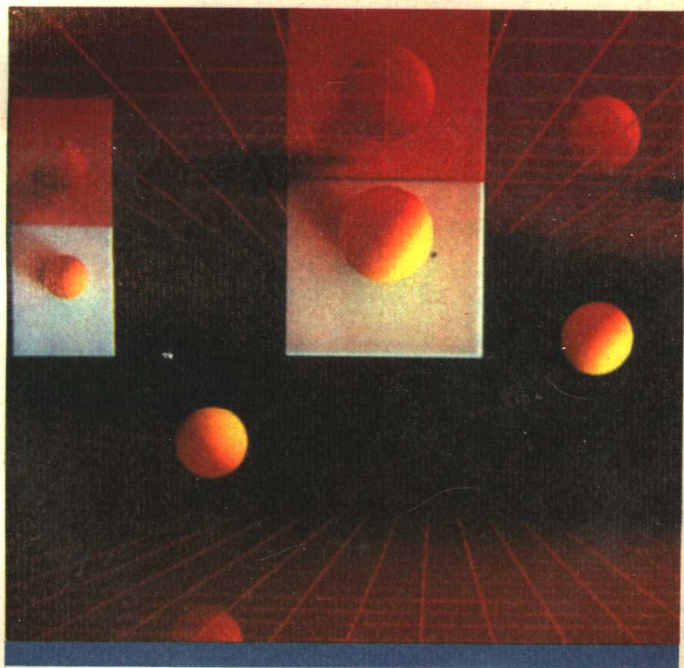


中国工人出版社

工人文化宫、俱乐部 管理理论与实践

● 冯磊 刘建昌 主编



工人文化宫、俱乐部管理 理论与实践

主 编 冯 磊 刘建昌

中国工人出版社

(京)新登字145号

工人文化宫、俱乐部管理理论与实践

冯磊 刘建昌 主编

中国工人出版社出版、发行

(北京安外六铺炕)

新华书店北京发行所经销

北京市昌平印刷厂 印刷

开本787×1092毫米 1/32 印张:8.625 字数:150000

1992年7月第1版 1992年7月北京第1次印刷

印数:1—7000册

ISBN 7—5008—1002—4/D·158 定价:3.60元

前 言

《工人文化宫、俱乐部管理理论与实践》一书，是继《工会文化宫、俱乐部工作教材》、《工会文化、体育工作手册》、《工会文化宫（俱乐部）改革实践与探索》、《工会群众文化工作文件资料选编》出版之后，又奉献给大家的一本研究文化宫、俱乐部科学管理的专著。它是适应我国改革开放、治理整顿的形势，根据工人文化宫、俱乐部事业迅速发展和深化改革的需要，倾听了广大工会群众文化工作者的意见和要求而写成的。本书编写者绝大多数是现职文化宫的领导，也有少数是建国初期就从事职工文化工作的老同志。他们在写作过程中，不仅总结了各自行之有效的特别是改革以来的管理经验，而且还认真学习了马列主义基本理论，并参阅了许多有关管理学方面的资料。在讨论书稿时，大家都感到这本书尽管还不很理想，但对当前研究工人文化宫、俱乐部如何加强科学管理却是非常有益的，对丰富我国职工文化工作的历史宝库和为今后有更多的同志重视和研究这一课题也打下了一个良好的基础。

管理是一门科学，建设文化宫、俱乐部事业是一项系统工程。而这项系统工程的每一个环节在管理方面都面临着一个科学化、系统化、规范化的问题。现在这本书，尽管许多

同志付出了辛勤劳动，作了很大努力，但与上述的这些要求还是有相当距离的。只能说是一个良好的开端。大量的总结、研究、完善和提高工作，还必须依靠更多的有实践经验的同志和理论工作者进一步共同努力去完成。如果《工人文化宫、俱乐部管理理论与实践》一书，能受到广大读者的欢迎，能够引起越来越多的同志对文化宫、俱乐部管理科学的关心和重视，那末，我们将感到莫大的欣慰。

