



上海市普通高校高水平运动队组织行为研究

马楠

摘要: 主要采用文献资料法、实地访谈法、问卷调查法、数理统计法等, 以上海市招收高水平运动队的17所高校为研究对象, 从组织行为学角度来研究大学高水平运动队的组织结构、组织责任和组织制度, 并从该视角来探讨和解决我国高水平运动队在发展中存在的问题及解决办法。

关键词: 上海; 高校; 运动队; 组织行为

中图分类号: G804.8 文献标志码: A 文章编号: 1006-1207(2013)02-0098-06

On the Organizational Behavior of the High-level Sports Teams in Shanghai Universities

MA Nan

(Shanghai Finance University, Shanghai 200434, China)

Abstract: By the methods of literature study, on-the-spot interview, questionnaire and statistics and taking the 17 universities that have high-level sports teams as the subjects, the paper discusses the design of the organizational structure, organizational responsibility and organizational system of the university high-level sports teams from the aspect of science organizational behavior. And from this perspective, it tries to find out the solutions for the existing problems in the development of China's high-level sports teams.

Key words: Shanghai; university; sports team; organizational behavior

为了发挥高校的资源优势, 自1987年以来, 原国家体委和教育部共同决定, 在高校试办高水平运动队, 历经25年的发展历程, 截止到2012年, 高水平运动队由最初的51所发展到272所, 充分显示了高校高水平运动队强大的生命力。随着规模的扩大, 高校高水平运动队的竞技体育也得到了长足的发展, 部分优秀的运动队在世界级比赛中为我国争金夺银, 为竞技体育多元化发展提供了很多宝贵经验。高水平运动队在发展过程中与两个系统都存在密切关系, 同时接受体育系统和教育系统的管理, 从组织结构来看, 高校高水平运动队是教育结构的组成部分, 受中国大学生体育协会的直接管理, 但与体育局工队之间又存在错综的关系。高校高水平运动队在生源上依赖于体育系统的培养, 并未完全立足教育系统培养运动员, 这种依赖性阻碍了“体教结合”模式的发展空间。

目前我国关于大学高水平运动队的研究成果较为丰富, 但是, 对运动队组织行为的研究往往被“体制的研究”和“训练和竞赛问题”的研究所取代, 往往没有把高水平运动队作为一个组织从它所面临的内外环境进行过系统的思考和研究。事实上, 大学高水平运动队作为一个大学生组织, 有其独自的组织特性, 它一旦建立, 就具有维持自身存在下去的相对独立性, 训练竞赛只是运动队组织的一个功能, 二者不能混为一谈。本研究以上海市招收高水平运动队的17所高校为研究对象, 从组织行为学角度来研究大学高水平运动队的组织结构、组织责任和组织制度, 试图从该视角来探讨和解决我国高水平运动队在发展中存在的问题及解决办法, 为普通高校高水平运动队快速、健康可持续发展以及竞技体育后备人才培养提供参考和建议。

1 国内外研究现状

组织行为学是专门研究组织条件下人类行为规律及其控制方法的管理科学。行为这个概念在组织行为学中泛指人类的一切活动。组织中的人们总是处在一定的相互关系之中, 要有效地达到组织目标, 就必须研究组织群体的心理与行为, 使管理者能掌握群体行为形成的原因, 最终达到组织绩效。

1.1 有关高水平运动队组织功能的研究进展

国外关于高水平运动队的组织功能的主要研究成果可以概括为: (1) 需要; (2) 安全; (3) 机会; (4) 启蒙; (5) 投合; (6) 陶冶。国外学者认为大学体育运动队不仅是提高竞技运动水平的组织, 也应该是大学生们进行社会实践、相互交流沟通和充满活力的生命体, 是体育文化继承和发展的重要空间。国内关于高水平运动队的组织功能主要研究成果概括如下: (1) 为了适应我国竞技体育发展的需要; (2) 解决运动员文化素质偏低的问题; (3) 实现教育资源和体育资源的整合效应, 更好地解决运动员的出口和入口问题。

1.2 有关高水平运动队组织形式的研究进展

日本体育大学1999年成立了专门管理该大学高水平运动队的学校体育局、大学体育局, 与该校的图书馆、体育科学研究所、运动训练中心、健康管理中心处于并列, 是学校发展和学科建设中能发挥重要作用的独立机构。

