

• 高等学校教材 •

SPORTS

体育人力资源管理

王 斌 马红宇 时 勘 主编



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

高等学校教材

体育人力资源管理

Tiyu Renli Ziyuan Guanli

王 斌 马红宇 时 勘 主编



高等教育出版社·北京
HIGHER EDUCATION PRESS BEIJING

内容提要

本书是体育人力资源管理的入门教材。对人力资源管理的相关理论及主要实务作了系统介绍,力求使读者在阅读本书后能够对人力资源管理及其在体育中的应用有一个全面的了解和掌握。全书共分15章,其中包括体育组织人力资源管理的基本概念、基本原理及体育组织结构、人力资源规划、工作设计、人员招聘、工作激励、绩效管理、薪酬设计、员工培训、职业生涯管理、领导与团队建设、劳资关系、员工健康和体育组织文化等方面的管理理论、方法与技术。

本书可作为高等学校社会体育专业和其他相关专业的教材,也可作为体育组织管理人员的培训用书和实务指南,还可为体育组织人力资源管理的研究人员提供参考。

图书在版编目(CIP)数据

体育人力资源管理/王斌,马红宇,时勘主编. —北京:
高等教育出版社,2010.6

ISBN 978-7-04-030231-8

I. ①体… II. ①王… ②马… ③时… III. ①体育-劳动力资源-资源管理-教材 IV. ①G80-05

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第064799号

策划编辑 范 峰 责任编辑 王 玲 封面设计 顾 斌
责任绘图 尹 莉 版式设计 王 莹 责任校对 王效珍
责任印制 韩 刚

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010-58581118
社 址	北京市西城区德外大街4号	免费咨询	400-810-0598
邮政编码	100120	网 址	http://www.hep.edu.cn
总 机	010-58581000		http://www.hep.com.cn
经 销	蓝色畅想图书发行有限公司	网上订购	http://www.landaco.com
印 刷	廊坊市科通印业有限公司		http://www.landaco.com.cn
		畅想教育	http://www.widedu.com
开 本	787×960 1/16	版 次	2010年6月第1版
印 张	20	印 次	2010年6月第1次印刷
字 数	370 000	定 价	29.80元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 30231-00

前言

随着 21 世纪经济全球化和组织间竞争的日益加剧,人力资源成为决定组织兴衰成败的重要因素,而对人力这一资源进行的有效开发、合理利用和科学管理被称为人力资源管理。无论在企业,还是在行政机关或事业单位,人力资源管理都已经成为现代化科学管理的核心。

作为组织的一种形态——体育组织与其他组织一样都会面临人力资源管理的问题,因而也都需要运用相关的理论、方法和技术去解决这些问题。在国外,特别是在北美和欧洲等西方发达国家,伴随着人力资源管理学科的迅速发展以及体育组织实践的强烈需求,体育人力资源管理近年来得到了迅速的发展。

作为人力资源管理和体育管理学的一个分支领域,体育人力资源管理主要是把人力资源管理的理论与技术应用于体育组织实践之中,对体育组织的人力资源配置、工作分析、人才选拔与安置、绩效管理、薪酬设计、员工培训、劳资关系和组织文化等进行管理与开发工作。

我国体育事业目前正面临着一个新的快速发展机遇期,如我国通过成功举办奥运会已极大地提升了我国的竞技运动发展水平;随着国民经济与文化水平的日益提高,大众休闲、娱乐与健身业已步入发展的快车道;体育产业成为我国国民经济支柱性产业的信号已经出现。然而,体育组织中存在的人力资源以及人力资源管理问题已成为严重制约我国体育发展的关键因素,对我国体育组织人力资源的开发与管理成为当前最为急迫的任务之一。此外,我国的各类体育组织在从计划经济体制向市场经济体制的转型过程中面临着诸多问题,亟待建立一套适应市场竞争的,有助于人才选拔、流动、安置、培训、激励和职业发展的人力资源管理模式。还有,如何针对我国各级体育组织的实际情况形成适合其自身特点和发展方向的人力资源开发模式和管理对策是目前研究和应用的关键与重点。

