

关于博物馆理事会制度建设的若干思考

宋新潮

(中国博物馆协会 北京 100007)

内容提要:21世纪以来,我国博物馆生存发展的内外部环境发生了深刻变化,理事会制度建设成为其面临的现实而又紧迫的问题。不同国家、不同办馆主体的博物馆的理事会从组建到运作存在明显的差异,中国博物馆理事会制度就是要确立博物馆决策层的决策地位,把行政主管部门对博物馆的具体管理职责交给决策层。在实践中要处理好博物馆主管机构与理事会的关系,探索博物馆理事会的制度设计,坚持博物馆作为公共文化机构的定位,强化和完善博物馆在人事和财务方面的合法权益。现阶段推进博物馆理事会建设最可能的路径是从不同办馆主体入手,区别不同情况分类实施、循序渐进。

关键词:博物馆 理事会制度 美国史密森学会 法国国立公共机构(EPN)模式 日本独立行政法人 事业单位改革 决策层

中图分类号:G260

文献标识码:A

进入21世纪以来,博物馆生存、发展的外部与内部环境均发生了深刻变化。中国作为近十年来博物馆事业发展速度最快的国家,不断感受到这些变化所带来的巨大的机遇与挑战:博物馆专业化的发展,促使其作为文化机构的业务不断地与社会各方发生密切的关联,收藏、保存和传播文化遗产的内涵和外延被重新界定;公众主体意识的加强,促使其作为公共机构的特征逐渐显现,开放、透明和社会参与呈现出前所未有的力度和深度;社会经济结构的变化及其多样性、复杂性,也促使其运行管理在不经意间增加了经济学的评价;事业单位改革的不断加快和进入深水区,促使其从政策层面上做出更加积极有效的回应……所有这一切,都促使我们认真深入地思考中国博物馆治理结构和管理制度的改革。

中国共产党十八届三中全会通过的《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》指出,要“明确不同文化事业单位功能定位,建立法人治理结构,完善绩效考核机制。推动公共图书馆、博物馆、文化馆、科技馆等组建理事会,吸纳有关方面代表、专业人士、各界群众参与管理”。

这一要求再次将博物馆理事会制度的建设摆在我们面前并成为现实而又紧迫的问题。如何理解理事会这一基本属于舶来品的博物馆治理制度,如何准确把握其在我国博物馆所处社会历史环境下的共性与特性,以及如何有步骤地化解实践过程中可能遇到的瓶颈问题,确实需要政府有关部门和博物馆管理者、研究者乃至其他社会力量共同的智慧。

一 公共属性的博物馆及其理事会制度

公共性是博物馆的本质属性之一。这种公共性根植于其赖以产生的公共文化需求,与企业 and 商业机构完全不同。确保博物馆的公共性,是博物馆所有制度构建和创新的基本价值和逻辑起点,其中包括理事会的组建和运作。

在一般意义上,博物馆理事会可以做如下表述:这是一个由三个或三个以上理事组成的管理组织,依照集体负责的形式,履行对博物馆的领导决策权力,是博物馆组织内部最高的权力机构。其职能包括对内和对外两个方面:对内,要决定博物馆的宗旨和目标,制定政策,规划战略,遴选、任免、监督、评估理事和高级管理层,审核工

收稿日期 2014-09-09

作者简介 宋新潮(1961-),男,中国博物馆协会理事长,主要研究方向:考古学、博物馆研究及管理。

Nanjing Museum. All Rights Reserved. <http://dnwh.njmuseum.com/>

作和财政预结算报告,充当博物馆内部冲突的仲裁者;对外,是博物馆与外部社会联系交融的平台,要开展博物馆所需资金的筹集工作,发展博物馆的合作伙伴,提升博物馆的公共形象,维护博物馆与外部其他社会组织及公众的良好关系,等等。

从以上表述不难看出,一个标准的、运行有效的理事会,有助于扩大公众对博物馆的参与,有助于博物馆决策的民主化和科学化,有助于博物馆对社会需求的积极回应。对政府和公共机构建立的博物馆而言,理事会是体现博物馆属于“公共财产”的具体象征;对民办博物馆而言,理事会则成为“化私为公”的有效手段^[1]。欧美等博物馆事业发达国家的经验证明,理事会在很大程度上可以成为博物馆公共性重要的组织体现和组织保障。

