

上海市宝山区财政项目支出绩效评价报告

项目名称：2014-2017 年扶持上海宝山大华女篮经费

项目单位：上海市宝山区体育事业管理中心

主管部门：上海市宝山区体育局

委托部门：上海市宝山区财政局

评价机构：上海立信资产评估有限公司

二〇一八年九月

目 录

摘要.....	1
一、项目基本情况	8
（一）项目立项的背景和目的	8
（二）项目情况说明	11
（三）项目绩效目标	12
（四）项目预算执行情况	13
（五）项目完成情况	15
（六）项目的相关方及其关联	16
（七）项目的组织及管理	20
（八）其他需要说明的情况	20
二、绩效评价工作情况	30
（一）评价目的	30
（二）评价依据	30
（三）评价方案制定过程	30
（四）绩效评价体系	33
（五）绩效评价实施情况	44
（六）本次绩效评价的局限性	46
三、评价结论和绩效分析	46
（一）评价结论	46
（二）绩效分析	47
四、评价意见.....	60
（一）主要经验	60
（二）存在的问题	62
（三）改进措施	63
（四）其他需要关注的问题	64

摘要

上海立信资产评估有限公司受宝山区财政局委托，对2014-2017年扶持上海宝山大华女篮经费进行具体评价工作，形成评价报告，现摘要如下：

一、项目概况

中国女子篮球协会（WCBA，Women's Chinese Basketball Association）成立于2002年，中国女子篮球甲级联赛是由中国女子篮球协会所主办的跨年度主客场制篮球联赛，至今已经历16个赛季。宝山区在“体育强区”创建中，作为一区一品特色项目的宝山“篮球城”建设是一项重要内容，2014年7月，以“密切协作、整合资源、合作共赢”为主题方针，以致力打造国内外成绩优异、品牌优秀、规范化、职业化的女子篮球俱乐部为目标，在上海市体育局和宝山区人民政府的见证下，上海体育职业学院、上海市宝山区体育局和大华（集团）有限公司以推进上海女子篮球队职业化经营运作为目标，签订合作协议，共同组建“上海宝山大华女子篮球俱乐部”，代表上海参加全国女子篮球甲级联赛和其他国内外职业篮球比赛。考虑到现阶段女篮项目普及程度低、受关注程度低，WCBA一直处于低效运行阶段，尤其是商业开发、社会资本参与等领域一直难有突破，俱乐部运营收支不抵支，宝山区财政予以每年500万元的扶持资金用以保障上海宝山

大华女篮的日常运营。

二、绩效评价情况

（一）评价结论

运用由项目组设计并经相关部门确认的评价指标体系及评分标准，通过数据采集、问卷调查及访谈，对2014-2017年扶持上海宝山大华女篮经费的使用进行客观评价，最终评分结果为92.7分，绩效评级为“优”。

（二）预算执行情况

2014-2016年共安排预算1500万元，均来源于宝山区财政，资金使用以每年度WCBA联赛赛季为周期，每年度500万元奖励经费分两次拨付至俱乐部，每次250万元。三年资金均100%下拨至女篮俱乐部，预算执行率100%。

（三）项目实施及绩效情况

上海宝山大华女篮成立之后，连续三年稳定季后赛名额，2014-2015年WCBA联赛取得第六名、2015-2016年赛季取得第三名、2016-2017年赛季取得第五名。经过三年的发展，上海宝山大华女篮取得了一定成绩，女篮赛事得到了越来越多市民的喜爱和关注，观赛人数逐年上升，女篮球员们已经拥有了一定数量的忠实球迷。在上海体育职业学院、上海市宝山区体育局、大华（集团）有限公司三方的

通力协作下,成立俱乐部理事联席会议,确保多方协作沟通的有效性,多类渠道共建、数项措施并举,积极推进俱乐部市场化运营,同时组织参与篮球公益活动,积极传递女篮文化精神,为国家队在奥运会、亚运会等重要赛事女篮项目输送了大量人才。同时,宝山区也通过合作共建上海宝山大华女篮俱乐部,推进了上海女子篮球职业化的运作,为上海的篮球事业作出了贡献,进一步提升了宝山的区域形象。

三、经验、问题和建议

(一) 主要经验及成果

1.成立俱乐部理事联席会议,确保多方协作沟通的有效性

2014年7月,上海体育职业学院、宝山区体育局、大华集团三方共同组建成立了上海宝山大华女子篮球俱乐部,俱乐部系大华(集团)有限公司100%控股子公司。为确保俱乐部运作的规范和有效,由体职院、区体育局和大华集团共同成立俱乐部理事联席会议作为俱乐部最高决策机构,并由俱乐部理事联席会议主导下的董事会具体负责俱乐部日常经营活动和相关管理工作,确保多方协作沟通的有效性。

2.多类渠道共建、数项措施并举,积极推进俱乐部市场化运营

经过三年的运作及在政策环境不断改善的情况下,大华俱乐部致力投入于促进俱乐部市场化运营的各项工作,不断提高竞技水平、赛

事观赏性，不断扩大俱乐部影响力、提升女篮项目推广力度，进而提高主场赛事上座率、提升主场周边商业赞助价值，拓展、加深补贴外的收入渠道，以谋求俱乐部市场化运营的良好发展。

3.组织参与篮球公益活动，积极传递女篮文化精神

大华女篮俱乐部成立至今，积极利用大华集团人力、物力和财力资源，探讨女子篮球事业发展新途径，组织社区、学校、各类社会团体开展多类篮球公益活动，积极传递女篮文化精神。

（二）存在的问题

1.资金使用监管力度不足，不利于保障财政资金使用效率

俱乐部资金使用方面，由于区体育局对区财政拨付的每赛季 500 万扶持资金未作用途上的明确规定，且在体职院、区体育局、大华集团的三方合同中仅对三方共同保障“大华女篮俱乐部年运营经费在 1500 万元以上”做出规定，而未对各部分资金用途做出明确要求，故在实际工作中，大华女篮俱乐部未将该笔财政资金与其他来源资金分开使用，而是统筹用于俱乐部的日常经营，且无法进行独立的会计核算。预算单位及主管部门监管层面，由于俱乐部资金来源及使用结构的客观限制，无法对宝山区财政资金（扶持上海宝山大华女篮经费）进行独立监管，且现阶段区体育事业管理中心在资金使用情况的问题上与大华女篮俱乐部沟通较少，对资金使用整体情况了解不足，相应

的监管力度有待增强。

2.年度绩效指标合理性不足，不利于项目产出效果验收

2016 年绩效目标设置情况：投入管理指标设置包括资金使用合规、财务管理制度及其执行、项目管理制度及其执行等多方面，其中“专款专用率”指标与“资金使用合规性”指标在内涵上存在交叉；产出指标设置了“推进女篮职业化运作”、“承办主场女篮赛事”、“2014-2015 赛季 WCBA 女篮联赛”、“2015-2016 赛季联赛”等，其中 2016 年预算资金计划用于 2015-2016 赛季 WCBA 女篮联赛，“2014-2015 赛季 WCBA 女篮联赛：第六名”的目标与本年度预算无关，故认为无需设置；“推进女篮职业化运作”等目标归集为产出目标略欠妥当；效果指标的设置缺少社会公众相关指标。

（三）改进措施

1.构建有效沟通机制，进一步加强财政资金使用监管力度

针对俱乐部资金来源及使用结构的客观限制导致无法对宝山区财政资金（扶持上海宝山大华女篮经费）进行独立监管，且现阶段区体育事业管理中心在资金使用情况的问题上与大华女篮俱乐部沟通较少，对资金使用整体情况了解不足，相应的监管力度有待增强的问题，建议区体育局会同大华集团、大华女篮俱乐部积极协商构建相关沟通机制，要求相关方定期汇报资金使用情况，俱乐部层面定期向区

体育局提交资金使用情况报告，进一步加强财政资金使用监管力度。

2.加强预算绩效目标管理，进一步完善年度绩效指标

“专款专用率”指标与“资金使用合规性”指标在内涵上存在交叉，建议合并至“资金使用合规性”中统一考察；“2014-2015 赛季 WCBA 女篮联赛：第六名”的目标与本年度预算无关，故认为无需设置，以后年度绩效目标编制时注意预算资金的使用范围和受益对象；“推进女篮职业化运作”等目标归集为产出目标略欠妥当，建议归入效果类指标进行考察；效果指标的设置缺少社会公众相关指标，建议补充社会公众知晓度等指标。

（四）其他需要关注的问题

现阶段上海大华女篮俱乐部的发展面临两个比较显著的问题：一是女篮事业关注水平及普及程度偏低，群众参与度不足；二是商业化运作水平有待进一步提高，俱乐部收入结构亟待调整。就本项目而言，评价小组统计社会调研结果发现，虽绝大多数被访市民（91.31%）均表示日常关注体育项目且在关注体育项目的人群中 91.42%的市民表示关注篮球项目，但进一步调研，对于问题“您平时是否观看女子篮球比赛”，选择“经常看”的被访市民占 3.05%，选择“有时看”的占 7.61%，选择“偶尔看”的占 25.63%，选择“基本不看”的占 46.70%，选择“完全不看”的占 17.01%。在女子篮球项目上被访市民的回答

统计结果呈正态分布，在“基本不看”选项上达到峰值。调研结果反映出了女篮事业关注水平及普及程度偏低，群众参与度不足的现状。

由于女篮项目普及程度低、受关注程度低，纵使之前已经有15个赛季的经验，WCBA整体依然处于低效运行阶段，尤其是商业开发领域一直难有突破，对于上海市女篮事业发展而言更是如此。就大华女篮俱乐部收入结构上来讲，每年宝山区体育事业管理中心奖励扶持款，每预算年度500万元，按赛季拨付；上海体育局女篮联赛以奖代补成绩奖系上海市体育局根据市级运动队实行以奖代补奖励机制政策发放的相关奖励300~1000万元不等；北京中篮巨人广告中心女篮联赛经费、中国篮球协会WBCA联赛经费均为中国篮球协会联赛支持经费，按年度/赛季拨入，近年金额约100万左右；北京微赛公司联赛票务结算费、上海青少年训练管理中心寒假训练费、中琥广告发布费等为零星收入，占比较低。整体上，上海宝山大华女篮俱乐部的商业化运作水平有待进一步提高，亟待通过采取系列措施提高票务收入与广告赞助收入等，降低补贴所占比例。

2014-2017 年扶持上海宝山大华女篮经费 绩效评价报告

为加强上海市宝山区体育局财政支出管理，合理配置公共资源、提高财政资金使用效益，根据《上海市人民政府办公厅转发市财政局关于全面推进预算绩效管理意见的通知》（沪府办发〔2013〕55号）、《上海市财政局关于印发〈上海市预算绩效管理实施办法〉的通知》（沪财绩〔2014〕22号）和《宝山区预算绩效管理实施办法》（宝财〔2017〕66号）的要求，宝山区财政局对2014-2017年扶持上海宝山大华女篮经费展开绩效评价。上海立信资产评估有限公司受宝山区财政局委托，对本项目进行具体评价工作，形成评价报告。

