

# 武汉博物馆管理问题与对策

RESEARCH FOR MANAGEMENT PROBLEM

AND COUNTERMEASURE ON THE WUHAN MUSEUM

周 晶<sup>1</sup>

Jing Zhou<sup>1</sup>

尚鸿雁<sup>2</sup>

Hongyan Shang<sup>2</sup>

叶晓梅<sup>3</sup>

Tansiny Lertsiriworapong<sup>3</sup>

## 摘要

本文以武汉博物馆作为研究对象，对其目前的管理体系进行研究，运用博物馆管理理论、系统管理理论、人力资源管理理论以及科学管理理论等，通过问卷调查和访谈分析对目前博物馆在藏品管理、陈列管理以及受众管理进行调查研究，分析了武汉博物馆管理体系现状，从中发现其在管理上存在的问题，包括传播力度和广度不够、基础设施陈旧、藏品保护缺乏科学管理、藏品保护意识弱等，这些问题的存在严重影响了武汉博物馆的发展，为了能够有效地解决这些问题，提出了相应的对策，主要包括：在博物馆内部实行人力资源管理；加大宣传力度，成立推广部；加强库房基础设施建设；健全规章制度，实行科学管理等。通过这些措施来提升武汉博物馆的管理水平，从而改进武汉博物馆的管理工作，促进武汉博物馆未来的发展。

**关键词：**博物馆，管理，体系，对策

---

<sup>1</sup> 学生，国际学院，正大管理学院

CMB A Program student, International College, Panyapiwat Institute of Management, E-mail: jc6043686966@gmail.com

<sup>2</sup> CMB A研究生课程主任，国际学院，正大管理学院

Director of Chinese MBA Program, International College, Panyapiwat Institute of Management, E-mail: shanghongyan@pim.ac.th

<sup>3</sup> 教师，国际学院，正大管理学院

Lecturer, International College, Panyapiwat Institute of Management, E-mail: tansinyler@pim.ac.th

## Abstract

Therefore, this paper Wuhan Museum Management as a research object, using empirical, statistical and qualitative research methods, preliminary research by Wuhan museum management, questionnaires were analyzed by the current management of the museum, combining historical development of its management and by its collections, specific analysis displays, exhibitions, public development and education management, comparison, induction, in trying to manage the problems presented. Through the management of the current status of the museum's analysis, which found that the main factors affecting museums and museum management people, and funds, to address these issues put forward the corresponding countermeasures, countermeasures proposed solutions, the implementation of human resource management within the museum; increase propaganda, was established to promote the Department; strengthen the Treasury infrastructure; improve rules and regulations, the implementation of scientific management, etc., through these measures to improve the management level Wuhan Museum, and to guide the management of Wuhan Museum.

**Keywords:** Museums, Management, Systems, Countermeasures

## 前言

武汉博物馆是历史文化与综合类博物馆，国家一级博物馆。为了更好地发挥博物馆的社会功能，实现文物资源优化整合、有效利用，2010年武汉市博物馆与武汉市文物商店合并为武汉博物馆。合并后的武汉博物馆馆藏文物近6万件、商品文物10万余件，馆藏文物资源在藏品数量及品类分布上得到了极大提升，博物馆的综合实力得到了全面加强。随着多年来的发展，馆藏资源不断地丰富，藏品数量的增加以及参观人数的上升，武汉博物馆在管理上的问题就逐渐凸显出来了，这些问题的存在严重影响着武汉博物馆未来的发展，本文从藏品管理、陈列管理、受众管理等几个方面对目前武汉博物馆的管理体系进行了研究，针对其在管理上存在的问题，提出相应的改进措施。

## 目的

目前，武汉博物馆的管理水平难以令人满意，因此需要正视武汉博物馆管理问题并提出对策，建立一套科学完善的管理体系，从而提高博物馆的管理水平，使博物馆的资源得到有效利用，对博物馆的可持续发展产生促进作用，进而达到武汉博物馆健康发展的目的。本文以武汉博物馆作为研究对象，对其目前在管理上存在的问题进行分析，从其藏品、陈列、观众的开发和教育等问题进行展开，在这些方面存在的问题严重阻碍了武汉博物馆的发展，针对这些问题，通过本文的研究提出了解决对策，以此来达到促进武汉博物馆管理上的改进和完善的目的，还能为其他博物馆的发展提供参考。

