

春華集

纪念山西博物院九十周年学术文集

山西博物院 编



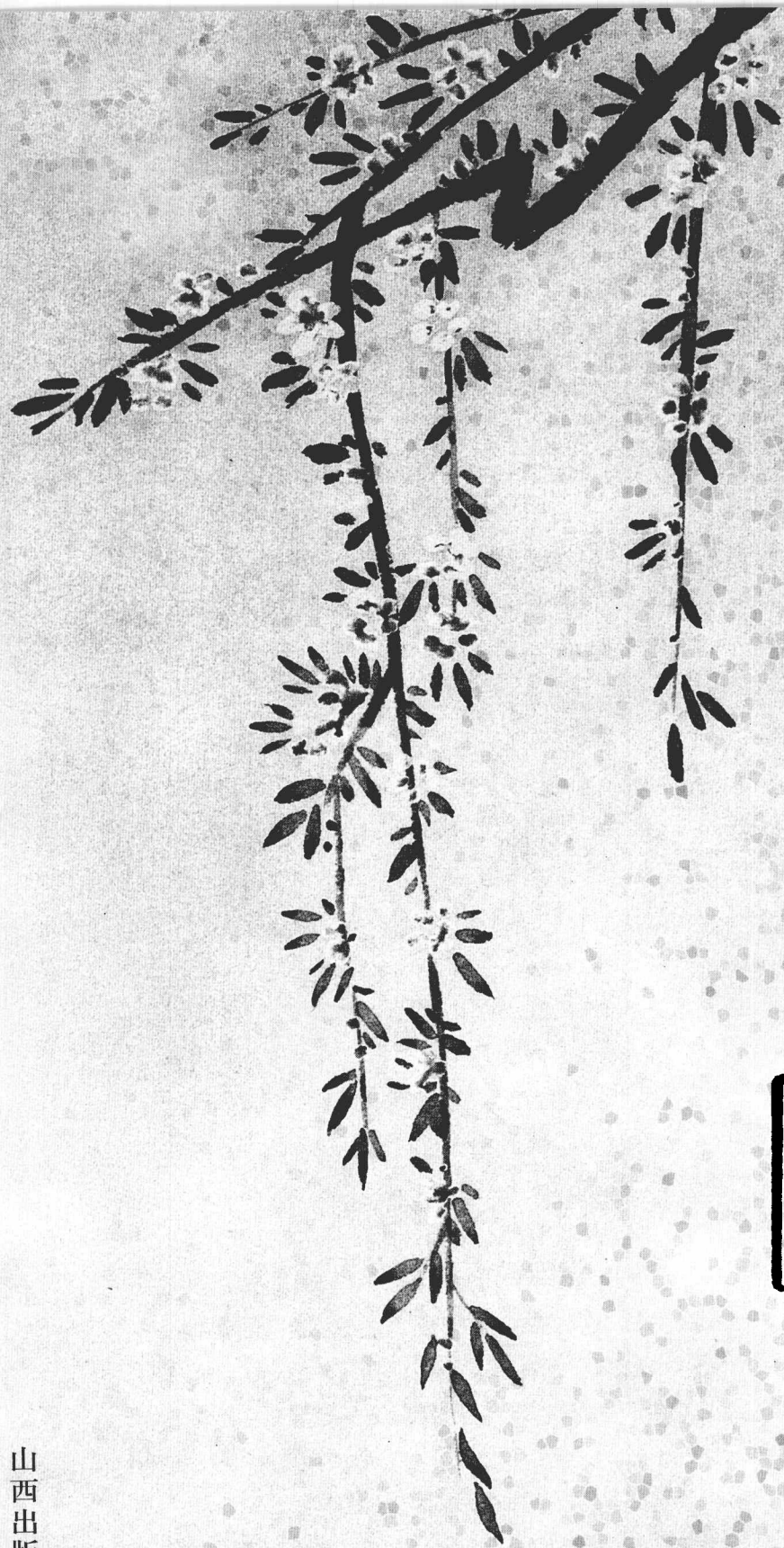
山西出版集团 山西人民出版社

春華集

纪念山西博物院九十周年学术文集

山西博物院

江苏工业学院图书馆藏章



山西出版集团

山西人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

春华集: 纪念山西博物院九十周年学术文集/山西博物院编.
—太原: 山西人民出版社, 2009.10
ISBN 978-7-203-06613-2

I. 春… II. 山… III. 博物馆—工作—山西省—文集
IV. G269.272.5-53

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第178450号

春华集 纪念山西博物院九十周年学术文集

编 者 山西博物院
责任编辑 李建业 魏 红
装帧设计 语果设计
出 版 者 山西出版集团·山西人民出版社
地 址 太原市建设南路21号
邮 编 030012
发行营销 0351-4922220 4955996 4956039
0351-4922127 (传真) 4956038 (邮购)
E-mail sxskcb@163.com 发行部
sxskcb@126.com 总编室
网 址 www.sxskcb.com
经 销 者 山西出版集团·山西人民出版社
承 印 者 山西臣功印刷包装有限公司
开 本 889mm×1194mm 1/16
印 张 24
字 数 560千字
印 数 1-2000册
版 次 2009年10月 第1版
印 次 2009年10月 第1次印刷
书 号 ISBN978-7-203-06613-2
定 价 88.00元

如有印装质量问题请与本社联系调换

序

斗转星移,岁月播迁,伴随着中国博物馆事业的发展历程,山西博物院至今已走过了悠悠90年的光阴。90年的风风雨雨,90年的艰辛跋涉,90年的上下求索,90年的积累创新,造就了今天的山西博物院。抚今追昔,感慨良多。

