

# 财政项目支出绩效评价报告

项目名称：上海芭蕾舞中心剧场开办经费项目

项目单位：上海芭蕾舞团

主管部门：中共上海市委宣传部

委托单位：上海市财政局

评价机构：上海社会科学院

二零一八年六月

# 目 录

摘 要.....	1
一、项目基本情况.....	5
(一) 概况.....	6
1. 立项背景及目的.....	6
2. 预算资金来源及使用情况.....	6
3. 实施情况.....	8
4. 组织及管理.....	9
(二) 项目绩效.....	11
二、项目绩效评价工作说明.....	14
(一) 评价要求以及评价目的.....	14
(二) 评估思路.....	15
(三) 评价原则.....	16
(四) 评价框架.....	17
(五) 指标设计.....	18
(六) 确定绩效标准.....	21
1. 关于定量标准的界定.....	21
2. 关于定性标准的界定.....	22
(七) 绩效评价实施过程.....	23
三、评价结论和绩效分析.....	26
(一) 评价结论.....	26
1. 评价结果.....	26

2. 主要绩效 .....	27
(二) 具体绩效分析 .....	30
1. 项目决策评价 .....	31
2. 项目管理评价 .....	33
3. 项目绩效评价 .....	37
四、主要经验及做法、存在的问题和建议 .....	45
(一) 主要经验及做法 .....	45
1. 科学规划进度，确保项目稳定完成 .....	45
2. 多方沟通，确保项目规范运作 .....	45
3. 对项目进行归类，匹配运营与职能部门 .....	46
(二) 存在问题 .....	46
1. 立项阶段耗时相对较长，流程安排有待进一步优化 ....	46
2. 专项资金的招标流程过于繁琐，低价中标无法保证品质	47
3. 项目预算控制率较弱，预算工作有待进一步提高 .....	47
4. 项目预算申报到项目实施间隔时间久 .....	48
(三) 政策建议及改进措施 .....	48
1. 简化申报内容，建立事中便捷化的调整程序加以完善 ..	48
2. 简化专项资金招标程序，同时保证招标品质 .....	49
3. 加强项目预算控制力，全面规划预算支出 .....	49
4. 加强对事中调整和控制 .....	50
5. 加大对剧本创作及舞蹈宣传发行的扶持力度 .....	50

## 摘 要

受上海市财政局和市委宣传部委托，于 2018 年 3 月起针对“上海芭蕾舞中心剧场开办经费”项目财政资金支出情况开展绩效评价工作。经过前期访谈、方案制定、分析评价、撰写报告等环节，最终形成《2016 年上海芭蕾舞中心剧场开办经费项目财政支出绩效评价报告》。

### 一、项目基本情况

上海国际舞蹈中心是上海市“十二五”期间重大文化设施项目之一，于 2016 年建成并对外开放。上海国际舞蹈中心的核心是对外开放，即两个剧场舞蹈剧目的公开演出，因此剧场经营公司承载着上海国际舞蹈中心整体宣传策划的使命。该项目可以聚集社会公众资源，来满足社会公众对上海国际舞蹈中心的期待。另外通过丰富的演出资源、剧目资源，可以将上海国际舞蹈中心打造成为中国本土驻场舞蹈演出基地，在引进国内外一流演出的同时，力争成为亚洲一流的原创舞蹈首演剧场。

为保障上海国际舞蹈中心大剧场、小剧场二个剧场安全有序运营，提升演出质量和观众体验，根据剧场委托管理运营方运行广告宣传、场地、办公软硬件设备设施添置建设等需申请上海财政资金。

本项目申报单位是上海芭蕾舞团。项目初审预算金额为 49,266,788.70 元，经专家评审会论证后，项目申报单位根据专家意见修补资料，并提交复审资料，复审预算金额为 35,746,325.10 元。

在综合各方面情况和意见的基础上，最终审定预算金额为 25,062,653.90 元。

## 二、评价结论与绩效分析

该项目总体绩效得分 88.85 分，财政支出绩效评价等级为良好。根据项目特点及委托方关于对项目实施的经济社会效益进行评价的要求，通过横、纵向数据对比进行体现。项目主要绩效及经验做法如下：

主要绩效：（1）项目的实施增强了我国舞剧产业的实力。剧场通过购买先进的设备，不仅为两团两校的演出大大增色，而且初步具备了承接国际项目的能力。（2）项目的实施弥补了设备不足带来的空缺。通过对该项目的扶持，之前由于设备空缺带来的不足得以弥补，越来越多的节目有条件演出。（3）项目的实施整合上海舞蹈资源，打造专业舞台。舞蹈中心以大面积植绿的方式，打破原有学校与院团之间的围墙界限，也打破他们之间的无形“藩篱”，真正实现上海舞蹈产、学、研一体化。（4）项目的实施将聚集更多的舞蹈资源。通过该项目也可以将舞蹈中心认定为一个“大概念”，其总体定位为“三个中心”、“一个基地”和“一个平台”，即舞蹈艺术的演出和展示中心、教育和培训中心、创意创作与研究中心，国内领先和国际一流的舞蹈艺术基地，国家级文化产业功能性服务平台。

主要经验：（1）科学规划进度，确保项目稳定完成。芭蕾舞中心剧场的筹备期紧迫，缓冲期较短。所以，不得不将每个项目根据时间的紧迫度做了一个由先而后的工作排序。（2）多方沟通，确保项目规

范运作。由于剧场及地块是由多家单位一起组成，而开办费的采购工作本就挂靠在上海芭蕾舞团的财务系统下，故在每个项目推进的过程中都需要多方的沟通。（3）对项目进行归类，匹配运营与职能部门。在立项初期就确定了将不同的项目交由不同部门的相关负责人来推进的工作方向，并在后期的推进效率上收获了明显成效。

### **三、存在问题及政策建议**

主要问题：（1）立项阶段耗时相对较长，项目工作流程安排有待进一步优化。（2）专项资金的招标流程过于繁琐，低价中标无法保证品质。项目执行过程中，设备或物资等项目的采购虽然有技术参数，但是不同品牌，即使技术参数相同，也有较大的质量差别，根据财政资金的评标办法，会造成低品质产品低价中标，最终影响整个项目的实施效果，无法达到原有预期。（3）项目预算控制率较弱，预算工作有待进一步提高。资助资金未全部使用完毕，项目预算率为 85.97%，预算执行率存在不足。（4）项目预算申报到项目实施间隔时间久。

政策建议及改进措施：（1）简化申报内容，建立事中便捷化的调整程序加以完善。简化审批环节和申报要求。按照审批服务申报材料“瘦身”原则，进一步简化项目立项阶段耗时长、要求细节较多的情况，让项目有更多的最佳实施阶段，减少细节申报和最终实际要求产生较大误差。（2）简化专项资金招标程序，同时保证招标品质。建议针对专业性较强的项目可以考虑用供应商名录的形式代替招标过程，一次入库，之后即可库中比较选用，经济指标可以参考以往案例进行合理调整确定最终价格。（3）加强项目预算控制力，全面规划预算支

出. 建立预算管理互动机制, 在立项审核中, 建立审批部门与项目单位的互动机制, 加强审批部门与项目单位的沟通。提高预算编制的准确性。(4) 加强对事中调整和控制。采取事中调整和控制措施, 通过实际核算和具体情况获取信息, 及时把之前预算信息与实际情况进行对比分析, 做出合理纠正偏差的控制措施, 确保计划目标的实现。建议简化项目的审批流程, 弱化一些事前监管, 强化事中调整和控制, 避免由于程序上的问题拖延了项目的实施。(5) 加大对剧本创作及舞蹈宣传发行的扶持力度。提高“剧本创作资助”中优秀资助对象的资助额度; 建议增加以优秀中小成本舞剧为对象的资助内容, 并提高资助额度, 帮助降低优秀中小成本舞剧发行、放映成本。

为了进一步加强财政支出绩效管理，根据《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）文件规定，上海市财政局、市委宣传部委托上海社会科学院于2018年3月起针对“上海芭蕾舞中心剧场开办经费”项目财政资金支出情况开展绩效评价工作。为落实绩效评价工作的开展，上海社会科学院成立了评价工作组，对项目管理情况、财政资金使用情况、取得的效益情况进行评价，并根据委托方提出的着重关注上海芭蕾舞剧产业发展政策设计与现状的契合程度、政策实施效果以及项目成本真实性和合理性等要求针对性地开展评价调研，评价情况具体如下。

## **一、项目基本情况**

上海国际舞蹈中心拥有一个座席数1080座的大剧场和一个300座的合成排演厅（小剧场），并聚集了上海芭蕾舞团、上海歌舞团、上海戏剧学院舞蹈学院、上海舞蹈学校入驻。上海国际舞蹈中心是全国第一个集人才教育培养、演出、创作功能于一体的专业性舞蹈中心，致力于打造“三个中心”、“一个基地”、“一个平台”。即舞蹈艺术人才培养中心、舞蹈艺术创意研究和创作中心、舞蹈艺术表演和展示中心；国内领先和国际一流的舞蹈艺术基地；国际级文化产业功能性服务平台，旨在集聚上海舞蹈发展资源，推动上海舞蹈事业达到一个新高度。



## **（一）概况**

### **1. 立项背景及目的**

为实现舞蹈中心大剧场、小剧场两个剧场安全有序运营提升演出质量和观众体验。同时为实现国际舞蹈中心定位和目标，促进中心内各类舞蹈艺术资源的有效集聚，创新国际舞蹈中心管理体制和运行机制，提升剧场国际化、专业化和社会化管理水平，将剧场打造成具有国际影响力的舞蹈艺术舞台。

上海国际舞蹈中心是上海市“十二五”期间重大文化设施项目之一，于2016年建成并对外开放。上海国际舞蹈中心的核心是对外开放，即两个剧场舞蹈剧目的公开演出，因此剧场经营公司承载着上海国际舞蹈中心整体宣传策划的使命。该项目可以聚集社会公众资源，来满足社会公众对上海国际舞蹈中心的期待。另外通过丰富的演出资源、剧目资源，可以将上海国际舞蹈中心打造成为中国本土驻场舞蹈演出基地，在引进国内外一流演出的同时，力争成为亚洲一流的原创舞蹈首演剧场。

为保障上海国际舞蹈中心大剧场、小剧场二个剧场安全有序运营，提升演出质量和观众体验，根据剧场委托管理运营方运行广告宣传、场地、办公软硬件设备设施添置建设等需申请上海财政资金。

### **2. 预算资金来源及使用情况**

本项目申报单位是上海芭蕾舞团。项目初审预算金额为

49,266,788.70 元，经专家评审会论证后，项目申报单位根据专家意见修补资料，并提交复审资料，复审预算金额为 35,746,325.10 元。在综合各方面情况和意见的基础上，最终审定预算金额为 25,062,653.90 元。

