

  体育院校专业教材

运动训练管理教程



刘 青 主编

**YUNDONG
XUNLIAN
GUANLI
JIAOCHENG**

人民体育出版社

体育院校专业教材

运动训练管理教程

刘青 主编

人民体育出版社

图书在版编目(CIP)数据

运动训练管理教程 / 刘青主编. —北京: 人民体育出版社,
2007

体育院校专业教材

ISBN 978-7-5009-3219-2

I. 运… II. 刘… III. 运动训练-管理学-高等学校-教材
IV. G808.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 090167 号

*

人民体育出版社出版发行
三河市紫恒印装有限公司印刷
新华书店经销

*

787×960 16 开本 15.75 印张 268 千字
2007 年 9 月第 1 版 2007 年 9 月第 1 次印刷
印数: 1—6, 000 册

*

ISBN 978-7-5009-3219-2

定价: 20.00 元

社址: 北京市崇文区体育馆路 8 号 (天坛公园东门)

电话: 67151482 (发行部)

邮编: 100061

传真: 67151483

邮购: 67143708

(购买本社图书, 如遇有缺损页可与发行部联系)

编写组成员

主 编：刘 青

编写人员（按撰写章节顺序排列）：

刘 青 艾斌发

郭新艳 柳伯力

陈林会 易 琳

郑 宇 李建中

邵 强 夏成生

辛双双

前言

运动训练是更高层次的竞技体育活动的组成部分。随着运动训练实践的发展,人们对运动训练内涵与外延认识的深化,越来越多的人认识到,现代运动训练也是一个专门化的管理过程,在这个过程中,虽然以不断提高竞技能力为主要目的,但队伍管理与思想教育、作风养成与运动素质提高、管理方式与运动技能形成、职业能力发展与心理品质培养等等,都是有机地结合在一起的。因此,运动训练是一个复杂而细致的专门组织的管理过程。运动员要自觉而积极地投入训练,教练员要科学而严格地管理训练,只有两方面的积极性都充分调动起来,协调配合,且措施得当,才能取得良好的训练效果。

随着 2008 年北京奥运会的临近,我国运动训练体制改革与机制创新、高水平运动队管理模式与选择、新形势下我国专业运动队管理工作的特点和对策、教练员在现代运动训练及管理中的作用、我国政府在实现运动员培养社会化方面的作用、现代竞技的备战与训练管理成效等相关问题,正日益受到重视,成为各方面积极备战奥运、提高竞技水平必须认真思考和深入研究的重要内容。

我国作为一个从计划经济向市场经济转轨的国家,随着体育体制改革的不断深入和竞技运动竞争的日趋激烈,运动队主管部门、教练员及各类管理者正经历一场深刻的变革,即面对职业化、商业化及社会化浪潮,不得不对传统训练管理方式、运动员教育方式、培养模式进行必要的改革和调整,其焦点便在于如何适应转型中的中国竞技体育发展要求,建立一种更能体现现代竞技体育特征的运动训练管理体系。

运动训练管理是指体育管理者遵循运动训练的客观规律,运用有效的管理手段,为不断提高训练的功效,实现运动训练工作目标,而对运动训练系统进行计划、组织、控制、协调、创新的综合活动过程。

运动训练管理是体育管理的一个重要分支,《运动训练管理教程》立足于现代运动训练管理活动实践,力求比较全面地对运动训练管理的基本理论、原

理、方法,运动训练管理体制、类型与创新,运动队的管理模式与特征,高水平运动员的培养方式及社会化路径,运动项目协会制基本形式及实体化,运动项目合理布局、设立及管理,运动训练管理绩效及评价,基层业余训练的组织形式、特点与管理,以及现代竞技的备战与训练管理成效等业务知识和特点进行介绍和阐述。与原体育院校《运动训练管理学》(孙汉超等,1995)教材相比,新编写的《运动训练管理教程》根据当前高等体育院校运动训练专业的特点以及教练员培训的需要,注重以“实用、够用”为原则,在内容上力求更好地总结和归纳现代运动训练管理实践的新经验,力求更加充分和准确地吸收和反映国内外运动训练管理理论及相关学科新的研究成果。在体系安排上各章均有一定的独立性,在讲授中可根据教学对象的需要有效组合章节内容(见附录),照顾了现代运动训练活动中高、中各层次的管理者和教练员所应具备的知识结构和操作技能的掌握。它既可作为高等体育院校全日制运动训练专业教材,又可作为函授运动训练专业和各类非学历教育的教练员及运动队管理干部、体育俱乐部经理培训的教材,也可作为研究生辅助教材和其他体育工作者的自学教材和读物。

本教程由成都体育学院组织编写。特邀西安体育学院邵强副教授撰写了有关章节。全书框架由刘青教授提出并统稿。各章初稿编写分工是:绪论刘青、艾斌发,第一章郭新艳,第二章柳伯力,第三章刘青、陈林会,第四章易琳,第五章郑宇,第六章李建中,第七章邵强、夏成生,第八章李建中,第九章辛双双。

本教程在编写及出版过程中得到了成都体育学院教材委员会及有关部门、人民体育出版社的大力支持和帮助,在此表示衷心的感谢!

