

# 奥运遗产视角下英国体育志愿者培养计划的实践经验与启示

张大为<sup>1, 2</sup>, 刘兵<sup>1, 3</sup>, 郑旗<sup>2</sup>

(1.上海体育学院 经济管理学院, 上海 200438; 2.山西师范大学 体育学院, 山西 临汾 041000;  
3.上海大学 体育学院, 上海 200444)

**摘 要:** 在践行北京 2022 遗产战略计划的背景下, 对英国体育志愿者培养计划的缘起、目标和实践经验进行探讨。研究认为坚持多元主体协同参与的运作模式、强调培养方式的灵活性与实效性、利用关键绩效指标实施评价与奖励是英国体育志愿者培养计划的成功经验。针对客观存在的反馈行为偏差和指标设定互动缺失等问题, 提出对我国的启示: 秉承可持续发展理念, 制定全民健身志愿者培养计划; 激发多元主体参与, 提升志愿服务治理现代化水平; 建立灵活高效的教育培养体系, 实现全面协调发展; 探索网络数据监测与绩效指标设定相结合的评价反馈新模式。

**关键词:** 体育文化; 奥运遗产; 体育志愿者; 培养计划; 英国

中图分类号: G811.21 文献标志码: A 文章编号: 1006-7116(2020)05-0053-06

## Practical experience and enlightenment of British sports volunteer training pro-gram from the perspective of Olympic heritage

ZHANG Da-wei<sup>1, 2</sup>, LIU Bing<sup>1, 3</sup>, ZHENG Qi<sup>2</sup>

(1.School of Economics and Management, Shanghai University of Sport, Shanghai 200438, China;

2.School of Physical Education, Shanxi Normal University, Linfen 041000, China;

3.School of Physical Education, Shanghai University, Shanghai 200444, China)

**Abstract:** Under the background of implementing the Beijing 2022 heritage strategy plan, this study tries to explore the origin, goal and practical experience of the British sports volunteer training program. It holds that the successful experience of British sports volunteer training program is that adhering to the operation mode of collaborative participation with multiple subjects, emphasizing the flexibility and effectiveness of training methods, and implement evaluation and reward by using key performance indicators. At the same time, aiming at the objective problems such as the feedback behavior deviation and the lack of interaction in index setting, the study puts forward the enlightenment as follows: adhering to the concept of sustainable development, and formulating training plan of national fitness volunteers; stimulating the participation of diverse subjects, and improving the modernization level of voluntary service governance; establishing a flexible and efficient education and training system to achieve comprehensive and coordinated development; exploring a new evaluation and feedback model based on the combination of network data monitoring and performance index setting.

**Key words:** sports culture; Olympic heritage; sports volunteers; training program; British

体育志愿者是志愿服务向体育专业化领域延伸的实施主体,为办好人民满意的体育事业提供着不可或缺的人力资源优势,是公民参与社会治理的有力体现<sup>[1]</sup>。2008年北京奥运会后,随着《全民健身条例》和《建

立全民健身志愿服务长效化机制工作方案》等一系列文件的出台,我国体育志愿者队伍开始由赛会向全民健身服务领域拓展。然而,受价值认知错位、专业素养缺乏、组织建设滞后、服务体制与机制尚未厘清等

