

# 东莞市财政支出绩效评价报告

项目名称:东莞市可园博物馆 2016 年-2018 年度部门

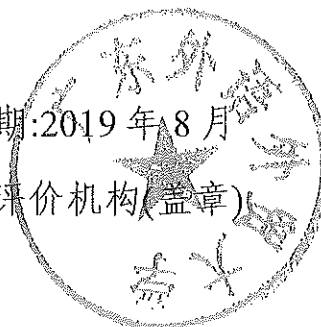
财政整体支出绩效评价报告

评价机构: 广东外语外贸大学

报告编号: DGCZ-JX-2019-012

报告日期:2019 年 8 月

受委托评价机构(盖章)



## 摘要

通过政府采购，广东外语外贸大学受东莞市财政局委托，作为第三方机构对东莞可园博物馆 2016-2018 年度部门财政整体支出实施绩效评价。经综合评价，评价得分为 78.27 分，等级为“中”。

评价结论显示：该部门管理体系比较完善，绩效目标部分实现，公共文化服务成效初现。文物征集工作与公共宣教文化活动工作任务完成较好；文物古建筑修缮、园林美化与场馆运营维护到位；举办展览活动工作完成率高，但精品化程度不高；公众对博物馆所举办活动参与增长率高；发挥公共文化传播阵地作用，促进了“文化东莞”城市名片的建设。项目实施存在的一些问题：预算绩效管理方面，绩效目标设置不够具体明确，难以发挥预算编制绩效导向性作用；专项资金监管不够到位，对项目实施过程与专项资金使用效益绩效监控有效性不足；绩效自评工作未开展，绩效信息公开工作开展不到位。业务流程方面，内控制度健全性有待提高；内控制度执行有效性不高。文物征集和展览方面，没有具体的文物征集计划；展览精品化程度不足，部分引进的展览难以充分体现可园的主题和定位。人力资源管理方面，员工培训不够专业化，缺乏针对性。财务资产管理方面，固定资产管理制度未及时更新；固定资产管理制度执行不到位；部分原始凭证填制内容不

完整。

建议：结合年度重点工作计划和部门职能设定部门整体目标，结合专项资金的性质设定专项资金的目标；提升绩效过程监控能力；完善分级授权、定期轮岗、分岗设权及分事行权制度；科学评估并梳理单位各项业务存在的风险点；整理博物馆内制度文件，促进发文形式规范化；建立合理的培训制度，以培训为基础提升博物馆内控监督管理能力；制定课题管理办法；完善文物征集的内部控制；严格执行采购制度，落实采购相关要求；加强文物征集管理制度建设，明确馆藏定位；确保引进展览的质量和定位，增加原创性程度；加强宣传，创新展陈方式；丰富参观游览体验内涵；加强员工培训，提升员工工作能力；加强财务资产管理。

## 目 录

一、项目基本情况.....	2
(一) 单位概况.....	2
(二) 绩效目标设定.....	3
1. 绩效总目标.....	3
2. 阶段性具体目标.....	4
(三) 资金使用情况.....	5
二、绩效评价结果.....	6
(一) 评价结论.....	6
(二) 主要绩效目标完成情况.....	7
1. 履行职责业绩目标部分完成.....	7
2. 履行职责效果目标部分实现.....	11
三、绩效管理问题与建议.....	14
(一) 绩效管理问题.....	14
1. 预算绩效管理的问题.....	14
2. 业务流程存在的问题.....	15
3. 文物征集和展览存在的问题.....	18
4. 人力资源管理存在的问题.....	19
5. 财务资产管理的问题.....	20
(二) 绩效管理的建议.....	20
1. 提升预算绩效管理能力的建议.....	20
2. 改进业务流程的建议.....	21
3. 完善文物征集和展览业务的建议.....	22
4. 改善人力资源管理的建议.....	24
5. 加强财务资产管理的建议.....	24

附件:1. 东莞市可园博物馆 2016 年-2018 年度部门财政整体  
支出绩效评价指标表

附件:2. 履行职责效果满意度问卷分析

根据《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）、财政部《财政支出绩效评价管理暂行办法》（财预〔2011〕285号）、《印发关于全面推进预算绩效管理工作意见的通知》（东府办〔2014〕49号）的有关要求，2016-2018年度可园博物馆部门财政整体支出被纳入2019年度财政支出重点绩效评价范围。通过政府采购，东莞市财政局委托广东外语外贸大学作为第三方机构对该项目进行绩效评价。

