

浦 东 新 区
2021 年度浦东美术馆运营补贴项目
绩效评价报告

评价机构：上海立信资产评估有限公司

2022 年 9 月 13 日

摘要

为全面了解 2021 年浦东美术馆运营补贴资金的使用效率和效果，总结经验，发现问题，为今后浦东美术馆运营补贴项目的实施提出改进意见和建议。上海立信资产评估有限公司受上海市浦东新区财政局委托，依据《中共浦东新区委员会浦东新区人民政府关于浦东新区全面实施预算绩效管理的实施意见》（浦委发〔2019〕24 号）、《浦东新区财政项目支出预算绩效管理办法（试行）》（浦财督〔2020〕25 号）相关要求，对 2021 年浦东美术馆运营补贴项目实施绩效评价。

一、项目基本情况

浦东美术馆是《浦东新区国民经济和社会发展的第十三个五年规划纲要》提出的“3+3”¹文化布局之一，以“国际艺术展示交流为主，兼顾国内艺术展示”为专业定位，突出展览、美育、文创、国际交流四大功能。2017 年 9 月启动建设，2021 年 7 月正式向公众开放。占地 1.3 万平方米，总建筑面积约 4 万平方米，设有 13 个展厅，可展览总面积达 1 万平方米。作为全新的国有公共美术馆，担负上海市区两级政府所赋予的文化使命和社会责任。根据《上海市美术馆管理办法（试行）》“国有美术馆正常运行经费列入本级财政预算”。目前，浦东美术馆的建设、运营费用由陆家嘴集团承担，2021 年年中开馆后，美术馆运营将经历一段爬坡期，截止 2025 年末，在不考虑捐赠及政府补助情况下，收益率均为负数。

为保障浦东美术馆公共服务的基本功能，不断提高美术馆服务质量，依据 2019 年第 95 次区委书记专题会会议精神：“因浦东美术馆运营成本高昂，且需承担社会公益职能，自身收支很难实现平衡，在合法合规的前提下，区里应从资金上给予浦东美术馆一定的支持”。浦东美术馆正式开放后，区委宣传部会同浦东新区财政局、陆家嘴集团商议形成浦东美术馆运营补贴方案：给予浦东美术馆 2,000 万元/年

¹包括上海博物馆东馆、上海图书馆东馆、上海大歌剧院市级标志性文化项目，以及浦东美术馆、青少年活动中心、群艺馆区级重大文化项目

的补贴，用于公益票、公益专场、公共教育活动、展览项目四项内容（详见附件一）。共计补贴3年，合计补贴6,000万元。根据绩效考核情况，每年按实结算，经费在3年内滚存使用。2021年浦东美术馆因开馆运营半年，补贴经费和补贴内容根据浦东美术馆年度运营测算方案减半实施。

二、预算收支情况

2021年浦东美术馆运营补贴经费项目预算1,000万元²，其中公益票补贴200万元、公益专场补贴330万元、公共教育活动补贴50万元、展览项目补贴420万元。资金来源于浦东新区区级一般公共预算年初总预算预留。

2021年12月，陆家嘴集团报送浦东美术馆年度运营情况、开支情况、绩效目标完成情况至区委宣传部、区财政局审核后，区财政局将补贴资金拨付至区委宣传部，区委宣传部拨付至陆家嘴集团。

三、评价结论

本次绩效评价，围绕项目实施必要性与实施目的，运用评价组设计并经专家组评议的绩效评价指标体系及评分标准，通过资料收集、实地调查、项目负责人访谈等汇总分析，形成如下结论：

项目绩效评分结果为85.47分，绩效评级为“良”。其中A决策类指标20分，得分17分；B过程类指标20分，得分14分；C产出类指标30分，得分30分；D效益类指标30分，得分24.47分。

评价组认为，2021年度浦东美术馆运营补贴项目立项依据充分，决策流程完整，共计免费提供并发放公益票、教育尊享票、亲子票6.6万张。鼓励举办了高水准且具有影响力的“光：英国泰特美术馆珍藏展”、“蔡国强：远行与归来”两大展览，吸引观众45.62万人次及各级媒体报道78次，展厅观众频次达45.62人次/m²，自媒体累计粉丝

²因浦东美术馆2021年7月8日正式开馆，本报告涉及的2021年项目预算资金和项目实施内容的计划工作量，以及相关的绩效目标值和指标标杆值均调整为半年数值。

37.7 万人次，大型特展的成功举办，不断提高美术馆知名度的同时，形成了固定的粉丝群，为美术馆后续展览提供了良好环境。

不足的是，部分绩效指标设置不够合理，目标值未与半年度预算相匹配；公益票、教育尊享票、亲子票平均到馆率仅 41.11%，项目实施方案有待完善等。

四、绩效分析及经验做法

（一）外部助力与内部发展相结合，为浦东美术馆运营打下坚实基础

陆家嘴集团主动对标国际一流，与英国国家博物馆-泰特美术馆签署了合作谅解备忘录，泰特从成功运营一个国际级美术馆的角度为浦东美术馆提供为期三年的培训和咨询服务，并举办一个泰特美术馆馆藏开幕大展。在开馆之后的两年内，双方还将合作在浦东美术馆展出两个源自泰特美术馆的展览，并且继续保持战略合作关系。培训教学与国际展览引进相结合，促进浦东美术馆在观众服务、美术馆运营、艺术品处理、展览管理、观众拓展和教育等方面不断提升同时，助力浦东美术馆结合场馆实际快速布展，保障布展质量，突显展馆特色，为开馆运营奠定良好基础，促进了浦东美术馆的可持续发展，切实发挥浦东美术馆“国有公共美术馆”、“上海国际文化场馆新地标”和“国际文化艺术交流的重要平台”作用。

（二）鼓励举办高质量大型展览，充分发挥财政资金的引导和促进作用

通过鼓励举办高质量大型展览，促进了浦东美术馆良性运营，扩大了浦东美术馆的影响力和吸引。2021 年度成功举办了“光:英国泰特美术馆珍藏展”（及聚焦展“奥菲莉娅”）、“蔡国强：远行与归来”两大世界级、高质量的开幕展，使浦东美术馆获得了业内外的一致好评，吸引各级媒体报道 78 次、观众 45.62 万人次、自媒体累计粉丝 37.7 万人次，美术馆知名度不断扩大的同时形成了固定的粉丝群，为美术馆后续展览提供了良好环境，充分发挥了财政资金的引导和促进作用。

五、存在的主要问题及原因分析

（一）绩效目标设置不够合理，目标管理有待加强

浦东美术馆针对补贴内容设置了项目的绩效目标，并将绩效目标分解为了具体的绩效指标。但绩效目标按照完整年度设置，与 2021 年运营补贴半年的预算资金量不相匹配；指标设置方面，时效指标缺失，效益指标设置不够明确，如“弘扬文化艺术，提升全民艺术文化素养，成为向市民展示世界各地艺术瑰宝的舞台”、“对提升美术馆社会关注度的影响”等；未根据公益专场、公共教育活动调整情况同步调整项目绩效目标。

