|  |  |
| --- | --- |
| ICS | 点击此处添加ICS号 |
| CCS | 点击此处添加CCS号 |

|  |
| --- |
| WH |

中华人民共和国文化旅游行业标准

XX/T XXXXX—XXXX

代替 XX/T

剧院管理规范

点击此处添加标准名称的英文译名

（本文件完成时间：2023年12月）

XXXX - XX - XX发布

XXXX - XX - XX实施

中华人民共和国文化和旅游部  发布

剧院管理规范

[1 范围 2](#_Toc153802560)

[2 规范性引用文件 2](#_Toc153802561)

[3 术语和定义 2](#_Toc153802562)

[4 总则 4](#_Toc153802563)

[5 剧院管理体系 5](#_Toc153802564)

[5.1 总要求 5](#_Toc153802565)

[5.2 剧院运营管理体系 5](#_Toc153802566)

[5.3 剧院经营管理体系 6](#_Toc153802567)

[5.4 演出服务管理体系 7](#_Toc153802568)

[5.5 剧院安全管理体系 7](#_Toc153802569)

[6 剧院管理要求 8](#_Toc153802570)

[6.1 总要求 8](#_Toc153802571)

[6.2 剧院运营管理要求 8](#_Toc153802572)

[6.3 剧院经营管理要求 9](#_Toc153802573)

[6.4 演出服务管理要求 9](#_Toc153802574)

[6.5 演出安全管理要求 9](#_Toc153802575)

[7 管理质量持续改进 10](#_Toc153802576)

[7.1 管理质量的评价 10](#_Toc153802577)

[7.2 管理评审分析 10](#_Toc153802578)

[7.3 持续改进 11](#_Toc153802579)

1. 前言

本文件按照GB/T 1.1—2020《标准化工作导则 第1部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

请注意本文件的某些内容可能涉及专利。本文件的发布机构不承担识别专利的责任。

本文件由中华人民共和国文化和旅游部提出。

本文件由全国剧院标准化技术委员会（SAC/TC 388）归口。

本文件起草单位：北京保利剧院管理有限公司、中国演出行业协会、中国艺术科技研究所、武汉琴台大剧院管理有限公司、上海东方艺术中心管理有限公司、南京保利大剧院管理有限公司、上海保利大剧院管理有限公司、长沙梅溪湖保利大剧院管理有限公司、常州市保利大剧院管理有限公司。

本文件主要起草人：郭文鹏、姚睿、渠红艳、于昌林、朱克宁、潘燕、闫贤良、张素贤、苏京、王文平、雷雯、巩升林、宋剑、占苗、于跃、王珅、张子易、杨帆。

剧院管理规范

* 1. 范围

本文件规定了剧院管理的术语和定义，规范了剧院管理职能体系，明确了剧院管理要求，规定了管理质量持续改进。

本文件适用于为社会提供公共文化服务和市场消费服务的剧院，其它类型演出场所自愿参照和执行本文件。

1. 本文件“剧院”特指公共剧院，即对外以演出经营、剧目制作、场地租用等方式运营的剧院。
   1. 规范性引用文件

下列文件中的内容通过文中的规范性引用而构成本文件必不可少的条款。其中，注日期的引用文件，仅该日期对应的版本适用于本文件；不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

GB/T 36729-2018 演出安全

GB/T 40248-2021 人员密集场所消防安全管理

WH/T 28-2007 舞台机械 台上设备安全

WH/T 36-2009 舞台机械 台下设备安全要求

WH/T 77-2016 舞台管理导则

WH/T 78.3-2018 演出安全 第3部分：舞台灯光安全

WH/T 78.4-2022 演出安全 第4部分：舞台音响安全

WH/T 78.5-2020 演出安全 第5部分：舞台视频安全

WH/T 78.6-2017 演出安全 第6部分：舞美装置安全

WH/T 78.7-2021 演出安全 第7部分：舞台威亚安全

WH/T 78.8-2019 演出安全 第8部分：舞台监督及通信安全

WH/T 78.9-2017 演出安全 第9部分：舞台幕布安全

WH/T 78.10-2017 演出安全 第10部分：剧院工艺安全

WH/T 93-2021 演出票务系统服务及技术规范

JGJ 50-2001 城市道路和建筑物无障碍设计规范

* 1. 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

* + 1. 剧场theatre

构成观演关系且舞台和看台是永久性固定设施，并具有观演基本设施和基础舞台系统的表演场所。

1. 观演基本设施包括舞台和看台。
2. 基础舞台系统包括演出必需的舞台设备系统和建筑设备系统，舞台设备系统如舞台灯光、舞台音响、舞台机械和舞台监督等专业设备构成的系统，建筑设备系统如电力系统、通风系统、给排水系统、暖通系统、安防系统和消防系统。
3. 用途不是为表演而设置或配置，仅具备剧场部分功能的场所，不属于剧场，如会堂、报告厅和演播厅等。
4. 此规范不包括新型演出空间。
5. 不包括小剧场。

