

经营博物馆 培训人员手册

The Trainer's Manual

For Use with *Running a Museum: A Practical Handbook*



国际博协中国国家委员会
中国博物馆学会 译

凤凰出版传媒集团
译林出版社

经营博物馆：培训人员手册

帕特里克·博伊兰 维基·伍拉德
国际博协中国国家委员会 中国博物馆学会
黄静雅 韦清琦 译

本《培训人员手册》主要由帕特里克·博伊兰与维基·伍拉德两位合作完成。

1.1: 帕特里克·博伊兰; 1.2: 维基·伍拉德; 2.1—2.5: 帕特里克·博伊兰; 2.6—2.7: 维基·伍拉德; 2.8—2.12: 帕特里克·博伊兰; 3.1: 维基·伍拉德。

学员使用的示范工作表主要由帕特里克·博伊兰与爱德华·默迪编撰, 来源于《经营博物馆》相关章节的内容以及维基·伍拉德提供的额外资料。

《经营博物馆》一书的作者们对本《培训人员手册》亦贡献良多, 在此一并致谢。

Running a Museum: The Trainer's Manual by
Patrick Boylan and Vicky Woollard

©UNESCO/ICOM 2006 for the original edition

©UNESCO/ICOM 2010 for the Chinese translation

Translated by Huang Jingya and Wei Qingqi.

Chinese translation printed and published by Yilin Press.

目录

第一部分: 引言

- 1.1 《经营博物馆》在博物馆培训与职业发展课程中的使用.....1
- 1.2 你就是这样一个培训人员: 了解“教”与“学”.....7

第二部分: 《经营博物馆》各章节培训建议

- 2.1 博物馆的角色与职业道德准则的培训.....19
- 2.2 藏品管理的培训.....22
- 2.3 库存与建档的培训.....23
- 2.4 藏品的照管与维护的培训.....26
- 2.5 陈列、展出与展览的培训.....28
- 2.6 观众的照管的培训.....30
- 2.7 博物馆功能背景下的博物馆教育的培训.....32
- 2.8 博物馆管理的培训.....34
- 2.9 人事管理的培训.....36
- 2.10 市场营销的培训.....38
- 2.11 博物馆安全和应灾准备的培训.....40
- 2.12 非法交易的培训.....42

第三部分: 课程计划与培训人员备忘录

- 3.1 课程计划纲要: 建立高效的观众服务团队.....44

附录: 培训主题工作单

- 36 份基于《经营博物馆》的学员工作单.....61

第一部分： 导言

1.1 《经营博物馆》在博物馆培训与职业发展课程中的使用

《经营博物馆》的 12 个主题与子题是：

2004 年，国际博协应联合国教科文组织保护伊拉克文化遗产政府间委员会的要求，出版了《经营博物馆》一书。它作为伊拉克重建计划的一部分在各个方面发挥着作用。在联合国群体发展信托基金的支持下，《经营博物馆》收集了 12 类主题，最早以英语和阿拉伯语两种版本出版。本书旨在为博物馆领域诸多课程的培训人员与受训人员使用，对已经在博物馆工作的人来说，它是一本有用的工具书；若需对某个主题进行更深入的研究，它可作为参考信息；对政府官员或公务员而言，它也可以提供易于理解的博物馆经营与实践知识。

不过，即使在本书初次印刷之前，它的价值显然已经不只限于伊拉克一地。因此，UNESCO 同意将其使用范围扩展到整个阿拉伯语世界和英语世界，读者对初版的热情又促成了法语版的诞生。从那时起，全球许多地区均提出要求，希望能将

之翻译成更多语种出版，其原因是，21 世纪的博物馆正在寻求如何更好地满足观众和更广泛社区的要求和希望，而《经营博物馆》则集中反映了博物馆运营中的所有关键问题。

博物馆的角色与职业道德准则 (杰弗里·刘易斯, Geoffrey Lewis) : 博物馆的角色; 文物收集的历史背景; 第一批公共博物馆; 博物馆的起码标准与职业道德; 博物馆的管理; 藏品的收集与维护; 知识的诠释与推广——可使用度; 自然与文化遗产的欣赏与提升; 公共服务与公共利益; 与社区团体共事; 立法; 专业主义。

藏品管理 (尼克拉·拉德金, Nicola Ladkin) : 藏品管理的介绍; 藏品的获得与登录; 注销与注销处理; 藏品的编目、编号与标记; 藏品的借入与借出; 物品状况报告; 藏品的保存; 藏品的处理与移动; 摄影; 保险; 藏品的公共使用; 陈列与展览的展厅与场地; 藏品研究。

库存与建档 (安德鲁·罗伯茨, Andrew Roberts) : 收藏、长期借出与登录; 库存清单的控制与编目; 排序与术语; 物品的编号、加标签与做标记; 放置位置与移动控制; 补登录、库存单控制与编目; 人工与计算机的编目与存取系统; 图像; 藏品信息的网络使用; 馆员与财务资源; 附录: 推荐使用的编目字段。

藏品的照管与维护 (斯蒂芬·米赫斯基, Stefan Michalski) : 藏品维护; 优先级的决定与风险评估; 为未来(至少百年)减少损失与损害; 藏品风险的分类; 藏品的九项恶化因素; 藏品保存的流程: 第一步、基础检视→第二步、风险调查→第三步、藏品风险管理的改善计划; 特定风险评估与个案解决方案之实例; 综合性虫害的风险管理 (IPM); 对光照、污染物、温度与湿度进行综合性、持续性的风险管理; 博物馆光照指南; 博物馆温度与湿度指南; 博物馆污染物指南; 所有四项恶化因素的综合管理。

陈列、展出与展览 (雅妮·艾雷曼, Yani Herreman) : 展示的类型; 物品: 在展览环境下的诠释; 与其他博物馆活动有关的展览管理; 设计: 基本的规划与设计过程; 创立展览规划纲要; 展览的发展; 展览的制作与材料; 完成展览; 评估已结束的展览。

观众的照管 (维基·伍拉德, Vicky Woollard) : 博物馆能获得什么利益? 提供有品质的观众服务的基本原则是什么? 发展观众服务政策声明的一些重点; 观众的定义与了解; 观众类型以及他们的需要; 观众服务的规划与管理; 特别需要注意的区域; 从观众角度出发的检视清单。

博物馆功能背景下的博物馆教育 (科妮莉娅·布鲁宁豪斯 - 纳拜尔, Cornelia

Bruninghaus-Knubel) : 藏品与教育; 博物馆教育的发展与管理; 博物馆教育与社区; 教育活动的设计; 基本原则; 博物馆教育在教学与学习方法上的选择; 博物馆出版物; 博物馆较常使用的教育材料形式; 馆外活动; 非正式教育。

博物馆管理 (加里·埃德森, Gary Edson) : 管理结构; 工作团队; 馆长与其他高级馆员的领导风格; 任务声明; 财务管理; 预算规划的六项规则; 博物馆道德与管理; 规划程序; 需考虑的问题; 评估; 优势、弱点、机会与威胁 (Strength, Weakness, Opportunity, and Threaten, SWOT) 的分析。

人事管理 (帕特里克·博伊兰, Patrick Boylan) : 了解人事管理; 博物馆工作和博物馆员工的主要类别; 人事信息、参与与公平; 高素质馆员的招募与维持; 招募与升职的选择方法; 雇用声明或合约的最低职能; 馆员的管理、培训与职业发展; 惩处与申诉程序; 工作的健康与安全; 如何评估工作场所的风险; 风险评估的五个步骤。

市场营销 (帕尔·莫克, Paal Mork) : 市场营销介绍; 博物馆相关的市场营销理论和实践的当代取向; 产品、价格、促销与地点; 战略性的市场规划; 任务与愿景; 内部与外部的因素; 目标人群; 宣传活动; 广告; 公共关系; 博物馆“品牌”的建立。

博物馆安全和应灾准备 (帕维尔·伊拉赛克, Pavel Jirásek) : 安全之事, 人人有责; 风险分析与安全规划; 博物馆保护的战略性规划的实践; 确保展厅安全的措施; 侵入者侦测系统 (Intruder Detection System, IDS) ; 登录控制系统 (Access Control System, ACS) ; 闭路电视 (Closed Circuit Television, CCTV) ; 自动火灾侦测与警报系统 (Automatic Fire System, FAS) ; 紧急应变计划。

非法交易 (林德尔·普罗特, Lyndel Prott) : 预防; 盘点库存; 物品身份检查单; 国家法规; 游客与参观者; 培训; 侦测; 寻回; 国际公约; 公约不适用时的补救措施; 诉讼。

《经营博物馆: 培训人员手册》的目的

这本培训人员手册由 ICOM 在 UNESCO 的委托之下策划, 用以补充《经营博物馆》一书, 并且在博物馆培训中, 也可协助与引导将其作为核心教科书使用的人们。手册的目的在于辅助所有组织、经营或致力于各种培训与馆员发展计划的人们。

(根据 UNESCO 对这本书的最初提议,) 这本《培训人员手册》应与《经营博物馆》一并使用, 了解这一点是很重要的。在培训人员手册中, 除了工作单的范本未出

现外,任何有关技术的信息、建议或其他文本都已包含在《经营博物馆》中。《经营博物馆》的 12 个主题下包括了 130 个不同的子题,每个子题都为形成至少一个培训研讨会讨论与实际练习的主题提供了基础。

新进的以及较年轻的馆员可以在其他知识与经验中找到新的观点,并为该主题添砖加瓦。

管理与责任的去中心化

在所有的组织中,都存在着另一个重要主题,那就是管理权力与责任的去中心化趋势的增强,并转到最低阶层或馆员结构的实际操作层面上。该法则如今已逐渐为博物馆及其相关单位广泛接受。所带来的结果是,即使是在博物馆高度专业领域工作的人,例如藏品管理员或维护人员,都需要对博物馆运作的管理有更广泛的了解,并且要具有这方面的能力。

职业技术教育,博物馆各层次员工对培训与发展训练的需要

半个世纪以来,ICOM 一直坚持博物馆的所有职业馆员,都需要接受与专业技术有关的教育与培训(《经营博物馆》)。起初,这项建议主要关注的是专业人员的需求,例如藏品管理员、维护与修复人员,后来博物馆教育与诠释人员也被添加进来。1981 年,ICOM 人才培训委员会 (ICTOP) 在挪威的卑尔根市召开年会,提出了一份所有博物馆或相关机构人员都有培训需求的指南。其中谈到:

博物馆的馆员在很多层面上,除了藏品研究人员之外,还包括专家或一般人员,如行政与财务人员,以及专长于保存与修复工作的馆员、教育专家、技术人员、工匠、维修人员及安全人员。每个博物馆(或在恰当情况下,每个地区或国家博物馆当局或组织)都有责任来分析博物馆所有类型人员的职责与培训的需要,而且根据这项调查所得,来建立学习目标与安排培训,以适应每一个职位。

培训期的性质与长短必须由特殊领域或特殊工作来决定,根据每个职位的特殊责任而大有不同。然而,这类培训中一定要有一项共同的具体目标,即:让单个的博物馆工作人员了解博物馆在社会中的角色,并了解他们各自在博物馆里的角色。(ICTOP 1983, p. 41)

这句话说的是:每个馆员都必须了解他们自己在博物馆的职能;该观点主张的

是：每个雇员都拥有这项基本人权，即必须了解他们所要协助工作的组织与计划的具体目标、性质，以及他们在其中的作用。提供这一方面的信息与培训，对数目逐渐增多的受训专家，例如来自财务、人事、营销、电脑与信息服务等领域，可能显得尤其重要——这些人可能因其曾在商务领域或其他公共服务、志愿者服务中，已经接受过专业培训与技术学习，所以在刚被招募进博物馆时，就直接担任了中层或高层的职位。然而，每个馆员了解其中层主管与监督人员的工作也是非常重要的。针对每位在博物馆工作并接受监督的馆员，在人才培养委员会的“卑尔根指南”中继续说道：

我们建议所有的培训课程都尝试回答以下问题：

1. 博物馆——我们为什么需要它，以及它的社会功能是什么？
2. 藏品——我们如何得到它，如何研究与保护它？我们应如何使用它？
3. 行政——在博物馆里，都有谁？他们都做了什么？他们的行事方式如何？
4. 展览与其他公共服务——我们为什么举办这些？我们是怎么组织它们的？
5. 具体的设备——如何在保证藏品安全的同时，提供设备的最大化使用？

ICOM 通过人才培养委员会，针对有关博物馆培训馆员发展的政策与实践一直在持续的发展，并提出最佳的建议，同时也随时对其进行审查与更新。最近提出的成果就总结于 ICOM 的《博物馆职业发展课程指南》(*Curricula Guidelines for Museum Professional Development*) 中，所有这些都可通过 ICTOP 的网站 <http://ic-top.icom.museum/> 找到并使用。所有对博物馆培训与职业教育有兴趣的人，都可以在这个网站上找到很多有价值的实用资源，包括领域内主要专家的网络出版物，还有一份全世界博物馆课程的网站简介。

培训与馆员发展的课程设计与规划

在《经营博物馆》导言中提到，这本手册中对目前“最佳运作”的细节信息与建议有着实际的价值，可帮助达成以下几项目的：

1. 供对博物馆经营经验有限的、新进的或未来的博物馆从业人员使用；
2. 向目前身处多种专业领域之一的博物馆工作人员、已有经验的博物馆从业人员与技术人员，解释博物馆其他部门与从事其他专业工作的同事的责任与工作；

3. 在博物馆馆员与主管单位之间,对目前操作、未来政策与博物馆的方向有必要进行内部讨论时,该手册可提供有价值的资源。

《经营博物馆》在博物馆培训与职业发展课程中的使用

可通过不同方式将《经营博物馆》使用在培训和员工发展计划上,具体如下:

1. 这整本书可用在大学研究生专业或学位授予的课程上,如在博物馆学、博物馆研究、文化财产研究,或相关的、以培养未来博物馆专业人才为目的的课程,都可将该书当成核心教材来使用;

2. 同样,这本书可用来指导兼职与远程的博物馆在职人员;

3. 博物馆可将这本书使用在馆内馆员发展与培训课程上,通过此举也许馆员们会发现,该书对他们自身的学习与职业发展都很有价值;

4. 不同章节与主题都有目前较先进的博物馆“最佳运作”与价值的说明,将这些内容拿到博物馆中加以讨论将很有帮助,同时当主管单位在建立与修改博物馆的目的与具体目标及其未来政策与计划时,该书也可起到帮助作用;

5. 《经营博物馆》的每个章节都包括了一个重要主题,可用来指引一门专业课程或是主题研讨会,例如“博物馆安全”或“藏品管理”。与《经营博物馆》的“观众的照管”一章有关的课程模型计划,包含在本《培训人员手册》的 3.1 部分。

6. 同样的,书中的任何一个子题,都可以成为在职员工进行一天或半天时长的实务研讨会或研讨会的基础。

这本《培训人员手册》是为了所有参与组织与辅导培训的人员而额外准备的——无论他们自己是否是这个领域的专业培训人员或教育人员。经验显示,针对一名实际操作经验丰富的专业人员,就其从业领域,他们可以开展非常有效的专业博物馆培训课程计划,但在组织或经营培训计划、课程方面却不一定有经验。

在这本《培训人员手册》的每个章节,你都会发现,主要的文本部分由两方面的补充信息来支持:一是有关重要技术资料与标准的实例;二是供实际练习与内部使用的讨论主题。参与者可以是单个专业人员,学习小组,或是参与培训的人员,馆员发展计划或练习的参与者,也可以是所有员工。

因此,这本《培训人员手册》的下一部分将在教学方法上提供建议和信息,以便适用于所有类型的博物馆培训与馆员发展计划,同时也可用在组织与经营此类课

程与计划的实务指南上。

这本《培训人员手册》的附录,针对《经营博物馆》中的每一章都有一份简要注释,特别强调了主题与重要话题,提供了可包含在培训计划中的实际操作建议。《经营博物馆》这本书的另一重要特点,是书中包含了很多重要信息的“重点框”,并提供了小组或个人工作的实际操作方面的建议。而在这本《培训人员手册》中,也基于此,对每一章内容都补充了一张或一张以上的空白工作表,可将其影印出来,让老师或培训人员将此表分发给受训人员或学习小组,以此来引导之前建议的实际操作练习。

这本《手册》的每一章节的结构都遵循着以下的标题模式进行:

谁:在每一种情况中,都要针对这个问题做总结:在博物馆馆员中,根据其职位的功能与责任,谁需要特别形式和水平的培训;

什么:这一部分强调了与《经营博物馆》有关联的、可能的优先级主题,哪些可在培训或馆员发展计划中着重提出;

如何:这里提供了培训的组织与呈现方面可能的实际操作方法,以及可要求谁来协助培训。

补充资料:

课程模型:为支持主要章节,《培训人员手册》中包含了一个全面发展的计划与培训人员备忘录,这一特别课程建立在与《经营博物馆》章节一一对应的基础上,并提供了“发展有效的观众服务团队”的在职培训课程。

可影印的工作表:基于《经营博物馆》的相应章节,本书最后以 36 张示范工作表结束。无论是培训人员与其他课程的参与者,还是工作小组或个别计划,都可使用这些表格。作者希望这些资料可让培训人员在准备其他部分的工作表时当作范本来使用。

1.2 你就是这样一个人:了解“教”与“学”

这份导言是为你,组织或促成博物馆培训计划的培训人员所写的。你是博物馆与馆员发展的中心人物,你的作用就是协调者、指导员与监督者。通过使用这本操作手册,你将创造许多机会,让所有的馆员在研讨会中彼此探索与学习。你是创造

一个积极学习环境的关键所在,当他们执行任务和发展自身时,这个环境会让每个人都充满信心。最后,你的工作将会使博物馆意识到,博物馆应该对藏品与观众负责,应让观众拥有一次丰富的参观经历,让他们充满想要再来参观的强烈愿望。

本章的目的在于:

- 在博物馆里建立起学习机制,加强所有馆员的职业发展。
- 准备设立一项年度综合馆员培训计划,以全面支持博物馆的所有活动。
- 观察成人如何学习。
- 使你能够以一种有效且享受的方法,来发展实践这些练习的技术与知识。
- 了解组织与领导培训研讨会的实用性。
- 提供不同的评估技巧,有助于完善不同时期的讨论会的质量与内容。

持续职业发展(Continuing Professional Development, CPD)与培训是什么?

培训仅是个人持续职业发展(CPD)的一个元素。这一达到由权威人士认可的最恰当、最有效标准的工作过程(同时也需要知识和技能),目的是让个人经此改善他/她的职业行为。CPD可通过影响他人、参观其他的博物馆、与同事讨论、阅读杂志和参与培训来完成。事实上,从培训本身获得的,不如实践他们从培训中所得的想法更有效,并可让他们观察另一位更有经验的同事,给他们将所学的内容与自己的工作结合的时间,让他们思考新的行动可产生的结果,并将同事的优良行为标准当作自己的行事基准。

为什么要进行培训? 在博物馆里为所有员工创造一个强调职业发展的氛围

对于想要向前发展且要达成未来计划的博物馆,进行培训与职业发展是相当重要的。培训活动可提供给馆员新的思想和新的技术,帮助馆员自我提高,进而反映在公众服务质量上,该服务涉及了观众、多方股东,包括政府在内;同时也可进行自我控管。

最重要的是,培训与职业发展可鼓舞每一名馆员都为团队工作做贡献,让他们从工作中得到满足,而对成为组织的一分子更有热情,对职业需要与职业抱负更有兴趣。一个组织,如果善于倾听并能针对馆员在他们日常工作方面的经验做出反

应,我们就将之称为学习型组织。

学习型组织给馆员发展和承担新责任的机会,同时也给予他们支持。这种机构允许其馆员尝试新的观念,也鼓励他们从错误中学习。他们鼓励馆员通过同事间的互相影响与监督,来分享经验与专业知识。拥有可解决问题的创造性环境、发展观念的热情和对工作的更大满意度,以及享受所有人努力带来的成果,可让员工和组织机构双方都受益。

培训在组织中的责任

本手册中影响最大的部分,应是博物馆需担负起培训与职业发展责任的重要性。作为培训人员,必须意识到并拿出证据证明,高管视培训为机构内的核心事件,所以培训人员有责任与权利去组织研讨会,并同员工协商,让他们放下工作来参加研讨会。可运用多种方式让博物馆上下都了解培训的重要性。例如,针对管理进行培训时,应为跨部门的培训留出时间,并提供模拟训练与监督的机会;既要鼓励和表扬员工,也要承认每名馆员的贡献与参与,并要告知所有的馆员——包括高管团队——在培训中可以学习到一些新的、对个人专长与知识有裨益的东西。

谁是培训师?

