

财政项目支出绩效评价报告

项目名称：2017 年文物保护科技专项经费

项目单位：上海博物馆

委托单位：上海博物馆

评价机构：上海社会科学院政府绩效评估中心

2018 年 6 月

目 录

摘 要.....	2
前 言.....	2
一、项目基本情况.....	7
(一) 项目概况	7
1、项目立项背景及目的	7
2、预算资金来源及使用情况.....	8
3、项目实施情况	10
4、项目组织及管理	12
(二) 项目绩效目标	144
1、总目标	144
2、年度绩效目标	144
二、绩效评价工作情况.....	166
(一) 绩效评价目的	166
(二) 绩效评价设计过程.....	177
(三) 绩效评价框架	177
(四) 证据收集方法	22
(五) 绩效评价实施过程.....	22
(六) 本次绩效评价的局限性.....	233
三、评价结论和绩效分析.....	233
(一) 评价结论	233
1、评价结果.....	233
2、主要绩效.....	233
(二) 具体绩效分析	244
四、主要经验及做法、存在的问题和建议	32
(一) 主要经验及做法	32
(二) 存在的主要问题	错误!未定义书签。4
(三) 建议和改进举措	错误!未定义书签。5

摘 要

一、概述

上海博物馆文物保护科技专项资金的绩效总目标是：通过开展文物保护、科研和期刊工作，进一步提升上博文物保护技术能力，推进文博学科建设，充分发挥馆藏文物保存环境国家文物局重点科研基地对文博科技创新研究的平台支撑和服务作用。

2017 年文物保护科技经费项目预算安排 2693100 元，经当年申请调减 500000 元，实际到位预算资金 2193100 元。2017 年文物保护科技专项资金实际支出经费 1934878.7 元，预算执行率为 88.2%。项目由上海博物馆文物保护科技中心负责实施。文物保护科技专项资金由市级财政预算安排，纳入上海博物馆部门预算。

二、评价结论和绩效分析

2017 年文物保护科技专项绩效评价总得分 **92.1 分**，绩效评级为“**优**”。其中项目决策得分 10 分（满分 10 分），项目管理得分 21.9 分（满分 25 分），项目绩效得分 60.2 分（满分 65 分）。绩效目标完成情况：

（1）投入目标：2017 年文物保护科技专项全年财政拨款 2193100 元，预算执行率 88.2%，专项的财务管理制度和实施管理制度得到有效执行，财政资金使用的合规性和有效性情况良好。

（2）产出目标：较好地完成 2017 年度文物保护与修复、科研与学术交流、期刊编辑出版等各项工作计划，有效推进内部建设。

(3) 效益和影响力目标：通过专项实施，在一定程度上提高了文物保护技术水平，发挥了基地技术支撑作用，推进了文博学科建设，逐步建立健全文物保护长效机制，为项目可持续发展提供保障。

三、主要做法及经验、存在的问题和建议

(一) 主要做法及经验

1、**管理规范，可持续发展有保障。**(1) 文保工作机制。一是内部工作协调有效。文保中心高度配合上博展览和考古工作，确保文物安全。二是相关管理制度逐步建立。文保中心严格遵守上博财务制度，资金使用专款专用，未发现违规情况，符合预算规定的用途，财务监控有效。中心制定了《上海博物馆文物预防性保护管理办法》等 8 项主要业务管理制度，以及 28 项各研究室和实验室制度、仪器操作规程，管理制度逐步建立，总体管理规范有效。(2) 资金保障。上博高度重视文物保护工作，把文物保护科技工作列入每年的财政预算，资金保障充分。(3) 人力资源保障。上博文物保护中心目前拥有一支专业素质过硬、既分工明确又相互协作、责任心强的文物保护专业队伍，为文物保护科技工作提供了必要的人力资源保障。(4) 合作平台保障。文保中心是上博馆藏文物保存环境国家文物局重点科研基地，十分注重与外单位合作建立平台，形成技术互补。上述四方面为文保科技工作提供了可持续发展的有力保障。

2、**注重“两个结合”，文保工作开展良好。**一是传统修复技艺与现代科学保护技术结合。上博具有书画文物、青铜器、陶瓷器和工艺品的传统修复技术，获得青铜器修复、古陶瓷修复 2 项“上海市非物质文化遗产”传承项目，又拥有十多个实验室和保护室，配备世界一流的科研、修复技术和设备。中心通过科研加强传统修复技艺和现代科学保护技术的融合创新，进一步增强文物保护修复能力，实现国内一流的文物保护与修复、科技考古等研究和应用功能，并正朝着国

际先进水平努力。二是文物保护实务与学科研究结合。中心承担文物保护与修复的实际任务，又着力开展文物保护研究工作，在课题、论文、行业标准制定等方面取得了比较丰富的成果，并通过专利申请等方式积极转化成果，应用到文保实务中，其中 1 项成果年内获得上海市产学研合作优秀项目奖三等奖。文物保护实务与学科研究紧密结合，相互促进，成为中心的一大优势。“两个结合”使得中心文物保护工作的开展全面有效。

3、强化服务意识，社会效益较好实现。（1）加强对内技术支撑。文保中心配合上博常规展和“鸿古余音：早期中国文明展”、“大英百物展”等 6 大临展进行展藏环境监测与调控方案设计、实施及数据汇总整理工作，保障展览的顺利进行。配合上博东馆建设，提交东馆的文物预防性保护设计技术方案；配合上博的借出展览需求，对 3 家博物馆的展藏环境进行检测和建议。（2）拓展对外技术服务。中心是上博馆藏文物保存环境国家文物局重点科研基地，同时还承担“文化部文物保护技术上海检测站”的职责。2017 年，基地受委托为国内 19 家博物馆编制“馆藏文物预防性保护设计方案”；承担国内多家文博单位预防性保护项目的咨询，推广实施各项研究成果，分别对多家博物馆进行了多次被动采样检测和环境进行检测评估；合作开展博物馆文物预防性保护装备公共服务平台建设，成立文物保护装备检验检测实验室，对 13 家企业的 50 多种监测调控产品进行检验检测，提供检测报告，为编制文物保护装备示范目录提供依据。文保中心开展 6 个横向研究合作项目，为兄弟博物馆提供技术服务。

4、纸质版转型+新媒体推送，期刊工作取得新成效。《文物保护与考古科学》是我国文物保护科技领域的综合性学术类科技刊物，重点报道我国文物保护和考古科学技术的研究和应用成果，反映国内外文物保护科技新进展。期刊 2017 年完成了季刊到双月刊的转型，顺利

出版 6 期，刊物网站更新及时，每期论文摘要和 PDF 全文上网。期刊借助上博微信平台实现每期微信推送，拓展了读者群，提高了关注度。英文网站开始试运行，扩大了对外交流的平台。《文物保护与考古科学》编辑部获评“上海博物馆 2015-1016 年度文明班组”，编辑部论文获评“上海市科技期刊学会 2016 年优秀论文”（2017 年获得）。期刊立足传统媒体、依靠新媒体，展现运作方式的新活力，更好地起到了文物保护与考古研究交流平台的作用。

（二）存在的主要问题

1、**预算编制精准性需提高。**2017 年文物保护科技经费项目预算安排 2693100 元，当年 9、10 月份，根据实际工作情况，由上博统一申请将其中部分难以执行的文物保护科技经费调减了 500000 元，故预算资金实际为 2193100 元，实际支出 1934878.7 元，预算执行率 88.2%，主要是基地运行管理费全额调减，仪器运行费和专项保护费等预算调整幅度较大。这其中存在仪器设备维修支出具有不确定性等客观原因，但也反映出预算编制不够精准，对于基地运行管理所涉及的各类费用如何科学合理分类列支考虑不够充分等问题。

