

# 长沙市部门整体支出绩效评价报告

评价项目类型：项目实施过程评价  项目完成结果评价

评价项目名称：2020 年度长沙简牍博物馆整体支出绩效评价

评价项目金额：2,131.68 万元

评价项目单位：长沙简牍博物馆

项目主管部门：长沙市文化旅游广电局

报告日期：2021 年 8 月 24 日

长沙市财政局制



# 2020 年度长沙简牍博物馆整体支出 绩效评价报告

为深入贯彻落实全面推进预算绩效管理，进一步加强财政支出资金管理，强化支出责任意识，切实提高财政资源配置效率和使用效益，根据《中华人民共和国预算法》、《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《项目支出绩效评价管理办法》（财预〔2020〕10号）、《中共湖南省委办公厅 湖南省人民政府办公厅全面实施预算绩效管理的实施意见》（湘办发〔2019〕10号）和《长沙市财政局关于开展 2021 年财政支出重点绩效评价工作的通知》（长财绩〔2021〕3号）等有关规定，湖南大信有限责任会计师事务所（以下简称“湖南大信所”）绩效评价工作小组于 2021 年 6 月至 7 月对 2020 年度长沙简牍博物馆（以下简称“简牍博物馆”）整体支出实施了绩效评价工作，涉及评价金额 2,131.68 万元，其中基本支出 1,171.59 万元，项目支出 960.09 万元。现将有关情况报告如下：

## 一、单位基本情况

### （一）单位概况

#### 1.机构设置

简牍博物馆成立于 2002 年，系财政全额拨款、参照公务员

管理的事业单位，隶属于长沙市文化旅游广电局。内设办公室、保卫部、研究保管部、对外联络部 4 个工作部门。

## **2.人员情况**

经长沙市机构编制委员会批复，简牍博物馆核定人员编制 21 名，其中管理人员编制 5 名，专业技术人员编制 16 名；编外合同制人员 57 人，其中普通雇员 50 人，中级雇员 7 人。截止 2020 年 12 月，简牍博物馆实际在职在编职工 18 人，编外合同制员工 55 人。

### **(二) 管理制度及执行情况**

简牍博物馆按照《行政事业单位内部控制规范（试行）》的要求，于 2016 年制定了《长沙简牍博物馆内部控制管理手册》。根据业务运行的需求，2020 年 1 月补充修订了《财产物资、固定资产、办公用品管理制度》。

#### **1.资金管理制度的建立及执行情况**

为进一步规范单位资金管理，简牍博物馆在内部控制管理手册的基础上，于 2019 年 1 月补充修订了《财务管理制度》，明确了对单位收入要实施归口管理，并严格按照“收支两条线”的方式进行会计核算。在支出方面规范了费用报销流程，所有报销单据必须由经手人和证明人签字，经财务部门审核，呈部门负责人、分管领导审批，再报单位负责人审批，最后按单位预算经费或项目经费程序，报财政局支付局审批。从本次现场评价情况看，各项制度内容不够清晰，标准也不明确。如《长

沙简牍博物馆内部控制管理手册》第 3.2.2 条-支出业务控制第 3 点“审批权限与审批流程：行分类管理，制定相应的制度，不同的类别事项实行不同的审批程序和审批权限”，条款中对审批的具体权限和具体流程没有明确，不利于单位资金的有效监管。同时，本次现场评价也关注到，存在个别项目内控制度执行不到位，部分代收费用未实施收支两条线管理。

