

中外职业足球俱乐部的组织结构设计比较

游茂林

(中国地质大学(武汉) 体育部, 湖北 武汉 430074)

摘 要: 分析我国职业足球俱乐部组织结构的发展历程、现状以及与国外职业足球俱乐部组织结构设计差异, 发现我国职业足球俱乐部的组织结构设计不断发展, 以战绩为核心的组织结构设计特征明显, 忽视了经营开发和公共关系管理。通过研究, 建议我国职业足球俱乐部采用扁平化的组织结构设计、依托母公司管理资源完善业务部门设置, 最后从根本上提出了新的组织结构设计模型。

关 键 词: 职业体育; 职业足球俱乐部; 组织结构设计; 职权链; 中国

中图分类号: G243; G843 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-7116(2012)01-0069-05

A comparison of the organizational structure designs of Chinese and foreign professional football clubs

YOU Mao-lin

(Department of Physical Education, China University of Geosciences(Wuhan), Wuhan 430074, China)

Abstract: The author analyzed the course of development and current conditions of the organizational structures of professional football clubs in China as well as their differences from the organizational structure designs of foreign professional football clubs, and found that the organizational structure designs of professional football clubs in China were developed constantly, provided with such a distinct organizational structure design characteristic as basing the core on performances, but had neglected business development and public relation management. The author suggested that professional football clubs in China adopt a flatten organizational structure design, rely on parent company resources, perfect business department setup, and study to put forward a new organizational structure design model fundamentally.

Key words: professional sports; professional football club; organizational structure design; authority chain; China

组织结构是理解管理者控制组织运行模式、约束下属行为的主要手段, 确定组织的部门设置、人员配备和职权链^[1]。组织的高效运行首先要求设计的组织结构合理^[2], 所以组织结构设计研究成为现代组织行为学的重要课题。

职业体育的重要社会地位, 使职业体育俱乐部的组织结构设计成为重要的研究对象。例如, Wilkesmann 发现德国职业足球俱乐部通过组织结构扁平化使俱乐部能更好地应对困境^[3]; Callejo 发现西班牙皇家马德里职业足球俱乐部通过组织结构专业化, 强调体育、市场和经济 3 项业务管理的重要性^[4]; 游茂林^[5]发现中国

与英国、德国、丹麦的职业足球俱乐部组织结构设计相比, 部门设置中缺乏市场、公共关系管理等重要职能部门。通过完善组织结构设计, 提高我国职业足球俱乐部的内部管理水平, 具有重要的研究价值。

1 我国职业足球俱乐部组织结构设计演变特征

组织结构设计是组织内部治理模式的现实表达, 受组织运行的经济、社会和文化环境影响^[6-7]。我国社会和俱乐部自身的发展促进了职业足球俱乐部组织设计设计的进步。本文以北京国安为例, 探析我国职业足球俱乐部组织结构设计演变特征。

收稿日期: 2011-04-26

基金项目: 中央高校基本科研业务费专项资金资助项目(CUG090117)。

作者简介: 游茂林 (1982-), 男, 讲师, 硕士研究生, 研究方向: 运动心理学、人力资源管理学。

通过比较 2000~2006 年北京国安职业足球俱乐部组织结构的变化,发现我国职业足球俱乐部的组织结构设计确实在逐步完善,且以下特征明显:

1)组织结构复杂化,形成由总经理主管,副总经理分管,部门经理具体实施的管理格局,这是组织业务管理分工细致的体现。

2)管理层次不断增加,职权链逐渐从“董事长-总经理”延长为“董事长-总经理-分管副总经理-部门经理”,表明俱乐部独立治理的能力渐强。

3)形成了由办公室、一线队、经营开发部、财务部和青少部等 5 个业务部门组成的部门结构,职能部门化的特征增强。

4)部门设置逐步完善。经营开发的重要性不断凸显;一线队与梯队建设得到重视;设置“技术部”适应了现代职业足球比赛的需要;“新闻发言人”岗位的设置表明我国职业足球俱乐部已经认识到公共关系管理的重要性。

2 我国职业足球俱乐部组织结构设计现状

由于变化的条件或战略要求组织结构做相应的变化,本文依据 2006~2008 年间的调查资料进行研究。组织结构设计任务包括:职权链设置、确定组织结构的基本形态、部门设置和职权划分^[8-9]。本研究以北京国安、上海申花、上海国际、山东鲁能、武汉光谷、北京宏登、河南建业、江苏舜天、浙江绿城和成都谢菲联等 10 家俱乐部为例,①分析我国职业足球俱乐部的组织结构设计现状。

