

肖林鹏◎编著

现代体育管理



北京体育大学出版社

现代体育管理

肖林鹏 编著

北京体育大学出版社

策划编辑 钱 期
责任编辑 李 健
审稿编辑 杨 木
责任印制 陈 莎

图书在版编目(CIP)数据

现代体育管理/肖林鹏编著. —北京:北京体育大学出版社,2005.8

ISBN 7-81100-379-1

I. 现… II. 肖… III. 体育-管理学 IV. G80-05

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第065853号

现代体育管理

肖林鹏 编著

出 版 北京体育大学出版社
地 址 北京海淀区中关村北大街
邮 编 100084
发 行 新华书店总店北京发行所经销
印 刷 北京市昌平阳坊精工印刷厂
开 本 880×1230毫米 1/32
印 张 15.125

2005年8月第1版第1次印刷 印数 3300册

定 价 35.00元

(本书因装订质量不合格本社发行部负责调换)

前 言

当前，我国体育管理实践不断迎来新的机遇与挑战。新的情况、新的问题，不仅要求体育管理者具备新的工作理念与办事作风，还要求我们必须牢牢树立以科学发展观指导实践的工作意识。因此，不断总结我国体育管理实践的基本经验，研究创建具有中国特色的体育管理学学科，继而推动我国体育管理实践的可持续发展业已成为广大体育管理界同仁的普遍共识。

改革开放以来，我国体育管理学界的始创者们对中国体育管理学的学科建设与发展起到了巨大的推动作用。迄今，我国体育管理学已初步形成了较为完善的学科体系，依托这种体系，已为我国培养了大批体育管理专门人才。但同时我们又不得不注意到，随着我国体育管理实践的日益丰富与复杂，加之各地体育院校培养人才规格的不同特点与要求，对编写与使用符合各地、各领域实际需要的体育管理学教材提出了新的要求。体育科学研究历来强调“百花齐放、百家争鸣”。为此，尚在形成发展中的我国体育管理学教材编写也尤为需要“一纲多本”式的探索与尝试。基于此，编者不揣冒昧，在较为宏观把握我国体育管理实际的基础上，参照我国体育管理学普修教学培养目标及学生实际发展需求等要求，编写了这本现代体育管理学教材。

本教材的指导思想是，理论结合实际，博采众长为我用，充分吸收国内外体育管理实践的成功经验和最新的研究

成果，在理论和框架上力图有所突破，有所创新，以形成一部以探讨体育管理学共性问题为主的现代体育管理学教材。

本书的编写得到北京体育大学秦椿林教授、武汉体育学院孙汉超教授、天津体育学院李宗浩教授的悉心指导与帮助，以上专家对本书提出了许多宝贵意见与建议，在此谨致衷心的感谢！

本书参考了国内外同仁的大量研究成果，在成果引用过程中难免挂一漏万，有所疏漏，在此敬请体谅，在此对众多专家学者的前期科研劳动致以衷心的感谢！

鉴于作者水平有限，加之体育管理学又是一门迅速发展的学科，书中难免有不妥或错讹之处，敬请读者不吝指教。

本书的出版得到了天津体育学院教务处崔继安研究员的大力帮助，在此表示感谢！

作者谨识
2004年5月

作者简介



肖林鹏，男，1973年3月生，河北保定人，2003年毕业于北京体育大学研究生部，获教育学博士学位，研究方向为体育管理学。现为天津体育学院副教授，硕士生导师。近年来，先后主持国家社会科学青年基金课题《我国青少年体育俱乐部管理体制及运行机制研究》（2004年）、国家体育总局体育社会科学、软科学课题《中国竞技体育人力资源调控与可持续发展》（2002年）、天津市哲学社会科学课题《天津市体育资源调控研究》（2003年）；天津市教育科学“十五”规划青年基金课题《天津市高校体育资源与社会互动—共享发展之研究》（2003年）；作为主研参与国家社会科学重点课题《中国群众体育调查研究》（2001年）、《2010年我国竞技体育发展战略研究》（2001年），国家科技部课题《我国竞技体育27届奥运周期系统分析及28届奥运会竞争实力预测》（2001年）以及国家体育总局社会科学、软科学课题《金牌教练员人力资源开发研究》等；作为主编及副主编编写著作（教材）包括：《现代体育管理》、《体育社会管理》、《体育项目管理》、《体育健身活动的组织与管理》、《体育经济学》、《现代体育市场营销学》等；参与编写教材《体育管理学 体育经济学》、《群众体育管理学》等；在国内体育学术期刊发表学术论文30余篇。