2、**科研管理有待进一步加强。**2017 年度，文保中心科研成果比较丰富，但科研进度管理、过程管理力度不够，主要体现在：一是对照部门年度计划，有 4 项馆内课题未按时完成结项手续；二是各项目经费支出大多集中在下半年度；三是科研项目的相关资料整理、汇总和归档不够及时。

（三）建议和改进举措

1、**更加科学合理地编制经费预算，提高执行率。**建议上海博物馆文物保护中心具体分析 2017 年度预算编制中存在的问题，深入分析影响预算执行的原因，在下一年度合理编制和调整文物保护科技经费的预算方案。建议对中心所需仪器租赁、运行、保养、实验耗材等进行

分类统计估算，对纳入专项保护费的项目及时扣除差旅费等统筹预算，提高仪器运行维修费用的预算编制精确度，明确科研基地运行建设各项费用的分类管理。

2、完善科研管理，保障文物保护科技工作长远发展。文物保护科技中心是上海博物馆的技术支柱，也是国内最主要的文物保护科技机构之一，根据上博的发展定位，今后部门的文保科技任务会更重，对内部管理的要求也会越来越高。建议文物保护科技中心根据自身特点加快完善制度，加强科研全过程管理，专人负责，注重科研活动资料的整理、汇总、归档和分析，以更高效的管理来确保财政专项资金绩效目标的实现，保障文物保护科技工作长远发展。

前 言

为贯彻财政支出预算绩效管理思想，强化预算支出责任理念，受上海博物馆委托，上海社会科学院政府绩效评估中心作为第三方绩效评价中介机构，承担 2017 年文物保护科技专项资金绩效评价工作。本次评价方式为绩效后评价，绩效评价工作按照《上海市预算绩效管理实施办法》（沪财绩[2014]22 号）的要求展开。

一、项目基本情况

（一）项目概况

1、项目立项背景及目的

《国务院关于进一步加强对文物工作的指导意见》（国发〔2016〕17 号）以及《国家文物事业发展“十三五”规划》强调，加强文物保护对于“传承中华优秀传统文化、满足人民群众精神文化需求、提升国民素质、增强民族凝聚力、展示文明大国形象、促进经济社会发展”、“促进文明交流互鉴、实现中华民族伟大复兴中国梦”具有重要意义。但由于环境和人为因素的长期影响，加之材质脆化、老化等原因，目前我国文物腐蚀损失状况比较严峻，文物保护修复任务十分艰巨。有效保护文物，既依靠传统技艺的承袭改进，也亟需现代科技的发展支持。根据《国家创新驱动发展战略纲要》、《国家文物事业发展“十三五”规划》和《国家“十三五”文化遗产保护与公共文化服务科技创新规划》等文件精神，国家文物局于 2017 年出台了《关于加强“十三五”文物科技工作的意见》（文物博发〔2017〕15 号）。

上海博物馆一直高度重视文物保护工作，在融合上海博物馆文物保护和文物修复科技资源的基础上，于 2015 年 9 月成立文物保护科技中心，中心共有十多个实验室和保护室，配备了国际先进的科研、修复技术和设备，承担了国家文物局重点科研基地创新研究、专业学术期刊编辑出版，以及文物保护、文物修复、科技考古、古代工艺技术等研究和应用职责，成为国内最主要的文物保护科研机构之一。

《上海博物馆“十三五”发展规划》提出：发挥文保科技创新引领作用，进一步提升文物预防性保护理念，显著提高馆藏文物风险预控能力；有效推进多学科联合研究提升机制，提高馆藏文物保存环境国家文物局重点科研基地创新研究和支撑服务能力；联合内外优质资源，加强传统修复技术与现代科学技术的融合，进一步提高文物保护修复基础科学、应用技术和成果转化能力，力争在若干领域取得重要突破。

文物保护科技专项设立的目的是：通过开展文物保护、科研和期刊工作，进一步提升上博文物保护技术能力，确保文物安全，推进文保学科建设，充分发挥馆藏文物保存环境国家文物局重点科研基地对文保科技创新研究的平台支撑和服务作用。

2、预算资金来源及使用情况

(1) 资金预算与来源

文物科技专项资金由市级财政预算安排，纳入上海博物馆部门预算。2017 年文物保护科技经费项目预算年初批复为 2693100 元，2017 年 10 月申请调减 500000 元，最终预算资金 2193100 元。项目时间为 2017 年 1 月 1 日至 2017 年 12 月 31 日。

(2) 预算调整

在项目执行过程中，因实际工作有变化，部分预算进行了调整，具体见表 1。

表 1 2017 年度文物保护科技专项预算调整情况 单位：元

项目名称	项目构成	三级明细	调整前金额	调整前采购方式	调整金额	调整后金额	调整后采购方式
文物保护科技经费	基地运行管理费	基地运行管理费	150000	待核	-150000	0	待核
	专项保护费	《中国大百科全书博物馆卷教育分支》	150000	待核	-100000	50000	待核
		《中国大百科全书博物馆学科 收藏与保护》	150000	待核	-100000	50000	待核
		《微纳米气泡清洗文物技术评价研究	50000	待核	-10000	40000	待核
		《上海博物馆展陈微环境监测评估研究》	50000	待核	-10000	40000	待核
		《青铜器激光清洗匹配参数研究》	50000	待核	-10000	40000	待核
		《高光谱分析技术在文物表面特征研究中应用》	50000	待核	-10000	40000	待核
		《纺织品保护技术研究》	50000	待核	-10000	40000	待核
	仪器设施运行费	仪器运维费	386000	待核	-100000	286000	待核
	合计			1086000		-500000	586000

(3) 预算执行

2017 年文物保护科技专项资金预算 2193100 元，实际支出

1934878.7 元，预算执行率 88.2%。

表 2 2017 年度文物保护科技专项资金预算执行情况 单位：元

项目名称	预算金额	实际支出	余额	预算执行率
仪器设施运行费	659600	542300.50	117299.5	82.2%
专项保护费	535000	468241.10	66758.9	87.5%
《文物保护与考古科学》 编辑出版费	508100	484092.61	24007.39	95.3%
文物修复费	193000	154927	38073	80.3%
日常保护费	149400	148037.49	1362.51	99.1%
文物保护修复小型设备	148000	137280	10720	92.8%
合计	2193100	1934878.7	258221.3	88.2%

3、项目实施情况

“2017 年文物保护科技专项资金”执行部门为文物保护科技中心。根据上海博物馆和本部门工作计划，文物保护科技中心具体围绕五个方面开展项目实施工作：

一是为文物展览、保护、研究提供技术支撑。(1) 配合上博常规展和“鸿古余音：早期中国文明展”、“大英百物展”等 6 大临展进行展藏环境监测与调控方案设计、实施以及数据汇总整理工作，保障展览顺利进行。积极参与上博东馆建设，提交东馆文物预防性保护设计技术方案，并承担“开放式文物保护修复展示馆”的展陈方案设计工作。配合上博借出的展览需求，对 3 家外地博物馆的展藏环境进行检测和建议。(2) 修复各类文物百余件，其中青铜 41 件，陶瓷 25 件，家具、漆木器 35 件(保养上蜡陈列室家具 100 余件)，书画装裱与修复 52 件(评估 22 件)。(3) 应用科学方法保护处理(除锈、清洗等)各类