美国的大学体育活动开展得非常活跃, 学校的竞技体育与群众体育所处地位、所受重视程度基本相同, 二者共同是美国大学生课外体育活动的基础, 一般来说, 每所大学的课外体育活动分别由Department of Recreational Sports & Department of Athletics 两个部门管辖, 体育水平一般的学生由前

收稿日期: 2013-02-10

基金项目: 2012年上海市体育社会科学决策咨询研究项目(TYSKYJ2012043)

作者简介: 马楠, 男, 讲师, 主要研究方向: 教育训练学。

作者单位: 上海金融学院 体育教学部, 上海 200434



者负责，高水平运动队以及优秀学生运动员（Student Athletic）由后者负责。

我国高校尚未具备自身办高水平运动队的能力和条件，“试办”高校对具有不同目标的高、低水平的运动队必须实施分层的管理。从目前我国高校高水平运动队的管理情况来看，运动队的管理可能分为相对集中式和分散式两种管理形式。所谓相对集中是指体育部协同教务处和后勤部门对运动队进行管理。所谓分散式管理是指训练由体教部管理，学籍由教务部门管理，学习、生活则分散在各个系。从管理角度来讲，前者比后者更具优越性。

1.3 我国大学高水平运动队存在的问题

1.3.1 资源不足

一是高三毕业生基本上无高水平运动员可招；二是高水平教练员不足；三是缺乏经费、场地和设施；四是高校的教学管理不能配套，难以支持普通高校办高水平运动队。

1.3.2 体制不畅

中国高校高水平运动队被置于一种由上而下的行政计划宏观管理和简单的微观管理之中，这造成在组织机构上的不完善。

1.3.3 组织管理不到位

目前高校运动队组织机构还不健全，竞赛及奖惩制度不完善，运动队管理机制、管理方法还处于行政计划管理之下，体制还不尽合理，缺乏普遍公认的立法保障，竞争机制的作用还得不到发挥，在对运动员、教练员管理方面还没有一套有效的办法。

2 研究方法

2.1 文献资料法

(1) 查阅了上海体育学院和上海金融学院图书馆有关教材；(2) 对有关中文文献资料的搜集主要通过上海体育学院和上海金融学院图书馆中文期刊和馆藏电子资源（清华万方、超星、维普、万方、CHINASPORTS 等各大数据库）；(3) 原国家教委颁发的有关高校试办高水平运动队的文件、

调研资料和出台的有关政策、规定等。

2.2 实地访谈法

采用实证研究与理论研究相结合的形式，坚持实事求是的调查实际状况，反映客观事实，进而进行理论上的升华与总结。以上海的17所高校高水平运动队为主要调查对象，就运动队的组织形式、组织责任等问题进行调查，为课题收集第一手材料，形成对一些问题的基本判断。

2.3 问卷调查法

根据相关文献分析结果，设计调查问卷，问卷的主要调查对象是上海市17所大学高水平运动队的50名教练员和30名管理人员。

问卷采用李克特五点式量表，评价等级分为完全符合、比较符合、一般、不太符合、不符合5级。效度检验采用专家效度法，请专家对问卷的效度进行评定，评定答案分为很完善、比较完善、基本完善、不完善（发放12份，回收10份）。正式调查前进行预调查（分别发放20份，回收20份），采用折半信度法进行检验，教练员问卷信度系数为0.721，管理人员问卷信度系数为0.786，经过再次修改，确定正式问卷，对教练员统一发放。调查时间为2005年6月至2005年9月，教练员问卷发放53份，有效回收50份，有效回收率为94.3%；管理人员问卷发放35份，回收30份，有效回收率为85.7%。

2.4 数理统计法

采用spss 11.5软件包对问卷所得的数据进行统计分析，从中寻求相互关系及存在矛盾，作为最后的分析性描述的依据。

2.5 理论分析法

应用组织行为学、管理学等相关学科和有关体育体制的理论知识，结合实际调查过程中产生的结果进行逻辑分析。

3 结果与分析

3.1 普通高校高水平运动队组织目标

组织的目标是组织进行结构设计的重要基点，组织资源的合理配置必须按照设定的目标进行。通过表1可知，自

表1 高校高水平运动队培养目标及发展数量情况统计表

Table 1 Goal of the Talent Cultivation and Development Quantity of the University High-level Sports Teams

