

东莞市运河治理中心文件

东河治〔2021〕61号

签发人：卢彦

关于 2020 年度沿线自动化系统设备维护项目财政绩效评价的整改报告

市水务局：

根据东职院《财政绩效评价报告》（东职重绩评〔2021〕号），我中心“2020 年度沿线自动化系统设备维护项目”绩效评价结果为 82.25 分、绩效等级为良；并提出绩效管理存在的问题及建议。我中心领导高度重视，针对存在的问题，

落实有关科室结合实际情况进行整改，具体情况报告如下：

一、绩效管理存在问题

（一）对运维单位的考核和监管机制不够完善

1、考核小组成员组成不够科学合理

主管单位成立考核小组，制定考核评分标准，考核内容包括日常维护、故障处理、维保质量和档案管理四个方面。参与评分的成员有工程运行管理科、片区负责人和运维公司，然后计算三方平均分做为运维单位当月的考核分数，但这种评分组成方式的客观性值得商榷。一是运维公司既做“运动员”又做“裁判员”，自评打分纳入考核计分体系中，评分的公正性容易被质疑。二是评分小组缺乏直接责任单位的参与。37 个水闸和泵站均有东莞市运河治理中心工作人员 24 小时值守，设备故障由站点工作人员第一时间发现并且申报，故障处理过程和结果站点工作人员也最为清楚，运维单位的日常定期维护工作也需要站点工作人员的配合，但每个站点工作人员并未直接参与对运维单位的考核评分，因此目前的考核小组成员构成还有待改进。

2、对运维单位的监管有待加强

一是主管单位没有对中心会商系统的维保单位进行月度和年度考核，缺乏对维保质量和及时性的跟踪。二是对石马河在线监测系统的监管存在漏洞。石马河在线监测系统运维工作量大，每个站点的每台检测仪器都有明确的维护内容和

维护周期。根据监测站点的地理分布，有 3 个站点位于水闸和泵站处，因此有相关工作人员监督，而有 7 个站点独立位于河道中央无任何工作人员值守，仅依靠运维单位的日常巡查表和部分工作照片评价运维单位的工作情况，存在一定的监管漏洞。

3、系统运维记录的完整性有待提升

根据第三方服务合同，所有项目关于系统故障维修服务效率都是以小时为考量单位，但是各运维单位的维护记录中都只是记录申报日期和修复日期，这与项目服务合同中关于故障响应相关条款要求运维服务效率以“小时”为单位计量口径不一致，无法具体考量运维单位在接到故障通知后是否在规定的小时内给予响应和到达现场，也不清楚维保单位利用多少小时排除故障，是否按时履行合同义务，运维单位对故障响应时间的记录不完整。

（二）合同中关于零配件材料费的规定不够明细，服务单位开具发票不够规范

该项目共涉及四个单位的维护合同，根据合同约定项目合同款包含服务费和更换 500 元（含 500）以下零配件的材料费。更换故障零配件的材料费大于 500 元的，经主管单位审批同意后由运维单位负责购买，产生的费用由运河治理中心承担。调研中发现，这种处理方式有待进一步改进和完善。

一是合同规定不够明细。每个子项目具体包含哪些 500

元以下的零配件在合同中并无明确说明，在实际操作过程中仅仅依靠双方市场询价来判断零配件费用的高低，决定零配件费用是否由服务单位或者主管单位来承担，这种操作方式容易导致歧义，特别是 500 元左右的零配件就更难判断价格的合理性和公平性，最终会影响到项目的维修效益和效率。

二是服务单位提供的发票内容不够规范。在核查更换 500 元以上零配件的财务凭证时发现，运维单位由于没有开具零配件费用发票的资质，在发票“货物或应税劳务、服务名称”一栏中均填写为“维护费”，而不是具体购买的零配件明细，只是在发票“备注栏”中备注零配件名称，这样开具发票不方便主管单位对现有的资产进行管理。

