

刘舜强 著

博物馆全面质量管理

文物出版社

刘舜强 著

博物馆全面质量管理



文物出版社

封面设计 周小玮

责任印制 陈 杰

责任编辑 陈 峰

图书在版编目 (CIP) 数据

博物馆全面质量管理 / 刘舜强著. —北京: 文物出版社, 2014. 6

ISBN 978 - 7 - 5010 - 3996 - 8

I. ①博… II. ①刘… III. ①博物馆 - 全面质量管理 - 研究 IV. ①G261

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 075591 号

博物馆全面质量管理

刘舜强 著

*

文物出版社 出版发行
(北京市东直门内北小街 2 号楼 100007)

[http: //www. wenwu. com](http://www.wenwu.com)

E-mail: web@wenwu.com

北京君升印刷有限公司印刷

新华书店 经销

787 × 1092 1/16 印张: 16. 5

2014 年 6 月第 1 版 2014 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5010 - 3996 - 8 定价: 120. 00 元

Total Quality Management in Museum

序



蓬勃发展的中国博物馆事业已经成为中国文化建设、社会建设取得明显成就的一个重要标志。多数论者常常以近几十年来中国博物馆数量的迅速增长和国家推进博物馆免费向社会开放的政策力度来说明中国博物馆事业的发展状况。

连续数十年保持每年增加 100 座以上博物馆，参观博物馆的人数由数千万增加到数亿，这些可以量化统计的增长速度固然足以说明我们国家在构建公共文化体系与保障公民文化权益方面取得的实质性进展，但如大多数事物一样，当数量发展到一定阶段的时候，质量问题便凸现出来。一如我们谈论数量与质量关系时常常说到的那样：没有数量，就谈不上质量；没有质量，数量再多也没有意义。

博物馆的质量问题虽然不像食品、医药、教育、建筑等的质量问题那样，与民众的安全、健康、生存有切肤之痛感，但也已经被业内外有识之士所关注，并成为行业管理与学术研究的重大课题。

当刘舜强把中国博物馆的质量问题确定为自己的研究课题，并且意图探讨博物馆全面质量管理体系的构建问题时，几乎所有关注者都意识到这一选题的难度与选题的意义同样重大。因为到他确定这一选题并着手研究之时，中国博物馆界还没有人系统研究过这个问题，更不必说博物馆全面质量管理体系的构建了。刘舜强开始了艰难的跋涉，一步步地做起来，做下去，经过数年的努力，终于完成了，完成得相当不错。大家现在看到的这本书就是明证。

重视不重视博物馆的质量和如何确保博物馆的质量，既是一个观念问题，更是一个科学的实际操作问题。树立重视质量的观念固然重要，但建立不起相对成熟的足以起到保证博物馆质量的全面质量管理体系，不能设定基本的质量标准，没有可操作的达标方案，没有相应的监管与评估系统等，如刘舜强在本

书中逐一梳理阐述的那样，没有由这些相互关联的内容形成的一整套博物馆现代管理体制体系，博物馆质量的保障与不断提升就是一句空话。

作为为社会和社会发展服务的公益性、公共性文化机构，博物馆以其特有的藏品、展示空间、展示和传播方式直接服务社会，服务公众，以此承担起社会教育的职责。如何使这种特殊的文化教育资源优势通过特殊的服务方式争取社会效益的最大化实现，从公共文化资源管理的角度，从通过科学管理实现文化教育传播价值的角度看，也是一个很专业的领域，需要专向专业的研究。但是，由于长时间以来博物馆管理体制上的泛行政化、泛事业化状态的存在与延续，无论在观念形态上还是在实际操作层面，都不大可能关注和系统研究明显区别于其他事业单位、其他文化机构的属于博物馆的制度管理、质量管理问题。在这种情况下，刘舜强面对的困难可想而知。但是，在市场经济的社会格局中，质量是企业的生命，质量是产品的生命，早已成为社会共识，不同的行业产业企业，包括事业部门，都在为自身的生命力、竞争力创造出相应的全面质量管理体系与管理范式，这些行之有效的经验与探索，自然成为刘舜强研究博物馆全面质量管理的有价值的参考借鉴。

