

2024 年信访大厅运行项目支出绩效评价报告

项目名称：信访大厅运行

项目单位：深圳市信访局

主管部门：深圳市信访局

目 录

一、项目的基本情况	1
（一）项目背景	1
（二）立项依据	1
（三）项目管理的组织架构和职责分工	2
（四）项目资金管理情况	3
（五）项目绩效目标及实现情况	3
二、绩效评价工作开展情况	6
（一）绩效评价目的、对象和范围	6
（二）绩效评价原则、评价指标体系（附表1）、评价方法	7
（三）绩效评价工作过程	10
三、综合评价情况及评价结论	11
四、绩效评价指标分析	13
（一）从项目决策角度分析	13
（二）从项目管理角度分析	14
（三）从项目产出角度分析	16
（四）从项目效益角度分析	17
五、主要经验及做法	18
（一）构建绩效管理闭环体系，实现目标任务精准管控	18
（二）实施专业化资源配置策略，夯实服务保障基础	19
（三）创新精细化服务管理模式，提升群众办事体验	19
（四）建立制度化执行保障机制，筑牢项目管理根基	20

六、存在的问题 20

 （一）预算编制科学性有待加强 20

 （二）预算执行时序进度协调性不足 21

七、相关建议和整改措施 21

 （一）强化预算编制的前瞻性与精准性 21

 （二）构建季度预算执行动态跟踪体系 21

附表 1 “信访大厅运行”项目绩效评价指标体系 23

为贯彻《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）、《财政部关于印发〈项目支出绩效评价管理办法〉的通知》（财预〔2020〕10号）等文件精神，以及遵循市本级预算绩效管理工作的要求，落实预算管理和绩效主体责任，提高财政资金使用效益，深圳市信访局（以下简称“市信访局”）对2024年信访大厅运行项目进行绩效评价。

一、项目的基本情况

（一）项目背景

当前，信访工作在化解社会矛盾、维护群众合法权益、促进社会和谐稳定中发挥着关键作用。随着群众法治意识提升与诉求多元化发展，对信访服务专业化、规范化提出更高要求。为全面贯彻落实《信访工作条例》，推动信访工作依法有序开展，亟需创新工作机制、整合社会资源，提升信访工作效能。市人民来访接待厅作为群众表达诉求的重要窗口，其运行质效直接影响信访工作整体水平。在此背景下，“信访大厅运行”项目应运而生，旨在通过引入律师专业力量、强化安全保障服务，优化信访服务流程，畅通群众信访渠道，确保信访问题得到及时、公正处理。

（二）立项依据

政策法规依据：《信访工作条例》明确提出要健全社会力量参与信访工作机制，推动依法分类处理信访诉求，规范信访工作流程。项目中邀请律师进驻接访场所，协助甄别信访事项、引导法定途径解决问题等举措，严格遵循条例要求，为信访工作法治

化建设提供有力支撑。

现实需求依据:信访群众诉求涉及法律、政策等多领域问题,专业性强。律师参与接谈、法律咨询、疑难事项协调等工作,能为群众提供精准法律指引,提升信访事项办理专业性;同时,信访接待场所人员密集、情况复杂,安全风险突出。通过保安服务维护秩序、安检服务排查隐患,可有效保障群众和工作人员人身安全,确保信访接待工作安全、有序开展。

工作目标依据:项目围绕提升信访工作整体效能、推进信访工作规范化建设目标,从专业服务与安全保障双向发力。律师服务强化信访事项处理的合法性与公正性,安全服务保障信访场所运行秩序,二者协同发力,助力实现信访问题高效解决、群众合法权益充分保障、社会大局和谐稳定的工作目标。

(三) 项目管理的组织架构和职责分工

该项目由局办公室全面统筹管理,承担项目全流程工作。负责制定项目整体实施方案与年度计划,编制并审核项目预算,把控安检、保安服务采购、律师聘请、设备维护等资金使用;组织协调安全保障工作,安排保安人员执勤、安检设备运行及突发事件应急处置;管理律师团队,监督法律咨询、法治宣传等服务质量;落实信访大厅设备维修、物资采购、人员后勤保障等日常维护工作;同时建立内部监督机制,检查各环节工作流程合规性,开展项目绩效评估,对发现问题及时督促整改,确保市人民来访接待厅安全、规范、高效运行。

（四）项目资金管理情况

1. 项目资金预算和分配情况

2024 年度财政预算安排“信访大厅运行”项目资金 607.79 万元，项目资金用于保障深圳市人民来访接待厅正常运行。

2. 项目资金管理和使用情况

项目资金支出按照《深圳市信访局财务管理制度》要求，严格履行先申报、后开支原则进行管理，支出发生后，严格按照费用报销程序办理报账手续。“信访大厅运行”项目资金预算 607.79 万元，实际支出 529.85 万元，资金使用率 87.2%。主要用于保障深圳市人民来访接待厅日常运行所需的各项开支，保障信访大厅工作的正常运行。

表 1 “信访大厅运行”项目 2024 年度项目资金管理和使用情况表

单位：元

一级 项目 名称	二级项目名称	年初下达金额	指标金额	已支付金额	预算执行进度
信访 大厅 运行	大厅安检项目	456,000.00	456,000.00	453,929.84	99.6%
	大厅保安服务	2,399,400.00	2,399,400.00	1,631,292.16	68%
	律师服务项目	970,000.00	970,000.00	970,000.00	100%
	信访大厅运行管理	2,076,000.00	2,252,530.00	2,243,298.58	99.6%
合计		5,901,400	6,077,930	5,298,520.58	87.2%

