

■ 国家级专业综合改革试点立项成果

■ 国家级特色专业建设点立项成果

我国优势项目复合型 教练团队的运行机制研究



李文超 © 著



Ⓜ 北京体育大学出版社

国家
国家

项成果
成果

我国优势项目复合型教练团队的 运行机制研究

李文超 著

北京体育大学出版社

策划编辑 李志诚
责任编辑 侯恩毅
审稿编辑 梁 林
责任校对 李志诚
版式设计 司 维 博文宏图

图书在版编目 (CIP) 数据

我国优势项目复合型教练团队的运行机制研究/李文超
著. - 北京: 北京体育大学出版社, 2015. 12
ISBN 978 - 7 - 5644 - 2176 - 2

I. ①我… II. ①李… III. ①项目 (体育) - 运动训练
- 组织管理 - 研究 - 中国 IV. ①G812.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 315140 号

我国优势项目复合型教练团队的运行机制研究

李文超 著

出 版 北京体育大学出版社
地 址 北京海淀区信息路 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 <http://cbs.bsue.edu.cn>
印 刷 北京京华虎彩印刷有限公司
开 本 710 × 1000 毫米 1/16
成品尺寸 228 × 170 毫米
印 张 8.5
字 数 142 千字

2016 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价 22.00 元

(本书因装订质量不合格本社发行部负责调换)

编者的话

新中国成立以来，我国优秀运动队的管理训练模式，从强调政治思想工作的领队负责的管理模式，到强调主教练业务权威的主教练管理模式，再到 2004 年后在各队推广的队委会领导的管理模式。2008 年北京奥运会后，随着运动项目的发展和西方各种训练理念的引入，科研、体能、康复、营养、医务、管理训练理念的更新和丰富，现在各个项目的国家队普遍采用复合型管理训练团队，强调科、训、医、管一体化，从而为管理训练模式注入了新的生机。

竞技体育发展到今天，只凭主教练一人去赢取比赛胜利的时代已经过去，要取得全运会、世锦赛乃至奥运会冠军，必须要有一个科训医管功能齐全、力量强大的团队来代替教练员。现代体育竞赛，已不单是体能和技术水平的比拼，也是思想作风、精神状态、意志品格的较量。台前是运动员个人拼搏，背后是整个团队、集体力量的展示。

复合型教练团队的建设不能流于形式，必须明确职责，创造齐抓共管的良好局面。随着中国国力的增强，科技研发能力的提升、各项学科的完善，我们已经有能力通过引进、学习、消化、提高来不断丰富完善管理训练团队的人员组成，从而弥补个人能力的不足。

本文通过实地调查走访我国优秀运动队，运用专家访谈和个案分析等方法，对我国优势项目复合型教练团队的组织构成、现状分析，重点对团队主要组成部分进

行分类和重点剖析，构建复合型教练团队的目的也是为了更好地帮助总（主）教练制订更加合理科学的训练计划，为教练员和运动员提供训练和比赛有用的科学化建议。研究内容对于在一线作战的教练工作者和广大体育科研工作者有一定的借鉴意义。

由于作者的研究能力和水平受限，文章中不足之处，恳请广大读者和专家予以斧正。

摘 要

中国竞技体育在近年来取得了较大进步，奥运会中获得金牌与奖牌的数量呈现阶梯式上升，这主要得益于中国的优势项目。我国优势项目之所以能够在世界竞技场上保持一定优势地位，与目前运动队采用较为成熟的复合型教练团队这一保障体系有着较为密切的关系。因此，有必要研究我国优势项目复合型教练团队的运行机制。本研究采用文献资料法、问卷调查法、专家访谈法等研究方法，研究结果如下。

1. 复合型教练团队定义：顺应国际高水平运动训练的发展趋势，以提高竞技体育成绩为目标，团队构成以主教练为核心，依据项目特点和队伍需要配备训练、科研、心理、医疗、康复、体能等交叉学科成员，以团队模式为运动队备战进行服务保障的一种管理体系。

2. 我国优势项目国家队组织结构具有“同素异构”特征。我国体操、乒乓球、羽毛球、游泳、举重、短道速滑项目采用的是队委会领导下的主（总）教练负责制；我国跳水项目采用的是队委会领导下的领队负责制。

3. 优势项目复合型教练团队强调“训科医管”一体化，打破了原有主教练“一言堂”的管理方式。“训科医管”一体化较好地解决了科研和训练相对独立工作的现象，使得团队工作效率出现明显改善，具有“ $1+1+1>3$ ”的功效。

