

试论博物馆安保工作岗位与人员设置 ——以上海世博会博物馆为例

On the Post and Personnel Setting of Museum Security:
Take the World Expo Museum as an Example

赵萌¹ 张珂²

Zhao Meng¹ Zhang Ke²

(1. 北京弘博文化传播有限公司, 北京, 100161; 2. 上海世博会博物馆, 上海, 200023)

(1. Beijing Hongbo Culture Communication Co., Ltd, Beijing, 100161;

2. World Expo Museum, Shanghai, 200023)

内容提要: 博物馆既是文物、标本、资料的收藏地,也是人员密集的公众场所,亦是公共文化的服务机构,三者叠加对博物馆安保工作提出了更高的要求,但同时博物馆安保工作也面临岗位难设置、人员难测算等问题。文章基于博物馆安保工作现状与问题,探讨安保工作岗位与人员设置的影响因素、方法与相关概念,并重点解析上海世博会博物馆安全管理与岗位人员设置的工作方法。

关键词: 博物馆安保 岗位设置 人员设置 上海世博会博物馆 安全管理

Abstract: The museum is not only a place for collecting cultural relics, specimens, and materials, but also a densely populated public place, as well as a public service organization. The superposition of the three puts forward higher requirements for museum security. However, the security work of the museum is facing difficulties in position setting and personnel management. Based on the exploration of the current situation and problems of museum security, this article discusses the influencing factors, methods and relevant concepts of museum security, and focuses on analyzing the working methods of World Expo Museum's security management and staffing.

Key Words: Museum security; position setting; personnel management; World Expo Museum; security management

在所有社会机构中,博物馆具有明显的独特性。一是博物馆藏品的独特性。博物馆藏品是国家宝贵的科学、文化财富,是博物馆业务活动的物质

基础。藏品中的文物不仅具有历史、艺术和科学价值,还具有不可复制、不可替代、损坏后不可逆转的特征^[1]。以藏品为核心的博物馆资产的独特性与重

要性对博物馆安保工作提出了高要求。二是博物馆（展示厅）属于人员密集场所。《中华人民共和国消防法》《重大火灾隐患判定方法》（GB 35181-2017）等政策法规与标准规范均予以明确认定。博物馆观众与职工的人身安全亦对博物馆安保工作提出了高要求。三是博物馆具有公共文化服务属性。在博物馆事业改革发展背景下，服务人民美好生活的目标更加凸显，服务型博物馆^[2]建设永远在路上。安保工作既面向博物馆也面向观众，是服务型博物馆建设的重要方面。物的安全、人的安全、服务型博物馆建设工作的需要，三者叠加，对博物馆安保工作提出更高要求。

一、博物馆安保人防工作现状与问题

安全防范系统由人力防范、实体防范、技术防范等组成^①，人防、物防、技防三者相互依托，构建起“三位一体”的安全防范体系。随着科技进步与信息化发展，物防、技防等防护手段发展迅猛，部分价格合理、技术成熟的产品已在博物馆行业广泛应用。但不可否认，人防在当前博物馆安保工作中依旧具有最重要的地位。

一是人具有自主能动性，这一特征是当前任何设备与技术无法实现和替代的。博物馆属于治安保卫重点单位^②范畴，安保工作情况复杂、任务艰巨，需要安保人员时刻在场，防范意外情况发生。二是物防、技防的有效实施有赖于人防的积极跟进。如博物馆安防监控即是技防与人防的联合，场馆物防与技防出现异常与警报，安保人员必须第一时间到达现场予以处置。可以说物防、技防是安保工作的重要支撑与手段，安保工作运转核心归根结底是人防。三是人防不仅是安防的重要组成，更是博物馆服务的重要组成。博物馆是公共文化服务机构，坚持以人民为中心，提供人性化服务。安保工作人员

是博物馆各类岗位中人员数量最多的群体，安保服务的态度与“温度”体现着博物馆服务的品质，影响着博物馆的声誉和形象。

安保工作中人防工作至关重要，但在实际工作中其有序稳妥开展依然面临着一些难题。一是行业标准还不完善。关于安全问题，目前已初步形成相对完善的政策与标准规范体系，即便针对博物馆行业，也有《博物馆安全保卫工作规定》《文物系统博物馆风险等级和安全防护级别的规定》《文物博物馆单位文物安全直接责任人公告公示办法（试行）》等文件出台。但针对博物馆人防岗位与人员标准如何设定的问题，还缺少细致指导与规定。二是行业内外、馆际之间对人防工作的认识与重视程度不一：一方面，大部分国有博物馆是公益一类事业单位，在财政资金支持紧张的情况下，博物馆面临运行经费削减、安保服务经费下调的风险；另一方面，部分中小博物馆与非国有博物馆安保人员力量较为薄弱。