表 1 上海市国际舞蹈中心剧场开办费项目预算审定表 单位：人民币（元）

项目内容	初审预算	复审预算	审定预算
官方网站	400,000.00	400,000.00	400,000.00
票务系统	1,426,000.00	978,000.00	978,000.00
剧场设备	27,914,500.00	19,737,420.00	17,843,728.00
剧场二次精装修费用	3,944,351.00	3,944,351.00	1,568,678.10
物业费用	5,210,933.00	2,588,669.00	2,102,683.80
内容制作	8,200,000.00	5,950,000.00	1,514,000.00
人员培训费&制装费	525,000.00	525,000.00	-
行政费用	1,646,004.70	1,622,885.10	655,564.00
<b>总投资</b>	<b>49,266,788.70</b>	<b>35,746,325.10</b>	<b>25,062,653.90</b>

上海芭蕾舞中心剧场开办项目实际支出 4506 万元，其中上海财政资助金额 2506.27 万元。上海话剧艺术中心有限公司出资 1500 万，上海文广演艺集团出资 500 万元，并成立了上海国际舞蹈中心剧场经营管理有限公司。

表 2 上海市国际舞蹈中心剧场开办费使用进度表 单位：人民币（元）

序号	采购项目名称	预算金额	合同金额	已支付金额
1	票务系统	891,800.00	450,000.00	450,000.00
2	官方网站	400,000.00		
3	舞台灯光设备及配件	12,153,100.00	11,196,000.00	8,956,800.00
4	舞台音响、投影设备及配件	2,909,760.00	2,446,316.00	2,446,316.00
5	升降机	1,550,000.00	1254000	1254000
6	显示屏	1,776,080.10		
7	网络电话布线工程	656,076.80	654,980.00	654,980.00
8	台式计算机	46,200.00	46,200.00	46,200.00
9	器乐设备	548,120.00	546,800.00	546,800.00
10	舞台地步	415,295.20	399,300.00	399,300.00
11	办公家具	216,238.00	192,800.00	192,800.00
12	安检设备	397,248.00	394,120.00	394,120.00
13	装饰艺术品	380,000.00	375,000.00	375,000.00
14	宣传片	1,500,000.00		
15	剧场绿化	48,000.00	47,875.00	47,875.00
16	VI 设计	14,000.00	14,000.00	14,000.00
17	LOGO 及衍生产品设计	80,000.00	80,000.00	80,000.00
18	装修设计及施工	440,250.00	393,766.00	352,200.00
19	晶面加重机	16,800.00	13,600.00	13,600.00
20	物业服务	179,807.00	179,807.00	179,807.00
21	艺术类书籍	65,000.00		
22	舞台用附属品	115,500.00		
23	招标代理费	204,704.80		
24	预算评审费	58,674.00	58,674.00	58,674.00
25	乐池指挥台			31,000.00
26	乐池扶手			27,100.00
27	铲车检验			5,500.00
	合计	25,062,653.90	18,743,238.00	16,526,072.00

### 3. 实施情况

2016 年 2 月 18 日，上海市政府召开专题协调会议研究了上海国际舞蹈中心剧场运营有关事宜。根据会议精神，3 月 21 日召开专题会议，明确上海国际舞蹈中心剧场经营管理有限公司开办经费有关申报流程办理相关工作。上海财政拨款的确认日期是在 2016 年 9 月，

2016年10月1日剧场正式开幕。2017年上海国际舞蹈中心演出总场次215次，业主方租场, 常规租场，主办合作项目基本呈1:1:1的比例，平均上座率82%（见表3）。2017年总观演人数12万人次，其中公益活动2234人次，惠民票数量1.1万张。

表3 2017年上海国际舞蹈中心剧场演出项目汇总

演出类别		项目数量	场次	占比	平均上座率
主办项目		16	37	17.21%	85.30%
合作项目		10	36	16.74%	81.40%
租场项目	业主方	37	77	36%	86.20%
	非业主方	34	65	30.23%	75.20%
总计		97	215	100%	82%

#### 4. 组织及管理

上海国际舞蹈中心剧场的开放式经营理念，摆脱了仅为一个演出场所的定位局限，积极发挥文化场馆与人民群众的纽带和桥梁作用，探讨多种有利于双方相互促进、互动共赢的营运模式，旨在打造一个具有国际影响力的、与上海城市品味相匹配的舞蹈艺术空间。

上海国际舞蹈中心的大剧场主要定位为商业演出，并将优先满足上海芭蕾舞团和上海歌舞团的用场要求，积极支持上戏舞蹈学院和上海市舞蹈学校的用场要求。在此基础上，大批国内外优秀院团的舞蹈演出也将在空余档期受邀来剧场演出。小剧场则计划实施青年舞蹈艺术家培育计划，签约若干新兴的青年舞蹈家工作室，以相对低廉的价格提供合成以及演出的场地，扶持青年艺术家完成自己的演出剧目，并带动舞蹈周边人士关注上海国际舞蹈中心。此外，还将积极与国外

优秀的实验性舞蹈团体联系，争取具有先锋概念的舞蹈剧目的来沪演出，以提升中国观众的艺术欣赏水平，为上海的专业观众群提供国际一流的舞蹈视觉享受。

上海国际舞蹈中心是一所国际化、复合型、公共性、功能性的舞蹈综合体，有着显著的舞蹈文化标识。围绕这一文化坐标，上海国际舞蹈中心将利用剧场的文化优势及其开放性剧场的经营理念，延伸开展一系列除演出之外的文化活动，营造与剧场相融合的舞蹈文化浓厚氛围。

——**舞蹈亲子活动**：在开放式剧场的互动空间，每周末将定期举办与舞蹈相关的家庭亲子活动，如少儿芭蕾、儿童中国舞、亲子舞蹈等活动，将舞蹈与社区文化共建结合，为周边的三口之家，提供一个具有浓厚艺术氛围的亲子互动场所。

——**公开体验课**：剧场将与社会上与舞蹈相关的团体或机构合作，定期在大厅举行公开体验课或者各门类舞蹈讲座，如：肚皮舞、成人芭蕾、阿根廷探戈、弗朗明哥等，向普通观众普及舞蹈艺术知识，培养舞蹈爱好者，与社会文化机构共建舞蹈生态圈。

——**民间舞社交流平台**：剧场大厅也将给予民间的舞蹈组织或爱好者一个自我展示的空间，免费提供大厅场地进行小型的舞蹈、肢体类作品展示，或邀请专业人士为民间团体提供专业性帮助，把舞蹈中心打造成吸引舞蹈爱好者交流聚会的平台。

——**舞蹈集市**：举行上海首个定期定点的舞蹈集市，结合将舞蹈用品购买、舞蹈培训、舞蹈演出、剧目宣传、会员活动、舞蹈艺术展

览等活动结合起来，打造群众新闻乐见的具有舞文化特点的集市活动。

——**社会公益活动：**结合舞蹈艺术与艺术家开展一系列公益活动，如与自闭症儿童的舞蹈互动、关爱单亲家庭儿童等，打造舞蹈中心勇于担当社会责任的良好形象。

为了扩大剧场的消费群体、培养舞蹈艺术的忠实观众群、拉近剧场与普通市民之间的距离，上海国际舞蹈中心将效仿国外剧场的开放性经营模式，全天候向群众开放，旨在让更多群众不仅仅在晚间有演出时进出剧场，更可习惯性地周末以及平时的白天，也能够进入舞蹈中心参加活动，将舞蹈中心打造成为时尚人士和艺术爱好者的日常消费场所。

为了把剧场打造成群众喜闻乐见的开放性空间，上海国际舞蹈中心在剧场除了舞台之外的空间里，提供了大规模开放互动区，为群众提供可赏可玩可买可参与的内容。Wifi 网络覆盖大剧场大厅，另外商业咖啡厅、免费的阅读休息区、衍生产品展示销售区都开放给市民，无论是不是演出观众都可随意进出互动开放区，让上海国际舞蹈中心剧场成为群众文化休闲方式的新去处。在演出期间，大厅也配有软饮出售，观众可在中场休息或演出结束小酌一杯，交流观演心得，把舞蹈中心打造成年轻人流连忘返的高品位社交场所。

## （二）项目绩效

上海国际舞蹈中心一直以“国际”为理念。从市场层面考虑，采

购了先进的设备，从而取得了较好的经济效益和社会效益。因为国际演出团队基本不会自己带设备，又对设备要求较高，现在有了自己的设备，就具备了承接国际项目的能力。新设备的如虎添翼，为上海国际舞蹈中心剧场公司注入新能源，获得饱满、热情的推动力，也使两座美丽的剧场夜夜星光满溢，更为整个 2017 年运营的国内外演出开启了有力的一步。

2017 年，在精湛的设备支持下，上海国际舞蹈中心不仅为两团两校的演出大大增色，且有来自英国、立陶宛、澳大利亚、瑞士、捷克、意大利、荷兰等七个国家的艺术家们的亲临，为 1074 座的大剧场和 291 座的实验剧场上演了剧目 20 个，共计演出 45 场，占全年总演出场次 21%，令观众们不出国门就能享受到各国舞蹈文化的精髓；再看国内的演出，上海本地团队演出达 134 场，占比 81%；外省市团队演出 32 场，占比 19%，这是有目共睹的效益与成就。当然除了演出之外，剧场公司还用采购的新设备举办了 32 场舞蹈普及活动，其中包括 12 场舞蹈工作坊，10 场舞蹈公益讲座，10 场剧场开放日活动，其中 28 场为免费的公益活动，共计参与人次达到了 2600 人。然而上海芭蕾舞中心剧场还不仅仅将这些活动放在舞蹈中心的舞台上，还将其中一些送进了各大学校、社区和各类实体书店里，受到了来自学生、老师、白领等各界人士的赞誉，也为从未接触舞蹈的观众群体搭了一座桥梁，由此将舞蹈的魅力渗入，为剧场引入更多热爱舞蹈的灵魂，激发人们潜藏的艺术素养，由此推动市场销售额，提升舞蹈剧场经济效益，以此达成共赢平衡。

2017年9月，剧场公司精心策划了第一个主题演出季——玖月古风季，诚邀了一系列古色古香具有中国传统风格的舞剧，王亚彬的《青衣》、赵梁的《幻茶谜经》、周莉亚的《药》、以及赵小刚的《西游》，在大厅环着蓝色飘带的旋转楼梯旁搭建一座名为“舞不亭”的雅致凉亭，配合茶艺讲座、古琴表演、汉服合影等体验项目，令观众留下至深感受，获得绵长回味，借此传播美誉，这又是一个双赢平衡。10月至2018年1月，剧场公司又策划开启了一个长期品牌项目“舞边无际”演出季，提出“舞蹈不止是你想象的样子”，邀请合作了十部来自各国艺术家的舞蹈跨界作品，其中包括和新马戏跨界的《如果墙能说话》，和嘻哈跨界的《雾都孤儿》，和脱口秀跨界的《一个人的舞蹈史》等等，更多元化的舞蹈形式离不开创新，更离不开稳定的设备。

