

财政项目支出绩效评价报告

项目名称：2018 年上海博物馆临时展览经费项目

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

2019 年 6 月

目录

摘要.....	3
前 言.....	7
一、项目基本情况.....	7
（一）项目概况	7
（二）绩效目标	21
二、绩效评价工作情况.....	23
（一）绩效评价目的	23
（二）绩效评价工作方案制定过程.....	23
（三）绩效评价原则、评价方法等.....	24
（四）证据收集方法	27
（五）绩效评价实施过程	27
（六）本次绩效评价的局限性	28
三、评价结论和绩效分析.....	28
（一）评价结论	28
（二）具体绩效分析	29
四、主要做法及经验、存在的问题和建议.....	43
（一）主要经验及做法	43
（二）存在的主要问题	44
（三）建议和改进举措	45

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 2018 年度的特展，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，打响“上海文化”品牌。

项目涉及范围包括：馆藏漆器展、董其昌书画艺术大展、英国泰特美术馆精品展、雅典卫城博物馆公共区域陈列、朱昌言、徐文楚伉俪捐赠青铜器展、茜茜公主与匈牙利巡展六个展览项目。项目期限为 2018 年 1 月 1 日至 2018 年 12 月 31 日，项目预算金额为 11,423,000 元，调整后预算 8,546,100 元，实际执行 7,146,667.09 元，余额 1,399,432.91 元，预算执行率 83.6%。

二、评价结论和绩效分析

该项目绩效评价总得分 89.9 分，绩效评级为良。其中项目决策得 10 分，项目管理得 19.9 分，项目绩效得 60 分。2018 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 83.6%，预算执行率偏低，但高于上年四个百分点。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。实施管理中展览安排变更较多，但预算调整能

及时跟进，保证项目顺利实施。

(2) 产出目标：2018 年度上海博物馆临时展览专项经费完成六项特别展览。展览组织实施工作良好，按时完成，展览质量达标。

(3) 效益目标：展览社会效益良好，社会满意度较高，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，同时有助于提升上博策展能力，提高上博学术研究水平，塑造上海博物馆的特展品牌。

三、经验、问题和建议

(一) 主要经验及做法

1、专项预算调整及时，实施进度控制良好，确保展览顺利实施。

由于展览内容变更，2019 年财务部门及时响应，分三次向上海市财政局提出预算指标调整请示。一是 2018 年 4 月 20 日涉及调整经费合计 84 万元，二是 2018 年 10 月 10 日涉及调整经费合计 393.21 万元，三是 2018 年 10 月 29 日涉及调整经费合计 188.69 万元。财务部门根据业务变化及时开展预算调整相关工作，确保了展览筹备工作的相关支出，为展览的顺利进行奠定基础。展览过程中，整体进度控制良好，确保展览按计划完成。

2、低成本推出国外来展，丰富展览内容，满足观众的需求。

2018 年度“心灵的风景：泰特不列颠美术馆珍藏展（1700-1980）”展览中分为 5 个部分共展出 71 件/组展品，Tate 美术馆不收取任何展览借展的费用，展览共计 101 天，展览参观人数 614,926 位。为配合英国泰特不列颠美术馆的展览，上博做了配套的教育活动，其中包括讲座 10 场，博物馆游艺包括维多利亚之夜、英国戏剧演出，与英国驻沪总领事馆合作开展活动等，扩大展览效应。

3、重视展览策划，董其昌书画展创造多个“首次”，在学术界和普通观众中均产生较大影响。

“丹青宝筏——董其昌书画艺术大展”2018年12月7日推出，共计94天。展览分为三个部分，共计154件（组）展品，以上博馆藏为主，又通过“全球总动员式策展”，借展海内外包括故宫博物院、美国大都会博物馆、东京国立博物馆等15家重要机构的相关作品43件（组），其中珍贵文物80件（组），荟萃了董其昌及其相关作品的精华。展览参观人数562912人次。董其昌书画展凝聚了上博几代学人的研究成果，创造了有多个“首次”。首次填补大陆董其昌展览空白，首次进行古代书画类“全球总动员”式策展，首次将书画真伪经典案例的鉴定步骤搬入展厅，首次建立董其昌数字人文配合展览，得到了海内外观众的热切关注。展览期间，上海博物馆举行各类精彩纷呈的文化活动，其中包括特展讲座10场、古乐演奏7场、上博奇妙夜3场。上海博物馆出版精装和简装两个版本的配套图录，以满足不同读者的需求。2019年1月，配合展览举办的董其昌书画国际研讨会，邀请了海内外90多位学者出席，参会人数近400人，是目前规模和影响力最大的董其昌学术研讨会。

4、“千文万华”漆器展揭示上博馆藏，推动全国漆器研究。

“以工艺为纲，以时间为序”，馆藏漆器展展示了中国漆器艺术发展史。上海博物馆在建馆初期就收藏了大量的漆器，在这批收藏的基础上，恰逢考古发掘湖北省江陵望山、沙冢楚墓、江陵凤凰山168号西汉墓和云梦睡虎地秦墓等墓葬中出土大量漆器，上海博物馆于1979年11月与湖北省博物馆联合举办了“湖北省出土战国秦汉漆器展”，展示了荆楚地区出土的战国秦汉漆器，推动了全国对漆器尤其是早期漆器的研究。近20年来，上博通过调拨、收购、捐赠以及接受上海地区考古出土文物等途径共征集漆器百多件，极大改善了原有收藏。本次漆器展充分揭示了上博漆器馆藏，上博共遴选馆藏历代漆器200余件，并借展了浙江省博物馆、常州博物馆、福州市博物馆、大同市博物馆等单位若干重要的出土漆器珍品。

（二）存在的主要问题

1、展览的计划管理不够完善，展览变更较大。

根据 2018 年申报预算，计划推出雅典卫城博物馆公共区域陈列、丝绸之路展、馆藏漆器展、英国泰特美术馆精品展四个展览，2018 年专项实施时因故取消了丝绸之路展，涉及近 640 万元预算变更。展览的计划管理不够完善，导致预算的准确性低。

2、特展规范化标准化工作仍有待提高。

2016 年底上海博物馆出台《上海博物馆特别展览管理办法（修订稿草案）》对各部门职责、展览筹备、归档与备案做了明确规定。出台《上海博物馆举办特别展览的组织工作规程》，规范特展组织工作流程。这些制度措施在 2017 年开始落实，促进了特展工作的标准化和规范化。但从 2018 年的执行情况看，特展工作标准化、规范化进展不明显。对观众的评价反馈制度不完善，展览的观众调查时断时续。

（三）建议和改进举措

1、加强特展计划管理，增强各部门的协同。

加强内部沟通，对下一年度的展览尽早做出安排，避免大额预算的展览因故取消。展览的计划性提高有利于提高预算的准确性和预算执行率。预算执行率偏低是上博长期以来面临的问题，应予以重视。

2、加强管理，落实特展工作的标准化和规范化，

虽然上海博物馆出台了《上海博物馆特别展览管理办法（修订稿草案）》、《上海博物馆举办特别展览的组织工作规程》，对特展工作的标准化和规范化起到了较大的促进作用，但制度的落实和执行非常关键，这项工作不是一朝一夕可以完成，需要相关部门持续努力，不断地落实推进，才能见成效。完善观众问卷调查。

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“2018 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。临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，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 2018 年实施临时展览经费项目。根据 2018 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：馆藏漆器展、丝绸之路展、英国泰特美术馆精品展、雅典卫城博物馆公共区域陈

