土府通论

第二卷

黄乃镇 / 著

云南大学出版社
YUNNAN UNIVERSITY PRESS

图书在版编目（CIP）数据

木府通论：全5卷 / 黄乃镇著. -- 昆明：云南大学出版社，2018
ISBN 978-7-5482-3597-2

Ⅰ. ①木… Ⅱ. ①黄… Ⅲ. ①纳西族－民族历史－丽江②家族－史料－丽江 Ⅳ. ①K285.7②K820.9

中国版本图书馆CIP数据核字（2019）第001729号

出 品 人：施海涛
特约策划编辑：柴 伟
责任编辑：陈 曦
封面题字：李继文
装帧设计：刘 雨

木府通论

第二卷

黄乃镇 / 著

出版发行：云南大学出版社
印装：昆明理煜印务有限公司
开本：787mm×1092mm 1/16
总印张：57.5
总字数：913千
版次：2019年10月第1版
印次：2019年10月第1次印刷
书号：ISBN 978-7-5482-3597-2
总定价：800.00元（全5卷）

社址：云南省昆明市一二一大街182号（云南大学东陆校区英华园内）
邮编：650091
电话：（0871）65033244 65031071
网址：http://www.ynup.com
E-mail：market@ynup.com

若发现本书有印装质量问题，请与印厂联系调换，联系电话：0871-64167045。



《木府通论》学术委员会

主　任：陈桂云

副主任：杨林军

委　员：李继文　和红媛　李文晓　木丽娟　和　磊

木府通论

第二卷

黄乃镇 / 著

云南大学出版社
YUNNAN UNIVERSITY PRESS

目　录

木府管理篇 181

第一章　木府人事管理 182

第一节　木府发展模式探索 182

第二节　木府人事管理探索 186

第三节　木府讲解员制度 189

第四节　木府待遇 197

第二章　木府运营管理 199

第一节　木府运营管理思路 199

第二节　把脉木府运营状态 200

第三节　运营管理的工作要求 202

第四节　疏通关节　展望未来 206

第三章　木府效益管理 209

第一节　大环境决定小环境 209

第二节　双重并举的效益管理 212

第三节　丰富内涵建设 219

第四节　谨慎调整木府门票 221

第四章 木府制度建设 224
第一节 以人为本 规范管理 224
第二节 有为才有“位” 226
第三节 木府可持续发展的思考 230

木府内涵篇 233

第一章 千年基业树碑传 234
第一节 构思《重修木府记》 234
第二节 刊刻《重修木府记》 239

第二章 木府地位 242
第一节 参加恭王府会议 242
第二节 钩沉木府发展路 244
第三节 有据可查的木府恢复重建 247
第四节 渐入佳境的木府 250

第三章 木府强势靠本领 253
第一节 激发干劲 253
第二节 木府发展之需 260
第三节 风雨兼程二十年 263

第四章 木府“文保”路 273
第一节 “文保”单位之梦 273
第二节 建言献策 279

第五章 木府民俗文化 289
第一节 语言现象 289
第二节 纳西族传统医药 291

木府“首维”篇 295

第一章 “首维”前奏 296
第一节 木府“首维”动员令 296
第二节 木府“首维”准备 300

第二章 “首维”开工典礼 308
第一节 典礼前奏——祭拜三多神 308
第二节 “首维”典礼——守土尽责 311

第三章 审核“首维”造价 314
第一节 审计建议书 314
第二节 “首维”招投标 316
第三节 单项工程价格的预算 317

第四章 谨慎维修 319
第一节 领导视察木府“首维”工作 319
第二节 木府“首维”阶段部署 320
第三节 “首维”之收尾 328

第五章 评说会战 332
第一节 木府“首维”经验总结 332
第二节 木府“首维”访谈录 333

木府管理篇

恢复重建一个木府不易，几乎耗尽一代木府人的精力和心血；而守住木府，管好木府，推陈出新，顺应时代潮流，使木府始终保持良好的发展势头，则是一个历史与现代对话的话题。木府不仅代表了丽江古城的历史文化，而且是纳西族历史文化的典型代表。如何让丽江古城博物院（木府）为民族历史文化的呈现做出更杰出的贡献，这既是一个时代的命题，也是木府发展中不可避免会遇到的难题。

