北京市机关事务管理中心

2024年六里桥办公区6、9号门门前广场维修提升

项目支出绩效评价报告

一、基本情况

（一）项目概况

1.项目背景

2024年5月15日主持召开2024北京接诉即办改革论坛专题会，提出在六里桥办公区设置12345职场，并对北京市政务服务中心[[1]](#footnote-0)（以下简称“市政务服务中心”）进行整体提升改造；同时，提出“为便于接待大、中型检查、参观、调研活动，6、9号门门前广场需常态化停放不同车型车辆”。六里桥办公区于2015年10月正式投入使用，10年来6、9号门门前广场曾多次出现部分石材砖破损、地面塌陷、地下设备用房漏水等问题，但以往均采取抢修、消隐等局部维修措施，未做整体维修提升安排，经结构安全性评估、空洞探测、实例验证等发现，6、9号门门前广场地下土体存在空洞、脱空等病害18处，地砖存在破损、地砖厚度难以满足临时停放大型车辆的条件。基于上述情况，市机关事务管理中心本级申请设立2024年六里桥办公区6、9号门门前广场维修提升项目，旨在通过对破损部位石材拆除和恢复，以及病害、下陷部位处理等工作，配合做好市政务服务中心的整体改造提升工作，满足2024北京接诉即办改革论坛以及其他大、中型检查、参观、调研活动需求。

2.项目主要内容及实施情况

该项目为一次性项目，2024年度项目计划完成内容为：一是处理6、9号门门前广场地下空洞18处；二是9号门广场石材更换为100mm厚花岗岩地砖，对应面积为2000平方米；三是6号广场北侧消防车道更新为沥青路面，对应面积为400平方米；四是处理东地库出入口地面下沉及路障基础面层380平方米；五是6号门沥青道路安砌侧(平、缘）石133.6米。

项目于2024年10月23日开工，于2024年12月2日经建设单位、设计单位、施工单位和监理单位项目负责人组成的验收组进行验收，形成工程竣工验收记录。项目整体验收合格，除9号门广场石材更换为100mm厚花岗岩地砖计划工程量2000平方米、实际按照需求处理面积为1859平方米外，其余计划内容均已完成。此外，实际施工中结合市政务服务中心等入驻单位需求，额外完成了6、9号门广场破损石材利旧更换、东侧步道砖利旧重铺、东南出入口衔接市政道路沥青路面、内部道路沥青路面面层翻新等工作（见表1）。

表1：项目计划内容与实际完成情况表

| **序号** | **计划内容** | **计划工程量** | **实际完成工程量** |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 6、9号门门前广场地下空洞处理 | 18处 | 18处 |
| 2 | 9号门广场石材更换为100厚花岗岩地砖 | 2000平方米 | 1859平方米 |
| 3 | 6号广场北侧消防车道更新为沥青路面 | 400平方米 | 400平方米 |
| 4 | 东地库出入口地面下沉及路障基础面层处理 | 380平方米 | 380平方米 |
| 5 | 6号门沥青道路安砌侧(平、缘）石 | 133.6米 | 133.6米 |
| 6 | 6、9号门广场破损石材利旧更换 | 非计划内容，依据实际需求增加相关工作 | 160平方米 |
| 7 | 东侧步道砖利旧重铺 | 300平方米 |
| 8 | 东南出入口衔接市政道路沥青路面 | 250平方米 |
| 9 | 内部道路沥青路面面层翻新 | 2100平方米 |

3.项目资金投入和使用情况

此项目为2024年度年中追加项目，经市机关事务管理中心主任办公会和市机关事务管理局党组会议确定项目金额为321.46万元，由部门内调剂预算保障；2024年12月20日，经北京市财政局（以下简称“市财政局”）审批，调增六里桥办公区6、9号门门前广场维修提升项目预算321.46万元；项目全年预算金额为321.46万元，均为当年财政拨款。截至2024年12月31日，项目预算资金已全部执行，分别于2024年11月支付合同首款96.44万元，于2024年12月支付合同尾款225.02万元。项目预算执行率为100.00%。

