

临沂市罗庄区委政法委综治基层网格化 经费项目成本绩效分析报告

项目单位：_____临沂市罗庄区委政法委_____

主管部门：_____临沂市罗庄区委政法委_____

委托部门：_____临沂市罗庄区财政局_____

咨询机构：_____中景瑞晟（北京）管理咨询有限公司_____

二〇二一年十月

报告编制说明

本报告是中景瑞晟（北京）管理咨询有限公司编制的《临沂市罗庄区委政法委综治基层网格化经费项目成本绩效分析报告》。报告中的数据、案例来自临沂市罗庄区委政法委提供的项目资料和其他来源可靠的信息渠道。本报告遵循财政部及临沂市罗庄区财政局有关预算绩效管理的规范要求编制，以纸质印刷版和电子版向临沂市罗庄区财政局报送。未经临沂市罗庄区财政局书面允许，不得随意翻印、发布。

报告编号：中景咨字（2021）0387

主评人：战玲玲 高级项目经理 _____

参评组：朱雨田 项目经理 _____

质量控制：一级审核：朱雨田 _____

二级审核：战玲玲 _____

三级审核：杨梅梅 _____



中景瑞晟（北京）管理咨询有限公司

Zhongjing Ruisheng(Beijing) Management Consulting Co., Ltd.

临沂市罗庄区委政法委综治基层网格化经费 成本绩效分析报告

一、项目概况

（一）项目背景

实施社区网格化管理是转变政府职能的关键环节，有利于促进公共服务资源贴近群众、均衡布局，也是落实党委、政府各项政策的一项有效措施，有利于维护社会稳定、提升群众满意度，更好地满足人民群众的需求，切实发挥网格在促进社会和谐工作中的基础单元作用。

为进一步整合社区管理资源，有效发挥社区在加强社会管理、化解社会矛盾、维护社会稳定等方面的基础作用，2013年山东省社会治安综合治理委员会办公室（以下简称“综治委”）出台《关于在全省城乡社区实行网格化管理的指导意见》，对全省城乡社区网格化建设作出全面部署，提出了具体的社区网格化管理与服务建设要求。

2014年年初，山东省综治委下发《关于加强全省基层综治工作平台规范化建设的指导意见》，旨在通过顶层设计，给各地运用网格化管理加强基层社会治理提出统一规范和标准。为贯彻省级文件精神，临沂市委办公室、市政府办公室下发《关于推进全市基层基础网格实体化网格管理员专职化的通知》（临办发〔2017〕116号），临沂市综治委印发《关

于在全市城乡村居社区全面实行网格化管理的指导意见》，罗庄区综治委出台《关于在全区城乡村居社区全面实行网格化服务管理的实施意见》、《全区基层基础网格管理员管理办法》（罗综治〔2017〕16号）等文件，进一步细化实化基础网格管理员职责，健全完善科学有效的考核奖惩机制，将基础网格管理员工资待遇及手持终端纳入财政预算予以保障，确保网格化管理工作落实到位。

（二）项目资金情况

1.2018-2019年支出情况。综治基层网格化经费属于全区维稳大行动专项资金子项，故未单独立项，网格管理员补贴等相关经费从全区维稳大行动专项资金中支出，其中，网格管理员补贴按照误工补贴发放，标准为每人每月650元，网格长补贴按照工作奖金发放，标准为每人每月150元，2018年、2019年实际支出情况详见下表。

表1 2018-2019年实际支出情况表

单位：元

年份	支出内容		支出金额
2018年		网格管理员补贴	3,275,350.00
	其他费用	罗庄区网格化专题片	26,000.00
		茶杯公文包	2,120.00
		培训费（含网格员培训会、学习培训包车）	50,636.00
小计			3,354,106.00
2019年		网格管理员补贴	2,390,420.00
	其他费用	网格培训用品	48,432.00
		网格员培训文印费	32,544.00
		宣传标识牌	9,277.00
		罗庄区社会治理指挥中心制度版面	29,329.00
小计			2,510,002.00
合计			5,864,108.00

2.2020 年支出情况。2020 年综治基层网格化经费预算 1268 万元，通过第三方公司聘用网格管理员，全部用于为网格管理员发放工资、缴纳保险、培训以及支付第三方公司管理费，全年共计支出 1165.73 万元，剩余资金由罗庄区财政局收回。

(三) 组织管理情况

罗庄区按照“专干不单干、分工不分家、一员负全责”的原则，建立区、街道、村、基础网格四级社会管理网格，并按要求配备网格长和网格管理员，其中，网格长主要承担传达贯彻村级党组织部署要求、核实网格信息、协调解决问题等职责；网格管理员负责网格信息收集、矛盾排查化解、信访维稳、治安巡防、政策宣传等工作。

1.2018-2019 年。按照职责分工，该项目 2018-2019 年由临沂市罗庄区委政法委（以下简称“区委政法委”）负责管理，各街道负责具体实施。2018-2019 年期间，罗庄区原则上将 1 个自然村（社区）划分为 1 个基础网格，在较大的自然村（社区）根据实际需要划分为若干个基础网格，每个基础网格配备 1 名管理员和 1 名网格长，由街道委任村（社区）工作人员为网格管理员，村（社区）“两委”干部为网格长，由区委政法委每月下发罗庄区网格化服务管理重点任务清单，由各街道向网格管理员传达重点工作任务，并每月对网格管理员和网格长进行考评，将考评结果反馈至区委政法委，区委政

