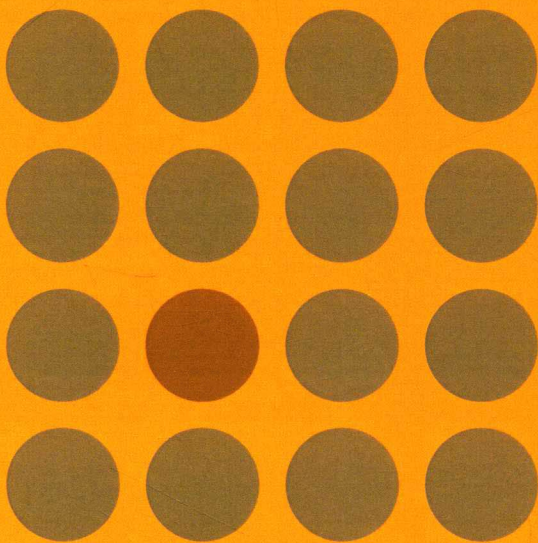


中国体育博士文丛

我国田径教练员职业劳动 特征及其绩效考评研究

张运亮 著



北京体育大学出版社

中国体育博士文丛

我国田径教练员职业劳动 特征及其绩效考评研究



北京体育大学出版社

策划编辑：潘 帅
责任编辑：吴光远
审稿编辑：梁 林
责任校对：李志诚
版式设计：司 维
责任印制：陈 莎

图书在版编目（CIP）数据

我国田径教练员职业劳动特征及其绩效考评研究 /
张运亮著. — 北京：北京体育大学出版社，2014.12
ISBN 978-7-5644-1859-5

I. ①我… II. ①张… III. ①田径运动—教练员—研
究—中国 IV. ①G82

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第011253号

我国田径教练员职业劳动特征及其绩效考评研究

张运亮 著

出 版：北京体育大学出版社
地 址：北京市海淀区信息路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.bsu.edu.cn>
印 刷：北京京华虎彩印刷有限公司
开 本：787×1092毫米 1/16
印 张：8
字 数：130千字

2015年12月第1版第1次印刷

定 价：28.00元

（本书因装订质量不合格本社发行部负责调换）

摘要

我国竞技体育发展的成功经验已经充分证明：教练员对我国竞技体育的可持续发展等具有重要的战略意义。对于田径项目来说，决定田径工作成败的关键因素之一是田径教练员，对田径教练员工作绩效进行合理的评价是促进我国田径运动发展的重要战略步骤之一。田径教练员的绩效考评应当通过科学、合理的设计，把田径运动的战略思想、目标、核心训练观念层层传递给田径教练员，进而提高田径教练员的工作效率。

田径教练员的绩效考评是对田径教练员团队或者教练员个体行为活动的绩效进行的一系列科学测量与评定的程序、方式和方法的总称。它既包括对整个组织行为活动成果的测量和评价，又包括对组织之内的各个成员个体的考评，也就是既包括组织绩效考评又包括个体绩效考评。考虑到在当前田径运动训练实践中，以教练员个体负责部分队员的训练组织形式较为普遍，因此在本研究中，仅仅研究对田径教练员个体绩效的考评，对于教练员团队形式的田径教练员组织绩效考评不在本研究的范围之内。

本书采用的研究方法主要有文献资料法、问卷调查法、访谈法、头脑风暴法、特尔菲法、层次分析法和数理统计法。运用文献资料法和问卷调查法明确有关教练员和田径教练员绩效研究的现状，以及我国田径教练员绩效考评的现状。运用访谈法得出我国田径教练员绩效考评的现状以及为分析田径教练员的职业特征打好了基础。头脑风暴、特尔菲法以及层次分析法是本研究的核心研究方法，本书通过这些研究方法完成了我国田径教练员绩效考评指标的选取、筛选、确定以及指标权重的计算、确定，最后形成了相对完善的指标体系。

