

## 第三章 体育管理职能与方法

### 内容提要

- 体育管理的基本职能
- 体育管理方法及其运用

### 教学目标

- 学会并运用体育管理的基本职能
- 掌握体育管理的方法体系
- 学会运用体育管理方法

### 推荐书目

- [美]哈罗德·孔茨,海因茨·韦里克. 管理学(第10版)[M]. 北京:经济科学出版社,1998.
- [美]斯通纳(Stoner, J.), 弗里曼(Freeman, E.)等. 管理学教程[M]. 北京:华夏出版社,2001.
- 张保华. 现代体育管理学[M]. 广州:中山大学出版社,2005.
- 周三多. 管理学——原理与方法[M]. 上海:复旦大学出版社,2003.

掌握并运用体育管理职能,是运用管理原理的基本前提,是规范管理行为的基本手段。管理者在管理过程中要发挥的作用即管理职能,一项职能代表一类活动。只有通过管理职能的划分和阐述,才能确立体育管理活动的过程,建立起管理工作的理论体系。体育管理职能是对管理过程的理论总结与逻辑提升,是体育管理最基本的研究内容。

## 第一节 体育管理决策与职能的关系

通过分析和对比,并结合体育管理实践活动,一般认为体育管理的过程是由计划、组织、领导、控制和创新5项职能组成。此外,决策与体育管理的职能密切相关,了解决策与职能的关系是掌握体育管理职能的前提。

### 一、体育管理决策与职能的关系

传统的管理学把决策职能包含在计划职能之中,认为决策工作是计划工作的一个环节。随着决策学的问世与决策理论研究的发展,决策趋向于从计划职能中分离出来,与计划相比,决策是主导性、高层性和决定性工作,而计划则是执行性、专业性和普遍性工作。因此本节专门介绍决策,并探讨决策与体育管理职能的关系。

#### (一) 体育管理决策的概念

狭义的决策就是做出决定的行动,或者说是为了解决某个问题从多种可供选择方案中做出抉择的过程,即通俗所讲的“拍板”。广义的决策是一个发现问题、分析问题和解决问题的过程。因此,体育管理决策就是指在体育管理中个体或组织为了达到一定目标或目的,在预测基础上按照最优化要求,选择方案或策略,进行实施的过程。

#### (二) 体育管理决策与职能的关系

从体育管理行为分析,体育管理主体依据体育管理原理制定体育管理决策,利用体育管理职能实施体育管理决策,决策是处于管理原理与管理职能之间的中间层次。

##### 1. 决策是职能的重要前提

体育管理过程中,体育管理职能是围绕管理战略目标展开实施的。体育管理主体通过决策,明确组织的发展目标、发展方向和重大事项的统筹安排,这为体育管理职能的实施提供了依据和标准,为此,决策是体育管理职能实施的重要前提,是管理职能实施的最终目标。

## 2. 职能是决策的执行路径

体育管理决策的实施离不开计划、组织、领导、控制、创新等职能,决策的落实需要通过计划职能统筹安排,利用组织职能进行最优化的人员配备、职责划分,利用领导职能将决策落实到组织与个体行为之中,利用控制职能保证组织目标不偏离正规,利用创新职能提高资源利用的效率。为此,决策需要管理职能的分解与落实,职能是决策的执行路径。

## 3. 决策与职能之间的互动反馈

决策决定了职能的目标和任务,职能落实了决策的部署和安排。体育管理实践之中,决策与职能存在互动反馈的关系:一方面,决策过程需要考虑职能是否可以落实决策,并对职能的运行进行谋划,提出计划、组织、领导、控制和创新的关键要素;另一方面,体育管理职能落实的过程中,需要考察职能运行是否与决策的目标一致,并将考察结果反馈到新一轮的决策之中。

## 二、体育决策的种类

决策种类的不同决定了决策方法、决策过程的差异化,从不同的角度进行分类研究是分析决策方法、决策过程的重要基础。

### (一) 程序化决策和非程序化决策

按决策过程的不同,可以将体育决策划分为程序化决策和非程序化决策。

#### 1. 程序化决策

程序化决策又称常规决策,指对经常重复出现的例行公事所做的决策。如体育赛事管理中办公用品的采购、门票的销售,运动竞赛的举办等都是程序化决策。

#### 2. 非程序化决策

非程序化决策又称非常规决策,与常规决策相对应,是指对不经常出现的、无先例可循的活动所进行的决策。一般来说,越是高层决策机构面临的非程序化决策越多。该类决策正确与否,效果如何,主要取决于决策者的经验和判断分析问题的能力,体现决策者的首创精神。例如,国际奥林匹克委员会决定将2008年夏季奥运会的主办权授予中国北京,而不是柏林或曼彻斯特,这种决策可认为是每位奥委会委员投票时非程序性决策的结果。

### (二) 战略决策和战术决策

按决策重要程度的不同,可以将体育决策划分为战略决策和战术决策。

#### 1. 战略决策

战略决策是对体育组织发展方向和远景有关的大政方针政策的决策。一般体现出时间长、范围广、意义重大的全局性问题,如奥运争光计划、全民健身计划

等。战略决策的正确与否,直接决定组织的发展方向和结果的成败。

## 2. 战术决策

战术决策是为实现战略决策要求,对体育组织系统中某一阶段的重大问题做出的决策。如体育场馆建设,兴奋剂的检测等。战术决策是战略决策的具体化,是实现战略决策的保证。

此外,决策还可以根据层次不同分为高层决策、中层决策和基层决策;根据决策结果分为确定型决策;风险型决策和非确定型决策;按参与人数分为个人决策和团队决策;按决策目标多少分为单目标决策与多目标决策等。

## 三、体育决策的制定过程

科学决策是一个动态的系统反馈过程,由一定的步骤和程序构成,在实践探索的基础上,将体育决策制定的过程分5个步骤(以体育彩票的发行为例):

### (一) 研究现状,发现问题

问题是决策的起点,决策是为解决问题而进行的。因此,科学决策,首先要研究体育组织的现状。体育组织的内外环境处于变化之中,研究组织现状及存在的问题,有利于做到知己知彼、有理有据和有的放矢,提高决策的合理化程度。在体育彩票发行前,首先对彩票发行的必要性和可行性进行研究,并借鉴国内外发行体育彩票的成功经验。

### (二) 确定明确具体的目标

确定目标是科学决策的前提,不仅为方案的判定和选择提供依据,而且为决策实施和控制、组织资源配置和各种力量的协调提供标准。确定决策目标应做到:(1) 决策目标必须明确而具体;(2) 明确决策目标是否带有附加约束条件;(3) 要明确决策目标实现程度的具体标准;(4) 要分清决策目标的主次。体育彩票发行前,应确定不同地区、不同时间的发行种类和数量,以及彩票公益金的提取与使用等。

### (三) 拟定备选方案

决策在于优中选优。因此,在目标明确后,须制定多种备选方案,备选方案要尽可能详尽,确保备选方案的质量。决策质量的高低,主要取决于备选方案的质量水平。决策方案是组织为实现目标而拟采取的具体措施和步骤。为使方案选择有意义,使决策尽可能完善,不同方案必须相互替代、相互排斥,而不能相互包容,每个备选方案要具有独立性。体育彩票发行前,在前期接纳社会各界意见的基础上,组织专门研究团队,深入研究发行体育彩票的若干方案,拟定备选方案。

#### (四) 评价和选择方案

拟定备选方案后,需要对各种方案进行评价和选择。

##### 1. 评价阶段

首先,对方案的可行性进行评估;其次,评价方案实施对组织带来的效益;最后,评估方案实施中可能遇到的风险以及方案可能失败的概率。

##### 2. 选择阶段

选择是对评价结果进行比较权衡,选定最优方案的过程。该过程是决策的核心环节。选择方案时,要追求最优目标。体育彩票的发行备选方案制定后,在专家和社会各界人士进行科学评价的基础上,决策选择最优方案。

#### (五) 方案的实施与控制

决策方案选定后,通过规划、计划向执行系统发出指令,落实决策方案。方案执行过程中,需考虑实施方案可能出现的问题以及应急措施;加强反馈与控制,通过对方案执行过程和结果的反馈,及时检查、验证决策执行情况。对没有达到预期效果的项目要找出原因,一般有两种原因最常见:(1) 决策执行不到位,执行力度不够;(2) 决策存在问题,没有达到预定结果,这时必须对决策方案进行修正。如客观条件发生重大变化,以致影响既定目标的实现,就必须对原有方案进行根本性修正,重新决策。在彩票发行中,通过多种媒体、多种方式和途径进行宣传,确保彩票的销售,同时,借此对方案进行监督检查,及时发现问题并加以修正。

在决策过程中之所以增加控制实施环节,是因为决策活动是一个“决策—执行—再决策—再执行”的连续循环的动态过程。体育决策的具体过程如图 3-1 所示。

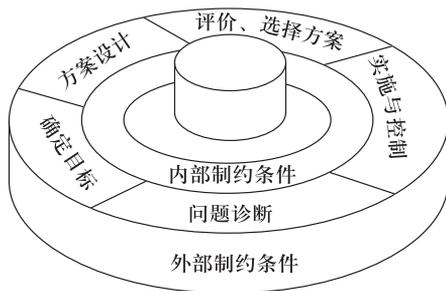


图 3-1 体育决策的具体过程

### 四、体育决策的方法

随着决策理论和实践的不断发展和完善,决策过程中所采用的方法也不断发展和完善。体育管理中决策的方法,可归纳为三大类:定性决策方法、定量决策方法、定性与定量相结合的决策方法。

#### (一) 定性决策方法

定性决策方法,又称“软”方法。它直接利用决策者本人或有关专家的智慧,通过各种有效的组织形式、方法等措施,促使专家或决策者发挥智慧与潜能的决策方法。该方法灵活简便,适应性强,较多的应用于影响决策的随机因素多