（二）项目绩效目标

1.项目年度绩效目标

项目年度绩效目标为：配合做好市政务服务中心的整体改造提升工作。

2.项目年度绩效指标

围绕年度绩效目标，2024年度项目设置绩效指标如下表2所示。

表2：2024年度项目绩效指标

| **一级指标** | **二级指标** | **三级指标** | **年度指标值** |
| --- | --- | --- | --- |
| 成本指标 | 经济成本指标 | 办公用房修缮、改造成本 | ≤321.457522万元 |
| 取费标准 | ≤25.5646万元 |
| 产出指标 | 数量指标 | 6号门门前广场地砖拆除、新铺沥青道路 | ≥400平方米 |
| 6号门门前广场地下空洞处理 | ≥400平方米 |
| 9号门门前广场拆除旧砖、新铺10cm地砖 | ≥1859平方米 |
| 9号门门前广场地下空洞处理 | ≥130平方米 |
| 东南出入口地砖利旧重铺 | ≥340平方米 |
| 6号门门前广场地砖利旧更换 | ≥160平方米 |
| 6号门门前广场沥青路面翻新 | ≥2100平方米 |
| 东侧步道砖利旧重铺 | ≥300平方米 |
| 东南出入口衔接市政道路处新铺沥青道路 | ≥15平方米 |
| 修缮、改造工程数量 | ≥1个 |
| 西坡道出入口地砖利旧重铺 | ≥50平方米 |
| 9号门门前广场衔接市政道路处新铺沥青道路 | ≥250平方米 |
| 质量指标 | 设施有效运转率 | ≥100% |
| 竣工验收合格率 | ≥100% |
| 时效指标 | 项目按计划完工率 | ≥100% |
| 效益指标 | 社会效益指标 | 项目受益人数 | ≥4000人 |
| 满足办公需求程度 | 定性优，达成预期条件 |
| 可持续影响指标 | 预计使用年限 | ≥10年 |
| 满意度指标 | 服务对象满意度指标 | 使用（管理）人员满意度 | ≥95% |

二、绩效评价工作开展情况

（一）绩效评价目的、对象及范围

为深入贯彻落实市财政局《关于印发进一步深化项目支出绩效预算管理改革的意见的通知》（京财预〔2017〕2944号）等文件要求，根据《北京市项目支出绩效评价管理办法》（京财绩效〔2020〕2146号）（以下简称“京财绩效2146号文”）、《北京市财政局关于2025年预算绩效管理工作的通知》（京财绩效〔2025〕245号）等文件精神，本次评价聚焦市机关事务管理中心2024年六里桥办公区6、9号门门前广场维修提升项目，围绕决策、过程、产出及效益情况开展评价，总结经验，发现问题，剖析原因，提出改进建议，为相关部门科学决策、规范管理提供参考，进一步提升办公楼及配套设施的使用安全，创造整洁舒适的办公环境，提高财政资金配置、使用效益。

（二）绩效评价原则、方法及指标体系

1.评价原则和方法

本次评价本着问题导向、系统评价、科学客观、讲求绩效的原则，采用现场评价和非现场评价相结合、定性分析与定量分析相结合的方式，运用案卷研究、专家咨询等方法，对项目决策、过程、产出、效益四方面进行综合评价。

2.评价指标体系

根据京财绩效2146号文相关精神，结合项目特点，在与专家组、项目单位充分协商的基础上，评价工作组细化了该项目的绩效评价指标体系，详见附件1。评价指标体系总分值为100分，其中：项目决策10分，项目过程20分，项目产出40分，项目效益30分。绩效评价综合绩效级别分为4个等级：

综合得分在90（含）-100分为优；

综合得分在80（含）-90分为良；

综合得分在60（含）-80分为中；

综合得分在60分以下为差。

（三）绩效评价工作过程

1.准备阶段

根据该项目的主要内容和工程施工类项目特点，评价工作组组建评价工作组，辅导项目单位撰写绩效报告、准备资料、完善绩效自评表；在与项目单位充分沟通的基础上进行项目资料收集、整理和分析工作；完成专家遴选等相关工作，组建绩效评价专家组，包括1名业务专家、1名财务专家、1名管理专家；根据项目情况及资料分析情况，评价工作组与专家组共同编制项目评价工作方案。

