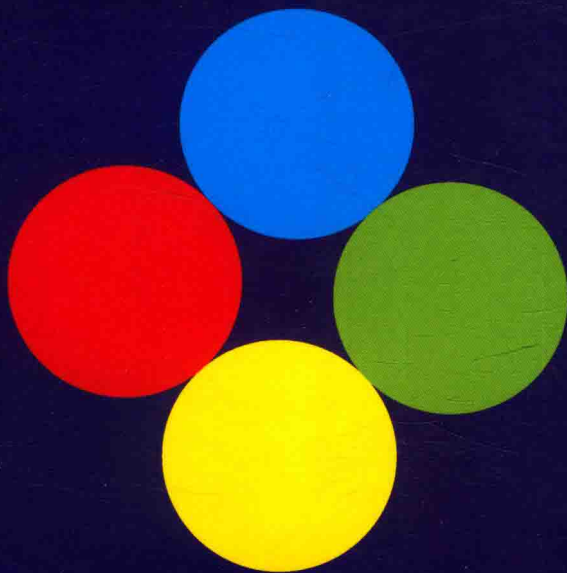


中央高校基本科研业务费专项资金资助课题  
基金号：2014YB008

# 篮球教练员能力结构需求与 绩效评估研究

贾志强 著



北京体育大学出版社

中央高校基本科研业务费专项资金资助课题

基金号：2014YB008

# 篮球教练员能力结构需求与 绩效评估研究

贾志强 著

北京体育大学出版社

策划编辑 孙宇辉  
责任编辑 孙宇辉  
审稿编辑 李 飞  
责任校对 王子涵  
版式设计 博文宏图

#### 图书在版编目 (CIP) 数据

篮球教练员能力结构需求与绩效评估研究/贾志强著.  
- 北京: 北京体育大学出版社, 2016. 7  
ISBN 978 - 7 - 5644 - 2355 - 1

I. ①篮… II. ①贾… III. ①篮球运动 - 教练员 - 评估 - 研究 IV. ①G841. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 178650 号

#### 篮球教练员能力结构需求与绩效评估研究

贾志强 著

---

|       |                                                           |
|-------|-----------------------------------------------------------|
| 出 版   | 北京体育大学出版社                                                 |
| 地 址   | 北京海淀区信息路 48 号                                             |
| 邮 编   | 100084                                                    |
| 邮 购 部 | 北京体育大学出版社读者服务部 010 - 62989432                             |
| 发 行 部 | 010 - 62989320                                            |
| 网 址   | <a href="http://cbs.bsu.edu.cn">http://cbs.bsu.edu.cn</a> |
| 印 刷   | 北京京华虎彩印刷有限公司                                              |
| 开 本   | 710 × 1000 毫米 1/16                                        |
| 成品尺寸  | 228 × 170 毫米                                              |
| 印 张   | 10                                                        |
| 字 数   | 167 千字                                                    |

---

2016 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

定 价 40.00 元

(本书因装订质量不合格本社发行部负责调换)

# 序

绩效管理在社会人力资源管理中处于重要的核心位置，因为组织的绩效目标是由其发展规划、战略目标所决定的，绩效目标反映了组织的发展战略导向。绩效考核起源于西方国家公务员制度，最早的考核起源于英国。绩效考核评估的结果在人员配置、人员培训的薪酬管理等方面都具有重要的作用。作为人力资源管理體系的核心部分，体育系统应用教练员的绩效管理应当成为竞技体育发展战略的传递系统，对教练员起着引导作用，是管理者手中真正有效的管理工具。

目前我国教练员的绩效管理模式存在种种问题，已经不能满足建设高水平竞技体育后备人才基地、促进竞技体育发展的需要。出版一部针对篮球教练员绩效评估和教练员能力结构评价的学术专著，对如何提高教练员主要能力，特别是根据篮球攻守技战术训练能力的特征，设计改进教练员能力的方式和方法及一套适合现阶段教练员评估的指标体系，为我国篮球教练员建设的评估工作与科学化管理提供理论参考。

