

全国单项体育协会治理的困境与路径

——基于资源依赖理论的视角

侯雪婷¹，曹可强¹，李凌¹，冯维胜²

(1.上海体育学院 经济与管理学院, 上海 200438; 2.上海电机学院 体育教学部, 上海 201306)

摘 要: 采用文献资料法、实地调研法、逻辑分析法从资源依赖理论视角对全国单项体育协会的资源依赖系统、治理的资源困境和路径进行研究。全国单项体育协会的资源依赖系统主要包括组织内部资源和组织外部资源, 其中内部资源主要指单项体育协会组织内可直接控制的人才、资金、物质、组织管理制度等; 外部资源主要指单项体育协会生存发展所需要的政府资源、市场资源和社会资源。全国单项体育协会组织内部资源与外部资源互动联系, 形成内外联动的作用机制。脱钩后全国单项体育协会治理面临的资源困境为组织内部存在管理结构和制度不完善、场地设施资源不足、专业综合人才不足; 与全国单项体育协会外部资源交互的过程存在政府对全国单项体育协会资源供给不足, 全国单项体育协会市场资源开发能力不足和全国单项体育协会的社会基础薄弱, 而导致对社会资源获取不足的问题。全国单项体育协会的治理路径可以构建全国单项体育协会实体化运行的政府服务体系, 提高全国单项体育协会的市场资源开发能力, 创建平台、多方协作以夯实社会基础。

关 键 词: 体育治理; 单项体育协会; 体育产业; 资源依赖理论

中图分类号: G80-05 文献标志码: A 文章编号: 1006-7116(2022)01-0045-08

The dilemma and path of governance for national individual sports association

——Based on the perspective of resource dependence theory

HOU Xueting¹, CAO Keqiang¹, LI Ling¹, FENG Weisheng²

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

2.Department of physical Education, Shanghai DianJi University, Shanghai 201306, China)

Abstract: From the perspective of resource dependence theory, this paper studies the resource dependence system, the resource dilemma and the path of governance of national individual sports associations by means the methods of literature, field investigation and logical analysis. The results show that the resource dependence system of national individual sports associations mainly includes both internal resources and external resources of the organization, among which internal resources mainly refer to talents, funds, materials and organization management system that can be directly controlled within the organization of individual sports associations, and external resources mainly refer to the government resources, market resources and social resources needed for the survival and development of individual sports associations. National individual sports associations shall organize interaction between internal and external resources to form an internal and external linkage mechanism. After decoupling, the resource dilemma faced by the governance of national individual sports associations is that the internal management structure and system are not perfect, the site facilities and resources are insufficient, and the professional comprehensive talents are insufficient. In the process of interaction with external resources of national individual sports associations, there

收稿日期: 2021-07-02

基金项目: 上海市哲学社会科学规划项目(2019BTY004)。

作者简介: 侯雪婷(1991-), 女, 博士研究生, 研究方向: 体育经济与管理。E-mail: 1029581245@qq.com 通信作者: 曹可强

are problems of insufficient access to social resources caused by insufficient resource supply of government, insufficient market resource development ability of national individual sports associations and weak social foundation of national individual sports associations. The governance path of national association of individual sports is to build the government service system of materialized operation of national association of individual sports, improve the market resource development ability of national association of Individual sports, create a platform, multi-party cooperation to consolidate the social foundation.

Keywords: sports governance; individual sports association; sports industry; resource dependence theory

2019年6月14日国家发改委等多个部委联合出台《关于全面推开行业协会商会与行政机关脱钩改革的实施意见》(发改体改[2019]1063号),且计划于2020年底前基本落实“五分离、五规范”的改革要求。随着我国协会脱钩改革的深化,全国单项体育协会(以下简称单项体育协会)的生存发展面临资源环境发生较大改变,在这样的资源环境条件下单项体育协会应如何实现更好发展是亟需解决的问题。本研究主要从资源依赖理论的视角解析单项体育协会脱钩后的资源环境系统,审视单项体育协会治理的困境和路径。

1 单项体育协会治理的资源依赖理论基础

1.1 资源依赖理论概述

关于资源的定义,学界目前尚未形成较为统一的观念。Grant^[1]把资源定义为生产的投入物,包括资金、设备、品牌名称、人员的技能等。Amit和Shoemaker^[2]认为资源是企业拥有或者控制的有用的要素存量,如物质资本、人力资本和专有技术资本等。李维华、韩红梅^[3]认为资源是有一定效用的,可被用于所依附的主体实现一定的目的。基于以上资源的定义,单项体育协会组织的资源为有利于单项体育协会组织生存和发展且能够实现组织目标的一切有形和无形之物。有形的资源包括体育自然资源、体育场馆器材资源、体育人力资源、体育资金资源等;无形的资源分为体育信息资源、体育传统资源、体育组织资源、体育政策资源、权力资源等^[4]。

