

# 上海市松江区水务局文件

沪松水〔2024〕216号

## 松江区水务局关于印发《松江区污水处理系统 运营管理服务项目成本预算绩效管理 实施方案》的通知

各有关单位：

为贯彻落实市水务局、市财政局《关于各区组织做好污水处理运营管理服务项目成本预算绩效管理工作的通知》（沪水务〔2024〕387号）文件精神，区水务局会同区财政局制定了《松江区污水处理系统运营管理服务项目成本预算绩效管理实施方案》。现印发给你们，请认真贯彻执行。

特此通知。

上海市松江区水务局  
2024年10月16日

# 松江区污水处理系统运营管理服务项目成本预算 绩效管理实施方案

为贯彻落实党的二十大关于健全现代财政制度的决策部署和市委、市政府关于强化成本效益分析的工作要求，加快推进成本预算绩效管理改革，根据市水务局、市财政局《关于各区组织做好污水处理运营管理服务项目成本预算绩效管理工作的通知》（沪水务〔2024〕387号）要求，开展松江区污水处理运营管理服务项目成本预算绩效分析工作。为高效、稳妥推进该项工作，制定本实施方案。

## 一、总体目标

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，紧紧围绕市、区全面实施预算绩效管理的要求，开展松江区污水处理运营管理服务项目的成本预算绩效管理分析，通过客观测算、全面衡量该项目成本，测算成本定额，建立科学、规范、高效的成本预算绩效管理新模式，为后续年度财政投入提供决策依据。

## 二、基本原则

（一）科学规范原则。全面打开松江区污水处理运营管理服务项目的各环节成本支出、核算分析2019-2023年历史成本并进行分类归集，摸清成本构成，剔除不合理无效成本，科学设定

成本基线，完善成本指标体系，为成本预算绩效分析结果提供依据支持。

**（二）问题导向原则。**客观分析松江区污水处理运营管理服务项目近年来在降本、增效或提升管理等方面存在的短板弱项，深入分析原因，提出降本增效和后续年度结算模式的措施建议，进一步优化完善该项目的预算管理机制，提升财政资金使用效益。

**（三）统筹联动原则。**加强组织领导，组建由区水务局、区财政局、项目实施单位、第三方机构、行业专家等方参与的工作推进小组，坚持上下联动、横向联动和多方参与，夯实各主体责任，形成工作合力，确保试点工作取得实效。

### 三、项目背景

2016年2月，市财政局、发改委、水务局联合发布《上海市污水处理费征收使用管理实施办法》（沪财预〔2016〕25号），将原经营性收费性质的“排水设施使用费”改为行政事业性收费性质的“污水处理费”，纳入政府性基金预算，实行“收支两条线”管理。为此，区财政局、区水务局、区发改委联合印发了《松江区污水处理费征收使用管理实施细则》（松财〔2020〕17号），由区水务局通过与各区属污水处理厂签订《松江公共污水处理系统运营管理政府购买服务合同》的方式，委托各污水处理企业开展污水处理、污泥处理设施运营和污水

输送干线运营，以及污水设施更新改造项目的服务，并支付污水处理服务费。每年，区水务局委派第三方机构对各区属污水处理企业污水处理成本进行专项审核和鉴证，根据成本规制办法、审计结果等对上一年度污水处理成本审核清算。

目前，区属污水处理企业服务范围包括除浦南三镇（叶榭、泖港、新浜）以外的其他行政区域，服务面积 429.75 平方公里，服务人口约 184.16 万人，涉及 4 家区属污水处理厂，分别为：上海松江污水处理厂有限公司、上海松江西部水环境净化有限公司、上海松东水环境净化有限公司、上海松申水环境净化有限公司，污水总处理能力 67.5 万立方米/日，污泥处理处置设施总处理规模 206.1 吨干基/日（至 2023 年底）。

#### **四、前期基础**

为增强污水处理成本界定的科学性和合理性，为政府购买服务提供依据，2016 年，市水务局会同市发改委、财政局等部门制定了《上海市污水处理成本规制管理办法(试行)》并于 2019 年 1 月修订完善该办法，松江结合区域污水处理运营实际，制定印发了《松江区污水处理成本规制管理办法》。每年，区水务局委派第三方机构对四家区属污水处理厂的污水处理成本进行专项审核和鉴证，松江区污水处理成本规制联席会议根据审计结果和购买服务合同的考核情况，依据规制办法对上一年度污水处理成本审核清算。每一年的审核和鉴证报告披露区属

公共污水处理系统污水处理成本各项成本指标的实际发生情况、超规制情况等，历史数据和相关资料相对完备。浦南三镇叶榭污水处理厂、泖港污水处理厂、新浜污水处理厂采取 BOT（特许经营）模式，按照协议单价及水量结算服务费。

2024 年 4 月，市水务局、市发改委、市财政局对到期后的《上海市污水处理成本规制管理办法》进行了修订与印发，区水务局按照文件要求，结合区域实际同步修订并印发了《松江区污水处理成本规制管理办法》，并于 2024 年 1 月 1 日正式实施。

## 五、工作机制

组建由区水务局、区财政局、项目实施单位、第三方机构、行业专家等方参与的工作推进小组，优化工作机制，加强统筹协调。工作推进小组定期召开工作例会，研究近期工作开展情况，着力解决重点难点问题，确保工作顺利推进。工作推进小组主要成员名单如下：

