

**上海市土地储备中心长兴分中心  
2017 年部门整体支出  
绩效评价报告**

**项目名称：上海市土地储备中心长兴分中心  
2017 年部门支出整体评价**

**项目单位：上海市土地储备中心长兴分中心**

**委托单位：长兴岛开发建设管理委员会办公室**

**评价机构：上海立信资产评估有限公司**

**二〇一八年六月**

# 目 录

一、部门概况.....	5
(一) 部门机构设置、编制.....	5
(二) 部门职能.....	6
(三) 部门工作完成情况.....	6
(四) 部门管理制度.....	8
(五) 部门资金来源及使用情况.....	8
(六) 政府采购情况.....	9
(七) 固定资产情况.....	9
二、绩效目标.....	9
三、评价思路 and 过程.....	11
(一) 评价思路.....	11
(二) 评价目的.....	12
(三) 评价依据.....	12
(四) 评价对象及评价时段.....	13
四、评价结论和绩效分析.....	13
(一) 评价结论.....	13
(二) 具体绩效分析.....	14
五、主要经验做法.....	23
六、存在的问题.....	24
七、改进措施及建议.....	24
附件一：绩效指标评分表.....	25

## 摘要

为促进预算部门强化绩效理念，提高部门整体支出的整体效果和使用效率，上海立信资产评估有限公司受长兴岛开发建设管理委员会的委托，根据《本市2017年部门整体支出绩效评价操作方案》和上海市财政局相关要求，对上海市土地储备中心长兴分中心2017年部门整体支出进行绩效评价。

2010年4月，上海市机构编制委员会经《上海市长兴岛开发建设管理委员会办公室关于申请设立上海市长兴岛土地储备中心的请示》（沪长开办〔2010〕14号）后，批复同意设立建立上海市长兴岛土地储备中心。该机构为事业单位，人员编制核定为5名；上海市长兴岛土地储备中心完成长兴岛土地储备特定工作任务后，即予以撤销；上海市长兴岛土地储备中心工作人员根据国家和本市有关规定实行聘用合同制。

根据审计决算情况，2017年当年年初预算67.49万元，上年度结转和结余资金0.84万元，年中根据人员支出相关规定，调增预算1.6万元，共69.86万元，资金来源均为市级财政预算。2017年基本支出25.44万元，项目支出39万元。2017年度“三公”经费财政拨款支出年初预算为0元，支出决算为0万元，2017年度无政府性基金预算财政拨款预算及支出无国有资本经营预算及支出。储备中心2017年全年预算支出为63.6万元，预算执行率为91.04%。

2017年储备中心当年工作计划全部完成，完成了长兴岛土地、房地产市场分析工作等行政规划工作，也完成了前卫度假村、镇西区W28-02地块、凤舞路东侧56-04地块等5个用地的收储工作、推动了合作路东西两侧地块、北兴村团结站地块、圆沙10-03地块等十余项土地收储或评估等工作。

## 评价结论和绩效分析

项目组在基础数据分析及处理的基础上，对储备中心 2017 年度支出进行客观的绩效评价，综合得分为 92.5，评价等级为“优”。其中，部门决策类得分为 23.50 分；部门管理类得分为 27.00 分，部门绩效类得分为 42.00 分。具体得分情况见下表：

指标	A 部门决策	B 部门管理	C 部门绩效
权重	26	29	45
分值	23.5	27	42
得分率	90.38%	93.10%	93.33%

储备中心 2017 年部门战略规划目标、部门职能明确合理，部门具体工作与部门职能匹配性较好；部门基本支出预算、人力资源投入、办公资源投入、重点项目资产分配较为合理。部门财务管理制度健全，能够较为有效执行；部门在职人员控制率高，人员资源管理制度相对健全且执行有效，但制度建设尚需进一步完善；部门业务管理均有据可循且执行程度较好，政府采购规范。年度部门产出和效果明确，2017 年储备中心安排的工作计划基本实现。总体而言，储备中心需根据土地收储的实际开展情况及时调整工作计划，并从长兴岛开发建设角度出发，切实为长兴岛开发建设提供服务。

## 经验、问题和建议

### （一）经验

#### 1. 长兴岛土地收储工作有序开展，各类项目稳步推进

储备中心能够按《土地储备管理办法》相关规定，按计划进行各地块的收储业务，根据当地经济和社会发展规划、土地利用总体规划、城市总体规划、土地利用年度计划和土地市场供需状况等共同编制年度土地储备计划，报同级人民政府批准，并报上级国土资源管理部门备案。对长兴岛开发建设起推动作用。

## 2. 优化土地储备工作机制，促进工作开展

2017 年储备中心持续优化土地储备工作机制，确保储备工作定期沟通制度，开发办、开发公司及时沟通情况，共同推进储备工作。同时，持续优化项目资料一体化管理制度，督促系统整理储备项目的各类资料，提高项目管理水平。此外，系统梳理了储备项目进展情况，动态完善“土地储备项目进展情况一览表”。

### （二）存在的问题

#### 项目需加强阶段性验收工作，以保障成果质量

建议课题研究类项目预算能够加强阶段性验收工作，对主要节点的产出能够进行研讨分析，保障项目研究发现能够符合开发办与储备中心的要求，进而提高成果质量。

### （三）改进措施及建议

#### 进一步加强阶段性验收工作，完善项目跟踪管理

建议储备中心能够对课题研究类项目加强阶段性验收，如对项目执行情况进行月报或季报，对主要项目节点的产出进行跟踪考察，保障项目的产出方向符合预期需求，可根据研究及调研阶段性产出及时调整，提高课题、研究等各类成果质量。