## 一、项目基本情况

### （一）单位概况

东莞可园是广东清代四大名园之一，岭南园林建筑的瑰宝，岭南画派的重要策源地，是东莞重要的文化地标。东莞市可园博物馆是以可园为依托的专题类博物馆，是收藏、展示、研究岭南古典园林建筑、居廉居巢等岭南画派艺术的中心和平台，为东莞市重要的公共文化教育阵地，同时也是全国文物保护单位和国家二级博物馆，直属东莞市文化广电新闻出版局管理。可园博物馆在传承和发扬中华优秀传统文化、满足人民精神文化需求、增强文化自信等方面发挥应有的作用。

可园博物馆设事业单位1个，其中内设有办公室、园林古建管理部、保管部、群工部、陈列部和保卫部6个职能部门。目前共有编制人数24人，驻军随军及军转干部家属1人，普通聘用人员19人，全馆在职人员44名，离退休人员

19人。

本次绩效评价范围为：东莞市可园博物馆 2016-2018 年预算安排合计 6018.15 万元，实际支出 5942.29 万元。其中 2016 年预算安排 1805.06 万元，实际支出 1960.16 万元；2017 年预算安排 1934.71 万元，实际支出 2056.94 万元；2018 年预算安排 2278.38 万元，实际支出 1925.19 万元。评价节点为 2016 年 1 月 1 日至 2018 年 12 月 31 日。

## （二）绩效目标设定

### 1. 绩效总目标

贯彻《文物保护法》“保护为主、抢救第一、合理利用、加强管理”的文物工作方针，做好文物古建筑的保护和管理；完善公共文化设施，以公益服务意识向公众开放，丰富惠民文化生活；以高品位的展览，传承岭南文化与爱国爱乡的人文精神，发挥爱国主义教育基地作用；不断丰富馆藏文物精品，加强岭南园林古建筑与书画专题研究。可园博物馆到 2019 年，形成环境优美、服务优良、设施方便、文化气息浓厚的公共文化机构，真正做到文化惠民，使可园博物馆成为国内一流的专题博物馆。

目标 1：做好文物维护和文物展品征集。

目标 2：陈列展览与宣传

目标 3：丰富公共惠民文化活动

目标 4：完善园林景观及配套，做好水景维护，营造自然和谐的园林环境，为市民及游客提供优美、舒适的游览

环境，实实际际落实文化惠民行动。

目标 5：做好场馆运营维护，保证博物馆正常开放。

## 2. 阶段性具体目标

2016 年：（1）年接待游客不少于 45 万人次；（2）门票收入不少于 90 万元，门票收益率（当年门票收入/上年门票收入）达到 100%；（3）举办展览不少于 30 期；（4）举办大讲堂不少于 10 期；（5）邀山阁监测每年不少于 6 次；（6）文化惠民系列活动每年不少于 15 场次，可园品牌宣传及参与社会教育情况为优；（7）馆区及园林绿化环境为优；（8）游客满意度情况大于 90%；（9）有效投诉次数少于 5 次。

2017 年：（1）年接待游客不少于 50 万人次，每万元参观人次增长率为 3%；（2）门票收入不少于 90 万元，门票收益率（当年门票收入/上年门票收入）达到 100%；（3）举办精品展览不少于 7 场次，举办临时展览不少于 10 场次；（4）举办可园传统文化大讲堂不少于 8 次；（5）邀山阁监测每年不少于 6 次；（6）文化惠民系列活动每年不少于 15 场次，可园品牌宣传及参与社会教育情况为优；（7）馆区及园林绿化环境为优；（8）调查公众人数大于 500 人/年，公众满意度情况大于 90%；（9）有效投诉次数少于 3 次；（10）文物征集每年不少于 120 件。

2018 年：（1）年接待游客不少于 50 万人次，每万元参观人次增长率为 3%；（2）门票收益率（当年门票收入/

上年门票收入)达到 100%; (3) 举办精品展览不少于 10 场次, 举办临时展览不少于 10 场次; (4) 举办可园传统文化大讲堂不少于 8 次; (5) 邀山阁监测每年不少于 6 次; (6) 文化惠民系列活动每年不少于 18 场次, 可园品牌宣传及参与社会教育情况为优; (7) 馆区及园林绿化环境为优; (8) 调查公众人数大于 500 人/年, 公众满意度情况大于 90%; (9) 有效投诉次数少于 3 次; (10) 文物征集每年不少于 120 件。

### (三) 资金使用情况

东莞市可园博物馆 2016 年至 2018 年预算安排合计 6018.15 万元, 实际支出合计 5942.29.48 万元, 支出完成预算 98.74%。

2016 年预算安排 1805.06 万元, 支出为 1960.16 万元, 支出完成预算 108.59%。2017 年预算安排 1934.71 万元, 支出为 2056.94 万元, 支出完成预算 106.32%。2018 年预算安排 2278.38 万元, 支出为 1925.19 万元, 支出完成预算 84.50%。

