

体育管理学



体育管理学编写组

TIYUGUANLIXUE

体育管理学

《体育管理学》编写组

武汉体育学院发行

说 明

为适应当前培训广大体育管理干部和体育院系教学的急需，我们编写了这本《体育管理学》讲义。我们希望它对其他体育工作者（包括体育教师、教练员、运动员等）和热心这门学科建设的同志，也能有所帮助，以便提高我国的体育管理水平，使体育管理科学化。

一九八二年在成都召开的全国体育学院教学和师资工作会议上，强调要加强新兴学科的建设。国家体委确定武汉体育学院负责主持《体育管理学》的编写工作。这本《讲义》就是在国家体委科教司领导和武汉体育学院主持下，会同天津体育学院、沈阳体育学院、哈尔滨体育学院、福建体育学院共同编写的。

本《讲义》的执笔者（按章序排列）：武汉体院孙汉超（绪论、第一、二、三、四、十章）、武汉体院汤起宇（第五、六、十八章）、沈阳体院刘德佩（第七、十六章）、武汉体院张富炎、高雪峰（第八章）、天津体院杨雨（第九、十二章）、哈尔滨体院田雨普（第十一、十七章）、天津体院石刚（第十三章）、福建体院郑如赐（第十四章）、沈阳体院李乐正（第十五章、附录）。全书由孙汉超、田雨普、汤起宇编纂定稿。

在编写本书过程中，我们聘请天津体院马瑜教授为顾问，国家体委有关部门和文史编审委员会刘以珍同志，以及部分省市体委、体育院校的同志热情地参加了书稿的讨论，提出了许多宝贵意见。武汉体院谢琼桓同志最后通读了全稿，并作了加工润饰。

体育管理学是一门新兴的学科，是体育院系的一门不可缺少的重要课程。在我国，至今还没有这方面的教材。我们试图全面地反映这门学科已有的学术成果，较系统地阐述该学科的基本理论、基本知识、基本方法。但是，由于我们经验不足，阅读范围有限，加之编写的时间仓促，书中不可避免地存在许多缺点和错误。作为一种尝试、一个开端，我们殷切期望得到同行的批评指正，殷切期望广大读者不吝赐教。我们希望在大家的帮助下，经过一段时间的教学实践，再对本《讲义》进行修订，以不断提高《讲义》的质量。

《体育管理学》编写组

一九八四年八月十四日

目 录

绪 论	(1)
-----	-------

第 一 篇

第一章 体育管理的因素	(5)
第一节 体育管理的概念	(5)
第二节 体育管理的因素	(7)
第三节 管理者与被管理者	(8)
第二章 体育管理的过程	(16)
第一节 体育管理的过程	(16)
第二节 体育管理过程的特征	(19)
第三节 体育管理过程中的信息处理	(20)
第三章 体育管理的职能	(25)
第一节 体育管理职能概述	(25)
第二节 体育管理的基本职能	(26)
第四章 体育管理的原则	(34)
第一节 系统原则	(34)
第二节 整分合原则	(35)
第三节 反馈原则	(37)
第四节 相对封闭原则	(38)
第五节 能级原则	(39)
第六节 弹性原则	(41)
第七节 动力原则	(42)
第五章 体育管理的方法	(45)
第一节 行政方法	(45)
第二节 思想教育方法	(49)
第三节 经济方法	(52)
第四节 咨询顾问方法	(54)
第五节 现代管理方法简介	(57)
第六章 体育管理现代化	(64)
第一节 体育管理现代化的概念与意义	(64)
第二节 体育管理现代化的内容与特点	(67)

第三节 实现体育管理现代化的途径.....	(71)
-----------------------	------

第 二 篇

第七章 我国体育管理体制.....	(74)
第一节 体育管理体制概述.....	(74)
第二节 我国体育管理的政府机构及其职责.....	(76)
第三节 我国体育管理的社会组织及其职责.....	(78)
第四节 关于我国体育管理体制的改革.....	(82)
第八章 体育管理干部的选拔、培养与使用.....	(84)
第一节 体育管理干部队伍建设意义.....	(84)
第二节 体育管理干部的选拔与配备.....	(86)
第三节 体育管理干部的培养与提高.....	(89)
第四节 体育干部的考核与晋升.....	(92)
第九章 体育的计划管理.....	(94)
第一节 体育计划的意义与特点.....	(94)
第二节 体育计划的内容与种类.....	(96)
第三节 体育计划与预测.....	(99)
第四节 体育计划的制定、执行与检查.....	(102)
第十章 体育宣传的管理.....	(106)
第一节 体育宣传概述.....	(106)
第二节 体育宣传的手段和形式.....	(108)
第三节 体育宣传的组织领导.....	(116)
第四节 体育宣传的管理.....	(117)
第十一章 体育的财物管理.....	(122)
第一节 体育经费的来源和使用.....	(122)
第二节 体育设施的建设与管理.....	(127)
第三节 体育器材用品的管理.....	(133)
第十二章 体育统计工作.....	(138)
第一节 体育统计的性质与任务.....	(138)
第二节 体育统计指标和分组.....	(141)
第三节 体育统计调查.....	(143)
第四节 体育统计资料的整理.....	(146)
第十三章 体育管理与法制建设.....	(151)
第一节 树立法制观念.....	(151)
第二节 体育立法.....	(154)
第三节 法律手段在体育管理中的运用.....	(157)