（三）各系统故障仍然较多，维护效益有待提高

在与运维单位的座谈中发现，大多数故障都是主管单位在日常使用过程中突然发生的，定期巡检时很难预测和发现。在线监测和在线监控系统常年处于工作状态，而运维单位在定期巡检过程中并未重视线路老化、日常易损品的定期更换问题。此外，主管单位没有统计运维单位更换 500 元以下零配件具体明细和数量，对年度维护资金的用途没有全面把握。故主管单位在定期维护内容、维护方式、维护经济性等方面还需加强调研和论证，探索经济高效的运维模式。

二、整改措施

（一）完善对运维单位的考核和监管机制

1、规范考核小组成员组成

关于考核评分不够科学合理的问题，我中心计划由下月起，运维公司只限于自评，其自评分数不纳入考核计分体系中，并在日后新维护合同中，调整考核小组成员，在原考核小组成员基础上增加各维护站点闸站长作为小组成员之一，保证评价工作的公正性。

2、加强对运维单位的监管

关于对运维单位的监管漏洞的问题，整改如下：一是我中心对前期没有进行考核评价的会商系统维护合同，目前，旧维护合同已到期，已在新维护合同中约定考核评价机制，确保维护质量和及时性的跟踪。二是对于无人值守的维护站点，要求运维单位做好维护计划和安排，提前通知片区工作人员，片区工作人员按照时间节点到场监督或在维护过程中进行视频抽查，以及不定期自行前往站点进行巡查等多种方式进行监管，并要求运维单位在维护时对重要的维护环节拍摄工作视频上报工作群。三是对合同中要求定期更换的日常易损品或耗材等，要单独做好更换计划及台账，严格按合同要求执行。

3、完善系统运维记录

关于系统运维记录完整性的问题，我中心要求维护单位严格规范按合同要求填写各类日常巡检记录、故障处理记录及数据异常处理记录。一是为每个站点建立单独的档案台账，

记录站点运行、维护和故障情况，每年维护单位提交一次；二是规范故障记录填写，要准确记录故障申报时间、到场排查时间、处理结束时间，详细到小时。

（二）加强合同管理，规范项目运行程序

关于合同中零配件材料规定不够明细的问题。我中心对目前维护合同中更换的零配件材料，要求每月进行汇总统计（包括免费更换的材料），并在签订新维护合同时，附上以往免费更换的零配件材料清单，以作参考依据，提高维修效益和效率。

关于服务单位提供的发票不够规范的问题。整改如下：根据合同约定更换 500 元以上~1000 元（含 1000 元）以下的零配件，为保障系统设备维修的时效性，目前继续由运维单位负责采购更换，对于更换 1000 元以上的零配件，要求运维单位提供零配件的品牌型号规格和配合我中心采购工作，并要求供货商在发票内容上如实填写零配件名称，保证采购效率和维修效率，确保固定资产不流失。另外，在新维护合同中约定，将免费更换零配件金额由 500 元提高至 1000 元。

（三）统筹规划运维项目，提高运维质量和资金使用效益

关于各系统故障仍然较多，维护效益有待提高的问题。整改如下：一是同类型的维护项目及同一站点存在多个维护单位（沿线流域自动化系统维护项目、挂影洲围中心涌泵闸

调度系统维护项目)，在新维护项目招标中，已优化整合为同一个维护合同，以免造成工组重复和人力资源浪费，另外，由于会商系统维护项目合同的时间节点问题，到期后再进行整合。二是优化维护项目的定期巡检次数，对沿线流域自动化维护项目每月定期巡检 2 次整改为 1 次，确保节省人力资源的同时提高维护效果。三是对目前所有运维项目中，对更换耗材和设备每月进行汇总统计，估算每个站点的维护成本，改进后续项目维护方案，节省财政资金的支出，提高排障工作效率。

三、下一步工作

我中心将根据以上整改措施，举一反三，对其他维护项目进行整改，确保整改工作扎实有效，并加强对资金使用情况的管理和监督，提高预算绩效管理水平。

特此报告。



东莞市运河治理中心

2021 年 8 月 2 日印发