



足球后备人才培养的 全面质量管理

ZUQIUHOUBEIRENCAIPEIYANGDE
QUANMIANZHILIANGGUANLI

刘 玮 程 公/著

辽宁民族出版社



足球后备人才培养的 全面质量管理

ZUQIUHOUBEIRENCAIPEIYANGDE
QUANMIANZHILIANGGUANLI

刘 玮 程 公/著

辽宁民族出版社

© 刘玮 程公 2008

图书在版编目 (CIP) 数据

足球后备人才培养的全面质量管理 / 刘玮, 程公著. —沈阳:
辽宁民族出版社, 2008.11

ISBN 978-7-80722-672-7

I. 足… II. ①刘… ②程… III. ①足球运动—人才—培
养 ②足球运动—人才—质量管理 IV. G843

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 173051 号

出版发行者: 辽宁民族出版社

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003)

印刷者: 辽宁省蒙古族师范学校印刷厂

幅面尺寸: 145mm × 210mm

印 张: 4 $\frac{3}{8}$

字 数: 100 千字

出版时间: 2008 年 11 月第 1 版

印刷时间: 2008 年 11 月第 1 次印刷

责任编辑: 吴昕阳

封面设计: 杜 江

责任校对: 陈文本

定 价: 15.00 元

联系电话: 024-23284345

邮购热线: 024-23284335

E-mail: lnmz@mail.lnpgc.com.cn

如有印装质量问题, 请与承印厂调换。

目 录

第一章 绪 论

- 第一节 足球后备人才培养质量直接关系到足球运动水平
是否可持续发展 2
- 第二节 全面质量管理理论的核心内涵为足球后备人才培
养提供理论支撑 3
- 第三节 运动训练人文特性的发展趋势为足球后备人才培养
提出了新的理论思考 5
- 一、运动训练人文特性是现代运动训练发展要求 5
- 二、运动训练体现人文特征与全面质量管理的宗旨相
吻合 6
- 三、运动训练观念已由只关注“有机体人”向“社会人”
方面转变 6
- 第四节 我国足球后备人才培养亟待解决的问题 7
- 一、足球学校、俱乐部的培养目标与社会需求相背离 7
- 二、足球早期专业化训练与文化学习的矛盾突出 8
- 三、青少年运动员全面评价手段滞后 8
- 第五节 产生问题的主要原因 8
- 第六节 建构足球后备人才培养质量管理的新观念 9

第二章 世界足球后备人才培养理念概要

- 第一节 德国培养足球后备力量的培训原则 12

第二节	日本足球协会的总改革规划	17
第三节	利物浦队的后备人才培养方式	20
第四节	拜仁慕尼黑后备人才培养策略：不重成绩重 前景	22

第三章 全面质量管理理论的概要与应用

第一节	工业生产质量管理的演进	25
第二节	教育领域质量管理的演进	30

第四章 全面质量管理理论在体育领域的应用

第一节	全面质量管理理论应用于足球后备人才培养过程 中可行性分析	33
第二节	足球后备人才培养质量要素分析	38
	一、全面质量管理的经典理论和模式	38
	二、英国足球后备人才培养质量管理理念简论	45
	三、影响足球后备人才培养的质量要素	47
第三节	全面质量管理理论在足球后备人才培养过程中的 运用	51
	一、树立足球后备人才培养服务观念	51
	二、服务的质量要求	52
	三、关于足球后备力量培训的服务	53
	四、对足球后备人才培养做系统思考	53
	五、持续改进后备人才培养行为	55
	六、戴明法则在青少年球员培养链条中的运用	56
	七、足球后备人才培养质量观	59
	(一) 足球后备人才培养过程中的顾客及其需求	61
	(二) 顾客的多元性解释	63

(三) 足球后备人才培养过程中的外部顾客及其需求	66
(四) 足球学校、俱乐部二三队伍内部顾客及其需求	70
(五) 顾客概念和方法用于足球学校、俱乐部教学训练的意义与作用	71
八、足球后备人才培养的全面质量管理理念	72

