

## 上海博物馆 2017 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
预算金额	1103 万元
评价分值	90.10
评价结论	<p>该项目绩效评价总得分 90.1 分，绩效评级为优。其中项目决策得 10 分，项目管理得 20.1 分，项目绩效得 60 分。2017 年度上海博物馆临时展览经费项目绩效目标完成情况：</p> <p style="padding-left: 2em;">（1）投入目标：预算执行率 79.4%，预算执行率偏低。项目的财务管理制度得到有效执行，确保了财政资金使用的合规性。实施管理中计划性与协同性有待加强。</p> <p style="padding-left: 2em;">（2）产出目标：2017 年度上海博物馆临时展览项目经费按计划完成六项特别展览。展览组织实施工作良好，如期完成，展览质量达标。</p> <p style="padding-left: 2em;">（3）效益目标：展览社会效益良好，社会影响力提高。项目实施有助于满足人民群众日益增长的精神文化生活需求，促进新形势下博物馆特展工作模式的探索，提升特展质量，塑造上海博物馆的特展品牌。</p>
主要绩效	<p>1、专项目标明确，立项依据充分，立项程序规范，与上博的职能定位相适应。</p> <p>该专项以“为满足人民群众对了解世界艺术与华夏文明</p>

的需求，丰富人民群众日益增长的精神文化生活需求，探索新形势下博物馆特别展览的工作模式，提升特展质量，塑造上海博物馆的特展品牌”为目的，设立目标明确。上海博物馆作为公共文化服务体系的重要组成部分，肩负着推动文化大发展大繁荣，提升城市文化软实力的责任。特展是上海博物馆事业发展的重要工作，是对博物馆基本陈列的补充，可以突破上博藏品范围的限制，扩展博物馆的社会教育功能，更多更好地满足人民群众的精神文化需求，专项设立与上博部门职能相适应。2017年专项设立按照《上海博物馆举办特别展览的组织工作规程》关于特展立项的相关规定，立项依据充分，立项程序规范，资料完整。

2、特展以人民群众对观展的需求为出发点，各项展览按计划完成，社会效益良好。

强调“以观众为导向”的原则，观展者的需求始终是办展者重点考察的因素之一。2017年特别展览频次高、类型多、规模大，展览的推出频次已接近饱和，展览团队工作压力与强度大。“茜茜公主与匈牙利：17-19世纪匈牙利贵族生活展”、“大英博物馆百物展：浓缩的世界史”和“巡回展览画派：俄罗斯国立特列恰科夫美术馆珍品展”是2017年度先后推出的三场国外引进展，此类国外来展的筹备难度往往要远高于国内特展。为此，展览部提早启动、周

密部署，积极推进工作。例如“茜茜公主与匈牙利：17-19世纪匈牙利贵族生活展”是一次由上博牵头、在国内四馆（上海博物馆、故宫博物院、云南省博物馆和陕西历史博物馆）巡回展出的引进展。多头联络的模式为本次展览的筹备工作增加难度，而且由于展品还牵涉到特种军械类文物，因此该展的出入境程序也较一般文物要复杂得多。另外文物现场制作支架的比例大，点交布展难度较高。为了按照既定的开幕时间完成布展工作，展览部门人员加班加点、积极思考、打破陈规，如期完成展览。2017年该专项共有六项展览均按计划完成，受到群众的欢迎，展览推出后效果良好。

3、重视展览策划，专项实施质量提升，社会影响力扩大。总结历年特展专项积累的经验 and 不足，2017年度上海博物馆临展质量有了明显的提升，为人民群众提供一系列优秀的展览，其中《大英博物馆百物展：浓缩的世界史》是大英博物馆100套文物在全球巡展的第9站，其以独特方式讲述人类历史，借助文物的视角来遨游世界历史，展品涉及200万年以来人类发展的各个时段、各个地区、各种材质的珍贵藏品，讲述了一部悠久而丰富的浓缩世界史，诠释人类如何改造世界、世界又是如何塑造人类的漫长历程，得到社会各界好评，社会影响力大，本次展览在102天的展期内，总共接待参观人数39万，共

