

天

天津博物館

集刊

第一期

天津博物館 編



天津人民出版社

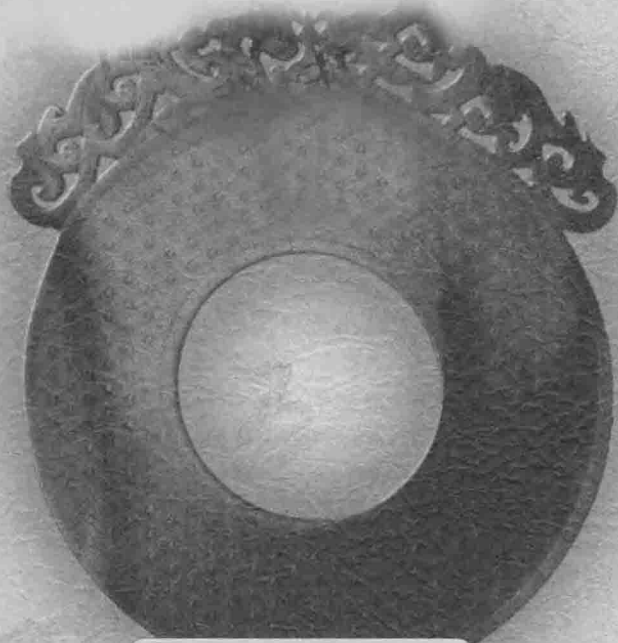
天

天津博物館

集刊

第一期

天津博物館 編



天津人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

天津博物馆集刊 / 天津博物馆编. — 天津: 天津人民出版社, 2008.12

ISBN 978-7-201-06142-9

I. 天… II. 天… III. 博物馆学—文集 IV. G260-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 204178 号

天津人民出版社出版、发行

出版人: 刘晓津

(天津市西康路 35 号 邮政编码: 300051)

网址: <http://www.tjrmcbs.com.cn>

电子信箱: tjrmcbs@126.com

天津金彩美术印刷有限公司印刷 新华书店经销

2008 年 12 月第 1 版 2008 年 12 月第 1 次印刷

787 × 1092 毫米 16 开本 24 印张 4 插页

字 数: 500 千字

定 价: 68.00 元

《天津博物馆(集刊)》编委会

策 划:陈 克 李家璘

主 编:陈 卓

副 主 编:姚 旻

编委会成员:(按姓氏笔画排列)

于 英 马金香 王建平 王昆江

卢永琇 田毓芬 刘佐亮 刘 渤

岳 宏 徐春苓 钱 玲 欧阳长桥

执 行 编 辑:(按姓氏笔画排列)

王 璐 白黎璠 刘 翔 李 君

杨晓辉 房 晔

摄 影:刘士刚 李国强 贾 凡

创刊词

天津博物馆是一座大型历史类综合性博物馆,馆藏文物 20 万件,图书资料 20 万册,于 2004 年建成并正式对外开放。经过四年的不懈努力,天津博物馆已经在业界享有很高声誉,2008 年度被首批评定为国家一级博物馆,成为天津地区博物馆界的领头羊。回顾这四年的发展,天津博物馆经历了从筹建之初的万事纷纭到开馆之时的井井有条;从免费开放伊始的战战兢兢、如履薄冰到奥运期间的举重若轻、应对自如;从高高在上、孤芳自赏到以人为本、服务社会,完成了一个新建博物馆初期阶段的基本任务,在藏品管理、外展引进以及教育宣传方面取得了可喜的成绩。

在完成初期建设后,学术研究成为天津博物馆未来发展的重中之重。博物馆虽然不是纯学术机构,但其性质界定了她是集藏品保管保护、宣传教育和学术研究为一体的公共文化机构。在这三重功能中,藏品是物质基础,学术研究是立足之本,宣传教育是最终目标。天津博物馆的未来发展方向是要以学术立馆、服务立馆。之所以提出这样的长期发展目标,是因为天津博物馆拥有丰富的文物、文献资料以及完备的硬件设施,这是开展学术研究的雄厚物质基础,也是一个博物馆的根基所在。而学术研究的另一个重要因素——人员结构也在逐年优化。不同年龄层次的业务人员正在工作中成长起来,同时又不断有高学历的研究型人才以及高技术人才作为新鲜血液补充到博物馆业务研究队伍中来。具备了这两方面的条件,天津博物馆的学术研究可以说大有可为。只有学术研究水平提高了,成果丰富了,公众能够从博物馆获取的东西才能更加丰富和有价值,博物馆作为非盈利公共文化设施的社会效用也才能发挥到最大。因为博物馆的各项研究成果最终都要以陈列展览等形式面向公众,服务社会,在博物馆已经具备了丰富藏品,完成了最初大量藏品征集、建档等基础工作后,我们提出“天津博物馆要以学术立馆,以服务立馆”。

