

体育学院通用教材

# 体育管理学

全国体育学院教材委员会审定

人民体育出版社

体育学院通用教材

# 体 育 管 理 学

全国体育学院教材委员会

人 民 体 育 出 版 社

(京) 新登字040号

体育学院通用教材

体育管理学

全国体育学院教材委员会审定

人民体育出版社出版

四川新华印刷厂印刷

新华书店总店北京发行所发行

787×1092毫米 32开本 7.75印张 160千字

1989年6月第1版

1994年6月第6次印刷

印数：35,331—45,180册

ISBN7-5009-0330-8/G·315 (课) 定价：3.60元

## 前 言

本书是根据国家体委下达的《体育学院体育系、运动系本科体育管理学课程教学基本要求》集体编写的，目的在于为培养合格的体育教师和教练员提供体育管理学的基本知识、基本理论和基本方法，使学生通过学习本课程，能对体育运动中的具体管理问题进行分析，并能正确地采用管理方法和措施，提高教学、训练的管理水平，培养学生初步具备研究体育管理的基本能力。

本书是在全国体育学院教材委员会的领导下，由武汉体育学院主持的《体育管理学》教材小组集体编写的。孙汉超任组长。参加编写的人员有（按章序排列）：李乐正（沈阳体院，写绪论、第五章和结束语），孙汉超（武汉体院，写第一、八章），滕建（北京体院，写第二、四章），汤起宇（武汉体院，写第三、六章），张耀辉（上海体院，写第七章）。全书由汤起宇、滕建串编，经全国体育学院教材委员会委员、武汉体育学院副院长俞家杰教授审核，签署意见，由全国教材委员会审定，作为体育学院本科通用教材使用。

在编写过程中，吉林体院的迟文斌教授、北京体院的毛元灿副教授，以及湖北省体委的姚家骅、南京体院李婉芳、上海市体委李守莹、成都体院刘青、西安体院罗普磷等参加了讨论，并提出了许多宝贵的意见，国家体委科教司蒋家杰、张勇，人民体育出版社丛明礼、张元健参加了教材的讨论和修改定稿会，给予了积极协助和支持，在此谨致以衷心的感谢。

为适应教学急需，本书是在较短时间内编写而成的。编写过程中曾参考和引用了有关著作和研究成果（目录见后），在此一并致谢。

体育管理学是一门正处在迅速发展中的新兴学科，在教学过程中应及时补充、更新教材内容，完善学科体系。

全国体育学院教材委员会  
《体育管理学》教材小组  
一九八八年五月

全国体育学院教材委员会  
《体育管理学》教材小组  
一九八八年五月

# 目 录

## 绪论

<b>第一章 体育管理学基础</b> .....	(11)
第一节 体育管理学的方法论基础.....	(11)
第二节 体育管理系统的分析.....	(18)
第三节 现代管理原理.....	(26)
<b>第二章 体育管理的职能</b> .....	(43)
第一节 确定目标.....	(43)
第二节 组织实施.....	(55)
第三节 评估效果.....	(69)
<b>第三章 体育管理的方法</b> .....	(76)
第一节 体育管理方法概述.....	(76)
第二节 体育管理的基本方法.....	(82)
第三节 体育管理方法的综合运用.....	(92)
<b>第四章 体育管理的对象</b> .....	(99)
第一节 体育人员管理.....	(99)
第二节 体育财务管理.....	(109)
第三节 体育信息管理.....	(119)
<b>第五章 学校体育管理</b> .....	(127)
第一节 学校体育的宏观管理.....	(127)
第二节 学校体育的微观管理.....	(137)
<b>第六章 运动训练管理</b> .....	(161)
第一节 我国竞技体育发展战略.....	(161)

第二节	运动训练的管理人员	(176)
第三节	运动队伍的管理	(185)
<b>第七章</b>	<b>运动竞赛管理</b>	(196)
第一节	运动竞赛管理的目标与计划	(196)
第二节	运动竞赛的组织	(200)
第三节	运动竞赛管理效果的评估	(210)
<b>第八章</b>	<b>社会体育管理</b>	(214)
第一节	社会体育管理的特点、原则和方法	(214)
第二节	社会体育管理的计划、组织与评估	(223)
<b>结束语</b>		