文物 80 余件，熏蒸消毒地毯 51 条。(4) 利用现代分析仪器，检测文物及各类相关样品约 800 件，提供分析报告。

二是推进文物保护科研工作。(1) 推进各项文物保护研究项目。3 项在研国家级科研课题取得阶段性成果，一批国家文物局课题和 13 项上海博物馆馆内专项课题研究工作继续推进，2 项馆内课题结项，6 个横向研究合作项目有序开展。(2) 科研基地的技术支撑作用继续充分发挥。获 1 项上海市科委科研项目立项，按计划开题并推进 5 个子课题的各项研究工作。上博馆藏文物保存环境国家文物局重点科研基地受委托，为国内 19 家博物馆编制“馆藏文物预防性保护设计方案”；承担国内多家文博单位预防性保护项目的咨询，推广实施各项研究成果，对 5 家国内博物馆进行了多次被动采样检测或环境检测评估；合作开展博物馆文物预防性保护装备公共服务平台建设，成立文物保护装备检验检测实验室，对 13 家企业的 50 多种监测调控产品进行检验检测，提供检测报告，为编制文物保护装备示范目录提供依据。标准建设方面，完成 1 项文物保护行业标准并已颁布实施，完成 6 项文物保护行业标准的送审稿，新申请 3 项文物保护行业标准。(3) 加强成果发表和转化。发表研究论文 18 篇、科技信息 10 篇；1 项技术专利获得授权；1 项成果获得上海市产学研合作优秀项目奖三等奖。

三是开展学术交流活动。2017 年，上海博物馆和意大利国家研究委员会文化遗产保护修复研究所（CNR-ICVBC）共同主办“文物保护修复中的激光清洗技术国际学术研讨会”。文保中心共有 5 批次人员分别赴多家海外文物机构交流学习；15 批次人员参加国内各类学术会议并做报告；接待海内外参观访问的文物研究机构和人员 33 批次（不完全统计）。青铜器修复、古陶瓷修复两项市级非遗项目分别对浙江大学人文学院、重庆三峡博物馆进行非遗传承教学，并达成合作意向。

四是推动期刊发展再上新台阶。《文物保护与考古科学》期刊完成了季刊到双月刊的转型，2017年顺利出版6期。期刊借助上博微信平台实现每期微信推送。英文网站开始试运行。

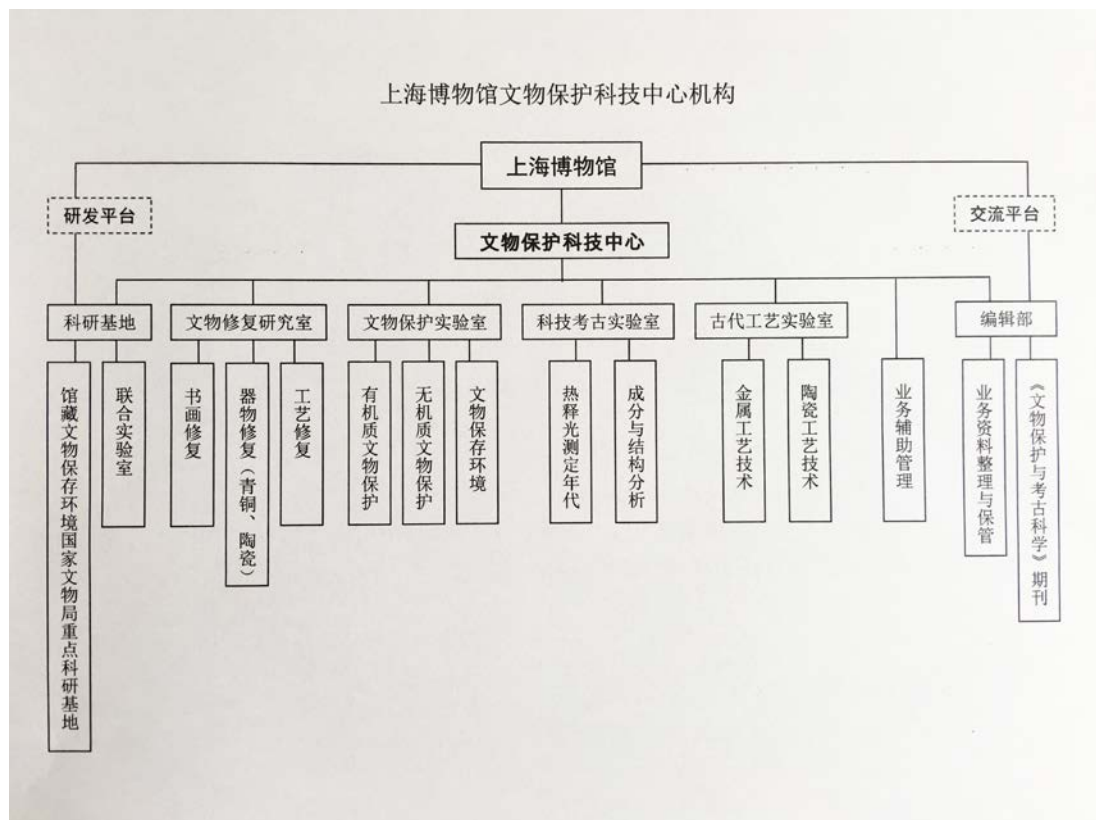
五是围绕文博科技工作加强制度建设、人员管理，添置设备。加强制度建设，完成文博中心30多项规章制度的编制并开始实施，有的上墙张贴。加强队伍建设，招聘新员工，文博中心办公自动网络系统部分功能（考勤、文物保护修复系统）开通。购置2套大型检测分析仪器，并配套添置了一系列“文物保护修复小型工具装备”，有效推进文物保护工作。

4、项目组织及管理

(1) 组织情况

上海博物馆文物保护科技专项由上海博物馆文物保护科技中心负责，中心组织架构详见图1。

图1：上海博物馆文物保护科技中心组织机构图



中心共 39 名成员，其中高级职称 16 名，博士 2 名，留学归国人员 3 名，能够基本满足文物科研工作开展。岗位分工方面，实验科研人员 23 名（其中 4 名兼承担刊物编辑工作）；文物修复人员 16 名。

(2) 管理措施与制度

文物保护科技专项遵循上海博物馆及文物保护科技中心制定的相关管理制度和措施。

财务管理规定具体包括：《上海博物馆专项资金管理条例》、《上海博物馆财政支出绩效评价管理暂行办法》、《上海博物馆财务报销审批管理制度及实施细则》、《财务收支预决算管理规定》、《预算专项用款计划申报的规定》等。

业务管理规定包括：文物保护工作制度《上海博物馆文物保护科研课题管理办法》、《上海博物馆文物预防性保护管理办法》、《上海博物馆文物保护修复工作管理办法》、《上海博物馆文物检测分析工作管理办法》、《上海博物馆文物保护和实验基地管理办法》、《上海博物馆文物保护科技中心危险品事故处置应急预案》、《上海博物馆文物保护科技中心危化品管理责任制》、《上海博物馆文物保护科技中心仪器设备使用管理规定》、《文物保护科技中心门卫制度》，以及 28 项各研究室和实验室制度、仪器操作规程；科研基地制度《馆藏文物保存环境国家文物局重点科研基地学术委员会工作条例》、《馆藏文物保存环境国家文物局重点科研基地开放课题管理办法（试行）》；期刊制度《〈文物保护与考古科学〉编委会工作条例》、《〈文物保护与考古科学〉稿酬管理办法》、《〈文物保护与考古科学〉征稿启事》、《论文版权转让协议》、《〈文物保护与考古科学〉编辑工作细则（草）》、《〈文物保护与考古科学〉文件资料保管制度》等。

