

南通市青少年竞技体育管理的特征

浦义俊¹, 刘昌亚², 邵崇禧²

(1.常熟理工学院 体育部, 江苏 常熟 215500; 2.苏州大学 体育学院, 江苏 苏州 215021)

摘要: 以南通为例, 探讨地级市竞技体育管理的特征。其主要特征表现在竞技体育管理体制创新、管理手段灵活多样、项目布局统筹兼顾, 跟踪管理和服务制度以及科学的目标管理模式等。

关键词: 体育管理学; 青少年竞技体育; 南通

中图分类号: G812.45 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-7116(2011)03-0120-05

Characteristics of teenage competitive sport management in Nantong city

PU Yi-jun¹, LIU Chang-ya², TAI Chong-xi²

(1. Department Physical Education, Changshu Institute of Technology, Changshu 215500, China;

2. School of Physical Education, Soochow University, Suzhou 215021, China)

Abstract: By taking Nantong for example, the authors probed into the characteristics of sport management systematization in a city at the regional level, which mainly embody in the innovation of competitive sport management system, flexibility and diversification of competitive sports management means, comprehensive consideration of competitive sport event arrangement, tracking management and service and scientific objective management modes, etc.

Key words: science of sport management; teenage competitive sports; Nantong

1992年巴塞罗那奥运会至2008年北京奥运会, 南通运动员在连续5届奥运会中届届见金, 出现了奥运冠军“南通现象”。《中国奥运冠军调查报告》显示, 南通市在1984~2006年间成为继北京、上海、武汉三大城市之后出产奥运冠军人数最多的城市^[1]。本文以南通市竞技体育管理特征为研究对象, 透视其运作规律, 以期为其他地区青少年竞技体育管理工作提供参考。

1 管理体制创新

竞技体育管理体制是竞技体育管理运行的前提, 它是指竞技体育管理系统的结构和运行制度, 即采用怎样的组织形式以及如何将这些组织形式整合成为一个合理的有机系统, 并以怎样的手段、方法来实现管理的任务和目的, 具体指竞技体育组织的机构设置、组织形态、权限划分和权利运行等方面的制度, 其核心是机构设置、权限分配和运行机制^[2]。我国竞技体育管理体制经历了苏联模式的引入、消化、吸收、创新等阶段, 如今探索与建立适应时代要求的新型管理

体制已成为当务之急。亟待解决的问题在于从政府完全主导模式下“管办一体”、“包办过度”的不利局面中挣脱出来, 进而寻求政府与社会相结合模式下具有创造性、灵活性的管理体制。

南通竞技体育管理体制是在坚持竞技体育“举国体制”的基础上加以补充和完善从而逐渐形成的。其虽保留了国家行政垂直领导下协调体制的外部形态, 但在内部结构上却彰显出了南通特有的创新性。首先, 在业余训练管理体制上逐渐形成了“体教共管”的组织形式。“学训”矛盾是传统业余训练体制下体育系统运动员学训的突出问题, 由于没有教育系统介入, 体育系统根本无法独自解决运动员的文化学习问题。目前, 南通体育局联合教育局建立了学校培养竞技体育后备人才体系的组织结构, 通过校长负责制以及教学管理部门、训练管理部门、后勤保障部门等为运动员提供“学训一体”的管理与服务模式, 逐渐解决“学训”矛盾带来的问题。其次, 在运动员输送管理体制上, 南通市体育主管部门建立了符合市场经济规律的