这本书今天能够和大家见面，主要是依靠了大家的力量，集中了大家的智慧。从设想、编写、出版、发行，确实凝聚了许多同志的心血。但是由于水平所限，难免有大不妥之处，衷心希望广大读者、专家、学者、特别是广大的职工群众文化工作者提出宝贵意见，给以批评指正。

该书在编写、出版过程中，全总宣教部、中国工人出版社、浙江省总宣教部、浙江省职工文化研究会、杭州和宁波市总宣教部以及上海、重庆、杭州、宁波、温州、安阳等市工人文化宫都很关心，并给了很多支持。特别是杭州和宁波市工人文化宫做了大量的工作。我们受编委会委托，在这里表示衷心感谢。

钟乳石

黄德然

1991年9月11日

目 录

前 言

第一章 文化宫、俱乐部的管理

- 第一节 管理的基本特征 (2)
- 第二节 文化宫、俱乐部管理的特点和原则 (4)
- 第三节 文化宫、俱乐部管理的内容和方法 (8)
- 第四节 文化宫、俱乐部管理的意义和对管理者的要求 (11)

第二章 文化宫、俱乐部管理的形成和发展

- 第一节 文化宫、俱乐部管理的形成 (15)
- 第二节 文化宫、俱乐部管理的发展 (19)
- 第三节 回顾过去的几点启示 (23)

第三章 文化宫、俱乐部的目标管理

- 第一节 目标管理概述 (25)
- 第二节 目标管理的内容 (29)
- 第三节 目标管理的方法 (32)
- 第四节 目标管理实例 (37)

第四章 文化宫、俱乐部的活动管理

- 第一节 文化宫活动是管理的主要对象**..... (42)
- 第二节 文化宫活动管理的重点——计划管理**..... (43)
- 第三节 各类活动的实施计划**..... (49)
- 第四节 实施计划的保证工作**..... (61)

第五章 文化宫、俱乐部的信息管理

- 第一节 信息是决策的基础**..... (63)
- 第二节 信息的外延和捕捉**..... (65)
- 第三节 信息管理的内容**..... (70)
- 第四节 信息管理的方法**..... (75)

第六章 文化宫、俱乐部的文明管理

- 第一节 文明管理的基本含义**..... (78)
- 第二节 文明管理的内容和方法**..... (79)
- 第三节 文明管理制度的实例**..... (88)

第七章 文化宫、俱乐部的民主管理

- 第一节 民主管理的意义**..... (95)
- 第二节 民主管理的形式**..... (97)
- 第三节 民主管理的要求**..... (99)
- 第四节 民主管理的实例** (100)

第八章 文化宫、俱乐部的人事管理

- 第一节 人事管理的意义** (109)

第二节	人事管理的主要工作	(111)
第三节	人事管理的基本原则和要求	(132)

第九章 文化宫、俱乐部的财务管理

第一节	财务管理的意义和方针任务	(137)
第二节	财务管理工作	(139)
第三节	财产管理工作	(143)
第四节	财务管理实例	(145)

第十章 文化宫、俱乐部的经营管理

第一节	经营管理的意义和目的	(157)
第二节	经营管理的指导思想和原则	(158)
第三节	经营管理的范围和内容	(160)
第四节	经营管理的方式方法	(162)

第十一章 文化宫、俱乐部的档案管理

第一节	档案管理的内容	(168)
第二节	档案管理的六个环节	(171)
第三节	加强档案管理须注意的问题	(189)

第十二章 文化宫、俱乐部的治安保卫管理

第一节	治安保卫的方针、原则及组织	(194)
第二节	治安保卫的基本任务和方法	(195)
第三节	对治保人员和观众的要求	(199)

第十三章 文化宫、俱乐部的后勤管理

- 第一节 后勤管理的特点 (201)
- 第二节 后勤管理的基本原则 (202)
- 第三节 后勤管理的内容和要求 (206)