# 上海市土地储备中心长兴分中心 2017 年部门整体支出绩效评价报告

## 前言

为促进预算部门强化绩效理念，提高部门整体支出的整体效果和使用效率，进一步提升政府部门绩效水平，受长兴岛开发建设管理委员会办公室（以下简称：“开发办”）委托，上海立信资产评估有限公司作为第三方绩效评价中介机构，承担 2017 年度上海市土地储备中心长兴分中心（以下简称：“储备中心”）部门整体支出绩效评价工作。为保证本次绩效评价的规范、客观、公正，根据《上海市预算绩效管理实施办法》（沪财绩〔2014〕22 号）和《本市 2017 年部门整体支出绩效评价操作方案》的要求，完成了该报告。

## 一、部门概况

### （一）部门机构设置、编制

2010 年 4 月，上海市机构编制委员会经《上海市长兴岛开发建设管理委员会办公室关于申请设立上海市长兴岛土地储备中心的请示》（沪长开办〔2010〕14 号）后，批复同意设立上海市长兴岛土地储备中心。该机构为事业单位，人员编制核定为 5 名；上海市长兴岛土地储备中心完成长兴岛土地储备特定工作任务后，即予以撤销；上海市长兴岛土地储备中心工作人员根据国家和本市有关规定实行聘用合同制。

2013 年 5 月，上海市机构编制委员会就市政府办公厅关于《关于实施土地储备机构归口管理的请示》（沪规土资综〔2013〕330 号），将上海市土地储备中心划归上海市规划和国土资源局管理，同意上海市土地储备中心下设临港、长兴、化工区、申虹、久事、城投六个分中心。其中，上海市长兴岛土地储备中心更名为上海市土地储备中心

长兴分中心。

## （二）部门职能

根据《土地储备管理办法》第三条规定：土地储备机构应为市、县人民政府批准成立、具有独立的法人资格、隶属于国土资源管理部门、统一承担本行政辖区内土地储备工作的事业单位。

《上海市土地储备办法》第五条（储备机构）规定：市土地储备中心是市政府设立的土地储备机构，在本市区域范围内实施土地储备，负责储备地块的前期开发，承办储备地块按计划供应的前期准备工作。

上海市土地储备中心长兴分中心负责实施长兴岛土地收储和前期的开发。

## （三）部门工作完成情况

### 1.行政管理方面

优化了储备工作定期沟通制度，开发办、开发公司及时沟通情况，共同推进储备工作；及时梳理储备项目进展情况，动态完善“土地储备项目进展情况一览表”。细化落实了 2016-2018 年土地储备规划，组织编制 2017 年土地储备计划；按市规土局的要求，做好了土地储备中心机构名录年度更新工作；分析了储备中心年度预算下达情况，并落实了预算执行计划；开展了两项课题的研究工作（暨长兴岛房地产市场分析及长兴岛土地储备实施情况分析工作）；汇编了所有储备项目的可行性研究报告，按年分册；按照中心与开发公司签署的委托合同，及时督办所委托事项，不断提高储备项目管理水平。从手续办理、动迁征收、资金使用、项目决算、现场管理等方面定期督促检查委托单位的工作情况，推进项目顺利开展。

### 2.土地收储方面

完成了前卫度假村地块储备工作，并拆除建筑、平整场地；完成



了镇西区 W28-02 地块的储备工作；完成了凤舞路东侧 56-04 地块的储备工作；完成了小芦北扩的储备工作；完成了东部沿岸工业用地的储备工作；启动了镇东区土地收储；启动了丰福路西侧 32、33 地块收储；启动了北兴村中海动迁房地块收储；继续推进合作路东西两侧地块的收储工作；继续推进北兴村团结站地块的收储工作；完成了圆沙 10-03 地块、桔园度假村地块、渔港 A 地块的土壤和地下水环境调查评估工作，并取得了环保备案表；完成了桔园度假村地块、圆东鼎丰 08-03，14-08 地块、租赁房 12-04 地块的出让地价评估工作；推进了长兴二级医院项目用地事宜，与崇明区卫计委、崇明征收中心、长兴镇政府、江南造船集团协调与 W28-02 储备地块征地的相关事宜；推进了电力公司物资仓库项目用地事宜，与上海电力物资公司签订了物资仓库地块前期费用返还协议；推进了非经营性土地供地协议补签工作及出让收入催缴工作；推进了土地储备项目的决算工作（镇西配套房、圆沙配套房、凤凰路西侧地块、江南医院等项目）。

### 3. 监管学习方面

按照中共上海市长兴岛开发办党组关于推进“两学一做”学习教育常态化制度化的要求，继续深入学党章党规、学系列讲话，做合格党员。贯彻《中共中央关于认真学习宣传贯彻党的十九大精神的决定》，及时按照长兴岛开发办党组的要求，学习中国共产党十九大的精神；学习市委、长开办党组关于党风廉政建设活动的相关要求及文件精神，及时传达、贯彻、落实。能够根据《中国共产党党员领导干部廉洁从政若干准则》，做到“八个禁止”“52 个不准”，的具体要求。能够贯彻党风廉政建设责任制的相关规定，同时，推进土地储备中心部门党风廉政建设。



#### （四）部门管理制度

财务管理方面，储备中心根据《中华人民共和国会计法》、《中华人民共和国预算法》、财政部《行政、事业单位会计制度》、《行政事业单位内部控制规范（试行）》（财会〔2012〕21号）及本市《贯彻执行行政事业单位内部控制规范的实施意见》（沪财会〔2013〕52号）制定了内部相关财务管理办法并进行执行。

人员管理方面，储备中心严格按照《事业单位岗位设置管理试行办法》（国人部发〔2006〕70号）、《〈事业单位岗位设置管理试行办法〉实施意见》（国人部发〔2006〕87号）和《上海市事业单位岗位设置管理实施办法》（沪委办发〔2009〕40号）各项规定执行。

项目管理方面，储备中心参照《上海市长兴岛开发建设管理办法》（上海市人民政府令第7号）《上海市长兴岛开发建设管理委员会办公室政府采购项目询价管理办法（试行）》执行；业务管理方面，严格按照规土局发布的《土地储备审批办事指南》（DB31/T 12345-6789）以及《土地储备管理办法》中有关规定实施。

