

# 上海世博会博物馆2018年展馆展示及运行项目 绩效评价报告

项目名称：2018年展馆展示及运行项目

项目单位：上海市文化和旅游局

主管单位：上海市文化和旅游局

委托单位：上海市文化和旅游局

评价机构：上海厚贤科技咨询有限公司

2018年6月15日

# 目 录

摘 要 .....	3
一、项目基本情况 .....	8
(一) 项目概况 .....	8
(二) 绩效目标 .....	18
二、绩效评价工作情况 .....	20
(一) 绩效评价目的 .....	20
(二) 绩效评价原则和方法 .....	21
(三) 数据采集方法及过程 .....	22
(四) 绩效评价实施过程 .....	22
三、评价结论和绩效分析 .....	23
(一) 评价结论 .....	23
(二) 具体绩效分析 .....	24
四、主要经验及做法、存在的问题和建议 .....	31
(一) 主要经验及做法 .....	31
(二) 存在的问题 .....	32
(三) 改进建议 .....	33
(四) 其他需要说明的事项 .....	34
附件 1 绩效评价指标体系 .....	35
附件 2 满意度调查报告 .....	43
附件 3 访谈调查报告 .....	48
附件 4 其他相关资料 .....	51

## 摘要

### 一、概述

2018年展馆展示及运行项目共包含11个子项目分别是综合耗费、展陈维保、专项维保、其他安防、消防设备维护、多功能厅场地运维、特效影厅运维、运营改造、开放服务、阿斯塔纳世博回顾展、志愿者服务和参展2018年世博会。项目预算资金为23,355,974.00元，实际支出为23,127,388.59元，预算执行率为99.02%，结余资金为228,585.41元。

### 二、评价结论及绩效分析

项目组根据《上海世博会博物馆2018年展馆展示及运行项目绩效评价指标体系》，在基础数据分析基础上，对2018年展馆展示及运行项目进行客观评价，综合得分为88.46分，综合绩效评价结果为“良”，其中，A项目决策类指标得分率为86%，B项目管理类指标得分率为80%，C项目绩效类指标得分率为88.81%。

根据博物馆管理条例规定，结合上海世博会博物馆年度工作计划要求，积极落实综合耗费、展陈维保、专项维保、其他安防、消防设备维护、多功能厅场地运维、特效影厅运维、运营改造、开放服务、阿斯塔纳世博回顾展、志愿者服务和参展2018年世博会等各项工作，保障了博物馆的正常运行，为参观者提供了良

好的环境设施及服务，但在预算编制、资金管理及合同管理等方面需要进一步完善和提升。

### 三、经验教训和建议

#### (一) 主要经验及做法

1. **积极落实各项运营保障工作，确保世博馆正常开放。**2018年，世博馆根据年度工作计划，相继完成了旗林旗杆维保、旗林国旗采购、给类计量表具安装、虫害治理、登高及升降平台维护、给排水维保、人防系统维护、弱电系统维护、室外雨污水管道养护、压力表测试、垃圾清运、室内绿化租摆、外幕墙清洁、空调系统维保、强电维保、BA系统维保、建筑物维保等系统性保障工作，为确保世博馆正常运营奠定了基础。

2. **强化安全意识，加强安保设备设施维护，确保消防治安零事故。**世博馆通过加强安保设备设施的维护，持续做好各项安全工作的宣传、培训、检查、督导工作，不断完善博物馆安全管理体系，2018年度消防、治安零事故。

3. **不断创新展陈方式，圆满完成各类展览活动。**世博馆与国展局及阿斯塔纳组委会合作，组织了阿斯塔纳世博回顾展，以阿斯塔纳世博会所征集藏品为主要展品展现该届世博会，诠释阿斯塔纳主题“未来的能源”的新设想新构思，传递给中国观众。本展累计接待参观者近3.8万人次，日均最高达6000参观人次。此外，还组织了世博遗珍展等，均取得了较好的效果。

## （二）存在的问题

1. **预算编制有待进一步优化。**本项目预算编制存在以下几方面问题：1）预算二级科目较为繁杂，存在大部分类似性质相同的二级项目，如展陈维保、专项维保、多功能厅场地运维、特效影厅运维均属于运维范畴，因此，项目二级预算编制不科学；2）二级项目和三级项目均为“开放服务”，预算编制不明确。

2. **合同管理存在潜在风险。**经查阅项目相关合同，存在以下几方面问题 1）部分合同支付进度为签订合同后一次性支付，不利于履约风险的控制，如专业讲解服务合同、技术人员费合同、建筑维护合同以及 BA 系统合同等；2）部分项目属于跨年度项目，但在资金安排上没有考虑该因素，存在提前预付现象，如，与同方股份有限公司签订的强电合同，合同中约定“合同签订后一次性支付”，而项目实施周期为 2018 年 10 月至 2019 年 10 月。

3. **资金管理有待进一步完善。**根据《上海市经济信息化委、上海市财政局关于公布本市涉企保证金目录清单的通知》（沪经信运〔2017〕840 号）的规定，各部门必须严格执行目录清单，目录清单之外的涉企保证金，一律不得执行。本项目涉及了质量保证金，如，外墙清洗项目质量保证金为 10%。

## （三）改进建议

1. **优化预算结构，结合项目特性，提升预算管理精细化水平。**首先，建议将“综合耗费”“展陈维保”、“专项维保”、“其

他安防、消防设备维护”、“多功能厅场地运维”、“特效影厅运维”以及“运营改造”二级项目合并为一个二级项目，根据上述项目特点，可拟为“各类运维及改造”名称；其次，建议将“开放服务”、“阿斯塔纳世博回顾展”、“志愿者服务”、以及“参展 2018 年世博会”二级项目合并，可拟为“各类服务及展示”名称；最后，建议将二级“开放服务”项目移至三级，原三级“开发服务”删除，具体实施内容做为项目内容。

**2. 加强合同管理，优化合同条款，控制合同履约风险。**第一，鉴于本项目合同已经顺利实施完成，不能再对相关条款进行修订，因此，建议今后签订合同过程中，拨付方式可采用分阶段拨付，并明确相关采购货物或服务的质量要求和验收要求，并与资金挂钩，控制合同履约风险。第二，针对跨年度项目，按照合同付款进度比例，安排当年度预算，或者本年度招标下一年度，是项目周期与财政周期匹配。

**3. 严格资金使用，明确范围边界，控制资金管理风险。**建议根据《上海市经济信息化委、上海市财政局关于公布本市涉企保证金目录清单的通知》（沪经信运〔2017〕840号）的规定，在以后项目实施中，慎重“质保金”的实施。

#### **（四）其他需要说明的事项**

1. 上海世博会博物馆展馆展示项目中，有安排门票印刷经费，根据现场调研，游客需凭身份证领取免费门票后入馆。而其

他免费开放的博物馆，均凭身份证即可入馆。因此，世博馆设置此环节的意义作用不明显，建议商榷。若取消门票，建议核减该项资金。

2. 上海世博会博物馆展馆中特效电影收取费用，由于不在本次评价范围，就此项收入是否收支两条线管理还不清楚，请予以关注。

# 上海世博会博物馆 2018 年展馆展示及运行项目

## 绩效评价报告

财政支出绩效评价是预算绩效管理的重要环节，是完善财政资金资金管理的重要内容，是预算管理的重要基础，是加强财政制度建设的必要手段。根据《关于印发〈上海市预算绩效管理实施办法〉的通知》（沪财绩〔2014〕22号）的要求，上海厚贤科技咨询有限公司受上海市文化和旅游局委托对“2018年展馆展示及运行”项目开展绩效评价。

本项目涉及 11 个子项目，26 个三级项目，主要涵盖设备设施及展厅运维、绿化、消防、布展、开发服务等，项目种类多，内容复杂，因此，本次评价采用分类评价的方式，对 11 个子项目进行归类分析，且从博物馆整体运行稳定性上反映项目实施效果。经过数据采集、资料分析及社会调查，按照绩效评价指标体系对该项目进行了评价，形成了绩效评价报告。

### 一、项目基本情况

#### （一）概况

##### 1. 立项背景及目的

2010 年 11 月 23 日，上海市人民政府与国际展览局在法国巴黎正式签署《世博会博物馆合作备忘录》，明确上海世博会博物馆（以下简称“世博馆”）是国际展览局唯一官方博物馆和官



方文献中心，由上海市政府和国际展览局合作共建，具有国际性、唯一性、专题性、可持续性等特点。

世博馆是上海市“十二五”规划重点文化设施建设项目之一，选址上海世博会地区文化博览区 15 街坊 15-02 地块，北至龙华东路、南至局门路、西面紧邻 15-01 地块、东至蒙自路。占地 4 公顷，总建筑面积 46550 平方米，对外开放管理总面积 90580 平方米，建筑高度 34.8 米（地上六层，地下一层）。于 2013 年 12 月底开工建设，2017 年 5 月 1 日开放运营。是上海一座新的地标性文化建筑。世博馆以传承世博遗产、发扬世博精神、保存世博精髓为宗旨，将全面综合地陈列展示中国上海世博会盛况，介绍 1851 年以来世博会历史发展及 2010 年以后各届世博会举办情况，并为与世博会相关的国际文化交流和科技创新提供平台，成为服务国际社会的世博文化知识库。

世博馆是一家综合性博物馆，主要职能是收藏展览世博文物，弘扬世博文化。收集、保护、展示上海世博会相关展品和纪念品，从事与世博会相关的研究和文献记录，开展世博知识的教育和宣传推介等。为了保障世博馆正常运行，设立了“展馆展示及运行”项目，也是本次评价对象。