附 录:

- 南京市工人文化宫的管理工作 (215)
- 黄石市工人文化宫的管理工作 (221)
- 无锡市油泵油嘴厂工会俱乐部的管理工作 (226)
- 上海市工人文化宫的规章制度 (234)
- 重庆市劳动人民文化宫党、政、工的工作职责 (263)

第一章 文化宫、俱乐部的管理

随着我国社会主义现代化建设的迅速发展，特别是改革开放以来，管理已越来越引起人们的重视。经常听到人们这样说：“管理也是生产力”，“管理是企业之母”，“不重视管理的企业将面临失败”等等，这说明管理对于企、事业生存和发展有着何等的重要。改革以来，工人文化宫、俱乐部也比过去更重视管理了。我们也经常听到这样一些说法：“不善于管理，文化宫就办不好”，“要靠管理上水平”，“向管理要效益”，“管理是文化宫、俱乐部系统工程的一项重要的基础工程”，等等。这些说法，已经说明，管理在文化宫、俱乐部事业中已处在一个极为重要的地位。面对这一现实，我们只有进一步加强对管理的研究，不断总结、完善和推广已有的管理经验，才能促进文化宫、俱乐部事业尽快进入到现代管理的新阶段。

第一节 管理的基本特征

什么是管理？在目前，理论界许多管理学派的观点还不尽一致，没有形成一种比较统一的有关管理的定义。例如，有人认为管理的重点是如何组织人去完成工作任务的活动；有的认为管理就是决策，主张决策是管理的核心；有的认为管理是为实现目标而组织和使用各种资源的过程；有的认为管理就是组织；也有人认为管理就是接受、处理、传达信息，管理者是信息沟通中心，等等。对于这些见解，在许多关于管理论述中，认为都有一定的合理性，但却又只是强调了管理的某一方面，还不足以比较全面地反映出管理的基本特征。那么，管理究竟具备哪些基本特征呢？这在一些管理学研究中比较一致或大体上接近的认识是：

一、管理直接表现为一种人与人的关系。在管理过程中，确实存在着人与人、人与物的关系。但是人们是通过处理人与人之间的关系，然后才处理人和物之间的关系的。例如，工人把原材料加工成某种产品，这当然是在处理人和物之间的关系。但是，这位工人并不可以任意去变革物质对象，而是必须根据企业决策者的决策，在车间领导和班组长组织下，才能探索变革物质对象的行动的。所以，管理最直接的表现还是人与人之间的关系，是通过对人的管理去解决

对物的管理的。

二、管理仅仅存在于一切为着实现某种目标而组织起来的群体之中。上述所谓管理直接表现为一种人与人的关系，并不是指一般朋友之间、师生之间、亲戚之间的关系，而是讲人们为着实现共同目标而组织起来的群体之中，管理者对被管理者进行组织、领导、协调等行为过程中的人和人之间的关系。

三、管理的基本构成因素是决策、组织、领导、协调和控制。管理直接表现为群体中的人和人的关系，也不是说人和人之间发生的所有事情都属于管理范围。管理所以有决策这一基本因素，是因为通过决策，才能使所有成员明确要实现的共同奋斗目标，才能有组织、有计划地去行动。而且新的决策不断代替旧的决策过程，又使所有成员向新的奋斗目标不断前进。决策事关全局，在管理中起着核心的作用。如果不能制订出好的决策，就不能实现好的管理。组织因素，就是围绕工作奋斗目标，采用某种结构形式，把所有成员有秩序地安排在各个不同的岗位上，明确其职责范围，各司其职，各尽其责，并确定其相应关系，以便能有效地工作的一种系统，保证在总体方面达到最好的行动效果。但是，建立组织，并不是要限制人们发挥创造才能的机会，恰恰相反，是为了更有效地发挥人们的创造才能提供机会和创造好的条件。领导这一基本因素，是伴随着组织因素而来的。既然存在着一种组织，那么在组织中必然就需要有一部分人起带头、引导、指挥的作用。领导就是为实现共同目标而带领并指挥所有成员最大限度地发挥出力量的过程。作为一个有效的管理者，必定也是一个有效的领导者。所以有协调的因