一、项目基本情况

（一）项目立项的背景和目的

1.立项背景和目的

中国女子篮球协会（WCBA，Women's Chinese Basketball Association）成立于2002年，中国女子篮球甲级联赛是由中国女子篮球协会所主办的跨年度主客场制篮球联赛，至今已经历16个赛季。第一届WCBA步步高DVD中国女子篮球甲级联赛于2002年2月18日至4月28日举办，当时的上海女篮队伍——上海西洋东方八爪鱼女篮排名第七。在接下来的十几届WCBA联赛中，上海西洋东方八爪鱼女篮均表现不佳，并曾于2002-2003赛季末与2005-2006赛季末

降级掉入乙级联赛,被视为经常处于降级边缘的“掉级队”。2009-2010赛季起至2013-2014赛季,在上海市体育局旗下的投资公司的支持下,上海上体产业女篮先后获得WCBA联赛第11名、第4名、第6名和第3名的成绩。

宝山区在“体育强区”创建中,作为一区一品特色项目的宝山“篮球城”建设是一项重要内容,宝山拥有一流的宝山体育中心篮球馆和遍布各街镇、学校的室内外篮球场地,为高水平篮球赛事的举办、全民健身运动开展和青少年后备人才培养提供了强有力的保障,一支高水平的主队和每年固定场次的联赛主场赛事也可以一定程度上丰富宝山市民的业余文化生活,培养对篮球运动项目的爱好。在这样的政策背景下,2014年7月,以“密切协作、整合资源、合作共赢”为主题方针,以致力打造国内外成绩优异、品牌优秀、规范化、职业化的女子篮球俱乐部为目标,在上海市体育局和宝山区人民政府的见证下,上海体育职业学院、上海市宝山区体育局和大华(集团)有限公司以推进上海女子篮球队职业化经营运作为目标,签订合作协议,上海体育职业学院以编制隶属的上海女子篮球队现役核心运动员、教练员和保障人员为主,和上海市宝山区体育局、大华(集团)有限公司共同组建“上海宝山大华女子篮球俱乐部”,代表上海参加全国女子篮球甲级联赛和其他国内外职业篮球比赛。考虑到现阶段女篮项目普

及程度低、受关注程度低，WCBA 一直处于低效运行阶段，尤其是商业开发、社会资本参与等领域一直难有突破，俱乐部运营收不抵支，宝山区财政予以每年 500 万元的扶持资金用以保障上海宝山大华女篮的日常运营。

上海宝山大华女篮成立之后，连续三年稳定季后赛名额，2014-2015 年 WCBA 联赛取得第六名、2015-2016 年赛季取得第三名、2016-2017 年赛季取得第五名。经过三年的发展，女篮赛事得到了越来越多市民的喜爱和关注，观赛人数逐年上升，女篮球员们已经拥有了一定数量的忠实球迷。在上海体育职业学院、上海市宝山区体育局、大华（集团）有限公司三方的通力协作下，上海宝山大华女子篮球俱乐部向国内顶级女子篮球俱乐部发展的道路上迈出了更为坚实的一步。同时，宝山区也通过合作共建上海宝山大华女篮俱乐部，推进了上海女子篮球职业化的运作，为上海的篮球事业作出了贡献，进一步提升了宝山的区域形象。

2017 年 9 月 30 日，上海宝山大华女子篮球俱乐部新三年合作签约仪式在宝山区人民政府进行。上海体育职业学院、宝山区体育局和大华集团三方签署了合作协议，续写了 2014-2017 赛季的合作关系。上海市篮球协会会长、宝山区委书记汪泓在合作仪式总结发言中指出，三方的新三年合作签约将进一步加快上海宝山大华女篮俱乐部职

业化、规范化、市场化建设，上海体育职业学院、宝山区体育局、大华集团三方将继续实现资源整合、合作共赢，力争打造出一支符合上海城市地位、体现上海城市精神，并拥有新一代“女篮五号”精神的上海女篮。

2.立项依据

（1）上海体育职业学院、上海市宝山区体育局、大华（集团）有限公司签订三方合作协议，约定上海市宝山区体育局根据俱乐部取得的比赛成绩及上海体育职业学院对俱乐部的奖励情况，依据宝府办〔2013〕135号文件精神，给予每年500万元的经费奖励，用于俱乐部运营管理，三年共计1500万元人民币。

（2）《上海市宝山区人民政府办公室转发区体育局制定的<关于对在国际国内体育大赛中获得优异成绩的宝山籍运动员及启蒙教练等相关人员奖励的实施意见>的通知》（宝府办〔2013〕135号）

（二）项目情况说明

1.评价对象和范围

本次绩效评价的对象为上海市宝山区体育局2014-2017年扶持上海宝山大华女篮经费，预算年度为2014、2015和2016年，每年500万元，共计1500万元。

2.评价时段

本次绩效评价的赛季时段为：2014 年 7 月～2017 年 6 月。

本次绩效评价的预算年度为：2014 年、2015 年和 2016 年。

（三）项目绩效目标

1.项目总目标

通过组建、扶持、运营高水平的主队和每年固定场次的联赛主场赛事，推进女子篮球职业化、市场化的运作，为篮球事业贡献实践力量，进一步提升宝山的区域形象。

2.阶段性绩效目标

通过三年合作奖励扶持，上海宝山大华女篮俱乐部职业化运营管理得到进一步加强，WCBA 女篮联赛成绩不断提升，稳定前三、力争第一。

3.年度绩效目标

（1）产出目标

①各赛季主场赛事成功举办率 100%：三个赛季主场赛事安排数分别为 13、11 和 11 场次，大华女篮需承担主场赛事举办数依次为 13、11 和 11 场次。

②各赛季客场赛事出场率 100%：三个赛季客场赛事举办数分别为 13、11 和 11 场次，大华女篮需出场的客场赛事数依次为 13、11 和 11 场次。

③配套硬件到位率 100%：主要配套硬件包括篮球场 2 片、身训房及配套身训器材一批、田径场一片、运动员食堂、运动员宿舍一批及运动康复理疗设备一批，由体职院提供；WCBA 赛事主场场地由区体育局提供。

④人员到位率 100%：主要包括主教练 1 名，主力队员、替补队员及青训队员共计 16 名。

⑤训练耗材到位率 100%：主要为大华女篮俱乐部提供的包括护膝护腕等一次性训练耗材。

（2）效果目标

①2014-2017 三赛季观赛人次：逐步上升；

②2014-2017 三赛季积分名次：逐步上升；

③推进女篮职业化运作：有效推进；

④提升宝山区域形象：有效提升；

⑤丰富宝山市民的业余文化生活：有效丰富；

⑥国家队建设贡献：近三个赛季为国家队输送球员；

⑦市民知晓度：逐步提升；

⑧俱乐部市场化运营发展状况：良好。

（四）项目预算执行情况

1.项目预算安排

2014 年为本项目实施的第一年，且为年中新增项目，故未安排年初预算，2014 年 12 月经区体育事业管理中心申请、区财政局批复，2014 年大华女子篮球俱乐部奖励经费¹调整后预算 500 万元，用于补贴 2014-2015 赛季大华女篮俱乐部日常运营开支。

2015 年年初安排扶持上海宝山大华女篮经费 500 万元，用于补贴 2015-2016 赛季大华女篮俱乐部日常运营开支。

2016 年年初安排扶持上海宝山大华女篮经费 500 万元，用于补贴 2016-2017 赛季大华女篮俱乐部日常运营开支。

2014-2016 年共安排预算 1500 万元，均来源于宝山区财政，资金使用以每年度 WCBA 联赛赛季为周期，由于女篮联赛实施跨年度比赛（赛期为每年 11 月至次年 3 月），因此每年度 500 万元奖励经费分两次拨付至俱乐部，每次 250 万元。

表 1-1：项目预算情况明细表

单位：万元			
预算年度	年初预算	预算调整	预算总额
2014	0	500	500
2015	500	0	500
2016	500	0	500
合计	1000	500	1500

2.预算执行情况

2014-2016 年共安排预算 1500 万元，均来源于宝山区财政，资金

¹ 2014 年预算批复中本项目名称为“大华女子篮球俱乐部奖励经费”，以后年度均修改为“扶持上海宝山大华女篮经费”。

使用以每年度 WCBA 联赛赛季为周期，每年度 500 万元奖励经费分两次拨付至俱乐部，每次 250 万元。三年资金均 100%下拨至女篮俱乐部，预算执行率 100%。

（五）项目完成情况

2014 年 7 月，以“密切协作、整合资源、合作共赢”为主题方针，以致力打造国内外成绩优异、品牌优秀、规范化、职业化的女子篮球俱乐部为目标，在上海市体育局和宝山区人民政府的见证下，上海体育职业学院、上海市宝山区体育局和大华（集团）有限公司以推进上海女子篮球队职业化经营运作为目标，签订合作协议，上海体育职业学院以编制隶属的上海女子篮球队现役核心运动员、教练员和保障人员为主，和上海市宝山区体育局、大华（集团）有限公司共同组建“上海宝山大华女子篮球俱乐部”，代表上海参加全国女子篮球甲级联赛和其他国内外职业篮球比赛。

区体育局根据与体职院和大华集团签订的合作协议，由区体育事业管理中心作为预算单位每年向宝山区财政申请 500 万元作为大华女篮俱乐部扶持经费，用于大华女篮俱乐部日常运营开支，按照 WCBA 赛季制度（赛期为每年 11 月至次年 3 月）通过零余额账户分两次直接拨付至俱乐部，截止至评价时段，资金已全部下拨至大华女篮俱乐部。

上海宝山大华女篮成立之后，连续三年稳定季后赛名额，并在 2015-2016 赛季获得 WCBA 联赛第三名的好成绩。经过三年的发展，上海宝山大华女篮取得了一定成绩，女篮赛事得到了越来越多市民的喜爱和关注，观赛人数逐年上升，女篮队员已经拥有了一定数量的忠实球迷。其他赛事方面，2017 年上海宝山大华女子篮球队代表上海参加第十三届全国运动会女子篮球成年组比赛，获得第四名，创上海代表团自 1997 年第八届全国运动会后最好成绩；上海宝山大华女子篮球队自成立先后取得了 2015 年全国女子篮球锦标赛二名，2016 年全国女子篮球锦标赛第七名。

在上海体育职业学院、上海市宝山区体育局、大华（集团）有限公司三方的通力协作下，上海宝山大华女子篮球俱乐部向国内顶级女子篮球俱乐部发展的道路上迈出了更为坚实的一步。同时，宝山区也通过合作共建上海宝山大华女篮俱乐部，推进了上海女子篮球职业化的运作，为上海的篮球事业作出了贡献，进一步提升了宝山的区域形象。

（六）项目的相关方及其关联

1. 相关政府部门、单位及其管理职责

（1）上海市宝山区体育局（上海市宝山区体育事业管理中心）

①提供俱乐部联赛主场比赛场馆：区体育局依据《上海市宝山区

人民政府办公室转发区体育局制定的<关于对在国际国内体育大赛中获得优异成绩的宝山籍运动员及启蒙教练等相关人员奖励的实施意见>的通知》(宝府办〔2013〕135号)文件的指导精神,参照体职院、大华集团与其签订的合作协议,提供宝山体育中心篮球馆作为上海宝山大华女篮主场比赛场馆,并通过区事业管理中心给予大华女篮俱乐部每年500万元的经费补贴用于俱乐部日常运营管理,并就俱乐部相关事宜与包括大华集团在内的出资方及赞助方保持密切沟通。

