



上海市区县竞技体育项目管理发展现状与对策

——以徐汇区为例

王继威, 田其伟, 杨咏

摘要: 通过文献资料法、专家访谈法、统计分析法等, 结合上海市徐汇区多年来的实际, 不断强化项目管理, 创新运行机制, 探索竞技体育向纵深发展, 实现体育教练员队伍建设整体提升、体育后备人才选材培养显效和竞技体育跨越式发展的实践现状进行研探分析, 找出制约发展的瓶颈, 进而探索区县竞技体育未来可持续发展的思路、方法和对策。

关键词: 上海; 竞技体育; 项目管理; 发展现状; 对策

中图分类号: G80-05 文献标志码: A 文章编号: 1006-1207(2012)04-0058-07

Status Quo of the Development of Competitive Sports Management in Districts and County of Shanghai —— Taking Xuhui District as an Example

WANG Ji-wei, TIAN qi-wei, YANG Yong

(Xuhui Buearu of Sports, Shanghai 200030, China)

Abstract: By the methods of document consultation, expert interview and statistics, the article focuses on the practice in Xuhui District in the past several years, which features combining with the reality of the District, strengthening the management, innovating operation mechanism, exploring further development of competitive sports, upgrading the quality of the coaches, paying attention to bringing up reserved talents and realizing the great-leap-forward development of competitive sports. It tries to find out the factors restricting the further development and discover the new ways and methods for the future sustainable development of competitive sports in districts and countries.

Key words: Shanghai; competitive sports; sports management; development status; measurement

2008年, 中共中央总书记、国家主席胡锦涛同志在北京奥运会、残奥会总结表彰大会上发表重要讲话, 提出我国要实现由体育大国向体育强国迈进。这一目标的提出, 为新时期体育工作指明了方向。竞技体育作为综合国力的一种表现, 一直以来都是体育管理工作及其领导层关注的重点之一。国家体育总局2011年4月下发的《2011—2020年奥运争光计划纲要》提出, 竞技体育要把改革创新作为竞技体育发展的主要动力, 把以人为本、优化项目组织结构、转变项目发展方式、提高项目发展效益作为竞技体育改革发展的核心任务。竞技体育的持续发展, 基层体育是基础。在上海市创建体育强市、强区的过程中, 提高区县竞技体育项目管理水平, 将为上海市竞技体育发展奠定坚实基础。本文将着重研究徐汇区竞技体育项目管理的发展现状, 通过解剖麻雀, 对现行成就、存在问题进行剖析, 提出未来改进的思路和发展策略, 为上海市区县竞技体育项目管理提供有益的借鉴思路。

1 研究对象与方法

1.1 对象

以上海市徐汇区竞技体育项目管理发展、运行机制创新、实施效果现状为研究对象。

1.2 方法

1.2.1 文献资料法

查阅国内外有关竞技体育方面的政策、法规、核心期刊、学术专著等有关文献; 查阅竞技体育及业余训练等相关领域的书籍, 收集、整理竞技体育的基础资料并进行汇总。

1.2.2 访谈法

选取上海市体育局及相关科室、专家进行走访调研, 以获取他们对相关问题的判断和评价。

1.2.3 统计分析法

对收集到的数据、指标进行 excel 数理统计, 为深入分析研究提供客观依据。

2 结果与分析

2.1 竞技体育项目管理概念、研究的必要性和实际意义

2.1.1 竞技体育项目管理概念

竞技体育项目管理是指体育部门为实现竞技体育预定目标, 而运用决策、计划、组织、协调和控制等行为活动的过程。也是在体育部门中, 为实现预期目标, 以人为中心进行的协调活动。

收稿日期: 2012-01-27

基金项目: 2011年上海市体育社会科学、决策咨询课题(TYSKYJ2011040)

第一作者简介: 王继威, 女, 科级。主要研究方向: 体育行政管理

作者单位: 上海市徐汇区体育局 竞训科, 上海 200030



2.1.2 竞技体育项目管理研究的必要性

竞技体育是体育的重要组成部分，它是以体育竞赛为主要特征，以创造优异运动成绩，夺取比赛优胜为主要目标的社会体育活动。竞技体育项目管理是以体育工作的组织制度为抓手，是实现体育事业目标的组织保证。

我国目前实行的“举国体制”，最高目标就是瞄准奥运会，夺取优异成绩，竞技体育攀登世界高峰的王牌也就是“举国体制”，它是令世人钦慕夺取金牌的最佳途径，在我国体育现代化的进程中起到了极其重要的推动作用。目前，这个体制对发展中国家快速提高竞技体育水平特别适用。但由于我国竞技体育优先发展战略形成于计划时期，因而随着改革的持续深入，为很好适应时代要求，有必要对诸如优秀后备人数少、成材率低、分布不平衡、文化学习成绩低下、思想道德教育松散、阶梯构成比例不合理、投入产出不成正比等直接影响竞技体育项目发展的因素进行必要的创新研究。

