

济宁市兖州区盐业有限公司

2021 年国有资本经营预算绩效评价报告

委托单位：济宁市兖州区财政局

项目单位：济宁市兖州区盐业有限公司

评价机构：山东德睿融投资咨询有限公司



2022 年 9 月



目 录

摘 要	1
一、项目基本情况	1
(一) 公司概况	1
(二) 公司 2021 年工作内容	2
(三) 公司 2022 年工作计划	3
二、绩效目标	4
三、绩效评价情况	5
(一) 评价目的	5
(二) 评价对象和范围	5
(三) 评价原则	6
(四) 评价依据和评价方法	7
(五) 评价指标体系	10
(六) 评价工作过程	12
四、绩效评价指标分析	15
(一) 公司决策指标实现情况分析	15
(二) 目标设定实现情况分析	18
(三) 人力资源实现情况分析	21
(四) 生产经营实现情况分析	22
(五) 制度建设实现情况分析	24
(六) 职责履行实现情况分析	25



(七) 运营效益实际情况分析	26
(八) 绩效评价综合得分及结论	28
五、公司经营困境与探索	30
(一) 公司经营困境	30
(二) 经营思路与探索	31
六、存在的主要问题	32
(一) 绩效管理意识薄弱	32
(二) 战略规划与市场定位不够清晰	32
(三) 人力状况不佳，公司规模偏小	33
(四) 业务规模连续萎缩，亏损加剧	33
(五) 缺少监督考核和激励机制	34
七、意见与建议	34
(一) 强化意识，规范绩效目标填报和流程管理	34
(二) 精准定位，加快业务拓展步伐	35
(三) 引进人才，壮大业务工作团队	36
(四) 完善机制，将监督考核与激励机制有效挂钩	37
(五) 综合施策，尽快扭转亏损局面	37
附件 1: 绩效评价得分表	39
附件 2: 问题清单	42
附件 3: 调查分析报告	43



摘 要

一、项目基本情况

项目单位提供的《济宁市兖州区盐业有限公司 2021 年度工作总结及 2022 年度工作计划》显示，公司牢固树立“食盐专营、利国利民”宗旨，做好食盐稳定供应和食盐储备工作，进一步强化食盐专营，完善内部管控，全面保障合格食盐供应和食盐安全。公司严格贯彻落实国家盐业体制改革方案，加强对各类盐产品的运输、批发、使用等环节的监督管理，做好全区食盐的储备、供应工作。深入贯彻落实《食盐专营办法》，积极配合区工信局、区市场监管局共同维护食盐市场秩序，按照国家新的盐业监管法规和规范开展经营活动。

二、绩效目标

评价小组通过对项目单位发展目标、职能定位等进行梳理，结合国有资本经营绩效评价相关要求，将项目的长期绩效目标设定为：深入贯彻落实《食盐专营办法》，做好食盐稳定供应和食盐储备工作，努力提升公司经营管理水平与盈利能力，加强体制机制建设，建立完善的选人用人制度和具有战斗力的员工队伍，不断创造公司更好的经营局面。将项目年度绩效目标设定为：按照年度计划，及时完成全年各项工作，充分发挥主观能动性，逐步扭转经营颓势，确保公司经营情况稳步好转。

三、绩效评价情况



评价对象为纳入国有资本经营预算的济宁市兖州区盐业有限公司注册资本 222 万元的使用绩效，也即 2021 年该公司的整体运营情况。在综合外部与内部相关影响因素的前提下，主要评价范围包括公司生产经营情况、财务状况（盈利能力）、人力资源管理、制度建设、营销能力与体系建设、战略规划等。

评价原则：科学规范原则、绩效相关原则、政策相符原则、经济合理原则、依据充分原则、独立评价原则、回避原则、反馈原则、保密原则。

本次绩效评价指标总分为 100 分，根据项目特点，绩效评价指标体系共设立了三级，具体如下：一级指标 7 个：公司决策（10 分）；目标设定（10 分）；人力资源（10 分）；生产经营（20 分）；制度建设（10 分）；职责履行（15 分）；运营效益（25 分）。（2）二级指标 14 个。（3）三级指标 33 个。

四、绩效评价指标分析

公司决策指标实现情况分析；目标设定实现情况分析；人力资源实现情况分析；生产经营实现情况分析；制度建设实现情况分析；职责履行实现情况分析；运营效益实际情况分析；绩效评价综合得分及结论。

经综合评定，2021 年济宁市兖州区盐业有限公司公司整体支出绩效评价得分为 65 分，评价等级为“中”。

五、存在的主要问题



（一）绩效管理意识薄弱

评价过程中了解到，项目单位之前未接触过绩效评价相关工作，对于绩效评价的必要性和意义作用认识不足。经沟通项目单位补充提供了公司整体支出绩效目标申报表，但由于其对于长期与年度绩效目标、绩效指标等均不甚了解，其绩效目标申报表中相关指标不能充分体现其应有属性，特别是未对经营职能设置明确的绩效目标。另外，绩效目标申报表中相关指标细化程度不足，数量指标仅填写了一项内容，不能体现公司工作的全貌，经济效益未填写，无法衡量其经营目标。

（二）战略规划与市场定位不够清晰

由于公司所处行业的特殊性，盐业公司在正常生产经营活动之外还承担了部分区域内盐业市场价格稳定与保供等工作，其自身也历经人员调整变动和工商变更。由于目前仍处于盐业体制改革早期，公司在战略规划与重新定位方面不够清晰。项目单位提供的有关工作计划与总结过于简单，对于全年工作未能分项进行详细阐述，重点工作不够明确，特别是对于如何提高公司生产经营及盈利能力方面过于笼统。

（三）人力状况不佳，公司规模偏小

一个公司若要稳健持久发展，人力资源是必需要解决的问题。目前济宁市兖州区盐业有限公司整体规模偏小，从业人员数量较少。人员数量不足以支撑公司持续发展和业务拓展需要。另外，目前公司现有业务人员均来自于山东兴隆文化园有限公



司，相关人员之前并未从事过盐业相关工作，人员匹配度方面也有所欠缺。

（四）业务规模连续萎缩，亏损加剧

通过计算 2019-2021 连续三年的相关指标可以看出，最近三年该公司流动比率呈单边持续下降走势，而资产负债率则相应呈现逐渐上升态势，该公司的短期偿债能力和长期偿债能力均在减弱；最近三年该公司存货周转率和总资产周转率均呈现较为明显的单边持续下降走势，营运能力同样堪忧；最近三年该公司营业利润率和总资产利润率均为负值，公司最近三年持续亏损，盈利状况未见明显好转迹象；最近三年该公司营业收入逐步萎缩且呈现加快下滑走势，其发展能力同样不容乐观。以上情况充分表明，最近三年该公司经营困难，处于持续亏损状态，尚未看到好转迹象。

（五）缺少监督考核和激励机制

目前公司只是定期向主管部门汇报工作情况，提供有关经营数据，国资等相关部门对于盐业公司的生产经营情况及主要负责人没有形成明确的监督考核机制，公司内部也未实施有关监督考核的相关制度和业务激励措施。相关监督考核机制的缺失难以充分激发相关人员的积极性和主动性，并将进一步制约公司发展。

六、意见与建议

针对存在的上述问题，从公司的总体目标，从绩效管理、



战略规划、盈利能力和公司管理等多个角度提出加强和改进管理的意见与建议：

（一）强化意识，规范绩效目标填报和流程管理

公司绩效目标管理的内容包括：绩效目标申报、审核、下达、调整、结果应用等。作为反映公司运行和管理的衡量标准和考核依据，绩效目标管理及流程应深入、细化和规范。如前所述，济宁市兖州区盐业有限公司在绩效管理方面的工作和绩效意识仍有待加强。

（二）精准定位，加快业务拓展步伐

由于目前整个食盐行业仍在方案指引下不断探索前行，应充分研究和利用市场的不确定性，将改革初期的机遇紧紧抓住，化压力为动力，转危为机。根据盐业体制改革后的市场变化适时调整公司发展战略，摒弃固有的行政和专营思维，积极转变思路，真正以一个市场化公司的角度参与到市场竞争中。应对公司业务方向进行重新定位，对区域内细分市场和消费者偏好进行深入研究，加强与市场上下游的联系与互动，使公司生产经营活动与市场紧密贴合。另外，需要重视工作计划和工作总结和重要性和作用，工作计划制定应体现全局性和广泛性，应涉及到公司各主要方面。

（三）引进人才，壮大业务工作团队

公司首先应加强在选人用人方面的工作，重点抓好盐业市场营销队伍建设，通过持续引进有丰富行业经验和营销业绩突



出的人才不断充实业务团队。其次，开展扎实有效的学习活动。通过定期或不定期组织相关人员进行学习交流和业务培训，提升相关人员的营销技能、拓展能力和职业素质。另外，公司应以盐业体制改革为契机，加大企业内部体制机制建设，建立更加完善的薪酬体系，充分体现“按劳分配，多劳多得”的分配原则，激发全体职工的工作积极性和创造力。