本研究的理论基础分为一般理论基础、核心理论基础和直接理论基础。一般理论基础包括系统论、控制论和信息论，核心理论基础是战略管理理论和平衡记分卡。战略管理理论指导本研究从战略的角度构建绩效考评的体系；平衡记分卡则让本研究得出的考评体系实现了教练员训

练过程与训练结果的平衡。目标管理理论和激励理论作为本研究的直接理论基础,贯穿在整个考评体系、考评过程之中。

对田径教练员职业劳动特征的研究是从田径运动的项目特征、田径运动训练的时间学特征、田径项目的竞赛环境、田径教练员职业劳动性质、田径教练员工作内容等角度展开的。研究认为,田径教练员职业劳动投入是一个长期、持续和循序渐进的过程,其职业劳动是集体力劳动和脑力劳动为一体的双重性职业劳动,具有复合性、超前性、创造性的特征。田径教练员职业劳动的投入由于受到田径项目关注度低、比赛数量少等因素的影响,而容易无法得以被客观考评。

对我国田径教练员绩效考评的现状研究,本研究从考评者与被考评者对绩效的认知度、现有绩效考评体系设计的理论基础、考评体系设计的系统性、考评指标设置的合理化程度、考评体系的效果以及考评过程的客观性等角度展开。研究发现,我国田径教练员人力资源管理者和田径教练员对绩效概念的认知程度有待于进一步提高;目前对田径教练员的绩效考评通常采用与其他教练员相同的考评方法和体系,这些方法和体系在不同程度上存在着设计的理论基础不足、设计缺乏一定的系统性、指标的设置不尽合理等问题;在考评过程中,考评主体的主观作用偏大;绩效考评的管理功能的正向发挥作用有限。

在我国田径教练员绩效考评体系设计的过程中,首先阐明指标体系设计的基本原则,包括战略导向原则、系统性原则、有效性原则、可靠性原则、可操作性原则、功能性原则。在此原则的基础上,本研究把战略管理理论和平衡计分卡运用于田径教练员的绩效考评,构建了效度较高的基于田径教练员职业劳动特征的绩效考评指标体系。指标分为工作产出和工作行为两大类,涵盖了运动员成绩、教练员成绩、运动员选材、训练与比赛、管理行为和公共关系6个方面,共计23个三级指标。指标体系实现了田径教练员成绩衡量和动因衡量的平衡,实现了不同层次教练员短期成绩与长期发展的平衡。

在指标体系的基础上,构建了田径教练员绩效的二级模糊数学综合评价模型,使田径教练员的分层绩效实现量化,有利于管理者准确获取有关信息。

本研究又以天津市的高水平田径教练员和基层田径教练员为研究对象,对考评体系进行了实践研究。从实践研究的结果来看,绩效考评的多方考评主体使得对田径教练员的绩效考评结果更加客观和可靠;在

一定程度上弥补了传统考评方式直线型上级考评的不足，有利于管理人员、教练员、运动员三者之间的沟通，有利于田径科学训练团队的建设。田径训练管理者、教练员和运动员均对本研究绩效考评体系具有较高的满意度，在一定程度上说明基于田径教练员职业劳动特征的绩效考评体系各个环节的设计比较合理。

最后，提出了研究中的不足，以及今后需要进一步深入研究的问题。

Abstract

Study on the Professional Labor's Characteristics and the Performance Appraisal of Track and Field Coach The experiences of our country's sport developing have showed that coach play strategic role to our sport's persisting developing. As same, track and field coach is the key of track and field work. Reasonable performance appraisal to track and field coach is one of strategic step to develop our country's track and field. As the core part of human resorce develop and management, performance appraisal to track and field coach should pass the idea, the aim, and the training conception to the coach, to improve their performance, by scientific and reasonable design.