2.1 职权链设置

我国职业足球俱乐部的职权链由 4~5 个层级构成,这取决于组织规模(如北京宏登的行政人员只有 10 余人,总经理能与部门经理直接联系;而北京国安的行政人员超过 30 人,分管副总构成了一个层级)和副总经理是否分管职能部门(如果是分管业务,作为总经理的辅助岗位,则不会构成新的层级)。

通常一个组织的职权链功能包括:决策、协调、监管和执行^[2],这意味着:4 个层级的职权链是比较合理的,而我国 70%俱乐部的副总经理(副董事长)在“协调”与“监管”之间生成一个新的层级。目前我国职业足球俱乐部规模较小(行政人员数 10~40 人),缩短职权链有利于提高组织运营的灵活性。

2.2 组织结构类型

目前我国职业足球俱乐部主要采用 3 种类型的组织结构设计:简单结构(占被调查俱乐部的 40%)、扁平式组织结构(占被调查俱乐部的 20%)和科层式职能型组织结构(占被调查俱乐部的 40%)。采用简单结构

的俱乐部有上海国际、武汉光谷、北京宏登和江苏舜天,规模小(行政人员数量为 10~20 人,缺乏实质意义的职能部门)、效益一般(战绩和商业收入处于联赛中水平)和所有权不稳定(其中上海国际和北京宏登转让所有权,武汉光谷退出联赛);采用扁平式组织结构的俱乐部包括上海申花、成都谢菲联,这些俱乐部国际交往较多(聘请外籍教练、管理人员或由外资控股)、发展历史较长、绩效优秀;采用科层式职能型组织结构的俱乐部有北京国安、山东鲁能、河南建业和杭州绿城,其所有权稳定、发展历史较长、绩效优秀和投资战略期较长,职能型组织结构的科层式特征,可能受中国传统管理思想的影响。投资动机可能是影响我国职业足球俱乐部组织结构设计的重要因素。

2.3 业务部门设置

根据职业足球俱乐部业务部门的功能,可分为 3 类:经营开发类、行政管理类和球队管理类^[2]。我国职业足球俱乐部经营能力有限,收入主要来源于竞赛效应(赞助费、冠名费、门票、比赛广告和中超公司的利润分成),不够重视市场开发,衍生产品开发滞后,例如,球星代言、球员培养、球迷产品销售、传媒、球迷服务、官网等方面的收入甚微;行政管理重内部、轻外部,职业体育俱乐部通过满足公众的竞赛观赏需要,从社会获取运营资本,却忽视“公共关系管理”(仅河南建业设置了“公关外联部”),而且法律、审计、网络等业务管理缺位;球队管理重一线队、轻梯队,U-15 是大部分俱乐部梯队建设的最低层次,甚至有两家俱乐部没有梯队。笔者发现大部分俱乐部的财务部、办公室、球迷管理部只有 1~2 名工作人员,“部”只是图有其名,业务部门设置尚不完善,传统专业队的组织结构特征依然明显。

2.4 权责划分

我国职业足球俱乐部采用董事会领导下的总经理负责制,虽然主教练是球队最核心人员,即战绩的负责人,但他们通常不是管理层成员,除非兼任经理职务,例如,成耀东兼任陕西宝荣总经理、黎兵兼任成都谢菲联副总经理等。

董事长是决策负责人,总经理是俱乐部的具体管理者,围绕他而构建的管理团队有 3~6 人,岗位主要包括:副董事长、副总经理、总经理助理和财务助理。俱乐部聘请顾问并不罕见,如上海申花总顾问位列总经理之上,享有董事长般权责的仅此一例。

“常务副总经理”虽然保证了总经理外出时俱乐部的管理秩序连续性,但通讯已经如此发达,加之董事会的作用,理应能够应对总经理短期外出的影响,该职位无形中还在总经理与副总经理之间构成沟通障

碍。其实,常务副职岗位在国外职业足球俱乐部的组织结构中也存在,例如英国阿森纳职业足球俱乐部的常务副主席(Life Vice President),但这是因为主席无法履行职责。

为总经理设置辅助管理岗位,提高决策科学性,是有现实意义的。但作为仅有大约6个业务部门、不超过40人的组织而言,总经理应该有能力和承担直接联系部门经理的管理工作量,副职岗位不应过多,笔者建议不超过2人,以弥补总经理的管理经验不足和应对突发事件。