收稿日期: 2020-03-12

基金项目: 国家社会科学基金项目(19BTY083)。

作者简介: 张大为(1981-),男,副教授,博士研究生,研究方向: 体育管理。E-mail: 397711108@qq.com 通信作者: 刘兵

诸多因素影响<sup>[2-3]</sup>, 全民健身志愿者队伍的专业性、稳定性和普及性问题始终难以得到有效解决。2019年2月, 北京冬奥组委正式发布《北京 2022 遗产战略规划》, 将“培养志愿服务人才队伍”列入“创造社会遗产”的重要任务之中, 彰显出利用奥运契机助推我国体育志愿者队伍建设的顶层设计理念<sup>[4]</sup>。通过梳理史料可以发现, 将体育志愿者培养纳入奥运遗产计划的做法最早可以追溯至 2012 年伦敦奥运会, 其利用奥运节日效应激发社会公众参与体育志愿服务的目的与北京冬奥会和冬残奥会的遗产战略规划高度吻合。对伦敦奥运会期间英国实施的体育志愿者培养计划进行系统分析, 既可客观印证体育志愿者培养与奥运遗产效应拓展的理论关联, 也可北京冬奥会和冬残奥会的奥运遗产目标达成, 助力体育志愿服务长效发展提供参考。

## 1 英国体育志愿者培养计划的缘起

“激励更多社会公众参与体育运动”是伦敦申办奥运的主要理念之一, 也被视为其申奥成功的关键因素<sup>[5]</sup>。为贯彻这一理念, 2010 年英国政府发布的《2012 奥运会和残奥会遗产计划》强调, 要充分利用社会公众对体育的热爱而激发所有人, 特别是青少年参与体育活动<sup>[6]</sup>。尽管相关条款中并未明确提及体育志愿者培养问题, 但在英国, 体育志愿者作为国家体育政策执行和增强社会凝聚力的重要媒介, 一直被认为是带动社会公众参与体育活动的基础<sup>[7]</sup>。一项 2002 年的调查数据显示, 英国有近 150 万名体育志愿者, 其中 80% 都参与了体育促进活动<sup>[8]</sup>。可以说, 实现奥运遗产战略规划离不开体育志愿者的支持, 培养和组建新的志愿者队伍成为激励更多人参与体育活动的基本保障。然而, 在行政任务复杂性加剧、专业性需求和问责制增加等因素的影响下, 英国体育志愿者承受的负担日益加重, 持续参与意愿降低<sup>[9]</sup>。如何破解体育志愿者队伍发展困境, 带动更多社会公众参与体育志愿服务成为保障奥运遗产目标达成的重要议题。基于此, 英国政府提出了一种假设, 即举办奥运会将会产生一种特殊的“节日效应”, 为提升社会公众参加体育志愿服务的意愿提供“催化剂”<sup>[10]</sup>, 并最终决定将体育志愿者培养计划看作是奥运遗产的组成部分加以实施。易言之, 奥运遗产战略需要是催生体育志愿者培养计划实施的先决条件, 而英国体育志愿服务自身发展的现实诉求则是其提出的内生动力。

## 2 英国体育志愿者培养计划的目标

体育志愿者培养计划, 又称为“体育创客”计划 (Sports Makers), 由英国文化、媒体和体育部 (Department

of Culture, Media and Sport) 委托负责公共体育服务事务的英格兰体育理事会 (Sport England) 组织实施, 其目标是在 2011 年 10 月至 2013 年 9 月间, 在全国范围内招募 4 万名新的体育志愿者, 通过培训使其成为新一代社区体育活动的领导者, 为激励更多青少年和社会公众参与体育活动提供支持。从逻辑指向上看, 数量是该计划的主要衡量标准, 而单一维度的增长并不能体现英国政府发挥奥运遗产长远效应的初衷。因此, 在体育志愿者培养计划中, 还明确设定了两个关键绩效指标 (KPI): 一是硬指标 (KPI1), 即 4 万名新的体育志愿者均须在招募后的 3 个月内至少完成 10 个小时的体育志愿服务工作; 二是软指标 (KPI2), 即培养至少 2 万名体育志愿者, 使其在 10 个小时工作完成后, 愿意继续参与体育志愿服务。前者是规定性要求, 具有强制性, 以保障计划实施的整体成效; 后者是期望性要求, 具有较大的弹性, 体现出“软”“硬”结合与递进式的目标体系结构。

