

部门（单位）整体支出绩效评价报告

项目名称：2021 年度上海市普陀区自然资源确权登记事务中心
整体支出绩效评价

项目单位：上海市普陀区自然资源确权登记事务中心

主管单位：上海市普陀区规划和自然资源局

委托单位：上海市普陀区财政局

评价机构：上海名泰投资管理咨询有限公司



二〇二二年八月

目 录

摘要	1
普陀区自然资源确权登记事务中心整体支出绩效评价报告	6
一、单位基本情况	6
(一) 单位概况	6
(二) 单位管理制度	8
(三) 资金安排情况	9
(四) 资金使用情况	10
(五) 单位各项资产状况	11
二、单位绩效目标	11
(一) 单位战略目标	12
(二) 中长期规划	12
(三) 单位 2021 年度工作计划	12
(四) 2021 年整体支出绩效目标	13
三、评价思路	14
(一) 评价目的与范围	14
(二) 评价依据	14
(三) 评价方法	15
(四) 评价过程	16
四、指标体系	16
(一) 指标体系的构建思路	16
(二) 评价等级	17

五、评价结论及绩效指标得分	18
(一) 评价结论	18
(二) 绩效指标得分及分析	18
六、主要经验及做法、存在问题和建议	23
(一) 主要经验及做法	23
(二) 存在的问题	24
(三) 建议和改进举措	24

摘 要

一、单位概况

上海市普陀区自然资源确权登记事务中心（以下简称“登记中心”），隶属于上海市普陀区规划和自然资源局，为公益一类事业单位（全额拨款）。根据《关于建立上海市普陀区自然资源确权登记事务中心通知》（普委编委〔2019〕24号）的精神和要求，于2019年正式成立，负责开展本辖区内自然资源确权登记和不动产统一登记相关事务。

根据上海市普陀区规划和自然资源局机构设置及职能划分，目前登记中心的职能属于原上海市普陀区住房保障和房屋管理局，2019年根据事业发展及管理需要新成立了登记中心，2020年印发了上海市普陀区自然资源确权登记事务中心岗位设置方案及“三重一大”方案，当年度单位预算沿用原上海市普陀区住房保障和房屋管理局预算中的对应部分，自2021年起单位预算由登记中心单独编制、执行及监督管理。

登记中心机构规格为副处级，经费形式为全额拨款，核定全民事业编制66名。设主任1名，副主任3名，内设机构领导职数7名。设办公室、信息管理科、受理科、登记审核科、档案管理科、成果管理科、土地权属调查科7个内设机构。现岗位实有人员总数为61人。其中：管理岗位50个，管理六级1人，管理七级2人，管理八级6人，管理九级36人；专业技术岗位16个，专业技术九级（经济系列）2人，专业技术十级（经济系列）1人，十级（工程）2人，专业技术十一级4人（其中经济系列2人、工程系列2人），专业技术十二级7人（其中经济系列4人、工程系列3人）。

2021年普陀区自然资源确权登记事务中心年初共安排预算资金24,115,427.23元，其中，基本支出预算19,993,669.86元、项目经费预算4,121,757.37元，当年度预算无调整。2021年整体实际支出金额24,115,427.23元，基本支出19,993,669.86元、项目支出4,121,757.37元，无结转结余，预算执行率100%。

二、评价结论

登记中心2021年整体支出综合得分为85分，评价等级为“良”。其中，决策类指标权重10分，得7分；投入管理指标权重20分，得13.5分；产出指标权重24分，得23分；效果指标权重36分，得32分；满意度指标权重10分，得9.5分。

单位整体产出及效果方面整体完成情况较好。登记中心2021年共完成不动产登记47176件；发出不动产抵押权证25551件、不动产登记证明12865件；不动产登记信息查档量55795件；信访方面共受理962988信访件534件、12345信访件147件，按时办结率为100%，基本实现了相应的产出目标并取得了较好的效果，通过多措并举，提升企业服务专区能效，实现了不动产登记服务改革4.0阶段工作成果。

三、主要经验及做法

1. 多措并举，积极探索，提升企业服务专区能效

2020年不动产登记3.0改革过程中，登记中心增设的企业服务专区功能实现了企业间不动产登记一个环节、当场发证，时限缩减为90分钟办结的目标。

2021年继续推进不动产登记4.0改革，不动产登记业务与交易、缴税合并一窗办理，窗口工作人员在窗口同时受理登记、交易和税务三种材料，并在同一个窗口当场完成受理、交税和发证。同时，对于个人存量房买卖转移登记这个高频事项，推出“立等可取”服务新举

措，实现了财产登记服务的飞跃，即一窗受理办结、60分钟内当场领证。

打破多部门之间的壁垒，实现了政务数据的共享与融合。登记中心联合房地产交易中心、税务局第三所推进落实网上缴税业务，减少实体窗口发证量，推进ems产证快递服务，无需企业再次到登记大厅，切实减少办事群众的跑动次数，真正做到“一件事一次办”。

2.不断拓展服务方式，抵押登记实现“不见面审批”

