汕头市濠江区文化馆、体育馆和双泉公园

运营及物业管理服务项目绩效评价报告

评价机构：汕头市鮀岛会计师事务所有限公司

机构负责人：陈建平

主 评 人：李毅锋

2021年

目 录

[**一、 基本情况 1**](#_Toc1358)

[（一） 项目概况 1](#_Toc32520)

[（二） 项目绩效目标 2](#_Toc32279)

[**二、 绩效评价工作开展情况 2**](#_Toc613)

[（一） 绩效评价目的和评价对象](#_Toc24182) 3

[（二） 绩效评价原则和评价方法、评价指标体系和评价标准 3](#_Toc1797)

（三）绩效评价过程 4

[**三、 综合评价情况及评价结论 5**](#_Toc12292)

[**四、 绩效评价指标分析 6**](#_Toc12664)

（一）决策情况分析 6

（二）过程管理分析 7

（三）产出成效分析 9

（四）效益实现度分析 11

[**五、 主要绩效和存在问题 15**](#_Toc29214)

（一）主要绩效 13

（二）存在问题 15

[**六、 相关建议 18**](#_Toc25544)

绩效评价报告

接受濠江区财政局委托，对汕头市濠江区文化馆、体育馆和双泉公园（以下简称“两馆一园”）运营及物业管理服务项目绩效情况进行评价。根据《财政部关于印发〈项目支出绩效评价管理办法〉的通知》（财预〔2020〕10 号）和《关于贯彻落实〈中共汕头市委办公室 汕头市人民政府办公室关于全面实施预算绩效管理的实施意见〉的通知》（汕濠办发电〔2019〕12号）、《濠江区区级财政预算绩效管理目标管理办法（试行）》（汕濠财〔2019〕115号）以及《关于开展2021年预算项目财政重点绩效评价工作的通知》（CZ211922号）等文件的有关规定，结合濠江区文化广电旅游体育局的自评情况以及提供的有关资料，形成本绩效评价报告。

**一、基本情况**

**（一）项目概况**

**1.项目背景及实施情况**

为将“两馆一园”打造成为集公共文化服务、民俗文化展示、文艺体育活动等为一体的综合性文化新阵地，经濠江区四届第八十次区政府常务会议研究，由濠江区文化广电旅游体育局作为“两馆一园”物业与运营服务公开采购主体和项目主管部门，将“两馆一园”的物业与运营整合在一起，以公开招投标方式购买服务，委托第三方运营管理，通过规范管理、专业化运营，最大程度发挥好“两馆一园”在提升公共文化服务方面的示范带动和辐射作用。

2019年，由濠江区文化广电旅游体育局委托汕头市公共资源交易中心濠江分中心采取公开招标的方式对项目进行招标（采购项目编号：44512-201905-120001-0025），最终中标企业为（牵头人）汕头盛园文化传媒有限公司和（联合体成员）汕头市金平区保安服务有限公司（以下简称管理运营方）。双方于2019年8月9日签订《汕头市濠江区文化馆、体育馆和双泉公园运营及物业管理服务项目合同》（以下简称《服务合同》），服务期限3年，运营及物业管理服务费总价为963.00万元。

**2.资金投入和使用情况**

根据《服务合同》约定和绩效考核结果，2020年实际拨付本项目资金278.36 万元，资金拨付率100%。财政资金总体支出278.36 万元，财政资金总体支出率100%。

（二）**项目绩效目标**

本项目预算资金绩效目标是：用于“两馆一园”的运营及管养，保证“两馆一园”的正常运转，为群众提供一个优质的文化体育活动场所。

**二、绩效评价工作开展情况**

**（一）绩效评价目的和评价对象**

绩效评价的目的是通过对2020年度区级预算部分专项资金的使用绩效进行评价，检验预期目的的实现程度，考核资金使用的效率和效果，为下一步安排该项资金提供重要参考依据。同时，及时总结经验，分析存在问题，采取切实措施进一步改进和加强财政支出管理，充分发挥财政资金的使用效益。

