



省级优秀运动队管理中心 发展建设思考

王志辉 著

河北出版传媒集团
河北教育出版社



王志辉，1967年出生，高级政工师，法学硕士。曾任省体工队党办室副主任、主任，党委副书记，河北省体操举重柔道运动管理中心主任，河北省体育总会办公室主任兼河北省健身气功中心主任和社会体育指导中心主任，河北省体育局群众体育处处长。2009年10月，被国家体育总局授予“全国群众体育先进个人”荣誉称号。2012年至今，任河北体育学院副院长。

责任编辑 郝建国 赵磊

装帧设计 于越

省级优秀运动队管理中心 发展建设思考

王志辉 著



河北出版传媒集团
河北教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

省级优秀运动队管理中心发展建设思考 / 王志辉著
—— 石家庄 : 河北教育出版社, 2015.1
ISBN 978-7-5545-0404-8

I. ①省… II. ①王… III. ①体工队—管理—研究—
中国 IV. ①G812

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第041462号

书 名 省级优秀运动队管理中心发展建设思考

作 者 王志辉

责任编辑 郝建国 赵 磊

出版发行 河北出版传媒集团

河北教育出版社 <http://www.hbep.com>
(石家庄市联盟路705号, 050061)

印 制 河北科技大学印刷厂

开 本 850mm × 1168mm 1/32

印 张 5

字 数 100千字

版 次 2015年3月第1版

印 次 2015年3月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5545-0404-8

定 价 19.80元

版权所有, 翻印必究



目 录

前 言	1
组织篇	1
管理篇	13
训练篇	31
竞赛篇	43
尖子篇	59
业训篇	77
科医篇	93
后勤篇	111
裁判篇	123
体教篇	135



作者像

前 言

“对酒当歌，人生几何？譬如朝露，去日苦多。慨当以慷，忧思难忘。何以解忧？唯有杜康。青青子衿，悠悠我心。但为君故，沉吟至今。”三国时期的杰出政治家、建安文学的代表人物之一曹操的这首《短歌行》，一直是我十分喜爱的一首诗。放在本文的开头，既表明了自己多年从事竞技体育工作的情怀，也道出创作这篇文章的初衷。

1988年7月，我从河北师院范学院政教系毕业后，被分配到河北省体委工作。翌年1月，我来到省体工大队工作，直到2005年第十届全运会结束，屈指算来，在竞技体育这条战线上已摸爬滚打了十七个年头。这期间我亲身历经了七、八、九、十届全运会的备战和角逐，见证了河北竞技体育这些年来的风风雨雨、坎坎坷坷。行进间，流淌过苦涩的泪水，露出



过胜利的欢笑；攀登中，品味过失败的痛苦，收获过丰收的金秋。

“玄武湖畔观彩船，鏖战过后意悠然；遥指金山微风起，不负重托我心安！”全运会体操比赛结束后，在南京玄武湖畔，我写下了这首《十运感言》。纸上寥寥数语，道出感慨万千。2005年10月，在江苏举行的第十届全国运动会，可以说是在2008年北京奥运会之前，我国规模最大、水平最高的一次综合性竞技体育盛会，是各省、市、自治区、行业体协竞技体育实力的一次大检阅、大比拼、大排名。为此，各



代表团均倾尽全力，纵横捭阖。一时间，金陵内外，十运赛场硝烟弥漫，烽火狼烟。河北体育健儿，在省委、省政府、省体育局的正确领导下，上下同心，顽强拼搏，发扬燕赵儿女自强不息、敢于拼搏、克难攻坚、唯旗是夺的大无畏气概，以15枚金牌、1109.5分的团体总分双双超额完成了省委、省政府下达的十运会任务，为河北人民赢得了尊严和荣誉。我所率领的体举柔运动管理中心，也以2枚金牌、157分的成绩较为圆满地完成了承担的目标任务，为四年备战工作交上了一份满意的答卷。十运会的成功，表明了河北人民建设体育强省的决心和信念，彰显了运动管理中心这一体制改革的成功，验证了“早改革、早受益、早发展”这一客观规律的颠扑不破。

进入21世纪以来，以胡锦涛同志为总书记的党中央先后提出了全面建设小康社会、落实科学发展观、建设和谐社会、建设创新型国家等重大治国方略，为我国改革发展指明了前进方向，国民经济和社会各项事业进入了全面协调、可持续发展的新时期。在这样一种大背景下，各行各业都面临着一个向纵深剖析、深化改革的现实问题。计划经济体制下单一的