首先,也是最首要的问题,就是要指派一名馆员,出任为期一到两年的“明星”培训师。(理想情况下,我们希望指派两名馆员,以分担工作量,提供不同的培训样式,同时在一名培训师缺席时可由另一名来填补空缺。)此人必须在博物馆中具有相当的权威,也受到其他馆员的尊重。她/他必须能够展现可担任高效培训师的特质,因为培训师这一角色是整个培训计划成功的基础。高效的培训人员应具备以下特质:

- 渴望自我学习,总是想提高自己的专业水准,同时把自我评估放在重要的地位。
- 对待他人的态度总是欢迎、肯定、激励、有礼与尊重。
- 采取民主的态度,让所有人都有平等的作贡献的机会,不允许个人有特殊的权利,除非他们可贡献出让别人学习的东西。
- 要认识到,每个人都拥有一些有价值的经验、技术或知识可以分享。

- 要有创意地规划研讨会,确保研讨会的激发性、方法多样性及目标明确性。
- 在缺乏知识、技术与信心的情况下,也能通过减低威胁 / 失败的因素来建立支持的氛围。
- 要事先准备好所需要的信息、资料与要完成的任务。
- 既能够倾听,也能提供指引。
- 愿意出任别人的助手(愿意屈居第二位),也能做研讨会的领导人。
- 可对别人提出的观点和解决方案提出质疑和延展。
- 能较好地控制时间进度——要在所有人之前到达,布置教室,确保能及时完成所有的任务。

培训课程的规划

被指派的培训人员应做的第一件事,就是针对单个馆员与管理团队目前的技术、能力与需求进行分析。这项“技能分析”应包括如下内容:

- 技术技能——例如电脑技术、展览 / 展场布展的技巧(例如:挂画);
- 管理技巧——主持会议、在团队中工作、计划管理、撰写报告、规划;
- 藏品专业技巧——建档、一般仓库贮存;
- 专业 / 个人技巧——沟通(写作、演讲、做展示)。

之后,培训人员要确认哪些技能是员工最需要的,并据此安排一份“培训规划”/“培训研讨会日程表”,高管团队的需求也要考虑在内。在建立这份日程表时,培训人员要根据博物馆培训实施的时间——中期还是长期(1—2年)——来进行考虑,这一点尤其重要。这样我们才能确定,在同一时间不会有过多馆员同时参训,并确定培训的优先顺序问题,以及确定培训技能在一个部门内的传递方式——是横向还是纵向的。最后,还要有支持这个计划的资金保证。

我们建议规划一系列的培训研讨会(可在几个星期之内进行4—6场),这样就可以有一个逐渐建立的或是“逐步发展的技巧”——可由前一场研讨会引入下一场——也可深入一个主题,或介绍与知识领域有关的内容,例如,可将教育节目的规划,与市场营销或馆内服务很好地联系起来。举例如下:

内容	研讨会 1	研讨会 2	研讨会 3	研讨会 4
建立博物馆的任务与战略	SWOT 分析	创立任务声明	提出目的与具体目标	草拟未来三年战略
观众服务	现有设施	未来目标	发展观众团队与其职责	创立基准点与监督程序
信息与沟通技术培训	第一组接受初步培训	第一组继续培训下一阶段	第一组加强关键技能	第一组成员为自己选择一个“学生”，并将所学传授给他们

如果是系列性培训计划,就一定要考虑研讨会的举办频率。你需要给别人足够的时间来消化所学的技巧与知识,但又不能相隔太久而让他们完全忘记了所学内容。在最后一场研讨会结束几周后,安排一场额外的研讨会,让曾参加学习的人回来做报告,告诉大家他们是如何恰当地把所学内容运用于工作的专业领域,或将不尽如人意的事实反映给大家,告诉大家是什么阻碍了改变的发生。

评估培训:

在规划年度培训计划伊始,你就要考虑如何对该计划进行评估。以下几项是你必须进行评估的理由:

- 为了你的专业进步:你自己的工作表现,研讨会的结构,所需的材料,小组之间动态的了解等。

- 为个人的进步做记录:在任何时候都必须记录下每一名馆员的职业发展状况,哪场座谈是他们喜欢的,如何让他们熟练地分析自己的学习方法及改善个人学习能力的方法。

- 可作为证据提交给资深管理人员:愿意深入了解状况的资深管理人员一定想知道培训研讨会是如何对博物馆的整体目标做出贡献的。合理的季度总结报告应包括:研讨会的次数,参与人数,主题范围,参与者的反馈和成果。

你可用以下方式收集资料:

- 通过参与者在培训中自己做的笔记/日记,或是一套培训工作表,其中记录了他们一年中所参加的活动及其成果;

- 正式的访谈——通过使用训练工作表 / 日记，单个馆员可以表达培训研讨会是如何改变他们日常工作方式的。其中可包括工作的安排，提高效率的方法，如何承担更多任务，知道如何安排事务的优先顺序，以及建立记录资料的系统等；

- 你自己的日记 / 笔记，其中应记录相关数据资料，例如，参与人是谁，一共开了多少场研讨会，共用了多少时间，还有每场研讨会的目的与具体目标。这些目标也许超出研讨会原定给参与者的目标，例如你希望实验一项新的活动，那么在活动过后记录下你的想法，将有利于你核对该小组的回馈信息；

- 简短的调查问卷中可包括以下几个问题。如果以不记名的方式进行会更好，可使人们在必要的地方进行评论，如下：

培训研讨会名称：_____ 日期：_____

这场研讨会对你的工作有用吗？

如果没有用，请告诉我们为什么？

你将如何使用培训中学到的信息 / 技术？

研讨会中哪一部分最成功？

哪一部分最不成功？

这场研讨会的时间对你来说：太长_____ 正好_____ 太短_____？

感谢你的协助！

了解你的学习者——学习的定义

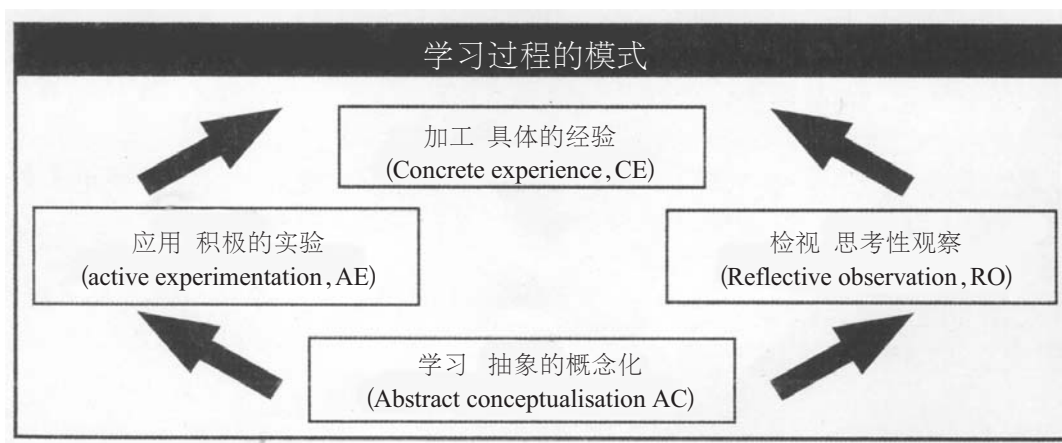
“学习是一项积极参与于体验的过程。当人们想了解世界的意义时，他们就去学习。它可能涉及到技巧、知识、了解、价值与反应能力的增加。高效的学习会带来改变、提高以及学习更多知识的欲望。”(The Campaign for Learning UK)

过去的三十至四十年以来，对研究成人学习感兴趣的人逐渐增多，就像过去的研究范围一直都在儿童学习上一样。通过霍华德·加德纳 (Howard Gardner)、大卫·科尔博 (David Kolb) (1984) 与其他人的研究，目前我们已经了解到每个人的学习都以不同的方式、不同的速度进行着，这样我们就得到了不同的观点，而且对不同的问题也可产生不同的解决方案。

大卫·科尔博在“经验性学习”——将经验作为学习与发展的来源——的基础

上创建了一个模型。这一模型的基础是学习周期,其中涉及了四个阶段,而每个阶段作为持续过程的一部分。科尔博建议道,一个人如果想获得学习的成功,就得完成整个周期。他同时也提到,我们每个人都偏向于为自己在学习周期中的位置进行定位。

这就是我们所知的学习方法,参见下表。



以下的叙述从麦卡锡 (McCathy) 和皮特曼·盖尔斯 (Pitman-Gelles) (1989) 的著作中节录:

类型一:想象型 / 发散型学习者 (Imaginative/Divergent learners CE&RO)

- 通过倾听他人、与他人分享想法来学习。
- 具体地感知所得的信息,并以反思的方法来处理这些信息。
- 对人与文化都有兴趣。他们是发散型思考者,他们相信自己的经验,擅长多角度地看待具体的情况,且以他们尊重的那些人为模型来塑造自己。

优点:创新与想象。他们是有想法的人。

目标:自我参与到重要议题中来,将单一性发展为多元性。

偏爱的问题:为什么或为什么不?

类型二:分析型 / 吸收型学习者 (Analytical / Assimilation learners RO& AC)

- 通过思考想法来学习。
- 抽象地去感知所得资讯,并以反思的方法来处理这些信息。
- 对概念比对人更有兴趣:他们对信息提出批评,同时也是资料收集者。如果

他们对情况感到迷惑,会彻底而勤勉地再次检视事实。

优点:创建概念与模型。

目的:得到自我满足与知识性认知。

偏爱的问题是:……是什么?

类型三:常识型 / 汇聚型学习者(Common sense / Convergent learners AV&AE)

- 以类似于感知的方法来测试理论的学习。
- 抽象地感知所得的信息,并以主动的方式来处理这些信息。
- 使用事实资料来建立事先设计好的概念,需要实际操作的经验,喜欢解决问题,讨厌别人提供答案,对具体的事情给以严格的判断,无法容忍“模糊”的想法。他们有权利知道,他们被要求做到的事将如何对“现实生活”产生帮助。

优点:将想法应用到实际中。

目的:让他们对现在的观点与未来的保证相一致。

偏爱的问题是:这是怎么运作的?

类型四:动态型 / 适应型学习者(Dynamic / Accommodative learners)

- 需要知道事情要怎么做。
- 在尝试与犯错误中学习,自我发现。
- 具体的去感知所得信息,并以主动的方式来处理这些信息。
- 适应且喜欢改变;喜欢多样性,且擅长应对需要灵活改变的状况。倾向于冒险,与别人相处很容易,但有时被认为太激进。在缺乏逻辑判断的情况下,常常可以得出正确的结论。

优点:行动,实践计划。

目的:将想法付诸实践,把行动带入概念。

偏爱的问题是:这会带来什么?

这对培训师有什么意义?

科尔博的模式可以帮助我们认识到,参与培训研讨会的个人会采取不同的方式回应研讨会的内容与结构。有的比较喜欢团体工作,而有的则偏好先看讲义;有

人想以较实际的方式解决问题,而其他人则希望谈论工作背后暗含的想法。通过此法了解受训成员的学习模式,可方便你为研讨会安排各类活动,照顾到多种学习模式;且当学员面临自己最喜欢与最不喜欢的学习类型模式时,你也能够理解他们的个人行为。例如,当你要求受训人员阅读文件时,他们却开始聊天;以及为什么有人不愿意走进库房,去列出潜在的安全风险单。

在准备研讨会时,还有一些必须考虑的因素是:

学习是需要时间的——对有些人来说,这就意味着将抽象的概念运用到每天的工作场所中,以形成行为/态度/知识上的改变。因此我们建议,在一系列的研讨会过后,人们可以像一个团队一样回到工作岗位是很重要的,反映为他们会为了团结与优化这个团体而改变。

这就引导我们到下一个因素:**学习与学习方法有关**——人们越能够分析他们有效学习的方法,越可以找到最好的环境与程序去创造最有效的学习模式。

对很多人来说,**学习就是一个社交活动**——通过集体思考、用别人的想法来激发自己、以头脑风暴的方法来解决问题。对很多人来说,**学习同时也是为了一项可鉴别的目标**——在成人的学习中,让他们了解到结果的重要性将大有帮助——我可以改善这个结果吗?我可以用这项知识/技巧来帮助我做这件事吗?我想学一种新的语言,这样我去访问那个国家时别人就知道我在说什么了。

规划与传播有效的研讨会

以下是在创造激发性研讨会时必须考虑的几项主要元素:

研讨会的目的:考虑你希望参与者在会中讨论、了解与处理的内容,以及至关重要的一点:研讨会将帮助他们在以后做些什么。除非这些目的可以很紧密地联系起来,否则最好只提出一两个清晰的目的,而非指望一次能够达到更多目的。如果参与者能在开始与结束时都清楚这些,知道所花的时间是值得的,研讨会将使他们受益。这本《手册》中提供的一些研讨,对某些人的日常工作可以立即产生影响;还有一些则需要小组聚在一起进行战略规划,这就需要几个星期或几个月的时间来完成。

研讨会的规划:建议在规划培训研讨会时,计划好各部分的时间安排,要保留足够的时间作介绍和总结。把你规划的研讨会日程表放在一旁,例如下午 2:00

开始,致欢迎词与介绍——2:10,研讨会的目的——2:15,布置小组的第一个任务——2:35,回馈与讨论——3:00,布置第二个任务等等。切记,务必准时开始——如果你开始得晚,那么人们下次来的时间会更晚!一定要感谢那些按时到会的人,并教导人们守时。在研讨会结束前15—20分钟,要为此次培训做总结。这样可以把所做的讨论或决定的成果重温一次,并再次强调一遍会后可以带回工作岗位实践的所有任务/活动。

内容的考虑:本手册中的工作表可以给你提供内容结构。但你一定要善于利用自己对这个团体与博物馆环境的了解,来增加与该研讨会主题有关的任何事务。例如,给一位馆员提供一个让全组来帮忙解决问题的机会。针对研讨会要做全面的准备——花时间规划你的笔记,思考要传达的信息与任务的顺序:它们有逻辑性吗?在参与者解决会中的任务时,他们是否应掌握一些知识或信息?

研讨会的结构:确保你将提供给参与人员一系列可参与的活动。研讨会一般需要进行1—3小时,如果全程只有一个人在说话,参与者将难以集中注意力,也不会主动参加。活动可以这样设计:让人们单独行动,或分成2、3、4人组成的小组。要讨论一个问题然后找出解决方案,可创造一份列有关键因素的列表,并给这些因素进行优先级排序,让小组准备一项演示,去画廊观察并向小组报告。如果想让人们变换参与的小组,那么就应安排多项小组活动。如果研讨会开展时间超过1个小时,建议让人们休息一会儿(10分钟),让他们稍微活动一下。

准备你的材料:参与者是否要记笔记?你有足够的铅笔/钢笔吗?你是否会多准备些材料副本以备临时有人加入?你是否需要挂图板或在黑板上写下个别人或团体在反馈时提出的特别观点?你或其他人是否需要幻灯机或投影仪?在开始半小时之前,你是否检查过所有设备都可使用?

准备培训空间:无论你把培训研讨会的地点选在哪儿,都要确认此处是一个适合进行高效学习的环境。参与者要觉得舒适,才能将他们所有的注意力集中在研讨会的内容或任何活动上。因此需检查房间或空间是否有合适的座位与桌子,它们是否可以挪移使用,例如排成列、小组、马蹄形或圆形。任何一种形式都可以带来不同的变化:例如,圆形确保每个人的视野都是平等的;成排面对前方时,可正对培训人员、老师与主办者;把椅子集中朝向一个中心,可鼓励团体共同工作。可提供一些点心,环境温度要适宜且易控。

可利用机会在博物馆的不同地方举办研讨会，特别是在与讨论主题对应的地方。例如，可在展场里讨论展示、教育与观众服务。如果博物馆的仓库有空间，就可利用那里举行研讨会，让非藏品管理人员见到藏品，了解和藏品有关的复杂问题，如环境、包装、安全与安置地点。

要有创意地反映博物馆所涵盖的领域。例如当考虑观众服务问题时，也许可去一家因提供优质顾客服务而享有盛名的当地酒店，和那里的人讨论一下成功的关键因素是什么。这样做是值得的。也可让教育人员去参访当地的学校与社区团体，在那里可以了解更多的特殊团体的需求。让其他团体参与到培训课程中来，可以提供给你更广阔的空间，同时也可协助发展新的合作伙伴关系，并表现出你对员工发展方面的重视。

了解参与者：要找出参与者本身与培训课程有关的资料。例如，是否会有从博物馆不同部门来的人？——如果有，这表示并不是每个人对自身的角色与责任都很清楚，其中也许存在工作偏见，比如专业与工作相关度不高，或职务的执行没有任何难度等，这些都可对了解团体的动态产生帮助。培训研讨会的前一两天或刚开始时，让参与者做自我介绍，你可以发现这些不协调因素；如果遇到参训人员互相之间都认识的情况，那么可以抓住这个机会，请他们做自我介绍时，多说一两句与研讨会有关的话。例如，如果这个研讨会主题是安全，就可以问他们在各自的工作领域曾经做了什么来降低风险，这样就可以让每个人都去积极地思考，并让他们意识到对博物馆一般性风险的减低负有同等责任。

研讨会管理：如果你担任了助手一角，那记得要让参与者自己来引领研讨会的各部分，并让他们给予回馈或做简短的演示。你需保证这个研讨会的按时运作、循序进行，而且让所有的人都有机会做出自己的贡献。有几个技巧来协助你的管理者角色。

给人们下达清楚的指示：可在每个研讨会开始时发一张活动日程表，或写在看板上。这样可以使每个人都了解研讨会的形式，也知道如何协调活动与演示等概念是什么意思。如果你要求参与者为特定任务做分组，要确保每个人都了解了任务内容；接着走到每一个小组面前，再次检查确认每个人都已了解了任务，并确保他们正在解决问题。给人们完成任务的时间，要与你的期待时间相符。然后在你任务完成时间、进行反馈的前三分钟，要给他们一个提醒。如果你要人们做反馈，要提醒这

个小组,让组内指派一个人来收集资料,并以连贯的方式传递给其他小组。

使用身体语言:通过肢体动作我们可以表达很多内容:我们如何站或坐,如何使用手臂、眼睛与面部表情。这些动作可以帮助控制情况。绕着室内走、靠近某个人站着、扫视或专视于某人,通过这些动作,我们可以把某人包括进来,或在强调一项评论或指示时让所有人都聚集过来倾听。例如,当某人讲话持续时间过长时,你可以走近他、把手放在桌上,看着他说:“谢谢你所说的话,很有意思。也许我们可以在休息时或结束之后再谈,因为我们需完成这一任务。”

小组之间共识的创造:如果想在接下来的三年让一个小组的人都保持共识,以下方法将非常有用。向小组提出的问题就写在看板上,例如:“接下来的三年中,博物馆应该收藏的文物是什么?”每个人都要写下博物馆应收藏的物品的类别。培训人员要走到小组旁,一次接近一个人,让他说出他的清单所写的一件物品。将其写在黑板上,但不允许个人说明选择的原因。如果其他人也提到了相同的物品,就不写,以免重复。培训人员继续绕着每个人发问,直到物品名称填满了主清单为止。然后让每个人从中选出五项最重要的,在他认为最重要的物品上打上5分,4—1分来表示其重要性的递减。然后培训人员再到每个人面前,请他们做选择,并将分数标在物品名称旁。全组人都做完后,把每件物品所得的分数加起来。这样就得出—张所有人都提供了意见的单子,并给重点物品进行了优先级排列。例如:

传统服饰 2,4,1,3,5 = 15

儿童玩具 1,1,4,1,3 = 10

编织篮 4,5,4,2,4 = 19

17世纪雕刻 2,4,3,5,1 = 15

农工口述历史 4,4,2,1,1 = 12

反馈报告:让小组提交反馈报告有几项好处:分享好的想法,听取不同的观点,给人提供在公共场合表达的机会,通过研讨会达成一项结论。培训师也需知道在每个小组的反馈表结尾处加上一些评语作为最终结论的重要性:可带出一些一般性的主题,新思考方式,为任务设立优先级。要确定笔记内容足够详细,可形成一份训练档案。该档案既可放在网上,又可为下一次研讨会做铺垫。

所以,离开时务必带着你的操作手册、个人笔记簿与你的看板……祝你好运!