②提供主场赛事物业服务:上海市宝山区体育事业管理中心(甲方)与上海复欣物业管理发展有限公司(乙方)签订了中国女子篮球甲级联赛宝山赛区物业服务合同。乙方负责中国女子篮球甲级联赛宝山赛区保洁服务、保安服务、物业服务、设备保障等物业服务。

(2) 上海宝山大华女子篮球俱乐部

①俱乐部日常运营管理:包括女子篮球相关赛事、活动的组织协调等;

②俱乐部相关费用承担:包括国内外运动员、教练员每月工资、运动员日常训练一次性消耗器材、相关津贴及理事会通过的联赛以外的比赛费用;

③运动队员比赛赞助及社会公益的开发和利用。

(3) 上海体育职业学院

①人才输送：体职院拥有的篮球人才资源以劳务输出的形式进入大华女篮俱乐部；

②日常训练：与国家体育总局、总局项目运动管理中心、市体育局和各职能管理部门的业务工作进行联系和协调，负责运动队的训练和比赛、运动队后备力量的培养和梯队建设、运动员文化教育、运动员损伤康复等，做好管理和服务保障工作；负责运动队的文化教育和学历教育，做好运动员职业发展规划；负责运动员食宿及食品安全、反兴奋剂工作；负责提供运动队训练场馆和训练设备器材（不包括一次性消耗器材）；负责提供和承担运动队的伙食、住宿、训练场馆的使用等费用。

（4）大华（集团）有限公司

大华（集团）有限公司是一家以房地产开发为主、多元化经营，具有国家一级房地产开发资质的著名企业集团，初创于 1988 年，经过 30 年的发展，现阶段以房地产开发为主业，兼及投资置业、建筑施工及装潢、物业管理、商业贸易、市政工程、酒店餐饮等产业。在本项目中，大华（集团）有限公司主要负责俱乐部规范化、标准化运营，投入相应人力、物力、财力，做好各项赛事、训练保障工作，积极推进女篮运动宣传推广工作，组织球迷协会活动，扩大俱乐部及女篮影响力：

①提供俱乐部管理人员 :大华集团提供人员兼职负责大华女篮俱乐部日常运营、人员管理、财务管理、俱乐部宣传、招商、赛事现场调度等工作 ;

②俱乐部办公相关硬件支持 : 提供俱乐部办公人员的办公场地、办公设施、车辆出行等硬件支持 ;

另外 ,大华集团以企业的规范运作为俱乐部提供体制机制上的帮助 , 并负责投入一定经费 , 用于俱乐部的日常运营管理。

2.项目受益者、其他利益相关者及其与项目的关联

(1) 项目主管部门——上海市宝山区体育局

(2) 预算单位——上海市宝山区体育事业管理中心

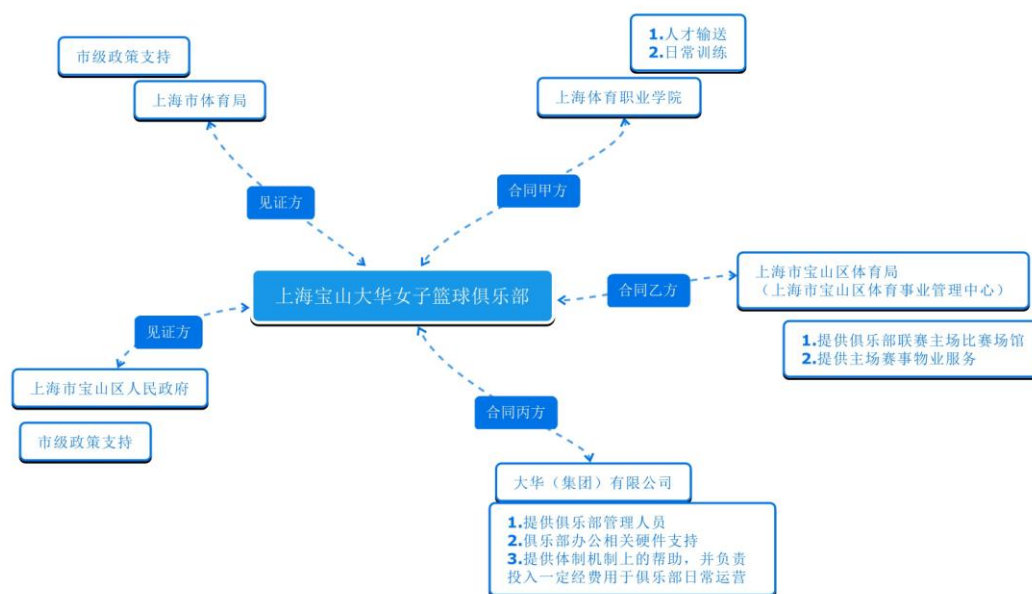
(3) 直接受益方——上海宝山大华女子篮球俱乐部

(4) 间接受益方——上海市市民

(5) 其他相关方——上海体育职业学院、大华 (集团) 有限公司

（七）项目的组织及管理

2014 年 7 月，上海体育职业学院、宝山区体育局、大华集团三方共同组建成立了上海宝山大华女子篮球俱乐部，俱乐部系大华（集团）有限公司 100%控股子公司。为确保俱乐部运作的规范和有效，由体职院、区体育局和大华集团共同成立俱乐部理事联席会议作为俱乐部最高决策机构，并由俱乐部理事联席会议主导下的董事会具体负责俱



乐部日常经营活动和相关管理工作，俱乐部负责具体日常训练、赛事及相关活动的组织工作。

图 1-1：组织结构图

（八）其他需要说明的情况

1.大华俱乐部运营资金来源及主要支出方向

本次绩效评价的对象为宝山区 2014-2017 年扶持上海宝山大华女篮经费共计 1500 万元，均来源于区财政，但大华女篮俱乐部取得的运营成效与其他支撑资金密不可分。由于区财政拨付的每赛季 500 万扶持资金未作用途上的明确规定，且在体职院、区体育局、大华集团的三方合同中仅对三方共同保障“大华女篮俱乐部年运营经费在 1500 万元以上”做出规定，而未对各部分资金用途做出明确要求，故在实际工作中，大华女篮俱乐部未将该笔财政资金与其他来源资金分开使用，而是统筹用于俱乐部的日常经营。考虑到评价对象的特殊性与绩效评价的完整性要求，绩效评价小组对大华女篮俱乐部其他资金来源与运营支出明细进行一定程度的梳理，以便报告使用者更好地理解本项目。

（1）大华女篮俱乐部运行资金主要来源渠道

表 1-2：俱乐部运行资金主要来源渠道

序号	内容	资金类别
1	大华投资款	俱乐部注册资金
2	大华资助款	赞助费
3	宝山区体育事业管理中心奖励扶持款	区财政扶持资金
4	上海体育局女篮联赛以奖代补成绩奖	联赛成绩奖励
5	体职院女篮经费	开办费
6	北京中篮巨人广告中心女篮联赛经费	协会支持经费
7	中国篮球协会 WBCA 联赛经费	协会支持经费
8	北京微赛公司联赛票务结算费	其他收入

序号	内容	资金类别
9	上海青少年训练管理中心寒假训练费	其他收入
10	中琥广告发布费	其他收入
11	利息收入	其他收入

其中，①大华投资款与大华资助款为一次性投入资金，于 2014 年俱乐部成立之时投入；②宝山区体育事业管理中心奖励扶持款即本次绩效评价的对象，每预算年度 500 万元，按赛季拨付；③上海体育局女篮联赛以奖代补成绩奖系上海市体育局根据市级运动队实行以奖代补奖励机制政策发放的相关奖励（2014-2017 年全国女子甲级联赛以奖代补经费标准为：冠军 1000 万元，亚军 900 万元，季军 800 万元，第四名 700 万元，第五名 600 万元，第六名 500 万元，第七名 400 万元，第八名 300 万元）；④北京中篮巨人广告中心女篮联赛经费、中国篮球协会 WBCA 联赛经费均为中国篮球协会联赛支持经费，按年度/赛季拨入；⑤北京微赛公司联赛票务结算费、上海青少年训练管理中心寒假训练费、中琥广告发布费等为零星收入，占比较低。各组成部分 2014 下半年至 2017 年底现金流量如下表 1-3（不含大华集团、区体育局、区体职院等单位给予的现金以外其他形式投入）：

表 1-3：2014 下半年至 2017 年上海宝山大华女篮收入情况（现金流量占比）

单位：%						
序号	内容	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	合计
1	大华投资款	80.41 %	0.00%	0.00%	0.00%	17.35 %

序号	内容	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	合计
2	大华资助款	3.02%	0.00%	0.00%	0.00%	0.65%
3	宝山区体育事业管理中心奖励扶持款	0.00%	49.98 %	36.67 %	39.90 %	32.52 %
4	上海体育局女篮联赛以奖代补成绩奖	0.00%	49.98 %	58.67 %	47.88 %	41.20 %
5	体职院女篮经费	16.08 %	0.00%	0.00%	0.00%	3.47%
6	北京中篮巨人广告中心女篮联赛经费	0.00%	0.00%	4.63%	4.79%	2.67%
7	中国篮球协会 WBCA 联赛经费	0.00%	0.00%	0.00%	4.39%	1.19%
8	北京微赛公司联赛票务结算费	0.00%	0.00%	0.00%	0.04%	0.01%
9	上海青少年训练管理中心寒假训练费	0.00%	0.00%	0.00%	0.38%	0.10%
10	中琥广告发布费	0.44%	0.00%	0.00%	0.00%	0.10%
11	利息收入	0.05%	0.04%	0.03%	2.62%	0.74%
	合计	100%	100%	100%	100%	100%

从各年现金流量占比情况来看（纵向占比），2014 年俱乐部运营资金主要来源于项目启动阶段大华集团的一次性注册投入及运营资助款；2015 及以后年度运营资金主要来源于宝山区体育事业管理中心扶持补贴和上海市体育局女篮联赛以奖代补成绩奖。值得一提的是，2017 年在联赛票务结算上首次取得收入。

从各项收入来源占比情况来看（横向合计），俱乐部运营资金主要来源于宝山区体育事业管理中心扶持补贴和上海市体育局女篮联赛以奖代补成绩奖，三个赛季二者合计占比 73.72%。

（2）大华女篮俱乐部运行资金主要支出方向

表 1-4：俱乐部运行资金主要支出方向

序号	收支类别	序号	收支类别
一、工资薪金		二、赢球奖励	
1	外教	1	外教
2	外援	2	外援
3	国内人员	3	国内人员
三、引进人员费用		四、球队日常训练费用	
1	外教经纪人费	1	球队医疗费用
2	外援经纪人费	2	球队培训费用
3	国内人员转会费	3	球队训练器械费用
4	外服代发薪金手续费	4	球队日常办公费
五、联赛运营费用		5	球队差旅费
1	联赛租车费	6	球队通讯费
2	联赛开幕式	7	球队伙食餐费
3	联赛赛场布置维护等费	8	陈鹭芸捐款
4	联赛广告发布费	9	球队财务审计费
5	联赛主客场劳务费	10	球队会务费
6	联赛住宿差旅费	11	球队外籍人员住宿差旅费
7	联赛赛事运营推广费	12	球队场地租赁费
六、其他		13	球队出访训练费用
1	手续费、备用金、税金等	14	球队推广活动费