绩效评价的对象是2020年度 “两馆一园”物业与运营经费项目投入资金278.36万元。评价基准日为2021年10月31日。

**（二）绩效评价原则和评价方法、评价指标体系和评价标准**

**1.绩效评价原则和评价方法**

根据《财政部关于印发〈项目支出绩效评价管理办法〉的通知》（财预〔2020〕10 号）和《关于贯彻落实〈中共汕头市委办公室 汕头市人民政府办公室关于全面实施预算绩效管理的实施意见〉的通知》（汕濠办发电〔2019〕12号）、《濠江区区级财政预算绩效管理目标管理办法（试行）》（汕濠财〔2019〕115号）以及《关于开展2021年预算项目财政重点绩效评价工作的通知》（CZ211922号）等文件的有关规定，本次绩效评价工作遵循目标导向性原则、科学客观性原则和公平公正性原则，结合本项目特点，根据濠江区文化广电旅游体育局提供的资料，采用目标预定与实施效果比较法、问卷调查法、抽样调查法等，用定量指标和定性指标相结合分析，对“两馆一园”运营及物业管理服务项目的决策、过程、产出和效益进行综合评估，以确定其绩效。

**2.绩效评价指标体系和评价标准**

本次绩效评价指标体系主要基于财政部《项目支出绩效评价管理办法》附件2《项目支出绩效评价指标体系框架（参考）》，结合本项目的特点及资金使用的具体情况，以资金使用绩效结果为导向，确定评价内容并相应选设指标及权重。评价指标体系由决策、过程、产出、效益四部分组成。指标的分数分配比例为：决策占16% ，过程占24% 、产出占30%、效益占30%，四项合计100分。

指标体系采用百分制的计分方式，评价结果分为优、良、中、低、差五个等级，得分≥90 为“优”，90>得分≥80 为“良”，80>得分≥70 为“中”，70>得分≥60 为“低”，低于 60 分为“差”。

**（三）绩效评价工作过程**

1.前期准备。项目单位根据汕头市濠江区财政局《关于开展2021年预算项目财政重点绩效评价工作的通知》（CZ211922号）要求开展自评，做好前期资料准备工作。濠江区财政局委托汕头市鮀岛会计师事务所有限公司负责本次绩效评价的具体实施。汕头市鮀岛会计师事务所有限公司成立绩效评价小组，制定绩效评价方案。濠江区文化广电旅游体育局先进行自评，形成自评报告并填报绩效自评指标表。

2.项目实施。评价小组到濠江区文化广电旅游体育局和“两馆一园”开展现场调查，了解项目情况；整理项目相关资料，下发调查问卷进行相关数据收集，细化项目绩效目标，设计绩效评价指标体系。

3.分析评价。根据濠江区文化广电旅游体育局提供的相关资料结合现场调查情况进行汇总、分析后，形成评价报告。

**三、综合评价情况及评价结论**

依据既定绩效评价指标体系，客观评价“两馆一园”运营及物业管理服务项目资金使用和管理情况，4个一级指标得分率统计情况如下表所示。得分率较高的主要集中在决策指标、过程指标2个指标，得分率分别为100%和95.83%，而产出指标、效益指标2个指标得分率相对较低，得分率分别为61.80%和76.67%。

评价情况总表

| **评价因素** | **分值** | **评价得分** | **得分率** |
| --- | --- | --- | --- |
| **评价总得分** | **100** | **80.54** | **80.54%** |
| 一、决策指标 | 16 | 16 | 100.00% |
| 二、过程指标 | 24 | 23 | 95.83% |
| 三、产出指标 | 30 | 18.54 | 61.80% |
| 四、效益指标 | 30 | 23 | 76.67% |

通过对项目资料审核，结合现场检查、问卷调查和自评报告，从4个一级指标、8个二级指标对项目绩效进行综合评价，项目较好实现了保证“两馆一园”的正常运转，为群众提供一个优质的文化体育活动场所的既定目标，但也存在管理责任落实不到位、管养水平有待提升，问题整改不及时不到位等问题。经综合定量指标的量化反映，评定绩效评价得分为80.54分，绩效等级为“良”。

**四、绩效评价指标分析**

**（一）决策情况分析**

决策指标分值为16分，得分16 分，得分率100%。决策指标主要考核项目立项依据的充分性和立项程序的规范性、绩效目标合理性和绩效指标明确性。

从决策过程相关文件资料看，项目设立的目的与濠江区文化广电旅游体育局统筹、协调和指导全区文化、旅游、体育设施的规划、布局、建设、管养等工作，负责公共文化事业发展，推进全区公共文化服务体系和旅游、体育公共服务建设的职责相匹配，属于部门履职所需，立项依据充分。

