

大同市 QT 不动产登记窗口日常及自然资源 确权服务项目支出绩效评价报告

主管部门：大同市规划和自然资源局

实施单位：大同市规划和自然资源局

委托单位：大同市财政预算评审保障中心

评价机构：山西天正会计师事务所（有限公司）

主 评 人：王新宇

二〇二五年九月

大同市 QT 不动产登记窗口日常及自然资源 确权服务项目支出绩效评价报告（简版）

一、概述

（一）项目概况

为做好不动产登记工作，大同市落实国家、省级政策，完成登记职责整合，做好资料移交，设统一受理窗口，实现“一窗进出”，同时，加快梳理形成统一的不动产登记业务流程，全面推进不动产登记信息化建设。

因业务量增长，登记窗口人员严重缺员，2017 年 9 月大同市规划和自然资源局向市政府提交请示，计划以政府购买服务方式引劳务派遣人员充实一线，经批示，此后市规划和自然资源局每年以此方式保障登记中心运转。

通过公开招标确定山西幸福人力资源有限公司为服务单位，2024 年安排 255 人，主要负责完成不动产登记大厅受理、发证、查询等窗口服务；权籍、审核、登簿、测绘、信息、司法协助等窗口配套服务；档案、资金监管等其它窗口辅助服务。同时，根据工作需求提供业务咨询、进度查询、接待引导群众、解答疑问等服务支撑。通过该项目的实施能够有效缓解不动产登记中心人力资源紧张问题，保障中心正常运转。

在不动产登记窗口日常服务方面，2024 年各科室共计登

记业务量 1032065 件，其中：登记业务受理科完成 231272 件，登记业务审核科共审核 88498 件，登簿发证科完成 169080 件，交易资金事务科完成 55091 件，地籍房屋测绘科完成 29161 件，政策法规科（督导质检科）完成 71171 件，数据信息科（网签备案科）完成网签 33726 条，归档及查询 354066 件。

在自然资源确权方面，2024 年大同市规划和自然资源局无自主开展的确权工作任务，全年相关工作均遵照省自然资源厅统一安排部署推进，并已在当年将上级下达的各项任务全部完成。具体包括：配合省自然资源确权登记局完成市域范围内森林、草地、水域、自然保护区等核心自然资源共 215 宗（面积 23.87 万亩）的确权相关工作；完成 1225 宗林地确权颁证及 1338.93 亩退耕还林确权登记工作；协助将林草湿地等自然资源数据统一纳入第三次国土调查及年度变更数据库，形成“一张图”管理模式；在此基础上，同步完成 178 宗土地报批组卷与会签核实工作。

项目年初预算资金为 1,348.18 万元，中标价为 1,347.5 万元，截止到 2024 年 12 月底，资金分四次支付给山西幸福人力资源有限公司，共计支付资金 1,347.5 万元。

（二）项目绩效目标

1. 总体绩效目标

项目通过购买不动产登记窗口日常及自然资源确权服

务，缓解不动产登记中心人力资源紧张问题，保障中心正常运转；提升不动产登记中心服务质量，提高办结效率，为企业或个人节省办理时间，节约时间成本；通过“一窗受理、并联办理”“跨省通办”等便民措施，减少群众办事跑动次数，简化办事流程，减轻群众办事负担。

2.具体绩效目标

表 1 阶段性目标情况表

一级指标	二级指标	三级指标	指标值	完成值	差异原因
产出	产出数量	不动产登记服务完成情况	完成	完成	-
		自然资源确权任务完成情况	完成	完成	-
		购买劳务人员数量	255 人	255 人	-
	产出质量	服务质量达标情况	达标	达标	-
		服务人员达标	达标	达标	-
	产出时效	按时办结率	按时	按时	-
		工资发放及时性	及时	及时	-
	产出成本	成本控制情况	有效	有效	-
效益	社会效益	社会舆论	良好	良好	-
		保障工作正常运转	保障	保障	-
		保障困难群众不动产权益	保障	保障	-
		投诉情况	减少	增加	接待量增加，信访量增加
	可持续影响	资金来源稳定	稳定	稳定	-
		制度可持续	可持续	可持续	-
		沟通有效性	有效	有效	-
	满意度情况	服务对象满意度	≥90%	96.94%	-

（三）评价结果

大同市 QT 不动产登记窗口日常及自然资源确权服务项

目绩效评价总体得分为 85.37 分，评价等级为“良”。其中决策类指标得 17.5 分，过程类指标得 16 分，产出类指标得 26 分，效益类指标得 25.87 分。

二、项目主要经验及做法、存在的问题及原因分析

（一）主要经验及做法

1.窗口规划科学精准，服务覆盖多元需求

基础窗口精准配置：不动产登记中心大厅（东、西楼）共计设置窗口 81 个，按业务需求与流量合理规划窗口类型及数量，各窗口标识规范清晰，方便群众快速识别；专门设置“绿色窗口”服务特殊需求群体，提供优先办理服务；开设企业服务专区，为企业提供“一对一”专属服务；增设“办不成事”反映窗口，承担兜底服务职能，解决群众办事堵点。

跨场景联办创新：在现有窗口基础上，于御城、平城公证处与不动产登记中心互设“公证+不动产登记”窗口，实现“公证+登记”一事联办，减少群众多头跑、重复跑。

服务阵地与功能拓展：2024 年 11 月不动产登记窗口正式入驻市政务服务大厅，设立 18 个窗口，全面覆盖转移登记、抵押登记、网签备案等全流程全业务；同步在登记大厅增设跨省（市）通办窗口、拥军优属和外籍人士绿色通道、上门服务窗口，精准满足不同群体的特殊办事需求，实现服务覆盖面与便捷度双提升。