俱乐部运营现金流量表显示,俱乐部每赛季支出现金流量维持在1000~1500万元,其中工资薪金(外教、外援、国内人员)与赢球奖励支出占比较高(85%及以上),其余支出反映在现金流量表中的部分仅占10%左右。以2016年为例,俱乐部支出现金流反映在下表中(由于现金流量以年度核算,故2017年现金流量包含了2017-2018赛季支出,而2015年则包括了启动赛季的现金支出,故选择2016年予以列举,在经历了项目启动初期的磨合后,2015-2016赛季及

2016-2017 赛季俱乐部运营相对稳定，具有一定的代表性，2015 及 2017 年资金支出明细详见附件)：

表 1-5:2016 年大华女子篮球俱乐部现金支出明细

单位：万元

序号	收支类别	现金流出额
1	外教	177.05
2	外援	546.65
3	国内人员	247.36
一	工资薪金小计	971.06
1	外教	15.42
2	外援	4.96
3	国内人员	184.69
二	赢球奖小计	205.07
1	外教经纪人费	9.73
2	外援经纪人费	54.10
3	国内人员转会费	0.00
4	外服代发薪金手续费	3.44
三	引进人员费用小计	67.27
1	球队医疗费用	0.92
2	球队培训费用	0.17
3	球队训练器械费用	5.34
4	球队日常办公费	0.64

序号	收支类别	现金流出额
5	球队差旅费	6.64
6	球队通讯费	0.00
7	球队伙食餐费	14.97
8	陈鹭芸捐款	0.00
8	球队财务审计费	0.50
9	球队会务费	5.72
10	球队外籍人员住宿差旅费	24.52
11	球队场地租赁费	15.80
12	球队出访训练费用	7.85
13	球队推广活动费	60.00
四	球队日常训练费用合计	143.06
1	联赛租车费	2.68
2	联赛开幕式	0.00
3	联赛赛场布置维护等费	19.91
4	联赛广告发布费	12.00
5	联赛主客场劳务费	20.58
6	联赛住宿差旅费	9.16
7	联赛赛事运营推广费	40.60
五	联赛运营费用合计	104.93
六	财务费用-手续费等	0.32
七	备用金	0.00

序号	收支类别	现金流出额
八	税金	2.06
九	支出合计	1493.77

另外,除现金流量表反映出的俱乐部相关运营资金现金流量支出外,上海市宝山区体育事业管理中心为中国女子篮球甲级联赛宝山赛区(大华女篮俱乐部主场)提供赛事场地及物业服务。其中,赛事场地对外租金 10 万元/场次,物业服务涉及合同价格为 2.43 万元/场次,均对大华女篮俱乐部零收费(年使用场次月 14 至 20 场左右)。大华集团则提供俱乐部管理人员(大华集团提供人员兼职负责大华女篮俱乐部日常运营、人员管理、财务管理、俱乐部宣传、招商、赛事现场调度等工作),并提供俱乐部办公相关硬件支持(俱乐部办公人员的办公场地、办公设施、车辆出行等硬件支持)等,相关资金由大华集团承担,未体现在俱乐部财务账上。

2.大华女篮俱乐部部门设置及相关职能

(1) 联席会议成员名单及办事机构

第一召集人：	陶夏芳	宝山区人民政府副区长
召集人：	金惠明	大华集团董事长
	苏清明	上海体育职业学院党委书记、副院长
成员：	王立琴	上海体育职业学院篮球运动中心主任
	沈天柱	宝山区体育局局长
	杨金娣	宝山区大场镇党委书记
	周酉	大华集团办公室主任

上海宝山大华女子篮球俱乐部联席会议下设综合管理部,负责日常工作,俱乐部总经理兼任办公室主任。

(2) 执行董事:负责俱乐部所有事务的运营决策;分管球队事务部、财务部和法务部。

(3) 总经理:负责执行俱乐部执行董事的决策;负责俱乐部日常运营;分管综合管理部、市场推广部和营销管理部。

(4) 运营团队

①综合管理部:主要负责俱乐部内部管理,日常事务及行政工作;负责资产管理、档案管理;负责安排俱乐部人员参加内、外部培训和相关会议;牵头做好球迷活动、公益活动等各类事务的策划和组织;负责做好官方微信、微博平台和网站等新媒体的维护和更新;配合做好俱乐部赛事推广、门票销售等工作;配合做好日常出纳及会计结算工作等。

②市场营销部:主要负责俱乐部对外宣传,开拓媒体渠道,各类媒体的维护和接待;配合做好官方微信、微博、网站等新媒体的维护和更新;负责俱乐部宣传资料的制作;负责球迷活动、公益活动中的安排和组织;负责收集市场信息,分析并开发潜在市场资源;负责赞助商的洽谈、招募和维护;负责俱乐部门票销售渠道的拓展和维护;负责俱乐部相关产品的开发和销售。

③球队事务部：由上海体育职业学院负责。主要负责竞赛、场馆、场地、情报资料收集、训练营等；负责球队管理、后勤、福利、保险等。

④财务部：由大华集团负责。主要负责俱乐部各项费用开支的审计、支付、监督、检查工作；做好结算工作，确保俱乐部计划和利润指标的实现；负责做好俱乐部有关财务的经营管理工作，合理使用资金，加强资金管理，考核资金使用效果，及时提出合理化建议；负责及时编制各类报表，妥善管理会计账册档案。

3.上海宝山大华女子篮球俱乐部有限公司预算管理规定

年度（赛季）预算由俱乐部各部门分别编制、审核，汇总后由财务部门核准后提交上级部门审定后执行。时间截点规定上，年度（赛季）预算应于每年6月底之前完成编制，每年度（赛季）预算的周期应按照WCBA的赛季安排，自赛季开始至赛季结束，即：每年11月1日起至次年3月31日，经俱乐部负责人签署后生效并参照执行。

年度（赛季）预算通过月度进一步细分，单项预算单月超80%预警，超过预算不予支付，未使用预算可以滚动到下月使用，当赛季未执行预算不得跨赛季使用。月度预算款使用需提前一天告知财务部门，未作申请的资金统一安排购买理财产品获取收益。运营资金预算明细详见附件3。

二、绩效评价工作情况

（一）评价目的

本次绩效评价的目的在于全面了解 2014-2017 年扶持上海宝山大华女篮经费管理过程是否规范、产出目标是否完成以及效果目标是否实现等方面的内容，总结经验，查找不足，为项目在以后年度的开展提供可行性参考建议。在此基础上，重点分析财政资金在俱乐部运营总支出中的占比，资金的投入是否达到了预期的效果等问题，从而为本项政策在以后年度的实施或修订提供参考依据。

（二）评价依据

（1）《关于全面推进预算绩效管理意见的通知》（沪府办发〔2013〕55 号）；

（2）《上海市预算绩效管理实施办法》（沪财绩〔2014〕22 号）；

（3）《财政支出绩效评价管理暂行办法》（财预〔2011〕285 号）；

（4）《关于推进预算绩效管理的指导意见》（财预〔2011〕416 号）；

（5）《宝山区预算绩效管理实施办法》（宝财〔2017〕66 号）。

（三）评价方案制定过程

根据绩效评价的基本原理、原则和预算绩效管理的相关要求，结合被评价项目的特点，由项目组按照逻辑分析法，并参考《财政项目

支出绩效评价共性指标框架》和由项目单位填报的绩效目标申报表，设计本次绩效评价的指标体系。

按照逻辑分析法，宝山区体育局 2014-2017 年扶持上海宝山大华女篮经费绩效评价指标体系包括项目决策、项目管理和项目绩效三部分内容，由三级指标构成；根据各个部分和绩效指标的重要程度，并考虑项目实施和管理对项目绩效的影响等因素设定各项指标的权重。在指标设置时，注重其科学性、实用性、可实现性和可操作性，尽可能地设计客观性的量化指标，并适当使用定性指标；既关注项目单位的工作目标，也考虑受益者、社会公众的体验和感受，做到相互补充，科学可行，确保充分体现和真实反映本项目绩效目标的完成情况和绩效状况以及评价的政策需要。

宝山区体育局 2014-2017 年扶持上海宝山大华女篮经费绩效评价指标体系一级指标和二级指标按照《财政项目支出绩效评价共性指标框架》设置；三级指标，尤其是产出类和效益类指标，针对本项目特点进行个性化设计，在设置共性指标时也参考《财政项目支出绩效评价共性指标框架》的相关内容。

本项目主要为了通过组建、扶持、运营高水平的主队和每年固定场次的联赛主场赛事，推进女子篮球职业化、市场化的运作，为篮球事业贡献实践力量，进一步提升宝山的区域形象。项目组针对项目特

点，围绕立项目的和工作计划，根据经补充完善的绩效目标，专门设计了项目的部分个性化产出和效益指标。产出指标主要从项目计划完成的数量、质量、时效三方面进行设计；效果指标主要围绕立项目的，从社会效益、影响力和满意度等几方面设计，项目产出以各赛季主场赛事成功举办率、各赛季客场赛事出场率为主要评价指标；社会效益以 2014-2017 三赛季观赛人次提升情况、2014-2017 三赛季积分名次上升情况为主要评价指标；影响力以丰富宝山市民的业余文化生活情况、推进女篮职业化运作情况、提升宝山区域形象情况等为主要评价指标。

(四) 绩效评价体系

表 3-1：上海市宝山区 2014-2017 年扶持上海宝山大华女篮经费绩效评价指标体系综合表

一级指标	二级指标	三级指标	权重	指标解释	标杆值	打分细则	数据来源
A.项目决策（17分）	A1.项目立项（6分）	A11.战略目标适应性	2	考察项目与宝山区体育局中长期目标的适应性。	适应	1.拟解决的问题客观存在，界定清晰，符合区体育局公共职能范围 2.项目能够支持部门目标的实现 3.项目符合国家的发展战略和优先重点 以上三点均满足得满分，一点不满足扣 1 分，扣完为止。	项目情况介绍相关资料、预算部门访谈
		A12.项目立项规范性	2	考察项目的申请、设立过程是否符合相关要求，项目立项是否有充分的依据，符合国家、本市的相关规定，用以反映和考核项目立项的规范情况。	规范	1.项目按照规定的程序申请设立 2.项目立项所提交的文件、材料符合相关要求（与项目相关性、支撑力、级次等） 3.有规定立项、决策流程的项目，其前期程序，如可行性研究、概预算审核、专家论证、风险评估齐全 以上三点均满足得满分，一点不满足扣 1 分，扣完为止。	项目立项文件、项目申报资料
		A13.绩效目标合理性	2	考察项目所设定的绩效目标是否依据充分，是否符	合理	1.项目绩效目标明确 2.项目绩效目标符合国家相关法律法规、国民经	项目绩效目标相关文件

