

体育的组织与管理

国家体委百科全书体育卷编写组编印

体育科学参考书之六

体育的组织与管理

美国 爱德华·弗·伏特莫 等著

赵澄宇 曾令嘉 刘式南 译

国家体委百科全书体育卷编写组编印

几点说明

在编写中国大百科全书体育卷的过程中，我们曾从国外选购、参考了一批体育科学著作，其中有体育原理、体育学原理、体育哲学、体育史学、体育心理学、体育社会学、体育管理学等。现应一些同志的要求，把它们摘要翻译、印刷出来，采用直接订购办法发行。

这批著作不仅对体育工作者有参考价值，而且对哲学、心理学、社会学以及史学研究人员也有用。当然，由于作者所处的环境不同，世界观不同，有的著作的某些内容、观点并不适用于中国，有的也可能是错误的。我们在参考这些著作时应采取分析的态度。

这批学术著作有许多内容、观点、概念、定义、术语等对我们来说是新鲜的。在翻译时为了尽量做到表达精确和丰富我们的学术用语，我们试用了若干新术语，如有不妥，尚希指正。

国家体委百科全书体育卷编写组

1982 年 12 月

AAZ 62/02

前 言

体育管理及其相关领域的学习不仅对管理人员有着重要意义，每个教师也都必须明了如何在管理人员指导下的组织机构内进行工作。教师的成就和进步，不仅有赖于好的教学工作，还离不开组织内部进行的合作。此外，几乎每个教师都担负着某些和自己教学工作相联系的管理职责。

笔者作了种种努力，力求使本书的内容更加广泛，更有实践意义。组织和管理的基本问题是由工作任务决定的。通过中小学、学院和大学中体育管理人员职责的调查，我们确定了所讨论的体育管理学的基础。希望这样做能使本书的内容更全面，能够包罗组织和管理的各个主要方面的内容。

本书系伏特莫（Voltmer）和埃斯林格（Esslinger）原著的第五版，是经过修改的最新版本。书中增加了“人员管理”和“有关的计划”两章，后者涉及的问题在扩大和加强体育作用方面日益普遍。

在本书第五版的编写过程中，俄勒冈大学的同事科立·芒森（Cor Munson）、理查德·J·史密斯（Richard J. Smith）、路易斯·奥斯特尼格（Louis Osternig），重写了第八章的部分内容；理查德G·施莱特（Richard G. Schlaadt）就学校健康教育部分提出了宝贵的建议；贝基·西斯利（Becky Sisley）编写了有关女子校际体育的章节；威尔弗雷德·伊文斯（Wilfred Ewens）协助重写了第二章，亚利桑那大学的博伊德·贝克（Boyd Baker）重写了有关法律义务的章节；特棱顿州立学院的帕特列夏·S·巴

特彻 (Patricia S. Butcher) 等为若干章节的编写提供了资料；另外，吉恩·谢泼德承担了部分章节的校对工作，玛格·赖斯 (Marge Rice) 和迪·蒂尔曼 (Dee Tillman) 担任了大部分打字工作，在这里谨向他们致谢。

贝蒂·福斯特·麦丘 (B. F. M)

肯尼思·G·蒂尔曼 (K. G. T)

1979 by Prentice-Hall, Inc, Englewoodcliffs, N. J.
07632

目 录

前言

第一部分 管理的理论和管理工作

第一章 管理的性质和重要性.....	(1)
管理思想的发展.....	(2)
管理的重要性.....	(2)
学习管理的理由.....	(3)
组织的目的.....	(4)
管理的任务.....	(6)
管理的基本能力.....	(7)
教学与管理的比较.....	(8)
行政领导.....	(11)
管理人应学习些什么.....	(11)
关键的管理概念.....	(14)
体育管理人的职责.....	(16)
第二章 管理的基本因素.....	(18)
计划、组织、人员编制、指导、合作、 报告、预算职能的管理、外部环境、结 构、劳动力、管理人	
管理的类型.....	(27)
对民主管理概念的错误理解.....	(29)
总结.....	(32)
第三章 人员的管理.....	(33)
人员的管理是管理过程的中心.....	(33)