项目立项前经过区委宣传部班子会议集体讨论决策，并报经区政府批准，按照政府采购服务的有关规定进行公开招标，审批文件和材料符合要求，立项程序规范。

项目从决策、过程、产出及效益四个方面设置了多个绩效指标，目标明确且符合国家政策及法规，预期产出效益和效果符合正常的水平，绩效目标与预算确定的投入数额相匹配。绩效目标既包括“两馆一园”运营管理总体目标和也包括文化馆、体育馆和双泉公园各自的具体目标，目标内容细化及可量化，绩效目标完整。

综上，该一级指标得分率为100.00%，反映了项目立项依据充分、程序规范，事前论证充分、设定的绩效指标客观合理、具体明确且具有可衡量性。

**（二）过程管理分析**

过程管理指标总分值为24分，得分23分，得分率95.83%。主要考核项目资金管理和组织实施两个方面。

**1.资金管理**

本指标分值12分，评价得12分，得分率为100.00%。主要考核项目资金到位率、资金使用率和资金使用合规性。

根据濠江区文化广电旅游体育局提供的账务资料，2020年项目应支付运营及物业管理经费278.36万元，实际拨付278.36万元，资金到位率和和资金使用率均为100.00%。项目资金拨付前，先根据每月绩效考核结果计算出应付经费，再经过内部审批和财政直接支付审批，最后通过财政局以财政直接支付方式将资金支付给管理运营方，经费支出的审批程序完整，符合项目预算批复和规定的用途，资金管理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，不存在截留、挤占、挪用、虚列支出等情况。

**2.组织实施**

本指标分值12分，评价得11分，得分率为91.67%。主要从组织机构、管理制度健全性、制度执行有效性和监督管理等四个方面进行评价。

组织机构方面，濠江区文化广电旅游体育局专门成立由局领导担任组长，抽调各股室人员任组员的考核小组对“两馆一园”运营及物业管理绩效进行考核。

制度健全性方面，制定并印发了《濠江区文化广电旅游体育局工作制度汇编》，其中参照现有相关政策文件及管理制度，对财务、项目管理等方面的制度进行了详尽的制定，做到合法、合规、完整。

制度执行有效性方面，项目在招投标、签订合同、申请财政资金及绩效考核的执行过程中，均按照相关规定及要求开展。同时建立项目专档，在完成每个节点的工作之后，将所有相关资料归类整理入档并妥善保存，保证项目资料的完整性，做到有据可循、有据可查。

监督管理方面，采取每月定期派出考核小组到现场进行绩效考核、平时不定期抽查考核1-2次、在创文检查、重大节假日组织检查组进行检查等监督管理手段，加强对“两馆一园”运营和物业管理进行监督和管理。但从2020年各月绩效考核结果看，双泉公园和文化馆共有5个月、体育馆共有6个月在每月运营及物业管理服务绩效考核表中“整改情况”项目扣分，表明在月度考核过程中存在问题整改不及时和整改未能达到应有效果情况，对问题整改方面的监管力度应进一步加强。

**（三）产出成效分析**

产出指标总分值为30分，得分18.54分，得分率61.8%。主要考核项目产出数量、产出成本和产出质量三个方面。

**1.产出数量**

指标分值12分，评价得6.54分，得分率为54.50%。该指标主要评价邀请市级及以上协会、市级及以上专业文化艺术名师、引进市级及以上知名书店进驻文化馆以及举办公益性文体活动次数等绩效指标的完成情况。

（1）文化馆绩效指标要求邀请不少于12家市级及以上协会进驻文化馆或在文化馆开办创作基地，截止2020年12月底，已有汕头市作家协会、汕头市舞蹈家协会、汕头市摄影家协会、汕头市书法家协会、 广东省潮汕文化艺术交流协会等13家市级及以上协会在文化馆挂牌进驻或开办创作基地，达到绩效指标要求。

要求邀请不少于12家市级及以上专业文化艺术名师在文化馆开办名师工作室，截止2020年12月底，未有符合要求的市级及以上文化艺术名家在文化馆开办名师工作室。

要求引进具有市级及以上知名书店进驻，截止2020年12月底，尚未引进书店进驻。

要求文化馆每2月举办一场名家讲座或名家读书会， 2020年举办讲座及书画展等各种形式公益文艺活动10场次，达到绩效指标要求。

（2）体育馆绩效指标要求每4个月举办一场公益性全区或全市性体育比赛，2020年度实际举办1场，比绩效指标少2场。要求每季度举办一场公益性大型文艺体育培训，2020年度实际举办2场，比绩效指标少2场。

