
基于南京博物院后勤保障探索

中国大运河博物馆开放运营

张小坚¹

(南京博物院 南京 210016)

【摘要】: 后勤工作在保障整个博物馆正常开放中占有非常重要的地位。在新形势下,博物馆开放的后勤工作具有前瞻性、复杂性、技能性和细节性等特征。中国大运河博物馆的运营借鉴了南京博物院的模式,采用独特的专业自行管理方式保障开放运营,在运营的过程中要注重制度规范的顶层设计、提升专业技能,智能化管理以节能增效为目标,做好人性化、多元化的公众服务并优化开放环境,这样才能使博物馆公益主体职能得到更好的发挥,不断提升博物馆服务公众的品质。

【关键词】: 博物馆 后勤保障 专业自行管理 公众服务 南京博物院

【中图分类号】: G260 **【文献标识码】:** A

一、引言

近年来,作为公共文化服务体系重要内容的博物馆,迎来了新建、扩建的新一轮高潮,并成为保障人民基本文化权益的重要阵地。在文旅融合的背景下,博物馆作为一座城市的标志性公共文化建筑,逐渐成为众多游客的首选地。中国大运河博物馆(以下简称“中运博”)作为大运河国家文化公园的标志性文化设施,更是引人注目。面对这种新形势,博物馆的后勤保障工作也成为公众服务最基本的重要问题。

众所周知,“博物馆是一个为社会及其发展服务的、向公众开放的非营利性常设机构,为教育、研究、欣赏的目的征集、保护、研究、传播并展出人类及人类环境的物质及非物质遗产”^[1]。而“后勤”,最初是军事用语,指战争期间后方为前方所作的一切供应工作,就是后方勤务。随着社会的发展,“后勤”的概念在不断丰富,并逐渐扩展到学校、机关、医院等各种社会组织,有时也称“总务工作”,是为各单位正常开展职能活动而提供的服务性工作^[2]。

无论从哪个角度去看,服务都是博物馆后勤的根本属性,服务的对象为观众和博物馆员工。博物馆的后勤在保障整个博物馆正常开放的工作中占有非常重要的地位,同时也能反映该馆的服务水平,它直接关系到观众的参观体验,也关系着员工的工作积极性。各个博物馆的后勤部门名称各有不同,但工作内容大都包括房屋和基础设施的维修管理、水电气管理、设备设施的运行维护、保洁绿化、物资管理、餐饮食堂、活动会场等。

当前,国内博物馆后勤保障模式主要有三种:一是通过招标引进社会物业服务公司展开全面服务,即委托社会管理;二是自行招聘劳务人员从事服务工作,即传统自行管理;三是根据自身情况采取部分委托和部分自行管理,两种方式并存的专业化管理即专业自行管理。由于传统自行管理存在诸如人员老化、工作效率低、专业性差等弊病,该模式逐渐被委托社会管理取代。

作者简介: 张小坚(1974-),男,南京博物院馆员,主要研究方向:博物馆后勤物业管理、楼宇设备自动化。

随着博物馆委托社会管理模式的增多，其劣势也逐渐显现。如赵志婷提到，“物业管理企业规模大，物业服务成本高；专业性不强，外包依赖程度大”^[3]；蔡宜君提到，“要定期监察物业的日常工作落实情况，因涉及增加开支，许多物业公司在维修保养工作上采取拖延推诿的办法，慢慢养成了出人不出力消极怠工的情况”^[4]；林冠男提到，“这些专业公司提供的服务性够强，但服务质量需要博物馆进行有力监管和培训”^[5]。而反观专业自行管理模式，这种模式能充分发挥和整合委托社会管理和传统自行管理方式的各自优势，更好地为博物馆开放服务，正在成为新时代博物馆后勤保障所采纳的管理模式。不过需要注意的是，专业自行管理一方面需要有熟悉博物馆开放运营的专业力量，另一方面需要加强监督管理。

二、博物馆后勤保障的特性

1. 前瞻性

首先，博物馆后勤保障的前瞻性体现在完善的后勤服务设施需要在建馆时提前谋划。一个现代化的博物馆，后勤服务设施一般占建筑总面积的一半，可分为服务设施用房（空间）和服务设施用品两大部分。就馆舍开放与服务观众的角度而言，服务设施用房包括卫生间、设备用房、停车场、博物馆商店、餐厅、咖啡厅、医务室、观众投诉调解室等；后勤服务用品有垃圾桶、休息桌椅、行李寄存柜、轮椅、婴幼儿车、医用急救品、饮水器等。