收稿日期: 2010-12-22

基金项目: 2009年国家体育总局体育哲学社会科学研究重点项目(1316SS09005)。

作者简介: 浦义俊(1983-), 男, 讲师, 硕士, 研究方向: 竞技体育管理。通讯作者: 邵崇禧。

有偿输送制度,将各培养单位、教练员的输送与其年度考核、工作业绩挂钩,并据此建立了相应的奖惩制度、培训制度、评价制度,实现了较好的培养效益。再次,在竞赛管理体制上,为避免将竞赛成绩作为衡量基层业余训练单位训练成绩的唯一标准,南通市体育局积极进行了竞赛项目管理体制改革,如根据全市重点项目布局,制订特殊竞赛规程,增设幼苗优选运动会,增设输送分、尖子分、优苗分;如东县、海门市等县(市)采用设立“伯乐”奖、改革竞赛计分、实行综合计算全年田径总分等办法,充分调动各基层学校和有关单位发现、培养优秀体育后备人才的积极性。最后,在竞技体育的软环境上,南通体育局联合教育局等部门对基层训练单位、运动员、教练员实施了全方位的激励制度与约束机制,通过10余部文件的颁布全面推行制度管理,将南通业余训练体制纳入了有章可循、有法可依的有序发展轨道之中,为南通青少年竞技体育管理运转构筑了良好平台。

2 管理手段灵活多样

在我国竞技体育管理体制尚未完全建立成熟的运行机制之前,对行政管理手段的过分依赖是导致我国竞技体育管理手段单一、管理成本居高不下、管理效益低下的原因之一,同时也是我国竞技体育管理运转的主要障碍。因此,竞技体育体制内部突破传统的行政管理为主导,寻求更具效率的绩效管理手段成为竞技体育管理主体新的时代诉求。南通竞技体育管理主体摒弃了单一的行政管理,运用多样化的管理手段理顺了与管理客体之间权、责、利的关系,为南通竞技体育管理运转扫清障碍。

组织管理科学是南通竞技体育管理手段灵活多样的前提。在竞技体育管理还不成熟的大环境下,南通以市委市政府为组织核心,以体育局、教育局、人事局、劳动局等行政部门为主要力量,尽可能地调动南通各个层面的组织资源,将青少年竞技体育纳入到政府事业规划之中而非作为一种形象工程。通过各部门的协调配合,竞技体育资源达到了优化配置,资源的流动性和利用率得到提高,如选材工作、教练员培训工作、训练经验交流工作等都得到南通各行政部门的大力支持。

在南通竞技体育领域,各项规章制度一旦形成,就成为组织内部人人都必须遵守的“法律”,原因在于市委、市政府对体育发展的规范性给予了足够重视,通过政府发文等做法,将体育纳入了“依法治理”的轨道。如在运动员文化教育、退役、保障等方面,主要由南通市政府牵头,市体育局、市教育局、市人事

局、市劳动局等部门配套政策上做了明确的规定;日常训练管理制度主要由体育局下发相关文件实施等。总之,制度管理涵盖了南通各级体育部门,从而使整个竞技体育运作有章可循。即使是训练领域内较细化的方面,制度管理的触角也可达到。如为了及时掌握运动员身体机能状况,南通市体育局还专门制订了体校运动员测试制度。

评估管理是南通竞技体育管理手段的重要表现。南通竞技体育管理者通过年度考核、竞赛考核、输送考核等评估方法,对内部各单位、教练员进行全面系统的评估管理,通过评估内容与具体标准,采取打分的评估方式,给予客观评价,尤其是对“运动员输送”给予高度重视,同时对教练员培训进修、理论素养提高等方面也出台了评估方案,并依据相关的文件给予奖惩。

