

部门整体支出绩效重点评价报告

评价对象：上海博物馆

实施单位：上海博物馆

主管部门：上海博物馆

委托单位：上海市财政局监督检查局

评价机构：上海大华工程造价咨询有限公司

二〇二四年六月

主评人：彭桃花

评价组成员：邱佳、沈娟娟、王春良、陈丽敏、朱淮明
宋晓华、张瑜洁

评价时间：2024年4月-6月

主评人签章：

目 录

摘 要	1
一、部门基本情况.....	6
(一) 部门概况.....	6
(二) 部门管理制度.....	9
(三) 部门预算资金.....	15
(四) 部门资产情况.....	30
(五) 部门人员情况.....	35
二、部门绩效目标.....	40
(一) 部门战略目标.....	40
(二) 部门中长期规划.....	40
(三) 部门职能、职责.....	40
(四) 部门近三年工作计划及重点项目	44
(五) 部门 2019-2023 年运行产出和效果.....	56
(六) 部门整体支出绩效目标	61
三、评价思路.....	68
(一) 评价目的和依据.....	68
(二) 评价时段.....	70
(三) 项目评价重点方向.....	70
(四) 评价原则和方法.....	71
(五) 评价过程及步骤.....	72
四、指标体系	74

(一) 评价指标的构建思路	74
(二) 评价指标的分值分布	75
(三) 评价等级.....	76
五、评价结论及绩效分析	78
(一) 评价结论.....	78
(二) 绩效分析.....	80
六、主要经验及做法、存在问题和建议	105
(一) 主要经验及做法.....	105
(二) 存在的问题.....	106
(三) 建议和改进措施.....	107

部门整体支出绩效重点评价报告摘要

一、单位概况

上海博物馆是享誉世界的顶级中国古代艺术博物馆，也是全球中国古代艺术门类最齐全的博物馆，包括人民广场馆、东馆和北馆三个场馆，以及仓储用房、办公用房、住宅等。三馆全面开放后，将成为国内最大的博物馆“航母群”之一，馆舍建筑总面积超过 20 万平方米，其中人民广场馆 39684.16 平方米，东馆 113200 平方米，北馆 27808.37 平方米。上海博物馆设 25 个内设机构，截至 2023 年 12 月 31 日，上海博物馆编制人数 569 人，年末实有人数 429 人。2023 年上海博物馆市财政预算安排资金 68,509.72 万元，实际支出 65,334.83 万元，预算执行率 95.37%。2023 年东馆和北馆仍处于建设期，期初数 64,961.58 万元，当期收入 42,129.80 万元，实际支出 71,006.27 万元，余额 31,086.10 万元。

二、绩效分析

部门投入管理方面，上海博物馆制定了完整的工作计划，内控管理制度健全且执行有效，决算编报规范，按政府信息公开有关规定公开了相关预决算信息，资金使用、资产管理均符合《行政事业单位内部控制规范（试行）》（财会〔2012〕21 号）等相关法律法规、制度和规定。部门产出方面，2023 年上海博物馆由于东馆搬迁闭馆 2 个月，开馆时间、参观人数以及文物盘点率未达到预期，除此以外各项工作均按期保质完成。部门效果方面，

上海博物馆展览参观人数实现预期标准，文物研究水平、考古发掘研究能力获得有效提升，基本实现“十四五”规划目标，达到国家一级博物馆标准，有突出行业贡献。部门满意度方面，参观观众满意度为 86.02%，教育对象满意度为 85.77%。但也存在部分子项目预算编制不够准确，预算执行率偏低，绩效指标不够完整到位，结转资金未能及时清算，合同管理精细化不足，三维数据采集单价比市场价略高，物业、消安人员配置人数略多，绿化费用略高等问题。

三、主要经验及做法

(一) 场馆全年运行稳定，为全面免费开放提供保障

作为国家一级博物馆，上海博物馆一直保持较高客流量水平。2023 年上海博物馆策划举办多个重磅展览，年参观客流突破了 200 万人次，期间各项安保、物业等后勤保障工作井然有序，各类设施设备运行正常稳定，全年未发生重大安全责任事故，有效保障了博物馆运行的长期稳定。

(二) 公共文化服务多样，提供丰富优质文化供给

2023 年上海博物馆开放 260 天，推出夜场 65 场，接待观众逾 176 万人次；推出公众讲座、工作坊、专家导览等线下活动 2000 余场，覆盖受众逾 7 万人次。上海博物馆不断满足公众多元化、高品质的文化需求，不断完善场馆公共文化服务及教育体验功能。

(三) 各项业务管理制度健全，管理体系比较完整

上海博物馆依据《中华人民共和国文物保护法》、《博物馆条例》等法律、法规，制定了较为全面的业务管理制度。管理制度覆盖了文物征集、保管、保护、研究、教育、交流等博物馆基本业务范围。每项制度均从组织管理、业务流程、经费管理、安全责任、监督机制等方面作了相应的规定，形成了较为完整、系统的业务管理架构与制度体系。

四、主要问题

(一) 绩效指标不够完整到位，未能涵盖所有工作内容

上海博物馆绩效目标表中，产出数量多用完成率来表示，不能体现工作量与预算之间的联系；部分质量指标未体现公共服务应达到的标准或水平，效益指标未体现公共服务对经济、社会、环境等带来的影响情况。

(二) 部分合同要素不够完整，合同精细化管理有待进一步加强

评审发现部分合同要素不够完整，如信息安全类软件协议供货合同填报预算类型为建筑物日常运行维护；物业、绿化合同仅包括人员数量，缺少工作内容、频次和工作标准的规定；保安和消安采购时间晚于合同执行开始日期。合同精细化管理有待进一步加强。

(三) 中央资金中有免费开放资金 1,159.79 万元未及时使用，执行进度较慢

中央资金中免费开放资金 2023 年年初结转数 1,136.63 万元，实际预算安排金额 2,244.00 万元，实际支出 2,220.84 万元，2023 年末结转资金 1,159.79 万元，计入“事业预算收入非同级财政拨款-免费开放”会计科目，付款人户名为上海市文化和旅游局。免费开放资金未能及时有效使用，执行进度较慢。

（四）部分合同价格偏高，部分业务流程可以优化

评审在成本核算中发现，三维数据采集单价比市场价略高，物业、消安人员配置人数略多，绿化费用略高；部分业务流程可以优化，如临展工程中部分家具可以重复利用，展览图册设计印刷费与文创公司分摊、三维数据采集由自身团队承担部分工作等。

五、评价结论

经客观评价，2023 年度上海博物馆部门整体支出绩效重点评价总体得分为 84.19 分，评价等级为“良”，总体绩效良好。

六、有关建议

（一）完善绩效指标体系，建立科学合理、细化量化、可比可测的绩效指标

在编制绩效目标中，对部分定量指标应设置详细数量目标，有利于成本和数量相关联，提高绩效指标与政府资源配置的匹配程度，确保预算执行进度与项目实施进度协调；同时也要重视定性指标的设置，加强在藏品管理、提出具有代表性的研究成果、举办好展览、与公众保持良好关系等方面，设置明确的定性指标。

（二）加强合同管理，提高项目支出管理精细化管理水平

进一步加强合同管理，协调相关各方，解决采购时间晚于合同执行开始日期，使采购流程和合同签订更加规范；对经常性项目绿化、物业等项目合同应实事求是约定人员配置情况、工作内容、频次和工作标准等要求，并将政府采购招投标文件作为合同附件。同时若采用招标方式确定供应商，要求所签订的合同文件均需符合招标文件中授予合同条款要求，进一步提高项目支出管理的精细化水平。

（三）加快预算执行，提高中央资金使用率

建设项目单位应当加强项目储备，加快当年资金和结转资金的预算执行。在符合中央资金管理辦法的前提下，优先使用中央资金安排相关项目预算，并在下一年预算申报中减少相关预算费用，提高财政资金使用效率。

（四）全面落实成本预算管理要求，降本增效

建议加强成本控制，对成本构成、采购数量等内容进行梳理，及时进行动态控制；扩大三维数据采集供应商选择范围，进一步通过比选降低三维数据采集单价，同时组建自身数字化采集团队，实现文物数字化工作灵活化；绿化、消安合同应在招标采购中，对工作内容、岗位设置进行量化，合理对标市场单价，降低成本；对临展中的壁橱等活动家具或设备重复使用，提高了材料利用率，推动绿色低碳发展。

部门整体支出绩效重点评价报告

引言

为贯彻落实上海市全面推进预算绩效管理工作的要求，根据《中共上海市委 上海市人民政府关于我市全面实施预算绩效管理的实施意见》（沪委发〔2019〕12号）、《上海市市级预算部门（单位）整体支出绩效管理办法（试行）》的通知（沪财绩〔2019〕19号）、《上海市人民政府办公厅关于印发〈上海市加强成本预算绩效管理的实施方案〉的通知》（沪府办发〔2023〕16号）等文件精神，受上海市财政局监督检查局的委托，上海大华工程造价咨询有限公司以第三方社会评价机构身份，承担2023年度上海博物馆（以下简称“上博”）整体支出重点绩效评价工作。现已完成各项工作，绩效评价报告如下：

一、部门基本情况

（一）部门概况

上海博物馆是享誉世界的顶级中国古代艺术博物馆，也是全球中国古代艺术门类最齐全的博物馆（目前文物门类超过33大类），拥有海内外体系最完整的中国古代艺术通史陈列，是展示中华文化的重要窗口。上海博物馆已于“十三五”期间全面完成对馆藏文物、考古出土品、古籍善本、碑帖及1949年前出版图书和期刊的清库工作。截

至 2022 年底，馆藏文物达 1,023,825 件/套，其中珍贵文物 144,990 件/套。上海博物馆在第六次博物馆运行评估中，一级博物馆评估结果为优秀。

上海博物馆包括人民广场馆、东馆和北馆三个场馆，以及仓储用房、办公用房、住宅等，东馆已于 2024 年 2 月正式开放，北馆将启动建设。三馆全面开放后，将成为国内最大的博物馆“航母群”之一，馆舍建筑总面积超过 20 万平方米，其中人民广场馆 39684.16 平方米，东馆 113200 平方米，北馆 27808.37 平方米。预计年观众接待总量超过 600 万人次，将跻身世界博物馆前十行列。三馆的定位、内容与目标各有侧重和亮点，具体如下：

人民广场馆定位：人民广场馆以“世界文明馆”为主要定位，未来将筹备反映世界文明和“一带一路”等主题的常设陈列，引进更多高质量“对话世界”系列特展，奋力打造我国首个常态化展示“世界文明类型”的博物馆和全球文明交流互鉴的重要展示中心，成为“中国看世界”的重要枢纽平台。

东馆定位：位于浦东新区世纪大道 1952 号的东馆则是以“世界顶级的中国古代艺术博物馆”为主要定位，致力于构建海内外体系最完整的中国古代艺术通史陈列，通过举办丰富多彩的特别展览，推出江南文化、海派文化特色的专题陈列和全新的互动体验空间等方式，精心打造具有

世界美誉度的城市文化地标和人民城市的文化会客厅，成为“世界看中国”的重要文化窗口。

北馆定位：位于杨浦滨江的北馆（长江口二号古船博物馆）以“考古博物馆”为主要定位，对标国际最高标准和最好水平，打造一座具有世界影响力的古船与考古博物馆、全球一流的水下考古研究中心、国际航运贸易中心的展示窗口和人民城市“生活秀带”的文化地标，在满足大型出水木质古船文物保护和长期考古发掘要求的同时，为公众提供一个探索考古魅力、互动参与更强的体验空间。

上海博物馆主要职能包括收藏和保管国家文物、对文物进行研究和保护，进行文物展览和社会教育。上海博物馆设 25 个内设机构，包括党委办公室（包含工会、监察审计部）、人事处、保卫处、行政办公室、财务处、工程管理部、物业管理部、行政科、青铜研究部、陶瓷研究部、书画研究部、工艺研究部、陈列设计部、文化交流办公室、保管部、教育部、图书馆、文物保护和考古科学实验室、文物修复研究室、信息中心、开放部、出版摄影部、展览部、考古研究部、文创中心。管理层由行政负责人及其他主要管理人员组成，实行馆长负责制。馆长经市事业单位登记管理局核准登记依法取得法定代表人资格。党委发挥政治核心作用，参与重要工作决策，监督和保障各项工作的开展。部门职工由行政管理人员、专业技术人员、工勤

人员等组成，并遵循事业单位人事管理规定。

（二）部门管理制度

1. 部门管理相关要求

上海博物馆主要管理相关制度如下：

（1）《中华人民共和国会计法》

（2）《中华人民共和国合同法》

（3）《政府会计准则》

（4）《行政事业单位内部控制规范（试行）》（财会〔2012〕21号）

（5）《中华人民共和国政府采购法》、《中华人民共和国政法采购法实施条例》

（6）《中共上海市委 上海市人民政府关于我市全面实施预算绩效管理的实施意见》（沪委发〔2019〕12号）、《上海市市级预算部门（单位）整体支出绩效管理办法（试行）》的通知（沪财绩〔2019〕19号）、《上海市人民政府办公厅关于印发〈上海市加强成本预算绩效管理的实施方案〉的通知》（沪府办发〔2023〕16号）

2. 部门内部制定管理制度

按照国家、上海市各相关法律法规规定，上海博物馆制定内部控制制度对日常工作及项目实施进行约束管理，部分内控管理制度及业务管理制度要求如下：

（1）内部控制制度

根据国家、区有关规定和文件精神内控管理制度应包括三重一大制度、预算管理制度、收支业务管理制度、政府采购制度、合同管理制度以及固定资产管理等制度。结合日常工作具体情况，上海博物馆已建立健全了内控相关制度，主要内部控制制度如下：

①三重一大制度

上海博物馆制定了《中共上海博物馆委员会关于贯彻落实“三重一大”制度的实施办法》，凡属“三重一大”事项，由党委会领导班子以会议形式集体讨论决定。事项范围包括重大决策、国有资产产权重大变更、重大干部人事任免、绩效考核与奖惩、重大项目安排和专项资金使用、本馆财政预算编制、预算调整及 50 万元以上（含 50 万元）的大额资金使用事项等。评价组通过查看《“三重一大”集体决策登记表》和会议纪要，上海博物馆重大决策、人事任免、项目安排及大额资金使用均通过“三重一大”程序讨论。

②合同管理制度

上海博物馆根据《上海博物馆合同管理办法》，总金额在 1 万元以上的采购类、服务类、工程类等业务须以书面形式签订合同，且合同标的具备招投标条件的，需通过招投标程序后及其他法定程序再订立书面合同。合同主办部门对合同相对方的主体资格和资质进行审查，对合同文

本进行起草，并按程序报审批。并设监察审计室对合同履行情况进行监督。

③ 固定资产管理制度

上海博物馆根据《上海博物馆固定资产管理制度》，实行固定资产分级管理，对范畴、购置、管理以及报废均做了明确规定。

④ 招标投标管理制度

上海博物馆根据《上海博物馆招标投标实施办法》对预算金额 400 万元以上（含）的工程、货物和服务采购，委托政府采购代理机构进行公开招标；预算金额 400 万元以下（不含）的工程、货物和服务项目采购，列入《上海市年度政府采购集中采购目录和采购限额标准》的，通过市财政局下属的政府采购中心平台，进行集中采购；集中采购目录以外的，预算金额 400 万元以下（不含）、100 万元以上（含）的货物、服务和工程项目，属于分散采购，须委托第三方中介机构，通过市财政局下属的政府采购中心平台，进行采购。集中采购目录以外的，预算金额 100 万元以下（不含）的货物、服务项目和工程项目，属于自主采购，按照《上海博物馆非政府采购项目管理办法》的规定进行采购。

（2）业务管理制度

上海博物馆依据《中华人民共和国文物保护法》、《博物馆条例》、《博物馆开放服务规范》等法律、法规，制定了较为全面的业务管理制度，包括《上海博物馆藏品征集管理办法》、《上海博物馆藏品征集监督办法》、《上海博物馆文物保护修复工作管理办法（2109 修订）》、《上海博物馆文物检测分析工作管理办法（2023 修订）》、《上海博物馆文物预防性保护管理办法（2023 修订）》、《上海博物馆特别展览管理办法》等，管理制度覆盖了文物征集、保管、保护、研究、教育、交流等博物馆基本业务范围。每项制度均从组织管理、业务流程、经费管理、安全责任、监督机制等方面作了相应的规范。

上海博物馆主要制度汇总情况详见下表 1-1:

表 1-1 上海博物馆主要制度情况汇总表

序号	制度名称	类型与性质
一、国家法律及行业法规类		
1	《中华人民共和国文物保护法》	法律
2	《中华人民共和国文物保护法实施条例》	行政法规
3	《博物馆条例》	行业行政法规
4	《中国文物、博物馆工作者职业道德准则》	行政规章
5	《事业单位人事管理条例》	行政法规
二、部门综合管理类		
1	《博物馆章程》	部门纲领 (4项)
2	《上海博物馆职工守则》	

序号	制度名称	类型与性质
3	《上海博物馆职工代表大会实施办法》	
4	《中共上海博物馆委员会关于贯彻落实“三重一大”制度的实施办法》	
5	《上海博物馆财务管理制度》	财务管理 (4项)
6	《上海博物馆财务报销审批管理实施细则》	
7	《上海博物馆因公临时出国(境)经费管理办法》	
8	《上海博物馆国内差旅费管理办法》	
9	《上海博物馆固定资产管理办法》	资产管理 (4项)
10	《上海博物馆低值易耗品和办公消费品管理办法》	
11	《上海博物馆公务车辆使用管理办法》	
12	《上海博物馆工程设施设备管理制度》	
13	《上海博物馆招投标实施办法》	内控管理 (7项)
14	《上海博物馆非政府采购项目管理办法》	
15	《上海博物馆安全保卫制度》	
16	《上海博物馆消防安全管理办法》	
17	《上海博物馆开放区域管理办法》	
18	《上海博物馆合同管理办法》	
19	《上海博物馆档案管理制度》	
20	《上海博物馆职工教育管理办法》	人力资源管理 (6项)
21	《上海博物馆考勤制度》	
22	《上海博物馆工作人员考核制度》	
23	《上海博物馆专业技术职务聘任管理办法》	
24	《上海博物馆工人技术等级聘任管理办法》	
25	《上海博物馆中层干部管理办法》	

