

上海博物馆2018年度财政支出项目绩效评价结果

绩效评价结果信息表

项目名称	临时展览经费项目
决算金额	714.67 万元
评价分值	89.9
评价结论	良
主要绩效	<p>1、专项预算调整及时，实施进度控制良好，确保展览顺利实施。由于展览内容变更，2019 年财务部门及时响应，分三次向上海市财政局提出预算指标调整请示。一是 2018 年 4 月 20 日涉及调整经费合计 84 万元，二是 2018 年 10 月 10 日涉及调整经费合计 393.21 万元，三是 2018 年 10 月 29 日涉及调整经费合计 188.69 万元。财务部门根据业务变化及时开展预算调整相关工作，确保了展览筹备工作的相关支出，为展览的顺利进行奠定基础。展览过程中，整体进度控制良好，确保展览按计划完成。</p> <p>2、低成本推出国外来展，丰富展览内容，满足观众的需求。2018 年度“心灵的风景：泰特不列颠美术馆珍藏展（1700-1980）”展览中分为 5 个部分共展出 71 件/组展品，Tate 美术馆不收取任何展览借展的费用，展览共计 101 天，展览参观人数 614,926 位。为配合英国泰特不列颠美术馆的展览，上博做了配套的教育活动，其中包括讲座 10 场，博物馆游艺包括维多利亚之夜、英国戏剧演出，与英国驻沪总领事馆合作开展活动等，扩大展览效应。</p> <p>3、重视展览策划，董其昌书画展创造多个“首次”，在学术界和普通观众中均产生较大影响。“丹青宝筏——董其昌书画艺术大展”2018 年 12 月 7 日推出，共计 94 天。展览分为三个部分，共计 154 件（组）展品，以上博馆藏为主，又通过“全球总动员式策展”，借展海内外包括故宫博物院、美国大都会博物馆、东京国立博物馆等 15 家重要机构的相关作品 43 件（组），其中珍贵文物 80 件（组），荟萃了董其昌及其相关作品的精华。展览参观人数 562912 人次。董其昌书画展凝聚了上博几代学人的研究成果，创造了有 4 个“首次”。首次填补大陆董其昌展览空白，首次进行古代书画类“全球总动员”式策展，首次将书画真伪经典案例的鉴定步骤搬入展厅，首次建立董其昌数字人文配合展览，得到了海内外观众的热切关注。展览期间，上海博物馆举行各类精彩纷呈的文化活动，其中包括特展讲座</p>

	<p>10场、古乐演奏7场、上博奇妙夜3场。上海博物馆出版精装和简装两个版本的配套图录，以满足不同读者的需求。2019年1月，配合展览举办的董其昌书画国际研讨会，邀请了海内外90多位学者出席，参会人数近400人，是目前规模和影响力最大的董其昌学术研讨会。</p> <p>4、“千文万华”漆器展揭示上博馆藏，推动全国漆器研究。“以工艺为纲，以时间为序”，馆藏漆器展展示了中国漆器艺术发展史。上海博物馆在建馆初期就收藏了大量的漆器，在这批收藏的基础上，恰逢考古发掘湖北省江陵望山、沙冢楚墓、江陵凤凰山168号西汉墓和云梦睡虎地秦墓等墓葬中出土大量漆器，上海博物馆于1979年11月与湖北省博物馆联合举办了“湖北省出土战国秦汉漆器展”，展示了荆楚地区出土的战国秦汉漆器，推动了全国对漆器尤其是早期漆器的研究。近20年来，上博通过调拨、收购、捐赠以及接受上海地区考古出土文物等途径共征集漆器百多件，极大改善了原有收藏。本次漆器展充分揭示了上博漆器馆藏，上博共遴选馆藏历代漆器200余件，并借展了浙江省博物馆、常州博物馆、福州市博物馆、大同市博物馆等单位若干重要的出土漆器珍品。</p>
存在问题	<p>1、展览的计划管理不够完善，展览变更较大。 根据2018年申报预算，计划推出雅典卫城博物馆公共区域陈列、丝绸之路展、馆藏漆器展、英国泰特美术馆精品展四个展览，2018年专项实施时因故取消了丝绸之路展，涉及近640万元预算变更。展览的计划管理不够完善，导致预算的准确性低。</p> <p>2、特展规范化标准化工作仍有待提高。 2016年底上海博物馆出台《上海博物馆特别展览管理办法（修订稿草案）》对各部门职责、展览筹备、归档与备案做了明确规定。出台《上海博物馆举办特别展览的组织工作规程》，规范特展组织工作流程。这些制度措施在2017年开始落实，促进了特展工作的标准化和规范化。但从2018年的执行情况看，特展工作标准化、规范化进展不明显。对观众的评价反馈制度不完善，展览的观众调查时断时续。</p>
整改建议	<p>1、加强特展计划管理，增强各部门的协同。 加强内部沟通，对下一年度的展览尽早做出安排，避免大额预算的展览因故取消。展览的计划性提高有利于提高预算的准确性和预算执行率。预算执行率偏低是上博长期以来面临的问题，应予以重视。</p> <p>2、加强管理，落实特展工作的标准化和规范化， 虽然上海博物馆出台了《上海博物馆特别展览管理办法（修订稿草案）》、《上海博物馆举办特别展览的组</p>

