

# 财政项目支出绩效评价 报告

项目名称：同济中学图书馆暨杨浦区图书馆（旧上海市图书馆）

修缮扩建一期、二期工程项目

项目单位：杨浦区文化和旅游局

主管部门：杨浦区文化和旅游局

委托单位：杨浦区财政局财政所

评价机构：上海文汇工程咨询有限公司

二〇二〇年十月

## 目录

摘 要.....	1
一、概述.....	1
二、评价结论和绩效分析 .....	2
（一）评价结论 .....	2
（二）主要绩效完成情况 .....	2
三、经验、问题和建议 .....	3
（一）主要经验及做法 .....	3
（二）存在的问题 .....	4
（三）建议和改进措施 .....	4
一、概况.....	6
（一）项目基本情况 .....	6
（二）绩效目标 .....	25
二、绩效评价工作开展情况 .....	28
（一）绩效评价目的、依据、对象及范围 .....	28
（二）绩效评价原则及方法 .....	30
（三）评价标准、评价等级 .....	30
（四）数据采集方法及过程 .....	31
（五）绩效评价实施过程 .....	31
三、评价结论和绩效分析 .....	33
（一）评价结论 .....	33
（二）具体绩效分析 .....	35
四、主要经验及做法 .....	55
五、存在的问题 .....	56
六、建议和改进措施 .....	57
七、其他需说明的问题 .....	57
附件 1：绩效评价评分表 .....	59

附件 2: 访谈报告 .....	72
附件 3: 问卷调查报告 .....	89
附件 4 : 杨浦区图书馆修缮扩建工程项目招投标情况汇总 ...	108
附件 5 : 杨浦区图书馆修缮扩建工程项目建造前后对比图 ...	111
附件 6: 杨浦区图书馆修缮扩建工程项目建造分析 .....	112
附件 7: 杨浦区图书馆修缮扩建工程项目设计师手稿.....	113

# 摘要

## 一、概述

“十二五”时期，在杨浦区政府高度重视下，杨浦区文化建设坚持以“传承、凝聚、创新”为理念，以传承“三个百年”文化底蕴为宗旨，着力推进公共文化服务多元发展，切实把文化建设贯穿建设国家创新型试点城区全过程，形成区、街道、社区三级公共文化服务设施体系。结合杨浦区实际情况和人民群众日益增长的文化需求，按照“新建一批，完善一批，拓展一批”的思路，以图书馆等建设项目为重点至“十三五”期末。为统筹杨浦区公共图书馆设施资源，充分发挥存量公共服务设施效益，加速构建杨浦区公共文化服务体系，使杨浦区图书馆事业在“十二五”时期实现跨越式发展，满足区域人民群众日益增长的图书阅览需求，杨浦区政府以原设计师董大酉的设计手稿为蓝本，对位于杨浦区黑山路 181 号的同济中学图书馆（亦为旧上海市图书馆，始建于 1935 年）进行修缮扩建，并由区文旅局无偿使用，作为杨浦区图书馆新馆。在最初项目设计方案及政府批复中确定了有关同济中学图书馆建设内容，但随着杨浦区图书馆修缮扩建工程项目工程建设情况的变化，上海市规划国土资源局在 2013 年 8 月对同济中学图书馆（旧上海图书馆）扩建方案专家评审会议纪要（2013-66）中明确，鉴于学生安全和基地限制，建议区有关部门另行安排 100 米跑道，取消了同济中学图书馆功能。2016 年 5 月 19 日，区领导到工程现场进行调研，提出调整同济中学图书馆功能，在项目中不再设立封闭专用的同济中学图书馆，由杨浦区图书馆设立青少年图书借阅区，纳入图书馆统一管理，面向同济中学和社会开放。

根据 2012 年 9 月 18 日杨浦区委专题会议精神，明确杨浦区图书馆修缮扩建工程项目为杨浦区重大公共文化建设项目，将新馆建成区级公共文化地标性建筑。受项目资金及周边居民私房动拆迁进度影响，根据项目开工可行性分为 2 期建设。

一期工程计划于 2014 年 12 月 31 日开工，2016 年 12 月 30 日完工，实际于 2015 年 4 月 17 日开工，2017 年 7 月 26 日完工后通过验收，二期工程计划于 2018 年 1 月 20 日开工，2018 年 9 月 28 日完工，实际于 2018 年 1 月 26 日开工，2018

年9月29日完工后通过验收，2018年10月1日试开放，2018年12月18日正式对外开放。

截止2018年12月31日，杨浦区图书馆修缮扩建工程一期工程项目调整概算金额17,843万元，预算金额16,531.80万元，实际支付15,122.29万元，决算金额17,093.01万元，结转资金1,409.51万元，预算累计执行率91.47%；二期工程项目概算金额4,362.98万元，预算金额4,000.00万元，实际支付3,594.60万元，决算金额4,160.46万元，结转资金405.40万元，预算累计执行率89.87%。项目通过公开招标确定的有：（1）施工总包：上海建筑装饰（集团）有限公司（一期）、上海民港国际建筑设计有限公司（二期）；（2）设计单位：上海原构设计咨询有限公司（一期）、上海民港国际建筑设计有限公司（二期）；（3）勘察单位：上海岩土工程勘察设计研究院有限公司；（4）施工监理单位：上海煌浦建设咨询有限公司；（5）投资监理单位：上海祥浦建设施工监理咨询有限责任公司。

## 二、评价结论和绩效分析

### （一）评价结论

对照项目绩效评价指标体系，杨浦区图书馆修缮扩建工程项目绩效评价得分为84.60分，得分率为84.60%。其中：项目决策得12.00分，得分率为75.00%；项目过程得14.10分，得分率为67.14%；项目产出得26.5分，得分率为88.33%；项目效益得32分，得分率为96.97%。根据《上海市财政项目支出预算绩效管理暂行办法（试行）》（沪财绩【2020】6号），项目绩效评价等级为“良”。

### （二）主要绩效完成情况

杨浦区图书馆修缮扩建工程项目立项合理、规范，立项依据充分，与战略目标适应，管理制度健全，资金使用合规，档案管理完备。截至2018年12月31日一期工程预算累计执行率91.47%，二期工程预算累计执行率89.87%。一期工程合同共98个，合同金额总计达1.7亿元，二期工程合同共28个，合同总金额达2500万。一期工程完成修缮部分面积3,752.10平方米，扩建部分面积8,223.10平方米，拆除部分面积5,249平方米，二期工程完成扩建面积1,922.07平方米；

整体绿化覆盖率 30%，停车位达 92 个，功能模块建设完成率 100%。一期工程成本控制率为 95.8%，二期工程成本控制率为 95.4%。获得“全国一级图书馆”荣誉称号。图书馆到馆人次由 2015 年的 53 万人次激增至 2019 年的 147 万人次。活动场次 2018 年度开展 165 次，2019 年度开展 295 次，完成目标要求 200 次。施工期间无有责投诉，重大安全责任零事故，市民、读者、工作人员满意度均大于 95%。

### **三、经验、问题和建议**

#### **（一）主要经验及做法**

##### **1.项目决策符合时代文化需求，提升市民文保意识**

根据上海市杨浦区文化发展“十二五”规划，从城区总体形态、功能布局和文化设施自身条件特点出发，充分利用原同济中学图书馆和历史积淀，项目决策定位符合时代文化需求，加快文化设施建设，深入挖掘传统文化资源，建成新的区域中心图书馆。加快文化遗产保护持续发展，加大历史文物保护宣传教育力度，增强市民的文保意识。

##### **2.做到“重现风貌、重塑功能”，成为上海图书馆历史建筑修缮的范本**

杨浦区图书馆修缮扩建工程项目经过了全面的修缮和扩建，做到了“重现风貌、重塑功能”，使建筑造型由“工”字恢复成设计师原蓝图的“井”字造型，新旧两部分浑然一体。由 100 多名工匠，以修旧如旧工艺，将图书馆里珍贵的彩绘、琉璃瓦等建筑亮点最大程度予以保留，完整再现了“中国复兴式”建筑的历史特征与建筑风貌。杨浦区图书馆新馆建设不仅为上海增添了一座公共图书馆，也增添了一座可以游览的优秀建筑。

##### **3、优化图书馆公共文化设施空间布局，提高公益性文化服务**

图书馆外貌虽是古旧的，但里面是全新的，它按照现代数字化图书馆的要求实现借阅数字化、图书内容数字化，完整再现了“中国复兴式”建筑的历史特征与建筑风貌。给读者及游客带来一种穿越时空的错觉。馆内空间以“学习支持中心”为核心理念，规划了文献借阅、数字服务、展览展示、主题活动 4 个基本功能区，体现当代图书馆的服务功能。杨浦区图书馆大空间布局的当代图书馆，既复原原

有功能，又在空间布局中体现图书馆自身的发展之路，重心从‘文献收藏中心’向‘学习支持中心’转移，同时专设馆藏特色“上海近代市政文献主题馆”。

## **（二）存在的问题**

### **1.工程前期规划不足，计划工期制定不准确**

由于杨浦区图书馆修缮扩建工程项目前期动拆迁问题、彩绘修缮实际面积远超原勘察情况及多项根据实际需求调整的设计方案变更，各施工阶段均存在不同程度工期延误。一期工程计划于2016年12月30日完工，实际于2017年7月26日完工，延期208天并未办理工程延期手续。二期工程计划二期工程计划于2018年9月28日完工，实际于2018年9月29日完工后通过验收，延期1天。参建各方未对工期延误采取有效措施，对工程进度控制不力，导致项目无法及时发挥应有效益。

### **2.绩效跟踪管理力度不足，年度预算执行率偏低**

杨浦区图书馆修缮扩建工程项目因工程建设周期长，影响因素多且复杂，致使工程进度难以准确把控，稍显绩效跟踪管理力度不足，缺乏项目预算执行情况和绩效目标实现程度的监控，部分年度未根据工程进度变化而相应调整预算编制，降低了财政资源配置的效率和效益，导致部分年度预算执行率偏低。

### **3.过程管理存在不足，档案信息不完整**

杨浦区图书馆修缮扩建工程项目推进过程中，虽项目管理制度相对完善，但在工程管理、监理管理、档案管理方面稍显不足，未对项目全过程管理进行全面监督，其严谨性有待加强，评价过程中发现工程签证单未归档，竣工财务决算报表编制不及时等。

## **（三）建议和改进措施**

### **1.前期规划严谨性需加强，强化实时监控，确保项目时效**

对于后续同类基建项目，在项目前期需做足充分的调研、勘察等规划工作，再要根据施工设计和工期要求，对于关键环节强化实时监控，跟踪指导，适时根据进展调整资源配置。对于施工过程中出现的工程延误，要分析延误原因，及时调整施工计划，优化施工方案，采取合理有效措施，确保基建项目产出时效。

## **2.加强绩效跟踪管理执行力，规范预算管理，提高公共资金使用效率**

为了更好地开展预算绩效评价工作，强化预算绩效管理理念，在推进财政科学化、精细化管理过程中更加突出资金预算管理，提高公共资金使用效率、改进政府部门绩效。针对杨浦区图书馆修缮扩建工程项目的预算管理，我们认为区文旅局应加强绩效跟踪管理力度，对项目申报管理，杨浦区图书馆修缮扩建工程项目内容和财政支出划分明确、列明轻重缓急、设定具体量化指标，有助于主管部门更为合理有效地评估项目整体情况、做好预算管理。

## **3.强化管理机制，完善归档工作，切实提高项目过程监管**

结合基建项目管理特点，强化项目过程管理制度，强化内部控制。代建各方应建立相应的沟通协调机制，明确各方职责和工作规范，规范工程、监理、档案等各环节管理行为，细化工作要求，确保各阶段及时推进、各环节无缝衔接。



# 同济中学图书馆暨杨浦区图书馆（旧上海市图书馆） 修缮扩建一期、二期工程项目财政支出绩效评价报告

为加强杨浦区财政支出管理，提高财政资金使用效益，发挥财政资金对同济中学图书馆暨杨浦区图书馆（旧上海市图书馆）修缮扩建一期、二期工程（以下简称“杨浦区图书馆修缮扩建工程项目”）的支持作用，进一步加强杨浦区图书馆运营管理工作，根据《上海市财政项目支出预算绩效管理办法（试行）》（沪财绩【2020】6号）的规定，受杨浦区财政局的委托，上海文汇工程咨询有限公司（以下简称“文汇工程”）承担杨浦区图书馆修缮扩建工程项目财政支出绩效评价工作。

## 一、概况

### （一）项目基本情况

#### 1. 立项背景及目的

杨浦区图书馆位于黑山路 181 号，原为旧上海市图书馆，是 1929 年 7 月上海特别市政府颁布的“大上海计划”中重要的一环。由于经费原因，当时并未按照董大酉设计的原上海市图书馆蓝图实施，仅完成一半的体量规模就投入使用（即为旧上海市图书馆）。淞沪会战时因受到战事纷扰，建筑被挪为他用，再无机会复建完善。抗战胜利后图书馆一直为同济中学使用，曾被用作教学楼、宿舍和体育活动室等。1994 年 2 月 15 日，同济中学图书馆被上海市人民政府列为上海市第二批优秀历史建筑，保护类为二类，保护编号 G-III-004；2000 年起同济中学图书馆被认定为危房，已空置多年。2004 年 2 月 25 日被上海市杨浦区人民政府核定公布为上海市杨浦区“区级文物保护单位”。随着上海市文化事业蓬勃发展，杨浦区区委、区政府决定将杨浦区图书馆修缮扩建为一栋完整的建筑物，充分执行公共建筑物节能减排，包括节约用电、节约用水、节约开支、节能采购等要求。

杨浦区公共图书馆硬件设施方面稍显不足（详见表 1-1），另一方面，该历史建筑基地内总体布局较为零乱，基地东北侧的建筑与历史建筑风格极不协调，影响了历史建筑的内涵和品质，亟需调整和改善。为满足区域人民群众日益增长的图书阅览需求，且该建筑本身兼具悠久的历史价值，杨浦区政府对杨浦区图

书馆（原上海市图书馆）进行修缮扩建，作为杨浦区图书馆新馆。在最初项目设计方案及政府批复中确定了有关同济中学图书馆建设内容，但随着杨浦区图书馆修缮扩建工程项目工程建设情况的变化，上海市规划国土资源局在 2013 年 8 月对同济中学图书馆（旧上海图书馆）扩建方案专家评审会议纪要（2013-66）中明确，鉴于学生安全和基地限制，建议区有关部门另行安排 100 米跑道，取消了同济中学图书馆功能。2016 年 5 月 19 日，区领导到工程现场进行调研，提出调整同济中学图书馆功能，在项目中不再设立封闭专用的同济中学图书馆，由杨浦区图书馆设立青少年图书借阅区，纳入图书馆统一管理，面向同济中学和社会开放。

