**2023年外部董事薪酬项目**

**绩效评价报告**

**唐昇德会审专字〔2024〕第59号**

**委托单位：唐山市财政局**

**项目单位：唐山市人民政府国有资产监督管理委员会**

**评价机构：****唐山昇德会计师事务所（普通合伙）**

**2024年9月**

**目 录**

[摘 要 1](#_Toc181775563)

[一、基本情况 6](#_Toc181775564)

[（一）项目概况 6](#_Toc181775565)

[（二）项目绩效目标 8](#_Toc181775566)

[二、绩效评价工作开展情况 9](#_Toc181775567)

[（一）绩效评价目的、对象和范围 9](#_Toc181775568)

[（二）绩效评价原则、评价方法、评价标准 9](#_Toc181775569)

[（三）评价指标体系及结果等级设置 12](#_Toc181775570)

[（四）绩效评价工作过程 15](#_Toc181775571)

[三、综合评价情况及评价结论 17](#_Toc181775572)

[四、绩效评价指标分析 17](#_Toc181775573)

[（一）项目决策情况 17](#_Toc181775574)

[（二）项目过程情况 19](#_Toc181775575)

[（三）项目产出情况 20](#_Toc181775576)

[（四）项目效益情况 22](#_Toc181775577)

[五、主要经验及做法、存在的问题及建议 26](#_Toc181775578)

[（一）主要经验及做法 26](#_Toc181775579)

[（二）存在的问题 27](#_Toc181775580)

[（三）有关建议 28](#_Toc181775581)

[六、附件 29](#_Toc181775582)

**摘 要**

一、项目概述

为深入贯彻落实国务院办公厅《关于进一步完善国有企业法人治理结构的指导意见》文件精神，唐山市国资委印发了《唐山市国资委监管企业外部董事管理办法（试行）》（国资发考管〔2020〕75号）、《唐山市国资委监管企业薪酬管理暂行办法 》(国资发考管〔2020〕76号)等文件，明确全面建立外部董事占大多数的董事会，通过向下属企业委派外部董事参与企业内部治理，形成科学的决策机制和权力制衡机制，提高决策的科学性，实现防范国有企业重大经营风险，积极维护出资人和任职企业的合法权益，确保国有资产保值增值的目标。

二、评价指标体系及评价结论

本次绩效评价遵循“相关性、重要性、可比性、经济性”原则确定了绩效评价体系，主要包括决策、过程、产出、效益四个方面，满分100分。一是决策指标(15分)，主要评价项目立项、绩效目标和资金投入;二是过程指标(25分)，主要评价资金管理、组织实施;三是产出指标(35分)，主要评价产出数量、产出质量、产出时效和产出成本;四是效益指标(25分)，主要评价项目实施效益和服务对象满意度。最终，项目整体评价得分为90.5分，绩效评级为“优”。

三、主要绩效

唐山市国资委按照国家、省市文件要求开展向监管企业选派外部独立董事项目。符合国家法律法规、国民经济发展规划和相关政策，项目立项与部门职责范围相符，属于部门履职所需。

外部董事的加入使得董事会成员不再局限于企业内部，增强了董事会的独立性，有助于企业做出更加科学和独立的决策。外部董事利用其专业知识和商业经验，为董事会提供多元化的知识结构，推动了企业决策水平和质量的提升。外部董事制度有助于建立现代企业制度，健全公司治理结构。

2023年度，唐山市国资委向11家监管企业选派15名兼职外部董事（选派外部董事43名次）参与企业内部治理，累计参加了113次董事会会议、审议了关于企业生产经营、重大投资、决策执行等方面的362项议题，其中全部董事均通过的议题有358项、否决或暂缓上会的议题4项；累计进行现场（座谈）调研68次、共出具了26份调研报告。

四、主要经验及做法、存在的问题和建议

**（一）主要经验及做法**

1.外部董事配备结构基本合理

坚持人岗相适、选优配强，从董事会建设需要出发，放宽视野、拓宽来源。结合市国资委监管企业需求实际，选择在企业所属行业具备丰富经验的外部董事，能够有效促进外部董事为企业提供富有价值的意见建议，助力监管企业不断攻坚克难、深化改革、转型升级，实现高质量发展。

2.外部董事评价体系较为完善

建立“6+2”考核模式，对外部董事履职效果进行考核评价。其中：“6”指政治表现、职业操守、履职能力、勤勉程度、工作实绩、廉洁从业六个方面，重点关注外部董事忠实、勤勉、作风等方面的表现，以及其在促进科学决策、有效防范风险、推动企业改革等方面的作用；“2”指采用企业评价和日常评价相结合方式进行评价，通过外部董事日常履职表现及任职企业民主测评，评价外部董事履职尽责程度及履职效果。2023年15名兼职外部董事中，有4人评价优秀，11人评价称职。唐山市国资委建立了较为完善的外部董事评价体系，对外部董事的日常履职表现及履职效果起到了监督及促进作用。

**（二）存在的问题**

1.预算编制及绩效目标方面

（1）项目预算编制不够准确、且未做调整

市国资委监管企业外部董事薪酬资金预算编制不够准确、且未做调整。2022年项目预算资金200万元，实际支出134.85万元；2023年项目预算资金200万元，实际支出147.55万元。近两年该项目预算编制不够准确，且年中未做预算调整。

（2）绩效目标及指标设置不规范

项目绩效目标表中绩效指标未细化量化，相应的指标值设置不合理、无法衡量考核，未根据项目具体实施内容设置总体绩效目标，未反映出项目实施的预期产出和效益。如“时效指标”设置不够精准，只笼统设置成1年内，未能结合实际配备进度进行细化；采用“项目完成率”作为“质量指标”及采用“外部董事薪酬兑现率”作为“效益指标”，关联度不够，因果关系不充分。

（3）绩效自评表个别指标与年初设置不一致

2023年外部董事薪酬项目绩效自评表个别指标与年初预算绩效目标表不一致，如数量指标“外部董事薪酬兑现人数”在年初预算绩效目标表中要求完成16人，但在绩效自评表中要求完成15人，二者不一致。