第 三 篇

第十四章 群众体育的组织与管理.....	(160)
第一节 群众体育的特点.....	(161)
第二节 群众体育的管理原则.....	(165)
第三节 群众体育的活动形式与管理措施.....	(167)
第十五章 学校体育的组织与管理.....	(173)
第一节 学校体育工作计划的管理.....	(173)
第二节 学校体育的组织领导和人事管理.....	(175)
第三节 体育教学管理.....	(180)
第四节 课外体育活动管理.....	(183)
第五节 学生的体质与健康的管理.....	(186)
第六节 学校体育工作评价.....	(187)
第十六章 运动训练的组织与管理.....	(190)
第一节 我国运动训练的体制.....	(190)
第二节 运动训练的系统分析.....	(192)
第三节 运动训练的管理人员.....	(194)
第四节 运动训练的宏观管理.....	(197)
第五节 运动训练的微观管理.....	(199)
第十七章 运动竞赛的组织与管理.....	(206)
第一节 体育运动竞赛制度.....	(206)
第二节 运动竞赛的分类与特点.....	(208)
第三节 比赛的组织与管理.....	(209)
第四节 运动竞赛的社会效果.....	(213)
第十八章 体育科研的组织与管理.....	(219)
第一节 体育科研的特点.....	(219)
第二节 体育科研管理体制.....	(220)
第三节 体育科研的组织与实施.....	(225)
第四节 体育情报资料管理.....	(234)
附录:	(239)

- 一、国际体育组织简介
- 二、各国体育管理体制概况

绪 论

体育管理学是一门新兴的学科。它不仅是体育院系的一门重要的基础理论课，也是广大体育干部不可缺少的指导性学科。体育管理学是研究如何高效率地计划、组织、控制和协调体育管理活动的规律的科学。体育作为一种社会现象，它所涉及的范围是十分广泛的。从其内容来看，包括体育教育、竞技运动、群众体育。从其组织机构来看，既有政府机构，又有社会组织、群众团体。从其涉及的面来看，包括学校、机关、工厂、城镇街道、农村、部队等等，几乎涉及整个社会的各个方面。如此丰富多彩、纷繁复杂、纵横交错的体育实践，都离不开科学的组织与管理，总是伴随着形形色色的管理活动。《体育管理学》就是研究上述范围内体育管理活动的内在联系，阐明体育管理的基本理论、基本知识和基本方法。

体育管理学是管理科学的组成部分，是从管理科学中分化出来的一门部门管理学。管理问题，自古有之。埃及的金字塔、中国的万里长城等古代著名工程，就有了成功的管理。十八世纪八十年代英国经济学家亚当·斯密提出的劳动分工的经济效益理论，十九世纪初英国数学家巴贝奇研究了生产专业化问题，均为以后的科学管理奠定了基础。但是，整个十九世纪以前的管理还没有形成一个完整的科学体系，所以一般称为“传统管理”。这种管理实际上是以个人为中心的经验管理。管理真正成为科学，是十九世纪末、本世纪初的事情。管理科学大体经历了科学管理、管理科学、现代管理三个发展阶段。最早是美国一个钢铁公司的总工程师泰罗，他在总结前人经验和在工厂进行科学管理试验研究的基础上，写了著名的《科学管理原理》一书。他根据对动作和工时的专门研究，制定出“标准劳动方法”，作为工人劳动的定额基础，他提出的管理目标，可以提高劳动生产率和工作效率，从而产生了“科学管理”。以泰罗等为代表的管理理论主要强调严格的管理，后来又有人主要强调人的行为，从研究人的各种需要出发，通过满足人的需要来激励人的行为，达到提高劳动生产率的目的。第二次世界大战以后，系统论、控制论、信息论的相继出现，电子计算机得到广泛运用，把这些最新成果应用于管理，才逐渐产生了“管理科学”。通过正确的决策，以提高管理效果为目标的“管理科学”，比起“科学管理”，无疑大大前进了一步。但是“管理科学”过于重视计量与模式，忽视了人的因素，应用中存在一定的局限性，因此，近些年来，又逐步形成了“现代管理”的新概念，主张不仅要综合“管理科学”的技术成就，而且要考虑人的因素和“行为科学”的成果，还要着眼于“系统分析”。由于现代管理对社会经济发展起着举足轻重的作用，对管理的研究，已成为一门非常重要的科学，并开始受到普遍的关注。管理科学从美国很快推广到西欧、日本以及东欧，现在几乎遍及世界各国。随着管理科学理论和实践的发展，企业管理、科研管理、教育管理等部门管理学，先后从社会管理中分化出来。以管理科学理论为基础的《体育管理学》，也在新的形势下应运而生。