法委根据考评结果发放网格管理员工资。

2.2020年。2020年起，该项目由综治委负责管理，网格划分方式由根据实际需要划分变为严格按照1个自然村（社区）划分为1个基础网格，每个基础网格配备1名专职管理员，由街道委任方式变为社会招聘。网格管理员日常工作时使用“数字罗庄网格化信息管理移动端”，将日常巡查发现和群众反映的生产生活需求诉求、矛盾纠纷、治安隐患、社会稳定问题等上传至“数字罗庄网格化信息管理平台”，平台根据网格管理员在平台上的行为自动核定每月得分，如网格管理员不满意得分可通过积极参与重点工作、撰写工作心得等方式获得加分，各街道每月将考评结果反馈至罗庄区综治委，罗庄区综治委根据考评结果发放网格管理员工资。

（四）项目绩效目标

2018-2019年综治基层网格化经费属于全区维稳大行动专项资金子项，故未单独立项；2020年项目名称为“全区社会治理网格化工作”，其中涉及到综治基层网格化经费内容的绩效目标见下表。

表2 2018年-2020年绩效目标内容

年度	绩效目标
2018	无
2019	努力实现“发案少、秩序好、群众满意”的工作目标，确保全区社会稳定、政治安定、经济发展
2020	保障全区社会治理网格工作顺利进行，提高全区社会治理整体化水平，实现社会治理工作网格化运转

二、成本绩效分析工作开展情况

（一）工作目的

运用成本效益分析等分析方法，对罗庄区综治基层网格化经费使用情况进行统计、分析，按照投入成本、产出质量与效益匹配对应的原则，科学测算、全面衡量“综治基层网格化”项目投入成本，发现项目实施中存在的突出问题，促进业务主管部门进一步牢固树立以结果为导向的绩效管理理念，提高科学决策水平，规范管理，提高财政支出的经济性、效率性和效益性。

（二）分析思路

1.对临沂市罗庄区委政法委综治基层网格化经费项目2018-2020年的历史支出进行全面分析，在全面了解项目组织管理程序及投入的基础上，对项目实际人员配备标准、工作程序及实际工作量情况、工资标准等影响成本投入的因素进行全面分析。

2.该项目是人员工资类项目，其投入和产出评价是重点和难点，工作组拟组合运用资料分析法、比较法、调研访谈法，评价项目运行情况，通过综合分析影响项目运行效果的内外因素，以论证项目成本投入与效果实现的匹配度。

3.通过对历史成本分析，对未来该项目预算投入及组织管理方式提出优化建议，提出针对性的项目投入资源配置、组织管理等方面的应用优化措施。

（三）分析方法

为更全面、充分地梳理临沂市罗庄区委政法委综治基层网格化经费项目情况，论证分析经费标准的合理性，工作组综合运用资料分析法、比较法、调研访谈法，通过查阅资料、调研访谈等方式，对区委政法委提供的数据材料进行分析及总结。

1.资料分析法。工作组全面收集区委政法委已有的数据资料，总结综治基层网格化的运营成效，对区级财政资金投入情况、区委政法委管理情况、工作中存在的问题等进行了梳理。

2.比较法。通过对历史情况与现有实施情况的比较，梳理影响成本投入的具体因素，结合项目进行分析。

3.调研访谈法。一是与区委政法委进行现场座谈，重点了解项目管理模式及区委政法委在其中担任的具体职责，同时对综治基层网格开展监督检查的程序和频次进行了深入了解。二是工作组对基层街道网格进行现场调研，重点了解基层街道网格管理员工作机制、工作内容、工作形式、基层街道网格组织架构以及验收考核情况。

（四）分析程序

1.前期准备。2021年9月17日前，工作组在初步了解项目基本情况的基础上，编制工作方案。同时根据项目了解情况，拟定《成本绩效分析资料清单》，明确区委政法委需

提供的资料清单。

2.资料收集及审核。2021年9月底至10月初，工作组与项目实施单位项目负责人对接，根据《成本绩效分析资料清单》及项目具体实施内容，收集项目相关资料，对资料进行整理和分析，并对资料中发现的问题进行询问，根据资料收集情况，要求项目实施单位对缺少的资料进行补充和完善。

3.现场调研。2021年10月18-19日工作组对区委政法委、基层街道网格开展现场调研工作。一是区委政法委现场调研，了解项目经费整体安排、项目组织管理情况、资金分配情况、监督监管等情况。二是基层街道网格现场调研，了解临沂市罗庄区基层街道网格整体规划、管理状况、组织架构以及队伍建设、组织管理安排、日常工作与成效等情况。

4.分析评价。2021年11月7日前，工作组根据收集到的项目相关信息，开展分析工作，按照规定的文本格式和内容撰写报告，经内部三级审核后，提交委托方征求意见。

三、成本分析

（一）成本影响因素

根据2018-2020年资金历史支出情况，综治基层网格化经费主要支出方向是网格管理员补贴和工资，以及其他日常管理费用，财政资金投入规模约等于网格管理员工资（补贴）规模。2020年以前，除基本工资和绩效工资外，其他可能涉及的资金如高温补贴和通讯费等视情况由综治基层网格化

经费予以保障，不具备稳定投入的特征，2020年项目管理方式变更后，增加第三方管理费支出。考虑未来一段时间内将沿用2020年项目实施模式，以下将基于2020年项目管理模式确定成本投入影响因素，即： $\text{财政资金投入规模} = \text{网格管理员配备数量} \times \text{基本工资} + \sum \text{网格管理员绩效工资} + \text{第三方机构管理费用} (\text{网格员配备数量} \times \text{管理费标准})$ 。