	<p>织工作规程》，对特展工作的标准化和规范化起到了较大的促进作用，但制度的落实和执行非常关键，这项工作不是一朝一夕可以完成，需要相关部门持续努力，不断地落实推进，才能见成效。完善观众问卷调查。</p>
<p>整改情况</p>	<p>1、展览的计划管理</p> <p>关于 2018 年申报预算中的丝绸之路展，是哈萨克斯坦和乌兹别克斯坦的金器展，此展先在香港地区展出，借展方向香港方收取了昂贵的借展费，到上博来的时候，也想收取同样的借展费，已经超出了我们申报预算的费用，无法执行，故取消不办。展览谈判中，会出现费用问题上的分歧。我们会尽量规避类似情况的发生，日后与借展单位商谈时，尽早做好展览预算的计划。</p> <p>2、关于“观众调查”项目</p> <p>“观众调查”中的大数据及分析，对整个展览的评价体系具有指导性的意义。这次绩效评价报告希望我们对观众的评价反馈制度趋于完善，不要时断时续。已经请示过馆领导，加快确认“观众调查”项目由固定的部门负责完成。日后的绩效评价中会对此提供专业的观众调查分析数据。</p>

项目名称	文物征集经费项目
决算金额	3,764.10 万元
评价分值	92.2
评价结论	优
主要绩效	<p>1、文物征集机制健全，项目管理规范有序。一是组织协调机制健全。文物征集专项由上海博物馆藏品征集鉴定委员会负责，由专业学科部门、保管部、财务处、监察审计室、行政办公室等部门协同开展。保管部征集组承担文物征集的日常工作。二是相关管理制度健全。制定了《上海博物馆文物征集管理办法（暂行）》等管理制度并严格执行。三是规划指导明确。在充分研究的基础上，及时制定文物征集的近期和长远规划，明确征集的文物种类的范围，使文物征集工作有明确的工作指导。从2018年文物征集专项实施管理情况来看，项目严格按照相关管理制度的规定开展文物征集工作。项目管理规范有效。</p> <p>2、征集文物符合标准，价格合理，征集工作开展情况良好。文物征集专项坚持“保护为主、抢救第一”的方针，以完善上海博物馆藏品体系为目标，以适应陈列需要、研究需要和馆藏缺项需要为标准。2018年文物征集的批次和总量相对较高，征集的文物精品较多，门类也比较全，全年共征集藏品12批次157件/组。征集的文物均符合征集标准，且征集价格合理。</p> <p>3、在一定程度上满足陈列需要，丰富藏品体系，提高研究和收藏水平。2018年文物征集专项的实施，共收集各类文物12批次157件/组，征集的各类文物满足陈列需要、馆藏缺项需要和馆藏文物研究需要，对丰富和完善上博藏品体系、提升馆藏文物研究和收藏水平有一定积极作用。</p> <p>4、为项目可持续发展提供充分的资金和人力资源保障。上博高度重视文物征集工作，把文物征集工作列入每年的财政预算，在资金上予以大力支持。上博还拥有一支专业素质过硬、对事业具有高度责任心的文物征集专家和学者队伍，为文物征集工作提供了必要的人力资源保障。</p>
存在问题	<p>预算编制合理性还有待加强。由于文物征集有许多不可预计的因素，有其特殊性，2018年文物征集专项的预算根据当年文物征集计划以及市场征集价格来编制，预算编制根据工作经验做大数预算，预算不够细化、计算依据不够充分。虽然2018年文物征集专项预算编制已经考虑了征集工作的特点，将当年度预算分成文物收购经费和其他征集费两个部分，但由于缺乏经验，两块经费的结构比例不尽合理，其他征集费的预算</p>