## **2.项目管理制度建立及执行情况。**

为完善项目管理，简牍博物馆在内控手册中编制了“政府业务采购管理控制流程”、“建设项目管理控制流程”、“合同管理控制流程”，并且陆续补充制定了《藏品提取制度》、《文物库房管理制度》、《陈列展厅藏品安全巡查制度》、《文物征集与托管管理制度》、《长沙简牍博物馆应急预案》等业务管理制度，分别从藏品管理、政府采购管理、陈列展览、安全保卫等方面综合对各项业务活动规范开展进行了要点归集，还需要进一步健全。如未明确固定资产管理责任部门，缺少固定资产购置和领用、日常维护管理、盘点及处理的详细规定。藏品借用提用、藏品注销、文物抽查等均未明确管理制度。评价组抽查了简牍博物馆会议纪要、库藏记录、招投标采购、特展归档等档案资料，藏品文物提取和登记、藏品展出的各项制度基本得到了有效执行，但在展厅安保措施、临时展览管理等方面还需要进一步加强。

### **（三）预算资金安排、管理、使用情况**

2020年度长沙简牍博物馆年初预算1,342.68万元，年内调增预算850.04万元，调增后预算2,192.72万元。本年实际支出2,131.68万元，年末结余61.04万元。明细见下表：

金额单位：万元

类别	年初预算	预算调整	调整后预算	决算支出	年末结余
基本支出	1,019.68	195.44	1,215.12	1,171.59	43.53
其中：人员经费	866.68	203.63	1,070.31	1,021.89	48.42
日常公用经费	153.00	-8.19	144.81	149.70	-4.89
项目支出	323.00	654.60	977.60	960.09	17.51
<b>合计</b>	<b>1,342.68</b>	<b>850.04</b>	<b>2,192.72</b>	<b>2,131.68</b>	<b>61.04</b>

### (1) 基本支出

2020年度长沙简牍博物馆基本支出主要是为保障单位正常运转、完成日常工作任务而发生的各项支出。包括在职人员的基本工资、津贴补贴、各类奖金、社保、批复的临聘人员经费以及办公费、印刷费、水电费、办公设备购置等日常公用经费。

2020年度长沙简牍博物馆基本支出年初预算1,019.68万元，年内调增预算195.44万元，调增后预算1,215.12万元。本年实际支出1,171.59万元。明细见下表：

金额单位：万元

序号	项目	2019年 决算	2020年初 预算	2020年 调整后 预算	2020年 决算	2020年决算较年初 预算增+(减-)		2020年决算较上 年决算增+(减-)	
						金额	比例	金额	比例
1	工资福利支出	928.74	832.98	1,025.88	983.12	150.14	18.02%	54.38	5.86%
2	一般商品和服务支出	74.04	157.89	149.70	149.70	-8.19	-5.19%	75.66	102.19%
3	对个人和家庭的补助	31.55	28.81	39.54	38.77	9.96	34.57%	7.22	22.88%
4	资本性支出	-	-	-	-	-	-	-	-
	<b>合计</b>	<b>1,034.33</b>	<b>1,019.68</b>	<b>1,215.12</b>	<b>1,171.59</b>	<b>151.91</b>	<b>14.90%</b>	<b>137.26</b>	<b>13.27%</b>

从上表可以看出：基本支出决算数较年初预算数超支151.91万元，超支比例为14.90%；基本支出较上年决算数超支137.26万元，超支比例为13.27%。基本支出较年初增加主要原因系文明单位奖，以及社保和公积金等缴费基数增加所致；较去年决算数增加原因系工资、社保、公积金、奖金基数增加所致。

## （2）项目支出

2020年度简牍博物馆项目支出主要用于文物征集、免费开放、场馆运行等经费支出。2020年度年初预算323.00万元，年内调增预算654.60万元，调增后预算977.60万元。本年实际支出960.09万元。明细见下表：

