枣庄市峄城区机关大院会议室及食堂运营管理费项目全周期跟踪问效报告

委 托 单 位： 峄城区财政局

主 管 部 门： 峄城区人民政府办公室

实 施 单 位： 峄城区人民政府办公室

评 价 机 构： 大华圭臬（北京）管理咨询有限公司

二〇二五年十一月

报告签字页

项目名称	枣庄市峄城区机关大院会议室及食堂运营管理费项目
委托单位	枣庄市峄城区财政局
被评价单位	枣庄市峄城区人民政府办公室
撰写人	陈相宇
主评人	陈相宇

峄城区人民政府办公室会议室及食堂运营管理费项目全周期跟踪问效评价概况表

<table>
<tr><td colspan="6">项目名称：枣庄市峄城区人民政府办公室会议室及食堂运营管理费项目</td></tr>
<tr><td colspan="2">主管单位：枣庄市峄城区人民政府办公室</td><td colspan="2">预算金额：287.88万元</td><td colspan="2">预算执行率：75%</td></tr>
<tr><td colspan="6">综合评分：89.97分</td></tr>
<tr><td colspan="6">项目绩效目标：
以“安全合规、服务优质、高效节约”为核心，保障机关干部职工用餐需求。严格遵守食品卫生法规，实现食品安全零事故；优化菜品结构，保障营养均衡、口味多样，干部职工满意度不低于95%；规范运营流程，提升供餐效率，减少等候时间；强化成本管控，合理控制食材损耗率及运营成本，杜绝浪费；打造干净整洁、文明有序的就餐环境，落实绿色低碳运营要求，助力机关后勤服务提质增效，为机关高效运转提供坚实餐饮保障。</td></tr>
<tr><td colspan="6">评价得分情况：</td></tr>
<tr><td>指标</td><td>决策</td><td>过程</td><td>产出</td><td>效益</td><td>合计</td></tr>
<tr><td>分值</td><td>20</td><td>20</td><td>40</td><td>20</td><td>100.00</td></tr>
<tr><td>得分</td><td>17</td><td>16.75</td><td>36.22</td><td>20</td><td>89.97</td></tr>
<tr><td>得分率</td><td>85%</td><td>83.75%</td><td>90.55%</td><td>100%</td><td>89.97%</td></tr>
<tr><td colspan="6">存在问题：
1.保洁水平有待进一步提高
2.餐厅饭菜质量有待提升，餐食原料和口味需要进一步改善
3.人员配置与合同约定不一致</td></tr>
<tr><td colspan="6">意见建议：
1.规范流程，完善检查机制
2.开展员工口味偏好调研,优化餐食口味与搭配，增设质量品控环节
3.限期补齐人员缺口，建立人员动态监督机制</td></tr>
</table>

目 录

一、项目基本情况 1
（一）项目立项 1
（二）主要内容和实施情况 2
（三）项目预算和使用情况 3
二、项目绩效目标 4
三、跟踪问效工作开展情况 4
（一）跟踪目的 4
（二）跟踪评价原则、评价指标体系、评价方法、评价标准 5
（三）跟踪评价人员组成 7
四、跟踪指标分析 8
（一）决策指标分析 8
（二）过程指标分析 12
（三）产出指标分析 15
（四）效益指标分析 18
五、绩效跟踪情况 18
（一）跟踪完成情况分析表 18
六、主要问题 20
（一）保洁水平有待进一步提高 20
（二）餐厅饭菜质量有待提升，餐食原料和口味需要进一步改善 20
（三）人员配置与合同约定不一致 20
七、纠偏建议 20
（一）规范流程，完善检查机制 20
（二）开展员工口味偏好调研,优化餐食口味与搭配，增设质量品控环节 21
（三）限期补齐人员缺口，建立人员动态监督机制 21
附件1. 23
枣庄市峄城区机关大院会议室及食堂运营管理费项目全周期跟踪问效指标评分表 23
附件2 29
峄城区机关大院会议室及食堂运营管理调查问卷 29

枣庄市峄城区人民政府办公室会议室及食堂运营管理费项目全周期跟踪问效报告

一、项目基本情况

（一）项目立项

1.政策背景

我国机关食堂是由革命战争年代的供给制逐步演变过来的。在革命时期，由于条件十分艰苦，为了保障党政军机关干部职工基本生活，由组织直接兴办食堂，按照定额配给的方式提供餐饮服务。建国之后，机关后勤服务继承了供给制传统，有一定规模的机关都兴办了食堂，并以行政方式组织生产活动。党的十八大以来，为贯彻落实中央八项规定要求，机关运行保障服务制度改革不断深化，中央厨房、卫星厨房、智慧食堂、绿色食堂等各种新的食堂经营管理模式不断涌现，机关食堂管理日趋规范，经费投入更加透明，服务质量不断提高。

根据《中共中央 国务院印发<党政机关厉行节约反对浪费条例>》党政机关应当严格精简会议，召开会议严格实行计划管理，能不开的坚决不开，可合并的坚决合并。从严控制会议规模、会期，合理确定会议规格和参会人员范围、层级，不搞层层陪会。积极运用现代信息技术手段改进会议形式，提高会议效率。

峄城区人民政府办公室（以下简称“区政府办”）为更规范运营机关食堂，更好管理会议室，做好会务管理，实施了2024年区

机关大院会议室及食堂运营管理费项目。

（二）主要内容和实施情况

1.项目基本情况

该项目预算资金287.88万元，主要通过招投标的方式选择供应商，负责峄城区机关大院的食堂和会议室运营管理。峄城区机关大院食堂共三层，一层为公共餐厅，有明厨一个，座位70余个；二层有包间3个、贵宾室1个、小型自助餐厅1个；三层为一个大视频会议室，可容纳140人，一个小会议室。供应商承包食堂的运营管理、视频会议室的会议服务和保洁服务。

