

2021年常州大剧院运行补贴资金

绩效评价报告

项目名称：大剧院运行补贴

项目主管单位：常州市文化广电和旅游局

项目实施单位：常州市保利大剧院管理有限公司

受托评价单位：常州金鼎会计师事务所有限公司

二〇二二年八月



目 录

一、基本情况.....	1
(一) 项目概况.....	1
(二) 项目绩效目标.....	3
二、绩效评价工作开展情况.....	4
(一) 绩效评价对象和范围.....	4
(二) 绩效评价思路和方法.....	4
(三) 绩效评价工作过程.....	5
三、绩效评价结论及指标分析.....	6
(一) 绩效评价评分及等级.....	6
(二) 主要指标绩效分析.....	6
四、主要经验及做法.....	7
(一) 顺利完成剧院经营管理改版工作，管理水平更优.....	7
(二) 安全管控意识强，全年未发生安全生产事故.....	8
(三) 着力承办文艺展演，精品演出助力文化市场复苏.....	8
五、存在问题及原因分析.....	9
(一) 受疫情影响，自营演出合同任务未完成.....	9
(二) 剧院演出收支矛盾仍较突出，运营压力大.....	9
六、相关建议.....	10
(一) 科学谋划，提前布局，确保演出任务全面完成.....	10
(二) 进一步开源节流，降本增效，缓解运营压力.....	10
附件.....	11

2021 年常州大剧院运行补贴资金

绩效评价报告

为客观评价常州大剧院运行补贴项目绩效，提高财政资金使用效率，依据财政部《项目支出绩效评价管理办法》（财预〔2020〕10号）、《常州市市级项目支出绩效评价管理暂行办法》（常财绩〔2020〕6号）及《常州市财政局关于做好2020年度市级预算绩效评价工作的通知》（常财绩〔2020〕8号）等文件精神，常州金鼎会计师事务所有限公司受托对2021年度常州大剧院运行补贴资金进行绩效评价，以进一步了解项目绩效情况，总结项目管理经验，为资金的高效使用服务。根据指标体系采集的基础信息，经客观数据分析，现报告如下：

一、基本情况

（一）项目概况

1. 项目背景

城市文化建设是城市建设的重心，也是城市发展的动力，代表了一个地区文明程度所达到的最高水平，对城市的可持续发展至关重要。而剧院，作为传播先进文化的重要阵地，有着不可替代的作用。剧院是一个城市对外文化交流的窗口，通过各类演出，利用自身的品牌影响和资源效应，不断提升文化品位，传播城市文化形象。

常州市一直高度重视城市文化建设工作，于2008年开始筹建

常州大剧院。常州大剧院成立于 2009 年，由市委、市政府出资建设，坐落于常州市政府广场东南角，周边标志性建筑有奥林匹克体育中心、国际会展中心、博物馆、规划展览馆等。剧院设计以“跳动的音符”和“流动乐章”为主题，通过透明、流畅的线条，融汇了东西方的文化韵味。剧院建筑面积约为 5.1 万平方米，作为现代化的综合剧院，包含了 1500 座左右的大剧场和 400 座左右的小剧场，还配有芭蕾舞、歌剧、合唱团排练厅、高档贵宾厅、室外景观休闲区等多项服务设施。

为确保大剧院的高效运行，常州市引入中国保利集团进行专业化管理，签订委托经营管理合同，并每年安排 1700 万元补贴资金用于大剧院全部主体的日常运营及设备运转，补贴费用主要包括演出经营、日常运营管理、物业管理、能耗使用等方面。

2. 主要内容及实施情况

常州市大剧院由常州市文化广电和旅游局（以下简称“文广旅局”）负责管理，日常工作由常州市保利大剧院管理有限公司受托开展。

常州市保利大剧院管理有限公司成立于 2009 年 5 月，系中国保利集团下属的文化集团企业旗下专业运营剧院经营管理的国有企业，受常州市政府委托，全面负责经营管理常州大剧院。每年根据委托经营管理合同申报项目预算，并上报项目年度绩效目标。日常做好大剧院运营管理与演出等工作，确保大剧院有效运行，并按合同完成考核指标要求。