资源依赖理论认为任何组织都不能自给自足,为了组织的生存与发展,需要依赖于组织环境里的外部资源,这些资源包括物质资源、人才资源、信息资源、财务资源、权力资源等^[5]。汤普森提出一个组织对另一个组织的依赖与这个组织对它所依赖的那个组织能够提供的资源或服务的需要成正比,而与可替代的其他组织提供相同的资源或服务的能力成反比^[6]。组织自身具有较复杂结构,并且随时发生动态变化,为解决组织自身问题以及为了组织的生存发展,组织需要与环境进行互动交流;组织所依赖的环境处于不断变化的状态,无法实现长久稳定的依赖;组织为了实现生存

需要不断的自我内部调整以适应环境的变化,或者动员整合外部资源改变环境,否则面临的将是组织的灭亡^{[7][23]}。该理论的前提假设是组织生存的关键是获取和维持资源的能力,组织为了生存必须依赖环境,而组织能够有效发展的原因是组织对自身和外部资源有效管理。

1.2 资源依赖理论用于单项体育协会治理研究的適切性

资源依赖理论认为组织间关系中的权力与一个组织对另一个组织的依赖程度呈负相关^[6]。资源依赖理论能合理地解释单项体育协会脱钩前后生存所依赖资源的变化而带来的组织行为的改变。脱钩改革前运动项目管理中心与单项体育协会一体同构的管理模式,为举国体制下奥运争光计划的实现做出了巨大的贡献,主要发挥政府调动资源的能力。在这种模式中,各运动项目管理中心为国家体育总局直属事业单位,单项体育协会的生存发展与所属的运动项目管理中心同呼吸共命运,其生存发展的各种资源基本都是政府调拨,如工作人员、工资、其他各类经费并承担政府的部分职能。单项体育协会的生存资源依赖政府就会受制于政府,主要对政府负责。新中国成立初期,为了建立良好国际形象,政府更加关注竞技体育的发展,协会就会跟随政府把大量的资源分配给竞技体育。但是随经济社会的发展,大众对体育的需求越来越强烈,政府在自我的渐进式改革过程中意识到单凭政府力量无法满足社会的体育需求,因此就希望通过单项体育协会与政府脱钩,充分利用社会和市场资源,实现我国体育事业的发展。

资源依赖理论可以对组织的内外部环境如何影响单项体育协会的生存发展做出系统的解释。单项体育协会是一个开放的系统,处于一定的环境之中,单项体育协会依赖环境资源、与环境进行资源交换以实现组织的生存和发展。各单项体育协会是具有独立法人资格的非营利性社会组织。单项体育协会存在的主要目的是普及运动项目,提高项目水平,也具有一定的政治和教育职能。如,中国篮球协会组织章程里明确提出协会的宗旨是推动篮球运动普及与提高,服务人的全面发展和促进社会文明进步^[8]。环境资源与单项体

育协会组织之间互相影响,单项体育协会组织为协会组织的正常生存以及实现协会组织目标,需要与环境进行交互,一方面需要通过各类外部环境资源进行管理运用;另一方面需要单项体育协会对自身的组织结构、制度等进行调整以适应环境的变化。也就是说单项体育协会治理的过程,实际上就是对组织内外部资源控制管理的过程,从这方面说资源依赖理论具有很强的适切性。

1.3 脱钩后单项体育协会的资源依赖系统

单项体育协会“脱钩”改革指的是协会与其挂靠、联系、主管、主办的行政单位在机构、职能、资产、人员、党建外事关系的分离^[9],真正成为独立自主管理本运动项目行业的实体化社会组织。也就是说单项体育协会脱钩实体化实际上就是单项体育协会生存资源来源的改变,由主要依赖政府资源到充分利用社会资源和市场资源,形成单项体育协会全方位获得和控制各类资源的自我治理体系。

