**东莞市松山湖高新技术产业开发区财政支出绩效评价报告**

项目名称: **松山湖高新技术产业开发区政务服务中心**

**2022年度部门整体支出绩效评价**

报告日期: 2023年7月

受委托评价机构(盖章)

摘 要

受东莞市财政局松山湖分局委托，本单位作为第三方机构对东莞市松山湖高新技术产业开发区政务服务中心2022年度部门整体支出实施绩效评价。经综合评价，评价得分为86.5分，绩效等级为“良”。

评价结论显示：东莞市松山湖高新技术产业开发区政务服务中心完成部分预期绩效目标，履行职责效果较好，管理体系相对完善。部门整体支出实施过程中存在一些问题：在预算编制方面，存在部分项目绩效指标设置不够规范，部分项目预算编制的准确性有待提高的情况；在预算执行方面，存在财务合规性不足，项目管理规范性有待提高的问题；在内控制度方面，业务督导落实不到位，关键岗位轮岗制度不完善；在人力资源方面，存在人员流失率较高的问题。

建议：在预算编制方面，重视部门整体目标，细化绩效指标，加强前期调研，提高预算编制的科学性、准确性；加强工作人员业务培训，严格遵守合同约定，加强项目监管，做好事中监管、事后验收工作；在内控制度方面，要制定关键岗位轮岗制度，制定内部风险清单，完善部门内控制度；在人力资源方面，完善绩效激励机制，留住优秀人才。

目 录

[一、 部门基本情况 1](#_Toc22637)

[（一）部门概况 1](#_Toc24557)

[（二）绩效总目标设定 2](#_Toc2274)

[1.绩效总目标 2](#_Toc9431)

[2.重点工作任务 3](#_Toc19689)

[（三）资金使用情况 4](#_Toc24466)

[二、 绩效评价结果 6](#_Toc19174)

[（一）评价结论 6](#_Toc4908)

[（二）主要绩效目标完成情况 8](#_Toc32516)

[1.履行职责业绩目标部分完成 8](#_Toc815)

[2.履行职责效果目标大部分实现 12](#_Toc7813)

[三、绩效管理问题与建议 17](#_Toc6191)

[（一）绩效管理问题 17](#_Toc16034)

[1.在预算编制方面，指标设置不规范和预算编制准确性有待提高 17](#_Toc28074)

[2.在预算执行方面，财务合规性不足和项目监管不到位 18](#_Toc9053)

[3.在内控制度方面，内控制度健全性和执行有效性不足 21](#_Toc31762)

[4.在人力资源方面，存在人员流失率较高的问题 22](#_Toc32245)

[（二）绩效管理建议 23](#_Toc10233)

[1.预算编制方面，细化绩效指标，提高预算编制准确性 23](#_Toc24534)

[2.预算执行方面，规范财务管理工作，加强日常监管 24](#_Toc1967)

[3.内控制度方面，完善相关制度，有效执行内控制度 25](#_Toc3651)

[4.人力资源方面，完善绩效激励机制，留住优秀人才 26](#_Toc31452)

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）、《关于印发<项目支出绩效评价管理办法>》的通知》（财预〔2020〕10 号）、《印发关于全面推进预算绩效管理工作意见的通知》（东府办〔2014〕49号）的有关要求，东莞市松山湖高新技术产业开发区政务服务中心（以下简称“松山湖政务服务中心”）2022年度部门整体支出被纳入东莞市松山湖高新技术产业开发区2022年度财政支出重点绩效评价范围。通过政府采购，东莞市财政局松山湖分局委托广东外语外贸大学作为第三方机构对该项目进行绩效评价。

# 部门基本情况

## 部门概况

松山湖政务服务中心是东莞市松山湖高新技术产业开发区管理委员会下设部门，属于公益一类事业单位，是财政全额拨款的独立核算单位。主要职责是：负责统筹功能区政务服务有关事项，理顺功能区各级政务服务机构职能；统筹功能区开展政务服务工作，健全功能区审批工作机制；指导功能区各镇政务服务中心建设和统筹开展人员培训；协助园区政务公开、信息公开工作；承担园区政务服务办事大厅（综合服务中心）及网上办事大厅下设办事站的具体综合管理工作；负责进驻园区办事大厅窗口及人员的日常管理；指导社区公共服务平台建设及开展相关工作。

松山湖政务服务中心围绕政务服务便民化、智能化、人性化，不断创新改革，打造一流营商环境，是集行政审批、政策申报、企业服务、投资洽谈、科技展示等多功能于一体的综合性服务中心。2022年，松山湖政务服务中心内设四个组，分别为综合服务组、业务统筹组、政务建设组和基础设施组。共有编制数4名（事业编制数4名），其中财政供养的编内实有在职人员4人，另外有聘用人员7人。松山湖政务服务中心无下属单位。

本次绩效评价范围为：2022年度松山湖政务服务中心所有收入支出情况及绩效情况，包括基本支出和项目支出。本次部门绩效评价节点为2022年1月1日至2022年12月31日。