体育管理学的产生只是近几十年的事。但是，这门新兴学科已受到许多国家的重视，并作为普通大学或体育院、校的一门体育专业课程。如美国的《体育的组织与管理》(爱德华·

弗·伏特英等著)、《现代体育管理与实践》(雷斯尼克著),日本的《体育管理学》(宇土正彦著)等。在苏联,六十年代之以前以《体育组织学》课程列入体育院校的教学计划,1961年编写出第一本《苏联体育组织学》。七十年代以后,在体育学院正式开设自己编写的《体育运动管理学》课程。从各国情况看,体育管理学一般经历了经验管理、行政管理、科学管理三个阶段。最初的体育管理主要凭管理人员的经验;后来不仅仅是凭经验办事,还要运用行政组织,采用行政手段,依靠规章制度和法规进行管理;现在的体育管理主要依靠科学技术手段进行科学管理。

随着管理科学的发展,《体育管理学》不仅已成为体育科学体系里一门重要的学科,而且与其他相近的学科组成体育科学体系里一大门类。《体育管理学》不仅涉及到哲学、政治经济学、社会学等社会学科,而且还与数学、统计学等许多自然学科有密切的联系。《体育管理学》是一门综合性科学。它既有反映阶级意志的一面,具有上层建筑的特性;又有反映客观规律的一面,所以,它与“管理”一样也具有二重性。

在我国,1935年金兆均曾编写过《体育行政》,解放前在我国体育系科中也开设过这门课程。五十年代中期,引进苏联的《体育理论》以后,《体育行政》便从课表中取消。出于对我国体育事业的热忱,为满足体育管理工作者的需要,适应教学发展之需要,我们编写了这本《体育管理学》讲义。

《讲义》的内容,包括绪论和三篇:

绪论:主要论述体育管理学的研究对象,学习体育管理学的意义,以及学习和研究体育管理学的指导思想和方法。

第一篇:体育管理学的基本原理。包括第一章至第六章。主要从理论上论述体育管理的因素、过程、职能、原则、方法,以及体育管理现代化问题。

第二篇:各种基本的体育管理活动。包括第七章至第十三章。从理论和实践结合上阐述了我国体育管理体制,体育的干部、计划、宣传、财物的管理和体育统计工作,并论述了体育管理与法制建设。

第三篇:各类体育的组织与管理。包括第十四章至第十八章。试图在总结我国体育管理实践经验的基础上,在改革的思想指导下,阐述我国的群众体育、学校体育、运动训练、运动竞赛、体育科研的组织与管理。

最后的附录,简要介绍国际体育组织和部分国家的体育管理体制。

学习《体育管理学》,提高我国体育管理水平,对于发展体育事业,促进四化建设,具有重要的意义。列宁在十月革命成功后就指出:“社会主义政党在世界历史第一次基本上完成了夺取政权和镇压剥削者的事业,紧接着就要解决管理这个任务。我们必须不愧为完成社会主义革命的这个最困难的(也是最崇高的)任务的人。”(《列宁选集》第三卷第496页)。这说明无产阶级夺取政权后,摆在面前的一个首要任务,就是要搞好管理。今天,我们进行社会主义现代化建设,没有先进的科学技术不行,同时也不能没有先进的管理。有人把技术和管理比做现代经济发展的两个车轮,也有人把科学技术比作计算机的“硬件”,而把科学管理比作计算机的“软件”,这都说明没有科学的管理,即使有先进的科学技术,也不能很好地发挥作用。正因为如此,有人宣称,当代面临的是一个“经营和管理的时代”,认为现代管理是当代社会中一个不可缺少的部分,是“现代化社会的三大支柱之一。”