自2020年依托“一网通办”网站，开设“不见面审批”模式以来登记中心顺利办理不见面审批件4385余件，相较2020年增加一倍量。通过与上海各大银行建立网上数据联通和资料共享，登记中心工作人员在登记系统中审批通过后，在线核发登记证明，减少跑动次数，显著提高办理效率，也受到了银行及客户的好评。登记中心主动跨前与银行工作人员联系，引导采用不见面审批模式，推动不见面办理全覆盖。

从操作流程上，中心进一步拓展无人干预，自动办理服务，简单事项自动审批，例如涉及抵押注销的部分，拟升级为系统内匹配后直接完成，无需人工审批，从而减少工作环节，提升审批速度。

四、存在的问题

1.全面预算绩效管理有待提高

绩效管理方面，登记中心2021年并未编制单位整体支出绩效目标，全年度专项项目共2个，其中，运行费项目未编制绩效目标，登记费项目绩效目标编制不全面、无细化，难以开展绩效评价。同时，2021年度登记中心通过评价监督的形式促进重点项目绩效提升，亦不能为下年度未开展项目绩效评价相关工作，对重点项目的运行效果缺乏评价监督机制，难以项目预算编制提供可靠的依据。

预算编制方面，项目预算申报缺乏预算编制依据、资金来源渠道说明、细化明确的实施内容、实施计划，预算资金与项目实施内容的匹配性未有相关体现，难以实现科学合理的预算编制对业务落实的指导性和保障，预算管理水平有待进一步提升。

2.业务制度建设有待健全和完善

制度全面性方面，登记中心业务管理制度尚不够健全，现有的业务制度中缺乏预算管理制度、收入支出管理制度、合同管理制度、绩效评价管理制度等内部控制相关制度，无法为单位资金支出、审核审批及合同管理提供有效的参考和约束。

制度内容要件方面，登记中心现有制度要件不齐全，内容不够明确。如财务管理制度中缺乏适用对象、预算编制、预算调整、预算执行及决算和绩效评价管理等工作流程及相关人员职责分工、监督措施等要件，不能对预算管理工作提供指导和约束。

五、建议和改进举措

1.提升预算绩效管理意识，加强预算绩效管理

根据上海市全面预算绩效管理相关要求，单位整体及专项项目均需要在预算申报时同步提交配套的绩效目标申报表，根据支出对应的具体实施内容设置细化、量化可考核的绩效指标。建议单位自上而下强化绩效管理意识，进一步加强预算编制水平，编制合理细化的预算支出，关注预算支出与业务开展的匹配性和相关性，综合考虑项目历史预算执行情况及当年度业务的相关变化和调整，明确项目预算编制的有效依据，进一步提高预算编制的准确性、合理性，提升全面预算绩效管理的精细化水平。

2.进一步建立健全业务管理制度，加强制度建设

符合单位实际、操作性强的制度是单位业务运行优劣的前提和保

障，内容明确的业务管理制度既能够为单位业务活动开展提供有效指导，也能给对业务运行规范做出要求和约束，建议单位关注内部控制建设和运行评价，进一步建立健全业务管理制度，一方面加快制定尚缺乏的业务管理制度，另一方面逐步对已有制度进行重新梳理，完善形式要件和内容，形成相对完善的业务管理制度，有效提升单位制度建设水平。

2021 年度普陀区自然资源确权登记事务中心整体支出

绩效评价报告

财政支出绩效评价从深化单位预算改革，加强预算绩效管理的实际需要出发，通过科学合理的方法，客观公正地评价财政资金使用的经济性、效率性和效益性，是强化单位预算支出责任，改善财政支出管理、优化资源配置以及提高公共服务水平的重要手段。

为贯彻落实上海市财政局关于全面推进预算绩效管理工作的要求，提升单位预算绩效管理水平，强化预算支出责任，提高预算编制的科学化、精细化程度和财政资金的使用效益，上海名泰投资管理咨询有限公司受上海市普陀区财政局委托，对“上海市普陀区自然资源确权登记事务中心 2021 年整体支出”实施绩效评价工作。

一、单位基本情况

（一）单位概况

1.单位设立背景、性质

上海市普陀区自然资源确权登记事务中心（以下简称“登记中心”），隶属于上海市普陀区规划和自然资源局，为公益一类事业单位（全额拨款）。根据《关于建立上海市普陀区自然资源确权登记事务中心通知》（普委编委〔2019〕24号）的精神和要求，于2019年正式成立，负责开展本辖区内自然资源确权登记和不动产统一登记相关事务。

根据上海市普陀区规划和自然资源局机构设置及职能划分，目前登记中心的职能属于原上海市普陀区住房保障和房屋管理局，2019年根据事业发展及管理需要新成立了登记中心，2020年印发了上海市普陀区自然资源确权登记事务中心岗位设置方案及“三重一大”方案，当年度单位预算沿用原上海市普陀区住房保障和房屋管理局预算中的对应部分，自2021年起单位预算由登记中心单独编制、执行及监督管理。

2.单位编制及岗位设置基本情况概述

(1) 机构编制情况

登记中心机构规格为副处级，经费形式为全额拨款，核定全民事业编制66名。设主任1名，副主任3名，内设机构领导职数7名。设办公室、信息管理科、受理科、登记审核科、档案管理科、成果管理科、土地权属调查科7个内设机构。