[来源：GB/T 36729-2018,3.13]

* + 1. 剧院theatre

管理剧院的法人机构。

1. 特指公共剧院，即对外以演出经营、剧目制作、场地租用等方式运营的剧院。
2. 包括表演艺术服务场所。

[来源：GB/T 36729-2018,3.18，有修改]

* + 1. 演出活动 performance activities

剧院内舞台艺术表演的全过程。

1. 演出是一个过程，包括装台、排练、表演和演出后的拆台，演出起始点从演出设备到达舞台为舞台起始点，以演出设备拆装后离开舞台现场为结束点。演出是一系列活动组合的完整事件，包括演出前的活动、演出中的活动和演出后的活动。演出是围绕舞台艺术表演的全过程活动，是一个有始有终的全寿命周期活动。

[来源：GB/T 36729-2018,3.3]

* + 1. 文化服务 cultural service

通过文化活动提供的产品或商品。

注：特指文化服务业的一种无形产品或商品。

示例：演出服务，剧院服务。

* + 1. 剧院服务 theatre Service

剧院演出活动及相关各种文化活动，包括但不限于剧院为顾客和表演团体提供的各种服务。

注：剧院服务包括现场、网络、数字的、实体的各种形式。

* + 1. 服务质量 service quality

服务者满足被服务者的程度。

* + 1. 剧院服务质量 quality of the theatre service

剧院满足所在地及消费者文化需求的程度。

剧院设施 theatre facilities

与剧院同属一个或一组建筑体用于演出活动相关的场所、设备。

1. 包括相邻广场、绿化景观、道路、停车场、建筑本体以及建筑本体内的相关演出设备、功能用房、供配电设施、供水设施、供气设施、供暖设施、楼宇控制系统、新风系统、消防系统、安防系统、网络设施、电梯等建筑设备设施等。

剧院服务设施 performance Service Facilities

用于演出和提升演出质量及观演体验的相关服务设施，包括配套服务设施。

1. 舞台、舞台系统、化妆间、服装间、排练厅、道具间等舞台专业设施，建筑设备、机房、控制室、售票中心、自助售取票机、艺术展陈室、休息大厅、贵宾厅、衣帽间、寄存处等演出服务设施，咖啡馆、茶室、会议室、会客厅、培训室、展陈厅等经营服务设施。
   * 1. 表演团体 art performance group  
        文艺院团 art group

演出行业从事艺术生产和表演的法人组织。

[来源：GB/T 36729-2018,3.6]

* + 1. 演出安全performance safety

确保演出活动免除了不可接受演出风险的状态。

[来源：GB/T 36729-2018,3.22]

* + 1. 最高管理者 chief executive(s)

最高层指挥和控制剧院组织的一个人或一组人。

最高管理者有权在剧院组织内部授权并提供资源。

* 1. 总则
     1. 战略管理

剧院应始终履行服务国家战略、地方发展，引领文化发展的责任与使命，继承和发扬中国优秀传统文化与社会主义先进文化。坚持“社会效益为主，兼顾经济效益”的发展路线，在演出行业发挥主力军作用，以实际行动不断推进演出市场的繁荣发展与创新超越，满足人民美好生活的需要。

* + 1. 目标管理

剧院应以建设社会主义文化强国为目标，为推动高质量文化发展提供重要支点与力量源泉。坚持“以观众为导向”的工作方法，把观众需求转化为产品、服务输出，丰富文化服务功能，不断深化人性化公共服务意识，合理分配剧院的人力、财力与物力，建立健全各项制度流程，形成符合剧院实际、覆盖全面的剧院管理规范，保障剧院规范化经营管理和可持续发展。

* + 1. 流程管理

剧院应明确部门及岗位职责，规范各项经营和运营管理工作流程，提高工作质量及效率。

* 1. 剧院管理体系
     1. 总要求
        1. 剧院应根据战略发展目标、服务规范和业务需求设立必要的管理体系，管理体系应包括但不限于：剧院运营管理体系、剧院经营管理体系、演出服务管理体系、剧院安全管理体系。