项目目的是通过设备设施及展厅运维、绿化、消防、布展、开发服务等工作的开展，保障世博馆正常运行，为展览陈列、藏

品征集、收藏保护、科学研究、社会教育、学术交流、文献阅览、检索和出版、服务等基本功能的实现奠定基础。

## 2. 项目内容及实施情况

2018年展馆展示及运行项目共包含11个子项目分别是综合耗费、展陈维保、专项维保、其他安防、消防设备维护、多功能厅场地运维、特效影厅运维、运营改造、开放服务、阿斯塔纳世博回顾展、志愿者服务和参展2018年博博会。为评价更具有针对性，项目组对项目进行梳理和归类，具体实施内容详见下表。

表1 项目实施内容情况表

分类	项目名称	具体实施内容
各类运维及改造	综合耗费	绿化费、外墙清洗、综合耗费
	展陈维保	常设展维保、纪念展大型展品移除
	专项维保	电梯维保、建筑物维保、强电维保、暖通维保、BA系统维修保养、专项维保
	其他安防、消防设备维护	消防设施维保、其他安防、消防设备维护
	多功能厅场地运维	多功能厅设备设施运维
	特效影厅运维	购买技术人员服务运维
	运营改造	空调能量计
各类服务及展示	开放服务	专业讲解服务、门票单据印刷 开放服务、WE Talk 品牌内容建设与传播研究
	阿斯塔纳世博回顾展	设计布展费、阿斯塔纳世博回顾展
	志愿者服务	青年志愿者协会提供志愿者，保证稳定的志愿者队伍
	参展2018年博博会	设计布展及撤展

其中，纪念展大型展品移除项目通过政府采购，委托上海瑞姜广告有限公司，对展品拆除、包装、运输。技防设备维保项目通过政府采购，委托上海柯远电子信息有限公司进行了技防设备设施的运维。建筑垃圾项目委托上海羚太环保科技咨询有限公司实施。消防维保项目委托上海环昱建设（集团）有限公司实施。

专业讲解服务委托上海浦江物业有限公司实施。技术人员费项目委托上海浦江物业有限公司实施。影厅易耗品项目委托中影光峰激光影院技术(北京)有限公司。门票单据印刷委托欧道智瀚(北京)科技咨询有限公司。展陈维保项目委托上海现代国际展览有限公司。阿斯塔纳世博回顾展委托上海汇展广告装饰有限公司。WE Talk 品牌内容建设与传播研究委托财歌文化发展(上海)有限公司。电梯维修委托上海三菱电梯有限公司。外墙清洗委托上海陆家嘴建筑清洗有限公司。建筑维护委托上海海直工程建设有限公司。BA 系统维护委托上海柯远电子信息有限公司。绿化管理委托上海东汇园林有限公司。强电项目委托同方股份有限公司。具体实施内容均在各项目委托合同中进行了明确和列示。

### **3. 预算资金来源及使用情况**

2018 年展馆展示及运行项目预算资金为 23,355,974.00 元,实际支出为 23,127,388.59 元,预算执行率为 99.02%,结余资金为 228,585.41 元。

其中, 1) 综合耗费预算金额为 8,724,153.00 元,实际支出为 8,638,620.82 元,预算执行率为 99.02%,结余资金为 85,532.18 元。2) 展陈维保预算金额为 3,580,000.00 元,实际支出为 3,574,378.33 元,预算执行率为 99.84%,结余资金为 5,621.67 元。3) 专项维保预算金额为 3,520,741.00 元,实际支出为 3,445,760.00 元,预算执行率为 97.87%,结余资金为

74,981.00 元。4) 开放服务预算金额为 2,369,600.00 元, 实际支出为 2,329,068.30 元, 预算执行率为 98.29%, 结余资金为 40,531.70 元。5) 其他安防、消防设备维护预算金额为 1,068,780.00 元, 实际支出为 1,063,780.00 元, 预算执行率为 99.53%, 结余资金为 5,000.00 元。6) 阿斯塔纳世博回顾展预算金额为 2,384,400.00 元, 实际支出为 2,373,836.00 元, 预算执行率为 99.56%, 结余资金为 10,564.00 元。7) 多功能厅场地运维预算金额为 725,000.00 元, 实际支出为 722,800.00 元, 预算执行率为 99.70%, 结余资金为 2,200.00 元。8) 特效影厅运维预算金额为 460,000.00 元, 实际支出为 457,942.14 元, 预算执行率为 99.55%, 结余资金为 2,057.86 元。9) 运营改造预算金额为 23,000.00 元, 实际支出为 23,000.00 元, 预算执行率为 100.00%。10) 参展 2018 年博博会预算金额为 300,000.00 元, 实际支出为 298,203.00 元, 预算执行率为 99.40%, 结余资金为 1,797.00 元。11) 志愿者服务预算金额为 200,300.00 元, 实际支出为 200,000.00 元, 预算执行率为 99.85%, 结余资金为 300.00 元。具体预算资金结构及支出明细详见下图及表。

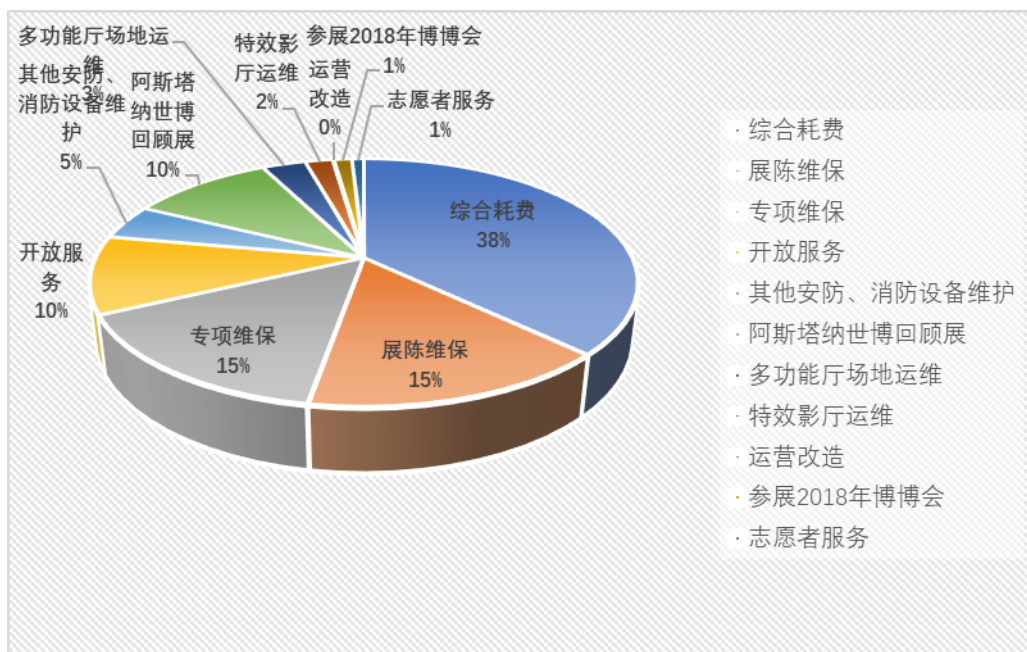


图 1 项目预算资金结构图

由上图可见，综合耗费预算占比最大为 38%，其次是展陈维保和专项维保，运营改造费预算占比最小。

从下表可见，项目预算执行率高，除专项维保和开放服务外，其余均在 99%以上。

表 2 2018 年展馆展示及运行经费项目预算资金及使用情况表

单位：元

二级项目	年初预算	实际支出	结余资金	预算执行率	三级项目	年初预算	实际支出	结余资金	预算执行率	采购形式
综合耗费	8,724,153.00	8,638,620.82	85,532.18	99.02%	绿化费	540,000.00	500,060.00	39,940.00	92.60%	分散采购
					外墙清洗	626,000.00	581,260.90	44,739.10	92.85%	分散采购
					综合耗费	7,558,153.00	7,557,299.92	853.08	99.99%	--
展陈维保	3,580,000.00	3,574,378.33	5,621.67	99.84%	常设展维保	3,150,000.00	3,144,640.78	5,359.22	99.83%	分散采购
					纪念展大型展品移除	430,000.00	429,737.55	262.45	99.94%	分散采购
专项维保	3,520,741.00	3,445,760.00	74,981.00	97.87%	电梯维保	785,600.00	785,600.00	0.00	100.00%	集中采购
					建筑物维保	410,364.00	406,725.00	3,639.00	99.11%	分散采购
					强电维保	214,795.00	213,506.00	1,289.00	99.40%	分散采购
					暖通维保	1,220,620.00	1,150,579.00	70,041.00	94.26%	分散采购
					BA 系统维修保养	300,000.00	299,988.00	12.00	100.00%	分散采购
					专项维保	589,362.00	589,362.00	0.00	100.00%	--
开放服务	2,369,600.00	2,329,068.30	40,531.70	98.29%	专业讲解服务	1,300,000.00	1,290,469.00	9,531.00	99.27%	分散采购
					门票单据印刷	237,000.00	207,000.00	30,000.00	87.34%	分散采购
					开放服务	382,600.00	382,599.30	0.70	100.00%	--
					WE Talk 品牌内容建设与传播研究	450,000.00	449,000.00	1,000.00	99.78%	分散采购
其他安防、消防设备维护	1,068,780.00	1,063,780.00	5,000.00	99.53%	消防设施维保	210,000.00	205,000.00	5,000.00	97.62%	分散采购
					其他安防、消防设备维护	858,780.00	858,780.00	0.00	100.00%	--
阿斯塔纳	2,384,400.00	2,373,836.00	10,564.00	99.56%	设计布展费	2,000,000.00	1,989,436.00	10,564.00	99.47%	集中采购