年份	高校数/所	培养目标	上海高校数量/所
1987	51	为了贯彻《关于开展课余体育训练，提高学校体育运动技术水平的规划》的通知精神，巩固和发展中小学体育传统项目学校和试学校，提高普通高等学校体育运动技术水平，培养德、智、体、美、劳全面发展的高水平学生运动员。（来源：国家教委关于部分普通高等学校试行招收高水平运动员工作的通知，1987）	/
1995	53	努力提高我国大学生的体育运动水平，为国家培养全面发展的体育人才，以逐步实现由国家教委组队参加世界大学生运动会的目标。（来源：国家教委办公厅关于部分普通高等院校试办高水平运动队的通知，1995）	6（8个项目）
2000	62		/
2002	74		/
2003	67		6
2005	102		/
2006	235	普通高等学校建设高水平运动队的目的是为国家培养全面发展的高水平体育人才，目标是完成世界大学生运动会及国际、国内重大体育比赛的参赛任务，为国家奥运争光计划和竞技体育可持续发展作贡献。（来源：关于进一步加强普通高等学校高水平运动队建设的意见，2005）	15（17个项目）
2008	235		15（17个项目）
2010	234		15（17个项目）
2011	268		17（18个项目）
2012	272		17（18个项目）

数据来源：历年教育部关于做好普通高等学校招收高水平运动员工作的通知



1987年在高校试办运动队以来,高校试办运动队的规模由最初的51所迅速增加到如今的272所。历经1995年和2005年两次调整,高水平运动队培养目标也由最初的普及体育教育提升到为国家培养高水平体育人才、为竞技体育比赛争做贡献的高度,也正是自2005年开始,教育部开始负责组队参加世界大学生运动会的工作,参赛选择主要为在校大学生。

由上海市历年取得的最好成绩(见表2)分析可窥一斑而见全貌:20多年来,高水平运动队规模的扩大并未与培养目标相匹配。由高水平运动队培养出来的运动员参加世界大学生运动会所取得的优异成绩屈指可数。可以判断,这种现象与高校高水平运动队的目标制定具有密切关联。

表2 上海市高校高水平运动队历年取得最佳成绩一览表
Table II Best Results of Shanghai University High-level Sports Teams in the Previous Years

项目	比赛级别	最好成绩
同济大学手球	世界大学生手球锦标赛	第六名
上海交通大学乒乓球	世界大学生运动会	第一名
上海交通大学游泳	世界游泳锦标赛	第一名
华东理工大学乒乓球	世界大学生运动队	第一名
上海财经大学国际象棋	世界大学生国际象棋比赛	第一名
上海大学铅球	世界大学生运动会	第二名

资料来源:上海市17所试办高水平运动队高校评估材料及网站动态公告。截止时间:2012.7

3.1.1 高水平运动队组织定位目标的层次

从调查结果来看,普通高校高水平运动队的教练员认为高水平运动队的培养目标主要定位于培养国家级运动员和世界级运动员,这两个选项的比例分别占到总人数的40%和24%;管理人员对运动队的培养目标定位于培养世界级及亚洲级运动员,这两个选项分别占到总人数的43.3%和23.3%。这样的培养目标定位与2009年的一份相关调研报告相比已有不小的提高,由原来的大部分教练员和管理人员认为主要培养国家级运动员跳跃到向培养世界级运动员趋势发展。思想认识上的提高也是近几年高校高水平运动队与以往相比取得突出成绩的重要因素之一。

通过对上海市17所拥有高水平运动队高校培养目标的调研和所取得资料的分析,大部分高校高水平运动队参加的比赛多数都是国家级比赛,少有亚洲级别的比赛,仅有个别高校的高水平运动员能够代表国家参加世界大学生运动会,理想的培养目标与现实运行状况存在一定的差距,与教育部提出的接轨世界大学生运动会的目标尚有一定的距离。现阶段上海市高校高水平运动队的培养目标定位为3个层次:一是培养代表上海市参加国际级及国家级比赛的专业队,他们多是最早设立的传统高水平运动队,有着优秀的运动员来源及先进的管理经验,如上海交大的乒乓球队等;二是参加国家级比赛为主,为上海市取得优异运动成绩,他们是高水平运动队的新生力量,在办队过程中还存在一定的不足,但整体发展态势良好,逐渐跟上了传统的高水平运动队步伐;三是带动高校体育运动的发展与普及,在保证一定运动成绩的同时,为国家或上海市培养少数优秀运动员。