3. 资金投入和使用情况

本项目年初预算 1700 万元，包括演出补贴 500 万元、管理运行补贴 1200 万元，全部由市级财政投入。年度执行中未有调整。资金已分别于 2021 年 2 月、4 月、6 月、9 月拨付到位。

2021 年补贴资金已全部使用，资金使用率为 100%。

表 1-1 预算执行情况表

补贴项目	预算资金 (万元)	实际使用 (万元)	预算执行率 (%)
演出补贴	500	500	100%
管理运行补贴	1200	1200	100%
合计	1700	1700	100%

(二) 项目绩效目标

1. 总体目标

通过补贴，进一步提升大剧院运行效率，增加大剧院在常州的知名度，使市民能够共享大型文化场馆带来的文化享受。

2. 年度绩效目标

本项目以日常做好大剧院运营管理与演出确保有效运行为年度重点工作，在申报预算时同步申报了绩效目标。包括：上座率不低于 68%、自营演出 100 场、文化惠民场次不低于 10 场、会员活动次数不低于 12 次、大剧院演出档次 A 类演出不少于 20 场、B 类演出不少于 40 场、C 类演出不少于 40 场、投入的维修维护费不低于 50 万元、演出成本不低于 1500 万元等产出指标；平均票价不高于 260 元、观众满意度 96%以上（含）、无较大的责任事故和无违法演出经营等效果指标。

二、绩效评价工作开展情况

（一）绩效评价对象和范围

本次绩效评价的对象为常州大剧院运行补贴资金。评价时限为2021年1月1日—2021年12月31日。

（二）绩效评价思路和方法

本次项目的总体评价目的是改善常州大剧院运行补贴资金的管理，提高资金使用的效率和效果。通过评价，进一步了解项目资金使用现状，在评价绩效目标完成情况的基础上，总结管理经验，进一步优化支出结构，探索更好的管理办法。

在与委托方签订绩效评价业务约定书后，我们及时开展了项目的前期调研，优化了评价指标。本次绩效评价秉承科学规范、公平公正、绩效相关等原则，按照从决策、投入、过程管理到产出、效果和影响力的绩效逻辑路径，结合项目经费实际使用情况，对项目进行客观公正的评价。

评价重点关注：资金使用和项目开展两方面。资金使用主要关注资金专款专用情况，不出现挪用、骗取、挤占等违规行为；关注资金分配合理性，不出现随意分配等情况；关注资金使用过程的规范性、标准符合性以及内控情况等。项目开展主要关注管理规范、绩效目标的实现程度等方面。其中：管理规范主要关注项目开展是否严格按照制度实施；绩效目标的实现程度主要关注年初制定的绩效目标是否均完成，完成质量是否较高，服务对象是否满意等。

本次评价在财政部门绩效评价指标体系的基础上，结合项目经费的特点和管理要求等，优化了评价指标体系。在指标权重与评分规则上，主要是根据财政绩效管理有关要求、本次绩效评价关注的重点及其在本类指标中的相对重要性，分别赋予不同的权重；同时，参照财政部、常州市绩效管理有关要求制定评分规则。具体评价指标表详见附件 1。

评价以结果为导向，以绩效评价“3E”原则为框架，立足“资源输入—项目运行—成果输出”原理，主要采取文献调查法、访谈调研法、专家赋值法、历史数据分析法、横向比较法等方法。

（三）绩效评价工作过程

评价工作从 2022 年 7 月启动至 2022 年 8 月完成。具体分为工作部署、数据填报、调研与核查、汇总分析、综合评价等阶段。

第一步，明确本次绩效评价项目基本情况，与委托方签订绩效评价业务约定书。在充分调研项目开展情况的基础上，优化评价指标，并就绩效指标的科学性、合理性，指标相关数据的可获取性以及目标值设定的依据等问题，与部门进行沟通。

第二步，常州市保利大剧院管理有限公司填报基础数据表。填报过程中，第三方随时解答问题，协助填报工作。

第三步，在数据填报结束以后进行数据核查。结合数据填报和资料提供的全面性、完整性等，适时组织开展业务台账、管理过程资料等案头数据资料核查、工作人员访谈、项目调研等。