The performance appraisal to track and field is the total appellation of scientific measurement and programs, manners, and methoods to the track and field coaches' or the team's actions and its performance. It includes the measurements and appraisal to the result of the organization's behavior, also includes the apraisal to the members of the organization. That is it includes organization appraisal and individual appraisal. Considering the coach individual often charges the training in China, so in the study, we just study the coach individual's performance appraisal. The coach team's performance appraisal is out of our research confine.

Materials, questionnaire, talking, mind wind, Terfei, Analytical Hierarchy Process and statistic methethod are all used in the research. Materials, questionnaires are used to make sure the research status quo to coaches and to track and field coach. Talking is used to get the atatus quo of our country's track and field coach's performance appraisal, and make nice base for analyzing the track and field coach's career character. Mind wind, Terfei are the core reaearch methethods, we done the jobs such as the selection, screen out, confirmation of the indexes, and the accounting, confirmation of indexes' percentum, until get the perfect indexes system in

the end.

Commonly theory base, the core theory base and directly theory are used in this research. Commonly theories consist of Systemism, cybernetics and information theory. The core theories are strategic management theory and balanced score card. The strategic management guid this research to construct the performance appraisal system from the angle of strategy. The balanced scored card make the balance come into reality between the coach' s training and the performance of training. The goal management theory and the motivation theory are the directly theory. They run throw the whole construction of performance appraisal and the appraising.

The study on the track and field coach' s characteristics spread from the angle of the characteristics of track and field, the time characteristics of track and field training, the competition environment of track and field, track and field coach' s career quality and the content of work of track and field coach. The conclusions are got as the track and field' s job need long period of time, persist, and gradually devotion. The professional work of track and field coach is complex, advanced and creationary. Few compete and others also have bad influence on the coach' s performance appraisal.

The study on the track and field coach performance appraisal characteristics from the angle of cognition to performance appraisal of manager and the track and field coach, the theory base of modern performance appraisal, the modern performance appraisal system is systmatic or not, the performance appraisal indexes are reasonable or not, the result of the performance appraisal and the objectivity of the apprasialing. And we get the conclusions as below; our country' s manager of track and field coach human resorce and the track and field coach should improve the recognition to performance appraisal. Most track and field training unit take the same ways and systems to appraisal the perfprmance of track and field coach as other coach. These ways and systems have problems to some extent. Such as lack theory, lack systemic design and so on.

During the course of designing our country track and field coach performance appraisal, the basic principles are clarified. They are principle of strategy guiding, principle of systematic, principle of validity,

principle of reliability, principle of handling, principle of functionality. Based on these principles, we build up the track and field coach performance appraisal system based on the profession's characters by using the stratagem management theory and Balanced Score Card (BSC). This system is divided into two parts, consist performance of athlete, performance of coach, athlete selection, training and competing, management and relationship. There are 23 three class-indexes. The balance between performance and motivation, the balance between short tome performance and performance in the future are strengthened.

We build up two class-appraisal model in order to make the performance of track and field coach be measured exactly. It is propitious to the manager to get information timely.

And then the high level and basic track and field coaches of Tianjin city is apprasialed, as the practicing of the performance appraisal system. From the result of the practicing, we can get that the allround appraisal team makes the result of performace appraisal more objective and credible. It can make up the shortage of traditional linetype appraisal model. It is propitious to the communication between manager, coach and athlete, propitious to the constructing of scientific track and field training team. The manager, coach and athlete are more satisfied with this model; it shows that all parts of our model have more reasonable design to some extent.

At last, the shortages and the problems we should lucubrate of the study are put forward.