2.项目制度建设及执行方面

（1）外部董事薪酬配套制度未能有效衔接

《唐山市国资委监管企业外部董事管理办法（试行）》（国资发考管〔2020〕75号）中明确，兼职外部董事同时任职的企业一般不超过 2家。而相应配套的《唐山市国资委监管企业薪酬管理暂行办法》 (国资发考管〔2020〕76号)，在兼职外部董事薪酬的相关规定中，并未与任职企业户数相联系，相关制度未能有效衔接。

（2）外部董事任职不规范

根据《唐山市国资委监管企业外部董事管理办法（试行）》（国资发考管〔2020〕75号），兼职外部董事同时任职的企业一般不超过2家，2023年唐山市国资委向11家监管企业选派15名兼职外部董事，其中13名兼职外部董事同时任职的企业均为3家。

（三）有关建议

1.加强预算编制的准确性、科学合理设置绩效目标

建议加强预算编制准确性，合理确定预算资金，增强财政资金的使用效率和效益。采用定量和定性相结合的方式对绩效目标进行描述，全面反映项目绩效，强化绩效目标对项目实施的引导、约束作用，提升绩效管理水平。并在绩效目标的基础上细化和量化，设置科学合理的绩效指标，绩效指标应完整具体、可衡量，充分反映项目目标和特点。如“时效指标”，应当结合实际配备进度进行描述，避免指标设置过于粗放。

2.做好配套制度有效衔接，严格执行外部董事政策制度

 鉴于监管企业外部董事管理办法中，已明确兼职外部董事同时任职的企业一般不超过2家，建议进一步细化兼职外部董事薪酬制度，将兼职外部董事薪酬与任职企业户数建立联系，做好配套制度间的有效衔接。进一步加强对项目实施的管理，严格按《唐山市国资委监管企业外部董事薪酬管理暂行办法》、《唐山市国资委监管企业外部董事管理办法（试行）》实施，为外部董事履职的支撑和服务提供保障。

3.加强外部董事培训、完善外部董事的激励约束机制

根据企业调查反映的影响外部董事作用发挥的主要原因以及外部独立董事在履职中出现的问题，建议项目单位，加强外部董事履职培训，健全政策指导机制，确保外部董事准确贯彻理解企业意图，谋划建立外部董事政策指导、工作联系、业务培训，为外部董事履职提供便利条件，支持和保障外部董事勤勉履职。

**2023年度外部董事薪酬项目**

**绩效评价报告**

唐昇德会审专字〔2024〕第59号

为加强和规范预算绩效管理工作，强化相关职能部门预算支出责任理念，提高财政资金的使用效益，根据《唐山市项目支出绩效评价管理办法》(唐财绩〔2020〕3号)、《唐山市市级项目支出绩效重点评价管理办法》(唐财绩〔2020〕5号)等文件要求，受唐山市财政局的委托，唐山昇德会计师事务所（普通合伙）作为第三方评价机构对唐山市人民政府国有资产监督管理委员会（以下简称“唐山市国资委”）实施的“2023年外部董事薪酬项目”开展绩效评价。评价小组通过收集并查阅相关项目资料访谈、开展调研等方式，按照定量分析和定性分析相结合的方法，从决策、过程、产出、效益方面对项目进行了全面评价，并形成评价报告。

一、基本情况

**（一）项目概况**

1.项目背景

为深入贯彻落实国务院办公厅《关于进一步完善国有企业法人治理结构的指导意见》文件精神，唐山市国资委印发了《唐山市国资委监管企业外部董事管理办法（试行）》（国资发考管〔2020〕75号）、《唐山市国资委监管企业薪酬管理暂行办法 》(国资发考管〔2020〕76号)等文件，明确全面建立外部董事占大多数的董事会，通过向下属企业委派外部董事参与企业内部治理，形成科学的决策机制和权力制衡机制，提高决策的科学性，实现防范国有企业重大经营风险，积极维护出资人和任职企业的合法权益，确保国有资产保值增值的目标。

2023年度，唐山市国资委向11家监管企业选派15名兼职外部董事参与企业内部治理。为此，市财政局每年从国有资本经营预算中安排专项资金用于保障外部董事工作中发生的薪酬等开支。

2.主要内容及实施情况

（1）主要内容

唐山市国资委履行部分国有金融资本出资人职责，监管履行出资人职责企业的国有资产，加强国有资产的管理工作等，对市国资委监管企业的兼职外部董事进行日常管理。市国资委2023年外部董事薪酬项目拟聘人员16名，预算资金合计为 200.00 万元。

（2）项目实施情况

国有资本经营预算-外部董事建设专项资金主要用于兼职外部董事薪酬和津贴开支。

兼职外部董事基本年薪基数分为三挡，并与本人年度综合考核评价结果挂钩。基本年薪=基本年薪基数\*本人年度综合考核评价系数。本人年度综合评价系数，优秀为1.25，称职为1，基本称职及以下为0.5。会议津贴按参加董事会议、董事会专门委员会会议确定。企业为兼职外部董事提供必要的办公和出行保障。差旅费（含出国境）、培训费等按照所履职企业副职负责人标准执行，其中通信费为每人每年2000元。

唐山市国资委根据《唐山市国资委兼职外部董事年度综合考核工作方案》(国资发考管〔2022〕166号)，对聘任的外部董事进行考核，结合2022年度考核结果和企业座谈反馈情况，市国资委选定留任外部董事7人，并根据现有外部董事情况和2023年度企业外部董事需求，增聘8名外部董事，发放薪酬合计147.55万元。

3.资金投入和使用情况

唐山市国资委“2023年外部董事薪酬项目”预算安排资金200万元，资金来源为国有资本经营预算拨款。项目到位资金147.55万元，支出147.55万元，预算执行率73.78%。支出明细详见下表：