二级项目	年初预算	实际支出	结余资金	预算执行率	三级项目	年初预算	实际支出	结余资金	预算执行率	采购形式
世博回顾展					阿斯塔纳世博回顾展	384,400.00	384,400.00	0.00	100.00%	--
多功能厅场地运维	725,000.00	722,800.00	2,200.00	99.70%	多功能厅场地运维	275,000.00	275,000.00	0.00	100.00%	--
					多功能厅设备维护	450,000.00	447,800.00	2,200.00	99.51%	分散采购
特效影厅运维	460,000.00	457,942.14	2,057.86	99.55%	技术人员费	300,000.00	297,943.00	2,057.00	99.31%	分散采购
					特效影厅运维	160,000.00	159,999.14	0.86	100.00%	--
运营改造	23,000.00	23,000.00	0.00	100.00%	空调能量计	23,000.00	23,000.00	0.00	100.00%	--
参展2018年世博会	300,000.00	298,203.00	1,797.00	99.40%	设计布撤展及管理费	300,000.00	298,203.00	1,797.00	99.40%	分散采购
志愿者服务	200,300.00	200,000.00	300.00	99.85%	志愿者服务	200,300.00	200,000.00	300.00	99.85%	--
<b>合计</b>	<b>23,355,974.00</b>	<b>23,127,388.59</b>	<b>228,585.41</b>	<b>99.02%</b>	<b>合计</b>	<b>23,355,974.00</b>	<b>23,127,388.59</b>	<b>228,585.41</b>	<b>99.02%</b>	<b>—</b>

## 4. 项目的组织及管理

### (1) 项目组织情况

#### 1) 主管单位

上海市文化和旅游局是本项目的主管单位。根据其公开的机构职责，上海市文化和旅游局“负责本市文物保护、管理和利用工作，……指导协调博物馆开展业务”。上海市文化和旅游局博物馆管理处作为预算主管部门，“负责本市博物馆管理工作，……指导开展博物馆定级和运行评估工作”。本项目中，上海市文化和旅游局主要负责项目预算的初审以及对项目实施的监督。

#### 2) 实施单位

上海市世博会博物馆是本项目的实施单位，负责项目的实施工作。博物馆设 9 个内设机构，包括：综合办公室、资金财务部、人力资源部、展陈管理部、文献研究中心、开放服务部、信息推广部、物业管理部、安保部。

#### 3) 服务购买单位

由于项目包含政府购买服务内容，上海市世博会博物馆也是本项目的服务购买单位。

本项目中，上海市世博会博物馆负责审批相关保洁耗材、设施设备零件的需求，组织招标采购，并对相关服务单位提供的服务进行监督管理。



#### 4) 服务提供单位

上海浦江物业有限公司、中影光峰激光影院技术(北京)有限公司、欧道智瀚(北京)科技咨询有限公司、上海现代国际展览有限公司、上海汇展广告装饰有限公司、财歌文化发展(上海)有限公司等供应商为本项目的服务提供单位。本项目中上述单位需要按照博物馆的需求和合同要求提供相关服务,并接受博物馆的监督检查。

### (2) 项目管理情况

#### 1) 项目财务管理

##### ① 财务管理制度

项目实施的核心财务管理制度包括《财务会计内部控制管理办法》、《财务内部稽核制度》、《预算管理办法》、《票据管理办法》、《财务审批权限管理办法》、《支票、贷记凭证及其他货币资金的管理办法》、《费用管理办法》和《固定资产管理制度》。

##### ② 财务管理流程

本项目资金根据项目经费报销流程的要求进行支出,具体步骤为:项目经办人根据合同约定以及取得的相关单据提出经费报销申请,部门主任审批,财务部门复核,分管领导审批,财务部门履行支付手续,相关单位收到款项。

#### 2) 项目业务管理

项目建立了一套较为完整的流程，具体为项目启动申请，填写《世博馆项目启动申请表》，经批复通过后，达到政府采购限额的进行政府采购，没有达到限额的填写《上海世博会博物馆确定采购部供应商审核表》，经审核通过后，进行合同会签，填写《上海世博会博物馆合同征询意见单》及《上海世博会博物馆合同会签单》，经审核后无误，签订正式合同，项目完成后，进行考核验收或审价工作，最后进行资料归档。

## 5. 项目相关方

1) 上海市财政局是项目资金批复、拨款、监督方。

2) 上海市文化和旅游局是项目主管部门。

3) 上海世博会博物馆是实施部门，负责项目计划拟定、项目具体实施等内容

## (二) 绩效目标

以项目特点为基础，基于项目目的，结合项目实际操作情况，根据绩效目标设置的基本原理，按照以结果为导向的原则，对项目绩效目标进行梳理。

### 1. 总目标

通过设备设施及展厅运维、绿化、消防、布展、开发服务等工作的开展，保障世博馆正常运行，为展览陈列、藏品征集、收藏保护、科学研究、社会教育、学术交流、文献阅览、检索和出版、服务等基本功能的实现奠定基础。

## 2. 项目年度目标

根据 2018 年年度工作计划，保障综合耗费、展陈维保、专项维保、其他安防、消防设备维护、多功能厅场地运维、特效影厅运维、运营改造、开放服务、阿斯塔纳世博回顾展、志愿者服务和参展 2018 年博博会等工作按时保质完成。

## 3. 具体绩效目标指标

表 3 绩效目标分解表

一级目标	二级目标	指标内容	指标目标值
投入和管理目标	投入管理	预算执行率	≥100%
		预算编制合理性	合理
	财务管理	资金使用合规性	合规
		财务管理制度的健全性	健全
		财务监控有效性	有效
	业务管理	项目管理制度的健全性	健全
		政府采购的规范性	规范
		合同管理和执行	有效
		监督机制有效性	有效
		验收管理有效性	有效
产出目标	数量目标	各类运维及改造工作完成率	完成综合耗费、展陈维保、专项维保、其他安防、消防设备维护、多功能厅场地运维、特效影厅运维、运营改造工作
		各类服务及展示工作完成率	完成开放服务、阿斯塔纳世博回顾展、志愿者服务、参展 2018 年博博会工作
	质量目标	各类运维及改造工作考核验收合格率	100%
		各类服务及展示工作考核验收合格率	100%
	时效目标	各类运维及改造工作完成及时情况	按照规定及时运维
		各类服务及展示工作完成及时情况	按照规定及时完成
效果目标	社会效益	设备设施完好率	100%（房屋建筑设施、空调、电梯、灯具、消防设施、安全出口标志、应急照明设备等）

		安全防护体系建设情况	文物博物馆单位安全防范系统远程监管、文物建筑消防物联网监控和文物安全监管人员田野文物智能巡检，基本形成人防、物防、技防相结合的文物安全防护体系。（《国家文物事业发展“十三五”规划》）
		博物馆藏品保存环境达标率	100%（《国家文物事业发展“十三五”规划》）
		重大安全事故	0
		博物馆免费开发情况	按照要求免费开放，无非正常闭馆情况发生，每年开放时间300天以上。（《博物馆评估暂行标准》）
		公众影响力	年参观人数50万人次以上（《博物馆评估暂行标准》）
	相关方满意度	社会公众满意度	85%
		服务购买方满意度	85%
	长效机制建设	项目动态更新调整机制	建立

## 二、绩效评价工作情况

### （一）绩效评价目的

财政支出绩效评价旨在通过评价改善部门的财政支出管理，优化资源配置及提高公共服务水平。本次对2018年展馆展示及运行项目的评价旨在提高2018年展馆展示及运行项目的资金使用效率，提升其项目管理水平。本次评价将围绕项目的立项情况、实施情况而开展，力求从绩效的角度发现该专项资金使用过程中取得的成绩和产生的问题，优化财政支出管理改革，为下一步实施绩效预算奠定基础。通过评价探寻项目资金使用的经济性、效率性和效益性。并针对项目资金使用过程中出现的问题提出相关

建议，增强专项资金使用的合规性，提高资金使用效益。具体目标如下：

（1）通过对 2018 年展馆展示及运行项目进行绩效评价，基于项目实施背景，对项目工作计划的制定、项目实施以及项目总结的全过程进行梳理，发现项目立项以及实施过程中存在的问题，提出完善建议，为项目完善和相关部门决策提供参考依据。

（2）通过对 2018 年展馆展示及运行项目进行绩效评价，结合博物馆管理工作的新要求，促进项目在管理方面与时俱进，提升项目管理水平。

（3）通过对 2018 年展馆展示及运行项目进行绩效评价，客观公正反映项目立项的科学性、项目实施的有效性、资金管理的规范性和项目效果的绩效，总结项目立项与实施的经验。

## （二）绩效评价原则和方法

### （1）数据采集方法

本次评价定量数据将采用数据填报和现场调研复核相结合的方法获取，定性数据采集将通过访谈和社会调查等方法获得。

### （2）评价分析方法

本次项目评价将运用比较法、因素分析法、专家咨询等方法从多个角度对项目进行分析。

1) 比较法，通过横向对比和纵向对比，总结项目特点，发现项目的亮点以及存在的影响项目效益发挥的问题，对项目的合理性进行分析。

2) 因素分析法，通过梳理影响绩效目标实现的内外因素，以及项目绩效目标的实现程度，分析这些因素对目标实现的影响力，从而进一步分析如何通过控制这些影响因素来提高项目的实施效果，达到项目绩效目标。

3) 专家咨询法，主要是基于专家在专业方面的经验和知识，用征询意见和其他形式向专家请教而获得信息的方法。本次将向相关领域和项目研究领域专家进行咨询，主要包括评价的实施路径、绩效分析的思路以及具体指标的分析方法等。