（二）项目实施方案尚不完善，具体执行环节仍需加强

经调研，项目参照补贴测算方案实施，但公益票、公共教育活动实施方案不够细化，在执行环节的把控尚待加强。

一是公益票方面。2021 年公益票发放经区财政局、陆家嘴集团、区教育局、区委宣传部协商后分配并组织发放，其中区教育局、区科经委、区委宣传部分别占公益票总额的 55%、37.5%、7.5%。根据实际使用情况，2021 年 7-12 月，共计发放公益票 4 万张，实际到馆使用 1.81 万张，到馆率 45.26%。因前期方案未明确公益票发放对象及范围等细节，故难以通过有效的过程监控手段，对到馆率情况进行跟踪分析。二是公共教育活动方面。未根据测算方案明确的“鼓励自主策划与艺术相关的公益性讲座、学生艺术课堂、观众互动工作坊”等公共美术教育活动方向，于项目实施前期制定周密的公共教育工作方案及针对不同观众群体的公共教育计划。三是部分实施内容变更程序不规范。因考虑疫情影响，陆家嘴集团与区教育局协商，将公益专场、公共教育活动改为了教育尊享票及亲子票形式发放，变更未经过必要的申报、审批等环节。

六、相关建议

（一）加强目标管理，充分发挥绩效指标的引导作用

建议根据年度预算安排及公共服务内容设置项目绩效目标，提升绩效目标与预算安排的匹配度。具体指标设置方面，补充项目时效指标，加强项目开展的约束力和及时性。效果指标从公共文化服务环境、服务成果、社会认可三个方面设置，并以清晰、可衡量的指标值予以体现，如展厅观众频次、到馆率，观众满意度等。如在项目实施过程中实施内容发生调整，应及时同步调整项目绩效目标。针对绩效目标情况，制定全过程绩效考核制度，加强目标管理。

（二）加强项目前期调研，完善细化实施方案

公益票方面，建议结合 2021 年开馆初期的项目实施情况，加强对公益票受益对象的前期调研，按需明确公益票发放人群及范围，形成从公益票提供、分配、发放、跟踪、回访的全过程实施方案，并在过程中逐步优化方案，达到有效引导的作用，提高补贴资金效益。**公共教育活动方面**，以测算方案明确的“鼓励自主策划与艺术相关的公益性讲座、学生艺术课堂、观众互动工作坊”等公共美术教育活动方向为指引，充分发挥公共教育与学术研究部专门机构优势，制定周密的公共教育工作方案及针对不同观众群体的公共教育计划。**实施内容变更程序方面**，若因客观原因确实无法开展，报相关主管部门审批通过后，同步调整项目实施方案。

此外，鉴于目前全国防疫形势依然严峻，建议浦东美术馆积极探索疫情影响下的公共文化服务方案，充分利用网站、公众号等自媒体资源，通过线上递交（云看展、云讲座）、线下搭配的方式提供更多艺术、文化教育资源内容。经与浦东美术馆沟通，浦东美术馆正在积极研究探讨馆校活动线上化的可能性，拟将原有的“馆校参观活动”调整为“中小学云课堂”，避免中小学生在馆参观将会涉及交通、群聚以及同社会人士接触的风险。使用直播连线或录播的形式，在课堂上为学生们进行远程展览介绍或作品讲解活动；或由浦东美术馆工作人员直接进入校园，使用 PPT 等工具，为孩子们进行现场的展览导赏及作品讲解，同孩子们进行直接的互动等。

浦东新区 2021 年度浦东美术馆运营补贴项目 绩效评价报告

为贯彻落实上海市财政局关于全面推进预算绩效管理工作的要求，提升部门预算绩效管理水平，强化预算支出责任，提高财政资金的使用效益，上海立信资产评估有限公司受上海市浦东新区财政局委托，对浦东新区 2021 年度浦东美术馆运营补贴项目实施绩效评价。我公司根据专家论证并修订后的工作方案开展评价工作，经过数据采集、访谈、社会调查等必要的评价程序，采用绩效分析和统计方法，在梳理、分析评价数据资料的基础上，形成本评价报告。

一、项目基本情况

（一）项目立项背景和目的

为积极推进环世纪公园大型公共文化设施集聚区、黄浦江东岸沿线和相邻腹地精品文化艺术集聚带建设，全面提升全区特色文化及亮点区块建设水平，《浦东新区国民经济和社会发展的第十三个五年规划纲要》提出的“3+3”文化布局，重点推进上海博物馆东馆、上海图书馆东馆、上海大歌剧院等市级标志性文化项目，以及浦东美术馆、青少年活动中心、群艺馆等区级重大文化项目的规划建设。浦东美术馆位于上海小陆家嘴滨江核心区，由陆家嘴集团负责投资、建设和运营，于 2017 年 9 月启动建设，2021 年 7 月正式向公众开放。占地 1.3 万平方米，总建筑面积约 4 万平方米，设有 13 个展厅，可展览总面积达 1 万平方米，以“国际艺术展示交流为主，兼顾国内艺术展示”为专业定位，突出展览、美育、文创、国际交流四大功能。

作为全新的国有公共美术馆，浦东美术馆项目是打造“上海文化”品牌的重要举措，担负上海市区两级政府所赋予的文化使命和社会责任。根据《上海市美术馆管理办法（试行）》“国有美术馆正常运行经费列入本级财政预算”，浦东美术馆的建设、运营费用目前由陆家嘴集团承担。经运营收支预测，国内与浦东美术馆同等规模美术馆（有藏品），年运营成本约为 6000 万元，加上浦东美术馆没有藏品，借展

经费高昂，按浦东美术馆的展览定位和展览面积，参考同类美术馆的经营情况估算，浦东美术馆运营成本合计不低于 1.76 亿元/年，2021-2023 年的经营收入约为 3000 万元、6000 万元、8000 万元，2021 年年中开馆后，浦东美术馆的运营将经历一段爬坡期，截止 2025 年末，在不考虑捐赠及政府补助情况下，浦东美术馆收益率均为负数。

为保障浦东美术馆公共服务的基本功能，不断提高美术馆服务质量，依据 2019 年第 95 次区委书记专题会会议精神：“因浦东美术馆运营成本高昂，且需承担社会公益职能，自身收支很难实现平衡，在合法合规的前提下，区里应从资金上给予浦东美术馆一定的支持”。浦东美术馆正式开放后，经区委宣传部会同浦东新区财政局、陆家嘴集团商议形成运营补贴方案，给予浦东美术馆 2,000 万元/年的补贴，用于公益票、公益专场、公共教育活动、展览项目四项内容，具体包括免费提供 4 万张科普公益票、每月免费提供一定时间服务约 6.6 万浦东学校学生、开展不少于 25 场公共教育活动、举办 2 个成本不低于 1,000 万的大型特展。共计补贴三年，合计补贴 6,000 万元，针对补贴内容设置公共服务的绩效考核目标，切实提高财政资金配置效率和使用效益，形成全过程绩效考核机制。根据绩效考核情况，每年按实结算，经费在 3 年内滚存使用。

（二）主要内容及开展情况

浦东美术馆 2021 年度运营时间为半年，故计划实施内容根据立项时确定的年度补贴内容减半实施，主要实施内容及实施情况如下：

1. 公益票

根据计划补贴内容，由陆家嘴集团免费提供相关科普公益票，2021 年内提供科普公益票 2 万张，公益票为全通票，可在 2021 年任一开馆日使用，需提前于浦东美术馆微信公众号预约入场场次，1 票仅限入场 1 次。

根据实际实施情况，2021 年 8 月，共计发放公益票 4 万张，其中浦东新区科经委 1.5 万张、区委宣传部（区文体旅游局）0.3 万张，浦

东新区教育局 2.2 万张。根据实际使用情况，公益票共计到馆使用 1.81 万张，公益票到馆率 45.26%。

表 1-1 公益票到馆情况汇总表

序号	月份	实际到馆人数
1	2021 年 8 月	923
2	2021 年 9 月	906
3	2021 年 10 月	4120
4	2021 年 11 月	4657
5	2021 年 12 月	7498
6	合计	18104

