



绥阳县 2023 年公办义务教育“三员”工资 项目绩效评价报告

云南啟元管理咨询有限公司

Yunnan Qiyuan Management Consulting Co., Ltd.

绥阳县 2023 年公办义务教育“三员”工资

绩效评价报告

报告编号：云啟咨字〔2024〕第 06 号

委托单位：绥阳县财政局

评价机构：云南啟元管理咨询有限公司

报告时间：2024 年 10 月 30 日

评价分值：81 评价等级：良

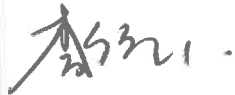
概 要

评价机构全称：云南啟元管理咨询有限公司 单位：万元、类、个

项目名称	绥阳县 2023 年公办义务教育“三员”工资			评价年度	2024
财政主管股室	绩效管理股		联系人及联系方式	杨老师 13885289268	
主管部门	绥阳县教育体育局		联系人及联系方式	王剑波 13639232962	
自评方式	单位自评	自评分值	92.5	自评等级	优
各级资金投入总数	935	抽查资金总数	935	资金抽查占比	100%
县级财政资金拨付数	231.38	县级财政资金抽查数	231.38	县级财政资金抽查占比	100%
项目数量	1	抽查项目数	1	项目抽查占比	100%
涉及乡镇数或项目点	1	抽查乡镇数或项目点	1	抽查区域	绥阳县
发放调查问卷	152	有效调查问卷	152	满意度情况	“三员”满意度 87.8%
绩效目标实现情况	2023 年“三员”工资覆盖率 100%，工资发放标准性 100%，工资发放准确率 100%，依法保障了“三类”人员相关待遇，积极推动了教育事业发展，“三员”满意度 87.8%。				
评价问题简要情况	（一）制度与管理不到位 1. 绩效自评不准确 绩效自评报告中存在与实际不符的情况，如资金未及时拨付但“资金拨付及时率”指标仍为满分，这表明绩效自评体系缺乏准确性和客观性，无法真实反映项目资金拨付的实际情况，难以有效监督和改进项目资金管理。 2. 制度建设不完善 未见绩效管理和预算管理制度，这意味着项目在资金管理过程中缺乏明确的规则和流程指导，不利于科学规划预算、合理分配资金以及有效跟踪和评估资金使用效益，增加了项目资金管理的随意性和不确定性。 3. 档案管理不规范 虽有文件要求存档“三员”工资发放册，但实际未见领款人签字认可的发放册。档案管理不规范使得项目资金支出的关键证据缺失，不仅影响对项目资金使用真实性和合规性的追溯审查，也不利于对项目实施过程的全面监督和管理经验总结。 （二）会计核算不规范 部分记账内容与实际情况不符，如工资发放时间与记账用途不一致。这种不规范的会计核算行为会导致财务信息失真，无法准确反映项目资金的流向和使用情况，				

	给财务报表使用者带来误导，同时也会掩盖项目资金管理中的潜在问题，增加财务风险。 （三）项目管理不规范，执行不到位 1. 工资发放标准不统一 “三员”工资发放标准未按照相关文件规定执行，且不同年份发放标准存在差异。这不仅违反了政策规定，也破坏了项目执行的公平性和一致性原则，引发“三员”对工资待遇的质疑，影响其工作积极性，进而对项目整体实施效果产生负面影响。 2. 工资发放不及时 2023年秋季学期部分工资延迟到2024年1月发放，影响了“三员”的正常生活安排，降低了其对项目实施的满意度，也影响到“三员”队伍的稳定性，进而对学校后勤保障工作的持续开展造成一定干扰。
评价问题 简要建议	（一）完善制度与管理 1. 完善绩效自评体系 建立健全绩效自评工作规范和标准，明确各项指标的评价依据和计算方法，确保绩效自评能够真实、准确地反映项目实际情况。加强对绩效自评人员的培训，提高其业务能力和责任意识，使其能够客观公正地开展自评工作。定期对绩效自评结果进行审核和检查，对发现的虚假自评或不准确自评行为进行严肃处理，确保绩效自评结果的可信度。 2. 建立健全管理制度 制定全面的绩效管理和预算管理制度，明确项目目标、预算编制、执行监控、绩效评估等各个环节的具体要求和操作流程。建立预算执行动态监控机制，定期对项目预算执行情况进行分析和评估，及时发现并解决预算执行过程中出现的问题。加强对项目管理制度的宣传和培训，确保项目实施人员和相关管理人员熟悉并遵守制度规定。 3. 规范档案管理工作 严格按照档案管理要求，建立完善的项目档案管理制度，明确档案收集、整理、保管、借阅、销毁等各个环节的责任人和工作流程。加强对“三员”工资发放册等重要档案资料的管理，确保资料的真实性、完整性和及时性。在工资发放过程中，严格要求领款人签字确认，并及时将签字后的发放册整理归档。定期对项目档案进行检查和清理，及时补充缺失的档案资料，确保档案管理工作的规范化和标准化。 （二）加强会计核算规范化建设 对财务人员进行专业培训，提高其会计核算水平和业务能力，确保记账准确无误。培训内容应包括财务法规、会计准则、会计核算方法以及财务软件操作等方面。建立严格的财务审核制度，对每一笔收支凭证进行认真审核，确保会计科目使用正确、金额计算准确、摘要清晰明了，避免出现记账与实际情况不符的问题。定期对会计核算工作进行内部审计，及时发现并纠正不规范的会计核算行为，保证财务信息的真实性和可靠性。 （三）加强项目管理，提高执行率 1. 统一工资发放标准 组织相关部门和人员对“三员”工资发放标准进行重新梳理和明确，严格按照《绥

	阳县教育体育局关于 2023 年学校“三类人员”工资及保险的请示》及《十八届县人民政府（2023）第 14 次常务会议纪要》中规定的贵州省最低工资标准及保险（2,785.69 元/人/月（含保险））执行，确保工资发放标准的统一性和合规性。建立工资标准调整机制，如因政策调整或其他合理原因需要变动工资标准，应经过严格的审批程序，并及时向“三员”进行公示和解释，保证工资调整的透明度和合理性。 2. 确保工资发放及时性 优化工资发放流程，合理安排资金拨付时间，确保在规定的时间内完成“三员”工资发放工作。可以建立工资发放时间表，明确各个环节的时间节点，并加强对流程的监控和管理。加强与财政部门等相关单位的沟通协调，提前做好资金预算和申请工作，确保项目资金按时足额到位，避免因资金问题导致工资发放延迟。建立工资发放应急处理机制，对于因特殊情况可能导致工资延迟发放的问题，提前制定应对措施，及时向“三员”说明情况，争取其理解和支持，同时积极解决问题，尽快发放工资。
评价结果 应用建议	（一）内部管理决策方面 1. 资源分配调整依据 将绩效评价结果作为未来项目资金分配的重要参考依据。对于制度与管理、会计核算以及项目管理等方面表现不佳，存在诸多问题的项目环节，在下一阶段资金分配时可适当收紧预算，督促其先完善相关工作流程、解决现存问题后再根据改进情况考虑增加资金投入，确保资金能流向管理规范、执行到位的项目部分，提高整体资金使用效益。例如，如果档案管理工作持续不规范，导致重要资料缺失影响监督审查，那么可以削减用于档案管理相关硬件设施更新等方面的预算，待其规范后再行合理分配，引导各环节重视并改进自身工作，实现资源更合理配置。 2. 人员考核与激励 把绩效评价中涉及各岗位履职情况的部分纳入相关人员的绩效考核体系。对于在完善绩效自评、规范会计核算、保障工资按时准确发放等工作中有突出表现，积极推动项目管理改进的人员给予相应的奖励，如绩效奖金、荣誉表彰、晋升机会等；而对于因工作疏忽或不尽责导致出现如绩效自评不准确、会计核算不规范、工资发放不及时等问题的责任人，进行相应的绩效扣分、批评教育甚至岗位调整等处理，通过明确的奖惩机制激励全体人员提升工作质量。比如，财务人员若能长期保证会计核算准确规范，经内部审计无差错，可给予一定比例的绩效加分和奖金激励；而若出现多次记账与实际不符的情况，除要求其整改外，可扣除一定的绩效分数并影响其年终评优等。 （二）对外沟通与汇报方面 1. 向主管部门汇报 定期将绩效评价结果以及后续采取的改进建议和实施情况向主管部门进行汇报，展现对项目管理问题的重视以及积极改进的态度和行动，争取主管部门在政策指导、资源协调等方面给予更多支持。例如，在汇报中详细说明针对工资发放标准不统一问题，如何按照相关文件规定重新梳理标准并建立调整机制，让主管部门了解工作的规范性和严谨性，以便主管部门能更准确地评估项目进展并提供针对性帮助。