二 博物馆理事会制度在不同社会环境下的差异化实践

我们必须承认,包括博物馆理事会制度在内的博物馆治理制度,在不同的社会环境下普遍存在着差异化的实践。这些差异性既可以从不同的国家历史文化、社会治理结构、法律政策环境等方面加以考察,也可以从不同类型的博物馆所有制形式、资源配置模式、公众参与程度等方面窥见一斑,尽管这两者经常是交织在一起的。

(一)不同国家博物馆治理制度的初步分析

不同国家博物馆的治理模式会因历史和文化的不同而不同,但其目标似乎是大体一致的,即促进博物馆自我发展,平衡政府与博物馆之间的关系,履行博物馆的社会使命。

美国是当今世界博物馆事业最发达的国家。2010年该国博物馆总数为17000座,其中超过三分之二为私立博物馆,其次是各级政府(联邦、州、县、市等)办的博物馆(国立、州立、市立等)和学校、协会办的博物馆(公立)^[2]。美国博物馆普遍建有理事会或理事会性质的组织,作为博物馆的最高决策机构,它负责博物馆的宏观管理、资产监督和预算审批;同时,在许多情况下,挑选和任命博物馆馆长也是其重要职责。

1846年在英国科学家詹姆斯·史密森(James Smithson)遗赠捐款基础上建立的美国史密森尼学会(Smithsonian Institution),是唯一由美国政府资助的、半官方性质的博物馆机构。其理事会(Board of Regents)的17名成员中包括了法定理事2名,即美国最高法院首席大法官和副总统;由

参议院任命的参议员3名;众议院任命的众议员3名以及由理事会提名、总统签署任命的来自50个州的理事9名^[3]。从这一人员构成不难看出,该理事会具有鲜明的咨询职能并兼有部分决策职能。同样在美国,大都会艺术博物馆(The Metropolitan Museum of Art)的情况则有很大不同:其理事会(Board of Trustees)由90余人组成,其中大约40名经选举产生,拥有投票权,每届任职5年;另有非选举产生的理事10名,包括馆长、总经理(负责经营开发的副馆长)和纽约市政府及市议会的官员;其余则属于荣誉理事^[4]。这些理事以商界、财界人士居多,还有部分律师、收藏家等,而真正有投票权的理事是经选举产生的,所以该理事会是一个真正意义上的决策机构。

法国是一个文化管理相对集权的国家。其在2002年的《法国博物馆法》中对“法国博物馆”的组织和运行指导原则做了明确的规定,以确保博物馆的永续经营,同时确保那些非营利机构的博物馆完成指定的基本责任,不因形势的变化和政治因素影响博物馆的基本使命。法国博物馆治理结构中的“国立公共机构”(Establishment Public National, EPN)模式颇具特色,它开启了法国博物馆的民主化进程^[5]。

EPN具有法人身份,法律上不再是中央政府的一部分,而是一个独立自主的公共服务机构。它可以根据公法的特定的专业需求原则制定个别组织法律,以明确其管辖范围及其任务;它具有财务自主性,自己编列预算;它受中央相关主管机关的监督,在某些方面(如预算的管理)受到更严格的检查,使国家对博物馆的管理拥有更大的弹性,促使其摆脱中央会计和预算管理过于繁琐的行政程序和面面俱到的要求,大幅度提高了行政效率;它促使博物馆广开资源,吸纳社会资金资助博物馆建设;它灵活的人力资源管理,避免了国家体系公务员集中管理所造成的困扰,可以用约聘的方式聘用具备专业知识技能的人员;它简化了博物馆的合作手续,使得博物馆可与任何性质的机构建立合作关系,实现双赢。这一模式在法国博物馆界得到了主流的认同,所以在法国文化部博物馆司(DMF)管辖的34家国立博物馆中,已有8家成为EPN,包括摩洛哥美术馆(Musée Gustave Moreau)、罗丹美术馆(Musée Rodin)、亨纳美术馆(Musée Henna)、卢浮宫(Musée du Louvre)、凡尔赛宫(Chateau de Versailles)、凯布朗利博物馆(Musée du Quai Branly)、吉美艺术