第四步，数据整理分析阶段，对调查信息、基础数据、指标

数据进行整理分析。该部分工作作为评价结论形成的重要环节，需要通过对每项评价指标的完成情况分析，总结和发现项目开展的成效和存在问题。

最后，在汇总各类信息数据之后，进行指标数据的总体评估，撰写绩效评价报告。

三、绩效评价结论及指标分析

（一）绩效评价评分及等级

本次评价采用绩效评分与等级评定相结合的评分方法，90（含）-100分为优、80（含）-90分为良、60（含）-80分为中、60分以下为差。

经综合评价，2021年常州大剧院运行补贴项目绩效评价结果为96.9分，评价等级为“优”。具体评分情况详见附件1。

（二）主要指标绩效分析

决策指标方面：本项目绩效目标设定合理，符合常州市文化广电和旅游局整体规划，与文化广电和旅游局部门职责密切相关，与委托经营合同内容基本相符；预算编制方法科学、程序规范，资金分配依据充分、额度合理，符合正常的业绩水平。

过程指标方面：常州大剧院运行补贴项目已经实施多年，建立了较为完善的制度和管理体系，执行过程中基本能按照相关文件要求实施，业务运作较为规范。资金总体使用情况较好，年初预算1700万元已及时拨付到位，并全部投入使用，预算执行率达100%。但项目监管方面，上年绩效评价中存在的“自营演出

任务未完成需在 2021 年补足”问题，受疫情影响未能弥补到位。

结果指标方面：2021 年常州大剧院运行情况良好，各类产出与效果指标总体完成度高，达 95%以上，全年自营演出 92 场、组织惠民演出 13 场、会员活动 12 次，演出平均上座率达 70.1%，演出平均票价为 142.4 元/张，演出收入实现大幅增长，未有较大责任事故，未发生违法演出经营，观众满意水平高达 98.06%。可以说，补助资金的投入为大剧院的运行提供了有效支撑。

表 3-1 结果指标完成情况表

二级指标	三级指标	四级指标	目标值	完成值	完成率
产出结果	产出数量	自营演出数	100 场以上（含）	92 场	92%
		文化惠民场次	不低于 10 场	13 场	100%
		年会员活动次数	不低于 12 场	12 场	100%
	产出质量	上座率	不低于 68%	70.1%	100%
		演出场次	A 类演出不少于 20 场、B 类演出不少于 40 场、C 类演出不少于 40 场	A 类演出 22 场、B 类演出 28 场、C 类演出 42 场	90%
	产出成本	剧院维修维护费	不低于 50 万元	111.34 万元	100%
		剧院演出成本	不低于 1500 万元	1525.21 万元	100%
效益结果	经济效益	平均票价	不高于 260 元	142.4 元	100%
		剧院演出收入	增长	增长	100%
	社会效果	较大责任事故数	0 起	0 起	100%
		违法演出经营次数	0 次	0 次	100%
	社会满意度	观众满意率	≥96%	98.06%	102%

四、主要经验及做法

2021 年，常州大剧院经营管理工作有序开展，公益惠民形象持续彰显，服务接待保障有力，为常州文化消费市场复苏和发展起到了助推作用。具体体现在：

（一）顺利完成剧院经营管理改版工作，管理水平更优

2021年，常州大剧院全面启用新版文件实施剧院经营管理工作，各部门运用新版各类规范文件、表单，按照规范制度、作业指导书、应急预案等，组织开展各岗位运行与管理，做好工作过程记录。经过两个月的试运行以及内审检查，按照“PDCA”质量管理循环原则，顺利完成文件改版工作，形成了与剧院相适应的且相互融合与接轨的新版文件，于8月顺利通过中国质量认证中心对剧院进行的质量环境安全“三体系”认证审核。同时，大剧院也通过了“江苏精品”国际认证联盟认证，成为常州市文化行业首个“江苏精品”品牌认证获证企业。这均体现出常州大剧院在管理水平上更加优化，在行业内持续“领跑”。