	<p>不足。预算编制的合理性和科学性还有待加强。</p>
<p>整改建议</p>	<p>1、合理编制预算，确保文物征集工作的顺利实施。建议上海博物馆在下一年度合理编制和进一步调整文物征集经费的预算方案。将文物征集专项预算分成两部分，一是其他征集费（即文物征集工作经费），主要用于文物征集的调研差旅、文物运输、捐赠人慰问、专家鉴定等经费支出，该经费限当年使用；二是文物征集收购经费，用于收购文物，可跨年使用。同时，根据当年文物征集的工作计划，适当调整这两块经费的结构比例，合理编制预算，确实保障文物征集工作的顺利实施和完成。</p> <p>2、合理制定年度工作计划，加大执行力度。建议上海博物馆在下一年度要根据上博文物征集的近期和长远规划，合理制定当年度文物征集工作计划，同时加大项目执行力度，努力征集到更多、更好、更有价值的文物，确保文物征集计划的完成，以进一步完善上博藏品体系，提高收藏水平，为实现上博建设“以中国古代艺术为主的世界顶级博物馆”目标打下坚实基础。</p>
<p>整改情况</p>	<p>1、制度建设还需要继续加强。对于上海博物馆已有的文物征集办法、以及文物征集经费管理办法等征集制度还要进一步完成加强，从制度上保证文物征集工作的规范合法。</p> <p>2、进一步规范文物征集流程，确保国家资金有效落实在文物征集上，用好国家给予的每一分钱，同时也为上海博物馆征集更多有质量的文物。</p> <p>3、根据上海博物馆艺术博物馆的特点，以及东馆建设的需求，征集工作还要更主动更有意识的展开，了解上海博物馆的藏品结构中所需所缺所急的文物，有正对性地开展工作。</p>

项目名称	图书资料购置项目
决算金额	148.73 万元
评价分值	91
评价结论	优
主要绩效	<p>1、有序开展常规业务工作。本年度采购图书 2956 册，订阅境内外报刊 380 种 675 份，完成 1512 部 8706 册古籍清点工作，新书编目 2616 册；期刊装订 801 册，修复古籍 65 册；向读者推送新书介绍 144 种，受赠书刊 1848 种 1886 册。</p> <p>2、加快推进图书数字化工作。古籍数字化数据采集完成，古籍数字化系统建设进一步完善；碑帖数字化系统进一步完善；续约中国知网和读秀，续约爱如生“基本古籍库”，继续开通爱如生 3 种古代典籍、4 种近代文献的试用，开通“中华经典古籍库”试用，开通中国知网的全库试用。</p> <p>3、科研工作取得较好成效。作为 2019 年“墨彩斑斓 石鼓齐鸣——石鼓文善本新春大展”的协办单位，积极筹办该展览，并提供两件明代石鼓文拓片；参加中国诗经学会国际学术研讨会等 5 次国际国内学术会议并在会议上发表论文；2018 年出版论著 2 部，整理古籍 2 部，发表论文 14 篇，主持国家级项目 2 项，省级项目 1 项，馆级项目 2 项；</p> <p>4、加强硬件设施管理和建设。继续对善本库房、善本书房、碑帖库房实行二人同时进出和进出登记制度，并加以监督完善；大库书架维护 2 次；完善龙吴路第二书库建设，继续整理上架。</p>
存在问题	<p>1. 部分项目经费使用不合理。图书修复保护整理研究项目编制不够科学，部分经费未能使用，预算执行率低，这与部门领导的人事变动有一定关系。</p> <p>2. 业务方面，需要推进资料室运作模式向现代图书馆运作模式转型，需要扩大对外业务交流的力度。</p> <p>3. 办公场地紧张，对日常业务的顺利有序开展形成了一定影响。</p>
整改建议	<p>1. 加强领导，优化经费二级项目的设置，督促经费合理使用，保证执行率。</p> <p>2. 做好读者服务工作，推进图书馆以馆藏为中心的运作模式向以读者服务为中心转型；龙吴路第二图书馆设立检索台，试运行读者借阅服务，最终实现两馆之间通借通还；扩大对外业务交流。</p> <p>3. 建议馆领导在办公场地方面予以统筹考虑。</p> <p>4. 进一步完善制度。</p>
整改情况	<p>1、图书馆将加强资金执行方面的管理，督促经费合理使用，继续完善制度并保证制度的执行和落实。</p>