第二部分： 《经营博物馆》各章节培训建议

2.1 博物馆的角色与职业道德准则的培训

谁？

博物馆的所有馆员应该了解其历史、目的及博物馆现今的角色。培训及职业生涯发展指导必须与引导博物馆运作的道德价值和规定有关，同时也是博物馆工作的每个人或协助经营或管控的人的需要。这项需求不只适用于每一位馆员，也很可能为很多非馆人员所需。那些没有薪水的馆员也必须了解博物馆正在做什么；并且，博物馆工作的道德基础也必定将服务于博物馆的主管单位或董事会的人员包括在内，因为这些人必须要确保重要的决策符合认定的道德标准与规则，例如，关于增加藏品的授权问题（只举一个例子）。不论是正式还是非正式的培训，也同样需要延伸到那些与政策及募款组织有关的重要成员，例如负责博物馆的中央或地方政府部门。

什么？

《经营博物馆》的这一章节提供了大量信息、建议与馆员培训的材料，包括收藏背景、第一家公共博物馆的成立，博物馆的起码标准与职业道德，博物馆的管理；藏品的成立与维护；知识的诠释与推广——可使用度；对自然与文化遗产的欣赏与提升；公共服务与公共利益；与社区团体共事；合法性的问题，以及针对专业主义概念的讨论。与这本书这一章节相关的部分可以作为独立研讨会或专题研讨讲座的基础，也可作为包含了几个或以上所有议题的延伸性课程的基础。

有关这些主题的培训课程的程度与种类，根据与个人有关的职责细节与负责的层次的不同而有很大不同。然而，每一位馆员都应该至少有一份博物馆历史与使命的基本简介，这样他们可以把自己的工作与整体目标联系起来。那些定期要与观众或其他广泛大众有直接接触的人，需要对这些问题有更丰富的知识与了解，即使是那些职位被视为较初级的馆员也是如此，例如前台职员、电话接线人员，或是展览大厅的安全人员和导览人员。

较资深的馆员以及与藏品收藏、藏品维护有关的人员，例如藏品管理人员、登录人员、田野调查与收集人员，以及维护/修复人员，都需要对《博物馆职业道德准则》非常熟悉（参见《经营博物馆》的附录部分），同时也要熟悉相关的国际与国家法律法规（见《非法交易》一章），熟悉博物馆本身关于收藏、藏品建档与维护的相关政策与规定。在博物馆公众服务领域工作的馆员，同样也需要了解与他们工作领域和特殊职责有关的道德指导原则与政策。而专门领域内的专家，如行政管理、市场营销与公众关系、展览与展示或博物馆安全等领域的人员，他们也同样需要相关的信息及培训。

最重要的是，道德的价值必须在博物馆的所有工作与行动中得以体现，这对馆长、其他资深管理人员及专业馆员来说非常重要，不仅如此，主管单位或其他主管当局也要了解并完全遵守博物馆认可的所有政策，而不只是遵守它公开宣布的道德规定。

何种方法？

显而易见，把这些重要信息充分传达给馆员是非常重要的，博物馆与其他机构一样，在参与任何培训课程时都需要向其提供多种方法。用讲座与讨论来沟通重要信息通常是必要的，至少在针对一个特殊主题做介绍时可采用这类形式，例如，在

本章中,需要介绍的就是一家特殊博物馆的历史,或一个国家博物馆体制的历史。然而,即使在这个领域里,以行动为基础的学习通常更有成效。

如果一个特殊的课程或研讨涉及了不同类别与级别的馆员,并且他们在博物馆中有着不同的服务时长与经验,那么就可借此机会让身处博物馆不同团体的成员分享各自的知识与经验,或是交流各部门或小组在机构中的作用。在课程进行一段时间之后,可以要求个人或小组进行讨论与研究,并就一项特别主题向全班进行汇报,比如博物馆的历史,博物馆中一件特别的藏品或博物馆的活动计划。如果课程中参与的馆员来自多家博物馆或可能来自好几个国家,那么他们将可提供很多不同的传统与经验。

这种定期的反馈与讨论与博物馆道德问题尤其相关且重要。馆员将通过“边做边学”的方式,来处理日常工作中的职业与道德问题,因此要鼓励他们分享实际经验和问题。讨论道德问题的案例也有非常重要的价值。《经营博物馆》的这一章节提供了五个案例研究,本《手册》将其归入两份工作单列于附录中,以供分发。

在 2006 年《博物馆职业道德准则》问世 20 周年,同时也是 ICOM 成立 60 周年之际,ICOM 规划出版更进一步的案例研究(来自道德委员会在过去 20 年所关注的实际问题,但隐去了人名与其他细节),以及对整个 20 世纪博物馆道德观念的历史和发展的研究。培训组织者与学员为赶上研究发展的步伐,应定期登录 ICOM 道德网站 <http://icom.museum/ethics.html>, 以便了解一般资料及培训资料的发展与更新状况。

同时,来自荷兰非营利性组织“博物馆安全网络”的专家汤·克里默 (Ton Cremers) 提供了涵盖世界博物馆、图书馆、档案与遗产的安全新闻、非法交易以及相关道德问题的每日报道监控服务,通常包含许多案例的细节,为博物馆培训提供了非常宝贵的额外资料,既包括收藏政策与实践的讨论,也包括更广泛的安全与安保问题。该组织每日发送的电子邮件,即“博物馆安全网络邮递清单”(Museum Security Network Mailing List)——通常一天发送 10 个或者更多的故事,且可免费订阅。通过以下网站可获得从 2003 年 4 月开始的所有网络档案清单,并可登录订阅新闻电子邮件:<http://www.museum-security.org/>。

与本章有特别关联的工作单：

1.职业道德准则之案例研究一、二与三。

2.职业道德准则之案例研究四与五。

2.2 藏品管理的培训

谁？

对大部分博物馆来说，数量庞大且复杂的藏品是至关重要的资源组成部分；针对这些物品做适当的照管、管理与发展是一项非常重要的责任，它以各种方式影响着博物馆的每一位馆员。显而易见，馆员的职业培训，以及良好的藏品管理知识的定期更新，是那些与藏品打交道的馆员（和研究人员）的工作重点，如藏品研究员、登录和建档人员、维护和贮存人员，以及藏品管理人。然而最重要的是，针对每一位职员，特别包括馆长、高级管理者与安全人员，应该对其进行藏品管理运作和标准的培训。

什么？

《经营博物馆》里“藏品管理”一章包含了许多重要主题，都可以使用于培训和馆员发展计划中，包括：藏品管理的介绍；藏品的获得与登录；注销和注销处理；藏品的编目、编号与标记；藏品的借入与借出；物品状况报告；藏品的贮存；藏品的处理与移动；摄影；保险；藏品的公共使用；展示与展览的空间；藏品研究。与之相关的部分可以作为独立研讨会或专题研讨的基础，也可作为包含了几个或以上所有议题的延伸性课程的基础。

当然，无论是专职或兼职从事藏品工作的专家学者和技术人员，都需要在专业训练或职前训练以及在职训练时，回顾相关主题及进行知识更新，也需要对这些主题——如果不是全部也必须是大部分——有透彻的了解。馆长与高级管理者也必须了解博物馆本身的原则和政策，并且在考虑藏品管理原则及优先顺序时，寻求更广泛的“最佳运作”方式。

也有很多人会时常涉及到标本或艺术品的处理与移动问题，包括：搬运工，安全警卫，博物馆教育人员，陈列与展览工作人员，以及摄影师、绘图人员等技术人员。需要对他们进行培训和定期的知识更新，让他们了解处理不同种类物品的正确与安全的方式。教育人员、展示人员以及相关馆员也必须了解博物馆物品编号的系

统、规则与操作,这样,这些物品就可以被正确地识别、放置或重新放回藏品或仓库中。建筑维护与安全人员也必须了解良好的藏品贮存的原则与操作,以及在藏品贮存库和展示中,进行适当的管理与监督。

如何?

好的藏品管理确实依赖讲座与理论示范的方式来教授一些基本原则,在很大程度上,这也是一个非常实际的教学方法。培训必须针对所有馆员的程度与专长,尽可能地采用“动手做”这一实践性的方法。显而易见,与实际技巧有关的信息也很重要,例如安全地处理和移动标本或物品,正确地在物件上编号和做标记。但是,受到监督的实际经验与案例研究的准备,也适用于本主题的其他范围,例如,研究与撰写藏品状况报告或藏品研究管理政策。

博物馆专业是一个标准和技术处于迅速发展中的领域,因此博物馆和其他当地或国际性机构建立并维系良好的联系是很重要的。来访专家可能很适合带领博物馆馆员做一次实用的短期研讨会,以作为培训课程的一部分。同样地,也应鼓励馆内专家与其他馆员进行知识与操作的交流,例如为博物馆的安全、展示及技术人员提供处理样品与艺术品的培训。

与本章有特别关联的工作单:

3.起草一份藏品管理政策

4.编目程序的政策

5.藏品的安全政策

这些工作单主要为支持《经营博物馆》的其他章节而设计,也可适用于以这一章节为基础的培训。

2.3 库存与建档的培训

谁?

博物馆之间都存在着很大的差异性,尤其是在国民传统上的差异,通常表现为藏品建档的机构与人员的不同。许多传统观点认为,物品的编目与档案是专职藏品研究员的核心责任与活动;同时从历史来看,不难发现,哪怕是在同一家博物馆的不同部门,都存在着不同的编目方法甚至是不同的编号系统。有时,专业馆员——

通常被称为登录人员或建档人员——花费了几十年的时间来为博物馆的所有藏品、甚至是所有被保存的国家级文化遗产建立目录,创建登录核心系统并对其进行维护。(以法国为例,包含了所有公共博物馆藏品的国家级库存目录,已有超过 210 年的历史。)

近来,随着博物馆使用电脑处理建档资料的增多,出现了第三类馆员模式:信息技术 (ICT) 部门或小组。它可提供专业的与技术性的建议,并对任何负责库存与建档的人员提供支持。无论是藏品研究人员或登录人员 / 建档人员,都向管理者提议在馆内更广泛地使用 ICT。有时 ICT 人员并非直接受雇于博物馆,他们或许来自政府(或其他公众服务机构)的电脑服务部门,或是私人同博物馆签订合同,为博物馆提供建档或更多的 ICT 服务。

不管政策与馆员组织如何,对编目与建档的所有方面负有重大责任的馆员(或提供电脑服务的雇员与立约人)必须接受专业领域培训。其他馆员也必须接受培训,因此他们需要对有关的博物馆库存与建档政策与运作有充分了解。例如,即使博物馆有一个专业建档的部门来负责这个领域,但是典藏及其他负责收藏的人员(例如田野调查与收集人员)或藏品管理人员,仍然需要对该领域有一个良好的了解。

同时很明显地,博物馆的馆长与资深馆员必须充分注意到政策与目前的运作方式,并需注意到,出于道德与法律的(起码)原因,必须建立与维持充足的库存与建档体系,建立优先顺序。

什么?

《经营博物馆》的这一章节包含:长期借出品与登录;长期借入的物品与其使用;库存清单的控制与编目;排序与术语;物品的编号、加标签与做标记;放置位置与移动控制;补登录、库存单控制与编目;人工与计算机的编目与存取系统;图像;藏品信息的网络使用;馆员与财务资源;推荐使用的编目字段。这本书里与这一章节相关的部分,可以作为一个研讨会、专题讨论会或包含这些主题的延伸性课程之基础。

在对“库存与建档”这一领域负有特殊责任的馆员——无论是藏品研究人员、专业登录与建档人员,还是电脑操作与工作范围更广的 ICT 人员——进行培训时,《经营博物馆》的这一章节涵盖了所有重要议题的广泛调查。再次提醒,没有任

何方法可以替代实际经验的获得,无论是获取博物馆自身系统与程序的操作经验,还是其他的关于“最佳运作”的经验。

如果前来参与课程或研讨会的人不只来自一个博物馆或组织,那就必须要求每位参与者事先有所准备,将其机构正在使用的有关库存、档案、专有名词、编号系统和程序的信息带到课程中来,同时也要带来目前使用的登录簿、表格或卡片的样本,以便比较与讨论。

所有与藏品职责有关的人员都必须能胜任收藏处理、编目与库存控制、物品编号、加标签与放置地点/移动的控制工作;在规划课程与研讨会进行时,也必须包含这些重要领域,并要特别强调能从这些工作(以及建档工作的其他领域)中获得的实际经验。此外,由于现在的网络特别是网站,都能在建档政策的资讯与建议方面提供非常重要的信息资源,特别是 ICOM 国际档案委员会的用以描述物品的物品身份系统,以及博物馆建档协会的网站。

让每一个人都参与进来——包括训练人员与课程参与者双方——也相当重要,要让他们了解到建档工作(与其训练)的相关部门必须紧密合作。藏品管理、安全问题与非法买卖三者是最需要合作的,但还有一些重要问题被包含在陈列、展出与展览章节中,特别是有关博物馆为举办特展而外借的物品进行建档以及库存控制。

如何?

若培训课程或研讨会等是为了单个博物馆或类似的研究机构或组织的馆员而开设时,就应该提供足够的、关于该研究机构本身的建档等文件的副本,例如:藏品的登录簿与编目资料,或索引卡片。如果这个博物馆有一套电脑化的建档系统,那应至少将其在课程或研讨会上向参与者进行系统演示;并且,应尽可能地让所有人都有机会来使用该演示系统——尽可能不选择主要登录系统,这样它就不会因为测试性的错误输入而崩溃。如果无法进行演示,一门课程最低限度也应提供博物馆电脑系统的截屏复印件,以供每位参与者使用。

每一位参与者,或至少每个博物馆都应派一位代表,来做一次关于自身工作的摘要简介。在讨论完这些介绍后,就可以对不同的系统进行实际测试。特别是在博物馆这个领域工作的人员,也必须保证对他们做经常性的再培训和知识更新。因为在这一领域,由于博物馆内电脑辅助系统的快速扩张,以及电脑正以惊人速度发展

普及,正处于快速发展变化之中。(由于技术的进一步发展,电脑和软件程序的有效寿命正在缩短,到目前面为止估计该寿命为 5 年,但很多人却认为实际应小于这个数字。)

与本章有特别关联的工作单:

6. 检视博物馆的编目与建档工作

7. 网络信息资源

工作单主要是为了支持《经营博物馆》的其他章节而设计,也可适用于以这一章节为基础的培训。

2.4 藏品的照管与维护的培训

谁?

藏品的维护,包括适当的照护、预防性保存以及物品和艺术品的科学性处理,在现今已被认为是一项独特的专业工作,这项工作需要在在职前进行专业教育与培训。大多数的职前培训都不在《经营博物馆》的范围之内,专家则建议,对即将在这一领域工作、或受训成为专业人员的馆员,针对他们的教育和培训,可登陆以下网站寻求专业建议:国际文化财产保护与修复研究中心 (International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Heritage) (ICCROM: <http://www.iccrom.org>) 或 ICOM 文物保护国际委员会 (the ICOM International Committee for Conservation) (ICOM-CC: <http://icom-cc.icom.museum>)。

《经营博物馆》的“藏品的照管与维护”一章也提供了许多有关最新研究的信息,一些接受过高级训练的专业维护—修复者可能对此产生浓厚兴趣。这些信息也可当作组织和运作专业人员知识更新与实际操作研讨会的基础。除此之外,所有的馆员都必须至少对藏品维护与保存、特别是预防性保存的原则有一个基本了解。

什么?

《经营博物馆》这一章节包含了:优先级的决定与风险评估;为未来(至少百年)减少损失与损害;藏品风险的分类;藏品的九项恶化因素;藏品保存的流程:第一步、基础检视→第二步、风险调查→第三步、藏品风险管理的改善计划;特定风险评估与个案解决方案之实例;综合性虫害的风险管理 (IPM);灯光、污染、温度与湿度的整合性、持续性的风险管理;博物馆灯光指南;博物馆温度与湿度指南;博物馆污

染物指南；所有四项恶化因素的综合管理。与这本书这一章节相关的部分可以作为独立研讨会或专题研讨讲座的基础，或可作为包含了几个、或以上所有议题的延伸性课程的基础。

对藏品的照管与维护进行介绍应成为每一个培训课程的部分内容，最好也应尽可能多地包含和藏品管理与维护有关的方面，包括博物馆安全。就像在其他领域一样，馆长与其他高级馆员必须针对博物馆责任——这一至关重要的方面——的发展保持高度一致：无论是通过内部资深维护人员所做的定期纲要简报，还是通过特殊纲要简报或是小型研讨会。由于人力资源和经济资源对维护政策与技术产生的影响，(尤其是最近的发展)产生了增加额外资源、改变资源分配顺序的要求，对博物馆的政策影响将更广。因此就需要来自高层领导的积极理解和支持(并获得博物馆主管当局的首肯)。

有关维护的专业与高级培训，处在博物馆经营的范畴之外，而对相关最新知识的总结，例如藏品的风险，包括引起退化的潜在原因；与藏品维护有关的风险管理；环境标准，例如温度，湿度和污染，以及光照的标准，都可通过正式与非正式的研讨会等来教授给专业的维护/修复人员，以对其知识进行更新，这将大有裨益。

专业藏品管理人员必须充分注意到与其所辖范围内的藏品类型相关的维护方面的重要进展。同时其他的专家，如展示与展览馆员，或安保与安全经理，也需要对他们进行业务范围内关于藏品维护的训练与简要介绍。

《经营博物馆》的“藏品照管与维护”章节讨论到的一些议题，也和其他章节的一些方法有着相当密切的联系，特别是“藏品管理”和“博物馆安全”章节，包括“应灾准备”等。培训及馆员发展的规划与交付，应集中强调这些联系，并在课程和其他培训中将这此议题整合到一起。

如何？

同其他领域一样，涉及到实际操作、博物馆内所关注的实际问题与考虑时，以行动为基础的学习是无可取代的。例如，每一位参与课程或研讨会的馆员都可以温习本章里所解释的需应对的藏品的九项恶化因素。

对一个相对较小的博物馆而言，一个包含有五六名员工或学生的课程或学习团队，就可以检视并报告整个博物馆的风险。而在较大的建筑物或拥有数目较多的课程参与者时，可将博物馆分为几个不同的区域，依据展厅的类型，贮存区域的藏

品研究区,或根据藏品的类型来划分,让一个小组只检视某个特定部分。类似的操作练习也可在与之有关的各个方面进行,例如对博物馆环境(温度、湿度及污染)或光照,执行细节调查。

这样的调查或类似的训练程序学习本身就很有价值,但目的并不只在于训练,更重要的是要通过使用由此获得的经验和结果,针对所发现的问题和可能的未来解决方法,来激发出极具开放性的讨论。再次说明,这些后续步骤并不一定要被局限在藏品维护方面。例如,如果发现了一个重要的藏品维护问题,且解决方法代价高昂,那将有可能涉及到道德问题,同时也可能涉及到《经营博物馆》的“管理”及“市场营销”章节。

在该领域,其标准与技术也都处于迅速的发展中,因此博物馆和其他当地或国际性机构建立与维持良好的联系非常重要。来访专家可能很适合带领博物馆馆员做一次实用的短期研讨会,以作为培训课程的一部分。同样地,也应鼓励馆内专家与其他馆员进行知识与操作上的交流,例如为博物馆的安全、展示及技术人员提供处理物品与艺术品的培训。

与本章有特别关联的工作单:

8.九项恶化因素

9.博物馆团队合作的案例故事:日光与警卫

工作单主要为支持《经营博物馆》的其他章节所设计,它也可适用于这一章节为基础的培训。

2.5 陈列、展出与展览的培训

谁?

针对展览与特展的规划、设计及实践的培训,属于一个特殊领域。在该领域负有特殊责任的专业馆员很有可能需要具备专门的教育与训练,包括在设计学校或大学、艺术学校与其他高等教育机构的建筑系,学习过好几年的设计与传播。因此,《经营博物馆》中本章提供的内容并不期望能取代这样的专业训练,但提供的关于最佳运作方法的时下的观点和信息,应该能让经验丰富的专业人员产生浓厚的兴趣。

然而正如本书的导言所清楚介绍过的,博物馆的馆员必须对所有同事的工作

与职责有所了解,这是非常重要的,可使馆员间建立起良好的沟通与合作。因此我们希望,所有的馆员,包括负责安全与观众服务的工作人员,都至少应对博物馆活动的最重要的部分(也是与观众接触最多的一部分)做出一份简要的汇报。在博物馆内的设计与展览专家和其他专业团体之间——特别是藏品管理人员、维护/修复人员、教育人员,以及提供观众服务的馆员——则需要进行更持续的训练与讨论。

同时也有一种情况,即来自馆外的顾问、承包商或临时约聘人员可能会进入博物馆中工作,他们不同于一般的员工,因此要确认这些人员都接受过最基本的博物馆工作与操作训练,而不只是安全与安保的安排。这一点非常重要。(参见“博物馆安全与应灾准备”一章)

什么?

