

运动训练国家级特色专业配套教材

中国教练员培训教材

中国体育科学学会运动训练学分会《竞技体育科学文丛》

蔡振华作序推荐

钟秉枢◎著

Be a No.1 Coach

做

No.1

的教练

——团队管理与领导艺术

王义夫 陆善真 陈立人 冯树勇 胡 进
谢 军 王海滨 孙甜甜 冯远征 张 涛

联名推荐

北京体育大学出版社

做

No.1



的教练



Be a NO.1 Coach

——团队管理与领导艺术

钟秉枢 著

北京体育大学出版社

策划编辑: 李 飞
责任编辑: 钱雨竹 董英全
审稿编辑: 董英双
责任校对: 金 润
责任印制: 陈 莎

图书在版编目(CIP)数据

做NO.1的教练: 团队管理与领导艺术 / 钟秉枢著.
—北京: 北京体育大学出版社, 2011.8
ISBN 978-7-5644-0777-3

I. ①做… II. ①钟… III. ①教练员—工作—研究
IV. ①G811.34

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第165535号

做NO.1的教练: 团队管理与领导艺术

钟秉枢 著

出 版: 北京体育大学出版社
地 址: 北京市海淀区信息路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: www.bsup.cn
印 刷: 北京昌联印刷有限公司
开 本: 787×1092 毫米 1/16
印 张: 15.75

2012年1月第1版第1次印刷

定 价: 45.00元

(本书因装订质量不合格本社发行部负责调换)

助推教练攀高峰

作为国球的中国乒乓球项目在国际体坛上一直保持着竞技水平上的优势，有记者采访时曾问到其中秘诀是什么？我给出的答案是：“一个项目要想可持续发展，教练员的作用至关重要！”

早在1997年担任国家乒乓球队总教练开始，我就提出要大力加强教练员队伍建设，转变对教练员的管理理念。为此，在国家乒乓球队教练员中大力推进竞争机制、监督机制和激励机制，用制度化的管理手段，完善对教练员工作的评价和选拔机制；同时完善教练员的考核办法，修订教练员的奖励制度；着力提高教练员的知识水平，鼓励他们去充电，甚至脱产学习一段时间，以便将实战经验上升为运动理论再回来指导实践。因为现阶段靠死练、苦练已不是培养运动人才的唯一之路了。训练方法上的高科技，从教练的角度讲，就是根据每个运动员的个性、特点进行有针对性地训练。实践证明，这样做大大缩短了训练时间，提升了训练质量。这一改变，无疑对教练员们提出了更高的要求。

在钟秉枢教授著成的这本《做No.1的教练——团队管理与领导艺术》一书中，他用多年教练员培训的授课经验和大量优秀教练员的制胜案例，以深入浅出的语言，对教练员执教工作进行了深层次思考和全新解读，揭示了教练员作为管理岗位所必需的能力要求。相信所有的教练员读者都能从中获益。

展望未来，教练员教育和培训工作仍然任重道远，需要更多体育人长期不懈地探索、共同努力，推动教练员观念更新，成为具有国际视野、战略思维和创新能力强的高素质、高水平教练员，助推我国竞技体育不断攀上新的高峰。

国家体育总局副局长

二〇一一年五月



我们需要什么样的教练员

就在这本书完稿即将出版之际，国家青年篮球队爆出“兵谏”事件，十几位国青队球员联名上书篮协：“因无法忍受主教练范斌在这三年来屡次出现对大家人格上的侮辱与打骂且从未改正，在此向中心领导提出抗议，（要求）更换主教练。”（2011年4月11日《广州日报》）

该新闻经媒体曝光后，引起社会舆论的轩然大波，新华社高级篮球记者徐济成用了“猝不及防”四个字来形容。大多数人以国青队所取得的成绩来为范斌教练辩解，甚至在北京电视台《篮球风云路》的直播现场，嘉宾声称，没有运动成绩，善待运动员有什么用。观众更是发来短信对运动员表示不满：“90后的运动员都被惯坏了。”（2011年4月12日北京电视台《篮球风云路》）

曾赴美打球的前篮球国手马健，在比较了中美篮球教练方法的差异后，在其微博上如此评说：“我觉得在球场上来讲，这些（打骂）都不叫事儿。重要的是范斌这种打骂的行为是没有病态的，就是说他打人和骂人并不是有一种心理上的变态，只是为了能够让大家更好地打球，那就是没问题的。”（2011年4月12日新浪网体育频道）

