

《文化与管理》教学丛书

文化(艺术)馆管理

谈祖应

北京广播学院出版社

文化(艺术)馆管理

谈祖应

北京广播学院出版社

1988年·北京

《文化与管理》教学丛书
编辑委员会

主编：王卫国 杨志杰

编委：（以姓氏笔划为序）

王卫国	邓正堂	史柳坡
杨志杰	洪永平	张绵厘
梁玉民		

文化（艺术）与管理

谈祖应著

北京广播学院出版社出版

（北京市朝阳区定福庄东街1号）

北京市社会科学院印刷厂印刷

ISBN 7—81004—118—5/C3

787×1092毫米32开本11.4印张246千字

1988年10月第1版1988年10月第1次印刷

印数1—8,000册 定价2.80元

《文化与管理》教学丛书

出版说明

中央文化管理干部学院《文化与管理》教学丛书编委会编辑出版的《文化与管理》教学丛书，是我院教育改革的结晶，是文化与管理教学和科研实践的成果。

近年来，我院培养出一批又一批文化管理人才。为了适应当前深化改革的新形势，加强教材的基本建设，已经成为我院发展中的一项极为紧迫的工作了。这套丛书以普及与提高文化艺术的管理理论为主旨，兼而涉及文化领域有关的基础学科。它的主要对象是全国文化艺术管理院校或系科的学员，从事文化管理的干部，同时，也为关心文化艺术事业发展的领导干部、专家学者和广大读者，提供一个信息窗口。

毋庸讳言，我国文化艺术管理的各类学科尚处于初创阶段，学科体系、专业知识结构和内容仍在探索之中。《文化与管理》教学丛书力图从我国社会主义初级阶段文化管理建设和改革的实际需要出发，汲取国内外现代管理新学科的相关成果，从理论上总结我国文化艺术管理的经验，从而在理论与实践的结合上作出说明和论证。此外，我们的丛书也包括文化管理干部所必不可少的各种文化基础理论。当然，这个愿望只有在长期的教学实践和扎实的科学研究中不断求索才能实现。

这套丛书的作者有多年从事文化与管理的学者和专家，

也有刚刚踏上征程的新兵。他们含辛茹苦，奋笔耕耘，志在繁荣文化事业。这套丛书采取陆续出版的办法，争取在几年内将主要的专业课和专业基础课的教材逐步完善起来。

文化事业的改革实践告诉我们：没有探索就不可能前进，没有创新就不会发展。我们期待着一个全新的文化艺术的管理理论尽快建立起来，期待着在这个过程中，涌现出一批新的出类拔萃的人材。我们把这套丛书奉献给大家，仅仅是抛砖引玉，其中，肯定有不足之处，我们殷切的希望广大读者赐教！

中央文化管理干部学院
《文化与管理》教学丛书编委会

1988年7月2日

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 管理发展简史	(1)
一、管理简史管窥.....	(1)
二、管理概念百家之说.....	(5)
三、文化(艺术)馆管理研究的对象及内容.....	(7)
第二章 文化(艺术)馆管理哲学探讨	(11)
第一节 管理哲学的涵义	(11)
第二节 文化(艺术)馆管理的主要矛盾范畴	(11)
一、初级阶段与文化(艺术)馆事业.....	(12)
二、商品经济意识与管理者的管理行为.....	(17)
三、“要我干”与“我要干”.....	(19)
四、可行与不可行.....	(21)
五、时间观念与空间观念.....	(24)
六、管理的全面性与片面性.....	(24)
七、ABC管理法与形而上学的均衡论.....	(25)
八、主观能动性 with 客观规律性.....	(26)
九、管理者与被管理者.....	(27)
十、目标导向与时尚导向.....	(29)
十一、个人压力与群体压力.....	(30)
十二、社会效益与经济效益.....	(31)
十三、管“事”与管“人”.....	(33)

