

博物馆人才的培养与管理

樊英峰

改革开放以来，我国的博物馆事业蓬勃发展，无论是数量还是质量都出现了前所未有的盛况，但许多博物馆也面临着一系列严重的问题，人才短缺、管理不善就是其中最突出的问题之一。如何培养博物馆所急需的人才？如何对这些人才进行科学的管理？这是文博工作者必须认真对待、深入研究的问题。

关于博物馆人才的培养与管理，目前已有一些同行进行过探讨。在这里，我想谈谈自己粗浅的看法。

首先来谈博物馆的人才培养问题。人才培养就是培养人才，那么对文博单位而言，什么是人才呢？我认为，能胜任本职工作的就是人才，能勇于开拓创新的就是优秀人才；人才不再提高便不再优秀，人才不再有作为就不再是人才。就目前而言，我国国有博物馆所需要的人才大体上可以分为五类：一类是文保技术人才，一类是专业研究人才，一类是宣传推广人才，一类是后勤保障人才，还有一类是行政管理人才。这些人才从何而来？传统的做法是“等、靠、要”，等学校分配，靠上级调配，向相关单位人。这种传统的方法虽然在计划经济时代发挥过有一定的作用，但已不能满足新时代事业发展的需要。因为分配的人才未必与自己的专业对口；即使对口也未必能完全适工作的挑战，还需要继续提高。在市场经济日益发达的情况下，靠行政命令“要人”的做法也过时了。可以说全国大多数博物馆都面临着培养人才的问题。在这种情况下明智的做法是顺应时代趋势，开拓人才培养的渠道，采取内外结合与上下结合的形式，广泛吸纳人才，并使这些人才为我所用。所谓“内外结合”就是把社会培养和自身养结合起来。所谓“上下结合”就是把上级分配和基层提拔结合起来。通过这些灵活机动的方法，加快人才培养的速度，提高博物馆人才的质量。

我国有许多高等院校和科研机构具有培养博物馆人才的能力。比如北京大学、西北大学、陕西师范大学等院校的考古系、历史系或博物馆专业，可以培养我们所需要部分专业人才；西安交通大学等院校的财经专业和旅游专业可培养我们所需要的后勤保障人才。在新的历史时期，这些院校与文博系统的联系越来越多，这是一个很好的象。我们应当充分利用这一点，积极与他们建立伙伴关系，根据博物馆工作的实际需要，向他们提出人才培养的具体目标，从而使他们所培养的人才，能够真正为我所用换句话说，我们要让有关院校知道我们需要什么样的人，需要多少这样的人。希望他们在课程设置、教学实践和人才培养方面考虑博物馆的实际，培养出我们真正需的人才。这样的话，我们的人才来源，基本上就有了保障。

当然，高等院校和科研机构培养人才是一个系统工程，有一个较长的过程。当务之急，我们可以采用引进的办法从社会上招募内行、高水平的人才。我们的国家很大到处藏龙卧虎，不乏有用之才，关键是我们有没有办法，能不能把他们吸纳过来；我们正在与国际接轨，国外也有不少博物馆方面的专业人才，我们能不能把他们吸纳过来？引进人才是一个捷径，但必须对所引进的人才有足够的了解，一定要根据自己的需要确定引进人才的尺度，坚决杜绝人才引进中的不正之风，真正把我们需要的人才进来。

值得注意的是，各个博物馆在发展和前进的过程中本身已经集聚了不少本行业的专业人士，也有一批在个人素质、心理需求、价值观念及工作方式等方面有诸多特点知识型员工，我们应当努力从他们中间发现人才。这一点很重要，也很实用。不要因为注重引进人才而埋没了他们的才能。过去有些单位只注重“招风引凰”，不重用原的人才，结果“引来女婿气走儿”，其教训是相当沉痛的。要知道这些人才长期在博物馆工作，有比较丰富的实践经验。只要给他们提供学习和深造的机会，他们便会迅地成长起来，在博物馆的相关工作中充当重要的角色，发挥更大的作用。

无论是分配的人才、引进的人才还是博物馆原有的人才，都存在着不断提高和继续培养的问题，实际上就是继续教育，补充能量。在这个问题上首先应当关注的是人整体素质的提高，在提高的基础上，力争向培养复合型或多功能型人才方向发展。所谓复合型人才包括知识的复合，即未来人才不仅知识面宽，知识的融合度也要高。只融会贯通，方能应用自如；能力的复合，即要掌握多种技能，一专多能、身兼数职；智商与情商的复合，即既要提高人的智商，也要提高人的情商，智商讲的是做事的本领，情商讲的是做人的道理。博物馆要为人才提供良好的工作环境和施展才能的机会。努力营造创业有机会，干事有舞台，发展有空间的良好氛围。要在物质上和精神上心人才的成长。改变重使用、轻培养，重付出、轻补充的现象，积极引进竞争机制，鼓励优秀人才脱颖而出。同时，加大奖励的力度，对在科学研究、行政管理等方面取突出成绩的人才实行重奖。经常开展业务学术交流和工作经验交流，提高全体工作人员的整体素质。这样，博物馆的人才培养就会走上健康发展的良性轨道。