2. 向项目相关方反馈 向“三员”群体反馈绩效评价中涉及与他们切身利益相关部分（如工资发放方面）的结果以及后续改进措施，增强他们对项目管理改进的信心，提高其工作满意度和对项目的认可度。同时，向财政部门反馈在资金管理环节发现的问题及改进计划，便于财政部门更好地配合做好资金拨付等相关工作，确保项目资金流转顺畅。比如，向“三员”公开工资发放标准统一及及时性保障的具体举措，让他们知晓自身权益将得到更好维护；向财政部门说明预算执行监控机制的建立情况，方便财政部门提前安排资金调度等。 (三) 持续监督与改进循环方面 1. 定期复盘与调整改进措施 根据绩效评价结果所对应的建议实施情况，设定定期复盘机制，如每季度或每半年进行一次全面复盘，查看各项改进措施是否有效落地、问题是否得到切实解决。如果发现某些措施执行效果不佳或者又出现新的类似问题，及时调整改进策略，形成动态的、持续的监督与改进循环。例如，若规范档案管理工作的措施实施一段时间后，仍存在部分档案资料未及时归档的情况，就需要重新审视档案管理制度和执行环节，分析是制度不合理还是人员执行不到位等原因，进而针对性地完善措施，如增加对档案管理工作的定期抽检频次等。 2. 横向对比与借鉴经验 将本项目的绩效评价结果与其他类似地区或学校的同类型项目进行横向对比，学习借鉴对方在制度建设、管理规范、执行效率等方面的优秀经验和做法，进一步优化自身项目管理。对于对比中发现的差距，制定专项改进计划，逐步缩小差距，提升项目整体水平。比如，了解其他学校在“三员”工资发放管理上的先进模式，若对方通过信息化系统实现工资发放全流程精准管控且高效及时，可考虑引进类似系统或借鉴其管理思路，对自身工资发放流程进行升级改造，提高项目管理的精细化程度。			
评价时间	2024 年 7 月 4 日-2024 年 10 月 30 日	评价机构报告编号	云啟咨字〔2024〕第 06 号
项目主评人（签字） 及联系方式		法定代表人（签字） 及联系方式	

摘 要

受绥阳县财政局委托，云南啟元管理咨询有限公司于 2024 年 7 月 4 日至 2024 年 10 月 30 日对绥阳县教育体育局（以下简称“县教育局体育局”）管理的 2023 年公办义务教育“三员”工资项目开展了绩效评价，评价情况如下：

一、基本情况

绥阳县为落实县级政府主体责任，确保公办义务教育学校正常运转，根据《十八届县人民政府（2023）第 14 次常务会议纪要》要求，将学校“三类人员”（食堂工勤人员、保安人员、宿管人员）工资及保险费用纳入县级财政预算，以保障义务教育阶段学校相关服务人员配备充足。“三类人员”通过劳务外包方式由遵义千喜鹤餐饮管理有限公司、绥阳县鸿泰农业投资开发有限公司负责工资福利及相关保险费用。2023 年预算安排资金 935 万元，截至 2023 年 12 月 31 日共计支出 231.38 万元，资金使用率为 24.75%。

二、绩效评价综合情况及结论

绥阳县 2023 年公办义务教育“三员”工资绩效评价得分 81 分，评价等级为“良”。

截至评价日，县教育局体育局落实了《十八届县人民政府（2023）第 14 次常务会议纪要》要求，将学校“三类人员”工资及保险费用纳入县级财政预算，按照相关文件规定比例测

算“三员”人数及工资总额，确保秋季学期“三员”工资得到有效解决，学校工勤人员稳定性得到巩固，促进了教育事业的发展。但存在绩效管理不够到位，项目管理不够规范的问题。

三、存在问题

（一）制度与管理不到位

1. 绩效自评不准确

绩效自评报告中存在与实际不符的情况，如资金未及时拨付但“资金拨付及时率”指标仍为满分，这表明绩效自评体系缺乏准确性和客观性，无法真实反映项目资金拨付的实际情况，难以有效监督和改进项目资金管理。

2. 制度建设不完善

未见绩效管理和预算管理制度，这意味着项目在资金管理过程中缺乏明确的规则和流程指导，不利于科学规划预算、合理分配资金以及有效跟踪和评估资金使用效益，增加了项目资金管理的随意性和不确定性。

3. 档案管理不规范

虽有文件要求存档“三员”工资发放册，但实际未见领款人签字认可的发放册。档案管理不规范使得项目资金支出的关键证据缺失，不仅影响对项目资金使用真实性和合规性的追溯审查，也不利于对项目实施过程的全面监督和管理经验总结。

（二）会计核算不规范

部分记账内容与实际情况不符，如工资发放时间与记账用

途不一致。这种不规范的会计核算行为会导致财务信息失真，无法准确反映项目资金的流向和使用情况，给财务报表使用者带来误导，同时也会掩盖项目资金管理中的潜在问题，增加财务风险。

（三）项目管理不规范，执行不到位

1. 工资发放标准不统一

“三员”工资发放标准未按照相关文件规定执行，且不同年份发放标准存在差异。这不仅违反了政策规定，也破坏了项目执行的公平性和一致性原则，引发“三员”对工资待遇的质疑，影响其工作积极性，进而对项目整体实施效果产生负面影响。

2. 工资发放不及时

2023年秋季学期部分工资延迟到2024年1月发放，影响了“三员”的正常生活安排，降低了其对项目实施的满意度，也影响到“三员”队伍的稳定性，进而对学校后勤保障工作的持续开展造成一定干扰。

四、相关建议

（一）完善制度与管理

1. 完善绩效自评体系

建立健全绩效自评工作规范和标准，明确各项指标的评价依据和计算方法，确保绩效自评能够真实、准确地反映项目实际情况。加强对绩效自评人员的培训，提高其业务能力和责任

意识，使其能够客观公正地开展自评工作。定期对绩效自评结果进行审核和检查，对发现的虚假自评或不准确自评行为进行严肃处理，确保绩效自评结果的可信度。

2. 建立健全管理制度

制定全面的绩效管理和预算管理制度，明确项目目标、预算编制、执行监控、绩效评估等各个环节的具体要求和操作流程。建立预算执行动态监控机制，定期对项目预算执行情况进行分析和评估，及时发现并解决预算执行过程中出现的问题。加强对项目管理制度的宣传和培训，确保项目实施人员和相关管理人员熟悉并遵守制度规定。

3. 规范档案管理工作

严格按照档案管理要求，建立完善的项目档案管理制度，明确档案收集、整理、保管、借阅、销毁等各个环节的责任人和工作流程。加强对“三员”工资发放册等重要档案资料的管理，确保资料的真实性、完整性和及时性。在工资发放过程中，严格要求领款人签字确认，并及时将签字后的发放册整理归档。定期对项目档案进行检查和清理，及时补充缺失的档案资料，确保档案管理工作的规范化和标准化。

（二）加强会计核算规范化建设

对财务人员进行专业培训，提高其会计核算水平和业务能力，确保记账准确无误。培训内容应包括财务法规、会计准则、会计核算方法以及财务软件操作等方面。建立严格的财务审核

制度，对每一笔收支凭证进行认真审核，确保会计科目使用正确、金额计算准确、摘要清晰明了，避免出现记账与实际情况不符的问题。定期对会计核算工作进行内部审计，及时发现并纠正不规范的会计核算行为，保证财务信息的真实性和可靠性。

（三）加强项目管理，提高执行率

1. 统一工资发放标准

组织相关部门和人员对“三员”工资发放标准进行重新梳理和明确，严格按照《绥阳县教育体育局关于2023年学校“三类人员”工资及保险的请示》及《十八届县人民政府（2023）第14次常务会议纪要》中规定的贵州省最低工资标准及保险（2,785.69元/人/月（含保险））执行，确保工资发放标准的统一性和合规性。建立工资标准调整机制，如因政策调整或其他合理原因需要变动工资标准，应经过严格的审批程序，并及时向“三员”进行公示和解释，保证工资调整的透明度和合理性。

2. 确保工资发放及时性

优化工资发放流程，合理安排资金拨付时间，确保在规定的时间内完成“三员”工资发放工作。可以建立工资发放时间表，明确各个环节的时间节点，并加强对流程的监控和管理。加强与财政部门等相关单位的沟通协调，提前做好资金预算和申请工作，确保项目资金按时足额到位，避免因资金问题导致工资发放延迟。建立工资发放应急处理机制，对于因特殊情况

可能导致工资延迟发放的问题，提前制定应对措施，及时向“三员”说明情况，争取其理解和支持，同时积极解决问题，尽快发放工资。

五、绩效评价结果应用建议

（一）内部管理决策方面

1. 资源分配调整依据

将绩效评价结果作为未来项目资金分配的重要参考依据。对于制度与管理、会计核算以及项目管理等方面表现不佳，存在诸多问题的项目环节，在下一阶段资金分配时可适当收紧预算，督促其先完善相关工作流程、解决现存问题后再根据改进情况考虑增加资金投入，确保资金能流向管理规范、执行到位的项目部分，提高整体资金使用效益。例如，如果档案管理工作持续不规范，导致重要资料缺失影响监督审查，那么可以削减用于档案管理相关硬件设施更新等方面的预算，待其规范后再行合理分配，引导各环节重视并改进自身工作，实现资源更合理配置。

2. 人员考核与激励

把绩效评价中涉及各岗位履职情况的部分纳入相关人员的绩效考核体系。对于在完善绩效自评、规范会计核算、保障工资按时准确发放等工作中有突出表现，积极推动项目管理改进的人员给予相应的奖励，如绩效奖金、荣誉表彰、晋升机会等；而对于因工作疏忽或不尽责导致出现如绩效自评不准确、

会计核算不规范、工资发放不及时等问题的责任人，进行相应的绩效扣分、批评教育甚至岗位调整等处理，通过明确的奖惩机制激励全体人员提升工作质量。比如，财务人员若能长期保证会计核算准确规范，经内部审计无差错，可给予一定比例的绩效加分和奖金激励；而若出现多次记账与实际不符的情况，除要求其整改外，可扣除一定的绩效分数并影响其年终评优等。

