

# 项目支出绩效评价报告

项目名称：2019 年度西部集团能级提升项目绩效跟踪

项目单位：普陀区住房保障和房屋管理局

主管部门：普陀区住房保障和房屋管理局

委托单位：上海市普陀区财政局

评价机构：北京中瑞岳华工程管理咨询有限公司



二〇一九年十一月

# 目 录

摘 要 .....	1
前 言 .....	11
一、项目基本情况 .....	11
(一) 项目名称和背景、目的 .....	11
(二) 项目立项依据 .....	13
(三) 项目起止日期和跟踪日期 .....	14
(四) 项目主要内容、涉及范围 .....	14
(五) 项目资金投入安排情况 .....	17
二、绩效目标的核对和确定情况 .....	17
(一) 项目绩效目标设定情况 .....	18
(二) 项目绩效目标核对和确定情况 .....	18
三、项目组织实施情况 .....	23
(一) 项目组织情况 .....	23
(二) 项目管理情况 .....	24
(三) 项目组织实施的实际情况与目标的差异情况说明 .....	27
四、项目绩效情况 .....	28
(一) 项目产出目标、效果目标的实现情况 .....	28
(二) 项目绩效情况分析 .....	33
(三) 项目实际绩效与目标的差异情况说明 .....	40
五、问题、纠偏措施和建议 .....	40
(一) 主要问题 .....	40
(二) 改进措施 .....	41
(三) 纠偏情况 .....	41
(四) 有关建议 .....	41
六、其他需要说明的问题 .....	42
七、附件 .....	42

附件一	绩效跟踪表（项目分阶段完成情况表）	43
附件二	绩效跟踪表（绩效目标实现情况及纠偏表）	47
附件三	访谈和调研提纲	50
附件四	社会满意度分析报告	58
附件五	绩效目标申报表	63
附件六	项目预算核定表	67
附件七	专家意见对照表	68
附件八	项目相关图片	69

## 摘要

为加强普陀区财政支出管理，提高财政资金使用效益，发挥公共资金的引导和促进作用，根据《上海市预算绩效管理实施办法》（沪财绩〔2014〕22号）的规定，北京中瑞岳华工程管理咨询有限公司受上海市普陀区财政局委托，对上海市普陀区住房保障和房屋管理局（以下简称“普陀区房管局”）2019年度西部集团能级提升项目进行绩效跟踪。

### 一、项目基本情况

根据《关于公有住宅售后维修资金列支物业服务费有关问题的通知》（沪房管规范物〔2015〕4号）相关规定，自2015年9月1日起，公有住宅售后维修资金应当专项用于物业保修期满后物业共用部位、共用设施设备的维修和更新、改造，不得挪作他用，相关费用从物业服务费中进行结算。由于物业服务费调价需经过业主大会表决通过，在近20年长期实施政府定价的情况下，售后房小区在文件出台后难以形成物业费调价的业主大会决议，进而导致了物业收费的低下与服务水平的不到位之间互相制约的矛盾现状。

2018年9月，根据《上海市住宅物业管理规定》及其修正草案，《上海市物业管理行业创建文明行业三年行动计划（2018-2020）》（沪房物业〔2018〕98号），中共上海市普陀区委办公室和上海市普陀区人民政府办公室印发了《普陀区“满意物业”创建三年行动计划（2018-2020）》（普委办〔2018〕56号），旨在努力构建“政府监管、市场主导、社会参与、居民自治”的四位一体住宅小区综合治理新格局。根据文件要求，2018年全面开展动员部署，启动相关工作。2019年分层分级落实推进。通过滚动实施，连点成线，连线成面，基本实现行业操作有序规范、自治运行有效开展、热点问题有效解决的局面。

上海西部企业（集团）有限公司积极响应普陀区住宅小区综合治理“六个一批”专项行动，围绕老旧小区综合修缮、成套改造、垃圾分类等当前重点工作，以提升业主的满意度和获得感为目标，从环境改善、习惯改变、标准改进、车库改造、企业改组、考核改良等六方面着手，全力推进物业服务能级提升计划，着力创建“满意物业”和建设“美丽家园”。

围绕普陀区区委提出的“硬件提升、软件强化、体制健全、机制完善”十六字“满意物业”创建工作要求，普陀区区委办牵头推进实施“六个一批”专项行动，其中包括重点推动西部集团物业联盟建设，逐步建立布局合理、精简高效、服务优秀、管理出色的物业联盟体系。

2018年12月12日，韩区长召集区国资委、区财政局、区房管局及西部集团召开专题会议，原则同意以下内容：1、撬动小区物业管理良性的市场化运作机制，通过对西部集团物业的先期资金投入，迅速提升服务能级，进而推动业主和物业遵循合理、公开、质价相符的原则进行物业费协商议价。2、通过奖励方式补贴西部集团建设成本，有序推动非机动车库标准化建设，彻底解决其中的安全隐患。

在前一轮普陀区建设“美丽家园”经验总结的基础上，结合市委“四大品牌”的战略要求，普陀区房管局申报了2019年度西部集团能级提升项目，以实施物业服务品牌重塑战略，大力集聚人才资源、做强做优服务功能、探索物业联盟制度，打响“西部服务”品牌，全面提升西部集团的服务产业能级，为物业民生保障和服务提供坚实基础。

## 二、项目情况分析

### （一）项目投入管理情况分析

2019年度西部集团能级提升项目的预算金额为4138.54万元，截至2019年8月31日，实际支出资金1898.54万元，预算执行率为45.87%，其中包括：在2019年6月份支付绿化养护、公共部位及设施

运维等能级提升子项目先期投入资金 1348.54 万元，在 2019 年 8 月份支付非机动车库车棚改造子项目奖补资金 550.00 万元，资金到位及时。

本项目管理制度较为齐全，依据《上海市住宅物业管理规定》和《普陀区“满意物业”创建三年行动计划（2018-2020）》，区房管局制定了《2019 年房管局对西部集团物业监管的要求》，从物业行业监管工作、物业服务能级提升和专项重点工作等多方面提出了工作目标和要求。西部集团建立了《西部集团公有住宅售后小区物业服务标准》、《西部集团住宅物业小区物业管理考核办法》、《西部集团非机动车库改造管理细则》和《西部实施修缮项目在建工地管理办法》，在提升物业服务能级的同时，进一步推进物业管理的精细化程度。

区房管局制定了《内部财务管理制度》，费用的支出由单位主要领导或指定的负责人“一支笔”审批，大额支出需经“三重一大”程序，项目经费的拨付均附有经审批后的费用请示和办文单，严格执行付款审批流程。项目投入管理环节所依据的各类控制管理制度均得到了充分执行。但检查发现，西部集团非机动车库标准化改造项目的验收制度有缺失。

## （二）财务管理工作情况分析

本项目专项资金管理情况较好，财务凭证齐全，专项资金支出均附有费用申请书、请示报告、办文单、相关发票和报销单，且均经过科室主任、分管领导和局长审批签字批准后支付，非机动车库改造奖励资金的申请还附有工程审价报告和经物业服务企业、西部集团公司、消防支队和区房管局等四方确认后的《普陀区西部集团非机动车库改造奖励申请表》。项目单位严格执行《普陀区房管局内部财务管理制度》，会计记录真实、完整，财务管理工作的总体情况良好。

## （三）项目产出情况分析

### 1. 先期资金投入完成情况分析

为使西部集团能够高效开展能级提升工作，缓解物业收费的低下与服务水平的不到位之间互相制约的矛盾现状，根据计划安排，在2019年6月，区房管局对西部集团先期投入资金1348.53万元，由集团统筹推进实施能级提升工作，推动直管售后公房小区良性市场化运作。

## 2. 非机动车库建设情况分析

全区七个街道非机动车库车棚标准化改造项目共计279个，涉及建筑面积101182平方米，截至2019年8月31日，实际已建设完成196个非机动车库的改造工作，改造完成率为70.25%。

根据西部集团《关于申请西部集团非机动车库改造费用财政补贴的报告》，对2018年度已完成的63个（其中桃浦镇8个由镇级财力承担）非机动车库改造项目，按照每个10万元的标准，通过奖励方式补贴西部集团。在区消防支队盖章认可后，区房管局在2019年8月份向西部集团支付了第一批财政补贴资金550万元。

## 3. 物业维修业务整合归并情况分析

为了全面提升西部集团的服务产业能级，逐步建立布局合理、精简高效、服务优秀、管理出色的物业联盟体系，推动西部集团物业联盟建设，2019年4月1日起，大楼物业完成改革重组；8月1日起，长风、曹杨物业组成联合公司，中山、沪太物业组成联合公司。物业维修业务整合归并总体完成情况良好。

## 4. 物业应急管理平台建设情况分析

西部集团委托第三方设计开发物业应急管理平台，平台通过大屏动态展示应急事务处理以及维修人员出勤服务现状，实现实时管理。把维修应急操作流程信息化，从业主的报修（电话、微信、App），平台接单、派单，到维修人员的接单、抢单，报修业主的反馈评价等，都集成到管理平台中，打通报修维修信息通路，以期通过大量真实数据的分析，有效降低投诉率。

物业应急管理平台于2019年5月16日建设完成并开始试运行，7月1日起在沪太物业公司先行正式启用，目前使用效果良好，并根据实际情况进行完善，后期将逐步推广至集团下属其他物业公司。

#### 5. 垃圾分类实施情况

《上海市生活垃圾管理条例》于2019年7月1日起正式实施。根据普陀区相关要求，西部集团自4月份起就在集团所辖物业小区逐步推进垃圾分类工作。作为垃圾分类的管理责任人，西部集团带领各物业公司致力于多途径、多形式的推进垃圾分类工作。根据《西部集团2019年提升物业服务能级实施方案》，西部集团要求各物业公司积极联系小区所属街镇，对标对表，完成小区垃圾分类任务。

西部集团围绕生活垃圾分类等城市精细化管理的重点任务，细化小区巡回保洁，强化居民行为约束，优化设施设备配置，美化厢房周边环境，提升垃圾分类工作实效。集团各物业公司通过宣传展板、易拉宝、宣传折页、“21天习惯养成”等活动加大垃圾分类宣传力度。各家物业公司组织“研发团队”，先后创新发明了改良的湿垃圾驳运车、“破袋神器”等实用小发明，为垃圾分类工作助力。为稳定保洁队伍，集团下属各物业公司一方面组织公司其他岗位工作人员，每天进小区参加垃圾分类志愿活动，以缓解保洁员的工作压力。另一方面，公司对每位保洁员发放补贴，从经济上适当给予补助。在市分减联办对普陀区4、5、6三个月垃圾分类达标小区测评中，集团所辖小区达标率23.33%，高于全区16.22%的平均达标率，不达标率30%，低于全区45.95%的平均不达标率。

#### 6. 《生活垃圾管理条例》培训实施情况

西部集团组织相关人员外出学习，拓展工作思路。在4月份集团邀请上海市绿化市容局环卫处对《上海市生活垃圾管理条例》进行了专题培训，集团各物业公司近150人参加。之后，由各物业公司以小区为单位，召集相关人员自主培训，了解分类知识并明确管理责任。



通过宣讲和培训，帮助广大一线从业人员提高认识，确立物业公司是住宅小区垃圾分类管理主体的责任意识，并掌握垃圾分类工作的基本常识。此外，通过开展“21天习惯养成”活动，制定了垃圾分类投放活动规则，引导居民源头分类。

#### 7. 物业考核体系改进完成情况

西部集团进一步改进对各物业公司的考核体系。一是量化考核指标，将居民投诉率、管理费收缴率、维修满意率、物业费调价等能体现物业能力提升的指标纳入了考核内容。二是将普陀区物业管理综合实效测评信用信息绩效评价、各街镇达标考核结果与西部集团住宅小区物业服务督查结果一并纳入考核指标，并加大区局与街镇考核的权重，以使考核结果更客观全面；三是细化了考核方案，将原有着重对公司班子的考核，转变为从小区到公司的综合考核。四是考核与收入直接挂钩，对于排名靠前的、进步较大的，集团将直接给予小区班组经济奖励，调动一线物业从业人员的工作积极性；而排名靠后的，或是退步较大的，集团将直接对公司及小区作出相应的经济惩罚；考核的结果也将直接影响公司领导班子的年终考核，形成上下联动的格局。

截止8月31日，已按照方案设想基本完成考核指标体系的改进工作，拟在年末对部分指标按照实际情况进行微调后实施综合考核。

#### 8. 非机动车库标准化改造验收情况分析

非机动车库标准化改造内容主要包括：非机动车库土建、智能门禁、高清监控、智能充电桩、消防配套设施、标识标牌宣传物料以及重新敷设电气线路等项目。实现非机动车库的智能化管理，消除非机动车库因违章充电引发火灾的隐患。截至2019年8月31日，实际已建设完成196个非机动车库的改造工作，并对已经物业服务企业、西部集团公司、消防支队和区房管局等四方验收盖章确认后的55个非机动车库改造项目进行了奖补资金的拨付。

#### 9. 物业应急管理平台完成验收情况分析

物业应急管理平台于2019年5月16日建设完成并开始试运行，通过大屏动态展示应急事务处理以及维修人员出勤服务现状，实现了报修业务实时管理。将业主的报修，平台接单、派单，到维修人员的接单、抢单，报修业主的反馈评价等，都集成到管理平台中。平台建设完成及时，功能测试整体情况良好，最终实际结果符合预期，系统运行情况基本正常