编者

2007年3月30日于成都武侯祠旁

目 录

绪 论	(1)
第一节 管理概述	(2)
一、管理的定义	(2)
二、管理与经营、行政、领导的区别	(3)
三、管理的本质和目的	(4)
第二节 运动训练管理概述	(5)
一、对运动训练的认识	(5)
二、运动训练管理的概念	(6)
三、运动训练管理系统的构成要素	(7)
四、运动训练管理的过程	(8)
五、运动训练管理的基本内容	(12)
第三节 我国运动训练管理的成功经验	(13)
一、项目管理——对竞技体育项目实行合理布局、分类管理	(13)
二、运动员选拔——以行政区划为基础的层层选拔制	(15)
三、竞赛管理——以行政区为划分标准，以代表队为基本单位	(16)
四、运动队管理——从领队负责制到主（总）教练负责制和 队委会领导下的分工负责制	(17)
第一章 运动训练管理的基本原理与方法	(19)
第一节 运动训练管理的基本原理	(20)
一、系统原理	(20)
二、人本原理	(24)
三、动态原理	(26)

四、效益原理	(27)
五、责任原理	(28)
六、竞争原理	(29)
第二节 运动训练管理的基本方法	(30)
一、行政方法	(31)
二、法律方法	(32)
三、经济方法	(33)
四、宣传教育方法	(34)
第三节 现代管理方法在运动训练管理中的运用	(36)
一、管理心理学方法	(36)
二、数量分析方法	(39)
三、信息系统管理方法	(47)
第二章 运动训练管理体制与机制创新	(50)
第一节 现代竞技运动	(51)
一、现代竞技运动述评	(51)
二、我国竞技运动发展现状	(55)
第二节 运动训练管理体制	(57)
一、运动训练管理体制的概念	(57)
二、运动训练管理体制的类型	(57)
三、衡量运动训练管理体制优劣的标准	(59)
四、我国运动训练管理体系结构	(60)
五、我国运动训练管理体制的改革及趋势	(62)
第三节 训练管理机制创新	(64)
一、管理创新的意义与含义	(64)
二、机制创新的方法论基础	(66)
三、训练管理机制创新的途径与原则	(67)
第三章 运动队的管理	(71)
第一节 运动队管理概述	(72)
一、运动队管理	(72)
二、高水平运动队的管理	(73)

第二节 我国高水平运动队的管理模式	(74)
一、高水平运动队管理模式的概念	(74)
二、我国高水平运动队管理模式的分类	(75)
三、我国高水平运动队管理模式的选择	(79)
第三节 西方职业体育与运动队的管理	(81)
一、世界职业体育发展概况	(81)
二、我国职业体育俱乐部的运行	(84)
三、新形势下我国专业运动队管理工作的特点与对策	(85)
第四节 现代运动训练及运动队管理中的教练员	(89)
一、教练员的重要理念	(89)
二、教练员在现代运动训练及运动队管理中的作用	(92)
三、教练员应具备的基本素质与技能	(97)
第四章 高水平运动员的培养	(102)
第一节 高水平运动员的培养概述	(103)
一、“职业、专业、业余”运动员称谓	(103)
二、高水平运动员的培养路径	(105)
三、高水平竞技人才来源模式及类型	(108)
第二节 高水平运动员培养历程及现状	(110)
一、我国高水平运动员培养的历史沿革	(110)
二、西方竞技体育发达国家运动员培养方式	(112)
三、我国高水平运动员培养方式的新途径	(120)
第三节 我国高水平运动员培养的社会化	(121)
一、我国高水平运动员培养社会化的必要性	(121)
二、我国高水平运动员培养社会化进程中的障碍	(122)
三、我国政府在实现高水平运动员培养社会化进程中的作用	(126)
第五章 运动项目协会及其管理	(130)
第一节 运动项目协会及其管理概述	(131)
一、运动项目协会的含义、沿革及分类	(131)
二、运动项目协会管理的基本形式与作用	(132)