（二）对外沟通与汇报方面

1. 向主管部门汇报

定期将绩效评价结果以及后续采取的改进建议和实施情况向主管部门进行汇报，展现对项目管理问题的重视以及积极改进的态度和行动，争取主管部门在政策指导、资源协调等方面给予更多支持。例如，在汇报中详细说明针对工资发放标准不统一问题，如何按照相关文件规定重新梳理标准并建立调整机制，让主管部门了解工作的规范性和严谨性，以便主管部门能更准确地评估项目进展并提供针对性帮助。

2. 向项目相关方反馈

向“三员”群体反馈绩效评价中涉及与他们切身利益相关部分（如工资发放方面）的结果以及后续改进措施，增强他们对项目管理改进的信心，提高其工作满意度和对项目的认可度。同时，向财政部门反馈在资金管理环节发现的问题及改进计划，便于财政部门更好地配合做好资金拨付等相关工作，确保项目资金流转顺畅。比如，向“三员”公开工资发放标准统一及及

时性保障的具体举措，让他们知晓自身权益将得到更好维护；向财政部门说明预算执行监控机制的建立情况，方便财政部门提前安排资金调度等。

（三）持续监督与改进循环方面

1. 定期复盘与调整改进措施

根据绩效评价结果所对应的建议实施情况，设定定期复盘机制，如每季度或每半年进行一次全面复盘，查看各项改进措施是否有效落地、问题是否得到切实解决。如果发现某些措施执行效果不佳或者又出现新的类似问题，及时调整改进策略，形成动态的、持续的监督与改进循环。例如，若规范档案管理工作的措施实施一段时间后，仍存在部分档案资料未及时归档的情况，就需要重新审视档案管理制度和执行环节，分析是制度不合理还是人员执行不到位等原因，进而针对性地完善措施，如增加对档案管理工作的定期抽检频次等。

2. 横向对比与借鉴经验

将本项目的绩效评价结果与其他类似地区或学校的同类型项目进行横向对比，学习借鉴对方在制度建设、管理规范、执行效率等方面的优秀经验和做法，进一步优化自身项目管理。对于对比中发现的差距，制定专项改进计划，逐步缩小差距，提升项目整体水平。比如，了解其他学校在“三员”工资发放管理上的先进模式，若对方通过信息化系统实现工资发放全流程精准管控且高效及时，可考虑引进类似系统或借鉴其管理思

路，对自身工资发放流程进行升级改造，提高项目管理的精细化程度。

评审机构项目主要成员

云南啟元管理咨询有限公司：

姓 名	职 务	执业（从业）资格	职 称
唐春艳	项目负责人	注册会计师	中级会计师
张兴婷	项目主评人		中级会计师
张艳琼	项目组长		初级会计师
李建兵	项目组长		
何平	项目成员		
李婷	项目成员		初级会计师

目 录

一、基本情况	1
(一) 项目概况	1
(二) 预算资金到位及使用情况	2
(三) 组织实施	2
(四) 项目绩效目标情况	3
(五) 其他可能对绩效产生重要影响的情况	5
二、绩效评价组织情况	5
(一) 绩效评价目的	5
(二) 绩效评价对象及范围	5
(三) 绩效评价原则、评价指标体系、评价方法、评价标准和评价抽样	5
(四) 绩效评价工作过程	10
三、绩效评价综合情况及结论	12
(一) 绩效评价综合结论	12
(二) 绩效目标实现情况	12
四、绩效评价情况分析	14
(一) 决策情况分析	14
(二) 过程情况分析	15
(三) 产出情况分析	16
(四) 效益情况分析	17
五、存在问题及原因分析	18
(一) 制度与管理不到位	18
(二) 会计核算不规范	19
(三) 项目管理不规范, 执行不到位	19
六、针对问题提出的建议	19
(一) 完善制度与管理	19
(二) 加强会计核算规范化建设	21
(三) 加强项目管理, 提高执行率	21
七、绩效评价结果应用建议	22
(一) 内部管理决策方面	22
(二) 对外沟通与汇报方面	23
(三) 持续监督与改进循环方面	24
八、其他需说明的问题	25

绥阳县 2023 年公办义务教育“三员”工资绩效评价报告

按照《项目支出绩效评价管理办法》（财预〔2020〕10号）、《省财政厅关于印发〈贵州省省级部门预算支出绩效评价实施办法〉的通知》（黔财绩〔2020〕10号）、《中共遵义市委 遵义市人民政府关于印发〈遵义市全面实施预算绩效管理工作实施方案〉的通知》（遵委〔2020〕42号）、《绥阳县人民政府办公室关于印发〈绥阳县预算绩效管理暂行办法〉的通知》（绥府办发〔2020〕26号）及《绥阳县财政局关于印发〈绥阳县预算支出绩效评价管理办法（试行）〉的通知》（绥财通〔2023〕57号）等文件的要求，绥阳县财政局（以下简称“县财政局”）委托云南啟元管理咨询有限公司成立绩效评价工作组，于2024年7月4日至2024年10月30日对绥阳县教育体育局（以下简称“县教育局”）开展的2023年公办义务教育“三员”工资开展绩效评价，现就评价情况报告如下：

一、基本情况

（一）项目概况

绥阳县为落实县级政府主体责任，确保公办义务教育学校正常运转，根据《十八届县人民政府（2023）第14次常务会议纪要》要求，将学校“三类人员”（食堂工勤人员、保安人员、宿管人员）工资及保险费用纳入县级财政预算，以保障义

务教育阶段学校相关服务人员配备充足。“三类人员”通过劳务外包方式由遵义千喜鹤餐饮管理有限公司、绥阳县鸿泰农业投资开发有限公司负责工资福利及相关保险费用。

（二）预算资金到位及使用情况

1. 资金下达

根据《关于下达 2023 年学校“三类人员”工资及保险项目预算的通知》（绥财教〔2023〕77 号）文件下达绥阳县 2023 年公办义务教育“三员”工资 935 万元。

2. 资金使用情况

截至 2023 年 12 月 31 日共计支出 231.38 万元，资金使用率为 24.75%。

（三）组织实施

1. 职责分工

县教育局体育局：负责对接相关业务主管部门按照文件规定比例进行测算人数，依据贵州省最低工资标准及保险总额测算出详细金额，完成相关数据统计工作，如统计各学校不同类别学生数、“三类人员”配备情况等，为项目提供数据支持。按照“公平公正、择优录取”原则，做好“三类人员”招聘工作，确保人员素质符合岗位要求。具体实施“三员”工资发放工作，按照规定的工资标准和考勤、考核等情况，计算“三类人员”的应发工资，并通过银行代发等方式及时发放到个人工资账户，同时建立健全工资发放台账，记录工资发放的相关信息，以备

查询和审计。

县财政局：负责将应纳入财政预算部分足额纳入，保障教育事业优先发展，确保“三员”工资及保险费用的资金来源。根据教育部门提供的人员信息和工资标准，将所需经费纳入年度财政预算，并按照规定的时间和方式拨付给各义务教育学校。

绥阳县人力资源社会保障局：配合县教育体育局按照“公平公正、择优录取”原则，做好“三类人员”招聘工作，参与人员招聘流程，保障招聘工作的公平性和规范性。

2. 管理制度

县教育体育局制定了《绥阳县教育体育局落实“三重一大”事项集体决策制度实施细则》《绥阳县教育经费财务管理办法（试行）》《绥阳县教体系统资金支付管理制度（试行）》和《绥阳县教体系统政府采购制度（试行）》等制度，对项目进行管理。

（四）项目绩效目标情况

1. 批复（下达）的绩效目标和绩效指标情况

公办义务教育“三员”工资为基本支出的人员经费，年初未设定绩效目标指标。

2. 绩效评价调整后的绩效目标和绩效指标情况

评价工作组通过前期实地调研，以及与县教育体育局、县财政局等单位有效沟通，对项目资金的功能进行了初步梳理，包括资金性质、预期投入、支出的范围、实施内容、工作任务、

受益对象等，明确了项目在一定时期内的总体产出和效益，以定性和定量相结合的方式确定项目所需实现的目标，并将其进行细化分解，从中总结提炼出了最能反映总体绩效目标实现程度的关键性指标，调整后的绩效情况详见表 1:

表1：调整后的绩效目标表

总体目标	根据《十八届县人民政府（2023）第 14 次常务会议纪要》文件要求，确保“三类”人员工资足额按时发放，依法保障“三类”人员相关待遇，积极推动教育事业发展。“三员”工资覆盖率 100%，工资发放标准性 100%，工资发放准确率 100%，“三员”满意度 90%。			
一级指标	二级指标	三级指标	指标值	说明
产出	数量指标	“三员”工资覆盖率	100%	三员工资覆盖率=工资实际发放人数/应发放人数×100% 三员工资覆盖率 100%
	质量指标	工资发放标准性	按照最低工资标准及社保发放工资	按照当地最低工资标准及社保发放工资。
		工资发放准确率	100%	工资发放准确率=项目资金发放对象人数/工资发放对象中三员人数×100% 工资发放准确率 100%
	时效指标	工资发放及时率	在 2023 年 12 月 31 前发放秋季学期三员工资	在 2023 年 12 月 31 前发放秋季学期三员工资。
	成本指标	工资成本控制率	≤935 万元	按照项目实施方案，三员应发工资成本≤935 万元
效益	社会效益指标	三员基本权益保障率	95%	基本权益保障率=问卷调查第 7 题选“A. 能完全保障”和“B. 大部分能保障”的百分率
		三员基本生活保障率	95%	基本生活保障率=问卷调查第 2 题选“A. 能完全保障”和“B. 大部分能保障”的百分率
	可持续影响指标	人员稳定和持续发展	未出现	不出现三类人员流失严重或罢工、讨薪的情况。
	服务对象满意度	“三员”满意度	90%	主要通过问卷调查设置相应问题，对“三员”进行问卷调查，根据调查问卷结果计算。

