

北京市市级财政支出项目 绩效评价报告

主管部门 北京市地质矿产勘查院

项目单位 北京市工程地质研究所

项目名称 地质市场支出

评价机构 北京市地质矿产勘查院

北京市财政局
二〇二三年二月



现场施工



航拍以及现场监控



设备安装

目录

一、基本情况	1
（一）项目概况	1
（二）项目绩效目标	6
二、绩效评价工作开展情况	7
（一）绩效评价工作情况	7
（二）绩效评价工作过程	9
三、综合评价情况及评价结论	11
四、绩效评价指标分析	12
（一）项目决策情况	12
（二）项目过程情况	14
（三）项目产出情况	23
（四）项目效益情况	25
五、主要经验及做法、存在的问题及原因分析	27
六、有关建议	30
七、其他需要说明的问题	32

地质市场支出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

根据国务院办公厅《关于印发地质勘察队伍管理体制改革的方案的通知》（国办发〔1999〕37号）和《国土资源部、北京市人民政府印发关于北京市地勘队伍属地化管理会商纪要的通知》（国土资发〔1999〕307号）的有关精神，调整北京市地质工程所的经费形式由全额拨款改为差额拨款，调整后仍为北京市地质矿产勘查院（以下简称“市地勘院”）所属相当正处级事业单位。2021年，根据《中共北京市委机构编制委员会关于市规划自然资源系统所属事业单位改革有关事项的批复》（京编委〔2021〕123号），同意将北京市地质工程所更名为北京市工程地质研究所（以下简称“市工程所”），主要职责调整为：承担北京市重大线性工程地质安全调查、评价、综合研究工作；承担水文地质及地下水资源勘查、评价、综合研究工作；承担深部地热资源监测及利用技术研究；承担地质勘查技术创新和推广应用；承担重大线性工程地质安全监测网的建设、运行和管理等事务性工作。

市工程所作为差额拨款事业单位，面临事业经费不足的情况，近年来财政拨款占人员经费和公用经费总支出70%左右，必须参与部分市场项目创收，弥补财政经费不足。依据

《北京市地勘院关于批复北京水工程地质研究所 2022 年预算的通知》（京地〔2022〕14 号），2022 年市工程所批复的基本经费为 13346.165321 万元，年初财政资金批复 10341.045022 万元，年中追加财政资金 1330.006042 万元，财政保障 11671.051064 万元。财政资金缺口约为 1675.114257 万元，为保障市工程所正常运行，故申请地质市场支出项目（以下简称“该项目”）。

2. 项目主要内容

2022 年度市工程所共签订总包合同 245 份，总包合同额 11575.668660 万元，其中系统内中标或委托项目金额约 2083.879590 万元，占比 18.00%；中标或其他事业单位委托项目金额约 4349.481890 万元，占比 37.57%；中标或其他企业委托项目合同额约 4863.913240 万元，占比 42.02%左右。主要从事以下 6 方面工作内容：

（1）服务城市副中心建设

市工程所在继续服务城市副中心往年签订的在施项目基础之上，2022 年新签订了如“北京城市副中心行政办公区警卫联勤楼工程基坑土方、护坡、降水设计”“北京城市副中心行政办公区 C1 工程规划监督测量”“副中心轨道交通 M101 和 M102 线地下水环境影响评价”等一系列建设项目。

（2）服务轨道交通建设

市工程所发挥各专业优势，投身北京地铁各项建设工作。

承担了“北京地铁3号线一期工程土建施工04合同段体育中心站围护结构机械成孔灌注桩工项目”“北京地铁8号线三期土建施工02合同段降水工程”“北京地铁12号线土建施工09合同段安华桥站降水工程”“北京市轨道交通平谷线（22号线）工程可行性研究水影响评价报告”“北京市郊铁路S2线工程环境影响评价报告之地下水评价专项咨询”“北京轨道交通M101线工程勘察02”等一系列工程项目。

（3）水文地质专业方面

市工程所主要以水影响评价、规划水资源论证、水文水资源调查评价为主，业务量较常年比较稳定。完成如“北京市地下水战略储备规划”“以地下水源为基础的引用水源地风险防控状况评估”“北京市市级地下水型饮用水水源保护区优化调整项目-北京市市级地下水源保护区优化调整以及乡镇级及以下饮用水水源第三方调查”“典型地下水开发利用方式对地下水影响调查与评价”等一系列涉及与北京市民息息相关的民生项目。

（4）环境地质、地质灾害方面

市工程所继续挖掘生态环境修复市场，承担了“平谷区2022年度集中式饮用水水源地环境调查评估”“海淀区2022年度地下水环境调查评估”“丰台区2022年平原造林复垦玉泉营街道地块渣土勘查及土地复垦设计”“丰台区卢沟桥街道2022年留白增绿、平原造林项目地块渣土勘察及土地复垦设计”“丰台

区云岗街道 2022 年平原造林项目渣土勘察及土地复垦设计”等环境地质项目。地质灾害方面承担了“北京市密云区第一次地质灾害风险普查项目”“密云区地质灾害风险普查”“踩空棚户区改造三期工程九龙路南线道路边坡滑塌地灾勘察”“四川稻城至丽江高速公路拉伯至大东段地质灾害评估”“玉龙（雄古）至维西高速公路地质灾害评估”“北京市海淀区苏家坨中心医院建设工程项目建设用地地质灾害危险性评估”“香山老年公寓边坡支护结构加固工程”等几十项地灾相关项目。