序号	制度名称	类型与性质
26	《上海博物馆因公临时出国（境）管理办法》	日常行政管理 (7项)
27	《上海博物馆国内公务接待管理办法》	
28	《上海博物馆重大活动管理办法》	
29	《上海博物馆公文管理办法》	
30	《上海博物馆公章管理办法》	
31	《上海博物馆免费开放内部管理条例》	
32	《上海博物馆物业管理制度》	
三、部门重点业务管理类		
1	《上海博物馆藏品征集管理办法》	文物征集与保护管理 (5项)
2	《上海博物馆藏品征集监督办法》	
3	《上海博物馆文物保护修复工作管理办法 (2109修订)》	
4	《上海博物馆文物检测分析工作管理办法 (2023修订)》	
5	《上海博物馆文物预防性保护管理办法(2023 修订)》	
6	《上海博物馆学术委员会章程》	科研管理 (5项)
7	《上海博物馆科研课题管理办法》	
8	《上海博物馆学术论著评选奖励办法》	
9	《上海博物馆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》	
10	《上海博物馆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》	
11	《上海博物馆特别展览管理办法》	文化交流与社会教育 管理 (7项)
12	《上海博物馆特展文物展品安全职责保障工 作规程》	
13	《上海博物馆馆藏文物出境展览管理办法》	
14	《上海博物馆馆藏文物国内出借展览管理办 法》	

序号	制度名称	类型与性质
15	《上海博物馆志愿者章程》	
16	《上海博物馆博物馆之友工作章程》	
17	《上海博物馆讲解接待工作规范》	
18	《上海博物馆图书管理制度》	图书与信息 管理 (7项)
19	《上海博物馆图书使用管理办法》	
20	《上海博物馆图书馆古籍善本图书管理办法》	
21	《上海博物馆信息资源使用管理办法》	
22	《上海博物馆文物图像资料的拍摄和提供办法》	
23	《上海博物馆著作权管理办法》	
24	《上海博物馆网络及电脑设备使用管理制度》	

(三) 部门预算资金

1. 近三年部门整体支出情况

上海博物馆常规支出资金来源为市本级财政资金、中央财政资金、非同级财政专款资金、非财政专项资金、事业收入及其他。详见下表所示：

表 1-2 上海博物馆常规支出表（单位：万元）

序号	项目	2021 年	2022 年	2023 年
一	市本级财政资金	57,344.85	45,743.51	51,294.77
(一)	基本支出	11,581.19	15,089.09	15,909.70
(二)	项目支出	45,763.66	30,654.42	35,385.08
二	中央财政资金	3,100.09	5,502.02	5,836.40
三	非同级财政专款资金	876.82	892.64	45,591.46

序号	项目	2021年	2022年	2023年
四	非财政专项资金	216.16	104.83	284.43
五	事业收入及其他	1,531.52	2,026.60	3,106.10
五	合计	63,069.44	54,269.59	106,113.17
六	市本级财政资金占比	90.92%	84.29%	48.34%

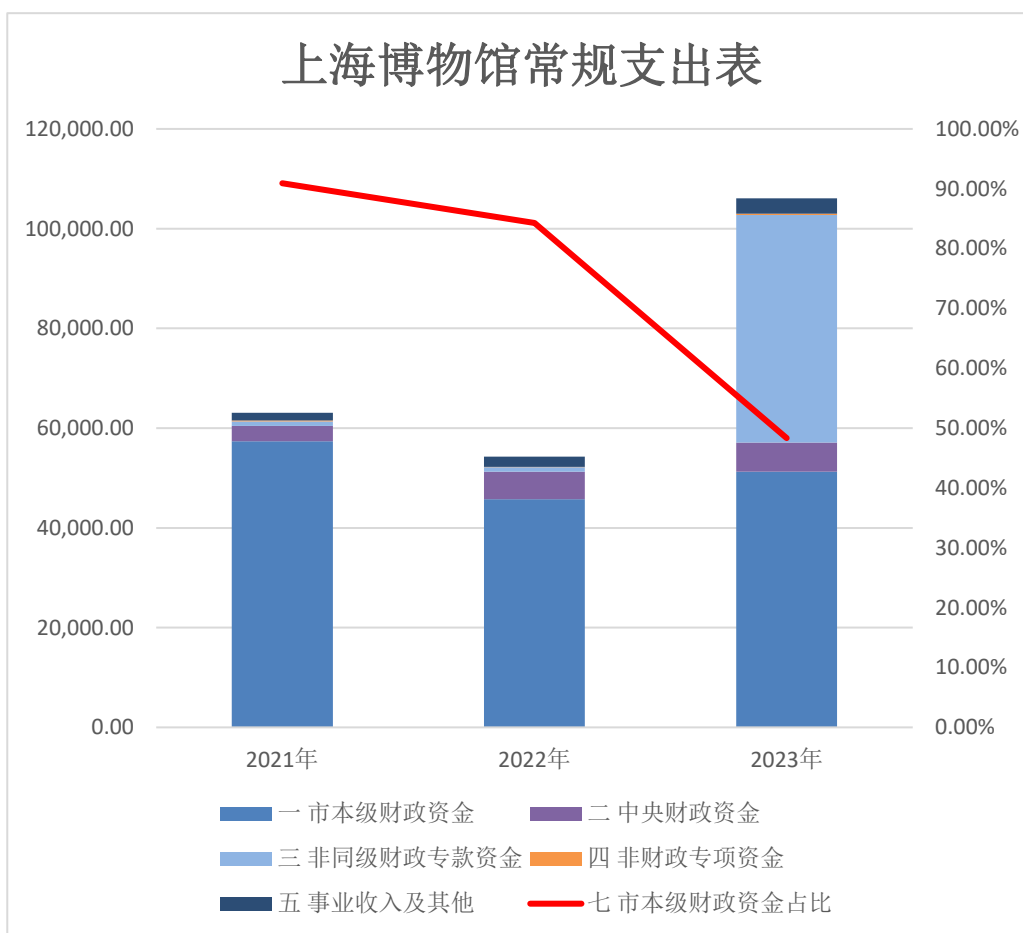


图1 上海博物馆常规支出图

2. 近三年部门整体支出预决算情况

上海博物馆 2023 年年初结转资金 74,748.27 万元，调整后预算安排资金 83,230.28 万元，实际预算收入

82,229.36 万元，资金来源合计 156,977.64 万元；实际支出 106,113.17 万元，2023 年末结转资金 47,745.80 万元。
具体如下：

表 1-3 上海博物馆 2023 年度部门整体支出预决算情况（单位：元）

序号	项目名称	2023 年初结转 金额	2023 年本年预算 金额 (调整后)	2023 年当年实际收支情况		2023 年末结转 金额
				本年收入	本年支出	
		1	2	3	4	5=1+3-4
一	市本级财政资金	265,332,195.09	457,058,144.32	419,765,041.76	512,947,743.94	172,149,492.91
(一)	基本支出	2,843,681.91	163,756,271.06	159,404,011.15	159,096,985.96	3,150,707.10
1	公用经费	2,762,309.91	19,058,844.44	17,219,933.53	16,831,536.34	3,150,707.10
2	人员经费	81,372.00	144,697,426.62	142,184,077.62	142,265,449.62	-
(二)	项目支出	262,488,513.18	293,301,873.26	260,361,030.61	353,850,757.98	168,998,785.81
1	缴纳残疾人就业保障金	-	20,000.00	18,317.10	18,317.10	-
2	在职市管保健对象医疗保 健统筹金(2109999)	-	18,000.00	18,000.00	18,000.00	-
3	机关事业单位退休人员活 动费(结转)(2080599)	40,768.05	-	-	-	40,768.05
4	抚恤金	-	1,150,936.00	1,150,936.00	1,150,936.00	-
5	离退休经费(结转) (2080502)	226,952.02	-	-	138,946.77	88,005.25
6	信息化项目运维	-	1,210,810.00	1,194,600.00	1,194,600.00	-
7	场馆基本运行费	-	79,958,109.00	68,214,704.80	68,214,704.80	-
8	文物保护与研究经费	-	3,892,000.00	3,634,803.23	3,634,803.23	-

序号	项目名称	2023年初结转 金额	2023年本年预算 金额 (调整后)	2023年当年实际收支情况		2023年末结转 金额
		1	2	本年收入	本年支出	5=1+3-4
				3	4	
9	图书出版经费	-	3,480,000.00	3,088,100.00	3,088,100.00	-
10	文物征集经费	-	6,489,249.00	6,356,627.27	6,356,627.27	-
11	文物征集经费(历年结转)	26,955,957.91	-	-	48,740.00	26,907,217.91
12	考古发掘与研究经费	-	2,066,800.00	1,979,936.67	1,979,936.67	-
13	布展、陈列经费	-	3,502,500.00	3,257,815.70	3,257,815.70	-
14	上海博物馆东馆前期保障 经费	-	26,299,000.00	6,510,120.58	6,510,120.58	-
15	交通工具更新购置费	-	-	-	-	-
16	政府聘用辅助人员经费	-	277,400.00	-	-	-
17	2023年国家文物保护专项 资金-青龙镇	-	1,331,069.26	1,331,069.26	1,331,069.26	-
18	上海博物馆大修财政返还 款审计调账	1,562,150.39	-	-	-	1,562,150.39
19	上海博物馆东馆工程	233,702,684.81	163,606,000.00	163,606,000.00	256,908,040.60	140,400,644.21
二	中央财政资金	39,098,867.20	74,290,000.00	74,290,000.00	58,364,032.25	55,024,834.95
1	国家级重点博物馆补助资 金	27,732,588.87	51,850,000.00	51,850,000.00	36,155,605.65	43,426,983.22

序号	项目名称	2023年初结转	2023年本年预算	2023年当年实际收支情况		2023年末结转
		金额	金额	本年收入	本年支出	金额
		1	(调整后) 2	3	4	5=1+3-4
2	免费开放专项资金	11,366,278.33	22,440,000.00	22,440,000.00	22,208,426.60	11,597,851.73
三	非同级财政专款资金	427,627,272.91	259,823,988.42	259,823,988.42	455,914,634.01	231,536,627.32
1	实验室非同级财政课题费	5,414,810.70	565,911.88	565,911.88	1,269,881.05	4,710,841.53
2	考古部非同级财政课题费	2,845,515.04	833,162.13	833,162.13	871,300.07	2,807,377.10
3	其他部门非同级财政课题费	2,599,168.05	732,924.75	732,924.75	618,688.20	2,713,404.60
4	长江口二号古沉船整体打捞与临时存放和保护项目	-	93,941,989.66	93,941,989.66	50,112,525.01	43,829,464.65
5	长江口二号古船现场文物保存保护项目	-	20,000,000.00	20,000,000.00	-	20,000,000.00
6	长江口二号沉船考古与保护数字化子系统建设项目	-	3,000,000.00	3,000,000.00	-	3,000,000.00
7	上博文物基地安全能级提升宣传部尾款	854,667.18	-	-	-	854,667.18
8	上海博物馆东馆开办及展陈项目	391,019,891.94	140,750,000.00	140,750,000.00	378,149,019.68	153,620,872.26
9	上海博物馆东馆智慧服务及智慧保护建设项目	24,893,220.00	-	-	24,893,220.00	-
四	非财政专项资金	15,424,387.97	6,166,962.35	6,166,962.35	2,844,277.52	18,747,072.80

序号	项目名称	2023年初结转 金额	2023年本年预算 金额 (调整后)	2023年当年实际收支情况		2023年末结转 金额
		1	2	本年收入	本年支出	5=1+3-4
				3	4	
1	实验室外来专款	946,126.99	184,158.41	184,158.41	17,851.25	1,112,434.15
2	考古部外来专款	10,602,088.37	4,316,488.90	4,316,488.90	2,826,426.27	12,092,151.00
3	其他部门外来专款	3,876,172.61	1,666,315.04	1,666,315.04	-	5,542,487.65
五	事业收入及其他	-	34,963,667.92	62,247,651.58	31,060,979.64	-
1	西藏博物馆藏普渡明太祖 长卷保护修复	-	10,658.45	58,344,963.30	10,658.45	-
2	英国国家画廊油画精品展	-	4,797,420.27		4,797,420.27	-
3	对话达芬奇展	-	8,915,795.17		8,915,795.17	-
4	东馆雕塑展	-	160,000.00		160,000.00	-
5	文化服务	-	8,360.00		8,360.00	-
6	文物保护中心改扩建项目	-	89,888.00		89,888.00	-
7	上博东馆方案征集项目	-	5,836,323.61		5,836,323.61	-
8	事业收入基本支出	-	11,242,534.14		11,242,534.14	-
9	利息收入(含捐赠)-其他 支出	-	3,902,688.28	3,902,688.28	-	-
六	合计	747,482,723.17	832,302,763.01	822,293,644.11	1,061,131,667.36	477,458,027.98

3. 2023 年部门预算执行情况

上海博物馆资金来源组成为市财政资金、中央资金（国家重点博物馆补助资金、免费开放资金）、非同级财政专款、非财政资金以及事业收入等，其中市财政资金、中央资金、非同级财政专款为政府拨款。从表 1-4 数据可以看出，2023 年上海博物馆政府拨款预算执行率 81.28%。

表 1-4 2023 年度部门预算安排与执行情况表

单位：万元

年份	项目	市财政资金	国家重点补助资金	免费开放资金	非同级财政专款	合计
2023 年	收入 (含结转)	68,509.72	7,958.26	3,380.63	68,745.13	148,593.74
	支出	65,334.83	7,637.20	2,220.84	45,591.46	120,784.33
	预算执行率	95.37%	95.97%	65.69%	66.32%	81.28%
2022 年	收入 (含结转)	72,279.03	6,389.38	3,248.24	45,553.55	127,470.20
	支出	45,743.51	57,86.88	3,211.07	19,105.55	73,847.01
	预算执行率	63.29%	90.57%	98.86%	41.94%	57.93%
2021 年	收入 (含结转)	106,741.39	2,985.00	3,638.62	26,463.04	139,828.05
	支出	106,311.61	2,697.67	3,602.30	23,474.25	136,085.83
	预算执行率	99.60%	90.37%	99.00%	88.71%	97.32%

备注：

(1) 国家重点补助资金、免费开放资金使用时间为 2 年，该支出为当年支出加上后续年份支出。

(2) 2023 年市财政资金支出包含东馆工程尚未支付资金约 1.40 亿。

(3) 2023 年国家重点补助资金包含尚未支付资金 4,021.65 万元。

4. 部门 2021-2023 年项目支出明细情况表

表 1-5 部门 2021-2023 年支出明细情况表

单位：万元

序号	项目	2023 收入	2023 支出	2022 收入	2022 支出	2021 收入	2021 支出
一	项目支出总计	66,289.37	89,077.21	35,666.59	38,139.55	73,980.25	50,167.59
(一)	人广馆（包括龙吴路和周浦）及东馆试运行总计	23,262.93	17,479.35	15,644.33	14,846.30	13,767.19	12,804.12
I	市财政资金、中央资金、非同级财政资金总计	16,598.53	14,946.07	14,021.14	13,413.55	12,501.55	11,771.54
1	文物征集	636.08	640.96	778.12	1,339.74	517.47	603.25
1.1	文物鉴定费	12.49	12.49	2.76	2.76	4.83	4.83
1.2	文物寻访费	5.91	5.91	0.25	0.25	1.48	1.48
1.3	捐赠人费用	18.78	18.78	21.75	21.75	17.73	17.73
1.4	文物及藏品征集	598.90	598.90	753.36	753.36	493.43	493.43
1.5	文物及藏品征集（结转）	-	4.87	-	561.62	0.00	85.78
2	文物保管与保护	1,670.15	1,305.91	1,592.88	1,405.62	1,601.16	1,035.50
2.1	文物保管	33.89	33.89	42.75	42.75	44.38	44.38
2.2	文物保护	536.37	416.03	299.47	112.21	700.71	187.15
2.3	文物保护设施设备	489.00	413.59	752.27	752.27	698.13	643.16
2.4	藏品数字化保护	339.00	105.11	283.13	283.13	9.61	12.46
2.5	图书资料购置	171.89	171.89	171.67	171.67	138.48	138.48

序号	项目	2023 收入	2023 支出	2022 收入	2022 支出	2021 收入	2021 支出
2.6	信息系统购置	100.00	133.40	3.60	3.60	9.86	9.86
2.7	中央财政资金绩效评价	0.00	32.00	40.00	40.00	-	-
3	考古发掘与研究	331.10	331.10	585.81	585.81	291.10	279.33
3.1	福泉山遗址发掘与资料整理	17.95	17.95	255.28	255.28	198.92	187.15
3.2	广富林遗址发掘资料整理	53.18	53.18	54.95	54.95	9.41	9.41
3.3	青龙镇遗址发掘与资料整理	181.41	181.41	270.67	270.67	82.78	82.78
3.4	上海市地下文物埋藏区调查	9.54	9.54	-	-	-	-
3.5	水下考古调查发掘与研究	69.02	69.02	-	-	-	-
3.6	考古抢救性发掘及考古课题	-	-	4.90	4.90	-	-
4	学术研究	864.13	615.35	494.45	349.78	427.87	327.32
4.1	馆级课题研究	254.00	39.00	25.47	25.47	45.73	24.07
4.3	学术交流	130.00	115.05	153.73	9.06	61.94	14.37
4.4	学术研究出版	318.18	284.45	197.96	197.96	114.54	114.54
4.5	普及读物出版	30.00	30.00	15.00	15.00	-	-
4.6	展览图录出版	131.95	146.85	102.30	102.30	205.66	174.33
5	陈列展览	1,982.88	1,488.00	1,835.12	1,220.68	1,950.77	1,887.94
5.1	不收费临展	1195.78	944.73	912.79	312.79	1430.07	1417.12
5.2	收费临展	-	88.71	132.70	132.69	-	-
5.3	借出展	185.10	176.75	481.23	481.23	64.26	64.40
5.4	借出展（出境）	90.00	14.66	-	-	211.34	188.24
5.5	借出展（文创）	70.00	69.47	110.57	96.14	15.17	15.17

