|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **项目支出绩效自评表** | | | | | | | | | | | | |
| （ 2024 年度） | | | | | | | | | | | | |
| 项目名称 | | 西城区-门头沟区结对协作华远华中心商业及酒店项目 | | | | | | | | | | |
| 主管部门 | | 国资委 | | | | | 实施单位 | | 北京市华远集团有限公司 | | | |
| 项目资金 （万元） | |  | | 年初预算数 | 全年预算数 | | 全年执行数 | | 分值 | | 执行率 | 得分 |
| 年度资金总额 | | 56 | 56 | | 56 | | 10 | | 100% | 10 |
| 其中：当年财政拨款 | | 56 | 56 | | 56 | | 10 | | 100% | 10 |
| 上年结转资金 | | 0 | 0 | | 0 | |  | |  |  |
| 其他资金 | | 0 | 0 | | 0 | |  | |  |  |
| 年度总体目标 | 预期目标 | | | | | | 实际完成情况 | | | | | |
| 西城区-门头沟区结对协作华远华中心商业及酒店项目是两区共同商议解决华远集团在门头沟区开发的酒店、商场等闲置资产问题。两区共同期望和支持华远集团解决、盘活项目的闲置资源，减轻两区的财政压力。项目地点适合开发一座经过精心设计的精选服务国际品牌酒店。项目酒店部门以高知名度、颇具竞争力的价格、填补市场空白的全新高品质产品，提供给客人一种高品质以及环保的体验。同时确保拟建酒店在门头沟这样的市场形势下实现一个合理的收益。 | | | | | | 2024 年，西城区 - 门头沟区结对协作华远华中心商业及酒店项目推进成效显著。2024 商业开业，底招商率超 97%，引入盒马生鲜等 3 家区域首店及 11 家首进品牌，客流破 60 万；酒店业态完成市场调研、可行性论证及洲际品牌选定，获批的 56 万元国资预算资金全用于前期设计费，2024 年 12 月底付 64.35 万元进度款，资金无结余。 | | | | | |
| 绩 效 指 标 | 一级指标 | 二级指标 | 三级指标 | | | 年度  指标值 | 实际  完成值 | 分值 | | 得分 | 偏差原因分析及改进措施 | |
| 产出指标 | 数量指标 | 2024年内完成门头沟华中心项目公司经营团队组建。24年内完成商业部分建面逾3万m2的改造筹开。24年完成酒店定位方案及客房数量约200间的方案设计 | | | 商业改造面积>3万m2，24年完成酒店定位方案及客房方案设计 | >3万m2 | 20 | | 18 | 受洪灾影响， 年底酒店客房设计已于11月启动 | |
| 质量指标 | 推动商业提质升级，助力门头沟城市快速发展，引入亲子互动、运动娱乐、新消费零售等业态及品牌入驻。 | | | 引入多个零售业态品牌入驻 | 已完成 | 20 | | 20 |  | |
| 时效指标 | 2024年内完成项目修复及改造工程井实现商业开业运营；2024年内完成酒店部分业态定位、方案设计施工和二次机电安装。2025年内完成项目酒店部分验收竣备实现开业。 | | | 年内完成商业开业及酒店设计工作 | 已完成 | 10 | | 7 | 受洪灾影响，重新实施机电评估，年内未完成机电实施 | |
| 成本指标 | 通过组建专业化资管团队，提升项目全周期成本费用管控力度，细化成本费用优化方案，确保2024年度装修改造相关成本费用总额控制在1.25亿元以内 | | | 成本<1.25亿元 | <1.25亿元 | 10 | | 10 |  | |
| 效益指标 | 经济效益  指标 | 商业计划2024年末开业，开业招商率达80%以上。 | | | 年内开业且招商率达80%以上 | >80% | 5 | | 5 |  | |
| 社会效益  指标 | 2024年将加快推进项目改造建设，通过项目商业部分开业，改善区域形象面貌，提升项目所在区域居民生活配套服务水平 | | | 项目商业部分开业，改善区域形象面貌 | 已完成 | 10 | | 10 |  | |
| 生态效益  指标 | 通过商业厨房改造及楼宇智慧能源管理方案，实现项目在不同场景下的节能减排。 | | | 启动能源改造方案研判 | 已完成 | 10 | | 10 |  | |
| 可持续影响指标 | 项目搭建可视化智能运维等系统，帮助实现智能化管理 | | | 启动弱电智能化方案设计 | 已完成 | 10 | | 10 |  | |
| 满意度  指标 | 服务对象满意度指标 | 为招商的商户提供高品质服务，减少未来换租率， | | | 不断提升服务水平 | 已完成 | 5 | | 5 |  | |
| 总分 | | | | | | | | 100 | | 95 |  | |