（5）工程地质方面

工程勘察方面，作为工程地质专业的支柱性产业，积极拓展市场，承担了“安阳西路市政工程（温泉路六环桥下-翠湖北路）”“海淀北部地区上庄东路（永丰外环路-翠湖南路）管线工程”“海淀区上地西路（东北旺北路-北清路）道路工程”“北京市海淀区西北旺大桥疏堵工程”“三岔河村北街（北小河东滨河路-首都机场第二通道）道路工程及市政配套工程（勘察）海淀区亮甲店九年一贯制学校及幼儿园（勘察）”等工程项目。工程测量方面，承担了“北京丽泽金融商务区北区地下基础设施及综合开发配套项目基坑第三方监测服务二标段”“保税功能二区商业综合项目基坑监测补充协议”“北京市突发地质灾害监测预警系统（一期）工程运行项目（2022 年度）”“北京市地面沉降监测系统运行（2022 年）-水准测量及计算”“北京亦庄新城辛四路同义路-四凤路新建道路配套电力沟道工程 3、4

标段第三方监测”等工程项目。岩土工程方面，全年岩土工程设计、施工各项工作有序开展，除服务于北京地铁和城市副中心建设外，还承担了如“北京丽泽金融商务区北区地下基础设施及综合开发配套项目基坑支护工程设计”“香山老年公寓边坡支护结构加固工程”等岩土设计项目。

（6）地热及浅层地热能方面

随着北京地热矿权开放审批，市工程所地热部门开展了中深层地热能勘查、浅层地热能勘查、地热资源动态监测、热泵系统节能改造等项目，签订多个地热资源开发利用方案、地热资源勘查实施方案、地热井水影响评价等合同。2022 年主要承接了“北京市主要断裂带附近地热井调查取样及综合研究”“怀柔金隅兴发地块科研楼及附属设施项目（五期）地源热泵系统浅层地热地质条件评估报告”“‘十四五’时期北京市地热资源可持续开发利用综合评价”等项目。

3. 项目预算及资金组成情况

该项目按照部门预算编制要求，结合以往工作情况，依据编制的项目文本申报预算 8321.385569 万元。2022 年 1 月，预算批复该项目年度预算 8321.385569 万元。

4. 资金来源情况

截至 2022 年 12 月 31 日，该项目实际收入资金 3181.458416 万元。

5. 资金支出及执行情况

截至 2022 年 12 月 31 日,该项目实际支出资金 1200.672871 万元, 资金支出率(实际支付金额/实际收入金额) 37.74%, 预算执行率(实际支付金额/预算金额) 14.43%(主要原因为 2022 年市工程所单位机构改革, 2022 年 7 月下属企业与事业单位进行财务分账, 分别独立核算, 故决算时不再核算下属企业财务资金)。

(二) 项目绩效目标

市工程所作为差额拨款事业单位, 通过地质市场工作的开展弥补事业经费不足, 为拓展生存空间培育壮大有潜力、有前景的业务领域。一是发挥市工程所水文地质、工程地质、岩土设计、工程测绘等传统业务专业、技术、人才优势, 精心谋划和布局, 立足于服务城市发展这个大课题, 着力发挥地质专业优势; 二是要逐步适应新时代生态文明建设对地质工作的新要求, 围绕水土污染治理、生态环境修复治理、自然资源调查、国土空间规划和综合整治、能源结构优化等领域积极开展工作, 特别要巩固本年度市工程所在“水十条”“土十条”“留白增绿复垦”“湿地调查勘察”等项目上取得重大突破, 再接再厉, 多部门协作, 搭建业务拓展平台, 激发创业活力, 将单一工作项目向市工程所多专业合作项目领域拓展与延伸; 三是持续加强基础性地质工作开展力度, 包括深层地热基础性研究、基础地质调查、评价、监测、数据分析, 扎实开展地质大数据分析平台建设, 注重研究成果的转化应用, 着力促成成果转化

项目在单位、部门落地，进一步提升为京津冀协同发展的支撑能力和服务水平。

二、绩效评价工作开展情况

（一）绩效评价工作情况

1. 评价目的

（1）加强预算绩效管理，强化支出责任，提高财政资金使用效益。

（2）通过检验财政资金使用管理是否规范、是否达到预期目标，考核财政支出效率和综合效果。

（3）通过绩效评价，促进市工程所总结经验、发现问题、改进工作，进一步加强项目管理，提高财政资金使用效益。

2. 评价原则

（1）科学公正。本次绩效评价工作运用科学合理的方法，按照规范的程序，对项目绩效进行客观、公正地反映。

（2）统筹兼顾。本次绩效评价工作中单位自评和部门评价职责明确，各有侧重，相互衔接。单位自评由项目单位自主实施，即“谁支出，谁自评”。部门评价在单位自评的基础上开展。