单位：元

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **序号** | **董事类别** | **基本年薪** | **会议津贴** | **通信费** | **薪酬合计** |
| 1 | 兼职外部董事 | 757,500.00  | 688,000.00 | 30,000.00 | 1,475,500.00 |
| 合计 | 757,500.00  | 688,000.00 | 30,000.00 | 1,475,500.00 |

**（二）项目绩效目标**

唐山市国资委根据项目实际情况填报了项目绩效目标表,并依据项目实施内容设置了各项指标。具体指标设定详见下表:

| 一级指标 | 二级指标 | 三级指标 | 绩效指标描述 | 指标值 | 指标值确定依据 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 产出指标 | 数量指标 | 外部董事薪酬兑现 | 外部董事薪酬兑现 | 16人 | 《唐山市国资委监管企业外部董事薪酬管理暂行办法》（国资发考管〔2020〕76号） |
| 质量指标 | 项目完成率 | 项目完成率 | 100% | 《唐山市国资委监管企业外部董事薪酬管理暂行办法》（国资发考管〔2020〕76号） |
| 时效指标 | 项目完成时限 | 薪酬兑现时间 | 1年 | 《唐山市国资委监管企业外部董事薪酬管理暂行办法》（国资发考管〔2020〕76号） |
| 成本指标 | 预算资金完成率 | 预算资金完成率 | 100% | 《唐山市国资委监管企业外部董事薪酬管理暂行办法》（国资发考管〔2020〕76号） |
| 效益指标 | 可持续影响指标 | 外部董事薪酬兑现率 | 外部董事薪酬兑现率 | 100% | 《唐山市国资委监管企业外部董事薪酬管理暂行办法》（国资发考管〔2020〕76号） |
| 满意度指标 | 服务对象满意度指标 | 企业满意度 | 企业满意度 | 100% | 《唐山市国资委监管企业外部董事薪酬管理暂行办法》（国资发考管〔2020〕76号） |

二、绩效评价工作开展情况

**（一）****绩效评价目的、对象和范围**

1.绩效评价目的

通过对外部董事在企业工作履职情况、薪酬费用发放情况等事项进行统计分析，评价外部董事在公司内部治理中所呈现的效果，总结可复制可推广的经验做法，分析影响绩效的问题和原因，提出解决的措施和办法。此外，总结本项目在决策、管理、效益等方面的经验，进一步加强和规范本项目的预算管理工作，促进项目单位规范项目管理和运作，优化资源配置，使财政资金更好地发挥实效。

2.绩效评价对象和范围

本次绩效评价的对象和范围为2023年外部董事专项经费，包括市国资委对项目的管理情况，外部董事履职情况及薪酬费用发放情况等。

**（二）绩效评价原则、评价方法、评价标准**

1.绩效评价原则

（1）科学规范原则。绩效评价应当严格执行规定的程序，按照科学可行的要求，采用定量与定性分析相结合的方法。

（2）公正公开原则。绩效评价应当符合真实、客观、公正的要求，依法公开并接受监督。

（3）分级分类原则。绩效评价由各级财政部门、各预算部门根据评价对象的特点分类组织实施。

（4）绩效相关原则。绩效评价应当针对具体支出及其产出绩效进行，评价结果应当清晰反映支出和产出绩效之间的紧密对应关系。

2.评价方法

根据财政部《财政支出绩效评价管理暂行办法》(财预〔2020〕10号)等文件的规定，结合本项目特点，主要采取以下方法：

（1）成本效益分析法

是指将一定时期内的支出与效益进行对比分析，以评价绩效目标的实现程度。结合预算支出确定的目标，比较支出所产生的效益和付出的成本。

（2）比较分析法

是指通过对绩效目标与实施效果、历史与当期情况、不同部门和地区同类支出的比较，综合分析绩效目标实现程度。

（3）因素分析法

是指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。运用因素分析法，通过不同因素的权重评比，进行综合分析。

（4）案卷分析法

通过对收集的项目资料进行梳理研究，统计汇总出关键数据和信息，用于指标评价和分析，为绩效评价结果的形成提供依据和支撑。

（5）问卷调查法

绩效评价工作组在现场调研时，通过发放、填写项目受益对象满意度调查问卷，并回收问卷进行统计分析，了解受益对象对项目实施情况的知晓度和认知度，为满意度指标的评价提供数据支持。

3.评价标准

根据财政部《财政支出绩效评价管理暂行办法》的规定，绩效评价标准是指衡量财政支出绩效目标完成程度的尺度，具体包括：

（1）相关法律法规；

（2）立法机关或行政部门的决定；

（3）与历史信息、行业标杆值、最佳实践的比较；

（4）国家或国际相关标准；

（5）被评价单位设定的个性绩效指标的合理性；

（6）专家建议；

（7）相关专业政策与知识；

（8）类似评价中使用过的标准；

（9）相关的预算管理、项目管理和财务管理等文献。

4.评价依据

（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）财政部《关于印发<项目支出绩效评价管理办法>的通知》(财预〔2020〕10号);

（4）唐山市委、市政府印发《唐山市全面实施预算绩效管理的实施意见》(唐发〔2019〕22号);

（5）唐山市财政局关于印发《唐山市项目支出绩效评价管理办法》的通知(唐财绩〔2020〕3号);

