

北京市市级项目支出 绩效评价报告

项目单位

国家大剧院

项目名称

场务服务支出

国家大剧院

二〇二六年八月

目 录

一、基本情况	1
(一) 项目概况	1
(二) 项目绩效目标	4
二、绩效评价工作开展情况	4
(一) 绩效评价的目标、对象和范围	4
1. 绩效评价目的	4
2. 绩效评价对象和范围	5
(二) 绩效评价原则、评价指标体系（附表说明）、评价方法、评价标准	5
1. 绩效评价原则	5
2. 评价指标体系	5
3. 评价方法、评价标准	5
(三) 绩效评价工作过程	6
1. 前期准备阶段	6
2. 现场收集资料	6
3. 专家评价	6
4. 评价报告阶段	7
三、综合评价情况及评价结论	7
四、绩效评价指标分析	8
(一) 项目决策情况	8
(二) 项目过程情况	9
(三) 项目产出情况	10
(四) 项目效益情况	13
五、主要经验及做法、存在的问题及原因分析	133
六、改进意见与建议	15
七、其他需要说明的问题	16

国家大剧院场务服务支出项目绩效评价报告

为持续强化财政支出管理效能，优化资源统筹配置，切实提升财政资金使用效益与支出管理水平，国家大剧院对“场务服务支出”项目组织开展绩效评价，形成本绩效评价报告。

一、基本情况

（一）项目概况

1. 项目背景

国家大剧院地处北京市中心，坐落于西长安街沿线，与人民大会堂相邻。剧院内设歌剧院、音乐厅、戏剧场、小剧场四个专业剧场及相关配套设施，总建筑面积达 21.75 万平方米。场务部作为国家大剧院的重要“窗口服务”部门，全力保障剧场演出服务，既是剧院工作的核心环节，更是连接剧院与观众、艺术家的关键纽带。场务服务的核心职责与具体内容聚焦功能性综合演出场所的服务保障，涵盖剧场秩序维护、公共空间指引、物品寄存等基础服务；同时承担化装间、练琴房、排练厅、休息室的管理及配套服务工作，为国家大型演出活动提供安全稳固的表演场地，为人民群众艺术素养提升营造优质贴心的观演环境，为艺术家和演职人员创造良好的演出氛围，为剧院艺术创作生产提供坚实有力的保

障支撑。

2. 项目主要内容及实施情况

（1）项目概述

国家大剧院场务服务支出项目是一项综合性、系统性的专项工作，其核心目标是在剧院全年度各类活动中，确保场务服务工作的高效、优质运行。该项支出项目紧密围绕国家大剧院作为国家文化平台的运营需求，为全年不间断的公众参观、内部艺术排练以及各类正式演出等多元场景，提供全面、及时、专业的场务支持与服务保障。

国家大剧院始终秉承“人民性、艺术性、国际性”的办院宗旨，以“引领、传承、创新、开放、包容”为发展理念，坚持“以人民为中心”的工作导向，并将其融入日常场务服务工作的每一个环节。同时，将创新精神与开拓意识作为驱动服务持续优化的内在动力。在这一理念指导下，场务服务管理团队系统性地规划并统筹推进了四项重点协同工作：一是强化党建引领，确保服务工作方向正确、根基稳固；二是着力服务提质，不断优化服务流程与观众体验；三是寻求创新突破，积极探索场务服务的新模式、新技术应用；四是加强队伍建设，打造一支专业、高效、富有凝聚力的服务团队。通过上述重点工作的协同开展与扎实推进，圆满完成了各项既定演出保障任务与综合服务目标，确保了剧院各类艺术活动的顺利呈现，并持续提升服务品质与运营效能。

（2）实施情况

为了确保国家大剧院相关项目的顺利实施与高效运行，剧院管理部门建立了系统化的项目管理制度。在具体的管理实践中，剧院制定并优化了项目的执行流程与操作规范，从而保障项目全周期都能够实现有条不紊地推进与落实。