2.1.3 竞技体育项目管理研究的实际意义

中国体育长期的改革与创新目标已初步形成，但内在的、深层次的弊端也日渐明显。按照国家目前行业分类，体育被归入文化产业，这也预示了我国体育回归文化本位的未来走势。随着时代的进步、国际化进程的加速、社会主义市场经济体制的完全确立，创新竞技体育项目管理发展的运行机制，与“举国体制”应运而生相匹配的具体操作机制势在必行。必须明确竞技体育项目发展的目标、理想与信念，认识体育的文化本位和普适原则，克服急功近利的浮躁心态，把握时机，尽早应变，以适应这一发展趋势，确保竞技体育管理体制在现阶段的正常运转与改革创新的顺利进行，重塑中华体育精神的灵魂，逐步形成新的完整的制度框架和科

学的运行机制。

2.2 徐汇区竞技体育项目管理发展历史及内在导向

上海市徐汇区竞技体育项目管理在认真贯彻国家关于竞技体育的方针政策以及上海市的统筹决策下，创新驱动，实践发展，结合本区青少年业余训练、文化学习、思想道德建设以及高水平教练员队伍建设等方面的特点，走出了一条被实践证明正确的具有自身特色与独特优势的可持续发展道路。

2.2.1 徐汇区竞技体育项目管理发展历史

中国体育从建国以来走过了一段曲折的发展历程，竞技体育管理体制也随之更迭。像现在的国家体育总局、上海市体育局一样，徐汇的体育组织机构名称目前是徐汇区体育局。实行以国家行政手段为主导的“奥运争光计划”，突出竞技体育的“举国体制”。

从1988年试行竞技体育改革以来，徐汇区体育局作为基层体育部门，针对竞技体育工作的开展，着力研究转型发展，突出政府引导下的多元办训方式，鼓励多种形式参与。区体育局竞训科全面负责区域内业余训练工作和学校体育传统校工作，下设4所体校，开展具体训练活动。区体育局科研培训中心负责体育教练员培训、《徐汇体育》期刊编办及选材测试等工作。学校体育归口徐汇区社会体育指导管理中心。同时，在体育项目的普及与推广中，徐汇区体育总会、13个单项体育协会和3个体育项目专业委员会一同参与。在上海市体育局的总体部署下，加强体育传统项目学校、体校及办二线运动队单位的管理，积极鼓励社会力量参与体育，逐步形成全民健身基础牢固的，以体校、体育传统项目学校为主的，体育类民办非企业俱乐部为辅的竞技体育工作体系（见表1）。

表1 上海市徐汇区竞技体育工作体系表
Table 1 Competitive Sports Work System of Shanghai Xuhui District

类别	单位名称	承担项目	训练模式
区办二线运动队	上海市游泳学校	游泳	二集中
	徐汇位育体校	撑杆跳高	三集中
三线体校	徐汇青少体	田径、篮球、赛艇、皮划艇、棒球、羽毛球、蹦床、艺术体操、击剑、射击	三集中
	徐汇游泳馆	游泳、花样游泳、水球、跳水	一集中
	徐汇一少体	体操、武术、手球、网球、乒乓球	一集中
	徐汇二少体	棋牌	一集中
学校办二线运动队	上海中学	乒乓球、羽毛球、网球	三集中
	南模中学	篮球	二集中
	上海师范大学附属中学	手球	二集中
	位育中学	网球、沙滩排球	三集中
	零陵中学	击剑	二集中
民办非企业体育俱乐部	华东理工大学乒乓球俱乐部	乒乓球	三集中
	东方射击俱乐部	射击、射箭	一集中

2.2.2 徐汇区竞技体育项目管理的内在导向

徐汇竞技体育伴随中国体育事业发展有近60年的历史，曾培养出姚明、吴敏霞、丁松、诸韵颖、崔晓栋等一批著名的国家级运动员。作为上海一个具有厚重文化特色的中心城区，徐汇区体育局在不断创新的 work 理念和观念的引领下，坚持大胆探索，勇敢实践，积极追求自身的良性发展，走出了既具群众性又具精英性，即可放之四海又独具自身海派特色的发展道路。其内在导向依据为以下几条。

2.2.2.1 优胜劣汰的竞争机制

激励竞争、优胜劣汰揭示了亘古不变的体育竞赛的客观规律和迷人魅力，通过异常激烈的激动人心的大赛竞争，在极微小的秒数甚至更小的瞬间或毫厘长度间就能分出胜负，从而激励运动员奋发图强、勇争胜利、志攀高峰，向人类极限挑战。随着时代的发展，竞争无处不在，而且越来越激烈、残酷，竞技体育的政治因素、社会价值、经济含量正在发生深刻变化，它是和平年代没有硝烟的“战争”，是一个国家、



一个地区体育文化的代表象征,体现出世界影响力和地位,也体现出一个民族不可替代的进取价值和不懈奋斗、追求创新的结果。竞争机制与胜利效应给竞技体育项目管理体制发展与运行机制带来研探课题与创新动力。

