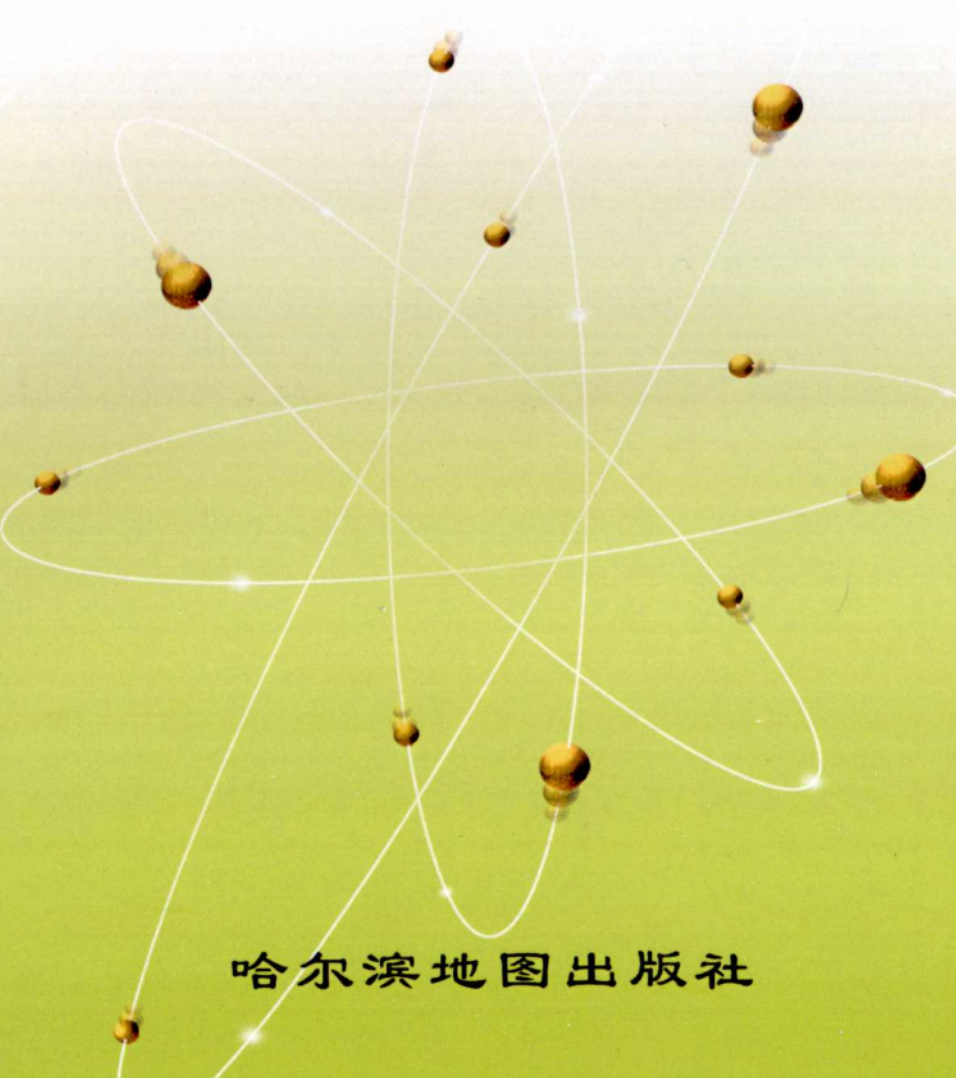


运动训练管理学

主 编 明 君 郑 丽 范 锐
副主编 董 扬 王淑华
主 审 朱志强

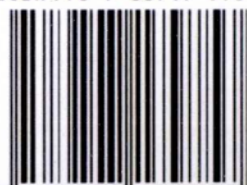


哈尔滨地图出版社

责任编辑 高 珊
封面设计 洋 洋



ISBN 978-7-80717-975-7



9 787807 179757 >

定价：22.00 元

运动训练管理学

YUNDONG XUNLIAN GUANLIXUE

主 编 明 君 郑 丽 范 锐

副主编 董 扬 王淑华

主 审 朱志强

哈尔滨地图出版社

· 哈尔滨 ·

图书在版编目(CIP)数据

运动训练管理学/明君,郑丽,范锐主编. - 哈尔滨:
哈尔滨地图出版社,2008.12

ISBN 978 - 7 - 80717 - 975 - 7

I. 运… II. ①明…②郑…③范… III. 运动训练 - 管理
学 IV. G808.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 194326 号

哈尔滨地图出版社出版发行

(地址:哈尔滨市南岗区测绘路 2 号 邮政编码:150086)