列、朱昌言、徐文楚伉俪捐赠青铜器展、茜茜公主与匈牙利巡展六个展览项目。

2. 预算资金来源及使用情况

(1) 资金预算与来源

2018

年度“上海博物馆临时展览经费项目”的预算金额为11,423,000.00元，实际到位预算资金11,423,000.00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2018年1月1日至2018年12月31日。

“2018年临时展览经费”预算安排共包括6个子项目：①雅典卫城博物馆公共区域陈列，项目预算365,000元；②丝绸之路展，项目预算6,404,000元；③馆藏漆器展，项目预算3,074,000元；④英国泰特美术馆精品展，项目预算1,400,000元；⑤展览工作经费预算20,000元；⑥陈列设计经费预算160,000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 2018年度临时展览专项预算调整情况 单位：元

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
丝绸之路展	丝绸之路展_布撤展人员及代表团费用	400,000.00	待核			
	丝绸之路展_借展文物修复费	300,000.00	待核		115,000.00	待核
	丝绸之路展_展览运输	1,550,000.00	政府采购	18-43 503		
	丝绸之路展_展陈服务	2,200,000.00	政府采购	18-43 511		

丝绸之路展	丝绸之路展_工程审价	44,000.00	待核		31,900.00	待核
	丝绸之路展_安全防卫系统改造(含消防)	50,000.00	待核			
	丝绸之路展_财务监理、施工监理	110,000.00	待核			
	丝绸之路展_工程审价	31,900.00	待核			
	丝绸之路展_借展文物修复费	115,000.00	待核			
	丝绸之路展_图纸完善费	20,000.00	待核			
	丝绸之路展_展览宣传	60,000.00	待核			
	丝绸之路展_展品保险	1,500,000.00	政府采购	18-43 466		
	丝绸之路展_平面图文设计与材料制作费	170,000.00	待核			
馆藏漆器展	馆藏漆器展_展品运输				80,000.00	待核
	馆藏漆器展_展品养护费				100,000.00	待核
	馆藏漆器展_布撤展费用				150,000.00	待核
	漆器展新闻直播				100,000.00	待核
朱昌言、徐文楚伉俪捐赠青铜器展	朱昌言、徐文楚伉俪捐赠青铜器展_展陈服务				160,000.00	待核
	朱昌言、徐文楚伉俪捐赠青铜器展_平面图文设计与材料制作费				55,000.00	待核
	朱昌言、徐文楚伉俪捐赠青铜器展_展览开幕与宣传				23,000.00	待核

	朱昌言、徐文楚伉俪捐赠青铜器展_财务监理、施工监理				5,000.00	待核
	朱昌言、徐文楚伉俪捐赠青铜器展_施工审价				2,000.00	待核
	朱昌言、徐文楚伉俪捐赠青铜器展_安防消防系统改造				10,000.00	待核
陈列设计经费	陈列设计经费_展览图文制作	20,000.00	待核		70,000.00	待核
董其昌书画艺术大展	董其昌展随展人员费用				900,000.00	待核
	董其昌展展品国际保险费（日本博物馆）				100,000.00	待核
	董其昌展文物养护费				180,000.00	待核
	董其昌展展品国际保险费（美国博物馆）				2,000,000.00	待核
	董其昌展新闻直播				150,000.00	待核
	董其昌展展示设备租赁服务				190,000.00	待核
	董其昌展数字资源优化制作				130,000.00	待核
	董其昌展多媒体触摸屏资源制作				120,000.00	待核
茜茜公主与匈牙利展	茜茜公主展展品运输				12,100.00	待核

因展览变更，上海博物馆分三次向上海市财政局提出预算指标调整请示。一是，根据《上海博物馆关于指标调整的请示（上博发2018 37号）》，2018年4月20日第一次提请指标调整：“临时展览

经费—丝绸之路展—丝绸之路展_布撤展人员及代表团费用”年初预算 40 万元，调减 40 万元；“丝绸之路展_借展文物修复费”年初预算 30 万元，调减 18.5 万元；以上调减合计 58.5 万元，用于调增以下项目：①上博 2018 年举办的“馆藏漆器展”，年初预算 307.4 万元，经业务部门及馆务会议商讨，决定向国内数家博物馆借展部分漆器文物，需调增 33 万元，新增三级明细及金额如下：“馆藏漆器展_展品运输”8 万元；“馆藏漆器展_展品养护费”10 万元；“馆藏漆器展_布撤展费用”15 万元。②新增“朱昌言、徐文楚伉俪捐赠青铜器展”25.5 万元，新增三级明细如下：“朱昌言、徐文楚伉俪捐赠青铜器展_展陈服务”16 万元；“朱昌言、徐文楚伉俪捐赠青铜器展_平面图文设计与材料制作费”5.5 万元；“朱昌言、徐文楚伉俪捐赠青铜器展_展览开幕与宣传”2.3 万元；“朱昌言、徐文楚伉俪捐赠青铜器展_财务监理、施工监理”0.5 万元；“朱昌言、徐文楚伉俪捐赠青铜器展_施工审价”0.2 万元；“朱昌言、徐文楚伉俪捐赠青铜器展_安防消防系统改造”1 万元。二是，根据《上海博物馆关于指标调整的请示》（上博发 2018 79 号），2018 年 10 月 10 日第二次提请指标调整：“临时展览经费—丝绸之路展—丝绸之路展_展览运输”年初预算 155 万元，调减 155 万元；“丝绸之路展_展陈服务”年初预算 220 万元，调减 220 万元；“丝绸之路展_平面图文设计与材料制作费”年初预算 17 万元，调减 17 万元；“丝绸之路展_工程审价”年初预算 4.4 万元，本次调减 1.21 万元；以上调减合计 393.21 万元，因“丝绸之路展”已取消，故调减。该展览的相关预算，用于调增以下二级构成：①新增“董其昌书画艺术大展”

377

万元，三级明细如下：

“董其昌展随展人员费用”90 万元；

“董其昌展展品国际保险费（日本博物馆）”10 万元；

“董其昌展展品国际保险费（美国博物馆）”200 万元；

“董其昌展文物养护费”18 万元；

- “董其昌展新闻直播” 15 万元；
- “董其昌展展示设备租赁服务” 19 万元；
- “董其昌展数字资源优化制作” 13 万元；
- “董其昌展多媒体触摸屏资源制作” 12 万元。

②新增“茜茜公主与匈牙利展” 1.21 万元，三级明细为：“茜茜公主展展品运输” 1.21 万元。

③调增“陈列设计经费” 5 万元，用于调增三级明细“陈列设计经费_展览图文制作” 5 万元，调增后金额为 7 万元。

④调增“馆藏漆器展” 10 万元，用于新增三级明细“漆器展新闻直播” 10 万元。

三是，根据《上海博物馆关于指标调整的请示》(上博发 2018 111 号)，2018 年 10 月 29 日第三次提请指标调整：“临时展览经费”调减 188.69 万元：“临时展览经费—丝绸之路展”二级构成调减 188.69 万元，三级明细如下：“丝绸之路展_安全防卫系统改造（含消防）”预算 5 万元，调减 5 万元；“丝绸之路展_财务监理、施工监理”预算 11 万元，调减 11 万元；“丝绸之路展_工程审价”预算 3.19 万元，调减 3.19 万元；“丝绸之路展_借展文物修复费” 11.5 万元，调减 11.5 万元；“丝绸之路展_图纸完善费”预算 2 万元，调减 2 万元；“丝绸之路展_展览宣传”预算 6 万元，调减 6 万元；“丝绸之路展_展品保险”预算 150 万元，调减 150 万元。