金额单位：万元

序号	项目名称	年初预算	调整后预算	决算支出	年末结余
1	常年特展和文物征集经费	63.18	63.18	63.18	
2	免费开放经费	48.09	48.09	48.09	
3	运行经费	211.73	211.73	210.79	0.94
4	2019年省旅游发展专项资金		20.00	20.00	
5	2019年中央补助地方博物馆纪念馆免费开放专项资金		16.87	16.87	
6	2020年中央补助地方博物馆纪念馆免费开放专项资金		67.00	61.73	5.27
7	2020年历史文化名城保护专项资金（第一批）		120.00	120.00	
8	2020年省级文物保护专项资金		63.00	51.70	11.30
9	2020年长沙市专业科普场馆（基地）项目补贴资金		10.00	10.00	
10	二楼基本陈列“湖南地区出土简牍展”经费		84.85	84.85	
11	吴简后续保护项目经费		116.62	116.62	
12	特展厅改造及文物展柜采购经费		154.80	154.80	
13	2020年文物保护专项资金		1.46	1.46	
	<b>合计</b>	<b>323.00</b>	<b>977.60</b>	<b>960.09</b>	<b>17.51</b>

从上表可以看出：项目支出决算数较年初预算数增加 637.09 万元，增加比例为 197.24%，主要原因系年初预算为每年单位基本运行经费、免费开放经费及展览经费，增加预算为特定项目经费，如吴简后续保护项目经费、特展厅改造等。

### (3) “三公”经费

2020 年度长沙简牍博物馆“三公”经费年初预算数 7.50 万元，决算数 5.49 万元，三公经费控制率 73.20%，明细见下表：

金额单位：万元

序号	项目	2019 年 决算	2020 年 初预算	2020 年 决算	2020 年决算较年初 预算增+（减-）		2020 年决算较上年决 算增+（减-）	
					金额	比例	金额	比例
1	公务接待费	1.01	1.50	0.50	-1.00	-66.67%	-0.51	-50.50%
2	公务用车运行 维护费	4.91	6.00	4.99	-1.01	-16.83%	0.08	1.63%
3	因公出国（境） 支出	-	-	-	-	-	-	-
合计		5.92	7.50	5.49	-2.01	-26.80%	-0.43	-7.26%

从上表可以看出：三公经费本年决算数较年初预算减少 2.01 万元，下降 26.80%；较上年决算数减少 0.43 万元，下降 7.26%。主要系本年公务接待费用减少 1 万、公务用车运行维护费中未包含其他交通费。

## 二、单位绩效目标

### (一) 职能、职责

简牍博物馆是国内首座集简牍收藏、保护、整理、研究和陈列展示于一体的现代化专题博物馆，主要工作职责是收藏展览文物，弘扬民族文化；简牍及相关文物藏品征集、鉴定、修



复、保管和展览；简牍及相关研究。

## **（二）近三年工作计划及重点项目**

简牍博物馆以“国家一级博物馆”为起点，进一步提高内部管理、对外展览、学术研究、藏品保护、队伍建设的整体水平，具体规划如下：

**1.改善基础条件，提供更加优质文化服务。**在市委市政府的重视下，积极争取上级和相关部门支持，想方设法抓好馆舍改造建设，不断更新布展设施，以良好的设施和舒适的环境做好免费开放服务工作，赢得社会公众满意。

**2.加强科技保护力量。**加挂“长沙简牍保护研究中心”牌子，吸收引进专业人员，并在现有基础上整合学术力量，进一步申请简牍、竹木类文物保护修复国家级资质，使长沙在全国简牍科技保护领域继续保持领先优势。

**3.加快简牍整理研究速度。**五年内，吴简图书和走马楼西汉简将全部整理出版完毕。

**4.彰显特色。**作为馆藏简牍数量最多的博物馆，继续开展综合研究展示，引进和策划更多优质特展，提升博物馆影响力，进而争取“中国简牍博物馆”冠名。

## **（三）整体支出绩效目标**

简牍博物馆在保管、研发和传承简牍文化的结合点上，坚持“注重传播，彰显特色”的立馆理念，通过持续举办社教活动、文化展览、在报纸、网站和电视台开设专题等方式，持续向公