#### （四）项目效果情况分析

西部集团对保洁、保安服务实施统筹管理，根据《西部集团外包专业公司清单》，进入外包保安单位名录共计13家企业，外包保洁单位名录共计15家企业。集团进一步规范服务行为，转变服务形象，努力提升保洁、保安、保修、保绿的“四保”服务能力，综合实效测评中，整体优良率达到80%，消灭不合格小区。集团通过内部比选，委托上海南康科技有限公司研发了维修人员小程序，以规范维修操作，降低运营成本，提升维修效率，确保维修质量。

集团在近三年来完成旧住房综合改造的小区中筛选条件相对较好的小区开展物业管理费调价工作，并要求各物业公司在3-4年时间内对管辖小区100%启动调价程序，以适应市场化运作，完善物业公司的自我造血功能。截止8月31日，达丰新村业主大会征询已通过，将进入公示阶段。合欢苑小区于8月16日举行业主大会、听证会，并开展调价征询工作，杏梅园小区正与评估公司测算费用。

#### （五）项目影响力和可持续建设情况

绩效评价小组经核查，项目已建立相关长效管理机制。按照《上海市住宅物业管理规定》和《962121物业服务呼叫中心、房屋维修应急中心工作考核办法》规范执行。西部集团制定了《西部集团非机动车库改造管理细则》，明确非机动车库标准化改造施工单位的维保责任和维保期限，督促施工单位切实做好后续维保工作。西部集团专门建立了督查组，每季度对所有小区实施全覆盖巡查，每半年出一次督

查报告。根据《关于进一步推进物业管理行风建设工作施行〈上海市住宅物业服务规范〉的通知》（沪房地资物[2008]193号）开展小区经理每日查、物业公司双周查工作。

#### （六）社会满意度情况分析

通过对项目所涉及相关住宅小区的108位居委会书记和主任实施满意度问卷调查，统计结果显示受访对象对该项目的平均满意度为95.60%，高于85%的社会满意度目标值有10.6个百分点，满意度较高。详见“附件四-社会满意度分析报告”。

### 三、项目实际产出与目标的差异情况说明

经过核查，本次西部集团能级提升项目9类产出目标和3类效果目标的实际绩效完成情况良好，其中先期资金投入完成率、非机动车库建设完成率、物业维修业务整合归并、物业应急管理平台建设、垃圾分类实施率、《生活垃圾管理条例》培训、物业考核体系改进、保洁保安服务统筹管理、物业管理综合实效评测、小区物业管理费调价工作推进等工作较全年目标均已达成。

绩效评价小组关注到：8月底已完成建设的196个非机动车库改造项目中，有55个是在2018年完成的，实际在2019年1-8月份只完成了141个非机动车库的改造项目，全部279个项目还剩余83个尚未完成。考虑到因部分车库纳入今年旧住房综合修缮改造计划，以及部分车库客观条件不符合改造要求，实际改造数量会适当减少的情况，但距全年产出目标尚有差距，望在本年度剩余月度内，集团物业和施工单位高效配合，加速施工进度，在保质保量的基础上完成全年产出目标。

### 四、问题、纠偏措施和建议

#### （一）主要问题

1. 预算执行率偏低。

2019年度西部集团能级提升项目的预算金额4138.54万元，截至2019年8月31日，实际支出资金1898.54万元，预算执行率为45.87%，项目整体预算执行率有待提高。

## 2. 制度建设有缺失。

西部集团《非机动车库改造管理细则》中详尽地列示了非机动车库标准化改造的主要内容，并制定了非机动车库标准化改造的建造标准，但尚未形成制度化的验收办法。

### （二）纠偏措施

1. 建议普陀区房管局充分考虑下一阶段非机动车库标准化改造子项目实际改造数量减少后对资金的使用需求，当基本确定当年度财政专项资金使用将有较大金额结余时，对于暂时无需支付的资金或预计年度内确实无法实施的项目，及时进行预算调整，以提高财政资金的使用效率。

2. 建议西部集团按照《非机动车库改造管理细则》中设定的非机动车库标准化改造内容和建造标准，对非机动车库改造等建设类项目单独制定详细完善的验收办法，由西部集团公司、物业服务企业、施工单位和监理单位组成的验收小组出具验收意见，确保改造工程有效实施、规范验收。

### （三）纠偏情况

针对非机动车库标准化改造的建造标准虽已建立，但无相应验收制度的问题，目前西部集团已着手研究制定验收办法，用以完善非机动车库标准化改造工作的管理体系。

### （四）有关建议

1. 针对民生物业小区绿化养护、公共部位及设施运维费用子项目，建议区房管局在预算编制过程中，按照预算编制要求，根据项目年度绩效目标和具体实施内容，提供合理的资金补贴标准测算依据。

2. 建议西部集团针对能级提升项目先期投入资金，编制详细的资金使用计划，明确资金的开支范围和用途，使项目资金落到实处，迅速提升服务能级，提高业主对物业服务水平和住宅小区综合治理的实际满意度和认同度，进而推动业主和物业遵循合理、公开、质价相符的原则进行物业费协商议价。

3. 建议区房管局在今后的同类型项目工作中，事先根据子项目实施内容的实际情况编制分阶段的预算资金使用计划，在项目执行过程中，严格按照编制的分阶段预算使用计划执行。完善项目管理制度，加强对预算资金使用单位的监管考核，提高项目的执行力度。

## 2019年度西部集团能级提升项目

### 绩效跟踪结果报告

#### 前言

为加强普陀区财政支出管理，提高财政资金使用效益，发挥公共资金的引导和促进作用，进一步规范西部集团能级提升项目的管理工作，根据《上海市预算绩效管理实施办法》（沪财绩〔2014〕22号）的规定，北京中瑞岳华工程管理咨询有限公司受上海市普陀区财政局委托，对上海市普陀区住房保障和房屋管理局（以下简称“普陀区房管局”）2019年度西部集团能级提升项目进行绩效跟踪。

#### 一、项目基本情况

##### （一）项目名称和背景、目的

本次绩效跟踪的项目名称为：2019年度西部集团能级提升项目。

根据《关于公有住宅售后维修资金列支物业服务费有关问题的通知》（沪房管规范物〔2015〕4号）相关规定，自2015年9月1日起，公有住宅售后维修资金应当专项用于物业保修期满后物业共用部位、共用设施设备的维修和更新、改造，不得挪作他用，相关费用从物业服务费中进行结算。由于物业服务费调价需经过业主大会表决通过，在近20年长期实施政府定价的情况下，售后房小区在文件出台后难以形成物业费调价的业主大会决议，进而导致了物业收费的低下与服务水平的不到位之间互相制约的矛盾现状。

2018年9月，根据《上海市住宅物业管理规定》及其修正草案，《上海市物业管理行业创建文明行业三年行动计划（2018-2020）》（沪房物业〔2018〕98号），中共上海市普陀区委办公室和上海市普陀区人民政府办公室印发了《普陀区“满意物业”创建三年行动计划（2018-2020）》（普委办〔2018〕56号），旨在努力构建“政府监管、市场主导、社会参与、居民自治”的四位一体住宅小区综合治理新格

局。力争通过三年努力，全行业文明程度、服务水平、社会满意度明显提升。居民反映强烈的突出物业问题、转型发展过程中新生问题得到有效解决。住宅小区总体安全有序、整洁舒适、环境宜居，人民群众对住宅小区综合治理的认同度和满意度，获得感、幸福感和安全感明显提高。根据文件要求，2018年全面开展动员部署，启动相关工作。2019年分层分级落实推进。通过滚动实施，连点成线，连线成面，基本实现行业操作有序规范、自治运行有效开展、热点问题有效解决的局面。

上海西部企业（集团）有限公司（以下简称“西部集团”）是普陀区区属国企，物业管理是该集团的三大主业之一。经过两轮改革重组，西部集团物业板块形成4+2+1格局，由原来7家民生物业公司合并为4家，2家专业服务公司和1家市场物业公司，物业在管面积1248万m<sup>2</sup>，集团管理的小区数量占普陀区小区总数的三分之一以上，管理的老旧小区占据普陀区的七成以上。集团积极响应普陀区住宅小区综合治理“六个一批”专项行动，围绕老旧小区综合修缮、成套改造、垃圾分类等当前重点工作，以提升业主的满意度和获得感为目标，从环境改善、习惯改变、标准改进、车库改造、企业改组、考核改良等六方面着手，全力推进物业服务能级提升计划，着力创建“满意物业”和建设“美丽家园”。

围绕普陀区区委提出的“硬件提升、软件强化、体制健全、机制完善”十六字“满意物业”创建工作要求，普陀区区委办牵头推进实施“六个一批”专项行动，其中包括重点推动西部集团物业联盟建设，逐步建立布局合理、精简高效、服务优秀、管理出色的物业联盟体系。重点从管理架构集约化、维修保养集约化、专业外包集约化的管理为突破口，以标准化建设为抓手，以智能改造为契机，加快推进西部集团提效增能，做到管得住、叫得应，有利于行政管理、行业管理。

2018年12月12日，韩区长召集区国资委、区财政局、区房管局及西部集团召开专题会议，原则同意以下内容：1、撬动小区物业管理良性的市场化运作机制，通过对西部集团物业的先期资金投入，迅速提升服务能级，进而推动业主和物业遵循合理、公开、质价相符的原则进行物业费协商议价。2、通过奖励方式补贴西部集团建设成本，有序推动非机动车库标准化建设，彻底解决其中的安全隐患。

在前一轮普陀区建设“美丽家园”经验总结的基础上，结合市委“四大品牌”的战略要求，按照“功能性、公共性、专业性”的定位，普陀区房管局申报了2019年度西部集团能级提升项目，以实施物业服务品牌重塑战略，大力集聚人才资源、做强做优服务功能、探索物业联盟制度，打响“西部服务”品牌，全面提升西部集团的服务产业能级，为物业民生保障和服务提供坚实基础。全面提升居民对物业服务水平和住宅小区综合治理的认同度、满意度。

## （二）项目立项依据

1. 《上海市住宅物业管理规定》；
2. 《上海市住宅小区建设“美丽家园”三年行动计划(2018-2020)》(沪府办发〔2018〕8号)；
3. 《上海市物业管理行业创建文明行业三年行动计划(2018-2020)》(沪房物业〔2018〕98号)；
4. 《普陀区住宅小区建设“美丽家园”三年行动计划(2018-2020)的实施意见》(普府办〔2018〕10号)；
5. 《普陀区“满意物业”创建三年行动计划(2018-2020)》(普委办〔2018〕56号)。



### （三）项目起止日期和跟踪日期

2019年度西部集团能级提升项目起止日期为2019年1月1日至2019年12月31日。

本次绩效跟踪期间是2019年1月1日至2019年8月31日。

### （四）项目主要内容、涉及范围

#### 1. 项目范围：

项目具体范围包括由西部集团统筹推进实施的：

1) 全区八个街道194个住宅小区的绿化养护、公共部位及设施运维等能级提升项目，涉及建筑面积561.89万平方米（另有实施桃浦镇12个小区，涉及建筑面积47.64万平方米；长征镇4个小区，涉及建筑面积15.17万平方米，遵循事权划分原则，由镇级财力承担，不在本次绩效跟踪评价范围内）。

2) 全区七个街道非机动车库车棚标准化改造项目279个，涉及建筑面积101182平方米（另有实施桃浦镇42个，涉及建筑面积20095.58平方米；长征镇6个，涉及建筑面积2160平方米，遵循事权划分原则，由镇级财力承担，不在本次绩效跟踪评价范围内）。

#### 2. 项目资金规模

##### 1) 能级提升先期投入资金

通过对西部集团物业的先期资金投入，迅速提升服务能级，推动业主和物业遵循合理、公开、质价相符的原则进行物业费协商议价。

按照0.20元/平方米/月的标准，对西部集团进行先期投入（全年投入12个月），由西部集团统筹推进实施能级提升工作，推进物业费调价，年度经费约为1499.28万元，其中区级财政经费为1348.54万元。其余两镇预算资金150.744万元遵循事权划分的原则，由镇级财力承担直接拨付至西部集团。（桃浦镇12个小区，涉及建筑面积47.64

万㎡，资金 114.336 万元；长征镇 4 个小区，涉及建筑面积 15.17 万㎡，资金 36.408 万元。）

## 2) 非机动车库标准化建设

西部集团将对下属物业公司管理的 327 处小区中的非机动车库进行标准化改造，彻底消除其中的安全隐患。

通过奖励方式补贴西部集团建设成本，每个标准化车库平均奖励资金为 10 万元，共计 3270 万元。其中，区级财政经费共计 2790 万元；桃浦、长征两镇预算资金遵循事权划分的原则，由镇级财力承担直接拨付至西部集团。（桃浦镇 42 个、建筑面积 20095.58 ㎡，涉及资金 420 万元；长征镇 6 个、建筑面积 2160 ㎡，涉及资金 60 万元。）

## 3. 项目主要内容：

### 1) 环境改善，功能齐全更宜居

集团成立了旧住房综合改造办公室，根据修缮小区实际情况，因地制宜，分类施策，切实增强修缮品质；配合各街镇、区房管局和当地物业，细致排摸，理清关系；处理好“改”和“管”的关系，建立健全长效管理机制。

### 2) 习惯改变，分类达标新时尚

致力于多途径、多形式的推进垃圾分类工作，组织相关人员外出学习，拓展工作思路；邀请市绿容局专家对即将实施的《上海市生活垃圾管理条例》进行培训；开展垃圾分类实效达标活动；在部分小区开展“21 天习惯养成”活动，引导居民源头分类。要求各物业公司积极联系小区所属街镇，对标对表，完成小区垃圾分类任务。