且难以进行数量评价的决策。其缺点是易受群体知识结构倾向性的影响。常见的定性决策方法有:专家会议法、德尔菲法、头脑风暴法和电子会议法等。

### (二) 定量决策方法

定量决策方法又称“硬”方法,是运用数学模型和计算机技术,对决策对象量化和计算,以解决决策问题的方法。定量决策方法的核心是根据决策有关的变量与变量、变量与目标之间关系,用数学关系表示,即建立数学模型,通过计算求出答案,供决策参考。随着计算机技术的发展,在体育管理活动中数学模型有广阔的发展前景。常见定量决策方法有:价值分析法、线性规划法、悲观决策法、乐观决策法、最小后悔值法、期望收益法和决策树法等。

### (三) 定量与定性相结合的决策方法

该类决策方法即将定性和定量结合运用的决策方法,如定性判断定量模型相结合的方法,运用定性决策方法进行问题性质、方向正误等方面判断,在定性判断的基础上运用定量模型进行数学运算求得最佳的决策方案。

## 第二节 体育管理职能的基本内容

掌握体育管理的基本职能是开展体育管理工作的基础。体育管理职能主要包括计划、组织、领导、控制和创新。

### 一、计划

“凡事预则立,不预则废”,计划工作是管理的头等大事,正如戴尔·麦康基所言:“计划制定比计划本身更重要。”因此,在体育管理中,应将重视计划制定,并掌握计划制定的科学方法和主要原则。

#### (一) 计划工作的重要性

管理活动的目的是为了提高工作效率,实现效益最大化。提高工作效率的方式有多种,但明确的目标以及周密的计划无疑是最基本的方式。目前,体育管理的规模越来越大,宏伟目标的完成需要周密计划的保障,计划对于保障体育工作正常运行、提高效益和降低风险,是最为行之有效的方法。

如图 3-2 所示,计划是实现管理目标的基础,它先于其他管理职能的实施。虽然在体育管理过程中,各种职能是相互交错共同运行的,但由于计划牵涉制定和规划整个管理过程以达到最终目标,因此计划与其他职能相比具有特殊地位。计划是体育管理职能的先导,体育管理主体通过计划制定,明确实现计划目标所需要的组织结构,配备不同类型工作人员,安排工作进度,采取相应领导方式,规

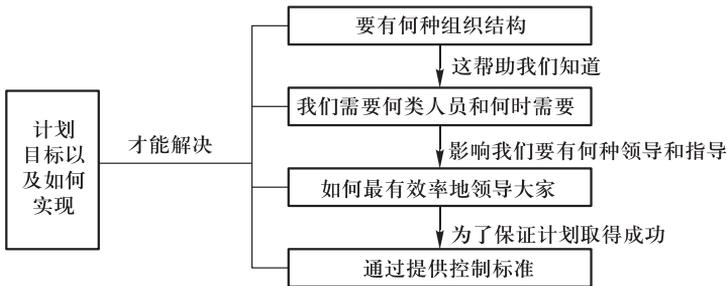


图 3-2 计划是体育管理的基础

(引自:[美]哈罗德·孔茨,海因茨·韦里克. 管理学[M].北京:经济科学出版社,1998:75.)

定工作标准并进行控制。<sup>①</sup>

## (二) 体育目标管理

### 1. 体育目标及制定

体育目标是目的或宗旨的具体化,是个人或体育组织根据自身的需求而提出的在一定时期内经过努力达到的预期成果。因此,体育目标能为体育管理决策确定方向,是衡量实际工作成效的标准。

#### (1) 体育目标的性质

第一,方向性。目标指明体育组织或个人在一定时期内的发展方向。

第二,层次性。从组织的角度来看,由于目标具有不同的属性,从而使目标表现出不同的对应类型,因此,它是有层次的体系。可分为总体目标和具体目标、组织目标和个人目标、战略目标和战术目标、长期目标和短期目标等。

第三,多样化。不论体育组织或个人,所确定的目标往往是多个而非单一的,即在目标体系中的每个层次上有多个目标。

第四,网络化。体育目标通常通过各种互为联系的活动相互影响、相互促进得以实现。因此,目标形成一个上下衔接、左右关联、互相支援、彼此协调的有机网络。

#### (2) 体育目标的制定

体育目标的制定应遵循 SMART 原则,即明确性(Specific)、可衡量性(Measurable)、可接受性(Acceptable)、现实性(Realistic)和时限性(Timed)<sup>②</sup>。明确性是指目标是清晰描述的,是否能达成目标的标准明确;可衡量性是指目标是通过一定方式进行衡量和评价的,一般要求能够量化;可接受性是指目标的提出

① [美]哈罗德·孔茨,海因茨·韦里克. 管理学[M].北京:经济科学出版社,1998:75~76.

② 管理与财富杂志社. SMART原则[J]. 管理与财富,2005,(5):49.

能够为组织成员所认同和接受,并愿意为之而努力;现实性是指目标经过一定努力是可以实现的,但也并非指目标过于简单,而应具有一定的挑战性;时限性是指目标的完成有一定的时间限制,强调目标达成的效率。

### ● 细节了解 3-1

#### 全民健身计划 2011—2015 年的目标

到 2015 年,城乡居民体育健身意识进一步增强,参加体育锻炼的人数显著增加,身体素质明显提高,形成覆盖城乡比较健全的全民健身公共服务体系。其中,经常参加体育锻炼人数进一步增加是指:城乡居民体育健身意识和科学健身素养普遍增强,体育健身成为更多人的基本生活方式。每周参加体育锻炼活动不少于 3 次、每次不少于 30 分钟、锻炼强度中等以上的人数比例达到 32% 以上,比 2007 年提高 3.8 个百分点;其中 16 岁以上(不含在校学生)的城市居民达到 18% 以上,农村居民达到 7% 以上,分别比 2007 年提高 4.9 和 2.9 个百分点。学生在校期间每天至少参加 1 小时的体育锻炼活动。提高老年人、残疾人参加体育锻炼人数比例。

## 2. 体育目标管理

### (1) 体育目标管理的概念

体育目标管理指体育管理主体采用系统的方法,将多个关键管理活动有机结合,把体育组织的整体目标转换为各个工作单位和成员的目标,并通过层层落实和采取保证措施,最终高效地实现组织目标。

### (2) 体育目标管理的过程

体育目标管理的实施与运作过程可以用图 3-3 表示。

第一,建立目标体系。实行体育目标管理,首先要建立一套完整的目标体系。由上而下逐级确定目标。上级制定目标是建立在分析和判断基础上的初步目标,下级制定目标时要依据上级目标,与上级一起协商制定目标。最终形成一个完整的目标体系。

第二,明确责任。给每个目标制定明确的责任,包括纵向、横向的责任。

第三,组织实施。在实施过程中,上级领导的管理要多在指导、协助、提供信息情报、创造良好工作环境方面体现,充分放权,激发执行者的主动性和创造性完成目标。

第四,考评、反馈。采用定期检查、考核的方法来检验各级目标的完成情况。

## (三) 体育计划工作

### 1. 体育计划的概念

体育计划是对未来体育活动进行的预先筹划。换言之,计划就是解决一个

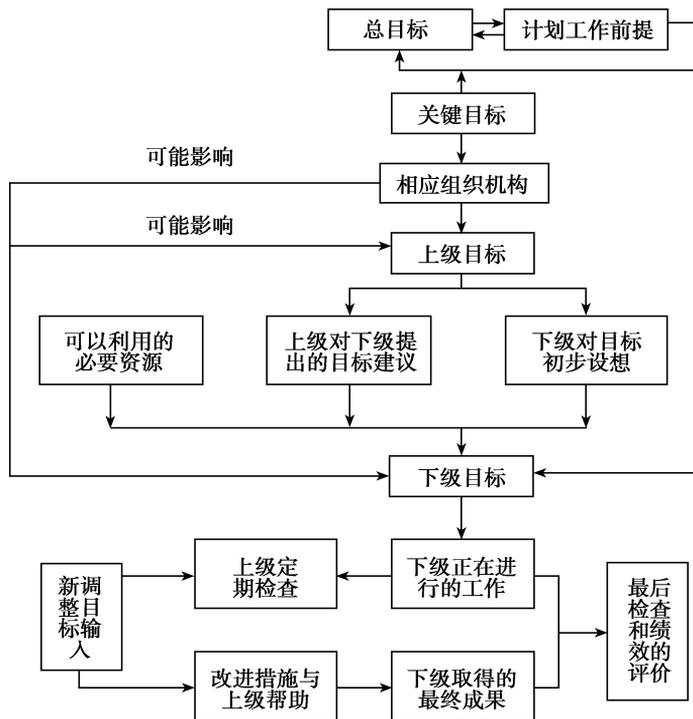


图 3-3 体育目标管理的过程与步骤

(引自:吴照云等. 管理学[M]. 北京:经济管理出版社,2000:149.)

体育组织或个人怎么做以及如何做的问题。它着眼于组织的未来,致力于保障组织发展的有序性,其目的在于合理有效地利用组织资源。

## 2. 计划的编制

体育计划的编制包括 5 个步骤:准备阶段、任务与目标分解阶段、目标结构分析阶段、资源预算阶段、制定实施细则阶段。

(1) 准备阶段。计划是为了落实体育决策而制定的。因此,了解体育决策的特点和要求,分析体育决策的内外环境特点,以及体育决策执行的条件要求,是计划编制的前提和依据。

(2) 任务与目标分解阶段。把体育决策的总体目标,分解并落实到体育组织中各个部门和活动环节上,把长期目标分解为阶段目标。通过分析,确定组织各个部分在未来一个时期内的具体任务,以及完成这些任务的具体要求。分解的结果是形成目标结构。

(3) 目标结构分析阶段。分析体育组织在各个时期的具体目标与任务能否

实现,能否保障整体目标的完成。

(4) 资源预算阶段。把各项体育资源落实到各个阶段和各项具体计划的指标上,并做好综合平衡,留有余地。保证相应的人力、财力、物力和技术力量等对计划的支撑。

(5) 制定实施细则阶段。用文字、数字、图表等方法将计划实施的过程、步骤、方法、措施、指标进度以及必要的辅助性计划形成文件,并下达执行。

### 3. 体育计划编制的方法

本书主要介绍两种应用广泛的计划方法:网络计划技术和滚动计划法。

(1) 网络计划技术。网络计划技术是运用网络的形式进行计划管理的一种科学方法。其基本原理是:利用网络图表表示计划任务的进度安排,并反映出计划中各个组成活动环节之间的相互关系,通过计算网络时间,确定关键工序和关键线路,了解整个工作任务的全貌。对工作进行统筹安排,达到预期的目标。基本步骤如下:

第一步:根据计划活动的顺序绘制网络图;

第二步:计算事项的最早开始时间和最迟开始时间,标在网络图上;

第三步:计算工序时差;

第四步:确定关键线路。

关键线路决定着计划完成的时间和质量,掌握和控制关键线路是网络计划技术的核心,计划工作中应优先安排关键线路。

(2) 滚动计划法。该方法是一种动态编制计划的方法。其编制方法为:在已编制出的计划基础上,每经过一个时期(一年,一季度等),根据环境变化和计划执行情况及时调整并修正未来一个时期的计划。在每次编制或调整时,均将计划按时间顺序向前推进一个计划时期,即向前滚动一次。这样,使计划具有良好的适应性和连续性,确保计划目标的实现。其编制如图 3-4 所示:

滚动计划法可以把近期计划和远期计划结合起来,使各时期计划有机衔接起来,而且根据环境条件的变化和计划实际完成的情况,定期对计划进行修订,充分发挥长期计划的指导作用,避免近期计划的盲目性。

#### (四) 计划工作的主要原则

在计划的实际制定过程中,应遵循以下原则:

##### 1. 限制因素原则

在选择备选方案时,准确识别并解决那些妨碍既定目标实现的限定性因素或关键性因素,有利于准确选定备选方案。

##### 2. 灵活性原则

在计划中应注意“灵活性”的运用,安排处理突发事件的应急措施,以减少

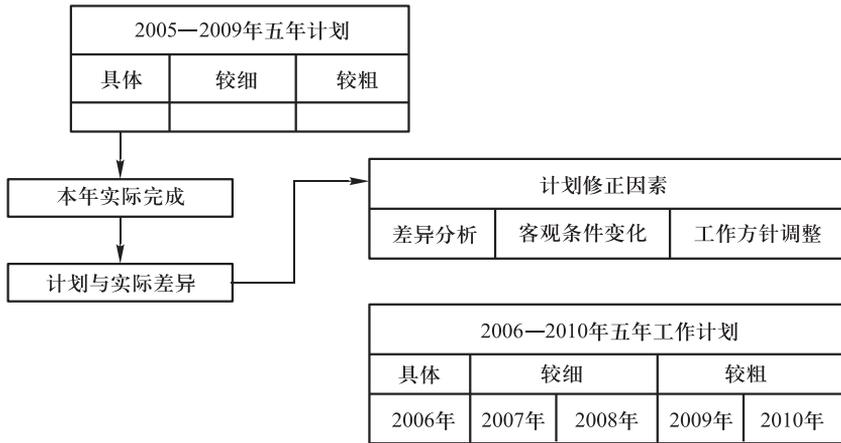


图 3-4 滚动式计划图

突发事件带来的损失,但应注意“灵活性”的成本问题,与其带来的效益加以权衡。

### 3. 导向变化原则

计划决策使人们越坚持某一条通向未来的道路,定期对所发生的事件和所期望发生的事情进行检查就越是重要,这些检查是使事情向着某一既定的目标方向发展所必需的。<sup>①</sup>

## 二、组织

组织是指在战略目标确定的情况下,将实现目标所需开展的各项业务活动加以分类组合,并根据管理宽度原理,划分出不同的管理层次和部门,将完成各类活动所必需的职权授予各层次各部门的主管人员,以及规定不同层次和部门之间的相互关系。计划实施,必须落实到组织的各个层次和岗位上。体育组织是指由一定的人员按照一定的程序,为实现一定的体育目标而组成的合作统一体,是人们落实体育决策和体育计划,进行合作活动的必要条件。

### (一) 体育组织结构类型

结构类型是指组织要素的排列顺序、空间位置、聚集状态、联系方式以及各要素之间相互关系的模式,是组织管理的体制。体育组织结构一般分为直线型组织结构、矩阵型组织结构和事业部制组织结构。

<sup>①</sup> [美]哈罗德·孔茨,海因茨·韦里克. 管理学(第10版)[M]. 北京:经济科学出版社,1998: 147~148.

### 1. 直线型组织结构

直线型组织结构是体育组织结构的基本形式。它的特点是组织中各种职务按垂直系统直线排列,各级主管人员对下属拥有直接的一切职权。一个下级单位只接受一个领导的指令,上下级关系简单、明确、清楚。其优点是结构比较简单,权力集中,责任分明,命令统一,联系简捷;其缺点是由于所有的管理职能集中由一人承担,当个人的知识能力有限时可能会发生较多失误,下级成员缺乏必要的自主权、各部门联系较多,部门之间信息传递速度慢等。这些缺点只有在组织规模扩大时方能凸现出来。所以,直线型组织结构适用于小型组织或现场作业管理。直线型组织结构形式如图 3-5 所示。

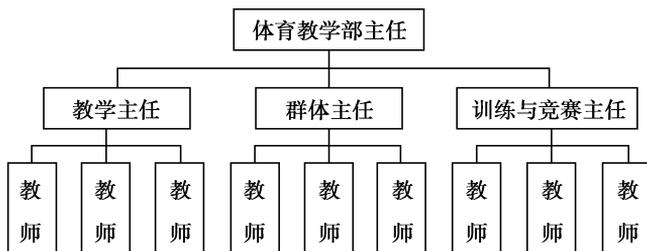


图 3-5 体育教学部直线型组织结构

### 2. 矩阵型组织结构

矩阵型组织结构,又称规划矩阵结构或规划目标结构,它是按职能划分的部门或按项目划分的部门结合起来组成的矩阵结构形式如图 3-6 所示。

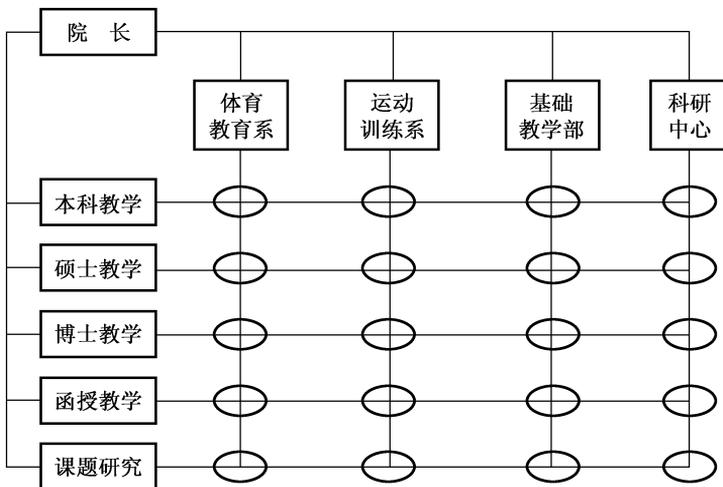


图 3-6 体育学院矩阵型组织结构

矩阵型组织结构形式特点在于:一个组织成员属于两个甚至两个以上的部门,打破了单一领导的原则。其优点是加强了各职能部门之间的横向联系,具有较大的机动性和适应性,使集权和分权恰当地结合在一起,有利于发挥专业技术人员的积极性和创造性。其缺点是由于矩阵型组织结构实行纵向、横向双重领导,易产生命令不统一的问题,从而滋生矛盾。此外,矩阵型组织结构还具有临时性特点,因而也易导致人心不稳、削弱对工作的责任感。矩阵型组织结构多适用于需要集中各类专业人员共同完成某个项目或业务的组织,尤其是一些设计或研发等创新工作的组织。

### 3. 事业部制组织结构

事业部制组织结构,又称部门化结构,或分权组织。它的特点就是把管理活动分为若干事业部,事业部是一个相对独立的单位,实行独立核算,事业部在内部管理上拥有自主性和独立性,设有相应的职能部门。如图3-7所示。

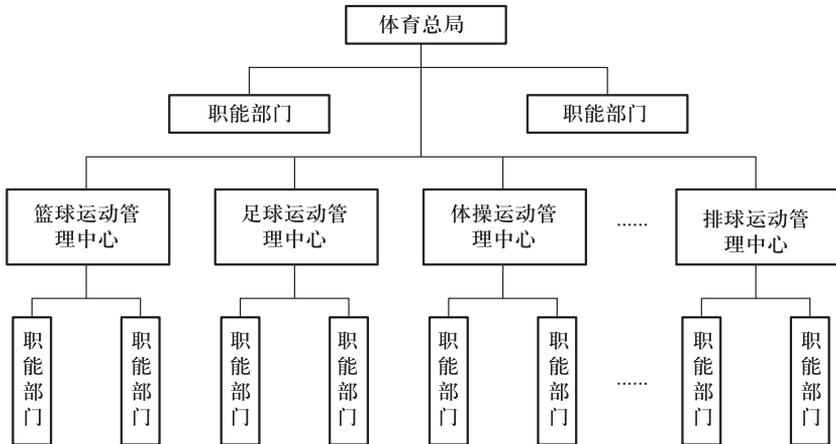


图 3-7 国家体育总局的事业部制组织结构

事业部制组织结构采取“集中决策,分散管理”的原则,是由集权制向分权制转化的一种改革,其优点是组织高层领导摆脱了具体的日常管理事务,有利于集中精力作好战略决策和长远规划,提高了管理的灵活性和适应性,以及主动性和积极性;其缺点是职能机构重叠,造成管理人员浪费;同时,由于各事业部门独立核算,易产生本位主义,忽视组织利益;而且,由于职权下放,增加事业部门之间的协调难度。这种结构形式多适用于规模较大、管理内容宽泛的组织。

#### (二) 体育组织设计

组织设计是指为实现决策目标而对组织层次、部门和权责进行的规划和分

类。合理安排体育组织的管理层次、管理部门和管理权责三个相互联系的要素,是组织结构设计的的主要任务。组建新组织、调整现有结构或是大幅度改变组织已有关系模式,都应遵循一定步骤,组织设计的程序一般分为:

第一,确定组织设计的基本方针。根据组织任务以及组织内外环境条件,确定组织结构设计的基本思路、设计原则和主要参数。

第二,职能分析,合理分工。分析为完成组织任务所需设置的各项管理职能,明确其中的关键职能,设计初步的总体管理流程,并合理分工,将工作划分为可由个人或小组完成的任务。

第三,组织结构设计,并进行部门划分。设计组织管理体制,合理而高效地将任务加以组合,将员工和任务分别分组,进行部门划分。组织结构设计一般有两种方法:一是自下而上设计法,即先确定所需的岗位和职位,然后按一定要求,将各个岗位与职位组合成多个独立的管理部门,再根据部门多少和管理跨度要求,划分出管理层次;二是自上而下设计法,即首先根据管理职能和管理跨度,确定管理层次,然后根据管理层次确定部门,最后根据每个部门所应承担的工作分解成各个管理职务和岗位。在实践中,通常将这两种方法结合使用。

第四,协调方式设计。设计组织结构框架内纵向、横向管理之间的控制与协调手段,指明组织中谁向谁汇报,这种部门之间的联系产生了组织的等级,有利于组织结构协调一致,有效实现管理的整体功能。协调方式设计中,应考虑正式组织和非正式组织的不同,正确引导非正式组织。

第五,管理规范设计。建立机制,确定各项管理的工作程序、工作标准及要求等。将以上内容用规范的形式表现出来,成为组织成员必须遵守的行为规范。这一步将使组织结构合法化和规范化,使各部门的活动协调一致,从而巩固和稳定组织结构的作用,并监控合作的有效性。

第六,人员配备。以上5个步骤工作完成后,组织结构设计基本完成,然后根据组织设计要求,配备各类管理人员和工作人员。

第七,奖罚制度设计(激励制度)。组织结构的正常运行还需要有一套明确的激励制度来保证,一般包括部门及个体的绩效评价与考核制度、激励制度等。

第八,反馈和修正。组织设计是一个动态过程,由于新情况的出现或前期设计不完善的地方,都要求对原设计进行修正。因此,要将组织结构运行中的各种信息反馈到上述环节中去,定期或不定期对原有组织结构做出修正,使之不断适应新变化,不断得到完善。

### （三）体育组织工作的原则

#### 1. 目标统一、高效组织原则

在明确组织工作目的时,要使得目标有意义,就必须遵循目标统一,高效组织的原则,所有组织成员都围绕统一的组织目标做出应有贡献,并且追求工作的最高效率,在统一目标的指引下用最少的投入、最短的时间获得最大的产出。

#### 2. 管理跨度适宜原则

管理跨度的有限性是组织结构设计的基本依据,一方面,管理跨度有限,一个管理人员所管理的人员和事务的数量是有限的,但是确切数量则因有关可变因素的影响而定。<sup>①</sup>另一方面,管理跨度适宜,管理人员过多或过少,都不利于组织目标的实现。

#### 3. 管理权限分明原则

在体育管理过程中应首先明确划分每位职员的权限,权限越清楚,责任越明确,落实越到位。其次,在权力与责任对等的情况下,下级应服从上级领导的管理,形成上下级负责制,一个职员只对一个上级汇报工作,减少矛盾指令的出现,增强职员个人对工作行为以及绩效结果的责任感。

## 三、领导

领导职能是与人的因素密切关联的,这是领导与计划、组织、控制等其他管理职能的显著区别,因而领导行为过程具有较强地艺术性。

### （一）领导的概念

领导是指指挥、带领、引导和鼓励部下为实现目标而努力的过程。<sup>②</sup>领导包括三方面的内涵:

(1) 领导必须有部下或追随者;

(2) 领导拥有影响追随者的能力或力量。不仅能够指导他人“如何做”,而且能够影响其“去做什么”;

(3) 领导的目的是通过影响下属去实现组织目标。

在体育管理过程中,领导职能包括以上三方面的内涵,体育领导是指在体育管理过程中指导和影响群体或组织成员的思想行为,使其为实现体育组织目标而做出努力和贡献的过程。

### （二）领导的作用

领导的作用不能简单地理解为某一领导人的作用,而是领导群体、领导班子

<sup>①</sup> [美]哈罗德·孔茨,海因茨·韦里克. 管理学(第10版)[M]. 北京:经济科学出版社,1998:224.

<sup>②</sup> 周三多. 管理学——原理与方法[M]. 上海:复旦大学出版社,2003:378.

的作用,贯穿于整个体育管理过程之中并发挥决策、引导和指挥等重要功能。从领导的字面意思分析是指“带领并引导下属朝一定方向前进”,但在体育管理实践中,领导的作用非常丰富。体育组织的领导者要树立领导权威、获得下属认可与追随,须通过决策、交流、激励、遴选人员等,引领下属共同实现组织的目标,并且为组织成员个体的发展创造良好环境和条件。领导的作用集中体现为以下4个方面:

### 1. 引领作用

领导者必须认清形势为下属描绘愿景、指明目标及达到目标的途径,通过引导、指挥、指导或示范,促使组织成员最大限度地实现组织目标。领导者不只是去推动和督促,而是作为带头人引领组织。

### 2. 沟通作用

在体育管理过程中,信息不对称、产生分歧以及行动偏离目标的现象不可避免,因此,需领导者协调组织成员之间的关系和行动,促进信息和感情交流,提高组织的凝聚力。消除不同背景下属对目标理解的差异,使他们向共同的目标努力。

### 3. 激励作用

行为科学研究表明,内在动机是产生行动并达成目标的根本动力,动机的形成需要激励,而激励是领导作用的重要方面,领导通过激励激发组织成员动力、提高工作效率。由于激励与目标之间并不是简单的因果关系,因而领导者应合理地设置激励内容与方式,不断完善奖励制度,并将激励同整个管理系统结合起来,达到激励鼓舞下属的作用。

### 4. 协调作用

由于下属的个人目标与组织目标、个体需求与组织需求并不完全一致,领导者需要运用各种手段调动组织中每个成员的积极性,将两者的目标结合起来。领导者愈能把组织目标同下属的个人目标协调一致,则组织愈有效果和效率。

## (三) 领导的素质

领导素质是决定领导作用发挥的基础,领导素质与领导绩效之间存在密切相关性,具备领导素质不一定成为好的领导,但不具备领导素质一定不能成为好的领导。体育领导的素质是成功领导者体现出的某些品质或特征,集中表现为思想、技能和身体等方面的素质

### 1. 思想素质

- (1) 具有正确的世界观、人生观和价值观;
- (2) 是一个正直的人,做事讲求原则,具有民主主义精神;
- (3) 具有强烈的事业心和高度的责任感;

- (4) 具备现代化的管理观念与思想;
- (5) 实事求是,开拓进取,并具有创新精神;
- (6) 热爱体育事业。

## 2. 技能素质

罗伯特·卡茨认为,领导者必须具备三种技能:技术技能(专业业务能力)、人际技能(处理人际和社会关系的能力)和概念技能(抽象和决策能力)。

(1) 技术技能。① 在掌握马克思主义的基本原理,社会主义基本经济理论的基础上,掌握有中国特色社会主义经济的基本规律;② 掌握组织管理的基本原理、方法和体育管理的基本知识;③ 掌握心理学、行为科学、人力资源学等方面的知识,以便做好政治思想工作,激励下属,充分调动组织成员的积极性和主动性;④ 学会对权力的合理运用,权力如同金钱,只有合理运用才显出它的魅力。领导者行使权力和发挥领导作用的方式不同,会产生不同的效果;⑤ 具备组织、指挥和控制的能力,善于识别事务的轻重缓急,科学地分配时间,集中精力抓主要环节。

(2) 人际技能。① 具备沟通、协调组织内外各种关系的能力,鼓舞和调动下属的积极性和创造性;② 具备领导变革和处理矛盾的能力,体育组织总处在不断变化之中,处理好变革与稳定的关系,因势利导促进体育组织的变革至关重要;另外体育组织中经常发生矛盾与冲突,激发功能正常的冲突,减轻或化解对组织不利的冲突,都是领导者应具备的能力;③ 具备知人善任的能力,做到个人的正确使用与群体的最佳配合。

(3) 概念技能。① 具备较强的分析、判断和概括能力;② 具备决策能力,决策能力实际上是多种能力的综合表现。任何正确的决策,都来源于周密细致的调查和准确而有预见的分析判断,来源于丰富的科学知识和实践经验,来源于集体的智慧和领导用于负责精神的恰当结合。① 因此,领导者要在具备其他能力的基础上综合运用,具备决策能力。

## 3. 身体素质

领导者只有具备良好的身体素质、强健的体魄和充沛的精力,才能充分发挥领导才能,因此,良好的身体素质是当好领导的基础。

### (四) 领导的方式

领导风格、所处环境等决定了领导实现组织目标的方式不同,领导方式是领导实现领导职能、发挥领导作用和实现组织目标的不同形式。体育领导方式一般包括专权型领导、民主型领导和放任型领导。

① 周三多.管理学——原理与方法[M].上海:复旦大学出版社,2003:382.

