

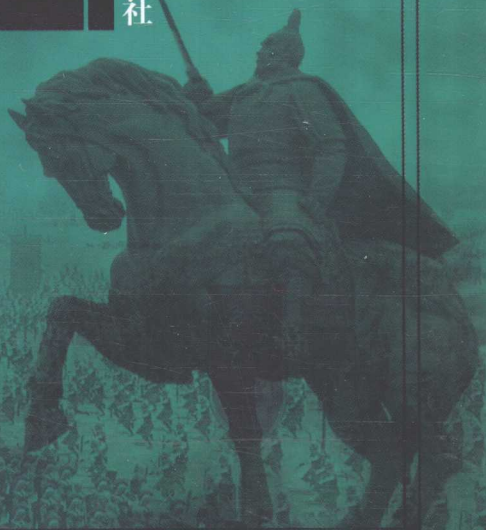
体育

赛事运作

管理流程

◎ 刘清早 著

人民体育出版社



上海市教委第五期重点学科“体育赛事运作”资助，  
编号：J51002

# 体育赛事运作 管理流程

刘清早 著

人民体育出版社

图书在版编目(CIP)数据

体育赛事运作管理流程/刘清早著. -北京:人民  
体育出版社, 2010

ISBN 978-7-5009-3787-6

I. 体… II. 刘… III. 运动竞赛-组织管理

IV. G808.22

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 220522 号

\*

人民体育出版社出版发行  
三河兴达印务有限公司印刷  
新华书店经销

\*

850 × 1168 32 开本 15.625 印张 393 千字  
2010 年 3 月第 1 版 2010 年 3 月第 1 次印刷  
印数:1—4,000 册

\*

ISBN 978-7-5009-3787-6

定价: 39.00 元

---

社址: 北京市崇文区体育馆路 8 号 (天坛公园东门)

电话: 67151482 (发行部) 邮编: 100061

传真: 67151483 邮购: 67118491

(购买本社图书, 如遇有缺损页可与发行部联系)

## 作者的话

承蒙广大读者的厚爱，承蒙中国体育科学学会体育产业分会和上海体育学院的关心与支持，继《体育赛事运作管理》《体育赛事运作案例精选》《体育赛事运作管理手册》由人民体育出版社正式出版之后，此次本人再次精心编撰《体育赛事运作管理流程》，一如既往地以本人自1979年成功运作我国体育赛事历史上第一个“冠名权”项目，以及数十年来从事近百个各层次、各类型的体育赛事运作管理的实务经验为基础，通过总结、提炼，为国内从事体育赛事运作管理的工作者提供更富有实操性的方式方法。

流程在《牛津词典》里的定义，是指一个或一系列连续有规律的行动，这些行动以确定的方式发生或执行，导致特定结果的实现；而国际标准化组织在ISO 9001:2000质量管理体系标准中给出的定义是：“一组将输入转化为输出的相互关联或相互活动的活动”。它关心的是谁做了什么事，产生了什么结果，传递了什么信息给谁。体育赛事管理工作流程通常是指：体育赛事的组织者按照体育赛事特有的一系列规律与特点，通过科学的管理方法组织执行，实现体育赛事运作管理的最终目标。此书与前三本专著的不同之处在于以体育赛事组织者的视角，从体育赛事组织机构层面，以体育赛事筹备组织时间为横向坐标，以体育赛事主要专项工作内容为纵向坐标，向读者展示体育赛事运作管理工作开展的清晰脉络，详细阐述体育赛事组织机构各部（室）在体育赛事各阶段和主要时间节点，按照体育赛事筹备组织的规律需要完成的主要工作。

众所周知，体育赛事运作管理是一项具有明确起始点的活动，开幕式及正式比赛时间一般不可以更改，作为阶段性的特殊事件不同于持续不断的企业生产与经营行动，体育赛事运作管理受到明确的甚至苛刻的时间资源的约束。这对每一位从事体育赛事运作管理的工作者而言，是一项十分艰巨而又富有挑战性的任务。一次成功的体育赛事运作，首先要求工作人员必须按照体育赛事工作规律与特点，确保在特定时间内，有效完成不同阶段、不同性质、不同要求的工作任务，并确保各项工作之间前后衔接、左右协调、条块配合、无缝对接，才能确保赛事整体运作管理目标的实现，将体育赛事精彩、圆满地呈现给社会，呈现给所有的赛事参与者。