2.项目实施情况

项目由区政府办负责实施，2023年8月，区政府办委托山东百顺招标咨询有限公司为政府采购代理服务商，通过招投标方式选择食堂运营管理服务及视频会议室会议服务供应商为枣庄市峄州大酒店有限公司（以下简称“峄州大酒店”），2023年9月19日签订政府采购合同，根据合同约定，该项目合同期暂定一年，合同期考核合格的可以续签下一期服务合同，服务期限不得超过两年。评价小组抽查区政府办对峄州大酒店的考核结果如下：

时间	分数
2023年11月	92.60
2024年2月	90.67
2024年3月	90.67
2024年4月	90.33
2024年5月	91.67
2024年6月	91.67
2024年7月	91.67

峄州大酒店考核结果较好,符合续签要求，2024年9月19日，区政府办与峄州大酒店签订2024年服务期合同。

峄州大酒店运营管理区域主要是机关餐厅三层楼，分为两部分:

①食堂方面（1-2楼）：峄州大酒店全面承包食堂，负责材料采购及售卖，区政府办提供设备设施、桌椅、餐具、水、电等。峄州大酒店需提供早、中、晚三餐，早餐(小菜、面食、稀饭)，午餐、晚餐(热菜、小菜、面食、稀饭、水果)。早餐及午餐明码标价，价格在0.5元，1元，2元，3元范围内，用餐人员自由选择后付款，二楼自助餐，5元每位，按照要求搭配:凉菜、热菜、面食、粥品、饮品，水果、酸奶等。包间套餐，周末工作餐等按照预定餐标进行制定套餐，按照成本价制定。

②会议室方面:每天清洁会议室内部及整楼内外卫生。提供垃圾袋、洗手液、消毒液等耗材用品，确保充足供应，卫生环保。

峄州大酒店为该项目投入管理人员、厨师、服务人员、保洁人员15人左右，根据具体工作情况适时调整。

（三）项目预算和使用情况

该项目预算资金288万元，实际中标价格287.88万元，2024年实际支出215.91万元，自2024年4月开始支出，每月支出23.99万元。具体情况如下:

时间	金额	支付内容
2024年4月	23.99	2023年11月会议室及食堂运营管理费
2024年5月	23.99	2023年12月会议室及食堂运营管理费
2024年6月	23.99	2024年1月会议室及食堂运营管理费

2024年7月	23.99	2024年2月会议室及食堂运营管理费
2024年8月	23.99	2024年3月会议室及食堂运营管理费
2024年9月	23.99	2024年4月会议室及食堂运营管理费
2024年10月	23.99	2024年5月会议室及食堂运营管理费
2024年11月	23.99	2024年6月会议室及食堂运营管理费
2024年12月	23.99	2024年7月会议室及食堂运营管理费
合计	215.91	

二、项目绩效目标

该项目总体目标为：以“安全合规、服务优质、高效节约”为核心，保障机关干部职工用餐需求。严格遵守食品卫生法规，实现食品安全零事故；优化菜品结构，保障营养均衡、口味多样，干部职工满意度不低于95%；规范运营流程，提升供餐效率，减少等候时间；强化成本管控，合理控制食材损耗率及运营成本，杜绝浪费；打造干净整洁、文明有序的就餐环境，落实绿色低碳运营要求，助力机关后勤服务提质增效，为机关高效运转提供坚实餐饮保障。

三、跟踪问效工作开展情况

（一）跟踪目的

为贯彻《中共中央国务院关于全面实施预算绩效管理的意见》（中发〔2018〕34号）相关精神，以及财政部“加强财政支出管理，强化支出责任，建立科学、合理的财政支出绩效评价管理体系，提高财政资金使用效益”要求，按照“全周期跟踪、定期报告、闭环管理”的原则，大华圭臬（北京）管理咨询有限公司项目评价工作组（以下简称评价机构）对枣庄市峄城区机关大院会议室及食堂运营管理费项目的阶段实施情况和资金使用情况进行全周

期跟踪问效。

本次跟踪问效工作通过实现对项目日常的跟踪、监测和管理，确保项目资金使用合规，充分发挥资金效益，并通过本次跟踪问效工作，使枣庄市峄城区机关大院会议室及食堂运营管理费项目按计划进度实施、实现预期绩效目标、预算资金按进度支付。

（二）跟踪评价原则、评价指标体系、评价方法、评价标准

1. 评价原则

本次跟踪评价指标体系、评价标准及评价方式的确定按照以下原则：

（1）科学规范原则

严格执行规定的程序，按照科学规范的要求，采用定量与定性分析相结合的方法开展跟踪评价工作。

（2）政策相符原则

制定评价工作方案、编制工作手册及项目评价实施工作均应严格执行有关政策和管理规定。

（3）依据充分原则

评价所涉及的评价报告，法律政策文件，项目计划及资金的确定与调整应依据充分。评价机构以正式程序得到的资料和信息为评价的依据，非正式程序所提交的资料仅供参考。

（4）独立评价原则

以第三方的身份独立开展跟踪评价活动，不受任何机构和个人的干预和影响，独立做出评价结论。

（5）公开透明原则

评价结果应当符合真实、客观、公正的要求，依法依规公开并接受监督。

（6）激励约束原则

评价结果与项目的设立、保留、整合、调整和退出相挂钩，作为改进管理、安排预算的重要依据。

2. 评价指标体系

（1）指标体系设计的总体思路

本次跟踪评价指标体系设计的总体思路，指标体系设计依据《省级重大政策和项目全周期跟踪问效实施方案》（鲁财绩函〔2020〕5号），结合项目实际，采用专家法和层析分析法对三级指标进行细化和调整，并设置权重。另外，根据相关法律法规、项目绩效目标及相关管理办法，确定跟踪评价标准。

指标体系共分为共性指标、个性指标两部分，又细分为项目决策、项目过程、项目产出、项目效益四个一级指标，其中二级指标、三级指标根据该项目的特点进行进一步细化。

（2）指标体系的构建

根据财政部和山东省相关要求以及枣庄市峄城区机关大院会议室及食堂运营管理费项目的相关要求，组织专家共同制定了该项目全周期跟踪问效指标体系，其中一、二级指标是根据财政部、财政厅相关文件和实施方案提炼设定，三级指标根据该项目的评价需要设置个性指标。