（二）安全管控意识强，全年未发生安全生产事故

常州大剧院一直高度重视安全管理。一方面，通过开展“安全生产月”“消防119”等安全专项活动，筑牢安全底线。全年共组织全员安全演练6次，参加人次774人，共组织全员安全培训9次，参加人次896人。另一方面，持续开展安全排查整治工作，切实落实每日、每场演出开始前、每逢节假日的安全检查，定期召开会议分析研判剧院安全生产的形势和隐患。同时，严格做好安全设备的保养维护，各类工程及舞台设备的常规保养能在规定期限内完成，为剧院的安全运营提供了一线保障。2021年，大剧院未发生安全生产事故，设施设备总体运行平稳。

（三）着力承办文艺展演，精品演出助力文化市场复苏

常州大剧院始终定位常州本地最大文化演出主阵地。一方

面，以高品质的演出逐步建构市民新的生活方式和消费习惯。2021年，陕西人艺·话剧《平凡的世界》、刘晓庆领衔主演·明星版话剧《风华绝代》、朗朗2021哥德堡变奏曲音乐会、国家京剧院京剧《凤还巢》、现代京剧《红灯记》、浙江小百花越剧院·越剧《梁山伯与祝英台》、谭元元和她的朋友们-美术馆梦幻夜等重磅演出陆续登上常州大剧院舞台，受到市民的普遍欢迎。另一方面，主动担当央企社会责任，积极落实各项文化惠民活动。2021年，承办了第二届常州文艺精品展演季，协办了2021常州中吴文化艺术节，开展了“红色文化精品展演季”“四史教育党课”“强国有我·万名青少年观影周”“童心向党 梦圆中华——常州市青少年喜迎建党100周年”红歌大赛等。

五、存在问题及原因分析

虽然项目取得了较好的成效，但评价过程中也发现存在一些问题和困难，主要体现在：

（一）受疫情影响，自营演出合同任务未完成

2021年自营演出92场，其中A类演出22场、B类演出28场、C类演出42场，与委托合同约定的“A类演出不少于20场、B类演出不少于40场、C类演出不少于40场”有偏差。另2020年自营演出任务未完成，原计划在2021年补足，实际未能补足。以上主要是受疫情影响，1-2月、7-8月、11-12月共取消和延期演出32场。据单位反映，未完成演出场次将在以后年度完成。

（二）剧院演出收支矛盾仍较突出，运营压力大

2021年，剧院演出收入较2020年增加了1.2倍，收支缺口有所收窄，但收支不平衡的情况依然严峻，演出收入1177.78万元相对演出成本1525.21万元的比例为77%，仅占营业成本的34%，差异较明显。随着成本的不断上涨及现有设施设备维护成本的不断增加，单位运营管理压力也会持续增加。仅就目前的演出收入规模，仍很难维持剧院的正常运转，剧院的生存压力较大。

六、相关建议

（一）科学谋划，提前布局，确保演出任务全面完成

鉴于2020年、2021年自营演出任务未完成以及疫情防控常态化等客观情况，剧院应密切关注国内外疫情形势，科学谋划，提前布局，更加精细地做好演出规划，形成多项应对举措。在保障2022年演出任务的同时，对2020年、2021年两年演出不足数量进行弥补，并做好台账统计。

（二）进一步开源节流，降本增效，缓解运营压力

发挥全员能动性，提升运营效率，缓解成本压力，并逐步拓宽资金来源。注重对演出项目的精细化管理，对单个项目的引进、运作、接待等所有环节加强跟踪与管控，合理控制接待成本等费用，降低运营成本，提高项目收入，力争做到巡演项目多盈利。继续加大成本管控力度，积极采取各项降本增效举措，厉行节约，提高资金使用效率。广泛开源，积极探索各项创收渠道与手段，增加收入，争取实现政府补贴、社会赞助、市场经营的多元资金来源渠道和经费保障机制。