4. 复合型教练团队的运行特征具有科研先导性，体现了总局提出的竞技体育发展从要素驱动向创新驱动转变的要求。通过团队模式，促使体育科研工作实现了科研功能、科研内容紧密结合训练实践的转变。课题成果的实用性也激发了教练员参与团队工作的热情。

5. 优势项目复合型教练团队的整合机制，改变了过去小、散、全比较落后的

保障措施，扭转了资源配置分散、使用效率不高的局面。通过整合能够把“散”的聚合，把“闲”的激活，把“单”的添全，形成优势互补。

6. 优势项目复合型教练团队的动力机制主要来源于“推动力、压力、拉力、支撑力”4种驱动力。其中，推动力来自有效的组织管理；压力来自比赛的竞争力；拉力来自于团队的整合效能；支撑力来自于科学技术的发展。

7. 优势项目复合型教练团队需要创新驱动和加强软实力建设才能保持团队运行的可持续发展。目前培训机构没有形成系统的培训计划，培训前缺少需求调研，培训的针对性不足对培训效果起制约作用。

关键词：优势项目；运动队管理；复合型教练团队；运行机制

Abstract

Competitive sports in China in recent years has made great progress, the number of gold medals and medals in the Olympic Games presents stepwise rise, mainly due to China's dominant competitive sports items. The dominant sports items in China have been able to maintain a certain dominant position in the world arena, the security system of the more mature team composite coach has a close relationship with the current sports teams. This study used the method of literature, questionnaire, expert interviews and other research methods. The research results have shown that:

1. The composite coach team is defined as a management system which conforms to the trends of the international high – level sports exercise and aims to improve the competitive sports scores. The chief coach is the core of the team, with members specialized in training, scientific research, psychological and medical treatment, rehabilitation also working within the team.

2. Our dominant sports teams' organizational structure has an "allotropism" feature. Of gymnastics, table tennis, badminton, swimming, weightlifting, short track speed skating with the Team Committee under the leadership of the main coach(head) responsibility; Chinese Diving Team Committee, under the leadership of the team leader is responsible for the system.

3. Composite coach team stresses "the integration of training, scientific research, medical treatment and management", breaking the previous main coach "mouth-piece" management style. This integration has solved the problem that science re-

search and exercise work are relatively independent, team work efficiency significantly improved, "1 + 1 + 1 > 3" efficacy.

4. The operating characteristics of the dominant sports composite coach team have a research pilot, reflecting the Administration proposed changing requirements from factor – driven to innovation – driven development of competitive sports. Through the team mode, prompts the sports research work research the research content closely integrated training practice changes. The research results practicality inspired the enthusiasm of the coaches involved in team work.

5. The integration mechanisms of the dominant sports composite coach team has changed the past small, scattered, a full backward safeguard measures, and reversed the situation that allocation of resources scattered, inefficient use. Through the integration of the "bulk" polymerization, activated the "idle", supplemented the "single", and formed advantage complementary.

6. The dynamic mechanism of the dominant sports composite coach team comes mainly from the four driving forces: "driving force, pressure, tension, supporting force". Driven comes from effective organization management; pressure comes from competition; tension comes from the integration efficacy of the team; supporting comes from the development of science and technology.

7. The dominant sports composite coach team needs innovation – driven to maintain the sustainable development of the team operation. Current training institutions lack of demand research before the training, insufficient training constrained the effects of training work.

Key words: Dominant sports items; Sports team management; Composite coach team; Operation mechanism

目 录

1	前 言	(1)
1.1	问题的提出	(1)
1.2	选题依据	(2)
1.3	研究目的与意义	(4)
1.4	研究思路	(6)
2	文献研究综述	(8)
2.1	关于竞技体育优势项目的研究	(8)
2.2	复合型教练团队的相关文献	(13)
3	研究对象与方法	(16)
3.1	研究对象	(16)
3.2	研究方法	(16)
4	研究结果与分析	(21)
4.1	相关理论依据	(21)
4.2	相关概念的界定	(34)
4.3	优势项目复合型教练团队的形成	(36)
4.4	我国优势项目复合型教练团队的运行机制 ...	(45)
4.5	我国优势项目复合型教练团队可持续发展的策略	(78)

5 结 论	(110)
5.1 结 论	(110)
5.2 建 议	(111)
致 谢	(113)
附 录	(114)
附录 A 调查问卷	(114)
附录 B 专家访谈提纲.....	(121)
参考文献	(122)

1

前言

1.1 问题的提出

胡锦涛同志强调指出,我们要全面领会科学发展观的科学内涵、精神实质、根本要求,进一步增强贯彻落实科学发展观的自觉性和坚定性,更好地完成新世纪新阶段我们肩负的历史任务,更加自觉地走科学发展道路。中国社会经济在改革开放短短 30 多年实现了跨越式发展,我国体育事业同样在这 30 多年中发生了历史性巨变,竞技体育连续取得历史性突破和连续跨越。