（五）其他可能对绩效产生重要影响的情况
无。

二、绩效评价组织情况

（一）绩效评价目的

根据任务要求及申报的绩效目标、评价指标及标准，运用科学的评价方法，对本项目涉及的资金使用全过程及其支出的经济性、效率性和效益性进行客观公正的综合评价，以便衡量资金的使用绩效，分析资金使用是否达到预期目标。同时，及时总结经验，分析存在问题，进一步改进资金支出管理，提高资金的使用效益。

（二）绩效评价对象及范围

本次绩效评价对象为 2023 年公办义务教育“三员”工资资金。评价范围为项目资金使用情况、项目开展情况、项目实施效果及实施后“三员”对项目满意度评价。

（三）绩效评价原则、评价指标体系、评价方法、评价标准和评价抽样

1. 绩效评价原则

本次绩效评价遵循科学公正、统筹兼顾、激励约束、公开透明的基本原则：

（1）科学公正原则。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）统筹兼顾原则。职责明确，与单位自评各有侧重、

相互衔接，在单位自评的基础上开展此次绩效评价工作。

（3）激励约束原则。绩效评价结果与预算安排、政策调整、改进管理实质性挂钩，体现奖优罚劣和激励相容导向，有效要安排、低效要压减、无效要问责。

（4）公开透明原则。绩效评价结果依法依规公开，并自觉接受社会监督。

2. 绩效评价指标体系

（1）绩效评价指标

经评价组与县教育体育局充分沟通后，重新调整了一套指标体系，增加了产出数量、产出质量、产出时效、产出成本、社会效益、可持续影响、满意度指标。本次绩效评价指标体系具体设置如下：

一级指标 4 个：包括决策（15 分）、过程（25 分）、产出（35 分）、效益（25 分）；二级指标 12 个：包括项目立项、绩效目标、资金管理、项目管理、财务管理、产出数量、产出质量、产出时效、产出成本、社会效益、可持续影响、满意度；三级指标 22 个。

详见附件 2《绩效评价指标体系及评分表》

（2）绩效评价指标分值权重

绩效评价指标体系从决策、过程、产出、效益四个方面进行构建。本次主要考虑公办义务教育“三员”工资的实施背景、评价年度各项目实施内容与实施情况、项目实施周期、资金下

达时间差异等因素，征求项目实施主管部门意见，综合判断各级评价指标对实现绩效目标的重要程度（任务完成情况、实施效果、资金使用情况等），确定各评价指标的分值权重。具体为决策指标权重为 15%；过程指标权重为 25%；产出指标权重为 35%；效益指标权重为 25%。

（3）指标解释

绩效评价指标体系以项目管理流程所包含的“决策—过程—产出一效益”环节为依据，将绩效评价指标划分为决策、过程、产出、效益四个方面，作为一级指标对 2023 年公办义务教育“三员”工资资金执行成效及各项绩效目标的实现程度进度进行全面绩效评价。

“决策”主要考核项目立项是否符合行业发展规划和专项资金的支持领域和方向，决策程序的规范性、决策合理性、目标设置的合理明确性、绩效指标合理性。

“过程”主要考核反映资金管理和项目过程管理的规范性，主要考核资金管理制度是否建立、健全，并得到有效执行；资金到位及支出情况；资金支出范围、支出程序是否合法、合规；项目管理制度是否健全并得到有效执行；项目管理部门是否对项目进行监督检查；项目资金管理是否规范；项目资料是否齐全并及时归档等。

“产出”指标是根据项目特点和立项背景、目的、项目实施内容、预期产出设计的个性指标。“产出”指标从“产出数

量、产出质量、产出时效、产出成本”四个方面考核是否达到项目实施的相关产出要求。主要考察“三员”工资覆盖率、工资发放标准性、工资发放准确率、工资发放及时率、工资成本控制率。

“效益”指标综合反映项目实施后项目效益的实现程度，分别从社会效益、可持续影响、满意度三个方面，考核三员基本权益保障率、三员基本生活保障率、人员稳定和持续发展、三类人员满意程度。

3. 绩效评价方法

本次评价综合采用的方法主要包括比较法、实地调查法、公众评判法、综合评价法等。具体方式方法如下：

（1）比较法。依据项目设立时的预算申报文件、预算批复下达文件，批复的绩效目标、实际项目开展等资料进行纵向对比，通过对比项目预期目标和实际产出与效益，分析项目产出数量、质量的完成情况，分析项目实施产生的社会效益、满意度等效益指标，并对相关佐证资料进行逐一分析、对比分析项目预期目标的实现情况。

（2）实地调查法。本次评价拟对抽取的部分项目开展实地调查，在现场采用收集资料、填报数据、研究案卷、统计服务成果、查验数据、召开座谈会、问卷调查等方式进行实地调查取证。根据考核内容和项目目标设置绩效评价指标体系、设计基础数据采集表，拟定资料清单和实地调研清单向项目有关

部门和人员现场收集项目资料或进行现场随机访谈。

（3）公众评判法。通过现场调查、座（访）谈及二维码发放电子调查问卷等方式，了解项目实施过程中存在问题，以及项目开展后对当地社会、经济、群众生产生活等各方面的正（负）面影响，同时获取三类人员对项目开展的满意度评价、项目改进意见建议。评价组也将调查、座（访）谈及调查问卷获取的数据作为项目开展成效、综合满意度提供定性与定量评价的依据。

（4）综合评价法。从县教育体育局获取项目立项政策文件、预算批复、项目管理和资金管理办法、自评报告、项目规划方案、资金收支会计账簿等资料，通过查阅资料了解项目开展情况和绩效目标的实现情况，为评价工作收集充分、有效的证据。综合从决策、过程、产出、效益四个维度出发，结合项目特点与重点设置评价指标体系，并设置相应的指标权重与评分标准，评价时根据评价标准对每一指标分别打分，最后累计算出总分。

4. 绩效评价标准

绩效评价标准有四大类，分别为国家标准、行业标准、地方标准、申报标准。本次绩效评价中主要使用两大标准进行评价：

（1）申报标准：县教育体育局申报年度绩效时设置相应的绩效目标及绩效指标。因此，在评价中目标设定、预算配置、

预算执行、资产管理、产出、效益等指标，均可按照申报标准进行评价。

（2）地方标准：对部分没有申报参考依据的指标，主要用地方标准进行评价等。如：《省人民政府办公厅关于加强中小学幼儿园安全风险防控体系建设的实施意见》等。

本次评价采用百分制，各级指标依据其指标权重确定分值，评价人员根据评价情况对各级指标进行打分，最终得分由各级评价指标得分加总得到。根据最终得分情况将评价标准分为四个等级：优（得分 ≥ 90 分）；良（ $80 \leq \text{得分} < 90$ 分）；中（ $60 \leq \text{得分} < 80$ 分）；差（得分 < 60 分）。

5. 绩效评价抽样

为了保证本次评价的质量，在项目实施过程中，将对项目进行抽查，抽样率 100%。

（四）绩效评价工作过程

1. 开展前期调研

在接受委托对项目开展绩效评价后，评价工作组及时向县财政局、县教育体育局了解项目的基本情况，包括项目实施背景、实施内容、预算安排、组织实施流程、资金拨付情况、项目进度、绩效自评等，并收集相关文件资料组织组员对收集到的文件资料进行研读，并查阅与项目实施密切相关的规章制度及文件规定，力求对项目全方位了解。

2. 实施方案编制

结合本项目前期调研情况及县财政局、县教育体育局的要求，形成项目评价的总体思路，结合项目计划实施内容，形成项目绩效评价指标体系和方案初稿，并就方案的可行性、合理性与专家进行交流，根据反馈意见修改后，提交县财政局和县教育体育局征求意见，并根据反馈意见修改完善，形成最终的项目绩效评价指标体系和绩效评价方案。

3. 实地评价

一是与项目实施单位的人员进行访谈，了解项目的立项、管理和绩效情况，探讨总结项目亮点经验、存在的困难和问题以及相应的解决对策。二是收集和查阅项目申报、立项、资金管理、项目管理、项目进度、项目成果及项目验收等有关文件资料，核实资金使用和管理情况、检查项目进度、评价项目成果，对重要数据和资料，通过复印、扫描、拍照及收集原件等方式留存，并对其进行整理分析。三是通过问卷调查的方式，了解项目三类人员对2023年公办义务教育“三员”工资项目实施情况的满意度。四是依据绩效评价指标对2023年公办义务教育“三员”工资项目进行评价、打分，及时完整地收集整理、统计分析相关资料，完成实地评价工作。

4. 分析评价及报告撰写

项目组根据绩效评价的原理和县财政局的要求，对采集的数据进行整理、分析后提炼结论，撰写报告，并与县教育体育局沟通，确保每个观点均有理有据后，形成绩效评价报告征求

意见稿后提交县财政局，后期按照县财政局意见建议修改完善，形成最终的绩效评价报告。

三、绩效评价综合情况及结论

（一）绩效评价综合结论

绥阳县 2023 年公办义务教育“三员”工资绩效评价得分 81 分，评价等级为“良”。一级指标具体得分情况详见表 2：

表 2：绩效评价得分情况表

一级指标	指标分值	评价得分	得分率
决策	15	15	100%
过程	25	17	68%
产出	35	26	74.28%
效益	25	23	92%
合计	100	81	81%

