

# 圆明园管理处 2022 年度部门整体支出绩效自评报告

## 一、部门概况

### （一）部门机构设置情况

北京市海淀区圆明园管理处（以下简称“本单位”）是负责海淀区圆明园遗址公园的区政府工作部门，包含行政办公室、党委办公室、纪检办公室、组织人事科、工青妇办公室、财务科、法务办公室、公园管理科、宣传科、档案馆、教育培训科、遗址展示规划科、文物考古科、工程监督科、园林生态科、基础设施科、信息中心、文化创意产业科、资产管理科、志愿者管理科、经营管理科、保卫科、游客服务中心、展览馆、后勤科、绮春园管理部、长春园管理部、圆明园管理部、花卉基地等 30 个部门。

截止 2022 年 12 月 31 日，我单位在职人员 771 人，与 2021 年在职人员 824 人相比，减少 53 人，主要为退休、调出等情况。

### （二）部门整体绩效目标设立情况

我单位系区属差额拨款事业单位，成立于 1976 年 11 月，宗旨和业务范围是保护整修遗址，建设遗址公园，服务于爱国主义

教育和文化旅游事业。

截至 2022 年 12 月 31 日，来园游客约 322.58 万人次，同比下降 39.13%，门票收入约 2875.81 万元，同比下降 42.7%，受疫情影响，2022 年来园游客人数与门票收入较前一年有所下降。2022 年我园在党建工作、疫情防控、文保利用、文化传播、环境提升与宣传辐射等方面稳扎稳打积极进取，都取得了一定的成绩。

## 二、当年预算执行情况

2022 年年初预算安排收入支出 34653.7 万元，与上年年初预算安排收入支出 33586.3 万元，增加 1067.4 万元，变动主要原因因为增加专项项目的投资规模。

2022 年收入决算数 40123.9 万元，其中年初预算收入 34653.7 万元，2021 年结转 1536.2 万元。本年收入与上年收入 36504.6 元相比增加了 3619.3 万元，增加比例 9.91%。主要原因是，根据政策调整人员经费标准。

2022 年支出决算为 40123.9 万元，其中当年预算支出为 34653.7 万元。本年支出与上年支出 36504.7 万元相比，增加 4435.45 万元，增加比例为 10.44%。

2022 年年初收入预算批复金额为 34653.7 万元，支出预算批

复金额为 34653.7 万元，当年调整预算收入金额为 40201.1 万元，收入决算数 40123.9 万元，决算支出数 40123.9 万元，总体执行为 99.81%。

基本支出年初预算批复金额为 26902.9 万元，调整预算金额为 24383.3 万元。基本支出决算执行金额为 24383.3 万元，完成率为 99.4%。

项目支出预算批复金额为 7750.8 万元，调整预算金额为 15817.8 万元，调增 8067 万元。项目支出决算金额为 15740.7 万元，完成率为 99.51%。

2022 年我单位圆明园西洋楼遗址监测运维项目、景区日常养护专项、圆明园湖面补水及水环境保护专项、圆明园爱国主义教育系列活动项目、圆明园文创大赛项目、圆明园志愿者服务专项、圆明园遗址线法桥抢险加固尾款项目、圆明园卫生间提升改造一期项目、圆明园视频监控系统维护项目等共计 19 个项目纳入绩效跟踪管理。各项目稳定推进、做到了合理有序支付、支出决算数比预算批复数比例超 80% 的项目占比约八成，各项目推进情况总体良好。

相关项目均属于维持园区日常工作的投入，如基础设施设备提升改造和运行维护、公共环境卫生保洁、绿化养护和景观提升

以及水生态环境保护和治理等工作。相关资金的投入，确保了园区正常的运行，满足游客的基本游园需求。

### 三、整体绩效目标实现情况

#### 1. 党建工作方面

第一时间传达、学习、宣传、贯彻党的二十大精神；坚持不懈用习近平新时代中国特色社会主义思想武装头脑、指导实践、推动工作，深入学习贯彻党的十九届六中全会精神、习近平总书记对北京一系列重要讲话和对文物工作、文化和旅游工作重要指示批示精神。

继续发挥好党组理论学习中心组示范引领作用，强化党员学习教育，分批次开展党员线上线下培训；全面总结党史学习教育成功经验，巩固拓展党史学习教育成果，推动党史学习教育常态化制度化；成立机关党委，完善基层党组织建设。