基于此,我们将研究与应用的视角转向体育人力资源领域,通过团队协同攻关,陆续对体育实践中的一些人力资源管理问题展开了初步的研究与应用,并取得了一些成果。而在这一过程中,我们越发认识到需要编写一部体育人力资源管理的专门教材,这对于学科发展与专业人才培养将起到重要的推动作用。由于本学科目前还在初创阶段,可资借鉴的文献资源非常有限,编撰工作难度较大。这也是本书从 2004 年年底开始筹划,期间克服种种困难,几易其稿,历时五载才最终付梓的原因。



本书由华中师范大学体育学院王斌教授、心理学院马红宇教授和中国科学院研究生院管理学院时勘教授合作编写。丁俊武、罗小兵、刘改成、张东军、王双丽、周召勇、刘臻、贾珍荣、邓红梅、许欣、杨毅、张凌、游茂林、李远明、高记等参加了本书的编写工作。姚凌飞对书稿进行了统一排版并和闫佳协助制作了教学用电子课件。特别感谢安徽师范大学体育学院丁俊武博士,他为书稿的统校工作付出了艰辛的努力,做了大量卓有成效的工作。

本书兼具理论与实务,切合现代组织管理的实际需要,其目的一方面是为了让学生掌握人力资源管理的基本理论与方法,另一方面也是为了让广大的体育组织管理者在实施管理时,能较轻松地掌握本组织人力资源管理的具体的内容和操作方法。本书既可作为高等学校社会体育专业和其他相近专业学生的教材,也可以作为体育组织管理人员的培训用书和实务指南,还可为体育组织人力资源管理的研究人员提供参考。

本书把“以读者为本”作为编写理念,具有较高的实用性与较强的可阅读性,在内容安排和体例设计上作了一些积极的尝试。一直朝着以下目标努力:结构合理,体系完整;逻辑清晰,论述严谨;内容丰富,资料翔实;体例新颖,形式活泼;观点明确,思路前瞻;重视基本理论,突出实务操作。

在本书编写过程中,我们参阅并引用了国内外众多学者的有关著作和论述,受到启迪并得以成长,在此特向他们表示诚挚的敬意和衷心的感谢!

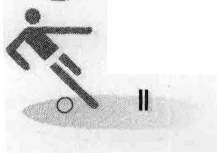
本书的出版还得到华南师范大学体育学院周爱光教授、高等教育出版社体育分社尤超英社长、策划编辑范峰和责任编辑王玲的大力支持,特致谢意!

当然,由于知识与经验的局限,书中难免有一些错误、疏漏和不足之处,恳请广大读者提出宝贵意见,以便我们能够及时修订勘误,使本书再版时更加完善!

王 斌

2010年4月

于华中师范大学



目 录

第一章 体育人力资源管理导论	1
第一节 人力资源与人力资源管理	2
第二节 体育组织及其人力资源	7
第三节 体育人力资源管理概述	16
第二章 体育组织结构及其设计	20
第一节 体育组织结构概述	21
第二节 体育组织结构设计	33
第三章 体育组织人力资源规划	41
第一节 体育组织人力资源规划概述	42
第二节 体育组织人力资源规划的程序	48
第三节 体育组织人力资源需求与供给预测	51
第四章 体育组织中的工作设计	59
第一节 体育组织中的工作分析	60
第二节 体育组织中的工作设计	70
第五章 体育组织的招聘	80
第一节 体育组织招聘概述	81
第二节 体育招聘中的面试	85
第三节 体育人才测评	94
第六章 体育组织中的激励	101
第一节 激励与体育人力资源管理	102
第二节 激励理论——体育人力资源管理的心理学基础	110
第七章 体育组织绩效管理	122
第一节 体育组织绩效管理概述	123
第二节 绩效管理的方法	132
第八章 体育组织的薪酬设计	140
第一节 体育组织薪酬概述	141
第二节 体育组织的薪酬设计	144
第三节 福利	153
第九章 体育组织员工培训	159
第一节 体育组织员工培训概述	160



