绩效情况。</p>	
三、实施成效	
<p>通过该项目的实施，为 8 家市属国有企业配置了 13 名专、兼职外部董事，董事会会议外部董事综合配置率为 51%，初步实现了外部董事占多数的董事会建设。8 家企业 2023 年共召开 363 次董事会会议（不含文旅集团）、1087 次表决（不含文旅集团），363 次董事会会议中外部董事出席率为 97%。共发表 1087 次表决意见。除董事会会议发表表决意见外，外部董事还通过召开外部董事务虚会，提出调研计划、方案，出具外部董事调研报告、研究报告、咨询建议及各类专项报告等方式，提高了董事会决策效率、降低了企业的营运风险、规避了“当局者迷”的情况。总体而言，该项目在企业风险管控、经营管理、企业发展等方面发挥了一定的作用，初步实现了完善国有企业法人治理水平的目的。</p>	
四、主要问题及有关建议	
<p>（一）主要问题</p> <p>在预算及执行方面。存在专职董事年度薪酬预算偏高，薪酬核算、发放不及时，预算执行率较低的情况。</p> <p>在制度制定及执行方面。存在现有制度中存在不合理规定，制度更新不及时；未建立履职台账管理制度，台账记录格式不统一；外部董事前期选拔环节，国资委、财政局等出资机构参与度较低；</p> <p>在外部董事配置方面。市属国有企业外部董事覆盖率较低，未全部配置外部董事；个别企业董事会人数不合理，部分企业外部董事比例偏低。</p>	

在履职能力发挥方面。无法完全确定任职条件符合情况；专业及擅长领域与任职企业的匹配度尚需进一步提高；务虚会会议召开率较低；外部董事履职能力尚待进一步提升。

在长效管理机制方面。外部董事来源渠道较为单一，尚未建立较为完善的交流机制；培训力度尚待进一步加强；对外部董事激励约束措施单一，激励约束性不足

(二) 有关建议

1. 压缩项目费用，节约财政资金
2. 总结实施经验，优化、提升现有管理制度；
3. 建立统一的履职台账，详细记录外部董事履职情况；
4. 提高出资机构在聘任、委派环节的参与度，提高任职匹配度；
5. 优化董事会外部董事比例，提高市属国有企业外部董事覆盖率；
6. 全方面、多角度提升外部董事履职能力，特别是以下方面：
 - 一是拓宽外部董事来源渠道，建立外部董事人才储备库和人才交流退出机制；
 - 二是持续提升外部董事专业知识和履职技能；
 - 三是优化激励约束机制；
 - 四是建立良好的沟通机制。

五、评价得分和等级

一级指标	指标分值	得分	得分率(%)
决策	15.00	14.00	93.33
过程	25.00	22.73	90.93
成本	4.00	4.00	100.00
产出	28.00	17.98	64.21
效益	28.00	22.07	78.81
合计	100.00	80.78	80.78

绩效评价得分：80.78分评价结果等级：良

目录

一、项目基本情况	1
(一) 项目概况	1
(二) 项目绩效目标	4
二、绩效评价工作开展情况	5
(一) 评价目的、评价对象和范围	5
(二) 评价思路、评价重点、评价指标体系和评价标准	5
(三) 评价组织实施与评价方法	7
(四) 评价局限性	9
三、评价结论及分析	10
(一) 综合评价结论	10
(二) 指标分析	10
四、项目实施成效	11
五、发现的问题及原因分析	12
(一) 预算执行方面	12
(二) 制度制定及执行方面	13
(三) 外部董事配置方面	15
(四) 履职能力发挥方面	16
六、相关建议	19
1. 枣庄市市属企业外部董事薪酬项目指标体系及得分情况表；	22
2. 枣庄市市属企业外部董事薪酬项目绩效评价访谈报告；	22
3. 项目实施单位项目负责人访谈内容；	22
附件 1 枣庄市市属企业外部董事薪酬项目指标体系及得分情况表	23
附件 2 枣庄市市属企业外部董事薪酬项目绩效评价访谈报告	35
附件 3 2023 年枣庄市市属企业外部董事薪酬绩效评价调查问卷分析报告	38

枣庄市市属企业外部董事薪酬项目 绩效评价报告

一、项目基本情况

(一) 项目概况

1. 项目背景

外部董事，也被称为非执行董事，是指除了董事身份外与公司没有任何其他契约关系的董事。他们通常不参与公司的日常运营和管理，但会在董事会中发挥着关键的作用。

外部董事通常具备丰富的专业知识和经验，他们的背景多种多样，可能来自其他成功的企业、学术界、政府机构或专业咨询机构等。这些背景使得他们能够为公司提供独特的视角和宝贵的建议。他们的专业知识可能涵盖了财务管理、市场营销、战略规划、法律事务等多个领域，有助于公司在制定战略、决策和解决问题时做出更明智的选择。

作为董事会的一部分，外部董事的主要职责包括监督公司管理层、参与制定公司业务及事务上的方向、对董事会所面临的问题发表客观的意见等。他们通过提供独立的观点，帮助董事会平衡内部董事的利益，确保公司的决策能够考虑到全体股东的利益，而不仅仅是某一派别或集团的利益。建立外部董事制度，对于优化董事会机构，加强公司治理具有重要意义，是推进现代企业制度改革的重要一环。

2017年《国务院办公厅关于进一步完善国有企业法人治理结构的指导意见》（国办发〔2017〕36号），提出国有独资、全资公司全面建立外部董事占多数的董事会，国有控股企业实行外部董事派出制度，完成外部董事改革。

2. 项目主要内容

2023年共配置16名外部董事入职到8家国有企业，其中3名外部董事于年中交流到国有企业任职务。截至2023年底，共13名外部董事，其中专职外部董事8名，兼职外部董事5名。各企业外部董事配置情况见下表：

序号	公司名称	董事会人数	外部董事人数	外部董事姓名	兼职/专职
1	山东泉兴能源集团有限公司	7	4	潘峰、闫绍军、周广典、蔡锐	专职（潘峰、闫绍军）、兼职（周广典、蔡锐）
2	山东国新粮油发展集团有限公司	7	4	潘峰、闫绍军、周广典、蔡锐	专职（潘峰、闫绍军）、兼职（周广典、蔡锐）
3	枣庄交运投资集团有限公司	7	4	王飞、刘凯、孙彦杰、张联群	专职（王飞、刘凯）、兼职（孙彦杰、张联群）
4	山东国金水利发展集团有限公司	7	4	王飞、刘凯、孙彦杰、张联群	专职（王飞、刘凯）、兼职（孙彦杰、张联群）
5	枣庄市财金控股集团有限公司	5	3	王勇、张毅、张德安	专职（王勇、张毅）、兼职（张德安）
6	枣庄市文旅发展集团有限公司	5	3	王勇、张毅、张德安	专职（王勇、张毅）、兼职（张德安）
7	鲁南发展投资控股（枣庄）集团有限公司	6	2	张力、褚庆升	专职（张力、褚庆升）
8	枣庄市基础设施投资发展集团有限公司	7	2	张力、褚庆升	专职（张力、褚庆升）

3. 项目实施情况

为顺利推进外部董事制度实施，枣庄市国资委（以下简称“市国资委”）联合相关部门制定了《枣庄市市属企业外部董事管理

办法（试行）》（枣国资发〔2021〕15号）、《枣庄市市属企业外部董事考核评价办法（试行）》（枣国资发〔2022〕20号）、《枣庄市市属企业外部董事薪酬管理办法（试行）》（枣国资发〔2022〕21号）等文件制度。

市国资委具体负责该项目的实施，包括申请财政预算资金，对外部董事进行包括培训、考核、评价等。

枣庄市国有资产经营有限公司作为外部董事管理机构，负责外部董事日常管理工作。包括管理外部董事的劳动关系（工资发放、社保（五险二金）缴纳、福利、履职待遇等）、培训、体检以及其他日常管理工作

4. 资金投入及使用情况。

2023年财政预算资金共360.66万元，截至评价日实际支出244.28万元。主要系2023年度预发外部董事职工薪酬，尚未进行薪酬清算。

根据枣国资发〔2022〕21号文件，专职外部董事薪酬由基本年薪、绩效年薪、任期激励收入构成。其中：（1）基本年薪为上年度人社局发布的市属国有企业在岗平均工资的1.6倍；（2）绩效年薪与年度考核结果挂钩，计算公式为：市属国有企业主要负责人平均绩效年薪×80%×年度履职评价系数；（3）任期激励收入与任期考核结果相联系，计算公式为：市属国有企业主要负责人平均任期激励收入×80%×年度履职评价系数。绩效年薪和任期激励均执行预发，次年或任期结束核定后进行清算。

兼职外部董事薪酬主要为岗位补贴，根据市属国有企业在岗职工平均工资水平核定，每年核定一次。2023年核定金额为6万元。

2023年13名外部董事履职情况考核结果为3人优秀、9人称职、1人基本称职。

(二) 项目绩效目标

1. 总体目标

通过选任专、兼职外部董事，利用外部董事自身专业特长，发挥“智囊”作用，当好国企“参谋助手”，优化董事会结构，提高公司治理水平，助力企业健康持续发展。

2. 年度目标

该项目年度绩效目标情况见下表：

一级指标	二级指标	三级指标	指标值
成本指标	经济成本指标	薪酬发放超支率	0%
产出指标	数量指标	外部董事配置数量	13人
		董事会外部董事配置率	≥50%
		董事会会议参与率	≥95%
		务虚会会议召开次数	8次
	质量指标	重大问题、重要事项调研报告应用率	100%
		任职条件符合率	100%
		专业（擅长领域）匹配率	≥95%
时效指标	董事会会议表决及时性	及时	
	总结汇报及时性	及时	
	薪酬发放及时性	及时	
效益指标	社会效益指标	优化董事会结构	进一步优化
		企业管理方面作用发挥情况	提升
		对企业董事会和经营决策的影响	促进