## 绩效总目标设定

### 1.绩效总目标

根据松山湖政务服务中心提供的绩效自评报告，可知松山湖政务服务中心2022年绩效总目标如下：

目标1：“一网统管”项目完成应急专题建设，并与省级“粤治慧”基础平台直接对接；

目标2：协助职能部门完成园区数字政府规划；

目标3：综合应用平台进一步完善提升，网站及公众号运行流畅。贯彻落实全流程网办，实现随时办、随地办；

目标4：全力推行标准化工作，打造跨区域、全链条标准；

目标5：维持大厅日常运行，提升市民办事体验感、满意度。

### 2.重点工作任务

任务1：稳步实施省域治理一网统管试点工作。结合园区工作实际，选取空气污染源监测、水污染监测、政务服务和应急指挥等专题进行探索和建设。

任务2：高质量推进政务服务标准化体系建设。制定《松山湖政务服务均等化标准化专项行动实施方案》，编制特色标准文件，启动场地标准化、窗口团队培养标准化等方面建设工作。

任务3：持续强化数字化系统支撑能力。不断完善内部机制及提升信息化规范，通过强化系统运维的联动机制，降低办事过程的报错率；结合AI技术以及考核机制，对窗口人员进行综合监管，全方位提升窗口人员的服务水平。

任务4：着力打造园区一流营商环境。以企业群众满意度为宗旨，以政务服务标杆为标准，不断适应政务服务改革工作的需求，通过开展系列营商环境创新改革项目，让企业群众办事更便捷、更有效，不断提升政务环境，助力推进经济高质量发展。

任务5：持续做好政务大厅日常管理。做好办公场所日常修缮维护、绿植租摆、四害消杀、深度清洁等工作，维持整洁有序的办公办事环境，启动便民区制冷风机加装、政务大厅天花板更新改造等项目，持续完善政务大厅各项设施设备，有效提升群众办事体验感。

2022年松山湖政务服务中心的33个年初预算项目和1个年中调增项目均围绕以上目标任务开展。

## 资金使用情况

据《松山湖政务服务中心部门整体支出绩效自评报告》和《关于征求<松山湖政务服务中心部门整体绩效评价实施方案>意见的复函》，可知松山湖政务服务中心2022年年初预算金额为3158.41万元，预算调整数为2052.61万元，调整后预算数为1105.80万元，预算调整率为64.99%，实际支出数为1012.29万元，预算执行率为91.54％。

2022年功能区年初预算数为310万元，预算调整数为165万元，调整后预算数145万元，预算调整率为53.23%，

实际支出数为144.64万元，2022年功能区预算支出执行率为99.75％。

主要项目经费支出（实际执行数）及预算执行率明细如表1所示，大部分项目调整后预算执行率在90%以上。其中：预算执行率为100%的项目有8个，95%≤预算执行率＜100%的项目有17个，90%≤预算执行率＜95%的项目有1个，预算执行率＜90%的项目数1个，数字政府项目的预算执行率为47.56%。基于上述个别项目预算执行率不达标或不够高的情况，部分项目预算编制的合理性、准确性和科学性均有待提升。

**表1 2022年项目经费预算执行率项目明细表（单位：元）**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **序号** | **项目名称** | **年初预算数** | **预算数**  **（调整后）** | **实际执行数** | **年初预算执行率(%)** | **预算执行率（调整后）（%）** |
| 1 | 大厅宣传推广项目 | 100000.00 | 100000.00 | 100000.00 | 100.00 % | 100.00 % |
| 2 | 非经营性物业日常绿化/维护经费 | 464738.00 | 464738.00 | 459352.80 | 98.84% | 98.84% |
| 3 | 货物购置类项目（物资储备） | 350000.00 | 344177.39 | 344046.90 | 98.30% | 99.96% |
| 4 | 大厅维修工程项目 | 1470000.00 | 1470000.00 | 1469948.52 | 100.00% | 100.00% |
| 5 | 水电费补助 | 53000.00 | 49820.65 | 45961.92 | 86.72% | 92.25% |
| 6 | 优才服务区项目（新增项目） | 0 | 49000.00 | 49000.00 | / | 100.00% |
| 7 | 大厅保险项目 | 40000.00 | 40000.00 | 40000.00 | 100.00% | 100.00% |
| 8 | 基础设施服务项目（含云服务、网络线路租赁服务、托管服务） | 103200.00 | 103200.00 | 103200.00 | 100.00% | 100.00% |
| 9 | 营商环境创新改革项目 | 490000.00 | 490000.00 | 490000.00 | 100.00% | 100.00% |
| 10 | 政务大厅工作人员培训 | 100000.00 | 90000.00 | 87700.00 | 87.70% | 97.44% |
| 11 | 导办台项目 | 500000.00 | 500000.00 | 499140.00 | 99.83% | 99.83% |
| 12 | 货物购置类项目（专用设备购置） | 486000.00 | 437000.00 | 430123.86 | 88.50% | 98.43% |
| 13 | 物业管理费 | 1397441.00 | 1397441.00 | 1359975.55 | 97.32% | 97.32% |
| 14 | 运行维护经费（其他专用设备） | 335000.00 | 335000.00 | 334780.00 | 99.93% | 99.93% |
| 15 | 货物购置类项目（办公设备购置） | 120000.00 | 120000.00 | 119730.00 | 99.78% | 99.78% |
| 16 | 专业软件购置及提升 | 300000.00 | 300000.00 | 299205.00 | 99.74% | 99.74% |
| 17 | 货物购置类项目（服装制服） | 400000.00 | 400000.00 | 399800.00 | 99.95% | 99.95% |
| 18 | 网站和政务新媒体运维 | 200000.00 | 200000.00 | 199000.00 | 99.50% | 99.50% |
| 19 | 运维服务项目（基础设施运行维护服务、软件系统运行维护服务） | 753200.00 | 753200.00 | 748249.21 | 99.34% | 99.34% |
| 20 | 窗口法律咨询项目 | 60000.00 | 60000.00 | 57000.00 | 95.00% | 95.00% |
| 21 | 数字政府 | 900000.00 | 900000.00 | 428000.00 | 47.56% | 47.56% |
| 22 | 派遣人员公用经费 | 168000.00 | 138250.00 | 138230.97 | 82.28% | 99.99% |
| 23 | 邮政项目 | 205000.00 | 205000.00 | 203870.00 | 99.45% | 99.45% |
| 24 | 园区电子政务云项目 | 320000.00 | 320000.00 | 304875.91 | 95.27% | 95.27% |
| 25 | 标准化服务之星项目 | 120000.00 | 120000.00 | 120000.00 | 100.00% | 100.00% |
| 26 | 功能区培训 | 100000.00 | 100000.00 | 96408.00 | 96.41% | 96.41% |
| 27 | 广东省均等化政务服务标准化试点建设 | 3000000.00 | 1350000.00 | 1350000.00 | 45.00% | 100.00% |