1919年10月,山西教育图书博物馆宣告成立,她与南通博物苑、北京国立历史博物馆和故宫博物院等十余先驱共同开创了中国近代博物馆之先河。其后的几十年间,伴随着国家民族命运的跌宕起伏,山西博物馆几易其名,在历史的风涛中艰难生存。有多少博物馆前辈筚路蓝缕,披荆斩棘,以启山林,以开民智;他们薪火相继,不屈不挠,无怨无悔,为保存文物和传承文化而呕心沥血,令人敬仰,令人追思。

2004年,巍峨的山西博物院落成于景色旖旎的太原市汾河西岸。山西博物院新的馆舍、新的员工、新的藏品、新的陈列,朝气蓬勃,欣欣向荣。从这个意义上说,拥有90年历史的山西博物院,在新世纪博物馆建设的征途上刚刚起步——她还年轻。

当今时代,精神文明建设飞速,信息网络技术逐渐普及,博物馆已告别了过去单纯收藏和展示的最初模式。21世纪的博物馆,应该是涵盖收藏与展览、文物保护与研究、宣传教育与休闲娱乐等功能的综合性公共文化设施。只有立足于此,将博物馆与各相关学科整体推进,我们才能紧跟时代的需求,走进国际化和现代化的行列。

为了适应这一发展趋势,山西博物院在重新整合、建设陈列展览部、保管部、公众服务部等传统部门之外,还新设文物研究中心、文物保护中心、文物信息中心、发展部和图书馆等一系列部门,力求从组织结构、人才配置和资源优化等角度,大规模提升自身的科学研究力量与水平。自2005年开馆至今,已经有一大批专业技术人员和具有相当学历的年轻人加盟山西博物院,他们正是未来发展的生力军。

2009年10月,正值共和国60年大庆,山西博物院也将喜迎90华诞。双喜临门,意义非凡,我们特别编辑了《春华集——纪念山西博物院九十周年学术文集》。所有的文章,皆为本院

同仁最新的研究成果。其中，既有对博物馆建设的理论探索，也有对晋省历史文化的研究专章；既有文物保护与文物信息化的新技术和新观点，也有对陈列艺术与文物赏鉴的新见解和新思考，更有公众服务与管理领域的新思路和新探索。应该说，这是一本体现了目前山西博物院研究力量的集子，凝聚了全体员工的心血。其中大部分作者年龄不过 30 岁，更有许多是第一次撰写论文，立论行文自然难免稚嫩生涩，但确是可喜可贺的起步。在此，我希望业内的专家学者能够宽容奖掖，批评鼓励，如同对待一朵刚刚绽开的小花，只有通过大家的浇灌和呵护，它才能茁壮地成长。这也是我们取名《春华集》的含义所在。

石金鸣

2009 年 9 月

目 录

序	石金鸣 (1)
理论探索	
浅析博物馆热现象	张春生 (1)
从直线结构到矩阵式管理	
——探索适合中国博物馆的业务管理运作机制	陈汾霞 (6)
地方综合性博物馆与非物质文化遗产	郭喜锋 (13)
博物馆岗位设置管理刍议	牛小芹 (21)
晋魂风采 由内而外	
——山西博物院过渡空间文化氛围营造漫谈	薛 斌 (25)
试从《刑法》角度看我国对文物保护的力度	呼 艳 (30)
中国艺术考古学学科研究中的若干问题辨识	孙文艳 (35)
山西博物院书画藏品工作浅谈	谢丽霓 (41)
浅谈古代类书及其利用	李凤琴 (46)
学术研究	
中国古代脚印岩画浅探	张 丽 (51)
秦墓中的屈肢葬	王金梅 (58)
浅谈战国时期三晋货币方足布的品类	马 静 (70)
古代弋射略谈	
——从赵卿墓出土铜镞说起	逯 斌 (81)
战国青铜带钩的初步研究	任海云 (93)
太原狄氏源自羌人	
——跋北齐《狄湛墓志》	渠传福 (109)
山西博物院藏北周陈海龙造像碑	郭志成 王晓芬 (115)
隋汾阳宫初考	赵曙光 (126)
山西怀仁窑“都酒使司”鸡腿瓶考述	李 勇 (140)
姚天福生平仕履考辨订误	宋 涛 (146)
信息化建设	
数字博物馆建设构想	
——以山西博物院信息化建设为例	侯八五 (152)
走进博物馆的多媒体技术	秦新华 (164)
由山西博物院信息化建设浅谈中国博物馆信息化发展	马晶晶 (170)
浅谈现代博物馆的信息化建设	张宝圣 (179)
博物馆数字化建设的实践与思考	段志沙 (184)
博物馆信息资源建设应注意的问题	王晓丽 (191)

关于博物馆藏品管理信息化建设的思考	冀 瑞 薛 萍 (195)
-------------------------	---------------

文物保护

山西近出青铜器去锈及保护方法探讨	钟家让 (201)
关于山西近出青铜器铸造工艺特性的几点思考	王 丹 (214)
铜合金中合金元素对青铜腐蚀的影响	霍宝强 (219)
山西近年出土西周青铜器的保护与环境关系浅析	梁 萍 (227)
合金分析仪对青铜器成分的分析	孙宝林 (237)
浅谈纸质文物的信息化管理	张慧敏 (243)
博物馆照明供配电及维护管理漫谈	伍林芳 (247)

