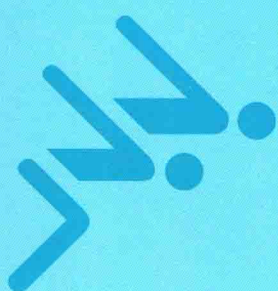


体育职业学院·体育职业技术学院·体育运动技术学院系列教材



TiYu GuanLiXue



体育 管理学

祁社生 主 编

楚柔侠 副主编



上海图书馆
上海科学技术文献出版社

体育职业学院、体育职业技术学院、体育运动技术学院系列教材

体育管理学

祁社生 主编

图书在版编目(CIP)数据

体育管理学/祁社生编著. —上海:上海科学技术
文献出版社, 2013. 11

ISBN 978-7-5439-5968-2

I. 体… II. ①祁… III. ①体育—管理学—高等职业
教育—教材 IV. ①G80-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 225234 号

责任编辑: 张 军

封面设计: 徐 利

体育管理学

祁社生 主编

*

上海科学技术文献出版社出版发行

(上海市长乐路 746 号 邮政编码 200040)

全国新华书店经销

上海出版印刷有限公司

*

开本 787×960 1/16 印张 8 字数 95 千字

2013 年 12 月第 1 版 2013 年 12 月第 1 次印刷

印数: 1-4 100

ISBN 978-7-5439-5968-2

定价: 20.00 元

<http://www.sstlp.com>

内 容 简 介

本教材《体育管理学》为适应体育职业院校新的教学需要而编写。系统介绍了体育管理学领域的相关理论与实践知识,重点讲述了体育管理实务操作,具有很强的实践性与应用性。

本教材由七章组成:第一章为体育管理的基本理论;第二章为体育管理的基本方法;第三章为体育管理的目标;第四章为体育管理的决策;第五章为体育管理的计划;第六章为体育管理的组织实施;第七章为健身俱乐部职业经理的职责,体现出体育管理学由浅入深的层次性及章节之间紧密的关联性。同时,本教材注重理论联系实际,突出体育管理学学科的特点。对于体育职业院校的师生来说,具有较高的指导价值和实用性。

《体育管理学》编委会

主 编：祁社生

副主编：楚柔侠

编 者：祁社生(上海体育职业学院)

仇凯凯(上海体育职业学院)

楚柔侠(上海体育职业学院)

李致富(安徽体育运动职业技术学院)

曾正家(安徽体育运动职业技术学院)

王 旭(安徽体育运动职业技术学院)

刘 刚(北京体育职业学院)

序

优秀运动员的文化教育是用特殊的教育方法对特殊的教育对象进行的一项特殊的教育事业,它对于中国竞技体育人才的可持续发展起着非常积极的作用,改革开放和竞技体育的发展也对这项特殊的事业提出了新的需求。近 10 年来,中国不少省、直辖市都相继建立了培养优秀运动员的全日制体育职业学院,原先成人类的体育运动技术学院也先后转制成了全日制的普通体育职业学院,这预示着体育教育由专门培养竞技体育专业人才转向培养包括有志于竞技体育、社会体育、体育经营与管理等多方位人才的变化。

中国体育事业的发展经历了奥运战略和奥运争光战略与全民健身战略并存的两个阶段。随着社会发展和北京奥运会的成功举办,人们的体育观念和生活方式发生了很大的变化,人民群众和各行各业都越来越重视对自身和员工身体素质的培养,中国的体育事业也将由此进入一个多元化发展的阶段。全国体育职业学院、体育运动职业技术学院的建立和转型正是适应了这种社会和体育事业的发展及需要。作为该类学院建设中重要一环的教材建设将成为学院管理者认真考虑和对待的一个重要方面。《体育管理学》和《运动竞赛组织与实践》两本教材的编撰就是该类学院学科建设中的一个尝试。

本教材力求理论简洁,重在实践与操作,引入了许多实践案例,不仅可供教学之需,也可以作为基层企、事业单位进行群众性体育活动时的组织指导用书。2012 年上海举行第一届全民体育大会,由这次体育大会而引起的市民体育热以及相关的基层体育赛事的增多是必然的,希望我院这两本书的编辑和出版能对今后上海乃至全国的全民体育工作以及基层的运动竞赛的举行起到一些推动和参考之用。

一个学院的建设,教师和教材建设是最重要的环节。与教师建设一样,教材建设也是一个长期的过程,这两本教材也许还存在许多不足之处,但我相信,这第一步的迈出将奠定一个扎实良好的基础。我期待着今后有更多的此类体育教学用书面

世,为全国体育职业类学院的建设和体育人才的培养及社会体育事业的发展作出其应有的贡献。

A stylized, handwritten signature in black ink, reading '沈永强' (Shen Yongqiang).

