

# 深圳市龙岗区宝龙街道办事处 2022 年度 部门整体绩效评价报告

## 一、基本情况

深圳市龙岗区宝龙街道办事处设深圳市龙岗区宝龙街道办事处（本级）、深圳市龙岗区宝龙街道公共事务中心、深圳市龙岗区宝龙街道行政事务中心、深圳市龙岗区宝龙街道市政管理中心、深圳市龙岗区宝龙街道土地整备中心、深圳市龙岗区宝龙街道社区网格管理中心以及深圳市龙岗区宝龙街道党建服务中心共 7 家基层单位。2022 年宝龙街道办部门整体实际支出 153,228.06 万元，支出率为 97.02%。其中：基本支出 31,250.23 万元，支出率为 99.56%；项目支出 121,977.83 万元，支出率为 96.40%。年末结转和结余 145.07 万元。

经综合分析与评价，宝龙街道办 2022 年度部门整体支出绩效评价总体综合评分为 81.43 分，等级为“中”。

## 二、部门主要绩效或经验做法

（一）发挥项目引领和产业支撑作用，促进经济稳进提质

一是 2022 年宝龙街道完成地区生产总值 511.38 亿元，增长 13.4%；实现规上工业增加值 318 亿元，增长 17.5%；拉动固投总额 201 亿元，增长 17.9%。二是打造了宝龙先进制造业园区，宝龙生物药创新发展先导区一期、宝龙专精特新产业园也按期动工。三是持续推进“优质产业空间试点+

二三产业混合试点”项目，且全市首个“优质产业空间试点+二三产业混合试点”项目落地宝龙。四是完成土地征收 15 万平方米、土地入库约 42 万平方米、土地出让 16.98 万平方米。五是常态化走访服务企业超千家次，解决企业诉求 570 宗。六是进入全市营商环境示范“十强”榜单，宝龙科技城在全国科技城百强榜中位列 14 名。

## （二）坚持精细化管理，保障城区基础设施品质改善提升

一是 2022 年宝龙街道实施了“美丽宝龙精彩蝶变”行动，优化了“城市管家”管理模式，推进了城中村综合治理。二是落实了河湖长制，开展实施了水污染治理工程。三是完成了违建治理 75.28 万平方米。以及建成了地铁 14、16 号线，同富路、高科西路建设工程顺利完工。四是加快推进了 75 条“机非混行”道路整改，推动了石鼓岭公园、八仙岭公园、马鞍岭郊野公园建设。

## （三）坚守利民为本，促进基层社会治理能力稳步提升

一是 2022 年宝龙街道创新基层社会治理，持续建设“社区品牌调解室”“调援裁诉一体化”和“码上办”等宝龙特色品牌。二是坚持使用“一网统管”平台，提升基层社会治理精准化、智慧化、专业化水平。三是推动教育医疗事业发展，实施了多项文化惠民工程，推动了宝龙文体中心、龙湖文体公园建设。四是完成了 95 个“民生微实事·大盆菜”项目，加快了街道养老服务中心和“南粤家政”工程建设。

### 三、存在问题或不足

(一) 部门预算安排重点不突出，预算编制准确性待提升

1.部门重点工作制定和预算安排分属两条支线，未遵循“先谋事再排钱”的理念，也未根据部门职能和年度主要工作确定部门重点项目。

2.部分科目财政拨款收入预决算差异率大。部门科学技术支出、文化旅游体育与传媒支出、卫生健康支出、住房保障支出等科目的预决算差异率分别为-70.50%、77.23%、340.09%、70.14%。侧面反应出部门年初预算编制的计划性和准确性还有待提升。

3.部门预算资金调剂数量较大，项目预算调整率较高，且预算指标调剂个数占总数比例高。除去政府投资项目和疫情防控项目外，部门二级项目共调出资金 11,349 万元，共调入资金 13,109 万元，资金调剂量较大。

(二) 部门绩效目标设置不合理，指标值量化程度待提高

1.部门整体绩效目标与本年度部门预算资金匹配程度不足。部门共设置了 4 条年度总目标，分别为“推动经济发展提质提速”“慎始如终抓好常态化疫情防控”“持续提升环境品质”以及“不断加强党的建设”，用以引导街道经济发展、疫情防控、环境品质提升和党的建设等工作实施。但经梳理部门项目资金安排情况，经济发展和环境品质提升等方面的项目数量、预算资金占总项目数量、总预算的比例较小，部