由各高校参加比赛的级别和获得的荣誉不难看出,当前上海市高校培养高水平运动员的首要目标尚未达到为国家培养高水平的竞技体育人才,而是较为重视各自所在高校的发

展和知名度。在这种相对较低的培养目标定位下高校高水平运动队所培养的运动员在国内处于二、三流水平,只能在国家级比赛中取得成绩。能够参加世界大学生运动会的运动员中,真正来自高校系统自己培养的优秀运动员十分稀少。

3.1.2 高水平运动队组织目标定位制约因素

尽管大部分教练员和管理人员具有运动队组织目标较高的前瞻性,但是并不乐观的现实条件对这种培养目标的实现具有不可小觑的阻碍。造成这种差距的原因主要受制于:缺乏生源渠道、缺乏资金支持、教练资源短缺、不成熟的培养体制以及非科学的训练监控。这5个选项占到样本总量的百分比分别为88.7%、83.7%、76.2%、73.8%及71.2%,高于7成的选项数据显示以上5个方面是目前制约高校高水平运动队培养目标难以实现的关键要素。由此也说明,上海市高水平运动队的发展过程中人才的缺乏是发展受限的关键要素;其次与专业队相比,资金的不足和训练的科学监控条件不足也成为阻碍其发展的重要条件;最后,在长期的办队过程中尚未形成一套成熟的人才培养体制,现有的急功近利心态让一条龙培养体系仅仅停留在美好的蓝图展望阶段,“十年磨一剑”的耐心和勇气,真正立足教育系统本身进行运动员培养的韧性、规划和实施,是高水平运动队发展中管理人员和教练员所共同缺乏的。

通过调研发现:尽管教育部对高水平运动队发展目标的导向很清晰,大部分教练员和管理人员也认同高校高水平运动队的培养目标应当以培养国际级及国家级运动员为主要任务,但是为什么现实的情况却是高校高水平运动队更多的只能参与国家级、省市级别的比赛?这样的矛盾除了我们分析的制约因素之外,与高校高水平运动队的组织结构设置是否具有相关性是我们探讨的一个主要问题。

3.2 高校高水平运动队组织结构

组织结构是指组织内关于职务及权力关系的一套形式化系统,它阐明各项工作如何分配,谁向谁负责及内部协调的机制。组织结构的优化能够提高组织的效率,高水平运动队的组织结构是其实现战略目标和构造优势核心竞争力的主要载体。相关研究表明:越庞大的组织,它的执行能力越低,适当规模、有效的组织结构可以使一个组织富有弹性和具备快速的响应力。

3.2.1 高校高水平运动队的组织结构演变模型

梳理高校运动队的发展史,最初的运动队是教练员根据自己的兴趣爱好而组队进行训练,组织结构在运动队初始阶段是为了执行某个单一的职能而设立的直线型的简单结构。从图1看到,在最初的运动队组织结构中,教练员和运动员之间的关系就是从事基本的训练和比赛,组织构造比较简单,运动队自身没有任何附设机构。

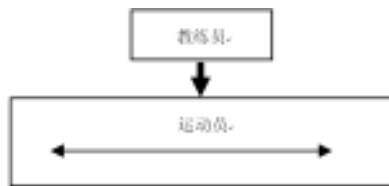


图1 最初的运动队组织结构模型

Figure 1 Organizational Structure Model of the Original Teams

随着新形势的变化和运动队规模的扩大，教育部提出试办高校高水平运动队，于是一些实力强的运动队率先成为试办点，这时的高水平运动队组织结构也随之产生了一些变化。各单位之间协同配合及专业化分工程度提高，具有分工协调的组织结构便应运而生。由图2可知，高水平运动队成立后，得到了高校内如财务处、学生处、招生办等相关责任部门的支援。这些部门不隶属高水平运动队内部，而是在高水平运动队建设过程中担当着某些职责。在我们所访谈的高水平运动队中，有部分高校配备了科研部门或医务部门为运动队进行服务，负责运动员训练状态监控、心理调适以及疲劳恢复等，然而大部分高校运动队都没有科研部门辅助配合训练。