（6）唐山市财政局关于印发《唐山市市级项目支出绩效重点评价管理办法》(唐财绩〔2020〕5号)。

**（三）评价指标体系及结果等级设置**

1.评价指标体系

本次绩效评价遵循“相关性、重要性、可比性、经济性”原则确定了绩效评价体系，主要包括决策、过程、产出、效益四个方面，满分100分。一是决策指标(15分)，主要评价项目立项、绩效目标和资金投入;二是过程指标(25分)，主要评价资金管理、组织实施;三是产出指标(35分)，主要评价产出数量、产出质量、产出时效和产出成本;四是效益指标(25分)，主要评价项目实施效益和服务对象满意度。具体绩效评价指标体系详见下表:

| **一级指标** | **二级指标** | **三级指标** | **评价要点** |
| --- | --- | --- | --- |
| 决策（15分） | 项目立项（4分）　 | 立项依据充分性（2分） | 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项目立项是否与唐山市国资委职责范围相符，属于部门履职所需；③项目是否属于公共财政支持范围。④项目是否与相关部门同类项目或部门内部相关项目重复 |
| 立项程序规范性（2分） | 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可行性研究、专家论证、风险评估、绩效评估、集体决策。 |
| 绩效目标　（4分） | 绩效目标合理性（2分） | 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。 |
| 绩效指标明确性（2分） | 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。 |
| 资金投入（7分） | 预算编制科学性（7分） | 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。⑤预算额度是否按照标准编制； |
| 过程（25分） | 资金管理（15分） | 预算执行率（3分） | 预算执行率=（实际支出资金/预算资金）×100%。预算执行率100%，得3分;85%<预算执行率≤100%，得2分，70%<预算执行率≤85%，得1分，低于70%，不得分。 |
| 资金使用合规性（12分） | 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。 |
| 组织实施（10分）　 | 管理制度健全性（4分） | 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。 |
| 制度执行有效性（6分） | ①是否遵守相关法律法规和相关管理规定；②项目调整及支出调整手续是否完备；③严格执行资金审批程序；④项目合同书、资金支付凭证等资料齐全并及时归档； |
| 产出（35分） | 产出数量（9分） | 项目聘用外部董事16名（9分） | 外部董事薪酬人数。实际完成率= (实际产出数/计划产出数)×100%。实际完成率100%，得9分;90%<实际完成率≤100%，得8分，80%<实际完成率≤90%，得7分，70%<实际完成率≤80%，得6分，60%<实际完成率<70%，得5分，低于60%，不得分。 |
| 产出质量（12分） | 项目聘用人员专业素质（12分）  | 聘用人员具有履行岗位职责所必需的专业知识，一般应具有大学及以上学历或相关专业高级职称；一般应具有10年以上公司治理、战略规划、资本运营、并购重组、财务审计、经济管理、国资监管、人力资源管理、党建等方面的工作经验;或具有与履行外部董事职责要求相关的法律、财务、金融以及特定行业等方面的相关专长,有良好的工作业绩和履职记录。 |
| 产出时效（8分） | 聘用人员到岗及时性（4分） | 是否及时到岗、按时参加会议等；根据参会记录确定。 |
| 项目款项支付的及时性（4分） | 项目款项是否按照相关规定按时支付；根据资金拨付申请、相关明细账及支付凭证确定。 |
| 产出成本（6分） | 项目投入控制在预算200万元内（6分） | 是否超预算、根据聘用合同及支付款项凭证等确定。 |
| 效益（25分）　 | 社会效益（9分）　 | 提升企业运管成效（9分） | 是否夯实企业管理基础，维护良好的生产经营秩序，推动党中央及市委市政府决策部署在企业落地落实，推动企业在全市经济社会发展中发挥更大作用。 |
| 可持续影响（6分） | 完善公司内部治理长效机制（6分） | ①是否有效融入公司治理，助力企业董事会更好地制定战略、作出决策、防范风险；②是否提升国有企业治理水平，推动企业提升长期价值创造能力。 |
| 满意度（10分） | 服务对象满意度（10分） | 企业的项目效果满意度。满意度等级从很满意到很不满意的权重分别为100%、75%、50%、25%、0%,则满意度=〔(很满意数x100%+满意数x75%+一般数x50%+不满意数x25%+很不满意数x0%)/调查问卷回收数〕x100%。满意度95%以上(含95%)得满分，每下降1%扣除权重的5%，扣完为止。 |
| 合计 | 100分 |  |

2.绩效评价结果等级设置

本次绩效评价采用现场评价与非现场评价相结合的方式进行评价。针对收集的资料进行全面分类整理分析，初步形成现场调研指标体系和调研的方向，根据非现场调研发现的问题进行调研访谈、资料核查、实地勘察、社会调查和分析评价，形成现场评价结果。通过对搜集获取的文件、资料等进行分类整理和分析，对照评价指标体系，按项目实施单位形成非现场评价结果。全面梳理、汇总现场评价和非现场评价情况，进行综合分析现场与非现场评价结果的差异，判断是否存在一致性问题，最终得出项目的绩效评价分数。

绩效评价结果采取评分和评级相结合的方式，具体分值和等级可根据不同评价内容设定。总分设置为100分，等级划分为四档：90（含）-100分为优、80（含）-90分为良、60（含）-80分为中、60分以下为差。

**（四）绩效评价工作过程**

本项目的评价工作期间为2024年8月至2024年9月。自项目绩效评价工作启动以来，评价组通过前期调研的充分准备，完成了项目绩效评价工作方案，明确了评价的目的、方法、原则、社会调查方案等。评价组严格按照工作方案，经过了数据采集、项目内容调查及数据复核、访谈、数据分析和报告撰写等环节，顺利完成了绩效评价工作。各环节的具体工作安排如下：

1.前期准备阶段

成立评价组，制定项目工作计划，明确具体人员、业务能力等信息，确保评价组人员稳定。参与财政局召开的项目评价工作协调会，提请相关职能部门及评价方的帮助和配合。

开展前期调研，评价组通过与项目负责人访谈、政策文件收集等充分了解项目立项预算安排、实施内容等关键信息。

2.组织实施阶段

评价小组根据收集到的项目相关资料,对项目决策、管理、产出、效益情况进行综合分析，对考核项目的得分情况、有关表格数据及其存在的问题进行梳理、分析、汇总，得出综合评价结果，按照规定的文本格式和内容撰写绩效评价报告。

（1）按照评价工作计划，依据评价指标体系收集相关数据;根据需要组织问卷调查和项目调研。

（2）项目评价小组结合预算部门年初设置绩效目标情况，设计项目评价指标体系。

（3）项目评价小组根据工作需要制作基础信息表提交相关部门，相关部门按照预算绩效管理要求填报相关数据。资料回收后，评价组对被评价部门单位提供的项目相关资料和各种公开数据资料进行分类、汇总和分析。开展资金使用调查工作，评价项目预算资金使用情况。