为了取得成绩，打人和骂人只要不至于到了变态的程度，就可以被接受为正常合理的执教方式？！然而在以90后为主体的国青球员眼里，他们显然不能认同。从球员最初的微博泄愤到最后的联名上书，我们不禁要问，我们究竟需要什么样的教练员？

回答这个问题，首先要回答，体育的本质是什么？

让我们一起翻开典籍。早在古希腊时期，体育就被认为是人类教育活动的第三要素（另外两个要素是知识和艺术），它的作用不仅仅是强健体魄，更重要的“是人类修德之道，是身体对灵魂的雕刻，是人类尊严和荣光的追寻”（希腊学者塞莫斯·古里奥尼斯《原生态的奥林匹克运动》）。毛泽东在《体育之研究》一文中也表达了这样的观点，他认为应当德、智、体三育并重，其中体育是前提和基础，体育的功效不仅能“强筋骨”，还可以“增知识”、“调感情”和“强意志”，可谓是“促进人的全面发展”。

“促进人的全面发展”，这句话听上去是不是很耳熟？没错，这句话正是胡

锦涛总书记在2008年北京奥运会、残奥会总结表彰大会上讲话时对体育战线提出的要求：“要关心运动员的长远利益和全面发展。”而这个新目标，也毫无疑问构筑了体育工作者在北京奥运后“由体育大国向体育强国转变”过程中所必需的坐标体系。即，在一切体育活动中，以人的全面发展所需要的因素为导向。由此我们可以理解，在教练员执教过程中，获胜固然是重要的目标，但是，尊重执教对象即运动员的全面发展，才是终极目标。

但同时，我们也希望，在科学的理论方法和成功的经验指导下，获胜也会来得更快一些。成功的道路上也许没有捷径，但起码我们可以确保缩短寻求成功秘笈的过程不走弯路，同时享受一段愉快的旅程，这也许是更值得人们骄傲的事业。

从1990年开始我便以教练员、学员、报告人、讲师的身份，2005年以后更是以国际教练教育委员会副主席（Vice President Asia of International Council for Coach Education）的身份参加国际教练员教育的各种培训和会议。20多年来，考察了美国、加拿大、澳大利亚、英国、法国、德国、荷兰、比利时、瑞士、西班牙、爱尔兰、乌克兰、塞尔维亚、韩国、越南、老挝、蒙古等国，以及国际排联、国际田联、国际体联、欧洲田协的教练员教育和培训。从接受他人的培训，获得证书，到给他人培训，签发证书，在这些国际性的教练员培训班和会议上，来自各国的优秀教练员代表及教练员教育领域的专家们的观点给了我极大的启发。我发现，教练员教育与培训是一个专业的领域，需要大量具有理论和实践经验的专家学者奉献其智慧及经验。我国的教练员教育急需更新观念，与世界接轨，与时俱进，以适应不断变化的执教对象的特点，以满足新时期运动员培养对教练员提出的新要求。

从1997年开始承担国家体育总局高级教练员岗位培训的授课任务到现在，我已给田径、游泳、跳水、花样游泳、体操、艺术体操、健美操、蹦床、篮球、排球、足球、曲棍球、举重、跆拳道、短道速滑、皮划艇、水上等项目的国家级、高级教练员，一些省市及国家队的教练员，业余体校的教练员进行了培训授课。在实际授课中，我发现即使是冠军教练员或者冠军运动员，他们也迫切需要掌握科学执教的相关理论知识。针对这些需求，我开发了包括人性特点、差异应对、沟通技巧、激励艺术、情景管理、创新思维、运动员之路、体育领导力开发、体育运动与现代人格塑造等一系列教练员培训课程。在学员积极反馈的支持下，我于2007年和我的团队一起将美国雷纳·马滕斯先生的著作《执教成功之道》翻译引入中国，该书不仅得到中国体育科学学会段世杰理事长的作序推荐，也得到了广大教练员读者和体育爱好者的认可。在长期为教练员授课经历中，结合对大量