作者长期联系方式：E-mail: linpengxiao@yahoo.com.cn

目 录

前言

第一章 导 论 [1]

第一节	管 理	[1]
第二节	现代体育管理	[21]
第三节	体育管理学	[38]

第二章 现代体育组织 [49]

第一节	现代体育组织概述	[49]
第二节	现代体育组织结构与设计	[67]
第三节	现代体育组织变革与发展	[83]

第三章 体育管理主体 [98]

第一节	管理中的人性假设	[98]
第二节	体育管理者的角色与基本条件	[103]

第三节 体育管理创新 [109]

第四节 体育管理者遵循的基本原理 [123]

第四章 体育管理中介 [138]

第一节 体育管理的基本职能 [138]

第二节 体育管理的基本方法 [156]

第五章 体育管理客体 [168]

第一节 体育人才管理 [168]

第二节 体育经费管理 [182]

第三节 体育场地设施与器材管理 [189]

第四节 体育科技管理 [204]

第五节 体育信息管理 [213]

第六章 学校体育管理 [227]

第一节 学校体育管理概述 [227]

第二节 学校体育管理的基本内容 [237]

第三节 学校体育管理评估 [261]

第七章 社会体育管理 [270]

第一节	社会体育管理概述	[270]
第二节	社区体育管理	[293]
第三节	职工体育管理	[305]
第四节	农村体育管理	[315]
第五节	商业型健身俱乐部管理	[324]
第六节	社会体育管理评估	[346]

第八章 竞技体育管理 [351]

第一节	运动训练管理	[351]
第二节	运动竞赛管理	[382]

第九章 体育产业管理 [407]

第一节	体育产业管理概论	[407]
第二节	职业体育俱乐部经营管理	[422]
第三节	体育赛事经营管理	[436]
第四节	体育经纪人管理	[456]

第一章

导 论

管理是人类历史上极为重要的社会实践活动。研究体育管理活动的意义在于寻求管理实践的客观规律，以更好地实现组织目标。管理与体育管理的概念是研究现代体育管理的逻辑出发点。构建现代管理学的系统结构是把握管理学知识体系的关键问题。现代体育管理学的产生是随着我国体育事业的迅速发展、管理科学以及科学技术的发展而逐步形成的。学习和研究体育管理学对于加快我国体育改革的步伐，保证我国体育改革发展目标的实现具有重要意义。本章将对管理与体育管理的概念、管理与体育管理的系统结构以及现代体育管理的学科体系等问题进行研究与构建。

第一节 管 理

一、管理的概念

(一) 管理的产生与发展

管理是什么？这是所有进入管理领域的人面临的头一个问题。

从认识发展的规律来看，总是先有实践才有认识。一般来说，我们总是先认识事物的外延，然后在经验感受的基础上，进行抽象思维，按照一定的逻辑，才能确定其内涵，管理也不例外。人类进行了

大量的实践，然后才从一系列的活动中逐渐发现了管理的内涵，明确了《管理到底是什么》的问题。

管理是人类社会实践中最重要的活动之一。最初，人类在面对大自然、面对自身生存发展等诸多难题时，单个个体几乎无法应付，于是人们不得不形成一个个群体来对抗大自然的威胁，以谋求个人无法获得或实现的生存与发展的机会、条件和目标。后来人类在实践中逐渐发现，许多人在一起工作能够完成个人所无法完成的目标，于是慢慢地产生了各种社会组织。在组织内，为了解决意见分歧，协调每个人的行动，使大家共同服从于组织目标，就产生了管理。

人类进行有效管理的历史可以追溯到公元前 4000 年，反映这些史实的古代管理思想散见于中外史籍中，比比皆是。如早在公元前五千年左右，埃及人就有了对计划、组织和管理的认识。例如，孟菲斯人因霍特普受命给长老胡发修造坟墓，即举世皆知的大金字塔。大金字塔占地十三英亩（约七百五十六平方英尺），原高四百八十英尺，用二百三十万块重达两吨半的石块砌成。被尊为“世界工程师鼻祖”的因霍特普亲自设计图纸，组织十万奴隶夜以继日地施工，用了整整二十年才竣工。令人不可思议的是，它的东西方向线和南北方向线仅偏离六分弧度，而底部只差七英寸就是一个正方形，工程完成质量之精良令人惊叹，若无严格的管理加以控制，简直难以想象。