众传播简牍文化、湖湘文化等中国优秀传统文化，让文化惠及于民。加强与国内外文博界的交流学习，让长沙简牍博物馆更具国际范，让中国故事吸引世界目光。

### **三、产出成果及效益情况分析**

#### **（一）评价结论**

项目组经过现场评价、数据汇总等，对单位整体支出“目标设定”的合理性、相关性、明确性；“预算执行、管理”的合法性、合规性；“履职产出和效果”的真实性、相关性等方面进行全面详细分析，完成了对 2020 年度简牍博物馆整体支出绩效评价。2020 年度简牍博物馆整体支出绩效评价综合得分为 81.83 分，评价等级为“良”。

#### **（二）绩效分析**

##### **1.投入情况**

根据评价原则，投入分值 9 分，评价得分 9 分，得分率 100%。

该指标主要从目标设定、预算配置两个方面具体评价，综合反映出简牍博物馆目标设置较为清晰、人员配置比较合理。

##### **2.过程情况**

根据评价原则，过程分值 41 分，其中 5 分不适用，评价得分 21.90 分，得分率 60.83%。

该指标主要从预算执行、预算管理、资产管理三个方面具体评价，综合反映出该单位存在预算执行有待加强、预算管理意识待加强、资产管理待规范等问题。

上述分值合计 50 分，其中 5 分不适用，评价得分合计 30.90 分，50 分折算后得分 34.33 分。

### **3.产出、效益情况**

根据评价原则，产出、效益分值 50 分，评价得分 47.50 分，得分率 95.00%。

该指标主要从文物整理与研究、接待能力、陈列展览、提质改造、藏品管理、人员结构合理、讲解导览、文物利用率、安保措施达标率、零有效投诉、推动社会教育、扩大社会参与度、可持续发展、媒体关注度、上级考核满意度、公众满意度等方面具体评价。综合反映出该单位临时展览管理不到位、展览方式有欠缺、消防安保措施设置不合规等问题。

#### **（三）主要绩效**

**1.做好了疫情防控和有序开放工作。**疫情初期，简牍博物馆以馆领导及中层干部为主力，实行 24 小时值班制度；疫情平稳后，按上级要求做好博物馆有序开放工作，严格执行预约参观、戴口罩、出示健康码等参观制度，做好消杀、通风换气、流量控制等工作。

**2.创新和突破了博物馆宣教方式。**通过开展“简博俱乐部”、“小小讲解员”等品牌活动，简牍博物馆创新推出了一系列活动，如：融合了拓片、皮影、剪纸等 7 大项传统活动的“年味大街”，“千年磨砺 温润有方——玉璧纹饰导赏”，“跟我游秦朝”等。2020 年，配合临展、特展、重要节日等活动组织媒体集中宣传，在

纸媒、电视、网络、电台等各大媒体报道 200 余次，专题宣传片登上央视。创新宣传模式，与 938 潇湘之声、芒果动听 APP 联合推出《简牍的 100 种声音》节目扩大全民参与。

**3.呈现了一批精彩的特色展览。**基本陈列《湘水流过——湖南地区出土简牍展》荣获“湖南省十三五全省博物馆十大精品陈列”。在做好基本陈列日常维护和局部改陈的同时，成功举办“书道圭臬——中原巨碑名志拓片展”、“十二花神——醴陵釉下彩绘瓷迎春展”等特展、临展 23 场。积极推进外展工作，完成了外展《书于竹木》内容方案的修订和展陈形式设计。

**4.加强了藏品管理与研究。**持续推进国家社简基金重大项目-走马楼西汉简整理与研究，初步完成走马楼西汉简发掘简报和发掘报告，在双核期刊发表走马楼西汉简研究论文章 5 篇；全年完成文物总账 1,200 条，文物分类账 11,550 条；持续推进藏品数据和中国简牍数据库的信息录入工作，上传 13,027 条吴简数据至中国简牍数据库平台；加强文物日常保护，完成吴简有机玻璃盒的包装更换，并对该批简牍进行修复保护；完成馆藏 2,188 枚大木简有机玻璃盒包装，以及整形修复工作。《长沙走马楼吴简保护整理项目》获得了省文物局颁发的“优秀文物研究与修复技术案例”十佳奖。