## **绩效评价结果**

## **评价结论**

本次评价的专家组，秉承“依法、科学、客观、公正”的原则，严格遵守协议规定，对预算编制情况、预算执行情况、内控制度与人力资源管理、履行职责业绩、履行职责效果进行了客观评价。经综合评价，东莞市松山湖政务服务中心2022年度部门整体支出实施绩效评价结果为86.5分，绩效等级为“良”。

该部门管理体系相对完善，完成部分绩效目标，履职效果较好。扣分的原因主要是：在预算编制方面，存在部分项目绩效指标设置不够规范、目标设置不清晰、没有根据客观情况设置个性化指标值的情况；预算调整率较高，预算编制的准确性有待提高。在预算执行方面，财务合规性不足，存在晚于合同约定时间付款且没有签订相关补充协议的问题；项目监管不到位，对专项资金和专项经费的使用情况以及项目实施进度较少开展定期或不定期检查。在内控制度方面，业务督导落实不到位，关键岗位轮岗制度不完善，风险点识别和应对能力不足。在具体工作任务完成方面，部分工作任务，如功能区培训项目、“一网统管”项目、“数字政府”项目等因疫情或外部不确定因素未完成当年绩效目标。

2023年5月至7月，评价组对被评价单位提供的书面材料、原始档案进行审核。同时进行现场调研，并组织召开座谈会，分别与松山湖政务服务中心主任、编内在职人员、编外聘用人员、劳务派遣人员进行座谈。全面充分了解掌握松山湖政务服务中心项目具体开展情况，科学客观评价该单位财务资产管理、人力资源管理、项目管理、业务流程管理、履行职责业绩和效果等总体情况。根据座谈会了解的情况及项目受益群体分布特点，采取访谈、问卷调查、资料核查等方式进行现场评价，收集绩效评价证据，最终综合被评价单位书面材料审核、座谈会、现场勘查、实地访谈和问卷分析情况，形成本项目绩效评价结论。

## **主要绩效目标完成情况**

## **1.履行职责业绩目标部分完成**

（1）完成部分预期数量目标

数量指标满分为13分，绩效评价得分为10.5分，具体扣分情况如下：

一是维护服务大厅日常运行类工作任务基本完成预期数量目标。维护服务大厅日常运行类工作包括大厅维修工程项目、货物购置（含办公设备、服装制服、物资储备和专用设备）、支付服务大厅运营管理费用（含大厅保险、水电费补助、物业管理费、非经营性物业日常绿化/维护经费、其他专用设备运行维护经费）、基础设施服务项目（含云服务、网络线路租赁服务、托管服务）和运维服务项目（基础设施运行维护服务、软件系统运行维护服务）。大厅维修工程项目计划更换设施为49处，实际更换设施数为49处，工作任务完成率为100%；服务大厅运营管理费用支付完成率和网络线路服务月数完成率为100%。根据书面审查资料，其中货物购置（办公设备）和货物购置（服装制服）项目中实际购置货物数和计划购置货物相差较大。货物购置（办公设备）计划购买办公椅30张、办公桌20张、密码柜12个，实际购买沙发6张、办公椅42张；货物购置（服装制服）计划购买西装外套130件、西裤260条、西裙260条、长袖500件、短袖500件、马甲260件，实际购买西装外套226件、西裤427条、西裙55条、长袖492件、短袖458件、大衣9件，此处扣除1分。