## 绪 论

在我国，体育管理学是一门新兴的应用学科，它是现代管理学的的一个分支。体育事业作为我国社会主义建设事业的组成部分，其面临的管理问题越来越复杂。各级体育领导、各类体育干部、体育教师和广大教练员都迫切需要学习和掌握现代管理知识。现代社会的发展，主要依靠科学技术的进步和管理的现代化两个方面，其核心是人才。重视体育管理人才的培养和训练，在体育工作者中普及体育管理学知识，是发展我国体育事业，建设体育强国的重要条件之一。

管理作为一种社会历史现象，是随着人类社会的产生和发展而出现和发展的。人类几千年的文明史，积累了丰富的管理经验，形成了各种各样的管理理论和思想。人类管理思想的发展大致可以分为三个阶段：古代管理思想、近代管理理论和现代管理学说。

人类古代有丰富的管理思想遗产，在埃及、巴比伦和中国的史籍中都有记载。如二千二百多年前蜀太守李冰父子修建都江堰水利工程时，融灌溉、蓄水、排洪、排沙于一体，发挥了极好的社会效益，反映了古代运用系统思想指导工程建设的高度管理水平。此外，孙臆的赛马对策；孟轲、杨雄的人性理论；管仲、刘邦、李世民的用人之道等都是我国古代流传甚广的管理思想。特别是我国春秋战国时代的著名大思想家、军事家孙武所著的《孙子兵法》，不仅是一部为世界军事家所推



崇的最古老的兵书，而且也被现代企业家视为企业经营的谋略学，蕴藏着极为丰富的，可借鉴为经营战略、管理方式、用人之道的原理、原则。近年来，它越来越为日本、美国的企业家所重视。他们认为“商战”如“兵战”，企业竞争如两军对垒。军事中分析敌情、作出判断、用计设谋、制定计划、指挥实施、分级负责、协调监督和赏罚严明，同现代化企业的市场调查、预测和决策等各种管理过程有许多相通之处，从中可获得极大教益。

近代管理理论是在资本主义发展的上升时期形成的。英国古典政治经济学家亚当·斯密第一次分析了劳动分工的经济效益，提出了“生产合理化”的概念。英国的数学家巴贝奇进一步对专业化展开了研究。而美国的泰罗则在本世纪初首先创立了较为完整的“科学管理”理论，用科学的方法研究企业管理问题。与此同时，法国的法约尔提出了关于管理组织和职责划分的思想，即所谓组织理论。德国的著名社会学家韦伯同期提出了“理想的组织机构模式”。近代管理理论的显著特点是注意人的工作效率和组织控制的研究，把人看作是“经济人”，其研究主攻方向是：力无虚耗、物无浪费，人尽其力，物尽其用，提高效率，明确分工。但对于人的行为动机、人际关系等问题尚未予以足够的重视与研究。

现代管理学说是现代社会化大生产和现代科学技术高度发展的产物。现代管理学说综合运用现代自然科学、社会科学、计算机科学、系统科学、哲学等多学科的理论与方法，研究在现代条件下管理活动的规律和管理的一般方法。

现代管理思想对管理的研究，冲破了把劳动者当作机器（或工作）的附属物，把人看作“经济人”的框框，而进一步

把人看作是“社会人”、“成就人”，提出了在管理中恢复被管理者“人的尊严”，实现“民主”、“参与”管理的口号。

现代管理学说主要有两大分支学派：

一、行为科学学派。该学派着重研究管理中的人，即管理者与被管理者的行为动机，人的需要和激励的方法。他们认为不能只把金钱刺激看作是唯一的动力，而应把每一个劳动者看作是处于人际关系之中的“社会人”，必须重视社会、群体、心理因素等的影响。

梅奥等人进行了著名的“霍桑实验”，提出了“人际关系”学说。行为科学学者马斯洛提出需要层次理论。他认为，一般地说，人的动机是由人的需要引起的。但这有两个基本前提，一是已经满足的需要已不能再激励起人们的动机；二是人的需要是有层次、有顺序的。当低层次的需要满足时，就会有更高层次的需要出现。马斯洛把人的需要划分为五个层次：