（3）激励约束。本次绩效评价结果应用与预算安排、政策调整、改进管理实质性挂钩，突出奖优罚劣和激励相容导向，体现“花钱必问效、无效必问责”。

（4）公开透明。本次绩效评价结果依法依规公开，并自觉

接受社会监督。

3. 评价方法

本次绩效评价采用综合评价的方式，采取成本效益分析法、比较法、因素分析法、最低成本法、公众评判法、标杆管理法等绩效评价方法。

（1）成本效益分析法。是指将投入与产出、效益进行关联性分析的方法。

（2）比较法。是指将实施情况与绩效目标、历史情况、不同部门和地区同类支出情况进行比较的方法。

（3）因素分析法。是指综合分析影响绩效目标实现、实施效果的内外部因素的方法。

（4）最低成本法。是指在绩效目标确定的前提下，成本最小者为优的方法。

（5）公众评判法。是指通过专家评估、公众问卷及抽样调查的方式进行评判的方法。

（6）标杆管理法。是指以国内外同行业中较高的绩效水平为标杆进行评判的方法。

4. 评价指标体系

绩效评价工作小组、专家组结合该项目的特点和预期绩效目标，以资金使用结果为导向，细化了该项目的绩效评价指标体系，明确评价标准。按照“相关性、重要性、可比性、系统性”原则，确定了该项目绩效评价指标体系。该项目绩效评价

指标体系分为决策、过程、产出和效益 4 个一级指标，其中：

（1）决策指标下设项目立项、绩效目标和资金投入 3 个二级指标；

（2）过程指标下设资金管理和组织实施 2 个二级指标；

（3）产出指标下设产出数量、产出质量、产出时效和产出成本 4 个二级指标；

（4）效益指标下设项目效益指标。

同时，根据项目特点，分别设定了三级指标和四级指标。

5. 评价结论及等级确定

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，等级划分为 4 个等级：

90（含）-100 分为优；

80（含）-90 分为良；

60（含）-80 分为中；

60 分以下为差。

（二）绩效评价工作过程

绩效评价工作程序主要分为前期准备阶段、评价实施阶段、总结阶段三个阶段。

1. 前期准备阶段（2022 年 12 月 8 日-12 月 20 日）

（1）制定工作方案。为保证绩效评价工作顺利开展，市地勘院在收集整理相关资料的基础上，制定了工作方案，对评价对象、评价内容、评价依据、评价指标、评价方式方法、评价

程序和时间安排等做出具体规定。

(2) 开展绩效评价培训工作。为保证本次绩效评价工作顺利进行，对市地勘院及所属单位相关人员开展关于本次绩效评价情况、任务分工、进度安排和相关要求的培训，使相关人员了解绩效评价政策和要求，积极配合绩效评价具体开展。

(3) 组建绩效评价工作小组。由市地勘院组建绩效评价工作小组，组织实施绩效评价工作。

(4) 被评价单位编制绩效报告。项目单位撰写 2022 年度项目绩效自评报告。

(5) 形式审查。绩效评价工作小组对项目单位提交的绩效报告等资料进行形式审查，对不符合绩效评价资料清单要求的，退回项目单位进行修改或补充完善。

2. 评价实施阶段（2022 年 12 月 21 日-2023 年 1 月 20 日）

(1) 组建专家组（2022 年 12 月 21 日-2023 年 1 月 3 日）。绩效评价工作小组遴选专家，组建专家组，并对专家进行培训，绩效评价有关资料发送专家提前审阅。

(2) 专家预备会（2023 年 1 月 7 日-1 月 8 日）。绩效评价工作小组组织专家召开预备会议，并特别邀请人大代表参与市地勘院事后绩效评价工作。会议主要包括：对绩效评价指标体系中不适用项目、不够科学合理的指标和评价标准进行修订，确定最终评价指标体系；按照 2022 年度项目支出绩效评价需准备资料清单，对照确定的绩效评价指标体系，梳理各未

级指标的依据资料，查缺补漏；进行预评分，对评分过程中存在的问题，整理形成问题清单，待综合评价会由项目单位进行解释。

（3）综合评价（2023 年 1 月 14 日-1 月 20 日）。专家预备会完成后，绩效评价工作小组组织专家及人大代表召开综合评价会。会议主要包括：项目单位对 2022 年支出绩效情况进行汇报；专家组就汇报中的问题和专家预备会形成的问题清单进行提问；专家组查阅补充资料文件；专家组组长组织专家进行充分讨论，在预备会预评分的基础上，形成最终的专家评价书和专家意见汇总书。同时，人大代表对财政资金使用以及绩效管理工作进行监督和指导。

3. 评价总结阶段（2023 年 1 月 21 日-2 月 28 日）

绩效评价工作小组根据综合评价会出具的专家意见和专家组意见，结合收集的资料等，撰写地质市场支出《北京市市级预算项目支出绩效评价专家意见汇总书》和《2022 年度项目支出绩效评价报告》，并提交市地勘院；同时，协助做好此次评价的后续工作。

三、综合评价情况及评价结论

该项目实施符合单位职能，财务支出较为规范。但在绩效指标细化量化、单位中长期规划、财政性收入以及支出管理制度建设、绩效成果资料归集等方面还有可提升的空间。

该项目支出绩效评价得分 82.52 分，其中项目决策 12.52

分，项目过程 26.06 分，项目产出 23.64 分，项目效益 20.30 分，绩效评定结论为“良”。

四、绩效评价指标分析

（一）项目决策情况

1. 项目立项情况

市工程所作为差额拨款单位，在完成本职工作之外，通过地质市场工作的开展，取得事业收入，弥补事业经费不足。根据市工程所单位职能，主要从事副中心建设方面、轨道交通建设方面、水文地质专业方面、环境地质和地质灾害方面、工程地质方面、地热及浅层地温能方面等 6 方面业务。

按照部门预算管理程序，该项目纳入了 2022 年部门预算。2022 年 1 月 30 日市地勘院向市工程所下发了《北京市地勘院关于批复北京市工程地质研究所 2022 年预算的通知》（京地〔2022〕14 号）。