体工大队管理模式已经不能够适应改革开放、市场经济形势发展下竞技体育的需要。如何在科学发展观的指导下，深化竞技体育改革，更好地实施“奥运争光计划”，培养更多更好的优秀竞技体育人才，是摆在我们体育工作者面前的紧迫任务。为此，我省抢抓机遇，未雨绸缪，在2002年初，果断实行竞技体育管理体制变革，并与国家体制基本接轨。应该讲，实行优秀运动队管理中心这种模式，较大地解放了束缚竞技体育“生产力”的“生产关系”，使管理中心责、权、利更加清晰、更为统一，拥有了更多地自主性和灵活性。管理模式也由粗放式朝着集约化方向转变。

“八仙过海，各显其能。”各个项目横刀策马，引箭张弓，得以在更为广阔的发展空间里尽情驰骋。但是省级优秀运动队管理中心如何从无到有，如何适应新形势下竞技体育发展的需要，如何把一个纷繁复杂的管理中心真正建设成为复合高效的管理中心，对于管理者来说，并没有现成的道路可走，也没有经验可循，只能在学中干、干中学，在实践中思考，在思考中实践。

“知我者谓我心忧，不知我者谓我何求。”几年来，围绕着体举柔中心的发展与建设，自己有过迷

茫，有过彷徨，更有过喜悦，有过渴望。思索的过程是一场痛苦的洗礼，破题的征程如一路艰辛的搏击。还好，在学习、思考 and 实践中，我逐渐找到了旋涡中挺直身子的感觉，悟出了办法总比困难多的道理，踏准了收放自如、游刃有余的步履。

十运会结束后，省委组织部、省体育局党组决定让我到沧州市吴桥县挂职任县委副书记锻炼一年。在转换角色、适应新岗位、熟悉“三农”工作的过程中，我心中还是常常回想起2002年1月17日至2005年10月17日所经历的每时每刻。尤其是在夜晚，凭窗而坐，一缕墨香。耳闻着吴桥这七十里小邑、八百年古城、浸透着浓郁杂技文化特色的历史故事，目染着一镇川流、百业兴旺、千顷嘉禾、万家灯火的抚今追昔，谛听着县城不远处大楼上那清晰而有力的钟鸣声，心中总是难抑一种澎湃的胸襟，总有一种不写不尽、不吐不快的激情。成功与失败令人荡气回肠，欢笑与泪水让我难以释怀。所以也就有了利用挂职锻炼期间的闲暇时刻，静下心来梳理一下还未尘封的思考和记忆，把自己点点滴滴、微不足道的一点体会汇聚成对省级优秀运动队管理中心建设的肺腑之言，谨供我省各级领导和从事管理中心工作的同志们作一



参考。

“白日依山尽，黄河入海流。欲穷千里目，更上一层楼。”最后，用唐朝诗人王之涣的这首诗来衷心祝愿我省的竞技体育能够实现持续跨越式发展，能够涌现出更多像郭晶晶那样的超一流尖子运动员，能够早日实现体育强省的奋斗目标！





“李杜诗篇万口传，至今已觉不新鲜。江山代有人才出，各领风骚数百年。”清朝诗人赵翼的《论诗》，说明了新旧事物更替的唯物辩证规律。那么，由特定人群组成的社会组织，也应该随着时代的发展而改革迈进。所谓组织是指按照一定的宗旨和系统建立起来的集体，将分散的人和事物进行安排，使其具有一定的系统性和整体性。在人类历史发展的长河中，无数的事例证明，一个顺应时代发展潮流的组织形式，能够将组织内的人力、物力和财力进行有效整合，高效运转，形成合力，推动事业向前发展；反之，一个滞后于时代发展的组织形式，就会束缚人的积极性和创造力，成为事业前进的羁绊。

1992年，邓小平的南巡讲话在中国大地上引起了巨大反响，市场经济的确立使整个社会结构发生了巨变，全国上下掀起了一场体制改革的热潮。这时，小政府、大社会的前提条件已成熟，下放权力给社会，由社会办体育成为了大家的共识，建立一种新型的、顺应市场经济基础的体制已是大势所趋。1993年的全国体委主任会议制定下达了国家体委《关于深化体育改革的意见》，确立了体育体制改革的基本思路，即实现由计划经济体制下的体育体制向与社会主义市场经济体制相适应的体育体制转变，逐步建立符合现代体育运动发展规律、国家调控、依托社会、自