### 3) 标准改进，规范行为转形象

以《西部集团公有住宅售后小区物业服务标准》为依据，将各物业公司各自分散进行的保洁、保安专业服务外包，纳入集团统筹管理，统一标准、统一要求、统一招标、统一考核，设定准入条件，建立入围单位名录，规范管理、强化考核、优胜劣汰、动态调整

#### 4) 车库改造，消除隐患保安全

对管辖范围内的 327 个非机动车库启动标准化改造。集团将在条件成熟的情况下，争取年内完成剩余全部非机动车库的标准化改造，彻底解决其中的安全隐患。

#### 5) 企业改组，优化配置降成本

启动大楼物业公司和西部应急维修管理公司的改革重组，完成小区属地化的划转工作，原大楼物业公司的电梯维修业务与房屋维修进行整合归并；对各物业公司的维修精干力量进行筛选整合，抽调到应急维修中心，由应急维修中心统一承揽所有维修任务；委托第三方设计物业应急管理平台，平台将通过大屏动态展示应急事务处理以及维修人员出勤服务现状，实现实时管理。打通报修维修信息通路，以期通过大量真实数据的分析，有效降低投诉率。

#### 6) 考核改进，激发活力求实效

进一步改进对各物业公司的考核体系。量化考核指标，将普陀区物业管理综合实效测评信用信息绩效评价、各街镇达标考核结果与西部集团住宅小区物业服务督查结果一并纳入考核指标；细化考核方案，将原有着重对公司班子的考核，转变为从小区到公司的综合考核；考核与收入直接挂钩，调动一线物业从业人员的工作积极性，形成上下联动的格局。

#### 7) 确立提升目标

在普陀区住宅小区物业管理综合实效测评中，集团所管小区良好及优秀的比例达到 80%，消灭不合格小区。

#### 8) 启动调价程序

在近三年来完成旧住房综合改造的小区中筛选条件相对较好七个小区开展物业管理费调价工作，并要求各物业公司在 3-4 年时间内对管辖小区 100%启动调价程序，以适应市场化运作，完善物业公司的自我造血功能。

### （五）项目资金投入安排情况

2019年西部集团能级提升项目测算金额为4769.28万元，其中区房管局项目预算核定资金4138.54万元，来源于区级公共财政预算支出。其余630.75万元由桃浦镇和长征镇镇级财政承担。项目资金预算情况详见下表1-1：

表 1-1 西部集团能级提升项目资金测算表

序号	街道、镇	绿化养护、公共部位及设施运维			非机动车库车棚改造			小计	备注
		个数	建筑面积 (万㎡)	奖励资金 (万元)	个数	建筑面积 (㎡)	奖励资金 (万元)		
1	街道	194	561.89	1348.54	279	101182	2790.00	4138.54	八个街道区级财政经费4138.54万元，两镇（桃浦镇、长征镇）预算资金遵循事权划分的原则，由镇级财力承担直接拨付至西部集团金额为630.75万元。
2	桃浦镇	12	47.64	114.33	42	20096	420.00	534.33	
3	长征镇	4	15.17	36.41	6	2160	60.00	96.41	
合计		210	624.70	1499.28	327	123438	3270.00	4769.28	

截至到2019年8月31日，项目实际支出资金1898.54万元，预算执行率为45.87%。项目资金的投入情况如下：

表 1-2 资金投入情况表

项目	预算资金 (万元)	实际支出(万元)			小计
		6月份	7月份	8月份	
绿化养护、公共部位及设施运维等能级提升	1348.54	1348.54	-	-	1348.54
非机动车库车棚改造	2790.00	-	-	550.00	550.00

## 二、绩效目标的核对和确定情况

项目总体目标：实施物业服务品牌重塑战略，大力集聚人才资源，做强做优服务功能、探索物业联盟制度，打响“西部服务”品牌，全

面提升西部集团的服务产业能级，为物业民生保障和服务提供坚实基础。

### （一）项目绩效目标设定情况

2019年度《普陀区住房保障和房屋管理局（机关）财政支出项目绩效目标申报表》项目绩效目标设定情况如下：

表 1-3 绩效目标设定情况表

类别	绩效目标申报表	
	指标内容	指标目标值
投入和管理目标	预算执行率	=100.00%
	资金使用合规性	合规
	专款专用率	=100.00%
	资金到位及时性	及时
	财务制度健全性	制度完备齐全
	项目管理制度的健全性	健全
	项目管理制度执行的有效性	有效
	资金到位率	=100.00%
	实际风险事件有效控制率	=100.00%
产出目标	建设计划完成率	=100.00%
	建设资金及时率	及时
效果目标	西部集团能级	提升
影响力目标	长效管理制度建设	完善
	立项依据的充分性	充分
	项目立项的规范性	规范

### （二）项目绩效目标核对和确定情况

绩效评价小组依据 2019 年度《普陀区住房保障和房屋管理局（机关）财政支出项目绩效目标申报表》，对照《普陀区“满意物业”创建三年行动计划（2018-2020）》（普委办〔2018〕56号）、《西部集团 2019 年提升物业服务能级实施方案》和《2019 年房管局对西部集团物业监管的要求》等文件精神，根据《上海市预算绩效管理实施办法》（沪财绩〔2014〕22 号）中对绩效目标内容的要求，结合指向明确、具体细化、合理可行的原则，将普陀区房管局 2019 年度西部集团能级提升项目的具体绩效目标调整归纳如下：

表 1-4 绩效目标调整表

分解目标	原绩效目标申报表		归纳调整后		调整原因
	指标内容	指标目标值	指标内容	指标目标值	
投入和管理目标	-	-	预算编制合理性	合理	预算编制依据是否合理、准确,编制依据是否充足,属于项目管理指标。
	预算执行率	=100.00%	预算资金执行率	=100.00%	预算执行率=(实际支出/实际到位预算)*100%。主要考察预算执行情况,属于项目管理指标。
	资金使用合规性	合规	资金使用合规性	合规	主要考察项目资金的使用是否符合有关制度规定,属于项目管理指标。
	专款专用率	=100.00%			
	资金到位及时性	及时	资金到位及时性	及时	考察专项资金是否按照方案进度及时拨付,以保证项目的顺利实施,属于项目管理指标。
	财务制度健全性	制度完备齐全	财务管理制度健全性	健全	财务管理制度的健全性指标考察为保证资金合规使用而建立健全相关资金使用制度和措施的情况,属于项目管理指标。
	-	-	财务监管有效性	有效	考察项目单位是否为保障资金安全、运行规范而采取了必要的监控、管理措施,反映项目单位会计核算的规范性。
	项目管理制度的健全性	健全	项目管理制度的健全性	健全	本指标考察为顺利实施项目而建立相关管理制度是否建立健全,属于项目管理指标。
	项目管理制度执行的有效性	有效	项目管理制度执行的有效性	有效	考察项目相关管理制度的执行情况,属于项目管理指标。
	资金到位率	=100.00%	-	-	调整至预算资金执行率和资金到位及时性指标进行跟踪。
实际风险事件有效控制率	=100.00%	项目实施内容相符性	相符	项目内容的相符性指标考察项目实际实施内容是否与《西部集团提升服务能力实施方案》相符,属于项目管理指标。	

2019年度西部集团能效提升项目绩效跟踪评价结果报告

分解目标	原绩效目标申报表		归纳调整后		指标说明	调整原因
	指标内容	指标目标值	指标内容	指标目标值		
产出目标	建设计划完成率	=100.00%	先期资金投入完成率	=100.00%	反映为迅速提升服务能效,对西部集团物业的先期资金投入完成情况进行合理、公开、质价相符的原则进行物业费协商议价。	明确绩效目标、符合细化绩效目标
	建设资金及时率	及时	非机动车库建设完成率	=100.00%	西部集团对下属物业公司管理的共计327处小区中的非机动车库进行标准化改造,区级财政经费承担279处,争取年内完成剩余全部非机动车库的标准化改造,彻底解决安全隐患。	明确绩效目标、符合细化绩效目标
			物业维修业务整合归并完成率	=100.00%	启动大楼物业公司 and 西部应急维修管理公司的改革重组,完成小区属地化的划转工作和物业交接工作,完成大楼物业公司的电梯维修业务与房屋维修进行整合归并。	明确绩效目标、符合细化绩效目标
			物业应急管理平台建设完成率	=100.00%	考察物业应急管理平台建设完成情况,维修应急操作流程信息化的采用,打通报修维修信息通路,通过大量真实数据的分析,有效降低投诉率。	明确绩效目标、符合细化绩效目标
			垃圾分类实施率	=100%	致力于多途径、多形式的推进垃圾分类工作,所辖住宅小区全部开展垃圾分类工作。	明确绩效目标、符合细化绩效目标
			《生活垃圾管理条例》培训完成情况	完成	邀请市绿容局专家对即将实施的《上海市生活垃圾管理条例》进行培训,了解垃圾分类知识并明确管理责任	明确绩效目标、符合细化绩效目标

2019年度西部集团能效提升项目绩效跟踪评价结果报告

分解目标	原绩效目标申报表		归纳调整后		调整原因
	指标内容	指标目标值	指标内容	指标目标值	
产出目标			物业考核体系改进完成情况	完成	考察物业公司考核体系改进的情况,考核指标是否量化,居民投诉率、管理费率、收缴率、维修满意率、物业费调价等能体现物业能力提升的指标是否纳入考核内容;是否将普陀区物业管理综合评价与西部集团住宅小区物业服务考核结果一并纳入考核指标,并加大督查结果与街镇考核的权重;是否细化考核方案,将原有着重对公司班子的考核,转变为从小区到公司的综合考核。是否对小区第一责任人小区经理的考核放到突出的位置。
			非机动车库标准化改造验收达标率	=100.00%	考察是否制定规范化非机动车库标准改造验收标准,并按照标准验收达标。
			物业应急管理平台验收合格率	=100.00%	考察物业应急管理平台完工验收情况,是否满足通过大屏动态展示应急事务处理以及维修人员出勤服务现状,实现实时管理。是否将业主的报修(电话、微信、App),平台接单、派单,到维修人员的接单、抢单、派单,到维修评价等,都集成到管理平台中。
效果目标	西部集团能效	提升	保洁、保安服务统筹管理实现情况	统一规范	考察将各物业公司分散进行的保洁、保安专业服务外包,纳入集团统筹管理,统一标准、统一要求、统一招标、统一考核,设定准入条件,建立入围单位名录的效果情况,属于项目绩效指标。
			物业管理综合实效评测等级提升情况	优良比例>80%,消灭不	反映通过各项提升举措后,集团所管小区良好及优秀的比例达到80%,消灭不



2019年度西部集团能效提升项目绩效跟踪评价结果报告

分解目标	原绩效目标申报表		归纳调整后		调整原因
	指标内容	指标目标值	指标内容	指标目标值	
效果目标			合格小区	合格小区	与上年度相比的提升情况。筛选条件相对较好的杏梅园、樱花苑、起家花园等七个小区开展物业服务费调价工作，并要求各物业公司在3-4年时间内对管辖小区100%启动调价程序的情况，反映能效提升实施后对调价工作产生的影响效果。
	小区物业管理费调价工作推进情况		启动调价程序	启动调价程序	考察物业服务能效提升对于本年度物业管理费收缴收入的影响效果，以高于上年度实际收入为优。
	物业管理费收入增长情况		高于上年数	高于上年数	本年度物业服务整体投诉量低于上年度投诉总量的5%，反映物业服务能效提升后，居民投诉量的下降程度。
	投诉量下降率		》5%	》5%	考察为有序推进此项工作，根据实际情况分类施策，在前期准备、项目申报、现场建设管理、资金管理及投资控制、群众工作及资料档案管理等工作，改建后小区物业管理机制的建立情况，属于可持续发展指标。
影响力目标	长效管理制度建设	长效管理制度建设	长效管理制度健全	建立健全	-
	立项依据的充分性	立项依据的充分性	物业考核结果应用情况	应用	考察对各物业公司考核结果的应用情况，是否用于奖惩激励，形成上下联动的格局，属于影响力指标。
	项目立项的规范性	项目立项的规范性	居委会满意度	》85%	考察能力提升项目所涉及相关小区的居委会书记和主任对项目实施的满意程度，属于影响力指标。

### 三、项目组织实施情况

#### (一) 项目组织情况

普陀区财政局负责配合房管局落实保障经费，负责对项目预算核定资金的审批及拨付、在年终对专项资金的使用情况进行监督检查。

普陀区房管局物业科全面统筹实施项目奖补工作、审定年度奖补资金、监督项目资金的专款专用；负责协调西部集团能级提升项目的组织实施，对西部集团物业企业进行监督指导。房管局财务科负责项目的预算申报、编制专项资金项目使用计划，开展专项资金日常管理，项目资金的拨付等具体工作。

上海西部企业（集团）有限公司根据普陀区建设“美丽家园”三年行动计划要求，承担能级提升项目的具体业务工作，负责项目奖补资金的申请和监管职责，并按照集团考核方案确立年度提升目标，进一步规范服务行为，转变服务形象。