哈尔滨市动力区哈平印刷厂印刷

开本:850 mm × 1 168 mm 1/32 印张:9.6875 字数:279 千字

2008 年 12 月第 1 版 2008 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 80717 - 975 - 7

印数:1 ~ 1 000 定价:22.00 元

前 言

《运动训练管理学》是体育管理的一个重要分支,它是一门应用性、实践性和社会性较强的学科,其形成发展主要来源于运动训练实践。

本教材紧密结合我国运动训练的管理实践,从运动训练的组织形式到不同训练层次的管理都作了深刻的阐述。其中既有对过去管理经验的总结,又有对现代管理理论的系统介绍。

本教材适于体育学院运动训练专业和民族传统体育系的学生作为教科书,也可作为各级运动训练管理部门行政管理人员、教练员的工具书,同时对其他体育工作者也有参考价值。学习本教材,可以使學生具有分析运动训练实践中具体管理问题的能力和初步的组织管理能力。

本教材由哈尔滨体育学院的明君、郑丽,黑河学院的范锐担任主编,由上海交通大学的董扬、绥化学院的王淑华担任副主编,由国际大体联冰球委员会副主席,我国奥林匹克专家,运动训练博士、硕士生导师,现任哈尔滨体育学院副院长朱志强教授担任主审。具体编写人员分工如下:明君编写了第一章、第二章、第三章、第四章、第五章、第六章第一节和第二节的内容;郑丽编写了第六章第三节、第七章、第八章、第九章第一节、第九章第二节、第九章第三节、第九章第四节内容;董扬编写了第九章第五节、第十章、第十一章、第十二章、第十三章、第十四章、第十五章、第十六章的内容。

在本书的编写过程中,朱志强教授对编写的指导思想和框架结构提出了许多中肯的意见,对本书的编写给予了大力的鼓励与支持;董扬、王淑华等两位老师也对本书的编写作出了很大的贡献,提供了很多翔实的资料,在此一并表示感谢。

尽管本书从收集资料到编写成书经历了很长的一段时间,而且也接受了一些专家、学者的建议、意见,但由于多方面的原因本书尚存在某些不足之处,望同行专家和读者不吝指正。

作 者

2008 年 9 月

目 录

第一章 绪论	1
第一节 运动训练管理概念.....	1
第二节 运动训练管理系统.....	3
第三节 运动训练管理的过程.....	7
第四节 运动训练管理的职能	11
第二章 运动训练管理原理与方法	15
第一节 整分合原则和相对封闭原则	15
第二节 反馈原则与弹性原则	21
第三节 能级原则与行为原则	24
第四节 运动训练管理的基本方法	27
第三章 运动训练管理的计划职能	41
第一节 运动训练计划工作的概述	41
第二节 制订运动训练工作计划的依据、程序与方法.....	45
第三节 体育发展战略的制定	48
第四章 运动训练管理的组织职能	53
第一节 运动训练管理组织概述	53
第二节 运动训练组织的设计	55
第三节 运动训练组织的人员配备	58
第四节 运动训练组织的规章制度	61
第五章 运动训练管理的控制职能	66
第一节 运动训练管理控制概述	66
第二节 运动训练管理控制的过程与类型	72
第三节 运动训练管理系统的综合评价	75
第四节 运动训练的预算控制	79
第六章 运动训练管理体制	85
第一节 运动训练管理体制概述	85