2012 年 9 月 18 日，杨浦区区委召开专题会议研究杨浦区图书馆（原上海市图书馆）项目建设事宜，明确：将杨浦区图书馆修缮扩建工程项目列入区重大公共文化建设项目，权属关系不变，杨浦区教育局（以下简称“区教育局”）做为产权所有人负责立项，为项目立项单位；杨浦区文化和旅游局（以下简称“区文旅局”）做为图书馆管理方无偿使用，原杨浦区图书馆为项目建设完成后的使用单位。在整个项目的建设过程中，区文旅局作为建设单位对项目进行总负责。项目建设资金由区建设财力资金统筹安排，区教育局、区文旅局部门预算分别承担。另外，要加强项目建设与功能的衔接，受项目资金及周边居民私房动拆迁进度影响，根据项目开工可行性进行分 2 期建设。

**表 1-1 2011-2013 年上海市部分区新馆建设情况**

图书馆	建筑面积（平方米）	阅读座位（座）	藏书量
普陀区图书馆	34,986	1200	80 万册
宝山区图书馆	11,000	1200	80 万册
长宁区图书馆	16,000	1200	50 万册
浦东新区图书馆	60,885	3000	200 万册
黄浦区图书馆	13,122	500	100 万册
虹口区图书馆	10,700	500	30 万册
静安区图书馆	4,200	660	38 万册

图书馆	建筑面积（平方米）	阅读座位（座）	藏书量
闵行区图书馆	15,000	1300	52 万册
改建前杨浦区图书馆	5,585	400	40 万册

## 2.项目立项依据

### （1）一期工程项目

上海市杨浦区文化发展“十二五”规划；

上海市杨浦区发展和改革委员会下发《关于同意同济中学图书馆暨杨浦区图书馆(旧上海市图书馆)修缮扩建一期工程项目建议书的批复》(杨发改委【2013】15号)；

上海市杨浦区发展和改革委员会下发《关于同意同济中学图书馆暨杨浦区图书馆(旧上海市图书馆)修缮扩建一期工程可行性研究报告的批复》(杨发改委【2014】152号)；

上海市城乡建设和管理委员会下发《关于同济中学图书馆暨杨浦区图书馆(旧上海市图书馆)修缮扩建一期工程初步设计的批复》(沪建管【2014】1007号)；

上海市杨浦区发展和改革委员会下发《关于同意同济中学图书馆暨杨浦区图书馆(旧上海市图书馆)修缮扩建一期工程调整可行性研究报告的批复》(杨发改委【2017】148号)。

上海市人民政府关于印发《上海市公共机构节能管理办法》的通知(沪府发【2013】2号)；

### （2）二期工程项目

上海市杨浦区人民政府关于印发《上海市杨浦区文化发展“十三五”规划(2016-2020)》的通知；

杨浦区发展和改革委员会下发《关于同意同济中学图书馆暨杨浦区图书馆(旧上海市图书馆)修缮扩建二期工程项目建议书的批复》(杨发改委【2016】173号)；

杨浦区发展和改革委员会下发《关于同意同济中学图书馆暨杨浦区图书馆（旧上海市图书馆）修缮扩建二期工程可行性研究报告的批复》（杨发改委【2017】104号）；

杨浦区发展和改革委员会下发《关于同意同济中学图书馆暨杨浦区图书馆（旧上海市图书馆）修缮扩建二期工程概算的批复》（杨发改委【2017】163号）。

### 3. 预算资金来源

杨浦区图书馆修缮扩建工程项目一期、二期总概算 22,205.86 万元，总决算 21,253.47 万元，截止到 2018 年 12 月 31 日，区文旅局预算金额 20,531.80 万元，实际支付金额 18,716.89 万元，待支付 2,536.58 万元。区教育局预算金额 1,100 万元，尚未支付。（注：项目初期概算批复内提到一期工程预算分别由区文旅局、区教育局预算承担，但根据项目建设的发展情况有所变化，于 2020 年 10 月 19 日区教育局与区文旅局联合出具《关于杨浦区图书馆修缮扩建一期工程工程款项情况说明》中提到杨浦区图书馆修缮扩建一期工程预算均由区文旅局承担。）

#### （1）预算资金来源

根据 2014 年 11 月上海市城乡建设和管理委员会下发《关于同济中学图书馆暨杨浦区图书馆（旧上海市图书馆）修缮扩建一期工程初步设计的批复》（沪建管【2014】1007 号），批准项目总投资 14,352 万元，其中建安费为 12,124 万元，工程建设其他费用为 1,545 万元，预备费用 683 万元。

根据 2017 年 8 月上海市杨浦区发展和改革委员会下发《关于同意同济中学图书馆暨杨浦区图书馆（旧上海市图书馆）修缮扩建一期工程调整可行性研究报告的批复》（杨发改委【2017】148 号），批准项目调整可研总投资为 17,843 万元，其中建安费为 14,257 万元，工程建设其他费用为 2,320 万元，预备费用 166 万元，其他前期费 1,100 万元，资金来源为区建设财力，由区文旅局、区教育局部门预算分别承担，其中区教育局承担 1,100 万元，区文旅局承担 16,743 万元。

根据 2017 年 6 月上海市杨浦区发展和改革委员会下发《关于同意同济中学图书馆暨杨浦区图书馆（旧上海市图书馆）修缮扩建项目二期工程概算的批复》

(杨发改委【2017】163号)，批准项目总投资概算为4,363万元，其中建安费为2,142万元，工程建设其他费用为366万元，预备费用125万元，其他前期费1,730万元。资金来源为区建设财力，由区文旅局部门预算承担。

一期工程概算调增1921万元的主要原因为：

①市场价格涨跌因素

可研批复的总投资是依据2014年9月《上海建设工程建材与造价咨询》的人材机价格编制；审核调整估算费用是依据2015年4月《上海建设工程建材与咨询》的人工及材料价格编制。二者相比，人工费用上涨约5%，主材（钢筋、型钢等）下跌6%左右。

②相关房产补充费增加概算，主要为长海路门面房提前解约补偿费用等。

③其他因素增加概算，主要为设计方案调整、现场情况变化、施工标准提高等。

A.设计方案调增概算，如修塔工程内的变电所，由地上调整至地下，变配电设备采用小型化、性能好设备，并增加配置节能监测柜；修塔工程内的消防工程，根据消防管理部门要求，将原设计的喷淋火灾报警系统改为采用新型消防报警设备（IFE图像型火灾探测器），并新增10台消防水炮；扩建工程内的基坑围护，原采用“钻孔灌注桩结合三轴水泥土搅拌桩”方案，为保证临近文物保护建筑安全，改采用临近保护建筑侧采用双轮铁搅(CSM)、其他部位采用820mm厚水泥土搅拌墙方案；根据上海市文物局施工方案专家评审会议纪要第六条内容，扩建工程内的外墙原按石材方案估算费用，为实现与文物保护建筑外立面风统一，改采用定制外挂钢筋混凝土板方案，同时，门窗形式也保持与文物保护建议一致，并予以定制。

B.现场情况变化调整概算，如修缮工程内的门窗修练及内部分隔、门座门窗、屋顶采光窗等均为非标产品，且需按原样定制，造成费用有所提高；修缮工程内的外立面修塔保护原方案考虑按外挂钢筋混凝土板更换30%、修复70%的方案，在实际施工中，拆卸外墙板基本上无法再利用、需定制更换；拆除及其他工程中电线杆加固；供电局要求将固定在目前围端上的供电线杆斜拉园定钢索进行移位、

加固；为确保周边交通畅通及读者方便出行安全，新开两处道口，增加智能一体化预制泵站系统，根据交通评估要求，对停车库、室外道路设立规范标识等。

C.关于施工标准提高，如按专题工作会议确定的装修方案，主要空间地面用材标准提高；增加退界立体绿化及文化景观小品 2289 平方米，增加室外喷水池，提高绿化苗木品质等。

## （2）预算资金安排

杨浦区图书馆修缮扩建工程项目一期工程的预算单位为区教育局和区文旅局，区文旅局 2013 年预算金额为 300 万元；2014 年预算金额为 7,631.80 万元；2015 年预算金额为 2,000 万元；2016 年预算金额为 5,100 万元；2017 年未安排预算；2018 年预算金额为 1,500 万元；合计 16,531.80 万元；区教育局预算金额为 1,100 万元。

杨浦区图书馆修缮扩建工程项目二期工程的预算单位为区文旅局，2017 年预算金额为 4,000 万元。

## 4.实施情况

杨浦区图书馆修缮扩建项目“总体规划、分期实施”。一期工程主要保留基地中部工字型主题建筑并进行修缮原建筑部分和扩建现建筑的东北翼、东南翼、西南翼和增设地下室；二期工程主要是扩建西北翼部分，使建筑的造型由“工”字恢复成设计师原蓝图的“井”字造型（详见附件 6）。项目建成后，统筹区级公共图书馆资源，按相关规范和要求设置阅览座位数和藏书量，阅览座位数为 974 席，图书藏书量为 67 万册，数字资源 100TB，报刊杂志 1200 种，并实行“借、阅、藏一体化”管理。

### （1）一期工程项目

一期工程主要是修缮与扩建工程，其中修缮范围为现状建筑，现状西侧室内后期加建的四层楼板拆除，恢复原始一层通高空间，并在室内新建独立的 2 层钢结构以满足图书馆使用要求，扩建范围为现状建筑东北翼、东南翼、西南翼以及增设的地下室。完成修缮部分面积 3,752.10 平方米，扩建部分面积 8,223.10 平方

米，拆除部分面积 5,249 平方米；绿地率 30%；机动车停车位 92 个，其中：84 个小型汽车停车位，2 个中型客车停车位，6 个无障碍停车位。

根据上海市历史建筑保护事务中心出具《关于黑山路 181 号旧上海市图书馆优秀历史建筑修缮保护要求告知单》（沪历保【2013】10 号）要求，杨浦区图书馆保护类别为二类，建筑的立面、结构体系、基本平面布局和有特色内部装饰不得改变。外部重点保护部位为各外立面。内部重点保护部位为楼梯间、室内天花线脚、水磨石地坪、原钢门窗及其他原有特色装饰等。

## （2）二期工程项目

二期工程主要是扩建西北翼部分，根据总体规划新建地上 2 层建筑，与一期工程相衔接，实现原设计师董大酉的设计蓝图，新建建筑面积为 1,922.07 平方米。拆除建筑面积为 2,654 平方米，其中包含原计划在二期拆除，但因批复概算费用不足等原因而需在二期进行拆除的地下人防建筑面积 789 平方米。

表 1-2 项目预期作业量、预期功能、预期工期情况表

一期工程						
作业量（平方米）		预期功能	计划开工日期	实际开工日期	计划完工日期	实际完工日期
修缮部分	3752.10	1、阅读推广中心； 2、社会学习与文化交流中心； 3、地方文献资源保护与开发中心	2014 年 12 月 31 日	2015 年 4 月 17 日	2016 年 12 月 30 日	2017 年 7 月 26 日
扩建部分	8223.10					
地下车库面积	4208.57					
拆除建筑面积	5249					
二期工程						
作业量（平方米）		预期功能	计划开工日期	实际开工日期	计划完工日期	实际完工日期
二期部分	1922.07	1、阅读推广中心；2、社会学习与文化交流中心； 3、地方文献资源保护	2018 年 1 月 20 日	2018 年 1 月 26 日	2018 年 9 月 28 日	2018 年 9 月 29 日
拆除建筑面积	2654					

		与开发中心				
--	--	-------	--	--	--	--

## 5. 预算资金使用情况

### (1) 预算执行情况

截至 2018 年 12 月 31 日，一期工程预算金额 16,531.8 万元，实际支出金额为 15,122.29 万元，项目累计预算执行率为 91.47%；二期工程预算金额 4,000 万元，实际支出金额为 3,594.60 万元，项目累计预算执行率为 89.87%。

分期分年度预算和执行情况如下表所示：

表 1-3 预算执行情况表

年度	年初预算	调整预算	实际支出金额	结转资金	当年执行率(不含结转资金)	当年执行率(含结转资金)	累计执行率
一期小计	9,031.80	16,531.80	15,122.29	1,409.51	91.47%		91.47%
2013 年	300.00	300.00		300.00	-	0.00%	-
2014 年	1,631.80	7,631.80	3,522.33	4,409.47	46.15%	44.41%	21.31%
2015 年	2,000.00	2,000.00	1,369.62	5,039.85	68.48%	21.37%	29.59%
2016 年	5,100.00	5,100.00	5,849.93	4,289.92	114.70%	57.69%	64.98%
2017 年			2,148.06	2,141.86		50.07%	77.97%
2018 年		1,500.00	2,232.35	1,409.51	150.32%	61.30%	91.47%
二期小计	4,000.00	4,000.00	3,594.60	405.40	89.87%		89.87%
2016 年			69.00	-69.00			1.73%
2017 年	4,000.00	4,000.00	1,525.59	2,474.41	39.86%	38.81%	39.86%
2018 年			2,000.01	474.40	-	80.83%	89.87%
合计	13,031.80	20,531.80	18,716.89	1,814.91	91.16%		91.16%

预算单位根据项目批复的概算总投资和每年工程进度申请预算资金。2013 年至 2015 年预算当年执行率较低的主要原因是按照文物修缮管理要求对初始设计进行修改及变更，造成项目工期延长，实际支付相应延期。2016 年至 2018 年当年预算执行超当年预算主要原因是动用项目结转资金。截止 2018 年 12 月 31 日所有款项均由区文旅局预算承担，教育局尚未支付。



## (2) 资金结转情况

截至 2018 年 12 月 31 日，一期工程概算金额 17,842.88 万元，决算金额 17,093.01 万元，结转资金 1,409.51 万元，待付款 1,970.72 万元；二期工程概算金额 4,362.98 万元，决算金额 4,160.46 万元，结转资金 405.40 万元，待付款 565.86 万元。

表 1-4 概算、决算、预算、结转资金情况表

项目	项目概算	项目决算	项目预算	实际支出 金额	结转资金	项目未付款
一期项目	17,842.88	17,093.01	16,531.80	15,122.29	1,409.51	1,970.72
二期项目	4,362.98	4,160.46	4,000.00	3,594.60	405.40	565.86
合计	22,205.86	21,253.47	20,531.80	18,716.89	1,814.91	2,536.58

表 1-5 工程分项支付情况表

序号	工程项目内容	概算金额	预算金额		中标/合同 金额	决算金额	支付金额
			文旅局	教育局			
一期 项目	项目建设总投资	17,843.00	16,531.80	1,077.00	18,001.18	17,093.03	15,122.29
1	建安工程费	14,257.00	16,531.80		14,628.59	13,881.80	15,122.29
2	工程建设其他费	2,320.00			2,106.83	2,111.83	
3	预备费	166.00			165.77	0.00	
4	门面房提前解约补 偿费	1,100.00	1,077.00	1,100.00	1,100.00		
5	利息收入	0.00			-0.60		
二期 项目	项目建设总投资	4,362.98	4,000.00		4,181.39	4,160.46	3,594.60
一	建安工程费	2,142.05	4,000.00		2,136.29	2,115.36	3,594.60
二	工程建设其他费	365.55			315.10	315.10	
三	预备费	125.38					
四	动迁补偿费	1,730.00			1,730.00	1,730.00	