完善行业标准、加强内外沟通、增进馆际共识，有序推进博物馆人防工作规范化，促进博物馆高质量发展，亟待博物馆同仁共同努力。对博物馆安保工作中的岗位设置、人员配置等基础问题进行探讨，将有力助推博物馆安防工作高质量发展。

二、博物馆安保岗位与人员设置的影响因素、方法与相关概念

（一）影响因素

博物馆安保工作岗位与人员设置受诸多因素影响，其中既有外部因素也有内部因素。外部因素如博物馆财政预算是否充足，安保社会化服务企业综合实力是否达标等，其并非博物馆所能控制调整，暂不讨论。博物馆安保工作岗位与人员设置的内部因素主要有以下四个方面。

① 《博物馆和文物保护单位安全防范系统要求》（GB/T 16571-2012），4.1.1安全防范系统由人力防范、实体防范、技术防范等组成。

② 《企业事业单位内部治安保卫条例》，中华人民共和国国务院令（第421号），第十三条：治安保卫重点单位由县级以上地方各级人民政府公安机关按照下列范围提出，报本级人民政府确定。博物馆、档案馆和重点文物保护单位位列其中。

1. 博物馆建筑规模与空间布局

据博物馆总建筑面积,可将博物馆建筑规模分为特大型馆、大型馆、大中型馆、中型馆、小型馆五类^①。博物馆建筑规模越大,需要守卫的空间越大、需要巡视的路线越长,则所需安保岗位与人员越多。

在博物馆空间布局上,建筑布局、功能空间设置和展厅展览布置均会影响安保工作岗位与人员设置。博物馆馆区建筑布局可简要划分为“回”字形馆区^②和“口”字形馆区^③两种,“回”字形馆区比“口”字形馆区的安保设置复杂,岗位与人员需求更多。博物馆建筑功能空间可划分为公众区域、业务区域和行政区域^④。不同于其他社会机构,博物馆公众区域中的陈列展览区中通常会放置珍贵展品供观众欣赏,安保工作要求更高。因此,博物馆功能空间中公众区域,尤其是陈列展览区面积越大,所需安保岗位与人员越多。如聚焦到展厅和展览布置中,则展厅和展览空间布置越复杂、参观流线越曲折、安防视野越小,展厅使用频率越高(展览数量越多),则所需安保岗位与人员越多。

2. 博物馆观众数量

在服务型博物馆建设中,安保人员的职责已不单纯是安全管理,而是为博物馆、观众提供更好的安保服务。除安全守护外,安保人员还要为观众提供简要的咨询指引、紧急救护等服务,为其他岗位职工便利开展工作提供必要的支持和支援。随着参观人数增加,博物馆安保工作压力随之增加,观众服务需求频次逐步增长,要保障安全和服务质量,

则需要更多安保工作岗位与人员来满足相关服务需求。但同时,博物馆观众承载量有上限,对应的日常观众量有上限。部分博物馆有淡旺季之分,日常观众量亦有区别。从安全和服务质量角度考虑,岗位与人员设置应保持在中高位水平,但综合考虑成本控制,其设置需在动态中寻找平衡点。此外,观众数量这一变量如何量化匹配到岗位与人员设置,当前还未有细致数据,需更深入的研究。

3. 物防、技防建设水平

人防、物防、技防三者相辅相成,物防、技防的应用落实可降低博物馆安保工作对人防的依赖。反之,如博物馆物防、技防建设水平较低,则需要更多的安保岗位与人员。

4. 博物馆开放运行时长

在文博领域,当前普遍实行周二至周日(上午9时开馆,下午5时闭馆)开放,周一闭馆的工作时间。如周一适逢重要节庆日,博物馆仍需坚持开放。在法定节假日、寒暑假等特殊时间段,部分博物馆还需组织活动、开放夜场。此外,部分安保岗位必须24小时执勤。为保障劳动者合法权益,遵照《中华人民共和国劳动法》等政策法规要求,博物馆开放运行时间的延长,则需要更多安保人员来完成相关工作。