完成任期届满党支部换届选举工作，选好配强党支部书记和党务干部；充分发挥党支部战斗堡垒作用和党员先锋模范作用，积极发展新党员，为组织不断注入新鲜血液。

#### 2. 人事工作方面

按要求完成管理处机构改革相关工作，优化岗位设置方案，

进一步明晰岗位职责，做好后续岗位聘用和人才引进工作；提升干部队伍专业化水平，开展中层干部选拔任用和干部交流工作，把事业需要、岗位要求与干部人选条件紧密集合起来；完善专业技术人员聘用机制，改进专业技术人员晋升工作评价方式，鼓励专业技术人员在研究和发展方面做出新的业绩；突出薪火相传，探索年轻干部培养机制，确保年轻干部茁壮成长。

### 3. 纪检工作方面

落实中央八项规定精神及其实施细则，驰而不息纠治“四风”特别是形式主义、官僚主义顽瘴痼疾；坚持无禁区、全覆盖、零容忍，强化系统施治、标本兼治，一体推进不敢腐、不能腐、不想腐，不断加强反腐败工作体制机制建设；强化日常监督管理，按要求协助区派驻纪检组相关工作，让清正廉洁的新风正气更加充盈；深化以案为鉴、以案促改、以案促治，开展法纪教育，健全责任落实机制。

### 4. 文物遗址工作方面

与区文旅局、规自分局、海淀镇等相关单位和专家沟通协调，做好一亩园地区和大官门的整体规划；加快推进大官门遗址区保护展示和环境整治工程，组织完成临时保护棚设计方案；加快推进如园、紫碧山房等遗址保护展示工程；继续开展圆明园文物数

字化工作，对 15 件馆藏琉璃及 144 件拓片文物进行数字化扫描；广泛调查、系统收集圆明园流散文物信息，建立圆明园流散文物回归数据库，推动圆明园流散文物回归；持续做好周边拆迁区域文物回收工作，推动已回收文物保护利用；常态化做好全园遗址及石刻文物巡查，利用科技手段做好遗址监测，及时排查隐患，实行专人监管、动态监测，确保全园遗址文物安全。

#### 5. 博物馆筹备工作方面

以正觉寺为核心，加快推进圆明园博物馆建设步伐，有效实施正觉寺等基础设施升级改造方案；积极协调有关单位、部门完成审批程序，落实资金使用需求，为博物馆验收挂牌做好充足准备；在马首回归两周年之际，推出《百年梦圆——圆明园马首铜像回归展》图录；与区委宣传部合作，持续推进“海淀圆明园——雅典卫城文物保护交流与合作项目”落地实施；结合 5·18 国际博物馆日、文化遗产日等，开展主题展览等活动，让文物“活起来”。

#### 6. 爱国主义教育工作方面

建成集文化阐释、文创体验、模拟考古、文物修复为一体的文源阁研学基地；以九州景区、福海景区、西洋楼景区、三·一八烈士公墓为重点，深挖优秀传统文化、红色文化等资源，开发

爱国主义教育精品课件，丰富爱国主义教育素材；充分发挥全国爱国主义教育基地作用，策划开展形式多样的青少年爱国主义教育主题活动；加强与外省市博物馆、文化景区交流联动，举办圆明园文化巡展。

## 7. 宣传工作方面

配合展览展示活动，策划“云展览+直播+互动”活动，多渠道讲好圆明园故事，传播圆明园文化；继续开展圆明园摄影月赛、圆明园写生月赛、线上征文等活动，扩大文化传播效果；持续增加圆明园正面影响力，完成原发稿件 300 篇，实现融媒体总点击量 1.5 亿次；微信、微博等每日更新，全年阅读量超万次的文章达到 100 篇；继续举办新春游园会、踏青节、荷花节、金秋节等系列活动，丰富活动内容，提升游客满意度和幸福感；全力做好冬奥服务保障，举办“海淀冬奥情”系列活动，提升游客参与感。

## 8. 景区园林工作方面

加强水生态环境治理，提升福海水质，修复水域面积 2.8 公顷，全年主要水质指标达到Ⅲ类；健全水生态环境控制体系和管理办法，全年补水 500 万立方米；提升全园植物保护工作，加强对植物病虫害的监测和预警，逐步减少药物防治，提高生物防治水平；持续开展全园绿化普查研究，推进历史园林恢复研究，制