一级指标	二级指标	三级指标	指标值
	可持续发展影响指标	来源渠道、交流机制建立情况	较为完善
		培训机制建立情况	较为完善
满意度指标	服务对象满意度指标	补贴对象满意度	≥90%

二、绩效评价工作开展情况

(一) 评价目的、评价对象和范围

1. 评价目的

针对枣庄市市属企业外部董事薪酬项目，从项目执行过程中的决策、过程、成本、产出、效益五个方面，全面评价项目绩效状况。通过评价工作，全面了解外部独立董事的薪酬状况，发现存在的问题并提出改进措施，以确保项目支出的合理性和有效性，促进公司治理的优化和提升。

2. 评价对象

外部独立董事作为公司治理结构中的关键角色，其薪酬项目不仅关乎个人的经济激励，也直接影响到公司的治理效率和市场形象。本次绩效评价对象为枣庄市市属企业外部董事薪酬项目资金的使用绩效。

3. 评价范围

评价范围为该项目资金预算总额 360.66 万元。此次评价的主要内容包含项目资金决策情况、项目过程管理情况、项目成本情况、项目产出情况、项目效益情况。

(二) 评价思路、评价重点、评价指标体系和评价标准

1. 评价思路。

通过明确评价目标、构建评价指标体系、确定评价方法、具体实施评价程序，确保评价的科学性、客观性和公正性。

在评价目标方面，明确通过评价达到包括提高财政资金使用效益、优化财政资源配置、强化预算绩效管理 etc 效果。

在构建评价指标体系方面，基于该项目的特点和评价目标，设计评价指标体系，确保评价指标的针对性和实用性。

在评价方法方面，根据该项目实际情况，本着经费节约、评价效益最大化的原则确定主要评价方法。

在实施评价过程方面，通过数据收集、现场访谈、问卷调查、数据分析等，完成对该项目的评价，并提出项目存在的问题及针对性意见。

通过以上评价思路的实施，尽可能全面、客观地评估财政资金的使用效益和绩效水平，为财政资金的优化使用和配置提供有力支持。

2. 评价重点

重点从外部董事参与董事会会议情况、发表意见情况、提案建议情况以及提案建议采纳情况等方面评价外部董事的履职能力，通过综合分析评价资料，结合访谈、调查问卷等分析外部董事制度的实施对于国有企业经营管理、战略决策等方面的影响程度。在上述基础上，指出项目存在的问题并提出针对可行的合理化建议。

3. 评价指标体系

根据本次评价项目属性、特点及项目的实际情况，以相关性、重要性、可比性、系统性、经济性等为原则，结合《财政部关于印发〈项目支出绩效评价管理办法〉的通知》（财预〔2020〕10号）等文件，确定本次绩效评价指标体系，包括一级指标、二级指标和三级指标。该项目绩效评价指标体系及赋分情况详见本报告附件1：《枣庄市市属企业外部董事薪酬项目指标体系及得分情况表》。

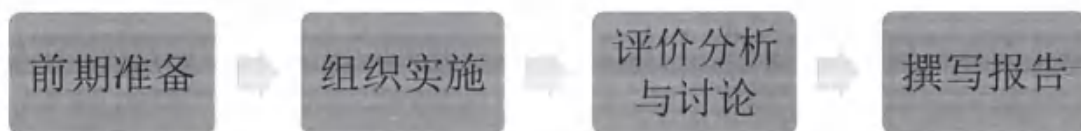
4. 评价标准

本次绩效评价指标总分为100分其中：决策15分、过程25分、成本4分、产出28分、效益28分。然后在决策、过程、成本、产出、效益设定分值内根据重要程度对二级指标、三级指标确定分值。本次绩效评价综合绩效级别，根据《财政部关于印发〈项目支出绩效评价管理办法〉的通知》（财预〔2020〕10号）相关规定确定，综合绩效级别分为4个等级：（1）综合得分90（含）—100分：优；（2）综合得分80（含）—89分：良；（3）综合得分60（含）—79分：中；（4）综合得分60分以下：差。

（三）评价组织实施与评价方法

1. 评价组织实施。

本次绩效评价共分四个阶段来组织实施，分别是绩效评价前期准备、组织实施、评价分析与讨论和撰写绩效评价报告。



①前期准备

本次绩效评价工作的前期准备工作主要内容有：成立评价小组并进行专业理论知识学习培训，了解相关政策规定；开展前期调研；设计绩效评价指标体系；确定绩效评价方法；确定现场和非现场评价范围；编制社会调查方案；确定评价资料清单；初步制定评价实施方案等。

评价小组人员不少于4人，在保持人员稳定的基础上根据项目情况及时补充配备。评价小组成员包括：白云、马晓红、张晓文、王霞，小组成员基本情况如下：

项目组成员	职务	项目职务	执业资格/职称	主要工作
白云	副经理	项目总负责	高级会计师、注册会计师	项目总负责、总协调
马晓红	主管质控副经理	质量控制	高级会计师、注册会计师	项目质量控制、报告复核
张晓文	项目经理	项目负责人	高级会计师、注册会计师	拟定工作方案、撰写报告，统筹安排项目组成员并进行指导，形成初步评价报告
王霞	助理审计员	评价助理	助理会计师	协助张晓文开展具体评价工作

②组织实施

本次绩效评价工作的组织实施阶段主要内容有：事前沟通；资料收集与核查；进行非现场评价、现场评价；梳理问题清单；形成评价初步结论。

③评价分析和讨论

评价小组针对绩效评价打分情况，完成绩效评价汇总表；分指标对项目的业务和财务情况进行分析评价。

④报告撰写

首先，评价小组负责编制初稿并进行讨论修改；再次，与相关部门负责人就初稿进行讨论；最后，针对初稿的修改意见，评价小组进行修改，经过与市财政局沟通汇报并审核后出具正式评价报告。

2. 评价方法

采取成本效益法、比较法、因素分析法、最低成本法、公众评判法、标杆管理法等评价方法，通过案卷资料审阅、现场调研、实地评价、数据比对分析等方法，对项目资金使用情况、该项目实现的社会效益及其他效益情况等方面进行现场评价，从而对该项目的决策、过程、成本、产出及效益进行量化打分。

（四）评价局限性

针对本次绩效评价工作，评价小组已尽可能在规定时间内收集更为全面、有效、准确的文件、数据等相关资料，但由于受客观因素的限制，只能在相关部门和单位提供现有资料的前提下，运用调研访谈、实地勘察等现场评价手段与非现场手段，结合职业判断作出尽可能符合实际情况的评价结论。

三、评价结论及分析

(一) 综合评价结论

该项目绩效评价得分 80.78 分，评价结果为“良”。得分情况详见下表：

一级指标	指标分值	得分	得分率 (%)
决策	15.00	14.00	93.33
过程	25.00	22.73	90.93
成本	4.00	4.00	100.00
产出	28.00	17.98	64.21
效益	28.00	22.07	78.81
合计	100.00	80.78	80.78

(二) 指标分析

1. 决策指标分析

决策指标满分 15 分，得分 14 分。该项目立项依据充分、立项程序规范，但存在预算编制不科学的情况。

2. 过程指标分析

过程指标 25 分，得分 22.73 分。在资金管理方面，资金到位率 100%，资金使用合规，但预算执行率偏低，为 67.73%。在管理制度健全性方面，执行国家规定的相关财务制度，成本控制措施较为健全，但存在相关制度更新不及时，个别条款适用性较低等情况。

3. 成本指标分析

成本指标 4 分，得分 4 分。实际支出金额与预算金额一致，成本控制措施较为健全，执行较有效。

4. 产出指标分析

产出指标 28 分，得分 17.98 分。在产出数量方面，外部董事基本能按时参加相关企业董事会，但是仍存在部分国有企业未配置外部董事、个别企业外部董事配置率偏低等情况。在产出质量方面，尚无法判断重大问题、重要事项调研报告应用率，外部董事专业匹配情况一般、履职能力一般。在产出时效方面，外部董事参加董事会会议均能及时进行表决，但是尚不能判断外部董事是否能及时提报议案提案、总结汇报等。

5. 效益指标分析

效益指标 28 分，得分 22.07 分。该项目产生的社会效益主要包括通过引入了外部专业力量，从独立视角审视企业，优化了董事会结构，促进了企业法人治理结构的完善；外部董事的参与对董事会及公司经营决策有积极的影响，可以提高决策效率、降低风险，并且带来不同的视角和机会。但是，通过调查问卷仍有 25% 受调人员认为外部董事发挥了一定作用但与要求还有差距。另外，交流、培训、激励机制尚待进一步优化，目前外部董事主要来自国有企业领导班子成员，少数来自行政事业机关单位，无来自社会咨询机构或民营机构，无明确的外部董事学习培训计划，对外部董事激励约束措施单一，激励约束性不足。