方法及框架

1.针对武汉博物馆管理体系的研究方法

1.1 文献研究法

通过对资料的搜集，对国内外的相关文献进行研究和阅读，对于国内外关于博物馆管理的研究进行分析，以此为基础，提出了本文的研究框架。

1.2 调查问卷法

为了对博物馆目前的管理情况进行

详细的了解，设计了一份调查问卷，通过调查问卷，分析了博物馆管理的基本情况。

1.3 综合分析法

收集了广泛的资料，在此基础上，综合运用博物馆理论、营销学、系统学、人力资源学、管理学等相关理论和原理，来指导进一步的分析。

2.改进武汉博物馆管理体系的研究框架

研究框架见图1. 所示

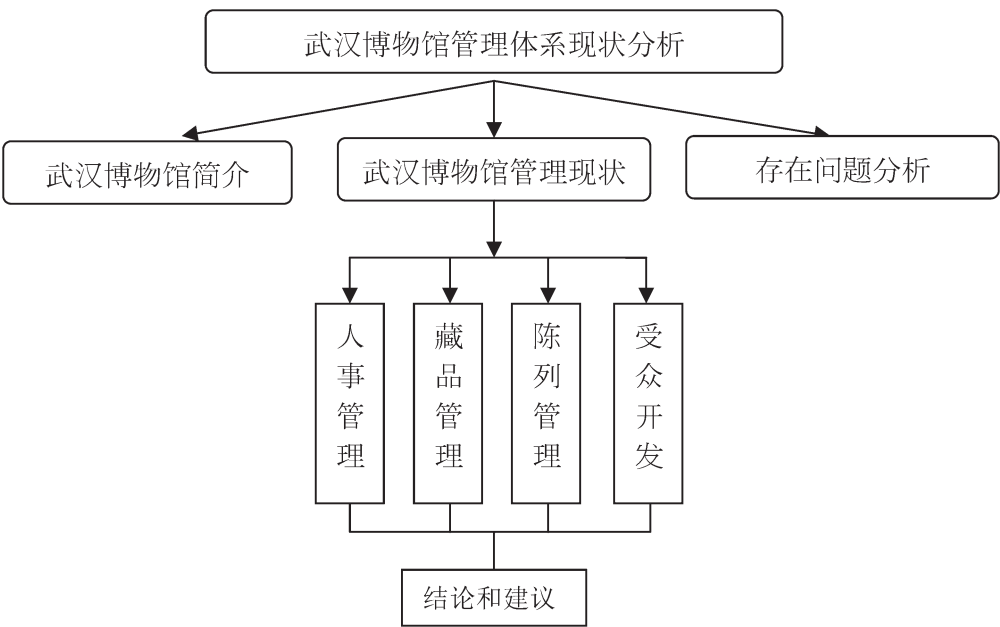


图1.研究框架

成果与探讨

1. 问卷调查与分析

本研究在设计调查问卷时，将调查者是否自愿如实回答问题的因素考虑在内，对问题的设计尽可能的和实际情况相符。调查问卷内容共分为四个部分。包括基本信息、藏品管理、陈列管理和受众管理。发放调查问卷的对象包括学生团和旅游团、零散观众以

及家庭观众等。本次调查一共发出和回收问卷100份，有效问卷98份，回收率98%。

问卷统计结果显示，武汉博物馆观众年龄结构比例是：低于18岁的观众占34%，18-30岁的观众占33%，31-40岁的观众占8.9%，40岁以上的观众占24.1%，如“图2. 武汉博物馆观众的年龄结构”所示。所以，在受调查的观众中以年轻人居多。