#### （五）部门资金来源及使用情况

储备中心无内设机构，属于全额拨款事业单位，基本支出与项目支出均属于一般公共预算。

根据审计决算情况，2017年当年年初预算67.49万元，上年度结转和结余资金0.84万元，年中根据人员支出相关规定，调增预算1.6万元，共69.86万元，资金来源均为市级财政预算。2017年基本支出25.44万元，项目支出39万元。2017年度“三公”经费财政拨款支出年初预算为0元，支出决算为0万元，2017年度无政府性基金预算财政拨款预算及支出无国有资本经营预算及支出。

具体情况如表1所示：

表1：储备中心2017年资金下拨使用情况情况

单位：万元

类型		年初预算数	年中调整数	年末支出数	预算执行率	备注
基本支出	人员经费	18.32	19.86	18.84	94.86%	含结转 0.84 万元
	公用经费	11	11	5.76	52.36%	
小计		29.32	30.86	24.6	79.71%	
项目支出	土地业务收储经费	19	19	19	100.00%	
	长兴岛房地产市场分析及土地价值评估	20	20	20	100.00%	
小计		39	39	39	100.00%	
合计		<b>68.32</b>	<b>69.86</b>	<b>63.6</b>	<b>91.04%</b>	

### （六）政府采购情况

储备中心 2017 年长兴岛房地产市场分析及土地价值评估项目为政府采购项目，涉及金额 20 万元，经分散采购方式购买。2017 年，储备中心根据《中华人民共和国政府采购法》、财政部 74 号令《政府采购非招标采购方式管理办法》委托代理机构上海煌浦建设咨询有限公司进行了相应的招投标工作，均顺利开标确定中标单位，项目档案资料规范、齐全。

### （七）固定资产情况

储备中心与长兴岛开发办共同办公，办公地点为上海市普陀区宜昌路 100 号，房屋性质为租赁，无其他固定资产。

## 二、绩效目标

储备中心 2017 年未设立明确的绩效目标，项目组根据提供的三定文件、相关发展规划、2017 年度工作计划等资料对储备中心 2017 年工作目标进行了梳理。

### 1. 部门总目标

储备中心按照规土局相关土地收储任务，结合长兴岛实际情况，

贯彻开发办年度工作会议精神，以《2017 年工作要点》、《2017 年长兴岛开发办、开发公司重点工作目标责任分工方案》为指导，按照“地平事了，手续完备，指标落实，可以出让”为工作目标，会同被委托单位开发公司，细化落实、全面推进全年工作目标，全面推进各储备项目的科学实施。

## 2. 部门项目具体计划目标

### (1) 投入管理目标

- 战略目标合理、明确
- 年度工作计划完整、适用
- 人事管理规范、在职人数控制率 100%
- 预算执行率 95% 以上
- “三公经费”控制率 100%
- 政府采购、固定资产管理规范
- 项目管理制度健全、执行有效

### (2) 产出目标

- 完成政府采购工作
- 土地储备计划完成率 100%
- 房地产市场分析及土地价值评估完成率 100%
- 土地储备计划验收通过率 100%
- 房地产市场分析及土地价值评估验收通过率 100%
- 政府采购公示情况及时
- 土地储备计划完成及时
- 房地产市场分析及土地价值评估完成及时

### (3) 效果目标

- 长兴岛土地布局情况符合上级要求

- 长兴岛房地产市场稳定
- 土地储备市场规划引导能力提升

#### (4) 影响力目标

- 辅助决策能力提升
- 协同部门满意度 90% 以上
- 部门工作人员满意度 90% 以上

### 三、评价思路和过程

#### (一) 评价思路

上海市《本市 2017 年部门整体支出绩效评价工作方案》提出部门整体绩效评价是全面反映部门整体职能履行情况，从职能设置、职责分工、重点工作确定、科学配置资源等角度考察，确保部门职责的科学、充分履行。本次部门整体绩效评价将主要按照以下步骤内容开展：

**第一，确认当年度部门整体支出的绩效目标。**符合并确认部门战略目标、部门职能、中长期工作规划、年度工作计划，梳理并确认各条线工作任务及要求，在此基础上明确部门的绩效目标。

**第二，梳理部门内部管理制度及存量资源。**整理总结部门适用、在用的相关内部控制制度，分类整理部门的存量资产、新增资产，分类整理部门的年末职工总数。

**第三，分析确定当年度部门整体支出的评价重点。**分类整理部门年度工作计划，各项工作应与部门职能或规划对应。按照年度工作计划对应的部门职能或规划内容，分析确定当年整体支出评价的评价重点。围绕部门职责的履行情况（重点或全部）、部门运行的有效情况（资源配置效率、资源管理水平、资源节约程度等），以及部门职能的实现程度（部门工作的整体效果、部门各项目标的实现程度或贡献

度、社会各界的满意程度等)三方面内容确定。

**第四，构建指标体系。**按照上述确定的部门职责的履行情况、部门运行的有效情况及部门职能的实现程度三方面内容，构建指标体系。

在上述基础上，按照绩效指标评价体系，对储备中心上述几个方面的内容进行科学、客观的评价，发掘储备中心在管理中的优势和存在的问题，进而提出有针对性的建议。

## (二) 评价目的

部门整体支出绩效评价是围绕部门整体战略目标实现和职责履行程度的综合评价，对于一个单位或部门的整体绩效评价能够洞悉资源配置的有效情况以及各部分要素之间的有机关系，从而从更加宏观的层面把握单位(部门)的资源配置合理性和资金运用效益，从结构分析和整体效益分析中更加精确地查找问题，进而有的放矢地进行改进。

2017年储备中心部门整体支出绩效评价，通过收集其基本情况、预算制定与明细、部门战略目标及组织架构等信息，分析其资源配置的合理性及目标战略目标完成与履职情况，总结经验做法，找出资金使用和管理中的薄弱环节，提出改进建议，提高财政资金的使用效率。