2.实施阶段

按照既定评价工作安排，评价工作组在资料审阅及电话沟通的基础上，于2025年5月13日召开绩效评价专家预备会，5月14日召开专家正式会，经专家组现场质询、项目单位相应答疑，在充分交流的基础上，专家依据评价指标体系分别评分并提出问题、建议，经讨论、汇总形成专家组意见及评价结论。

3.评价分析阶段

评价工作组根据收集到的项目资料以及专家组意见，对项目决策、过程、产出及效益情况进行综合分析，按照规定的文本格式和内容撰写绩效评价报告，经内部三级复核后提交相关单位征求意见。根据反馈意见，修改形成绩效评价报告正式稿。

三、综合评价情况及评价结论

项目通过更换广场石材、处理病害及下陷部位、翻新及铺设沥青路面等工作，为进驻单位职工提供了良好的工作环境，有效满足了2024北京接诉即办改革论坛以及其他大、中型检查、参观、调研活动的环境需求。但评价发现，项目的实施还存在一些问题，具体体现在：一是项目前期论证不够充分，方案设计不够完善；二是未预留质量保证金，合同签订、验收及结算规范性不足；三是项目实施存在拖期情况，效益有待进一步跟踪发挥。综上，项目综合评价得分91.10分，得分率91.10%，评价等级“优”（见表3）。

表3：综合评价得分情况表

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **一级指标** | **分值** | **得分** | **得分率** |
| 决策 | 10 | 8.60 | 86.00% |
| 过程 | 20 | 18.50 | 92.50% |
| 产出 | 40 | 36.50 | 91.25% |
| 效益 | 30 | 27.50 | 91.67% |
| **合计** | **100** | **91.10** | **91.10%** |

四、绩效评价指标分析

（一）项目决策情况

从项目决策情况来看，项目立项属于部门职责范围和公共财政支持范围，且与相关部门同类项目或部门内部相关项目间无重复；项目立项经过了部门内部决策和预算调整程序，立项程序较为规范；项目依据年度绩效目标细化分解了具体的绩效指标，绩效指标设置较为全面；预算内容与项目内容基本匹配，预算编制过程较为规范；结合实际需求及预算测算结果在各分项工程之间进行分配，资金分配较为合理。但是，项目未编制可行性研究报告，增加地砖厚度的决策未经设计单位科学评估，前期空洞探测报告中提出的建议未见落实到设计方案中，设计中未明确相关管线是否需要处理，且对实际需求的摸底不够深入；绩效目标设置较为笼统，指标设置不够聚焦，与前期计划任务数匹配性不足。综上所述，项目决策指标分值10.00分，得分8.60分，得分率为86.00%（见表4）。

表4：决策指标设定及评分情况表

| **一级指标** | **二级指标** | **三级指标** | **分值** | **得分** | **得分率** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 决策  （10分） | 项目立项 | 立项依据充分性 | 2 | 2.00 | 100.00% |
| 立项程序规范性 | 1 | 0.60 | 60.00% |
| 绩效目标 | 绩效目标合理性 | 2 | 1.50 | 75.00% |
| 绩效指标明确性 | 2 | 1.50 | 75.00% |
| 续上页 | 资金投入 | 预算编制科学性 | 2 | 2.00 | 100.00% |
| 资金分配合理性 | 1 | 1.00 | 100.00% |
| **合计** | | | **10** | **8.60** | **86.00%** |

1.项目立项

（1）立项依据充分性

项目主要内容为对6、9号门门前广场破损部分石材拆除、修复，对病害部位及东南门下陷部位进行处理，与六里桥办公区管理处“承担六里桥办公区内入驻单位的服务保障工作”“承担六里桥办公区内应急、安防、消防、节能以及公共部位国有资产管理工作”的职责职能相符，属于部门履职所需。项目开展与市机关事务管理中心2024年“聚焦主责主业提高运行保障质量”的工作安排相一致。项目实施旨在配合做好市政务服务中心的整体改造提升工作，满足2024北京接诉即办改革论坛以及其他大、中型检查、参观、调研活动需求，受益群体主要为办事群众和入驻单位工作人员，属于公共财政支持范围，不存在与相关部门同类项目或部门内部相关项目重复的情况。