2. 公益专场

根据计划补贴内容，9-12 月期间，由陆家嘴集团每月免费提供一定时间作为学生公益专场，具体时间、人数由教育局商陆家嘴集团确定，半年服务人数预估为 3.3 万人。

考虑疫情因素，将公益专场以发放教育尊享票形式取代，2021 年 9 月底，共计发放教育专票 0.33 万张，为平日通票，可在 2021 年任一工作日开馆日使用，周末及节假日不可使用，1 票仅限入场 1 次。由浦东新区教育局负责具体的分配发放。根据实际使用情况，教育尊享票实际到馆使用 0.15 万张，教育尊享票到馆率 45.38%。

表 1-2 教育尊享票到馆情况汇总表

序号	月份	实际到馆人数
1	2021 年 10 月	251
2	2021 年 11 月	844
3	2021 年 12 月	422
4	合计	1517

3. 公共教育活动

自主策划不少于 12 场与艺术相关的公益性讲座、学生艺术课堂、观众互动工作坊等公共美术教育活动。

考虑疫情因素，将公共教育活动以发放亲子票形式取代，2021 年 9 月底共计发放亲子票 2.27 万张，为平日通票，可在 2021 年任一工作日开馆日使用，周末及节假日不可使用，需两人同行（一名成人携一名初中及以下学生）。由浦东新区教育局负责具体的分配发放。根据实际使用情况，亲子票实际到馆使用 0.75 万张，教育尊享票到馆率 33.16%。

表 1-3 亲子票到馆情况汇总表

序号	月份	实际到馆人数
1	2021 年 10 月	1057
2	2021 年 11 月	2851
3	2021 年 12 月	3606
4	合计	7514

4. 大型特展补贴

计划举办高水准并具有国际影响力的大型特展不少于 1 个，展览成本超过 1000 万。根据实际情况，2021 年度开展展览成本超过 1000 万元的大型特展两个，包括“光：英国泰特美术馆珍藏展”、“蔡国强：远行与归来”两大开幕展。具体实施如下：

（1）光：英国泰特美术馆珍藏展

内容：展品总数 118 件，以油画作品为主，此外涵盖水彩、摄影、影像、装置等多种艺术形式。探索自 18 世纪以来，近 250 年中 46 位艺术家以光为主题，并利用其多种变化形式进行的创作。展览从约瑟夫·玛罗德·威廉·特纳和他同时期的浪漫主义艺术家开始，经拉斐尔前派以及法国印象派的缘起与发展，展示了特纳对西方艺术史运动的深远影响。展览的后半部分从包豪斯时代下的创作以及同时期的摄

影实验开始，伴随来自奥拉维尔·埃里亚松和布里奇特·莱利等艺术家的作品，揭示了光的特性对艺术家的无尽启发。

展期：2021年7月8日至2021年11月28日。

展览场地：美术馆1A及三层展厅。

(2) 蔡国强：远行与归来

内容：展览作品共119件/组，包括架上、雕塑、装置、影像作品。以北京冬奥组委和故宫博物院主办的《远行与归来》展览作品为基础，并结合美术馆实际情况、要求和场馆条件，做适当调整和特别策划。本展览包含艺术家近年在世界各大重要美术馆展开的“一个人的西方艺术史之旅”项目之精选作品、以2022冬奥为主题和以紫禁城为创作灵感之近作、艺术家首个以虚拟现实（VR）技术为媒介之创作、艺术家早期创作生涯之部分作品，以及由洛杉矶盖蒂文物保护研究院策划的“展中展”《媒材的远行》，展览通过展出119件/组架上、雕塑、装置、影像作品，展示艺术家蔡国强远行中的故事与归来后对故土、传承与文化身份的深刻思考。

展期：2021年7月8日至2022年3月7日。

展览场地：美术馆二层及4A展厅，展览面积总共约2000平米。

(三) 资金投入和使用情况

1. 预算情况

浦东美术馆年度运营补贴经费1,000万元，其中公益票补贴200万元、公益专场补贴330万元、公共教育活动补贴50万元、大型展览补贴420万元。资金来源于浦东新区区级一般公共预算年初总预算预留。

表 1-4 浦东美术馆运营补贴预算情况表

序号	内容	单价	数量	补贴资金
1	公益票	100元	2万张	200万元
2	公益专场	100元	3.3万人	330万元

3	公共教育活动	4 万元	≥12 场	50 万元
4	展览项目	420 万元	1 个	420 万元
5	合计	-	-	1000 万元

2. 补贴内容支出情况

2021 年度浦东美术馆运营补贴资金 1,000 万元于同年 12 月拨付至陆家嘴集团。因采取后补贴方式发放补贴资金，与补贴相关的支出在补贴到账前已经持续发生，为反映公共文化服务相关支出情况，评价组根据公共文化服务实际实施内容，对公共文化涉及的主要支出进行梳理：2021 年度共计发放科普票 4 万张，单价 280 元，合计 1,120 万；发放教育尊享票 0.33 万张，单价 130 元，合计 43.46 万元；发放亲子票 2.27 万张，单价 260 元，合计 589.08 万；年度超过以千万的大型展览支出 7,046.22 万元。合计支出 8,798.76 万元。

表 1-5 2021 年度浦东美术馆公共文化服务相关支出情况表

序号	内容	数量	单价（元）	支出金额（万元）
1	发放公益票	4 万张	280	1,120.00
2	发放教育尊享	0.33 万张	130	43.46
3	发放亲子票	2.27 万张	260	589.08
4	大型特展	-	-	7,046.22
5	合计	-	-	8,798.76

（四）组织管理和工作过程情况

1. 项目组织管理

浦东新区财政局主要负责预算审核、资金拨付、对资金使用情况
进行监督考核等；

浦东新区区委宣传部（区文体旅游局）主要负责业务指导、办展
审核审批，年度绩效目标审核及会同浦东新区财政局进行年度绩效目
标考核；

上海陆家嘴（集团）有限公司（上海浦东美术馆经营管理有限公司）负责浦东美术馆的具体运营，根据补贴内容申报项目绩效目标并按目标完成公共服务；

浦东新区教育局负责与陆家嘴集团商议确定年度公益专场的具体安排，公益票具体分发等；区科经委、区委宣传部负责部分公益票的发放等。

2. 项目实施流程

由区委宣传部、浦东新区财政局针对补贴内容设置公共服务的绩效目标，浦东美术馆按照绩效目标落实公共文化服务，年度服务终了，由浦东美术馆提交年度运营报告至浦东新区区委宣传部申请验收。

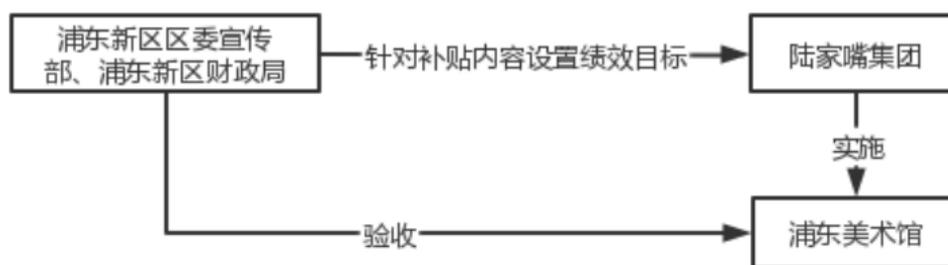


图 1-1 项目总体实施流程图

3. 资金拨付流程

2021 年 12 月，陆家嘴集团报送浦东美术馆年度运营情况、开支情况、绩效目标完成情况至区委宣传部、区财政局审核后，区财政局将补贴资金拨付至区委宣传部，区委宣传部拨付至陆家嘴集团。