项目三年平均预算执行率为 98.74%, 大部分项目预算执行率在 90% 以上, 但仍有少部分项目预算执行率偏低, 就三年平均预算执行率而言, “水电费补助”为 82.21%; “文物展品征集经费”为 62.58%, 其中 2018 年为 0%。2016 年, “岭南传统园林与建筑陈列改造”预算执行率为 63.01%; “居巢、居廉与可园陈列改造工程”预算执行率仅为 13.30%;



2017年，“东莞可园防直击雷工程”预算执行率为42.92%。2018年，“安全技术防范系统验收经费”预算执行率为36.27%（具体见表1）。基于上述个别项目预算执行率不达标或偏低的情况，部分项目预算编制的合理性、准确性和科学性均有待提升。

表1 东莞市可园博物馆2016-2018年经费预算执行率偏低项目明细表（单位：万元）

项目名称	预算执行率(%)			三年合计		
	2016	2017	2018	预算数 (调整后)	实际执行 数	预算 执行率
水电费补助	100	81.5	65.97	360	295.97	82.21
文物展品征集经费	100	93.9	0	850	531.90	62.58
“岭南传统园林与建筑”陈列改造工程	63.01			10.57	6.66	63.01
“居巢、居廉与可园”陈列改造工程	13.30	43.46		35.11	19.93	56.76
东莞可园防直击雷工程		42.92		18.5	7.94	42.92
安全技术防范系统验收经费			36.27	14.2	5.15	36.27

## 二、绩效评价结果

### （一）评价结论

本次评价的专家组，秉承“依法、科学、客观、公正”的原则，严格遵守协议规定，对项目财务资产管理、人力资源管理、内控管理、履行职责业绩、履行职责效果进行了客观评价。经综合评价，东莞市可园博物馆2016-2018年度财政整体支出绩效评价结果为78.27分，绩效等级为“中”。

该部门管理体系相对完善，绩效目标部分实现，公共

文化服务成效初现。扣分的原因主要是：财务管理制度不够健全，资金使用合规性缺失；绩效目标和绩效指标设置不够具体全面；未能充分建立绩效导向的激励机制；员工能力提升方面有待改进；内控制度健全性和有效性较差；信息公开不够充分；文物征集实施流程合规度不足；部分举办展览的精品化程度不足及难以充分体现与博物馆使命定位的匹配度；目标群体的满意度不高；文物征集后续利用率不高等。

2019年4月至6月，评价组对被评价单位提供的书面材料、原始档案进行审核。选取博物馆相关科室、各个展厅、园林古建筑、水景生态环境等进行现场调研、走访，并组织召开了市财政局、可园博物馆各项目负责人及熟悉项目运作的相关人员组成的座谈会。全面充分了解掌握博物馆各项目具体开展情况，科学客观评价财务资产管理、人力资源管理、业务流程管理、履行职责业绩和效果等总体情况。依据座谈会了解的情况及项目受益群体分布特点，采取访谈、问卷调查、资料核查等方式进行现场评价，收集绩效评价证据，最后综合被评价项目单位书面材料审核、座谈会、现场勘查、实地访谈和问卷分析情况，形成本项目绩效评价结论。

## **（二）主要绩效目标完成情况**

### **1. 履行职责业绩目标部分完成**

#### **（1）全部完成预期数量目标**

一是多方征集文物，丰富文物蕴藏。2016—2018年，可园博物馆按照《东莞市市属博物馆藏品管理办法》及《东莞市可园博物馆文物征集专项资金管理办法》的规定，根据该馆的性质定位、发展方向及工作任务，2016年全年新增各类文物藏品143件/套（实际430件），2017年全年新增各类文物藏品116件/套（实际120件），2018年全年新增各类文物藏品14件/套（实际17件）。三年共新增各类文物藏品273件/套（实际567件）。

二是公共宣教文化活动工作任务完成率高，发挥博物馆社教职能。2016-2018年，可园博物馆共策划举办77场公共宣教文化活动，参与宣教文化活动人次超过1.7万，年均增长率为20%，三年年均举办宣传教育公共文化工作完成率达到160%，且活动类型丰富、参与人群的多样性程度高。

三是文物古建筑日常保养维护工作完成较好。根据《可园博物馆2016年-2018年各项工作完成情况》，三年内文物古建筑维护工作完成率为100%。可园博物馆三年来对邀山阁动、静态监测合计18次，完成年度监测任务。2016年联合大学院校开展绿绮楼受力计算及游客流量控制研究课题、古建筑红砂岩保护课题等项目；2017年联合西北大学文化遗产学院开展“东莞可园红砂岩构件实地保护研究”项目；2018年，开展“东莞可园（双清室、钓鱼台）修缮工程设计”项目，并购置最新的博物馆专用恒温恒湿空调