（四）完善机制，将监督考核与激励机制有效挂钩

建议公司在年初制订工作计划时，务必要求各有关部门将工作落到实处，提报的工作内容必须明确具体，能细化量化的要坚决予以细化量化，不能细化量化的务必说明原因。推动公司工作务实高效，杜绝工作计划过于片面和空泛，并与其监督考核及激励措施相挂钩。建立和完善有效的激励机制，既要在公司现在人员里面选择有责任担当的人员冲到业务一线，更要尽快从市场中引进人才，给予其更为灵活的业务政策和激励措施，激发员工开拓市场的积极性。

（五）综合施策，尽快扭转亏损局面

企业工作计划具有一定的预期性和可行性，但要注意将好的想法及时落地，不能只停留在纸面上。建议公司深入研究盐业体制改革方案，紧跟行业改革步伐，寻找更好的战略机会和发展路径，通过打造自有品牌、兼并重组、战略合作等方式不断做大做强，尽快扭转目前的经营颓势和亏损局面。



正文部分

根据《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)、《山东省人民政府关于深化预算管理制度改革的实施意见》(鲁政发〔2014〕20号)等有关文件精神,兖州区财政局委托山东德睿融投资咨询有限公司对2021年济宁市兖州区盐业有限公司国有资本经营预算支出项目开展绩效评价。现将本次绩效评价情况报告如下:

一、项目基本情况

(一) 公司概况

济宁盐业公司兖州分公司始建于1962年4月,原名称为济宁盐业采购供应站兖州分站,法人企业,隶属山东省供销社。1998年盐业体制改革后更名为兖州盐业公司,同时加挂兖州市盐务局牌子。资产隶属山东省盐业集团总公司,负责兖州辖区内的食盐销售和盐业市场的监管工作。2007年山东省盐务局下达了调整经营机构文件,2010年注销兖州盐业公司(兖州市盐务局),2011年成立了济宁盐业公司兖州分公司(济宁市盐务局兖州分局)。

根据山东省、济宁市盐业体制改革方案要求,为进一步理顺盐业管理体制,济宁盐业公司兖州分公司已于2018年11月15日移交划转至济宁市兖州区国有资产监督管理局,兖州分公司并已成功成立新法人企业济宁市兖州区盐业有限公司,承担原济



宁盐业公司兖州分公司的食盐批发供应职能，并于 2019 年 1 月 1 日正常启动经营，原分公司停止所有经营业务。

2019 年，根据《济宁市兖州区盐业行政管理和行政执法人员安置工作方案》（济兖盐改组[2019]1 号），11 月底前完成人员安置分流工作。选择转隶去区工信局的 19 人，选择转隶去区市场监管局的 23 人。2019 年 4 月 30 日法定代表人由肖侠变更为杨殿胜。2020 年 4 月，根据省、市盐业体制改革的要求，经兖州区政府研究决定济宁市兖州区盐业有限公司由山东兴隆文化园有限公司托管经营。2020 年 7 月 15 日法定代表人由杨殿胜变更为苏醒。

公司目前有从业人员 10 人，参保人员 10 人（其中后勤、仓管、财务人员共计 4 人，业务人员 6 人，均来自于山东兴隆文化园有限公司），劳务派遣 2 人（济宁恒远保安服务有限公司提供的安保服务人员），临时用工 4 人。

公司营业执照相关信息：公司全称：济宁市兖州区盐业有限公司；企业类型：有限责任公司（国有独资）；统一社会信用代码：91370882MA3NL8UK43；注册地址：山东省济宁市兖州区大安镇西安东路 3 号；法定代表人：苏醒；注册资金：222 万元；主要经营范围：批发食盐、畜牧用盐、小工业盐。

（二）公司 2021 年工作内容

项目单位提供的《济宁市兖州区盐业有限公司 2021 年度工作总结及 2022 年度工作计划》显示，2021 年，公司牢固树立“食



盐专营、利国利民”宗旨，做好食盐稳定供应和食盐储备工作，进一步强化食盐专营，完善内部管控，全面保障合格食盐供应和食盐安全。在全国抗击疫情期间，公司积极协调盐业生产厂家，克服运输困难，保障了兖州区居民食盐供应、各企业有序生产。2021年累计购进各类盐 6630.23 吨，其中购进大包食盐 4214.12 吨，工业盐 1859 吨，小包食盐 557.11 吨。共销售各类盐 6622.84 吨，其中大包食盐 4359.20 吨，工业盐 1733.86 吨，小包装食盐 529.78 吨，完成销售收入 313.95 万元。

公司严格贯彻落实国家盐业体制改革方案，加强对各类盐产品的运输、批发、使用等环节的监督和管理，继续做好全区食盐的储备、供应工作。公司结合“5.15 全国消除碘缺乏病防治日”，与区疾病预防控制中心合作在防控疫情的同时开展全方位多形式的广泛宣传，帮助广大食盐零售网点、用盐单位及个人正确解读国家政策，普及碘缺乏病防治和科学补碘相关知识，进一步增强全民对碘缺乏病防治工作的科学认识。深入贯彻落实《食盐专营办法》，加强专营管理、行业管理和食盐监管职能划转，积极配合区工信局、区市场监管局共同维护食盐市场秩序，按照国家新的盐业监管法规和规范开展经营活动。

（三）公司 2022 年工作计划

一是做精主营业务，拓宽非盐渠道，增强企业发展后劲。公司将发挥食盐专营企业诚信，坚持主业不动摇，开展非盐商品经营，改变单一经营的格局。公司持续推进食盐产销整合，



争取与鲁盐集团实现合资共赢。同时，加快产品的更新换代步伐，推出差异化、个性化食盐产品，满足不同消费者需求。以市场为导向，统筹兼顾，实现盐业多元发展。依托公司优势，不断进行市场考察，争取获得更多非盐品牌的代理权和总经销权，增加营业收入，增强企业生存空间和发展后劲。持续做好公司租赁业务。我们将发挥企业自身优势，充分盘活现有固定资产，为公司增加最大经济效益。

二是完善制度建设，做到用制度管人管事。员工的行为要用制度来规范，公司的决策要以制度为基础。为开创工作新局面，推动工作取得新成效，进一步完善各项制度，真正做到用制度管人管事。将原有的制度进行认真梳理，提高针对性和有效性，立足长远，最大限度的激发员工的工作积极性，提升员工的核心竞争力。为整个营销团队建立一种明确的工作标准，从而使团队在工作中对营销模式和关键业务达成高度一致，从而迅速提升战略执行力。

二、绩效目标

经过充分沟通与了解，项目单位的绩效管理工作仍处于起步阶段，对绩效评价工作的认识明显不足，对公司长期绩效目标及相关指标设置不甚清楚。

评价小组通过对项目单位发展目标、职能定位等进行梳理，结合国有资本经营绩效评价相关要求，将项目的长期绩效目标设定为：深入贯彻落实《食盐专营办法》，做好食盐稳定供应



和食盐储备工作，努力提升公司经营管理水平与盈利能力，加强体制机制建设，建立完善的选人用人制度和具有战斗力的员工队伍，不断创造公司更好的经营局面。将项目年度绩效目标设定为：按照年度计划，及时完成全年各项工作，充分发挥主观能动性，逐步扭转经营颓势，确保公司经营情况稳步好转。

三、绩效评价情况

（一）评价目的

为进一步规范财政资金管理，强化公司（单位）绩效和责任意识，切实提高国有资本使用效益，更好地发挥国有资本经营预算的宏观调控作用并实现国有资本的保值增值。通过对济宁市兖州区盐业有限公司 2021 年度国有资本经营情况实施绩效评价，客观公正地核查公司经营预期目标实现程度，考评国有资本经营绩效和综合效果。及时总结经验，分析存在的问题及原因，采取切实措施进一步改进和加强国有资本经营管理，不断提高公司经营管理水平，确保国有资本职能实现和提升国有资本保值增值能力。同时，立足国有经济政策定位，通过国有资本的合理分配及使用，增强政府的宏观调控能力，促进国有资本合理配置，推动国有企业改革发展。

（二）评价对象和范围

评价对象为纳入国有资本经营预算的济宁市兖州区盐业有限公司注册资本 222 万元的使用绩效，也即 2021 年该公司的整体运营情况。在综合外部与内部相关影响因素的前提下，主要

评价范围包括公司生产经营情况、财务状况（盈利能力）、人力资源管理、制度建设、营销能力与体系建设、战略规划等。

（三）评价原则

此次绩效评价受兖州区财政局委托进行，评价过程遵循以下原则：



图 1.评价原则

1、科学规范原则。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开展绩效评价工作。

2、绩效相关原则。针对具体支出及其产出绩效进行，评价结果清晰反映支出和产出绩效之间的紧密对应关系。

3、政策相符原则。制定评价工作方案、编制工作手册及项目评价实施工作均应严格执行有关政策和管理规定。

4、经济合理原则。既要节约成本又要满足公司整体支出绩效评价工作的需要。

5、依据充分原则。绩效评价所涉及的绩效报告、法律政策



文件、项目计划及资金的确定与调整、项目验收与项目成果等
都应依据充分。评价机构以正式程序得到的资料和信息为评价
的依据，非正式程序所提交的资料仅供参考。

6、独立评价原则。评价机构以第三方的身份独立开展评价
活动，不受任何机构和个人的干预和影响，独立做出评价结论。

7、回避原则。评价工作人员和评价专家不得与项目承担单
位有任何利害关系，确保评价结论的客观公正。

8、反馈原则。将评价的结果反馈给委托公司，作为有关公
司以后年度安排项目预算、加强项目管理等工作的重要依据。

9、保密原则。评价工作人员和评价专家，对与项目评价有
关的所有信息资料负有保密义务，未经允许，不得散布。

（四）评价依据和评价方法

1.评价依据

按照科学、规范、客观、公正的原则，依据《中共中央、
国务院关于全面实施预算绩效管理的意见》（中发〔2019〕34
号）、财政部《财政支出绩效评价管理暂行办法》（财预〔2011〕
285号）、《山东省省级财政支出绩效评价管理暂行办法》、《关
于印发山东省省级预算支出项目第三方绩效评价工作规程（试
行）的通知》（鲁财绩〔2019〕7号）、《山东省人民政府关于
全面推进预算绩效管理的实施意见》（鲁发〔2019〕2号）、《济
宁市人民政府关于全面推进预算绩效管理的意见》（济政字
〔2015〕113号）、《济宁市兖州区区级预算公司（单位）整体