在秉承传统的基础上,天津博物馆在学术研究方面不断开拓进取,所涉及的主要领域有:历史研究、文物研究、博物馆学研究、文物保护技术研究和陈列展览

研究等。在过去的四年中,天津博物馆在前述领域的研究中已取得了一些成绩。在进入平稳发展期后,我们更要提倡在继承传统的同时不断创新,积极拓展研究领域的广度和深度。在学术定位上,我们将立足本馆,放眼世界,即在充分发挥本馆优势的同时,不囿于本馆及本专业,将博物馆的研究纳入整个学术体系中去,借鉴学术界的新思路,汲取其新方法和新成果,力争多出成绩,出好成绩。

为进一步增强天津博物馆学术研究氛围,提升学术研究水平,天津博物馆决定创立《天津博物馆(集刊)》。《集刊》将采取特定形式,收录近期馆内、外各相关领域的优秀学术成果。我们希望以此举推动天津博物馆的学术研究,使天津博物馆的整体研究水平上一个新的台阶,成为真正意义上的学术大馆。只有学术研究水平提高了,成果丰富了,博物馆才能承担起自己的职责,更好地服务社会、回报社会。

博物馆是一项长期的事业,需要一代代人持续不断的努力。天津博物馆虽然还很年轻,但支持她不断成长的是原天津市历史博物馆和天津市艺术博物馆半个多世纪的深厚积淀,正是这些历经几代人累积起来的物质的、精神的财富,给予了天津博物馆持续发展,再创辉煌的可能。我们所要做的就是运用自己的智慧将这种可能无限放大。《天津博物馆(集刊)》的创立,就是要为业务研究人员提供发挥自己聪明才智、彰显学术研究成果的平台,使之成为天津博物馆学术研究的一面旗帜,引领天津博物馆的学术研究走向新的辉煌。

陈一卓

2008年12月10日



目 录

博物馆学

- 论中国的博物馆能否推行业务主管制 陈 卓(003)
- 博物馆的标准与规范 黄克力(010)
- 博物馆文献资源的开发与利用 马金香(014)
- 论博物馆藏品信息管理 王建平(017)
- “民族的才是世界的”
- 试论民族(民俗)博物馆在保护文化多样性中的作用 钱 玲(030)
- 城市博物馆的空间拓展 李 玫(034)
- “泥人张”作品从进贡入宫到省亲返乡 刘杏梅(038)
- 古砚陈列设计小记 李 伟(041)
- 现代高科技理念在“中国古代瓷器装饰艺术陈列”形式设计中的应用 周志才(044)
- 新世纪 新思维
- 博物馆现代化若干问题再辨析 高智勇(047)
- 中国省级博物馆的定位及发展方略研究 白黎璠(051)
- 多媒体展览指南:奥运千年 莎拉·坎德丁 著 宋 杨 杨晓辉 译(056)
- 关于博物馆发展的若干思考与建议 李 君(061)
- 以技术展示历史,以历史放眼未来
- 浅谈信息技术在公共博物馆的应用 任 宇(065)
- 创新理念在讲解中的运用 赵 晨(068)
- 天津市级博物馆纪念馆免费开放的几点体会 张 宁(072)
- 浅谈如何围绕“中华百年看天津”做好天津地区博物馆社教工作 田家馨(081)
- 浅谈民俗博物馆讲解员的职业素养 张之梅(084)

历史文化

- 晚清陆军转型中的淮军 陈 克(089)
- 爱国收藏家的贡献
- 天津博物馆珍品入藏记 云希正(094)