(2) 现有岗位和人员配备情况

现岗位实有人员总数为61人。其中：管理岗位50个，管理六级1人，管理七级2人，管理八级6人，管理九级36人；专业技术岗位16个，专业技术九级（经济系列）2人，专业技术十级（经济系列）1人，十级（工程）2人，专业技术十一级4人（其中经济系列2人、工程系列2人），专业技术十二级7人（其中经济系列4人、工程系列3人）。

(3) 单位职能

受上海市自然资源确权登记局委托，在上海市自然资源确权登记事务中心业务指导下，开展本辖区内自然资源确权登记和不动产统一登记相关事务。

(一) 负责办理本辖区自然资源和自然生态空间确权登记工作。

(二) 负责办理本辖区内的土地、房屋等不动产登记工作，以及集体建设用地、宅基地等不动产确权登记工作。

(三) 承担本辖区土地、集体建设用地、宅基地等不动产测绘。

(四) 负责本辖区自然资源和土地权籍调查、成果管理事务工作。

(五) 配合开展本辖区内的土地、房屋等权属争议调处的具体事务工作。

(六) 承担本辖区内的土地，房屋等不动产登记的行政诉讼及行政复议案件的前期事务工作。

(七) 组织开展本辖区内各类不动产登记资料的收集、整理和归档，

以及不动产登记资料社会查询服务。

（八）负责对区不动产登记、房产交易、税务管理联合服务大厅各窗口的规范化管理；负责制定和完善窗口服务制度、联动沟通协调和纠纷解决机制，落实岗位责任和监管机制。

（九）完成上级交办的其他任务。

（二）单位管理制度

登记中心日常管理包括决策管理、业务管理、财务管理、人事管理四个方面。

1.决策管理

登记中心的决策管理包括重大事项决策、重要干部任免奖惩、重大项目安排、大额资金使用等“三重一大”事项的决策，除遇重大突发事件和紧急情况外，由党组以会议形式集体讨论决定。非重大事项的决策通过召开主题会议的方式进行议题的讨论和决策。

2.业务管理

登记中心业务管理方面制定了固定资产管理制度，规定了固定资产验收、登记入账、盘点、报废处置等流程和要求；制定了政府采购制度，规定了政府采购不同类型的具体采购流程；制定了办公用品领用制度，明确了耐用品、易耗品及其他办公用品的具体领用要求；制定了政务信息管理制度，明确了电子政务平台账号管理流程和要求；制定了有关保密事项工作制度、会议室、会场使用管理规定等其他相关业务管理规定。

3.财务管理

登记中心制定了财务会计管理制度，明确了财务岗位职责分工及财务报销、会计凭证编制流程。财务管理包括预算管理、公务卡管理、财务内控制度、资产管理等方面，办公室（财务）作为职能管理岗位，负责单位预算管理工作，组织开展年度预算申报、调整、执行、决算管理及绩效评价工作，对各类支出做好审核；按期核对、结算，并编制会计报表及财务

报告；组织清查资产、核实并上报清查结果。

4.人事管理

登记中心制定了工作人员考勤制度、日常工资发放制度，明确了在编员工及对外聘人员考勤及工资发放，对在岗员工聘用、考核暂未制定管理办法，按照惯例进行操作。

(三) 资金安排情况

1.支出预算资金总量及来源

2021年普陀区自然资源确权登记事务中心年初共安排预算资金24,115,427.23元（基本支出预算19,993,669.86元、项目经费预算4,121,757.37元），当年度预算无调整。预算资金来源包括上海市财政一般公共预算收入25,749,567.42元、其他收入¹845,330.76元。预算安排情况详见表1-1、单位收入安排见表1-2、项目预算安排见表1-3。

表 1-1:2021 年单位预算资金安排情况

单位：元

序号	项目	年初预算	
		金额	占比
1	基本支出	19,993,669.86	82.91%
	人员经费	17,620,781.89	73.07%
	公用经费	2,372,887.97	9.84%
2	项目支出	4,121,757.37	17.09%
	合计	24,115,427.23	100.00%

表 1-2:2021 年单位收入情况

单位：元

序号	项目	年初预算数	调整预算数	决算数
1	一般公共预算财政拨款收入	23,072,787.42	25,749,567.42	23,591,707.81
2	政府性基金预算财政拨款收入	0.00	0.00	0.00
3	国有资本经营预算财政拨款收入	0.00	0.00	0.00

¹其他收入系单位土地权属调查科收取的土地权属调查收入，其中，拔地钉桩费收入819518.81元，定界图制作费收入25811.95元。

4	上级补助收入	0.00	0.00	0.00
5	事业收入	0.00	0.00	0.00
6	经营收入	0.00	0.00	0.00
7	附属单位上缴收入	0.00	0.00	0.00
8	其他收入	0.00	845,330.76	845,330.76

2.项目资金预算安排情况

表 1-3: 项目资金安排情况表

单位: 元

一级项目名称	二级项目名称	预算资金
自然资源事务	登记费	3,998,037.95
	开办费	123,719.42

登记费项目预算金额合计 3,998,037.95 元, 其中 2021 年度预算申报 3,598,037.95 元, 2020 年结转 400,000.00 元; 开办费项目 2021 年预算资金为 123,719.42 元, 系 2020 年开办费项目的结转资金。