上海体育职业学院院长、党委副书记

上海体能协会会长

2013年10月30日

目 录

第 一 章	体育管理基本理论	1
	第一节 领导原理 / 1	
	第二节 效益原理 / 7	
	第三节 人本原理 / 9	
第 二 章	体育管理的基本方法	12
	第一节 行政的方法 / 12	
	第二节 激励的方法 / 14	
	第三节 沟通的方法 / 15	
	第四节 法律的方法 / 22	
	第五节 控制的方法 / 23	
第 三 章	体育管理的目标	26
	第一节 体育管理目标的确立 / 26	
	第二节 体育管理目标的制订 / 31	
	第三节 体育管理目标的实施 / 35	
	第四节 体育管理目标的评价标准 / 38	
第 四 章	体育管理的决策	49
	第一节 决策概述 / 49	
	第二节 决策过程 / 54	
	第三节 决策的影响因素 / 59	
	第四节 决策的技术和方法 / 61	



第五章	体育管理的计划.....	69
	第一节 战略计划 / 69	
	第二节 战术计划 / 73	
	第三节 计划制定的程序 / 74	
第六章	体育管理的组织实施.....	86
	第一节 组织的设计 / 86	
	第二节 机构部门划分的方法 / 91	
	第三节 组织的结构的类型 / 94	
	第四节 组织机构职权责利的确定 / 99	
第七章	健身俱乐部职业经理的职责	108
	第一节 职业经理的产生和界定 / 108	
	第二节 健身俱乐部经理人主要职责 / 110	
参考文献		117
后记		118

第一章 体育管理基本理论

【本章内容提要】 本章介绍管理学以及体育管理学的基本原理,包括领导原理、人本原理、效益原理。

【关键词】 价值 领导 效益

体育管理有体育的自身特色,也有遵循一般管理学原理规律的共同面。体育管理的自身特色如:体育技能的人力资本特征、大型体育赛事的周期性特点、体育文化的人文属性、体育名人的社会效益(为国争光、鼓舞民心……)及经济效益(产品冠名代言、转会创收纳税……)等。然而,管理学原理规律也是体育管理的基础。

本章先就管理学方面知识阐述体育管理的基本原理,而后进一步描述体育管理赛事等方面的自身特色管理内容。

第一节 领导原理

市场的全球化和多元文化趋势,要求我们从举国体制向市场经济方面转变观念,体育系统国际交流频繁,更需管理者在新形势下有应变决策能力。怎样才能成为一个好的管理者,管理者应具备怎样的知识结构和能力特征,怎样合理策划安排、激励、组织沟通,形成向心、士气高昂、竭力工作的团队,作为一个管理者这些都是要很好加以考虑的问题。

一、领导及作用

(一) 概念

领导是运用权利和人品指导、影响组织成员,指引团队为实现目标的过程。

领导在群体人际过程中用权利和能力来指导影响他人,形成层级关系让成员服从、追随。

(二) 领导的作用

领导的作用有:合理计划决策、指引激励、带头拉动、协调实现、创造维护组织文化等。

领导的有效性体现在下属组织内部稳定健康、组织外部环境的适应、组织目标的实现这3方面。

二、领导要素

领导不仅要下属乐意工作,且要持续热诚、自信工作,为此就涉及领导的权力、使命与责任、地位关系与激励、目标与计划兼顾发挥。

(一) 权力

包括正式和非正式权力,包含理、情、权部分,如图1-1所示。

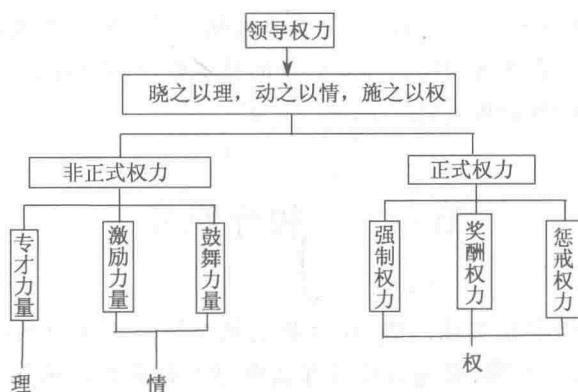


图 1-1 领导权力结构图

1. 正式权利(法定权利) 是制度赋予的特殊权利。包括强制权利、奖励权利、惩戒权利。强制权利指领导指挥控制下属的权利;惩戒权指领导有解雇、下贬、批评下属的权利;奖励权与惩戒权具有相反的作用效果。