(3) 预算执行

2018 年度“上海博物馆临时展览经费项目”的调整后预算金额为 8,546,100.00 元，实际支出金额 7,146,667.09 元，预算执行率 83.6%，项目时间为 2018 年 1 月 1 日至 2018 年 12 月 31 日。

表 2 2018 年度临时展览专项资金预算执行情况 单位：元

项目名称	调整后预算	实际支出	余额	预算执行率
馆藏漆器展	3,404,000	2,755,197.22	648,802.78	80.9%

董其昌书画艺术 大展	2,880,000	2,563,769.01	316,230.99	89.0%
英国泰特美术馆 精品展	1,400,000	1,200,979.00	199,021.00	85.8%
茜茜公主与匈牙 利展	12,100	12,068.50	31.50	99.7%
雅典卫城博物馆 公共区域陈列	365,000	170,863.08	194,136.92	46.8%
陈列设计经费	210,000	200,719.34	9,280.66	95.6%
展览工作经费	20,000	16,112.69	3,887.31	80.6%
朱昌言、徐文楚伉 俪捐赠青铜器展	255,000	219,119.37	35,880.63	85.9%
展览部经费（大英 展签证费）		7,838.88		
合计	8,546,100	7,146,667.09	1,399,432.91	83.6%

3. 实施情况

(1) 实施内容

① “典雅与狂欢：来自雅典卫城博物馆的珍宝”展

2015年12月18日，上海博物馆与希腊雅典卫城博物馆就签署了合作备忘录，本次展览是卫城博物馆与上海博物馆合作的第一个项目，双方采取交换展览的形式，各从对方博物馆挑选两件展品，展示于博物馆大堂内。1月10日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。展览虽仅有两件展品，却是古希腊文化的极具代表性的艺术符号。从题材上看，两件展品分别与希腊神话中两位最著名、也最受人喜爱的神——雅典娜与狄俄尼索斯相关；从功能上看，作为献祭品的科拉雕像和储存日常用品的舞乐图瓶画器盖分别展现了古希腊的宗教祭祀与日常生活这两个侧面；从材质上看，科拉雕像以来自帕罗斯岛的大理石制作，而舞乐图瓶画器盖则

以陶土制作，展现了古希腊工艺作品中石质雕像和彩陶这两个极具典型性的工艺门类；从展品的气质风格上看，科拉雕像反映的人物形象典雅端庄，舞乐图瓶画器盖则描绘了狂欢景象，这似乎又是古希腊文明和希腊人血液中二元性特征的诠释，也应和了展览的主题——典雅与狂欢。

② “茜茜公主与匈牙利：17 - 19 世纪匈牙利贵族生活” 巡展

该巡展以“茜茜公主与匈牙利”为主题，先后在故宫博物院、上海博物馆、云南省博物馆、陕西历史博物馆四地举办，展示的 152 件（套）珍贵文物，均来自匈牙利国家博物馆。

③ “朱昌言、徐文楚伉俪捐赠青铜器展”

朱昌言先生是上海博物馆的重要捐赠人，也是“上海博物馆之友”的卓著人士。自 1992 年以来，朱昌言先生曾多次向上海博物馆捐赠陶俑、石雕、墓志和青铜器等各类文物。2018 年 5 月 11 日下午，上海博物馆在馆内举行朱昌言、徐文楚伉俪捐赠青铜器纪念仪式，朱氏家族成员朱一统、朱一定、朱一心、边耀南等携海内外亲友 80 余人来到上海，正式将朱昌言先生旧藏的两件珍贵青铜器——商代晚期兽面纹方觚和西汉信成侯鎏金方壶捐赠给上海博物馆。同日，上海博物馆举办“朱昌言、徐文楚伉俪捐赠青铜器展”，向公众展示这两件罕见的青铜器珍品，本次展览为期九天。这两件青铜器具有相当重要的历史和艺术价值，其中的兽面纹方觚殊为罕见，为朱昌言先生的至爱珍藏，而上海博物馆所藏青铜器中无方觚藏品，此器填补了馆藏阙如，使上海博物馆青铜器的收藏体系更加完备。这两件青铜器均为首次在上博展出。

④ “心灵的风景：泰特不列颠美术馆珍藏展(1700-1980)”

展览精选 71 件英国风景画作品，作为国内迄今为止规模最大的一次英国风景画展，本次展览分为“现实与梦想”、“古典主义与

浪漫主义”、“自然主义与印象主义”、“现代早期风景艺术”和“现代晚期风景艺术”五个部分，集中向观众展示庚斯博罗、透纳、康斯太勃尔、吉尔丁、科曾斯父子等 18、19 世纪的知名风景画家，以及拉斐尔前派、印象派画家，此外还有 20 世纪超现实主义、先锋现代主义画家的作品，以期全面展示 18 至 20 世纪英国风景绘画发展历程。展览由理查德·汉弗莱斯策划，从十八世纪伟大的古典画家和十九世纪的浪漫主义开始，历经拉斐尔前派和印象派画家，直至二十世纪先锋现代主义艺术家作品，以期全面追溯英国风景画跨越三百余年的发展历程。

⑤ “千文万华——中国历代漆器艺术展”

展览系统展示 280 余件自战国时期至二十世纪的中国漆器珍品，其中 270 余件为上博馆藏。这是上博首次系统、完整地展出馆藏漆器，而上一次的漆器特展可追溯至 1979 年。展览分为“漆彩飞扬”“清雅素髹”“雕锦镂华”“螺钿萋斐”“金髹彩妆”“闽风瑞光”六个部分，以时间为序，以工艺为纲，系统地展示了自战国时期直到二十世纪中国漆器的工艺特色与艺术面貌。品种有彩绘、素髹、雕漆、螺钿、金饰、建漆等，涵盖了中国漆器史上两大高峰时期的多数工艺品种。

⑥ “丹青宝筏：董其昌书画艺术大展”

董其昌于画史具有重大历史意义，董氏本为上海人、上海博物馆又是其传世书画的重要收藏与研究机构等因素，上博隆重举办大陆首次“丹青宝筏：董其昌书画艺术大展”展览以上博馆藏为主，同时向故宫博物院、美国大都会博物馆、日本东京国立博物馆等海内外 15 家重要收藏机构商借，遴选董其昌及相关作品共计 154 件（组）。除了台北故宫博物院收藏的董其昌作品外，国内外最重要的董其昌书画精品都汇聚在上海。展览主要由“董其昌和他的时代”、“董

其昌的艺术成就与超越”及“董其昌的艺术影响和作品辨伪”三大部分组成，旨在较好地呈现艺术性、经典性与学术性的统一。展览同期举办的相关学术活动，对于系统梳理、重新理解董其昌及其时代的艺术成就与意义。

(2) 实施安排

① “典雅与狂欢：来自雅典卫城博物馆的珍宝”