**5.提升了公共文化服务水平。**继续全面实行免费开放，全年免费接待线下观众 433,338 人次，线上观众 1,682,180 人次。开展博物馆社教活动 468 场，其中包括简博俱乐部常设活动及

专场活动 52 场、“小馆员岗位实践活动”292 场、简牍小课堂 30 余节、简牍文化巡展（流动博物馆）3 场。

**6.推进了馆内工程项目建设。**完成了特展厅改造和阳光房装修；完成游客服务中心的设施设备的采购调试工作，并交付使用。维修升级了展厅消防安防系统，对一楼展厅部分灯光和“异形柜”进行改造，完成二楼展厅声、光、电及展墙的维护。

#### 四、存在的主要问题及原因分析

##### （一）预算编制不精确

简牍博物馆 2020 年度预算编制不够精确，全年度整体调增 850.04 万元，调整率为 14.66%。特别是资产采购年初预算 6.54 万元，实际采购资产 343.58 万元，超预算控制率 5,154.52%。同时，在各项预算不足年中追加比例较大的情况下，简牍博物馆没有制定合理的资金使用计划，截止 2020 年 12 月 31 日，电费预付款尚结余 66.34 万元，大于简牍博物馆 2020 年度电费支出总额 8.48 万元。

原因分析：预算调增系由基本支出和项目支出两方面原因导致。基本支出预算调增是由于文明单位奖，以及社保和公积金等缴费基数增加，导致人员经费预算调增；项目支出是由于吴简保护、展厅升级改造等年中追加的项目导致。

##### （二）内控制度不健全

简牍博物馆现行的《长沙简牍博物馆内部控制管理手册》编制于 2016 年，该手册只有部分业务的控制要点，没有详细的

单位业务管理操作流程与标准。后期简牍博物馆陆续完善了部分业务制度，但均未编制成册。已制定的单位管理制度较为碎片化，没有与单位业务流程连贯结合起来，也未完全执行到位，存在以下现象：

### **1.已制定的制度缺乏明确的流程细则**

为规范实物资产管理补充制定的《财产物资、固定资产、办公用品管理制度》未对固定资产的责任部门、购置和领用、日常维护管理、盘点及处理等方面制定详细的业务流程；《文物库房管理制度》、《藏品提取制度》等制度中缺少详细的流程和审批权限，馆外单位的藏品和一级藏品的借用提用缺乏明确的程序等。

### **2.部分制度处于空缺状态**

简牍博物馆与天津开发区恒达科技有限公司（以下简称恒达公司）合作开发简牍博物馆自助导览服务驿站项目，简牍博物馆负责提供项目场地、布线和各种版本的讲解词录音文件、视频文件等资源信息；乙方负责提供项目终端机、服务器、标识牌等硬件设施和3万字的中文录音。项目收益由恒达公司管理平台统计，每年度6月1日前，恒达公司向简牍博物馆提供上一年度书面的收益明细，简牍博物馆根据该项目的年收入总额基数浮动计取收益。该收益总额还需扣除简牍博物馆需支付的10.20万元其他语种翻译费用，恒达公司开具发票。

以上业务行为中，简牍博物馆缺乏一套政府集中采购目录

外，未达到集中采购标准又具有一定资金规模的采购实施细则，故合作方的选择采取直接选定的方式，未见与其他供应商竞价与谈判资料，不符合成本控制的基本要求。

除上述采购细则的空缺外，简牍博物馆还缺少藏品注销、文物点查、办公用品领用和登记等部分基本制度。

### **3.合同管理制度执行不到位**

简牍博物馆 2020 年度合同台账只编到了 6 月，共登记 10 份合同信息。不符合《长沙简牍博物馆内部控制管理手册》第 3.6 条要求“应对合同文本进行严格审核，各部门应当将合同归口管理，并统一分类和连续编号”之规定。