(二) 设置方法

博物馆安保工作岗位与人员设置可遵循“按需定岗,以岗定人,先增后减”的工作方法。

按需定岗即根据博物馆具体安保需求先行确定

① 《博物馆建筑设计规范》(JGJ66-2015),总则:1.0.4博物馆建筑可按建筑规模划分为特大型馆、大型馆、大中型馆、中型馆、小型馆等五类。

② “回”字形馆区主要指主展馆外有封闭式围栏的博物馆。该类博物馆通常在博物馆馆区中央位置布置主展馆,在其他位置布置行政用房、业务用房等(独栋建筑博物馆的相关用房布置在主展馆的相应区域),馆区外围通过围墙、栅栏等隔离物与外界环境相隔绝。如上海世博会博物馆、河南博物院、陕西历史博物馆、湖南博物院等。

③ “口”字形馆区主要指主展馆外即连接社会公共区域的博物馆。该类型博物馆多位于文化中心、文化广场等场地,且多为独栋建筑。如位于上海人民广场的上海博物馆、天津文化中心的天津博物馆等。

④ 《博物馆建筑设计规范》(JGJ 66-2015),基本规定:4.1.1博物馆建筑的功能空间应划分为公众区域、业务区域和行政区域。

基础岗位。博物馆性质与类型等方面的差异会造成具体工作需求的些许差异,如参考上海市《非居住物业管理服务规范》(DB31/T 1210-2020)内容,安保工作可分为公众秩序维护(含出入管理、巡视、监控、停车管理)、消防与安全管理(含消防管理、安全生产及灾害预防)、专项活动及特殊区域安全管理三方面。三方面内容基本匹配博物馆安保工作要求,出入管理对应出入口引导、安检等工作;巡视对应巡逻、秩序维护、应急处置等工作;监控对应监控管理、应急联络指挥等工作;停车管理对应车辆指引、停车场巡查等工作;消防管理对应消防检查、消防救援等工作;特殊区域安全管理对应办公区库房展厅巡查、清场管理等工作。博物馆依具体工作要求设置相应岗位,如个别博物馆未设置停车场,则不存在停车管理相关需求与岗位。

以岗定人即确定安保基础岗位后,一方面应尽量细化确认各岗位工作职责,另一方面需综合考虑上述影响岗位与人员设置的因素,评估岗位的工作量、工作强度、工作时长等内容以确定人员配置。

先增后减即博物馆良性运行需要考虑资金使用效率,安保工作也在其中,要寻求资金和人员投入与安保效果之间的平衡。在定岗、定人过程中可按照博物馆安防高标准高要求确定岗位与人员,此后还需复盘进行统筹考量,进一步核定各岗位工作职责、工作时间是否可优化协调,与物防、技防应用是否具有互补性,在保证安保效果的前提下,一定程度上减少人员投入,提升资金使用效率。

(三) 安保岗位与人员测算的相关概念

为更方便进行安保工作岗位与人员测算,参考行业通行做法,上海世博会博物馆(以下简称“世博馆”)在进行岗位与人员设置时引入了如下概念。

岗位名称指各安保工作岗位称谓,一般以“工作区域+工作性质”定名。

工作区域指该岗位的工作地点。安保工作注重

关键节点的安全防范,除巡逻岗位外,各岗位有相对固定的工作区域。

工作时间指在岗工作周期与时间。

岗位基础人数指同一时间内,完成该岗位工作需要的最基本人数配置,初步配置时暂不考虑影响因素。

岗位系数指以周为单位,完成该岗位工作需要配置岗位人数的比例。岗位系数=岗位人员每周应当工作天数(岗位每周可休息两天则为5,岗位每周可休息一天则为6,岗位需每日在岗则为7)/岗位人员每周实际工作天数(一般为5)。按照《中华人民共和国劳动法》相关规定,国家实行劳动者每日工作时间不超过8小时、平均每周工作时间不超过44小时的工时制度,应当保证劳动者每周至少休息一日。一般情况下,大多数博物馆每周开放6天,周一闭馆。如该岗位每周休息一天,则岗位系数为 $6/5=1.2$;如该岗位需每日在岗,则岗位系数为 $7/5=1.4$ 。