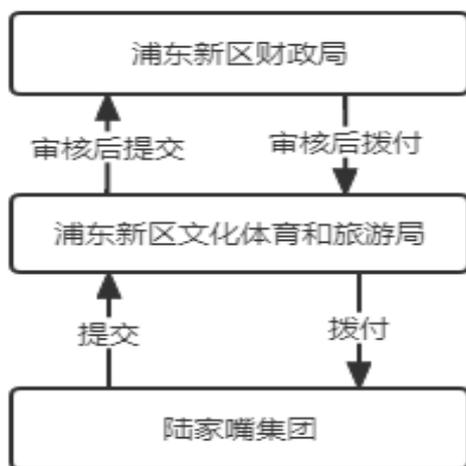


图 1-2 资金拨付流程图

(五) 绩效目标

经梳理后具体绩效目标完成情况如下：

表 1-6 浦东美术馆运营补贴项目计划和实际完成情况

序号	主要绩效目标	计划内容	实际完成情况	完成比率
一、产出目标				
数量 目标	完成公益票的发放	完成 2 万张公益票的发放。	共计发放公益票 4 万张。	200%
	完成浦东学校公益专场	2021 年 9-12 期间，浦东美术馆是否每月提供一定的时间作为浦东学校专场，服务人数 ≥ 3.3 万人。	考虑疫情因素，将公益专场以发放教育尊享票形式取代，共计发放教育专票 0.33 万张。	-
	完成公益活动	按计划完成不少于 12 场的公共教育活动。	考虑疫情因素，将公共教育活动以发放亲子票形式取代，共计发放亲子票 2.27 万张。	-
	公益票到馆	≥ 90%	公益票共计到馆使用 1.81 万张，公益票到馆率 45.26%；教	各类票平均到馆率

序号	主要绩效目标	计划内容	实际完成情况	完成比率
			育尊享票实际到馆使用 1517 张,教育尊享票到馆率 45.38%; 亲子票实际到馆使用 7514 张, 教尊享票到馆率 33.16%。	41.11%
	大型特展举办情况	举办高水准并具有国际影响力的大型特展 1 个。	完成展览成本超过1000 万元的大型展览 2 个。	200%
质量目标	展览经过审核论证	展览经过必要的审核论证	经展览部门负责人审批后,上报集团党委会逐级审核后立项、展出。	100%
	展览主题相符	展览主题符合浦东美术馆国际艺术交流展示为主的定位。	“光:英国泰特美术馆珍藏展”、“蔡国强:远行与归来”两大开幕展,展览主题与浦东美术馆国际艺术交流为主的定位相符。	相符
	展览设计科学性	较准确地表达陈列主题,艺术感染力较强	展览设计科学	100%
时效目标	公共文化服务发放及时	评价年度内及时发放公益票。	公益票 2021 年 8 月发放,教育尊享、亲子票于 9 月底发放,票务发放及时。	及时
二、效益目标				
项目效益	展厅观众频率	≥40 人/平方米	浦东美术馆可展览面积 10000 m ² , 2021 年 7 月-12 月,展览人次 456,242 人次,展厅单位面积年接待观众量 45.62 人/平	100%

序号	主要绩效目标	计划内容	实际完成情况	完成比率
			方米。	
	场馆开放率	100%	计划开馆 150 天,实际开馆 151 天	100.67%
	媒体报道次数	媒体报道 60 次以上	共计媒体报道 78 次,其中央视媒体报道 12 次,市级媒体报道 17 次,区级媒体报道 5 次,民营媒体报道 44 次。	130%
	自媒体后台粉丝增长率	逐月增加	微信公众号 377249 人次,网站访问量 795760 人次,访客数 270629 人次。	逐月增加
	观众审美素养提升情况	≥ 80%	74.05%	92.56%
	公共服务长效机制建设情况	完善	完善	100%
满意度	受益群众满意度	≥ 90%	86.95%	96.61%

二、绩效评价工作实施情况

(一) 评价目的、对象和范围

本次绩效评价目的在于通过对浦东新区浦东美术馆运营补贴项目实施情况的调查,以及项目资金使用情况的核查,从项目相关制度建设及执行、项目投入产出的成效、项目效果、影响力等方面进行评价,全面了解浦东新区浦东美术馆运营补贴项目资金的使用效率和效果,总结经验,发现问题,为今后类似项目的实施提出改进意见和建议。

(二) 评价原则、评价方法和评价标准

1. 评价原则

(1) 科学规范。2021 年度浦东美术馆运营补贴项目绩效评价评价注重财政支出的经济性、效率性和有效性，根据规定的程序，采用定量与定性分析相结合的方法。

(2) 公正公开。2021 年度浦东美术馆运营补贴项目评价客观、公正，标准统一、资料可靠，依法公开并接受监督。

(3) 绩效相关。2021 年度浦东美术馆运营补贴项目评价针对具体支出及其产出绩效进行，评价结果清晰反映支出和产出绩效之间的紧密对应关系。

2. 评价方法

本次绩效评价主要采用比较法、因素分析法、公众评判法，通过查阅相关文件政策、收集项目相关资料，并通过访谈、问卷调查的形式来掌握具体情况，最后对采集的数据做详细地分析和统计来完成。

3. 评价标准

根据《关于印发〈上海市财政项目支出预算绩效管理办法（试行）〉的通知》（沪财绩〔2020〕6号）的规定，绩效评价结果采取评分和评级相结合的方式，总分为 100 分。绩效评级分优、良、中、差。评价得分高于 90 分（含 90 分）的，绩效评级为“优”；得分在 80（含 80 分）~ 90 分的，绩效评级为“良”；得分在 60（含 60 分）~ 80 分的，绩效评级为“中”，得分在 60 分以下的，绩效评级为“差”。

（三）评价工作过程

1. 前期调研和工作方案制定

2022年6月，在上海市浦东新区财政局召开线上项目沟通会后，我公司立即根据项目的特点、项目时间要求，成立了评价小组。在之后一个月内，评价组查阅了关于申请浦东美术馆运营补贴的请示、资金申请与拨付、项目管理、总结等实施资料，在全面了解项目的基础上，对项目的绩效目标进行梳理，并设计指标体系，制定相应的社会调研方案，形成项目绩效评价方案初稿。方案初稿形成后，评价组与预算部门进行了沟通，在新区绩效评价中心老师悉心指导下，对初稿进一

步进行修改，形成绩效评价方案评审稿。由我司组织专家对绩效评价方案进行评审。评价组根据专家意见，对绩效评价方案进行修改，征询各方意见后定稿。

2. 评价的方式方法

本次绩效评价主要采用比较法、因素分析法、公众评判法，通过查阅相关文件政策、收集项目相关资料，并通过访谈、问卷调查的形式来掌握具体情况，最后对采集的数据做详细地分析和统计来完成的。

3. 数据信息采集、访谈和问卷调查过程

评价组严格按照工作方案，通过调研、相关文件的解读、数据采集、问卷调查、访谈、数据分析和报告撰写等环节，顺利完成了绩效评价报告工作。具体实施过程如下：

(1) 资料收集

为了解项目的具体实施内容、资金使用情况、完成情况等，调研期间，评价组向项目相关单位搜集了包括项目管理制度、项目预算申请资料、项目实施方案、工作计划与总结、财务付款明细、财务凭证等资料。