雅典卫城——坐落于阿提卡盆地石灰岩山岗上的古建筑群，见证着古希腊盛极而衰的变迁，承载着雅典人古往今来的信仰，记录着奥林波斯十二神的历历传说，蕴含着古老文明的独特气质。科拉雕像，曾是雅典娜女神的祭品，塑造了一位敛眉轻笑、衣袂荡漾的女子形象。这件寓动于静的雕塑作品，充分展现了雅典女性的典雅之美。舞乐图瓶画器盖则描绘了酒神狄俄尼索斯与厄洛斯、萨堤洛斯、酒神狂女等诸神的狂欢景象。展览时间：2018年1月11日—2018年4月8日。展览地点：上海博物馆一楼大堂内。上海博物馆为本次展览编写了《典雅与狂欢：来自雅典卫城博物馆的珍宝》图录。

② “茜茜公主与匈牙利：17 - 19 世纪匈牙利贵族生活” 巡展

2018年1月26至5月3日，在云南省博物馆一楼临展厅开展。本次展览共分“哈布斯堡王朝与匈牙利”、“衣着服饰”、“日常生活”、“宗教信仰”、“武器装备”五个部分；展览集中展示来自匈牙利国家博物馆的140余件馆藏精品。（茜茜公主展在云南境内因枪支管控问题产生的额外运费，四馆均摊。）

③ “朱昌言、徐文楚伉俪捐赠青铜器展”

展览主题模块：前言，朱昌言、徐文楚伉俪肖像（油画2幅），朱昌言先生历年捐赠上海博物馆文物（图片），兽面纹方觚（1件）及简介，信成侯鎏金方壶（1件）及简介。展品数量：2件油画+2件青铜器，两件文物均属三级品。展厅使用面积为300 m²。展览时

间：2018.5.12-5.20（周一闭馆）。展览地点：上海博物馆四楼第三展厅。总共接待参观 54473 人。

④ “心灵的风景：泰特不列颠美术馆珍藏展(1700-1980)”

展览中 54 位艺术家的 71 幅作品，穿越人类过去三个世纪以来的风景视觉经验，体悟其背后的自然观变迁。第一部分：现实与梦想，展览的第一部分展示了英国风景艺术中的两大倾向：一是对于某些特定地点的描绘，二是理想化风景的创作。第二部分：古典主义与浪漫主义，“古典主义”风景指的是 17 世纪在罗马工作的、伟大的法国画家克洛德·洛兰和尼古拉斯·普桑的作品。而 18 世纪后期的“浪漫主义”风景则是对讲求平衡与美的古典审美的反叛。**第三部分：自然主义与印象主义**，不同于古典主义和浪漫主义画家所创作的风景绘画，“自然主义”描述了 19 世纪早期所产生的一种新的趣味——对自然世界更为精确的表现。**第四部分：现代早期风景艺术**，20 世纪上半叶的英国风景艺术呈现出一种既锐意创新又极端保守的双重性。一些艺术家选择使用更传统的风格来创作表现日常主题的绘画，也有许多艺术家寻求创新与传统的结合。**第五部分：现代晚期风景艺术**，到了 20 世纪中后期，英国风景绘画艺术仍然在不断创新，如今其依然被视为对英国视觉艺术做出了最大的贡献。从展览的最后几件展品可以看出，这一艺术依然具有强大的影响力，并充满着无限的新意与可能。展览日期：时间：2018 年 4 月 27 日-8 月 5 日。展览地点：上博二楼第二临时展厅，展厅使用面积为 700 m²。展览参观人数 614,926 人次（截止至 8 月 5 日）。

⑤ “千文万华——中国历代漆器艺术展”

展览分为六个部分。“漆彩飞扬”展区主要展示战国至秦汉彩绘漆器，共有展品 38 件。彩绘漆器是出现时间早而又延续时期长的漆器品种。展览中有一批上海博物馆于 2008 年从湖北省荆州博物馆调拨的该地区墓葬出土器物，另有部分本馆旧藏和近年来入藏的器物，风格各不相同，可以反映这个时期漆器生产的普遍性。“清雅

素髹”展区共展示素髹漆器 24 件。展品中有上海地区出土的宋元时期日用品，也有古琴等高雅艺术用品，精致内敛，气息古朴。清代乾隆时期菊瓣形朱漆脱胎器制作工艺高超，装饰华丽，体现了皇家的审美情趣。“雕锦镂华”展示历代雕漆实物 96 件，这是展览最为重要的部分。雕漆是在器胎上层层髹漆至数十层或百余层，再用刀雕刻出纹饰的漆器，按所髹漆色和雕刻方法的不同又可分为剔犀、剔黑、剔红、剔黄、剔彩等，是传世漆器中数量最多的品种。“螺钿萋斐”展示螺钿漆器 51 件。展品中，宋元时期“黑漆螺钿楼阁人物图菱花形盒”“黑漆螺钿人物图圆盒”均为海外回流文物，国内罕见，十分珍贵。“金髹彩妆”展示各种金饰加彩等漆器 50 件。展品中有唐代银平脱铜镜以及戗金、描金漆器。江苏省常州市武进县村前乡宋墓出土的“朱漆戗金人物花卉纹菱花形奩”、浙江瑞安北宋慧光塔出土的“识文描金舍利函”，分别代表了宋代戗金、描金漆器的最高水平。“闽风瑞光”则展示近现代福州沈绍安开创的脱胎彩绘漆器 21 件，另有 1 件厦门漆线雕代表作，二者均为二十世纪福建地区漆器工艺的代表性品种，时代气息浓厚。展览时间：2018 年 11 月 16 日至 2019 年 2 月 2 日。展览地点：上海博物馆一楼第一展厅。

在举办漆器展的同时，上海博物馆会同中国文物学会举办“中国古代漆器国际学术研讨会”暨“2018 年中国文物学会漆器珐琅器专业委员会年会”。研讨会围绕宋元至近代中国漆器研究、漆器保护与科技考古、漆器考古新发现等议题开展讨论。

⑥ “丹青宝筏——董其昌书画艺术大展”

展览共有 154 组书画展品，以上博馆藏为主，同时向美国、日本等海内外机构商借相关重要作品。展览主要有三部分组成：第一部分，董其昌和他的时代，主要包含两条线索，即董其昌的古书画鉴藏，以及对董氏艺术、人生与画学思想具有深远影响的前辈墨迹，旨在探讨董氏置身的“时代土壤”，梳理其于书画理论、创作实践

两方面的师承脉络与艺术渊源（展品数为 40 件）；第二部分，董其昌的艺术成就与超越，以董氏创作时间为序，大致分为早、中、盛、晚四个时期跨时 48 年间的创作，且尽可能涵盖其各时期代表作，旨在较全面地呈现董氏的艺术成就（展品数为 80 件）；第三部分，董其昌的艺术影响与作品辨伪，包括受董其昌影响的主要画派、画家之作，并关注与董氏书画代笔、作为相关的艺术家，集中了上海博物馆历代研究者对董其昌的最新研究成果。在展览辅助方面，首次通过电子数据手段将上述学术观点予以重点演绎（展品数为 34 件）。珍贵文物（一、二、三级品）所占百分比：一级品 45%，二级品 37.5%，三级品 15.6%。展览日期：2018 年 12 月 7 日—2019 年 3 月 10 日，共计 94 天。展览地点：上海博物馆三楼中国历代绘画馆、中国历代书法馆，展厅使用面积共为 1150 m²。展览参观人数约 562912 人次。展览出版图录两套，名为《丹青宝筏——董其昌书画艺术特集》，以及《丹青宝筏——董其昌书画艺术》。