## 6. 组织及管理

### (1) 项目组织实施流程

① 预算审批部门：杨浦区财政局

杨浦区财政局负责预算资金审核，统筹安排项目预算金额，并负责项目资金的拨付以及指导项目预算资金的使用。

②预算单位：杨浦区文旅局

杨浦区文旅局负责编制项目年度计划和预算，全面负责组织实施项目；负责项目预算资金的审核、批复以及安全监督,统筹安排项目预拨资金使用。

杨浦区教育局负责项目初期立项工作，在项目管理和实施中负责监督。

③使用单位：杨浦区图书馆

杨浦区图书馆负责申报预算，并根据工程施工进度向文旅局请款，以及对各具体项目实施。

④施工总包：上海建筑装饰（集团）有限公司（一期）、上海绿地建设（集团）有限公司（二期）（公开招标）

施工单位主要负责对工程项目全过程的质量、安全、进度、成本控制，特别是按文物保护相关规定，合理施工。

⑤设计单位：上海原构设计咨询有限公司（一期）、上海民港国际建筑设计有限公司（二期）（公开招标）

设计单位负责建设工程设计工作，根据建设工程的要求,对建设工程所需的技术、经济、资源、环境等条件进行综合分析、论证,编制建设工程设计文件。

⑥勘察单位：上海岩土工程勘察设计研究院有限公司（公开招标）

勘察单位负责建设工程勘察，根据建设工程的要求,查明、分析、评价建设场地的地质地理环境特征和岩土工程条件,编制建设工程勘察文件。

⑦代建单位：上海上咨建设工程咨询有限公司

代建单位对项目实施过程、结果、资金的使用情况进行监管；负责项目安全施工。

⑧施工监理单位：上海煌浦建设咨询有限公司（公开招标）

施工监理单位定时定期召开监理例会并做好例会内容统计，对于施工单位违规情况的监理指令和指令执行情况进行分析，并进行项目监理总结和质量评估报告。

⑨投资监理单位：上海祥浦建设施工监理咨询有限责任公司

投资监理单位负责工程项目全过程造价控制，审核工程预算，审批工程请款。

## （2）项目管理情况

### ①项目管理制度

杨浦区图书馆修缮扩建工程项目为保障项目实施、保证资金安全，已建立《同济中学图书馆暨杨浦区图书馆（旧上海市图书馆）修缮扩建工程项目》管理制度包括：管理人员工作守则、管理例会制度、工程例会制度、用印制度、收发文管理办法、合同管理办法、建设招投标管理办法、设计变更管理办法、建设款项支付流程、工程签证管理办法、设备材料价格审批管理办法等，由项目聘用的代建单位日常执行。

### ②组织管理结构

杨浦区图书馆由代建公司负责建设管理，项目小组成员由代建公司、区文旅局、区教育局、杨浦区图书馆、投资监理、施工监理和施工单位相关负责人组成项目管理小组。

项目组建了由各参建单位参加的工程项目部，形成强有力的领导小组。制定了杨浦图书馆修缮扩建工程项目管理制度，同时要求各参建单位根据各自工作特点制定工作运行流程，确保在工程建设中有据可依，有章可循。做到分工明确，各行其责，责任到位，分工不分家，形成合力。

一是代建公司严格按照与业主签订合同履行职责，派遣精兵强将，对项目组织、实施、协调、管控上做好工作。前期阶段代建公司对施工中可能出现的各种问题，组织会议对各项问题进行研讨，得出最终解决方案，确保工程施工过程中的质量达到要求。同时代建方对项目日常文件资料进行管理以及归档，确保有据可查。代建方专业工程项目管理保证了项目平稳运行，同时得到专家认可。

二是施工监理派遣有文物修缮资质人员，认真履行职责，加强对工程的管控，敢于管，善于管，管到位，采取旁站监理、平行检测、抽查、巡视等方法，对工程施工进行全过程管理，当发现质量缺陷时，采用口头通知、监理通知单等方式，要求施工单位进行整改，在整改过程中跟踪检查至整改合格，确保了工程顺利一

次性通过验收。

三是投资监理委派高管亲自担任项目顾问，派遣具有二十几年修缮工程审价经验的注册造价师担任项目负责人，配备专业齐全的项目组担任项目跟踪审价工作。审价工作人员在项目扩初设计时提前介入，不断提出合理化建议，坚持原则，积极主动协调各方关系，严格执行杨浦区政府投资项目投资控制实施细则和本项目的实施要求，对工程各项投资进行严格监控，建立工程预算台帐，对工程造价进行动态分析管理。积极协助建设方对资金进行严格管理，对各类费用支出进行审核，并按照预定的流程进行流转，确保资金支付合规准确。投资监理严格进行三算对比，实行造价动态管理，确保项目实际投资造价控制在批准可研总投资范围内。

四是施工单位在施工中要求设计先行，做好施工前设计交底工作，同时由施工监理、施工单位共同会审施工图，提前解决疑问，保证按图施工。施工单位对施工方案同步跟进，完善施工方案审批制度，确保施工中的规范操作，安全可靠。严格管控建筑材料的合格率，做好提前选样工作，杜绝非标材料混入现场，减少成品的返工率。合理安排现场管理人员到场率，使现场有施工就有质监、安监人员在场监管。确保施工过程的施工质量、安全生产和文明施工加强对工程施工质量、技术规范、安全防范、文明施工等管理工作，使整个项目一次性通过验收。

### ③财务管理

杨浦区图书馆修缮扩建工程项目的财务管理按照《杨浦区区级建设财力项目管理办法（试行）》、《杨浦区文化和旅游局年度基建专项预算管理制度》及项目组制定的项目管理制度执行，从预算、经费使用程序等方面来规范财政经费的使用和管理，防范财务风险，提高财务管理水平。

### ④预算申请流程

杨浦区图书馆项目小组根据项目进度和需要提出预算和项目计划申请，投资监理根据项目投资批复、合同等相关规定审核后报代建单位审核，代建单位根据项目施工质量和工程进度实施全过程监管审核，区文旅局和区教育局对上报的预算及工作计划实施审核，区财政局根据年度计划统筹安排，批复项目预算并安排

资金。

表 1-6 预算申请流程图



⑤ 资金拨付流程

杨浦区图书馆修缮扩建工程项目款项申请每月一次，各参建单位按照合同支付条款和已完成的实际工作量，于每月 25 日提出款项支付申请，并提供完整的申请资料，经相关部门审核确认，当月支付完毕。

施工单位每月提出工程款支付申请提交施工监理审核，同时提交建安工程费付款审核表，货物及服务类项目的实施单位每月 25 日前提出请款，提交施工监理审核，同时提交进度款付款申请表。

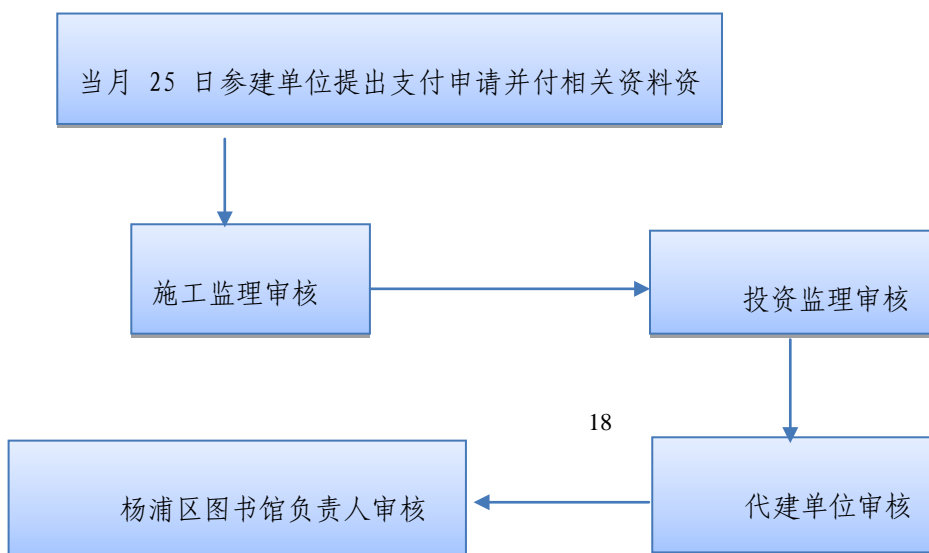
施工监理在接到上述申请资料后 2 个工作日内完成审核工作，对完成形象进度进行审核，提出明确意见，并在付款审核表上签字盖章，完成后提交投资监理审核。

投资监理按合同和经审核后的形象进度对已完工程的价款进行审核，此审核为 5 个工作日，投资监理审核后签字盖章，提交代建单位审核。

代建单位收到投资监理意见后 3 个工作日内完成审核工作，并在付款审核表上签字盖章；同时编制本次工程款支付汇总表明细，一并报送杨浦图书馆负责人审核，最终由文旅局分管领导审核通过；

上述审核完毕，区文旅局和代建单位凭审核表为付款依据，交区财政局付款。

表 1-7 资金拨付流程图



## ⑥项目招投标管理

杨浦区图书馆修缮扩建项目实施《政府采购法》和《招标投标法》。重大项目重要管理环节实施项目招投标程序：区教育局委托招标代理机构（一期上海煌浦建设咨询有限公司、二期上海建正建设工程咨询有限公司）进行招标（详细列表见附件4），具体如下：

一期工程招标代理机构为上海祥浦建设施工监理咨询有限公司，各分项招标情况为：

1) 工程勘察：中标单位为上海岩土工程勘察设计研究院有限公司，中标时间2013年6月9日，应标单位有上海豪斯岩土信息技术有限公司、上海协力岩土工程勘察有限公司、上海岩土工程勘察设计院有限公司、上海市民防地基勘察院有限公司、上海海洋地址勘察设计有限公司。

2) 工程设计：中标单位为上海原构设计咨询有限公司，中标时间2013年4月24日，应标单位有上海原构设计咨询有限公司、上海交大安地建筑设计有限责任公司、中国建筑西北设计研究院有限公司、上海市房屋建筑设计有限公司。

3) 施工监理：中标单位为上海煌浦建设咨询有限公司，中标时间2014年12月20日，应标单位有上海煌浦建设咨询有限公司、上海百通项目管理咨询有限公司、上海协同工程咨询有限公司、上海市建设施工监理咨询有限公司、上海一测建设咨询有限公司、上海建科工程咨询有限公司、上海恒基建设工程项目管理有限公司。

4) 工程施工：中标单位为上海建筑装饰（集团）有限公司，中标时间2014年12月22日，应标单位有上海建筑装饰（集团）有限公司、上海市住安建设发展股份有限公司、上海建工五建集团有限公司、上海静安建筑装饰实业股份有限公司、上海海直建设工程有限公司、越烽建设集团有限公司、东亚联合控股（集团）有限公司。

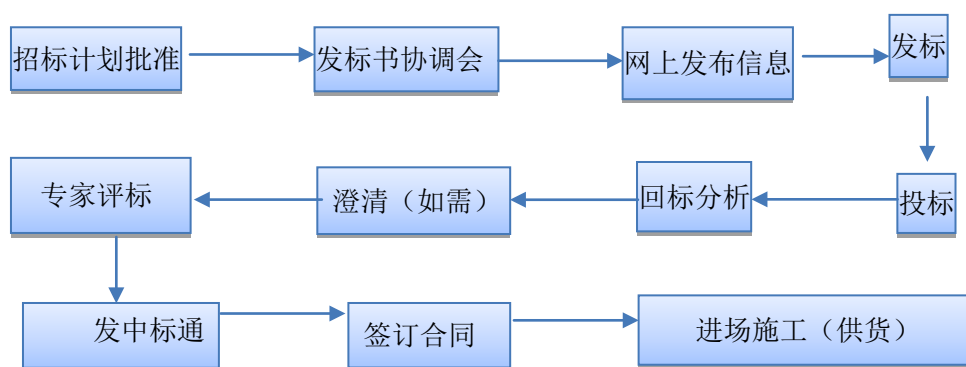
二期工程招标代理机构为上海建正建设工程咨询有限公司，各分项招标情况为：

1) 设计、勘察、施工：中标单位为上海民港国际建筑设计有限公司，中标时

间 2017 年 12 月 13 日，应标单位有湖南省工业设备安装有限公司、上海民港国际建筑设计有限公司、长业建设集团有限公司。

2) 施工监理：中标单位为上海煌浦建设咨询有限公司，中标时间 2017 年 12 月 6 日，应标单位有上海一测建设咨询有限公司、上海高科工程咨询监理有限公司、上海恒基建设工程项目管理有限公司、上海同济工程项目管理咨询有限公司、上海海龙良策工程顾问有限公司、上海煌浦建设咨询有限公司。

表 1-8 公开招投标流程图



### ⑦项目施工管理

施工单位负责整个项目的现场施工管理，杨浦区图书馆修缮扩建项目按施工技术规范要求执行，其中对历史性保护建筑按照设计图纸及相关文物保护要求进行施工和保护。特别是外墙立面、琉璃瓦、彩绘等施工，规范施工管理对修缮历史保护传承上起追溯作用。

项目安全管理目标：

- 1) 控制一般事故、杜绝较大及以上事故；
- 2) 无重大设施、设备、管线、火灾、车辆事故、不发生各类环境事故；
- 3) 通过 DGJ08-903-2010 安保体系贯标工地；
- 4) 确保上海市建设工程安全生产标准化优良工地；
- 5) 争创上海市文明工地、争创上海市绿色施工样板工程。

上述五项管理目标均已达标，项目于 2016 年荣获上海市杨浦区建筑业联合会颁布的“文明工地”、“绿色施工工地”荣誉证书。

### ⑧项目监理制

杨浦区图书馆修缮扩建项目监理主要采取如下方式进行管理:

1) 采用国家颁布的《建设施工监理规范》(GB50319-2000)、上海市人民政府《关于进一步规范本市建筑市场加强建设工程质量安全管理若干意见》(沪府发 2011 年 1 号文)及有关行业标准执行相关监理工作。

2) 按照投标文件约定组建项目监理机构进驻施工现场,实行总监理工程师现场负责制。

3) 监理日志和监理提出的整改通知书,必须由总监理工程师或者其委托的具有相应资格的监理人员签字。

4) 加强施工现场巡查,现场有施工作业时,必须有符合规定的监理人员到现场实施监理。

5) 对分包单位资质和人员到岗情况实施检查,对于施工现场中的各类违法违规行要及时发现,及时制止。

6) 对质量安全隐患,监理人员应当要求承包人停工整顿,整理人同时书面报告招标人。

7) 配备专业齐全的其他监理人员组成杨浦区图书馆修缮扩建工程项目的直线制管理的监理机构。

#### ⑨项目决算

关于工程竣工结算,投资监理负责对工程项目结算进行审核,审核过程中需对资料完整性,工程量计量及定额套用的合理性进行审核。对审价报告程序、审批流程进行分析。杨浦区审计局对项目进行二次审计,包含建安费及二类费用等。

#### ⑩项目验收管理

杨浦区图书馆项目组负责主持项目竣工验收,施工单位、监理单位、质检站共同负责检查项目完成情况包括项目质量完成情况、项目完成时间节点等。对项目验收资料及验收程序进行分析,使项目验收程序完整、合规。消防、绿化、门窗、照明等工程分项验收。

