

2020 年度深圳市龙岗区布吉街道办事处大芬 油画村立体停车库工程项目支出 绩效评价报告

一、基本情况

本项目由布吉街道办进行预算编报，用以解决大芬片区停车难、大芬油画村交通拥堵等问题，同时保障 2020 年国际油画双年展顺利举行。

2019 至 2020 年，本项目年初预算合计 2,500 万元，年中预算调整合计 0 万元，全年预算合计 2,500 万元，实际到位合计 2,500 万元，实际支出合计 1,046.78 万元，预算执行率 41.87%。经综合评价，该项目绩效评价得分为 75.38 分，等级为“中”。

二、取得的主要成效

（一）推动道路有效疏导，减少片区消防隐患

以立体停车库为中心辐射周边，通过提供一定量的停车泊位，缓解由于车辆多、车位少造成的车辆乱停乱放问题，减少车辆堵塞交通要道带来的消防安全隐患，保障居民的人身安全；同时，有效疏导交通、减少车辆乱停乱放也有助于提升片区的街容街貌，促进人居环境提升，推动区域文化产业的可持续发展与产业升级。

（二）立体车库智能存储，提供便民快捷服务

通过本项目的实施，有效提升了大芬片区土地的空间利用率，利用立体停车库存放车辆高密度的特点，保障土地的合理利

用，实现资源配置的最大化；智能化的立体停车设备具备存取方便的优势，有助于减少停车剐蹭到周围车辆的风险，避免车辆使用者的经济损失和时间损失；同时缩短因车位停放导致车辆占用交通要道的时间，能极大程度提升大芬片区车主的停车体验，创建秩序井然的文明社会。

（三）探索发现建设难题，推动发展民生工程

本项目作为政府投资建设立体停车库的“先行者”，通过项目的实施建设，积极探索立体停车库自前期选址、项目立项、项目施工至验收环节存在的各类疑难，在解决问题的过程中总结经验、完善做法，为后续立体停车库的建设提供借鉴及指导；同时通过本项目的开展解决了片区停车难这一民生问题，为今后寻找基础设施及公共服务领域各种形式建设提供了广阔思路，对推动发展民生工程有积极意义。

三、存在的主要问题及原因分析

（一）项目选址有缺陷，车位解决不彻底

一是项目选址有缺陷，土地利用不充分。本项目实施地位于布吉街道布沙路与湖西路交汇处，项目总占地面积 3582 平方米，由于前期探察勘测工作不到位，未在项目初期选址阶段及时掌握选址地详尽信息，导致该区域中 2854 平方米的占地面积因位于河道之上，不具备建设立体停车库的条件，只能用于建立 36 个普通室外车位；实际立体停车库建设占地面积仅 728 平方米，立体停车库建设土地利用仅占 20.32%。

二是车位数量不充足，比率分配不合理。根据本项目立项申

请文件，项目实施拟解决大芬油画村停车位缺口约 350 余个，实际项目建成后提供停车位 278 个，总体车位缺口解决率约 80%，未完全解决停车难的现状。其中充电车位 102 个，充电车位数量占总车位数量 36.69%，比率较大，普通车位数量仍然存在不足。

（二）项目统筹不够到位，工作计划执行不够及时，施工进度滞后

布吉街道办实际项目实施未严格按照立项批复时间执行，截止本报告日，项目完工进度为 39.53%，项目统筹不到位，导致工程延期较为严重，项目完成时效性严重不足。主要体现在以下方面：

1. 前期工作计划编制不准确，内容未细化，对于项目执行的指导和约束性不强。工作计划编制不合理，且未严格按照计划进行，导致后续项目实施过程中存在以下问题：一是本项目延后两个月启动设计招标，延后五个月签订设计合同，设计阶段造成整体进度滞后六个月。二是工程招标工作开展不及时，比计划延后五个月。

2. 设备采购和工程招标分开进行，采购人未提前明确采购设备标准及供应商资质条件等要求，使得设备采购因标后质疑两次废标。采购过程中，多家投标单位对招标文件提出标前质疑，招标文件及相关信息修改后延期开标，导致工程前期施工完成后无法进行设备匹配而停工五个月。

