

财政项目支出绩效评价报告

项目名称：2017 年度临时展览经费项目

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	3
----------	---

前 言.....	8
一、项目基本情况	8
(一) 项目概况.....	8
(二) 绩效目标.....	20
二、绩效评价工作情况	21
(一) 绩效评价目的.....	21
(二) 绩效评价工作方案制定过程	21
(三) 绩效评价原则、评价方法等	22
(四) 证据收集方法.....	25
(五) 绩效评价实施过程.....	25
(六) 本次绩效评价的局限性	25
三、评价结论和绩效分析.....	26
(一) 评价结论.....	26
(二) 具体绩效分析.....	27
四、主要做法及经验、存在的问题和建议.....	38
(一) 主要经验及做法	38
(二) 存在的主要问题	40
(三) 建议和改进举措	40
附件 1：绩效评价指标体系及得分情况	错误!未定义书签。

附件 2：绩效评价指标体系工作底稿..... 错误!未定义书签。

附件 3：满意度调查问卷汇总分析..... 错误!未定义书签。

附件 4 展览内容及进度安排..... 错误!未定义书签。

摘要

一、概述

临时展览(以下简称特展)是上海博物馆事业发展的重要工作。上海博物馆作为上海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,促进上海博物馆藏品研究、培养人才的重要手段。上海博物馆 2017 年度的特展览涵盖了世界古文明系列展、中外文物艺术名品展、文物大省精品展、馆藏文物与馆外文物结合的主题展等四种主要类型,旨在进一步提升上博特展的内容质量和社会效益,以满足人民群众对了解世界艺术与华夏文明的迫切需求。

项目的涉及范围包括:孙煜峰家族捐赠书画展、明代吴门书札展、大英博物馆百件文物展、茜茜公主的时代、俄罗斯巡回画派展、雅典卫城博物馆公共区域陈列六个展览项目。项目期限为 2017 年 1 月 1 日至 2017 年 12 月 31 日,项目预算金额为 11,030,500 元,实际执行 8,761,553 元,余额 2,268,947 元,预算执行率 79.4%。

二、评价结论和绩效分析

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:

(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。

(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。

(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。

三、经验教训和建议

(一) 主要经验及做法

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。

该专项以“为满足人民群众对了解世界艺术与华夏文明的需求，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。

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。

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。

（二）存在的主要问题

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。

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。

2、热门大展览需求和观众可容纳数量之间的矛盾较突出。

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

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。

（三）建议和改进举措

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。

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。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。

2、多方协调，统筹资源，尽量满足热门大展的观展需求

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。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 m²，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 m²，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 m²，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。

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机构，承担“2017年上海博物馆临时展览经费项目”项目绩效评价工作。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

临时展览（后称“特展”）是上海博物馆事业发展的重要工作。上海博物馆作为上海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。从行业发展趋势看，世界各国博物馆都越来越倾向从“以展品为中心”向“以观众为导向”转变。世界各大博物馆的管理者正在尝试从多种途径改变管理思路及经营模式，以吸引观众、满足观众。特展览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，也是促进上海博物馆藏品研究、培养人才的重要手段。

为满足人民群众对了解世界艺术与华夏文明的需求，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，上海博物馆于2017年实施临时展览经费项目。上海博物馆2017年的特展涵盖了世界古文明系列展、中外文物艺术名品展、文物大省精品展、馆藏文物与馆外文物结合的主题展等四种主要类型，根据2017年度

临时展览经费项目的《绩效目标申报表》，项目涉及的范围包括：明代吴门书札展、大英博物馆百件文物展、茜茜公主的时代展、中国-埃及文明展、孙煜峰家族捐赠书画展五个展览项目。在项目执行过程中，“中国-埃及文明展”因为展览的文物不能从国外运进来，所以展览取消；“茜茜公主的时代展”展品运输经费调减，增加“雅典卫城博物馆公共区域陈列”、“俄罗斯巡回画派展”经费。

2. 预算资金来源及使用情况

(1) 资金预算与来源

2017年度“上海博物馆临时展览经费项目”的预算金额为11,030,500.00元，实际到位预算资金11,030,500.00元，由市级财政预算安排，纳入上海博物馆部门预算。项目时间为2017年1月1日至2017年12月31日。

“2017年临时展览经费”预算安排共包括7个子项目：①明代吴门书札展，项目预算697,000元；②博物馆百件文物展，项目预算3,194,500元；③茜茜公主的时代，项目预算4,601,000元；④中国-埃及文明展，项目预算1,950,000元；⑤孙煜峰家族捐赠书画展，项目预算100,000元；⑥展览工作经费预算238,000元；⑦陈列设计经费预算250,000元。

(2) 预算调整

在项目执行过程中，因为展览安排有变化，部分预算进行了调整，具体见表1。

表1 2017年度临时展览专项预算调整情况 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	采购编号	调整后金额	调整后采购方式
临时展览经费	茜茜公主的时代	茜茜公主的时代_展品运输	1600000	分散采购	17-03510	900000	分散采购

中国-埃及文明展	中国-埃及文明展_展品运输费	1950000	分散采购	17-03511	0	待核
雅典卫城博物馆公共区域陈列	雅典卫城博物馆_展品运输	0	待核		250000	分散采购
	雅典卫城博物馆_展品保险	0	待核		70000	待核
	雅典卫城博物馆_布撤展人员及代表团费用	0	待核		100000	待核
	雅典卫城博物馆_展陈服务	0	待核		60000	待核
	俄罗斯巡回画派展_借展费	0	待核		300000	待核
俄罗斯巡回画派展	俄罗斯巡回画派展_展览筹备协调	0	待核		400000	待核
	俄罗斯巡回画派展_展厅油画类照明灯具购置	0	待核		1470000	分散采购
	合计	3550000			3550000	

① “临时展览经费—茜茜公主的时代—茜茜公主的时代_展品运输”年初预算 160 万元（分散采购，采购编号 17-03510），因展览变更为国内四家博物馆巡回展览，经重新估算运费后，上博只需承担 90 万元，故调减 70 万元，调整后金额为 90 万元，采购形式不变。