## 3 英国体育志愿者培养计划的实施

### 3.1 实施举措

1) 坚持多元主体协同参与的运作模式。

20 世纪 90 年代, 英国公共体育服务的管理开始从政府为主体的单一模式转向通过网络、广泛的“伙伴关系”和政府分支机构进行治理的多元模式<sup>[11]</sup>。尽管行政管理领域的学者认为英国政府的治理转变导致中央政府权力减弱, 同时也削弱了国家决定和执行政策的能力<sup>[12]</sup>, 但多元主体参与的治理模式使得权力的表达不再是等级制度, 而成为自上而下的政策交付, 让政策执行更具自治性和人民性<sup>[13]</sup>。

在体育志愿者培养计划的相关主体及其关系中, 以文化、媒体和体育部 (DCMS) 为代表的英国政府是该计划的购买主体, 通过资金资助的方式委托英格兰体育理事会组织和监管计划的实施。作为承接主体, 英格兰体育理事会的身份更多的是一种中介性质, 因为在完成前期志愿者招募后, 其职责主要是监管政策的有效执行和最终交付, 而培训、指导、服务机会提供等操作性工作则由英格兰体育理事会长期合作的县域体育合作伙伴 (CSP) 来完成, 这些合作伙伴遍布全国 49 个县, 涉及对象包括县域的大学、国家体育管理机构 (NGB)、企业、体育俱乐部和其他社会组织等。从体育志愿者培养计划的运作模式看, 以政府为主导, 英格兰体育理事会为枢纽, 依托县域体育合作伙伴协同参与的联动体系, 既反映出中央政府权力向社会体育组织转移的治理理念, 也有效提高了政策执行效率。

2) 强调培养方式的灵活性与实效性。

举办研讨会是体育志愿者培养的关键环节,由49个县的体育合作伙伴负责组织实施。研讨会既包括业务性学习,还涉及后续服务对接的统筹安排,体现出较高的灵活性和实效性特征。首先,参与方式和组织形式的灵活机动。按照规定,新招募的体育志愿者必须参加不少于3个小时的研讨会活动,但可以自行选择研讨会主办组织,从而为参与者提供最大程度的便利。同时,考虑到县域体育合作伙伴的涵盖对象涉及面较广,其场地设施、人员配置等保障条件不尽相同,故英格兰体育理事会给予合作伙伴充分的自主权,允许其采用相对灵活的方式进行培训以提高组织效率<sup>[14]</sup>。其次,培训内容与方式的务实高效。英格兰体育理事会对研讨会培训内容进行了明确规定,具体涵盖3个层面:一是精神层面,重点讲授相互理解、团结一致和公平竞争的奥林匹克精神,塑造核心价值理念;二是技术层面,通过组织领导、娱乐和安全、帮助他人的学习,帮助新招募体育志愿者掌握组织内部的领导技能,提升营造活动氛围和维持参与人员安全的能力,以及正确帮助他人的方式与技巧;三是应用层面,邀请当地志愿服务管理组织或体育协会负责人,以及部署分经纪人参与研讨会,将安置新招募体育志愿者的岗位部署工作纳入培训内容,以创设互动交流平台的形式,促进培养与需求的有效对接。

### 3)利用关键绩效指标实施评价与激励。

使用绩效指标监测推进公共服务供给的方式,可以在避免完全市场化的前提下,推动更广泛的组织和个体参与体育政策的传递<sup>[15]</sup>,在体育志愿者培养计划中,这一理念得到充分体现。首先,对县域体育合作伙伴的评价与激励。“政府—英格兰体育理事会—县域体育合作伙伴”共同构成了一条政策交付链,作为政策承接主体的英格兰体育理事会,采取网站监测的方式对处于政策交付末端的县域体育合作伙伴实施关键绩效评价。监测内容主要包括2个方面:一是县域体育合作伙伴在研讨会组织、服务岗位提供等方面是否达标;二是体育志愿者参与研讨会和志愿服务的具体情况。监测数据主要来自于新招募体育志愿者自行登记的学习和服务记录,并最终通过比照关键绩效指标(KPI1和KPI2)完成度,决定给予或消减县域体育合作伙伴的资金资助。其次,对新招募体育志愿者的评价与激励。依据关键绩效指标完成度设置相应奖励条款是英国政府激发社会公众参与体育志愿者培养计划的主要手段。相关政策规定:凡是在招募培训后3个月内完成10个小时及以上志愿服务的体育志愿者均可享受相应奖励,其中,在2012年6月前完成任务的志愿者可以参与奥运门票抽签,而之后完成的志愿

