

全国性单项体育协会组织管理研究

彭菲¹, 谭华²

(1.四川旅游学院 运动与休闲学院, 四川 成都 610100; 2.华南师范大学 体育科学学院, 广东 广州 510006)

摘 要: 2017 年国家体育总局根据国务院指示全面推行所属体育协会的脱钩工作, 脱钩后全国性单项体育协会普遍表现出自主性与治理能力不足问题。针对以上问题, 通过调查法、文献资料法, 运用组织理论对协会组织管理六要素进行研究并指出: (1) 国家目标与行业目标、生存目标与发展目标相协调, 利益相关者按核心程度进入会员大会, 国家、行业按责任赋予协会职权等举措有利于自主性的获得; (2) 按资源依赖关系建立全国与地方协同发展战略和分销网络, 推选魅力型领导及民主领导方式, 推动技术创新, 建立行业代表性、技能复合型相结合的协会管理成员等结构举措是提升治理能力的关键。

关 键 词: 体育管理; 单项体育协会; 体育社会组织; 组织管理; 组织理论

中图分类号: G80-05 **文献标志码:** A **文章编号:** 1006-7116(2020)01-0053-07

Research on national single event sports association organization and management

PENG Fei¹, TAN Hua²

(1.College of Sports and Leisure, Sichuan Tourism College, Chengdu 610100, China;

2.School of Physical Education, South China Normal University, Guangzhou 510006, China)

Abstract: In 2017, the General Administration of Sports of China comprehensive implemented the decoupling work of its subordinate sports associations according to the instructions of the State Council; after decoupling, national single event sports associations universally showed such a problem as the lack of autonomy and governance ability. Aiming at the said problem, by means of investigation method and literature data method, and by applying organization theories, the authors studied the six elements of association organization and management, and pointed out the followings: 1) such measures as national objectives coordinating with industrial objectives, survival objectives coordinating with development objectives, stakeholders entering the membership congress according to core degrees, the state and industries giving the associations the authority according to responsibilities, etc, are conducive to autonomy acquisition; 2) such measures as establishing national and local coordinated development strategies and distribution networks according resource dependence relationships, electing charismatic leaders and democratic leadership, promoting technical innovation, establishing an industry representing and skill mixing combined association management member structure, etc, are the keys to improving governance ability.

Key words: sports management; single event sports association; sports social organization; organization and management; organization theory

在 2017 年全国体育局长会议上, 苟仲文局长提出要稳步推进全国性单项体育协会与行政机关脱钩改革试点工作。截至 2017 年底, 28 家脱钩试点改革协会已有 10 家完成脱钩任务, 3 家脱钩实施方案已得到批

复, 7 家协会完成脱钩方案报送^[1]。脱钩后的协会, 以足协 and 篮协为例, 不同程度上出现自主性不足和治理能力不足问题。为此一些学者主要从产权界定、理事会结构等对自治改革的困境进行研究, 大多数文献偏

收稿日期: 2019-04-10

基金项目: 2018 年国家体育总局决策咨询项目(2018-C-06)。

作者简介: 彭菲(1973-), 女, 副教授, 硕士, 研究方向: 体育社会组织。E-mail: 642167835@qq.com

重于自主性不足的研究,对脱钩的政策和法律供给机制较为关注。本研究认为除外部制度供给的原因外,协会自身组织管理对提升自主性和治理能力有较大作用,进而以开放自然组织理论为范式,研究了组织目标、组织权力、组织结构、领导方式、技术结构和成员结构六要素,论证符合开放自然组织管理方式的举措可以有效促进协会的自主性与治理能力,以期为全国单项体育协会脱钩改革提供有意义的理论指引。

1 脱钩过程中全国性单项体育协会组织管理存在的问题

全国性单项体育协会的脱钩模式分为三大类,即足协脱钩模式(由中央深化改革领导小组领导的独立改革模式)、奥运项目协会脱钩模式(分为撤消、不撤消和部分撤消项目中心 3 种情况)、非奥运协会脱钩模式(参照行业协会商会脱钩模式)^[2]。本研究于 2018 年 7 月—2019 年 1 月通过查阅协会网站和相关文献了解到协会的管理主要包括决策机制、组织机构、规章制度和业务开展 4 个方面,以这 4 个方面拟定访谈提纲,按 3 种模式类别展开抽样调查,调查的协会包括足协、篮协、排协、乒乓球协会、汽摩协会、健美协会、高尔夫协会、马术协会。对全国性单项体育协会组织管理存在的问题总结如下。

