

# 学习型组织：优秀运动队管理改革的新走向

张建旭，孙庆祝

(南京师范大学 体育科学学院，江苏 南京 210097)

**摘 要：**从学习型组织的内涵出发，首先分析了我国优秀运动队构建学习型组织的必要性，认为优秀运动队管理走向学习型组织是竞技体育发展的需要，是当前优秀运动队管理改革的诉求。然后对构建的可能性进行了阐述，认为优秀运动队管理具备走向学习型组织的基础条件，在学习方面与组织结构上存在着相当大的契合性。最后提出了构建学习型组织的3点建议：第一，构建过程中要掌握修炼的进阶；第二，要促成优秀运动队领导者角色的改变；第三，要加强教练员培训并注重实践。

**关 键 词：**体育管理；优秀运动队；学习型组织

中图分类号：G808.1 文献标识码：A 文章编号：1006-7116(2008)04-0033-04

## Learning type organization: The new trend of excellent sports team management reform

ZHANG Jian-xu, SUN Qing-zhu

(School of Physical Education, Nanjing Normal University, Nanjing 210097, China)

**Abstract:** From the perspective of the connotation of learning type organization, the authors first analyzed the necessity for excellent sports teams in China to establish a learning type organization, considered that excellent sports team management getting on the track of learning type organization is the need of competitive sport development, and the requirement of current excellent sports team management reform, then expatiated on the feasibility of establishment, considered that excellent sports team management has been provided with the basic conditions for establishing a learning type organization, and that both match with each other quite well in terms of learning and organizational structure, and lastly put forward three suggestions for establish a learning type organization: 1) we should control the progress of refinement in the process of establishment; 2) we should boost the change of the role of excellent sports team leaders; 3) we should strengthen coach training and focus on practice.

**Key words:** sports management; excellent sport team; learning type organization

随着科技高新化、信息网络化、经济全球化的出现和发展，学习能力必将成为一种最重要的能力，每个组织、每个社会细胞都会面临新的思考与选择。在这一背景下，我国优秀运动队如何保持发展势头，向更高水平迈进，关键在于选择一种符合时代要求的管理理论和管理模式。代表新世纪管理趋势的学习型组织理论成为当今优秀运动队发展的一种新理念。

## 1 学习型组织理论与优秀运动队

### 1.1 学习型组织的内涵

第一次系统提出“学习型组织”(Learning Organization)理论的是美国学者彼德·圣吉<sup>[1]</sup>，他在1990年出版的《第五项修炼(学习型组织的艺术与实务)》中对这一理论进行了阐述。圣吉提出，在当今快速变化的世界中，一个组织在激烈的竞争中立于不败之地所需的核心能力就是能敏锐地感知外界环境的变化，并且比你的竞争对手学得更快。这里的学习不是普通意义上的吸收知识或是获得信息，而是真正的学习，“涉及人之所以为人这一意义的核心。透过学习，我们重新创造自我。透过学习，我们能够做到从未能够

做到的事情,重新认知这个世界及我们跟它的关系,以及扩展创造未来的能量”。

此后不断有学者对学习型组织进行研究,目前公认的学习型组织的涵义是:“学习型组织就是把学习者与工作系统地、持续地结合起来,以支持组织在个人、团队及整个组织系统这3个不同层次上的涵义”<sup>[2]</sup>。学习型组织具有6个基本特征:

(1)持续的系统学习。组织成员通过共享,借助知识在组织内的传播以及把学习融入到组织的常规行动中去,使组织能不断学习。

(2)知识创造和共享。学习型组织的显著特征是不断地获取和创造知识,并使知识在组织中迅速流动。

(3)系统的、批判的思考。鼓励成员用新的方法进行思考,强调系统地分析问题、解决问题,用批判的思考检验过去和现在的各种假设。

(4)科学的学习。引入科学的学习理念和方法,不断总结经验教训,学以致用,解决实际问题。同时建立健全评估和激励体系,对组织成员的学习和创新给予奖励和支持。

(5)动态适应。因为学习型组织不断学习、进取,可以有效克服有限理性的局限性,能够增强组织的适应性。

(6)以人为本。把人作为组织的重要财富,为个人的发展和学习创造条件。

## 1.2 优秀运动队

当前我国运动训练中的组织形式主要有优秀运动队、运动技术学院和运动训练基地3种形式。优秀运动队的中心任务是参加训练活动,创造优异运动成绩,培养全面人才,为国争光<sup>[3]</sup>。在这一组织内,每个成员都围绕着这一中心任务而不断学习、训练以提高运动成绩,教练员、运动员、科研人员以及行政机关、后勤服务等职能部门的人员,在这一组织目标的制衡下,构成了目标一致、彼此联系的网状系统。