序号	项目	2023 收入	2023 支出	2022 收入	2022 支出	2021 收入	2021 支出
5.6	展示设备	442.00	193.69	196.43	196.43	195.43	168.51
5.7	展览直播	-	-	1.40	1.40	34.50	34.50
6	宣传教育活动	1,409.90	1,013.81	1,455.75	1,255.75	801.05	740.92
6.1	讲座、论坛及社会教育活动	442.90	195.01	478.08	278.08	229.09	231.35
6.2	走进社区/学校活动	177.00	91.90	195.57	195.57	127.24	127.24
6.3	文创活动	260.00	250.95	338.69	338.69	134.06	117.29
6.4	博物馆自媒体内容制作	250.00	205.68	144.32	144.32	107.60	68.60
6.5	博物馆及文创产品宣传	280.00	270.26	299.09	299.09	203.06	196.44
7	场馆开放服务	685.97	616.26	1001.03	1001.03	457.41	457.49
7.1	观众服务日常用品	150.00	132.37	59.63	59.63	54.06	54.06
7.2	公众服务	364.63	364.63	364.59	364.59	359.09	359.09
7.3	志愿者	101.00	60.78	6.28	6.28	4.53	4.53
7.4	通信服务	10.00	9.32	1.92	1.92	2.22	2.22
7.5	告示牌、导览、票务管理、客流统计等	25.34	20.20	16.20	16.20	25.67	25.67
7.6	观众调研	5.00	3.30	22.73	22.73	-	-
7.7	防疫	30.00	25.67	529.68	529.68	11.85	11.92
8	能耗	1,700.04	1,700.04	1,445.80	1,445.80	1,408.30	1,408.30
8.1	开放运行能耗	1,700.04	1,700.04	1,445.80	1,445.80	1,408.30	1,408.30
9	物业	3,388.59	3,385.93	3,386.84	3,386.84	3,384.90	3,391.02
9.1	保安（本馆）	1,111.62	1,111.62	1,116.90	1,116.90	1,180.07	1,180.07
9.2	保安（龙吴路及周浦）	305.58	305.58	305.58	305.58	249.66	249.66

序号	项目	2023 收入	2023 支出	2022 收入	2022 支出	2021 收入	2021 支出
9.3	后勤	1,380.36	1,380.36	1,380.32	1,380.32	1,390.59	1,396.71
9.4	消防安检	401.04	401.04	423.64	423.64	398.82	398.82
9.5	绿化	150.00	151.75	148.59	148.59	146.50	146.50
9.6	垃圾	40.00	35.59	11.81	11.81	19.26	19.26
10	信息化运维	119.46	119.46	141.40	141.40	106.24	106.24
10.1	上海博物馆古籍数字化及藏品数据库影像数据存储管理升级改造	11.18	11.18	11.23	11.23	11.30	11.30
10.2	上海博物馆国有资产管理信息系统	3.52	3.52	-	-	-	-
10.3	上海博物馆考古系统网络版	3.00	3.00	7.68	7.68	-	-
10.4	上海博物馆数据应用系统项目	19.80	19.80	19.80	19.80	19.80	19.80
10.5	上海博物馆数字化移动展示平台系统	-	-	40.30	40.30	24.60	24.60
10.6	上海博物馆网络系统	27.80	27.80	20.30	20.30	14.95	14.95
10.7	上海博物馆网站系统	30.68	30.68	22.80	22.80	16.30	16.30
10.8	上海博物馆文物保护科技中心信息系统项目	23.48	23.48	19.29	19.29	19.29	19.29
11	设施设备运维	691.66	674.39	589.03	589.03	573.94	573.94
11.1	建筑物日常维修	251.25	251.25	280.20	280.20	235.46	235.46
11.2	电气系统维修	50.57	50.57	14.58	14.58	26.19	26.19
11.3	空调设备维修	148.91	131.64	116.68	116.68	132.37	132.37
11.4	电梯系统维修	15.67	15.67	12.15	12.15	31.61	31.61

序号	项目	2023 收入	2023 支出	2022 收入	2022 支出	2021 收入	2021 支出
11.5	技防系统维修	160.63	160.63	143.50	143.50	132.91	132.91
11.6	检测	54.96	54.96	3.58	3.58	1.31	1.31
11.7	宿舍	9.67	9.67	18.34	18.34	14.09	14.09
12	设施设备更新及购置	65.00	34.69	142.51	142.51	324.52	324.52
12.1	建筑物修缮	30.00	14.64	86.11	86.11	0.56	0.56
12.2	设施设备购置	35.00	20.05	56.40	56.40	211.27	211.27
12.3	太仓路房产维修	-	-	-	-	112.69	112.69
13	东馆试运行	3053.57	3020.18	572.41	549.57	656.82	635.78
II	事业收入	5,834.50	1972.86	853.40	941.40	-	-
1	收费临展	-	1371.32	853.40	941.40	-	-
2	东馆试运行	5,834.50	600.47	-	-	-	-
3	明太祖修复	-	1.07	-	-	-	-
III	非财政收入及外来专款	829.90	560.41	769.80	491.35	1265.64	1,032.58
1	考古抢救性发掘及考古课题	514.97	369.77	213.05	123.64	396.32	418.59
2	外来课题及研究项目	314.93	190.64	556.75	367.71	869.32	613.99
(二)	东馆	30,435.60	65,995.03	19,500.00	22,911.33	59,498.16	37,098.75
1	上海博物馆东馆工程	16,360.60	25,690.80	-	22,405.21	35,000.00	37,088.75
2	上海博物馆东馆开办及展陈项目	14,075.00	37,814.90	19,500.00	506.12	21,998.16	10.00
3	上海博物馆东馆智慧服务及智慧保护建设项目	-	2,489.32	-	-	2,500.00	-
(三)	长江口二号	12,081.85	5,420.81	117.35	230.09	-	-

序号	项目	2023 收入	2023 支出	2022 收入	2022 支出	2021 收入	2021 支出
1	2023 长江口二号沉船考古与保护数字化子系统建设项目	300.00	-	-	-	-	-
2	2023 长江口二号古船现场文物保存保护项目	2000.00	11.47	-	33.56	-	-
3	长江口二号沉船考古大棚物业费	234.04	234.04	-	-	-	-
4	长江口二号沉船考古大棚运行维护	153.61	153.61	117.35	117.35	-	-
5	长江口二号古沉船整体打捞与临时存放和保护项目	9,394.20	5021.69	-	79.18	-	-
(四)	人员保障	118.73	132.62	173.45	192.24	275.31	264.71
1	残疾人就业保障金	1.83	1.83	3.83	3.83	57.12	57.12
2	非人事直拨	0.00	0.00	10.80	16.83	10.64	10.71
3	抚恤金	115.09	115.09	59.50	59.50	90.25	90.25
4	退休福利费	0.00	13.89	88.16	100.92	87.19	76.52
5	在职市管保健对象保健金	1.80	1.80	1.80	1.80	1.80	1.80
6	政府聘用辅助人员经费	-	-	-	-	-	-
7	职业年金清算	-	-	9.36	9.36	28.30	28.30
(五)	其他收入	390.27	-	231.45	-	439.60	-
1	个人所得税返还	-	-	4.83	-	-	-
2	利息收入(含捐赠)-其他支出	390.27	-	226.62	-	439.60	-
3	上海博物馆大修财政还款审计调账	-	-	-	-	-	-

序号	项目	2023 收入	2023 支出	2022 收入	2022 支出	2021 收入	2021 支出
(六)	其他	-	49.41	-	-40.42	-	-
1	2022 年绿化养护	-	40.42	-	-40.42	-	-
2	文物保护中心改扩建项目尾款	-	8.99	-	-	-	-
二	基本支出统计	15,940.40	17,033.95	15,196.71	16,155.49	11,650.09	12,901.85
1	公用经费	1,721.99	2009.88	1261.76	1251.88	1429.77	1501.76
2	人员经费	14,218.41	15,024.07	13,934.96	14,903.61	10,220.32	11,400.09
	总计	82,229.77	106,113.16	50,863.30	54,295.03	85,630.34	63,069.44

由以上项目支出明细金额可以看出，上海博物馆项目支出重点为东馆，占比 62.19%，东馆预算支出重点为上海博物馆东馆工程和上海博物馆东馆开办及展陈项目；人广馆项目支出中，文物保管与保护、陈列展览、宣传及教育活动、能耗、物业经常性项目支出共占比 61.51%，其中物业和能耗预算支出共占比 35.17%。

（四）部门资产情况

截至 2023 年 12 月 31 日，上海博物馆单位资产总额（账面净值，下同）471,091.70 万元，较上年增长 9.71%。负债总额 47,924.50 万元（在建工程款），较上年增长 12.85%。净资产 423,167.20 万元，较上年增长 9.37%。

1. 资产总体情况

（1）资产分布情况

上海博物馆行政单位国有资产 0.00 万元，占 0.00%；事业单位国有资产 471,091.70 万元，占 100.00%。

（2）资产构成情况

流动资产 71,233.17 万元，较上年增长-26.00%，占资产总额 15.12%；固定资产 60,746.06 万元，较上年增长-1.58%，占资产总额 12.89%；在建工程 255,091.36 万元，较上年增长 36.00%，占资产总额 54.15%；长期投资 2,604.60 万元，占资产总额 0.55%；无形资产 410.37 万元，较上年增长-14.39%，占资产总额 0.09%；公共基础设施 0.00 万元，占资产总额 0.00%；

政府储备物资 0.00 万元，占资产总额 0.00%；文物文化资产 81,006.15 万元，占资产总额 17.20%；保障性住房 0.00 万元，占资产总额 0.00%；其他资产 0.00 万元，占资产总额 0.00%。

（3）固定资产构成情况

房屋和构筑物 49,758.72 万元，占固定资产的 81.91%（其中，房屋 49,664.98 万元，占固定资产的 81.76%）；设备 6,355.21 万元，占 10.46%（其中，车辆 47.12 万元，占 0.08%，单价 100 万（含）以上（不含车辆）设备 704.36 万元，占 1.16%）；文物和陈列品 592.93 万元，占 0.98%；图书和档案 3,010.01 万元，占 4.96%；家具和用具 1,029.20 万元，占 1.69%；特种动植物 0.00 万元，占 0.00%。

2. 具体管理情况

（1）资产配置情况

2023 年度，上海博物馆配置固定资产 2,194.33 万元。从资产类别分析，配置房屋和构筑物 0.00 万元，占 0.00%；配置设备 1,661.31 万元，占 75.71%；配置文物和陈列品 338.31 万元，占 15.42%；配置图书和档案 95.05 万元，占 4.33%；配置家具和用具 99.66 万元，占 4.54%；配置特种动植物 0.00 万元，占 0.00%。从配置方式分析，新购 2,194.33 万元，占 100.00%；调拨、接受捐赠、置换、其他方式新增均为 0。

上海博物馆配置在建工程 56,674.82 万元。

（2）资产使用情况

①资产自用情况

截至 2023 年 12 月 31 日，上海博物馆自用固定资产 98,439.23 万元，占账面固定资产总额的 100.00%，其中：在用 98,439.23 万元，占账面固定资产总额的 100.00%；闲置 0.00 万元；待处置（待报废、毁损等）0.00 万元。自用无形资产 689.87 万元，占账面无形资产总额的 100.00%；其中在用 689.87 万元，占账面无形资产总额的 100.00%；闲置 0.00 万元；待处置（待报废、毁损等）0.00 万元。

②出租出借情况

截至 2023 年 12 月 31 日，上海博物馆出租出借资产 0.00 万元，占资产总额的 0.00%。

③对外投资情况

截至 2023 年 12 月 31 日，上海博物馆对外投资总额 2,604.60 万元。其中，短期投资 0.00 万元；长期债券投资 0.00 万元；长期股权投资 2,604.60 万元。

2023 年度新增对外投资 0.00 笔，账面原值 0.00 万元。

（3）资产处置情况

2023 年度，上海博物馆处置资产 5,390.49 万元。从资产类别分析，处置资产均为固定资产 5,390.49 万元，占 100.00%。

（4）资产收益情况

2023 年度，上海博物馆资产处置收益 20.45 万元，其中：本期处置资产收益 20.45 万元，占 100.00%；往期处置资产收益 0.00 万元，占 0.00%。

3. 重点资产情况

(1) 土地资产情况

截至 2023 年 12 月 31 日，上海博物馆土地账面面积 0.00 平方米，账面原值 0.00 万元，账面净值 0.00 万元。

(2) 房屋资产情况

截至 2023 年 12 月 31 日，上海博物馆房屋账面面积 67,190.31 平方米，账面价值 60,251.51 万元，其中办公用房面积 15,845.96 平方米，占房屋的 23.58%；业务用房面积 0.00 平方米，占 0.00%；其他用房面积 51,344.35 平方米，占 76.42%。从使用状况分析：在用 67,190.31 平方米，占 100.00%。

本年度新增账面面积 0.00 平方米，账面原值 0.00 万元；本年度处置账面面积 0.00 平方米，账面原值 0.00 万元。

(3) 车辆资产情况

截至 2023 年 12 月 31 日，上海博物馆车辆账面数量 9 辆，账面原值 180.75 万元，账面净值 47.12 万元。从使用状况分析：在用 9 辆，占 100.0%。

本年度新增车辆 1 辆，账面原值 17.88 万元；处置车辆 0 辆，账面原值 0.00 万元。

(4) 在建工程情况

截至 2023 年 12 月 31 日，上海博物馆账面在建工程 255,091.36 万元，其中，在建 255,091.36 万元，占 100.00%。

本年度新增 56,674.82 万元，处置 0.00 万元。

4. 资产绩效情况

截至 2023 年 12 月 31 日，上海博物馆固定资产成新率为 61.71%；公共基础设施成新率为 0.00%；保障性住房成新率为 0.00%。

5. 资产管理工作情况

(1) 上海博物馆严格根据财政部《行政单位国有资产管理暂行办法》（财政部令第 35 号）、《财政部关于修改〈事业单位国有资产管理暂行办法〉的决定》（财政部令第 100 号）等有关规定，对资产管理的流程、工作机制、管理方式等方面制定了严格的资产管理制度。按照上海市财政局《上海市市级行政事业单位国有资产管理信息系统管理规程》（沪财教〔2015〕65 号）等相关政策规定，将《上海博物馆国有资产管理信息系统》运用于平时的日常国资管理中。为建设信息化、精准化、科学化的国资管理体系，上海博物馆于 2018 年初启动国有资产管理信息系统的项目，该项目中标公司为：上海哲凌科技有限公司，2020 年 1 月，已面向全馆投入使用。

(2) 截至 2023 年 12 月 31 日，上海博物馆账面文物文化资产共 1,065,812 件/套，合计金额：81,006.15 万元；其中一级文物 722 件(套)，二级文物 26,616 件(套)，三级文物 117,960

件（套），一般文物 878,835 件（套），古籍有 2052 部 11369 册、碑帖有 14935 种 30310 册（件）。

（五）部门人员情况

根据《关于上海博物馆岗位设置管理模拟运转方案的批复》（沪人社专〔2010〕453号），上博设置岗位总数 481 个，设置 3 种岗位类别，分别为：

▶管理岗位 46 个，最高等级确定为 3 级、最低等级 10 级；

▶专业技术岗位 337 个，设置正高级岗位 20 个，副高级岗位 64 个，中级岗位 152 个，初级岗位 101 个，岗位等级最高 2 级、最低 12 级；

▶工勤技能岗位 98 个，岗位等级最高 2 级、最低等级为普通工。

2017 年，上海市机构编制委员会《关于同意调整上海市历史博物馆等 3 家单位事业编制的批复》（沪编〔2017〕97 号）第三条“上海市文物保护研究中心事业编制由原核定 10 名调整为 20 名，所需 10 名事业编制从上海博物馆划转。”；第四条“调整后，上海美术馆事业编制由原核定 228 名调整为 208 名，上海博物馆事业编制由原核定的 481 名调整为 471 名。”据此，上博 2017 年岗位定编核减至 471 名。

2021 年，中共上海市委机构编制委员会发出了《关于同意调整上海博物馆事业编制的批复》（沪委编委〔2022〕24 号）。第一条“上海博物馆事业编制由原核定的 471 名调整为

569 名，所需 98 名事业编制从上海市文化和旅游局事业编制机动数中调剂解决。调整后，上海市文化和旅游局事业编制机动数由 146 名调整为 48 名。”第二条“上海博物馆辅助人员额度核定为 20 名，专用于临时性、辅助性、替代性岗位，不使用事业编制。”

截至 2023 年 12 月 31 日，上海博物馆编制人数 569 人，较上年度增加 0 人，年末实有人数 429 人，较上年度增加 14 人。其中：管理人员 52 人、专业技术人员 369 人、工勤技能人员 8 人；高中初级专业技术职称人员占到部门编制员工 86.01%；部门人员学历结构方面，本科以上学历共计 381 人，占在编员工的 88.81%。详见表 1-6:

表 1-6 上海博物馆 2023 年各部门实际在编及年龄明细表

序号	部门名称	2023 年实际在编							2023 年实际在编人员年龄结构			
		在编小计	管理岗	正高	副高	中级	初级	工勤技能岗	人员小计	35 岁及以下	36~55 岁	55 岁以上
1	馆领导	5	2	2	1				5		3	2
2	党委办公室	11	7				4		11	9	2	
3	人事处	10	1			2	7		10	8	2	
4	保卫处	26	21			3	2		26	15	9	2
5	办公室	25	1		3	14	6	1	25	12	12	1
6	行政科	9	1			2	6		9	3	6	
7	财务处	13				8	5		13	6	7	
8	图书馆	17		1	3	10	3		17	8	9	
9	展览部	12			3	4	5		12	7	5	
10	教育部	23	1		6	6	10		23	13	9	1
11	开放部	20	2			7	11		20	5	15	
12	出版摄影部	12		2		5	5		12	3	8	1
13	青铜研究部	14		5	3	1	5		14	4	8	2
14	陶瓷研究部	6		1	3	1	1		6	4	2	
15	书画研究部	12		3	3	2	4		12	5	6	1

序号	部门名称	2023年实际在编							2023年实际在编人员年龄结构			
		在编小计	管理岗	正高	副高	中级	初级	工勤技能岗	人员小计	35岁及以下	36~55岁	55岁以上
16	工艺研究部	13		4	2	2	5		13	7	5	1
17	考古研究部	12			3	5	4		12	9	3	
18	陈列设计部	12			2	3	7		12	9	3	
19	文化创意中心	28			2	11	15		28	11	14	3
20	文物保护科技中心	45		9	14	11	11		45	16	23	6
21	文化交流办公室	9		1	1	2	5		9	5	3	1
22	信息中心	23			5	13	5		23	7	15	1
23	工程部	19	2			4	10	3	19	8	9	2
24	物业管理部	21	12			2	4	3	21	6	12	3
25	保管部	29		1		16	12		29	16	13	
26	综合服务部	3	2					1	3		3	
岗位小计		429	52	29	54	134	152	8	429	196	206	27
合计		429							429			

表 1-7 上海博物馆 2021-2023 年度全部人员汇总表

序号	岗位性质	岗位类型	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2023 年度在编人员学历结构				
			年末实际在编	年末实际在编	年末实际在编	大专以下	大专	本科	研究生	博士
1	在编人员	管理岗	47	50	52	0	11	33	8	0
2		专业技术岗-正高	24	26	29	0	0	17	5	7
		专业技术岗-副高	55	53	54	0	8	15	24	7
		专业技术岗-中级	128	135	137	0	9	86	39	3
		专业技术岗-初级	144	140	149	3	10	68	67	1
3		工勤技能岗	11	11	8	4	3	1	0	0
小计			409	415	429	7	41	220	143	18
序号	岗位性质	员工类型	2021 年度	2022 年度	2023 年度					
			年末实际非编	年末实际非编	年末实际非编					
4	离退休人员	离休人员	0	0	0	按规定享受财政拨款（补助）人员				
		退休人员	270	266	268					
5	非编人员	第三方用工	378	389	658	政府采购，纳入财政预算				
小计			648	655	926					
合计			1057	1070	1355					

二、部门绩效目标

（一）部门战略目标

上海博物馆以“中国领先，世界一流”的姿态，通过东馆建设、建馆 70 周年活动、人民广场馆改造等为抓手，将打造“世界顶级的中国古代艺术博物馆”和“世界一流博物馆”作为总体发展目标，在多个工作版块对标大都会艺术博物馆、大英博物馆、卢浮宫博物馆等世界顶级博物馆。

（二）部门中长期规划

未来，上海博物馆将构建“3+X”新发展格局，即以人民广场馆、东馆、北馆为核心，在海内外设立若干分馆，打造具有世界影响力、具有中国特色、中国风格、中国气派的博物馆文化品牌。力争到本世纪中叶，着力将上海博物馆打造成为全球艺术的顶级殿堂、国际文博的学术高地、文旅融合的卓越典范、人民城市的重要标识以及文明互鉴的形象大使，真正成为体现中国式现代化特征的世界一流博物馆。

（三）部门职能、职责

上海博物馆主要职能包括收藏和保管国家文物、对文物进行研究和保护，进行文物展览和社会教育。上海博物馆设 25 个内设机构，包括党委办公室（包含工会、监察审计部）、人事处、保卫处、行政办公室、财务处、工程管理部、物业管理部、行政科、青铜研究部、陶瓷研究部、书画研究部、工艺研究部、陈列设计部、文化交流办公室、保管部、教育部、图书

馆、文物保护和考古科学实验室、文物修复研究室、信息中心、开放部、出版摄影部、展览部、考古研究部、文创中心。管理层由行政负责人及其他主要管理人员组成，实行馆长负责制。馆长经市事业单位登记管理局核准登记依法取得法定代表人资格。党委发挥政治核心作用，参与重要工作决策，监督和保障各项工作的开展。部门职工由行政管理人员、专业技术人员、工勤人员等组成，并遵循事业单位人事管理规定。部门设置及各部门职能职责如表 2-1、表 2-2 所示：

表 2-1 上海博物馆部门设置明细表

上海博物馆（两大类25个部门）			
A 上海博物馆馆长室（22个）			B 上海博物馆党委（3个）
A1办公室	A8书画研究部	A16信息中心	B1 党委办公室
A2财务处	A9工艺研究部	A17开放部	下设： B11工会
A3工程部	A10陈列设计部	A18出版摄影部	B12监察审计室
A4物业管理部（龙吴路仓库管理科、南汇仓库管理科）	A11文化交流办公室	A19展览部	B2人事处
	A12保管部	A20考古研究部	B3保卫处
A5行政科	A13教育部	A21文化创意中心	
A6青铜研究部	A14图书馆	A22综合服务部	
A7陶瓷研究部	A15文物保护科技中心		

表 2-2 上海博物馆部门及工作职能一览表

序号	科室名称	部门职能定位	部门具体职责
1	党委办公室	行政部门	<p>*协助党委落实基层党建、党风廉政建设、意识形态工作。组织、策划并实施宣传、统战、文明创建、凝聚力建设等，包括干部培养、考察、任免、考核，优秀年轻干部的培养、选拔等；负责党员的日常教育管理及发展、积极分子的培养考察，离休干部的服务与管理等。</p> <p>*团委：全面负责上海博物馆共青团工作，完成党委和市文旅局团委交办的各项任务；组织团员青年的政治思想学习、团干部和团员的培训、团员发展等；开展丰富有趣的各类活动；协助配合工会开展工作。</p>
	工会	行政部门	<p>承担在职职工福利发放及退休管理委员会的工作；指导、推动各工会小组开展工作；组织职工依照法律、法规规定参与单位的民主决策、民主管理与民主监督；负责职代会日常工作；负责各类先进的评选和表彰，组织开展各种文体活动，关心并维护女性合法权益。</p>
	监察审计室	行政部门	<p>参与上海博物馆内部管理和监督工作。起草制定馆内年度党风廉政建设和内部审计工作计划，并组织实施；开展专项审计和检查；协调制定党风廉政建设及内部审计工作的制度规定。</p>
2	人事处	行政部门	<p>负责制定、修订人事管理制度，制定用人规划与计划，推进考核、聘用合同、职称聘任、等级晋升、薪酬管理、干部人事档案工作。办理在编人员的招聘录用、辞职或解除合同，办理退休和延长离退休手续等；负责职工考勤及年度绩效考核；办理专技人员职称资格评审；组织业务培训；办理职工因公出国政审等。</p>
3	保卫处	行政部门	<p>*指导内部治安综合治理工作，并监督检查各部门执行馆内制定的各种安全保卫工作制度；*检查、整治馆内开放部位特别是重要部位治安管理工作、了解并掌握重要部位安全信息、对馆内治安保卫情况做好预警、提出建议；*充分调动群众资源，组织和指导馆内义务消防队、警卫队、保安队和群众性治安组织工作；*加强保卫组织自身队伍建设，建立完善值班制度和各种安全保卫制度、保证整个馆内安全。</p>
4	办公室	行政部门	<p>*全馆性的公文起草印制、“收发文”处理与管理归档；*各类重要会议纪录和重要会议的筹备组织，党政印章及介绍信使用管理；*全馆重要信息的汇集编报、各类文书的收集、整理、建档、保管和利用；*报刊订阅发行，全馆各类图书的管理、发放及赠送；*对外文化联络交流、公关事务和公</p>

序号	科室名称	部门职能定位	部门具体职责
			务接待；*内外、上下、部门之间的沟通协调等。
5	财务处	行政部门	*严格执行国家法律法规、事业单位会计准则和会计制度及国家税法规定、遵守职业道德规范；*依据国家财务会计法规制定本单位各项财务管理制度和内部控制制度、业务流程，形成规范化管理并严格执行和贯彻；*依据《中华人民共和国会计法》进行日常的会计核算与财务管理、定期编制各种财税报表，并向相关部门及时报送；*进行财务报表分析、为管理层提供有效的经营数据和可行性建议，提高资金使用效益；*依据《中华人民共和国预算法》结合本馆战略目标和中长期规划合理编制预决算，保证财政预算资金合法合规使用；*保证内外部沟通顺畅，与内沟通顺畅可以更好的衔接业务与财务工作；与外部相关部门沟通顺畅提高工作效率和效果*及时了解并熟悉国家最新财税政策动态，积极参加职业培训、提高综合素质和专业能力。
6	工程部	行政部门	*管理馆内供配电、电梯、动力、照明、空调、供气、给排水等通用设备设施；*做好馆内通用设备的登记、入帐、记卡等工作，负责编制馆内通用设备、设施维修保养计划，完成维修保养，督促检查，并做好统计上报。
7	物业管理部(龙吴路仓库管理科、南汇仓库管理科)	行政部门	*博物馆建筑、设施的维护、保养、安全；*管理第三方物业公司，负责馆内外环境清洁、绿化养护；*负责陈列室的改建和装修、基建项目、防汛防台等工作。
8	行政科	行政部门	*负责固定资产采购、报废和管理；*负责固定资产的年度预决算；*负责低值易耗品、劳保用品的采购、发放及清洗管理；*负责图书(商品)的库房管理；*协助馆内文物展柜吊装、文物移动等相关事宜。
9	青铜研究部	学术部门	*掌管馆藏的“青铜器、钱币、印章、雕塑、古方案”五类文物藏品卡、纸质文物照片、底片、拓片等资料。*负责中国古代青铜馆和雕塑馆、历代印章馆和钱币馆四大陈列室改建，以及陈列体系、展品选择、陈列布置、文物提取归还和陈列橱的清洁等工作；*负责与本部业务范围内的学术研究及相关编辑出版工作；*负责与青铜业务研究范围内各种

序号	科室名称	部门职能定位	部门具体职责
			馆内外展览筹备工作；*提供馆藏青铜文物的信息及编目；*定期组织专题学术探讨、专业研究人员每年的学术论文发表。
10	陶瓷研究部	学术部门	*掌管馆藏“陶瓷、瓷器类”两类文物藏品卡、纸质文物照片、底片、拓片等资料。*负责中国古代陶瓷馆、暂得陶瓷馆定期改建及文物管理；*筹备出国展品及展出前的文物安全，负责陈列展览工作中的拟写大纲、挑选及外借展品、提取与归还展品；*负责与本部业务范围内的学术研究及编辑出版工作；*积累专业资料、掌握专业信息、负责专业接待和咨询；*提供馆藏陶瓷文物的信息、协助文物征集，新入藏文物的定级、编目、摄影和入库等；*专业人员的业务培养及每年的学术论文发表。
11	书画研究部	学术部门	*掌管馆藏的“书法、绘画、碑帖、善本”等文物藏品卡、纸质文物照片、底片等资料。*负责书法馆、绘画馆两大陈列室改建，以及陈列室体例内容编排、定期更展及展品安全保养；*不定期筹建举办与书法和绘画有关的专题展览；*协同有关部门征收书画等文物，提供鉴定意见和收购价格供收购委员会审定；*负责与本部研究业务范围内的藏品定级、编目、信息登录，以及图录、专集和其他出版工作；*组织国际专题学术探讨、策划社会性学术交流与研究、开展书画藏品研究和专题、专业研究人员每年的学术论文发表；*专业研究人员的业务培养及每年的学术论文发表。
12	工艺研究部	学术部门	*掌管馆藏的玉器、家具、少数民族文物、以及漆器、文房四宝、竹木牙骨角彫、织绣、珐琅、料器、皮影、剪纸、年画、外国工艺品等各类工艺文物的藏品卡、纸质文物照片、底片等资料；*负责玉器馆、家具馆、少数民族工艺馆三大陈列室定期改建；*不定期举办工艺类文物专题展览，负责陈列展览工作中的拟写大纲与图录编撰、展品挑选及外借展品的提取与归还；*承担本馆赴境内、外展览中所属展品的挑选与点交、布撤展工作；*组织国际和国内工艺类文物主题研讨会及其他学术交流活动；*积累专业资料、掌握专业信息并负责专业接待和咨询；*对外提供馆藏工艺类文物的信息、协助开展工艺类文物征集工作，负责征集文物的鉴定、定级、编目、入库等；*业务范围内的图书编著及专业授课，专业研究人员的业务培养与每年的学术论文发表。

(四) 部门近三年工作计划及重点项目

根据《上海博物馆“十四五”发展规划》，上海博物馆近三年工作计划将聚焦于以下六个方面：一要强化上博品牌建设，进一步夯实并发挥学术研究、展览展示、教育活动、文博科技、智慧博物馆等领域的优势，提升品牌影响力与美誉度；二要培育集聚名家大家，加强学术、业务、行政管理人才梯队建设，为博物馆的长远发展打下坚实基础；三要提倡精细化服务，以“人民城市人民建，人民城市为人民”的理念，完善现代公共文化服务体系；四要扩大典藏范围和研究范围，围绕未来发展需求，积极拓展文物收藏和研究的领域，为新一轮的事业发展抢占先机；五要大力发展文创，在丰富文化供给的同时增强自身造血能力和可持续发展能力；六要创新机制体制，探寻一条适用于国有博物馆发展的运营模式，有效提升治理能力，更好地支撑和保障发展目标的顺利推进。

1. 打造世界一流场馆，提升上海博物馆的美誉度

(1) 完成东馆建成开放。“十四五”期间，上海博物馆东馆将完成场馆建设及验收、文物及人员搬迁、全面开放及行政中心东移。根据建设计划，东馆建筑将于2021年12月土建竣工、2022年第四季度正式对外开放；东馆展览将以常设展为主，构建海内外体系最完整的中国古代艺术通史陈列，并增强海派文化、江南文化特色，完善公共文化服务及教育体验功能，开放后的观众接待量预计可达每年350万人次。

(2) 精耕细作做好建馆70周年系列活动。积极利用2022

年建馆 70 周年的契机，策划筹备系列学术研讨会，推出馆庆纪念展览，编辑出版包括研究专著、考古发掘报告、东馆建设实录等在内的系列出版物；推进馆史研究及展示工作、拍摄制作馆史纪录片和艺术类短片；举办系列主题活动、公众教育活动和职工活动；通过多种渠道多平台持续开展国内外专业推广和宣传活动，以集成化的项目进一步传承上博精神，强化上博品牌。

（3）启动人民广场馆全面改造项目。人民广场馆舍预计将于 2022 年上半年起逐步闭馆，待文物搬迁完成后，计划于 2023 年下半年启动全面改造工程，并拟于 2025 年再次开放；本馆展览与东馆展览将朝着既定目标不断发展，本馆将以主题展为主，重点举办馆藏轮展、文化主题展，考虑到地处上海市核心区，将引进国内外大型特展进行不定期轮换，保持传统文化地标的热度，也使观众常看常新。

（4）争创全国文明单位。通过积极争创“全国文明单位”，努力就文明创建水平获得充分的社会认同，促进事业又好又快发展。围绕“组织领导有力，创建工作扎实；思想教育深入，道德风尚良好；学习风气浓厚，文体卫生先进；加强民主管理，严格遵纪守法；内外环境优美，环保工作达标；业务水平领先，工作实绩显著”等 6 个方面持续推进创建工作，形成全员普遍参与、比学赶超的创建氛围。

2. 大力推进重点项目，突出服务战略的显示度

（1）举办庆祝建党百年专题活动。以“学党史、庆百年”为主线，制定《上海博物馆庆祝中国共产党成立 100 周年系列活动方案》，推出系列活动，包括举办“鼎盛千秋：庆祝建党百年上海博物馆获赠青铜鼎特展”“万年长春：上海历代书画艺术特展”等特别展览、推出以红色文化为主题的“博物馆奇妙夜”和红色文创展销季、拍摄上海博物馆形象片、与上海电视台合作在五月新上线的上博学习强国号上推出 25 集《探宝上博》专家讲文物精品短视频、组织开展党史系列学习、举办首届职工艺术节和庆祝建党百年大会，以丰富多彩的主题活动庆祝建党 100 周年。

（2）服务“一带一路”倡议。以我馆“一带一路”研究发展中心为平台，推出系列引进展、系列出境展、博物馆管理高级研修班、专家讲座等特色项目；促进与沿线国家和地区开展诸如考古发掘、文物修复等线下合作以及新技术应用、虚拟展示等线上交流；聘请相关研究专家共同开展工作并定期发布研究成果，培育上博“一带一路”研究智囊团队，形成学术特色。

（3）助推长三角高质量一体化发展。积极推动长三角地区博物馆协同创新平台建设，以联合考古、联合举办展览、联合开展文创合作、联合推进数字化建设等为契机全面深化区域内各级各类博物馆的合作与交流，开展包括长三角一体化博物馆进校园课程体系建设、与浙江省考古所合作发掘余姚井头山遗址等项目；继续参加长三角国际文化产业博览会，构建现代