门整体绩效目标与预算资金匹配性不足，这不利于发挥规划指标引导当年的事业谋划和资金分配作用，也不利于规划指标的顺利达成。

**2.部门整体支出绩效指标设置不够全面，与部门年度总目标及工作重点结合不够紧密。**根据《部门整体支出绩效目标表》，部门2022年度共设置了47个绩效目标，包含了34个产出指标、12个效益指标以及1个满意度指标，其中12个效益指标均为社会效益指标。环境品质提升和产业经济发展作为部门2022年度工作计划设置内容和年度总目标关注重点，部门未设置相应的经济效益指标和生态效益指标引导和约束相关工作的开展以及预期效益的实现，部门绩效目标设置与部门重点工作之间结合度不够。

**3.部门整体及二级项目效益指标量化程度低。**根据《部门整体支出绩效目标表》，部门2022年度共设置了12个效益指标，其中只对一个指标进行了量化，量化率为8.33%。其次经核查“民政事务”“就业管理事务”“劳动管理事务”以及“水务发展专项资金”等69个二级项目绩效目标申报表，其中仅“路灯管理”“就业专项经费（扶持就业）”“党风廉政建设”和“水务发展专项资金”4个项目设置了量化的效益指标，设置量化效益指标的项目占比为5.80%。部门整体和项目效益指标的可衡量性均不足，不利于年末对相关工作开展结果进行量化考核。

**4.部分项目绩效目标设置不够科学合理。**首先个别项目存在指标与指标值对应性不足问题，如“组织人事事务”项

目，主管部门设置社会效益指标“提高职工幸福指数增强团队凝聚力”，指标值为“干部培训覆盖率 100%”，该指标值与指标内容关联性不强，不能直接用于考核这一指标的实现情况。其次个别项目也存在指标类型放置错误问题，如“应急指挥工作”项目，主管部门设置社会效益指标为“应急宣传册发放数量”，指标值为“ $\geq 50$ 册”，该指标为数量指标而非社会效益指标；再如“水务发展专项”项目，主管部门设置经济效益指标为“完工验收通过率”，指标值为“竣工验收，合格率 100%”，该指标为质量指标而非经济效益指标。

### （三）部门预算指标执行率不高，项目实施成效有待加强

1.部门部分预算指标预算执行率不高，且存在个别项目延期等问题。根据《2022 年度宝龙街道预算指标执行情况表》，部门共 734 个履职类、政府投资类以及专项资金类预算指标，经资金调整后安排预算的指标为 656 个，其中共 93 个项目的预算执行率低于 85%，占比为 14.18%。如“应急指挥工作—应急演练”预算执行率为 21.23%、“就业管理事务—校企联谊活动”预算执行率为 7%等。此外，个别项目开展进度慢、预算执行率低且截至目前尚未完成。

2.街道环境卫生状况急需改善，相关项目资金实施效益有待提升。根据《宝龙街道 2020 年至 2022 年环卫指数测评排名》，整体来说环卫指数市级排名以及部门履职范围内环境卫生状况均有所改善，但在个别重点场所，如集贸市场、城中村、建筑工地、商业街以及市政道路等地仍失分严重，

环境卫生质量依旧急需提升。

3.安全生产领域事故频发且呈逐年递增趋势，相关项目资金使用效益有待提升。根据《宝龙街道 2022 年安全生产形势分析和 2023 年安全生产工作思路》，总体来说道路交通、建筑施工及建废处理领域安全形势严峻，且伤亡人数呈现逐年增加的趋势。经核查部门 2022 年度项目和资金安排情况，部门组织实施了“其他安全生产监管”“2022 年龙岗区宝龙街道机非混行严重路段整治工程”和“交通安全管理”等项目，用于整治隐患路段、保障居民出行安全和开展安全监管、保障群众生命安全。但综合宝龙街道 2022 年度安全生产和道路交通领域实际情况，上述项目效益指标未能达成，财政资金的使用效益也未能充分发挥。

（四）部门员额聘员控制率过高，管理考核标准有待明确

部门本年度使用劳务派遣人员数量在总在职人员总数中的比率偏高，编外人员数量多且管理考核标准不明确、惩处运用结果不够合理。为约束和监管编外聘用人员工作，部门制定了《宝龙街道编外聘用人员管理办法》及配套的岗位管理、绩效考核管理、薪酬福利管理、特聘管理等 4 个实施细则。但经核查《宝龙街道 2022 年编外聘用人员考核结果运用登记表》，聘员的“处罚事由”与“平时考核运用结果”之间适配度不高，如“违反单位规定、通报批评的，月绩效评为 D，扣除 100%的月绩效工资”，而“违反中央八项规定、2022 年受政务警告处分的，月绩效评为 C，扣除 50%的月度

绩效工资”，以及“违反国家法律法规、2021年受政务记大过处分的，月绩效评为C，扣除60%的月度绩效工资”，后两者事由更为严重，但惩处力度却轻于前者，部门管理考核标准和惩处结果运用合理性还需明确和提升。