② “临时展览经费—中国-埃及文明展—中国-埃及文明展_展品运输费”年初预算 195 万元（分散采购，采购编号 17-03511），由于德国博物馆展品因故无法进关，展览已取消，故展品运输费全部核减。

以上两项共调减 265 万元，用于新增以下项目：

①新增二级项目构成“雅典卫城博物馆公共区域陈列”。2017年为中国—希腊文化交流年，上博与雅典卫城博物馆在2017年2月进行对等交流展的协商，决定互借两件重要文物用于公共区域陈列，故需新增48万元的预算。

②新增二级项目构成“俄罗斯巡回画派展”。2016年底，上博与俄罗斯特列季亚科夫博物馆的展览协调工作已完成，“俄罗斯巡回画派展”于2017年第四季度开幕。此项目资金原定安排在2017年“免费开放增量资金”或“共建国家级博物馆”经费中，因展览前期筹备协调工作已展开，为保证展览工作有序进行，需先在市级财政预算中申请217万元，用于借展费、筹备协调及展厅油画灯具购置等。俄罗斯巡回画派总预算7,979,000元，其中市级财政预算2,170,000元，中央地方共建博物馆预算5,809,000元。

(3) 预算执行

2017年度“上海博物馆临时展览经费项目”的预算金额为11,030,500.00元，实际支出金额8,761,552.79元，预算执行率79.4%，项目时间为2017年1月1日至2017年12月31日。

表2 2017年度临时展览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
明代吴门书札展	697,000	471,633	225,367	67.7%
孙煜峰家族捐赠书画展	100,000	57,380	42,620	57.4%
茜茜公主的时代	3,901,000	3,253,021	647,979	83.4%
大英博物馆百件文物展	3,194,500	2,697,588	496,912	84.4%
陈列设计经费	250,000	190,493	59,507	76.2%
展览工作经费	238,000	15,984	222,016	6.7%

俄罗斯巡回画派展	2,170,000	1,873,455	296,545	86.3%
雅典卫城博物馆公共区域陈列	480,000	202,000	278,000	42.1%
合计	11,030,500	8,761,553	2,268,947	79.4%

3. 实施情况

(1) 实施内容

①“孙煜峰家族捐赠上海博物馆——“弘一斋”书画精品展”

上海著名实业家孙煜峰先生(1901-1967),平生酷爱中国书画,鉴藏历代书画作品数百件,度藏于其居室“弘一斋”之中。孙煜峰先生及其家属先后于一九六五年及一九八一年分两次捐献上海博物馆书画作品,总计达一百五十九件。“孙煜峰家族捐赠上海博物馆——“弘一斋”书画精品展”在上博三楼中国历代书法馆举办,展厅使用面积约为410 m²,展览中展出30-40件展品,分为两个部分。

②“茜茜公主与匈牙利：17 - 19 世纪匈牙利贵族生活”展览

该展览在上博一楼第一临时展厅举办,展厅使用面积为815 m²,展览中共展出149件/组展品,分为五个部分。

第一部分,介绍哈布斯堡王朝统治下的匈牙利在17-19世纪的政治相关的基本情况。(展品数量49件/组);

第二部分,介绍17-19世纪哈布斯堡王朝统治下的匈牙利贵族的衣着服饰风格与特色。(展品数量34件/组)

第三部分,介绍哈布斯堡王朝统治下的匈牙利贵族生活风貌,包括日常生活用品、餐具等。(展品数量27件/组)

第四部分,介绍匈牙利贵族的武器使用情况,展示了包括刀具、马具、护具、枪械等在内的各类武器。(展品数量28件/组)

第五部分,介绍哈布斯堡王朝统治下的匈牙利宗教情况,展示了宗教画作、圣餐用品、主教服饰等。(展品数量11件/组)

③“大英博物馆百物展：浓缩的世界史”展览

“大英博物馆百物展：浓缩的世界史”展览按照时间线索，划分为九个部分该展览在上博二楼第二临时展厅举办，展厅使用面积为 700 m²，展览中共展出 101 件/组展品，分为 9 个部分。

第一部分，序厅：来自古埃及的“奈盆梅海特内棺”静静安放在展厅中央的玻璃柜内，无声诉说着距今 2600 多年前关于生命的许多秘密。

第二部分，开端：距今两百万年前，人类在非洲的祖先制作出第一批帮助自己生存的工具。这些工具逐步被改良，并伴随着祖先在走出非洲的遥远征途中来到中东、欧洲、亚洲，最后抵达美洲。农耕之余，我们的定居祖先制作了最早的艺术品。

第三部分，最初的城市：人类开始定居农耕生活之后又过了千百年，东亚、南亚、北非和中东地区肥沃的冲积平原上出现了最早的城市。聚集的人口需要新的方式来管理，于是有了像王这样的统治者。人们还掌握了金属冶炼技术，并留下了精致的金属制品——权利与财富的见证。

第四部分，权利与哲学：随着城市和国家的膨胀，人类社会进入了帝国时代。亚述王辛那赫里布、亚历山大大帝、阿育王都是这个时代名声赫赫的代表人物。复杂的社会组织和对资源的控制促生了钱币。

第五部分，仪式与信仰：公元 3 世纪左右，欧亚大陆萌发出几种影响力巨大的宗教——佛教、印度教，以及基督教。新宗教的势力扩张使得一些旧信仰就此衰弱，逐渐为人遗忘。

第六部分，贸易与侵略：在这个时期，欧亚大陆上涌现的新势力在接触与碰撞之间将触角伸向了更远的方向。丝绸之路这样的贸易网络将东至中国、西至地中海的广袤地域连接起来，除了跨国贸易，这个网络还促进了人与文化的交流。北欧维京人控制下的商贸路线则连接起北美洲和撒马尔罕。