（二）项目存在的问题及原因分析

1.采购申请时间滞后

根据采购流程要求，应先进行政府采购计划的申请，再进行采购需求对外公开发布，但大同市规划和自然资源局将该流程倒置，具体为：2024 年 2 月 28 日大同市规划和自然资源局先将不动产登记窗口日常及自然资源确权服务项目采购需求对外公开，完成了采购相关信息发布环节，而《政府采购计划申请表》却滞后至 2024 年 3 月 20 日才填制，审批流程后置，影响采购工作的合规性与严谨性。

2.未按要求开展事中监控及自评工作

根据《山西省财政厅关于印发<政府购买服务项目资金绩效管理办法>的通知》（晋财综〔2022〕42 号），购买服务的采购主体必须在项目执行阶段开展绩效事中监控，并在年度终了完成绩效自评工作，但大同市规划和自然资源局作为采购主体，并未落实此项工作，绩效管理工作落实不到位。

3.未开展不动产登记窗口服务考核，付费联动机制未执行

根据确权登记科《购买不动产登记窗口日常服务需求》的要求“服务结束后，必须经采购人考核服务质量，服务不达标，按照一定的比例扣减服务费”，该考核机制是保障服务质量、规范费用结算的重要环节，通过量化评估与奖惩，确保服务方高标准履职。但本项目至服务期满，大同市规划和自然资源局也未对服务人员开展相关考核，导致考核未与付费

机制结合执行。

4.考勤管理办法未执行到位

山西幸福人力资源有限公司大同分公司虽制定《山西幸福人力大同市不动产登记窗口日常服务工作人员管理办法》，但未实际执行。该办法规定，工作人员月累计 3 次或全年累计 20 次迟到早退，将解除用工关系；而评价组核查全年考勤发现，部分人员月迟到早退超 3 次、个别人员整月未签到（考勤异常），均未被解除用工关系。

5.2024 年信访量较 2023 年显著增长，且未全部解决

2023 年共计收到 35 件信访件，2024 年共计收到 1091 件信访件（关于人员投诉 6 件，关于房屋诉求 1085 件），2024 年信访量显著大于 2023 年。针对 2024 年收到的 1091 件信访件，已全部开展处理工作，截至 2024 年底已解决 460 件，解决数量占信访件总量的 42%，仍有部分信访件未完成处理。

三、有关建议

（一）优化采购流程，强化过程监督

针对采购流程时序倒置问题，建议项目单位严格按照《政府采购管理办法》，明确规定采购流程的标准时序，从申请填制、内部审核与审批、采购需求公开、公告发布等对外环节逐一开展，杜绝时序倒置。同时，由采购管理部门牵头，为每个采购项目建立“全流程跟踪台账”，详细记录《政府采购计划申请表》填制时间、审批进度、需求公开时间、

公告发布时间等关键节点信息，定期核对节点时序，发现滞后或倒置问题即时预警，并督促责任科室整改。

（二）强化绩效意识，明确责任流程管控

针对绩效管理工作落实不到位的问题，建议项目单位按要求落实政府购买服务项目绩效事中监控与年度自评工作，尽快梳理相关项目，补做绩效事中监控与年度自评报告，并按规定报财政部门；同时，明确内部责任科室与人员，将绩效监控、自评工作要求纳入项目管理流程，明确责任到人，避免后续遗漏。

（三）落实服务考核与费用管控，建立“考核+核验”双把关机制

针对未开展不动产登记窗口服务考核，付费联动机制未执行的问题，建议项目单位在本年度内：一是及时开展服务质量考核并形成规范报告；二是依据考核结果核算服务费扣减金额，同步调整最终支付额度；三是将考核报告与费用结算凭证一并归档留存，确保数据可追溯；同时，由财务科室在支付服务费前严格查验考核报告，对未提供报告或考核未通过的项目暂缓支付，建立“业务科室考核+财务科室核验”的双把关机制，保障考核与付费同步落地。

（四）强化考勤管理，完善协议约束

针对山西幸福人力资源有限公司大同分公司考勤管理办法未执行、员工考勤违规未处理的问题，建议公司应加强

考勤管理，强化员工意识培养，定期组织考勤制度专项培训及考核，对于非故意首次违规者，发出警告；多次违规或整月未签到无解释者，按规定解约并公示。同时，大同市规划和自然资源局应在与公司的服务协议中明确“考勤与费用挂钩”规则，界定“长时间未按考勤制度执行”的具体标准（如单次或月度累计缺勤限额）及费用扣除方式（如按缺勤时长占比扣减服务费、设扣费上限），保障政务服务效率与质量稳定。

（五）深挖信访量激增根源，加速处置存量件

针对 2024 年信访量（1091 件）较 2023 年（35 件）显著增长且截至年底仅解决 42%（460 件）的问题，建议项目单位从两方面推进：一是分类攻坚存量信访，对未解决的约 631 件信访件，优先解决占比超 99% 的房屋诉求类，联合产权登记、住建等科室组建专项小组梳理共性问题并制定方案，对人员投诉类联合相关科室快速核查，确保快速推进，及时处理；二是分析增量原因，通过数据复盘、群众访谈排查信访增长根源，针对性地增设政策咨询窗口、简化流程、开展服务培训，力争 2025 年信访量下降，并在关键环节公示常见问题，强化前端预防。