《经营博物馆》的这一章节包含展示的类型;物品:在展览环境下的诠释;与其他博物馆活动有关的展览管理;设计:基本的规划与设计过程;创立展览规划纲要;展览的发展;展览的制作与材料;完成展览;评估已结束的展览。与这本书这一章节相关的部分可以作为独立研讨会或专题研讨讲座的基础,或可作为包含了几个或以上所有议题的延伸性课程的基础。

《经营博物馆》里的这一章节涵盖了范围广泛的重要原则与实践操作,尤其与设计过程、致力于发展成功展出和展览的不同专家的不同责任有关。了解具有特殊需求观众的需求,例如残障人士的需求,也有相当重要性。如同导言中所说的,在一个现代博物馆中,我们期待在不同的专家馆员之间促进良好的沟通、了解与合作。

如何?

如果博物馆或组织已有经过训练的、有设计经验的馆员,那么他们可成为培训非专家馆员的重要资源,并在一项新计划开始之前、开展中和完成后,为馆员发展和培训做出重大贡献。在本地的工商业界或其他公众服务部门,也会有专家——例如专业的室内设计师和展览设计者,建筑师,平面设计师,视听和多媒体专家——他们会乐于通过参与馆员培训讨论及实践研讨来协助博物馆。

实际观看、讨论并评估现实的展示和展览,这些经历是无可取代的,可从受训者本身的博物馆开始,若受训者本身的工作场所并不是训练计划的举行地时,可从举办机构或城市所在地开始。因此,这就提供了同时观看及讨论新旧展示及展览的机会。除此之外,应提供给参与者使用描述、图解和评估世界各地新展览的出版物

的机会,以及了解不同博物馆的网站上,数量越来越多的在线“具体”与“虚拟”新展览。

在展出与展览这个领域,参与者进行实践性练习是很有价值的,且受到他们的欢迎。例如,针对从博物馆几个不同部门来的人员组成的混合受训团队,可以给他们一组混杂着十个标本的物品,并要求他们在规定时间内(可以是两个小时),规划出一个适用于所有物品的简单展览。

另一项更实际的团队练习可研究一个展览的可行性,使用《经营博物馆》本章里“展览可行性研究中需评估及考虑的因素”的分析建议——现在就可影印其中的工作单,以供使用。

紧接着可更进一步地练习,以探索参与其中的馆员在过程中会需要什么来完善这个(或其他)展览计划,并鉴别出不同专家的角色及其贡献。工作单“展览团队”可以被复制并分发给所有参与该培训课程的人,并作为该练习的指导。

要影印的工作单:

10.展览可行性研究

11.展览团队

工作单主要为支持《经营博物馆》的其他章节而设计,也可适用于以这一章节为基础的培训。

2.6 观众的照管的培训

谁?

在博物馆里,从国家政策的制定者到馆员,每一个人都必须把观众放置在博物馆的服务及资源的中心。同样的,在博物馆其他领域的活动中,馆长及高级管理人员也必须了解提供良好、高效的观众照管及服务的原则和实际操作方法,因此制定政策与进行战略规划是他们工作的一部分。与本书这一章节相关的部分可以作为独立研讨会或专题研讨讲座的基础,也可作为包含了几个或以上所有议题的延伸性课程的基础。

博物馆的所有方面都会对观众产生影响,在最基本层面上,大多数馆员与公众都会产生一些面对面的接触,可通过电话、信件或越来越多地通过网络进行接触。馆员在与观众的所有互动中都必须拿出专业的表现来,因此我们希望,所有馆员都

应参与一个或更多的关于观众服务与照管的培训研讨会或课程。如今越来越多的博物馆都雇用了提供专业观众服务的人员，以服务于博物馆的普通观众和专业观众。可从不同的专长与教育背景中招募这些人员，包括：教育，藏品管理，展示，公众关系，文化管理及其他特别活动的管理。由于观众照管的专业属于博物馆业里相当新的分支，因此此类专家可能从缺乏或根本没有专业教育或训练的人群中产生。博物馆应该安排实践性训练，以引导他们通过基本原则来建立和经营高质量的观众服务——无论博物馆大小，皆应如此。

什么？

《经营博物馆》的“观众的照管”这一章节包含许多范围很广泛的重要主题，这些主题可以（也应该）与相关的培训计划相结合，包括：博物馆能获得什么利益？提供有品质的观众服务的基本原则是什么？发展观众服务政策声明的重点；观众的定义与了解；观众类型以及他们的需要；观众服务的规划与管理；特别需要注意的区域；从观众角度出发的检视清单。与这本书这一章节相关的部分可以作为独立研讨会或专题研讨讲座的基础，或可作为包含了几个或以上所有议题的延伸性课程的基础。

了解观众服务的意义是很重要的。博物馆以物质的、智力的和社会性的方式，提供给观众一个能增长知识的、愉快和舒适的参观经历，减少他们的挫败、不适及疲劳感，帮助观众去享受展览及其活动。因此，观众服务是公众与博物馆接触途径的重点。“接触途径”是指给观众使用设施、服务、视觉展示、参与研习会、藏品的研究与学习以及接触馆员的机会。这不仅仅指的是物理上的实际接触，同时也包括消除了社会与文化歧视的恰当的知识层面的接触。

如何？

这是博物馆工作的一个非常实际的领域（当然也有些基本的原则必须传达），因此培训的目标应该放在通过建立和经营高品质的观众服务的基本原则，来引导受训人员——无论其博物馆类型和规模大小。可通过一系列的研习会和研讨会来达到最佳的效果，通过训练帮助参与者制定服务政策，思考观众服务团队的角色与责任；规划要提供给不同的观众群的服务与设备，观察一个人如何收集观众的信息、观点和参观体验，以及讨论不同观众团体的实际与潜在需求。同时，也希望培训计划人可准备一份实际情况检查单，并让馆员使用这份清单来监视及评估相关规

定及服务,以此来帮助提升与改善标准。

针对组织及经营一门培训课程的纲要放在这本《培训人员手册》的附录 1。这份纲要设计博物馆内观众服务的建立与培训,以及针对一个新团队开展的每次半天(或更少)、为期一年的培训课程,这项工作的达成可依靠博物馆可利用的资源、馆员与时间。预期中的研讨会,一次时长通常不超过三小时,以形成系列的结构化教学,帮助参与者发展出自身的专长,并可将其回馈信息使用在创造及发展博物馆的政策和战略、特别是观众服务上,但应用范围也可更加广泛。

与本章有特别关联的工作单:

12.良好服务的认定

13.了解你的实际观众

14.了解你的潜在与虚拟观众

15.观众服务与设施

工作单主要为支持《经营博物馆》的其他章节而设计,也可适用于以这一章节为基础的培训。

参见附录 1:为发展一个高效的观众服务团队的课程,供参考的课程计划与培训人员备忘录。

2.7 博物馆功能背景下的博物馆教育的培训

谁?

博物馆的每一个方面和各种活动都可被视为一个教育的机会,在某种程度上,博物馆的所有馆员都可能参与到为观众创造学习并享受藏品的机会。因此,希望所有的馆员都能有学习有关博物馆与其藏品的基础知识,了解博物馆教育计划工作。与本书这一章节相关的部分可以作为独立研讨会或专题研讨讲座的基础,或可作为包含了几个或以上所有议题的延伸性课程的基础。

以观众为导向的博物馆的最佳作法,是在正式开幕很久之前,就已经指派了博物馆教育人员发展团队工作。然而,仍然有许多博物馆并没有设立教育部门。即使博物馆意识到出于对公众负责、需决定设立一个教育部门时,通常这些部门在成立之初只有一名人员。即使博物馆有幸拥有来自教育专业的馆员,也有必要让他们接受培训,这样做一方面是使他们能及时赶上博物馆教育的最新发展动态,另一方面

也是为了赶上学校和大学程度的普及教育的新兴发展。

博物馆高级管理阶层在制定影响博物馆的决策上承担着极为重要的责任,例如在博物馆现有的全部经费及人员中,为了教育而进行资源分配和课程安排;在规划未来时,要考虑一系列决策,包括如何扩充教育设备。藏品管理员也需要对教育工作与带来的益处有良好的认识,因为藏品管理员与教育人员需要在很多方面进行合作,例如针对不同观众团体在展厅做诠释规划,或评估保存的藏品,并确认是否有复制品或没有经济价值的粗制物品,可将其用来做教学材料。教育团队也需要与观众服务团队紧密合作,并在服务团队需要对大型团体提供帮助,组织和支持家庭、个人以及特殊需求的观众时,助其一臂之力。

什么?

《经营博物馆》的“博物馆功能背景下的博物馆教育”一章涵盖了相当广泛的主题与信息,这些都可以结合到培训与馆员发展的课程活动中。教学将用到的资料包括:藏品与教育;博物馆教育的发展与管理;博物馆教育与社区;教育活动的设计;基本原则;博物馆教育在教学与学习方法上的选择;博物馆出版物;博物馆较常使用的教育材料形式;馆外活动;非正式教育。这一章中的信息与指导内容,可用来指导想要建立教育部门、经营教育活动计划与进行馆外服务的博物馆。

这一章节更看重博物馆的教育角色,以及可以为公众提供哪一种教育服务,同时也需考虑到博物馆如何为观众创造一个积极的学习环境。重要的是博物馆所有相关的馆员,包括馆长、高级管理人员、藏品管理人员及展示人员都要能熟悉这些原则和价值:博物馆从事的工作远大于收藏、修复与研究物品并让它们进入公众的视野。博物馆工作的目的是:必须使博物馆的知识与藏品为公众所知,让所有年龄层与背景的人都参与到知识和文化的沟通中来。因此最重要的是:所有馆员都必须了解博物馆的公众服务与教育职责。

如何?

最有效的教学方式是实践训练及员工发展研讨会,例如,带有实际操作的延伸课程。有些课程会需要一些从事博物馆教育服务的专家指导工作,例如,指导发展与展示博物馆教育计划的方法。把教育引入博物馆陈列、展览及更广泛的诠释活动中,也必须考虑将其作为培训及馆员发展计划的一部分。在此情况下,课程规划应该包括博物馆其他部门的专家,例如设计小组成员即可为展示空间设计诠释性素

材。

教育和诠释人员也应该和专业的管理研究人员就藏品的科学与文化价值进行讨论,了解最新的研究与其他更深层次的知识,这将为博物馆教育人员带来巨大的价值:不但使他们能跟上时代发展的步伐,同时也积极地为教师和广大公众带来知识上的提高。

和博物馆的教育角色有关的培训研讨会和课程也同样重要,这些活动针对由博物馆不同专业、不同部门馆员组成的混合小组,目的在于讨论和总结教育团队的规划和优先顺序。

给教育类及相关馆员提供持续进修的机会也是非常重要的。通过接触该领域的专家、了解教与学,定期观摩学校与学院的课程,可更广泛地学习当今教学的实际状况。

与本章有特别关联的工作单:

16.博物馆教育政策与课程的原则及优先顺序

17.撰写标签与说明牌

工作单主要为支持《经营博物馆》的其他章节而设计,也适用于以这一章节为基础的培训。

2.8 博物馆管理的培训

谁?

博物馆的所有馆员都会与管理政策和系统产生关联,很多人本身也承担着重要的管理职责。一份来自英国政府的分析发现,约有 24%的雇员或多或少需要承担管理或监督的职责,这个百分比要比从事这行的专业人员比例还要高——即使他们的头衔中可能不会有“管理”出现。报告还显示,国家高级管理专业的“注册管理机构”(the Chartered Management Institute)发现,在机构中超过三分之二的注册管理成员并非全职的管理者,机构内人员受雇的原因主要是其专长或技术能力。

在博物馆环境中,一名合格的馆长、藏品研究员,或是维护/修复人员,很有可能承担着相当的技术资源管理职责,管理内容包括藏品、设备、计划、经费,及分派资历较浅的馆员在部门内担任长期或临时的工作,管理和藏品责任有关的日益增多和复杂化的信息。最后一点:他们还要有效管理自己的时间。

因此,博物馆的培训及馆员发展计划,至少需要一份针对所有馆员的基本管理介绍。对馆长及其他高级馆员、行政与财务人员,及现任与未来的博物馆各个领域里的部门及区域主管来说,管理教育及培训的内容必须尽可能详尽。

什么?

《经营博物馆》的这一章节包含:管理结构;工作团队;馆长与其他高级馆员的领导风格;任务声明;财务管理;预算规划的六项规则;博物馆道德与管理;规划程序;需考虑的议题;评估;优势、弱点、机会与威胁分析。与本章相关的部分可以作为独立研讨会或专题研讨讲座的基础,或可作为包含了几个或以上所有议题的延伸性课程的基础。

本章介绍了一系列重要主题,可按照每周进行一两天、维持时间为一年的周期来进行,由此形成延伸性的博物馆管理教育或培训课程,并且可同本章节有联系的章节结合起来,例如“博物馆的角色”、“人事管理”及“市场营销”。

另一方面,利用“管理”里所有的子题——如上所示——可在有限的时间内,形成短期培训的基础,可通过一次半天、为期共三天的实践性研讨会形式展开培训。

特别需要优先了解影响博物馆运作及管理的国家与地方性法律法规,了解不同国家结构及模式下的博物馆组织方式,它们与在特定的国家或区域中的运用有极大关系。与博物馆的内部组织、员工结构,以及管理文化(特别是目前建立在合作与团队基础上的综合性管理及领导风格)有关的问题也应优先考虑。

如今大多数博物馆都意识到,需要为藏品建立全面的档案,而有关政策和操作程序方面的文件是远远不够的。可从建立任务声明、操作手册、程序及政策的规划、以及同样重要的自我评估开始,或通过“SWOT”法来进行评估等。

如何?

博物馆本身积累了大量的知识和专长,本地的工商业界或其他公众服务部门也有不少专家拥有的经验及案例研究与博物馆一些部门的利益有关联。经验显示,许多来自不同领域的资深管理者及政策决策者对博物馆及其藏品和服务都很有兴趣;因此,他们也非常乐意帮助博物馆及文化服务人员进行管理和相关培训。

最好的方法是,让正式的授课及谈话维持在一个较小的范围内,并尝试通过测试与讨论来进行沟通。如果可能的话,以5—6人为一组进行案例学习,案例也可从博物馆及个人经历里选取。为协助以及指导此类小组工作,现准备了一些与重要主

题有关的工作单供使用(如下)。

与本章有特别关联的工作单：

18.国家与地方法律

19.博物馆的不同类型

20.政策检视单

这些工作单主要为支持《经营博物馆》的其他章节而设计,也适用于以这一章节为基础的培训。

2.9 人事管理的培训

谁?

当所有馆员初次任职时,都需要一份介绍博物馆一般人事政策和操作以及本身工作安排的纲要说明。除此之外,提供关于诸如薪资审核、升职申请或协商、申诉与惩处的程序、健康与安全政策这些事务的书面政策与操作细节说明也非常重要;在所有的 workplaces 应提供此类说明——理想状况下,可提供一本简单易读的《馆员手册》。当职务有任何改变时,高级管理人员也必须与所有雇员进行有效沟通,并提供正式的说明与培训。

人事管理及相关培训对两个团队尤其重要:一是那些对人力资源活动负有特定职责的馆员,他们通常处在博物馆行政的核心;此类馆员将会涉及到所有与人事招募、薪酬与雇用条件有关的人,以及人事管理的其他重要方面,如培训负责人与安全负责人。

然而同时也存在着一个更大的馆员群体,他们也负有相当重要的人事管理职责,即使他们本身可能并没有意识到这是工作的一部分。显而易见的是,博物馆的馆长和其他高级管理人员对他们需要承担的管理责任都了如指掌,而那些处在专业程度更高工作岗位的人,如较资深的藏品研究员,可能并没有确实意识到自己也是管理者,他们的责任是监督管理部门或小组里的较初级的藏品研究员与技术人员的日常工作;他们也会涉及到员工的招募、升职,以及对员工进行的必要培训。

什么?

《经营博物馆》的这一章节包含:了解人事管理;博物馆工作和博物馆员工的主要类别;人事信息、参与与公平;高品质馆员的招募与维持;招募与升职的选择方

法；雇用声明或合约的最低职能；馆员管理、培训与职业发展；惩处与申诉程序；工作的健康与安全；如何评估工作场所的风险；风险评估的五个步骤。与这本书这一章节相关的部分可以作为独立研讨会或专题研讨讲座的基础，或也可作为包含了几个或以上所有议题的延伸性课程的基础。

人事管理培训的需求可分成三种类别。第一，培训课程应该包含基本信息，并照顾到所有馆员的培训需求，既包括刚被招聘的人员，也涉及了工作安排有重大改变时的情况，例如采用新政策和新程序时。第二，当一些在人事部门或相关领域工作的专业人员已拥有了专业资格或经验时，还有一些人员在其接受的较一般的管理教育以及成为博物馆馆员之前不曾接受过此类职前训练。因此需安排恰当的专业训练与知识更新。第三，培训最需要优先考虑的应是那些负责监督馆员的人，特别是高级管理者以及中层专业人员，如涉及到管理馆员的高级藏品研究员。

培训课程应把重点放在——可能需长期如此——《经营博物馆》的“人员管理”一章列出的所有主要议题上，包括人事信息、馆员招募与升职、雇用条件与合约、培训与职业发展、惩处与申诉程序、工作的健康与安全。

如何？

每个机构都需要有一份清楚、简易的馆员条件与职责说明文件，最好以馆员手册的形式明确，以便依此建立正式与非正式的培训 and 研讨会的纲要说明。在此基础上，可开发更多使用到案例研究及角色扮演的更高级和专业的课程和研讨会，特别是针对那些负有人事管理与监督职责的资深馆员。《经营博物馆》的“管理”与“博物馆安全”章节里所包含的议题，也可与该领域的培训结合起来。

一个组织机构里最佳人力资源的管理，包含了与工作的健康与安全相关的议题，此类议题与工作的所有范围——无论是公众还是私人的领域——都有很大关联。因此，当博物馆工作以及培训的大多数方面都被专业化时，对博物馆部门来说，人事管理政策与技术这一专业还是停顿在一般水平。几乎可以肯定的是：那些为博物馆馆员在这个领域做规划与进行培训的人会发现，在他们自己的城市或地区有许多经验丰富的资深人事馆员与人力资源教育及培训专家。许多成功的博物馆培训课程包含了人事与更为普遍的管理领域，可以为博物馆带来更为广泛的观念，以及“外来”专业知识。

与本章有特别关联的工作单：

21. 与雇用条款及工作条件有关的重要因素

22. 团队的健康与效率

23. 撰写职务说明与特定任务声明

24. 撰写雇用条件的说明

25. 风险评估的五个步骤

工作单主要为支持《经营博物馆》的其他章节而设计，也可适用于以这一章节为基础的培训。

2.10 市场营销的培训

谁？

在大多数国家中，营销仍然是博物馆活动中一个相当新的领域。因此，到目前为止，全世界只有少数的博物馆或相关机构在该领域或与博物馆管理有关的方面（例如公众与媒体关系，会员制度的发展，或募款）设有专业馆员。

在最传统博物馆的主管单位与筹款体系下，大多数博物馆活动的经费都来自国家或地方政府的税收，却很少或从不和博物馆的实际与潜在观众联系起来，也很少寻求更广泛的财务与其他支持，如来自外界的补助款，同其他机构形成的赞助与伙伴关系，商业性、非营利性基金会或是国际性的援助、发展补助金与借贷，以及寻求志愿者的实际支持。而今这一情形已在广泛改变当中，重要的是，要让所有负责政策和财政的管理与行政馆员察觉到博物馆营销的最新发展状况与现行趋势。

另一些使用《经营博物馆》来进行培训的博物馆可能已经拥有专业的市场营销人员。即便如此，他们的专业培训与经验绝大多数应属于一般性的营销，最有可能是属于商业领域的方向，只有极少数的专业课程可在如博物馆或更为广泛的文化管理中，给博物馆提供营销专业教育。

