

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: 13920121150395

UDC

厦门大学

硕士学位论文

转型期公益文化事业单位引入项目化管理
的人才培养机制研究

——以杭州少年儿童公园为例

Research on Personnel Training Mechanism of introducing
Project Management into the Public Cultural Institutions in
Current Transition Period

——Such as Hangzhou Children's Park

吴玉枝

指导教师姓名: 杨 玲 副教授

专业名称: 公共管理 (MPA)

论文提交日期: 2016 年 10 月

论文答辩日期: 2017 年 月

学位授予日期: 2017 年 月

答辩委员会主席:

评阅人:

2017 年 5 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名): 吴必松
2017年5月27日

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆

论文指导小组:

杨 玲 助理教授
陈水树 副县长
林衍超 副教授

厦门大学学位论文著作权使用声明

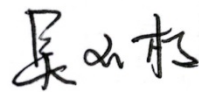
本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

2017 年 5 月 27 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

中文摘要

推进社会主义文化大发展、大繁荣，队伍是基础，人才是关键。公益文化事业单位的人才承担着公民休闲娱乐、文化意识宣传与核心价值体系构建的社会职能。面对文化体制改革的不断深入，我国公益文化事业的人力资源管理水平相对于在计划经济体制下的情形有了很大的改观和提升，但文化人才队伍总体状况与建设社会主义文化强国的时代要求还不相适应，存在着总量不足、结构不优、青黄不接等问题，制约了文化的大发展大繁荣。

本文以杭州少年儿童公园为研究对象，分析了公园人才队伍存在的问题及原因，在此基础上提出完善人才培养机制的相应措施——引入“项目化管理”，即将公园临时性的群众文化活动、公园环境提升等任务打包成一个个项目，由临时组建的项目组成员共同合作完成。在实践中，少儿公园将“项目制管理”作为培养人才综合能力的一个重要方式，“项目制”不惟资历、学历和岗位，有能力就有机会参与项目实施，激发了职工的参与积极性，锻炼了人才系统思考能力、管理驾驭能力、总结完善能力等，是人才综合能力的一个系统拔高训练，期间，领导和科室负责人的帮助、指导，加快其成长进步。

为有效检验“项目化管理”对人才的激励功能，本文通过访谈、问卷调查，结合默顿的功能分析范式对少儿公园推行项目化管理的功能进行分析，从而全面了解“项目化管理”对职工产生的激励正功能、激励负功能，并在此基础上提出了优化少儿公园项目管理的建议。

关键词：公益文化事业单位；人才培养；项目化管理

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

For the development and prosperity of our socialist culture, the personnel team working in public cultural institutions is the base and the talent is the key, as they bear the social functions of mass entertainment, cultural and ideological propaganda and the construction of our core social value system. With the deepening reform of our cultural system, it has been greatly improved and upgraded in our public cultural institutions with respect to human resources management compared to that under the planned economic system. However, the overall situation of cultural personnel is yet to meet the requirements of the era for building a country with powerful socialist culture. There are several existing issues such as insufficient personnel, to be optimized staffing structure, temporary shortage of talents, which all restrict the cultural development and prosperity.

In this paper, we choose the Hangzhou Children's Park as the research object, analyze the existing problems and the underlying reasons associated with the park personnel. On this basis, we put forward a sound mechanism for personnel training measures, "project management". Tasks such as temporary cultural activities in the park, improvement of the park environment will be packed as projects. All the members in a project team formed by need will work together to complete the task. In practice, the children's park employs the "project management system" as an important way to encourage and develop the comprehensive ability of each potential talent. With "project system", any person with potential capacity or creativity has the opportunity to participate in the project regardless of their seniority, education or job titles, which could stimulate the staff motivation, train the thinking ability of talent system as well as the ability to control the park activities and to summarize and improve. Thus, this is a comprehensive training process for the improvement of overall personnel capacity, while the help and guide from the institutional leaders and department heads will definitely accelerate its progress and growth.

To effectively test the incentive functions of "project management" for personnel talents, we employ interviews and questionnaires combined with Merton paradigm of functional analysis to analyze the consequence of implementation of the "project management" at the children's park. We try to fully understand the positive and the negative effects of the "project management" on park personnel, and provide recommendations to optimize the "project management" at Children's Park.