南京博物院（以下简称“南博”）二期改扩建过程中让各职能部门提前介入，针对设计方案从各自专业的角度提出建议，后勤部门也是如此。根据充分使用抬升空间的原计划，空调设备机房本应放在老大殿月台下，但后勤部门从使用的角度考虑，提出将空调机房放在大巴车库下方能减小供能半径和方便新老机房统一管理使用。经多方论证，最终采用后者。后勤的提前介入还有助于空间规划的合理性，提升博物馆建筑的人性化，给观众良好的参观体验。如南博二期改扩建工程完成后的洗手间布局合理，有14个洗手间对公众开放，最大服务距离不超过500米，保证公众在5分钟之内能找到离自己最近的洗手间。在建设过程中，有两处洗手间与展陈布局产生矛盾，后勤反复沟通、推演，经过协商将之调整到附近的天井里，确保其正常使用。

其次，博物馆后勤保障的前瞻性体现在重大活动前的准备工作。一旦有重要活动或接待，后勤保障人员要提前检查相关设备设施并做好卫生工作。后勤规章制度明确规定，在常规检查维保的基础上，在活动和接待之前一周，工作人员要重点检查相关设备和卫生；在活动和接待之前2小时，分管主任要检查活动现场及流线。

2. 复杂性

博物馆后勤保障的复杂性体现在四个方面：

第一，工作内容繁杂。既有较大规模的维修改造，又有细小琐碎的日常工作，还经常有领导临时交办的紧急任务。

第二，涉及专业和人员较多，而员工文化层次参差不齐。有时一项工作需要多个专业工种配合，且用工形式多样。

第三，后勤工作涉及面广，内外关系多。不仅要服务好单位内部员工，还要服务好公众；不仅要与单位内各部门打交道，而且还要与其他单位打交道。

第四，后勤运行维护设备多而复杂。设备设施分布在馆舍各处，大部分设备24小时运行，既有高电压设备，又有低电压设备，能耗形式多样，水电气油基本都有。如此复杂的设施运行，必须保证百分之百安全，高风险点相当多。

3. 技能性

一个博物馆的正常开放，后勤工作对专业技能要求非常高：一是体现于设备的运行维护。每种设备基本都是机电一体化，技术要求各不相同。虽然大部分博物馆维修是委托给专业公司，但后勤工作人员仍需要掌握设备的操作方法和维护技能，才能保证在巡查过程中及时发现并解决设备故障，以确保设备安全运行。二是体现在日常清洁也要掌握一定的技能。博物馆的保洁设备多，要求工作人员也需要适当了解相关知识或具备一定的维护能力，即便是如何选择合适的清洁剂并使用恰当的工具也是需要技能的。三是体现在后勤人员对外沟通交流的专业性。在与外包专业公司交流沟通时要明白专业的图纸和语言，同时将自身的需求和目标用专业的语言表达出来。

随着智慧博物馆建设的推进，博物馆后勤工作将对技能和技术提出更高要求，即科学提炼博物馆的功能需求并且能精确运行智能化系统，从而提高博物馆后勤管理的水平。

4. 细节性

后勤工作的根本属性是服务，服务过程中的细节特别重要。从工作人员的一言一行、服务设施的提供和摆放到日常工作流程以及规章制度的制定等各个方面，都要重视细节。关注细节要从公众出发，要方便公众，也要考虑美观实用。

南博一直强调服务，以贴心的细节和人性化的方式服务公众。后勤工作则从实际出发，在建设和运营中强化对观众的服务细节，如开设无障碍通道，在实际运营后增添了大巴车库、艺术馆长廊垂直电梯以及民国馆无障碍升降平台；洗手间设为下沉式，提供洗手液、卫生纸，设置儿童台盆和儿童小便斗等；观众休息处提供直饮水和饮水纸袋，设置室外长条石凳和室内长条木桌凳……以上种种，无不体现后勤服务的细节性。

三、南博后勤保障探索实践

1. 后勤保障部门全程参与博物馆的建设

如前文所述，博物馆后勤保障需要一定的前瞻性，为了更好地保障博物馆开放运营，后勤保障人员需要全程参与博物馆的建设。在设计阶段，后勤保障人员根据长期运行维护博物馆建筑设备的经验积累，为博物馆设备选型、位置、配置等提供有益的建议；在施工调试阶段，后勤保障人员的参与不仅能提前熟悉设备设施，同时也能为后期维修改造提供有益的帮助。

