

欢迎访问

体育总局官方网站

大型赛事活动的组织机构管理——以北京奥组委为例

(项目编号：1165SS07122)

作者：李圣鑫（北京体育大学） 来源：政法司理论处 发布时间：2009-05-05

字体：[【大】](#) [【中】](#) [【小】](#)

北京奥组委是为筹办第29届奥运会而专门成立的任务型组织。任务型组织是一种围绕解决某一（些）特定任务而建立起来的组织形式，在任务完成的时候，就应当归于解散。这种组织的突出特点却是“任务导向”。它因任务而设立，也因任务的完成而解散。所以，它是能够在社会中充分发挥积极作用的组织形式。据组织设立时所承担的任务类型，把它分为单一任务型组织、多元任务型组织和延展任务型组织。

大型赛事活动因为项目、举办方式和目的、举办城市的政治、经济、文化等制度的差异，具有很大的不确定性，很难按照同样的方法和手段来组织，在赛事目标达到后，很难有重复，属于非常规任务。赛事组委会这类任务型组织是任务导向的，根据任务需要设立的，它所承担的任务可能是单一的任务，或者是多元的任务，甚至是延展性的任务。

根据北京市政府和中国奥委会将立即同国际奥委会签署《主办城市合同》，以及《申办报告》，北京奥组委承担着北京奥运会和北京残奥会各项筹办任务的组织工作，“是具有独立地位的法律实体，依法享有民事权利，独立承担民事责任。”

北京奥组委设立需要三个方面的要素，物质性要素、规范性要素和组织性要素。物质性要素是组织运行所需要的基本的物质构成，如人、财、物等资源。规范性要素是组织运行所需要的政治命令、法律、法规、政策、科学规范等要素。组织性要素是指组织所赖以启动的外界组织体系。北京奥组委所需要的规范性要素来自以《奥林匹克宪章》为核心的法律体系，包括在国际奥林匹克委员会（国际奥委会）与中国奥委会及北京市政府签署的《2008年第29届奥林匹克运动会主办城市合同》以及在北京2008年奥运会的申办和筹备过程中，与众多国际组织及国际商业企业签署了相关法律文件。

北京奥组委设立的组织性要素是促动该组织产生的催化剂，中共中央、国务院、北京市人民政府、财政部、国家发改委、公安部、国家体育总局等党和国家机关都是北京奥组委开展各类活动必须依托的常规组织机构，与此同时还包括和国际奥委会、各国际单项体育联合会、国家奥委会之间的合作。在奥组委设立中，还有雅典奥组委、伦敦奥组委等任务型组织也是其需要倚重的组织形式。群体间或个人间的关系同样影响组织的运行。

北京奥组委在设立过程中需要不断进行任务的确认与调整。任务的确认包括正式设立前的任务确立过程，此时的任务是一个方向性的任务，还不能被视作任务型组织所要解决的实体性任务。任务的确认还包括设立过程中的任务的确认，此时需要聘请相关领域的专家加入北京奥组委，强化其执行任务的成果意识和责任意识。在奥组委设立后，还有任务的调整问题，《主办城市合同》中有很多问题只是一个原则性的规定，需要在筹办过程中根据实际情况做出调整。奥组委设立后，还有任务的撤并问题，既有新的任务出现，也有因为情况的变更撤销的问题，韩国在1986年亚运会结束后，亚运会组委会就出现了亚运会组委会的解散问题，这其实就是任务的撤销问题。