（4）对项目负责人以及相关人员、财务人员等进行访谈，对项目涉及的受益人员开展满意度问卷调查并出具问卷调查报告。深入了解项目实施的实际情况，增加绩效评价结论的真实性和可靠性。

3.评价报告撰写阶段

梳理绩效评价问题清单。根据现场评价情况，详细列举评价中发现的问题，提交被评价单位交换意见，记录底稿。

项目评价小组根据评分情况和评价结果，撰写绩效评价报告初稿。报告初稿经事务所三级复核后与该项目负责人交换意见，报经唐山市财政局审核后，形成绩效评价报告终稿。

三、综合评价情况及评价结论

项目评价小组通过数据采集、问卷调查、访谈、现场调研等方式，对“2023年外部董事薪酬项目”进行了独立客观的评价。从决策、过程、产出和效益四方面对项目的绩效情况进行评分，最终，项目整体评价得分为90.5分，绩效评级为“优”。得分情况见下表：

| **一级指标** | **分值** | **评价得分** | **得分率** |
| --- | --- | --- | --- |
| 决策 | 15 | 13　 | 86.67%　 |
| 过程 | 25 | 21 | 84.00%　 |
| 产出 | 35 | 34　 | 97.14%　 |
| 效益 | 25 | 22.5　 | 90.00%　 |
| 合计 | 100 | 90.5　 | 90.50%　 |

四、绩效评价指标分析

**（一）项目决策情况**

项目决策类指标从项目立项、绩效目标、资金投入三个角度考虑。由3个二级指标和5个三级指标构成，分值为15分，评价得分13分，得分率为86.67%。得分情况见下表：

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **二级指标** | **三级指标** | **分值** | **评价得分** | **得分率** |
| 项目立项 | 立项依据充分性 | 2 | 　2 | 100.00% |
| 立项程序规范性 | 2 | 　2 |
| 绩效目标 | 绩效目标合理性 | 2 | 1 | 50.00% |
| 绩效指标明确性 | 2 | 1 |
| 资金投入 | 预算编制科学性 | 7 | 7 | 100.00% |
| 合计 | 15 | 13 | 86.67% |

1.项目立项

唐山市国资委按照国家、省市文件要求开展的项目，项目对象群体明确，符合国家法律法规、国民经济发展规划和相关政策，项目立项与部门职责范围相符，属于部门履职所需。项目申报、批复程序规范，按照相关文件要求执行，审批文件、材料符合相关要求。

综上，该指标满分为4分，根据评分标准得4分，得分率100.00%。

2.绩效目标

唐山市国资委“2023年外部董事薪酬项目”未设置项目总体绩效目标,绩效目标缺失。

绩效指标未细化量化，相应的指标值设置不合理，绩效目标相对宏观，未根据项目具体实施内容设置绩效目标，未反映出项目实施的预期产出和效益。

综上，该指标满分为4分，根据评分标准得2分，得分率50.00%。

3.资金投入

唐山市国资委通过开展事前绩效自评工作，与上年度预算执行情况及企业实际需求相结合，按照相关规定标准编制预算，预算内容与项目内容相匹配。

综上，该指标满分为7分，根据评分标准得7分，得分率100%。

**（二）项目过程情况**

项目过程类指标从资金管理、组织实施两个角度考虑。由2个二级指标和4个三级指标构成，分值为25分，评价得分21分，得分率为84.00%。得分情况见下表：

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **二级指标** | **三级指标** | **分值** | **评价得分** | **得分率** |
| 资金管理 | 预算执行率 | 3 | 1　 | 86.67% |
| 资金使用合规性 | 12 | 12　 |
| 组织实施 | 管理制度健全性 | 4 | 3　 | 80.00% |
| 制度执行有效性 | 6 | 5　 |
| 合计 | 25 | 21 | 84.00% |

1.资金管理

唐山市国资委“2023年外部董事薪酬项目”预算安排资金200万元，实际支出资金147.55万元，预算执行率73.78%。

根据财政指标下达文件和资金支出明细账等资料，资金使用基本符合国家财经法规和财务管理制度，未发现项目资金截留、挤占、挪用、虚列支出等情况。

综上，该指标满分为15分，根据评分标准得13分，得分率86.67%。

2.组织实施

唐山市国资委制定了《唐山市国资委监管企业外部董事管理办法（试行）》《唐山市国资委监管企业薪酬管理暂行办法》等管理制度，规范董事会建设，加强外部董事管理，建立了较为完善的外部董事评价体系，对外部董事的日常履职表现及履职效果起到了监督及促进作用。

项目实施过程中，单位遵守国家相关法律法规和内部管理制度规定，执行资金审批程序，外部董事薪酬支付凭证、相关履职文件等资料齐全。但仍存在项目配套制度未能有效衔接、相关制度执行不到位的问题，如，兼职外部董事薪酬的相关规定中，并未与任职企业户数相联系，兼职外部董事同时任职的企业不符合规定。

综上，该指标满分为10分，根据评分标准得8分，得分率80%。

**（三）项目产出情况**

项目产出类指标从产出数量、产出质量、产出时效、产出成本四个角度考虑。由4个二级指标和5个三级指标构成，分值为35分，评价得分34分，得分率为97.14%。得分情况见下表：

| **二级指标** | **三级指标** | **分值** | **评价得分** | **得分率** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 产出数量 | 项目聘用外部董事16名 | 9 | 8　 | 　88.89% |
| 产出质量 | 项目聘用人员专业素质 | 12 | 12 | 100.00%　 |
| 产出时效 | 聘用人员到岗及时性 | 4 | 4 | 100.00%　 |
| 项目款项支付的及时性 | 4 | 4 |
| 产出成本 | 项目投入控制在预算内 | 6 | 6 | 100.00% |
| 合计 | 35 | 34 | 97.14% |