（3）数据来源及证据收集方式

项目组通过召开座谈会、访谈、查看资料、案卷研究分析、

现场核查等方式，对项目实施单位提供的文件、制度、工作计划、工作记录、工作总结、会议纪要、财务资料等，结合网络查询，认真查看、核实、分析，获取指标评价所需的数据，以保证高质量完成问效任务。

3. 评价方法

根据财政部《财政支出绩效评价管理暂行办法》的规定，本次跟踪问效评价方法主要采用比较法、成本效益分析法、因素分析法等方法进行评价。

（1）比较法

通过对绩效目标与实施进度、实施效果、同类项目实施情况及资金支出的比较，综合分析绩效目标实现情况。

（2）成本效益分析法

将投入与产出、效益进行关联性分析。

（3）因素分析法

通过综合分析影响绩效目标实现、实施效果的内外因素，评价绩效目标的实现程度。通过不同因素的权重评比，进行综合分析。

4. 评价标准

评价标准是确定评价结论的基本标尺，是判断绩效水平的客观依据。评价标准为该项目适用的相关法律法规、项目总体目标和具体目标、项目有关政策文件规定的标准、项目预算等。

（三）跟踪评价人员组成

跟踪问效评价工作组负责跟踪问效评价工作的具体实施，并

出具评价报告，提交委托方审核，保障绩效评价的顺利完成。

评价小组由专家和工作人员组成，评价小组成员与被评价项目不存在任何利益冲突。专家具有中级以上专业技术职称和多年绩效评价项目所属领域或行业的专业技术工作经验，熟悉被评价项目相关领域的政策法规，有良好的职业道德和敬业精神；工作人员具备评价知识和经验，熟悉评价项目、评价规范和技术规范。此次评价组由5名工作人员及1名社会专家组成。

四、跟踪指标分析

该项目过程跟踪起止时间为2024年1月—2024年12月底。主要对项目决策、项目过程、项目产出和项目效益进行跟踪，该项目最终实际得分为89.97分。

指标	项目决策	项目过程	项目产出	项目效益	合计
分值	20	20	40	20	100.00
得分	17	16.75	36.22	20	89.97
得分率	85%	83.75%	90.55%	100%	89.97%

（一）决策指标分析

项目决策指标满分20分，得17分，得分率80%。项目决策分析主要从项目立项、绩效目标、资金投入三个方面进行分析。项目决策指标得分情况如下：

一级指标	二级指标	三级指标及分值	权重	得分
项目决策 20分	项目立项 6分	立项依据充分性 3分	3	3
		立项程序规范性 3分	3	3
	绩效目标 6分	绩效目标合理性 3分	3	3
		绩效指标明确性 3分	3	2

	资金投入 8分	预算编制科学性 4分	4	2
		资金分配合理性 4分	4	4

1.项目立项

该指标分值6分，评价得分6分。

①立项依据充分性

该指标分值3分，评价得分3分。

立项依据充分性主要从以下几方面进行评价：①项目立项是否符合国家法律法规、国民经济发展规划和相关政策；②项目立项是否符合行业发展规划和政策要求；③项目立项是否与部门职责范围相符，属于部门履职所需；④项目是否属于公共财政支持范围，是否符合中央、地方事权支出责任划分原则；⑤项目是否与相关部门同类项目或部门内部相关项目重复。

该项目立项符合国家法律法规、国民经济发展规划和相关政策，为了更好的保障机关干部职工用餐需求和机关的视频会议需求，为了推动机关食堂工作的改革，逐步实现规范化管理，进一步提高管理水平和服务水平，峄城政府办申报了此项目，项目立项符合《机关事务管理条例》等相关规定。根据区政府办的三定方案，区政府办承担机关大院的安全保卫、绿化养护、环境卫生及机关餐厅的管理工作，该项目立项与部门职责范围项目。根据职能对应原则，地方主要承担本地区政权机关运转及经济社会发展支出，项目是否属于公共财政支持范围，是否符合中央、地方事权支出责任划分原则。查看区政府办项目清单，2024年未有其他类似项目。立项依据充分，该项得满分。

②立项程序规范性

该指标分值3分，评价得分3分。

评价：①项目是否按照规定的程序申请设立；②审批文件、材料是否符合相关要求；③事前是否已经过必要的绩效评估、集体决策。

该项目由区政府办负责实施，区政府办填写了该项目的绩效目标表，撰写了项目申报书，说明了项目立项背景、项目实施内容、资金投入等情况，2024年1月22日，峄城区财政局批复了该项目预算，项目按规定的程序申请设立，审批文件、材料符合相关要求。该项目按照规定程序申请设立，审批文件、材料符合要求。该项目已经区政府办党组会研究通过，事前已经集体决策。该指标得满分。

2.绩效目标

该指标分值6分，评价得分5分。

①绩效目标合理性

该指标分值3分，评价得分3分。

绩效目标合理性主要从以下几个方面进行评价①项目是否有绩效目标；②项目绩效目标与实际工作内容是否具有相关性；③项目预期产出效益和效果是否符合正常的业绩水平；④是否与预算确定的项目投资额或资金量相匹配。

区政府办填写了绩效目标表，明确年度总体目标为“通过开展区机关大院会议室和食堂运营管理费项目，实现节约工作时间，提高工作效率的目标”，与实际工作内容具有相关性，符合正常

的业绩水平，与预算确定的项目投资额或资金量相匹配。综上，该指标得3分。

②绩效指标明确性

该指标分值3分，评价得分2分。

绩效指标明确性主要对以下几方面进行评价：①是否将项目绩效目标细化分解为具体的绩效指标；②是否通过清晰、可衡量的指标值予以体现；③是否与项目目标任务数或计划数相对应。

通过查看绩效目标申报表，区政府办产出指标-数量指标下设“工作人员及正常进餐及　视频会议人员人数”一个三级指标，指标不够具体，应当具体至单项产出，例如：“每日保障用餐人数”、“每日保障餐数”、“餐食达标率”、“会议室保障天数”等，扣1分。绩效指标设置与项目目标任务数与计划书相对应，例如：“工作人员及正常进餐及　视频会议人员人数”指标值240人、“食堂按时供餐”指标值“按时”。