素，是因为在群体中，既有共同目标，又有个人目标；既有管理者，又有被管理者；既有上层管理者，又有下层管理者，而且人们具有的文化、科技水平也都有差异。这些反映在人们对事物的认识、处理问题的方式以及劳动态度和提出需求等方面，也将会有所不同，甚至会出现分歧和矛盾。这就需要通过协调，处理好各方面的关系，使全体成员都能和谐共事，步调一致，更有利于达到共同的目标。为什么说控制也是构成管理的基本因素呢？因为管理是一个动态的过程，在管理过程中难免会受到多方面影响而偏离既定目标，管理者就要对可能或已经发生偏离目标的现象，及时采取有效措施进行控制或纠正，确保共同目标的顺利实现。没有控制，实际上也就无法进行管理。有些问题的存在，甚至造成了比较严重的后果，主要是由于失去控制造成的。

这些管理的基本构成因素告诉我们，什么是管理？就是在为着实现共同目标的群体中进行决策、组织、领导、协调和控制的行为过程。衡量任何管理者的活动，是否属于管理性质的活动，要看他从事的活动，是否和决策、组织、领导、协调和控制有关，凡是和这些有关的活动，就是管理性质的活动。

第二节 文化宫、俱乐部

管理的特点和原则

工人文化宫、俱乐部是工会举办的主要为职工及其家属

服务的公益性文化事业单位，是城市和企业、事业社会主义精神文明建设的重要阵地，是广大职工学习政治、理论、文化、科学、技术和获得高尚情趣、进行文化娱乐的“学校和乐园”，是党和工会联系广大职工群众的社会活动场所。文化宫、俱乐部的基本任务是：为全面提高职工队伍的思想道德素质和科学文化素质，满足职工群众日益增长的精神文化生活需求，推进物质文明和精神文明建设服务。文化宫、俱乐部事业的这一性质和任务，不仅根本区别于企业，而且与其它社会文化事业也有很大不同，尤其与社会上办的商业文化更有着本质上的区别。检验一个文化宫、俱乐部对社会的贡献大小，主要是看它基本任务完成得如何。即使组织一些有偿服务活动，也要把社会效益放在第一位，经济效益放在第二位。其增加的经济收入，也主要是为了改善活动条件，更新设施，增添新项目，更好地为职工群众服务。因此确定文化宫、俱乐部的管理原则，必须从文化宫、俱乐部事业的性质和特点出发，因地制宜。

文化宫、俱乐部是我国社会主义文化事业的重要组成部分，同其它文化事业一样，都要坚持我党提出的四项基本原则。“离开坚持四项基本原则，就没有根，没有方向”（《邓小平文选》第243页）。所以，实行文化宫、俱乐部的科学管理，必须以四项基本原则作为根本指导思想，并根据文化宫、俱乐部的固有属性和特点，确立具体的管理原则，这样，才能更有效地组织各种管理活动。

文化宫、俱乐部应掌握的管理原则主要是：

一、从性质讲，文化宫、俱乐部的管理首先必须坚持党确定的为人民群众服务、为社会主义服务的方向，坚决贯彻

执行党和国家颁发的有关文化工作的方针政策以及各种法规、法令，以保证文化宫、俱乐部事业始终沿着党确定的方向健康地向前发展。一切有利于体现文化宫、俱乐部属性的活动，都要重视、支持，花大力气办好。凡是偏离方向，影响到属性的活动，都要及时进行协调和控制。