博物馆(Musée Guimet)、奥赛美术馆(Musée d'Orsay)。

在EPN模式中同样建有董事会机构,由政府部门代表、专家学者和员工代表组成。EPN组织法明定董事会的职权,但又可根据博物馆的机构特性作适当调整。其基本职责包括:决定博物馆发展策略纲领,审查博物馆是否完成使命、达到预定目标。董事会在中央的掌握之中。以卢浮宫为例,董事会19名成员中,仅有3名是员工直选的员工代表,其余16名都是代表中央的公务员或由中央聘任的董事。博物馆馆长由中央聘任,任期3年,可以连任。为了更好地处理监督机关与公共机构之间的关系,自2005年以来,文化部与其监督下的博物馆签订“绩效合约”。可见,EPN的董事会在本质上仍属于以咨询为主的治理机构。

日本是博物馆事业发展最早、最成熟的亚洲国家。日本政府在20世纪90年代中期启动了独立行政法人改革,意在将政府的“规划”职能与“实施”职能分立,依照公共事务的内容与性质,设立具有人事以及财务自主性的公法人,追求新的组织及营运模式,将市场竞争原理导入行政机关。1999年7月通过《独立行政法人通则法》,2001年正式施行,国立博物馆、国立美术馆、国立科学博物馆等名列其中^[6]。这一制度将原先向社会直接提供服务的机构剥离出行政系统,成为独立法人,但在组织目标、管理层任用、运营经费等方面仍由政府承担,形成“独立行政法人”。

独立行政法人制度的主要特点是目标管理和事后评价相结合。独立行政法人的事务是政府事务,政府提供“运营费交付金”,可在中期目标范围内自由运用,不受年度预算限制;法人由政府主管部门首长任命,拥有法律赋予的组织 and 人事独立自主权;所有独立行政法人事务必须公开透明,包括中期目标和计划、年度计划、财务报表、人员薪资及各类检查结果和评价报告。政府组织有关社会人士成立独立的外部评价机构,对独立行政法人进行绩效考评。

(二)不同举办主体博物馆的差异化理事会制度

世界上的博物馆是各种各样的。从办馆主体的角度看,这些博物馆大致可分为四种主要类型:政府实行线性管理的博物馆、“一臂之距”博物馆、非营利性或慈善性组织的博物馆和私营组织的博物馆。相应地,这些不同类型博物馆的理事会从设立、职能到运作管理也存在着明显的差

异性^[7]。

1、“政府实行线性管理的博物馆”或“行业博物馆”,通常指隶属于相应级别政府部门的国家级、省市级、县级或其他机构的博物馆。其所有权属政府、大学或其他机构,资金支持来源于上级管理机构的预算分配(通常不是补助,而是一个部门预算项目),接受社会捐助的可能性比较小;其员工主要是公务员或大学、机构职员,管理者(如馆长)基本由部门首长委派或通过招募公务员来担任。这类博物馆的治理始终是与其上级机构的管理结合在一起的,博物馆理事会(或称之为“指导委员会”或“监察委员会”)的主要职责是向政府部门提供决策咨询和建议,而不是直接参与管理。

2、“一臂之距”博物馆,通常指拥有一定限度的自由,但最终由政府部门所主导、以寻求摆脱一味盲从上级的指令或机构利益的博物馆。博物馆的藏品、土地和建筑多数为政府所有,少量为博物馆所有,博物馆自主权明显放大。资金来源于上级拨款与部分自营收入,但政府鼓励它们积极寻找政府或其他上级管理部门拨款之外的资金渠道,事实上这些博物馆获得社会捐助的可能性也很大。员工既有公务员也有博物馆聘用的人员,拥有一定数量的社会志愿者。这类博物馆通常拥有一个由博物馆上级主管部门牵头成立的、博物馆各利益相关群体和公众代表组成的管理委员会(或理事会)。该委员会不仅是一个咨询顾问机构,实际上还承担着制定博物馆政策和发展规划、任命博物馆馆长的职责,扮演着“社会信托”的角色。“一臂之距”生动形象地反映了这类博物馆治理与管理的特征。