#### (11)合同管理

杨浦区图书馆修缮扩建项目一期合同共 98 个,其中建设类合同 20 个,其他



类合同 78 个，合同金额总计达 1.7 亿元。二期合同共 28 个，其中建设合同 1 个，其他类合同 27 个，合同总金额达 2,500 万。加强合同管理，严格执行合同审批流程，合同签订符合法律法规要求。合同审批流程同预算申请流程（见表 1-6 预算申请流程图）。项目建立合同台账，合同登记管理制度，已签订的合同建立合同档案和项目档案一并管理。

### (12) 节能减排管理

2018 年 9 月 17 日杨浦区图书馆根据《上海市公共机构节能管理办法》等文件精神，结合实际制定了《杨浦区图书馆节能减排管理制度》，高度重视节能减排工作，强化责任意识，落实节能责任。制定节能减排工作计划，加强能耗统计监测工作，加强节能减排日常管理，加大节能检查考核力度。积极节约用电、节约用水、节约开支、节能采购。

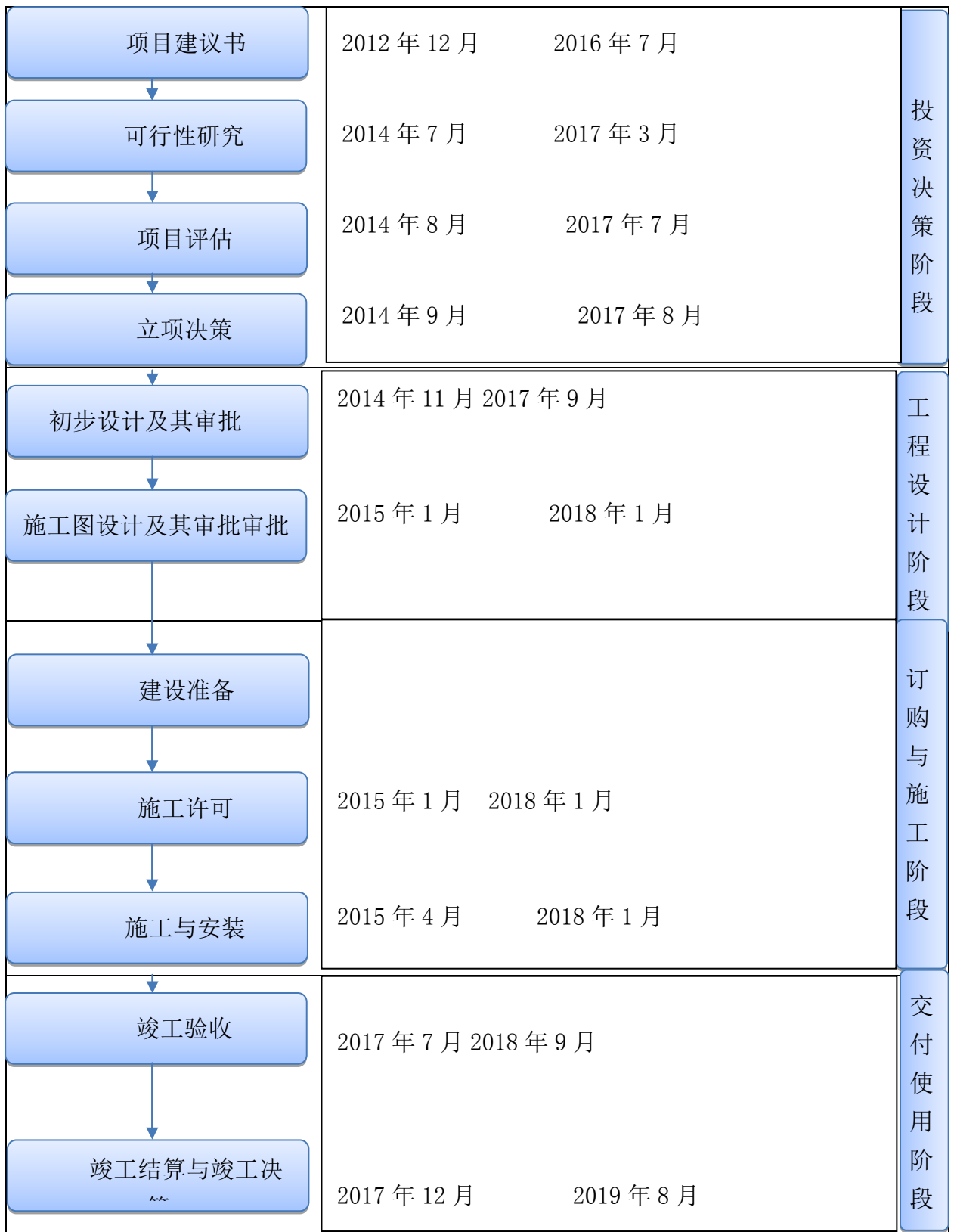
因受到文物保护限制，不能按相关节能建筑要求全部执行，但有限条件下杨浦图书馆项目在节能减排上做到节能采购，如将普通玻璃更换成节能玻璃，使用太阳能热水器，雨水收集系统等。

### (13) 档案管理

杨浦区图书馆加强重大项目档案资料管理，包括立项资料、合同资料、招投标资料、施工验收资料、竣工图纸，审价资料等，是项目建成投产、运行、维修、管理和扩建提供重要依据，也对历史建筑保护，传承修缮保留部位加强记录，保护历史文物项目具有可追溯性。

**表 1-9 项目管理流程图**

**管理环节 一期工程 二期工程**



## 7.项目相关方

### (1) 项目相关方

预算审批部门：杨浦区财政局

预算单位：区教育局、区文旅局（一期）；区文旅局（二期）

使用单位：杨浦区图书馆

施工总包：上海建筑装饰（集团）有限公司（一期）、上海民港国际建筑设计有限公司（二期）

代建单位：上海上咨建设工程咨询有限公司

设计单位：上海原构设计咨询有限公司（一期）、上海民港国际建筑设计有限公司（二期）

勘察单位：上海岩土工程勘察设计研究院有限公司

施工监理单位：上海煌浦建设咨询有限公司

投资监理单位（含审价）：上海祥浦建设施工监理咨询有限责任公司

## （2）项目受益方

项目受益者：杨浦区市民、读者、图书馆工作人员及周边居民

## （二）绩效目标

杨浦区图书馆修缮扩建工程项目在项目申报阶段，区文旅局设立了项目总目标和具体绩效目标，但未按照财政绩效目标分解表的相关内容对目标进行细化和分解，造成项目在产出及效果方面缺乏量化可考核的管控指标，不利于项目绩效管理的实施。评价小组通过对项目主管部门的访谈及相关资料查阅，并进一步对项目资料进行分类梳理，与区文旅局共同商定了杨浦区图书馆修缮扩建工程项目的绩效目标，细化了各项绩效指标，并经区文旅局确认。

### 1.总目标

杨浦区图书馆修缮与扩建工程按原设计师董大酉设计手稿为蓝本，优化地块内设施布局，满足图书馆功能使用需求，同时传承百年杨浦历史文脉，成为区级公共文化地标性建筑，提升城区品味。

### 2.项目绩效目标

根据上述总体目标，杨浦区图书馆修缮扩建工程项目应达到如下绩效目标：

**表 1-10：绩效目标明细分解表**

一级目标	二级目标	三级目标	四级目标	目标值	目标值解释
------	------	------	------	-----	-------

一级目标	二级目标	三级目标	四级目标	目标值	目标值解释
产出	数量	工程计划完成量	修缮面积完成情况	3960 m <sup>2</sup>	评价是否按项目计划完成修缮工作。
			扩建面积完成情况	5983.44m <sup>2</sup>	评价是否按项目计划完成扩建工作。
			绿化建设覆盖率	30%	评价是否按项目计划完成绿化工程工作。
			功能模块建设完成情况	4 个	评价是否按项目计划完成建设功能模块的建设工作。
			停车位数量完成情况	88 个	评价停车位是否达到立项时目标数量。
		阅读、信息共享中心计划完成率	具备阅读、信息共享功能	具备	评价项目是否推动公众阅读的发展。
	社会学习与文化交流中心计划完成率	具备展览、科普社教功能	具备	评价沟通、交流、共享是否是现代城市人的共同愿望和需求。	
	建造地方文献资源保护与开发中心计划完成率	具备特色主题文献服务、无障碍服务功能	具备	评价项目建成后是否满足不同层次、不同文献需求的读者。是否为杨浦经济发展、文化教育等提供详实可靠的文献资源保障。	
	产出质量	竣工验收验收合格率	建筑工程施工质量验收合格率	合格	评价工程施工质量验收是否符合相关规定。
	产出	产出质量	竣工验收验收合格率	历史建筑修缮工程验收合格率	合格
消防工程验收合格率				合格	评价消防工程验收是否符合相关规定。
节能减排工程验收达标率				达标	评价节能减排工程验收是否达到相关标准。
地质灾害危害性评估合格率				合格	评价地质灾害危害性评估是否达到相关标准。
抗震加固功能达标率				达标	评价抗震加固功能是否达到相关标准。
消除危房情况				消除	评价项目在恢复原貌的基础上消除危房的情况。
座位、藏书量达到预期目标				达标	评价项目建成后阅览座位、藏书量与预期计划的对比情况
产出	产出时效	工程完成及交付及时率	——	一期工程工期 720 天；二期工程工期 180 天	评价项目修缮扩建工作开展的时效性，通过工程竣工时间反映项目按期完成及交付使用及时性的目标。

一级目标	二级目标	三级目标	四级目标	目标值	目标值解释
	产出成本	投资成本控制率	——	一期工程：17,843 万元，二期工程：4,759 万元。	评价投资成本控制率
效益	项目效益	历史建筑恢复原貌情况	彩绘修缮完成效果	达到	评价现场完成情况对彩绘修缮情况
			孔雀门外观修复效果	达标	评价现场完成情况对孔雀门外观修复情况
			外墙须弥座修缮和清洗规范性	达标	评价现场完成情况对外墙须弥柱修缮和清洗是否达到规范要求
			琉璃瓦屋面修复完成效果	完成	评价现场完成情况对琉璃瓦屋面修复情况
		图书馆节能减排情况	保温节能效果评价	良好	评价项目是否达到设计要求
		图书馆达到一级图书馆等级	——	达到	评价杨浦区图书馆是否被符合“国家一级图书馆”要求
		图书馆知名度	客流量增加量	增加	评价图书馆改建前后的客流量对比情况
			品牌建设宣传活动增加量	增加	评价图书馆改建前后的品牌建设宣传活动次数对比情况
		本区域内完成“一卡通”网络全覆盖情况	——	全面开展	评价杨浦区服务体系规划与建设共享情况，主要从是否有区域服务网络建设规划、是否有文献资源共享、是否有馆际互借或通借通还、是否有数字资源共享等方面进行考察。
		施工期间有责投诉情况	——	无	评价拆违期间居民投诉情况的反映，主要包括有责投诉、居民上访、行政复议及诉讼情况。
		重大安全责任事故发生情况	——	无	评价拆违过程中公共安全的保证程度。
		图书馆运营维护有效性	——	健全	评价图书馆后续运用维护举措是否有效执行
		满意度	市民满意度	大于 95%	评价周边市民对项目建设完成后的满意度
		效益	项目效益	满意度	读者满意度
图书馆工作人员满意度	大于 95%				评价图书馆工作人员对项目建设完成后的满意度

## 二、绩效评价工作开展情况

### （一）绩效评价目的、依据、对象及范围

#### 1.评价目的

本次绩效评价目的是通过对杨浦区图书馆修缮扩建工程项目投资建设、文物修缮、资金使用及执行情况和取得的成效进行评价，紧紧围绕杨浦区图书馆修缮扩建工程项目建设，从立项决策、设计及准备、项目实施到竣工验收交付使用，充分考虑杨浦区图书馆修缮扩建工程项目文物修缮与扩建的特点，以重现历史风貌、重塑功能为指引，重视其合规性、安全性、历史风貌的重现、新旧结合以及现代化公共文化设施功能的实现，全面总结项目执行过程中的经验与问题，推动财政资金使用效果和效率的进一步提高。

本次绩效评价重点关注：

①文物修缮部分与原设计图纸的吻合度，是否符合杨浦区图书馆修缮扩建工程项目立项要求，是否满足恢复原貌，文物管理要求，有无在“修旧如旧”的前提下，兼顾现代建筑的节能、保温、抗震、安全等标准与规范。

②图书馆区域公共文化设施功能实现是否到位，如藏书量、电子书籍数据库、阅读位、文化活动的组织、文化推广与宣传、社会影响力。

③通过对杨浦区图书馆修缮扩建工程项目管理包括现场管理、合同管理、分项验收等调研，总结项目实施过程中的经验与问题，通过对项目了解，掌握项目实施进度，分析项目成本、产出时效与目标差异、项目预算与项目进度是否匹配，分析决算与预算、决算与概算的差异。

#### 2.评价依据

杨浦区图书馆修缮扩建工程项目的绩效评价工作，是为了贯彻落实上海市财政局《关于印发〈上海市财政项目支出预算绩效管理办法（试行）〉的通知》（沪财绩【2020】6号）的要求，提升财政资金管理水平和进行的。在项目评价过程中，我们的主要评价依据为法律法规、预算单位内部管理制度和与项目直接相关的文件资料。包括：

绩效类

① 《中华人民共和国预算法》；

② 《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）；

③ 《关于贯彻落实<中共中央国务院关于全面实施预算绩效管理的意见>的通知》（财预【2018】167号）；

④ 《上海市财政项目支出预算绩效管理办法（试行）》（沪财绩【2020】6号）。

#### 业务类

① 2012年9月18日杨浦区委召开专题会议，明确杨浦区图书馆修缮扩建工程项目为杨浦区重大公共文化建设项目，建成将成为区级公共文化地标性建筑；

② 杨浦区发展和改革委员会关于同意同济中学图书馆暨杨浦区图书馆（旧上海市图书馆）修缮扩建一期工程项目建议书的批复（杨发改委【2013】15号）；

③ 上海市人民政府关于印发《上海市公共机构节能管理办法》的通知（沪府发【2013】2号）；

④ 上海市历史建筑保护事务中心关于《关于黑山路181号旧上海市图书馆优秀历史建筑修缮保护要求告知单》（沪历保【2013】10号）；

⑤ 杨浦区发展和改革委员会关于同意同济中学图书馆暨杨浦区图书馆（旧上海市图书馆）修缮扩建一期工程可行性研究报告的批复（杨发改委【2014】152号）；

⑥ 杨浦区发展和改革委员会关于同意同济中学图书馆暨杨浦区图书馆（旧上海市图书馆）修缮扩建二期工程项目建议书的批复（杨发改委【2016】173号）；

⑦ 杨浦区发展和改革委员会关于同意同济中学图书馆暨杨浦区图书馆（旧上海市图书馆）修缮扩建二期工程可行性研究报告的批复（杨发改委【2017】104号）；

⑧ 2017年8月区发改委以《关于同意同济中学图书馆暨杨浦区图书馆（旧上海市图书馆）修缮扩建一期工程调整可行性研究报告的批复》（杨发改委【2017】148号）；

⑨上海市杨浦区发展和改革委员会下发《关于同意同济中学图书馆暨杨浦区图书馆(旧上海市图书馆)修缮扩建项目二期工程概算的批复》(杨发改委【2017】163号)；

⑩2019年7月29日中共上海市杨浦区文化和旅游局党组关于加强基本建设工作管理的实施办法(杨文旅组【2019】22号)；

(1)《工程建设强制性条文》(建标【2002】219号)。

### 3. 评价对象和范围

本次绩效评价的对象为杨浦区图书馆修缮扩建工程项目，预算资金20,531.8万元。

本次绩效评价范围为杨浦区图书馆修缮扩建工程项目一期工程区文旅局预算资金16,531.8万元，二期工程区文旅局预算资金4,000万元。

### 4. 评价时段的确定

本次绩效评价时段为2013年1月1日至2018年12月31日。

## (二) 绩效评价原则及方法

本次评价遵循科学规范、公平公开、分级分类、绩效相关的基本原则，采用评价方法主要包括成本效益分析法、比较法、因素分析法、公众评判法以及其他适用方法。

## (三) 评价标准、评价等级

### 1. 评价标准

评价标准是依据绩效评价基本原理，分别按照计划标准、行业标准、历史标准等制定。对于定性指标，一般通过明确考核内容或问卷采集相关数据。定量指标是可以准确数量定义、精确衡量并能设定绩效目标的考核指标。定量指标的评价基准值是衡量该项指标是否符合评价基准，并通过公式等方式予以量化。