第二节 体育组织培训的实施	164
第十章 体育组织中的职业生涯管理	181
第一节 体育组织职业生涯管理概述	182
第二节 体育组织职业生涯管理的内容与方法	185
第三节 运动员职业生涯管理中的危机和对策	197
第十一章 体育组织中的领导	202
第一节 体育组织中的领导概述	203
第二节 体育组织中的领导理论	209
第十二章 体育组织团队建设	222
第一节 体育组织中的团队	223
第二节 体育组织的团队精神	227
第三节 体育组织的团队建设	232
第十三章 体育组织中的劳资关系	245
第一节 体育组织劳资关系概述	246
第二节 体育组织工会化和集体谈判	250
第三节 体育经纪人	255
第十四章 体育组织中的员工健康	263
第一节 体育组织员工健康概述	264
第二节 体育组织员工的工作压力	274
第十五章 体育组织文化	284
第一节 体育组织文化概述	285
第二节 体育组织文化的表现	293
第三节 体育组织文化的创造、维持和变革	296
关键概念索引	307



第一章 体育人力资源管理导论

学完本章后,你应该能够:

1. 了解有关人性的假设及相应的人力资源管理措施。
2. 了解体育组织的基本类型。
3. 掌握体育人力资源管理的含义、特点及内容。
4. 了解体育的特殊人力资源(如体育志愿者、运动员等)。



导入案例

比恩公司的困境与人力资源管理改革

位于美国缅因州的比恩(L. L. Bean)公司是世界上最著名的户外运动装备品牌公司之一。该公司创立于1912年,90多年来,公司以其优质耐用的运动服装、户外设备及户外运动专业知识而备受青睐,成长为一家全球性的企业。该公司的业务类型主要包括零售、邮购及在线服务,在美国和日本拥有23家户外运动用品专卖店,仅“自由港”旗舰店每年就吸引超过350万的顾客,其雇员超过3000人,最新年销售额已超过15亿美元。公司目标是以合理的价格为顾客提供质量最佳的产品,保证100%的客户满意度。

近年来,比恩公司在发展中开始面临来自其他大型零售商的压力,主要表现为外部市场竞争激烈、销售浮动加剧、生产能力过剩和产品利润缩水。同时,公司内部管理问题也开始凸显,主要表现在:员工年龄偏大、学历层次偏低、产品质量出现下降、服务水准不一;“在最低工资基础上再加五分钱”的薪酬策略以及在岗员工培训不够的问题影响到了员工的工作积极性。上述问题使得该公司的经营一度陷入困境。

为了走出困境,实现复兴,比恩公司开始重视人力资源管理和全面质量管理,实施了一项为期三年的变革计划。人力资源部成为公司经营变革的催化剂和公司复兴的实验室。该部门采用了一个全新的管理程序模型,主要包括以下内容:将全面质量作为公司的经营准则;将经营程序作为公司经营的方法;将员工表现作为员工晋升、引进、培训及发展的依据;将经营成果作为绩效考核的

核心。

该模型具体的人力资源措施包括:① 公司将员工的薪酬提升到更具竞争力的水平,开始实施退休政策,发展公平的工作评价系统,引入奖金制度。② 公司改变了雇用政策,开始从外部引进人才,而不仅仅是提升内部人员。③ 公司引进培训项目,每年花费将近一百万美元在员工的培训和发展上。例如,要求客户服务职员每年接受八天的培训和四天的实习。另外,鼓励员工了解和学习他们自己的销售产品,允许员工从公司的资源库中免费借出产品。④ 公司的每一个运行机构都设立一个人力资源代表,他们帮助联络员工、关心员工和协助员工处理问题。

经过一系列的人力资源管理措施的改革,比恩公司的产品质量和服务质量得到了全面提高,公司利润和产品的市场占有率迅速提升,行业领导者的地位也得到了进一步巩固。

资料来源:HR a catalyst for business change at LL Bean. Human Resource Management International Digest, 2002, 10(7): 4-9