脱钩后单项体育协会资源依赖系统的构成要素。根据单项体育协会组织对资源的掌控能力以及其所属的范围可以划分为组织内部资源和组织外部资源。组织内部资源主要指单项体育协会组织内可直接控制的人才、资金、技术、物质(包括场地设施)、组织管理制度等。组织的外部资源根据资源来源所属主体不同可以划分为政府资源、市场资源和社会资源^[10]。政府资源主要包括与单项体育协会组织生存发展相关的政策资源、法律资源以及资金等。市场资源主要指市场上营利性的组织机构或者个人通过市场交易提供给单项体育协会生存发展相关的物质产品、场地设施、技术服务以及通过赞助、赛事运营等方式提供的资金等资源。社会资源主要指的是非营利性的社会组织机构提供给单项体育协会的资源,如信息资源、学校等教育机构提供的体育专业人才资源、体育相关的科研单位提供的体育运动相关的知识资源、通过个人或者社会组织捐赠及会费获得的资金资源等。

单项体育协会组织的内外部资源环境不是固定不变的,组织的内外部资源处于动态的资源流动中,组织内部资源与外部资源互动联系,形成内外联动的作用机制。根据资源依赖理论,在单项体育协会中的应用构建了脱钩后单项体育协会的资源依赖系统理论模型。政府资源通过政府购买服务及一系列的监督机制实现政府资源与单项体育协会的互动交流。市场资源通过市场供需机制实现与单项体育协会组织的互动交流,是脱钩后单项体育协会实体化运行重要的资金来源。社会资源通过知识信息共享平台、人才供给市场等实现与单项体育协会的互动交流。

2 脱钩时代单项体育协会治理的资源困境

2.1 单项体育协会组织内部资源问题

1)组织内管理结构和制度不完善。

单项体育协会内部治理结构不完善,还未形成会员大会、理事会、监事会、秘书处等决策、执行、监督相互制衡的法人治理结构。第一,通过查阅各单项体育协会的官方网站发现单项体育协会普遍缺少监督机构,如中国羽毛球球协会的组织结构组成仅有会员代表大会、委员会、主席办公会、秘书处和各专项委员会;中国击剑协会由会员代表大会、理事会、秘书处及各分支代表机构等组成。缺少独立的监督机构容易引发滥用自治权力、损害公共利益的风险。第二,会员大会的虚置问题。会员代表大会是单项体育协会的最高权力机构,具有制定修改章程、工作目标、发展规划和决策、罢免等权力,但是大部分单项体育协会的章程规定每4年才举办一次会员代表大会,如中国篮球协会、中国风筝协会。这对于处于脱钩变革环境中的单项体育协会来说周期太长,不足以应对瞬息万变的组织外部环境。

单项体育协会的管理制度不健全。单项体育协会的治理需要一系列的管理制度保证,如日常管理制度、财务管理制度、用人制度、激励制度、监督制度、重大事项公示制度、会员权益保障制度、信息公开制度等。但是大部分单项体育协会这些制度不健全或者即使是有这些制度,很多制度实施也流于形式。比如,协会章程规定协会主席或者高层人员由会员大会选举,但是部分协会刚脱钩时还是存在由总局委派知名的运动员和教练担任的情况。由于他们缺少行业管理和市场运作的经验,出现不适应的现象^[11]。

2)场地设施资源不足。

场地设施资源是单项体育协会自治的物质基础。我国单项体育协会场地设施不足有多方面的原因:首先是协会脱钩,国有资产收回,自有资产认定和获取困难。我国单项体育协会最初是自上而下建立起来的,大部分是依靠国家投入,其资产大多是非营利性的国有资产^[12]。《行业商会与行政机关脱钩总体方案》提出的脱钩任务中,资产财务分离需按照所有权使用权分离、保证国有资产不流失的原则实行资产归属分配。但在实际协会资产划分中存在争议的资产一般都归属国家。这就导致脱钩后的单项体育协会场地设施缺乏,起步特别困难。如访谈中国汽摩运动联合会时,中汽摩联运动公司负责人王小刚表示因为汽摩协会属于非奥项目,未颁布脱钩方案时就开始市场化的运作,一些场地的获得也有协会运营的功劳,但是在脱钩资产划分的时候就划分给了国家,这就导致脱钩后在办赛

的过程中增加了成本,不利于协会实体化运行。其次是很多运动项目的场地设施需要自然场地或者涉及多个管理部门的公共地域作为场地,如登山、漂流、越野赛车、公路赛车、跳伞等。而这些场地的申请获得需要协调多方单位,或者因为自然生态环境的保护而导致这些项目较难申请到场地,或者在申请过程中需要耗费大量成本,不利于单项体育协会活动的开展。