(四) 资金使用情况

1.单位预算资金使用情况

2021 年普陀区自然资源确权登记事务中心预算金额为 24,115,427.23 元, 实际支出金额 24,115,427.23 元, 无结转结余, 预算执行率 100%。2021 年度财政资金预算使用情况详见表 1-4, 2020 年与 2021 年预算资金安排及执行情况对比表详见附件 2。

表 1-4:2021 年单位预算资金使用情况

单位: 元

序号	项目	单位预算		
		预算	支出	预算执行率
一	基本支出	19,993,669.86	19,993,669.86	100%
1	人员经费	17,620,781.89	17,620,781.89	100%
2	公用经费	2,372,887.97	2,372,887.97	100%
二	项目支出	4,121,757.37	4,121,757.37	100%
	合计	24,115,427.23	24,115,427.23	100%

2.项目资金使用情况

2021年普陀区自然资源确权登记事务中心一级项目1个，二级项目2个，安排资金合计4,121,757.37元，支出4,121,757.37元，预算执行率100%。2021年项目资金使用情况如下表1-5。

表1-5: 2021年项目预算及资金使用情况

单位: 元

一级项目名称	二级项目名称	项目内容明细	预算金额	预算执行金额	预算执行率
自然资源事务	登记费	办公费	3998037.95	377,817.10	100%
		印刷费		140,400.00	
		维修费		175,020.00	
		委托业务费		2,165,933.85	
		办公设备购置		1,138,867.00	
	开办费	办公费	123,718.42	123,719.42	100%
合计			4,123,718.42	4,121,757.37	100%

(五) 单位各项资产状况

1. 单位资产情况

普陀区自然资源确权登记事务中心2021年内资产变动明细见表1-6，2020-2021年账面资产年末存量明细对比详见附件3。

表1-6: 2021年资产变动明细

单位: 元

序号	资产类别	期初数	本期增加	本期减少	期末数
1	流动资产	2123049.42	17698759.75	18809965.15	1011844.02
2	固定资产	2317881.47	1456035.00	534201.51	3239714.96
(1)	房屋				
(2)	车辆				
(3)	通用设备	1691620.34	1414675.00	488804.73	2617490.61
(4)	专用设备		3560.00	59.34	3500.66
(5)	其他固定资产	626261.13	37800.00	45337.44	618723.69
3	长期投资				
4	在建工程				
5	无形资产				
6	其他资产				
合计		4440930.89	19154794.75	19344166.66	4251558.98

2. 单位人员情况

普陀区自然资源确权登记事务中心共计事业编制（非参公事业人员）66人，实际在岗61人。

二、单位绩效目标

（一）单位战略目标

深入贯彻党的十九届四中全会等中央系列重要会议精神，进一步提升不动产登记政务服务窗口服务能力和水平，更高效便捷地服务人民群众，围绕不动产登记改革 4.0、优化营商环境等重点工作，结合“一网通办”相关工作部署，依法依规履行登记职能、优化工作流程、完善队伍建设，在新形势，新要求下不断提升中心的工作能效。

（二）中长期规划

基于登记中心现实情况，单位职能根据单位成立方案梳理；中长期规划则结合主管部门业务条线指导文件分类汇总。

登记中心由于是新成立单位，2021 年为单独编制预算独立开展单位管理的第一年，当年度未制定中长期规划。

（三）单位 2021 年度工作计划

1. 进一步提高窗口服务能力

中心窗口重点落实首问负责、告知承诺、岗位 AB 角等制度，注重培养窗口工作人员文明用语、微笑服务，第一时间为办事人提供全面且专业的一对一业务咨询服务，让办事人少走“弯路”；落实引导台“发号+预审”一站式服务，满足服务对象业务办理的需求，切实提升群众和企业办事体验度。

2. 进一步提升改革创新能力

2021 年中心将进一步推进不动产登记服务改革，进一步配合实施不动产登记、交易和缴纳税费“一网通办”，继续扩大房屋买卖联办的适用范围，推广线上申请，线下当场领证的最新服务举措。同时，结合自身的工作特点，立足人民，以为人民谋幸福为初心，主动跨前，自我加压，推出不动产登记改革创新特色举措。

3. 完善队伍建设，提升凝聚力

全中心范围内定期开展“比学赶超”学习培训活动，以意识形态和业

务能力两方面为抓手，形成良好的学习氛围，有效提升服务素养，进一步夯实业务操作知识，同时也旨在激励大家的担当作为，凝聚工作动能。

（四）2021 年整体支出绩效目标

评价组未获得 2021 年登记中心整体支出绩效目标申报表，根据单位 2020 年度工作计划及总结、2021 年度工作计划等文件，项目组对登记中心单位职能和工作目标进行了梳理、归类 and 分解，从中提炼、归纳了登记中心整体支出的绩效目标，并与登记中心沟通后确定。

（1）产出目标

1) 产出数量

- ①不动产登记工作完成率：100%；
- ②不动产登记受理、审核工作完成率：100%；
- ③土地权属调查及成果确认工作完成率：100%；
- ④不动产登记档案管理工作完成率：100%；
- ⑤重点项目完成率：100%。

