

运动训练管理学

主 编 孙汉超
副主编 黄明教



人 民 体 育 出 版 社

运动训练管理学

主 编：孙汉超

副主编：黄明教

人民体育出版社

(京)新登字 040 号

图书在版编目 (C I P) 数据

运动训练管理学/孙汉超主编. —北京:人民体育出版社. 1995. 6

ISBN 7-5009-1226-9

I. 运… II. 孙… III. 运动训练-管理学 N. G808.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (95) 第 10747 号

运动训练管理学

孙汉超主编

*

人民体育出版社出版

湖北毕昇印刷总厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 14.4 印张 375 千字

1995 年 7 月第 1 版 1995 年 7 月第 1 次印刷

印数:1—4000 册

*

ISBN 7 - 5009 - 1226 - 9/G · 1132

定价:16.00 元

主 编：孙汉超

副 主 编：黄明教

编写人员：蒋志学 樊智军 罗普磷

李守莹 刘 青 李开万

姚培正 郑丽冰 陈林祥

钟晓明 孙汉超 黄明教

前 言

《运动训练管理学》是体育管理学科的一个重要分支，它是一门应用性、实践性和社会性较强的学科，其形成和发展主要来源于运动训练实践。

本书是在认真总结和研究我国运动训练管理实践经验的同时，结合我国国情，全面、系统介绍运动训练管理的理论和方法，我们希望该书的出版能为促进我国各个层次运动训练管理水平的提高，为深化我国运动训练体制的改革，提高我国运动训练管理的科学化水平起到积极的作用。全书共分三篇二十二章，主要有：运动训练管理的原理、方法，运动训练管理体制和选材、科研、竞赛及各层次运动队管理等方面的内容。

本书由原国家体委主任李梦华先生作序，由武汉体育学院副院长孙汉超教授主编，武汉工业大学教授黄明教副主编。参加编写的成员还有：蒋志学、樊智军、罗普磷、李守莹、刘青、李开万、姚培正、郑丽冰、陈林祥、钟晓明。全书由孙汉超、黄明教、蒋志学、陈林祥串编修改。武汉体育学院管理专业硕士研究生何玺为本书作了许多有益的工作，对该书的出版提供过帮助的李凯亭、杨峰、徐本力、陈政湘等同志，以及武汉体育学院管理系体育管理学教研室的同志，在此一并表示感谢。

运动训练管理学是一门不断创新、发展的学科，由于编者学识所限，疏漏之处在所难免，敬请读者不吝指教。

编著者

一九九五年五月

序

科学技术和**管理**被称为现代社会、经济发展的**两大车轮**。随着社会的进步，经济的发展，人们愈加重视科学管理。近十多年我国竞技体育的迅速发展，其中一个很重要的原因就是加强了对运动训练的**科学管理**。实践证明，运动训练管理，可以充分地调动广大管理人员、教练员和运动员的积极性，有利于提高运动训练的效益。

几十年来我国在运动训练管理方面积累了许多宝贵的经验，形成了一套基本适合我国国情的运动训练管理体制和积极有效的管理办法。对于指导运动训练发挥了积极的指导作用。但是，随着市场经济的发展和体育改革的不断深化，传统的经验管理和计划经济体制条件下的体育管理模式，很难适应市场经济条件下的竞技体育发展需要。为了适应体育改革的发展需要，迅速提高我国运动训练管理的科学化水平，急待我们在总结过去成功管理经验的基础上，按照国家体育改革的总思路，吸收国外的先进经验和成果，编写出符合我国国情、能指导运动训练管理实践的理论教材和专著。这本由武汉体育学院副院长、体育管理学教授孙汉超主编的《运动训练管理学》，正是基于这一需要而编写的。

《运动训练管理学》是体育管理学的一个重要分支学科，它紧密结合我国运动训练管理实践，从运动训练的组织形式到不同训练层次的管理都作了深刻的阐述，其中既有对过去管理经验的总结，又有对现代管理理论的系统介绍。全书共分三篇二十二章，主要包括：运动训练管理概论、优秀运动队管理、业余运动训练管理。该书内容翔实实用，观点新颖，结构严谨，通俗易懂，是我国第一本较系统、全面的从理论上与实践上阐述运动训练科学管理的专门教材。它既是体育院系的教科书，又可作为各级运动训

练管理部门的行政管理人员、教练员的工具书，对其他体育工作者也有参考价值。

《运动训练管理学》的问世，对于提高我国运动训练管理水平，促进竞技体育水平的提高将发挥重要作用。同时，本书的出版也为“运动训练管理”这门学科的建设和发展提出了具有开创意义的基础性工作。希望能有更多的理论和实际工作者，不断探索现代体育管理理论，大胆进行管理实践活动，使我国运动训练管理向科学化继续迈进。