一级 指标	二级 指标	三级指标	权重	指标解释	标杆 值	打分细则	数据来源
				合客观实际，用以反映和考核绩效目标与项目实施的相符情况。		济发展规划以及党委、政府的要求 3.项目与部门职能职责密切相关 4.项目预期产出、结果符合正常的业绩水平 以上四点均满足得满分，一点不满足扣 0.5 分，扣完为止。	
	A2. 项目 细化 设计 (7 分)	A21.项目范围清晰 度	2	考察项目设计/计划所涉及的业务范围是否清晰，是否与其他（子）项目存在业务范围上的交叉，用以反映项目范围界定的情况。在本项目中，主要关注区体育局对俱乐部财政资金的使用是否有相关范围约束。	清晰	项目的范围界定清晰，服务覆盖区域、服务对象、服务人数、所提供的设施或物品的数量等要素均清晰体现 项目范围要素齐全得满分，覆盖区域、服务对象和数量以及提供物品数量、品质等要素每少一项扣 0.5 分，扣完为止；若某些要素的缺少直接影响了项目范围的界定或使其与其他（子）项目存在业务范围交叉，则该指标不得分。	项目情况介绍 相关资料、项目 管理文件
		A22.质量标准清晰 度	3	考察项目设计/计划中，是否设计了明确的质量要求，验收方法是否明确清晰、是否可操作等。在本项目中，主要关注区体育	清晰	1.项目的质量要求和标准明确 2.检验质量标准、验收项目的方法明确 以上两点均满足得满分，一点不满足扣 1.5 分，扣完为止。	项目情况介绍 相关资料、项目 申报资料、项目 管理文件

一级指标	二级指标	三级指标	权重	指标解释	标杆值	打分细则	数据来源
				局是否对本笔财政资金使用有相关质量标准要求，如运动员资质、运动员水平、联赛成绩等。			
		A23.进度计划合理性	2	考察项目进度计划是否与项目内容、特点、要求等相吻合，计划编制是否科学、合理。	合理	1.项目完成时间明确 2.项目编制了进度计划，进度计划充分考虑了各项工作所需人力资源、管理程序等项目资源何时可用，可用多长时间等因素 3.项目开展过程中的重要时点或事件明确且已纳入进度计划 4.项目各项工作的时间顺序排列清楚，符合逻辑性 以上四点均满足得满分，一点不满足扣 0.5 分，扣完为止。	项目情况介绍相关资料、项目申报资料、项目管理文件
	A3.项目预算（2分）	A31.预算匹配性	2	从项目预算与项目计划开展内容及绩效目标的匹配程度等角度考察预算编制的合理性。	匹配	1.项目进行了必要的成本概算和成本预算 2.项目预算细化、完整、计算准确。 3.项目预算与项目绩效目标相匹配 4.预算符合财力和社会发展水平 以上四点均满足得满分，一点不满足扣 0.5 分，	预算申请材料

一级指标	二级指标	三级指标	权重	指标解释	标杆值	打分细则	数据来源
						扣完为止。	
	A4. 绩效指标质量 (2分)	A41.绩效指标合理性	2	考察绩效指标设置的合理性与可操作性。	合理可行	1.指标定义清晰、不产生歧义 2.指标与绩效目标相关，且代表了关键绩效 3.指标有确切的评价标准(标杆值)可对其进行衡量和分析 4.指标在现实条件下可以收集到相关数据,且数据获取的成本合理 5.指标与项目范围、质量、时效、成本的计划设定一致，没有矛盾 以上五点均满足得满分，一点不满足扣 0.5 分，扣完为止。	绩效目标申报表
B.项目管理 (34分)	B1. 投入管理 (8分)	B11.预算执行率	4	用以反映项目预算执行的进度。预算执行率=实际支出数/预算数×100%	100%	预算执行率达到 100%以上，得满分；每下降 1%，扣权重分值的 5%，扣完为止。	项目财务资料
		B12.配套运营资金到位情况	4	用以反映体职院、区体育局、大华集团的三方是否有效保障大华女篮俱乐部年运营经费在 1500 万元以上。	有效	配套资金达到 1500 万元及以上，指标得满分；每少 1%，扣权重分的 5%，扣完为止。	项目财务资料

一级指标	二级指标	三级指标	权重	指标解释	标杆值	打分细则	数据来源
	B2. 范围管理 (5分)	B21.范围管理有效性	5	考察项目在范围管理上是否遵照计划/规划执行,范围管理是否有效。在本项目中指项目相关配套的设施设备、场地场所、人员等是否均有效,包括比赛主场场地提供、管理人员办公场所的提供,体职院提供的相关训练设施设备是否到位、相关管理人员的职责定位是否清晰等。	有效	1.项目的服务覆盖区域、服务对象、服务人数、所提供的设施或物品的数量等范围明确,依照项目设计进行 2.对项目管理范围、服务内容有详细的描述,项目人员清楚应当完成哪些工作 3.项目范围发生变更时,按规范化程序及时进行了调整 以上三点均满足得满分,一点不满足扣2分,扣完为止。	项目情况介绍相关资料、项目管理文件
	B3. 质量管理 (8分)	B31.质量管理有效性	8	考察项目在质量管理上是否遵照计划/规划执行,质量管理是否有效。如运动员资质是否达标、运动员水平是否达标等。	有效	1.项目的业务质量管理体系或措施明确,实际按照设计/计划进行 2.项目的业务质量管理体系或措施遵守了相关法律法规和业务管理规定 3.严格执行相关制度或措施,项目实施过程中采取了相应的业务质量检查、验收等必需的控制措施或手段,并在项目业务质量出现问题后及时采取后续措施纠正	项目情况介绍相关资料、项目管理文件

一级 指标	二级 指标	三级指标	权重	指标解释	标杆 值	打分细则	数据来源
						4.项目资料齐全并及时归档 以上四点均满足得满分，一点不满足扣 2 分， 扣完为止。	
	B4. 进度 管理 (5 分)	B41.进度控制有 效性	3	考察项目在进度控制上是否遵照计划/规划执行，进度管理是否有效。	有效	1.项目进度管理计划或措施明确，进度按照设计/计划进行 2.当项目实际进度和计划发生差异时及时分析引起进度变更的因素，降低不利于项目进度偏差的发生概率 3.项目进度发生变更时，按规范化程序及时进行调整 以上三点均满足得满分，一点不满足扣 1 分， 扣完为止。	项目情况介绍 相关资料、项目 管理文件
	B5. 财务 管理 (6 分)	B51.财务(资产) 管理制度健全性	2	考察区体育局和大华女篮俱乐部财务制度是否健全、完善、有效，用以反映和考核财务管理制度对资金规范、安全运行的保障情况。	健全	1.项目的财务(资产) 控制措施实质存在 2.有相关强制规定的项目，已经制定或者具有项目资金管理办法，项目资金管理办法符合相关财务会计制度的规定，能够合理保证项目资金的安全，项目会计信息的真实完整 区体育局和大华女篮俱乐部以上两点均满足得满分，一点不满足扣 1 分，扣完为止。	项目相关财务 管理制度

一级指标	二级指标	三级指标	权重	指标解释	标杆值	打分细则	数据来源
		B52.财务控制有效性	2	考察财务监控是否有相应的资金内部监控运行管理机制，资金拨付是否具有完整的审批程序和手续，用以反映和考核项目实施单位对资金运行的控制情况。	有效	1.按照相应的财务管理制度管理机制执行 2.无违反财务管理制度的情况 以上两点均满足得满分，一点不满足扣 1 分，扣完为止。	项目相关财务管理资料，财务凭证，明细账
		B53.资金使用合规性	2	考察项目资金使用符合相关规定，是否存在违规情况。	合规	1.资金使用审批程序和手续符合法律法规和财务制度规定；2.资金用途明确，且符合预算批复或合同规定的用途；3.整体实行严格的单独核算，相关会计记录及时、真实、完整；4.不存在残留、挤占、挪用、虚列支出等违规情况。以上四点均满足得满分，一点不满足扣 0.5 分，扣完为止。	项目相关财务管理资料，财务凭证，明细账
	B6. 信息沟通管理（4	B61.信息沟通有效性	4	考察项目在信息沟通上是否通畅，沟通是否有效。	有效	项目相关方（区体育局、大华女篮俱乐部、大华集团、体职院等单位）及其与项目的关系明确，建立了信息沟通渠道，指标得满分。	相关会议记录、或者报道

一级指标	二级指标	三级指标	权重	指标解释	标杆值	打分细则	数据来源
	分)						
C.项目绩效 (49分)	C1.产出目标实现程度 (20分)	C11.产出数量 (10分)					
		C111.各赛季主场赛事成功举办率	5	考察各赛季女篮主场比赛是否成功举办。各赛季主场赛事成功举办率=各赛季实际成功举办主场赛事数/各赛季计划开展主场赛事数*100%。	100%	达到100%，指标得满分；每下降1%，扣权重的5%，扣完为止。	工作总结、报道
		C112.各赛季客场赛事出场率	5	考察各赛季女篮客场比赛的出场率。各赛季客场赛事出场率=各赛季实际参加的客场赛事数/各赛季举办的女篮客场赛事数*100%。	100%	达到100%，指标得满分；每下降1%，扣权重的5%，扣完为止。	工作总结、报道
		C12.产出质量 (10分)					
		C121.人员到位率	4	考察女篮成员数量是否达到要求。人员到位率=实	100%	达到100%，指标得满分；每下降1%，扣权重的5%，扣完为止。	人员名单

一级指标	二级指标	三级指标	权重	指标解释	标杆值	打分细则	数据来源
				有人员数量/计划人员数量*100%。			
		C122.训练耗材到位率	4	考察女篮训练过程中的一次性耗材是否满足训练需求。（由俱乐部提供）	100%	达到 100%，指标得满分；每下降 1%，扣权重的 5%，扣完为止。	耗材清单
		C123.硬件配套到位率	2	考察训练设施设备、比赛场地配套情况。	100%	达到 100%，指标得满分；每下降 1%，扣权重的 5%，扣完为止。	体职院和区体育局相关信息
	C2. 项目效益 (8分)	C21.2014-2017 三赛季观赛人次上升情况	4	考察 2014-2017 年三赛季观赛人次是否逐年上升。	增长	三赛季观赛人次逐年上升，得满分；每有一赛季观赛人次相比上一赛季观赛人次未上升或出现减少的情况，扣指标权重的 50%。	观赛人次统计数
		C22.2014-2017 三赛季积分名次提升情况	4	考察 2014-2017 年三赛季积分名次是否逐年提升；以及相较于大华女篮成立前上海女篮取得的联赛成绩，是否有稳定提升；是否稳定保持前三。	提升	2014-2017 年期间，各年有较大的提升且相较于大华女篮成立前成绩有稳定提升，各赛季成绩稳定保持前三得满分；成绩有所提升但未良好稳定保持，指标得 2 分；未提升或提升程度不明显，不得分。	积分排名情况
	C3. 影响力	C31.女篮职业化运作水平	4	考察 2014-2017 年女篮职业化运作管理水平是否逐年有所提升；	提升	2014-2017 年期间，每年与上一年度相比完善女篮职业化管理措施，不断改善女篮职业化运作管理，2017 年相比 2014 年有较大的提升，	管理制度、赛事成绩