综上，指标得2分。

3. 资金投入

该指标分值8分，评价得分6分

①预算编制科学性

该指标分值4分，评价得分2分。

预算编制科学性主要评价以下几个方面：①预算编制是否经过科学论证；②预算内容与项目内容是否匹配；③预算额度测算依据是否充分，是否按照标准编制；④预算确定的项目投资额或资金量是否与工作任务相匹配。

该项目预算编制内容分为人员工资、人员社保、人员补助、原材料、服装配套及视频会议室会议服务等，人员工资参考人社部门制定的最低工资标准，社保参考相关规定，但是原材料与服装未经科学论证，扣1分，测算依据并不充分，扣1分；预算内容与项目内容相匹配。区政府办进行预算测算时，将不同的支出内容对应不同的金额，例如人员工资支出对应“不低于人社部门规定每人1,820元/月”，投资额与工作任务基本匹配。

综上，该指标得2分。

②资金分配合理性。

该指标分值4分，评价得分4分。

资金分配合理性主要评价以下几方面①预算资金分配依据是否充分；②资金分配额度是否合理，与项目单位或地方实际是否相适应。

预算资金分配依据各项支出的数量进行分配，例如人员工资，按照人社部门规定每人1,820元/月，早中晚餐原材料按照400-600人进行准备，各项支出均按照确切的数据测算分配，分配额度合理。该指标得满分。

（二）过程指标分析

项目过程指标满分20分，得16.75分，得分率83.75%。项目决策分析主要从资金管理、组织实施两个方面进行分析。项目过程指标得分情况如下：

一级指标	二级指标	三级指标及分值	权重	得分
项目过程 20分	资金管理 10分	资金到位率 5分	5	3.75

一级指标	二级指标	三级指标及分值	权重	得分
		资金使用合规性 5分	5	4
	组织实施 10分	管理制度健全性 5分	5	5
		制度执行有效性 5分	5	4

1.资金使用

该指标分值10分，评价得分7.75分

①资金到位率

该指标分值5分，评价得分3.75分。

资金到位率主要评价该项目资金落实情况对项目实施的总体保障程度。

资金到位率=（实际到位资金/应到位资金）×100%，

通过查看该项目明细账、相关凭证，该项目预算资金287.88万元。截止到2024年12月底，共支出215.91万元，资金到位率为75.00%，得分3.75分。

②资金使用合规性

该指标分值5分，评价得分4分。

资金使用合规性主要评价以下几方面：①是否符合国家财经法规和财务管理制度以及有关专项资金管理办法的规定；②资金的拨付是否有完整的审批程序和手续；③是否符合项目预算批复或合同规定的用途；④是否存在截留、挤占、挪用、虚列支出等情况；⑤是否按规定实施政府采购和政府购买服务。

经查看该项目支出明细账、会计账簿、凭证等，资金支出符合国家财经法规和财务管理制度。资金支出未见资金支出审批单、

财务负责人、部门负责人等签字审批，资金拨付未有完整的审批程序和手续，扣1分。查看国库集中支付凭证、发票，资金支出均支付给峄州大酒店，符合项目预算批复用途。当年度资金全部及时支付，不存在截留、挤占、挪用、虚列支出等情况，查看招标文件、投标文件等，已按规定实施政府采购。综上，该指标得4分。

2.项目实施

该指标分值10分，评价得分9分

①管理制度健全性

该指标分值5分，评价得分5分。

管理制度健全性主要评价以下几方面：①是否已制定或具有相应的财务和业务管理制度；②财务和业务管理制度是否合法、合规、完整。

根据区政府办提供的相关资料可以看出，区政府办已制定相应的财务管理制度和内部控制制度，且合法、合规、完整。所以该指标为满分。

②制度执行有效性

该指标分值5分，评价得分4分。

制度执行有效性，主要评价以下几方面：①是否符合国家财经法规和财务管理制度以及内部会计控制规范、相关会计准则的规定；②项目资金是否建立专账管理；③是否有完整审批程序和手续；④记账、报账是否符合会计基础工作规范；⑤是否存在虚列支出等情况。

该项目实施过程遵守相关法律法规和管理规定；符合国家财

经法规和财务管理制度以及内部会计控制规范；区政府办在科目中单设“区机关大院会议室及食堂运营管理费”科目进行该项目支出核算，记账、报账符合会计基础工作规范，未发现有虚列支出情况，但是未有完整的审批程序和手续，扣1分。该指标得4分。

（三）产出指标分析

项目产出指标满分40分，得36.22分，得分率90.55%。项目决策分析主要从产出数量、产出质量、产出时效、产出成本四个方面进行分析。项目过程指标得分情况如下：

一级指标	二级指标	三级指标及分值	权重	得分
项目产出40分	产出数量 10分	供应商选取完成率 2分	2	2
		三餐保障率 4分	4	4
		人员配置数量 4分	4	2.22
	产出质量 10分	三餐质量合格率 5分	5	5
		保洁达标率 5分	5	3
	产出时效 10分	餐食保障及时率 5分	5	5
		会议保障及时率 5分	5	5
	产出成本 10分	成本控制 10分	10	10

1.产出数量

该指标分值10分，评价得分8.22分

①供应商选取完成率

该指标分值2分。主要评价当年度是否完成运营管理供应商的选取。区政府办委托山东百顺招标咨询有限公司为政府采购代理服务商，通过招投标方式选择食堂运营管理服务及视频会议室会