2) 产出质量

- ①不动产登记准确；
- ②不动产登记受理审核需求满足；
- ③土地权属调查需求满足；
- ④不动产登记档案管理有效；
- ⑤重点项目绩效评价等级达“优”。

3) 产出时效

- ①不动产登记工作完成及时；
- ②不动产登记受理、审核工作完成及时；
- ③土地权属调查及成果确认工作完成及时；
- ④不动产登记档案归档及时；

⑤重点项目完成及时。

(2) 效果目标

- ①窗口服务意识提升;
- ②队伍专业服务能力提升;
- ③不动产登记服务改革 4.0 进一步推进;
- ④代理应诉和协助执行工作成果显著
- ⑤无有责投诉发生。

(3) 满意度目标

- ①窗口服务对象满意度 $\geq 90\%$;
- ②工作人员满意度 $\geq 90\%$ 。

三、评价思路

(一) 评价目的与范围

1. 评价目的

本次整体支出绩效评价，旨在围绕整体战略目标和职能实现程度，收集单位职能、中长期规划、年度工作计划、现有资源及预算安排情况、内控制度等方面的文件，分析普陀区自然资源确权登记事务中心单位资源配置的合理性、职能履行情况、单位目标实现程度等，总结经验，查找薄弱环节，从而为普陀区自然资源确权登记事务中心更加高效运行提出改进建议。

2. 评价范围

本次整体支出绩效评价的评价范围涵盖 2021 年普陀区自然资源确权登记事务中心年初预算资金 23,072,787.42 元,调整后预算 2,5749,567.42 元。

(二) 评价依据

1. 绩效评价管理文件

- (1) 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)；

(2) 《关于贯彻落实〈中共中央国务院关于全面实施预算绩效管理的意见〉的通知》(财预〔2018〕167号)；

(3) 《上海市预算绩效管理实施办法》(沪财绩〔2014〕22号)；

(4) 《中共上海市委上海市人民政府关于我市全面实施预算绩效管理意见的实施意见》(沪委发〔2019〕12号)；

(5) 《上海市市级预算部门(单位)整体支出绩效管理办法(试行)》(沪财绩〔2019〕19号)。

2.单位相关文件

(1) 《关于建立上海市普陀区自然资源确权登记事务中心通知》(普委编委〔2019〕24号)；

(2) 《上海市普陀区自然资源确权登记事务中心岗位设置方案》；

(3) 《上海市普陀区自然资源确权登记事务中心职能配置、内设机构和人员编制规定》；

(4) 《关于进一步贯彻执行“三重一大”集体决策制度的通知》；

(5) 《中共上海市普陀区规划和自然资源局党组关于贯彻执行“三重一大”集体决策制度的实施细则》；

(6) 2020年及2021年预算资料及决算报表；

(7) 内控管理制度汇编等。

(三)评价方法

1.评价重点及评价思路

一是关注单位职责履行与其承担公共事务的相关性和一致性。

二是梳理单位整体层面及业务层面的管理机制，分析现行管理机制实施的有效性。

三是考核实际产出和效果与单位职责、中期长期发展规划、年度工作计划匹配性。

四是在单位履职、产出及效果分析基础上，结合事业单位改革和行业发展规划，为登记中心更加高效运行提出改进建议。

2.评价方法

本次绩效评价采用的方法是指标评价、数据采集和现场访谈。在评价过程中还将根据实际需要，应用现场勘察、档案法等获取的相应数据，设计评价模型进行定量分析评价，处理数据。

（四）评价过程

经评价组的前期调查，梳理登记中心成立的历史背景、单位职责以及单位职能范围；根据登记中心的年度工作计划，归纳工作目标，并针对拟定的评价指标体系收集相关的资料。首先收集登记中心的单位三定方案；第二经访谈了解单位的组建历程；第三通过访谈了解单位自成立以来承担的责任，并根据近年单位开展的工作梳理单位当前工作重点和目标；第四根据单位年度工作计划收集工作的完成情况；第五按照各项工作的管理办法考核单位开展工作的质量和效果；最后通过问卷调查和访问约谈评价相关方的满意度。

2022年7月至8月，评价组采用现场访谈、问卷调查等方式对登记中心2021年单位整体职能履行开展调研。并对窗口工作人员与非窗口工作人员分别开展满意度问卷调查，共发放21份问卷，全部回收，其中非窗口工作人员15份，窗口工作人员6份，问卷有效回收率为75%，获取了不同部门人员对于单位业绩考核、奖励、培训、信息化建设、党建工作、团组织建设等方面的满意度评价。