3、“非营利性机构博物馆”,通常指拥有属于自己的藏品、土地、建筑,自主雇用员工,通过申请注册获得慈善事业许可及其相关税务证明,按照政府的一系列规定维持其非营利或慈善性质的博物馆。这类博物馆通常具有公私合作的特征:其资金来源既包括公共资金也包括私人资金,是自营收入、政府拨款、社会捐赠、观众博物馆消费等多渠道的结合;其员工虽有一定比例的本组织工作人员,但社会志愿者发挥着至关重要的作用。在这类博物馆中,其理事会不仅是顾问机构,而且是真正的治理机构并依法承担博物馆的法律和财政责任,负责任命博物馆的管理者(馆长);政府只是博物馆的合作伙伴而非拥有者。例如美国的大都会艺术博物馆、古根海姆艺

术博物馆(Guggenheim Museum)等即属于这种情况。

4、“私营博物馆”，通常指由个人或股份有限公司拥有的博物馆。与前三类博物馆不同的是，这类博物馆为个人、基金会或公司所有并由其直接运营，资金来源主要是私人资金和自营收入。博物馆理事会的主要角色是提供咨询，馆长通常由博物馆场馆所有者聘请。

三 中国博物馆建立理事会制度的社会与政策环境

虽然博物馆理事会制度在中国基本属于舶来品，但近十年来无论是社会环境、政策引导还是业内的有关探索，都为博物馆理事会制度的建立和逐步完善提供了比较好的条件。这是一个至关重要的基本判断。

(一)中国博物馆理事会制度的酝酿

相关资料表明，早在新中国成立之前，部分博物馆便开始仿照西方博物馆建立了理事会。例如：1922年9月24日天津博物院董事会(理事会)成立并召开第一次会议，通过了天津博物院及董事会(理事会)简章，选出常务理事9人；1928年天津博物院更名为河北省第一博物院，1929年7月22日河北省政府委员会第105次会议通过了《河北省第一博物院董事会章程》(天津博物院、河北省第一博物院为今天津博物馆的前身)^[8]。1925年9月29日“清室善后委员会”决议颁布《故宫博物院临时组织大纲》、《故宫博物院临时董事会组织章程》和《故宫博物院临时理事会章程》^[9]。从两个委员会的章程条款看，理事会实质是执行管理层，董事会则是最高权力机构。国立中央博物院理事会于1936年4月15日成立，由教育部商同中央研究院聘请了蔡元培、王世杰、胡适、李济、傅斯年等13位理事，推举蔡元培为理事长，《国立中央博物院理事会议事细则》、《国立中央博物院各馆组织暂行通则》都确定理事会的职责为推举院长、负责审议预决算、监督藏品保管以及为开展学术研究设立各种专门委员会等重大事宜^[10]。

20世纪50年代以后的近五十年中，中国博物馆在接受苏联博物馆管理模式的同时也在探索新的管理路径，如从传统的“三部一室”到博物馆内部机制的调整和改革。由国家文物局主导的全国公共博物馆定级与评估制度于2008年正式实施，其中涉及博物馆运行管理的定级和评估标准已对相关博物馆根据自身条件组建理事会表达了明确的鼓励信号。在定级和评估的具体实践

中，一些博物馆也开始积极探索不同形式的理事会博物馆治理结构，积累了一些有益的经验。但应当认识到，上述这些调整和改革多属于博物馆行业的一些微观层面的尝试，影响也相当有限。

(二)中国博物馆理事会制度的政策准备

真正在国家政策层面上鼓励和推动博物馆建立以理事会制度为代表的治理制度的工作启动于2008年以后。其定位是从微观的机制调整转向宏观的体制变化发展，强调社会参与博物馆；进一步转变政府职能，理顺政府与博物馆的关系；保障博物馆的事业法人地位；优化内部组织结构，转变运营方式，完善激励机制，提高运行效率。这些改革举措无论涉及面还是影响力都远远超过了过去的50年，为理事会制度在中国博物馆的全面实施奠定了基础。

从2008年到2009年，在政府财政的支持下全国有1804座公共博物馆先后向社会免费开放；与此同时，国家文物局、中宣部、财政部、文化部要求积极推进博物馆的体制改革和机制创新，要建立“政府主导、法律规范、社会参与的博物馆管理体系”，以展示教育、开放服务为核心的评价体系和“政府、社会、公众代表相结合的监督体系”。