议服务供应商为峄州大酒店。该指标得2分。

②三餐保障率

该指标分值4分。主要评价供应商是否按合同约定，每日提供三餐。

根据现场查看及调查问卷结果，早中晚均有人在餐厅就餐，峄州大酒店按合同约定提供了三餐，三餐保障率100%，该指标得满分。

③人员配置数量

该指标分值4分，主要评价供应商是否按合同约定，配置完备的人员保障队伍。

根据合同约定，该项目提供27名人员。根据现场查看及调研情况，峄州大酒店配置厨师、服务人员、保洁等人员合计15人，扣1.78分，该指标得2.22分。

2.产出质量

该指标分值10分，评价得分8分

①三餐质量合格率

该指标分值5分。主要评价和反映供应商提供的三餐是否符合合同约定。

该指标得5分。经评价小组调研了解，峄州大酒店提供三餐基本符合合同约定，具体分析午餐：热菜8个、主食7-8种、凉菜4-5个、特色小吃4-5种、应季水果2种，小菜4个，汤2种。基本满足合同约定的“午餐应有热菜、小菜、面食、稀饭、水果，用餐人员对菜品可自由选择”。

②保洁达标率

该指标分值5分。主要评价供应商是否按照合同约定完成餐厅和会议室的保洁工作。

该指标得3分。经现场实地查看，三楼会议室左侧倒数第二排桌洞内有垃圾，扣1分。餐厅二楼冠世榴园内电视柜积灰严重，扣1分。

3.产出时效

该指标分值10分，评价得分10分。

①餐食保障及时率

该指标分值5分。主要评价供应商是否按要求及时提供餐食。

经实地查看与调研，峄州大酒店餐食准备及时，未有到时无法就餐的情况。餐食保障及时率好，该指标得满分。

②会议保障及时率

该指标分值5分。主要评价供应商是否及时做好了会议保障。

该指标得5分，经现场调研，峄州大酒店在会议前均能做好茶水、座位安排等工作，能够为会议做好充分保障。

4.产出成本

该指标分值10分，评价得分10分。

①成本控制

该指标分值10分。主要评价项目是否能有效地控制投资成本，成本是否超概算。

该指标得10分。该项目截止至2024年12月底支出215.91万元，资金支付金额未超出计划金额。所以此项得满分。

（四）效益指标分析

项目效益指标满分20分，得20分，得分率100%。项目决策分析主要从项目效益进行分析。项目效益指标得分情况如下：

一级指标	二级指标	三级指标	权重	得分
效益 20分	项目效益 20分	经济效益 10分	10	10
		可持续发展 10分	10	10

1.经济效益

该指标分值10分，评价得分10分。该项目通过招投标方式，选择运营管理供应商，采取供应商全部承包成本供应的模式，相比较区政府办自行招聘厨师、服务人员、采购原材料的模式，可有效节约资金和时间，具有较好的经济效益。

2.可持续发展

该指标分值10分，评价得分10分。该项目坚持“经济高效、绿色健康”运营，通过本地化采购与时令菜应用实现降本增效。食品原料均有可追溯的供应商，有较全面的食品安全追溯体系。明厨的设置，进一步保障了饭菜质量。

五、绩效跟踪情况

（一）跟踪完成情况分析表

一级目标	二级目标	指标	目标值	是否跟踪	跟踪目标值	实际值	偏差（率）
决策	项目立项	依据充分	充分	是	充分	充分	无偏差
		程序合规	合规	是	合规	合规	无偏差
	绩效目标	合理性	合理	是	合理	合理	无偏差
		明确性	明确	是	明确	欠明确	存在偏差

一级目标	二级目标	指标	目标值	是否跟踪	跟踪目标值	实际值	偏差（率）
	资金投入	预算编制科学性	科学	是	科学	欠科学	存在偏差
		资金分配合理性	合理	是	合理	合理	无偏差
过程	资金使用	预算执行率	100%	是	100%	100%	无偏差
		资金合规性	合规	是	合规	合规	无偏差
	项目实施	制度健全性	健全	是	健全	健全	无偏差
		执行有效性	有效	是	有效	欠佳	存在偏差
产出	产出数量	供应商选取完成率	100%	是	100%	100%	无偏差
		三餐保障率	100%	是	100%	100%	无偏差
		人员配置数量	符合约定	是	27人	15人	存在偏差
	产出质量	三餐质量合格率	100%	是	100%	100%	无偏差
		保洁达标率	100%	是	60%	60%	存在偏差
	产出时效	餐食保障及时率	及时	是	及时	及时	无偏差
		会议保障及时率	及时	是	及时	及时	无偏差
	产出成本	成本控制	≤控制价	是	≤控制价	≤控制价	无偏差
效益	项目效益	经济效益	产生	是	产生	产生	无偏差
	可持续发展	可持续发展	可持续	是	产生	产生	无偏差

存在问题的指标汇总如下:

序号	指标名称	跟踪目标值	实际值
1	绩效目标明确性	明确	欠明确
2	预算编制科学性	科学	欠科学
3	执行有效性	有效	欠佳
4	人员配置数量	27人	15人

5	保洁达标率	100%	60%

六、主要问题

（一）保洁水平有待进一步提高

根据合同约定，峄州大酒店需要负责餐厅及会议室的全部保洁工作。经评价小组现场查看，餐厅二楼冠世榴园电视柜积尘较多，三楼会议室倒数第二排桌洞内有垃圾。保洁工作质量需要进一步提高。

（二）餐厅饭菜质量有待提升，餐食原料和口味需要进一步改善

评价小组对餐厅饭菜进行了问卷调查，收回问卷79份，其中10人反映餐厅饭菜口味不佳，存在过辣、过咸的情况，另有4人反应食材不新鲜，1人反映餐食内有异物。综上，餐厅餐食质量有待进一步提高。

（三）人员配置与合同约定不一致

根据合同约定，该项目提供27名人员，其中负责人、主管经理、财务经理、厨师长各1人，服务人员3人，驾驶人员1名，会议人员4名，采购人员1名，仓库1名，出纳1名，主厨4名，切菜2名，面点2名，保洁和洗碗4名，收银2名。根据现场查看及调研情况，峄州大酒店配置厨师、服务人员、保洁等人员合计15人，与合同约定人员差距较大。