1.1 会员大会虚置

1998 年和 2016 年《社会团体登记管理条例》(修正版)、2018 年《社会组织登记管理条例》(草案征求意见稿)都明确指出“社会团体是为实现会员共同意愿,按照其章程开展活动的社会组织,会员大会是最高权力机构,会员包括单位会员和个人会员”。但是,从各协会章程来说有诸多与社团精神相违背的地方,如篮球协会的章程规定会员种类只有单位会员,足球协会的章程规定只能是地方单项体育协会,这就意味着协会所有经营管理人员都不能成为协会会员;职业联盟和俱乐部也不能进入会员大会或者只能是列席。相对来说一些非奥运协会放的较宽,如武术协会、健美协会允许有个人会员,但在会员大会只有表决权的只能是单位会员。若会员大会只能是单位或地方协会行使表决权,会员大会能否代表行业的真实意愿?能否为协会汇聚资源?能否调动管理人员的积极性?值得商榷。而且大部分协会章程规定会员大会每 4 年举行一次,这对于当前改革环境变化大、任务复杂的全国性单项体育协会来说明显周期太长,同时对哪些重大事项应由会员大会表决通过,表达较为含糊。会员大会闭会期间由理事会执行日常事务的决策,但是理事会成员却没有明确规定由会员大会选举产生,或者规

定了却没有执行。总体来说,会员大会并没有成为全国性单项体育协会真正的决策机构。

1.2 组织机构规模较小

在“一个机构,两块牌子”的时代,协会的组织机构是虚化的,协会领导由项目中心领导兼任,并通过项目中心安排人、财、物的流动。所以在“同构到脱钩”的过程中,大部分奥运项目协会组织结构是不健全的,脱钩后有待于完善办公室、财务部、人事部等职能部门,同时按业务开展的需要完善专委会的设置^[3]。也有部分前期市场化运作较好的奥运项目协会和非奥运项目协会的组织机构较为完善,如足协、篮协和武术协会,但是仅就组织内部结构功能很多全国性单项体育协会还不足以完成其职责;如篮协在章程中提到的业务范围包括“制定篮球发展规划、主办全国性篮球赛事、组建管理国家篮球队、推动社会篮球、制定器材行业标准、促进篮球文化”等。这么庞大的业务内容开展必须依靠遍布全国的地方协会、其他社会组织和企业,共同形成战略同盟或覆盖全社会的网络分销与合作关系来调动全国的力量完成。然而对于如何形成全国与地方协同,由于受到各地方协会与地方政府错综复杂关系的影响,还没有成熟的经验。

1.3 管理制度不健全

在用人制度上,目前协会主席和高层管理人员并不是由会员大会选举产生,大多是由国家体育总局委派,脱钩改革开始后部分协会由总局委派知名运动员和教练员担任,但由于他们缺乏市场运作和行业管理经验,部分人员表现出对工作的不适应。中基层管理人员及工作人员既有兼任的也有对外聘任的,薪酬是参照行政事业单位的工资标准,缺乏人才引进的激励机制,大多数协会没有建立选聘、考核、培养、晋升的人事制度,在财务制度上制度健全的协会较少。奥运项目协会由于工作重心主要在完成总局竞技体育任务上,协会业务活动太少。因此,出现了部分协会银行帐号面临被财政部取消、部分协会在民政部年审时很难通过的情况^[3]。在资产管理上,2017 年由财政部和体育总局共同颁发了《中国足球协会资产管理暂行办法》,但大部分协会还未按照《关于加强行业协会商会与行政机关脱钩有关国有资产管理意见(试行)》(财资[2015]44 号)的规定制定资产使用保值增值制度。

1.4 业务内容开展较单一

有奥运夺牌能力的协会,可以得到体育总局经费拨款,会把大部分的时间和精力放在备战竞技体育赛事上,奥运夺牌工作对各协会来说既责、权、利清晰又轻车熟路。没有夺牌能力的协会或非奥运项目协会得到体育总局经费较少,要么处于无为状态,要么侧重