进入正式运营的第二年，计划完成250场舞蹈演出，不少于50场公益活动。截止至今的场地预定情况来看，预估大剧场演出140场，占比56%，小剧场110场，占比44%。其中，两团两校已预定场次75场，占计划总场次的30%，其他演出175场，占计划总场次70%。目前已洽谈的国际项目意向约为60场，占总计划的24%，国内演出190场，占总计划的76%。



## 二、项目绩效评价工作说明

### （一）评价要求以及评价目的

#### 1. 评价要求

针对该项目绩效评价工作，市财政局教科文出和绩效评价处对评价方向及评价重点提出了具有针对性的要求，具体如下：

- （1）重点评价上海国际舞蹈中心剧场开办经费项目的预期目标与使用的契合以及经费试试效果；
- （2）核实项目资金成本的真实性和合理性。

#### 2. 评价目的

根据 22 号文的指导思想，评价工作组进一步明确了本次绩效评价工作的评价目的，具体包括：

（1）通过对项目财政资金投入和执行情况的评价，分析项目投入管理和财务管理水平，并进一步剖析财政资金使用的安全性和规范性。

（2）通过对项目实施管理措施的评价，分析项目实施管理的有效性，并进一步剖析管理中尚需改进之处。

（3）通过对上海芭蕾舞中心剧场开办经费项目需求调研的充分性、经费使用目标的明确性进行评价，分析开办经费在政策设计层面的科学性和合理性；通过对剧场开办工作开展过程中的财务管理制度和实施管理制度建设情况进行评价，反映开办经费在制度层面的落实情况 and 可操作性；通过对剧场开办后的成果产出和实施成效进行评

价，分析上海国际舞蹈中心剧场开办经费目标的实现程度，反映项目预期目标与现实的契合程度。

(4) 通过对资助项目成本的真实性进行评价，分析项目财政资金使用的经济性和效率性，为财政支出管理改善提出改进建议。

## **(二) 评估思路**

课题组采用定量分析和定性研究相结合、书面资料和调研访谈相结合等研究方法，在资料收集、分析、报告撰写等环节中，遵循客观、公正和科学的标准和原则，以统计结果和上海实际为基础做出合理判断。具体设计流程图如下。

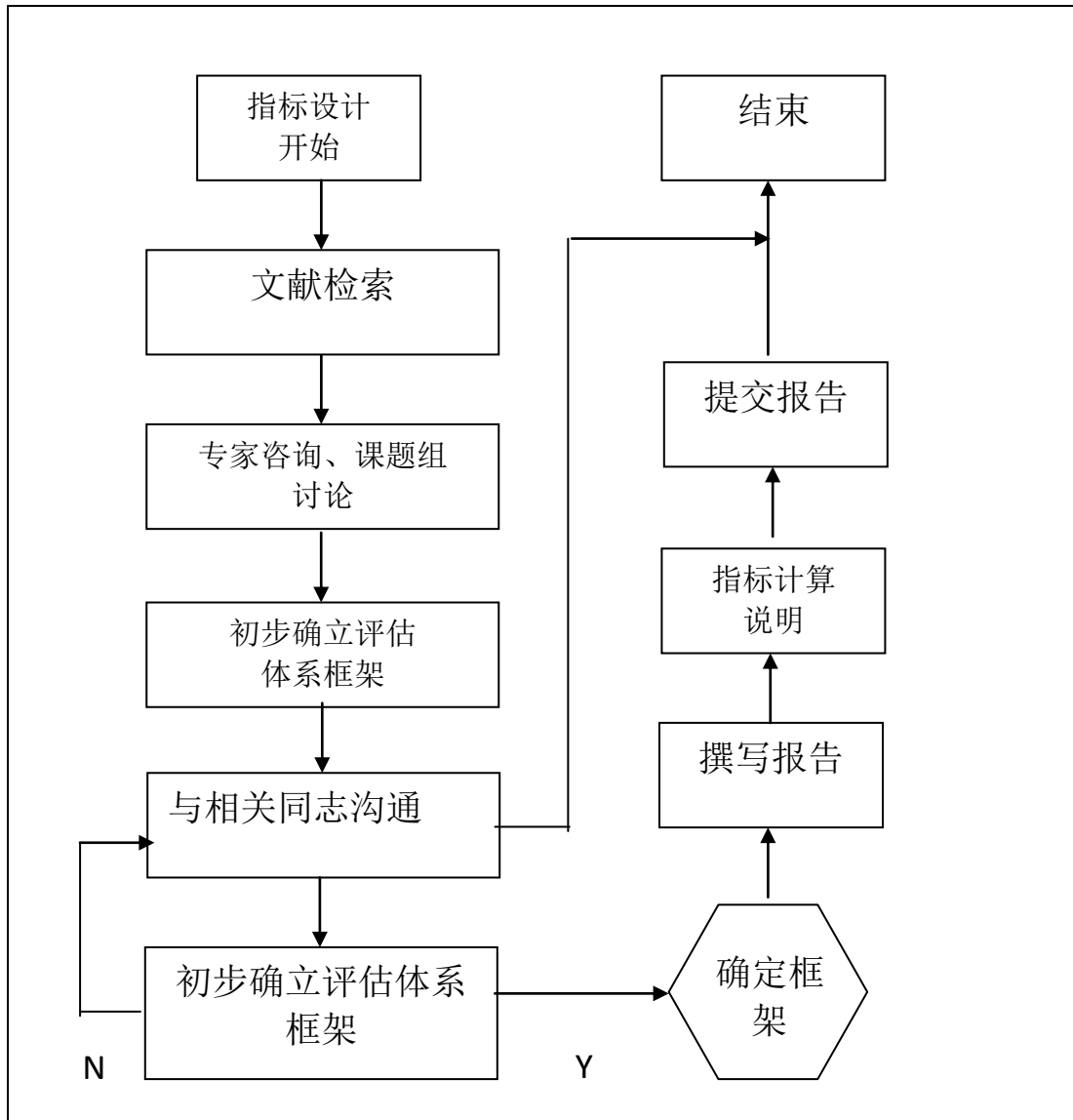


图 1 指标体系设计流程

### （三）评价原则

课题组对文化专项资金的绩效考核遵循“客观公正、科学规范、绩效相关”的原则，采取定量评价和定性评价相结合、书面资料与调研访谈相结合的方式，在评价的过程中以事实为依据，对搜集到的资料分析、报告严格遵循公平公正原则。

绩效评价指标是绩效评估体系最重要的内容之一。一套好的绩效评价指标有利于检验财政投入的效果、效率、效益，有利于实现

财政资金的有效配置，是进行政策调整、提出政策建议的重要依据。绩效评价指标体系根据项目所给出的专项资金使用计划和目标、专项资金使用项目申报报告(表)、项目可行性研究报告、立项评估报告进行科学性、公正性、客观性、相关性和可比性等原则来评估，同时还要体现全面性、实用性和导向性三大原则（见表4）

表4 绩效评估原则

评价原则	内容
全面性原则	不仅要能全面反映资金补贴项目所在单位的绩效，还要考虑到项目实施过程中所遇到的困难；
实用性原则	符合实际情况，便于取得，在今后的工作中能够使用；
导向性原则	依据本项目的性质，在评价中要遵循经济型、效率性和效益性原则，同时也要体现长期结果的影响。

#### （四）评价框架

上海文化专项资金绩效评估指标体系设计框架的思路包括：

第一，严格遵照我市统一规定的财政支出绩效评估的基本框架，保持原指标体系中一级和二级指标的内容和权重不变，即依然从项目决策、项目管理、项目绩效三大方面来进行指标设计。

第二，为了体现文化产品的特性，也为了保证评估的公正性与合

理性，保持原指标体系中文化项目“三分法”，即保持将文化项目分为文化创作与人才类、文化活动与宣传类、文化产业及服务类三大类别。

第三，在保证整体科学性、合理性、公正性等基本属性不变的前提下，对指标体系进行简化，以提高整体的可操作性和灵活性。

在这一体系中，项目决策和项目管理主要从宏观上考察和了解项目具体的运作情况；项目绩效主要是针对性指标，对于专项资金使用情况情况进行度量。

## （五）指标设计

指标结构与内容是我们展开评估工作的基础，在遵守评价原则的基础上，根据本项目的具体特点，我们设计了以下 15 个基础性的（正向）三级指标（如表 5 所示），另外根据项目的特点设计了若干配套指标。从性质上讲，这里的三级统计指标为数值型或逻辑型指标，数值型指标是根据统计数据测算或者问卷打分平均之后形成的具体数值。逻辑型指标是取舍性的，即在数值 0 和 1 中进行选择（如“项目自我评估”等）。在评估过程中，课题将对统计指标进行量纲一致化处理，处理的原则采用比较法，将在调研中一并解决。

表5 上海文化专项资金绩效评估文化活动与宣传类指标体系

一级指标	二级指标	三级指标	指标解释/度量标准	数据来源	性质	取值范围	权重
项目决策	战略目标适应性	战略目标适应度	<ul style="list-style-type: none"> <li>●是否符合国家文化发展战略;</li> <li>●是否与上海经济社会发展战略目标相适应;</li> <li>●是否能够为上海文化大都市建设提供支撑</li> </ul>	申请书/访谈打分	数值型	(0, 1)	1.000
	立项合理性	立项依据充分度	<ul style="list-style-type: none"> <li>●申请书的综合评价</li> <li>●申请书的论点、论证和论据是否合理充分</li> <li>●专家评审反馈意见</li> </ul>	课题组讨论	数值型	(0, 1)	0.500
		绩效目标合理度	<ul style="list-style-type: none"> <li>●战略目标有无节点步骤</li> <li>●实施目标有无配套措施</li> <li>●工作人员对绩效目标认可度</li> </ul>	申请书/访谈打分	数值型	(0, 1)	0.500
项目管理	投入管理	资金投入充足率	●资金投入与项目运行成本比	申请书	数值型	(0, 1)	0.800
		配套资金到位率	●是否有社会资金跟进	问卷调查	逻辑型	(0)(1)	0.200
	财务管理	审计合格率	●是否达标	审计报告	逻辑型	(0)(1)	0.200
		财务制度健康率	<ul style="list-style-type: none"> <li>●是否建立财务、资产管理、内控等财务制度</li> <li>●是否有正式文件/管理章程</li> </ul>	审计报告、问卷调查	数值型	(0, 1)	0.600
		预算控制率	●支出预算计划完成率(实际支出/预算支出)	申请书/审计报告	数值性	(0, 1)	0.100
		审计优秀率	●是否优秀		逻辑型	(0)(1)	0.100
	项目实施	项目进度管控力	<ul style="list-style-type: none"> <li>●项目是否依照计划完成</li> <li>●是否有效应对突发事件</li> </ul>	问卷调查	数值型	(0)(1)	0.250
		项目执行合理度	<ul style="list-style-type: none"> <li>●是否存在突击使用资金</li> <li>●是否存在挪用资金</li> </ul>	课题组讨论	数值型	(0, 1)	0.250
项目自我评估		<ul style="list-style-type: none"> <li>●项目承担方是否对项目本身进行自我评估</li> <li>●是否得到具有参考价值的项目经验</li> <li>●自评报告是否完整详细</li> </ul>	问卷调查/自评报告	数值型	(0, 1)	0.500	