第一节 人力资源与人力资源管理

一、人力资源的含义

人力资源(human resource,简称HR)是指能够推动整个经济和社会发展、具有劳动能力的人口总和。人力资源的最基本方面包括体力和智力。如果从现实的应用形态来看,则包括体质、智力、知识和技能四个方面。具有劳动能力的人,不是泛指一切具有一定的脑力和体力的人,而是指能独立参加社会劳动、推动整个经济和社会发展的人。所以,人力资源既包括劳动年龄内具有劳动能力的人口,也包括劳动年龄外参加社会劳动的人口。

从宏观意义上来看,人力资源是以国家或地区为单位来划分和计量的;从微观意义上来看,人力资源则是以部门或企事业单位来划分和计量的。

每个组织的运作都离不开人力、物力、财力、时间、技术和信息等方面的资源。其中,人力资源是组织的各项资源中最根本和最有价值的资源,组织运作绩效高低的根源、竞争成败的根源都在人力资源上。

二、人力资源管理的含义及其意义

(一) 人力资源管理的含义

人力资源管理(human resource management,简称HRM)主要是指对人力这



一资源进行有效开发、合理利用和科学管理。从开发的角度看,它不仅包括人力资源的智力开发,也包括人的思想文化素质和道德觉悟的提高;不仅包括人力的现有能力的充分发挥,也包括人的潜在能力的有效挖掘。从利用的角度看,它包括对人力资源的发现、鉴别、选拔、配置和合理使用。从管理的角度看,它既包括人力资源的预测与规划,也包括人力资源的组织和培训(赵曙明,2001)。

人力资源管理是组织的一种战略性管理手段,能促使在组织工作中的人单独或集体完成组织的任务。人力资源管理既是学术理论,也是组织管理实践,是管理的理论与实践的结合,不论在公司企业、政府机构,还是在事业单位,人力资源管理都应当成为其现代化科学管理的核心。

(二) 人力资源管理的意义

1. 促进组织发展

一个组织必定有其理念与目标,而组织也必须调动其人、财、物、信息等各方面资源,采取各种办法与措施,去促进组织发展,以达到组织目标。在这一过程中,人又是最为重要的第一资源,只有管理好了“人”这一资源,才算抓住了管理的要义、纲领,才能纲举目张。人不仅是被管理的“客体”,更是具有思想、情感和主观能动性的“主体”,如何制定科学、合理、有效的人力资源管理政策、制度,并为组织的决策提供有效信息,永远都是组织发展所面临的最重要的课题之一。

2. 促进个人发展

随着现代社会和组织的转型与变革,那些在组织中仅仅设置组织目标的过时理念早已被抛弃。一个新型的、负责任的组织不仅致力于达到组织自身的目标,同时还关注组织中每一个员工个体的成长与发展,此外,还要承担相应的社会责任。

组织中的每个员工都十分关心而又深感困惑的是以下问题:任何人都想掌握自己的命运,但自己适合做什么?自己如何有效地融入组织中,如何结合组织目标开发自己的潜能、发挥自己的能力?如何设计自己的职业人生?等等。人力资源管理使员工在组织中能得到培训、调配和晋升,并能对自己的职业生涯进行合理规划。

3. 促进人与组织的和谐

德鲁克(F. Drucker,1998)认为,人的社会价值的实现,人的尊严和个人的成就感是不可能脱离组织而独立存在的。因此,需要实现组织与个人、人性理想及组织现实之间的协调,并将这种协调作为个性发展和完善的一个立足点。

组织目标与个人目标不但不应该分离,而且是可以在实际管理过程中得到统一的。人力资源管理就是要寻求这些矛盾之间的平衡,努力实现两种目标之间的协调一致。只有谋求组织与个人的和谐发展,才能开发和激励人性中积极的一面,