**西城区项目支出绩效报告**

（2024年度）

部门名称 北京市华远集团有限公司

**一、基本情况**

（一）项目概况

西城区-门头沟区结对协作华远华中心商业及酒店项目是落实《西城区门头沟区新时代高质量推动生态涵养区生态保护和绿色发展结对协作框架协议（2023-2027年）》的重点工程，旨在通过盘活华远集团闲置资产，推动两区协同发展，提升门头沟区域整体配套服务水平。

项目位于门头沟区龙泉镇新桥大街西侧，总建筑面积58,968.74平方米，包含酒店业态28,357.92平方米和商业业态30,610.82平方米。经西城区财政局委托第三方机构进行事前绩效评估，2024年度批准国有资本经营预算资金56万元，专项用于酒店业态前期设计费支持。

2024年度项目实施重点包括：一是妥善处理建筑受洪灾冲击后的结构安全及修复工程，确保项目安全推进；二是完成商业部分改造并实现开业运营，打造区域商业新标杆；三是推进酒店部分业态定位、方案设计等前期工作，为后续改造奠定基础。

（二）项目绩效目标

项目年度总体目标为：2024年内完成门头沟华中心项目公司组建，妥善处理好建筑受洪灾冲击后的结构安全及修复工程；完成商业部分的改造筹开，实现商业部分建筑面积超过3万平方米的改造并开业；完成酒店部分业态定位、方案设计施工和二次机电安装的前期工作。通过项目实施，推动商业提质升级，助力门头沟城市快速发展，改善区域形象面貌，提升区域整体配套服务水平。

**二、绩效评价工作开展情况**

（一）绩效评价目的、对象和范围

本次绩效评价旨在全面评估2024年度项目实施成效，检验国有资本经营预算资金使用效果，总结项目管理经验，发现存在问题并提出改进建议。评价对象为西城区-门头沟区结对协作华远华中心商业及酒店项目2024年度56万元国有资本经营预算资金的使用情况及项目整体实施效果。评价范围涵盖项目决策、过程管理、产出完成、效益实现等全过程。

（二）绩效评价原则、评价指标体系、评价方法、评价标准

评价遵循科学规范、公正公开、分级分类、绩效相关的原则。评价指标体系包含产出指标（数量、质量、时效、成本）、效益指标（经济效益、社会效益、生态效益、可持续影响）和满意度指标三个一级指标，下设9个三级指标。评价采用目标比较法、因素分析法等方法，依据项目申报时设定的绩效目标、行业标准及实际完成情况制定评价标准。

（三）绩效评价工作过程

绩效评价工作严格按照规范程序开展。评价工作组通过资料收集、现场调研、数据分析等方式获取评价信息，对照绩效目标逐项核实完成情况，分析偏差原因；最后形成评价结论，撰写评价报告。评价过程注重客观性和全面性，确保评价结果真实可靠。

**三、综合评价情况及评价结论**

经综合评价，项目2024年度绩效目标完成情况良好，自评得分95分。项目克服了"7·31"洪灾带来的重大挑战，在建筑结构受损、地下车库被淹的不利条件下，通过科学组织、精心管理，成功实现商业部分9月28日盛大开业，开业首日客流9.7万人次、招商率97.54%、开业率96%，。酒店部分完成市场调研、品牌选定和设计启动等前期工作，56万元财政资金全部用于支付设计费，资金使用合规高效。项目在推动区域经济发展、提升商业品质、改善民生服务等方面发挥了重要作用，较好地完成了年度绩效目标。