截止2022年8月，评价组在完成全部数据汇总和分析后，形成登记中心2021年整体支出绩效评价报告。

四、指标体系

（一）指标体系的构建思路

本次评价根据登记中心的单位职能以及年度工作计划，重新梳理出单位整体绩效目标，绩效目标设置过程中从以下三个方面考虑。

1. 单位决策方面

关注职能设置科学性：包括职能设定明确性、人员岗位职责明确性；

关注单位中长期规划适应性：包括中长期规划科学性；

关注年度工作计划科学完整性：包括工作计划的合理明确性；

关注年度绩效目标明确性：包括单位绩效目标的合理性、单位绩效指标的明确性；

关注年度单位预算计划科学性：包括年度单位预算计划完整合理性、预算编制依据充分性、预算编制方式及金额合理性、项目设计合理性。

2. 单位管理方面

关注单位预算执行管理：包括基本支出和项目支出预算执行率、三公经费控制情况、预算调整率、资金使用合规性、结余结转资金控制情况；

关注内部制度管理：包括项目管理、财务管理、内部控制、资产管理、人力资源管理、政府采购、公务卡、档案管理、信息公开等制度的健全性和执行有效性。

3. 单位绩效方面

关注单位履职情况：包括年度重点工作完成率、年度计划完成率、年度绩效管理、行政效能考核、上级部门条线考核情况；

关注单位产出：包括不动产登记、受理审核、档案管理及土地权属调查等工作开展的完成情况和及时情况；

关注单位效果：包括窗口服务意识提升、队伍专业服务能力提升、不动产登记服务改革 4.0 推进情况、代理应诉和协助执行工作成果、有责投诉、窗口服务对象与工作人员满意度。

（二）评价等级

绩效评价结果采用综合评分定级的方法，总分值为 100 分，绩效等级分为优、良、中、差。

评价得分高于 90 分（含 90 分）-100 分，绩效评级为“优”；
 得分在 80（含 80 分）~ 90 分的，绩效评级为“良”；
 得分在 60（含 60 分）~ 80 分的，绩效评级为“中”；
 得分在 60 分以下的，绩效评级为“差”。

五、评价结论及绩效指标得分

（一）评价结论

项目组在基础数据分析及处理的基础上，对登记中心 2021 年整体支出进行客观的绩效评价，综合得分为 85 分，评价等级为“良”。其中，决策类指标权重 10 分，得 7 分；投入管理指标权重 20 分，得 13.5 分；产出指标权重 24 分，得 23 分；效果指标权重 36 分，得 32 分；满意度指标权重 10 分，得 9.5 分，详细得分情况及得分率见表 5-1。

表 5-1 绩效评价得分表

	决策指标	投入管理指标	产出指标	效果指标	满意度指标	合计
权重	10	20	24	36	10	100
得分	7	13.5	23	32	9.5	85
得分率	70.0%	67.5%	95.8%	88.9%	95.0%	85%

（二）绩效指标得分及分析

表 5-2 2021 年登记中心整体支出评价指标得分表

一级指标	二级指标	三级指标	四级指标	权重	得分
A. 决策指标 (10 分)	A1. 职能定位 (3 分)	A11. 单位职责相符性		3	3
	A2. 战略和规划 (3 分)	A21. 规划目标匹配度		3	3
	A3. 绩效目标设定 (4 分)	A31. 绩效目标合理性		2	0.5
A32. 绩效指标明确性			2	0.5	
B. 投入管理指标 (20 分)	B1. 预算编审管理 (4 分)	B11. 在职人员控制率		1	1
		B12. 预算编制合理性		3	1
	B2. 预算执行管理 (4 分)	B21. 预算执行率		2	2
		B22. “三公经费”控制率		1	1
		B23. 政府采购执行率		1	1
	B3. 单位结转结余资金管理 (2 分)	B31. 财政拨款结转结余上下年变动率		2	2
	B4. 预算绩效管理 (4 分)	B41. 绩效目标申报覆盖率		1	0.5
B42. 绩效跟踪覆盖率			1	0.5	
B43. 绩效评价覆盖率			1	0.5	

		B44. 绩效结果整改情况		1	0
	B5. 预算信息公开管理 (2分)	B51. 预决算信息公开情况		2	2
	B6. 资产管理 (4分)	B61. 管理制度健全性		3	1
		B62. 固定资产利用率		1	1
C. 产出指标 (24分)	C1. 产出数量 (9分)	C11. 不动产登记工作完成情况		2	2
		C12. 不动产登记受理、审核工作完成情况	C121. 不动产登记受理	1	1
			C122. 不动产登记审核	1	1
		C13. 土地权属调查及成果确认工作完成情况	C131. 土地权属调查	1	1
			C132. 土地权属调查成果确认	1	1
		C14. 不动产登记档案管理工作完成情况		1	1
	C15. 重点项目完成情况		2	2	
	C2. 产出质量 (9分)	C21. 不动产登记准确率		2	2
		C22. 不动产登记受理审核需求满足情况		2	2
		C23. 土地权属调查需求满足情况		2	2
		C24. 不动产登记档案管理有效性		1	1
		C25. 重点项目绩效评价等级		2	2
	C3. 产出时效 (6分)	C11. 不动产登记工作完成及时情况		1	1
		C12. 不动产登记受理、审核工作完成及时情况		2	2
		C13. 土地权属调查及成果确认工作完成及时情况		1	1
C14. 不动产登记档案归档及时情况			1	0.5	
C15. 重点项目完成及时情况			1	0.5	
D. 效果指标 (36分)	D1. 社会效益 (36分)	D11. 窗口服务意识提升		6	4
		D12. 队伍专业服务能力提升		6	4
		D13. 不动产登记服务改革4.0进一步推进	D131. 不动产转移登记“立等可取”	3	3
			D132. 提升企业服务专区能效	3	3
			D133. 提升电子证照在不动产登记业务运用	3	3