	<p>计举办了 29 场夜间专场 ,单日最高日场客流为 8846 人 , 单日最高夜场客流为 1810 人。</p> <p>4、推进特展组织工作标准化规范化 ,专项实施工作效率提高。</p> <p>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。首先根据特展的三种来源分别做了立项规定 ,然后办展工作按工作流程划分 ,明确各阶段的工作内容和责任 ,三是明确开幕组织阶段工作规程 ,四是明确展览开放阶段工作规程 ,五是明确展览资料归档工作规程 ,最后对展览后勤工作做了规定。这些办展的标准化规范化工作的推进 ,使整个临展工作组织较为规范有序 ,工作效率提高。</p>
<p>存在问题</p>	<p>1、特展长期规划与计划管理较薄弱 ,筹备期间变更较多 ,专项预算执行率偏低。</p> <p>特展长期规划与实施计划管理工作相对较薄弱。每一项展览策划筹备周期通常在 6-12 个月 ,部分展览要 18 个月或更长 ,期间由于展品的确认、文物管理批复、运输及保险的条件改变等等因素 ,策展和筹备过程中变更较</p>

	<p>多，预算变动较大，特展的准确预算比较难做。另一方面由于财政预算也是在上一年就开展申报工作，所以存在部分展览筹备还没有完全落实，就必须申报预算的情况。虽然执行年度可以进行预算调整，但展览实施的计划管理较薄弱、展览筹备的不确定因素较多仍然影响了专项预算的执行率，导致预算执行率偏低。</p> <p>2、热门大展览需求和观众可容纳数量之间的矛盾较突出。</p> <p>2017年的大英特展的展品珍贵、罕见，宣传力度大，又恰逢暑假期间造成了特展排队火爆的情况，根据统计，排队45分钟以上的观众达到总数的65%，排队时间在20-45分钟的人群多来自绿色通道照顾的70岁以上老年人、军人、残障人士等特殊人群。在调查问卷中观众反映排队时间过长，有31%的观众认为展厅内过于拥挤，往往很难流畅的参观每件文物，过大的人流虽然显示了展览主题广受欢迎，但具体参观时也影响了观众参观的舒适度，在今后的特展准备阶段应关注这个问题，大展准备时期提前考虑如何更好地容纳观众量。</p>
<p>整改建议</p>	<p>1、重视特展的长期规划，持续提高组织工作标准化，加强各部门的协同，提升预算执行率。</p> <p>特展工作的特点决定了预算工作的难度，因此建议上博重视特展的长期规划，尽量早规划、早安排，打足提前</p>

	<p>量，争取在预算开始之前完成展览筹备工作，尽量减少不确定因素，展览筹备完成是提高预算准确性的前提。</p> <p>强调特展预算工作中各个部门的协同性，落实牵头部门的工作责任，提高预算准确性，提高预算执行率。</p> <p>2、多方协调，统筹资源，尽量满足热门大展的观展需求</p> <p>2017年的大英特展广受欢迎，观展需求空前，排队火爆，上海博物馆承受了巨大的安保压力，针对观展需求和观众可容纳数量之间的矛盾，针对有31%的观众认为展厅内过于拥挤，往往很难流畅的参观每件文物的问题，建议在今后大展准备时期协调多方资源积极解决。</p> <p>例如2017年和大英特展同期举办的有其他两个展览，具体为：“大英博物馆百物展”在上博二楼第二临时展厅举办，展厅使用面积为700 m<sup>2</sup>，展览中共展出101件/组展品，分为9个部分，展览日期6月29日——10月8日；“茜茜公主与匈牙利”展在上博一楼第一临时展厅举办，展厅使用面积为815 m<sup>2</sup>，展览中共展出149件/组展品，分为五个部分，展览日期6月2日——9月3日；“明代吴门书画家书札精品展”在上博二楼第三临时展厅举办，展厅使用面积为270 m<sup>2</sup>，展览日期2017年8月3日——10月22日。如果这三个展览的时间和场地安排能够统筹安排，上述问题可以一定程度上解决。</p>
<p>整改情况</p>	<p>针对特展长期规划与计划管理薄弱、筹备期间变更</p>

