

本文根据太平天国历史博物馆群工部近两年来的实践，进行了一些探讨以求教于博物馆界的同行。

（一）确立为民服务思想、提高讲解队伍素质

棚桥在本世纪四十年代就指出：“博物馆的事业成功与否，根本的是取决于人的问题。”为更最大限度地发挥博物馆的宣传教育职能，关键在于培养造就一支高水平、高质量、过得硬的讲解员队伍。

首先，抓好群工队伍的思想建设，这是开创新局面的前提。部主任协同馆领导，对讲解员经常开展专业思想教育，要求树立全心全意为观众服务。

部主任不脱产，和讲解员一道讲解、搞卫生、便于了解群众思想及时解决问题。不

定期召开民主生活会，开展批评与自我批评。

当前，没有广博的知识，较高的文化、业务水平，就不能胜任当代讲解员，为此，我馆重视智力投资，支持讲解员上夜校学文化、学外语；聘研究部人员为师，讲授中国古典文学名著；去南京大学旁听太平天国史；到文化宫上汉语正音课；把平时讲解当练兵，由老讲解员现场指点，传授技艺；抓紧时间进行自学；抓学术探讨研究……。每个讲解员的文化素质、业务水平，用普通话讲解有不同程度的提高，效果显著。并注重从实践到理论，进行一些科学研究。我部有两位讲解员多次出席全国或全省的博物馆学术讨论会，撰写过七篇论文，有的已发表刊印。有名老讲解员到省内外七、八个博物馆

改革群众工作 开展“三优”活动

施 善 革

去上课和传授讲解工作方面的经验。最近一位年轻的讲解员查阅大量史料，撰写了《中国幼儿园的最早雏形——太平天国‘育才馆’》一文，其他讲解员也在筹写之中。

（二）建立岗位责任制、确定职责范围

我们根据讲解工作的性质和特点，制定了岗位责任制。九名讲解员三人一组，各负责一展厅，定点定员各负其责：讲解、卫生、看守文物。平时，每半天每室一人看守文物，不得看小说或做其他私事。另两人或讲解、或自学、下半年再调换、接待学习两不误，有劳有逸相均衡。

分室讲解与通室讲解都有接待顺序表、一般情况下轮流出场，部主任分配任务，要知人善任。声音宏亮的讲解员，多安排接待观众多的大中型团体；音量低弱的讲解员可

接待小批量的客人；普通话较标准的讲解员多为内宾和港澳侨胞讲解；业务熟练的讲解员多为专家、学者讲解；懂外语的讲解员多参加一些外宾的接待任务等等。

我馆三间展厅面积有大有小，展出的文物有多有少，讲解词有长有短，卫生量亦有差距。我们采取的方法是定期换防，循环记忆，不忘讲词。规定每三个月换防一次，既有利于讲解词及对文物展品的全面熟悉，劳动量也大体相等，讲解员也满意。

在岗位责任制中强调注意安全，保护文物，防火防盗，关窗锁门，切断电源等。

为作好观众的组织工作，我们设立了团体预约登记簿与内外宾参观登记簿，前者为分室讲解，后者为通室讲解。部主任负责登记安排，每天在黑板上发出通知，制定接待

方案，确定宣传重点，提前在门口迎候。要求做到仪态端庄，服饰整洁，不卑不亢，落落大方。观众入场后，再次当面询问参观要求，时间长短，以便机动灵活，有的放矢。然后宣传参观须知，保障接待顺利进行。讲解过程中，随时观察观众动态，研究观众心理。以便尽量满足他们的要求。同时注意及时收集反映，主动征求意见，整理观众来信。做好座谈记录，经常总结经验，发现问题及时解决等。

在实践中，我们发现出勤不出工，出工无质量以及忙闲不均的现象。我们进行了改革，实施按人逐日记场次的考核方法，制定出分室统计，通室统计两种表格，一季度小计一次，作为季度评奖条件之一；一年总结一次，作为全馆表扬或评先进的条件之一。这种既考勤又考绩的方法，克服了讲与不讲一个样，劳逸不均的现象及吃大锅饭的思想，讲解场次直线上升，创造了1984年全年讲解一千一百多总场次的建馆以来的最高接待记录。

开展评选“最佳”活动，鼓励讲解“冒尖”：

当前博物馆界正面临着一场深刻的变革，这场变革的要害是打破“铁饭碗”，以消除平均主义对博物馆工作者积极性的束缚。通过竞争调动人的主观能动性。为了鼓励讲解“冒尖”，去年，南京市文化局团委在文化系统中开展了一次评选“最佳青年讲解员”的竞赛活动，（注：评分表附录于后，供兄弟博物馆参考）凡三十五岁以下讲解员均可参加，我部八名女青年全部积极行动起来，认真准备。评选结果，我馆群工部荣获“最佳青年讲解员”团体第一名；并获得个人名次第一、三、五名。评委们表示：你馆讲解员队伍很整齐，每个人都讲出了高水平。

通过开展评选最佳讲解员活动，更坚定了大家的事业心，增强了主动讲解的自觉

性，萌生了以当讲解员为荣的自豪感，掀起了你追我赶的新局面。

（二）开展优质服务，建立优良秩序

以往的口号是“全心全意为观众服务”乘改革的东风，我们提出了“为观众完全彻底”的新口号。

1、创造优美环境，增加开放时间。

我馆近几年以来始终坚持早打扫、晚清场的制度，群工部包干区有三座主展厅、三个庭院的卫生，面积约一千八百平方米、又是百余扇落地长窗的古建筑，每天抹、擦、拖、扫并不轻松。但同志们任劳任怨，勤勤恳恳，用辛勤的汗水创造优美环境，年年荣获卫生先进，吸引着更多的中外观众。