项目绩效	三类项目分别进行说明与解释		<b>文化活动与宣传类</b>	针对同一指标，三类项目赋予不同权重			
	项目产出	项目完成率	是否在规定时间内完成文化活动或宣传活动	申请书（完成或超额完成为 1，其他取实际值）	数值型	(0, 1)	0.7
		投入产出综合	媒体关注度 (报纸、网络、影音、其它)	项目组（综合评价）	数值型	(0, 1)	0.3
	项目结果	项目影响力	受众知晓度 是否有助于形成或改善群众文化观念	项目组/问卷调查	数值型	(0, 1)	0.4
		项目满意度	受众满意度	问卷调查	数值型	(0, 1)	0.6
	能力建设及可持续影响	品牌效应	是否形成具有广泛知晓度的文化品牌	项目组/问卷调查	数值型	(0, 1)	0.5
		战略意义	是否有助于提升上海的国际知名度和国际影响力	项目组/问卷调查	数值型	(0, 1)	0.5

注：审计报告为年末或下年初执行，故本次评估未收录该指

## （六）确定绩效标准

确立绩效标准是正确评估项目运行绩效、解释最终数据的基本前提，在本报告中，我们所确立的标准包括定量标准和定性标准。

### 1. 关于定量标准的界定

本报告所涉及的三级指标均要求转化为可度量的数值，取值方式参见表中对于数值标准的界定。在这里，度量标准分为三类：一是逻辑型指标的标准均依据“有”或“无”、“是”或“否”的方式来定义，如审计合格率，若合格则取“1”，不合格则取“0”；二是比例型指标均参照预算同类指标数据为标准，大于或等于预算的数值，均取1，小于去年的数值，则取实际数值（小于1但大于0）。

一级指标和二级指标则分别根据下一层级指标权重加权计算，其优劣的判定标准则根据和受访单位的座谈以及指标结构来综合判断。初步形成的看法是，对一级指标加权而来的最终绩效数据在0—1之间，因此，标准区间和定性判断如下：（1）0-0.6为考核不合格，（2）0.6-0.8为考核及格，（3）0.8-0.9为考核良好，（4）0.9-1为考核优秀。

表6 上海广播电视台电视新闻中心整体转型项目绩效评价得分情况表

一级指标	一级指标权重	二级指标	二级指标权重	三级指标	三级指标权重
项目决策	0.1	战略目标适应性	0.5	战略目标适应度	1



		立项合理性	0.5	立项依据充分度	0.5
				绩效目标合理度	0.5
项目管理	0.3	投入管理	0.33	资金投入充足率	0.8
				配套资金到位率	0.2
		财务管理	0.33	审计合格率	0.2
				财务制度健康率	0.6
				预算控制率	0.1
				审计优秀率	0.1
	项目实施	0.33	项目进度管控力	0.25	
			项目执行合理度	0.25	
			项目自我评估	0.5	
项目绩效	0.6	项目产出	0.3	项目完成率	0.7
				投入产出综合	0.3
		项目结果	0.2	项目影响力	0.4
				项目满意度	0.6
	能力建设及可 持续影响	0.5	品牌效应	0.5	
			战略意义	0.5	

## 2. 关于定性标准的界定

定性标准是我们进一步了解数据背后深层次问题的关键。这主要通过项目负责人、工作人员的沟通来获得，判定的标准直接来自于对受访对象的提问。通过这种方式取得的结论将作为评估报告定性分析、问题挖掘和对策建议的主要来源内容。

为客观、准确地反映项目自启动以来的实际运行效果和取得的成绩，课题组采用查阅书面资料、访谈和问卷调查相结合的方法收集证据。资料收集途径主要有以下几类：

- 与项目负责人、工作人员就有关问题进行面对面交流；
- 与项目财务人员进行面对面交流；

- 项目组相关人员填写的问卷；
- 项目申报书；
- 项目公开审计报告；
- 项目评估表；
- 项目执行情况报告。

## （七）绩效评价实施过程

按照评价要求，对整个评价周期进行阶段性划分，明确每个阶段的任务、工作内容及节点成果。绩效评价实施过程分为四个阶段（见图 3），各节点的控制表见表 7。

第一阶段：前期调研，准确掌握项目基本情况。工作组对管理部门进行了访谈，收集和整理与项目相关的政策、文件资料，了解项目基本情况。

第二阶段：制定绩效评价工作方案。确定评价思路，设计绩效评价指标体系，设计调查方案，完成《绩效评价工作方案》，将方案上报至委托方进行审核，并根据审核意见进行相应修改调整。

第三阶段：核实资料，调查取数。根据工作方案，工作组发放了调查问卷与满意度问卷，完成问卷的数据核实和分析，获取各项绩效评价指标的相关数据资料，综合判断后完成各项绩效评价指标的评价工作。

第四阶段：完成绩效评价报告。工作组撰写财政支出绩效评价报告，并在工作组内进行讨论修改，完成《2016 年上海广播电视台电视新闻中心整体转型项目财政支出绩效评价报告》，并参加项目评价报告专家评审会，按照专家评审意见进行评价报告的修正。

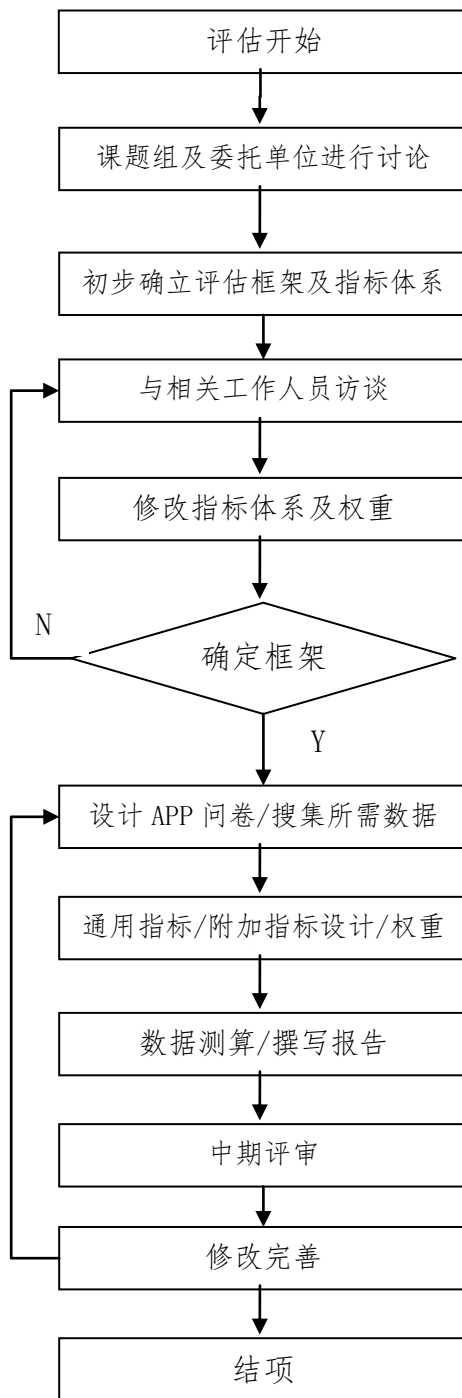


图3 绩效评价实施过程

表7 财政支出绩效评价工作节点控制表

时间节点	评价任务	工作内容	节点成果
3.7-3.31	调研与文件整理	对委托方和项目管理部门进行沟通与调研；收集和整理相关政策、文件和资料，明确项目评价方向及评价重点，形成项目绩效评价沟通表	项目评价沟通表
4.1-4.20	绩效评价工作方案制定（初稿）	对各项目管理部门进行访谈，并结合绩效目标，确定评价思路，设计绩效评价指标体系，设计调查问卷。	绩效评价工作方案（初稿）
4.20-4.27	绩效评价工作方案制定（评审稿）	根据委托方意见，对绩效评价工作方案初稿进行调整，形成评审稿。	绩效评价工作方案（评审稿）
4.28-5.10	绩效评价工作方案评审和修改	根据专家评审意见对工作方案进行完善和修改，完成绩效评价工作方案	绩效评价工作方案（终稿）
5.11-5.25	开展取数、调研、抽查部分数据	对利益相关方开展问卷调查，收集和梳理评价指标相关资料，开展实地核查工作，完成各评价指标评价工作。	问卷数据分析结果；各指标评价结果
5.26-6.9	绩效评价报告撰写（初稿）	根据指标评价结果及相关资料信息，撰写评价报告初稿。	绩效评价报告（初稿）
6.10-6.15	绩效评价报告撰写（评审稿）	根据委托方意见，对绩效评价报告初稿进行调整，形成评审稿。	绩效评价报告（评审稿）
6.16-6.25	评价报告评审与修改	根据专家评审意见对评价报告进行完善和修改，完成绩效评价工作报告	评价报告（终稿）
6.26日前	报告提交	打印装订	评价报告终稿提交

### 三、评价结论和绩效分析

#### (一) 评价结论

##### 1. 评价结果

上海芭蕾舞中心剧场开办经费项目绩效评价总体得分为 88.85 分。

该项目财政支出绩效评价等级为：良好。

表 8 上海芭蕾舞中心剧场开办经费项目财政支出绩效评价

一级指标	二级指标	三级指标	满分	得分	得分率	失分原因简述
A: 项目决策	A1: 战略目标适应性	A11: 战略目标适应度	5	5	1	---
	A2: 立项合理性	A21: 立项依据充分性	2.5	2.25	0.9	有被调查者反应实际操作完成有一定难度
		A22: 绩效目标合理度	2.5	2.25	0.9	对项目开展需要达到的效果并未设置清晰、细化、可考核的绩效指标
B: 项目管理	B1: 投入管理	B11: 资金投入充足率	8	8	1	---
		B12: 配套资金到位率	2	2	1	---
	B2: 财务管理	B21: 审计合格率	2	2	1	---
		B22: 财务制度健康率	6	5.4	0.9	缺少监管细则, 因此, 该项目在财务制度上还有待完善
		B23: 预算控制率	1	0.7	0.7	项目总体预算与实际支付存在差异
		B24: 审计优秀	1	0	0	