实际上我国职业足球俱乐部的副职作为“参谋”的角色被弱化,作为业务领导的角色被强化。俱乐部多名管理者分权,似乎提高了管理专业化水平,却存在如下问题:(1)影响俱乐部统一管理,威胁总经理的权威;(2)管理层权责冲突的风险增加,可能增多总经理的协调任务。此外,副总经理分管业务部门,延长了职权链,隔断总经理与部门经理之间的联系,还可能导致部门经理“虚位”和业务部门被“双头领导”。另一个不利现象是大多数一线队的领队由副总经理兼任,副总经理作为总经理的副职,与主教练平级,作为球队领队,又应是主教练的辅助岗位,导致两者的地位冲突。

3 国外职业足球俱乐部组织结构设计

3.1 以丹麦布隆德比职业足球俱乐部为例

为了更清楚展现国外职业足球俱乐部的组织结构设计特征,本文选择来自欧洲一般水平职业足球联赛的丹麦布隆德比职业足球俱乐部为例,进行案例分析。②这是一家丹麦顶级职业足球俱乐部,自1964年创建以来,赢得丹麦超级职业足球联赛冠军10余次。

布隆德比采用三权分立的管理模式:董事长分管财务部、秘书办公室和网站管理部等行政事务,体育和商业事务由首席执行官(CEO)和首席运营官(COO)分管。这种三权分立的事业部式管理模式,是欧洲职业足球俱乐部的普遍做法。CEO和COO是董事会成员,除非常决策,执行人员与决策领导之间的职权链只有3个层级。俱乐部业务部门设置表现出了较强的产业开发能力和经济夙愿,销售(商品部、销售部)、开发(市场开发部)和维护(公共关系管理部、资方协调部)皆受重视,俱乐部不仅求财,更体现了对市场和利润来源的尊重。俱乐部管理层岗位设置了首席执行官、首席运营官、销售经理、财务经理、青少年球员经理、市场开发经理、客户关系经理、商品经理、设施经理、网络经理等职,俱乐部没有设置副职,业务部门设置比较完善,采用职能部门化、部门经理负责制,避免

了双头管理、领导权虚位、岗位地位冲突等不利因素。

3.2 国外职业足球俱乐部组织结构设计的基本特征

1) 职权链。

国外职业足球俱乐部的职权链通常由4个层级构成,分别是决策层(董事会)、协调层(总经理或事业部主管)、监管层(部门主管)和执行层。大部分俱乐部构建了2~3条平行的职权链,这是采用事业部型组织结构设计的结果。

2) 组织结构类型。

国外职业足球俱乐部主要采用事业部型和扁平式组织结构设计,以减小管理层次,提高管理效率。“足球”只是巴塞罗那体育事业的一个分支项目,除此之外,还包括篮球、手球、冰球和非职业体育等4个部分,所以总公司设置市场开发、财务等9个职能部门,承担足球等5家体育俱乐部的各种业务,减轻俱乐部的管理压力,使其能将精力集中于球队建设,但这种体育集团管理模式仅对山东鲁能等个别俱乐部有一定参考价值。

3) 业务部门设置。

欧洲职业足球俱乐部比较重视市场开发,服务大众的理念(社会服务部)较强;体育事务的管理单位是“部”,而不是“队”,这意味着:围绕球队构建了相对独立的管理体系。“社会部”的权责丰富,既包括公共关系管理、接待球迷咨询、维系社区关系等服务工作,也包括处理订票、安排球迷赴客场旅行等经济活动。或许是源于意大利职业足球俱乐部的收入主要来自电视转播权(如2008/09赛季国际米兰俱乐部62%的收入来自电视转播权),传播和媒体关系备受重视;商业开发是德国职业足球俱乐部的主要收入来源,所以产业部门较多;巴塞罗那是家体育产业集团,医疗、保安、资源和后勤等工作能够被统一管理;南特是参加法国乙级职业足球联赛的俱乐部,虽然处境比较艰难,依然表现出对利润的渴望,7个职能部门中的4个(商业部、市场发展部、传播部、运营部)与经营开发有关。由此可见,一家优秀的职业足球俱乐部不仅要取得优异的战绩,还要有能力充分开发竞赛衍生效应的经济价值,即取得球场和球市双丰收。

