

TIYUGUANLI FANGCE LUN

体育管理方策论

汤起宇 著

人民体育出版社



2.0
43

体育管理方策论

TIYUGUANLIFANGCELUN

汤起宇 著

人民体育出版社

(京)新登字 040 号

图书在版编目(CIP)数据

体育管理方策论/汤起宇著. - 北京:人民体育出版社

1995.6

ISBN 7-5009-1228-5

I. 体…

II. 汤…

III. 体育-管理-方针政策-中国

IV. G812.0

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 10931 号

体育管理方策论

汤起宇 著

人民体育出版社出版

武汉明伦印刷厂印刷

新华书店总店北京发行所发行

*

850×1168 毫米 1/32 开本 10.5 印张 260 千字

1995 年 6 月第 1 版 1995 年 6 月第 1 次印刷

*

ISBN 7-5009-1228-5/G·1134

定价:10.80 元

谨以此书——

献给武汉体育学院管理系建系 10
周年

献给为建立和发展管理系辛勤耕
耘的全体师生

献给为我国体育事业发展默默奉
献的广大体育管理者

十年回眸

(代序)

不久前收到一位地区体委主任的来信,信中谈及自己担任体委领导工作的诸多体会,同时回忆了10年前参加武汉体育学院举办的第1期“全国体育管理干部培训班”的学习生活,并对母校及老师们表示了深深的感激之情。他在信中热情洋溢地写道:“武汉体育学院在全国最先开办体育管理系,10年来在体育界的影响不断扩大,久享盛誉。能参加贵院第1期“体育管理干部培训班”学习是我的一大荣幸。在培训中,我学到了许多最新的管理科学知识,适应自己所担任的领导工作,从观念上到方法上都得到了更新。特别是认真反思了以往的工作,并结合现代体育管理理论与方法的学习,把大量的感性认识上升到科学理论的高度上进行了总结,深感受益匪浅。在武汉体院学习的近100个日日夜夜,给我留下了不可磨灭的良好印象。它将不断指引和激励我继续努力地工作,奋斗不息,为中华体育的腾飞作出新的贡献。”读着这位体委主任的来信,回眸10年来我们所走过的历程,不禁心潮起伏,浮想联翩。

体育管理和体育科学是推动当代体育运动发展的两大车轮。重视和加强体育管理科学理论的研究,积极培养体育管理人才,不断提高体育管理水平,是世界各体育发达国家成功的共同经验之一。为了适应我国体育事业发展的需要,为国家培养急需的各级各类体育管理人才,在国家体委及各级领导的亲切关怀下,武汉体育学院早在70年代末就开始了体育管理工程的一系列艰苦卓绝的创建工作,建立了体育管理学教学和研究的专门班子,会同兄弟院校于1984年编印出我国第一本《体育管理学》教材,同年又开设了全国第一个体育管理专业,建立了体育管理系,并于1985年开

始正式招收本、专科学生,先后为国家培养了上千名体育管理专门人才,他们遍布全国各地,正在为发展中国体育事业努力拼搏。院、系领导高度重视和加强体育管理专业与社会的广泛联系,积极开展国内外各种学术交流,深入体育管理的实际工作之中,坚持理论与实践相结合,撰写出数百篇体育管理方面的科学论文与数十项成果,并到全国 10 多个省、市、自治区讲学。经过 10 余年的艰苦创业,武汉体育学院体育管理专业和学科建设已形成一定优势,1990 年率先获得体育管理专业硕士学位授予权,并被确认为国家体委重点学科。

本书作者汤起宇副教授 1973 年入武汉体育学院学习,以后他留校任教。1979 年到上海体育学院攻读硕士,继而到乌克兰基辅体育大学深造。多年来他边工作、边学习、边研究,一直在孜孜不倦地从事体育管理学的教学与科研,并将理论与实践有机结合起来,在思想与业务上都得到很大的提高。特别是他一直担任武汉体育学院管理系的领导工作,在学校的统一领导下,我们一道设计并主持了创办体育管理专业的各项重大事宜,在运用现代管理理论指导本职工作和改革方面,积累了宝贵的经验,有着许多切身的体会。《体育管理方策论》可以说是作者长期奋战在教学、科研第一线心血的结晶与升华。洋洋 100 个体育管理的实际案例,洒洒 8 篇计 20 余万言的分析,虽难以完全涵盖体育管理学的所有内容,但作者采取的夹叙夹议、触类旁通,联系源于体育实践的实例进行较深邃的分析,把科学理论与适当的文艺创作有机结合起来的新手法,对现代体育管理的有关理论所作的有血有肉、寓意深刻的阐述,使人耳目为之一新,不失为一项具有创造性的体育管理学力作。本书也体现了作者以体育管理方法与技术的运用为主要研究方向,坚持理论联系实际的良好学风。