## 2 我国优秀运动队构建学习型组织的必要性

### 2.1 竞技体育发展的需要

圣吉认为,组织或个人未来持久的优势是要能敏锐地感知外界环境的变化,并且有能力比你的竞争对手学习得更快。在现阶段,由于技术的进步和先进训练理念的不断出现,体育的竞争不只是在比赛场上,还表现在包括信息、人才、仪器设备等赛场外的各个方面。要想在竞争中胜出,竞技体育组织必须改变体育只存在于赛场上的观念,一定要将赛场内外结合起来,融为一体,时刻处于学习状态,尤其是对别人的经验,秉着“择其善者而从之,其不善者而改之”的

态度,善于总结,善于学习。在这一方面刘翔的教练孙海平给我们树立了榜样。孙海平可谓是一个典型的学习型教练,每次刘翔参赛,孙海平总会带一个高速摄像机,拍摄外国优秀选手赛前训练情况。在孙海平莘庄的训练宿舍,到处摆满了录像和书籍,从大学专业课本到最新专业杂志,内容离不开短跨训练。也正是由于孙海平潜心研究“短跨”运动的制胜规律,逐步在训练的方法和手段上,创造出了一套适合中国运动员的训练体系,形成了独到的执教风格,才有了今日刘翔的优异成绩。而这也正符合了学习型组织“科学的学习”的特征。

优秀运动队是一个合作的团体,教练员和运动员是这个团体的核心,其它相关人员的工作就是根据他们的需要提供各方面的支持,这个支持相当重要。“从我国的成功经验来看,很多优势项目不仅有学术带头人,而且有一个非常好的团结协作的群体”——具有互补的技能,对共同的目标、目的和方法具有共同的承诺,能够相互依赖、协力支持<sup>[4]</sup>。即在这个团队中,训练学专家、生理生化专家、技术分析专家等通过研究寻找新的训练方法,实现技术创新,从而为比赛成绩的提高做出贡献。在这个共同愿景的驱动下,他们需要个人的钻研更需要彼此间的合作,也就是要实现“知识的创造和共享”,不断地创造“新知识”,然后使他们的创新成果能够在全队内流动,真正应用到运动训练之中,从而实现优秀运动队的可持续发展。由此可见,竞技体育的发展迫切要求将优秀运动队转变为学习型组织。

### 2.2 当前优秀运动队管理改革的诉求

当今,教练员在运动队中充当多种角色。多角色模式的优势在于能够让教练员从运动员的训练、比赛、生活、学习中充分获取信息,统揽全局,从跨学科的高度对运动员的训练进行调控,充分发挥每个运动员的潜能和才智,提高运动训练、竞赛的实际效果。但是,要协调好各种角色行为是一件困难的事情。运动员和教练员的矛盾在运动队中是一个由来已久的带有普遍性的问题<sup>[5]</sup>。据调查,在一些集体项目或者一个教练员带较多运动员的情况下,关系不合型的,占调查人数的27.1%<sup>[6]</sup>。要解决这些问题,就要改变那种“以教练员为中心”的“保姆式”管理模式,创建以运动员为本的人本主义管理模式。可喜的是,这种管理模式已经在运动员自主意识增强和法律意识浓厚的情形下逐渐流行。不过教练员在运动队中的作用是举足轻重的,要想建立良好的“师生关系”,解除运动员的后顾之忧,促进运动队的良好发展,需要教练员在秉持“以人为本”的理念基础上“系统地、批判地思考”

和“科学地学习”。他们需要不断地总结自己训练方式和方法上的不足，学会对自己的行为和想法进行批判性地反思，善于学习优秀的方法和理念；将运动员作为一个活生生的人，而不是比赛的机器，不论在训练上还是在评价、激励机制上都秉持以人为本的理念；对运动员的训练要具有系统性，不要只注重一时的成绩，将运动员全面、完善的发展作为运动训练的根本出发点。同时体育行政部门的管理者也要逐步消除原来刻板的管理体制的束缚，给教练员更大的自主权，使优秀的教练员能够切实发挥自主性，激发教练员的工作热情和运动员的训练热情。而这一切都需要将优秀运动队建成一个能够不断“学习”的学习型组织。