支出绩效管理办法（试行）》（兗财字〔2020〕50号）等相关文件的规定，第三方评价机构山东德睿融投资咨询有限公司本着认真负责、客观公正、实事求是、独立评价的原则开展绩效评价工作。

2.评价方法

本次绩效评价采用定量与定性相结合的方法，结合评价项目的具体情况，本次绩效评价主要通过审阅资料、现场调研、实地评价、公众评判法、数据分析等方法，对公司管理、公司整体支出情况、公司产出和社会效益等方面进行现场评价，从而对该公司整体运营情况特别是国有资本经营效益所能达到的效益效果进行量化打分。



图 2.评价方法

（1）审阅资料

收集与项目预算、管理及绩效相关的评价资料，形成绩效评价基础资料，并对基础资料的真实性、可靠性进行审阅。查阅济宁市兗州区盐业有限公司的财务核算数据、档案管理资料、资金及项目管理资料等，对需要现场调查的问题做好记录。具体为：①对项目实施单位的绩效目标和工作计划进行认真审阅，



评价完成的效果和质量，收集绩效评价的基础数据；②对项目实施单位的公司管理和人员情况进行调研，对项目单位的财务状况通过原始凭证查阅等进行核实；③收集与公司整体经营绩效的相关资料并结合问卷调查、座谈访谈结果对公司整体经营绩效进行客观评价。

（2）现场调研

通过现场调研，进一步了解项目单位的公司管理、战略规划、人员结构、财务状况、经营情况、绩效目标申报和实现情况，结合项目特点制定公司国有资本经营预算绩效评价指标体系。

（3）实地评价

绩效评价工作组根据分工，采用资料收集与数据填报、案卷研究、企业访谈、问卷调查等方式，组织开展实地评价。在绩效评价实施过程中，根据评价对象的具体情况，收集评价数据和资料；同时发放调查问卷调查公司服务对象的满意度及其他与评价相关的信息。

（4）公众评判

通过现场调查与座谈、发放调查问卷等方式，了解公司决策和管理情况，发现公司管理中存在的问题，寻求完善政策和公司管理建议，着重对公司的产出和效果情况进行调查了解，为公司产出和效果提供定性与定量评价基础。

（5）数据分析



依据公司职能定位、中长期规划和年度工作计划、绩效目标设定和人员结构与控制，评价公司投入情况；依据相关政策文件，评价经营管理、资产管理、财务管理是否按照相关管理办法等文件执行；依据项目资金计划文件和凭证，评价资金下拨、到位及使用情况；将公司绩效目标与实施结果对比分析，判断公司目标的实现情况；将公司经营预期效益与实施效果数据进行对比分析，结合开展的问卷调查，评价公司经营预期效果和效益实现程度。

（五）评价指标体系

本次绩效评价指标总分为 100 分，根据项目特点，绩效评价指标体系共设立了三级，具体如下：

1.一级指标 7 个：公司决策（10 分）；目标设定（10 分）；人力资源（10 分）；生产经营（20 分）；制度建设（10 分）；职责履行（15 分）；运营效益（25 分）。

2.二级指标 14 个。

3.三级指标 33 个，详见下表。

表 1.绩效评价指标体系

一级指标	二级指标	三级指标	分值
公司决策（10 分）	职能定位（4 分）	公司职能明确性	4
	战略规划（3 分）	战略规划明确性	1
		战略规划匹配性	1
		战略规划完整性	1
	年度工作计划（3 分）	年度工作计划明确性	1



		年度工作计划完整性	1
		年度工作计划匹配性	1
目标设定（10分）	绩效目标合理性（5分）	绩效目标政策相符性	2
		绩效目标与公司职能相关性	2
		绩效目标与中长期规划相符性	1
	绩效指标明确性（5分）	绩效目标细化程度	1.5
		绩效目标量化程度	1.5
		绩效目标与任务计划相符性	2
人力资源（10分）	人员构成情况（10分）	员工充足率	3
		人员匹配度	3
		在职人员结构合理性	2
		培训开展情况	2
生产经营（20分）	经营状况分析（20分）	偿债能力	4
		营运能力	4
		获利能力	4
		发展能力	4
		利润上缴情况	4
制度建设（10分）	经营管理制度（5分）	经营管理制度健全性	2.5
		经营管理制度执行有效性	2.5
	财务管理制度（5分）	财务管理制度健全性	2.5
		财务管理制度执行有效性	2.5
职责履行（15分）	职责履行（15分）	食盐保供与价格稳定情况	5
		碘缺乏病防治工作	5
		监管职能划转	5
运营效益（25分）	经济效益（7分）	经济效益	7
	社会效益（6分）	社会效益	6
	满意度（6分）	社会公众或服务对象满意度	6
	可持续影响（6分）	可持续影响	6



（六）评价工作过程

兖州区财政局高度重视此次济宁市兖州区盐业有限公司国有资本经营绩效评价工作，项目组严格按照相关文件要求，认真组织实施绩效评价工作，确保绩效评价结果客观公正。评价流程如下：

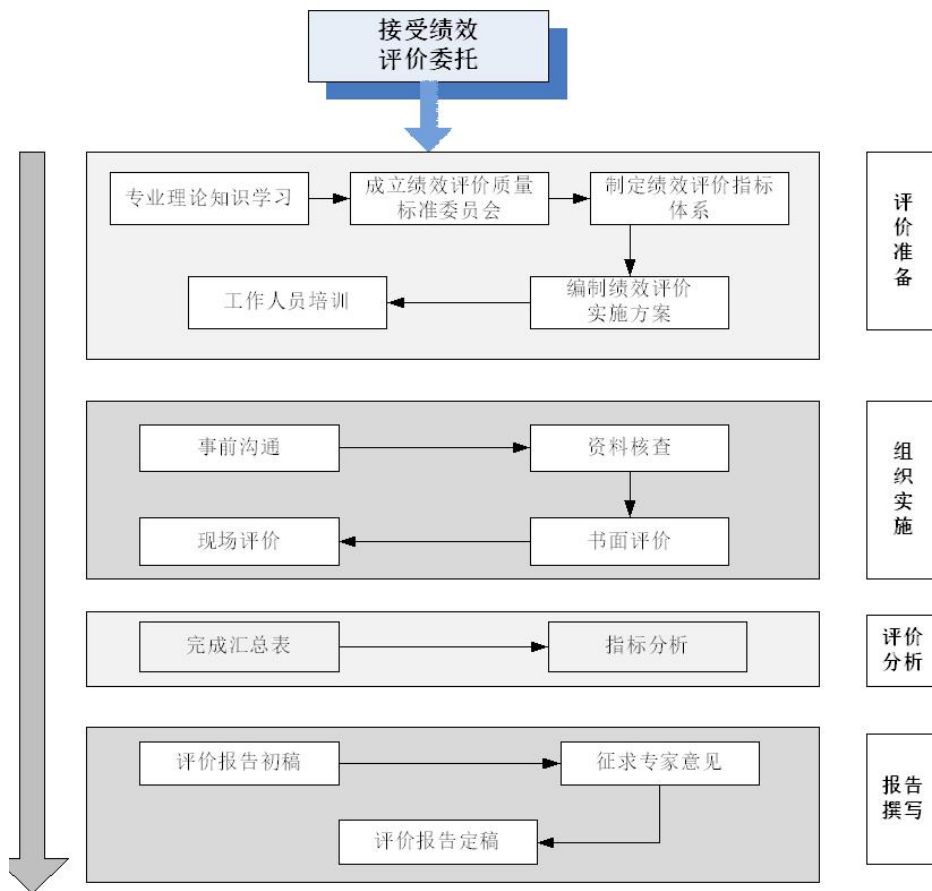


图 3.评价工作过程

1.前期准备

（1）向项目委托方兖州区财政局进行请示，对接和了解委托方具体要求及项目单位的基本情况，了解评价对象涵盖范围、评价背景等。

（2）与评价对象即项目单位济宁市兖州区盐业有限公司进



行对接，对公司开展调研访谈及现场走访；取得公司概况、生产经营资料和财务资料，了解公司管理架构、人员结构、生产经营情况、财务状况等。

(3) 按照兖州区财政局的要求制订详细评价方案，同时征得财政局和被评价单位的认可。评价方案对此次绩效评价指标体系及得分标准、评价工作的安排、评价工作要求及信息传递等明确相关流程及操作标准。

