

浦东新区文物保护管理所阅（办）文单

文件名称：关于吴昌硕纪念馆运营补贴方案的情况报告			
来文单位	文化事业处		文号
收文日期	2022. 11. 16	编号	文件类别（密级）
副职领导 意见	陆 杰 11/16		
	邓 娟 11/16		
主要领导 意见	常建江 11/16		
办结情况：			
办公室（签名）：			

# 工作专报

2022-41

浦东新区区委宣传部（区文体旅游局）  
浦东新区财政局

2022年10月20日

专报：(依雯同志、黄玮同志、晏波同志)

10.24

10.16  
11.9

11.14

## 关于吴昌硕纪念馆运营补贴方案的情况报告

吴昌硕纪念馆是海派文化的一张名片。按照打造“世界会客厅”的定位和要求，浦东区委宣传部（区文体旅游局）对其进行硬件改造和空间、功能优化升级，该馆目前已具备依托真迹展示，策划推出一系列高水平海派文化系列活动的软硬件条件。为保障今后该馆高效能、专业化运营，拟委托专业社会机构运营并给予补贴，现将情况报告如下：

10.27原件转黄玮同志(区委宣传部) - 1 -

10.20

流转

11.11 原件转黄玮同志、晏波同志、(区委宣传部)、晏波同志、区委文体旅游局、财政局

11.14 原件转黄玮同志、黄玮同志(区委宣传部)、晏波同志、区委文体旅游局、财政局、区委宣传部

## 一、运营现状

吴昌硕纪念馆位于陆家嘴东路15号,现由区委宣传部(区文体旅游局)下属事业单位浦东新区文物保护管理所(以下简称“文保所”)运营管理。

改造前,吴昌硕纪念馆年运营成本约为384万元(具体见下表),主要为人员、场地费用,展览费用仅为12万元,办展规模较小,多为与合作方联办,影响力小;物业费为59万元,聘用的保安保洁人员均年龄较大,难以胜任24小时值班巡逻的岗位要求。为进一步匹配吴昌硕纪念馆的高水平定位和优良地段,亟需提升吴昌硕纪念馆运营水平。

内容	物业人员费	办公人员费	办公经费	展览费	场地租金	年运营成本合计
金额	59万元	65万元	8万元	12万元	240万元	384万元

## 二、拟调整情况

根据《浦东新区建设国际文化大都市核心承载区“十四五”规划》中“着力提质增效,树立公共服务高品质供给标杆”的要求,拟调整运营模式,将吴昌硕纪念馆委托给浦东文化传媒有限公司运营,提高物业人员保障水平,通过安排一定的运营补贴,提升展陈效果,扩大吴昌硕纪念馆的影响力和品牌效应。调整后吴昌硕纪念馆年运营成本约为508.3万元(具体见下表):

内容	物业人员费	办公人员费	办公经费	品牌活动 项目补贴	场地租金	年运营成本合计
金额	69.3万元	65万元	8万元	126万元	240万元	508.3万元



### 三、工作建议

为提高展览品质，充分调动运营主体的积极性，拟给予运营主体定额项目补贴，补贴与绩效挂钩，运营费用不足部分通过成本控制和创收补足。具体建议如下：

**1. 全额保障场馆基本运营。**区文保所统筹安排办公人员费、办公经费、场地租金以及运营公司的定额物业人员费。优化物业人员经费，按照浦东新区目前物业安保人员人均 7.7 万元/年的标准测算，将物业人员费由原来的 59 万元调整至 69.3 万元（薪资标准由原人均约 6.6 万元/年提高至人均 7.7 万元/年，全职物业人员由原 8 人增加至 9 人，详见附件 2）。

**2. 适当安排品牌活动项目经费。**根据测算，2022 年品牌活动项目预算约 180 万元，计划举办 2 场主展览和 4 场配套小型展览（详见附件 1），建议定额补贴 126 万元（补贴比例为 70%），用于保障吴昌硕纪念馆展览、公共教育、学术研究等，后续视绩效情况调整。经费从新区宣传文化发展基金中列支，从 2022 年起执行。

**3. 鼓励通过非公益性收费等解决运营成本不足部分。**根据《上海市公共文化设施收费管理办法》文件规定，“公共文化设施应当根据其功能、特点，按照国家有关规定，向公众免费或者优惠发放”，因此建议运营公司通过成本控制、公益性收费项目、品牌合作等渠道补足经费不足部分。建议国资委将运营公司营收情况纳入考核指标，并允许用其收益先行补足纪

纪念馆运营费用不足部分。

**4. 关于运营绩效管理。**为提高品牌建设水平和服务质量，切实提高财政资金效益，建议由区文保所制定场馆运营年度绩效评价目标及管理方案，区委宣传部（区文体旅游局）根据品牌活动项目绩效目标做好绩效管理工作（详见附件3），区财政局督促检查预算绩效管理工作情况，并将绩效情况与安排项目补贴挂钩。