评价分析认为，市工程所部门年度工作计划对于地质市场业务的计划不够具体、不够细化和明确，对于中长期规划的年度分解不足。同时，针对年度开展的 6 个项目业务领域的具体计划未能充分呈现。另外，在决策程序方面，部门针对商业地质业务的年度“三重一大”会议纪要资料呈现不足，如参与市场竞争、服务市场的相关论证以及决策部署资料有待进一步归集。

2. 绩效目标情况

（1）目标合理性分析

该项目根据市工程所现状与职能情况，在完成市财政拨款安排项目之外，承担部分地质市场项目，通过商业性工作的开展，弥补事业经费的不足。

评价分析认为，该项目为非财政拨款项目，依据该项目单位的职能要求以及单位内部情况申报该项目，具有现实需求。

（2）目标明确性分析

市工程所绩效目标为通过地质市场工作的开展，弥补事业经费不足，为拓展生存空间培育壮大有潜力、有前景的业务领域。一是发挥市工程所水文地质、工程地质、岩土设计、工程测绘等传统业务的专业、技术、人才优势，精心谋划和布局，立足于服务城市发展这个大课题，着力发挥地质专业优势；二是要逐步适应新时代生态文明建设对地质工作的新要求，围绕水土污染治理、生态环境修复治理、自然资源调查、国土空间规划和综合整治、能源结构优化等领域积极主动开展工作，特别要巩固本年度市工程所在“水十条”“土十条”“留白增绿复垦”“湿地调查勘察”等项目上取得重大突破，再接再厉，多部门协作，搭建业务拓展平台，激发创业活力，将单一工作项目向院多专业合作项目领域拓展与延伸；三是持续加强基础性地质工作开展力度，包括深层地热基础性研究、基础地质调查、评价、监测、数据分析，扎实开展地质大数据分析平台建设，注重研究成果的转化应用，着力促成成果转化项目在单位、

部门落地，进一步提升为京津冀协同发展的支撑能力和服务水平。

评价分析认为，该项目设定的总体绩效目标较为明确，并根据总体绩效目标，进一步设定了三级绩效目标。但是，绩效指标细化量化不足，该项目子项目较多，金额较大，指标不够完善，且未根据年度工作计划和任务细化产出指标，指标和中长期发展规划的匹配性有待进一步加强。

（3）目标细化程度分析

该项目设定了总体目标，并进一步设定了数量指标、质量指标、进度指标、成本指标、效益指标及服务对象满意度指标。

评价分析认为，该项目总体目标较为明确，但是，产出数量指标设定为“预计实现事业收入 11746.3795 万元，其中 8321.385569 万元为开展地质市场项目中水文地质、工程地质、环境地质、勘察设计等各项目材料费、租赁费、业务委托费、劳务费等支出”，指标设定不够完善；经济效益指标设定为“通过地质市场工作的开展，弥补事业经费不足，5624.993931 万元用于单位人员经费及公用经费支出”以及“通过地质市场工作的开展，弥补事业经费不足，3499.471350 万元用于单位人员经费及公用经费支出”两个指标设定重复，设定的弥补金额不一致，绩效指标设定的严谨性有待进一步加强。

（二）项目过程情况

1. 项目资金管理情况分析

为进一步规范项目经费的管理，保障资金安全、高效运行，提高资金使用效益。该项目按照年度工作任务进行编制预算草案，经审查汇总，报上级预算主管部门核准。年度预算批复后，制定资金使用计划，该项目实行独立核算，项目实施过程中按照预算执行，并按照实际发生的预算支出进行成本归集和管控。该项目以全面预算管理作为主线和抓手，强化绩效理念，且该项目按照月度编制预算资金使用计划表，落实绩效过程跟踪，增强项目预算执行的规范性和绩效性。同时，该项目资金使用按照财务报销的相关流程，在经手人、项目负责人、财务审核、领导审批签字后列支，大额资金全部纳入市工程所“三重一大”进行管理和支出。市工程所严控业务委托与项目成本，力争投入成本最小化，最大限度节约成本。

评价分析认为，市工程所资金使用合理，支出凭单、发票等附件较为齐全，未发现资金使用违规情况。但是，市工程所经济运行机制不清晰，市场收入占单位总收入比例以及市场收入分配原则不明确。

2. 项目组织实施情况分析

（1）项目准备阶段

市工程所依据《工程项目管理细则》（京勘院〔2019〕37号）管理办法规定，明确项目责任部门（科室）的职责。部门经营的项目，原则上由部门负责实施，人员不足时，可在市工程所内部进行协调，如部门不实施，则报主管院长协调其他部

门组织实施。具体工作流程如下：

一是确定项目负责人。由项目实施部门推荐项目负责人，并报请主管院长批准。项目负责人对项目实行全面管理，按照国家及市工程所有关规定开展工作（重大项目按照“三重一大”执行）；二是组建项目部。一般项目由部门负责人协同项目负责人根据项目规模组建项目部。如遇重大项目，需多部门共同完成，由院长办公会决定项目负责人及项目组织机构；三是由项目部负责人和部门（科室）负责人依据项目预算内容、工作量及计价清单，共同编制项目资金计划，并按照《工程项目管理细则》（京勘院〔2019〕37号）对项目资金计划进行分级报批，通过后报经营管理中心备案。