换休系数指以天为单位,完成该岗位工作需要配置岗位人数的比例。换休系数=岗位人员每天应当工作小时数(岗位需24小时在岗则为24,岗位每天8小时在岗则为8)/岗位人员每天实际工作小时数(一般为8)。一般情况下,博物馆每日开放8小时,但部分安保岗位需要工作8小时以上乃至24小时在岗。如岗位需24小时在岗,每班8小时(即采用3班制),则换休系数为 $24/8=3$ 。如岗位仅需8小时在岗,则换休系数为 $8/8=1$ 。

换岗系数指以小时为单位,完成该岗位工作需要配置岗位人数的比例。换岗系数=岗位人员在岗应当工作时长/岗位人员在岗实际工作时长。一般情况下,各安保岗位工作均有一定的工作强度,高强度工作一段时间后需要有休息调整的时间。如工作岗位一岗到底不需调整休息,则换岗系数为 $1/1=1$;在岗1小时休息半小时(即三人两岗),则换岗系数为 $1.5/1=1.5$;在岗1小时休息1小时,则换岗系数为 $2/1=2$ 。

岗位理论人数^①=岗位基础人数×岗位系数×换休系数×换岗系数。

① 该数值为理论数值,计算结果并非都为整数,在实际工作中宜采取向上取整的数值。

三、世博馆安全管理与岗位人员设置

博物馆安保工作的开展是系统性工程，在组织架构设计中可分为安全管理与岗位人员设置两个方面：安全管理是安保工作管理的组织体系与机构设置；岗位人员设置是依据岗位人员设置的基本方法，结合博物馆实际情况，对本馆安保工作岗位和人员进行合理配置。

（一）安全管理

《中华人民共和国安全生产法》规定：管行业必须管安全，管业务必须管安全，管生产经营必须管安全。《文物博物馆单位文物安全直接责任人公告公示办法（试行）》规定：博物馆法定代表人作为文物安全直接责任人，文物安全直接责任人确定文物安全直接责任人和安全工作人员。以相关文件为指引，世博馆根据实际情况设立领导小组^①和运营小组两级管理架构。领导小组由馆长挂帅担任组长，馆领导班子成员担任副组长。运营小组组长和副组长分别为安全保卫部和物业管理部负责人，接受领导小组指挥，其余各部门负责人担任运营小组成员，并指定一名部门在职人员担任本部门安全员。

为保障博物馆安全稳定运行，为观众提供更加优质的开放服务与参观体验，世博馆承袭上海世博会办会经验，在馆内成立指挥中心^②，由指挥长^③统筹当日博物馆运行，包括安全运行和开放服务工作，指挥调度处置突发事件等。

随着博物馆改革发展的深入推进，安保社会化成为越来越多大型博物馆的选择。世博馆据安防要求和自身需求主导安保工作的管理与监督，第三方

安保服务公司依托专业的安防技术和强大的人力资源进行安保工作的落实、建议与提升，共同构建博物馆安保服务管理“1+1”运作模式。在世博馆各部门之间，由安全保卫部主管，各部门按照“谁使用谁负责”的原则落实安全责任。

通过安全管理体制机制建设，世博馆总体形成“领导小组进行领导，指挥中心进行日常调度，安全保卫部联合第三方安保服务公司与馆方各部门进行安全工作建设”的管理体系格局。

（二）岗位人员设置

安全管理工作岗位人员设置一般由博物馆“三定方案”确定^④，各馆有所差异，借鉴性不强。安保工作基础岗位人员设置在行业内具有共通性和借鉴性，以下以世博馆安保工作基础岗位人员设置情况^⑤为例进行剖析。世博馆为“回”字形馆区，以主展馆为边界，在招标工作中将安保服务划分为外保服务、内保服务两个服务包，在以下分析中亦采用该种划分方式。

1. 外保服务

世博馆外保服务主要针对主展馆外围安全的守护，包含出入口门岗、外围巡逻岗、车辆管理岗等岗位。

（1）出入口门岗

世博馆主展馆外围区域主要有两类出入口：一类为观众出入口，博物馆开放时间开启，该处岗位主要职责为观众、车辆引导，秩序维护，安全防范等；另一类为职工出入口，需7×24全天候执勤，该处岗位主要职责为访客引导核查，车辆引导，秩序维护，安全防范等（表1）。