十年磨砺出一剑,披荆斩棘更无前。在武汉体育学院管理系建系 10 周年的大喜日子里,我衷心地祝愿管理系不断发展壮大,

越办越兴旺！衷心地向广大体育管理者推荐《体育管理方策论》这本书，期待着它能给大家的实际工作有所指导和启示，也期望作者和其他所有有志于中国体育管理学科发展的同志们，能在当前体育改革的伟大历史洪流中，进一步深入实际，调查研究，运用现代体育管理的科学理论写出更多更新的力作。在我们将来进行管理系建系 20 周年、30 周年……的历史回眸中，能有更多的研究成果问世，向体育管理系系庆献礼，为中国体育管理学科的发展，为中国体育事业的发展，作出我们应有的贡献！

孙汉超

(武汉体育学院副院长、体育管理学教授)

1995 年·夏·于武汉

教 育 篇

该不该准这个假?	(2)
队员出走留下的问号	(5)
运动员的“第二职业”	(8)
教练员的“权威”	(11)
振兴足球 勿忘奉献	(14)
分道扬镳 原因何在	(17)
运动员教育警世录	(20)
转轨时期不能忽视人的管理	(23)
体育俱乐部与运动员的合同	(26)
裁判员罢裁事件	(29)
提高运动成绩的左道旁门	(33)
防止运动竞赛的社会负效应	(36)

人 才 篇

“悬在半空”的“0”号优秀运动员	(40)
运动员文化教育的新形式	(43)
人才输送与比赛成绩	(46)
开辟运动人才市场	(49)
“全明星”队与冠军队比赛启示录	(53)
尤伯罗斯效应	(56)
运动人才交流的市场化趋势	(59)
最有势力的体育经纪人	(62)
为什么不让“尖子”运动员上场?	(65)



运动人才流失和引进的关键何在?	(69)
派遣出国留学人员引起的冲击波	(72)
体育教师为何严重流失?	(75)

激 励 篇

运动场训练与运动员管理	(79)
“权变”的技巧	(82)
“一日主任”制和集体办公制	(85)
倾斜不等于倒挂	(88)
责任制与年终奖	(91)
这种年终评比还要不要搞?	(95)
群众为何对评比先进不感兴趣?	(99)
职称风波	(102)
朝令夕改谈何“信用” 平均分配哪有“太平”	(105)
运动员的“工伤保险”	(108)
犯错误者有赏	(111)
惩治“假球”有无良方	(114)

行 为 篇

良好的竞技能力 畸形的心理行为	(118)
“自相矛盾”何其多	(121)
超编缺人的怪圈 沾亲带故的潜网	(124)
凝聚太强未必佳 出现冲突不定差	(127)

目

录



目
录



由训练计划检查反映出来的管理问题·····	(130)
国民体育意识·····	(133)
运用法律 调整关系 规范行为·····	(136)
“破坏安全管理”是非说·····	(139)
逆境磨炼和心理成熟·····	(142)
“‘活得真累’说”发凡·····	(145)
关于闲暇体育的辩论·····	(148)
“兴华杯”现象之谜·····	(151)

领 导 篇

“吃力不讨好”的领导者·····	(155)
以其昏昏 使人昭昭·····	(158)
他们该不该“下台”? ·····	(161)
小机关 大服务·····	(164)
似与不似·····	(167)
关于兴建体育馆选址的决策·····	(170)
领导言出不行 群众无所适从·····	(173)
易于忽视的语言技巧——身体语言与眼睛语言 ·····	(176)
棒球教练员的场外指导艺术·····	(179)
养兵千日 用兵一时·····	(181)
时处长的困惑·····	(184)
行政手段的适时与适量·····	(188)
“阴盛阳衰”辨析·····	(191)

运 筹 篇

管理机构的“分”“合”之说·····	(195)
信息管理的奥妙·····	(198)
“合理”不“合法”·····	(201)
请您给当个参谋·····	(204)
扶正倾斜的宝塔·····	(207)
民办官助 赛事新办·····	(210)
建造射击场·····	(213)
中学体育器材的管理之道·····	(216)
警惕竞技体育职业化的负功能·····	(219)
一起体育课伤害事故的处理·····	(222)
商业保险与体育运动的不解之缘·····	(225)
“体育特区”小议·····	(228)
两个“建而不用”的运动训练基地·····	(231)