1. 剧院运营管理体系应制定人力资源、财务管理、行政管理规范，确保人、财、物运营管理及剧院内外业务工作正常运行。
2. 剧院经营管理体系应制定演出项目、营销活动管理规范，确保剧院经营运转良性循环，可持续发展。
3. 演出服务管理体系应制定演出接待场务、综合服务接待规范，确保剧院演出服务质量。
4. 剧院安全管理体系应制定安全生产责任制、综合应急预案，确保剧院人员、财产安全，保障平稳运营。
   * + 1. 剧院设立管理体系时，应根据管理体系的职能，合理设置部门及岗位，部门和岗位的功能应适合流程管理，并根据体系、流程的变化和优化持续改进。
     1. 剧院运营管理体系
        1. 剧院应设置必要的运营管理部门构成运营管理体系，根据运营管理目标制定剧院运营部门职责与岗位说明书，确保剧院管理对内稳定有序运行、对外不断扩大影响，发挥剧院公共文化服务城市、服务社会的功能。运营管理体系应包括但不限于：行政综合管理、人力资源管理、财务管理、安全管理、资源管理、舞台设备管理、通用工程管理。
        2. 行政综合管理

剧院应具备行政综合管理职能，主要负责党务、行政事务、法务、总务管理。

* + - 1. 人力资源管理

剧院应具备人力资源管理职能，主要负责剧院各岗位的合格人才保障。

* + - 1. 财务管理

剧院应具备财务管理职能，负责剧院财务规划、经营状况及资金运转管理。

* + - 1. 舞台设备管理

剧院应具备舞台技术管理职能，制定舞台技术设备运行管理、舞台设备设施保养管理规范，主要负责舞台系统设备设施运行管理和维护保养以及舞台区域日常安全管理；

* + - 1. 通用工程管理

剧院应具备工程设备管理职能，制定设备设施机房、特种设备设施管理规范，主要负责对建筑及其建筑功能进行定期修缮维护，对工程设备和系统进行定期维护保养；保障损耗物资的补给以及能源的供给。

* + 1. 剧院经营管理体系
       1. 剧院应设置必要的经营管理部门构成经营管理体系，根据经营管理目标制定剧院经营部门职责与岗位说明书，确保剧院经营适应本地文化市场需求，树立企业品牌形象，具备可持续发展能力。经营管理体系应包括但不限于：演出项目策划、营销宣传策划、票务销售管理、艺术教育管理。
       2. 演出项目策划

剧院应具备演出项目策划管理职能，制定演出计划、演出项目签约、演出接待等管理规范，主要负责日程安排、项目管理、项目预算、业务接待、项目结算、合同管理。

* + - 1. 营销宣传策划

剧院应具备营销宣传策划管理职能，制定演出宣传、自媒体、营销策划等管理规范，主要负责宣传计划、宣传品设计及制作、宣传内容审核及发布、自媒体开发及运营、媒体渠道开拓及维护、营销活动的策划及执行。

* + - 1. 票务销售管理

剧院应具备票务销售管理职能，制定票务销售、项目结算、会员维护等管理规范，主要负责票务管理、政策制定、项目结算、客户维护、市场开拓。

* + - 1. 艺术教育管理

剧院应具备艺术教育管理职能，制定教学、课程、学员等管理规范，主要负责师资选拔、课程制定、招生管理、考勤管理、学籍档案管理。

* + 1. 演出服务管理体系
       1. 剧院应根据管理目标设立演出服务管理体系，演出服务管理体系应包括但不限于：演出服务、票务服务、场务服务、卫生保障。
       2. 演出服务

剧院应制定化妆间、排练厅、乐器（乐队用品）使用等管理规范，为演职人员提供服务，包括化妆间服务、排练服务、侯演现场服务、抢妆区域服务、演出需要的献花服务等。

* + - 1. 票务服务

剧院应提供购票服务，包括线上购票和线下购票。线上购票可通过官方网站、票务平台等方式，提供选择剧目、价格、场次和座位等信息；线下购票应在剧院设置售票处或代售点，观众可直接前往购票。

* + - 1. 场务服务

剧院应具备场务服务及场务管理职能：

1. 制定寄存、验票、引座等服务规范，为观众提供服务，包括问询服务、寄存服务、验票服务、引座服务、演出现场控制服务、散场引导服务等。
2. 制定特殊观众、贵宾厅、商务会议等服务规范，对残障观众、儿童观众、老年观众、贵宾等特殊观众提供适宜的个性化服务。
   * + 1. 卫生保障