	<p>2、在日常业务方面，图书馆正在改变服务理念，推进业务转型，以读者服务为中心。</p> <p>3、龙吴路第二图书馆已经设立检索台，将尽快启动相关配套服务工作。</p> <p>4、图书馆会继续拓宽业务范围，开展调研活动，扩大对外交流的深度和广度。</p> <p>5、已建议馆领导在办公场地方面予以更多的支持。</p>
--	---

项目名称	文物保护科技经费项目
决算金额	185.18 万元
评价分值	97
评价结论	优
主要绩效	<p>1、日常文物保护工作完成良好。为上博常规展和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。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；对3家外地博物馆的展藏环境进行检测和建议。完成修复文物117件/套（其中馆藏珍贵文物80件，馆藏一般文物15件，外单位珍贵文物3件，外单位一般文物19件）；保护处理馆内外文物77件/套；熏蒸我馆新征集旗袍120余件、地毯100余件、嘉定博物馆古籍25箱；保养馆藏家具105件；维护印章310件；配合馆内学科部门和本部门的研究，科学检测各类文物完整器及相关样品共计771件（次）。为《千文万华——中国历代漆器艺术展》进行X-CT、XRF、红外光谱等检测分析。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。</p> <p>2、文物科技研究有序开展。稳步推进国家级、市级、馆级等10项各级课题、项目研究工作，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5项文物保护行业标准送审，新申请3项标准制定；年内文保科技中心申报的“古代家具修复技艺”、“古书画装裱修复技艺”非遗项目又获批上海市非遗项目，进一步提升文物修复的影响力。年内发表文章计20篇，其发表于核心期刊的第一作者学术论文共10篇。年内4批次人员（10人次）赴韩国、美国、日本等国文物保护机构进行技术交流。16批次人员参加国内各类学术会议并做报告。</p> <p>3、为文物展览、保护、研究提供技术支撑。对上博常规展和“上戏博物院藏古代壁画艺术展”、“千文万华——中国历代漆器艺术展”、“丹青宝筏-董其昌书画艺术大展”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。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；完成修复、保护、熏蒸、保养、维护检测各类文物及相关样品500件（次）以上。</p> <p>4、“馆藏文物保存环境国家文物局重点科研基地”服务全国文物保护。基地年内受委托为南京雨花台烈士纪念馆、通辽市博物馆等19家文博单位编制馆藏文</p>

物预防性保护方案，赴8家单位进行环境检测，并赴四川、上饶、郑州等地开展预防性保护技术交流及培训；利用文物保护装备产业化及应用协同工作平台联合实验室平台，对12家企业的50多款产品进行性能检测。

《文物展柜基本技术要求及检测》和《文物展柜密封性能及检测》2项国家标准颁布实施；新申请《文物消毒技术规范 总则》、《馆藏文物养护 熏蒸消毒设备》2项文物保护行业标准的制定以及《馆藏文物保存环境质量检测技术规范》的修订工作；继续开展《馆藏文物保存环境控制 净化调湿装置》等5项行业标准的制定工作；

5、推进文物保护科技学科建设，多项文物保护科研项目取得新进展。由文保中心主持的国家自然科学基金项目《典型有机酸性空气污染物对馆藏青铜文物腐蚀作用规律及机理研究》按计划进行，发表论文2篇，赴美国盖蒂文物保护研究所进行技术交流；参与的国家自然科学基金项目《绿色安全大蒜素对文物抗菌防霉杀虫熏蒸消毒技术研究及评价》完成结项；参与的国家社会科学基金重大项目《上海广富林遗址考古发掘及多学科合作研究报告》之子课题《广富林遗址出土文物的综合研究》按计划进行。主持上海市科委课题《上海青龙镇遗址出土文物安全保护关键技术研究与应用》完成课题中期汇报会。继续开展《汉代铜镜铸造工艺技术研究》等一批省部级课题、《文物专用高/超光谱成像设备》等一批横向课题、以及《上海博物馆馆藏文物保存环境监控研究》等6项馆内课题。