2.2.2.2.2 “重在参与”的基础效应

现代奥林匹克运动的创始人顾拜旦先生提出的“重在参与”的理念是人类追求收获健康、追求“更高、更快、更强”目标的内在动力。竞技体育先要有参与,才能有后续。竞技体育具有鲜明的竞争性、规范性、公开性、公正性、公平性、集群性和观赏性等特点。竞技体育既可亲身参与,也可参与互动,最终是以各级各类的体育比赛赛事作为载体实现多方共赢的动力机制,实现激励人的自我奋斗,促进社会大众参与,满足社会生活需要,提高观赏愉悦与娱乐,排除社会成员不良情绪,提升社会和经济迅速发展,创造更多的优异成绩,彰显国家和社会团体综合实力等积极作用。

2.2.2.2.3 国民体质的发展需要

群众体育的蓬勃发展、人民体质的不断增强是我国竞技体育发展的坚实基础,也是被中国建国以来无数实践证明的重要决定因素。只有国内经济快速发展,人民群众物质生活水平不断提高,体育锻炼、强身健体的需求才会上升,才会有更多的人自愿投身到体育锻炼,体育健身的投入才会快速增长。群众体育的雄厚基础、人们物质生活水平和谐提高、体质不断增强为竞技体育的发展提供了可靠的基础保证。上海这样的国际大都市,经济的飞速发展,带动了体育产业经济的快速发展。全民健身的先进理念、和谐文明社会的建立,大批国内外人才的引进,无疑对上海竞技体育发展、体育后备人才的挖掘与培养有着重要意义。

2.2.2.2.4 “体教结合”的双赢理念

正确引导、深化体育竞技工作改革,才能保证竞技体育项目管理发展与运行机制的顺畅运行。竞技体育持续发展中,教育元素是不可缺少、不可替代的重要因素。尤其区县竞技体育的“体教结合”,需要体教部门在“资源共享、人才共育、特色共建、成果共创、合作共赢”的原则引领下,携手共进,取长补短,互相补台,合作双赢。坚持面向全体的青少年体育培养方向,建立终身体育理念,构建多元化、多层面、多渠道的青少年体育活动平台,满足广大学生的体育文化需求,塑造“更快、更高、更强”的人文精神和体育鉴赏能力,并吸引更多中小学生积极主动参与体育锻炼,以此来促进竞技体育进一步又好又快发展。

2.2.2.2.5 创新改革的前卫观念

自主创新是一个民族进步的灵魂、核心价值观的体现。竞技体育的生命力就在于不断创新训练理念与科学训练手段,想方设法培养教练员、运动员的创新意识,激发他们的创新欲望,调动他们的创新激情,以达到“更高、更快、更强”的理想境界。立足未来,科学创新,引导树立战略意识、民族意识、金牌意识、危机意识、创新意识;加大交流合作,整合有效资源配置,强化过程管理,提高工作水平;开阔视野,英明决策,严格实施制度保障;高瞻远瞩,包容大气,真心创造改革环境;全心全意,从善如流,广泛倾听群众意见;深入基层,真情投入,加强服务保障,才能确保创新改革的成功。

2.3 徐汇区竞技体育项目管理发展现状与对策

2.3.1 徐汇区竞技体育项目管理发展的决策目标

2.3.1.1 项目结构调整的战略决策

竞技体育优秀后备人才培养是一项具有长期性、战略性、基础性特点的系统工程,工作目标就是为上海市及国家输送高水平的优秀体育后备人才,选择自身适合的项目,才能促进竞技体育的可持续发展。徐汇区竞技体育项目管理结构调整始终按照上海市的要求,突出奥运、全运项目,结合自身特点,选择群众基础强、智力要求高的项目进行项目布局,重点开展了篮球、手球、排球、水球、棒球、网球、乒乓球、羽毛球等球类项目和体操、蹦床、跳水等灵巧类项目,对缺乏项目基础,投入大、产出小、不适宜开展的项目进行调整,如取消重竞技举重项目,这些做法取得了较好成效。上海市第14届市运会青少年组球类项目获得71枚金牌,占代表团所获金牌总数66.05%,体操、蹦床、跳水等3个项目获得18枚金牌,占金牌总数16.51%。金牌总数从上海市第13届市运会的52枚跃升到第14届市运会的109枚,为实现金牌总数翻番做出卓越贡献。

2.3.1.2 精品工程建设的战略实施

精品工程战略是每个国家、每个项目管理发展精益求精、集中力量做大事、集中优势发展重点项目、做大做强优势项目的发展战略。近年来,徐汇区体育局实施了竞技体育“突出重点项目,发挥重点优势、实现重点突破”的精品工程战略思想,坚定实践,强化执行,利用十多年的时间,逐步形成团队向上、态度积极、措施有力、成效显著的良好局面;参加上海市第11届到第14届运动会经历了从全市第13名到第9名、第3名、再到第2名不断上升的良好势头;历年输送在上海市名列前茅,奥运、全运突出贡献单位榜上有名。