			D134. 抵押登记在线审批	3	3
			D135. 不动产登记信息自助查询服务升级	3	3
		D14. 代理应诉和协助执行工作成果显著		4	4
		D15. 投诉情况		5	5
E. 满意度指标 (10分)	E1. 相关方满意度指标 (10分)	E11. 服务对象满意度		8	8
		E12. 工作人员满意度		2	1.5
合计				100	85

1. 决策指标

职能定位：登记中心年度工作计划与单位职责相符；单位开展的工作与其单位承担职责相对应；各业务部门之间功能定位相对清晰。该指标满分3分，得3分。

战略和规划：登记中心工作计划内容与市级战略部署及业务主管部门自然资源事务规划局指导要求相符。该指标满分3分，得3分。

绩效目标设定：2021年未编制整体支出绩效目标表，故未能将整体的绩效目标细化分解为具体的工作任务，通过清晰、可衡量的指标值予以体现。该指标满分4分，得1分。

2. 投入管理指标

预算编审管理：根据登记中心2021年度实际在职人员数与编制数的比率计算，在职人员控制率<100%，人员成本的控制较好；预算编制方面，人员经费预算、公用经费及项目预算的编制能够符合相关标准，项目的分配与安排与各部门职能相符。但项目预算编制未能分解为细化明细内容，列明单价、数量与依据，该指标满分4分，得2分。

预算执行管理：2021年登记中心预算金额24,115,427.23元，实际支出金额24,115,427.23元，预算执行率100%；“三公经费”控制率<100%；政府采购控制在预算之内，政府采购率<100%，该指标满分3分，得3分。

单位结转结余资金管理：2021年度调整预算的年末结转结余为3,003,190.37元，相比2020年度年末结转结余为2,118,942.66元，变动

率为 41.73%，变动率超过 5%主要是因为比较基数 2020 年预算覆盖期间非全年度 12 个月，仅为 7 个月，故该指标不扣分，满分 2 分，得 2 分。

预算绩效管理：登记中心 2021 年整体、项目绩效目标填报覆盖率 50%，该指标满分 1 分，得 0.5 分；登记中心 2021 年未开展绩效跟踪及绩效后评价，故未形成相应的评价结果和整改报告。该指标满分 4 分，得 1.5 分。

预算信息公开管理：登记中心 2021 年按财政预算公开规定内容及时限要求公开了预决算信息，该指标满分 2 分，得 2 分。

资产管理：资产管理方面，不存在闲置资产未投入使用的情况，制定了初步的业务管理制度并按照惯例开展相关资产管理工作，但制度内容不够全面和完善，职责分工未有明确说明。该指标满分 4 分，得 2 分。

3. 产出指标

根据登记中心单位职能，不动产登记、受理、审核、土地权属调查及不动产权属调查均为根据客户需求开展，而非计划性质，故相应的指标完成及质量情况及根据需求满足情况来考核，2021 年共完成不动产登记 47176 件；发出不动产登记权证 25551 件、不动产登记证明 12865 件；不动产登记信息查档量 55795 件；信访方面共受理 962988 信访件 534 件、12345 信访件 147 件，按时办结率为 100%，实现了相应的产出目标。但其中重点项目由于未开展绩效评价，故在质量及时效方面未能取得满分，该指标满分 24 分，得 23 分。

4. 效果指标

2021 年登记中心根据市、区两级部署进一步推进不动产登记服务改革 4.0 相关工作。推出不动产转移登记“立等可取”服务，房屋转移登记实现了在同一个窗口当场完成受理、交税和发证。

2021 年继续巩固企业间转移登记“一个环节、90 分钟”办结改革成效，再次整合窗口职能，向所有不动产转移登记企业提供现场缴契税即发证服务，进一步提升了企业服务专区能效。

进一步提升电子证照在不动产登记业务运用。根据市、区“两个免于提交”相关工作的部署，中心结合工作实际，积极落实身份证、结婚证等证件免于提交举措，宣传使用“随申办”APP的亮证模块，出示本人电子证照二维码，由受理工作人员扫码验证后可代替原件使用。在“一网通办”平台上提供不动产权证及不动产登记证明电子证照下载服务。另外，在推进电子证照的同时，考虑到部分老年人使用电子产品较为不便的情形，推出“为老服务”，为老年人开通绿色通道，提供app使用引导以及纸质材料服务。

实现了抵押登记在线审批。依托“一网通办”网站，开设“不见面审批”模式，2021年办理不见面审批件袋4385余件，较上年增加一倍。

不动产登记信息自助查询服务升级。2021年增加了线上自助查询服务功能，可以通过“一网通办”、“随申办”app、微信和支付宝查询不动产登记信息；作为全市试点率先运行24小时自助服务区，使企业和市民查询不动产登记信息更为便捷，自助服务区后续还将推出自助打证，自助申报等服务。

2021年度登记中心共代理行政诉讼5例，行政复议1件，无败诉，无行政赔偿，完善了与司法系统办案的协同工作机制，提升了代理应诉和协助执行工作成果，且未发生重大有责投诉情况。