十四、动态管理与静态管理	(34)
十五、角色地位与角色调适	(36)
第三章 文化(艺术)馆组织形态	(40)
第一节 文化(艺术)馆组织的特性	(40)
一、组织的复合性	(41)
二、组织的目标性	(41)
三、组织的调节性	(42)
第二节 文化(艺术)馆的组织结构	(43)
一、文化(艺术)馆组织结构现状	(43)
二、文化(艺术)馆组织结构的基本要求	(44)
第三节 文化(艺术)馆组织机构设计的方法	(46)
一、活动分析	(46)
二、系统分析	(46)
三、功能分析	(47)
四、关系分析	(47)
五、控制幅度分析	(47)
第四节 文化(艺术)馆岗位责任规范	(47)
一、馆长岗位职责	(49)
二、部门负责人岗位职责	(50)
三、专业人员岗位职责	(51)
第五节 文化(艺术)馆组织系统图	(52)
一、文化(艺术)馆发展初期的同层组织系统图	(53)
二、表示权力单位线的组织系统图	(53)
三、组织的机能	(55)
第六节 衡量文化(艺术)馆组织效能的标准	(56)
一、效率取向	(56)

二、目的目标	(57)
三、职位职责	(57)
四、管理水平	(58)
五、内外协调	(59)
六、心理环境	(59)
七、资源储备	(60)
八、变革创新	(62)
第四章 文化(艺术)馆目标管理	(62)
第一节 目标管理概说	(62)
一、文化(艺术)馆目标的涵义	(62)
二、实行目标管理的必要性	(63)
三、文化(艺术)馆目标的特性	(64)
四、目标管理的作用	(66)
第二节 目标的制定与分解	(68)
一、文化(艺术)馆目标的内容	(68)
二、目标建立的步骤	(69)
三、目标分解	(71)
四、目标对策展开	(71)
五、文化(艺术)馆目标分解图(表)示例	(72)
六、专业人员目标体系及指标参数	(82)
第三节 目标的实施	(82)
一、坚持责权利结合的原则	(84)
二、实行自我控制	(86)
三、检查与总结	(86)
第四节 目标成果评价方法	(89)
一、工作鉴定法	(90)

二、专业人员“德绩勤效”综合评价法·····	(92)
三、编组比较法·····	(92)
四、模糊变换综合评估法·····	(96)
第五节 目标管理的绩效反差·····	(100)
一、目标的不确定性·····	(100)
二、评估标准的弹性·····	(101)
三、考核与实绩的差距性·····	(101)
四、制定流程的冲突性·····	(101)
第六节 专业人员功能测评·····	(102)
一、专业人员功能结构及测评表·····	(103)
二、专业人员情景模拟测量法·····	(120)
第五章 调研与决策·····	(122)
第一节 社会文化调研的对象·····	(122)
一、社会文化调研的分类·····	(123)
二、社会文化调研的主要对象·····	(123)
第二节 调研的原则与要求·····	(124)
一、调研的原则·····	(124)
二、调研的要求·····	(127)
第三节 调研的方法·····	(129)
一、典型调查·····	(130)
二、重点调查·····	(131)
三、系统调查·····	(133)
四、个案调查·····	(134)
五、抽样调查·····	(134)
第四节 文化信息处理方法·····	(140)
一、处理文化信息的逻辑方法·····	(140)

二、处理文化信息的统计方法·····	(147)
第五节 文化(艺术)馆决策类型·····	(148)
一、常规决策·····	(149)
二、非常规化决策·····	(149)
三、战略决策·····	(150)
四、管理决策·····	(150)
五、阶段决策·····	(150)
六、风险决策·····	(150)
七、多元决策·····	(151)
第六节 预测是决策的先导·····	(152)
一、预测的意义·····	(153)
二、预测的原理·····	(154)
三、预测的基本步骤与方法·····	(157)
第七节 文化(艺术)馆决策的原则·····	(158)
一、“两效益”原则·····	(158)
二、“主体”原则·····	(158)
三、需要与可能原则·····	(159)
四、参与原则·····	(159)
五、反馈原则·····	(160)
第六章 控制与协调·····	(161)
第一节 管理控制的模式与方法·····	(161)
一、管理中的直接控制·····	(162)
二、管理中的间接控制·····	(163)
三、管理控制的方法·····	(165)
第二节 管理控制手段·····	(169)
一、控制手段的分类与相互关系·····	(169)