二是政务提升类工作未能全部完成。政务提升类工作包括工作人员培训、营商环境创新改革项目、窗口法律咨询项目、导办台项目、邮政项目、园区电子政务云项目等。其中功能区培训工作未完成，因此扣除0.5分。2022年功能区培训人次为45人，低于预期指标值，主要原因是：根据项目服务要求，2022年8月-2023年5月应每月举办一期功能区培训，因疫情原因，2022年仅开展了功能区培训开班仪式及第一期培训活动。

三是宣传推广类工作全部完成。宣传推广类工作包括标准化服务之星项目、大厅宣传推广项目、网站和政务新媒体运维。2022年松山湖政务服务中心计划更新宣传标识数377个，实际更新宣传标识数377个，工作任务完成率为100%；计划开展“服务之星”评选次数2次，实际开展评选次数2次，工作任务完成率为100%；2022年9月-12月，松山湖市民中心公众号共发布指导性原创推文27.5条，转载加工推文11条，纯转载推文28条。

四是专项服务类工作任务部分完成。该工作包括广东省均等化政务服务标准化试点建设项目、数字政府项目、一网统管试点项目和优才服务区项目。松山湖政务服务中心2022年制定《松山湖政务服务均等化标准化专项行动实施方案》，编制36项特色标准，标准化项目编制完成率100%，达到预期指标值。优才服务区项目工作任务完成率为100%。数字政府规划项目已完成《智慧松山湖调研总结和规划总体思路》《智慧松山湖建设三年行动计划（2022-2025）》《智慧松山湖顶层规划方案》相关规划方案设计，但由于项目内容须结合松山湖园区发展规划进行修改及调整，因此暂未完成项目验收。一网统管专题建设项目未完成，主要原因是由于省和市现有数字政府公共支撑能力存在不确定因素，加上疫情等原因未能及时走出去学习先进经验，导致上会审定建设方案及招投标工作有所滞后，未能完成项目上会立项。因以上两个项目未完成，此处共扣除1分。

1. 完成部分预期质量目标

预期质量目标主要设置了维护服务大厅日常运行工作质量达标率、政务提升工作质量达标率、宣传推广工作质量达标率、专项服务工作质量达标率进行评价。质量指标满分为11分，评价得分为10分，具体扣分情况如下:

一是维护服务大厅日常运行类工作质量基本符合要求。根据评价专家组审核天花板改造验收报告、卫生间翻新项目验收报告、办公设备验收报告、工作服验收报告、物资储备验收报告、专用设备验收报告、机房设备维护记录表、网络检查记录表等资料可知，大厅维修工程项目、货物购置（含办公设备、服装制服、物资储备和专用设备）、服务大厅运营管理（含大厅保险、水电费补助、物业管理费、非经营性物业日常绿化/维护经费、其他专用设备运行维护经费）、基础设施服务项目（含云服务、网络线路租赁服务、托管服务）和运维服务项目（基础设施运行维护服务、软件系统运行维护服务）等项目的完成质量基本符合要求。

二是政务提升类工作完成质量较高。2022年松山湖政务服务中心组织松山湖功能区政务服务团队管理骨干开展能力提升培训，有效提升功能区政务服务效能提升并进行培训效果考核，考核结果均合格。企业注册一窗通办服务质量达标率、法律窗口咨询服务质量达标率、导办台服务质量达标率、邮政服务质量达标率、专业软件验收合格率等均达到95%及以上。

三是宣传推广工作按质完成。据评价专家组审核被评价单位提供的宣传标识采购合同、宣传标识验收报告、标准化服务之星项目验收报告、松山湖市民中心服务号媒体运营项目验收报告等材料，可知宣传工作的完成质量符合目标要求。

四是除了数字政府项目须结合松山湖园区发展规划进行修改及调整而未完成验收工作，以及一网统管专题建设项目因外部不确定性未完成相关工作之外，其它专项服务类工作中均按质完成。由于上述两项工作未完成验收，所以此处扣除1分。

1. 完成部分预期时效指标

时效指标满分为4分，评价得分为2分，具体扣分情况为:根据被评价单位提供的2022年松山湖政务服务中心各项工作完成时间统计表可知，被评价单位2022年完成了大部分预期时效指标。但是，2022年未完成数字政府项目的验收工作，未开展一网统管试点项目，同时，因为疫情原因，功能区培训项目2022年开展的次数减少，以及广东省均等化政务服务标准化试点建设未完成中期验收。四个项目完成时间滞后于预期时间，共扣除2分。

**2.履行职责效果目标大部分实现**

效果指标、目标满意度指标和可持续影响指标满分为15分，评价得分为15分，具体情况如下：

（1）梳理行政审批事项，提高业务办理效率

2022年松山湖政务服务中心积极协调城建局、人社分局、宣社局等多个职能部门成功梳理284项行政审批事项进驻市民中心政务大厅，深入推进行政审批事项一门集中，不断提升行政效能。2022年，受新冠肺炎疫情影响，政务服务大厅实施全预约制度，减少大厅线下办理业务人次，但同时引导办事群众采取线上办理、不见面审批、莞家政务自助机等多渠道进行业务办理。经不完全统计，中心2022年全年业务办理人次约56万人。