二、从任务讲，因为文化宫、俱乐部不是一个单纯的娱乐场所，因而开展的活动要讲究思想性、知识性、娱乐性以及群众性。不管开展什么活动，都要注意对职工群众身心健康有益无害。要通过宣传、教育、科技、文艺、影视、体育、娱乐等等丰富多彩的活动，满足广大职工群众的学习和娱乐要求，从而把越来越多的职工群众培养成为有理想、有道德、有文化、有纪律的一代社会主义新人。因此，要求管理工作，必须始终坚持文化宫、俱乐部是社会主义的“学校和乐园”的性质，开展各种活动都要以社会效益为最高准则。对于一切违纪、违法开展的有害于职工身心健康的活动，以及种种有损于文化宫、俱乐部形象、在社会上造成不良影响的事情，都要及时纠正、坚决制止。

三、从经济收入讲，文化宫、俱乐部是公益性的文化事业单位。但是，在坚持以社会效益为最高准则的前提下，也应重视经济效益。不仅要加强各种有偿服务的管理，而且对按照国家政策兴办的第三产业的经济实体也要加强经营管理。其经济收入的主要部分，是为了增强自我完善、自我发展的能力，以及用于补助开展无偿为职工服务的活动。这样，也要求管理者首先要在思想上明确，必须坚持社会效益为最高准则，同时，也要十分重视经济效益，但不能以盈利为最终目的。在实际工作中，还要坚持做到，不能以有经济

收入的活动、或兴办第三产业经济实体，在人力、财力、物力、时间、场所等各方面去影响甚至挤掉宣传、文艺、图书等等主要活动。

四、从服务对象讲，因为文化宫、俱乐部是在党和政府的亲切关怀下，由工会举办的公益性文化事业单位，这就要求管理工作必须坚持以职工群众及其家属为主要服务对象，有些活动要给予适当优惠或免费服务。而且要为广大职工群众参加读书自学活动和各种兴趣爱好活动创造有利条件。

五、从依靠群众讲，因为文化宫、俱乐部是群众文化事业，就要为群众服务好，让群众满意。开展各种活动，都应广泛听取群众意见，接受群众监督，而且要重视依靠群众、特别是依靠积极分子参予各种管理。毛泽东同志早就说过：

“劳动者管理国家，管理各种事业，管理文化教育的权力，是社会主义制度下最大最根本的权利。”因此，文化宫、俱乐部管理要十分重视坚持党的群众路线，依靠群众办好自己的事业。

总之，实行文化宫、俱乐部的科学管理，不能完全照搬企业管理的办法，也不能照搬社会上商业文化的管理办法，必须根据自己的性质和任务的要求，从自身的特点出发，才能进行有效的管理，达到向管理求效益、求发展的目的。

第三节 文化宫、俱乐部

管理的内容和方法

文化宫、俱乐部事业是一项复杂的系统工程。它的管理也和其它任何管理一样，都是对一个系统的管理。所谓系统是指“一组或一堆彼此有关的或相互依存的事物，以至形成一个复杂的统一体，一个按照某种方案或计划有次序地排列的各种部分组成的整体”。“在一个组织内部，人员、任务、管理是相互依存的。这与神经系统、消化系统、循环系统在人体内相互依存一样，一个部分的变化不可避免地会影响其它部分。所以，一个组织如同一个有机体，是一个系统。”现代管理理论就十分强调组织的性质，把它看成是一个事事相联系的系统。文化宫、俱乐部就是这样一个事事相联系的事业单位，它是由许许多多彼此有关、相互依存的宣传、教育、科技、影视、文艺、图书、体育、娱乐活动以及领导工作和后勤工作等构成的一个复杂的统一体。从管理上讲，也是一个复杂的管理大系统，它所属的各个工作部门、业务活动部门都是这个大系统中的子系统。各子系统效能的总和，就是文化宫、俱乐部的整体效能。管理，是联系各子系统的纽带。各子系统的效能如何，都将影响到文化宫、俱乐部的整体效能。因此，文化宫、俱乐部向管理求效益、求发展，除了首先要加强总体管理外，还必须同时加强