(3) 资金管理

文物保护科技专项的资金管理主要遵循上海博物馆制定的《上海博物馆专项资金管理条例》、《预算专项用款计划申报的规定》、《上海博物馆财务报销审批管理制度及实施细则》。《上海博物馆专项资金管理条例》对专项资金的申请和批复做了明确规定，同时规定专项资金的各项支出，须按申报内容和金额进行报销，所有报销内容均应经得起内审部门的检查。各部门的专项资金在年度预算的总额度内，按季度申报和使用；专项资金支出，严格按照项目预算中所列科目，凭合法的票据及相应的合同，经分管领导和/或部门负责人签字后报销。专项资金必须专款专用，各部门负责人严格把好资金的支出关，不得将资金用于与本项目无关的开支。财务处负责对专项资金的使用进行监督，严格审核把关，内审部门对各专项资金的使用情况进行跟踪审计，发现问题及时纠正。《预算专项用款计划申报的规定》旨在加强预算单位专项用款计划管理，按照上海市国库集中支付的有关规定科学编制分月用款计划，该规定明确了预算批复前管理要求和日常预算执行要求。《上海博物馆财务报销审批管理制度及实施细则》对报销审批流程、审批权限、公务接待费、公务用车购置和运行维护费、因公出国（境）费、差旅费、会议费、劳务费、课题费等报销做出了明确的说明。

（二）项目绩效目标

1、总目标

文物保护科技专项的绩效总目标是：通过开展文物保护、科研和期刊工作，进一步提升上博文物保护技术能力，推进文博学科建设，充分发挥馆藏文物保存环境国家文物局重点科研基地对文博科技创新研究的平台支撑和服务作用。

2、年度绩效目标

（1）《文物保护与考古科学》期刊编辑出版：2017年起由季刊提升为双月刊。《文物保护与考古科学》2017年共出版6期，每期计划

104 页。

(2) 仪器设施运行：按需添加液氮、氮气，气相色谱柱、扫描探针置换、制样及其他设备耗材，保障大型科学仪器设备正常运行；50万元以上大型科学仪器设备，定期维护保养；常用小型仪器设备校验、维修、保养；龙吴路实验污水净化处理系统、大型文物行车、环境洁净室、生物净化室、纸张分析高精度恒温恒湿系统、排风系统等专用设施，委托专业单位进行年度运行维护。

(3) 日常保护：购置文博中心日常文物保护处理工作所需的化学试剂、消毒气体、试验器皿、保护材料、小型工具等消耗材料；进行我馆无设备的相关外协文物检测分析。按时缴纳单位获得的授权专利知识产权维护费。

(4) 文物修复：满足日常文物修复工作的修复材料（化学试剂、修复颜料、模型材料、装裱材料、木器漆修复材料等）和修复易损工具（油画笔、调色盘等修复耗材，打磨头、钻头、砂纸、锉刀等易耗工具，防护用品等）。

(5) 专项保护：围绕文博中心新配置的大型科学仪器设和保护修复工作，文博中心在 2016 年申请设立 6 项专项保护研究工作，已经在 2016 年度批准预算实施，拟按照 2 年计划在 2017 年申请第二年度研究经费。

(6) 设备购置：为满足文物保护修复技术创新研究、文物病害判别、科学鉴定文物而购置的 50 万元以下中小型实验设备和修复设备。

(7) 课题研究：申请 2017-2018 年度上博本馆立项的 4 项研究课题，落实 2017 年度财政研究经费。配套研制经费，完成《中国大百科全书》收藏与保护卷的项目 2017 年度编制任务。该项在实施中合并入专项保护费二级项目。

根据 2017 年文物保护科技经费项目绩效目标申报表和年度工作计

划，2017年文物保护科技专项绩效目标具体分为投入目标、产出目标和效益目标（表3）。

表3 2017年文物保护科技专项绩效目标

分解目标内容	绩效内容	指标内容	指标目标值
投入目标	投入管理	预算执行率	100%
		预算合理性	依据充分、合理、科学
	财务管理	财务管理制度健全性	健全
		资金使用情况	合理
	项目实施	实施管理制度健全性	健全
		实施管理制度执行情况	有效
产出目标	项目产出	文博日常工作完成情况	按年度计划和年度绩效目标完成
		文博科研工作完成情况	按年度计划和年度绩效目标完成
		文博期刊工作完成率	一年按时出版6期
		内部建设工作完成情况	100%
效益目标	项目效果与影响力	提高文博技术能力	有明显提高
		发挥基地技术支撑作用	有助于上博文保中心立足上海，朝着国内一流、国际先进的目标迈进
		推进文博学科建设	有明显提高
		长效管理机制与保障	建立健全的长效管理机制并有效执行，为项目可持续发展提供制度、资金、人力资源和合作平台保障

二、绩效评价工作情况

（一）绩效评价目的

通过对2017年文物保护科技专项进行绩效后评价，达到两个目的：

一是根据绩效目标，客观公正地评价 2017 年文物保护科技专项资金使用的合理性和有效性，总结经验，发现问题，为今后优化专项资金的分配和使用提供意见和建议；二是通过评价，进一步优化绩效评价指标体系，进一步加强和规范文物保护科技专项的预算和支出管理工作，为完成 2019 年度预算的绩效目标编制提供参考和依据，为今后开展预算绩效管理提供经验和借鉴。

（二）绩效评价设计过程

绩效评价设计过程分成三个阶段：

1、沟通调研，形成工作框架。评估组仔细研读《上海博物馆“十三五”发展规划》等相关资料，与上海博物馆相关处室进行现场沟通，在资料研读和沟通调研的基础上提炼绩效评价重点，形成文物保护科技专项的绩效评价工作框架和 workflow。