在项目进入正式实施阶段之前，国家大剧院严格遵循前期准备工作要求，完成了项目的预算编制、预算评审以及意向采购公示等环节，并经院内相关流程审议。项目严格按照北京市政府采购的相关法律法规与政策要求，剧院委托了专业机构负责代理国家大剧院场务服务项目的采购招标事宜。整个采购流程坚持公开、公平、公正的原则，严格遵守国家及地方相关的法律法规，确保采购活动的合法性与规范性。

本项目于 2024 年 12 月 7 日顺利完成采购工作，各项后续工作也按计划稳步推进完成，项目的整体实施进展与预先制定的计划安排基本一致。

3. 项目资金投入及使用情况

（1）资金投入情况

场务服务支出项目 2025 年度总预算为 529.611557 万元，资金来源由市财政拨款与剧院自有资金共同构成，其中场务服务用品费 25.7656 万元、场务服务保障费 503.845957 万元；财政资金投入 403.00 万元，自有资金投入 126.611557 万元。

（2）资金使用情况

国家大剧院场务服务支出项目，项目资金实际总支出为 522.667871 万元，主要用于场务服务保障费 498.51804 万元、场务服务用品采购等支出 24.149831 万元。

（3）结余情况

2025 年 12 月，项目服务保障严格依照合同约定按月足额支付人员劳务费，场务服务用品支出严格遵循“非必要不采购、非必须不申报”原则规范执行，项目结余资金 7.00 万元，资金支出进度达 98.69%。

（二）项目绩效目标

做好参观、排练、演出期间等各项活动的场务服务工作，做好化装间、排练厅、练琴房、休息室和剧场的日常管理和使用工作，需要购置配备的物品、设备设施及其他。

二、绩效评价工作开展情况

（一）绩效评价的目标、对象和范围

1. 绩效评价目的

通过开展绩效评价工作，衡量和考核“场务服务支出”项目在申报、执行、管理和绩效等方面的整体情况并对该项目实施的全过程做绩效分析。包括对项目资金决策过程的合理性、管理体系的规范性、绩效目标实现程度进行综合评价，梳理项目决策、管理过程中存在的问题，加强项目预算绩效管理，提高财政资金使用效益。

2. 绩效评价对象和范围

本次评价对象为国家大剧院场务部“场务服务支出”项目，评价金额 529.611557 万元。评价范围为项目资金申报及使用情况，包括项目决策、项目过程、项目产出、项目效益等。

（二）绩效评价原则、评价指标体系、评价方法、评价标准

1. 绩效评价原则

本次绩效评价遵循“科学公正、统筹兼顾、激励约束、公开透明”的原则，运用科学合理的绩效评价指标、行业标准和评价方法，对项目支出的决策情况、资金投入管理和使用情况、相关管理制度办法的健全性及执行情况、实现的产出情况、取得的效益情况及其他相关内容进行客观分析和评价。

2. 评价指标体系

评价工作组根据绩效评价体系框架，围绕项目决策、过程、产出和效益四个维度确定打分权重及评分标准。

3. 评价方法、评价标准

在绩效评价过程中，评价工作组结合项目自身的特点，参照计划标准、行业标准、历史标准，运用成本效益分析法、比较法、因素分析法、最低成本法、公众评判法、标杆管理法等方法进行评价。

（三）绩效评价工作过程

1. 前期准备阶段

（1）组建评价工作组

结合绩效评价工作的实际需要，根据任务分工，成立绩效评价工作组，全程负责组织、实施绩效评价工作。

（2）制定项目绩效评价工作方案

绩效评价工作组通过多渠道了解项目实施的必要性及重要性；其次，评价工作组通过查阅资料、与项目负责人沟通了解项目的组织实施、监督管理和完成情况等；最后，评价工作组根据对项目情况的了解分析形成项目绩效评价工作方案。