3)专业综合人才资源不足。

人才资源是单项体育协会得以生存的核心资源,人才不足是制约单项体育协会发展的根本问题。单项体育协会既缺乏具有一般能力又具有专项能力的人才。一般能力指的是组织管理、领导、活动策划、谈判、赋能、学习、创新等通用能力,专项能力指的是某单项体育协会所涉及到的运动项目的规则、训练、后备人才选拔培养、赛事活动组织运营等专业的知识和能力。很多协会在脱钩后由知名的运动员或者教练员担任单项体育协会的管理层,如中国乒乓球协会、中国篮球协会。不可否认,他们都具有较强运动训练和竞赛经验,但是单项体育协会的治理是一件较为复杂的事情,需要管理者具有较好理论基础和领导、策划、协调等综合管理能力,而他们这一方面是较为缺乏的^[13]。单项体育协会脱钩后,其人力资源来源主要有两种:一个是原来事业编制的工作人员自愿选择转到协会工作,另一个是社会招聘工作人员。事业编制一般具有较好福利待遇和社会保障,而单项体育协会这种社团类的工作整体收入水平较低,再加上单项体育协会刚完成脱钩自身的造血能力不足,不能提供较高工资待遇和福利保障,人才岗位的激励考核制度、岗位培训制度、升迁制度等用人制度也不完善,人才的晋升路径不畅、发展前景不明确、职后教育缺乏等,导致原来事业编制的很多工作人员不选择到协会工作,另一方面也较难吸引到优秀的社会人才进入协会工作。

2.2 单项体育协会与外部资源交互存在的问题

1)政府对单项体育协会的资源供给缺位。

单项体育协会与政府脱钩后,改变政府与单项体育协会之间的关系,他们之间的关系由“控制”到“合作”,由“政府授权—体制内吸—规则强制”的逻辑向“政府赋权—体制外育—资源诱导”的逻辑转变^[14]。所以当前政府的主要职能应该是为单项体育协会的生存发展提供较好的公共服务,如完善的政策支持和监管体系等。但是单项体育协会脱钩后政府对单项体育协会的资源供给不足,不能满足脱钩后单项体育协会生存和发展的需求。

第一,政府配套单项体育协会实体化运行的制度

缺失。首先,单项体育协会脱钩的相关指导文件除颁布的《行业协会商会与行政机关脱钩总体方案》《关于全面推开行业协会商会与行政机关脱钩改革的实施意见》(发改体改[2019]1063号)两项政策和国家体育总局及相关单位针对足球协会颁布的足球改革政策之外,并未针对其他单项体育协会脱钩实体化改革颁布具有针对性的指导文件。而单项体育协会与其他行业协会商会相比,除了和其他行业协会一样担负着行业的治理与发展重任之外,还承担着运动项目的文化、教育与政治等公共职能,具有一定的特殊性,需要专门性的指导文件。其次,单项体育协会非营利性经营行为界定模糊,不利于脱钩后的单项体育协会的生存与发展。《社会团体登记管理条例》(2016年修订版)第4条规定“社会团体不得从事营利性经营活动”,而《公益事业捐赠法》《体育法》《财政部、国家计委关于事业单位和社会团体有关收费管理问题的通知》(财规[2000]47号)等在执法层面赋予协会在内的社团“财产保值增值”“自筹资金”“从事经营活动必须经工商行政管理部门登记注册”等又模糊确定其市场经营的权能。

第二,政府监管效力不足。首先,当前单项体育协会主要受体育和民政两个部门监管,而登记机关和业务主管机关都有权对社团进行监管,这会造成监管的内容重合,容易导致两个部门之间产生职权交叉、职责不明、相互扯皮的现象^[15];还有这种监管体制注重准入监管,忽视事中和事后监管,没有形成全过程的监管体系,存在监管盲区^[16]。其次,按照《全国性体育社会团体管理暂行办法》规定,体育主管部门除了对单项体育协会有监督的职能外,还要对社团组织机构建设和队伍建设进行指导和管理,这种行政监管容易导致行政干预,不利于脱钩后单项体育协会自治法人实体的形成。

第三,政府购买体育服务的效果差。单项体育协会与政府脱钩以后,他们之间的关系不再是管理被管理的关系,单项体育协会成为具有独立法人资格的社会组织实体,脱钩政策鼓励行政机关向单项体育协会购买服务,鼓励单项体育协会向政府提供服务。通过政府向单项体育协会购买服务,一方面可以缓解其脱钩后实体化运作的困难,另一方面通过合理的激励措施以及监督评估机制可以促进单项体育协会加速提高自身的服务能力,满足政府和社会公众利益的需求^[17]。但当前政府向单项体育协会组织购买体育服务的激励和约束效果不佳,主要存在以下问题:首先,政府购买服务中现行激励措施体系单一,以资金激励为主,社会组织所关注的税收、信誉、口碑、社会关系等激