徐汇区的基本做法是:一是扩大训练项目基数,完善项目布局。针对奥运、全运目标将训练项目扩展到23项,新增棒球、艺术体操、跳水、蹦床、女子水球等项目。在此基础上,明确要求各项目在业绩上都要有成绩。二是实施项目优化管理,加强服务保障。针对重点项目,如体操、篮球等,成立专门具有攻关目标的项目教研组,在选材——训练——参赛——保障等工作中提供一条龙服务。第14届市运会体操获得13金11银11铜、383分,篮球获得29金、285分,昂首挺进,继续领先。三是加大重点项目优质资源配置,实施经费倾斜。努力使重点项目得到各方保障,如以赛促练、装备添置、组队参赛、评级评优等优先保障。

2.3.1.3 “普及与提高”的战略发展

“普及与提高”是竞技体育工作的重要抓手,两者相互促进,相互提高。徐汇区体育局高度重视此项工作的开展,牢牢抓住社区和学校两块阵地,妥善处理好群众体育与竞技体育、学校体育与竞技体育的关系,将其落脚点沉到促进学生终身体育观的形成和全面、健康、可持续发展的关键点上,从而营造竞技体育稳步发展的外部普及环境。设立全民健身发展资金,从最初全区人均2元到现在人均8元,极大保证了全民健身活动的有效开展。加强体育基础性投入,改善场地设施与训练条件,提高公共体育资源的有效利用。“十一五”期间,全区新增体育场地面积30余万 m^2 ,改建综合性训练场馆4处,使人均体育场地面积达



1.56 m²。加大学校体育场馆改建与对外开放力度,培育了适龄人群,并有效提升了基础布局与综合实力。加强体教资源共享和整合的力度,完善项目布局,畅通升学渠道,合理资源配置,优化队伍建设,为竞技体育发展提供坚实基础。

“十一五”期间,徐汇区向上级训练单位输送运动员提高到262名,审批二级运动员819人次,申报通过一级运动员107人。在上海市第14届运动会上,徐汇区共获得153枚金牌、51.25枚银牌、68枚铜牌,位列全市青少年组团体奖牌榜第二、总分榜第二,并荣获体育道德风尚奖(青少年组)最快进步奖、优秀竞赛组织奖等多个奖项。

2.3.2 徐汇区竞技体育项目管理发展的创新特征

徐汇区体育局坚定解放思想,开拓进取,在研究现行项目管理体制与运行机制的创新改革中,积极拓展思路,精心推进“三个全面”的实施:协助配合教育局,全面推行全区青少年学生的素质教育与身心素质的健康成长;完善法治制度建设,全面推行高水平教练员队伍建设与科学训练力度;加强调研指导,全面推行竞技体育优秀后备人才的培养制度,提升全体运动员的文化学习成绩与科学训练实效,凸显了创新特征。

2.3.2.1 依法治体,不断增强体校基础管理

徐汇区体育局高度重视竞技体育基础管理工作,严格依据依法行政工作要求,开展各项行政审批和申报。在日常管理中注重建立与完善各项规章制度,逐步形成制度管人、制度管事的良好局面。针对体校基本建设,出台了《徐汇区体校基础管理手册》、《徐汇区体育局项目教研组星级考核评定实施细则》;针对训练招生,出台了《徐汇区体育局关于进一步加强和规范本区业余体校招生工作的若干意见》、《徐汇区体育局关于严肃查处业余训练招生工作违规违纪行为的通知》;针对训练管理,出台了《徐汇区体育局关于进一步加强教练员训练计划制订和检查的若干意见》、《关于进一步加强督训工作的实施意见》;针对教练员队伍建设,出台了《徐汇区体育局项目带头人评选及人才队伍管理办法》、《关于推行“教练员成长导师制”的实施意见》;针对训练成效评估考核,出台了《徐汇区体育局教练员年度业绩考核、公示办法》、《徐汇区教练员输送及跟踪奖励办法》等。

针对制定文件的执行实施,注重不断地进行调整与完善,依法治体,确保符合竞技体育项目管理发展的实际需要,是每个管理行政部门的主要职责。徐汇区体育局对2007年上半年出台的《徐汇区体育局教练员年度业绩考核、公示办法(试行)》(简称《业绩考核办法》),在短短4年时间内,针对业绩考核标准的合理性、实用性、效益性,结合深入贯彻落实科学发展观,先后召开11次教练员征求意见专题座谈会,广泛听取各项目教练员的意见与建议,修改、增添及调整了《业绩考核办法》中的部分条文,对获取优异竞技成绩与输送成果的教练员加大了重奖力度,极大调动和保护了一线教练员的训练积极性,进而收获了第14届市运会竞技体育成绩的节节攀升。