第五章 足球后备人才培养质量管理体系的构建

第一节 质量体系的概述	75
第二节 对质量体系的认知	75
第三节 质量管理体系的内涵	77
一、质量管理体系由质量管理体系要素组成	77
二、推行全面质量管理，必须首先建立质量方针并制定质量目标	77
三、质量管理体系的主要内容	77
四、对足球后备人才质量形成全过程进行管理	78
五、一个组织通常只应有一个质量管理体系	78
第四节 建立质量管理体系的程序	78
第五节 足球学校、俱乐部实施 ISO9000 质量管理体系的主要特点	80
一、始终以顾客为关注焦点	80
二、始终以“质量目标”为动力	80
三、始终以“文本”与“人本”管理相结合	81
四、始终坚持持续改进，螺旋式上升	81
第六节 构建足球学校、俱乐部 ISO9001：2000 标准质量管理体系	82

一、前期工作	82
二、实施运行阶段	90
三、评审阶段	91
四、建立足球后备人才培养质量标准评价指标体系	92

第六章 足球后备人才培养全面质量管理的基本方法

第一节 顾客导向	97
第二节 过程管理	101
一、足球后备人才培养过程不同阶段发展机理	101
二、质量管理全过程分析	106
第三节 持续改进	115
一、持续改进的目的	115
二、持续改进的性质	115
三、教学训练质量持续改进的主要模式	116
第四节 全员参与	122
第五节 卓越领导	124
参考文献	127

第一章 绪论

早在上世纪70年代初期，邓小平同志就提出“足球应该从娃娃抓起”，虽然中国足球进行了十几年的职业化改革，并且于2002年打进了世界杯，终于实现了历史性的突破，但这并不能说明我国足球运动水平已跻身世界强国行列，很多情况表明我国的足球运动根基不牢，青少年足球人才匮乏，后备人才培养规格与质量偏低。许多专家学者认为我国足球后备人才培养的症结是没有一个全面系统的理论指导。

基于这种思考，我们应重新审视足球后备人才培养质量问题，寻找新的理论支撑，构筑理论平台。我国竞技体育必须实行可持续发展战略，以科学的发展观指导后备人才培养工作，做到与社会协调发展。长期以来，足球界对后备人才培养的研究多侧重在专项技术层面的局部环节上，而忽视了经济、社会等相关环境的变化。随着社会的发展和变化，后备人才梯队建设、后备人才培养质量将符合和适用于社会需求。从2008年北京奥运的三大口号“人文奥运”、“绿色奥运”及“科技奥运”中凸显“以人为本”的主题思想，这就要求我们在后备人才培养过程中深入分析和探讨质量理念，拓展我们的研究视角，打破原有的单一局限的路径，对足球后备人才培养质量观给予客观全面的界定。

第一节 足球后备人才培养质量 直接关系到足球运动水平是否可持续发展

《中共中央、国务院关于进一步加强和改进新时期体育工作的意见》[中发(2002)8号文件]中指出,体育后备人才的培养关系着竞技体育的可持续发展,要认真抓好各级各类运动队伍的训练,注意发现和培养新的人才。原国务院副总理李岚清在全国体育工作会议上的讲话中指出:竞技体育是一个国家和地区体育实力的重要标志,也是显示一个国家综合国力的重要方面。我们要紧紧抓住新世纪的历史机遇,认真分析竞技体育面临的形势,科学确定今后努力方向和奋斗目标,最大限度地把我们的优势发挥出来,努力提高我国竞技体育在国际上的地位。要充分发挥我国体制和政治思想工作的优势,拓宽选人用人的视野,加强后备力量培养,保证更多的优秀竞技体育人才脱颖而出。在对运动员的训练管理上,既要高度重视体能和竞技能力的科学训练,又要注意提高他们的文化水平、心理素质和道德水准;既要注意不断改善训练条件和运动员的生活待遇,使他们没有后顾之忧地投身运动事业,又要注意加强爱国主义、集体主义和革命英雄主义精神的培养,激励他们刻苦训练,团结奋斗,为国争光;既要立足国内,认真总结和利用我国运动员训练管理的成功经验,又要坚持对外开放,继续借鉴国际上有利于提高竞技体育水平的好做法,充分利用现代科技理论提高训练质量,实现我国竞技体育在新世纪的更大发展。当今的竞技体育不仅仅是一个国家科学技术和经济综合实力的竞争,同样也是人才的竞争。竞技体育可持续发展需要大量高质量的优秀体育人才,因此后备人才的培养越来越显示出其重要性。国家体育总局原局长袁伟