（二）具体分析

1. 综治基层网格管理员数量

网格管理员数量由基础网格数量和网格管理员配备标准确定。根据临沂市综治委2018年4月印发的《全市推进网格化服务管理工作十项措施》（临综治〔2018〕8号），结合临沂市委、市政府办公室印发的《关于推进全市基层基础网格实体化网格管理员专职化的通知》（临办发电〔2017〕116号）要求，2018-2019年罗庄区原则上将1个自然村（社区）划分为1个基础网格，实际在较大的自然村（社区）根据实际需要划分为若干个基础网格，罗庄区的8个镇（街道）共有283个村（社区），2018年划分为326个基础网格，2019年划分为335个基础网格，每个基础网格配备1名管理员和1名网格长，由街道委任村（社区）工作人员为网格管理员，村（社区）“两委”干部为网格长。按照临沂市统计年鉴中罗庄区2019年常住人口数量（56.8万人），折算网格管理员（含网格长）配置标准约为每740人配备1名网格员（即1:

740)。

2019 年底，为便于统一管理，对区内所有网格管理员和网格长进行更换，由街道委任方式变为社会招聘，网格划分方式由根据实际需要划分变为严格按照 1 个自然村（社区）划分为 1 个基础网格，共划分为 283 个基础网格，每个基础网格配备 1 名专职管理员，所有网格共配备 10 名网格长，共计配置 293 人。按照第七次人口普查数据，罗庄区常住人口为 67.93 万人，折算 2020 年网格管理员（含网格长）配置标准约为每 2300 人配置 1 名网格员（即 1: 2300），较 2018 年、2019 年调整较大。