机组 8 台，以及相关配套设备，为库房文物提供一个安全、可持续保护的环境。

四是园林景观美化及场馆运营维护到位。根据《可园博物馆 2016 年-2018 年各项工作完成情况》，三年内美化园林景观及水体养护工作任务完成率和场馆运营维护工作任务完成率为 100%。场馆运营维护到位，每年开展节前专项风险排查工作 6 次，日常安全检查 12 次，有效保障了文物安全、馆内工作人员及游客的生命和财产安全。

五是展览与宣传活动的数量完成情况好，工作完成率高。可园博物馆 2016 年举办展览 31 场次，2017 年 34 场次，2018 年 37 场次，三年共举办 102 场展览，总参观展览人次达到 230 万，参观人次年均增长 7.13%，三年年均举办展览活动工作任务完成率达到 163%。

## （2）部分完成预期质量目标

一是文物保护修复、古建筑修缮质量达标率高。根据 2016-2018 年《可园博物馆文物完好情况表》，三年来可园博物馆的文物藏品和古建筑的保护工作进行较好，实现了 100%的修复修缮达标率。

二是宣传教育公共文化活动的类型丰富且参与人群具有多样性。通过举办亲子主题活动、创新传统文化体验活动、推广“可园故事”走进校园，举办“可园传统文化大讲堂”，开展“公益惠民志愿互助”活动，为市民提供丰富多彩的文化服务活动。宣教文化活动覆盖人群包括参观游客 4-

18岁儿童、青少年及其家长，周边居民等社区群众，围棋爱好者、粤剧爱好者和全市各中小學生，参与人群多样性程度高。

三是园林景观美化、水体养护水质及场馆运营维护达到合同约定的质量达标率高。根据2016-2018年《可园博物馆园林景观美化工程验收报告》、《可园博物馆地表水检测报告》和《可园博物馆场馆运营维护工程验收报告》，三年年均园林景观美化质量达标率为100%，水体养护水体质量达标率为100%，场馆运营维护质量达标率100%。

四是文物征集实施流程合规度不够，根据《东莞市可园博物馆文物征集专项资金管理办法》、《东莞市可园博物馆征集工作流程》，可得出该单位文物征集流程不够规范，违背不相容职务分离原则。

### (3) 公众对服务项目认知度情况一般

从表2可以看出，可园博物馆服务项目认知度中均值最高的是“陈列展览（精品展览和临时展览）”，均值达到88.1分（百分制，下同），其次是“文物展品征集”，均值为87.2分，可园博物馆服务项目认知度均值最低的是“文化惠民系列活动（馆校共建、走进社区等）”其均值为84.5分。最后“东莞市可园博物馆服务项目认知度均值”是由问卷中涉及到5项服务项目认知度评价要素的加权平均得来，分值为86.5分，说明总体的服务项目认知度不够高。

表2 可园博物馆服务项目认知度分析

项目名称	认知度分值
------	-------

陈列展览（精品展览和临时展览）	88.1
文物展品征集	87.2
园林古建筑及文物藏品	86.6
岭南文化传承（可园传统文化大讲堂）	86.3
文化惠民系列活动（馆校共建、走进社区等）	84.5
均值	86.5

## 2. 履行职责效果目标部分实现

（1）公众对博物馆举办活动的参与增长率高，发挥公共文化传播阵地作用，促进“文化东莞”城市名片的建设。

2016-2018年可园博物馆参观展览游客总人次共计230万，展览参观日均人次年均增长率达到7.13%，反映了展览对观众有一定的吸引力。参与宣传教育公共文化活动人次超过1.7万，年均增长率20.72%，体现了宣教活动对公众的吸引力较强。三年以来为游客提供讲解服务总场次4950场，年均讲解批次增长率6.5%，说明了场馆运营及社会服务效益较高。

在社会教育方面，形成了“可园传统文化大讲堂”、“可园故事进校园”、“传统文化下基层”、“可园杯青少年硬笔书法大赛”、“学国学·品国粹可园小学士活动”等活动，打造可园特色社教品牌。公益惠民，为市民举办“迎新春、送祝福”迎春挥毫送春联暨东莞传统美食体验活动，三八妇女节前后，与市妇联联合组织“幸福东莞行”妇女团体免费游可园活动等，扩大公共文化服务覆盖面。