本书从教练员绩效评估角度出发，增强本研究的实用性，对教练员的能力结构及其要素进行分析、归纳和总结。在系统论视角下，竞技体育包含人、财、物、信息资源和制度、管理等相互作用的要素系统。其核心要素是人，包括教练员和运动员，其中教练员作为训练、竞赛过程中的控制环节，是决定训练质量和竞技水平的主导要素。从运动员选材、训练计划的制定与实施、训练方法的创新、训

练调控、比赛指挥等任务方面，教练员都要控制。目前，科学有效的基层教练员绩效管理模式的缺失已成为制约我国竞技体育发展的瓶颈，因此这已经成为保证我国竞技体育可持续发展而需亟待解决的一项重要议题。

本研究拟在对篮球教练员工作分析的基础上，通过对高校体育组织的运动训练管理者、部分教练员进行调查访谈，系统地研究我国高校教练员的绩效管理模式，以期给与将来此类研究一个启迪。

本研究过程中，得到了北京大学、清华大学、中国人民大学、北京工业大学、北京科技大学等高校篮球队教练员们的大力支持。特别感谢我的 2013 级硕士研究生冯婷婷、路文梁、黄晨磊，2014 级硕士研究生钱同进、杭兆康、黄思等为本研究做出的贡献。

北京体育大学篮球教研室 贾志强教授

2016 年 5 月 9 日



# 录

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| 第一章 绪 论 .....           | (1)   |
| 第一节 引 言 .....           | (1)   |
| 第二节 问题的提出 .....         | (2)   |
| 第三节 研究的目的及意义 .....      | (3)   |
| 第四节 相关理论基础 .....        | (5)   |
| 第五节 教练员绩效管理研究现状 .....   | (8)   |
| 第六节 研究内容 .....          | (10)  |
| 第七节 研究对象与研究方法 .....     | (12)  |
| 第二章 篮球教练员能力结构需求分析 ..... | (16)  |
| 第一节 科学化训练能力 .....       | (16)  |
| 第二节 组织管理能力 .....        | (50)  |
| 第三节 临场指挥比赛能力 .....      | (67)  |
| 第四节 认知能力 .....          | (94)  |
| 第五节 创新能力 .....          | (109) |
| 第六节 人际交往协作能力 .....      | (123) |
| 第七节 完善知识结构能力 .....      | (135) |
| 参考文献 .....              | (150) |

## 第一章

## 绪论

## 第一节 引言

绩效管理在社会人力资源管理中处于重要的核心位置，因为组织的绩效目标是由其发展规划及战略目标所决定的，绩效目标反映了组织的发展战略导向。同时，绩效考核评估的结果在人员配置、人员培训的薪酬管理等方面都具有重要的作用。竞技体育的价值和功能在 2008 年北京奥运会之后，更广泛地得到世人的认同和肯定，随着奥运文化的熏陶和奥运精神的推动，人们也开始接受体育文化和体育价值观，对推动我国竞技体育的快速发展起到积极的促进作用。

在系统论视角下，竞技体育是包含人、财、物、信息资源和制度、管理等相互作用的要素系统。而核心要素是人，包括教练员和运动员。其中教练员作为训练、竞赛过程中的控制环节，是决定训练质量和竞技水平的主导要素。从运动员选材、训练计划的制定与实施、训练方法的创新、训练调控、比赛指挥等任务方面，教练员都要控制。

由于受到研究精力和研究范围所限，本研究无法涵盖所有级别的教练员，对于竞技体育中的所有级别的篮球教练员的绩效评估进行全面研究较困难。因此，本研究重点立足于北京高校篮球教练员。高校教练员的工作成果关系到我国竞技

篮球后备人才的培养，更关系到我国竞技篮球的战略发展。构建教练员绩效评估体系，对于教练员工作主动性和积极性都有较大的作用。

本研究在绩效管理理论的指导下，综合运用理论与实证分析相结合的方法，对国内外 65 篇学术文献和有关绩效管理书籍进行分析，对北京市高校篮球教练员的能力结构需求和工作绩效评估体系进行探讨，验证本研究构建的教练员工作绩效评估指标体系的可行性和科学性。本文从教练员绩效评估角度出发，增强本研究的实用性，对教练员的能力结构及其要素进行分析、归纳和总结。