### **(三) 数据采集方法及过程**

本次绩效评价数据包括定性和定量两种数据。定性数据主要通过实地考察、面对面访谈等社会调查的方式来采集；定量数据主要通过被评价单位提供的数据和实地复核数据相结合的方式，形成数据采集两条线，以保证数据的真实性和可靠性。

### **(四) 绩效评价实施过程**

评价自4月中旬启动以来，在了解项目概况、管理制度、资金流程等基础上，完成了绩效评价方案，明确了评价目的、方法、指标体系、评价标准、合规性检查方案、社会调查方案等，按照

工作方案的要求进行数据收集与调研，于6月初顺利完成了绩效评价工作。具体为：

4月15日-5月20日，收集相关文献和财务、业务资料，对大量的信息数据进行整理分析，同时开展访谈座谈工作，在此基础上，形成指标体系和社会调查方案。

5月21日-6月14日，补充相关数据及资料，对社会公众进行调查问卷的发放和回收，通过问卷统计分析和现场调研分析，以及基础数据整理，形成了绩效评价报告。

### 三、评价结论和绩效分析

#### （一）评价结论

##### 1. 评分结果

项目组根据《上海世博会博物馆2018年展馆展示及运行项目绩效评价指标体系》，在基础数据分析基础上，对2018年展馆展示及运行项目进行客观评价，综合得分为88.46分，综合绩效评价结果为“良”，其中，A项目决策类指标得分率为86%，B项目管理类指标得分率为80%，C项目绩效类指标得分率为88.81%，指标分类得分情况详见下表。

表4 绩效指标分类得分情况表

一级指标	权重	得分	得分率	二级指标	权重	得分	得分率
A 项目决策	10	8.6	86.00%	A1 项目立项	6	6	100.00%
				A2 项目目标	4	2.6	65.00%

B 项目管理	26	20.36	80.00%	B1 投入管理	8	6.76	84.50%
				B2 财务管理	4	4	100.00%
				B3 项目实施	14	9.6	68.57%
C 项目绩效	67	59.5	88.81%	C1 项目产出	23	22.2	96.52%
				C2 项目效益	41	37.3	90.98%
总计	100	88.46	88.46%	——	100	88.46	88.46%

## 2. 主要结论

根据博物馆管理条例规定，结合上海世博会博物馆年度工作计划要求，积极落实综合耗费、展陈维保、专项维保、其他安防、消防设备维护、多功能厅场地运维、特效影厅运维、运营改造、开放服务、阿斯塔纳世博回顾展、志愿者服务和参展 2018 年世博会等各项工作，保障了博物馆的正常运行，为参观者提供了良好的环境设施及服务。但在预算编制、资金管理及合同管理等方面需要进一步完善和提升。

### （二）具体绩效分析

#### A. 项目决策类指标

##### A11 战略目标适应性

本项目符合中共中央办公厅、国务院办公厅印发《关于加快构建现代公共文化服务体系的意见》（中办发〔2015〕2号）“合理划分各级政府基本公共文化服务支出责任，建立健全公共文化服务财政保障机制，按照基本公共文化服务标准，落实提供基本



公共文化服务项目所必需的资金，保障公共文化服务体系建设和运行”以及《上海市贯彻〈关于加快构建现代公共文化服务体系的意见〉的实施意见》战略目标要求相符合，根据评价标准，该指标评分 2.0 分（满分 2.0 分）。

#### A12 立项依据充分性

本项目的立项依据《博物馆和文物保护单位安全防范系统要求》、《博物馆管理办法》（中华人民共和国文化部令第 35 号）《博物馆条例》（中华人民共和国国务院令第 659 号）以及《上海市人民政府关于进一步加强文物工作的实施意见》（沪府发〔2017〕31 号）等要求，且与世博馆的职能“收集、保护、展示上海世博会相关展品和纪念品”相符合，项目立项依据充分，根据评分标准，该指标评分 2.0 分（满分 2.0 分）。

#### A13 项目立项规范性

项目立项程序符合世博馆立项申报审批流程，即由世博馆向上海市文化和旅游局提出申请请示，然后由上海市文化和旅游局审查通过后下达批复文件，经审批后设立，经过专家论证和研究。得全部权重分，该指标评分 2.0 分（满分 2.0 分）。

#### A21 绩效目标合理性

根据对项目单位所申报项目绩效目标表的评价，项目总目标和年度目标较为合理，与博物馆发展相一致，但在分解目标中存在以下几方面的问题：1）投入管理目标中全部缺失目标值；2）

产出目标没有区分数量、质量和时效目标；3) 产出目标没有与项目实施内容完全匹配，缺失较多；4) 影响力目标中“设施设备完整率”属于效果类目标。根据评分标准，该指标评分 1.2 分（满分 2.0 分）。

#### A22 绩效指标明确性

项目绩效目标细化分解为具体的绩效指标，如投入和管理目标、产出目标、效果目标以及影响力目标。分解目标基本明确，但部分指标不够清晰。1) “项目管理制度执行有效性”，该目标未细化；2) “设备设施及建筑体完整度”与“设备设施完整率”相重复；3) “费用开支对年度预算”指标不明确，意思不清晰，根据评分标准，该指标评分 1.4 分（满分 2.0 分）。。

### B 项目管理类指标

#### B11 预算执行率

2018 年展馆展示及运行项目预算资金为 23,355,974.00 元，实际支出为 23,127,388.59 元，预算执行率为 99.02%，根据评分标准，该指标评分 3.96 分（满分 4 分）。

#### B12 预算编制合理性

本项目预算基本符合预算编制要求，参考上一年度实施情况进行编制。但存在以下问题：1) 预算二级科目较为繁杂，存在大部分类似性质相同的二级项目，如展陈维保、专项维保、多功能厅场地运维、特效影厅运维均属于运维范畴，因此，项目二级预算编制不科学；2) 二级项目和三级项目均为“开放服

务”，预算编制不明确，因此，根据评价标准，该指标评分 2.8 分（满分 4.0 分）。

#### B21 财务管理制度健全性

项目按照资金管理要求，执行相关财务管理制度，包括《财务会计内部控制管理办法》、《财务内部稽核制度》、《预算管理办法》、《票据管理办法》、《财务审批权限管理办法》、《支票、贷记凭证及其他货币资金的管理办法》、《费用管理办法》和《固定资产管理制度》，财务岗位职责内容、财务管理流程健全，根据评价标准，该指标评分 2.0 分（满分 2.0 分）。

#### B22 资金使用合规性

资金审批流程要求项目负责人负责支出的严格审核并对主要领导负责。项目组对资金支出情况进行审查，项目所有款项付款时均由本项目经办人签字，并经单位分管领导审批签字；项目资金使用方面，未发现项目资金用于非项目指定用途；项目资金支付范围方面，未发现挪作他用、擅自扩大使用范围以及改变标准等情况，资金的使用符合预算范围；评价小组对中心财务账簿进行抽查，未发现会计记录不真实、不准确或缺失的现象，因此该目标无偏差。根据评价标准，该指标评分值为 2.0 分（满分 2.0 分）。

#### B31 项目管理制度的健全性

上海世博会博物馆制定了业务管理内控制度，涵盖项目政府采购、合同管理、验收管理以及档案管理等。但没有建立健全相关项目过程监督机制，没有形成具体的规定与要求，根据评分标准，该指标评分 4.8 分（满分 6.0 分）。

#### B32 项目管理制度执行有效性

本项目根据上海世博会博物馆政府采购制度、合同管理、验收管理及档案管理的相关要求执行，按照“提出项目实施需求-项目采购需求——审核采购需求——确定招标代理机构——编制招标文件——发布采购信息、组织实施采购——签订合同（会签）——验收验货和支付结算”的流程实施。但存在以下几方面的问题：1)部分合同支付进度为签订合同后一次性支付，不利于履约风险的控制，如专业讲解服务合同、技术人员费合同、建筑维护合同以及BA系统合同等；2)部分项目属于跨年度项目，但在资金安排上没有考虑该因素，存在提前预付现象，如，与同方股份有限公司签订的强电合同，合同中约定“合同签订后一次性支付”，而项目实施周期为2018年10月至2019年10月；3)根据《上海市经济信息化委、上海市财政局关于公布本市涉企保证金目录清单的通知》（沪经信运〔2017〕840号）的规定，各部门必须严格执行目录清单，目录清单之外的涉企保证金，一律不得执行。本项目涉及了质量保证金，如，外墙清洗合同，质量保证金为10%，4)存在保修记录不完整的问题。因此，该指标评分4.8分（满分8.0分）。

### **C 项目绩效类指标**

#### **C11 各类运维及改造工作完成率**

根据查看相关记录和资料，结合现场查看情况，综合耗费、展陈维保、专项维保、其他安防、消防设备维护、多功能厅场地运维、特效影厅运维、运营改造等项目均按照工作计划有序开展，根据评分规则，得满分（满分5.0分）。

#### **C12 各类服务及展示工作完成率**

根据查看相关记录和资料，以及现场调研，开放服务、阿斯塔纳世博回顾展、志愿者服务、参展 2018 年博博会等项目均按照工作计划有序开展，根据评分规则，得满分（满分 3.0 分）。

#### C13 各类运维及改造工作验收合格率

经查阅日常运行工作考核记录，综合耗费、展陈维保、专项维保、其他安防、消防设备维护、多功能厅场地运维、特效影厅运维、运营改造等工作达到了考核要求，因此，根据评分规则，得满分（满分 6.0 分）。