第一章 木府人事管理

谈木府人事管理，首先应该谈木府采用什么样的一种发展模式，因为这是方向性问题，它决定了木府的前途和命运，是我们从一开始着手木府恢复重建时就在思考的问题。

第一节 木府发展模式探索

有关木府恢复重建的事大家听了很多，在电视、新闻上也看到了很多。木府恢复以后，到底走什么样的道路，采取什么样的发展模式，我们颇费思量。当时我们有这么一个想法，一开始就交给别的单位来做。这是第一个念头，但由于木府是个新生事物，面对这个庞大的建筑群，他们有些不知所措。后来有了第二个想法，就是从各个单位抽出一些人，如还不够就再向社会招一些人来管理这个单位。包括行政管理人员在内，最多不超过 40 人，因为大家都认为人多就会显得机构太臃肿了。而当时丽江县文化馆只有十二三人，就可以把整个黑龙潭公园管理起来了。存在决定意识，所以当时我们头脑里也就有了这个念头，假如不是更进一步考虑木府发展的话，可能就采用第二种模式了。具体讲，有一个院长，几个副院长，十多个保安，七八个人搞园林，四五个人售票，这样就可以把木府管理起来了。假如采用这样的模式管理，收入不一定会很多，从 2007 到 2008 年来看，木府的年收入将近 1000 万元。假如用这种模式管理，每年不一定有 1000 万元，但也不会低于 800 万元。整个木府只有三四十个人，总收入虽然不高，但支出相应也会较低。这个模式是传统的模式，多数文化单位的管理就是采用这样一个模式。当时我们想采用第二种模式，所以跟人事局要编制时，只要了 45 名编制（15 个事业编和 30 个合同工）。

但面对木府这个庞然大物，后来我逐渐想到是不是可以有更多、更

适合的管理模式，于是更多的想法就出来了。最后确定了新的模式，即把木府当作文化单位，投入市场，这是第三种模式，也就是我们现在走的这条路。此外，还可以有第四种管理模式：委托人家管理。甚至可以有第五种、第六种管理模式。但当初我们的想法就集中在第三种模式上。对于木府很多人来说，因为采用了第三种模式，才有了在这里工作的机会。假如我们采取了第一、第二种模式，那就不是现在这样的情况了。所以我们经常教育员工们要考虑清楚，应该如何看待木府，在单位里应该如何工作，要他们通过比较，通过对历史的了解来激发对工作单位的热爱和对工作的激情。第三种管理模式不只是涉及这一部分或那一部分人，而是涉及在木府工作的每一位员工。本来有多种管理模式，但我们选取了第三种模式，放弃了其他模式，这还有点改革的姿态。

我们决定在木府设立一种丽江从未有过的讲解员制。因为我们采用这样的改革措施，才使木府发展到现在的规模。在木府推行讲解员制，这是第三种管理模式最突出的特征，也是它的中心点、它的关键词。假如不推行讲解员制，那么木府马上就能减少30 人；少了30 人以后，那么管理人员、后勤人员也就随之可削减，加起来就削减了40 多人，这样人数就少下去了。现在木府员工近百人，如果减了40 多人，就只有五六十人。如果只是五六十人，别的部门也不一定需要那么多人了，这样又可以减少10 多个人，最后就只剩40 多人，就回到前面说的第二种管理模式了。所以正是因为选择了第三种管理模式，有了讲解员制，才有了我们现在这么多的人员。假如没有讲解员制，那么只需采用第二种模式，就可以坐享其成了。我不断告诫员工，假如大家不好好干，我们就回到第二种管理模式。这种模式在别的单位很常见，以前文化馆有13 个人，既要管文化，管全县24 个文化站，还要管黑龙潭公园，照样运行，所以木府有30 多个人也就可以了。人少的单位，如果你来早点，我来晚点，那是和尚头上的虱子，明摆着的事，想迟到也不行，想早退也不行，别人都看得见；但是人多了，有些就不一定看得见了，管理难度也会有所增大。但我们现在招这么多人，这样做对大家而言却是有利的。通过这样比较，大家心里就明白了，工作积极性都提高了。对现行的木府的管理制度，必须让大家用科学的观点来理解，因为懂这一点和不懂这一点是