2. 收集项目资料

绩效评价工作组在充分了解项目整体情况基础上，与项目负责人共同汇总整理项目资料，并按照指标体系内容和评价重点，对项目资料进行分类整理，分为项目决策资料、项目管理资料和项目绩效资料三大类。整理成专家资料手册，供专家审阅评议。

3. 专家评价

根据项目特点，评价工作组遴选 5 名专家（其中业务专家 2 名，管理专家 2 名，财务专家 1 名），组成专家评价组，对项目资料进行审核。于 2026 年 5 月 13 日召开专家评价会。评价会上，专家与项目单位进行了充分讨论和沟通，并依据

评价指标体系对该项目进行了评价打分，并出具了评价意见，形成专家意见汇总书。

4. 评价报告阶段

（1）形成绩效评价结论、撰写绩效评价报告

评价工作组根据收集的资料、评价分析情况，结合专家意见，确定评价结果等级，撰写绩效评价报告初稿。

（2）沟通初步评价意见

绩效评价报告初稿完成后，在与国家大剧院沟通反馈的基础上，进一步修改完善。

（3）形成正式绩效评价报告

评价工作组在综合专家及各方反馈的合理意见后，对评价报告进行修改，经审核后形成正式绩效评价报告。

（4）报送报告及资料手册

评价工作组根据绩效评价工作要求装订评价报告、资料手册，报送至国家大剧院。

（5）归档绩效评价资料

绩效评价工作结束后，评价工作组及时将资料整理归档，妥善保管绩效档案资料。

三、综合评价情况及评价结论

经专家评议“场务服务支出”项目综合得分 88.58 分，其中项目决策 9.48 分，项目管理 19.40 分，项目产出 36.10 分，项目绩效 23.60 分。项目绩效评定为“良好”，具体评

分情况见下表：

场务服务支出

项目绩效评价结论一览表

评价内容	分值	评价得分
项目决策	10	9.48
项目管理	20	19.40
项目产出	40	36.10
项目绩效	30	23.60
综合得分	100	88.58
绩效评定级别	良好	

四、绩效评价指标分析

（一）项目决策情况

1. 项目立项情况分析

从立项依据看，项目契合国家大剧院作为国家文化平台的职能定位，与保障演出运营、提升公共文化服务的核心职责高度匹配，立项方向正确。项目与部门职责、法律法规相符合。

从立项程序看，项目履行了意向公示、预算编制、第三方评审、党组会及院长办公会审议、公开招标等流程，整体

符合政府采购及财政资金管理要求。

总体而言，项目立项具备必要性和合规性，为后续实施奠定了政策与程序基础。

2. 绩效目标设定情况分析

从目标设置看，项目紧扣数量、质量、时效、效益及满意度等维度构建绩效指标体系，覆盖演出保障、设施使用、服务满意度等核心内容，方向正确，与项目职能定位总体匹配。但在目标与工作实际的关联性上，部分指标设置的针对性、明确性仍有进一步提升空间。如质量指标对“使用率”“完成率”的计算口径、数据来源未作明确界定。

总体而言，项目绩效目标设定基本完善，但在目标精准性、指标量化程度、与业务实际契合度等方面仍有提升空间。

3. 资金投入情况分析

项目预算编制严格遵循《国家大剧院预算管理办法》等各项经费管理制度，切实执行预算计划。预算编制中各项明细具体详实，与项目工作内容高度关联，整体科学合理。

（二）项目过程情况

从资金到位与执行情况来看，项目预算资金足额及时下达，资金到位率达100%。2025年度预算529.61万元，实际支出522.67万元，预算执行率约98.7%，充分体现了资金投入与项目实施节奏的高度匹配，未出现资金沉淀或拨付滞后等突出问题。资金支出严格控制在预算额度内，做到专款专

用，账目清晰规范，未发现截留、挤占、挪用等违规情形。

项目资金在使用过程中，严格履行审核、审批程序，通过专人负责、全程监督等有力举措，切实保障了项目资金使用的安全性和资金管理的规范性。但业务资料内需完善考核相关资料，严格依据合同约定，与月度考核结果结合。