### **4.个别不相容岗位未分离**

本次现场评价关注到，简牍博物馆文物库房保管员兼任了文物藏品分类登记账的登记工作，未将不相容岗位形成有效的内部牵制结构。

以上原因分析：简牍博物馆现有的内控制度不能完全满足工作运行的需求，部分制度的制定没有全面考虑简牍博物馆的业务环节和风险点，缺少实施细则。

### **（三）收支管理不规范**

简牍博物馆委托长沙大为文化传播有限公司（以下简称“大为公司”）承办 2020 年度“小小讲解员”项目培训，并支付大为公司培训费用 1.77 万元。2020 年 7 月，简牍博物馆在微信公众号发布了“小小讲解员”招生简章，简章载明参与培训的学员需

现场缴纳材料费用。简牍博物馆工作人员表示，该笔材料费用直接用于冲抵支付的“小小讲解员”培训委托费用的支出。

原因分析：简牍博物馆为财政全额拨款的事业单位，未经主管及财政、发改部门批准，不能从事经营性活动。故未将代收的培训材料费与支出分开进行核算。

#### **（四）临展监管不严格**

简牍博物馆 2020 年共举办临时展 23 个，分别在简博美庐、游客服务中心、简博画院等馆内场地举行。办展时由办展方提出申请，副馆长审核展览主题和方案，审核通过后交由办公室对接，办公室相关人员与办展方商定布展的流程。办展方与简牍博物馆在 2020 年度的临时展中均未签订合作协议，双方的权利与义务都未形成书面约定。简牍博物馆也对展出内容只做了书面审核，展览过程中未对临时展的场馆和陈展情况进行管理和跟进。

原因分析：简牍博物馆未制定临时展览管理制度，且人手有限，无法另设专人对临时展进行管理。

#### **（五）陈展方式有欠缺**

简牍博物馆的基本陈列以“文明之路”和“湘水流过”为主题，展出的简牍涵盖了从战国楚简，到秦简，西汉简，东汉简，三国吴简到最后的西晋简，跨越约 600 年的发展历史，记载了由战国到秦汉，再到魏晋的字体演变，具有较高的专业度与知识深度。本次评价调查发现，参观者大部分集中在 18-35 岁的年



年龄段（占总人数 60%以上），18 岁以下和 50 岁以上的年龄段比例较低（分别占总人数的 3%和 7%）；在文化程度方面，本科/专科学历所占比例非常大（占总人数 85%以上）；在职业构成方面，构成主体主要是学生（62.54%），其次是企事业单位人员（25%）。

上述信息显示，简牍文化的理解，要求参观者本身具备一定的专业知识储备。如果非文化研究专业或还处于被教育阶段的参观者进馆，展览方式一成不变，全靠大量重复的图文说明，没有详实的讲解，一定程度上会造成参观者的视觉疲劳。同时图文释义只能罗列基础信息，无法与参观者互动，进馆参观只能成为走马观花式的体验，达不到简牍博物馆将简牍文物向公众传播的初心。

原因分析：简牍博物馆展厅只在固定时间段设有人员讲解，如未赶上固定讲解时间，需打电话预约，由简牍博物馆统筹安排。

#### **（六）藏品核算不准确**

简牍博物馆现有藏品共计 76,270 件，全部未列入固定资产核算。不符合《财政部关于进一步加强和改进行政事业单位国有资产管理工作的通知》（财资〔2018〕108 号）“二、加紧做好公共基础设施等资产登记入账和管理工作各单位要按照“谁承担管理维护职责由谁入账”的要求，将公共基础设施、保障性住房、政府储备物资、文物文化等资产分类登记入账，按照相

关会计制度要求，进一步规范和加强各类资产的会计核算，做到账实相符，确保资产信息的全面、准确和完整”之规定。评价组同时关注到，简牍博物馆 2019 年征集的文物至现场评价日止仍未登记入账。