者将纳入当地志愿服务组织提供的奖励范围<sup>[16]</sup>。可见,完成硬性关键绩效指标(KPI1)是享受奖励的基本条件,但英国政府并未承担过多的奖励责任,而是将任务下放至地方性志愿组织,促使专项服务计划纳入日常志愿服务奖励范畴,进而为体育志愿者培养计划的目标达成和长效评价体系构建提供双重保障。

## 3.2 实施效果

### 1)积极影响。

(1)提升社会公众参与意愿,促进体育志愿者队伍建设。在英国政府2012年公布的相关调查数据显示:31.9%的受访者认为奥运会增加了志愿服务的机会,使其参与意愿显著提升<sup>[17]</sup>,这与英国政府制定该计划时的初衷高度一致。在2012年12月份一项中期调查报告中,英格兰体育理事会表示已有62410人注册体育志愿者培养计划,其中38786人已参加过至少一次志愿服务活动,13439人的服务记录已超过10个小时<sup>[18]</sup>。2014年英格兰理事会公布的体育志愿者培养计划评估报告显示,完成10小时或以上的志愿者达到48281人,且有高达80%的受试志愿者表示愿意继续参加志愿服务,而每一名志愿者又至少招募了3名新的志愿者参与到体育激励活动中<sup>[19]</sup>。

(2)创设组织发展条件,促进体育合作伙伴网络建设。自上而下的政策交付式项目承接,使得英格兰体育理事会的体育合作伙伴获得了必要的业务与资金支持,尤其是培养体育志愿服务领导者的目标定位,为体育合作伙伴的发展提供了重要的人力资源保障。同时,新招募体育志愿者在开展体育参与激励活动时,往往会接触到更多的企业和社会组织负责人,并为之建立新的合作关系,为拓展体育合作伙伴关系网络、提升体育志愿服务社会影响力创设了条件<sup>[5]</sup>。

### 2)消极影响。

(1)单一反馈方式缺乏有效性,导致资源分配偏离目标执行轨迹。网络数据监测是反馈关键绩效指标完成情况的唯一途径,也是各执行主体获取英国政府资金支持的重要依据。但Nichols等<sup>[18]</sup>调研发现,单一化的网络记录方式并不能完整反映新招募体育志愿者的工作时间,诸如上网习惯缺乏、简单忘记等因素都不同程度地影响着统计结果的准确性。为此,相关执行主体要耗费大量的资源进行督促和动员,而安排专人电话回访、发放奖励金或纪念品等行为恰恰暴露出有限资源分配偏向达到目标,而非执行目标的问题。

(2)关键绩效指标设定缺乏自主性,制约执行主体效能发挥。关键绩效指标的设定,是衡量政策交付成效的主要评价手段,但政府自上而下的强制性规定并不能反映不同管理层级间的信任和调动不同执行主体



的创造力。一项针对县域体育合作伙伴管理者的调研结果显示：作为执行主体的县域体育合作伙伴为确保资助资金不会减少或进一步获得资助，不得不将注意力放在量化的时间和数量维度上，却难以根据不同地区或参与者的客观实际设定最佳交付程序，进而导致绩效目标实现与体育志愿者持续参与意愿关照之间产生冲突<sup>[18]</sup>。

