

深圳市龙岗区文化馆总分管一体化服务项目 重点绩效评价报告

深圳市龙岗区财政局组建绩效评价小组，对深圳市龙岗区文化馆（以下简称“区文化馆”）负责的总分馆一体化管理服务项目开展绩效评价，绩效评级为“良”。具体如下：

一、项目基本情况

为贯彻落实《中共深圳市委办公厅 深圳市人民政府办公厅印发〈关于加快构建现代公共文化服务体系的实施意见（2016—2020年）〉的通知》（深办发〔2016〕9号）等文件要求，推进文化馆共建共享和服务效能的提升，促进公共文化服务均等化发展，龙岗区设立了文化馆总分管一体化服务项目，构建“1+11+111+N”的服务体，满足人民群众的美好文化生活需要，助力龙岗区创建广东省公共文化服务体系示范区。

本项目2020—2023年度的总预算批复金额为4,540万元，调整后总预算金额为4,520万元，实际支出额为4,458.54万元，预算执行率为98.64%。

二、主要成效

（一）实行总分馆一体化管理，实现文化服务精准配送

自2020年起，区文化馆积极推进总分馆一体化管理服务采购工作，不断完善“1+11+111+N”的文化馆总分馆服务体系，通过文化指导员联动、管理制度优化等措施，有效对接群众文化

需求，优化公共文化服务产品供给，满足人民群众的美好文化生活需要。2020年至2023年开展“你点我送”公益艺术培训超三万课时，被评为“百佳市民满意项目”，服务覆盖社区、园区、军营、商场等场所，实现文化服务精准配送，促进了公共文化服务的均等化发展。通过总分馆一体化建设，区文化馆延伸服务触角，大力提升了文化服务水平。

（二）发挥总分馆建设示范效用，形成龙岗样本

2020年，龙岗区全面推进省公共文化服务体系示范区创建工作，其公共文化服务体系考核评估由原来的全市第七名跃居第二名。在文化馆总分馆建设方面，龙岗区现有文化馆街道分馆11个，社区分馆111个，初步建成“1+11+111”的文化馆总分馆体系。全区增聘122名工作人员进驻11个街道文化分馆及111个社区服务点担任文化指导员，总分馆之间实现统一服务标准、统一人员培训。龙岗区因总分馆一体化管理成绩突出，被选为全市图书馆文化馆总分馆建设现场会的举办地，各区文化负责人前来参观学习。龙岗区总分馆一体化管理模式成为全市示范。2021年10月，省文化和旅游厅验收组对龙岗区创建示范区的专项工作给予高度评价，认为其以均衡协调和精准服务为核心，推动示范区创建工作成效显著，形成了非常突出的龙岗样本。2024年8月，文化和旅游部全国公共文化发展中心推动的“文化馆事业高质量发展研究计划”2024年度课题研究项目中，经专家组严格初筛与最终评审，区文化馆提交的《龙岗区文化馆总分馆制创新

机制研究》正式获得立项批准，标志着总分馆一体化体系在创新发展道路上取得了关键性进展，对推动文化服务整体高质量发展具有重要意义。

（三）推进数字化服务，推动公共文化资源均衡共享

区文化馆大力实施数字化服务工程，打造总分馆一体化服务平台。通过“龙岗文体通”和“深圳市龙岗区文化馆”微信公众号开展网上查询、网上辅导、网上展览、网上报名、网上信息公布等服务，推动总分馆互动交流。加强资源建设，建立统一的数据端口，实施全区公共文化资源共建共享，实现统一数字服务。以文化惠民为宗旨，将文艺演出、艺术培训、文化讲座、作品展览等优质文化服务送到社区、园区、军营、商场等地，多点流动，连点成线，串线成片，扩大服务对象和受众层面，全面打通文化服务“最后一公里”，有效破解公共文化服务不平衡、不充分的问题。

（四）发挥文化指导员贯穿作用，市民群众满意度较高

区文化馆通过下派文化指导员上情下达、下情上传，使经费投入、文化人才、场地设备、精品节目、文艺团队等资源有效运转，带动街道分馆和社区服务点提升服务效能。文化指导员与各社区人民群众直接对接，调研群众文化需求，精准配送文化资源，及时推动文化活动有序开展，促进群众满意度有效提升。根据文化馆聘请的第三方机构满意度调查结果，2023年上半年度社区文化活动参与者的总体满意度为92.78%，其中一标段满意度为