现代意义上的管理产生于 18 世纪下半叶的产业革命。技术进步形成了取代家庭生产、手工业作坊制度的工厂制度，这一时期的主要特征是：第一，割断了人们对土地的依赖关系，人们不再以血缘或地域为联系纽带，而以生产组织的形式结合起来了，带来了有效组织生产的问题；第二，技术革新和科技革命为生产提供技术力量，培训技术工人成为工厂迫切解决的问题；第三，雇佣劳动制为资本家物色管理人员提供了可能；第四，自由竞争的产生与加剧要求管理人员发挥更大的创造力，用更好的方法管理组织，使人们对个人利益的追求同实现组织目标有机结合起来。二战后，在全世界燃起了“管理热”，各国均在全社会范围内掀起了一股重视管理、加强管理的思想热潮。管理热使发展中国家的经济发展速度大大加快。巴西、墨西哥、哥伦

比亚、伊朗等国，以及“四小龙”的新加坡、韩国、香港地区和台湾，由于抓了管理这个经济发展的增效因素的缘故，使经济发展突飞猛进，日新月异，成为东亚地区的四强。新中国成立后，我国学界也在不断探索自身管理理论的发展道路。上述这些变化对现代管理理论的发展产生了划时代的影响，促使在整个世界范围内呈现出一种管理理论方法研究“百家争鸣”的态势。

所谓“现代”是指第二次世界大战以后的时期。随着二战后国际局势的整体稳定，世界各国集中精力抓经济建设，科学技术突飞猛进地发展。这既给管理工作提出了更高要求，又给管理科学的发展提供了极好的机遇。经济发展与科技进步的双重刺激，使得现代管理无论从思想、观念还是从方法、技术等方面与传统管理比较起来，均发生了本质的变化，同时推动了管理科学的发展，极大地丰富了现代管理理论。

尽管今日的人类已掌握了强大的科学技术，且在自然界、在社会文化等方面的知识积累已相当丰富，在谋求自己的生存与发展方面也有相当大的能力，甚至可以“克隆”人自己，但这并不意味着人群组织可以解散。事实上，工业化带来的社会分工可以提高生产效率的理念已深入人类社会的各个领域。筹划未来，协调社会成员的行为，挑战新问题已成为人类社会发展的必要环节。而为了求生存、谋发展，各种社会组织必须制定并不断完善适应环境急剧变动、减少风险的组织方式及技术手段，这些更离不开管理。这种管理的普遍性正是推动管理成为一门科学而发展的动源。

（二）管理的概念

1. 西方的管理概念

管理自古有之，由于管理活动日趋复杂、管理环境和不同组织的管理目标千差万别，以及研究管理活动的诸多学者所处的文化背景、时间、立场和采用方法的不同，人类对管理的认识也是千差万别的。

西方科学管理之父泰勒（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。”在泰勒的眼里，管理就是指挥他人能用最好的

工作方法去工作，所以他在其名著《科学管理原理》中就曾设问：第一，员工如何能寻找和掌握最好的工作方法以提高效率？第二，管理者如何激励员工努力地工作以获得最大的工作业绩？诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙（Herbert A. Simon）对管理的著名断语则是：“管理就是决策。”在西蒙教授看来，管理者所作的一切工作归根结底是在面对现实与未来、面对环境与员工时不断地作出各种决策，使组织的一切都可以不断运行下去，直到获得满意的结果，实现令人满意的工作目标。

对管理的定义有重大影响的是法国人亨利·法约尔（Henri Fayol），自从其在《工业管理和一般管理》中给出管理的概念后，这种管理概念就产生了一个世纪的影响。法约尔提出：“管理，就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”在以法约尔为代表的强调管理职能的人认为，管理就是通过别人来使事情做成的一种职能。强调以职能定义管理的学派尽管对职能内容的描述不尽相同，但就其管理的定义而言，均落在管理的职能上。针对这种缺陷，日本著名经营管理学者占部都美认为：“法约尔关于管理的定义仅说出了管理是由计划、组织、指挥、协调和控制五项要素构成，而并未给管理确定统一的概念。”