李芳章

目 录

第一篇 运动训练管理概论

第一章 运动训练管理的要素	(1)
第一节 运动训练管理概念	(1)
第二节 运动训练管理系统	(4)
第三节 运动训练管理过程	(10)
第四节 运动训练管理的职能	(17)
第二章 运动训练管理原理	(21)
第一节 系统原理	(21)
第二节 人本原理	(28)
第三节 动态原理	(34)
第四节 效益原理	(37)
第三章 运动训练管理方法	(40)
第一节 运动训练管理方法概述	(40)
第二节 运动训练管理的基本方法	(42)
第三节 运动训练管理的技巧	(50)
第四章 运动训练管理技术	(56)
第一节 目标管理	(56)
第二节 网络计划技术	(68)
第三节 滚动计划	(72)
第四节 ABC 分类管理法	(74)
第五节 预测方法	(78)
第六节 决策方法	(85)
第五章 运动训练管理体制	(93)

第一节	运动训练管理体制概述	(93)
第二节	运动训练管理体制的类型	(95)
第三节	我国运动训练管理体制及其改革	(103)
第六章	运动训练选材的管理	(108)
第一节	运动训练选材的产生与发展	(108)
第二节	运动训练选材的意义	(110)
第三节	运动训练选材的组织	(113)
第四节	运动训练选材的控制	(119)
第五节	运动训练选材工作的评估	(122)
第七章	运动训练科研的管理	(126)
第一节	运动训练科研管理的意义	(126)
第二节	运动训练科研管理的形式	(129)
第三节	运动训练科研管理的内容	(133)
第八章	运动训练与运动竞赛管理	(146)
第一节	运动竞赛管理体制	(146)
第二节	运动竞赛的分类	(154)
第三节	运动竞赛的组织	(158)
第四节	运动竞赛的管理	(166)
第九章	运动训练管理效果的评估	(222)
第一节	运动训练管理效果评估概述	(222)
第二节	运动训练管理效果的评估步骤	(226)
第三节	运动训练管理效果的评估指标	(230)
第四节	运动训练管理效果的评估内容	(233)

第二篇 优秀运动队管理

第十章	优秀运动队的组织领导	(235)
第一节	优秀运动队的组织领导形式	(235)
第二节	优秀运动队的领导及组织机构的职责	(239)

第三节	优秀运动队的任务与管理·····	(243)
第四节	优秀运动队干部的选拔与任用·····	(250)
第十一章	教练员的管理·····	(253)
第一节	教练员的职责与素质·····	(253)
第二节	教练员的选拔与使用·····	(258)
第三节	教练员的培训、考核与晋升·····	(264)
第十二章	运动员的管理·····	(271)
第一节	运动员管理概述·····	(271)
第二节	运动员的选配与流动·····	(274)
第三节	运动员的有效管理·····	(282)
第四节	运动员的人际关系及协调·····	(285)
第十三章	优秀运动队领队及辅助人员的管理·····	(295)
第一节	领队的管理·····	(295)
第二节	科研人员的管理·····	(299)
第三节	队医的管理·····	(301)
第四节	行政管理人员及其他人员的管理·····	(302)
第十四章	优秀运动队的计划管理·····	(306)
第一节	优秀运动队计划管理概述·····	(306)
第二节	优秀运动队计划的编制·····	(310)
第三节	优秀运动队计划的执行和控制·····	(316)
第十五章	优秀运动队的财物管理·····	(321)
第一节	优秀运动队财物管理概述·····	(321)
第二节	优秀运动队的经费管理·····	(323)
第三节	优秀运动队的场地设施与物品管理·····	(332)
第十六章	优秀运动队的信息管理·····	(339)
第一节	优秀运动队信息管理概述·····	(339)
第二节	优秀运动队信息管理过程·····	(343)
第三节	我国体育信息管理体制·····	(346)
第十七章	运动项目管理·····	(351)

第一节	运动项目的意义	(351)
第二节	运动项目的管理体制	(353)
第三节	运动项目的合理布局	(359)
第十八章	运动训练基地管理	(366)
第一节	运动训练基地的性质与任务	(366)
第二节	我国运动训练基地的基本类型与管理特点	(368)
第三节	建立运动训练基地的原则	(373)
第四节	我国运动训练基地的改革与发展	(375)

第三篇 业余运动训练管理

第十九章	体育运动学校的管理	(377)
第一节	体育运动学校概述	(377)
第二节	体育运动学校的管理	(379)
第三节	直属体院附属竞技体校的管理	(386)
第二十章	少年儿童业余体校的管理	(392)
第一节	少年儿童业余体校概述	(392)
第二节	少年儿童业余体校的组织领导	(395)
第三节	少年儿童业余体校管理的内容与措施	(401)
第二十一章	中小学运动队的管理	(406)
第一节	普通中小学运动队的管理	(406)
第二节	体育传统项目学校的管理	(409)
第三节	普通中专、技校运动队的管理	(416)
第二十二章	高等院校运动队的管理	(421)
第一节	普通高等学校运动队的管理	(421)
第二节	试点高等学校运动队的管理	(431)

