

# 采购需求

项目编号：THS2018-T011

项目名称：2018年海南省《政府工作报告》落实情况第三方评估

采购方式：竞争性谈判

采购人：海南省人民政府办公厅

采购代理机构：海南泰合盛政府采购招标代理有限公司

2018年6月

# 第一章 项目实施方案

## 1.1 项目内容

2018年海南省《政府工作报告》分解到责任部门的全部工作，评估各项工作的实施进度、阶段效果和总体成效。具体为：

坚持问题导向，对海南省《政府工作报告》安排的任务完成进度与效果评价指标体系（含坚决贯彻落实省委关于加强生态文明建设30条措施、全省经济社会发展主要指标体系、上季度未完成任务指标体系等，在全面评估的基础上重点对155项工作开展深入评估），以及与落实2018年海南省《政府工作报告》有关的工作（含2018年国务院《政府工作报告》量化指标体系、政府执行力建设、营商环境等）进行评估，同时开展问效于民、公众感受度满意度测评等评价，重点评估诊断进度缓慢和效果较差工作的成因，找弱项、寻短板、查问题，推动工作落到实处。

## 1.2 项目阶段目标与任务

按照要求，评估机构向省政府办公厅提供以下评估成果：

1、《2018年度政府工作报告安排工作任务完成进度与效果第三方评估报告》（季度）。

2、《2018年度政府工作报告安排工作任务完成进度与效果第三方评估清单》（问题短板清单、成因清单以及提速建议清单等三张清单）。

如遇特殊情况，评估机构必须按照省政府办公厅要求，在规定时间内提交评估成果。评估成果经省政府主要领导审签后，即视为完成

阶段性评估任务。

## 1.3 实施步骤

项目实施共分为 4 个步骤，即：

先期调研——→现场评估——→大数据分析——→诊断报告

### 1.3.1 先期调研

对评估需求和《政府工作报告》任务进行前期调研，把中长期目标的年度工作目标量化表达、把综合性目标分化表达、把质性目标定量化，把完成工作任务目标的指标化。

### 1.3.2 现场评估

组织评估团队，采取线上、线下相结合方式，借用省政府“网上督查室”，以及测量系统、数据分析系统等，进行全方位、立体式评估。包括群众访问、问效于民测评、实地问卷调查、专题汇报、现场提问、现场测评、材料审核、个别谈话、现场查验、对上季度未完成的进行测评。坚持结果与过程并重，任务数量与工作质量并进，按照“过程目标并行”目标管理原则，进行“目标达成全过程把控”操作。动态监测工作目标任务完成的真实性进展程度，建立进展缓慢或无进展工作预警机制，对推进缓慢或无进展工作给予警示。

（1）问卷评估测量法。主要做政府工作报告安排部署工作完成效果的公众评价。

（2）问效于民测量系统。主要做群众对于政府的感受度和满意度测评。

（3）佐证材料数据分析。对于政府工作报告安排部署工作完成

情况的材料收集与分析。

(4) 网络测评方法。根据评估标准和指标要求，对各单位提交的材料进行网络测评计算。

### 1.3.3 大数据分析

基于实地评估与网络调查所得的大数据，采用科学的方法进行交叉分析和关联分析。根据客观数据进行过程观测开展进度测评，同时结合工作效果与群众反映感受等主观测量相结合进行评估。

### 1.3.4 诊断报告

诊断工作进展快慢的影响因素、工作效果好坏的成因模式、群众对工作落实情况满意度等，采用图（效果图）、进度表（表）、单（问题清单、原因清单和建议清单）等方式，提供第三方评估报告。

## 1.4 创新思路

1、动态监测工作目标任务完成的真实性进展程度并建立进展缓慢或无进展预警机制。动态监测工作承担部门的任务完成情况，同时还通过实证的方法包括典型调研、个案走访以及现场评估等方式把控任务目标完成的真实性进度，从而坐实工作任务目标实现的考核与评估。

2、设计政府工作任务目标达成的多阶评估，把中长期目标的年度工作目标量化表达、把综合性目标分化表达、把质性目标定量化，完成工作任务目标的指标化；工作任务目标完成的进度考核评估与工作任务目标完成时限的效果考核评估的二阶化操作等。

3、实施督导性诊断学的评估，评估诊断进度缓慢原因并提出加

速对策。诊断性评估是后期的总结性评估。通过矩阵 SWOT 分析方法，对评估对象进行优势分析、查找短板、寻求提升机会。通过这种分析方法，更能直观地展现出评估对象所面临的环境。具体对于目标进程评估而言，通过查找短板，找寻优势，有利于被评估方更好地发挥优势，弥补短板，进一步提高效率，从而又快又好地完成目标。

4、建立工作任务目标进度时间轴模型（坐标象限法），在目标完成环节以及进展阶段等多阶时间控制，从而发挥考核评估的工作促进功能（不是为了考核而考核，而是以评促建评建结合）。