励措施缺乏,激励效果不理想。其次,还存在政府购买公共体育服务的评估制度不健全、评估环境不健康、评估指标不完善、评估程序不合理、评估主体不可靠等问题,导致监督和约束不足,不利于单项体育协会自身服务能力的提升^[18]。

2) 单项体育协会市场资源的开发能力不足。

脱钩后单项体育协会特别需要为市场提供服务获得市场资源,实现自我造血。但是造成单项体育协会服务能力不足、市场资源获取不畅既有客观原因也有主观原因。客观原因是我国体育产业发展整体处于初级阶段,再加上新冠疫情的影响,很多体育赛事活动等无法开展,导致体育产业经济效益不佳,无法为单项体育协会的发展注入更多的市场资源。主观原因是单项体育协会自身问题:第一,单项体育协会组织内部管理结构和制度不完善、专业综合人才不足。单项体育协会组织内部管理结构和制度不完善导致自治效果差,进而造成资源内部损耗、市场开发的成本上升、效率降低;单项体育协会缺乏高水平的经营管理人员导致运动项目赛事的盈利水平不足、协会自身的无形资产开发不足等问题。第二,单项体育协会运动项目的普及与提高工作开展不足。对于在国际上具有竞争力的奥运项目协会,在政府资金政策支持下基本上只集中于备战奥运,项目的普及、项目文化的培育工作较少;而对于奥运中竞争力弱的项目及非奥项目协会,由于缺少政府财政支持,要么无所作为,要么集中力量到资金见效快的市场化活动中,如与当地的文旅部门联合举办大型体育赛事,这在一定程度上可以宣传体育运动项目,但是由于我国很多运动项目文化基础薄弱,很难达到较好的效果^[12]。运动项目的普及与提高工作不充分,运动项目人群少,精英不足,自然导致协会控制和获取的市场资源受限。

3) 单项体育协会社会基础薄弱。

单项体育协会社会基础薄弱主要表现在:一是地方单项体育协会脱钩实体化进程缓慢,不足以支撑全国单项体育协会。全国单项体育协会脱钩实体化改革是一项全面而系统工程,需要地方单项体育协会作为基础支撑,形成上下对齐的业务指导和行业管理关系。地方单项体育协会是全国单项体育协会的会员单位,有缴纳会费、推广普及运动项目的责任和义务。但是我国地方单项体育协会还未真正实现脱钩实体化,大多是“形脱神不脱”,如中国足协下辖的44个省、市地区成员协会基本上仍然保留着“足管中心+足协”的同构模式,这面临的是全国单项体育协会和地方政府对地方单项体育协会双重业务指导,当地方政府与全国单项体育协会发生利益冲突时,过度依赖地方政

府的地方单项体育协会会以地方政府的利益为先。二是知识信息供给不足。知识信息供给不足的原因首先是缺少知识信息类的平台。作为具有非营利性质的单项体育协会是承载知识信息的较好平台,但当前各单项体育协会还未建立起相关平台体系;其次是没有打通知识信息的生产者与需求者的通道,形成良好激励反馈机制。三是社会人才供给与单项体育协会需求不匹配。首先,提供人才资源的高等教育机构体育学科专业更新滞后^[19],传统的体育学科如体育教育训练学、体育人文社会学等不能满足单项体育协会的发展速度,特别是单项体育协会与政府脱钩后,随着科学技术的进步以及人们对体育需求多样化,需要更多专业的体育人才以及综合性的人才,如体育管理人才、体育赛事组织策划人才、体育经营管理人才、体育媒体传播策划人才等满足协会的生存和发展需求。其次,近些年体育专业的申请遍地开花,申请大多是非传统专业,导致师资力量不能满足学校新专业的需求,结果是无法培养出高素质的体育专业人才。三是教育系统提供的实践条件供给与单项体育协会要求的应用技能需求不匹配,缺乏对实习成果的监督。