优秀教练员的访谈和资料搜集，我还整理了一些具有中国实践特色的成功执教案例和执教理念，在这些工作的基础上，开始着手写作这本专属于中国教练员的执教指南。

显然，准备的历程要远远大于成书的过程，因为在教练员培训这一并不新鲜却又迫切需要更新观念的领域，要著成一本理论与实践结合，在研究的基础上更倾向于指导实践的所谓专业的“工具书”，对笔者的要求显然很高。所幸准备过程就是笔者教学相长的过程，在这一过程中，很多经我授课的教练员对我的授课给予了积极反馈，很多优秀的教练员和运动员给我提供了宝贵的经验和大量鲜活的案例。在我曾经服务过的北京体育大学，我将给教练员培训的专题讲座系统化作为《教练/领导科学与艺术》这样一门课程，讲给学生们听，包括冠军班的研究生和优秀运动员班的本科生，这些当年的优秀运动员和教练员对这门课非常欢迎，并不断传播，以致最终开成了全校性的通选课。授课中，同学们的反馈不断给我以新的启发，促使我不断完善本书的内容并加速成书——《做No.1的教练——团队管理与领导艺术》。

2010年末，国家体育总局教练员学院正式挂牌成立，这显然是我国教练员教育领域的一件大事，从某种意义上彰显了体育界对教练员培训的重要性有了国家行政层面的承认，也是我国体育事业在未来所必需指向的重要内容。“体育强国战略和人才强国战略需要一大批具有国际视野、战略思维和创新能力强的高素质、高水平教练员。”（刘鹏，2010）显然我们需要怎样的教练员这个问题，已经得到了越来越多的重视，并不断被解答和更新。相信随着教练员教育的深入，教练员将真正成为教授技能、更启人心智的“灵魂工程师”，类似于男篮国青队“兵谏”教练员的新闻将成为“旧闻”、“笑闻”和“丑闻”。

也许不是每个人都能最终成为行业唯一的那个No.1，但是，起码，我们在自己的事业中有梦想有努力，我们就是自己心中的No.1。因为实践已经告诉我们，教练员执教成功有其内在的规律可循，教练员的执教艺术可以经过教育培训而科学地把握。

祝各位好运。

钟秉枢

二〇一一年四月于北京

致 谢

写作《做No.1的教练—团队管理与领导艺术》一书的目的是向所有项目的教练员提供执教艺术的基础知识，分享优秀教练的成功经验。尽管此书是我完成，但却是众人成就的凝结。为此，我向他们表示谢意。

本书内容的构架主要得益于我自己从事体育运动以及执教的宝贵经历。我14岁开始学打排球，16岁代表四川少年队参加了在北京举行的第三届全运会排球赛。在四川少年队期间，有幸成为卢文楠的弟子，这位博学多才的新中国排球第一代国手、新中国青年男排第一代教练给我留下了终身难忘的印象，从那时起我就梦想着有一天能成为一名像卢指导那样的教练。19岁我进入北京体育大学排球班学习，马启伟、吴中亮、黄辅周、吕乾正、李安格，这些享誉中外排坛的专家不仅教给了我排球运动的相关理论、方法、技术、技巧，更给我树立了如何做一位好教师、好教练的榜样。刚满26岁的我，硕士研究生毕业后，以主教练的身份执教了三年北京体育大学男排，带领一群与我年龄相仿、有的甚至比我还大的队员们参加全国排球乙级联赛、全国体育学院排球比赛。34岁时，我开始和著名排球教练李安格一起执教北京体育大学女排希望队。中国女排队长冯坤、中国沙排队员田佳都曾是希望队的学员。我带队时间虽然不长，但与许多优秀的运动员和教练员一起工作的经历使我感受到运动员的艰辛、教练员的不易，体验到做好教练工作需要的不仅是体育理论、运动技能、教练技巧，更需要丰富的管理知识和对人性的把握。38岁时，我走上了教练教育研究和教练培训的舞台，并一直持续至今。在和运动员与教练员的接触中，我深深感到是他们强化了我对体育运动的内在热爱，他们教给我的比我教给他们的要多，是他们提供给我的经验知识构架了这本书。谢谢他们。

同样，我从无数体育专家学者的辛勤工作和智慧经验中获取了知识，从他们创造的体育科学理论中受益匪浅。谢谢他们。

此外，写作此书也是我对教练科学与艺术不断深化认识的过程，这一过程曾得到许多人的帮助。谢谢国家体育总局科教司的蒋志学、朱佩兰、尹飞飞、谢燕歌、张霞，国家体育总局青少司的朱英、郭蓉，国家体育总局竞体司的袁守龙，国家体育总局干部培训中心的王芬、孙文新、吴希林，他们不断反馈教练员的需