民曾指出：后备人才是竞技体育发展的根基。在从计划经济向市场经济转轨过程中，我们要深化改革，积极转变观念，调整策略，充分利用社会资源优势，因势利导，通过目标导向和政策杠杆，使社会兴办业余体育与体育部门的目标相协调。在运动人才包括后备人才培养方面，要重视提高人才培养的规格和质量，形成遴选后备人才的网络和机制，建立不同层次、定位清晰、梯队衔接的后备人才队伍。竞技体育后备人才的培养是竞技体育发展的战略性问题，只有抓好体育后备人才培养的梯队建设，不断提高人才培养质量，才能实现奥运争光计划和全民健身计划的伟大目标。

中国足球运动水平的发展与提高，亟待着大批高质量足球后备力量的培养。中国足协副主席杨一民教授在《我国足球水平与当前训练问题的思考》一文中指出：直接影响我国足球各级队伍训练质量的因素是青少年梯队建设质量不高，真正有严格的训练、严格的管理、合理的经费保障、切实按照年龄段训练要求系统训练和产出高质量后备人才的实在为数太少。并提出：各级训练要有训练管理专业人才，领导层必须时刻过问和管理训练，只有领导正确决策与监督，所强调的训练质量与管理问题才能真正落到实处。

第二节 全面质量管理理论的核心内涵为足球后备人才培养提供理论支撑

质量管理的理论和实践，是20世纪产生、发展并日臻完善的，经过了质量检验、统计质量管理至现在的全面质量管理（TQM）阶段。质量管理，是把一个组织内部各个部门在质量发展、质量保持、质量改进的努力结合起来的一个有效体系，以便使生产和服务达到最高经济水平，并使用户满意。全面质量管理

(TQM),是企业为了保证和提高产品质量,综合运用从产品的研究、设计、制造和售后服务等一整套质量管理体系、手段和方法所进行的系统管理活动。全面质量管理的基本思想:(1)以顾客为中心,坚持顾客至上,一切为了顾客服务的指导思想,使产品的质量和服务质量全方位地满足顾客需求。(2)预防为主,强调事先控制,将质量隐患消除在产品形成过程的早期阶段。(3)采用科学系统的方法,建立严密有效的质量管理体系,实施产品质量产生和形成全过程质量管理。(4)保证基础上的质量持续改进是全面质量管理的精髓。任何一个组织都应在实现和保持规定的产品质量基础上,通过提高质量管理水平,不断地改进产品质量和服务质量。(5)突出人的作用,强调调动人的积极性,充分发挥人的主观能动性。全面质量管理的基本特点是“三全”和“一多样”:

(1)全范围的管理。①建立管理职责,明确职责和权限;②建立有效的质量体系;③配备必要的资源;④领导重视;(2)全过程管理。①编制程序文件;②有效地执行程序文件;③质量策划;④注意过程接口控制;(3)全员参加的管理。(4)质量管理方法多样化。

全面质量管理是谋求产品质量改善和提高,旨在让顾客满意和本组织所有成员及社会受益的活动。它是对产品事后检验和统计质量管理的发展和完善,对世界和我国产品质量的提高作出了巨大贡献。20世纪60年代以后,费根堡姆(A.V.Feigenbaum)的全面质量管理概念逐步被世界各国所接受,质量作为一个系统的观念也得到实施。在日本,全面质量管理被称为全公司的质量控制(CWQC);在加拿大总结制定为四级质量大纲标准(即CSZ299);在英国总结制定为三级质量保证体系标准(即BS5750)等等。1987年,国际标准化组织(ISO)又在总结各国全面质量管理经验的基础上,制定了ISO9000《质量管理和质量保证》系列标准,在

此基础上不断改进，提出了ISO9000—2000版标准，这些都将质量管理实现的过程作为企业中的一个重要系统来看待。

全面质量管理概念在运作时被不断丰富和发展，许多著名的质量大师、专家们包括普通的质量工作者都为之付出努力。ISO9000标准94版对全面质量管理作了如下的定义：“一个组织以质量为中心，以全员参与为基础，目的在于通过让顾客满意和本组织所有成员及社会受益而达到长期成功的管理途径。”全面质量是总体系统的方法（不是独立领域或程序），是高水平战略的必要部分；全面质量水平作用于所有职能，涉及从高层到基层的所有员工，并向前和向后扩展至包括供应链与顾客链，最终实现公司整体成功。朱兰博士指出：21世纪是质量世纪，全面质量管理应用在企业管理领域，他的核心理念也将在医疗、教育、文化等领域广泛应用。