文化产业体系，共同推出一批文化精品工程。

(4) 加强文化品牌建设与传播。制定新一轮打响“上海文化”品牌三年行动计划，通过 9 个专项行动 35 项具体任务，进一步打造“江南文化”品牌、彰显海派文化特色，强化江南文化和海派文化研究成果的展示与应用；继续推进“上博品牌”建设，建立完善标识系统使用规范；深入挖掘馆藏资源，通过培育“江南文化讲堂”“上博讲坛”“名家大师”“上博学习强国号”等专题项目，推动在科研、展览、教育、考古、文创、数字化、文博科技等领域的品牌项目建设，同时扩大专家人才的知名度和影响力；针对博物馆传播的特点，建立并完善全媒体传播矩阵，平衡好专业性与普及性之间的关系，把握对外宣传的精准性和创新性；针对官方网站、官方微博、微信公众号、推特等平台的各自特点进行差异化的内容采编及发布，进一步优化并完善上博对外宣传策略。

(5) 支持五个新城文化建设。为全力支持上海市“五个新城”文化建设，将在既有展品支持的基础上，未来五年内结合五个新城各自的建设规划，以展览 IP 授权模式，为五个新城博物馆量身策划并输送有一定规模的特展；在考古发掘的基础上，进一步建设青龙镇考古工作站、福泉山遗址考古工作站等，携手各新城共同探索考古遗址与考古出土品的保护和利用；加强人员交流，通过“传帮带”等形式向各区兄弟单位输送专业技术，搭建更为广泛的人才合作交流平台；同时，共同策划宣传

推广五个新城的品牌建设，以“大文创”为导向，在研学活动、社教游艺等方面与各单位拓展合作领域。

3. 巩固基础业务建设，夯实事业发展的专业度

（1）提升学术研究水平及展示力度。牢牢把握和发扬上博学术优势，以学术引领凸显上海博物馆核心竞争力，夯实传统研究领域，培育和发展“博物馆学”“艺术史”“博物馆传播”等新的研究增长点，结合“一带一路”、江南文化、海派文化等相关研究，构建新的集成性优势学科；逐步完善科研管理体系，积极推动成立“上海博物馆研究院”，发挥好博士后工作站的积极作用，充分运用学术委员会的功能，进一步鼓励并推动学术研究成果的发表，继续推出“藏品研究大系”“典藏丛刊”“学人文集”等具有行业权威性的学术著作的出版，扩大学术影响力；加强学术成果的社会化利用与转化，通过输出展览、出版物、讲座、论坛、媒体产品等多种形式，扩大博物馆在文化传承、艺术普及、审美引领等方面的影响力。

（2）加大文物保护科技创新力度。围绕东馆建设，构建协同长效的文物预防性保护创新体系，显著提高馆藏文物风险管理水平；持续开展课题研究、标准制（修）订、专利研发等多层次全覆盖的创新研究，重点强化有机质文物保护修复等基础研究，提升文物保护应用技术和成果转化能力；依托馆藏文物保存环境国家文物局重点科研基地、中国文物保护技术协会文物分析检测技术专委会、《文物保护与考古科学》期刊等国

家级平台，建立多学科跨领域的开放合作交流机制；加强科技保护、传统修复与文物研究之间的深度融合，深入开展国内外交流合作。

（3）坚持可持续性的文物征集模式。进一步理顺、规范文物征集工作机制，主动拓展征集途径与形式，结合相关政策的制定与落地积极推动文物捐赠、海外文物回流等工作；重点征集与本馆定位及发展相适应的文物，并探讨扩大征集范围以促进未来事业发展；充分发挥文物征集委员会在文物甄选、评估等过程中的重要作用，强化研究人员对文物的鉴定、研究能力，提高征集文物的展示力度，以专业的研究水平、一流的保存环境和优质的展览展示构建值得信赖的收藏机构形象；大力维护与捐赠人和收藏家的长期友好关系。

（4）推进考古工作立体化发展。加强考古的保护和利用，积极推进与闵行区合作，共建上海博物馆考古体验中心；以大遗址考古和保护为中心，依托重大课题，加强田野考古工作，对涉及上海历史发展关键问题的重要遗址进行重点发掘；积极参与国家战略相关的考古项目，切实推进与各省市考古研究所（院）在中华文明探源、陶瓷考古、基建考古等相关课题和领域的合作，适时推动与斯里兰卡、印度尼西亚等海上丝绸之路沿线国家的考古合作；坚持人文科学与自然科学相结合，开展实验室考古、植物考古、动物考古等多学科合作研究；完善考

古发掘系统、出土文物管理系统平台建设，进一步提升数据管理能级。

(5) 推动文物保护及文物资源的有效利用。加强文物保护与利用，对外形成适用于上博的馆藏数字资源开放机制，建立数字资源库并逐步开放，2025 年底前实现馆藏数字资源的开放，对内建章立制，规范文物信息和数字资源的利用与发布；进一步强化馆藏文物、古籍碑帖、考古出土品的管理，在提取利用、运输、人员管理等各环节加强监督；注重人员、文物、场馆安全，做好本馆和两个基地的技防、物防、人防能级提升工作，推进平安上博建设，确保无安全责任事故。

4. 提升文化服务能级，提高人民群众的满意度

(1) 持续举办高质量展览。以主题性、原创性展览为策划核心，围绕建党一百周年、上博东馆建成开放、馆庆七十周年等重大节点，每年举办具有一定社会影响力甚至文化现象级的大展；推出基于馆藏文物研究的学术性展览，将学术研究转化为公众所能理解并从中学习的展览；在上博传统展览体系的基础上探索艺术主题呈现方式，推出新一轮系列品牌展览；围绕东馆“国际画廊”特展厅，计划引进包括来自法国、荷兰等国在内的西方高品质绘画展；鼓励青年专家策划具有突破性的实验性展览，开辟小型临展厅，建立起长效的展览孵化空间；创新策展机制，扩大平台，通过展览 IP 授权等形式加强与全国、全市各大博物馆的合作，大力培养策展人才；在深化研究的基

基础上，积极运用展陈新技术与新方法，针对每场展览的不同特点，在陈列设计上不断推陈出新。

（2）建设全方位的博物馆精品教育。打造博物馆教育精品项目，为不同教育背景、不同年龄段、不同兴趣需求的公众提供各具针对性的有特色、成系列、出品牌的博物馆精品教育活动和产品；以探索馆为平台，打造和吸引全球优秀的青少年及儿童文博教育项目，强化上博教育工作特色；加强文教结合，完善博物馆青少年教育功能，打造大、中、小学全覆盖的研学实践教育项目；做大做强上海博物馆学院，使之成为博物馆教育产业化发展的新探索新实践；提供无障碍教育服务和学习资源，同时提供丰富的线上学习库；扩大博物馆教育的覆盖面，通过进社区、进校园、进商圈等方式，推动海派文化、江南文化融入市民教育。

（3）提供有温度更亲民的公众服务。落实“人民城市为人民”、“人人都能切实感受温度”的重要理念，在东馆建设项目和本馆改造项目中，将以观众为中心的原则作为场馆硬件和展览的设计标准，以有温度、更亲民的原则作为一线工作人员的服务准则，进一步完善优化预约入馆、参观动线、讲解观展、寄存借用等流程，关怀不同人群的需求，提升参观的有序与便利；将博物馆打造成融展览、阅读、餐饮、休闲、观景、交友等为一体的多功能城市公共文化空间，使公众能够在博物馆里获得知识、感受舒适。

（4）推动数字化转型下的智慧博物馆发展。以东馆智慧化整体建设为契机，打造藏品全流程管理平台，实现数据在保护、管理、修复、研究、展陈、传播中的应用支撑；依托馆藏文物清库成果，建立相关标准，大力推动藏品资源数字化采集和加工；充分利用虚拟现实、物联网、云计算、大数据和移动互联网等现代信息技术，努力打造智慧服务型博物馆，涵盖票务管理、网上虚拟博物馆、移动导览服务、数字文创等，尤其是打造网上展览、上博展厅虚拟之旅等项目，为观众提供“永不闭馆”的博物馆展览；进一步提升数字化管理水平，对内建设集事务审批、藏品管理、课题研究等一站式博物馆管理平台。

（5）打造“大文创”发展计划。不断推动博物馆文创产业在研发模式、覆盖领域、销售渠道、分配机制等方面的创新与实践，不断争取并推动文创政策的有效实施；继续做好以优秀核心元素为主的产品设计与研发工作，实现“博物馆最后一个展厅”的教育、传播功能；继续寻找与博物馆自身定位相符的国内外知名品牌开展 IP 授权合作，拓展博物馆文创外延，深入挖掘博物馆造血功能，打造具有品牌影响力的产品及体验活动；进一步探索公益机构在商业活动方面的合作模式、版权保护及法律问题等。

（6）强化对外交流与合作。坚持国际国内并重的原则，以重大战略项目为契机，以线上线下融通为助力，继续深耕展览交流、学术研讨、人员互访、联合考古等领域的国际合作，

促进中外文明交流互鉴与民心沟通；寻求新的增长点与突破口，引入国际先进经验，更好服务于东馆建设及开放后的管理能力、运营能力和服务能级的全面提升；依托海外社交媒体平台，进一步拓宽对外宣传的渠道，把握对外宣传的主动权，建立完善的国际版新闻简报和年鉴工作机制，介绍推广国际博物馆发展的先进理念，助推上海博物馆融入国际博物馆发展行列，勤练博物馆国际化发展“内功”，增强上博的国际影响力。

5. 完善科学管理体系，提升工作推进的保障度

（1）发挥党建引领，凝心聚力促进上博事业高质量发展。

发挥党员先锋模范作用和基层党组织战斗堡垒作用，党员干部职工团结一致，为上博事业发展共同奋斗；提倡和弘扬志愿服务精神，努力构建上博志愿者与社会志愿者有机结合的志愿工作体系，打造上博志愿者品牌；加强党建联建工作，充分发挥文博资源优势，以业务工作与党建工作相结合的方式，推出“文博进社区”等特色项目。

（2）增强精细化运营管理能力。

为应对未来大体量场馆多点办公的格局，将全面加强运营保障工作在日常管理、场馆开放与重大活动中的重要作用，厘清与第三方用工间的职责与权限，探索大型国有博物馆的有效运营管理模式；梳理各项工作的权属，明确归口管理，在规章制度的基础上修订注重实操的标准化工作流程，在合规合理的情况下进一步精简线上线下的办事程序，为科研工作和业务工

作提供助力；为东馆运营制定包括保卫、开放、工程、物业、国资管理等在内的相应工作机制及工作方案。

（3）创新体制机制不断激发活力。

面对上海博物馆“一体两馆多点”的全新格局，将以“优化机构、提高效率、配合顺畅”为目标，推进内设机构改革，进一步明确各部门各岗位的职责，构建比较完备的上博法律风险防控体系；进一步修订健全适用于事业发展的规章制度，优化绩效分配和奖惩机制，完善评优机制和问责机制，充分发挥员工的主观能动性；面向专业部门、业务部门和行政部门，大胆尝试和创新，制定具有针对性的绩效考核方案，建立以品德、能力和业绩为导向的科学评估反馈机制；不断发挥上海博物馆理事会的监督、指导、支撑、咨询功能，努力探索成立基金会，进一步挖掘造血能力。

（4）培养一支结构合理德才兼备的人才队伍。

加大人才培养和干部选拔力度，解决专业队伍与干部队伍结构尚有断层的现状，把一批政治强、业务精、作风正，有较强领导力、执行力和团结协作精神的中青年骨干充实到中层干部队伍中来；为干部队伍和专业人才的长期性、持续性发展搭建更多更广的平台，通过名家培育、轮岗挂职、立体培训等方式，充分发挥中层干部和业务骨干的中坚作用；针对管理岗位、专技岗位的不同特点、不同任务以及不同阶段，制定具有针对性、可操作性、多样性的人才培养方案；激励好现有人才，大

力引进高质量、高层次人才,进一步落实事业单位用人自主权,建立权责清晰、分类科学、激励适当、监管有力的人才管理体系。

(五) 部门 2019-2023 年运行产出和效果

上海博物馆人广馆周一闭馆,全年开放时间>300天,年参观人数平均116.19万人次(其中2019年209.86万人次,2023年176.7万人次),其中未成年人平均16.19万人次(2019年21.14万人次,2023年28.47万人次),境外观众平均4.57万人次(其中2019年18.83万人次,2023年2.01万人次);馆藏文物截止至2023年102.41万件,其中馆藏珍贵文物14.53万件,馆藏文物盘点率超过97%(2023年因新馆搬迁计划推迟,部分文物盘点时间延迟),新增藏品数平均164.2件,新征集文物平均921件,文物寻访数量平均12.8家;修复文物平均120.2件,养护文物平均99件,文物样品检测平均451.2件;科研项目数平均56.6件,专业图书采购数量2021-2022年平均2861件;基本陈列数量14个,临时展览数量平均6.8个,其中入境展览数量平均1.8个,临时展览天数平均234.4个,临时展观展人数平均185.25万人次,其中2019年379.25万人次,2023年268.35万人次,临时展图录数量平均5.2个;线上数字化体验产品数量平均42.8件,线上数字化体验产品浏览量平均160.73万次;人工讲解场次平均2230.2场(其中2019年6364次,2023年2174次),讲座、论坛或社会教育

活动平均 326.6 场，青少年教育课程数平均 209.4 场，学校教育服务次数平均 4.6 次；网站综合浏览量平均 922.96 万次，新媒体关注量平均 194.43 万人，访问量平均 57072.15 万人次，媒体宣传报道平均 196096.2 次；文创产品开发数量平均 576.6 件（其中 2019 年 724 件，2023 年 1164 件）；观众满意度 92% 以上。详见表 2-3：上海博物馆 2019-2023 年运行情况表：

表 2-3 上海博物馆 2019-2023 年运行情况表

序号	项目名称	单位	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	备注
1	开放时间	天	315	276	316	220	260 ¹	
2	年参观人数	万人次	209.86	60.41	88.04	45.95	176.70	
	其中：未成年人	万人次	21.14	7.63	14.96	8.77	28.47	
	境外观众	万人次	18.83	0.96	0.65	0.38	2.01	
3	馆藏文物	件	1,020,220	1,023,478	1,023,548	1,023,825	1,024,133	
4	馆藏珍贵文物	件	144,142	144,370	144,715	144,990	145,298	
5	馆藏文物盘点率	%	100	100	97.38	97.87	74.61 ²	
6	新增藏品数	件	91	228 ³	25 ⁴	169 ⁵	308	
7	新增备案登录藏品比例	%	100	100	100	100	100	
8	新征集文物	件	850	2,311	52	839	397	
9	文物寻访数量	家	15	12	12	10	15	
10	修复文物	件	103	97	145	35	221	

-
- 1.因新馆搬迁，展厅文物打包搬家，闭馆了近 2 个月。
 - 2.因新馆搬迁计划推迟，部分文物盘点时间延迟。
 - 3.2018-2020 年对一般文物进行了一次大盘点，根据盘点结果对报表进行了变更。
 - 4.对一般文物盘点结果进行复核，根据复核情况对报表结果进行了变更。
 - 5.旧藏盘点时对一批邮票计件方式进行了统计变更。

序号	项目名称	单位	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	备注
11	养护文物	件	170	42	132	100	51	
12	文物样品检测	件	700	420	470	296	370	
13	考古发掘与研究数量	个		5	3	6	3	
14	在研科研项目数	项	38	59	62	64	60	
15	学术研究图书出版数量	种		8	5	6	3	
16	专业图书采购数量	册		3941	2113	2529		
17	基本陈列数量	个	14	14	14	14	14	
18	临时展览数量	个	9	6	8	5	6	
19	临时展展览天数	天	253	244	231	210	234	
20	临时展览观展人数 ⁶	万人次	379.2462	81.8849	143.6365	53.1139	268.3487	
21	临时展览图录数量	种	7	5	5	3	6	
22	入境展览数 ⁷	个	3	2	1	1	2	
23	输出展览数	个	22	9	17	22	49	
24	出境展览数 ⁸	个	3	1	4	1	3	
25	线上数字化体验产品数	件	32	39	43	44	56	

6.疫情年有观众限流政策。

7.展品整体入境的展览算作入境展览。

8.出境展览数包含借出文物。

序号	项目名称	单位	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	备注
	量							
26	线上数字化体验产品浏览量	万次	7.50	19.39	92.86	105.14	578.77	
27	人工讲解场次	场	6364	1371	1092	150	2174	
28	讲座、论坛或社会教育活动	场	327	279	399	198	430	
29	青少年教育课程数	场	159	212	332	85	259	
30	学校教育服务次数	次	2	2	6	2	11	
31	网站综合浏览量	万人次	242.82	367.62	720.00	1662.17	1622.20	
32	新媒体关注量	万人	83.11	137.22	177.54	199.53	374.73	
33	新媒体访问量	万人次	34279.61	84204.67	41222.32	61246.22	64407.93	
34	媒体宣传报道	次	1820	203838	193283	198504	383036	
35	融媒体点击量增长	%	166	147	39	49	92	
36	文创产品开发数量	件	724	315	379	301	1164	
37	信息化运维	项	7	6	6	5	7	
38	观众满意度	%		96	96	92		

（六）部门整体支出绩效目标

本次绩效评价按照《上海市市级预算部门（单位）整体支出绩效管理办法（试行）》的通知（沪财绩〔2019〕19号）的相关要求开展工作，结合上海博物馆整体支出情况特点制定部门整体支出总目标和绩效目标，本次预算单位未能上报部门整体支出绩效目标，但预算单位下设办公室各自申报了绩效目标表，评价组通过与预算单位的沟通交流，在各自办公室上报绩效目标表的基础上梳理分析部门整体支出的绩效总目标和细化绩效目标。

1. 总目标

2023年上海博物馆以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，围绕中央、市委市政府的重大部署及市委宣传部、市文旅局的工作要求，紧扣贯彻落实党的二十大精神这一主线，聚焦“大博物馆计划”明确的目标任务，深化实施“建设大场馆”“引领大科创”“配置大资源”“打造大品牌”战略，形成高标准场馆治理、高品质展览教育、高水平科学研究、高效能品牌传播的发展格局，努力推进博物馆事业高质量发展。