第七部分，创新与适应：公元 900—1550 年是一个艺术、科学和技术蓬勃发展的时代。经济、科学的发展催生了许多复杂、精美的人工制品：有些代表着设计和生产工艺上的创新，有些则反映了人类适应环境变迁的努力。

第八部分，邂逅与联结：16 世纪，欧洲探险者成功实现了环球航行。这是一个改变世界的重大时刻，它宣告了真正意义上的全球一体化的开始，也标志着欧洲帝国主义扩张的开始。殖民主义与商业扩张促进了贸易与经济的增长，但也产生了之前难以想象的恶果——奴隶制、征服与剥削。

第九部分，我们制造的世界：距今 200 年是一个充满全球冲突、社会变革以及科技发展的时代。率先发生在 19 世纪欧洲和美国的工

业革命逐步蔓延至全世界，孕育了工厂和大规模生产。20 世纪，世界各地的国家为摆脱帝国主义统治奋起抗争；在欧洲引爆的导火索将世界卷入两场前所未有规模的战争。如今，我们正在生产、消费比以往任何时代都多的物品，也越来越意识到这种生活方式对全球资源的影响。

为了体现以文物沟通全世界以及共享的原则，大英博物馆的每一次巡展都会邀请当地临展博物馆自行挑选第 101 件展品，作为汇入“由文物讲述世界历史”大家庭的新成员。从今年 3 月开始，上海博物馆通过公开征集，最终选择了“二维码”作为续写人类历史的第 101 件展品。

④“遗我双鲤鱼：上海博物馆藏明代吴门书画家书札精品展”

上海博物馆收藏有大量明代名人信札，尤其是明代吴门地区书画家的信札，不仅数量众多，而且异常精美。以史料价值而论，这些信札的内容上至朝政民生，下至家事儿女，或文章酬唱，或艺苑交游，几乎无所不包，是对当时书画家的生平、经历、交游、艺术思想、审美情趣，乃至整个时代的文人生活与艺坛风尚的最直接、最鲜活的反映。以艺术价值而论，信札随意写就，是作者在最自然的状态下的作品，它们体现了作者最原始而不假修饰的书写习惯与书法面貌，能使人们从另一个侧面了解这些书画家的艺术风格。上

海博物馆举办的“明代吴门书画家书札展”，遴选出馆藏明代吴门著名书画家手札精品五十余通，其中许多是首次面世，既富有史料价值，又是精彩的书法作品。展览中共展出 50 件/组展品，分为二个部分，第一部分家国民事，第二部分书画逸事。

⑤“巡回画派：俄罗斯国立特列季亚科夫美术馆珍品展”

展览主要分为四大部分。第一部分通过肖像、风景和神话题材作品集中展示“巡回画派”诞生前的“学院派”风格作品，以期与“巡回画派”的作品进行比照。第二部分云集了“巡回画派”风景画领域的众多大师杰作。第三部分呈现该画派的肖像作品，表现画家们在擅长刻画人物面貌特征的同时更注重再现现实生活中人物性格和内心活动的特点。第四部分则集中反映“巡回画派”在借助历史和风俗题材反映民主思想和倡导新生活方面所取得的重大突破，反映出该画派对现实生活的着重关注。本次展览涉及“巡回画派”的众多代表性画家，主要包括克拉姆斯科伊、列维坦、列宾、希施金、苏里科夫、萨夫拉索夫等。

(2) 实施安排

①“孙煜峰家族捐赠上海博物馆——“弘一斋”书画精品展”，在上博三楼中国历代书法馆举办，展厅使用面积约为 410 m²，展览中展出 30-40 件展品，分为两个部分。珍贵文物（一、二、三级品）所占百分比：90%以上（除辅助展品如捐赠证书等之外，其余均为珍贵文物），展品中共有一级品 3 件；展览日期，2016 年 12 月 16 日

(周五)——2017年2月26日(周日),共计73天。

②“茜茜公主与匈牙利：17-19世纪匈牙利贵族生活”展览，该展览在上博一楼第一临时展厅举办，展厅使用面积为815 m²，展览中共展出149件/组展品，分为五个部分。展览日期：2017年6月2日——9月3日，共计93天，展览参观人数约695279人次。

③“大英博物馆百物展：浓缩的世界史”展览，“大英博物馆百物展：浓缩的世界史”展览按照时间线索，划分为九个部分该展览在上博二楼第二临时展厅举办，展厅使用面积为700 m²，展览中共展出101件/组展品，分为9个部分。展览日期：2017年6月29日—10月8日，共计102天；总共接待参观人数39万。

④“遗我双鲤鱼：上海博物馆藏明代吴门书画家书札精品展”，上海博物馆收藏有大量明代名人信札，尤其是明代吴门地区书画家的信札，不仅数量众多，而且异常精美。展览中共展出50件/组展品，分为2个部分，第一部分 家国民事：庙堂之高，心怀社稷；江湖之远，事涉桑麻。不论身处何地，日常起居的琐事，朝政民生的变幻，都对艺术家的生活有着影响。而这些看似人人经历的平常事，也是艺术家们的精神世界与艺术版图中不可或缺的一块拼图。第二部分 书画逸事：作画写书，品鉴赏玩，装裱镌刻，往来应酬，是书画家们的日常，是他们生活中最重要的一部分，也是他们为自己营造的最美好的精神桃源。该展览在上博二楼第三临时展厅举办，展厅使用面积为270 m²。展览日期：2017年8月3日——10月22日，共计81天。展览参观人数未统计。

⑤“巡回画派：俄罗斯国立特列季亚科夫美术馆珍品展”，于2017年12月15日—2018年3月4日在上海博物馆展出。展览主要分为四大部分。

⑥“典雅与狂欢：来自雅典卫城博物馆的珍宝”，于2018年1月11日—2018年4月8日在上海博物馆展出。

4. 组织及管理

(1) 组织情况

上海博物馆 2017 年临时展览经费项目主管部门为上海博物馆，包括：展览部、陈列设计部、工艺部、书画部和物业部、出版部、教育部、财务部、保卫处等。

《上海博物馆特别展览管理办法》对临展项目的组织实施做了较为详尽的规定。上海博物馆特别展览的组织管理由展览部总体负责。作为特别展览工作的中枢部门，展览部的工作内容是依据展览工作流程，通过与各相关部门的协作，整体规划、组织、协调并实施博物馆特别展览，并负责展览预算。此外，展览部还负责从国(境)外引进的世界其他国家、民族艺术专题展览的内容策划与设计，以及与展览相关的文字翻译工作。展览的内容设计方案由展览部负责形成最终文本，交付陈列设计部进行形式设计，并提供给教育部筹备相关社会教育活动。