从制度执行有效性看，应按合同约定及管理要求开展月度、季度、年度考核，并留存考核记录、验收报告、工作量确认单等过程资料。

（三）项目产出情况

1. 项目产出数量分析

项目产出数量方面，保障年度约 1200 场演出及活动、提供化装间及排练厅等使用约 13000 次等。从实际执行情况来看，演出活动保障数量基本达成预期目标，场馆配套设施的使用频次始终保持在较高水平，切实满足了剧院日常运营与重大活动的服务需求。

2. 项目产出质量分析

项目产出质量的实际成效显著，全年演出服务保障任务完成率达 100%，剧场、化装间、排练厅等核心设施使用率稳定保持在 90%以上，为国家大剧院各项重大演出及外事活动的顺利开展提供了坚实保障。

但相关佐证资料充分性仍需提升：阶段性质量检查记录、月度及年度考核验收报告等资料需妥善留存。

总体上，项目产出质量的实质水平较高，实际服务效果获得各方认可，但质量管理的规范性、过程留痕及可追溯性需进一步提升。

3. 项目产出时效分析

项目产出时效总体执行良好，主体工作均按计划节点推进，用品采购及费用结算等核心任务未出现系统性延误，实现了既定目标。后续可进一步加强时效管理。

4. 项目产出成本分析

在成本控制领域，采取聘请第三方专业机构开展预算评审的方式，对项目预算实施管控，以此确保预算编制的科学性与合理性。在项目执行阶段，各项目负责人严格依照政府采购相关要求及剧院财务管理制度开展采购活动。招、评标环节全程接受有关部门的监督，采购结果确定后，按剧院合同审批流程，并完成合同签订，确保项目整体成本严格控制在预算总额范围之内。

（四）项目效益情况

1. 项目实施效益情况

（1）社会效益

该项目有力保障了国家大剧院 2025 年度全部演出安排与重大活动的平稳有序开展。全年累计为近 14 万人次参观访客提供服务，确保了超 91 万名演出观众的优质观演体验，顺利保障演出及各类活动 1150 余场，安全寄存观众及演职

人员物品近 14 万件。后台服务保障细致周全，全年化妆间使用 12000 间次，为国内外演职人员及艺术团体提供超 10 万人次化妆与准备服务；排练厅使用 1162 间次，练琴房使用 2448 间次，为各类演出及活动的排练准备提供了坚实支撑。

该项目不仅圆满完成国家大剧院年度剧目全流程服务保障，还成功支持“第二现场”等创新演出形式顺利呈现。项目团队以过硬专业能力和强烈责任担当，出色完成重大影响力高端活动的服务保障任务。项目执行过程与服务成果，充分彰显了项目团队“立足国家文化发展战略的高站位、对标国际一流艺术殿堂的高标准、追求精益求精细节的高质量、应对复杂任务协同高效的高效率”的显著服务成效与专业价值。

（2）可持续影响

该项目作为国家大剧院常态化运营的基础性保障工程，是剧院全面推进公共文化服务体系建设、有效发挥行业示范引领作用、加快建成具有国际影响力的世界一流表演艺术中心的关键支撑与重要依托。这为国家大剧院持续优化服务、不断提升运营服务质量创造了有利条件，从而为项目的长期稳定高效实施奠定了坚实基础，具备了较为显著的可持续推进能力。

整体而言，该项目在提升公共文化服务水平、强化剧院

行业引领地位等方面产生的社会效益较为突出，预期将对区域艺术普及推广产生积极而深远的影响。但在项目具体实施过程中，效益实现的相关支撑性文件、论证材料及配套档案的完整性、系统性和规范性仍存在进一步提升的空间。