南博二期改扩建过程中，后勤保障部提前抽调各专业骨干组成配合小组，对工程前期方案、招标文件等提出合理建议，积极参与施工关键节点和调试阶段的相关工作，高效推进了博物馆开放运营后的消防管网、艺术馆恒温恒湿等设施提升改造工作。

博物馆普遍由政府代建，作为代建方，要控制工程的投资；作为博物馆使用方，则需要高质量的建设。为找到合适的平衡点，需要使用方与设计方和建设方深入沟通。

2. 分析主体观众，提供恰当服务设施

南博一直注重完善后勤服务设施，随着观众数量的增加，我们通过分析观众群体构成以及分众需求不断改善服务设施。2019年南博观众参观人数达416万，其中以20~39岁的青年观众居多，占52.8%；从地域范围来看，江苏省以外的观众居多，占70.96%；调查问卷统计结果显示，大多数观众参观停留时间比较长，停留1小时以上的观众占96.43%^[6]。针对年轻观众多这一情况，我们提供的服务设施避免古板单一，选择富有时尚元素的设施，并提供特色小吃和饮品；针对外地观众多这一情况，我们增加了大件行李寄存服务以方便外地游客；针对观众参观时间停留时间长这一情况，我们在公共空间增设了供观众休息的桌椅、增加了文创购物点并扩大了茶饮休闲面积，观众餐饮厅也丰富了经营品种、提升了品质。

3. 提高后勤经费使用效益

南博后勤工作所涉项目多、采购物资品种多，开支不小，故提高资金使用效益和节约资金尤为必要，解决对策主要体现在两个方面：一是加强项目的科学评估，二是发挥专业自行管理模式的优势。

在加强项目的科学评估方面，一是做到项目过程公开透明。能进行招投标或政府采购的项目，严格按政府规定的招标或采购流程推进；对于达不到招标或采购要求的项目，则参照组织三方比价、现场询价等方式执行推进。二是对项目进行全面评估。在项目立项时，要统筹兼顾预防性维修、紧急性维修和改善性维修项目的安排；在评估时，可以从是否消除安全隐患、是否提高公众满意度、是否降低运营经费、是否提高设备完好率等多方面考虑着手，从而提高项目实施的效能和意义。在项目完成后要进行绩效评估，其中货物类要满足工作需求，货物性能及技术指标要符合合同要求；工程类工程功能达到立项要求，工程用料符合合同要求，工程质量符合验收标准。

在发挥专业自行管理模式的优势方面，南博按专业将设备外包给专业公司维护保养：将楼宇设备分类并交由专业设备公司维修保养，将职工食堂委托专业连锁餐饮公司运营管理，将绿化外包给专业园林养护公司打理，将基础设施、房屋维修外包给具备资质的施工队伍。此外，还自行招聘工勤人员负责日常后勤的运营和管理，这既降低了外包费用，又使服务专业化；既保证了灵活开放管理，又增加了员工的归属感。当然，需要指出的是，在选用专业外包公司时，不宜对专业划分过细，以免后期需要投入过多的协调人力。

中运博在运营初期也要同样建立完善的评估机制和制度，参照南博采取专业自行管理模式，力求提高后勤经费的使用效益。

四、中运博开放运营的思考

中运博建设周期短，但其冠名上加以“中国”，是大运河文化带和大运河国家文化公园的标志性博物馆，公众对中运博的期望和要求自然很高。这种高期望值不仅给中运博筹建带来了高标准，也给开放运营后的后勤保障工作提出了高要求。在中运博的筹建过程中，筹建人员始终借鉴并结合南博二期改扩建工程的实践经验，为中运博的后勤保障筹建工作做好充分准备。中运博在建设过程中借鉴并结合南博二期改扩建工程实践经验。建设前期，后勤保障部多次参与方案讨论，形成配电、空调、给排水及电梯建设的系统建议供设计方和建设方参考；工程后期，组建后勤交接工作组，提前熟悉中运博的设备设施及人员招聘方案等。中运博作为体现运河文化和扬州地方文化特色的博物馆，预计外地观众和年轻观众会比较多。根据南博的运行经验，其服务设施同样设置了面积充足的大件行李寄存地点和室内外停车场，并在餐饮方面提出了独特的要求——餐点为凸显当地淮扬特色的运河美食，在茶馆和咖啡馆方面要体现高品质与时尚休闲氛围。在接下来的中运博开放运营工作中，后勤保障人员同样会借鉴南博后勤保障工作的实践经验，确保中运博的开放运营有序，更好地服务观众。