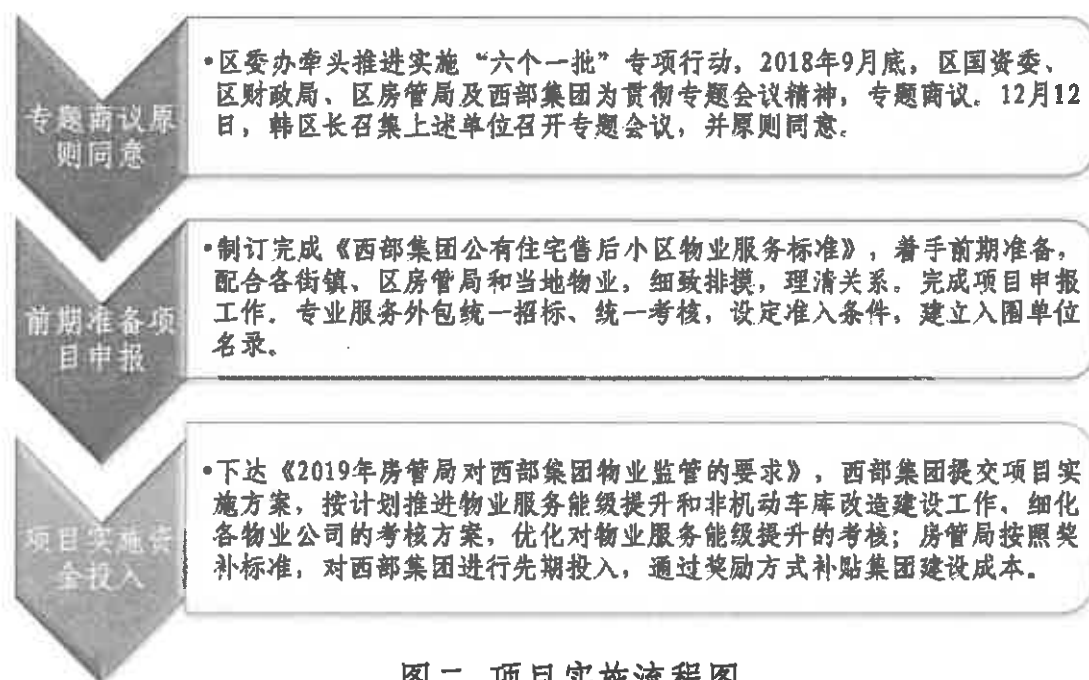
负责非机动车库改造的建设单位以及物业应急管理平台开发运维的第三方服务单位确保各项工作根据合同约定按时按质完成。

2019年度西部集团能级提升项目的组织结构和管理流程如下：



图一 项目组织机构图

本项目的实施流程如下图所示：



图二 项目实施流程图

## (二) 项目管理情况

### 1. 项目管理情况说明

普陀区房管局物业科制定了《2019年房管局对西部集团物业监管的要求》，并对能级提升项目进行监督指导。西部集团分管领导负责项目管理工作，集团物业部具体负责项目推进过程中的协调沟通事宜，各物业公司及相关（绿化、维修）专业公司配合实施，按照实施计划有序开展各项工作。

在项目实际实施过程中，建立了物业公司物业部微信群，由各物业公司分管领导组成督查小组，发布政策要求，通报项目实施情况和及时反馈处置意见。建立了物业公司内部沟通微信群，即时传递信息，上传发现问题的取证照片，由主体责任人接收后限时处理并上传整改结果。另外建有小区经理群、城管网络群等微信群，及时掌握动态，迅速处理突发事件。

2019年普陀区房管局对上海西部企业（集团）有限公司物业监管要求的主要内容如下：

- 1) 按行业规范，加强物业服务窗口硬件、软件建设；
- 2) 厘清各物业公司服务的区域及职责界面，对接“智联普陀城市大脑”建设，完成所辖小区智能停车库、门卫室的标准化改造；
- 3) 按要求完成上海市物业管理监管与服务平台、上海物业APP中企业双周查、小区经理自查；
- 4) 提高物业费收缴率及租金收缴率；
- 5) 做好协商议价的测评成本；
- 6) 及时有效处理物业管理各类信访，投诉量明显下降；
- 7) 实效评价及专项测评要有明显提升；
- 8) 有序推动非机动车库标准化改造；
- 9) 创新制度，建立居住小区物业管理托底保障机制；
- 10) 建立三级督查制度；
- 11) 物业公众满意度进一步提升；
- 12) 建立小区维修资金的日常续筹机制；
- 13) 积极开展好商品房小区“代理记账”工作；
- 14) 主动对接，配合街镇完成建设“美丽家园”的各项指标；
- 15) 拟定方案，落实措施，按照具体的时间节点，责任落实到人。

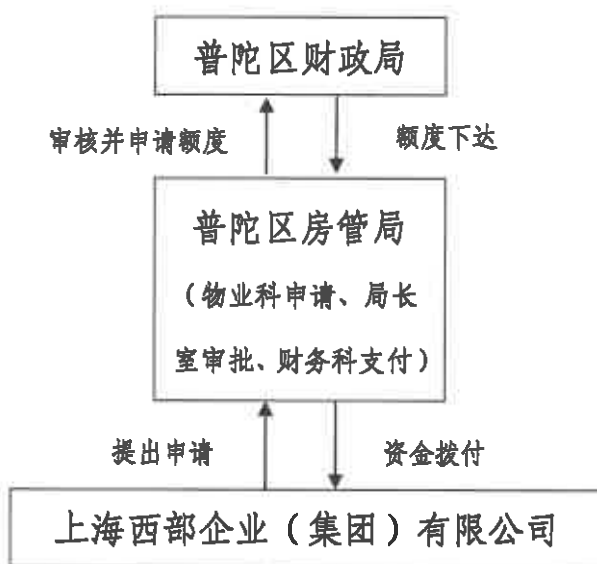
## 2. 资金使用管理情况

普陀区房管局物业科收到上海西部企业（集团）有限公司《关于申请2019年度物业服务能级提升费用财政补贴的报告》（附西部集团2019年提升物业服务能级实施方案）的申请后，通过领导班子“三重一大”会议讨论同意，填制普陀区房管局“三重一大”相关事项备案表，并向局长室提交请示报告；局长室出具办文单分别由科室主任、分管领导和局长审批签字；物业科经办人填写报销单，报科长和分管

领导签字；将费用申请书、请示报告、办文单、相关发票和报销单送交财务科，财务科依据上述付款资料，审核无误后办理支付。

西部集团非机动车库改造奖励资金的申请还需提供工程审价报告和经物业服务企业、西部集团公司、消防支队和区房管局等四方确认后的《普陀区西部集团非机动车库改造奖励申请表》。

2019年度西部集团能级提升项目的资金拨付流程图如下图所示：



图三 资金拨付流程图

### 3. 项目管理制度

- (1) 《上海市住宅物业管理规定》；
- (2) 《普陀区房管局内部财务制度》；
- (3) 《2019年房管局对西部集团物业监管的要求》；
- (4) 《西部集团公有住宅售后小区物业服务标准》；
- (5) 《西部集团住宅物业小区物业管理考核办法》；
- (6) 《西部集团非机动车库改造管理细则》；
- (7) 《西部实施修缮项目在建工地管理办法》。

### （三）项目组织实施的实际情况与目标的差异情况说明

2019年西部集团能级提升项目建设内容广泛，区房管局就能级提升项目多次与西部集团进行工作沟通，督促西部集团按照时间节点和验收要求完成非机动车库车棚改造奖励费用的申请，并从物业行业监管（包括加强物业服务窗口硬件、软件建设，实现物业服务的叠加、优化与升级，完成所辖小区智能停车的标准化改造；按要求完成上海市物业管理监管与服务平台、上海物业APP中企业双周查、小区经理自查，对市局、区局、街镇、第三方测评检查需整改处置的及时落实；提高物业费收缴率及租金收缴率；做好协商议价的测评成本；减少信访来件数量）、物业服务能级提升（包括实效评价及专项测评要有明显提升；有序推动非机动车库标准化改造；创新制度，建立居住小区物业管理托底保障机制；建立三级督查制度）、维修资金续筹、代理记账工作以及配合街镇完成建设“美丽家园”各项指标等方面进行监管评测。

西部集团紧紧围绕“改革、增效、提升”，经过两轮改革重组，物业板块形成“4+2+1”格局，围绕生活垃圾分类等城市精细化管理的重点任务，细化小区巡回保洁，强化居民行为约束，优化设施设备配置，美化厢房周边环境，提升垃圾分类工作实效。在此期间，集团投入了大量的人力、物力、财力，在加大宣传和培训力度的同时，集团下属各物业公司组织公司其他岗位工作人员，每天进小区参加垃圾分类志愿活动，以缓解保洁员的工作压力。另一方面，公司对每位保洁员从经济上适当给予补助。做到全员发动、全员参与。

西部集团根据普陀区物业管理综合实效测评信用信息绩效评价以及西部集团住宅小区物业服务督查组检查情况，着手细化各物业公司的考核方案，在注重原有经济指标的同时，提升对物业服务能级的考核。将原有着重对公司班子的考核，转变为从小区到公司的综合考核。

考核的结果将直接影响公司领导班子的年终考核，以形成上下联动的格局。

本项目整体组织实施有序，管理到位，与预算目标基本相符，无较大差异。

表 3-1 项目组织实施情况及差异说明汇总

序号	西部集团能级提升子项目	主要内容	实施情况	差异说明	依据
1	民生物业小区非机动车车库改造	通过奖励方式补贴西部集团建设成本，每个标准化车库平均奖励资金为 10 万元，共计改造项目 279 个。	按期初实施方案，有序开展项目工作	无差异	项目完成情况表
2	民生物业小区绿化养护、公共部位及设施运维	按照 0.20 元/平方米/月的标准，对西部集团进行先期投入，由西部集团统筹推进实施能级提升工作，推进物业费调价。	按期初实施方案，于 2019 年 6 月拨付西部集团 1348.54 万元	无差异	2019 年提升物业服务能级重点工作安排、财务付款凭证

#### 四、项目绩效情况

##### (一) 项目产出目标、效果目标的实现情况

截止 2019 年 8 月 31 日，本项目涉及的两个子项产出及效果目标的实现情况详见下表 4-1。

表 4-1 项目产出及效果目标的实现情况

序号	项目内容	项目产出	项目目标值	跟踪目标值	项目绩效值
1	先期资金投入完成率	为迅速提升服务能级，按照 0.20 元/平方米/月的标准，对西部集团进行先期投入 1348.54 万元。	100.00%	100.00%	100.00%
2	非机动车库建设完成率	截止 8 月底，实际完成 196 处非机动车库进行标准化改	100.00%	67.00%	70.25%

序号	项目内容	项目产出	项目目标值	跟踪目标值	项目绩效值
		造，完成年度进度目标的70.25%。			
3	物业维修业务整合归并完成率	4月1日起，大楼物业改革重组已完成。7月1日起，沪太物业维修力量整合归并到维修公司。8月1日起，长风、曹杨物业组成联合公司，中山、沪太物业组成联合公司。	100.00%	100.00%	100.00%
4	物业应急管理平台建设完成率	5月16日开始试运行，7月1日正式启用，沪太物业公司已使用，持续完善中，并逐步推广使用。	100.00%	100.00%	100.00%
5	垃圾分类实施率	致力于多途径、多形式的推进垃圾分类工作，所辖住宅小区全部开展垃圾分类工作。	100.00%	100.00%	100.00%
6	《生活垃圾管理条例》培训完成情况	4月12日下午，集团邀请上海市绿化市容局环卫处曹爱明对《上海市生活垃圾管理条例》进行了专题培训，集团各物业公司近150人参加。之后，由各物业公司以小区为单位，召集相关人员自主培训。	完成	完成	完成
7	物业考核体系改进完成情况	已确认考核指标，将普陀区物业管理综合实效测评信用信息绩效评价、各街镇达标考核结果与西部集团住宅小区物业服务督查结果一并纳入考核指标。	完成	完成	完成
8	非机动车库标准化改造验收达标率	经物业服务企业、西部集团公司、消防支队和区房管局等四方确认。已完成项目全部验收合格。	100.00%	100.00%	100.00%



序号	项目内容	项目产出	项目目标值	跟踪目标值	项目绩效值
9	物业应急管理 平台验收情况	通过大屏动态展示应急事务处理以及维修人员出勤服务现状，实现实时管理。将业主的报修(电话、微信、App)，平台接单、派单，到维修人员的接单、抢单，报修业主的反馈评价等，都集成到管理平台中。根据沪太物业实际使用情况继续完善。	100.00%	100.00%	100.00%
10	保洁、保安服务 统筹管理实现 情况	按照统一管理及考核要求，建立入围单位名录。	统一规范	统一规范	统一规范
11	物业管理综合 实效评测等级 提升情况	目标：集团所管小区良好及优秀的比例达到80%，消灭不合格小区。	优良比例 > 80%，消灭不合格小区	优良比例 > 80%，消灭不合格小区	无不合格小区
12	小区物业管理 费调价工作推 进情况	达丰新村业主大会征询已通过，近期将进入公示阶段。合欢苑8月16日举行业主大会、听证会，并开展调价征询工作。杏梅园正与评估公司测算费用。	启动调价程序	启动调价程序	启动调价程序
13	物业管理费收 入增长情况	按照实施方案，要求收入数高于2018年。	高于上年数	高于上年数	年终实施考核工作
14	投诉量下降率	按照实施方案，要求投诉量比2018年下降5%。	》5%	》5%	年终实施统计工作
15	长效管理制度 建立健全	按照物业管理规定、962121和应急维修平台管理考核规范实施。	建立健全	建立健全	建立健全
16	物业考核结果 应用情况	通过考核，结果应用于奖惩激励，形成上下联动的格局。	应用	应用	年终开展考核工作
17	居委会满意度	对项目所涉及相关小区的居委会书记和主任实施满意度调查。	》85%	》85%	95.60%

截止 2019 年 8 月 31 日，本项目分月跟踪完成情况详见下表 4-2:

表 4-2 项目实施情况分月跟踪表

序号	项目内容	项目产出	完成情况		
			截止 6 月 30 日	截止 7 月 31 日	截止 8 月 31 日
1	先期资金投入完成率	为迅速提升服务能级，按照 0.20 元/平方米/月的标准，对西部集团进行先期投入 1348.54 万元。	拨付西部集团 1348.54 万元	完成	完成
2	非机动车库建设完成率	完成非机动车库进行标准化改造，完成年度进度目标的 60%。	129	132	196
3	物业维修业务整合归并完成率	完成大楼物业公司和西部应急维修管理公司的改革重组，小区属地化的划转工作和物业交接工作，完成大楼物业公司的电梯维修业务与房屋维修进行整合归并。	4 月 1 日起，大楼物业改革重组已完成。	7 月 1 日起，沪太物业维修力量整合归并到维修公司。	8 月 1 日起，长风、曹杨物业组成联合公司，中山、沪太物业组成联合公司。
4	物业应急管理平台建设完成率	完成物业应急管理平台建设并投入运行	5 月 16 日开始试运行	7 月 1 日正式启用	沪太物业公司已使用，持续完善中，并逐步推广。
5	垃圾分类实施率	致力于多途径、多形式的推进垃圾分类工作，所辖住宅小区全部开展垃圾分类工作。	在市分减联办对普陀区 4、5、6 三个月垃圾分类达标小区测评中，集团所辖小区达标率 23.33%，高于全区 16.22% 的平均达标率，不达标率 30%，低于全区 45.95% 的平均不达标率。	7 月 1 日起，所辖住宅小区全部开展垃圾分类工作。	100% 实施垃圾分类

序号	项目内容	项目产出	完成情况		
			截止6月30日	截止7月31日	截止8月31日
6	《生活垃圾管理条例》培训完成情况	邀请市绿容局专家开展《上海市生活垃圾管理条例》培训。	4月12日下午，集团邀请上海市绿化市容局环卫处曹爱明对《上海市生活垃圾管理条例》进行了专题培训，集团各物业公司近150人参加。之后，由各物业公司以小区为单位，召集相关人员自主培训。	已完成	完成培训
7	物业考核体系改进完成情况	物业公司考核体系改进完成，	持续推进	持续推进	已完成
8	非机动车库标准化改造验收达标率	制定规范化非机动车库标准化改造验收标准按照标准实施验收。	已完成项目全部验收合格	已完成项目全部验收合格	已完成项目全部验收合格
9	物业应急管理平台验收合格率	物业应急管理平台完工验收达标	持续推进	持续推进	达标
10	保洁、保安服务统筹管理实现情况	各物业公司的保洁、保安专业服务外包，纳入集团统筹管理，统一标准、统一要求、统一招标、统一考核，建立入围单位名录	持续推进	持续推进	持续推进
11	物业管理综合实效评测等级提升情况	集团所管小区良好及优秀的比例达到80%，消灭不合格小区。	持续推进	持续推进	无不合格小区

序号	项目内容	项目产出	完成情况		
			截止6月30日	截止7月31日	截止8月31日
12	小区物业管理费调价工作推进情况	在杏梅园、樱花苑、赵家花园等七个小区推进并启动物业管理费调价工作。	持续推进	持续推进	达丰新村业主大会征询通过，近期将进入公示阶段。合欢苑8月16日举行业主大会、听证会，开展调价征询工作。杏梅园正与评估公司测算费用。
13	物业管理费收入增长情况	按照实施方案，要求收入数高于2018年。	年底统计	年底统计	年底统计
14	投诉量下降率	按照实施方案，要求投诉量比2018年下降5%。	持续推进	持续推进	年底统计
15	长效管理制度建立健全	在前期准备、项目申报、现场建设管理、资金管理、投资控制、群众工作及资料档案管理工作、改建后小区物业管理的综合评估方面建立制度。	按照物业管理规定、962121和应急维修平台管理考核规范实施	按照物业管理规定、962121和应急维修平台管理考核规范实施	按照物业管理规定、962121和应急维修平台管理考核规范实施
16	物业考核结果应用情况	通过考核，结果应用于奖惩激励，形成上下联动的格局。	年终考核	年终考核	年终考核
17	居委会满意度	对项目所涉及相关小区的居委会书记和主任实施满意度调查。	-	-	完成满意度调查，项目综合满意度达95.60%。

## （二）项目绩效情况分析

截止2019年8月31日，按照《西部集团2019年提升物业服务能级重点工作安排》和《2019年房管局对西部集团物业监管的要求》切实贯彻实施，普陀区房管局和西部企业（集团）有限公司立足本职，全面提升西部集团能级提升项目的工作水平，重点从管理架构集约化、

维修养护集约化、专业外包集约化的管理为突破口，以标准化建设为抓手，以智能改造为契机，加快推进西部集团提效增能，各项工作取得显著的阶段性成效。

### 1. 项目投入管理及组织实施情况分析

2019年度西部集团能级提升项目的预算金额为4138.54万元，截至2019年8月31日，实际支出资金1898.54万元，预算执行率为45.87%，其中包括：在2019年6月份支付绿化养护、公共部位及设施运维等能级提升子项目先期投入资金1348.54万元，在2019年8月份支付非机动车库车棚改造子项目奖补资金550.00万元，资金到位及时。

本项目管理制度较为齐全，依据《上海市住宅物业管理规定》和《普陀区“满意物业”创建三年行动计划（2018-2020）》，区房管局制定了《2019年房管局对西部集团物业监管的要求》，从物业行业监管工作、物业服务能级提升和专项重点工作等多方面提出了工作目标和要求。西部集团建立有《西部集团公有住宅售后小区物业服务标准》、《西部集团住宅物业小区物业管理考核办法》、《西部集团非机动车库改造管理细则》和《西部实施修缮项目在建工地管理办法》，在提升物业服务能级的同时，进一步推进物业管理的精细化程度。

区房管局制定了《内部财务管理制度》，费用的支出由单位主要领导或指定的负责人“一支笔”审批，大额支出需经“三重一大”程序，项目经费的拨付均附有经审批后的费用请示和办文单，严格执行付款审批流程。通过财务稽核制度对单位经济业务收支实行有效监督和牵制，通过财务分析制度，及时了解情况分析原因，督促西部集团按照时间节点和验收要求完成非机动车库车棚改造奖励费用的申请，改进预算执行情况。项目投入管理环节所依据的各类控制管理制度均得到了充分执行。但检查发现，西部集团非机动车库标准化改造项目的验收制度有缺失。

### 2. 财务管理工作情况分析

本项目专项资金管理情况较好，通过对相关账册、凭证的现场检查发现：能级提升项目的财务凭证齐全，每笔支出均附有费用申请书、请示报告、办文单、相关发票和报销单，且均经过科室主任、分管领导和局长审批签字批准后支付，非机动车库改造奖励资金的申请还附有工程审价报告和经物业服务企业、西部集团公司、消防支队和区房管局等四方确认后的《普陀区西部集团非机动车库改造奖励申请表》。项目单位严格执行《普陀区房管局内部财务管理制度》，会计记录真实、完整，财务管理工作总体情况良好。

### 3. 先期资金投入完成情况分析

为响应普陀区住宅小区综合治理“六个一批”专项行动，西部集团围绕老旧小区综合修缮、成套改造、垃圾分类等当前重点工作，全力推进物业服务能级提升，着力创建“满意物业”和建设“美丽家园”。为使西部集团能够高效开展能级提升工作，缓解物业收费的低下与服务水平的不到位之间互相制约的矛盾现状，根据计划安排，在2019年6月，区房管局对西部集团先期投入资金1348.53万元，由集团统筹推进实施能级提升工作，推动直管售后公房小区良性市场化运作。

### 4. 非机动车库建设情况分析

全区七个街道非机动车库车棚标准化改造项目共计279个，涉及建筑面积101182平方米，截至2019年8月31日，实际已建设完成196个非机动车库的改造工作，改造完成率为70.25%。

根据西部集团《关于申请西部集团非机动车库改造费用财政补贴的报告》，对2018年度已完成的63个（其中桃浦镇8个由镇级财力承担）非机动车库改造项目，按照每个10万元的标准，通过奖励方式补贴西部集团。在区消防支队盖章认可后，区房管局在2019年8月份向西部集团支付了第一批财政补贴资金550万元。

### 5. 物业维修业务整合归并情况分析

为了全面提升西部集团的服务产业能级，逐步建立布局合理、精简高效、服务优秀、管理出色的物业联盟体系，推动西部集团物业联盟建设，2019年4月1日起，大楼物业完成改革重组；8月1日起，长风、曹杨物业组成联合公司，中山、沪太物业组成联合公司。物业维修业务整合归并总体完成情况良好。

#### 6. 物业应急管理平台建设情况分析

西部集团委托第三方设计开发物业应急管理平台，平台通过大屏动态展示应急事务处理以及维修人员出勤服务现状，实现实时管理。把维修应急操作流程信息化，从业主的报修（电话、微信、App），平台接单、派单，到维修人员的接单、抢单，报修业主的反馈评价等，都集成到了管理平台中，打通报修维修信息通路，以期通过大量真实数据的分析，有效降低投诉率。

经了解，物业应急管理平台于2019年5月16日建设完成并开始试运行，7月1日起在沪太物业公司先行正式启用，目前使用效果良好，并根据实际情况进行完善，后期将逐步推广至集团下属其他物业公司。

#### 7. 垃圾分类实施情况

《上海市生活垃圾管理条例》于2019年7月1日起正式实施。根据普陀区相关要求，西部集团自4月份起就在集团所辖物业小区逐步推进垃圾分类工作。作为垃圾分类的管理责任人，西部集团带领各物业公司致力于多途径、多形式的推进垃圾分类工作。根据《西部集团2019年提升物业服务能级实施方案》，西部集团要求各物业公司积极联系小区所属街镇，对标对表，完成小区垃圾分类任务。

西部集团围绕生活垃圾分类等城市精细化管理的重点任务，细化小区巡回保洁，强化居民行为约束，优化设施设备配置，美化厢房周边环境，提升垃圾分类工作实效。集团各物业公司通过宣传展板、易拉宝、宣传折页、“21天习惯养成”等活动加大垃圾分类宣传力度。各家物业公司组织“研发团队”，先后创新发明了改良的湿垃圾驳运

车、“破袋神器”等实用小发明，为垃圾分类工作助力。为稳定保洁队伍，集团下属各物业公司一方面组织公司其他岗位工作人员，每天进小区参加垃圾分类志愿活动，以缓解保洁员的工作压力。另一方面，公司对每位保洁员发放补贴，从经济上适当给予补助。在市分减联办对普陀区4、5、6三个月垃圾分类达标小区测评中，集团所辖小区达标率23.33%，高于全区16.22%的平均达标率，不达标率30%，低于全区45.95%的平均不达标率。

#### 8. 《生活垃圾管理条例》培训实施情况

西部集团组织相关人员外出学习，拓展工作思路。4月12日下午，集团邀请上海市绿化市容局环卫处对《上海市生活垃圾管理条例》进行了专题培训，集团各物业公司近150人参加。之后，由各物业公司以小区为单位，召集相关人员自主培训，了解分类知识并明确管理责任。通过宣讲和培训，帮助广大一线从业人员提高认识，确立物业公司是住宅小区垃圾分类管理主体的责任意识，并掌握垃圾分类工作的基本常识。此外，通过开展“21天习惯养成”活动，制定了垃圾分类投放活动规则，引导居民源头分类。

#### 9. 物业考核体系改进完成情况

西部集团进一步改进对各物业公司的考核体系。一是量化考核指标，将居民投诉率、管理费收缴率、维修满意率、物业费调价等能体现物业能力提升的指标纳入了考核内容。二是将普陀区物业管理综合实效测评信用信息绩效评价、各街镇达标考核结果与西部集团住宅小区物业服务督查结果一并纳入考核指标，并加大区局与街镇考核的权重，以使考核结果更客观全面；三是细化了考核方案，将原有着重对公司班子的考核，转变为从小区到公司的综合考核。四是考核与收入直接挂钩，对于排名靠前的、进步较大的，集团将直接给予小区班组经济奖励，调动一线物业从业人员的工作积极性；而排名靠后的，或



是退步较大的，集团将直接对公司及小区作出相应的经济惩罚；考核的结果也将直接影响公司领导班子的年终考核，形成上下联动的格局。

截止8月31日，已按照方案设想基本完成考核指标体系的改进工作，拟在年末对部分指标按照实际情况进行微调后实施综合考核。

#### 10. 非机动车库标准化改造验收情况分析

非机动车库标准化改造内容主要包括：非机动车库土建、智能门禁、高清监控、智能充电桩、消防配套设施、标识标牌宣传物料以及重新敷设电气线路等项目。实现非机动车库的智能化管理，消除非机动车库因违章充电引发火灾的隐患。截至2019年8月31日，实际已建设完成196个非机动车库的改造工作，并对已经物业服务企业、西部集团公司、消防支队和区房管局等四方验收盖章确认后的55个非机动车库改造项目进行了奖补资金的拨付。

#### 11. 物业应急管理平台完成验收情况分析

物业应急管理平台于2019年5月16日建设完成并开始试运行，通过大屏动态展示应急事务处理以及维修人员出勤服务现状，实现了报修业务实时管理。将业主的报修，平台接单、派单，到维修人员的接单、抢单，报修业主的反馈评价等，都集成到管理平台中。平台建设完成及时，功能测试整体情况良好，最终实际结果符合预期，系统运行情况基本正常