### 3 我国优秀运动队构建学习型组织的可能性

#### 3.1 优秀运动队管理具备走向学习型组织的基础条件

运动员与教练员是运动队的主要组成人员，竞技体育以运动员为本和重视教练员地位为创建学习型组织提供了基础。首先，优秀运动队最主要的职能是培养高水平运动员，教练员的高技能性、创造性工作都是为了能使运动员的成绩进一步提高。我国目前对运动员的训练和管理已日趋合理，如调查研究发现：新形势下优秀运动队教练、领队对运动员的管理是以教育引导为主<sup>[7]</sup>，这与学习型组织强调的以人为本的思想是一致的。其次，从教练员拥有的管理权力来看，虽然对优秀运动队的管理模式种类较多，但是都强调教练员的地位与作用，教练员拥有了更多的对队伍自主管理的权力。如2005年10月体育总局竞技体育司对国家队40个队伍的调查结果表明，目前国家队共有8种管理模式，其中采取队委会(集体)领导下的分工负责制模式的比例最大，占47.5%，而这种模式的最大优势是保障主教练对业务工作的主导作用<sup>[8]</sup>，激发他们的积极性和创新意识，这与学习型组织自我管理思想是一致的。

#### 3.2 学习型组织与优秀运动队存在着相当大的契合性 1)都是学习的组织。

第一，学习型组织是一个能熟练地创造、获取和传递知识的组织，它善于修正自己的行为，以适应和获取新知识。而优秀运动队是一个以教练员为首的学习与探索的团队，是一个对运动员进行训练，提高他们的运动能力和技术水平，以取得优异成绩的组织。当团队发现新的训练方法与手段时，需要对新的和原有的进行批判性思考，找出优劣，然后针对性修正以取得技术上的突破，可以说是一个通过学习然后将知识应用以达到创新的组织。第二，教练员和运动员需要“个体学习”才能发展，而个体学习又是组织学习

和学习型组织的基础。要想促成全队成为学习的团队，就必须激发每一个成员的学习积极性，从而实现团队的“知识创造与共享”和“动态适应性”。而一旦团队成为一个善于“学习”的团队，势必会引导和带动所有的成员走向“学习”的道路。运动队和学习型组织相比虽有差距，但性质上的内在一致性，使它具有某些学习型组织的特性。

#### 2)组织结构相似。

学习型组织要求企业组织扁平化。所谓扁平化，就是指在组织的决策层和操作层之间的中间管理层级越少越好，以便组织尽最大可能将决策权延至最远的底层，从而提高企业效率<sup>[9]</sup>。扁平化组织是一种静态构架下的动态组织结构，最大的特点就是等级型组织和机动的计划小组并存，具有不同知识的人分散在结构复杂的企业组织形式中通过凝缩时间和空间，加速知识的全方位运转，以提高组织的绩效。优秀运动队的组织结构在纵向上，从全国单项体育协会到运动员分为若干个层次；在横向上又与其它职能部门有机联系。但是一直以来，教练员都居于队伍的管理中心，而且随着整体素质的提高和知识结构的完善，今后必将承担更大的决策责任，这也就是说运动队已经逐渐拥有较为充分的自主权，能够通过知识团队的自我管理，不断释放整体知识的能量。再者，信息技术的日益普及，信息的传输和获得更快捷方便，为管理层次的减少和组织的扁平化提供了条件。如今的优秀运动队，也正在朝这一方向努力。比如为了刘翔备战雅典奥运会，2003年国家体育总局田径管理中心和上海莘庄体育运动训练基地的管理人员、教练员和科技人员共同组成了课题组。课题组根据项目特点和教练员的实际需求，明确各自的任务与职责，在实施过程中既相对独立，又根据具体情况联合开展工作，使课题组的综合能力得以充分体现<sup>[10]</sup>。此外，上级主管部门对教练员的管理也主要以柔性管理为主，充分尊重教练员的决策，使教练员拥有强烈的主人翁意识，激发他们以内心真挚情感为动力的训练智慧、训练激情来培养运动员，取得佳绩，这一柔性化的组织结构也与学习型组织具有一致性。

### 4 对优秀运动队构建学习型组织的建议

#### 4.1 要掌握修炼的进阶

按照圣吉的观点，学习型组织有5个要素：系统思考、自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习。5个要素的修炼就像一座3层楼的五角尖塔，其中每一项均可由演练(具体的练习)、原理(指引的概念)、精髓(修炼纯熟的人所处的境界)3个层次依

次递进。达成任何一项修炼,都需要在理解原理和笃实的演练这两个方面下功夫,而我们常常只了解一些原理,就自以为已完成该项修炼。对运动队的管理者来讲,不能仅将知识的了解当作学习,学习必须产生新的了解和新的行为,需要对运动队的现状有所改变。也就是需要像孙海平教练那样的“科学的学习”,需要对别人的训练、比赛经验潜心研究之后,结合运动员的自身状况,形成自己的训练手段与训练体系。只有做好了以上两个层次,各项修炼才能在精髓的层次开始愈来愈相近,最后得以结合起来。