陈列艺术与公众服务

魅力独具的艺术语言

——浅谈综合场景艺术在现代博物馆陈列设计中的应用	薛 航 (253)
--------------------------------	-----------

博物馆陈列文字说明运用特性之我见	韩 宁 (259)
------------------------	-----------

雕塑在博物馆陈列展览中的作用及重要性

——山西博物院陈列中的雕塑与场景	张小亮 (265)
------------------------	-----------

陈列艺术浅析

——博物馆参观路线节奏与韵律美	夏 天 (269)
-----------------------	-----------

博物馆休闲娱乐功能刍议

——以山西博物院为例	刘 刚 (272)
------------------	-----------

新形势下博物馆讲解工作的再认识	李 平 (276)
-----------------------	-----------

博物馆宣教的生力军

——浅谈大学生志愿者讲解队伍的发展	王晓芬 (281)
-------------------------	-----------

山西博物院观众细分	李乐嘉 (286)
-----------------	-----------

浅谈博物馆对当前青少年素质教育的作用	金佳悦 (296)
--------------------------	-----------

藏品赏鉴

浅析太原出土的两件瓷器	王爱国 (302)
-------------------	-----------

唐狩猎出行高足杯	郭淑英 (310)
----------------	-----------

颜真卿《祭侄文稿》与傅山《哭子诗册》比读平议	王 兰 (315)
------------------------------	-----------

浅析山西博物院收集的两件金器	杨勇伟 (322)
----------------------	-----------

从山西博物院藏元青花缠枝牡丹纹罐看元青花瓷工艺特色	谷锦秋 (328)
---------------------------------	-----------

传统门神文化初探

——以山西博物院藏清同治木地镶瓷粉彩门神为例	申小丽 (340)
------------------------------	-----------

山西博物院藏赵铁山两幅书画作品欣赏	王克丽 (347)
-------------------------	-----------

山西博物院所藏关于山西保晋矿务公司的近代藏品史料探析	李凤琴 (352)
----------------------------------	-----------

张大千山水画真伪辨析刍议

——以山西博物院藏两幅作品为例	曹玉琪 (361)
-----------------------	-----------

后 记	渠传福 (368)
-----------	-----------

浅析博物馆热现象

张春生

【内容摘要】 博物馆承担着传承历史、教育当代、启迪未来的作用,近年来,政府加大了建馆的投入,掀起了建设博物馆高潮。本文就我国博物馆的产生、建馆热的现象、山西博物院的建设情况,以及现在博物馆建设需要注意的问题作了简要概述。

【关键词】 博物馆 现象 建设

构建和谐社会是党的十七大对全党和全国人民提出的奋斗目标。构建和谐社会就是要按照民主法治、公平正义、诚信友爱、充满活力、安定有序、人与自然和谐相处的总要求和共同建设、共同享有的原则,着力解决人民最关心、最直接、最现实的利益问题,努力形成全体人民各尽其能、各得其所而又和谐相处的局面,为发展提供良好的社会环境。博物馆作为中华民族文化事业的一部分,承担着传承历史、教育当代、启迪未来的作用,政府认识到它的重要性。近年来,随着国民经济的发展,政府加大了建馆的投入,掀起了建设博物馆高潮。现就博物馆热现象和山西博物院的建设情况作一初步分析。

一 博物馆的产生

人类社会的进步不仅表现在生产与生存技术的不断改进上,也表现在社会制度、机构建设的不断完善方面。博物馆的创设是人类文化机构设施方面最重大的进步之一。博物馆有很多类型,如综合类、艺术类、自然类、遗址类等,它们对建筑功能及外部形态的要求有很大的不同。博物馆是展示历史的窗口、反映文明的殿堂、宣传教育的阵地。博物馆的产生是人类精神需求的产物。人区别于动物的根本是他有复杂的思维系统,从而也产生了丰富的感情世界。有了丰富的感情世界,他就会怀旧,就会追思,就会对走过的路有深刻的记忆,并在此基础上超越前人,使自己及后人走得更好更远。纵观东西方的博物馆及类似博物馆机构的产生,无不是人类自发、积极地对本身活动轨迹的一种念念不忘,或者是对自己先人及其环境见证物的一种纪念。这些表现不一定是某个人的单独行为,它常常是一个群体、一级组织、一个国家对自己先

辈所创造的文明及过失的一种自豪和憾恨,这种情结需要一个相对稳定的场所来吸纳和表现。博物馆的产生及其发展,是一种自发的无可阻挡的行为,是一种怀旧、追思、纪念、启迪、教育的场所。

博物馆的专门建筑晚于博物馆的出现。19世纪下半叶,西方国家专门的博物馆建筑开始出现。这些建筑注意到展览空间、储藏空间、研究空间、采光照明通风、分区功能等博物馆的特殊功能。1905年,张謇先生以个人之力,在南通开办了中国第一座博物馆——南通博物苑,这是中国人开办现代博物馆的开端,是“开启民智,富国图强”的一个好办法,具有划时代的意义。博物馆是激发人类不断前行的驿站。人类的进化必然要不断向更优、更好的方向发展,但正如单个人类个体的发展一样,需要一个自省、总结的场所。在人类数千年的文明发展中,创造了大量优秀、杰出的作品、成果,同时也干了愚蠢的事情;它们都是我们自身的产物,都留着 we 种群的印记,都是我们割舍不了的。可我们还是要前行,我们需要站在前人的肩膀上,这就是博物馆社会性的需求。