评价结论：截至评价日，县教育体育局落实了《十八届县人民政府（2023）第 14 次常务会议纪要》要求，将学校“三类人员”工资及保险费用纳入县级财政预算，按照相关文件规定比例测算“三员”人数及工资总额，确保秋季学期“三员”工资得到有效解决，学校工勤人员稳定性得到巩固，促进了教育事业的发展。但存在绩效管理不够到位，项目管理不够规范的问题。

（二）绩效目标实现情况

项目绩效目标基本完成，细化分解的 9 项绩效指标中，6 项全部完成，3 项未完成。绩效目标及指标完成情况详见表 3：

表 3：绩效目标及指标完成情况

总体目标		总体目标完成情况	
根据《十八届县人民政府（2023）第14次常务会议纪要》文件要求，确保“三类”人员工资足额按时发放，依法保障“三类”人员相关待遇，积极推动教育事业发展，“三类”工资覆盖率100%，工资发放标准性100%，工资发放准确率100%，“三类”满意度90%。		2023年“三员”工资覆盖率100%，工资发放标准性100%，工资发放准确率100%，依法保障了“三类”人员相关待遇，积极推动了教育事业发展，“三员”满意度87.8%。	
三级指标	指标值	指标完成情况	完成情况说明
“三员”工资覆盖率	100%	已完成	2023年绥阳县实际发放“三员”工资人数为599人，应发放工资人数为599人，实现“三员”工资100%覆盖
工资发放标准性	按照最低工资标准及社保发放工资	未完成	根据《绥阳县教育体育局关于2023年学校“三类人员”工资及保险的请示》（绥教体呈〔2023〕142号），测算工资发放标准为2,785.69元/人/月（含社保），根据2023年绥阳县学校临聘三类人员工资发放（预发）统计表，2023年按照3,862.85元/人/月发放工资，根据2024年绥阳县学校临聘三类人员统计表，2024年按照3,327元/人/月发放工资，未统一发放标准。
工资发放准确率	100%	已完成	工资发放准确率100%
工资发放及时率	在2023年12月31前发放秋季学期三员工资	未完成	根据资金明细账，10-12月工资于2024年1月发放，延误1个月发放。
工资成本控制率	≤935万元	已完成	项目实际发放资金为231.38万元。
三员基本权益保障率	95%	已完成	根据问卷调查结果，“三员”基本权益保障率达到100%。
三员基本生活保障率	95%	已完成	“三员”基本生活保障率达到99%。
人员稳定和持续发展	未出现	已完成	2023年未出现三类人员流失严重或罢工、讨薪的情况
“三员”满意度	90%	未完成	根据问卷调查，满意度为87.8%。

四、绩效评价情况分析

（一）决策情况分析

此项评价满分为 15 分，绩效评价得分 15 分，得分率为 100%，具体分析如下：

1. 项目立项

（1）项目立项规范性：项目立项符合《十八届县人民政府（2023）第 14 次常务会议纪要》要求；符合行业发展规划和政策要求；与部门职责范围相符，属于部门职责所需；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；未与相关部门同类项目或部门内部相关项目重复，立项依据充分。

（2）实施方案合理性：项目未制定实施方案，但项目实施内容明确，资金用于保障“三员”工资和社保。

（3）预算资金测算合理性：食堂工勤人员根据《中共贵州省委学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育领导小组办公室关于印发在主题教育中开展学生餐专项整治工作方案的通知》进行测算；保安配备标准以 2022 年 6 月印发《中小学、幼儿园安全防范要求》进行测算；宿管配备标准以 2018 年 1 月 29 日印发《省人民政府办公厅关于加强中小学幼儿园安全风险防控体系建设的实施意见》进行测算；测算依据充分。

2. 绩效目标

该项目为基本支出人员经费，因此年初未设置绩效目标和指标。

（二）过程情况分析

从评价得分情况看，此项评价满分为 25 分，绩效评价得分 17 分，得分率 68%，具体分析如下：

1. 资金管理

（1）资金到位率：项目 2023 年计划到位资金 935 万元，实际到位资金 935 万元，资金到位率 100%。

（2）预算执行率：2023 年项目资金到位 935 万元，截至 2023 年 12 月 31 日，支付“三员”工资 231.38 万元，预算执行率 24.75%。

2. 项目管理

（1）组织保障：县教育体育局作为项目实施主管部门，负责项目具体实施，项目实施主体明确。

（2）绩效自评开展情况：项目资金未及时拨付，但项目绩效自评报告中的指标“资金拨付及时率”为满分，与实际不符。

（3）制度建设完善性：项目管理遵守相关法律法规和相关管理规定，且出台了内控制度等，但未见绩效管理和预算管理制度。

（4）档案管理规范性：根据《中共绥阳县教育体育局党组 2023 年会议纪要》（绥教体党纪〔2023〕17 号）文件要求

“学校收集好《“三员”工资发放册》，领款人签字认可，交资助中心存档备查”，但未见领款人签字认可的“三员”工资发放册。

3. 财务管理

（1）资金使用合规性：经对项目的部分收支凭证进行抽查发现，项目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；项目资金的拨付有完整的审批程序和手续；符合项目预算批复规定的用途；不存在截留、挤占、挪用、虚列支出等情况。

（2）会计核算规范性：项目资金进行专账管理，但部分记账不够规范，例如：2024 年 1 月发放的是“三员”10、11、12 月工资，但国库集中支付凭证、资金申请付款单中的用途填写为支付 24 年 1 月三类人员工资，与实际不符。

（三）产出情况分析

从评价得分情况看，此项评价满分为 35 分，绩效评价得分 26 分，得分率 74.29%，具体分析如下：

1. 产出数量

“三员”工资覆盖率：2023 年绥阳县实际发放“三员”工资人数为 599 人，应发放工资人数为 599 人，实现“三员”工资 100%覆盖。

2. 产出质量

根据《绥阳县教育体育局关于 2023 年学校“三类人员”

工资及保险的请示》（绥教体呈〔2023〕142号）及《十八届县人民政府（2023）第14次常务会议纪要》（绥府常议〔2023〕14号之一），“三员”工资发放标准为贵州省最低工资标准及保险，即2,785.69元/人/月（含保险），但查看2023年绥阳县学校临聘三类人员工资发放（预发）统计表发现2023年按照3,862.85元/人/月发放工资，根据2024年绥阳县学校临聘三类人员统计表，2024年按照3,327元/人/月发放工资，未统一发放标准。

3. 产出时效

工资发放及时率：项目资金为2023年秋季学期“三员”工资，即2023年8-12月工资，但查看资金明细账，10-12月工资于2024年1月发放，未及时发放工资。

4. 产出成本

工资成本控制率：2023年秋季学期“三员”工资共935万元，查看资金使用明细，项目实际发放资金未超过935万元，成本控制有效。

（四）效益情况分析

从评价得分情况看，此项评价满分为25分，绩效评价得分23分，得分率92%，具体分析如下：

1. 社会效益

根据问卷调查结果，“三员”基本权益保障率达到100%，“三员”基本生活保障率达到99%，有效发挥了社会效益。

2. 可持续影响

2023 年未出现三类人员流失严重或罢工、讨薪的情况，实现了人员稳定和持续发展。

3. 满意度

本次共计发放问卷 152 份，回收有效问卷 152 份，综合统计满意度为 87.8%。不满意度的主要原因为工资发放不够及时。具体详见附件 3。

五、存在问题及原因分析

（一）制度与管理不到位

1. 绩效自评不准确

绩效自评报告中存在与实际不符的情况，如资金未及时拨付但“资金拨付及时率”指标仍为满分，这表明绩效自评体系缺乏准确性和客观性，无法真实反映项目资金拨付的实际情况，难以有效监督和改进项目资金管理。

2. 制度建设不完善

未见绩效管理和预算管理制度，这意味着项目在资金管理过程中缺乏明确的规则和流程指导，不利于科学规划预算、合理分配资金以及有效跟踪和评估资金使用效益，增加了项目资金管理的随意性和不确定性。

3. 档案管理不规范

虽有文件要求存档“三员”工资发放册，但实际未见领款人签字认可的发放册。档案管理不规范使得项目资金支出的关

键证据缺失，不仅影响对项目资金使用真实性和合规性的追溯审查，也不利于对项目实施过程的全面监督和管理经验总结。

（二）会计核算不规范

部分记账内容与实际情况不符，如工资发放时间与记账用途不一致。这种不规范的会计核算行为会导致财务信息失真，无法准确反映项目资金的流向和使用情况，给财务报表使用者带来误导，同时也会掩盖项目资金管理中的潜在问题，增加财务风险。

（三）项目管理不规范，执行不到位

1. 工资发放标准不统一

“三员”工资发放标准未按照相关文件规定执行，且不同年份发放标准存在差异。这不仅违反了政策规定，也破坏了项目执行的公平性和一致性原则，引发“三员”对工资待遇的质疑，影响其工作积极性，进而对项目整体实施效果产生负面影响。

2. 工资发放不及时

2023年秋季学期部分工资延迟到2024年1月发放，影响了“三员”的正常生活安排，降低了其对项目实施的满意度，也影响到“三员”队伍的稳定性，进而对学校后勤保障工作的持续开展造成一定干扰。