思想政治教育曾在我国竞技体育发展过程中被视为体育工作者的精神力量源泉。然而,在新时期竞技体育发展空前物质化、功利化和商业化环境下,部分教练员和运动员的思想已被扭曲,出现了没有理想、精神不振、道德沦丧现象;另外,不切实际、一味说教式的思想政治教育已远远不能适应运动员的心理需求,他们需要更强大的信念支撑^[9]。南通市在运动员思想政治教育管理中积累了丰富经验。以市体育运动学校为例:一是定期分析学生的思想、学习、训练情况,及时把握学生思想动态,有针对性地加强学生思想品德、法律纪律、行为规范等方面的教育;二是完善各项管理制度,严肃校规校纪,定期开展校规校纪教育系列活动,全面营造文明和谐的学习和生活环境;三是加强班主任和宿舍管理员队伍建设,加大检查考核力度,健全班主任例会、学生干部例会等各种例会制度,真正实现学生工作规范化管理;四是实施奖惩机制,注意树立典型,充分发挥学生的主动性和学生骨干的带头模范作用;五是加大教练员对学生的教育管理力度,将队伍管理列为教练员年度考核的重要内容。由于坚持了社会主义理论体系的宏观引导,并融入了现代教育管理中具有约束和激励机制的微观管理手段,避免了思想政治教育陷入教条、僵化和苍白的尴尬局面。

物质激励是市场经济条件下竞技体育管理手段的重要内容。激励作为一种管理手段在“以人为本”的管理中具有不可替代性。调查表明,按时计酬,职工的积极性只能发挥20%~30%;如果得到充分激励,则可达到80%~90%。具有高度竞争性的竞技体育领域只有合理利用物质激励机制才能使其管理客体更好地发挥出潜在力量。南通一贯采用物质激励手段,如制定

了《南通市输送体育后备人才奖励办法》，以输送单位、教练员年度输送到上一级训练单位运动员数量为依据给予不同的物质奖励；为激励市级体育传统项目学校更好地开展业余训练工作，市体育局、教育局下发了《南通市市级体育传统项目学校奖励办法》。这种激励机制既符合市场经济条件下按劳分配的原则，避免了吃大锅饭；同时也在竞技体育制度内部形成了一种良性循环的竞争机制，激发了管理客体的积极性，进而形成了按能分配、按贡献分配的人性化激励模式。

沟通协调是南通竞技体育管理另一重要制度。有效的沟通协调可以缓解业余训练内部的多种矛盾，也是保证竞技体育内部各因素之间和谐稳定并通力合作的必要条件。由于南通社会对体育事业支持的整体性优势，社会各界形成了关心、关爱体育发展的优良风气，因此体育事务沟通工作得到了各界一致支持。如南通在体教合作培养运动员方面就建立了较好的沟通协调制度，为了解决运动员学训问题，体育部门管理人员、教练员和教育部门领导、老师甚至家长定期通报运动员学习与训练情况，并针对出现的问题进行分析，共同提出解决方案，形成了一种各界广泛参与的沟通运行机制。

3 项目布局统筹兼顾

统筹即统一全面地筹划，竞技体育管理的系统化运转离不开项目布局兼顾，因为项目布局是提高竞技体育资源利用率的关键，也是短期内迅速提高竞技体育管理效益的捷径，更是实现竞技管理战略的必然要求。南通能为江苏、国家不断输送体育后备人才并在奥运会上屡创佳绩，得益于其竞技体育项目布局的科学性与前瞻性。

南通竞技体育项目布局遵循3个原则：第一是将项目设置与国家和省优势项目接轨，南通把向省、国家输送优秀体育后备人才视为己任，因此项目设置必然围绕省、国家优势项目发展的需求，如江苏确定的10个一类项目(羽毛球、乒乓球、体操、跳水、田径、击剑、举重、柔道、自行车、射击)南通全部开设；14个二类项目，南通开设了8个。第二是将项目设置与南通运动员的生理机能特点紧密结合，由于南通特殊的地缘文化及其移民文化对南通人生理和心理的双重影响，南通运动员在灵巧型、技能型项目上具有优势，在女子体能类以及智能含量较高的项目上具有优良传统，而在男子体能类项目、身体对抗类项目上缺乏良好表现。据此，南通运动员更适合技能主导类中表现难美性项目(如体操、蹦技、跳水等)、表现准确性项目(如射击等)、隔网对抗性项目(如羽毛球、乒乓球、