定地被植物管理方案；持续推进黄土露天治理，以滴远北山坡区域为试点开展治理研究与应用；加强园林景观应用研究与实践，打造庄严法界及西部区域花海景观，提升园容美誉度。

加强园林景观应用研究与实践，打造庄严法界及西部区域花海景观，提升园容美誉度。

#### 9. 文创工作方面

合作开展 MR 电瓶车沉浸式体验项目，用科技创新手段提升数字圆明园品质和游园感受；完成 100 件文创产品设计，丰富素材库；举办 2022 年圆明园文创大赛，对优秀作品进行产品转化；提取特色元素，探索 IP 授权机制，尝试合作定制等集成发展模式，有序引导社会资本参与，不断丰富圆明园文创产品，在扩大文化传播的同时推动圆明园文化创意产业跨越式发展。

#### 10. 工程后勤工作方面

与高校联盟成员合作开展圆明园公共服务设施类项目设计储备工作；与专业单位合作，加强重大项目前期管理，完善工程管理决策程序；定期开展工程项目安全隐患排查工作；制作具有圆明园特色的施工现场标识牌，对园内施工现场标识进行统一管理；开展全园变配电箱系统安全隐患整改；改善园内游客饮水系统设计；实施圆明园综合电子票务系统项目升级优化，做好官网

运维及优化调整工作。

#### 11. 法务工作方面

有效处理好管理处合同纠纷，完善知识产权保护体系；持续充实管理问题案例库，进一步修订各类合同模板。

#### 12. 财务工作方面

按时完成年度预算执行审计及问题整改，保证内控信息化系统功能模块落地实施；保障年度项目支出、公用经费、人员经费完成预定支出任务。

#### 13. 经营工作方面

提升经营环境，对福海游船数字化运营系统以及园内经营店铺、码头、运营脚踏车等硬件进行升级；进一步丰富经营业态和产品种类，优化布局、深挖潜力。

### 四、预算管理情况分析

我单位的预算管理方式属于差额拨款，预算涉及到基本支出和项目支出。基本支出和项目支出包含类别及内容，以海淀区财政局批复为准。基本支出是指管理处各科室为保障机构正常运转、完成日常管理所需的年度基本支出，包括人员费用支出、公用经费支出。项目支出是指管理处各科室为完成特定工作任务，在基本支出外所需的年度项目支出，包括业务性专项支出、一次

性专项支出。

预算管理主要涉及管理处主任、财务分管主任、财务科、分管主任及各预算执行部门。预算决策（机构）为管理处主任；预算日常管理机构为财务科；预算执行机构为各部门。

财务科作为管理处预算管理的主责科室，负责牵头组织预算的编制、汇总、审批、调整、执行与控制、绩效考核等工作，并按照海淀区财政局的要求进行预算公开，各科室需积极配合，确保预算管理的有效执行。

预算管理应遵循以下原则：

1、应编尽编，应报尽报：结合管理处战略发展要求，制定和分解年度预算控制目标，保证年度预算的总体优化和结构平衡；

2、强化项目论证：拟实施项目必须有充分的立项依据、明确的实施期限、制定合理的预算需求、预算编制依据、资金量测算、绩效目标、项目实施进度、资金支出进度与时间进度同步等；

3、准确可行：预算内容要结合各个科室的实际工作职责和业务情况，在分析历年任务指标的基础上编制，确保数字真实、准确、可行。

4、闭环管理：预算管理从编制审批、执行控制到评价反馈，

合理设置预算考核体系，实现预算与考核相结合的闭环管理。

5、绩效管理：本着花钱必问效，无效必追责原则。拟实施项目应有明确的项目绩效目标，项目绩效申报表应从经济效益、社会效益、环境效益、可持续影响、社会公众或服务对象满意度等方面对拟实施项目进行预期的效益分析以及绩效可持续性分析。通过社会公众或服务对象对项目实施效果的满意程度进行考核。

### （一）财务管理

对需进行预算执行申请的支出事项，各业务部门经办人提出预算执行申请，部门负责人签字审批。申请金额 5000 元以下的，由主管主任签字审批；申请金额 5000 元及以上的，由管理处主任签字审批。各业务部门履行执行申请审批程序，在业务完成后，转入费用报销审批流程。

各部门借款申请或报销申请按规定的审批权限和程序审批完成后，出纳岗依据支付审核阶段已明确的借款申请或报销申请的资金来源和账户类型，办理具体的资金支付业务，严格按照最终批复的预算方案执行，不得超出预算或无预算支出，完毕后进行后续的会计核算工作，参照圆明园管理处财务管理制度中的会

计核算相关规定执行。

## （二）制度建设情况

圆明园管理处建立了《圆明园管理处“三重一大”议事制度》《圆明园管理处党政联席会议事规则》等会议制度，制定了《圆明园管理处招投标工作规程》等内控制度，制定了《圆明园管理处七、八级管理岗位聘用实施办法》等组织人事制度，制度体系相对完善，制度执行较好。