		率				
	B3: 项目实施	B31: 项目进度管控力	2.5	2.5	1	---
		B32: 项目执行合理度	2.5	2.5	1	---
		B33: 项目自我评估	5	4.5	0.9	项目没有进行专项的自我评估
C: 项目绩效	C1: 项目产出	C11: 项目完成率	12.6	10.08	0.8	项目整体还未完成
		C12: 投入产出综合	5.4	4.86	0.9	产生效益的能力有待提高
	C2: 项目结果	C21: 项目影响力	4.8	4.08	0.85	现已有一定社会影响力, 但是还需后续推广
		C22: 项目满意度	7.2	6.48	0.9	剧场有待对顾客不满意的地方进行改进
	能力建设及可持续影响	C23: 品牌效应	15	13.5	0.9	在品牌塑造上必须形成更加有效的运营理念和宣传方案
		C24: 战略意义	15	12.75	0.85	提升上海知名度的能力有待提高
合计			100	88.85		

## 2. 主要绩效

### (1) 项目的实施增强了我国舞剧产业的实力。

剧场通过购买先进的设备, 为国内外演出开启了有力的一步。因为国际演出团队基本不会自己带设备, 又对设备要求较高, 现在有了自己的设备, 就具备了承接国际项目的能力。新设备的如虎添翼, 为上海国际舞蹈中心剧场公司注入新能源, 获得饱满、热情的推动力, 也使两座美丽的剧场夜夜星光满溢。

在精湛的设备支持下, 不仅为两团两校的演出大大增色, 且有来

自英国、立陶宛、澳大利亚、瑞士、捷克、意大利、荷兰等七个国家的艺术家们的亲临，为 1074 座的大剧场和 291 座的实验剧场上演了剧目 20 个，共计演出 45 场，占全年总演出场次 21%，令观众们不出国门就能享受到各国舞蹈文化的精髓；再看国内的演出，上海本地团队演出达 134 场，占比 81%；外省市团队演出 32 场，占比 19%，这是有目共睹的效益与成就。当然除了演出之外，剧场公司还用采购的新设备举办了 32 场舞蹈普及活动，其中包括 12 场舞蹈工作坊，10 场舞蹈公益讲座，10 场剧场开放日活动，其中 28 场为免费的公益活动，共计参与人次达到了 2600 人。然而上海芭蕾舞中心剧场还不仅仅将这些活动放在舞蹈中心的舞台上，还将其中一些送进了各大学校、社区和各类实体书店里，受到了来自学生、老师、白领等各界人士的赞誉，也为从未接触舞蹈的观众群体搭了一座桥梁，由此将舞蹈的魅力渗入，为剧场引入更多热爱舞蹈的灵魂，激发人们潜藏的艺术素养。

截止到 2018 年 5 月底的场地预定情况来看，预估大剧场演出 140 场，占比 56%，小剧场 110 场，占比 44%。其中，两团两校已预定场次 75 场，占计划总场次的 30%，其他演出 175 场，占计划总场次 70%。目前已洽谈的国际项目意向约为 60 场，占总计划的 24%，国内演出 190 场，占总计划的 76%。

## **(2) 项目的实施弥补了设备不足带来的空缺。**

通过对该项目的扶持，之前由于设备空缺带来的不足得以弥补，越来越多的节目有条件演出。根据调研得知，2017 年 9 月，剧场公司精心策划了第一个主题演出季——玖月古风季，诚邀了一系列古色古香具有中国传统风格的舞剧，王亚彬的《青衣》、赵梁的《幻茶谜

经》、周莉亚的《药》、以及赵小刚的《西游》，在大厅环着蓝色飘带的旋转楼梯旁搭建一座名为“舞不亭”的雅致凉亭，配合茶艺讲座、古琴表演、汉服合影等体验项目，令观众留下至深感受，获得绵长回味，借此传播美誉，这又是一个双赢平衡。10月至2018年1月，剧场公司又策划开启了一个长期品牌项目“舞边无际”演出季，提出“舞蹈不止是你想象的样子”，邀请合作了十部来自各国艺术家的舞蹈跨界作品，其中包括和新马戏跨界的《如果墙能说话》和嘻哈跨界的《雾都孤儿》，和脱口秀跨界的《一个人的舞蹈史》等等，更多元化的舞蹈形式离不开创新，更离不开稳定的设备。

### **(3) 项目的实施整合上海舞蹈资源，打造专业舞台。**

在虹桥地区，储备着上海最丰富的舞蹈资源：上海戏剧学院附属舞蹈学校、上海芭蕾舞团和上海歌舞团，无论在原创剧目、人才储备还是在演出剧目、场次上，都是中国舞蹈界的“主力部队”。上海国际舞蹈中心建成后，上海芭蕾舞团、上海歌舞团将作为驻场剧团在舞蹈中心的剧场内演出，上海戏剧学院附属舞蹈学校以及上海戏剧学院舞蹈学院也将入驻，舞蹈中心以大面积植绿的方式，打破原有学校与院团之间的围墙界限，也打破他们之间的无形“藩篱”，真正实现上海舞蹈产、学、研一体化。这也意味着，舞团的演员们“不出大门”就能上剧场演出，舞团也能提前做好两三年的演出计划，让他们有更充分时间做营销，舞蹈演出季、跨年度演出再也不是国外的时髦字眼。

### **(4) 项目的实施将聚集更多的舞蹈资源。**

服务好上海本地的舞蹈院团和学校，是上海国际舞蹈中心的功能之一，但通过该项目也可以将舞蹈中心认定为一个“大概念”，其总



体定位为“三个中心”、“一个基地”和“一个平台”，即舞蹈艺术的演出和展示中心、教育和培训中心、创意创作与研究中心，国内领先和国际一流的舞蹈艺术基地，国家级文化产业功能性服务平台。

除了专业演出，舞蹈中心还举办了国内国际的舞蹈赛事，开设能够满足各种层次人群需求的舞蹈教育培训课程，以及建立大师工作室、创作创意工作坊，推动舞蹈衍生品的研究和开发。“硬件建设很重要，但更重要的是软件，是文化内涵”。正因为如此，虹桥国际舞蹈中心不但要有设施齐备的专业剧院，更要吸引一批舞蹈的高端人才来上海进行舞蹈创作。只有有了属于上海的原创力量，才能吸引亚洲，乃至世界一流的剧团和原创剧目来上海演出，甚至首演。

除了吸引专业人士入驻，舞蹈中心的建设者们也没有忘记广大市民的文化需求。建成的虹桥国际舞蹈中心，将被打造成一个城市公共文化空间。舞蹈中心舞蹈文化休闲街区，将成为非专业舞蹈人士交流“舞技”的平台。众多的专业排练场所，将为前来学习舞蹈的公众打开大门。计划中的舞蹈博物馆，更是为保存舞蹈历史、传播舞蹈文化提供了绝佳的场所。而舞蹈中心的建立，将进一步提升虹桥商务区的文化品位与文化内涵，打造大虹桥地区的文化旅游休闲品牌，也将进一步拉动周边的商业、餐饮和宾馆等业态。而舞蹈的专业人士也可以利用商务区中的资源优势，使得舞蹈文化产业化成为可能。

## （二）具体绩效分析

上海广播电视台电视新闻中心整体转型项目财政支出绩效评价主要是对财政资金管理与使用情况及整个项目产生的绩效进行客观、

公正的评价。具体的评价内容主要包括项目决策的科学性、项目管理的规范性和项目绩效的有效性。

## 1. 项目决策评价

决策指标包括战略目标和项目立项两个二级指标。根据项目实际情况，项目立项下设战略目标适应性、立项依据充分性和项目立项规范性三个三级指标。项目目标下设绩效目标合理性、绩效指标明确性两个三级指标。按照指标得分以及权重，可得该项目一级指标得 9.5 分，得分率为 0.95。

### (1) 战略目标分析：

#### 评价指标——A11:战略目标适应度

习近平总书记在中央文艺工作座谈会上讲话中深刻阐述了文艺和文艺工作的地位作用和重大使命，创造性地回答了事关文艺繁荣发展的一系列带有根本性、方向性的重大问题，对在新的历史条件下做好文艺工作作出了全面部署。习总书记指出，实现中华民族伟大复兴需要中华文化繁荣兴盛，中国精神是社会主义艺术的灵魂，要创作无愧于时代的优秀作品，坚持以人民为中心的创作导向，加强和改进党对文艺工作的领导。

“十二五”期间，一批重大文化设施建设陆续展开，根据中央推动文化大发展大繁荣的战略部署，上海把文化发展提升到“立市之本、兴市之基、强市之源”的战略高度，通过重大项目带动战略，力争在文化设施建设、布局、人均文化设施享有面积等指标上趋近国际文化大都市。一批重大文化设施开建，上海国际舞蹈中心剧场就是其中之

一，以提升城市文化内涵，集聚全国乃至全球的文化人才和资源。可见，该项目立项符合上海深入贯彻落实中央文艺工作座谈会精神，充分尊重文艺发展的规律，结合本市国有文艺院团的实际，实施推进“一团一策”改革，A11 评价指标得分为满分 5 分，得分率为 1。

## **(2) 项目立项分析：**

### **评价指标——A12：立项依据充分度**

2014 年，为了促进文艺事业的发展，习近平总书记主持召开文艺工作座谈会并发表重要讲话，会后通过了《中共中央关于繁荣发展社会主义文艺的意见》，中央和地方密集出台扶持文艺发展的政策。并通过召开上海国际舞蹈中心剧场运营有关事宜专题协调会，让上海国际中心剧场运营起来，故设立了上海芭蕾舞中心剧场开办经费项目。因此，该项目立项有充足的政策依据。

但是该项目的主体，上海芭蕾舞中心剧场及地块是由多家单位一起组成，而开办费的采购工作本就挂靠在上海芭蕾舞团的财务系统下，故在每个项目推进的过程中都需要多方沟通。在一些问题上，所做的沟通工作繁杂庞大。因此，就现实的立项依据来看，A12 评价指标得分为 2.25 分，得分率为 0.9。

### **评价指标——A13：绩效目标合理度**

根据 22 号文件的指导思想，评价工作组进一步明确了本次绩效评价工作的评价目标是：通过对项目财政资金投入和执行情况的评价，分析项目投入管理和财务管理水平，并进一步剖析财政资金使用的安全性和规范性。通过对项目实施管理措施的评价，分析项目实施管理的有效性，并进一步剖析管理中尚需改进之处。通过对上海芭蕾