（3）双泉公园绩效指标要求每周在露天大舞台举办1次公益性群众性文艺演出，2020年度实际举办20场，比绩效指标少32场。

项目产出数量指标得分率较低，反映运营绩效不理想，运营水平有待进一步提升。

**2.产出成本**

指标分值8分，评价得8分，得分率为100.00%。主要考核项目实际成本是否超过预算，评价预算的控制情况。

根据濠江区文化广电旅游体育局提供的财务资料，2020年“两馆一园”物业与运营经费财政预算为289.00万元，实际支出金额为278.36万元，实际支出未超预算。

**3.产出质量**

指标分值10分，评价得4分，得分率为40.00%。该指标主要评价“两馆一园”运营及物业管理服务质量考核达标率。根据濠江区文化广电旅游体育局提供的2020年度“两馆一园”每月绩效考核表统计，2020年共有6个月考核分数（根据每月双泉公园、文化馆和体育馆得分的平均数算出）低于90分。扣分点主要是协会进驻、名师工作室开办、体育比赛举办、公益性演出举办数量和保洁、花木管养、垃圾及无主废弃物清理等卫生方面。本指标得分率较低，反映出“两馆一园”的运营及管养质量与绩效目标存在差距。

**（四）效益实现度分析**

效益指标分值为30分，得分23分，得分率76.67%。主要是对项目可持续性、生态效益以及群众满意度进行评价。

**1.可持续性影响**

指标分值10分，评价得8分，得分率为80.00%。本指标主要从项目实施对丰富人民群众文化生活、提升人民群众幸福感以及对提升濠江文化知名度的持续性影响两个方面进行考核。

项目实施为广大群众提供了一个优质的文体休闲娱乐场所，对丰富人民群众文化生活、提升人民群众的幸福感、构建和谐社会的持续性影响效果非常好，对展示濠江乡土民俗文化和“非遗”文化、提升濠江文化知名度也发挥了良好的作用。

**2.生态效益**

指标分值10分，评价得7分，得分率为70.00%。本指标主要评价项目实施对提升“二馆一园”及其周边环境、对打造集文化、体育和旅游娱乐相融合的生态集群的作用。

项目实施提升了“两馆一园”及其周边生态环境，为广大群众提供了一个卫生整洁、环境优美的环境，有效集聚文化宣传、体育健身及旅游休闲、观光娱乐联动发展，对打造集文化、体育和休闲旅游于一体的独特生态集群作用效果良好。但从绩效考核结果看，仍存在保洁不到位、绿化管养效果不理想等不足，项目生态效益实现程度有待提高。

**3.群众满意度指标**

指标分值10分，评价得8分，得分率为80.00%。本指标主要是评价群众对“两馆一园”运营管理及环境的满意度。

本次通过网络形式进行问卷调查，共收回问卷70份。调查结果显示，94.29%的被调查对象对“两馆一园”的文体娱乐设施配套表示满意，95.71%的被调查对象对“两馆一园”提供的服务表示满意，97.14%的被调查对象对“两馆一园”的环境和服务的总体评价为满意，上述三项满意度平均值为95.71%，整体评价满意度较高。

同时，也有63.41%的被调查对象认为应进一步完善文化体育设施，45.71%的被调查对象认为应开展更多的文化体育活动，48.57%的被调查对象认为应改善周边环境。

结合以上对项目决策、过程、产出、效益等四个方面所做的分析比较，评价小组认为，“两馆一园”运营及物业管理服务项目在决策和过程方面表现优良，但在产出和效益方面则相对不足，可以看出决策、过程、产出和效益是一个持续性的过程，四个方面是紧密联系的，即使决策、过程方面做得好，也仍需加强项目实施过程的管理和监督，最终产出和效益才能实现预期的绩效目标。