#### 12. 项目效果情况分析

西部集团对保洁、保安服务实施统筹管理，根据《西部集团外包专业公司清单》，进入外包保安单位名录共计13家企业，外包保洁单位名录共计15家企业。集团进一步规范服务行为，转变服务形象，努力提升保洁、保安、保修、保绿的“四保”服务能力，综合实效测评中，整体优良率达到80%，，消灭不合格小区。集团通过内部比选，委托上海南康科技有限公司研发了维修人员小程序，以规范维修操作，

降低运营成本，提升维修效率，确保维修质量，让集团维修公司在维修人员的管理上更上了一个台阶。

集团在近三年来完成旧住房综合改造的小区中筛选条件相对较好的小区开展物业管理费调价工作，并要求各物业公司在3-4年时间内对管辖小区100%启动调价程序，以适应市场化运作，完善物业公司的自我造血功能。截止8月31日，达丰新村业主大会征询已通过，将进入公示阶段。合欢苑小区于8月16日举行业主大会、听证会，并开展调价征询工作，杏梅园小区正与评估公司测算费用。

物业管理费收入增长率和居民投诉量下降率两项绩效情况，要到年末再进行考核统计，本次跟踪不予分析。

### 13. 项目影响力和可持续建设情况

绩效评价小组经核查，项目已建立相关长效管理机制。按照《上海市住宅物业管理规定》和《962121物业服务呼叫中心、房屋维修应急中心工作考核办法》规范执行。西部集团制定了《西部集团非机动车库改造管理细则》，明确非机动车库标准化改造施工单位的维保责任和维保期限，督促施工单位切实做好后续维保工作。西部集团专门建立了督查组，每季度对所有小区实施全覆盖巡查，每半年出一次督查报告。根据《关于进一步推进物业管理行风建设工作施行〈上海市住宅物业服务规范〉的通知》（沪房地资物[2008]193号）开展小区经理每日查、物业公司双周查工作。

### 14. 社会满意度情况分析

通过对项目所涉及相关住宅小区的108位居委会书记和主任实施满意度问卷调查，统计结果显示受访对象对该项目的平均满意度为95.60%，高于85%的社会满意度目标值有10.6个百分点，满意度较高。详见“附件四-社会满意度分析报告”。

### （三）项目实际绩效与目标的差异情况说明

经过核查，本次西部集团能级提升项目 9 类产出目标和 3 类效果目标的实际绩效完成情况良好，其中先期资金投入完成率、非机动车库建设完成率、物业维修业务整合归并、物业应急管理平台建设、垃圾分类实施率、《生活垃圾管理条例》培训、物业考核体系改进、保洁保安服务统筹管理、物业管理综合实效评测、小区物业管理费调价工作推进等工作较全年目标均已达成。物业管理费收入增长情况、投诉量下降情况和物业考核结果应用情况等 3 个指标的绩效结果，需待年终实施考核和统计工作后予以反映。

绩效评价小组关注到：8 月底已完成建设的 196 个非机动车库改造项目中 55 个是在 2018 年完成的，实际 1-8 月只完成了 141 个非机动车库的改造项目，全部 279 个项目还剩余 83 个尚未完成。考虑到因部分车库纳入今年旧住房综合修缮改造计划，以及部分车库客观条件不符合改造要求，实际改造数量会适当减少的情况，但距全年产出目标尚有差距，望在本年度剩余月度内，在集团物业和施工单位的高效配合下，加速施工进度，在保质保量的基础上完成全年产出目标。

## 五、问题、纠偏措施和建议

### （一）主要问题

#### 1. 预算执行率偏低

2019 年度西部集团能级提升项目的预算金额 4138.54 万元，截至 2019 年 8 月 31 日，实际支出资金 1898.54 万元，预算执行率为 45.87%，项目整体预算执行率有待提高。

#### 2. 制度建设有缺失

西部集团《非机动车库改造管理细则》中详尽地列示了非机动车库标准化改造的主要内容，并制定了非机动车库标准化改造的建造标准，但尚未形成制度化的验收办法。

## （二）改进措施

1. 建议普陀区房管局充分考虑下一阶段非机动车库标准化改造子项目实际改造数量减少后对资金的使用需求，当基本确定当年度财政专项资金使用将有较大金额结余时，对于暂时无需支付的资金或预计年度内确实无法实施的项目，及时进行预算调整，以提高财政资金的使用效率。

2. 建议西部集团按照《非机动车库改造管理细则》中设定的非机动车库标准化改造内容和建造标准，对非机动车库改造等建设类项目单独制定详细完善的验收办法，由西部集团公司、物业服务企业、施工单位和监理单位组成的验收小组出具验收意见，确保改造工程有效实施、规范验收。

## （三）纠偏情况

针对非机动车库标准化改造的建造标准虽已建立，但无相应验收制度的问题，目前西部集团已着手研究制定验收办法，用以完善非机动车库标准化改造工作的管理体系。

## （四）有关建议

1. 针对民生物业小区绿化养护、公共部位及设施运维费用子项目，建议区房管局在预算编制过程中，按照预算编制要求，根据项目年度绩效目标和具体实施内容，提供合理的资金补贴标准测算依据。

2. 建议西部集团针对能级提升项目先期投入资金，编制详细的资金使用计划，明确资金的开支范围和用途，使项目资金落到实处，迅速提升服务能级，提高业主对物业服务水平和住宅小区综合治理的实际满意度和认同度，进而推动业主和物业遵循合理、公开、质价相符的原则进行物业费协商议价。

3. 建议区房管局在今后的同类型项目工作中，事先根据子项目实施内容的实际情况编制分阶段的预算资金使用计划，在项目执行过程中，严格按照编制的分阶段预算使用计划执行。完善项目管理制度，加强对预算资金使用单位的监管考核，提高项目的执行力度。

## 六、其他需要说明的问题

绩效评价所依据的部分数据由被评价方提供，未经第三方审计，数据的真实性和完整性会影响绩效评价的效果；部分原始数据的取得存在局限性，也会影响绩效评价的效果。

受限于以上因素，本次绩效评价存在着一定的局限性。

## 七、附件

附件一 绩效跟踪表（项目分阶段完成情况表）

附件二 绩效跟踪表（绩效目标实现情况及纠偏表）

附件三 访谈和调研提纲

附件四 社会满意度分析报告

附件五 绩效目标申报表

附件六 项目预算核定表

附件七 专家意见对照表

附件八 项目相关图片

北京中瑞岳华工程管理咨询有限公司

2019年11月

附件一 绩效跟踪表（项目分阶段完成情况表）

一级目标	二级目标	三级目标 (指标)	目标值	项目立项和计划阶段				项目实施阶段				项目收尾和完成阶段									
				责任部门	项目管理内容	完成度(%)	项目管理要求	完成度(%)	保障制度执行情况	责任部门	项目管理内容	完成度(%)	项目管理要求	完成度(%)	保障制度执行情况	责任部门	项目管理内容	完成度(%)	项目管理要求	完成度(%)	保障制度执行情况
投入管理	投入目标	预算编制合理性	合理	普陀区住房保障和房屋管理局	预算编制管理	100%	合理	100%	执行												
		预算执行率	100%																		
项目管理	财务管理	资金使用合规性	合规	普陀区住房保障和房屋管理局																	
		资金到位及时性	及时																		
		财务管理制 度建立健全 情况	健全																		
		财务监管有 效性	有效																		

2019年度西部集团能效提升项目绩效跟踪评价结果报告

一级目标	二级目标	三级目标 (指标)	目标值	项目立项和计划阶段						项目实施阶段						项目收尾和完成阶段						
				责任部门	项目管理内容	完成度(%)	项目管理要求	完成度(%)	保障制度执行情况	责任部门	项目管理内容	完成度(%)	项目管理要求	完成度(%)	保障制度执行情况	责任部门	项目管理内容	完成度(%)	项目管理要求	完成度(%)	保障制度执行情况	
项目绩效	组织实施	项目管理制度健全性	建立健全	建立健全	建立健全	建立健全	建立健全	建立健全	建立健全	建立健全	建立健全	建立健全	建立健全	建立健全	建立健全	建立健全	建立健全	建立健全	建立健全	建立健全		
		项目管理制度执行的有效性	有效执行																			
		项目实施内容相符性	相符																			
	产出目标	先期资金投入完成率	100.00%	区房管局																		
		非机动车辆建设完成率	100.00%																			
		物业维修业务整合归并完成率	100.00%																			
		物业应急管理平台建设完成率	100.00%																			
		垃圾分类实施率	100.00%																			





2019年度西部集团能效提升项目绩效跟踪评价结果报告

一级目标	二级目标	三级目标(指标)	目标值	项目立项和计划阶段						项目实施阶段						项目收尾和完成阶段				
				责任部门	项目管理内容	完成度(%)	项目目标要求	完成度(%)	保障制度执行情况	责任部门	项目管理内容	完成度(%)	项目目标要求	完成度(%)	保障制度执行情况	责任部门	项目管理内容	完成度(%)	项目目标要求	完成度(%)
		小区物业管理费调价工作推进情况	启动调价程序							100%	启动调价程序	持续推进	执行							
		物业管理费收入增长情况	高于上年							年底统计	实际收入高于2018	年底统计	执行							
		投诉量下降率	》5%							年底统计	投诉量比2018年下降5%	年底统计	执行							
		长效管理制度建立健全	建立健全							建立	建立	建立	执行							
		物业考核结果应用情况	应用							年终考核	结果应用于奖励惩罚	年终考核	执行							
		居委会满意度	》85%							100%	居委会满意度》85%	95.60%	执行							

附件二 绩效跟踪表（绩效目标实现情况及纠偏表）

一级目标	二级目标	三级目标（指标）	项目完成时的绩效目标值	跟踪时的目标完成情况			跟踪时的纠偏情况			
				应完成的目标值	完成百分比或情况描述	偏差情况（尽量用数值表示）	偏差原因	纠偏路径	纠偏措施和落实情况	
项目管理	投入目标	预算编制合理性	合理	合理	合理	无偏差	—	—	—	
		预算执行率	100%	60%	45.87%	14.13%	非机动车辆改造资金未及使用	加快申报进度、调整预算	加快执行	
	财务管理	资金使用合规性	合规	合规	合规	无偏差	—	—	—	
		资金到位及时性	及时	及时	及时	无偏差	—	—	—	
		财务管理制度建立健全情况	健全	健全	健全	无偏差	—	—	—	
	组织实施	财务管理制度的健全性	财务监管有效性	有效	有效	有效	无偏差	—	—	—
			项目管理制度健全性	建立健全	有缺失	非机动车辆验收办法有缺失	制度未制定	加速出台验收办法	制定过程中	
		项目管理制度执行的有效性	项目管理制度执行的有效性	有效执行	有效执行	有效执行	无偏差	—	—	—
			项目实施内容相符性	相符	相符	相符	无偏差	—	—	—

2019年度西部集团能效提升项目绩效跟踪评价结果报告

一级目标	二级目标	三级目标（指标）	项目完成时的绩效目标值	跟踪时的目标完成情况				跟踪时的纠偏情况		
				应完成的目标值	完成百分比或情况描述	偏差情况（尽量用数值表示）	偏差原因	纠偏路径	纠偏措施和落实情况	
项目绩效	产出目标	先期资金投入完成率	100.00%	100.00%	无偏差	—	—	—		
		非机动车库建设完成率	100.00%	70.25%	+3.25, 无偏差	—	—	—		
		物业维修业务整合归并完成率	100.00%	100%	无偏差	—	—	—		
		物业应急管理平台建设完成率	100.00%	100%	无偏差	—	—	—		
		垃圾分类实施率	100%	100%	无偏差	—	—	—		
		《生活垃圾管理条例》培训完成情况	完成	100%	无偏差	—	—	—		
		物业考核体系改进完成情况	完成	100%	无偏差	—	—	—		
		非机动车库标准化改造验收达标率	100.00%	100%	无偏差	—	—	—		
		物业应急管理平台验收合格率	100.00%	100%	无偏差	—	—	—		
		保洁、保安服务统筹管理实现情况	统一规范	统一规范	无偏差	—	—	—		

2019年度西部集团能效提升项目绩效跟踪评价结果报告

一级目标	二级目标	三级目标(指标)	项目完成时的绩效目标值	跟踪时的目标完成情况				跟踪时的纠偏情况		
				应完成的目标值	完成百分比或情况描述	偏差情况(尽量用数值表示)	偏差原因	纠偏路径	纠偏措施和落实情况	
		物业管理综合实效评测等级提升情况	优良比例 > 80%，消灭不合格小区	100.00%	100.00%	无偏差	—	—	—	
			启动调价程序	启动调价程序	100%	无偏差	—	—	—	
		高于上年数	高于上年数	—	尚无统计数据	年底统计	—	—		
		比2018年下降5%	下降5%	—	尚无统计数据	年底统计	—	—		
	长效管理制度建立健全	建立健全	建立健全	建立健全	—	无偏差	—	—	—	
		应用	应用	应用	—	无结果应用	年终考核	—	—	
	影响力指标	居委会满意度	》85%	》85%	95.60%	+10.6%，无偏差	—	—	—	