（2）项目实施阶段

按照市工程所项目管理办法的规定，该项目的实施包括：项目进度控制、项目质量、环境、职业健康安全控制、施工安全控制、项目资金计划控制、项目生产材料管理五方面内容。

①项目进度控制

项目部根据施工合同确定的开工日期、总工期和竣工日期确定施工进度目标。一是编制施工进度计划。施工进度计划根据工程合同要求编制分期进度计划，明确关键工序的节点工期；二是施工进度计划实施。该部分通过编制周计划、月计划逐级落实，最终实现进度目标。当发现进度计划执行受到干扰时，

及时采取措施，如因甲方原因所造成的工期延误，应及时办理工期顺延手续；三是施工进度计划的检查。项目部对施工进度进行自查，自查内容主要包括：阶段性和累计工作量完成情况，机械物资投入及利用率情况等。并于每月 25 日向主管领导提交项目施工进度、当月完成的工作量、完成产值及收付款等情况报告，报告中同时要对存在的问题进行说明，并制定具体整改措施。

②项目质量、环境、职业健康安全管理控制

一是施工准备阶段的控制。工程开工前申请及检查，项目技术负责人编写项目实施的策划文件，包括：技术、质量的要求，以及环境因素、危险源的识别和措施；

二是施工阶段的控制。在每道工序开工前，项目技术负责人向承担施工的作业人员或分包方进行技术、环境因素、危险源等书面交底，交底资料应办理备案手续并有存档。进场材料必须具备出厂合格证并由材料员、项目负责人签字确认后方可使用，建立材料接收手续，由实施部门存档，以备审计查验。进场施工机械需满足施工要求并性能良好，现场的计量器具必须符合有关规定。施工现场有持证作业要求时，作业人员必须持证上岗。对于每道工序质检员应按技术交底、策划文件及相关技术规程进行检查，对查出的质量缺陷应按不合格控制程序及时处理。对环境因素、危险源所制定的措施在实施中，措施不适用时，需及时进行调整。对新出现的环境因素、危险源进

行有效控制。施工中发生的质量、环境、职业健康安全事故应及时向市工程所有关部门汇报；

三是竣工（野外）验收阶段的质量控制。工程竣工（野外）结束后，项目技术负责人按要求收集、整理质量记录。对检查后的施工质量缺陷，按不合格控制程序进行处理。项目部组织有关技术人员编制竣工文件，做好工程验收准备。对项目中识别出的环境因素、危险源所制定的控制措施进行评价，必要时提出整改方案；

四是质量预防措施。项目部定期进行质量分析会，对影响工程质量的潜在原因，采取预防措施。对可能出现的不合格产品，制定预防措施并组织实施。

③施工安全控制

项目部建立施工安全生产教育制度，未经安全生产教育的人员不得上岗作业。在进行施工作业平面图设计时，需充分考虑安全防火、防爆、防污染等因素，做到分区明确，合理定位。项目负责人应组织项目部随时对安全控制的执行情况进行检查，对在施工中存在的不安全行为和隐患，科学制定措施，并及时整改。市工程所安全生产管理科加强对项目部的例行检查和不定期抽查，对发现存在安全问题的项目部，责令其限期整改并进行处罚。

④项目资金计划控制

项目负责人对工程款的催收负主要责任，必要时由部门负

责人或相关经营人员协助，经营管理中心对工程款回收情况进行监督。项目部按照增收节支，全面控制和动态管理相结合的原则，对施工成本支出进行有效控制，原则上按照收款比例及进度支出。项目部根据项目资金计划的控制要求，做好施工采购计划，并明确责任，不断优化配置，合理使用资源；项目部加强施工调度，避免因施工计划不周和准备不足而导致窝工、机械空置、材料积压等现象发生；项目部加强施工合同管理和施工索赔管理，正确运用法律法规和合同约束条款，及时主张索赔。需垫资项目在合同谈判时报请所长办公会批准。

⑤项目生产材料管理

项目所需的材料（由市工程所统一购置的材料除外）由项目部自行采购，供应商选择按照规定进行比价留痕，择优选择。确认后由市工程所与供应商签订供货合同，项目部对供应材料质量及数量进行确认。进入现场的材料有厂家的材质证明和出厂合格证，要求复试的材料有材料合格证明报告。进场材料按平面布置图的要求分区摆放，并做好标识。项目部要建立材料使用台账，对使用物资情况进行详实记录以备查。同时，材料管理人员对材料使用情况进行管理，做到工完料净场清，对存在的问题及时分析和处理。项目剩余材料及时回收，建立台账，由所物资设备管理科或项目执行部门统一管理、循环使用。市工程所物资设备管理科和监察审计科加强对物资采购和使用情况进行监督。

（3）项目验收阶段

项目负责人全面负责工程交付竣工验收前的各项准备工作，按照竣工验收条件的规定认真整理工程竣工资料。工程竣工验收合格后，项目部按要求将整套竣工验收资料上交所总工办；工程竣工后，项目负责人及时向发包方递交竣工报告和完整的结算资料，并及时办理结算单。项目部向经营管理中心上交项目结算表，经主管所长审核后，报所长进行审批，由计财科进行最后核算。洽商增减部分，同比例增减项目资金计划。