#### （五）部门内控管理工作不完善，资产管理等业务不规范

1.存在项目合同倒签。评价发现，宝龙街道办部分合同在上会审批之前签订，与正常合同签订流程不符，部门内部财务管理规范性不足。

2.采购资产与合同约定要求不符，履约抽检整改不重视、反馈不及时。根据《宝龙街道多种形式消防队伍建设随车器材装备及个人基本防护装备补充项目合同履行抽检及评价意见》及相关附件，2022年7月28日区财政局对宝龙街道多种形式消防队伍建设随车器材装备及个人基本防护装备补充项目的合同履行情况进行了现场抽检。经抽检发现共5类器材与相关抽检方案要求不符，主管部门内部对供应商履约情况的监督检查工作有待提升。经现场抽检发现，部分消防器材堆放在一个仓库中未开箱使用，造成了财政资金的浪费。合同履行抽检及评价意见于2022年8月3日发送至宝龙街道办，但宝龙街道办于2023年3月17日才向区财政局回复整改报告，逾期时间长达7个多月，整改报告中未提及未开箱使用消防器材后续管理使用情况。

3.在外租赁物业面积不符合相关制度要求。《关于推进社区党群服务中心建设的实施方案》（深龙委基层治理办〔2017〕

4号)中明确要求“社区党群服务中心集中建设不低于650平方米(其中办公用房面积不低于250平方米,服务群众面积不低于400平方米),一般不超过2000平方米,居民小组、花园小区党群服务室集中建设不超过500平方米”,但宝龙街道办仍有部分用于社区党群服务中心建设的在外租赁物业租赁面积超过2000平方米。

**4.资产未能应入尽入。**根据《深圳市龙岗区宝龙街道办事处关于市政基础设施(路灯、园林绿化设施)专项清查报告》,市政基础设施(园林绿化设施、城市照明设施)业务数据与财务数据之间存在差异,如路灯方面,行业数据显示共有城市道路照明灯18179盏,但入账的财政数据仅4949盏,普查数据与智慧财政资产管理系统数据信息不一致,且不一致的数量及比例均较大。

**5.资产处置不规范。**宝龙街道悦龙华府(保障房)周边街心花卉公园景观提升项目于2021年10月拆除,但宝龙街道办于2023年6月才申请资产报废,资产报废程序开展缓慢,资产处置不及时。

(六)部门绩效管理意识不到位,相关自评工作流于形式

个别项目自评工作客观性不足,部门预算管理工作质量有待提升。部门按要求开展了部门整体支出绩效自评工作,经核查部门提供的172份《项目支出绩效自评表》,项目效益部分自评得分流于形式。如“工程建设事务”项目,该项目实施目标为通过对街道辖区内的燃气、在建工地、零星工



程等安全工作的宣传，减少安全事故的发生，社会效益设置为“促进社会安定，推进街道辖区的提升建设”。再如“交通安全管理”项目，该项目实施目标为提高辖区群众交通安全意识和文明守法意识，预防和减少道路交通事故，社会效益设置为“预防和减少道路交通事故”。以上两个项目社会效益指标部门自评得分均为满分，但就街道实际情况而言，2022年街道安全事故频发，道路交通领域和建工及建废处理领域此类问题尤为突出。综上，部门在开展相关项目自评工作时未考虑到现实结果，自评工作客观性和质量均有待提升。

## 六、相关建议

（一）规划部门预算安排工作，提高部门预算编制精准性

1.建议部门按照“先谋事再排钱”理念和“核心职能—中长期发展规划—上级和本级政府重要部署—部门年度重点工作”基本思路，将年度重点工作与预算安排相结合，明确部门整体预算绩效管理的出发点和落脚点，如根据部门履职需要和年度重点工作制定部门重点项目，通过为重点项目安排资金保障部门主要职责的履行和相关重点工作的落实。此外在为部门整体安排预算时也要合理测算各项工作所需资金，如可以结合主抓工作事项、上级下达任务等明确本年度需开展的工作，结合具体工作内容，参照往年支出水平，合理申报本年度的预算金额。

2.建议部门强化项目预算管理，按照轻重缓急的原则，严格论证项目实施的充分性和必要性，如对新增重大政策和

项目，严格落实政策和项目立项预算评估，尤其要加强对政策和项目预算资金需求的评估论证，开展必要的摸底调研，避免出现在缺少历史参考的情况下预算编制虚高的问题。此外建议部门做实做细部门项目支出预算，提高预算编制的精准性，如制定合理的项目预算相关支出标准，提升项目预算编制的精细化水平。