**（一）组 长：**夏巧云（区财政局副局长）

张 皓（区财政局副局长）

胡 军（区水务局副局长）

王卫星（区城投集团副总经理）

**（二）组 员：**张暑萍（区财政局绩效科负责人）

李晴霞（区财政局农业科负责人）

张 翔（区水务局水资源科负责人）  
徐 方（区水务局财务科科员）  
王一鹏（区城投集团运管部部长）  
姚伟荣（区水务局供排水所所长）  
范新琪（区水务局供排水所副所长）  
李屹硕（区水务局供排水所副所长）  
袁 森（区水业公司总经理）  
张 誉（上海松江污水处理厂有限公司  
总经理）  
马 伟（上海松江西部水环境净化有限  
公司总经理）  
鲁 文（上海松东水环境净化有限公司  
总经理）  
陈德华（上海松申水环境净化有限公司  
总经理）

区水业公司、区属各污水处理企业生产、财务等部门负责人及相关同志。

### （三）行业和财务专家：

俞 静（城投污水处理有限公司计划财务部副经理）

俞士静（原上海市政工程设计研究总院（集团）有限公司  
副总工程师 教授级高工）

张玲洁（原上海环保集团有限公司总经理 高级工程师）

彭 弘（上海市政工程设计研究总院（集团）有限公司第三设计研究院副院长 教授级高工）

汤建勇（上海市政工程设计研究总院（集团）有限公司造价院副总工程师 教授级高工）

#### （四）第三方机构：

韦 岸（上海祁聘商务咨询有限公司）

钟雯梅（上海天一会计师事务所）

区水务局负责制定污水处理成本预算绩效管理工作的实施方案，遴选第三方机构，引入专家或者行业协会，组建工作推进小组，组织开展该项目成本预算绩效分析工作。完善该项目成本预算绩效分析指标体系和工作方法，督促项目实施单位落实成本预算绩效分析改进优化等工作，形成成本绩效分析方案和报告，落实结果应用等工作。负责研究制定成本定额标准。

区财政局组织指导区水务局开展该项目的成本预算绩效分析工作，跟踪督促工作进度，审核成本预算绩效分析方案和报告等。督促区水务局加强此次成本预算绩效分析的结果应用、落实改进优化等工作。负责研究制定财政支出标准，配合成本定额标准的分析和核定。

区供排水管理所负责具体业务对接，配合开展成本预算绩效分析，参与数据分析、指标体系拟定等工作，审核相关行业

标准、产出标准、效益指标等情况。起草区级相关制度，并加强各污水处理企业相关制度建立的指导。负责研究制定公共服务标准，配合成本定额标准的分析和核定。

区城投集团、区水业公司、各污水处理厂作为项目实施单位，负责配合开展松江区污水处理运营管理服务项目的成本预算绩效分析工作，并加强本次成本预算绩效分析结果在后续项目预算管理中的应用，落实有关改进优化等工作，同步制定或完善相关制度。

祁聘商务咨询有限公司负责资料收集、现场调研、数据分析、拟定成本预算绩效分析指标体系并牵头撰写本预算绩效分析方案和报告等。天一会计师事务所作为污水处理成本规制成本分析支撑单位，配合成本预算绩效工作开展。

## **六、实施步骤**

### **（一）制定实施方案**

10月中旬，区水务局牵头成立工作推进小组，制定实施方案，遴选第三方机构和相关专家，明确工作小组成员、任务分配、工作机制、工作流程等。

### **（二）现场调研和资料收集**

10月中下旬，工作推进小组梳理《松江区污水处理运营管理服务项目成本预算绩效分析资料需求清单》，同步进点各区属污水处理厂充分开展现场调研，多渠道了解项目实施情况，



充分获取相关财务资料、业务资料、组织管理情况资料等，对提交的成本预算绩效分析资料开展分析，初步掌握历年行业考核、预算执行等情况。

### **（三）实施调研分析**

完成调研和资料收集工作后，工作推进小组结合资料分析、现场调研等情况进行调研分析，主要围绕梳理业务流程、核算估算成本和完善绩效目标等方面实施，11月上中旬形成项目成本核算分析表。

### **（四）拟定分析指标体系**

工作推进小组基于前期调研分析的情况，按照相关工作要求，同步拟定项目的成本预算绩效分析指标表。在成本指标方面，结合流程优化，剔除历史成本中不合理无效内容，科学设定成本基线，合理界定产出指标、效益指标等内容。

### **（五）撰写分析方案**

撰写松江区污水处理运营管理服务项目的成本预算绩效分析工作方案，经工作组共同论证后进一步修改完善，形成正式方案，11月中下旬报区财政局备案。

### **（六）开展成本效益分析**

12月上旬，工作推进小组按照成本预算绩效分析工作方案确定的成本效益分析具体方法对该项目的成本和效益开展分析，形成成本效益分析结果，开展支出标准分析。

## （七）撰写分析报告

12月中下旬，工作推进小组全面汇总分析结果，并就发现的问题提出针对性建议，按照要求撰写分析报告初稿，报告应主要包括：基本情况、绩效分析结果、成本核算分析结果、成本效益分析结果、支出标准分析结果、问题及建议等内容。经工作推进小组共同论证后修改完善，形成正式的《松江区污水处理运营管理服务项目成本预算绩效分析报告》，12月底前报市水务局、市财政局。

## 七、工作结果应用

区水务局根据本次项目成本预算绩效分析的结果，会同区城投集团、各区属污水处理厂落实有关改进优化等措施。系统分析梳理各项成果，推动各项分析成果落地落实，撰写结果应用报告，2025年4月底前报送至市水务局、市财政局。此外，区水务局将结合此次污水处理运营管理服务项目成本预算绩效分析工作的经验以及行业特点，在局系统其他部门预算项目中推行成本预算绩效管理，将成本效益理念与方法融入项目预算绩效管理全过程。