#### C14 各类服务及展示工作验收合格率

经查阅日常运行工作考核记录，开放服务、阿斯塔纳世博回顾展、志愿者服务、参展 2018 年博博会等工作达到了考核要求，但存在部分服务人员工作时间未完全工作，以及部分服务态度不友好，因此，根据评分规则，得 3.2 分（满分 4.0 分）。

#### C15 各类运维及改造工作及及时情况

经查阅日常运行工作考核记录，综合耗费、展陈维保、专项维保、其他安防、消防设备维护、多功能厅场地运维、特效影厅运维、运营改造等工作均按照计划时间完成，得满分（满分 3.0 分）。

#### C16 各类服务及展示工作完成及时情况

经查阅日常运行工作考核记录，开放服务、阿斯塔纳世博回顾展、志愿者服务、参展 2018 年博博会等工作等工作均按照计划时间完成，得满分（满分 2.0 分）。

#### C21 设备设施完好率

经现场调查及评价，房屋建筑设施、电梯、灯具、消防设施、安全出口标志、应急照明设备等设施完好，但存在部分空调有故障，以及指引标识不清晰，如卫生间指引标识，离馆标识，因此，根据评分规则，得 2.7 分（满分 3.0 分）。

#### C22 安全防护体系建设情况

经评价，项目基本建立人防、物防、技防相结合的文物安全防护体系，但在安全防范系统远程监管、文物建筑消防物联网监控和文物安全监管人员田野文物智能巡检方面还不够完善。因此，根据评分规则，得 3.6 分（满分 6.0 分）。

#### C23 博物馆藏品保存环境达标率

经评价，博物馆藏品保存环境达标率达到《国家文物事业发展“十三五”规划》要求 100%，因此，根据评分规则，得满分（满分 6.0 分）。

#### C24 重大安全事故发生情况

经评价，没有重大安全事故发生，因此，根据评分规则，得满分（满分 5.0 分）。

#### C25 博物馆免费开发情况

根据物业台账数据及世博会博物馆运保部记录统计，世博馆按计划开放运行，全年运行正常，开放时间为周二-周日 9:00-17:00 (16:15 停止入馆)，周一闭馆，无计划外闭馆情况，因此，根据评分规则，得满分（满分 5.0 分）。

#### C26 公众影响力

经评价，2018 年世博馆年参观人次为 35.47 万人次，与年参观人数 50 万人次以上的目标还有一定距离，因此，根据评分规则，得 4 分（满分 5.0 分）。

## C27 社会公众满意度

根据现场对观众的访谈及调查问卷，2018 年世博馆总体满意度达到 85%，因此，根据评分规则，得满分（满分 6.0 分）。

## C28 项目动态更新调整机制

首先，项目单位建立了相关动态完善机制，从设施保障、服务保障等多方面进行不断自查和完善。其次，根据《上海市基本公共服务体系“十三五”规划》“推动全市各级各类博物馆建设网上数字博物馆”要求，2018 年落实了上海市世博会博物馆数字化项目。因此，根据评分规则，得 5 分（满分 5.0 分）。

# 四、主要经验及做法、存在的问题和建议

## （一）主要经验及做法

### 1. 积极落实各项运营保障工作，确保世博馆正常开放

2018 年，世博馆根据年度工作计划，相继完成了旗林旗杆维保、旗林国旗采购、给类计量表具安装、虫害治理、登高及升降平台维护、给排水维保、人防系统维护、弱电系统维护、室外雨污水管道养护、压力表测试、垃圾清运、室内绿化租摆、外幕墙清洁、空调系统维保、强电维保、BA 系统维保、建筑物维保等系统性保障工作，为确保世博馆正常运营奠定了基础。

### 2. 强化安全意识，加强安保设备设施维护，确保消防治安零事故

世博馆通过加强安保设备设施的维护，持续做好各项安全工作的宣传、培训、检查、督导工作，不断完善博物馆安全管理体系，2018年度消防、治安零事故。

### **3. 不断创新展陈方式，圆满完成各类展览活动**

世博馆与国展局及阿斯塔纳组委会合作，组织了阿斯塔纳世博回顾展，以阿斯塔纳世博会所征集藏品为主要展品展现该届世博会，诠释阿斯塔纳主题“未来的能源”的新设想新构思，传递给中国观众。本展累计接待参观者近 3.8 万人次，日均最高达 6000 参观人次。此外，还组织了世博遗珍展等，均取得了较好的效果。

## **（二）存在的问题**

### **1. 预算编制有待进一步优化**

本项目预算编制存在以下几方面问题：1) 预算二级科目较为繁杂，存在大部分类似性质相同的二级项目，如展陈维保、专项维保、多功能厅场地运维、特效影厅运维均属于运维范畴，因此，项目二级预算编制不科学；2) 二级项目和三级项目均为“开放服务”，预算编制不明确。

### **2. 合同管理存在潜在风险**

经查阅项目相关合同，存在以下几方面问题 1) 部分合同支付进度为签订合同后一次性支付，不利于履约风险的控制，如专业讲解服务合同、技术人员费合同、建筑维护合同以及 BA 系统



合同等；2）部分项目属于跨年度项目，但在资金安排上没有考虑该因素，存在提前预付现象，如，与同方股份有限公司签订的强电合同，合同中约定“合同签订后一次性支付”，而项目实施周期为2018年10月至2019年10月。

### **3. 资金管理有待进一步完善**

根据《上海市经济信息化委、上海市财政局关于公布本市涉企保证金目录清单的通知》（沪经信运〔2017〕840号）的规定，各部门必须严格执行目录清单，目录清单之外的涉企保证金，一律不得执行。本项目涉及了质量保证金，如，外墙清洗项目质量保证金为10%。

### **（三）改进建议**

#### **1. 优化预算结构，结合项目特性，提升预算管理精细化水平**

首先，建议将“综合耗费”“展陈维保”、“专项维保”、“其他安防、消防设备维护”、“多功能厅场地运维”、“特效影厅运维”以及“运营改造”二级项目合并为一个二级项目，根据上述项目特点，可拟为“各类运维及改造”名称；其次，建议将“开放服务”、“阿斯塔纳世博回顾展”、“志愿者服务”、以及“参展2018年博博会”二级项目合并，可拟为“各类服务及展示”名称；最后，建议将二级“开放服务”项目移至三级，原三级“开发服务”删除，具体实施内容做为项目内容。

#### **2. 加强合同管理，优化合同条款，控制合同履约风险**

首先，鉴于本项目合同已经顺利实施完成，不能再对相关条款进行修订，因此，建议今后签订合同过程中，拨付方式可采用分阶段拨付，并明确相关采购货物或服务的质量要求和验收要求，并与资金挂钩，控制合同履行风险。其次，针对跨年度项目，按照合同付款进度比例，安排当年度预算。或者本年度招标下一年度，是项目周期与财政周期匹配。

### **3. 严格资金使用，明确范围边界，控制资金管理风险**

建议根据《上海市经济信息化委、上海市财政局关于公布本市涉企保证金目录清单的通知》（沪经信运〔2017〕840号）的规定，在以后项目实施中，慎重“质保金”的实施。

#### **（四）其他需要说明的事项**

1. 上海世博会博物馆展馆展示项目中，有安排门票印刷经费，根据现场调研，游客需凭身份证领取免费门票后入馆。而其他免费开放的博物馆，均凭身份证即可入馆。因此，世博馆设置此环节的意义作用不明显，建议商榷。若取消门票，建议核减该项资金。

2. 上海世博会博物馆展馆中特效电影收取费用，由于不在本次评价范围，就此项收入是否收支两条线管理还不清楚，请予以关注。

## 附件 1 绩效评价指标体系

指标名称						指标解释	评分标准	数据来源	得分
一级指标	权重	二级指标	权重	三级指标	权重				
A 项目决策	10	A1 项目立项	6	A11 战略目标适应性	2	考察该项目与博物馆战略目标适应性	<b>考核要点：</b> （1）项目是否能够支持文化部门发展目标的实现；（2）是否符合博物馆发展方向。 <b>评分规则：</b> 若符合以上两项要求，则得满分；若有一项不符合，则扣除 50%；若两项均不符合，则不得分。	部门战略规划,项目相关政策	2
				A12 立项依据充分性	2	考察该项目立项是否有充分的依据,是否符合国家、本市的相关规定	<b>考核要点：</b> （1）是否符合国家相关法律法规、国民经济十三五发展规划；（2）是否与博物馆职责密切相关。（3）是否与其他相关项目重叠,是否有明确的工作计划。 <b>评分规则：</b> 若符合以上两项要求,则得满分;若有一项不符合,则扣除 30%;有两项及以上不符合,则不得分。	国民经济和社会发展规划、项目单位职责、与项目有关的政策文件	2
				A13 项目立项规范性	2	考察项目的申请、设立过程是否符合相关要求,是否符合项目的申报审批流程,用以反映和考核项目立项的规范情况	<b>考核要点：</b> （1）项目是否按照规定的程序申请设立；（2）所提交的文件、材料是否符合相关要求；（3）事前是否已经过必要的可行性研究、专家论证、风险评估、集体决策等。 <b>评分规则：</b> 若以上三项均符合要求,则得满分。若有一项不符合,则扣除 30%;有两项及以上不符合,则不得分。	项目申报流程、项目建议书、批复文件、相关会议纪要等	2