① 领导小组根据博物馆运行要求和上级指示，不定期召开安全工作会议，对关键性安全问题进行部署安排和督促。工作中的重大安全隐患、重大问题、突发事件由安全员汇总之后形成安全简报，日常为月报，急事专报，定期报告领导小组。

② 指挥中心为虚设机构，人员由博物馆各部门人员兼任。

③ 指挥长实行轮值制，由安全保卫部、物业管理部、开放服务部相关部门负责人与骨干人员轮流值守。

④ “三定方案”是指各级机构编制部门，对所辖范围内的体制内机构，在单位初设或机构改革等重大变更事项时，颁布实施的纲领性文件，具体指的是：定职能、定机构、定编制。

⑤ 世博馆虽在安保服务管理上采用“1+1”运作模式，但所有人员均有“博物馆人”的身份认同，在工作中不以用工形式进行区分。

出入口门岗岗位基础人数为2人，一是加强安全防范，二是便于相互配合与协调。如博物馆有其他入馆通道，或参观人数、职工人数与访客人数较多，可在此基础数据上对岗位与人员进行调整。

（2）外围巡逻岗

外围巡逻岗需7×24全天候执勤，岗位主要职责为安全防范、突发事件处置等（表2）。

巡逻时需2人同行，岗位基础人数为2人。一般情况下1小时可巡视线路2千米。世博馆规定每日完成6次巡视，即每4小时完成一次巡视。岗位人员每次巡逻完进行休整，休整时间用以人员休息、记录反馈和用餐。

因每小时巡视路线长度相对固定，故该岗位所需人数与博物馆建筑面积，尤其是与巡逻路线长度密切相关。此外，博物馆要求的巡逻频次、休整时长、辅助设施设备（巡逻车、自助巡逻机器人）使用情况等也具有重要影响。

（3）车辆管理岗

世博馆停车场对观众开放，有地面停车场1个，地下停车场1个。车辆管理指引岗需定点7×24全天候执勤，主要职责为车辆出入管理、观众指引与咨询等。车辆管理巡查岗工作时间为博物馆开放时间，主要职责为车辆引导、安全巡查、突发事件处置与上报等（表3）。

表1 世博馆出入口门岗岗位与人员设置情况

序号	岗位名称	工作区域	工作时间	岗位基础人数	岗位系数	换休系数	换岗系数	岗位理论人数
1	观众出入口门岗	观众出入口	周二—周日 09: 00—17: 00	2	1.2	1	1.5	3.6
2	职工出入口门岗	职工出入口	周一—周日 00: 00—24: 00	2	2 ^①	2	1	8
小计				4				11.6

表2 世博馆外围巡逻岗岗位与人员设置情况

序号	岗位名称	工作区域	工作时间	岗位基础人数	岗位系数	换休系数	换岗系数	岗位理论人数
1	外围巡逻岗	博物馆主展馆 外围区域	周一—周日 00: 00—24: 00	2	2	2	1	8
小计				2				8

表3 世博馆车辆管理岗岗位与人员设置情况

序号	岗位名称	工作区域	工作时间	岗位基础人数	岗位系数	换休系数	换岗系数	岗位理论人数
1	车辆管理指引岗	停车场	周一—周日 00: 00—24: 00	1	2	2	1	4
2	车辆管理巡查岗	停车场	周二—周日 09: 00—17: 00	1	1.2	1	1.5	1.8
小计				2				5.8

① 7×24全天候执勤工作的岗位，当前主要有“两班倒”与“三班倒”两种工作制度。“两班倒”即每天两班，每班12小时，工作1天休息1天（或工作2天休息2天，即白休夜休）。该工作制度的岗位系数为7/3.5=2，换休系数亦为24/12=2。采用“两班倒”工作制度产生的加班，须按照相关法律规定进行加班工资结算。“三班倒”即每天三班，每班8小时，正常进行工作与休息。该工作制度的岗位系数为7/5=1.4，换休系数为24/8=3。以下岗位设置中，岗位系数为2，换休系数为2的岗位均为7×24全天候执勤工作岗位，且采用“两班倒”工作制度。

如博物馆有车辆自助收费与管理系统、辅助巡查设施设备等，可减少相应岗位与人员。如博物馆停车场较为分散或停车位较多，则需增加相应岗位与人员。

2. 内保服务

世博馆内保服务是针对主展馆内公众区域、行政区域及业务区域的安全守护。内保服务突出体现了博物馆安保工作的特点：一是独有的展厅安全巡护，二是安全守护工作中体现了观众服务。内保服务岗位主要有安检岗、展厅巡护岗、大厅服务岗、监控管理岗、内场巡逻岗及其他安保岗位六方面内容。