2.3.2.2 协作强体,全力深化“体教结合”工作

思路决定出路,思路促进成功。深化体教协作是“体教结合”非常重要的切入点。徐汇区体育局成功的切入点定位就是合作“双赢”,而且是主动靠前的“双赢”。

靠前一步,发扬主动服务的大局意识,从体教联合到结合再到融合,全力加强并扩大双方资源优势的融合,想方设法创造条件齐心想,充分用好“体教结合”这个平台,为徐汇竞技体育再创辉煌打下了坚实牢固、不可替代的深度协作基础。

建立由体育、教育行政部门主要领导或主管领导参加的“体教结合”领导小组联席会议制度,定期或不定期研究“体教结合”阶段工作目标、工作方法、工作措施,针对存在的问题,提出相应解决意见与建议,制定相应的政策法规,指导“体教结合”工作顺利开展。转变观念,及时将“体教结合”的重心由坚定竞技体育后备人才的单方索求转变为体教共同参与下的区域内全体学生全面成长的多方共赢,从而提高教育对体育的认可度和主动支持度。

紧密结合素质教育、青少年全面健康成长及体育后备人才培养目标,在充分调研的基础上,出台了徐汇区“体教结合”3年行动计划、徐汇区项目布局方案、徐汇区运动员升学“绿色通道”、奥运、全运项目教练入校、中小学体育教师联合培训等制度,均获得了显著成效,理顺了教育与体育在体育工作中的深层次协作关系。

加强优质教育资源和体育资源的有机整合,在项目布局中把所有区域内的上海市示范校都纳入进来,形成幼、小、初、高一一条龙布局体系,有力保障了竞技体育后备人才队伍的持续发展。如篮球项目初步形成了东三小学、高一小学、徐汇中学、五十四中学、南模中学等培养梯队体系;田径依靠位育体校从小学到高中的办学模式,形成了稳定的梯队培养衔接体系等。区体育局主动跨前,创新体育教师队伍培训,与区教育局建立涵盖全区体育教师专题联合培训机制,填补了小三门教师缺乏专门培训的空白,受到各方好评,取得良好成效。

2.3.2.3 人力兴体,强化一流教练队伍建设

“科技是第一生产力”,人力资源是第一资源,对生产力发展起着决定性作用,科研积极介入的作用也日益显现。徐汇区体育局将教练员视为竞技体育的决定性因素,在增量、增能、增效上不断提出新思路、探索新做法、研探新机制。

(1) 扩大基数,稳步增量。原有教练员队伍年龄老化,结构单一。徐汇区体育局通过增量补充,采取引进外省市及外区县具有中高级职称的教练员和吸收退役运动员等措施与方法,使全区教练员总数从“十五”期间的16项53人增加到现在的21项64人,为竞技体育工作的开展提供了基础性保证(见表2)。

表2 上海市徐汇区体育局“十五、十一五”教练人数统计表

Table II Number of the Coaches of Shanghai Xuhui District Sport Administration in the 10th and 11th "Five-Year Program"

时间	项目数	教练数	备注
“十五”期间	16	53	
“十一五”末	21	64	外聘2名

(2) 加强培训,确保增能。坚持打造学习型教练员团队,鼓励教练员进行学历和职称再教育。建立教练员培训体系,每年规定教练员必须完成一定学时的培训。在进行区本培训时,一方面加大与市级单位的合作,使区级培训



纳入市级培训课时范围；一方面提高培训课的质量，采用专家教授讲课、专题系列课程、案例分析、互动教学、必修选修菜单学习等，提高教练员学习培训的针对性、兴趣性、计划性和有效性。“十五”期间，教练员队伍的本科率从35.85%提高到64.52%（见表3），高级职称增长率从11.32%提高到24.19%（见表4）。教练员基本养成学习思考的习惯，通过实践，撰写论文的能力得到提升，近年来共有9个项目16名教练的19篇论文在市级刊物上发表。

表3 上海市徐汇区体育局“十五、十一五”教练学历统计表

Table III Education Background of the Coaches of Shanghai Xuhui District Sport Administration in the 10th and 11th "Five-Year Program"

时间	教练数	本科 %	专科 %	高中以下 %
“十五”期间	53	19 35.85	30 56.60	4 7.55
“十一五”末	62	40 64.52	22 35.48	2 3.23

表4 上海市徐汇区体育局“十五、十一五”教练职称统计表

Table IV Professional Titles of the Coaches of Shanghai Xuhui District Sport Administration in the 10th and 11th "Five-Year Program"

时间	教练数	高级 %	一级 %	二级以下 %
“十五”期间	53	6 11.32	21 39.62	26 49.06
“十一五”末	62	15 24.19	29 46.77	18 29.03

(3) 培育骨干，激励增效。牢牢抓住教练员骨干队伍的核心作用，积极争取教练员参加市、区级人才队伍评选及各类先进评选的契机，加强制度保障，形成骨干团队，并通过榜样的作用及辐射，激励全体教练员共同成长。目前已建立上海市领军人才后备队、徐汇区学科带头人、徐汇区体育局项目带头人的骨干体系，以及上海市优秀教练员工作室2个。