各街道基础网格数量变化和网格管理员数量变化情况见下图。

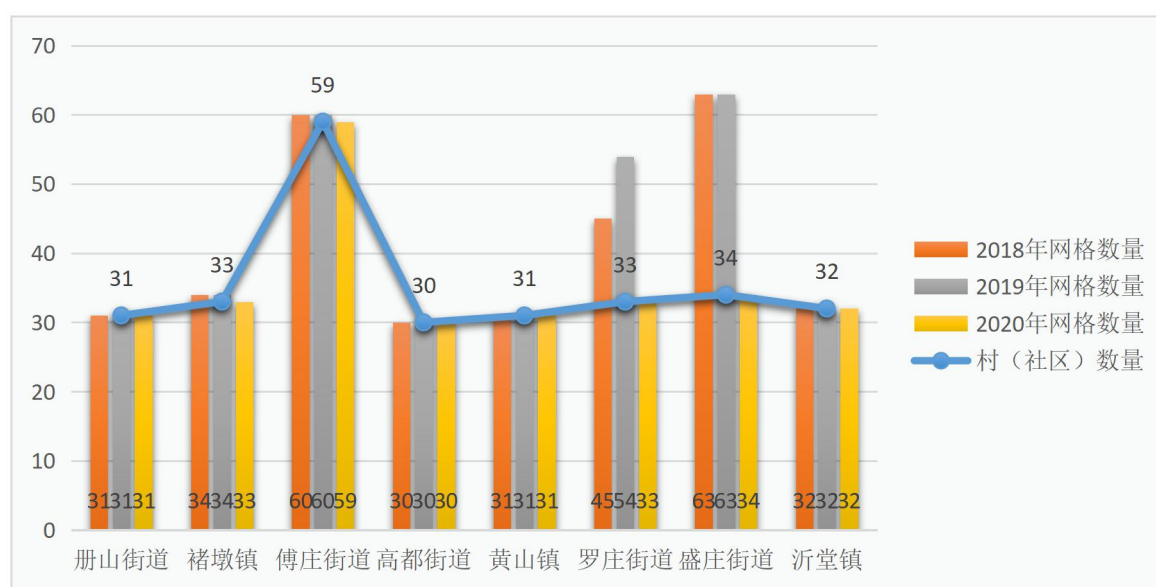


图 1 各街道基础网格数量变化情况

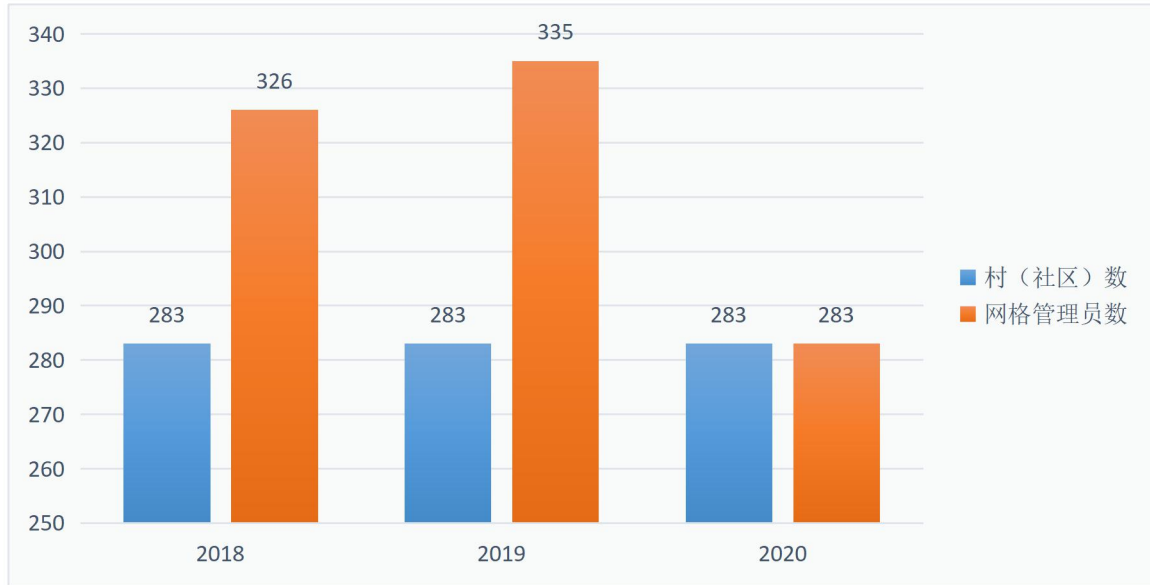


图 2 网格管理员数量变化情况

从经费投入的角度来说，如继续按照 2018-2019 年基础网格划分方式，按照现行工资标准计算，网格管理员工资将比 2020 年多支出 149.76 万元，基础网格数量和配备标准调整带来的网格管理员配备数量的减少，减少了财政资金投入；从工作开展的角度来说，经过一段时间的运行实践表明，现有配备标准也具有一定可行性，但基础网格数量减少也在一定程度上造成网格管理员的工作量差异。

以罗庄区盛庄街道和罗庄街道为例，2018-2019 年两街道基本按照平均 2200 人以内划分为 1 个基础网格，2019 年底调整基础网格划分方式后，网格管理员配备数量的减少，对 2200 人以下的村（社区）的影响较少，但对 2200 人以上的村（社区）均会产生一定影响。

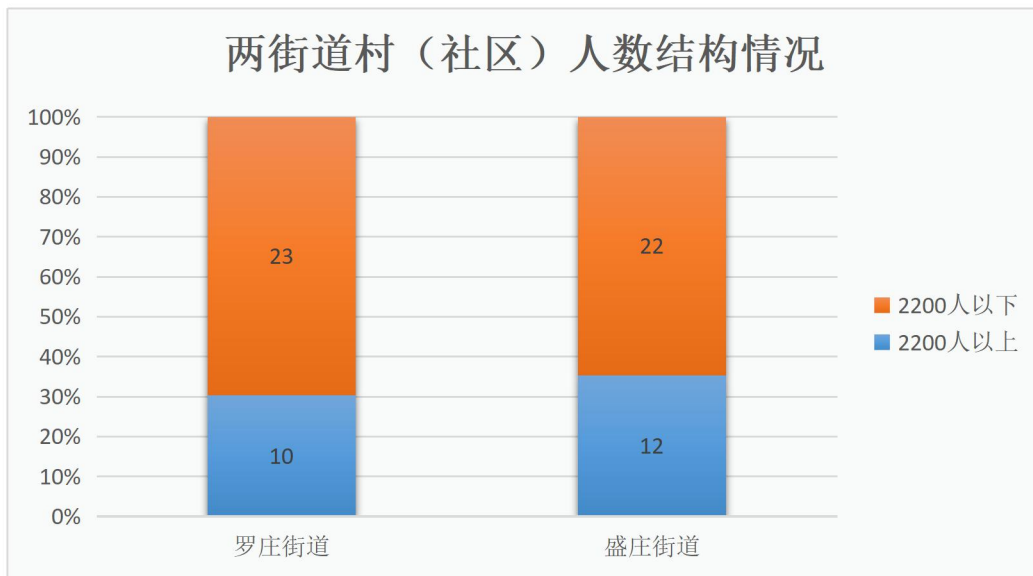


图3 盛庄街道和罗庄街道村（社区）结构情况

从工作内容看，服务型工作方面主要针对村民日常需求以及问题调解，盛庄街道村（社区）人口范围为301-6971人，罗庄街道村（社区）人口范围为570-4298人，人口数量差异较大，服务型工作量大小也不同，结合服务人口数看，花埠圈（6971人）、后盛庄（5876人）、十里堡（5860人）、朱陈东村（4298人）、湖南崖村（4162人）、龙潭社区（3880人）¹等18个村（社区）的配置标准低于平均标准。

清理型工作方面主要针对生态环境和城乡管理问题，村（社区）面积的不同导致清理型工作量有所差别，按照全区各街镇总面积计算，平均每个网格管理员负责的面积从1.28-2.37平方公里不等，但如罗庄街道龙潭社区（人口3880人、2018-2019年配备2个网格员）面积为37.2平方公里，按1个村（社区）配备1个网格管理员计算，其清理型工作

¹ 2019年末数据。

量远高于人均工作量；盛庄街道侯三岗村（人口 1105 人）面积为 0.37 平方公里，罗庄街道连泉庄村（人口 699 人）面积为 0.4 平方公里，则低于人均工作量。