第三节 运动训练人文特性的发展趋势 为足球后备人才培养提出了新的理论思考

一、运动训练人文特性是现代运动训练发展要求

传统的足球后备力量培训主要是与教练有关的、在足球场上从事的各种练习活动，在相对狭义的人才培养理念下，解释和表述的，自然欠考虑人的全面发展问题。而现代运动训练原则是把与提高运动技术水平和运动成绩有关培养过程均归纳为运动训练，也就是把运动训练看成是为提高人的潜质和保持运动成绩的一切因素和措施的总和。从这个意义上说，后备力量培养不仅是指运动场上的身体练习活动，而且包括运动员选材、运动生涯的设计、教学与训练、组织管理、生活管理、心理、智力和思想文化教育活动，以及

恢复和营养一切与提高和保持运动成绩有关的全过程。因此,对现代青少年运动训练的理解应充分体现人文特性和人文关怀。

二、运动训练体现人文特征与全面质量管理的宗旨相吻合

青少年阶段的足球运动训练是一个培养人、塑造人、提高人的教育活动,虽然足球运动专项培训有着侧重于人的运动能力培养与提高的特殊性,但由于当今运动训练水平的不断发展,运动成绩不断提高的情况下,要想达到世界运动技术顶级水平,就必须对运动训练全过程的各个因素进行综合、全方位地实施立体的科学监控。在控制目标的确定上应将运动成绩目标与人的全面发展有机地结合起来,因此高水平运动成绩在世界大赛上的发挥和保持与运动员具有全面素质的关系越来越密切。在后备人才培养过程中的控制,应将培训科学化的各种因素综合在一起进行整体的调控,而不只是注意运动场上的训练调控或仅是对运动员有机体机能的调控。应结合运动员作为“社会人”的人文社会因素进行全方位的调控。

2008北京奥运的主题口号是“人文奥运、绿色奥运和科技奥运”三大主题。1992年,美国9大公司的助理执行官和重点大学经济学院、工程学院校长及著名的经济顾问,也曾确认了如下一种全面质量管理的定义:全面质量(TQ)是一种以人为本的管理体系,其目的是持续降低成本,持续增加顾客满意。从而可以说明体育的人文特性理念与全面质量管理的核心思想是相吻合的。

三、运动训练观念已由只关注“有机体人”向“社会人”方面转变

传统意义上的运动训练是把运动员视为单纯追求机能、技能提高的“有机体的人”,仅在这一层面上探索其训练规律与归纳总结

经验。而现代运动训练的发展要求是将运动员视为“社会人”来看待，认为运动员也是社会关系的总和，在非常专门化的训练体制中，在专项化、不间断性、大运动量等原则指导下的训练，必然会使运动员失去许多文化知识学习、社会交往等机会，造成大量专业运动员退役后的再社会化受到障碍，个人的发展受到很大限制。作为运动训练的最终目标，最高竞技水平的获得和保持，无不受到人文社会因素方面的影响。因此，后备人才培养过程中，应充分尊重并重视运动员的社会需求和心理需求。

第四节 我国足球后备人才 培养亟待解决的问题

一、足球学校、俱乐部的培养目标与社会需求相背离

对足球学校、俱乐部二、三线队伍来说，最重要的目标应该是培养全面发展的人，这不仅仅是社会的需求，也是家庭的需求，足球学校、俱乐部的培养目标当然也强调了德、智、体、美、劳全面发展，但大多数足球学校、俱乐部二、三线队伍实际上仍存在着严重的偏差，即重运动成绩，早出成绩，轻视青少年球员的文化学习，使全面发展变成一句空话，使后备人才培养的路径越走越窄。

社会需求、家庭及个人需求是相辅相成的两个方面，社会需求起到宏观导向作用，家庭和个人的需求无不受到社会需求的制约，但家庭和个人的投资、消费，在一定程度上对社会需求也产生着推动作用。由于社会对各种人才需求的标准的提高，社会总体需求是全面发展的人才群体，家长群体比较切合实际地考虑子女升学和择业等问题，并不只是当球星。因此，我们对后备人才质量标准的判