1.项目产出数量

市国资委根据《唐山市国资委兼职外部董事年度综合考核工作方案》(国资发考管〔2022〕166号)，对聘任的外部董事进行考核，结合2022年度考核结果和企业座谈反馈情况，市国资委选定留任外部董事7人，并根据现有外部董事情况和2023年度企业外部董事需求，增聘8名外部董事，实际完成率为93.75%。

综上，该指标满分为9分，根据评分标准得8分，得分率88.89%。

2.项目产出质量

市国资委在选派外部董事时坚持人岗相适、选优配强，从董事会建设需要出发，放宽视野、拓宽来源。从监管企业外部董事人才库中选聘兼职外部董事。要求具有履行岗位职责所必需的专业知识，一般应具有大学及以上学历或相关专业高级职称；一般应具有10年以上公司治理、战略规划、资本运营、并购重组、财务审计、经济管理、国资监管、人力资源管理、党建等方面的工作经验;或具有与履行外部董事职责要求相关的法律、财务、金融以及特定行业等方面的相关专长,有良好的工作业绩和履职记录。

综上，该指标满分为12分，根据评分标准得12分，得分率100%。

3.项目产出时效

2023年外部董事在任职企业行权履职，按时参加相关会议及调研项目，为企业提供了富有价值意义的建议，有效发挥了董事会“定战略、作决策、防风险”的功能作用。

市国资委在收到预算资金后，及时发放给外部董事，项目资金使用基本符合规定，未发现项目资金截留、挤占、挪用、虚列支出等情况。

综上，该指标满分为8分，根据评分标准得8分，得分率100%。

4.项目产出成本

项目投入控制在预算内，“2023年外部董事薪酬项目”预算安排资金200万元，实际支出资金147.55万元，实际支出未超过预算。

综上，该指标满分为6分，根据评分标准得6分，得分率100%。

**（四）项目效益情况**

项目效益类指标从社会效益、可持续影响、项目满意度三个角度考虑。由3个二级指标和3个三级指标构成，分值为25分，评价得分22.5分，得分率为90%。得分情况见下表：

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **二级指标** | **三级指标** | **分值** | **评价得分** | **得分率** |
| 社会效益 | 提升企业运管成效 | 9 | 　9 | 100.00%　 |
| 可持续影响 | 完善公司内部治理长效机制 | 6 | 　4 | 　66.67% |
| 满意度 | 服务对象满意度 | 10 | 　9.5 | 　95.00% |
| 合计 | 25 | 22.5 | 90.00% |

1.项目社会效益

唐山市国资委监管企业 “2023年度外部董事薪酬项目”有效发挥董事会“定战略、作决策、防风险”的功能作用，外部董事认真履职尽责，政治立场坚定，践行“四个意识”，落实“两个维护”，认真贯彻落实市委、市政府和市国资委决策部署和总体要求，严格遵守国家法律法规、国有资产管理制度和公司章程规定，推动企业在全市经济社会发展中发挥作用。

2023年度，唐山市国资委向11家监管企业选派15名兼职外部董事（选派外部董事43名次）参与企业内部治理，累计参加了113次董事会会议、审议了关于企业生产经营、重大投资、决策执行等方面的362项议题，其中全部董事均通过的议题有358项、否决或暂缓上会的议题4项；累计进行现场（座谈）调研68次、共出具了26份调研报告。冀东发展集团有限责任公司和河北港口集团有限公司在市国资委选派外部董事实际任职期间未召开董事会。具体外部董事履职情况详见下表：

| **序号** | **选派单位** | **外部董事人数** | **董事会次数** | **审议议题次数** | **议题表决情况** | **调研次数** | **调研报告** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **通过** | **否决或暂缓** |
| 1 | 唐山城市发展集团有限公司 | 5 | 27 | 92 | 92 | 　 | 5 | 5 |
| 2 | 唐山齿轮集团有限公司 | 4 | 5 | 15 | 15 | 　 | 9 | 3 |
| 3 | 唐山高速公路集团有限公司 | 5 | 19 | 82 | 80 | 2 | 15 | 3 |
| 4 | 唐山国有资本运营有限公司 | 4 | 10 | 31 | 31 | 　 | 12 | 3 |
| 5 | 唐山人才发展集团有限责任公司 | 4 | 8 | 23 | 21 | 2 | 0 | 4 |
| 6 | 唐山市安居集团有限责任公司 | 4 | 6 | 13 | 13 | 　 | 7 | 0 |
| 7 | 唐山市能源集团有限责任公司 | 4 | 9 | 32 | 32 | 　 | 4 | 3 |
| 8 | 唐山市文化旅游投资集团有限公司 | 5 | 21 | 46 | 46 | 　 | 16 | 3 |
| 9 | 唐山医药集团有限公司 | 4 | 8 | 28 | 28 | 　 | 0 | 2 |
| 10 | 河北港口集团有限公司 | 2 | 　 | 　 | 　 | 　 | 　 | 　 |
| 11 | 冀东发展集团有限责任公司 | 2 | 　 | 　 | 　 | 　 | 　 | 　 |
| 合计 | 43 | 113 | 362 | 358 | 4 | 68 | 26 |

综上，该指标满分为9分，根据评分标准得9分，得分率100%。

2.项目可持续影响

唐山市国资委及下属企业按照评价办法，通过打分对委派的外部董事进行评价，从考评结果看，外部董事积极参加董事会会议，注重维护出资人的合法权益，密切关注公司生产经营和财务状况，认真审阅会议议案及相关材料，主动参与各项议题的讨论并提出合理建议，对决策事项做出客观、公正判断并独立发表意见，促进了董事会决策的科学性和客观性。但通过对企业发放调查问卷发现，兼职外部董事仍存在不够深入熟悉公司业务情况、较少参与企业专项调研的情况。