3 单项体育协会治理的路径建议

3.1 构建单项体育协会实体化运行的政府服务体系

1) 制定单项体育协会实体化运行的配套制度。

首先,构建具有针对性的单项体育协会脱钩实体化的顶层设计方案。国家体育总局可以联合民政部门和其他相关部门出台关于单项体育协会脱钩的具体指导方案,明确单项体育协会脱钩的范围、时间、流程等。科学合理的顶层设计与改革方案,以及明确改革时间和流程等,为改革提供方向与依据,从而提高改革的效率与效果^[20]。其次,由于《社会团体登记管理条例》(2016年修订版)《公益事业捐赠法》《体育法》《财政部、国家计委关于事业单位和社会团体有关收费管理问题的通知》等对单项体育协会营利性的界定模糊,所以需要政府重新修订《体育法》《社会团体等级管理条例》《全国体育社团管理暂行办法》,对单项体育协会的法人主体性质、权利义务、治理结构、非营利条件、归口部门、登记设立、退出机制、产权、财税政策等做出详细规定。

2) 明确监管内容,防止过度监管。

单项体育协会脱钩后,政府仍然是单项体育协会的监管单位,监管的目的是保证政府与大众的利益不受侵害。当前单项体育协会主要有两个监管单位,一个是民政部门,另一个是体育的主管部门,两者之间因为存在重复监管的现象,这样可能会因“踢皮球”

造成监管“真空”。因此需要明确各主体的监管内容：民政部门需要做好登记审查、协会章程、治理结构、人员构成等的监管；财政部门需要做好向单项体育协会组织支付政府购买公共体育服务的资金费用；税务部门应依据相应的政策法规尽快出台体育社会组织的税收、减免等政策；工商部门需要对单项体育协会的收费价格等进行监管；体育部门主要负责的内容是业务监管与指导，如对单项体育协会的培育和扶持以及业务开展的安全监管等。还需要注意在监管的过程中必须尊重单项体育协会的法人主体地位，防止体育主管部门对单项体育协会的过度监管，否则会掣肘单项体育协会的独立发展。

3)提高政府购买公共体育服务效果。

政府购买公共体育服务是实现政府转变政府职能、实现善治的重要手段，也为脱钩后的单项体育协会组织的生存发展提供重要的资金来源。但是如何提高政府向单项体育协会购买服务的效果，一定程度上激励单项体育协会组织提高服务能力，实现自我造血，是目前需要解决的问题。首先，政府需要构建良好激励机制。不仅要有项目资金激励，还可以采用领导出席、荣誉授予、合法性认可、税收优惠等多种多样的激励方式。其次，制定良好的约束机制。制定政府购买公共体育服务内容标准，这样可以规范单项体育协会的服务质量。制定政府购买公共体育服务的评估标准，这样可以针对单项体育协会提供的服务内容做出评价，从而可以督促其找到自身服务提供的缺点与不足，然后改进提高自己的服务能力。再次，还要形成良好的惩罚机制。严格违约处罚和责任追究机制能有效降低购买主体的腐败勾结、购买客体阳奉阴违出现的概率^[21]。

3.2 提高单项体育协会的市场资源开发能力

1)完善单项体育协会组织，提高市场资源开发能力。

第一，完善组织结构，形成科学治理机制。单项体育协会需要建立完善的组织结构、形成科学治理机制，这是单项体育协会自治的基础，也是单项体育协会高效开发市场资源的重要条件，进而真正实现单项体育协会实体化运行。一般公司管理权力制衡结构包括权力机构、决策机构、监督机构和执行机构。单项体育协会不仅需要依据本协会的情况成立会员大会、理事会、监事会、秘书处，形成分权制衡，还需要在实体化运行中依据大会章程充分发挥各部门的作用。除完善治理结构之外，还需要提高单项体育协会成员的法治意识，利用外部法治监督保证各结构充分发挥其作用和价值。第二，培养内部人才，吸引外部人才，留住人才。人才是单项体育协会得以运行和发展的最

关键资源。人才需要的类型为具有组织管理、领导、活动策划、谈判、赋能、学习、创新等通用能力和具有单项体育协会所涉及到的运动项目的规则、训练、后备人才选拔培养、赛事活动组织运营等专业的知识和能力的复合型人才。首先，培养内部人才。单项体育协会需要加强对人才培养的重视程度，加大人才培养的资金投入。单项体育协会需要制定适合协会发展，符合人才职业发展规划的培训课程。同时还需要根据单项体育协会自身发展阶段和人才适应单项体育协会发展的不同程度，设置切合实际的岗前、岗中、岗后培训，形成单项体育协会内部人才终生学习的文化氛围。其次，吸引外部人才。需要单项体育协会构建良好的薪酬体系：要体现出外部竞争性，指在同行业同岗位中薪资处于较高水平；要体现出内部的公平性，指的是同工同酬，按绩效取酬且评价绩效的标准透明、统一、公正。再次，留住人才。留住人才需要设计一套良好人才岗位激励考核制度、岗位培训制度、升迁制度等用人制度，打通人才的晋升路径，明确人才发展前景。