剧院应具备卫生保障职能，制定保洁工作管理规范，主要负责卫生清洁、环境维护、污染消杀等卫生保障服务。

* + 1. 剧院安全管理体系
       1. 剧院应根据管理目标设立安全管理体系，安全管理体系应包括但不限于：运营安全、演出安全。
       2. 剧院应具备运营安全管理职能，制定消防安全、治安安全、巡视检查、隐患排查治理等安全管理规范，主要负责维护演出现场秩序、监督舞台搭建与临时用电、预防和减少火灾危害等工作。
       3. 剧院演出安全管理职能，包括但不限于：演出生产安全、演出质量安全、演出公共安全、演出职业安全和演出文化安全。演出安全应符合GB/T 36729-2018《演出安全》的要求。
  1. 剧院管理要求
     1. 总要求
        1. 最高管理者

最高管理者应明确剧院服务理念，对服务宗旨、服务方针、服务目标提出要求并进行监管，对剧院服务质量做出承诺。熟悉掌握剧院管理知识，并在各职能区域发挥其领导作用，利用质量标准体系和管理规范开展工作，能对运营状况及时做出调整。

应根据剧院内部环境和外部环境，以及相关方要求确定剧院经营策略与措施，确保剧院经营战略、策划、规划、目标、决策、执行等工作正常运转。

应负责剧院安全生产工作，建立健全剧院安全生产责任制度，落实《中华人民共和国安全生产法》中单位主要负责人安全管理职责。

* + 1. 剧院运营管理要求
       1. 行政综合管理

应做好公文处理、会议管理、流程管理、物资管理、后勤管理、信息管理等工作，制定公文处理、会议、物资采购等规范。

* + - 1. 人力资源管理

应做好人力资源规划、人才招聘、薪酬福利、劳动关系、培训教育、绩效考核等管理工作,制定劳动合同、考勤及休假、奖惩管理、人才招聘等规范。

* + - 1. 财务管理

应做好风险管理、核算管理、预算管理、资金管理、税收管理等工作，以及演出项目、票务代理、剧院服务项目等结算管理，制定会计核算、资金管理等制度。

* + - 1. 舞台技术管理

应做好表演团体技术对接与协调、演出活动期间设备保障及操作舞台技术设备设施日常维护保养、舞台安全管理、巡视检查等管理工作，制定舞台设备管理、舞台设备操作规程等规范,符合WH/T 77-2016《舞台管理导则》的要求。

* + - 1. 通用设备管理

应做好工程统筹管理、工程设备设施现场管理，剧院日常强弱电、暖通给排水以及综合维修，确保剧院日常办公顺利进行，制定临时用电管理、设备设施维修、抢修、保养工作管理等规范。

* + 1. 剧院经营管理要求
       1. 演出项目策划

应掌握剧院、政府、市场资源等信息，组织举办各种主题活动、艺术节或演出季，向观众提供地方、民族和国际的优秀演出剧目，确保演出项目符合演出市场服务水准，制定演出项目立项管理、演出项目管理等规范。

* + - 1. 宣传营销策划

应做好演出节目的宣传预算、宣传渠道的选择、宣传内容设计和发布的流程把控、演出活动的策划、自媒体品牌影响力的打造等运营管理工作，制定营销活动管理、宣传推广工作日常管理等规范。

* + - 1. 票务销售制定

应做好演出节目的票价制定、票房预测、票务政策的制定、销售渠道的选择、项目结算、客服服务等运营管理工作，制定票务销售、票务代理等管理规范。

* + - 1. 客户开发与维护

应做好客户的区分，根据客户的需求定制票务、活动、宣传相关方案，争取团购、冠名、包场、赞助等经济收入，针对个人会员做好演出提醒、购票咨询、意见投诉等管理工作，制定会员管理、宣传内容与发布管理等规范。

* + 1. 演出服务管理要求
       1. 演职人员服务

应做好化妆间服务、排练区域服务、候场现场服务等管理工作，制定后台服务、排练厅管理等规范，符合（）《剧场场务服务指南》的要求。

* + - 1. 观众观演服务

应做好观众引导、验票、寄存、观演现场以及特殊观众服务等管理工作，符合（）《剧场场务服务指南》的要求。

* + 1. 演出安全管理要求
       1. 演出生产安全

应确保剧院装台、排练、彩排、演出、拆台等过程中，舞台系统功能和运行状况良好，避免发生演出事故，制定演出单位进出景、舞台巡视、舞台升降台等安全管理规范。

* + - 1. 演出质量安全

应确保其质量符合国家政策和社会文明的要求，避免文化消费对消费者身心健康产生不良影响，制定演出艺术水准分类标准。

* + - 1. 演出职业安全

应确保演职人员在排练和表演过程中的生命和健康不受伤害，制定舞台临时搭建、技术交底等管理规范。

* + - 1. 演出公共安全

应制定演出公共安全制度，确保在演出活动过程中，避免恐怖活动和蓄意破坏活动等社会因素对演出活动造成不可接受的影响，也应避免演出事故对社会造成不良影响，制定人员出入安全管理规范、反恐防暴应急预案。