评价分析认为，通过项目准备阶段、项目实施阶段、项目验收阶段等具体工作的开展，该项目各阶段组织实施工作较为明确，各阶段工作开展有序。

3. 项目管理情况分析

（1）管理制度建设方面

为加强地质市场项目绩效管理，市工程所先后制定或修订了《“三重一大”决策制度实施细则》（京勘院党〔2017〕36号）、《公务车辆管理办法》（京勘院〔2018〕45号）、《经济合同管理办法》（京勘院〔2019〕46号）、《项目分发包管理办法》（京勘院〔2019〕42号）、《工程项目管理细则》（京勘院〔2019〕37号）、《资质管理与使用办法》（京勘院〔2019〕38号）、《项目质量管理办法》（京勘院〔2019〕30号）、《地质资料管理办法》（京勘院〔2019〕26号）、《野外项目部（机台）施工现场标准化建设管理办法》（京勘院〔2015〕16号）、

《安全生产考核奖惩办法》（京勘院〔2019〕55号）、《外委（分包）工程安全管理规定》（京勘院〔2019〕56号）、《北京市地质工程勘察院财务管理制度》（京勘院〔2018〕12号）、《北京市地质工程勘察院经费支出报销管理办法》（京勘院〔2018〕13号）等管理办法。

（2）日常监督检查方面

安全监督检查按照《安全生产管理制度》（京勘院〔2016〕45号）规定，由安全生产管理科牵头，主管领导带队，工会、工程施工管理等相关部门每季度进行一次安全生产检查（事故隐患排查），也可不定期进行安全生产抽查；各单位、项目部、工程勘察钻探施工项目的安全生产检查（事故隐患排查）由单位（部门）领导、项目经理、机长、施工现场生产负责人、专（兼）职安全员每月进行一次安全生产检查（事故隐患排查）；机台、班组安全生产检查（事故隐患排查）由机长、班组长负责每周进行一次安全生产检查（事故隐患排查）；各班组各岗位每天进行一次安全生产检查（事故隐患排查）。

质量安全检查按照《项目质量管理办法》（京勘院〔2019〕30号）规定，由市工程所总工办负责项目质量管理督察、技术指导、过程检查、成果审查、内部验收等工作。质量检查工作包括项目组自检（100%）、互检（100%）和总工办抽检（30%）等，检查过程须形成记录文件并存档。

合同履行监督按照《经济合同管理办法》（京勘院〔2019〕

46号)规定,由经营管理中心负责市工程所债权与债务的统计清理,并监督执行部门债权债务的清理进度。同时,负责项目实施过程中月经济动态统计、工程款支付审核与项目资金计划审核工作,参与处理合同履行过程中出现的问题。

另外,每月更新项目执行情况统计表,对每个业务部门每一项目实施动态管理统计,能够及时、准确、完整提供项目信息。技术报告审查,按照三级审核制度,加强技术报告的质量把关,注重技术规范及法律法规类文件的及时跟踪与更新,完成审查水工环技术报告共计84份;审核岩土类勘察及设计文件68份;审核完成测量文件62份。市工程所顺利通过了2022年度三体系审核工作。

(3) 安全生产管理方面

市工程所组织全员教育培训共5课时,包括:安全月主题活动(今年以来城市运行、重点行业等领域发生的典型事故案例)1课时,安全生产教育培训(观看主题宣教片)2课时,消防安全教育培训(重大责任事故案例及消防知识培训)2课时。2022年进行安全检查51次,发现隐患共计67件(其中节前检查8次、安全检查30次、监察专项检查2次、消防检查11次),均已完成整改。

(4) 财务管理方面

市工程所依据《预算法》《政府会计制度》《财务管理制度》(京勘院〔2018〕12号)、《市工程所经费支出报销管理

办法》（京勘院〔2018〕13号）、《公益性项目经费管理办法》（京勘院〔2019〕34号）、《公务卡管理办法》（京勘院〔2019〕33号）等相关财务管理制度和内控管理制度，按照预算管理相关要求和市地勘院财务制度执行财务报销手续，并依托市地勘院OA平台、市工程所财务管理数据共享中心（政府会计核算软件）系统进行流程审批。合同审批、预算指标、事前签报、事后报销等基本实现信息化，规范了审批流程。通过内控制度、流程、风险点及防控措施等内控文件的不断完善和严格执行，保障了市工程所各项工作规范有序开展，对各类风险起到了有效预防和控制。

评价分析认为，市工程所财务管理较为规范，安全监督方面制度建立较为完善。《项目管理细则》中所明确了项目管理程序，即明确项目责任部门（科室）→确定项目负责人→组建项目部→项目准备、项目资金计划表编制及审批→项目实施→项目竣工验收→项目结算及考核。但是“水影响技术中心项目”资料中，对于组建项目部、资金计划表审核、竣工验收及结算、考核以及激励等过程资料呈现不足。同时，部分项目合同台账记录呈现手写以及电子两种方式，记录形式不一致，规范性有待进一步提高。

（三）项目产出情况

1. 项目预期目标完成情况

该项目按照绩效目标申报表，完成项目预期目标。同时，

该项目子项目较多，项目委托时间、委托内容等均有所不同，各个子项目均按照项目合同要求完成，并完成项目验收。

评价分析认为，通过该项目的实施，基本完成了预期既定的目标，弥补了财政资金不足，但是，该项目市场化收入对于市工程所总体收入占比情况分析不足。建议进一步深入分析地质市场收入在市工程所中的占比、人均实现收入、市场收入对于单位总收入贡献比率等情况。

2. 项目质量完成情况

该项目完成项目绩效目标，各子项目根据合同要求完成，项目成果在执行市工程所三级审核制度的前提下，保证了年度报出成果合格率达到 100%，并通过委托方验收。

评价分析认为，该项目实施进度和完成质量较好，按照要求完成项目任务，但是该项目完成质量的支撑资料呈现不足，建议完善项目质量管理要求，进一步加强对项目完成质量的统计和梳理。