(4) 汇总公司人员编制、生产经营情况等相关信息，包括内外部环境相关因素。评价组对公司基本情况（组织结构、人力资源、制度建设、财务状况、信息技术、营销策略等）、外部环境（政策因素、市场因素、行业竞争等）及内部环境（公司战略、竞争优势与劣势等）等信息进行梳理与分析。

(5) 组织项目组成员进行业务技术培训，明确工作标准，严肃工作纪律。

2.非现场评价

首先，通过网络、政府平台等收集项目单位资料；其次，对项目单位提供的资料进行整理、分类和分析，评价组成员计算、统计定量指标，对定性指标做出经验判断，并运用相应的评价方法对绩效情况进行综合性评价。最后，召开评价组会议，组织讨论，评价打分，形成评价结论。

3.现场评价

(1) 听取情况介绍。听取项目单位对于国有资本经营（公



司整体运营)绩效目标设定及完成情况、组织与管理制度建立及落实情况、生产经营情况、财务管理状况、产出和效益等情况介绍。

(2) 实地考察。项目人员到公司现场进行产出数据采集、项目质量等查验,对产出的效果进行了解,在现场勘查并记录工作底稿。

(3) 数据核查。根据项目单位填报的数据,围绕建立和健全制度情况和管理责任落实情况、生产经营情况、公司产出和效果,通过查阅相关资料等手段,对公司各项数据进行检查和核实。

(4) 问卷调查。根据该公司经营涉及的利益相关方开展问卷调查工作,明确了解相关情况。

4. 综合分析

以现场收集资料形成的工作底稿、会议纪要、访谈记录、现场勘查记录和调查问卷等相关资料为基础,对各种资料和数据进行复核汇总、分类整理和综合分析,并对照绩效目标和评价指标及标准,对公司生产经营情况、国有资本运营及保值增值等方面进行分析评价,计算此次绩效评价得分,总结公司经营成效与存在的问题并进行分析。

5. 绩效评价结果

根据现场评价情况进行梳理、汇总,从政策效果、职能履行、经营管理、盈利能力、可持续发展等角度,对公司评价结



论及得分进行整体评判和调整，形成此次国有资本经营预算绩效评价结果。

6.形成评价结论

本次绩效评价综合绩效级别根据山东省财政厅印发的《山东省省级预算支出项目第三方绩效评价工作规程（试行）》相关规定确定，评价结果包括综合评分和评级，一般分为四个等级：

- （1）高于或等于 90 分的为“优”；
- （2）80 分（含）~ 90 分的为“良”；
- （3）60 分（含）~ 80 分的为“中”；
- （4）低于 60 分的为“差”。

7.评价报告撰写

- （1）撰写报告；
- （2）兖州区财政局复核报告；
- （3）提交兖州区财政局。

四、绩效评价指标分析

（一）公司决策指标实现情况分析

公司决策指标权重 10 分，得分 7.5 分，得分率 75%。

1.职能定位情况

职能定位，该二级指标分值 4 分，评价得分 4 分，得分率 100%。该指标有三级指标 1 个，即公司职能明确性。

公司职能明确性



该项指标分值 4 分，得分 4 分，得分率 100%。评价小组获取并查阅了有关济宁市兖州区盐业有限公司的相关背景资料，对盐业体制改革后盐业公司的职能定位与政策要求进行了仔细梳理，对行业目前所处的特殊性予以充分考虑。考虑到公司所处行业的特殊性，公司在正常生产经营活动之外还承担了部分区域内盐业市场价格稳定与保供等工作。在盐业体制改革实施后，济宁市兖州区盐业有限公司也历经人员调整变动和工商变更，其对自身职能也进行了重新定位与明确。整体来看，该公司对其自身职能定位较为明确，对照其年度工作总结与工作计划，并与山东省内其他区县级盐业公司进行比较分析，我们认为济宁市兖州区盐业有限公司职能明确，符合要求。

2.战略规划情况

（1）战略规划明确性

该项指标分值 1 分，得分 0.5 分，得分率 50%。通过与项目单位相关人员沟通了解，公司未制订相应的战略规划，由于目前仍处于盐业体制改革早期，战略规划性不足。不过从《盐业体制改革方案》中不难看出，目前整个食盐行业仍在方案指引下不断探索前行。方案提出，为推进盐业体制改革，要按照突出食盐安全、释放市场活力、注重统筹兼顾、坚持依法治盐的基本原则，以确保食盐质量安全和供应安全为核心，在坚持食盐专营制度基础上推进供给侧结构性改革，创新管理方式，健全食盐储备，严格市场监管，建立公平竞争、监管到位的市



市场环境，培育一批具有核心竞争力的企业，逐步形成符合我国国情的盐业管理体制。综上，公司战略规划明确性不足，酌情扣分。

（2）战略规划匹配性

该项指标分值 1 分，得分 0.5 分，得分率 50%。如上所述，公司未制订相应的战略规划，对于公司未来发展的谋划性不足。由于目前仍处于盐业体制改革早期，对于国家政策及行业发展存在一定的认识模糊和战略摇摆，对风险与机遇的辩证认识不够，战略匹配性同样不足，酌情扣分。

（3）战略规划完整性

该项指标分值 1 分，得分 0.5 分，得分率 50%。如上所述，公司未制订相应的战略规划，对于公司未来发展的谋划性不足。由于目前仍处于盐业体制改革早期，对于国家政策及行业发展存在一定的认识模糊和战略摇摆，对风险与机遇的辩证认识不够，战略规划完整性同样不足，酌情扣分。

3.年度工作计划情况

（1）年度工作计划明确性

该项指标分值 1 分，得分 0.5 分，得分率 50%。项目单位提供的有关工作计划与总结过于简单，对于全年工作未能分项进行详细阐述，重点工作不够明确，特别是对于如何提高公司生产经营及盈利能力方面过于笼统。工作计划的制定应该体现全局性和广泛性，应涉及到公司各主要方面，并对生产经营和



创收等活动进行重点论述。因公司工作计划不够全面、深入和完整，此项酌情扣分，该指标得权重分的 50%，即 0.5 分。

（2）年度工作计划完整性

该项指标分值 1 分，得分 0.5 分，得分率 50%。如上所述，项目单位提供的有关工作计划与总结过于简单，对于全年工作未能分项进行详细阐述，重点工作不够明确，特别是对于如何提高公司生产经营及盈利能力方面过于笼统。工作计划的制定应该体现全局性和广泛性，应涉及到公司各主要方面，并对生产经营和创收等活动进行重点论述。因公司工作计划不够全面、深入和完整，完整性稍显不足，此项酌情扣分，该指标得权重分的 50%，即 0.5 分。

（3）年度工作计划匹配性

该项指标分值 1 分，得分 1 分，得分率 100%。对照公司年度工作总结与计划，该公司年度工作计划符合盐业体制改革后的公司职能定位和市场化发展方向，工作计划匹配性较好。该指标得权重分的 100%，即 1 分。

（二）目标设定实现情况分析

目标设定指标权重 10 分，得分 6 分，得分率 60%。

1. 绩效目标合理性

该二级指标主要评价绩效目标的合理性，共涉及 3 个三级指标。

（1）绩效目标政策相符性



该项指标分值 2 分，得分 1 分，得分率 50%。通过沟通了解，该公司之前未接触过绩效评价相关工作，对于绩效评价的认识明显不足，对于长期与年度绩效目标、绩效指标等均不甚了解。其绩效目标申报表中相关指标不能充分体现其政策相符性，该项酌情扣分。

（2）绩效目标与公司职能的相关性

该项指标分值 2 分，得分 1 分，得分率 50%。通过沟通了解，该公司之前未接触过绩效评价相关工作，对于绩效评价的认识明显不足，对于长期与年度绩效目标、绩效指标等均不甚了解。其绩效目标申报表中未对经营职能设置明确的绩效目标，该项酌情扣分。

（3）绩效目标与中长期规划的相符性

该项指标分值 2 分，得分 1 分，得分率 50%。通过沟通了解，该公司之前未接触过绩效评价相关工作，对于绩效评价的认识明显不足，对于长期与年度绩效目标、绩效指标等均不甚了解。其绩效目标申报表中相关指标不能充分体现其中长期发展战略与目标，特别是未对经营职能设置明确的绩效目标，该项酌情扣分。

2.绩效指标明确性

该二级指标主要评价绩效目标的细化量化情况及绩效目标与任务计划的相符性，共涉及 3 个三级指标。

（1）绩效目标细化程度



该项指标分值 1.5 分，得分 1 分，得分率 66.67%。通过沟通了解，该公司之前未接触过绩效评价相关工作，对于绩效评价的认识明显不足，对于长期与年度绩效目标、绩效指标等均不甚了解。其绩效目标申报表中相关指标细化程度不足，数量指标仅填写了一项内容，不能体现公司工作的全貌，经济效益未填写，无法衡量其经营目标，关键指标缺失将严重影响对该公司客观评价，该项酌情扣分。