（2）立项程序规范性

该项目按照上级部门市机关事务管理局相关专题会安排，六里桥办公区管理处组织相关单位进行结构安全性评估、空洞探测、实例验证等，进一步明确维修改造需求，制定维修提升方案，并编制项目申报文本、绩效目标申报表、项目支出计划等资料，经预算评审以及市机关事务管理中心主任办公会、市机关事务管理局党组会等集体决策确定实施，项目立项程序总体较为规范。但评价发现项目在立项程序方面存在以下问题：一是未编制可行性研究报告并经专家论证；二是增加地砖厚度的决策依据不够充分，前期依据实例结果来确定更换更厚地砖，未经设计单位科学计算来评估当前抗压能力是否能满足项目临时停放大巴车的需求、进而确定是否增加地砖厚度；三是前期空洞探测报告中提出的建议未见落实到设计方案中，设计中未明确相关管线是否需要处理；四是项目前期对实际需求的摸底不够深入，工程量预估不够准确，如计划完成9号门门前广场拆除旧砖、新铺10cm地砖2000平方米，实际完成1859平方米。

2.绩效目标

（1）绩效目标合理性

项目年度绩效目标为“配合做好北京市政务服务中心的整体改造提升工作”，目标设置较为笼统，无法体现项目计划开展的具体工作事项及预期效益，与其实际开展的工作内容相关性、与计划投入资金量匹配度均存在一定不足，难以体现计划产出水平。

（2）绩效指标明确性

项目依据年度绩效目标细化和实施内容分解为具体的绩效指标，设置了“办公用房修缮、改造成本≤321.457522万元”“取费标准≤25.5646万元”等2条成本指标，“9号门门前广场拆除旧砖、新铺10cm地砖≥1859平方米”“6号门门前广场沥青路面翻新≥2100平方米”等12条数量指标，“设施有效运转率≥100%”“竣工验收合格率≥100%”等2条质量指标，“项目按计划完工率≥100%”等1条时效指标，“项目受益人数≥4000人”“满足办公需求程度”“预计使用年限≥10年”等3条效益指标以及“使用（管理）人员满意度≥95%”满意度指标。项目指标设置较为清晰，可衡量性较好，但项目设置数量指标数过多，指标设置不够聚焦，难以体现项目实施核心和重点；项目磋商文件中的工程量清单显示计划9号门门前广场拆除旧砖、新铺10cm地砖2000平方米，但指标值为1859平方米，且未见“6号门门前广场沥青路面翻新≥2100平方米”“9号门门前广场衔接市政道路处新铺沥青道路≥250平方米”“东南出入口衔接市政道路处新铺沥青道路≥15平方米”等相关需求，指标设置与前期计划任务数匹配性不足。

3.资金投入

（1）预算编制科学性

此项目为年中追加项目，预算资金经市财政局同意、由部门预算调剂解决。项目预算主要由分部分项工程、措施项目和税金构成，其中分部分项工程包括拆除、恢复、病害处理以及东南门下陷处理，预算内容与项目内容基本匹配。项目结合实际需求编制初步预算并组织开展预算评审，审定金额为323.143098万元，较送审金额377.492665万元核减了14.40%，经竞争性磋商确定合同金额为321.457522万元，经部门内部调整预算，项目全年预算数即为合同金额，即321.457522万元。项目采购工作的开展、采购结果及资金保障方式均通过市机关事务管理中心主任办公会和市机关事务管理局党组会议定，整体上项目预算编制过程较为规范，且经过了科学论证，预算内容与项目内容匹配性较好，测算依据较为充分，符合工程类项目预算的编制标准。

（2）资金分配合理性

项目资金结合实际需求及预算测算结果在各分项工程之间进行分配，分配依据充分，资金分配额度符合各个分项工程预算测算结果，与计划任务量匹配。

（二）项目过程情况

该项目为年中追加项目，全年预算数321.46万元，截至2024年底已全部支出，预算执行率100.00%，资金使用较为规范；但未见单位内部会计监督制度，财务制度健全性仍存在进一步提升的空间；合同未设计质量保证金条款，未明确为固定总价合同，工程款支付未经监理审核，未见监理公司提供的开工令和延期申请等，项目执行过程管控及资料留存有待进一步加强。综上所述，过程指标分值20.00分，得分18.50分，得分率92.50%（见表5）。