出版一部针对篮球教练员的能力的书籍，是为了提高教练员主要能力，特别是根据篮球攻守技战术训练能力的特征，设计改进教练员能力的方式和方法，并设计出一套适合现阶段教练员评估的指标体系，为我国篮球教练员建设的评估工作与科学化管理提供理论参考。

## 第二节 问题的提出

教练员训练工作绩效管理是一项复杂的、动态的系统工程。对教练员的能力结构需求和工作绩效进行考核评估是体育学校科学管理的一个重要环节，必须确立完善的评估体系与方法。管理能力、计划能力、选才科研能力与训练能力是综合评估的主要因素，突出重大贡献是评估的中心内容。采用定量与定性评估相结合的评分法，可使整个评估结果能够全面系统且具有可比性。教练员能力结构需求调查结果发现：教练员在所有项目（指导训练、指挥比赛、管理队伍、科学研究、运动选材、社会交往）上与专家保持一致，即任何项目两者之间不存在显著性差异；专家与教练员在社会交往能力上评分一致性较低，说明需求程度相对较低；在运动选材能力、指导训练能力和科学研究能力上评分较高，专家认为教练员应在指导训练能力、指挥比赛能力和管理队伍能力上有较大提高。教练员与专家在对能力结构各层面的具体指标的认同程度上差异较小，专家对高级教练员的需求评价略高于教练员评价，在多数指标上两者之间的评价没有差异。在对具体

指标需求程度的评价中,教练员与专家在各层面指标的需求程度上大致保持一致意见,即专家认为教练员需要较大幅度提高的能力选项,教练员也基本会有相同看法,而专家认为高级教练员能力需要提高较小幅度的能力指标,教练员也相应认为应该如此。本文试图从绩效评估的角度出发,运用关键绩效指标法(KPI),构建出一套适合于篮球教练员建设并且易于操作的评估指标体系,以期为我国篮球教练员建设的评估工作与科学化管理提供理论参考。

目前我国教练员的绩效管理模式存在种种问题,已经不能满足建设高水平竞技体育后备人才基地、促进竞技体育发展的需要。本研究在调研中发现,北京市部分区县的基层教练员工作绩效的评价往往偏重比赛成绩或者输送目标的完成与否,这种只注重工作结果的绩效考评体系存在着较多的弊端,对实现绩效目标的过程和方法缺少必要的控制,这样就会在某种程度上导致教练员为了达到目的而急功近利。此外,相关研究表明,目前我国教练员的绩效考核过于强调量化指标的重要性,而定性指标则缺乏应有的约束力,这就导致了教练员只关注量化指标,而忽视定性指标的状况。因此,科学有效的基层教练员绩效管理模式的缺失已成为制约北京市乃至我国竞技体育发展的瓶颈,也已经成为保证我国竞技体育可持续发展而需亟待解决的一项重要议题。为此,本研究拟在基层教练员工作分析的基础上,通过对北京市基层体育组织的运动训练管理者、部分教练员进行调查访谈,来系统地研究我国基层教练员的绩效管理模式,以期给予将来此类研究一个启迪。

## 第三节 研究的意义

### 一、研究的目的

作为人力资源管理体系的核心部分,体育系统应用教练员的绩效管理应当成为竞技体育发展战略的传递系统,对教练员起着引导作用,成为管理者手中真正

有效的管理工具。目前我国教练员的绩效管理模式存在种种问题,已经不能满足建设高水平竞技体育后备人才基地、促进竞技体育发展的需要;在研究的认识上存在局限性,对于指标的选取、权重的计算、评价指标的综合评价方法有待进一步探讨;绩效评估和评价,在使用多种数理统计方法的数据挖掘等方面应更体现出其科学性,篮球教练员绩效评估的评价主体呈多样性。研究选取篮球教练,为的是使研究具有实效性、层次性,未来研究也应着眼于高水平评价主体。

## 二、研究的意义

### (一) 实践意义

任何教练员培养都要以训练、比赛实践及其教练员评价标准为对照开展的。绩效评估结果使教练员有机会对自己的优缺点和他人对自己工作的评价有所认识,能够激发出自己潜在的能力,不断改进训练方法,更新训练理念,实现自我提高与发展。