个体的价值和理想才能更加有效地实现,组织的目标才能更好地得以达成。

三、人性假设与人力资源管理

“人性”的问题,自古以来就一直受到普遍关注。之所以从组织管理的角度来看待人性问题,是因为组织的领导人制定什么样的管理制度,采用什么样的管理方法,建立什么样的组织结构,都与他们如何看待人性这一问题有关。

西方学者提出了四种与管理有关的人性假设,而针对不同的人性假设又有相应的管理措施。

(一) “经济人”假设与“X”理论

1. X理论的人性观——经济人

经济人(rational-economic man)假设认为:人的一切行为都是为了最大的经济利益,工作的目的就是为获得物质上的报酬。经济人假设的代表人物是泰罗(W. Taylor)。而麦格雷戈(M. McGregor)把经济人假设及其管理理论称为X理论。其主要观点如下:

- 人天生不喜欢工作,只要可能,就会逃避工作。
- 一般人都缺乏雄心和进取心,怕负责任,甘愿受别人领导。
- 人生来就以自我为中心,视个人的生理和安全需要高于一切,习惯于保守,反对变革,本质上不能自律。
- 多数人缺乏理性,只有极少数人具有创造性。

2. 基于“经济人”假设的管理措施

■ 管理工作的重点在于提高生产率,完成生产任务,人的感情则是无关紧要的。从这点来看,管理就是进行计划、组织、指导、监督,这种管理方式叫做任务管理。

■ 以物质手段来刺激工作的积极性,同时制定严格的规章制度,对消极怠工者给予严厉的惩罚。

■ 管理工作只是少数人的事,与广大员工无关,员工主要任务是听从管理和指挥。

(二) 霍桑实验与“社会人”假设

1. 霍桑实验

霍桑(Hawthorne)工厂是美国一个制造电话交换机的工厂,具有较完善的娱乐设施、医疗制度和养老金制度,但工人的生产效率并不理想。为找出原因,哈佛大学心理学教授梅奥(E. Mayo)于1924—1927年主持一系列心理学实验研究。霍桑实验共分四阶段:照明实验、福利实验、访谈实验、群体观察实验。

在上述实验开展过程中和结束后,工厂的生产效率有了大幅的上升。经过仔细分析,梅奥提出,导致生产效率上升的主要原因在于:① 参加实验的光荣感



和自豪感对人的积极性有明显的促进作用;②实验的过程极大地改善了领导者与员工之间的人际关系;③工人们长期以来对工厂的各项管理制度和方法存在许多不满,访谈为他们提供了发泄机会,工人们发泄过后心情舒畅,士气提高,最终导致产量大幅提升;④为了维护群体内部的团结,人可以放弃物质利益的引诱。由此,梅奥提出了“非正式群体”(informal group)的概念,认为在正式的组织中存在着自发形成的非正式群体,这种群体有自己的特殊行为规范,对人的行为起着调节和控制作用。

2. 社会人假设

霍桑实验揭示了人不仅仅是受金钱驱使的经济人,个人的态度、管理的方式、非正式组织的氛围、工人的满意度及团体的合作关系等都对工作效率产生重要的影响。梅奥把重视社会性需要、轻视物质性需要的人称为“社会人”(social man),在总结和概括霍桑实验的基础上提出了“社会人”的人性假设:

■ 人是社会的人。一个人的思想、情感和行为,无时无刻不在受着周围人的影响,人的积极性源于和谐融洽的社会关系。

■ 生产条件的变化固然影响着劳动者的生产热情,但生产条件与生产效率之间并不存在直接的因果关系,生产条件并非是生产力的第一要素。

■ 提高劳动者的士气(态度),改善人际关系,使人们心情快乐地工作,并对自己的工作感到满足,这才是增加生产、提高效率的决定性因素。

3. 基于“社会人”假设的管理措施

■ 管理人员不应只注意完成生产任务,而应把注意的重点放在关心人、满足人的需要上,重视员工之间的人际关系,培养员工的归属感和集体感。

■ 实行员工参与的领导方式,让员工在不同程度上参与组织的决策。

■ 重视非正式组织的积极作用,在实行奖励时,提倡团队奖励制度。

■ 管理人员的职能应有所改变,应在员工与上级之间起联络人的作用,不能只注意指挥、监督、计划、控制和组织。

(三)“自我实现人”假设与“Y”理论

1. “自我实现人”的理论假设

所谓“自我实现”是指人都希望发挥自己的潜力,展现自己的才能,只有人的潜力充分发挥出来,人的才能充分展现出来,人才会感到最大的满足。麦格雷戈等人对“自我实现人”(self-actualization man)的人性假设进行研究,提出了与X理论相对应的Y理论:

■ 人都是勤奋的,力求有所作为,懒惰并非人的本性。

■ 人的基本需要满足以后,都会追求高层次的社会需要和精神需要。

■ 人愿意主动承担责任,缺乏抱负、逃避责任并非普遍现象。

■ 人具有自主性,人能够自我管理,自我控制。



■ 人具有巨大的潜力,具有解决问题的想象力和创造力,大多数人的潜力只被挖掘了一小部分。

2. 基于“自我实现人”假设的管理措施

■ 创造一种适宜的工作环境和条件,使人们能够在这种条件下充分挖掘自己的潜力,充分发挥自己的才能,充分地实现自我。

■ 管理人员的主要任务在于如何为发挥人的才智创造适宜的条件,减少和消除员工自我实现过程中所遇到的障碍。

■ 重视人们在工作中获得知识、增长才干,重视发挥激发人潜力的内在激励。

■ 管理制度应保证员工能充分地表现自我,彰显人的自主、自制、自控能力。

(四)“复杂人”假设与“权变”理论

1. “复杂人”假设

“复杂人”(complex man)假设认为:人是很复杂的,人的需要和动机不仅因人而异,而且一个人本身在不同年龄、不同时间、不同地点会有不同的表现,会因为年龄的增长、知识的增加、地位的改变,以及人与人之间关系的变化而有所不同。

沙恩(H. Schein)在对经济人、社会人、自我实现人假设进行考察的基础上,提出了“复杂人”假设。其后,莫尔斯(J. Morse)等人对其作了进一步的研究和完善,并提出了以这一假设为依据的超Y理论,又称权变理论(contingency/situational theory)。权即权宜,权变即衡量是非轻重,因事制宜。该理论认为没有最好的、一成不变的、普遍适用的管理理论和管理方式,主张管理思想和管理方式应随环境的变化而变化,有效的管理要根据组织存在的具体条件来确定。由于组织性质不同、规模不同、环境条件不同、被领导者不同,有效的管理方式也必然有所不同。

2. 基于“复杂人”假设的管理措施

■ 管理者应运用权变的观点看待管理中的人和事,把人看成是因时、因地、因事而变的复杂人。

■ 在管理中,没有普遍适用的管理模式,要根据内外环境和条件的变化,采取相应的管理模式。

■ 在管理的具体方法上,不能一刀切、简单化,要具体问题具体分析,因人而异、因事而异,针对不同情况,灵活多样地采用各种管理措施。

四、人事管理与人力资源管理的区别

传统的组织中对人的管理,被称作人事管理(personal management),是指运



用科学的原理、原则、制度和办法,对人事工作所进行的计划、组织、指挥、协调、控制等一系列管理活动。传统的人事管理主要是按照政府的政策与组织的利益来处理员工的“进、管、出”、“奖与惩”,采用强制性措施来达到组织的目标,它基本上是一种业务管理,重点是服务于组织需要和组织利益。

现代新型组织普遍接受了“以人为本”的理念,人力资源管理以“人”为核心,把人作为活的资源加以开发,人在此被提到了战略的高度。人力资源管理不再把人作为一种“工具”,而是注重人的心理与行为特征,强调人与事相宜,事与职匹配,使人、事、职能取得最大化的效益。人事管理与人力资源管理的区别见表1-1。