目 录

1 前 言	1
1.1 问题的提出	1
1.2 与本课题有关研究的概况	4
2 研究对象与研究方法	12
2.1 研究对象	12
2.2 研究方法	12
3 基本概念界定	16
3.1 田径教练员绩效	16
3.2 田径教练员绩效考评	17
3.3 战 略	18
4 本研究的理论基础	20
4.1 一般理论基础	20
4.2 核心理论基础	21
4.3 直接理论基础	26
5 我国田径教练员的职业劳动特征及其绩效考评分析	30
5.1 田径教练员职业劳动特征分析	30
5.2 我国田径教练员的绩效考评现状分析	37

6	基于我国田径教练员劳动特征的考评体系构建	47
6.1	考评体系构建的必要性	47
6.2	考评体系构建原则	48
6.3	田径教练员绩效考评体系构建	50
7	田径教练员绩效考评体系的实践研究	70
7.1	天津市田径教练员绩效考核与评价	70
7.2	天津市田径教练员2009年绩效分析	72
7.3	基于田径教练员职业劳动特征的绩效考评体系分析	78
8	研究结论以及未来研究方向	84
8.1	研究结论	84
8.2	未来研究方向	85
	参考文献	86
	附 录	99
	附录A 运动队管理者访谈提纲	99
	附录B 田径教练员绩效考评现状调查问卷(运动队管理者)	100
	附录C 田径教练员绩效考评现状调查问卷(教练员)	102
	附录D 田径教练员绩效考评体系效度及权重专家调查问卷	105
	附录E 绩效考评体系满意度问卷	112
	后 记	113

1 前言

1.1 问题的提出

2003年12月召开的全国首次人才工作会议上,将人才资源的价值提升到了前所未有的战略地位,进一步强调了“人才资源是第一资源”的科学论断。在随后发布的《中共中央国务院关于进一步加强人才工作的决定》中特别提出——“人才资源能力建设是人才培养的核心”、“坚持把能力建设作为人才资源开发的主题”等重要论断。随着现代竞技体育水平的不断提高,运动竞赛中的对抗和竞争日趋激烈,使得对运动员竞技能力的要求也越来越高,同时也对教练员提出了更高的要求。我国竞技体育发展的成功经验已充分证明,教练员对运动员的培养,对我国优势运动项目乃至整体竞技体育的可持续发展均具有重要的战略意义。

“教练员是发展体育事业特别是发展竞技体育的关键人才,”(《国家体育总局关于加强“十五”教练员培训工作的意见》),在这种情况下,我们不得不对竞技体育中的关键人才资源——教练员人才资源开发等问题给予特别关注。我国各级体育行政部门一度重视教练员人才资源的建设与发展,在近年先后发布的一些重要体育文件、政策中均不同程度地对教练员的相关问题作了提示:《2001—2010年体育改革与发展纲要》提出“努力提高教练员队伍素质”,新一轮《奥运争光计划纲要》提出“建立完善教练员选拔、任用、考核制度”以及《中共中央国务院关于进一步加强和改进新时期体育工作的意见》中提出“开拓培养高水平运动员、教练员的新途径,为优秀运动员、教练员升学深造创造条件,提高运动队伍的科学文化素质”等。

根据党中央做出的“大力开发人才资源,走人才强国之路”(中共中央国务院关于进一步加强人才工作的决定,2003/12/26)的重要战略决策是各条战线上必须贯彻的基本方针,我国竞技体育的发展同样需要“大力开发教练员人才资源,走人才强国之路。”然而纵观我国教练

员人才资源的现状,却存在着一系列不可忽视的问题与不足,其中表现为:第一,教练员整体素质不高,高水平教练员数量短缺,缺乏相对稳定的、具有可持续性的高水平教练员群体。部分教练员职业道德意识淡漠、观念陈旧落后、创新意识和研究能力不强、训练方法和手段落后、知识面狭窄。第二,教练员培训工作落后,教练员培养系统化、制度化、法制化建设薄弱。受过系统培训的教练员为数不多,目前,相当数量的运动项目尚无正式出版教练员培训教材或出台教学大纲。第三,教练员的选拔和任用随意,尚无严格的教练员选拔及任用制度,“金牌运动员”必定是“金牌教练员”的认识依然占据主流。第四,教练员工作的评估体系不健全,全国范围内教练员资格认定工作尚无具体实施,如何保证我国竞技体育发展对优秀教练员的数量需求、如何科学遴选及甄别优秀教练员、如何有效培养和激励教练员等问题始终没有得到很好的解决等。上述这些问题不仅从形式上加剧了我国优秀教练员人才资源的巨大需求与数量短缺之间的矛盾,更为严重的是,将直接制约、影响到我国竞技体育的可持续发展。