3. 项目实施进度情况

根据年度工作安排，该项目的子项目均按照合同要求，按时完成。

评价分析认为，该项目各个子项目按照计划时间进行，并通过了委托方验收，有效控制了项目进度情况。

4. 项目经济性情况

该项目实际完成收入额 3181.458416 万元，其中

1253.798376 万元用于弥补财政资金不足。同时，子项目成本支出按照市工程所资金管理办法执行。

评价分析认为，通过该项目的实施，弥补了财政资金的不足。但是，该项目成本控制措施、内控机制等有待进一步完善，建议进一步加强成本控制措施，完善财政性项目的收入分配制度、激励政策制度、内控制度、风险防控等相关制度，进而提升社会服务收入。

（四）项目效益情况

1、项目生态效益

市工程所通过环境地质技术服务，承接实施了北京市丰台区留白增绿、平原造林项目渣土勘察及土地复垦设计，“平谷区 2022 年度集中式饮用水水源地环境调查评估”“海淀区 2022 年度地下水环境调查评估”“通州区 2022 年水源保护区调查评估及调整划分项目”等一系列与环境民生息息相关的项目，其项目成果为水源地规范化管理、风险源清理整治、切实保障饮用水水质安全等提供了技术支持，为各区打好碧水保卫战、土壤环境安全做了积极的贡献，获得了各区政府生态环境保护部门的充分肯定。

评价分析认为，通过该项目的实施，对北京市各区的环境安全起到了积极效益，但是在生态效益资料归集呈现上，有待进一步提高。

2. 项目社会效益

该项目按照国家相关规范实施，为北京市和项目委托单位提供及时可靠的地质成果，为北京市行政副中心的规划建设、京津冀地区协同发展的需求、人居环境的安全提供专业、可靠的地质服务，并得到了各领域协会及政府部门的认可。同时，为北京及周边地区的规划建设、协同发展、人居环境改善提供了可靠的数据支撑。

此外，该项目的实施也为市工程所人才培养提供了广泛的平台。年度总计 10 人通过北京市人事考试网的职称考评，其中正高级职称、副高职称各 5 人；年度共有 12 项专利授权公告发布；近两年共有中国水利协会、中国施工管理协会、中国勘察设计协会等三家单位颁发的奖项八项，其中包含国家优质工程金奖 1 项，北京水利学会科学技术奖一等奖 1 项，优秀勘察设计奖 1 项。

评价分析认为，该项目实施后产生了一定的社会效益，为委托方提供了数据与技术支撑。但在项目社会效益资料呈现方面，建议进一步归集子项目的成果应用资料，进一步突出市工程所的专业能力。

3. 项目经济效益

预计实现事业收入 8720.856919 万元，其中 8321.385569 万元为开展地质市场项目中水文地质、工程地质、环境地质、勘察设计等各项目材料费、租赁费、业务委托费、劳务费等支出。2022 年新签项目的实施，为市工程所带来了直接经济效益，

已完成收入 3181.458416 万元，有效地弥补了人员经费及公用经费 1253.798376 万元的差额缺口。为市工程所全力做好公益性事业，服务北京市建设大局提供了必要的保障。

评价分析认为，该项目作为非财政拨款项目，弥补了财政资金保障的不足，产生了直接经济效益。建议根据市工程所单位性质以及单位职能，进一步加强地质市场业务的统筹规划，明确和细化年度工作计划，根据中长期规划进行年度任务分解，从而更好地服务地质市场项目。

4. 项目可持续影响

该项目通过商业性地质收入，弥补了市工程所事业经费不足的现状。同时，通过不断服务市场，以及服务京津冀重大项目建设，提高了市工程所的建设能力和技术水平，并在地质行业建立了良好的市场信誉。同时，能够在地铁建设、副中心建设、雄安新区建设等子项目中不断确立和巩固核心技术，发挥主业和实业的优势，提升市工程所的品牌知名度和市场影响力。

评价分析认为，该项目的实施保障了市工程所的正常运行。同时，提高了市工程所的科研水平和综合服务能力，保障了市工程所在地质行业的市场地位以及市场信誉。

五、主要经验及做法、存在的问题及原因分析

（一）项目主要经验及做法

市工程所在长期参与地质市场项目过程中不断探索，于 2012 年制定了项目管理细则，并按照相关管理制度进行管理和

核算，实行成本计划制度，对项目管理进行事前、事中控制，事后考评管理，单位经济发展开始进入快车道，2015 年、2016 年达到全新高度。因此，项目成本管理适宜地质市场管理核算要求并具有积极作用。同时，现阶段执行的项目资金计划制度是对项目成本核算进一步改进，使其更适应财务管理要求。

（二）存在的问题及原因分析

1. 项目决策、规划有待进一步提高

（1）地质市场在单位发展中的规划和定位不够明确，部门年度工作计划中地质市场项目的计划不够具体和明确，且对于中长期规划的年度分解不足。

（2）决策程序方面，部门针对商业地质业务的年度“三重一大”会议纪要资料呈现不足。如参与市场竞争，服务市场的相关论证以及决策部署资料有待进一步归集。

2. 绩效目标设定细化、量化程度有待进一步加强

该项目绩效指标细化量化不足，项目子项目较多，金额较大，指标不够完善，且未根据年度工作计划和任务细化产出指标，指标和中长期发展规划的匹配性有待进一步加强。同时，产出数量指标设定为“预计实现事业收入 11746.3795 万元，其中 8321.385569 万元为开展地质市场项目中水文地质、工程地质、环境地质、勘察设计等各项目材料费、租赁费、业务委托费、劳务费等支出”，指标设定不够完善。两个经济效益指标设定为“通过地质市场工作的开展，弥补事业经费不足，