强调协调作用的人认为，管理就是由一个或多个人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果。如美国学者亨利·西斯克认为：“管理是通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工作的诸过程来协调所有的资源，以便达到既定的目标。”美国的管理学家小詹姆斯·H·唐纳利等人也认为：“管理就是由一个或更多的人来协调他人活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。”这种观点注重指导、管制相协调的作用，认为在社会中人们之所以形成各种各样的组织和集团，完全是因为集体劳动所能取得的效果是个人劳动无法取得的，或者仅能在很小的规模上花费很长的时间才能取得。由此，人们必须结合在一起形成组织去进行社会性的活动。但是，要真正收到这种结合后的“群体效应”，必须具有一个先决条件，即群体成员的活动必须协调一致，为此就需要一种专

门协调群体内各成员之间关系的活动，这种活动就是管理。

美国管理学者彼得·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。美国著名管理学家哈罗德·孔茨 (H·Koontz) 给管理下的定义则是：“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。”正如科学管理奠基人泰勒曾经郑重声明“管理不是一种理论，而是一种发展”。唐纳利等人也强调：“管理的含义随着时间的推移而有所变化，将来也将继续变化。”

2. 我国的管理概念

中国的每一个方框字都有它的字义，都有它的内涵和外延。所以，任何一个词语，都可视为相关字的一种合理外延结构。正因如此，任何一个中国词语，其意义的本源，几乎都可以追溯到构成该词语的有关文字的内涵意义上去，并由此可以更为准确地理解该词语的深刻词义或语义。“管理”一词也是如此。“管”，我国古代指钥匙（《左传·僖公三十二年》记云：“郑人使我掌其北门之管，若潜师以来，国可得也。”）。后来被引申为管辖、管制之意，体现着权力的归属。“理”，本意是治玉（《韩非子·和氏》云：“王乃使玉人理其璞，而得宝焉，遂命曰：‘和氏之璧’”）。后来被引申为整理或处理。“管”、“理”二字连用，即表示在权力的范围内，对事物的管束和处理过程。另外，“管”在词典中的诠释主要是指“过问”、“负责”的意义。“理”在词典中的诠释主要是指“纹理”、“整齐”、“秩序”、“处治”的意义。这样看来，“管理”的涵义，就是“负责处治”：首先是负责，明确责任、目标、任务，其次是如何负责，即负责的表现就是处治的有秩序、稳定、有条不紊。

长期以来，我国管理学界多从管理职能的角度定义管理的概念，例如，杨文士、张雁认为，“管理是指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目标的活动过程”。郭跃进认为：“管理是在一定的环境中，由组织中的管理者运用计划、组织、人事、领导和控制等职能，采用一定的管理方法与管理手段，调动组织内的各

种资源去实现组织目标的实践活动。”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。”徐国华等认为：“管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源，以期更好地达成组织目标的过程。”薄宏认为，“管理就是通过计划、组织和控制这一系列的活动，合理配置组织内部的各种资源，以达到组织既定目标的过程”。

值得一提的是，芮明杰教授指出，“管理是对组织的资源进行有效整合以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动”。按照芮明杰教授的说法，管理职能之说不过是管理分工后的产物，不能用分工来割裂它们之间的内在联系。此种说法，给长期以来管理概念的一贯认知带来了新的刺激与启迪。

关于对管理概念的认识，还有很多不同的见解。如认为“管理是一种文化”，“管理是一门艺术”等等。这种管理概念上的“百家争鸣”现象集中反映了由于社会发展所造成的管理实践本身的复杂性。但值得注意的是这些对管理概念的不同见解都有其共同的一面。因此，把这些带有共性的内容揭示出来，可以为我们认识管理的概念提供帮助。在以上的管理概念中，我们可以发现管理概念有诸多共性，如管理存在于一定组织中、管理需要借助于一定的方法手段、管理的对象是以人为主的各种资源、管理是为达成一定目的的行为过程等。

3. 现代管理的概念

结合以上有关管理的各种定义，本书认为，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。理解与把握现代管理的这一概念，需注意以下几点：