当前我们正面临新的技术革命的挑战，要不失时机地把我国体育事业搞上去，一个十分紧迫的问题，就是要加强科学的管理。建国三十多年来，我国体育管理工作虽然积累了许多好的经验，但由于缺乏进行系统的、专门的研究，许多局部的经验没有及时地加以总结，上升为理论，至今多数干部仍然习惯于凭经验进行管理，使工作带有很大的盲目性。当前我国体育管理工作中积存问题较多，效率不高，例如管理体制上统得过多过死，不利于充分发挥地方和社会的积极性；组织机构层次过多，人浮于事，不利于提高管理功效；人事管理上仍存在“铁饭碗”、“大锅饭”；财务管理上缺乏经济效益分析；自动化管理水平很低，等等。因此，改变我国体育管理的这种落后现状，更是迫在眉睫。同时还应看到，我国体育管理干部队伍的素质还远远不能适应四化建设的需要，不少人文化水平偏低，知识结构不够合理，又没有经过专业培训，这就需要加强学习，努力提高管理水平。社会主义体育事业，没有科学的管理是不行的，我们要象列宁所说的“采用管理的方法来取得胜利”，努力学习管理，搞好管理，向管理要效率，通过科学的管理，开创我国体育的新局面。

学习和研究体育管理学还应注意以下几点：

(一) 必须以马克思列宁主义、毛泽东思想为指导。辩证唯物主义、历史唯物主义是无产阶级的世界观、方法论，是无产阶级从事革命和建设事业的强大理论武器，也是进行体育管理，研究体育管理学的理论基础。

体育管理学是一门实践性很强的学科，因此，在学习和研究时，必须做到理论联系实际。理论联系实际，是学习和研究体育管理学的基本方法。同时，还要大力开展调查研究、典型实验、社会统计等。

(二) 从我国实际出发，建立具有中国特点的体育管理学。实践是认识的源泉，是认识的动力，是检验认识正确与否的标准。通过实践发现真理，又通过实践证实和发展真理，只有在实践中才能更好地认识和改造世界。学习和研究体育管理学，建立具有中国特点的体育管理学，必须从我国体育实践出发，认真总结我国建国三十多年来体育管理工作正反两方面的经验，使其升华为科学的理论，只有这样才能突出中国的特色，才能更好地为四化建设服务。

(三) 学习国外的先进体育管理经验和方法。立足总结我国的经验，建立具有我国特点的体育管理学，并不是不要去学习和吸取国外的有益经验。对于国外的体育管理的先进经验和方法，采取一概排斥、关门主义，那绝不是辩证唯物主义。许多国家，包括体育发达的资本主义国家，它们都有自己的一些先进的体育管理经验和方法，由于体育管理具有二重性，其中有一部分是可以学习和借鉴的。只要是对我国体育管理有益的东西，就可以吸收过来，“洋为中用”，只有这样才能加快我国体育管理理论的发展，使教材既适合我国国情，又能以当代最科学的管理理论武装广大体育工作者。学习国外体育管理经验和方法时，必须考虑：

1. 严格区分体育管理的二重性。体育管理的科学性与社会性，科学的管理方法与社会制度，往往混杂在一起，必须进行认真分析，严加区分，对某一种管理理论或管理方法，既不能简单地肯定，也不能简单地否定。例如对西方流行的“行为科学”，我们要有一个正确的认识，“行为科学”的许多理论是以资产阶级世界观为基础的，其根本目的是为了维护资本主义的生产关系。但是，这个学说依据的许多实验，以及提出的不少方法，还是有可取的

东西，有的经过改造后可以利用。盲目地把“行为科学”奉若至宝，或者简单地一概拒绝，都不是科学的态度。

2. 学习外国的管理理论和方法，必须适合我国国情，不能一刀切，不能生搬硬套。

3. 学习外国体育管理经验和方法，必须采取“学创结合”，走自己的道路。

情况总是在不断地变化，理论总是在不断地发展。我们编写的这本《讲义》，在理论和实践上还不成熟、不完善，因此，大家在学习中要有勇于探索的精神。要认真研究，勇于实践，大胆创新，不断丰富和发展我国自己的体育管理学。

第一篇

第一章 体育管理的因素

体育管理作为一个系统，是由许多因素构成的。弄清这些因素的内涵及其相互之间的联系，是非常必要的。

第一节 体育管理的概念

什么是体育管理？它与经常谈到的体育行政、体育经营有什么区别？

一、体育管理的定义

所谓“管理”，即“管辖”、“处理”之意。马克思在《资本论》里谈到：“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。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”（《马克思恩格斯全集》第23卷第367页）这里所说的“指挥”、“协调”，以及执行生产总体的运动所产生的“各种一般职能”，都属于“管理”。但是，如何确切给“管理”下定义，目前仍众说纷纭。例如，有的认为管理是“有组织的行为”；有的认为“管理就是使人把事做好”；有的认为“管理就是领导”；有的认为“管理就是决策”；有的认为管理是“协调”；还有人认为管理是“科学与艺术”等等。