一级指标	二级指标	三级指标	权重	指标解释	标杆值	打分细则	数据来源
	(21分)					得满分；未提升或提升程度不明显，不得分。	
		C32.提升宝山区域形象	2	考核训练女篮、举办女篮赛事等对于宝山区域形象的提升情况。	提升	女篮在比赛中取得成绩，有效提升宝山区在全国及全世界的知晓度，得满分；对提升宝山区的形象或知晓度带来效果但不显著，得2分；未带来影响，不得分。	网站查询、新闻报道
		C33.丰富宝山市民的业余文化生活	2	考核女篮赛事的举办对于丰富宝山市民业余文化生活的作用。	丰富	通过问卷调查中，“在条件允许的情况下，您会否在业余生活中现场观看上海宝山大华女子篮球俱乐部的主场女篮比赛？”进行考核评分。若60%的被调查者选择“会”，得满分；若低于60%，每降低1%，扣权重分值的5%。	调查问卷
		C34.国家队球员输送情况	2	考察大华女篮俱乐部是否为中国国家队相关队伍输送了球员、教练人才。	是	对国家队建设在球员、教练等方面有所贡献，指标得满分；反之，指标不得分。	访谈调研
		C35.俱乐部市场化运营发展状况	3	考察俱乐部的职业化水平和经济独立性的可能性。	良好	经过三年的运作及在政策环境的不断改善的情况下，大华俱乐部是否采取了相关措施、或提供了相关设想，试图俱乐部职业化水平进一步提升，并拓展、加深补贴外的收入渠道，以谋求俱乐部市场化运营的良好发展。	访谈调研
		C36.市民知晓度	8	考察宝山区市民对女篮赛	60%	根据调查问卷，知晓度等级从非常知晓到不知	调查问卷

一级 指标	二级 指标	三级指标	权 重	指标解释	标杆 值	打分细则	数据来源
				季赛事的知晓程度。		晓的权重分别为 100%、80%、60%、30%、0% , 则市民知晓度 <math>Y = (\text{非常知晓数} \times 100\% + \text{比较知 晓数} \times 80\% + \text{一般} \times 60\% + \text{较不知晓数} \times 30\% + \text{不知 晓数} \times 0\%) / \text{调查问卷回收总数} \times 100\%</math>。 ①市民知晓度达到 60% , 得满分 ; ②低于 60% 的 , 每降低 1%扣权重分值的 5% , 扣完为止。	

（五）绩效评价实施情况

1.数据采集情况

为客观评价上海市宝山区 2014-2017 年扶持上海宝山大华女篮经费项目的社会效果，依据财政支出绩效评价“为顾客服务”的原理，了解上海市宝山区市民以及全市其他地区对上海宝山大华女子篮球俱乐部的评价情况，并引入“市民知晓度”指标，通过对问题答案的回收、统计、整理、分析，获得评价所需的信息和数据。

（1）调查对象

本次调查的对象是上海市宝山区市民以及上海市其他地区市民。

（2）调查内容

对市民的调查问卷，分基本信息、客观问题和意见建议。内容包括市民对女子篮球以及上海宝山大华女篮的了解知晓程度，上海宝山大华女篮俱乐部是否有效丰富宝山市民业余文化生活，市民现场观看上海宝山大华女篮俱乐部主场比赛的意愿等；同时对项目提出合理性意见和建议。

（3）调查方法和抽样方式

问卷总计 500 份，全市除宝山区外其他地区 100 份，宝山区 400 份，宝山区的 400 份问卷中，宝山体育中心附近发放 150 份，宝山其余地区发放 250 份。

(4) 问卷的发放和回收

为确保问卷的独立完成，保障问卷信息的真实、有效，以及较高的有效问卷率，本次调查采取现场发放及现场回收问卷的方式。

2.访谈和调查开展情况

(1) 访谈对象

- ①宝山区体育局相关业务负责人员
- ②宝山区体育局相关财务负责人员
- ③上海宝山大华女子篮球俱乐部相关管理人员

(2) 访谈内容

①宝山区体育局

财务方面：了解预算申请审批拨付流程、资金考核分配情况、资金拨付使用流程和标准确立的相关依据、与业务科室的协同配合情况、项目成果及对项目的预期目标等；

业务方面：主要职责及工作内容、对直接实施单位的考评程序和相关内容、与财务科室的协同配合情况、项目成果及对项目的预期目标等。

②上海宝山大华女子篮球俱乐部

财务方面：俱乐部运营资金的主要来源及相应金额，俱乐部主要资金支出内容及相应金额，财政资金拨付是否及时，拨付是否到位等；

业务方面：俱乐部运营的基本情况，日常运营管理制度，人员管理制度（包括管理人员层面和运动员、教练员层面）及制度的执行情况，相关行业发展建议等。

（3）访谈类型和访谈方式

与宝山区体育局和上海宝山大华女子篮球俱乐部有关负责人预约，由项目组提供访谈提纲，尽量采取上门访谈的方式，如上门访谈难以进行，则将采取电话访谈的方式。

（六）本次绩效评价的局限性

俱乐部资金使用方面，由于区体育局对区财政拨付的每赛季 500 万扶持资金未作用途上的明确规定，且在体职院、区体育局、大华集团的三方合同中仅对三方共同保障“大华女篮俱乐部年运营经费在 1500 万元以上”做出规定，而未对各部分资金用途做出明确要求，故在实际工作中，大华女篮俱乐部未将该笔财政资金与其他来源资金分开使用，而是统筹用于俱乐部的日常经营，且无法进行独立的会计核算。基于以上情况，在本次评价中无法剥离区级财政资金的使用效果，故重点考察俱乐部运营的整体效果。

三、评价结论和绩效分析

（一）评价结论

1.评价结果

运用由项目组设计并经相关部门确认的评价指标体系及评分标准，通过数据采集、问卷调查及访谈，对 2014-2017 年扶持上海宝山大华女篮经费的使用进行客观评价，最终评分结果为 92.70 分，绩效评级为“优”。各部分权重和绩效分值详见表 3-1。

表 3-1：2014-2017 年扶持上海宝山大华女篮经费绩效评分汇总表

指 标	项目决策类	项目管理类	项目绩效类	合计
权 重	17	34	49	100
得 分	16	33.50	43.20	92.70

2.主要绩效

经过三年的运作及在政策环境的不断改善下，大华俱乐部致力投入于促进俱乐部职业化、专业化、市场化运营的各项工作，在较为稳定保持俱乐部 WCBA 联赛中成绩水平的前提下，积极参与各项国际国内赛事，为国家队输送优秀人才，加大相关青训投入，从源头上提升女篮项目竞技水平、提高比赛观赏性；以俱乐部名义参与多项公益活动，赞助篮球、球服、篮球架等周边物品，扩大俱乐部影响力；建立微信公众号、加强电视台等媒体深度合作，通过网络和传统媒体双管齐下加强女篮项目的推广力度等。不断提高竞技水平、赛事观赏性，不断扩大俱乐部影响力、提升女篮项目推广力度，进而提高主场赛事上座率、提升主场周边商业赞助价值，拓展、加深补贴外的收入渠道，以谋求俱乐部职业化、专业化、市场化运营的良好发展。

（二）绩效分析

1.项目决策分析

A11.战略目标适应性：一支高水平的主队和每年固定场次的联赛主场赛事极大地丰富了宝山市民的业余文化生活，培养了对篮球运动项目的爱好。同时，本项目通过合作共建上海宝山大华女篮俱乐部，推进了上海女子篮球职业化的运作，为上海的篮球事业作出了贡献，也进一步提升了宝山的区域形象，一定程度上能够支持宝山区体育局关于拟定体育产业发展规划和政策，培育、引导和扶持体育产业目标的实现。另外，女篮项目现阶段普及程度低、受关注程度低，WCBA各俱乐部一直处于低效运行阶段，尤其是商业开发、社会资本参与等领域一直难有突破，政府职能部门有必要从政策和资金两个方面适当予以倾斜与扶持。根据评分标准，指标得满分。

A12.项目立项规范性：宝山区在“体育强区”创建中，作为一区一品特色项目的宝山“篮球城”建设是一项重要内容，宝山拥有一流的宝山体育中心篮球馆和遍布各街镇、学校的室内外篮球场地，为高水平篮球赛事的举办、全民健身运动开展和青少年后备人才培养提供了强有力场地保障，一支高水平的主队和每年固定场次的联赛主场赛事也可以一定程度上丰富宝山市民的业余文化生活，培养对篮球运动项目的爱好。在这样的政策背景下，2014年7月，以“密切协作、整合资源、合作共赢”为主题方针，以致力打造国内外成绩优异、品

牌优秀、规范化、职业化的女子篮球俱乐部为目标，在上海市体育局和宝山区人民政府的见证下，上海体育职业学院、上海市宝山区体育局和大华（集团）有限公司以推进上海女子篮球队职业化经营运作为目标，签订合作协议，上海体育职业学院以编制隶属的上海女子篮球队现役核心运动员、教练员和保障人员为主，和上海市宝山区体育局、大华（集团）有限公司共同组建“上海宝山大华女子篮球俱乐部”，代表上海参加全国女子篮球甲级联赛和其他国内外职业篮球比赛。考虑到现阶段女篮项目普及程度低、受关注程度低，WCBA 一直处于低效运行阶段，尤其是商业开发、社会资本参与等领域一直难有突破，俱乐部运营收不抵支，宝山区财政予以每年 500 万元的扶持资金用以保障上海宝山大华女篮的日常运营保障。根据评分标准，指标得满分。

A13.绩效目标合理性：依照项目绩效目标申报表填写内容，项目实施总目标为“通过三年合作奖励扶持，上海宝山大华女篮俱乐部职业化运营管理得到进一步加强，联赛成绩保三争一”，总体目标明确、符合国家相关法律法规、国民经济发展规划以及党委、政府的要求，符合预算单位及预算主管部门职能职责，预期 WCBA 联赛成绩保障前三争取第一的目标符合业绩发展水平，具有一定的激励作用。据评分标准，指标得满分。

A21.项目范围清晰度：本项目的实施主要依靠上海体育职业学

院、上海市宝山区体育局和大华（集团）有限公司签订的三方合作协议，协议指出区财政拨付的每赛季 500 万扶持资金用于俱乐部日常运营。根据评分标准，指标得 2 分。

A22.质量标准清晰度：体职院、区体育局、大华集团的三方协议中，对女篮运动员队员挑选权力、运动员资质、运动员管理权、运动员保障、外援及主教练聘请等主要质量要求进行了责任归属于质量标准制定。根据评分标准，指标得满分。

A23.进度计划合理性：本项目预算单位为上海市宝山区体育局，区体育局根据与体职院和大华集团签订的合作协议，每年向宝山区财政申请 500 万元作为大华女篮俱乐部扶持经费，用于大华女篮俱乐部日常运营开支，按照 WCBA 赛季制度（赛期为每年 11 月至次年 3 月）分两次拨付至俱乐部，每次 250 万元，其中赛季前半段为常规赛，后半段为季后赛。故认为，项目完成时间明确，且资金拨付编制了进度计划，进度计划符合赛季推进进度，符合逻辑性。根据评分标准，指标得满分。

A31.预算匹配性：本项目由上海体育职业学院、上海市宝山区体育局、大华（集团）有限公司签订三方合作协议，约定体育事业管理中心根据俱乐部取得的比赛成绩及上海体育职业学院对俱乐部的奖励情况，给予每年 500 万元的经费奖励，用于俱乐部运营管理，三年

共计 1500 万元人民币。经多方讨论认证，每预算年度 500 万元的经费扶持能够有效支持“体职院、区体育局、大华集团三方共同保障”大华女篮俱乐部年运营经费在 1500 万元以上”的目标实现。根据评分标准，指标得满分。