质量是管理出来的，管理出质量、出效益，但管理必须是科学的管理。对于一个具体的博物馆来说，质量管理属于顶层设计，设计与执行的主体是管理层，不只是馆长，是所有参与管理的部门和人员。不是成为习惯的那种泛行政化、泛事业化式的领导与管理，是建立在博物馆管理研究基础上的很专业的研究型的范式型的科学管理。应该说，这是中国博物馆事业发展历程中由数量增长到质量提升阶段的当务之急。由此看来，刘舜强的这部专著不仅具有中国博物馆管理研究学术上理论上的开拓意义，而且具有针对性很强很及时的实践意义。但困难仍然存在，基本上与现代管理理念与范式处于陌生状态的中国博物馆管理现状，不仅给刘舜强在研究中想要强化的实操研究、案例研究带来重重困难，也会影响到对他的博物馆全面质量管理研究意义、研究成果的评价与应用。

当然，不指望一本书、一项研究成果能够改变一种习惯性状态。一本研究博物馆全面质量管理的书也不可能推进博物馆质量管理的快速提升。只愿本书的出版能够引起业界对提升博物馆质量的高度重视，期望更多的研究者进一步探讨博物馆质量管理体系的构建和实施，以学术研究为支撑，使博物馆管理水平、博物馆质量的整体提升，与博物馆数量的继续快速增长齐头并进，从而使中国博物馆事业协调顺畅地运行在科学的持续发展的轨道上。

目 录

壹 绪论	5
一 博物馆与全面质量管理	5
(一) 博物馆管理在于提升博物馆工作质量	5
(二) 博物馆引入全面质量管理的意义	9
二 当代博物馆管理研究综述	11
(一) 国内的研究	11
(二) 国外的研究	33
三 小结	40
贰 博物馆全面质量管理的必要性和紧迫性	42
一 质量管理观念的演变与全面质量管理的基本内容	43
(一) 质量管理观念的演变	43
(二) 全面质量管理的基本内容	46
二 博物馆管理与全面质量管理的关系	48
(一) 博物馆开展全面质量管理的对应性	48
(二) 博物馆开展全面质量管理有着切实的必要性	54
(三) 全面质量管理理论在博物馆管理中的实用性和有效性	56
三 小结	64
叁 博物馆全面质量管理的理论依据与分析	66
一 博物馆的“产品”特性与博物馆质量管理之关系	66

二 博物馆全面质量管理的核心问题	69
(一) 博物馆开展质量管理的关注焦点是社会公众的满意度	69
(二) 全员参与是博物馆开展质量管理的重要保障	72
(三) 博物馆需要通过对工作进行“全过程控制”来实现组织 绩效	74
(四) 博物馆质量永恒的目标是持续改进	76
三 小结	78
肆 博物馆质量管理体系的构建	80
一 建立博物馆质量管理体系的重要意义	80
(一) 建立博物馆全面质量管理体系保障组织健康运转	80
(二) 建立博物馆全面质量管理体系服务社会需要	82
(三) 建立博物馆全面质量管理体系保障博物馆持续发展	83
二 博物馆质量管理体系的构建要素	84
(一) 设立可行的管理目标体系	85
(二) 明确管理者职责	86
(三) 合理配置管理资源	88
(四) 设立质量控制部门发挥博物馆领导的质量管理作用	90
(五) 建立严格的管理责任制度	92
(六) 培养良好的博物馆质量文化	94
(七) 构筑灵敏的质量信息反馈系统	96
三 博物馆质量管理体系的建立程序	97
(一) 对博物馆质量管理体系进行总体的规划与设计	98
(二) 博物馆质量管理体系的文件编制	99
四 博物馆全面质量管理体系的实施	102
五 小结	103
伍 博物馆质量管理的绩效测评与管理成本控制	105
一 博物馆质量管理绩效测评的意义	106