### 1. 专权型领导

专权型领导权力集中于领导个体,领导者运用领导权力通过强制、命令、纪律、惩罚等方式进行管理,专权型领导必须建立在权威、服从的基础上。该类领导方式可以快速执行领导决策,提高效率,但缺点也非常明显,组织行为仅体现领导意图,缺乏集体智慧的体现,易受到组织成员的抵触,长此以往,会降低组织的凝聚力。

### 2. 民主型领导

民主型领导权力集中于民主决策群体,主要通过民主的形式集中决策、民主协商,民主领导需建立在信息对称的基础上。该类领导方式可以提高组织成员的决策参与度,集中集体的智慧,并激发组织成员完成任务的积极性和主动性。但是在信息不对称以及成员之间沟通不畅的状态下,导致组织工作效率低下。

### 3. 放任型领导

放任型领导方式使领导权力处于真空状态,任由组织成员自主开展相关工作,放任型领导需要组织成员具有较高的自主性和自觉性。该类领导方式可以最大限度地发挥组织成员个体的创造力,但不利于对组织目标的掌控。

三种领导方式并不需要集中体现在一项领导活动中,领导者可采取专权式领导方式多一些,或是民主型领导方式多一些,或是针对不同的事项、人员采用不同的领导方式。如体育赛事现场管理中专权型领导方式较多,运动训练过程中集中教练员、科研人员、运动员多方面的机会采用民主型领导方式较多,而对于个别较高水平的运动员、教练员的管理,放任型领导方式较多。

## (五) 领导的艺术

领导艺术是体育领导者在把握体育规律的基础上,实施高效性、创造性和科学性的领导活动所需的综合技能的体现。

### 1. 决策艺术

决策是体育领导者最为重要的职责,体育管理中决策艺术表现为科学决策、民主决策和落实决策。科学决策是体育领导者在占有大量信息的基础上,利用现代化的技术和手段,保障政策科学性和正确性的艺术。民主决策是指体育领导者充分发挥集体智慧的作用,促进组织成员参与决策,提高决策民主性的同时保证了决策的认可度。落实决策是指体育领导者不仅重视决策的制定,更重视决策的落实和执行,防止决策工作虎头蛇尾,打造“言必信、行必果”的组织文化。

### 2. 用人艺术

选人用人是领导最为基本和关键的素质,体育领导者用人讲求用人所长、用人不疑和善于授权。“尺有所短,寸有所长”,体育领导者应认识到组织成员的

优势和劣势,将不同的成员安排到最为擅长的领域,而不是仅关注个体的缺点。用人不疑,疑人不用,体育领导者应信任下属,为其创造发挥聪明才智的空间。领导的精力是有限的,应将相应的职权授予下属,激发其积极性的同时提高工作效率。

### 3. 激励艺术

激励艺术是指激发组织成员保持积极向上的组织文化,激励过程中应做到适时激励、因人激励和多元激励。激励应选择恰当的时机,事前提出目标,事后及时兑现。激励是对个体动机的激发,不同个体的动机并不一致,为此,根据个体的不同应采用不同的激励方式。激励不能一成不变,应采用物质激励、精神激励和综合激励等多元激励方式,保持激励的有效性。

### 4. 协调艺术

协调是无处不在的领导艺术,体育领导者应做到有效沟通、适度竞争、及时调整。沟通是组织内部信息和感情交流的过程,有效沟通可以促进组织目标的明确,提高工作效率,领导者应保证组织内部信息的畅通,创造融洽互信的沟通氛围。协调并非消除竞争,而是保持组织一定的张力,使组织成员处于适度竞争的状态下,提高组织运行的效率。协调是动态的过程,领导者应根据组织运行的具体情况,及时调整,保证协调的有效性。

## 四、控制

体育组织是耦合运行的复杂系统,是为达到一定目的由许多相互关联要素(各子系统)组成的有机整体,体育组织既有内部众多子系统,又面临外部复杂环境。系统复杂化导致体育管理中各种问题层出不穷,为保持组织的有效运行,体育管理主体需对体育组织内外的影响因素进行控制,对组织活动及其实施过程进行控制,以提高组织的效率与效益达成组织的目标。

### 细节了解 3-2

#### 法约尔的控制观

法约尔认为,在一个企业中,控制就是核实所发生的每一件事是否符合所规定的计划、所发布的指示以及所确定的原则,其目的就是要指出计划实施过程中的缺点和错误,以便加以纠正,防止重犯。

#### (一) 体育控制的定义

控制是体育管理的重要职能,它可以落实到每件事、每个人、每次行动的监督和调整。因此,体育控制是指依据计划检查、衡量计划的执行情况,并根据偏差或调整行动或调整计划,做到凡事都明察秋毫,凡事都在掌控之中。

控制在体育管理中的作用体现在两方面:一方面,起检验作用。检查各项工作是否按计划进行,同时也检验计划的正确性和合理性;另一方面起调整作用,调整行为或计划,使两者相吻合。因而,控制是计划得以完成、目标得以实现的基础保证。

## (二) 体育控制的过程

体育管理控制过程可分为三个阶段:确定控制标准、衡量实际成效和分析并纠正偏差。

### 1. 确定控制标准

控制标准的确定是控制能否有效实施的关键。没有切实可行的标准,控制就可能流于形式。

控制标准有定量和定性两大类。定量标准分为实物数量标准,如奖牌数量、训练投入等;货币标准,如成本、收入等;时间标准,如训练周期、训练时间等;综合标准,如成才率、投资回报率等。定性标准只能通过一些定性描述,具有一定的弹性,如信誉、工作能力等。

### 2. 衡量实际成效

该步骤的主要内容是将实际工作成绩和控制标准相比较,对工作做出客观的评价,从中找出偏差及偏差产生的原因,以便制定纠正措施。在衡量绩效中,关键的一条原则是把握住反映有关工作情况的各种信息的及时性、可靠性和有效性。信息的及时性是保证适时地发现和解决问题的基础。

### 3. 分析并纠正偏差

纠正偏差,首先要找出发生偏差的原因,这也是控制过程中一个重要环节。一般造成偏差的原因有3类:一是计划操作原因;二是外部环境发生重大变化;三是计划不合理。在分析偏差产生原因的基础上,对偏差进行纠正,使工作返回正轨。

## (三) 体育控制的基本类型

根据控制时间节点的不同,体育控制可分为预先控制、现场控制和事后控制。

### 1. 预先控制

预先控制即在系统运行的输入阶段就进行控制,也叫前馈控制。预先控制能“先发制人”,事事想在前面,准备在前面,把握将来的发展事态,把偏差消灭在萌芽状态。这种控制损失最小,效率最高,但它需要充分准备的信息、准确的分析预测和科学的决策。它是最科学、最经济的控制方法,同时也是最难把握的方法。

### 2. 现场控制

现场控制是在计划执行中进行同步控制。现场控制能及时发现偏差,及时

纠正偏差,立竿见影,使损失控制在较低程度上,是一种经济有效的方法,但对控制管理人员的素质要求较高,要求其有敏锐的判断力、快速反应能力和灵活多变的控制手段。现场控制因为即时处理有关情况,特别适用于基层体育管理人员,而充分授权是实现现场控制的基本保障。

### 3. 事后控制

事后控制即在计划完成后进行控制,也叫反馈控制。事后控制是在系统运行产生结果之后,用预定的标准去衡量最终的结果,找出偏差,分析原因,为改进下一步的行动提供依据。事后控制有一个致命的弱点,即滞后性,易贻误时机,增加控制的难度,而且损失往往已经发生了。另外,事后控制是通过信息反馈及行动调节来保证系统的稳定性,这就要求反馈的速度必须大于控制对象的变化速度,否则系统产生震荡,处于不稳定状态,控制难以发挥作用。事后控制虽然有一定的不足,但常常是只能采用的唯一控制手段。

#### (四) 控制职能的主要原则

控制职能的目的就是要对工作的实际情况与计划中所要达到的状况进行比较,采取管理措施,纠正潜在的偏差或已存在的偏差,以使得计划顺利实施。在行使控制职能的过程中应遵循以下原则:

##### 1. 未来导向原则

体育管理控制职能实行中,应关注未来,以未来的目标为导向,依据未来趋势设置衡量标准,并对各项事务进行控制。如以前馈控制为例,前馈控制中,要预测未来可能出现的各种情形,并采取相应的控制措施,因此,在实行控制职能时越是以前馈控制为主,在实际工作开始之前依据对未来的预测采取预防措施,则越能减小计划与执行的偏差。

#### ..... 细节了解 3-3 .....

##### 导向性原则在麦当劳的运用

当麦当劳在莫斯科开第一家餐馆时,他派公司的质量控制专家帮助当地农民种植土豆,对面包师进行培训,以烘烤高质量的面包。为什么?麦当劳极力强调产品质量,不论哪一家分店,他都希望与在奥马哈的一样。

##### 2. 责任原则

控制的对象包括人和事物,但归根到底还是对人以及对人的行为的控制,并且只有将控制以责任的形式落实到人才能做到有效控制。控制过程中,应明确控制的主体和对象,并明确落实每一位组织成员的责任,即谁来控制、控制什么和谁的责任。同时,鉴于授权、任务委派以及对实现某些目标方面,个别主管人员责无旁贷,因此对这些工作的控制势必要由每名主管加以掌管,只要组织结构

不变动,个别管理人员的责任便不得被放弃或被取消。<sup>①</sup>

### 3. 高效原则

控制不是为了控制而控制,必须考虑控制的成本。在行使控制职能时以最小的人力、物力、财力,运用恰当的技术和方法,找到造成实际工作与计划相脱离的原因并及时地加以纠正,高效地完成工作,则控制职能的运用是有效的;反之,如控制成本过大,控制取得的效益等于或低于控制成本是无效和多余的。

### 4. 预防性原则

在管理过程中,使得实际工作与计划出现偏差的往往是管理者,他们会犯各种错误,因此管理者的素质越高,对错误做出反应越快,就越能迅速地采取纠正措施,直接控制的需要便越少。遵循预防性原则,聘用高素质、有经验的管理者,及时发现偏差,及早采取措施预防偏差,是防患于未然的最佳控制方式。

## 五、创新

决策、计划、组织、领导和控制是保证体育组织目标实现必不可少的环节,但从某种意义上来说,它们属于体育管理的“维持职能”,其任务是保证系统按预定的方向和规则运行。但体育生存于动态的社会大系统中,仅有维持是不够的。在文化、经济和科学技术迅速变化的大环境下,不可预知的因素将司空见惯,变化是最为普遍、最为空前的现象,体育组织必须正视这种变化,并有效地做出反应,以适应环境变化的要求——这就要求在体育管理过程中行使创新职能。

### (一) 创新的相关概念

#### 1. 创造性思维

创新的基础是创造性思维,那么什么是创造性思维呢?韦特海默(Wertheimer)认为,创造性思维包括两个方面:一是将我们关于某一现象的知识拆开、解构;二是将其重构、重组,其目的是获得新的洞见和新的认识。在观察和认识同一情景时,运用不同的方式和方法进行反思和体会,思考对这一情境的理解路径,再将形成的解决方案加以组合,创新就产生了。因此,创造性思维是一种创新的思考方式和思维活动。

#### 2. 创新精神

创新精神是指运用创新思维实现方法、知识、理念等创新的一种综合心理特征,是创造性思维得以发挥的推动力。培养成员的创新精神,将有利于组织中每个创造主体创造性思维、创造能力的发挥。

<sup>①</sup> [美]哈罗德·孔茨,海因茨·韦里克. 管理学(第10版)[M]. 北京:经济科学出版社,1998:457~459.