二、适合文化(艺术)馆的管理控制手段·····	(171)
第三节 内部协调·····	(178)
一、达成内部协调的意义·····	(178)
二、信息沟通的基本要素与过程·····	(179)
三、文化(艺术)馆内部信息沟通的障碍·····	(180)
四、提高文化(艺术)馆内部信息沟通的效度·····	(182)
五、如何进行内部协调·····	(184)
六、正确疏导非正式群体·····	(189)
第七章 业务管理·····	(193)
第一节 两馆性质、业务重点及工作方式·····	(193)
一、省、自治区群众艺术馆·····	(193)
二、市(省辖市)、地群众艺术馆·····	(195)
三、县、区文化馆·····	(196)
第二节 馆办辅导活动管理·····	(198)
一、有偿服务活动管理·····	(198)
二、无偿服务活动管理·····	(201)
三、培训辅导活动管理·····	(203)
四、文学艺术活动管理·····	(206)
五、刊物编辑工作管理·····	(208)
第三节 基层辅导活动管理·····	(210)
一、建立辅导基地和实验点·····	(210)
二、重点辅导轮训馆站专业人员·····	(211)
三、适应青年重视少儿办好艺术团队·····	(212)
四、重视对文学艺术社团的辅导·····	(213)
第四节 民间文艺遗产搜集整理与学术研究活动·····	(214)
一、民间文学艺术遗产的搜集和整理·····	(214)

二、本专业的理论研究与探讨·····	(215)
三、附表1—4·····	(216)
第八章 有偿服务与文化经营管理·····	(222)
第一节 开展文化经营活动的必要性·····	(222)
一、文化艺术产品的商品属性与非商品属性·····	(222)
二、解除旧体制的束缚·····	(224)
三、认清社会主义初级阶段国情·····	(225)
第二节 开展文化经营活动的可行性·····	(227)
一、有关行业的启示·····	(227)
二、自身的突破·····	(228)
第三节 重视文化市场机制的制导作用·····	(230)
一、实现文化艺术产品的价值和劳务价值·····	(231)
二、调节文化艺术生产与社会文化消费的矛盾·····	(231)
三、比较文化艺术生产的劳动耗费·····	(232)
第四节 开展文化经营活动的原则·····	(233)
一、端正文化经营指导思想·····	(233)
二、选择好合适的经营项目·····	(233)
三、讲求经济效益·····	(234)
第五节 如何试行承包经营责任制·····	(238)
一、承包经营责任制的涵义·····	(239)
二、公开招标选拔经营者的方式和步骤·····	(239)
第九章 馆务工作管理·····	(244)
第一节 财务财产管理·····	(244)
一、预算内资金管理·····	(244)
二、预算外资金管理·····	(246)
三、编制财务预算和收支计划·····	(247)

四、财产物资管理.....	(249)
第二节 内务管理.....	(252)
一、工作的有序和效率化.....	(252)
二、重视本馆文明建设.....	(253)
三、抓好安全工作.....	(255)
第三节 后勤管理.....	(256)
一、办公日用品管理.....	(256)
二、房屋、水、电设备及器材保养维修.....	(257)
三、食堂、招待所、生活福利设施管理.....	(257)
第四节 文书档案管理.....	(258)
一、文化(艺术)馆建立文书档案的意义.....	(258)
二、文化(艺术)馆文书档案的内容与形式.....	(259)
三、文书档案管理的要求.....	(259)
第十章 专业人员积极性的激励.....	(261)
第一节 专业人员积极性概述.....	(261)
一、人的积极性判断.....	(261)
二、人的动力是怎样产生的.....	(263)
三、专业人员积极性的认定.....	(267)
四、障碍专业人员积极性发挥的因素.....	(270)
第二节 文化(艺术)馆专业人员的需求.....	(271)
一、“理解”的需求.....	(272)
二、“参与”的需求.....	(274)
三、成就事业的需求.....	(275)
四、改善工作条件生活待遇的需求.....	(276)
第三节 专业人员的激励过程.....	(278)
一、专业人员激励过程示意图.....	(278)