（2）绩效目标量化程度

该项指标分值 1.5 分，得分 1 分，得分率 66.67%。通过沟通了解，该公司之前未接触过绩效评价相关工作，对于绩效评价的认识明显不足，对于长期与年度绩效目标、绩效指标等均不甚了解。其绩效目标申报表中相关指标量化程度同样不足，数量指标仅填写了一项内容，不能体现公司工作的全貌，经济效益未填写，无法衡量其经营目标，关键指标缺失将严重影响对该公司客观评价，该项酌情扣分。

（3）绩效目标与任务计划的相符性

该项指标分值 2 分，得分 1 分，得分率 50%。通过沟通了解，该公司之前未接触过绩效评价相关工作，对于绩效评价的认识明显不足，对于长期与年度绩效目标、绩效指标等均不甚了解。其绩效目标申报表中相关指标细化与量化程度均不足，数量指标仅填写了一项内容，不能体现公司工作的全貌，经济效益未填写，无法衡量其经营目标。其年度工作计划较为简单，



通过对比无法充分获取绩效目标与任务计划相符性的客观证据，该项酌情扣分。

（三）人力资源实现情况分析

人力资源指标权重 10 分，得分 7.5 分，得分率 75%。

1. 员工充足率

该项指标分值 3 分，得分 2 分，得分率 66.67%。根据项目单位提供的人员情况表显示，公司现有从业人员 14 人，参保人员 10 人（其中后勤、仓管、财务人员共计 4 人，业务人员 6 人，均来自于山东兴隆文化园有限公司）；临时用工 4 人。上述情况表明，目前济宁市兖州区盐业有限公司整体规模偏小，人员数量较少，不足以支撑公司发展和业务拓展需要，该项指标酌情扣分。

2. 人员匹配度

该项指标分值 3 分，得分 1.5 分，得分率 50%。通过沟通了解到，2020 年 4 月，根据省、市盐业体制改革的要求，经兖州区政府研究决定济宁市兖州区盐业有限公司由山东兴隆文化园有限公司托管经营。目前公司现有业务人员均来自于山东兴隆文化园有限公司，相关人员之前并未从事过盐业相关工作，人员匹配度方面有所欠缺，酌情扣分。

3. 在职人员结构合理性

该项指标分值 2 分，得分 2 分，得分率 100%。根据项目单位提供的人员情况表显示，公司现有从业人员 14 人，其中后勤、



仓管、财务人员共计 4 人，业务人员 6 人，临时用工 4 人。虽然整体人数较少，但从各岗位人员分配结合目前公司现状与规模来看整体还是匹配的。该指标得权重值的 100%，即 2 分。

4.培训开展情况

该项指标分值 2 分，得分 2 分，得分率 100%。济宁市兖州区盐业有限公司对于人员业务培训和技能提升较重视，定期或不定期组织相关人员进行学习交流，以提升人员的职业素质和业务能力。该指标得权重值的 100%，即 1 分。

（四）生产经营实现情况分析

生产经营指标权重 20 分，得分 4 分，得分率 20%。

1.偿债能力

该项指标分值 4 分，得分 2 分，得分率 50%。一般情况下，企业的流动比率越高，短期偿债能力越强，从债权人角度看，流动比率越高越好；企业的资产负债率越低，表明企业长期偿债能力越强，从债权人角度看，资产负债率越低越好。根据项目单位提供的资产负债表，通过计算 2019-2021 连续三年的相关指标可以看出，最近三年该公司流动比率分别为 2.06、1.85 和 1.48，呈单边持续下降走势，而资产负债率则相应呈现逐渐上升态势，分别为 28%、32%和 42%。两项指标分别反映出该公司的短期偿债能力和长期偿债能力均在减弱，偿债能力指标酌情扣分。

2.营运能力



该项指标分值 4 分，得分 2 分，得分率 50%。营运能力主要用资产的周转速度来衡量，一般来说，周转速度越快，资产的使用效率越高，则运营能力越强，资产周转速度通常用周转率和周转期（周转天数）来表示。根据项目单位提供的资产负债表和利润表，通过计算 2019-2021 连续三年的相关指标可以看出，最近三年该公司存货周转率分别为 21.58 次、18.25 次和 9.49 次，而总资产周转率分别为 0.75 次、0.59 次和 0.42 次，均呈现较为明显的单边持续下降走势，营运能力同样堪忧，营运能力指标酌情扣分。

3. 盈利能力

该项指标分值 4 分，得分 0 分，得分率 0。一般认为，营业利润率和总资产收益率越高，企业自有资本获取收益的能力越强，运营效益越好，对企业投资人、债权人的保证程度越高。根据项目单位提供的资产负债表和利润表，计算 2019-2021 连续三年的相关指标可以看出，最近三年该公司营业利润率分别为 -32.71%、-10.56% 和 -20.69%，而总资产利润率分别为 -24.61%、-6.22% 和 -8.76%。公司最近三年持续亏损，盈利状况未见明显好转迹象，盈利能力指标不得分。

4. 发展能力

该项指标分值 4 分，得分 0 分，得分率 0。一般认为，营业收入增长率大于零，表示企业本年营业收入有所增长，指标值越高表明增长速度越快，企业市场前景越好。根据项目单位提



供的资产负债表和利润表，通过计算 2019-2021 连续三年的相关指标可以看出，最近三年该公司营业收入增长率分别为 -6.01%、-23.61%和-27.23%。相关比率表明该公司营业收入在逐步萎缩且呈现加快下滑走势，其发展能力同样不容乐观，该指标不得分。

5.利润上缴情况

该项指标分值 0 分，得分 0 分，得分率 0。最近三年该公司经营困难，处于持续亏损状况，没有进行过利润上缴。该项指标不得分。

（五）制度建设实现情况分析

1.经营管理制度

（1）经营管理制度健全性

该项指标分值 2.5 分，得分 2.5 分，得分率 100%。该指标主要评价公司经营管理制度健全性和有效性。通过获取有关公司有关制度汇编了解到，公司各项管理制度健全，基本能够满足现代企业经营管理需要，该项指标得权重值 100%，即 2.5 分。

（2）经营管理制度执行有效性

该项指标分值 2.5 分，得分 2.5 分，得分率 100%。该指标主要评价公司经营管理制度执行有效性。通过获取有关公司有关制度汇编，检查公司有关记录和留痕资料，各项管理制度基本可以得到有效执行，该项指标得权重值 100%，即 2.5 分。



2.财务管理制度

(1) 财务管理制度健全性

该项指标分值 2.5 分，得分 2.5 分，得分率 100%。该指标主要评价公司经营管理体系的健全性和有效性。通过获取和查阅公司财务制度手册，公司财务管理制度健全，符合企业会计准则要求，该项指标得权重值 100%，即 2.5 分。

(2) 财务管理制度执行有效性

该项指标分值 2.5 分，得分 2.5 分，得分率 100%。该指标主要评价公司经营管理体系的执行有效性。通过获取和查阅公司财务制度手册，同时查阅相关凭证及报表等财务资料表明，公司会计核算和财务管理工作符合企业会计准则要求，财务制度得到了较好执行。该项指标得权重值 100%，即 2.5 分。

(六) 职责履行实现情况分析

职责履行，该二级指标分值 15 分，评价得分 15 分，得分率 100%，具体包括 3 个三级指标，食盐保供与价格稳定情况和碘缺乏病防治工作。

(1) 食盐保供与价格稳定情况

该项指标分值 5 分，得分 5 分，得分率 100%。项目单位提供的资料显示，公司在做好食盐稳定供应和食盐储备工作中下大力气，进一步强化食盐专营，完善内部管控，全面保障合格食盐供应和食盐安全。在全国抗击疫情期间，公司积极协调盐业生产厂家，克服运输困难，保障了兖州区居民食盐供应、各



企业有序生产。

（2）碘缺乏病防治工作

该项指标分值 5 分，得分 5 分，得分率 100%。公司结合“5.15 全国消除碘缺乏病防治”日，与区疾病预防控制中心合作在防控疫情的同时开展全方位多形式的广泛宣传，帮助广大食盐零售网点、用盐单位及个人正确解读国家政策，普及碘缺乏病防治和科学补碘相关知识，进一步增强全民对碘缺乏病防治工作的科学认识。

（3）监管职能划转

该项指标分值 5 分，得分 5 分，得分率 100%。公司深入贯彻落实《食盐专营办法》，加强专营管理、行业管理和食盐监管职能划转，积极配合区工信局、区市场监管局共同维护食盐市场秩序，按照国家新的盐业监管法规和规范开展经营活动。

（七）运营效益实际情况分析

运营效益，该一级指标分值 25 分，评价得分 15 分。该指标涉及 4 个二级指标，分别是经济效益、社会效益、社会公众或服务对象满意度和可持续影响。

1.经济效益

该项指标分值 7 分，得分 0 分，得分率 0。该指标主要评价公司相关工作所产生的经济效益。如上所述，一般认为，营业利润率和总资产收益率越高，企业自有资本获取收益的能力越强，运营效益越好，对企业投资人、债权人的保证程度越高。



根据项目单位提供的资产负债表和利润表，通过计算 2019-2021 连续三年的相关指标可以看出，最近三年该公司营业利润率分别为 -32.71%、-10.56% 和 -20.69%，而总资产利润率分别为 -24.61%、-6.22% 和 -8.76%。公司最近三年持续亏损，盈利状况未见明显好转迹象，短期内难以实现扭亏为盈，预计该状况仍将持续，该指标不得分。