更多情况下，博物馆进行的营销活动都是由非专业馆员负责，而他们自己所接受的训练以及日常的主要职责可能是其他领域的，如，一般的管理及行政，或者是观众及教育服务。本章特别涉及了在博物馆中承担营销责任的人，而他们在该领域缺乏正式资格，甚至可能没有任何经验。

什么？

《经营博物馆》的“市场营销”章节提供了广泛的资讯与指导，可以用于个人学习，并可作为较正式课程与实用的培训活动的基础。主题包括：市场营销介绍；博物馆相关的市场营销理论和实践的当代取向；产品、价格、促销与地点；战略性的营销规划；任务和愿景；内部与外部的因素；目标群体；宣传活动；广告；公共关系；博物馆品牌的建立。与这本书这一章节相关的部分可以作为独立研讨会或专题研讨讲座的基础，或也可作为包含了几个或以上所有议题的延伸性课程的基础。

随着博物馆及相关机构朝着一个以市场为导向的方向发展，服务在许多国家及博物馆系统中也变得更加普遍，因此，所有的培训及馆员发展计划都应将目标定于：让所有部门及不同程度的馆员都能熟悉这些行政与管理的趋势，并给资深员工提供更高级的培训、政策讨论和前景规划的基础。这一做法非常重要。“市场营销”一章，对于那些从其他工作岗位或其他类型的组织进入博物馆工作的经验丰富的营销专家来说，也会产生特别的价值。该章节特别盘点了当今博物馆的营销观点、经验以及相关设施和服务。

如何？

在培训计划中，任何有关营销的本质、相关领域，及其能对博物馆部门产生影响的信息和研讨会都是重要的。这可为营销及相关技术的实际操作提供无限空间，其中许多不仅可作为培训练习，同时也能持续地为博物馆及其未来的发展带来好处。

例如，即使在为期只一天的短期研讨会中，也可以找时间让参与者进行小型市场调研，如采访博物馆的观众，准备一项展览的评估，写下有关博物馆的公共宣传资料，或是写一份有关未来的特别展览、活动的宣传资料或新闻稿。而那些参加长期培训计划的人——一个月安排 1—2 天、连续进行几个月的培训——可对长期战略的发展做出实质性的贡献，例如博物馆“品牌”的发展，长期的公众关系及会员制度，或“博物馆之友”的活动。

博物馆市场营销也可在本地的社区、大学或其他管理学校，甚至是公众或志愿服务部门里找到专家。经验显示，在营销领域中有很多组织及专业工作者——包括市场研究、广告或公众关系——都对博物馆及博物馆工作非常感兴趣，也乐意分享他们的专长。

我们相当期盼，博物馆本身的营销部门及负责培训与馆员发展计划的人能与当地专家建立起良好的关系。他们通常可以把实际案例的处理经验引入较正式的课程与研讨会中。同时，因为博物馆营销在世界上很多地方仍处于起步发展阶段，培训计划可以提供参观学习的机会，借此可以观察在其他寻求和普通大众建立联系的组织机构里，市场营销和推广工作是如何开展的。此类机构可以是一个大型旅游酒店、休闲公园或遗址，例如一个国家公园，同时也可观摩其他国家或地区的博物馆。

与本章有特别关联的工作单：

26. 战略性市场营销规划的分析

这份工作单主要为支持《经营博物馆》的其他章节而设计，也可适用于以这一章节为基础的培训。

2.11 博物馆安全和应灾准备的培训

谁？

安保与安全及相关方面，大多数都被视为与博物馆有关的每个人的责任。保护独特的藏品是所有馆员最重要的职业与道德职责，且在大多数国家中，所有的雇主，以及建筑与土地的拥有人或占据人，都必须对所有进出博物馆的人员——无论是参观者还是员工——的健康与安全负有实际的法律职责。安保与安全不只是安全人员或警卫的事情，同时也跟他们的监督者有关。主管当局（例如行政主管、董事会）也必须了解提供安保与安全环境的重要性，同时馆长与其他高级人员也对确保管理系统——包括馆员组织、监督与培训——达到适当的标准负有特殊责任。

因此，有关安保安全的培训及信息研讨会，应以直接的方式提供给博物馆的所有馆员。每一位新雇员或是志愿者，不管他们之前的工作是什么、经历如何，在开始工作之前，都需要向他们提供一份关于安保与安全的简要说明，而对在博物馆中定期工作的合同工（如服务维护商），以及参与特别工程的人员（如建筑改造，新展览的布展人员），也需要做同样的安排。安保与安全程序的初步信息与培训进行之后，需要针对特别工作或层次，安排长期且更专门化的培训。

相关的定期培训与再培训也应根据专业人员的职责——藏品管理，维护，教育及交流，行政等——来进行安排；而更深入、更专业的培训，包括电子及其他安保与

安全系统的适当操作与使用，则需提供给安保人员，即博物馆的安全负责人或警卫。让不同类型的馆员参与到同样的培训课程中并鼓励他们之间进行开放式谈话相当有益。这样，一名专业藏品管理员就可能和安保警卫或展览设计人员一起讨论某个物品或藏品的价值与重要性；同时，维护/修复人员也可以指出，对于特别的物品或藏品，为什么低度照明或“不可碰触”的规定是必不可少的。

什么？

《经营博物馆》的这一章节包含以下的主题与子题：安全之事，人人有责；风险分析与安全规划；博物馆保护的战略性规划的实践；确保展示与展览室安全的措施；侵入者侦测系统 (IDS)；登录控制系统 (ACS)；闭路电视 (CCTV)；自动火灾侦测与警报系统 (FAS)；紧急应变计划，并附有一份风险计划书的范例、一份风险分析的简易表格、火灾的安全程序以及一份事故报告标准表格。与这本书这一章节相关的部分可作为独立研讨会或专题研讨讲座的基础，或可作为包含了几个或以上所有议题的延伸性课程的基础。通过当地的信息以及实际的工作经历来支持本章，就可提供足够的素材让全日制的课程持续几周之久，或者是持续几个月的全日或半日培训计划，以对该领域负有特别职责的人进行培训。

安全必须通过有效的政策与体制来强化才能实施，如《经营博物馆》所强调的：“由谁负责安全政策和它的实践？”必须根据每个机构的具体情况来制定不同的实际政策，并建立在对每座建筑物或场所进行风险分析的基础上。所有馆员都需要对博物馆使用的重要安全系统与辅助设备有一个合理的了解。此外，对政策与管理负责的人，需要对于目前具体的安全系统有更广泛的了解，这样他们可以定期进行审核，并根据目前环境来判断是否需要更新。

对于已经设有紧急事件处理与安全政策的博物馆，应提供副本给培训课程的参与者（如果培训课程参与的成员来自不同机构，这些副本就应由不同的博物馆来提供）。如果这些政策已经存在，就应该拿出来再检视一番，可通过团体讨论的方式进行；如果没有对应的政策存在，那么培训人员的工作应该是为紧急与安全政策声明的建立而努力：参见第 27 号工作单——准备一份应急计划。

如何？

专业知识的最佳来源通常是博物馆本身。组织培训计划的人应该建立一份当地博物馆及专家名单，请他们为培训献策献力。同时，参与这个培训计划的博物馆

馆员,也都或多或少地拥有自己的正面或负面的经验与观点,因此,应多鼓励他们与其他组员讨论这些问题。

许多博物馆已经与所在国家或当地的安保与安全组织建立了紧密联系,包括警察、消防队、城市安全部门等。这些单位通常很乐意参与博物馆培训计划及练习,也乐于示范安保与安全设备的正确操作方法,例如使用灭火器。

另外,可尝试安排参观式学习,去观察配备有安保与安全服务的场所,例如消防局、安全或紧急操作控制中心,还包括已经拥有安保与安全系统的博物馆或其他文化场所(例如大型图书馆或文献档案局)。

风险分析的培训可让培训团体参与关于潜在危机以及建筑物的讨论,并且研究自然突发性危险因素的发生频率与潜在的影响,例如水灾或地震。《经营博物馆》的“博物馆安全和应灾准备”章节里提供了一份危机分析表,也包含在本《培训人员手册》中,可将其影印分发。

有必要持续改善具体的与电子的安全辅助设施:这一点对预防犯罪尤其重要,因为罪犯总是在不断地寻找新的方法来攻破新的安全系统。因此,关注于安全管理与培训的人要与专业技术的消息来源保持紧密联系,如国际同仁,ICOM的博物馆安全国际委员会(ICMS, <http://icms.icom.museum/>)。在许多国家,也有国家性与地区性的安保与安全资源,例如警方的预防犯罪机构,或地区性的火灾预防与安全部门;同时,安全设备的制造商与供应商也可以成为培训中重要的伙伴。

与本章有特别关联的工作单:

27. 准备一份应急计划

28. 风险分析

工作单主要为支持《经营博物馆》的其他章节而设计,也可适用于以这一章节为基础的培训。

2.12 非法交易的培训

谁?

与藏品获得及博物馆田野工作和收集有关的每一个人,包括藏品管理员、建档或登录专家及田野调查员,都必须透彻了解与博物馆藏品增加有关的国家或国际性法律与道德责任。除此之外,全面遵守此类法律义务以及博物馆的公开政策和道

德标准的细节与精神,这对馆长、其他高级馆员,博物馆的主管单位或董事会来说,都是极为重要的义务;其他所有阶层的馆员也应该很好地了解博物馆的法律与道德责任的一般条款,博物馆也应该把这一部分列为他们整体培训、馆员信息与知识更新学习的一部分。

什么?

《经营博物馆》本章所包含的主题包括:预防;盘点库存;物品身份检查单;国家法规;游客与参观者;培训;侦测;寻回;国际合作;国际公约;公约不适用时的补救措施;诉讼。以这本书为基础的培训与员工发展计划,都可使用以上的所有或部分主题。

本章与“博物馆安全和应灾准备”、“库存与建档”及“藏品管理”章节有很大关联,同时也涉及与国家性和国际性的文化遗产有关的风险,如窃盗、非法挖掘、抢劫和国际非法交易。可将针对这些方面的内容整合入培训课程中。然而,也需要给工作涉及非法交易的员工提供一些专业的培训,尤其要增加该国适用的相关国家法与国际法的内容。

如何?

参与这一培训的人可以着手进行实际的操练,这会对博物馆产生持续性价值。例如,可协助进行风险评估与应灾准备研究。培训人员也可研究在本国适用的国家性与国际性规定。国家或区域性博物馆常需对文物、考古遗址和古迹保护负责,学生计划与参观学习也应该包含在其中。另两个公众机构——警方与海关——在侦查文化财产犯罪及实施抵御非法交易措施上,也起着重要作用。因此,与他们建立紧密的联系非常必要,并且应该让这些机构都派出一名代表参与博物馆的培训计划。

与本章有特别关联的工作单:

29. 国际公约与合作

这份工作单主要为支持《经营博物馆》的其他章节而设计,也可适用于以这一章节为基础的培训。

第三部分： 课程计划与培训人员备忘录

3.1 课程计划纲要：建立高效的观众服务团队

培训人员备忘录的导言

国家政策的制定者与全馆馆员都必须把观众放在博物馆、博物馆的服务和资源的中心。因此，了解观众需要的优良服务，就必须包括在所有层次馆员与专家的培训计划中。博物馆的所有方面都会对观众产生影响，而大多数馆员也会通过某些形式与公众接触——无论是通过电话、网络，还是之后的面对面接触。协助政策与战略性规划制定的高级管理人员需要了解这点，在其他领域工作的专业馆员，包括参评研究人员、维护/修复人员、其他专家与行政人员、(建筑)维护与安全人员，也都需要了解博物馆现有的观众服务的发展与改善。

《经营博物馆》的“观众的照管”一章中包括了大量资料，既可将其与一般的博物馆研究和类似的培训计划结合起来，同时也可放在相关馆员短期培训研讨会中。那些专门在观众服务部门工作的馆员无疑需要更多的有关职责与职业生涯的培训

(以及定期的再培训与知识更新)。

附录中总结了建立高效的观众服务团队的培训计划。该计划采取的是以行动为中心的方法,通过对“观众的照管”这一主题进行讨论、规划和培训,来达到培训目的。该培训目标在于协助博物馆与其馆员,在任何博物馆——无论大小——都可以提供高品质的观众服务。理想情况下,这项培训计划可以通过几个月的时段延展的方法延续一年之久,并让提供观众服务的馆员随时能参与到短期培训研讨会与实际操作研习会中,此类培训每次最多不能超过半天。

在各个课程的研讨会安排期间,专家馆员还要继续他们的日常工作,并致力于将其所学应用在工作上。课程的组织与培训也必须尝试着让来自博物馆不同领域的馆员都参与进来,并可联系一些观众服务的专家加入课程,以便改善对不同观众服务肩负不同职责的馆员工作,并促进与博物馆其他馆员在工作上的了解与合作。

然而,如果不可能做到这一点,比如在培训人员来自不同地方(甚至不同国家)、不同机构的情况下,那就可以采用原计划的一些或全部课程,用来组织为期一或两周、全天式的短期课程。而原计划中的个别环节,以及《经营博物馆》中的相关主题,可以给观众服务的专业馆员与全体员工当作实际操作研习会的练习。

课程的组织

观众服务是什么?博物馆提供的具体的、知识性的与具有社会意义的设施,确保观众将拥有一次可增长见识的、愉快又舒适的参观经历。良好的观众服务可以降低观众的沮丧、不适与疲劳度,并能帮助观众享受展览与活动。如果缺乏一个良好的观众服务,那将会急剧减少人们在博物馆享受与学习的机会,观众回访的人数也会下降。观众服务是公众使用博物馆的协调中心。具体使用途径:给观众提供机会使用博物馆的设备与服务、观看陈列、参与演讲、研究与了解藏品,并与馆员会面。这不仅意味着实质性的具体设施使用,还包括在适当的知识层次上的使用,并且可以让观众不受任何社会与文化偏见的影响。

运用这些基础规则,可帮助读者来为博物馆——无论规模大小——建立和经营高品质的观众服务。系列的调研与研讨会可以协助参与者制定观众服务的政策,思考观众服务团队的角色与责任,规划博物馆应提供的服务与设施,观察一个馆员如何收集有关观众、观众的观点与经验体会的信息,并讨论不同观众群——无论是

现有还是潜在——的需求。最后,还可利用小型的系列研讨会来建立一张清单,监督与评估,以协助标准的优化与改善。

要建立这样一个观众服务团队,取决于博物馆现有的可得资源、馆员与时间,可能要费时一年。研讨会要定期进行,以增进馆员的专业知识,并让他们掌握可用来制定政策与战略的信息。有的研讨会可进行三个小时,而其他的用时可少于三小时。

培训课程主题一:研讨会的导言——好的服务与坏的服务之经验谈

培训人员备忘录:

可通过一个以暖身为目的的研讨会开始课程,让参与者从聊天和共事开始,而不是立即进入授课。培训人员可以绕着课堂,请每个参与者(包括讲师自己)报出自己的姓名并做自我介绍。培训人员要做一小段练习介绍,例如:

“请大家坐着静思一两分钟。近来你在哪里感受到了好的或是坏的服务:是在饭馆、咖啡馆、一家商店、火车上或飞机上,还是在银行或一间政府办公室里? 那项服务包括了什么?你是如何判断所接受的服务是好是坏?你有没有收到一个表示欢迎的微笑,接收到清楚而正确的信息,使用干净且运作正常的设备?或是遇到了粗鲁的人,缺乏说明性指导,不干净的地点,或者是没有得到任何解释让你等了很久?此次经历超出了你之前的预期,还是在预期值之下?”

做完这项介绍后,将第12号工作单“良好服务的认定”的副本分发给所有的课程参与者,并将成员分为两组(或三组),要求每个人都来讨论一下工作单上提的问题,并记录下对这些经历的感觉——无论是正面的还是负面的。首先,让小组的每个人使用第12号工作单,快速记下一些关键词或短语,例如“表示欢迎的微笑”、“无礼”等。

在10—15分钟后,让成员以每组两人的形式向小组报告,每人说一次积极和一次消极的经历并作评价。将其写在活动挂板、黑板上,或使用投影仪。

通过讨论,尝试着总结10项得到大家肯定的高品质观众服务的特性,然后讨论一下他们所在的博物馆是否与这些特性相符。他们是怎么知道的?

然后小组继续讨论建立观众服务良好标准的方式,并讨论应将哪些环节设立到位,才能满足且维持这些标准。

(到这时,可安排约为十分钟的休息时间。)

培训人员也可以得到员工中的专业人员或“馆外”专家的协助,让他们谈一谈好的观众服务的性质,并向他们介绍一下“观众服务”培训课程与《经营博物馆》的“观众的照管”一章中的主题等内容。

最后,每个参与者都必须考虑在日常工作中,如何对整体观众经验的质量与享受做出贡献,并且尝试实践。

培训课程主题二:观众服务政策与战略的制造

在对培训课程研讨会的目的做完简介后,分发第 30 号工作单:**观众服务政策与战略的制定**,将参与者分成三人一组的小组,讨论工作单上提出的四个问题,并记下讨论中提出的关键点:

- 我们为什么要给观众提供优质的服务?
- 这样做会给博物馆带来什么好处?
- 提供高质量的观众服务的基本原则是什么?
- 有没有什么话题是小组成员持有异议的?为什么?

在适当的时间内做完该项练习之后,每个小组都要报告他们的回应,同时将对每个问题做出的结论写在简易图板或黑板上。

培训人员备忘录:

通过讨论,发现由小组提出的所有重点问题。如何把这些问题使用在观众服务政策与战略发展的文件上?希望参与者可将《经营博物馆》的“观众的照管”一章中讨论的主要议题包括在内:

- 提升馆员道德水平
- 市场营销的潜力
- 支持团队或“博物馆之友”的形成
- 倡导
- 专业化
- 你认为提供有高品质的观众服务的基本原则是什么?
- 人权,特别是《世界人权宣言》第 37 条 (Article 37 of the Universal Declaration

of Human Rights)

- 向博物馆的所有“利益相关人”进行开放式咨询
- 为观众服务提供一项整合的政策与战略
- 照管观众(包括现有的与虚拟的)是每个馆员的责任

“观众的照管”一章有关部分的大标题下,都提供了详细的内容,可供培训人员使用。如果遗漏了某些重要议题,培训人员可以反过来用短语的形式提出,并让各个小组针对该短语背后的意义进行进一步的探讨。

在研讨会快结束时,在简易图板上列出所有的重要议题,并按照优先级的顺序排列。之后把该列表打印出来,并复制分发给各小组,以供未来参考与讨论之用。

培训课程主题三:了解现有的观众服务与设施

分发给参与课程的每位成员一份第 15 号工作单:**观众服务与设施**。让每人独立完成,并记录下他们对工作单上问题的反应。

接着培训人员必须要求每位参与者轮流报告一或两项他们的回应。之后引导整个小组讨论以下四个问题:

- 博物馆目前提供的设施是什么?
- 这些设施对哪一类型的观众最有益? 哪一类型的观众最不可能受益?
- 博物馆在未来应提供什么样的设施?
- 博物馆目前提供的服务是什么?

培训人员在这四个问题上做备忘录。

目前的设施与服务可能包括:

具体的设施:例如,厕所,洗手台与喷泉,座位,为残障人士所提供的无障碍通道与其他服务,花园区,停车场,咖啡店,供自备食物的学校团体使用的餐厅,衣帽间,研究室。

服务:可能包括:书店,公众使用的图书馆,学校服务,询问台,藏品询问服务,鉴定由观众带到博物馆的物品的服务,借地拍摄照片的服务,通过网站使用藏品。

(此时,可能需要安排几分钟的休息。)

继续:

1. 这些设施各自对哪一类型的观众最有益? 哪一类型的观众可能获益最少?