第一篇 运动训练管理概论

第一章 运动训练管理的要素

运动训练管理是一个涉及诸多要素，要素与要素之间相互联系、相互制约的系统。要研究运动训练管理，提高运动训练管理功效，首先必须弄清楚运动训练管理的要素及其相互之间的关系。

第一节 运动训练管理概念

一、管理的概念

(一) 管理的定义

所谓“管理”，一般理解为“管辖”、“处理”之意。马克思在《资本论》里对管理作过精辟地论述：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。”指明凡许多人在一起劳动，都需要“指挥”、“协调”，以及总体活动过程中所产生的各种“一般职能”，这就是管理。他还以形象、简明的语言，把管理比作一个乐队的演奏要有“一个乐队指挥”（《马克思恩格斯全集》第23卷第367页）。

国内外管理学家也从不同的角度，对“管理”下了不同的定义。从这些定义中，可以概括出“管理”概念具有以下几个基本涵义：

1. 它总是表现为一种活动，是人类社会产生以来就存在的一

种社会现象。

2. 这种活动是综合性的,表现为计划、组织、控制、协调等一系列活动。

3. 这种活动是有组织、有计划进行的。

4. 这种活动是管理者经过正确决策,指使被管理者所进行的。

5. 这种活动是有目的的。一般说来,是为了不断提高管理系统的功效。

由此,我们可以将“管理”定义为:为了实现系统的目标,不断提高系统的功效所进行的计划、组织、控制、协调等一系列的综合活动。

管理与“行政”有着密切联系,但又有区别。行政是为有效地推行政令所进行的组织领导和管理工作。任何管理都有行政管理,行政存在于各种管理之中。但“行政”的外延比“管理”窄,一般限于政府部门的组织管理。

管理与“领导”也有着密切的联系。领导是指领导者为实现预定目标所进行的决策、指挥和控制活动,它实质上也是一种管理活动。但是,它与一般管理活动的区别在于,它是进行总体行为指挥和控制的,具体表现为:领导是高层次的管理,是战略性的管理,是“超前”的管理,是“超脱”的管理。

(二)管理的本质

杜拉克在《有效的管理者》一书中指出:“管理者的本份,在于追求工作之有效”。所谓“有效”,就是提高工作效率,扩大管理的功效,这就是管理的本质。

任何管理,总是对某一具体系统的管理。系统理论告诉我们,系统的功能相对于各子系统的功能之和,是不守恒的。有效的管理,可以使系统的功效扩大,使之大于各子系统功效之和。管理便是联系各子系统的纽带,使各子系统高度协调,达到巧妙组合,成为具有更高功效的统一整体。

(三)管理的目的

管理的根本目的就是要创造出更多更好的社会效益和经济效益(也有把两者总称为综合效益)。我们知道,任何子系统的目的必须服从于高层次系统的目的,因此,管理子系统的目的应最大限度地满足高层次管理系统的需要。

对于管理的目的,需要正确处理好两个基本关系。首先要处理好效率与效益的关系。效率与效益是有联系的,一般来说,效率高,效益可能好;但是,效率与效益也不是绝对一致的,因为效益是与目标相连的,目标决策正确,效率与效益成正比;目标决策错误,效率与效益则成反比。作为管理者,如果片面追求效率,不注意效益,就可能带来事倍功半甚至无效劳动的后果。其次,要处理好经济效益与社会效益的关系。一般来说,社会效益与经济效益是一致的,有经济效益的也会有相应的社会效益。但是,如果处理不好也会产生矛盾,例如有的体育馆为了单纯追求经济收入,不注重体育活动的开展,一味安排文艺演出活动,虽然经济效益不错,然而为体育服务方面则受到很大影响,社会效益不大。体育管理的目的,不仅要注重经济效益,也要注意社会效益。

二、运动训练管理概念

(一)运动训练管理的涵义

运动训练管理,是指管理者遵循运动训练的客观规律,运用有效的手段和方法,为不断提高功效,实现训练工作目标,而对运动训练系统进行计划、组织、控制、协调的综合活动过程。运动训练管理应包括以下涵义:

1. 运动训练管理实质上是管理者对运动队进行计划、组织、控制、协调的一种综合活动。
2. 运动训练管理的基础在于包括教练员在内的运动队的各种管理人员对运动员的管理活动,其中心环节是教练员对运动员的管理活动。