内部控制体系建设以《内控规范》为总体指导思想，同时结合本单位业务工作的实际特点，因地制宜地设计符合本单位特点的内部控制体系，使行政事业单位业务工作的目标导向与财务工作法定要求有效结合，在内部控制体系建设过程中应遵循了全面性原则、重要性原则、制衡性原则、适应性原则和协同性原则。

### 1、圆明园管理处内部控制领导小组

组 长：邱文忠

副组长：李向阳

成 员：全园所有部门

### 2、内部控制领导小组职责

内部控制领导小组是风险管理和内部控制的最高决策机构，其主要职责如下：

(1) 负责内部控制体系建设规划并组织实施，主要工作内容  
包括：

及时掌握最新内部控制理论发展状况，开展政策调研，不断完善体系框架；

围绕内部控制体系总体目标，制定体系建设规划并组织实施；

建立风险管理、流程控制，控制环境建设制度、工作程序及相关规范；

指导、监督各部门体系建设实施和运行工作；

组织开展内部控制全员培训，制定培训规划，组织并实施年度培训计划。

(2)、负责内部控制体系的运行维护，主要工作内容  
包括：

负责对风险管理、流程控制制度、工作程序及相关规范进行修订完善，并组织实施；

负责业务流程控制设计维护，建立和完善风险控制文档；

负责《内部控制手册》的维护完善。

### （三）主要职能的工作流程

#### 1、预算管理业务控制流程

- (1) 财务科组织召开部门预算工作布置会。
- (2) 各业务部门逐级上报次年度预算事项。
- (3) 将部门逐级上报次年度预算审核后上报财务科。  
财务科汇总审核部门预算，形成预算草案后报管理处
- (4) 主任。
- (5) 管理处主任审批部门预算草案。  
财务科将通过管理处主任的预算形成预算草案，上报
- (6) 区财政局。
- (7) 区财政局下达年度预算批复指标。  
财务科将区财政局下达的预算批复情况反馈给各部
- (8) 门。

#### 2、收支管理业务控制流程

- (1) 各业务部门经办人提出报销申请，填写《经费使用通知单》。
- (2) 计划内使用资金在 2000 元以下的，部门负责人签字审批。
- (3) 计划内使用资金在 2000 元-5000 元的，还需要主管主任签字审批。
- (4) 计划内使用资金在 5000 元及以上的，还需要管理处主任签字审批。
- (5) 财务科科长审核报销申请，出纳根据审批齐全的相关票据

办理资金支付。

### 3、采购管理业务控制流程

- (1) 各采购需求部门经办人提出采购计划。
- (2) 部门负责人签字审核。
- (3) 采购金额 50 万以下的，由主管主任签字审核。
- (4) 采购金额 50 万及以上的，由管理处主任签字审批。
- (5) 资产管理科根据审批结果进行采购。

### 4、资产管理业务控制流程

- (1) 各资产使用部门提出固定资产购置申请。
- (2) 部门负责人签字审核。
- (3) 分管主任签字审核。
- (4) 管理处主任签字审批。
- (5) 资产管理科办理固定资产购置手续。

### 5、合同管理业务控制流程

- (1) 各业务部门制定合同条款，填写《合同签署盖章审阅签批单》。
- (2) 部门负责人审核合同条款，在《合同签署盖章审阅签批单》上签字审核。
- (3) 法律顾问对合同条款的合法性和合规性进行审核。
- (4) 主管主任审核合同条款，在《合同签署盖章审阅签批单》上签字审核。
- (5) 管理处主任审定合同条款，在《合同签署盖章审阅签批

单》上签字审批。

- (6) 合同执行过程中，如涉及合同解除和重大变更事项，需报管理处主任审批。
- (7) 管理处主任审批合同变更等重大合同事项。
- (8) 合同执行完毕后，交由行政办公室对合同及时进行统一归档管理。

## 6、建设项目管理业务控制流程

- (1) 规划科提交项目立项申请报告。
- (2) 部门负责人审核项目立项申请报告。
- (3) 主管主任审核项目立项申请报告。
- (4) 规划科负责组织进行调研和可行性研究，编制《项目可行性研究报告》。
- (5) 部门负责人审核《项目可行性研究报告》（实施方案）。
- (6) 主管主任审核《项目可行性研究报告》（实施方案）。
- (7) 上级主管部门对项目立项进行评审并批复。
- (8) 项目评审通过后，由评审机构编制《项目评审报告》。
- (9) 规划科根据项目评审通过的结果，组织办理招标代理事宜，进行项目建设实施执行。
- (10) 项目建设完毕，由工程科组织进行项目内部、外部验收程序，并将项目资料进行归档。