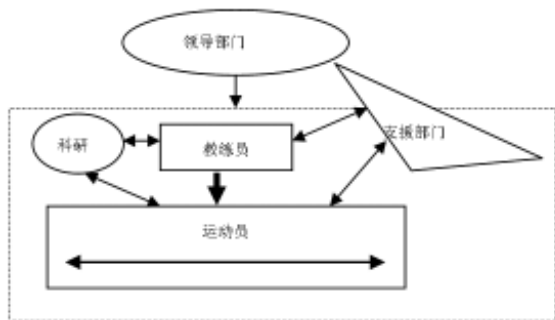


图2 高水平运动队组织结构模型

Figure 2 Organizational Structure Model of the High-level Teams

3.2.2.2 高校高水平运动队组织结构

组织结构图是用来描述组织中所有部门以及部门之间关系的框图。通过组织结构图，管理者知道哪些部门需要加强，哪些部门需要精简。高校高水平运动队与体育系统和教育系统都具有密切联系。在我国，高校高水平运动队的发展一方面依靠国家教委部门来管理，另一方面由国家大学生体育协会和单项体育协会进行指导。在对高校高水平运动队的组织结构进行分析时，我们采取外部管理结构和内部管理结构两个部分来阐释。

3.2.2.1 外部结构

我国高校高水平运动队是依靠中国大学生体育协会来管理，该协会是靠政府拨款运营的群众性社团组织。如图3所示，我国高水平运动队的管理是行政计划宏观管理和各省教育局（或高校）的微观管理。

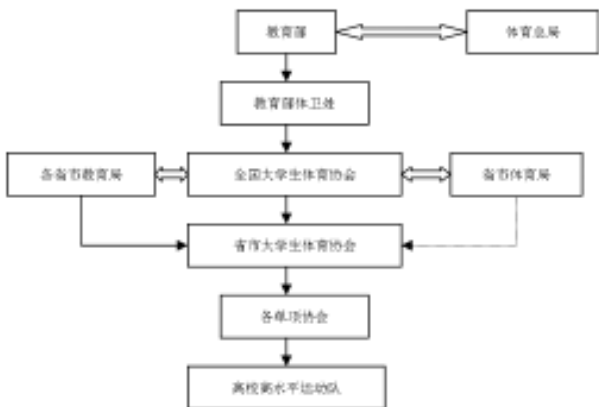


图3 高校高水平运动队外部管理组织结构图（参考沈达政等人研究成果）

Figure 3 External Management Organizational Structure of the University High-level Teams

按照组织的类型，高水平运动队的这种组织机构属于职能制组织形式，这种组织形式具有明确的任务和确定的职责，具有较高的稳定性，但同时这种职能制结构也存在一定的局限性，如内部协调性差、适应性差、领导负担重和不利于培养管理人才等。相关研究表明，职能制的组织形式在不确定性低、静态的环境中效果较好。通过分析可知，这种组织结构形式未能形成一套有效的、能展开激烈竞争的框架，必然会影响高校高水平运动队这种体制的运行效果。

3.2.2.2 内部结构

为了提高高校高水平运动队管理的规范性，尽快提高竞技体育水平以及适应新形势对学校体育工作的要求，高校对高水平运动队的管理采取一系列措施。各高校均成立了负责高水平运动队建设与发展的组织结构和领导小组。负责决策高水平运动队重大问题的领导一般由分管体育工作的副校长或者党委副书记担任；由体育部和与高水平运动员密切相关的部门（如财务处、后勤处、学生工作处等成立工作小组）负责听取运动队训练比赛计划、工作汇报，协调运动队与各部门的关系等；高水平运动队的教练员一般是由高校体育部的教师所担任。内部组织结构如图4所示。