玉器与中国文明起源	尤仁德(099)
严复爱国思想在天津激发	林开明(107)
试论周恩来的领导艺术	邱文利(113)
天津城市的发展与妈祖文化的关系刍议	赵耀双(123)
试论“北平方式”在解放战争中的历史作用	
——兼析“绥远方式”的有限性	岳 宏(127)
居住在天津时的罗振玉	卢永琇(133)
天津洋务运动之始——洋枪队	田毓芬(142)
试析李鸿章筹措朝鲜员匠到天津机器局学艺	刘佐亮(146)
天津近代民族工业的先驱	
——东亚毛呢纺织有限公司	王志芳(152)
20世纪30年代的天津民族工业四强	侯文洁(155)
弢翁购藏文物记事	薛红旗(159)
珍贵遗存 见证历史	
——天津博物馆馆藏有关李鸿章文物概述	王会娟(163)
海河边的奇葩	
——“泥人张”评介	谢玉梅(168)
社会变迁中的天津会馆	刘莉萍(172)
鲜为人知的历史史料	
——于方舟与天津《竹枝词》	张秀英(177)
《禹贡》半月刊与“禹贡学会”	
——天津博物馆馆藏期刊介绍	李淑英(180)
略论我国古籍装帧形式的形成与发展	赵元昇(184)
考古学与文化遗产及其相关问题	梅鹏云(187)
蓟县抗日遗址、纪念地的红色旅游品牌打造工程之我见	郭男平(195)
商人“示”组划分与祖神神群结构	
——兼谈祖神观念中的主体意识	刘小葶(199)
清末国家邮政事业的再认识	尹学梅(207)
文化遗产与真实性原则	刘 翔(213)
子牙河桥头堡群与天津城防工事	苏芑芑(218)
试从“灵魂不灭观”窥探丧葬的起源与发展	王 媛(224)
“公共领域”抑或“行政附庸”?	
——晚清天津商会属性评析	姚 畅(235)

文物鉴赏与研究

董其昌和他的楷行《书临帖卷》	于 英(241)
浅谈元明云南青花瓷与景德镇青花瓷的异同	刘 渤(243)
馆藏红山文化玉器研究	徐春苓(249)
从《临戴进谢安游东山图》论沈周绢本青绿山水画的真笔问题	欧阳长桥(253)
台湾是中国的领土	



——考释赏析两幅清代御史巡台图	张黎辉(260)
圆活迢媚自成体 继往开来一大家	
——读天津博物馆藏子昂三法帖	马大东(265)
天津博物馆馆藏唐、五代十国珍钱	杜金娥(270)
天津博物馆新入藏的辽金玉器	苏润兰(273)
天津博物馆藏明代青花瓷珍品	高英爽(277)
剪画聪明胜剪花	
——评价包钧剪贴书画屏	殷凤琴(282)
嘉靖万历青花五彩瓷器	李淑琴(284)
天津地区出土的古代铜镜	王玉平 邸明(288)
绮丽壮伟 雍荣端庄	
——袁江及其《沉香亭图》	戴敬(294)
浅说清代盛世帝王书法	田忠彦(296)
天津博物馆馆藏商代动物型玉雕	曹平(298)
天津博物馆藏《归云楼砚谱》中的几方砚	范建宏(301)
隋白釉双龙柄联腹传瓶之新解	金鹏(305)
早信此生终不遇,徒绘双鹿又如何	
——李方膺与他的《双鹿齐鸣图》	于悦(310)
敦煌写本类书《兔园策府》考证	王璐(313)
略论佛教造像装饰的起源与发展	戴范(319)
墨皇本《圣教序》和清代收藏家孙尔准、崇恩	贺培姗 马大东(327)
浅谈明晚期至清初景德镇的外销青花瓷器	崔伯鉴(333)
古代滇国青铜扣饰研究	刘煜(336)
浅析天津博物馆藏清代“四王”作品艺术风格	王迎霞(342)

文物使用与保护

浅议在考古发掘现场的陶器保护	张艳红(347)
浅论当前我国博物馆文物修复行业的危机与解决之道	刘根亮(350)
纸绢文物的收藏与保管	刘泽信(354)
浅谈纸质文物保管与修复	苏晓光(357)
腐蚀铁器的保护与修复	孙晓强(359)
古代绢本画的修复技法	张章(370)
浅谈碑拓的技法	钟学利(373)

后记	(375)
----------	-------



博物馆学



到了1919年，在一批新文化运动的青年知识分子的鼓吹和提倡下，博物馆学正式传入中国。此后，博物馆学在中国的发展，大致可以分为三个阶段。第一阶段是20世纪20年代至30年代，这一时期是中国博物馆学的初创时期。在这一阶段，中国博物馆学的发展主要受到西方博物馆学的影响。在这一阶段，中国博物馆学的发展主要受到西方博物馆学的影响。在这一阶段，中国博物馆学的发展主要受到西方博物馆学的影响。

第二阶段是20世纪40年代至50年代，这一时期是中国博物馆学的成长时期。在这一阶段，中国博物馆学的发展主要受到苏联博物馆学的影响。在这一阶段，中国博物馆学的发展主要受到苏联博物馆学的影响。在这一阶段，中国博物馆学的发展主要受到苏联博物馆学的影响。