总体来看，根据可园博物馆陈列部提供的2016年-2018年展览名录和简介以及群工部提供的2016年-2018年宣传

教育公共活动内容简介，可分析判断可园博物馆举办的展览和开展的公共教育活动均较大程度地促进“文化东莞”城市名片的建设。

在学术研究方面，形成了“可园印象丛书”等品牌，多次在文物鉴赏类、文化创新类期刊上发表了《浅谈数字可园的构建及其对古建筑文物的保护性意义》、《行云流水 来去自然——从《盆兰图》探析东莞可园主任张敬修的文人气质》、《师古之心成造化 奇观饱阅拓胸襟——东莞可园博物馆藏卢子枢《西樵纪游》画册赏析》、《馆藏清代刑罚通草画赏析》等文章。

2016年可园被评为国家级AAAA级旅游景区，2017年获得莞城公安分局“全民创安先进单位”荣誉称号，被中共省委宣传部、省教育厅等评委“广东省青少年科技教育基地”，被广东省妇女联合会评为“巾帼文明岗”，2018年被中国博物馆协会评为“国家二级博物馆”，被广东省景区行业协会评为“2018年十佳服务好评景区”。取得了相关荣誉与成绩，产生了较好的社会效益。

## （2）文物征集后续利用率不高

根据《东莞市可园博物馆（2016-2018）年新增藏品利用情况表》，2016年新增藏品91件，0使用次数藏品41件；2017年新增藏品79件，0使用次数藏品25件；2018年新增藏品13件，0使用次数藏品6件。三年来新增文物在展览上的后续利用率仅为60%。馆藏书籍中对文物的介

绍和记录与 2016-2018 年新增藏品关联不大，书籍大部分是在 2016 年之前出版的。部分学术研究与馆藏文物有所关联，如《行云流水 来去自然——从〈盆兰图〉》探析东莞可园主任张敬修的文人气质》、《馆藏清代刑罚通草画赏析》陈艳婷、《晚清风尚——馆藏 19 世纪中国风情铜版画赏析》等。总体来看，征集的文物利用不足，展出较少，部分文物长期处于“收藏”状态。文物征集后续利用仍然处于一个不高的水平。

### （3）未能实现公众满意度目标

为保证能够全面客观地对公众满意度情况进行调查，调查问卷涵盖以下五方面的内容，分别是“陈列展览”项目、“园林古建筑与文物藏品”项目、“园林景观与水景生态”项目、“宣传教育公共文化活动”项目和总体服务效果满意度，且一一详细展开调查。上述五方面的公众满意度情况均未达到每年“游客满意度情况大于 90%”的绩效目标，其中关于东莞市可园博物馆“陈列展览”项目服务效果满意度的均值为 85.2 分（满分 100 分，下同），关于东莞市可园博物馆“园林古建筑与文物藏品”项目服务效果满意度的均值为 85.4 分，关于东莞市可园博物馆“园林景观与水景生态”项目服务效果满意度的均值为 83.9 分，关于东莞市可园博物馆“宣传教育公共文化活动”项目服务效果满意度的均值为 86.5 分，关于“东莞市可园博物馆总体服务效果满意度的均值”为 88 分（具体见附件 2）。



### 三、绩效管理问题与建议

#### (一) 绩效管理问题

##### 1. 预算绩效管理的问题

(1) 绩效目标设置不够具体明确，难以发挥预算编制绩效导向性作用

项目主管部门在编制预算时，并未对部门预算，包括基本支出和项目支出整体设定预期绩效目标；对于各专项经费项目则进行了项目绩效目标申报，并对各专项经费细化了预期绩效指标，但未对各绩效指标的指标值提供设定依据。如 2018 年举办精品展览不少于 10 场次，举办临时展览不少于 10 场次；文化惠民系列活动每年不少于 18 场次等均未提供此类指标值的测算依据。

可园博物馆的主要目标有文物维护和文物展品征集；陈列展览与宣传；丰富公共文化活动；园林景观、水体养护；场馆运营维护五个方面。但在 2016-2018 年度部门整体支出绩效目标申报表中，只设置了三年参观人次；每万元参观人次增长率；宣教服务影响力；生态效益环境等履行职责效果指标，对能够全面体现履职效果的其他指标如展览及文化活动内容对“文化东莞”城市名片的促进程度、文物征集后续利用率等均未涉及，故绩效目标设置不够明确，无法全面地考核部门年度工作的履职情况，影响了全面预算绩效管理目标的实现。

(2) 专项资金监管不够到位，对项目实施过程的监控有

效性不足

由于对专项资金使用情况的跟踪监管相对不足，导致了部分预算项目预算执行率偏低，包括“居巢、居廉与可园陈列改造工程”预算执行率仅为 56.76%；“安全技术防范系统验收经费”预算执行率仅为 36.27%等。故未能准确掌握和跟踪各专项项目的预算执行进度信息，无法及时调整预算执行进度，从而不利于提高财政资金的使用效率。