附件

1. 绩效评价指标表



2021年常州大剧院运行补贴资金绩效评价指标表

一级指标	二级指标	三级指标	四级指标	指标解释	权重	评分规则	目标值	完成值	完成率	得分
决策	目标设定	目标合理性		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。	4	①项目未设置绩效目标的不得分; ②依据目标合理程度评分:绩效目标是否符合相关政策、规划要求,与部门职责是否相适应;绩效目标与实际工作是否具有相关性;项目预期产出效益和效果是否符合正常的业绩水平等。结合完成情况,得权重的100%、80%、60%、40%、20%分值。	合理	合理	100%	4.00
		目标明确性		绩效目标是清晰、细化、可衡量等,用以反映和考核项目绩效目标的细化精准化情况。	4	依据绩效目标明确程度评分: ①是否将项目绩效可衡量的指标予以体现; ②是否通过清晰、可衡量的指标数相对应; ③是否与项目目标任务或计划数相对应; ④目标合理性得0分的,目标明确性不得分。结合完成情况,得权重的100%、80%、60%、40%、20%分值;目标合理性得0分的,目标明确性不得分。	明确	明确	100%	4.00
	资金投入	预算科学性		项目预算是否规模适当、结构合理,标准科学,用以反映和考核项目预算编制的科学性、合理性情况。	4	依据预算科学程度评分: ①预算确定的项目投资额或资金量是否与目标任务相匹配; ②预算支出结构是否合理,突出重点,压减非必要支出; ③预算额度测算依据是否充分,是否按照标准编制。结合完成情况,得权重的100%、80%、60%、40%、20%分值。	科学	科学	100%	4.00
		分配合理性		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。	4	依据资金分配合理程度评分: ①预算资金分配依据是否充分; 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。结合完成情况,发现一处分配不合理的,扣0.5分,扣完为止。	合理	合理	100%	4.00
小计					16					16.00
过程	项目管理	制度健全性		项目及资金管理相关制度机制是否健全,要素是否齐全,程序是否合规,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。	4	依据制度健全程度评分: ①项目管理办法、资金管理办法、绩效跟踪机制、资产管理方法等制度是否建立; ②制度中要素是否健全,程序是否规范。 没有制定各种办法不得分,缺一项办法扣1分,缺一项要素扣0.5分,扣完为止。	健全	健全	100%	4.00
		业务规范性		项目实施是否符合相关管理规定,结果是否可控,用以反映和考核相关项目管理制度有效执行和风险控制情况。	5	依据项目实施过程中相关制度、合同执行情况评分: ①项目管理制度执行是否规范; ②项目信息是否按规定公开; 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; 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。结合完成情况,得权重的100%、80%、60%、40%、20%分值。	规范	规范	100%	5.00