2.3.2.4 文化促体，确保竞技体育持续发展

改革开放使竞技体育的可持续发展受到市场经济的强烈冲击愈演愈烈，一边是“举国体制”下竞技体育金牌的不断递增，一边是运动员出路问题、生存保障问题导致的外部环境整体恶化。其主要原因与运动员的文化教育有很大关系。竞技体育发展往往太过追求竞技体育成绩，忽略了学生进行文化学习的最基本权利。最直接的体现就是体育专业、半专业机构及各级各类体校教育环境、质量水平低下，学生行为规范差、学习习惯差、学习意识弱、文化水平低等，最终走向社会后，落后于时代。这种情况，越向高端的训练单位越严重。

徐汇区体育局充分运用体育工作发展的良好大环境，在教育行政部门的大力支持下，认真贯彻落实国办（23）号文件精神，突破传统，转型发展，充分发挥人、财、物的保障作用，坚持体校办训改革，创建了享誉全国体育系统的“位育模式”。通过不断调整完善，在课程设置中充分结合体校学习时间和基本要求，形成适合学生的课程体系；在自创的“双跟双育机制（教师跟训，教练跟课）”、“双向激励机制（体育成绩优异奖教师，文化提高奖教练）”等有效制度的调控下，激励体校的体育教练

和文化教师为共同目标齐心协力，学生运动员也逐步养成了良好的行为规范，稳步提升了文化学习成绩。

2011年中考中，徐汇区体育局下属三集中模式的徐汇青少体运动员的平均分达到历届最高，其中英语科目比全区最后一名学校高出39分；同年高考成绩再创历史新高，在籍学生92%被本、专科院校录取，在读学生的录取率更是达到100%。高中学生参加上海市统一学业水平考试成绩突出，地理、信息合格率达100%，历史、物理、化学、生物也都达到71%以上。高考升学率逐年提高，从位育体校办校的2006年第一届参加高考开始的62%达到2010年的92%，为运动员今后的就业与正常生活铺平了道路。平时的期中、期末文化课考试经过体校师生的共同努力，也改变了在南片学区7校联考倒数第一的尴尬局面（见表5）。

表5 上海市徐汇区位育体校高考情况统计表

Table V Statistics of the Students of Weiyu Sports School of Shanghai Xuhui District Attending University Entrance Exam

年份	毕业生人数	大专以上录取人数	录取率
2006年	42人	26人	62%
2007年	52人	31人	60%
2008年	35人	24人	68%
2009年	42人	35人	83%
2010年	49人	45人	92%

2.3.2.5 多元办体，形成多方鼎力合作局面

随着社会的不断进步，体育的社会功能越来越显现出巨大的作用和发展潜力，政府主办下的体育在各项体制机制的改革深化中不断吸收新经验，融入新力量，创建新模式，收获新成绩。越来越多的社会组织和个人参加到体育的普及推广，甚至是高水平体育运动队的建设中来。民办非企业体育类俱乐部陆续诞生，从2003年起，徐汇区共注册登记了19家民办非企业体育类俱乐部，其中个人出资建立的有2家，企业出资建立的有4家，依托学校的青少年体育俱乐部有6家，依托社区的有13家。这些体育俱乐部在体育项目的普及与提高、体育后备人才的选拔与培养、体育竞赛举办与承办等工作中发挥了较大的作用。

鼓励扶持华东理工大学乒乓球俱乐部、东方射击俱乐部等单位积极投身竞技体育工作。在乒乓球和射击两个项目中，他们为上海市一、二线运动队输送了不少优秀体育苗子。由华东理工大学乒乓球俱乐部输送的运动员张洋获得了全运会前八名，中学组运动员多次代表中国中学生代表队参加世界中学生运动会乒乓球比赛，并获得了好成绩。东方射击俱乐部输送的一名运动员今年参加全国第7届城市运动会射击比赛，获得飞碟项目团体冠军。

2.4 徐汇区项目管理发展存在的问题及发展对策

2.4.1 存在的问题

2.4.1.1 竞技体育相关的项目管理法规制度尚需进一步完善

竞技体育相关的项目管理制度是发展的保障，从上而下，我国、上海市及徐汇区都缺少国外类似美国《业余体育法》这种对调节社会办体育各种矛盾作用十分明显的适用法律，无法通过法律手段对竞技体育实现有效的宏观管理。在竞技体育领域内的法规制度，当前可供实际利用的较少，有些甚至落后于时代。故应深入探讨建立健全改进与完善适



用法规(包括地方立法),完善贴近实际、贴近民众、贴近促进竞技体育健康发展的法规制度,如对于牵涉千家万户的运动员进出口、升学就业、伤病保险等政策法规、生活保障与合理诉求等保障机制亟待加强,各类体育民办俱乐部的管理需要从政府的角度加强调控和引导等。