表1-1 人事管理与人力资源管理的区别

比较项目	人事管理	人力资源管理
环境	国内、内部	全球、外部
管理导向	注重成果	注重过程
管理视角	视人力为成本	视人力为资源
机构与职能	执行层、事务性、操作性	决策层、战略性
部门性质	非生产、非效益部门	生产与效益部门
与其他部门的关系	职能式	合作关系
人员	专家	通才
HRM 实践	集中于个人、范围狭窄	集中于群体、范围广泛
管理活动的性质	被动反应性	主动开发性
管理焦点	以事为中心的绩效考核	强调人与事的统一发展
管理对象	员工	劳资双方
管理深度	注重管好现有人员	注重开发员工的潜在才能
管理方案	例行的	变化的、挑战的
劳资关系	从属的、对立的	平等的、和谐的

第二节 体育组织及其人力资源

一、体育组织概述

体育运动的开展、普及与推广离不开各种各样的体育组织。随着体育全球化的发展,以及大众体育的兴起,世界各国的体育组织结构发生了根本性的变



化。体育的商业化和全球化使得对体育组织特性的研究变得越来越重要。那么,到底什么是体育组织,它有哪些类型呢?

体育组织(sport and recreation organization)是为完成共同的目标而特意建构的各种体育社会实体。它一般包括以下几个要素:

■ 一定数量的成员。这是组织生存和发展的先决条件,但它对成员数量的多少并没有具体的规定,小到几个人的运动训练队,大到上万人的体育企业,都可以称为体育组织。

■ 特定的组织目标。目标决定组织的性质、规模和发展方向,它是体育组织存在的依据。

■ 明确的规章制度。它是用来约束组织成员的活动,要求组织成员共同遵守的组织文件,它是组织活动的依据,是实现组织目标的必要条件。

■ 清晰的组织结构。任何一个体育组织都会有一定的组织结构,它关系到组织活动的效率和组织目标能否实现。



阅读材料

体育组织

体育组织可提供多种不同的服务,提供体育服务的组织各不相同。一些组织是以营利为目的,而另一些则是以非营利为导向的。例如,私营商业健身俱乐部是营利组织,而大学的体育部门,同样提供健身服务,但却是以非营利为导向的。

体育组织的另外一个不同是看他们是属于公共部门,还是属于私营部门。公共体育组织的资金来源于全体纳税人,而私营组织主要通过私人投资或赞助获得资金。例如,城市的体育管理部门只能由城市的税收人提供资金,而私营的高尔夫俱乐部的运营资金则来自会员。

体育组织在规模大小上也会有所不同。一些体育组织比其他体育组织在体育人口或会员规模上要大得多。体育组织的规模大小会对人力资源管理产生不同的要求。

二、体育组织类型

依据不同的标准,可以把体育组织划分成不同的类型。如按照营利与否,把体育组织分成营利型体育组织与非营利型体育组织;按照有无正式结构,把体育组织分成正式体育组织和非正式体育组织;按照组织的规模,把体育组织分成小型体育组织、中型体育组织、大型体育组织和巨型体育组织。上述分类虽然反映了体育组织的一些特征,但没能显示出各种体育组织的目标与结构。

按照体育组织的主要职能把体育组织分成六类,即管理型体育组织、竞技型体育组织、休闲型体育组织、商品型体育组织、学术型体育组织和媒介型体育组织。

(一) 管理型体育组织

管理型体育组织(administration organization in sport and recreation)主要就是
指体育行政部门(如国家体育总局)和各个单项体育协会(如中国足球协会)。它们的主要职责就是制定促进体育工作发展的政策法规和发展规划并监督实施,指导各种体育活动,通过财政预算中体育经费的分配和使用介入体育活动,实现政府体育目标。