较多、专项预算执行率偏低的情况，作出整改。

主要整改措施为：

1、进一步提早规划确定展览计划，制定针对特展的长期规划。鉴于2017年展览中集中暴露的相应问题，2018年展览已进行了针对性调整，如展览“心灵的风景：泰特不列颠美术馆珍藏展”的筹备工作提前一年半已然启动，而2019年展览规划于2018年6月已然基本确定，部分展览项目如“法国巴黎高等美院艺术展(暂定名)”“法国凯布朗利博物馆馆藏珍品展(暂定名)”的筹备工作已然展开，而针对2020年的部分展览业已有了初步规划。在此基础上，将进一步进行宏观的、长期的展览规划，只有做到对于整体节奏、步调的把握准确，才能进一步进行细微之处的调整，从这个意义上来说，高屋建瓴式的展览规划是一切的基础，也是根本所在。

2、进一步提高临时展览预算金额的准确性。临时展览经费具有时效性、可变性、单一性等特质。时效性是基于一临时展览本身的时效性，因展览的运输、保险、展陈服务等费用需在相应服务项目生效前完成支付，而这些项目又与展览开始时间挂钩；可变性是因每一个展览情况皆有不同，故而导致在制定预算金额时，也不应是一成不变的，而应针对每一个展览的特有属性进行细致展开；单一性则针对临时展览的“临时”特性，每一笔金额

都是一次性使用，当年结清（部分跨年展除外）。如需提高预算准确性，则要对上述因素进行充分考量。

在制定展览经费明细前，需对往年办展的预算和决算情况进行分析总结，明确以往展览的经费使用情况，了解每一项明细的经费实际使用情况和制定预算时金额的差距，有利于更具体细致地预估展览费用。此外，针对往年展览的经费使用情况，可建立一套以展览的展品类型（陶瓷、青铜、书画等），展厅使用情况（第一临时展厅、第二临时展厅、第三临时展厅），展览性质（内展、外展），展览合作方（大英博物馆、大都会博物馆等）等为划分依据的数据样本，在之后预算制定前，根据即将举行的展览，从过往数据样本中调出相应展品品类、相应展览性质、相应合作方等的经费使用情况，将大大提高预算制定的准确率。

针对热门大展观展需求和观众可容纳数量之间的矛盾的情况，作出整改。

主要整改措施为：

1、合理安排展览计划，通过科学测算控制展厅观众数量，增加观众的观展舒适度。展览计划的安排，即包括宏观层面的展览长期规划，如有潜力成为热门展览的“大展”需在时间上错开，以避免观众叠加排队；也包括了



微观层面的展线设计与展品选择。在展线设计方面，针对展览高潮、重点展品、多文字展板区域应预留足够的空间便于观众驻足观看、辗转腾挪，并避免狭长式走道设计、人流对冲展线等高危设计，使观众拥有更好的观展体验。在展品选择上，则要充分考虑已有空间的大小，避免在展览中放置过多展品，从而造成因陈列过多而挤占空间或因展品摆放过于密集造成参观人群拥堵，影响观展体验。

2、采用预约参观的方式，缓解热门展览的拥挤度和观众等待排队的情况。相关的预约制度已在我馆有过几次尝试，如“大英博物馆百物展”期间观众可通过预约进入夜场参观，“山西博物馆古代壁画艺术展”中的水泉梁展厅亦需观众使用扫码预约排队的形式进入参观，之后这一方式可进一步广泛推行到此后的一些热门展览中。