七、纠偏建议

（一）规范流程，完善检查机制

建立常态化巡查机制，安排专人每日对餐厅、会议室重点区

域（如电视柜、桌洞、角落）进行2次以上专项检查，每周开展1次全面保洁质量排查，形成检查台账留存。

规范保洁作业流程，制定《餐厅及会议室保洁标准手册》，明确各区域保洁频次、清洁工具使用规范及达标要求，对保洁人员开展专项培训并考核上岗。

（二）开展员工口味偏好调研，优化餐食口味与搭配，增设质量品控环节

第一，强化食材管控，建立食材采购溯源体系，严格审核供应商资质，对食材入库前进行新鲜度检验，杜绝过期、变质食材，留存检验记录。

第二，优化餐食口味与搭配，开展员工口味偏好调研，根据反馈调整菜品咸淡、辣度，定期更新食谱；聘请专业营养师指导菜品搭配，提升餐食合理性。

第三，增设质量品控环节，设立餐食出品前专人检验制度，核查菜品卫生、口味及异物情况；对反映问题的员工进行回访，及时整改并公示改进措施。

（三）限期补齐人员缺口，建立人员动态监督机制

一方面，限期补齐人员缺口，下发书面通知要求峄州大酒店7个工作日内提交人员补配计划，1个月内按合同约定配齐27名人员，明确各岗位到岗时间节点。若现实工作对人员数量要求不高，可签订补充合同，灵活调配人员数量和安排。后续项目的实施中，调整合同条款，对固定人员（例如：厨师、收银、保洁）提出要求，其余可不做数量限制，根据工作要求灵活安排。

另一方面，建立人员动态监督机制，每月核查人员到岗情况，将人员配置达标率纳入月度考核；若逾期未补齐，按合同约定扣除相应服务费用并追究违约责任。

大华圭臬（北京）管理咨询有限公司

2025年11月20日

附件 1.

枣庄市峄城区机关大院会议室及食堂运营管理费项目全周期跟踪问效指标评分表

一级指标	二级指标	三级指标	分值	指标解释	跟踪标准	跟踪情况说明	证据收集方式	得分
决策	项目立项	立项依据充分性	3	项目立项是否符合法律法规、相关政策、发展规划以及部门职责，用以反映和考核项目立项依据情况。	1.项目立项符合国家法律法规、国民经济发展规划、行业发展规划和相关政策；2.项目立项与部门职责范围相符，属于公共财政支持范围，符合中央、地方事权支出责任划分原则；3.项目与相关部门同类项目或部门内部相关项目不重复。	该项目立项符合国家法律法规、国民经济发展规划和相关政策，为了更好的保障机关干部职工用餐需求和机关的视频会议需求，为了推动机关食堂工作的改革，逐步实现规范化管理，进一步提高管理水平和服务水平，峄城政府办申报了此项目，项目立项符合《机关事务管理条例》等相关规定。根据区政府办的三定方案，区政府办承担机关大院的安全保卫、绿化养护、环境卫生及机关餐厅的管理工作，该项目立项与部门职责范围项目。根据职能对应原则，地方主要承担本地区政权机关运转及经济社会发展支出，项目是否属于公共财政支持范围，是否符合中央、地方事权支出责任划分原则。查看区政府办项目清单，2024年未有其他类似项目。立项依据充分，该项得满分。	现场收集、实地核查、网络查询等	3
		立项程序规范性	3	项目申请、设立过程是否符合相关要求，用以反映和考核项目立项的规范情况。	1.项目按照规定的程序申请设立；2.审批文件、材料符合相关要求；3.事前已经过必要的可行性研究、专家论证、集体决策；4.立项程序完整、连续，环评、节能等前期要件齐全。	该项目由区政府办负责实施，区政府办填写了该项目的绩效目标表，撰写了项目申报书，说明了项目立项背景、项目实施内容、资金投入等情况，2024年1月22日，峄城区财政局批复了该项目预算，项目按规定的程序申请设立，审批文件、材料符合相关要求。该项目按照规定程序申请设立，审批文件、材料符合要求。该项目已经区政府办党组会研究通过，事前已经集体决策。该指标得满分。	现场收集、实地核查、网络查询等	3
	绩效目标	绩效目标合理性	3	项目所设定的绩效目标是否依据充分，是否符合客观实际，绩效目标与项目实施的	1.项目设有绩效目标，项目绩效目标与实际工作内容具有相关性；2.项目预期产	区政府办填写了绩效目标表，明确年度总体目标为“通过开展区机关大院会议室和食堂运营管理费项目，实现节约工作时间，提高工作效率的目标”，与实际工作内容具有相关性，符合正常的业绩水平，与预算确定的项	现场收集、实地核查、网	3

一级指标	二级指标	三级指标	分值	指标解释	跟踪标准	跟踪情况说明	证据收集方式	得分
				相符情况。	出效果符合正常的业绩水平，与预算确定的项目投资额或资金量相匹配。	目投资额或资金量相匹配。综上，该指标得3分。	络查询等	
		绩效指标明确性	3	依据绩效目标设定的绩效指标是否清晰、细化、可衡量等。	1.项目绩效目标细化分解为具体的绩效指标，绩效目标与项目目标任务数或计划数对应；2.绩效目标清晰、可衡量的指标值。	通过查看峄城区人民政府办公室会议室及食堂运营管理费项目绩效目标申报表和项目实施方案，发现该项目质量、成本绩效通过查看绩效目标申报表，区政府办产出指标-数量指标下设“工作人员及正常进餐及 视频会议人员人数”一个三级指标，指标不够具体，应当具体至单项产出，例如：“每日保障用餐人数”、“每日保障餐数”、“餐食达标率”、“会议室保障天数”等，扣1分。绩效指标设置与项目目标任务数与计划书相对应，例如：“工作人员及正常进餐及 视频会议人员人数”指标值240人、“食堂按时供餐”指标值“按时”。并未逐级对应分解为相应的绩效指标，且绩效目标不够量化，可衡量度差。所以绩效目标细化程度和绩效目标量化程度分别扣1分。	现场收集、实地核查等	2
	资金投入	预算编制科学性	4	项目预算编制是否经过科学论证、有明确标准，资金额度与年度目标是否相适应。	1.预算编制经过科学论证，预算内容与项目内容匹配；2.预算额度测算依据充分，按照标准编制，预算确定的项目投资额或资金量与工作任务相匹配。	该项目预算编制内容分为人员工资、人员社保、人员补助、原材料、服装配套及视频会议室会议服务等，人员工资参考人社部门制定的最低工资标准，社保参考相关规定，但是原材料与服装未经科学论证，扣1分，测算依据并不充分，扣1分；预算内容与项目内容相匹配。区政府办进行预算测算时，将不同的支出内容对应不同的金额，例如人员工资支出对应“不低于人社部门规定每人1,820元/月”，投资额与工作任务基本匹配。	部门提供资料、现场核查	2
		资金分配合理性	4	项目预算资金分配是否有测算依据，与补助单位或地方实际是否相适应，用以反映和考核项目预算资金分配的科学性、合理	1.预算资金分配依据充分；2.资金分配额度合理，与项目单位或地方实际相适应。	预算资金分配依据各项支出的数量进行分配，例如人员工资，按照人社部门规定每人1,820元/月，早中晚餐原材料按照400-600人进行准备，各项支出均按照确切的数据测算分配，分配额度合理。该指标得满分。	部门提供财务资料、案卷研究、现场核查	4