### 3. 创新氛围

创新氛围主要是针对组织环境而言的,是指有利于创新思维涌现、创新活动实施、创新成果实现的组织环境。良好的创新氛围有利于管理者将创新理念高效地传达给组织成员,有利于创新意识的培养和创新精神的形成。创新氛围是影响组织创新能否获得成功的重要因素,不同的组织氛围会产生不同的结果。

#### (二) 体育管理创新的一般过程

体育管理创新一般可分为6个阶段(图3-8)。当然并非每一创新都是经过这6个阶段才能实现,有些阶段之间相互结合,并未明确区分或者从中间某个阶段开始。例如,有时可从寻找创意开始。从哪个阶段开始,取决于你所占有的信息、时间以及周围的环境条件。

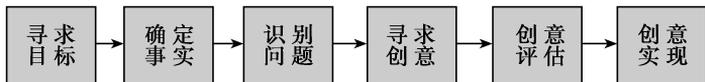


图 3-8 体育管理创新过程

#### 1. 寻求目标

该阶段是一种批判性解决问题的活动。首先,需要确定一个问题域,因为不同的目标往往反映出人们对问题的不同理解。开始时,通过发散思维尽力想象出所面临的一系列问题,接下来开始聚合性思考,对进一步探索而言,哪些问题是最佳妥当的?在转向下一阶段之前,必须确定关键性问题(焦点)以及关键性的问题域(热区)。思考的主要内容包括:

- (1) 所有权——你有动力去解决它吗?
- (2) 优先权——这个问题的重要性如何?
- (3) 紧迫性——解决这个问题的急迫程度如何?

#### 2. 确定事实

这一阶段将增加对问题的总体理解。在这一阶段中,焦点和热区的方法仍可用以促进聚合思维。确定事实,有助于收集恰当的资料,有可能使你以新的视角来看待先前确定的问题,以激发独特的想法。

#### 3. 识别问题

识别问题是非常重要的创新活动。在上一阶段集中起来的焦点问题上,对体育管理问题进行富有建设性的界定。其目的是为焦点问题提供一种新的考察视角。一般有两种专门技术——再定义技术和分析技术可以利用。

(1) 再定义技术。在这里,我们主要介绍两种方法:边界检验法和目标定向法。

①边界检验法:是由艾德华·迪·玻诺(Edward De Bono)在1970年提出的。使用这种技术的目的在于重构对问题的假设,以打开对问题新的审视角度(如图3-9)。主要包括以下4个步骤:

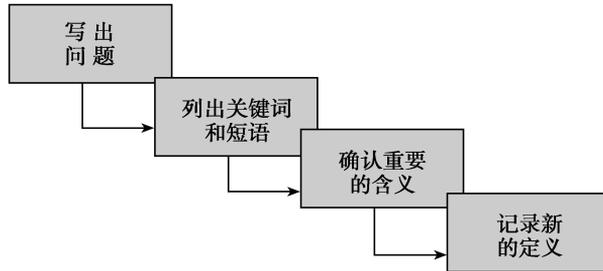


图 3-9 边界检验

(引自:T. 普罗克特. 管理创新[M]. 北京:中信出版社,1999:75.)

②目标定向法:由图德·里卡兹于1974年提出,这种技术能提供一种思考问题的方法。主要包括以下内容(如图3-10):

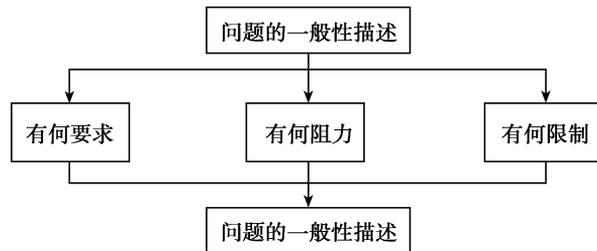


图 3-10 目标定向

首先,对问题进行一般性描述,确保其涵盖所有相关信息;其次,确认要实现的目标(要求)以及实现这样的目标可能会遇到的障碍(阻力),阐明受到的限制条件;第三,根据以上所获得的信息,对原始的问题陈述进行重新定义,并将各种可能的新定义记下来。

(2) 分析技术。常用的分析技术包括可分解矩阵法和维度分析法。

①可分解矩阵法:由赫伯特·西蒙(Herbert Simon)于1969年提出。有些问题的主题可被视为复杂的、层次化的系统,对这样的问题主题可以将其分解为各种亚系统,然后再加以分析(图3-11),该过程主要包括以下几个步骤:

第一步:确定问题是否可由亚系统来进行分析;

第二步:列举出主要的亚系统及其组成要素;

第三步:建立由亚系统及其组成要素的矩阵;

第四步:对亚系统内每两个亚系统之间相互影响的关联性程度进行估计,估计时一般采用5分制标准;

第五步:选择相互影响的权重最高者,作为进一步分析或刺激创新的基础。

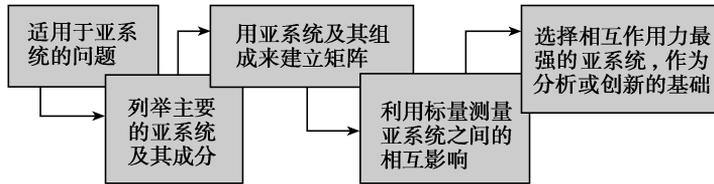


图 3-11 可分解矩阵法

② 维度分析法:由詹森(Jensen)于1978年开发成功。这种方法的用途是解释及探究问题的维度和限度。它着重研究问题的5项要素:实在性、空间性、时间性、数量性以及质量性(图3-12)。其基本过程有5个步骤:

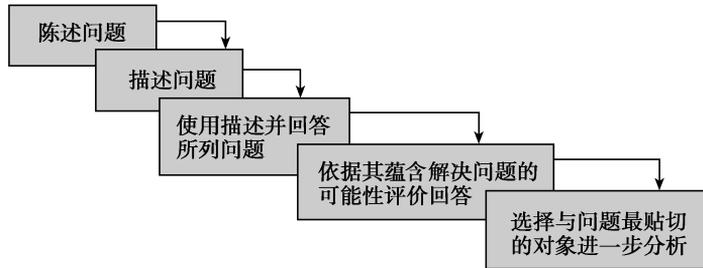


图 3-12 维度矩阵

第一步:陈述问题;

第二步:以“为什么”、“何处”、“何时”、“多少”、“多么严重”等形式的问句对问题进行描述,并记录下描述;

第三步:运用描述寻找每一维度上的问题答案;

第四步:对问题的回答进行评价,评价的依据是在问题解决中的重要性;

第五步:选择与问题最为贴切的部分作为进一步分析的对象。

#### 4. 寻求创意

这一阶段是结构化的,通过结构化来寻求解决问题的潜在路径。在这一过程中,发散思维活动将借助各种创意激发技术来引出更多的想法、主意及观点。此阶段的技术主要有:头脑风暴法、集体研讨法、画脑图法。

## 5. 创意评估

有的创意比其他的更为突出,更适合于要解决的问题,因此这些创意是相当容易被评价的,但有时我们会产生几个或许多创意,并且难以确定究竟哪个创意比别的创意更好;或者是当实现创意的资源不足时,仅想使很小的一部分创意付诸实施。这时就必须对获得的创意进行分级评价,以确定最终的创意。主要的评价方法有城堡法、权重法。

(1) 城堡法。城堡法分5个步骤:① 确定时限;② 参加评价的人员从可接受性(满足既定目标的程度)、实用性(满足资金和时间条件的程度)、首创性(对原有的内容做出了多大程度的改进)3个标准来对每一种创意做出评价;③ 统计创意的个数,根据创意总数制作选票,并发给每位参与人员,投票时以“是”或“否”进行表决;④ 进行投票;⑤ 将获得积极性票数(“是”的选票)最多的两个创意结合起来,组成一个新创意或新想法。

(2) 权重法。权重法分为3个步骤:① 制作一个评价标准表,为每种标准分配一定的权重;② 根据标准对各个备选方案打分定级(分数最大为9);③ 用所打的分数乘以标准的权重,并把各项标准的乘积相加得到一个总的分值,选总分值高者为最终选定创意。

## 6. 创意实现

界定问题、激发灵感、评估创意只是解决问题的一部分任务,使创意付诸实施还需走较长的路。因为,创意代表着新的思想或想法,在实施过程中肯定会与旧的观念发生碰撞、摩擦,产生各种阻力。这就意味着,克服这些阻力和障碍将是解决问题的关键。

创意实现可能面临的障碍主要表现在:缺乏实现创意的足够资源、缺乏对创意实现的赞同与动力、拒绝变革、程序性障碍、设想与实施创意的风险、潜在的政治势力、缺乏组织内的合作意识或信任感等。因此,在确定创意的价值后,组织的管理者有责任扫清障碍,保证创意的最终实现。

### (三) 创新活动的组织

创新活动不仅是管理者或领导者的创新,更主要的是组织员工参与创新。创新活动的组织,不是去计划和安排某个成员在某个时间去从事某种创新活动,而是要为下属的创新提供条件、创造环境,有效地组织系统内部的创新。

#### 1. 让组织接受变革

必须让成员相信,无论是组织还是个体都可以从变革中受益,如果让成员参与变革决策,在变革计划和实施中处理好个人利益与集体利益、短期利益和长远利益等问题,组织成员会对变革更有信心。

## 2. 积极鼓励提出新思想

管理人员往往是保守的,他们认为“系统的活动不偏离计划的要求”便是优秀管理的象征。管理人员必须自觉地带头创新,并努力为组织成员提供和创造一个有利于创新的环境,积极鼓励、支持、引导组织成员进行创新,形成从上到下,从语言到行动积极欢迎新的方法和思路的氛围。为鼓励创新精神,管理人员必须倾听下属的建议和意见,并汇总形成实施方案,向上级汇报。

