

# 深圳市龙岗区开心麻花补贴项目 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广电旅游体育局（以下简称“区文化广电旅游体育局”）负责的 2021—2024 年深圳市龙岗区开心麻花补贴项目开展绩效评价，绩效评级为“低”。具体如下：

## 一、项目基本情况

为加快落实《文化部“十三五”时期文化产业发展规划》和《深圳市文化发展“十三五”规划》对演艺文化产业的战略部署，也为实施“文化东进”战略，实现将龙岗区打造成“东部文化高地”的目标，2016年6月深圳市龙岗区人民政府与北京开心麻花娱乐文化传媒股份有限公司签订了《关于引进“开心麻花”项目的框架协议》（以下简称“框架协议”），约定了未来十年的合作目标和双方职责义务。其后该项目主要由深圳市龙岗区文化广电旅游体育局（以下简称“区文化广电旅游体育局”）负责实施，并在实施期间根据“框架协议”约定，于2017—2023年间与北京开心麻花娱乐文化传媒股份有限公司（后与深圳开心麻花华南总部基地有限公司）签订了系列补充协议，共同打造“开心麻花补贴项目”。

本项目 2021—2024 年涉及预算资金 4,610.00 万元，实际支出 4,357.50 万元，预算执行率 94.52%。

## 二、主要成效

截至目前，“开心麻花”共开展补贴性演出 192 场、创作原创剧目 9.5 部（2024 年《青春之城》正在创作中）、开展巡演 570 场、开展戏剧体验公开课和基层义务送戏 181 次、成立了专家工作室（张晨、王祖皆、朱峰、古天农、樱井弘二、张轩豪、王晓鹰）、由专家工作室原创或合作推出了《西哈游记》《莫伊拉号》《同学会不会》等作品，以及举办了 4 届龙岗戏剧（喜剧）生活节。

## 三、存在问题

### （一）协议合作目标未能实现，项目实施可持续性不足

一是未能在龙岗区打造中国顶级、世界一流的戏剧研发制作基地，也未能以开心麻花为核心基础，建设龙岗演艺产业园区和龙岗区演艺产业链等，“框架协议”合作目标未完成，整体实施效果未达预期。二是开心麻花华南总部税收贡献相较于财政资金投入占比过小，且项目未能实现预期合约目标，整体来看投入产出效率性不高；同时龙岗区目前无适合剧场满足开心麻花演出工作，项目实施可持续性无基础条件保障，项目存续必要性不足。

### （二）目标与手段匹配性不足，个别协议内容不够完整

一是项目实施内容、措施与设定的合作目标不够匹配，无法有效支撑总体预期目标达成。二是“框架协议”和系列补充协议中部分约定内容不够完整，个别补贴标准不够清晰，尤其是活动举办类项目，易出现结算争议的风险。三是“框架协议”中对个

别名词缺乏必要解释，完成与否的衡量标准不够清晰，导致部分目标设定较为空泛、约束力度不足。

### **（三）项目实施缺乏总体统筹，绩效管理意识不够到位**

一是主管部门总体统筹不够到位，对“框架协议”合作目标重视程度不足，未能以合作目标约定内容为导向明确工作重点并合理制定项目实施年度工作计划，导致开展工作的侧重点与“框架协议”合作目标之间存在偏差。二是主管部门绩效管理意识不足，项目年度目标及绩效指标设置不够科学合理，主要表现为绩效指标未能与项目实施内容和预算内容完全对应，个别内容缺乏指标约束其完成情况，以及绩效指标整体量化程度较低。

### **（四）项目管理制度不够完整，组织实施过程不够合规**

一是立项前期未对龙岗区演艺产业、演艺产业园、演艺产业链现状，以及当时龙岗区居民在文化产业方面的消费习惯和消费需求等进行调研，项目设立程序规范性有待提升。二是项目实施过程中必要的考核、监管制度未建立，补充协议约定的部分工作内容未完成，主管部门监督管理工作不到位。三是项目实施过程中较多工作内容未按期完成，主管部门未进行过违约处理，而是一再签署补充协议，协议约束力大打折扣，协议签署工作略显形式主义。

## **四、下一步建议**

建议主管部门内部能够针对本项目进行审慎论证，在梳理总结项目产出和成效、经验和不足的基础上，结合“框架协议”合

作目标实现情况，项目开展的经济性、效率性及效益性情况，客观评估继续实施本项目的必要性和合理性，以有效提高相关财政资金的使用效益。

### （一）重视项目合作目标，理清工作开展重点和方向

一是建议对本地区现实基础进行充分调研，制定科学合理、细化量化且能够落地的合作目标。二是建议主管部门重视合作目标，在开展项目过程中始终且经常性的回顾项目实施总目标，并以此为基础确定项目实施工作重点和整体方向，以确保在全面推进项目过程中工作重点和重心不会出现偏差，所有工作都围绕实现最终目标进行。

### （二）完善项目扶持内容，优化相关协议表述和用词

一是建议主管部门分解项目实施总目标，将其分解为具体且可落地的工作内容，以此确定项目扶持内容。二是建议优化协议相关表述，尤其是针对宏观目标应配套可衡量标准辅助说明预计实现效果，也能便于项目实施后评估预期目标的完成情况。

### （三）制定项目工作计划，提升绩效管理意识和水平

一是建议主管部门明确项目目标和优先级，经过现状分析后，制定年度行动策略和工作计划；同时建议根据项目工作内容，分配、提供必要的资源，包括人力、财力、物力和时间等，确保计划具备实现的客观条件。二是建议主管部门提升绩效管理意识，在日常讲话和会议中强调绩效管理工作的重要性，使部门全体从思想上重视，从而自发规范相关工作；同时建议主管部门内部组

织绩效管理培训活动，尤其是针对绩效目标设置开展学习活动，以设置科学合理且量化程度高的年度绩效目标。

#### （四）建设项目配套制度，提高相关协议执行约束力

一是建议主管部门重视建章立制工作，以制度形式确定考核、监督的工作内容，以此明确权责、提高效率。二是建议主管部门根据协约规定落实惩处措施，提高协议执行约束力。首先对于受客观因素影响、未完成协议约定内容的情况，应先提出整改建议，并督促项目单位尽快落实整改，若整改不通过，则应根据协议约定进行违约处理；此外对于非客观因素影响、未完成协议约定工作内容的情况，应直接进行违约处理，以维护协约合同的严肃性和约束力。