阅读材料

· 洛杉矶的娱乐与公园部门

像美国的其他城市一样,洛杉矶的娱乐与公园部门(department of recreation and parks)负责管理洛杉矶市的体育(娱乐)和公园等公共设施的规划、设计、建设、使用和维护。它的负责人由市长任命,直接对市长负责。这个部门内有规划设计处、社区服务处、地区营运处、活动推广处、人事处和财务处六个机构。规划设计处有70~80人,大部分是建筑设计师、相关的工程师、园艺师等工程技术人员,负责全市体育设施、娱乐设施、博物馆及公园的规划、设计、建筑工程的招标等工作;地区营运处有600~700人,负责全市公园和385处体育(娱乐)中心等设施的管理和使用;社区服务处也有几百人,主要负责这些设施中的设备采购、维修和养护,同时为老年人和孩子提供服务;活动推广处负责宣传推广工作,让市民了解现有的各种设施所能提供的服务,动员市民参与活动,同时寻找社会资源,招聘社会志愿者;人事处不仅负责管理1900多名专职工作人员,而且负责全市5000多名志愿者的管理。洛杉矶通过这样的一种管理体制,保证了绝大多数的洛杉矶市民都能够享受到参加体育锻炼的权利和乐趣,促进了体育运动的蓬勃发展。

(二) 竞技型体育组织

竞技型体育组织(sport organization)的主要目标是提高竞技运动水平,培养高水平运动员。目前,我国这种类型的体育组织有国家(集训)队、各省市体工队、竞技体校以及职业俱乐部等。



阅读材料

大连实德足球俱乐部的产业开发

大连实德足球俱乐部成立于2000年1月,下辖的大连实德足球队是一支战



绩卓越的球队,相继夺得了2000年、2001年、2002年甲A冠军,2000年“超霸杯”冠军、2001年“亚优杯”亚军、“足协杯”冠军以及第九届全国运动会男足冠军等一系列荣誉。俱乐部在注重竞技体育成绩的同时非常注重俱乐部相关产业的开发。投资兴建的娱乐项目“亚洲一号”定点直升飞球是名副其实的亚洲第一,作为俱乐部产业开发的一种尝试,它的建成填补了亚洲定点飞球项目的空白,目前它已经成为足球城的一个象征性标志,成为大连人民的骄傲。围绕着飞球项目展开的咖啡厅和足球产品专卖店,营造出以足球运动为中心的体育文化氛围,成为大连又一道靓丽的风景线。对俱乐部的管理理念和发展前景,董事长徐明指出:我们要把足球运动当成一项事业来开拓、一项产业来培育、一个企业来管理、一种文化来发展。

(三) 休闲型体育组织

休闲型体育组织(leisure organization)是指提供一些休闲体育活动从而使人们获得身心愉悦的各种体育组织。随着人们生活水平的逐步提高,工作和生活节奏的加快,越来越多的人利用闲暇参加各种体育活动,以弥补由于过多的脑力劳动而造成的运动量过少的不足。体育健身是一种增进健康、消除疲劳的有效方法,这在客观上促进了各种休闲型体育组织的发展。



阅读材料

射箭老板喜难掩忧

京城俱乐部是我国第一家射箭俱乐部,在刚刚成立的时候,它面临着诸多困难:首先,场地、器材的要求不利于俱乐部的发展。在成立的初期,俱乐部只有200平方米的一个小场地,这远远不能满足射箭运动的需要,而动辄就达上万元的弓箭也不是俱乐部能够负担得起的。其次,射箭对技术动作的要求很高,没有专业人员的指导很难无师自通。为了俱乐部的生存与发展,俱乐部总经理王冀中拜访各方面的专家,并积极听取员工的意见,选择了18米的室内射箭。由于它对场地、器材以及参与者的要求都不高,很快就吸引了大批射箭爱好者,俱乐部的经营业绩也蒸蒸日上。作为一个管理者,王冀中深知管理对于一个俱乐部发展的重要性,在俱乐部发展的几年中,他制定了大小40多项规章制度,从规定俱乐部的发展战略到给客人倒水的细节,可谓面面俱到。正是有了这些详细的规定,才吸引了一批又一批的射箭爱好者,才使俱乐部得到了蓬勃的发展。目前,俱乐部已经和深圳市体育局签署了运动员代培协议,接收他们的运动员在俱乐部训练。而京城俱乐部也在2001年代表中国参加了在意大利举行的第6届射箭锦标赛。