二 博物馆热的现象及意义

在以人为本、执政为民的时代要求下,博物馆作为社会主义公益性文化事业的重要组成部分,政府急于让博物馆成为服务公众的工具和执政为民的手段,以便树立政府良好的社会服务形象;博物馆希望更好地发挥自己收藏、保护、研究、展示和传播人类生存及其环境物证的历史使命;广大的观众和老百姓希望从博物馆及其展览和服务中获得切切实实的知识和享受。在这样一种复杂的需求和人类社会的可持续发展要求下,随着国民经济的高速发展,我国进入了一个博物馆的建设高潮。在博物馆建设的新高潮中,政府的建馆热情是这次博物馆热的主导。从中央到地方,各省市均已建、再建或筹建自己的博物馆,以扩大本地的优势,宣传本地的特色,增强本地的知名度。中央各部门自己也在建博物馆,如财政部在杭州建了中国财税博物馆,审计署在南通建了中国审计博物馆,铁道部在北京老车站旧址新建了以铁道史为主题的博物馆,公安部也在赶建中国公安博物馆。

政府建馆的热情高涨,在我国具有特殊的意义。其一,在我国的政府体制和政策环境中,政府的重视是文化事业发展的必要条件,也是博物馆发展的必要条件。胡锦涛总书记把推动文化大发展、大繁荣写进党的十七大报告中,这是空前的。这就是政府对文化建设、对博物馆建设与以往不同的特殊意义。其二,政府部门开发自己拥有的历史遗产资源,建立博物馆予以保护并向社会传播,也具有特殊的意义。政府部门建自己的博物馆,实际上是博物馆文化进入了政府的行政领域,从而加强了政府部门与社会大众的直接联系,也使博物馆得以更多地参与社会的变革与发展。这在理论上和实践上,对我们来说都是新的问题,需要予以特别的关注。

在政府的倡导下,博物馆热辐射到社会各界、各阶层,社会办博物馆的热情也在高涨。社会各界、各行业开始关注自己拥有的文化遗产资源,并加强了保护与开发。这几年,新建的工业类、商业类、文化类、纪念类、民族民俗类、大学类以及一些一时难以归类的博物馆不胜枚举。

甚至城市务工者这样的弱势群体也起来建博物馆,如北京几位打工者在郊区一座废弃的厂房里自发地建起了“打工文化博物馆”,收集与展出他们打工史上的种种物证;深圳市第一座劳务工博物馆也宣告建立。社会建博物馆热是当前博物馆出现的新动向,是充满希望的新生事物,有广阔的发展前途。

社会办馆热的兴起,原因有三:其一,社会保护文化遗产的认识正在普及。《文物保护法》的深入宣传,文化遗产日活动的广泛开展,文化遗产的国际交流日益活跃,社会对文化遗产保护的责任感也逐渐上升。其二,社会对博物馆价值的认识正在增强,博物馆的知名度正在上升,建博物馆被看做是一种文化时尚。其三,博物馆文化是一种高尚的、高档的文化,在引领社会精神文明建设中具有特殊的价值,是社会的变革和发展中的重要文化力量,因而为国家和社会所看重。

从第一座博物馆——南通博物苑的诞生到1949年,全国博物馆仅有21座。新中国成立后,博物馆事业作为新兴的社会主义文化的一部分获得长足发展,到1978年,全国博物馆总数已达349座。改革开放以来,博物馆事业迎来了良好的发展机遇和建设高峰,截至2006年底,数量已达2400余座,博物馆成为现代生活中不可或缺的文化影响力。

三 山西博物院的建设历程

山西博物院建设是我省人民期盼已久的,省委、省政府高度重视的,社会各界人士倍为关注的一项重点工程。它的建设是山西文化史上的一件大事,也是我省经济、科技、文化综合发展的一个重要里程碑。

该项目1992年开始筹建,1997年批准立项,1999年批复可研,2000年10月国家投资1亿元,我省自筹21656万元。该工程自2000年起取得突破性进展。2000年至2001年完成了征地、拆迁、地下管线迁移、“四通一平”等工作。2001年8月10日举行开工奠基仪式,当年年底完成地基处理。2002年完成了主体结构工程。2003年起内外装修、安装、陈列布展、土建扫尾和室外工程逐步展开,交叉进行,整体推进,至2004年12月,一座具有历史意义的现代建筑,巍然屹立在风景秀丽的汾河之滨。建设工期3年零4个月。

山西博物院建设始终本着“依法建设、质量第一”的宗旨,以夺取“鲁班奖”为目标,严把工程质量关,建立健全现场质量管理机制和质量保证体系,并严格按照国家有关政策规定,先后办理了各种证件和审批手续。同时,加强财务管理,创建廉洁工程。制定严格的财务管理制度,使博物馆建设在保证一流工程质量的同时创建一流的廉洁工程。

山西博物院占地168亩,整个建筑与汾河公园融为一体,四面台阶以上全部为石材贴面,绿化面积46163平方米。主馆如斗似鼎,舒展挺拔,高达32米。馆内有14个展厅,展厅面积1万平方米,文物库区面积1.2万平方米。四角裙楼分别为报告厅、临展厅、办公楼、文研楼。从建筑学角度讲,山西博物院外观造型新颖,结构合理,给人以很强的时代感。它的地基处理采用了碎石桩和水泥粉喷桩,主体采用大底盘现浇钢筋混凝土框架结构,大平台及主馆采用预应力