**五、主要绩效和存在问题**

**（一）主要绩效**

**1.场馆得到有效管理和维护，为群众提供良好的休闲娱乐环境。**

（1）自“两馆一园”运营与物业管理实行市场化以来，濠江区文化广电旅游体育局高度重视“两馆一园”管理和运营工作，成立由局领导担任组长各股室人员任组员的考核小组，采取每月定期派出考核小组到现场进行绩效考核、平时不定期抽查考核1-2次、在创文检查、重大节假日组织检查组进行检查等监督管理手段，加强对“两馆一园”运营的管理和监督，对考核及检查中发现的问题及时指出并要求管理运营方限期整改到位，并将整改情况作为每月考核的重要参考指标之一，促使管理运营方不断提升“两馆一园”的管养水平。

（2）管理运营方先后制订了《濠江区文化馆活动管理制度》、《濠江区体育馆管理制度》、《双泉公园日常管理制度》和《公共聚集场所（两馆一园）专项应急预案》等管理制度和应急措施对“两馆一园”进行日常管理。

（3）从绩效考核结果和评价工作组现场检查了解到的情况看，管理运营方能在濠江区文化广电旅游体育局的监督指导下按照《服务合同》的约定对“两馆一园”进行养护管理，保持场馆及周边的环境整洁和保证正常运行，为广大群众提供了一个良好的休闲娱乐环境。

**2.推动公共文化体系建设，丰富人民群众文化生活。**

围绕提升公共文化服务效能，建设综合性文化新阵地的目标，“两馆一园”结合当地人文特点，通过举办文艺演出、书画展、体育赛事、公益讲座和培训等一系列文化惠民活动，推动了濠江公共文化体系建设，活跃和丰富了人民群众的文化精神生活，成为濠江重要的形象窗口和文化阵地。主要表现在：

（1）文化馆先后举办中韩书法交流展、当代名家书画展览、洪波个人画展、“文化濠江•欢乐舞台”濠江区庆祝中华人民共和国成立70周年专场演出、“逐梦前行 拥抱2020”濠江区迎新年综艺晚会、诗舞剧岭上梅—纪念左联五烈士之冯铿、道德讲堂--《潮汕谚语与潮人好家风建设》、名家公益讲座--古典音乐欣赏系列、《潮语魅力》等一场场“文化盛宴”， 让广大群众切身感受优秀传统文化蕴含的思想观念、人文精神和文化精粹，极大地丰富群众文化生活，提高人民群众的文化素养。

（2）体育馆举办了“盛园杯”篮球邀请赛、濠江区迎元旦羽毛球混合团体交流赛、“盛园杯•浦江”篮球免费公益课、足球和羽毛球公益课，进一步推动了濠江区全民健身活动的蓬勃开展，引导广大群众积极参与体育健身运动，强健体魄、砥砺意志。

（3）双泉公园利用露天大舞台举办“和谐潮韵”、“双泉鸣韵”系列潮剧潮乐演出、少儿声乐音乐会、民乐表演、民族舞蹈等多姿多彩的群众性公益文艺演出，展示潮汕优秀传统文化和传统戏剧的魅力，不断满足人民群众日益增长的精神文化需求。

**3.为引入社会力量运营公共文化场馆提供了有益探索。**

“两馆一园”引入地方文化企业参与公共文化场馆运营管理，是对公益设施“所有权”和“经营权”分离的市场化运营管理模式的有益探索，为今后公共文化场馆的市场化运营管理提供了借鉴参考。通过“政府投资、委托管理、合作共赢”的运营模式，实现公共文化场馆管理的专业化和人才、市场等资源的整合利用，有利于提高公共文化服务的水平和效益。

**（二）存在问题**

评价工作组通过对濠江区文化广电旅游体育局提供的资料进行分析和对“两馆一园”现场检查发现，“两馆一园”在管理及运营过程中存在管理责任落实不到位、日常管养水平有待提升、问题整改不及时以及绩效指标不够细化等问题，影响项目绩效的进一步提升。主要体现在：

**1.安全管理责任落实不到位，日常管养水平有待提升。**

（1） 2020年12月23日濠江区文化广电旅游体育局在对“两馆一园”安全检查中发现，管理运营方人为关闭消防系统灭火水源，且管理队伍中没有配备有资质的消防系统专业管理人员，物业管理队伍中没有人能熟悉使用消防烟感和消防栓系统，导致“两馆一园”的安全管理存在严重的隐患，反映出物业管理方安全意识淡薄，安全管理不到位。