排球、网球等)，而这些项目正是南通青少年竞技体育的重点布局项目。第三是将项目设置紧扣教练员队伍现状，在南通竞技体育20多年发展过程中，已经形成了一批具有丰富训练经验、科学训练方法、人性训练理念的教练员群体，再加上积极引进外地优秀的教练员，教练员资源已成为南通竞技体育发展的巨大优势。因此，根据教练员现状进行项目的设置与调整成为南通统筹布局项目的一大理念，如蹦床、击剑等项目就是在这一布局理念下取得了巨大的成功。

南通竞技体育项目布局统筹化另一大特点是控制业余训练规模。在举国体制模式下，各地方政府迫于竞技体育政绩工程的压力，在项目优势及潜力还未出现端倪，不惜人力、物力、财力盲目扩充业余训练规模，无形之中葬送了业余训练发展的可持续性，导致运动员的成材率，导致业余训练规模过早萎缩。目前，南通共有业余体校8所，在训项目18个，市体育运动学校(含分校)开展田径、击剑、摔跤、柔道、射击、举重、网球等7个项目的训练；市儿童体校开展游泳、体操、乒乓球、羽毛球、跳水、蹦床等6个项目的训练；县级业余体校有6所，主要开展田径等一些基础性训练项目。从训练项目规模上看，其总量一直保持在18项左右，从事训练的市级、县(市)级教练员分别保持在40余人，数量还不到苏南城市的一半。这样既保障了重点项目发展所需经费的投入以及人力、物力的倾斜，也保证了资源利用率和运动员成材率。从训练梯次上看，县级基层体校与儿童体校主要开展基础性项目以及南通传统优势项目，市体育运动学校主要开展专项化程度较高以及优势和准优势并举的项目。此举既尊重了运动训练和运动员成长的生物性规律，避免了早期专项化训练的不利影响，同时也避免了项目的重置，紧扣了向上级输送后备人才的布局需要，更有利于南通潜在优势项目的挖掘与开发。

4 跟踪管理和服务

4.1 跟踪管理和服务制度

跟踪管理和服务已成为各行业普遍使用的管理手段，这有利于更好地了解管理对象的发展动态，增强后续服务的质量和效果，也是人性化管理的一个发展方向。运动员的培养是一个长期的动态过程，不可能一蹴而就，因此，跟踪管理和服务运动员工作在南通竞技体育管理中得到了较好地推广。如《南通市业余训练工作管理暂行办法》要求各训练部门必须根据上级主管部门下达的竞赛计划和竞赛规程要求切实做好各项目运动员的报名和参赛工作，项目联系人必须到赛区跟踪比赛过程和组织调研。《南通市输送体育后备

人才奖励办法》专门设立了输送跟踪奖,根据所输送运动员1年内在全国最高水平的比赛中获得的名次,对输送后2年内进入国家队的运动员跟踪奖励。以上做法一方面有利于训练管理部门对在训运动员进行全方位、一条龙的管理与服务,保障了训练与竞赛的有效衔接,达到了训练与竞赛相辅相成的效果;另一方面有利于输送运动员后续训练稳定性、适应性和突破性,更提升了基层训练单位和教练对运动员培养长期性、战略性和完整性的理解。南通跟踪管理和服运动员制度的日趋明确化促使南通市形成了由领导、教练、家长等组成的运动员跟踪服务的良好风气与传统,促进了业余训练跟踪服务机制的逐渐成熟与完善。

4.2 跟踪管理和服务内容

重视并做好跟踪管理和服优秀运动员工作具有重大意义,南通青少年业余训练管理深知该工作对于输出运动员成才的战略意义,已构建起了一套详尽服务内容体系。

首先,始终关注优秀运动员的再成长过程。南通市一直强调各级训练单位和教练员对输送到省队、国家队的运动员要继续加以关心,经常与之沟通,全面了解输送运动员的思想动态和训练情况。除教练员、训练管理干部注重跟踪服务工作外,南通市领导也成为了运动员跟踪服务的践行者。由此折射出南通市培养优秀运动员战略眼光和管理理念上的前瞻性、系统性和细致性。