因此，本书在编排上，紧密结合本人长期从事体育赛事运作的实务，在不断总结和提高的基础上，着重对时间概念的把握，以时间先后为顺序，以赛事筹备组织工作机构职责分工为基础，以赛事运作管理科学为依据，按照赛事各项筹备组织工作的规律和特点，以工作流程的形式，按照工作的先后顺序，展现综合性运动会整体的工作进程。既提供了详实的综合性运动会倒计时15个月的工作进度表，也提供了各项重点专项工作进度表，还提供了体育赛事在举办前30天内的一个典型案例——第六届全国农民运动会举办前30天组委会工作进度安排表。为了切实为读者服务，本书还配合相关章节需要补充了相关案例。

在此需要特别说明的是，之所以选择第六届全国农民运动会为主要案例，这是因为第六届全国农民运动会是迄今为止我国大型运动会筹备组织圆满、综合效益突出并实现了筹备组织工作经费通过市场开发盈利的运动会。本人集二十多年赛事运作经验，对这一届运动会的运作管理进行了全面的试验性改革，按照编制的工作流程指导筹备工作，实践证明，取得了圆满成功。将最新的、最成功的、最具典型意义的案例提供给读者是本人的初衷

与愿望。与此同时，本书还特意收编本人在体育赛事运作实践中不断总结与完善的“体育赛事运作管理理念”，以及本人近期研究的“成功的体育赛事管理目标”，一并提供给读者，相互交流，共同进步。通过这些努力，以期使读者能详细了解赛事运作管理的工作流程，熟悉赛事运作管理的工作路径，为县、区以上行政区域政府体育主管部门、行业体协、运动会组委会以及专业公司在筹备举办综合性运动会时提供直接的帮助；为体育院校学生学习掌握体育赛事知识，提高运作管理体育赛事的能力提供指导；也为各个机关、企事业单位举办小型或单项的体育赛事提供运作管理的参考；为广大读者提供与实践紧密结合，并被实践证明了的、富有实用价值的参考书。以此作为本人对广大读者厚望与支持的回报和答谢。

精彩赛事看运作、实现目标看管理  
有序推进看流程、综合效益看执行

再次谢谢广大读者的信任。

刘清早

二〇〇九年十二月于上海体育学院

## 目 录

<b>第一章 体育赛事运作管理机构</b> ·····	( 1 )
第一节 体育赛事组织机构设置概述·····	( 1 )
第二节 体育赛事组织机构设置原则·····	( 3 )
第三节 案例——综合性运动会机构设置与 职责划分·····	( 6 )
综合性运动会承办单位内设机构设置与职责·····	( 7 )
关于印发《十一运组委会与各赛区组委会 事权职责划分意见》的通知·····	( 44 )
第 11 届全运会项目竞委会工作机构及主要职责·····	( 55 )
第 11 届全国运动会组织委员会工作机构 处及以下人员编制配备计划·····	( 68 )
第六届全国农民运动会泉州市筹委会 内设机构及人员编制、核定及组建程序·····	( 70 )
<b>第二章 体育赛事运作管理机制</b> ·····	( 73 )
第一节 体育赛事运作管理机制概述·····	( 73 )
第二节 体育赛事运作管理的主要理念·····	( 77 )
第三节 成功举办体育赛事的主要目标·····	( 83 )
第四节 综合性运动会的主要工作·····	( 85 )
第五节 体育赛事举办阶段的运作管理·····	( 88 )
第六节 案例——综合性运动会相关制度与计划·····	( 92 )
第六届全国农民运动会泉州市筹委会 联络员会议制度·····	( 95 )

关于泉州市第六届全国农民运动会 开（闭）幕式现场总指挥部工作机构、 组成人员及工作职责的通知 .....	(96)
关于印发《第六届全国农运会开幕式 现场总指挥部工作流程》的通知 .....	(104)
第六届全国农民运动会开幕式总指挥部 指挥工作总方案 .....	(109)
第六届全国农民运动会闭幕式 总指挥部指挥工作总方案 .....	(122)
第 11 届全国运动会组委会工作制度名录 .....	(135)
<b>第三章 体育赛事运作管理进度控制 .....</b>	<b>(138)</b>
<b>第一节 体育赛事运作管理进度控制概述 .....</b>	<b>(138)</b>
<b>第二节 案例——综合性运动会倒计时工作进度表 ..</b>	<b>(139)</b>
倒计时十五个月工作进度表 .....	(140)
倒计时十四个月工作进度表 .....	(151)
倒计时十三个月工作进度表 .....	(156)
倒计时一周年工作进度表 .....	(161)
倒计时十一个月工作进度表 .....	(166)
倒计时十个月工作进度表 .....	(171)
倒计时九个月工作进度表 .....	(177)
倒计时八个月工作进度表 .....	(184)
倒计时七个月工作进度表 .....	(188)
倒计时六个月工作进度表 .....	(194)
倒计时五个月工作进度表 .....	(201)
倒计时四个月工作进度表 .....	(210)
倒计时三个月工作进度表 .....	(219)
倒计时两个月工作进度表 .....	(228)