原因分析：简牍博物馆部分文物由于藏品数量众多、来源不一、年数久远、金额未定，对于固定资产入账价值的确认难度系数大，口径难以统一，故暂时未纳入固定资产核算。

### **（七）文创产品未开发**

目前，简牍博物馆未对简牍资源进行开发，两层展厅的文创展示柜均没有陈列文创物品，处于空置状态。

原因分析：简牍博物馆长期以来依赖财政拨款，自我发展意识和能力不强；二是制度不明确，导致文化创意产品开发工作积极性不高；三是缺乏专业化的开发团队和制作生产工艺。

### **（八）消防设置不合规**

根据长沙市天心区消防救援大队(0085 号行政处罚决定书)显示，简牍博物馆展厅地上一层封闭楼梯间存在一处安全出口未采用乙级防火门、主楼展厅内未设置排烟设施的现象。

原因分析：简牍博物馆安全管理规章制度不够规范、健全且没有严格执行各项管理制度。工作人员安全意识和法律意识不强，安保技术能力都还需要进一步提高。

### **（九）费用审核不严谨**

简牍博物馆存在 2020 年度公务用车运行维护费中列支车补

1.25 万元、租车费用 0.76 万元；部分公务接待附件不完整，缺少接待场所、用餐清单等基本信息；个别劳务费用结算未代扣代缴个人所得税的现象。

原因分析：对《公务用车预决算管理办法》政策理解不准确，部分支出审核不严谨，未有效履行财务审核的职责。

## 五、建议

### （一）完善预算编制，合理安排资金使用计划

精准完善的预算计划，需要单位自上而下各部门参与。建议简牍博物馆在以后年度的预算编制阶段，应要求各部门各岗位结合现行的行业政策和发展状态，拟定下一年度重点工作计划和细化、量化、可考核的工作目标。各部门的任务计划要结合政策、市场因素进行测算，合理提出部门预算需求，再由预算管理人员统一汇总，形成简牍博物馆年度整体预算。在资金使用方面，财务人员应做好合理规划，对于下一年度预算额度已申报，且属于保障正常运转类的支出，结合月度使用情况合理预测，按季度存缴电费，提高财政资金的使用效益。如已预存额度大于或与上一年度电费支出持平，建议在下一年度的预算申报中取消该支出预算。

### （二）健全管理制度，促进工作有序开展

建议简牍博物馆成立单位内控制度工作小组，由馆长或其他班子成员担任组长，分管各项业务的副馆长、部门负责人为小组成员，认真组织部门进行政策制度梳理。在已编制的制度

基础上，结合部门业务开展的运行需求，按照“全面性、重要性、制衡性、适应性、成本效益”的基本要求，针对空白的环节补充制度，针对流程不具体的环节补充明确流程和权限，重新整理，量体裁衣地汇总编制简牍博物馆的内控制度手册。内控制度拟定后，还应组织单位内部集中培训，全员了解单位制度环节要求，促进单位各项工作有序开展。

### **（三）严肃财经纪律，规范收支业务流程管理**

简牍博物馆举办的“小小讲解员”项目，应当上报市文旅广电局和财政部门审批立项，根据立项结果再上报市发改部门核定收费标准。该项目代收的材料费用应纳入单位收入归口管理，严格按照“收支两条线”的规定，逐笔登记缴费人信息、缴费金额，并开具非税发票。

另外，建议简牍博物馆在此次绩效评价的基础上，认真梳理单位各个工作环节，厘清各项业务收支性质，按全预算口径管理单位各项收支业务。对所有涉及收入的合同，财会部门应定期检查各项收入是否全部归口管理并进行了会计核算；收入金额与合同约定是否相符。

### **（四）探索陈展方式，扩大简牍文化影响**

简牍博物馆在简牍文化的宣传工作方面，除了举办各类展览，还开展了大量的社会教育活动，但各类文化活动举办后的简牍文化输出效果是否达到预期还有待商榷。建议简牍博物馆考虑继续深度挖掘馆内具有代表性的藏品，在不悖于藏品本质