田径项目作为奥运大项,其金牌数约占奥运会金牌总数的五分之一,田径项目成绩的好坏在很大程度上体现着我国体育工作的成败,而决定田径项目成绩的关键因素之一是田径教练员。

目前我国对田径教练员的研究主要集中于教练员的现状和田径教练员的培养。有关研究发现,目前我国田径教练员的学历层次有了较大幅度的提高,多数教练员已具有本科和本科以上学历;我国教练员理论知识的运用明显好于理论的掌握,教练员的科研能力、外语水平、计算机能力还处于较低水平^[1];相当一部分田径教练员在工作时缺乏激情,而是导致田径教练员缺乏工作激情的重要因素,同时缺乏有效的激励机制也在很大程度上影响了田径教练员的执教能力^[2]。解决田径教练员工作激情问题,进而提高田径教练员的执教能力的必要环节之一是对田径教练员职业劳动的特征进行系统分析,对其绩效进行合理的评价,而在此方面国内的研究尚不多见。

田径教练员为了实现其工作目标,既需要在训练过程中付出大量的体力劳动和脑力劳动,又需要付出精力处理好自身与外部环境之间的关系;既需要强大的知识储备又需要相当的体能基础。田径教练员在工作过程中付出的劳动是集体力劳动和脑力劳动为一体的双重性职业劳动,考评者无法用单一的体力劳动或者单一的脑力劳动考核评价方式对田径

教练员的职业劳动付出进行考核和评价。与其他运动项目相比,田径运动项目有其自身的训练规律,在训练的过程中运动员训练效应往往经过长时间的训练后才能显现。如果在评价田径教练员职业劳动的绩效时缺乏合理有效的考评机制,田径教练员相当一部分的职业劳动付出就无法得到认可,这样无疑会在很大程度上影响教练员的工作积极性,进而影响我国田径事业目标的实现。由此看来,对田径教练员的职业劳动进行合理分析,对其工作进行合理评价,提高田径教练员工作积极性,使之更好地完成田径项目训练任务,是促进我国田径运动发展的重要战略步骤之一。

目前为止,我国还很少有研究者对教练员或者田径教练员的职业劳动特征进行全面而系统的分析,更没有研究者在系统分析田径教练员职业劳动特征的基础上,根据其职业劳动特征制订合理有效的绩效考评方式。随着竞技体育和田径运动的不断发展,田径教练员绩效考核的战略地位不断上升,田径教练员绩效考核也不再只是一些单纯的事务性工作,越来越要求管理者从竞技体育战略的高度出发确立考评机制,实施考评过程。作为人力资源管理体的核心部分,田径教练员的绩效考评应当成为我国田径运动战略的传递系统,通过科学、合理的绩效考评体系的设计,把竞技体育和田径运动的战略思想、目标、核心训练观念层层传递给田径教练员,使之变成教练员的自觉行为,进而提高田径教练员的工作积极性和工作效率。

通过文献我们了解到,我国田径教练员绩效的考评往往偏重大型比赛金牌或者奖牌目标的完成与否,这种单一的目标绩效考评体系存在多种弊端。例如,在对田径教练员进行考评时,只对训练工作的最终结果有明确的要求,而对实现结果的过程和方法没有必要的控制,这样就会在某种程度上导致教练员为了达到目的而不惜采用各种手段^[2]。另外,大部分田径教练员的绩效考评指标的制订往往基于管理层的主观意愿^[2],这样就会在一定程度上降低田径教练员的主体意识,进而影响教练员训练的积极性。此外,我国大部分田径教练员的绩效考核往往注重量化指标,而定性指标则缺乏约束力,这样也会导致教练员只关注量化指标,没有的量化的指标事实上已经被田径教练员忽视^[2]。