2. 博物馆在未来必须致力于增加什么样的服务？

把所有不同的观点集中在一起，使用这些观点来准备一份目前设备与服务的总结，以及未来可能做的改善，以供未来规划与培训。

培训课程主题四：观众的认识与了解

培训人员备忘录：

考虑与大学或市场研究公司的专业部门建立合作关系，这样做是值得的，有助生成高质量信息。如果经验丰富的观众与营销研究员（或其他专家，例如消费者或休闲心理学家）可以帮忙的话，该主题也可被扩展成每次半天、时常为 2—3 天甚至更长的研讨会。

1. 以提出了解与研究博物馆观众的必要性的方式介绍主题（《经营博物馆》包括重点三）

2. 解释博物馆观众研究的一些不同的技术，包括质性与量性的方法。（如果有可能，可尝试让一名从事博物馆观众研究的研究员加入，或邀请研讨会成员中已拥有一般市场研究经验的人。）

(1) 观众调查问卷

(2) 重点组群

(3) 邮寄形式与网络调查

(4) 观众留言簿或留言板

（《经营博物馆》，以及重点五）

（此时，可能需要安排几分钟的休息。）

3. 领导小组参与共同讨论，以鉴别出不同类型或种类的观众（《经营博物馆》），并在简易图板或黑板上记录下与博物馆安全尤其有关联的观众类别。

(1) 单个观众

(2) 独立（学会等团体）成人团体

(3) 家庭观众

(4) 教育团体

(5) 特殊需要的观众（生理与有精神方面障碍的人）

培训课程主题五：了解你的实际观众

这是另一项实质性的且非常重要的议题，值得进行两或三次研讨会来讨论，比只安排一次更有效。

分发给参与课程的每位成员一份第 13 号工作单：**了解你的实际观众**，并将参与者安排为三或四人的小组。

培训人员备忘录：

需在课程中提醒大家，所谓的实际观众就是指那些正在参观博物馆的人——无论是定期的还是偶尔来的；如今，在博物馆观众服务的发展与改善上，了解现有观众是谁都相当重要（参见《经营博物馆》）。如果博物馆近来安排了观众调查，或者，如果培训人员有一份从别处得来的案例研究的复印本，那么可以将其分发并配合主题的练习使用。这就可能会需要更多的时间来进行，那么可将研讨会时间延长为两堂课。然后要求每个小组考虑工作单中提出的六个问题，将答案记录在工作单的方框中。

适当的时间（可为半个小时）内做完该项练习之后，每个小组都要报告他们的结果，同时要将对每个问题做出的结论写在简易图板或黑板上。

（此时，可能需要安排几分钟的休息时间。）

培训人员（与任何到场的专家）之后要引导全部参与者进行讨论，讨论如何改善博物馆对其目前观众的认知。讨论的主题包括：

- 1.博物馆的现有信息是什么？是否正确？更新过吗？可以使用吗？
- 2.还需要什么更进一步的信息？不同部门是否需要不同信息？他们需要什么类型的信息？为什么？具体是什么类型？只是一些数据，或观众的态度与观点吗？
- 3.我们如何收集此类信息？相隔多长时间做一次？
- 4.我们如何确定这些信息是有用的？
- 5.应该由谁来收集信息？
- 6.要收集到足够的信息来帮助改善设施与服务，我们应该经历哪些步骤？
- 7.我们收集完所有资料，再加以诠释，并提供给来博物馆的不同人使用，这个过程要花掉多长时间？

培训人员备忘录：

一些数据与其他信息很可能已经存在并可用，包括不同类别参观者（例如，成人与儿童票，免费入场者）的人数，特殊类别的参与人数记录，例如学校集体参观，每一小组的儿童人数，在博物馆邮件联系簿上的、将参加预展的人数。在研讨会接触之后，也要打出一份书面的总结，分发给研讨会的参与者，以供未来使用。

最后，讨论如何完善、整理这些信息，更方便使用者使用与获取。

在准备下一步骤时，每位参与者都必须致力于理解自己在信息收集与诠释中扮演的角色或贡献。需要确保的关键是，收集到的信息一定要确实被人所需要，这样他才会知道如何将信息使用在改善设备与服务上。否则，我们花费相当力量的信息收集工作，只会成为浪费每个人的时间与精力的无用功。

最后的工作就是分配收集、协调并交流此类观众统计数据的责任，并考虑收集新资料的战略。

培训课程主题六：了解你的潜在与虚拟观众

分发给参与课程的每位成员一份第 14 号工作单：**了解你的潜在与虚拟观众**，并将参与者分成若干小组。

培训人员备忘录：

我们要强调的重要一点是，即使博物馆已经有大量的固定观众，但博物馆的观众一般都是来自一个很有限的范围（受到如地理、社会、教育标准等因素的限制），认识这一点是很重要的。

潜在观众就是那些可能来博物馆参观的，以及可能会被博物馆吸引的人，但现在他们还不能形成定期来访。越来越多的人从离博物馆很远的地方，用网络或其他远程沟通方式多次“参观”了博物馆——可能来自另一个大陆，也可能是在深夜，在“实体”博物馆并不对外开放的时刻。

虚拟观众这个词是用来说明，通过博物馆网站或其他虚拟的“馆外”服务，来使用博物馆服务设备——例如教育性节目的那些人，或使用有关博物馆藏品和研究信息的人。虚拟“访问”正在快速扩展，而且目前在世界上最大也是最受欢迎的博物馆中，他们的虚拟观众已经比实际到场的观众数目更多。如果有一台和网络连接的

电脑,外接一台数码放映机,培训人员可以向受训者展示虚拟观众可通过网络接触到的不同类型、不同规模、处于不同地理区域的博物馆。如果不能这样做,培训人员必须把这些博物馆的网址分发或写在简易图板或黑板上,以供参与者可以在日后“参访”这些博物馆。

在对工作单上的要点讨论过一段适当的时间(也许半小时)后,每个小组必须向全班做报告。一些重点回馈信息必须记在简易图板或黑板上,在研讨会结束时,要把这些内容打印出来,以作为观众服务政策与战略研究的一部分。

培训课程主题七:制造博物馆的家庭亲和力

分发给参与课程的每位成员一份第 31 号工作单:**制造博物馆的家庭亲和力**,并把参与者分成几个小组来检视这个议题,然后让每小组向全班报告,程序同前。

培训人员备忘录:

儿童与年轻人对大多数博物馆而言都相当重要。不仅因为他们将成为未来的选民、政治家、公务员等,而且——我们也必须这样希望——他们将成为博物馆的未来观众。大多数儿童与年轻人第一次参观博物馆,是通过中小学校、大学或家庭团体组织的集体参观。因此,鼓励家庭团队的参观就意味着鼓励激发幼年时期参观博物馆的兴趣,并期望该行为能成为一种社交行为模式。家庭团体通常也会涉及到表亲与其他亲属,并可形成进行国内旅游的主要成员。

在报告结束之后,全班就哪些设施将使家庭团体受益且有吸引力的话题,来展开讨论,例如:

- 提供可反映各年龄层兴趣需要的各种设备。休息与饮食空间的需要。
- 馆外游戏区。
- 优质且方便使用的设备,例如厕所、桌子与座位。
- 创建特展、活动、印刷品及急智问答。家庭观众中的成人可能会在其他时间对博物馆进行回访。一个成功的博物馆会把重点放在欢迎家庭团体上,而不只是容忍他们。
- 活动对象应该是所有年龄层的人,而不只限于儿童或只限于成人。
- 在观看展览柜时,要提供给儿童站立的小箱子。

- 当团体需要听故事、观看舞蹈表演时,要提供足够的表演空间。

在研讨会结束时,可就如何在博物馆内完善家庭成员服务的方法达成一致——包括立即就可以实现的小改变,以及实质性的长期改善建议。

培训课程主题八:国内与国际游客

探索博物馆对本地、国内与国际游客现有的与潜在的观众服务。如果可能,请一或两位旅游专家参与到课程计划中,他们可以提供有关国内或区域性的更广泛的旅游业信息,包括旅游数据统计与不同类型的游客做出的经济贡献。接下来,由培训人员引导一场集体讨论,讨论地方的旅游业及其对博物馆的目前与未来的潜在价值。也可以向参与者介绍《经营博物馆》的“市场营销”一章。

培训人员备忘录:

游客,特别是那些组团前来的人,一般只有很有限的时间,因此对他们提供印有博物馆“重点”展品的参观指南或传单会起到很大的帮助。另一项可优先考虑的是提供导览指南的翻译版本,或提供有不同语种的语音导览服务。

其他尤其应该为组团前来的游客准备的内容。包括:

1. 博物馆与博物馆咖啡座的预约系统,这样导游或其他安排者可以预先做规划;
2. 为博物馆快速参观者作整体简介,接着在导游带领下参观“重点”展品;参观团体各有不同的停留时间,所以要提供长短时间不一样的导览;
3. 长途车的停车空间;
4. 进停车场或主要的博物馆入口处要有充足的厕所设备:那些搭长途车来的人可能已经旅行了一段时间,需要在开始参观前上一趟厕所;
5. 在博物馆藏品中“重点”展品的附近要留出让团队聚集的空间;
6. 要在户外提供给团队集合与休息的空间。

在研讨会最后,要找出博物馆观众服务需要改变与增加的地方,以完善国内与国际游客的服务。

培训课程主题九:建立观众服务的政策与战略

培训人员备忘录：

必须向所有的参与者说明，让他们把之前的课程工作单带来，特别是在主题二（观众服务政策与战略的制定）与主题一的第 30 号工作单，以及从主题一讨论得出的、能产生高品质参观经验的特性列表（第 12 号工作单）。

在对这次培训研讨会的目的做完简短介绍后，分发第 32 号工作单：**观众服务政策与战略的制定**，三人为一组来讨论工作单上的问题，针对工作单上提供的有编号的重点框进行讨论，并记录下主要观点。

培训人员备忘录：

接下来，每个小组要向全班做报告。经讨论后，要以书面形式写下得到认可的、经过总结的重点议题。这项工作必须在之后的几个星期中持续进行，可指派一小组工作人员来展开此项工作，让他们草拟出观众服务政策与战略的建议文件，这样就可供博物馆的全体人员进行更广泛的思考，包括同馆长、资深管理团队和所有主要部门磋商。

培训课程主题十：观众服务的传达

培训人员的备忘录：

这个研讨会的目的是鉴定出观众服务团队的关键责任有哪些、应如何被传达，以及要达到什么样的标准。除了所有的参与者之外，也要让其他有潜力的观众服务团队馆员参与，并至少要邀请一位高管与一名教育团队的成员参与。（在实际的研讨会中，这些额外增加的馆员要被分配在不同的工作小组中。）

在对这次培训研讨会的目的做完简短介绍后，分发第 33 号工作单：**观众服务的传达**，三人为一组，来讨论工作单上的问题，针对工作单上提供的有编号的重点框进行讨论，并记录下主要观点。

在回馈报告与讨论阶段之前的研讨会之后，下一步的目标就涉及到观众服务团队的建立与改善的步骤。应包括的内容是，下一阶段整体战略的规划与责任分配问题，同时也要课程的参与成员观察自己的责任范围，并建立和完善相关步骤，以整体提高观众服务。（这些都是范围广泛且很重要的议题，所以可能需要两或三次的研讨会来进行学习，各个研讨会之间还要留出思考与商议时段。）

培训人员备忘录：

在建立观众服务团队时应考虑的一些关键问题：

这个团队可能包含了接待人员（工作于询问台与电话总机）、展场安全人员、特别节目管理人员与教育人员。事实上，该培训需包括所有定期以及每天面对面接待公众的馆员。

所做的决定一定要规定谁负什么责任、团队如何协调他们的活动，活动的目的是什么（教育，趣味，安保与安全）。

每一位负责观众服务的成员是否应该穿制服、配戴识别证，或一些特别的装饰——例如领带或围巾——以方便识别？团队必须做的重要决定，也包括如何分配工作的时程表，以确保在开馆时间所有的公共区域都分布有馆员，（对任何雇员而言，工作时间有可能比正常开馆时间更长。）

另一个重要的决定是如何处理投诉。是否每次有观众不满时，都要让高级管理人员与其见面以解决问题？是否可以设立一个馆员道歉机制（如果适当的话），如未来提供给有怨言的观众一次免费入场的机会，或从商店、咖啡店提供一些东西送给他们？每一位馆员应承担什么样的责任权限？

观众留言簿与 / 或信箱，作为一个非正式的基础投诉载体，被设立在大多数博物馆里，观众可借此“投寄”他们的评论——无论是正面的还是负面的。但并不是所有的评语都有用，或具有实际意义，这些评语通常也并不是馆方关注的重点，它们可能被馆方遗漏或忽略。另外，还需要设置通过邮寄回复方式快速处理投诉的机制。很多公众服务部门与公司组织都设立了时间限制，让他们的雇员在所设时间内对质疑和评论做出回应（一般为 7 个工作日之内）。

在资深管理人带领下的观众服务团队，需要建立用以监督与评估所提供服务的系统。先决定服务的级别与标准，之后馆员就可以定期检查每件事情是否都已就位，并达到所需标准。应该进行什么类型的检查？多久检查一次？由谁来负责检查工作？是否存在与态度、计时、精准性有关的问题？如何在维持道德标准与馆员自觉性的同时解决这些问题？

建立一份可达成的改善措施时间表是非常重要的。该表要根据需要、资源与合理程度来安排优先顺序。

培训课程主题十一：沟通与信息团队：收集资讯

培训人员备忘录：

沟通与信息团队的主要任务是建立收集资讯、检查其正确性，以及用不同的方式传递给不同观众的机制。研讨会的最重要任务就是，让那些可能成为博物馆沟通与信息团队成员的人、从观众服务部来的馆员、一名高级管理人员，以及各部门的领导或代表在一起共同工作。其目的是让大家通过讨论，帮助观众更好地利用在博物馆的时间，使用网站获得需要的信息。

分发给参与课程的人员每人一份第 34 号工作单：**沟通与信息团队：收集资讯**。将参与人员分成 2—3 人组成的小组，在研讨会这一部分快结束时，让各小组回答并报告这张工作单上至少三分之二的问题。这些观点要在汇报会上提出，并要记录下来分发给每个人。

（此时，可能需要休息几分钟。）

之后，培训人员需引导集体讨论，并在下列的问题上达成共识：

1. 你认为博物馆在哪些方面已经做得不错了？
2. 之后的三年里，为改善观众服务，你认为要达成的最重要事情是什么，它们的优先顺序是什么？

培训课程主题十二：博物馆沟通与资讯团队的建立

培训人员备忘录：

与馆长及资深服务人员进行讨论，采用以下的问题与指南，选择并建立博物馆沟通与信息团队。

思考并回答下列三个关键问题，可能会需要一段时间，要经过几次研讨会，同时也要广泛地请教博物馆的所有人员。

1. 谁应该成为博物馆沟通与信息团队的成员？

培训人员的备忘录：

这个团队集中了来自博物馆工作不同方面的所有代表。它的主要任务是设置一个机制，通过该机制来收集资讯、检视其正确性并以多元的形式传播给不同的受众。其目的是要确认所有的资讯都是最新、正确且可随时使用的。这不仅是为了公

众利益考虑,同时也是为了馆员。这个团队应包括一位绘图设计人员,该人员应了解视觉沟通,具备良好的编辑技巧,且能站在观众的立场考虑问题,他应该是观众服务团队的成员,同时也是博物馆网站的编辑或经理。

2. 沟通与信息团队的含义与责任是什么?

培训人员备忘录:

这一问题必须依据各个博物馆的独特环境,在博物馆内部进行讨论与协商。

3. 明年,这个团队最应优先开展的工作是什么?

这个问题也要看各个博物馆在特定时刻的需要,但团队与博物馆的高级管理人员可能会同意以下优先顺序清单,以下内容仅供参考:

一般性问题:

- 信息
- 供观众寻找博物馆之用的方向标识
- 博物馆里的指导信息与标示

需注意的特定区域:

- 在博物馆主要入口处的接待/询问处
- 放置雨伞、外套与手提袋/儿童推车(婴儿车)的衣帽间设备的改善
- 检查厕所的设备
- 咖啡厅或餐厅
- 博物馆商店的服务与库存
- 户外区域

团队一旦通过了相关涵义的条款、它的中期具体目标与计划,那么接下来就需要定期在团队与子团队间召开会议。

培训课程主题十三:基准:从观众的观点来检视博物馆

分发给所有成员第 35 号工作单:**基准:从观众的观点来检视博物馆**。派遣由 2—3 人组成的小组去参观一次或几次他们不熟悉的博物馆,或去参观另一处以观众或顾客为导向的设施,无论是公共性的还是商业性的。

在参访完毕之后,必须做反馈报告。在会中,每个小组都可以谈一谈他们的观察经历,并简单列举优秀实践行为的实例,顾客照管的标准、可以改善的标准,以及

严重缺失的设备与标准。

培训人员备忘录：

从事观众服务的人员要学习批判性的观察与分析博物馆的设施与服务，这一点非常重要。然而，由于他们对自己馆内的设备太熟悉，而无法注意到弱点与问题所在。因此所有的馆员都需要通过参观与分析他们不熟悉的、以观众为导向的不同设施，来提高自身的批判技巧。这样，就可以鼓励他们协助建立观众服务与照管的标准，并能激励整个博物馆，同时鼓励单个馆员将观众与他们的需求放在目前活动与未来规划的最重要地位。

培训课程主题十四：从观众的角度考虑问题

在对其他地方的设施或观众服务进行批判性研究并获得相关经验后，观众服务团队的馆员可以在检视自己的博物馆时利用这些经验，及在讨论时获得回馈信息。每两人分成一组，使用第 36 号工作单：**从观众的角度考虑问题**，在博物馆正常开放时间内，进行约两小时的类似观察，并在工作单上记录下结果。

不久之后，所有课程成员必须再次会合，互相交流并讨论调查的发现。将这些不同想法一一记录下，例如应如何改善标准与服务，而且将这些都打印出来，并分发以供未来参考与讨论。

培训人员的备忘录

让所有类型的馆员参与进来，包括新进馆员（无论哪一层级：清洁工、展场服务员或是藏品管理员，都要参与）。虽然在第 36 号工作单上已经有一张检视单，但还是要向所有人员说清楚，我们鼓励所有人把自己的观点加在列表上。这种练习必须每年重复一次，以便观察情况是否有改变。当然，我们也鼓励所有的馆员都参与讨论，以决定什么是“优良的”。

培训课程主题十五：观众与更广泛的市场研究

培训人员备忘录：

博物馆需要观众对博物馆的看法，也需要那些身处本地社区、却不使用博物馆

的人的看法(指的是,在一般人口中做更广泛的市场研究,请参见《经营博物馆》的“市场营销”篇)。观众服务团队的馆员(以及参与观众服务培训计划的那些人)可以协助收集有价值的资料。例如,问卷调查的题目可以从第 36 号工作单上抽取,并根据要被调查的博物馆建筑或展厅的实际情况进行改写。

一次更充分的观众调查,需要与博物馆内的营销专家合作,或同政府或市场外研究机构合作,负责观众服务的人员可能需要他们来协助完成工作。同样的,观众服务团队应能提供有价值的协助,以进行更广泛的市场研究,例如对当地人口进行样本调查(包括非观众),以找到一些问题的答案,例如,当地知道博物馆存在的人占总人口的比例,他们对博物馆展览与服务有多少了解。

观众服务人员也可要求在博物馆里参观的公众填写问卷,或询问参观人员可否允许一位馆员与他们一起走动,以记录他们对所看到的和所经历的反应。

培训人员备忘录:

在博物馆里进行的观众调查必须谨慎执行。不能让参与的观众感觉到是被迫的或有压力,不能让他们感到有为了让馆员高兴、必须给出积极答案的义务。大多数观众都会乐于花一两分钟填写一张小型问卷,或在观众留言簿上写一些评语;但是如果要求观众做的事情超过这些,例如填一张包含更多细节的调查问卷,或是陪同参观,那么最好给观众提供一杯免费咖啡,或赠送小礼物,以感谢他们的合作。

此类观众调查与市场研究,是博物馆用来监督与评估其设置的服务标准与设备的重要方法,而且这些证据的收集可以帮助博物馆将未来的行动按照优先顺序排列。**评估:**收集实证以供未来规划参考,可以让你检视并优化过程、结果与成果,并可在一项特殊系列行动的不同阶段进行。

1. 开始时,“前期”评估是在计划进行中对一些想法或原型的测试。
2. 格式化的评估可以让你做出改变与改善。
3. 总结性评估给你收集一定范围内证据的机会,并可总结出该计划的优势与弱点,以供未来行动之用。

最后备注:

最后一点,也是与这项培训课程有联系的关键一点:保证将与博物馆和其服务

的持续性完善有关的资讯与想法全部收集,并给予准确清楚的诠释。这样那些在博物馆工作的人——包括参与调查与检视的观众服务团队、沟通团队、高级管理团队与特殊展场或展览部门的负责人——才能使用这些信息,并发现信息包含的价值与意义。

参考资料:

《经营博物馆》含有一份博物馆与文化遗产培训中使用的关键词汇简表及网络资源索引。

本书中的引言来自:

Boylan, P.J.(editor) *Running a Museum: A Practical Handbook*. (Paris: ICOM-International Council of Museums.)