#### (四) 部门项目管理情况

项目支出预算 7750.79 万元,包括日常保障和一次性业务,主要项目是:景区日常养护;湖面补水及水环境保护;圆明园安保项目;零星工程及日常维修;电费;爱国主义教育系列活动等,详见下表。

序号	项目名称	本年预算(单位:元)
1	超转人员经费	1,568,392.00
2	锅炉厂退休人员经费	156,100.00
3	党建经费	165,900.00
4	电费	5,600,000.00
5	零星工程	7,000,000.00
6	圆明园湖面补水及水环境保护专项	11,000,000.00
7	圆明园志愿服务专项	1,500,000.00
8	圆明园安保项目	13,301,520.00
9	圆明园爱国主义教育系列活动	900,000.00
10	文物保护专项经费	900,000.00
11	圆明园劳务服务外包项目	5,450,000.00

12	圆明园文创大赛	700,040.00
13	2022年圆明园视频监控系统维护项目	1,000,000.00
14	圆明园卫生间提升改造一期项目	1,800,000.00
15	2022年度圆明园西洋楼遗址监测运维项目	411,683.78
16	2022年度圆明园官网运维项目	219,000.00
17	景区日常养护专项	21,000,000.00
18	圆明园遗址线法桥抢险加固尾款项目	123,150.00
19	圆明园水质持续改善措施研究(第一期)	4,712,100.00
	合计	77,507,885.78

### (五) 绩效管理

财务科为本单位内部控制工作评价和监督机构。其职责包括：制订本单位内部控制监督评价制度；指导、监督本单位内部控制自我评价工作的开展；对本单位定期内部控制自我评价报告进行归档管理；依据内部控制自我评价分析，对本单位内控工作

提出改进完善建议。财务科配合本单位内部控制工作评价和监督工作，依据有关法律法规对内部控制自我评价报告进行审核，对办领导班子建立于实施内部控制进行监督。

内部控制自我评价工作组对被评价单位进行现场测试时，可以单独或者综合运用个别访谈、调查问卷、穿行测试、抽样检查、比较分析和专题讨论等方法，充分收集被评价本单位内部控制设计和运行是否有效的证据，按照评价的具体内容，如实填写评价工作底稿，研究分析内部控制缺陷。

#### （六）部门资产管理情况

2022年年末资产总额为13064.1万元，较年初11536.8万元增加1527.3万元，主要是2022年购买打药机、空调、打印机等设备，以及部分在建工程转为固定资产。

我单位资产管理主要包括流动资金的管理和非流动资产的管理，流动资金由财务科根据海淀区财政局相关规定和财务管理制度统一管理，现金及账户均由出纳进行保管，现金及账户资金的使用均要经过授权审批，非流动资产由资产管理科和各资产使用部门，按照“统一登记，谁使用，谁负责”的原则进行管理，具体管理职责如下：

##### 1、资产使用部门

- （1）负责及时上报固定资产需求。
- （2）负责固定资产的日常使用及保管。

(3) 负责配合资产管理科进行固定资产登记和盘点等相关工作。

## 2、资产管理科

(1) 负责固定资产的实物登记、资产清查工作。

(2) 负责固定资产购置、领用和处置相关工作。

(3) 负责全处固定资产的购置、调出及调入等卡片帐的登记，确保账实相符。

(4) 负责办理固定资产报废的各种手续，负责固定资产的年度盘点等工作。

## 3、管理处主任

负责审批固定资产购置、清查、处置等重大固定资产管理相关事宜。

# 五、总体自评结论

## (一) 自评得分情况

根据圆明园管理处履职、管理、绩效情况的分析，部门整体评定 98.5 分，综合评定为优。

## (二) 存在的问题

### 1、预算编制及执行问题

项目预算编制依据不够充分，细化不足；在部分预算执行方面与预期预算编制内容不一致，存在以财定事的情况，如“园区

音响变为办公室音响”，预算执行过程中，变更的预算执行内容没有对财政进行上报。

## 2、项目过程管理不到位

项目管理较为分散，没有以完整的项目进行管理，管理过程中存在不足之处，如：完工后签订合同、竣工验收手续不够规范、个别价格审核遗漏签章等，项目缺少专项资金管理制度。

## 3、绩效目标细化量化不足

个别项目的绩效目标过于简单，细化不足，未设置质量指标，在数量指标、进度指标及成本指标设置上有待提高。

## 六、措施建议

无。