分解、组合和协调的框架体系，直接影响着组织成员的行为，进而对组织绩效产生影响。大明宫国家考古遗址公园在“双轨并行”的分级属地管理体制下，存在保护管理和运营机构结构复杂的问题。如行政管理层面，包括西安曲江新区管理委员会和大明宫保护办两个层级。在遗址区文物行政保护管理操作层面，以从下往上相关文物保护管理规划或项目报批等为例，在管委会没有成立之前，由当时的大明宫文物保护管理所直接上报西安市文物局，现在则需要先由大明宫保护办保护管理部（大明宫文物局）上报保护办，保护办审批同意后，上报西安曲江新区管理委员会文物局，然后经西安曲江新区管理委员会审批同意后，由西安曲江新区管理委员会文物局上报西安市文物局，反之亦然。这导致大明宫国家考古遗址公园行政管理组织结构复杂、管理层级多，管理协调性差，直接影响组织效能，相应的也影响到遗址保护管理效能等。在业务指导方面，除西安市文物局以上文物行政部门外，还涉及西安曲江新区管理委员会文物局、大明宫保护办文物管理部及西安市文物局的直属事业单位——西安市隋唐长安城遗址保护中心（西安市世界遗产监测管理中心）等。在运营架构方面，西安曲江大明宫国家遗址公园管理有限公司负责遗址公园管理运营，其成立初期是大明宫保护办下属曲江大明宫投资（集团）有限公司的子公司，后由西安曲江文化旅游（集团）有限公司控股管理，前者存在管理机构事企合一的不足，后者存在管理层级复杂等问题，从西安曲江大明宫国家遗址公园管理有限公司到西安曲江新区管理委员会多达6个层级。

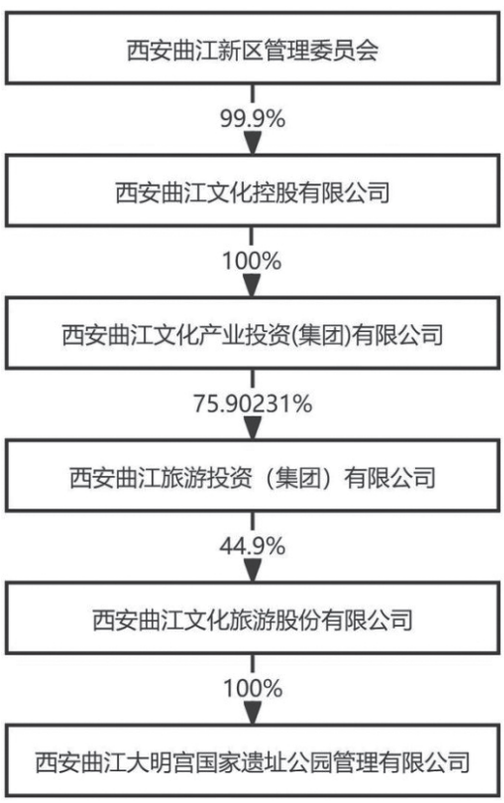

图2：西安曲江大明宫国家遗址公园管理有限公司管理层级及股权架构

2、管理协调机制不完善

大明宫国家考古遗址公园在行政区划上属于西安市新城区和未央区，随着曲江新区管理委员会开发区属性的进一步明确和行政区属性的进一步弱化，其主要负责管理区域的文化旅游等经济发展工作，社会公共事务移交给地方，这使得大明宫国家考古遗址公园管理权属愈发复杂，进一步增加了遗址公园管理运营的复杂性。从管理权属角度，西安曲江新区管理委员会派出机构——大明宫保护办负责遗址公园区域保护管理及大明宫遗址保护区范围内城市改造、经济发展等工作；未央区人民政府和新城区人民政府负责遗址公园外围区域涉及到各自行政区划内的产业发展、规划建设、市政设施配套及其他公共事务等职能；遗址公园区域还包括新城区和未央区各自的“飞地”以及军事管理区等，遗址公园南部还涉及到中国铁路西安局集团有限公司直接管理范围。从遗产保护管理与运营角度，还涉及到西安市隋唐长安城遗址保护中心（西安市世界遗产监测管理中心）、西安曲江大明宫国家遗址公园管理有限公司及新城区和未央区的文化和旅游行政部门。这些错综复杂的管理机构和交错的职能职责目前缺乏一个有效的协调机制。在曲江新区管委会进一步明晰开发区属性和职能的背景下，大明宫保护办无法有效担负起这一协调职能。

3、保护管理专业人员不足

大明宫国家考古遗址公园管理人员主要由大明宫保护办文物管理部（大明宫研究院）与西安曲江大明宫国家遗址公园管理有限公司组成。通过现有工作人员与2022年之前人员配置对比，当前大明宫国家考古遗址公园工作人员减少了400余人，其中技术人员减少了70人、日常维护人员减少了420多人。大明宫保护办文物管理部专业人员相对增加，有10余名历史学、考古学、文物与博物馆学、建筑学等文化遗产相关专业人员，尽管保护管理专业人员虽有增加，但从整体需求来看仍存在较大不足。

大明宫国家考古遗址公园管理体制优化策略

针对大明宫国家考古遗址公园及遗址区具体管理环节行政管理层级多、管理权属涉及利益群体复杂等问题，深化大明宫国家考古遗址公园管理权和经营权“两