(一) 绩效与博物馆绩效	106
(二) 博物馆开展绩效测评的意义与作用	108
二 博物馆质量管理绩效测评指标的制定	111
(一) 指标设计的方法	114
(二) 博物馆质量管理绩效测量指标体系的基本内容	117
三 模糊因素对博物馆质量管理的影响及绩效的模糊测量	126
(一) 博物馆质量管理绩效测量的模糊因素	126
(二) 博物馆质量管理绩效模糊测量的指标体系及指标权重	128
(三) 博物馆质量管理绩效模糊测量的基本过程	130
四 控制质量管理成本, 提高博物馆实施全面质量管理的效能	134
(一) 博物馆质量管理成本的构成要素	134
(二) 博物馆质量管理成本——效益的分析	135
(三) 博物馆质量管理的成本投入控制	137
五 小结	139
陆 实施动态管理, 加强调整改进	141
一 实施动态管理	141
(一) 科学开展质量管理决策	143
(二) 博物馆的质量管理决策的执行与实施策略	144
(三) 开展全面质量管理实践总结	146
二 加强调整改进	146
(一) 博物馆质量管理业绩的影响因素	147
(二) 业绩改进是博物馆工作发展的要求	148
(三) 博物馆质量业绩改进的方法	149
三 小结	150
柒 结论	151
参考文献	155

附录 1 博物馆质量管理手册 165

附录 2 质量管理体系 基础和术语（摘录） 194

附录 3 质量管理体系 要求（摘录） 213

附录 4 追求组织的持续成功 质量管理方法（摘录） 230

后 记 255

目 录

壹 绪论	5
一 博物馆与全面质量管理概念	5
(一) 博物馆管理在于提升博物馆工作质量	5
(二) 博物馆引入全面质量管理的意义	9
二 当代博物馆管理研究综述	11
(一) 国内的研究	11
(二) 国外的研究	33
三 小结	40
贰 博物馆全面质量管理的必要性和紧迫性	42
一 质量管理观念的演变与全面质量管理的基本内容	43
(一) 质量管理观念的演变	43
(二) 全面质量管理的基本内容	46
二 博物馆管理与全面质量管理的关系	48
(一) 博物馆开展全面质量管理的对应性	48
(二) 博物馆开展全面质量管理有着切实的必要性	54
(三) 全面质量管理理论在博物馆管理中的实用性和有效性	56
三 小结	64
叁 博物馆全面质量管理的理论依据与分析	66
一 博物馆的“产品”特性与博物馆质量管理之关系	66

二	博物馆全面质量管理的核心问题	69
(一)	博物馆开展质量管理的关注焦点是社会公众的满意度	69
(二)	全员参与是博物馆开展质量管理的重要保障	72
(三)	博物馆需要通过对工作进行“全过程控制”来实现组织 绩效	74
(四)	博物馆质量永恒的目标是持续改进	76
三	小结	78
肆	博物馆质量管理体系的构建	80
一	建立博物馆质量管理体系的重要意义	80
(一)	建立博物馆全面质量管理体系保障组织健康运转	80
(二)	建立博物馆全面质量管理体系服务社会需要	82
(三)	建立博物馆全面质量管理体系保障博物馆持续发展	83
二	博物馆质量管理体系的构建要素	84
(一)	设立可行的管理目标体系	85
(二)	明确管理者职责	86
(三)	合理配置管理资源	88
(四)	设立质量控制部门发挥博物馆领导的质量管理作用	90
(五)	建立严格的管理责任制度	92
(六)	培养良好的博物馆质量文化	94
(七)	构筑灵敏的质量信息反馈系统	96
三	博物馆质量管理体系的建立程序	97
(一)	对博物馆质量管理体系进行总体的规划与设计	98
(二)	博物馆质量管理体系的文件编制	99
四	博物馆全面质量管理体系的实施	102
五	小结	103
伍	博物馆质量管理的绩效测评与管理成本控制	105
一	博物馆质量管理绩效测评的意义	106