90.17%，二标段满意度为 94.86%。另根据本次评价小组开展的满意度调查，文化馆总分馆的总体满意度为 96.98%。

三、存在问题

（一）员工服务效能不均衡，人力资源配置不合理

一是各社区服务点文化指导员工作量分配失衡，部分文化指导员工作负荷过重，而有的社区文化活动相对较少，文化指导员的工作饱和度较低，导致服务效能未能得到充分发挥。二是文化指导员与社区工作人员的职责重叠，部分社区指导员承担额外工作，其实际履行的职责范畴显著超出合同界定的范畴，增加工作负荷。

（二）公益课程开展情况欠佳，群众参与度待提升

一是“你点我送”公益艺术培训课程的课时完成率较低，部分街道分馆和社区服务点低于 50%，实际执行与需求偏差大，受场地、时间安排、疫情等因素影响。二是群众参与度呈现下降趋势，2020 年至 2023 年间参与人次从 7994 人减少至 7294 人。同时，部分课程签到人数与计划人数不符，活动参与率低。

（三）课时数据统计存差异，上报审批流程待规范

一是公益艺术培训课程验收报告与明细表课时数不一致，系统报送数据也存在差异，原因包括录入错误、统计口径和整合方式不同。二是系统审批流程不规范，审核团队专业性不足，缺乏高效的数据比对与差异检测机制，无标准化操作指南和责任划分，影响审核效率和准确性。

（四）预算编制合理性不足，预算执行刚性约束不强

一是预算测算存在明细错误、金额偏高等问题，如公益艺术课程开展费用计算错误，部分设备预算高于市场价格。二是预算资金实际支出用途与批复不符，街道分馆开办及运营费用预算与实际支出偏差大，资金使用不规范，存在无预算批复和跨项目支出情况，预算约束力不足。

（五）考核制度科学性不足，监管工作开展不到位

一是考核制度存在局限性，难以全面客观评价人员绩效，易受主观因素影响，导致评价不真实、不客观。二是考核方式单一，未能有效反映各分馆之间的差距。

（六）绩效指标值设置与实际不符，绩效自评流于形式

一是指标值设置偏离实际，如文化活动数量指标值设置过低，与实际完成量差距大，考核意义减弱。二是指标设置不明确清晰，部分指标含义和评定标准缺失，不利于考核。三是指标设置不全面，未体现合同要求的人数、资质等指标，与资金量不匹配。四是绩效自评流于形式，数量指标的目标值与实际完成值偏差较大，未按要求进行扣分且未写出偏差原因和改进措施。

（七）内控管理制度不够完善，档案管理有待加强

一是内部管理制度不够健全，区文化馆未建立预算绩效管理规定及相应的管理制度流程图，缺少相关约束和指导。二是项目档案管理混乱，“你点我送”公益艺术培训课程资料存在诸多问题，如数据不一致、归档混乱等，影响信息检索和资料完整性。

（八）合同条款设置不够全面，管理和执行待强化

一是采购合同的购买主体不符合规定，违反《政府购买服务管理办法》。二是经济赔偿金支付条款缺失，经济赔偿的经费以奖金的形式进行发放，发放方式不规范。三是合同签订不及时，与《深圳经济特区政府采购条例》中的规定不符。四是合同执行与约定不符，存在资质证明未提供、工资发放不及时等情况。

四、相关建议

（一）均衡员工服务效能，合理配置人力资源

一是建议区文化馆对各分馆员工进行规范管理，制定分馆员工服务规范并修订分馆员工手册，提升服务标准化。二是根据各分馆的人流情况、服务情况、场馆特点和文化活动需求，合理配置文化指导员的数量，对指导员数量配置不合理的分馆予以调整。三是明确文化指导员职责范围与工作要求，通过签订明确的工作合同，避免职责与资源浪费，实现人力资源优化配置与工作效率提升。