2、研讨分析，凝练指标体系。在确定评价框架和评价重点的基础上，通过收集资料和研究分析，总结专项特点，评估组提出评价指标体系初稿。

3、理清思路，确定工作方案。评估组理清评价思路，设计评价工作方案，并根据委托方的要求，修改完善工作方案。

（三）绩效评价框架

1、绩效评价原则和范围

绩效评价原则包括：

（1）独立性原则。作为独立的第三方开展绩效评价，公开公平公正。

（2）重要性原则。在开展绩效评价工作时，抓住项目的特点，反映项目要求的核心内容。

（3）系统性原则。评价时应当将定量指标与定性指标相结合，定量指标应量化，定性指标可衡量，系统反映财政支出所产生的社会效

益、经济效益、环境效益和可持续影响等。

(4) 可比性原则。在 22 号文的框架下开展评价工作，对同类评价对象要设定共性的绩效评价指标，以便于评价标准的规范和评价结果可相互比较。

(5) 经济性原则。评价工作考虑现实条件和可操作性，符合成本效益原则。能够恰当反映目标的实现程度。

绩效评价范围：本次绩效评价的范围是 2017 年文物保护科技专项资金，评价期限为 2017 年 1 月 1 日至 2017 年 12 月 31 日。

2、绩效评价指标体系

绩效评价指标体系如表 4 所示。

表4 上海博物馆2017年度文物保护科技专项绩效评价指标体系

一级指标	二级指标	三级指标	权重	指标解释	评分标准	数据来源
A 项目决策 10	A1 项目立项 6	A11 战略目标适应性	2	专项设立与战略目标的适应性，专项设立是否符合上博相关规划的战略目标	(1) 专项设立是否符合《上海博物馆“十三五”发展规划》的战略目标，是，得1分；否，得0分。 (2) 专项设立与《上海博物馆“十三五”发展规划》战略目标的吻合程度，吻合度高，得1分；低，得0分。	规划文件：《上海博物馆“十三五”发展规划》
		A12 立项依据充分性	2	立项是否有充分依据，是否符合相关决策文件，是否能够支撑上博部门职能的履行	(1) 立项是否符合相关决策文件，是，得1分；否，得0分。 (2) 本专项是否能够支撑上博部门职能的履行，是，得1分；否，得0分。	决策文件：《上海博物馆2017年工作计划》
		A13 项目立项规范性	2	专项的申请、设立过程是否符合相关要求，反映立项的规范情况	(1) 专项设立是否符合规定的程序，是，得1分；否，得0分。 (2) 专项设立是否有相应的申请文件和审批文件，是，得1分；否，得0分。	项目申请和审批文件
	A2 项目目标 4	A21 绩效目标合理性	2	专项所设立的绩效目标是否依据充分，是否符合客观实际，反映专项绩效目标与专项实施的相符情况	(1) 专项是否为促进事业发展所必需的，是，得1分；否，得0分。 (2) 专项预期产出和效果是否符合实际水平，是，得1分；否，得0分。	绩效目标申报表
		A22 绩效目标明确性	2	专项绩效目标是否清晰、细化、可衡量等，反映专项绩效目标与专项实施的相符情况	(1) 绩效目标是否清晰、可衡量，是，得1分；否，得0分。 (2) 绩效目标是否与预算额相匹配，是，得1分；否，得0分。	绩效目标申报表
	B 项目管	B1 投入管理 8	B11: 预算执行率	4	预算执行率=实际支出数/预算数，反映专项预算执行的进度	预算执行率=100%，得4分； 100%>预算执行率≥70%， 得分=4*(B11-70%)/(100-70%)； 预算执行率<70%，得0分。

理 25		B12 预算合理性	2	编制预算的依据充分、合理、科学	(1) 编制预算的计算依据是否充分, 充分, 得 1 分; 不充分, 得 0 分。 (2) 预算编制是否合理科学, 是, 得 1 分; 较合理, 得 0.5 分; 否, 得 0 分。	经费预算表
		B13: 预算调整及时性	2	是否根据实施内容的变化及时调整预算。	是否根据实施内容的变化及时调整预算。	预算调查申请
	B2 财务管理 8	B21 财务管理制度健全性	4	专项的财务管理制度是否健全、完善和有效	(1) 是否制定相应的资金管理办法, 是, 得 1 分; 否, 得 0 分。 (2) 资金管理办法是否符合相关财务会计制度的规定, 是, 得 1 分; 否, 得 0 分。 (3) 资金管理办法是否健全, 健全, 得 2 分; 较健全, 得 1 分; 不健全, 得 0 分。	财务管理制度, 内控制度
		B22 资金使用情况	4	项目资金使用是否符合财务管理制度的规定, 用以反映和考核项目资金使用的规范性和安全性	(1) 资金使用是否符合资金管理办法的规定, 符合, 得 1 分; 不符合, 得 0 分。 (2) 资金使用是否有完整审批程序和手续, 有, 得 1 分; 无, 得 0 分。 (3) 资金使用是否符合预算规定的用途, 是否专款专用, 是, 得 2 分; 否, 得 0 分。	经费预算表, 经费决算表
	B3 项目实施 9	B31 实施管理制度健全性	4	项目实施管理制度是否健全、完善和有效	根据项目实施管理制度的健全程度分别得权重分的 100%、90%、80%、70%和 60%。	项目实施管理制度
		B32 实施管理制度执行有效性	5	项目实施管理制度是否有效执行以及质量控制情况	根据项目实施管理制度执行的有效程度分别得权重分的 100%、90%、80%、70%和 60%。	项目实施管理制度, 项目总结, 调研访谈
	C 项目 绩	C1 项目 产出 35	C11 文保日常工作完成情况	9	2017 年文物保护、修复、检测等日常工作完成情况	根据 2017 年文物保护日常工作量与年度计划的符合程度以及推进程度分别得权重分的 100%、90%、80%、70%和 60%。
C12 文保			9	2017 年文物保护科研工作完成	根据 2017 年文物保护科研工作量与年度计	项目计划, 项目总结

效 65		科研工作完成情况		情况	划的符合程度以及推进程度分别得权重分的100%、90%、80%、70%和60%。	
		C13 文保期刊工作完成率	9	2017年文物保护期刊编辑出版工作完成情况	文保期刊工作完成率=实际出版的文保期刊期数/计划出版的文保期刊期数	项目计划, 项目总结
		C14 内部建设工作完成情况	8	2017年文物保护科技中心内部功能建设完成情况, 包括仪器设备、网络信息、技术培训等基础性工作的完成情况	根据2017年内部建设工作与年度计划的符合程度以及推进程度分别得权重分的100%、90%、80%、70%和60%。	项目计划, 项目总结
	C2 项目 效益 30	C21 提高文保技术能力	7	项目实施对提高上博文物保护、修复、检测技术能力的作用	根据项目实施对提高文保技术能力的作用程度分别得权重分的100%、90%、80%、70%和60%。	项目总结, 调研访谈
		C22 发挥基地技术支撑作用	8	项目实施对发挥上博馆藏文物保存环境国家文物局重点科研基地技术支撑功能的作用	根据项目实施对基地技术支撑作用的发挥程度分别得权重分的100%、90%、80%、70%和60%。	项目总结, 调研访谈
		C23 推进文保学科建设	8	项目实施对推进上博文物保护学科建设和促进学术交流的作用	根据项目实施对推进文保学科建设的作用程度分别得权重分的100%、90%、80%、70%和60%。	项目总结, 调研访谈
		C24 长效管理机制与保障	7	项目是否建立健全的长效管理机制并有效执行, 为项目可持续发展提供充分的人力、物力等资源保障	(1) 文物保护工作机制健全性, 2分。(2) 项目可持续发展的资金保障, 2分。(3) 项目可持续发展的人力资源保障和合作平台, 2分。(4) 项目可持续发展的合作平台保障, 1分。上述4小项根据程度分别得小项权重分的100%、80%和60%。	项目总结, 调研访谈

3、绩效标准

参见：附件 2 “绩效评价指标体系工作底稿”

4、评价方法

项目组综合运用了文献研究、资料对比分析、数据分析、座谈访谈、制度核查、案卷研究等方法开展绩效评价工作。

具体参见：附件 2 “绩效评价指标体系工作底稿”。

（四）证据收集方法

评估组综合运用以下方法收集证据：

1、**文件研读**。通过研读与文物保护科技专项有关的上海博物馆及其相关业务部门的文件资料来获取证据。

2、**文档检查**。通过检查文物保护科技专项实施的过程文件和总结统计文档获取信息。

3、**调研访谈**。评估组通过和专项实施过程中相关业务部门的工作人员进行交流访谈获取信息。

具体参见：附件 2 “绩效评价指标体系工作底稿”中“数据来源”。

（五）绩效评价实施过程

绩效评价实施过程分四个阶段：

第一阶段：前期调研，准确掌握项目基本情况；

第二阶段：确定绩效评价工作方案；

第三阶段：调查取数，实施绩效评价工作；

第四阶段：完成绩效评价报告。

（六）本次绩效评价的局限性

本次绩效评价的局限性主要在于：由于文物保护是一项十分专业的工作，一般公众难以对文物保护科技的提出评价，因此，本次绩效评价不进行项目受益对象的满意度问卷调查。成果的同行专家评价较难收集，学术评奖也非每年开展，故仅以成果统计比较来反映项目效果和影响力。