结构及钢筋混凝土后浇带、加强带,使整个结构连成一个整体,具有很强的抗震性和安全性。主馆结构中采用了粘滞阻尼器,外墙装饰采用背栓式干挂石材幕墙等先进技术。它以先进的楼宇自控系统、安全防范系统、消防监控系统,大大提高了建筑的智能化程度,使山西博物院成为国内较为先进的大型现代化博物院之一。

四 博物馆建设需要注意的几个问题

一个博物馆的建立,大概分开始筹备阶段、工程建设阶段和建好后初期试运行阶段。博物馆走上正常运行轨道,要经历几年、十几年的一个漫长历程,要得到上级领导的支持、国家政策的扶持、社会各界的共同努力。完成博物馆的建设任务,大致需要搞好以下几方面工作:

(一) 组建筹建机构和筹备工作

从博物馆的筹建开始,就要设立相对独立的组织机构,如博物馆筹建处或工程指挥部等,设立专门账户,方便经济往来和有关方面的监督管理,该机构具有法人地位、配备一定数量的人员进行运作。从筹建到开馆,时间长、任务重,各阶段所需要的专业人员不同,进入时间段也不同,这就需要管理者统筹兼顾、运筹帷幄,具有高超的领导艺术和远见才行。建设筹备阶段需要博物馆专业、工程技术管理专业、陈列、保管专业以及其他专业人员。应制定博物馆建设与发展的长远规划,将博物馆建设与所在地自然与人文条件、社会发展计划包括旅游业的发展等紧密结合在一起,本着对历史和未来负责的态度,以科学全面的、发展的眼光规划博物馆。新建的博物馆,应进行功能定位和需求分析,然后确定陈列展示的主题和内容框架以及采用的展示手段,最后再确定投资规模、建筑面积等,同时要留有发展空间和余地,使新的博物馆能随着时代的要求而作相应的调整,以满足广大人民群众的精神需求,达到良好的社会效益。

(二) 博物馆的工程建设

这几年的博物馆建设,往往被作为地方政府的形象工程、政绩工程,在新的博物馆建设中,普遍存在重建筑轻功能、重外观轻内容、重硬件轻软件的现象。大多数博物馆的兴建都是“交钥匙”工程,建设之前缺乏总体规划,资金又往往不足,仓促上马,建成房子后交给博物馆布展开放,对博物馆的藏品特色、陈列展览的内容和形式、博物馆定位和今后的发展等没有进行认真研究,只追求建筑的形式与特色,相关设施却不配套,如公共服务区域不足以及没有进一步发展的余地等。这就需要建筑师、规划师和博物馆专业的同事加强合作,才能建设好博物馆。需要注意的几点:首先是定性,即所建博物馆的性质,属于历史综合类、专业类、科技类、遗址类等博物馆。其次是确定好博物馆的规模。博物馆是满足文物的收藏、研究、展览等功能,那么,建多大合适,不能贪大求全,一味追求高档,只要适合本地区文物规模就行。建设地点一定要选择在城市交通方便、城市布局显要的地方,方便观众参观,同时也是城市一大景观。第三是安排好博物馆的功能。博物馆主要具有展示、收藏、研究三大使用功能,如何布局?这些功能分区的建筑面积比例如何分配?各自需要多大面积?宜安排在什么位置和楼层?都需要仔细研究,各个博物馆都没有详细的规定,只能根据不同馆的性质、藏品数量、建设地点、使用性质而

定。第四是博物馆的建设过程。博物馆的位置、设计方案确定后,要进行工程施工建设,在此期间,建设、设计、施工、监理等参建单位,要密切配合好,以保证工程质量,因为建一所博物馆是百年大计,千秋大业,不容易。在建馆过程中,需要改进使用功能和将来发展不适应的地方,要及时调整,各方面要协调配合好,以保证工程的总体效果。第五是博物馆的展示效果。社会各界人士到博物馆,主要是到展厅参观展览,它的好坏关系到所建博物馆的社会效益问题。因此在建博物馆的陈列内容和形式设计非常重要。馆所陈列的内容要组织得力人员尽早开始编写,经各界专家论证定稿,形成展示的核心文本。形式设计要充分表现文本的内容,用当今最有效的展示手段表现出来,使观众进入展厅,听得懂,看得见,有身心兼备的效果,这样才能产生良好的社会效益。

(三) 博物馆的运行

博物馆建好后的试运行阶段,非常重要、关键,会有很多问题,需要及时协调处理。因为博物馆是一个知识密集的地方,不仅要有文物考古、陈列保管、鉴定保护、科学研究、计算机、安全保卫、设备管理等方面的专家,而且需要宣传教育、策划设计、市场营销、社会服务等行家,更需要通晓业务、精通管理的复合型人才。每一个环节都应做到专业化、科学化和规范化,才能保证博物馆高质量的运行,服务于广大人民群众。要达到此目标非常不容易,需要各专业人员到位,并努力工作才能完成。

党的十七大报告强调“发展为了人民,发展依靠人民,发展成果由人民共享”。民众在文化遗产保护中发挥着主体作用,博物馆所展示的文化遗产保护成果,应该由民众共享。博物馆的免费开放,是实现文化遗产保护成果由人民共享的最直接途径。免费开放后所带来的使用功能调整,要随着人们的需求及时进行变化。

“贴近实际、贴近生活、贴近群众”和加强对未成年人思想道德教育的要求,对博物馆事业既是挑战也是机遇。博物馆不仅要努力提高展示宣传和社会服务能力,更应该内练内功,外造舆论,营建环境,全面改善自身的工作,以科学的发展观为指导,在全面建设小康社会中更好地发挥作用,使博物馆事业蒸蒸日上,为人类的进步做出更大贡献。