求和意见，和我一起商议全国各级各类教练员的教育培训问题，为本书框架结构的形成提出了宝贵的意见。谢谢来自国家队训练管理一线的教练：王义夫、陆善真、张燮林、冯树勇、陈立人、胡进、朱广沪、王海滨、王国新等，他们为本书提供了许多经典的案例。特别感谢北京体育大学的黄诗薇，仔细审阅了本书全文，巧妙地为本书增添了活力。

感谢国家体育总局竞体司对本书的审阅，并将其列入《中国教练员培训教材》。

感谢北京体育大学教务处对本书的审阅，并将其列入《运动训练国家级特色专业配套教材》。

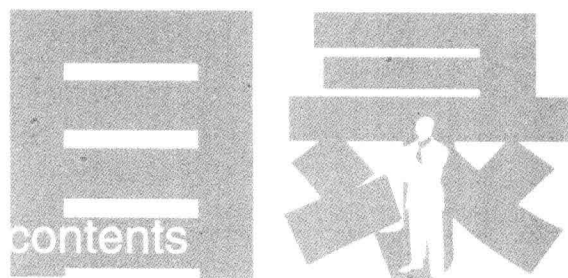
感谢中国体育科学学会运动训练学分会对本书的审阅，并将其列入《竞技体育科学文丛》。

为出版本书，北京体育大学出版社组建了强大的专业团队。李飞社长亲自全程编辑并带领这支团队，智慧地指导本书由草稿到最终成书。这支团队其他成员包括董英双、钱雨竹。谢谢你们每个人。

最后，感谢董进霞，北京大学的教授，我最好的朋友，我的妻子。我的每次教练培训讲课前或讲课后，她都会耐心倾听我的讲课设计与安排；在无数次交流讨论中，她提出了许多深刻的见解；当我需要鼓励的时候，她总是激励我坚持下去。真诚感谢家庭对我的所有支持。

钟秉枢

二〇一一年四月于北京



第一章 用大脑指挥哨子：建立执教理念	1
第一节 为什么需要理念	2
第二节 什么是执教理念	4
第三节 不同执教理念之比较	6
一、人文关怀VS集体至上	6
二、更高更快更强VS枪打出头鸟	11
三、寻求共赢VS孤军奋战	12
四、重在参与VS金牌至上	14
五、兴趣VS纪律	15
六、力量VS速度	16
七、时间VS效益	17
第四节 如何建立自己的执教理念	22
一、更好地了解自己	23
二、决定执教目标	24
第二章 寻找下一枚奖牌：确立执教目标	27
第一节 执教目标与功能	28
第二节 如何看待执教目标	31
一、执教目标评价	32

二、获胜的目标·····	33
三、成长的目标·····	35
 第三节 争胜过程与运动员成长·····	37
一、自我意识的发展·····	37
二、自我管理的加强·····	38
三、自我激励的实现·····	39
四、社会意识的形成·····	40
五、关系管理的改善·····	41
 第四节 教练员的个人目标·····	43
 第三章 你是哪一款：选择执教风格·····	47
第一节 三种执教风格·····	48
一、命令式——家长型·····	49
二、合作式——民主型·····	50
三、放任式——随意型·····	53
 第二节 教练员领导行为特点·····	54
一、领导力·····	54
二、领导行为·····	56
 第三节 执教中的情景领导·····	59
第四节 测评你的领导力·····	63
一、测量工具·····	63
二、登上心中的山·····	64
三、基本职责的测量·····	67