四、项目实施成效

通过该项目的实施，为 8 家市属国有企业配置了 13 名专、兼职外部董事，董事会会议外部董事综合配置率为 51%，初步实

现了外部董事占多数的董事会建设。8家企业2023年共召开363次董事会会议（不含文旅集团）、1087次表决（不含文旅集团），363次董事会会议中外部董事出席率为97%，共发表1087次表决意见。除董事会会议发表表决意见外，外部董事还通过召开外部董事务虚会，提出调研计划、方案，出具外部董事调研报告、研究报告、咨询建议及各类专项报告等方式，提高了董事会决策效率、降低了企业的营运风险、规避了“当局者迷”的情况。总体而言，该项目在企业风险管控、经营管理、企业发展等方面发挥了一定的作用，初步实现了完善国有企业法人治理水平的目的。

五、发现的问题及原因分析

通过对该项目的评价，对该项目的扣分点进行了整理、汇总、分析，总结了项目在执行过程中存在的问题。

（一）预算及执行方面

1. 专职外部董事年度预算薪酬偏高，具有进一步压缩空间

该项目预算总额360.66万元，为8家市属国有企业配置13名外部董事，其中专职外部董事8名，兼职外部董事5名。兼职外部董事预算金额为6万元/年，全年共30万元。扣除兼职外部董事薪酬，专职外部董事年度薪酬平均为41.33万元/年。

2019年山东国新粮油发展集团有限公司招聘职业经理人一名，薪酬总额低于30万元/年。系山东国新粮油发展集团有限公司市属国有一级产业集团。外部董事工作强度、工作压力明显低于职业经理人，评价小组认为专职董事年度平均薪酬偏高，具有

进一步降低的空间

2. 薪酬核算、发放不及时，预算执行率较低

根据枣国资发〔2021〕15号、国资发〔2022〕20号、国资发〔2022〕21号等相关文件，专职外部董事薪酬由基本年薪、绩效年薪、任期激励收入构成。兼职外部董事薪酬主要为岗位补贴。该项目预算金额360.66万元，截至评价日已支出金额为244.28万元，支出比例为67.73%。经询问，主要原因为专职外部董事先执行预发薪酬，年终后根据考核情况、对上年度市属国有企业在岗职工平均工资、市属国有企业主要负责人平均绩效年薪的核定情况等进行清算。截至评价日，已完成对外部董事的考核，但仍未进行清算发放。

（二）制度制定及执行方面

1. 现有制度中存在不合理规定，制度更新不及时

针对该项目，建立了《枣庄市市属企业外部董事管理办法（试行）》（枣国资发〔2021〕15号）、《枣庄市市属企业外部董事考核评价办法（试行）》（枣国资发〔2022〕20号）、《枣庄市市属企业外部董事薪酬管理办法（试行）》（枣国资发〔2022〕21号）。上述文件均为试行文件，截至目前均未更新，部分文件内容不合理，如：（1）枣国资发〔2021〕15号第十九条（二）“专职外部董事（每年在同一任职公司履职的时间）不少于60个工作日”，经了解，专职外部董事均同时任职于2家公司，一般上半年常驻A公司、下半年常驻B公司，评价小组认为职外部董

事每年在同一任职公司履职的时间不少于 60 个工作日的规定较全年法定工作日偏少。（2）枣国资发〔2022〕20 号，第五条规定“外部董事考核评价采取月度总结、季度述职、年度考核与任期考核相结合的方式”，实际执行过程中，未要求进行月度总结，仅进行半年的述职、年度述职。评价小组认为报送月度总结的规定较为频繁，可参考实际做法进行季度述职、年度述职。

2. 未建立履职台账管理制度，台账记录格式不统一

枣国资发〔2021〕15 号文第二十二条“市属企业应当建立外部董事履职台账，详实记录外部董事参加会议、发表意见、表决结果、开展调研、参加培训、与有关方面的沟通、提出指导和咨询意见等方面的情况”。在评价过程中发现，部分企业建立了履职台账，但各企业台账均由企业自行设置，格式不统一，也仅记录了董事会表决意见等情况，未记录开展调研、参加培训、与有关方面的沟通、提出指导和咨询意见等方面的情况。个别企业未建立台账（文旅集团）。

3. 外部董事前期选拔环节，国资委、财政局等出资机构参与度较低

外部董事的选拔聘用具体由组织部确定，以人民政府的名义下发。虽然《枣庄市市属外部董事管理办法（试行）》规定：“专职外部董事由出资机构委派或推荐……”“兼职外部董事是指由出资机构聘任，……”。但实际操作中，外部董事的任命均由组织部决定，以人民政府的名义下发。

在选拔聘用、委派环节，国资委、财政局等出资机构参与度较低，不利于出资机构全面掌握外部董事的基本情况，影响出资机构对外部董事的安排使用。

（三）外部董事配置方面

1. 市属国有企业外部董事覆盖率较低，未全部配置外部董事

根据《国务院办公厅关于进一步完善国有企业法人治理结构的指导意见》（国办发〔2017〕36号）、《枣庄市市属企业外部董事管理办法（试行）》（枣国资发〔2021〕15号）相关规定“到2020年，国有独资、全资子公司全面建立外部董事占多数的董事会，国有控股企业实行外部董事派出制度，完成外派监事会改革”“本办法适用于市政府授权受国资委、市财政局履行出资人职责的国有独资公司、国有资本控股企业”。市属国有独资公司、国有资本控股企业应全部实现引入外部董事制度。

根据国家企业信用信息公示系统，市国资委、市财政局、市行政事业国有资产运营中心独资、全资或控股的企业共20家，其中，配置外部董事的企业为8家，覆盖率为40%。覆盖率较低。

经询问，被评价单位解释为市属国有企业分为市管、委管（局管）两类，市管企业除枣庄市港航投资发展集团有限公司系2023年6月成立未配置外部董事外，其余市管企业全部配置，委管（局管）企业由国资委或财政局自行进行配置管理，未在本项目中反映，也未提供相应佐证材料。

2. 个别企业董事会人数不合理，部分企业外部董事比例偏

低

评价中发现，鲁南投资公司董事会人数为 6 人，根据《中华人民共和国公司法》的相关规定，有限责任公司设董事会，其成员为三人至十三人，股份有限公司设立董事会，其成员为五人至十九人。这些规定虽没有明确要求董事会人数必须是单数。实际上，在董事会一人一票表决制度的情况下，董事会的人数一般均设为单数，利于会议事项的表决确定。

鲁南投资公司董事会人数为 6 人，外部董事人数为 2 人，外部董事占比 33%；枣发集团董事会人数为 7 人，外部董事人数为 2 人，外部董事占比 29%。以上两家公司外部董事尚未达到外部董事占多数的董事会建设要求。

（四）履职能力发挥方面

1. 无法完全确定任职条件符合情况

被评价单位介绍外部董事任职由组织部选任、委派，未能提供有关外部董事学历、年龄、社会关系等情况，无法对外部董事任职的基本条件、独立性等进行分析，无法判定外部董事任职条件符合情况。

2. 专业及擅长领域与任职企业的匹配度尚需进一步提高

经访谈，现任外部董事大部分来自国有企业董、监、高，少数来自行政事业单位领导，具备一定的专业素养与业务水平。根据调查问卷，认为现任外部董事与企业需求完全匹配比例为 12.5%、基本匹配为 81.25%、不匹配为 6.25%。综合判定为“基本

匹配”层次。说明专业及擅长领域与任职企业的匹配度尚需进一步提高。

3. 务虚会会议召开率较低

共为 8 家企业配置外部董事，按枣国资发〔2021〕15 号相关规定，每家企业每年至少召开一次务虚会。根据被评价单位提供的截图资料，2023 年共提供 3 份务虚会材料，在无法判定各企业务虚会召开次数的情况下，认定 3 家企业召开。

4. 外部董事履职能力尚待进一步提升

经审阅、汇总、分析被评价单位所提供的董事会决议、会议纪要、履职台账等资料，在 363 次董事会会议、1087 次表决中，表决意见全部为“同意”，其中仅为“同意”未发表任何意见的为 616 次，占表决次数的 56.67%。

被评价单位未能提供具体的外部董事提出调研计划、报告、建议、议案等的资料，也未提供外部董事针对重大问题、重要事项形成的调研报告或提报的建议被采纳、应用的相关资料。

根据调查问卷“您认为外部董事在履职过程中存在什么问题？”，其中“不够深入熟悉公司业务情况（占比 75%）”“较少参与企业专项调研（43.75%）”，这两个答案占比较高。

根据调查问卷“您认为企业外部董事在风险管控、经营管理、企业发展等方面的作用发挥如何？”有 25%的受访者认为外部董事发挥了一定作用但与要求还有差距，有 6.25%的受访者认为外部董事制度形同虚设，没有发挥其作用。

根据调查问卷“您认为外部董事在履职过程中存在什么问题？”75%的受访者认为外部董事不够深入熟悉公司业务情况，43.75%的受访者认为外部董事较少参与企业专项调研。

