

# 北京首农食品集团有限公司

## 2021 年度部门整体绩效评价报告

### 一、部门概况

#### （一）机构设置及职责工作任务情况

北京首农食品集团有限公司（以下简称首农食品集团）是北京市人民政府授权经营国有资产的国有独资有限责任公司，是集现代农牧业、食品加工制造业、物产物流业为一体的大型综合企业集团，是当前北京市政府重点培育用于调控市场供给、稳定农副产品价格、保障食品安全的农业产业化龙头企业。作为首都市民的菜篮子、米袋子、奶瓶子、肉案子，本部门具有“创新农业科技”、“奉献安全食品”和“提供应急保障”三大职责；着力于发展农业产业化经营、保障农业生产和产品供应、维持农产品价格稳定、升级改造农业生产设施设备，以及农产品生产加工等相关领域先进技术的应用与科学研究。

为加强预算绩效管理，提高财政资金使用效益，确保项目预期绩效目标的实现，根据《中华人民共和国预算法》《中共北京市委、北京市人民政府关于全面实施预算绩效管理的实施意见》《北京市财政局关于开展 2022 年全面预算绩效管理工作的通知》，北京首农食品集团有限公司（以下简称“集团公司”）组织开展 2021 年绩效自评及部门整体绩效评价工作。

此次绩效自评工作，本部门选取的自评项目均为畜禽良种繁育、保障食品安全、改良传统农业生产方式，以及落实首都“留白增绿”、“蓝天碧水”行动计划，增加城市绿化美化环境任务的部门重点项目

和民生项目。此次部门自评工作主要遵循以下工作原则：

(1) 建立工作机制，明确职责要求。

按照“预算编制有目标、预算执行有监控、预算完成有评价、评价结果有反馈、反馈结果有应用”的全过程预算绩效管理机制要求，由集团财务部门、各二级主管单位相关部门、项目实施单位共同参与评价。

按照绩效评价的工作要求和集团项目分布实施特点，评价工作组由集团公司财务部和二级主管单位项目部组成，其中集团财务部部长任工作组组长，集团财务部业务主管和二级单位项目部部长和相关人员任组员，并根据项目实际情况征询相关业务专家的意见和建议。评价工作组对每名成员的职责及分工进行了明确，并对工作组全体人员和专家进行了培训。各二级单位和项目实施单位落实预算管理主体责任，切实加强组织领导，明确任务分工，将绩效评价工作落到实处，并设置联络员专门负责该工作。

(2) 制定工作方案，明确节点安排。

自评工作组根据集团公司自身情况和特点，认真研究制定了绩效自评工作方案，下发集团公司绩效评价自查工作通知，明确本次自评工作任务和时间进度要求，明确责任主体、具体工作内容和上报要求等具体事项。具体评价工作步骤如下：

①项目准备阶段工作：收集项目完成情况的相关过程资料。

②项目单位开展自查工作：项目单位按要求准备相关资料，撰写项目绩效报告。

③评价工作组开展绩效自评工作：对于单位自评项目，评价工作组在收集各项目资料，核实内容、综合内外部因素进行分析后，会同

各项目单位细化评价指标，明确评分标准、指标权重、制定评价指标体系；根据选取项目的具体完成情况，结合评价指标表进行自评打分。对于部门评价项目，集团公司聘请第三方中介机构北京中永智会计师事务所有限公司，负责评价工作的具体实施，配合专业机构完成了项目资料收集整理、评价专家遴选、评价方案制定、评价指标体系设立、专家预备会、专家评价等系列工作。

④部门整体绩效工作总结：在汇总各个项目自评结果的基础上，形成本部门绩效管理工作总结，归纳经验和发现问题，并对下一步工作提出改进措施和建议。

## （二）部门整体绩效目标设立情况

我集团 2021 年度共 30 个财政项目，其中：北京市创新团队项目 6 个，政策补贴类项目 6 个，机构运行保障类项目 2 个，农业产业化发展类项目 16 个。每个项目从产出、效益、满意度三个维度，设立了数十项与项目内容密切相关的三级绩效指标值，全面反映了项目决策、项目和资金管理、产出和效益情况，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，指标内涵明确、具体、可衡量，数据及佐证资料基本可采集、可获得，便于评价结果的比较。

部门整体绩效目标的设立遵循可行性、全面性、简明性原则，在切实履行部门职责的基础上，依据各个具体项目的绩效目标设置情况，设立部门整体在产出、效益、满意度三个维度的绩效目标值，进一步细化到数量、质量、进度、成本、经济效益、社会效益、环境效益、可持续作用、满意度九大类指标，目标设置与部门职责任务能够做到合理匹配，并高度结合部门项目的实施绩效情况，涵盖项目管理、财务管理、项目绩效等多个方面。