第二节	运动训练管理体制的类型	86
第三节	我国运动训练管理体制及其改革	92
第七章	运动训练选材的管理	96
第一节	运动训练选材的产生与发展	96
第二节	运动训练选材的意义	97
第三节	运动训练选材的组织	101
第四节	运动训练选材的控制	106
第五节	运动训练选材的评估	108
第八章	运动训练科研的管理	112
第一节	运动训练科研管理的意义	112
第二节	运动训练科研管理的形式	114
第三节	运动训练科研管理的内容	118
第九章	运动训练与运动竞赛管理	129
第一节	运动竞赛管理体制	129
第二节	运动竞赛的分类	136
第三节	运动竞赛的组织	140
第四节	运动竞赛的管理	145
第五节	运动竞赛的效益	187
第十章	优秀运动队的组织领导	191
第一节	优秀运动队的组织领导形式	191
第二节	优秀运动队的领导及组织机构的职责	193
第三节	优秀运动队的任务与管理	197
第四节	优秀运动队干部的选拔与任用	203
第十一章	体育运动学校的管理	205
第一节	体育运动学校概述	205
第二节	体育运动学校的管理	207
第三节	体育院校附属竞技体校的管理	212
第十二章	少年儿童业余体校的管理	217
第一节	少年儿童业余体校概述	217
第二节	少年儿童业余体校的组织领导	220

第三节	少年儿童业余体校管理的内容与措施·····	225
第十三章	中小学运动队的管理·····	229
第一节	普通中小学运动队的管理·····	229
第二节	体育传统项目学校的管理·····	231
第三节	普通中专、技校运动队的管理·····	236
第十四章	高等学校运动队的管理·····	240
第一节	普通高等学校运动队的管理·····	240
第二节	试点高等学校运动队的管理·····	249
第十五章	教练员的管理·····	263
第一节	教练员的职责与素质·····	263
第二节	教练员的选拔与使用·····	268
第三节	教练员的培训、考核与晋升·····	273
第十六章	运动员的管理·····	279
第一节	运动员管理概述·····	279
第二节	运动员的选配与流动·····	281
第三节	运动员的有效管理·····	289
第四节	运动员的人际关系与协调·····	292
参考文献	·····	300

第一章 绪 论

运动训练管理是体育管理的一个重要组成部分,是一个涉及诸多要素,要素与要素之间相互联系、相互制约的系统。要研究运动训练管理,提高运动训练管理功效,首先必须弄清运动训练管理的概念以及运动训练管理的要素及其相互之间的关系。

第一节 运动训练管理概念

一、管理的概念

(一)管理的定义

人们在共同活动中为有效地达到一定的目的,需要管理,它是随着人们共同活动的产生而产生,其历史可以追溯到远古。可以说,自从有了人类历史就有了管理,管理是随着生产力的发展而发展起来的。世界上一些文明古国,如希腊、古罗马、古埃及、古巴比伦和古代中国等都对管理思想有突出的贡献。

那么究竟什么是管理,我们来看看以下几种解释。

世界大百科全书的解释是:管理就是对工商企业、政府机关、人民团体,以及其他各种组织的一切活动的指导。他的目的是要使每一行为或决策有助于实现既定的目标。

被称为“科学管理之父”的泰勒认为:管理是一门怎样建立目标,然后用最好的办法经过他人的努力来达到目标的艺术。

管理学家法约尔则认为:管理就是计划、组织、控制、指挥、协调。

美国管理协会的定义是:管理是通过他人的努力来达到目标。

我们认为,管理应该是指一个组织通过决策、计划、组织、领导、控制及贯穿始终的创新等工作,对组织所拥有的资源(人、财、物、时间、信息等)进行合理配置和有效使用,以实现组织预定目标的过程。具体理解如下:

- (1)管理是一个有目标的活动,管理的核心就是达到组织的目标;
- (2)管理是一个过程,是实施决策、计划、组织、领导和控制的过程;
- (3)管理实现目标的手段是通过合理配置和使用资源。