Keywords: Public culture, Public service institution, Personnel training, Project management

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

一、绪论	1
(一) 研究背景和意义	1
(二) 研究现状	2
(三) 相关概念与理论	5
(四) 研究思路和方法	8
二、转型期公益文化事业单位人才培养现状	10
(一) 公益文化事业单位人员结构失衡	10
(二) 公益文化事业单位人才队伍建设体制机制僵化	12
(三) 公益文化事业单位人力资源管理水平有待提高	13
(四) 公益文化事业单位人才个体素质较低	16
三、杭州少年儿童公园人才培养情况	17
(一) 杭州少年儿童公园人力资源概况	17
(二) 少儿公园推行项目化管理的背景	21
(三) 项目化管理在少儿公园的运用	24
四、杭州少年儿童公园项目化管理激励功能分析	30
(一) 正功能分析	30
(二) 负功能分析	35
(三) 项目化管理激励功能的分析总结和发生模型	37
五、优化杭州少年儿童公园项目化管理	40
(一) 项目前完善人员培训方案	40
(二) 项目中创建良好的项目实施环境	41
(三) 健全项目考核制度	43
六、结语	46
(一) 研究结论	46
(二) 研究展望	47
参考文献	48
致谢	51

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Content

I .Introduction	1
1. Background and Significance	1
2. Current research status	2
3. Therelevant concepts and theories	6
4. Research proposal and method	9
II.The situation of personnel talent management in public cultural institutions in current social transition period	11
1. Personnel structure is imbalanced in public cultural institution.....	11
2. Mechanism for building of talent teams is rigid in public cultural institution...	13
3. Human resource management needs to be improved in public cultural institution.....	14
4. The individual quality of personnel is unsatisfactory in public cultural institution.....	17
III.Personnel talent management at Hangzhou Children’s Park	18
1. Overview of human resource at Hangzhou Juvenile and Children’s Park.....	18
2. The background for Children's Park to propose“project management”.....	22
3. The implementation of “project management” at Children’s Park.....	25
IV.Incentive functional analysis of “Project management” implemented at Hangzhou Children’s Park	31
1. Positive functional analysis	31
2. Negativefunctional analysis	36
3. Summary of the functional analysisand the modelingof incentive features of project management	39
V.Optimization of the Project Management at the Hangzhou Children's Park	41

1. Establishpre-projectstaff training programs	41
2. Create a good environment for project implementation.....	42
3.improve the project evaluation system	44
VI.Conclusions	47
1. Findings from the research.....	47
2. Prospects.....	48
Reference	49
Thanks	51

厦门大学博士论文摘要库

一、绪论

（一）研究背景和意义

1. 研究背景

公益性文化事业是我国公共事业的重要组成部分，也是我国社会主义文化体制改革的重要对象。在我国，文化事业的职责是传承、弘扬、创新和发展中华民族优秀文化，确保公民享有文化权利，满足人民群众不断增长的精神文化需求，提高全民族的思想道德和科学文化素质，促进社会主义先进文化繁荣发展，构建和谐社会，以及推进国际多样化的文化交流等。

文化体制改革前，我国文化事业单位实行事业编制，吃的是“皇粮”，有关单位发展的经费和人员的工资都依靠财政拨款，这种过度依赖的现状直接导致文化事业单位竞争意识缺乏、自我生存能力差、文化资源配置低效，而人员、机构却增长迅猛，又进一步给国家财政带来了巨大压力。文化体制改革实施以来，在对“公益性文化事业”和“经营性文化产业”实行分类指导的方针背景下，文化产业得到了蓬勃发展，但与之相对比的是，公益性文化事业领域的改革发展步伐缓慢。

文化建设首先在人，作为传播公益文化的主体，公益文化事业单位的职工肩负着保护和传承人们共有的公益文化艺术的责任，需要具备创造力、执行力等基本职业素养。目前，我国公益性文化事业单位因为长期在计划经济体制下运作形成的机制僵化、制度落后、人才流动困难、服务意识薄弱等问题，使得职工普遍存在人浮于事，效率意识差、缺乏竞争意识和激励机制的问题，成为了制约公益性事业单位发展的“绊脚石”。因此，公益性文化事业单位要结合当前体制改革转型的背景，解决好“人”的问题，即不断创新人才的培养模式，增强员工的服务意识和责任意识，练就一支高效、有创造力的文化管理、技术人才队伍，以促进公益性文化事业单位文化服务的目标顺利实现。