## 二、当年预算执行情况

2021 年全年预算数 39499.37 万元,其中,基本支出预算数 453.60 万元,项目支出预算数 37728.44 万元,其他支出预算数 1317.33 万元。资金总体支出 39345.47 万元,其中,基本支出 450.32 万元,项目支出 37720.63 万元,其他支出 1174.52 万元。预算执行率为 99.61%。

## 三、整体绩效目标实现情况

### (一) 产出完成情况分析

#### 1. 产出数量

从数量上来看,集团整体完成了 25 个项目的主体建设工作,完成了申报的全部工程内容的建设,以及设备数量的采购,完成年度绩效目标数量指标的 90%。另有几个项目未完工,主要是有 1 个项目为两年期的高标准农田建设项目,目前工程施工部分已完工 80%左右;1 个为 21 年年底追加项目,目前尚未完工;另有 3 个项目均为施工建设类项目,由于疫情影响,工程整体进度不及预期,一是原材料价格飞涨,导致前期造价不符合市场要求,需重新履行造价咨询程序,经过多轮谈判,在不影响工程质量的前提下,已将预算控制在最低水平;二是由于全国范围内疫情多发,工程几经停工,外阜工人进京难,外阜基地开工难,项目单位人员加班加点力争将疫情带来的影响降到最低。

#### 2. 产出质量

从质量上来看,已完工项目均达到质量标准,参与自评项目平均绩效得分在良好值以上,工程验收合格率达到 100%,设施设备质量达到国家标准和项目单位使用要求。

### 3. 产出进度

从进度上来看，除以上 5 个项目由于特殊因素影响尚未完工外，其余项目均在年内完成主体工作内容。

### 4. 产出成本

从成本指标来看，基本支出实际支出 450.32 万元，比预算 456.3 减少（五）98 万元，按照预算支出要求压减非刚性公用经费支出预算 6.27%；项目财政支出实际支出金额 37720.63 万元，比预算支出 37728.44 万元减少 7.81 万元，成本控制在预算金额以内。

## （二）效果实现情况分析

### 1. 经济效益

从经济效益来看，已完工项目基本都能够达成各自设置的经济效益指标数值，个别项目因受疫情影响未完工，尚未投产，经济效益无法有效度量，或农业观光旅游采摘受疫情影响无法开展，三产收益降低；但从长期来看，有效资产已经形成，待经济社会恢复正常运转，资产高效利用，仍然可以带来持续的经营收益。

### 2. 社会效益

从社会效益来看，本部门项目均为畜禽良种繁育饲养、保障食品安全、改良传统农业生产方式，以及落实首都“留白增绿”、“蓝天碧水”行动计划，增加城市绿化美化环境任务的部门重点项目和民生项目项目，社会效益明显。

保供稳价、优质安全：各项目的实施能够带动本地农业产业化发展，减轻农产品运输、储存负担，外埠基地建设首要任务也是满足北京市场的消费需求，为首都人民提供特色的、安全的、绿色的优质农产品，一定程度上起到稳定首都农产品供应、提高首都农产品品质的

作用；同时对打造北京农产品的品牌形象、推广北京自有品牌具有良好的促进作用。

城乡统筹、带动就业：有利于分流项目所在区县、村镇的富余农村人口，能够培养更多的爱农业、懂技术、善经营的新型农业从业人员，能吸引更多城市目标消费人群前来，且具有人流聚集效应，拉动周边农民增收，为提升区域农业整体水平和发展后劲提供人力资源保障，也促进了当地社会的和谐稳定。

示范引领、科技推广：各项目设计的目标是将园区的传统农业改造提升为自动化、科技化、生态化的现代农业，将园区打造可复制、可推广的典型模式，具备农业技术交流、农业教育与培训、农业示范与推广等多种功能；投入使用后，将对周边的传统农业起到明显的科技示范展示和辐射带动作用，解决从科技到农民“最后一公里”的问题，进而推动周边地区农业产业现代化发展。

### 3. 环境效益

从环境效益来看，种养殖业项目均是对原有传统农业的改造和提升，项目设计和实施均符合环保要求，不会对环境产生不良影响；此外，通过对现代高效、低耗的农业设施和设备的投入利用，发展高效种养殖植模式，促进现代生态农业，生产绿色农产品。项目建设完成后，将充分发挥现代化农业洁、净、美、绿的特色，降低农业生产能耗，减少农药、化肥等投入进而降低了土壤水源污染，节约灌溉用水，提升植物保有量，改善环境，平衡生态。林木养护项目的实施，有助于建设大尺度森林、构建完整的森林生态系统，改善区域生态环境、保护并丰富生物多样性，提高首都生态环境承载能力、绿色增长