### (二) 理论意义

有利于全面了解教练员绩效评估体系。从文献研究分析,国内对高校篮球教练员的研究多数关注教练员知识和能力结构,而结合高校教练员工作绩效方面缺乏系统研究。本研究构建高校篮球教练员的工作绩效评估指标体系,包括任务绩效、专业素养、学习素养和创新素养等4个一级指标、16个二级指标和34个三级指标,从篮球教练员能力结构需求、绩效评估指标体系构建、高水平篮球教练员的能力培养策略三个方面进行系统研究,其对丰富教练员工作绩效理论具有现实意义。

## 第四节 相关理论基础

### 一、绩效的概述

绩效考核起源于西方国家公务员制度。最早的考核起源于英国，在英国实行文官制度初期，文官晋级主要凭资历，于是造成工作不分优劣，所有的人一起晋级加薪的局面，结果冗员充斥，效率低下。1854—1870年，英国文官制度改革，注重表现、看才能的考核制度开始建立。根据这种考核制度，文官实行按年度逐人逐项进行考核的方法，根据考核结果的优劣，实施奖励与升降。考核制度的实行，充分调动了英国文官的积极性，从而大大提高了政府行政管理的科学性，增强了政府的廉洁与效能。英国文官考核制度的成功实行为其他国家提供了经验和榜样。美国于1887年也正式建立了考核制度。强调文官的任用、加薪和晋级均以工作考核为依据，论功行赏，称为功绩制。此后，其他国家纷纷借鉴与效仿，形成各种各样的文官考核制度。这种制度有一个共同的特征，即把工作实绩作为考核最重要的内容，同时对德、能、勤、绩进行全面考察，并根据工作实绩的优劣决定公务员的奖惩和晋升。

### 二、绩效评估理论基础

所谓绩效评估，是指运用数理统计、运筹学原理和特定指标体系，对照统一的标准，按照一定的程序，通过定量定性对比分析，对项目一定经营期间的经营效益和经营者业绩做出客观、公正和准确的综合评判。

绩效评估 (performance appraisal)，又称绩效评价，员工考核绩效评估是一种正式的员工评估制度，它通过系统的方法、原理来评定和测量员工在职务上的工

作行为和工作成果。绩效评估是企业管理者与员工之间的一项管理沟通活动。绩效评估的结果可以直接影响到薪酬调整、奖金发放及职务升降等诸多员工的切身利益。

### （一）绩效评估的目的

1. 为员工的晋升、降职、调职和离职提供依据。
2. 组织对员工的绩效考评的反馈。
3. 对员工和团队对组织的贡献进行评估。
4. 为员工的薪酬决策提供依据。
5. 对招聘选择和工作分配的决策进行评估。
6. 了解员工和团队的培训和教育的需要。
7. 对培训和员工职业生涯规划效果的评估。
8. 为工作计划、预算评估和人力资源规划提供信息。

## （二）绩效评估的原则

评估原则绩效评估是一项很复杂的工作，要提高评估工作的质量，达到预期的效果，应坚持以下原则。

### 1. 客观原则

绩效评估应尽可能科学地进行评价,使之具有可靠性、客观性、公平性。考评应根据明确的考评标准、针对客观考评资料进行评价,尽量减少主观性和感情色彩。这就要求评估内容要用科学的方法设计一些指标来反映。在指标的设计过程中,要避免个人的主观因素,尽量采用客观尺度,使评估指标不仅内容准确、具体,而且应尽可能量化。评估指标有定性指标和定量指标之分,对定性指标也要尽可能量化,多运用一些数理方法,以避免较大程度上的主观随意性,增强评估的客观性和准确性。

## 2. 评估方法可行原则

评估方法可行是指评估使用的方法要为人们所接受并能较长期的使用。这一点对于评估能否真正取得成效很重要。评估项目的数量应适中,既不宜太多、太

繁杂,也不宜太少、过于简单,并且针对组织不同层次的人员采用不同的评估方法。另外,要明确评估方法的目的和含义,使人们自觉接受和配合评估工作的进行。

### 3. 评估经常化、制度化原则

为使评估的各项功能得以有效发挥,组织应制定一套科学的评估制度体系,将评估工作落实到具体部门。应进行经常性的评估,尽可能多地获取有关员工的实际资料,加强评估的效果。