2. 非正式权利(个人权利) 指领导的才能、品格、作风、领导艺术等使下属产生的服从、激励和鼓舞力量。包括专才力量、激励力量、鼓舞力量。专才力量由领导的专门知识、技术等产生的以理服人力量;激励力量指领导了解、满足下属需求,使



下属愿归从的力量;鼓舞力量指领导魅力、品格品德等鼓舞下属忠诚、热忱、献身精神的力量。

由实际情况合理用各种权利,对于领导至关重要。

(二) 使命与责任

用他人能理解的方式沟通建立使命意识,这意味着要确立组织的方向、权责,并用有效的语言清晰传播。

视领导为责任,而不是等级。为责任正视自己、调整塑造自己,团结贤才为己所用。

(三) 地位关系与激励

领导工作过程就是领导与下属建立关系的过程,包括相互信任、自信、相互赏识等。在建立关系的过程中要善于应用成就、才能、人品唤起组织成员的主动追随,赢得地位,要重视自己对别人产生的影响程度,领导要有别人都在瞧着你的意识。

组织成员都希望跟随能满足自己个人目标的领导,领导为激励成员向目标努力必须明确激励目标——下属的需求目标,使之合理满足。激励因素有金钱、精神、工作职位的稳定、提升机会、工作环境、工作趣味、赏识认可、惩罚的压力、对组织忠诚、同情关心等。

(四) 目标与规划

战略思维是现代领导的重要素质之一,是制订目标、形成发展战略之源。由环境分析、确定组织战略要素、描绘规划蓝图、风险评估与防范形成。李宁公司市场营销战略规划形成就是由我国的现实环境分析、确定公司战略要素、风险分析,来描绘公司市场发展战略规划,如下案例1。

案例1 李宁公司的市场营销战略

我国体育职业化、市场化程度虽滞后于欧美,但李宁体育用品公司却吸引了哈佛商学院的关注,他们搜集了李宁公司的相关原始资料,从数量分析等方面说明了经营管理的成功,其案例编入了世界著名商学院的教材。作者哈佛商学院副教授卢克·沃休(Luc R. Wathieu)先生阐述了自己对李宁公司经营战略的观点。

与耐克和阿迪达斯不同,“李宁”绝对是“中国的”,这决定了品牌建构的国际视野中必须体现鲜明的“东方元素”本色,这是一个富有开放精神的本土企业必须具备



的文化基因。

穿上李宁鞋的奔跑速度、利用篮球运动员来衬托穿李宁篮球鞋后的爆发力,牵手具有东方气质的 NBA 球员达蒙·琼斯营造别样于欧美的运动激情……这就是李宁公司的战略眼光。

就消费者定位而言,李宁公司目前将重点放在大学生。公司这种定位的依据来自人口统计学、地理和运动类型分析。由自己的产品是中等价格品牌这一定位,李宁公司果断地重点出击大学生市场,他们代表了近 60% 的体育爱好者。

准确的定位:没有不惜代价地获取北京 29 届奥运会合作伙伴地位,而是牵手学生特别是大学生喜爱的达蒙·琼斯等 NBA 篮球明星、赞助李铁、肇俊哲等中国足球运动员,赞助中国国家队的队员,激励国人的爱国情感,从而引发国人对李宁这一中国自主品牌的互动。李宁品牌在中等城市、二级市场,销售渠道布局展现竞争优势。耐克和阿迪达斯在北京、上海、广州和深圳这样的大型城市实力非常强大,李宁并不与这两家国际巨头展开竞争,尽管公司在北京拥有相当份额的品牌市场。根据产品独特的价值定位,公司采取对一级市场“维持巩固”、二级市场重点出击的策略。至 2006 年初,公司已经形成了 3 005 家零售专卖店、111 家直接管理零售店和 257 家特约专柜组成的渠道网络。

哈佛商学院沃休(LucR. Wathieu)先生评价,在二级市场李宁公司是非常成功的例子,李宁公司要有很强的危机意识,因现在一些跨国体育用品公司也开始瞄准这些二级市场,所以公司要对整体战略进行创造性整合。

(来源:由《体育产业信息》2006 年 9~10 期整理)

李宁公司核心价值观:我们崇尚运动,更崇尚运动的精神。

李宁公司战略目标:为了实现公司国际化,公司在 2008 年之前需在中国市场增强公司国际化竞争力。到 2018 年,体育用品世界 5 强,公司国际市场份额占总体经营 20% 以上。