(一) 绩效与博物馆绩效	106
(二) 博物馆开展绩效测评的意义与作用	108
二 博物馆质量管理绩效测评指标的制定	111
(一) 指标设计的方法	114
(二) 博物馆质量管理绩效测量指标体系的基本内容	117
三 模糊因素对博物馆质量管理的影响及绩效的模糊测量	126
(一) 博物馆质量管理绩效测量的模糊因素	126
(二) 博物馆质量管理绩效模糊测量的指标体系及指标权重	128
(三) 博物馆质量管理绩效模糊测量的基本过程	130
四 控制质量管理成本, 提高博物馆实施全面质量管理的效能	134
(一) 博物馆质量管理成本的构成要素	134
(二) 博物馆质量管理成本——效益的分析	135
(三) 博物馆质量管理的成本投入控制	137
五 小结	139
陆 实施动态管理, 加强调整改进	141
一 实施动态管理	141
(一) 科学开展质量管理决策	143
(二) 博物馆的质量管理决策的执行与实施策略	144
(三) 开展全面质量管理实践总结	146
二 加强调整改进	146
(一) 博物馆质量管理业绩的影响因素	147
(二) 业绩改进是博物馆工作发展的要求	148
(三) 博物馆质量业绩改进的方法	149
三 小结	150
柒 结论	151
参考文献	155

附录 1 博物馆质量管理手册 165

附录 2 质量管理体系 基础和术语（摘录） 194

附录 3 质量管理体系 要求（摘录） 213

附录 4 追求组织的持续成功 质量管理方法（摘录） 230

后 记 255

壹 绪论

一 博物馆与全面质量管理概念

（一）博物馆管理在于提升博物馆工作质量

博物馆是一个征集、收藏和陈列人类文化遗产和相关实物的永久的文化教育机构，在博物馆里，那些有着历史、科学或艺术价值的物品被进行分类和展示，为社会公众提供知识，对社会公众进行教育。博物馆是一个为社会发展提供永久性服务的对公众开放的，以教育、学习、娱乐为目标的非营利机构。

现代意义的博物馆在 17 世纪后期出现。全世界对公众开放的第一个大型博物馆——大英博物馆建立于 1753 年。1946 年，国际博物馆协会在法国巴黎诞生（图 1）。1974 年国际博物馆协会对博物馆进行了明确的定义：“博物馆是一个以研究、教育、欣赏为目的而征集、保护、研究、传播和展出人类及人类环境的物证的、为社会及其发展服务的、向大众开放的、非营利的永久性（固定性）机构。”^{〔1〕}自此，博物馆明确了它的性质和目标，博物馆的公益性成为它的首要职责。2007 年 8 月 24 日，国际博物馆协会在维也纳召开的全体大会通过了经修改的《国际博物馆协会章程》。章程对博物馆定义进行了修订：博物馆是一个为社会及其发展服务的、向公众开放的非营利性常设机构，为教育、研究、欣赏的目的征集、保护、研究、传播并展出人类及人类环境的物质及非物质遗产。在这个定义里，把博物馆在当代的性质、目的与任务被明确地作了界定。从定义中可以看出，博物馆的性质是“为社会及其发展服务的非营利常设机构”，它的本质属性确立在为“公益性”基础上，而它的根本

〔1〕 中国大百科全书编委会. 中国大百科全书 文物博物馆卷 [M]. 北京: 中国大百科全书出版社, 1995: 18.