陈列设计部负责展览的形式设计工作，包括展厅设计以及展览会标、海报等平面设计。

出版摄影部负责与展览相关的摄影(包括展品摄影和活动摄影)和出版工作。

文物科技保护中心负责展厅、展柜等环境条件的检测和维护，以及馆藏文物在展出之前必要的清洁和维护。

信息中心负责与展览相关的数字信息和多媒体工作，包括官网信息的发布、藏品图像数据的提供、展厅多媒体技术的运用等。

财务部负责与展览相关的财务工作，包括预算审核、经费申请、经费支出以及财政资金使用后的绩效评估与审计等。

工程部负责与展览相关的展示与存储空间的空调及电力设备的运行和维护。

保卫部负责与展览相关的安全保卫工作，包括展览施工项目的

消防申报、展厅安保设备和人员的配置。

办公室负责与展览相关的媒体宣传和展览开幕活动的安排。

物业管理部负责展览工程审价、展厅施工监理、展厅展柜的清洁等。

（2）项目管理措施和制度

项目相关的管理制度有《上海博物馆特别展览管理办法》、《财务收支预决算管理规定》、《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》等。

《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。

（3）资金管理流程

①经办人按规定走完采购流程，取得真实合法有效完整的原始凭证后填制报销单（原始凭证包括发票、清单、合同、验收单、审批表、招投标文件、审价报告、基建工程流转单等），报部门领导审批，部门领导在审批权限内审批。

②部门审批后送财务处审核，并附相关的原始凭证，财务处根据各项规章制度进行审核，审核通过后，交由经办人办理报销；若审核无法通过，则退回经办人并告知无法通过的原因。

③超出部门领导审批权限的报销单，财务审核后，交由经办人送分管领导审批，超出分管领导审批权限再由主要领导会签。

④所有审批流程结束后，由财务办理付款。

（二）绩效目标

1、项目绩效目标

完成“大英博物馆百物展”等六项特展，满足人民群众对了解世界艺术与华夏文明的需求，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。

表 3 年度绩效目标

投入与管理	预算执行率	≥95%
	预算编制合理性	合理
	预算调整及时性	及时
	财务管理制度建设	健全
	资金实际使用情况	合规
	财务管理制度执行情况	有效
	特展规划与计划管理	良好
	特展采购与合同管理	健全、规范
	特展内容与进度管理	良好
	特展质量管理	良好
	特展安全保障	有效
项目产出	特展计划完成率	孙煜峰家族捐赠书画展计划完成率 100%
		明代吴门书札展计划完成率 100%
		大英博物馆百件文物展计划完成率 100%
		茜茜公主的时代展计划完成率 100%
		俄罗斯巡回画派展计划完成率 100%
		雅典卫城博物馆公共区域陈列展计划完成率 100%
	特展完成质量	孙煜峰家族捐赠书画展质量达标
		明代吴门书札展质量达标
		大英博物馆百件文物展质量达标

		茜茜公主的时代展质量达标
		俄罗斯巡回画派展质量达标
		雅典卫城博物馆公共区域陈列展质量达标
	特展完成及时性	孙煜峰家族捐赠书画展如期完成
		明代吴门书札展如期完成
		大英博物馆百件文物展如期完成
		茜茜公主的时代展如期完成
		俄罗斯巡回画派展如期完成
雅典卫城博物馆公共区域陈列展如期完成		
项目效益	社会效益	满足人民群众对了解世界艺术与华夏文明的需求
	可持续性	探索新形势下博物馆特别展览的工作模式；完善的特展质量的管理体系，提升特展质量；塑造上海博物馆的特展品牌
	观众满意度	90%

二、绩效评价工作情况

（一）绩效评价目的

通过对 2017 年“上海博物馆临时展览经费”项目进行绩效评价，达到三个目的：一是根据绩效目标，客观公正地评价 2017 年“上海博物馆临时展览经费”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“上海博物馆临时展览经费”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）绩效评价工作方案制定过程