2)加强运动项目的普及与推广，营造良好的市场环境。

运动项目的普及和推广能为运动项目的发展积淀浓厚群众基础，形成良好运动项目文化氛围，且能为单项体育协会市场资源的开发提供更大“蛋糕”。首先，单项体育协会需要认识到运动项目普及和推广的基础地位，只有思想上有认知，在行动上才会有所偏重。其次，加大运动项目普及推广的投入力度。不仅要加大对运动项目普及和推广的资金投入，还要增加时间和人力的投入。再次，采用多种方式进行运动项目的普及和推广工作，如联合学校等教育机构进行运动项目的普及和推广工作，为运动项目的发展积累新生力量；加大群众性运动项目赛事的举办，使更多人参与到运动项目中，夯实群众基础；举办精彩、高质量的精英运动项目赛事，加大媒体宣传，壮大运动项目爱好者队伍；加大对运动员、教练员、裁判员、志愿者等人员典型人物事迹的挖掘力度，通过多种媒体渠道宣传，扩大运动项目文化传播力和影响力；通过电影、短视频、博物馆、图书等多种方式传播运动项目文化，增强运动项目“粉丝”认同等。

3.3 创建平台，多方协作，夯实社会基础

1)加速地方单项体育协会脱钩实体化改革。

地方单项体育协会是全国单项体育协会的基础支撑，如何真正实现地方单项体育协会的脱钩实体化。从地方政府方面，首先，地方政府要认识到单项体育协会脱钩的重要意义而不仅仅是“表面做样子”，剥离

地方协会和地方政府的归属关系,明确目标即实现地方单项体育协会的独立实体化运行。其次,需要制定并执行相关的法律政策明确地方单项体育协会的性质、权力和地位,营造法制化的制度环境^[22]。再次,地方政府通过规范政府购买服务和评估机制助力和监督地方单项体育协会实体化运行。从地方单项体育协会方面,地方单项体育协会需要构建合理法人治理结构,提升造血能力,充分利用自身资源优势提高行业治理能力,致力于服务协会会员和促进运动项目发展。从全国单项体育协会方面,地方协会是全国单项体育协会的会员单位,全国单项体育协会有指导、帮助、监督地方单项体育协会开展业务的义务。如全国单项体育协会可为地方单项体育协会提供运动技术指导、管理培训、教练员培训、裁判员培训、为地方赛事活动开展做好督导等。

2)搭建知识、信息、技术平台,整合各类资源。

单项体育协会是非营利性的社会组织机构,其在资源平台的搭建上具有得天独厚的优势,更具有公信力。平台搭建的原理是把多种类型的用户群体连接起来形成利益共同体,帮助他们之间彼此找寻、互动、共享、交换价值,也就是在联结中获益并创造价值^[23]。首先,单项体育协会可搭建信息交流平台,使单项体育协会成为某运动项目相关的信息中心,为协会的企业、个人会员以及群众提供较权威信息交流平台,减少信息搜集和交易成本,加速运动项目相关的交易效率。然后,搭建科研平台,为科研学者与企业之间搭建沟通的桥梁,为运动项目技术及产业发展提供科研支持。再次,搭建技术平台,为企业、个人会员等提供多种技术支持,如提供教练员培训等先进运动训练教学技术支持、建设教练员人才库,提供运动技术规则的制定、修改等支持,培训裁判员、建立裁判员人才库,各类智能技术的支持如大数据分析、赛事智能人才培养、赛事管理人才培养等。当然平台的搭建不是协会组织单方面的事情,而是协会组织引领,多方共同协作搭建。单项体育协会平台搭建的过程就是吸引各方资源、共享资源的过程,其搭建过程会不断吸引更多企业组织以及个人会员的加入,且各方对平台资源依赖性增强,单项体育协会将会掌握和管理更多资源,为单项体育协会的生存和发展提供强大力量。

3)形成高校人才培养机构与协会联动机制。

单项体育协会获得优质人才是多方共同努力实现的。人才培养主要有以下途径:高校、社会培训机构、协会的岗前和在职培训,其中高校是人才培养的主体,社会是有力补充,协会自身需要形成学习培训长效机制。从高校方面,首先,高校需要创新人才培养方案,