2. 服务对象满意度情况

国家大剧院组织开展工作人员满意度调查，此次调查围绕六个方面设计问题征求观众意见建议：一是观众来院观演频次；二是观众对观演礼仪的了解程度；三是对剧院服务改进的意见建议；四是观众对剧院餐饮服务的期待；五是全年服务满意度；六是观众的其他意见建议。调查共回收有效问卷 10527 份，满意度调查结果达 99.8%。同时，通过调查收集到观众对剧院的宝贵建议，为剧院服务质量提升提供了重要参考依据。

但当前满意度调查在区间覆盖和样本选取、数据分析上仍存在提升空间，需进一步运用科学专业的方法对数据进行梳理研究，为后续项目实施提供更具指导性的决策参考。

五、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. 建立全链条人员管理机制。围绕“选、育、用、留”各环节，建立全链条管理制度。

2. 实行精细化服务保障措施。针对项目特点，安排专职经理派驻现场，协调各服务组工作衔接。严格执行统一考勤

制度，保障在岗率与服务连续性；构建阶梯化绩效、常态化评优、专项化奖励、全覆盖福利的激励保障体系，有效稳定队伍结构，凝聚团队向心力。

（二）存在的问题及其深层次原因剖析

1. 决策方面

项目绩效目标与实际业务内容具备一定相关性，后续可进一步强化二者的直接关联；绩效指标体系整体清晰，但产出指标的细化程度、效益指标的量化考评标准仍有优化空间。建议持续完善绩效指标设计，细化量化考评口径，推动数量指标充分反映日常作业频次等项目实际运行情况，进一步提升绩效考评的精准性与贴合度。

预算编制现有基础资料与测算方式基本可行，需求调研、测算依据已形成支撑，后续可进一步夯实预算编制的科学性基础，持续提升预算资金与工作任务的匹配度及分配依据的充分性，增强预算管理的精准性与合理性。

2. 管理方面

项目现有管理制度框架总体健全，但项目实施方案仍需优化完善，如组织架构、人员分工、工作流程及控制要点等方面的书面化规范有待进一步细化明确，以切实提升制度执行的规范性。

项目全过程管理资料留存整体规范，常态化考核、业务培训、奖惩落实等阶段性工作痕迹记录，可进一步做到全面完整归档，夯实过程管理台账。

3. 效益方面

项目绩效成效相关佐证资料已基本归集齐全，资料归集的系统性、完整性仍可进一步梳理优化。可结合服务实际需求、日常工作推进难点、人员配置实际情况等内容，完善基础数据分析材料，充实不同阶段项目实施成效对比内容，更好体现项目运行实效。

服务对象满意度调查工作有序开展，整体流程较为规范，在调研方案设计、样本选取、问卷统筹等前期筹备环节，以及实地走访调研、数据核验、现场管控等实施环节，仍可进一步优化流程、细化标准，稳步提升调研数据的真实性与参考价值。

六、改进意见与建议

（一）决策方面

应着力优化绩效目标管理体系，确保所设定的绩效目标与项目年度核心工作任务高度契合、紧密衔接，同时要将宏观目标细化为具体、可量化、可考核的绩效指标，并基于实际情况合理预估各项产出水平。

夯实预算编制的前期测算基础，履行必要的专家论证程序，从而全面提升预算编制的科学化水平与资金分配方案的合理性、精准度。

（二）管理方面

进一步健全完善组织架构、人员分工、工作流程及控制

要点等环节的书面规范。具体而言，一是科学制定项目组织架构；二是精准识别关键控制点，逐一设定控制标准、实现动态监控、风险可控，确保制度执行落地见效，切实提升项目管理的规范化水平和执行实效。

应加强全流程资料归集，重点完善月度监督检查、常态化考核等过程性资料。

（三）效益方面

系统性强化绩效相关资料的收集、整理与归档工作，按年度汇总分析项目实施过程中的各类服务数据，定期编制高质量绩效分析报告，积极开展与以往年度的纵向对比分析及发展趋势研判，充分直观展现项目成果与价值。

满意度调查严格遵循统计学原理优化抽样方法，确保样本代表性，细化调查频次要求，注重结果转化应用。

七、其他需要说明的问题

无其他需要说明问题。