田径教练员工作绩效考评是一项复杂的、动态系统工程,运用以往的单一目标绩效考评体系已经不能满足建设高水平田径教练员队伍、促进田径运动发展的需要。由以上分析可以看出,合理有效的田径教练员

绩效考评制度短缺已经成为制约我国田径运动发展的瓶颈,也已经成为保证我国田径运动可持续发展而需亟待解决的一项重要议题。

为此,本研究拟在深入分析田径教练员职业劳动特征的基础上,通过我国部分省市的田径运动训练管理者、田径教练员以及部分田径运动员,来系统地研究我国田径教练员的绩效考评。本项研究是作为全面综合考察体育教练员职业劳动特性及其过程的引入性研究,以期给与将来此类研究一个启迪,将从事体育工作者纳入到一个与其他行业劳动者同等的社会环境和地位中去考察。

1.2 与本课题有关研究的概况

1.2.1 田径教练员职业及其劳动特征相关研究

中国大百科全书中指出职业是随着社会分工出现并随着社会分工的稳定发展而逐渐形成的一种赖以生存的不同的工作方式。教练员作为一项实际早已存在的社会职业,其地位获得制度和法规的认可大约开始于20世纪的五六十年代。世界上竞技体育发达国家对教练员的执教和管理都有严格的规定。在美国,1965年就建立了教练员资格认定制度,每一次资格认定考试,都要通过笔试、面试和实践考试,对训练工作的全面能力进行考核,包括训练计划的制订与管理、运动员损伤的防治与处理、训练恢复、教育与咨询等。在德国,有严格的教练员证书制度,未受过教育、未取得证书的教练员不得执教^[3]。对于田径教练员职业资格的认证也不断地发展和更新。英国田径组织对于田径教练员的认证通过公开检查决定,此项检查每三年进行一次,其认证的内容主要包括:是不是通过公开检查的教练员、有无证据证明其训练质量退步等,任何记录在案的职业发展活动都将对更高一级水平的学习和资格认证有益。只有教练员能够证明自己的能力等级才能获得相应的职业等级资格的认证^[4]。

在我国也已经开展了教练员的培训制度和教练员资格认定制度,从田径、游泳、体操、篮球、排球等18个奥运会重点项目开始的教练员岗位培训制度逐步展开,这种岗位培训制度从1987年开始,逐步推广和更新,目前已经得到广大教练员和体育工作者的一致认可,这种认证制度也对我国教练员执教水平的提高起到了很好的促进作用。但是针对这样