4) 管理层岗位及权责划分。

国外职业足球俱乐部的管理层主要由俱乐部主席、总经理、事业部主管或部门经理构成,体育、行政和经济事务三权分立的管理模式比较盛行。

4 讨论

4.1 我国职业足球俱乐部组织结构变革动因

发展是事物的本质特性。组织规模扩大、高层人

事变动、采用先进管理技术等,都将导致组织结构变革。综合而言,推动我国职业足球俱乐部组织结构发展的因素主要包括:

1)中国社会的发展,特别是在市场经济建设的大环境下,足球俱乐部走公司化、企业制发展道路,逐渐改变过去专业队的管理模式,商业组织的特征日益明显,商业开发、公共关系等工作逐渐得到重视,特别是职能部门化功能增强。

2)法规要求。职业足球俱乐部改制为“有限公司”,必须按照《公司法》设置相应的职能部门,成立董事会和监事会。此外,《中超俱乐部标准》也对俱乐部的组织结构进行了规范。

3)俱乐部自身的发展。近 17 年的发展历程表明,

我国职业足球俱乐部的组织规模扩大,业务内容增加,管理水平提高,因此,组织结构得到相应的调整。

4)国际交流也是促进我国职业足球俱乐部组织结构不断发展的重要因素,而且影响延续至今,例如,最近由英资控股的成都谢菲联再次变革组织结构,采用董事会领导下的首席执行官和首席运营官联合管理的模式。

4.2 中外职业足球俱乐部组织结构比较

由表 1 可见,中外职业足球俱乐部的组织结构差异主要表现在 3 个方面:1)中国俱乐部管理层存在较多副职岗位;2)国外俱乐部重视商业开发;3)国外俱乐部主要采用三权(体育、经济和行政)分立的管理模式。

表 1 中外职业足球俱乐部组织结构比较

项目	中国	国外	比较分析
职权链	4-5 个层级,职权链通常包括:董事会、总经理、副总经理、部门经理和执行人员	3-4 个层级,职权链包括:董事会、总经理或事业部主管、部门经理、执行人员	国外俱乐部削弱了副总经理管理层
组织结构类型	简单结构、科层式职能型组织结构和扁平式组织结构	事业部式组织结构和扁平式组织结构	国外俱乐部组织结构更有利于内部信息顺畅沟通
部门设置	通常由经营、行政、财务、技术、青少部和一线队构成,财务等部门特征不明显	通常由体育、经济和行政 3 类部门组成	我国俱乐部尚未重视市场和公共关系管理
管理层岗位及职权划分	董事长、副董事长、总经理、副总经理(常务副总经理、总经理助理)、部门经理	董事会主席、俱乐部主席、总经理、事业部主管、部门主管	我国职业足球俱乐部设置较多副职岗位

4.3 国外职业足球俱乐部组织结构设计的启示

职业足球在欧洲有 100 多年的发展历史,而在中国尚不足 20 年。中外职业足球俱乐部的组织结构差异是历史、社会背景、文化环境等诸多因素的综合作用结果,不能盲目照搬国外经验。综上所述,研究认为以下几方面值得借鉴:

1)削减副职管理层,在组织规模较小的情况下,总经理有能力直接管辖部门主管,使组织结构扁平化。

2)在各类业务尚不发达的情况下,同类组织的相同业务可以整合管理。财务、公关、市场开发等业务管理增加了我国俱乐部的运营负担,还影响了管理质量,若纳入母公司的管理体系,可能比较有益。

3)三权分立管理模式使俱乐部权责划分清晰,有利于提高业务管理的专业化水平。目前我国俱乐部可以分为:体育部(统管一线队、球队建设和技术部)、行政部(统管公共关系、内务管理、后勤保障、财务法律等)和商务部(统管商务开发、市场维护等)。

4)加强商业开发类部门设置,除了经营冠名权、球衣广告、比赛场内广告和销售门票,应拓展收入渠

道。例如,球星代言权,即使无法获得国际、国家级合约,地方性代言合同也应珍惜,不仅是经济收益,还是宣传俱乐部的宝贵机遇;官网视频,虽然职业联赛转播权由中超公司统管,但官网视频权尚未受到限制,开发官网视频权将吸引网络观众,提高官网知名度,提高官网的广告收入;承包主场经营权,球队与球场相结合,有利于提高俱乐部的资产价值。

5)加强媒体建设,队刊不仅是俱乐部文化的一部分,也是商业开发的有效途径,例如,阿森纳队刊(《Arsenal》)就刊登 Lucozade 饮料、三星手机、耐克运动护腕、JVC 数码相机和阿森纳餐厅等商业广告。