其次,积极为输出运动员提供服务保障。历届奥运会南通都有多名运动员入选。对所入选的运动员,南通市都能按照总局、省局的要求,积极参与“金牌攻关”工作。一方面及时提供相关经费,保证入选运动员训练所需;另一方面配合做好入选运动员家长工作,主动解决运动员的后顾之忧,并通过家长激励运动员轻装上阵,以最佳状态投入比赛。

再次,努力为南通运动员提供大赛锻炼机会。南通通过承办全国击剑锦标赛、十运会击剑比赛、亚洲击剑锦标赛等一系列高水平击剑比赛,不仅为南通运动员提供了大赛锻炼机会,促进运动员的输送工作,而且大大推动了南通击剑竞技水平的提高以及群众基础的形。

最后,加大对优秀运动员的奖励力度。对在世界大赛中取得优异成绩的南通运动员,南通市都要召开表彰大会,并通过多种渠道筹措奖励基金,对运动员予以重奖。

4.3 跟踪管理和服措施

人性化管理是培养运动员意志品质、道德修养的重要方式,也是促使运动员刻苦训练、提高竞技水平、

获取理想成绩的催化剂。南通在跟踪管理和服运动员过程中采取了诸多人性化措施:每逢大赛前,市分管领导都要亲赴南京或北京慰问运动员;南通市有关部门领导利用节假日走访、看望世界冠军家属;体育局会同各相关部门,切实抓好退役运动员的安置工作等。总之,跟踪管理和服的运动员充分体现了南通政府部门以运动员为本的人性化特色,使运动员深刻体验了人性化的温暖。

5 科学的目标管理模式

目标管理是指组织通过参与管理的方式确立目标,并经过逐级分权而使下层享有充分的自主权,实现“自我控制”和自我管理,以创造性地达到预定目标的一种新的管理理论和管理方法^[4]。南通在体育后备人才培养上实行了目标管理模式,并建立了南通特色的目标管理模式。

5.1 目标制定

目标制定遵循共同参与的原则。南通市每次制定业余训练工作发展目标时,上至体育局竞技体育管理者,下至各训练单位的领导、主教练都要参与,并根据实际状况、现有资源配置以及发展需要制定每个周期的业余训练工作目标。所制定目标是在集思广益的基础之上产生,最大限度地防止了目标的主观性、偏激性与不切实际性。

目标设置遵循适宜性的原则。南通业余训练的最高目标是培养和输送优秀体育后备人才,明确提出“不重省运名次,重看输送贡献”的思路。其他的下位目标都从属于这一上位目标。这样便理清了地级市竞技体育目标的主次关系,体现了目标层次体系中全局性、长远性、战略性的思维,有利于充分发挥3级训练网体系中基层体校的基石作用,明确了青少年竞技体育前进的方向,同时也有利于发挥当地竞技体育的特长与优势,有利于基层采用规范的手段实现分目标。

目标管理模式下的发展目标遵循向量性的原则。管理目标是一种大小、方向和作用点的量。在竞技体育“目标管理”中,向量特性主要表现在:一是竞技体育管理目标必须保证方向正确,即确保最高层次竞技体育战略目标的实现。二是对竞技体育管理目标不能仅作定性描述,如“努力提高运动技术水平”就是一个不符合管理目标要求的量;如果表述为“运动技术水平进入世界前十名”,就是一个符合管理目标要求的量^[5]。南通在制定发展目标时,尤其注重目标的量化,确保目标明确,便于顺利进行中期的检查、评估工作。通过访谈得知,南通根据省队招收人数的要求,围绕培养输送人才的总目标,规定每年输送总人数必须占