## 附件三 访谈和调研提纲

### （一）访谈提纲

本次绩效评价旨在通过访谈评估项目资金使用的效率和效益，发现项目设计和管理中的问题，进而为西部集团能级提升绩效跟踪评价项目预算资金的使用与管理建言献策。

#### 1、访谈对象

包括区房管局物业科相关负责人、上海西部企业（集团）有限公司的相关负责人。

#### 2、访谈内容

##### （1）普陀区住房保障和房屋管理局物业科相关负责人访谈

房管局在项目的预算申报、实施与管理、资金的安排与使用等方面的实际情况、好的做法、困难及建议。

##### （2）上海西部企业（集团）有限公司相关负责人访谈

专项在政策支持、项目实施与管理等方面的实际情况、创新举措、困难以及未来项目建设发展等方面的建议。

#### 3、访谈类型与访谈方式

##### （1）访谈类型：标准化访谈

##### （2）访谈实施方式：

对财政局相关财政专管员先进行电话访谈，以了解项目情况。对项目相关负责人进行面对面访谈，形成访谈纪要。

##### （3）访谈正式开展前，会先将“二、访谈内容”发给访谈对象。

### （二）访谈内容

#### 1. 普陀区房管局物业科相关负责人访谈提纲

（1）请您简要介绍一下 2019 年西部集团能级提升项目的立项流程是怎样的？相关部门或岗位在该项目立项过程中的职责是什么？

“西部集团能级提升”为一次性项目，于2018年11月向分管区长上报《关于西部集团能级提升及街道镇住宅小区综合治理专项经费的情况报告》，12月上报2019年度预算，经区财政局批准后，纳入区房管局预算。

该项目由两部分组成，分别为绿化养护、公共部位及设施运维费用和非机动车库车棚改造奖励费用。

**(2) 区房管局对2019年西部集团能级提升项目的推进实施和资金使用情况，目前主要是从哪些方面进行监管评测？对西部集团有什么要求？这些措施是否有效执行？**

区房管局就2019年西部集团能级提升项目多次与西部集团进行工作沟通，并督促西部集团按照时间节点和验收要求完成非机动车库车棚改造奖励费用的申请。

目前，我局主要从物业行业监管、物业服务能级提升、维修资金续筹及代理记账工作以及配合街镇完成建设“美丽家园”各项指标等方面进行监管评测。

其中物业行业监管包括加强物业服务窗口硬件、软件建设，实现物业服务的叠加、优化与升级，完成所辖小区智能停车的标准化改造；按要求完成上海市物业管理监管与服务平台、上海物业APP中企业双周查、小区经理自查，对市局、区局、街镇、第三方测评检查需整改处置的及时落实；提高物业费收缴率及租金收缴率；做好协商议价的测评成本；减少信访来件数量，提升信访处理质量，提高居民对居住小区物业管理的满意度。物业服务能级提升包括实效评价及专项测评要有明显提升；有序推动非机动车库标准化改造；创新制度，建立居住小区物业管理托底保障机制；建立三级督查制度；物业公众满意度进一步提升。

**（3）您认为2019年西部集团能级提升项目务实情况如何？（即项目的实施对物业企业和居民最关心的问题的实际解决情况，是否切合实际需要等）**

**非机动车库标准化改造：**有序推进非机动车库的标准化改造任务，2018年度西部集团已完成63个非机动车库改造项目，2019年上半年完成68个非机动车库改造。改造内容主要包括：非机动车库土建、智能门禁、高清监控、智能充电桩、消防配套设施、标识标牌宣传物料以及重新敷设电气线路等项目。实现非机动车库的智能化管理，消除非机动车库因违章充电引发火灾的隐患，解决电动自行车充电安全的操心事、烦心事，逐步提升住宅小区建设“美丽家园”的内涵和品质，提升业户的获得感和安全感。

**物业服务应急协调保障：**今年6月份，长风物业接到长风街道应急托管委托，师睦物业将于6月30日强势退出所管理的师大一村、师大二村、师大三村和中江小区，建筑面积约276038.34平方米。为了保证居民日常生活，长风物业根据《普陀区住宅小区物业服务应急协调保障实施方案》（普住综管联办发〔2019〕1号）文件规定，于7月1日起进驻上述小区，对保洁、保安、日常维修等提供基础性服务。

**垃圾分类：**根据普陀区相关要求，西部集团自4月份起就在集团所辖物业小区逐步推进垃圾分类工作，7月1日起，在居民小区内全线实施垃圾分类，配合街道、居委等做好居民垃圾分类习惯养成。在此期间，集团投入了大量的人力、物力、财力，做到全员发动、全员参与。

**人：**通过宣讲和培训，帮助广大一线从业人员提高认识，确立物业公司是住宅小区垃圾分类管理主体的责任意识并掌握垃圾分类工作的基本常识。推行包括公司管理层在内的全员参与模式，从管理层到一线从业人员发挥“拼命三郎”精神，力争做到小区垃圾分类定时定点投放的同时垃圾及时出小区。调整保洁人员的工作时间和工作内容，

给与更多的关怀和慰问，稳定保洁队伍，以感情留人，以情怀感人。在此期间，涌现出了兰岭园小区经理姜玉德、新沪小区的刘昌骏、子长小区蔡慈良、陆一小区丁莉、管弄二街坊王建壮、保洁员陈安秀等典型人物和先进事例。

财：实施垃圾分类后，保洁员成为了小区垃圾分类工作的主力军。每天，除做好原有小区保洁工作外，其还承担了垃圾分类志愿者工作，每天不少于4小时（一天2次，每次不低于2小时）定时蹲点在垃圾厢房，指导居民垃圾分类。此外，还承担干垃圾驳运、二次分拣、湿垃圾短驳、垃圾厢房冲洗等工作内容，工作量和强度都大幅提高。为稳定保洁队伍，集团下属各物业公司一方面组织公司其他岗位工作人员，每天进小区参加垃圾分类志愿活动，以缓解保洁员的工作压力。另一方面，公司对每位保洁员发放补贴（500~1000元/月/人不等），从经济上适当给予补助。

物：西部集团各物业公司通过宣传展板、易拉宝、宣传折页、“21天习惯养成”等活动加大垃圾分类宣传力度。根据普陀区相关要求，除了配备大量规范的垃圾分类容器外，集团各物业公司共采购了干垃圾驳运车119部。面对垃圾分类中遇到的湿垃圾定点驳运、投放“破袋”等难题，各家物业公司纷纷组织“研发团队”，先后创新发明了改良的湿垃圾驳运车、“破袋神器”等实用小发明，为垃圾分类工作助力，得到了小区居民的一片好评。

提升物业服务能级：集团计划根据普陀区物业管理综合实效测评信用信息绩效评价以及西部集团住宅小区物业服务督查组检查情况，细化各物业公司的考核方案，在注重原有经济指标的同时，提升对提升物业服务能级的考核。将原有着重对公司班子的考核，转变为从小区到公司的综合考核。考核的结果也将直接影响公司领导班子的年终考核，形成上下联动的格局。努力使集团在普陀区住宅小区物业管理



综合实效测评中，整体优秀小区比例达到 35%，良好小区比例达到 45%，达标小区比例降至 20%，消灭不合格小区。

**(4) 您认为通过本项目的实施，对推动西部集团物业联盟建设，加快推进西部集团提效增能，具体起到了怎样的积极作用？**

西部集团是普陀区区属国企，物业管理是集团三大主业之一。集团下属原有 9 家物业管理子公司，为了全面提升西部集团的服务产业能级，逐步建立布局合理、精简高效、服务优秀、管理出色的物业联盟体系，推动西部集团物业联盟建设，2019 年 4 月 1 日起，大楼物业完成改革重组；8 月 1 日起，长风、曹杨物业组成联合公司，中山、沪太物业组成联合公司。

截至今年上半年，西部集团在普陀区物业在管面积 1017 万㎡，其中公房、售后房小区为 518 万㎡，混商品房物业管理面积为 354 万㎡，早期商品房面积为 52 万㎡，2000 年后商品房 93 万㎡，集团管理的小区数量占普陀区小区总数的三分之一。

为有效提升物业服务能力，积极打造“美丽家园”，集团制定了创建“满意物业”三年行动计划，立足当前、着眼长远、上下联动、形成合力，在物业服务的硬件改造、软件提升、机制健全、品牌建设等多个方面下功夫，力求外围形势持续改善，内部管理持续增效，企业发展持续壮大，小区环境日渐优美，社区关系更加和谐。

**(5) 区房管局在西部集团能级提升项目的管理方面有哪些好的经验和做法？还存在哪些需要改善的地方？**

①我局就 2019 年西部集团能级提升项目与西部集团建立定期会议制度，对在项目执行过程中发生的相关问题保持及时沟通。

②制定规范化非机动车库标准化改造验收标准，要求西部集团对已完成的非机动车库车棚改造的项目进行审价工作，并前往区消防支队备案后，才可以向区房管局物业科申请专项补贴。

**(6) 您是否有其他建议或意见?**

无。

**2. 上海西部企业(集团)有限公司相关负责人访谈提纲**

**(1) 请您介绍一下2019年西部集团能级提升项目是否建立了相关管理、督察和考核机制? 措施的执行情况如何?**

年初,集团将能级提升项目中所涉内容分解至集团相关职能部门以及各相关公司,比如非机动车库改造、物业费调价、降低投诉率、消灭不合格小区、垃圾分类等要素在KPI考核中都制订了具体的约束条件。集团在年中考核以及日常工作管理中对相关要素的执行情况进行及时跟踪并督促严格按照KPI考核要求执行,力争完成相应指标。

**(2) 请您简要谈谈贵单位能级提升项目的具体实施情况与计划相比是否有变动,如有变动的主要原因是什么?**

原本327个非机动车库的改造数量因部分车库纳入今年旧住房综合修缮改造计划,以及部分车库客观条件不符合改造要求,实际改造数量会适当减少。

在年初制定的计划中,集团将962121平台投诉量降低5%列为今年的目标。但是相比往年,今年普陀区旧住房改造工程总量300万 $m^2$ ,是往年的5倍,投诉接待主体也由原来的区房管局变为西部集团,导致今年集团各物业公司投诉量较往年有所增加,将直接影响到集团原定降低投诉量目标的实现。

**(3) 请您谈谈本项目的实施,对提升物业行业文明程度和服务能力,解决物业收费与服务水平之间矛盾现状的作用和意义。**

通过物业服务能级的提升,牢固树立了物业从业人员的服务意识。物业从业人员一切工作都是服务,一切努力都是为了服务。只有树立起新型的现代服务观,才能主动地、创造性地开展服务工作。同时,物业服务能级的提升也为提升物业管理费的收缴率、提高物业管理费收费标准提供了有利保障和依据,便于后续工作的开展。

**（4）您认为2019年西部集团能级提升项目务实情况如何？（即项目的实施对物业企业和居民最关心的问题的实际解决情况，是否切合实际需要等）**

集团物业服务能级的提升从内容最初的制订上就是从企业的发展、业主的需求出发，比如非机动车库改造工作，解决电动自行车在小区内充电难的同时，也同步改善了车库整体环境，杜绝了因为车库有人看管所带来的安全隐患；努力提升保洁、保安、保修、保绿的“四保”服务能力，彻底消灭不合格小区，让业主从小区整体环境到服务质量有了更好的体验；研发维修人员小程序，规范维修操作，降低运营成本，提升维修效率，确保维修质量，让集团维修公司在维修人员的管理上更上了一个台阶。

**（5）贵单位在本项目的管理和实施方面有哪些好的举措和创新？还存在哪些困难和需要改善的地方？**

今年，集团紧紧围绕“改革、增效、提升”，经过两轮改革重组，物业板块形成“4+2+1”格局，即4家民生物业公司，凸显功能性和保障性；2家专业服务公司，凸显专业化和品牌化；1家市场物业公司，凸显经营性和竞争性；围绕生活垃圾分类等城市精细化管理的重点任务，细化小区巡回保洁，强化居民行为约束，优化设施设备配置，美化厢房周边环境，提升垃圾分类工作实效；在“非机动车库的西部模式”“垃圾分类物业标准”等特色模式、通用标准的基础上，形成物业服务行业的“西部标准”；打响“徐虎热线”、物业劳模班长、最美物业人团队、最美物业标杆个人、巾帼集体等物业品牌，进一步培育和打造品牌人物、品牌团队、品牌项目，通过品牌创建工作，树典型、立标杆、强激励、促发展。

集团在能级提升过程中也会遇到诸多困难，需要充分依靠街镇、居民区党建引领。在垃圾分类过程中不断完善“一小区一方案”，有针对性的重点突破解决居住区的垃圾分类难点问题。同时，也希望得

到社区的支持，在近三年来完成旧住房综合改造的小区中筛选条件相对较好的杏梅园、樱花苑、赵家花园等七个小区开展物业管理费调价工作，并在3-4年时间内对管辖小区100%启动调价程序，以适应市场化运作，完善物业公司的自我造血功能。

**(6) 您是否有其他建议或意见?**

无

## 附件四 社会满意度分析报告

为客观测定普陀区房管局 2019 年度西部集团能级提升项目专项经费支出的社会效果，依据公共支出绩效评价“为社会公众服务”的原理，引入“居委会满意度”指标，对受益于 2019 年度西部集团能级提升项目服务的本区住宅小区的所属居委会实施满意度调查。

### 一、研究设计

#### （一）调查对象及调查方法

##### 1. 调研对象

本次调研对象为受益于普陀区 2019 年度西部集团能级提升项目服务、并知悉西部集团能级提升项目相关工作情况的住宅小区的居委会书记和主任。

##### 2. 调研内容

###### （1）调研对象的基本情况

调查对象的所在居委会。

###### （2）满意度问题

包括对物业服务水平、服务态度、工作开展和服务能级的提升效果等各方面评价。

###### （3）意见和建议

通过开放式问答搜集，涵盖各个方面。

##### 3. 调研方法与抽样方式

###### （1）调研方法

针对受益小区的居委会相关人员开展问卷调研，在全面调研开展之前会先进行论证，依据论证结果对问卷和抽样方案再进行一次修改和调整。

###### （2）抽样方式

为合理设计问卷调查的工作量，确保问卷调查的全面性、可行性、准确性，本次调研具体步骤如下：

a、以本项目所涉及的居委会为总体，根据最小样本数量表(表 4-1)可知，在置信水平为 95.00%、调查误差为 10%的最小样本数量为 97，我们选择了 54 个居委会，对每个居委会的书记和主任各发放 1 份问卷，共计 108 个样本量。