人才的素质和能力在很大程度上是由单位的人才培养机制决定的，而当前我国文化事业单位的人才培养却存在着各种各样的问题。本文选取杭州少年儿童公园（简称少儿公园）作为公益性文化事业单位，对其引入项目化管理，采用团队

方式来执行任务和实现目标，进而促进人才培养的个案进行研究，利用社会学理论对项目化管理模式进行了功能分析，并在此基础上，提出项目化管理实施的优化完善，为其他公益文化事业单位人才培养提供一定的经验借鉴。

2. 研究目的和意义

本论文的研究是基于少儿公园的项目化管理推行后对人才培养的作用而提出的，因此，本次研究的目的：

(1) 研究项目化管理对文化事业单位体制的影响。与事业单位的科层制不同，项目化管理需要的是扁平化的管理结构，因此，在事业单位传统的科层制中“嵌入”项目化的实践，能否对人才的“束缚”起到修补、改善和发展。

(2) 研究项目化管理对职工工作及态度的影响。事业单位引入项目化管理模式，少儿公园职工对此反应如何，参与项目制的职工对于工作满意度、工作积极性、创造能力是否得到了改善。

(3) 研究项目化管理对人才评估的影响。项目化管理能否真正将有思想、有能力、有创造力、有毅力的人才突显出来，是否能通过参与项目了解人才存在的问题、摸清人才队伍层次，为研究人才培养发展方向提供依据。

(4) 项目化管理这一企业化管理工具，在少儿公园事业单位运用过程中遇到的具有普遍意义的难点问题是什么，如何进一步改善，更好地指导少儿公园人才培养的实践，并为其他类似的公益文化事业单位中“人才问题”提供借鉴经验。

(二) 研究现状

1. 国外研究综述

随着“文化”的因素在综合国力竞争中的地位和作用更加突显，文化管理成为了现代政府的重要职能之一。许多国家发展文化采用的是市场化的方式，无论是盈利的或非盈利性文化机构，在用人机制、激励机制、人才培养等各方面有自己的优势和特点，值得我们学习和借鉴。

从文化人才培养的政府政策支持来看，各国政府均不同程度地采取了很多有效的融资模式，通过刺激文化机构经费的多渠道来源，为加大文化人才培养提供充足的资金保障。在美国，根据《国家艺术和人文基金会法》规定，非营利性质的文化艺术机构和艺术家及其赞助者将享受到由政府提供的资助、税务优惠等政

策。在日本、韩国，政府则大胆采取与民间“协作融资”的方式，设立相关基金自主资助文化行业，这些机构除了负责制定文化产业政策、产业内容外，主要职能就是组织人才培养。在英国，则通过法律法规的形式，明确将国家彩票的部分收入用于投资建设文化基础设施、优秀艺术作品的发展和文化人才的培养，形成了彩票基金投资文化行业的新方法。^①同时，英国还采取了国家“协同资助”企业艺术捐助的做法，有效激发了不少民间工商企业公司加入了赞助行列。^②

对文化人才的重视和合理开发培养，也是各国对文化人才培养的重点内容之一。如在美国，博物馆虽然有国立、私立之分，但都坚持公益的属性，且没有发生博物馆工作职员人浮于事和无所事事的情况，这与博物馆重视人才，合理开发使用人才密切相关。在美国大都会博物馆，除极少数高层领导外，待遇和地位最高的是专业人员，各个部门的负责人和骨干都是研究本部门文物的专家；在用人机制上，大都会各部门及职员之间，都职责分明，能按程序高效运转，其中博物馆的正式人员只有 100 多位，主要是管理和专业人员，而义工多达 700 多人，从事警卫、卫生、餐饮等服务工作，这种配置保证了管理和专业人员不仅待遇高，而且能够集中精力从事本职工作，成效显著；在人才培养上，博物馆每年都要划拨充足的资金用于研究、考察以及作为研究成果的奖励，每年还花钱请世界各地派员来访问交流学习，从而推荐馆内人才的素质不断得到提高。^③在英国，政府的文化相关部门会定期发布人才报告及培养计划，为文化行业发展提供政策支持，同时积极推动各类创意文化产业高教论坛，根据业界需求，高校增设文化产业新课程，注重教学和实践相互促进。在德国，政府重点加大服务文化产业应用型人才的职业培训质量，认为对即将从事和已经从事文化工作的人才来讲，提高业务素养和开阔工作思路的有效途径就是职业教育，如一名好的出版人不仅要学会选题策划和文字编辑，还要精通发行、物流、营销、公关等业务知识并及时学习他国出版产业经验，因此，德国国内职业教育方面机构很多，有力地助推了德国文化产业蓬勃发展。^④