3. 工程招标工期未充分考虑设备采购影响，导致项目无法按合同约定期限完工。本项目工程招标工期为 120 日，项目施工工

期不足，工程无法按时完成。主要原因为设备完成采购后，定制与设备型号相匹配的钢柱及钢柱通过超声波检测均需花费一定的时间，而工程招标时工期的确定未对此进行考虑。

（三）预算编制不准确，资金支出效率低

本项目预算执行情况较差，主要原因如下：

一是预算编制不准确。未按照采购进度计划编制项目预算，未对预算金额进行详细的明细测算，未提供充分的测算依据，导致预算申报金额不准确，资金下达后支出效率低，造成了一定程度的财政资金闲置。

二是项目前期准备工作不充分，影响政府采购效率，导致预算执行进度较低。政府采购包括采购预算申请、采购方式选择、代理机构的选定、采购货物或服务的技术要求、采购文件的制作、专家论证等内容，本项目前期准备工作不充分，如工作计划编制不合理、不了解政府采购程序，未针对采购标的参数进行前期调研论证，未制定公平有效的采购参数，导致公开招标过程中反复被供应商质疑投诉，进而导致货物采购时间被严重拉长等，影响了政府采购进程。

（四）绩效管理不到位，项目效益难衡量

一是年初未进行绩效目标管理，补充填报《自评表》后绩效指标设置不准确。针对本项目关键环节内容如工程施工涉及的设计、施工图、施工进度、施工质量、工程应产生的社会效益及可持续影响等均未设置绩效指标，未通过清晰、可衡量的绩效指标予以体现。**二是年中未进行项目绩效监控。**由于布吉街道办年初

未就本项目进行项目绩效目标申报，导致当年进行绩效运行监控时，无法对项目情况进行有针对性的、目标明确的监控，无法及时有效发现预算执行中出现的年度目标设置随意、绩效指标设置偏离项目实际等问题，无法对项目执行进度进行有力的把控，工程主体施工进度完成率仅达到 39.53%。三是绩效自评质量差，自评佐证材料缺失。布吉街道办针对本项目《自评表》绩效指标的完成情况未提供佐证资料，无法核实绩效指标年度指标值完成情况，绩效自评工作不到位。

（五）项目管理严重脱节，运营方案未提前谋划

本项目运营方案未提前谋划，存在严重的滞后问题。截至本报告日，仍未建立完善的运营方案，亦未就立体停车库的运营机构、运营方式、人员岗位职责、管理工作流程及收费形式等进行确认，不利于本项目正式完工后合理有序运营，增加试错成本；同时，未在项目计划完工前进行运营方案的确定，会导致本项目完工后搁置，造成停车资源的浪费。

四、问题整改建议

为了完善布吉街道办对本项目的管理，提升资金使用效益，针对评价中存在的问题，提出如下建议：

（一）重视项目前期选址，减少项目实施风险

针对项目选址有缺陷，车位解决不彻底的问题，布吉街道办应高度重视工程项目前期准备工作，落实好建设工程项目的选址工作。一是依据建设项目类别、规模等，全面调查大芬片区的建设条件，重点分析该区域的地质条件，充分考虑地形、人居、实

用性等影响因素；二是通过详尽调查工程地质、水文地质、交通运输影响等情况，避免在河道及行洪区等禁止或有严格限制的地点选址，保证项目选址既符合国家、地区的总体规划、土地规划，又满足项目建成后适合发展的条件。项目选址只有在符合城市规划及区域经济发展的前提条件下，才能确保项目建成后能够顺利投产并实现最佳的经济利益；三是业务主管部门及行业主管部门会应严格把控标准、落实审核责任，做好政府投资项目把关，对质量存疑、合理性不充分的项目应严格把控，充分发挥主管部门作用，更好的将政府资金落实到位。

（二）合理统筹安排工作进度，提高项目实施效率

针对项目统筹不够到位，工作计划执行不够及时，施工进度滞后的问题，在项目立项后，遵循基建工程建设程序，及时开展项目前期工作。一是及时着手前期工作计划，立项后及时开展招标工作，项目实施过程中加强合同管理及履约过程控制。项目前期环节通常是环环相扣，在明确项目建设单位的那一刻起，项目建设单位就必须着手进行前期工作计划，倒排开工前时间节点，一环紧扣一环做好前期节点的衔接，科学有序安排前期的时间和进度，提前预判，探索可并联办理的各个环节，合理部署与各个报审部门的沟通与协调，保障前期工作不脱节，紧跟计划节点完成任务，根据建设项目内容及性质，可建立项目前期工作流程一览表；项目立项后及时进行设计招标工作，完成初步设计及施工图设计后，及时开展工程招标及设备采购招标，确保两者同时进行，尽快确定工程施工单位及设备采购供应商；供应商确定后，