**四、绩效评价指标分析**

（一）项目决策情况

项目立项依据充分，符合国家及北京市相关政策要求。项目是落实西城区与门头沟区结对协作框架协议的具体举措，经两区部门对接会议审议、纳入《西城区与门头沟区结对协作补充任务》，并经西城区政府专题会批示通过。项目定位准确，既响应了盘活闲置资源、减轻财政压力的政策导向，又契合门头沟区"一核"现代综合服务核心区建设需求。绩效目标设置合理，涵盖了商业改造开业、酒店前期设计、团队组建等关键任务，指标细化量化，具有可考核性。预算编制经过专业测算和第三方评估，56万元资金安排与酒店前期设计工作量相匹配。

（二）项目过程情况

项目管理规范有序，建立了完善的组织架构和管理制度。华远集团成立专项筹备组，由投资发展部牵头，产品设计、工程管理、成本采购等各专业条线协同推进。面对洪灾影响，项目团队迅速响应，委托中国建筑科学研究院进行结构检测和水文地质监测，制定科学的排水清淤和结构加固方案。商业改造严格执行施工管理程序，确保工程质量和进度。酒店设计遴选程序规范，通过市场调研、方案比选，最终与洲际集团成功签约。财政资金使用严格按照国有资本经营预算管理要求，实行专款专用，支付程序合规。

（三）项目产出情况

数量指标完成情况：项目成功完成门头沟华中心项目公司经营团队组建，建立了专业化的资产经营和运营管理团队。商业部分完成建筑面积30,610.82平方米的改造，超过3万平方米的目标要求，并于2024年9月28日成功开业。酒店部分完成业态定位和方案设计启动，确定了洲际品牌合作，客房数量约200间的设计方案正在推进中。受洪灾影响，酒店机电安装工作延至2025年实施。

质量指标完成情况：项目成功推动商业提质升级，引入盒马生鲜、星巴克、必胜客等知名品牌，其中3家为区域首店，11家为首进品牌，有效填补了门头沟高端商业空白。通过引入亲子互动、运动娱乐、新消费零售等多元业态，打造了集购物、餐饮、娱乐、休闲于一体的一站式商业综合体，显著提升了区域商业品质和消费体验。

时效指标完成情况：虽受洪灾影响导致工期调整，但项目通过优化施工组织、加快修复进度，确保商业部分在2024年内完成改造并开业运营。酒店设计工作于2024年8月启动，年底前完成设计合同签订和设计单位进场，基本符合调整后的时间要求。

成本指标完成情况：通过组建专业化资管团队，强化全周期成本管控，细化成本优化方案，2024年度装修改造相关成本费用控制在预算范围内。商业改造投资约3,500万元，酒店前期设计费64.35万元。

（四）项目效益情况

经济效益分析：商业项目2024年9月28日开业以来，经营业绩超出预期。客流量超过60万人次。项目招商率达到97.54%，开业率96%，远超80%的目标值。租金收入稳定增长，为集团创造了良好的经济回报。门头沟区政府对项目运营成效给予高度认可，专项奖励资金1,000万元，充分体现了项目的经济价值。

社会效益分析：项目显著改善了门头沟区域形象面貌，成为区域商业更新的标杆。通过提供高品质的商业服务，满足了周边30万居民的生活配套需求，日均客流超过1万人次，周末超过2万人次，极大地提升了居民生活便利性和幸福感。项目创造了大量就业岗位，带动了周边配套产业发展，为区域经济注入新活力。作为两区结对协作的重要成果，项目增进了西城区与门头沟区的协作关系，为后续深化合作奠定了基础。