(3) 绩效自评结果应用有待加强，绩效信息公开工作开展不到位

经书面审核，可园博物馆对上一年绩效自评发现的问题未提出相应的整改措施，自评结果应用还需加强。同时，通过查阅可园博物馆官网公告中绩效公开一栏，发现所公开的绩效信息以各年的绩效目标批复为主，缺乏绩效自评和重点绩效评价结果等相关绩效信息的公开。绩效信息公开工作需进一步加强。

## 2.业务流程存在的问题

(1) 内控制度健全性有待提高

首先是业务流程规范性存在不足。

一是文物征集流程规范性不够。文物征集流程从搜集线索、初步鉴定、陪同专家组鉴定、竞拍、验收、保管等均由保管部主任及两名员工负责，相关单据均为保管部主任和两名员工的签名，违背了内部控制规范中不相容职务分离原则的要求。

二是课题管理制度不健全。2016-2018年博物馆设定了两个课题《绿绮楼保护研究课题》和《红砂岩构建实地保护性研究》。这两项课题未制定课题管理办法，无设立时的会议纪要，也未进行中期检查，课题管理的全过程均由园林古建管理部负责，不符合内部控制规范的要求。

三是固定资产管理制度不健全。固定资产购置的全过程由一个部门来负责，不符合《行政事业单位内部控制规范》中不相容职务分离的原则。如2016年居巢居廉与可园陈列改造沙盘制作从提出需求到采购到验收全都是由园林古建管理部负责，相关单据均为园林古建管理部主任和一名员工签名。

其次是风险点识别和应对能力不足。

一是对于博物馆内各项重要业务流程关键环节和重点岗位中的存在的风险点缺乏科学准确的识别与评估，仅对廉政风险点及相应措施进行了梳理，并未提出内部风险评估报告。内部审计制度控制力度不够，目前单位内部独立的内审机构没有设立，对单位运作存在的风险没有进行有效的控制。

二是在现有的内控制度中未体现分级授权的管理方法，所有的支出签名除了分管财务的领导签名外，最终都是由单位主要负责人签名；另外对不同额度支出的签字权归属制度没有明确，这样不利于提高办事效率。对于博物馆高层管理员的具体工作职责及分管业务无明确清晰的制

度规定，无法体现分事行权、分岗设权的内控要求。

## (2) 内控制度执行有效性不高

一是政府采购制度执行不到位。第一，部分项目自行采购流程与制度规定不相符。根据《东莞市可园博物馆采购管理办法》第三章第八条“自行采购项目，项目负责人对5万元以上的项目应提供供货商报价三家对比，附项目对比择优方案先由采购监督小组按照质优价低的原则拟订出项目供货商，再报馆务会议审核确定。”检查中发现，对邀山阁的监测项目连续3年均和华南理工大学合作，合同金额为五万五千元，该项目为超过5万元的项目，但采购过程中未进行三家比价，与采购制度规定不符。第二，部分公开招标项目中合同管理不够严谨。根据《东莞市可园博物馆采购管理办法》第三章第七条，在公开招标的项目中，“对于金额较大的采购项目原则上要求确定5%以上的质量保证金待合同期满一年后再付清。”检查发现物业管理费项目属于公开招标的金额较大项目，但合同条款中未约定质量保证金。合同中虽约定了5%履约保证金，但是在合同期满7个工作日内退还。关于质量保证金则无相关条款约定。

二是轮岗工作不到位。根据书面审核，从2016年到2018年，仅有2人进行了轮岗，也未见明确的轮岗制度规定，预算管理定期轮岗不到位、收支业务管理定期轮岗不到位、政府采购业务管理定期轮岗不到位、国有资产业务管理定期轮岗不到位、合同业务管理定期轮岗不到

位，可见单位对于轮岗的管理方法落实不彻底，内控有效性有待提高。

三是对内控风险培训不够重视。博物馆对容易产生内控风险岗位的培训以及对关键岗位和重要部门的培训不够全面，如对陈列部人员、保管部人员、保卫部人员缺乏有针对性的职业道德及廉政风险培训。

四是业务督导落实力度不够。缺少关于内控规范实施的内部监督检查并形成检查报告的材料。2018年度单位未开展内部控制考核评价工作，内部控制考核评价实施范围缺乏针对性，且未能有效应用内部控制考核评价结果。