2021年常州大剧院运行补贴资金绩效评价指标表

一级指标	二级指标	三级指标	四级指标	指标解释	权重	评分规则	目标值	完成值	完成率	得分
过程	项目管理	财务规范性		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。	5	依据项目资金管理相关制度执行情况评分: ①会计核算是否规范,会计信息质量是否完整、真实、准确; ②资金的拨付是否有完整的审批程序和手续; ③是否符合项目预算批复或合同规定的用途; ④是否存在截留、挤占、挪用、套取等情况。(违规支出不得计算执行率) 核查完成情况,发现一处分配不规范的,扣0.5分,扣完为止;存在截留、挤占、挪用、套取等情况的不得分。	规范	规范	100%	5.00
				项目管理过程中是否及时发现并得以纠正,用以反映和考核项目实施过程中监管成效情况。	2	依据绩效跟踪、绩效评价、财政监督、审计、内控等管理过程中发现的问题,是否及时整改到位的情况评分。 结合完成情况,得权重的100%、80%、60%、40%、20%分值。	有效	较有效	80%	1.60
		资金及时性		实际应如期到位资金与项目预算总额的比率,用以反映和考核资金落实情况对项目实施的时间保障程度。	2	发现存在不规范行为的,有一项扣1分,扣完为止。 资金到位及时率=(实际应如期到位资金/项目预算总额)×100%。 实际应如期到位资金:一定时期(本年度或项目期)内应及时落实到具体项目的资金,延期到位的,按具体影响程度折算。 项目预算总额:一定时期(本年度或项目期)内项目计划安排资金总额。	100%	100%	100%	2.00
		预算执行率		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。	4	依据预算执行率评分:每低于1%,扣权重分的2.5%,扣完为止。预算执行率=(预算支出数/预算拨付数)*100%。	100%	100%	100%	4.00
		预算调整合理性		项目预算调整是否合理,用以反映和考核预算执行刚性情况。	2	依据项目预算调整情况评分: ①预算调整是否有客观依据; ②预算调整是否履行法定程序; ③预算调整是否同步对绩效目标作出科学调整。 发现存在不规范行为的,有一项扣0.5分,扣完为止。	合理	合理	100%	2.00
	小计				24					23.60
结果	产出结果	产出数量	自营演出数	考察大剧院本年度举办自营场次表演数量是否达到要求。	6	依据数量完成率评分(每低于1%或高于130%,扣权重分的2.5%,扣完为止);实际完成率=(实际产出数/计划产出数)×100%。 实际产出数:一定时期(本年度或项目期)内项目实际产出的产品或服务数量。计划产出数:项目绩效目标确定的在一定时期(本年度或项目期)内计划产出的产品或服务数量。	100场以上(含)	92场	92%	4.80
			文化惠民场次	考察大剧院本年度举办惠民场次表演数量是否达到要求。	4		不低于10场	13场	100%	4.00
			年会员活动次数	考察大剧院本年度举办年会员活动次数是否达到要求。	4		不低于12场	12场	100%	4.00

2021年常州大剧院运行补贴资金绩效评价指标表

一级指标	二级指标	三级指标	四级指标	指标解释	权重	评分规则	目标值	完成值	完成率	得分
结果	产出结果	产出质量	上座率	考察大剧院上座率是否完成既定指标, 不包含租场演出及演出赠票。	6	依据数量完成率评分(每低于1%或高于130%, 扣权重分的2.5%, 扣完为止); 实际完成率=(实际产出数/计划产出数)×100%。	不低于68%	70.1%	100%	6.00
			演出场次	考查大剧院A、B、C三个档次的演出完成情况。	6	实际产出数: 一定时期(本年度或项目期)内项目实际产出的产品或服务数量。计划产出数: 项目绩效目标确定的在一定时期(本年度或项目期)内计划产出的产品或服务数量。	A类演出不少于20场、B类演出不少于40场、C类演出不少于40场	A类演出22场、B类演出28场、C类演出42场	90%	4.50
	产出成本	剧院维修维护费	考察大剧院维修维护费是否符合要求范围。	2	依据实际维修维护费是否在要求区间内评分, 完成得满分, 未完成每低于1%, 扣权重分的2.5%, 扣完为止。		不低于50万元	111.34万元	100%	2.00
		剧院演出成本	考察大剧院演出成本是否符合要求范围。	2	依据实际演出成本是否在要求区间内评分, 完成得满分, 未完成每低于1%, 扣权重分的2.5%, 扣完为止。		不低于1500万元	1525.21万元	100%	2.00
	经济效益	平均票价	考察大剧院平均票价是否符合要求范围。	6	依据实际票价是否在要求区间内评分, 完成得满分, 未完成每低于1%, 扣权重分的2.5%, 扣完为止。		不高于260元	142.4元	100%	6.00
		剧院演出收入	考察本年度剧院演出收入情况。	6	按完成率得分。每低于1%, 扣2.5%。		增长	增长	100%	6.00
	社会效益	较大责任事故数	考察大剧院安全运营情况。	4	每发生一起, 扣0分。		0起	0起	100%	4.00
		违法演出经营次数	反映是否有违法演出经营。	4	每发生一次, 扣0分。		0次	0次	100%	4.00
	社会满意度	观众满意度	观众满意度	考察观众满意度是否符合要求。	10	依据社会满意度评分(每低于1%, 扣权重分的2.5%, 扣完为止); 社会公众或服务对象是指因该项目实施而受到影响的部门(单位)、群体或个人。一般采用社会调查的方式。	≥96%	98.06%	102%	10.00
				小计	60					57.30
			合计		100					96.90