2021年登记中心整体效果指标绩效完成情况良好，但窗口服务意识与队伍专业服务能力提升仍有进一步提升的空间。该指标满分36分，得32分。

5. 满意度指标

相关方满意度指标包含2类人群的满意度，一是服务对象满意度，二是单位工作人员满意度。窗口服务方面，2021年登记中心共获得锦旗8面、表扬信3封，在登记量比往年同期增多的前提下，群众满意度较往年同期有所提升，根据好差评系统数据结果显示，登记中心窗口服务对象对登记

中心服务的满意度超过 90%；根据评价组问卷调研，15 位非窗口工作人员及 6 位窗口工作人员对登记中心整体运行情况的满意度为 85%。满意度指标标满分 10 分，得 9.5 分。

六、主要经验及做法、存在问题和建议

（一）主要经验及做法

1. 多措并举，积极探索，提升企业服务专区能效

2020 年不动产登记 3.0 改革过程中，登记中心增设的企业服务专区功能实现了企业间不动产登记一个环节、当场发证，时限缩减为 90 分钟办结的目标。

2021 年继续推进不动产登记 4.0 改革，不动产登记业务与交易、缴税合并一窗办理，窗口工作人员在窗口同时受理登记、交易和税务三种材料，并在同一个窗口当场完成受理、交税和发证。同时，对于个人存量房买卖转移登记这个高频事项，推出“立等可取”服务新举措，实现了财产登记服务的飞跃，即一窗受理办结、60 分钟内当场领证。

打破多部门之间的壁垒，实现了政务数据的共享与融合。登记中心联合房地产交易中心、税务局第三所推进落实网上缴税业务，减少实体窗口发证量，推进 ems 产证快递服务，无需企业再次到登记大厅，切实减少办事群众的跑动次数，真正做到“一件事一次办”。

2. 不断拓展服务方式，抵押登记实现“不见面审批”

自 2020 年依托“一网通办”网站，开设“不见面审批”模式以来登记中心顺利办理不见面审批件 4385 余件，相较 2020 年增加一倍量。通过与上海各大银行建立网上数据联通和资料共享，登记中心工作人员在登记系统中审批通过后，在线核发登记证明，减少跑动次数，显著提高办理效率，也受到了银行及客户的好评。登记中心主动跨前与银行工作人员联系，引导采用不见面审批模式，推动不见面办理全覆盖。

从操作流程上，中心进一步拓展无人干预，自动办理服务，简单事项

自动审批，例如涉及抵押注销的部分，拟升级为系统内匹配后直接完成，无需人工审批，从而减少工作环节，提升审批速度。

（二）存在的问题

1. 全面预算绩效管理有待提高

绩效管理方面，登记中心 2021 年并未编制单位整体支出绩效目标，全年度专项项目共 2 个，其中，运行费项目未编制绩效目标，登记费项目绩效目标编制不全面、无细化，难以开展绩效评价。同时，2021 年度登记中心通过评价监督的形式促进重点项目绩效提升，亦不能为下年度未开展项目绩效评价相关工作，对重点项目的运行效果缺乏评价监督机制，难以项目预算编制提供可靠的依据。

预算编制方面，项目预算申报缺乏预算编制依据、资金来源渠道说明、细化明确的实施内容、实施计划，预算资金与项目实施内容的匹配性未有相关体现，难以实现科学合理的预算编制对业务落实的指导性和保障，预算管理有待进一步提升。

2. 业务制度建设有待健全和完善

制度全面性方面，登记中心业务管理制度尚不够健全，现有的业务制度中缺乏预算管理制度、收入支出管理制度、合同管理制度、绩效评价管理制度等内部控制相关制度，无法为单位资金支出、审核审批及合同管理提供有效的参考和约束。

制度内容要件方面，登记中心现有制度要件不齐全，内容不够明确。如财务管理制度中缺乏适用对象、预算编制、预算调整、预算执行及决算和绩效评价管理等工作流程及相关人员职责分工、监督措施等要件，不能对预算管理工作提供指导和约束。

（三）建议和改进举措

1. 提升预算绩效管理意识，加强预算绩效管理

根据上海市全面预算绩效管理相关要求，单位整体及专项项目均需要

在预算申报时同步提交配套的绩效目标申报表，根据支出对应的具体实施内容设置细化、量化可考核的绩效指标。建议单位自上而下强化绩效管理意识，进一步加强预算编制水平，编制合理细化的预算支出，关注预算支出与业务开展的匹配性和相关性，综合考虑项目历史预算执行情况及当年度业务的相关变化和调整，明确项目预算编制的有效依据，进一步提高预算编制的准确性、合理性，提升全面预算绩效管理的精细化水平。

2. 进一步建立健全业务管理制度，加强制度建设

符合单位实际、操作性强的制度是单位业务运行优劣的前提和保障，内容明确的业务管理制度既能够为单位业务活动开展提供有效指导，也能给对业务运行规范做出要求和约束，建议单位关注内部控制建设和运行评价，进一步建立健全业务管理制度，一方面加快制定尚缺乏的业务管理制度，另一方面逐步对已有制度进行重新梳理，完善形式要件和内容，形成相对完善的业务管理制度，有效提升单位制度建设水平。

上海名泰投资管理咨询有限公司

二〇二二年八月