于见效快的项目市场化运作。如协会目前较多涉及的市场运作项目是通过招标形式和公司合作进行体育赛事的开发,往往会结合当地体育、文化与旅游部门的宣传活动开展一些职业或业余的体育赛事活动,这种形式的合作对于宣传某项目有一定的益处。但由于前期普及与提高工作不够深入,因此对发展某个项目的体育人口作用并不明显,同时这种与公司或当地政府合作的形式往往既不深入也不稳定,不能形成长效的合作机制。由于普及和提高需要耗费很大的人力、物力、财力。所以,很多协会没有能力去做或者故意忽视。对于运动员、教练员与裁判员的注册、培训与资质认证工作,由于国家、省级、地市县之间没有形成统一的标准和归口的管理,与各级社会体育指导中心的职责也划分不清楚,发证管理较为混乱。行业协会权威性工作中,制定行业服务标准和技术创新等也少有涉及,且标准与创新普及不够。

2 组织管理水平对自主性和治理能力提升的作用

获得自主性和治理能力是体育社会组织与政府形成合作机制、参与社会治理的前提条件^[4],但是脱钩后的协会在不同程度上出现了自主性和治理能力不足问题。大多数学者认为与顶层设计、法律政策的制定、部门归口、枢纽型体育社会组织实体化等宏观管理工作有必然联系^[5],但是本研究分析认为协会的自主性与治理能力并不全部受制于国家宏观管理改革滞后的影响,组织内部管理水平也是重要因素。组织内部管理水平的提高有助于促进国家宏观管理改革的进程。

首先,不独立依然可以自主。全国性单项体育协会的脱钩是按3种模式分开推进:第一类足协改革模式,有较强政策性,自主性约束较多;第二类“以改革强备战,以备战促改革”奥运项目协会,如篮球、排球等,国家对这类协会的自主性有一定干预;第三类参照行业协会、商会类脱钩的协会大多是非奥项目协会,国家对这类协会的发展给予了较大的自主性。因此大多数协会表现出来的自主性不足不一定是宏观管理改革推动迟缓的问题,费迪等^[5]在《中国社会组织独立性与自主性关系探究:基于浙江的经验》一文中通过“独立-自主”组合视角对比分析两组案例,强调独立和自主是两个不同的概念,不独立依然可以获得自主并且策略是多样的,并指出中国非营利组织在制度层面的“依附”或“不独立”在很大程度上是其自行选择的结果,而非纯粹的政府强制或诱导^[6]。在调研中发现有些协会的确主观上不想去掉“国家单位”带来的公信力,并希望继续依赖这个公信力给协会市

场运作带来便利。

其次,自主性获得的主要途径是提升治理能力。

“在强国家-弱社会”条件下社会组织的发展可以选择自下而上、独立于国家的发展,也可以介入国家的治理过程去获得更多资源,并借助国家力量更好地增强其自主性^[6],因此有治理能力、能提供社会公共服务是社会组织的生存之本,也是自主之本^[7]。在调研中发现体育政府部门认为有时不是国家不放权,而是不放心放权。因此,一方面要立法、要完善监督机制;另一方面要不断提升协会治理能力,让政府放心放权,看到放权后协会无论在竞技体育还是群众体育发展上都能更好,因此治理能力的提升也有益于自主性获得。

再次,协会经营管理整体性、方向性正确是协会获得自主性与治理能力的重要关键。协会的自主性和治理能力主要包括目标认同、发展战略、组织活动、合作关系、决策权威、资源分布等^[8],这些要素都是组织管理的基本要素,因此提升组织管理的水平就能一定程度上解决自主性与治理能力不足的问题。如在脱钩条件下组织管理中的目标和权力构成是组织汇聚资源的有效途径,换句话说,汇聚资源的目标和权力构成有利于协会自主性形成,组织结构、领导、技术、人力资源等是组织治理能力的重要保障。对组织建设六要素分析,首先应明确组织的类型,然后从组织理论分析其正确发展方式。

3 开放自然组织理论研究范式

管理学科的组织研究领域关注组织形成与发展规律,近年来研究成果丰硕。在近百年的发展过程中,基本形成了开放与封闭、自然与理性两组研究视角^[9]。

3.1 选择开放自然理论体系分析的理由

脱钩条件下单项体育协会正是高度开放的自然系统,依赖于同外界人员资源和信息的交流,其参与者类型与数量是庞大的、动态的,单项体育协会要存活就必须获得各种参与者在时间和精力上的投入,并寻求多方利益的均衡发展^[10]。因此选择开放自然的研究视角,分析应然状态下单项体育协会的组织要素以及每一要素的发展方向。该理论体系中的系统论、资源依赖理论、群体生态学等为我们提供了研究思路。