李宁公司的发展:

1990 年—1992 年 创立阶段;

1993 年—1995 年 高速发展阶段;

1996 年—1998 年 经营调整阶段;

1999 年—2001 年 二次发展阶段;

2002 年—2003 年 品牌重塑阶段;

2004 年—至今 专业化发展阶段。



三、领导模式与领导理论

(一) 领导模式：战略家、革新者和决策者

(1) 战略思维：战略思维是制订目标、形成发展战略之源。由环境分析、确定组织战略要素、形成战略和发展概念、描绘规划蓝图、风险评估与防范组成。

(2) 革新思维：革新是现代组织、公司生存发展必需内容，领导不仅自身应具备，还应鼓励奖励成员的革新创造。革新思维及实施由环境分析发现计划、分析与评价机会、作出规划、施行规划组成。

(3) 决策思维：决策思维由局势分析、问题分析、决策分析、潜在问题分析过程形成。

(4) 领导者与管理者：领导与管理本质不是一回事，管理是在合法的、强制性权利基础上对下属的命令行为，下属必须遵循，但不一定用自己的最大努力去完成（大量研究调查显示，员工平均仅有 50%~60% 左右的能力得到发挥）。领导可能是建立在合法的、强制性权利基础上，但领导更多的是建立在个人影响权、专长影响权、及模范作用基础上。非正式组织中最具影响力的人物，组织没有赋予他职位和权力地位，他们也没有义务去负责组织工作，但他们却能引导激励、甚至命令自己成员。一个人可能是管理者，但不一定是真正的领导。领导的本质是成员的追随和信服服从，它不由组织赋予的职位与权利所决定，而取决于追随者的意愿，因此，有职权管理者没有部下的内心的服从，就谈不上真正意义的领导，团队工作能力、绩效会大受影响。

管理成功研究结论：中层管理者管人，上层管理者管过程，基层管理者管事。国外知名学者研究管理的生涯中，就“作为管理者，你们管什么”问上层领导，99% 的回答是“管人”。

领导者管理过程有清醒策略（如前述：用他人能理解的方式沟通建立使命意识等）、培养技能策略、群体过程策略、组织化策略等，用不同策略结果差异完全不同。

(二) 领导技能

领导者要居其位而谋其政，必须具备与职位相称的技能。

1. 情况判断处理技能 领导一般决策或处理问题有三种策略：

(1) 自己决策后将决策结果告诉成员；(2) 组织相关人士参与决策；(3) 把决策贯穿于组织中，倡导民主决策。三种决策的权力与责任如（图 1-2）示，领导的有效

性取决于领导者由事件情况在图 1-2 的对角线上移动的能力。

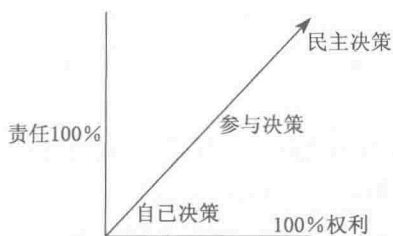


图 1-2 决策权力与责任关系图

2. 沟通技能 沟通技能是达成共识的基础，是领导的重要技能。沟通基本要素有：理解力、注意力、说服力、记忆力、建立友谊能力等。

3. 激励技能 激励关键是“目标”和“参与”，在参与的基础上更有效。激励应在组织内部，使每个成员更好地为自己的需要而努力工作，将每个人工作的努力与个人利用和发展目标联系起来。

4. 评价风险技能 首先要对风险分类，由风险与效益大小权衡决策，并做好风险防范预案、措施，化解风险。

5. 处理突发事件技能 领导者处理突发事件步骤：

(1) 估计决策偏差：偏差估计围绕着是否有些问题错了，需要纠正；是否有些问题受到威胁，需要保护；是否有些事情出现了，需要接受；是否有些事情遗漏了，需要补充。

(2) 原因分析(分析错因)。

(3) 重新审视目标：重新研究、修正目标，重建目标。

(4) 完善规划、加强实施过程：补漏、研究完善，加强实施中人、财、物、时间、信息等资源的合理配置使用，加强自主管理。

(5) 加强阶段成果考核，加强过程决策调节反馈。

6. 全能人领导 1992 年由 W. D. Hitt(黑特)提出，该理论认为：现代领导者应是一全能人，应具备 25 种基本特性，如表 1-1 示，并用“梯子”表示其基本特征，如图 1-3。