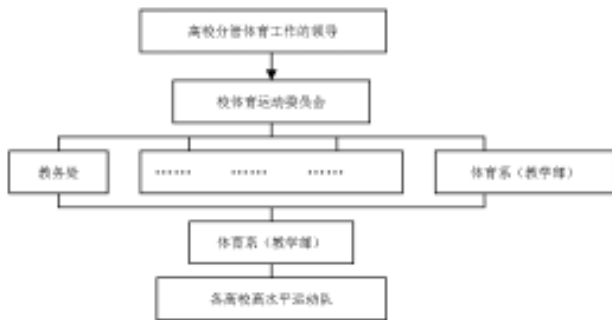


图4 高校高水平运动队内部组织结构图

Figure 4 Internal Organizational Structure of the University High-level Teams

3.2.3 高校高水平运动队组织结构中存在的问题

通过对高校高水平运动队结构模型演变以及内外部结构图的分析，我们认为目前的组织结构未能较好地对接组织目标，从某种程度上，组织结构中存在的问题是造成我们前面所分析的组织目标定位与实际效果脱节的原因之一。

3.2.3.1 组织结构呈现纵向的锥形结构，活力不足

组织结构形态可以划分为扁平结构形态和锥形结构形态，通过分析，我们发现高校高水平运动队呈现出锥形形态。锥形结构形态是指管理幅度小而管理层次多的高、尖、细的金字塔结构形态。这种集权的弊端带来的结果是上级对下级的控制过于严密，遏制了下级的积极性，限制了他们的创造性，且信息沟通环节不畅，存在信息失真现象，使组织控制工作复杂化。同时，这种管理形态对组织最高领导的要求很高，要有一支专家队伍，在高校高水平运动队发展过程中给予领导、指导、协调和监督，以保障高校高水平运动队的职能得以实现。

3.2.3.2 后备人才培养配置不到位

高校高水平运动队存在3种类型：一是联办型，二是自办型，三是混合型。目前，混合型在高校高水平运动队中较为常见。自办型是完全依靠教育系统内部从中小学开始



培养自己的运动员,这种类型也是高校高水平运动的发展趋势,一龙条的发展模型正是这种模式的实际操作方式。然而在高校高水平运动队组织结构中,未发现高校高水平运动队把中小学的培养单位纳入到统一系统中来考虑。可见,大中小学在人才培养过程中的结构关系、职责权利尚未理顺,在衔接过程中还存在诸多问题,这样的配备还不足以保障后备人才的输送和培养。

3.2.3.3 组织结构中科研力量不足

竞技体育的竞争很大程度上已经成为科研实力的竞争,高校高水平运动队的训练过程却缺乏科研、医务部门的配合。与体工队和体育职业学院组织结构的比较中,体工队和体育职业学院都配备相应的体育医院、科研中心,全方位保证训练的科学化进行。高校高水平运动队的教练员普遍存在一种高学历低经历的现象,若再不发挥自己的科研优势进行弥补,长此以往,高校培养高水平运动员的科学化程度可想而知,因此,为了增强高校高水平运动队的科研力量,应当鼓励教练员在训练过程中注重积累、注重探讨和经验总结,不断提高训练的科学化进程。

3.2.3.4 运动员生源分布不均

当前的竞赛体制对高水平运动队并没有竞赛数量、层次的要求,竞赛资格的划分也是按照设有运动队的学校(甲组)和未设运动队的学校(乙组)来进行的,由于不存在等级划分,也并没有级别晋升等相关激励机制。运动员选择高校时,受到高校所拥有资源的影响,往往呈现出优秀运动员相对集中于名校的现象,造成与一般高校竞争的两极分化。

从高校高水平运动队的发展目标、组织结构以及取得的成绩来看,尽管经过二十多年的发展和实践,在招生制度、项目布局、发展规范等方面已经进行过若干次的完善和提高,也取得了一定的成绩,但是高校高水平运动队的发展仍然处于发展期,位于尚不成熟的阶段。通过对上海市部分高校高水平运动队的培养目标定位进行分析,目前高校高水平运动队的定位目标在认知上基本符合预期,但实际操作中还是模糊不清的,与教育部、国家体育总局联合颁布的《关于进一步加强普通高等学校高水平运动队建设的意见》中所提出的目标还有较大的距离。同时,组织结构也存在一定的不合理性,尚未能较好地适应组织目标。

3.3 高水平运动队教练员组织责任认知

在一个组织中,组织责任体现了该组织中各部门或成员的角色和功能,保证责任的有效对于一个组织来说是非常重要的。教练员在运动队中处于不可替代的主导作用,是运动员进入大学后能否继续提高运动成绩的关键因素,教练员对组织责任的感知优劣直接影响他们工作的积极性和创造性,但在现实中,高水平运动队的组织责任是否能够激发教练员的工作热情?教练员对组织责任的认知状况如何?也是我们在本研究所要解决的又一问题。