综上，该指标满分为6分，根据评分标准得4分，得分率66.67%。

3.项目满意度

本次参与外部董事薪酬项目调查问卷的企业有9家，其中表示对项目效果很满意的有7家企业，表示满意的有2家企业，企业综合满意度为94%。经调查了解，外部董事在履职中也存在不够深入熟悉公司业务情况，较少参与企业专项调研等问题；以及需要进一步完善、细化优化的配套制度等，详见下表：

| **序号** | **选派单位** | **外部董事在履职过程中存在什么问题** | **需进一步完善、细化优化的制度** | **影响外部董事作用发挥的主要原因** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 唐山城市发展集团有限公司 | 较少参与企业专项调研 | 专业履职培训 | 对外部董事履职的支撑和服务保障不到位 |
| 2 | 唐山齿轮集团有限公司 | 时间有限不能充分参与董事会决策；专业程度不足 | 专业履职培训 | 外部董事能力有限，难以胜任其职位 |
| 3 | 唐山高速公路集团有限公司 | 无 | 市国资委、市属企业及外部董事三方沟通协调机制 | 对外部董事履职的支撑和服务保障不到位 |
| 4 | 唐山国有资本运营有限公司 | 不够深入熟悉公司业务情况；较少参与企业专项调研 | 专业履职培训；市国资委、市属企业及外部董事三方沟通协调机制 | 对外部董事履职的支撑和服务保障不到位 |
| 5 | 唐山人才发展集团有限责任公司 | 不够深入熟悉公司业务情况；较少参与企业专项调研 | 工作履职记录制度；尽职免责及重大决策损失职责制度；市国资委、市属企业及外部董事三方沟通协调机制 | 对外部董事的激励约束机制不完善 |
| 6 | 唐山市安居集团有限责任公司 | 时间有限不能充分参与董事会决策 | 薪酬及激励制度 | 对外部董事的激励约束机制不完善 |
| 7 | 唐山市能源集团有限责任公司 | 无 | 无 | 对外部董事履职的支撑和服务保障不到位 |
| 8 | 唐山市文化旅游投资集团有限公司 | 不够深入熟悉公司业务情况 | 专业履职培训 | 不了解 |
| 9 | 唐山医药集团有限公司 | 面临法定退休年龄问题 | 专业履职培训 | 不了解 |

综上，该指标满分为10分，根据评分标准得9.5分，得分率95%。

五、主要经验及做法、存在的问题和建议

**（一）主要经验及做法**

1.外部董事配备结构基本合理

坚持人岗相适、选优配强，从董事会建设需要出发，放宽视野、拓宽来源。结合市国资委监管企业需求实际，选择在企业所属行业具备丰富经验的外部董事，能够有效促进外部董事为企业提供富有价值的意见建议，助力监管企业不断攻坚克难、深化改革、转型升级，实现高质量发展。

2.外部董事评价体系较为完善

建立“6+2”考核模式，对外部董事履职效果进行考核评价。其中：“6”指政治表现、职业操守、履职能力、勤勉程度、工作实绩、廉洁从业六个方面，重点关注外部董事忠实、勤勉、作风等方面的表现，以及其在促进科学决策、有效防范风险、推动企业改革等方面的作用；“2”指采用企业评价和日常评价相结合方式进行评价，通过外部董事日常履职表现及任职企业民主测评，评价外部董事履职尽责程度及履职效果。2023年15名兼职外部董事中，有4人评价优秀，11人评价称职。唐山市国资委建立了较为完善的外部董事评价体系，对外部董事的日常履职表现及履职效果起到了监督及促进作用。

**（二）存在的问题**

1.预算编制及绩效目标方面

（1）项目预算编制不够准确、且未做调整

市国资委监管企业外部董事薪酬资金预算编制不够准确、且未做调整。2022年项目预算资金200万元，实际支出134.85万元；2023年项目预算资金200万元，实际支出147.55万元。近两年该项目预算编制不够准确，且年中未做预算调整。

（2）绩效目标及指标设置不规范

项目绩效目标表中绩效指标未细化量化，相应的指标值设置不合理、无法衡量考核，未根据项目具体实施内容设置总体绩效目标，未反映出项目实施的预期产出和效益。如“时效指标”设置不够精准，只笼统设置成1年内，未能结合实际配备进度进行细化；采用“项目完成率”作为“质量指标”及采用“外部董事薪酬兑现率”作为“效益指标”，关联度不够，因果关系不充分。

（3）绩效自评表个别指标与年初设置不一致

2023年外部董事薪酬项目绩效自评表个别指标与年初预算绩效目标表不一致，如数量指标“外部董事薪酬兑现人数”在年初预算绩效目标表中要求完成16人，但在绩效自评表中要求完成15人，二者不一致。

2.项目制度建设及执行方面

（1）外部董事薪酬配套制度未能有效衔接

《唐山市国资委监管企业外部董事管理办法（试行）》（国资发考管〔2020〕75号）中明确，兼职外部董事同时任职的企业一般不超过 2家。而相应配套的《唐山市国资委监管企业薪酬管理暂行办法》 (国资发考管〔2020〕76号)，在兼职外部董事薪酬的相关规定中，并未与任职企业户数相联系，相关制度未能有效衔接。

（2）外部董事任职不规范

根据《唐山市国资委监管企业外部董事管理办法（试行）》（国资发考管〔2020〕75号），兼职外部董事同时任职的企业一般不超过2家，2023年唐山市国资委向11家监管企业选派15名兼职外部董事，其中13名兼职外部董事同时任职的企业均为3家。

**（三）有关建议**

1.加强预算编制的准确性、科学合理设置绩效目标

建议加强预算编制准确性，合理确定预算资金，增强财政资金的使用效率和效益。采用定量和定性相结合的方式对绩效目标进行描述，全面反映项目绩效，强化绩效目标对项目实施的引导、约束作用，提升绩效管理水平。并在绩效目标的基础上细化和量化，设置科学合理的绩效指标，绩效指标应完整具体、可衡量，充分反映项目目标和特点。如“时效指标”，应当结合实际配备进度进行描述，避免指标设置过于粗放。