2. 社会效益

该项指标分值 6 分，得分 6 分，得分率 100%。该指标主要评价公司相关工作所产生的社会效益。2017 年盐业改革之后，市场上非碘盐销售增加，同时近年来群众对食用碘盐的必要性存在不同的认识，食用非碘盐的居民呈现增加趋势，通过食物摄入的碘减少，造成孕妇尿碘含量不足的比例在近两年剧增，存在影响胎儿身体和智力发育的潜在可能，这种状况持续发生，有可能影响新一代儿童的发育和优生优育的国家政策，需要引起重视。济宁市兖州区盐业有限公司作为兖州区域内食盐批发主体，以做好服务为主导思想进行经营。本着服务民生、服务社会为主导责任加大加碘盐的供应工作。综合看，盐业公司在履行社会责任方面较称职，其工作的社会效益较为显著。

3. 社会公众或服务对象满意度

该项指标分值 6 分，得分 6 分，得分率 100%。主要评价社会公众和服务对象对公司的满意程度。评价小组通过向服务对象和社会公众发放调查问卷及电话回访等形式，向相关人员了



解情况，最终数据汇总后得出大众满意度为 95%。该指标得权重值的 100%，即 6 分。

4. 可持续影响

该项指标分值 6 分，得分 3 分，得分率 50%。主要评价公司可持续发展能力和影响。综合以上分析可知，该公司在生产经营、盈利能力、营运能力等方面均存在明显不足，短期发展前景不明朗，可持续发展状况堪忧，可持续发展能力和后劲不足，该项酌情扣分。

(八) 绩效评价综合得分及结论

本次绩效评价综合绩效级别根据山东省财政厅印发的《山东省省级预算支出项目第三方绩效评价工作规程（试行）》相关规定确定，评价结果包括综合评分和评级，一般分为四个等级：1、高于或等于 90 分的为“优”；2、80 分（含）~ 90 分的为“良”；3、60 分（含）~ 80 分的为“中”；4、低于 60 分的为“差”。根据项目评价组制定的评估指标体系及评分标准，通过项目资料收集、核实、分析，对照确定相应的评价等次。

经综合评定，2021 年济宁市兖州区盐业有限公司公司整体支出绩效评价得分为 65 分，评价等级为“中”。

表 2. 绩效评价各模块得分情况表

一级指标	二级指标	三级指标	分值	得分
公司决策(10 分)	职能定位(4 分)	公司职能明确性	4	4
		战略规划明确性	1	0.5
	战略规划(3 分)	战略规划匹配性	1	0.5



	年度工作计划（3分）	战略规划完整性	1	0.5
		年度工作计划明确性	1	0.5
		年度工作计划完整性	1	0.5
		年度工作计划匹配性	1	1
目标设定（10分）	绩效目标合理性（5分）	绩效目标政策相符性	2	1
		绩效目标与公司职能相关性	2	1
		绩效目标与中长期规划相符性	1	1
	绩效指标明确性（5分）	绩效目标细化程度	1.5	1
		绩效目标量化程度	1.5	1
		绩效目标与任务计划相符性	2	1
人力资源（10分）	人员构成情况（10分）	员工充足率	3	2
		人员匹配度	3	1.5
		在职人员结构合理性	2	2
		培训开展情况	2	2
生产经营（20分）	经营状况分析（20分）	偿债能力	4	2
		营运能力	4	2
		获利能力	4	0
		发展能力	4	0
		利润上缴情况	4	0
制度建设（10分）	经营管理制度（5分）	经营管理制度健全性	2.5	2.5
		经营管理制度执行有效性	2.5	2.5
	财务管理制度（5分）	财务管理制度健全性	2.5	2.5
		财务管理制度执行有效性	2.5	2.5
职责履行（15分）	职责履行（15分）	食盐保供与价格稳定情况	5	5
		碘缺乏病防治工作	5	5
		监管职能划转	5	5
运营效益（25分）	经济效益（7分）	经济效益	7	0
	社会效益（6分）	社会效益	6	6
	满意度（6分）	社会公众或服务对象满意度	6	6
	可持续影响（6分）	可持续影响	6	3
合计			100	65



五、公司经营困境与探索

（一）公司经营困境

目前公司的经营困境有以下几点：

1、根据审查及市场调研发现，受《食盐专营办法》、《盐业体制改革方案》、《关于深化市场监管综合行政执法改革的指导意见》等法律法规和文件的政策执行，部分社会人员利用各厂家手续，以第三方物流配送名义进行违规转代批食盐业务，对兖州盐业公司销售业绩造成较大冲击。

2、因盐厂供货成本上涨，现兖州盐业公司面对的商业竞争目标主要是外地各盐业公司等相关单位，导致销售价格下降和利润率急速下滑。

3、城镇土地使用税任务较重，每年上缴约 24 万元城镇土地使用税。现兖州盐业公司占地 30 余亩，土地性质为工业用地，盐业公司的行业性质为流通行业、批发业、物流业等性质，对外租赁 2000 m²。因近 3 年盐业公司经营受市场冲击，加之盐业公司经营性质及土地用途等原因，其利润不足以支撑土地使用税的缴纳，希望能够对盐业公司城镇土地使用税进行减免。

4、兖州区内工商、工信等部门对于《食盐专营办法》《三部委关于进一步加强食盐专营管理有关工作的通知》等盐业相关文件中的：“食盐专营执法和食盐质量安全执法联动”、“动态管理”等工作进度缓慢，兖州区域的部分单位及客户长期认为食盐为非专营产品。



（二）经营思路与探索

目前公司的经营思路与探索主要有以下几点：

1、盐业公司历经3年改革，认清形势紧跟国家改革脚步，加强服务，做好客户服务，维护客情关系，建立公司流动调研维护体系，并在兖州市场进行客户回访工作，市场流调摸底工作。提高旗下各类盐产品在兖州区域市场占有率，完成目标任务。

2、已注册山东省公共资源交易平台、济宁市公共资源交易平台等账号，关注社会采购资源业务，建立区外业务商业体系，对区外大宗贸易类盐产品业务提高关注，积极对接相关产品厂商，丰富盐业公司销售产品多元化，主动联系业务，扩大业务区域，提高国有资产收益、提高业务业绩。

3、计划与兖州区域内各企业单位探索建立良好的商业合作模式，开拓代理销售、托管销售、年度采购协议、应急物流配送等合作关系。

4、对闲置土地、空间等资源进行合理布局，主动与大安镇、开发区、中农化肥、北极星光伏等单位，积极沟通开展招商建设、仓储租赁及光伏租赁等业务，提高国有资产利用率及收益。

5、人员方面采取骨干人员、核心人员国有化，销售人员、业务人员聘用制，根据兖州区域市场行情制定销售目标，积极应对市场发展，提高增收创益，合理布局加碘盐和未加碘盐的销售工作。



6、根据 2023 年全国盐业改革第一次换证工作的推进，积极在换证前做强做大，提高国有资产话语权，主动与盐厂、盐业集团签订战略合作经营协议。

六、存在的主要问题

（一）绩效管理意识薄弱

评价过程中了解到，项目单位之前未接触过绩效评价相关工作，对于绩效评价的必要性和意义作用认识不足。经沟通项目单位补充提供了公司整体支出绩效目标申报表，但由于其对于长期与年度绩效目标、绩效指标等均不甚了解，其绩效目标申报表中相关指标不能充分体现其应有属性，特别是未对经营职能设置明确的绩效目标。另外，绩效目标申报表中相关指标细化程度不足，数量指标仅填写了一项内容，不能体现公司工作的全貌，经济效益未填写，无法衡量其经营目标。以上情况说明，项目单位的绩效评价工作开展较为滞后，绩效管理意识有待加强。

（二）战略规划与市场定位不够清晰

由于公司所处行业的特殊性，盐业公司在正常生产经营活动之外还承担了部分区域内盐业市场价格稳定与保供等工作，其自身也历经人员调整变动和工商变更。由于目前仍处于盐业体制改革早期，公司在战略规划与重新定位方面不够清晰。从其年度工作总结与工作计划中也可看出，其工作总结与计划内容简单，对于公司经营没有进行全方位概括，缺乏战略概念和



竞争意识。对于国家政策及行业发展存在一定的认识模糊和战略摇摆，对风险与机遇的辩证认识不够。另外，项目单位提供的有关工作计划与总结过于简单，对于全年工作未能分项进行详细阐述，重点工作不够明确，特别是对于如何提高公司生产经营及盈利能力方面过于笼统。

（三）人力状况不佳，公司规模偏小

一个公司若要稳健持久发展，人力资源是必需要解决的问题。目前济宁市兖州区盐业有限公司整体规模偏小，从业人员数量较少。公司现有从业人员 14 人，参保人员 10 人，临时用工 4 人，人员数量不足以支撑公司持续发展和业务拓展需要。另外，目前公司现有业务人员均来自于山东兴隆文化园有限公司，相关人员之前并未从事过盐业相关工作，人员匹配度方面也有所欠缺。