### 4. 多层次评估原则

员工在不同的时间、不同的场合有不同的表现,这给员工绩效的客观评估带来了困难。为此应从多方收集信息,从多个角度进行评估。主要包括:上级评估、同事评估、自我评估、下级评估、专家评估、客户评估等。综合运用几种方法进行评估,扬长避短,可以保证评估的客观性、全面性、系统性。

### 5. 反馈原则

考评结果一定要反馈给被考评者本人,这是员工得到有关其工作绩效表现的反馈信息的一个主要渠道。一方面有利于防止考评中可能出现的偏见和误差,以保证考评的公平与合理;另一方面可以使被考评者了解自己的缺点和优点,使绩优者再接再厉,绩差者心悦诚服,奋起直追。

## (三) 绩效评估的类型

### 1. 效果主导型

考核内容以考评结果为主,效果主导型着眼于“干出了什么”,重点在结果,而不在于行为过程。由于其是对工作业绩考评而不是工作效率,因此,标准容易制定和操作。但其具有短期性和表现性的不足。

### 2. 品质主导型

考核的内容以考评在工作中表现出来的品质为主,着眼于“怎么干”,由于考评需要忠诚、可靠、积极主动,以及有创新、有自信、有协作的精神,因而很难具体掌握。操作性与效度较差,适合于对工作潜力、精神及沟通能力的考核。

### 3. 行为主导型

考核内容以考核工作行为为主,着眼于“如何干”“干什么”,重在工作过程。考核的标准容易确定,操作性强,适用于管理性、事务性工作的考评。

## 第五节 教练员绩效管理研究现状

### 一、国外研究现状

有关绩效评价方面的研究国外在 20 世纪 90 年代就已经开始。Borman 和 Motowidlo 于 1993 年提出任务绩效与关系绩效的结构模型,认为工作绩效不仅仅是一种结果而是一种行为。表现为一种非连续的过程,员工在一天工作中不可能随时做有益于组织的工作。也有学者认为,关系绩效与组织公民行为比较类似,但是关系绩效与组织公民行为存在着区别,虽然组织公民行为与关系绩效涉及的行为条目比较类似,但是他们研究的重点和思想是不一样的。在关系绩效的研究过程中,除了定义关系绩效的行为维度之外,还出现了相当多的有关预测源方面的研究(例如 Borman、Motowidlo, 1993, 1997; Motowidlo、Borman、Schmit, 1997)。研究结果表明,每个人之间的个性差异是预测关系绩效的重要内容,而不是与工作相关的知识、技能等。

有关教练员绩效评估的相关研究出现在 1986 年,加拿大政府“健身与运动委员会”撰写了《人力资源政策与指南:国家教练员的人事与绩效评估》手册,这是第一次将绩效评估引入体育组织。此后,美国学者 Kintigh S. J. 从 1989 年开始在体育组织中进行绩效评估研究。20 世纪 90 年代,美国学者 MacLean 相继发表多篇文章和专著,开始了在体育组织中进行绩效评估的系统研究。20 世纪末至 21 世纪初,学者们逐渐重视绩效评估对体育组织的作用。目前,即使在职业体育极其发

达的美国也鲜有体育组织拥有完善的绩效评估系统。

## 二、国内研究现状

我国学者对体育组织进行工作绩效研究亦始于应用性研究。卢文超、梁小秋在《体育学校教练员绩效评估体系与方法》中指出,对教练员工作绩效进行考核评估是体育学校科学管理的一个重要环节,必须确立完善的评估体系与方法。但相关研究从1993年以后就一直处于停滞阶段。直到2005年宋修妮、张洪振等人发表了对我国体育俱乐部工作绩效的相关成果,才开始了对体育组织中工作绩效研究的关注。

李勇等学者运用系统论和运动训练理论,构建了我国教练员科学训练能力评估指标体系。该研究提出教练员训练能力评估是对竞技体育的训练工作、训练质量诸多方面的综合评价,其指标体系包含个人竞技成绩、教练员带队成绩、教练员的基础文化素质和专业技能素质,并确定了各指标的权重。该指标体系有助于管理者判断和预测教练员的科学训练能力,也对本研究基层教练员的绩效评估指标体系的构建提供了借鉴。