三、评价结论和绩效分析

（一）评价结论

1、评价结果

根据 2017 年文物保护科技专项绩效评价指标体系中各评价指标的评分标准，结合访谈调查等取得数据，得出以下评价结果：专项绩效评价总得分 **92.1 分**，绩效评级为“**优**”。其中项目决策得分 10 分（满分 10 分），项目管理得分 21.9 分（满分 25 分），项目绩效得分 60.2 分（满分 65 分）。

根据《上海市预算绩效管理实施办法》规定：绩效得分在 90 分以上的，绩效评级为优；绩效得分在 75 分-90 分范围内的，绩效评级为良。本次“2017 年文物保护科技专项资金”的绩效评价得分为 90.6 分，因此，绩效评级为优。

2、主要绩效

2017 年文物保护科技专项绩效目标完成情况：

（1）投入目标：2017 年文物保护科技专项全年财政拨款 2193100 元，实际支出 1934878.7 元，预算执行率 88.2%，专项的财务管理制度和实施管理制度得到有效执行，财政资金使用的合规性和有效性情况良好。

（2）产出目标：较好地完成 2017 年度文物保护与修复、科研与学术交流、期刊编辑出版等各项工作计划，有效推进内部建设。

(3) 效益和影响力目标：通过专项实施，在一定程度上提高了文物保护技术水平，发挥了基地技术支撑作用，推进了文博学科建设，逐步建立健全文物保护长效机制，为项目可持续发展提供保障。

(二) 具体绩效分析

1、项目决策

项目决策是从决策层面考察文物保护科技专项，主要从项目立项和项目目标两个维度去评价。该项一级指标满分值 10 分，文物保护科技专项得分值 10 分。

一级指标	二级指标	三级指标	满分值	得分值
A 项目决策 10	A1: 项目立项	A11: 战略目标适应性	2	2
		A12: 立项依据充分性	2	2
		A13: 项目立项规范性	2	2
	A2: 项目目标	A21: 绩效目标合理性	2	2
		A22: 绩效目标明确性	2	2
	小 计			10

(1) 项目立项分析：

指标满分值 6 分，文物保护科技专项得分值 6 分。

专项与上博发展战略高度吻合。对照《关于加强“十三五”文物保护科技工作的意见》（文物博发〔2017〕15号），以及《上海博物馆“十三五”发展规划》提出的相关目标：“发挥文博科技创新引领作用，进一步提升文物预防性保护理念，显著提高馆藏文物风险预控能力；有效推进多学科联合研究提升机制，提高馆藏文物保存环境国家文物局重点科研基地创新研究和支撑服务能力；联合内外优质资源，加强传统修复技术与现代科学技术的融合，进一步提高文物保护修复基础科学、应用技术和成果转化能力，力争在若干领域取得重要突破。”因此，该专项与上博发展规划的战略目标高度吻合，符合国家文化发展需要。该项指标满分 2 分，本专项得 2 分。

立项依据充分。加强文物保护对于“传承中华优秀传统文化、满足人民群众精神文化需求、提升国民素质、增强民族凝聚力、展示文明大国形象、促进经济社会发展”具有重要意义。根据《国务院关于进一步加强对文物工作的指导意见》（国发〔2016〕17号）、《上海博物馆“十三五”发展规划》和《上海博物馆2017年工作计划》，文物保护科技工作都是上述决策文件规定的一项重要工作。本专项能够支撑上博职能的履行，项目立项以相关决策及规划文件为依据，立项依据充分。该项指标满分2分，本专项得2分。

项目立项规范。2017年文物保护科技专项设立符合《上海博物馆专项资金管理条例》规定的程序。专项设立有相应的申请文件和审批文件，包括“2017年文物保护科技专项绩效目标申报表”，上海市财政局批复上海博物馆的《关于批复2017年财政支出预算的通知》（沪财预[2017]7号）等，项目立项规范。该项指标满分2分，本专项得2分。

（2）项目目标分析：

指标满分值4分，专项得分值4分。

绩效目标合理可行。由于环境和人为因素的长期影响，加之材质脆化、老化等原因，文物经常遭受腐蚀损失，文物的挖掘、存放、运输、陈列、展览都离不开文物保护与修复，除传统技艺外，也亟需现代科技的支持。因此，文物保护专项是为促进上海博物馆事业发展所必需的，得1分。根据历年专项实施的结果，2017年专项实施的预期产出和效果符合实际情况和当前水平，得1分。本专项获得指标满分值2分。

绩效目标明确。该专项的绩效总目标是：通过开展文物保护、科研和期刊工作，进一步提升上博文物保护技术能力，推进文博学科建设，充分发挥馆藏文物保存环境国家文物局重点科研基地对文博科技

创新研究的平台支撑和服务作用。年度绩效目标 7 项。专项绩效目标定位清晰准确。根据绩效目标申报书和年度工作计划，2017 年专项绩效目标可细化为 7 个管理指标、4 个产出指标和 4 个效果指标，年度绩效目标清晰、细化、可衡量，与预算额基本匹配。本指标得 2 分。

2、项目管理

项目管理从投入管理、财务管理、项目实施三个方面评价。该项一级指标满分值 25 分，文物保护科技专项得分值 21.9 分。

一级指标	二级指标	三级指标	满分值	得分值
B 项目管理 25	B1 投入管理	B11: 预算执行率	4	2.4
		B12: 预算合理性	2	1.5
		B13: 预算调整及时性	2	2
	B2 财务管理	B21: 财务管理制度健全性	4	4
		B22: 资金使用情况	4	4
	B3 项目实施	B31: 实施管理制度健全性	4	4
		B32: 实施管理制度执行情况	5	4
小 计			25	21.9

(1) 投入管理分析:

指标满分值 8 分，本专项得分值 5.9 分。

预算执行率不够高。2017 年文物保护科技经费项目年初预算安排 2693100 元，经申请调整后，实际到位预算资金 2193100 元。2017 年文物保护科技专项资金实际支出经费 1934878.7 元，预算执行率 88.2%。根据评分细则，指标 2.4 分。

预算编制合理性有待进一步提高。文物保护科技预算编制根据工作经验做大数预算，预算编制的依据充分，得 1 分。2017 年文物保护科技专项预算在当年 10 月调减了 50 万，其中科研基地运行建设费全额调减，调减后的预算执行率为 88.2%，预算编制不够精准合理，得 0.5 分。因此本指标得 1.5 分。

预算调整及时。根据上博发（2017）18号，上博按规定对预算经费及时调整，其中文物保护科技经费共调减500000元，包括全额调减了基地运行管理费150000元，调减专项保护费250000元、仪器设施运行费100000元。预算调整及时，指标得满分2分。

（2）财务管理分析：

指标满分值8分，文物保护科技专项得分值8分。

财务管理制度健全。文物保护科技专项的资金管理主要遵循上海博物馆制定的《上海博物馆专项资金管理条例》、《财务收支预决算管理规定》、《预算专项用款计划申报的规定》和《上海博物馆财务报销审批管理制度及实施细则》，财务管理制度健全，且符合相关财务会计制度的规定，得4分。

资金使用情况良好。2017年文物保护科技专项严格按相关财务管理制度的规定使用资金，未发现违规情况。资金使用专款专用，符合预算规定的用途。该项指标满分4分，本专项得4分。

（3）项目实施分析：

指标满分值9分，文物保护科技专项得分值8分。

实施管理制度建设推进有力。专项的实施管理主要遵循上海博物馆各项制度，以及文物保护科技中心制定的业务管理规定：文物保护工作制度《上海博物馆文物保护科研课题管理办法》、《上海博物馆文物预防性保护管理办法》，《上海博物馆文物保护修复工作管理办法》，《上海博物馆文物检测分析工作管理办法》、《上海博物馆文物保护和实验基地管理办法》、《上海博物馆文物保护科技中心危险品事故处置应急预案》、《上海博物馆文物保护科技中心危化品管理责任制》、《上海博物馆文物保护科技中心仪器设备使用管理规定》、《文物保护科技中心门卫制度》，以及28项各研究室和实验室制度、仪器操作规程；科研基地制度《馆藏文物保存环境国家文物局重点科研基地学术委员