（四）业务规模连续萎缩，亏损加剧

通过计算 2019-2021 连续三年的相关指标可以看出，最近三年该公司流动比率呈单边持续下降走势，而资产负债率则相应呈现逐渐上升态势，该公司的短期偿债能力和长期偿债能力均在减弱；最近三年该公司存货周转率和总资产周转率均呈现较为明显的单边持续下降走势，营运能力同样堪忧；最近三年该公司营业利润率和总资产利润率均为负值，公司最近三年持续亏损，盈利状况未见明显好转迹象；最近三年该公司营业收入逐步萎缩且呈现加快下滑走势，其发展能力同样不容乐观。



以上情况充分表明，最近三年该公司经营困难，处于持续亏损状态，尚未看到好转迹象。

（五）缺少监督考核和激励机制

通过沟通了解获知，目前公司只是定期向主管部门汇报工作情况，提供有关经营数据，国资等相关部门对于盐业公司的生产经营情况及主要负责人没有形成明确的监督考核机制，公司内部也未实施有关监督考核的相关制度和业务激励措施。相关监督考核机制的缺失难以充分激发相关人员的积极性和主动性，并将进一步制约公司发展。

七、意见与建议

针对存在的上述问题，从公司的总体目标，从绩效管理、战略规划、盈利能力和公司管理等多个角度提出加强和改进管理的意见与建议：

（一）强化意识，规范绩效目标填报和流程管理

公司绩效目标管理的内容包括：绩效目标申报、审核、下达、调整、结果应用等。作为反映公司运行和管理的衡量标准和考核依据，绩效目标管理及流程应深入、细化和规范。如前所述，济宁市兖州区盐业有限公司在绩效管理方面的工作和绩效意识仍有待加强，可重点从以下两方面着手：

第一，有必要对绩效目标填报进行培训。很多单位负责绩效目标填报的工作人员普遍存在对绩效目标理解不清，对长期目标、年度绩效目标、工作实施计划、产出指标及效益指标等



不甚了解，特别是对指标的量化和细化，存在较大问题，迫切需要进行相关培训，公司做好绩效目标填报工作是进行绩效评价工作的基础。

第二，应加强绩效目标审核。绩效目标审核一般需要经过初审和复审两个方面，公司可以聘请专家或委托第三方进行。绩效目标审核是指财政部门对相关公司或单位报送的绩效目标从完整性、相关性、可行性和适当性四个方面进行审查核实，并将审核意见反馈相关单位，指导其修改完善绩效目标的过程。按照“谁分配资金，谁审核目标”的原则，绩效目标由财政部门按照预算管理级次进行审核。根据工作需要，绩效目标可委托第三方予以审核。财政部门审核的绩效目标作为考核公司经营管理情况的前置条件和预算安排的重要依据。

（二）精准定位，加快业务拓展步伐

为推进盐业体制改革，要按照突出食盐安全、释放市场活力、注重统筹兼顾、坚持依法治盐的基本原则，以确保食盐质量和供应安全为核心，在坚持食盐专营制度基础上推进供给侧结构性改革，创新管理方式，健全食盐储备，严格市场监管，建立公平竞争、监管到位的市场环境，培育一批具有核心竞争力的企业，逐步形成符合我国国情的盐业管理体制。由于目前整个食盐行业仍在方案指引下不断探索前行，应充分研究和利用市场的不确定性，将改革初期的机遇紧紧抓住，化压力为动力，转危为机。根据盐业体制改革后的市场变化适时调整



公司发展战略，摒弃固有的行政和专营思维，积极转变思路，真正以一个市场化公司的角度参与到市场竞争中。对公司业务方向进行重新定位，对区域内细分市场和消费者偏好进行深入研究，加强与市场上下游的联系与互动，使公司生产经营活动与市场紧密贴合，在改革初期力求站稳脚跟。另外，需要重视工作计划和工作总结和重要性和作用，工作计划制定应体现全局性和广泛性，应涉及到公司各主要方面。

（三）引进人才，壮大业务工作团队

目前公司人员数量较少，难以满足市场拓展需求。公司首先应加强在选人用人方面的工作，重点抓好盐业市场营销队伍建设，通过持续引进有丰富行业经验和营销业绩突出的人才不断充实业务团队。在引进人才方面不必拘泥于本行业，可以考虑从相关行业中挖掘人才，吸收新鲜力量，增强企业活力。其次，既要结合上级要求，又要结合公司实际，开展扎实有效的学习活动。通过定期或不定期组织相关人员进行学习交流和业务培训，提升相关人员的营销技能、拓展能力和职业素质。另外，公司应以盐业体制改革为契机，加大企业内部体制机制建设，建立更加完善的薪酬体系，从工资报酬上向一线人员倾斜，打破以往的薪酬分配形式，充分体现“按劳分配，多劳多得”的分配原则，激发全体职工的工作积极性和创造力，增强企业的核心竞争力。



（四）完善机制，将监督考核与激励机制有效挂钩

公司各项工作任务只有在科学合理地进行明确和细化后才能更好地推进和实施，只有不断完善监督考核与激励机制才能促进公司持续向好发展，工作目标责任制才不会形同虚设。建议公司在年初制订工作计划时，务必要求各有关部门将工作落到实处，提报的工作内容必须明确具体，能细化量化的要坚决予以细化量化，不能细化量化的务必说明原因。推动公司工作务实高效，杜绝工作计划过于片面和空泛，并与其监督考核及激励措施相挂钩。建立和完善有效的激励机制，既要在公司现在人员里面选择有责任担当的人员冲到业务一线，更要尽快从市场中引进人才，给予其更为灵活的业务政策和激励措施，激发员工开拓市场的积极性。

（五）综合施策，尽快扭转亏损局面

正如企业在工作计划中提到的那样：做精主营业务，拓宽经营范围，充实经营品种；拓宽非盐渠道，改变单一经营格局；推进产销整合，争取合资共赢；加快产品更新换代步伐，推出差异化、个性化食盐产品；以市场为导向，统筹兼顾，实现多元发展，寻求新的利润增长点；不断进行市场考察，争取获得更多非盐品牌的代理权和总经销权；打造自有品牌并提高品牌影响力；持续做好公司租赁业务，充分盘活现有固定资产；积极构建现代化的营销管理模式，从被动销售向主动营销转变等等。以上设想都具有一定的预期性和可行性，但要注意将好的



想法及时落地，不能只停留在纸面上。

建议公司深入研究盐业体制改革方案，紧跟行业改革步伐，寻找更好的战略机会和发展路径，通过打造自有品牌、兼并重组、战略合作等方式不断做大做强，尽快扭转目前的经营颓势和亏损局面。

八、附件资料

1. 绩效评价得分表
2. 问题清单
3. 调查分析报告

附件 1：绩效评价得分表

一级指标	二级指标	三级指标	指标说明	得分
公司决策（10分）	职能定位（4分）	公司职能明确性（4分）	公司提交的有关公司职能的材料是否具体明确（具体明确得4分，否则每出现一项不具体明确扣0.5分，扣完为止）	4
	战略规划（3分）	战略规划明确性（1分）	公司战略规划是否明确（明确得1分，每发现一项规划不具体明确扣0.1分，扣完为止）	0.5
		战略规划匹配性（1分）	公司战略规划是否与政府和上级主管公司的战略规划相匹配（完全匹配得1分，每出现一项规划不匹配扣0.2分，扣完为止）	0.5
		战略规划完整性（1分）	公司战略规划是否覆盖了公司职能和经营的各个方面（覆盖全面得1分，每缺失一项规划扣0.2分，扣完为止）	0.5
	年度工作计划（3分）	年度工作计划明确性（1分）	公司工作计划是否量化。完全量化细化得1分，部分量化细化得0.5分，不具体明确得0分	0.5
		年度工作计划完整性（1分）	年度工作计划是否全面覆盖公司经营管理。赋分=工作计划覆盖的经营管理事项数/公司年度计划工作数*1分	0.5
		年度工作计划匹配性（1分）	年度工作计划中工作安排的各个方面是否与公司职能和经营相匹配，完全匹配得满分，否则每出现一项不匹配扣0.2分，扣完为止	1
目标设定（10分）	绩效目标合理性（5分）	绩效目标政策相符性（2分）	绩效目标是否与政府相关政策、绩效管理目标等相符，相符得满分，否则不得分。	1
		绩效目标与公司职能相关性（2分）	公司绩效目标和重点项目（重点工作完成情况）绩效目标及公司职能是否相关，完全相关得1分，否则不得分	1
		绩效目标与中长期规划相符性（1分）	公司绩效目标与行业及公司中长期规划是否相符，相符得1分，否则不得分	1
	绩效指标明确性（5分）	绩效目标细化程度（1.5分）	绩效目标设置指标数小于10个不得分，[10, 15)得0.9分，[15, 20)得1.2分，20以上得满分	1