指标名称						指标解释	评分标准	数据来源	得分
一级指标	权重	二级指标	权重	三级指标	权重				
		A2 项目目标	4	A21 绩效目标合理性	2	考察项目所设定的绩效目标是否依据充分，符合客观实际，用以反映和考核项目绩效目标与项目实施的相符情况	<b>考核要点：</b> （1）项目是否为促进事业发展所必需；（2）项目预期产出效益和效果是否符合正常的业绩水平；（3）绩效目标是否与相应预算严格关联。 <b>评分规则：</b> 若有一项不符合，则扣除 10%；有六项及以上不符合，则不得分。	绩效目标申报材料	1.2
				A22 绩效指标明确性	2	考察依据绩效目标设定的绩效指标是否清晰、细化、可衡量等，用以反映和考核项目绩效目标与项目实施的相符情况	<b>考核要点：</b> （1）是否将项目绩效目标细化分解为具体的绩效指标；（2）是否通过清晰、可衡量的指标值予以呈现；（3）是否与项目年度任务数或计划书相对应；（4）是否与预算确定的项目投资额或资金量相匹配。 <b>评分规则：</b> 若以上四项均符合标准，则得满分；若有一项不符合，则扣除 10%，以此递增。	项目基础材料、项目绩效目标申请材料、项目年度计划	1.4
B 项目管理	26	B1 投入管理	8	B11 预算执行率	4	考察博物馆该项目 2018 年预算执行情况。	预算执行率=实际支出数/预算数*100%。若预算执行率为 100%，得满分，每降低 1%扣权重分 1%，低于 70%不得分	基础数据表，资金明细表	3.96
				B12 预算编制合理性	4	考察博物馆该项目 2018 年预算编制是否合理。	<b>考核要点：</b> 预算编制有依据，且预算明细结构合理，有基础数据支撑，预算编制合理、清晰，与各子项目年度目标严格关联，符合财政局预算编制要求。 <b>评分规则：</b> 若均符合，得满分；预算编制无依据，表述不清，则扣除权重分的 50%；预算编制混	年度预算申请表	2.8

指标名称						指标解释	评分标准	数据来源	得分
一级指标	权重	二级指标	权重	三级指标	权重				
							乱，与项目内容无关，则不得分。		
		B2 财务管理	4	B21 财务管理制度健全性	2	考察博物馆项目的财务制度是否健全、完善、有效，用以反映和考核财务管理制度对资金规范、安全运行的保障情况	<b>考核要点：</b> 博物馆（1）是否已制定或具有相应的项目资金管理办法；（2）项目资金管理办法是否符合相关财务会计制度的规定。 <b>评分规则：</b> 若以上两项均符合，则得满分；若有一项不符合，则扣除 50%；若有两项不符合，则不得分。	财务管理制度、资金管理办法	2
				B21 资金使用情况	2	考察博物馆项目资金使用是否符合相关法律、法规、制度和规定，用以反映和考核资金使用的规范性和安全性	<b>考核要点：</b> 博物馆资金使用：（1）是否符合国家财经法规和财务管理制度的规范；（2）资金的拨付是否有完整的审批程序和手续；（3）是否符合项目预算批复或合同规定的用途；（4）是否存在截留、挤占、挪用、虚列支出等情况。（若评价前已经完成项目资金的专项审计，该指标可用审计结论代替） <b>评分规则：</b> 若以上四项均符合标准，则得满分；若有一项不符合，则扣除 25%，以此递增。	资金拨付凭证记录、财务资金记录	2

指标名称						指标解释	评分标准	数据来源	得分
一级指标	权重	二级指标	权重	三级指标	权重				
		B3 项目实施	14	B31 项目管理制度的健全性	6	考察博物馆方面项目制度机制是否健全、完善、有效。	考核要点：1. 工作方案或实施计划；2. 政府采购相关的制度措施 3. 合同管理制度；4. 项目变更机制；5. 项目监督考核机制（监督考核主体、监督考核方式、监督考核程序、监督考核结果应用）；6. 项目验收机制（验收主体、验收程序、验收结果应用）；7. 项目档案管理等项目制度措施是否完善。 <b>评分规则：</b> 项目管理制度机制缺失一项，扣权重分 20%，扣完为止。	项目管理制度	4.8
				B32 项目管理制度执行的有效性	8	按照制度健全性指标中的细则，考核执行有效性。	考核要点：按照招投标制度、合同签订制度、验收制度等进行，在实施过程中按照合同要求进行。 <b>评分规则：</b> 若均符合，则得满分，其中有一项不满足，则扣除权重的 10%，扣完为止。	项目管理制度及实施记录	4.8
C 项目绩效	67	C1 项目产出	23	C11 各类运维及改造工作完成率	5	考核项目产出数量	考核要点：考核综合耗费、展陈维保、专项维保、其他安防、消防设备维护、多功能厅场地运维、特效影厅运维、运营改造等项目是否按照计划目标要求完成工作。 <b>评分规则：</b> 若均完成年度工作计划，则得满分；有一项未完成，扣除权重的 20%，以此类推，扣完为止。	基础表、现场调研	5

指标名称						指标解释	评分标准	数据来源	得分
一级指标	权重	二级指标	权重	三级指标	权重				
				C12 各类服务及展示工作完成率	3	考核项目产出数量	<b>考核要点：</b> 考核开放服务、阿斯塔纳世博回顾展、志愿者服务、参展 2018 年博博会是否按照计划目标要求完成任务。 <b>评分规则：</b> 若均完成年度工作计划，则得满分；有一项未完成，扣除权重的 20%，以此类推，扣完为止。	基础表、现场调研	3
				C13 各类运维及改造工作验收合格率	6	考核项目产出质量	<b>考核要点：</b> 考核综合耗费、展陈维保、专项维保、其他安防、消防设备维护、多功能厅场地运维、特效影厅运维、运营改造等项目是否达到工作标准，通过考核。 <b>评分规则：</b> 若均通过考核，则得满分；有一项未完成，扣除权重的 20%，以此类推，扣完为止。	基础表、现场调研	6
				C14 各类服务及展示工作验收合格率	4	考核项目产出质量	<b>考核要点：</b> 考核开放服务、阿斯塔纳世博回顾展、志愿者服务、参展 2018 年博博会是否达到工作标准，通过考核。 <b>评分规则：</b> 若均通过考核，则得满分；有一项未完成，扣除权重的 20%，以此类推，扣完为止。	基础表、现场调研	3.2
				C15 各类运维及改造工作及时情况	3	考核项目产出时效	<b>考核要点：</b> 考核综合耗费、展陈维保、专项维保、其他安防、消防设备维护、多功能厅场地运维、特效影厅运维、运营改造等工作是否按照时间计划执行。 <b>评分规</b>	基础表、现场调研	3

指标名称						指标解释	评分标准	数据来源	得分
一级指标	权重	二级指标	权重	三级指标	权重				
							则：若均按照计划执行，则得满分；有一项未完成，扣除权重的 20%，以此类推，扣完为止。		
				C16 各类服务及展示工作完成及时情况	2	考核项目产出时效	<b>考核要点：</b> 考核考核开放服务、阿斯塔纳世博回顾展、志愿者服务、参展 2018 年博博会工作是否按照时间计划执行。 <b>评分规则：</b> 若均按照计划执行，则得满分；有一项未完成，扣除权重的 20%，以此类推，扣完为止。	基础表、现场调研	2
		C2 项目效益	41	C21 设备设施完好率	3	考核博物馆运行经费的效果。	<b>考核要点：</b> 考核房屋建筑设施、空调、电梯、灯具、消防设施、安全出口标志、应急照明设备等是否完好。 <b>评分规则：</b> 若全部完好，则得满分；有一项有问题，扣除权重的 20%，以此类推，扣完为止。	基础表、现场调研	2.7
				C22 安全防护体系建设情况	6	考核博物馆运行经费的效果。	<b>考核要点：</b> 是否达到《国家文物事业发展“十三五”规划》“文物博物馆单位安全防范系统远程监管、文物建筑消防物联网监控和文物安全监管人员田野文物智能巡检，基本形成人防、物防、技防相结合的文物安全防护体系”要求。 <b>评分规则：</b> 若达到要求，则得满分；若有 1 个项目未达到，则扣除权重的 20%，扣完为止。	基础表、现场调研	3.6



指标名称						指标解释	评分标准	数据来源	得分
一级指标	权重	二级指标	权重	三级指标	权重				
				C23 博物馆藏品保存环境达标率	6	考核博物馆运行经费的效果。	<b>考核要点：</b> 达到《国家文物事业发展“十三五”规划》要求 100%， <b>评分规则：</b> 100%，则得满分；每低于一个百分点，减少分值得参考权重分的 2%，低于 60%得 0 分。	基础表、现场调研	6
				C24 重大安全事故发生情况	5	考核博物馆运行经费的效果。	<b>考核要点：</b> 考核安全情况， <b>评分规则：</b> 若 0，则得满分；若发生 1 起，不得分。	基础表、现场调研	5
				C25 博物馆免费开发情况	5	考核博物馆运行经费的效果。	<b>考核要点：</b> 按照要求免费开放，无非正常闭馆情况发生，每年开放时间 300 天以上。（《博物馆评估暂行标准》）。 <b>评分规则：</b> 按照要求免费开放，无非正常闭馆情况发生，每年开放时间 300 天以上，则得满分；若不达要求，不得分。	基础表、现场调研	5
				C26 公众影响力	5	考核博物馆运行经费的效果。	<b>考核要点：</b> 年参观人数 50 万人次以上（《博物馆评估暂行标准》）。 <b>评分规则：</b> 年参观人数 50 万人次以上，则得满分；若不达要求，不得分。	基础表、现场调研	4
				C27 社会公众满意度	6	考核社会公众的满意度	此项指标以 85%为满分，每低于一个百分点，减少分值得参考权重分的 2%，低于 60%得 0 分。	满意度调查	6
				C28 项目动态更新调整机制	5	考核项目长效机制及影响力。	<b>考核要点：</b> 是否有动态调整机制，是否可持续发展。 <b>评分规则：</b> 有动态调整机制，可持续发展，则得满分；若有一项没有，	基础表、现场调研	5