（2）推出“一窗通办”业务，提升企业开办效率

松山湖政务服务中心在2020年启动“松湖启航包”，实现重点企业“拎包入驻”基础上，联合市场监督管理分局，全面启动企业注册“一窗通办”业务。通过增设三个“一窗通办”窗口，指定人员担任优质企业服务专员，主动为松山湖辖区内新登记注册的所有市场主体，提供企业开办导询、套餐式帮办服务。申请人可在一个窗口、一次提交企业开办所有资料（包括市场监管、税务、公安、银行等部门的审批资料），实现企业设立登记、印章刻制备案、发票、税盘申领等事项一次提交、同步办理、限时办结、一窗领取。2022年，一窗通办服务接待3170人次，成功受理719宗。

（3）创新首贷服务新模式，推行政策兑现集成智办

为推进“放管服”改革，进一步完善小微企业和个体工商户融资服务长效机制，助力开展“小微企业融资易”攻坚行动，松山湖市民中心大厅新增“首贷服务”窗口，结合原有“一窗通办”窗口，进一步完善新注册企业的服务配套。“首贷服务”窗口将了解来询企业是否为首贷，融资需求，贷款用途，意向银行等情况，收集企业基本信息，协助企业通过官方平台发布融资需求，由意向银行受理对接，为小微企业和个体工商户提供一站式服务。

针对市场主体受疫情冲击经营困难的情况，松山湖政务服务中心第一时间推行政策兑现集成智办的工作计划，承接市政策兑现集成智办的试点任务，以松山湖官网政策申报平台为基础，快速上线市场主体纾困、租金减免和融资担保贷款贴息等一系列支持政策，通过简化政策兑现申报流程，实现“线上一网通办、线下一窗受理”快速兑付政策，为企业群众送上纾困“及时雨”。2022年政策申报系统配置和上线市场监督管理分局、控股公司、产业发展局、科技教育局相关政策共23项，接收企业网上申报2420次，审批通过业务1895笔。

（4）开办主题特色分厅，创新政务服务“走一线”

为加快构建“10分钟政务服务圈”，积极推进政务服务下沉科技研发载体，2022年5月中心在松山湖南部正式启用南湖湾分厅及中集智谷分厅，为两个产业园区内300多家高新企业、30余个龙头企业研发中心、高成长性科技项目提供政务咨询、财税服务等多项服务。分厅建设采取政府指导，产业园自主运营，政企合作共建的新模式。结合产业园特性，分厅个性化推出特色服务、动态调整开放业务类别及办事窗口数量，铺设“莞家政务”自助终端，以及共享市民中心推出的企业注册一窗通、政务包邮到家、政策集成智办服务等免费服务举措，实现效能最大化，致力构建“一个中心、多个支点”政务服务体系。

深入政务服务第一线查实情、找差距，满足企业和群众多元化办事需求，松山湖政务服务中心积极开展政务服务“走一线”工作，用实际行动优化窗口服务、解决群众实际困难。一是开展“一把手走窗口”活动，通过“亲身办”“陪同办”等形式，园区12个政务服务实施部门主要领导轮流到综合业务窗口体验自身部门的办事流程和政策，开展“全流程”“零距离”办事检验，换位体验办事人员与企业群众在办事方面的最真实感受，研究服务优化的措施办法，为进一步优化营商环境、精细服务市场主体找准路径。二是设立莞家“办不成事”反映窗口。窗口专员负责接待群众来访、听取群众意见、受理群众诉求，并全程跟踪督办。结合群众诉求热点，提供政策解读、咨询投诉等兜底服务，有针对性的解决“疑难杂症”。2022年，共收集办事堵点事项76项，已清除扎堆排队、业务办理不通畅等堵点问题76项。莞家“办不成事”反映窗口共接待市民87人次，热线电话30宗，平均受理时长6分钟，办结率达100%。

（5）信息化改造初见成效，标准化体系建设完成

松山湖政务服务中心依托数字化大厅系统，开展信息化改造项目，形成一体化的“互联网+”政务服务，有效支撑政务服务工作。同时，松山湖政务服务中心积极推进政务服务标准化体系建设，完成编制36项特色标准，启动场地标准化、窗口团队培养标准化等方面建设工作，促进政务服务标准化、标准数字化、考核可量化。

（6）政务服务工作落实较好，有一定的示范作用

松山湖政务服务中心2022年受投诉次数为3次，与去年相比减少1次投诉，工作人员获得市民表扬次数为10次，较去年增加2次。2022年开展人力资源和社会保障分局业务入综合窗口工作，共办理业务1350件，其中获得“非常满意”评价737次，人社入综窗业务好评率为99.93%。此外，松山湖政务服务中心2022年获得多次市级以上荣誉，如，2022年1月，被东莞市妇女联合会授予“东莞市‘巾帼文明岗’”称号、“东莞市‘三八红旗集体’”称号；2022年1月，被东莞市政务服务数据管理局评为“2021年度东莞市‘群众最喜爱政务服务大厅’”称号；2022年11月，松山湖市民中心荣获“东莞市政务服务综合窗口技能大赛”三等奖；2022年12月，在“奋进新征程 建功新时代”2022年度东莞政务服务之星及数字政府改革建设优秀案例评选活动中松山湖政务服务中心荣获2022年度政务服务能力优秀园区等。