4. 组织及管理

（1）组织情况

上海博物馆 2018 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“董其昌书画艺术大展”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，提升策展能力，促进上海博物馆藏品研究、培养人才，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	雅典卫城博物馆公共区域陈列展计划完成率 100%
		茜茜公主与匈牙利巡展计划完成率 100%
		朱昌言、徐文楚伉俪捐赠青铜器展计划完成率 100%
		英国泰特美术馆精品展计划完成率 100%
		中国历代漆器艺术展计划完成率 100%
		董其昌书画艺术大展计划完成率 100%
	特展完成质量	雅典卫城博物馆公共区域陈列展质量达标
		茜茜公主与匈牙利巡展质量达标
		朱昌言、徐文楚伉俪捐赠青铜器展质量达标
		英国泰特美术馆精品展质量达标
		中国历代漆器艺术展质量达标
		董其昌书画艺术大展质量达标
	特展完成及时性	雅典卫城博物馆公共区域陈列展如期完成
		茜茜公主与匈牙利巡展如期完成
		朱昌言、徐文楚伉俪捐赠青铜器展如期完成
		英国泰特美术馆精品展如期完成
		中国历代漆器艺术展如期完成
		董其昌书画艺术大展如期完成
效果目标	特展参观人次	参观人次不低于上一年度
	特展社会影响力	媒体宣传及社会影响良好
	提升策展能力	有助于提升策展方式和水平
	学术研究与人才培养	有助于提升上博学术研究与人才培养

	打造特展品牌	有助于打造上博特展品牌
影响力目标	社会满意度	≥90%
	长效管理机制与保障	建立健全的长效管理机制并有效执行，为项目可持续发展提供制度、资金和人力资源的保障

二、绩效评价工作情况

（一）绩效评价目的

通过对 2018 年“上海博物馆临时展览经费”项目进行绩效评价，达到两个目的：一是根据绩效目标，客观公正地评价 2018 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 2020 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：2018 年“上海博物馆临时展览经费”项目资金。

表 4 2018 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	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。

决策				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	≥100%		
				B12: 预算编制合理性	2	预算编制的计算依据充分、合理、科学		
				B13: 预算调整及时性	2	及时		
		B2: 财务管理	6	B21: 财务管理制度建设	2	建立完善的项目预算制度、财务收支制度和资产管理制度等		
				B22: 资金实际使用情况	2	资金使用符合相关财务管理制度规定, 做到专款专用, 资金使用合理, 会计信息完整性		
				B23: 财务管理制度执行情况	2	对资金使用采取了有效的监管和控制措施		
		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完善		
				B32: 特展采购与合同管理	2	采购管理制度健全, 程序规范、合同管理规范		
				B33: 特展内容与进度管理	3	特展内容与计划的匹配性良好, 特展进度的管控完善		
				B34: 特展质量管理	3	特展质量管理制度健全、管理完善		
				B35: 特展安全保障	2	特展安防措施有效		
		C: 项目	65	C1: 项目产出	35	C11: 特展计划完成率	20	雅典卫城博物馆公共区域陈列展计划完成率 100% 茜茜公主与匈牙利巡展计划完

绩效					成率 100%	朱昌言、徐文楚伉俪捐赠青铜器展计划完成率 100%	英国泰特美术馆精品展计划完成率 100%	中国历代漆器艺术展计划完成率 100%	董其昌书画艺术大展计划完成率 100%					
					C12: 特展完成质量	9	雅典卫城博物馆公共区域陈列展质量达标	茜茜公主与匈牙利巡展质量达标	朱昌言、徐文楚伉俪捐赠青铜器展质量达标	英国泰特美术馆精品展质量达标	中国历代漆器艺术展质量达标	董其昌书画艺术大展质量达标		
							C13: 特展完成及时性	6	雅典卫城博物馆公共区域陈列展如期完成	茜茜公主与匈牙利巡展如期完成	朱昌言、徐文楚伉俪捐赠青铜器展如期完成	英国泰特美术馆精品展如期完成	中国历代漆器艺术展如期开幕	董其昌书画艺术大展如期开幕
									C2: 项目效益	30	C21: 参观人次	2	参观人次不低于上一年度	
											C22: 特展社会影响力	5	媒体宣传及社会影响良好	
				C23: 提升策展能力							5	有助于提升策展方式和水平		
				C24: 学术研究与人才培养	5	有助于提升上博学术研究与人才培养								
				C25: 打造特展品牌	3	有助于打造上博特展品牌								
				C26: 社会满意度	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：2018 年中国历代漆器艺术展、董其昌书画艺术大展两个展览为跨年度展，社会满意度问卷未开展。因此只是采取了部分展览满意度数据。

三、评价结论和绩效分析

（一）评价结论

1、评价结果

根据 2018 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 89.9 分，绩效评级为优。其中项目决策得分 10 分，项目管理得分 19.9 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 90.9 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“2018 年上海博物馆临时展览经费”的绩效评价得分为 89.9

分，因此绩效评级为良。

2、主要绩效

2018

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 83.6%，预算执行率偏低，但高于上年四个百分点。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。实施管理中展览安排变更较多，但预算调整能及时跟进，保证项目顺利实施。

（2）产出目标：2018 年度上海博物馆临时展览专项经费完成六项特别展览。展览组织实施工作良好，及时完成，展览质量达标。

（3）效益目标：展览社会效益良好，社会满意度较高，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，同时有助于提升上博策展览的能力，提高上博学术研究水平，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《2018 上海博物馆工作计划》：在特展方面，主要有英国泰特美术馆精品展、馆藏漆器展、雅典卫城博物馆公共区域陈列等”。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。2018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，2018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。2018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。②朱昌言、徐文楚伉俪捐赠青铜器展：2018年3月27日馆务会议一致通过展览的名称、时间和地点。（杨志刚、李仲谋、李峰、朱诚等馆领导出席）。③2016年10月展览部向馆里递交了“关于英国泰特美术馆于2018在上博办展协议意向书请示报告”，就该展的展览主题、初定名称、初定展览时间以及展览协议意向馆领导做了报告和申请；2017年11月，上博与泰特美术馆完成展览协议的签署。④漆器展在2016年11月工作计划中开始讨论，馆务会议同意列入2018年预算。⑤2017年9月18日馆务会通过正式立项“董其昌书画艺术大展”展览。2017年9月-10月书画部拟定书画目录、展览大纲及各单位借展名单；同时启动展览经费预算申请。2017年11月向美国、日本、香港、大陆各家博物馆去商借函。2018年3月-5月各借展单位批准借展目录；最后确立所有的展览展品目录。并完成各个借展单位的协议合同。综上，该项目以2018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，得2分。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：项目绩效目标是：完成“董其昌书画艺术大展”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，提升策展能力，促进上海博物馆藏品研究、培养人才，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 2018 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 19.9 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	0.9
		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
		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 3.9 分。

预算执行率有待提高。2018 年度“上海博物馆临时展览经费项目”的调整后预算金额为 8,546,100.00 元，实际支出金额 7,146,667.09 元，预算执行率 83.6%。预算执行率偏低，指标得分 0.9 分。

预算编制准确性有待提高。调整后预算偏离度大于 20%的子项目资金占比 $365,000/8,546,100=4\%$ 。该项指标满分 2 分，本项目得 1 分。

项目名称	调整后预算	实际支出	预算执行率
馆藏漆器展	3,404,000	2,755,197.22	80.9%
董其昌书画艺术大展	2,880,000	2,563,769.01	89.0%
英国泰特美术馆精品展	1,400,000	1,200,979.00	85.8%
茜茜公主与匈牙利展	12,100	12,068.50	99.7%
雅典卫城博物馆公共区域陈列	365,000	170,863.08	46.8%
陈列设计经费	210,000	200,719.34	95.6%
展览工作经费	20,000	16,112.69	80.6%