指标名称						指标解释	评分标准	数据来源	得分
一级 指标	权 重	二级 指标	权 重	三级指标	权 重				
							扣权重分 10%，扣完为止。		
总计	100	——	100	——	100	——	——	——	88.46

## 附件 2 满意度调查报告

### 满意度调查报告

#### 一、调查对象与调查内容

##### 1. 调查对象

本次问卷调查的对象为上海市世博会博物馆内参观游览的游客。

##### 2. 调查内容

调查问卷内容包括：

6 个半封闭式问题，主要调查游客对场馆的展览内容、指引问询、设施设备、卫生环境的满意度；

1 个开放式问题，询问游客意见和建议。

#### 二、调查方法与调查方式

##### 1. 调查方法

针对上述问卷调查对象开展问卷调查，具体问卷见后文。在抽样调查全面开展之前，先对部分样本问卷进行论证，依据论证结果对问卷和抽样方案进行修改和调整，以保证调研切合实际，顺利进行。

##### 2. 调查方式

评价小组计划随机抽样 150 名世博会博物馆内参观游览的游客，问卷填写完毕后由本公司人员回收。

##### 3. 问卷的发放和回收

计划发放问卷 150 份，实际发放问卷 100 份，回收问卷 100 份，排除无效问卷后有效问卷共计 92 份，在此基础上进行数据分析统计。

### 三、调查结果分析

在本次 92 份问卷调查中，总体满意度（问题 7）显示游客对博物馆满意度较高。其中 A 选项（非常满意）82 人，占比 89%；B 选项（比较满意）11 人，占比 11%；C 选项（不太满意）0 人；D 选项（不满意）0 人。

展览内容（问题 1）显示游客对博物馆展览内容较满意。其中 A 选项（非常满意）53 人，占比 62%；B 选项（比较满意）31 人，占比 36%；C 选项（不太满意）2 人，占比 2%；D 选项（不太满意）0 人。

指引问询（问题 2）显示游客对博物馆的指引问询（开放服务内容）较满意。其中 A（非常满意）选项 13 人，占比 14%；B 选项（比较满意）79 人，占比 86%，并有 73 人标注对该项非常满意；C 选项（不太满意）0 人；D 选项（不太满意）0 人。

讲解效果（问题 3）显示游客对博物馆的讲解效果满意。该部分仅有 75 人作答。其中 A 选项（非常满意）72 人，占比 96%；B 选项（比较满意）3 人，占比 4%；C 选项（不太满意）0 人；D 选项（不太满意）0 人。

环境卫生（问题 4）显示游客对博物馆的环境满意。A 选项（非常满意）83 人，占比 90%；B 选项（比较满意）9 人，占比 10%；C 选项（不太满意）0 人；D 选项（不太满意）0 人。

设施设备维护管理（问题 5）显示博物馆的设施设备运行正常。其中 A 选项（非常满意）86 人，占比 93%；B 选项（比较满意）6 人，占比 7%；C 选项（不太满意）0 人；D 选项（不满意）0 人。

安检（问题 6）显示博物馆的安检工作正常。其中 A 选项（非常认真）76 人，占比 83%；B 选项（比较认真）16 人，占比 17%；C 选项（比较认真）0 人；D 选项 0 人。

问题和建议（问题 7），有 2 人表示希望主题展览的频率更高，并表达了对博物馆非常满意的看法。1 人认为卫生间指引标志较小，希望设施标记更加醒目。

# 满意度调查问卷

您好！

受上海市文化和旅游局委托，我司承担历博新馆运行经费项目的绩效评价，本问卷旨在了解您对于本馆运行工作的评价，感谢您抽出宝贵时间参与我们的问卷调查，问卷采取不记名方式，请根据您的个人真实感受填写。我们保证问卷数据仅限用于统计分析，您的个人信息将予以严格保密。

感谢您的理解与配合！

上海厚贤科技咨询有限公司

1. 您对展览的内容布置满意吗？

- A.非常满意，展览内容详尽，超出预期 B.比较满意，还可以  
C.不太满意，希望展览内容更丰富 D.不太满意，因为\_\_\_\_\_

2.您对博物馆的指引问询服务满意吗？

- A.非常满意，工作人员会主动询问帮助  
B.比较满意，能够找到工作人员帮助  
C.不太满意，直到迷路了都没人告诉我怎么走！  
D.不太满意，因为\_\_\_\_\_

3.您对讲解效果（讲解员/讲解设备）满意吗？

- A.非常满意，很方便/讲得非常好  
B.还可以，操作有些复杂/讲解一般  
C.不太满意，讲得太差/操作太难不想用  
D.不太满意，因为\_\_\_\_\_

4.您对博物馆的环境满意吗？

- A.非常满意，非常干净/没见到过污迹  
B.见到一两处不干净的地方，总体还可以

C.不太满意，我见到多个垃圾/污迹/纸屑烟蒂

D.不太满意，因为\_\_\_\_\_

5.博物馆的照明、电梯等设施设备有没有问题？

A.没问题，很正常

B.见过一次故障或损坏的情况

C.见过多个故障或损坏的设施设备

D.别提了，没好的！

6.您进馆时有没有经过安检？

A.有，安保人员很认真

B.有，安保人员比较认真

C.有，但没检查出包里的打火机/夹到包 D.安检？

6.您对这次游览的总体满意度？

A.非常满意，非常好的经历

B.虽然有不足，还是很满意的

C.一般吧，还需要做得更好

D.不满意，下次不来了

7.您对博物馆还有什么意见或建议？

## 附件 3 访谈调查报告

### 一、访谈目的

通过对该项目相关负责人以及博物馆内物业公司工作人员的访谈，获取该项目的基本工作内容与情况，了解上海市世博会博物馆建设运行的实际情况和想法思路，发现管理中存在的问题，为该项目建言献策。

### 二、访谈对象

项目相关负责人、博物馆内物业公司工作人员。

### 三、访谈内容

#### 1. 博物馆建设运行的相关政策

这里主要涉及博物馆建设运行的规划设计、组织体系和相关政策，具体讲主要有：一是博物馆建设方面，博物馆根据上海市机构编制委员会办公室批复的《关于同意建立上海世博会博物馆和调整上海世博会事务协调局事业编制的批复》（沪编【2011】8号）内容建立，世博会博物馆项目是上海市“十二五”规划期间的重大文化设施建设项目，市重大工程建设办召集专题会议，明确世博馆新建项目正式列入2013年上海市重大建设项目调整计划清单。二是博物馆运行相关，《博物馆管理办法》中有明确规定，要求把博物馆的正常运行经费列入本级财政预算，《上海市人民政府关于进一步加强文物工作的实施意见》也对博物馆的文物保护、环境整治、安防技防和重大文物险情方面做出了具体要求。

#### 2. 简单介绍项目内容



项目根据本馆各项工作的总体需求申报，包括藏品管理、综合耗费、展陈维保、转向维保、运营改造费、其他安放消防设备维护、阿斯塔纳世博回顾展、参见 2018 年博博会、志愿者服务、多功能厅场地运维、特效影厅运维、开放服务、WE 艺术体验空间建设等内容，主要涉及房屋租赁、能源耗费、建筑设备维护保养、设备采购、设计布展撤展、志愿者服务、讲解服务等内容。

### 3. 推进实施情况

世博会博物馆于 2012 年开始开工建设，2017 年 5 月 1 日正式开馆。围绕运行经费，博物馆主要实施了以下工作：开放服务、展陈维保、专项维保、阿斯塔纳世博回顾展、综合耗费、安放消防设备维护、志愿者服务等内容。目前，各项工作均已基本完成，采购的设备已安装到位，能源、绿化等耗费按时补充。

### 4. 建成后成效

世博会博物馆 2016 年 5 月 1 日正式对观众开放，基本陈列和展馆设施设备维护通过展馆展示运行项目来具体实施，其中基本陈列期计划三年不变，还有消防、物业设施设备维护、能耗、开放服务以及一次临展，保证展馆展示效果，维护设备设施有效运行。

### 5. 资金投入情况

历博新馆运行经费项目总投资资金量在 2300 万元左右，其中政府采购资金约在 1270 万元左右。目前政府采购流程已经全部完成。

### 6. 简单介绍场馆的管理的情况

展馆的管理主要委托物业公司负责，包括设施设备、公共服务、环境管理、能耗费用交纳、绿化养护、垃圾清运、设备保养检测等内容，在招标时对已制定详细的标准和规定。每季度还会对物业公司开展物业工作质量季度考核，采取百分制考核机制，考核记录留档，付款时会根据季度考核的结果，按照合同规定进行支付