定也必须符合社会的需要。

二、足球早期专业化训练与文化学习的矛盾突出

多年来，青少年的运动训练与文化学习一直是困扰家长们的主要问题，很多青少年球员由于训练耽误学业，使得一些家长不同意自己孩子参加足球训练，这对足球后备人才培养不能不说是一种损失。足球运动是独具智慧和创造性的运动，必须有文化素养作保证，这是被实践证明了的真理。足球早期专业化、成人化训练与青少年足球运动员文化学习的问题是我国足球后备人才培养亟待解决和必须加以关注的问题之一。

三、青少年运动员全面评价手段滞后

现阶段足球学校及俱乐部在足球后备人才的测试、考核、选拔上仍采用教练员的终结性评价方法，年轻球员的好坏教练员一个人说了算，基本以比赛的表现及一些原有的技能标准（质量评价的第一阶段经验积累的标准）来判断、选拔和评价队员。全面、系统、规范化的评价指标体系尚未建立和完善，青少年运动员全面评价方法与手段相对滞后。

第五节 产生问题的主要原因

1. 现行的竞赛安排，导致各会员协会和俱乐部在青少年培养过程中仍确立为组织队伍参赛，注重结果、注重成绩，完成目标任务的定向思维中。造成青少年训练缺乏科学性、系统性、针对性，缺少对青少年身心特点的关注。

2. 足球人口资源匮乏，基础薄弱。青少年球员及家长对足球

学校、俱乐部的信任度、满意度有所下降。调查结果显示：有 28.7% 的学生对足球学校或俱乐部的住宿/饮食条件基本不满意；有 24.3% 的学生认为足球学校或俱乐部对他们的心理健康教育很少；有 24.3% 的学生对向上一级梯队选送队员的方式基本不满意。有 30.9% 的家长对于足球学校或俱乐部在招生选拔过程中的口头或书面上的承诺所实现的状况基本不满意；有 45.3% 的家长认为对孩子的进步程度与预期目标远未达到感到担忧。

3. 急功近利的思想干扰了青少年足球工作的进行，九年义务教育难以得到保证。

4. 在职业足球俱乐部逐步建立和不同形式的足球学校存在发展中，多种所有制和多种运作形式的青少年培养体系资源配置机制滞后，资金不足，场地设施短缺。

第六节 建构足球后备人才 培养质量管理的新观念

质量管理受到全球性的重视是近十年的事情，而且，这一趋势正在日益增强。随着现代科学技术和经济全球化的飞速发展，“质量”一词已经被人们赋予了深刻的内涵。世界质量管理大师朱兰博士说：“21 世纪是质量的世纪。”这是一种战略的思维。质量因素的复杂性、质量问题的严重性及质量地位的重要性，在社会变化的环境中尤为突出。世界质量管理大师朱兰对质量概念下了一个基本定义：任何组织的基本任务就是提供能够满足用户要求的产品，“产品”包括货物和劳务。这样的产品既能给生产该产品的组织带来收益，又不会对社会造成危害。满足用户要求的这一基本任务，给我们提供了质量的基本定义：质量就是适用性（Fitness for

use)。(见图1)

质量的适用性与原有质量的符合性在含义和范畴上有本质的区别。符合性是从生产者 (producer) 的角度出发, 判断产品是否符合规格。质量就是适用性是从顾客的角度出发, 是指产品在使用期间能满足顾客的需要。

现代意义上的质量和质量管理是工业文明的产物, 从其诞生至今大约经历了一百多年。回顾现代质量管理一百多年的发展历史可以发现, 质量概念和质量理论总是伴随着人类社会、经济、技术和文化等客观环境因素的变化, 始终处在不断地演化和发展过程之中。在这个过程中, 质量和质量管理的内涵是变化的, 这种变化的根本原因是质量管理必须与变化的环境相协调、相适应。质量环境的属性及其变迁, 影响着质量观念的变化, 质量概念经历了“符合性质量”到“适用性质量”再到“顾客及相关方满意”这样一个逐渐演化的过程。从中可以发现, 质量概念随着质量环境向着复杂化、多样化并且越来越不稳定的方向变迁, 由具体的、孤立的、客观的和解析式的概念逐渐发展成为抽象的、系统的、主观的综合式的概念。



图1 质量定义示意图

足球后备人才培养质量观念, 至今仍众说纷纭, 大都是从训练的技术层面加以解释, 研究与探讨后备人才质量问题主要是依据运动训练学理论。从后备人才培养全面发展的视角看, 后备人才培养是否有可持续性, 在训练整个过程中是否为青少年球员提供满意服