(2) 问卷调查

8月3日至8月9日，评价组结合公益票、教育尊享票、亲子票等不同公共服务对象发放问卷，调研主要内容是调研对象通过什么途径获得门票，到浦东美术馆的目的、是否了解浦东美术馆的艺术定位、展览主题是否与预约场次主题相符，对项目实施过程和效果的满意度及其他建议或意见等。按照项目评价实施安排，本次社会调研共发放满意度问卷 400 份。具体问卷发放和回收统计情况见附件三：问卷调查汇总分析报告。

(3) 访谈

在本次评价过程中，评价组主要对浦东美术馆、陆家嘴集团、浦东区委宣传部相关工作人员进行了访谈，了解本项目的实施周期、分年度计划安排、当年度实施完成情况、资金拨付流程与实际支出情况

等，预计要实现的目的和效果，不足之处及改进建议，后续实施的相关建议等。

（4）财务检查

本次评价期间，评价组收集了项目相关财务资料，对项目资金使用合规性进行检查。并对浦东美术馆收入、支出情况进行了简要的分析。

（5）数据分析及撰写报告

评价组根据绩效评价的原理和规范，对采集的数据进行甄别、分析和评分，并提炼结论撰写报告，在规定时间内上报委托方，由委托方组织相关专家对报告进行评审。

三、综合评价情况和评价结论

（一）综合评价情况

本次绩效评价，围绕项目实施必要性与实施目的，按照绩效评价工作方案实施评价工作，评价阶段通过资料收集、实地调查、项目人员访谈，对项目立项、过程管理、产出效益进行调研分析后，形成综合评价结果。

评价组认为，2021年度浦东美术馆运营补贴项目立项依据充分，决策流程完整，共计免费提供并发放公益票、教育尊享票、亲子票6.6万张。鼓励举办了高水准且具有影响力的“光：英国泰特美术馆珍藏展”、“蔡国强：远行与归来”两大展览，吸引观众45.62万人次及各级媒体报道78次，展厅观众频次达45.62人次/m²，自媒体累计粉丝37.7万人次，大型特展的成功举办，不断提高美术馆知名度的同时，形成了固定的粉丝群，为美术馆后续展览提供了良好环境。

不足的是，部分绩效指标设置不够合理，目标值未与半年度预算相匹配；公益票、教育尊享票、亲子票平均到馆率仅41.11%，项目实施方案有待完善等。

（二）评价结论

根据《上海市财政项目支出预算绩效管理办法（试行）》（沪财绩〔2020〕6号），评价组对照项目绩效评价指标体系，从决策、过程、产出和效益四个维度。通过数据采集、实地调研和访谈等方式，对2021年度浦东美术馆运营补贴项目绩效进行客观公正的评价，本项目总得分为85.47分，绩效评级为“良”。最终评分结果如下表：

表 3-1 指标得分汇总表

一级指标	权重	得分	得分率
A 决策	20	17	85.00%
B 过程	20	14	70.00%
C 产出	30	30	100.00%
D 效益	30	24.47	81.57%
总计	100	85.47	85.47%

四、绩效评价指标分析

(一) 评价指标体系

一级指标	二级指标	三级指标	指标解释	评分标准	业绩值	得分
A. 决策 (20分)	A1. 项目立项	A11. 立项依据充分性	考察项目立项是否符合法律法规、相关政策、发展规划以及美术馆职责,用以反映和考核项目立项依据情况。	<p>【目标值】: 充分</p> <p>【评分标准】:</p> <p>①项目立项符合国家法律法规、国民经济发展规划和相关政策;</p> <p>②项目立项符合美术行业发展规划和政策要求;</p> <p>③项目立项与美术馆职责范围相符,属于公共服务职能履职所需;</p> <p>④项目与相关部门同类项目支持无重复。</p> <p>以上四点均满足,指标得满分;每出现一点不满足,扣权重分的25%,扣完为止。</p>	充分	5
		A12. 立项程序规范性	考察项目申请、设立过程是否符合相关要求,用以反映和考核项目立项的规范情况。	<p>【目标值】: 规范</p> <p>【评分标准】:</p> <p>①项目按照规定的程序申请设立;</p> <p>②审批文件、材料符合相关要求;</p> <p>③事前已经过必要的集体决策。</p> <p>以上三点均满足,指标得满分;每出现一点不满足,扣2分,扣完</p>	规范	5

一级 指标	二级 指标	三级指标	指标解释	评分标准	业绩值	得分
				为止。		
	A2. 绩效 目标	A21. 绩效 目标合理 性	考察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。	<p>【目标值】：合理</p> <p>【评分标准】：</p> <p>①项目有绩效目标；</p> <p>②项目绩效目标与实际补贴内容具有相关性；</p> <p>③项目预期产出效益和效果符合正常的业绩水平；</p> <p>④与预算确定的项目投资额或资金量相匹配。</p> <p>以上四点均满足，指标得满分；每出现一点不满足，扣1分，扣完 为止。</p>	不够合 理	3
		A22. 绩效 指标明确 性	考察依据绩效目标设定的绩效 指标是否清晰、细化、可衡量 等，用以反映和考核项目绩效 目标的明确细化情况。	<p>【目标值】：明确</p> <p>【评分标准】：</p> <p>①将项目绩效目标细化分解为具体的绩效指标；</p> <p>②通过清晰、可衡量的指标值予以体现；</p> <p>③与项目目标任务数或计划数相对应。</p> <p>以上三点均满足，指标得满分；每出现一点不满足，扣1分，扣完 为止。</p>	不够明 确	2

一级指标	二级指标	三级指标	指标解释	评分标准	业绩值	得分
	A3. 资金投入	A31. 预算编制科学性	考察项目预算编制是否经过科学论证、有明确标准，资金额度与年度目标是否相适应，用以反映和考核项目预算编制的科学性、合理性情况。	<p>【目标值】：科学</p> <p>【评分标准】：</p> <p>①公益票、公益专场、公益活动、大型展览预算编制经过科学论证，1分；出现一点不满足，扣本项分值权重的50%，扣完为止。</p> <p>②预算内容与项目内容匹配，能够涵盖公益票、公益专场、公益活动、大型展览等内容，1分；出现一点不满足扣本项分值权重的50%，扣完为止。</p> <p>③各内容预算额度测算依据充分，1分；出现一点不满足扣本项分值权重的50%，扣完为止。</p>	有待进一步细化	2
B. 过程（20分）	B1. 资金管理	B11. 预算执行率	考察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。预算执行率=（实际支出资金/实际到位资金）×100%	<p>【目标值】：100%</p> <p>【评分标准】：</p> <p>项目预算执行率≥100%，得满分；</p> <p>60%≤预算执行率<100%，每下降1%，扣权重5%；</p> <p>预算执行率<60%，指标不得分。</p>	100%	4

一级 指标	二级 指标	三级指标	指标解释	评分标准	业绩值	得分
		B12. 资金使用合规性	考察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。	<p>【目标值】：合规</p> <p>【评分标准】：</p> <p>①符合国家财经法规和财务管理制度以及有关专项资金管理办法的规定；</p> <p>②资金的拨付有完整的审批程序和手续；</p> <p>③符合项目预算批复或合同规定的用途；</p> <p>④不存在截留、挤占、挪用、虚列支出等情况。</p> <p>以上四点均满足，指标得满分；每出现一点不满足，扣权重分的 25%，扣完为止。</p>	合规	4
	B2. 组织实施	B21. 项目管理制度健全性	考察与项目直接相关的管理制度是否健全、完善、有效，用以反映和考核管理制度对项目顺利实施的保障情况。从项目主管单位和实施单位分别考核。	<p>【目标值】：健全</p> <p>【评分标准】：</p> <p>①项目主管单位根据测算方案要求，针对绩效目标制定情况，制定了全过程绩效考核制度，2分；反之，不得分。</p> <p>②项目实施单位根据四项补贴内容，形成完整细化的实施方案，得4分；有项目实施方案，但不够细化，得2分；未有项目实施方案，不得分。</p>	有待完善	2