2. 年度目标

以党建工作为引领，始终保持正确政治方向；以人民至上为原则，建设世界一流文化地标；以自信自强为底色，打造世界影响文化品牌；以夯实基础为重点，建构文物科技创新体系；以深度融合为抓手，推动文化传播跨圈迭代；以治理升级为基

基础,夯实文博事业发展根基,完成文物征集、文物保管与保护、考古发掘与研究、科学研究、陈列展览、宣传教育活动等各项活动,在相关行业部门考评中名列前茅,行业影响力不断提升。

3. 细化绩效目标

按照部门总目标和年度目标,绩效目标细化为部门投入管理目标、产出目标、效果目标、影响力目标,具体的绩效目标分解如下表 2-4 所示:

(1) 投入管理方面

①履职管理方面,上海博物馆制定了完整的工作计划,年度工作计划围绕部门职能制定,且工作计划制定全面。

②预算管理方面,合理编制、调整预算,预算执行率达到 100%，“三公经费”执行数小于预算数，“三公经费”预算数控制在上年预算数内。

③预算绩效管理方面,已制定部门预算绩效管理办法、绩效目标申报覆盖率达到 100%,绩效跟踪覆盖率达到 85%,绩效指标设置合理且明确。

④资金管理方面,资金使用符合相关法律法规、制度和规定;八项收入及时、足额上缴;资金的拨付不存在截留、挤占、挪用、虚列支等情况。

⑤内控管理方面,内控管理制度健全且执行有效,会计数据资料等基础信息真实、完善、准确。

⑥项目管理方面,项目管理制度健全且执行有效。

⑦预决算信息公开管理方面，按政府信息公开有关规定公开了相关预决算信息。

⑧资产管理方面，资产管理规范，按《政府会计准则》规定进行资产折旧；闲置资产占资产总额比例不高于5%，待查找、待查询资产占比不高于资产总额的5%。

⑨国库管理方面，决算编报规范，公务卡及现金管理均符合《预算单位公务卡强制结算目录》和《预算单位现金结算目录（试行）》的有关规定。

(10)政府采购管理方面，政府采购严格执行本市政府集中采购目录和限额标准，按政府采购规定流程实施。

(11)部门结转结余资金管理方面，结转结余资金按时上缴、合理及时使用。

（2）部门产出方面

①文物征集方面：上海博物馆文物征集工作完成率达到100%，新增文物备案登录比例达到100%，文物征集具有历史、艺术、科学价值。

②文物保管与保护方面；上海博物馆当年对馆藏文物等国家文物资产清查工作完成率达到100%，藏品数字化信息采集工作完成率达到100%，文物修复程序科学、规范、效果好，文物保存环境达到相应标准。

③考古工作方面：上海博物馆博物馆考古工作计划已启动并已开展实施的考古项目完成率达到100%。

④科学研究方面：上海博物馆科研项目以及学术期刊项目工作完成率达到 100%。

⑤陈列展览方面：上海博物馆馆内临展以及馆际交流工作完成率达到 100%，展厅陈列品更新及时、内容充实。

⑥宣传及教育活动方面：上海博物馆教育基础工作（包括各类公益讲座、课程、活动）以及线上项目上线工作完成率达到 100%，公众号、APP 等线上项目信息推送更新及时，文创产品丰富质量高。

⑦场馆免费开放方面：上海博物馆实行全面免费开放天数 ≥ 300 天。

⑧开放运行保障方面：上海博物馆无重大安全责任事故，主要设施设备及信息系统运转良好。

（3）部门效果方面

①社会效果方面：上海博物馆日常运行达到国家一级博物馆标准，承担或参与国家级重点科研项目，在行业自律组织中承担义务和责任。

②社会影响力方面；上海博物馆藏品数量、品种、等级、任务价值等处于国内示范或领先水平；近三年平均观众流量保持稳定；基本陈列、临时展览、外展数量、展品规格处于国家示范或领先水平等。

③可持续发展：上海博物馆积极推动信息化应用提升工作效率、规范化管理和节约能源；利用藏品数字化实现资源

共享；通过网站、微信平台等没接为公众提供参观预约、藏品赏析、等在线服务等。

(4) 满意度方面

参观观众满意度以及教育对象满意度达到 90%。

具体绩效目标如下：

表 2-4 绩效目标表

一级	二级	三级	标杆值	2023 年完成值
产出	产出数量	开放时间	≥300 天	260 天
		年参观人数	≥600 万人次 (其中东馆 ≥400 万人次)	176.71 万人次
		馆藏文物盘点率	100%	74.61%
		新增备案登录藏品百分比	100%	100%
		藏品数据库公开比例	100%	100%
		文物寻访数量	≥15 家	15 家
		考古发掘与研究数量	≥3 个	3 个
		学术研究图书出版数量	≥5 种	3 种
		专业图书采集量	≥2500 册	2559 册
		图书采购折扣率	≥20%	20%
		基本陈列	14 个	14 个
		临时展览	≥5 个 (人广) ≥6 个 (东馆)	6 个
		入境展览数	≥1 个	2 个
		临时展览天数	≥200 天	234 天
		临时展览参观人数	≥150 万人次	268.35 万人次
		展览图录数量	≥6 种	6 种

一级	二级	三级	标杆值	2023年完成值
		输出展览数	≥25 个	49 个
		出境展览数	≥1 个	3 个
		线上数字化体验产品数量	≥50 个	56 个
		线上数字化体验产品浏览量	≥100 万次	578.77 万次
		智慧导览设备终端数	≥600 台	600 台
		讲座、论坛或社会教育活动	≥200 场	430 场
		青少年教育课程数	≥200 场	259 场
		学校教育服务次数	≥8 次	11 次
		网站综合浏览量	≥1600 万次	1622.20 万次
		新媒体关注量	≥200 万人	374.73 万人
		新媒体访问量	≥60000 万次	64407.93 万次
		媒体报道次数	≥20 万次	383036 次
		主流媒体报道次数	≥75000 次	96482 次
		文创产品开发数量	≥1000 件	1164 件
		产出质量	文物征集标准符合性	100%
	文物修复质量		高	高
	文物库房及陈列展厅恒温恒湿率		100%	100%
	征集文物鉴定通过率		100%	100%
	博物馆场馆及设施长期稳定运行率		稳定	稳定
	产出时效	馆藏文物定期清查保存环境监察及时率	100%	100%
		文物征集及时率	100%	100%
		文物养护及时率	100%	100%
		展品更新及时率	100%	100%
		展览图录时效	与展览同时	同时

一级	二级	三级	标杆值	2023年完成值
			推出	
		图书编目验收时间	采购完成 30 天内入库	28 天
		故障修复及时率	≥90%	90%
效益	社会效益	藏品总量丰富	丰富	丰富
		陈列需要满足度	100%	100%
		提升文物研究水平	有效提升	有效提升
		提升考古发掘研究能力	有效提升	有效提升
		观众满意度	≥90%	≥90%

三、评价思路

（一）评价目的和依据

1. 评价目的

一是通过评价，了解项目单位整体基本情况，全面梳理部门重点工作和任务，部门财务管理、业务管理、人员管理情况。

二是通过评价，了解项目单位重点工作和任务的落实情况，关注项目单位实施的投入管理、项目管理是否有效保障重点工作成果的实现。

三是通过评价，了解项目单位为履职所分配、使用、管理的财政资金预期产出和效果及整体绩效状况。

四是通过评价，从绩效的角度发现项目单位在管理和工作实施过程中存在的问题，寻求解决方案，给提高预算分配、使用、管理整体绩效等方面提供有力参考。

2. 评价范围

评价范围为上海博物馆 2023 年度部门整体支出，包括办事处的人员经费、公用经费、项目支出（经常性项目支出、一次性项目支出）等，评价时段为 2023 年 1 月 1 日至 2023 年 12 月 31 日。

3. 评价依据

（1）绩效评价依据

※《中共中央 国务院关于全面实施预算绩效管理的意见》
（中发〔2018〕34 号）

※《中共上海市委 上海市人民政府关于我市全面实施预算绩效管理的实施意见》（沪委发〔2019〕12号）

※《上海市市级预算部门（单位）整体支出绩效管理办法（试行）》（沪财绩〔2019〕19号）

※沪财绩〔2024〕7号《上海市市级财政项目成本预算绩效分析操作指引（试行）》

（2）业务依据

※《中华人民共和国文物保护法》（中华人民共和国主席令第76号）

※《博物馆条例》（国务院令第659号）

※《“十四五”文物保护和科技创新规划》（国办发〔2021〕43号）

※《关于推进博物馆改革发展的指导意见》文物博发〔2021〕16号

※《关于进一步做好公共博物馆、纪念馆免费开放工作的意见》文物博发〔2010〕8号

※《关于进一步加强文博事业单位人事管理工作的指导意见》人社部发〔2019〕120号

※《上海市文物保护条例》（上海市第十四届人民代表大会）

※《国家基本公共服务标准（2023年版）》发改社会〔2023〕1072号

- ※《博物馆定级评估办法》文物博发〔2020〕2号
- ※《博物馆运行评估办法》文物博发〔2022〕28号
- ※《博物馆运行评估标准》文物博发〔2022〕29号
- ※《博物馆运行评估指标》WW/T 0092-2018
- ※《上海博物馆“十四五”发展规划》（2021年）
- ※《上海博物馆“大博物馆计划”》（2022年）
- ※《关于开展2017年中央地方共建国家级博物馆专项经费安排使用的请示》（上博发〔2017〕25号）
- ※《上海博物馆关于国家级重点博物馆补助资金安排使用的请示》上博发〔2023〕50号）
- ※其它相关文件

（二）评价时段

本次绩效评价的时段为：2023年1月1日-2023年12月31日

（三）项目评价重点方向

通过对初步收集资料的梳理分析，结合市财政局对预算绩效评价的要求，项目评价重点方向如下，具体将根据工作方案评审过程中各专家意见进行修改与完善。

1. 部门投入和管理评价是本次绩效评价的关注重点，评价组将围绕部门预算绩效管理，关注部门预算编制合理性，预算是否细化到三级科目，是否量化，各项费用依据标准；关注预算调整合理性，预算调整依据是否充分，调整次数和比例是

否合理；市财政、中央财政、市文旅局等各条块资金到账和支付情况；关注“三重一大”、“政府采购”等制度执行情况。

2. 部门产出和效果评价中上海博物馆文物征集、文物保养和保护、考古发掘、科学研究、陈列展览、宣传及教育活动、公众服务等工作成效在国家的排名分析评价，为后续部门应加强哪方面工作提供相关参考意见；

3. 部门效果评价中，评价关注上海博物馆“十四五”规划各项指标是否均以实现。

4. 根据初步分析，本项目资金来源包括市财政资金、国家重点博物馆补助资金、免费开放专项资金、2020 中央地方共建国家级博物馆资金、2022 年度中央对地方转移支付资金、非同级财政专款资金、以及其他外来专款等，本次评价将关注各项资金是否专款专用、资金结转情况等，从而降低财政支出；

5. 本项目支出很多采用了服务外包方式，本次评价将相关预算费用增长趋势分析，关注政府采购范围和金额增长趋势分析，探索分析包括是否存在服务外包泛化情况；同时分析评价各项服务外包费用与市场价格对比是否合理、节约等，以期为后续部门预算管理提供相关参考意见。

（四）评价原则和方法

为保证本次绩效评价的科学性，评价组在评价过程中按照科学规范、公平公正的原则进行指标体系设定，根据上海博物馆部门整体支出的特点，从部门投入管理、部门部门产出、部

门效果、部门影响力四个方面进行指标体系的设计，从部门职能履行的经济性、效率性和有效性进行考量，坚持定量优先、定量与定性相结合的方式，遵循科学规范、公正公开、分级分类、绩效相关的基本原则，确保评价指标为职能履行过程中最具代表性、最能反映评价要求的核心指标。

作为部门整体支出绩效评价，在评价工作开展过程中，评价组将充分运用文献、逻辑分析、资料统计分析、访谈调查等方法，主要从职能履行的角度出发评价上海博物馆工作完成情况与工作成效。

（五）评价过程及步骤

评价组在经专家评审后的工作方案指导下，开展绩效评价工作。广泛收集部门整体支出资料并分析项目情况，采用深度访谈与问卷调查相结合的方法收集一手数据，通过对资料分析、研究、总结，运用对比法、逻辑分析法对指标体系评分，得出部门整体支出取得的成绩，指出部门整体支出存在的问题，提出相关建议。

1. 资料收集

首先与委托方、上海博物馆进行充分沟通与交流，根据部门整体支出绩效评价要求，收集①部门主要职责职能、组织架构、人员及资产等基本情况；②部门履职总体目标、工作任务；③部门工作计划和工作总结；④部门预算编制与执行情况；⑤部门履职详细情况和资料等等。

2. 工作方案策划

在收集资料的基础上,依据《上海市市级预算部门(单位)整体支出绩效管理办法(试行)》的通知(沪财绩〔2019〕19号)制定绩效评价工作方案,制定绩效评价工作方案,重点对绩效评价各项指标进行分析与设计,并经专家评审后确定绩效评价指标体系和评价工作重点,并按照经评审通过后的工作方案开展各项工作。

3. 访谈与问卷调查

根据委托方的要求,我们主要通过上海博物馆已经开展的相关满意度调查作为满意度评价依据,同时开展对职能部门相关负责人以及馆长进行访谈。

4. 分析研究

按照制定的绩效评价指标体系,根据以上收集的文献资料、访谈与问卷调查等,对各项绩效评价指标进行分析与评价。

5. 归纳总结

在充分调研、分析的基础上,对上海博物馆部门整体支出取得的成效与经验、存在的问题进行归纳总结,并提出相关建议。

6. 形成报告

在资料收集、访谈、问卷调查、分析研究、归纳总结的基础上,编制报告初稿,并按照委托方和专家评审的意见对报告进行修改,形成绩效评价最终报告。

四、指标体系

（一）评价指标的构建思路

根据财政绩效评价的总体要求，结合委托方提出的部门整体支出评价重点和具体要求，按照《上海市市级预算部门（单位）整体支出绩效管理办法（试行）》的通知（沪财绩（2019）19号）的相关规定对上述要求进行细化和分解，结合工程项目特点，设计绩效评价指标体系。

1. 指标体系设计方法：评价指标体系按照逻辑分析法设计，包括部门投入管理、部门产出、部门效果、部门影响力四部分内容，体现从投入到产出、结果和影响力因素的绩效逻辑路径。

2. 部门投入管理类指标设计思路：部门投入管理类指标评价指标包括履职管理、预算编审管理、预算执行管理、预算绩效管理、内控管理、预决算信息公开规范性、资产管理、国库管理、政府采购管理、结转资金管理。

3. 部门产出类指标设计思路：评价指标包括部门重点工作完成率、部门重点工作完成质量、部门重点工作完成及时性、部门重点工作完成成本控制，涵盖文物征集、文物保管与保护、考古发掘、科学研究、陈列展览、宣传及教育活动、场馆开放等各项工作，重主要通过收集整理上海博物馆内部各项考核评比资料进行分析评价。

4. 部门效果类指标设计思路：评价实施社会效益、影响力和可持续发展。社会效益主要考虑上海博物馆“十四五”规划各项指标是否均以实现，博物馆的科研能力、考古成果、中青年员工是否有突出贡献等；

5. 部门满意度类指标主要通过观众满意度指标和教育活动满意度指标予以体现。

（二）评价指标的分值分布

根据《上海市市级预算部门（单位）整体支出绩效管理办法（试行）》的通知（沪财绩〔2019〕19号）的相关要求，结合部门整体支出的实际情况，初步制定2023年度上海博物馆部门整体支出绩效评价指标体系，并将在方案评审后根据专家意见进行修改与完善。

绩效评价表由四级指标构成，设置一级指标4个；二级指标19个；三级指标48个；四级指标15个。一级指标分为部门投入管理、部门产出、部门效果、部门满意度四部分。

指标体系的权重分配：考虑到上海博物馆整体支出难以使用量化指标进行评价，适当降低分值，具体分配情况为部门投入管理类指标占36%、部门产出类指标占36%、部门效益类指标占18%，部门满意度类指标占10%。

绩效评价标准是衡量财政支出绩效目标完成程度的尺度。绩效评价指标体系对每项指标评价标准按照相关法规、批复文件及行业要求制定。指标评分量化以科学、合理性为原则，客

观地反映指标完成效果。具体指标体系详见附表：2023 年度上海博物馆部门整体支出绩效评价指标体系，指标权重如下：

表 4-1 评价指标权重表

一级指标	权重	二级指标	权重
A 投入管理 指标	36	A1 履职管理	2
		A2 预算编审管理	4
		A3 预算执行管理	5
		A4 预算绩效管理	2
		A5 资金管理	4
		A6 内控管理	6
		A7 预决算信息公开	1
		A8 资产管理	4
		A9 国库管理	2
		A10 政府采购管理	2
		A11 结转资金管理	4
B 产出指标	36	B1 部门重点工作完成率	16
		B2 部门重点工作完成质量	8
		B3 部门重点工作完成及时性	4
		B4 部门重点工作完成成本	8
C 效果指标	18	C1 社会效益	14
		C2 影响力	2
		C3 可持续发展	2
D 满意度指标	10	D1 社会满意度	10

（三）评价等级

绩效评价结果采用综合评分定级的方法。各项三级指标分值总和为 100 分，评价得分高于 90 分（含 90 分）的，绩效评

级为优；得分在 75—90 分的（含 75 分）为良；得分在 60—75 分（含 60 分）的为合格，60 分以下的为不合格或绩效无法显现。

五、评价结论及绩效分析

（一）评价结论

1. 综合评价情况

根据《上海市市级预算部门（单位）整体支出绩效管理办法（试行）》的通知（沪财绩（2019）19号），评价组对照部门整体支出绩效评价指标体系，从部门投入管理、部门产出、部门效果、部门满意度四个维度，通过数据采集、实地调研和问卷访谈等方式，对2023年度上海博物馆部门整体支出项目绩效进行客观公正的评价，本项目总得分为84.19分，绩效评级属于“良”，最终评分结果如表5-1所示，各指标具体评分情况详见附件1. 综合评分表。