### 2. 评价等级

本次评价等级依据《上海市财政项目支出预算绩效管理办法(试行)》(沪财绩【2020】6号)第十九条规定：绩效评价结果采取评分和评级相结合的方式，总分一般设置为100分，等级一般划分为四档：



得分在 90（含）-100 分的，绩效评级为优；

得分在 80（含）-90 分的，绩效评级为良；

得分在 60（含）-80 分的，绩效评级为中；

得分在 60 分以下的，绩效评级为差。

#### **（四）数据采集方法及过程**

对于数据采集主要采用问卷调查、访谈、现场检查三种方式。

1.问卷调查：问卷调查范围主要为杨浦区图书馆周边居民、读者、杨浦区图书馆工作人员，调查内容涵盖项目涉及的所有重要内容，为确保调查结果的置信水平达到 95%，且调查误差控制在 5% 以内，针对周边居民我们采集 200 份问卷调查样本，读者 150 份问卷调查样本，图书馆工作人员 50 份问卷调查样本。

2.访谈：访谈对象包括杨浦区文旅局财务科负责人、杨浦区图书馆相关负责人、施工单位项目负责人、监理单位项目负责人、代建单位项目负责人。

3.现场检查：以评价小组成员到现场检查的形式进行。检查内容包括资金管理制度的完整性及合规性、财政支出预算合理性、资金使用的合规性、会计核算的规范性、招标、合同履行、工程施工、监理、审价合规性、竣工验收及时性等。

#### **（五）绩效评价实施过程**

本次绩效评价工作由上海文汇工程咨询有限公司开展，绩效评价工作自 2020 年 6 月启动以来，评价小组通过充分的前期调研，编制了绩效评价工作方案。三个多月来，依据工作方案计划的内容，评价小组完成了数据采集、访谈调查、问卷调查、合规性核查、数据统计分析及报告撰写等环节工作，顺利完成了杨浦区图书馆修缮扩建工程项目的绩效评价工作。具体实施流程及内容如下：

##### **1.数据采集**

2020 年 6 月中旬-7 月下旬，评价小组与杨浦区图书馆、杨浦区财政局、杨浦区文旅局和项目代建公司进行前期沟通，了解项目基本情况，获取项目资料，并撰写项目工作方案。同时，评价小组对项目进行了试调研，进一步完善了指标体系、基础数据表、访谈提纲和问卷调查等方案内容。

2020年7月下旬-8月中旬，评价小组通过杨浦区图书馆、杨浦区文旅局、代建公司获取了图书馆项目建设档案资料、预算执行资料、项目管理制度等情况，并开展了财务核查、资料核查工作。经专家评审后，评价小组根据专家意见进行了修改，形成工作方案定稿。同时，评价小组对项目财政收入支出进行了财务核查，收集了图书馆项目实际收入和支出。此外，在杨浦区图书馆的协助下，评价小组对读者、图书馆员工和周边市民进行了满意度问卷调查。

## **2.访谈调查**

为深入了解杨浦区图书馆修缮扩建工程项目立项、实施、资金执行和项目实施效果情况，评价小组通过电话访谈、实地访谈的方式，分别对项目相关的施工单位负责人、投资监理、施工监理、主管单位和杨浦区图书馆部门负责人进行了访谈。相关调查人员提前3天与被访谈人员联系，确定访谈时间并发放访谈提纲以便被访谈单位和人员可以提前准备相关资料，相关访谈详细情况详见附件2。

## **3.问卷调查**

为客观测定评价指标体系中“读者满意度”、“市民满意度”和“周边居民满意度”情况，考察杨浦区图书馆修缮扩建工程项目作为杨浦区地标性建筑在读者和周边居民心目中的地位，评价小组对读者、图书馆工作人员和周边居民进行满意度问卷调查。本次调查问卷采用纸质填报的方式，共发放问卷400份（区财政局财政所要求发放160份）；对读者发放问卷150份；对周边居民发放问卷200份，对图书馆员工发放问卷50份。截至2020年9月22日，实际收回读者有效问卷150份，图书馆员工有效问卷50份，周边居民有效问卷55份。问卷调查报告详见附件3。

## **4.合规性核查**

为了解杨浦区图书馆修缮扩建工程项目实施管理情况和资金实际使用情况是否符合规范要求，以加强财政资金支出预算管理，进一步推进项目管理和财政资金使用的规范化。评价小组依据相关规范，对项目组织管理和资金使用单位展开合规性核查，检查项目建设财务收支账。

## **5.数据统计分析及报告撰写**

2020年9月-11月，评价小组在完成数据采集、访谈调查、问卷调查和合规性核查后，按照绩效评价的原理和规范，对采集的数据进行处理、分析，对照项目绩效评价指标体系进行打分，分析得失分原因，并提炼结论撰写报告，提交委托方。

### 三、评价结论和绩效分析

#### （一）评价结论

##### 1.评价结果

评价小组对照项目绩效评价指标体系，从项目决策、项目过程、项目产出和项目效益四个维度，通过数据采集、问卷调查及访谈等方式，对杨浦区图书馆修缮扩建工程项目绩效进行客观分析，最终项目绩效评价得分为84.60分。根据沪财绩【2020】6号文的评分等级划分，杨浦区图书馆修缮扩建工程项目绩效等级为“良”。具体指标体系评分表见附件1。

表 3-1: 项目绩效评价得分情况表

一级指标	权重	得分	得分率
<b>A 决策</b>	16	12	75.00%
<b>B 过程</b>	21	14.10	67.14%
<b>C 产出</b>	30	26.5	88.33%
<b>D 效益</b>	33	32	96.97%
<b>合计</b>	<b>100</b>	<b>84.60</b>	<b>84.60%</b>

从表 3-1 各类评价指标的得分率来看，决策类、过程类指标得分较低。其中，绩效目标的明确性相对较弱，项目过程中项目采购管理有效性、工程施工规范性、工程设计变更规范性、监理规范性等方面有待改进。

##### 2.主要绩效目标完成情况

杨浦区图书馆修缮扩建工程项目立项合理、规范，立项依据充分，与战略目标适应，管理制度健全，资金使用合规，档案管理完备。截至 2018 年 12 月 31 日一期工程预算累计执行率 91.47%，二期工程预算累计执行率 89.87%。一期工程合同共 98 个，合同金额总计达 1.7 亿元，二期工程合同共 28 个，合同总金额

达 2500 万。一期工程完成修缮部分面积 3,752.10 平方米，扩建部分面积 8,223.10 平方米，拆除部分面积 5,249 平方米，二期工程完成扩建面积 1,922.07 平方米；整体绿化覆盖率 30%，停车位达 92 个，功能模块建设完成率 100%。一期工程成本控制率为 95.8%，二期工程成本控制率为 95.4%。获得“全国一级图书馆”荣誉称号。图书馆到馆人次由 2015 年的 53 万人次激增至 2019 年的 147 万人次。活动场次 2018 年度开展 165 次，2019 年度开展 295 次，完成目标要求 200 次。施工期间无有责投诉，重大安全责任零事故，市民、读者、工作人员满意度均大于 95%。

## （二）具体绩效分析

本次绩效评价从决策、过程、产出和效益四个方面，分别对 65 个指标进行评价，具体分析如下：

### 1.项目决策

项目决策类指标共分 7 个三级指标，权重共 16.00 分，实际得分 12.00 分，得分率为 75%，各指标得分见表 3-2。

表 3-2: 项目决策类指标得分情况

三级指标	目标值	业绩值	权重	得分	得分率
A11 战略目标适应性	适应	适应	2	2	100.00%
A12 立项依据充分性	充分	充分	2	2	100.00%
A13 立项合理性	合理	合理	2	2	100.00%
A14 立项程序规范性	规范	规范	2	2	100.00%
A21 绩效目标合理性	合理	合理	3	3	100.00%
A22 绩效指标明确性	明确	不明确	3	0	0.00%
A31 预算编制科学性	科学	不够科学	2	1	50.00%
合计			16	12.00	75.00%

A11 战略目标适应性：该项权重分为 2.00 分，实际得分 2.00 分。具体依据为：根据《上海市杨浦区文化发展“十二五”规划》第四条，“十二五”杨浦区文化发展的主要任务、重点项目与保障措施（二）重点项目：（1）加快文化设施建

设，实施杨浦区图书馆新馆（原同济中学图书馆）修缮扩建工程，建成新的区域中心图书馆。杨浦区图书馆修缮扩建工程项目战略目标与杨浦区整体战略规划相适应，发挥存量公共服务设施效益，构建杨浦区公共文化服务体系的职能相符，根据评分细则，该指标得满分。

A12 立项依据充分性：该项权重分为 2.00 分，实际得分 2.00 分。具体依据为：（1）《关于同意同济中学图书馆暨杨浦区图书馆（旧上海市图书馆）修缮扩建一期工程可行性研究报告的批复》（杨发改委【2014】152 号）；（2）《关于同意同济中学图书馆暨杨浦区图书馆（旧上海市图书馆）修缮扩建项目二期工程概算的批复》（杨发改委【2017】163 号），由区文旅局向区财政局提出预算申请，经区财政局批复后执行，立项依据充分。项目立项符合国家法律法规、发展规划，符合上海市杨浦区发展规划和杨浦区文化和旅游局单位职能职责，并具有文物保护历史意义，根据评分细则，该指标得满分。

A13 立项合理性：该项权重分为 2.00 分，实际得分 2.00 分。具体依据为：项目立项文件，杨浦区图书馆修缮扩建工程项目设立是为了提升图书馆功能设施，完善杨浦区公共图书馆资源布局，满足百姓精神文化需求。另根据上海市历史建筑保护事务中心《关于黑山路 181 号旧上海市图书馆优秀历史建筑修缮保护要求告知单》沪历保(2013)10 号要求，该房屋保护类别为二类。图书馆项目修建后弥补杨浦区公共图书馆在硬件设施方面存在着不足，改善历史建筑基地内总体布局，协调基地东北侧的建筑与历史建筑风格。项目立项文件中的建设内容符合项目需要，根据评分细则，杨浦区图书馆修缮扩建工程项目立项合理，该指标得满分。

A14 项目立项规范性：该项权重分为 2.00 分，实际得分 2.00 分。具体依据为：（1）杨浦区图书馆修缮扩建工程项目由区教育局立项，并由区委、区政府同意项目立项申请，项目立项按照规定程序申请设立，主要工程批准文件：杨发改委（2014）152 号，杨浦区发展和改革委员会关于同意同济图书馆暨杨浦区图书馆修缮扩建一期工程可行性研究报告的批复；上海市杨浦区规划和土地管理局：沪杨建（2014）FA31011020145808 号《建设工程规划许可证》（桩基）沪杨建（2015）FA31011020154538 号《建设工程规划许可证》（地上）。工程批准文件：

杨发改委（2017）104号，杨浦区发展和改革委员会关于同意同济图书馆暨杨浦区图书馆修缮扩建一期工程可行性研究报告的批复。上海市杨浦区规划和土地管理局：沪杨建（2018）FA31011020186538号《建设工程规划许可证》。（2）项目审批文件和材料合规完整，且项目开展前期调查充分，有同济中学图书馆暨杨浦区图书馆(旧上海市图书馆)修缮扩建一期工程可行性研究报告，沪投资社函[2014]376号关于发送《杨浦区图书馆图书馆(旧上海图书馆)修缮扩建项目一期工程可行性研究报告》的函，2013年6月25日取得建设项目环境影响报告，2013年11月取得上海第一测量师事务所有限公司社会稳定风险评估报告，2014年11月25日杨浦图书馆修缮扩建工程交通影响评价评审报告，2014年12月地质灾害危险性评估报告，2015年1月取得集中空调通风系统设计卫生学预评价报。

（3）经过可行性研究、多专家论证、风险评估、集体决策等手续。项目前期，多次论证，沪财瑞建业（2014）151-Z01上海财瑞建设咨询有限公司2014年8月26日出具(旧上海市图书馆)修缮扩建一期工程项目可研评审意见。作为杨浦区重大工程项目，上海市杨浦区重大工程建设指挥部办公室关于推进图书馆修缮扩建项目多次召开会议；杨浦区文物管理事务中心对项目修缮结构加固专项论证；区政府召开项目专题会议；上海市文物局市级文物保护单位旧上海市图书馆旧址修缮工程施工方案专家评审会议等共同进行项目决策。根据评分细则，杨浦区图书馆修缮扩建工程项目立项规范，项目立项按照规定程序申请设立，审批文件和材料合规完整，事前经过可行性研究、专家论证、风险评估、集体决策，该指标得满分。

A21 绩效目标合理性：该项权重分为 3.00 分，实际得分 3.00 分。具体依据为：区文旅局编制了项目绩效目标申报表，总目标和年度绩效目标均填写为“杨浦区图书馆修缮扩建工程项目位于黑山路 181 号，拟在原同济中学图书馆的基础上修缮扩建后用作杨浦区图书馆。该建筑建于 1929 年 7 月，原为“大上海计划”中的市立图书馆。2012 年 9 月 18 日杨浦区委召开专题会议，明确杨浦区图书馆修缮扩建工程项目为杨浦区重大公共文化建设项目，建成将成为区级公共文化地标性建筑”，该目标符合项目立项所要解决完善公共图书馆资源布局，满足百姓

精神文化需求的实际需要，得 0.6 分；与实际工作内容具有相关性，得 0.6 分；根据实施单位提供的组织结构图及各部门职责分工及实施方式，项目建设相关方职责分工明确合理，与部门职能职责密切相关，得 0.9 分；实现项目绩效目标采用方式合理、可行，得 0.9 分。根据评分细则，该指标得满分。