综上所述可以看出，外部董事的履职能力尚待提升，从而对外部董事参与企业内部治理和提供外部监督提出更高的要求。

(五) 长效管理机制方面

1. 外部董事来源渠道较为单一，尚未建立较为完善的交流机制

目前外部董事主要来自国有企业领导班子成员，少数来自行政事业机关单位，无来自社会咨询机构或民营机构的成员，外部董事来源渠道较为单一。

外部董事的选拔聘用主要由组织部负责，2023年有三位外部董事交流到相关国有企业任副总或副总以上级别。但尚未建立较为完善的双向交流机制，如建立交流管理办法，明确交流计划、条件、目的等。

2. 培训力度尚待进一步加强

经访谈，未明确规定每年具体需要培训的次数，主要为根据实际需要采取多种方式进行培训，比如不定期座谈会、“国资大讲堂”“外部董事履职培训班”或其他外出学习等。根据被评价单位提供的资料，仅有2022年7月份《关于举办市属国有企业外部董事履职培训班的通知》、2024年5月“国资大讲堂培训通知”。

根据调查问卷，“为提升外部董事参与企业内部治理能力，需要进一步完善、细化优化的制度及配套制度有哪些？”62.5%的受访者认为应加强专业履职培训。

3. 激励约束措施单一，激励约束性不足

目前该项目激励措施主要为《枣庄市市属企业外部董事考核评价办法（试行）》（枣国资发〔2022〕20号）、《枣庄市市属企业外部董事薪酬管理办法（试行）》（枣国资发〔2022〕21号）。根据上述相关规定，专职外部董事薪酬由基本年薪、绩效年薪、任期激励收入构成。兼职外部董事薪酬主要为岗位补贴。专职外部董事的绩效年薪、任期激励收入根据考核确定系数。在退出机制方面，年度评价结果为“不称职”或者连续两个年度评价结果为“基本称职”，经组织认定不能胜任的，予以解聘或不再续聘。

根据调查问卷，影响外部董事作用发挥的主要原因中，对外部董事的激励约束机制不完善的比例最高，达到93.75%。

综上所述，目前该项目针对外部董事的激励措施较为单一，尚不完善。

六、相关建议

针对评价过程中发现的问题，评价小组提出以下建议供委托方参考。

1. 压缩项目费用，节约财政资金

针对专职外部董事年度薪酬过高的情况，建议充分调研市属

国有企业董、监、高薪酬情况，计算平均薪酬，结合专职董事工作职责、工作任务确定其年度薪酬水平，必要时探索由国有企业承担外部薪酬的机制。

2. 总结实施经验，优化、提升现有管理制度

针对该项目，项目实施单位建立的主要管理制度有《枣庄市市属企业外部董事管理办法（试行）》（枣国资发〔2021〕15号）、《枣庄市市属企业外部董事考核评价办法（试行）》（枣国资发〔2022〕20号）、《枣庄市市属企业外部董事薪酬管理办法（试行）》（枣国资发〔2022〕21号）。上述文件均为试行文件，截至目前均未更新。随着项目的实施，项目实施单位应及时总结实施经验，结合市场环境的变化和企业发展的需求不断更新项目管理制度，以适应项目需求

3. 建立统一的履职台账，详细记录外部董事履职情况

建议由项目实施单位制定统一的履职台账模板，详细记录外部董事参加会议、发表意见、表决结果、开展调研、参加培训、与有关方面的沟通、提出指导和咨询意见等方面的情况，并定期进行收集、分析、汇总，作为改善外部董事工作的依据。

4. 提高出资机构在聘任、委派环节的参与度，提高任职匹配度

国资委、财政局等部门作为出资机构，在外部董事选拔委派环节参与度低不利于外部董事积极贯彻出资人意志，维护出资人利益，不利于实现出资机构与企业进行有效沟通。因此，应探索

建立由出资机构主导的选拔任用、分配机制，制定专门的选任管理办法。在具体操作中，一方面明确选聘标准，要求外部董事人选要具有深厚的专业知识背景和企业管理经验。另一方面，充分考虑企业业务特点、经营需要和董事会人才配备情况。从源头提高任职条件符合率和专业匹配度。

5. 优化董事会外部董事比例，提高市属国有企业外部董事覆盖率

针对个别企业董事会成员中外部董事占比低于50%、市属国有企业外部董事整体覆盖率偏低的情况，应继续推进外部董事改革，将外部董事管理制度贯彻实施到所属国有企业，进一步优化董事会结构，完善国有企业法人治理结构。

6. 全方面、多角度提升外部董事履职能力

一是拓宽外部董事来源渠道，建立外部董事人才储备库和人才交流退出机制。通过面向社会公开遴选方式，从全省甚至全国范围内选聘从事经济管理、法律工作的专业人员、高校及科研机构的专家学者、大中型企业或民营企业的高级管理人员充实到外部董事人才库，拓宽外部董事选聘渠道，解决市属企业外部董事来源单一的问题。建立起外聘人才库，通过外部招聘、内部培养的渠道丰富人才库。对于国有企业高管或行政事业单位领导担任外部董事的，应建立合适的双向交流机制和退出机制，实现对人才库的动态管理。

二是持续提升外部董事专业知识和履职技能。外部董事需要

具备扎实的专业知识与丰富的实践经验，以便在董事会中提供有价值的建议。因此，出资机构应为外部董事提供定期的培训、定期召开经验交流会议等方式，不断提升外部董事专业素养。

三是优化激励约束机制。针对目前激励约束措施单一，激励约束性不足的情况，应优化其激励机制，如设立合理的薪酬制度，将提案、意见采纳率作为考核的因素之一，对未能履行职责或履职不当的外部董事进行问责，以维护制度的严肃性和权威性。

四是建立良好的沟通机制。一方面，从为外部董事调研提供保障措施、提供外部董事意见建议反馈渠道入手，促进外部董事与任职企业的沟通，让外部董事能及时、深入了解企业情况。另一方面，建立外部董事与出资机构的沟通交流机制，确保重要议案、提案能及时反馈至出资机构，便于出资机构做出合理决策。

附件：

1. 枣庄市市属企业外部董事薪酬项目指标体系及得分情况表；
2. 枣庄市市属企业外部董事薪酬项目绩效评价访谈报告；
3. 2023年枣庄市市属企业外部董事薪酬绩效评价调查问卷分析报告；

大华圭臬（北京）管理咨询有限公司

二〇二四年七月三十一日

附件 1

枣庄市市属企业外部董事薪酬项目指标体系及得分情况表

一级指标	二级指标	三级指标	四级指标	分值	指标说明与评价要点	评分标准	得分	评分说明
决策 (15)	项目立 项	立项依据 充分性	四级 指标	2.00	项目立项是否符合法律法规、相关政策、发展规划以及部门职责，用以反映和考核项目立项依据情况。 评价要点： ①项目立项是否符合国家法律法规、国民经济发展规划和相关政策； ②项目立项是否符合行业发展规划和政策要求； ③项目立项是否与部门职责范围相符，属于部门履职所需； ④项目是否属于公共财政支持范围，是否符合中央、地方事权支出责任划分原则； ⑤项目是否与相关部门同类项目或部门内部相关项目重复。	五项都符合得 100%权重 分；有一项不符合扣权重 分的 20%，扣完为止。	2.00	该项目依据《关于进一步完善国有企业法人治理结构的指导意见》（国办发〔2017〕36号）及省、市有关文件要求立项，立项依据充分；符合国家法律法规、国民经济发展规划及相关政策要求；项目立项与部门职责范围相符；属于部门履职所需；属于公共财政支持范围；未与相关项目重复。依据评分标准，该项指标得 2 分。
					项目申请、设立过程是否符合相关要求，用以反映和考核项目立项的规范情况。 评价要点： ①项目是否按照规定的程序申请设立； ②审批文件、材料是否符合相关要求； ③事前是否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。	要素①占 50%权重，②③ 分别占 25%权重分。		该项目立项由枣庄市委组织部、市财政局、市国资委等相关部门联合下文实施，立项程序规范，审批文件及材料完整，经过必要的论证和集体决策等。依据评分标准，该项指标得 2 分。

一级指标	二级指标	三级指标	四级指标	分值	指标说明与评价要点	评分标准	得分	评分说明
	绩效目标	绩效目标合理性		4.00	<p>项目所设定的绩效目标是否依据充分，是否符合客观实际，用以反映和考核项目绩效目标与项目实施的相符情况。</p> <p>评价要点： ①项目是否有绩效目标； ②项目绩效目标与实际工作内容是否具有相关性； ③项目预期产出效益和效果是否符合正常的业绩水平； ④是否与预算确定的项目投资额或资金量相匹配。</p>	<p>四项都符合得100%权重分；有一项不符合扣权重分的25%，扣完为止。</p>	4.00	<p>项目绩效目标与实际工作内容具有相关性；预期产出效益和效果符合正常的业绩水平；与预算确定的项目投资额或资金量相匹配。该项指标得4分。</p>
	绩效目标	绩效目标明确性		3.00	<p>依据绩效目标设定的绩效指标是否清晰、细化、可衡量等，用以反映和考核项目绩效目标的明确化情况。</p> <p>评价要点： ①是否将项目绩效目标细化分解为具体的绩效指标； ②是否通过清晰、可衡量的指标值予以体现； ③是否与项目目标任务数或计划数相对应。</p>	<p>三项都符合得100%权重分；有一项不符合扣权重分的1/3，扣完为止。</p>	3.00	<p>项目绩效目标与实际工作内容具有相关性；预期产出效益和效果符合正常的业绩水平；与预算确定的项目投资额或资金量相匹配。该项指标得3分。</p>
	资金投入	预算编制科学性		4.00	<p>项目预算编制是否经过科学论证、有明确标准，资金额度与年度目标是否相适应，用以反映和考核项目预算编制的科学性、合理性情况。评价要点： ①预算编制是否经过科学论证； ②预算内容与项目内容是否匹配； ③预算额度测算依据是否充分，是否按照标准编制； ④预算确定的项目投资额或资金量是否与工作任务相匹配。</p>	<p>四项都符合得100%权重分；有一项不符合扣权重分的25%，扣完为止。</p>	3.00	<p>该项目预算内容与项目内容匹配，测算依据充分。但根据查询，市属国有企业职业经理人年度薪酬总额在30万元左右，根据预算总额和专兼职外部董事配置人数计算，兼职外部董事的薪酬总额达41.33万元，明显偏高。该指标得3分。</p>