#### 4 对我国的启示

1) 谋篇布局：秉承可持续发展理念，制定全民健身志愿者培养计划。

英国体育志愿者培养计划充分体现出“可持续发展”的奥运遗产理念<sup>[20]</sup>。在时间维度上，从伦敦奥运会前一年开始，一直延伸至赛后一年的设定，避免了“因赛而生、随赛而终”的规划不足问题<sup>[21]</sup>。在目标定位上，英国政府强调新招募体育志愿者的身份是未来推进体育参与活动的领导者，而非单纯从事赛会志愿服务的参与者。正如德鲁克<sup>[22]</sup>所言：“目标不是命运，而是方向；不是命令，而是承诺，是为创造未来而配置资源和能力的手段。”这一目标所产生的效益也在 2015 年的一项调查中得到印证：英国大约有 85 000 名由志愿者领导的体育志愿组织，从事全国范围内的体育参与激励活动，而参与组织运作的体育志愿者更是多达百万以上<sup>[23]</sup>。

我国冬奥会志愿服务遗产是要实现体育志愿者人才队伍的可持续发展。北京冬奥组委人力资源部长闫成在央视《体谈》栏目中明确表示：发展奥运志愿遗产就是要给体育志愿者群体留下丰富的人才遗产和文化遗产，实现冬奥会志愿者群体的事业沿承。然而，从目前官方公布的相关计划看，并未有前期培育非赛会志愿者的政策，如何通过冬奥会的激励效应带动社会公众参与全民健身志愿服务的问题依然存在。因此，借鉴英国经验，设计并出台专门的全民健身志愿者培养计划尤为迫切。

首先，利用现有志愿者招募平台，进行服务岗位转化。官方统计数据示，截至 2019 年 12 月 29 日已有 61.6 万人报名冬奥会志愿者<sup>[24]</sup>，而冬奥会实际计划招募 2.7 万名冬奥会赛会志愿者和 1.2 万名冬残奥会赛会志愿者(后者主要从前者中进行保留)，人数相差巨大。制定全民健身志愿者培养计划就是要利用社会公众的参与热情，将奥运精神传承与服务地方全民健身活动开展相融合，通过设计多样态的服务形式，对未录用人员进行岗位转化，以达到助力全民健身志愿者队伍建设的目的。其次，细化目标指向维度，传递核心培养理念。新公共管理理论认为，目标清晰可以帮

助公共服务人员更加专注于目标导向行为，加强个人实现目标的动机<sup>[25]</sup>。细化目标维度就是要让社会公众了解志愿服务遗产的可持续发展内涵，明确个人未来的角色定位，以实现有效对接。最后，拓宽计划实施范围，促进全民参与。全民健身志愿者培养计划在依托岗位转化的前提下，应面向社会公众开放，从而打破冬奥会志愿服务的时间性、地域性和群体性局限，形成共建共享的全民参与格局。

2) 协同治理：激发多元主体参与，提升志愿服务治理现代化水平。

“纵向梯次分权”治理模式<sup>[26]</sup>是英国体育志愿者培养计划实施的基础。政府通过英格兰体育理事会，将计划执行的主体责任传导至分布于全国 49 个县的体育合作伙伴，并最终形成多元主体的协同共治。近年来，我国社会治理模式开始由单纯的政府管治向社会协同治理转变<sup>[27]</sup>，发挥社会体育组织和市场的主体作用已成为新时代体育改革要义。然而，在推进社会体育志愿服务组织建设的过程中，政府放权有余赋权不足，致使社会体育组织在承担志愿者培养和志愿服务开展等环节中难以主动作为。在加快国家治理体系和治理能力现代化的时代诉求下，应尽快厘清多元主体的关系，打造协同联动的志愿服务治理综合体。