表 5-1 指标得分汇总表

一级指标	二级指标	权重	得分	得分率
A 部门投入管理		36.00	27.09	75.25%
	A1 履职管理	2.00	2.00	100.00%
	A2 预算编审管理	4.00	3.50	87.50%
	A3 预算执行管理	5.00	1.69	33.80%
	A4 预算绩效管理	2.00	1.50	75.00%
	A5 资金管理	4.00	4.00	100.00%
	A6 内控管理	6.00	4.40	73.33%
	A7 预决算信息公开	1.00	1.00	100.00%
	A8 资产管理	4.00	4.00	100.00%
	A9 国库管理	2.00	2.00	100.00%
	A10 政府采购管理	2.00	1.00	50.00%
	A11 结转资金管理	4.00	2.00	50.00%

一级指标	二级指标	权重	得分	得分率
B 部门产出		36.00	31.67	87.97%
	B1 部门重点工作完成率	16.00	13.67	85.44%
	B2 部门重点工作完成质量	8.00	8.00	100.00%
	B3 部门重点工作完成及时性	4.00	4.00	100.00%
	B4 部门重点工作完成成本控制	8.00	6.00	75.00%
C 部门效果		18.00	16.84	93.56%
	C1 社会效益	14.00	12.84	91.71%
	C2 影响力	2.00	2.00	100.00%
	C3 可持续发展	2.00	2.00	100.00%
D 满意度		10.00	8.59	85.90%
	D11 参观观众满意度	5.00	4.30	86.00%
	D12 教育对象满意度	5.00	4.29	85.80%
总计		100	84.19	84.19%

2. 评价结论

部门投入管理方面，上海博物馆制定了完整的工作计划，内控管理制度基本健全且执行有效，决算编报规范，资金使用、资产管理均符合《行政事业单位内部控制规范（试行）》（财会〔2012〕21号）等相关法律法规、制度和规定。部门产出方面，2023年上海博物馆由于东馆搬迁闭馆2个月，开馆时间、参观人数以及文物盘点率未达到预期，除此以外文物征集、

文物保管与保护、考古发掘与研究、科学研究、陈列展览、宣传教育活动等各项工作均按期保质完成。部门效果方面，上海博物馆展览参观人数实现预期标准，文物研究水平、考古发掘研究能力获得有效提升，基本实现“十四五”规划目标，达到国家一级博物馆标准，有突出行业贡献。部门满意度方面，参观观众满意度为 86.02%，教育对象满意度为 85.77%。但也存在部分子项目预算编制不够准确，预算执行率偏低，绩效指标不够完整到位，决算未及时公开，结转资金未能及时清算，合同管理精细化不足，支出明细账缺少对项目的成本构成、数量等内容的梳理，三维数据采集单价比市场价略高，物业、消安人员配置人数略多，绿化费用略高等问题，部门预算管理、结转资金管理、合同管理、成本控制等工作有待进一步提升。

（二）绩效分析

A 部门投入管理

1. A1 履职管理

表 5-2 “履职管理”指标得分表

二级指标	三级指标	目标值	完成值	权重	得分	得分率
A1 履职管理				2.0	2.0	100%
	A11 工作计划完整性	完整	完整	2.0	2.0	100%

A11 工作计划完整性

上海博物馆经召开“三重一大”会议一事一议，集体决策后确定了 2023 年工作计划，计划中对工作内容、效果、责任办公室等均进行了明确，包括建设世界一流文化地标、完成文物征集、文物保管与保护、考古发掘与研究、科学研究、陈列展览、宣传教育活动等各项活动，在相关行业部门考评中名列前茅，行业影响力不断提升等，工作计划内容明确、全面、完整，有效指导部门 2023 年各项工作的开展。根据评分标准，该指标评分 2.0 分（满分 2.0 分）。

2. A2 预算编审管理

表 5-3 “预算编审管理”指标得分表

二级指标	三级指标	目标值	完成值	权重	得分	得分率
A2 预算编审管理				4.0	3.5	87.5%
	A21 预算编制合理性	合理	部分不合理	2.0	1.5	75%
	A22 预算调整合理性	合理	合理	2.0	2.0	100%

A21 预算编制合理性

经评价，项目预算与部门职责相匹配；人员经费、公用经费按实测算，符合定额标准；但是项目支出预算编制部分未根据当年工作量细化至成本（单价*数量），造成预算编制不够

准确，预算执行率偏低。根据评分标准，该指标评分 1.5 分（满分 2.0 分）。

A22 预算调整合理性

经评价，2023 年年底上海博物馆对预算进行了调整，总体共增加预算 0 万元，调整后预算为 160391.92 万元，主要为人员支出、场馆基本运行费等进行调整，调整比例为 0%。预算调整过程中经过项目单位各部门内部沟通协调并经“三重一大”通过。根据评分标准，该指标评分 2.0 分（满分 2.0 分）。

3. A3 预算执行管理

表 5-4 “预算执行管理”指标得分表

二级指标	三级指标	目标值	完成值	权重	得分	得分率
A3 预算执行管理				5.0	1.69	33.80%
	A31 预算执行率	100%	81.28%	4.0	1.19	29.75%
	A32 三公经费控制有效性	有效	未完成	1.0	0.5	50.00%

A31 预算执行率

经评价， $\text{预算执行率} = \text{本年度预算实际执行金额} / \text{调整后预算金额} * 100\%$ ，上海博物馆 2023 年预算执行率为 81.28%。根据评分标准，该指标得分 $= 4 - (100 - 81.28) / 100 / 0.01 * 0.15 = 1.19$ 分（满分 4.0 分）。

A32 三公经费控制有效性

经评价，2023年“三公经费”预算安排金额141.10万元，预算执行金额101.46万元；2022年“三公经费”预算安排金额141.10万元，预算执行金额55.30万元。2023年“三公经费”预算执行数<2023年预算数，但是>2022年预算执行数，根据评分标准，该指标评分0.5分（满分1.0分）。

4. A4 预算绩效管理

表 5-5 “预算绩效管理”指标得分表

二级指标	三级指标	目标值	完成值	权重	得分	得分率
A4 预算绩效管理				2.0	1.5	75%
	A41 预算绩效管理	高效	部分高效	2.0	1.5	75%

A41 预算绩效管理

经评价，项目单位按照市财政局的要求开展了项目支出预算绩效自评工作，对重要项目预算支出，包括文物征集、文物保管与保护、考古发掘与研究、科学研究、宣传教育活动、陈列展览、物业、能耗、信息化运维、设施设备维护、设施设备更新及购置等工作按照区条线管理要求开展了相关各项评估工作，且项目单位制定本单位预算绩效管理制度办法。项目单位下设各办公室已编制的绩效目标表中，产出数量多用完成率来表示，不能体现工作量与预算之间的联系；部分质量指标未

体现公共服务应达到的标准或水平，效益指标未体现公共服务对经济、社会、环境等带来的影响情况，如布展陈列质量指标为“展示最新研究成果”、“展览过程中的安全性”，对于展览的主题表达深度、艺术表现力、展览的空间布局、观众的互动性等缺少评价指标；效益指标为“观众人数”和“环保性”，在提升社会影响力、打造特展品牌等方面缺少评价指标。绩效指标不够完整到位，未能涵盖所有工作内容。根据评分标准，该指标评分 1.5 分（满分 2.0 分）。

5. A5 资金管理

表 5-6 “资金管理”指标得分表

二级指标	三级指标	目标值	完成值	权重	得分	得分率
A5 资金管理				4.0	4.0	100%
	A51 收入管理	及时、足额上缴	及时、足额上缴	2.0	2.0	100%
	A52 资金使用规范性	规范	规范	2.0	2.0	100%

A51 收入管理

经评价，上海博物馆行政事业性收入、八项收入及时、足额上缴，根据评分标准，该指标得 2.0 分（满分 2.0 分）。

A52 资金使用规范

经评价，上海博物馆资金使用符合相关法律法规、制度和规定；资金的拨付由完整的审批程序和程序。根据评分标准，该指标得 2.0 分（满分 2.0 分）。

5. A6 内控管理

表 5-7 “内控管理”指标得分表

二级指标	三级指标	目标值	完成值	权重	得分	得分率
A6 内控管理				6.0	4.4	73.33%
	A61 内部控制管理制度健全性	健全	健全	1.0	1.0	100%
	A62 基础信息完善性	完善	完善	1.0	1.0	100%
	A63 内部控制管理制度执行有效性	有效	部分有效	4.0	2.4	60%

A61 内部管理制度健全性

经评价，上海博物馆已按照《财政部关于全面推进行政事业单位内部控制建设的指导意见》（财会〔2015〕24号）和《行政事业单位内部控制规范（试行）》（财会〔2012〕21号），编制了资产管理、合同管理、采购、落实“三重一大”制度的实施办法、财务管理及档案管理制度等，内部控制管理制度基本健全。根据评分标准，该指标得 1.0 分（满分 1.0 分）。

A62 基础信息完善性

经评审，上海博物馆部门决算报表、记账评审、支出明细账基本完整、真实、准确。据评分标准，该指标得 1.0 分（满分 1.0 分）。

A63 内部管理制度执行有效性

因部门投入管理指标已单独设置政府采购管理、资产管理、国库管理、公务卡管理、结转资金管理评价指标，内部管理制度执行有效性主要评价合同管理和财务管理，合同管理和财务管理，具体评价如下：

（1）合同管理：本项目合同签订大多经过相关的审签流程，并建立有合同台账，经评价组对上海博物馆 2023 年签订的合同进行抽查，发现保安和消安采购时间晚于合同执行开始日期，7 月 25 日签订合同，但合同服务期是 2023 年 1 月 1 日至 12 月 31 日；信息安全类软件协议供货合同填报预算类型为建筑物日常运行维护；物业、绿化合同仅为人员数量，缺少工作内容、频次和工作标准的规定。合同精细化管理有待进一步加强。根据评分标准，合同管理评分 0.4 分（满分 2.0 分）。

（2）财务管理：评价组抽查了项目单位会计凭证及原始凭证，在抽查的会计数据资料中，各项会计凭证资料均完整，包括“三重一大”、费用申请说明、合同、发票等，且内容真实准确，资金使用均符合相关法律法规、制度和规定，资金拨付由完整的审批程序和手续，财务管理总体规范。根据评分标准，财务管理评分 2.0 分（满分 2.0 分）。

6. A7 预决算信息公开

表 5-8 “预决算信息公开”指标得分表

二级指标	三级指标	目标值	完成值	权重	得分	得分率
A7 预决算信息公开				1.0	1.0	100%
	A71 预决算信息公开规范性	规范	规范	1.0	1.0	100%

A71 预决算信息公开规范性

经评价，项目单位在上海市人民政府门户网站上公开相关预决算信息。根据评分标准，该指标评分 1.分（满分 1.0 分）。

7. A8 资产管理

表 5-9 “资产管理”指标得分表

二级指标	三级指标	目标值	完成值	权重	得分	得分率
A8 资产管理				4.0	4.0	100%
	A81 资产管理规范性	规范	规范	2.0	2.0	100%
	A82 闲置资产占比	比例 \leq 5%	0%	1.0	1.0	100%
	A83 待查询资产占比	比例 \leq 5%	0%	1.0	1.0	100%

A81 资产管理规范性

经评价，项目单位按照已制定的《上海博物馆固定资产管理制度》进行固定资产的购置、登记、使用、报废管理，存量资产盘点清楚，且通过信息化系统实现动态管理，做到账账相符、账实一致；项目单位已按《政府会计准则》办理资产折旧，新增资产履行了报批手续。根据评分标准，该指标评分 2.0 分（满分 2.0 分）。

A82 闲置资产占比

经评价，根据项目单位提供的固定资产卡片列表，项目单位截至 2023 年 12 月 31 日，固定资产原值为 471091 万元，其中目前处于闲置状态的资产原值为 0 万元，占比约 0%，闲置资产占比 $\leq 5\%$ 。该指标评分 1.0 分（满分 1.0 分）。

A83 待查询资产占比

经评价，根据项目单位提供的固定资产卡片列表，项目单位截至 2023 年 12 月 31 日，固定资产原值为 471091 万元，其中目前处于待查询状态的资产原值为 0 万元，占比约 0%，待查询资产占比 $\leq 5\%$ 。该指标评分 1.0 分（满分 1.0 分）。

8. A9 国库管理

表 5-10 “国库管理”指标得分表

二级指标	三级指标	目标值	完成值	权重	得分	得分率
A9 国库管理				2.0	2.0	100%

二级指标	三级指标	目标值	完成值	权重	得分	得分率
	A91 决算编报规范性	规范	规范	1.0	1.0	100%
	A92 公务卡管理	合规	合规	1.0	1.0	100%

A91 决算编报规范性

评价组通过将部门决算与预算执行表等进行核对,项目单位决算编报数据与预算执行表、多栏账等账表相符,数据真实、准确。根据评分标准,该指标评分 1.0 分(满分 1.0 分)。

A92 公务卡管理

评价组抽查了公务卡及现金的使用情况,项目单位 2023 年公务卡及现金管理均符合《公务卡强制结算目录》和《预算单位现金结算目录(试行)》的有关规定要求,因特殊原因未使用公务卡均按照要求对未使用公务卡的原因进行了详细说明并经确认。根据评分标准,该指标评分 1.0 分(满分 1.0 分)。

9. A10 政府采购管理

表 5-11 “政府采购管理”指标得分表

二级指标	三级指标	目标值	完成值	权重	得分	得分率
A10 政府采购管理				2.0	1.0	50%

二级指标	三级指标	目标值	完成值	权重	得分	得分率
	A101 政府采购(招标)管理规范性	规范	基本规范	2.0	1.0	50%

A91 政府采购（招标）管理规范性

经评价，项目单位严格执行了上海市政府集中采购目录和限额标准，按采购规定和流程开展政府采购，并按政府购买服务实施目录编报预算，政府购买服务必要、合理和规范。但部分采购文件不规范，如物业管理服务项目采购需求中，“上海博物馆本馆建筑面积为 77665 平米”，本馆建筑面积应为 39684 平米；物业、绿化合同缺少工作内容、频次和工作标准的规定条款。根据评分标准，该指标评分 1.0 分（满分 2.0 分）。

10. A11 结转资金管理

表 5-12 “结转资金管理”指标得分表

二级指标	三级指标	目标值	完成值	权重	得分	得分率
A11 结转资金管理				4.0	2.0	50%
	A111 结转结余资金管理规范性	规范	部分规范	4.0	2.0	50%

A101 结转结余资金管理规范性

经评价，免费开放资金 2023 年年初结转数 1136.63 万元，

实际预算收入 2244 万元，实际支出 2220.84 万元，2023 年末结转资金 1159.79 万元，进入“事业预算收入费统计财政拨款-免费开放”会计科目，付款人户名为上海市文化和旅游局，结余资金未能及时有效使用和清算。根据评分标准，该指标评分 2.0 分（满分 4.0 分）。

B 部门产出

1. B1 部门重点工作完成率

表 5-13 “部门重点工作完成率”指标得分表

二级指标	三级指标	四级指标	目标值	完成值	权重分	得分	得分率
B1 部门重点工作完成率					16.00	13.67	85.44%
	B11 文物征集				2.00	2.00	100%
		B111 文物征集计划完成率	100%	100%	1.00	1.00	100%
		B112 新增文物备案登录比例	100%	100%	1.00	1.00	100%
	B12 文物保管与保护				2.00	1.00	50%
		B121 馆藏文物盘点计划完成率	100%	74.61%	1.00	0.00	0.00
		B122 藏品	100%	100%	1.00	1.00	100%

二级指标	三级指标	四级指标	目标值	完成值	权重分	得分	得分率
		信息采集比例					
	B13 考古发掘与研究				1.00	1.00	100%
		B131 考古计划启动率	100%	100%	1.00	1.00	100%
	B14 科学研究				2.00	2.00	100%
		B141 在研科研项目数	≥60 个	≥60 个	1.00	1.00	100%
		B142 学术期刊出版率	100%	100%	1.00	1.00	100%
	B15 陈列展览				4.00	4.00	100%
		B151 馆内展览计划完成率	100%	100%	1.00	1.00	100%
		B152 馆际交流计划完成率	100%	100%	1.00	1.00	100%
		B153 临时展览天数完成率	100%	100%	1.00	1.00	100%
		B154 展品更新情况	100%	100%	1.00	1.00	100%
	B16 宣传				3.00	3.00	100%

二级指标	三级指标	四级指标	目标值	完成值	权重分	得分	得分率
	教育活动						
		B161 课程、讲座及教育活动	青少年教育课程数 ≥200 场，讲座、论坛或社会教育活动 ≥200 场	青少年教育课程数 259 场，讲座、论坛或社会教育活动 430 场	1.00	1.00	100%
		B162 线上数字化体验产品完成率	100%	100%	1.00	1.00	100%
		B163 文创产品	≥1000 个	1164 个	1.00	1.00	100%
	B17 场馆开放				2.00	0.67	33.33%
		B171 免费开放	≥300 天	260 天	2.00	0.67	33.33%

B11 文物征集计划完成率

经评价，项目单位 2023 年完成文物征集工作。根据评分标准，该指标评分 1.0 分（满分 1.0 分）。

B112 新增文物备案登录比例

经评价,项目单位 2023 年新增文物备案登录比例为 100%。
根据评分标准,该指标评分 1.0 分(满分 1.0 分)。

B121 馆藏文物盘点计划完成率

经评价,项目单位 2023 年馆藏文物盘点计划完成率
74.61%。根据评分标准,该指标评分
 $=1-(100-74.61)/100/0.01*0.1=0$ 分(满分 1.0 分)。