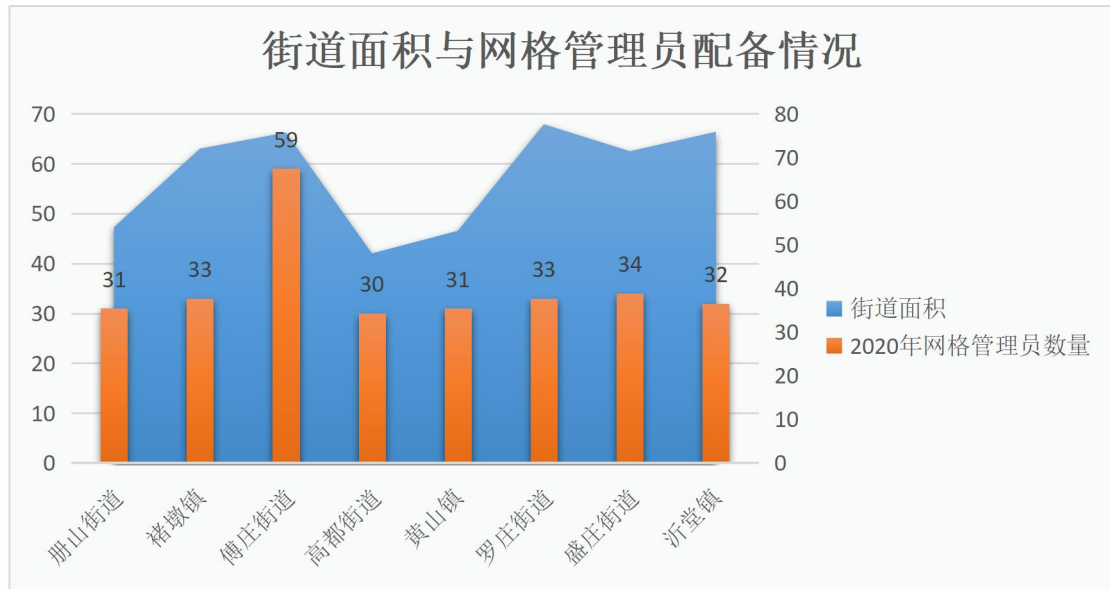


图 4 各街道面积与网格管理员配备数量情况

2. 综治基层网格管理员工资

由于网格管理员来源及管理方式发生变化，2018-2020 年期间，网格管理员工资由以误工补贴方式发放变为基本工资加绩效工资的方式，考虑未来一段时间内将继续沿用 2020 年项目实施模式，以下关于工资标准的分析基于 2020 年基础数据。由 2020 年实际支出可以看出，网格员工资由基本工资、绩效工资组成，受基本工资标准、绩效工资标准和绩效考核结果影响。

(1) 基本工资

根据临沂市罗庄区社会治安综合治理委员会印发的《全区基层基础网格管理员管理办法》（罗综治〔2017〕16号），

2018-2019 年罗庄区网格管理员区级按照误工补贴给予每人每月 650 元，市级按照工作奖金给予每人每月 150 元，基础网格网格长享受原有待遇不变，同时享受工作奖金每人每月 150 元。对网格管理员实施一季度一考评，根据考评情况进行补贴的奖励和扣除。

对区内所有网格管理员和网格长进行更换后，网格管理员变更为专职工作，2020 年网格管理员工资根据《山东省人民政府关于公布全省最低工资标准的通知》（鲁政字〔2018〕80 号）中临沂市罗庄区月最低工资标准每人每月 1730 元确定，工资标准为每月 1800 元，按此标准计算，每年应发放网格管理员基本工资约为 **632.88 万元（293 人*1800 元*12 个月）**。

但 2021 年 9 月 22 日，《山东省人民政府关于公布全省最低工资标准的通知》（鲁政字〔2021〕169 号）发布，其中临沂市罗庄区月最低工资标准为每人 1900 元，网格管理员基本工资也可同步进行调整，即调整至每人每月 1900 元，调整后，**基本工资将增加投入 35.16 万元**。

（2）绩效工资

根据《罗庄区社会治理工作专职网格员管理考核实施办法》（试行），网格管理员绩效工资按照 600 元、800 元、1000、1200 元进行相应浮动发放。据此计算，绩效工资发放下限额度为 **210.96 万元**，上限为 **421.92 万元**。

综合而言，按照现行工资标准，以 2020 年基础网格划分方式计算，网格管理员年工资规模约为 843.84-1054.80 万元，但从实际发放情况看，目前绩效工资普遍按照较高档位发放，主要原因是月考核工作有效性不足，绩效工资未能有效发挥调节作用。

3. 综治基层网格管理员考核标准

为进一步加强和规范全区综治网格管理员队伍管理，建立健全激励约束机制，推进综治网格管理员专职化建设，根据临沂市政法委印发的《全市基层基础网格管理员管理办法》（林综治〔2017〕15号），临沂市罗庄区社会治安综合治理委员会印发《全区基层基础网格管理员管理办法》（罗综治〔2017〕16号），罗庄区社会治安综合治理委员会印发《罗庄区综治网格员（警务助理）星级考评办法》（罗综治〔2018〕6号），其中明确网格管理员考核内容及标准，实际 2018-2019 年网格管理员考评由各街道自行组织，各街道按季度向区委政法委上报网格管理员考评分数，区委政法委根据各街道上报考评分数下发工资。

2019 年底起，网格管理员考核全部由“数字罗庄网格化信息管理平台”完成，按照系统中的《罗庄区社会治理工作专职网格员管理考核实施办法》（试行）（考核标准见附件），根据网格管理员日常考勤、巡查走访、事件报送、信息采集等情况，自动核定网格管理员每月得分。从考核标准体系看，

网格管理员的考核标准比较清晰，但一是“事件报送”等指标依据有效报送问题数量等进行计分，但受基础网格大小和配备标准的影响，各村（社区）网格管理员的工作量差异较大，此类考核指标受其他因素影响较大；二是考核标准中增设了“加分项”，主要考核事项包括积极参与重点工作、撰写工作心得等，供对分数不满意的网格管理员进行分数调整，造成考核结果与实际工作情况不能完全挂钩，影响了绩效工资考核的核定；三是考核主体较为单一，缺少群众反馈信息收集渠道。