开幕式前四周工作进度表	(236)
开幕式前三周工作进度表	(244)
开幕式前两周工作进度表	(251)
开幕式前一周工作进度表	(259)
开幕式当日工作进度表	(269)
竞赛日第一日工作进度表	(275)
竞赛日第二日工作进度表	(280)
竞赛日第三日工作进度表	(285)
竞赛日第四日工作进度表	(289)
竞赛日第五日工作进度表	(293)
竞赛日第六日工作进度表	(297)
竞赛日第七日工作进度表	(302)
竞赛日第八日工作进度表	(307)
竞赛日第九日工作进度表	(313)
竞赛日第十日工作进度表	(319)
竞赛日第十一日工作进度表	(325)
闭幕式当日工作进度表	(331)
闭幕式后一周工作进度表	(337)
闭幕式后一个月工作进度表	(341)
<b>第四章 体育赛事运作管理专项工作</b>	<b>(348)</b>
<b>第一节 体育赛事运作管理重点及专项工作概述</b>	<b>(348)</b>
<b>第二节 案例——综合性运动会组委会</b>	
<b>重点 / 专项工作进度安排表</b>	<b>(350)</b>
综合性运动会组委会——办公室工作进度安排表	(350)
综合性运动会组委会——人事管理工作	(359)
综合性运动会组委会——党务、党风	
廉政工作进度安排表	(364)

综合性运动会组委会——监察、审计 工作进度安排表 .....	(366)
综合性运动会组委会——新闻宣传工作 进度安排表 .....	(371)
综合性运动会组委会——开、闭幕式 工作进度安排表 .....	(376)
综合性运动会组委会——竞赛工作进度安排表 .....	(380)
综合性运动会组委会——群先会工作 .....	(383)
综合性运动会组委会——火炬传递活动 工作进度安排表 .....	(386)
综合性运动会组委会——市场开发 工作进度安排表 .....	(388)
综合性运动会组委会——行政接待 工作进度安排表 .....	(393)
综合性运动会组委会——交通运输 工作进度安排表 .....	(400)
综合性运动会组委会——返程票务 工作进度安排表 .....	(409)
综合性运动会组委会——医疗卫生、食品卫生 工作进度安排表 .....	(411)
综合性运动会组委会——安保 (含证件) 工作进度安排表 .....	(418)
综合性运动会组委会——信息技术 工作进度安排表 .....	(424)
综合性运动会组委会——广播电视 工作进度安排表 .....	(427)
综合性运动会组委会——通信工作进度安排表 .....	(431)

综合性运动会组委会——场馆建设 工作进度安排表 .....	(433)
综合性运动会组委会——环境美化 工作进度安排表 .....	(436)
综合性运动会组委会——电力保障 工作进度安排表 .....	(439)
综合性运动会组委会——兴奋剂检测工作 .....	(443)
综合性运动会组委会——气象保障 工作进度安排表 .....	(446)
综合性运动会组委会——志愿者工作 进度安排表 .....	(450)
综合性运动会组委会——财务管理 工作进度安排表 .....	(454)
第××届××运动会组委会——开幕式（当日） 工作进度安排表 .....	(458)
综合性运动会组委会——闭幕式（当日） 工作进度安排表 .....	(468)
后 记 .....	(476)

# 第一章 体育赛事运作管理机构

## 第一节 体育赛事组织机构设置概述

不同类别与性质的体育赛事，其运作管理机构也不相同。小型单项或本系统、本单位组织的体育赛事的主办单位常常也是赛事的具体运作管理机构。比如，高尔夫球会举办由自身会员参加的高尔夫球比赛，球会的经营公司既是主办单位，也是运作管理机构。当体育赛事的主办单位将某项赛事的组织运作交由其他单位完成时，赛事的承办单位就成为赛事的实际运作管理机构。比如，体育行政管理部门通常会采取招投标形式决定某项赛事的承办权，取得承办权的单位就成为赛事的实际运作管理机构。无论是何种类别与性质的体育赛事，赛事运作管理机构的组织机构设置对于赛事运作管理成败都起着至关重要的作用。体育赛事运作管理组织机构的正式成立往往被视作体育赛事运作管理流程的标志性起点。