## 附件 4 其他相关资料

# 上海世博会博物馆 财务会计内部控制管理办法

---

### 第一章 总 则

**第一条** 为加强上海世博会博物馆财务会计的内部控制管理, 建立和健全内部财务会计监督体系, 确保资产的安全和完整, 降低财务风险, 根据《中华人民共和国会计法》、财政部《内部会计控制规范——基本规范试行》等法律法规, 制定本办法。

**第二条** 本办法所称财务会计内部控制管理, 是指本馆为了提高会计信息质量, 保护资产的安全、完整, 确保有关法律法规和规章办法的贯彻执行而制定并实施的一系列控制方法、措施和程序。

**第三条** 内部财务会计控制应达到的基本目标、遵循的基本原则和内控的方法, 按照财政部《内部会计控制规范——基本规范》等内控办法要求执行。

**第四条** 本馆资金财务部为本办法的主要实施部门。

### 第二章 货币资金内控办法

**第五条** 本章所指的货币资金, 包括现金、银行存款、其它货币资金。

**第六条** 办理货币资金业务对配备合格人员的要求、建立严格的授权批准(含复核)办法、办理货币资金支付业务规定程序、重要货币资金如何支付等按财政部《内部会计控制规范——货币资金(试行)》的办法执行。

**第七条** 现金的收支, 必须按照国务院颁发的《现金管理暂行条例》等规定办理。

**第八条** 从银行存款中提取现金, 应由出纳人员按规定要求填写支票, 经财务主管按程序审批盖章后交出纳人员向银行提取。

赴银行提取或解送金额在两万元以上必须两人同行, 中途不得转往他处。

**第九条** 资金财务部必须配备专用保险箱作为全部留存现金保管的唯一工具。保险箱必须安全可靠, 应有安全防范措施。保险箱不得存放本单位以外现金、贵重物品, 密码与钥匙应由出纳人员一人掌管。

**第十条** 出纳人员调动工作时, 应在财务主管的监督下清点现金, 核对记账与总账的余额, 办妥相关交接手续, 其中对银行存款中有未达账款的, 应当在未达账到

账后办理交接手续。

**第十一条** 严格按照国家的有关规定，加强银行账户的开立和使用管理，严格按照规定签发各类票据。

**第十二条** 资金财务部应加强其他货币资金管理，及时办理结算，对于逾期尚未办理结算的银行汇票、银行本票等，应按规定及时转回银行存款。资金财务部应及时制作会计凭证进行会计核算，严禁以银行存款账户替代其他货币资金业务核算。

**第十三条** 资金财务部应加强对货币资金相关的票据管理，明确各种票据的购买、保管、领用、背书转让、注销等环节的具体要求，以及管理职责和程序，并设登记簿进行记录，要防止空白票据的遗失和盗用。

**第十四条** 银行票据的作废应由出纳人员、会计人员和财务主管三方复核审定并在加盖作废的票据上签民后留存。票据如有遗失应立即挂失，由于遗失造成的损失，要追究当事人的责任。

**第十五条** 资金财务部应加强银行预留印章的管理。印章包括财务专用章、法人章。财务专用章不得由出纳人员保管，应由财务负责人或授权给专人保管。法人章必须由本人或分管财务馆领导保管。严禁一人保管支付款项所需的全部印章，保管票据或印章人员外出的，由分管财务馆领导另行指定专人负责，被指定负责的人员应做好此期间的票据、印章使用情况的记录以及移交审核工作。

### 第三章 实物财产内控方法

**第十六条** 财产的采购、核销、清查，按照本馆《上海世博会博物馆财产采购、更新、核销、清查财务管理暂行办法》执行。本馆综合办公室负责固定资产的登记、保管、处置，资金财务部主要负责固定资产的财务账工作。

**第十七条** 固定资产的计价包括购买和建造过程中的一切支出，具体按照国家财务管理规定执行。

**第十八条** 固定资产的报废应符合以下条件：

1. 损坏后无法修复或虽可修复但费用较高；
2. 虽无明显损坏但使用效益极低；
3. 因社会技术进步等其他各种原因。

**第十九条** 固定资产的报废应当纳入预算管理，报废后需要更新的，其报废计划应随年度固定资产构建计划一同上报主管部门和财政部门，对于提前报废的固定资产应重点说明报废原因及依据。

**第二十条** 使用部门在申请固定资产报废前，综合办公室应派技术人员对申请报废的固定资产进行现场鉴定，做出技术鉴定报告。

**第二十一条** 非正常原因或管理不善造成固定资产报废损失的，要对责任人进行批评教育，并根据保险理赔后的净损失追究其责任。

**第二十二条** 固定资产清理过程中的变价收入和清理费用，由行政后勤处提出后一并上报审批，清理结束后，填列《报废清理完毕通知单》，通知资金财务部。

#### **第四章 暂付款的内控办法**

**第二十三条** 暂付款和借出款的审批，按照本馆《上海世博会博物馆财务审批权限管理办法》有关要求执行。

**第二十四条** 暂付款中项目借款的审批合同预付款，由经办人填制预付（借）款申请表，提供项目合同（协议），预付（借）款不得超过合同约定付款金额的80%。经审核同意支付预付（借）款时，应取得对方单位的收款凭证。

**第二十五条** 资金财务部负责项目预付（借）款，除根据上述有关凭证作出账务处理外，还需按项目设立明细账户，以反映、控制项目经费使用情况。项目跨年完成的，年末需对已预付款项以书面形式逐个向负责人进行核对、催办。

**第二十六条** 预支差旅费的，借款人应在其出差完毕后十个工作日内完成差旅费的报销手续。每季末资金财务部对预支差旅费情况进行清理，对未按期归还者进行催收。

#### **第五章 经费支出的内控办法**

**第二十七条** 经费支出应贯彻“勤俭节约”精神，经费管理原则、费用审批权限、费用报销凭证的要求等，按照本馆《上海世博会博物馆费用管理办法》执行。

**第二十八条** 附件支出分为日常费用和项目费用支出。对项目费用应按项目立项，编制预算，按需支付。资金财务部每季度需进行预算执行情况分析，提醒馆业务部门费用使用情况。

## 第六章 拨入经费和其他收入的内部控制

**第二十九条** 拨入经费指市财政和上级主管部门拨入用于经费支出的款项。

**第三十条** 拨入经费必须实行预算管理，按照本馆“预算管理办法”执行。

**第三十一条** 资金财务部应按财务办法的要求对拨入经费进行核算；各部门应本着“先算后用”的原则，不突破费用预算，不混用不同项目之间的费用预算。

**第三十二条** 其他收入是指本馆收到的利息等收入。资金财务部应设置利息收入明细账户，进行会计核算等。

## 第七章 岗位责任和互相牵制

**第三十三条** 建立落实货币资金业务的岗位责任制，其要点是：

1. 任何一笔货币资金支出都要必须经过复核和批准，复核和审批权限由馆领导自上而下授权确定。

2. 出纳人员不得兼任稽核、会计档案保管和收入、支出、费用、债权债务账目的登记工作。

3. 不得由一人办理货币资金业务的全过程。

4. 出纳人员不得编制银行存款余额调节表。

**第三十四条** 资金财务部职责和各岗位分工：

1. 对业务部门送达的，经会计人员初审的报销单、请款单和收入报告等书面资料进行审核，包括是否符合管理的要求合同规定，原始凭证是否合法、合规，自制凭证是否齐全、有效。对不符合要求合同规定的，退回要求补充更正或明确不予付款。

2. 按规定的审批权限将付款业务上报分管馆领导或馆长审批。

3. 对会计人员制作的记账凭证进行复核。

4. 定期或不定期盘查现金，对银行存款余额调节表进行稽核，对其他货币资金的余额予以核实。

5. 保管银行结算用单位财务印章，资金财务处主管可授权会计人员兼任上述部分工作。

会计岗位：

1. 根据审批批准后的原始凭证，编制记账凭证。

2. 根据财务主管复核后的记账凭证，登记分类账。

3. 定期与现金日记账，现金盘点表核对。

4. 按月向银行索取银行存款对账单（需盖银行公章）。编制银行存款余额调节表，并与银行存款日记账余额相核对。

出纳岗位：

1. 办理规定程序核准后的现金收、付和存款结算。
2. 登记现金日记账、银行存款日记账。
3. 负责库存现金、空白银行结算凭证的保管。
4. 定期编制现金盘点表，经同会计人员核对账面余额。

**第三十五条** 建立并落实实物财产管理的岗位责任制：

1. 实物财产的增、减必须经过复核和批准，复核和审批权限由馆长或分管馆领导自上而下，授权确定。

2. 出纳人员、财产保管员、财产采购员不得互相兼任。

3. 不得由一人办理实物财产增、减业务全过程。

**第三十六条** 关于财产管理各岗位的分工和职责：

财产管理由资金财务部牵头承担，财产采购人员按需由综合办或各业务部门人员担任。

财产采购人员（各业务部门）：

1. 按照预算项目及金额提出采购申请。
2. 按审批权限合同程序上报有关领导批准后进行采购或通过政府采购平台采购。
3. 采购财产交财产使用和管理部门验收合格后向资金财务部报销。
4. 固定资产采购后需由综合办公室登记管理。

财产使用和管理人员（各业务部门）：

1. 对采购的财产实物进行验收，综合办公室按财产类别设置财产明细账。

2. 各部门领用低值易耗品和材料时，填制“领料单”经部门负责人审批后由综合办公室行政后勤科登记明细账。

3. 综合办公室按照本办法规定办理固定资产报废手续。

4. 综合办公室每年度编制固定资产明细表，低值易耗品和库存材料收发存汇总表由资金财务部进行核对。

5. 年末，综合办公室、资金财务部会同业务部门进行实物盘点，以保证实物财产的安全合同完整。

财务人员（资金财务部）：

1. 依据预算对实物财产采购申请表进行审核。
2. 根据实物财产保管员验收合格入库单和馆领导批准付款。
3. 对固定资产、低值易耗品、库存材料进行核算。
4. 定期与实物财产保管部门对实物财产进行盘点。发现实物盘盈、亏的，应会同有关部门共同分析原因提出意见，报经分管馆领导批准后处理。

## 第八章 附 则

**第三十七条** 本办法自 2011 年 8 月 22 日馆长办公会议讨论通过后实施。

**第三十八条** 本办法与国家有关规定如有不符的，按国家有关规定执行。