一级指标	二级指标	三级指标	分值	指标解释	跟踪标准	跟踪情况说明	证据收集方式	得分
				性情况。				
过程	资金使用	资金到位率	5	项目预算资金是否按照计划执行，反映或考核项目预算执行情况。	预算执行率=（实际支出资金/实际到位资金）×100%。	资金到位率=（实际到位资金/应到位资金）×100%。通过查看该项目明细账、相关凭证，该项目预算资金287.88万元。截止到2024年12月底，共支出215.91万元，资金到位率为75.00%，得分3.75分。	部门提供财务资料、现场核查、凭证分析	3.75
		资金使用合规性	5	主要评价项目资金使用的合规性，资金是否按照政策执行。	1.资金使用符合国家财经法规和财务管理制度以及有关专项资金管理办法的规定；2.资金的拨付有完整的审批程序和手续；3.资金使用符合项目预算批复或合同规定的用途的；4.不存在截留、挤占、挪用、虚列支出等情况。	经查看该项目支出明细账、会计账簿、凭证等，资金支出符合国家财经法规和财务管理制度。资金支出未见资金支出审批单、财务负责人、部门负责人等签字审批，资金拨付未有完整的审批程序和手续，扣1分。查看国库集中支付凭证、发票，资金支出均支付给峄州大酒店，符合项目预算批复用途。当年度资金全部及时支付，不存在截留、挤占、挪用、虚列支出等情况，查看招标文件、投标文件等，已按规定实施政府采购。综上，该指标得4分。	部门提供相关资料、现场核查	4
	项目实施	管理制度健全性	5	项目实施单位的财务和业务管理制度是否健全，用以反映和考核财务和业务管理制度对项目顺利实施的保障情况。	1.已制定或具有相应的财务和业务管理制度；2.财务和业务管理制度合法、合规、完整。	根据区政府办提供的相关资料可以看出，枣庄市峄城区人民政府办公室已制定相应的财务管理制度和内部控制制度，且合法、合规、完整。所以该指标为满分。	部门提供相关资料、现场核查	5
		制度执行有效性	5	①是否符合国家财经法规和财务管理制度以及内部会计控制规范、相关会计准则的规定；②项目资金是否建立专账管	1.项目实施遵守相关法律法规和业务管理规定；2.项目调整及支出调整手续完备；3.合同、主体工程验收报告、技术鉴定等	该项目实施过程遵守相关法律法规和管理规定；符合国家财经法规和财务管理制度以及内部会计控制规范；区政府办在科目中单设“区机关大院会议室及食堂运营管理费”科目进行该项目支出核算，记账、报账符合会计基础工作规范，未发现有虚列支出情况，但是未有完整的审批程序和手续，扣1分。该指标得4分。	部门提供相关资料、现场核查	4

一级指标	二级指标	三级指标	分值	指标解释	跟踪标准	跟踪情况说明	证据收集方式	得分
				理；③是否有完整审批程序和手续；④记账、报账是否符合会计基础工作规范；是否存在虚列支出等情况。	资料齐全并及时归档；4.项目实施的人员条件、场地设备、信息支撑等落实到位；5.采取了相应的项目质量检查、验收等必要的控制措施或手段。			
产出	产出数量	供应商选取完成率	2	主要评价当年度是否完成运营管理供应商的选取	实际完成率=（实际完成数/计划完成数）×100%。	区政府办委托山东百顺招标咨询有限公司为政府采购代理服务商，通过招投标方式选择食堂运营管理服务及视频会议室会议服务供应商为峄州大酒店。该指标得2分。	部门提供相关资料、现场核查	2
		三餐保障率	4	主要评价供应商是否按合同约定，每日提供三餐。	实际完成率=（实际完成工程数/计划完成工程数）×100%。	根据现场查看及调查问卷结果，早中晚均有人在餐厅就餐，峄州大酒店按合同约定提供了三餐，三餐保障率100%，该指标得满分。	部门提供相关资料、现场核查	4
		人员配置数量	4	主要评价供应商是否按合同约定，配置完备的人员保障队伍。	是否按合同约定配备27名人员。	根据合同约定，该项目提供27名人员。根据现场查看及调研情况，峄州大酒店配置厨师、服务人员、保洁等人员合计15人，扣1.78分，该指标得2.22分。	部门提供相关资料、现场核查	2.22
	产出质量	三餐质量合格率	5	主要评价和反映供应商提供的三餐是否符合合同约定。	是否按合同约定提供餐食。	经评价小组调研了解，峄州大酒店提供三餐基本符合合同约定，具体分析午餐：热菜8个、主食7-8种、凉菜4-5个、特色小吃4-5种、应季水果2种，小菜4个，汤2种。基本满足合同约定的“午餐应有热菜、小菜、面食、稀饭、水果，用餐人员对菜品可自由选择”。	部门提供相关资料、现场核查	5
		质量达标率	5	主要评价供应商是否按照合同约定完成餐厅和会议室的保洁工	保洁工作是否符合合同约定。	经现场实地查看，三楼会议室左侧倒数第二排桌洞内有垃圾，扣1分。餐厅二楼冠世榴园内电视柜积灰严重，扣1分。	部门提供相关资料、	3