Durbin, G. *Developing Museum Exhibitions for Lifelong Learning*. (London: Museums and Galleries Commission.)

ICTOP, 1983. *International Council of Museums Symposium on the Training of Personnel, August 1981*. (Paris: ICOM-ICTOP.)

Kolb, D. 1984. *Experiential Learning*. (London & Eaglewood Cliffs: Prentice-Hall.)

附录:培训主题工作单

工作单 1

职业道德准则 案例研究一、二与三 | 博物馆的角色与职业道德准则

使用《经营博物馆》的信息与建议,以及 ICOM 的《博物馆职业道德准则》的内容,与你的团体讨论三个案例研究中所涉及的道德问题,然后写下结论摘要。

道德——案例研究一

你按自己的设想规划一场重要展览已有数年之久,可是因为缺乏资金迟迟无法投入实际运作。新闻媒体公开报道了你需赞助的情况。出乎意料的是,一家大公司写信给你,说他们愿意为展览提供全部费用,条件是将公司的名字投放在所有相关广告上。当你与一位同事分享这个好消息时,他告诉你,当地社区正在反对这家公司,因为该公司想开发一块科研用地,而该地块对于原住民来说是一块神圣的场所。你该怎么做?

道德——案例研究二

你要为你所设想的主题寻找一系列具有代表性的藏品,其中有些问题需要你解决。你已经拥有一些别人捐来的同类型标本,而与这些标本有关的人、地点与其他材料同系列藏品的要求都不一样。在你所在当地有一位收藏家,他拥有两件可以把你这一系列补充完整的物品,但是他要求与你现有的重复标本作交换。你该怎么做?

道德——案例研究三

你正在进行一项与藏品有关的研究,目的在于为博物馆的一场重要展览打下基础。你在研究时,有新的证据出现,并可能吸引相当多的观众前来观展。在你可以有会发表这份研究成果或准备展览之前,有一位博士研究生打电话来,告诉你她也在做同样的研究。那么你会提供给她什么样的信息?

工作单 2

职业道德准则 案例研究四与五 | 博物馆的角色与职业道德准则

使用《经营博物馆》的信息与建议,以及 ICOM《博物馆职业道德准则》的内容,与你的团体讨论这两个案例研究中所涉及的道德问题,然后写下你们的结论摘要。

道德——案例研究四

一名当地收藏家拥有一件极其精致的私人收藏品,且与你的展览主题有关,但是他对其所有物却持有背离正统的观点。你和他保持着友好关系,你也希望博物馆能从你们的关系中受益。有一天,他提出愿意把他的收藏借给博物馆,由博物馆出资作一次特展,但必须满足两个条件:此次展览的展品只能从他的收藏中选出,且必须由他负责所有标签与印刷物的内容。你会接受他的提议吗?

道德——案例研究五

你在你的个人专业上是一名专家,而且你所在的博物馆也鼓励馆员发表学术文章。你所在的博物馆偶尔会从一家商业画廊购买档案记录完好的收藏品。目前,该画廊正推广一场声望颇高、且与你专业有关的展览。画廊主管邀请你为其展览目录写一篇权威性介绍。而当你看到即将展出的物品清单时,发现有一些物品并没有注明出处,你怀疑它们可能是通过非法手段获得的。此时你会接受这份邀请吗?

工作单 3

起草一份藏品管理政策 | 藏品管理

检查以下表格。与你所在小组成员进行讨论,并在你认为应包含在博物管藏品管理政策内的空格里做上记号。还有没有什么其他项目是你所在的博物馆或藏品特别需要的?如果有,请在这个工作单下方写下来。

一份藏品管理政策的起草:参考内容清单

博物馆任务与目标	<input type="checkbox"/>	风险预估	<input type="checkbox"/>
道德准则	<input type="checkbox"/>	保险	<input type="checkbox"/>
登录	<input type="checkbox"/>	藏品的使用	<input type="checkbox"/>
收藏与使用	<input type="checkbox"/>	安全	<input type="checkbox"/>
有效所有权、藏品来源与实地查核	<input type="checkbox"/>	展览	<input type="checkbox"/>
敏感性与受到保护的物品	<input type="checkbox"/>	环境控制	<input type="checkbox"/>
评估与鉴定	<input type="checkbox"/>	陈列时藏品的监视	<input type="checkbox"/>
注销与处理	<input type="checkbox"/>	合适的陈列物品	<input type="checkbox"/>
归还与赔偿	<input type="checkbox"/>	包装与运输	<input type="checkbox"/>
目录、编号与做标记	<input type="checkbox"/>	研究	<input type="checkbox"/>
藏品目录	<input type="checkbox"/>	田野收集	<input type="checkbox"/>
藏品借出	<input type="checkbox"/>	储存	<input type="checkbox"/>
条件报告与术语 / 标准	<input type="checkbox"/>	学者与研究人员的参观	<input type="checkbox"/>
档案	<input type="checkbox"/>	破坏性分析	<input type="checkbox"/>
藏品的保存	<input type="checkbox"/>	藏品的个人收集与个人使用	<input type="checkbox"/>
藏品贮藏	<input type="checkbox"/>	预防性保存	<input type="checkbox"/>
藏品的处理与移动	<input type="checkbox"/>	保存	<input type="checkbox"/>
照相	<input type="checkbox"/>		

练习一:检查本表。哪些项目是与你所在博物馆有关并可拿来使用的?是否有无关的项目?你所在博物馆有何特别之处,需要另外增加其他项目?需要增加的项目是什么?给你的结论做一个总结,并把它用于你所在博物馆的藏品管理政策纲要上。

在这里写下你们博物馆还需要的额外项目。

工作单 4

编目程序的政策 | 藏品管理

检视你所在的博物馆的编目政策或安排，并将目前实施的方法与《经营博物馆》“藏品管理”这一章节里的政策和范例进行比较，特别是重点四里的程序模型。

编目程序政策大纲

1. 物品编目是要将它们的物理属性与来源做一个记录(参阅“档案”一章),尤其是物品描述的国际“物品身份”(Object ID)系统的摘要;
2. 所有物品都要有一个指定的用作识别的编目号码;
3. 如果考古发掘与类似的田野调查工作由博物馆执行,或与博物馆有关联,那么必须将田野调查的记录与永久性编目整合,可采用博物馆的登录、编号与编目系统;
4. 物品必须在它们因出借而被允许离开博物馆之前完成编目;
5. 编目工作要尽快执行以避免累积;
6. 因此,如果登录与编目有累积,博物馆必须尽快地采用可接受的标准,来发展并实施一项编目工作计划。

1

2

3

4

5

6

工作单 5

藏品的安全政策 | 藏品管理

检视下列《经营博物馆》所建议的关于藏品安全的清单。针对每一项内容,说说哪些已经包含在你所处的博物馆现行的政策或平日实践中;如果没有包含在内,那么针对每一点,该采取什么步骤来改善?

重点六:在藏品管理政策中要包括的安全议题

1. 当需参观藏品时,即使观展人员为馆员,仍需将藏品锁好,将其放置在安全地点,并控制人员的进入;
2. 负责特别展览主题、藏品或贮存区域的藏品馆员,对其他馆员与观众对藏品的访问都要起到监督作用;
3. 对有钥匙、能接触到藏品的馆员,必须记录下他们的行为;
4. 必须对所有允许进入到贮存库与博物馆等其他安全区域的观众进行记录;
5. 对藏品的研究性使用,必须建立在研究设计已经批准的基础上,所有的参观都要做同类记录,且记录要适当地维持到物品的借贷期结束。

1

2

3

4

5

工作单 6

检视博物馆的编目与建档工作 | 库存与建档

(此部分为个人练习):依据《经营博物馆》里“库存与建档”这一章节里所推荐的标准来检视你所在的博物馆。另外准备一些纸,简短地写下整个博物馆或是一件特别藏品现在所处的位置,以及所有的可能性,以供未来在以下领域进行改善工作之用。

<p>1</p> <p>以登录指南为基础,设计一份登录总结单、所有权转让书与登录簿。</p>	
<p>2</p> <p>以库存与编目指南为基础,建立内部库存控制与编目手册,并决定博物馆将使用的主题、词汇及专有术语。</p>	
<p>3</p> <p>做一份有关藏品简史和有关藏品信息可使用度的报告。</p>	
<p>4</p> <p>为一件特定藏品做一份候补编目规划。</p>	

工作单 8

九项恶化因素 | 藏品的照管与维护

检视博物馆的建筑,并使用《经营博物馆》中的表格一、表格三以及附录一:“可视事实:博物馆调查建议路径,观察模式与摄影模式”来评估其风险(特别是可能造成损失或灾害的风险,以及特别容易受损的藏品)。

九大恶化因素			
直接物理作用力, 如: 震动, 击撞, 磨损和重力。		污染物 1. 气体, 室内与室外气体 (例如污染、氧化) 2. 液体 (例如增塑剂、脂肪) 3. 固体 (例如尘土、盐)	
窃贼, 破坏者和将藏品 放错地方的人 例如: 未经授权人员对 物品的使用和移除。 1. 有意的 2. 无意的		辐射 1. 紫外线 2. 灯光 (有明显的辐射)	
火		不恰当温度 1. 过高 2. 过低 3. 温度波动	
水			
虫害 1. 昆虫 2. 寄生虫、鸟及其他动 物 3. 霉菌、细菌 (参见“错 误相对湿度: 潮湿”)		不恰当的相对湿度 1. 潮湿 (RH 值超过 75%) 2. RH 值高于或低于临界值 3. RH 值高于 0% 4. RH 值波动	

工作单 9

博物馆团队合作的案例故事：日光与警卫 | 藏品的照管与维护

与你的团体讨论下列的案例,并以你的经验、或与藏品维护有关的不同类别的馆员一起讨论所有的可能性,来完成这个练习

博物馆团队合作的案例故事：日光与警卫

一位馆员从当地一家族中获得了一件古老的织品,她期待将这件织品纳入馆藏已有多多年。这件织品一直存放在家族中老祖母的嫁妆箱里。其家人说,如果博物馆能将这件织品展示在显著的位置,就同意将它赠予博物馆。于是该馆员对将要挂上织品的墙面进行了研究,注意到在白天的某个时段,会有一道明亮的阳光照射到墙面上。为了保持空气流通,清洁人员会打开百叶窗,安保人员也会一直开着窗户。该馆员随即要求关上百叶窗,但其他馆员抱怨这么做会使他们在工作时感觉很不舒服。该馆员曾在某处读到过有关日光会对织品造成损坏的信息,但她自己也不确定。

她所在的博物馆规模太小,缺乏这方面的专家,于是她和一位国家文物保护单位专家进行了联络。专家明确地告诉她,她所描述的织品上的某些颜色,如果每天接收两小时的直接光照,就可能在两年内产生明显的退色;而且,即使将其放置在室内非光线直接照射的区域,该织品也可能在 10 年内遭到退色损坏。她决定先把解决重点放在最大的风险——直接光照上。她在办公室里安排了一个会议,请清洁人员和安保人员出席,邀请他们来欣赏这件精美的织品,并说明其与社区之间的历史联系及她了解到的光照危害情况。在经过讨论之后,安保人员提出,他可以在阳光最辣的那两小时内关上百叶窗,而他自己则可以在那段时间里,把椅子移至没有太阳的另一扇开启的窗边。

在讨论中,清洁人员说,去年下雨时(当时该馆员正在休假),她发现这面墙上有从屋顶裂缝渗进来的雨水,但是她把水都清理干净了。她说她不知道该跟谁说这件事。这也许会成为一个问题?该馆员知道,她现在必须跟展示柜制作人员和负责建筑物屋顶的人谈一下,以解决潜在的渗水风险。清洁人员和警卫感觉自己与这件博物馆藏品的联系更紧密了,并且意识到他们在其中也起着重要的作用。毕竟,他们是每天最接近展厅的馆员,他们的观察也是藏品监管工作中的一部分。

练习:回想一下任何团队合作的经验,不管是正面的还是负面的。也许你并没有此经验,那么想象一下,你可能需要与他人分享的你对团队合作的看法。在纸上画圆圈,用来代表三个或三个以上馆里工作的个人,利用箭头符号连接这些圆圈,代表他们之间要分享的知识,或是要分担的职责。如果在个人之间存在组织性障碍,那么就在这两个圈之间画上粗线以阻断联系。任务完成后,看一看你的博物馆情况如何?

回应

工作单 10

展览的可行性研究 | 陈列、展出与展览

在研究展览的可行性时,必须评估与考虑的因素:(参见《经营博物馆》“陈列、展出与展览”一章)

1 展示陈列的物品:可得性、维护与安全 问题。	
2 可利用的空间:规模;可能的入口,包 括安装布置期间,以及开展后残障观 众的使用。	
3 可利用的人力资源:馆内员工;馆外签 约者或顾问;或两者的结合。	
4 时间:在博物馆整体计划内的馆内展 览、特别节目和其他活动,以及规划与 安装布置的时间需求。	
5 费用:估计所需项目预算,包括建造、 运输、宣传、维护和拆卸。	
6 哪些人应该是展览团队的核心成员, 以及这个团队应该如何组织。	

工作单 11

展览团队 | 陈列、展出与展览

在你的工作小组中展开讨论,博物馆的规划与团队中,你所在博物馆的哪些馆员可以成为新的重要展出或展览的主要成员?

行政管理人员

专业人员

技术人员

工匠

工作单 12

良好服务的认定 | 观众的照管

坐下并安静思考一会。你最近在哪里获得过优质的服务体验?是在饭店、商店里、飞机上、坐火车时,还是在银行或是政府单位的办公室?服务内容有哪些?你如何评估服务好还是不好?你是否得到一个表示欢迎的微笑、清楚准确的信息、干净且运作正常的设施?你觉得询问获得解答的时间有多久?所获服务超出你的期望吗?在你的博物馆里,观众能得到哪些服务?所提供的服务能超出他们的期望吗?

练习:所有的馆员:请每一位馆员在两表上各举出他们认为构成高品质服务以及低质服务的特征。通过讨论选出 10 大正面特征,以此作为服务标准的基础。

1	2
3	4
5	6
7	8
9	10

工作单 13

了解你的实际观众 | 观众的照管

了解你的实际观众

实际观众(即那些登门参观的人):你对你的访客越了解,就越能够事先为他们安排计划并做准备。

1 你知道你目前的观众是哪些人吗?	
2 这些人中的哪些人、多少人会再访?	
3 你的现有观众资料是如何反映有多少访客来自于当地社区的?是相同的观众群还是不同的?你认为该资料是否如实反映了当地社区的概况?有多少人是独自参访而不是跟家人或其他团体一起来的?	
4 有多少是当地观众,有多少是从别的地区来的游客?	
5 有没有注意到任何季节性的参访趋势?	
6 在不同的星期/月/年的时段,在人数或类型上是否有什么不同?	

工作单 14

了解你的潜在与虚拟观众 | 观众的照管

无论是一小群馆员还是一名馆员，都可利用下面的内容来分析将潜在观众转化为实际观众并发展与扩大虚拟观众群的可能性。

潜在观众(那些现在还不是观众,但你希望吸引他们前来的民众)

他们可能与现有观众是同类人群(我们可假设这些潜在观众为研究人员),但你还注意到,可能还有更多的人也要使用你的研究设备。

1. 你需要做些什么以吸引新的或不同类型的观众(例如:学者与研究人员,有小孩的家庭,来自中小学校或大学的团体)?

2. 你的开馆时间是否方便于那些想要前来参观藏品的一般公众或特定团体(例如学生与研究人员)?

3. 出于特殊使用目的而设计的开馆时间以及各种安排的细节,这些信息可否轻松获取?

虚拟观众(通过网络或邮件使用博物馆、博物馆设备以及信息的人)

4. 如果你的博物馆已有自己的网站,看看它们对使用者和拜访者的亲善度如何。

5. 拜访者需要点击多少次才能获得想要的信息?

6. 图像以及文字风格是否清楚地传达了对拜访者表示欢迎的意思?

7. 博物馆是否能够辨识出观众的不同需要?

8. 博物馆的网页是否有意无意地对观众的优先顺序做出了暗示?例如研究人员优先,家庭观众最后。

9. 如果你的博物馆尚未有网站,可先检视几个不同国家或地区的同类型博物馆的网站,并利用上面第 5 项以及第 8 项问题对其进行评估。

10. 利用这些分析来改善网站或为博物馆未来的网站规划做准备。

工作单 15

观众服务与设施 | 观众的照管

全组一起,共同讨论以下问题:

1 博物馆目前提供什么设施? 哪一类型的观众最有可能从中获益? 哪一类型的观众最不会从中获益?

2 博物馆在未来将提供什么设施?

3 博物馆目前提供什么服务? 哪一类型的观众最有可能从中获益? 哪一类型的观众最不会从中获益?

4 博物馆在未来可能提供什么服务?

工作单 16

博物馆教育政策及课程的原则及优先顺序 | 博物馆功能背景下的博物馆教育

评估博物馆教育政策及课程的原则及优先顺序

以小组进行讨论，在分析与规划教育服务上，回答以下基础问题：

关于地理状况：

1. 服务于大型或小型社区？
2. 四周环境属于都市 / 工业区或农村？
3. 博物馆是否与所在的地理状况保持有效的联系？

关于民众的社会及文化结构：

4. 潜在的观众是谁？
5. 我们希望哪些观众及使用者到博物馆来？为什么？
6. 社区的文化传统是什么？是否与博物馆的目标及政策有关？

7. 社区所需要面临的现代问题是什么？

关于博物馆学的问题：

8. 主要藏品是什么？
9. 起源是什么？
10. 博物馆对外部团体，如国家、城市及其他赞助团体或赞助者的义务是什么？

关于财务：

11. 特别投向教育工作的补助金来源是什么？
12. 博物馆对于教育预算最有效的、可使用的的方法是什么？

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

工作单 17

撰写标签与说明牌 | 博物馆功能背景下的博物馆教育

撰写标签与说明牌

两人为一小组,选择一个展示柜,并写一份 100 字的看板说明文字,以帮助观众将物品与其历史环境结合起来。

1. 你认为说明文字中应包含什么特别的信息? 为什么?

2. 你如何使说明文字看起来更亲切,且能让人感到惊奇?

3. 你如何把它与会场的其他展示柜联系起来?

4. 让小组成员对展示柜的标签进行讨论:优缺点各是什么?

5. 如果你可以为说明牌添加一幅插画或一张图片,你将会添加什么? 为什么?