从文化人才培养的激励来看，在美国，政府不直接干预文化的内容和形式，而是采取自由竞争的政策，把财政拨款作为促进严肃艺术发展的杠杆，在刺激产

^①张瑾：《国外发展文化创意产业的融资经验借鉴》，《现代经济信息》，2010 年，第 24 期，第 281 页

^②胡熠：《欧美国文化管理的经验与借鉴》，《行政论坛》，2002 年，第 1 期，第 80 页

^③李修松：《2002 年中国博物馆考察团赴美国考察报告》，《中国博物馆》，2003 年，第 3 期，第 85 页

^④陈淑荣：《欧洲文化产业发展及其对河北省的借鉴作用》，《商业时代》，2013 年，第 19 期，第 131 页

业发展、推动人才培养方面取得了一定的成效。具体做法是国家对文化单位拨款数额的多少，取决于创作的艺术作品的质量高低、单位自创收入的多少与，质量越高、自创收入越多，对其的拨款和引入的赞助相应增多。拨款一般是根据项目下拨，即对艺术作品这一项目的质量进行评估，然后决定下拨财政资助的多少，这一机制有利于刺激非营利团体改善自身经营、积极开展艺术创作，进而促进文艺单位及其人员的培养力度，同时也避免了按照人头拨款造成的不求上进，人才荒废的劣势。^①此外，欧美各国的艺术团体，其职员均实行合同聘用制，聘用人员分固定工和临时工两种，美国的固定工比例相对较小，一般仅保持 30%左右，而西欧国家，比例则大一些，一般在 50%—60%，由于一个位置往往有很多人等着，竞争激烈，员工在“优胜劣汰，适者生存”原则下，自然会刻苦努力提高水平，主动参加各类培训。^②

在人才培养开发上，各国的文化企业也各有特点，有许多值得我们借鉴学习的。其中最具有特色的是韩国文化企业，初步形成了文化艺术和文化产业“双赢”的培养模式，即在人才管理上推崇学校、产业和艺术家之间产学研联手，成立“CT”产业人才培养工作委员会，其工作任务就是负责文化人才培养计划的制定、协调、开展等。^③同时通过校企合作探索实施文化行业的从业人员资格培训，有力推动了文化行业人才培养工作。

2. 国内研究综述

目前我国文化研究领域里，对于体制改革转型时期，有针对性地对文化事业、文化产业中“人”的研究不多。在知网上，笔者以“文化单位人事”、“文化事业单位人才”、“文化企事业劳资”作为关键词和主题词进行检索，结果为零；以“文化事业人事”检索，找到相关文献 3 篇；以“文化事业单位改革”检索，找到相关文献 31 篇。检索出的针对“人事”、“劳资”的相关研究都散见于公共部门人力资源管理的文献中，这些论文研究的主要内容大致可以分为几种类型。

(1) 有关国内文化产业人才开发的研究

张友臣的《关于我国文化产业人才培养的忧思》认为，文化产业是目前的热门产业，近年来得到了国家的支持，发展迅速，但却面临着一个严峻的问题——

^①胡熠：《欧美国家文化管理的经验与借鉴》，《行政论坛》，2002 年，第 1 期，第 80 页

^②胡熠：《欧美国家文化管理的经验与借鉴》，《行政论坛》，2002 年，第 1 期，第 80 页

^③许为民，曹峰旗：《韩国政府在文化产业发展中的作用与启示》，《理论导刊》，2008 年，第 2 期，第 110 页

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库