(二)管理的目的

管理的根本目的就是要创造出更多更好的社会效益和经济效益。换言之,就是人们能够用尽可能少的支出(包括人力、物力、财力等)来取得最大的收益。

对于管理的目的,需要正确处理好两个基本关系。首先要处理好效率与效益的关系。效率与效益是有联系的,一般来说,效率高,效益可能好;但是,效率与效益也不是绝对一致的,因为效益是与目标相连的,目标决策正确,效率与效益成正比;目标决策错误,效率与效益则成反比。作为管理者,如果片面追求效率,不注意效益,就可能带来事倍功半甚至无效劳动的后果。其次,要处理好经济效益与社会效益的关系。一般来说,社会效益与经济效益是一致的,有经济效益的也会有相应的社会效益。但是,如果处理不好也会产生矛盾,例如有的体育馆为了单纯追求经济收入,不注重体育活动的开展,一味安排文艺演出活动,虽然经济效益不错,然而为体育服务方面则受到很大影响,社会效益不大。运动训练管理的目的是不仅要注重经济效益,也要注意社会效益。

二、运动训练管理概念

(一)运动训练管理的含义

运动训练管理,是指管理者遵循运动训练的客观规律,运用有效的手段和方法,为不断提高功效,实现训练工作目标,而对运动训练系统进行计划、组织、控制、协调的综合活动过程。运动训练管理应包括以下含义:

1. 运动训练管理实质上是管理者对运动队进行计划、组织、控制、协调的一种综合活动。
2. 运动训练管理的基础在于包括教练员在内的运动队的各种管理人员对运动员的管理活动,其中心环节是教练员对运动员的管理活动。
3. 运动训练管理活动必须具备科学指导、医学监督、文化教育、物

资保证、管理制度、项目布局等必要的条件。

4. 运动训练管理具有明确的目标,是一个有组织、有计划的活动过程。

(二) 运动训练管理是一个复杂的系统

任何管理都是对某一系统的管理。系统规模的大小,系统结构的复杂程度,都直接影响到管理活动的范围和效果。运动训练管理本身就是一个系统,由于它涉及的因素众多,层次、结构十分复杂,是一个复杂的管理系统,为了搞好运动训练的科学管理,必须在深刻认识系统的基础上,对运动训练管理系统进行深入的剖析。

第二节 运动训练管理系统

一、系统、要素、结构与功能

(一) 系统与要素

系统,是由若干相互联系、相互作用的要素所构成的具有特定功能的有机整体。不论是自然界、人类社会,还是思维领域,都有系统存在。例如,一所体校,一个运动队,一次比赛,都是一个系统。系统有大有小,大到整个宇宙、国家,小至一个单位,一项活动,一次会议。系统一般分为三个层次:总系统、分系统、子系统。也有人分为两个层次:母系统与子系统。例如,国家体育总局是总系统,司、局是分系统,处是子系统。就某一系统的内部来说,它是封闭的,称闭环系统;但是它又不可避免地与外界环境发生联系,所以它又是开放的,称开环系统。闭环与开环总是相对的,而不是绝对的。

系统是由要素构成的,要素是组成系统的各个部分,它是系统的实体,离开要素,系统就不存在。系统不是各要素的简单相加,而是各要素有机组合形成的统一整体。系统与要素的区分是相对的,每个系统对于更大的系统来说是要素,或称子系统,那个更大的系统则被称为母系统。

(二) 要素与结构

系统是各要素按一定规则组织起来的有机整体,系统内各要素之

间的组合形式,就是系统的结构。

系统的性质不单由要素决定,还要由结构决定。如金刚石和石墨都是由同一种碳原子构成的,但是由于原子排列方式不同,所以物理性质也不同。金刚石的分子结构紧密,所以坚硬;石墨的分子结构稀松,所以松软。可见,系统的结构也决定着系统的性质,而且与要素相比,结构在系统中占有更重要的地位。

在系统的发展中,要素是活动的,而结构则相对稳定,从而使系统保持质的稳定性和连续性。比如一部机器,尽管经过多次修理,更换零件,但机器的结构没有改变,其性能也是不会改变的。说明系统对要素的制约是通过结构来实现的,一旦要素突破结构的制约,系统就要瓦解、转化,发生质的改变。

系统的结构是分层次的。高层次与低层次是包容关系。高层次是由低层次产生的,高层次又支配低层次,决定着系统的性质;低层次往往是基础结构,对系统的高层次和整个系统起着重要作用。