一级指标	二级指标	三级指标	指标解释	评分标准	业绩值	得分
		B22. 项目管理制度执行有效性	考察项目实施是否符合相关制度要求，用以反映和考核管理制度执行的有效性和质量控制情况。	<p>【目标值】：有效</p> <p>【评分标准】：</p> <p>①各环节按照相应管理制度执行，项目会计操作符合会计准则；</p> <p>②对公共文化服务情况进行了考核验收。</p> <p>③补贴范围或者内容发生变更时，按规范化程序及时进行调整。</p> <p>以上三点均满足，指标得满分；每出现一点不满足，扣 2 分，扣完为止。</p>	不够有效	4
C. 产出（30分）	C1. 产出数量	C11. 公益票发放完成率	考察是否完成 2 万张公益票的发放	<p>【目标值】：=100%</p> <p>【评分标准】：</p> <p>公益票发放完成率 100%，得满分；每下降 1%，扣权重分 5%，扣完为止。</p>	4 万张	6
		C12. 公益专场服务计划完成率	考察 2021 年 9-12 期间，浦东美术馆是否每月提供一定的时间作为浦东学校专场，服务人数 ≥ 3.3 万人次。	<p>【目标值】：=100%</p> <p>【评分标准】：</p> <p>公益专场服务计划完成率 100%，得满分；每下降 1%，扣权重分 5%，扣完为止。</p>	发放教育专票 3343 张	3

一级 指标	二级 指标	三级指标	指标解释	评分标准	业绩值	得分
		C13. 公共教育活动计划完成率	考察是否按计划完成不少于12场的公共教育活动。	【目标值】：=100% 【评分标准】： 公共教育活动计划完成率100%，得满分；每下降1%，扣权重分5%，扣完为止。	发放亲子票 22657 张	3
		C14. 大型特展举办情况	考察是否按计划举办不少于一场且成本不低于一千万的大型特展。	【目标值】：≥1场 【评分标准】： 举办大型特展≥1场，得满分；反之，不得分。	2场	4
	C2. 产出 质量	C21. 展览论证情况	考察2021年度展览是否根据《上海市美术馆管理办法》、《浦东美术馆经营管理有限公司展览决策管理办法(暂行)》要求进行必要的展览论证。	【目标值】：经过审核 【评分标准】： 有内部审核程序，得满分；反之，不得分。	经过审核	4
		C22. 展览主题相符	考察展览主题是否符合浦东美术馆国际艺术交流展示为主的	【目标值】：相符 【评分标准】：	相符	4

一级指标	二级指标	三级指标	指标解释	评分标准	业绩值	得分
		性	定位。	展览主题相符，得满分；反之，不得分。		
		C23. 展览设计科学性	考察展览设计是否较准确地表达陈列主题，艺术感染力较强。	【目标值】： 科学 【评分标准】： ①展览设计科学，得满分； ②展览设计基本科学，得权重分的 50%； ③展览设计不准确，不得分。	科学	2
	C3. 产出时效	C31. 公益票发放及时性	考察评价年度内是否及时发放公益票。	【目标值】： 及时 【评分标准】： 公益票发放及时率 100%，得满分；每下降 1%，扣权重分 5%，扣完为止。	及时	4
D. 效益 (25 分)	D1. 项目效益	D11. 到馆率	考察门票发放后的使用情况，反映门票发放后的使用情况。	【目标值】： $\geq 90\%$ 【评分标准】： 到馆率 $\geq 90\%$ ，得满分；每下降 1%，扣权重分 5%，扣完为止。	平均到馆率	0
		D12. 展厅观众频次	考察展厅单位面积接待观众量，反映浦东美术馆的运营成	【目标值】： 40 人次/m ² 【评分标准】：	45.62 人次/m ²	4

一级指标	二级指标	三级指标	指标解释	评分标准	业绩值	得分
			果情况。	展厅观众频次 > 40 人次/m ² ，得满分；28 人次/m ² < 展厅观众频次 ≤ 40 人次/m ² ，得权重分的 50%；展厅观众频次 < 28 人次/m ² ，不得分。		
		D13. 场馆开放率	考察浦东美术馆是否在应开放的运行日均对外开放。反映美术馆的运行情况。	【目标值】：100% 【评分标准】： 场馆开放率 100%，得满分；每降低 1%，扣除权重分的 5%，扣完为止。	100.67%	3
		D14. 媒体报道次数	考察浦东美术馆开馆后的影响力情况。报道媒体为报纸、电视、网站等。反映美术馆的展览环境情况。	【目标值】：≥ 60 次 【评分标准】： 媒体年报道次数 ≥ 60 次，得满分；每下降 1 次，扣权重分的 5%，扣完为止。	78 次	3
		D15. 自媒体后台粉丝增长率	考察浦东美术馆自媒体渠道后台粉丝增长率。	【目标值】：增长 【评分标准】： 2021 年度自媒体后台粉丝数量每月均有所上升，得满分，每出现一个月未增长，扣除权重的 20%。	增长	3
		D16. 观众	考察是否通过入馆参观，不断	【目标值】：≥ 80%	74.05%	2.11

一级 指标	二级 指标	三级指标	指标解释	评分标准	业绩值	得分
		审美素养 提升情况	提升入馆观众的审美素养。	【评分标准】： 观众审美素养有所提升程度≥80%，得满分；每下降1%，扣全权重 分的5%，低于60%，不得分。		
		D17. 公共 文化长效 服务机制 建立情况	考察浦东美术馆为以后年度公 共文化服务更好开展，是否建 立相关的长效管理机制。反映 公共文化服务的可持续性。	【目标值】：建立 【评分标准】： ①为公共文化服务设置专门部门，得2分；反之，不得分。 ②建立相关的长效公共服务机制，得1分；反之，不得分。	建立	3
	D2. 满意 度	D21. 受益 群众满意 度	考察入馆观众对浦东美术馆的 整体满意度。	【目标值】：≥90% 【评分标准】： 根据评价组开展的满意度调研问卷统计分析：满意度等级从非 常满意到非常不满意的权重分别为100%、80%、60%、30%、0%，则 满意度 $Y = (\text{非常满意数} \times 100\% + \text{比较满意数} \times 80\% + \text{一般} \times 60\% + \text{较不}$ $\text{满意数} \times 30\% + \text{不满意数} \times 0\%) / \text{调查问卷回收总数} \times 100\%$ 。受益群 众满意度≥90%，得满分；每降1%，扣权重分3%，扣完为止。	86.95%	6.36
合计						85.47

(二) 业绩好的指标

1. 决策类

A11 立项依据充分性：浦东美术馆根据浦东新区规划的“3+3”文化布局进行建设运营，是美术文化传播、公共文化服务的重要渠道，更是美术评价体系的重要组成部分，对当代文化艺术传承和当代文化艺术创作的发展具有重要的意义。项目立项符合法律法规、相关政策、发展规划以及美术馆职责。项目立项依据充分。该指标得分为满分 5 分。

A12 立项程序规范性：浦东美术馆运营补贴项目根据 2019 年第 95 次区委书记专题会议精神，由陆家嘴集团提出补贴申请，经浦东新区区委宣传部、浦东新区财政局批准立项。项目申请、设立过程符合相关要求。该指标得分为满分 5 分。