## (三) 评价依据

### 1、 绩效评价相关文件

- 《预算绩效评价共性指标体系框架》(财预〔2013〕53号)
- 《关于印发<上海市预算绩效管理实施办法>的通知》(沪财绩〔2014〕22号)
- 《上海市 2017 年部门整体支出绩效评价操作方案》

### 2、 业务相关文件

- 《国务院关于加强国有土地资产管理的通知》(国发〔2001〕

15 号)

- 《国务院办公厅关于规范国有土地使用权出让收支管理的通知》(国办发〔2006〕100 号)
- 《中华人民共和国政府采购法实施条例》(国务院令 第 658 号)
- 《土地储备管理办法》
- 其他作为评价依据的材料
- 储备中心预算申报的相关资料
- 储备中心预算批复资料、预算调整批复资料
- 储备中心财务资料、统计资料和决算报表
- 长兴岛开发办内部管理制度
- 储备中心政府采购等项目资料
- 其他相关资料

#### (四) 评价对象及评价时段

本次绩效评价的对象为上海市土地储备中心长兴分中心部门整体支出，绩效评价的时段为2017年1月至12月。

### 四、评价结论和绩效分析

#### (一) 评价结论

##### 1. 评价结果

项目组在基础数据分析及处理的基础上，对储备中心2017年度支出进行客观的绩效评价，综合得分为92.5，评价等级为“优”。其中，部门决策类得分为23.50分；部门管理类得分为27.00分，部门绩效类得分为42.00分。具体得分情况见下表：

表 2:绩效评价得分表

指标	A 部门决策	B 部门管理	C 部门绩效
----	--------	--------	--------



指标	A 部门决策	B 部门管理	C 部门绩效
权重	26	29	45
分值	23.5	27	42
得分率	90.38%	93.10%	93.33%

## 2.主要绩效

在部门决策绩效中，部门战略规划目标、部门职能明确合理，部门具体工作与部门职能匹配性较好；部门基本支出预算、人力资源投入、办公资源投入、重点项目资产分配较为合理。

在部门管理绩效中，预算管理、人力资源管理高于财务管理、资产管理和业务管理。在预算管理方面，基本支出预算执行率较高，预算调整及时规范，项目支出预算执行率较高。在财务管理方面，部门财务管理制度健全，能够较为有效执行。在人力资源管理方面，部门在职人员控制率高，人员资源管理制度相对健全且执行有效，但制度建设尚需进一步完善；在业务管理方面，部门业务管理均有据可循且执行程度较好，政府采购规范，但归档工作有待进一步加强。在部门绩效方面，部门产出和效果得分率优于部门可持续发展。2017 年储备中心安排的工作计划基本实现，部门效果也得到了一定体现。

总体而言，储备中心需根据土地收储的实际开展情况及时调整工作计划，并从长兴岛开发建设角度出发，切实为长兴岛开发建设提供服务。

## （二）具体绩效分析

表 3:上海市土地储备中心长兴分中心部门评价指标得分表

一级指标	指标权重	二级指标	指标权重	三级指标	指标权重	业绩值	得分
A 部门决策	26%	A1 部门目标	5	A11 部门战略规划目标的明确性与合理性	2	100%	2
				A12 年度工作目标的明	2	50%	1

一级指标	指标权重	二级指标	指标权重	三级指标	指标权重	业绩值	得分		
				确性与合理性					
				A13 年度工作计划与年度工作目标的一致性	1	100%	1		
				A2 部门职能	7	A21 部门职能的明确性与科学性	3	100%	3
						A22 年度工作目标与部门职能的适应性	2	100%	2
		A23 年度具体工作与部门职能的匹配性	2			100%	2		
		A3 资源配置	14	A31 基本支出预算合理性	3	100%	3		
				A32 项目支出预算合理性	5	100%	5		
				A33 人力资源投入合理性	3	50%	1.5		
				A34 办公资源投入合理性	3	100%	3		
		B 部门管理	29%	B1 预算管理	8	B11 基本支出预算执行率	3	33.33%	1
						B12 项目支出预算执行率	3	100%	3
						B13 预算调整情况	2	50%	1
				B2 财务管理	7	B21 财务管理制度健全性及执行情况	3	100%	3
						B22 资金使用合规性	2	100%	2
B23 财务监控的有效性	2					100%	2		
B3 人力资源管理	4			B31 在职人员控制率	1	100%	1		
				B32 人力资源管理执行情况	3	100%	3		
B4 业务管理	10			B41 业务管理制度健全性及执行情况	4	100%	4		

一级指标	指标权重	二级指标	指标权重	三级指标	指标权重	业绩值	得分
				B42 政府采购规范性	4	100%	4
				B43 监督考核情况	2	100%	2
C 部门绩效	45%	C1 部门产出	18	C11 土地、房地产市场分析工作完成情况	9	100%	9
				C12 土地储备计划完成情况	9	100%	9
		C2 部门效果	15	C21 长兴岛土地布局情况	5	100%	5
				C22 长兴岛房地产市场情况	5	100%	5
				C23 相关人员满意度	5	100%	5
		C3 部门可持续发展	12	C31 队伍建设情况	4	50%	2
				C32 信息共享、公开情况	4	75%	3
				C33 长效管理情况	4	100%	4
		总计	100%		100		100

## A 部门决策

### A1 部门目标

#### A11 部门战略规划目标的明确性与合理性

储备中心按照部门职能，根据《上海市长兴岛岛域总体规划（2008-2020）》，结合长兴岛开发办工作计划，且项目组通过调研和分析了解到储备中心的工作内容均与规划相关，故 A11 指标得分 2.00 分。