六、针对问题提出的建议

（一）完善制度与管理

1. 完善绩效自评体系

建立健全绩效自评工作规范和标准，明确各项指标的评价依据和计算方法，确保绩效自评能够真实、准确地反映项目实际情况。加强对绩效自评人员的培训，提高其业务能力和责任意识，使其能够客观公正地开展自评工作。定期对绩效自评结果进行审核和检查，对发现的虚假自评或不准确自评行为进行严肃处理，确保绩效自评结果的可信度。

2. 建立健全管理制度

制定全面的绩效管理和预算管理制度，明确项目目标、预算编制、执行监控、绩效评估等各个环节的具体要求和操作流程。建立预算执行动态监控机制，定期对项目预算执行情况进行分析和评估，及时发现并解决预算执行过程中出现的问题。加强对项目管理制度的宣传和培训，确保项目实施人员和相关管理人员熟悉并遵守制度规定。

3. 规范档案管理工作

严格按照档案管理要求，建立完善的项目档案管理制度，明确档案收集、整理、保管、借阅、销毁等各个环节的责任人和工作流程。加强对“三员”工资发放册等重要档案资料的管理，确保资料的真实性、完整性和及时性。在工资发放过程中，严格要求领款人签字确认，并及时将签字后的发放册整理归档。定期对项目档案进行检查和清理，及时补充缺失的档案资料，确保档案管理工作的规范化和标准化。

（二）加强会计核算规范化建设

对财务人员进行专业培训，提高其会计核算水平和业务能力，确保记账准确无误。培训内容应包括财务法规、会计准则、会计核算方法以及财务软件操作等方面。建立严格的财务审核制度，对每一笔收支凭证进行认真审核，确保会计科目使用正确、金额计算准确、摘要清晰明了，避免出现记账与实际情况不符的问题。定期对会计核算工作进行内部审计，及时发现并纠正不规范的会计核算行为，保证财务信息的真实性和可靠性。

（三）加强项目管理，提高执行率

1. 统一工资发放标准

组织相关部门和人员对“三员”工资发放标准进行重新梳理和明确，严格按照《绥阳县教育体育局关于 2023 年学校“三类人员”工资及保险的请示》及《十八届县人民政府（2023）第 14 次常务会议纪要》中规定的贵州省最低工资标准及保险（2,785.69 元/人/月（含保险））执行，确保工资发放标准的统一性和合规性。建立工资标准调整机制，如因政策调整或其他合理原因需要变动工资标准，应经过严格的审批程序，并及时向“三员”进行公示和解释，保证工资调整的透明度和合理性。

2. 确保工资发放及时性

优化工资发放流程，合理安排资金拨付时间，确保在规定的时间内完成“三员”工资发放工作。可以建立工资发放时间

表，明确各个环节的时间节点，并加强对流程的监控和管理。加强与财政部门等相关单位的沟通协调，提前做好资金预算和申请工作，确保项目资金按时足额到位，避免因资金问题导致工资发放延迟。建立工资发放应急处理机制，对于因特殊情况可能导致工资延迟发放的问题，提前制定应对措施，及时向“三员”说明情况，争取其理解和支持，同时积极解决问题，尽快发放工资。

七、绩效评价结果应用建议

（一）内部管理决策方面

1. 资源分配调整依据

将绩效评价结果作为未来项目资金分配的重要参考依据。对于制度与管理、会计核算以及项目管理等方面表现不佳，存在诸多问题的项目环节，在下一阶段资金分配时可适当收紧预算，督促其先完善相关工作流程、解决现存问题后再根据改进情况考虑增加资金投入，确保资金能流向管理规范、执行到位的项目部分，提高整体资金使用效益。例如，如果档案管理工作持续不规范，导致重要资料缺失影响监督审查，那么可以削减用于档案管理相关硬件设施更新等方面的预算，待其规范后再行合理分配，引导各环节重视并改进自身工作，实现资源更合理配置。

2. 人员考核与激励

把绩效评价中涉及各岗位履职情况的部分纳入相关人员

的绩效考核体系。对于在完善绩效自评、规范会计核算、保障工资按时准确发放等工作中有突出表现，积极推动项目管理改进的人员给予相应的奖励，如绩效奖金、荣誉表彰、晋升机会等；而对于因工作疏忽或不尽责导致出现如绩效自评不准确、会计核算不规范、工资发放不及时等问题的责任人，进行相应的绩效扣分、批评教育甚至岗位调整等处理，通过明确的奖惩机制激励全体人员提升工作质量。比如，财务人员若能长期保证会计核算准确规范，经内部审计无差错，可给予一定比例的绩效加分和奖金激励；而若出现多次记账与实际不符的情况，除要求其整改外，可扣除一定的绩效分数并影响其年终评优等。

（二）对外沟通与汇报方面

1. 向主管部门汇报

定期将绩效评价结果以及后续采取的改进建议和实施情况向主管部门进行汇报，展现对项目管理问题的重视以及积极改进的态度和行动，争取主管部门在政策指导、资源协调等方面给予更多支持。例如，在汇报中详细说明针对工资发放标准不统一问题，如何按照相关文件规定重新梳理标准并建立调整机制，让主管部门了解工作的规范性和严谨性，以便主管部门能更准确地评估项目进展并提供针对性帮助。

2. 向项目相关方反馈

向“三员”群体反馈绩效评价中涉及与他们切身利益相关部分（如工资发放方面）的结果以及后续改进措施，增强他们

对项目管理改进的信心，提高其工作满意度和对项目的认可度。同时，向财政部门反馈在资金管理环节发现的问题及改进计划，便于财政部门更好地配合做好资金拨付等相关工作，确保项目资金流转顺畅。比如，向“三员”公开工资发放标准统一及及时性保障的具体举措，让他们知晓自身权益将得到更好维护；向财政部门说明预算执行监控机制的建立情况，方便财政部门提前安排资金调度等。

（三）持续监督与改进循环方面

1. 定期复盘与调整改进措施

根据绩效评价结果所对应的建议实施情况，设定定期复盘机制，如每季度或每半年进行一次全面复盘，查看各项改进措施是否有效落地、问题是否得到切实解决。如果发现某些措施执行效果不佳或者又出现新的类似问题，及时调整改进策略，形成动态的、持续的监督与改进循环。例如，若规范档案管理工作的措施实施一段时间后，仍存在部分档案资料未及时归档的情况，就需要重新审视档案管理制度和执行环节，分析是制度不合理还是人员执行不到位等原因，进而针对性地完善措施，如增加对档案管理工作的定期抽检频次等。

2. 横向对比与借鉴经验

将本项目的绩效评价结果与其他类似地区或学校的同类型项目进行横向对比，学习借鉴对方在制度建设、管理规范、执行效率等方面的优秀经验和做法，进一步优化自身项目管理。

对于对比中发现的差距，制定专项改进计划，逐步缩小差距，提升项目整体水平。比如，了解其他学校在“三员”工资发放管理上的先进模式，若对方通过信息化系统实现工资发放全流程精准管控且高效及时，可考虑引进类似系统或借鉴其管理思路，对自身工资发放流程进行升级改造，提高项目管理的精细化程度。

八、其他需说明的问题

无。

附件：

1. 绩效目标
2. 绩效评价指标体系及评分表
3. 调查问卷
4. 项目抽样情况问题
5. 绩效评价报告征求部门意见反馈
6. 绩效评价报告部门反馈意见采纳情况

云南啟元管理咨询有限公司

2024年10月30日



**绥阳县 2023 年公办义务教育“三员”工资
项目绩效评价报告附件**

绩效评价绩效目标表
(2023年度)

项目名称：绥阳县2023年义务教育“三员”工资绩效评价

年度总目标			根据《十八届县人民政府(2023)第14次常务会议纪要》文件要求，确保“三类”人员工资足额按时发放，依法保障“三类”人员相关待遇，积极推动教育事业发展，“三员”工资覆盖率100%，工资发放标准性100%，工资发放准确率100%，“三员”满意度90%。		
一级指标	绩效指标		指标值	指标说明	指标设定依据及指标值数据来源
	二级指标	三级指标			
产出	产出数量	“三员”工资覆盖率	100%	三员工资覆盖率=工资实际发放人数/应发放人数×100% 三员工资覆盖率100%	工作计划，工作总结、工作台账
		工资发放标准性	按照最低工资标准及社保发放工资		工作计划，工作总结、工作台账
	产出质量	工资发放准确率	100%	工资发放准确率=项目资金发放对象人数/工资发放对象中三员人数×100% 工资发放准确率100%	工作计划，工作总结、工作台账
		工资发放及时性	在2023年12月31前发放秋季学期三员工资。		工作计划，工作总结、工作台账
效益	产出成本	工资成本控制率	≤935万元	按照项目实施方案，三员应发工资成本≤935万元	工作计划，工作总结、工作台账
		三员基本权益保障率	95%	基本权益保障率=问卷调查第7题选“A.能完全保障”和“B.大部分能保障”的百分率	调查问卷
	社会效益	三员基本生活保障率	95%	基本生活保障率=问卷调查第2题选“A.能完全保障”和“B.大部分能保障”的百分率	调查问卷
		可持续影响	人员稳定和持续发展	未出现	不出现三类人员流失严重或罢工、讨薪的情况。
	满意度	三员满意度	90%	主要通过问卷调查设置相应问题，对“三员”进行问卷调查，根据调查问卷结果计算。	调查问卷