（7）目标群体满意度较高

①社会公众满意度

根据松山湖政务服务中心2022年度项目群众满意度52份问卷调查结果，社会公众对于松山湖政务服务中心业务办理满意度、便民服务设施满意度、工作人员的满意度、信息公开满意度、整体环境满意度均大于等于9.5分（满分10分）。根据松山湖政务服务中心提供的证明材料可知，2022年度松山湖政务服务中心没有发生重大安全事故而受到监管部门通报和媒体负面报道的情况、未发现工作人员或单位未按规定履行职责和被有关部门处罚通报批评的情况、有关政务服务工作的投诉较少，且能够及时进行处理。

②政务服务中心工作人员满意度

通过61份调查问卷可知，在松山湖政务服务中心工作人员满意度评价中，均值最高的是“标准化服务之星评比过程的公平性”，达到9.95分（满分10分，下同）；其次是“办公环境舒适度”“培训时间安排的合理性”“标准化服务之星评比结果的满意度”，均值都为9.90分；而均值最低的是“培训课程内容安排的合理性”，为9.84分；政务服务中心工作人员对“政务服务中心整体满意度”为9.92分。由此可知，松山湖政务服务中心工作人员的满意度较高。

**三、绩效管理问题与建议**

## （一）绩效管理问题

**1.在预算编制方面，指标设置不规范且预算编制准确性有待提高**

（1）部分项目绩效指标设置不够规范

预算编制和目标设置指标的满分为16分，评价得分为14分，具体扣分情况如下:

首先，部分项目设置的绩效目标不够清晰，未能在数量指标上进行清晰表述，未能细化指标。例如，广东省均等化政务服务标准化试点建设项目的数量指标为“标准化项目编制”；标准化服务之星项目的数量指标为“项目开展完成率”。同时部分项目的效果指标没有进行量化，设定的绩效指标无法全面完整地反映和考核项目取得的社会效益情况，如标准化服务之星项目的社会效益指标为“对政务服务氛围提升度”指标值为“有效提升”；窗口法律咨询项目的社会效益指标为“提供更好的服务打造国际化营商环境”指标值为“有效提供”；一网统管试点项目的社会效益指标为“有效推进部门职能发挥”指标值为“有效推进”；政务大厅工作人员培训项目的社会效益指标为“培训达到预期”指标值为“达到预期”等。因此绩效目标和绩效指标设置的科学性欠缺，此处扣除1分。

其次，部分项目的指标值没有进行个性化设置。例如，货物购置类项目（办公设备购置）产出指标“设备采购及时率”“预算执行率”，效益指标“设施设备利用率”“设备使用人员满意度”和满意度指标“设施设备使用人员满意度”“办公家具使用满意程度”的指标值均为“≥90％”，没有根据各项指标的实际情况，设置个性化指标值。此外，也没有提供计算公式或衡量方法，未提供此类指标值的测算依据，缺少相关佐证材料，被评单位绩效目标准确性与绩效指标值设置的科学性存在不足，此处扣除1分。

**2.在预算执行方面，财务合规性不足和项目监管不到位**

部门预算执行主要可在资金管理、项目管理和资产管理等方面得以体现。资金管理、项目管理和资产管理对应的指标满分为15分、8分和5分，对应的得分为11.5分、6.5分和5分，具体扣分情况如下：

（1）部分项目预算调整金额较大

根据《松山湖政务服务中心部门整体支出绩效自评报告》和《关于征求<松山湖政务服务中心部门整体绩效评价实施方案>意见的复函》，可知松山湖政务服务中心2022年年初预算金额为3158.41万元，预算调整数为2052.61万元，调整后预算数为1105.80万元，预算调整率为64.99%。2022年功能区年初预算数为310万元，预算调整数为165万元，调整后预算数145万元，预算调整率为53.23%。预算调整金额较大。特别是广东省均等化政务服务标准化试点建设项目，预算数为300万元，预算调整数为165万元，预算调整率达到53.22%。由此可见，被评价单位对于部分项目预算编制前期考虑不充分，未能充分考虑各方面的影响因素，预算编制准确性不足，从而影响了整体的支出绩效。此处扣除2分，即不得分。