6、非遗项目和传承人资助项目继续推进。“青铜器修复”、“陶瓷器修复”非遗项目团队分别赴湖北、广西、陕西等地博物馆交流。年内文保科技中心申报的“古代家具修复技艺”、“古书画装裱修复技艺”非遗项目又获批上海市非遗项目。完成《上海市历史博物馆新馆布展工程馆藏金属及陶瓷文物保护修复项目》。

7、文保科研成果得到多层次宣传，社会效益明显。完成核心学术期刊《文物保护与考古科学》第30卷6期的编辑出版发行等工作，出版“古陶瓷科学技术国际讨论会”专刊，网站、微信、数据库等平台期刊的影响力持续上升。通过上海电视台、上海发布、新民晚报等多家媒体拍摄“瓷医”、“对话青铜”等纪录片，宣传文保科技成果。

8、学术交流活动丰富，文保技术能力进一步提升。承办“中国第十六届释光与电子自旋共振学术讨论会”；组织“中国传统书画文物修复用纸学术研讨会”；“高光光谱图像分析系统在文物行业中的应用技术研讨会”课题专项研讨会议，取得良好效果。年内4

	<p>批次人员（10人次）赴韩国、美国、日本等国文物保护机构进行技术交流。16批次人员参加国内的各类学术会议并做报告。</p> <p>9、可持续发展得以加强。年内围绕文保中心工作加强人才培养，有序推进内部建设。加强了新进人员及业务人员教育、培训、考察、学术交流，年内配合馆人事处组织开展“文物保护基础理论与技术培训”；加强师徒制培养力度和评估建设；完成了青铜工艺、科技考古两岗位研究人员招聘。完善并推进龙吴路基地信息系统第二、三期建设项目。完成计划内大型科学仪器、中小型专用设施的采购任务，完善保护修复基础条件；加强实验仪器设备技术培训，有序进行设备系统运维工作。</p>
<p>存在问题</p>	<p>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2305700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150000元，故预算资金实际为元，实际支出1,851,801.86元，预算执行率85.9%，主仪器运行费和日常保护费等预算执行有较大偏差。这其中存在仪器设备维修支出、日常保护项目不稳定具有不确定性等客观原因，但也反映出预算编制弹性不足、不够精准等问题。</p> <p>2、科研管理有待进一步加强。2018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：一是人员结构存在较多变动，有些岗位人员调离、病假、即将退休没有及时补充。二是对一些留存的问题没有在预算中给予应急预案，使预算执行存在偏差。二是科研项目的相关资料整理、汇总和归档不够及时。</p>
<p>整改建议</p>	<p>1、更加科学合理编制经费预算，提高执行率。建议上海博物馆文物保护中心具体分析2018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。建议对纳入仪器运维、专项保护费、日常保护项目进行统筹预算，提高预算编制精确度。</p> <p>2、完善科研管理和人才梯队建设，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。文物保护科技中心将根据自身特点完善制度、加强科研全过程管理，加强人才梯队建设，加大一专多能研究人员的培养；同时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</p>

	物保护科技工作长远发展。
整改情况	<ol style="list-style-type: none">1、合理规划引进专业人才，加大一专多能研究人员的培养；2、配合馆级层面制定和落实档案管理、科研课题管理等制度，注重科研活动资料的整理、汇总、归档和分析。3、基于仪器设备使用频率和预计的维修支出，更精细估算日常保护项目，使预算具有一定弹性。