## 3. 创造促进创新的组织氛围

给予组织成员与同事、其他部门成员交流的机会,营造宽松、富有创造力的组织氛围。使每位职员都树立“无功便是有过”的新观念,认识到创新的重要性,不能简单地重复工作,鼓励探索新的方法,找出新的程序,不断地去探索、去尝试。

## 4. 制定有弹性的计划

创新需要思考,思考需要时间。把每个人的工作日程都安排得非常紧凑,对每个人都实行“满负荷工作制”,则创新的许多机遇便不可能发现,创新的构想也无条件产生。因此,为了使人们有时间去思考,有条件去尝试,组织制定的计划必须具有一定的弹性。<sup>①</sup>

## 5. 明确创新目的,同时给予充分自由去达到目的

组织领导必须对创新变革有明确的目的和方向。为变革提供指导方针和合理限制投入到变革和创新活动中的时间、资金,不过多干预组织成员具体的做法。

## 6. 建立合理的奖励制度

强化理论(操作条件发射理论)认为,人的行为得到重复性有利反馈时会得到强化,创新动机得到奖励也会不断强化,为此,激励组织成员持续性创新,必须对创新成果进行适度的奖励,以激发组织成员个人的成就感、自我实现的需要,形成“主动创新、组织奖励、自我实现再到主动创新”的良性循环。否则,缺乏奖励导致创新动机的负强化,创新氛围逐渐消失。

## 7. 宽容对待失败

创新是一个充满着失败和不确定性的过程,许多新思路最后被证实无法运用到实际工作中去。管理人员尤其是领导者应该允许成员投入时间和精力试验新的方法或思路,允许失败的出现,并且给予积极鼓励。

<sup>①</sup> 门贵斌等. 现代管理学[M]. 成都:西南交通大学出版社,2002:300~303.



## [ 案例 3-1 ]

## 第 23 届洛杉矶奥运会的创新举措

1977 年,国际奥委会宣布:1984 年的第 23 届奥运会由美国洛杉矶市承办。但是,洛杉矶市议会决议,不反对主办奥运会,但不能花费市里一分一厘钱,美国政府声称,将不予任何经济援助。尤伯罗斯的加入使得这届奥运会举世瞩目,由亏损变为盈利。

筹资第一步目标,放在为全世界提供比赛信息的电视实况转播专利上,尤伯罗斯亲自出马,策划了一场别开生面的不记名投标,让各电视网相互竞争。结果仅此一项,就筹集到 28000 万美元。

初战告捷,尤伯罗斯马上把筹资第二步的目标转到了美国各大公司的身上。尤伯罗斯抓住投资商的心理,别出心裁地规定:本届奥运会正式赞助单位为 30 家,每一行业只接受一家,每家至少赞助 400 万美元,赞助者可取得本届奥运会某项商品的专卖权。这样一来,各厂商的积极性被调动起来了,纷纷出高价抢购赞助权。这一招,又为奥运会筹集了 38500 万美元巨款。

尤伯罗斯筹资第三步目标是充分利用奥运会的各个环节,激起竞争。尤伯罗斯规定,在火炬接力中,实行 10000 公里收费,火炬接力者每跑 1 公里,需交纳赞助费 3000 美元。美国有史以来才举办过两次奥运会,能举奥运会火炬跑步,亦为人生一大盛事。这一活动激发了美国人对奥运会的热情。因此,开价虽高,但仍有很多人愿意付钱参加火炬接力跑。组委会由此筹得资金 3000 万美元。

尤伯罗斯还设立“赞助人计划票”,凡愿赞助 25000 美元者,可保证在奥运会期间每天获得两个最佳看台座位。组织了 50 家供应商,从杂货店到废物处理公司都有,要求每家至少捐助 50 万美元,才能准许把奥运会的生意交给他们做。

此外,组委会还制作了各种纪念品、纪念币,高价出售。并以每张 18 美元的价格预售奥运会门票,获得可观的收入。

尤伯罗斯分析:历届奥运会开支不断增加,主要是花费在新建奥运村、众多比赛场所、各种生活设施以及雇用大批工作人员上面。只要能把这些开支压缩下来,费用便会大幅度下降。因此,尤伯罗斯决定充分利用现有设施,不再大搞新建筑。主体育场是由大西洋里奇菲尔德石油公司出资 900 万美元整修,游泳场是由麦克唐纳公司出资 400 万美元建造。这一行为,使两家公司的名声大振。奥运村,主要利用加州大学洛杉矶分校和南加州大学暑假期间空着的学生宿舍。供运动员和记者乘坐的交通车,也是从各学校借来的用于接送中小学生的轿车。至于工作人员,尤伯罗斯掌握不少美国人把为奥运会服务视为莫大荣幸的心理,公开招聘不领报酬的志愿人员。果然应聘者络绎不绝。5 万多名奥运会工作人员,竟有一半以上是志愿人员。为了表示对他们的敬意,尤伯罗斯也不拿

一文薪金。

他成功了,第23届洛杉矶奥运会创造了奇迹。

### 思考题

1. 彼得·尤伯罗斯在美国洛杉矶第23届奥运会上是怎样筹措资金的?有哪些创新举措?

2. 试以创新理论对彼得·尤伯罗斯在美国洛杉矶第23届奥运会的举办过程中的创新之举作一个归纳。

## 第三节 体育管理方法

体育管理方法是指在体育管理活动中能够保障管理活动顺利进行、实施管理职能、实现管理目标所采取的手段、途径和措施的总称。体育管理方法是管理理论、原理的自然延伸和具体化,是实现体育管理目标的途径和手段,体育管理方法的应用直接影响和制约体育管理行为的有效性。

### 一、体育管理方法体系

各种体育管理方法之间的相互联系形成了体育管理方法体系。根据它的系统性和层次性以及适用范围,一般可分为3个层次,即哲学方法、一般方法和具体方法。高层次的方法对低层次的具体方法起指导作用,即方法论。

#### (一) 哲学方法

无论使用何种管理方法都需要有正确的思想方法指导,否则再好的管理方法也无济于事。因此,管理哲学方法是关于管理的世界观和方法论,是关于管理主、客体矛盾运动规律的科学。一切管理学说和管理活动都是在一定管理哲学指导下的学说和活动。在社会主义市场经济条件下的现代体育管理的哲学方法是以马克思主义哲学为基础的一系列科学方法。

#### (二) 一般方法

现代体育管理的一般方法是在体育哲学指导下而产生的,是各种具体管理方法的概括。一般分为3种类型:一是定性方法,主要包括行政方法、法律方法、思想教育方法、心理学方法等;二是定量方法,主要包括经济方法、数学方法等;三是定性定量相结合方法。主要包括系统工程方法、评价方法等。

#### (三) 具体方法

解决各种具体的体育管理问题而采取的措施,称为体育管理的具体方法。它针对某一问题直接作用于管理对象,具有局部性,同管理的某个职能有关,是

体育管理方法体系的最低层次。诸如德尔菲法、头脑风暴法、权重法、网络技术

等。  
以上是体育管理的方法体系,我们可以用图 3-13 表示:

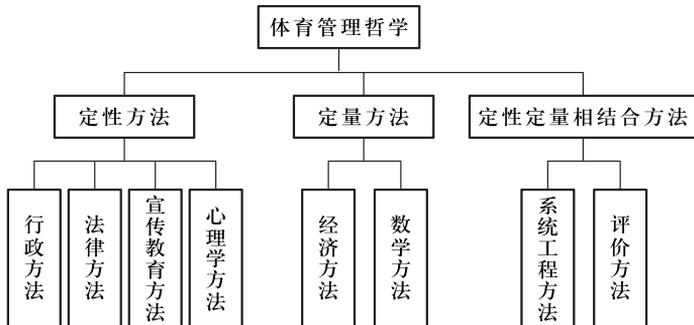


图 3-13 体育管理哲学方法

## 二、体育管理中常用的方法

### (一) 行政方法

行政方法是指依靠体育行政组织,通过行政系统对管理对象进行强制性直接管理的方法。行政方法一般采用命令、指示、规定、指令性计划、决议、纪律、规章制度等方式,它强调权威和无条件服从,直接指挥下属的活动,因此具有权威性、强制性、直接性、时效性、具体性和垂直性等特点。

#### 1. 作用和优点

(1) 行政方法的正确运用有利于组织内部目标、意志、行动的统一和上级方针政策迅速有力地贯彻,对全局实行有效的控制。尤其是对于需要高度集中和保密的领域,行政方法更具有独特作用;

(2) 行政方法能迅速地传递纵向信息,及时有效地解决各种重大和特殊的问题,它能通过针对性地发出行政命令、指示的方法,对重大问题、特殊问题,采取强有力的措施,予以处理;

(3) 行政方法是实行经济方法、法律方法等管理方法的协同手段;

(4) 行政方法可以使管理的作用得到强化,并促进管理职能发挥,使全局、各部门之间相互配合,并不断调整它们的活动与相互关系。

#### 2. 缺点和正确运用

(1) 行政方法是“人治”,在使用效率、效果上取决于行政领导人的素质水平。

(2) 横向沟通困难。行政方法是纵向的垂直式管理,子系统之间容易产生

矛盾,协调任务繁重。

(3) 行政方法强调管理权力的高度集中,不便分权。

所以,在实践中应将行政方法与其他方法结合起来使用,以弥补行政方法的不足,提高行政方法的使用效力。

## (二) 法律方法

法律方法是指通过各种法律及司法、仲裁工作,保证体育管理系统的必要秩序,规范和调节各管理要素之间的关系,促进体育系统和谐、有序地向前发展,是现代体育管理重要的方法之一。法律方法主要包括法律、法令、条例、决议、命令、细则、合同、标准、规章制度等。

### 1. 作用和优点

法律方法的运用,有利于实现管理的公开、公平、公正,有利于建立健全科学而稳定的管理制度,从而使体育管理走向正规化的轨道。主要作用有:

(1) 保证管理秩序。不论是社会还是组织都需要依靠法律法规去维持其有序地运行。一个组织只有具备稳定和健全的法律,才能保持秩序不至于引起混乱。我国法律对公共体育场所的损害赔偿责任尚无具体明确的规定,特别是使用人在公共体育场所受到来自第三人的加害或由于不可抗力的因素导致的伤害存在立法空白,这是体育和法律工作者急需去解决的问题。

(2) 使管理活动纳入规范化、制度化轨道。法律方法可使符合客观规律的、行之有效的管理方法和制度用法律法规的形式固定下来,使之有章可循,有法可依。<sup>①</sup> 为了推动体育运动的良性发展,必须明确界定协会、俱乐部的权利义务关系,对其资质条件、组织结构、管理体制、经营办法、业务指导及场地器材的配备使用、安全标准、技术要求等加以科学规范,并严格规定强制保险、侵权责任及纠纷事故解决机制,促使其尽快走向法制化、规范化。

### 2. 缺点和正确运用

因法律方法具有强制性、规范性、稳定性、概括性和可预测性等特点,在运用过程中,法律方法只适宜处理某些共性的问题,而不宜处理特殊的个别问题。由于法律方法缺少灵活性和弹性,因此不能代替其他管理方法,否则将造成管理僵化。

## (三) 宣传教育法

宣传教育法是我国管理工作的传统方法,也是其他方法制定和实施的基础。这是因为,要靠宣传使用人们了解和领会管理方法,不断提高认识,因此,宣传教

<sup>①</sup> 张文昌. 新编 21 世纪工商管理教程:现代管理学(原理卷)[M]. 济南:山东人民出版社,2004: 27~29.