在实践调研中,采用问卷从规范性责任、人际型责任和发展型责任3个维度来衡量教练员对组织责任的认知情况。其中,规范性责任是指在高水平运动队建设和发展过程中,那些具体、有形的、限时的利益交换,比如教练员的薪水、福利等;人际型责任是长期以来,教练员在工作过程中所形成的对组织的支持与信赖感,如良好的人际关系、舒心的工作

环境、尊重及关心教练员等;发展型责任则是具体指组织和教练员对事业成功和事业发展所共同承担的责任,包括是否给教练员提供了足够的发展空间,能否发挥他们的优势、是否有培训的机会等。

3.3.1 教练员对规范性责任认知

在对50名高校高水平教练员的调查结果中,教练员认为他们所在的组织并未赋予他们合理的绩效工资待遇、职称晋升的优惠制度以及良好的福利,选择一般、不太符合和不符合的比例占到样本量的74%、100%和74%;而对公平待遇的认知则处于中等水平,选择完全符合和比较符合的比例占样本总量的54%;对训练条件的保证具有正向的认知,选择完全符合和比较符合的占到样本总量的60%。对于高校高水平运动队教练员而言,他们的工资待遇大部分与职称相挂钩,但是他们的职称晋升却并未因为带队成绩的突出而具有优惠,从这一点来看,组织的规范性责任中,需要加强这方面的修正。

3.3.2 教练员对人际型责任认知

本研究在变量人际型责任中主要考察了教练员的上下关系、相互尊重、关怀教练员生活、指导工作等变量。通过数据分析,教练员普遍认为他们所在的组织有着较好的上下级关系、相互尊重并关怀教练员生活,选择完全符合和比较符合的教练员占调查样本的60%、56%;教练员对组织人际型责任中的提供工作指导和支持及肯定工作贡献感知相对较差,选择一般、不符合和完全不符合的人数占7成以上。这种选择与大学比较重视人文关怀相关,能够发挥人的主体地位,对教练员的生活比较关心,尊重教练员劳动成果,能够充分肯定他们的贡献。整体而言,教练员对组织责任中的人际型责任维度具有较好的正向感知。

3.3.3 教练员对发展型责任认知

本研究采用教练员工作是否具有挑战性、事业发展机会、工作自主权、教学学习等变量来对教练员对组织发展型责任的感知程度进行评价。由统计数据可知:教练员对提供了更多的事业机会、能够充分发挥所长、具有较多的学习交流机会具有较好的感知,选择完全符合和比较符合的人数占样本总量的50%和52%;教练员对自身工作具有较大挑战性、能够参与决策、工作具有较大自主权以及有较大的晋升空间具有较差的感知。

从这个结果来看,教练员认为当前工作没有挑战性、发展空间不足,从侧面能够反映出,高校高水平运动队活力不足,缺乏工作压力和动力,未能充分调动教练员潜力。

3.3.4 管理人员对高校高水平运动队社会责任认知

高水平运动队作为高校体育工作的一个组成部分,除了担当培养竞技体育后备人才的重任之外,还具有一定的社会责任。高水平运动队与社会联动,制造影响力,从而形成双方的互动,也是高水平运动队自主办队的重要环节。

根据调查统计结果可知:高校所具有的服务社会、服务社区和服务高校体育发展3个社会责任中,高水平运动队为社会服务的意识有待加强。认同高水平运动队发挥这一职责的管理人员仅占总人数比例的23.3%;服务社区的职责发挥得也不理想,认同的管理人员占总人数比例的23.3%;管理人员对高水平运动队服务高校体育发展的认同率相对较高,选择带动高校其他体育运动项目发展和校园体育文化发展的人数占总人数比例的80%和43.3%。由此可知,高校高水平运动队社



会责任的发挥还主要局限在高校的圈子之内，尚需将它的功能辐射到社会和周边社区。

3.3.5 管理人员对高水平运动队运行制度设计认知

上海市高校高水平运动队均成立了由分管副校长牵头的高水平运动队领导小组，为了加强对运动训练与竞赛工作的领导和管理，根据运动队评估的文件要求，专门制定了《高水平运动队管理条例》、《运动员守则》、《教练员守则》、《运动员比赛成绩奖励办法》等一系列管理文件。主要包括绩效考核和考核制度、激励制度、工资和奖励制度、人员补充