能力和可持续发展能力。

#### 4. 可持续性影响

从可持续影响来看，项目建设中形成的资产有效期长，发挥作用稳定，一次建成、多年受益，可为企业带来持续的长期效益。同时项目建设方案注重对生态环境的保护利用，能够真正贯彻落实现代农业的可持续发展，努力营造“地更绿、天更蓝、水更清、城更美，人与自然和谐相处”的生态环境首善之都，促进城市可持续发展。

#### 5. 服务对象满意度

本项目的服务对象包括公司内部员工及外部客户，各个已建成项目通过收集内、外部满意度调查问卷，这两项指标都能够达到预期值95%以上。

### 四、预算管理情况分析

#### （一）财务管理

##### 1. 财务管理制度健全性

根据相关规定，结合集团公司实际情况，各单位均制定了《财务管理与会计核算办法》、《全面预算管理办法》、《固定资产管理办法》、《联签审批管理办法》、《投资管理办法》等管理制度，并严格按照相关制度规定履行财务管理工作。

##### 2. 资金使用合规性和安全性

流程规范、使用合规：按照财政、集团公司、各项目单位的有关制度，项目资金使用支出实行联签审批制度，从业务到财务，再到领导审核，层层把关。项目预付款、进度款等支付必须有经办人、部门负责人、财务部负责人、分管领导审批，财务部依据项目施工合同、

结算报告、正规发票等进行审核，再支付工程预付款、进度款、竣工价款。

### 3. 会计基础信息完善性

会计核算准确清晰：严格按照财政专项资金使用要求设立专账单独核算、专款专用，按照政府补贴会计准则进行会计核算，按照项目批复的计划与用途使用项目资金。凭证附件真实齐备：项目公司申请付款时，需附合同及阶段性验收等资料，并注明款项用途，作为财务付款依据及记账凭证的附件资料。项目竣工后会及时聘请中介机构对工程项目进行结算或决算审计，出具相关审计报告，依据审计报告进行账务处理。

### （二）资产管理

对于资产管理，要求在建工程项目已达到可使用状态时，及时转入固定资产核算，并形成固定资产卡片台账，不得长期挂账在建工程。固定资产实行“统一管理、分级负责、责任到人”的管理制度。项目单位是资产管理的责任单位，负责对其所有、使用和托管的固定资产实施日常管理，实物资产由使用部门负责日常维护管理。为建立健全内部控制制度，资产管理部门和财务部门定期进行联合盘点，对固定资产明细账和固定资产台账实行年度核查和不定期抽查，如发现账账不符、账实不符、账外资产未按规定及时转入相应核算账户的资产，须进一步查明原因，提出整改措施，编制核查表并写出核查情况报告。

### （三）绩效管理

集团公司高度重视部门绩效管理工作，从预算编制开始强化预算绩效约束，有序开展全过程预算绩效管理工作，将绩效理念和方法全面融入事前、事中、事后闭环管理，提升绩效目标编制质量、及时开



展绩效运行监控、定期开展绩效评价、持续完善项目管理。

#### （四）结转结余率

结转结余率 0.39%。

#### （五）部门预决算差异率

部门预决算差异率 30.66%，主要是年中追加农田建设项目补助资金和市级农机购置补贴资金。

### 五、总体评价结论

#### （一）评价得分情况

总体而言我部门整体绩效评价结果处于良好水平。展现出三方面效果：一、通过事后的回顾和对照，督促项目单位对项目实施效率效果进行总结对比，有利于进一步强化预算绩效约束思想；二、极大促进了部门项目整体管理水平的提升。通过引入绩效管理理念开展项目管理工作，能够更有效地促进财政资金民生保障作用的落实，更好地发挥财政资金的扶持、引导作用，优化部门支出结构，提高资金使用效率；三、进一步强化了成本与绩效的挂钩，通过事后反馈夯实了成本预算，对年度预算的滚动编制起到很好的约束推动作用。

#### （二）存在的问题及原因分析

1. 部分绩效指标细化不足。部分项目绩效目标设置存在一定程度的不明确、不合理之处，质量指标缺乏明确的质量标准，效益指标没有完全量化，社会效益指标设置略有不足。

2. 部分项目整体性实施方案和系统性项目管理办法有待完善。项目的实施方案中对业务流程的管控措施不够细致，缺乏针对性，项目过程管理不够细化，有待改进；系统性项目管理办法有所缺失，