通过调研，对相关文件的解读，根据绩效评价的基本原理、原

则和项目特点，结合绩效目标，由项目组按确定的评价指标体系、评分标准、评价方法和相关的工作程序和步骤，在规定的时间节点内开展绩效评价工作。

整个过程经历了项目分析、管理者访谈、专家咨询和项目组集中讨论与反复修改等环节，指标体系、权重从零散到成熟，从局部到全面。

（三）绩效评价原则、评价方法等

1. 绩效评价的原则

（1）科学规范。绩效评价注重财政支出的经济性、效率性和有效性，严格执行规定的程序，采用定量与定性分析相结合的方法。

（2）公正公开。绩效评价客观、公正，标准统一、资料可靠，依法公开。

（3）绩效相关。绩效评价针对具体支出及其产出绩效进行评价，结果清晰反映支出和产出绩效之间的紧密对应关系。

2. 绩效评价的要求

（1）在数据采集时，采取客观数据，管理部门审查、第三方机构复查，与调查访问相结合的形式，以保证各项指标的真实性。

（2）保证评价结果真实性、公正性，提高评价报告的公信力。

（3）绩效评价报告应当简明扼要，除了对绩效评价的过程、结果描述外，还应总结经验，指出问题，并就共性问题提出可操作性改进建议。

3. 评价指标体系及标准

绩效评价范围：2017年“上海博物馆临时展览经费”项目资金。

表 4 2017 年度“上海博物馆临时展览经费”项目绩效评价指标体系

一级指标	权重	二级指标	权重	三级指标	权重	指标解释
A: 项目决策	10	A1: 项目立项	6	A11: 项目目标适应性	2	是否能够上海博物馆工作目标和职能的实现。
				A12: 立项依据充分性	2	立项批复文件是否支持
				A13: 项目立项规范性	2	项目立项程序和立项资料合规性、完整性。
		A2: 项目目标	4	A21: 绩效目标合理性	2	目标与任务是否匹配, 目标与进度计划是否匹配。
				A22: 绩效指标明确性	2	实施要求明确性, 实施效益明确性。
B: 项目管理	25	B1: 投入管理	6	B11: 预算执行率	2	预算执行率=实际支出/实际到位预算*100%, 判断项目预算与实际支出的比较情况。
				B12: 预算编制合理性	2	项目实际支出和预算的差异情况。
				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。
		B2: 财务管理	6	B21: 财务管理制度建设	2	财务管理制度健全性, 财务监控有效性
				B22: 资金实际使用情况	2	资金使用相符性, 会计信息完整性。
				B23: 财务管理制度执行情况	2	各项财务管理制度执行情况
		B3: 项目实施	13	B31: 特展规划与计划管理	3	特展的长期规划与实施计划管理情况
				B32: 特展采购与合同管理	2	采购管理制度健全性, 程序规范性、合同管理规范性
				B33: 特展内容与进度管理	3	特展内容与计划的匹配性, 特展进度的管控情况
				B34: 特展质量管理	3	特展质量的管理和控制情况
B35: 特展安全保障	2			特展安防措施有效性		
C:	65	C1: 项目	35	C11: 特展计划	20	孙煜峰家族捐赠书画展计划完成率

项目 绩效	产出		完成率		100%	
					明代吴门书札展计划完成率 100%	
					大英博物馆百件文物展计划完成率 100%	
					茜茜公主的时代展计划完成率 100%	
					雅典卫城博物馆公共区域陈列展计划完成率 100%	
					俄罗斯巡回画派展计划完成率 100%	
			C12: 特展完成质量	9		孙煜峰家族捐赠书画展质量达标
						明代吴门书札展质量达标
						大英博物馆百件文物展质量达标
						茜茜公主的时代展质量达标
						雅典卫城博物馆公共区域陈列展质量达标
						俄罗斯巡回画派展质量达标
			C13: 特展完成及时性	6		孙煜峰家族捐赠书画展如期完成
						明代吴门书札展如期完成
						大英博物馆百件文物展如期完成
						茜茜公主的时代展如期完成
						雅典卫城博物馆公共区域陈列展如期完成
						俄罗斯巡回画派展如期完成
	C2: 项目效益	30	C21: 社会效益	10	满足人民群众对了解世界艺术与华夏文明的需求	
			C22: 可持续性	10	探索新形势下博物馆特别展览的工作模式; 完善的特展质量的管理体系, 提升特展质量; 塑造上海博物馆的特展品牌	
C23: 观众满意度			10	90%		

4. 绩效标准

参见：附件 2 “绩效评价指标体系工作底稿”

5. 评价方法

项目组综合运用了现场勘查、文档整理、资料对比分析、数据分析、问卷调查、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**。通过研读与上海博物馆临时展览经费项目有关的国家、上海市的相关文件资料来获取证据。

2、**文档检查**。通过检查上海博物馆临时展览经费项目实施的过程文件和总结统计文档获取信息。

3、**调研访谈**。评估组通过和项目实施过程中相关部门的工作人员进行交流访谈获取信息。

（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：2017年特展已经结束，针对观众的满意度数据，根据上博教育部采集的特展相关问卷数据整理分析。项目组已经设计了专门用于绩效评价观众满意度问卷，用于2018年特展的观众满意度调查。

三、评价结论和绩效分析

(一) 评价结论

1、评价结果

根据 2017 年上海博物馆临时展览经费项目绩效评价指标体系中各评价指标的评分标准，结合走访调查等取得数据，得出以下评价指标结果：项目绩效评价总得分 90.1 分，绩效评级为优。其中项目决策得分 10 分，项目管理得分 20.1 分，项目绩效得分 60 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 分内的，绩效评级为良。本次“2017 年上海博物馆临时展览经费”的绩效评价得分为 90.1 分，因此绩效评级为优。

2、主要绩效

2017 年度上海博物馆临时展览经费项目绩效目标完成情况：

(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。

(2) 产出目标：2017 年度上海博物馆临时展览专项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。

(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。

（二）具体绩效分析

1、项目决策

项目决策是从决策层面考察上海博物馆临时展览经费项目，主要从项目立项和项目目标两个维度去评价。项目决策主要从项目立项、项目目标两个方面来评价，该项一级指标满分值 10 分，项目得 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 6	A11: 项目目标适应性	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 4	A21: 绩效目标合理性	2	2
		A22: 绩效指标明确性	2	2

（1）项目立项分析

项目与上海博物馆部门职能匹配度高，目标明确。根据《上海博物馆十三五规划》：积极学习借鉴国内外先进办展经验，加强原创性、主题性展览的策划，创新展览内容策划的思路，综合运用文物展示的传统方式和新兴手段，举办更多精彩展览。根据《2017 上海博物馆工作计划》：在特展方面，2017 年将在规范上博展览工作流程管理的基础上推出文物精品展览。项目实施与部门职能目标的匹配度高，适应性好，得 2 分。

项目立项依据充分。①“孙煜峰家族捐赠书画展”的项目会议于 2016 年 7 月 15 日召开，大致确定展览方向与展览可行性。2016 年 8 月 1 日，由书画部与展览部合议，并由展览部牵头提交请示报告，由李仲谋副馆长于 8 月 2 日审批通过，并由杨志刚馆长于 8 月 5 日审批通过，展览正式立项。②茜茜公主的时代：2016 年 7 月 13