苏联库林科维奇等主编的《体育运动管理学》教科书认为，管理是为完成一定的任务，组织和协调它们的活动主体（管理者）对管理的客体的经常有计划的作用。无疑这是从管理的要素结构来认识的。

美国《学校娱乐活动、体育保健、体育运动之管理》一书指出：“所谓管理，是指引人们在其各自有着明确的责任和分工的岗位上，为最有效的完成计划而协作努力。”这是侧重从管理的职能来认识的。

美国《学校管理中全体人员间的关系》一书给“管理”下的定义是：“一种有效地利用人力物力来实现某个单位的目的任务的过程。”这里主要强调功效，指明管理是一种活动过程。

日本体育管理学者宫畑认为：“体育管理就是为进行体育活动而做各种必要条件的准备的基础。”宫畑所强调的管理是一种“间接的工作”。

日本《体育管理学》作者宇土正彦教授认为：“体育管理是为了有助于体育目标的实现而作用于体育的一种手段。”并用图示(见图1—1)加以说明。他解释体育管理包括四个

含义：第一，体育管理是以体育为对象。第二，体育管理的目标就是要发挥体育的作用。第三，体育管理是针对一定的对象所起的作用。第四，体育管理是实现体育目的、目标的方法和手段。

美国《现代体育运动管理与实践》一书在谈到体育管理概念时，列举了以下几种在美国比较流行的观点：

“管理就是为人们的合作提供指导，努力使他们明确自己的职责，在执行计划过程中以最高的效率达到既定目标。”

“管理是为贯彻执行一项计划所进行的各种活动的过程。从广义上去理解，管理是使教和学的过程得以顺利进行的组织领导。”

“管理的定义可表述为，利用一切可以利用的人力和物质资源高效率地达到一项事业的目的，这一贯彻始终的全过程。”上述这些定义都强调领导艺术和人的因素。

我国大百科全书体育卷(1983年版)对体育管理是这样解释的：它“是通过对全社会的体育工作实行计划、组织、指挥、监督和调节，以取得最佳社会效果。”

综上所述，我们认为给“体育管理”下定义，主要应强调为实现管理目标、发挥管理各种职能所进行的一系列的综合活动。因此，所谓体育管理，就是为了不断提高体育工作的功效所进行的计划、组织、控制等一系列的综合活动。

二、体育管理与体育经营

“经营”是第二次世界大战以后逐步形成的一个概念。它与先前产生的“管理”关系怎样，至今认识尚不一致。归纳起来，主要有以下四种看法：

第一种看法：管理与经营同义；

第二种看法：经营作为管理的上位概念。法国著名的管理专家法约尔就把管理归为“经营六大职能”之一。日本的管理学者山城章把经营体按经营——管理——作业三个层次排列；

第三种看法：涉及体育的外部事情为体育经营，涉及体育内部的事情为体育管理；

第四种看法：管理作为经营的上位概念。

我们的认识，体育经营就是充分利用体育设施和条件对外进行的有组织的体育管理活动。如果把体育管理作为广义的概念，体育经营应该包括在体育管理内容之内。

三、体育管理与体育行政

体育行政，是指依靠各级行政机关或体育管理机关的权威，采用行政命令、指示、规定和下达指令性计划任务等等，按照行政系统、行政层次、行政区划来管理体育的活动。

体育管理与体育行政的关系，目前也有四种看法：

第一种看法：体育管理即体育行政；

第二种看法：体育管理为体育行政的上位概念；

第三种看法：体育行政为体育管理的上位概念；

第四种看法：体育管理为特殊的体育行政。

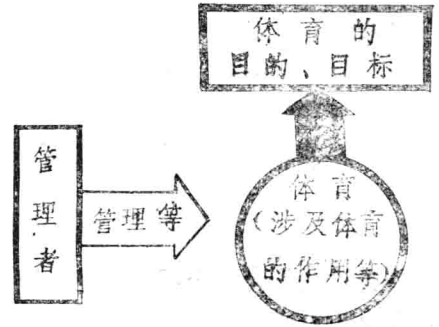


图 1—1 管理的对象和目的

我们认为体育管理与体育行政既有联系又有区别。它们所要达到的目的是一致的，都是通过有效地组织与管理，达到一定的体育工作目的；其实质都是为了提高管理效能；都需遵循某些共同的管理原则，采用某些共同的管理方法，等等。但是，它们之间，又有一定的区别。体育行政主要通过发挥国家机构和社会组织的作用，来促进体育事业有组织、有计划发展。而体育管理除此之外还要通过其它多种手段来达到提高管理功效的目的。因此，体育行政研究的范围，比体育管理要狭窄些。体育行政侧重从组织学的角度来研究问题，而体育管理不仅从组织学，还从经营学等方面进行研究。因此，体育管理研究的内容比体育行政更为广泛具体。