一级指标	二级指标	三级指标	四级指标	分值	指标说明与评价要点	评分标准	得分	评分说明
过程 (25)	资金管理	资金到位率		3.00	实际到位资金与预算资金的比率,用以反映和考核资金落实情况对项目实施的总体保障程度。资金到位率=(实际到位资金/预算资金)×100%。	指标分值=资金到位率×相应权重。	3.00	该项目实施年度内申请的资金总额360.66万元,实际到位资金为360.66万元,资金到位率为100%。该项指标得3分。
		预算执行率		3.00	项目预算资金是否按照计划执行,用以反映或考核项目预算执行情况。预算执行率=(实际支出资金/实际到位资金)×100%。	预算执行率<60%,不得得分;60%≤预算执行率<100%,得分=预算执行率*权重;预算执行率>100%,不得分。	2.03	该项目预算金额360.66万元,截至评价日实际支出为244.28万元。本项得分=3×67.73%。
	资金使用合规性		2.00	项目资金使用是否符合相关的财务管理制度规定,用以反映和考核项目资金的规范运行情况。 评价要点: ①是否符合国家财经法规和财务管理制度以及有关专项资金管理办法的规定; ②资金的拨付是否有完整的审批程序和手续; ③是否符合项目预算批复或合同规定的用途; ④是否存在截留、挤占、挪用、虚列支出等情况。	两项都符合得100%权重分;有一项不符合扣权重分的25%,扣完为止。	2.00	补贴资金符合相关制定规定,具有相应的审批手续,符合项目预算用途,不存在截留、挤占、挪用、虚列支出等情况。该项指标得2分。	
	组织实施	管理制度健全性		3.00	考察项目实施单位制定业务管理制度情况,制度是否合法、合规、完整。用以反映和考核业务管理制度对项目实施保障情况。 评价要点: ①项目主管部门和实施单位均建立了适用的业务管理制度; ②业务管理制度合法、合规、完整,及时更新且不存在重大缺陷。	两项都符合得100%权重分;第1项不符合扣权重分的50%,第2项每发现1处不符合扣权重分的10%,扣完为止。	2.70	针对该项目,建立了《枣庄市市属企业外部董事管理办法(试行)》(枣国资发[2021]15号)、《枣庄市市属企业外部董事考核评价办法(试行)》(枣国资发[2022]20号)、《枣庄市市属企业外部董事薪酬管理办法(试行)》(枣国资发[2022]21号)。上述文件均为试行文件,截至目前均未更新,部

一级指标	二级指标	三级指标	四级指标	分值	指标说明与评价要点	评分标准	得分	评分说明
								分文件内容不合理，如（1）枣国资发[2021]15号第十九条（二）“专职外部董事（每年在同一任职公司履职的时间）不少于60个工作日”，经了解，专职外部董事均同时任职于2家公司，一般上半年常驻A公司、下半年常驻B公司，评价小组认为职外部董事每年在同一任职公司履职的时间不少于60个工作日的规定较全年法定工作日偏少。 （2）枣国资发[2022]20号，第五条规定“外部董事考核评价采取月度总结、季度述职、年度考核与任期考核相结合的方式”，实际执行过程中，未要求进行月度总结，仅进行半年的述职，年度述职。综合，扣本项分值10%。
			财务管理 制度健全性	2.00	考察项目实施单位制定财务管理制度情况，制度是否合法、合规、完整。用以反映和考核财务管理。 评价要点： ①项目主管部门和实施单位均建立了适用的财务管理 ②财务管理制度合法、合规、完整，及时更新且不存在重大缺陷。	两项都符合得100%权重分；有一项不符合扣权重分的50%，扣完为止。	2.00	该项目未设置具体的财务管理制度，由枣庄市国有资产经营有限公司按照《企业会计准则》进行核算，能保障项目核算需求。该项指标得2分。
			成本	3.00	考察项目实施单位制定对项目实施的成本控制情况	未建立成本管控措施不得	3.00	针对该项目，建立的《枣庄市市属

一级指标	二级指标	三级指标	四级指标	分值	指标说明与评价要点	评分标准	得分	评分说明
			控制措施健全性		况,是否制定了成本控制措施及措施执行情况。	分,建立但存在执行无效得情况得本项值得50%。建立且执行有效得满分		企业外部董事考核评价办法(试行)》(枣国资发[2022]20号)、《枣庄市市属企业外部董事薪酬管理办法(试行)》(枣国资发[2022]21号),较为明确的规定了外部董事的履职评价方法、程序和薪酬金额计算方法。以市属国有企业在岗职工平均工资、市属国有企业主要负责人平均绩效年薪、平均任期激励等为基数,与评价结果挂钩,既考虑了全市国有企业的平均薪酬,又将评价结果作为激励性措施。总体分析,成本控制措施健全。该项指标得2分。
		制度执行有效性	选拔聘用规范性	3.00	反映外部董事的选拔聘用的规范性,重点从外部董事推荐或委派情况方面考察。	根据《枣庄市市属企业外部董事管理办法(试行)》(枣国资发[2021]15号)的相关规定,结合实际执行情况,对评价要点进行评分。	3.00	经访谈:虽然《枣庄市市属外部董事管理办法(试行)》规定:“专职外部董事由出资机构委派或推荐……”、“兼职外部董事是指由出资机构聘任,……”。但实际操作中,外部董事的任命均有组织部决定,以人民政府的名义下发。综上,本项指标得满分。
			履职管理规范性	3.00	反映对外部董事履职管理的规范性,评价要点: ①履职台账建立情况; ②工作报告制度执行情况;	根据枣国资发[2021]15号的相关规定,结合实际执行情况,对评价要点进行	2.00	经评价:①经查阅相关资料,大部分企业建立了外部董事履职台账,详细记录了会议时间、文号、审议

一级指标	二级指标	三级指标	四级指标	分值	指标说明与评价要点	评分标准	得分	评分说明
			性		③支持保障情况。	评分，每有一处不合理扣权重分的33.33%，扣完为止。		事项、发表意见建议内容等。但枣庄市文旅发展集团有限公司仅形成“外部董事履职情况汇总表”，无法看出独立董事的意见发表情况，且各企业台账均有企业自行设置，格式不统一；②2024年年初，全部外部董事对2023年履职情况进行了汇报，并形成了《2023年市属企业外部董事述职报告汇编》；③市属企业、国资监管机构均在日常工作中对外部董事提供了必要的工作支持和服务保障。综上，本项理扣权重分的33.33%。
			履职考核规范性	3.00	反映对外部董事履职考核的规范性及应用情况，评价要点： ①评价程序规范性； ②评价结果应用情况。	根据国资发[2021]15号的相关规定，结合实际执行情况，对评价要点进行评分，每有一处不合理扣权重分的50%，扣完为止。	3.00	经评价：①外部董事评价经过任职企业汇总和整理考核材料、企业内部测评、出资人测评、出资机构汇总确定汇总结果等程序，评价程序较为规范。②经评价，2023年13名外部董事履职情况为3人优秀、9人称职、1人基本称职。结合基本称职人员的日常工作情况，对其予以解聘。 本项指标得满分。
成本	产成本	薪酬发放超支率		4.00	反映相关管理机构是否严格按照相关规定发放外部董事薪酬、是否存在超标准、超范围支出等情况	如发出现未按相关规定发放薪酬或存在超标准、超范围支出的，本项得0	4.00	未发现未按相关规定发放薪酬或存在超标准、超范围支出的情况。 本项指标得满分。