附件2

绩效评价指标体系

项目名称：绥阳县2023年义务教育教“三员”工资绩效评价

一级 指标	二级 指标 (8分)	三级 指标	指标 分值	指标解释	指标说明	评分标准	得分	扣分原因
决策 (15分)	项目立项 (8分)	项目立项规范性	2	反映和考核项目设立是否符合有关规定，是否符合义务教育“三员”工资管理政策。	评价要点： ①项目设立是否符合国家相关法律法规规定和相关要求； ②项目立项是否必要的、可行的。	①项目符合国家相关法律法规规定和相关要求，得1分； ②项目与部门职责相符、属于部门履职所需，是必要的、可行的，得1分。	2.00	
		实施方案合理性	3	用于反映项目实施的前期准备工作内容的完备性、科学性。	评价要点： ①是否制定项目实施方案； ②方案中是否有详细的实施进度安排及执行计划； ③方案中是否对资金安排进行合理分解及安排； ④方案中是否明确具体的实施内容、工作目标和保障措施。	①制定了项目实施方案，得1分； ②方案中有详细的实施进度安排及执行计划，得0.5分； ③方案中对资金安排进行合理分解及安排，得0.5分； ④方案中明确了具体的项目实施内容、工作目标和保障措施，得1分。	3.00	
		预算资金测算合理性	3	项目预算资金的测算是否合理，用以反映和考核项目预算资金与项目实际资金需求的相符情况。	评价要点： ①申请项目资金是否执行测算程序； ②项目预算资金的测算依据是否合理； ③项目预算资金测算结果是否经过充分论证； ④项目预算资金测算结果是否与项目资金实际需求相符。	①申请项目资金执行测算程序，得1分，反之不得分； ②项目预算资金的测算依据是否合理，得0.5分，反之不得分； ③项目预算资金测算结果是否经过充分论证，得0.5分，反之不得分； ④项目预算资金测算结果是否与项目资金实际需求相符，得1分，反之不得分。	3.00	
	绩效目标 (7分)	绩效目标明确性	3	用于反映项目所设定的绩效目标是否符合客观实际，用以反映和考核项目绩效目标与项目实施的相符情况。	评价要点： ①是否设定专项绩效目标； ②绩效目标是否细化量化可考核； ③绩效目标是否与项目资金量相匹配。	评分标准： ①设定专项绩效目标，得1分； ②绩效目标从数量、质量、成本、时效以及经济效益、社会效益、生态效益、可持续影响、满意度等方面进行细化、量化，得1分； ③绩效目标全面、完善，与项目资金量相匹配，不存在“小资金大目标”或“大资金小目标”的情形，得1分。	3.00	
		绩效指标合理性	4	反映依据绩效目标设定的绩效指标是否清晰、细化、可衡量等，用以反映和考核项目绩效指标的明确化情况。	评价要点： ①是否将项目绩效目标细化分解为具体的绩效指标； ②是否设置全面、分类合理的绩效指标； ③是否在共性指标基础上设置个性指标； ④是否通过清晰、可衡量的指标值赋予体现。	①将绩效目标细化分解为具体的绩效指标，得1分；绩效指标设置全面，分类合理，得1分； ②在共性指标基础上设置个性指标，得1分； ③设计的绩效指标清晰、可考核、可衡量，不存在“指标交叉不清晰”、“考核无数据来源”、“考核依据无操作性”，得1分。	4.00	
		资金到位率	5	实际到位资金与应到位资金的比率，反映和考核资金落实情况对项目实施的整体保障程度。	评价要点： 资金到位率=100%。 资金到位率=（实际到位资金/应到位资金）×100%。 实际到位资金：一定时期（本年度或项目期）内拨付到财政专户的资金。 应到位资金：一定时期（本年度或项目期）内应拨付到财政专户的资金。	①资金到位率=100%时，得5分； ②资金到位率<100%时，不得分。	5.00	
		资金管理						

绩效评价指标体系

项目名称：绥阳县2023年义务教育“三县”工资绩效评价							
一级 指标	二级 指标	三级 指标	指标解释	指标说明	评分标准	扣分原因	
过程 (25分)	(9分)	4	预算执行率	项目预算资金是否按照计划执行，用以反映或考核项目预算执行情况。	评价要点： ①预算执行率=（实际支出资金/实际到位资金）×100%。 ②实际支出资金：一定时期（本年度或项目期）内项目实际拨付资金。 ③实际到位资金：截至规定时点实际落实到具体项目的资金。	0.00	到位资金935万元，截至2023年12月31日支出231.38万元，预算执行率为24.75%。
		2	组织保障	项目实施组织保障是否到位。用以反映和考核项目实施主体职责划分的清晰情况。	评价要点： ①项目实施的具体管理主体部门是否明确； ②开展项目工作的具体实施主体是否明确； ③开展项目工作的管理主体和实施主体责任人是否明确； ④开展项目工作管理主体和实施主体的职责划分是否清晰。	2.00	①项目实施的具体管理主体部门明确，得0.5分。反之不得分； ②开展项目工作的具体实施主体明确，得0.5分。反之不得分； ③开展项目工作的管理主体和实施主体责任人明确，得0.5分。反之不得分； ④开展项目工作管理主体和实施主体的职责划分清晰，得0.5分。反之不得分。
		2	绩效自评开展情况	部门是否按要求开展绩效自评，自评报告是否真实、客观、准确、合理； ②自评数据是否真实、客观、准确、合理； ③对项目自评结果情况是否有相关整改及改进措施。	评价要点： ①是否按要求开展自评并及时完成自评上报工作； ②自评数据是否真实、客观、准确、合理； ③对项目自评结果情况是否有相关整改及改进措施。	1.00	项目资金未求及时拨付，但项目绩效自评报告中的指标“资金拨付及时率”为满分，与实际不符，扣1分。
		2	制度建设完善性	项目是否出台相关配套管理制度或规定，用以反映和考核相关管理制度的完善情况。	评价要点： ①实施过程是否按照相关的项目管理制度执行； ②项目实施过程中是否达到上级管理部门提出的工作要求。	2.00	①实施过程按照相关的项目管理制度执行，得1分； ②工作质量达到上级管理部门的要求，得1分。
财务管理 (6分)	(6分)	4	档案管理的规范性	项目实施单位对项目实施过程中所必须的资料进行收集、分类、整理、归档、管理，用以反映和考核项目实施单位对档案管理的规范性。	评价要点： ①是否及时收集整理项目档案； ②项目档案资料是否完整，项目档案资料包含资料管理、项目基础台账、补助发放资料、项目总结和自评等资料； ③项目档案是否及时移交进行专人管理； ④是否建立相关人员的信息化管理台账工作；	3.00	根据《中共绥阳县教育局体育局党组2023年会议纪要》（绥教体党组〔2023〕17号），“学校收集整理《“三县”工资发放册》，项目负责人签字认可，交资助中心存档备查”，但未见负责人签字认可的“三县”工资发放册，扣1分。
		3	资金使用合规性	反映资金使用使用的合规性。	评价要点： ①是否符合国家财经法规和财务管理规定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。	3.00	①符合国家财经法规和财务管理规定以及有关专项资金管理办法的规定，得1分，反之不得分； ②资金的拨付有完整的审批程序和手续，得1分，反之不得分； ③符合项目预算批复规定的用途，得1分，反之不得分，反之不得分； ④存在截留、挤占、挪用、虚列支出等情况，此项指标不得分。
		3	会计核算规范性	项目实施单位的项目资金会计核算是否按照《会计法》和相关会计准则、会计制度，用以反映和考核项目资金会计核算的规范性。	评价要点： ①项目资金是否建立专账管理； ②记账、报账是否符合会计基本工作规范。	1.00	24年1月发放的是“三县”10、11、12月工资，但国库集中支付凭证、资金申请付款单中的用途填写为支付24年1月三类人员工资，与实际不符，记账不规范，扣2分。

绩效评价指标体系

项目名称：绥阳县2023年公办义务教育“三员”工资绩效考核评价						
一级指标	二级指标	三级指标	指标分值	指标解释	指标说明	评分标准
产出（35分）	产出数量（7分）	“三员”工资覆盖率	7	反映和考核三员工资发放覆盖情况。	评价要点： 三员工资覆盖率=工资实际发放人数/应发放人数×100%	得分=“三员”工资覆盖率×7分 “三员”工资覆盖率<60%，该项不得分。
	产出质量（15分）	工资发放标准性	7	反映和考核工资是否足额发放至三员的情况。	评价要点： 按照当地最低工资标准及社保发放工资。	根据《绥阳县教育体育局关于2023年学校“三类人员”工资及保险的请示》（绥教体呈〔2023〕142号），测算工资发放标准为2,785.69元/人/月（含社保），根据2023年绥阳县学校临聘三类人员工资发放（预发）统计表，2023年按照3,862.85元/人/月发放工资，根据2024年绥阳县学校临聘三类人员统计表，2024年按照3,327元/人/月发放工资，未统一发放标准，扣2分。
				反映和考核工资发放对象是否均为三员。	评价要点： 工资发放准确率=项目资金发放对象人数/工资发放对象中三员人数×100%	按照最低工资标准及社保发放工资。得7分。每发现一项不符合规定，扣2分，扣完为止。
				反映和考核2023年三员工资成本控制情况。	评价要点： 是否在2023年12月31前发放秋季学期三员工资。	得分=工资发放准确率×6分 工资发放准确率<60%，该项不得分。
	产出时效（7分）	工资发放及时性	7	反映工资是否及时发放至三员的情况。	评价要点： 是否在2023年12月31前发放秋季学期三员工资。	根据资金明细账，10-12月工资于2024年1月发放，未及时发放，扣7分。
	产出成本（6分）	工资成本控制率	6	反映和考核2023年三员工资成本控制情况。	评价要点： 按照项目实施方案，三员应发工资成本≤935万元	三员应发工资成本≤935万元得6分，超出935万元不得分。
	社会效益（10分）	三类基本权益保障率	5	反映和考核社会保险对三类基本权益的保障情况。	评价要点： 基本权益保障率=问卷调查第7题选“A.能完全保障”和“B.大部分能保障”的百分率	得分=基本权益保障率×5分，满分5分。
		三类基本生活保障率	5	反映和考核基本工资对三类基本生活的保障情况。	评价要点： 基本生活保障率=问卷调查第2题选“A.能完全保障”和“B.大部分能保障”的百分率	得分=基本生活保障率×5分，满分5分。
	可持續影响（8分）	人员稳定和持续发展	8	反映和考核三员工资发放管理工作，使三类人员稳定性增加，持续促进教育事业的发展。	评价要点： 是否出现三类人员流失严重或罢工、讨薪的情况。	未出现三类人员流失严重或罢工、讨薪的情况，得8分，否则不得分。
	满意度（7分）	三员满意度	7	反映和考核三员对项目整体工作的满意度程度。	评价要点： 通过调查问卷的方式，了解三类人员对工资发放的满意度程度：单份问卷得分≥90分为满意问卷。 满意度=满意问卷数/有效问卷数×100%。	满意度≥90%得7分； 80%≤满意度<90%得5分； 60%≤满意度<80%得3分； 满意度<60%不得分。
合计			100			81.00