一级指标	二级指标	三级指标	分值	指标解释	跟踪标准	跟踪情况说明	证据收集方式	得分
				作。			现场核查	
	产出时效	餐食保障及时率	5	主要评价供应商是否按要求及时提供餐食。	是否及时保障餐食	经实地查看与调研，峄州大酒店餐食准备及时，未有到时无法就餐的情况。餐食保障及时率好，该指标得满分。	部门提供相关资料、现场核查	5
		会议保障及时率	5	主要评价供应商是否及时做好了会议保障。	是否按合同约定进行会议保障	该指标得5分，经现场调研，峄州大酒店在会议前均能做好茶水、座位安排等工作，能够为会议做好充分保障。	部门提供相关资料、现场核查	5
	产出成本	成本控制	10	项目是否能有效地控制投资成本，成本是否超概算。	实际支出≤计划成本，得满分。	该指标得10分。该项目截止至2024年12月底支出215.91万元，资金支付金额未超出计划金额。所以此项得满分。	部门提供资料、现场核查	10
效益	项目效益	经济效益	10	项目实施所产生的经济效益。	项目实施是否产生直接或间接的经济效益等。	该项目通过招投标方式，选择运营管理供应商，采取供应商全部承包成本供应的模式，相比较区政府办自行招聘厨师、服务人员、采购原材料的模式，可有效节约资金和时间，具有较好的经济效益。	现场勘察、受益群众访谈座谈会、互联网查询	10
		可持续发展	10	项目实施对可持续发展的影响	项目实施是否有利于可持续发展	该项目坚持“经济高效、绿色健康”运营，通过本地化采购与时令菜应用实现降本增效。食品原料均有可追溯的供应商，有较全面的食品安全追溯体系。明厨的设置，进一步保障了饭菜质量。	现场勘察、受益群众访谈座谈会、互联网查询	10

一级指标	二级指标	三级指标	分值	指标解释	跟踪标准	跟踪情况说明	证据收集方式	得分
合计			100					89.97

附件 2

峄城区机关大院会议室及食堂运营管理调查问卷

第 1 题　您的单位位置　[单选题]

选项	小计	比例
区政府院内	77	97.47%
非区政府院内	2	2.53%
本题有效填写人次	79	

第 2 题　您为何选择来区政府餐厅就餐　[多选题]

选项	小计	比例
距离近，方便	2	100%
饭菜口味好	0	0%
价格便宜	0	0%

饭菜可选择数量多	0	0%
本单位没有餐厅	0	0%
本题有效填写人次	2	

第 3 题　您通常何时在餐厅用餐？　[多选题]

选项	小计	比例
早	36	45.57%
中	72	91.14%
晚	8	10.13%
本题有效填写人次	79	

第 4 题　您早餐通常花费多少？　[单选题]

选项	小计	比例
3 元（含）以下	28	77.78%

3-5 元	7	19.44%
5-8 元	1	2.78%
8-10 元	0	0%
10 元以上	0	0%
本题有效填写人次	36	

第 5 题　您午餐通常花费多少?　[单选题]

选项	小计	比例
3 元（含）以下	1	1.39%
3-5 元	11	15.28%
5-8 元	45	62.5%
8-10 元	14	19.44%
10 元以上	1	1.39%
本题有效填写人次	72	

第 6 题　您晚餐通常花费多少？　[单选题]

选项	小计	比例
3 元（含）以下	1	12.5%
3-5 元	1	12.5%
5-8 元	2	25%
8-10 元	0	0%
10 元以上	4	50%
本题有效填写人次	8	

第 7 题　您对餐厅的卫生状况是否满意　[单选题]

选项	小计	比例
非常满意	33	41.77%
满意	41	51.9%
一般	5	6.33%
不满意	0	0%

本题有效填写人次	79

第 8 题　请问您对哪部分卫生状况不满意？　[多选题]

选项	小计	比例
桌椅板凳	0	0%
地面	0	0%
墙壁	0	0%
门帘	0	0%
餐具	0	0%
其他	0	0%
本题有效填写人次	0	

第 9 题　请问您对餐厅的饭菜质量是否满意　[单选题]

选项	小计	比例

非常满意	12	15.19%
满意	37	46.84%
一般	19	24.05%
不满意	11	13.92%
本题有效填写人次	79	

第 10 题　您对餐厅的饭菜哪方面不满意？　[多选题]

选项	小计	比例
饭菜口味（过辣、过咸、过淡）	10	90.91%
食材（食材不新鲜）	4	36.36%
饭菜卫生情况（饭菜有异物）	1	9.09%
单日内饭菜种类太少	7	63.64%
一周内饭菜更换种类较少	4	36.36%
其他	4	36.36%
本题有效填写人次	11	

第 11 题　您在餐厅三楼会议室是否发现有未清理的垃圾？　[单选题]

选项	小计	比例
未发现过	75	94.94%
偶尔有	4	5.06%
经常有	0	0%
本题有效填写人次	79	

第 12 题　餐厅三楼会议室桌椅板凳是否干净、无灰尘？　[单选题]

选项	小计	比例
干净	79	100%
偶尔有灰尘	0	0%
经常有灰尘	0	0%
本题有效填写人次	79	

第 13 题　餐厅三楼会议室卫生间是否干净、整洁?　[单选题]

选项	小计	比例
是	78	98.73%
否	1	1.27%
本题有效填写人次	79	

第 14 题　您对会议室的整体卫生情况是否满意?　[单选题]

选项	小计	比例
非常满意	40	50.63%
满意	39	49.37%
一般	0	0%
不满意	0	0%
本题有效填写人次	79	

第 15 题　您认为餐厅及会议室运营管理还有什么可以改进的地方？　[填空题]