4.网格管理员的第三方管理费标准

2019年底起，网格管理员由街道委任变为通过聘请第三方进行社会招聘，其中增加一部分网格管理员的第三方管理费，标准为50元/人/年，按照现有网格管理员数量计算，年预算规模为1.47万元，约占网格管理员工资规模的0.14%，支出规模较为合理，该笔费用现行支付方式为年初按照网格管理员数量进行一笔支付。

（三）分析结论

综合前述分析可以看出，财政资金在综治基层网格化管理方面的投入主要用于网格管理员的工资及相关管理费用，分析来看，目前网格管理员配备标准可能造成网格管理员的工作量差异较大，在同一基本工资标准、且绩效工资调节功能失效的情况下，可能影响网格管理员的工作效率和效果，因此，建议可采用以下方案进行调整，即：保持2020年基

基础网格数量及网格管理员配备标准，调整网格管理员工资结构。

1.网格管理员配置数量

考虑 2019 年底已对网格管理员配备标准进行了调整，且目前配备标准符合临沂市综治委《全市推进网格化服务管理工作十项措施》（临综治〔2018〕8 号）有关网格管理员的配备标准，因此，可保持每村（社区）配备 1 名专职网格管理员的配备标准，并按照需求继续配备 10 名网格长，用于满足日常管理及机动工作需求，合计需配备人员 293 人。

2.网格员工资

一是调整专职网格管理员的基本工资，参照最新的最低工资标准，将基本工资标准调整至每人每月 1900 元，据此计算基本工资规模约 668.04 万元。

二是调整月工资总额及绩效工资发放方式。与山东省其他市及临沂市其他区专职网格管理员工资标准对比看（见表 3），目前罗庄区专职网格管理员的最高工资标准（即基本工资+绩效工资，3000 元/人·月）相对合理。但受考核工作有效性不足的影响，绩效工资发放的合理性不足，因此建议调整月平均工资总额，并强化考核结果与绩效工资发放挂钩。

表 3 其他地方专职网格员工资水平

单位：元

序号	地方	年均	月均	说明
1	济南新旧动能转换先行区	60000	5000	含基本报酬、绩效奖励、个人和单位应当依法缴纳的社会保险和住房公积金

序号	地方	年均	月均	说明
2	济南市历下区	68000	约 5666	含基本报酬、绩效奖励、个人和单位应当依法缴纳的社会保险和住房公积金
3	淄博市张店区	≥50000	约 4166	含基本工资、绩效工资、五险一金、工作手机、工作服装
4	临沂市兰山区	——	——	基本工资每月 2400 元+绩效工资，工龄工资每年 100 元/月
5	滨州市博兴县	约 27600	2300	单位承担社会保险额外缴纳
6	聊城市东昌府区	50000	约 4166	包括基本养老保险、基本医疗保险、失业保险、生育保险、工伤保险，每年缴纳 100 元人身意外伤害险，工龄工资每年增加 80 元

目前，山东省部分地区专职网格管理员工薪酬标准参照社区工作者薪酬标准确定，参照中共山东省委组织部、山东省民政厅、山东省财政厅、山东省人力资源和社会保障厅联合印发的《关于完善社区工作者薪酬体系的指导意见(试行)》(鲁民〔2018〕109号)有关要求，按“基本工资占薪酬总额的70%左右，绩效工资占薪酬总额的30%左右”测算专职网格管理员工月平均工资，测算得出专职网格管理员工平均工资水平约为每人每月2700元(含社会保险个人缴纳部分)，与2019年发布的公开招聘工资标准²基本一致，其中，基本工资平均为1900元/人·月，绩效工资平均为800元/人·月。据此计算，每年发放绩效工资规模约为281.28万元，每年发放工资总额949.32万元。

同时，建议按照考核办法中的相关要求，明确考核结果与绩效工资挂钩的系数关系，如考核结果95分以上的，实得绩效工资按1.1系数调整，考核结果为90分以下的，绩效

² 公开查询：2019年罗庄区招聘社会事务专职网格员工资待遇为基本工资1800元/月+800元/月绩效构成(含社会保险个人缴纳部分)，并按国家规定缴纳社会保险。

工资按 0.9 系数调整等，并逐步考虑将工作量等因素纳入绩效工资发放系数中，充分发挥绩效工资的调节作用。

三是应由单位承担的社会保险等费用，在不突破现行最高标准 3000 元/人·月的基础上，予以统筹考虑。

3.第三方机构管理费，保持 50 元/人·年的标准不变，据此测算每年投入为 1.47 万元。

综上，针对该项目的财政资金投入最高规模为 1054.80 万元，财政部门可以此作为网格管理员配置预算审核控制数。

四、绩效分析

从 2020 年项目绩效指标设定情况看，存在指标设定不规范、经济效益指标、社会效益指标设置不够合理等问题。

针对该指标，建议做如下修改：

表 4 项目绩效指标调整情况

一级指标	二级指标	三级指标	指标值	绩效指标完成值数据来源
产出指标	数量指标	专职网格员配置数量	293 人	部门业务统计
	质量指标	网格员考核达标率	不低于以往 3 年平均值 或设定具体数值，如 100%	部门业务记录
	时效指标	各项工作完成及时率	100%	部门业务记录
	成本指标	降低其他同类项目成本投入	是	部门业务评判
效益指标	社会效益指标	问题隐患处置率	不低于以往 3 年平均值 或设定具体数值	部门业务统计
	社会效益指标	网格化服务总人次	不低于以往 3 年平均值 或设定具体数值	部门业务统计
	社会效益指标	服务帮扶群众数量	不低于以往 3 年平均值 或设定具体数值	部门业务统计
	可持续影响指标	促进全区社会治理等方面的服务工作	持续影响	部门业务评判