朱昌言、徐文楚伉俪捐赠青铜器展	255,000	219,119.37	85.9%
展览部经费（大英展签证费）		7,838.88	
合计	8,546,100	7,146,667.09	83.6%

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，筹备过程中包括展览等都可能发生变化，这给预算准确性带来一定的困难。因此由于展览变更，上海博物馆分三次向上海市财政局提出预算指标调整请示。一是，根据《上海博物馆关于指标调整的请示（上博发 2018 37 号）》，2018 年 4 月 20 日第一次提请指标调整：“临时展览经费—丝绸之路展—丝绸之路展_布撤展人员及代表团费用”年初预算 40 万元，调减 40 万元；“丝绸之路展_借展文物修复费”年初预算 30 万元，调减 18.5 万元；以上调减合计 58.5 万元，用于调增以下项目：①上博 2018 年举办的“馆藏漆器展”，年初预算 307.4 万元，经业务部门及馆务会议商讨，决定向国内数家博物馆借展部分漆器文物，需调增 33 万元，新增三级明细及金额如下：“馆藏漆器展_展品运输”8 万元；“馆藏漆器展_展品养护费”10 万元；“馆藏漆器展_布撤展费用”15 万元。②新增“朱昌言、徐文楚伉俪捐赠青铜器展”25.5 万元，新增三级明细如下：“朱昌言、徐文楚伉俪捐赠青铜器展_展陈服务”16 万元；“朱昌言、徐文楚伉俪捐赠青铜器展_平面图文设计与材料制作费”5.5 万元；“朱昌言、徐文楚伉俪捐赠青铜器展_展览开幕与宣传”2.3 万元；“朱昌言、徐文楚伉俪捐赠青铜器展_财务监理、施工监理”0.5 万元；“朱昌言、徐文楚伉俪捐赠青铜器展_施工审价”0.2 万元；“朱昌言、徐文楚伉俪捐赠青铜器展_安防消防系统改造”1 万元。二是，根据《上海博物馆关于指标调整的请示》（上博发 2018 79 号），2018 年 10 月 10 日第二次提请指标调整：“临时展览经费—丝绸之路展—丝绸之路展_展览运输”年初预算 155 万

元，调减 155 万元；“丝绸之路展_展陈服务”年初预算 220 万元，调减 220 万元；“丝绸之路展_平面图文设计与材料制作费”年初预算 17 万元，调减 17 万元；“丝绸之路展_工程审价”年初预算 4.4 万元，本次调减 1.21 万元；以上调减合计 393.21 万元，因“丝绸之路展”已取消，故调减。该展览的相关预算，用于调增以下二级构成：①新增“董其昌书画艺术大展”377 万元。②新增“茜茜公主与匈牙利展”1.21 万元。③调增“陈列设计经费”5 万元。④调增“馆藏漆器展”10 万元。三是，根据《上海博物馆关于指标调整的请示》（上博发 2018 111 号），2018 年 10 月 29 日第三次提请指标调整：“临时展览经费”调减 188.69 万元；“临时展览经费—丝绸之路展”二级构成调减 188.69 万元。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、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。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 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。2018 年展览实施过程中变更较大。“丝绸之路展”取消，“董其昌艺术大展”资金原安排在 2018 年国家财政相关经费中，现在市级财政预算中申请部分经费，用于国际保险费、文物养护费、新闻直播、展示设备租赁服务、数字资源优化制作、多媒体触摸屏资源制作等。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 分。

采购合同管理遵循相关规定，招标采购管理制度健全。遵循《政府采购管理办法》招标采购管理制度健全。英国泰特美术馆精品展、茜茜公主与匈牙利展、雅典卫城博物馆公共区域陈列三个和外方的展览协议完整。馆藏漆器展、董其昌书画艺术大展、朱昌言、徐文楚伉俪捐赠青铜器展相关展览中采购合同完整。六个展览的相关合同管理规范。综上，该指标得 2 分。

特展内容与进度管理基本符合要求。馆藏漆器展、英国泰特美术馆精品展、雅典卫城博物馆公共区域陈列、董其昌书画艺术大展、

朱昌言、徐文楚伉俪捐赠青铜器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: 参观人次	2	2
		C22: 特展社会影响力	5	5
		C23: 提升策展能力	5	4
		C24: 学术研究与人才培养	5	4
		C25: 打造特展品牌	3	2
		C26: 社会满意度	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%。 1、“典雅与狂欢：来自雅典卫城博物馆的珍宝”，科拉雕像，曾是雅典娜女神的祭品，塑造了一位敛眉轻笑、衣袂荡漾的女子形象。这件寓动于静的雕塑作品，充分展现了雅典女性的典雅之美。舞乐图瓶画器盖则描绘了酒神狄俄尼索斯与厄洛斯、萨堤洛斯、酒神狂女等诸神的狂欢景象。展览时间：2018 年 1 月 11 日—2018 年 4 月 8 日。展览地点：上海博物馆一楼大堂内。上海博物馆为本次展览编写了《典雅与狂欢：来自雅典卫城博物馆的珍宝》图录。2、“茜茜公主与匈牙利：17 - 19 世纪匈牙利贵族生活”巡展，2018 年 1 月 26 至 5 月 3 日，在云南省博物馆一楼临展厅开展。集中展示来自匈牙利国家博物馆的 140 余件馆藏精品。（茜茜公主展在云南境内因枪支管控问题产生的额外运费，四馆均摊。）3、“朱昌言、徐文楚伉俪捐赠青铜器展”，展览主题模块：前言，朱昌言、徐文楚伉俪肖像（油画 2 幅），朱昌言先生历年捐赠上海博物馆文物（图片），兽面纹方觚（1 件）及简介，信成侯鎏金方壶（1 件）及简介。展品数量：2 件油画+2 件青铜器，两件文物均属三级品。展厅使用面积为 300 m²。展览时间：2018.5.12-5.20（周一闭馆）。展览地点：上海博物馆四楼第三展厅。总共接待参观 54473 人。4、“心灵的风景：泰特不列颠美术馆珍藏展(1700-1980)”，展览中 54 位艺术家的 71 幅作品，穿越人类过去三个世纪以来的风景视觉经验。第一部分现实与梦想，第二部分古典主义与浪漫主义。第三部分自然主义与印象主义。第四部分现代早期风景艺术。第五部分现代晚期风景艺术。展览日期：2018 年 4 月 27 日-8 月 5 日。展览地点：上博二楼第二临时展厅，展厅使用面积为 700 m²。展览参观人数 614,926 人次（截止至 8 月 5 日）。5、“千文万华——中国