一级指标	二级指标	三级指标	四级指标	分值	指标说明与评价要点	评分标准	得分	评分说明
产出 (30)	产出数量	外部董事配置完成率		2.00	反映是否按计划数量配置了外部董事。外部董事配置完成率=实际配置数量/计划配置数量	得分=本项分值×外部董事配置完成率	2.00	该项目计划为8家市属国有企业配置13名外部董事（其中专职外部董事8名，兼职外部董事5名），实际配置13名外部董事。配置完成率100%。本项得满分。
		董事会外部董事配置率		2.00	反映各市属国有企业董事会人员中外外部董事人数比例情况。董事会外部董事配置率=外部董事人数/董事会人数	根据“董事会外部董事配置率<50%的市属国有企业个数占全部市属国有企业个数的比例”评分，得分=本项分值×(1-董事会外部董事配置率<50%的市属国有企业个数占全部市属国有企业个数的比例)	1.50	8家配置外部董事的企业中，有两家外部董事占董事会人数的比例低于50%，分别为鲁南投资公司(33%)、枣发集团29%。得分=2×(1-2/8)
		董事会会议参与率		3.00	反映市属国有企业召开的董事会会议，外部董事参与情况。董事会会议参与率=外部董事实际参与的董事会会议/外部董事应参与的董事会会议	董事会会议参与率≥95%，本项得满分，否则根据比例计算分数。	3.00	根据被评价单位提供的各企业董事会决议、履职台账、意见记录等资料，8家企业2023年共召开董事会会议363次（文旅集团除外），王飞、孙彦杰、张联群三人累计缺席12次，董事会会议参与率为97%。本项得满分。
		务虚会会议召开率		3.00	反映外部董事召集人召集召开的务虚会会议情况。务虚会会议召开率=应召开次数/实际召开次数。	根据比例赋分，即本项得分=本项分值×务虚会会议召开率	1.13	共为8家外部董事配置企业，按相关规定每家企业每年至少召开一次务虚会。2023年共3份务虚会材料，在无法判定各企业务虚会召开

一级指标	二级指标	三级指标	四级指标	分值	指标说明与评价要点	评分标准	得分	评分说明
								次数的情况下,认定3家企业召开。本项得分=3/8×3=1.125分。
		重大问题、重要事项调研报告应用率		3.00	反映外部董事针对重大问题、重要事项形成的调研报告或建议得以采纳、应用得情况。重大问题、重要事项调研报告应用率=采纳、应用得报告/报告的报告	得分=本项分值×重大问题、重要事项调研报告应用率。如不能提供资料证明,得本项分值得50%	1.50	被评价单位未提供外部董事针对重大问题、重要事项形成的调研报告或建议被采纳、应用的情况。本项得分值的50%
		任职条件符合率		2.00	反映外部董事是否具备国资发[2021]15号所要求的任职条件	完全符合得满分,每发现一项不符合扣本项分支的20%,扣完为止。如不能提供资料证明,得本项分值得50%	1.00	被评价单位介绍外部董事任职由组织部选任、委派,未能提供有关外部董事学历、年龄、社会关系等情况,无法对外部董事任职的基本情况、独立性等进行分析,无法判定外部董事任职条件符合情况。本项得分值的50%。
	产出质量	专业匹配情况		3.00	反映外部董事所专业、擅长领域是否与所任企业业务范围、行业特点、人才需求等方面相匹配。	结合调查问卷,分析相关资料,综合判断匹配程度,划分为“完全匹配”、“匹配”“基本匹配”、“不匹配”三档,对应分值分别为本项分值的100%、66.66%33.33%、0%	2.00	经访谈,现任外部董事大部分来自于国有企业董、监、高,少数来自于行政事业单位领导,具备一定的专业素养与业务水平,但无法确定是否比较符合任职企业的需求。根据调查问卷,认为现任外部董事与企业需求完全匹配比例为12.5%、基本匹配为81.25%、不匹配为6.25%。综合判定为“基本匹配”层次。本项得分值的66.66%。
		履职能力情况		3.00	反映外部董事履职过程中存在的问题	结合调查问卷,综合判定为四个层次“优秀”“较好”“一般”“较差”,	1.00	(1)经审阅被评价单位所提供资料,在363次董事会会议、1087次表决中,全部表决意见为“同

一级指标	二级指标	三级指标	四级指标	分值	指标说明与评价要点	评分标准	得分	评分说明
						得分比例分别为分值的100%、66.66%、33.33%、0%。		其中仅为“同意”未发表任何意见的为616次，占表决次数的56.67%。(2)被评价单位未能提供具体的外部董事提出调研计划、报告、建议、议案等。(3)根据调查问卷“您认为外部董事在履职过程中存在什么问题？”“不够深入熟悉公司业务情况(占比75%)”、“较少参与企业专项调研(43.75%)”，两个问题的回答比例较高。
		董事会会议表决及时性		2.00	反映外部董事参与董事会会议是否能够按照会议召集人的要求及时发表表决意见	每发现一处不能及时表决议见的扣本项分值的20%，扣完为止。	2.00	经查阅相关资料，未发现董事会表决不及时现象。本项得满分。
	产出时效	总结汇报及时性		3.00	反映外部董事是否能够按照相关规定或履职要求及时总结、报告等。	每发现一处不能及时汇报相关总结、汇报的扣本项分值的20%，扣完为止。如根据被评价单位所提供资料，不能确定总结汇报及时性，得本项分值得50%	1.50	根据被评价单位所提供资料，不能确定总结汇报及时性，本项得分值的50%。
		薪酬发放及时性		2.00	反映相关管理机构是否及时发放外部董事薪酬，以“薪酬发放率”为评价要点，薪酬发放率=实际	得分=本项分值×薪酬发放率	1.35	该项目预算金额360.66万元，截至评价日实际支出为244.28万元。

一级指标	二级指标	三级指标	四级指标	分值	指标说明与评价要点	评分标准	得分	评分说明
					已发放薪酬/预计应发放薪酬			原因为根据枣国发[2022]21号文作预发。截至评价日,已完成对外部2023年度考核评价,但仍未发放绩效奖金,发放金额占预算金额的比例为67.73%。本项得分=2×67.73%。
		优化董事会结构		4.00	反映外聘董事是否优化了董事会结构,对国有企业法人治理结构的完善作用	结合外部董事董事会会议配置情况,综合判定为四个层次“优秀”“较好”“一般”“较差”,得分比例分别为分值的100%、66.66%、33.33%、0%。	4.00	虽然有两家企业外部董事会议配置率低于50%,但是8家企业全部外部董事配置率为51%。外部董事的配置,引入了外部专业力量,从独立视角审视企业,优化了董事会结构,促进了企业法人治理结构的完善。综合判定为“优秀”层次,本项得分值的100%。
效益(30)	社会效益指标	企业管理方面作用发挥情况		4.00	反映外部董事在风险管控、经营管理、企业发展邓方面的作用发挥情况	结合调查问卷,综合判定为四个层次“优秀”“较好”“一般”“较差”,得分比例分别为分值的100%、66.66%、33.33%、0%。	2.67	根据调查问卷“您认为企业外部董事在风险管控、经营管理、企业发展等方面的作用发挥如何?”大多数受访者认为外部董事在风险管控、经营管理、企业发展等方面发挥了应有的作用,占68.75%,有一部分认为外部董事发挥了一定作用但与要求还有差距,占25%。综合判定为“较好”层次,本项得分值的66.66%。
		对董事会和经营		4.00	反映外部董事对董事会及公司经营决策的影响情况	结合调查问卷,综合判定为四个层次“优秀”“较好”	4.00	根据调查问卷“根据调查问卷“您认为企业外部董事在风险管控、经

一级指标	二级指标	三级指标	四级指标	分值	指标说明与评价要点	评分标准	得分	评分说明
		营决策得影响				好”“一般”“较差”，得分比例分别为分值的100%、66.66%、33.33%、0%。		营管理、企业发展等方面的作用发挥如何？根据调查结果，大多数人认为外部董事的参与对董事会及公司经营决策有积极的影响，可以提高决策效率、降低风险，并且带来不同的视角和机会。综合判定为“较好”层次，本项得分值的100.00%。
可持续发展影响指标		来源渠道、交流机制建立情况		3.00	反映该项目外部董事来源渠道、交流机制建立情况	根据评价情况，结合访谈，综合判定为四个层次“优秀”“较好”“一般”“较差”，得分比例分别为分值的100%、66.66%、33.33%、0%。	1.00	(1)目前外部董事主要来自国有企业领导班于成员，少数来自于行政事业机关单位，无来自于社会咨询机构或民营机构。(2)外部董事的选拔聘用主要由组织部负责，2023年有三位外部董事交流到相关国有企业任副总或副总以上级别。但尚未建立较为完善的双向交流机制。综合判定为“一般”层次，本项得分值的33.33%。
		培训机制建立情况		3.00	反映外部董事培训机制建立情况	结合调查问卷，综合判定为四个层次“优秀”“较好”“一般”“较差”，得分比例分别为分值的100%、66.66%、33.33%、0%。	2.00	经访谈，未明确规定每年具体需要培训的次数，主要为根据实际情况采取多种方式进行培训，比如不定期座谈会、“国资大讲堂”、“外部董事履职培训班”或其他外出学习等。根据被评价单位提供的资料，仅有一份2022年7月份《关

一级指标	二级指标	三级指标	四级指标	分值	指标说明与评价要点	评分标准	得分	评分说明
								于举办市属国有企业外部董事履职培训班的《通知》、2024年5月“国资大讲堂培训通知”。 综合判定为“较好”层次，本项得分值的66.66%。
	满意度	服务对象满意度		10.00	反映外部董事任职企业满意度情况	当满意度 > 90%，本项得满分，否则根据满意度比例得分。 满意度计算方法： (1) 题目权重：共涉及8个方面，每个方面权重为12.5%； (2) 满意层次权重：共设5个等级，等级及得分权重分别为：很满意（100%）、满意（75%）、很一般（50%）、不满意（25%）、很不满意（0%）	8.40	通过对参与董事会决议、实地调研等8个方面进行满意度调查，受访群体为配置外部董事的企业董、监、高等副职级别及以上人员。经计算综合满意度为84%。 本项得分值的84%。
	合计			100.00			80.78	