从直线结构到矩阵式管理

——探索适合中国博物馆的业务管理运作机制

陈汾霞

【内容摘要】 本文从中国博物馆现行最主要的组织管理结构三部制运行中出现的种种问题出发,分析了美国博物馆的业务主管制与中国博物馆实际的不相适应性。以此为基础,介绍了一种在众多大型企业成功运营的矩阵式管理模式,并结合博物馆实际工作分析其优点和适用性,提出一种博物馆业务矩阵管理模式,供中国博物馆界(尤其是大中型博物馆)参考。

【关键词】 直线结构 矩阵式管理 业务管理运作机制

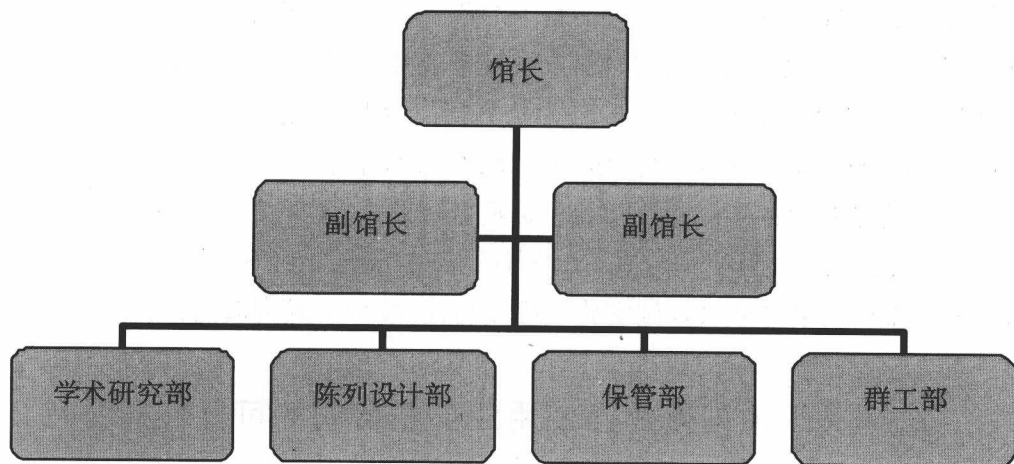
自 1905 年张謇创办南通博物苑至今,中国博物馆已经走过了 100 年的发展历程,中国博物馆的管理也走过了百年的探索历程。然而,时至今日,许多场馆设施一流的大型博物馆在国内拔地而起,但随着博物馆工作人员数量增加、组成的多样化以及机构设置的不断庞大,很多博物馆的管理凸现出各种矛盾与问题。随着现代博物馆发展的需要,许多博物馆的部门设置都达到 10 余个。按照管理学的控制幅度原则,传统的直线性管理体制下,博物馆的管理者必然要陷入多重的关系协调中,管理压力可想而知。因此,博物馆人探索适合中国博物馆的管理运作机制具有紧迫的现实意义。

同时,在博物馆业务领域,时代的发展正呼唤博物馆以更快的频率推出形式多样、精心筹划的高品位展览。要做到这一点,我国的博物馆首先要探索出一条适合自己的能够有效控制、及时沟通、体现公平、追求效率的业务管理机制。

一 博物馆现行管理机制现状及存在的问题

中国的博物馆绝大部分均属国有,附设在一整套从中央到地方的行政管理体系下,国家对博物馆实施统一的宏观管理。馆领导由上级行政主管部门任命,正式工作人员由人事主管部门统一分配。在此基础上,中国博物馆的内部机构设置几乎如出一辙,呈现单一化的趋势。管理层级设置可以简要描述如下(图一):

在业务管理体制方面,绝大多数中国博物馆是照搬苏联博物馆的三部制,即设置陈列、保



图一 博物馆直线式管理结构示意图

管和群工三个主要的业务部门,分别负责陈列布展、藏品保管、社会宣教三方面的工作。长期以来,三部制在工作开展中具有分工明确、责任清晰、团结协作的优点,在人才培养方面为专业人才的迅速成熟、互相交流学习提供了很好的平台。可以说,三部制管理在中国博物馆的发展初期,发挥了重要的积极作用。

但是随着社会主义市场经济的确立,三部制管理在组织、执行、绩效管理等方面均暴露出一些弊端。尤其是随着公众文化需求的不断提高和大批博物馆的免费开放,三部制管理已经很难适应现代化博物馆的发展要求。要找到博物馆新的发展方向首先要充分认识和剖析三部制存在的不足。

1. 三部制管理手段简单。三个部门靠各种展览或者业务联系在一起,互相依赖,互相制约,工作程序繁琐,各部门缺少及时的沟通,容易互相推诿,不利于一项业务工作的整体推进。

2. 三部制中,各业务部门为平行设置。在完成共同的整体工作时,各业务部门之间不能形成有机的整体。

3. 三部制下,大型业务工作,如举办展览等,一般由多部门合作完成,在收入上难以体现按劳分配,影响员工工作积极性,阻碍了工作效率的提高。

4. 三部制还容易造成为了部门和个人利益搞资料封锁,影响全馆业务工作的开展。

二 关于业务主管制

近年来,鉴于三部制管理体制为博物馆业务工作开展带来的不利影响,中国博物馆界开始积极学习和借鉴西方先进的管理制度。其中以美国的业务主管制最为引人注目,个别国内的博物馆也大胆地进行了相关的实践和探索。