#### A12 年度工作目标的明确性与合理性

储备中心根据部门职能和十二五规划制定了 2017 年度工作计划，对各项事业进行了目标设定，设定的工作目标明确合理，但对于各项

工作的质量要求并未明确，对于阶段性成果如何进行考量仍需对目标值进行细化。故 A12 指标得 1.00 分。

### A13 年度工作计划与年度工作目标的一致性

储备中心 2017 年度工作计划列明了主要工作，包括土地收储计划、项目开展计划、资料汇编计划、培训学习等，对部门目标及部门大部分部工作设定详细工作计划。故 A13 指标得 1.00 分。

## A2 部门职能

### A21 部门职能的明确性与科学性

储备中心有明确的“三定文件”，《关于同意建立上海市长兴岛土地储备中小心的批复》（沪编〔2010〕66号），且经归口管理改革后，具有明确的更名批复，《关于同意调整本市市级土地储备机构的批复》（沪编〔2013〕202号）。上述文件均对其部门职能进行了明确规定。且能够与《土地储备管理办法》对土地收储业务的规定要求一致。故 A21 指标得 2.00 分。

### A22 年度工作目标与部门职能的适应性

根据储备中心 2017 年工作计划，列明了主要工作，包括土地收储计划、项目开展计划、资料汇编计划、培训学习等，具有较为详尽的计划，且年度计划工作及目标与部门的职能相适应。故 A22 指标权重分 100%，得分 2.00 分。

### A23 年度具体工作与部门职能的匹配性

项目组将储备中心提供的《2017 年工作计划》中的各类具体工作与其“三定文件”中的职能进行匹配，各类具体工作均在“三定文件”的职能范围内，且各项职能工作均有具体工作支撑。故 A23 指标得分为满分 2.00 分。

## A3 资源配置

### A31 基本支出预算合理性

储备中心基本经费预算中的人员经费根据上海市事业单位工资标准有关规定进行编制，公用经费根据公用经费定额标准进行编制。项目组通过对上海市财政局各项标准核实确认，储备中心按照相应标准编制基本经费预算。故 A31 指标得分为满分 3.00 分。

### A32 项目支出预算合理性

储备中心进行项目经费预算时，主要由相关工作人员对下一年度工作计划进行梳理，需要以项目形式开展的项目报财务人员进行申报后予以申报预算，由财务人员根据政府财政科目进行归集分类，报会审议通过后上报财政。根据项目年初预算及支出情况，认为项目支出预算较为合理。故 A32 指标得分为 5.00 分。

### A33 人力资源投入合理性

项目组通过现场访谈核查储备中心工作人员的充足情况。根据对开发办和储备中心的访谈，大部分工作人员表示工作量确实很大，但基本能在工作时间内正常完成。根据“三定方案”，储备中心编制数为 5 人，目前在职人数为 1 人，为保障后续长兴岛开发建设工作的正式开展，可适当考虑充足人员，加强人力资源投入的合理性。故 A33 指标得分为 1.50 分。

### A34 办公资源投入合理性

项目组在实地访谈调研中了解到，目前储备中心包括办公用房、窗口设置、用餐配备等办公资源配置能够满足其正常工作需求。故 A34 指标得分为满分 3.00 分。

## B 部门管理

### B1 预算管理

#### B11 基本支出预算执行率

储备中心 2017 年基本支出预算总额为 30.86 万元，年度决算总额为 24.6 万元，基本支出预算执行率为 79.71%，预算执行率偏低主要在年初公用经费预算根据公用经费定额标准安排，与实际支出情况存在一定差异，因此，酌情扣除 B11 指标 2 分。

### B12 项目支出预算执行率

储备中心 2017 年调整后项目支出预算总额为 39 万元，年度决算总额为 39 万元，项目支出预算执行率为 100%，具体各项目支出情况如表 3-1 所示。根据评分标准，则 B12 指标得分为 5.00 分。

表 3-1: 储备中心 2017 年项目支出情况表

单位：万元

序号		预算数	预算执行数	预算执行率
1	土地业务收储经费	19	19	100.00%
2	长兴岛房地产市场分析及土地价值评估	20	20	100.00%
合计		<b>39</b>	<b>39</b>	<b>100.00%</b>

### B13 预算调整情况

根据 2017 年储备中心财政资金拨付及支出情况来看，2017 年申报项目支出执行率为 100%，但在基本支出方面人员经费执行率较高，但公用支出经费实际支出与年初预算存在较大差异而未能进行调整，但考虑公用经费根据定额标准安排，因此，故 B14 指标未予以扣分。

## B2 财务管理

### B21 财务管理制度健全性及执行情况

通过项目组调查了解，储备中心根据《中华人民共和国会计法》、《中华人民共和国预算法》、财政部《行政、事业单位会计制度》、《行政事业单位内部控制规范（试行）》（财会〔2012〕21 号）及本市《贯彻执行行政事业单位内部控制规范的实施意见》（沪财会〔2013〕52 号）制定了内部相关财务管理办法并进行执行，对招投标、政府采购等各项资金的使用范围、支付流程等进行规范。故 B21 指标得分为



满分 3.00 分。

### **B22 资金使用合规性**

项目组抽查了储备中心部分财务凭证，未发现储备中心存在资金挪用或者使用不规范的情况。则 B2 指标得满分为 2.00 分。

### **B23 财务监控有效性**

储备中心通过内部财务管理制度、经费列支及报批程序等监督资金使用情况，财务监控有效执行有效。故 B23 指标得满分为 2.00 分。

## **B3 人力资源管理**

### **B31 在职人员控制率**

根据相关资料，储备中心事业编制应有人数为 5 人，实有人数为 1 人，故事业编制在职人员控制率为 20.00%，未超过机构编制部门核定批复的部门人员编制数。故 B31 指标得分 1.00 分。

### **B32 人力资源管理执行情况**

储备中心事业编制人员管理参照区相应编制人员管理文件进行管理。对编制外的派遣人员按照《关于规范本区机关、事业单位编外派遣用工的若干意见》、《本区机关、事业单位派遣人员薪酬方案》的规定进行管理。故 B32 指标得满分 3.00 分。