附件 2

枣庄市市属企业外部董事薪酬项目 绩效评价访谈报告

受访人员：邓嘉楠 所在单位：枣庄市国资委

访谈人员：张晓文 访谈日期：2024年6月14日

1、在外部董事选拔聘用方面，是否建立了外部董事人才库？
对外部董事人才库如何进行管理

答：外部董事人才库由组织部门建立，是否建立及如何管理尚不确定。

2、外部董事的来源渠道主要有哪些，有没有来自体制外的？

答：主要来自国有企业领导班子，少数来自行政事业机关，目前没有来自民营或社会机构。

3、请提供 13 名外部董事人员简历表，包含姓名、学历、职称、工作经历、工作单位、研究或擅长领域等。

答：国资委不掌握上述情况，枣庄市国有资产经营有限公司也不掌握。应该由组织部掌握。

4、枣庄市国有资产经营有限公司作为外部董事管理机构，负责外部董事日常管理工作，主要工作内容有哪些？

答：主要管理外部董事的劳动关系（工资、社保（五险一金）、福利、履职待遇等）、培训、体检等。

5、外部董事的选拔聘用的具体流程您是否清楚？研究领域或擅长领域（财务、法务、经营业务等）与任职企业的特点

是如何进行匹配的？

答：外部董事的选拔聘用具体由组织部确定，以人民政府的名义下发，虽然《枣庄市市属外部董事管理办法（试行）》规定：“专职外部董事由出资机构委派或推荐……”“兼职外部董事是指由出资机构聘任，……”。但实际操作中，外部董事的任命均由组织部决定，以人民政府的名义下发。

至于外部董事的研究领域与擅长领域如何与任职企业进行匹配，国资委未参与。

6、外部董事的培训机制如何？

答：未明确规定每年具体需要培训的次数，主要为根据实际需要采取多种方式进行培训，比如不定期座谈会、“国资大讲堂”“外部董事履职培训班”或其他外出学习等。

7、专职外部董事除担任所在公司的董事外，是否还担任其他工作？

答：不担任。

8、如何进行考核？是否建立了履职记录台账？

答：由任职企业提供董事会决议或会议纪要，证明外部董事参会情况，未建立统一的履职记录台账，部分企业自行进行了外部董事的履职情况

9、外部董事交流机制建设情况

答：外部董事的选拔聘用主要由组织部负责，2023年有三位外部董事交流到相关国有企业任副总或副总以上级别。

10、预算金额 360.66 万元，实际支出 244.28 万元，原因？

答：为预发的薪酬，绩效薪酬需考核后发放，截至目前（访谈日）尚未进行发放。

附件 3:

2023 年枣庄市市属企业外部董事薪酬绩效评价 调查问卷分析报告

本次问卷调查旨在了解对外部董事在企业治理中的重要性、选择因素、作用发挥、对董事会决策的影响、存在问题、匹配度,以及提升其参与内部治理能力所需的制度等方面的看法和评价。

通过对问卷收集到的数据进行分析 and 总结,可以为企业提供有针对性的建议,进一步提升外部董事在企业治理中的作用和效果。在问卷设计中,涵盖了外部董事背景、选择标准、作用发挥、存在问题、匹配度以及提升工作能力所需的制度等多个方面的内容,以期全面了解外部董事在企业治理中的现状和问题,为未来的改进和提升提供参考依据。

通过参与者的积极回答和反馈,我们将能够更清晰地把握外部董事在企业治理中的角色定位,为企业提供更有效的治理建议和决策支持。感谢您参与本次调查,您的意见和建议对我们具有重要的参考价值。

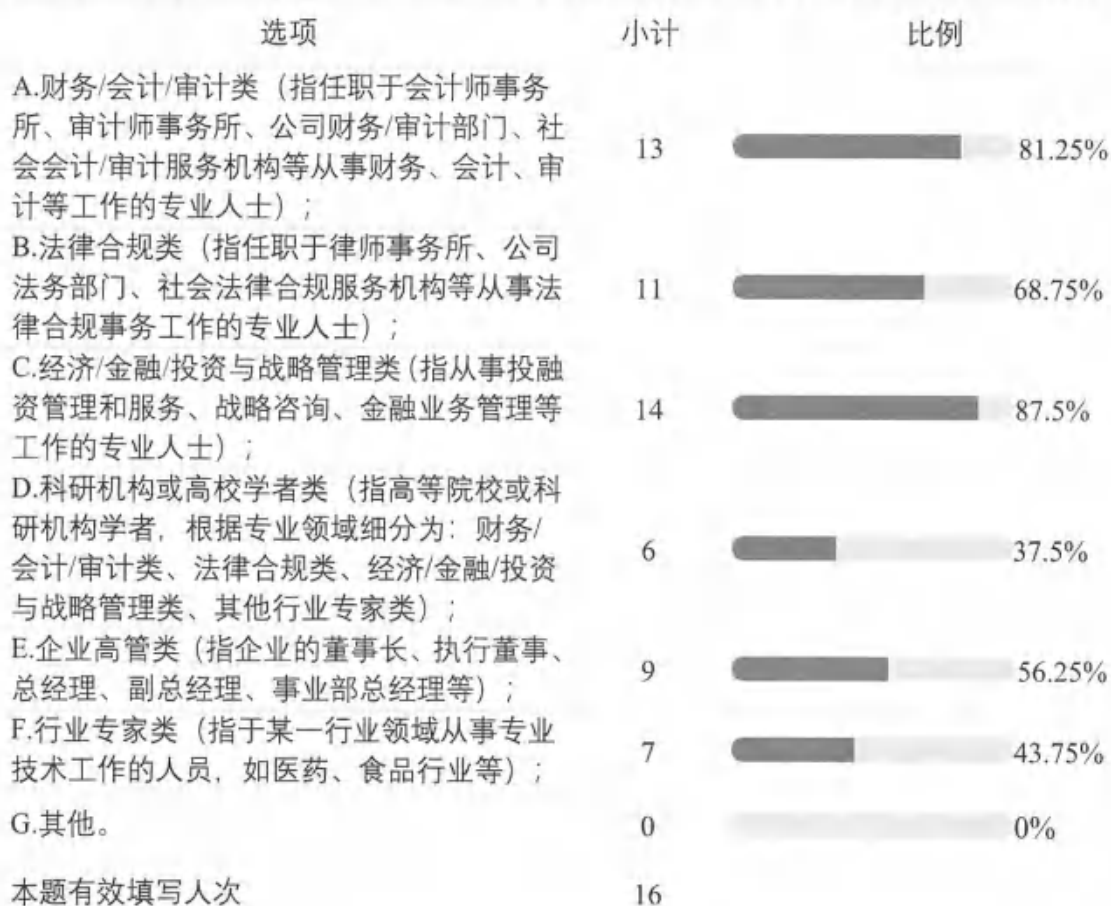
一、受访范围

配置外部董事的企业董、监、高等副总级别及以上人员作为受访群体,共收回 16 份。

二、问卷内容及分析

1. 您认为哪类行业背景的外部董事在企业治理中显得尤为重要？ [多选题]

分析结论：根据数据表格显示，外部董事在企业治理中显得尤为重要的行业背景主要集中在财务/会计/审计类、经济/金融/投资与战略管理类和法律合规类。其中，财务/会计/审计类占比最高，达到 81.25%，其次是经济/金融/投资与战略管理类和法律合规类，分别为 87.5%和 68.75%。相比之下，科研机构或高校学者类、企业高管类和行业专家类的占比较低，分别为 37.5%、56.25%和 43.75%。因此，在企业治理中，财务、经济、金融、法律等专业领域的外部董事具有更高的重要性。



2. 在选择外部董事时，您认为需要着重考虑的因素有哪些？【多选题】

分析结论：根据数据表格统计结果，外部董事选择时需要着重考虑的因素主要包括工作经历的专业与行业方向（93.75%）、工作经历年限与任职情况（75%）、董事经历（50%）、业绩或成就（56.25%）。相对而言，年龄（31.25%）、学历、学位（12.5%）、职业资格（31.25%）、取得奖项荣誉情况（12.5%）、学习经历的专业方向（37.5%）、社会职务任职情况（37.5%）等因素的重要性相对较低。

选项	小计	比例
A.学历、学位；	2	12.5%
B.年龄；	5	31.25%
C.学习经历的专业方向；	6	37.5%
D.工作经历的专业与行业方向；	15	93.75%
E.工作经历年限与任职情况；	12	75%
F.职业资格；	5	31.25%
G.取得奖项荣誉情况；	2	12.5%
H.董事经历；	8	50%
I.社会职务任职情况；	6	37.5%
J.业绩或成就；	9	56.25%
K.其他	0	0%
本题有效填写人次	16	

3. 您认为企业外部董事在风险管控、经营管理、企业发展等方面的作用发挥如何？ [单选题]

分析结论：根据数据表格显示，针对企业外部董事在风险管控、经营管理、企业发展等方面的作用，有68.75%的受访者认为外部董事勤勉尽责，对推动企业发展和稳健经营等方面发挥了其应有的作用；25%的受访者认为外部董事发挥了一定的作用，但与要求还有差距；6.25%的受访者认为外部董事形同虚设，没有发挥其作用。在本次调查中，没有受访者认为外部董事不了解企业实际经营情况，表决不谨慎务实，对企业的经营、管理、发展等产生了负面影响。综合分析，大多数受访者对外部董事的作用持正面评价，认为其在企业发展和经营管理方面发挥了积极作用。