A41.绩效指标合理性：预算单位就本项目财政资金使用编制了相应的绩效目标申报表，2014 及 2015 年度未填写绩效目标申报表，2016 年相应的绩效指标如下：

绩效指标分类	绩效指标名称	指标目标值
投入管理指标	资金使用合规性	合规
	财务制度健全性	制度完备齐全
	资金到位及时性	及时
	预算执行率	=100.00%
	专款专用率	=100.00%
	资金到位率	=100.00%
	项目管理制度的健全性	健全
	项目管理制度执行的有效性	有效
产出指标	推进女篮职业化运作	有效
	承办主场女篮赛事	=14.00 场
	2014-2015 赛季 WCBA 女篮联赛	第六名
	2015-2016 赛季联赛	力争前三
效果指标	提升宝山城市形象	有效
	丰富宝山市民的业余文化生活	有效
	推动宝山“体育强区”创建	有效
影响力指标	长效管理制度建设	完善
	立项依据的充分性	充分
	项目立项的规范性	规范

投入管理指标设置包括资金使用合规、财务管理制度及其执行、

项目管理制度及其执行等多方面，其中建议“专款专用率”指标合并至“资金使用合规性”指标一并考察；产出指标设置了“推进女篮职业化运作”、“承办主场女篮赛事”、“2014-2015 赛季 WCBA 女篮联赛”、“2015-2016 赛季联赛”等，其中 2016 年预算资金计划用于 2015-2016 赛季 WCBA 女篮联赛，“2014-2015 赛季 WCBA 女篮联赛：第六名”的目标与本年度预算无关，故认为无需设置；“推进女篮职业化运作”等目标归类为效果目标更为合适。根据评分标准，指标扣 1 分。

2.项目管理分析

B11.预算执行率：2014-2016 年共安排预算 1500 万元，均来源于宝山区财政，资金使用以每年度 WCBA 联赛赛季为周期，每年度 500 万元奖励经费分两次拨付至俱乐部，每次 250 万元。三年资金均 100% 下拨至女篮俱乐部，预算执行率 100%。根据评分标准，指标得满分。

B12.配套运营资金到位情况：配套运营资金到位情况指标用以反映体职院、区体育局、大华集团的三方是否有效保障大华女篮俱乐部年运营经费在 1500 万元以上。经查阅 2015-2017 年配套资金到位情况良好，未达到 1500 万元运营资金的年份由大华集团负责填补资金缺口。根据评分标准，指标得满分。

B21.范围管理有效性：本项目相关配套的训练设施设备由体职院提供，比赛主场场地及物业服务由区体育局负责提供，俱乐部管理人

员办公场所由大华集团提供，日常训练一次性耗材由俱乐部提供，各单位责任明确，项目涉及范围管理有效。根据评分标准，指标得满分。

B31.质量管理有效性：本项目的管理工作主要依赖于体职院、区体育局和大华集团签订的三方合作协议中相关约定内容开展，依照协议规定，为确保俱乐部运作的规范和有效，由体职院、区体育局和大华集团共同成立俱乐部理事联席会议作为俱乐部最高决策机构，并由俱乐部理事联席会议主导下的董事会具体负责俱乐部日常经营活动和相关管理工作，俱乐部负责赛事及相关活动的组织工作。另外，大华俱乐部内部设置了综合管理部、市场营销部、球队事务部和财务部四个部门，就俱乐部日常运营事项分别赋予相关职责。整体上，俱乐部日常运营参照以上质控要求开展。根据评分标准，指标得满分。

B41.进度控制有效性：预算单位层面，各年预算资金均按照计划及时拨付至俱乐部，进度控制情况良好，未出现资金拨付严重滞后的现象；俱乐部层面，各赛季依照实际需求与相关批复引进球员/教练及其他工作人员，日常训练依照训练安排由体职院具体负责，WCBA赛事期间参照中国篮球协会各赛季发放的《中国女子篮球联赛官方手册》相关赛事安排、竞赛工作规定进行工作安排。总体项目执行进度控制良好，根据评分标准，指标得满分。

B51.财务（资产）管理制度健全性：预算资金使用参照《大华女

篮财务管理制度》执行，《大华女篮财务管理制度》就赛季预算编制机制、资金使用、会计核算等内容作出了相应规定。根据评分标准，指标得满分。

B52.财务控制有效性：资金使用按照相应的财务管理制度管理机制执行，无违反财务管理制度的情况。根据评分标准，指标得满分。

B53.资金使用合规性：项目资金使用审批程序和手续符合法律法规和财务制度规定，资金主要用于支付球员及教练工资，以及其他日常运营开展，用途明确且符合预算批复或合同规定的用途，但俱乐部各类来源资金统筹使用，区财政资金部分整体未实行严格的单独核算。根据评分标准，指标扣 0.5 分。

B61.信息沟通有效性：上海宝山大华女子篮球俱乐部联席会议下设综合管理部，负责日常工作，俱乐部总经理兼任办公室主任，选举执行董事负责俱乐部所有事务的运营决策；分管球队事务部、财务部和法务部。推选总经理负责执行俱乐部执行董事的决策；负责俱乐部日常运营；分管综合管理部、市场推广部和营销管理部。总体沟通机制健全，能够有效保障信息沟通途径畅通，且执行情况良好。根据评分标准，指标得满分。

3.产出分析

C111.各赛季主场赛事成功举办率：

赛季	主场赛事安排数	主场赛事举办数	成功举办率
2014-2015 赛季	13	13	100%
2015-2016 赛季	11	11	100%
2016-2017 赛季	11	11	100%

根据评分标准，指标得满分。

C112.各赛季客场赛事出场率：

赛季	客场赛事举办数	客场赛事出场数	成功出场率
2014-2015 赛季	13	13	100%
2015-2016 赛季	11	11	100%
2016-2017 赛季	11	11	100%

根据评分标准，指标得满分。

C121.人员到位率：2014-2017 年人员变动情况如下：

2014 年人员变动情况：聘请韩国籍主教练：李文圭，退役运动员：张之霓，引进外援：西尔维娅.福尔斯；

2015 年人员变动情况：转会运动员：申彬彬（浙江）、郇欢（江苏）、郭子暄（河北）、林青容及陈金婷（福建），引进外援：伊丽莎白.坎贝奇；

2016 年人员变动情况：退役运动员：王珏、文星，引进外援：布里安娜.斯图尔特；

2017 年人员变动情况：聘请台湾主教练：郑志龙，转回原队人员：郭子暄（河北）、林青容、陈金婷（福建），引进外援：布里安娜.斯图尔特。

总体上，运动员及教练员到位情况良好，变动增减、调整人员均已到位。根据评分标准，指标得满分。

C122.训练耗材到位率：女篮训练过程中的一次性耗材能够满足训练需求，根据评分标准，指标得满分。

C123.硬件配套到位率：训练设施设备由体职院负责提供，能够满足日常训练需求；WCBA 赛事主场场地由区体育局提供，能够满足赛事承办需求。根据评分标准，指标得满分。

4.效果分析

C21.2014-2017 三赛季观赛人次 :2014-2017 三赛季观赛人次未作书面详细统计，但通过访谈与实地调研，认为 2014-2017 年观赛人次有所增加；数据统计方面，截止 2016-2017 赛季结束，场均观赛人次达 1200 人左右，相较于 2014 年俱乐部成立时，形成了较为固定的观赛人群。根据评分标准，指标得满分。

C22.2014-2017 三赛季积分名次：中国女子篮球甲级联赛是由中国女子篮球协会所主办的跨年度主客场制篮球联赛，至今已经历 16 个赛季。第一届 WCBA 步步高 DVD 中国女子篮球甲级联赛于 2002 年 2 月 18 日至 4 月 28 日举办，当时的上海女篮队伍——上海西洋东方八爪鱼女篮排名第七。在接下来的十几届 WCBA 联赛中，上海西洋东方八爪鱼女篮均表现不佳，并曾于 2002-2003 赛季末与 2005-2006

赛季末降级掉入乙级联赛，被视为经常处于降级边缘的“掉级队”。

2009-2010 赛季起至 2013-2014 赛季，在上海市体育局旗下的投资公司的支持下，上海上体产业女篮先后获得 WCBA 联赛第 11 名、第 4 名、第 6 名和第 3 名的成绩。2014-2015 赛季大华女篮开启其 WCBA 联赛的征程，2014-2017 三赛季 WCBA 联赛积分名次如下：

2014-2015 年 WCBA 联赛：第六名

2015-2016 年 WCBA 联赛：第三名

2016-2017 年 WCBA 联赛：第五名

连续三年均进入季后赛阶段，取得名次呈现良好态势，但成绩并未稳定保持或稳中有升，而是处在小幅度波动的状态下，同时相较于 2009-2014 年上海上体产业女篮取得的成绩未有更高的突破，且未达到“保三争一”的绩效目标。根据评分标准，指标得 1 分。

C31.女篮职业化运作水平：现阶段女篮项目普及程度低、受关注程度低，WCBA 一直处于低效运行阶段，尤其是商业开发、社会资本参与等领域一直难有突破，这是女篮项目职业化、商业化发展的普遍现状。上海市及宝山区体育局包括大华女篮俱乐部在内，近年来致力于推广促进女篮事业的发展，提升其职业化的运作水平，但现阶段鉴于政策限制（如球员市场化流通机制不健全，阻碍了球员的转会流通）、环境限制（如上海市户籍管理制度营造的大环境，使得无法落

户上海市的球员生活面临较大困扰) 青训体系人才培养体制的限制、女篮项目普及程度、社会认可度等因素 , 女篮职业化运作水平普遍不高。近年来 , 在中国篮球协会的支持下 , 采取女篮项目版权的进一步开发、电视媒体平台深度合作、赛事赛制不断完善、社交媒体加强交流、不断推动商务运营等一系列措施 , 大华女篮俱乐部积极配合 , 不断提高自身管理水平 , 完善俱乐部人力资源计划、科学规划俱乐部部门设置及职能划分 , 积极推进女篮职业化运作水平的提升。根据评分标准 , 指标得满分。

C32.提升宝山区域形象 : 宝山区在 “ 体育强区 ” 创建中 , 作为一区一品特色项目的宝山 “ 篮球城 ” 建设是一项重要内容 , 宝山拥有一流的宝山体育中心篮球馆和遍布各街镇、学校的室内外篮球场地 , 为高水平篮球赛事的举办、全民健身运动开展和青少年后备人才培养提供了强有力的保障 , 一支高水平的主队和每年固定场次的联赛主场赛事也可以一定程度上丰富宝山市民的业余文化生活 , 培养对篮球运动项目的爱好。大华女篮俱乐部成立至今 , 除主要参与 WCBA 联赛取得良好成绩外 , 在其他国际国内重要赛事上也崭露头角 : 2018 年在神农架松柏体育馆进行的 2018 全国女子篮球锦标赛 (湖北神农架赛区) 中 , 上海宝山大华女篮勇夺赛区头名 ; 6 月 12 日在菲律宾结束的 2018FIBA 3X3 世界杯上 , 由上海宝山大华女篮教练许佳敏、队员