竞技体育国际间的竞争已日益激烈,已经发展成为国家和地区间的科学技术、人才的竞争和综合国力。随着竞技体育竞争的日趋加剧,越来越多的国家认识到人才对社会发展的重要性。北京奥运会结束后,国家体育总局局长刘鹏面对过去高耗低效、不计成本的体育发展方式提出,“培养运动员,绝不为 10%,牺牲掉 90%”^[1]。复合型教练团队的成员都是各行业的人才,相聚一起凝聚力量,目的就是辅助教练员进行科学化训练。

一个国家要想成为奥运强国或体育强国,就必须拥有自己的竞技优势项目,而且优势项目要具有一定的数量,能够在世界竞技体育场上具有一定影响力。要

[1] 宋继新. 世界体育转型对中国体育变革的启迪 [EB/OL] [2010 - 09 - 02]. <http://china.com.cn>.

项目进行传递。因此,针对优势项目教练员团队的研究也就充分符合政策的要求,优势项目教练团队的研究有利于带动一批目前处于潜优势的项目梯队,这些项目在吸收优势项目的精髓后有进一步上升成优势项目的可能^[1]。

1.2.1 竞技体育科学化的需要

教练团队的雏形是在 20 世纪 80 年代初期,是以探索建立多学科联合进行奥运备战的一种训练模式。80 年代,为提高训练质量和培养人才队伍,备战奥运会等大型比赛,国内在某些项目率先组建了涵盖多学科的教练队伍,通过几个奥运周期的磨合,由多学科组建的教练团队在运动队中的服务和获得的一些成果被教练们所关注并受到一定程度上的认可,职能管理部门确定为是一种较重要的备战形式,这在一定程度上影响了部分教练员的传统训练模式。

从竞技体育的长远目标看,随着科学发展与现代技术的不断渗透,竞技体育的比拼在某种意义上已经成为科技之争,为在竞争中获取优势,教练员开始尝试或已经采取依靠科技手段来提高训练的科学化水平,这已成为当今世界各国的共同趋势^[2]。依此为目的,各国开始聚集社会各界精英,如集中一批体能指导、心理咨询、生理生化、训练学及营养学等领域的专家学者,通过组建专业化教练团队来完成系统的科学训练^[3]。可以说,教练团队的出现突破了原有训练过程中所遇到的瓶颈,这也是竞技体育发展应对激烈竞争的必然选择。

1.2.2 多学科合作的特征是竞技体育发展的潮流

针对教练员团队理论涉及的内容很多,研究者在研究视角上有所不同,但研究的目的都是将现有团队建设成高效团队,建设优势项目教练团队亦是为充分发挥团队内各个成员的作用,实现教练团队效能最大化。

树立科学的训练理念,就是要建立现代科学发展的新思维,改革陈旧的训练方法和手段,建立适应现代竞技运动发展水平的科学训练体系;借助现代科技方

[1] 国家体育总局. 2011-2020 年奥运争光计划纲要 [R]. 2011.

[2] 杨桦,等. 竞技体育与奥运备战重要问题的研究 [M]. 北京:北京体育大学出版社, 2006: 264.

[3] 肖霞,等. 苏联解体后俄罗斯竞技体育管理体制的发展研究 [J]. 体育与科学, 2006 (1): 57-61.

法和手段为运动训练服务,充分利用运动心理学、运动生理学、运动医学、运动生物力学、营养学及有关体能等近些年来取得长足发展的学科,通过组建团队直接参与到运动训练之中。优势项目复合型教练团队的目的之一就是希望通过团队成员合作,真正实现科学化训练。

1.3 研究目的与意义

1.3.1 研究目的

当今，竞技体育在国际赛事已成为众人焦点，并成为可以反映一个国家政治、经济、科技和文化的窗口，世界各国都在为获取奥运会奖牌而进行激烈地竞争和比拼。

世界各国在发展竞技体育的目标和定位策略上都会有所不同，每个国家一般都会把发展自己的优势项目作为重点。在竞技体育中优势项目除了运动员在比赛中能够创造出优异成绩外，还反映出运动成绩背后团队的工作能力，团队中的教练员、科研人员、心理咨询师等与运动成绩的取得有着密切联系。从源头来讲，运动员表现出来的成绩，与复合型教练团队每个人的付出都有着紧密关系。

本研究以组织结构理论、可持续发展理论、团队理论等为主要理论研究基础,通过对团队理论内涵为切入点来研究我国优势项目复合型教练团队的概念、形成条件、功能、组织结构和特征等问题。深化人们对复合型教练团队在不同优势项目运动队中工作状态的认识,了解优势项目复合型教练团队工作的特点。