体育赛事运作管理组织机构设置至少包括以下方面。要从赛事工作任务的实际需要出发，按照职能分解的原则，各职能之间要有明确的界定，科学、合理设置，避免职能交叉、任务相近的机构重叠，做到职能明确、层次简化、精干效能，便于沟通协调与组织管理。

综合性运动会的运作管理机构组成有两种方式。一是由主办单位和承办单位共同组成体育赛事运作管理机构，该机构在筹备初期一般称为赛事筹备委员会，通常在进入体育赛事倒计时一周

年时，改称为赛事组织委员会，直至体育赛事组织工作全部完成。二是由主办单位组建组织委员会，承办地政府组建执行委员会或承办委员会，以这种组织形式全程负责运动会的运作管理。

第一种方式的综合性运动会筹（组）委会领导一般由主办单位领导、承办单位领导共同担任。组委会内设部门及具体职能由筹（组）委会根据历届运动会惯例及本届运动会实际情况确定，报主办单位批准。综合性运动会筹（组）委会的部门设置应当涵盖运动会组织管理全部工作，但部门设置不宜过多，结合当地实际情况，筹（组）委会可设立相应部门应对特殊问题。综合性运动会筹（组）委会应根据组织架构及实际需要配备人力资源。可提请主办单位派遣工作人员到筹（组）委会各部门任职。主办单位应本着实事求是、勤俭效能的原则，派遣相应工作人员到筹（组）委会担任相应职务。筹（组）委会的人员构成应以承办单位人员为主，辅以部分主办单位人员。筹（组）委会工作人员一般应为受薪工作人员。由于综合性运动会是重大社会活动，因此应当尊重综合性运动会的专业要求，人力资源的配置必须以有利于完成综合性运动会组织管理任务为目标。

第二种方式的综合性运动运作管理机构设置为二级模式，以主办单位为主，承办单位、参赛单位共同组建组织委员会，主要负责编制竞赛总规程，是对运动会履行统筹管理的机构，也是运动会最高管理机构。以承办地政府为主，相关专业机构参与组建“筹备工作委员会”或“执行委员会”或“承办委员会”，在组织、委员会的领导下，主要负责运动会的运作与实施工作，履行筹备、组织与举办运动会的具体工作职能。

现阶段的大型综合性运动会，主要以上述第一种方式组成赛事运作管理机构，即由主办单位与承办地政府联合组成筹备（组织）委员会，主办单位领导及相关人员担任相关领导职务，相关人员也直接介入筹备工作，但在运动会筹备阶段该组织委员会的

主办单位领导一般不直接介入具体工作，而由承办城市政府负责运作，在运动会举办期，主办单位领导及相关人员才会全面介入运动会的筹备工作。这一运作管理机构，虽然只有一个机构，但在运作实践中，往往矛盾较多，主要表现在：主办单位与承办单位之间信息不对称，沟通协调难度较大，在筹备期，承办单位担心工作“越位”，往往出现“工作不到位”；在举办期，主办单位领导，尤其是主办单位的相关人员又全面介入，产生了工作配合不默契，还容易发生改变工作节奏与改变已建立的工作机制现象。因此，2007年在武汉举办的第六届全国城市运动会开始尝试采用上述第二种方式组建赛事运作管理机构，即主办单位组建组委会，武汉市组建执行委员会，实现了“管办分离”，取得了成功。奥运会虽然采用了国际奥委会与举办国共同组建组织委员会的管理模式，但奥运会已经编制了规范的“事、权”责任划分清晰的管理流程，明确了国际奥委会与举办国奥运会组织委员会各自的职责与权力，有效地避免了管理中出现的问题。而单项或小型的体育赛事，则宜采用一级管理模式，经主办单位批准后，由承办单位组建“组织委员会”对该赛事实施统筹管理。

实践证明，在我国综合性运动会中，应采用主办单位与承办单位分别组建组织委员会与执行委员会的二级管理模式。这种模式符合综合性运动会运作管理的规律与实际，能有效地解决我国全运会与其他综合性运动会的主办单位为“省部级”，而承办地政府也是“省部级”，以行政级别管事而不是以规范流程办运动会所产生的各种矛盾与问题。