## **B4 业务管理**

### **B41 业务管理制度健全性及执行情况**

储备中心各项业务工作均有相应的政策文件或会议纪要作为依据，且项目组抽查了部分业务数据资料，未发现违反业务管理制度的情况。故 B41 指标得分为满分 4.00 分。

### **B42 政府采购规范性**

2017 年度储备中心有规划费，为政府采购项目。2017 年，储备中心根据《中华人民共和国政府采购法》、财政部 74 号令《政府采购

非招标采购方式管理办法》委托代理机构上海煌浦建设咨询有限公司进行了相应的招投标工作，均顺利开标确定中标单位，项目档案资料规范、齐全。故 B42 指标得满分 4.00 分。

#### B43 监督考核情况

开发办委托第三方审计机构对 2014 年储备中心相关资金进行了内部审计；储备中心能够根据市储备中心相关工作任务完成相关工作。故 B43 指标得满分 2.00 分。

### C 部门绩效

#### C1 部门产出

##### C11 土地、房地产市场分析工作完成情况

项目组根据 2017 年储备中心年初计划及工作完成情况了解到，当年储备中心完成了 2017 年土地储备计划、长兴岛房地产市场分析及长兴岛土地储备计划编制工作，并按计划完成了课题成果的评审工作。项目按计划要求完成，故 C11 指标得满分 9.00 分。

##### C12 土地储备计划完成情况

储备中心 2017 那年完成了前卫度假村地块储备工作，并拆除建筑、平整场地；完成了镇西区 W28-02 地块的储备工作；完成了凤舞路东侧 56-04 地块的储备工作；完成了小芦北扩的储备工作；完成了东部沿岸工业用地的储备工作；启动了镇东区土地收储；启动了丰福路西侧 32、33 地块收储；启动了北兴村中海动迁房地块收储；继续推进合作路东西两侧地块的收储工作；继续推进北兴村团结站地块的收储工作；完成了圆沙 10-03 地块、桔园度假村地块、渔港 A 地块的土壤和地下水环境调查评估工作，并取得了环保备案表；完成了桔园度假村地块、圆东鼎丰 08-03，14-08 地块、租赁房 12-04 地块的出让地价评估工作；推进了长兴二级医院项目用地事宜，与崇明区卫计委、

崇明征收中心、长兴镇政府、江南造船集团协调与 W28-02 储备地块征地的相关事宜；推进了电力公司物资仓库项目用地事宜，与上海电力物资公司签订了物资仓库地块前期费用返还协议；推进了非经营性土地供地协议补签工作及出让收入催缴工作；推进了土地储备项目的决算工作（镇西区配套房、圆沙配套房、凤凰路西侧地块、江南医院等项目）完成了年初计划，故 C12 指标得满分 9.00 分。

## C2 部门效果

### C21 长兴岛土地布局情况

2017 年储备中心根据工作计划完成了土地储备工作，实施以来保障长兴岛土地布局符合国家对长兴岛地域的布局，符合上海市对长兴岛土地的规划，具有较好的效果。故 C21 指标得满分 5.00 分。

### C22 长兴岛房地产市场情况

储备中心 2017 年完成了土地、房地产市场分析，为部门对长兴岛土地、房地产市场的引导决策情况提供了依据，2017 年长兴岛土地、房地产市场保持稳定，故 C22 指标得分为 4.00 分。

### C23 相关人员满意度

根据对开发办及储备中心的现场访谈，工作人员对开发办的办公环境、组织管理、业务流程等满意度均较高，认为能够按工作计划要求保质保量完成各项工作，最终访谈满意度为 92%。故 C23 指标得满分 5 分。

## C3 部门可持续发展

### C31 队伍建设情况

项目组通过访谈了解到，储备中心每年会至少组织一次业务相关培训，在队伍能力提高方面做得较好，但近年来储备中心一直保持缺编 4 人的情况，队伍建立情况可酌情开展。故 C31 指标得分为 2.00

分。

### C32 信息共享、公开情况

项目组通过调研和网站资料收集了解到，长兴岛开发办及储备中心预决算信息根据市财政的要求在门户网站统一进行公开，且对开发办的机构职能、相关政策等在网站进行信息公开，且与上海市规划和国土资源管理局网上办事模块进行业务联动。建议在门户网站上补充储备中心相关机构职能等，能形成互相协作的工作机制。故 C32 指标得分为 3.00 分。

### C33 长效管理创新情况

储备中心内部沟通机制较为健全，各个处室以及储备中心基本能正常开展相应工作，部分职责需要各处室及储备中心协作开展的，相关工作均能及时有效开展。此外，2017 年储备中心继续优化项目资料一体化管理制度，系统梳理了储备项目进展情况，动态完善“土地储备项目进展情况一览表”。故 C33 指标得分为满分 3.00 分。

## 五、主要经验做法

### 1. 长兴岛土地收储工作有序开展，各类项目稳步推进

储备中心能够按《土地储备管理办法》相关规定，按计划进行各地块的收储业务，根据当地经济和社会发展规划、土地利用总体规划、城市总体规划、土地利用年度计划和土地市场供需状况等共同编制年度土地储备计划，报同级人民政府批准，并报上级国土资源管理部门备案。对长兴岛开发建设起推动作用。

### 2. 优化土地储备工作机制，促进工作开展

2017 年储备中心持续优化土地储备工作机制，确保储备工作定期沟通制度，开发办、开发公司及时沟通情况，共同推进储备工作。同时，持续优化项目资料一体化管理制度，督促系统整理储备项目的

各类资料,提高项目管理水平。此外,系统梳理了储备项目进展情况,动态完善“土地储备项目进展情况一览表”。

## 六、存在的问题

### 项目需加强阶段性验收工作,以保障成果质量

目前对课题研究类项目中期检查较为薄弱,建议课题研究类项目预算能够加强阶段性验收工作,对主要节点的产出能够进行研讨分析,保障项目研究发现能够符合开发办与储备中心的要求,进而提高成果质量。