2010年，中宣部等四部门《关于进一步做好博物馆纪念馆免费开放工作的意见》更明确提出：“要积极探索完善法人治理结构，逐步实行理事会决策、馆长负责的管理运行机制，形成政府、社会、公众代表相结合的监督管理体系。”通过理事会的形式逐步实现社会参与博物馆建设、参与博物馆管理和博物馆监督，已成为我国博物馆可持续发展的关键所在。

2011年国务院下发了《关于分类推进事业单位改革的指导意见》，强调政府所属事业单位“到2020年，建立起功能明确、治理完善、运行高效、监管有力的管理体制和运行机制”，要求面向社会提供公益服务的事业单位，探索建立理事会、董事会、管委会等多种形式的治理结构，健全决策、执行和监督机制，提高运行效率，确保公益目标实现。随后又印发的《关于建立和完善事业单位法人治理结构的意见》进一步提出，“要建立和完善以决策层及其领导下的管理层为主要构架的事业单位法人治理结构”。

为了明确理事会和党的领导之间的关系，2012年中共中央、国务院制定了《关于在推进事业单位改革中加强和改进党的建设工作的意见》，要求事业单位在制定章程时应明确党组织

领导班子成员进入理事会的名额,除当然理事外,还应明确具体的产生方式;要求“理事会和管理层成员的任用与管理,按照干部管理权限和事业单位章程办理”,派出理事的单位要按干部管理权限报批后,将理事人选反馈举办单位,并由举办单位颁发聘书;明确规定了“党组织领导班子成员按照事业单位章程进入理事会和管理层”。这些政策规定对建立博物馆理事会制度具有非常明确的指导意义。

四 中国现阶段建立博物馆理事会制度的若干思考

党的十八届三中全会就博物馆建立理事会的重大改革决定,是在科学总结文化体制改革和事业单位改革经验的基础上充分考虑到中国博物馆建设发展的现实需要而制订的,它必将为中国博物馆事业的发展带来新的动力与活力。

(一)中国博物馆建立理事会制度的基本方向

中国博物馆建立理事会制度就是要确立博物馆决策层的决策地位,把行政主管部门对博物馆的具体管理职责交给决策层,进一步激发博物馆的活力。根据我国国情和现有政策,作为一个相对“标准化”的理事会制度,应当尊重和遵守以下基本要求。

理事会作为博物馆的决策和监督机构,要依照法律法规、国家有关政策和本单位的章程开展工作,接受政府监管和社会监督。理事会要负责博物馆的发展规划、财务预决算、重大业务、章程拟定和修订等决策事项,按照有关规定履行人事管理方面的职责并监督本博物馆的运行。

理事会一般由政府有关部门、举办单位、事业单位、服务对象和其他利益相关方的代表组成。直接关系公众切身利益的博物馆,本单位以外人员的理事要占多数。理事会要根据博物馆的规模、职责任务和服务对象等方面的特点,兼顾代表性和效率,合理确定理事会的构成和规模。

博物馆理事会要结合理事所代表的不同方面,采取相应的理事产生方式:代表政府部门或相关组织的理事一般由政府部门或相关组织委派;代表服务对象和其他利益相关方的理事原则上经推选产生;博物馆行政负责人及其有关职位的负责人根据需要可确定为当然理事。

博物馆管理层作为理事会的执行机构,应由博物馆的负责人及其他主要人员组成。管理层对理事会负责,按照理事会决议独立自主地履行日

常业务管理、资产管理和一般工作人员管理等职责,定期向理事会报告工作。博物馆馆长由行政主管部门提名推荐,按照博物馆章程由理事会通过任命;也可由理事会任命或提名,按照行政人事管理权限经有关部门备案或批准。

博物馆章程是法人治理结构的制度载体和理事会、管理层的运行规则,也是有关部门对博物馆进行监管的重要依据。博物馆章程应明确理事会和管理层的关系,包括理事会的职责、构成、会议制度,理事的产生方式和任期,管理层的职责和产生方式等。博物馆章程草案由理事会通过,并经主办单位同意后,报登记管理机关核准备案。

(二)中国博物馆建立理事会制度应着力解决的几个问题

在我国推进博物馆理事会的建立是一种制度创新,由此可能产生的一些挑战乃至冲突需要有足够的思想准备和应对措施。这些挑战既有来自现行政策法规层面的,也有来自运行操作层面的。这就要求我们既要注重“顶层设计”,又要鼓励结合不同情况的实践探索。在目前的实践过程中应着力解决好以下几个核心问题。