二、掌握激励专业人员的三项因素.....	(279)
第四节 激励专业人员积极性的方法.....	(281)
一、目标激励.....	(281)
二、互动激励.....	(282)
三、“强化”激励.....	(283)
四、“参与”激励.....	(285)
五、信息激励.....	(286)
六、环境激励.....	(287)
七、情感激励.....	(289)
八、公平激励.....	(291)
第十一章 馆长领导艺术.....	(293)
第一节 馆长的素质.....	(293)
一、馆长的素质.....	(294)
二、如何初创局面.....	(296)
第二节 馆长领导方式.....	(299)
一、师傅型.....	(299)
二、指挥型.....	(300)
三、教练型.....	(300)
四、维持会长型.....	(301)
第三节 成功馆长的特点.....	(301)
一、使命感.....	(301)
二、伙伴意识.....	(302)
三、创造大趋势.....	(304)
四、成功是成功之母.....	(305)
五、积蓄后劲.....	(305)
六、自我意识.....	(306)

第四节 馆长领导技巧.....	(309)
一、馆长领导艺术.....	(309)
二、如何处理人际关系.....	(312)
三、如何运用时间.....	(320)
四、如何制定计划.....	(322)
五、如何解决冲突.....	(325)
六、如何运用影响力.....	(330)
七、正副馆长之间如何处理好关系.....	(335)
八、如何主持会议.....	(336)
第五节 馆长领导艺术评价方式.....	(339)
一、馆长领导行为自我评价表.....	(340)
二、您是哪一种类型的馆长.....	(339)
三、馆长管理水平与管理绩效的民意测验.....	(343)
后 记.....	(349)

第一章 绪 论

在科学技术革命的冲击下，管理科学的触角早已探向了整个社会的众多领域。而在我国，系统地研究和探讨文化（艺术）馆的科学管理，还仅仅是崭露头角。为此，要想进入管理科学的自由王国，首先除对管理的发展简史、管理的涵义，必须要有一个基本粗略的了解外，还应对文化（艺术）馆管理的历史和现状，以及管理过程的特性，也应作认真的反思和探讨。这乃是研究文化（艺术）馆管理的必要前提和立论的落脚点。

第一节 管理发展简史

一、管理简史管窥

管理，若追溯其历史，同人类一样古老，是人类文明史上最早出现知识之一。管理来源于人们的共同劳动，一旦原始部落的群体劳动出现分工合作现象，管理实际上就已诞生。

古往今来，管理一直是关系到一个民族或国家兴衰成败的重要因素。管理发展史，反映出人类文明的进化过程。二

千多年前的秦帝国，在北部边疆东起勃海边，西抵嘉峪关，蜿蜒纵横数千公里，后人誉之为世界七大奇迹之一的万里长城，从它的设计、规划至组织、施工等一套管理过程，高超的工程管理技术，成为我国古代管理实践的壮举。从我国古代大禹治水的传说，到李冰父子修筑都江堰，到开凿南北大运河；从孔、孟等早期朴素的行政管理思想，到《孙子兵法》为代表的我国古代军事管理理论，无可辩驳地证明了我国管理的思想和实践是源远流长的。

国外最早的著名管理知识和实践，应推古埃及的金字塔。这个组织了十万奴隶，用了整整二十年才竣工，原高四百八十英尺，用了二百三十万块重达两吨半的石块砌成的举世文明的大金字塔，是严格的管理和控制的科学结晶。在圣经上曾经记载着希伯来人的领袖摩西的岳父耶特鲁，建议摩西如何实行分级管理，将犹太人组织起来带出埃及的故事；公元二世纪，几乎统治了整个欧洲和北非的古罗马帝国，其秘密就在于采取集中和分权相结合的组织管理形式，建立和发展了行政管理体系和运用了合理授权方法。文艺复兴是西方文化和政治思想的一场重大变革。在这一时期，意大利的马基亚弗利提出了一套治国弄权学说。从此，统治之术从不可明言而一跃登入学术理论的大雅之堂。

现代管理理论首先在西方向世。十八世纪的英国工业革命，标志着资本主义机器大工业生产的出现。资本主义机器大生产和世界性贸易的发展，使企业的规模和生产速度迅速发展。以企业管理为主干的管理科学，正是在这诸种条件发展到一定阶段时应运而生的。

西方管理理论从形成至今可分为三个发展阶段：