首先，构建适度分权的运作模式，保证协同共治的有序推进。体育志愿者培育是一项集招募、培训、部署、评价、激励与保障等诸多环节的系统工程，政府或单一主体难以统筹兼顾。构建适度分权的运作模式是要在强调政府主导地位的同时，突出社会和市场的主体作用，在政府适度让位的前提下，将执行环节中的操作性权利赋予社会体育组织等参与主体，帮助其明确角色与身份，为建立长期伙伴关系创设制度基础。其次，建立政府购买志愿服务机制，拓宽多元主体发展空间。体育志愿服务是公共体育服务的重要组成部分，将其纳入政府购买公共体育服务范畴，是破解当前体育志愿组织生存困境的有效途径。建立购买机制就是要以全民健身志愿者培养计划为项目依托，利用市场主体参与奥运相关活动的热情吸引社会资金或从体育彩票公益金中划拨经费等途径建立专项基金进行资助，形成政府自上而下委托或社会体育组织自下而上申请的多渠道项目推进模式，实现体育志愿服务由补缺式供给向定制式供给的转变<sup>[28]</sup>，促进政府与体育志愿组织等多元主体协同发展。

3) 统筹推进：建立灵活高效教育培养体系，实现全面协调发展。

英国体育志愿者培养计划实施中，参加研讨会是新招募体育志愿者走向服务岗位前的“规定动作”，其

目的是建立标准化的教育培养模式,以提升体育公共服务质量和运行水平<sup>[29]</sup>。在我国,由于缺乏自上而下的顶层设计和可供参照的执行标准,导致体育志愿者的服务理念、服务领域和服务技能长期处于非专业化状态。2018年,苏州太湖马拉松比赛中,志愿者在最后冲刺阶段因递国旗而导致冠军易主事件的发生,恰恰印证着专业性和规范性教育的重要性<sup>[30]</sup>。因此,以冬奥会为契机制定的全民健身志愿者培养计划既要着眼于全国范围内的普遍性推广,还应建立具有可操作性和规范性的教育培养体系标准。从实践需要看,英格兰体育理事会在教育培养环节讲求的效率先行原则,值得借鉴。

首先,将奥林匹克精神传承与志愿服务长效发展需要有机结合,设定核心教育培养内容。体育志愿者作为其组成部分,有着鲜明的专业性特征,设定核心教育培养内容,就是要将奥林匹克精神的实质内涵与体育志愿服务实践技巧纳入规范性操作体系,通过设置内化于心的理念教育和外化于形的技能教育,逐渐形成有章可循、有据可依的体育志愿者行为规范。

其次,注重弹性化设计,提高政策的可执行度。在树立标准化培养内容基础上,应充分考虑我国体育志愿者队伍建设在地域、城乡间存在的现状差异,对教育培养体系中涉及的形式、时间和规模等要求进行弹性化处理,以“订单式”培养取代“任务式”培养,简化运作和审批流程、允许各授权机构或组织开展个性化教育活动,为全面协调发展提供条件。

再次,强调供给与需求的有效对接,构建一站式教育培养体系。全民健身志愿者的培养,归根结底是要在满足公共体育服务需求中实现“人”的有效供给,而这种需求在不同地区和人群中有着不同的层次与类型特征。借鉴英国经验,将社会基层的体育协会、学校和社区负责人引入教育培养体系,让其以观察员、授课教师或项目负责人的身份参与到培养过程中,通过有效的互动交流,帮助体育志愿者了解基层的真正需要在哪里,也为基层与体育志愿者建立长期合作关系创设平台。

4)创新发展:探索网络数据监测与绩效指标设定相结合的评价反馈新模式。

我国体育志愿者队伍的建设规模与发展水平一直处于相对模糊的状态,在中国志愿服务官网的志愿者、志愿组织和志愿项目等多个版块中,均难以查询到与体育相关的总体数据。近年来,党和政府高度重视推进全民健身志愿服务,在《体育强国建设纲要》中更是将“体育志愿服务”列为9项重大工程之一,要求重点推进全民健身志愿服务的评价、激励和保障等机

制建设。然而,在缺少专门性统计数据支撑的情况下,相关制度的制定难免会陷入局部经验式困境。因此,以全民健身志愿者培养计划为依托,以冬奥会志愿服务管理系统为平台,建立全国性体育志愿者网络数据监测系统将成为冬奥会志愿服务遗产转化的重要成果。