2.4.1.2 体育现有人力资源与建设体育强市、强区战略的要求尚有差距

目前,体育管理队伍的理论基础与专业化水平偏低,与体育强市、强区建设战略要求有较大差距。体育教练员整体队伍建设受人才政策、工资待遇等外部因素制约,引进难度大,自我培养周期长,综合素质特别是科学训练水平亟待提高。优秀体育后备人才队伍基础不牢,影响因素多,总量不足,尤其是能参加奥运夺牌的本土尖子运动员少。科研人员工作服务一线、指导一线的参与力度与提供服务保障的能力、水平亟待提升。各项目裁判员的选拔培养尚缺乏有效手段、长效规划与培养机制。

2.4.1.3 体育内设部门相关管理权限、职责要求需进一步细化合理

当前的竞技体育管理组织具有较强的行政色彩,实行的是高度集中的政府管理体制。决策机构的高度集中,使得体育管理宏观和微观决策的有机联系受到较大影响。因此,应该认真借鉴国外政府只做自己管辖范围内的事,决不干涉社团的具体工作的经验。目前有些项目管理工作,如青少年体育活动竞赛的组织,政府、体校、社体中心、协会等运行存在着多头参与、多方操作、相互交叉、职责不明、赛制不尽合理的状况。需要进一步明确管理权限、职责要求,细化合理分工。

2.4.2 发展对策

2.4.2.1 深化体制机制改革,坚持制度创新下的可持续发展

坚持奥运争光计划,建立健全竞技体育相关法律法规并坚定评估激励机制。加大竞技体育经费投入,提高体育教练相应待遇,加强崇尚科学研究,尤其是竞技体育发展规律及趋势研究。加强基础硬件建设,提高资源使用与整合力度,积极鼓励多元化办训,充分调动各方关注竞技体育的积极性、针对性、主动性、成效性,坚定提升机制、制度创新下的可持续发展力度与效果。

2.4.2.2 完善经费制度建设,努力建立健全资金保障体系

改善竞技体育发展中资金保障,改善竞技体育长期以来实行的“统包统配”体制,改善竞技体育发展的资金保障体系仍以政府财政拨款为主要支柱的状况,逐步加大社会经费所占比例,实现从以政府投入向以社会投入为主的方式转化。上海市与徐汇区已经做了很好的成功探索,如上海市第14届市运会、徐汇区第6届区运会比赛经费均由上海市漕河泾开发区冠名赞助,保证了运动会各项比赛的顺利进行。

2.4.2.3 重视体育后备人才培养,加大“体教结合”工作力度

坚持以项目布局为重点,强化竞技体育优秀后备人才培养质量意识,加大“体教结合”工作力度。全力坚持“四个并重”,实现“体教结合”深入协调发展,即坚持学校体育普及与业余训练提高并重,促使体育后备人才培养有广度;坚持量的扩张与质的提升并重,促使体育后备人才培养有深度;坚持文化教育与体育训练并重,促使体育后备人才培养有尺度;坚持基础管理与科学训练并重,促使

体育后备人才成才有高度。

(1) 加强项目调研调整,完善项目合理布局

以国家、省(市)级、区级重大体育赛事参赛为目标,结合区域功能定位、目标要求及群体特征,加强多方调研,不断完善项目的合理布局、项目入校的研究,保持又好又快发展。

(2) 强化规范管理措施,推进体校标准化建设

以上海市开展区级少体校业余训练规范化建设为契机,强化管理,推进体校标准化建设。进一步确立业余训练“普及促提高,提高带普及”的理念。充分利用一切可以利用的资源发现、培养体育后备人才。积极推进文化教育工程建设,深入贯彻落实国家、上海市加强运动员文化教育工作精神,加强运动员文化教育和保障力度,坚持与落实体育特长生升学优惠政策,拓宽选苗渠道和选材面,进一步增强业余训练和学校体育发展后劲。

(3) 引领业余训练创新,提高项目科学训练质量

重视项目“教学大纲”和二线达标标准的执行,有效提高带训运动员基本身体素质 and 专项素质。坚持科学训练,创新训练方法,积极探索业余训练工作在选材、训练、恢复、比赛、心理、伤病防治等多方面工作。全局统筹,实施保强扶弱的运动训练导向,对强项给予政策性保障支持,增设专项经费,实施全面监控。对弱项实施重点人员攻关,加强培训与培养,努力提高发展水平。建立重点运动员跟踪机制,在经费投入、科学训练、科研保障、训练设施(器材)的更新等方面予以全力支撑。

(4) 持续创新督查考评,优化评估激励机制实施

加强对业余训练工作管理,进一步完善业余训练体制机制建设,努力形成规范、科学、有序的管理模式,扎实推进人才(特别是本土人才)培养成材率。建立少体校、体育传统项目学校和教练的实绩考评机制。逐步健全训练跟踪管理机制,优化业余训练激励机制。同时,通过树立先进典型,发挥引领和示范作用,提高教练员工作的积极性、实效性。