综上所述，体育管理与体育经营、体育行政三者的关系，既有联系又有区别，从广义的体育管理来说，体育经营、体育行政均属于体育管理的范畴。

第二节 体育管理的因素

一、体育管理的因素

体育管理的因素，主要包括：

管理体系——机构、人(即管理者)；

被管理体系——人(即被管理者)、财、物、时间、信息；

管理手段——管理法等。

其中最基本的是管理体系和被管理体系的七个因素。

(一)管理体系

管理体系是管理的一个重要方面，它主要包括机构和人两个因素。

1. 机构。即管理组织机构。制度化的管理组织机构称机构体制，管理机构是管理的主体，没有管理机构，只有管理对象，不成系统，便无法管理。机构体制的组成是否合理，对管理功效有很大的影响。

2. 人。这里所指的是人，是行使行政职权的管理者。管理者包括一般管理人员和领导者。人是管理诸因素中最活跃的并起主导作用的因素，因为机构体制是由人构成的，管理决策、计划是由人制定的，所以管理者的管理水平及其积极性、主动性发挥的程度，是影响管理功效的关键。

(二)被管理体系

被管理体系是管理的另一个重要方面，是指被管理对象。它主要包括人、财、物、时间、信息五个因素。

1. 人。这里是指接受和执行指令的被管理者，是管理的客体。被管理者既包括下属的管理人员，又包括基层的操作人员。管理任务的实现，功效的提高，最终取决于被管理者的协同努力。

2. 财。主要是指经费，研究它的目的在于如何提高经济效益。

3. 物。指体育场馆、设备、器材、仪器、能源等。它与财一样，都是实现管理目标不可缺少的因素。

4. 时间。时间可以反映速度和效率。如何充分合理地利用时间，在尽可能短的时间

内,办更多的事,是提高管理功效的一个重要因素。

5. 信息。信息就是通常所说的消息、情况、数据、图表、讯号、指令等。按照信息运动的形式可分为流动信息和固定信息两大类。流动信息的特点是经常变化,时间性强,只具有一次性的使用价值;固定信息的特点是在较长时间内不发生重大变化,在管理过程中可以重复使用。信息是管理的重要工具,又是管理的重要因素。在现代管理中,信息愈显重要。

二、管理系统的结构

管理体系与被管理体系,通过管理手段,有机地结合在一起,为达到一定的管理目标而构成统一的管理系统。

任何管理系统的结构,总是由若干个层次所构成的,排列成等级链(如图1—2体委系统的结构示意图)。链中每一等级都是一个相对独立的系统,除了最下一层以外,每一系统既是上一级系统的小系统,又是下一级系统的大系统。对于人来说,任何一级系统的人,既是上级系统的被管理者,又是下级系统的管理者;对于机构来说,任何一级系统的机构,既是上级系统的客体,又是下级系统的主体。各级系统通过顺向(管理的)和逆向(反馈的)两个方面的联系结合在一起。

在体育管理的七个因素里,人(即管理者和被管理者)是最活跃最积极的因素,它们是本章所要论述的重点。

管理者与被管理者是相互依存、相互制约而不可分割的两个方面,构成对立统一的整体。在我国社会主义制度下,不论是管理者还是被管理者,都是国家的主人,在法律政治上都享有同样的权利和义务,互相之间都是同志式的关系,他们都是为了提高工作效率,实现“四化”这一共同的目标而工作着。但是,由于他们的分工和所处的地位不同,因此,对他们的要求也应有所区别。

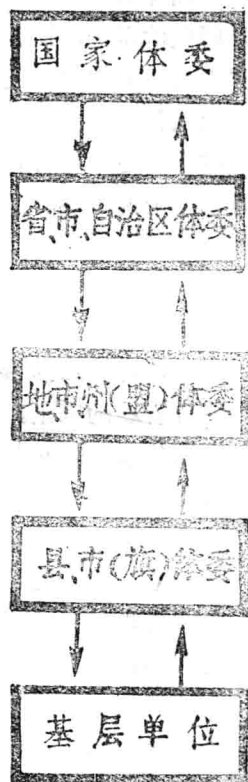


图1—2 体委系统结构示意图

第三节 管理者与被管理者

一、管理者

一般来说,领导者都是管理者,但管理者不一定是领导者。所以,管理者应包括领导者和一般管理人员两部分。领导者与一般管理人员既有联系又有区别,领导者的工作重点在于决策,一般管理人员的主要工作是执行并完成管理工作中的各项具体任务。管理任务是通过领导者与一般管理人员的协同配合共同完成的。