3.2 开放自然组织理论分析框架

1)研究视角——组织场域。

开放自然组织理论在分析组织时,是通过组织场域来分析组织与组织环境之间的互动关系^[9],在脱钩条件下单项体育协会组织场域包括:(1)组织集,即单项体育协会面对不同社会需求同时扮演好协助管理公共事务者、行业领军与组织者、提供社会资源者、提供

公共产品者等社会角色,才能获得对等的项目、会费、赞助、捐赠和志愿者回报;(2)组织群,即国际性单项协会、各国单项协会和地方性单项协会,组织群的各成员之间可以形成战略同盟关系;(3)组织域,即全国与地方单项体育协会和中华全国体育总会、中国奥委会、中华全国体育基金会、中国体育科学学会、各行业体协或商会、各地方高校体育学会、体育社会服务机构、民间体育社团组织构成组织域,彼此之间是竞争与合作关系;(4)支配者同盟,国内体育学者称之为利益相关者,一般是按参与者主体与职业体育的紧密程度划分为核心利益相关者和边缘利益相关者^[11]。本研究按开放自然视角中资源依赖紧密程度,确定核心利益相关者并通过专家调研选择顺序统计,依次是国家体育总局、枢纽型体育社会组织、地方单项体育协会、职业联盟、体育从业人员和志愿者。

2) 研究内容——组织要素。

开放自然组织理论认为,第一层次组织建设的要素包括组织目标与权力构成。虽然说是组织内部建设内容,但受外部脱钩相关政策影响较大,从另外一方面讲如果国家体育总局制定的脱钩政策符合组织目标与权力构成的规律性要求,将有助于形成自主性机制。第二层次组织建设要素包括组织结构、领导者、技术结构和员工结构,其建设方向通常由第一层次组织建设方向决定,从另一方面讲如果全国性单项体育协会内部的规章制度建设符合组织结构、领导者、技术结构和劳动力结构的规律性要求,将有助于提升治理能力。

4 开放自然理论视角下全国性单项体育协会组织管理的基本内容与发展方向

4.1 利于形成自主性的组织管理措施

1) 组织目标——国家目标与行业目标、生存目标与发展目标相协调。

从开放自然组织的角色集来分析,单项体育协会为了能较好地生存,离不开政府项目、会费及会员的支持、捐赠与赞助、志愿者服务。因此,要同时扮演协会管理公共事务者、行业规范与领军者、提供社会资本者与提供体育公共服务者4个角色。在战略目标制定时应兼顾“为国争光、国际交流、行业规范、普及与提高”4个目标,各国体育协会的战略目标大都涵盖这4项内容,前两个目标国家公益性成分较多,后两个目标行业公益性成分较多。问题的焦点是哪些是组织的生存目标,哪些是组织的发展目标?自然系统分析家强调,发展目标的聚情性或激励性可以使组织获得更多的外部资源^[12],而真正能指导组织行为的往往是生存目标,如发展多少会员、筹集多少资金等。

从根本上说,组织是一种调整自己适应所处环境以求生存的社会群体^[9]。在我国,体育协会的改革是以国家放权让利形式开始的,在改革进程中职能部门始终认为中国竞技体育应承担弘扬爱国主义精神、增强民族自信心与凝聚力等责任与义务^[13],这在足球脱钩模式和奥运优势项目协会脱钩模式中表现尤为突出。如在中国足协的改革中,职能部门认为无论怎么样改革都不能剔除中国足球事业的公益性,因此与欧美国家相比我国足协和奥运优势项目协会对前两个战略目标往往以政治任务的态度来对待,并作为自己生存的目标。然而对于后两个目标,由于“责、权、利”界定不清、缺乏有效的考评机制、利益主体代表虚化等原因,往往会忽视或重视程度不够。相对而言,非奥项目协会迫于生存需要对后两个发展目标较为明确,而对参与国家治理的目标认识相对较弱,从而使协会获得政府的支持不足,项目发展能力也不强。