效 益 篇

体育社会经济效益新解·····	(235)
体育经费的投向与分配·····	(238)
体育管理的经济手段面面观·····	(241)
解开重庆球市的“方程”·····	(244)
中国体育彩票的市场趋势·····	(248)
体育场馆的多种经营·····	(251)
企业进军体育市场·····	(254)





金牌竞价拍卖 体育商战实录·····	(257)
世界杯足球赛门票销售行动·····	(260)
话说体育彩票管理·····	(263)
“金杯”足球鞋改名与“红双喜”官司胜诉·····	(267)
体育市场管理 重在加强立法·····	(270)
体育健身用品能否“热”起来? ·····	(273)

改革篇

大手笔来自于新思路·····	(278)
足球俱乐部酝酿股份制·····	(281)
运动训练承包责任制 ABC ·····	(284)
从足球体能测试看竞技体制改革·····	(287)
小区规划不忘全民健身·····	(291)
来自体育场地的呼吁·····	(294)
群众体育的发展重在引导和开发·····	(297)
要健身一辈子 别热闹一阵子·····	(300)
终身体育为目标 家庭体育作基础·····	(303)
发展体育协会的管理随想·····	(306)
民族体育走向世界的战略途径·····	(310)
有感于“加强内部管理”·····	(313)
科技渗入体育 管理需要科技·····	(316)

教 育 篇

百年大计，教育为本。教育育人，管理育人，服务育人。处在世纪交替的时代，机遇和挑战同在，改革开放使人们的思想异常活跃，宣传教育的条件也与以往发生了很大变化。如何根据新形势的要求，使宣传教育“面向现代化，面向世界，面向未来”，不断增强它的科学性和实效性，发扬我党宣传教育的光荣传统，采取多种行之有效的手段，提高对广大体育工作者进行宣传教育的效果，是体育管理的一项重要任务。

该不该准这个假？

某优秀运动员年届三十，曾多次代表国家参加奥运会及各项重大国际比赛，为祖国争得了荣誉。特别是在一次世界锦标赛中，他带着较严重的腰伤，奋力拼搏，克服了重重困难，发挥出较高的技术水平，拿到了两块单项金牌，受到了人们普遍的赞誉，并荣获了国家的奖励。但是，在最近一次的重大比赛中，由于伤情突发，疼痛难忍，教练不得已临时决定让他弃权。然而，看到当时本队比赛成绩在整体上处于劣势，他仍毅然决定带伤上场，并发挥出一定的水平。但最终由于种种原因，未能取得理想的成绩。回国后，他的心理不大平衡，情绪上有较大波动，遂向教练提出退役要求。鉴于不久之后，还有几次相当重要的国际比赛任务，教练组商量，认为还必须想法劝慰他，继续留队训练一段时间。但他没有明确向教练组表示自己的态度，而是提出一个新的请求——请假回家休息。教练组第二次讨论，大家议论纷纷。有的教练认为，这是明显的“退坡”思想，他走了天也不会塌下来，干脆让他退役拉倒；有的教练不完全同意这个意见，他们勉强主张批他的假，但又担心他一去不回。大家议而未决，莫衷一是。主教练沉思良久，最后拍板：同意他的请假要求，让他回家休息一个月，甚至两个月。决策一定，令人愕然：这个假究竟该不该准？

运动训练中这样一个微小的事例，向我们提出了一个重要的体育管理问题：应该怎样正确地看待和理解我们绝大多数运动员？如何科学地开展对运动员的思想教育工作？

必须看到，在我们社会主义国家中，受党和人民多年的培养与教育，我们的绝大多数优秀运动员对体育事业是热爱的，是有着强烈的事业心和责任感的。他们从小参加运动训练，为祖国奋力拼