管理办法要体现从项目预算编制到具体实施，从资金管理到物品管理，从合同管理到验收管理等实施过程的全流程控制制度。

3. 部分项目绩效结果的呈现不够充分，过程资料收集不全面、工作成效不突出，量化信息不足。

分析问题产生的原因，主要是以下几方面：

#### （1）基层绩效基础工作仍显薄弱

将设定项目绩效目标和绩效目标自评纳入财政预算和决算公开是对部门项目管理提出了更高的要求，也对提高财政资金使用效率效果起到了极大的促进作用。近年来我集团高度重视财政支出绩效管理工作，在集团层面、二级公司和项目实施单位建立了相应的三级联动管控组织，强调项目闭环管理，分工较为明确，组织较为严密。但由于政策掌握及知识储备不全面，评价经验略显不足，人员调换频繁、配备不足，尤其是基层工作人员的绩效管理意识和管理经验有待提升，存在重项目实施、轻过程管控的情况。在绩效目标设置时部分缺乏科学性、合理性和可度量性，不能全面客观地反映项目实施过程的实际情况；在过程管理中，部分缺乏系统性管理制度和经验梳理的规范性，部分缺乏过程资料的收集和成效的展示。未来我们要着力转变思路，从“做完项目”到“做好项目”，从“达成目标”到“全程跟踪”，提升项目管理人员专业素养和管理技能。

#### （2）项目实际绩效情况受行业市场限制较大

集团公司是北京市大型农业产业化龙头企业，传统种植业、畜禽养殖业、农副产品加工业做为我们的发展主业，是财政资金重点扶持的方向。每年度财政资金预算绩效管理工作的开展的过程中都不同程度受到行业经营和社会发展的限制影响，一方面项目绩效受农业种植

业、畜禽养殖业生产经营周期影响较大、季节性限制因素较多。为了不影响正常生产经营安排、避免不必要的物资损耗，设备设施的升级改造需要和生产安排协调匹配，在生产间隔期开展项目实施；此外，一些新建扩建项目需要满足一定的运行周期后，或者全部达产后，才能完全展示出项目效益，所以短期内部分预期的效益指标不能完全体现。另一方面部分项目实施效果受农牧业市场供需因素影响也较大，对未来的市场行情走势预测不准确，也会导致我们投产的项目在市场供应环节与预期产生差异，部分绩效指标结果与预期比较出现偏离；此外，近两年持续多发的疫情对项目实施也产生一定程度的影响，原材料价格飞涨，导致预算造价发生突变，受疫情防控政策约束，施工项目几经停工，外阜工人进京难，外阜基地开工难。

## 六、措施建议

### （一）加强基础工作建设

1. 进一步强化财政绩效管理理念，提高绩效管理意识。科学合理填报项目支出绩效目标，明确数量指标设置、细化质量指标、经济效益指标、环境影响指标及服务对象满意度等内容；项目单位要综合考虑二级主管单位和集团公司意见，根据项目实际设置、研究更加科学可行的绩效目标体系。

2. 进一步强化项目的系统性设计，提升组织的绩效管理水平。从项目绩效目标设定、项目负责分工、项目实施把控、到绩效信息收集、评估绩效指标、汇总绩效报告，整个过程要形成闭环管理，争取实现无缝对接。

3. 进一步加强项目执行过程管控。从编制基础可研报告做起，严格制定管控措施，科学制定项目实施方案，明确职责分工和时间进度

要求，使实施方案更具可行性。严格政府招投标工作，规范招标采购行为，应公开尽公开，如非特殊事项需要应避免限制性条款设置。加强资产管理和合同管理，进一步完善工作制度，规范合同的签订条款、日常项目实施、付款执行管控。

4. 进一步规范会计核算。严肃财经纪律，严格依据《北京市市级项目支出预算管理办法》和《政府补助准则》的相关规定，规范各单位的会计核算，强化预算绩效管理的保障措施，提高预算绩效管理的实效性。

5. 加强人员培养。不定期对项目参与人员进行业务培训，培训内容包括项目申报、招标、执行、绩效管理等全过程的内容。也希望能多参加市财政组织的相关部门整体绩效培训，对政策和制度理解更深入、执行更到位。

## （二）加强制度建设和组织建设

为适应新时代财政预算体系全面规范、标准科学、约束有力的高标准、新要求，面对财政支出绩效管理工作的复杂性、科学性、制度性，首农食品集团将在组织建设和制度建设上加大投入力度，进一步完善从集团公司到二级企业，再到项目单位的组织管理框架建设，进一步完善项目日常管理制度和绩效管理制度，建立常态化的绩效跟踪反馈机制，为全面推进和强化落实财政预算绩效管理奠定基础，将绩效理念和方法深度融入到预算编制、执行和监督的全过程中，切实提升财政资金的使用效益，提高部门履职服务质量和水平，提高服务对象的满意度。