理解人的行为的必要·····	(34)
信奉 x 理论的管理人·····	(34)
信奉 y 理论的管理人·····	(35)
M 型管理·····	(36)
积极性·····	(36)
领导作用·····	(38)
联络·····	(39)
作出决定·····	(41)
第四章 体育教职员·····	(45)
教职员的重要性·····	(45)
资格·····	(46)
教职员的选择·····	(54)
教学工作量·····	(57)
教职员的评定·····	(58)
教职员有效配备的标准·····	(58)
评定教员·····	(59)
第五章 体育教学中的学生领导人·····	(61)
教育的价值·····	(61)
课堂工作中的学生领导人·····	(62)
校内体育活动的学生领导人·····	(66)
校代表队的学生领导人·····	(67)
学生领导联合会·····	(67)
第六章 办公室管理·····	(69)
办公室的方位·····	(69)
办公场所·····	(70)
办公室工作与实践·····	(70)
小型中学的办公管理·····	(78)
中型中学的办公管理·····	(79)

大型学校的办公管理·····	(80)
秘书·····	(81)
第二部分 各项工作的组织·····	(85)
第七章 体育的目标·····	(85)
体育的定义·····	(85)
从教育的目标中派生出的体育的目标·····	(86)
教育的目标·····	(87)
体育的目标·····	(90)
小结·····	(95)
增强体质方面的目标·····	(96)
培养运动技能方面的目标·····	(103)
知识和理解能力培养方面的目标·····	(107)
社会和精神培养方面的目标·····	(109)
作为教育一部分的体育·····	(113)
(第八——第十二章略)	
第三部分 管理工作职责·····	(115)
第十三章 体育设施·····	(115)
了解问题的必要性·····	(115)
教学场地的重要性·····	(117)
室内体育设施·····	(119)
综合室内活动中心·····	(119)
主体育馆·····	(120)
辅助体育馆·····	(121)
摔跤房·····	(121)
体操房·····	(121)
舞蹈房·····	(121)
其它专门活动场地·····	(122)
保管室·····	(122)

修建室内体育设施的位置·····	(122)
活动室的尺寸·····	(123)
人员活动路线的控制·····	(123)
建筑材料及工程·····	(124)
室内体育设施的地板表面材料等·····	(124)
运动器械·····	(133)
小学体育馆·····	(133)
游泳池·····	(133)
室内游泳池与室外游泳池·····	(134)
设计准备工作·····	(135)
水的循环和处理·····	(140)
室外运动场地·····	(140)
场地的选择·····	(141)
中学室外运动场地·····	(141)
小学室外运动场地·····	(142)
一般要求·····	(142)
注意场地革新的动向·····	(150)
运动设施改造·····	(150)
比赛场地的规格·····	(150)
(第十四章略)	
第十五章 经费预算和财政·····	(151)
财政管理的重要性·····	(151)
经费预算·····	(152)
按项目预算·····	(152)
“规划——程序——预算”制度 (PPBS) ···	(152)
体育的经费预算·····	(153)
资金来源·····	(154)
制定体育经费预算的步骤·····	(154)

竞赛的经费预算经费来源·····	(156)
中学竞赛的经费来源·····	(157)
制定竞赛活动预算的步骤·····	(159)
大学竞赛活动的经费来源·····	(159)
营业权租让·····	(160)
增加门票收入·····	(161)
资金的控制·····	(162)
大城市的特别管理办法·····	(164)
预算的制定·····	(164)
制定预算的程序·····	(165)
预算方案的实施·····	(167)
实际预算的样例·····	(168)
记帐程序·····	(171)
开支报告·····	(172)
校际比赛的财务协定·····	(172)
学校资金的处理·····	(173)
比赛报告·····	(173)
小量现金·····	(173)
第十六章 对于受伤事故的法律责任·····	(175)
管理职责·····	(175)
关于过失的理论·····	(176)
职责与渎职问题·····	(177)
因果关系问题·····	(179)
损害问题·····	(179)
抵制过失罪责的辩护理由·····	(180)
自愿担风险·····	(180)
己方过失·····	(181)
双方过失比较·····	(182)

诱人危险区·····	(182)
政府工作豁免权·····	(183)
顾全无辜的立法·····	(185)
法律责任保险券·····	(186)
体育教学与竞赛中常见的诉讼案·····	(187)
建筑物、场地、设施、器材·····	(187)
监护·····	(188)
教学·····	(188)
急救及医务保护·····	(189)
学生的交通·····	(190)
弃权声明、紧急情况处理、事故报告等表格·····	(191)
第十七章 体育中的公众关系·····	(197)
教育中公众关系的目的·····	(197)
体育中公众关系的目的·····	(198)
体育的公众关系的必要性与重要性·····	(199)
人缘关系与宣传工作·····	(200)
公众关系的责任·····	(201)
体育中的公众关系工作的原则·····	(202)
公众关系工作的计划与组织·····	(206)
多种公众·····	(207)
教师在公众关系中的作用·····	(213)
宣传技术和宣传方式·····	(216)
国家、地区、州三级组织的公众关系工作·····	(223)
校际竞赛的公众关系·····	(224)
同报纸、广播、电视台人员的关系·····	(224)
同老校友、家长、对手的关系·····	(225)
关于竞赛的宣传·····	(226)
广播和电视·····	(230)