3. 运动训练管理活动必须具备科学指导、医学监督、文化教育、物资保证、管理制度、项目布局等必要的条件。

4. 运动训练管理具有明确的目标,是一个有组织、有计划的活动过程。

(二)运动训练管理是一个复杂的系统

任何管理都是对某一系统的管理。系统规模的大小,系统结构的复杂程度,都直接影响到管理活动的范围和效果。运动训练管理本身就是一个系统,由于它涉及的因素众多,层次、结构十分复杂,是一个复杂的管理系统,为了搞好运动训练的科学管理,必须在深刻认识系统的基础上,对运动训练管理系统进行深入地剖析。

第二节 运动训练管理系统

一、系统、要素、结构与功能

(一)系统与要素

系统,是由若干相互联系、相互作用的要素所构成的具有特定功能的有机整体。不论是自然界、人类社会,还是思维领域,都有系统存在。例如一所体校,一个运动队,一次比赛,都是一个系统。系统有大有小,大到整个宇宙、国家,小至一个单位,一项活动,一次会议。系统一般分为三个层次:总系统、分系统、子系统。也有人分为二个层次:母系统与子系统。例如国家体委是总系统,司、局是分系统,处是子系统。就某一系统的内部来说,它是封闭的,称闭环系统;但是它又不可避免地与外界环境发生联系,所以它又是开放的,称开环系统。闭环与开环总是相对的,而不是绝对的。

系统是由要素构成的,要素是组成系统的各个部分,它是系统的实体,离开要素,系统就不存在。系统不是各要素的简单相加,而是各要素有机组合形成的统一整体。系统与要素的区分是相对的,每个系统对于更大的系统来说是要素,或称子系统,那个更大的系

统则被称为母系统。

(二)要素与结构

系统是各要素按一定规则组织起来的有机整体,系统内各要素之间的组合形式,就是系统的结构。

系统的性质不单由要素决定,还要由结构决定。如金刚石和石墨都是由同一种碳原子构成的,但是由于原子排列方式不同,所以物理性质也不同。金刚石的分子结构紧密,所以坚硬;石墨的分子结构疏松,所以松软。可见,系统的结构也决定着系统的性质,而且与要素相比,结构在系统中占有更重要的地位。

在系统的发展中,要素是活动的,而结构则相对稳定,从而使系统保持质的稳定性和连续性。比如一部机器,尽管经过多次修理,更换零件,但机器的结构没有改变,其性能也是不会改变的。说明系统对要素的制约是通过结构来实现的,一旦要素突破结构的制约,系统就要瓦解、转化,发生质的改变。

系统的结构是分层次的。高层次与低层次是包容关系。高层次是由低层次产生的,高层次又支配低层次,决定着系统的性质;低层次往往是基础结构,对系统的高层次和整个系统起着重要作用。

(三)结构与功能

系统的功能,是指系统在特定的环境中发挥的作用或能力,任何系统都有功能。

结构与功能是系统的相辅相成的两个方面,两者密切相关。结构是系统的内在构成,功能是系统的外在行为。结构联结着系统与要素,功能联结着系统与环境。结构作为内在根据决定着系统的行为,也就是说,结构决定功能。

结构与功能并不是一一对应的关系。首先,一种结构可以有多种功能,即“一构多功”。比如,体育运动可以健身,又可以锻炼意志,还能增进友谊。一构多功现象是由系统与环境的多种复杂联系决定的,也与结构的多种层次有关。其次,还存在“同功异构”现象,

这是因为达到同一目标,可以有多种途径和方法。

系统对环境的作用是通过信息反映出来的。信息是客观存在的一切事物通过物质载体发生的消息。环境受到系统的作用后,会将其结果作为信息返回到系统中去,系统根据这些信息就会调节自己的活动,从而更好地发挥功能。这个过程又叫反馈,反馈是环境对系统活动的调节。以反馈调节为中介,功能不仅被结构所决定,而且能动地改变着系统的结构,从而使系统更加完善。如制定训练工作计划,在执行过程中根据效果的好坏不断修订原计划,使其更符合实际,产生更佳效果,这就是自觉反馈调节。

通过信息的反馈与调节,以达到既定目标的过程,称为控制。完成控制必须具备几个基本条件:一是目的性,二是信息的反馈与调节,三是信息流通的能力。

二、运动训练管理系统

运动训练管理系统是由管理者、被管理者和管理环境等要素所构成的,各要素之间相互联系、相互制约。运动训练管理的要素及其相互关系可以通过图 1—1 反映。

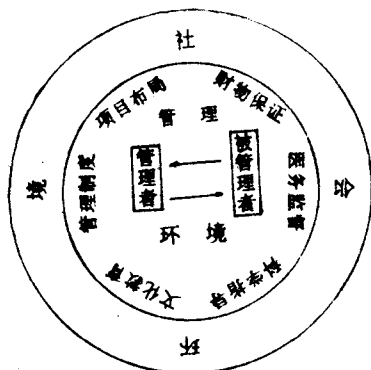


图 1—1 运动训练管理要素构成