三、相关国际体育组织介绍	(135)
第二节 我国运动项目协会与协会制	(137)
一、我国运动项目协会概述	(137)
二、我国运动项目协会的历史演进	(138)
三、我国运动项目协会管理的基本形式	(140)
四、我国的运动项目协会制	(141)
五、我国运动项目协会的主要弊端	(143)
第三节 我国运动项目协会的实体化	(144)
一、我国运动项目协会实体化的内涵	(145)
二、推动我国运动项目协会实体化的途径	(146)
第六章 运动项目及其布局、设立与管理	(149)
第一节 运动项目概述	(150)
一、运动项目的定义	(150)
二、运动项目的特征	(151)
三、运动项目的分类	(155)
四、奥运会项目设置	(159)
五、全运会项目设置	(161)
第二节 运动项目的合理布局	(162)
一、运动项目布局的含义及目的	(162)
二、影响运动项目合理布局的因素	(162)
三、项目布局的指导思想和基本原则	(164)
四、我国运动项目的合理布局	(165)
第三节 运动项目的设立与管理	(167)
一、我国运动项目的设立及管理现状	(167)
二、我国运动项目的设立及管理中的问题	(167)
三、我国运动项目设立及管理的调整与改革	(169)
第七章 运动训练管理绩效及评价	(172)
第一节 运动训练管理绩效及评价概述	(173)
一、运动训练管理的绩效	(173)
二、运动训练管理绩效的评价	(174)

第二节 运动训练管理绩效的“成绩评价模式”	(178)
一、“成绩评价模式”产生的背景	(178)
二、“成绩评价模式”的优劣	(178)
第三节 运动训练管理绩效的综合评价	(180)
一、运动训练管理绩效综合评价概述	(180)
二、运动训练管理绩效综合评价系统及方法	(182)
三、运动训练管理绩效综合评价的意义	(194)
第四节 运动训练管理绩效的 DEA 评价法	(195)
一、DEA 评价法及特点	(195)
二、DEA 评价法的基本原理	(195)
三、“综合评价”与“DEA 评价”的比较	(200)
第八章 基层业余体育训练的管理与改革	(203)
第一节 基层业余体育训练概述	(204)
第二节 基层业余体育训练的组织形式	(206)
一、青少年业余体校	(206)
二、体育传统项目学校与体育后备人才试点学校	(208)
三、竞技体校	(209)
四、俱乐部	(210)
五、普通中小学运动队	(212)
第三节 我国基层业余体育训练的特点与改革	(213)
一、我国基层业余体育训练的特点	(213)
二、我国基层业余体育训练存在的主要问题	(214)
三、我国基层业余体育训练改革的趋势	(216)
附 国外竞技体育后备人才培养模式简介	(217)
第九章 现代竞技备战与管理	(219)
第一节 项目规则变化与竞技备战	(220)
一、引起项目规则变化的内外因素分析	(220)
二、项目规则变化对竞技备战的警示	(223)
第二节 训练管理中的整体与细节	(226)

一、关于整体与部分、整体与细节的问题	(226)
二、关注整体与细节在训练管理中的运用	(228)
第三节 现代竞技备战保障服务体系的构建	(230)
一、对“训、科、医、赛”一体化的认识	(230)
二、建立“训、科、医、赛”一体化备战保障服务体系的意义	(231)
三、构建“训、科、医、赛”一体化备战保障服务体系的具体措施	(232)
附录：《运动训练管理教程》各教学对象内容选择与学时分配建议表	(237)

绪 论

【学习目标】

- 掌握管理的定义、本质和目的，运动训练管理的概念，以及运动训练管理的构成要素
- 深刻理解运动训练管理过程、内容及衡量其科学性的指标
- 认识和了解我国运动训练管理的成功经验

第一节 管理概述

一、管理的定义

管理活动始于人类社会生活中的共同劳动，至今已有上万年的历史，管理思想源远流长，中外历史上有文字记载达数千年之久。所谓“管理”（Management），一般可理解为“管辖”“处理”的意思。马克思在《资本论》里对管理作过精辟的论述：“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。”^{〔1〕}即凡许多人在一起劳动，都需要“指挥”“协调”，总体活动过程中所产生的各种“一般职能”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”。

什么是管理？目前学术界对此还存在一定的争议，管理学家们从不同的角度对“管理”下了不同的定义。以下是国内外学者具有代表性的几种观点：

科学管理之父美国人泰勒（Frederick Winslow Taylor）认为：“管理就是确切地了解你希望工人干些什么，然后设法使他们用最好、最节约的方法完成它。”（泰勒所认为的管理就是指挥他人能用最好的工作方法去工作，提高工作的效率）

亨利·法约尔（Henri Fayol）在《工业管理和一般管理》中将管理定义为：“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”（法约尔对管理的定义中只是强调了管理的职能，但并没有给管理明确的概念）