论中国的博物馆能否推行业务主管制

陈 卓

一、中美博物馆类比分析

(一)中美博物馆性质之比较

博物馆的性质包含两个层次的涵义。一是博物馆的定义。近代意义上的博物馆源自西方,对于中国来说是一个舶来的概念。因此就博物馆的定义而言,中美博物馆基本上都认同国际博协(ICOM)1989年海牙大会通过的章程中关于博物馆的界定:“博物馆是一个为社会及其发展服务的、非赢利的永久性(常设性)机构,并向公众开放。它为研究、教育、欣赏之目的征集、保护、研究、传播并展出人类及人类环境的物证。”由此界定而衍生出的博物馆各种功能也基本相同,此不赘述。但是,中国的博物馆有着自己的发展历程和规律。古代的金石收藏传统,20世纪初期几大考古新发现和近代考古学的兴起,以及20世纪50年代从苏联引进的博物馆管理模式构成了中国博物馆的三大基础,并决定了大部分博物馆在很长一段时间的藏品构成、业务范畴和管理模式。

第二个层次是博物馆的所有权性质。这一性质往往决定着博物馆的实际运营和各项业务工作开展的模式。

中美博物馆性质上的差异主要体现在其所有权上。全美有约八千家博物馆,规模有大有小,大者如华盛顿史密森研究院,是一个庞大的博物馆群体,下设17个专题博物馆,收藏涵盖艺术、历史、航天、自然科学等多个领域,占据了国会山旁的国之重地。小的则可能只是小镇上的一个房间,收藏些

地方工艺品。如此数量众多的博物馆在所有权上实行的是双轨制,既有公立也有私立。公立的博物馆又依其所有权的具体归属可细分为国立、州立、市立、郡立等。除公立博物馆外,美国更多的是私立博物馆,其规模也大小不一,如全美最大最好的博物馆纽约大都会艺术博物馆就是私立博物馆。这种所有权性质上的双轨制与中国博物馆的单一国有属性(注:目前民营性质的博物馆在中国发展也很迅速,但从数量与质量看尚不足以与国有博物馆相提并论,影响力还很小)是相区别的。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制之下,对博物馆实施统一的宏观管理。在此基础上,中国博物馆的内部机构设置也几乎是完全相同的,呈现出一种单一化的形态。

(二)中国博物馆主要业务部门的设置与形成的历史原因

如前所述,中国博物馆的内部机构设置几乎如出一辙,绝大多数博物馆的业务体制主要是照搬前苏联博物馆的“三部制”,即陈列、保管和群工(或宣教)三个主要的业务部门。陈列部负责博物馆各种陈列展览的策划,陈列的内容设计,形式设计和布、撤、陈工作。保管部承担所有入馆藏品的编目、建档、排架、日常保护、提取等工作。群工部则负责陈列展览的讲解、对外宣传教育、组织观众、回馈信息等。这种设置是以博物馆的功能为前提和第一要素的,有一定的历史背景。20世纪50年代,新中国建立初期,百废待兴,各



行各业都掀起了建设热潮,博物馆界也不例外。从中央到地方纷纷筹备建立博物馆,建筑外型几乎都是北京人民大会堂的缩小克隆版。而内部业务机构设置则照搬了前苏联的模式,即从博物馆的主要功能出发设立陈列部、保管部和群众工作部(简称群工部)。其次,当时博物馆的建设速度很快,也暴露出一个问题,就是很多博物馆的建立不是基于一定数量藏品的累积,而是先建馆或边建馆边征集文物。20世纪五六十年代,许多博物馆的藏品数量与日俱增,并且将藏品的数量和质量作为衡量一个博物馆好坏的重要甚至唯一标准,客观上造成了中国博物馆十分重视文物集藏。正因为如此,新中国的博物馆将前苏联博物馆内部业务机构设置照搬过来,使藏品保管成为一个相对独立的部门,突出藏品保管的重要性。照搬前苏联模式虽然造成了各地博物馆雷同的弊病,但在短时间内完成了博物馆的建立和初步发展,为中国博物馆事业的兴旺打下了基础。“三部制”的业务管理体制在当时的社会主义计划经济条件下发挥出了分工明确、责任清晰、团结协作的优势,并能够有效地克服各地新建博物馆缺少管理、运行经验不足等弊端,便于统一领导,完善文物藏品征集、建档、编目等基础工作,在新中国博物馆事业的初创期发挥了重要作用。