(一)一般管理者

1. 一般管理者必须具备的条件

(1) 政治方向明确,坚持党的十一届三中全会以来的路线、方针、政策,坚持四项基本原则,与党中央保持政治上的一致。这是任何一位管理者都必须具备的最基本的条件。政治方向明确,又集中体现在热爱本职工作,有高度的事业心和责任感。

(2)思想作风正派,身体力行。每一个管理者,包括领导者在内,都要把思想作风正派作为重要条件,而且任何时候都不能忽视。思想作风正派,就能赢得群众的信任,享有崇高的威信,从而有利于管理工作的顺利进行,提高管理效率。良好的思想作风,首先靠管理者作出榜样,身体力行,以身作则。

(3)专业能力强,科学知识面广。作为一个管理者,为了搞好管理工作,首先要精通本专业工作的业务,掌握体育科学的基本理论知识,有较强的业务能力。不仅如此,还应具有多方面的科学知识,通晓马克思主义的基础知识;掌握管理科学的基础知识;了解心理学与现代科学技术的基础知识,等等。

(4)组织才能突出,活动能力强。具有突出的组织才能,这是管理者的主要标志。组织才能包括计划、组织、指挥、协调和宣传鼓动等方面的能力,也就是能正确运用管理原则,灵活采用管理方法,科学地调动所有被管理人员的积极性,高效率地完成工作任务的能力。作为体育管理者,具有较强的交际能力,善于争取领导的支持和各方面社会力量的协助,显得尤为重要。

(5)具有创新精神,勇于改革。管理的根本目标,就是要以最小的消耗获得尽可能大的社会效果。这本身就要求用创新和改革的精神来进行管理。因循守旧,故步自封,闭目塞听,不善于接受新事物、研究新问题的人,不可能是称职的管理者。

以上五条,缺一不可。欲挑选合格的管理者,必须按照这五条来衡量。想做一名合格的管理者,必须用这五条来严格要求自己。

2. 一般管理者的职责

(1)组织安排好下级的工作。

要严格按计划行事;在分配任务时,应该使下级明白自己的责任,明确自己的工作目标;布置任务的同时,应该给下级一定的权限,发挥其创造性;分配工作时,应分配适合于完成该项工作的人,充分利用下级的特长和优点;组织工作的重点放在调动下级工作的积极性上。

(2)处理好各种人事关系。

要深入了解下级的每一个人,注意观察下级的行动,并从其行动的变化中掌握他们行动的原因;要及时了解和尽力满足下级的正当要求。当一时不能满足下级的要求时,应讲明原因,求得谅解,并进行适当处理;在能够满足下级要求的同时,也应加强思想教育,启发下级更加积极工作;在和下级进行谈话时,主要是要倾听下级的意见,而不是以教训别人的口吻发表意见;在处理人事问题时,应采取慎重和实事求是的态度。

(3)要巧妙地指挥和管理下级进行工作。

应根据管理的目的任务,在预测的基础上,制订有效的实施计划;及时掌握下级的工作进展情况,进行准确的指挥和控制;指挥应从实际情况出发,符合事物发展的客观规律,并有利于鼓舞下级工作热情;在进行严格管理时,要掌握好分寸;要创造良好的工作环境,使下级能自觉发挥自己的全部能力。

(4)要不断总结和改进工作。

要用改革的精神,不断改进工作方法,总结新鲜经验;应该鼓励下级提出改进的建议,为此,应该使下级广泛获得作为创造力源泉的知识和情报;应该使下级明确工作好坏标准,以便使他们能经常进行自我评定;开展工作评比竞赛,对工作成绩突出的给予表扬,对工作任

务完成不好的进行批评；经常检查计划完成情况，发现问题，及时调整。

（二）领导者

管理者中最为重要的是领导者，正如人们常说的，“关键在于领导”。对于领导者的要求，除了具备上述一般管理者的条件以外，还应有更高的要求。

1. 领导者应具备的素养：

（1）“律己”素养

“律己”，就是要充分地了解自己，正确地估计自己，严格地要求自己，做到实事求是，勇于承担责任，大胆开展自我批评。在群众面前严于“律己”，丢掉的是错误，得到的是威信。所以“律己”是一个合格领导者的重要素养。