奥组委在运行中，还会产生与其他常规组织的冲突。国际奥委会、各单项体育联合会、中国奥委会、北京市政府等常规组织对北京奥组委的任务执行之间的冲突不可避免，主要体现在：北京奥组委的资源获取与中央财政、北京市政府等常规组织的提供能力之间的冲突；北京奥组委解决任务方法的灵活性与常规组织的确定性之间的冲突；北京奥组委的自主性要求与常规组织的控制性取向之间的冲突。奥组委与常规组织之间的上述冲突，追根溯源还是对组织任务完成的可能性和使用方法的可行性上的分歧，是在组织手段上的差异，而不是根本目的上的差异。因此，在设立过程中需要澄清与常规组织的合作关系，确立奥组委与常规组织间的合作和信任关系，建立起有效的沟通机制，并对奥组委任务完成的方式和解散的条件做出明确的标准。北京奥组委在资源获取方式上也有其突出特点，无论是在人力资源的获取、物质资源的获取，还是在权力与法律资源的获取上都有特殊的方式。北京奥组委虽然也具有法人身份，但它终究是一个负责筹办奥运会组织工作的具有临时性权力的任务型组织，在奥运会的整个组织工作结束后，其使命自然终止。解散是奥组委设立的原始构成。解散是对大型赛事活动组织机构的运营规划，解散的存在是对任务最终完成的保障，它不仅提供了组织任务完成的目标，而且提供了评估组织目标实现的标准。设定赛事组织机构的解散其目的是为了有计划地防止任务型组织向常规化渠道的转移，同时也推动任务在规定的最后

期限内完成。解散的存在既是任务型组织的构成特征，也是未来任务型组织作为积极组织形式能否得到人们认可的理论前提。解散更是结束非常规状态的必经程序和手段措施。

北京奥组委必然要解散，解散是由人们的社会期待决定的，人们不能忍受非常规状态的无限期存在。解散是实现组织效率的必要手段，它确立了组织的任务边界和活动范围以及时限要求。从宏观上看，解散是恢复组织间关系的重要手段。

完成任务后，奥组委不得不解散，因为任务的独立性和独特性使其寻求新的任务面临依据上的困难，还有组织资源的有限性以及法律授权的终止等外在因素的强制，当然，组织自身也有解散的趋势。因此，任务导向、成员的要求和环境的剧烈变动使北京奥组委有了解散的主动性机制。奥组委在解散中，如有新的任务可以进行言，或者部分职能向常规组织回归，如果未来还有更多的需要，可能要进行转化合并，被新的常规组织兼并。

奥组委在解散前，要明确应该采取什么样的标准启动解散程序。根据赛事任务最终实现的情况，可以有三个标准，一是以资源的使用情况作为标准；二是以任务完成的进度作为标准；三是以是否有特定事项的出现作为任务型组织解散程序启动的标准。对北京奥组委而言，完全以资源使用的程度和客观情势的变更作为解散的标准不太适宜，而应把任务本身的完成程度作为可以凭借的最主要的标准。

当任务执行到一定程度，组织就要宣布进入解散程序。北京奥组委存在的实体表现形式就是机构本身的设立和人员的到位，这是组织设立的外在标志。奥组委机构的解散具有至关重要的意义，它证明了其存在的根据是任务，而不是任务从属于机构。而且，机构解散的象征意义非常明显。人员的解散则更具实质意义，是组织进入到实质性解散程序的标志，也是终止组织活动最为有效的手段。

奥组委在解散过程正式开始前需要考虑资源的充足性问题、人员的流向问题以及工作的总结问题，要保证即使进入解散阶段，原来的某些未完成的工作还可以继续完成。在解散程序开始前，需要确定启动主体。解散进程的启动主体可能包括立法机关、司法机关、审计、监察机关等外部主体，由外部主体来实施其解散程序在效力上具有很大的优势，在很大程度上，它可以排除组织成员对任务型组织的特殊情感干扰。而且，由外部主体实施解散在速度上也相对较快，成本的消耗也较低。但缺点也很明显，容易引发组织成员的敌对情绪，要么过早地解散了组织，要么是严重滞后的解散。解散启动的内部主体是指组织的解散由奥组委自身提出，它可以是由组织成员一致决策，还可以在组织内部成立由几个人组成专门的解散责任小组。由内部主体决定组织的解散，有利于发挥组织成员的积极性，更具效率，也更具操作性。

在启动解散程序时，可以采用情势变更策略、人员出调策略和资源控制策略。情势变更往往导致组织任务性质的更迭，组织无论是发生任务中止还是向其他组织发生延展，这些都是导致组织进入解散阶段的启动性条件。利用情势变更策略可能会遭遇两大难点：一是赛事组织机构内部主张利用情势变更来解散而主管设立它的常规组织不同意解散；二是常规组织主张解散而赛事组织机构内部不主张解散。这两种情况下出现的不协调主要是对任务本身的理解的不同而造成的。在赛事组织机构的解散中，通过人员出调来解散组织是一种极为有效的方式。在解散赛事组织机构时，可以一个一个地或分批地把人员调出组织，直到组织的机构已经成为一个空壳的时候，再宣布组织的解散。这是一种悄悄地解散组委会的策略。