在脱钩条件下,全国性单项体育协会作为国家和行业的双重代理人,只有促使政府与市场博弈的均衡。一方面为政府找到权力输出和控制的有效途径,另一方面整合零散市场利益主体诉求,制约政府权力,影响政府的政策和法规设计,为行业谋福利,才能有发展空间^[14]。因此,无论哪种脱钩模式协会都应把行业规范和普及与提高作为组织的生存目标,把为国争光和国际交流作为组织的发展目标。其原因是脱钩条件下协会生存资金的来源主要是行业、市场而不是政府,比如英足总2014和2015年收入构成中排名前五的是转播权、赞助费、特许经营权、温布利俱乐部、温布利活动和英足总活动,日本足球协会2014和2015年收入构成中排名前五的是足球相关事业收费、商务关联收益、国家队关联事业费、注册费收益和国内赛事事业费^[15]。再比如,我国脱钩后的项目体育协会,即便是改革先锋的足协,职能部门在相关会议中明确提出“送上马,扶一程,将与相关职能部门进一步密切配合,确保改革方案落地和到位”^[16],同样要面临激烈的市场竞争。因而提出“四帽”新政来保护投资者和职业俱乐部的利益^[17]。所以脱钩条件下,一方面行业目标是所有类型协会的生存目标;另一方面协会应积极参与国际交流、政府购买等活动,把参与国家治理作为自己的发展目标。

2) 权力构成——权力机构由核心利益相关者构成,权力内容应按其承担的责任由国家和行业赋予。

从开放自然理论视角分析,组织环境中的支配者同盟拥有组织生存所需的必须资源^[9],因此会员大会及理事会等权力机构的成员应包括国家体育总局、枢纽型体育社会组织、地方单项体育协会、职业联盟、体

育从业人员和志愿者、其他体育社会组织、其他体育企业、公民与消费者,共同构成利益制衡的决策机构,其中会员大会投票权重应按这些利益相关者对组织影响程度大小依次排序。如足协与奥运优势项目协会由于对政府、枢纽型体育社会组织、地方单项体育协会、职业联盟的资源依赖性较强,投票的权重设计应更多倾向于这些组织;而非奥运项目协会投票的权重设计应更多倾向于地方单项体育协会、职业联盟、体育从业人员和志愿者、其他体育社会组织、其他体育企业、公民与消费者。

开放自然理论视角阐述的权力构成原理,符合脱钩条件下全国性单项体育协会的发展利益。首先,从理事会规模与财务绩效的关系上来说“扩大理事会规模有利于改善非营利组织的筹资能力和财务绩效”^[18]。其次,与企业积累经济资本不同,积累社会资本是协会生产经营活动的目的。正如有学者研究指出“社会资本有助于体育社团提高经济状况和社会公信力,有助于体育社团获取有效信息、提高管理效率”^[19]“结构型社会资本包括会员大会的构成与合作关系,关系型社会资本包括会员和合作单位的信任度和密切程度,认知型社会资本包括与会员和合作单位的共同愿景与共同语言”^[20]。因此,从社会资本构成上获取社会资本的途径,最好方法是把关系方法纳入治理结构,从治理结构上找到长久而稳定的利益共享机制。最后,尽管一些专家认为要建立现代社会组织制度应当充分借鉴现代企业制度建设的经验^[21],国企改革经验主要集中在产权和公司治理两个方面,然而协会是非营利性社会团体,既没有产权所有也不适用于公司法,只有会员大会与理事会的投票权是支配者同盟入会的真正意义。因此除了各地方协会之外,允许企业代表、体育从业人员代表进入决策机构,让会员大会真正成为代议制民主大会符合社会团体的真正利益。

对于应该赋予协会什么样的职权?国内学者从公民社会、治理理论和自治理论出发提出自治权力主要包括制定章程、行业标准与规范,体育行业许可和认证权,监督和组织比赛权,奖励和处罚权,纠纷裁决权和行业发展规划权^[22]。本研究从相关专家的结论与开放自然视角出发界定了单项体育协会在自治条件下的战略目标,并把上述目标转化为对单项体育协会提供产品的责任,从责权等原理出发来说明国家和行业应赋予单项体育协会什么样的权力。根据研究需要,随机抽取了140名体育相关从业人士,包括总局工作人员、高校专家和单协管理人员进行了问卷调查,并对个别变量进行了缺失值填充,除去数据缺失严重的部分样本,最终获得有效样本131个,占总样本

93.57%。大多数专家们认为脱钩后,奥运及大型国际赛事夺牌的责任应是公共产品,国家以向协会采购公共产品的形式转移给协会;国际交流和举办国际赛事应是半公共产品,可以由协会向体总报批并争取一定的奖金和资助;普及和提高应是半公共产品,可以建立一定的评价标准,政府按第三方评价结果给予奖励;引领行业规范则应是行业共有的私人产品,由行业立章、国家立法赋予相关权力,自主经营、自负盈亏。