为了加快文博事业的发展，满足中外观众要求，我馆增加和延长了开放时间，打破了过去中午休息，周一闭馆的惯例，改为全周整日开放，即便周三上午学习。对外宾华侨、边远地区观众仍予照顾，得到各地观众好评，尤其受到外事部门欢迎。

2、丰富宣传内容，满足各类观众。

我们很注意把太平天国史新的研究成果与新发现的史料内容、及时充实到讲解词中去，进一步深化陈列主题。

此外，我们还根据本馆天然地理形势，摸索出一套介绍“遗址园林型博物馆”的讲解方式。在调查研究的基础上，撰写出几套瞻园讲解稿，使喜爱瞻园的中、老年观众边品茶休息，边听讲解。使教育寓于娱乐之中。

为了尽量满足各种不同类型的观众，我们对预约登记的团体观众进行认真详细的讲解；对临时要求介绍的观众也予以妥善的按排；对未找我们提要求的中外团体主动询问；对零散观众的提问耐心解释，对日程紧的内外宾、作突出重点文物、重大历史事件、主要英雄人物的介绍。简明扼要但不敷衍了事。高度概括、画龙点睛。更需具有熟练的业务，强烈的责任感。这样的接待往往

被客人誉为最受欢迎的最佳讲解方式。

3、运用先进设备、加强宣传效果。

我们在经济实力允许的范围内，添购了三台无线话筒。分别安装在三间展厅内，讲解员手执小小话筒，用不着高声大噪，声音便能流畅自如地传送到展室的每一个角落。即使最后一排的观众，也能听得一清二楚。这样一来大大激发了讲解员争相上场的热情，既保护了讲解员的嗓子，又增强了宣传效果。不少政校都踊跃安排来我馆参观。我们还准备了便携式扩音喇叭，以备停电使用。同时还添购了一台录音机，安置在瞻园静妙堂雅座内，播放我们的配乐录音讲解，既弥补了讲解员的不足，又满足了零散观众简单了解陈列、瞻园历史沿革的需要。

4、提倡文明用语，注重社会效益

博物馆是移风易俗的阵地，宣传精神文明的窗口，我们使用了文明礼貌用语，缩短了宾主间距离，加深了主客间友谊。例如：开场白说“同志们好！欢迎大家到我馆来参观！”换场时讲“第一馆介绍完了，谢谢大家！请到第二馆继续参观！”并把观众送到下一馆内。结束语说：“介绍完了，欢迎同志们提出宝贵意见，谢谢大家！”观众感到异常亲切，常常报以热烈掌声。即使对个别不守纪律的观众，也绝不动怒，牢记我们是主，观众是客，晓之以理，耐心劝说，结果，调皮的有所收敛，讲话的被同伴制止。文明礼貌，换来了观众的通情达理，和蔼可亲，赢得社会各界的尊重。有的政校老师成了我们的博物馆之友，有位外宾说：“你们不仅讲解生动，语言优美，相貌仪表也很出众！”

我们坚持社会效益第一，经济效益第二，不增加观众经济负担，不另收讲解费。同时广开门路在其它方面设法增加收入。如轮换举办其他展览，外出巡展、设服务部、茶水雅座等，既方便了观众，也能增加经济收入。仅一九八四年我馆收入就达四万二千余元，超额完成上级所规定的任务百分之三十。一九八三年，我馆曾荣获南京市“社会主义精神文明建设”先进单位称号；一九八四年又由市委市政府命名为文明单位，授予奖状和“文明单位”匾。

（四）馆内外相结合，省内外多途径

我们首先坚持办好本馆基本陈列，又与

省人民政府在天王府西花园内联合举办了《洪秀全历史文物陈列》；在堂子街东王府官衙署遗址内增办了《太平天国壁画艺术陈列》；赴外省巡回展出大型《太平天国历史陈列》；还在馆内开辟小型多样的临时展览。这样一来，工作量陡然加大，人员并未增加，群工部在短时间内自己动手，编写了约五万字各具特色的四套讲稿，其中赴天津、奔九江、登石钟山的几套讲稿，到外地远行巡展，不能照搬市内一套的实际出发，我们摸索出一条外展不宜求全、突出乡土色彩的规律进行介绍，效果较好。如在天津，突出宣传太平天国北伐军在当地静海、独流、杨柳青的活动和林凤祥受凌迟酷刑“刀所及处，眼光犹直视之，终未尝出一声”的大无畏英雄气概；在九江，重点介绍九江保卫战始末和林启容困守孤城五年，最终率军拼死抵抗，城破拒降，血染长江、气贯长虹的慷慨悲歌；在石钟山，则主要歌颂石达开距守数载，在江西湖口大破曾国藩水师、骑兵，使其三次被迫投水自杀的奇迹……。根据当地观众的文化水平和接受能力进行有所侧重，深入浅出的讲解，使他们倍感亲切，引以自豪，受到教育，印象深刻。总之，外出巡展的陈列与宣传，均应做到：轻装上阵，以小见大。

“简”而不“单”，着重实际，才能收到事半功倍的效果。

〔附〕：最佳青年讲解员评分表（仅供参考）

讲解评分标准(80分)					内容评分标准(20分)				
口语 流畅 清晰 流畅	态大 大方 自然	抑富 扬干 顿挫 感然	普标 通准 话流	交效 果好	礼用 语好	叙清 楚完 整	语句 正确	内准 确生 容动	总 分
10分	15分	20分	10分	20分	5分	5分	5分	10分	

〔作者简介〕施善莘，女，北京市人。一九三七年生。现任南京太平天国历史博物馆群工部主任。为中国博物馆学会会员，江苏省博物馆学会理事。发表过《试论讲解艺术》、《曾水源墓的发现与死因》等文]