图 1-3 自我发展梯子图

整个梯子代表全能的人，表中横标目表示现实状态，一级一级升高。

表 1-1 领导者的 25 个特性

推理	处理	了解	信念	生存
概念化技能	人	工作	视野	真实
逻辑思维	信息	组织	教练	责任
创造思维	网络	事业	激励	勇气
综合思维	卓越	世界	组建	特征
相互沟通	正直	自己	价值	独立



第二节 效益原理

一、效益概念

效益是有效产出与其投入之间的一种比例关系,可从社会和经济两个方面去考查。我国传统的体育观念中,体育是事业型、福利型的公益事业。举国体育体制与计划经济体制相适应,偏重体育的社会效益,虽取得了较好的为国争光效果,但体育的经济效益被忽略了,仅靠政府财政拨款相当部分省市维持支撑已有强项体育项目发展都较艰难,往往退役拿工资未安置的队员占 2/3,体育经费短缺、体育资源流失、贬值长期以来困扰体育发展,缺少多种方式的体育经营服务,人们日益增长的体育健身休闲娱乐需求难以满足,体育社会效益也受一定影响。

二、效益评价

可以用不同的方法,不同的评价标准对不同体育主体(如队员、教练、明星、官员、体育市场等)从多方面进行评价。有效的评价可激励组织追求效益的积极性高涨;弄虚作假、错误的评价结果经不起时间考验,难以长期维持。

评价形式有统计分析评价、经济活动分析评价、领导评价、群众评价、专家评价、自我评价等。为了通过不断提高体育管理水平来提高社会与经济效益,体育组织需认真分析管理体育组织活动的各要素,使其最佳组合,达到最佳效益。

体育组织效益评价原则

1. 社会效益与经济效益评价有机结合 社会效益与经济效益是相辅相成相互联系的两个方面,“经济是政治的基础”,体育经济效益指标应含有群体参与面和量的成分;体育社会效益指标也应含有人们日益增长的多元体育(包括个性体育等)消费需求的满足。体育管理应把讲求社会效益与经济效益有机结合起来,两者不可偏废。

2. 全面分析与重点分析相结合 影响体育组织活动的因素是多方面的,这些因素都是动态的。在不断变化和相互作用之中,他们共同影响着体育组织效益,这就需要管理者在综合分析全局时,从复杂多变的事态中找出关键性问题,即找出对效益有重大影响的事项,制订有效工作方案,解决主要问题。



3. 领导评价和群众评价与专家评价和市场评价相结合 领导评价和群众评价、专家评价和市场评价各有其优点和不足,领导评价全局性较好但不细;群众评价虽有客观性,但观察需时较长,否则效果差;专家评价,细致、专业性和技术性强,但有一定耗资,不愿露“家丑”弊端的管理者,不愿用此法;市场评价,受市场的成熟度影响较大,往往评价结果随成熟度而变化。因此,上述评价方法结合可互补,更全面、更理想。

4. 定性分析与定量分析相结合 体育组织效益评价涉及定性和定量两大类问题:合理、合法,对体育组织的赛事、活动是否认可满意等是定性问题;体育组织的赛事、活动,公众的满意程度可以打分进行量化,体育组织经济效益数量指标是定量问题。

5. 纵向分析与横向分析相结合 体育组织完成计划程度,需用现代管理方法过程决策,随时横向比较,观其训练、赛事、活动应如何调节,如球类赛场上各队员表现,影响战绩的主要队员是谁?是否暂停或换人?这是横向分析管理评价;两队之间历次交战情况和队员历次表现情况,就是纵向分析评价。纵向分析与横向分析相结合评价才能把握各种机会,妥善管理决策。

6. 事后分析与事前、事中分析相结合 便于全面分析评价业绩,找出影响业绩的原因。

三、效益追求

(一) 实际管理中效益的直接形态是通过经济效益而表现

管理系统是以人的劳动为主体,特别是体育管理,人的劳动形式比重更大。管理是对人、财、物、时间信息资源的计划、指挥、控制、协调反馈的过程和结果的管理;是对投入产出效益的管理。主体人的劳动效益、管理效益就要从创造价值方面分析,社会效益的最后结果也是反映在人的环境、心境质量提高,创造价值能力增强,社会经济发展加快。

(二) 影响管理效益的诸因素中管理思想理念首当其冲

体育管理应在“和谐社会”“科学发展观”的理念指导下,引进科学先进的方法,建立合理的管理机构制度章程规则(包括社会劳动保障制度),形成管理系统,明确全盘与局部、管事、管人、管过程的责任,把思想理念、管理战略、制度章程规则、资源分配利用、激励等管理要素与效益紧密联系。