## **1.5 保障措施**

### **1.5.1 进度控制措施**

依据动态控制原则、系统原则、信息反馈原则和弹性原则对本项目的进度进行合理控制。

项目组建立健全的项目管理组织体系；编制相应的资源和资金需求计划；利用第三方评估机构知识智库、行业数据库、专业数据处理软件等完善各项报告的编制。

### **1.5.2 质量管控制度**

项目全体参与人员，必须在充分理解委托方需求的基础上，利用专业知识及专家团队的支持，提高服务质量。并建立全员岗位质量管理责任制。

### **1.5.3 项目应急处理方案**

在项目实施过程中，可能存在一些不可避免的概率低、但影响重大的风险事件发生，必须提前做好相关的应急管理计划。针对多种突

发风险，合理调配时间、成本、人力、技术等多方面资源，制定相关的风险应急机制。项目风险应急计划是对项目实施过程中可能发生的多种突发风险做的提前应对计划，并提出了临时应急手段。

### （1）临时应急手段及应对计划

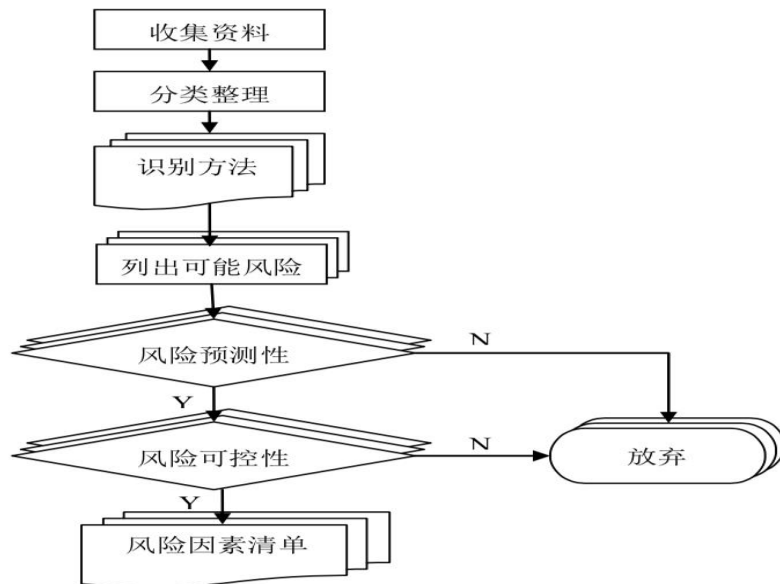
项目评估包含多个阶段性成果，每个成果提交前，设置多重检查机制，如项目人员数据核对、内部讨论、交叉检查，校审、总负责人审核、专业审核，外部讨论会、专家评审会等。把项目阶段性成果的风险监控，嵌入在项目实施的各个流程中，形成常态化的风险管理机制。如果每一个阶段性成果质量不达标，相关的阶段审核流程将其打回继续修改，直到成果达标后，才能进入到下一个阶段。多年的项目经验表明，阶段性风险监控机制是我们项目风险监控的基础，只要存在部分阶段性审核流程的缺失或重视度不够，必然会导致监控环节完整性的破坏，从而让更多的风险因素暴露出来，为项目带来更大的损失。

提前应对计划是项目开始初期就制定的长远期应对计划，针对项目时间进度的风险，会在项目初期计划中额外预留 10-20 天作为项目整体的灵活调配资源，增加项目抵抗各种进度风险的能力。针对项目人员不足这一风险，公司层面必须设置机动小组，根据项目工作需要，随时增配专业项目人员。项目实际过程中，还存在部分项目风险超过风险应急计划范围，可以采用一些非常规应急手段，如临时占用其他项目的同类型资源，后期再做安排等。

### （2）识别风险

风险识别是判断哪些风险可能对项目产生影响，并记录其影响特征的过程。风险识别将收集整理风险资料，对各种已知风险因素进行资料化，采用多种识别方法，判断风险因素预测性和可控性，并将其

列入风险管理清单，为预测未来事件积累相关知识和技能。风险识别操作流程如下图所示。



识别风险需要结合项目自身特点，分析识别各类风险特征，制定合适的选择策略。风险识别过程中一般需要借助多种分析工具和技术手段，如流程图、检查表、情景分析法等。

### (3) 预防措施

预防措施一般针对已知风险或可预测风险，采用有效措施降低风险概率或风险损失。项目标准流程都属于风险预防范畴，包括多种措施：人员岗位培训、业务目标宣贯、新技术交流、需求调研、内部讨论、方案评审等。项目团队需定期进行交流会议，交流内容为项目组在项目中不断沟通、不断完善，从而得出的最优方向和方案，确实能有效降低风险概率和风险损失。风险预防可针对突发出现的风险因素制定风险应对计划、实施步骤、补救措施。

## 第 2 章 项目实施进度

### 2.1 项目工期

以季度为时间单元，每季度对前段工作推进情况进行动态化跟踪评估。除去第一季度外，2018 年还需评估 3 次：

1、第二季度评估时间为 7 月，6 月下旬开始评估，7 月 6 日前提交评估报告；

2、第三季度评估时间为 10 月，10 月 8 日开始评估，10 月 15 日前提交评估报告；

3、第四季度评估时间为 2019 年 1 月，1 月 7 日开始评估，1 月 18 日提交评估报告。

如遇特殊情况，具体评估时间由省政府办公厅确定。

### 2.2 实施进度表

表 4-1 实施进度表

序号	项目实施内容	2018 年 6 月	2018 年 7 月	2018 年 10 月	2019 年 1 月
1	前期工作	■			
2	第二季度评估		■		
3	第三季度评估			■	
4	第四季度评估				■