的基础上，选样进行深度文化包装，如参考湖南省博物馆对素纱禅衣和辛追遗体的释读和宣传方案，让馆藏展品不再只陈述记载内容，还能与三国孙吴时期的历史事件建立联系，呈现以展品为载体，生动反映一段历史时期人、物、事件的主题展览。另外，加强与如省博物馆等其他热门博物馆的业务沟通，借鉴其宣传和策展方式，推进简牍文化的传承。

### **（五）开发文创产品，发展简牍文创事业**

随着近几年博物馆热的升温，由博物馆带来的文化创意产业也在同步发展。2015年，国务院颁布的《博物馆条例》中提出，鼓励博物馆开发衍生产品，博物馆文创迎来了全新的发展时期。评价组查阅了故宫博物院的年报显示，故宫博物院文创产品连续5年销售额已超过10亿元。上海博物馆文创团队围绕大英博物馆百物展研发的180余种文创产品在102天的展期内，累计销售额达1,700万元。评价组参考了积极推行文创产品的湖南省博物馆、长沙市博物馆现状，运营状况均不够理想，产品大量存货，产品形式单一，设计也不够精美，无法激发参观者的购买欲。

基于上述情况，评价组建议简牍博物馆从长沙市本土资源进行开发，考虑与长沙本地IP茶颜悦色奶茶品牌开发联名产品，包装上采用简牍图样，加以简要的文字释义，既避免了产品积压，又利用茶颜悦色的社会影响力为简牍文化进行宣传，同时也为长沙本土的奶茶品牌增添了文化内涵。当然，具体可行的

合作方式还需要经过详细的论证和进一步探讨。

### **（六）推进藏品管理，完善文物资产体系构建**

随着各级单位对文物管理工作的重视，文物藏品管理体系的构建也成为了各个博物馆的重点工作之一。文物藏品作为一项特殊的资产，部分是通过考古挖掘出来的，无法对其入账价值进行准确估量。因此，将其纳入到固定资产管理体系中既要遵循固定资产的一般性，也要兼顾文物资产的特殊性原则。即：文物藏品固定资产账户所反映的并不仅指文物藏品的经济价值，也包括出财政资金对文物藏品的总投入量。建议简牍博物馆积极与市级资产管理部门对接，了解目前全国的对于文物及陈列品的管理政策和入账方式，对于能确定价值及数量的藏品及时进行资产及财务入账管理。对于无法确认价值的藏品，考虑对相关征集成本进行归集，如运输费、专家鉴定费、劳务费用等入馆过程发生的成本支出总和，以藏品投入的资金总量为入账依据，积极推进文物藏品入账整体工作的实施进度。

### **（七）重视安全管理，合理配备场馆安保设施**

安全责任无小事，尤其是不可再生的文物资源。简牍博物馆要将“防火、防盗、防事故、防自然灾害以及卫生等方面”的各项安保制度健全到位，强化安全意识，提高安保系统技术水平，逐步完善防盗报警系统、防火自动报警系统、安防监控系统等技防设施，提高博物馆技防系统的科技含量，实现馆藏文物安全工作向科学化、技术化方向发展。同时组织内部排查，

对老化或不符合消防安全要求的设施及时进行替换和安装，做好定期巡查，保障场馆工作安全有序开展。

#### **(八) 加强基础工作，有效避免业务运行风险**

简牍博物馆要指定合同归口管理部门，明确合同登记与保管的具体要求，严格按照合同签订的前后顺序逐个登记，保障各项经济业务痕迹畅通。

同时，提高会计人员的核算与监督职能，严格执行国家统一会计制度和相关财务制度，规范各个专项资金的支出用途。财务人员应注意把控票据和账务风险，提高财务责任意识和管理意识，加强对单位业务的监督。

长沙市财政局

2021年8月24日