表5：过程指标设定及评分情况表

| **一级指标** | **二级指标** | **三级指标** | **分值** | **得分** | **得分率** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 过程 （20分） | 资金管理 | 资金到位率 | 2 | 2.00 | 100.00% |
| 预算执行率 | 4 | 4.00 | 100.00% |
| 资金使用合规性 | 4 | 4.00 | 100.00% |
| 组织实施 | 管理制度健全性 | 5 | 4.50 | 90.00% |
| 制度执行有效性 | 5 | 4.00 | 80.00% |
| **合计** | | | **20** | **18.50** | **92.50%** |

1.资金管理

（1）资金到位率、预算执行率

此项目为2024年度年中追加项目，经市机关事务管理中心主任办公会和市机关事务管理局党组会议确定项目金额为321.46万元，由部门内调剂预算保障；2024年12月20日，经市财政局审批，批复六里桥办公区6、9号门门前广场维修提升项目预算321.46万元；项目全年预算金额为321.46万元，均为当年财政拨款。截至2024年12月31日，项目预算资金已全部支出，项目预算执行率为100.00%。

（2）资金使用合规性

项目资金使用符合《建设工程质量管理条例》《北京市机关事务管理局采购管理办法》《北京市机关事务管理中心财务管理办法》《北京市机关事务管理中心经费支出和报销管理办法》《北京市机关事务管理中心合同管理办法》等业务、财务制度，项目资金使用和财务管控能够依照相关制度进行。从整体情况来看，项目资金实行单独核算且专款专用的管理方式，每一笔资金支出均具备完整的审批流程；项目资金支出的原始凭证及附件真实有效、规范齐全且完整无缺，项目支出控制在总预算范围之内，资金使用较为合规。

2.组织实施

（1）管理制度健全性

**财务管理制度方面**。市机关事务管理中心2022年制定了《北京市机关事务管理中心内部控制制度汇编》，包含了《北京市机关事务管理中心预算管理办法》《北京市机关事务管理中心合同管理办法》《北京市机关事务管理中心财务管理办法》等财务管理制度，能够对项目执行过程中的基本财务管理进行明确规范与指导；但未见单位内部会计监督制度。

**业务管理制度方面**。项目主要依据《建设工程质量管理条例》《北京市机关事务管理中心内部控制制度汇编》等相关要求对项目进行管理和监督，管理制度合法合规、较为完整。

（2）制度执行有效性

**执行过程规范性方面**。项目采取竞争性磋商的方式确定施工单位，符合《政府采购竞争性磋商采购方式管理暂行办法》（财库〔2014〕214号）以及《北京市机关事务管理局采购管理办法》的相关规定，竞争性磋商过程中未出现违反《政府采购法》等不规范的情况。但评价发现项目在合同签订、验收、资金支付等方面存在以下问题：一是合同未设计质量保证金条款，未明确为固定总价合同；二是工程款支付未经监理审核；三是验收单上未体现承包方项目经理，规范性有待提升。

**调整手续完备性方面。**此项目为2024年度年中追加项目，由部门内调剂预算保障；项目开展经由内部集体决策，项目预算调整通过了市财政局审批，调整手续完备性较好。

**档案资料完备性方面**。六里桥办公区管理处能够及时整理、归档项目前期的内部决策、需求调研、预算评审以及项目申报文本等资料，实施过程中及时留存了磋商文件及确认表、采购结果确认函、竞争性磋商评审报告、合同、会计凭证及附件、工程质量评估报告、验收单等过程性资料及总结报告等成果材料，资料留存完备性总体较好。但是，未见监理公司提供的开工令，项目实施过程中存在延期，未见延期申请。

（三）项目产出情况

项目于2024年度内完成了六里桥办公区6、9号门门前广场更换石材、处理病害及下陷部位、翻新及铺设沥青路面等工作，验收合格率100%，通过预算评审、竞争性磋商等方式一定程度上节约了成本。但评价发现，项目首款支付及完工均存在一定延迟，未制定明确的成本控制措施，未办理竣工结算。产出指标分值40.00分，得分36.50分，得分率91.25%（见表5）。

表5：产出指标设定及评分情况表

| **一级指标** | **二级指标** | **三级指标** | **分值** | **得分** | **得分率** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 产出  （40分） | 产出数量 | 实际完成率 | 10 | 9.50 | 95.00% |
| 产出质量 | 质量达标情况 | 10 | 10.00 | 100.00% |
| 产出时效 | 完成及时性 | 10 | 9.00 | 90.00% |
| 产出成本 | 成本节约情况 | 10 | 8.00 | 80.00% |
| **合计** | | | **40** | **36.50** | **91.25%** |