历代漆器艺术展”，展览分为六个部分。“漆彩飞扬”展区主要展示战国至秦汉彩绘漆器，共有展品 38 件。“清雅素髹”展区共展示素髹漆器 24 件。“雕锦镂华”展示历代雕漆实物 96 件。“螺钿萋斐”展示螺钿漆器 51 件。“金髹彩妆”展示各种金饰加彩等漆器 50 件。“闽风瑞光”则展示近现代福州沈绍安开创的脱胎彩绘漆器 21 件，另有 1 件厦门漆线雕代表作，二者均为二十世纪福建地区漆器工艺的代表性品种，时代气息浓厚。展览时间：2018 年 11 月 16 日至 2019 年 2 月 2 日。展览地点：上海博物馆一楼第一展厅。6、“丹青宝筏——董其昌书画艺术大展”，展览共有 154 组书画展品，以上博馆藏为主，同时向美国、日本等海内外机构商借相关重要作品。展览主要有三部分组成：第一部分，董其昌和他的时代，展品数为 40 件。第二部分董其昌的艺术成就与超越，展品数为 80 件。第三部分董其昌的艺术影响与作品辨伪展品数为 34 件。珍贵文物所占百分比：一级品 45%，二级品 37.5%，三级品 15.6%。展览日期：2018 年 12 月 7 日—2019 年 3 月 10 日，共计 94 天。展览地点：上海博物馆三楼中国历代绘画馆、中国历代书法馆，展厅使用面积共为 1150 m²。展览参观人数约 562912 人次。展览出版图录两套，名为《丹青宝筏——董其昌书画艺术特集》，以及《丹青宝筏——董其昌书画艺术》。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。雅典卫城博物馆公共区域陈列展、茜茜公主与匈牙利巡展、朱昌言、徐文楚伉俪捐赠青铜器展、英国泰特美术馆精品展、中国历代漆器艺术展、董其昌书画艺术大展六项展览质量达到上海博物馆展览标准。该指标得 9 分。

展览如期完成或开幕。1、“典雅与狂欢：来自雅典卫城博物馆的珍宝”展，于 2019 年 1 月 11 日—2019 年 4 月 8 日在上海博物馆展出。2、“茜茜公主与匈牙利：17-19 世纪匈牙利贵族生活”巡展，

2018年1月26至5月3日，在云南省博物馆一楼临展厅开展。3、“朱昌言、徐文楚伉俪捐赠青铜器展”展览时间：2018.5.12-5.20（周一闭馆）。展览地点：上海博物馆四楼第三展厅，展厅使用面积为300 m²。总共接待参观54473人。4、“心灵的风景：泰特不列颠美术馆珍藏展(1700-1980)”，展览时间：2018年4月27日-8月5日。展览地点：上博二楼第二临时展厅，展厅使用面积为700 m²。展览参观人数614,926人次（截止至8月5日）。5、“千文万华——中国历代漆器艺术展”展览时间：2018年11月16日至2019年2月2日。展览地点：上海博物馆一楼第一展厅。6、“丹青宝筏——董其昌书画艺术大展”展览日期：2018年12月7日—2019年3月10日，共计94天。展览地点：上海博物馆三楼中国历代绘画馆、中国历代书法馆，展厅使用面积共为1150 m²。展览参观人数约562912人次。六项展览如期完成或开幕，得6分。

(2) 项目效益分析：

指标满分值30分，项目得25分。

展览参观人次达到目标。2017年参观人次2109228人次，2018年2111730人次，参观人次高于前一年度，该指标得2分。

展览社会影响力较大。在各项展览推出的同时，上博通过活动、媒体多种手段，增强社会影响力。配合“心灵的风景：泰特不列颠美术馆珍藏展(1700-1980)”配套的教育活动，包括讲座10场，博物馆游艺包括维多利亚之夜、英国戏剧演出，与英国驻沪总领事馆合作开展活动等。千文万华漆器展展期内：报道总量是1533篇，其中中央级媒体29篇；全国522篇；省级155篇。“丹青宝筏——董其昌书画艺术大展”展览期间，上海博物馆举行各类精彩纷呈的文化活动，其中包括特展讲座10场、古乐演奏7场、上博奇妙夜3场。此外，上海博物馆出版精装和简装两个版本的配套图录，以满足不

同读者的需求。在“董其昌和他的江南”上博奇妙夜活动中，中国文联副主席、中国书法家协会副主席陈振濂、中国美术学院副院长高世名和画家、艺术评论家林明杰、上海博物馆馆长杨志刚、上海博物馆书画部主任凌利中，与主持人张颖一起围绕“‘丹青宝筏——董其昌书画艺术大展’的社会影响及意义”、“董其昌与江南文化”进行深度对话，为观众带来两场酣畅淋漓的艺术夜话。该指标得分 5 分。

通过多种方式逐步提升策展能力。“心灵的风景：泰特不列颠美术馆珍藏展（1700-1980）”由伦敦泰特美术馆与上海博物馆联合举办。“千文万华：中国历代漆器艺术展”，上海博物馆遴选馆藏历代漆器 200 余件，并借展浙江省博物馆、常州市博物馆、福州市博物馆、大同市博物馆等单位若干重要的出土漆器珍品，合作办展。“丹青宝筏——董其昌书画艺术大展”，首次进行古代书画类“全球总动员”式策展，首次将书画真伪经典案例的鉴定步骤搬入展厅，首次建立董其昌数字人文配合展览。展览分为三个部分，共计 154 件

（组），以上博馆藏为主，又通过“全球总动员式的策展”，借展海内外包括故宫博物院、美国大都会博物馆、东京国立博物馆等 15 家重要机构的相关作品 43 件（组），其中珍贵文物 80 件（组），荟萃了董其昌及其相关作品的精华。综合，该指标得 4 分。

促进上博提升学术研究能力和人才培养。在举办“千文万华——中国历代漆器艺术展”的同时，上海博物馆会同中国文物学会将于 2018 年 11 月 15-16 日举行“中国古代漆器国际学术研讨会”暨“2018 年中国文物学会漆器珐琅器专业委员会年会”。会议正式代表近百人，另有来自海外和全国各地的 120 余名列席代表旁听。研讨会重点围绕宋元至近代中国漆器研究、漆器保护与科技考古、漆器考古新发现等议题开展讨论，40 位正式代表在会上宣读论文。参加

研讨会的代表有来自大英博物馆、美国大都会博物馆、弗利尔美术馆、盖蒂文物保护研究所、东京国立文化财研究所、东京国立博物馆、九州国立博物馆、台北故宫博物院、香港中文大学文物馆、北京故宫博物院、湖南省博物馆、湖北省博物馆、浙江省博物馆、广东省博物馆、大同市博物馆、常州博物馆、温州博物馆、荆州博物馆、扬州博物馆、承德避暑山庄博物馆等单位的文博专家；有耶鲁大学、鹤见大学、金泽大学、清华大学、复旦大学、北京工业大学、东南大学、上海大学、上海视觉艺术学院等高等院校的学者和教师；还有来自全国各地漆器研究和制作单位的专业人士。研讨会推动了宋元明清漆器研究的发展，并为利用高科技手段开展古代漆器研究开启新的进程。2019年1月，配合展览举办的董其昌书画国际研讨会，邀请了海内外90多位学者出席，参会人数近400人，是目前规模和影响力最大的董其昌学术研讨会。首次填补大陆董其昌展览空白。综上，该指标得4分。

通过高水平展览不断塑造上博特展品牌。“心灵的风景：泰特不列颠美术馆珍藏展（1700-1980）”是国内迄今为止规模最大的一次英国风景画展，泰特不列颠美术馆从馆内绘画收藏中精心挑选出71作品，以期全面展示十八至二十世纪英国风景绘画发展历程。泰特不列颠美术馆以收藏和展示十五世纪迄今的英国绘画和各国现代艺术著称，其收藏的透纳作品，堪称是最完整的。“千文万华——中国历代漆器艺术展”系统展示280余件自战国时期直至二十世纪的中国漆器珍品，其中270余件为上博馆藏。中国是漆器的发源地，河姆渡文化遗址中已发现距今7000年的漆器。漆器是中华民族对世界文明的重大贡献。“千文万华”这个词源出《髹饰录》，它原本是形容明代漆器工艺的盛况，但借这个词来说明此次漆器展览展示的漆器无论是年代还是品种可谓包罗万象。年代从战国至近世，