4.2 利于提升治理能力的组织管理措施

1)组织机构——以资源依赖关系建立协同发展与分销策略。

与地方单项协会之间的协同发展策略。开放自然组织学派认为组织环境、工作任务趋于复杂化时简单的组织结构要趋于复杂化、精细化,并逐渐开放才能应对变化,组织结构的扩大化或无边化有利于组织的生存^[23]。所以在脱钩条件下,单项体育协会的组织结构首先应完善职能部门和专委会,最后按组织群关系建立从全国到地方甚至是各国协会之间的协同发展战略同盟。但是由于受到我国政府纵横科层制结构的影响,单项体育协会中央到地方上下联系薄弱甚至是断裂的,整体的组织运作结构和运作资源分割,很难实现资源的有机整合^[24]。同时《社会团体管理条例》(2016)第17条规定:“社会团体不得设立地域性的分支机构”,所以即便在脱钩条件下,全国单协只能和地方单协通过相互入会、项目代理等寻求更加紧密的组织形式,以便在举办竞技体育赛事、资质培训、普及和推广等工作上共同合作,充分调动地方资源,形成多省联动。调查中,多数专家认为从资源均衡依赖的角度、从各省资源禀赋优势的不同中寻求中央与地方协会长效合作机制,是提高协会整体治理能力的关键。

与职业联盟之间的分销策略。开放自然学派认为,组织要保持竞争力应通过寻找和接受不同的选择而保持一种开放的态势并保持独立性,减少对分销商的过度依赖^[25]。在全国性单项体育协会组织域中,协会与职业联盟、俱乐部之间是一种分销关系,分销商品是全国职业联赛服务产品。因此全国性单项体育协会应通过专业化、公平化、公正化、权威化把职业联赛做成品牌,可以与不同的职业联盟公司通过招标形式达成品牌代理权契约并收取品牌代理费,并通过提供权威服务如指定裁判员、监督员等形式收取服务费,但不参与任何联盟的营利性运作,可能是最能体现协会独立性、公平性、公正性并减少社会非议的一条途经。目前我国单项体育协会与职业联盟的关系分为3种情况:(1)足协脱钩模式中一对一的分销关系,甚至是入股形式的战略同盟关系,大多数学者认为中国足协通

过投入股份的形式获得了超控制收益权,这其中最大争议是转播权的归属^[26]。如果明确彼此之间是一种分销关系,并把所有权与经营权、代理费与服务费界定清楚就可以较好地明确问题的本质,转播权是经营权的一种,理应归赛事承办方,赛事所有方对转播权价值享有体现在代理费用的高低测评上,在代理费确定的5年合同期内,获取超额的转播费升值收益既是联盟赛事运作的动力,也是协会为获得下一期代理费用升值行使监督权力的依据;(2)奥运项目协会脱钩模式中协会一般是找公司承办联赛,但受项目中心政治任务的影响,协会对承办公司的干预较多。如篮协虽然出让CBA联赛公司所有的股权,但是篮协一直倚重政治资本,较为关注联赛发展对国家队成绩的提升,倾向于用行政方法手段解决联赛中出现的各类问题,限制联盟发展空间^[27];(3)非奥运项目协会脱钩模式中,由于大多数项目的普及性较差,职业联盟还没有形成或是规模太小。

2)领导者——推选魅力型领导者及民主领导方式。

按照开放自然学派的视角,由于开放自然型组织目标多元化、目标模糊化,同时在外环境多变和不稳定下,充满个人魅力的开创性领导以及民主式的领导方式显得尤其重要^[25]。领导的个人魅力来源于专业技术权威、专业背景或某行业的人格特征,因此在协会发展中应该实行内行领导,具有体育相关行业从业背景的人员较容易获得魅力型权威,如运动员、裁判员、体育科研工作者、体育教师或体育从业经营者。理由如下:首先,如果组织是理性的科层制结构,那么外行能较好地运用法理性权威按程序和规章促使组织良好运行,外行通常可以运用管理的一般原理来领导内行。但如果组织是以自愿、信念和信仰精神为核心创立起来的社会组织,那么其组织结构有动态性和开放性,目标又有多元性和聚情性,仅靠法理性权威很难调动各方的积极性,而相同行业背景、相同人生经历、相同行业特质内行往往可以通过共情和民主式领导方式而获得魅力型权威,补充法理性权威效能的不足。其次,克拉克和威尔森^[28]发现“只有在极少数有使命驱动的组织中,指导参与者行为的目标才与驱动他们加入组织的目标一样”,也就是说,在大多数组织中生存的目标往往会压制参与社会治理的发展目标,个人目标与集体目标又通常是分离的,因此只能选择有体育使命感的领导。因为长期从业于体育行业,对体育行业发自内心的热爱并形成了成熟的经验与正确的见解、能够与体育行业人士较好的沟通,才能充分践行社会组织的社会责任,成为我国多元化治理的一员^[29]。再次,《关于加快行业协会商会改革和发展的