搏,在各种重大的国际比赛中争分夺牌,为人民作出了很大的贡献。长期艰苦的训练,磨炼出他们的性格,形成了他们基本的思想特点。他们一般都具有强烈的竞争心理、务实观念、求新意向、参与意识,并十分期望人们的理解,特别是教练员的理解。当然,这并不是把新中国的优秀运动员都说成是十全十美的完人,他们也确实存在许多弱点与不足。但是上述思想特征却集中代表着正确对待他们的基本出发点,这一点是不容置疑的。再从思想工作的规律来说,影响人们积极性的因素是多种多样的。其中最主要的有三大因素,即以人生观、价值观为集中体现的“基本因素”;因现实生活中受到各种形式的激励(如各种表扬、奖励等)或挫折而鼓舞或颓丧的“实际因素”和日常工作与生活中偶然发生的一些令人喜怒哀乐的事情的“偶发因素”。这三种因素在实际生活中的作用,经常是交织在一起的。虽然“基本因素”对人们的积极性有着根本的、决定性的影响,但是并非所有的思想问题都必须到人生观、价值观上去找原因。“实际因素”和“偶发因素”的影响往往也会导致人的积极性的提高或下降。因此,在开展思想教育工作时要讲究层次,要具体情况具体分析,要摸准脉搏、对症下药、因势利导、循循善诱、实事求是、适可而止,而决不能乱打一顿,更不能无限上纲。

具体联系到本文所说的这位运动员,从他的一贯表现来看,他是表现不错的。既然在身患伤病、甚至十分严重的情况下,他都能不止一次地迎难而上,顾全大局,忍着剧烈的伤痛坚持比赛,而且赢得了胜利,就足以证明他是一位坚强的战士,是一位忠诚体育事业、具有较高思想觉悟的优秀运动员。基于这一认识,我们对他就应该有一个基本肯定的看法,特别是在日常训练与生活中更应加以关心和爱护。对他所提出的各种要求,就需要认真地进行分析,实事求是地予以答复。从这位运动员先提出退役、后又要求请假的具体情况分析,他确实是言之有因的。因为他在最近的一次重

大比赛中,尽管作出了很大的牺牲(带着严重的伤痛上场),但终究没能达到预期的效果,所以他心里的难受程度是难以言喻的,心理上不可能不受到强烈的冲击,情绪必然产生巨大的波动。加之他已年届三十,肯定已在运动场上奋战了几十年。在运动员有限运动生涯的“最后一搏”中,他是以“失败者”(至少他本人心里会这样想)而“告退”的,更加重了他的思想负担。在这种情况下,他提出退役,当在情理之中。后来,他知道队里还想留他,思想斗争必定十分激烈。出于一时不便改口,转而提出请假,这也是完全可以理解的。再说,他也确实有伤,需要回去休息和疗养一段时间,其理由也是充分的。有鉴于此,这位运动员提出的要求,不大可能是“退坡”思想的反映,而是确有实际问题。主教练在听取了大家的意见之后,经过反复考虑,最终作出准假的决定,而且假期长短悉听尊便,确实不失为明智之举。表明主教练对自己运动员的正确认识和深切理解,说明他精通思想教育之道,深谙运动员的心理。

事实证明,主教练决定批假是完全正确的。这位运动员仅仅在家中呆了20天,就迅速地回到队里,一边治伤一边积极地进行训练,并且在此后的几次重大国际比赛中,为祖国再创辉煌,以运动场上的“铁人”而著称于世。

运动员出走留下的问号

正值紧张的冬训之际，某省足球队9名队员突然离队出走，把整个体工大队闹了个沸沸扬扬。事情的经过是这样的：元月8日，由足球队10名队员联合签名的一封信摆在了体工队领导的桌子上，信中反映新教练水平低，不能适应训练需要，要求领导撤换教练。12日还未见到领导的答复，于是这10名运动员又向领导送去了第二封信，信中口气相当强硬：“如果3天内得不到答复，我们就离队。”几位领导立即集体找这10名运动员座谈，欢迎他们提出批评意见。然而，座谈会刚一结束，其中的9名运动员即递交了第三封信，信中写道：“我们进队长短已经七、八年了。在自己的事业上已作出了一定的贡献，也牺牲了许多。可我们得到的是什么呢？基于多种原因，我们都觉得不能再从事这项事业，坚决申请离队。”当天晚上，这9名运动员离队出走，情况不明。

这9名运动员中有7人家住省会。经过整整两天的寻找和家访，最终在家长的配合下，把他们劝说归队复训了。他们当中，有3人是足球队主力队员，还有2人曾入选国家少年队训练。队领导认为，私自出走是不对的，但改正就好。年轻人有这样那样的冲动是可以理解的，所以也未予追究。

一场风波就这样暂时地平息下来了，但给人们留下的思考却是长久的。

为什么这些年轻运动员会感到没有奔头，最后竟选择出走之路呢？据了解，主要原因大致有三：一是对新来的教练有意见。虽然这位新教练刚上任半年，但运动员们已经明显地感到与教练关系格格不入。队员们反映，这位教练在训练中不能说不严格，也很想把运动成绩搞上去，但他业余时间从来不到运动员宿舍，几乎就