会工作条例》、《馆藏文物保存环境国家文物局重点科研基地开放课题管理办法（试行）》；期刊制度《〈文物保护与考古科学〉编委会工作条例》、《〈文物保护与考古科学〉稿酬管理办法》、《〈文物保护与考古科学〉征稿启事》、《论文版权转让协议》、《〈文物保护与考古科学〉编辑工作细则（草）》、《〈文物保护与考古科学〉文件资料保管制度》等。文保工作制度细化，部门管理规范较高；2015年9月成立以来，制度建设推进有力。指标得100%权重分4分。

项目实施管理比较规范。2017年文物保护科技专项在实施过程，严格按照《上海博物馆文物预防性保护管理办法》等管理制度规定的工作要求和 workflow 开展文物保护科技工作，项目实施管理制度执行总体上规范有效，但科研过程管理还有待进一步加强，相关资料文件整理归档不全。按80%权重计分，指标得分为4分。

3、项目绩效

项目绩效从项目产出、项目效益两方面评价。该项一级指标满分为65分，文物保护科技专项得分值60.2分。

一级指标	二级指标	三级指标	满分值	得分值
项目绩效 60	C1 项目产出 35	C11: 文保日常工作完成情况	9	9
		C12: 文保科研工作完成情况	9	8.1
		C13: 文保期刊工作完成率	9	9
		C14: 内部建设工作完成情况	8	8
	C2 项目效益 30	C21: 提高文保技术能力	7	6.3
		C22: 发挥基地技术支撑作用	8	6.4
		C23: 推进文保学科建设	8	6.4
		C24: 长效管理机制与保障	7	7
小 计			65	60.2

(1) 项目产出分析:

指标满分值 35 分，本专项得 34.1 分。

日常文物保护工作完成良好。配合上海博物馆临时展览、专项展览和借出展览等各项活动、以及东馆建设项目，开展了大量的文物保护与修复、环境环境监测与调控方案设计、实施以及数据汇总整理工作；并受委托进行文物检测和修复，提供分析报告。全年文物保护日常工作开展良好，为上博展览提供了坚实的技术支撑，与年初计划符合度高。指标得 100%权重分 9 分。

文物保护研究有序开展。稳步推进国家级、市级、馆级等近 20 项各级课题研究工作，加大了横向课题研究合作力度，为兄弟博物馆提供技术服务。重视标准建设，有 6 项文物保护行业标准送审，新申请 3 项标准制定；进行青铜器修复、古陶瓷修复二项市级非遗项目传承教学，并达成合作意向。合作主办 1 次国际学术会议，5 批次人员赴多家海外文物机构交流学习，15 批次人员参加国内各类学术会议并做报告。科研工作与计划符合程度高，取得了比较丰富的成果。对照年度计划，因有 4 项馆内课题未按时完成结项手续，按 90%权重计分。指标得 8.1 分。

期刊任务顺利完成。《文物保护与考古科学》期刊年内顺利出版 6 期，完成了季刊到双月刊的转型。刊物网站更新及时，论文摘要和 PDF 全文上网。期刊借助上博微信平台实现每期微信推送。英文网站开始试运行。《文物保护与考古科学》编辑部获评“上海博物馆 2015-1016 年度文明班组”，编辑部论文获评“上海市科技期刊学会 2016 年优秀论文”。期刊工作完成率为 100%，指标得满分值 9 分。

内部建设稳步推进。完成 30 多项规章制度的编制，并开始实施，仪器设备的管理规章、操作规程上墙张贴。文博中心办公自动网络系

统部分功能（考勤、文物保护修复系统）开通。年内购置 2 套大型检测分析仪器，并配套添置了一系列“文物保护修复小型工具装备”，有效推进了文物保护工作。招聘新员工充实文物保护科技队伍，并通过技术培训和学术交流提升业务能力。内部建设稳步推进，指标得满分 8 分。

（2）项目效益分析：

指标满分值 30 分，文物保护科技专项得 26.1 分。

文物保护技术能力得到提高。根据文保中心 2016、2017 年工作总 结资料中文物保护实务工作的统计（表 5），2017 年专项实施保障了文 物保护技术的广泛应用，文物保护工作有效开展，技术能力得到一定 提高，中心 2017 年 1 项成果获得上海产学研合作优秀项目奖三等奖， 1 项专利获得授权。与 2016 年相比，文物保护工作开展更加全面，技 术应用更广泛。指标得 90%权重分，即 6.3 分。

表 5 2016 与 2017 年度文物保护实务工作

工作内容	2016 年	2017 年
文物和样品检测	161 件	约 800 件
文物修复	书画 41 件，金石和陶瓷器共 51 件，修复工艺 8 件，保养木家具 100 多件，复制金石 7 件、竹筒 55 根；加工底座 4 件、画杆 110 根、面贴 100 根。	青铜 41 件，陶瓷 25 件，家具、漆木器 35 件（保养上蜡陈列室家具 100 余件），书画装裱与修复 52 件。
配合重要考古发掘工作	运用多项科学技术和仪器配合上海青浦区隆平寺塔基考古发掘工作	继续开展上海青浦区隆平寺塔基考古出土文物室内博阿湖修复工作
配合上博展览		6 大临展、东馆项目，文物外展 3 家的保护设计方案和环境检测等。
技术专利	申请 3 项，获得 2 项	获得 1 项
获奖	1 项成果获国家文物局科技创新二等奖	1 项成果转化获得上海产学研合作优秀项目奖三等奖

重点科研基地技术支撑作用继续发挥。根据 2016、2017 年工作总 结中上博馆藏文物保存环境国家文物局重点科研基地工作情况的统计 （表 6），2017 年文物保护科技专项实施使科研基地技术支撑作用继续

得到较好发挥，与 2016 年相比，各有不同的侧重，但未体现明显增长，指标按 80%权重分计分，为 6.4 分。

表 6 2016、2017 年上博馆藏文物保存环境国家文物局重点科研基地工作统计

工作内容	2016 年	2017 年
可移动文物修复方案编制（项）	3	4
预防性保护设计方案编制	73	19
馆藏文物预防性保护专项和环境评价和指导	10 家	多家（不确切）
展览场地环境检测和评估	5 家	5 家
文物保护陈列装备实验检测	20 多种	50 多种

学科建设有效推进。 根据 2016、2017 年工作总结中主要科研工作统计（表 7），2017 年专项实施支持了文物保护科技中心的各类科研活动，促使中心取得较丰富的学术成果，有效推进上博文物保护学科建设；与 2016 年相比，各有侧重，总体增长不明显，得 80%权重分，指标得分为 6.4 分。

表 7 2016 与 2017 年度文物保护主要科研工作

成果	2016 年	2017 年
课题	完成 12 项，在研 19 项（包括新立项 4 项国家项目），新申请 7 项馆内课题。	完成 2 项，在研逾 25 项（包括新立项 1 项）
文字成果	论文 12 篇，科技信息 7 篇	论文 18 篇（其中独立或第一作者 10 篇）、科技信息 10 篇
行业标准	承担的 2 项获审定；2 项报批（承担 1 项、参与 1 项）；4 项起草；1 项立项	1 项完成并颁布；6 项送审；新申请 3 项
学术交流	2 人赴意大利进行技术交流，接待对方 3 批 5 人次来访。1 人赴美国参加为期 20 天的交流项目，30 人次参加国内各类学术研讨会议，发表论文和报告。	与意大利合作在上海主办国际学术研讨会。5 批次人员赴多家海外文物机构交流学习。15 批次参加国内各类学术会议并做报告。接待海内外参观访问的文物研究机构和人员 33 批次。