3、在制定展览计划时，适当预估该展览的潜在受众群和参观人数，针对部分有成为“爆款”可能性的展览，可通过适当延长展期的方式，稀释人流量。

绩效评价结果信息表

项目名称	文物征集经费项目
预算金额	6549 万元
评价分值	87
评价结论	<p>2017 年文物征集专项绩效评价总得分 87 分，绩效评级为“良”。其中项目决策得分 9 分（满分 10 分），项目管理得分 24 分（满分 30 分），项目绩效得分 54 分（满分 60 分）。绩效目标完成情况：</p> <p>（1）投入目标：2017 年文物征集专项全年财政拨款 65,493,817 元，预算执行率 2.17%，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。</p> <p>（2）产出目标：完成文物征集 2017 年度计划，征集的文物符合上博规定标准，征集价格合理。</p> <p>（3）效益和影响力目标：通过专项实施，在一定程度上完善了上海博物馆的藏品体系，对提升馆藏文物收藏水平起到了积极作用，建立健全文物征集长效机制，为项目可持续发展提供了充分保障。</p>
主要绩效	<p>1、制度健全，项目管理规范有序。</p> <p>文物征集专项遵循上海博物馆制定的相关管理制度和措施，包括：《上海博物馆文物征集管理办法（暂行）》，《上海博物馆藏品征集经费支出定额标准》，《上海博物馆专</p>

项资金管理条例》等。从 2017 年文物征集专项实施管理情况来看，项目严格按照相关财务管理制度的规定使用资金，严格按照管理制度规定的工作要求和工作流程开展文物征集工作。总体上，项目管理规范有效。

2、征集文物符合标准，价格合理，征集工作开展情况较好。

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。2017 年专项共征集到翡翠卧佛、青铜方觚、地毯、哈萨克艺毯、少数民族服饰等文物共 141 件，征集的文物均符合征集标准，且征集价格合理，征集工作开展情况较好。

3、在一定程度上完善藏品体系、提升文物收藏水平。

2017 年文物征集专项的实施，共收集各类文物 141 件，其中翡翠卧佛 1 件、青铜方觚 2 件、哈萨克艺毯 3 件、少数民族服饰 84 件等文物满足馆藏缺项需要和馆藏文物研究需要，对完善上博藏品体系、提升馆藏文物收藏水平有一定积极作用。

4、文物征集机制健全，保障项目可持续发展。

为保障项目可持续发展，上博建立健全了文物征集长效管理机制。具体表现在：一是组织协调机制健全。

	<p>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。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。四是资金、人力资源保障充分。</p>
<p>存在问题</p>	<p>1、预算编制不够细化，预算执行情况不理想。</p> <p>2017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，不够细化和合理。2017年文物征集经费项目预算安排65,493,817元，实际到位预算资金65,493,817元，实际支出经费1,420,235元，预算执行率仅为2.17%，项目整体预算执行情况不理想。这主要是由于文物征集工作的特殊性造成。文物征集工作会受到多种因素的影响和制约，如市场上文物流通的状况、征集价格、经费、征集时间以及收藏家意愿等都会影响文物征集工作的结果。</p> <p>2、征集文物数量、种类比较有限。</p> <p>2017年专项共征集到翡翠卧佛1件、青铜方觚2件、地毯51件、哈萨克艺毯3件、少数民族服饰84件</p>

	<p>等文物共 141 件，总体上，征集到的文物数量和种类还比较有限，尤其是有较高文物研究价值和填补馆藏缺项、空白的文物较少。</p>
<p>整改建议</p>	<p>1、合理编制文物征集经费预算，提高预算执行率。</p> <p>建议上海博物馆要具体分析预算执行率低的原因，在下一年度合理编制和调整文物征集经费的预算方案。建议将文物征集专项预算分成两部分，一是文物征集工作经费，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。专项绩效评价只考察专项中文物征集工作经费的预算执行情况，对于文物征集收购经费则重点考察其资金使用的合规性。</p> <p>2、合理制定年度工作计划，加大执行力度。</p> <p>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，提高馆藏文物收藏水平，为实现上博建设“以中国古代艺术为主的世界顶级博物馆”目标打下扎实基础。</p>
<p>整改情况</p>	<p>1、根据实际工作需要，将征集经费项目预算进行分</p>

	<p>类，建立子科目，分为征集经费、征集工作其他费用、鉴定费等子科目。</p> <p>2、加强文物寻访工作，加强与文物收藏家的联络，争取征集到更多、更好的历史文物，进一步完善上海博物馆的藏品体系。</p>
--	--