图 4-1 置信水平与允许误差量化表

置信水平/允许误差	50%	75%	80%	85%	90%	95%	99%	99.90%
1%	1140	3307	4096	5184	6766	9604	16590	29741
2%	285	827	1024	1296	1692	2401	4148	4936
3%	127	358	456	576	752	1068	1844	2194
4%	72	207	256	324	425	601	1057	1234
5%	46	133	164	208	271	365	664	790
7.50%	21	59	73	93	121	171	296	351
10%	12	34	41	52	68	97	166	198
15%	6	15	19	24	31	43	74	88
20%	3	9	11	13	17	25	42	50
50%	2	2	2	3	3	4	7	

b、对抽取的 108 户样本进行问卷调查。

c、问卷的发放和回收

为保证调查的时效性和严谨性，由上海西部企业集团房屋维修有限公司委派小区物业向所在居委会发放问卷，中瑞岳华绩效评价小组则负责回收，并撰写满意度分析报告。

## (二) 问卷设计

本次调查问卷包括问卷指导语、基本情况、满意度问题、开放式问题四部分。其中基本情况包括调查对象所在的居委会；满意度问题下设 4 个纬度，分别从物业服务水平、服务态度、工作开展和服务能级的提升效果等多方面进行综合评价。每项指标的满意度分为五档，

即“非常满意”、“比较满意”、“基本满意”、“不太满意”、“不满意”。问卷最后的开放式问答用于搜集调查对象对项目建设过程中的意见和建议。

## 二、调查结果分析

### （一）调查对象的基本特征

在108份调查样本中，共涉及6个物业公司，54个居委。

### （二）满意度分析

2019年度西部集团能级提升项目社会满意度分别从物业服务水平、服务态度、工作开展和服务能级的提升效果等多方面进行综合评价。每项指标的满意度分为五档，即“非常满意”、“比较满意”、“基本满意”、“不太满意”、“不满意”；满分为100%，各档次对应的分值为100%、75%、50%、25%、0%，通过加权计算得出最终满意度。通过数据计算和汇总，本项目平均社会满意度为95.60%，满意度较高。

#### 1. 物业企业的服务能力、专业程度和工作态度：

在受访的108份样本中，有91位受访者对物业企业的服务能力、专业程度和工作态度表示非常满意；有17位受访者表示较满意；无受访者表示不太满意或不满意。经加权统计，该指标平均满意度为96.06%。

#### 2. “垃圾分类达标”创建任务的工作进度和效果：

在受访的108份样本中，有84位受访者对“垃圾分类达标”创建任务的工作进度和效果表示非常满意；有24位受访者表示较满意；无受访者表示不太满意或不满意。经加权统计，该指标平均满意度为94.44%。

#### 3. 小区物业保洁、保安服务的规范化、标准化和优胜劣汰机制的执行情况：

在受访的 108 份样本中，有 88 位受访者对社工服务态度表示非常满意；有 20 位受访者表示较满意；无受访者表示不太满意或不满意。经加权统计，该指标平均满意度为 95.37%。

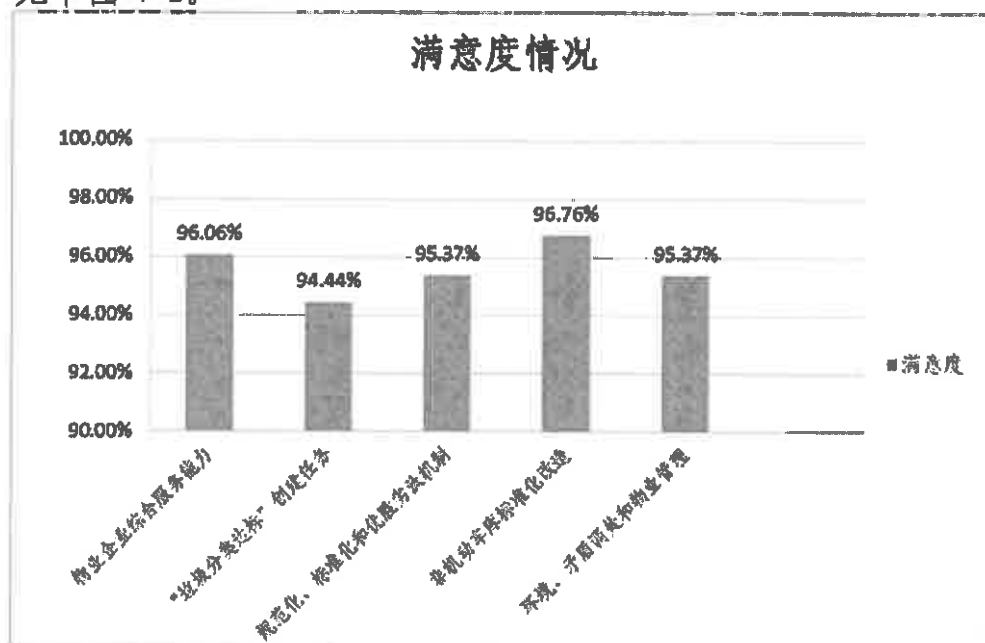
#### 4. 非机动车库标准化改造的实施内容：

在受访的 108 份样本中，有 94 位受访者对非机动车库标准化改造的实施内容表示非常满意；有 14 位受访者表示较满意；无受访者表示不太满意或不满意。经加权统计，该指标平均满意度为 96.76%。

#### 5. 小区环境、矛盾调处和物业管理等方面的整体提升效果：

在受访的 108 份样本中，有 89 位受访者对小区环境、矛盾调处和物业管理等方面的整体提升效果表示非常满意；有 18 位受访者表示较满意；有 1 位受访者表示基本满意；无受访者表示不太满意或不满意。经加权统计，该指标平均满意度为 95.37%。

分项来看，受访者对非机动车库标准化改造的实施内容满意度最高，达到 96.76%，相较于平均满意度分值（95.60%）高出了 1.16 个百分点，受访者对“垃圾分类达标”创建任务工作进度和效果的满意度最低，为 94.44%，相较于平均满意度分值（95.60%）低 1.16 个百分点。具体见下图 4-2。





## 图 4-2 社会满意度情况

### 三、意见和建议汇总

本次调查在问卷的最后一部分还设计了开放式问答，用以反映受访者为西部集团能级提升项目其他方面的意见或建议，现列示如下：

- （一）小区居委希望继续与物业保持良好的合作关系。
- （二）小区居委希望加强沟通，共同做好小区内外环境工作。
- （三）希望物业加强保洁巡查频率。

## 附件五 绩效目标申报表

普陀区住房保障和房屋管理局（机关）财政支出项目绩效目标申报表			
（2019年）			
申报单位名称：普陀区住房保障和房屋管理局（机关）（盖章）			
项目名称*：	西部集团能级提升		
项目类型*：	新增项目	资金用途*：	业务类
政府采购*：	否	项目负责人*：	应明德
联系人*：	李晶晶	联系电话*：	32244888*1221
计划开始日期*：	2019-01-01	计划完成日期*：	2019-12-31
项目当年预算（元）*：	41386400	项目上年预算（元）*：	0
项目概况	专项用于普陀区西部集团品牌建设，全面提升西部集团的服务产业能级，为物业民生保障和服务提供坚实基础。		
立项依据	根据《普陀区“满意物业”创建三年行动计划（2018-2020）》（普委办〔2018〕56号）的相关要求，区委9月14日“住宅小区综合治理‘六个一批’工作专题会议”精神，推动西部集团物业联盟建设，逐步建立布局合理、精简高效、服务优秀、管理出色的物业联盟体系。		
项目设立的必要性	结合市委“四大品牌”战略的要求，按照“功能性、公共性、专业性”的定位，加快西部集团企业转型发展。		
保证项目实施的制度、措施	实施物业服务品牌重塑战略，大力集聚人才资源、做强做优服务功能、探索物业联盟制度，打响“西部服务”品牌，全面提升西部集团的服务产业能级。		
项目实施计划	根据全面提升西部集团的服务产业能级的要求，结合目前西部集团民生物业小区绿化养护、公共部位、设施运维及非机动车库车棚改造情况，一次性发放西部集团能级提升费用。		
项目总目标	实施物业服务品牌重塑战略，大力集聚人才资源、做强做优服务功能、探索物业联盟制度，打响“西部服务”品牌，全面提升西部集团的服务产业能级，为物业民生保障和服务提供坚实基础。		
年度绩效目标	实施物业服务品牌重塑战略，大力集聚人才资源、做强做优服务功能、探索物业联盟制度，打响“西部服务”品牌，全面提升西部集团的服务产业能级，为物业民生保障和服务提供坚实基础。		
需要说明的其他问题			

## 投入和管理目标

二级目标	指标	目标值	目标值来源
投入管理	预算执行率	=100%	
投入管理	专款专用率	=100%	
财务管理	资金到位及时性	及时	
财务管理	资金使用合规性	合规	
财务管理	财务制度健全性	制度完备齐全	
财务管理	资金到位率	=100%	
项目管理	项目管理制度的健全性	健全	
项目管理	项目管理制度执行的有效性	有效	
项目管理	实际风险事件有效控制率	=100%	

## 产出目标

二级目标	指标	目标值	目标值来源
数量	建设计划完成率	=100%	
时效	建设资金及时率	及时	

## 效果目标

二级目标	指标	目标值	目标值来源
经济效益	西部集团能级	提升	

## 影响力目标

二级目标	指标	目标值	目标值来源
长效管理	长效管理制度建设	完善	
其它	立项依据的充分性	充分	
其它	项目立项的规范性	规范	

## 二级构成

构成内容	构成金额(元)	资金来源
西部集团能级提升	41385400	财政补助收入

二级构成	三级明细	三级明细金额 (元)	单价(元)	数量
西部集团能级提升	民生物业小区绿化养护、 公共部位及设施运维	13485400	13485400	1
西部集团能级提升	民生物业小区非机动车车 库改造	27900000	27900000	1

项目预算表-二级科目表

编号	构成名称	功能科目	计量单位	数量	平均价格(元)	构成金额(元)	备注
1	西部集团能效提升	2210399 其他城乡社区住宅支出				41385400	

项目预算表-三级科目表

编号	构成明细名称	功能/经济科目	计量单位	数量	依据	单价	依据	明细金额	备注
1	民生物业小区非机动车车库改造	30227 委托业务费		1		27900000		27900000	
2	民生物业小区绿化养护、公共部位及设施运维	30227 委托业务费		1		13485400		13485400	

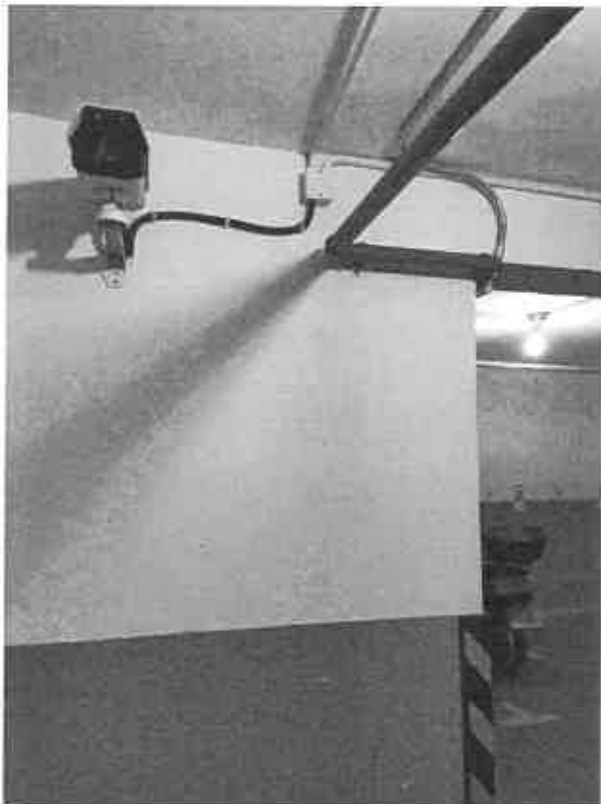


## 附件七 专家意见对照表

沟通会意见	评价机构修改情况
<p>一、关于专项资金的预算编制和使用管理方面：</p> <p>1、完善对西部集团物业能级提升项目先期投入资金预算编制合理性方面的相关建议；</p> <p>2、增加对西部集团物业能级提升项目先期投入资金使用规范性及监管有效性的相关要求。</p>	<p>1、补充内容：针对民生物业小区绿化养护、公共部位及设施运维费用子项目，建议区房管局在预算编制过程中，按照预算编制要求，根据项目年度绩效目标和具体实施内容，提供合理的资金补贴标准测算依据，详见P41页。</p> <p>2、补充内容：建议西部集团针对能级提升项目的先期投入资金，编制详细的资金使用计划，明确资金的开支范围和用途，使项目资金落到实处，迅速提升服务能级，提高业主对物业服务水平和住宅小区综合治理的实际满意度和认同度，进而推动业主和物业遵循合理、公开、质价相符的原则进行物业费协商议价，详见P41页。</p>
<p>二、其他</p>	<p>已按格式规范要求，全文对照修改。</p>

附件八 项目相关图片

七-1 非机动车库





## 七-2 垃圾分类