舞中心剧场开办经费项目需求调研的充分性、经费使用目标的明确性进行评价，分析开办经费在政策设计层面的科学性和合理性；通过对剧场开办工作开展过程中的财务管理制度和实施管理制度建设情况进行评价，反映开办经费在制度层面的落实情况和可操作性；通过对剧场开办后的成果产出和实施成效进行评价，分析上海国际舞蹈中心剧场开办经费目标的实现程度，反映项目预期目标与现实的契合程度。通过对资助项目成本的真实性和效率性进行评价，分析项目财政资金使用的经济性和效率性，为财政支出管理改善提出改进建议。该项目的实施目标和实施内容清晰明确，且相互对应。

从该项目的绩效目标来看，该项目虽然明确了项目开展需要完成的工作，但对项目开展需要达到的效果并未设置清晰、细化、可考核的绩效指标。因此，该项目绩效目标未设置可考核的绩效指标，A13评价指标得分为 2.25 分，得分率为 0.9。

## 2. 项目管理评价

管理指标包括投入管理、财务管理和项目实施三个二级指标。投入管理从资金投入充足率和配套资金到位率两方面考察。财务管理从审计合格率、财务制度健康率、预算控制率和审计优秀率四方面考察。项目实施从项目进度管控力、项目执行合理度、项目自我评估三方面考察。按照指标得分以及权重，可得该项目一级指标得 27.6 分，得分率为 0.92。

### (1) 投入管理分析：

### **评价指标——B11：资金投入充足率分析**

上海芭蕾舞中心剧场开办经费扶持资金列支于上海市文化事业建设费，属于政府性基金支出项目。因此，该项目预算应按照相关要求申报。文化事业建设费支出预算由市财政局和市委宣传部按照政府性基金预算管理要求编制，按规定程序报批；年度支出预算的编报要细化到具体项目和单位，按规定程序审批后，由市财政局会同市委宣传部报市政府审批。根据调研，该项目预算申报符合有关规范。项目在申报工作开展前制定了扶持资金的使用方案，对各项扶持内容的预算支出进行了评估，并给出预算支出金额。根据该项目使用进度表可知，该项目合同金额低于预算金额，即资金实际支出低于预算支出，因此，该项目 B11 评价指标得分为满分 8 分，得分率为 1。

### **评价指标——B12：配套资金到位率分析**

按照规定，该项目支出预算以《中华人民共和国预算法》、《中华人民共和国预算法实施条例》、《大型群众性活动安全管理条例》中华人民共和国国务院令（第 505 号）、《上海市市级财政项目预算评审管理办法》（沪财预[2015]38 号）、财政部《财政性投资评审费用及委托代理业务补助费付费管理暂行办法》（财建[2001]512 号）、国家行业主管部门及市级有关部门颁布的有关政策、法规、规范、定额、税费等文件作为项目评审依据，审批金额为 2506.26 万元，且资金在 2016 年 8 月已全部到位，因此，B12 评价指标得分为满分 2 分，得分率为 1。

### **(2) 财务管理分析：**

### **评价指标——B21：审计合格率分析**

按照《上海市文化事业建设费使用管理办法》要求，文化事业建设费用在进行使用后，需要进行相应的审计。据调研中了解，后经宣传部对该项目财务的审计，审计结果也较好，达到审计要求，因此，B21 评价指标得分为满分 2 分，得分率为 1。

### **评价指标——B22：财务制度健康率分析**

根据调研了解，为保障项目实施，制定了《上海国际舞蹈中心剧场开办项目经费使用规定》，确定了扶持资金的使用原则、范围、实施步骤，设计了《经费使用明细——上海芭蕾舞团上海国际舞蹈中心剧场开办经费使用明细表》，在项目申报、项目执行等环节明确了资金使用的要求。并且上海芭蕾舞团根据预算支出评审后的资金使用明细，严格按照相关招投标规定进行项目采购，每项支出都有相应的招标协议。从以上文件可以看出，项目执行组针对扶持资金拨付流程、资金使用范围及资助资金预算管理等方面提出了明确的管理要求。但是缺少监管细则，因此，该项目在财务制度上还有待完善，B22 评价指标得分为 5.4 分，得分率为 0.9。

### **评价指标——B23：财预算控制率分析**

该项目 2016 年年初预算为 4506 万元，根据上海国际舞蹈中心剧场开办经费使用进度表可知，实际支出 3874 万元，资助资金未全部使用完毕，项目预算率为 85.97%，由此可知项目的预算执行率存在不足。该项目计划在预估资金用途时，主要用于物资采购和服务采购，其中物资采购中舞台音响、投影设备及配件中标后合同金额发生调整，后又增加了乐池指挥台、乐池扶手、铲车检验三项费用支出，项目总体预算与实际支付存在差异，因此，B23 评价指标得分为 0.7 分，

得分率为 0.7。

#### **评价指标——B24：审计优秀率分析**

因项目没有获得审计优秀的评级，故 B24 评价指标得分为 0 分，得分率为 0。

### **(3) 项目实施分析：**

#### **评价指标——B31：项目进度管控力分析**

上海芭蕾舞中心剧场开办经费项目属于上海“十二五”规划的重大项目，该项目在立项时确定了明确的实现步骤，2017 年 4 月之前完成 30%采购，2017 年 11 月之前完成 60%采购，2018 年 5 月前完成 90%采购，2018 年 7 月完成所有工作。根据项目组提供的资金使用进度表可知，截至 2018 年 3 月，该项目已支付金额占合同金额的 88.17%，还有 221.7 万元未付，与计划进度相符合，采购设备到位率也与计划相符，B31 评价指标得分为满分 2.5 分，得分率为 1。

#### **评价指标——B32：项目执行合理度分析**

根据调研了解，该项目在申报受理、资格认定、专家评审、项目审定、项目签约、后续监管等环节均按制度管理要求执行。因此，该项目的各流程环节实施规范。根据要求，该项目严格按照招投标过程进行相关设备的购买，并且对所进行的招标行为进行评估：《上海国际舞蹈中心剧场开办项目舞台音响、投影设备及配件采购国际招标评标报告》、《上海国际舞蹈中心剧场开办项目舞蹈地胶采购国际招标评标报告》，均符合招标文件要求。因此，B32 评价指标得分为为满分 2.5 分，得分率为 1。

#### **评价指标——B33：项目自我评估分析**

为了使项目更到达到预期目标，应该就项目本身进行自我评估，发现项目存在的问题，得到具有参考价值的项目经验。根据调研了解，项目承担方根据项目年度进展情况，就制度优化、全年项目、宣传工作、财务数据、人事工作以及新年计划六个方面做出年度报告。同时由调查问卷可知，项目组也给出了项目在立项、实施及管理过程中具有参考性的经验。但是并未根据项目本身进行自我评估，因此，B33评价指标得分为4.5分，得分率为0.9。

### 3. 项目绩效评价

绩效指标包括项目产出、项目结果和能及建设及可持续影响三个二级指标。项目产出主要从项目完成率和投入产出综合两方面进行考察。项目结果主要从项目影响力和项目满意度两个方面进行考察。能及建设及可持续影响主要从品牌效应和战略意义两个方面进行考察。按照指标得分以及权重，可得该项目一级指标得51.75分，得分率为0.8625。

#### (1) 项目产出分析：

##### 评价指标——C11：项目完成率分析

项目是否按时完成或按进度达到绩效目标，是评价财政投入资金直接产出的关键指标，是实现项目总体目标的前提。根据调研了解，该项目2016年年初预算为4506万元，根据上海国际舞蹈中心剧场开办经费使用进度表可知，实际支出3874万元，截至2018年3月，该项目已支付金额占合同金额的88.17%。且因为后期需要，增加了乐池指挥台、乐池扶手、铲车检验三项费用，还有221.7万元未付，截



至第二次调研，项目组正筹划宣传片以及网站建设。因此，C11 评价指标得分 10.08 分，得分率为 0.8。

### **评价指标——C12：投入产出综合分析**

该项目采购了先进的设备，具备了承接国际项目的能力。2017 年为 1074 座的大剧场和 291 座的实验剧场上演了剧目 20 个，共计演出 45 场，占全年总演出场次 21%。上海本地团队演出达 134 场，占比 81%；外省市团队演出 32 场，占比 19%，这是有目共睹的效益与成就。除了演出之外，剧场公司还用采购的新设备举办了 32 场舞蹈普及活动，其中包括 12 场舞蹈工作坊，10 场舞蹈公益讲座，10 场剧场开放日活动，其中 28 场为免费的公益活动，共计参与人次达到了 2600 人。全年营业收入达 1867.89 万元，场租收入占 47.02%，演出收入占 5.99%，其他收入占 2.34%，补贴收入占 24.64%，虽然该项目已产生一定的经济效益，但是总体来看，产生效益的能力有待提高。因此，C12 评价指标得分为 4.86 分，得分率为 0.9。

### **(2) 项目结果分析：**

#### **评价指标——C21：项目影响力分析**

上海国际舞蹈中心剧场的投入使用，不仅代表着中国舞蹈行业现有发展水平，也代表着上海这座国际大都市跻身国际舞蹈一流水平，努力将上海国际舞蹈中心打造成为中国本土驻场舞蹈类演出基地，在引进国内外一流的舞蹈演出同时，力争成为亚洲一流的原创舞蹈首演剧场。

上海国际舞蹈中心是一所国际化、复合型、公共性、功能性的舞蹈综合体，有着显著的舞蹈文化标识。围绕这一文化坐标，将利用剧

场的文化优势及其开放性剧场的经营理念，延伸开展一系列除演出之外的文化活动，营造与剧场相融合的舞蹈文化浓厚氛围。其开放式经营理念，摆脱了仅为一个演出场所的定位局限，积极发挥文化场馆与人民群众的纽带和桥梁作用，探讨多种有利于双方相互促进、互动共赢的营运模式，旨在打造一个具有国际影响力的、与上海城市品味相匹配的舞蹈艺术空间。项目现已有一定社会影响力，但是还需后续推广，因此，C21 评价指标得分为 4.08 分，得分率为 0.85。

### 评价指标——C22：项目满意度分析

资助对象满意度主要由受资助对象对于项目资助力度、资助申报流程、资助审核程序公正性等 6 个方面进行满意度评价，以此来反映资助对象对该项目开展的认可程度。根据问卷统计，上海芭蕾舞中心剧场开办经费项目资助对象对扶持政策的满意度为 100%。

社会公众满意度主要是通过填写问卷形式来进行调查。问卷调查的社会公众满意度主要由被调查的观众对于上海芭蕾舞中心剧场公共卫生、环境、治安、服务、观剧过程等十九个调查问题进行满意度评价。再回收的问卷中，观众均对剧场整体服务有较好评价，只有极少数有不满意的态度。从表 9 可以看出，2017 年剧场观看演出的过程中满意度平均为 88.99%，表明剧场有待对顾客不满意的地方进行改进，因此，C22 评价指标得分为 6.48 分，得分率为 0.9。