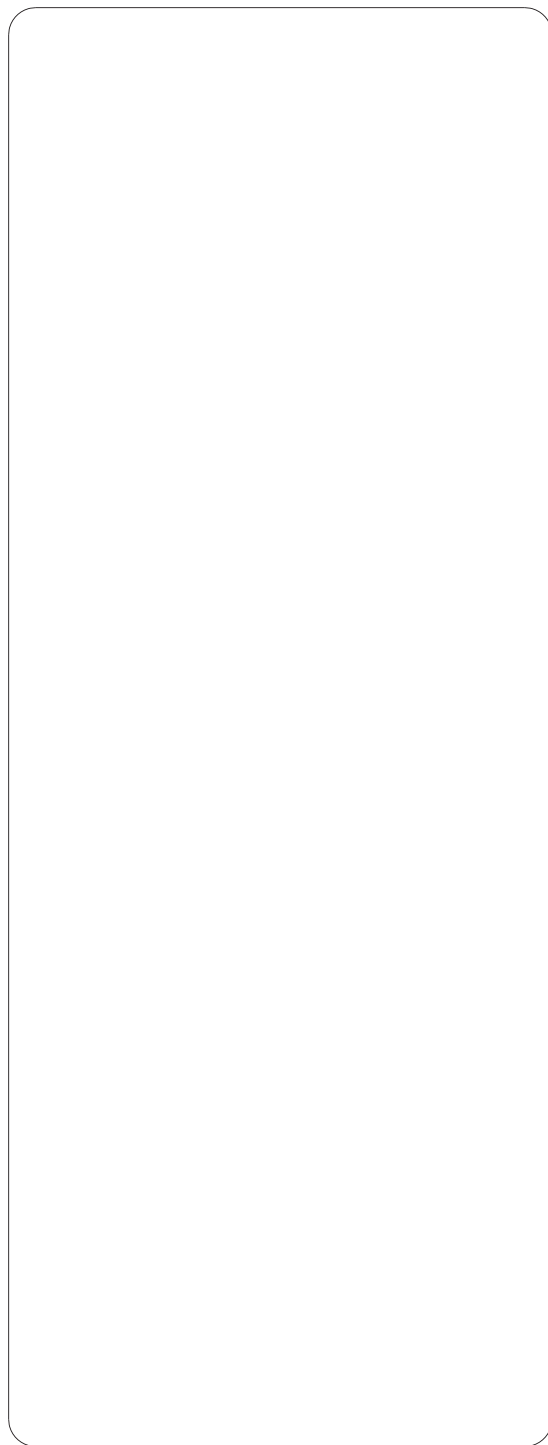
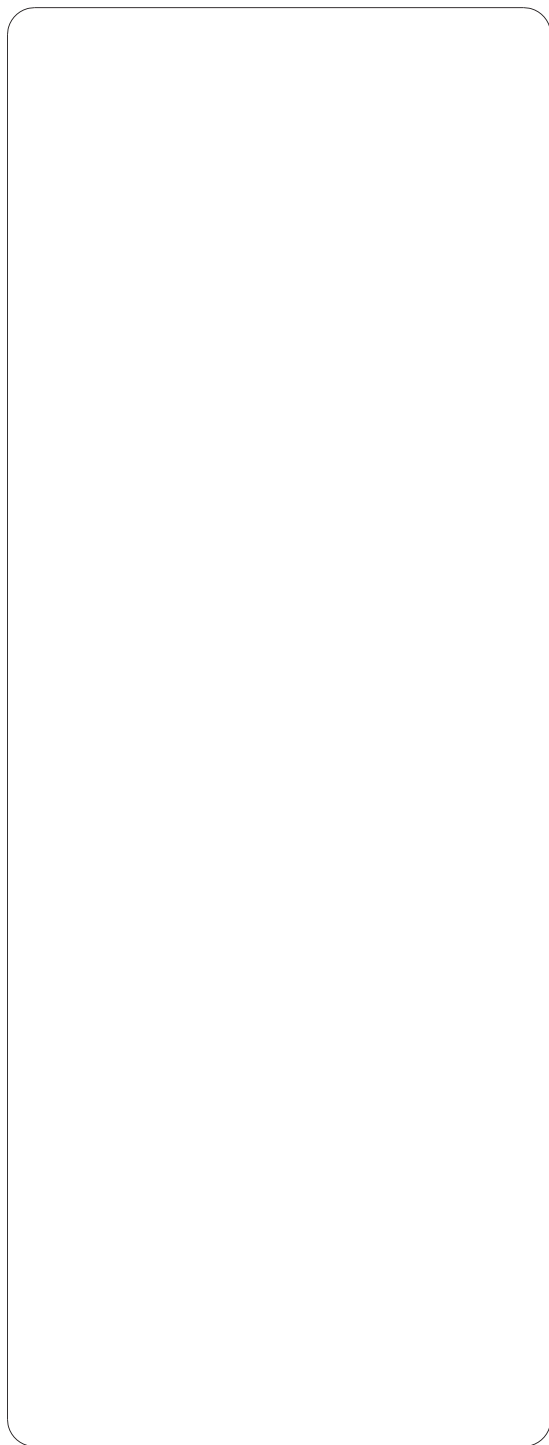
小组讨论

100 字的看板说明文字

工作单 18

国家与地方法律 | 博物馆管理

调查并概述影响博物馆运行及管理的国家与地方的主要法律与条例。



工作单 19

博物馆的不同类型 | 博物馆管理

根据授权、管理与资金来源的单位或组织的不同,列出博物馆的不同类型,并举例说明。

博物馆的不同类型是由其授权、管理与资金来源单位或组织决定的:

1. 政府博物馆——由地方、区域或国家的政府行政机构建立与营运的博物馆。
2. 私人博物馆——由个人或私人组织资助与运作的博物馆,可能有商业营利的目的。
3. 非营利的基金会、信托单位和社团性质的博物馆(在英国被称为“独立博物馆”)。
4. 隶属于学院或大学的大学博物馆,通常是为了其大学的教育目的而建立与维持的,不过,此类博物馆有时也具有重要的公共作用。

1

2

3

4

工作单 20

政策检视单 | 博物馆管理

1. 在下列清单中,你所在的博物馆的政策,目前还缺乏哪些领域的政策声明或文件?

2. 所有下述领域中的现有政策文件是否都有最新版本? 需要修订吗?

3. 你所在的博物馆是否在一些工作与责任的特定方面,应具有政策声明或文件,但未被包含在下列清单之中?

检视清单

1. 收藏品

2. 登录

3. 注销

4. 藏品的维护与使用

5. 借出与借入物品

6. 展览

7. 公众活动节目与教育

8. 人力资源

9. 财务资源

10. 馆员评估

11. 馆员与观众的健康与安全

12. 设备(场所)维护

13. 设备(场所)使用

14. 自然灾害与偶发风险

15 任何有关某一特定主题博物馆的特别规定

工作单 21

与雇用条款及工作条件有关的重要因素 | 人事管理

以小组或个人的方式进行工作

鉴别雇用条件与状况重要因素的实际练习

1. 准备一张有关雇用条款
与工作条件的主要管理法
规清单。

2. 如果你身处一家公共博
物馆，也要为你的机构总
结政府对雇用条件的主要
规定或协议。

3. 除此之外，你所拥有的馆
员手册或馆员协议书，其中
是否陈述了雇用程序与条
件的细节？

以小组进行工作,坦白地讨论你所在的博物馆或其他组织的目前状况(例如:一个部门里的小组);以下列表格作为检视单,鉴别出至少五处需要优先改善的地方。

团队的健康与效率

管理研究人员布莱恩·奥尼尔 (Brian O'Neil) 研究发现,要建立一个成功且高效的组织,需要以下条件:

1. 方向与目标的常识
2. 设计良好的职务
3. 需让员工感到,他们受到公平对待,而且其价值会得到恰当的体现与回报
4. 参与式管理方式
5. 每个人都会定期地获得有关计划与活动的信息
6. 每个雇员都感到自己是团队中有价值的一分子
7. 设计良好的工作地点与设备
8. 对角色的理解都有共识
9. 每人都参加过本职训练
10. 升职机会平等
11. 领导与督导人员都显示出他们对员工的在意和支持
12. 让馆员从开始就参与到规划中
13. 给馆员发挥才能的机会
14. 给馆员贡献他们想法的机会

优先 A

优先 B

优先 C

优先 D

优先 E

工作单 23

撰写职务说明与特定任务声明 | 人事管理

使用《经营博物馆》“人事管理”章节里的案例为范本(重点五、六),分析博物馆中的一项工作(可能是你自己的工作,或你下属某个人的工作),并为它准备一份简短的职务说明与特定任务声明。

职务说明

特定任务声明

工作单 24

撰写雇用条件的声明 | 人事管理

使用《经营博物馆》的“人事管理”章节中重点九里合同范例的模式,准备一份博物馆雇用的简短声明(如果需要的话,可以再增加一张纸)

雇用条件声明或雇用合约最起码的必备条件

1. 雇主的姓名与地址
2. 雇员的姓名
3. 职称(或简短的职务说明)
4. 职位起任日期
5. 雇员离职日期
6. 薪资细节:起薪、付薪间隔与方式、薪资的计算方式或评估(例如参考一项正式或政府的付薪标准,或工会协商后的集体协议)
7. 正常工作时间与相关条件的细节(例如可参考协议达成的弹性工作时间规定)
8. 假期与假期付薪的协议
9. 有关因生病或受伤而无能力工作的协议,包括病假工资的权利等
10. 有关福利金安排的条款
11. 通知该雇用的起始时间与期限
12. 有关惩处与申诉的规定与程序的信息
13. 有关工会承认(如果可以申请的话)的权利与条件
14. 有关受雇雇员可以咨询的顾问官方文件的全部细节(例如薪资与条件的集体协议与惩处,及申诉的法规等)

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

使用《经营博物馆》的“人事管理”章节重点十四所提到的指导内容,独立的对你在博物馆中的工作场所进行危机评估;或者与小组成员一起,为整个博物馆做一份整体(或是主要部分,如果大家同意的话)的危机评估

如何评估工作场所的风险:风险评估的五个步骤

突发事件:指的是任何可能引起损害的事务(例如:化学物品,电器,工作用的梯子等)

风险:意味着某人将会因突发事件受到损害,无论发生的几率高低

步骤 1: 寻求突发事件

步骤 2: 决定谁会受到损害与受损方式

步骤 3: 评估风险,并决定现有的预防措施是否足够,是否还需做得更充分

步骤 4: 记录下你的发现

步骤 5: 重新审查你的评估,在必要情况下进行修改

步骤 1

步骤 2

步骤 3

步骤 4

步骤 5

工作单 26

战略性市场营销规划的分析 | 市场营销

从小组形式组织交谈,各小组最好有来自不同部门与责任阶层的人员,共同准备一份博物馆的 SWOT (优势、弱点、机会与威胁) 分析法的自我评估,目标在于协助博物馆及其馆员:

检视清单	SWOT 分析
——确认社会需求	——优势
——定义该需求与博物馆任务声明的关系	——弱点
——评估博物馆的能力	——机会
——评估它的外部环境	——威胁
——设立博物馆的目标	
——选择博物馆的战略	
——为博物馆设计藏品研究、展示、教育及其他公众性的计划	
——决定博物馆的未来预算	
——评估博物馆的所有表现	

优势

弱点

机会

威胁

工作单 27

准备一份应急计划 | 博物馆安全和应灾准备

与你团队的成员一起工作,按照《经营博物馆》里所列的博物馆紧急应变核心计划,准备相关基本信息,如下:

检视清单

- a) 博物馆的名称和地址;
- b) 常任馆员的数量;
- c) 负责博物馆设备安全的联络人姓名(包括其电话号码),一份负责保护独立建筑物、存放在建筑里的藏品或次要藏品的人员清单,包括他们的电话号码(手机和宅电),以及如果有的话,要列出电子信箱(电话和电子邮件可直接导向组织的24小时安全监控部门,以确保进一步联络);
- d) 关键位置的信息(煤气瓶的位置,化学品存放处等);
- e) 煤气、水、电源的总开关位置以及相关操作说明;
- f) 侵入者侦测系统、火灾警报器和博物馆安全系统,以及其他博物馆安全系统的可能部件;
- g) 放置材料的性质,以及对它们的处理(数量、运输规定)、撤离的优先级等;
- h) 适当使用设备的方法描述,包括通讯线路与建筑物个别楼层的品质与承载量;
- i) 设备场所的平面图,并在反面标出逃生路线。

a

b

c

d

e

f

g

h

i

工作单 28

风险分析 | 博物馆安全和应灾准备

与你所在的工作小组展开讨论,以下哪种风险需要被考虑在你所在博物馆的安保与安全范围里。

附录二 方法论的操作指南——简易风险分析表

紧急状况的种类	发生的频率	发生的可能性等级 (1至5/P)	结果的严重性	严重性程度 (1至5/C)	风险 = 可能性 × 严重性 (R = P × C)	风险等级 (1至5)	优先级的排序
距建筑物一定距离的灾害							
洪水							
强烈风暴、暴风雨和暴风雪							
大规模的火灾							
重度空气污染							
地震							
昆虫、啮齿类动物等的侵扰							
大气造成的电压过量							
非法行为							
观众或馆员的普通窃盗							
夜盗							
蓄意破坏							
观众的不当行为,包括肢体暴力							
纵火							
未登记的进入							
持械人员的出现							
意外和故障							
馆员或观众的受伤							
意外导致化学品泄露							
空调设备故障							
动力设施等的故障:电能,煤气,热能燃油,区域暖气系统							
停止供水							
安全警报系统故障							
安全通讯系统故障							
建筑物内部的其他紧急事件							
因水管或暖气系统造成的溢水							
火警							
温度过高							
湿度过高							
光照强度过大							
成套藏品中可能会遭受严重被窃危险的物品数量 (件数和比例),亦即, $T1 \leq T2+T3$					件数		百分比

工作单 29

国际公约与合作 | 非法交易

研究这份为博物馆馆员与政府官员设计的清单上的问题与回答（《经营博物馆》的“非法交易”），并在议定日期之前提交报告。

清单

该列单为涉及国际公约以及与警方和海关人员有联系的博物馆工作人员及政府官员所准备：

1 你的国家是否为前述国际公约中的成员国？

2 若否，找出原因并试着解决该问题，并让你的国家参与该公约。

3 你的国家是否曾参与政府间委员会的工作？

4 若否，找出原因，并提出让你的国家积极参与的计划，以及 / 或是着手申请成为该委员会成员。

5 海关官员是否熟悉国家重要文化物品的主要类型，当这些文物出现在海关出关口时，它们是否会被辨认出并扣押？

6 你的海关是否曾与国外海关合作，采取行动以协助文化物品的返回？

7 相关海关官员是否熟悉前述国际公约的规定？他们是否知道，在可能获得你国被非法交易的文物的国家中，应该跟该国海关的哪些人联络？

8 警方是否知道应如何与里昂国际刑警总部进行恰当联系？他们是否知道，出于对文物的尊重，在行动时应采取何种特殊形式？

9 他们是否曾向国际刑警组织通报过重要文化遗产的失窃？

10 如何促进警方、海关以及博物馆人员之间的合作？

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

工作单 30

观众服务政策与战略的制定 | 建立高效的观众服务团队(培训人员手册 3.1)

三人为一个小组,讨论以下的问题,并记下出现的重要观点。选出小组中的一位成员向全班报告你们小组对问题的看法。

1. 我们为什么要给观众提供优质的服务?
2. 这样做会给博物馆带来什么好处?
3. 提供高质量的观众服务的基本原则是什么?
4. 有没有什么话题是小组成员持有异议的? 为什么?

1

2

3

4

工作单 31

制造博物馆的家庭亲和力 | 建立高效的观众服务团队(培训人员手册 3.1)

1. 是否包括涉及儿童参与的活动,特别是在节假日期间,例如游戏测验或特别展示?与教育部门的馆员保持很好的联系,可帮助对这一部分进行规划。点心则需包括低价位的食物,或者博物馆可提供一个让家庭和群体享用他们自带餐点的地方;

2. 盥洗室/厕所设备应该包括供年幼孩童使用的较矮的洗手台以及马桶,也应有供母亲更换婴儿尿布的设施(这项设备通常与供残障人士使用的厕所规划在一起,他们需要的空间范围较大,以方便看护员能同时对其进行协助);

3. 有小孩的家庭或许会携带手推车(婴儿车),那么手推车是否被允许在展厅里使用?

4. 博物馆是否能提供小型推车或婴儿背袋?

5. 其他家具,包括咖啡厅里的高脚椅以及供小朋友站立的小箱盒,以方便小孩站立在上面,看到展示柜。

1

2

3

4

5

工作单 32

观众服务政策与战略的制定 | 建立高效的观众服务团队(培训人员手册 3.1)

三人为一组,讨论以下事项,并就如何完成每一项达成共识。

检视清单

1 政策的目的是为了引导所有馆员……

2 博物馆在未来三年内希望达成的观众服务的目标是……

3 博物馆目前为不同的观众团体提供的服务是……

4 博物馆在未来三年里,希望吸引的观众团体是……

5 我们需要知道有关我们观众的以下信息……

6 为找出有关观众的信息,我们将做以下事情……

7 博物馆目前提供如下观众服务……

8 将在未来三年内要增加如下服务……

9 博物馆的每一个小组/部门可增加如下服务……

10 以下职位的设置是为了保证观众拥有一次积极的体验……

11 以下职位是管理……

12 我们知道自己做得很好,因为……

13 我们将需要下列领域的培训,以符合我们的标准……

14 观众服务团队应该经常接触哪些团队……以讨论什么问题……

15 我们需要做什么,好让我们开始以上工作……

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

工作单 33

观众服务的传达 | 建立高效的观众服务团队(培训人员手册 3.1)

分成小组,讨论以下关于博物馆观众服务传达的问题,并记录各条建议。

检视清单

1 团队由谁组成,他们的职责是什么?
确认每一类别以及他们的职责,如电话接线员、商店工作员等。

2 可提供优质观众服务的馆员的重要特质是什么?

3 为什么一个团队想要提供符合高标准的服务?

4 他们如何达到这个标准?

5 他们应该负责博物馆哪些实质性区域?

6 观众可以找到观众服务团队的成员吗? 这些馆员应该待在何处?

7 团队中每位成员的每日职责是什么?

8 博物馆哪些其他部门的馆员也必须每日接触观众? 为什么?

9 应该如何处理观众的投诉? 分别为观众及馆员制定指导方针。

10 每位馆员在处理和解决问题上,各负有什么程度的职责?

11 在什么情况下,会需要团队的另一成员或高级馆员?

12 你认为什么样的馆员培训是必须的?

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

工作单 34

沟通与信息团队:收集资讯 | 建立高效的观众服务团队(培训人员手册 3.1)

为博物馆沟通 / 信息团队的主要责任建立机制,通过该机制正确地收集信息,检视其正确性,并通过各种形式传递给不同的观众。以小组的方式考虑以下部分或全部的问题(由研讨会主持人确定)。记下你的答案,在结束的时候向整个团体汇报所得结果。

1 你认为使用博物馆的观众会需要什么样的资讯?	
2 应该将资讯放置在哪里,以方便观众使用?	
3 应该以什么形式呈现资讯内容?(纸质: 导览手册、传单或其他出版品? 电子形式? 口头形式? 录好音的语音导游?)	
4 需要多少资讯?	
5 资讯应该从博物馆内部与外部的哪些地方得来?	
6 你需要做什么以确定资讯的有效性? 以及观众是否成功地使用过它?	

工作单 35

基准：从观众的观点来检视博物馆 | 建立高效的观众服务团队(培训人员手册 3.1)

将成员分成 2—3 位博物馆员工组成的小组,参观一间陌生的博物馆或其他观众喜欢的地方(古迹、公园、购物中心:无论是公共性的还是商业性的),并从一般观众的角度出发,记下每一件他们觉得进行得好或坏的工作。

根据以下分类,总结你的不同发现,写下你所处的博物馆可借鉴的长处,并在发现问题的地方,提出可用来完善吸引观众的建议。

好

适当但可完善

不及格

工作单 36

从观众的角度考虑问题 | 建立高效的观众服务团队(培训人员手册 3.1)

将成员分成 2—3 位博物馆员工组成的小组,在你所处博物馆的正常开馆时间内,花大约两小时的时间,考虑以下检视单内的每一个项目,并在后面的三栏中为其评定等级。

好 适当但可完善 不及格

一般指标:

是什么能让观众感受到博物馆在认真地对待他们,同时也显示出博物馆关心他们此次参观的质量?

在你的简介、网站,以及博物馆入口布告牌上,是否有简短的字句声明你的目的?

抵达:

到达博物馆的道路是否容易识别?

是否有提供给驾车者及行人的道路指示标志?

在哪里停车?

走路到入口有多远?

靠近入口处是否有供残障者使用的空间?

欢迎与方向指引:

谁来欢迎观众?

他们是如何欢迎我的?

他们是否有礼貌并且提供了正确的信息?

抵达时该做的事是否清楚?

厕所、衣帽间、服务台、教室、展场都在哪里?

我如何得知今天有什么活动?

什么可供家庭、孩童、残障者,以及想来此做研究的人使用?

距离闭馆还有多久时间?

是否收费,多少钱,是否有儿童折扣,对年长者呢?

我可以拍照吗?

可以使用幼儿推车或婴儿车吗?

展场:

视觉上是否被展示所吸引?

是否被空间吸引或太昏暗?

我能看清楚说明标签牌吗?

灯光的方向是否恰当?

展场是否过于吵闹或太空旷?

我能了解展示的知识环境与内容吗?

除了标签牌,我还能得到更多有关展示单元的说明吗?

我该去哪里找?

我可以坐在哪里?

以我小孩的程度,他/她是否能学到什么并同时感到愉快?

展示单元的高度是不是能让每个人都感到舒适?

我如何从一个地方到另一个地方?

我如果有疑问可以向谁询问?

我如何分辨出可询问的人员?

可以有地方让我喝东西,或者吃点什么吗?

餐点价格便宜吗?

我可以坐在户外吗?

有盥洗室吗?

作者

帕特里克·博伊兰 维基·伍拉德

Patrick Boylan Vicky Woollard



**ICOM-International Council of Museums
Maison de l'UNESCO,
1,rue Miollis
75732 Paris Cedex 15
France**

**UNESCO-United Nations Educational,Scientific
and Cultural Organization
7,Place de Fontenoy
75352 Paris 07 SP
France**

Ref.: CLT/CH/MUS-06/16