（五）项目绩效目标及实现情况

1. 项目绩效目标

（1）项目总目标

通过预算资金投入保障市信访大厅的安全和办公生活秩序。各项目的服务工作严格按市信访大厅规章制度及检查要求执行，落实文明管理服务的措施，提供文明的服务；聘请常驻律师完成相关法律服务工作，安排律师深度参与接访，推动“普法”与信访无缝衔接，全面构建深圳信访工作新体，从而实现提升信访法律服务水平的目标；以切实维护群众合法权益为根本，以解决信访突出问题、保障正常信访秩序为目标，通过保障深圳市人民来访接待厅正常运转，进一步畅通信访渠道，及时、有序、高效做好群众来访接待处理工作，充分发挥市信访局部门职能作用，优化整合工作力量，强化工作责任，实现信访工作“一站式接待，一条龙办理，一揽子解决”，及时妥善解决群众信访问题，使人民来访接待厅真正成为解决信访问题的“终点站”。

（2）年度绩效目标

数量指标：安检保障周期 12 个月；安检人员配置 4 人；志愿者服务每工作日实行两班制，每班 10 名志愿者；保安维护保障信访大厅秩序周期 12 个月；常驻律师数量不少于 1 名执业律师和 6 名实习律师。

质量指标：设备及安检工作人员满足安检工作需要；信访大厅宣传手册验收合格率=100%；保安资质达标率=100%；常驻律师资质达标率=100%。

时效指标：上班时间全天候 24 小时；信访大厅设备维护、空调维修保养及时性需 24 小时内响应；保安配备及时；常驻律师工作时间正常在岗。

成本指标：大厅安检总成本控制情况 ≤ 45.6 万元；信访大厅运行管理总成本控制情况 ≤ 225.25 万元；大厅保安总成本控制情况 ≤ 239.94 万元；律师服务总成本控制情况 ≤ 97 万元。

社会效益指标：保障信访大厅接访正常秩序，推动信访接待工作法治化建设；推进我市信访工作规范化、制度化，维护社会和谐稳定；提高信访大厅安全，推动信访接待工作法治化建设；提升信访法律服务水平。

服务对象满意度指标：安检服务信访群众满意度 $\geq 90\%$ ；大厅运行管理的工作人员满意度 $\geq 90\%$ 。

2. 项目绩效实现情况

为了确保项目目标任务能够精准高效地达成，市信访局采取了将该项目纳入绩效目标管理体系的举措，在资金层面给予了重点支持和优先保障。在预算编制的每一个环节，市信访局都严格监控项目资金的落实进度，深入评估项目组织实施的各个环节，并对实施效果进行了全面、细致的检查、分析和评价。

在数量指标方面，安检保障周期、保安维护周期均达 12 个月；安检人员按计划配置 4 人；志愿者每日两班制、每班 10 人全员到岗；常驻律师团队配置 1 名执业律师与 6 名实习律师，满足服务需求。质量指标全部达成，安检设备与人员配置、信访大

厅宣传手册、保安及律师资质均实现 100% 达标。时效指标严格落实，信访大厅 24 小时全天候服务，设备维护响应、保安配备及律师在岗率均达 100%。成本指标有效控制，安检、大厅运行管理、保安服务及律师服务实际支出分别为 45.39 万元、224.33 万元、163.13 万元、97 万元，均低于预算控制目标。在社会效益成效方面，通过强化安检保障、优化法律服务等举措，信访大厅接访秩序得到有效维护，信访法治化、规范化建设稳步推进，为营造和谐稳定的社会环境提供了有力支撑。在服务对象满意度提升上，项目实施成效显著，安检服务与大厅运行管理工作获得信访群众与工作人员的充分认可，满意度均达 100%。

从总体来看，项目预算支出均严格遵循市信访局所制定的相关管理办法，确保了资金的合理、有效使用。项目的实施程序展现出了高度的规范性和严谨性，项目质量达标率显著，充分证明了项目管理的有效性。此外，项目所产生的效益基本达到了预设目标，为社会和公众带来了实实在在的利益。更为重要的是，服务对象对项目的满意度普遍较高，这进一步彰显了市信访局在项目管理和服务方面的卓越能力和显著成效。

二、绩效评价工作开展情况

（一）绩效评价目的、对象和范围

评价目的：通过对“信访大厅运行”项目的财政资金使用情况、项目计划与实际采购情况、项目管理和内部控制制度执行情况以及项目预期目标实现程度，运用财政支出绩效评价的原理对

项目的经济性、效率性、效益性等方面进行多方位综合评价，发现问题以提出改进意见与建议，总结经验以推动后续项目决策和管理的改进与完善，提升财政资金使用效益与管理水平。

评价对象：根据《深圳市财政局关于贯彻落实全面实施预算绩效管理有关事项的通知》（深财绩〔2019〕5号）和市本级预算绩效管理工作的要求，本次绩效评价的对象是“信访大厅运行”项目，年度预算金额为607.79万元。

评价范围：2024年“信访大厅运行”项目财政资金的投入和执行情况，采购管理、合同管理等内部控制制度建设和执行情况以及项目业务开展情况和职责履行情况。本次评价时段自2024年1月1日至2024年12月31日。