随着我国改革开放的不断深入及社会主义市场经济体制的逐步确立,中国博物馆界与国际博物馆界的交流日愈增多,西方博物馆的管理理念及工作方法迅速传入,对中国原来的博物馆管理模式构成了冲击。此外,我国博物馆事业在近几年获得大发展机遇的同时也遭遇了瓶颈。许多博物馆都在着手研究、探讨在全球化和经济大发展形势下,如何解决博物馆的改革、发展与管理之间的矛盾,探索适合中国特色的博物馆各项业务发展的有效途径。

(三)陈列、保管、群工“三部制”业务设置的利弊

“三部制”的业务机构设置借鉴了前苏

联的模式,诞生于计划经济时代,就其结构来说它是一种平行的机制,即在馆长领导下平行设置陈列、保管和群工三个部门,是博物馆三大主要功能陈列、保管、宣传教育的直接体现,具有分工明确、责任清晰、团结协作的优点,但运行机制和管理手段较为简单。随着社会主义市场经济的确立,中国的博物馆事业也遇到了一系列的新问题。例如,在经济大发展和信息化时代中国的博物馆如何实现全球化,缩小与国际博物馆界的差距?如何解决博物馆管理方式滞后,各项业务工作进展缓慢的难题?博物馆的生存是否能改变单纯依靠国家拨款的方式?又如,博物馆如何更好地发挥其自身功能真正做到贴近实际、贴近生活、贴近群众等等?在这种形势下,“三部制”也逐渐暴露出了一些弊端和不足。

1.“三部制”的业务机构设置虽有分工明确、团结协作的优点,但管理手段简单。三个部门之间由于没有垂直的业务关系,虽然将之连接在一起的是各种展览、各项业务活动,但这种联系是相互依赖、互为制约的,并且工作程序烦琐。各业务部门之间缺乏及时沟通,造成部门之间互相推诿,不利于博物馆业务工作的整体开展。比如保管部不了解陈列内容和观众需求,难以有针对性地进行文物征集和研究;陈列部缺乏对馆藏文物的了解,难以多层次、多角度地诠释文物的丰富内涵;群工部则因为体制的原因,介入展览工作较晚,对展览的思想内容和展品深层次了解不够。但又因为群工部是直接面对观众的窗口,所有陈列信息均要由他们去解释和传达,所以容易延误或降低展览主题思想的传播。

2.“三部制”虽然使业务部门之间的分工和责任比较明确,但由于其平行的机构设置使得博物馆的业务部门不能形成一个有机整体。表现为各部门都强调自己的工作任务和职责范围,其结果必然导致各部门的工作目标与博物馆的整体社会目标发生冲突,甚至于出现部门利益凌驾于全局利益之上的

情况。而最直接的困扰就是主管领导经常要协调各部门之间的关系,甚至动用行政手段进行干预,造成许多人力资源浪费,不利于博物馆的整体发展。

3.“三部制”在几十年的运行中另一个突出的问题是将藏品保管与陈列研究分置,割裂了藏品保管与使用的统一性,在某种程度上造成博物馆收藏、研究、展示宣传教育等功能之间脱钩,使业务部门更多地考虑本部门的利益和作用,缺乏全局观念,如保管部考虑藏品的保护问题较多,而陈列部则更多考虑藏品的利用和展览所需,这也是困扰国内博物馆界多年藏品保护与利用的矛盾。藏品的“保与用”的矛盾,其实就是博物馆部门设置各自为政、从本部门角度出发考虑问题的直接结果。如果不从根本上解决业务部门之间这种平行设置的管理模式,藏品的“保”与“用”矛盾是很难彻底解决的。

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。这一现象在保管部表现得尤为突出。藏品保管人员往往担心自己的工作和研究成果被他人利用,于是以种种理由人为制造一些藩篱,不仅限制其他部门人员直接接触藏品,而且不让他人使用未发表的藏品资料,如藏品的拓片、照片、编目卡、藏品档案、鉴定意见等。这种人为的屏障在一定程度上影响了藏品的研究和利用,不利于博物馆整体业务水平的提高。

5.“三部制”中的群工部(或叫宣教部),由于平行而又相对独立的机构设置,决定了它在业务工作中的被动和从属地位,不能参与陈列展览的全过程,更无法直接接触文物展品,不利于其职能的发挥。群工部的主要工作是对展览进行讲解,讲解内容仅限于展出的文物和陈列大纲的梗概,不能系统地对历史学、社会学、考古学及文物藏品等进行研究,加上群工部是在策划、运作展览的最后一个阶段才参与进来,对于展览必然缺乏整体的把握。随着社会的进步,博物馆的宣传教育功能显得更加重要,而多年的实践表