#### 4.2 要促成优秀运动队领导者角色的改变

传统运动队的领导者,主要任务就是设定队伍的目标、做重大决策和激励队员。在学习型组织中,运动队的领导者是设计师、仆人和教师,他的工作基本上就是设计学习的过程。他要负责设计组织的政策、策略和系统,能够让其下属及教练员不断增进了解复杂性、厘清愿景、改善共同心智模式的能力,对组织的学习负责。这对大多数优秀运动队的资深管理者而言,是一项新的工作。领导者必须不断提高自身的管理能力,加强对自己及所在组织的修炼,进行系统思考,排除组织的学习障碍,建立组织的共同目标及创设鼓励学习的文化氛围。通过与教练员、运动员的深度会谈(Dialogue)和讨论(Discuss),激发与培养教练员、运动员自我超越的意愿与能力,以提高运动队的整体效能,形成规范的学习型优秀运动队组织。因此,使优秀运动队所有阶层的个人释放出潜在的智能,是运动队管理者面临的最根本挑战。

#### 4.3 加强教练员培训并注重实践

随着社会的发展,竞技体育正在发生巨大的变化,必须改变过去以经验指导为主的模式,快速提高教练员文化素质和科学训练水平,逐步建立教练员学历教育、资格认证和岗位培训制度,加强对中青年教练员的培养,不断提高教练员队伍的整体素质<sup>[11]</sup>。但在加强培训的同时更要注重应用,石岩<sup>[4]</sup>指出我国目前的国家队教练员培训体系在很大程度上已经完成了对国家队教练员的知识更新和技能补充,正在进行思维变革和观念转化,还未关注其“行为学习”,即培训所学在训练实践中的效用体现。还认为我国国家队教练员有5点学习智障值得反思,最后提出在我国建立学习型国家队教练员团队是有价值的且可行的。在最近一期的国家队教练员培训中,国家体育总局干部培训中心就提出了将国家队教练员赴国外培训班努力培养成为学习型组织,将参加培训班的国家队教练员培养成为学习型教练员的培训理念。这说明国家对教练员的培训正在朝着使其成为学习型教练员并使他们能付诸实

践的方向努力了。教练员成为学习型教练员之后,给运动员制定学习制度,保障他们的文化教育,不断提高他们的文化素质。“学习型优秀运动队”必然是重视组织成员学习的组织,同时组织成员的素质提高了,也就更有利于学习型组织的构建。

学习型组织是一整套管理模式,包括管理目标、管理者与被管理者关系、管理方式、管理技术、管理文化、组织与外部环境关系等管理的诸多方面,最重要的是其隐含的管理价值观,如以人为本、知识共享、自我超越等,所以它是一种宏观管理理论,适用于各个组织,当然包括优秀运动队组织。只要运动队的管理者能认同这一理论,从自身做起,同时组织成员积极参与;在运动训练、比赛、日常管理中,教练员以运动员为本,逐步提高自己的认知水平,改变思维方法,加强与上级管理者、同行之间的沟通,使自己成为学习型教练,使运动员成为“学习型个人”,那么我国优秀运动队向学习型组织的转变就指日可待了。

#### 参考文献:

- [1] 彼得·圣吉.第五项修炼(学习型组织的艺术与实践)[M].上海:上海三联书店,1998.
- [2] 北京国际城市发展研究院.学习型组织[M].北京:中国时代经济出版社,2003.
- [3] 中共中央宣传部.十四大以来重要文献选编(中)[M].北京:人民出版社,1997.
- [4] 石岩,赵阳,田麦久.建立学习型教练员团队的理论分析[J].体育科学,2006,26(1):6-11.
- [5] 易剑东.中国运动队管理模式亟待改变[J].新体育,2006(11):18-19.
- [6] 钟日升.我国教练员与运动员关系现状的分析及教练员角色定位与对策[J].武汉体育学院学报,2006,40(6):170-172.
- [7] 龙斌.优秀运动队在新形势下管理工作的特点、问题和对策研究[J].武汉体育学院学报,2006,40(1):87-90.
- [8] 王凯珍,雷厉,潘志琛,等.国家队管理模式的研究[J].北京体育大学学报,2006,29(10):1298-1300.
- [9] 樊国华,李加棋.扁平化组织初探[J].企业经济,2004(12):52-53.
- [10] 李汀,李爱东,钱风雷,等.对刘翔备战第28届奥运会的综合攻关与服务[J].体育科学,2006,26(3):26-31.
- [11] 国家体育总局.2001-2010年体育改革与发展纲要[J].体育科学,2001,21(3):1-6.

[编辑:黄子响]