日收到来自匈牙利博物馆的展览举办意向邮件，7月14日、7月15日经李仲谋副馆长、杨志刚馆长批示后项目开始启动。2017年1月，匈牙利博物馆、上海博物馆签订合作意向书。

③雅典卫城博物馆公共区域陈列：2015年12月8日上海博物馆与希腊雅典卫城博物馆签订合作备忘录。2016年12月28日双方经邮件往来进一步确认展览意向。2017年1月13日杨志刚馆长批示项目具有可行性，可进行进一步沟通，2017年2月6日经馆务例会上会讨论后，达成共识进一步执行项目。2017年3月7日进一步确认展览为双方互换交流展，项目开始启动。

④明代吴门书札展：2016年1月书画部向馆领导班子申请举办；2016年5月23日馆领导召集书画部、展览部、教育部、信息部等部门开协调会，初步拟定吴门书札展的名称。

⑤大英博物馆百件文物展：2017年1月，展览部向馆里递交了“关于上海博物馆举办《大英博物馆100件藏品中的世界历史（暂定）》相关内容及签署展览协议请示”，就该展的展览主题、名称、时间、地点以及大纲向馆领导做了报告和申请。2017年3月，展览部向馆里递交“关于上海博物馆举办《大英博物馆100件藏品中的世界历史（暂定）》”签署展览修订补充协议之请示。

⑥俄罗斯巡回画派展：2016年6月14日上博代表赴俄罗斯挑选展品并洽谈展览合作的可能性，2017年3月21日双方洽谈展览意向及展览内容与合作模式，2017年4月3日俄方提供书面办展意向书并说明展品来源的合法性，2017年4月24日双方确认展览名称、时间与地点，2017年6月2日上博获得相关展陈服务与展品运输的政府采购编号，2017年6月27日展览内容获得专家评审通过，2017年8月17日展览向上海市文物局正式申报。综上，各项展览设立按照《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，得2分。

项目立项规范。项目按照《上海博物馆举办特别展览的组织工作规程》规定程序申请设立：馆藏文物专题展览的立项。由各专业学科部门首先提出拟办申请，呈报馆领导审批后，由学科部门与展览部、陈列设计部根据全馆年度特别展览统一计划，共同确定展览时间和场地，正式立项。上博提出的借展计划。由展览部根据上博展览课题计划提出申请报告并经馆领导审批后（或者由馆领导直接确定展览意向），向国（境）内外相关文博机构发出邀请函。经双方达成初步意向，确认实际可操作性后，由展览部提出拟办意见，报请馆领导审批立项。国（境）内外其他文博机构提出的借展计划。收到对方申请来上博举办展览的信函和相关资料后，交由办公室做文，由展览部提出具体意见，报馆领导审批后立项。立项规范，得 2 分。程序规范、资料完整、立项规范，得 2 分。

（2）项目目标分析：

绩效目标合理可行。项目绩效目标是：完成“大英博物馆百物展”等六项特展，满足人民群众对了解世界艺术与华夏文明的需求，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。年度绩效目标见表 3，有具体的指标和目标值，绩效目标来源有依据、与项目要解决的问题有较强的关联性。因此，本项目绩效目标合理可行，指标得分为 2 分

项目绩效指标明确。项目投入与管理目标体现项目的资金投入与管理、财务管理及项目实施的重要内容，目标明确、细化、可考核，项目产出目标围绕 2017 年的六项展览，目标明确、细化、可考核，项目实施效益目标明确、细化、可考核。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，项目得分值 20.1 分。

一级指标	二级指标	三级指标	满分值	得分值
B: 项目管理	B1: 投入管理 6	B11: 预算执行率	2	0.6
		B12: 预算编制合理性	2	1
		B13: 预算调整及时性	2	2
	B2: 财务管理 6	B21: 财务管理制度建设	2	2
		B22: 资金实际使用情况	2	2
		B23: 财务管理制度执行情况	2	2
	B3: 项目实施 13	B31: 特展规划与计划管理	3	1.5
		B32: 特展采购与合同管理	2	2
		B33: 特展内容与进度管理	3	2
		B34: 特展质量管理	3	3
		B35: 特展安全保障	2	2

(1) 投入管理分析:

指标满分值 6 分，项目得分值 3.6 分。

预算执行率有待提高。2017 年度“上海博物馆临时展览经费项目”的预算金额为 11,030,500 元，实际支出金额 8,761,553 元，预算执行率 79.4%。预算执行率偏低，指标得分 0.6 分。

预算编制偏离度较大。预算偏离度大于 20%的子项目资金占比 $1,765,000/11,030,500=16\%$ 。该项指标满分 2 分，本项目得 1 分。

项目名称	预算金额	实际支出	预算执行率
明代吴门书札展	697,000	471,633	225,367
孙煜峰家族捐赠书画展	100,000	57,380	42,620
茜茜公主的时代	3,901,000	3,253,021	647,979
大英博物馆百件文物展	3,194,500	2,697,588	496,912

陈列设计经费	250,000	190,493	59,507
展览工作经费	238,000	15,984	222,016
俄罗斯巡回画派展	2,170,000	1,873,455	296,545
雅典卫城博物馆公共区域陈列	480,000	202,000	278,000
合计	11,030,500	8,761,553	2,268,947

预算调整及时。由于上博展览筹备时间通常在6个月以上，一些重大的展览筹备期要超过12个月，筹备过程中包括展品等都可能发生变化，这给预算准确性带来一定的困难。因此在预算执行过程中上博对预算经费及时调整，根据上博发(2017)18号，具体为：(1) “临时展览经费—茜茜公主的时代—茜茜公主的时代_展品运输”年初预算160万元(分散采购，采购编号17-03510)，因展览变更为国内四家博物馆巡回展览，经重新估算运费后，上博只需承担90万元，故调减70万元，调整后金额为90万元，采购形式不变。(2) “临时展览经费—中国-埃及文明展—中国-埃及文明展_展品运输费”年初预算195万元(分散采购，采购编号17-03511)，由于德国博物馆展品因故无法进关，展览已取消，故展品运输费全部核减。以上两项共调减265万元，用于新增以下项目：(1) 新增二级项目构成“雅典卫城博物馆公共区域陈列”。2017年为中国—希腊文化交流年，上博与雅典卫城博物馆在2017年2月进行对等交流展的协商，决定互借两件重要文物用于公共区域陈列，故需新增48万元的预算。(2) 新增二级项目构成“俄罗斯巡回画派展”。2016年底，上博与俄罗斯特列季亚科夫博物馆的展览协调工作已完成，“俄罗斯巡回画派展”将于2017年第三季度开幕。此项目资金原定安排在2017年度“免费开放增量资金”或“共建国家级博物馆”经费中，