李波等学者以北京市7个项目的高级教练员为研究对象,采用专家访谈、问卷调查等研究方法,构建了教练员工作综合评价指标体系,并制定了评价标准、评价量表及评价方法。其中一级指标包括基本素质、工作状况、工作效绩。二级指标包含思想政治素质、文化素质、训练计划的制定、训练计划的实施、运动队管理、比赛实施情况和科研、比赛名次、专项成绩、体能成绩。

该研究初步提出了优秀教练员绩效考评体系的雏形,为本研究构建基层教练员的工作绩效评估体系有一定的帮助。

## 三、教练员绩效管理中存在的主要问题分析

相对于国外,我国在管理教练员方面的研究较少,大多数研究的对象集中在国家队以及高水平球队的教练员,忽视了基层和学校体制下的教练员。并且研究的理论基础薄弱;从研究内容方面,尽管运用绩效考评,但也仅仅对成绩和最后

的结果进行评估,由于各级体育组织的特殊性,人力资源管理体系还不完善,当前教练员绩效管理体系中还是存在着一定的缺陷。目前,尽管教练员的绩效评估方式已由单一的单位上级评价,发展到上级评价和自我评价相结合,也建立了较规范的评价标准和流程,但在实践操作过程中,由于管理者和教练员自身的不重视,致使自我评价环节流于形式,失去应有的作用。例如,自我评价是鼓励员工充分、详细、坦率地展示自我工作表现的重要措施,但其指标设置不够合理。

目前,制定教练员的绩效评价指标时,有直接套用公务员的绩效考核指标体系,只从“德、能、勤、绩”四个方面对教练员进行评价。除对教练员的日常考勤、比赛成绩和运动员输送外,其余指标缺乏个性化和明确的衡量标准,分数的评定也完全凭借领导的主观判断,结果大家都是优良,绩效评估也不能充分体现出其意义。从教练员完整的绩效管理体系分析,其应当包括绩效计划、绩效实施、绩效评估、绩效反馈等环节。绩效评估只是绩效管理过程中的一个环节,是对教练员前期工作的总结和评价,远非绩效管理的全部。教练员绩效评价指标体系的不健全,也直接影响到教练员工作绩效评价信息系统的在各级体育组织管理信息平台的构建。

## 第六节 研究内容

### 一、绩效评估相关基础理论研究

篮球教练员绩效评估是一项系统性工程,它是在既定的战略目标下,对教练员过去在训练工作行为和取得的竞赛成绩进行评估,并运用评估结果对教练员将来的教练行为和竞赛成绩产生正面的引导的过程和方法。其本质是一种过程管理,而不仅仅是对结果的考核。

## 二、篮球教练员能力结构需求

篮球教练员绩效评估的内容包括任务绩效、职业素养、学习绩效和创新绩效。篮球教练员绩效评估原则：公平公开原则、及时反馈原则、明确性和具体性原则、相关性和有效性、可行性和实用性原则。

### 三、绩效评估指标体系构建

通过分析相关文献,访谈相关领域专家基础上,构建评估体系框架,对初选指标进行修改、整理,形成专家调查问卷,包括定量和定性两类指标,其中一级指标4个、二级指标16个、三级指标34个(表1)。

表1 教练员工作绩效评估指标体系结构

| 一级指标 | 二级指标     | 三级指标            |
|------|----------|-----------------|
| 任务绩效 | 选材科研能力   | 论文成果 选材效益       |
|      | 计划能力     | 长远、短期、月、周计划     |
|      | 管理能力     | 工作态度、球队管理       |
|      | 临场指挥能力   | 组织、队员比赛作风、执行力   |
|      | 科学化训练能力  | 运用科学手段分析训练、比赛   |
| 职业素养 | 基本素养     | 敬业、价值观          |
|      | 专业素养     | 训练设计、指导能力、团队协作  |
|      | 人格修养     | 自信力、诚信度         |
| 学习绩效 | 专业理论知识深度 | 篮球运动发展现状、规律、趋势  |
|      | 知识面宽度    | 利用其他项目的知识促进本项目发 |
|      | 认知能力     | 应用演示应变能力 观察判断能力 |
|      | 学习、培训交流  | 参加培训、进修、传播新训练理念 |
|      | 社会能力     | 担任职位 协调能力       |