和培训制度等等。

通过表3可知，管理人员对上海市高水平运动队管理制度的运行状况评价并不乐观，他们认为制度的整体设计一般，运行状况尚可，对教练员和运动员的激励效果不理想，制度需要加快法制化进程。通过分析我们认为上海市高校高水平运动队制度设计的宏观控制尚待提高，对运动员选材、训练、竞赛、奖励和教练员管理方面的管理制度建设有待加快法制化进程。

表3 管理人员对高水平运动队制度运行认识统计表

Table III Awareness of the Managers to the Systematic Operation of High-level Sports Teams

选项	题项	完全符合	比较符合	一般	不太符合	不符
制度设计合理	选择人数/个	3	5	15	3	合
	百分比/%	10	16.7	50	10	4
制度运行状况良好	选择人数/个	5	12	9	4	13.3
	百分比/%	16.7	40	30	13.3	0
制度对运动员具有较强的激励作用	选择人数/个	1	4	20	5	0
	百分比/%	3.3	13.3	66.7	16.7	0
制度对教练员具有较强的激励作用	选择人数/个	2	7	15	6	0
	百分比/%	6.7	23.3	50	20	0
制度具有法律保护程序	选择人数/个	1	2	20	3	0
	百分比/%	3.3	6.7	66.7	10	4

4 结论

4.1 组织目标是组织进行结构设计的重要基础，是组织进行资源配置的重要依据。上海市高校高水平运动队的组织目标在理论设定和实践操作中存在一定的差距。高水平运动队在世界级大赛中取得的最好成绩还不足以完成教育部及体育总局委以的重任。

4.2 上海市高水平运动队目标定位分为3个层次，其一是培养国际级运动员，参加世界级大赛；其二是参加国家级比赛，为上海市争得荣誉；其三是带动体育在高校的发展和普及。对高水平运动队组织目标的设定，管理人员和教练员在思想认识上较前几年有较大提高。

4.3 高校高水平运动队的目标定位应由现有的培养国家级运动员为主调整到培养世界级运动员，以此为出发点高水平运动队组织结构进行调整才能够指导体教结合工作切实发挥其应有的价值。

4.4 高校高水平运动队组织目标定位的制约因素，按照重要程度排序依次为：缺乏生源渠道、缺乏资金支持、教练资源短缺、不成熟的培养体制以及非科学的训练监控。人才、资金、体制是制约高校高水平运动队实现组织目标的阻碍要素。

4.5 高校高水平运动队的组织模型由单一职能直线型简单结构过度到各单位协同配合分工协调的纵向锥形结构。存在的主要问题有：组织活力不足、后备人才培养配置不到位、组织结构中科研力量不足、运动员生源分布不均。

4.6 在组织的规范性责任中，组织需要重点关注教练员职称晋升与带队成绩的关联方式，形成二者促进的趋势；在组织的人型责任中，组织需要注重调整对教练员工作提供指导和支持，肯定他们对工作的贡献；在发展型责任中，组织需要关注教练员的工作发展空间，提高他们工作的挑战性，激发他们的工作热情。

4.7 上海市高校高水平运动队制度设计的宏观控制尚待提高，对运动员选材、训练、竞赛、奖励和教练员管理方面的管理制度建设需要加快法制化进程。

参考文献：

- 王园元. 组织行为与组织行为学[J]. 成人高教学刊, 2001(6)
- 村木征人. 运动队的组织与教练的作用—对日本大学运动队存在问题的讨论[J]. 筑波大学运动学研究, 1997, 11
- 【美】比顿·R·克拉克, 王承绪译. 高等教育系统学术组织的跨国研究[M]. 杭州: 浙江教育出版社, 1989
- 彭中东. 对中美两国高校高水平运动队管理体制的探讨[J]. 武汉工业学院学报, 2003(6)
- 张云昊. 关系: 一个本土组织行为学研究范式的构建[J]. 2005(4)
- 刘向. 上海市普通高校高水平运动队后备人才培养模式及管理体制[J]. 体育科研, 2009(2)
- 聂永有. 组织行为学[M]. 上海: 立信会计出版社, 2009.

(责任编辑: 陈建萍)