从英国体育志愿者培养计划的实践举措看,网络数据监测系统建立的目的是统计关键绩效指标的完成度,而后者的设定可以将目标细化、政府购买、培训监管等措施有机串联在一起,成为保障计划实施的关键要素。鉴于此,实施全民健身志愿者培养计划理应着力于构建网络数据监测与绩效指标设定相结合的评价反馈模式。诚然,处理好网络数据信息反馈方式和关键绩效指标设定中可能存在的消极影响尤为重要。首先,网络数据信息的统计应坚持便捷性、客观性和及时性原则,在强调体育志愿者承担数据上报主体责任的同时,尝试拓展体育志愿组织和志愿者服务对象的信息反馈渠道,通过形成多层级、交互式的数据统计方式来规避主观行为偏差和客观条件制约。其次,关键绩效指标的选取应突出双向互动性原则,既可从人才有效利用、群体文化培育等维度进行自上而下的分层递进式设定,也可采用自下而上的自行申报方式进行,为提升体育志愿者参与意愿和志愿组织能动性提供保障。

#### 参考文献:

- [1] 于善旭. 中国社会体育指导员工作纳入志愿服务体系的探讨[J]. 体育学研究, 2018, 1(3): 37-47.
- [2] 康金峰,戴俊. 全民健身品牌赛事长效化发展的志愿服务体系研究[J]. 广州体育学院学报, 2019, 39(1): 45-48.
- [3] 夏树花,张铁军,王清梅,等. 我国城市社区体育志愿者队伍现状及建设路径研究[J]. 首都体育学院学报, 2016, 28(2): 122-127.
- [4] 北京冬奥组委官网. 《北京2022年冬奥会和冬残奥会遗产战略计划》正式发布[EB/OL]. (2019-02-19)[2019-01-15]. <https://www.beijing2022.cn/a/20190219/009160.htm>.
- [5] BLOYCE D, LOVETT E. Planning for the London 2012 Olympic and Paralympic legacy: A figurational analysis[J]. International Journal of Sport Policy and Politics, 2012, 4(3): 361-377.
- [6] Department for Digital, Culture, Media & Sport. Plans for the Legacy from the 2012 Olympic and Paralympic Games[EB/OL]. (2012-02-10)[2020-02-06]. <https://www.gov.uk/government/publications/plans-for-the-legacy-from-the-2012-olympic-and-paralympic-games>.