抽样点发现问题汇总表

项目名称：绥阳县2023年公办义务教育“三员”工资绩效评价

序号	抽样点	问题分类	问题明细分类	具体问题描述	备注
1	绥阳县教育体育局	资金管理	预算执行率	到位资金935万元，截至2023年12月31日支出231.38万元，预算执行率为24.75%。	
		项目管理	绩效自评开展情况	项目资金未及时拨付，但项目绩效自评报告中的指标“资金拨付及时率”为满分，与实际不符。	
			档案管理规范性	根据《中共绥阳县教育体育局党组 2023年会议纪要》（绥教体党纪〔2023〕17号），“学校收集好《“三员”工资发放册》，领款人签字认可，交资助中心存档备查”，但未见领款人签字认可的“三员”工资发放册。	
		财务管理	会计核算规范性	24年1月发放的是“三员”10、11、12月工资，但国库集中支付凭证、资金申请付款单中的用途填写为支付24年1月三类人员工资，与实际不符，记账不规范。	
		产出质量	工资发放标准性	根据《绥阳县教育体育局关于 2023年学校“三类人员”工资及保险的请示》（绥教体呈〔2023〕142号），测算工资发放标准为2,785.69元/人/月（含社保），根据2023年绥阳县学校临聘三类人员工资发放（预发）统计表，2023年按照3,862.85元/人/月发放工资，根据2024年绥阳县学校临聘三类人员统计表，2024年按照3,327元/人/月发放工资，未统一发放标准。	
		产出时效	工资发放及时率	根据资金明细账，10-12月工资于2024年1月发放，未及时发放。	
		满意度	三员满意度	根据问卷调查，满意度为87.8%。	

附件 4

绥阳县 2023 年公办义务教育“三员”工资绩效评价
满意度问卷

1. 您对当前的工资水平感到满意吗？ [单选题]

选项	小计	比例
A. 非常满意	76	 50%
B. 满意	48	 31.25%
C. 一般	19	 12.5%
D. 不满意	10	 6.25%
E. 非常不满意	0	 0%
本题有效填写人次	152	

2. 您的工资是否能够满足基本生活需求？ [单选题]

选项	小计	比例
A. 非常满意	139	 91.3%
B. 满意	12	 7.7%
C. 一般	2	 1%
D. 不满意	0	 0%
E. 非常不满意	0	 0%
本题有效填写人次	152	

3. 您对工资发放的及时性满意吗？ [单选题]

选项	小计	比例
A. 非常满意	76	 50%
B. 满意	10	 6.25%
C. 一般	29	 18.75%
D. 不满意	29	 18.75%
E 非常不满意	10	 6.25%
本题有效填写人次	152	

4 您对现有的社会保险福利是否满意？ [单选题]

选项	小计	比例
A. 非常满意	76	 50%
B. 满意	29	 18.75%
C. 一般	48	 31.25%
D. 不满意	0	 0%
E. 非常不满意	0	 0%
本题有效填写人次	152	

5. 您对上级处理工资相关问题的响应速度感到满意吗？ [单选题]

选项	小计	比例
A. 非常满意	76	 50%
B. 满意	48	 31.25%
C. 一般	29	 18.75%
D. 不满意	0	 0%
E 非常不满意	0	 0%

本题有效填写人次	152	
----------	-----	--

6. 您对工资发放的准确性满意吗？ [单选题]

选项	小计	比例
A. 非常满意	76	 50%
B. 满意	38	 25%
C. 一般	19	 12.5%
D. 不满意	19	 12.5%
E. 非常不满意	0	 0%
本题有效填写人次	152	

7. 您认为现有的社会保险是否能够保障您的基本权益？ [单选题]

选项	小计	比例
A. 能完全保障	142	 93.3%
B. 大部分能保障	10	 7%
C. 一般	0	 0%
D. 不太能保障	0	 0%
E. 完全不能保障	0	 0%
本题有效填写人次	152	

8. 在过去一年中，您的工资是否按时发放？ [单选题]

选项	小计	比例
A. 每次都按时发放	76	 50%
B. 大部分时间按时发放	19	 12.5%

C. 偶尔延迟发放	10	6.25%
D. 经常延迟发放	38	25%
E. 总是延迟发放	10	6.25%
本题有效填写人次	152	

9. 您是否曾经遇到过工资发放错误的情况（如金额错误、遗漏等）？
[单选题]

选项	小计	比例
A. 从未遇到过	152	100%
B. 1 次	0	0%
C. 2-3 次	0	0%
D. 4-5 次	0	0%
E. 多次	0	0%
本题有效填写人次	152	

10. 如果您遇到工资发放错误，问题是否能在合理时间内得到解决？
[单选题]

选项	小计	比例
A. 非常及时解决	105	68.75%
B. 及时解决	29	18.75%
C. 一般	19	12.5%
D. 解决不及时	0	0%
E 从未及时解决	0	0%
本题有效填写人次	152	

11. 您对目前工资发放有何建议？ [填空题]

及时发放
太低了
挺好
非常好
按时发放
及时发放

附件5

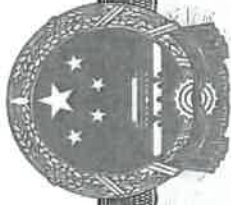
绩效评价报告部门意见反馈表

报告名称	《绥阳县2023年公办义务教育“三员”工资绩效评价报告》 (征求意见稿)		
评价中介机构	云南啟元管理咨询有限公司	联系人及电话	张兴婷 15398556931
回复意见部门 (单位)	绥阳县教育体育局	联系人及电话	王剑波 17785266918
部门(单位)意见	建议：将报告中表述的“三员”工资发放标准未按照相关文件规定执行，且不同年份发放标准存在差异。 改为“三员”工资发放根据县人民政府签批的标准执行，根据实际情况存在不同年份发放标准不同的情况。		
部门(单位)签章 确认	回复意见部门(单位)签章： 负责人签字：  		

绩效评价报告意见反馈采纳情况表

填表时间：

报告名称		《绥阳县2023年义务教育“三员”工资绩效评价报告》（征求意见稿）	
回复部门（单位）	绥阳县教育体育局	中介机构	云南啟元管理咨询有限公司
部门（单位）意见		中介机构采纳意见	
建议：将报告中表述的“三员”工资发放标准未按照相关文件规定执行，且不同年份发放标准存在差异。改为“三员”工资发放根据县人民政府签批的标准执行，根据实际情况存在不同年份发放标准不同的情况。			



营业执照

统一社会信用代码

91530111MADCWMT35X



扫描二维码登录
“国家企业信用
信息公示系统”
了解更多登记、
备案、许可、监
管信息。

(副本)

副本编号: 1-1

名称 云南啟元管理咨询有限公司

注册资本 壹佰万元整

类型 有限责任公司(自然人投资或控股)

成立日期 2024年03月06日

法定代表人 李建兵

住所

云南省昆明市官渡区矣六街道办事处矣六社区居委会昌源路315号永清华G1栋4单元1001

经营范围 一般项目: 企业管理咨询; 财务咨询; 税务服务; 财政咨询项目预算绩效评价服务; 工程造价咨询业务; 信息咨询服务(不含许可类信息咨询服务); 社会经济咨询服务; 融资咨询服务; 企业管理; 政策法律法规研究; 社会稳定性风险评估; 业务培训(不含教育培训、职业技能培训等取得许可的培训); (除依法须经批准的项目外, 凭营业执照依法自主开展经营活动)



登记机关



2024

年03月06日

国家企业信用信息公示系统网址: <http://yn.gsxt.gov.cn>

请于每年1月1日-6月30日在国家企业信用信息公示系统(云南)报送上一年度年报并公示, 当年设立登记的, 自下一年起报送并公示。逾期未年报的, 将依法处理。

国家市场监督管理总局监制

通讯地址：云南省昆明市西山区马街摩尔城 12 栋 2403 室

电话：15398556931

邮箱：15398556931@163.com