绩效评价结果信息表

项目名称	图书资料购置项目
预算金额	175 万元
评价分值	90.10
评价结论	<p>2017 年图书资料购置专项绩效评价总得分 90.1 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 23.2 分（满分 25 分），项目绩效得分 56.9 分（满分 65 分）。专项绩效目标完成情况：</p> <p>（1）投入目标：2017 年图书资料购置专项全年财政拨款 1750000 元，实际支出 1755123.45 元，预算执行率 100.3%，资金使用略超预算。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。</p> <p>（2）产出目标：较好地完成图书资料采购、编目等常规业务，完成数字化、古籍研究、硬件设施建设等方面 2017 年度工作计划。</p> <p>（3）效益和影响力目标：通过专项实施，满足上海博物馆研究工作之图书参考资料需要，使服务对象满意，提高文献研究水平，进一步健全长效机制，为项目可持续发展提供保障。</p>
主要绩效	<p>1、有序开展常规业务工作。2017 年上海博物馆图书馆共采购图书 2231 册，订阅境内外报刊 989 种；新</p>

书编目 2596 册，期刊装订 1138 册；盘点善本古籍库，加强古籍编目工作，补录大库未贴条码的漏编图书；借出图书 1500 册次，还回图书 1343 册次；修复图书 154 册；向读者推送新书介绍 21 篇。新增文献交流单位 1 家，获赠书刊 1649 种 1721 册，赠出书刊 870 种 873 册，接收移交图书 16 件 22 册。

2、加快推进图书数字化工作。(1) 古籍数字化工作继续顺利推进。2017 年完成了第三期 15 万页古籍扫描，并与上博信息中心、青铜研究部合作研发印章子系统；碑帖数字化二期工作完成，碑帖数据库系统进一步得到完善。(2) 数据库资源进一步扩大。续约“中国知网”和“读秀”，馆内读者一年内“中国知网”检索次数逾 38 万次，下载次数近 1.9 万；使用读秀 5 万多次，参考咨询超过 2.6 万页，全文下载 4000 多次。上博图书馆先后为读者开通“中华经典古籍库”试用、中国知网的期刊、报纸、工具书总库等 7 个库全库免费试用、爱如生数字化技术研究中心的《金石库》等 3 个古代典籍、《大报编》等近代文献开通试用。

3、科研工作取得较好成效。2017 年，上博图书馆参加了“汲古慧今：上海市古籍保护工作十年成果展”，总结了上博图书馆十年古籍保护工作，展示了成果和特藏图书。研究人员参加了“中国索引学会第五次全国会员代



	<p>表大会暨学术研讨会”等6次国内学术会议并在会议上发表论文。2017年上博图书馆出版著作3部、发表论文17篇，1部著作获第20届华东地区古籍优秀图书评奖会二等奖。</p> <p>4、加强硬件设施管理和建设。(1)总部书库调整。办公完全撤出善本库、善本书房、碑帖库，上述三库安装门禁，实行二人同时进出和进出登记制度。大库书架维护2次，大库、期刊库安装类目标识架标。(2)龙吴路第二图书馆建设。书库清理，采购并安置书架，配置各类设备设施，完成第二书库的图书入库。</p>
<p>存在问题</p>	<p>1、现有资料和设备功能还未能很好地满足读者需求。本次评估对上海博物馆业务部门和职能部门分别按50%、20%比例抽样进行了上海博物馆图书馆服务对象满意度调查，回收有效问卷98份。统计结果显示，受访者对“电子阅览功能满意度”、“智能化设备应用满意度”两个问题的满意度分别为73.47%、71.43%。问卷中“您对上海博物馆图书馆日常工作和未来发展有什么意见建议？”有41人作出回答，其中5人提出扩大数据库范围和实现电子资料在图书馆外使用的功能。15人希望增加图书采购，加快更新速度。说明上博图书资料现有供给还不够精准。客观上，库房紧张、资料涨价而预算不够限制了上博图书馆的发展完善。另一方面，读者的意见</p>