赫伯特·西蒙（Herbert A. Simon）认为：“管理就是决策。”即作为管理者所做的一切工作是面对各种情况作出不同的决策，使组织中的一切工作顺利运行，实现组织工作目标。

美国管理大师彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）认为：“管理就是实践而不是实施。管理不是了解而是行为。”

哈罗德·孔茨给管理下的定义是：“管理就是设计并保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。”

《现代管理词典》对管理定义是：一定组织中的管理者通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定的活动过程。^[2]

周三多认为：管理是社会组织中，为了实现预期的目标，以人为中心进行的协调活动。^[3]

戚安邦认为：管理是人类社会中决定在特定情况下做“正确的事情”和“正确地做事”这样一种工作，该工作包括“发现特定情况下事物的客观规律”和“按客观规律进行办事并实现既定目标”两个方面的工作。^[4]

《现代体育管理》一书作者肖林鹏认为：“现代意义上的管理（亦即现代管理）是指通过一定方式整合资源，以实现组织目标的活动。”^[5]

综上所述，从这些定义中，我们可以概括出“管理”概念具有以下几个基本含义：

(1) 管理总表现为一种活动，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) 这种活动是一种有目的的活动，其目的就是为不断提高管理系统的功效。

(6) 这种活动需要管理者不断地创新。

因此，我们认为：所谓的管理是为了实现系统目标，不断提高系统的功效所进行的计划、组织、控制、协调、创新等一系列的综合活动。

二、管理与经营、行政、领导的区别

前面已经对管理的定义进行了界定，然而，在现实生活中，我们通常比较容易把管理与经营、行政、领导混淆。事实上，管理与它们之间既有联系，又有区别。

管理与经营。经营是以营利为目的的一种特定条件下的管理活动。在现代汉语字典中，经营被解释为“筹划并管理”，可见经营的外延比管理狭窄。通常意义上，经营是一种对外职能，而管理是一种对内职能。

管理与行政。行政是为了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，一般限于政府部门管理。

管理与领导。领导是指领导者为了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活动的活动，具体表现为：领导是高层次的管理，是战略性管理，是“超前”的管理，是“超脱”的管理。^[6]从本质上来说，管理是建立在合法的、有报酬的和强制性权力的基础上对下属下达命令的行为。但是，领导更多的是建立在个人影响权和专长权以及模范作用的基础之上。因此，一个人可能既是管理者，也是领导者。但是，管理者和领导者两者分离的情况也是有的。一个人可能是领导者但并不是管理者，一个人也可能是管理者但并不是领导者。

三、管理的本质和目的

（一）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整体。

杜拉克在《有效的管理者》一书中指出：“管理者的本分，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。

（二）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。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，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。

同时,管理的过程中,要处理好两个基本关系。一是效率和效益的关系。效率和效益是紧密联系的,通常效率高,效益好。但是效率和效益不是经常一致的,效率高,效益不一定好。二是社会效益与经济效益的关系。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,许多管理者都把经济效益放在第一位,忽视社会效益。社会效益处理不好容易引发矛盾。体育管理的目的不仅要注重经济效益,更要重视社会效益。

第二节 运动训练管理概述

一、对运动训练的认识

运动员在赛场表现出来的高水平竞技能力以及优异运动成绩的取得,不是他先天就具有的,而是在运动训练过程中经过长年累月的艰苦拼搏得来的。

那么什么是运动训练呢?不同的专家、学者对它的理解各有不同,站在不同的角度去阐述都有其合理性。运动训练主要有狭义和广义之分,狭义的运动训练是指“最大限度地挖掘和提高人的体力和智力,以获得更好的运动成绩的一种有组织的教育过程”;广义的运动训练是指“运动员为创造或保持专项运动最高成绩所准备的全过程”。目前,在国内被普遍接受的定义是:“为了提高运动员的竞技能力和运动成绩,在教练员的指导下,专门组织的有目的、有计划的体育活动。”^[7]

从该定义看出,教练员和运动员是运动训练的主体。由于教练员是运动训练计划的制定者,同时也是运动训练活动的组织者与指导者,说明教练员在运动训练活动中起着主导作用。

运动训练是更高层次的竞技体育活动的组成部分。随着运动训练实践的发展,人们对运动训练内涵与外延认识的深化,越来越多的人认识到,现代运动训练已经不是原来理解的仅仅局限于运动场上所进行的那种运动训练。现代运动训练,除了运动场上进行的训练以外,还应包括运动员选材、运动竞赛以及竞技运动管理等。这四个各自独立而又相互紧密联系并在一定程度上彼此交叉的分支学科,组成了竞技体育活动的完整体系。因此,当代运动训练理论的研究可以明显地分为两大流派:一派以俄罗斯、德国和中国为代表,学者们