若干意见》(2007)中也明确指出鼓励行业内企业家担任协会主席。

3)技术结构——推动技术创新。

单项体育协会是技术密集性组织,从开放自然理论视角中的资源依赖理论来说,技术是全国性单项体育协会在组织群和组织域中获得生存空间的重要资源。通过调研,本研究设计了全国性单项体育协会技术的基本结构,其特征如下:第一,复杂性。由于协会工作任务包括为国争光、国际交流、普及与提高、行业管理,因此完成任务所需的技术内容较为复杂,大致包括运营管理技术和专项运动技术两大类;第二,不确定性。由于环境差异性较大、较为复杂使得工作过程中可能出现的意外情况较多,因此技术的使用结果常具有不确定性,如运动训练技术的应用;第三,互依性。由于工作对象之间关联程度较大,比如一项赛事需要多项技术并且具有相互依赖关系,因此技术互依。

技术的复杂性、不确定性和互依性使得单项体育协会技术发展应有以下一些途径:第一,协会应通过技术标准致力管理技术与专项运动技术的行业普及,同时也应加强与国内外体育科研机构的交流,加强产学研合作,促进技术创新,保持协会技术的核心竞争力;第二,由于技术的复杂性、不确定性和互依性,行业中存在许多隐性的、默会的知识,协会应更多地吸纳国内外掌握这些知识的专业人士为协会服务,保持协会技术的核心竞争力。第三,分权化、自主化、扁平化技术管理方式更有利于技术的应用与发展,因此应以活动项目为中心让各级参与者之间直接、开放和面对面的沟通,更有利于技术在行业中的普及与提高。

4)员工结构——建立以行业代表性,技能复合型与灵活就业相结合的成员结构。

开放自然理论认为,员工是组织获得生存空间的重要资源^[9]。在协会注册的运动员、教练员和裁判员是协会技术资源的提供者,协会工作人员是协会的运营管理者,他们都是单项体育协会生存的重要资源。有专家指出:“脱钩后的单项体育协会管理人员、项目专业技术人员、热心项目发展的社会人员各应占三分之一”^[3],这说明管理人员、技术人员和服务人员是单项体育协会所需的成员结构。通过调研,本研究得出协会成员结构的特点如下:首先应具有代表性,在行业内有一定体育精神的象征意义,如有较大影响力的退役运动员、裁判员、教练员或者经营管理人员,这些特点不但提升了协会的技术权威,而且还能给协会带来更多社会资本;其次应具有复合性,由于协会目标任务的多元化、复杂化和动态化,以及协会技术的复杂性、不确定性和互依性要求协会劳动力应是同时具有管

理技术和运动技术的复合性—专多能型人才;最后由于组织的开放性特点,成员可以具有灵活性,如协会的公共服务性使协会可以获得临时、自愿的劳动力,同时互联网、弹性工作地点、弹性工作时间使招募全球劳动力成为可能。在自治条件下,全国性单项体育协会应把成员看成是有发展空间、不断丰富化、与时俱进的人力资源,注重人力资源的培养、储备、交流与保护,并尝试建立行业工会制度,提升成员对协会的忠诚度。

脱钩条件下全国性单项体育协会组织环境发生变化,组织为适应变化应调整管理方向并保持协调统一性。正确组织管理方向能有效提升协会的自主性和治理能力。本研究对协会组织管理方向提出明确的观点并进行充分论证,其中一些组织管理要素如代议制会员大会形成、权力内容细化、协同发展战略与分销网络的形成等还有待进一步研究。

参考文献:

- [1] 人民网. 苟仲文在 2017 年全国体育局长会议上的讲话[EB/OL]. [2018-12-05]. <http://sports.people.com.cn/GB/n1/2017/1225/c412458-29727319.html>.
- [2] 刘东锋,姚芹,杨蕾,等. 全国性单项体育协会改革:模式、问题与对策[J]. 上海体育学院学报, 2018, 42(7): 50-55.
- [3] 史康成. 全国性体育社团从“同构”到“脱钩”改革的路径选择[J]. 北京体育大学学报, 2013, 36(12): 1-5.
- [4] 彭菲. 社会治理新常态下体育社会组织与政府合作治理机制研究[J]. 首都体育学院学报, 2017, 29(4): 336-338.
- [5] 费迪,王诗宗. 中国社会组织独立性与自主性的关系探究:基于浙江的经验[J]. 中共浙江省委党校学报, 2014(1): 18-26.
- [6] 林闯钢,战建华. 社会组织的自主性和发展路径——基于国家能力视角的考察[J]. 治理研究, 2018(1): 58-64.
- [7] 唐文玉,马西恒. 去政治的自主性:民办社会组织的生存策略——以恩派(NPI)公益组织发展中心为例[J]. 浙江社会科学, 2011(10): 58-65.
- [8] 宋程成,蔡宁,王诗宗. 跨部门协同中非营利组织自主性的形成机制——来自政治关联的解释[J]. 公共管理学报, 2013(10): 1-11.
- [9] W·理查德·斯科特, F·戴维斯. 组织理论——理性、自然与开放系统视角[M]. 高俊山,译. 北京:中国人民大学出版社, 2011.
- [10] 李军岩,张春萍. 我国职业体育利益相关者共生下利益均衡分析[J]. 沈阳体育学院学报, 2016, 35(3): 1-6.
- [11] 袁春梅. 我国职业体育利益相关者的利益冲突与协调[J]. 成都体育学院学报, 2008, 34(6): 11-14.
- [12] SELZNICK PHILIP. TVA and the Grass Roots[M]. Berkeley: University of California Press, 1949.
- [13] 华奥星空. 刘鹏在 2014 全国体育局长会议上讲话(全文)[EB/OL]. [2018-12-24]. http://www.sports.cn/zt/2014.juzhang-hui/ywsd2013-12-24/229802__3.html.
- [14] 梁伟,邢尊明. 基于中国足球协会双重代理的中超联赛组织管理结构变革[J]. 体育学刊, 2016, 23(1): 67-71.
- [15] 郑芳,陈鸯鸯,杨铄. 中国足球协会收益共享机制研究[J]. 首都体育学院学报, 2017, 29(5): 393-403.
- [16] 网易财经. 刘鹏在 2015 足球改革工作会议(全文)[EB/OL]. [2015-08-17]. <http://money.163.com/15/0817/18/B187G3B500254TI5.html>.
- [17] 曹田夫,赵毅,梁伟,等. 中国足协“四帽”新政的法理分析[J]. 体育与科学, 2019, 40(1): 83-89.
- [18] 颜克高,薛钱伟. 非营利组织理事会治理与财务绩效研究[J]. 商业研究, 2013(10): 96-102.
- [19] 周进国,周爱光. 体育社团社会资本的概念与功能[J]. 体育学刊, 2015, 22(1): 41-44.
- [20] 周进国,周爱光. 体育社团社会资本实证研究——以广州市单项体育协会为例[J]. 武汉体育学院学报, 2017, 51(10): 5-12.
- [21] 邓国胜,褚湜婧. 论现代社会组织制度的基本特征[J]. 开放导报, 2014(5): 12-15.
- [22] 谭小勇. 依法治体语境下的体育行业自治路径[J]. 上海体育学院学报, 2016, 40(1): 37-45.
- [23] BAUM JOEL. Organizational Ecology[M]. CA: Sage, 1996: 77-114.
- [24] 王凯珍,汪流,黄亚玲,等. 全国性体育社团改革与发展研究——基于学理层面的思考[J]. 天津体育学院学报, 2010, 25(1): 6-9.
- [25] BOULDING KENNETH E. General systems theory: The skeleton of science[J]. Management Science, 1956(2): 19-208.
- [26] 梁伟,梁柱平. 中国足球超级联赛控制性股东的控制权收益研究——基于对超控制权收益的理论认识[J]. 天津体育学院学报, 2012, 27(1): 54-57.
- [27] 刘转青,练碧贞. CBA 联赛场域中国篮协的行政逻辑及其影响[J]. 沈阳体育学院学报, 2018, 37(5): 99-104.
- [28] CLARK P M, JAMES Q W. Incentive systems: A theory of organizations[J]. Administrative Science Quarterly, 1961(6): 129-66.
- [29] 李理,黄亚玲. 治理视域下体育社团社会责任的概念溯源及体系构建[J]. 北京体育大学学报, 2018, 41(2): 25-32.