**A22 绩效指标明确性：**该项权重分为 3.00 分，实际得分 0.00 分。具体依据为：杨浦区图书馆修缮扩建工程项目绩效指标细化分解为决策指标、过程指标、产出指标、效果指标。但决策指标仅设置了“预算执行率”；产出指标缺少数量、质量、时效性、成本控制指标；效果指标仅设置了社会效益指标“成为区级公共文化地标性建筑”，缺少施工期间有责投诉情况、图书馆运营维护有效性的效果指标；影响力指标仅设置了社会效益指标“成为区级公共文化地标性建筑”，缺少公众满意度等指标，项目绩效指标不够清晰、可衡量，扣 1 分；未将项目绩效指标细化分解为具体绩效指标，扣 1 分；设定的绩效指标与项目目标任务数或计划数不对应，扣 1 分。根据评分细则，该指标不得分。

**A31 预算编制科学性：**该项权重分为 2.00 分，实际得分 1.00 分。具体依据为：（1）预算编制根据项目概算批复、项目合同、工程进度和付款方式、质保金等为依据，通过项目小组申请，代建公司、投资监理和文旅局审批论证，形成项目预算。此项目结合项目建造进度论证，得 0.5 分；（2）项目预算内容全部为杨浦区图书馆建造项目发生的项目相关费用，经过复核检查，未发生项目以外的费用，得 0.5 分；（3）财政支出预算编制与项目工作任务不完全匹配，根据项目年度预算分析，项目因文物保护要求原定 18 个月工期延长，财政支出预算未根据工程项目进度进行调减，2014 年预算执行率 46.15%，2015 年预算执行率 68.48%。本分项有不符情况，故不得分。根据评分细则，该指标得 1 分。

## 2.项目过程

项目过程类指标分为 7 个三级指标，6 个四级指标，权重共 21.00 分，实际得分 14.10 分，得分率为 67.14%，指标得分见表 3-3。

**表 3-3: 项目过程类指标得分情况**

三级指标	四级指标	目标值	业绩值	权重	得分	得分率
B11 预算执行率	——	100%	90%	2	1.1	55.00%

三级指标	四级指标	目标值	业绩值	权重	得分	得分率
B12 资金使用合规性	——	合规	合规	3	3	100.00%
B21 管理制度健全性	——	健全	健全	2	2	100.00%
B22 采购管理有效性	——	规范	不够规范	2	2	100.00%
B23 工程施工规范性	——	规范	不够规范	3	1	33.33%
B24 工程设计变更规范性	B241 工程设计变更审批规范性	规范	规范	1	1	100.00%
	B242 工程设计变更规范性	合理	不够合理	1	0	0.00%
B25 监理规范性	B251 施工监理工作规范性	规范	不够规范	1	0.5	50.00%
	B252 投资监理工作规范性	规范	不够规范	1	0.5	50.00%
B26 项目验收规范性	B261 验收按时按质完成	完整	不够规范	1	1	100.00%
	B262 竣工决算及时性	及时	不及时	2	0	0.00%
B27 监督管理有效性	——	有效	有效	2	2	100.00%
<b>合计</b>				<b>21</b>	<b>14.10</b>	<b>67.14%</b>

B11 预算执行率：该项权重分为 2.00 分，实际得分 1.10 分。具体依据为：截至 2018 年 12 月 31 日，一期工程预算安排 16,531.80 万元，项目实际财政支出 15,122.29 万元，一期项目预算执行率  $15,122.29/16,531.80*100\%=91.47\%$ ；二期工程预算安排 4,000.00 万元，实际支出金额为 3,594.60 万元，二期项目预算执行率  $3,594.60/4,000.00*100\%=89.87\%$ 。根据评分细则，一期项目指标降低一个 5% 扣 0.3 分，得 0.7 分；二期项目指标降低 2 个 5%，扣 0.6 分，得 0.4 分，本指标总得分 1.1 分。

B12 资金使用合规性：该项权重分为 3.00 分，实际得分 3.00 分。具体依据为：杨浦区图书馆修缮扩建工程项目的支出内容为支付建安合同款及各类二类费用款项，每月由项目小组根据项目实施进度，结合合同付款条款，核定应付金额，并提交付款申请，经施工监理、投资监理、代建单位、区教育局、区文旅局审核签字后，交由区财政局申请资金拨付，经区财政局审核无误后，将预算资金直接拨付至服务供应商。评价小组检查了杨浦区图书馆修缮扩建工程项目所有凭证后



发现：（1）项目支出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规定的规定；（2）资金的拨付有完整的审批程序和手续；（3）符合项目预算批复或合同规定的用途；（4）资金的使用与合同内容和工作计划安排相符，且不存在截留、挤占、挪用、虚列支出等情况；根据评分细则，杨浦区图书馆修缮扩建工程项目资金使用合规，该指标得满分。

**B21 管理制度健全性：**该项权重分为 2.00 分，实际得分 2.00 分。具体依据为：为保障杨浦区图书馆修缮扩建工程项目实施、保证资金安全，已建立同济大学图书馆暨杨浦区图书馆（旧上海市图书馆）修缮扩建工程项目管理制度包括：管理人员工作守则、管理例会制度、工程例会制度、用印制度、收发文管理办法、合同管理办法、建设招投标管理办法、设计变更管理办法、建设款项支付流程、工程签证管理办法、设备材料价格审批管理办法等，由项目聘用的代建单位日常执行。根据评分细则，项目管理制度较为健全，该指标得满分。

**B22 采购管理有效性：**该项权重分为 2.00 分，实际得分 2.00 分。具体依据为：杨浦区图书馆修缮扩建工程项目的采购流程首先由区教育局向区财政局提出预算申请，获得区财政局批复后，由区教育局委托招标代理机构（一期上海煌浦建设咨询有限公司、二期上海建正建设工程咨询有限公司）在政府采购网上实施公开招标，确定中标单位后，签订合同。该流程基本符合国家法律法规规定，根据评分细则，该指标得满分。。

**B23 工程施工规范性：**该项权重分为 3.00 分，实际得分 1.00 分。具体依据为：总施工组织文件经施工单位项目级、公司级审核，监理单位、建设单位三级审核审批流程合规；施工单位申报施工方案 15 项桩基础施工方案、防水施工方案、四改三拆除施工方案、结构加固专项方案、屋面施工方案、通风与空调施工方案、消防施工方案、弱电施工方案、仿古铝合金门窗施工、四改三土建施工方案、钢结构方案、展厅、剧场施工方案、2#、3#、4#楼铝合金门窗、2#、3#楼 ECM 板幕墙工程专项施工方案、节能专项方案等。共查阅施工方案 15 项，其中：13 项均有施工单上报公司进行审批，并经监理公司进行审批，最终经建设单位

确认，审批程序齐全。铝合金门窗施工方案、通风与空调施工方案未经建设单位签字确认，此 2 处扣 2 分；根据评分细则，该指标得 1.00 分。

**B241 工程设计变更审批规范性：**该项权重分为 1.00 分，实际得分 1.00 分。具体依据为：查阅土建设计文件会审纪要 1 份、技术核定单 7 份、设计修改通知单 41 份。查阅安装设计文件会审纪要 1 份、技术核定单 15 份，设计修改通知单 22 份。查阅设计变更及文件 87 份，会审纪要、技术核定单均由上海建筑装饰（集团）有限公司（施工单位）、上海煌浦建设咨询有限公司（监理单位）、上海原结构设计咨询有限公司（设计单位）、上海上咨建设工程咨询有限公司（代建单位）签字确认，审批手续齐全，完备。设计修改通知单均盖有工程施工图设计出图专用章，符合规范设计要求。根据评分细则，该指标得满分。

**B242 工程设计变更规范性：**该项权重分为 1.00 分，实际得分 0.00 分。具体依据为：查阅土建技术核定单 7 份、安装技术核定单 15 份。其中土建核定单 003 本工程建筑材料构造做法中地面做法 1、地下 4 与地下 5 中考虑为永久地下停车库以及汽车坡道，40 厚垫层与 50 厚细石砼一次性浇筑。2、地下 7 中 80 厚 C20 混凝土垫层改为：180 厚 C20 混凝土垫层；3、内墙 1 精装修墙面：素水泥浆一道甩毛，修改为：12 厚 DP15 砂浆分层抹平；6 厚 1：2 水泥砂浆光面。4、地下 2 所有风机房设计为地砖地面，而精装修部分为地砖地面，部分为环氧地坪地面，现以地砖地面为准。设计意见只有第一项同意，后面 2、3、4 项未同意，建设单位和监理单位未对上述意见进行确认，扣 0.5 分。土建核定单 006：一、本工程地下室三樘甲级钢制防火门 FM1527、FM1530、根据地下室吊顶需要等因素，现高度全部更改为 2300，其他不变；二、根据精装修图纸，本工程 2#楼一层西北角大厅处增加办公室俩间，按图纸要求隔墙为轻钢龙骨隔墙，隔墙底座为 20cm 高 C25 细石混凝土导墙；三、本工程地下室所有水沟盖板、集水坑、隔油池等周边预埋角钢、成品盖板扁钢等均为热镀锌材质。设计意见只有第一项同意，后面 2、3、4 项未同意，建设单位和监理单位未对上述意见进行确认，扣 0.5 分。根据评分细则，该指标不得分。

**B251 施工监理工作规范性：**该项权重分为 1.00 分，实际得分 0.50 分。具体依据为：查阅工程例会，工程例会定期召开；查阅监理月报，监理月报齐全；内容详实；查阅监理规划一份、土建细则 17 份（砌体施工监理实施细则、混凝土施工监理实施细则、抹灰施工监理实施细则、电气安装监理实施细则、给排水施工监理实施细则、CSM 工法桩（双轮铣深搅水泥搅拌墙施工监理细则）、基坑井点降水实施细则、1#楼修缮监理实施细则、1#楼加固监理实施细则、锚杆静压桩监理实施细则、1 号楼室内四改三土建施工监理实施细则、铝合金门窗施工监理实施细则、四改三钢结构施工监理实施细则、保温节能系统监理实施细则、幕墙施工监理实施细则、2~4 号楼精装修施工监理实施细则、混凝土灌注桩施工监理实施细则）；安全细则 8 份（脚手架施工监理实施细则、安全文明施工细则、施工临时用电细则、深基坑开挖施工监理实施细则、1 号楼室内满堂脚手架监理实施细则、扣件式脚手架施工监理实施细则、模板施工监理细则）。施工单位编制的屋面施工方案，监理未编制实施细则。查阅监理规划,监理实施细则 18 份。监理规划,监理细则审批流程均比较完备,签字手续齐全。根据评分细则，施工单位编制的屋面施工方案，监理未编制实施细则，扣 0.50 分。根据评分细则，该指标得 0.50 分。

**B252 投资监理工作规范性：**该项权重分为 1.00 分，实际得分 0.50 分。具体依据为：投资监理对全过程实施造价控制工作，包括对项目概算进行审批，对项目成本进行把控和预警，一期工期成本控制率在 95.8%，二期工程成本控制率 95.4%。投资监理对各类合同进行审查，并对合同审批流程规范性和和合规性进行审核，一期工程共上报各类合同 98 份，查阅合同报表 98 份，二期合同工程共上报各类合同 28 份，查阅合同报表 28 份，流转审批全部经财务经理、上咨项目经理、杨浦区图书馆、杨浦区文化局、杨浦区教育局签署意见，合同审批流程存在施工监理未签字认可，投资监理已审批完成。本项不符合合同流程相关审批流程扣减 0.50 分。根据评分细则，该指标得 0.50 分。

**B261 项目验收按时按质完成：**该项权重分为 1.00 分，实际得分 1.00 分。具体依据为：检阅竣工验收记录一份、勘察单位合格证明书 4 份、施工单位合格证

说明书 4 份、设计单位合格证明书 4 份、监理单位合格证明书 4 份，消防验收证明书 1 份、项目绿化验收 1 份、公安局交警支队验收书一份、电梯监督检验报告一份、室内环境质量检测报告一份、集中空调通风系统设计卫生学评价报告一份、建筑工程规划土地检测成果报告一份。上述报告检查验收资料齐全，项目验收按时按质。根据评分细则，该指标得满分。

**B262 竣工决算及时性：**该项权重分为 2.00 分，实际得分 0.00 分。具体依据为：一期工程竣工时间：2017 年 8 月 24 日，竣工决算时间：2018 年 12 月 27 日；二期工程竣工时间：2018 年 9 月 29 日，竣工决算时间：2019 年 8 月 26 日。根据《基本建设项目竣工财务决算管理暂行办法》第三条，大型项目不得超过六个月，一、二期竣工决算均延迟超过六个月，予以扣减。根据评分细则，该指标不得分。

**B27 监督管理有效性：**该项权重分为 2.00 分，实际得分 2.00 分。具体依据为：代建公司定期与设计单位、施工单位、施工监理、投资监理进行工程例会，对其日常工作进行监管，及时跟进项目进度、付款进度、按时申请预算、合同审批等工作，并形成完整的会议记录。根据评分细则，该指标得满分。

### 3.项目产出

项目产出类指标分为 7 个三级指标，16 个四级指标，权重共 30.00 分，实际得分 26.5 分，得分率为 88.33%，指标得分见表 3-4。

**表 3-4：项目产出类指标得分情况**

三级指标	四级指标	目标值	业绩值	权重	得分	得分率
C11 工程计划完成量	C111 修缮面积完成率	100%	94.75%	2	1.5	75%
	C112 扩建面积完成率	100%	99.43%	2	2	100%
	C113 绿化覆盖完成率	100%	100%	2	2	100%
	C114 功能模块建设完成率	100%	100%	2	2	100%
	C115 停车位数量达标率	100%	104.55%	2	2	100%
C12 阅读、信息共享中心计划完成率	C121 具备阅读、信息共享功能	较高	较高	2	2	100%
C13 社会学习与文化交流中心计划完成率	C131 具备展览、科普社教功能	完备	完备	2	2	100%
C14 建造地方文献资源	C141 具备特色主题文献服务、无	经常	经常	2	2	100%

三级指标	四级指标	目标值	业绩值	权重	得分	得分率
保护与开发中心计划完成率	障碍服务功能					
C21 工程竣工验收合格率完成率	C211 建筑工程施工质量验收合格率	合格	合格	1	1	100%
	C212 历史建筑修缮工程验收合格率	合格	合格	1	1	100%
	C213 消防工程验收合格率	合格	合格	1	1	100%
	C214 节能减排工程验收达标率	达标	达标	1	1	100%
	C215 地质灾害危害性评估合格率	合格	合格	1	1	100%
	C216 抗震加固功能达标率	达标	达标	1	1	100%
	C217 消除危房情况	消除	消除	1	1	100%
	C218 座位、藏书量达到预期目标	达标	达标	1	1	100%
C31 工程完成及时率	——	及时	不及时	3	0	0%
C41 投资成本控制率	——	节约	节约	3	3	100%
<b>合计</b>				<b>30</b>	<b>26.5</b>	<b>88.33%</b>