因展览前期筹备协调工作已展开，为保证展览工作有序进行，需先在市级财政预算中申请 217 万元，用于借展费、筹备协调及展厅油画灯具购置等。该指标得 2 分。

(2) 财务管理分析：

指标满分值 6 分，项目得分值 6 分。

财务管理制度健全。项目相关的管理制度有《上海博物馆特别展览管理办法》、《财务收支预决算管理规定》、《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》等。该项目建立了完善的项目财务管理制度和内控制度，指标得分为 2 分。

资金使用情况好。项目的支付符合国家、市及上海博物馆的财务管理制度；资金的拨付是有完整的审批程序和手续；符合项目预算批复或合同规定的用途；不存在截留、挤占、挪用、虚列支出等情况；会计信息完整。该项指标满分 2 分，项目得 2 分。

财务管理制度执行情况好。根据《上海博物馆财务报销审批管理制度及实施细则》，报销审批流程：1、经办人按规定走完采购流程，取得真实合法有效完整的原始凭证后填制报销单（原始凭证包括发票、清单、合同、验收单、审批表、招投标文件、审价报告、建设工程流转单等），报部门领导审批，部门领导在审批权限内审批。2、部门审批后送财务处审核，并附相关的原始凭证，财务处根据各项规章制度进行审核，审核通过后，交由经办人办理报销；若审核无法通过，则退回经办人并告知无法通过的原因。3、超出部门领导审批权限的报销单，财务审核后，交由经办人送分管领导审批，超出分管领导审批权限再由主要领导会签。4、所有审批流程结束后，由财务办理付款。评估组查验了财务制度执行情况，合规性良好，指标得分 2 分。

(3) 项目实施分析:

指标满分值 13 分，项目得分值 10.5 分。

特展长期规划与计划管理工作相对较弱。《上博“十三五”规划》指出“加强原创性、主题性展览的策划，创新展览内容策划的思路，综合运用文物展示的传统方式和新兴手段，举办更多精彩展览。”，但缺乏特展实施的长期规划。2017 年展览实施过程中变更较大。“茜茜公主的时代展”展览变更为国内四家博物馆巡回展览，“中国-埃及文明展”由于德国博物馆展品因故无法进关展览取消，“俄罗斯巡回画派展”资金原定安排在 2017 年国家财政相关经费中，因展览前期筹备协调工作已展开，先在市级财政预算中申请部分经费，用于借展费、筹备协调及展厅油画灯具购置等。因此需要加强特展实施的计划管理，尽量降低展览筹备中的不确定性。综上，该指标得 1.5 分。

采购合同管理遵循相关规定，招标采购管理制度健全。大英博物馆百件文物展、茜茜公主的时代展、俄罗斯巡回画派展、雅典卫城博物馆公共区域陈列四个和外方的展览协议完整。明代吴门书札展、孙煜峰家族捐赠书画展相关展览中采购合同完整。综上，该指标得 2 分。

特展内容与进度管理基本符合要求。大英博物馆百件文物展、茜茜公主的时代展、俄罗斯巡回画派展、雅典卫城博物馆公共区域陈列、明代吴门书札展、孙煜峰家族捐赠书画展的展览内容与计划匹配，展览进度管控执行情况总体良好，各展览详细安排参见《附件 4 展览内容及进度安排》。但由于特展工作牵涉部门多、事务杂，展览工作协同性需加强，展览工作程序及档案的规范化需加强，建立健全展览联动机制。该指标得 2 分。

项目质量管理良好。项目有较为完整的质量管理文档。从展品挑选、展览文稿起草校对复核、布展、展览、策展等均按照《上海博物馆特别展览管理办法》和《上海博物馆举办特别展览的组织工作规程》规定进行质量管理，该指标得3分。

特展安全工作有保障。特展安保遵循《上海博物馆安全保卫制度》《上海博物馆消防安全管理办法》及《上海博物馆保安队突发事件处置预案》等内部管理规定执行。每一个特展的安保人员都根据展品的类型和展厅布局配备，都有安保措施和应急工作方案。该指标得2分。

3、项目绩效

项目绩效从项目产出、项目效益两个方面评价。该项一级指标满分值为65分，项目得分值60分。

一级指标	二级指标	三级指标	满分值	得分值
C: 项目绩效 65	C1: 项目产出 35	C11: 特展计划完成率	20	20
		C12: 特展完成质量	9	9
		C13 : 特展完成及时性	6	6
	C2: 项目效益 30	C21: 社会效益	10	9
		C22: 可持续性	10	8
		C23: 观众满意度	10	8

(1) 项目产出分析:

指标满分值35分，项目得35分。

六项展览计划完成率100%。“孙煜峰家族捐赠上海博物馆——“弘一斋”书画精品展”在上博三楼中国历代书法馆举办，展厅使用面积约为410 m²，展览中展出30-40件展品，分为两个部分。珍贵文物（一、二、三级品）所占百分比：90%以上（除辅助展品如捐