（二）绩效评价原则、评价指标体系（附表1）、评价方法

1. 评价原则

（1）科学规范原则。绩效评价应当严格执行规定的程序，按照科学可行的要求，采用定量与定性分析相结合的方法。

（2）公正公开原则。绩效评价应当符合真实、客观、公正的要求，依法公开并接受监督。

（3）分级分类原则。绩效评价由各级财政部门、各预算部门根据评价对象的特点分类组织实施。

（4）绩效相关原则。绩效评价针对具体支出及其产出绩效进行，评价结果应当清晰地反映支出和产出绩效之间的紧密对应关系。

2. 评价指标体系

依据《深圳市预算绩效评价共性指标体系框架》（深财绩〔2019〕11号）、《深圳市市级项目支出绩效评价工作规程》（深财绩〔2020〕14号）文件要求，以项目资金分配、管理和使用的绩效情况为核心，以全过程预算绩效管理的理念和思路，按照“项目决策—项目管理—项目产出—项目效益”的路径来设计评价指标体系。评价组根据项目的个性资料，依据绩效评价原理和原则，运用逻辑分析法设置本次绩效评价指标。指标体系细化设计遵循“相关性、重要性、可比性、系统性、经济性、定量优先”原则，绩效评价指标体系包括项目决策、项目管理、项目产出及效益情况四部分内容，围绕资金投入、资金使用、项目管理、产出情况及影响力等客观分析项目的产出和效果，体现从投入、过程到产出、效果和影响的绩效逻辑路径。绩效评价指标从层次划分，由一级指标、二级指标和三级指标构成。指标权重方面，遵循重要性原则，对考察重点对应的评价指标予以倾斜。指标目标值制定包括计划标准、行业标准及通用标准等，在此基础上，评价组制定了完整的评价指标体系。评价指标体系总分为100分（详见附表1），包括项目决策、项目管理、项目产出、项目效益4个一级指标，同时针对一级指标制定二、三级指标，分别为11个二级指标和31个三级指标。其中项目决策20分，项目管理20分，项目产出40分，项目效益20分。

指标体系得分计算过程如下：

二级指标评分 = Σ 本级所含有的三级指标得分

一级指标得分 = Σ 本级所含有的二级指标小计得分

绩效评价综合绩效级别分为 4 个等级：

综合得分在 90-100 分（含 90 分）为优；

综合得分在 80-90 分（含 80 分）为良；

综合得分在 60-80 分（含 60 分）为中；

综合得分在 60 分以下为差。

3. 评价方法

（1）比较法。对于本项目绩效评价指标体系中大部分指标采用比较法，通过对绩效目标与实施效果、历史与当期情况、不同指标业绩值与评价标准的比较，综合分析绩效目标实现程度。

（2）因素分析法。因素分析法是指通过综合分析影响绩效目标实现、实施效果的内外因素，评价绩效目标实现程度。本次绩效评价中，业务和财务管理制度的健全性和执行有效性等指标采用因素分析法。

（3）成本效益分析法。成本效益分析法是指将项目的投入与产出、效益进行关联性分析，从而建立项目绩效分析指标体系，并进行科学测算、全面衡量，为优化预算编制、财政投入提供决策依据。

（4）穿行测试法。穿行测试法是指通过随机抽取具有代表性的业务样本，对业务处理流程进行梳理，串联业务管理信息，

确定评价重点内容和关键环节；同时，对全过程业务处理流程进行追踪，通过数据透视，评价绩效目标的实现程度。

（三）绩效评价工作过程

为确保项目绩效评价工作的顺利实施，评价小组遵循特定的流程，将评价实施过程分为四个阶段。

前期准备阶段：组织评价小组，明确成员职责分工，制定详细评价方案。评价小组认真研究了《信访工作条例》等政策和相关资料，对项目背景进行了深入和全面的了解。结合项目目标、资金管理原则及实施要求，确定评价指标体系，涵盖项目决策、过程管理、资金使用、实施效益等维度，确保评价方向精准、标准统一。

资料收集与核查阶段：全面收集 2024 年“信访大厅运行”项目立项文件、预算编制资料、资金拨付凭证、成果文件等资料，重点核查资金使用是否符合《中华人民共和国会计法》《中华人民共和国预算法》等法规及市信访局财务管理制度，确保资金管理合规性与规范性。

分析评价阶段：依据收集的资料与数据，对照评价指标体系，从项目决策、项目管理、项目产出、项目效益四方面对项目进行量化评分与定性分析。总结项目成效与经验，梳理资金使用、执行管理等环节存在的问题，形成综合评价结论。

报告撰写与意见反馈阶段：结合分析结果，撰写绩效评价报告，系统阐述项目实施情况、资金使用效益、存在问题及改进建

议。组织内部研讨与多方意见征询，确保报告内容全面、结论可靠。针对反馈内容逐条研究、调整优化，经内部审核后提交正式绩效评价报告，同步提出改进建议，为后续项目决策、资金分配及管理优化提供科学依据。

三、综合评价情况及评价结论

根据绩效评价指标体系，对“信访大厅运行”项目进行绩效评价，评价小组从项目决策、项目管理、项目产出、项目效益四个方面进行客观评价，绩效评价得分为 96.62 分，项目绩效情况为“优”。其中，项目决策总分 20 分，得分为 18 分，得分率为 90%；项目管理总分 20 分，得分为 18.62 分，得分率为 93.1%；项目产出总分 40 分，得分为 40 分，得分率为 100%；项目效益总分 20 分，得分为 20 分，得分率为 100%。

表 2 绩效评价得分情况表

一级指标	二级指标	三级指标	权重	得分	得分率
项目决策	项目立项	立项依据充分性	5	5	100%
		立项程序规范性	2	2	100%
	绩效目标	绩效目标合理性	4	4	100%
		绩效指标明确性	3	3	100%
	资金投入	预算编制科学性	4	2	50%
		资金分配合理性	2	2	100%
①项目决策指标小计			20	18	90%
项目管理	资金管理	资金到位率	2	2	100%
		预算执行率	6	4.62	77%
		资金使用合规性	4	4	100%
	组织实施	管理制度健全性	4	4	100%
		制度执行有效性	4	4	100%

一级指标	二级指标	三级指标	权重	得分	得分率
② 项目管理指标小计			20	18.62	93.1%
项目产出	产出数量	安检保障周期	3	3	100%
		安检人员配置数量	2	2	100%
		志愿者配置数量	2	2	100%
		保安维护保障信访大厅秩序周期	3	3	100%
		常驻律师数量	2	2	100%
	产出质量	大厅安检设备及人员配备达标率	3	3	100%
		信访大厅宣传手册验收合格率	3	3	100%
		保安资质达标率	3	3	100%
		常驻律师资质达标率	3	3	100%
	产出时效	安检工作人员上班及时性	2	2	100%
		信访大厅设备维护、空调维修保养及时性	2	2	100%
		保安配备完成及时性	2	2	100%
		常驻律师到位时效性	2	2	100%
	产出成本	成本节约率	8	8	100%
③ 项目产出指标小计			40	40	100%
项目效益	社会效益	保障信访大厅接访正常秩序，推动信访接待工作法治化建设	4	4	100%
		推进我市信访工作规范化、制度化，维护社会和谐稳定	4	4	100%
		提高信访大厅安全，推动信访接待工作法治化建设	4	4	100%
		提升信访法律服务水平	3	3	100%
	满意度	安检服务信访群众满意度	2.5	2.5	100%
		大厅运行管理的工作人员满意度	2.5	2.5	100%
④ 项目效益指标小计			20	20	100%
合 计			100	96.6	96.6%

总体而言，“信访大厅运行”项目实施进展顺利，财政资金保障及时有力，项目目标任务按期高质量推进，在资金规范管理、

项目高效实施等方面取得显著成效，项目支出绩效达成情况良好，基本实现了立项申报时设定的预期目标。同时，通过对项目全周期复盘分析，发现预算管理环节仍存在优化空间：部分科目在预算编制阶段对业务动态需求的前瞻性研判不足，导致执行过程中出现一定幅度的调整；预算执行进度存在季度性波动，反映出动态跟踪与统筹调配机制需进一步完善。后续将以此次评估为契机，系统总结经验、深入剖析问题，加快构建更科学精准的预算管理体系，持续提升项目实施效能与财政资金使用效益，推动信访大厅运行保障工作再上新台阶。

四、绩效评价指标分析

（一）从项目决策角度分析

立项依据充分性：根据 2024 年工作安排，“信访大厅运行”项目主要是通过保障深圳市人民来访接待厅有效运行，畅通信访渠道，及时、有序、高效做好群众来访接待处理工作，切实维护群众合法权益，以解决信访突出问题，维护好社会稳定，保障正常的生产生活和工作秩序为目标，充分发挥市信访局部门职能作用，优化整合力，项目立项依据充分，根据评价标准，该指标权重分 5 分，实得 5 分。

立项程序规范性：“信访大厅运行”项目按照规定的程序申请设立，审批文件、材料符合相关要求，根据评价标准，该指标权重分 2 分，实得 2 分。

绩效目标合理性：“信访大厅运行”项目设定的绩效目标依

据充分，符合客观实际，用以反映和考核项目的绩效目标与项目实施情况相符，根据评价标准，该指标权重分 4 分，实得 4 分。

绩效指标明确性：“信访大厅运行”项目纳入市信访局部门预算绩效管理，并及时编制“项目支出绩效目标申报表”，设置绩效目标，总体规划目标明确，投入、产出目标明确，项目预期产出效益和效果目标明确，依据绩效目标设定的绩效指标清晰、细化、可衡量，根据评价标准，该指标权重分 4 分，实得 4 分。

预算编制科学性：市信访局贯彻落实中央八项规定精神，按照《信访工作条例》《深圳市信访局财务管理制度》等有关文件规定的支出范围、标准，编制了“信访大厅运行”项目经费预算，但维修(护)费指标金额由 25 万元调整至 43.58 万元(增幅 43%)，设备购置科目年初未安排预算、执行中追加 1.74 万元，反映出部分科目在预算编制阶段对项目需求的前瞻性预判有待进一步优化。同时设备购置预算的临时性追加及维修费用的较大幅度调整，表明预算编制对项目实施过程中的突发性需求覆盖不足，也在一定程度上反映出部分科目在预算额度测算的充分性上仍需提升。综合考量，该指标权重为 4 分，实得 2 分。

资金分配合理性：该指标用以考察市信访局对项目预算资金分配是否有测算依据，反映和考核项目预算资金分配的科学性、合理性情况。本项目的预算资金分配依据充分，资金分配额度合理，并与年度产出目标相匹配。该指标权重为 2 分，实得 2 分。

(二) 从项目管理角度分析

资金到位率：“信访大厅运行”项目 2024 年调整后预算金额为 607.09 万元，实际到位资金为 607.09 万元，资金到位率 100%，根据评价标准，该指标权重为 2 分，实得 2 分。

预算执行率：“信访大厅运行”项目资金预算 607.09 万元，实际支出 529.85 万元，预算执行率 87.2%，市信访局各季度项目预算支出进度为 74.63 万元、263.32 万元、388.67 万元、529.85 万元，各季度的时序进度应为 151.95 万元、303.90 万元、455.84 万元、607.79 万元，因季度预算执行率为季度项目预算支出进度与时序进度的比率，故市信访局各季度预算执行率为 49.1%、86.6%、85.3%、87.2%，全年平均执行率为 77.1%。根据评价标准，该指标权重分 6 分，实得 4.62 分。

资金使用合规性：“信访大厅运行”项目资金使用符合国家财经法规、《深圳市信访局财务管理制度》等有关管理制度要求，资金的拨付审批程序和手续完整，符合项目预算批复或合同规定的用途，不存在截留、挤占、挪用、虚列支出等情况，根据评价标准，该指标权重分 4 分，实得 4 分。

管理制度健全性：市信访局制定了《深圳市信访局采购管理规定》《深圳市信访局资产管理规定》《深圳市信访局财务管理规定》《深圳市信访局合同管理规定》《市信访局预算绩效管理规定》等制度，基本涵盖采购管理、资产管理、财务管理、合同管理、预算管理 etc 经济业务活动，有效保障项目资金审批、拨付、使用流程规范。市信访局设立的内部控制领导小组和工作小组，

构建了健康的权力运行机制，确保决策权、执行权、监督权相互制约、相互协调，并制定了一系列财政资金业务管理内部控制制度，加强内部管理。市信访局以内控建设为支撑，严格规范各项业务流程，不断提高财政管理水平，切实防范和化解各种风险。健全议事决策制度，依据制度规范财务管理和会计核算，以确保项目资金专款专用，根据评价标准，该指标权重分 4 分，实得 4 分。

制度执行有效性：“信访大厅运行”项目严格遵循财政资金管理、项目实施等相关制度规范，确保制度设计与项目实际需求紧密贴合。从项目立项、预算编制到执行管理，各环节均建立了完备的制度保障体系，明确职责分工与操作流程，实现了制度对项目全周期的有效覆盖。经核查，项目实施过程中制度执行严格规范，未出现因制度缺失或执行不到位导致的管理漏洞及风险隐患，保障了“信访大厅运行”项目顺利开展，根据评价标准，该指标权重分 4 分，实得 4 分。

（三）从项目产出角度分析

产出数量：安检保障周期、保安维护周期均达 12 个月；安检人员按计划配置 4 人；志愿者每日两班制、每班 10 人全员到岗；常驻律师团队配置 1 名执业律师与 6 名实习律师，满足服务需求。产出数量指标完成值满足年度目标，根据评价标准，该指标权重分 12 分，实得 12 分。

产出质量：“信访大厅运行”项目绩效目标产出质量指标质

量达标率 100%。大厅安检设备及人员配备达标率为 100%；信访大厅宣传手册验收合格率为 100%；保安资质达标率为 100%；常驻律师资质达标率为 100%。根据评价标准，该指标权重分 12 分，实得 12 分。

产出时效：“信访大厅运行”项目及时顺利开展，完成该项目实际所耗用的时间与计划未出现偏离。信访大厅 24 小时全天候服务，设备维护响应、保安配备及律师在岗率均达 100%。根据评价标准，该指标权重分 8 分，实得 8 分。

产出成本：“信访大厅运行”项目预算 607.79 万元，实际支出 529.85 万元，资金使用率 87.2%。成本节约率=12.8%>0%，根据评价标准，该指标权重分 8 分，实得 8 分。

（四）从项目效益角度分析

社会效益：一是对照《信访工作条例》和信访法治化要求，根据信访“路线图”全面梳理完善市信访局走访业务流程，进一步规范走访业务工作。更新《市人民来访接待厅工作指引》《深圳市人民来访接待厅工作人员工作职责》《市人民来访接待厅接待流程》，以及走访件办理、各类文书工作指引等制度流程文件，推动来访业务工作法治化、规范化。二是针对来访群众的特点和需求，安检工作组不断优化安检流程，简化安检手续，提高了安检效率。通过引入先进的安检设备和技术，实现了快速、准确的安检工作。2024 年，市人民来访接待厅实现了来访群众 100%的安检覆盖，共收到群众感谢信和锦旗 22 件。安保工作组对大厅

内的突发事件进行了及时有效的处置，避免了事态扩大和矛盾激化。同时，积极协助其他部门开展工作，如疏导来访群众、维护秩序等，确保了大厅内的良好秩序。三是委托律师事务所指派专职律师及律师助理进驻信访局提供法律服务及其他工作服务。以及加强与市司法局、团市委、相关社工机构的沟通，巩固法律咨询和心理咨询服务、志愿者服务队伍力量，充分发挥法律服务窗口、健康驿站、心理咨询功能室作用，引导群众平稳有序、合理合法反映诉求。通过规范流程制度、强化安检保障、优化法律服务等举措，信访大厅接访秩序得到有效维护，信访法治化、规范化建设稳步推进，为营造和谐稳定的社会环境提供了有力支撑。根据评价标准，该指标权重分 15 分，实得 15 分。

满意度：信访大厅通过持续优化安检流程、完善运行管理制度，有效提升服务质效，获得信访群众与工作人员的高度认可。经年度工作总结及履约验收综合评估，安检服务与大厅运行管理工作均实现服务“零投诉”，各项服务标准均达到或优于合同约定要求，切实保障了信访接待工作高效、有序开展。根据评价标准，该指标权重分 5 分，实得 5 分。

五、主要经验及做法

（一）构建绩效管理闭环体系，实现目标任务精准管控

市信访局将项目全面纳入绩效目标管理框架，建立“资金优先保障—全流程动态监控—多维度成效评估”的闭环管理机制。在预算编制环节，对安检设备配置、法律服务团队等核心需求实

行资金重点倾斜，通过细化科目测算标准、联动业务部门开展需求论证，提升预算编制的科学性；执行阶段依托信息化系统实时跟踪资金流向，对维修费用、设备购置等动态科目实行“季度执行分析+滚动调整”，确保资金与业务需求精准匹配；期末从数量、质量、时效、成本维度开展绩效评价，如安检保障周期 12 个月、人员资质 100%达标等核心指标全部落地，形成以绩效为导向的管理闭环。

（二）实施专业化资源配置策略，夯实服务保障基础

聚焦服务效能提升，构建“技术+法律+人力”专业化资源体系。安检环节配置驻场技术人员，通过每日巡检、实时故障预警机制保障系统 24 小时稳定运行；法律服务领域组建执业律师带领实习律师的专业团队，提供法律咨询、合同审查等全流程法律支撑；人力配置上实行“安检人员固定编制+志愿者两班轮岗”模式，每日投入志愿者实现服务全覆盖。同时建立资源动态调配机制，根据信访流量灵活调整保安维护周期，通过历史数据建模优化设备维护频次，在保障服务质量的前提下实现成本有效控制。

（三）创新精细化服务管理模式，提升群众办事体验

推行“文明接待+高效响应+品牌塑造”三位一体服务机制。硬件层面升级标准化文明服务窗口，规范接待礼仪与流程，同步完善“座机咨询+现场接待”双渠道响应体系，对群众诉求实行“首问负责—限时办结—闭环反馈”管理。流程优化上压缩设备维修响应时间至 24 小时内，律师在岗率保持 100%等，实现信访

事项“即接即办”。以打造先行示范区“五星级来访群众之家”为目标，将服务标准融入环境营造与品牌建设，形成“环境舒适—流程便捷—体验优质”的服务生态，群众获得感、安全感显著提升。

（四）建立制度化执行保障机制，筑牢项目管理根基

以制度刚性保障项目落地成效，构建“监管—规范—保障”制度体系。实施过程中通过常态化监控机制定期归集数据资料，未出现需调整控制的偏差情形，确保项目严格按照计划推进；制定专项工作方案，明确从立项到验收各环节的职责分工与工作程序，实现人、财、物全方位保障。通过制度建设与执行监督的有机结合，实现项目全周期规范化管理。

六、存在的问题

（一）预算编制科学性有待加强

市信访局贯彻落实中央八项规定精神，按照《信访工作条例》《深圳市信访局财务管理制度》等有关文件规定的支出范围、标准，编制了“信访大厅运行”项目经费预算，但维修（护）费指标金额由25万元调整至43.58万元（增幅43%），设备购置科目年初未安排预算、执行中追加1.74万元，反映出部分科目在预算编制阶段对项目需求的前瞻性预判有待进一步优化。同时设备购置预算的临时性追加及维修费用的较大幅度调整，表明预算编制对项目实施过程中的突发性需求覆盖不足，也在一定程度上反映出部分科目在预算额度测算的充分性上仍需提升。

（二）预算执行时序进度协调性不足

“信访大厅运行”项目资金预算 607.09 万元，实际支出 529.85 万元，预算执行率 87.2%，市信访局各季度项目预算支出进度为 74.63 万元、263.32 万元、388.67 万元、529.85 万元，各季度的时序进度应为 151.95 万元、303.90 万元、455.84 万元、607.79 万元，因季度预算执行率为季度项目预算支出进度与时序进度的比率，故市信访局各季度预算执行率为 49.1%、86.7%、85.3%、87.2%，全年平均执行率为 77.1%，表明项目预算执行时序进度协调性不足。

七、相关建议和整改措施

（一）强化预算编制的前瞻性与精准性

针对项目维修（护）费、设备购置等动态性较强的科目，建立“历史数据+业务需求”双维度分析机制。一方面，系统梳理近年维修费用支出明细，分析不同季节、设备类型的维护规律，结合设备老化程度、使用频率等因素，建立维修成本预测模型；另一方面，联动业务部门开展年度业务需求调研，针对计划内的设备更新、新增项目，制定专项需求清单，明确资金使用方向。同时，在预算编制阶段，组建由财务、业务、技术人员构成的联合工作组，开展实地勘察与需求论证，通过现场评估设备运行状态、维修必要性，结合市场价格波动情况，细化维修材料、人工等测算标准，提升预算对业务发展的适应性。

（二）构建季度预算执行动态跟踪体系

针对各季度执行进度存在差异的实际情况，建立“季度监测+月度复盘”双轨跟踪机制，通过信息化系统实时采集预算执行数据，按月生成《预算执行进度分析报告》，重点标注执行率低于序时进度的科目。每季度末组织业务部门、财务部门及项目实施单位开展三方联席会议，对照年度工作计划与项目实施方案，从资金审批流程、合同签订周期、采购招标进度、验收结算环节等维度，逐项剖析执行节奏与序时进度存在偏差的深层原因。例如，针对审批环节耗时较长的问题，可优化内部审批权限设置与线上审批流程；若因项目前期准备不足导致资金拨付滞后，则需提前介入项目规划，加强立项阶段的可行性论证。通过系统性梳理堵点、难点，精准定位资金支付流程、项目推进环节的优化切入点，为后续预算执行效能提升提供数据支撑与决策依据。

附表 1 “信访大厅运行”项目绩效评价指标体系

一级指标	权重	二级指标	权重	三级指标	权重	指标解释	评分标准	得分	得分率	扣分
项目决策	20	项目立项	7	立项依据充分性	5	项目立项是否符合法律法规、相关政策、发展规划以及部门职责，用以反映和考核项目立项依据情况。	①项目立项符合国家法律法规、国民经济发展规划和相关政策（1分）； ②项目立项符合行业发展规划和政策要求（1分）； ③项目立项与部门职责范围相符，属于部门履职所需（1分）； ④项目属于公共财政支持范围，符合中央、地方事权支出责任划分原则（1分）； ⑤项目不与相关部门同类项目或部门内部相关项目重复（1分）。	5	100%	0
				立项程序规范性	2	项目申请、设立过程是否符合相关要求，用以反映和考核项目立项的规范情况。	①项目按照规定的程序申请设立（1分）； ②审批文件、材料符合相关要求（0.5分）； ③事前已经过必要的可行性研究、专家论证、风险评估、绩效评估、集体决策（0.5分）。	2	100%	0
		绩效目标	7	绩效目标合理性	4	项目所设定的绩效目标是否依据充分，是否符合客观实际，用以反映和考核项目绩效目标与项目实施的相符情况。	①项目有绩效目标（1分）； ②项目绩效目标与实际工作内容具有相关性（1分）； ③项目预期产出效益和效果符合正常的业绩水平（1分）； ④与预算确定的项目投资额或资金量相匹配（1分）。	4	100%	0

一级指标	权重	二级指标	权重	三级指标	权重	指标解释	评分标准	得分	得分率	扣分
				绩效指标明确性	3	依据绩效目标设定的绩效指标是否清晰、细化、可衡量等，用以反映和考核项目绩效目标的明细化情况。	①是否将项目绩效目标细化分解为具体的绩效指标（1分）； ②是否通过清晰、可衡量的指标值予以体现（1分）； ③是否与项目目标任务数或计划数相对应（1分）。	3	100%	0
		资金投入	6	预算编制科学性	4	预算编制是否经过科学论证、有明确标准，资金额度与年度目标是否相适应，用以反映和考核项目预算编制的科学性、合理性情况。	①预算编制是否经过科学论证； ②预算内容与项目内容是否匹配； ③预算额度测算依据是否充分，是否按照标准编制； ④预算确定的项目投资额或资金量是否与工作任务相匹配。 上述要点均符合得满分4分，否则根据情况酌情扣分。	2	50%	2
				资金分配合理性	2	项目预算资金分配是否有测算依据，与补助单位或地方实际是否相适应，用以反映和考核项目预算资金分配的科学性、合理性情况。	①预算资金分配依据是否充分（1分）； ②资金分配额度是否合理，与项目单位或地方实际是否相适应（1分）。	2	100%	0
项目管理	20	资金管理	12	资金到位率	2	实际到位资金与预算资金的比率，用以反映和考核资金落实情况对项目实施的总体保障程度。	资金到位率得分=（实际到位资金/预算资金）×2。实际到位资金：一定时期（本年度或项目期）内落实到具体项目的资金。预算资金：一定时期（本年度或项目期）内预算安排到具体项目的资金。	2	100%	0

一级指标	权重	二级指标	权重	三级指标	权重	指标解释	评分标准	得分	得分率	扣分
				预算执行率	6	项目预算资金是否按照计划执行，用以反映或考核项目预算执行情况。	1. 一季度预算执行率得分=（一季度项目预算支出进度/序时进度 25%）×1 分 2. 二季度预算执行率得分=（二季度项目预算支出进度/序时进度 50%）×1 分 3. 三季度预算执行率得分=（三季度项目预算支出进度/序时进度 75%）×1 分 4. 四季度预算执行率得分=（四季度项目预算支出进度/序时进度 100%）×1 分 5. 全年平均支出进度得分=全年平均执行率×2 分其中：全年平均执行率=Σ（每个季度的执行率）÷4 季度支出进度=季度末月份累计支出进度（即 3、6、9、12 月月末支出进度）	4.62	77%	1.38
				资金使用合规性	4	项目资金使用是否符合相关的财务管理制度规定，用以反映和考核项目资金的规范运行情况。	①是否符合国家财经法规和财务管理制度以及有关专项资金管理办法的规定（1 分）； ②资金的拨付是否有完整的审批程序和手续（1 分）； ③是否符合项目预算批复或合同规定的用途（1 分）； ④是否存在截留、挤占、挪用、虚列支出等情况（1 分）。	4	100%	0
		组织实	8	管理制度健全性	4	项目实施单位的财务和业务管理制度是否健全，用以反映和考核财务和业务管理制度对项目顺利实施的保障情况。	①是否已制定或具有相应的财务和业务管理制度（2 分）； ②财务和业务管理制度是否合法、合规、完整（2 分）。	4	100%	0

一级指标	权重	二级指标	权重	三级指标	权重	指标解释	评分标准	得分	得分率	扣分
		施		制度执行有效性	4	项目实施是否符合相关管理规定，用以反映和考核相关管理制度的有效执行情况。	①是否遵守相关法律法规和相关管理规定（1分）； ②项目调整及支出调整手续是否完备（1分）； ③项目合同书、验收报告、技术鉴定等资料是否齐全并及时归档（1分）； ④项目实施的人员条件、场地设备、信息支撑等是否落实到位（1分）。	4	100%	0
项目产出	40	产出数量	12	安检保障周期	3	考察安检保障周期。	通过“信访大厅运行”项目实施，实现维护市人民来访接待厅信访秩序，确保大厅安全，营造安全信访环境，安检保障周期满12个月，则得满分；否则根据情况酌情扣分。	3	100%	0
				安检人员配置数量	2	考察安检人员到位情况。	市人民来访接待厅安检服务安检人员配置数量为4人，则得满分；否则根据情况酌情扣分。	2	100%	0
				志愿者配置数量	2	考察志愿者配置情况。	保障信访大厅运行，每工作日实行两班制，每班10名志愿者，则得满分；否则根据情况酌情扣分。	2	100%	0
				保安维护保障信访大厅秩序周期	3	考察保安维护保障信访大厅秩序周期。	通过“信访大厅运行”项目实施，有效保障信访大厅接访正常运行，提高信访大厅安全性，保障周期满12个月，则得满分；否则根据情况酌情扣分。	3	100%	0
				常驻律师数量	2	考察常驻律师的到位情况。	信访大厅运行项目实施，信访常驻律师不少于1名执业律师和6名实习律师，则得满分；否则根据情况酌情扣分。	2	100%	0
		产出质	12	大厅安检设备及人员配备达标率	3	考察项目质量，反映设备及安检工作人员满足安检工作需要。	信访大厅运项目实施，设备及安检工作人员满足安检工作需要，则得满分；否则根据情况酌情扣分。	3	100%	0

一级指标	权重	二级指标	权重	三级指标	权重	指标解释	评分标准	得分	得分率	扣分
		量		信访大厅宣传手册验收合格率	3	衡量信访大厅宣传手册质量达标程度。	信访大厅宣传手册验收合格率按以下标准评分：验收合格率达100%得满分；每降低1个百分点扣0.5分，扣完为止。验收以宣传内容准确性、政策解读规范性、排版设计合理性、印刷质量达标性为核心指标，出现重大政策表述错误、内容缺失等情况，直接判定为验收不合格并按比例扣分。	3	100%	0
				保安资质达标率	3	保安资质达标率是指辖区内保安人员持有符合国家及地方相关规定资质证书（如保安员证、消防技能证书等）的人数，占保安总人数的比例。该指标用于衡量保安队伍的专业能力和规范化水平。	保安资质达标率评分标准：达标率100%得满分；每降低1个百分点扣1分，扣完该项分值为止。出现无证上岗人员，每发现1人扣0.5分；资质证书过期未及时换证，每例扣0.3分，扣减分值累计计算，直至扣完本项设定分值。	3	100%	0
				常驻律师资质达标率	3	常驻律师资质达标率指常驻律师持有有效律师执业证书，且符合《中华人民共和国律师法》及地方司法行政部门执业规范要求（如无违规执业记录、按时完成年度考核备案等）的人数，占常驻律师总人数的比例。该指标用以评估法律服务队伍的专业性与合规性。	常驻律师指标评分标准：同时配备至少1名执业律师与6名实习律师得满分；每缺少1名执业律师扣2分，每缺少1名实习律师扣1分；若执业律师或实习律师人数均未达标，按对应扣分标准累计扣减，扣完为止。	3	100%	0

一级指标	权重	二级指标	权重	三级指标	权重	指标解释	评分标准	得分	得分率	扣分
		产出时效	8	安检工作人员上班及时性	2	安检工作人员在规定的时间内准时到岗履职的情况，以实际按时到岗次数占应到岗总次数的比例来衡量。该指标用于反映安检岗位人员的时间纪律性和工作责任心。	安检工作人员上班及时性评分标准：按班次准时到岗无缺勤得满分；每出现1次迟到或早退（15分钟内）扣0.5分，迟到或早退超15分钟按缺勤处理，每次缺勤扣1分；交接班延误导致岗位出现空岗，每空岗10分钟扣0.5分，累计扣分直至扣完本项设定分值，空岗超30分钟视为重大失职，直接扣完本项全部分值。	2	100%	0
				信访大厅设备维护、空调维修保养及时性	2	该指标用于衡量后勤保障部门对信访大厅硬件设施的维护管理水平。	信访大厅设备维护、空调维修保养及时性评分标准：设备或空调故障报修后，24小时内响应并在24小时内完成维修保养得满分；每延迟1小时响应扣0.5分，每超12小时未完成维修保养扣1分；因未及时维修导致信访工作中断的，每次扣3分，累计扣分直至扣完本项设定分值。	2	100%	0
				保安配备完成及时性	2	指在因人员离职、岗位新增或调整等原因产生保安人员需求后，从需求确认至实际到岗履职的时间周期符合规定要求的比例。该指标用于衡量保安队伍补充机制的高效性和应急响应能力。	保安配备完成及时性评分标准：以合同约定的保安人员配备时间节点为依据，按时完成全部岗位人员到岗得满分；每延迟1天完成，按应配备总人数的1%扣减对应分值（不足1天按1天计）；未达到合同约定最低到岗人数要求，每少1人额外扣0.5分；因延迟配备导致安保服务中断，每次扣1分，累计扣分直至扣完本项设定分值。	2	100%	0
				常驻律师到位时效性	2	指依据服务合同或协议约定，在接到法律咨询、纠纷调解、案件处理等服务需求后，常驻律师实际响应并抵达服务现场（或线上接入服务）的时间符合约定要求的比例。	常驻律师到位时效性评分标准：按合同约定时限内响应并到场得满分；每延迟10分钟扣0.2分，不足10分钟按10分钟计；超过30分钟未响应，每次扣0.5分；因未按时到位导致服务中断或产生不良影响，每次扣1分，累计扣分直至扣完本项设定分值。	2	100%	0

一级指标	权重	二级指标	权重	三级指标	权重	指标解释	评分标准	得分	得分率	扣分
		产出成本	8	成本节约率	8	完成项目计划工作目标的实际节约成本与计划成本的比率，用以反映和考核项目的成本节约程度。	信访大厅运行项目预算未经较大调整，且成本节约率 $\geq 0\%$ ，则得满分8分；否则根据情况酌情扣分。成本节约率= $[(计划成本 - 实际成本) / 计划成本] \times 100\%$ 。实际成本：实施单位如期、保质、保量完成既定工作目标实际所耗费的支出。计划成本：实施单位为完成目标计划安排的支出，一般以项目预算为参考。	8	100%	0
项目效益	20	社会效益	15	保障信访大厅接访正常秩序，推动信访接待工作法治化建设	4	该指标聚焦信访大厅接访秩序维护与法治化建设推进成效，通过评估信访大厅日常接访流程规范性、突发事件应急处置能力、群众满意度等维度，衡量信访接待工作秩序的稳定性与法治化建设推进成效。	接访秩序良好、无重大冲突事件，信访接待流程规范，普法宣传及法治引导措施落实到位，未出现因接访不规范导致的投诉或不良影响，即可得满分；否则根据情况酌情扣分。	4	100%	0
				推进我市信访工作规范化、制度化，维护社会和谐稳定	4	该指标旨在衡量信访工作在制度建设、流程规范及社会稳定维护方面的综合成效。	信访工作制度健全、流程规范，无重大违规接访事件，即可得满分；否则根据情况酌情扣分。	4	100%	0
				提高信访大厅安全，推动信访接待工作法治化建设	4	该指标主要用于衡量信访大厅在安全保障与法治建设两方面的综合成效。	信访大厅全年无安全责任事故，安检流程规范执行，定期开展法治宣传活动，工作人员无违法违规接访行为，即可得满分；否则根据情况酌情扣分。	4	100%	0

一级指标	权重	二级指标	权重	三级指标	权重	指标解释	评分标准	得分	得分率	扣分
		满意度	5	提升信访法律服务水平	3	该指标用于衡量信访工作中法律保障的质量与成效。	信访法律咨询服务全覆盖，法律文书出具规范无差错，未发生因法律服务不到位引发的投诉，即可得满分；否则根据情况酌情扣分。	3	100%	0
				安检服务信访群众满意度	2.50	安检服务信访群众对项目实施效果的满意程度。	安检服务信访群众满意度（2.5分）。 （1）90%≤安检服务信访群众满意度，2.5分； （2）80%≤安检服务信访群众满意度<90%，2分； （3）60%≤安检服务信访群众辖区居民满意度<80%，1.5分； （4）0%≤安检服务信访群众满意度<60%，0分。	2.50	100%	0
				大厅运行管理的工作人员满意度	2.50	大厅运行管理的工作人员满意度对项目实施效果的满意程度。	大厅运行管理的工作人员满意度（2.5分）。 （1）90%≤大厅运行管理的工作人员满意度，2.5分； （2）80%≤大厅运行管理的工作人员满意度<90%，2分； （3）60%≤大厅运行管理的工作人员满意度<80%，1.5分； （4）0%≤大厅运行管理的工作人员满意度<60%，0分。	2.50	100%	0
总分	100		100		100			96.62	96.62%	3.38