第一,要处理好博物馆主管机构与理事会的关系。要避免形式主义使理事会失去应有的作用,或叠床架屋使博物馆又多了一个“婆婆”。要实事求是地做好博物馆的基本制度设计(例如制订《博物馆章程》)。如不事先制定博物馆理事会设置的基本标准或法规作为依据,或可能造成国有博物馆理事会的混乱,对博物馆正常发展造成危害。目前,我国公共博物馆的主管机关为各级政府的不同部门。博物馆理事会建立后,现有博物馆主管机关更多的是扮演监督机关的角色,而博物馆的管理制度与规章经理事会决议后只需向监督机关备案即可。

第二,要积极探索博物馆理事会的制度设计。博物馆理事会制度的建立,要充分考虑博物馆专业发展的特殊要求,例如理事会成员的资格、人数、产生方式、任期及其权责。因为理事会负责博物馆内的一切重大事务的审议,权大责重,确保理事会成员的专业素养与能力将对博物馆的运行和发展产生直接的影响。所以,理事会成员资格的确定、名额的分配以及产生方式都需要进行深入的研究。

第三,要始终不渝地坚持博物馆作为公共文化机构的定位。博物馆是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文化遗产^[1]。博物馆的这种根本属性,要求其理事会有别于其他机构的理事会,必须坚持博物馆公共信托和“常设机构”的定位。在博物馆建立理事会的初期阶段,尤其要注意在理事会依法履行职责的权利得到切实保护的同时,确保国家文物资源的认定、保护、确权与管理等一系列问题并做出具体的、可操作的规定。

第四,要主动借力于国家事业单位改革中体制机制的新举措,强化和完善博物馆作为法人单位在人事和财务方面的合法权益。无论在哪个国家、哪种类型的博物馆,重要核心管理人员(尤其是博物馆馆长)的人事选拔、任命和聘用,博物馆财政预算的审核、预算执行的监督和社会资金的筹措等,都是博物馆理事会的重要职责,只不过程度有所不同。我国博物馆(特别是公立博物馆)现行的人事和财务体制机制的兼容性很弱,在某种意义上容易使博物馆理事会的职责流于形式。目前我国事业单位改革已进入攻坚阶段,博物馆要紧紧抓住每个有利的改革的时间窗口,使理事会在人事和财务方面的职责真正落到实处。

(三)现阶段博物馆建立理事会制度的可能性路径

和其他国家一样,我国博物馆理事会制度的建立和完善是一个循序渐进的过程,具有阶段性特征;同时其形式和运作模式应该也必须是因地制宜的,具有多样性特征。所以,从不同办馆主体入手,区别不同情况分类实施和循序渐进是现阶段推进我国博物馆理事会建设最可能采取的路径。

首先,我国有登记注册的民办博物馆811座,其中有30%以上建立了形式上的理事会,虽然尚不够规范,但为下一步理事会制度的完善提供了很好的经验。要按照国务院1998年发布的《民办非企业单位登记管理暂行条例》和国家文物局2012年印发的《民办博物馆章程示范文本》规定的法人登记要求,进一步规范和完善法人治理结构,积极推动“非营利性”(民办非企业单位)机构的管理理事会或管理委员会建设。

其次,我国国有企事业单位设立的博物馆已在理事会建立方面进行了有益的探索。据了解,上海市的国有企业博物馆皆已建立理事会制度,如上海玻璃博物馆、上海银行博物馆、上海纺织