## 七、改进措施及建议

### 进一步加强阶段性验收工作,完善项目跟踪管理

建议储备中心能够对课题研究类项目加强阶段性验收,如对项目执行情况进行月报或季报,对主要项目节点的产出进行跟踪考察,保障项目的产出方向符合预期需求,可根据研究及调研阶段性产出及时调整,提高课题、研究等各类成果质量。

上海立信资产评估有限公司

二〇一八年六月

**附件一：绩效指标评分表**

一级指标	指标权重	二级指标	指标权重	三级指标	指标权重	指标解释	指标评分细则	数据来源
A 部门决策	26%	A1 部门目标	5	A11 部门战略规划目标的明确性与合理性	2	部门（单位）战略规划目标的设定情况；战略规划目标应设定明确，应与市商业工作的战略目标相适应，且应与部门职能相适应。	①设定了部门战略规划目标，得 0.5 分；②设定的部门战略规划目标明确，得 0.5 分；③能够适应十三五规划，得 0.5 分；④能够适应与部门职能的相适应，得 0.5 分。	部门战略规划目标、市相关规划及部门职能文件
				A12 年度工作目标的明确性与合理性	2	部门年度工作目标的设定是否明确合理	①部门年度工作目标是否明确设定，得 1 分；②年度工作目标与部门战略规划目标一致，得 1 分。	年度工作目标与部门战略规划文件
				A13 年度工作计划与年度工作目标的一致性	1	部门年度工作计划是否与部门年度工作目标相一致。	将部门详细工作目标与年度工作目标相对应匹配，视匹配情况酌情得 0-1 分。	年度工作计划与年度工作目标文件
		A2 部门职能	7	A21 部门职能的明确性与科学性	3	考察部门职能界定是否明确科学，是否有相关的文件。	①职能明确、设定依据充分，得 3 分；②没有职能设定的文件依据且职能不清，得 0 分	部门职能描述、“三定”文件



一级指标	指标权重	二级指标	指标权重	三级指标	指标权重	指标解释	指标评分细则	数据来源
				A22 年度工作目标与部门职能的适应性	2	部门（单位）所设定的年度工作目标是否与部门职能相适应。	将部门详细工作目标与部门职能相对应匹配，视匹配情况酌情得 0-2 分。	部门年度工作目标、部门职能
				A23 年度具体工作与部门职能的匹配性	2	部门年度各类具体工作是否与部门职能相匹配。	将部门年度具体工作与部门职能相对应匹配，视匹配情况酌情得 0-2 分。	部门年度各项具体工作，部门职能
		A3 资源配置	14	A31 基本支出预算合理性	3	用以反映部门年度基本支出预算是否根据人员经费、工费经费标准进行合理编制。	①如实核定人员基数，得 1.5 分；②根据区基本预算标准进行编制，得 1.5 分。	部门基本支出预算标准、基本支出预算
				A32 项目支出预算合理性	5	用以反映部门年度项目支出预算程序、预算依据、适用范围的合理性。	①预算程序合理，得 2 分；②预算依据充分，得 3 分	部门项目支出预算编制详细资料，访谈、文件梳理等、其他资料

一级指标	指标权重	二级指标	指标权重	三级指标	指标权重	指标解释	指标评分细则	数据来源
				A33 人力资源投入合理性	3	用以反映部门核定人员编制与部门工作内容的合理性	通过问卷及访谈调研,分析人员的工作量和工作时长,视匹配情况得 0-3 分。	人员编制文件、调研、分析
				A34 办公资源投入合理性	3	用以反映部门现有办公资源能否满足部门日常工作需求。	①办公资源经费保障充足,得 1.5 分; ②办公资源配置合理,得 1.5 分。	部门办公资源配置情况、调研等资料
B 部门管理	29%	B1 预算管理	8	B11 基本支出预算执行率	3	部门(单位)基本支出本年度决算数与预算数的比率,用以反映和考核部门(单位)基本支出预算执行程度。	预算执行率=部门基本支出决算/部门基本支出预算×100%。决算数:部门(单位)本年度基本支出实际支出资金数。预算数:财政部门批复的本年度部门(单位)基本支出预算数以及当年批复的调整数。预算完成率≥95%得满分,未到按权重进行扣分	基本支出预算批复,预算调整批复、预算编制等其他资料

一级指标	指标权重	二级指标	指标权重	三级指标	指标权重	指标解释	指标评分细则	数据来源
				B12 项目支出预算执行率	3	部门（单位）项目支出本年度决算数与预算数的比率，用以反映和考核部门（单位）项目支出预算执行程度。	预算执行率=部门项目支出决算/部门项目支出预算×100%。决算数：部门（单位）本年度项目支出实际支出资金数。预算数：财政部门批复的本年度部门（单位）项目支出预算数以及当年批复的调整数。预算完成率≥95%得满分，未及 95%，根据权重比得分。	项目支出预算批复，预算调整批复、预算编制等其他资料
				B13 预算调整情况	2	用以反映预算单位是否根据年中预算实际执行情况及时合规进行预算调整。	①根据年中预算执行情况及时申请预算调整，得 1 分；②按规定程序进行预算调整，得 1 分	预算调整相关资料

一级指标	指标权重	二级指标	指标权重	三级指标	指标权重	指标解释	指标评分细则	数据来源
		B2 财务管理	7	B21 财务管理制度健全性及执行情况	3	部门（单位）为加强预算管理、规范财务行为而制定的财务管理制度是否健全完整，用以反映和考核部门（单位）预算管理制度对完成主要职责或促进事业发展的保障情况。	①是否已制定或具有预算资金管理办法、内部财务管理制度、会计核算制度等管理制度；②相关管理制度是否合法、合规、完整；③相关管理制度是否得到有效执行；	财务管理相关办法
				B22 资金使用合规性	2	部门（单位）使用预算资金是否符合相关的预算财务管理制度的规定，用以反映和考核部门（单位）预算资金的规范运行情况。	①符合国家财经法规和财务管理制度规定以及有关专项资金管理办法的规定；②资金的拨付有完整的审批程序和手续；③项目的重大开支经过专题论证；④符合部门预算批复的用途；④符合部门预算批复的用途；⑤是否存在截留、挤占、挪用、虚列支出等情况，一旦存在该指标不得分。	资金支出相关凭证、流程梳理等