（二）提升公益课程质量，增强群众的参与度

一是建议区文化馆优化课程规划和执行策略。在制定课程计划时，充分考虑市民需求和实际场地供给情况，确保课程种类和时间安排能够最大程度地满足社区居民的文化需求。二是加强场地资源的协调管理，确保各街道分馆和社区服务点的场地资源及时到位。同时拓宽线上线下宣传路径，提升课程知名度和影响力。三是做好特殊情况下的应对策略。针对特殊情况制定如在线课程

或混合模式课程等灵活措施，确保课程的顺利进行。**四是**设立课程评价系统，收集分析群众反馈，持续优化课程质量与服务。

（三）优化课时数据管理，规范上报审批流程

一是建议区文化馆建立统一的课时数据管理标准和流程，确保所有涉及课时数据的文档与云平台系统报送中的数据一致性。**二是**优化数据上报的及时性和透明度。明确负责人及数据上报的截止时间，并确保相关人员了解和遵守这些时间要求，设立实时或定期审核机制，确保数据的实时性和准确性。**三是**加强审批流程的规范性与透明度。单位应明确定义审批流程中每个步骤的责任人和时间要求，并为审批人员提供必要的培训和指导。

（四）科学编制预算，强化预算执行刚性约束

一是建议区文化馆优化预算编制流程和审核机制。预算编制需结合单位履职需求、工作计划等资料，树立“以事定费”的预算管理理念。**二是**严格预算执行。预算一经人大批准，应当按照预算科目执行，严格控制不同预算科目、预算级次或者项目间的预算资金的调剂。**三是**规范资金支出管理。明确资金支出的具体用途和范围，建立资金使用监控系统，实时跟踪资金的使用情况，确保资金按照预算用途进行分配和使用。**四是**加强预算绩效管理，实现预算和绩效管理一体化。对项目管理做到“事前绩效论证、事中绩效监控、事后绩效评价”，并强化绩效评价结果应用，完善绩效评价结果与预算安排挂钩机制，提高预算执行约束刚性。

（五）制定差异化的考核标准，加大监管力度

一是构建科学考核体系，明确考核重点。区文化馆应根据分馆差异制定目标分解方案，形成系统考核指标体系并纳入合同附件，针对成熟与新建分馆分别设定考核侧重，确保考核全面公正。二是强化考核结果应用，激励提升绩效。将考核结果与合同付款、指导员绩效挂钩，对不合格分馆督促供应商整改，连续不合格采取费用核减或终止合同措施。三是加强考核实时监控，保障考核权威。借助技术手段或增加巡查频率，实时跟踪分馆工作，及时纠正考核问题与违规行为，维护考核结果的权威性与公信力。

（六）优化绩效指标设置，提高自评工作质量

一是明确和优化绩效指标的设置。建议区文化馆明确各类指标定义和衡量标准，确保指标能够全面反映项目的实际情况和资金使用情况，以便能够客观地衡量单位在各方面的绩效表现。二是改善绩效自评填报的规范性。严格按照绩效指标和评定标准进行填报，确保自评结果的客观性和准确性。针对自评与目标值差异深入剖析原因，提出改进措施并切实落实。三是定期评估和调整绩效指标。结合工作环境与市场需求变化，定期审查调整绩效指标，确保其聚焦当前工作重点与实际需求，保障评价的有效性与准确性。

（七）加强内控管理制度建设，规范档案管理

一是建议区文化馆根据《行政事业单位内部控制规范》要求，结合单位实际情况健全建立预算绩效管理等内部管理制度，明确

职责分工和 workflows，同时建立制度管理流程图，确保制度有效执行。**二是**制定详细的档案管理制度和流程，包括规范文件命名、分类归档、报送流程等，减少数据与资料问题，保证完整性与准确性。**三是**指定专人负责档案管理工作，定期开展检查评估，及时整改问题，提升档案管理规范性与有效性。

（八）完善合同条款设置，加强合同执行管理

一是规范合同订立，明确关键要素。区文化馆应依规定明确购买主体，订立合同时全面考量各种情况，尤其明确经济补偿金相关关键信息，确保双方权益不受损害，同时确保合同签订的及时性和合法性。**二是**建立合同履约检查机制，定期对合同执行情况进行跟踪和评估，确保合同条款得到切实执行。**三是**针对合同执行中的问题，及时采取协商、签补充协议等措施，依照规定履行合同变更备案程序，降低风险影响，确保合同有效履行。