(1) 安检岗

安检岗工作时间为博物馆开放时间。安检岗可再细分为引导岗、值机岗、后传岗、手检岗等。引导岗主要职责为维护安检秩序、观众问询指引、突发事件处置与上报等。值机岗主要职责为箱包安检。后传岗主要职责为辅助值机安检、开包检查等。手检岗主要职责为人身安检（表4）。

管理安检通道、操作安检仪器均需配备相应人

员，观众数量很大程度上决定了博物馆应配置多少安检通道和安检仪器。另外，博物馆空间布局也在一定程度上影响安检设施设备的布置，岗位与人员设置各博物馆还需依本馆实际综合考虑。

(2) 展厅巡护岗

展厅巡护岗工作时间为博物馆开放时间，岗位主要职责为参观秩序维护、展品守护、清馆净场、观众问询指引、突发事件处置与上报等（表5）。

世博馆依展厅数量与分区来设置展厅巡护岗位。如以高标准要求，在理想情况下是以巡护人员为中心，以目视范围为半径，所画圆圈应覆盖展厅全部区域。另外，在守护要求较高的特定区域还应增设定点巡护人员。该岗位设置与博物馆展览面积、展厅布局、观众数量、开放时长等因素密切相关，也与所展藏品的守护要求关联，各馆需依具体情况予以调整。

(3) 大厅服务岗

大厅服务岗工作时间为博物馆开放时间，主要职责为秩序维护、安全提示、观众问询指引、突发事件处置与上报等（表6）。

表4 世博馆安检岗岗位与人员设置情况

序号	岗位名称	工作区域	工作时间	岗位基础人数	岗位系数	换休系数	换岗系数	岗位理论人数
1	引导岗	主展馆入口	周二—周日 09:00—17:00	1	1.2	1	1.5	1.8
2	值机岗	主展馆入口	周二—周日 09:00—17:00	1	1.2	1	1.5	1.8
3	后传岗	主展馆入口	周二—周日 09:00—17:00	1	1.2	1	1.5	1.8
4	手检岗	主展馆入口	周二—周日 09:00—17:00	1	1.2	1	1.5	1.8
小计				4				7.2

表5 世博馆展厅巡护岗岗位与人员设置情况

序号	岗位名称	工作区域	工作时间	岗位基础人数	岗位系数	换休系数	换岗系数	岗位理论人数
1	展厅巡护岗	博物馆展厅	周二—周日 09:00—17:00	11	1.2	1	1.5	19.8
小计				11				19.8

大厅服务岗的设置取决于观众数量、博物馆引导标识的质量^①等因素。此外，也与博物馆信息发布与传播的渠道^②、观众构成^③等因素相关。在博物馆大厅中通常会布置直梯、扶梯等设施设备，多层建筑高处会设置防护栏。在必要的情况下，这些特殊区域应当定点设置安全提示人员。另外，根据博物馆主展馆出口位置、数量与工作需要，也可考虑设置相应的岗位与人员。

（4）监控管理岗

监控管理岗需7×24全天候执勤，主要职责为安保实时监测、突发事件处置与上报、应急联络指挥等（表7）。

根据《博物馆安全保卫工作规定》等文件规定，技术安全设备较多的监控室要坚持双人值班，因此岗位基础人数为2人。此外，对岗位人员的可靠性也有较高要求。

（5）内场巡逻岗

世展馆主展馆为独栋建筑，公众区域、业务区域和行政区域在同一幢建筑内。内场巡逻岗需7×24全天候执勤，主要职责为安全防范、突发事件处置（表8）。

内场巡逻同样需要2人同行，岗位人员设置影响因素与外场巡逻岗基本一致。如博物馆各功能空间不在同一幢建筑内，或另有考虑需将各功能空间的巡逻工作分开，则需增设相应的巡逻岗位与人员。