因此,深化人们对复合型教练团队概念的认识,并准确把握优势项目复合型教练团队工作特性,更好地发展和推广优势项目复合型教练团队的工作经验,进而可以推动竞技体育各项目科学化训练水平的进程。从训练实践的角度探索优势项目复合型教练团队运行方式,了解内部组织结构和特点,也为提高今后复合型教练团队的高效工作提供理论参考。

1.3.2 研究意义

1.3.2.1 奥运备战保障体系的需要

奥运会是最高级别的体育盛会,为各国在世人面前展示自己竞技实力提供了一个大舞台。随着现代奥林匹克运动日益深入地发展及各种国际比赛的频繁开展,竞技体育已渗透到现代社会生活之中,日益成为一种具有极大魅力的社会文化交流和生活方式,并对社会的政治、经济、文化、教育等各个领域产生了广泛的影响。当今世界各国都把发展竞技体育作为强国、强民,提高国民素质、振奋民族精神,博取国家荣誉和提高国际地位的一种手段。科学化训练时代的到来使得当代奥运竞争强度达到了前所未有的高度。任何一个国家要想成为奥运强国,必须拥有本国的优势项目,且优势项目的涵盖面大小直接能够表现出本国的综合竞技实力。

1.3.2.2 现代运动训练需要科学化的集团军

曾经的运动训练,我们经常会看到一名主教练负责若干运动员在训练的场景,所有的训练计划、方案、技战术、心理等工作都集于一身,主教练的能力水平就直接决定了训练的质量和效果。随着科技水平的提升和社会进步,运动训练内容也逐渐变得复杂化,仅凭教练个人能力已不能胜任,训练过程表现出的诸多问题也需要不同专业的专家合作才能解决。这种现象就要求由知识互补的教练团队,通过工作细分,帮助教练员和运动员解决训练和比赛中遇到的各种问题与困难,从而保持运动员良好的竞技能力,在比赛中获取佳绩。

1.3.2.3 复合型教练团队在多学科人才交流和科学成果的涌现上起到推动作用

伴随现代社会科学和技术的飞速发展,研究对象之间相互联系的要素不断被层层揭示,不同学科和门类无形的交织在一起并综合发展。学科间理论与方法的交叉、科技水平与经济社会的发展变得更加密切,优秀运动队的训练过程附加着很多科学成分的指标,训练过程中通过这些指标可以很好的了解运动员的状态并制定相应的训练计划和方案。因此,研究成果可以为我国优势项目复合型教练团队的后续深入研究提供理论参考依据。

研究从理论层面深化人们对复合型教练团队在训练中存在的的作用与价值,使

得更广泛的教练员能够认同复合型教练团队在运动队中的长期存在,进而继续保持和提高原有的优势项目地位。

从理论上讲,由于针对优势项目复合型教练团队的理论性研究还较少,因此,研究成果有助于研究者对这一领域的继续研究。从实践意义的角度,通过研究可以总结我国优势项目复合型教练团队运行的成功经验,此外,通过国家队优势项目的研究与分析,有助于潜优势项目和地方省市运动队的团队建设工作,具有可参考和借鉴价值。

优势项目复合型教练团队是竞技体育人才队伍中的优秀群体,通过研究可以深化对优势项目教练团队这一群体资源的认识、管理和使用,并且可以丰富现有体育人才学、运动训练学等有关理论知识体系,为今后的优势项目教练团队的梯队建设和潜优势项目未来发展提供有益的参考。

1.4 研究思路

本研究依据团队理论、系统学原理、组织结构理论和可持续发展理论为理论研究基础。通过团队理论分析复合型教练团队的特点;运用系统学原理和组织结构理论分析复合型教练团队的组织结构;运用可持续发展理论分析团队中的创新、培训体系构建和运动队的软实力建设。

运行机制来源于企业管理,根据企业运行机制的要素对本论文进行研究。

企业运行机制包括3个方面^[1]。

第一,企业运行机制的载体,应该具有结构性,即企业内部参与经营活动的诸要素之间相互联系的方式。

第二,企业运行机制的内核,应该具有运动性,是在一定结构中诸要素的相互影响和相互作用的过程。

第三,企业运行机制的表现,应当具有功能性,或者说是一种功能的发挥,即在特定结构中诸要素相互作用、相互影响而形成的特定结果。

企业运行的基本要素是劳动力、物资、资金和信息。劳动力要素包括参加企

[1] 王方华,现代企业管理[M].上海:复旦大学出版社,2007:8-9.