

类专家学者组建专家工作站，以定期或不定期形式组织活动，一方面发挥经验优势，为博物馆建设发展积极建言献策；另一方面，在帮助年轻人员成长成才，挖掘文博资源，提升专业人员潜力上发挥“传帮带”联系纽带和“引路人”作用，打造各具特色的博物馆传承精神。

2、丰富深化策展人制度

“策展人”一词源于英文“curator”，是指在艺术展览活动中担任构思、组织、管理的专业人员。国家文物局在《关于提升博物馆陈列展览质量的指导意见》中就曾明确提出博物馆要建立策展人制度。^[7]当前各博物馆在执行策展人制度的过程中，具体工作仍交由博物馆陈列展览部门承担，实则换汤不换药。在推进博物馆改革发展策展人工作的实践中，当注重策展人制度落地见实效。有条件的地区，在具体办展策划过程中，可尝试积极吸纳在展览策划上有突出想法和意向的馆外人员加入策展团队，打破博物馆在地域、层级上的壁垒，实现策展工作以展览学术兴趣为划分依据，以相关领域拥有丰富知识和经验的正、副高职称的专业人员为牵头人，以策展人制度为依托形成文博系统内部展览策划、学术研究的组团式发展模式。

3、搭建交流平台机制

博物馆事业的发展和提升离不开相互交流与借鉴，人才资源的提升也离不开交流互鉴平台。当前博物馆发展过程中，区域性、组团式发展模式日益成为亮点。以南京市博物总馆为例，由该馆主办的国际博物馆馆长论坛，成立了“国际博物馆馆长联盟”，苏皖两省8家市属博物馆共同签署《南京都市圈公共博物馆合作联盟协议》，这都是在创新博物馆交流形式、搭建发展平台方面的有益尝试。在博物馆的未来建设发展上，还应持续探索并深化交流合作平台形态和方式，实现人员交流与合作的互动机制，为博物馆人员发展不断拓宽路径。

提高财政资金使用效率

在我国事业单位管理体制中，国有博物馆大多都是公益一类的全额拨款单位，在博物馆免费开放政策施行之后，博物馆运行资金来源几乎都来自上级财政。^[8]近些年，受新冠肺炎疫情影响，以及国家宏观财政政策收紧，各地方政府都采取过紧日子的政策。受此影响，当前很多博物馆为拓宽资金来源渠道，采取了很多有益尝试，如发挥博物馆基金会和理事会的资金吸纳职能，通过展览、文创等方式拓宽收入来源，积极与上级财政对接争取各类资金等，无不为解决当前博物馆建设发展中的资金难题提供了思路方法。就当前情况下，提高博物

馆财政资金使用效率，完善资金利用率也是一个可行的方式。

（一）以资金使用效率为导向，量化序时进度

在经济学中衡量资金使用成效的一个重要标准即是看资金使用效率如何。在博物馆实际工作中，由于对资金使用效率缺乏一个具体的可量化衡量方式，资金在同级财政年初预算下达之后，根据博物馆各部门申报的预算数进行分配使用，在年底财政统一关账前，对未使用完的财政资金统一收回。这种情况导致博物馆的预算财政资金未能高效利用，而统一收回财政的资金又造成资金池的严重浪费，因此提高资金使用效率，量化相关指标势在必行。建议各博物馆在上级财政部门下达预算数字后，根据各馆实际，在将财政资金下达到博物馆各对应工作条口之后，为各条口部门使用资金制定量化序时进度表，以月度或季度时间为公布时限，明确各序时进度时间节点内相应条口的完成情况，以此进行压力传导，倒逼资金使用部门推进项目进度，提高资金使用效率。

（二）以特色重点为龙头，合理调配使用

在财政过紧日子的时代背景下，如何将有限的财政资金分配到合适的博物馆建设发展方面是提高资金使用效率的关键，而以博物馆特色重点项目为引领，合理调配使用资金，不失为重要选择。各博物馆在具体工作中，可结合工作实际以本馆当前工作重点为引领进行合理的资金调配使用。如红色革命场馆在业务上当更注重红色主题藏品的征集、展览的策划与社教宣传活动的组织等；地方性综合型博物馆在业务发展上则应当着力加强展示反映区域社会发展历史，呈现时代变迁风貌，丰富社会自然形态的展览和宣传推介活动；行业型博物馆则应当在项目建设上聚焦行业领域发展深度，以“人无我有”“人有我优”的建设发展原则，着力将有限资金应用到对博物馆发展最直接最现实领域，进一步彰显博物馆自身特色。

（三）建立资金使用效率激励反馈机制

美国心理学家维克多·弗罗姆曾经提出激励效应的发挥有赖于效价和期望值两个因素，其中效价就是指个人对某种成果的偏好程度。在博物馆建设发展提升资金使用效率的过程中，要注意正向激励和负向激励手段的运用，所谓正向激励，就是对那些符合本馆建设发展目标要求，充分发挥资金撬动事业发展的工作成效予以奖励，在后续资金分配中更多予以倾斜。而负向激励，即是对于那些影响博物馆长远建设发展和资金使用效率低、成果不显现的情况，予以一定程度上的资金配额限制，从而形成发展上的倒逼机制，实现资金分配优化。