一级指标	二级指标	三级指标	指标值	绩效指标完成值数据来源
满意度指标	服务对象满意度指标	社会公众满意度	≥90%	问卷调查报告

注：绩效指标完成值数据来源参考《关于印发<中央部门项目支出核心绩效目标和指标设置及取值指引（试行）>的通知》相关表述。

从实施成效看，2020年网格员配置到位，考核达标率较高，有效配合开展了各项任务工作。施行综治基层网格化管理后，在稳步有序推进社会治理现代化，全力推进基层社会治理创新，在广泛持续开展社会治安群众安全感满意度提升以及优化法治营商环境等工作方面，取得较为显著成果，近几年未发生重大治安、刑事案件和安全事故，人民群众对社会治安的安全感满意度有所提升，但职工满意度、社会公众满意度未获得有效数据。

五、存在的问题

（一）未能充分考虑不同村（社区）网格员工作量情况

2018-2019年罗庄区将1个自然村（社区）划分为1个基础网格，实际在较大的自然村（社区）根据实际需要划分为若干个基础网格，但在2019年底网格划分方式由根据实际需要划分变为严格按照1个自然村（社区）划分为1个基础网格，未充分考虑网格面积、网格户数及网格人数等现实因素，可能形成部分网格管理员工作不饱和或部分网格管理员工作超负荷的情况，难以保证工作完成时效和完成质量。

（二）网格管理员工资标准缺少明文规定

2018-2019年网格管理员为兼职，罗庄区综治委印发相

关文件规定罗庄区网格管理员区级按照误工补贴给予每人每月 650 元，网格长工作奖金每人每月 150 元。2019 年底网格管理员变为社会招聘后施行山东省规定的罗庄区月最低工资标准，但未对基本工资进行明文规定，在网格管理员管理考核实施办法中明确绩效工资，但缺少标准依据。

（三）考核标准和考核方式有待优化

2018-2019 年网格管理员考评由各街道自行组织，各街道按季度向区委政法委上报网格管理员考评分数，但区委政法委未收集网格管理员工作日志、事件处理台账等原始资料，网格管理员实际工作完成情况不清晰，对网格管理员实际工作完成情况和质量的监管力度不足；另外，一是由于网格管理员配备标准导致工作量差异，在按照标准考核的情况下，网格管理员可采用撰写文章等方式获取加分，难以按照实际工作成绩进行考核，可能导致考核无法落地，考核结论的真实性与实用性不利于工作质量控制，二是考核指标中缺少服务对象、社会公众的参与，网格管理员考核评价主体单一，考核办法有待优化。

六、相关建议

（一）调整网格管理员工资标准

建议明确网格管理员工资标准，在明确绩效工资的基础上，及时跟进省级相关政策要求，对网格管理员基本工资进行明文规定，形成可参考的数据资源，提升工资标准规范化；

平衡好网格管理员积极性的调动与财政可负担的关系、网格管理员工资标准与财政预算分配的关系、项目成本投入与产出效益的关系、现实要求与长远发展的关系，用最低的成本发挥最大的效益。

（二）调整网格管理员绩效工资发放方式

建议充分考虑自管小区、物业管小区、单位小区、城乡结合部、行政村、自然村等多种类型以及户籍人口、流动人口、管辖面积、治安状况等影响工作量的因素，在考虑网格管理员工作量和服务质量的基础上，调整网格管理员绩效工资发放方式，探索更加合理的网格管理员工资绩效结构，在方便管理的同时，充分调动网格管理员的积极性，发挥网格管理员的作用，实现以待遇留人、以事业留人、以环境留人。

（三）完善考核机制增强结果运用

建议完善网格管理员考核制度，制定年度考评方案，按月度、季度、年度明确重点工作任务，建立群众测评、奖罚并用的考核奖惩机制，强调激励与约束并行，始终坚持以工作成绩作为衡量网格管理员的唯一标准，切实发挥网格管理员在推进基层治理体系和治理能力现代化中的实际效用，对圆满完成工作任务、考核合格的网格管理员，按时发放工资和奖金，对工作成绩突出、考核优秀的，按照相关规定予以表彰奖励，对工作不达标、辖区群众满意度差的，予以通报批评并扣除奖金，保持网格管理员工作积极性，增强考核结