(1) 管理的“载体”是“组织”，管理总是存在于一定的组织之中。“组织”与“管理”是相互依存、不可分割的两个概念。组织是完成管理活动的有力工具，是管理活动的实体，是管理活动实现的场所。缺少了组织，管理就缺少了“用武之地”。缺少了管理，组织就失去了生存和发展的内在机制，就会消亡。

(2) 管理的对象是资源。资源包括人、财、物、时间、信息等类型，其中对人力资源的管理是现代管理活动的核心。组织所需的资源

不仅包括属于组织所拥有的各种组织内部资源，还包括不属于组织所有但可以为组织所调动的其他组织资源或组织外部资源。为使资源发挥作用，促使组织目标的实现，需要不断培育、开发及配置各种稀缺资源，需要通过有效方式来发挥资源利用的最大价值，亦即对各种资源进行系统、有效地整合。

(3) 资源作用的最大程度发挥需要借助于有效的资源整合方式(管理中介)。资源的整合方式不仅包括计划、组织、控制等属于管理职能的内容，还包括各种管理的知识、技能、方法、手段、工具等，我们也可把为实现管理目标，而对资源的整合过程所采取的各种知识、技能、方法、手段、工具以及步骤、途径等统称为管理方式。

(4) 目标是管理活动的出发点和最终归宿。制定不同层次的管理目标最终是为实现组织的既定目标服务。任何群体或组织都有社会赋予的既定目的，而既定目的的达成，均需建立在一系列子目标实现的基础之上，并且每个子目标的实现均需资源的保障。管理目标的制定，管理资源的获取、协调及合理利用，正是管理工作的根本任务。

(三) 管理的特点

1. 动态性

管理的动态性主要表现在管理活动需要在变动的环境与组织本身的变动调整中进行，为实现组织的目标，需要不断消除管理过程中的各种不确定性。事实上，由于组织所处的客观环境与具体的工作环境不同，各个组织的目标与从事的行业不同，组织所具有的资源不同，从而导致了每个组织中管理过程的不同性，这种不同性就是动态性的一种派生，因此不存在一个标准的处处成功的管理模式。

2. 科学性

管理活动大致可以分成两大类：一是常规性活动，一是非常规性活动。所谓常规性活动就是指有章可循，照章运作便可取得预想效果的管理活动。所谓非常规性活动就是指无章可循，需要边运作边探讨的管理活动。这两类活动虽然不同，但又是可以相互转化的，实际上现实的程序性活动就是以前非程序性活动转化而来的，这种转化的过

程实际上是人们对这类活动规律性的科学总结，这就是管理的科学性。

3. 艺术性

管理活动既是一门科学，又是一门艺术。这是由于管理对象的不同环境、不同状态等条件导致了对每一具体管理对象的管理没有一个惟一的完全有章可循的模式，特别对那些非程序性的、全新的管理对象更是如此，这造成了具体管理活动的绩效与管理主体、管理技巧发挥的大小相关性很大。事实上管理主体对这种管理技巧的运用与发挥，体现了管理主体设计和操作管理活动的艺术性；另一方面，由于在达成组织目标过程中可供选择的管理方式、手段多种多样，而在众多可选择的管理方式中选择一种合适的用于现实的管理之中，也体现出管理主体的艺术性。

4. 创造性

管理的艺术性特征实际上已经与管理的创造性紧密相关。管理既然是一种动态活动，既然对每一个具体的管理对象没有一种惟一的完全有章可循的模式可以参照，那么欲达到既定的组织目标就需要有一定的创造性。正因为管理是一种创造性的活动，才注定会有成功与失败的存在，试想如果按照程序便可管好的话，如果有某种统一模式可参照的话，那么岂非人人都可成功、人人都可成为有效的管理者？管理的创造性根植于动态性之中，又与科学性和艺术性相关，正是由于这一特性的存在，使得管理创新成为一项永远追求的主题。

5. 经济性

经济性亦即管理成本的节省性、最小化。管理是需要付出成本的，管理者总是试图以最小的代价获取最大的回报。这不仅反映在资源利用的机会成本之上，管理者选择一种管理模式是以放弃另一种管理模式的代价而取得的。管理的经济性还反映在管理方法手段选择上的成本比较，由于不同管理方法手段所需成本不同，故如何选择就存在经济上的考虑。