5624.993931 万元用于单位人员经费及公用经费支出”“通过地质市场工作的开展，弥补事业经费不足，3499.471350 万元用于单位人员经费及公用经费支出”两个指标设定重复，设定的弥补金额不一致。

3. 项目过程资料呈现有待进一步归集，合同管理有待进一步规范

（1）市工程所经济运行机制不清晰，市场收入占单位总收入比例以及市场收入分配原则不明确。

（2）地质市场相关资金管理、资产管理制度和过程资料不够充分。总体管理过程资料提供不足，如市场业务的总体绩效产出、上缴、绩效工资分配等过程资料呈现不足。

（3）《项目管理细则》中明确了项目管理程序，即明确项目责任部门（科室）→确定项目负责人→组建项目部→项目准备、项目资金计划表编制及审批→项目实施→项目竣工验收→项目结算及考核。但是“水影响技术中心项目”资料中，组建项目部、资金计划表审核、竣工验收及结算、考核以及激励等过程资料呈现不足。

（4）市场化经营体系的制度与公益性项目未有明确区分，如绩效分配管理制度不完善，《北京市地质工程勘察院岗位绩效分配管理办法》比较简单，未涉及市场经营业务绩效奖励办法等。

（5）项目合同台账记录呈现手写以及电子两种方式，记录

形式不一致，规范性有待进一步提高。

3. 项目租赁收入后续处理的规范性，有待进一步提高

根据市财政规定，国有固定资产不得擅自出租，形成收入应全额上缴财政。因此，由于该项目产生底商租赁费，其租赁收入应全额上缴财政，妥善处理。

4. 完善实施方案，加强项目激励制度

（1）该项目应在保障国家、市重点任务完成前提下开展，其项目组织措施中对保障公益性项目的完成措施有待进一步明确，以更好地平衡国家利益与单位集体利益的关系。

（2）该项目成本管理、质量监督以及其他激励制度有待进一步完善。该项目市场化收入对于市工程所总体收入占比情况分析不足，完成质量支撑资料不够充分，成本控制措施、内控机制等有待进一步完善。此外，资质管理如何提升项目市场竞争力的质量监督过程、项目获得的标准和论文的费用支付来源，以及激励政策应进一步明确。

5. 项目绩效分析、成果呈现有待进一步提高

地质市场业务的总体绩效呈现不够全面，对应年度任务、计划目标进行的细化总结不足，项目效益的综合分析有待进一步深入。同时，该项目绩效成果呈现有待进一步提高，从而进一步体现地质市场产生的社会效益。

六、有关建议

（一）加强统筹规划，完善项目决策的规范性

应进一步加强地质市场业务的统筹规划，明确和细化年度工作计划，并根据中长期规划进行年度任务分解。同时，应加强地质市场业务年度总体计划等集体决策和论证，提升决策的科学性。

（二）进一步明确项目原则，完善项目相关机制

进一步明确“平衡国家、单位集体利益”的具体原则。同时，要明确承接服务与对外委托服务，二者的边界原则。建议建立地质市场准入、禁入清单，建立各项支出标准、规范操作流程，完善监控机制，风险控制机制。

（三）深入研究绩效指标的设定，使绩效指标细化、量化、可考量

进一步加强地质市场项目的绩效指标设置原则、方法和指标体系。根据规划和计划，并分别依据资质管理、市场业务项目的特点，对人才培养、绩效分配等内容进行细化，并呈现在项目绩效指标中，进一步提升指标的针对性和可衡量性。

（四）进一步加强项目管理，注意归集项目过程资料

1. 注重项目管理，严格执行单位制定的项目管理细则，并注重管理留痕和资料呈现。同时，要加强合同管理，提升合同台账等管理的规范性。

2. 加强资产管理，完善对于资质等无形资产的使用、利润管理等管理机制；完善对于设备等有形资产的市场化经营过程的应用和利润上缴等管理机制，并提供过程管理资料。

3. 加强绩效分配管理，针对市场化经营项目的经济效益如何反哺事业，以及如何进行绩效分配等，要加强研究和完善相关管理流程。

4. 进一步探索和完善制度体系，制定地质市场业务内控制度，完善资产管理制度、绩效管理制度、项目管理制度等。

5. 加强激励政策制度建设，提升社会服务收入。同时，加强社会服务项目的产出分配以及效果评价，提升项目成本控制，发挥财政性资金利益最大化。

（五）进一步总结归纳各项目产出成果，并规范项目质量

建议根据年初计划和重点工作内容、计划等，细化总结各类产出，从资质管理、人才管理、业绩管理等方面全面呈现。同时，要注意加强各类产出的质量评价，并设置对应的质量标准。

（六）深入分析地质市场项目，更好地突出效益成果

建议进一步深入分析地质市场收入在市工程所中的占比、人均实现收入，以及市场收入对于单位总收入贡献比率等情况。从而全面呈现地质市场业务、市场化经营所产生的社会、经济、环境和可持续性效益。同时，应注重成果转化、产业发展、经济高质量发展等方面的总结和归纳，以进一步提高项目市场收入。

七、其他需要说明的问题

无