### 3.文物征集和展览存在的问题

#### (1) 文物征集没有具体的征集计划

根据2016-2018年《东莞市可园博物馆征集工作流程》及《东莞市可园博物馆文物征集专项资金管理办法》，二者都明确了可园博物馆文物征集方向：张敬修家族、居廉居巢、岭南画派及近代东莞书画家的书画作品、文物和相关历史资料；反映东莞古典园林建筑、东莞古建筑和岭南园林建筑构件及史料、传统家具及家居用品等。在《征集工作流程》中的第一点“搜集线索。文物征集小组根据年度文物征集计划，通过文物商店、文物拍卖会、民间收藏单位或个人、互联网等多种途径，搜集文物信息，与物主进行初步沟通，形成文物征集线索。”但相关部门未能提供年度文物征集计划。

(2) 部分举办展览的精品化程度不足，难以充分体现与博物馆使命定位的匹配度

一是部分展览的精品化程度不足。经现场座谈及书面审核可园博物馆人员情况，陈列部仅 4 人，但每年的展览数平均为 30 多个，即平均一个月 2-3 个展览，工作量很大，容易忽视了对展品的研究，在展览的创新性、学术性、思想性方面也就难以做到高质量、精品化。同时在现场核查和走访中也发现博物馆举办的临时展览存在着展陈手段不够丰富的问题，这与举办展览数量过多，质量难以控制有一定的关系。二是部分展览难以充分体现与可园博物馆使命定位的关联性。根据统计表可发现部分引进展览的主题和定位与可园博物馆的稍有偏颇，如关则驹个人展、西望东见--田卫戈油画写生作品展等，无法体现可园特有的使命和定位。而且现场展览没能做到宣传本次展览的特色，特别是该展览与可园关联度的介绍。

#### 4.人力资源管理存在的问题

员工培训缺少计划和方案，没有专门的针对性培训方案。根据博物馆提供的所有培训资料，发现未对不同工种、级别员工的自身与职业发展制定具有针对性的培训方案与计划，例如 2017 年组织的工匠精神与广东制造培训，2018 年组织的粤港澳大湾区建设面临的机遇和挑战培训，都是适用于所有员工的常识性培训，专门结合不同岗位、因岗设训的培训形式较少。馆内职工学习和培训组织

性与计划性不强，现行的培训方式不能有效帮助职工的个人持续成长。

## 5.财务资产管理的问题

### (1) 固定资产管理制度未及时更新

新的《政府会计制度》对固定资产的分类做了新的规定。博物馆执行的还是旧的固定资产管理制度，未按新制度的要求修订固定资产管理办法。

### (2) 固定资产管理制度执行不到位

部分固定资产未贴标签；捐赠的固定资产未入财务账；部分报废固定资产集中存放，待上报处理，财务未及时转入“待处理固定资产损益”科目，会造成一段时间的账实不符。

### (3) 部分原始凭证填制内容不完整

经现场核查，发现部分原始凭证不够完整清晰，主要表现在凭证要素不全，关键要素模糊。包括第一，如2018年9月JZ-09-0010号凭证，报销外出公务交通费，未注明外出事由和乘车区间；第二，部分支出汇总凭单中没有日期和项目；第三，部分培训费原始凭证缺少培训人员名单及签到表。

## (二) 绩效管理的建议

### 1.全面提升预算绩效管理能力的建议

(1) 结合年度重点工作计划和部门职能设定部门整体目标，结合专项资金的性质设定专项资金的目标

一是合理设置明确的绩效目标和指标。要结合年度重点工作计划和部门职能设定部门整体目标，结合专项资金的性质设定专项资金的目标。二是提供绩效指标的设定依据。部门整体的绩效指标的目标值设置要尽可能地细化，避免过于笼统和定性描述，尽量设定量化的可考核的绩效指标，同时指标的设定要合理有据。

## (2) 提升绩效过程监控能力

要强化项目单位对资金绩效实现情况的责任约束，对专项资金偏离预算绩效目标的支出，及时采取有效措施予以纠正，进一步规范专项资金使用绩效的管理。让资金管理者、使用者皆知单位的“钱怎么花，花得怎么样，存在什么责任”。

## 2. 改进业务流程的建议

(1) 完善分级授权、定期轮岗、分岗设权及分事行权制度

第一，进行充分工作授权，提供更多岗位轮换锻炼机会。第二，制定明确的人才轮岗培养制度。第三，明确博物馆各领导分管业务与职责职权。应改变当前所有支出都由主要负责人签名的情况，根据领导的不同分工和岗位职责实行分级授权、分事行权。

(2) 科学评估并梳理单位各项业务存在的风险点

定期对博物馆内预算管理、收支业务、政府采购业务、资产管理等业务流程以及安全基础设置中存在的风险



进行等级评定，通过梳理各个业务流程的风险点，制定识别、规避或者降低风险的措施和机制，形成每年度完整的内部风险评估报告，对存在的安全风险进行有效管控。

### (3) 完善文物征集的内部控制

博物馆已经制定有文物征集的管理办法，但未按照行政事业单位内部控制规范中不相容职务分离的要求进行人员分工，导致审批和执行人员重叠，竞拍和验收人员重叠，不符合不相容职务分离原则。从内控制度健全性的角度，建议可园博物馆尽可能地在现在资源和条件下重新制定文物征集的具体流程及人员分工，加强内控制度的健全性和确保制度执行的有效性，以规避目前做法在当前和未来可能存在的风险。