特此汇报。

附件：1、2022年吴昌硕纪念馆品牌活动项目预算明细  
2、吴昌硕纪念馆物业人员安排变动对比表  
3、2022年吴昌硕纪念馆品牌活动项目绩效目标表

## 附件 1

## 2022 年吴昌硕纪念馆品牌活动项目预算明细

序号	项目内容		内容细节	单价 (元)	单位	数量	金额 (元)
1	主展览 2 场	策展咨询 &学术顾问	策展文章，协调组织各团队、 展览学术咨询服务（2 人）	20000	项	2	40000
2		布展和搭建	展台展墙制作搭建、 粉刷、复原	50000	项	2	100000
3			人工布展、撤展（6 人）	30000	项	2	60000
4		展览物料 设计与制作	主视觉、展签、折页、邀请函、 前言墙、刀旗等设计	40000	项	2	80000
5			制作与人工费	40000	项	2	80000
6		作品	真迹作品借展费	10000	件	40	400000
7			作品运输	20000	项	2	40000
8			保险	3000	件	40	120000
9		开幕论坛	嘉宾邀请、论坛物料、现场 摄像、速记等	20000	项	2	40000
10		展览宣传	媒体邀约	500	个	40	20000
11			展厅摄影和展览全景拍摄	10000	个	2	20000
12		自媒体运 维	公众号等各媒体平台账号	10000	项	1	10000
13		教育活动 （共 5 场）	艺术沙龙和读书会	2500	项	2	5000
14			吴门美学讲座	2500	项	6	15000
15		数字导览 系统	吴昌硕文献数据库	100000	项	1	100000
16			二维码扫一扫可获得作品讲 解的 H5	20000	项	1	20000
17		画册	画册印刷（不含书号）	20000	册	2	40000
18		后勤杂费	志愿者劳务费、工作餐、市 内打的等	5000	项	2	10000



19	小型展览 4场	策展咨询 &学术顾问	策展文章, 协调组织各团队、 展览学术咨询服务	10,000.00	项	4	40000
20		展览物料 设计与制作	主视觉、展签、折页、邀请函、前言墙、刀旗等设计	10,000.00	项	4	40000
21			制作与人工费	20,000.00	项	4	80000
22		作品	作品借展费	5,000.00	件	20	100000
23			作品运输	10,000.00	项	2	20000
24			保险	3,000.00	件	20	60000
25		公共教育	论坛、讲座、工作坊等	10,000.00	项	2	20000
26		展览宣传	媒体邀约	500.00	个	40	20000
27			展厅摄影和展览全景拍摄	10,000.00	个	2	20000
28	大型学术 论坛 2场	媒体速记	——	1600	2	项	3200
29		媒体报道	——	3000	2	项	6000
30		实时拍摄 和录制	——	4000	2	项	8000
31		专家劳务 费	邀请专家讨论与展览有关的话题(14人)	28000	2	项	56000
32		论坛物料 设计与制作	邀请函、信封等制作	8000	2	项	16000
33		租赁设备	舞台用音响、话筒、扩音器等	3400	2	项	6800
34		防疫用品	酒精、口罩、免洗手液、防护面罩、手套	1000	2	项	2000
35		其他杂费	材料耗损、快递	1000	2	项	2000
36	日常运营	营业物资	——	100000	1	项	100000
合计		1800000					

## 附件 2

吴昌硕纪念馆物业人员安排变动对比表

物业人员安排及费用现状					新增物业人员安排与费用安排					
单价（元/月）		人数	费用小计（元/月）	费用（元/年）	单价（元/月）		人数	费用（元/月）	费用（元/年）	人员配置
项目经理 （与陈列馆合用）	5463.5	0.5	2731.75	32781	项目经理	6417	1	6417	77004	1 岗：安排 1 人，负责项目人员工作安排，与甲方人员及时沟通
保安	5463.5	6	32781	393372	保安	6417	5	32085	385020	2 岗安排 5 个人，包括入馆登记门卫 1 岗，监控巡逻 1 岗，2 人/岗，一人机动
保洁	5463.5	2	10927	131124	保洁	6417	2	12834	154008	2 岗：安排 2 个人，馆内清洁
维修 （与陈列馆合用）	5463.5	0.5	2731.75	32781	维修+安检	6417	1	6417	77004	1 岗：安排 1 人，负责馆内日常维修和入馆安全检查
合计				590058	合计				693036	



## 附件 3

2023 年吴昌硕纪念馆品牌活动项目绩效目标表

项目名称	吴昌硕纪念馆品牌活动项目	项目类别	专项资金■经常性项目□ 一次性项目□	
主管部门	上海市中共浦东新区委员会宣传部(上海市浦东新区文化体育和旅游局)	实施单位	上海浦东文化传媒有限公司 (PMG 公司)	
计划开始日期	2022 年 12 月	计划完成日期	2023 年 11 月	
项目资金 (万元)	项目资金总额	180	年度资金申请总额	126
	其中: 财政资金	126	其中: 当年财政拨款	126
			上年结转资金	/
	其他资金	54	其他资金	54
项目绩效目标	年度总体目标			
	集中举办海派文化泰斗的大型展览 2 场、有关海派文化艺术的小型临展 4 场、完善数字信息化的展览展示系统、完善公共服务系统、围绕海派文化艺术的学术论坛 2 场、出版物出版 1 册、专业期刊学术文章发表 2 篇、设计生产伴手礼衍生产品 2 款、群众对浦东基本公共文化服务满意度达到 90%。			
绩效指标	一级指标	二级指标	三级指标	年度指标值
	产出指标	数量指标	举办开馆大展	2 场
			打造艺术空间	1 个
			开展学术论坛	2 次
			举办公共教育活动	3 次
			建立网络媒体平台	1 个
			出版物出版	1 册
			专业期刊学术文章发表	2 册
			伴手礼衍生产品生产设计	2 款
		质量指标	验收合格率	100%
			展出的艺术品真迹	70%
		时效指标	展期	90 天
	效益指标	社公效益指标	吴昌硕纪念馆的品牌知名度和影响力	提升
			线下活动群众受益人次	20000 人次
			网络媒体平台线上点击量	10 万
	满意度指标	服务对象满意度指标	群众对活动开展的满意度	≥ 90%