明“三部制”设置中的群工部并不能充分发挥这一职能。

中国的博物馆在经历了半个世纪的发展后,迎来了第二个大发展的时代。自1995年上海博物馆的新馆建成开始在国内引发了一股建设新馆的热潮,各省、市博物馆都在原来的基础上或另选址重建,或在原址上改、扩建。新的发展机遇也把博物馆内部管理机制的改革提到了日程上,成为每一个新馆面临的首要问题,博物馆原“三部制”的业务设置亟待改革。同时,随着对外交流的日益频繁,使国内博物馆界接触到了欧美的一些先进博物馆业务管理理念,其中对中国比较有借鉴意义的就是业务主管制。

(四) 美国博物馆普遍采用的业务主管制的特点

美国的博物馆无论是公立还是私立,基本上都实行董事会领导下的馆长负责制。馆长由董事会研究任命,对董事会负责。董事会对博物馆实施一种宏观意义上的管理,具体事务则由馆长全权负责。馆长是最重要的管理者,副馆长、部门主管由馆长挑选任命,承担各部门的工作并对馆长负责。内部机构的设置与中国博物馆一样,主要分为职能部门和业务部门,所不同的是美国博物馆业务部门设置普遍实行业务主管制。业务主管是具有较强学术性质的业务研究职务,全权负责本部门的一切事务,对馆长负责,具有高度的决策权。其职责一般包括本部门所属藏品的征集和管理、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,其中藏品管理是最基本和原始的职责。

与中国博物馆界现行的“三部制”相比,业务主管制实行的是一种纵向的管理体制,显示出下列优势:首先,业务部门的设置是以藏品地域性、类别或功能用途为基础,划分出若干个业务研究部门,如东方部、希腊与罗马部、非洲部、欧洲油画部、武器与甲冑部等,将陈列与保管的职能合并,在一定程度上解决了藏品保护与利用的矛盾。其次,在



这种设置中,部门内的员工既是研究者,又是藏品管理者,有利于充分利用藏品,更有助于各项研究课题的深入,达到“藏以致用”的目的。第三,在业务主管制下,业务部门对展览从策划到实施全程参与,能减少人员损耗,有助于提高工作效率。最后,也是最重要的优势是能够充分发挥业务主管本身的学术能力。这是因为,业务主管的人选通常都是具有较高学术地位、研究水平和社会知名度的研究人员。他们往往有成熟可行的业务发展方案和一定的社会影响力,能够确保各种业务活动的顺利开展和筹集到所需的业务经费,为博物馆赢得较高的社会效应。此外,他们所拥有的高度决策权和一定权限内的财务独立权也使其业务发展理念得以具体实施。

但是,业务主管制也存在着一些博物馆藏品管理方面的缺陷。一是由于业务部门内不设立专职的藏品保管员,弱化了对藏品的保管、保护,对博物馆的长远发展是一个隐患。因为藏品是任何一个博物馆的基础,没有这个基础一切均无从谈起。因此,对于藏品的保护是非常重要的,要尽可能使它在进入博物馆之后不发生任何损毁。业务主管制因为没有明确设置专职保管人员,所以影响了藏品的初级管理。而平时经常接触和使用藏品的业务人员因工作的重点在研究、展陈等方面,不可能对所有藏品的现状了如指掌,因此不能及时发现藏品保管、保护方面的问题,容易造成损失。其次,没有专职保管员,对业务主管也就没有相应的监督制约机制,势必带来一些不利因素。

二、以天津博物馆为例,论证中国博物馆能否实行业务主管制

(一) 中国博物馆实行业务主管制的可行性

前文已经提到,中国博物馆正在进入第二个建设高潮,目前大部分省市已经建成或者正在建设新馆。这些新建馆面临着巨大的发展机遇和空间。首先是大的历史背景的改变:

经济全球化、一体化趋势以及信息时代的到来对于各个行业都产生了巨大的影响,博物馆也不例外,需要积极应对这种形势的变化,加强对内对外交流,主动将自己融入世界博物馆体系中去。其次,改革开放二十多年来,中国经济取得了突飞猛进的发展,积累了一定的财富。经济发展刺激了文化事业的发展,也给博物馆的发展提出了新的要求。比如博物馆要更加突出其传播知识、提高全民族文化素质的社会教育功能;陈列展览要适合观众的需求等等。第三,从20世纪50年代开始的近半个世纪的发展,中国的博物馆完成了初步的累积,包括藏品的累积、基础工作和研究成果的累积以及人才的累积。再加上新建的博物馆一般都有良好的硬件设施、人员储备等等,这些都为博物馆内部管理体制的改革提供了可行的条件。