2. 过程类

B11 预算执行率：根据支付凭证、财务明细账等，2021 年度补贴资金已于 2021 年 12 月拨付至陆家嘴集团，预算执行率 100%。该指标得分为满分 4 分。

B12 使用合规性：浦东美术馆提交年度运营报告至浦东新区区委宣传部申请验收通过后，经浦东新区区委宣传部申请，由浦东新区财政局直接将补贴资金拨付至陆家嘴集团。该指标满分 4 分。

3. 产出类

C11 公益票发放完成率：根据单位签收单，2021 年度共计发放公益票 4 万张，公益票发放完成率 200%。该指标得分为满分 6 分。

C12 公益专场服务计划完成率：2021 年计划在 9-12 期间为浦东新区学校提供一定时间作为公益专场。根据实际开展情况，2021 年通过馆校合作，接待竹园小学、惠立学校共计师生 545 人到馆参观。后考虑疫情因素，以发放教育尊享票形式取代，陆家嘴集团免费提供教育专票 3343 张，均通过浦东新区教育局发放到位。此项内容调整虽缺乏

规范性程序，但在管理指标部分已进行分析扣分，此处考核以调整后内容的完成情况进行评价，故不扣分。该指标得满分3分。

C13 公共教育活动计划完成率：2021年计划举办12场公共教育活动，因疫情防控要求，超过50人以上活动须经区疫情防控办公室审批，公共教育活动以发放亲子票形式取代，陆家嘴集团免费提供亲子票22657张，均已经教育局发放到位。此项内容调整虽缺乏规范性程序，但在管理指标部分已进行分析扣分，此处考核以调整后内容的完成情况进行评价，故不扣分。该指标得分为满分3分。

C14 大型特展举办情况：根据实际情况，2021年度完成展览成本超过1000万元的大型展览两个，包括“光：英国泰特美术馆珍藏展”、“蔡国强：远行与归来”两大开幕展。该指标得分为满分5分。

C21 展览论证情况：根据实际实施情况，2021年展览根据《浦东美术馆经营管理有限公司展览决策管理办法(暂行)》相关规定，经展览部门负责人审批后，上报集团党委会逐级审核后立项、展出。该指标得分为满分4分。

C22 展览主题相符性：根据实际情况，2021年度举办的“光：英国泰特美术馆珍藏展”、“蔡国强：远行与归来”两大开幕展均为国际艺术展览，与浦东美术馆国际艺术交流展示为主的定位相符。此外，根据参观人群调研回访，参与问卷调研的群众中：385人认为展览主题与预约场次相匹配，占比为100%。场次主题与展览主题的匹配度好，未出现过主题偏离的情况。该指标得分为满分4分。

C23 展览设计科学性：浦东美术馆主动对标国际一流，邀请英国国家博物馆-泰特美术馆作为运营顾问及开幕展合作伙伴，光：英国泰特美术馆珍藏展，以油画作品为主，此外涵盖水彩、摄影、影像、装置等多种艺术形式。蔡国强：远行与归来，以北京冬奥组委和故宫博物院主办的《远行与归来》展览作品为基础，并结合美术馆实际情况、要求和场馆条件，做适当调整和特别策划，展览设计科学。该指标得分为满分2分。

C31 公益票发放及时性：根据实际实施情况，2021 年策展未根据《浦东美术馆经营管理有限公司展览决策管理办法(暂行)》相关规定经策展委员会论证，而是通过集团党委会逐级审核后立项、展出。该指标得分为满分 4。

4. 效益类

D12 展厅观众频次：2021 年 7 月-12 月，浦东美术馆实际参观 456242 人次，可展览面积 10000 平方米，展厅观众频次 45.62 人次/m²，浦东美术馆整体运行成果较好。该指标得分为满分 4 分。

D13 场馆开放率：浦东美术馆计划开馆 150 天，根据实际开放情况，实际开馆 151 天，场馆开放率 100.67%，此外，在原有正常开放基础上，2021 年增加开放夜场展览。该指标得分为满分 3 分。

D14 媒体报道次数：根据年度报道情况，浦东美术馆共计媒体报道 78 次，其中央视媒体报道 12 次，市级媒体报道 17 次，区级媒体报道 5 次，民营媒体报道 44 次。该指标得分为满分 3 分。

D15 自媒体后台粉丝增长率：浦东美术馆自营媒体包括微信公众号和美术馆网站，2021 年 7 月-12 月，微信粉丝量逐月增长，累计粉丝 377249 人次、官网累计浏览量 795760 人次。该指标得分为满分 3 分。

D17 公共文化长效服务机制建立情况：根据访谈情况，目前浦东美术馆根据公共文化服务职责设置公共教育与学术研究部，且长效机制建设方面与浦东新区学校形成馆校合作机制，形成初步得合作方案，服务浦东新区学校。该指标得分为满分 3 分。

(三) 业绩欠佳的指标

1. 决策类

A21 绩效目标合理性：根据绩效目标申报表，项目立项时，根据针对补贴内容设置公共服务的绩效考核目标，绩效目标与实际补贴内容具有相关性。但绩效目标按照完整年度设置，与 2021 年运营补贴半年的预算资金量不相匹配，也未根据公益专场、公共教育活动调整情

况调整同步调整项目绩效目标。该指标满分 4 分，根据评分标准扣 1 分，得 3 分。

A22 绩效指标明确性：根据绩效目标申报表，浦东美术馆将绩效目标细化分解为了具体的绩效指标，绩效指标设置基本与项目目标任务数或计划数相对应，但产出指标设置缺乏时效指标，效果指标不够清晰、可衡量，绩效指标明确性不足。该指标满分 3 分，根据评分标准扣 1 分，得 2 分。

A31 预算编制科学性：根据《关于申请浦东美术馆运营补贴的请示》、《浦东美术馆年度运营补贴测算方案等》等材料，依据补贴公共文化服务内容，对各项补贴内容进行了测算，其中公益票及公益专场共计申报预算 530 万元，预计服务 5.3 万人，结合浦东美术馆门票售价，按照 100 元/人的服务标准，测算预算 530 万元；公共教育活动预算申报 100 万元，按照 4 万元/场，全年举办 25 场测算，但未根据活动内容对每场活动的预算组成进行进一步的细化分解，4 万元/场的单价依据不充分；展览项目按照 420 万元/个，全年举办 2 场测算，申报预算 840 万元，但未根据策展内容对每个展览的预算组成进行进一步的细化分解，也未有相关政策补贴依据等作为支持，该子项补贴单价依据不充分。该指标满分 3 分，根据评分标准扣 1 分，得 2 分。

2. 过程类

B21 项目管理制度健全性：针对本项目实施内容，依据经区委宣传部、区财政局、陆家嘴集团商议形成的《浦东美术馆年度运营补贴测算方案》。但主管单位尚未根据测算方案要求，针对绩效目标情况，形成全过程绩效考核机制，项目考核管理制度有待完善。实施单位方面，2021 年度浦东美术馆根据管理需求，制定《浦东美术馆经营管理有限公司展览决策管理办法（暂行）》、《中共浦东美术馆支部委员会三重一大议事规则》等制度开展美术馆的整体运营，但项目实施方案尚不完善，公益票尚未明确受益对象、范围，缺乏从发放到回访的全过程实施方案；公共教育活动未根据测算方案明确的“鼓励自主策

划与艺术相关的公益性讲座、学生艺术课堂、观众互动工作坊”等公共美术教育活动方向，制定周密的公共教育工作方案及针对不同观众群体的公共教育计划，可能导致执行过程中随意性强，影响公共教育活动的开展效果。该指标满分6分，根据评分标准扣4分，得2分。