博物馆等博物馆的理事会成员几乎全部为社会人士。目前需要进一步实施的是,通过理事会的建设提高这类博物馆的专业化水平,进一步强化其公共文化的性质和职能。

最后,对于国家事业单位设立的和与文化体制改革范围内政府的不同部门投资设立的博物馆,其理事会的建设也应加以分类指导和稳步推进。上海科技馆、中国煤炭博物馆等已设立理事会十余年,积累了一些个案经验,需认真加以总结。同时,要按照改革创新的要求赋予博物馆理事会更多新的内涵。现阶段可考虑理事会从建议、咨询、指导开始,在实践中不断加大参与决策管理的深度和广度;也可考虑首先强调理事会的“指导”或“监察”作用,一段时间后逐步过渡成为一种相对“标准化”的理事会。具体而言,理事会应在十个方面的职责范围内,向博物馆的上级机关提供咨询、建议并部分地参与管理决策。这十个职责包括:确保博物馆使命、宗旨和目的的持续性;鼓励公众积极参与博物馆的各项业务活动;根据博物馆的使命和宗旨提供相应支持,确保展品在当前和未来的安全和维护;确保博物馆能最广泛地为公众服务;支持博物馆通过研究,客观准确地诠释和传播有关藏品的知识;根据博物馆的使命和宗旨,监察和批准各项制度并监督这些制度的执行;规划博物馆今后的工作,检查和批准博物馆目标、实现途径和策略规划并监督计划的执行;通过检查、批准、监督预算和财务报告,决策博物馆财政预算支出和募集资金,保证博物馆的财政稳定;审议博物馆馆长提名并与其签订合同,评估馆长的工作;确保博物馆有充足的人员实施博物馆的各项功能。

总之,中国博物馆的理事会建设要分类推行、循序渐进、积极稳妥、不断完善。

[1][2]段勇:《博物馆理事会制度大有可为》,《光明日报》2014年4月12日第9版。[EB/OL][2014-04-12][2014-10-20] http://epaper.gmw.cn/gmrb/html/2014-04/12/nw.D110000gmrb_20140412_2-09.htm?div=-1。

[3]Members of the Board of Regents. [EB/OL][2014-10-20] <http://www.si.edu/Governance/Members>。

[4]大都会博物馆的理事会组成情况见于每年的年报,可参看<http://www.metmuseum.org/about-the-museum/annual-reports/reports>。另参见段勇:《博物馆理事会制度大有可为》。

[5]《文化部对卢浮宫、国立巴黎歌剧院、法国国家图书馆

- 及科学暨工业城行使监督公的报告》，法国参议院第384号报告，2006/2007，第17~18页；《文化部监督下的公共机构行政史》：La documentation française，2004。转引自〔法〕柯立业(Sébastien CAVALIER)著、赖怡妆译：《博物馆治理迈向自主化的趋势：以法国为例》，《博物馆学季刊》(22)，台湾2008年。
- [6]安来顺：《中日韩博物馆政策环境与博物馆发展的初步检视》，《东南文化》2013年第6期。
- [7]张健：《对发达国家博物馆管理的学习与借鉴》，《博物馆研究》2011年第1期。
- [8]马冬青、任海燕：《河北第一博物院及其出版的刊物》，《文物春秋》2006年第6期；参阅天津博物馆官网《天津博物馆的足迹》一文的介绍。[EB/OL][2014-10-20] http://www.tjbg.com/About_10392.html。
- [9]参阅故宫博物院官网资料：《清室善后委员会召开会议，组织故宫博物院》。[EB/OL][2014-10-20] <http://www.dpm.org.cn/shtml/400/@/64414.html>。
- [10]参阅南京博物院官网资料：《院史掠影》。[EB/OL][2014-10-20] http://www.njmuseum.com/html/News_overviewpic.html。
- [11]2007年8月，国际博协维也纳大会通过了修改的《国际博物馆协会章程》，这是修改后的博物馆定义。

(责任编辑、校对：毛 颖)

Some Thoughts on the Institutionalization of Museum Governance by Trustee Boards

SONG Xin-chao

(Chinese Museums Association, Beijing, 100007)

Abstract: Since the 21st century, museums in China have been confronted with significant changes in their internal and external environments, which call for the institutionalization of governance by trustee boards. The trustee boards of museums of different countries or stakeholders differ greatly in terms of their forming and operating. In China, to institutionalize museum governance by trustee boards is to identify the museum's deciding party and justify its governing power, which has been previously taken by the supervising governmental bodies. In doing so, what important are to pay more attention to the relationship between the supervising governmental party and the board, to explore proper forms and structures of the board, to ensure the museum's nature as a public cultural institution, and to protect and strengthen the museum's own rights on labor and finance management. Currently the most feasible way to institutionalize museum governance by trustee boards in China may be to explore different approaches for museums of different stakeholders and implement it step by step.

Key words: museum; trustee boards system; the Smithsonian Institution; French National Public Institutions (EPN) Model; Japanese Independent Institution; reform of public institutions; the deciding body