3.建议部门加强部门整体支出绩效监控，如对部门资金执行进度进行日常监管，及时发现资金支出过程中的问题，并按照财政部门相关要求及时进行调整。

## （二）科学合理设置绩效目标，提高指标的指引约束作用

绩效目标是预算绩效管理的基础，是年中绩效运行监控和年末绩效评价（自评）的重要参照。

1.建议部门在设置部门整体支出绩效目标时，充分考虑部门职责、主抓工作、年度重点工作以及预算资金安排情况，明确部门本年所需实现的绩效目标，并进一步细化为核心指标，核心指标中需包含能反映部门特性、体现中长期规划的宏观指标以及能够反应项目实施情况的微观指标。针对项目绩效目标，建议设置项目绩效目标、指标时，不仅要关注项目本身达成的产出效益，也要关注到其对部门整体绩效情况的贡献及促进作用，最终形成全面完整、相互联系的部门整体绩效目标体系。

2.建议部门在设置二级项目绩效目标时，根据项目实施总目标、整体工作内容以及预算资金量大小，设置包含产出

指标、效益指标和满意度指标在内的绩效目标，用以指导本年度项目开展。同时建议在主管部门业务及项目工作内容发生变化时，同步调整项目绩效目标，使得项目申报绩效目标数据与评价绩效目标数据保持一致，便于准确评价项目实施成效。

3.建议部门在设置指标值前，对总目标进行梳理和分解，设置出符合项目产出水平且能够用以激励和约束项目开展的绩效目标指标值。同时也要注意绩效目标量化程度，尽可能设置定量指标约束和引导项目开展，便于年终统计考核项目开展实施情况。

### （三）提高项目的预算执行率，重视部门履职和项目成效

1.针对部门部分二级项目预算执行率低和个别项目实施进度慢问题，建议主管部门理清项目总体目标对应的具体工作内容，参照同类型项目经验及往年工作总结，对具体项目按照早谋划、早启动、早落实的理念尽早推动实施。其次建议制定包含人员安排、时间计划和监督管理频次等在内的项目实施方案，并分阶段设置资金支出计划，均衡安排各项任务工作的完成时间，合理分配资金与人员，提高部门工作的有序性与预算支出执行的均衡性。

2.针对部门个别类型项目实施成效不明显问题，建议部门根据项目实施方案，在项目开展过程中以现实需求和绩效目标为导向，按照实施方案设定计划推动项目实施，确保项目预期效益顺利实现。此外也要在项目开展过程中对人员投

入、工作内容开展质量、时间进度执行情况以及绩效目标完成进度等进行日常监控，及时发现项目存在问题，如对发现的预算执行较慢、实施进度较慢的项目，要深入分析说明原因，提出整改措施和解决办法，并督促相关人员开展整改落实工作。通过上述方式按时按质完成项目，发挥财政资金的有效应用。

#### （四）明确聘用人员管理考核标准，确保结果运用客观且合理

在员额聘用人员考核管理方面，建议部门制定更为细化和明确的员额聘用人员考核标准，将涉及事由严重程度和惩处应用措施较为协调的对应起来。此外在开展人员评价工作，建议部门根据考核制度和方案要求，严格按照员额聘用人员评价流程管理考核相关人员，在此过程中制定客观、清晰且量化的评价打分标准，按标准评分，并保留打分评价底稿，以保证考核评价结果的客观性、透明性和公正性。

#### （五）加强部门内部监控管理，提高资产处置和管理水平

1.建议部门按照《宝龙街道固定资产管理办法》中关于资产日常管理、资产处置管理以及资产评估清查考核等相关规定，规范实行资产采购、使用和处置环节，确保资产管理的规范化和制度化。同时明确资产管理方面的责任分工，确保有专门的资产管理机构和专门负责资产管理的人员按照资产管理制度开展资产管理工作。

2.建议根据实际工作需要，采购添置必要资产，优化资

产配置，确保资产的有效利用，提高财政资金的使用效益。同时定期对资产进行盘点，确保资产数据的准确性和资产数据与实际数据的对应性，防止资产流失和浪费，以及确保资产应入尽入。

3.规范资产的处置流程，防止资产处置过程中的违规行为，确保待处置资产实物与相关清单数据保持一致等。同时加强负责资产人员的管理，对资产管理相关人员进行专业培训，提高其业务能力和管理水平。此外建立资产管理预警机制，及时发现和处理资产管理中的问题和风险。

**（六）加强预算绩效管理意识，重视事中监控及结果运用**

全面实施预算绩效管理是一项长期的系统性工程，各部门、单位均为预算绩效管理的责任主体。部门履职尽责时，需落实“花钱必问效、无效必问责”要求，主动开展绩效管理工作。