（2）财务合规性存在不足

1. 存在晚于合同约定时间支付款项的问题。《政务大厅营商环境业务外包合同》要求乙方开具发票向甲方（松山湖政务服务中心）申请首期款，甲方在第一个月内向乙方完成付款手续。合同签订日期是2022年6月17日，政务服务大厅营商环境业务外包项目的验收报告和同意支付首期款的时间是2022年6月17日，而首期款的支付日期是2022年7月28日。违反“甲方在第一个月内向乙方完成付款手续”的合同约定。此外，阅览室借书机光纤专线验收报告日期为2022年7月14日，支付凭证中的支付日期为2022年7月27日，违反了“验收合格且乙方开具正式发票后，甲方在5个工作日内向乙方支付全部货款”的合同约定。此处共扣除1分。
2. 存在没有完成项目验收工作，且未签订相关补充协议的情况。《智慧松山湖顶层规划项目咨询服务合同》约定“乙方在2022年10月31日前完成本合同的咨询服务工作，并提交咨询服务成果”“在乙方交付全部服务成果并经甲方验收合格后10个工作日内，甲方通知丙方根据合同要求支付乙方合同额的50%”“乙方在交付咨询服务成果时应同时提出书面的验收申请，甲方应当接到乙方书面验收申请后10个工作日内组织验收或提出改进建议，如到期未验或未提出异议，即视为验收通过”。根据评价单位提供的资料和现场调研可知，该项目在2022年没有完成验收工作，未支付合同尾款，也没有签订相关的补充协议，存在一定的合同违约风险，需要在后期进一步整改。此处扣除0.5分。

（3）项目管理规范性有待提高

第一，未能针对项目调整内容设立新的绩效目标。根据预算管理的有关规定，绩效目标由预算单位申报，作为预算审核安排、绩效运行监控、绩效自评、重点绩效评价的重要依据之一。松山湖政务服务中心于2022年5月23日召开相关会议就“营商环境创新改革项目”进行讨论，会上决定调整2022年预算项目“营商环境创新改革”内容，将服务内容从企业注册一窗通办服务调整为承接园区24小时疫情热线工作，开展人力资源和社会保障分局业务入综合窗口工作。项目内容进行调整后，被评价单位未能针对调整内容设立新的绩效目标，未能同步更新绩效目标表，项目管理工作需要进一步加强。此处扣除0.5分。

第二，验收程序不够规范。政务大厅营商环境业务外包项目、窗口法律咨询项目、导办台项目、邮政项目、数字化大厅信息化改造项目、松山湖市民中心标识更新项目、标准化服务之星项目、松山湖市民中心服务号媒体运营项目、广东省均等化政务服务标准化试点建设项目、优才服务区宣传设计项目等，由松山湖政务服务中心自己进行验收，大多验收报告仅说明“经验收，项目合格，同意支付xx元”，未能具体说明项目验收标准，第三方验收比例小，不具备充分的说服力。此处扣除0.5分。

第三，各项目监管和检查工作充分性不足。经书面审核与现场核查，松山湖政务服务中心对所实施项目的检查、监控、督促等管理情况不到位，对专项资金和专项经费的使用情况以及项目实施进度较少开展定期或不定期检查，不能保障资金支付进度和项目支付进度；未见大部分项目监督和检查工作的材料，如中期报告和日常抽查记录等，只提供了各项目的验收报告和部分项目的总结。此处扣除0.5分。

**3.在内控制度方面，内控制度健全性和执行有效性不足**

内控制度健全性和有效性对应的指标满分为10分，得分为9分，具体扣分情况如下：

（1）业务督导落实不到位

被评价单位提供《政务服务中心财经秩序专项整治自查情况报告》和《松山湖政务服务中心面向中小企业采购自查情况报告》和《2021年度行政事业单位内部控制报告》，以佐证每年至少进行了一次关于内控规范实施的内部监督检查和自我评价，但所提供的自查报告内容仅包括政务服务中心财经秩序专项整治和面向中小企业采购工作，未涵盖整个内部控制管理制度的内容。此处扣除0.5分。

（2）关键岗位轮岗制度不完善

根据被评价单位提供的资料以及现场核查发现，松山湖政务服务中心仅对财务管理部门制定了《松山湖政务服务中心财务岗位轮换制度》，但未对轮岗周期作出明确的规定，轮换频率不高，其主要原因是工作人员有限，工种也相对单一。而对其它岗位未制定轮岗制度，可见单位对于轮岗的管理方法落实不彻底，内控有效性有待提高。此处扣除0.5分。

1. **在人力资源方面，存在人员流失率较高的问题**

人员管理和人员流失率指标满分为3分，得分为3分。

根据被评价单位提供资料可知，2022年松山湖政务服务中心工作人员流失数量为3人，2022年度末单位工作人员总数为30人，人员流失率为10%，流失人员均为非在编工作人员。根据座谈会和现场调研可知，政务服务综合窗口业务高度集成，要求政务服务工作人员既要熟悉掌握业务知识，又要符合综合管理素质，还要了解国家、省、市政务服务发展动态和园区情况，对政务服务工作人员提出了较高要求。政务服务中心的业务量不断增加，服务质量要求也越来越高，工作人员面临的工作压力较大。而目前窗口工作人员只拿固定工资，绩效奖金的比例占比较小，缺乏进阶成长等积极因素影响，导致人员流失频繁，大厅日常运转面临严峻的考验。此外，政务服务中心窗口需要承接12个部门的业务，人员培养所花费的成本较高，培养时间较长，至少需要花半年的时间，新员工才能掌握基本业务。较高的流失率不利于政务服务工作的有效开展。