第十八章 评价工作·····	(232)
评价工作的重要性·····	(232)
评价工作的诸方面·····	(233)
基本的评价标准·····	(233)
评价的目的·····	(234)
学生成绩的评价·····	(234)
自我评价·····	(239)
评价领导管理工作的方法·····	(244)
(附录一、二略)	
(附录三体育管理人员的职责略)	

第一部分 管理的理论 和 管 理 工 作

第一章 管理的性质和重要性

现代生活方式的特点之一是各种组织机构甚为普遍。虽然组织机构的出现已有几千年的历史，但它以惊人的速度扩充和发展仅仅是近几十年的事情。只要比较一下今天和一个世纪前不同的生活条件，我们就能够体会到各种组织机构对我们生活的重大影响。无论我们把注意力转向何处，都会看见具有不同规模和目标的各种组织。

当个人无法独立完成或胜任某项工作时，会有一些人为了同一目标而集合在一起，这样就形成了组织。显而易见，学校、医院、工厂、银行、教会、百货商店以及政府部门等组织的服务质量是个人独立工作所无法达到的。

组织并不能自行地发挥有效作用。组织的作用主要通过专门化的领导，也就是我们所说的行政管理来发挥。在通常的用法中，“administration”与“management”两词的含义相同。德鲁克（Drucker）认为在组织的领导工作中有一些特殊的技巧很重要，这些管理的技巧包括在组织内部交流联络，在多变的情况下作出决定，以及在战略上有效地制定计划和争取正确步骤的能力。德鲁克（Drucker）提出，

管理人“必须能创造明天。”因此，管理主要就是为了实现某种目标去指导人们的活动。无论组织的性质如何，它都要通过人的行为和活动去完成必要的任务。

在体育方面，要求管理人用本单位的人力和物力来实现组织的目标。无论是中学体育部门的负责人，还是学院体育系或体育学院的主任，职责都是对本部门的成员进行领导，给予指示，进行控制，去实现本组织所制定的目标。

管理思想的发展

管理是古代人类的一项活动。两个原始人要抬起一段重木时，他们都知道最好是由一个人发出信号，两个人同时用力。这似乎可以看成是管理的起源。当原始人开始群居，从事个人无法完成的庞大工程时，对管理的需要就更为明显。建立和控制世界最早的军队、教堂、政府、王朝以及复杂的作坊都需要组织和组织的管理人。圣经中讲到犹太儿童的领袖摩西时，也涉及了管理问题。埃及的金字塔不仅显示了古代埃及人高超的工程技术，同时也反映了他们的管理才干。

许多世纪以来，人们对组织以及组织的问题作了许多探讨和思考。但是，仅仅在本世纪，管理才作为一个学习和研究的领域出现，产生了抽象的理论。在过去廿年中，这方面的文章和著作不断增加，许多概念、原理、方法都得到了研究和发展。

管理的重要性

马辛 (massie) 和道格拉斯 (Douglas) 用简洁的语言表述了整个管理工作的重要性，他们说，“管理人是以确保组织内部工作的完成为主要职责的人。”泰德 (Tead) 就这一点作了进一步的论述：

确实，这种技巧(管理)很重要，它非常灵活，具有广泛的影响，我们甚至可以称之为艺术。如果绘画、雕塑、音

乐、文学作品可以称作艺术，那么我们也完全可以称管理为艺术。它使个人和团体间的组织关系在目标上更加紧密。它是一门具有高度条理的艺术，能实现一个范围内最富有成果的合作，用共同的努力来表现每个人在追求目标时的活力。这门艺术真正成了对公众有根本意义的社会活动。