## 第二节 体育赛事组织机构设置原则

体育赛事的组织机构是实现体育赛事运作管理目标的组织管

理单位，也是体育赛事运作的职能部门。按照体育赛事运作科学的要求，设置相应的机构，是成功举办体育赛事的组织保障。

## 一、综合性运动会组织机构设置应遵循的原则

### (一) 与工作类别相对应

体育赛事筹备组织工作按工作性质可分为竞赛业务工作、活动业务工作、综合保障工作和保证性工作四大类。在机构设置上要充分考虑体育赛事业务需要，将上述四大类工作进行科学细分，相应设置体育赛事组织机构，确保业务工作的管理到位。

### (二) 与政府职能相匹配

体育赛事尤其是综合性运动会筹备组织工作是在政府领导下进行的（单位与企业组织的赛事除外），许多政府职能部门必然介入体育赛事。在综合性运动会筹备组织工作中，有许多涉及政府职能部门的工作，因此，承办城市政府将抽调这些部门的领导兼任运动会的执委会相关部、室的领导职务，相关工作也会由政府职能部门统筹负责，如安保工作会由公安厅（局）、消防局、交通管理局和安全局负责，并由这些政府部门抽调领导在运动会执委会任职。再如志愿者服务工作，则由共青团负责，由省（市）团委抽调领导任志愿者领导。因此，运动会的机构设置应尽量与政府职能部门相匹配，这种职能式的组委会机构设置更加有利于政府工作与运动会工作的衔接，与政府职能相匹配。

### (三) 精简效能与职能归位

为了便于统筹管理，高效运作，尽管综合性运动会的组织机构应尽量与政府职能部门相匹配，但不能完全照搬政府的机构设置。对于综合性运动会而言，它所需要的竞赛、宣传、接待、安

全、交通等各方面的职能，在运动会的筹备组织中并不是处于同等重要位置、占据同等工作比例的，因此，应该从各项职能的实际需求出发，合理设置部、室，配置人力资源，既实现效能精简又确保职能归位。

#### （四）合理的管理跨度与层次

管理跨度就是指一个领导直接管理下级的数目，它与管理层次是成反比关系的。管理跨度大，管理层次就少；反之，管理跨度小，管理层次就大。当然，在设置管理跨度时，要从运动会的管理者能力、工作人员能力等各方面综合考虑，比如，若从政府职能部门抽调的运动会执委会各部、室领导的能力很强，精力充沛、经验丰富，那么各部、室的职责可以涵括广泛一点儿，管理人员的数量可以适当大一点儿，相应的执委会的管理层次就减少了，有利于提高工作效率。

#### （五）常设机构与重大专项工作临时机构相结合

由于体育赛事尤其是综合性运动会的运作管理是一个动态性、时效性很强的过程，工作量也随开幕式的临近而呈几何级数增长，需要协调的问题更是常常超出单独一个部、室，涉及执委会甚至组委会全局，仅仅依靠常设机构无法有效运作，因此需要根据运动会筹备组织的进度，相应地设置重大专项工作临时机构，如开、闭幕式指挥部、交通运输指挥部等，来统筹协调运动会各项重要的、全局性的重大工作。

## 二、单项体育赛事机构设置应遵循的原则

### （一）精干原则

单项体育赛事通常只进行一个项目的比赛，工作任务比较



单一，涉及面比较窄，工作量相对较少，因此，组织机构要尽量精干。

## （二）突出主要业务原则

单项体育赛事涉及的工作类别、工作职能与综合性运动会有相似之处，也有竞赛业务、活动业务、综合保障业务和保证性业务等，但这些业务工作与综合性运动会相比而言规格较低、规模较小，所需要统筹协调的层次少、范围集中，无须对每一项业务都面面俱到地设置相应职能部门，要重点突出，把握主要业务管理，如开、闭幕式，新闻发布会，颁奖仪式，招待宴会等，将这些业务实行职能归位。

## （三）依托办赛单位原则

单项体育赛事一般指定特定单位为具体办赛单位，不同于综合性运动会需设立专门的执行委员会。因此，单项体育赛事要坚持依托办赛单位原则，首先赛事主办单位在办赛单位的选择上要慎重，要对有可能承办赛事的各单位的承办意愿、人力、物力、财力等各方面因素进行综合考量，择优选择；一旦选定办赛单位，赛事的主办单位要给予办赛单位充分的指导与支持，帮助办赛单位整合与挖掘力量，办好赛事。

# 第三节 案例——综合性运动会 机构设置与职责划分

为有效地对综合性运动会实施科学管理，现将经作者研究制定的综合性运动会承办地“执行委员会”内设机构及职责提供给读者。该机构设置与职责已经第六届全国农民运动会实践检验，