(1) 生理的需要——衣、食、住、结婚、治病等；(2) 安全的需要——劳动和职业的保障、财产和住所的安全、社会保险等；(3) 社会的需要——伙伴之间的友谊、同事之间的融洽、社会集体互助等；(4) 尊重的需要——声誉、荣誉、社会地位等；(5) “自我实现”的需要——实现自己的理想、抱负，充分发挥自己的聪明才智等。他认为管理者不能只在工资、奖金等物质报酬上做文章，而应注意职工的精神需求。赫兹伯格的研究发展了马斯洛的理论，提出了“双因素理论”，即生理因素和激励因素两个方面。他认为工作效率取决于工作态度，工作态度决定于人们需要被满足的程度，这属于生理需要因素，而人们的需要是否能得到合理的满足与工作环境密切

相关，进而提出激励职工的积极性。他还进一步提出：提高工作效率的关键是改进领导行为，改进管理人员的态度。

美国麻省理工学院麦克雷戈从“行为科学”角度对领导行为进行了对比分析，提出了X理论和Y理论。他认为传统的管理思想只讲指挥、监督，是从对人性的如下假设出发的（1）一般人都厌恶劳动，逃避责任；（2）对多数人必须采用强制手段才能使其努力工作；（3）一般人胸无大志，明哲保身。他认为上述表现并非人的本性，而是管理环境、管理行为不合理造成的。于是又提出了与此相反的Y理论：（1）人并非天生厌恶工作，人们在工作中运用智力、体力是自然的。他们对工作是喜爱还是憎恶，决定于这工作对他是一种满足，还是一种惩罚。（2）外部控制、惩罚的威胁并不是使人完成目标的唯一方法，人在执行自愿的任务中能够自我指挥和自我监督。（3）对人们取得的每一成就给予相应的报酬，有助于他们为更大的目标做出贡献。所有报酬中最重要的是“尊重”他们的工作，使他们看到工作的意义，使“自我实现”的需要得到满足。

（4）怕负责，胸无大志，明哲保身，常常是经验的结果，不是人的本性。（5）大多数人都具有一定的想象力、独创性和工作才能。（6）在现代工业生产条件下，一般人这方面的智慧潜力尚未得到充分发挥。这六点反映了“行为科学”对人的看法。它不仅肯定了人的行为是需要、环境刺激的结果，而且说明对人的管理始终是个动态过程，没有也不可能有一成不变的模式、公式、方法和手段。因此，在管理上必须重视选择适当的方式，而决不能单纯用强制的绝对控制方式。

二、第二次世界大战后，与行为科学平行发展起来的另一个现代管理学派，是把现代自然科学和技术科学的最新成果（主要

是各种先进的数学方法、电子计算技术与通讯技术、系统论、控制论、信息论等)广泛地应用到管理上来,形成了一系列的组织管理技术,把管理纳入了科学化轨道,提高到一个前所未有的水平,一般把这一学派称管理科学学派。现代管理科学的研究,已突破原来“操作方法”、“作业水平”的研究范围,向整个组织的所有活动方面扩展,采用了泰罗时代尚未有的科学技术手段。它以系统工程、数学和统计学等方法和电子计算机等技术,为现代管理的决策提供科学的依据,解决多种生产和经营问题。现代管理科学主要包括三个方面:运筹学、系统分析和决策科学化。

运筹学是第二次世界大战中,以杰出的物理学家布莱克特为首的一批英国科学家,为了解决雷达的合理布局问题而发展起来的数学分析和计算技术。运筹学是一种分析的、实验的和定量的科学方法,它专门研究在一定物质条件下,为了达到某一目标,统筹兼顾整个活动所有各个环节之间的相互关系,以求得最经济最有效地使用人力、财力、物力,取得最佳效果,从而为选择一个最适宜的方案提供定量依据。