美国的业务主管制将博物馆内部机构设置为职能部门和业务部门。业务部门普遍实行业务主管制,实行的是一种纵向的管理体制。业务部门的设置是以藏品的地域性、类别或功能用

途为基础划分。业务部门以藏品管理为最基本的职责,负责本部门藏品的征集和管理、陈列展览的策划和实施、研究课题的立项和开展,以及筹措业务发展资金等一系列工作。如美国大都会艺术博物馆的收藏与展览工作就可以分为几个部门,如美国艺术部、古代近东部、武器与甲冑部、亚洲艺术部、服装研究所、绘画与版刻部、埃及艺术部等等。

业务主管制通过对业务部门的设置和职责重新规划,一定程度上解决了藏品的保管、保护与利用的矛盾。部门内员工既是研究者,又是藏品管理者,充分利用藏品,更有助于各项研究课题的深入。业务部门对展览从策划到实施全程参与,既减少了人员损耗,又提高了工作效率。

三 关于中国博物馆使用业务主管制的可行性探讨

业务主管制似乎可以解决目前国内实行的三部制所存在的一系列问题,然而,我们不得不提的是,业务主管的设置反映的是美国博物馆的实际,是与美国博物馆的管理体制、藏品特色、人事体制等相结合而产生发展的。结合中国博物馆的实际,我们会发现业务主管制和我国的博物馆有着诸多的不相适应。

首先,业务主管制存在着博物馆藏品管理方面的缺陷。业务部门内部不设专职的藏品保管员,必然弱化对藏品的保管和保护。并且在中国现行事业单位人事制度下,在博物馆界现有的人员结构下,这种博物馆的管理体制改革只能是现有人员的重新组合。如此一来,曾经由专人、专业保管的藏品将转为业务部门共同使用,长期以来三部制下所取得的文物保护的成果就有可能遭到破坏。

其次,业务主管制与绝大多数中国博物馆的藏品体系不相融。业务主管制反映了美国博物馆藏品来源的特殊历史背景。若在国内博物馆推行业务主管制,无论是划分出青铜、书画、瓷器等以器物为体系的业务部门,还是周秦、汉唐、宋元等以时代为体系的业务部门,几乎都不可能实现业务部门间的基本均衡,由此所带来的管理和协调方面的难度将更大。并且这种业务部门间的不均衡性将使得业务部门间的合作难度加大,对博物馆的业务工作将产生不利影响。

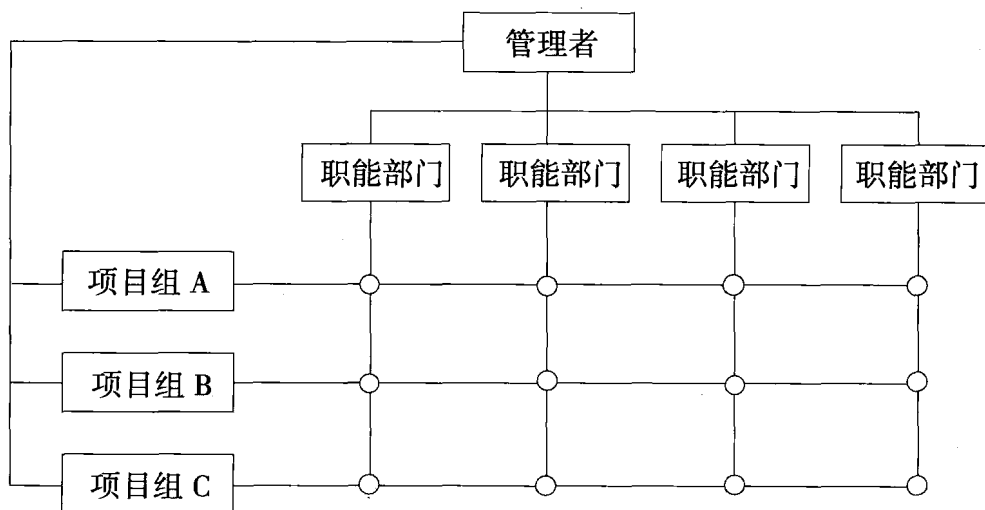
再次,对于国内大多数博物馆来讲,实现从三部制向业务主管制转变有很大的跨度和难度。长期以来三部制注重专业人才的培养,且不同发展方向的业务人员分属不同的部门,有利于彼此沟通和共同进步。而业务主管制不仅要求工作人员有较全面的业务知识,同时对于个人的协调、管理能力也有一定的要求,尤其是领衔的业务主管需要较强的业务(收藏、展览、研究)能力和管理能力。此外,业务主管制的实行还需要博物馆展厅和文物库房数量的增多、藏品管理工作规范化、学术研究力量雄厚等作为前提。

综上所述,以个人浅见,国内的绝大多数博物馆不适宜推行业务主管制。

四 关于矩阵式管理模式

矩阵式管理也称系统式或多维式管理,是相对于传统的、按照直线职能理念设置的一维式

管理而言的,它主要是将管理和业务功能划分为两维:一维是传统的职能部门、业务机构、生产单位等,另一维是为完成某一任务成立由各职能部门派人联合组成的专门项目小组,项目小组集中力量快速完成任务,任务完成后解散。如果这种专门项目小组有若干个的话,就会形成一个为完成专门任务而出现的横向系统。这样,横向的项目小组与原来的垂直领导系统就形成了一个矩阵,因此称矩阵管理(图二)。