（2）“进取”素养

“进取”，就是要有了一颗永不衰竭的进取心，一股勇往直前的闯劲，勇于改革，敢于创新。领导者没有“进取”的素养，是不可能取得管理工作的高功效的。创新，是管理的生命所在。

（3）“决策”素养

“决策”，是在调查研究、占有大量的资料的基础上，准确、果断地制定政策。进行决策要有魄力，要不失时机。领导者的工作重点，就是决策，因此，决策是一个合格领导者的又一重要素养。

决策前要善于倾听各种不同意见，具有“闻争则喜”的精神；要欢迎“吹毛求疵”，以杜绝隐患；要勇于承认决策中的失误，及时修正。

（4）“爱才”素养

“爱才”，就是爱护人才，知人善任。领导者心中要有一本人才帐，对每个人才的特点、能力、兴趣、专长等等，了如指掌。不仅了解他们过去的“死”材料，更重要的是了解他们现实的“活”情况；不仅知道每个人在业务上的贡献，学术上的成就，也要了解他们在生活上的困难，学习上的要求，主动帮助他们解决困难，做他们的知心朋友和贴心人。

（5）“宽容”素养

“宽容”，就是对下级的意见、责难、抱怨，有宽阔的胸怀，听得进去，能正确对待，善于团结更多的人，包括过去反对过自己的人一道工作。宽容是调动群众积极性的无形的力量。

此外，还要爱惜时间。做到珍惜时间、节约时间，巧妙安排时间、充分发挥时间的使用效率。

2. 领导者的职责

作为领导者，要履行好以下六项主要职责：

（1）确定发展方向

任何单位从建立开始，首先就要确定发展方向。方向、任务明确与否，从根本上决定了这个单位的管理效能。因为：

$$\text{目标方向} \times \text{工作效率} = \text{管理效能}$$

如果目标方向正确，工作效率越高，其管理效能也就越高；反之，如果目标方向不正确，工作效率越高，其管理效能也就越低，这就做了负功。可见，领导者第一件大事就是要正确确

定发展方向，订好规划，并且要自己亲自来抓。

(2) 制订行动规范

为了实现目标、任务，领导者必须做好两件事：

一是建立合理而有效的领导体系，包括由指挥中心、执行系统、监督系统、反馈系统构成的一部完整的高效率运转的机器。

二是建立一系列必要的管理法规，以保证机器有序的运转。管理法规包括各种规章制度、条例等等，其中最重要的是责任制和赏罚法。责任明确，就可减少扯皮或内耗；赏罚分明是一种巨大的管理动力。

(3) 决断疑难问题

作为领导者，不能大事小事一起抓，而只能集中主要精力，解决一些疑难的重大问题。对疑难的、重大的问题，必须及时作出决断，优柔寡断是无法提高管理效果的。

对以下几种情况，领导者必须作出决断：

①出现非规范事件。一般的情况，可以按照正常法规由一般管理人员去处理。问题是一旦出现法规尚未规定的事情，就需要由领导者出面决断处理。如果同样的非规范事件多次出现，就应该修改原有的规范，充实新的内容。有的资料规定，领导者处理例外事件不超过三次，三次以后就作为一种常规工作，纳入规范交付部下去处理。

②在执行规范中如果发现一些重大问题与原定的方向、任务不符时，领导者应根据国家的发展规划及本单位的实际情况，及时准确地加以调整。

③下级请示重大问题。领导者有时可以不直接回答下级的问题，但应该回答下级关于问题的建议。教育下级不要只上交问题，而且还要提出建议。因为问题上交只能助长下级的依赖思想；同时，下层的问题下级最清楚，理应提出解决问题的方法。下级提出的建议方案至少应有两个以上，列出各自利弊，领导者的责任就是通过分析矛盾作出准确的判断，或采纳其一，或综合成一，或从清理矛盾中得出一个新的方案来。

决断的一般步骤是：

- ①先弄清事情的全过程；
- ②研究处理的一般原则；
- ③分析具体情况，明确多种“限制条件”；
- ④拟定和比较各种可能的措施方案；
- ⑤估计可能发生的危机及其对策；
- ⑥决断实施方案；
- ⑦确定反馈步骤。

决断和处事中应注意些什么问题呢？

①重大的决策可以委托咨询机构(如政策研究室等)提出可供选择的建议方案，或先交他们审议。

②决断中遇到很多阻力时，应按照“先想出正确的答案，然后再作妥协”的信条行事。妥协是暂时的，目标才是根本的；只有目标坚定，才有最大的灵活性。

③领导要干领导的事，不干应属下级干的事情。杂事缠身，工作必然忙乱。

④办事要有轻重缓急，安排有序。一般应采取：正业(领导者的根本任务)，必办；急