到省队招收人数的10%以上。向量性目标管理保障了南通竞技体育后备人才向省内、国内输送的数量与质量优势。

5.2 目标分解

组织目标制定后,要对目标进行分解。目标的分解必须细化到组织的各个部门甚至个人,同时要制定完成目标的标准,以及达到目标的方法和完成目标需要的条件等多方面的内容,使目标形成体系^[6]。每年度南通体育管理部门都要求各单位签署目标管理责任书,明确规定本年度的工作要求和所要达到的目标,如每年向省输送后备人才方面,儿童体校必须输送4人以上,体育运动学校必须输送9人以上。下属单位再把目标细分至各个项目和教练员。教练员针对相应的任务,科学制定不同时期的训练计划,并认真付诸实施,从而保证了输送人才总目标的顺利实现。

5.3 目标管理

目标下达到具体位置并实施之后,管理者需检查实施效果并进行评价。检查的依据就是事先确定的目标,对各级目标的完成情况要定期检查,检查的方法可以灵活地采用自检、互检、责成专门部门进行检查。对于最终结果,应当根据目标进行评价,并奖罚^[7]。

南通业余训练管理部门依据工作目标制定了考核评分标准,先把考核内容划分成几个方面,再规定各方面的主要内容以及详细的评分细则。例如业余训练与竞赛工作有6个主要内容,其中规定了全年向省运动队输送后备人才的人数,并规定每少输送一名运动员扣1分等。通过实施评分标准,促使目标管理的评价更加客观、清晰,推动了南通竞技体育目标管理的检查、评价机制合理、有序、高效的运转。

实施目标管理必须具有有效的激励机制。从1992年开始,南通把加强培养奥运后备人才工作列入了各县(市)党委、政府的目标管理范畴,并对体育局、教育局实行培养任务责任制、年初制定目标,年底考核评比;改革了后备人才专项经费的使用办法,实施了《县级业余训练工作评估、资助等奖励办法》,并且每年将评估考核结果通报当地政府和新闻部门;制定了

《南通市体育传统项目学校评估、奖励办法》,设立了人才输送奖、竞技体育贡献奖等;为了激发运动员的训练热情,体育局、教育局共同制定了对取得优异成绩的少年儿童运动员在入学、升学方面的优惠政策;市政府和有关部门还制定了运动学校优秀毕业生就业政策。

青少年竞技体育发展是关乎我国竞技体育战略实现的重要因素,要进一步推进体育强国建设,进一步优化我国竞技体育后备人才培养模式,其立足点在于构建具有活力和创造力的地级市青少年竞技体育管理体系。面对我国青少年竞技体育后备人才日渐萎缩的不利局面,地级市青少年竞技体育管理部门必须进行自上而下的改革,打破传统封闭式的竞技管理体制,以竞技体育后备人才培养和输送为核心,以优化青少年竞技体育管理手段为重点,立足本位优势,深化项目布局改革,通过人性化的管理和服务模式构建集科学、高效和创新为一体的青少年竞技体育管理体系,从而推进我国竞技体育的可持续发展。

参考文献:

- [1] 中国奥运冠军调查报告[EB/OL]. <http://www.cuaa.net/cur/2008ay/>.
- [2] 周西宽. 体育基本理论教程[M]. 北京:人民体育出版社, 2004.
- [3] 李安娜. 新时期“为国争光”共同目标在运动队中的树立和培养[J]. 体育文化导刊, 2007(7): 8.
- [4] 武胜军. 关于目标管理在我国竞技体育管理体系中应用问题的研究[J]. 北京体育大学学报, 2007(12): 1599-1601.
- [5] 张新华. 竞技体育目标管理问题的探讨[J]. 齐齐哈尔大学学报, 2002(4): 142-143.
- [6] 戴淑芬. 管理学教程[M]. 北京:北京体育大学出版社, 2001.
- [7] 北京德辰管理研究中心. 成功企业管理方法典范[M]. 北京:企业管理出版社, 1996.