表 9 2017 年剧场观看演出的过程中满意度调查

演出日期	剧目	是 (%)	否 (%)
01.05-07	《流量》实验剧场	20	80

01.06-07	《炫舞风华》大剧场	22.2	77.8
01.15-17	《万物生》大剧场	5.6	94.4
01.19-20	《舞术》大剧场	28.6	71.4
01.20-21	《儿童舞剧天鹅湖》实验剧场	15.4	84.6
02.09-10	《马可波罗》大剧场	11.8	88.2
4.27-29	世界舞蹈日大剧场	22.8	77.2
5.12-13	《生命之吻》大剧场	8.7	91.3
5.18-19	《春江花月夜》大剧场	17.4	82.6
5.30-6.4	《野斑马》大剧场	10	90
6.8-11、 14-17	《天边的红云》大剧场	0	100
6.15-18	《魔毯梦花园》小剧场	4	96
6.20-28	《朱鹮》大剧场	10.8	89.2
7.1-2	《白色摇篮曲》小剧场	11.1	88.9
7.1-2	《长征》大剧场	15.4	84.6
7.18-23	《小荷风采》大剧场	0	100
7.26-27	《大甩卖》大剧场	30.8	69.2
11.17	《Rising》小剧场	5.3	94.7
12.1-3	《一个人的舞蹈史》实验剧场	0	100
12.9-10	《歌剧蹦跳碰》大剧场	4.2	95.8
12.12-13	《朱鹮》大剧场	15.8	84.2
12.16	《临池舞墨》大剧场	4.3	95.7

12. 22-24	《饕》实验剧场	0	100
12. 30-31	《一起跳舞吧》大剧场	0	100
平均		11. 01	88. 99

### (3) 能及建设及可持续影响分析:

#### 评价指标——C31: 品牌效应分析

该项目总体按照计划完成, 并且依托 SMG、文广演艺集团的强大资源储备以及与中国舞协、上海舞协、上海芭蕾舞团、上海戏剧学院等长期以来的友好互动关系, 在舞蹈专业领域方面, 产生了比较好的社会影响。剧场覆盖街道社区、市级、省级以及国际, 并且通过报纸、网络、影音等形式进行报道, 该项目目前来看已形成了极具知名度的品牌效应, 有助于广大市民观赏优秀的舞蹈艺术节目。但是还未形成独特的运营理念, 也缺少多形式的宣传方式, 该项目要形成更有广发知晓度的文化品牌, 在品牌塑造上必须形成更加有效的运营理念和宣传方案, 因此, C31 评价指标得分为 13. 5 分, 得分率为 0. 9。

截止 2017 年 12 月 15 日为止, 上海国际舞蹈中心剧场媒体发稿总数为 278 条, 其中关于剧场的 38 条, 关于项目的 240 条; 网络及视频媒体发稿 185 条, 平面媒体发稿 93 条。主要涉及的媒体报道见表 10。

表 10 2017 年上海国际舞蹈中心剧场媒体发稿情况

项目	总数量	线下	线上
媒体预览	8	5	3
诺玛阿美	31	8	23

魔毯梦花园	-	-	-
白色摇篮曲	10	3	7
大甩卖	33	6	27
无人之境	5	2	3
卖火柴的小女孩	18	5	13
大象一念&你好陌生	10	4	6
古风季	9	4	5
Yao	10	2	8
青衣	15	4	11
西游	6	1	5
幻茶谜经	6	2	4
舞蹈中心周年庆	18	9	9
舞边无际	8	4	4
唐诗逸舞	5	2	3
黑与白	10	3	7
如果墙能说话	10	1	9
雾都孤儿	27	2	25
合伙游戏	10	4	6
歌剧蹦跳碰	12	3	9
临池舞墨	11	2	9
一起跳舞吧	6	2	4

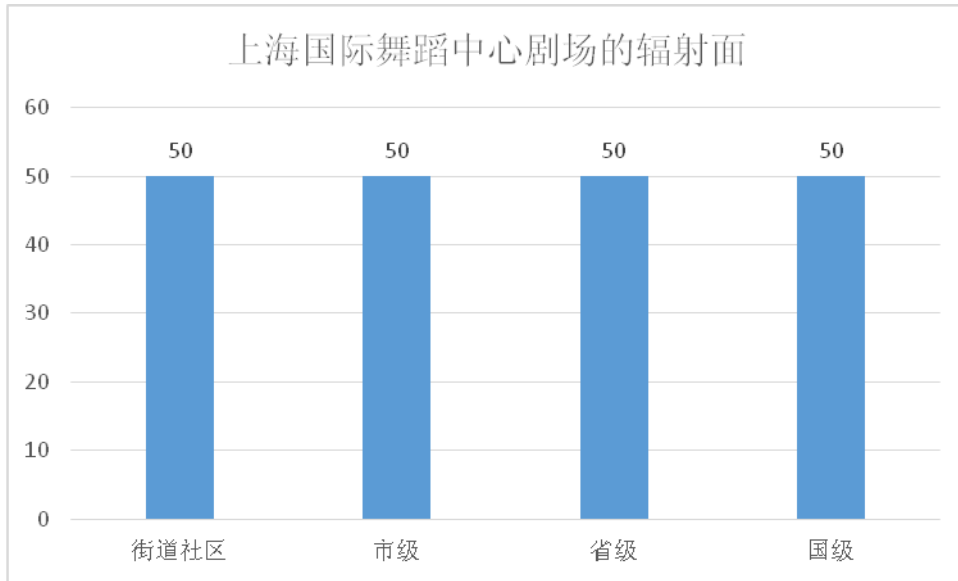


图 4 上海国际舞蹈中心剧场的辐射面

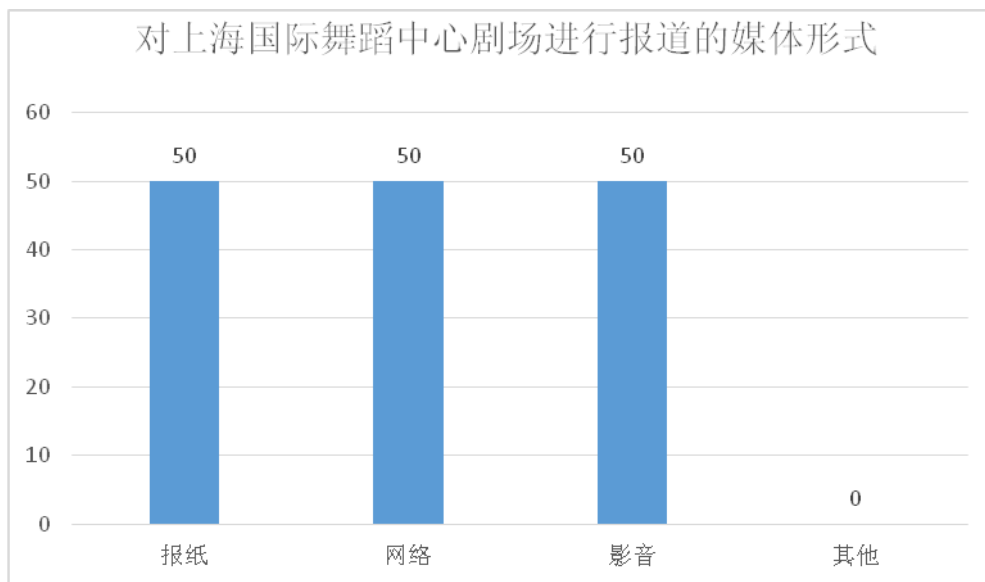


图 5 对上海国际舞蹈中心剧场进行报道的媒体

### 评价指标——C32：战略意义分析

经过转型发展，该项目已经取得了一定的成果，也产生了一定的影响力。就其战略意义来讲，上海芭蕾舞中心剧场开办项目有助于广大市民培育和践行社会主义核心价值观，并且起到了推动上海舞蹈事业发展的作用，扩大了上海舞蹈产业在全国以及全球的影响力。该项目的开办更符合习近平总书记在中央文艺工作座谈会上的重要讲话

精神，符合上海的文艺骨干深刻认识文化繁荣兴盛与中华民族伟大复兴的关系，牢牢抓住文化这个城市竞争力的核心资源，不断深化改革，真正走出一条面向未来的科技兴市、文化兴市之路。综合专家评审意见，C32 评价指标得分为 12.75 分，得分率为 0.85。