赠证书等之外，其余均为珍贵文物)，展品中共有一级品 3 件。“茜茜公主与匈牙利：17 - 19 世纪匈牙利贵族生活”展览在上博一楼第一临时展厅举办，展厅使用面积为 815 m²，展览中共展出 149 件/组展品，分为五个部分。“大英博物馆百物展：浓缩的世界史”展览按照时间线索，划分为九个部分，该展览在上博二楼第二临时展厅举办，展厅使用面积为 700 m²，展览中共展出 101 件/组展品，分为 9 个部分。上海博物馆通过公开征集，最终选择了“二维码”作为续写人类历史的第 101 件展品。“遗我双鲤鱼：上海博物馆藏明代吴门书画家书札精品展”，展览中共展出 50 件/组展品，分为 2 个部分，第一部分家国民事，第二部分书画逸事。该展览在上博二楼第三临时展厅举办，展厅使用面积为 270 m²。“巡回画派：俄罗斯国立特列季亚科夫美术馆珍品展”，展览中共展出 68 件油画代表作。展览主要分为四大部分。本次展览涉及“巡回画派”的众多代表性画家，主要包括克拉姆斯科伊、列维坦、列宾、希施金、苏里科夫、萨夫拉索夫等。“典雅与狂欢：来自雅典卫城博物馆的珍宝”，上海博物馆从希腊雅典卫城博物馆的诸多藏品中精心选择了两件藏品：科拉雕像和舞乐图瓶画器盖，在上海博物馆大堂展出，新春之际迎接中外来客。六项展览计划完成率 100%，该指标总得分 20 分。

展览完成质量良好。“孙煜峰家族捐赠上海博物馆——“弘一斋”书画精品展”、“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”展、“遗我双鲤鱼：上海博物馆藏明代吴门书画家书札精品展”、“巡回画派：俄罗斯国立特列季亚科夫美术馆珍品展”、“典雅与狂欢：来自雅典卫城博物馆的珍宝”展六项展览质量达到上海博物馆展览标准。该指标得 9 分。

展览如期完成。“孙煜峰家族捐赠上海博物馆——“弘一斋”书

画精品展”，展览日期，2016年12月16日（周五）——2017年2月26日（周日），共计73天。“茜茜公主与匈牙利：17-19世纪匈牙利贵族生活”展，展览日期：2017年6月2日——9月3日，共计93天。“大英博物馆百物展：浓缩的世界史”展，展览日期：2017年6月29日——10月8日，共计102天。“遗我双鲤鱼：上海博物馆藏明代吴门书画家书札精品展”，展览日期：2017年8月3日——10月22日，共计81天。“巡回画派：俄罗斯国立特列季亚科夫美术馆珍品展”，2017年12月15日—2018年3月4日在上海博物馆展出。“典雅与狂欢：来自雅典卫城博物馆的珍宝”展，于2018年1月11日—2018年4月8日在上海博物馆展出。六项展览如期完成，得6分。

（2）项目效益分析：

指标满分30分，项目得25分。

特展社会效益良好。展览包含世界艺术与华夏文明内容：“孙煜峰家族捐赠上海博物馆—“弘一斋”书画精品展”、“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”展、“遗我双鲤鱼：上海博物馆藏明代吴门书画家书札精品展”、“巡回画派：俄罗斯国立特列季亚科夫美术馆珍品展”、“典雅与狂欢：来自雅典卫城博物馆的珍宝”展。“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”展、“巡回画派：俄罗斯国立特列季亚科夫美术馆珍品展”参观展览人数达到预期，“孙煜峰家族捐赠上海博物馆—“弘一斋”书画精品展”、“遗我双鲤鱼：上海博物馆藏明代吴门书画家书札精品展”、“典雅与狂欢：来自雅典卫城博物馆的珍宝”展，展览人数未统计。六项展览中，“大英博物馆百物展：浓缩的世界史”展、“巡

回画派：俄罗斯国立特列季亚科夫美术馆珍品展”观众反馈最佳，“茜茜公主与匈牙利：17 - 19 世纪匈牙利贵族生活”展、“孙煜峰家族捐赠上海博物馆—“弘一斋”书画精品展”、“遗我双鲤鱼：上海博物馆藏明代吴门书画家书札精品展”、“典雅与狂欢：来自雅典卫城博物馆的珍宝”展，观众反馈良好。该项指标得 9 分

项目可持续性好。主要体现在三个方面：根据上博十三五规划，上博全面增强展览策划水平，学习借鉴国内外先进办展经验，加强原创性、主题性展览的策划，创新展览内容策划的思路，综合运用文物展示的传统方式和新兴手段，举办更多精彩展览。同时，加强学习博物馆展览理论，及时把握国内外展览动态，深入分析博物馆展览工作规律，并形成一定的展览专业研究成果。上博把探索新形势下博物馆特别展览的工作模式作为工作重点之一。上博修订了《上海博物馆特别展览管理办法》、制定了《上海博物馆举办特别展览的组织工作规程》，在特别展览工作规范化、标准化方面做出努力，完善的特展质量的管理体系，提升特展质量。上博特展的策划和推出，对吸引观众、增强上博展览的影响力，塑造上海博物馆的特展品牌有促进作用。今后在展览的策划、特展质量提升、品牌影响力进一步增大方面还有提升空间。该指标得分 8 分。

观众满意度较高。六项展览中，四项做了观众调查，“大英博物馆百物展：浓缩的世界史”展、“巡回画派：俄罗斯国立特列季亚科夫美术馆珍品展”、“孙煜峰家族捐赠上海博物馆—“弘一斋”书画精品展”、“茜茜公主与匈牙利：17 - 19 世纪匈牙利贵族生活”展观众反馈见附件 3；“遗我双鲤鱼：上海博物馆藏明代吴门书画家书札精品展”、“典雅与狂欢：来自雅典卫城博物馆的珍宝”展，未做满意度调查。综合，该指标得 8 分。

四、主要做法及经验、存在的问题和建议

（一）主要经验及做法

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。

该专项以“为满足人民群众对了解世界艺术与华夏文明的需求，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。

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。

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。

（二）存在的主要问题

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。

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、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。

2、热门大展览需求和观众可容纳数量之间的矛盾较突出

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。

（三）建议和改进举措

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。

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。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。

2、多方协调，统筹资源，尽量满足热门大展的观展需求

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。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 m²，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 m²，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 m²，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。