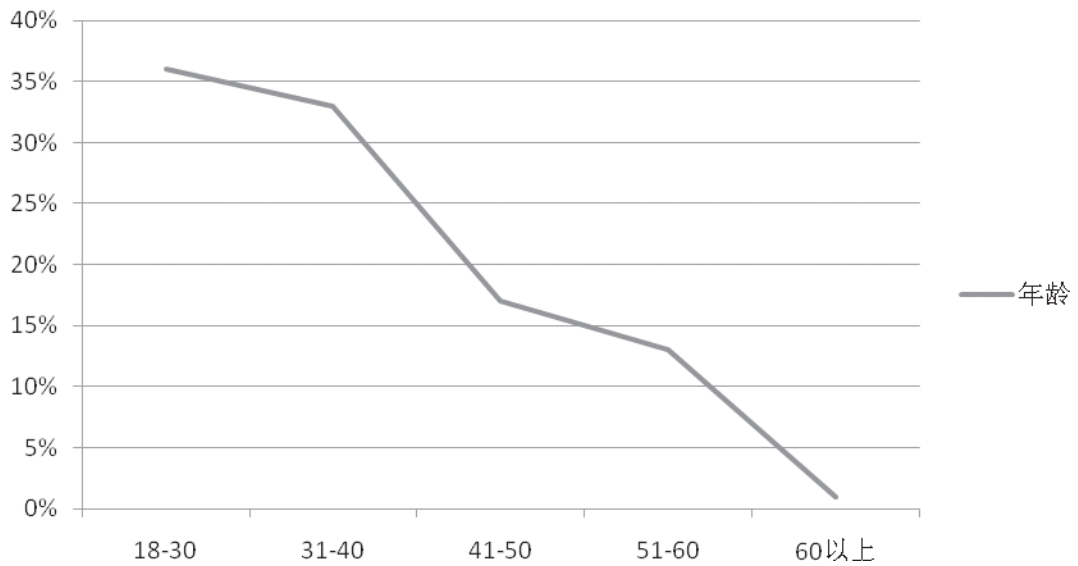


图2. 武汉博物馆观众的年龄结构

从受调查观众的文化程度来看，文化程度是大学本科的占72.59%，本科以上的占

3.7%，大专以下的占23.7%，如“图3. 武汉博物馆观众的文化结构”所示。

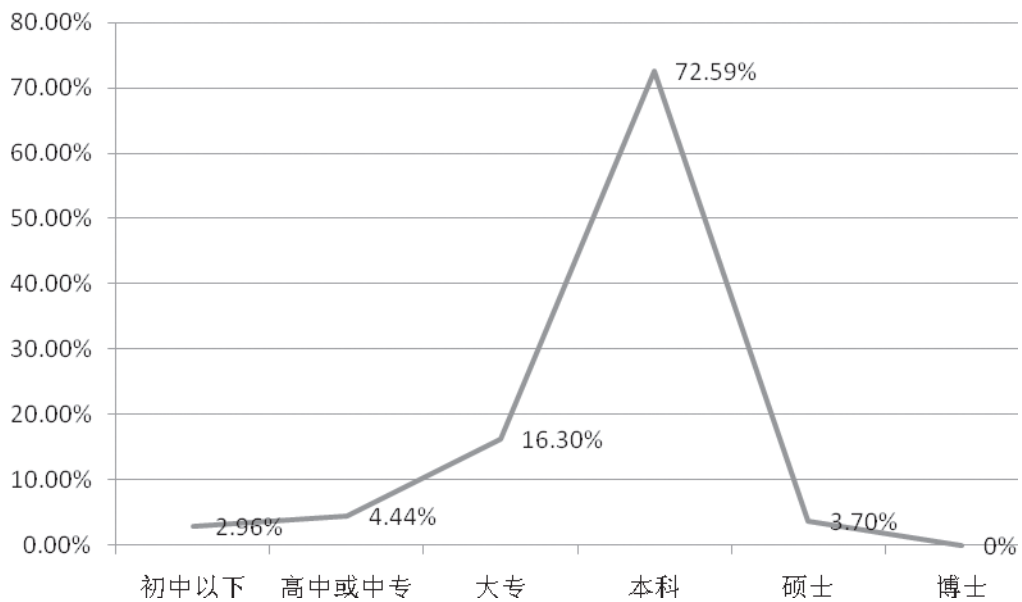


图3. 武汉博物馆观众的文化结构

在“图4. 武汉博物馆观众的职业结构”中，有12.99%的观众是事业及公务员职业，

而学生占据了69.26%，从中可以看出观众的职业状态中学生的比例还是非常高的。

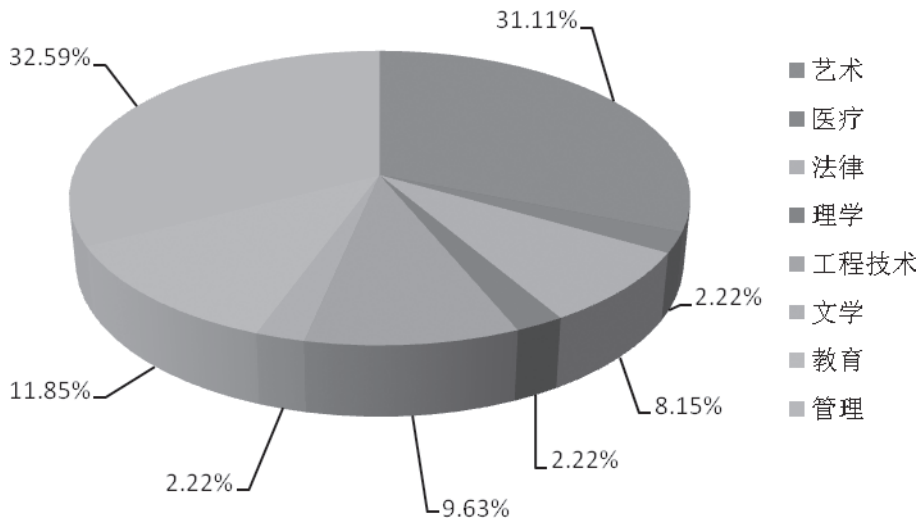


图4. 武汉博物馆观众的职业结构

从参观人的收入来看，收入在4001-5000元以及无固定收入的人占据多数，分别为33.33%和44.44%，如“图5. 武汉博物馆观众的收入水平”所示，而儿童以及青少年也都是跟随家长一起去博物馆。博物馆的参观

人一般都是本地人，外来人较少，其中本地占78%，外来参观者为22%，从这一点来看，博物馆在本地的宣传做的还好，但是对外宣传就有待于提高。

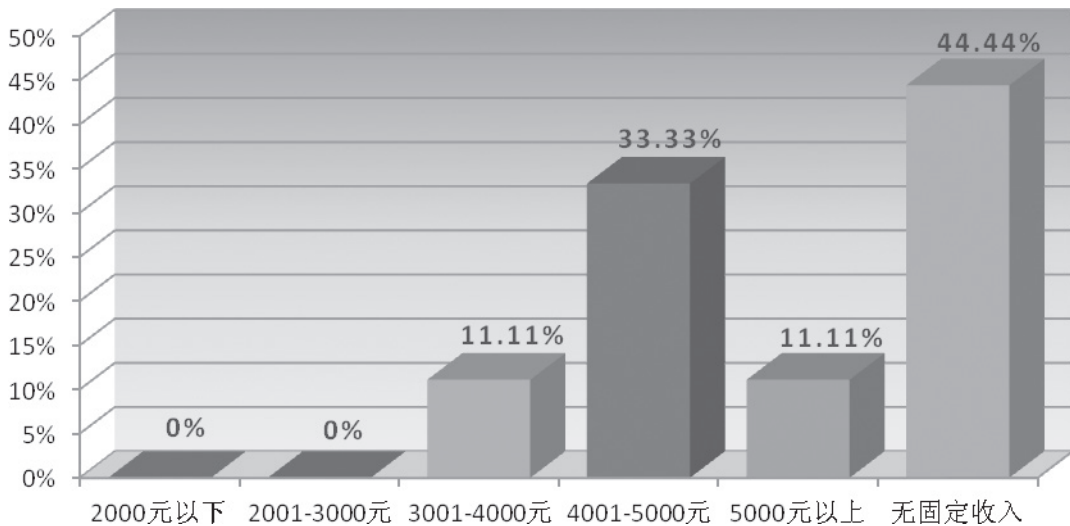


图5. 武汉博物馆观众的收入水平

调查结果显示观众认为博物馆需要提升的方面主要有陈列展示的方式与手段、服务意识、管理意识、宣传教育等方面，通过统计可以看出陈列的方式和手段、管理意识、

宣传教育、文物保护的支持人数较多，分别为16人、19人、15人以及17人，因此博物馆在未来的发展中要特别注意这些方面，如图6. 博物馆应需要加强的方面”所示。

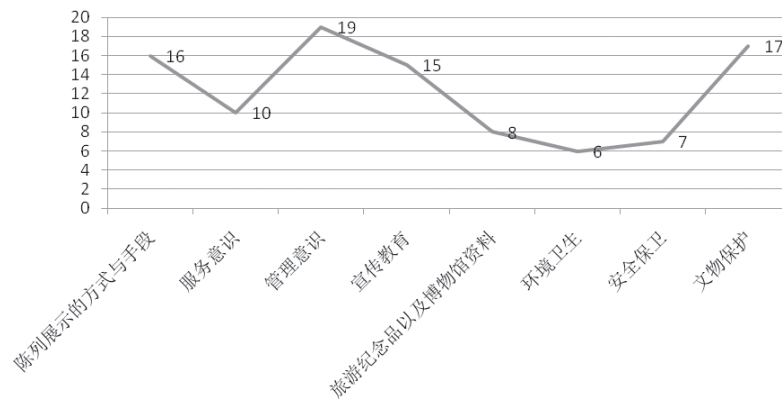


图6. 博物馆应需要加强的方面

## 2. 访谈分析武汉博物馆的现状与研究结果

为了能对武汉博物馆目前的管理体系有更为全面的了解，除了进行问卷调查分析以外，还运用了“访谈法”进行分析研究。根据需要了解的具体项目，事先设计了相应的

问题，具体问题的提纲已经在“表1. 访谈的提纲”中列出，依据受访人员在面谈中的回答来了解武汉博物馆管理体系的现状，如表1. 所示。

表1. 访谈的提纲：

| 步骤  | 提问要点                                   | 面谈目标            |
|-----|--|-----------------|
| 第一步 | 您认为武汉博物馆在藏品管理上还有哪些方面需要提高？              | 考查博物馆藏品管理情况     |
| 第二步 | 请回忆一下，参观博物馆后哪些给你留下深刻印象并请谈谈其原因。         | 考查博物馆的观众开发与教育情况 |
| 第三步 | 你觉得博物馆内的装修及环境你认为符合武汉博物馆对藏品保护的要求吗？      | 考查博物馆的基础设施情况    |
| 第四步 | 您认为博物馆的工作人员对于藏品的态度怎样？                  | 考查工作人员藏品保护的意识   |
| 第五步 | 请您介绍一下，你所知道的武汉博物馆的宣传方式，请例举出你认为比较有效的方式。 | 考查博物馆传播推广情况     |
| 第六步 | 您对于武汉博物馆的纪念品是否喜欢，并说明原因                 | 考查博物馆的产品情况      |
| 第七步 | 您认为博物馆在陈列上是否进行了创新？                     | 考查博物馆的陈列情况      |
| 第八步 | 您认为武汉博物馆的营销宣传做得怎样？                     | 考查武汉博物馆品牌建设情况   |

目前博物馆在一些基本设施的配备方面十分不足，缺少维护博物馆内部良好环境的必要设备。导致整个博物馆显得十分陈旧。

通过考察博物馆陈列理念和陈列方式的发展过程可以看到，武汉博物馆在展示陈列上的主要问题是展览理念落后时代，展览方式缺乏创新。博物馆现有的展示陈列理念和展览陈列方式，仍然处于我国博物馆陈列理念和陈列方式的初期发展阶段。

服务品质对于受众的教育是至关重要的。武汉博物馆近年来注重服务品质的提升，但目前仍有很大的改善空间。如：义务讲解时间不能保证，即使是在义务讲解的时段也不讲解；博物馆的人流主要交汇点没有设立导览图，也没有服务人员为观众服务；没有针对青少年的通俗读物；没有学术报告的场地，不能为观众提供更进一步的了解和欣赏展览机会。

武汉博物馆建馆以来，尽管也努力探索，开展过一些科普活动和宣传活动，但总体上看，“走出去”的活动数量不够多，形式不够丰富。由于博物馆地理位置相对较偏；且在旅游区内的位置亦属于远离主要旅游景点的偏僻位置；加之博物馆缺乏与旅游景区的联系合作，没有积极开展推广宣传，博物馆在大多数时间处于“等待”状态，等着参观者上门，而地理位置的劣势又进一步使其变成了一种“守株待兔”式的等待，导

致博物馆呈现门可罗雀的情况。

虽然博物馆在宣传推广方面注意利用现代媒体，但展览的消息大部分还是通过内部刊物进行发布，不能产生有效的沟通，无法让潜在的大多数观众及时了解到博物馆的相关动态。

### 3. 主要调查结果与问题分析

#### 3.1 人事管理

武汉博物馆共有90名员工，从问卷的结果中可以看出，武汉博物馆的学历结构非常不合理，原因主要有两点：一是后继缺人，每年报考博物馆相关专业的人越来越少，同时国内这方面的学校也只有10多所，培养出的人才更是少之又少，不能满足博物馆的需求；其次是博物馆的工资水平处于中等偏下，现有的员工因为工资较低而流动性增加，同时作为事业单位，博物馆长期处于半封闭的状态，而且员工工资还和工龄、职称等挂钩，无法吸引高学历高素质的人才。这就造成目前武汉博物馆人才的匮乏。

#### 3.2 受众开发

在观众了解博物馆的渠道方面，通过网络信息对其进行了解的占到了23.08%，亲朋推荐、报刊杂志以及旅游团推荐都各自占到了7.69%，这些都是观众获得博物馆信息的重要渠道，如“图7. 观众了解博物馆的渠道”所示。



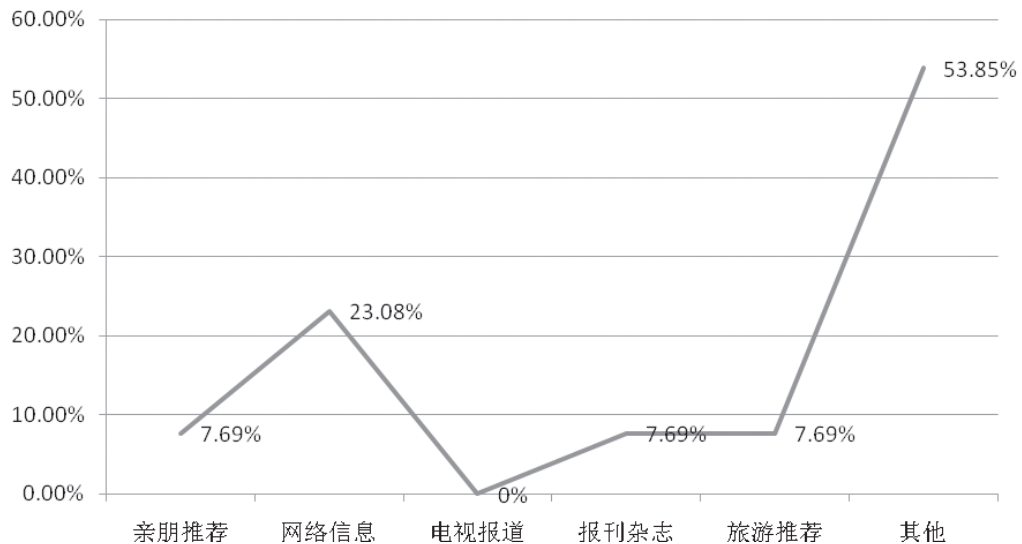


图7. 观众了解博物馆的渠道

从调查结果来看，观众进入博物馆后停留的时间一般都在1-3小时，观众在博物

馆停留的时间越长，证明博物馆对其吸引力越大，如“图8. 在博物馆停留的时间”。

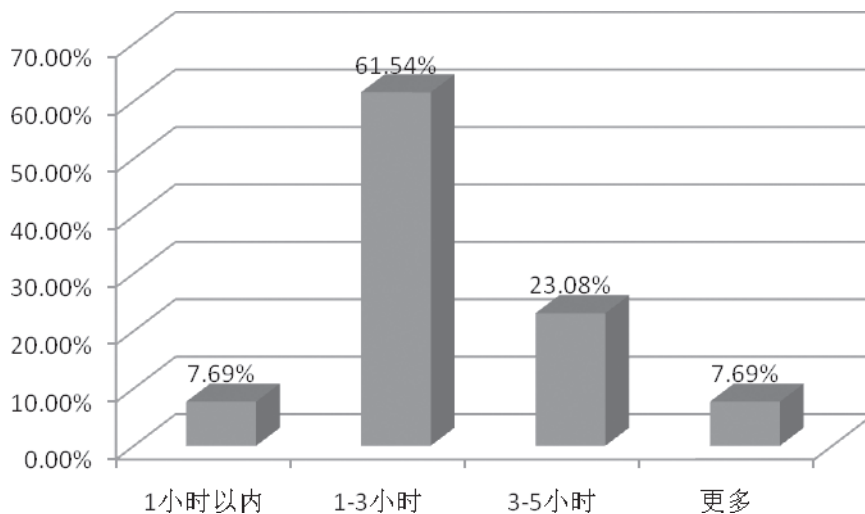


图8.在博物馆停留的时间

在讲座方面，博物馆会定期安排讲座。从调查显示，观众希望博物馆提供免费讲座在考古、文物鉴赏以及历史方面居多，分别为46.15%、30.77%、30.77%，通过这些讲座观众会在欣赏馆藏文物时的水平有所提高，如“图9. 观众参观后的意义”。参观

博物馆以后，观众认为增长了自身知识的占到71.15%，增进家人或者朋友间的情谊的占18.27%，认为是娱乐消磨时光，没有太大意义的占7.69%，由此可看参观博物馆增长知识还是首位的。



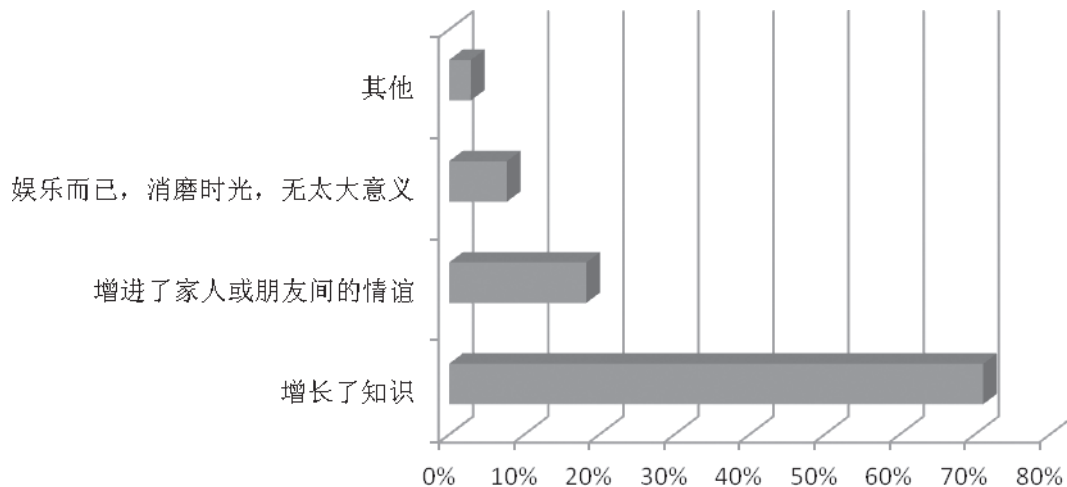


图9. 观众参观后的意义

目前，从观众有效获取博物馆信息的途径上来看，武汉博物馆网站的访问量低，而且网站信息更新慢，信息也非常少，事实上博物馆并没有将其网站作为对外进行宣传推广的渠道，由此可以看出，在传播推广的深度和广度上，武汉博物馆还是有很多需要改进的地方。

### 3.3 藏品保护的管理

从问卷调查来看，在藏品管理方面，观众来博物馆参观，最感兴趣的是馆藏文物，占据53.85%，其次是历史沿革，为46.15%，如“图10. 观众对博物馆最感兴趣的方面”所示。藏品保护的管理水平又直接作用于馆藏文物的安全。

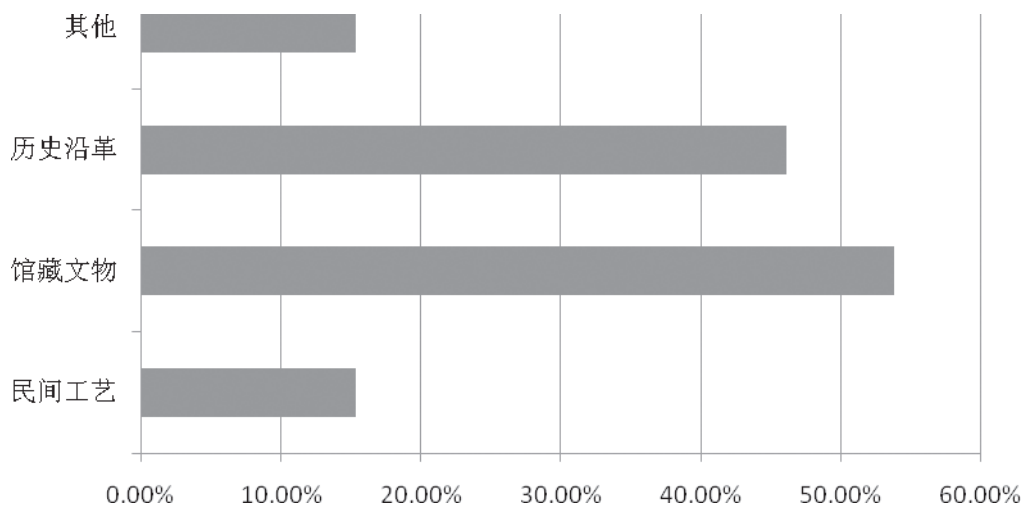


图10. 观众对博物馆最感兴趣的方面

同时博物馆管理员给观众在藏品管理上的印象就是不够认真负责，这一比例占到了85%，藏品管理人员在意识上需要进一步的提升。因此有很多观众认为应该在藏品保

护上进行改善，占了64%，认为不需要进行改善的比例只占到了20%，还有16%的人持无所谓的态度，如“图11. 藏品保护是否需要改善”所示。

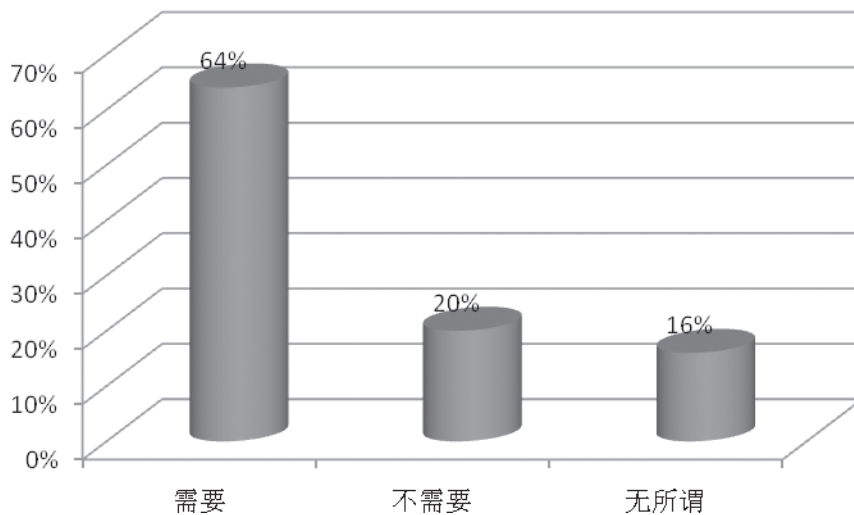


图11. 藏品保护是否需要改善

对于博物馆的建设和维修，调查显示，认为很有必要进行维修，这有利于文化的发展，这部分人占到了72%，而有16%的人

认为没有必要，认为是在浪费资源，另有12%的人认为与自己无关，如“图12. 是否有必要进行博物馆的建设和维修”所示。

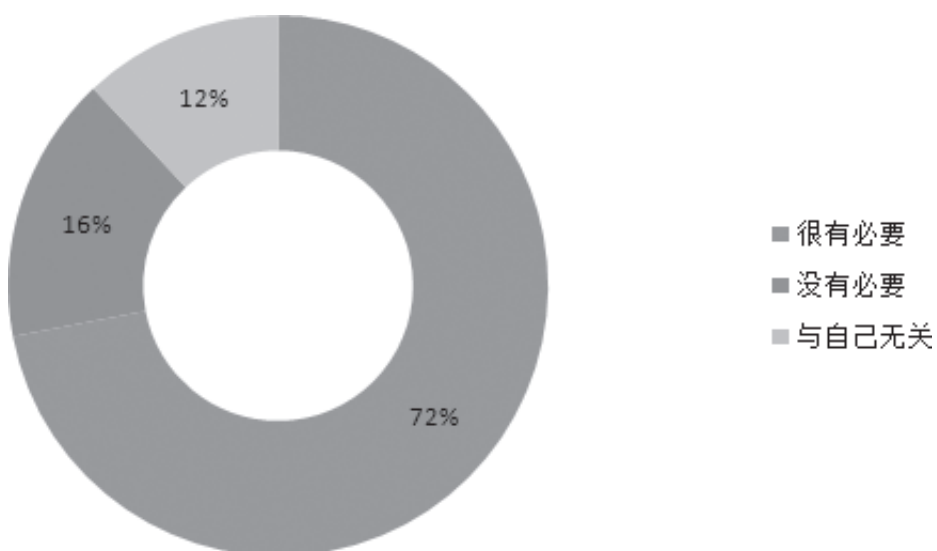


图12. 是否有必要进行博物馆的建设和维修

武汉博物馆在藏品保护上存在几个方面的问题：首先，藏品保护技术手段落后；其次，藏品保护资金严重缺少；最后，是对藏品的理解较狭隘。

3.4 陈列理念和管理

从调查结果显示，认为博物馆展示的

内容对自己很有吸引力的占到32%，认为一般的占到42%，认为对自己没有吸引力的有26%，博物馆的展示的内容需要进一步提高，展示内容的枯燥造成其对观众的吸引力不高，如“图13. 博物馆展示内容是否具有吸引力”所示。

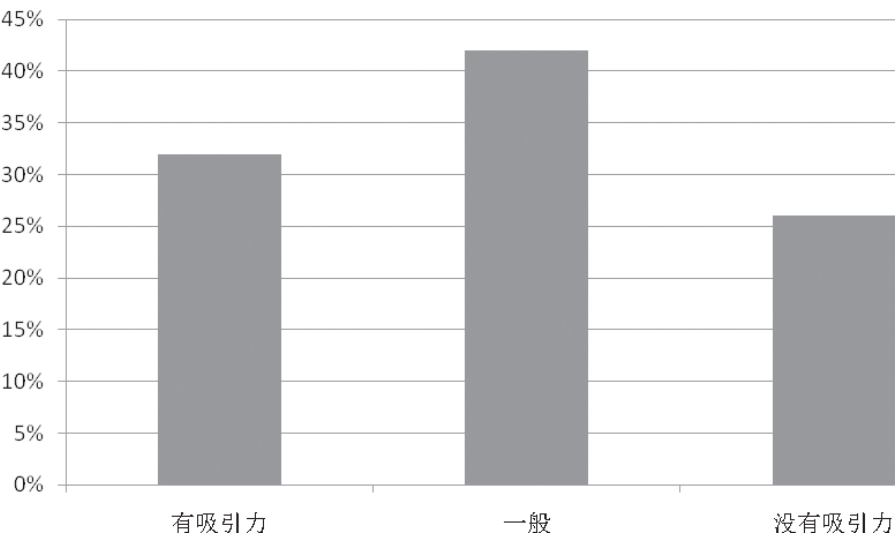


图13. 博物馆展示内容是否具有吸引力

在参观博物馆时，有的博物馆会有专业的人员进行讲解或者是通过多媒体进行讲解，而观众对这一做法的态度是，有18%的人认为不需要，有69%的人认为需要，而剩下的13%则认为无所谓。从参观后对博物馆

印象深刻的部分来看，实物展品和高科技的展示方式是令观众印象最为深刻的部分，如“表4. 参观后对博物馆记忆犹新的部分”所示。

表4. 参观后对博物馆记忆犹新的部分：

| 参观后对博物馆记忆犹新的部分 | 人数 |
|----------------|----|
| 实物展品           | 25 |
| 动态试验           | 18 |
| 空间环境           | 15 |
| 高科技的展示方式       | 23 |
| 讲解内容           | 17 |

为了能使观众对藏品的了解加深，在展品展出的方式上，有46.15%的观众认为图片能非常好的让观众了解到藏品的内涵，同样

高比例的还有参与制作过程，这让观众能够参与和体验，对于藏品产生更深的了解，如“图14. 展品展出的方式”。

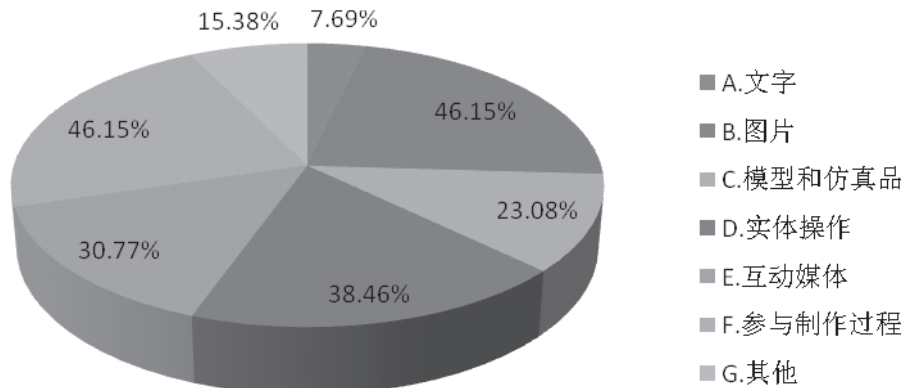


图14. 展品展出的方式

目前武汉博物馆的展览方式缺乏创新，在陈列方式和陈列理念上都处于我国博物馆发展的初期阶段。具体表现为：首先，陈列形式上过于单调陈旧，主要是实物配以图片、文字的形式，并没有将新科技手段运用到其中。其次，在陈列的内容上缺乏趣味性。对于博物馆陈列的内容只是进行历史性的叙述，而且对藏品的介绍，专业性太强，没有将观众的知识背景和接受能力考虑在内。最后，是陈列的主题不够突出。没有对主题加以区分侧重，导致了两个结果：一是参观效果受到影响，不容易形成深刻印象；二是难以树立博物馆自身的形象定位。

#### 4.武汉博物馆管理体系的改进对策

为了使藏品保护的科学技术水平提高，就应该加强武汉博物馆人力资源建设，完善内部人力资源管理。武汉博物馆应坚持以人为本，紧紧围绕发展和繁荣博物馆事业这一中心任务，实施多层次、多元化的人才培养战略。同时，要从以下方面改进：

第一，成立推广部，加大传播推广的力度，从而使部门职能能够得到更好地发挥；第二，不断完善武汉博物馆的基础设施建设，可以通过多方面地开发产业，将博物馆向市场进行推广；第三，按照国家一级博物馆运行标准，逐步构建公益目标明确、投入机制完善、监管制度健全、管理运行高效的现代博物馆制度；第四，将陈列展览的知识性和真实性进行突出，将内容设计和形式设计的和谐统一得以实现；第五，将陈列展览工作进一步做好，有机地结合观赏性、趣味性和知识性，创造有故事、主题突出的陈列展览，将文物丰富的内涵深入挖掘。

#### 5.武汉博物馆管理体系改进措施的探讨

##### 5.1 武汉博物馆品牌的建设

在博物馆发展的过程中一个突出的思路转变就引入了营销理论，这一方法就是要将博物馆品牌化。结合目前武汉博物馆的文物特色定位，武汉博物馆在打造品牌时可以充分利用新闻媒体等机构，同时完善自

身的网站。另外，博物馆应该建立自己的博物馆观众联盟，在网站上设立论坛，建立会员制度，加强口碑宣传来打造品牌。

### 5.2 武汉博物馆对外合作的拓展策略

通过对外合作这一方法能够有效地整合社会上的资源，不仅可以和其他组织产生共赢，而且博物馆自身的社会职能也会得到很好地发挥。从而创造更为灵活、新的资金来源渠道。各类博物馆的合作是行业合作的重点。深化博物馆国际文化交流，加强与境外博物馆的战略合作。引进和推出一批高水平、有影响的文化交流展览，实现中外文化交流的良性互动。

### 5.3 武汉博物馆的产品导向策略

博物馆的展览和藏品是最为核心的产品。临时展览和常设展览是展览的两个方面，活跃博物馆工作的一种有效的方法就是经常在馆内举办临时性展览。

### 5.4 武汉博物馆对受众的发掘

在选择目标观众群上，武汉博物馆应该将以下两类人群视为重点人群，一类是在校学生群体；另一类是在社会上受过高等教育的群体。在博物馆开展各项活动时，对于这些群体要给与重点关注。从而吸引更多的人来博物馆进行参观。

## 结论

我国的博物馆事业随着时代的发展和进步正在朝着创新化、现代化的方向发展，武汉博物馆经过多年的发展，取得了一定的成

绩，可是在这一过程中始终没有较大程度的创新和改革，所以其未来的发展也面临着种种问题，这些问题对于博物馆的发展产生了制约的作用，因此本文通过对武汉博物馆在管理上的问题入手，进而提出了解决这些问题的有效方法，论文的结论如下：

首先，设计了调查问卷对武汉博物馆管理体系的现状进行调查，问卷对于博物馆的藏品管理、陈列管理、受众管理等情况进行调研，对博物馆目前的现状有了更为深入的了解，在发现博物馆存在的问题以及解决问题提供了参考，使提出的管理方面的建议更符合武汉博物馆发展的实际。

其次，通过对武汉博物馆现状以及调查的结果分析出武汉博物馆在管理上存在的问题，武汉博物馆在人事制度、传播推广、设施状况、藏品保护、陈列等方面都有很多有待于完善的地方，这些问题的存在，使博物馆的管理水平处于较低的水平，这对博物馆未来的发展是非常大的阻碍。

最后，根据武汉博物馆存在的问题提出了对策，为了能使武汉博物馆管理水平提高，武汉博物馆应该完善内部人力资源管理、加大传播推广的力度、加强基础设施建设、健全规章制度，实行科学管理等，这些对策有针对性地将武汉博物馆的问题进行解决，而且在品牌建设、对外合作、产品、观众等方面提出了相应的措施，以此来促进武汉博物馆管理水平的提高。

## 参考文献

- 范德伟. 由观众调查引发的对博物馆工作的思考[J]. 文物春秋. 2005 (04)
- 王钧光. 浅谈博物馆整体形象与艺术表现的双重构筑[J]. 博物馆研究. 2008 (02)
- 方光耀. 试论博物馆的管理创新[J]. 南方文物. 2004 (01)
- 帕特里克·博伊兰, 宋向光. 博物馆管理变革与博物馆从业人员培训[J]. 古今农业. 2003 (03)
- 呼啸. 博物馆构建社区的多元视角——以陕西三座博物馆为例[J]. 文博. 2014 (03)
- 沈丽娟. 台湾地区的私立博物馆及其启示[J]. 中国博物馆. 2014 (02)
- 马明鸿. 黔东南州民族博物馆的发展问题与对策研究[J]. 才智. 2014 (21)
- 史吉祥. 也谈博物馆学会的任务[J]. 中国博物馆. 1995 (02)
- 陈燮君. “致力于社会和谐”的博物馆管理[J]. 上海文博论丛. 2010 (03)
- 吴正国. 关于质量文化的思考[J]. 襄樊职业技术学院学报. 2010 (04)
- 刘洪. 以“观众满意”为目标构建博物馆服务运行机制[J]. 中国文物科学研究. 2009 (04)

## Translated Chinese References

- Boylan, P. J. & Song, X. (2003). A revolution in Museum Management Requires a Revolution in Museum Professional Education and Training. *Ancient and Modern Agriculture*, (3).
- Chen, X. (2010). Museum devoted to social harmony. *Shanghai Wenbo*, (3).
- Fan, D. (2005). Reflections on the work of the museum caused by the audience. *Wenwu Chunqiu*, (4).
- Fang, G. (2004). On the management innovation of the Museum. *Relics Form South*, (1).
- Hu, X. (2014). Multi perspective of the construction of the museum community -- a case study of three museums in Shaanxi. *Wenbo*, (3).
- Liu, H. (2009). To “audience satisfaction” as the goal to build a museum service operating mechanism. *Zhongguo Wenwu Kexue Yanjiu*, (4).
- Ma, M. (2014). Research on the development of the National Museum of Qiandongnan. *Intelligence*, (21).
- Shen, L. (2014). Private museums in Taiwan and their implications. *Chinese Museum*, (2).
- Shi, J. (1995). The Museum Society Task. *Chinese Museum*, (2).
- Wang, J. (2008). Double construction of Museum of overall image and artistic Expression. *Museum Research*, (2).
- Wu, Z. (2010). Thinking about the Quality Culture. *Journal of Xiangfan Vocational and Technical College*, (4).





**Mr. ZHOU, Jing** graduated from Yunnan University of Finance and Economics on July 1996.

He is major in Economic Management.

(Prior to that time, **Mr. ZHOU, Jing** graduated from Sichuan Fine Arts Institute on July 1994.)

The Director of the Monroe Estate Development LLC. (USA) is **Mr. ZHOU, Jing**.

Mr. Zhou began the practice of project development in 2008 and has been the Director of the Monroe Estate Development LLC. since its formation in 2014. Prior to that time, he operated a provincial in the area of real estate development, including architectural design, construction, and development.

He was interior designer of The Pan-China Group (1996-1997); General Manager of JiaHeng Beijing Construction Ltd. (1997-2008); Managing Partner of China Permanent Fair Frankfurt GmbH. (2008-2011); General Manager of Development Investment Management (Beijing) Ltd. (2011-2015); and Member of JC Portland Investments LLC. (USA) (2013-20015).



**Shang Hongyan** received her Bachelor Degree of Management from Yan'an University in China, major in Industry Management In 1990, received her Master Degree from Dalian University of Technology in China, major in Management Science and Engineering in 2002, and received her Ph.D of Engineering and Management of Logistics from Chang'an University in China in 2009. Currently, she is the Director of Chinese MBA Program in International College, Panyapiwat Institute of Management.



**Tansiny Lertsiriworapong** received Bachelor Degree in Business Administration from Assumption University, major International Business Management in 2000, received Master of Science in Marketing from University of Surrey in UK, in 2004. Currently, she is Assistant Dean of International College, Panyapiwat Institute of Management.