C111 修缮面积完成率：该项权重分为 2.00 分，实际得分 1.50 分。具体依据为：实际修缮面积为 3752.1 平方米，计划修缮面积为 3960 平方米，完成率达 94.75%。根据评分细则，每降低 1% 扣除 5% 权重，该指标扣 25% 权重分（即 0.5 分），得 1.5 分。

C112 扩建面积完成率：该项权重分为 2.00 分，实际得分 2.00 分。具体依据为：查阅规划土地检测成果报告书、竣工报告、质量验收证明书后得一期扩建面积完成率=（3,000.2 平方米（实测地上扩建南块）+1,019.9 平方米（实测扩建北块）+4,203 平方米（实测地下））/（3,027.01 平方米（批准地上扩建南块）+1,034.36 平方米（批准扩建北块）+4,208.57 平方米（批准扩建地下））\*100%=99.43%。二期扩建面积完成率=1,922.07 平方米/1,922.07 平方米=100%，根据评分细则，该指标偏差 < 1%，该指标得满分。

C113 绿化覆盖完成率：该项权重分为 2.00 分，实际得分 2.00 分。具体依据为：批准绿地率 J=30%，实测绿地率 I=30%，完成率达 100%。根据评分细则，该指标得满分。

C114 功能模块建设完成率：该项权重分为 2.00 分，实际得分 2.00 分。具体依据为：根据可行性研究报告，项目建成后应具有以下 4 个功能模块：阅读推广中心、社会学习与文化交流中心、地方文献资源与知识服务中心。根据上海市中心图书馆系统查询数据查得全年借还册次突破百万；大数据系统查得年底到馆人次突破百万；根据上海中心图书馆表彰大会通知杨浦区图书馆荣获上海市中心图书馆工作先进集体区级成员馆业务总分第一名；荣获大众点评网上获得五星好评；在全国 2017 个县市级公共图书馆公众号中，影响力位居第 4 位；荣获上海市中心图书馆“一卡通”区级成员馆办证量第二名、新闻报道采用第三名；在上海市民文化节中，获优秀组织奖，“静思讲坛”获优秀项目；通过上述数据指标可知阅读推广中心、社会学习与文化交流中心、地方文献资源与知识服务中心均已完成。根据评分细则，实际完成率=预期目标（阅读推广中心、社会学习与文化交流中心、地方文献资源与知识服务中心）/实际目标（阅读推广中心、社会学习与文化交流中心、地方文献资源与知识服务中心）\*100%=100%，该指标得满分。

C115 停车位数量达标率：该项权重分为 2.00 分，实际得分 2.00 分。具体依据为：整体工程计划配建机动车停车位 88 个（含一个大客车停车位）。根据验收报告，实际配备机动车停车位 92 个停车位（84 个小型汽车停车位，2 个中型客车停车位，6 个无障碍停车位），达到预定目标，根据评分细则，该指标得满分。

C121 具备阅读、信息共享功能：该项权重分为 2.00 分，实际得分 2.00 分。具体依据为：杨浦区图书馆建筑空间划分为文献借阅、数字服务、展览展示和主题活动 4 个功能区，并为每个功能区按具体业务需求设置阅读体验、学习讨论、学术交流、专业会议、演讲报告的多元服务空间，硬件设施配备完善，借阅一体，功能全面，流线完整。

（1）杨浦区图书馆具有阅览功能：一层南侧有文献借阅区、东北侧是报刊阅览区，西北侧是人文书房，中间孔雀门后是开放式阅览区。二层前厅和中厅为开放式阅览区。阅读空间恢复当年的空间氛围，强调海派文化特色特色，因历史

保护建筑，原始地面需保护，无法排设管线，现有台灯采用充电装置，通过不定期更换电池解决电源问题。

书库面积 3,075.9 平方米，阅览室面积 4,147.03 平方米，书刊阅览室面积 3,642.7 平方米，阅览区共 974 个座位，分布如下：

服务区域	坐席数量	坐席类型	备注
一楼社会科学借阅区	58	椅子	文学类
一楼社会科学借阅区	36	椅子	文学类
一楼社会科学借阅区	4	沙发	双人
一楼自然科学借阅区	53	椅子	
一楼自然科学借阅区	8	沙发	单人
一楼专题借阅区	28	椅子	旅游、国学
一楼中厅	32	椅子	
一楼报刊阅览区	94	椅子	
一楼报刊阅览区	6	软凳	双人
二楼青少年借阅区	84	椅子	
二楼专题借阅区	22	椅子	欧洲文学
二楼社会科学借阅区	61	椅子	非文学类
二楼市政文献阅览区	46	椅子	
二楼中厅	32	椅子	孔雀门外侧
二楼中厅	16	椅子	孔雀门内侧
二楼中厅	18	沙发	叁人
二楼影视厅	27	沙发	叁人
二楼报告厅	185	椅子	
二楼主题馆	8	椅子	
二楼互动交流区	62	椅子	
二楼互动交流区	12	沙发	单人
二楼会议室	62	椅子	

服务区域	坐席数量	坐席类型	备注
二楼休息室	12	椅子	参考文献
门楼贵宾室	8	沙发	单人
合计	974		

(2) 杨浦区图书馆具有信息共享功能：一层服务大厅含总咨询台以及自助服务、多媒体展示、信息检索。功能区。三层为读者沙龙。地下室有设备机房、开放书库及数据中心。馆内数字服务面积 450.48 平方米。杨浦区图书馆新馆部署了大屏集中信息发布，新馆共有 65 寸大屏幕 7 块，21 寸屏幕 7 块，通过该系统可以实现采集、收录、编辑、审核、发布、推送功能，根据新馆功能设置的不同，可以分组分时段在不同区域推送内容。

新馆部署了借书自助设备、自助查询机、24 小时还书机、盘点机器人，这些设施方便了读者，也释放了部分人力资源，让馆员能够利用自身专业更好的服务读者，推广阅读。

制定云数据中心整体规划方案，构建虚拟化网络管理平台。建立异地灾备机房，对图书馆重要应用在实时备份。

这些功能实现为读者、创业者的学习研究、阅览和信息共享提供新技术工具支撑，注重可接近性、开发性和生态环境。根据评分细则，该指标得满分。

C131 具备展览、科普社教功能：该项权重分为 2.00 分，实际得分 2.00 分。具体依据为：杨浦区图书馆建筑空间划分为文献借阅、数字服务、展览展示和主题活动 4 个功能区，并为每个功能区按具体业务需求设置阅读体验、学习讨论、学术交流、专业会议、演讲报告的多元服务空间，硬件设施配备完善。文献借阅面积 3,889.49 平方米，展览展示面积 824.33 平方米，主题活动面积 1,500.91 平方米。杨浦区图书馆具有展览功能：老建筑后部的书库现是展厅；展厅面积约 200 平方米，共计拥有移动展板 32 块，移动展柜 8 个，投影仪 2 台。移动展板可双面悬挂、粘贴展板、镜框，根据不同展览主题调整流程、展线；展柜可摆放珍贵实物展品，丰富展陈形式；投影仪可根据展览内容播放相关图片及视频资料，多媒体、多角度呈现展览主题。新馆的 AR 导览功能让读者通过现代化的交互体



验，了解新馆的特色、新馆的历史。杨浦区图书馆具有科普社教功能：二层作为上海近代市政文献主题馆，东南侧室文献借阅区，西南侧有影视厅，东北侧是多功能厅和互动交流区，西北侧是报告厅。提供“一站式”科普信息服务。新馆近代市政主题馆，利用立体成像投影、三联屏播放、交互设备体验，让读者直观了解上海近代市政发展。这些功能实现服务读者生活，实践知识共享与文化传播。在基于藏书与用基础上，注重交流和共享，注重资源融合。根据评分细则，该指标得满分。

C141 具备特色主题文献服务、无障碍服务功能：该项权重分为 2.00 分，实际得分 2.00 分。具体依据为：（1）杨浦区图书馆具备特色主题文献服务功能：图书馆二层作为上海近代市政文献主题馆，前厅两侧房间分别是市政文献室和参考咨询室。东南侧室文献借阅区，西南侧为文献借阅区和影视厅。杨浦区图书馆现有馆藏约 67 万册（678,628 册），其中总馆约 16 万册（165,809 册）。上海市近代市政文献馆主题馆重点收集上海近代市政文献资源，集文献、数据库、“建筑可阅读”和主题推广为一体。为学者特辟研究室，研究者可在流通部门请求批准后借用研究室 2 周。（2）杨浦区图书馆具备无障碍服务功能：杨浦区图书馆为残障人士设置了残疾人专门通道，为盲人读者提供视障阅读设备。同时，馆内还设置了无障碍通道、残疾人厕所等硬件设施。图书馆与杨浦区盲人协会、杨浦区聋人协会、阳光之家等特殊人群组织合作，为弱势群体读者送去文化关爱。国际盲人节之际，举办“悦音书话”邀请盲人读者及其家属聆听。根据评分细则，该指标得满分。

C211 建筑工程施工质量验收合格率：该项权重分为 1.00 分，实际得分 1.00 分。具体依据为：查阅施工单位为上海建筑装饰（集团）有限公司、设计单位为上海原构设计咨询有限公司、勘察单位为上海岩土工程勘察设计院有限公司、监理单位为上海煌浦建设咨询有限公司，四家单位资质均满足验收单位要求，并分别出具工程质量检查报告（合格证明书）。根据评分细则，该指标得满分。

C212 历史建筑修缮工程验收合格率：该项权重分为 1.00 分，实际得分 1.00 分。具体依据为：验收单位为上海市文物局，验收单位资质齐全，并通过上海市文物局文物保护工程验收。根据评分细则，该指标得满分。

C213 消防工程验收合格率：该项权重分为 1.00 分，实际得分 1.00 分。具体依据为：验收单位为上海市杨浦区公安消防支队，验收单位资质符合要求，并通过验收。根据评分细则，该指标得满分。

C214 节能减排工程验收达标率：该项权重分为 1.00 分，实际得分 1.00 分。具体依据为：检查保温原材检测报告屋面、地面检测报告、外墙检测报告各一份，电力电缆检测报告一份、门窗检测报告一份。外墙分项、分部工程质量验收证明书通过验收。根据评分细则，该指标得满分。

C215 地质灾害危害性评估合格率：该项权重分为 1.00 分，实际得分 1.00 分。具体依据为：验收单位为上海市地矿工程勘察院，验收单位资质齐全，并通过地质灾害危害性评估，根据评分细则，该指标得满分。

C216 抗震加固功能达标率：该项权重分为 1.00 分，实际得分 1.00 分。具体依据为：项目验收单位为上海市建筑科学研究院房屋质量检测站，验收单位资质齐全，并对方案进行评审出具综合检测与评估报告，指导本工程抗震加固功能实施；施工单位编制抗震加固方案审批；监理单位编制加固方案细则。根据评分细则，该指标得满分。

C217 消除危房情况：该项权重分为 1.00 分，实际得分 1.00 分。具体依据为：查阅《社会稳定风险评估报告》、《环境影响报告表》、《工程修缮专项评审报告》、《综合检测与评估报告》四份报告齐全，未提及存在危房因素。根据评分细则，该指标得满分。

C218 座位、藏书量达到预期目标：该项权重分为 1.00 分，实际得分 1.00 分。具体依据为：计划座位数 650 座，藏书量 65 万册，实际座位数 974 座，藏书量 67 万册，达到预期目标。根据评分细则，该指标得满分。

C31 工程完成及时率：该项权重分为 3.00 分，实际得分 0.00 分。具体依据为：根据招投标文件、施工合同、竣工报告相关文件。一期工程计划于 2016 日

12月30日完工，实际于2017年7月26日完工，延期208天并未办理工程延期手续，扣0.75分。延期208天交付，扣0.75分。二期工程：二期工程计划于2018年9月28日完工，实际于2018年9月29日完工后通过验收，延期1天，扣0.75分；延期1天交付，扣0.75分。根据评分细则，该指标不得分。

C41 投资成本控制率：该项权重分为3.00分，实际得分3.00分。具体依据为：根据杨浦区审计局出具的审计报告，一期工程概算金额17,843万元，决算金额17,093.03万元，成本控制率为95.8%；二期工程概算金额4,362.98万元，决算金额4,160.46万元，成本控制率为95.4%；一期、二期工程成本控制率均大于95%。根据评分细则，该指标得满分。

#### 4.项目效益

项目效益类指标分为10个三级指标，10个四级指标，权重共33.00分，实际得分32分，得分率为96.97%，指标得分见表3-5。

表3-5：项目效益类指标得分情况

三级指标	四级指标	目标值	业绩值	权重	得分	得分率
D11 历史建筑恢复原貌情况	D111 彩绘修缮完成效果	达到	达到	2	2	100%
	D112 孔雀门外观修复效果	达标	达标	2	2	100%
	D113 外墙须弥座修缮和清洗规范性	达标	达标	2	2	100%
	D114 琉璃瓦屋面修复完成效果	完成	完成	2	2	100%
D12 图书馆节能减排情况	D121 保温节能效果评价	良好	良好	1	1	100%
D13 图书馆达到一级图书馆等级	——	达到	达到	3	3	100%
D14 图书馆知名度	D141 客流量增加量	增加	增加	2	2	100%
	D142 品牌建设宣传活动增加量	增加	增加	2	2	100%
D15 本区域内完成“一卡通”网络全覆盖情况	——	全面开展	全面开展	2	2	100%
D16 施工期间有责投诉情况	——	无	无	2	2	100%
D17 重大安全责任事故发生情况	——	无	无	2	2	100%
D18 图书馆运营维护有效性	——	健全	健全	3	3	100%
D19 档案管理完备性	——	完整		2	1	50%
D1-10 满意度	D1-10-1 市民满意度	大于95%	95.03%	2	2	100%

三级指标	四级指标	目标值	业绩值	权重	得分	得分率
	D1-10-2 读者满意度	大于 95%	95.04%	2	2	100%
	D1-10-3 图书馆工作人员满意度	大于 95%	96.93%	2	2	100%
合计				<b>33</b>	<b>32</b>	<b>96.97%</b>

D111 彩绘修缮完成效果：该项权重分为 2.00 分，实际得分 2.00 分。具体依据为：根据文物保护要求进行修缮，并通过了文物保护工程竣工验收。根据评分细则，该指标得满分。

D112 孔雀门外观修复效果：该项权重分为 2.00 分，实际得分 2.00 分。具体依据为：根据文物保护要求进行修缮，并通过了文物保护工程竣工验收。根据评分细则，该指标得满分。