1. 全面规范的标准制度设计

首先，加强管理制度的顶层设计。制度覆盖博物馆运营全过程，需要规范化、体系化。目前国内已经有博物馆进行质量管理体系建设或标准化管理建设，例如北京汽车博物馆通过标准化管理体系建设，实现了“处处有流程、事事有标准、物物有人管、岗岗有考核、日日有坚持、时时有创新”的工作机制，将“有问题找领导”变为“有问题找标准”^[7]。其次，在实际工作过程中，根据自身特点，将开放运营工作流程、工作标准、工作频率等尽可能量化，进行标准化与精细化的留痕管理，从而形成有效的监管机制。

2. 专注提升专业技能的团队建设

博物馆开放运营后勤保障离不开一支能吃苦、懂专业的团队，中运博同样如此。因此，首先，要加强业务骨干培养和管理

团队建设。团队成员要有丰富的专业知识和工作经历，要根据岗位的需求选聘各行各业的团队成员，各层次的学历都要具备，但需格外注重动手能力和管理水平，优先考虑施工、酒店、物业等行业人员。其次，要加强对外包公司的选择和监督。倾向选择业绩好、规模大、品牌优的公司合作，合作中按标书和合同进行监督，避免“托管”成为“脱管”。再次，在专业工作的归属部门划分时，不能简单地认为“谁使用谁管理”，还要考虑专业人员的集中管理、设计施工的实际情况。比如消防的水系统设计施工与生活、空调等的水系统设计施工是统一合并给排水专业设施中的；消防的排烟和空调的排风会共用机房，甚至有时会共用风管，它们也应统一合并由暖通空调专业设计施工；展厅和公共空间电气施工设计往往分属不同的单位，但使用时分界面又需要协调管理……最后，在团队建设中要经常开展培训，工作中以老带新，特别是新馆试运营前既要做好理论培训，也要在调试运营的过程中组织实践动手培训，并且要做好停电、停水、漏水等应急预案的演练。

3. 以节能增效为目标的智能管理

在重视生态文明建设和绿色发展的当下，全国大力践行公共机构能源资源节约，博物馆开放也要注重节能降耗与环保节约。

中运博建设之初即提出建设节能环保的智能博物馆。馆舍的外墙、外窗、屋面等采用节能材料构造以达到保温隔热之效，如门窗玻璃采用双层中空夹胶玻璃、外门采用两道门等；给排水工程设置雨水回收利用系统和排水系统用于绿化浇灌，采用太阳能热水系统提供生活用热水，选用节水型卫生洁具和龙头、安装二级取水支管分表计量等；空调选用溶液调温调湿全空气机组以减少冷热抵消，采用变频控制技术、选用变频离心冷水机组和变频空调机，根据空调负荷调节降低能耗；为更好地系统节能和监控系统运行，设置楼宇自动化控制系统，变电所选用六台高效率低能耗 SCB13 型干式变压器及高效节能的光源和灯具并进行灯光控制，合理选择电线电缆截面以减少线路损耗等。

诚然，在博物馆开放运营中，机电设备是能耗大户，中运博开放运营中应充分运行楼宇自动化系统，根据需要对设备进行启停控制，根据负荷的变化及时调整设备系统的运行；注重能源消耗的计量和监控，通过分析数据及时发现问题，如监测水表总分表之间的差距及时查找原因、合理调整舒适性空调温度及恒温恒湿空调运行的区间变化等；注重平时节能的宣传，从身边的点滴小事做起，如随手关灯、人走断电、节约日常运行耗材等。

4. 以人性多元为特色的公众服务

从博物馆后勤工作的定义、内容和特征来看，公众服务是博物馆开放运营工作的重要内容。博物馆希望观众在博物馆里“多停留一点时间”，做好公众服务就是留住观众的重要手段之一，良好的参观体验会让观众喜欢上中运博、经常来中运博。中运博不仅要提供优质的展陈供观众参观，还要通过优质的服务、人性化的设施，将自身打造成观众心目中的“文化客厅”，满足他们的休闲、学习需求。

(1) 强化服务意识

中运博在开放运营培训中需不断强化后勤工作人员的服务意识。服务意识应体现在日常工作和每位工作人员的一言一行中，用心工作，做到“心里有公众，眼里有工作”。管理者要善于时常抓取身边案例教育工作人员，让员工意识到服务公众就在身边。此外，外包方工作人员同样要具有这样的意识，例如维修时是否有噪音、拉排电线等是否影响观众参观等，每个细节都要坚持以“人为本”的服务理念。