果运用，提高财政资金使用效益。

附件：

1.2018-2019 年盛庄街道及罗庄街道户数人数情况

2.网格员考核内容及标准

附件 1

2018-2019 年盛庄街道及罗庄街道户数人数情况³

盛庄街道	户数	人数	网格数	罗庄街道	户数	人数	网格数
花埠圈	1743	6971	2	朱陈东村	1075	4298	2
后盛庄	2761	5876	4	湖南崖村	1270	4162	3
十里堡	119	5860	4	龙潭社区	985	3880	2
三岗店子	1699	3711	2	北老屯村	604	3621	2
孙对河	1781	3657	2	后官战湖村	949	3290	2
尚屯	728	3044	3	朱陈西南村	750	3208	2
八块石	906	2910	3	韦姜屯村	1076	3104	3
前盛庄	556	2904	4	朱陈西村	860	2838	2
吴白庄	75	2800	2	焦沂庄村	673	2531	2
杜三岗	896	2306	2	沈泉庄村	553	2218	2
黄对河	918	2302	2	大山后村	712	2136	1
红土屯	543	2221	2	朱张桥东南村	580	2123	1
大埠东	40	2130	3	桥西头村	638	2048	2
营子	301	2126	2	朱陈东南村	529	1991	2
李白庄	211	2034	1	朱陈北村	379	1960	2
留邻庄	703	1961	1	罗庄村	493	1753	1
刘三岗	680	1933	1	赵家坝村	533	1708	2
林村	481	1851	2	山西头村	567	1692	2
齐庄	746	1813	1	于泉庄村	437	1590	3
陈白庄	550	1790	1	朱家地村	585	1581	2
王三岗	581	1775	1	朱张桥河北村	487	1542	1
葛庄	546	1582	1	朱张桥西北村	411	1498	1
寇对河	615	1551	1	窑汪崖村	488	1464	1
王对河	640	1546	2	小山后村	426	1445	2
魏三岗	450	1532	1	闫泉庄村	301	1253	1
小白衣	697	1517	2	朱张桥沟东村	436	1045	1
孟园	354	1503	3	朱张桥西南村	387	1029	1
店子	605	1380	1	参荏窑村	229	921	1
许冲	304	1218	1	朱张桥东北村	243	724	1
侯三岗	342	1105	1	连泉庄村	374	699	1
崔王庄	324	1058	1	王庄村	278	679	1
大菜园	248	701	1	朱陈西山村	219	610	1
张三岗	315	332	1	山南头村	231	570	1
付白庄	9	301	2				

³ 数据截至 2019 年底。

附件 2

考核内容及标准

序号	考核内容	考核标准	赋分
一、街镇考核	街镇网格化管理办公室日常考核	-	70
1	日常考勤	上下班用“数字罗庄”APP 签到打卡，迟到、早退，每次扣 0.5 分；无故未打卡考勤且在岗的按迟到、早退计分，每次扣 0.5 分，未在岗的按旷工处理，每次扣 3 分；工作时间外出未经审批，每次扣 1 分；未向街镇网格化管理办公室报备、销假的，每次扣 1 分；事假月累计 2 天以上的，每天扣 1 分	10
2	工作纪律	巡查上报事件后到村级网格协助开展日常工作，并在专职网格员服务窗口提供便民服务，未到岗到位的每发现一次扣 0.5 分；工作时间应开启手机 APP 定位，无特殊原因未开启的，每发现 1 次扣 0.5 分；手机应保持畅通，如出现手机关机、停机情况，每次扣 0.5 分；网格员要严格遵守会议、活动要求，迟到、早退每次扣 0.5 分，无故旷会每次扣 1 分	5
3	巡查走访	对辖区内突发事件、治安隐患、安全隐患、环保污染、城乡管理、矛盾纠纷等事件进行排查上报，重点对民生服务、流程指导、重点人群走访、政策咨询、志愿服务等方面事件进行梳理上报，应报未报、漏报、迟报、瞒报的每例扣 2 分	10
4	事件报送	①根据问题类别和专职网格员有效问题总数，计算该专职网格员基础得分，具体计算公式为：基础得分=类别 1 分值×类别 1 总数+类别 2 分值×类别 2 总数+类别 3 分值×类别 3 总数。②根据专职网格员基础得分换算成问题报送得分，具体计算公式为：问题报送得分=基础得分×（40 分/街镇专职网格员最高基础得分）	40
5	信息采集	未按时报送的，每发现 1 次扣 0.5 分；内容不符合要求的，每发现 1 次扣 1 分；未报送的，每发现 1 次扣 3 分；故意推诿拖延交办任务，本项不得分	5

序号	考核内容	考核标准	赋分
二、区社会治理服务中心考核	区社会治理服务中心抽查	-	30
1	网格抽查	区社会治理服务中心视频连线，无人接听的，每次扣1分；专职网格员对岗位工作职责和工作流程不熟悉、不掌握的，每发现1次扣1分；对网格内基本情况不熟悉、不掌握的，每发现1次扣1分；对“数字罗庄”APP系统操作流程不熟悉、不掌握的，每发现1次扣1分。专职网格员在线率、日常巡查时长、里程未达到要求（实时在线、巡查时长3小时、里程3公里）的，每次扣0.5分；每个专职网格员每日信息报送不少于3条，每少报一条扣0.5分；无特殊原因零报送的扣3分；事件质量低或重复报送的，每例扣1分；多次重复报送相同类别的低质量事件的，每例扣2分；事件办结后1个工作日内未验收的，每例扣0.5分；虚假上报（验收）的一次扣2分，累计达到2次的扣5分，累计达到3次的回退劳务派遣公司	20
2	现场督查	区中心将会同区委政法委、区综合执法局、区应急管理局等区直部门单位对全区专职网格员进行现场督查，对应报未报、虚假报送、虚假验收等问题进行现场督查	10
三、加分项	街镇大网格、区级重点工作和重大活动参与情况	积极配合参与区社会治理服务中心的视频连线、接待活动、专项迎查、主题活动等工作，每次加5分；积极参与街镇大网格的重点工作、应急工作等，每次加5分；每评选一条高质量事件每条加5分	-