品种从素髹、彩绘到雕漆、填漆、螺钿、镶嵌、戗金、描金、描彩……再到后期的建漆、漆线雕等等，都漆器发展史上最有代表性的实物。1979年曾与湖北省博物馆联合举办的“湖北省出土战国秦汉漆器展”，时隔将近40年，上海博物馆再度推出漆器特展，此次展览系上海博物馆首次系统、完整地展出馆藏漆器。“董其昌书画艺术大展”打造向全世界展示中国书画艺术、彰显上海城市特质的重要窗口。展览充分挖掘文化中的中国元素、江南元素，在创造性转化、创新性发展中醇厚“江南文化”的基底。综合，该指标得2分。

社会满意度较高。2018年上博特展受到观众欢迎，大展的参观人次都超过50万，“心灵风景：泰特不列颠美术馆珍藏展(1700-1980)”，展览参观人数614,926人次。“丹青宝筏——董其昌书画艺术大展”展览参观人数562,912人次。2018年5个特展受到媒体和社会各界反馈较好。上海博物馆文创中心为董其昌书画艺术大展开定制了50余种、160余款文创产品，系列文创产品累计销售额超过1300万元。2019年1月，配合展览举办的董其昌书画国际研讨会，邀请了海内外90多位学者出席，参会人数近400人，是目前规模和影响力最大的董其昌学术研讨会，在社会各界引起强烈反响。漆器展展期内报道总量是1533篇，其中央级媒体29篇；全国522篇；省级155篇。“心灵风景：泰特不列颠美术馆珍藏展(1700-1980)”问卷有效填写人数368人，问卷显示，读者对展览设计、布展陈列、导览安排满意度较高，但调查也显示多数参观者的西方美术认识比较笼统，日常知识储备也并不丰富，有读者建议增加讲解以获得更好观展效果。综合看，社会满意度目标达成度为8级，该指标得8分。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、专项预算调整及时，实施进度控制良好，确保展览顺利实施。

由于展览内容变更，2019 年财务部门及时响应，分三次向上海市财政局提出预算指标调整请示。一是 2018 年 4 月 20 日涉及调整经费合计 84 万元，二是 2018 年 10 月 10 日涉及调整经费合计 393.21 万元，三是 2018 年 10 月 29 日涉及调整经费 188.69 万元。财务部门根据业务变化及时开展预算调整相关工作，确保了展览筹备工作的相关支出，为展览的顺利进行奠定基础。展览过程中，整体进度控制良好，确保展览按计划完成。

2、低成本推出国外来展，丰富展览内容，满足观众的需求。

2018 年度“心灵的风景：泰特不列颠美术馆珍藏展（1700-1980）”展览中分为 5 个部分共展出 71 件/组展品，Tate 美术馆不收取任何展览借展的费用，展览共计 101 天，展览参观人数 614,926 位。为配合英国泰特不列颠美术馆的展览，上博做了配套的教育活动，其中包括讲座 10 场，博物馆游艺包括维多利亚之夜、英国戏剧演出，与英国驻沪总领事馆合作开展活动等，扩大展览效应。

3、重视展览策划，董其昌书画展创造多个“首次”，在学术界和普通观众中均产生较大影响。

“丹青宝筏——董其昌书画艺术大展”2018 年 12 月 7 日推出，共计 94 天。展览分为三个部分，共计 154 件（组）展品，以上博馆藏为主，又通过“全球总动员式策展”，借展海内外包括故宫博物院、美国大都会博物馆、东京国立博物馆等 15 家重要机构的相关作品 43 件（组），其中珍贵文物 80 件（组），荟萃了董其昌及其相关作品的精华。展览参观人数 562912 人次。董其昌书画展凝聚了上博几代学人的研究成果，创造了有多个“首次”。首次填补大陆董其

昌展览空白，首次进行古代书画类“全球总动员”式策展，首次将书画真伪经典案例的鉴定步骤搬入展厅，首次建立董其昌数字人文配合展览，得到了海内外观众的热切关注。展览期间，上海博物馆举行各类精彩纷呈的文化活动，其中包括特展讲座 10 场、古乐演奏 7 场、上博奇妙夜 3 场。上海博物馆出版精装和简装两个版本的配套图录，以满足不同读者的需求。2019 年 1 月，配合展览举办的董其昌书画国际研讨会，邀请了海内外 90 多位学者出席，参会人数近 400 人，是目前规模和影响力最大的董其昌学术研讨会。

4、“千文万华”漆器展揭示上博馆藏，推动全国漆器研究。

“以工艺为纲，以时间为序”，馆藏漆器展展示了中国漆器艺术发展史。上海博物馆在建馆初期就收藏了大量的漆器，在这批收藏的基础上，恰逢考古发掘湖北省江陵望山、沙冢楚墓、江陵凤凰山 168 号西汉墓和云梦睡虎地秦墓等墓葬中出土大量漆器，上海博物馆于 1979 年 11 月与湖北省博物馆联合举办了“湖北省出土战国秦汉漆器展”，展示了荆楚地区出土的战国秦汉漆器，推动了全国对漆器尤其是早期漆器的研究。近 20 年来，上博通过调拨、收购、捐赠以及接受上海地区考古出土文物等途径共征集漆器百多件，极大改善了原有收藏。本次漆器展充分揭示了上博漆器馆藏，上博共遴选馆藏历代漆器 200 余件，并借展了浙江省博物馆、常州博物馆、福州市博物馆、大同市博物馆等单位若干重要的出土漆器珍品。

（二）存在的主要问题

1、展览的计划管理不够完善，展览变更较大。

根据 2018 年申报预算，计划推出雅典卫城博物馆公共区域陈列、丝绸之路展、馆藏漆器展、英国泰特美术馆精品展四个展览，2018 年专项实施时因故取消了丝绸之路展，涉及近 640 万元预算变更。展览的计划管理不够完善，导致预算的准确性低。

2、特展规范化标准化工作仍有待提高。

2016 年底上海博物馆出台《上海博物馆特别展览管理办法（修订稿草案）》对各部门职责、展览筹备、归档与备案做了明确规定。出台《上海博物馆举办特别展览的组织工作规程》，规范特展组织工作流程。这些制度措施在 2017 年开始落实，促进了特展工作的标准化和规范化。但从 2018 年的执行情况看，特展工作标准化、规范化进展不明显。对观众的评价反馈制度不完善，展览的观众调查时断时续。

（三）建议和改进举措

1、加强特展计划管理，增强各部门的协同。

加强内部沟通，对下一年度的展览尽早做出安排，避免大额预算的展览因故取消。展览的计划性提高有利于提高预算的准确性和预算执行率。预算执行率偏低是上博长期以来面临的问题，应予以重视。

2、加强管理，落实特展工作的标准化和规范化，

虽然上海博物馆出台了《上海博物馆特别展览管理办法（修订稿草案）》、《上海博物馆举办特别展览的组织工作规程》，对特展工作的标准化和规范化起到了较大的促进作用，但制度的落实和执行非常关键，这项工作不是一朝一夕可以完成，需要相关部门持续努力，不断地落实推进，才能见成效。完善观众问卷调查。