(2) 关注各类人群

中运博要重点关注特殊人群的需要，如为残疾人群体考虑无障碍通道和残疾人洗手间，为妈妈群体提供母婴室和婴儿护理台，为儿童提供儿童台盆和儿童小便斗等。有学生团队来参观时，应提前告知其参观注意事项；在团队休息聚集点，应提前提

供垃圾袋，并安排专人进行保洁。

中运博要特别关注年轻观众群体，在公共空间增加符合年轻人需求的茶馆、咖啡馆、餐厅、书吧等时尚休闲场所，同时提供凸显运河特色的餐饮，在日常细节中传播、弘扬运河文化。

(3) 完善公共服务标识

公共服务标识是博物馆环境标识系统的重要组成部分。由于中运博空间层次丰富，要注意展区导视楼层的标注和建筑楼层的标注统一协调，考虑公众的需求，合理设置、摆放标识物。在满足公众日常需求方面，主要有方便观众的温馨提示标识，如在人多拥挤的洗手间增添关于附近洗手间方向与距离的提示、在残疾人通道留有联系电话、指示餐饮休息地点等；在有安全隐患的地方设置安全提示标识，如在维修和保洁时工作区域外围摆放围挡和安全提示，斜坡平台处设置“请勿攀爬”等提示牌；提醒观众注意公共卫⽣的标识，如在展馆入口设立“请勿带入饮料食品”标识，垃圾桶上粘贴统一的垃圾分类标识等；在展馆的位置复杂处和交叉地点要有导向标识，可以使用指示牌或多媒体信息化指示设备等。

(4) 优化开放环境

博物馆开放环境是公众在参观过程中能时刻看到和感受到的，同时也反映出⼀个博物馆的管理水平。中运博要为观众提供整洁舒适的参观环境，营造赏心悦目的文化氛围。首先，做好绿化和水环境。精心栽植彩叶大树和绿化乔木，形成多树种、多层次、多色彩的植被，精心选择草种，按时修剪草坪绿篱，形成四季常绿的绿化环境。设置美观、安全的局部水景，水景和绿化协调统一，确保水清景美。其次，做好环境卫生，提高清洁品质。一方面细化区域卫⽣标准和岗位管理，另一方面充分利用扫地车、洗地机、吸尘器等清洁机械设⽤。再次，保证空气品质。利用楼宇设备自动化控制系统监测空气品质，及时启动排风机、新风机，按时更换高效空气过滤器，及时监测调整温度，使温度运行在文物保护和观众舒适性的交集区间内。最后，提升文化氛围。在室外广场和绿地增加铜浮雕地面、石刻文物、现代雕塑等，在室内公共空间增加太湖石、现代艺术品等，使得内外环境互相呼应，观众无论身在何处，都浸润在运河文化之中。

五、结语

随着社会分工的日益精细化，博物馆开放服务离不开专业的后勤保障工作。当然，后勤保障需要与时俱进，善于总结自身的特点和长处，在运营管理过程中勇于创新，不断借鉴新理念和⽤方法，采用现代管理制度和专业科学措施，从而提高专业化能力与现代化水平，使博物馆公益主体职能得到更好的发挥，不断提升博物馆服务公众的品质。

中运博开放运营保障要以服务公众为目的，以确保安全为原则，不断提高服务意识，持续改进服务细节，着力优化服务流程，为博物馆各项工作的顺利开展提供有力的保障。

参考文献:

- [1]宋向光:《“孤木”与“丛林”——从博物馆是什么说起》，《东方考古》2018年辑刊。
- [2]张对对:《西安地区博物馆后勤服务初步研究》，陕西师范大学硕士学位论文，2017年。
- [3]赵志婷:《自然博物馆“3+1”物业管理模式的探究》，《经管空间》2016年第7期。
- [4]蔡宜君:《博物馆物业管理社会化模式的实施要点》，《文史博览》2013年第6期。

[5]林冠男：《博物馆的服务意识》，《中国博物馆》2012年第2期。

[6]郑晶、高梦琛：《2019年度南京博物院观众调查报告》，江苏凤凰出版社2020年。

[7]杨蕊、戴钰：《以标准行事，依标准治馆——北京汽车博物馆服务标准化实践》，《科学教育与博物馆》2018年第6期。