		绩效目标量化程度 (1.5分)	绩效目标是否量化, 赋分=量化指标数/指标总数*1.5	1
		绩效目标与任务计划 相符性(2分)	绩效目标与年度工作计划完全相符得满分, 大部分相符得1.5分, 几乎不相符得 0.8分	1
人力资源(10分)	人员构成情况(10分)	员工充足率(3分)	从业人数与行业发展及公司规模、生产经营是否相符, 完全相符得满分, 否则按 比例扣分, 扣完为止。	2
		人员匹配度(3分)	从业人数的相关工作经验是否符合行业发展及公司生产经营需要, 完全相符得满 分, 否则按比例扣分, 扣完为止。	1.5
		在职人员结构合理性 (2分)	在职人员的构成情况是否符合行业发展及公司生产经营需要, 完全相符得满分, 否则按比例扣分, 扣完为止。	2
		培训开展情况(2分)	全年开展业务培训次数及人员覆盖范围, 符合要求得满分, 否则按比例扣分, 扣 完为止。	2
生产经营(20分)	经营状况分析(20分)	偿债能力(4分)	根据公司偿债能力计算结果赋分。	2
		营运能力(4分)	根据公司营运能力计算结果赋分。	2
		获利能力(4分)	根据公司获利能力计算结果赋分。	0
		发展能力(4分)	根据公司发展能力计算结果赋分。	0
		利润上缴情况(4分)	根据公司利润上缴情况赋分。	0
制度建设(10分)	经营管理制度(5分)	经营管理制度健全性 (2.5分)	是否有健全的经营管理制度(制度健全得满分, 不健全得40%权重分, 制度缺 失不得分)	2.5
		经营管理制度执行有 效性(2.5分)	是否有效执行经营管理制度(有效得3分, 发现1处未有效执行扣0.3分, 扣完 为止)	2.5
	财务管理制度(5分)	财务管理制度健全性 (2.5分)	是否有健全的财务管理制度(制度健全得满分, 不健全得40%权重分, 制度缺 失不得分)	2.5
		财务管理制度执行有 效性(2.5分)	是否有效执行财务管理制度(有效得3分, 发现1处未有效执行扣0.3分, 扣完 为止)	2.5

职责履行 (15 分)	职责履行 (15 分)	食盐保供与价格稳定情况 (5 分)	根据食盐保供与价格稳定情况预期实现程度赋分。	5
		碘缺乏病防治工作 (5 分)	根据碘缺乏病防治工作预期实现程度赋分。	5
		监管职能划转 (5 分)	根据监管职能划转工作预期实现程度赋分。	5
运营效益 (25 分)	经济效益 (7 分)	经济效益 (7 分)	根据预期实现程度赋分。	0
	社会效益 (6 分)	社会效益 (6 分)	根据预期实现程度赋分。	6
	社会公众或服务对象满意度 (6 分)	社会公众或服务对象满意度 (6 分)	按收集到的社会公众和服务对象的满意度调查问卷：满意程度 95%及以上得满分，低于 95%的每降低 1%扣除 0.1 分，扣完为止。	6
	可持续影响 (6 分)	可持续影响 (6 分)	根据预期实现程度赋分。	3
合计				65



附件 2：问题清单

问题分类	序号	问题描述	项目责任单位
项目立项存在的问题	1	无	济宁市兖州区盐业有限公司
资金落实存在的问题	1	无	济宁市兖州区盐业有限公司
业务管理存在的问题	1	公司未制订相应的战略规划	济宁市兖州区盐业有限公司
	2	项目单位提供的有关工作计划与总结过于简单，对于全年工作未能分项进行详细阐述，重点工作不够明确，特别是对于如何提高公司生产经营及盈利能力方面过于笼统。	济宁市兖州区盐业有限公司
	3	对于绩效评价的认识明显不足，对于长期与年度绩效目标、绩效指标等均不甚了解。	济宁市兖州区盐业有限公司
项目产出存在的问题	1	公司的短期偿债能力和长期偿债能力均在减弱。	济宁市兖州区盐业有限公司
	2	营运能力同样堪忧，均呈现较为明显的单边持续下降走势。	济宁市兖州区盐业有限公司
	3	公司最近三年持续亏损，盈利状况未见明显好转迹象。	济宁市兖州区盐业有限公司
	4	公司营业收入在逐步萎缩且呈现加快下滑走势，其发展能力同样不容乐观。	济宁市兖州区盐业有限公司
项目效益存在的问题	1	公司最近三年持续亏损，盈利状况未见明显好转迹象，短期内难以实现扭亏为盈，预计该状况仍将持续。	济宁市兖州区盐业有限公司
	2	该公司在生产经营、盈利能力、营运能力等方面均存在明显不足，短期发展前景不明朗，可持续发展状况堪忧，可持续发展能力和后劲不足。	济宁市兖州区盐业有限公司
备 注：			

附件 3：调查分析报告

2021 年济宁市兖州区盐业有限公司国有资本经营预算支出项目绩效评价调查分析报告

一、调查背景

针对兖州区 2021 年济宁市兖州区盐业有限公司国有资本经营预算支出项目，逐项调查济宁市兖州区盐业有限公司在政策执行过程中的项目决策、项目管理和项目绩效情况，主要涉及项目执行过程中的政策执行、管理制度建设、资金使用规范性、资金的使用和产出效果等，全面评价项目绩效状况。在此基础上，针对项目执行过程中存在的问题及不足，提出针对性的改进意见，以促进项目单位的项目管理水平，提升政策实施效果和财政资金的使用效益，为下一步的预算资金安排和完善提供参考。

二、调查问卷内容

（一）调查对象基本信息

本次调研对象为 2021 年济宁市兖州区盐业有限公司国有资本经营预算支出项目涉及的相关人员。

（二）调查对象基本问题

本次调查主要是为了了解 2021 年济宁市兖州区盐业有限公司国有资本经营预算支出项目，主要为通过对济宁市兖州区盐业有限公司 2021 年度国有资本经营情况实施绩效评价，客观公



正地核查公司经营预期目标实现程度，考评国有资本经营绩效和综合效果。及时总结经验，分析存在的问题及原因，采取切实措施进一步改进和加强国有资本经营管理，不断提高公司经营管理水平，确保国有资本职能实现和提升国有资本保值增值能力。同时，立足国有经济政策定位，通过国有资本的合理分配及使用，增强政府的宏观调控能力，促进国有资本合理配置，推动国有企业改革发展。评价工作组为了解和评估 2021 年济宁市兖州区盐业有限公司国有资本经营预算支出项目的资金使用效益，开展了项目满意度调查工作。

（三）调查对象的满意度调查

三、调查方式及计划

（一）调查方式

针对上述问卷对象开展问卷调查，在全面调研开展之前先进行论证，根据论证结果对问卷和抽样方式进行修改调整。

（二）抽样方式

本次问卷调查采用的方式为简单随机抽样，即对济宁市兖州区盐业有限公司人员和有关居民进行随访，总体中的每个个体都有相等的被选中的机会，能够以最佳的方式去创造一个真正代表总体的样本。

四、问卷的发放和回收

本次调查共发放问卷 100 份，回收问卷 94 份，其中有效问卷 94 份。

五、调查结果分析

本次调查共回收有效问卷数量 94 份，问卷调查显示，受调查对象了解济宁市兖州区盐业有限公司所从事工作的具体内容的有 90 人，占调查人数的 95.74%；不了解济宁市兖州区盐业有限公司所从事工作的具体内容的占 4 人，占调查人数的 4.25%。综上所述可以看出，调查对象基本上都了解盐业公司的工作职责。

受调查对象中对对国家盐业体制改革及行业政策了解的有 90 人，占调查人数的 95.74%；对食盐专营制度有了解的有 91 人，占调查人数的 96.81%；对食盐价格较为关心的有 80 人，占调查人数的 85.11%；认为食盐专营非常必要的有 89 人，占调查对象的 94.68%；对目前市场上的盐的价格、种类、质量觉得满意的有 89 人，占调查对象的 94.68%。综上所述可以看出，济宁市兖州区盐业有限公司项目按照预定计划实施，有力保障区域市场盐产品的供应，达到了项目的预期效益。

六、调查结论

根据调查结果，绝大多数被调查对象对该项目实施表示非常满意，认为 2021 年济宁市兖州区盐业有限公司国有资本经营预算支出项目实施过程有效且能够达到预期效果，项目总体满意度较高。

附：满意度调查问卷



2021年济宁市兖州区盐业有限公司国有资本 经营预算支出项目满意度调查问卷

——调查对象：兖州区居民

受兖州区财政局委托，山东德睿融投资咨询有限公司对兖州区2021年济宁市兖州区盐业有限公司国有资本经营预算支出项目进行绩效评价。根据评价需要开展本次满意度调查，更好地了解项目支出情况，及时了解盐业公司生产经营情况，特做此调查。非常感谢您抽出宝贵时间来完成这份调查，我们希望倾听您的心声，为您提供更满意的服务！请如实填写以下内容：

1.您是否了解济宁市兖州区盐业有限公司所从事工作的具体内容？

A.了解 B.一般 C.不了解

2.您对国家盐业体制改革及行业政策是否了解？

A.了解 B.一般 C.不了解

3.您对食盐专营制度有了解吗？

A.了解 B.一般 C.不了解

4.您对食盐价格是否关心？

A.关心 B.一般 C.不关心

5.您认为食盐专营是否必要？

A.利大于弊，不应当改革

B.弊大于利，进行改革势在必行

C.无所谓，与我没多大关系

6.您对目前市场上的盐的价格、种类、质量觉得满意吗？

A.非常满意 B.满意 C.一般 D.不满意

7.您对济宁市兖州区盐业有限公司的生产经营状况是否满意?

A.非常满足 B.满足 C.一般 D.不能满足

8.您对济宁市兖州区盐业有限公司的盈利状况是否满意?

A.非常满意 B.满意 C.一般 D.不满意

9.您对济宁市兖州区盐业有限公司还有哪些意见及建议:
