

2020 年度部门整体绩效评价报告

部门名称（公章）：深圳市龙华区国有资产监督管理局

填报人：方伟业

联系电话：23338550

一、部门基本情况

（一）部门主要职能。

1. 贯彻落实党中央及省委、市委关于国有资产监督管理工作的方针政策和决策部署，按照区委工作要求，在履行职责过程中坚持和加强党对国有资产管理的集中统一领导；

2. 贯彻执行上级有关人才工作的方针政策和部署，负责本系统人才队伍建设；负责拟定经营性国有资产的监管制度和办法，经批准后实施；

3. 负责所监管企业国有资产保值的监督工作；

4. 负责全区国有企业改革工作的统筹协调，指导服务区属国有企业改革；

5. 负责所监管企业国有资产的产权界定、登记、变动、清产核资、监督检查和资产评估管理等工作；

6. 参与拟订区本级国有资本经营预算有关管理制度和办法；负责对所监管企业收入分配的管理工作，拟订并组织实施企业收入分配改革指导意见；

7. 负责拟定本级集体资产管理制度和办法，经批准后组织实施；负责社区股份合作公司产权、资产登记转让等监督管理工作；

8. 负责组织帮扶社区集体经济转型发展工作，推动集体资产保值增值；

9. 完成区委、区政府和上级部门交办的其他任务。

（二）年度总体工作和重点工作任务。

2020 年我局工作的总体要求是：紧紧围绕区委、区政

府的有关战略部署，立足龙华发展实际，着眼发展全局，贯彻落实高质量发展要求，坚持以“龙华所需、国资所能”为目标，积极抓住建设中国特色社会主义先行示范区、粤港澳大湾区以及广深港澳科技创新走廊等重大发展机遇，围绕落实全面从严治党取得新进展、治理能力和水平得到新提升、改革攻坚步伐实现新突破、作风建设迈上新台阶的“四大目标导向”，着力提升服务龙华区经济社会发展、机构内部治理体系建设、改革创新、国资集资监管的“四大能力”，力争国资集资各项重点工作取得新突破，努力为我区争当“走在最前列”尖兵贡献力量。

2020年，我局将围绕区委、区政府有关战略部署，重点做好以下三方面工作：

（一）坚持党建引领，强化责任担当，切实为国资集资各项工作提供坚强组织保障

一是狠抓党建和业务工作融合。深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，认真贯彻落实党的十九大、十九届二中、三中、四中全会精神，推进“两学一做”学习教育常态化制度化，深入开展“不忘初心、牢记使命”主题教育，全面提升党员干部职工的政治素养。全面落实“三会一课”，多形式开展党员活动，建立健全党员学习成果检验机制，推动党员学习与局业务深度融合。充分发挥党员先锋模范作用，推动党员在急难险重任务上做好模范示范作用，推动啃下一批国资集资工作“硬骨头”。

二是狠抓党风廉政建设主体责任落实。加强党风廉政建

设组织领导，加大廉洁自律警示教育，增强“红线”和底线意识，告诫党员干部切实做到心中有戒、廉洁从政。进一步梳理业务工作廉政风险点，规范业务流程，健全完善廉政风险防控机制，加大重点领域、重要环节和重要岗位的监督管理力度，做好防控措施落实。常态化开展谈心谈话，狠抓党员干部“八小时以内”和“八小时以外”的监督管理。

三是狠抓干部队伍建设。持续开展各类业务培训和沙龙学习活动，提高干部专业能力。优化人力资源配置，健全人才培养、干部考核激励机制，纵深推进干部轮岗交流，拓宽干部成长平台和空间，提升干部队伍整体素质，力争打造一支运作高效、执行力强、团结协调、氛围和谐的队伍。

（二）坚持改革创新，抢抓发展机遇，改善国资国企监管，努力提升国资国企服务龙华区经济社会发展能力

一是抓住建设中国特色社会主义先行示范区机遇，探索区域性国资国企综合改革。根据《中共中央国务院关于支持深圳建设中国特色社会主义先行示范区的意见》《深圳市区域性国资国企综合改革试验方案》等文件精神，研究出台我区国企改革方案，使我区国有企业党的建设更加符合新时代党的建设总要求，国资监管体制更加符合以管资本为主要要求，国有企业经营机制更加符合企业发展规律要求。

二是持续完善企业法人治理结构，推动提升企业治理质量。进一步健全符合党建要求、遵循企业发展规律的各司其职、各负其责、协调运转、有效制衡的公司法人治理结构。优化企业章程、议事规则和配套制度。实现党建工作要求进

公司章程全覆盖，健全党组织工作规则、议事规则和“三重一大”事项决策内容清单。落实推行“双向进入、交叉任职”，党委书记、董事长“一肩挑”等要求，从组织上推进党的领导融入公司治理，实现党的领导与公司治理有机统一。厘清党组织与董事会、经理层权责边界，明确党组织在决策、执行、监督各环节的权责和工作方式。

三是改进监管方式，优化经营业绩考核。强化分类监管，根据各区属国企功能定位的不同，探索分类定责，分类授权、分类考核的“一企一策”监管方式。建立与企业功能性质相适应的企业负责人经营业绩考核机制，实施“一企一策”精准考核，注重物质激励与精神激励相结合，激发企业家精神。探索建立构建效益决定薪酬、个人绩效与团队业绩捆绑、增量业绩决定增量薪酬的收入分配机制，充分调动企业领导人员和全体员工的积极性、创造力。

四是提升国企领导干部能力，推动各项重点项目建设。通过多种方式，加强国有企业干部培训，拓宽干部格局和视野，提升综合素质。加快推进人才街区城市更新、联润大厦建设、园区股权投资基金、龙馨家园建设、正本清源等重点项目建设，切实提高人民群众获得感、幸福感、安全感，推动实现民生幸福标杆。

（三）坚持监管与扶持并重，推动转型升级，促进股份合作公司高质量发展

一是制度先行、内外合力，推进监督管理高精准化。加快完成股份合作公司“1+8”监管制度修订。探索研究并出

台《龙华区关于深圳市经济特区股份合作公司条例的实施细则》，制定配套监管、扶持的政策措施，平稳接轨上行法律法规。组织开展最新版《深圳经济特区股份合作公司条例》宣传贯彻落实工作，邀请市人大、市国资委相关专家给股份合作公司、街道办、区集体经济管理部门开展专题培训，普及“新条例”的新内容和新要求。**完善股份合作公司内部约束机制。**完善公司法人治理结构，以完善的体系约束决策行为，推动“三会”相互监督制约。完善董事会和监事会机制，董事会可按照市场原则选聘职业经理人及管理团队。建立董事、监事、集资委员履职及绩效考核评价机制。**强化股份合作公司外部监管力量。**引入第三方监管评估机制，协助开展土地开发合作审查，推动一定标准以上的集体资产进入平台实现“阳光化”交易。适当引入具备法律、经济、财会等专业的管理人才，提升集体资产管理服务水平。探索成立龙华区集体经济联合会，规范集体土地合作中土地评估、交易方案制作、分成商务谈判等市场化服务。

二是精准定位、目标导向，促进政策扶持高长效化。实施“精准滴灌式”补贴政策。对优质公司，以多元化转型升级扶持政策为主，以先进奖励政策为辅；对欠发达公司，以贷款贴息、鼓励开展生产经营性项目等扶持政策，引导公司增强“造血”能力；对受生态政策限制公司，继续实施生态补贴扶持政策，引导参与生态环境建设。**实施“指挥棒式”补贴政策。**对积极解决历史遗留问题而造成失去自有土地的公司和原村民，给予社保扶持；对积极参与土地整备、投资

或（与国有企业）合作入股建设生态科技等新型产业园区以及联合组建大型创新型产业园的公司，加大补贴力度；对切实配合征地拆迁、综合整治、社区零星公共项目建设的公司进行补贴扶持。同时，制定专项资金使用指引，规范资金后续使用管理工作。

三是多维发力、深化改革，推动转型升级高质量化。深入推进用人改革。争取鼓励 5 家公司引入职业经理人或资产托管团队，试点建立健全公司决策科学、管理规范、制约有效的法人治理结构，在公司内部重点提拔业务能力强的优秀党员人才的基础上，继续试点深入推进职业经理人制度，由政府协助通过公开选拔的方式，在公司内外部选聘优秀职业经理人或团队，提升公司综合竞争力。**推动物业规模化管理改革。**鼓励公司联合出租物业，改变小而散的出租模式，探索将资金不足、发展滞后的公司物业统一交由区属国企托管，实现产业载体规模化运营和精准对接产业需求的目的；进一步优化集体物业交易管理系统，新增开发产业需求信息对接功能，提高集体物业租赁价值及效率。**推进多元化发展改革。**鼓励有基础、有条件、会运作、懂行情的公司探索自身兴办实业，尝试开展资本运作，控股或参股投资金融科技、信息技术等高端产业，促进公司进行多元化转型发展。

（三）2020 年部门预算编制情况。

1. 机构编制及交通工具情况

深圳市龙华区国有资产监督管理局，共有公务员编制 11 人，实有 8 人；临聘员额 16 人，实有 8 人；无下属单位。

车辆情况：2020 年 1 月从龙华区卫生监督所转入一辆到达报废年限的公务车，已累计折旧完毕，2020 年 9 月完成区级审批报废公务车。

2. 部门预算批复情况

2020 年财政预算拨款收入 2050 万元，主要包括：一般公共预算拨款 2050 万元（含一般性经费拨款 1050 万元、财政专项资金拨款 1000 万元）。2020 年总支出 2050 万元。其中：基本支出 331 万元、项目支出 1719 万元。

3. 基本支出

2020 年度基本支出预算 331 万元，其中工资福利支出 314 万元，公用支出 4 万元，商品和服务支出 13 万元。

4. 项目支出

2020 年度项目支出预算 1719 万元。具体包括：

（1）一般事务管理 331 万元，主要用于日常管理事务、机构运行辅助管理、办公设备购置、公务用车购置、党建及机关队伍建设等。

（2）国有资产运营监管业务 100 万元，主要用于国有企业培训业务、国有资产运营监管业务等。

（3）集体资产管理业务 158 万元，主要用于股份合作公司业务培训、集体资产管理业务研究等。

（5）扫黑除恶及安全生产管理事务 18 万元，主要用于安全生产日常管理、扫黑除恶专项宣传工作等。

（6）政府绩效考核专项 76 万元，用于发放考核奖励金。

（7）计划生育考核 16 万元，用于发放计划生育考核奖

励金。

(8) 预留机动经费 20 万元，主要用于单位机动经费支出。

(9) 社区经济发展专项资金 1,000 万元，主要用于股份公司的先进奖励及扶持补贴。

(四) 2020 年部门预算执行情况。

1. 资金管理

2020 年度总支出 1892.26 万元，其中基本支出 326.14 万元，项目支出 1566.12 万元。

2020 年末结转和结余资金 0.27 万元，其中财政拨款结转和结余 0.27 万元，其他资金结转结余 0.00 万元。财政拨款结转和结余中，有基本支出结转 0.27 万元，项目支出结转和结余 0.00 万元。财政拨款结转和结余占财政拨款收入总计的 0.01%，属于正常范围。

2020 年度三公经费预算 0.00 万元，实际支出 0.00 万元，其中因公出国（境）经费年初预算 0.00 万元，实际支出 0.00 万元；公务用车购置及运行维护费年初预算 24.00 万元，实际支出 0.00 万元；公务接待费年初预算 0.00 万元，实际支出 0.00 万元。

2020 年度政府采购预算 25 万元，实际支出 12.65 万元，严格按照有关文件的规定进行采购和配置。

2. 资产管理

积极贯彻落实《行政单位国有资产管理暂行办法》（财政部令第 35 号）、《事业单位国有资产管理暂行办法》（财政部

令第 36 号)和《行政事业单位国有资产报告制度》等有关规定,明确了工作职责和工作要求,力求做到规范管理、科学统筹,不断提高资产使用效率。

我单位将单位的国有资产层次化、集中化管理,优化资产的配置和分布,提升资产的管理水平。实施“单一资产动态兼管,资源共享,资源管理与预算管理、资金管理相结合”的管理办法。新增资产及时入账,落实责任到人。对各科室资产的调配、使用、保管进行定期和不定期检查。资产申购及核销根据财政相关制度申请审批后实施。

3. 人员管理

2020 年基本支出 326.14 万元,其中工资福利支出 313.84 万元,占基本支出 96.23%;项目支出 1566.12 万元,其中机构运行辅助管理 66.57 万元,占项目支出 4.25%。

4. 制度管理

我单位遵守《中华人民共和国会计法》《中华人民共和国预算法》《行政单位财务规则》等国家法律法规,还结合财务具体工作实际情况,制定并实施了《龙华区国有资产监督管理局财务管理制度(试行)》等内部管理制度并有效执行。我单位按照规定编制年度部门预算,报同级财政部门按法定程序审核、报批。同时,我单位加强对本级财政安排的预算资金的管理,建立项目的申报、论证、实施、评审及验收制度,保证项目的顺利实施。专项资金实行项目管理,专款专用,提高资金使用效益,严格按照有关管理办法执行。

二、部门主要履职绩效分析

2020 年，龙华区国有资产监督管理局在区委、区政府的坚强领导下，在区属国企的大力支持和股份合作公司的积极配合下，克服人员编制少、业务工作量大的困难，充分调动人员积极性，积极落实区委、区政府有关工作部署，认真履职，主动作为，积极推进区属国有企业改革和股份合作公司转型发展，在落实疫情防控、助企复工复产、实施国资国企综合改革、优化国资集资监管服务等方面均取得了一定进展。现将有关情况报告如下：

（一）落实防疫助企政策，对冲疫情影响推动经济稳增长

一是落实疫情防控工作部署。抽调全局党员干部职工 28 人队伍下沉社区、支援区隔离点、口岸开展防疫工作。**二是落实减租降租政策。**指导区属国企和鼓励股份公司为园区企业、租户减租降租，累计减免租金和物业管理费约 1.4 亿元，惠及企业及租户 7579 家（其中区属国企减免租金和物管费 5300.7 万元，惠及企业商户 1612 家，股份公司减免租金和物管费 8672.65 万元，惠及企业及租户 5967 家）。**三是做好复工复产指导检查。**深入园区企业开展复工防疫指导检查，指导区属国企在稳定农贸市场物价、园区服务等方面做好保障。**四是拨付疫情防控补贴。**联合区财政局印发《龙华区关于股份合作公司加强城中村联防联控工作奖励机制的实施方案》，拨付约 1.17 亿元的补贴资金，用于奖励积极开展联防联控工作的股份合作公司。

（二）深化国资国企综合改革，理顺监管体制机制

一是实施国资国企综合试点改革，研究编制区级国资国企试点改革实施方案，龙华区已被纳入市创建市国资国企综合改革试验实验示范城区试点单位。二是开展“1+11”国资监管制度修订，制定国资部门权责清单，明晰国资局、国有企业治理主体和行权履职边界，落实国资监管以管资本为主的职能转变。三是完善企业法人治理结构，为三家区属国企选配8名专业化外部董事，市场化公开选聘3名财务总监，大幅度改善企业原董事会成员长期短缺或已离职的局面，构建了外部董事人数多于内部董事人数的现代法人治理结构。

（三）优化国有企业架构薪酬，推动建立市场化经营机制

一是优化三家区属国企组织架构，本着精简人员、提升效率、满足工作需要的原则，进一步建立了更符合市场竞争的、为实现企业战略任务和经营目标服务的组织架构体系。二是完善区属国企薪酬架构体系，已组织3家区属国企制定薪酬体系优化方案，明晰薪酬架构，剔除不合理薪酬构成，合理搭建激励方式，实现企业与员工的共同发展。

（四）布局国企金融业务板块，助力区产业升级和经济发展

一是设立首支园区股权投资基金，重点投资区内实力潜力企业落户龙华，参与协调红杉资本、龙珠资本、中芯聚源等合作项目落地龙华。二是强化做实区引导基金公司，引导区属国企向金融业务拓展，撬动社会资本投向我区经济社会发展重点领域和薄弱环节。三是筹建深圳市龙华产业资本投

资有限公司，推动区属企业业务向金融、泛金融领域延伸，提高国有资本使用效率，目前公司已揭牌成立。

（五）推动一批国企项目建设，积极发挥产业培育引导作用

一是联润大厦项目前期准备工作已基本完成，已于2020年11月正式动工，建成后可提供产业空间约6.6万m²。二是君新工业区升级改造、龙津城市更新项目稳步推进，目前君新工业区正在开展招商有关工作，投资方案正计划提请区政府常务会议审议，改造后总面积约4.18万平方米，将有效解决该工业区现状形象不佳、物业老旧、办公适配性差等问题，预计年均服务企业超过5万家次，服务各类人才超30万人次；龙津城市更新项目可行性研究报告已通过两次专家评审。三是龙馨家园保障房项目全面提速，先后完成基坑开挖、地下室施工，正加快推进1-4单元塔楼结构施工，建成后可提供约6.5万m²的保障房，满足观澜高新园区未来产业集聚区吸引高端人才的设施需求。四是人才街区项目取得重大进展，已完成项目纳统入库工作，初步形成产业报告，正加快推进项目建设用地报审、投资方案报批、项目周边市政道路立项及项目设计等相关工作，建成后可提供约16.5万m²的数字经济产业空间。五是大浪时尚酒店、高新园南地块项目正快速推进，大浪时尚酒店目前已完成第五轮方案设计和专题研究，已初步确定酒店品牌并完成大浪时尚酒店设计合同签订；高新园南地块项目已于2020年9月29日举行开工仪式，已完成基坑土方挖运约50700方，完成基坑支护

三轴搅拌桩施工 70 根，正加快申请办理法定图则规划调整审批等事宜，建成后将进一步满足园区宿舍供应，完善园区商业配套设施。

（六）强化监管制度和平台建设，促进集体资产保值增值

一是修订完善“**龙华区股份合作公司监管与扶持发展‘1+2+N’政策体系**”。根据新形势下集体资产监管需求，在原有“1+8”监管制度基础上，修订‘1+2+N’政策体系，为引导公司健康规范经营和高质量转型发展提供政策及制度支撑。其中，新修订的《龙华区股份合作公司集体用地土地使用权交易管理办法》已于 2020 年 9 月 1 日正式实施，进一步规范和优化了股份合作公司城市更新等土地合作开发项目申报及审查工作，提高项目申报工作质量及后续审查工作效率。二是**健全制度化审查管理机制，加强集体土地审查备案**。指导各街道办、股份公司规范开展集体土地资源处置工作，提高审查工作效率，确保社区集体资产保值增值。2020 年累计开展审查土地合作项目累计 55 个，推动 172.9 万平方米集体土地开发建设，预计在 5 年内为公司分回物业约 108.7 万平方米，年新增租金收入约 3.92 亿元，保守估值超 434.87 亿元。三是**优化综合监管平台功能，促进集体资产保值增值**。梳理股份公司运营平台现行操作问题及漏洞，优化系统参数、升级功能，强化对股份公司线上实时监控。2020 年，累计通过综合监管平台完成交易 89 宗，其中集体土地使用权项目 15 宗，涉及集体土地占地面积约 167.67 万

m²，集体物业租赁项目 68 宗，涉集体物业面积约 56.24 万 m²，成交金额 14.68 亿元，增值 1.95 亿元（平均增值率 15.35%），集体资产进一步保值增值。

（七）加强股份公司扶持力度，精准帮扶公司转型发展

一是**实施欠发达公司社保补贴政策**。对全区所有股份合作公司开展财务审计，重新拟定欠发达社区股份合作公司名单（2019-2021），根据欠发达社区股份合作公司申报的 2019 年股东名单及社保实缴情况，经街道初审、我局复审、区民政局核定等程序，确定了 41 家为欠发达公司，较上一期 59 家已有 18 家公司迈出贫困线，确定了应缴社保股东数为 4417 人次，确定社保补贴金额为 2779.05 万元。二是**开展 2020 年扶持股份合作公司发展专项资金发展扶持项目申报及审核工作**。组织股份合作公司申报发展扶持项目，引导股份合作公司开展兴办实业、加快城市更新步伐、引入专业咨询顾问等，2020 年共审核通过 42 家公司共 61 个项目，确定扶持资金 3558 万元。

（八）探索试点改革项目，激发集体经济发展活力。

持续推进区股份合作公司转型升级暨职业经理人试点工作，经公司申报、街道办审核推荐、国资局实地走访、组织专家评审、区领导小组审议等环节，确定 5 家区级试点和 4 家街道级试点公司，给予每家 100 万元扶持发展专项资金，首批经社会化选聘的区级试点公司的 3 名职业经理人已到位；同时制定了职业经理人工作规划目标及考核操作指引，引导股份合作公司向现代企业转型，推动股份合作公司由租赁型向

投资、服务、管理型转变以及多元化、市场化运作。

三、总体评价和整改措施

（一）预算绩效管理工作主要经验、做法

2020 年度我局各部门在预算编制中做到结合部门主要履职目标，依据文件要求，详细供测算标准，预算项目的执行做到按计划支出，跟进序时进度，预算项目实施规范合理，项目完成接受审计监督，反馈结果及时整改，实现预算绩效管理 with 预算编制、执行、监督的有机结合。

（二）部门整体支出绩效存在问题

1. 预算编制工作有待细化。预算编制不够明确和细化，预算编制的合理性需要提高，预算执行力度还要进一步加强；
2. 预算绩效申报时，编制的项目自评指标体系不够精细，绩效目标不具体，绩效目标未完全细化，分解工作任务不够具体，部分绩效指标不清晰；

（三）改进措施及相关建议等

1. 细化预算编制工作，认真做好预算的编制。进一步加强单位内部机构各股室的预算管理意识，严格按照预算编制的相关制度和要求进行预算编制；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。加强内部预算编制的审核和预算控制指标的下达。

2. 加强财务管理，严格财务审核。加强单位财务管理，健全单位财务管理制度体系，规范单位财务行为。

在费用报账支付时，按照预算规定的费用项目和用途进行资金使用审核、列报支付、财务核算，杜绝超支现象的发生。

3. 完善资产管理，抓好“三公”经费控制。严格编制政府采购年初预算和计划，规范各类资产的购置审批制度、资产出租出借和收入管理制度、资产采购制度、使用管理制度、资产处置和报废审批制度、资产管理岗位职责制度等，加强单位内部的资产管理工作。严格控制“三公”经费的规模 and 比例，把关“三公”经费支出的审核、审批，杜绝挪用和挤占其他预算资金行为；进一步细化“三公”经费的管理，合理压缩“三公”经费支出。

4. 对相关人员加强培训，特别是针对《预算法》《行政事业单位会计制度》等学习培训，规范部门预算收支核算，切实提高部门预算收支管理水平。

5. 相关业务科室在进行预算绩效申报时，需将全年工作任务细化分解为具体的工作目标，并尽量采取定量的方式制定清晰、可衡量的绩效指标，提高项目使用经济功能精确度。