图1 卢浮宫陈列的石刻艺术品“天使之吻”

任务则是通过收藏研究传播展示人类与环境的见证物达到研究、教育、娱乐的目的。

我国的《博物馆管理办法》于2005年由文化部出台,《办法》指出:“博物馆是指收藏、保护、研究、展示人类活动和自然环境的见证物,经过文物行政部门审核、相关行政部门批准许可取得法人资格,向公众开放的非营利性社会服务机构。”^{〔1〕}在此之前,中国对于博物馆的认识是通过一个渐进的过程慢慢深入的。在这个过程中,有关博物馆的概念也被修订过多次。“20世纪30年代中期,中国博物馆协会认为:博物馆是一种文化机构,不是专为保管宝物的仓库,是以实物的论证而作教育工作的组织及探讨学问的场所;中华人民共和国建立后,有关部门对博物馆的定义进行了两次大的讨论和修改,直到1979年,全国博物馆工作座谈会通过的《省、市、自治区博物馆工作条例》中才明确规定:博物馆是文物和标本的主要收藏机构、宣传教育机构和科学研究机构,是我国社会主义科学文化事业的重要组成部分。博物馆通过征集收藏文物、标本,进行科学研究,举办陈列展览,传播历史和科学文化知识,对人民群众进行爱国主义教育和社会主义教育,为提高全民族的科学文化水平,为我

〔1〕 文化部.博物馆管理办法[J].新法规,2006(1):141-147.

国社会主义现代化建设做出贡献”^{〔1〕}。

“中国的博物馆是社会主义文化事业的重要组成部分，是文化基础设施建设的重要方面，是公共文化服务体系建设的的重要内容，是保障人民群众基本文化权益的重要阵地。加快博物馆事业发展，充分发挥博物馆的社会功能，对于大力弘扬优秀传统文化，推动社会主义文化大发展大繁荣，满足人民群众日益增长的精神文化需求，展示宣传中华民族的辉煌历史和伟大创造，增强民族自豪感和激发爱国热情，提高全民族思想道德素质和科学文化素质具有重要意义”^{〔2〕}。近年来，我国经济迅速发展，财政收入大幅增加，政府有财力建立完善公共文化服务体系，另一方面，随着人民生活水平的提高，公众对公共文化的需求也逐步增加。在这种条件下，中国博物馆发展迎来了一个高峰。2008年1月，中共中央宣传部、财政部、文化部、国家文物局联合下发《关于全国博物馆、纪念馆免费开放的通知》，《通知》要求“全国各级文化文物部门归口管理的公共博物馆、纪念馆、全国爱国主义教育示范基地在2008年、2009年间全部实行免费开放”^{〔3〕}。国家对博物馆的建设给予了高度的重视，也为博物馆的工作提出了新的要求。2012年，全国博物馆的总数达到3589个，其中国有博物馆3054个，民办博物馆535个，全国一级博物馆达到100个。国家要求博物馆在社会教育领域承担重要责任，发挥其社会功能，推动社会主义文化大发展、大繁荣，满足人们日益增长的精神文化需求，提高全民族思想道德素质和科学文化素质，这就要求中国博物馆始终坚持“公益性、教育性、服务性”，将“公益性”作为博物馆事业发展的首要任务。而要实现博物馆“公益性”核心价值体系，推进博物馆事业健康发展，使博物馆服务社会，服务人民，使公民文化权益得到充分保障，加强管理、改进博物馆自身的体制机制建设和结构完善是首先需要进行的工作（图2）。

“博物馆的管理包括博物馆的管理理念、管理体制、管理制度和管理手段

〔1〕 中国大百科全书编委会. 中国大百科全书 文物博物馆卷 [M]. 北京: 中国大百科全书出版社, 1995: 18.

〔2〕 河南博物院. 中共中央政治局常委李长春在河南博物院考察时的讲话 [OL]. http://www.chnmus.net/wbzs/2009-12/18/content_47309.htm.

〔3〕 中宣部. 关于全国博物馆、纪念馆免费开放的通知 [OL]. http://www.gov.cn/gzdt/2008-02/01/content_877540.htm.