B122 藏品信息采集比例

经评价,项目单位 2023 年藏品信息采集比例为 100%。
根据评分标准,该指标评分 1.0 分(满分 1.0 分)。

B131 考古计划启动率

经评价,考古计划启动率 100%。根据评分标准,该指标
评分 1.0 分(满分 1.0 分)。

B141 在研科研项目数

经评价,项目单位 2023 年在研科研项目数为 60 个,工作
完成率 100%。根据评分标准,该指标评分 1.0 分(满分 1.0
分)。

B142 学术期刊出版率

经评价,项目单位 2023 年学术期刊出版 6 期,工作完成
率 100%。根据评分标准,该指标评分 1.0 分(满分 1.0 分)。

B151 馆内展览计划完成率

经评价，项目单位 2023 年完成基本陈列 14 个，临时展览 6 个，工作完成率 100%。根据评分标准，该指标评分 1.0 分（满分 1.0 分）。

B152 馆际交流计划完成率

经评价，项目单位 2023 年完成入境展览 2 个，输出展览数 49 个，出境展览 3 个，工作完成率 100%。根据评分标准，该指标评分 1.0 分（满分 1.0 分）。

B153 临时展览天数完成率

经评价，项目单位 2023 年临时展览天数为 234 天，临时展览天数完成率 100%。根据评分标准，该指标评分 1.0 分（满分 1.0 分）。

B154 展品更新情况

经评价，项目单位 2023 年对常设展品进行更新展出，有新征集的文物，及时向公众展出。根据评分标准，该指标评分 1.0 分（满分 1.0 分）。

B161 课程、讲座及教育活动数

经评价，项目单位 2023 年完成青少年教育课程数 259 场，讲座、论坛及社会活动 430 场，工作完成率 100%。根据评分标准，该指标评分 1.0 分（满分 1.0 分）。

B162 线上数字化体验产品完成率

经评价，项目单位 2023 年线上数字化体验产品 56 个，线上数字化体验产品浏览量 578.77 万次，工作完成率 100%。根据评分标准，该指标评分 1.0 分（满分 1.0 分）。

B163 文创产品开发数量

经评价，2023 年项目单位文创产品开发数量 1164 件，工作完成率 100%。根据评分标准，该指标评分 1.0 分（满分 1.0 分）。

B171 免费开放

经评价，2023 年项目单位免费开放天数为 260 天，根据评分标准，该指标评分=2-（300-260）/300/0.01*0.1=0.67 分。（满分 2.0 分）。

2. B2 部门重点工作完成质量

表 5-14“部门重点工作完成质量”指标得分表

二级指标	三级指标	目标值	完成值	权重	得分	得分率
B2 部门重点工作完成质量				8.00	8.00	100%
	B21 文物征集符合标准	符合	符合	1.00	1.00	100%
	B22 文物修复质量	质量高	质量高	2.00	2.00	100%
	B23 文物保存环境达标率	100%	100%	2.00	2.00	100%
	B24 开放运行保障率	100%	100%	1.00	1.00	100%
	B25 设备及系统	100%	100%	1.00	1.00	100%

二级指标	三级指标	目标值	完成值	权重	得分	得分率
	稳定率					
	B26 网站媒体关注度	满足	满足	1.00	1.00	100%

B21 文物征集符合标准

经评价，2023 年项目单位文物征集具有历史价值、艺术价值和科学价值。根据评分标准，该指标评分 1.0 分（满分 1.0 分）。

B22 文物修复质量

经评价，2023 年项目单位文物修复程序科学、规范、效果好；藏品检测报告全面科学、具有典型示范作用；文物分析报告全面科学，具有实践指导意义；文物修复报告科学规范。根据评分标准，该指标评分 2.0 分（满分 2.0 分）。

B23 文物保存环境达标率

经评价，2023 年项目单位文物保存环境达到相应标准。根据评分标准，该指标评分 2.0 分（满分 2.0 分）。

B24 开放运行保障率

经评价，2023 年项目单位全年未发生重大安全责任事故。根据评分标准，该指标评分 1.0 分（满分 1.0 分）。

B25 设备及系统稳定率

经评价，20233 年项目单位设备及系统稳定率为 100%。根据评分标准，该指标评分 1.0 分（满分 1.0 分）。

B26 网站媒体关注度

经评价，2023年项目单位网站综合浏览量1622.20万次，新媒体关注量374.73万次，新媒体访问量64407.93万次，媒体报道次数38.30万次。根据评分标准，该指标评分1.0分（满分1.0分）。

3.B3 部门重点工作完成及时性

表 5-17“部门重点工作完成及时性”指标得分表

二级指标	三级指标	目标值	完成值	权重	得分	得分率
B3 部门重点工作完成及时性				4.00	4.00	100%
	B31 文物征集工作完成及时率	100%	100%	1.00	1.00	100%
	B32 文物养护工作完成及时率	100%	100%	1.00	1.00	100%
	B33 展品更新工作完成及时率	100%	100%	1.00	1.00	100%
	B34 设施设备故障修复及时率	100%	100%	1.00	1.00	100%

B31 文物征集工作完成及时率

经评价，2023年项目单位文物征集工作按规定计划完成。根据评分标准，该指标评分1.0分（满分1.0分）。

B32 文物养护工作完成及时率

经评价，2023年项目单位文物养护工作按规定计划完成。根据评分标准，该指标评分1.0分（满分1.0分）。

B33 展品更新工作完成及时率

经评价，2023年项目单位展品更新工作按规定计划完成。根据评分标准，该指标评分1.0分（满分1.0分）。

B34 设施设备故障修复及时率

经评价，2023年项目单位设施设备故障修复工作按规定完成。根据评分标准，该指标评分1.0分（满分1.0分）。

4. B4 部门重点工作完成成本控制

二级指标	三级指标	权重	得分	得分率
B4 部门重点工作完成成本控制		8.0	6.0	75%
	B41 部门重点工作完成成本控制	8.0	6.0	75%

B41 部门重点工作完成成本控制

经评价，项目单位成本控制基本有效，依法开展了各项政府采购工作，不存在服务外包泛化情况。同时对采购限额以下的项目支出积极通过邀请招标、加强询价比选等方式，降低项目支出费用，有效节约财政资金，抽查的项目支出涉及的各项单价较为合理。但评审发现，三维数据采集单价比市场价略高，物业、消安人员配置人数略多，绿化费用略高。根据评分标准，该指标评分6.0分（满分8.0分）。

C 部门效果

1. C1 经济效益

表 5-19“社会效益”指标得分表

二级指标	三级指标	目标值	完成值	权重	得分	得分率
C1 社会效益				14.0	12.84	91.71%
	C11 年参观人数	200 万人次	176.70 万人次	2.00	0.84	42%
	C12 临时展览参观人数	150 万人次	268.35 万人次	2.00	2.00	100%
	C13 提升文物研究水平	逐年提升	逐年提升	2.00	2.00	100%
	C14 提升考古发掘研究能力	逐年提升	逐年提升	2.00	2.00	100%
	C15 实现十四五规划目标	实现	实现	2.00	2.00	100%
	C16 国家一级馆评估	一级	一级	2.00	2.00	100%
	C17 行业贡献	较大	较大	2.00	2.00	100%

C11 年参观人数

经评价，2023 年项目单位年参观人数 176.70 万人次，根据评分标准，该指标评分=2-(200-176.70)/200/0.01*0.1=0.84 分（满分 2.0 分）。

C12 临时展参观人数

经评价，2023 年项目单位临时展参观人数 268.35 万人次，根据评分标准，该指标评分 2.0 分（满分 2.0 分）。

C13 提升文物研究水平

经评价，2023年项目单位文物研究水平逐年提升，在全国处于前三名，根据评分标准，该指标评分2.0分（满分2.0分）。

C14 提升考古发掘研究能力

经评价，2023年项目单位考古发掘研究能力逐年提升，在全国处于前三名，根据评分标准，该指标评分2.0分（满分2.0分）。

C15 实现十四五规划目标

经评价，2023年项目单位十四五规划各项经济社会发展约束性指标已完成，根据评分标准，该指标评分2.0分（满分2.0分）。

C16 国家一级博物馆评估

经评价，2023年项目单位被评为国家一级博物馆，并排名前三位，根据评分标准，该指标评分2.0分（满分2.0分）。

C17 行业贡献

经评价，2023年上海博物馆完成国家重点研发计划、国家社科、自然科学基金重大项目示范性研究和应用各1项；发挥文物保护科技专业优势，推动文物修复、预防性保护、科技考古等领域的核心技术攻关；推进东馆展陈预防性保护方案设计，编制东馆文物保存环境监测系统和防震预防性保护措施标书技术需求。根据评分标准，该指标评分2.0分（满分2.0分）。

2. C2 生态效益

表 5-19“影响力”指标得分表

二级指标	三级指标	目标值	完成值	权重	得分	得分率
C2 影响力				2.0	2.0	100%
	C21 社会影响力	明显提升	明显提升	2.0	2.0	100%

C21 影响力

经评价，上海博物馆在藏品数量、品种、等级、人文价值等方面处于国内领先水平，每年有一定数量的新增藏品；近三年来观众流量持续保持稳定；基本陈列、临时展览、巡回展览和外展数量、展品规格等方面处于国内领先水平；近三年与国内外其他博物馆建立合作关系；网站点击率、公众号粉丝持续保持稳步上升。根据评分标准，该指标评分 2.0 分（满分 2.0 分）。

3. C3 可持续发展

表 5-19“可持续发展”指标得分表

二级指标	三级指标	目标值	完成值	权重	得分	得分率
C3 可持续发展				2.0	2.0	100%
	C31 信息化建设	明显提升	明显提升	2.0	2.0	100%

C31 信息化建设

上海博物馆各部门和各项职能通过局域网建设、电子政务、信息化应用等方式实现提升工作效率、规范化管理和节约能源

的目的；利用数据库技术对馆藏品信息进行有效管理，将馆藏文物转化为数字信息，为博物馆藏品信息资源共享提供技术可行性；通过博物馆网站、微信平台等媒介为公众提供参观预约、藏品赏析、咨询答疑、意见反馈等在线服务；探索引入多媒体技术，拓宽博物馆展陈模式。根据评分标准，该指标评分 2.0 分（满分 2.0 分）。

D 部门满意度

1. D1 公众满意度

表 5-22“公众满意度”指标得分表

二级指标	三级指标	目标值	完成值	权重	得分	得分率
D1 公众满意度				10.0	8.59	85.90%
	D11 参观观众满意度	90%	86.02%	5.0	4.30	86.00%
	D12 教育对象满意度	90%	85.77%	5.0	4.29	85.77%

D11 参观观众满意度

为充分了解 2023 年度上海博物馆部门整体支出取得的效益，我们开展了满意度调查，收到有效问卷 762 份。经分析，参观馆众满意度为 86.02%，该指标评分为 4.30（满分 5.0 分）。上海博物馆参观观众对街道工作主要建议如下：①展厅环境太嘈杂，请恢复安静高雅的博物馆环境。②展品说明不够详细，展品标注的文字介绍太简洁，知识信息太少。③增加人

工讲解的频次。④文创产品不断创新和丰富种类，增加文创产品的实用性。⑤增加女厕所、休息座椅。⑥外籍人士以国外电话号码及护照资料登记预约门票困难。具体详见附件 2：上海博物馆参观与社教满意度调查问卷分析。

D12 教育对象满意度

教育对象满意度调查收到有效问卷 762 份。经分析，参观馆众满意度为 85.77%，该指标评分为 4.29（满分 5.0 分）。

上海博物馆教育活动工作主要建议如下：①讲座活动多一些趣味性和互动提问时间。②面向公众的社会活动，报名界面经常卡住或不流畅③在寒暑假多开设适合中小学生的科普讲座活动，让孩子们参与体验。具体详见附件 2：上海博物馆参观与社教满意度调查问卷分析。

六、主要经验及做法、存在问题和建议

(一) 主要经验及做法

1. 场馆全年运行稳定，为全面免费开放提供保障

上海博物馆于 2008 年起实行全年免费开放(每周一闭馆,除国定假日外)以来已持续了十年。作为国家一级博物馆,上海博物馆一直保持较高客流量水平。2023 年上海博物馆策划举办多个重磅展览,如推出“何以中国”系列第二展“实证中国:崧泽·良渚文明考古大展”、“对话世界”系列第二展“从波提切利到梵高:英国国家美术馆珍藏展”、“对话达·芬奇:文艺复兴与东方美学艺术特展”等,年参观客流突破了 200 万人次,对开放运行及后勤保障带来压力。期间,各项安保、物业等后勤保障工作井然有序,各类设施设备运行正常稳定,在 7、8 月暑期旺季,客流量达到峰值的情况下,全年未发生重大安全责任事故,有效保障了博物馆运行的长期稳定。

2. 公共文化服务多样,提供丰富优质文化供给

2023 年上海博物馆开放 260 天,推出夜场 65 场,接待观众逾 176 万人次;推出公众讲座、工作坊、专家导览、银发课程、无障碍活动、青少年征文、文物党课、上博学院等线下活动 2000 余场,覆盖受众逾 7 万人次。整合发布线上课程、讲座直播、特别导览等线上教育资源逾千条,线上传播量逾 7 亿人次。深化馆校合作,其中“何以中国”文物考古主题展进校园项目在全市 12 所中小学开展,并荣获首届“上海市博物馆卓

越教育项目”。上海博物馆不断满足公众多元化、高品质的文化需求，不断完善场馆公共文化服务及教育体验功能。

3. 各项业务管理制度健全，管理体系比较完整

上海博物馆依据《中华人民共和国文物保护法》、《博物馆条例》等法律、法规，制定了较为全面的业务管理制度。管理制度覆盖了文物征集、保管、保护、研究、教育、交流等博物馆基本业务范围。每项制度均从组织管理、业务流程、经费管理、安全责任、监督机制等方面作了相应的规定，形成了较为完整、系统的业务管理架构与制度体系。

(二) 存在的问题

1. 部门绩效管理方面，绩效指标不够完整到位，未能涵盖所有工作内容

上海博物馆绩效目标表中，产出数量多用完成率来表示，不能体现工作量与预算之间的联系；部分质量指标未体现公共服务应达到的标准或水平，效益指标未体现公共服务对经济、社会、环境等带来的影响情况，如布展陈列质量指标为展示最新研究成果、展览过程中的安全性，对于展览的主题表达深度、艺术表现力、展览的空间布局、观众的互动性等缺少评价指标；效益指标为观众人数和环保性，在提升社会影响力、打造特展品牌等方面缺少评价指标。

2. 部门内控管理方面，部分合同要素不够完整，合同精细化管理有待进一步加强

评审发现部分合同要素不够完整，如信息安全类软件协议供货合同填报预算类型为建筑物日常运行维护；物业、绿化合同仅包括人员数量，缺少工作内容、频次和工作标准的规定；保安和消安采购时间晚于合同执行开始日期，2023年7月25日签订合同，但合同服务期是2023年1月1日至12月31日。合同精细化管理有待进一步加强。

3. 中央资金中有免费开放资金 1159.79 万元未及时使用，执行速度较慢

中央资金中免费开放资金 2023 年年初结转数 1136.63 万元，实际预算收入 2244.00 万元，实际支出 2220.84 万元，2023 年末结转资金 1159.79 万元，计入“事业预算收入非同级财政拨款-免费开放”会计科目，付款人户名为上海市文化和旅游局。免费开放资金未能及时有效使用，执行速度较慢。

4. 部门成本管理方面，部分合同价格偏高，部分业务流程可以优化

评审在成本核算中发现，三维数据采集单价比市场价略高，物业、消安人员配置人数略多，绿化费用略高；部分业务流程可以优化，如临展工程中部分家具可以重复利用，展览图册设计印刷费与文创公司分摊、三维数据采集由自身团队承担部分工作等。

（三）建议和改进措施

1. 完善绩效指标体系，建立科学合理、细化量化、可比可测的绩效指标

在编制博物馆绩效目标中，对部分定量指标应设置详细数量目标，有利于成本和数量相关联，提高绩效指标与政府资源配置的匹配程度，确保预算执行进度与项目实施进度协调；同时也要重视定性指标的设置，博物馆应该加强在藏品管理、提出具有代表性的研究成果、认真办好每一次展览、与公众保持良好关系并做好博物馆的发展规划与制度建设等方面，设置明确的定性指标。

2. 加强合同管理，提高项目支出管理精细化管理水平

建议项目单位进一步加强合同管理，协调相关各方，解决采购时间晚于合同执行开始日期。建议下一年度协调财政、上博和保安公司，完善单一来源采购相关流程，解决采购时间晚于合同执行开始日期、合同签订日期晚于执行日期的问题，使采购流程和合同签订更加规范；对经常性项目绿化、物业等项目合同应实事求是约定人员配置情况、工作内容、频次和工作标准等要求，并将政府采购招投标文件作为合同附件。同时若采用招标方式确定供应商，要求所签订的合同文件均需符合招标文件中授予合同条款要求，进一步提高项目支出管理的精细化水平。

3. 加快预算执行，提高中央资金使用率

建设项目单位应当加强项目储备,加快当年资金和结转资金的预算执行。在符合中央资金管理办法的前提下,优先使用中央资金安排相关项目预算,并在下一年预算申报中减少相关预算费用,提高财政资金使用效率。

4. 全面落实成本预算管理要求,降本增效

建议加强成本控制,对成本构成、采购数量等内容进行梳理,及时进行动态控制;扩大三维数据采集供应商选择范围,进一步通过比选降低三维数据采集单价,同时组建自身数字化采集团队,实现文物数字化工作灵活化;绿化、消安合同应在招标采购中,对工作内容、岗位设置进行量化,合理对标市场单价,降低成本;对临展中的壁橱等活动家具或设备重复使用,提高了材料利用率,推动绿色低碳发展。