文物保护工作长效机制逐步健全，保障有力。（1）文物保护工作机制健全性。一是内部协调有效。文保中心高度配合上博展览和考古工作，确保文物安全。二是相关管理制度正逐渐健全。制定了《上海博物馆文物预防性保护管理办法》等 8 项主要制度，以及 28 项各研究室和实验室制度、仪器操作规程。（2）资金保障。上博高度重视文物

保护工作，把文物保护科技工作列入每年的财政预算，资金保障充分。

(3) 人力资源保障。上海博物馆文物保护中心目前拥有一支专业素质过硬、既分工明确又相互协作、责任心强的文物保护专业队伍，为文物保护科技工作提供了必要的人力资源保障。(4) 合作平台保障。文保中心成立不久，但作为馆藏文物保存环境国家文物局重点科研基地，十分注重与外单位合作建立平台，可形成技术互补。综上，指标权重分7分，本指标得7分。

四、主要经验及做法、存在的问题和建议

(一) 主要做法及经验

1、**管理规范，可持续发展有保障。**(1) 文保工作机制。一是内部工作协调有效。文保中心高度配合上博展览和考古工作，确保文物安全。二是相关管理制度逐步建立。文保中心严格遵守上博财务制度，资金使用专款专用，未发现违规情况，符合预算规定的用途，财务监控有效。中心制定了《上海博物馆文物预防性保护管理办法》等8项主要业务管理制度，以及28项各研究室和实验室制度、仪器操作规程，管理制度逐步建立，总体管理规范有效。(2) 资金保障。上博高度重视文物保护工作，把文物保护科技工作列入每年的财政预算，资金保障充分。(3) 人力资源保障。上博文物保护中心目前拥有一支专业素质过硬、既分工明确又相互协作、责任心强的文物保护专业队伍，为文物保护科技工作提供了必要的人力资源保障。(4) 合作平台保障。文保中心是上博馆藏文物保存环境国家文物局重点科研基地，十分注重与外单位合作建立平台，形成技术互补。上述四方面为文保科技工作提供了可持续发展的有力保障。

2、**注重“两个结合”，文保工作开展良好。**一是传统修复技艺与现代科学保护技术结合。上博具有书画文物、青铜器、陶瓷器和工艺品的传统修复技术，获得青铜器修复、古陶瓷修复2项“上海市非

物质文化遗产”传承项目，又拥有十多个实验室和保护室，配备世界一流的科研、修复技术和设备。中心通过科研加强传统修复技艺和现代科学保护技术的融合创新，进一步增强文物保护修复能力，实现国内一流的文物保护与修复、科技考古等研究和应用功能，并正朝着国际先进水平努力。二是文物保护实务与学科研究结合。中心承担文物保护与修复的实际任务，又着力开展文物保护研究工作，在课题、论文、行业标准制定等方面取得了比较丰富的成果，并通过专利申请等方式积极转化成果，应用到文保实务中，其中 1 项成果年内获得上海市产学研合作优秀项目奖三等奖。文物保护实务与学科研究紧密结合，相互促进，成为中心的一大优势。“两个结合”使得中心文物保护工作的开展全面有效。

3、强化服务意识，社会效益较好实现。（1）加强对内技术支撑。文保中心配合上博常规展和“鸿古余音：早期中国文明展”、“大英百物展”等 6 大临展进行展藏环境监测与调控方案设计、实施及数据汇总整理工作，保障展览的顺利进行。配合上博东馆建设，提交东馆的文物预防性保护设计技术方案；配合上博的借出展览需求，对 3 家博物馆的展藏环境进行检测和建议。（2）拓展对外技术服务。中心是上博馆藏文物保存环境国家文物局重点科研基地，同时还承担“文化部文物保护技术上海检测站”的职责。2017 年，基地受委托为国内 19 家博物馆编制“馆藏文物预防性保护设计方案”；承担国内多家文博单位预防性保护项目的咨询，推广实施各项研究成果，分别对多家博物馆进行了多次被动采样检测和环境进行检测评估；合作开展博物馆文物预防性保护装备公共服务平台建设，成立文物保护装备检验检测实验室，对 13 家企业的 50 多种监测调控产品进行检验检测，提供检测报告，为编制文物保护装备示范目录提供依据。文保中心开展 6 个横向研究合作项目，为兄弟博物馆提供技术服务。

4、纸质版转型+新媒体推送，期刊工作取得新成效。《文物保护与考古科学》是我国文物保护科技领域的综合性学术类科技刊物，重点报道我国文物保护和考古科学技术的研究和应用成果，反映国内外文物保护科技新进展。期刊 2017 年完成了季刊到双月刊的转型，顺利出版 6 期，刊物网站更新及时，每期论文摘要和 PDF 全文上网。期刊借助上博微信平台实现每期微信推送，拓展了读者群，提高了关注度。英文网站开始试运行，扩大了对外交流的平台。《文物保护与考古科学》编辑部获评“上海博物馆 2015-1016 年度文明班组”，编辑部论文获评“上海市科技期刊学会 2016 年优秀论文”（2017 年获得）。期刊立足传统媒体、依靠新媒体，展现运作方式的新活力，更好地起到了文物保护与考古研究交流平台的作用。

（二）存在的主要问题

1、预算编制精准性需提高。2017 年文物保护科技经费项目预算安排 2693100 元，当年 9、10 月份，根据实际工作情况，由上博统一申请将其中部分难以执行的文物保护科技经费调减了 500000 元，故预算资金实际为 2193100 元，实际支出 1934878.7 元，预算执行率 88.2%，主要是基地运行管理费全额调减，仪器运行费和专项保护费等预算调整幅度较大。这其中存在仪器设备维修支出具有不确定性等客观原因，但也反映出预算编制不够精准，对于基地运行管理所涉及的各项费用如何科学合理分类列支考虑不够充分等问题。

2、科研管理有待进一步加强。2017 年度，文保中心科研成果比较丰富，但科研进度管理、过程管理力度不够，主要体现在：一是对照部门年度计划，有 4 项馆内课题未按时完成结项手续；二是各经费支出大多集中在下半年度；三是科研项目的相关资料整理、汇总和归档不够及时。

（三）建议和改进举措

1、更加科学合理地编制经费预算，提高执行率。建议上海博物馆文物保护中心具体分析 2017 年度预算编制中存在的问题，深入分析影响预算执行的原因，在下一年度合理编制和调整文物保护科技经费的预算方案。建议对中心所需仪器租赁、运行、保养、实验耗材等进行分类统计估算，对纳入专项保护费的项目及时扣除差旅费等统筹预算，提高仪器运行维修费用的预算编制精确度，明确科研基地运行建设各项费用的分类管理。

2、完善科研管理，保障文物保护科技工作长远发展。文物保护科技中心是上海博物馆的技术支柱，也是国内最主要的文物保护科技机构之一，根据上博的发展定位，今后部门的文保科技任务会更重，对内部管理的要求也会越来越高。建议文物保护科技中心根据自身特点加快完善制度，加强科研全过程管理，专人负责，注重科研活动资料的整理、汇总、归档和分析，以更高效的管理来确保财政专项资金绩效目标的实现，保障文物保护科技工作长远发展。