一项实际存在的职业,我国还没有专门的教练员职业资格认证制度,这在很大程度上基于对教练员的职业劳动研究和分析的不足^[4]。

在我国,对于教练员的职业特征及其劳动特征,有关学者进行了一定的研究。研究认为教练员的职业劳动特征比较复杂,教练员在训练的全过程中要承担“采购员”“设计员”“指导员”“教师”“导师”“训导员”“管理员和外交家等多种职业角色^[5]。张林等认为,教练员的主要职责在于训练和育人,教练员应该具备的能力是选材的识别能力、训练能力、教育管理能力和创新能力^[6]。徐向军等在把握教练员职业劳动特征的基础上总结出教练员应该具备的职业素质是政治思想素质、文化素质、专业素质、职业道德品质和社会交往能力5个方面^[7]。1999年出版的《中华人民共和国职业分类大典》对教练员职业及其所从事的工作进行了明确的描述,其中指出教练员是指在体育运动训练和竞赛中,培养、训练和指导运动员的专业人员,其主要工作是指导运动员进行体能训练、指导运动员进行技战术和心理训练、协助领队制订计划、确定参赛方案和在比赛时指导运动员参加比赛。显然,从教练员工作的内涵和工作内容可以看出,教练员的工作具有特定的劳动内容和劳动性质^[8]。正是因为教练员职业多角色的重合性,致使教练员的职业劳动特征也具有了复杂性。教练员的职业劳动特征具体表现在哪些方面,目前尚没有研究者对此进行深入分析。体育运动涉及的项目很多,项目技能差异很大,运动员比赛所需的竞技能力差异也就很大^[8]。为了提高运动员的竞技能力,不同运动项目的教练员在训练过程中付出的劳动也会因为项目特征的不同而有所不同。由于田径项目本身相对于社会化程度较高的球类项目等而言,其被关注度较低,田径教练员的职业劳动很少进入研究者的视野。田径运动项目作为体能类项目,良好运动成绩的获得主要基于教练员对运动员自身多种竞技能力的挖掘。田径运动员竞技能力的获得,尤其是体能的获得需要长期的训练,在这其中田径教练员需要付出比其他运动项目的教练员更为艰辛的劳动。认真深入地分析田径教练员的职业劳动特征,有助于更好地了解田径教练员的职业和教练员的职业劳动过程。分析田径教练员训练运动员的全过程,对于更加全面、合理地评价田径教练员的绩效将具有很大的帮助作用。

1.2.2 田径教练员绩效考评相关研究

经查阅大量的国内外有关文献发现,专门对田径教练员甚至教练员的绩效考评进行的研究并不多见。但是随着研究者对体育领域的人力资源配置问题关注度的提高,对于教练员和高校体育教师以及体育领域的管理者的人力资源配置研究呈现越来越多的趋势。Banks and May (1999)认为有效的绩效考评是一个训练组织运行的核心基石^[9],对此Maclean and Chelladurai (1995)也表达出了类似的观点,他认为高效的绩效考评以及产生的反馈是一个组织和组织中的个体成功的决定性因素^[10]。实际上,田径训练队也是通过绩效考评来选拔、培训、奖励、激励和培养运动员和教练员(George B)^[11]。即使绩效考评在田径运动队中有如此重要的作用,仍然有研究显示并没有多少运动队采用科学的教练员绩效考评系统。例如,在Barber and Eckrich (1998)的一项研究中,他以美国大学的田径队为研究对象,调查发现仅仅只有五分之一的田径队使用正式的教练员绩效考评系统对教练员的绩效进行考评,大部分教练员的绩效考核要不是无效要不是可信度较低,因为这些部门对教练员进行的绩效考评往往靠赛季的成绩来决定^[12]。Maclean and Zakrajsek (2006)认为当前对教练员的绩效考评程序显得非常没有说服力^[13]。

其实虽然国外研究者针对教练员,特别是对田径教练员绩效的研究数量并不多,但是对教练员绩效考评的研究始终也没有间断。在Maclean's (1993)^[14]早期研究的基础上,Maclean and Chelladurai (1995)开发了田径教练员的绩效考评框架,并对这一六维框架的内容和结构的有效性和可信性进行了检验^[10]。他们认为田径教练员的绩效应该包括最基本的两部分,那就是产出和提高行为。产出也就是指工作的最终结果,这一点通常作为教练员绩效考评的内容。这种产出又分为队员成绩和教练员个人成绩,教练员个人成绩包括其本人得到的认可和奖励。作者指出在田径教练员绩效考评时注重比赛的结果是有必要的,因为竞技体育的最终目标是获取好的运动成绩。但是他同时也指出仅仅注重比赛的结果是有失偏颇的,运动员和教练员的提高以及影响最终结果的各种环境因素也应该被考虑到田径教练员的绩效考评上。Maclean and Chelladurai指出,提高行为包括了直接目标行为、间接目标行为、管理行为和公共关系行为。直接目标行为包括训练技能、专项知识以及知人善用的能力,它们是对教练员的运用知识提高成绩的最基本测量内容。