图二 矩阵式管理结构示意图

矩阵式管理于20世纪50年代在美国开始出现,最早应用于飞机制造和航天器械的生产项目中,现在IBM等诸多跨国公司已经成为成功实施矩阵式管理的典范。目前,国内很多企业也在广泛学习和应用矩阵式管理模式,尤其是在工程施工、研发设计、产品制造、艺术创造等多个领域都取得了明显的效果。

矩阵式管理模式适用于以下情况:一是部门的多项产出需要共享资源,以至于单纯依靠单一的直线职能管理模式来调配和使用资源达成任务出现困难;二是项目任务一方面对专业技术知识要求较高,另一方面对应变速度要求很高,采用矩阵式管理模式能满足这两方面要求。

矩阵式管理具有几个特点:①原有的纵向管理链条和职能划分没有被打破,横向的项目组具有明确的目的性。②纵向的行政管理维度是常态机构,相对固定,长期存续;横向的项目组是动态组织,具有临时性特点。③一个横向项目组可能需要多个岗位甚至部门的协调配合,部门之间的衔接、协调则需要通过项目组来推动;同时一个职能部门或个人在同一时间、地点也可能承担多个项目任务。④横向的项目管理维度情况千差万别,比较复杂,在任务性质、项目周期、运行方式等方面各有不同。

矩阵式管理的优点是:①具有高度弹性,机动、灵活,可随项目的开发与结束进行组织或解散,组织可以根据自身的人才和经济实力开展项目。②项目组加强了不同部门之间的配合和信息交流,克服了直线职能结构中各部门互相脱节的现象。③由于项目组任务清楚,目的明确,由各方面有专长的必备人员组成,所以能及时沟通,有利于工作效率的提高。

矩阵式管理的缺点是:① 成员位置不固定,有临时观念,有时责任心不够强,如果没有适当的激励手段,项目负责人很难实现对人员的管理。② 人员受纵横双重领导,有时不易分清责任。③ 相对于直线性管理模式,矩阵式管理会造成工资、费用的攀升。

五 矩阵式管理模式与中国博物馆现状的适应性

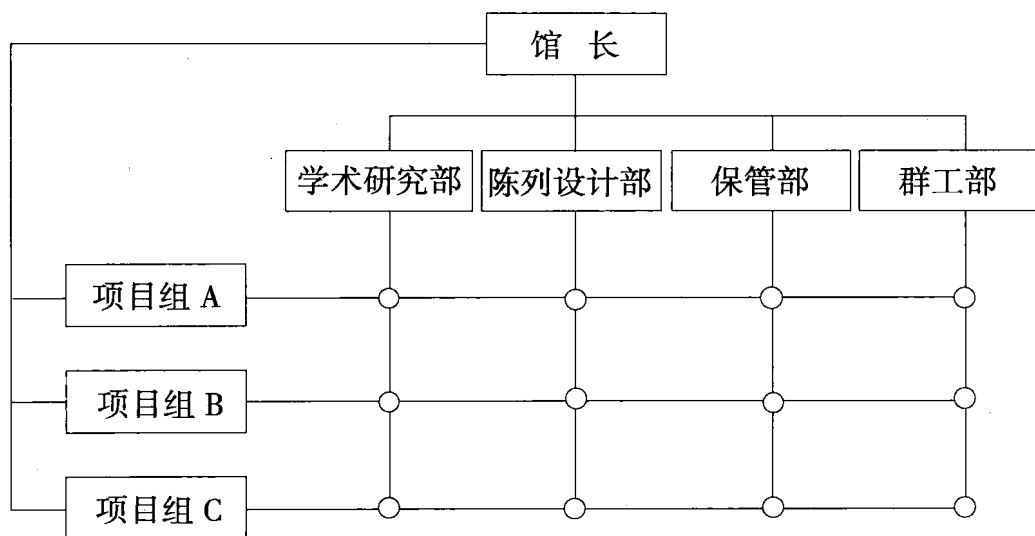
博物馆实行矩阵式业务管理,其管理结构如(图三)所示。工作人员的管理仍然归属于传统的职能部门,并负责日常职责范围内的工作。一旦工作需要进入某项目组,则要在兼顾日常工作的同时,优先保证项目组的工作如期完成。

首先,矩阵式管理易于实现与现行三部制的管理对接,并能够继续发挥优势。通过博物馆矩阵式管理结构示意图,我们可以清晰地看到,在没有项目开展的情况下,博物馆的管理就是目前正在运行的三部制。随着项目的开展和增多,管理体系逐渐庞大和复杂化。博物馆可以通过循序渐进的过渡方式,逐渐增加项目组,给予新的管理模式充分的适应和磨合时间。

其次,矩阵式管理下的项目组采用团队式合作,可以减少许多工作的交接、沟通、协调的环节,能够快速高效地完成目标工作,更容易增加业务成果。

再次,矩阵式管理结构可以保证同一博物馆内多项业务工作同时有序开展,能充分调动业务人员的工作积极性,对于更好地满足现代公众多样的文化需求也具有积极意义。

最后,矩阵式管理下的薪酬制度将有效改变国有事业单位僵化的工资体系,体现多劳多得的分配原则,必将提高员工的工作积极性和主动性。矩阵式管理下同时出现纵向维度和横向项目两套并行的分配体系,将工资、福利、奖金、评先评优、职称评聘等分配到两个体系中进行综合考量,相信将会对国有事业单位僵化的工资体制形成有力的补充。



图三 博物馆矩阵式管理结构示意图