2.做好配套制度有效衔接、严格执行外部董事政策制度

鉴于监管企业外部董事管理办法中，已明确兼职外部董事同时任职的企业一般不超过2家，建议进一步细化兼职外部董事薪酬制度，将兼职外部董事薪酬与任职企业户数建立联系，做好配套制度间的有效衔接。进一步加强对项目实施的管理，严格按《唐山市国资委监管企业外部董事薪酬管理暂行办法》《唐山市国资委监管企业外部董事管理办法（试行）》实施，为外部董事履职的支撑和服务提供保障。

3.加强外部董事培训、完善外部董事激励约束机制

根据企业调查反映的影响外部董事作用发挥的主要原因以及外部独立董事在履职中出现的问题，建议项目单位，加强外部董事履职培训，健全政策指导机制，确保外部董事准确贯彻理解企业意图，谋划建立外部董事政策指导、工作联系、业务培训，为外部董事履职提供便利条件，支持和保障外部董事勤勉履职。

六、附件

附件1：项目支出绩效评价指标体系得分表

唐山昇德会计师事务所（普通合伙） 中国注册会计师：

中国·唐山 中国注册会计师：

2024年9月30日

附件

项目支出绩效评价指标体系得分表

| **一级指标** | **二级指标** | **三级指标** | **评价要点** | **得分** | **扣分原因** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 决策（15分） | 项目立项（4分）　 | 立项依据充分性（2分） | 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项目立项是否与部门职责范围相符,属于部门履职所需；③项目是否属于公共财政支持范围；④项目是否与相关部门同类项目或部门内部相关项目重复 | 2 |  |
| 立项程序规范性（2分） | 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可行性研究、专家论证、风险评估、绩效评估、集体决策。 | 2 |  |
| 绩效目标　（4分） | 绩效目标合理性（2分） | 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。 | 1 | 未设置项目绩效目标，扣1分。 |
| 绩效指标明确性（2分） | 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。 | 1 | 绩效指标未细化量化，相应的指标值设置不合理、无法衡量考核，绩效目标相对宏观，未根据项目具体实施内容设置绩效目标，未反映出项目实施的预期产出和效益，扣1分。 |
| 资金投入（7分） | 预算编制科学性（7分） | 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；⑤预算额度是否按照标准编制； | 7 |  |
| 过程（25分） | 资金管理（15分） | 预算执行率（3分） | 预算执行率=（实际支出资金/预算资金）×100%。预算执行率100%，得3分;85%<预算执行率≤100%，得2分，70%<预算执行率≤85%，得1分，低于70%，不得分。 | 1 | 预算执行率73.78%,扣2分。 |
| 资金使用合规性（12分） | 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。 | 12 |  |
| 组织实施（10分）　 | 管理制度健全性（4分） | 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。 | 3 | 外部董事配套制度未能有效衔接，扣1分。 |
| 制度执行有效性（6分） | ①是否遵守相关法律法规和相关管理规定；②项目调整及支出调整手续是否完备；③严格执行资金审批程序；④项目合同书、资金支付凭证等资料齐全并及时归档； | 5 | 兼职外部董事任职未按相关规定执行，扣1分。 |
| 产出（35分） | 产出数量（9分） | 项目聘用外部董事16名（9分） | 实际完成率= (实际产出数/计划产出数)×100%。外部董事薪酬人数。实际完成率100%，得9分;90%<实际完成率≤100%，得8分，80%<实际完成率≤90%，得7分，70%<实际完成率≤80%，得6分，60%<实际完成率<70%，得5分，低于60%，不得分。 | 8 | 预算计划选派16名外部董事，实际聘用15名兼职外部董事，实际完成率为93.75% |
| 产出质量（12分） | 项目聘用人员专业素质（12分） | 聘用人员具有履行岗位职责所必需的专业知识，一般应具有大学及以上学历或相关专业高级职称；一般应具有10年以上公司治理、战略规划、资本运营、并购重组、财务审计、经济管理、国资监管、人力资源管理、党建等方面的工作经验;或具有与履行外部董事职责要求相关的法律、财务、金融以及特定行业等方面的相关专长,有良好的工作业绩和履职记录。 | 12 |  |
| 产出时效（8分） | 聘用人员到岗及时性（4分） | 是否及时到岗、按时参加会议等；根据参会记录确定。 | 4 |  |
| 项目款项支付的及时性（4分） | 项目款项是否按照相关规定按时支付；根据资金拨付申请、相关明细账及支付凭证确定。 | 4 |  |
| 产出成本（6分） | 项目投入控制在预算200万元内（6分） | 是否超预算、根据聘用合同及支付款项凭证等确定。 | 6 |  |
| 效益（25分）　 | 社会效益（9分）　 | 提升企业运管成效（9分） | 是否夯实企业管理基础，维护良好的生产经营秩序，推动党中央及市委市政府决策部署在企业落地落实，推动企业在全市经济社会发展中发挥更大作用。 | 9 |  |
| 可持续影响（6分） | 完善公司内部治理长效机制（6分） | ①是否有效融入公司治理，助力企业董事会更好地制定战略、作出决策、防范风险；②是否提升国有企业治理水平，推动企业提升长期价值创造能力。 | 4 | 外部董事存在不够深入熟悉公司业务情况、较少参与企业专项调研的情况，扣2分。 |
| 满意度（10分） | 服务对象满意度（10分） | 企业的项目效果满意度。满意度等级从很满意到很不满意的权重分别为100%、75%、50%、25%、0%,则满意度=〔(很满意数x100%+满意数x75%+一般数x50%+不满意数x25%+很不满意数x0%)/调查问卷回收数〕x100%。满意度95%以上(含95%)得满分，每下降1%扣除权重的5%，扣完为止。 | 9.5 | 调查问卷共收回9份，很满意数7份，满意数2份，企业满意度为94%，扣0.5分。 |
| 总计 | 100分 | 100分 |  | 90.5 |  |