生态效益分析：项目高度重视绿色发展理念，启动了商业厨房节能改造方案研究和楼宇智慧能源管理系统设计工作。通过制定不同场景下的节能减排技术路线，规划采用高效节能设备、智能照明系统、新风热回收系统等技术手段，预期将实现能耗降低15%以上的目标。虽然相关改造工程尚在设计阶段，但已为项目未来的绿色运营奠定了良好基础。

可持续影响分析：项目启动了可视化智能运维系统的规划设计，通过搭建数字化管理平台，将实现设施设备智能监控、能源管理优化、运营数据分析等功能，为项目长期稳定运营提供技术支撑。项目成功的商业运营模式为集团轻资产转型积累了宝贵经验，形成了可复制推广的城市更新范例。通过持续优化业态组合、提升服务品质，项目将保持长期竞争力，实现经济效益与社会效益的可持续发展。

（五）项目满意度情况

满意度指标分析：项目服务对象满意度指标圆满完成，通过建立完善的商户服务体系和沟通机制，为招商商户提供了高品质的一站式服务支持，包括装修指导、开业协助、日常运营支持等全方位服务。项目运营团队设立专门的商户服务团队，建立商户关系管理系统，定期走访商户了解经营状况和服务需求，及时响应解决商户反馈的问题。针对新入驻商户提供开业前培训、客流导入支持等特色服务，帮助商户快速适应市场环境。在租户稳定性方面，项目通过提供灵活的租赁政策、合理的租金水平、优质的物业管理服务，有效降低了商户流失率。截至2024年底，商户满意度保持在95%以上，未来换租率预期控制在8%以内，充分体现了商户对项目运营管理和服务质量的高度认可，为项目长期稳定发展奠定了良好基础。

**五、主要经验及做法、存在的问题及原因分析**

（一）主要经验及做法

1.建立高效的应急响应机制。面对突发洪灾，项目团队迅速启动应急预案，第一时间组织专业力量进行灾害评估和修复，最大限度减少了灾害影响，确保了项目按期推进。

2.坚持市场化运作理念。通过精准的市场定位、科学的业态组合、专业的招商运营，打造了符合区域消费需求的商业综合体，实现了社会效益与经济效益的双赢。

3.强化专业化团队建设。组建了涵盖投资、设计、工程、运营等专业领域的复合型团队，为项目高质量实施提供了人才保障。

4.注重品牌引领作用。通过引入知名品牌和首店经济，提升了项目的市场号召力和区域影响力，形成了良好的聚集效应。

（二）存在的问题及原因分析

1.洪灾影响导致项目进度调整。2023年"7·31"特大暴雨造成项目地下车库及商业部分受损，虽经全力抢修恢复，但仍对整体工期产生了一定影响，特别是酒店部分的机电安装工作被迫延期。

2.项目投资规模有所增加。由于洪灾修复、结构加固等额外工程，以及酒店增加顶层宴会厅功能等原因，项目总投资较原计划有所增加，对资金筹措提出了更高要求。

3.酒店业态推进相对滞后。受设计方案调整、品牌选择等因素影响，酒店装修改造进度慢于预期，需要在2025年加快推进，确保按期开业。

**六、有关建议**

1.建议加强风险防控体系建设。完善项目风险评估和应急管理机制，提高应对自然灾害等突发事件的能力，确保项目建设和运营的连续性、稳定性。

2.建议优化资金保障机制。鉴于项目投资规模调整和后续建设需要，建议在2025年度继续给予国有资本经营预算资金支持，确保酒店改造顺利完成。

3.建议深化两区协作机制。充分发挥项目作为西城区与门头沟区结对协作载体的作用，在产业导入、资源共享、品牌推广等方面加强合作，实现更大范围的协同效应。

4.建议加快酒店项目推进。抓紧完成酒店装修设计深化工作，尽快启动施工招标和工程建设，确保2026年中顺利开业，早日实现项目整体效益。

5.建议持续提升运营品质。不断优化商业业态组合，提升服务水平，打造特色活动品牌，保持项目的市场竞争力和区域影响力，为门头沟区高质量发展作出更大贡献。