文博事业要发展，博物馆工作要搞好，光有人才还不行，还必须要对人才进行科学的管理。因为人才的管理与人才的培养是同样重要的，也是相辅相成的，通过培养可以出高素质的人才，通过管理，可以使人才资源得到优化配置，使具有创新能力的人才发挥最大的积极性、创造性，产生出巨大的效益。有了人才，如果不能很好地予管理，也很可能造成人才的流失，或者造成人才的浪费。

改革开放以来，我国社会发生了翻天覆地的变化，博物馆的情况也是如此。现在知识经济时代已经到来，信息技术突飞猛进，势不可挡。这种情况给博物馆的管理工带来了新的问题，提出了新挑战。在这种情况下，我们必须正视现实，必须顺应社会潮流，改变传统的管理模式，理顺人事管理渠道，使博物馆的人才管理向系统化、科化的方向发展。

怎样才能使博物馆的人才管理走向系统化、科学化呢？

这是一个很有价值的学术命题，大家自然可以百论道，各抒己见。我认为要做到这一点必须按照科学的发展观，坚持以人为本，首先要在思想上重视人才管理问题充分认识人才管理的重要性，树立正确的人才观和科学的人才管理思想。彻底摒弃传统旧观念，尽快确立与当今时代相适应的人事人才新观念，包括人是资源的观念，人资源是第一资源的观念，人力资本投入优先观念，员工与事业同步发展观念，引才借智观念，人才的市场配置观念，法治管理观念等；其次，作为博物馆的领导者，要对单位的性质、今后的发展方向和具体情况了如指掌。自己所在的博物馆是什么样的博物馆，有哪些文物，哪些特点，在本省乃至全国的博物馆中处于怎样的地位？围绕发

方向、总体思路和终极目标，围绕大方向、大思路、大目标，博物馆中现有哪些人才，还缺少哪些人才？通过哪些途径培养人才，诸如此类问题，都要做到胸中有数。这点非常重要。没有目标就没有方向，没有战略就没有发展。事业发展必须要有清晰的人才战略，依次判定和寻找所需人才的来源，认清哪些是可以从社会上获取的，哪些以在单位内部培养发展而来，突破传统的人事定位，以更宏观、更系统的角度对人才建设做出部署。要使员工自身在工作中更新自己，真正了解单位事业的使命，增强归属感。所以制定事业的人才战略也是当务之急。此外，还要了解其它博物馆的情况，了解国内外博物馆发展的动态。只有这样，才能知己知彼，才能针对博物馆的具体情况发展目标，制定前瞻性、高屋建瓴的事业人才发展战略，制定科学的用人制度和科学的人才管理办法。

二十一世纪是竞争的世纪，博物馆同样存在着这样的问题。博物馆的竞争说到底人才的竞争和竞争的人才。所谓人才竞争，就是谁的人才更优秀，谁的发展就越好谁的优秀人才多，谁的发展就越快，人才优势与事业发展永远成正比。所谓竞争人才，就是得人才者的天下。我们应该从一切有利于文物保护，一切有利于科学研究，一切有利于经济开发，一切有利于博物馆长远发展的角度出发，按照科学的发展观和人才观来培养人才，管理人才，这是搞好博物馆工作，推动博物馆事业前进的关键。我们应当经常关注博物馆的人才动态。把本馆中的各种人才发掘出来，看看本馆还缺少哪些人才，然后采取优惠政策引进人才，使博物馆的人才队伍强大起来，再给这些人才创造发挥特长的条件，使他们心情愉快，自觉自愿地为博物馆事业努力奋斗。

知识经济时代要求各项工作都要有创新意识。作为博物馆的管理者，在对待人才管理上也是如此，头脑中始终应强化七种意识，即把人才队伍建设和人才管理纳入目管理的责任意识；执行各项制度的落实意识；提供周到的服务意识；恪守事业留人、感情留人、待遇留人的关怀意识；搞好人才合理配置的整体意识；充分发挥人才创造和积极性的激励意识和大胆引进、移植、消化、吸收先进管理办法的聚才意识，努力开创人才管理的新局面。其次，应当将先进的人才管理思想和管理手段都引进到博物的人事管理上来。先进的人才管理思想包含许多内容，但其核心主要表现在三个方面：一是人才的动态管理，即用发展的眼光看待人才，用变化的视角审视人才，注重人的竞争和流动；二是人才制度的相对稳定，即尽量使用人制度科学化，一旦制度确定下来，就严格地按制度办事，该进的进，该出的出，该升的升，该降的降，一般不受界的干扰；三是把培训、考核、使用、待遇紧密结合起来，对人才实行岗位目标管理，按岗聘用，按岗定酬，按任务、按业绩定酬。根据博物馆的实际情况和业务特点，置若干层次的工作岗位，制定切实可行的岗位目标和岗位责任，以及具有人文关怀和激励作用的奖惩制度，然后把相应的人才安排在最能发挥作用的岗位上，使他们能够有所用，各显神通。

先进的管理手段是发挥现代信息技术的特长，用计算机建立博物馆人才数据库，用多媒体实现对博物馆人才的动态管理。具体做法是把博物馆各种人才的来源、类别特长等信息输入电脑，建立人才基本情况数据库；将各类人才的工作情况输入电脑，建立人才业绩数据库和考核、评价、配置的流动数据库。根据人才的变动随时更新数据库的内容；通过网络随时了解人才动态，加大人才培养的力度，从而使博物馆的人才管理有条不紊，使博物馆的各项事业健康发展。