李颖韻、张芷婷以及江苏女篮姜佳音、孙丽组成的中国国家三人篮球女队，斩获第四名的好成绩，为中国女队实现了历史性的突破，首次闯进世界杯前四；第十三届全国运动运会取得第四名的好成绩。总体上，经过三年的磨合与发展，大华女篮积极参与国际与国内各类赛事并取得良好的成绩，为宝山区在“体育强区”创建中的特色“篮球城”建起到了积极作用。根据评分标准，指标得满分。

C33.丰富宝山市民的业余文化生活：经问卷调研，对于问题“在条件允许的情况下，您会否在业余生活中现场观看上海宝山大华女子篮球俱乐部的主场女篮比赛”，选择“会”的被访市民占 54.03%，选择“不会”的占 45.97%。根据评分标准，指标得 1.4 分。

C34.国家队球员输送情况：上海宝山大华女篮俱乐部 2014-2017 年共为中国国家队输送成员三名，分别为上海宝山大华女篮教练许佳敏、队员李颖韻、张芷婷，三者均为中国国家三人篮球女队成员，对国家队建设在球员、教练等方面有所贡献。根据评分标准，指标得满分。

C35.俱乐部市场化运营发展状况：经过三年的运作及在政策环境的不断改善的情况下，大华俱乐部致力投入于促进俱乐部市场化运营的各项工作，如加大相关青训投入，从源头上提升女篮项目竞技水平、提高比赛观赏性；以俱乐部名义参与多项公益活动，赞助篮球、球服、

篮球架等周边物品，扩大俱乐部影响力；建立微信公众号、加强电视台等媒体深度合作，通过网络和传统媒体双管齐下加强女篮项目的推广力度等。不断提高竞技水平、赛事观赏性，不断扩大俱乐部影响力、提升女篮项目推广力度，进而提高主场赛事上座率、提升主场周边商业赞助价值，拓展、加深补贴外的收入渠道，以谋求俱乐部市场化运营的良好发展。另外，俱乐部自成立以来筹备并成立了大华女篮球迷俱乐部，开展各类球迷活动。球迷俱乐部成员由 2014 年的 377 人发展到 2017 年的 1347 人，队伍逐渐壮大。期间不定期的举办各类球迷活动，如现场互动抽奖、参观球队日常训练、与球员面对面交流、合影等等。同时为了进一步扩大影响吸引球迷，建立了“上海女篮球迷群”微信群，通过微信群发放现场球票等方式加强与球迷的沟通与交流，进而提高主场赛事的上座率，扩大俱乐部的影响力。根据评分标准，指标得满分。

C36.市民知晓度：通过对问卷调查结果统计后，根据公式 Σ （非常了解人数 $\times 1$ +比较了解人数 $\times 0.8$ +基本了解人数 $\times 0.6$ +不太了解人数 $\times 0.3$ ）/总人数 $\times 100\%$ 对各个知晓度问题进行计算再加权平均，得出平均知晓度为 54.53%。根据评分标准，指标得 5.8 分。

四、评价意见

（一）主要经验及成果

1.成立俱乐部理事联席会议，确保多方协作沟通的有效性

2014 年 7 月，上海体育职业学院、宝山区体育局、大华集团三方共同组建成立了上海宝山大华女子篮球俱乐部，俱乐部系大华（集团）有限公司 100%控股子公司。为确保俱乐部运作的规范和有效，由体职院、区体育局和大华集团共同成立俱乐部理事联席会议作为俱乐部最高决策机构，并由俱乐部理事联席会议主导下的董事会具体负责俱乐部日常经营活动和相关管理工作，确保多方协作沟通的有效性。

2.多类渠道共建、数项措施并举，积极推进俱乐部市场化运营

经过三年的运作及在政策环境不断改善的情况下，大华俱乐部致力投入于促进俱乐部市场化运营的各项工作，如加大相关青训投入，从源头上提升女篮项目竞技水平、提高比赛观赏性；以俱乐部名义参与多项公益活动，赞助篮球、球服、篮球架等周边物品，扩大俱乐部影响力；建立微信公众号、加强电视台等媒体深度合作，通过网络和传统媒体双管齐下加强女篮项目的推广力度等。不断提高竞技水平、赛事观赏性，不断扩大俱乐部影响力、提升女篮项目推广力度，进而提高主场赛事上座率、提升主场周边商业赞助价值，拓展、加深补贴外的收入渠道，以谋求俱乐部市场化运营的良好发展。

3.组织参与篮球公益活动，积极传递女篮文化精神

大华女篮俱乐部成立至今，积极利用大华集团人力、物力和财力资源，探讨女子篮球事业发展新途径，组织社区、学校、各类社会团体开展多类篮球公益活动，积极传递女篮文化精神。如在共青团上海体育局委员会、上海市体育宣传教育中心联合主办的“冠军叫你做运动”公益活动中，大华女篮俱乐部全国三人篮球擂台总决赛冠军成员积极参与其中，为现场小朋友讲解篮球知识，传播篮球精神；公益活动中也不乏形式新颖、娱乐性强的项目，如街头篮球娱乐赛，参与门槛低、举办地点辐射人群广，赛制和玩法的灵活性为营造全民运动氛围贡献了一份力量；上海女篮训练基地体验活动等上海宝山大华女篮俱乐部球迷日系列活动则更好展示了上海宝山大华女篮队员风采，为广大女篮球迷提供了深入了解队员训练、了解女篮运动的机会。

（二）存在的问题

1.资金使用监管力度不足，不利于保障财政资金使用效率

俱乐部资金使用方面，由于区体育局对区财政拨付的每赛季 500 万扶持资金未作用途上的明确规定，且在体职院、区体育局、大华集团的三方合同中仅对三方共同保障“大华女篮俱乐部年运营经费在 1500 万元以上”做出规定，而未对各部分资金用途做出明确要求，故在实际工作中，大华女篮俱乐部未将该笔财政资金与其他来源资金分开使用，而是统筹用于俱乐部的日常经营，且无法进行独立的会计

核算。预算单位及主管部门监管层面，由于俱乐部资金来源及使用结构的客观限制，无法对宝山区财政资金（扶持上海宝山大华女篮经费）进行独立监管，且现阶段区体育事业管理中心在资金使用情况的问题上与大华女篮俱乐部沟通较少，对资金使用整体情况了解不足，相应的监管力度有待增强。

2.年度绩效指标合理性不足，不利于项目产出效果验收

2016 年绩效目标设置情况：投入管理指标设置包括资金使用合规、财务管理制度及其执行、项目管理制度及其执行等多方面，其中“专款专用率”指标与“资金使用合规性”指标在内涵上存在交叉；产出指标设置了“推进女篮职业化运作”、“承办主场女篮赛事”、“2014-2015 赛季 WCBA 女篮联赛”、“2015-2016 赛季联赛”等，其中 2016 年预算资金计划用于 2015-2016 赛季 WCBA 女篮联赛，“2014-2015 赛季 WCBA 女篮联赛：第六名”的目标与本年度预算无关，故认为无需设置；“推进女篮职业化运作”等目标归集为产出目标略欠妥当；效果指标的设置缺少社会公众相关指标。

（三）改进措施

1.构建有效沟通机制，进一步加强财政资金使用监管力度

针对俱乐部资金来源及使用结构的客观限制导致无法对宝山区财政资金（扶持上海宝山大华女篮经费）进行独立监管，且现阶段区

体育事业管理中心在资金使用情况的问题上与大华女篮俱乐部沟通较少，对资金使用整体情况了解不足，相应的监管力度有待增强的问题，建议区体育局会同大华集团、大华女篮俱乐部积极协商构建相关沟通机制，要求相关方定期汇报资金使用情况，俱乐部层面定期向区体育局提交资金使用情况报告，进一步加强财政资金使用监管力度。

2.加强预算绩效目标管理，进一步完善年度绩效指标

“专款专用率”指标与“资金使用合规性”指标在内涵上存在交叉，建议合并至“资金使用合规性”中统一考察；“2014-2015 赛季 WCBA 女篮联赛：第六名”的目标与本年度预算无关，故认为无需设置，以后年度绩效目标编制时注意预算资金的使用范围和受益对象；“推进女篮职业化运作”等目标归集为产出目标略欠妥当，建议归入效果类指标进行考察；效果指标的设置缺少社会公众相关指标，建议补充社会公众知晓度等指标。

（四）其他需要关注的问题

现阶段上海大华女篮俱乐部的发展面临两个比较显著的问题：一是女篮事业关注水平及普及程度偏低，群众参与度不足；二是商业化运作水平有待进一步提高，俱乐部收入结构亟待调整。

WCBA 成立于 2002 年，是国内最顶级的女子职业篮球赛事，2017-18 赛季是其第 16 个赛季。客观而言，女子职业篮球联赛在全球

的发展境遇都不理想，即使是 WNBA，其商业价值也难及 NBA 的 1/50。WCBA 当前赛季在招商赞助层面只有两个赞助商，分别是官方合作伙伴李宁和官方饮用水供应商怡宝。2017-18 赛季，央视直播了 20 场比赛，比上赛季的 11 场（10 场直播，1 场转播）增加了 9 场。此外，WCBA2017 年也明确提出要加大联赛的“造星”力度，着力打造“人品佳、球技好、颜值高、球迷认可度突出”的联赛明星，作为联赛的代言人为推广联赛助力。不难看出，面对关注水平和普及程度偏低，群众参与度不足的问题，WCBA 还处于品牌重塑的阶段，当前最重要的不是直接变现，而是提升曝光率，从长远角度提升联赛的品牌价值。就本项目而言，评价小组统计社会调研结果发现，虽绝大多数被访市民（91.31%）均表示日常关注体育项目且在关注体育项目的人群中 91.42%的市民表示关注篮球项目，但进一步调研，对于问题“您平时是否观看女子篮球比赛”，选择“经常看”的被访市民占 3.05%，选择“有时看”的占 7.61%，选择“偶尔看”的占 25.63%，选择“基本不看”的占 46.70%，选择“完全不看”的占 17.01%。在女子篮球项目上被访市民的回答出现了“多元化”的分歧，且统计结果呈正态分布，在“基本不看”选项上达到峰值。这一调研结果也反映出了女篮事业关注水平及普及程度偏低，群众参与度不足的现状。

由于女篮项目普及程度低、受关注程度低，纵使之前已经有 15

个赛季的经验，WCBA 整体依然处于低效运行阶段，尤其是商业开发领域一直难有突破，对于上海市女篮事业发展而言更是如此。就大华女篮俱乐部收入结构上来讲，每年宝山区体育事业管理中心奖励扶持款，每预算年度 500 万元，按赛季拨付；上海体育局女篮联赛以奖代补成绩奖系上海市体育局根据市级运动队实行以奖代补奖励机制政策发放的相关奖励 300~1000 万元不等；北京中篮巨人广告中心女篮联赛经费、中国篮球协会 WBCA 联赛经费均为中国篮球协会联赛支持经费，按年度/赛季拨入，近年金额约 100 万左右；北京微赛公司联赛票务结算费、上海青少年训练管理中心寒假训练费、中琥广告发布费等为零星收入，占比较低。整体上，上海宝山大华女篮俱乐部的商业化运作水平有待进一步提高，亟待通过采取系列措施提高票务收入与广告赞助收入等，降低补贴所占比例。

上海立信资产评估有限公司

二〇一八年八