育方法具有思想性、激发性和灵活性的特点。虽然宣传教育方法的作用巨大,但它的局限性也十分明显,主要表现:第一,不能调节人们的经济利益;第二,不能直接干涉和决定人们的具体行为;第三,不能解决所有的思想意识问题。所以,宣传教育方法必须树立“尊重人、理解人、关心人”的原则,通过结合其他方法,才能显示出力量和有效性。

#### (四) 经济方法

经济方法是指遵照客观经济规律的要求,运用经济手段来调节体育系统内各方面的利益关系,调动人们的积极性和主动性的管理方法,经济方法是体育管理中常用的方法之一。

##### 1. 作用和优点

经济方法能充分调动管理者和被管理者的工作积极性,便于分权和进行横向联系。其作用是通过经济杠杆的作用来实现的,表现在两个方面:一方面,在宏观管理上通过发挥价格、税收、信贷等经济杠杆的作用,调节和控制体育管理中的经济活动;另一方面,在微观管理上通过工资、奖金、罚款等制度,来调节国家、集体和个人三者之间的物质关系,充分发挥经济的激励作用。因此,经济方法具有规律性、制约性、广泛性和可度性的特点。

##### 2. 缺点和正确运用

经济方法也有一些缺点,经济方法容易导致一些人过于追求自己的经济利益而不惜牺牲他人和社会的经济利益,助长尔虞我诈与巧取豪夺的倾向,加剧了贫富悬殊与分配不公,因此需要正确运用。例如,一些人为了追求经济利益而制造的假球、黑哨现象,严重影响了竞技体育的发展。

因此,将经济方法与法律方法、教育方法结合并用,才能获得较好的效果。首先,经济方法需要法治的保证与法律的规范,保证个人在追求自身经济利益的同时不侵害他人和社会的利益。其次,经济方法还需要教育方法的配合,只有较高素质、较高文明程度的国民才能通过经济方法增进相互之间的公众福利。

#### (五) 心理学方法

心理学方法是指运用心理科学知识,通过了解被管理者群体和个体的心理活动特点,按照人们在管理活动中的心理规律,采取有效的管理措施,促进管理活动有序发展的各种方法的总称。

人是自然的人,也是社会的人。人之所以为人的本质在于他的社会性,人的心理产生和发展主要受社会历史规律的制约。因而,人对客观事物的认识也就不得不带有一定的局限性。作为管理者,只有在把握人的心理活动现象和产生发展规律的基础上,才能在管理活动中做好人和组织的管理工作。心理学方法包括两个方面:一方面,从群体角度来看,根据群体的构成特点、非正式组织的结

构特点、群体多数人对工作情况(包括工作目的、职业地位、工作条件)的理解和满意程度以及群体中人与人的关系等,采用各种方法与措施激发人的积极性;另一方面,从个体角度来看,根据个体的思想、情绪、爱好、需求、兴趣、动机等,采取各种措施激励个体的自觉能动性。心理学方法是现代体育管理中以人为本的一个重要的管理方法,但它也有一定的局限性,这是因为心理学的方法直接作用于人的意识,而不是人的行为,同时人的心理活动又是一个十分复杂的且难以把握的领域。

#### (六) 数学方法

数学方法是体育管理学科学化的重要基础,通过数学方法不仅可以提高管理的规范性,并且可以提升管理的效益。数学方法在体育管理中的应用非常广泛,在管理过程中主要程序为:决策、计划管理活动中通过概率计算等进行预测,在组织、领导、控制中提供量化的数字标准,在评价、监督中进行效益的评价(计算收益和损失)。数学方法体育管理中数学方法的运用具有综合性,在心理方法、经济方法中都有数学方法的显现。体育管理中运用数学方法应防止过于依赖数据判断,避免将体育管理变成冷冰冰的数字,而是综合考虑管理环境、行为等,注重数学方法与其他管理方法的结合运用。

#### (七) 系统工程方法

系统工程方法就是组织管理系统的规划、研究、设计、制造、试验和使用的系统工程方法。它从系统整体出发,以系统学、系统论、运筹学、控制论、信息论等为思想理论基础和方法,以数学和计算机技术为量化的技术和手段,根据总体协调的需要,进行系统结构与功能分析,包括系统建模、仿真、分析、优化、评价和决策,以求得最好的或满意的系统方案并付诸实施。因此,它是一门综合性的整体技术,又是一门定性定量相结合的技术。系统工程技术不同于其他技术和方法,它是从整体上研究和解决管理问题的科学方法。系统工程技术的核心是组织管理与决策。目前,体育系统中人们正逐渐认识和运用系统工程技术来解决体育管理活动中出现的问题,并取得了良好的效果与效益。如第11届亚运会、2008年北京奥运会等管理活动中,系统工程方法都扮演了举足轻重的角色。

#### (八) 评价方法

评价,顾名思义就是评定、评判评估管理对象和管理功能的价值,目的是为改进管理、进行决策提供依据。评价是进行有效管理的重要方法。评价一般分为以下三个步骤:一是准备阶段,主要是明确评价目的、建立评价组织、制定评价方案;二是实施评价,主要是通过自我评价、组织评价、同行评价,做好评价的计量工作;三是结果处理,主要进行综合判断、分析诊断和结果解释工作。

**[ 案例 3-2 ]****环湖赛给青海带来了什么**

“环湖赛5年走了三大步,对于青海这样一个落后省份来说,其意义已经超过了赛事本身。”在15日举行的第5届环青海湖国际公路自行车赛的开幕式上,青海省副省长马培华如是说。

青海省在办赛之初就把环湖赛作为推介青海、宣传青海的一个手段,利用环湖赛这个品牌把这个西部相对比较落后的省份展示给世人。为此,青海省几乎动用了一切可行的手段保障赛事有序进行。据统计,在环湖赛1000多公里比赛线路上,平均每公里一个清洁工;整个赛事共出动万名警察维持秩序;青海540万人口中,有五分之一的人观看了比赛。而这些努力也收到了预期的效果。经过5年的努力,青海的知名度不断提高。而随着环湖赛赛段的不断变化,青海省的交通条件也得到了极大改善。环湖赛在路线选择上基本是在人口相对稠密的地区和旅游开发价值的地方,赛事有效促进了青海旅游资源的推广,加快了旅游线路开发。据马培华介绍,青海2002年的旅游收入不足10个亿,来青海旅游的有150万人次。而2005年青海的旅游业收入达25亿元,旅游者达到600万人次,进步是突飞猛进的,其中环湖赛的作用至关重要。环湖赛现在也是青海最重大的节日。在青海,还没有哪项活动能像环湖赛这样受欢迎,参与程度如此广泛。环湖赛穿越城镇、乡村时,夹道欢呼的场面随处可见,环湖赛极大地激发了青海人的体育热情和对家乡的热爱。在青海这样一个西部省份举办亚洲顶级自行车赛,使青海人的自信心得到了提高,精神面貌焕然一新。(引自:钱荣,曾志坚,马勇.环湖赛给青海带来了什么[OL].新华网)

**思考题**

本案例体现了哪些管理方法,在组织过程中是怎样被运用的?

**复习题**

1. 在体育管理过程中,为什么要认真学好管理原理?
2. 体育管理中应怎样体现人本原理?
3. 实现体育管理效益必须遵循的规律?
4. 矩阵型结构在何种情况下使用最为适宜?它有什么优点和缺点?
5. 领导对组织的作用有哪些?
6. 体育管理中创新的过程与方法?

 参考文献

- [1][美]哈罗德·孔茨 海因茨·韦里克. 管理学(第10版)[M]. 北京:经济科学出版社,1998.
- [2][美]斯通纳(Stoner,J.),弗里曼(Freeman,E.)等. 管理学教程[M]. 北京:华夏出版社,2001.
- [3]张保华. 现代体育管理学[M]. 广州:中山大学出版社,2005.
- [4]周三多. 管理学——原理与方法(第三版)[M]. 上海:复旦大学出版社,1999.
- [5]张文昌. 新编21世纪工商管理教程:现代管理学(原理卷)[M]. 济南:山东人民出版社,2004.
- [6]门贵斌等. 现代管理学[M]. 成都:西南交通大学出版社,2002.
- [7]国家工商行政管理局培训中心编. 现代管理学教程[M]. 北京:中国统计出版社,2000.
- [8]赵美玉. 护理管理学[M]. 郑州:郑州大学出版社,2004.
- [9]卫生部《医学技术装备管理概论》编写组. 医学技术装备管理概论[M]. 北京:北京医科大学出版社、中国协和医科大学联合出版社,1992.
- [10]林祖华等. 现代管理学[M]. 北京:中国时代经济出版社,2004.
- [11]蒋国平. 现代管理学[M]. 北京:工商出版社,2001.