四、一个案例·····	68
-------------	----

第四章 认识你的队员：关注个体差异 ·····73

第一节 每个人都是不寻常的·····	74
--------------------	----

一、人之共性·····	74
-------------	----

二、人之差异·····	77
-------------	----

第二节 环境与人的成长·····	83
------------------	----

一、极端依赖的环境·····	83
----------------	----

二、非极端依赖的环境·····	86
-----------------	----

第三节 运动训练对人的影响·····	89
--------------------	----

一、教练员行为的影响·····	89
-----------------	----

二、运动项目特征的影响·····	91
------------------	----

第四节 不同年龄阶段的身心特点 ·····	94
-----------------------	----

一、儿童期（6至10岁） ·····	95
--------------------	----

二、青少年早期（11至14岁） ·····	95
-----------------------	----

三、青春期中期（15至17岁） ·····	96
-----------------------	----

四、青春期晚期（18至21岁） ·····	96
-----------------------	----

第五章 和谐和谐再和谐：加强人际沟通·····99

第一节 为什么要强调沟通？ ·····	100
---------------------	-----

一、有效沟通是通往成功的钥匙·····	100
---------------------	-----

二、沟通有着三个维度·····	102
-----------------	-----

三、沟通有着不同的方式·····	104
------------------	-----

四、沟通有着自己的原则·····	105
------------------	-----

第二节 沟通从应对差异开始·····	107
一、重视差异·····	107
二、利用差异·····	108
三、善待差异·····	110
四、赢得认同·····	112
第三节 与己沟通与人沟通·····	113
一、与自己的沟通·····	113
二、与他人的沟通·····	120
第四节 改进沟通的措施·····	125
一、开列沟通情境和沟通对象清单·····	125
二、评价自己的沟通状况·····	126
三、评价自己的沟通方式·····	127
四、工作坊：沟通技能训练·····	127
第六章 梦想照进现实：把握激励艺术·····	131
第一节 先激后励，激励一致·····	132
一、从创新先锋到落伍者·····	132
二、外在奖励与内在奖励·····	135
三、渔夫与蛇的故事·····	136
第二节 先积后创，多说好话·····	138
一、说你行你就行——罗森塔尔实验·····	138
二、心态的作用——秀才赶考·····	140
三、多说好话——朱广沪巴西见闻·····	140
四、真理亦须巧言——国王解梦·····	142

第三节 先己后人, 相互激励·····	145
一、从一个0:3到六个3:0 ——自我激励的典范 ·····	145
二、相互激励——哈里斯教会中国男篮永不放弃·····	147
第四节 先零后整, 赤字激励·····	149
一、激励永远是个别化的——金昶伯的故事·····	149
二、在英超感受孙继海—— 马斯洛理论的解读 ·····	150
第七章 最后的锦囊: 培养创新思维·····	155
第一节 突破思维的障碍·····	156
一、正确认识创新·····	156
二、Facebook引发的思考 ·····	157
三、哈恩感受的背后·····	158
第二节 打开思维的空间·····	161
一、霍布森选择·····	161
二、多维思考·····	162
三、修补木桶·····	163
第三节 缩短决策的时间·····	166
一、布里丹效应·····	166
二、勇于决断·····	167
三、善于取舍·····	168
第四节 界定正确的结果·····	170
一、愚公移山的寓言·····	170
二、罗德曼的故事·····	172
三、第三次龟兔赛跑的启示 ·····	173

第五节 把握创新的时机·····	176
一、不发明,只改进·····	176
二、教育目标的变化·····	177
三、三个女助教的故事·····	178
第六节 做好身边的小事·····	179
一、小事见风格·····	179
二、刘翔获胜的背后·····	180
三、心动不如行动·····	181
第八章 看清你的交椅:明确岗位职责·····	185
第一节 认识你的执教对象·····	186
一、运动员的职业生涯·····	186
二、运动员面对的世界·····	196
三、运动员职业的特点·····	199
四、运动员成长过程中的支付特性·····	200
五、我国运动员的退役安置与社会排斥·····	203
第二节 认清自己扮演的角色·····	206
一、教练员的作用与职责·····	206
二、教练员扮演的角色·····	207
三、教练员角色的变化·····	215
四、教练员执教特性和职业特点·····	215
第三节 知晓各国教练状况与发展·····	218
一、发展历程·····	218
二、影响教练教育体系的因素·····	219
三、不同国家教练员教育发展的特点·····	219

四、体育发达国家教练员教育的发展趋势·····	222
第四节 了解应具备的知识结构与专业素质·····	226
一、知识结构·····	226
二、基本素质·····	228

第一章



用大脑 指挥哨子： 建立执教理念

在这一章中，首先你将从一个小故事中获得启发：为什么成功的执教需要理念；知名教练员的言论会让你懂得究竟什么是执教理念；接下来，从一系列纵贯中西不同的执教理念对执教带来不同的效果对比中，你将从中领会，如何更好地建立起自己的执教理念。用大脑吹响手中的哨子，这是成为一名No. 1教练员的奠基之石。