系统分析这一概念是由美国兰德公司于1949年前提出的。它要求把管理的对象看作是一个“系统”,即由相互联系、相互作用的不同系统(或系统要素)构成的有机整体。系统分析的准则和步骤是:(1)必须首先弄清并确定一个系统的范围及其要实现的最终目标,同时明确其所属各子系统、系统要素的分目标;(2)必须把研究对象看作是一个整体(系统),研究各子系统与要素之间的相互联系和影响;(3)探求达到系统总目标对各子系统应有的要求;(4)确定标准,对可供选择的方案进行分析。当子系统目标与总目标不一致时,要以

实现总目标为准则，选择最优方案；（5）组织实施。

决策科学化要求以充分的事实调查、统计、分析为依据。采取严密的逻辑思考及论证方法，对大量的资料和数据，按照事物的内在联系进行计算、分析，遵循科学程序，作出正确决策。当代决策理论最著名的代表人物，诺贝尔经济学奖获得者、美国卡内基——梅隆大学教授西蒙认为：管理即决策。计划、组织、控制过程都离不开决策。不仅高级领导层次要做决策，各级管理者也都是决策者。从这个意义上说，决策过程就是全部管理过程。决策不是瞬间的行动，而是一系列观察、了解、探索、分析、推理、论证的过程。决策包括查明决策理由，研究各种可行方案，选择方案三个主要阶段。决策的前提是情报工作、调查研究和收集各方面必要资料等。西蒙要求决策实现“令人满意”的原则而不是数学的“最优化”原规。

从上面关于管理思想发展的简述中可以看出，管理水平与一定社会的经济、科技发展水平相联系；而提高管理水平，实现管理现代化，又是促进经济、科技和各项事业发展的关键。

列宁在苏联十月革命胜利后曾精辟地指出：“无产阶级政党在完成夺取政权和镇压剥削者的任务之后，紧接着就要解决管理这个任务。”“社会主义实现得如何，取决于我们苏维埃政权和苏维埃管理机构同资本主义最新的进步的东西结合的好坏。应该在俄国研究与传授泰罗制，有系统地试行这种制度，并且使它适应于我国条件。”（《列宁全集》第27卷第237页）。在我国，对管理学真正系统地、全面地进行研究，还是在1978年。

体育管理学作为体育专业的一门课程，最初产生于三十年

代的美国。三十年代美国，大学的体育管理学教材内容主要包括：学校体育的目的、任务，体育课程的内容，教学管理，教师资格审定和聘任方法，校内外体育竞赛管理，体育场馆建筑维护，体育器材购置，体育伤亡事故处理等。其教材内容是美国学校体育管理实践经验的总结，但缺乏理论特色。五十年代末到六十年代初，美国体育管理学者开始把一般管理理论引入体育管理教材。美国1983年出版的《体育和运动竞赛管理能力的培养》一书的作者厄尔利·齐格勒指出：在美国“虽然管理科学、教育管理理论有了长足进展，但在体育教育领域中，对现代管理理论的研究却十分落后。把现代管理理论应用于体育管理，虽然在本世纪三十年代就有人提出，但时至今日进展不大，因此，这仍然是我们面临的迫切任务。”

根据现有资料，苏联最早的体育运动管理著作出版于六十年代初。1961年出版了《苏联体育组织学》；1965年苏联编写了体育学院试用的体育管理教科书；1971年根据形势和教学的需要，苏联把《体育运动的组织与管理》正式列入体育学院的教学计划；1974年改为《体育运动管理学》；1977年由K.A. 库林科维奇、Л. B. 伊凡诺夫和A. C. 契科诺夫等人编写，苏联部长会议体育运动委员会审定的《体育运动管理学》作为体育学院教材。该书论述了苏联体育管理的理论基础——马克思列宁主义对体育管理的理论指导作用，详细阐述了苏联体育管理体制、组织体系、国家机构、社会组织、体育运动发展计划、组织方法、监督与检查、财务和物资管理、干部培训、宣传、统计与报表等，是一本全面反映苏联体育管理思想、制度和方法的教科书。