1.产出数量

根据磋商文件中的采购需求及前期施工方案设计等材料，项目计划完成内容为：处理6、9号门门前广场地下空洞18处，更换9号门广场石材2000平方米，更新6号广场北侧消防车道为沥青路面400平方米，处理东地库出入口地面下沉及路障基础面层380平方米，6号门沥青道路安砌侧(平、缘）石133.6米。截至2024年12月底，除9号门广场石材更换施工面积按照实际需求调整为1859平方米，其余内容均已完成，另结合实际业务需要额外完成了以下工作：利旧更换6、9号门广场破损石材160平方米，利旧重铺东侧步道砖300平方米,东南出入口衔接市政道路沥青路面250平方米,翻新内部道路沥青路面面层2100平方米。

2.产出质量

项目年度绩效目标表显示，项目计划实现“竣工验收合格率≥100%”“设施有效运转率≥100%”。2024年12月2日，项目经建设单位、设计单位、施工单位、监理单位组成的验收组验收合格，验收合格率100%；截至项目评价时间节点，6、9号门门前广场相关设施均正常运转，未出现明显故障情况。施工完毕后，六里桥办公区管理处对9号门门前广场大型车辆行驶情况进行验证，效果良好，且项目实施过程中聘请专业监理单位对施工过程进行把控，组织开展了材料及构配件进场检验、沥青混合料试验、工程定位测量、通用材料实验、混凝土开盘鉴定、隐蔽工程验收、沥青混合料压实度检测等，项目整体产出质量情况较好。

3.产出时效

项目计划实现“项目按计划完工率≥100%”。合同中明确约定于2024年10月23日开工，11月16日完工；实际施工中因结合实际业务需求工作内容及工作量有所增加，完工时间较计划时间有所延迟，实际于2024年12月2日完工。此外，评价发现项目首款支付与合同约定时间相比存在一定延迟，合同约定开工后10个工作日内付款，项目实际于10月23日开工，11月22日承包单位开出首款发票，11月25日六里桥办公区管理处填写支出审批单，11月28日完成首款支付。

4.产出成本

项目实施前期聘请了专业第三方机构开展了预算评审，审定金额为323.14万元，较送审金额377.49万元核减了14.40%；经磋商确定成交金额321.46万元，通过磋商节约1.68万元；项目通过上述手段起到了一定成本控制效果。但是，项目成本控制尚存在进一步提升空间，主要是项目前期对修缮改造内容的调研摸底不充分，未制定不同的修缮改造方案并比较不同技术路线的经济性；项目虽通过预算评审、竞争性磋商节约了一定资金，但项目未制定实施方案及明确的成本控制措施；且项目在合同条款中未明确为固定总价合同，未办理竣工结算。

（四）项目效益情况

2024年度，通过更换广场石材、处理病害及下陷部位、翻新及铺设沥青路面等工作，有效满足了大、中型检查、参观、调研活动的环境需求，各进驻单位较为满意。但工程完工后至评价时点时间较短，项目效益尚且存在进一步发挥空间。效益指标分值30.00分，得分27.50分，得分率91.67%（见表6）。

表6：效益指标设定及评分情况表

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **一级指标** | **二级指标** | **三级指标** | **分值** | **得分** | **得分率** |
| 效益 | 项目效益 | 项目实施效益 | 20 | 17.50 | 87.50% |
| 满意度 | 10 | 10.00 | 100.00% |
| **合计** | | | **30** | **27.50** | **91.67%** |

1.项目实施效益

项目通过更换广场石材、处理病害及下陷部位、翻新及铺设沥青路面等工作，为进驻单位4112名职工提供了良好的工作环境，有效满足了2024北京接诉即办改革论坛以及其他大、中型检查、参观、调研活动的环境需求。2024年12月17日下午，六里桥办公区圆满完成国际嘉宾走进12345活动的服务保障工作，接待了来自港澳台和70个国家的嘉宾400余人，6、9号门改造提升项目与市政务中心整体提升改造相配合，完美展示了北京为民服务的整体形象。截至评价时点市政务服务中心共接待了中央及市级机关单位的参观调研活动116次，累计接待2522人次。但工程完工后至评价时点时间较短，项目效益尚且存在进一步发挥空间。