培养新型的现实需求较多的综合类体育人才,如协会特别需要除具有运动项目专业技术人才之外,还需要具有体育经济与管理、体育休闲、赛事管理、体育旅游、体育新闻等知识和能力的人才。其次,创新人才培养方式,提高实践教学比重,加强对实习成果的监督。从社会培训机构方面,单项体育协会可以与社会培训机构合作培训协会内部人员。从协会自身方面,形成终身学习型组织文化,不断提升协会组织成员的素质与能力。

单项体育协会脱钩后,其资源环境条件发生改变,在新的资源环境条件下,单项体育协会处于新的资源依赖系统中:政府资源的依赖程度降低、市场资源和社会资源的依赖程度升高。在新的资源环境条件状态下,单项体育协会的生存与发展存在的问题是什么,如何通过单项体育协会的治理促进单项体育协会的实体化运行是本研究讨论的内容。从资源依赖理论的视角,需要单项体育协会组织明确认知自己所处的资源环境状况,在清晰认知的基础上开发组织内部资源以适应环境的变化,动员整合外部资源以改变环境,以解决脱钩后单项体育协会的生存发展问题,从而加速我国体育运动项目和体育产业发展。

参考文献:

- [1] GRANT R. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation[J]. California Management Review, 1991, 33(3): 114-135.
- [2] AMIT R, SHOEMAKER P. Strategic assets and organizational rent[J]. Strategic Management Journal, 1993, 14(1): 33-46.
- [3] 李维华,韩红梅. 资源观的演化及全面资源论下的资源定义[J]. 管理科学文摘, 2003(2): 10-14.
- [4] 谢英. 区域体育资源研究[D]. 上海:上海体育学院, 2003.
- [5] 杰弗里·莫佛,杰勒尔德·R·萨兰基克. 组织的外部控制[M]. 北京:东方出版社, 2006: 4.
- [6] 马迎贤. 组织间关系:资源依赖理论的历史演进[J]. 社会, 2004(7): 33-38.
- [7] 谭婷. 资源依赖理论视角下党组织权力再生产的逻辑和机制研究[D]. 上海:上海大学, 2013.
- [8] 中国篮球协会章程[EB/OL]. (2020-08-01)[2021-03-10]. <https://www.cba.net.cn/aboutzglxzc/index.jhtml>
- [9] 中共中央办公厅、国务院办公厅印发《行业协会商会与行政机关脱钩总体方案》[EB/OL]. (2015-07-08)[2021-03-10]. <http://www.gov.cn/zhengce/2015-07/08/>

content_2894118.htm

- [10] 刘璐,董芹芹.资源依赖理论下体育社会组织资源系统的构建与策略[J].湖北体育科技,2021,40(3):195-199.
- [11] 彭菲,谭华.全国性单项体育协会组织管理研究[J].体育学刊,2020,27(1):53-59.
- [12] 王家宏,蔡朋龙.全国性单项运动协会社团法人实体化改革趋向与推进的法治化路径研究[J].体育学研究,2019,2(6):1-14.
- [13] 黄亚玲,郎玥,郭静.深化改革背景下全国性单项体育协会治理机制研究[J].北京体育大学学报,2020,43(2):19-34.
- [14] 彭少峰.依附式合作:政府与社会组织关系转型的新特征[J].社会主义研究,2017(5):112-118.
- [15] 王扬,陶玉流.体育社团法人治理之困境及破解对策[J].体育科研,2018,39(2):47-53.
- [16] 王志文,张瑞林,沈克印.全国性单项体育协会与政府脱钩的逻辑、难点与对策[J].体育学刊,2020,27(5):45-52.
- [17] 张凤彪,王家宏,王松,等.政府购买服务与体育社会组织发展的“诺斯悖论”问题研究[J].体育学刊,2019,26(3):38-44.
- [18] 李乐虎,高奎亭,黄晓丽.我国政府购买公共体育服务质量制约与保障路径[J].体育文化导刊,2019(7):30-36.
- [19] 谭龙杰,马增妍.体育产业供给侧改革视野下体育人才培养的途径[J].广州体育学院学报,2021,41(1):30-32.
- [20] 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(4):50-55.
- [21] 刘璐,董芹芹,沈克印.公共体育服务购买的关系契约特征与双重治理机制[J].体育学刊,2021,28(3):78-83.
- [22] 张瑞林,王志文,徐培明.嵌入与自治:地方性单项体育协会实体化改革中与政府关系的重构[J].体育学刊,2020,27(3):23-31.
- [23] 刘家明,胡建华.多边平台创建与平台型治理:地方公共卫生应急体系优化的对策[J].中国矿业大学学报(社会科学版),2020,22(2):75-87.