不一样的，心态不一样，工作态度也就不一样。

我想进一步阐述我们采用的第三种管理模式。第一是设置讲解员制，后来的一切都是围绕着设置讲解员制而产生的。这是第三种管理模式的一个主要的特点。我们的想法是，先把这一模式与古城博物院（木府）的员工们说清楚，我们要管理的木府是想这样管理的，想变成这样的单位。一般意义上的讲解员就是导游，但木府的讲解员不是导游，而是讲解员。木府的讲解员是纳西族文化的传播者，是纳西族文化的研究者，不能与导游混为一谈。我们希望木府的讲解员在社会上有一定的地位，这是我们的初衷。我们从政治上、生活上、经济上关心他们。我举个例子，一般的导游，大家知道需吃青春饭，干了几年的导游，时间一过，年龄一到，就无法端这个饭碗了。这些现象通过丽江多年的旅游发展，已经清楚地呈现在大家面前。我们一再强调木府的讲解员与导游不同，那是为他们负责，为他们的福祉负责，为他们的前途负责。为什么呢？因为是讲解员的话，就不受年龄限制。可能他们都还蒙在鼓里，还不清楚这里面的关系，但这些事，我们想得相当清楚。十多年前，招到木府来的讲解员青春年少，几年之后，没有结婚的可能少了，女大当嫁男大当婚是必然的。但假如是女导游，结了婚以后，还能当多久的导游呢？最多还能当二三年罢了。这些事情在招聘他们的时候，我们就考虑到了，所以在各种场合里我多次说了：木府的这一批人不是导游，是讲解员，是文化战线上的一名战士，是民族文化的小研究员，是民族文化的传播者。这些话有些人在年轻的时候还不能领会，但现在应该能理解了。我当时还说，外国的讲解员年龄可以达到五六十岁，而且人家也相信这些人的讲解，相信他们的水平和能力，我们的讲解员也可以这样嘛。年轻的时候可以靠外貌打动游客，年纪大了要靠你掌握的知识去打动游客，那种打动才更有魅力。所以我觉得，木府的讲解员只有掌握了丰富的知识，了解了游客的心理，再掌握一些技巧，他们的讲解才是最有魅力的。在第三种管理模式里，人员的稳定就要靠这样的方式才能稳定下来。而且讲解员假如能讲得更好，不仅对吸引游客有利，对他个人的事业也有利。这是第三种管理模式的特点。我们采用第三种管理模式的目的就是要把木府做大、做强。

接着我们成立了园林所，成立了图书馆，成立了保卫科，还有后勤部，等等。这些部门各司其职，像一部机器一样运转，互相配合，协同做事，把木府正常运转起来。在实践中，我们不断完善第三种管理模式，使之更加系统，管理更加科学。当时我们就认识到，每一位员工都会把木府当作自己的家，什么工作都会主动承担，不会出现熟视无睹的情况，因为人心都是肉长的。同时我们还想，一定要把讲解员培养得比普通员工更文雅一些，待遇上也比普通员工略高一些。尽管由于体制原因，员工的身份是有些区别，但是同在这一个单位工作，我们就要考虑尽可能地一碗水端平，哪怕对只工作几天的人也是这样。这样一来，员工们都非常勤奋，非常努力，都会像保护自己的眼睛一样保护木府。后面我们又招了一些员工，与前面招员工相比要手续麻烦一些，需要通过劳动局这一关。我们依然考虑到他们的待遇问题，与他们签订正式的合同，购买养老保险。我们绞尽脑汁，对来木府工作的每一位员工负责。

从一开始恢复重建木府我们就有这样的初衷、这样的设想，木府也如我们所愿，逐步进入良性发展阶段。现在通过努力，该由我们完成的方方面面的事情，甚至有些人认为做不到的事情，我们都已经做到了。既然木府是博物院，就要搞研究，这个我们也初步做到了：我们参加了全国性的研讨会，成立了徐霞客学会，成立了玉泉诗社，开展了非常学术化的研究活动。员工方面又怎么样呢？我们的讲解员从社会反馈来看是一流的，应该说大多数讲解员都相当好。但他们也知道，他们在这里通过培训，掌握了以前没有了解过的道理，才讲出了别人没有讲过的东西，而且这些东西在木府里头讲才是鲜活的。外面的导游没有接受过



图 2－1　古城博物院门牌

图片来源：木府提供

他们这样的培训，没有掌握这些文化理论，而且没有木府这样的环境和条件，所以讲得没有木府讲解员好，口碑也没有他（她）们的好。

第二节 木府人事管理探索

我是1995年到文化局工作的，第二年就发生了“2·3”大地震，地震后一个月我们就开始酝酿恢复重建木府一事，并很快立了项目，做了一系列的前期工作。最初在这里工作的只有几个人，1999年木府要开业了，那时人手就大量增加了，从人气和其他方面来看，已经有点像个单位的架势了，木府就是这样一步一个脚印走过来的。1999年开业之前，我们做了一个“冲刺”，邀请当时的丽江县委书记和我们一起到外地考察。在考察过程中，我们提出，木府的土木建设部分完成以后，要很快开门迎接游客。在开业之前，县政府应该给木府一个说法，即单位的性质是什么。那时HZX也有考虑，回来后就与我们多次磋商，又在县委常委会上提出，让我们写报告，把木府认定为一个事业单位，单位名称叫丽江古城博物院，后面打上括号，写上木府。当时文件里就规定了，这个单位属于科研单位，是博物院，所以要搞社会科学研究。但同时它又是一个服务单位，也就是要进行卖门票这类经营活动。所以丽江古城博物院（木府）一成立，性质就非常明确了：事业单位，企业化管理。当时我们同意组织这样的一个单位，是因为社会在前进，到处都在改革，我们认为成立这样一个单位是顺应潮流的，而且这种组织形式既有鲜活的力量，又有激励机制，是很有意思的单位，它可以永葆青春。我认为如果恢复重建是第一步的话，组织单位就算是第二步，第二步还是走得不错的。

但是后面出现了一些新情况。当木府还在搬第一块砖、种第一棵树的时候，我就已经想到这个木府以后会有很大的影响力，会引起社会的广泛关注。但有些人的出发点与我们是不一样的，我们的目的是把木府搞得更好、更成熟、更完善，所以当时就要求我们的队伍要抵住各种风潮。果然在以后的日子里，各种情况接二连三地发生，如在全国推行文化体制改革的大潮下，丽江也被列入文化改革试点地区。当时有好几家

文化单位被推向了市场，我们木府也身处其中。一会儿要求成立一个独立的公司；一会儿又说归属于其他公司的名下；一会儿又是其他公司名下的古城博物院，是事业单位企业化管理；一会儿又说博物院是博物院，木府是木府。面对这样的变化，我的心很不安定。知道内幕的员工，也觉得变动太多了，担心木府的前途命运。在这个变动期间，人心就开始出现波动，有门路的人就走了。面对这样的情况，我始终觉得木府是经不起折腾的，因为它还是一个新单位。我坚持原来的观点，该怎么办就怎么办，反正木府是经不起折腾的。如果有人不顾那么多，硬要折腾，那我是会坚持原则的，毕竟它倾注了我们太多的心血。木府在这个左折腾右折腾的过程中，2003 年遇到了区县分设的情况。对木府这个特殊的单位，人们看了一段时间后，又觉得我的话还是有道理的，我要走的路也是对的。举一个最简单的例子，我们木府是个文化单位，文化是它的根基，但是如果直截了当地把它说成是个公司，那么谁会来参观这个公司呢？如果木府仍然是博物院，仍然是文化单位，游客才会来这里感受丽江的文化。所以如果直接把它说成公司，我们的生意就不好做；如果不说成公司，我们就可以像以前一样地做生意，而且这个生意还好做。木府就是这样一个特殊的单位。所以回过头来，大家觉得木府还是走文化这条路比较好，看法也就统一了。古城区区委、区政府对木府的性质认定是掷地有声的，木府的性质也就有了最后的定论。它是一个什么性质的单位呢？丽江古城博物院（木府），是事业单位企业化管理的一个单位，是当前社会上较理想的一种文化单位组织模式。于是区委、区政府正式任命木府的几位同志为行政干部。这些任命表面上看来是几个人的人事任命，事实上从某一个侧面讲，是对我们木府这个单位存在形式的一种法律肯定。为此无论从个人的角度看还是从单位的角度看，都是值得庆贺、值得高兴的事情，因为木府不再让人觉得是个风雨飘摇的单位了。我们很感谢丽江市古城区区委、区人大、区政府、区政协对我们丽江古城博物院的支持。这不是几个人的任命，是一个单位的命脉之所在；院长、副院长谁都可以当，但是第一步是很难迈出去的，我们终于迈出去了。再过三五十年想起这一刻，我都会觉得这个任命是木府发展中关键的一步。

木府人事管理遵守“因事设岗”原则，坚持用工作岗位和职责来确定人员管理，做到明确工作职责，内部协调一致。比如，我主管全院的工作，主要负责木府理论深化和研讨、纳西族文化发掘工作，即在主管全院工作的同时，分管这一部分的工作，以及管一些战略性和全局性工作。木府首先是一个文化单位，属于二级文化单位。假如要再争取、再努力的话，木府的级别还可以更上一个档次。我当院长时，要争取副处级也简单，因为我本来就是副处级干部。但是我们考虑了以后，一致认为争取这个副处级没有多大意思，因为如果定为副处级，来争取这个职务的人就会相当多。如果是为木府的发展来争取职务还可以，但如果是图名图利来争取，木府就要遭殃。我们就是从不考虑个人得失这样一个角度来为木府的发展着想的。我和木府的员工说，在古城区里，木府的地位已经不低了，大家以后要更加兢兢业业才行，这样才对得起古城区区委、人大、政府、政协四套班子，才对得起丽江人民。现在大家可以放心了，飘浮不定的时期已经过去了，我在位期间倒是抵住了，如果以后又遇到这样的波动，继任者也要沉得住气，不要随波逐流，看准的事情一定要做好。当然，我在做这些事情的时候也得到了周围各位同仁的支持，尤其是副院长们，她们表面看起来很内敛，很秀气，强硬起来我都怕她们三分。她们给了我很大的支持，这是我发自内心的一句真心话。

木府的外宣部是直接对外接触的部门，是木府的窗口和门面，所以在人事管理方面，对外宣部的工作要抓得更细、更好。我觉得用严格的眼光来看，现在过关的讲解员最多有十来个，不少人仍是不及格的。我对他们说，我可以等他们成长。要提高业务水平，要不断学习，不断提高讲解质量，要与游客互动，要从细节去认真提高。在木府，老实人不会吃亏，不要投机取巧。当然，木府的对外宣传工作从总体看是一流的，的确他们做了很多工作，木府的良性循环、木府的正常发展与外宣部的功劳有直接的关系。他们工作干得不错，人也不错，关键的问题是如果干了四五年，仍停留在这个水平，就不是我要淘汰你，而是木府会淘汰你了。当然你可以要求换岗位，但是换岗位往往就意味着失业。

现在的确有不少人想来木府工作，木府的编制是有一部分事业编人员，一部分合同制人员，一部分临时工，这是比较科学的。从现在各方

面的情况来看，各个岗位人员都满了，不能再增加了，特别是行政事业和合同制那部分。考虑到有些人已经调走，空出的岗位可以补充一些人，但总的来说，这部分不能增加得太多。而临时工那一部分其实也满了，但也还有好几个人想进来，这几个人作为临时工可以进来，但要先交代清楚，不可能转成合同工，让他们自己决定愿不愿干。原因是这样，有些时候旅游业就是泡沫经济，今年来的游客多，但不可能年年如此，万一游客减少，旅游单位就只有裁员，不是我们想这样，而是市场太残酷了。到那个时候人太多了，发不出工资来，不就是害着人家了吗？所以要提前把道理讲清楚。明天的市场是什么样，我们不清楚，如果出现了丽江旅游不景气的情况，我们首先要保合同制员工，裁减临时工，不是我们有意要这样干，而是市场在调节，没有办法。所以在临时工进来之前，我要求副院长们要非常严肃、清楚地讲清规则和道理，以避免“后遗症”。这是木府以后进出人员时要遵守的一个规则，也是木府人事管理中需要动态把握的一个原则。

此外，员工之间各方面的待遇不能相差太悬殊，比如说福利这些不能亏待临时工，其他就按原计划不变。但是不变之中也要有变，合同制员工可以根据工作设岗和有比例的原则，一年适当增加一些工资，就是以给名额的形式，做成档案工资，报给劳动人事局审批。临时工要根据岗位不同来定工资，但总的来说，临时工的工资都要提高，如果以现金的方式给他们增加工资，花完就花完了，所以我们是以给他们买保险的形式来做。大的方案就按这个思路走，不能变动，这是安心工程，人要图未来，不能只图现在，因为人要防老。所以要从根本来考虑这个问题，哪怕当事人暂时不理解也要这样执行。

第三节　木府讲解员制度

木府的性质决定了木府的定位和走向。木府是文化单位，是丽江古城的博物院，更是丽江文化之核心。木府虽是景点，但又不能完全以景点模式运营。如何把木府宣传出去？如何让来访者满意而归？思去想来，我们决定招募一大批人来做讲解员，而且是免费给游客讲解。讲什么呢？