赛事组织机构一般没有独立的组织资源渠道，在它设立时对外界的资源依赖性尤其明显，对法律资源和财政资源的依赖是其组织活动得以开展的前提。资源控制策略基本上是由外部主体来主动或监督实施的，所依据的就是控制组织得以存在的法律依据和财政资源。

奥组委解散责任小组负责解散程序的执行，所承担的主要任务就是对组织的解散工作进行一定的指导和规划。解散责任小组的设立一般是由组织内部成员构成，解散责任小组的成立一般是在组织设立时就已经规划好的，它是组织内部保证组织解散工作顺利开展的组织保证。在组织解散时，为保证组织任务完成过程的透明性，特别是要接受外在于该组织的常规组织的监督和检查，解散责任小组也可能会有政府及其他相关主要部门的成员的参与。

赛事组织机构解散责任小组必须处理好组织的后期任务工作和解散工作的协调问题。解散责任小组的设立是为了把组织的任务导向坚持到底，是为了防止解散程序启动后组织内的无序状态，它既是任务型组织解散的领导机关，也是协调组织解散和任务完成之间矛盾的中间力量。奥组委解散责任小组应当由组委会的主席、副主席和执委等领导者、专职财会人员、主要协调机构的协调人员、立法、监察部门的成员、组织中的一般成员代表，有时还需要加入其他相关利益人。解散责任小组同样是一个任务小组，在运行方式上同任务型组织一样，也是在信任合作基础上开展的，其活动开展必须发挥包括赛事组织机构在内的全体成员的积极性。

解散工作必须进行任务的检查验收。任务的检查验收要不断地强化组织的任务导向，以此作为组织实施对任务完成过程检查验收的标准。组织的任务完成结果要进行绩效衡量，把实际绩效和组织的任务目标进行比较并作出客观评价，通过检查去发现组织中出现的偏差，然后针对任务执行中存在的各类问题采取应对措施。

奥组委在解散过程中还要进行资源清点和复归。在奥组委的资源耗费中，只有物质性资源的耗费是一次性的，它随着使用而消耗在任务的具体过程中，是一种实质性的消耗，大多数情况下是一次性的，其消耗以单次过程的结束而归于无以复现。而且，在其解散过程中，仍需要一定的物质性资源，造成一定的资源耗费。但是，在赛事组织机构的整个活动过程中，无论是任务型组织本身还是为组织提供支持的其他外在组织，都必须保证这类资源的使用

是正当、合理的。这也是对赛事组织资源进行清点核对的理由。

相比较而言，组织性资源和规范性资源可以因任务的需要而产生，在任务结束后，这些资源可以迅速地归位，或者暂时地蛰伏封存起来，对这资源也必须进行有效的清点，做出终止或取消的决定。在组织机构解散过程中，还存在着一个组织资源复归的问题，即让组织资源获取过程中所占用的资源复位、补偿，使剩余资源得到合理合法的处理。在剩余资源的分配上，必须以资源供应者的实际支出来衡量复归的比例，对于因其他原因造成的损坏还要给予一定的补偿。

在解散的最后阶段，还要对任务完成过程进行经验总结，对组织成员进行表彰，对不同类型的组织工作人员的流向做出合理安排。最后才是组织机构的注销。在注销之前，必须对权力的责任义务承担方式作出安排。织机构撤消后，还有另一种继受方式，那就是出现了新的赛事任务而进行延展，还有一项重要内容是需要关注的，那就是赛事组织必须努力发现那些自己未能解决和不属于自己任务范畴的问题，并提交给常规组织，引起常规组织的重视。

[\(原文下载\)](#)

国家体育总局版权所有 国家体育总局体育信息中心承办

国家体育总局通讯地址：北京市崇文区体育馆路2号 邮政编码：100763 联系电话：010-87182008

网站联系电话：010-87182998/87182280 E_mail: webmaster@sport.gov.cn

京ICP备05070991号