我发展、充满生机与活力的体育体制和良性循环的运行机制。国家对体育的各个领域分别进行了大刀阔斧的改革。首先，在1993年，成立了14个运动项目管理中心，1997年又组建了6个，并对3个管理中心进行了调整，20个管理中心管理着41个单项协会和56个运动项目，这在一定程度上促进了单项体育协会的实体化。在这一体制下，我国竞技体育事业取得了长足进步。1992年巴塞罗那奥运会我国夺得金牌16枚，排名第4位；1996年亚特兰大奥运会16枚，排名第4位；2000年悉尼奥运会28枚，排名第3位；2004年雅典奥运会32枚，排名第2位。可以说夺得金牌数和排名直线上升。诚然，这与我国综合国力的增强、党和人民的支持、领导的关怀、运动员的顽强拼搏、科技的创新等是密不可分的，但从另一个方面来说，实行项目管理中心这一体制改革也功不可没。运动项目管理中心作为国家体育行政管理部门的直属事业单位，肩负着我国竞技体育管理由政府管办合一，向政府与社会管办分离过渡的历史使命。这种管理既不同于我国传统体制下政府在竞技体育宏观管理与具体操作上的双重身份，又与国外运动项目协会存在着较大区别，是一种基本符合我国现阶段国情的过渡性管理机构。它突出了项目特点，符合当今时代发展的潮流，顺应了21世纪竞技体育发展的规律，不仅使得乒乓球、羽



毛球、跳水、举重等中国传统优势项目继续保持和提升了优势地位，而且在田径、篮球、网球等中国的一些弱势项目上，也培育出了刘翔、姚明、李婷、孙甜甜等一批顶尖好手，实现了金牌零的突破，令国人惊喜，令世人震惊，展现了一个东方大国的综合实力。

如何同国家这种大的竞技体育体制改革相接轨，摆脱旧有体制积存的弊端，更好地促进省级优秀运动队建设，组建省级优秀运动队管理中心无疑是一条必由之路。正是因为有了国家实行运动项目管理中心这一体制并取得成功的经验，所以从上世纪90年代到本世纪初，各省都结合自身实际，将过去以体工大队为主的管理模式向优秀运动队管理中心模式进行整合和转变。河北省体育局，精心谋划，未雨绸缪，从2001年九运会后开始果断着手管理中心建设，2002年1月正式决定实施运动项目管理中心改革，以过去的体工大队为主组建了15个运动项目管理中心，承担奥运会和全运会任务的有12个管理中心。这种管理体制改革的实质是小机关大运动队，更加突出了运动队的主体位置，责、权、利更加清晰统一，人员更加精干，提高了工作效率。特别是将业余训练、运动队管理、向国家队输送人才、裁判员队伍建设等涉及到优秀运动队系统发展的各项工作、职责都赋予了管理中心，在经费使用、业余训

练、项目布局、产业开发等方面充分放权，调动了管理层、教练员、运动员、科研、医务等方方面面的积极性，使运动队的发展实现了由粗放型向集约型的初步转变。

省级优秀运动队管理中心为省直行政事业单位，处级建制，领导班子职数2—4人，下辖1—4个左右的运动项目，编制为省直行政事业编，工作人员配备与运动员比例为1:2.7，教练员与运动员比例为1:5.7。其主要职责是：根据国家体育方针政策及相关法律、法规，指导全省所辖运动项目的发展，承担省体育局下达的全运会任务，组织实施优秀运动队的训练和竞赛，负责全省所辖项目的业余训练、人才选拔培养和项目教练员、运动员、裁判员的注册、培训，制定实施全省所辖项目的竞赛活动和比赛规程，推动项目的普及和运动技术水平的提高，促进运动项目的社会化、产业化。管理中心下设办公室、竞训科、产业经营科三个职能科室。办公室的主要职责：协助中心领导处理机关日常政务，进行综合协调；负责机关公文管理、秘书事务、财务、人事、信息、信访、对外交流等工作；制定机关工作制度并监督执行。竞训科的主要职责：研究拟定所辖项目全省竞技体育工作有关政策和规章，统筹规划所辖项目设置，培养高水平运动员；指导和推动全省所辖项目各类业余训练工作，为优秀运动队培养和输送