B22 项目管理制度执行有效性：在现有管理制度基础上，对项目管理制度执行有效性进行分析考评。公益专场、公共教育活动考虑疫情因素未开展，经陆家嘴集团与教育局协商，改为教育尊享票及亲子票发放，实施内容调整未经必要的申报、审批等环节。该指标满分6分，根据评分标准扣2分，得4分。

3. 效益类

D11 公益票到馆率：公益票共计到馆使用1.81万张，到馆率45.26%；教育尊享票实际到馆使用1517张，到馆率45.38%；亲子票实际到馆使用7514张，到馆率33.16%。各类票平均到馆率41.11%。该指标满分4分，根据评分标准扣4分，得0分。

D16 受益群众审美素养提升情况：根据问卷调查统计数据得知，参与问卷调研的群众中：就审美素质提升方面，14人认为有很大提高，占比为3.64%；277人认为有所提升，占比为71.95%；81人认为提升一般，占比为21.04%；10人认为提升不大占比为2.6%；3人认为没有提升，占比为0.78%。经分析得知，大部分参观者都认为到馆参观一定程度上能够提升自身的审美素养，但提升程度比较有限。受益群众审美素养综合提升程度为74.05%。该指标满分3分，根据评分标准扣0.89分，得2.11分。

D21 受益群众满意度：关于满意度问题，通过对问卷调查，对门票可预约时间、展区检票服务、导览服务、展示主题、展览内容、展览的表达形式等方面的满意度进行汇总分析，通过对问卷调查结果统计后，根据公式 $\sum(\text{非常满意} \times 1 + \text{比较满意} \times 0.8 + \text{一般} \times 0.6 + \text{较不满意} \times 0.3) / 385 \times 100\%$ 对各个满意度问题进行计算再加权平均，得出平均满

意为 86.95%。该指标满分 7 分，根据评分标准扣 0.64 分，得 6.36 分。

五、主要业绩及经验做法

（一）外部助力与内部发展相结合，为浦东美术馆运营打下坚实基础

陆家嘴集团主动对标国际一流，与英国国家博物馆-泰特美术馆签署了合作谅解备忘录，泰特从成功运营一个国际级美术馆的角度为浦东美术馆提供为期三年的培训和咨询服务，并举办一个泰特美术馆馆藏开幕大展。在开馆之后的两年内，双方还将合作在浦东美术馆展出两个源自泰特美术馆的展览，并且继续保持战略合作关系。培训教学与国际展览引进相结合，促进浦东美术馆在观众服务、美术馆运营、艺术品处理、展览管理、观众拓展和教育等方面不断提升同时，助力浦东美术馆结合场馆实际快速布展，保障布展质量，突显展馆特色，为开馆运营奠定良好基础，促进了浦东美术馆的可持续发展，切实发挥浦东美术馆“国有公共美术馆”、“上海国际文化场馆新地标”和“国际文化艺术交流的重要平台”作用。

（二）鼓励举办高质量大型展览，充分发挥财政资金的引导和促进作用

通过鼓励举办高质量大型展览，促进了浦东美术馆良性运营，扩大了浦东美术馆的影响力和吸引。2021 年度成功举办了“光:英国泰特美术馆珍藏展”（及聚焦展“奥菲莉娅”）、“蔡国强：远行与归来”两大世界级、高质量的开幕展，使浦东美术馆获得了业内外的一致好评，吸引各级媒体报道 78 次、观众 45.62 万人次、自媒体累计粉丝 37.7 万人次，美术馆知名度不断扩大的同时形成了固定的粉丝群，为美术馆后续展览提供了良好环境，充分发挥了财政资金的引导和促进作用。

六、存在的问题及原因分析

（一）绩效目标设置不够合理，目标管理有待加强

浦东美术馆针对补贴内容设置了项目的绩效目标，并将绩效目标分解为了具体的绩效指标。但绩效目标按照完整年度设置，与2021年运营补贴半年的预算资金量不相匹配；指标设置方面，时效指标缺失，效益指标设置不够明确，如“弘扬文化艺术，提升全民艺术文化素养，成为向市民展示世界各地艺术瑰宝的舞台”、“对提升美术馆社会关注度的影响”等；未根据公益专场、公共教育活动调整情况同步调整项目绩效目标。

（二）项目实施方案尚不完善，具体执行环节仍需加强

经调研，项目参照补贴测算方案实施，但公益票、公共教育活动实施方案不够细化，在执行环节的把控尚待加强。

一是公益票方面。2021年公益票发放经区财政局、陆家嘴集团、区教育局、区委宣传部协商后分配并组织发放，其中区教育局、区科经委、区委宣传部分别占公益票总额的55%、37.5%、7.5%。根据实际使用情况，2021年7-12月，共计发放公益票4万张，实际到馆使用1.81万张，到馆率45.26%。因前期方案未明确公益票发放对象及范围等细节，故难以通过有效的过程监控手段，对到馆率情况进行跟踪分析。

二是公共教育活动方面。未根据测算方案明确的“鼓励自主策划与艺术相关的公益性讲座、学生艺术课堂、观众互动工作坊”等公共美术教育方向，于项目实施前期制定周密的公共教育工作方案及针对不同观众群体的公共教育计划。

三是部分实施内容变更程序不规范。因考虑疫情影响，陆家嘴集团与区教育局协商，将公益专场、公共教育活动改为了教育尊享票及亲子票形式发放，变更未经过必要的申报、审批等环节。

七、相关建议

（一）加强目标管理，充分发挥绩效指标的引导作用

建议根据年度预算安排及公共服务内容设置项目绩效目标，提升绩效目标与预算安排的匹配度。具体指标设置方面，补充项目时效指标，加强项目开展的约束力和及时性。效果指标从公共文化服务环境、

服务成果、社会认可三个方面设置，并以清晰、可衡量的指标值予以体现，如展厅观众频次、到馆率，观众满意度等。如在项目实施过程中实施内容发生调整，应及时同步调整项目绩效目标。针对绩效目标情况，制定全过程绩效考核制度，加强目标管理。

（二）加强项目前期调研，完善细化实施方案

公益票方面，建议结合 2021 年开馆初期的项目实施情况，加强对公益票受益对象的前期调研，按需明确公益票发放人群及范围，形成从公益票提供、分配、发放、跟踪、回访的全过程实施方案，并在过程中逐步优化方案，达到有效引导的作用，提高补贴资金效益。**公共教育活动方面**，以测算方案明确的“鼓励自主策划与艺术相关的公益性讲座、学生艺术课堂、观众互动工作坊”等公共美术教育活动方向为指引，充分发挥公共教育与学术研究部专门机构优势，制定周密的公共教育工作方案及针对不同观众群体的公共教育计划。**实施内容变更程序方面**，若因客观原因确实无法开展，报相关主管部门审批通过后，同步调整项目实施方案。

此外，鉴于目前全国防疫形势依然严峻，建议浦东美术馆积极探索疫情影响下的公共文化服务方案，充分利用网站、公众号等自媒体资源，通过线上递交（云看展、云讲座）、线下搭配的方式提供更多艺术、文化教育资源内容。经与浦东美术馆沟通，浦东美术馆正在积极研究探讨馆校活动线上化的可能性，拟将原有的“馆校参观活动”调整为“中小学云课堂”，避免中小学生在馆参观将会涉及交通、群聚以及同社会人士接触的风险。使用直播连线或录播的形式，在课堂上为学生们进行远程展览介绍或作品讲解活动；或由浦东美术馆工作人员直接进入校园，使用 PPT 等工具，为孩子们进行现场的展览导赏及作品讲解，同孩子们进行直接的互动等。