一级指标	指标权重	二级指标	指标权重	三级指标	指标权重	指标解释	指标评分细则	数据来源
				B23 财务监控的有效性	2	用以反映部门财务监控监督工作的有效性，包括监控、监督措施的制定及执行等方面。	①制定明确的的财务监控监督措施，得 1 分；②监控、监督措施执行有效，得 1 分；	财务监控监督相关办法及条款，实际执行情况资料
		B3 人力资源 管理	4	B31 在职人员控制率	1	部门（单位）本年度实际在职人员数与编制数的比率，用以反映和考核部门（单位）对人员成本的控制程度。	在职人员控制率=（在职人员数/编制数）×100%。在职人员数：部门（单位）实际在职人数，以财政部确定的部门决算编制口径为准。编制数：机构编制部门核定批复的部门（单位）的人员编制数。在职人员控制率≤100%得满分，每有超出按权重进行扣分。	部门编制数、在职人数、年内变化情况
				B32 人力资源管理执行情况	3	考察部门人力资源管理的健全性及执行规范性，包括在编、派遣、临时员工的管理，包括招聘、培训、工资发放及考核等。	①有具体的人力资源管理制度文件或参照文件，得 1 分；②严格按照相关文件对各类型人员进行管理和考核，得 1 分	人力资源管理相关文件及实施情况

一级指标	指标权重	二级指标	指标权重	三级指标	指标权重	指标解释	指标评分细则	数据来源
		B4 业务管理	10	B41 业务管理制度健全性及执行情况	4	部门（单位）为加强资产管理、规范资产使用而制定的资产管理制度是否健全完整，用以反映和考核部门（单位）资产管理制度对完成主要职责或促进事业发展的保障情况。	①是否已制定或具有固定资产管理办法、资产使用办法等管理制度；②相关管理制度是否合法、合规、完整；③相关管理制度是否得到有效执行。一项未能达到扣 1 分。	资产管理相关办法
	B42 政府采购规范性			4	部门（单位）实际在用固定资产总额与固定资产总额的比率，用以反映和考核部门（单位）固定资产使用效率程度。	固定资产利用率=（实际在用固定资产总额/所有固定资产总额）×100%。固定资产利用率达到 95% 以上得满分，每降低 1% 扣权重分 5%，扣完为止。	固定资产卡片、固定资产使用信息等	
	B43 监督考核情况			2	部门（单位）监督考核情况	是否完成监督考核工作；监督考核材料是否真实有效；监督考核材料是否应用。	监督考核流程、结果	



一级指标	指标权重	二级指标	指标权重	三级指标	指标权重	指标解释	指标评分细则	数据来源
C 部门绩效	45%	C1 部门产出	18	C11 土地、房地产市场分析工作完成情况	8	考察储备中心规划工作完成情况	规划工作为按计划完成，按未完成比例扣权重分；规划工作未进行验收，按未验收比例扣权重分。	规划成果、验收成果
				C12 土地储备计划完成情况	10	考察土地储备工作完成情况	土地储备工作未按计划完成，按未完成比例扣权重分	土地储备工作完成材料
		C2 部门效果	15	C21 长兴岛土地布局情况	5	考察长兴岛土地布局情况	长兴岛土地布局符合国家布局，上海市规划得 5 分，不符合，根据实际情况酌情扣分。	汇编使用情况

一级指标	指标权重	二级指标	指标权重	三级指标	指标权重	指标解释	指标评分细则	数据来源
				C22 长兴岛房地产市场情况	5	考察长兴岛房地产市场情况	长兴岛房地产、土地市场稳定得 5 分，不稳定，根据实际情况酌情扣分。	访谈结果、工作完成情况
				C23 相关人员满意度	5	考察相关人员满意度	根据满意度线性统计取加权平均值。满意度达到 85%，得满分；满意度低于 85%，每降低 1%，扣权重分 5%。	访谈
		C3 部门可持续发展	12	C31 队伍建设情况	4	队伍建设情况	队伍建设完备，本年度建设情况有所提升得满分，队伍建设完备，本年度保持得 1 分，队伍建设情况有所松懈，不得分。	人员配备情况、工作情况及培训情况
				C32 信息共享、公开情况	4	考察部门（单位）信息公开情况	部门非密内容全部公开，得 4 分；按要求公开得 2 分；不公开不得分。	部门（单位）信息公开情况

一级 指标	指标 权重	二级 指标	指标 权重	三级指标	指标 权重	指标解释	指标评分细则	数据来源
				C33 长效管理创新情况	4	考察部门是否在鼓励科室改进管理、提高效率方面建立了新举措，比如人员绩效考核机制、信息化建设、数据库管理等，是部门工作长期可持续发展的保障。	管理创新机制和措施明确，且有相应工作及产出。酌情得 0-2 分。	管理创新情况
总计	100 %		100		100			

## 附件二、三年支出情况表

单位：万元

	2015 年		2016 年		2017 年	
基本支出	人员经费	12.78	人员经费	16.8	人员经费	18.84
	公用经费	9	公用经费	6.01	公用经费	5.76
小计		21.78		22.81		24.6
项目支出	土地收储业务费	18	土地收储业务费	18	土地业务收储经费	19
	规划费	40	规划费	20	长兴岛房地产市场分析及土地价值评估	20
	土地储备业务培训	1.2				
	地块营销业务费	2				
小计		43.2		38		39
合计		64.98		60.81		63.6