## （二）绩效管理建议

**1.预算编制方面，细化绩效指标，提高预算编制准确性**

（1）重视部门整体目标，细化绩效指标

一是要结合年度重点工作计划和部门职能设定部门整体目标，结合专项资金的性质设定具体明确的专项资金的目标，明确项目实施后所带来的影响。二是完善指标名称规范，设定可衡量的绩效指标。部门整体支出绩效指标的设置要尽可能地细化，避免过于笼统和定性描述，尽量设定可量化可考核的绩效指标。例如，广东省均等化政务服务标准化试点建设项目的数量指标可以修改为“标准化项目编制完成率”；标准化服务之星项目的数量指标可以修改为“标准化服务之星评选开展次数”，指标值为“2次”。三是根据各项指标的实际情况，设置个性化指标值并提供计算公式或衡量方法，在设置各项指标数值时，要以实际情况和历史数据为基础，制定符合正常产出水平的指标值，并提供绩效指标的设定依据。

（2）加强前期调研，提高预算编制的科学性、准确性

项目前期论证是保障项目顺利实施并实现其预期目标的关键环节之一。在预算编制前应该加强前期调研，充分考虑可能发生的情况，特别关注部门协同可能存在的问题。科学设置项目的实施内容和计划，资金需求测算应该尽量细化，阐明具体的明细和数量，及时反馈预算执行情况，做好中期预算调整工作，尽量减少追加等调整预算资金的情况发生。进一步加强单位内部的预算管理意识，全面编制预算项目，优先保障固定性的、相对刚性的费用支出项目，尽量压缩变动性的、有控制空间的费用项目，进一步提高预算编制的科学性、严谨性和可控性，以全面提升预算绩效管理能力。

**2.预算执行方面，规范财务管理工作，加强日常监管**

（1）加强业务培训，严格遵守合同约定

松山湖政务服务中心应加强工作人员业务培训，提升财务规范化水平，严格遵守合同约定。加快材料报送和审核流程，保证项目经费支出符合相关规定并按照合同约定及时支付，保证资金管理的规范性、安全性和有效性，提高项目资金使用效益。如遇特殊情况，应经过双方友好协商，并及时签署补充协议，规避违约风险。

（2）建议加强项目监管，做好事中监管、事后验收工作

被评价单位应该对项目开展定期或不定期检查，确保项目能够按时按质按量完成，通过优化资源配置、提高工作效率等方式提高项目的执行效果。单位需要进一步强化对项目的跟踪、监控、评估和反馈，对于发现的质量问题要及时整改，形成闭环。对于项目质量，除了进行不定期跟踪督查外，也要对资金进行全过程的追踪和不定期的核查，确保资金使用不产生偏差，结合工作实际，实事求是，使项目经费最大限度投入到专业工作中。对于重大项目的支出，要委托第三方进行评估，以确保支出的合理性和规范性。建议松山湖政务服务中心加强项目第三方验收力度，扩大第三方验收项目比例。此外，在项目验收报告中，应该具体写明验收标准和验收情况，避免验收报告过于笼统。

**3.内控制度方面，完善相关制度，有效执行内控制度**

（1）制定关键岗位轮岗制度

制定明确的人才轮岗培育制度，对轮岗周期作出明确规定，以完善内控制度，对无法轮岗的岗位，继续实行内部审计或财务检查的方式解决。

（2）制定内部风险清单，完善部门内控制度

定期对松山湖政务服务中心预算管理、收支业务、政府采购业务、资产管理等业务流程以及安全基础设置中存在的风险进行等级评定，通过梳理各个业务流程的风险点，形成风险清单，制定识别、规避或者降低风险的措施和机制。对内控体系的有效性进行全面自评，客观、真实、准确揭示单位管理中存在的内控缺陷、风险和合规问题，每年度形成完整的自查报告和内部风险评估报告，按规定报送上级单位，对存在的安全风险进行有效管控。利用填报年度行政事业单位内部控制报告的时机，对部门内部控制情况进行全面梳理，查漏补缺，完善创新，根据每年实际情况的变化及时修订和完善部门内控制度，切实规范内部控制，降低廉政风险。

**4.人力资源方面，完善绩效激励机制，留住优秀人才**

建议提升被评价单位用人自主性，赋予薪酬管理权，实行经费、岗位双向控制，激励员工干事热情。对于非在编的窗口政务服务人员，可在松山湖管委会的指导下，做大绩效薪酬“盘子”，通过精细化、个性化的绩效激励机制，按照多劳多得原则分配到个人，让肯干事、能干事的人薪酬待遇比以往有所提升，解决薪酬矛盾，提高工作效率和质量，留住优秀窗口政务服务人员。

要充分发挥各个窗口工作人员的个人优势和积累的先进经验，形成“老带新”“传帮带”的窗口人员培训体系，由业务精湛的老员工为新进员工传授工作经验和方法，缩短窗口工作人员的培训周期，使得新进员工尽快熟悉各项审批事项的业务流程，快速成长。

同时，要加强对部门工作人员能力提升培训效果的重视。部门平时组织内部工作人员开展与专业相关的培训和学习活动，需要更加关注内部工作人员对于单位所提供的提升自身能力的培训是否认可，认可程度如何，以及培训课程内容安排是否合理，做到真正通过培训提升部门内部工作人员的能力。

附件：东莞市松山湖高新技术产业开发区政务服务中心2022年度部门整体支出绩效评价指标