- [7] ADAMS A, DEANE J. Exploring formal and informal dimensions of sports volunteering in England[J]. *European Sport Management Quarterly*, 2009, 9(2): 119-140.
- [8] NICHOLS G, TAYLOR P, JAMES M, et al. Pressures on sports volunteers arising from partnerships with the central government[J]. *Loisir et Societe/Society and Leisure*, 2003, 26(2): 419-430.
- [9] NICHOLS G, TAYLOR P, BARRETT D, et al. Youth sport volunteers in England: A paradox between reducing the state and promoting a Big Society[J]. *Sport Management Review*, 2014, 17(3): 337-346.
- [10] WEED M, COREN E, FIORE J, et al. Developing a physical activity legacy from the London 2012 Olympic and Paralympic Games: a policy-led systematic review[J]. *Perspectives in Public Health*, 2012, 132(2): 75-80.
- [11] MARINETTO M. Governing beyond the centre: A critique of the Anglo-governance school[J]. *Political Studies*, 2003, 51(3): 592-608.
- [12] BEVIR M, RHODES R. The differentiated polity as narrative[J]. *The British Journal of Politics and International Relations*, 2008, 10(4): 729-734.
- [13] GOODWIN M, GRIX J. Bringing structures back in: The “governance narrative”, the “decentred approach” and “asymmetrical network governance” in the education and sport policy communities[J]. *Public Administration*, 2011, 89(2): 537-556.
- [14] HARRIS S, HOULIHAN B. Delivery networks and community sport in England[J]. *International Journal of Public Sector Management*, 2014, 27(2): 113-127.
- [15] DEEM R. Globalisation, new managerialism, academic capitalism and entrepreneurialism in universities: Is the local dimension still important?[J]. *Comparative Education*, 2001, 37(1): 7-20.
- [16] Sport England. Coe hails inspirational Sport Makers [EB/OL]. (2013-07-19)[2020-01-15]. <https://www.sportengland.org/news-and-features/news/2013/july/19/coe-hails-sport-makers>.
- [17] Department for Digital, Culture, Media & Sport. Inspiring a generation: a Taking Part report on the 2012 Olympic and Paralympic Games [EB/OL]. (2012-12-10)[2020-02-06]. [https://www.gov.uk/government/statistics/inspiring-a-generation-a-taking-part-report-on-the-2012-](https://www.gov.uk/government/statistics/inspiring-a-generation-a-taking-part-report-on-the-2012-olympic-and-paralympic-games)
- [olympic-and-paralympic-games](https://www.gov.uk/government/statistics/inspiring-a-generation-a-taking-part-report-on-the-2012-olympic-and-paralympic-games).
- [18] NICHOLS G, GRIX J, FERGUSON G, et al. How sport governance impacted on Olympic legacy: A study of unintended consequences and the ‘Sport Makers’ volunteering programme[J]. *Managing Sport and Leisure*, 2016, 21(2): 61-74.
- [19] ADAMSON J, SPRONG S. Sport Makers evaluation: Final report: March 2014[R]. Leicester:CFE Research, 2014: 6.
- [20] 史国生, 范好婧, 吕季东. 奥运遗产研究前沿与热点分析[J]. *成都体育学院学报*, 2018, 44(6): 68-73.
- [21] LEOPKEY B, PARENT M. Olympic Games legacy: from general benefits to sustainable long-term legacy[J]. *International Journal of the History of Sport*, 2011, 29(6): 924-943.
- [22] 朱红涛. 现代组织目标观演进及对目标管理要求探讨[J]. *商业经济研究*, 2020(1): 91-93.
- [23] NICHOLS G, RALSTON R. The legacy costs of delivering the 2012 Olympic and Paralympic Games through regulatory capitalism[J]. *Leisure Studies*, 2015, 34(4): 389-404.
- [24] 新华社. 北京冬奥会志愿者报名人数已突破 61 万 学生占八成 [EB/OL]. (2019-12-30)[2020-02-03]. <https://sports.sina.com.cn/others/winter/2019-12-30/doc-ihzhfz9353023.shtml>.
- [25] 林民望. 公共管理研究中的目标清晰与目标模糊——来自多个实证研究议题的观察[J]. *北京理工大学学报(社会科学版)*, 2019, 21(6): 116-123.
- [26] 王占坤, 彭艳芳, 许昌, 等. 英国公共体育服务治理经验及启示[J]. *首都体育学院学报*, 2020, 32(1): 49-54.
- [27] 李冲, 史曙生, 刘路. 青少年体质健康促进治理现代化: 内涵、阻碍与发展路径[J]. *武汉体育学院学报*, 2018, 52(11): 23-29.
- [28] 汪文奇, 金涛, 冯岩. 新时代体育社会组织参与体育治理的机遇、困境与策略行动[J]. *武汉体育学院学报*, 2018, 52(11): 12-17.
- [29] 苗向军, 罗旭. 提高中国体育行业标准化意识与水平的思考[J]. *山东体育学院学报*, 2013, 29(3): 1-6.
- [30] 乔敬. 官方回应马拉松选手冲刺时被干扰: 志愿者个人行为 [EB/OL]. (2018-11-19)[2020-02-05]. <https://news.163.com/18/1119/13/E0VQCRI40001875P.html?Baik>.