* + - 1. 演出文化安全

应确保演出活动和内容符合国家政策和社会文明的要求，避免舞台表演违反相关规定、民俗习惯和宗教政策等,引起社会不良反应，制定演出项目报批管理规范。

* 1. 管理质量持续改进
     1. 管理质量的评价

——剧院应制定质量管理目标、方针等，宜进行ISO9001质量管理体系及ISO45001职业健康安全管理审核，并通过认证。

1. 剧院应策划并实施满意度调查、设备管理、内部审核等各项管理内容所需的监视、测量、分析和改进过程，以确定是否符合剧院所确定的经营管理体系的方针、目标要求。
   * 1. 管理评审分析

剧院应进行管理评审，对质量管理体系持续的适宜性、充分性，有效性，并与本组织的战略方向一致性进行定期的，系统的评价。

1. 适宜性：质量方针、目标、质量管理体系的各层次文件和活动的安排是否适合于市场竞争环境、本剧院的实际情况及可操作性。
2. 充分性：质量管理体系宜适应ISO9001:2015标准要求；是否能确保具有持续满足观众需求的能力；各项管理活动的影响因素是否受到有效控制。

——与组织的战略方向一致性：应通过相应的统计分析资料、对此加以验证，改进。

——效率：质量管理活动是否有利于提高工作效率；管理成本是否降低；是否有相应统计资料加以验证。

* + 1. 持续改进
       1. 不合格项的分类

剧院管理过程出现的不合格分为严重不合格和一般不合格。对观众和演职人员造成人身伤害、财产损失或对剧院声誉产生严重不良影响可为严重不合格（如舆情），其余的为一般不合格。

* + - 1. 不合格项的处置

1. 对于一般不合格项要及时告诉当事人，分析不合格的原因，釆取措施及时纠正，防止不合格的再次发生；

——对于严重不合格项，除立即釆取措施及时纠正外，应加强舆情监控，尽量消除负面影响，避免损失扩大；

——应对上述不合格项的处置和采取的纠正措施进行记录。

* + - 1. 投诉处理

——应对外公示宾客投诉联系方式、投诉处理程序和时限等信息；

——应设立投诉专门处理部门，受理和及时处理各类投诉，建立投诉记录档案；

——剧院应有直接的投诉媒介，可通过民情意见征求、媒体征集、座谈访谈、调查问卷、网络在线交流等方式及时准确了解和掌握宾客诉求；

——对受理的投诉及观众提出的意见和建议，应及时记录、分类汇总与评估，采取有效措施持续改进；

——建立健全投诉回访制度，定期或不定期回访。

* + - 1. 纠正措施

剧院应采取措施，以消除或减少现有及潜在不合格的原因，防止不合格的再发生，纠正措施应与所发生不合格的影响程度相适应。包括以下方面的要求：

——识别并有效处理评审不合格（包括租赁方、观众和演职员的抱怨）；

——调查分析；

——采取纠正措施；

——纠正、预防措施有效性的验证。

* + - 1. 应对风险和机遇的措施

剧院应明确对风险和机遇的措施，以消除带来影响的各种风险，以防止不合格发生。

——策划；

——确定和识别潜在风险；

——将风险转化为机遇的意识和措施。

——采取应对的措施；

——应对措施有效性的验证。

参考文献

[1]GB9664文化娱乐场所卫生标准

[2]GB/T10001（所有部分）标志用公共信息图形符号

[3]GB/T10001.1标志用公共信息图形符号第1部分：通用符号

[4]GB/T13016标准体系表编制原则和要求

[5]GB/T13017企业标准体系表编制指南

[6]GB/T13495消防安全标志

[7]GB/T15524.1服务标准化工作指南第一部分：总则

[8]GB/T15630消防安全标志设置要求

[9]GB/T190002016质量管理体系基础和术语（IDTISO9000：2015）

[10]GB/T20000（所有部分）标准化工作指南

[11]GB/T20001（所有部分）标准编写规则

[12]GB/T20286公共场所阻燃制品及组件燃烧性能要求和标识

[13]GB/T24421.1、24421.2、24421.3

[14]SB/T10382服务管理体系规范及实施指南

[15]JGJ46施工现场临时用电安全技术规范

[16]JGJ572016剧院建筑设计规范

[17]GB∕T 36729-2018 《演出安全》

[18]GBT 40248-2021《人员密集场所消防安全管理》

[19]……《剧场场务服务指南》