4.4 我国职业足球俱乐部完善组织结构设计的建议

1)组织结构扁平化,减少副总经理岗位数量,取消副总经理的分管业务部门的权力,建立总经理与业务主管直接沟通的信息传递模式,提高俱乐部的管理效率。

2)完善业务部门设置,加强产品开发、市场管理和公共关系管理部门的建设,努力构筑多元化球市。

3)依托母公司完善俱乐部管理,财务、法律、人

事、战略管理、安保等业务可以外包给母公司或外部专业企业。

4)发挥党组织的政治管理优势,这也是社会主义国家特色,可以通过党组织的政治教育提高管理水平,发挥俱乐部党员的先进性有利于提高球队凝聚力和战斗力。

4.5 我国职业足球俱乐部组织结构改革参考模型

根据调研结果和我国职业足球俱乐部的发展需要,研究设计了我国俱乐部组织结构变革参考模型(见图 1)。

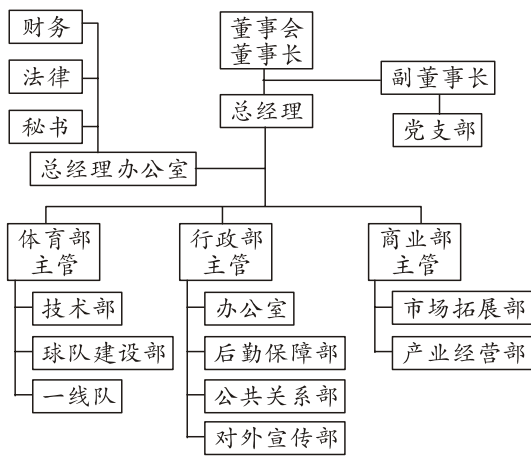


图 1 我国职业足球俱乐部组织结构改革模型

图 1 表明,我国职业足球俱乐部组织结构拟采用董事会领导下的总经理负责制,为了保证业务量的合理分配,总经理在“总经理办公室”的协助下,统管俱乐部全部事务。俱乐部业务划分为:体育、商业和行政 3 个部分,形成扁平式组织结构。“党支部”由副董事长管辖,保证其重要地位。

注释:

① 北京国安、武汉光谷、北京宏登职业足球俱乐部组织结构信息由俱乐部高级管理人员提供;上海申花、上海国际、山东鲁能、河南建业、江苏舜天、浙

江绿城、成都谢菲联足球俱乐部组织结构信息来自其官方网站。

② 丹麦布隆德比职业足球俱乐部组织结构信息来自该俱乐部官方网站 <http://www.brondby.com/> 2006-07-15。

③ 西班牙巴塞罗那职业足球俱乐部组织结构信息来自 Antonio Davila、George Foster 和 Jaume Llopis3 位教授为斯坦福大学商学院研究生准备的案例分析材料《Futbol Club Barcelona: Globalization Opportunities》,2009-10-07;德国勒沃库森、凯泽斯劳滕、意大利国际米兰、法国南特职业足球俱乐部组织结构信息来自该俱乐部官方网站。

参考文献:

[1] 斯蒂芬·P·罗宾斯,玛丽·库尔特. 管理学[M]. 孙健敏,黄卫伟,王凤彬,等译. 北京:中国人民大学出版社,2003:351,357-358.

[2] 游茂林. 中外四家职业足球俱乐部管理机制比较研究[J]. 武汉体育学院学报,2007,41(5):33-35.

[3] 周三多,陈传明,鲁明泓. 管理学——原理与方法[M]. 3 版. 上海:复旦大学出版社,1999:279-282.

[4] 张林. 职业体育俱乐部运行机制[M]. 北京:人民体育出版社,2001:18,22.

[5] Miguel Blanco Callejo, Francisco Javier Forcadell. Real Madrid football club: A new model of business organization for sports clubs in Spain[J]. Global Business and Organizational Excellence, 2006, 26(1): 51-64.

[6] Marjoribanks T, Capling A. Transforming governance: football clubs in the Australian football league[M]. Maribyrnong Press, 2004: 67-80.

[7] Wilkesmann U, Blutner D. Going public: the organizational restructuring of German football clubs[J]. Soccer & Society Summer, 2002, 3(2): 19-37.

[8] 黄涛,万发达. 中国足协与足球俱乐部矛盾的主要原因分析[J]. 体育学刊,2009,16(9):24-27.

[9] 张志成. 职业俱乐部的品牌价值与曼联品牌的运营[J]. 体育学刊,2010,17(7):125-128.