2.4.2.4 解放思想开拓进取,加强竞技体育队伍整体建设

(1) 加强双向培训,积极推进管理队伍建设

充分发挥现有管理团队中具有丰富管理经验的人员作用,充分发挥其主观能动性。吸收、引进管理人才,进行双向培养。即对具有教育或行政管理专业的人员,开展相关体育专项培训;对具有体育专业背景的人员,开展行政管理培训。

(2) 加强综合培训,大力强化教练员队伍建设

努力扩大体育业余训练教练员队伍,注重起始质量,提高教练员从事训练工作的准入标准并实施优化教练员队伍调整建设。如新进教练必须达到本科以上学历;体工队退役运动员定向送往师范院校体育学院或体育学院师范专业,进行体育教育、体育心理、体育教材教法等课程的学习;对不适应岗位的教练实行转岗等。注重过程培养,合理资源配置,采用多种方式手段,加大在岗教练员培训力度,提高教练员带训能力及执教水平。

(3) 加强团队培训,精心深化科研团队建设

主要提高科研团队服务训练的意识、质量与水平。全力加强科研人员专业培训及职业导向。一切从实际出发,制定科学的科研计划,提高选材对训练的实际指导和服务功



能, 加强跟踪, 定期、定点为训练工作服务。

(4) 加强骨干培训, 尽快拓展裁判员队伍建设

鼓励教育系统体育教师和体育系统工作人员从事各个项目的裁判工作, 发挥区级单项协会的主导作用, 积极联合市级单项协会, 开展各类理论培训和实战培训。加强裁判骨干的培养力度, 充分利用各级比赛的锻炼机会, 提高临场执法的熟练性及准确性。

2.4.2.5 整合资源, 实施青少年体育专管机制

参照国家体育总局职能调整, 将青少年体育工作归口管理。所有涉及青少年的各类体育工作规划、组织、实施等统一归口同一部门操作, 避免工作中的重复, 同时由同一部门对口教育行政部门, 避免工作中的重复劳动。

3 结论

3.1 多年来, 上海市徐汇区现行的竞技体育项目管理发展现状与对策研究一直在探索改革中前进, 如何让改革创新进一步向纵深发展, 使上海市的竞技体育走在全国乃至世界的前列, 并继续为国家体育事业的发展做出应有的贡献, 具有很多值得学习、总结、思考、探索、研究的地方。

3.2 上海市徐汇区培养竞技体育后备人才工作成功的经验在于决策的科学化、前瞻性, 体现在融入优胜劣汰的竞争机制、加强“体教结合”、及时调整竞技体育项目结构、重视实施精品工程建设、积极贯彻“重在参与”理念、在“普及与提高”中探索前进及在项目管理发展与运行机制的创新等。

3.3 在目前形势下, “体教结合”工作的深入开展仍是竞技体育可持续发展可靠必备的不可替代的条件, 必须牢牢树立以全体青少年学生的全面健康成长、全面培养竞技体育优秀后备人才、全面建设高水平教练员队伍为鲜明特征的“体教结合”工作理念。牢牢把握竞技体育项目管理改革创新, 确保“举国体制”发展模式的前提下基层体育后备人才的培养。

3.4 研究表明, 现行项目管理发展及其运行机制的主要特征表现在坚定的重视依法治体。为保证目标模式的实现, 应逐步出台符合竞技体育可持续发展实际的文件制度, 完善项目管理发展体制与运行机制的建设与创新改革, 理顺训练竞赛体系, 强化激励评估体系建设, 加大财政投入合理使用体系建设等。

3.5 竞技体育必需以人力资源为第一资源, 加大各类人群的培养, 尤其是教练员队伍的整体建设。加强政策研究和导向, 解决实际问题, 尤其在现有人事制度的限制下, 找准病因, 对症下药, 变不利因素为有利因素, 为人才培养营造良好环境。

参考文献:

- [1] 肖林鹏. 中国竞技体育可持续发展战略目标初探[J]. 西安体育学院学报, 2002年(7):4-6
- [2] 宋继新. 论中国体育管理体制组织结构的改革与发展[J]. 体育科学, 1998, 18(1):16-19.
- [3] 吴寿章, 孙汉超, 高雷峰, 等. 中国2001年竞技体育发展战略研究[C]. 全国体育发展战略研讨会论文集, 1998.
- [4] 鲍明晓. 竞技体育在两种经济体制下运行特点的分析[J]. 体育科学, 1998, 18(1):6-10.
- [5] 孙洪涛. 我国体育管理体制改革研究[J]. 体育科学, 1997, 17(3):27-29.
- [6] 王艳, 孙汉超. 我国单项运动协会依托项目管理中心发挥实体作用的研究[J]. 西安体育学院学报, 1998, 15(2):5-8.
- [7] 秦文宏. 上海地区竞技体育发展的问题与思考[J]. 安徽体育科技, 2005, 26(2):12-14.
- [8] 谢英. 21世纪初我国竞技体育项目管理发展现状与对策研究的研究[J]. 西安体育学院学报, 2002, 19(4):11-14.

(责任编辑: 陈建萍)