项目名称	考古发掘与研究经费
决算金额	96.23 万元
评价分值	92.1
评价结论	优
主要绩效	<p>1、管理规范，可持续发展有保障。(1) 考古工作机制。一是内部工作协调有效。考古研究部高度配合上博展览和文保工作。二是相关管理制度逐步建立。考古研究部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。考古部严格按照国家文物局颁布的《考古调查、勘探、发掘经费预算定额管理办法》(1990 文物字第 248 号) 编制执行预算；严格按照国家文物局颁布的《田野考古工作规程》、《考古勘探工作规程》执行。根据各项目实际情况制定了相应的规章制度，总体管理规范有效。</p> <p>(2) 资金保障。上博高度重视考古发掘与研究，把考古发掘与研究经费列入每年的财政预算，资金保障充分。(3) 人力资源保障。上海博物馆考古研究部目前拥有一支专业素质过硬、既分工明确又相互协作、责任心强的考古专业队伍，为考古发掘与研究提供了必要的人力资源保障。(4) 合作平台保障。上海博物馆是一家具有国家文物主管部门颁布考古发掘资质的单位，考古研究部是上博唯一可以进行考古发掘的部门，十分注重与外省市相关考古单位、高校合作建立平台，形成技术互补和学术交流。上述四方面为考古发掘与研究提供了可持续发展的有力保障。</p> <p>2、注重“两个结合”，考古发掘与研究工作开展良好。一是抢救性考古与主动性考古结合。抢救性考古是因基本建设中发现古文化遗存而进行的考古发掘，这类工作往往面临时间紧、任务重的难题，往往以抢救文物为主要目标。主动性考古是根据科研需要而进行的考古发掘，有明确的工作目标，这类工作时间较为充裕、发掘面积较小，可以有充足的资源开展考古工作。上博考古部在面临抢救性考古时，为了尽最大可能提取科学的考古学材料，考古部会根据实际情况，制定相应的考古工作计划，以主动性考古的理念与方法执行，尽最大可能平衡好建设与文物保护。这样的工作模式已经被国内考古单位所借鉴。二是考古发掘研究与文物保护利用结合。考古部承担着上海地区考古发掘的实际任务，也为文物保护利用工作提供专业的支持。考古发掘研究与文物保护利用紧密结合，相互促进，成为考古部的一大优势，也是“让文物活起来”的有效实践。“两个结合”使得考古部工作的开展全面有效。</p> <p>3、强化服务意识，社会效益较好实现。(1) 加强对内技术支撑。考古部配合上博“鸿古余音：早</p>

	<p>期中国文明展”等提供文物及内容支撑。配合上博东馆建设，编制考古艺术展展览大纲。(2) 拓展对外合作发掘与研究。参与青海省文物考古研究所羊曲水电站抢救性考古发掘项目。推进“一带一路”考古项目——斯里兰卡海丝史迹调查。参与国家文物局“考古中国”——长江下游区域文明模式研究课题。</p>
<p>存在问题</p>	<p>1、预算编制精准性需提高。2018年考古发掘与研究经费项目预算安排1350000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经费调减了350000元，故预算资金实际为1000000元，实际支出962330.61元，预算执行率96.23%，主要是部分考古发掘项目经费的调减。这其中存在临时性的抢救性考古工作的加入和国家文物局颁发的考古发掘执照中发掘时间的限制，导致项目启动时间已临近第四季度的客观原因，但也反映出发掘项目申报时间不科学、对财政资金使用的规定不了解等问题。</p> <p>2、工作进度管理有待进一步加强。2018年度，考古部相关工作的进度管理、过程管理力度不够，主要体现在：一是对照部门年度计划，有两个项目未能及时启动；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。</p>
<p>整改建议</p>	<p>1、更加科学合理编制经费预算，提高执行率。建议上海博物馆考古研究部具体分析2018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考古发掘与研究经费的预算方案。建议考古部调整发掘项目的启动时间，制定完善的工作计划，确保项目在年内完成。提高项目预算编制的精确度和预算执行的执行度。</p> <p>2、完善工作管理，保障考古工作长远发展。考古研究是上海博物馆的学科部门，也承担着上海市的文物考古工作。根据上海市文物保护工作的需要以及上博的发展定位，今后部门的抢救性考古任务会更重，这些不可预估的考古项目对内部管理的要求也会越来越高。建议考古研究部根据自身特点加快完善制度，加强人才培养和人员储备，预留足够的余量以应对抢救性考古任务。同时编制合理高效的工作方案并确保方案的实施，以提高工作效率，保障考古发掘与研究工作的长远发展。</p>
<p>整改情况</p>	<p>1. 科学编制项目预算：按照国家文物局《考古调查、勘探、发掘经费预算定额管理办法》(1990文物字第248号)的要求科学编制发掘项目预算，提高项目预算编制的精确度和预算执行的执行度。</p> <p>2. 科学申报项目，合理统筹工作：根据上海博物馆年度工作计划，科学申报项目；结合考古工作的特点，</p>

	<p>合理统筹安排，科学编制工作方案。应对不可预估的抢救性考古项目，要有人员、物资准备的预案，保证工作的顺利实施。</p> <p>3. 加强进度管理、过程管理：科学估算项目规模、时间，科学安排人员、物资。做到事先合理规划统筹，事中加强过程管理，事后规范验收监理。</p> <p>4. 加强项目的相关资料整理、汇总和归档：采取项目负责人制度，项目负责人统筹执行项目相关的所有工作。</p>
--	---