### (4) 严格执行采购制度，落实采购相关要求

建议严格执行采购制度要求。对于不同的采购项目，要根据项目自身的情况选择合适的采购方式。在具体的采购流程中，要依照制度流程进行采购，确保流程有据可查。针对一些原有供应商连续多年提供服务的项目，也要严格执行制度要求，不能因持续多年合作就进行单一来源采购，依然要进行比价。加强供应商管理，进行市场调研，了解相关市场供应商情况，尽可能多地开发供应商，形成竞争局面，控制采购成本。

## 3. 完善文物征集和展览业务的建议

### (1) 加强文物征集管理制度建设，明确馆藏定位

进一步完善文物征集工作机制，吸纳社会专业人士进入理事会和监事会。在确定征集线索过程中，向社会专业人士征求征集意见。在现有馆藏优势的基础上，进一步厘清未来的藏品路线，明确馆藏定位，更充分体现博物馆特点，促使博物馆藏品征集形成一定的规划性和系统性，同时保证藏品的质量。完善文物征集的问责制度，细化文物征集的每一个环节，采取“谁征集，谁负责”方式，将责任落实到与每一件文物相关的人员身上。

### （2）确保展览的质量和定位，增加精品化程度

建议对引进展览的类别有所甄别和选择，考虑是否与博物馆的主题、定位相符合，切忌一味全盘吸收。可根据2016-2018年《可园博物馆新增文物利用情况》中使用率较低的文物特点，融合可园特色，结合已有的文物创新设计原创展览。对这些使用率较低的文物，可加强与其他馆的交流合作，采取联合办展的形式进行展出，从而提高文物的展出率，让公众能够享受到馆内藏品的魅力，促进公共文化建设。

### （3）加强宣传，创新展陈方式

首先要加强对展览和文物藏品的线下宣传力度。对于部分较为重要的、能够展现可园特色的文物藏品进行必要的现场宣传，编印成册以供参观展览的游客阅览，强调可园的定位及特色。

其次要加强藏品研究，创新展陈方式。习总书记提出

要“讲好文物背后”的故事，藏品研究就是讲好故事的重要前提，研究所取得成果直接影响展览的深度与广度。国家文物局领导曾指出“博物馆高雅而不深奥，亲和但不媚俗”。为避免书画类的展览容易让人有曲高和寡的感觉，需要博物馆展陈人员在深入研究藏品的基础上，突破简单的展品加文字说明的展陈方式，用更多的形式将文物背后的内涵向公众阐释。

#### （4）丰富参观游览体验内涵

可园博物馆是一座有悠久历史文化底蕴的园林博物馆，参观者既可以领略岭南园林建筑的特点，还可以参观到很多关于岭南画派、岭南园林建筑的展览。丰富参观游览体验内涵，可从以下方面着手：一是提供一些基础设施和体验性项目。比如在游客逛园林累了的时候能提供感受岭南园林建筑风景的休闲场所；比如设置一些长期、随时让游客可以参与的、与园林建筑文化相匹配的体验性项目。

#### 4.改善人力资源管理的建议

建立合理的培训制度，以培训为基础提升博物馆内控监督管理能力。首先要丰富培训内容，区分不同人才类型，设计具有针对性的课程体系。其次要丰富培训进修的形式，要广泛开发博物馆联合体，利用高校、研究所等教育资源，进行馆际交流培训和高校在职深造。不断激发博物馆人才的创新思维，提升综合素质，为博物馆事业发展提

供人才保障。

### 5.加强财务资产管理的建议

建议按照新的《政府会计制度》和《行政事业单位内部控制规范》的要求完善固定资产管理制度，并按照内部控制规范的要求制定固定资产购置、使用、处置的具体流程及人员分工，并严格执行。进一步完善本单位财会管理制度，规范会计基础工作，根据国家有关规定和单位的经济活动业务流程，在内部管理制度中明确界定各项经济活动所涉及的表单和票据，要求相关工作人员按照规定填制、审核、归档、保管单据，特别是加强原始凭证的管理，使原始凭证资料齐全、信息完整。

附件:1.东莞市可园博物馆 2016 年-2018 年度部门财政  
整体支出绩效评价指标得分表

附件:2.履行职责效果满意度问卷分析

项目负责人签字  
受委托机构公章（盖章）