东欧各社会主义国家也于六十年代开设了体育管理学课

程。其他，如西欧、日本等大学体育系也早就开设了体育管理课程。

我国的体育管理学研究，在八十年代初才起步。我国解放前和解放初期的“体育行政”课程，基本上是以美国体育管理的教材体系为蓝本，但没有涉及管理理论方面的内容。

建国以来，由于党和政府对发展体育运动的重视与提倡，我国的体育事业蓬勃发展，竞技体育已进入世界先进行列，为世界所瞩目。但对近几十年来我国体育管理方面的丰富经验，尚有待于从理论与实践的结合上加以全面、系统的总结。

当前，我国体育管理学的任务是以马克思主义为指导，以建国以来体育事业发展的实践经验为基础，借鉴现代管理科学理论，并博采国外体育管理的研究成果，建立有中国特色的、为我国体育现代化服务的体育管理理论体系。

我国体育管理学把整个体育管理活动的现象和规律作为研究对象，以革命化为灵魂，以科学化和社会化为两翼，探索学校体育、竞技体育、社会体育的管理体制、管理原则和管理方法。在宏观上，体育管理学与体育战略研究密切相关。体育战略研究是对体育发展战略进行全面、长期整体性的未来谋划。因此，体育管理的计划必须以体育发展战略决策为指针。在微观上，体育管理学的研究对象是各类体育活动管理的阶段性具体目标的制定，组织结构的优化，管理原则的确定，效率和效益的提高和方法手段的合理运用。

一切管理活动的最终目的都是为了有效地实现一定目标，没有目标的管理活动是徒劳的。体育事业本身的目标和体育管理目标既有联系又有区别。事业目标是期望结果，管理目标是

保证完成事业期望结果的指标体系。

管理目标的制定是科学预测和决策的过程，任何管理目标都要通过组织起来的人去完成。因此，组织机构的结构、层次，人员的职责、分工，人员的各种素质的确定，管理方法与手段的选择，效率与效益的评价等，都要遵循一定的原则和标准。

综上所述，体育管理学研究的一般对象也可概括为：研究体育管理的目标、原则、组织、体制、方法的制定与选择；研究人、财、物、时间、信息的利用和如何获得最佳效益。

本书试图运用现代管理理论研究成果，简明阐述我国体育管理的基本问题，它是体育学院本科通用教科书。了解和掌握现代管理学基本知识，不仅对体育管理干部是必要的，而且对体育教师、教练员也是必需的，因为体育教师和教练员实际上也是管理者。

本书第一章阐述现代管理学的方法论基础、管理的原理和原则。通过第一章的学习，使学生了解、掌握现代管理学的基础知识。第二章至第四章，用三章的篇幅介绍体育管理的对象、职能、过程和方法。这部分内容是联系我国体育管理的实践经验阐述管理的一般知识。第五章至第八章，分别对学校体育管理、运动训练与竞赛的管理和社会体育管理进行系统的阐述，目的在于使学生对各类体育管理的体制、组织形式、管理原则和方法有较全面的了解，为走向管理实践作好理论知识上的准备。

管理劳动是一种创造性的劳动，学习管理学的目的并不在于去学习，掌握一种现成的管理公式。丰富的现实管理活动是没有现成的公式可循的，象学习任何理论与经验一样，学习体



育管理学只是为了给认识复杂的现实管理活动提供比较、借鉴的依据，提高进行创造性思维的能力，而不是把所学的知识变成一种僵化的模式。

体育管理学在整个体育科学体系中占有重要的位置。体育科学体系是一个内容十分广泛、多学科互相交叉的学科群。哲学、数学、心理学、人类学、生物科学、社会科学和系统科学等是体育科学的理论基础。运动生理学、人体测量学、运动医学、运动生物力学、运动生物化学、运动心理学和体育统计学等是体育科学的基础学科。各种运动项目的技术和理论属于运动技术学科。体育管理学则是体育科学群中的“软科学”。它不仅探索各类体育活动和整个体育事业的管理规律，而且研究体育科学本身发展的管理规律，为体育事业和体育科学健康、协调的发展服务。

建设具有中国特色的体育管理学是一切体育理论工作者和实际管理者、领导者的共同任务。