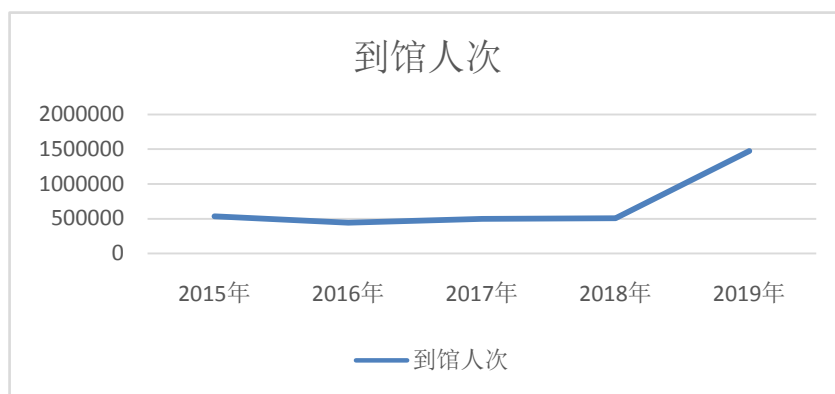
D113 外墙须弥座修缮和清洗规范性：该项权重分为 2.00 分，实际得分 2.00 分。具体依据为：根据文物保护要求进行修缮，并通过了文物保护工程竣工验收。根据评分细则，该指标得满分。

D114 琉璃瓦屋面修复完成效果：该项权重分为 2.00 分，实际得分 2.00 分。具体依据为：根据文物保护要求进行修缮，并通过了文物保护工程竣工验收。根据评分细则，该指标得满分。

D121 保温节能效果评价：该项权重分为 1.00 分，实际得分 1.00 分。具体依据为：检查节能构造现场钻芯检测报告、窗检测报告，窗检测报告由通标标准技术服务（上海）有限公司窗检测报告提供，检测数据均符合要求；节能构造现场钻芯检测报告由上海中测行工程检测咨询有限公司提供，检测数据均符合要求，达到设计要求，本指标予以确认通过。根据评分细则，该指标得满分。

D13 图书馆达到一级图书馆等级：该项权重分为 3.00 分，实际得分 3.00 分。具体依据为：根据 2018 年 5 月 14 日文化和旅游部办公厅公示的《第六次全国县级以上公共图书馆评估定级结果的公告》中列示杨浦区图书馆被评定为“国家一级图书馆”。根据评分细则，该指标得满分。

D141 客流量增加量：该项权重分为 2.00 分，实际得分 2.00 分。具体依据为：杨浦区图书馆建造后，客流量激增。2015 年至 2019 年客流量表如下：



到馆人次	新馆	旧馆	三馆合计
2018年	192,999	317,589	510,588
2019年	947,200	529,959	1,477,159

新馆 2018 年 10 月 1 日起对外开放。旧馆为平凉分馆和少儿分馆。新馆客流量增加： $(947200-192999) / 192999=390\%$ ；旧馆客流量增加： $(529959-317589) / 317589=66.87\%$ ；三馆合计增加： $(1477159-510588) / 510588=189\%$ 。根据评分细则，客流量增加在 20% 以上，该指标得满分。

D142 品牌建设宣传活动增加量：该项权重分为 2.00 分，实际得分 2.00 分。具体依据为：根据区文旅系统党政工作目标责任书考核指标，年度各类培训、讲座、报告会、辅导等公益性活动不少于 200 次，对于媒体报道，按照责任书要求，在市、区级主流媒体的报道次数不少于 5 次。按照第六次全国县级以上公共图书馆评估标准，年度开展的讲座、培训、展览阅读推广活动不少于 25 次。

(1) 杨浦区图书馆活动场次 2018 年度开展 165 次，2019 年度开展 295 次，完成目标要求 200 次。

年份	活动目标数	总活动场次(不含影视播放)	新馆活动场次
2018年	200	165	51
2019年	200	295	173

2018 年开展讲座 63 次，展览 13 次，培训 11 次，其他阅读活动 78 次；  
2019 年开展讲座 110 次，展览 22 次，培训 10 次，其他阅读活动 153 次。

(2) 在市、区级主流媒体的报道次数：119 篇，大于在市、区级主流媒体的报道次数不少于 5 次的目标。杨浦图书馆品牌宣传活动发布信息 2018 年“上海市杨浦区图书馆”微信公众号发布信息 404 条。市级媒体报道 90 篇，区级媒体报道 19 篇，共计 119 篇。主要媒体有：中国上海网站、搜狐网、东方头条、腾讯大申网、新民网、新民晚报、上海政府网、文汇报、网易网、新浪网、澎湃新闻、东方网、申江服务导报、上海文联网、上海发布、上海观察网、上海电视台新闻综合频道、上观新闻、上海教育电视台、中国新闻网、人民日报、今日头条、上海杨浦、上海志愿者网、杨浦志愿者家园。2019 年“上海市杨浦区图书馆”微信公众号发布信息 430 条。国家级、市级媒体报道 90 篇，区级媒体报道 23 篇，共计 113 篇。主要媒体有：文汇报、新民网、中国新闻网、上海电视台新闻综合频道、新民晚报、杨浦志愿者家园、澎湃新闻、腾讯大申网、上海杨浦、上海市人民政府网、网易网、今日头条、人民日报、上观新闻、上海发布。2019 年品牌活动共计 295 次，超过目标要求 200 次。在市、区级主流媒体的报道次数 119 篇，大于在市、区级主流媒体的报道次数不少于 5 次。根据评分细则，该指标得满分。

D15 本区域内完成“一卡通”网络全覆盖情况：该项权重分为 2.00 分，实际得分 2.00 分。具体依据为：区域服务体系规划与共建共享工作全面开展。杨浦区图书馆推进公共文化服务多元发展，形成区、街道、社区三级公共文化服务设施体系。杨浦区图书馆作为区级总馆完成改扩建工程，12 家街道分馆实现上海市中心图书馆“一卡通”网络全覆盖，将涵盖居委、睦邻中心、科创园区、滨江驿站等 50 家基层服务点挂牌纳入总分馆制体系，35 个“杨浦书界”020 图书网借书柜在社区、校区、园区、商区等全区各区域全方位布点，点亮城区一公里、24 小时阅读地图。完成构建 1+12+X 资源整合网络，全面共享：在上海市中心图书馆“一卡通”服务体系的基础上，建设成区域内图书馆 1+12+X 资源整合网络。“1+12+X”资源整合网络即在 1 家区级中心图书馆（总馆）、12 家街道图书馆（分馆），以及区域内 X 个基层服务点组成的网络中探索联通联动机制，实现公共文化资源的整合和优化。目前，已挂牌 50 家服务点总借阅面积 2659.5 平方米，

即平均每个服务点面积为 53.19 平方米，日均开放约 6 小时，平均藏书量 943.82 册。2019 年流通人次逾 20 万，流通册次一万册左右。区域服务体系规划与共建共享工作全面开展并取得成效，根据评分细则，该指标得满分。

**D16 施工期间有责投诉情况：**该项权重分为 2.00 分，实际得分 2.00 分。具体依据为：查阅投诉情况中，未发现有责投诉、居民上访、行政复议及诉讼情况。本指标予以确认，不扣分。根据评分细则，该指标得满分。

**D17 重大安全责任事故发生情况：**该项权重分为 2.00 分，实际得分 2.00 分。具体依据为：查阅工程例会 87 次，发现安全问题地下室电线乱拉乱拖、登高作业不规范等，并经及时处理。安全管理工作包括临时用电、动火作业管理、防台防汛措施、文明施工、井架作业、登高作业等均处于受控状态。拆违范围安全事故零发生，荣获 2016 年度杨浦区文明工地。根据评分细则，该指标得满分。

**D18 图书馆运营维护有效性：**该项权重分为 3.00 分，实际得分 3.00 分。具体依据为：（1）日常运营维护以人防、技防相结合，确保图书馆的安全、稳定。日常运营维护到位，实时监控，实时公布，不扣分。实时监控，实时公布依托立体互联安全的运维保障系统、大数据系统，在馆内外进行全天候、一体化的实时监控，对入馆读者实行刷卡自动身份记录和安检，对进出人员数量进行自动统计和实时公布。（2）日常维护治安管理维护到位，建立并完善安全责任体系，不扣分。严格落实“党政同责、一岗双责、齐抓共管、失职追责”。成立安全生产领导小组，提供组织保障。定期对员工安全教育、安全培训、演练和现场应急处置。（3）图书馆硬件设备后续维护到位，不扣分。由物业公司负责馆内公用设施设备的管理、维护和日常安全巡查，由第三方专业公司负责各类信息化设备、暖通设备、存储网关设备、安全设施的日常维保检测。（4）图书馆内外环境维护到位：环境保洁岗位落实好，不扣分。由物业公司负责馆内环境保洁，做好馆内的清扫和保洁（除常规保洁外还须包括建筑外立面、屋顶、平台、广场、绿化、桌椅、书架）、垃圾分类、垃圾清运、污水处理和环保管理、消毒灭虫（害）等。每年外墙清洗和综合大保洁分别都不少于 2 次。根据评分细则，该指标得满分。

**D19 档案管理完备性：**该项权重分为 2.00 分，实际得分 1.00 分。具体依据为：杨浦区图书馆项目建立工程档案管理制度，按工程档案要求编制工程档案。经项目小组对所有已提供的档案进行翻查后发现：除签证资料外，设计、立项批复资料、项目招投标、合同、监理报告相关资料、项目验收、检测资料、审价、审计、后续移交等资料均保存完善并装订成册，存在 1 处扣分点，扣 1 分。根据评分细则，该指标得 1 分。

**D1-10-1 市民满意度：**该项权重分为 2.00 分，实际得分 2.00 分。具体依据为：区财政局要求评价小组调查问卷 160 份，现实际发放 400 份，共回收 255 份，其中对回收的 55 份市民调查有效问卷进行分析，市民对杨浦区图书馆建设完成后的满意程度为 95.03%。根据评分细则，该指标得满分。

**D1-10-2 读者满意度：**该项权重分为 2.00 分，实际得分 2.00 分。具体依据为：区财政局要求评价小组调查问卷 160 份，现实际发放 400 份，共回收 255 份，其中对回收的 150 份读者有效问卷进行分析，读者对杨浦区图书馆建设完成后的满意程度为 95.04%。根据评分细则，该指标得满分。

**D1-10-3 图书馆工作人员满意度：**该项权重分为 2.00 分，实际得分 2.00 分。具体依据为：区财政局要求评价小组调查问卷 160 份，现实际发放 400 份，共回收 255 份，其中对回收的 50 份图书馆工作人员有效问卷进行分析，图书馆工作人员对杨浦区图书馆建设完成后的满意程度为 96.93%。根据评分细则，该指标得满分。

#### **四、主要经验及做法**

##### **1.项目决策符合时代文化需求，提升市民文保意识**

根据上海市杨浦区文化发展“十二五”规划，从城区总体形态、功能布局和文化设施自身条件特点出发，充分利用原同济中学图书馆和历史积淀，项目决策定位符合时代文化需求，加快文化设施建设，深入挖掘传统文化资源，建成新的区域中心图书馆。加快文化遗产保护持续发展，加大历史文物保护宣传教育力度，增强市民的文保意识。

##### **2.做到“重现风貌、重塑功能”，成为上海图书馆历史建筑修缮的范本**



杨浦区图书馆修缮扩建工程项目经过了全面的修缮和扩建，做到了“重现风貌、重塑功能”，使建筑造型由“工”字恢复成设计师原蓝图的“井”字造型，新旧两部分浑然一体。由 100 多名工匠，以修旧如旧工艺，将图书馆里珍贵的彩绘、琉璃瓦等建筑亮点最大程度予以保留，完整再现了“中国复兴式”建筑的历史特征与建筑风貌。杨浦区图书馆新馆建设不仅为上海增添了一座公共图书馆，也增添了一座可以游览的优秀建筑。

### **3、优化图书馆公共文化设施空间布局，提高公益性文化服务**

图书馆外貌虽是古旧的，但里面是全新的，它按照现代数字化图书馆的要求实现借阅数字化、图书内容数字化，完整再现了“中国复兴式”建筑的历史特征与建筑风貌。给读者及游客带来一种穿越时空的错觉。馆内空间以“学习支持中心”为核心理念，规划了文献借阅、数字服务、展览展示、主题活动 4 个基本功能区，体现当代图书馆的服务功能。杨浦区图书馆大空间布局的当代图书馆，既复原原有功能，又在空间布局中体现图书馆自身的发展之路，重心从‘文献收藏中心’向‘学习支持中心’转移，同时专设馆藏特色“上海近代市政文献主题馆”。

## **五、存在的问题**

### **1.工程前期规划不足，计划工期制定不准确**

由于杨浦区图书馆修缮扩建工程项目前期动拆迁问题、彩绘修缮实际面积远超原勘察情况及多项根据实际需求调整的设计方案变更，各施工阶段均存在不同程度工期延误。一期工程计划于 2016 年 12 月 30 日完工，实际于 2017 年 7 月 26 日完工，延期 208 天并未办理工程延期手续。二期工程计划二期工程计划于 2018 年 9 月 28 日完工，实际于 2018 年 9 月 29 日完工后通过验收，延期 1 天。参建各方未对工期延误采取有效措施，对工程进度控制不力，导致项目无法及时发挥应有效益。

### **2. 绩效跟踪管理力度不足，年度预算执行率偏低**

杨浦区图书馆修缮扩建工程项目因工程建设周期长，影响因素多且复杂，致使工程进度难以准确把控，稍显绩效跟踪管理力度不足，缺乏项目预算执行情况

和绩效目标实现程度的监控，部分年度未根据工程进度变化而相应调整预算编制，降低了财政资源配置的效率和效益，导致部分年度预算执行率偏低。

### **3.过程管理存在不足，档案信息不完整**

杨浦区图书馆修缮扩建工程项目推进过程中，虽项目管理制度相对完善，但在工程管理、监理管理、档案管理方面稍显不足，未对项目全过程管理进行全面监督，其严谨性有待加强，评价过程中发现工程签证单未归档，竣工财务决算报表编制不及时等。

## **六、建议和改进措施**

### **1.前期规划严谨性需加强，强化实时监控，确保项目时效**

对于后续同类基建项目，在项目前期需做足充分的调研、勘察等规划工作，再要根据施工设计和工期要求，对于关键环节强化实时监控，跟踪指导，适时根据进展调整资源配置。对于施工过程中出现的工程延误，要分析延误原因，及时调整施工计划，优化施工方案，采取合理有效措施，确保基建项目产出时效。

### **2. 加强绩效跟踪管理执行力，规范预算管理，提高公共资金使用效率**

为了更好地开展预算绩效评价工作，强化预算绩效管理理念，在推进财政科学化、精细化管理过程中更加突出资金预算管理，提高公共资金使用效率、改进政府部门绩效。针对杨浦区图书馆修缮扩建工程项目的预算管理，我们认为区文旅局应加强绩效跟踪管理力度，对项目申报管理，杨浦区图书馆修缮扩建工程项目内容和财政支出划分明确、列明轻重缓急、设定具体量化指标，有助于主管部门更为合理有效地评估项目整体情况、做好预算管理。

### **3.强化管理机制，完善归档工作，切实提高项目过程监管**

结合基建项目管理特点，强化项目过程管理制度，强化内部控制。代建各方应建立相应的沟通协调机制，明确各方职责和工作规范，规范工程、监理、档案等各环节管理行为，细化工作要求，确保各阶段及时推进、各环节无缝衔接。

## **七、其他需说明的问题**

无

上海文汇工程咨询有限公司

2020年10月