选项	小计	比例
A.外部董事勤勉尽责，对推动企业发展和稳健经营等方面发挥了其应有的作用；	11	68.75%
B.发挥了一定的作用，但与要求还有差距；	4	25%
C.形同虚设，没能发挥其作用；	1	6.25%
D.不了解企业实际经营情况，表决不谨慎务实，对企业的经营、管理、发展等产生了负面影响；	0	0%
本题有效填写人次	16	

4. 外部董事的存在对董事会及公司经营决策的影响如何？ [多选题]

分析结论：根据数据表格显示，外部董事的存在对董事会及公司经营决策有以下影响： 1. 提高了董事会的决策效率，

有 68.75% 的人选择了这个选项； 2. 外部董事的参与降低了企业的营运风险，有 68.75% 的人选择了这个选项； 3. 外部董事以不同的视角看待公司存在的机会和问题，规避了“当局者迷”的情况，有 56.25% 的人选择了这个选项； 4. 外部董事的参与有助于降低“内部人控制”的风险，有 37.5% 的人选择了这个选项； 5. 外部董事表决过于谨慎，失去了部分市场机会，只有 12.5% 的人选择了这个选项。综合来看，大多数人认为外部董事的参与对董事会及公司经营决策有积极的影响，可以提高决策效率、降低风险，并且带来不同的视角和机会。

选项	小计	比例
A.提高了董事会的决策效率；	11	68.75%
B.外部董事表决过于谨慎，失去了部分市场机会；	2	12.5%
C.外部董事的参与降低了企业的营运风险；	11	68.75%
D.外部董事以不同的视角看待公司存在的机会和面临的问题，规避了“当局者迷”的情况；	9	56.25%
E.外部董事的参与降低了“内部人控制”的风险。	6	37.5%
本题有效填写人次	16	

5. 您认为影响外部董事作用发挥的主要原因是？ [多选题]

分析结论：根据数据表格显示，影响外部董事作用发挥的主要原因中，对外部董事的激励约束机制不完善的比例最高，达到 93.75%；其次是对外部董事履职的支撑和服务保障不到位，占比 50%；外部董事主观履职意愿不强的比例为 18.75%；

外部董事能力有限的比例为 12.5%；而不了解的比例最低，仅为 6.25%。因此，可以看出对外部董事的激励约束机制不完善是影响外部董事作用发挥的主要原因。



6. 您认为外部董事在履职过程中存在什么问题？ [多选题]

分析结论：根据数据表格显示，对外部董事在履职过程中存在问题的多选题调查结果，各选项的比例如下：不够深入熟悉公司业务情况占比 75%，面临法定退休年龄问题占比 31.25%，时间有限，不能充分参与董事会决策占比 25%，较少参与企业专项调研占比 43.75%，专业程度不足占比 25%，工作态度待加强，董事会决策时较少发表独立意见与建议占比 12.5%，其他问题占比 6.25%。根据数据分析，外部董事在履职过程中最普遍存在的问题是不够深入熟悉公司业务情况，其次是较少参与企业专项调研和专业程度不足。在解决外部董事履职问题时，应重点关注加强对公司业务的了解和提升专业能力。

选项	小计	比例
A.不够深入熟悉公司业务情况;	12	75%
B.面临法定退休年龄问题;	5	31.25%
C.时间有限,不能充分参与董事会决策;	4	25%
D.较少参与企业专项调研;	7	43.75%
E.专业程度不足;	4	25%
F.工作态度待加强,董事会决策时较少发表独立意见与建议;	2	12.5%
G.其他	1	6.25%
本题有效填写人次	16	

7. 您认为企业董事会中, 现任外部董事结构与企业需求相匹配吗? [单选题]

分析结论: 根据数据表格显示, 81.25%的受访者认为企业董事会中现任外部董事结构与企业需求基本匹配, 12.5%的受访者认为完全匹配, 仅有6.25%的受访者认为不匹配。整体来看, 大多数受访者对企业董事会的结构与企业需求的匹配性持肯定态度。

选项	小计	比例
A.完全匹配	2	12.5%
B.基本匹配	13	81.25%
C.不匹配	1	6.25%
本题有效填写人次	16	

8. 为提升外部董事参与企业内部治理能力, 需要进一步完善、细化优化的制度及配套制度有哪些? [多选题]

分析结论：根据数据表格统计，多选题中各选项的比例如下：A.专业履职培训为62.5%，B.薪酬及激励制度为50%，C.工作履职记录制度为56.25%，D.重大、异常事项报告制度为56.25%，E.工作评价及考核制度为62.5%，F.尽职免责及重大决策损失职责制度为37.5%，G.市国资委、市属企业及外部董事三方沟通协调机制为31.25%。根据比例来看，专业履职培训、工作评价及考核制度是外部董事参与企业内部治理能力提升中需要进一步完善、细化优化的重要制度及配套制度。

选项	小计	比例
A.专业履职培训;	10	62.5%
B.薪酬及激励制度;	8	50%
C.工作履职记录制度;	9	56.25%
D.重大、异常事项报告制度;	9	56.25%
E.工作评价及考核制度;	10	62.5%
F.尽职免责及重大决策损失职责制度;	6	37.5%
G.市国资委、市属企业及外部董事三方沟通协调机制;	5	31.25%
H.其他	0	0%
本题有效填写人次	16	

9. 您对外部董事履职工作情况评价是怎样的？[矩阵单选题] [矩阵单选题]

题目\选项	很不满意	不满意	一般	满意	很满意
参与董事会会议表决	0(0%)	0(0%)	3(18.75%)	3(18.75%)	10(62.5%)
实地调研	0(0%)	0(0%)	2(12.5%)	7(43.75%)	7(43.75%)

题目\选项	很不满意	不满意	一般	满意	很满意
企业风险管理	0(0%)	0(0%)	2(12.5%)	6(37.5%)	8(50%)
业务培训	0(0%)	0(0%)	2(12.5%)	9(56.25%)	5(31.25%)
工作时间	0(0%)	0(0%)	1(6.25%)	8(50%)	7(43.75%)
人际关系	0(0%)	0(0%)	1(6.25%)	7(43.75%)	8(50%)
业务能力	0(0%)	1(6.25%)	0(0%)	5(31.25%)	10(62.5%)
与市国资委、企业之间的沟通协调	0(0%)	1(6.25%)	0(0%)	5(31.25%)	10(62.5%)

10. 为提升外部董事履职能力，进一步优化国有企业公司治理，您认为应开展哪些方面工作？（包括但不限于配套制度、工作报告、重大决策、业绩考核、业务培训、责任追究、职责权限等方面） [填空题]

回答：

A: 应开展考核激励，责任追究，深入调研，风险防控等方面。

B: 一是加强专业履职培训。二是加强履职激励约束。

C: 一是把好外部董事入门关，选择德才兼备人员；二是加强业绩考核，建议与派驻企业营收和班子考核同步；三是适时启动企业不同层级人员对外部董事评价，结果纳入考核之中。

三、总结

根据调查问卷中各问题及回答情况，我们进行了汇总总结，作为本次评价工作的参考或结论依据。

1. 外部董事行业背景重要性分析

财务/会计/审计类、经济/金融/投资与战略管理类和企业高管类被认为在企业治理中尤为重要，分别占 81.25%、87.5% 和 56.25%。

法律合规类、行业专家类和科研机构或高校学者类的重要性相对较低，分别占 68.75%、43.75%和 37.5%。

2. 外部董事选拔因素考虑情况

工作经历的专业与行业方向、工作经历年限与任职情况、董事经历和业绩或成就是选择外部董事时需要着重考虑的因素，分别占 93.75%、75%、50%和 56.25%。

学历、学位、取得奖项荣誉情况和社会职务任职情况的重要性相对较低，分别占 12.5%、12.5%、12.5%和 37.5%。

3. 外部董事在企业治理中的作用评价

大多数受访者认为外部董事在风险管控、经营管理、企业发展等方面发挥了应有的作用，占 68.75%。

有一部分认为外部董事发挥了一定作用但与要求还有差距，占 25%。

4. 外部董事对董事会及公司经营决策的影响

外部董事提高了董事会的决策效率、降低了企业的营运风险和规避了“当局者迷”的情况，分别占 68.75%、68.75%和 56.25%。

部分受访者认为外部董事表决过于谨慎，失去了部分市场机会，占 12.5%。

5. 影响外部董事作用发挥的主要原因

大多数认为对外部董事的激励约束机制不完善是影响外部董事作用发挥的主要原因，占 93.75%。

其他影响因素包括对外部董事履职的支撑和服务保障不到位、外部董事能力有限和外部董事主观履职意愿不强。

6. 外部董事履职问题分析

大部分受访者认为外部董事不够深入熟悉公司业务情况，占 75%。

一些受访者认为外部董事面临法定退休年龄问题、时间有限不能充分参与董事会决策和专业程度不足。

7. 外部董事结构与企业需求匹配情况

大多数受访者认为现任外部董事结构与企业需求基本匹配，占 81.25%。

8. 完善外部董事参与企业内部治理能力的制度建议

受访者认为需要进一步完善、细化优化的制度包括专业履职培训、工作履职记录制度、重大、异常事项报告制度和绩效评价及考核制度。