2.满意度

项目实施完毕后，六里桥办公区管理处组织入驻单位填写了“2024年度北京市市级机关集中办公区服务满意度评价表”，从服务保障整体、规范化保障、综合感知、意见建议等方面收集了入驻单位满意度情况，共收集问卷70份，覆盖相关部门共29家，实际满意度为100%。

五、主要经验及做法、存在的问题及原因

（一）主要经验及做法

市机关事务管理局、市机关事务管理中心多次召开专题会，并与2024年度项目主要受益对象北京市政务服务和数据管理局进行充分沟通交流，以确定维修提升需求、工作方案及预算。项目主管部门市机关事务管理中心统一聘请专业评审机构对项目预算进行评审，审减54.349567万元预算；同时，施工过程中充分利用原6、9号门门前广场旧砖，实现资金及资源的节约，有助于提高财政资金的使用效益。

（二）存在的主要问题及原因分析

1.项目前期论证不够充分，方案设计不够完善

一是未编制可行性研究报告并经专家论证；二是增加地砖厚度的决策依据不够充分，前期依据实例结果来确定更换更厚地砖，未经设计单位科学计算来评估当前抗压能力是否能满足项目临时停放大巴车的需求、进而确定是否增加地砖厚度；三是前期空洞探测报告中提出的建议（如静载荷试验等）未见落实到设计方案中，设计中未明确相关管线是否需要处理；四是项目前期对实际需求的摸底不够深入，工程量预估不够准确，如计划完成9号门门前广场拆除旧砖、新铺10cm地砖2000平方米，实际完成1859平方米。

2.未预留质量保证金，合同签订、验收及结算规范性不足

一是合同约定有两年质保期，但未设计质量保证金条款、未预留质量保证金，不利于管控合同履约及质量维修责任风险；二是项目未明确为固定总价合同，未开展结算审核；三是工程款支付未经监理审核，未见监理公司提供的开工令及延期申请等；四是验收单上未体现承包方项目经理，规范性有待提升。

3.项目实施存在拖期情况，效益有待进一步跟踪发挥

一是因结合实际业务需求工作内容及工作量有所增加，实际完工时间为2024年12月2日，较合同约定的11月16日有所延迟；二是合同约定开工后10个工作日内付款，项目实际于10月23日开工，11月22日承包单位开出首款发票，11月25日六里桥办公区管理处填写支出审批单，11月28日完成首款支付；三是工程完工后至评价时点时间较短，项目效益尚且存在进一步发挥空间。

六、有关建议

（一）重视可行性研究，深入开展需求调研

建议项目单位在后续年度的施工工作中加强项目前期论证工作，重视可行性研究。对于地砖厚度调整，需经设计单位科学计算来评估当前抗压能力并确定是否调整、如何调整地砖厚度；同时设计中需合理体现前期探测报告建议、明确管线处理等相关技术要求。深入调研使用单位需求及现场情况，加强前期谋划设计，合理预估施工内容及工程量。

（二）规范合同管理，强化项目实施过程及质量管控

一是在合同条款中明确为固定总价合同，增设质量保证金条款，可参考《建设工程质量保证金管理办法》预留工程总价款3%的质量保证金，对于本项目未预留质保金的情况，建议后续请承包单位提供质保金保函。二是对于出现拖期、延期的情况，需由监理出具延期申请，工程款支付需由监理出具相关材料作为依据。

（三）加强项目进度把控，进一步追踪项目效益

建立动态的项目进度管控机制，及时应对因需求变化导致的工期调整，确保项目按时完工。优化工程款支付流程，避免因流程繁琐造成付款延迟。为保证铺装耐久性、充分发挥项目效益，建议视实际情况对石材铺装部位接缝进行粗砂扫缝处理，同时建立项目效益跟踪机制，持续关注项目完工后的效益发挥情况，及时发现并解决问题，充分释放项目价值。

1. 北京市政务服务中心为北京市政务服务和数据管理局所属事业单位，办公地点位于六里桥办公大楼。 [↑](#footnote-ref-0)