	<p>建议也反映出上博图书馆数字化建设的力度还需加强，在图书资料选择上还需深入研究分析。</p> <p>2、服务细化程度不高。问卷调查中有 6 人提出完善阅览空间和设施的意见建议，包括桌面不整洁、灯光不够亮、温度太低。有 5 人希望完善图书流通环节，增加借还书渠道，加快图书上架与归位；4 人希望获得更多新书资讯，方便书目检索浏览等。反映出上博图书馆的服务意识和水平还有待加强。</p> <p>3、管理制度还需改进。根据服务对象满意度调查，总受访人数 98 人，有 73 人认为上海博物馆图书馆制度合理，占比 74.49%；4 人认为不合理，占调查总数的 4.08%；16 人认为需要改进，占比 21.43%。总体满意度低于 80%，管理制度还需要进一步完善。</p>
<p>整改建议</p>	<p>1、适当增加专项预算，提高数字出版物采购比重。在库房紧张，而读者对数字化资料的需求又比较大的情况下，建议适当增加图书购置经费，用以购买数字出版物。为有效使用经费，建议对市场上现有的数字出版物进行更深入的调查和遴选，购买其中适合文博图书馆且性价比较高的产品，以更好地满足业务部门需求。在符合规定的前提下，建议考虑购买可以在移动终端上阅览的产品，以及图书馆统一购置一些价格不高的阅读器。</p> <p>2、优化环境，提升服务。建议对图书馆开放空间进</p>

	<p>行更合理的规划，从整洁度、光亮度、室内温度等细节处营造一个让读者感到愉悦放松的文博图书馆氛围。</p> <p>3、完善图书管理制度。建议上博图书馆在同行交流中多了解图书管理制度方面的有益做法，结合智能化管理的趋势，并充分考虑上海博物馆的实际情况，尽快修订完善图书管理制度。</p>
整改情况	<p>图书馆将进一步做好同行单位调研，广泛听取读者需求和建议，加强与读者的沟通，加快专业图书采购流程。深入分析数字化资源，加大数字化资源的选购力度，完善落实图书馆各项管理制度，努力完成提供更多精准和人性化的服务。同时也将申请增加图书购置项目资金，同博物馆领导协调解决场地紧张的问题。</p>

绩效评价结果信息表

项目名称	文物保护科技专项经费项目
预算金额	269 万元
评价分值	92.10
评价结论	<p>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：</p> <p>( 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。</p> <p>( 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。</p> <p>( 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，推进了文保学科建设，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。</p>
主要绩效	<p>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</p>

建立。文博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。文博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。上述四方面为文博科技工作提供了可持续发展的有力保障。

2、注重“两个结合”，文博工作开展良好。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

	<p>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。</p> <p>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。</p>
存在问题	<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 2693100 元，当年 9、10 月份，根据</p>

	<p>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。</p> <p>2、科研管理有待进一步加强。2017 年度，文博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。</p>
<p>整改建议</p>	<p>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。</p> <p>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。</p>



	<p>2、完善科研管理 ,保障文物保护科技工作长远发展。</p> <p>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。</p>
<p>整改情况</p>	<p>1、加强预算编制的科学精准性，提高预算执行度</p> <p>加强对具有不确定性的仪器设备与专用实验设施运行维护预算的科学精准测算工作，一是加强仪器设施的日常使用和保养管理，尽可能减少维修情况，二是分类细化设施设备运行维护预算子科目，及时启动和执行，提高预算执行率。</p> <p>加强宣传普及工作，使科研人员明确了解专项保护项目经费不得涉及的统筹经费范围，避免立项后调整问题，提高预算执行率。</p> <p>细化科研基地运行建设费用的经费类型，将有关管理、学术委员会会议、开放课题、平台建设等费用，分类归入有关统筹科目，避免预算后调整，同时加强执行力度，提高预算执行率。</p>

2、加强科研全过程管理，严格项目责任制，推进文物保护科技工作长远发展。

2017 年度，文保中心科研成果比较丰富，但科研进度和结项管理滞后，有 4 项馆内课题未在年底前办理结项手续。为此，我中心将根据本馆科研课题管理制度和财务管理制度，加强课题申报、立项、中期检查、结项验收等全过程管理工作，严格课题责任制，加强考核比重，及时收集、整理、汇总和归档课题管理资料，提高科研工作的管理水平。

针对各项目经费支出大多集中在下半年度的问题，部门将组织全体员工进行培训教育，提高绩效支出的认识，根据预算分类别制订执行时间表，有效推进工作计划。