(三)结构与功能

系统的功能,是指系统在特定的环境中发挥的作用或能力。任何系统都有功能。

结构与功能是系统相辅相成的两个方面,两者密切相关。结构是系统的内在构成,功能是系统的外在行为。结构联结着系统与要素,功能联结着系统与环境。结构作为内在根据决定着系统的行为,也就是说,结构决定功能。

结构与功能并不是一一对应的关系。首先,一种结构可以有多种功能,即“一构多功”。比如,体育运动可以健身,又可以锻炼意志,还能增进友谊。一构多功现象是由系统与环境的多种复杂联系决定的,也与结构的多种层次有关。其次,还存在“同功异构”现象,这是因为达到同一目标,可以有多种途径和方法。

系统对环境的作用是通过信息反映出来的。信息是客观存在的一切事物通过物质载体发生的消息。环境受到系统的作用后,会把其结果作为信息返回到系统中去,系统根据这些信息就会调节自己的活动,从而更好地发挥功能。这个过程又叫反馈,反馈是环境对系统活动的

调节。以反馈调节为中介,功能不仅被结构所决定,而且能动地改变着系统的结构,从而使系统更加完善。如制订训练工作计划,在执行过程中根据效果的好坏不断修订原计划,使其更符合实际,产生更佳的效果,这就是自觉反馈调节。

通过信息的反馈与调节,以达到既定目标的过程,称为控制。完成控制必须具备几个基本条件:一是目的性,二是信息的反馈与调节,三是信息流通的能力。

二、运动训练管理系统

运动训练管理系统是由管理者、被管理者和管理环境等要素所构成的,各要素之间相互联系、相互制约。

(一)管理者

无论是国家队,省级优秀运动队,还是各类体校运动队,其管理者均包括两方面:一为领导者,二为管理机构。

1. 领导者

(1)国家队的领导者。目前分以下几种形式:训练局的局、处长;各业务司的司、处长;部分事业性半实体或实体的运动项目管理机构(即实体化协会)的领导。

(2)省级优秀运动队的领导者。目前分以下几种形式:各省、直辖市、自治区、解放军体工大队的正、副队长;部分省、市、区运动技术学院的正、副院长;正逐步组建的有关项目(如足球)职业俱乐部的正、副主任等。

(3)中专性的体育运动学校和直属体育学院竞技体校的正、副校长。

(4)地(市)、县的业余体校的正、副校长。

2. 管理机构

(1)国家队的管理机构。它们是:训练局及其下设的若干职能办事的部、处;各业务司及其下设的有关处及有关训练基地的职能机构;部分事业性半实体或实体的运动项目管理机构及其下设的职能部门。

(2)省级优秀运动队的管理机构。包括:体工大队及其下设的职能办事机构;运动技术学院及其下设的职能办事机构。

(3)中专性体校和竞技体校及其下设的职能办事机构。

(4) 业余体校及其下设的职能办事机构。

(二) 被管理者

主要指国家队、省级优秀运动队、体校和竞技体校运动队以及业余体校运动队。

从运动队内部来看,被管理者具体包括:领队或主教练、教练员、队医、科研人员、文化教员、行管人员以及运动队管理系统的管理对象——运动员、经费、场地设施、时间、信息、任务等。

1. 运动队内部的管理人员

(1) 领队、主教练(或总教练)。这是运动队最基础、最直接的管理者、组织者、指挥者。

(2) 教练员。指具体带队的教练员。

(3) 医务人员。协助运动队领导者搞好运动队的医务监督等工作的人员。

(4) 科研人员。包含运动生理、生化,运动生物力学,运动训练学,运动心理学,运动训练管理学等方面的科研人员。对于国家队、重点运动队,需要多学科的科技人员协同配合。他们主要协助运动队的领导者做好运动诊断、咨询服务、科学攻关等工作。

(5) 文化教员。协助运动队领导者做好运动员的文化学习工作的教师。

(6) 行管人员。指协助运动队领导者做好队里的行政、生活、后勤等工作的人员。

对于个别项目运动队如体操队、艺体队等,还需要配备钢琴伴奏师、舞蹈教员等。

2. 运动队的管理对象

主要包括:

(1) 运动员。他们是运动队管理的主体。

(2) 经费。运动队经费的筹集和合理使用。

(3) 场地设施。指对场地设施的有目的、有计划地修建、购置、保管和合理使用。

(4) 时间。指训练时间和空间的合理安排与使用。

(5)信息。指收集、处理、采用各种运动训练管理信息。

(6)任务。包括训练、思想教育、比赛、文化学习、生活管理等方面的任务。

(三)管理环境

管理环境主要指:

1. 财物保证。包括财务、场地、器材、生活、服务等。

2. 医学监督。包括医务、营养、恢复等。

3. 科学指导。包括诊断、咨询、信息等。

4. 文化教育。包括思想政治教育、文化学习等。

5. 管理制度。包括各项管理制度,比如《国家体委优秀运动队工作条例(试行)》等,以及本队制定的岗位责任制、生活管理制度、会议制度等。

6. 项目布局。包括项目管理体制和项目合理布局。

上述运动训练管理诸要素构成的系统是一个闭环系统,但是它并不是一个与外界毫无相干的绝对封闭系统,而实际上是一个与社会环境密切联系的开环系统。

第三节 运动训练管理的过程

运动训练管理系统中诸要素并非孤立静止地存在,而是相互作用、相互影响,处于不停的运动状态。正是这种运动才推动了管理工作的进行,使管理过程成为一种动态过程。管理过程中的运动主要包括“人流”“物流”(即财、物的运动)和“信息流”(即信息的运动)三方面,信息流往往伴随人流和物流而同步运动。管理过程的运动总是为了达到预定的目标,并按照时间顺序有规律地进行,其规律性主要表现为管理过程的阶段性和程序性。可见,管理的过程,就是指管理系统诸要素按照一定的规律和程序,为达到一定的目标而进行的有控制的活动过程。

一、运动训练管理过程的程序

管理过程的程序具有相对性,其程序的划分可以根据不同需要或

从不同的角度去确定。有的人从控制的角度,把管理过程的程序分为计划、设计、预算、分析、决定、评估和复核等七个环节;有的人从行政过程,将管理程序分为目标、计划、组织、指挥、控制和考核等六个环节;有的人则更具体地将管理程序划分为明确方向、制订计划、建立机构、组织力量、指挥行动、跟踪变化、调节关系、控制系统、总结经验和前后分析等十个环节;还有的人从思维过程把管理过程的程序划分为感受信息、判断和决策三个环节。

管理过程的程序划分,不仅具有相对性,而且具有层次性。管理过程不管分为三个环节、六个环节、七个环节还是十个环节,并不是说每个环节的活动内容固定不变,不能再划分了,实际上每个环节的活动还可根据内容的细微差别进一步划分为若干更小的环节。例如,计划还可进一步划分为预测、确定目标、拟订计划草案、修订计划和组织实施等若干环节,而预测又可进一步划分为确定预测目标、收集数据资料及分析计算和追踪检查等小环节。

管理过程的程序还具有相互交叉性。管理过程各环节的划分不是绝对的、互不相干的,而是相互交错的。有时在完成某一环节的任务时,也可能兼做其他几个环节的任务;有时同一环节的任务又可能在几个环节中完成。

考虑运动训练管理的特点,抓住管理过程的主要环节,对于运动训练管理过程的程序,我们将分为计划、组织、检查和总结四个基本环节进行论述。

(一)计划

计划是管理过程的起始环节,是整个管理过程的依据。实践证明,没有计划,管理无法进行;计划缺乏科学性、指导性和实践性。管理则无法达到预期目的。因此,制订正确的计划,对于管理过程的顺利进行,实现管理目标具有重要意义。可以说,计划是现代管理的“武器”,是集体行动的“纲领”,是实现目标的“保证”。

制订计划要求做到:目标正确,指标可行,全面兼顾,重点突出,要求明确,分工落实,留有余地。制订计划必须符合方向性、科学性、可检性和可行性的要求。