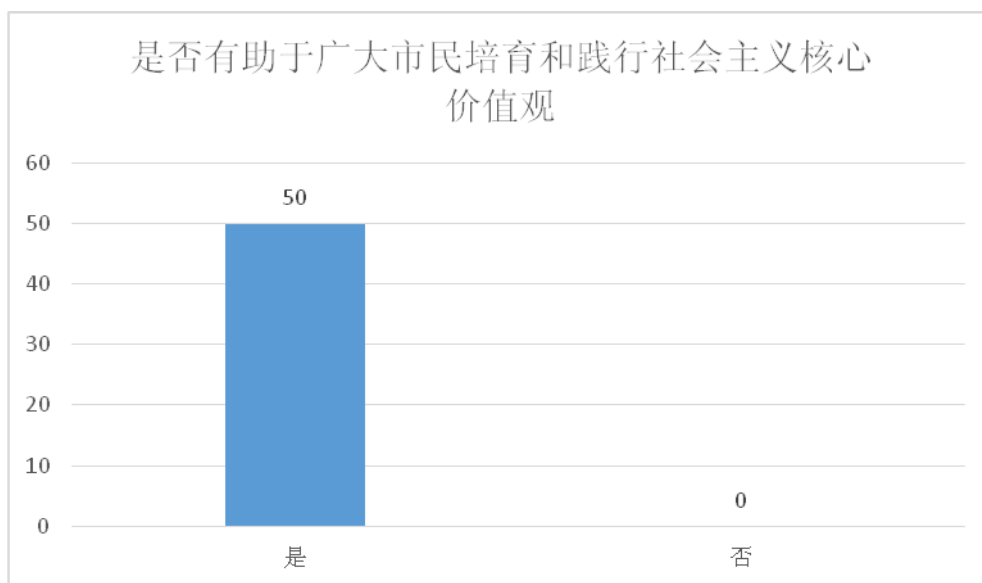


图 6 项目是否有助于广大市民培育和践行社会主义核心价值观

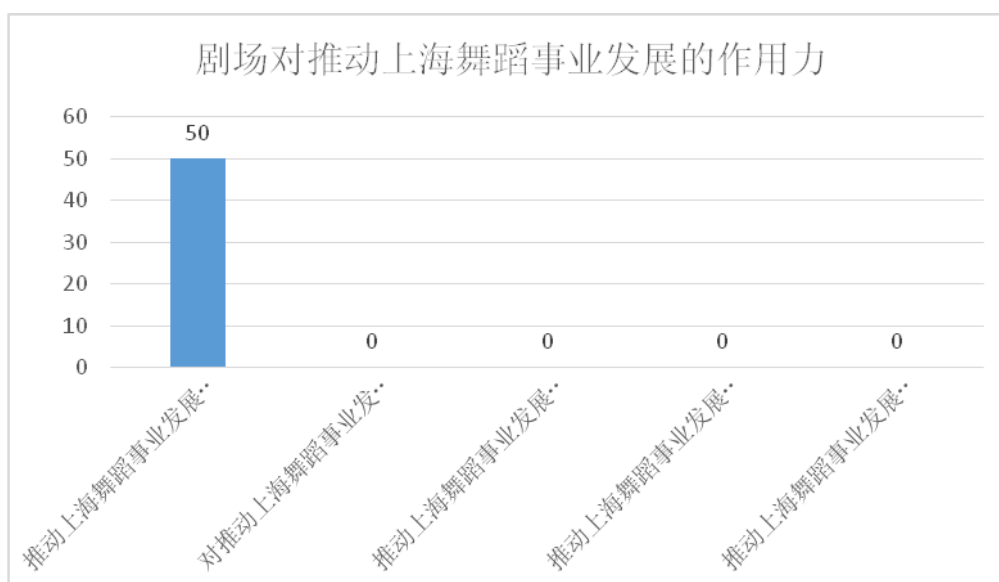


图 7 项目对推动上海舞蹈事业发展的作用力

## **四、主要经验及做法、存在的问题和建议**

### **（一）主要经验及做法**

#### **1. 科学规划进度，确保项目稳定完成**

在项目推进工作责任确立后，必须将所有的项目推进进行一个完整的时间规划。由于上海芭蕾舞中心剧场财政拨款的确认日期是在2016年9月，而剧场的正式开幕定于了2016年10月1日，因此芭蕾舞中心剧场的筹备期紧迫，缓冲期较短。所以，不得不将每个项目根据时间的紧迫度做了一个由先而后的工作排序。其中，剧场内的绿化及艺术品因涉及到剧场日常的对内、对外形象，就将其安排在了推进工作的首位，以保证在隔月正式开幕时剧场能有一个完善整齐的对对外形象。而灯光音响等舞台设备则位于其后，因为在剧场落成之初，已初步配备了一部分基础舞台设备，可完成短期内初步的舞台演出需求。而灯光音响等舞台设备也是剧场日后演出运营过程中非常重要的设备保障，因此将这一项的推进时间做了最完整完善的规划安排。

#### **2. 多方沟通，确保项目规范运作**

由于剧场及地块是由多家单位一起组成，而开办费的采购工作本就挂靠在上海芭蕾舞团的财务系统下，故在每个项目推进的过程中都需要多方的沟通。特别是在涉及到上海国际舞蹈中心整个地块的logo设计方面。logo所代表的是整个舞蹈中心，因此除了多方比稿之外，中心剧场还召集了各家单位、相关机构及行业内外的权威人士进行了



大范围多轮次的投票，以保证项目需求及实际结果都能真正符合项目背后的实际使用意义。

### **3. 对项目进行归类，匹配运营与职能部门**

在立项初期，首先将所需项目进行了一番完整的整理和归类，将它们按照后期的实际使用需求同中心剧场实际运营过程中所涉及到的各个职能部门进行了一一对应。由此发现，因为各个项目在后期使用过程中所覆盖的内部职能部门各不相同，所以在后期进行管理工作时也应当将管理责任分摊到各使用部门甚至是具体使用的个人进行分类管理。比如，灯光、音响设备今后将统一由负责保障舞台演出的舞台技术部门使用管理；官方网站日后将作为剧场的主要售票渠道因此由营销部门负责维护，宣传片则将由宣传部门对外统一发布，其他的场内物资交场务部进行统一管理。因此，在立项初期就确定了将不同的项目交由不同部门的相关负责人来推进的工作方向，并在后期的推进效率上收获了明显成效。

## **（二）存在问题**

### **1. 立项阶段耗时相对较长，项目工作流程安排有待进一步优化**

立项阶段耗时相对较长，要求的细节也较多，有时往往由于项目刚刚开始，处于筹划阶段，方案等细节方面的问题尚难以给出定论，但在方案确定后就需马上实施，否则无法与实施主体的整体工作计划相衔接，所以在这一时期，难以按照要求的细节进行描述，或者等到

要求的细节逐一明确，已经错过了最佳的实施时间；这种情况往往有很多的客观因素并不是可以通过合理安排项目进度可以做到的，而且是经常会出现的。在这一情况下，硬性按照要求的细节申报，容易造成和最终实际需求有较大误差的情况，不利于项目整体经济指标的把握。

## **2. 专项资金的招标流程过于繁琐，低价中标无法保证品质**

专项资金的招标流程过于繁琐，对专业性较强的项目由于市场竞争不够，厂家较少，招标变得无实际意义。项目执行过程中，设备或物资等项目的采购虽然有技术参数，但是不同品牌，即使技术参数相同，也有较大的质量差别，根据财政资金的评标办法，商务标所占比重过大，且为低价中标的评分办法，品质难以从技术标的评标中进行充分体现，一些低端品牌更容易在商务标部分获得较高分数，造成低品质产品低价中标，最终影响整个项目的实施效果，无法达到原有预期，从另一个角度来讲，对国家资金也是一种浪费。

## **3、项目预算控制率较弱，预算工作有待进一步提高**

该项目 2016 年年初预算为 4506 万元，根据上海国际舞蹈中心剧场开办经费使用进度表可知，实际支出 3874 万元，资助资金未全部使用完毕，项目预算率为 85.97%，由此可知项目的预算执行率存在不足。该项目计划在预估资金用途时，主要用于物资采购和服务采购，其中物资采购中舞台音响、投影设备及配件中标后合同金额发生调整，后又增加了乐池指挥台、乐池扶手、铲车检验三项费用支出，项

目总体预算与实际支付存在差异。

#### 4. 项目预算申报到项目实施间隔时间久

立项到资金到位，再到正式进行项目实施，离当初申报的预算期已经有小半年的距离，很多情况有所变化（如有些原来在计划中的设备不需要了，有些新的情况造成了新的需求，另外材料价格的波动也会对整体造价造成不小的影响），给项目实施带来极大困难。这些都是因为整个审批周期过长造成的项目实施风险。

### （三）政策建议及改进措施

本次评价通过问卷调研、专家咨询等多种社会调查方式，搜集了受资助对象、社会公众及行业专家对上海芭蕾舞中心剧场开办经费项目及现行政策的看法，兹形成政策建议如下：

#### 1. 简化申报内容，建立事中便捷化的调整程序加以完善

为保证扶持资金的实际覆盖范围，提高申报质量，建议管理部门简化申报内容，采用事中便捷化的调整程序加以完善。简化审批环节，对列入市级及以上重点文化项目，不再要求多次审查，对核准项目审查主要从符合国家战略意义、社会满意度、投入产生综合以及项目影响力等方面进行审查，充分体现项目的目的性。也要简化申报要求。按照审批服务申报材料“瘦身”原则，进一步简化项目立项阶段耗时长、要求细节较多的情况，让项目有更多的最佳实施阶段，减少细节申报和最终实际要求产生较大误差。

## 2. 简化专项资金招标程序，同时保证招标品质

建议针对专业性较强的项目可以考虑用供应商名录的形式代替招标过程，一次入库，之后即可库中比较选用，经济指标可以参考以往案例进行合理调整确定最终价格。同时为了保证招标品质，在合格的供应商范畴中，通过招标方式确立合理的价格、符合规定的质量、安全标准等指标。重要的是在同行业中的使用状况做抽样调查，对竞标者产品质量、信誉情况、售后服务等方面进行深入了解，增加把握程度及可信度后，再按照招标原则确定中标单位，保证价格、质量双优。

## 3. 加强项目预算控制力，全面规划预算支出

建立预算管理互动机制，在立项审核中，建立审批部门与项目单位的互动机制，加强审批部门与项目单位的沟通；建立项目实施单位间的互动机制，通过联席会议等形式，对项目审核中出现的问题定期或不定期进行协商、协调，发挥部门合力；建立公众互动机制，通过定期公告、公示等，保证公众的立项知情权和决策参与权。预算编制中，加强审批部门间的互动，全面掌握项目的相关信息；加强与专业机构的互动，咨询或委托相关专业机构对专业和技术领域的问题提供专业支持或专业意见。

提高预算编制的准确性，首先是加强工程预算信息化建设，要消除部门间信息屏障，通过搭建畅通的信息共享平台，实现项目预算管理信息，包括“项目库”信息、预算信息、监管信息等，在相关部门

之间实现信息的充分共享，充分利用工程管理部门、审计部门积累的工程造价数据和经验，提高项目预算的精度和针对性，以提高项目预算管理成效。要加强基础造价信息的收集与整理。将近期完工的工程决算进行投资分析，并按照一定的指标体系和格式要求，输入计算机，建立完工工程预决算电子档案，为今后建设类似工程提供借鉴资料，作为新建工程进行投资动态监控与预警的依据。其次是尽可能地细化现有的预算项目，能量化的尽可能量化，提出切实可行的预算编制方案，提高预算编制的科学性及准确性，并能统一本单位不同项目之间的预算的平衡。

#### **4. 加强对事中调整和控制**

因为从立项到资金到位，再到正式进行项目实施，离当初申报的预算期间隔时间较长，很多情况会发生变化。需要采取事中调整和控制措施，通过实际核算和具体情况获取信息，及时把之前预算信息与实际情况进行对比分析，做出合理纠正偏差的控制措施，确保计划目标的实现。建议简化项目的审批流程，弱化一些事前监管，强化事中调整和控制，避免由于程序上的问题拖延了项目的实施。

#### **5. 加大对剧本创作及舞蹈宣传发行的扶持力度**

舞剧剧本创作是舞剧创作的核心，好的剧本是好的舞剧的决定要素。因此，为增强政策实施效果，应加大对剧本创作类项目的扶持力度，并集中资金对单个项目进行扶持，避免扶持资助的平均化。同时，由于舞剧要产生社会影响力，好的宣发必不可少，而宣发成本在舞剧

前期成本中占比较大，因此，应加大对舞剧宣传、放映的扶持力度，对于社会价值高但宣传困难的影片，应重点进行宣发扶持，帮助舞蹈佳作打开市场。因此，建议提高“剧本创作资助”中优秀资助对象的资助额度；建议增加以优秀中小成本舞剧为对象的资助内容，并提高资助额度，帮助降低优秀中小成本舞剧发行、放映成本。