管理和其他任何因素相比，对学校体育的质量都有更大的影响。诚然，器材、设备、人员、时间分配也有重要的作用，但在相同的条件下，管理人的水平高，体育就会搞得更好。同样，在一段时间内，一个优秀的管理人能更有成效地实现器材、设备、时间分配、人员安排诸方面的改进。尽管有些体育院系的条件优越，但声誉并不高，原因是管理水平低。相反，有些体育院系并无充足的设备器材和人力，工作却搞得很出色，原因主要是管理水平高。管理人的水平如何能够影响体育教学的成败，这一点已得到反复证明。

管理人要实现一个部门的目标，应当做到对各方面的工作要达到的标准和实施方法了如指掌，并能使所有人员都充分发挥作用。这里包含了两个因素，首先是管理人要有努力的目标，换句话说，要明确达到什么样的标准，透彻了解各方面工作的有效的实施方法。其次是管理人要与自己的同事一起对目标的实现负起责任。这个问题随着组织规模的扩大，变得越来越困难。因为个人与个人之间并不总能实现工作中的协调与合作，经常会出现种种问题。事实上，妒忌、摩擦、对抗会经常发生。管理人要善于指导、调解和控制这些可变因素，与工作人员处好关系，使所有成员都能尽最大努力。士气高昂与集体合作精神对实现一个部门的目标是十分重要的。

学习管理的理由

实际上，培养体育专业人员的教育计划中都要求学生学

习一门或一门以上的管理课程。这些课程被看成是培养体育师资必修的基础课程，这有几个方面的原因。首先是所有的体育教师都认识到自己总是要在某一组织内管理人的指导下工作。在小学和规模较小的中学，直接的上级可能是校长。在规模较大的中学、学院或大学中，学校分成系，管理人是系里的主任或负责人。两种情况人，都要求体育教师明确如何在管理人的指导下进行工作。对他们来说，了解组织如何开展工作是重要的，这样，他们就可能更有效地发挥作用。他们应使自己与组织以及组织管理人的特点相适应。管理人负责划分教职员的职责，制定计划，进行监督，提供器材设备，实行规定的政策，评定教师工作、决定工资晋升和人员聘用等事项。管理人与教师的关系对教师工作的能否成功和是否满意有重大影响，因此，教师完全有必要了解管理的性质以及自己的作用，有许多体育教师，他们本人最终会成为管理人。这是第二个原因。如果在这方面缺乏充分的准备，将来就无法从事和胜任工作。对某个具体人来说，他可能是个出色的教师或教练员，但对充当管理人却缺乏充分的准备。管理是个庞大而复杂的专业领域，有它自己的哲学、原理和方法，要想成为优秀的管理人就必须学习这些内容。行政和管理方面一些专门课程的迅速发展表明了这个学科的进步和重要性。

组织的目的

格罗斯 (Gross) 认为一般组织的目的可以归纳如下：

组织的目的在于 (1) 满足人们的兴趣；包括组织成员和非组织成员的兴趣；(2) 提供服务；(3) 有效地使用输入；(4) 为组织的生存发展投资；(5) 调动人力物力资源；(6) 按一定的规章办事；(7) 讲求合理性。

1. 满足兴趣；

组织的存在旨在使人们的兴趣得到满足。如果体育系的成员发现在组织内自己的兴趣得不到满足，他们就会寻求其他职务或实行改革。如果学生的兴趣得不到满足，他们会抵制或试图逃避体育课。学生家长和社会公众的兴趣也应得到满足，否则他们会持反对态度。学校负责人和校董会的兴趣也应得到满足，否则他们对体育的支持就会减弱甚或撤销。

2. 提供服务；

体育组织的输出主要由服务组成。输出是组织赖以存在的一个因素。体育系的服务就是教学和教练。就校内体育来说，就是实施体育教学的计划。换句话说，体育系全体人员的服务质量和数量就是体育系的输出。体育教学的目标正是在输出过程中实现的。

3. 有效性；

一个组织的输入实际上指的是各项活动的费用。体育的输入主要包括人员、设备器材维修保养等各项开支。显然应作到有效地利用输入。体育管理人在现有的条件下必须能获得最大限度的输出。中学和高等学校中的体育部门往往缺乏足够的费用，缺乏足够的人员以及器材设备，因此，要求充分利用现有的条件。

4. 为组织的生存发展投资；

如果组织的全部输入都变成了输出，组织的力量和生气就会受到影响。组织要存在和发展，就应将一部分输入用来维修设备，更新和加强人力。如果组织的全部经费来源都用于输出，不去保持组织的力量和生气，那么组织势必会退化和消弱。

5. 调动人力、物力资源；

管理人必须尽可能调动组织的人力物力资源，这样才能