（2）2021年1月28日濠江区文化广电旅游体育局向管理运营方发出《关于加大力度做好双泉公园绿化管养工作的通知》，指出管理运营方一年多来对双泉公园绿化管养效果不尽如人意，群众反响较大，各级领导到现场调研检查工作时也多次提出批评意见。要求管理运营方提高双泉公园绿化管养水平，展现濠江良好的生态环境，并对绿化管养工作提出具体要求。

（3）2020年7月至9月在全市创文迎国检关键阶段，市、区二级创文办督查组在检查中发现文化馆及双泉公园存在公益广告不齐全，便民服务不完善、志愿者服务不到位、绿化带内有垃圾、公厕照明设施损坏等问题，被多次通报批评和电视台曝光，反映出管理运营方物业工作人员配置不足，责任和管理落实不到位。

（4）评价工作组在现场检查中发现，文化馆门前绿化带护篱铁丝锈蚀裸露，影响文化馆整体形象且存在安全隐患，连接文化馆与双泉公园天桥的台阶木板多处松动，存在安全隐患。

**2.问题整改不及时，整改未能达到应有效果。**

（1）2020年12月28日濠江区文化广电旅游体育局就12月23日对“两馆一园”进行安全检查中发现的消防安全问题向管理运营方发出《关于加强场馆安全管理工作的通知》，指出自2019年8月接管至今，在管理队伍中仍没配备有资质消防系统专业管理人员，要求在元旦前整改，管理运营方至2021年4月6日才向濠江区文化广电旅游体育局请求确认由广东安鑫检测有限公司汕头第一分公司负责濠江区综合文化中心消防系统维修工作，存在问题整改不及时。

（2）从2020年各月绩效考核结果看，“灯光照明设施管理”、“无主废弃物清理”、“花木管养”以及“整改情况”等考核指标项多次被扣分，存在未按要求整改或整改未达到应有效果问题。在市、区二级创文办督查组创文迎检发现问题清单中，双泉公园存在公益广告不齐全、志愿者服务不到位、公共厕所设施及卫生保洁等问题，存在问题的时间跨度长、次数多，反映出“两馆一园”管理运营方对存在问题的整改及时性和整改力度有待加强。

**3.部分绩效指标不够细化，欠缺可操作性。**

《服务合同》约定，管理运营方需邀请不少于12家市级及以上协会进驻文化馆开办创作基地，需邀请不少于12家市级及以上专业文化艺术名师在文化馆开办名师工作室，引进具有市级及以上知名书店进驻，但未明确具体时间进度要求，造成考核过程中难以准确判定指标的完成情况，欠缺可操作性。

**4.运营效果和效益不理想，运营管理水平有待提高。**

按照《服务合同》的运营管理总体要求，管理运营方在运营期间每年最少投入130万元用于举办濠江区公益文化体育活动，所有运营收入按照政府非税收入上缴区财政实行“收支两条线”管理。从濠江区文化广电旅游体育局提供材料统计，截止评价基准日管理运营方上缴区财政运营收入10.12万元，2019-2020年投入公益文化体育活动的预算为92.39万元，2020年度举办各类公益性文体活动32场次，2020年度“两馆一园”运营收入、运营支出以及文艺体育活动举办次数均与运营管理总体要求的目标存在差距。

**六、有关建议**

**（一）加强监管力度，促进管理运营水平提升。**

1.建议加强对管理运营方的监督管理，要求管理运营方严格对照《服务合同》约定的标准，聚焦不足抓整改，要确保责任全覆盖、管理无漏洞、加强精细化管理，以扎实细致过硬的工作，不断提升“两馆一园”的物业管养水平，给广大群众提供一个更加安全、整洁的休闲娱乐环境。

2.建议加强运营规划，充分发挥“两馆一园”资源共享和融合的优势，在疫情防控许可的情况下，尽可能多地举办广大群众喜闻乐见的公益性文艺体育演出，对富有地方文化特色的活动进行内容提升和形象宣传，使其影响力和辐射力得到持续强化，推动“两馆一园”成为濠江重要的形象展示窗口。

**（二）细化绩效考核指标，增强考核指标的可操作性。**

建议对《服务合同》中邀请协会进驻、邀请名师开办工作室、引进知名书店、举办书展等没有明确绩效进度的考核指标予以细化，明确约定指标完成的时间进度要求，增强绩效指标的可操作性，并按进度进行严格绩效考核。

附表：《汕头市濠江区文化馆、体育馆和双泉公园运营及物业管理服务项目绩效评价指标表》