2004年底建成的天津博物馆,是在原天津市历史博物馆和天津市艺术博物馆基础上建立起来的一个大型的历史类综合性博物馆,藏品数量多、类别复杂,这给博物馆的藏品管理、业务发展带来新的难题。为了解决这些新的问题,在建馆之初,天津博物馆尝试着实行一种具有一定业务主管性质的“垂直式”的业务管理机制。

(二) “垂直式”业务管理机制的主要特点

所谓“垂直式”部门设置,是指打破过去“三部制”中按照博物馆的功能来设置部门,而是以藏品类别来设置业务部门,这样设置有下列优势。

1. 部门设置与藏品分类相吻合,有利于加深对藏品的各种研究。在“垂直式”体系中,每个业务部门的工作任务和研究方向都集中于特定的某类藏品上,研究领域较为集中。而部门内业务人员的学术研究方向大致相似,可以随时进行学术交流与探讨,有助于整体研究水平的提高,这是旧的业务管理机制所不能比拟的。

2. 博物馆的业务研究,首先是要建立在对藏品的研究上,这是博物馆研究的一个重



要特色。“垂直式”业务管理机制下的博物馆业务研究人员集藏品保管、陈列研究、宣传教育于一身,加强了对藏品的了解,有利于培养藏品鉴定、研究的专门人才。在这种机制下,每个业务人员既是保管员又是研究者,每天的工作都可能接触藏品,因而更容易熟悉藏品,不断加深对藏品的感性认识,必将激发出浓厚的研究兴趣。这对于业务人员拓宽科研领域和学术研究深度有非常积极的意义。在博物馆业务工作相对集中的条件下,业务人员能将精力集中于某类藏品的研究上,有利于博物馆自身的人才培养。

3.“垂直式”机构设置对深化陈列展览内容的研究将起到积极作用。在熟悉藏品、研究藏品的基础上,专业人员对藏品的认识不断加深,对藏品的使用会更加自如。在策划陈列展览时,不仅可以扩大藏品的使用范围,改进提高藏品的组合,而且还有利于提高陈列展览的科学性、学术性,从而改变以往陈列人员不能深入了解藏品的问题。由于各业务部门不仅有藏品库,而且还有相应的展厅,有条件将本部门业务人员的研究成果直接展示出来,减少了中间环节,提高了工作效率,而且这种直接面对观众的交流更有助于各项研究进一步深入。

4.“垂直式”业务管理机制能够更好地拓展博物馆陈列展览对外宣传的广度和深度。在这种机构设置下,各业务部门全程参与本部门的陈列展览,了解其中的每一个环节,包括展览创意、陈列内容、展品选择、形式设计、展示效果等等。在全面把握展览精髓下的宣传教育工作将会是卓有成效的,这也是“三部制”不具备的优势。陈列主创人员要为自己的展览作宣传策划,包括编写讲解词、出版相关图书资料、制作音像品等,而这些宣教工作都是与策划、实施展览同期进行的,这样既避免了过去宣教工作与陈列展览相互脱节的现象,又能最大限度地将展览所要揭示的各种信息准确无误地传达给观众。

5.“垂直式”业务管理机制可以使各业务部门的工作更加具体化。每个业务部组可以

根据自己的研究范围,结合藏品策划相关展览。例如,书画部负责策划以书画为主的展览及其相关事宜,其他类的展览则不用涉及。与过去平行式的“三部制”下涉及面太大的业务机制相比,具体化了的工作范畴可以使业务人员有更多的精力、时间投入本学术领域研究中去,同时还可以避免部门内部因相互扯皮而产生的不必要内耗。

(三)天津博物馆实行“垂直式”业务管理机制的可行性

1.新建的天津博物馆为“垂直式”业务机构的设置创造了条件

新建的天津博物馆总面积为34900平方米,其中展陈面积为11000平方米,被分割成十一个面积大小不等的展厅。库房面积6500平方米,共有二十七个文物库。展厅和库房数量的增多,为按藏品类别——书画、器物、历史文献等设置相应的业务部门在硬件上提供了可能,能够保证所设置的业务研究部门有自己的文物库房(数量不等)和展厅,使业务研究和陈列展览、文物保管、宣传教育更能有机地结合起来,真正做到陈列、保管、宣教“一条龙”。

2.两馆藏品管理工作的规范化和扎实的基础工作为“垂直式”业务管理机制的实施打下了良好的基础

首先,天津博物馆的前身原天津市历史博物馆和天津市艺术博物馆,在全市文博系统中都有着悠久的历史,都是从原天津博物院的基础上发展起来的,其藏品的基础工作相对比较完善。在近二十万件藏品中,无论是入馆凭证、藏品总登记账、藏品分类登记账,还是具体到每件藏品的档案、编目卡、方位卡等都十分健全。其次,两馆是统一按一个软件系统(金博博物馆藏品管理系统)实施的藏品信息化管理工程,这为“垂直式”业务部门设置所要求的博物馆藏品的数字化奠定了基础。部门设置由过去的“横向”变为“纵向”之后,势必使接触到某一类别藏品的业务人员数量增加,从而产生藏品资源使用率高的内部矛盾。藏品的数字化管理恰恰可





以解决这一矛盾,而且能够提高效率,减少对藏品的直接接触,也能起到间接保护藏品的作用。第三,库房搬迁到新馆前的文物账(登记账)、物(实物)、卡(编目卡)“三核对”工作也是另一个重要的基础。“三核对”不仅能查清馆藏,包括藏品的总量、分类数量、分级数量等等,还能及时发现藏品基础管理中的缺漏和问题,找到解决的方法,使新馆的藏品管理从一开始就建立在清楚完善的体系之中。

3.业务人员在全部职工中占有较大比例(约三分之二),学术研究力量雄厚,使“垂直式”业务管理机制能够不仅不是一个空壳,而且在人力资源上为维持业务部门正常、高效运转提供了保障。

4.实施“垂直式”业务管理机制,符合中国近期推行的事业单位人事制度改革的要求

中国的博物馆的外部管理是附设在从中央到地方的一整套完备的行政体制中的,与美国博物馆的独立性有着本质的区别,这直接决定了博物馆人力资源制度的不同。根据中央的有关文件、政策和天津市政府的具体要求,将在一定时期内全面推进事业单位人事制度改革。其方向就是建立和推广人员聘任制,打破身份管理,逐步实行岗位管理。新建的天津博物馆实行的“垂直式”业务管理机制,就是结合本馆特点和以往业务管理经验,把现实需要与长远发展、工作性质与业务内容有机统一起来,按照科学设岗、以岗定责的原则制定出来的改革方案。它基本上符合有关事业单位人事制度改革的内容和要求,特别是在明确岗位职责,量化工作,完善业务人员的考核、续聘、晋级、解聘等方面会起到积极的作用。另外,事业单位人事制度改革的有关政策和具体实施内容,又为天津博物馆“垂直式”业务管理机制的设置和运行提供了有力的保障,是国家现行政策与天津博物馆内部机构改革最可行的衔接方案。

(四)天津博物馆“垂直式”业务机构设

置的具体实施方案

天津博物馆“垂直式”业务管理机制的具体实施方案是,将原两馆的陈列、保管、群工等业务部门以及分布在行政职能部门的业务人员打乱,按业务研究方向及本人意愿重新组合,在馆长领导下根据馆藏文物类别和性质设立三大业务部。

1.历史研究部。人员构成:原两馆的历史研究人员、历史类藏品管理人员。藏品构成:主要是历史文献、近现代文献资料、考古出土文物、民俗文物、钱币、邮票、地方文献史料等等。所辖展厅面积:3800平方米。

2.器物研究部。人员构成:原两馆的器物研究人员、器物类藏品管理人员。藏品构成:陶器、瓷器、玉器、铜器、钱币、金属、砚墨、玺印、历代工艺及杂项等。所辖展厅面积:2300平方米。

3.书画研究部。人员构成:原两馆的书画研究人员、书画类藏品管理人员。藏品构成:历代书画、碑帖、甲骨等。所辖展厅面积:1500平方米。

每个部门首先要负责本部所有藏品的管理,同时积极开展藏品学术研究(包括相关图书资料的编辑出版)、陈列展览的策划、撰写陈列大纲、编写讲解词等工作。

各个部门主任(相当于美国的业务主管)由馆长在现有职工内选拔任命,负责本部门业务工作,其主要职责是:对本部门的文物藏品进行科学、规范化管理,制定本部门业务发展规划,策划相关展览,开展学术研究等。

三、建立具有中国特色的博物馆业务主管制

中国的博物馆,尤其是综合性或艺术类大馆,可以引入业务主管机制,借鉴美国博物馆业务主管制管理的成功经验。但是必须针对中国国情和各个博物馆的实际情况作出适应性的调整,否则将难以为继。

还以天津博物馆为例,具有一定业务主管制性质的“垂直式”业务管理机制是一种大胆的尝试,是将业务主管制结合中国国情