（6）其他安保岗

安全无小事，安保工作岗位与人员宁可备而不用，不能用而无备，需要设置一定的调节量。基于此，世展馆设置了机动岗，主要职责为突发事件处置、替换人员休息等。

博物馆是消防安全重点单位^④，受客观因素限

表6 世展馆大厅服务岗岗位与人员设置情况

序号	岗位名称	工作区域	工作时间	岗位基础人数	岗位系数	换休系数	换岗系数	岗位理论人数
1	大厅服务岗	展馆大厅	周二—周日 09: 00—17: 00	2	1.2	1	1.5	3.6
小计				2				3.6

表7 世展馆监控管理岗岗位与人员设置情况

序号	岗位名称	工作区域	工作时间	岗位基础人数	岗位系数	换休系数	换岗系数	岗位理论人数
1	监控管理岗	监控室	周一—周日 00: 00—24: 00	2	2	2	1	8
小计				2				8

表8 世展馆内场巡逻岗岗位与人员设置情况

序号	岗位名称	工作区域	工作时间	岗位基础人数	岗位系数	换休系数	换岗系数	岗位理论人数
1	内场巡逻岗	办公区、库房、展区等	周一—周日 00: 00—24: 00	2	2	2	1	8
小计				2				8

① 引导标识分布位置、数量、易懂性会影响观众问询量。
② 博物馆信息发布与传播的渠道越宽、内容越具体，观众自主获取的相关信息越多，则现场问询量越少，安保服务压力越小。
③ 观众构成主要为博物馆经常性观众比例。经常性观众越多、参观目的越明确则现场安保服务压力越小。
④ 《机关、团体、企业、事业单位消防安全管理规定》，中华人民共和国公安部令（第61号），第十三条 下列范围的单位是消防安全重点单位……（六）公共图书馆、展览馆、博物馆、档案馆以及具有火灾危险性的文物保护单位。

表9 世博馆其他安保岗岗位与人员设置情况

序号	岗位名称	工作区域	工作时间	岗位基础人数	岗位系数	换休系数	换岗系数	岗位理论人数
1	机动岗	根据工作需要安排	周二—周日 09: 00—17: 00	4	1.2	1	1	4.8
2	消防专管岗	—	周一—周五 09: 00—17: 00	1	1	1	1	1
小计				5				5.8

制，世博馆安保人员同步承担消防工作，另设消防专管岗，其主要职责为消防安全管理与巡查等（表9）。

为加强火灾防控工作，提高自防自救能力，博物馆需要根据自身情况积极推进微型消防站建设，并配置相应的岗位与人员。

另外，博物馆业务区域涉及诸多安防要害，博物馆还需根据相关区域建筑布局、物防技防设备效果等因素设置定点安保岗位与人员，如库房入口值守岗。在行政区域还会涉及门岗（传达室）等岗位。博物馆公众区域与非公众区域之间如没有物理隔绝，在关键节点处还需设置相关安保岗位与人员。

如博物馆安保团队较为庞大，为提高工作效率与安防守护效果，可推进扁平化管理，依据工作时间或工作内容将安保团队划分为多个小组，并设置领班岗位与人员。

总体上，世博馆安保工作岗位与人员设置分为外保服务、内保服务两部分，设出入口门岗、外围巡逻岗、车辆管理岗、安检岗、展厅巡护岗、大厅

服务岗、监控管理岗、内场巡逻岗、其他安保岗9个具体岗位。各岗位人员的测算方法是通用的，但各馆在实际设置中还需依博物馆规模及具体需求进行调整。

四、小结

博物馆安保工作岗位与人员设置和博物馆建筑规模与空间布局、观众数量、物防技防建设水平、开放运行时长等因素密切相关，设置可遵循“按需定岗，以岗定人，先增后减”的工作方法。在安全管理与岗位人员的设置上，本文以世博馆为剖析对象，探讨了其安全管理的组织体系，分析了其外保服务、内保服务等具体工作中的岗位与人员设置。

但博物馆类型多样，关键影响因素千差万别，本文无法一一给出具体数值，仅能梳理总结世博馆安保服务工作的经验并介绍其方法，各馆在具体实践中还需结合本馆实际情况。希望本文对博物馆安保服务工作标准化有所裨益。

参考文献

[1] 蔡延军. G博物馆安全防范体系研究[D]. 西安: 西安电子科技大学, 2013.

[2] 朱成山, 陈登凤. 创新在免费开放条件下的服务型博物馆新模式[G]//中国博物馆协会纪念馆专业委员会, 中国人民抗日战争纪念馆. 中国纪念馆研究: 第1辑. 北京: 北京出版社, 2012.