及时签订合同，严格按照合同约定履行，尤其应加强合同履约时效管理，及时跟踪项目执行进度，提升工作效率。确因客观原因导致延期的，建议采用书面形式，经双方共同协商达成一致后，严格按照重新约定的时间进度管理。二是**及时自查自纠**。针对设备采购招标多次废标、延期开标的情况，应高度重视，做好关于招标的自查自纠工作，对两次废标和信息修改后延期开标问题，应进行追溯，明确相关责任方，分析出现的原因，并根据原因从自身管理制度、人员管理方式、工作人员责任落实等多维度进行改进，以达到思想高度重视、管理严格有序、执行规范有据，避免因招标问题耽误项目工程的进行。三是**做好事前评估**。合理评估项目实施周期，充分考虑各项可能导致延期的因素，适当预留自由浮动工期时间，提前防范延期风险。

（三）加强预算编制和支出管理，提高资金使用效率

针对预算编制不准确，资金支出效率低的问题，应加强预算编制和支出管理，提高资金使用效率。一是**提升预算编制质量**，进一步加强预算责任意识，在进行预算编报时明确预算的编制依据。针对项目的实施依据、实施内容、具体开支标准以及最终的实施效果，街道办各业务科室应进行科学的预测和详细的规划，对预算情况有合理的调查与论证，避免预算编制出现测算笼统、管理松散、执行随意的现象。针对项目实施期长或跨年度实施的项目，应按照工作完成进度做好预算支出进度计划，避免出现资金未到位影响开展工作的情况。二是**安排业务部门尽早谋划所承担的工作任务**，涉及政府采购的，提前做好前期准备工作，实施

前及时申请用款计划，及时报账，加快支出进度；因特殊情况需要调整的事项，尽早按规定程序报请上级部门批准后实施。

（四）加强预算绩效管理，提高项目实施效益

针对绩效管理不到位，项目效益难衡量的问题，布吉街道办应加强预算绩效管理，提高项目实施效益。一是针对绩效目标管理的情况，应提高预算绩效目标的编制能力，科学设定绩效目标；对于出现绩效指标设置不准确的情况，应提起重视，高度负责，以指向明确、定性与定量相结合、合理可行作为基本原则，结合项目实际，科学规范编制预算支出绩效指标，保证各项指标与项目工作任务相结合，避免出现因设置不准确造成绩效指标难以衡量的现象，做到客观反映项目成效和资金使用成效的同时，使绩效指标予以量化，实现可度量、可考核，最大限度保证项目绩效设计的科学准确，最终达到强化支出责任、提高财政资金使用效益的目的。二是针对未进行绩效监控的情况，布吉街道办领导班子应高度重视预算绩效管理，建立部门内全过程预算绩效管理链条。强化绩效目标管理，全面设置项目绩效目标，以此作为预算安排的前置条件；做好绩效运行监控，发现问题要及时纠正，确保绩效目标如期保质保量实现；开展绩效评价和结果应用，对预算执行情况开展绩效评价，将评价结果与预算安排和制度调整挂钩。三是针对绩效自评质量差、自评表佐证资料缺失的情况，布吉街道办应纠正工作做法，高度重视绩效自评工作，对项目进行过程发现的问题要及时纠偏纠错，对完成的成果应认真总结归档，做到工作落实到位、资料整理齐全、项目开展依据充分。

（五）未雨绸缪早部署，提前谋划保运营

针对本项目运营方案未提前谋划，存在严重滞后的问题，布吉街道办应提起高度重视，明确本项目运营方案统筹的责任部门。即刻起跟进运营方案的搭建，认真落实好运营各项细节，补回滞后的时间，保证本项目正式完工验收时有相应的运营商及完善的运营方案，坚决杜绝因运营方案待定造成的项目完工搁置现象。