

加拿大奥委会组织治理的特征及启示

王润斌^{1,2}, 贺冬婉²

(1. 福建师范大学 体育科学学院, 福建 福州 350117; 2. 加拿大西安大略大学 运动科学学院, 安大略 伦敦 N6A 3K7)

【摘要】: 加拿大奥委会在提升国家队竞技表现、推选本国奥运申办城市、开展奥林匹克文化教育活动等领域发挥了核心功能。研究采用文献资料、逻辑分析等方法, 归纳总结加拿大奥委会组织治理的内容与特征, 认为其具有清晰的组织使命愿景、民主的议事决策架构、严格的组织行为监督、良好的财务运行系统和共赢的品牌营销模式。中国奥委会可以借鉴其治理经验, 保持治理模式的本土化、实现治理目标的完整性、扩大治理主体的代表性、提高治理过程的透明度, 不断增强组织治理能力并实现组织治理现代化。

【关键词】: 奥委会; 治理现代化; 治理主体; 体育组织; 职业体育; 体育社团; 奥林匹克

【中图分类号】: G813、G808.22 **【文献标识码】:** A **【文章编号】:** 2096-5656(2019)05-0011-09

1 加拿大奥委会发展概况

加拿大具有悠久的体育文化传统和成熟的体育组织治理经验。早在1881年, 蒙特利尔业余体育协会(Montreal Amateur Athletic Association, MAAA)就宣告成立, 成为加拿大最早的区域性体育组织。1884年, 加拿大成立了首个全国性的体育组织——加拿大业余体育协会(Amateur Athletic Association of Canada, AAAC), 当时的协会通过组织锦标赛的方式来统筹全国的体育事务, 随着赛事的影响力扩大, 还不断吸引来自美国的选手参加。加拿大参与现代奥运会的历史可以追溯到1900年法国巴黎奥运会和1904年圣路易斯奥运会, 参与前两届奥运会的加拿大选手均以个人或者俱乐部身份参赛。1906年雅典届间奥运会召开时, 代表加拿大参赛的4名选手得到了加拿大业余体育协会的认可, 但并没有获得来自该组织的资金支持。

随着美国和英国奥委会的先后创立, 加拿大政府开始参照两国的做法, 于1907年创立了加拿大奥委会(Canadian Olympic Committee, COC), 时任加拿大总督厄尔·格雷(Earl Grey)指派其秘书汉波里·威廉(Hanbury Williams)担任首届奥委会主席, 罗斯(P. D. Ross)与麦克唐纳(Bruce Macdonald)担任委员^[1]。早期的加拿大奥委会隶属于加拿大业余体育协会, 作为后者的一个常务委员会, 并不具备独立的组织特性。1952年, 加拿大奥委会正式独立出来, 不再接受加拿大业余体育协会的管辖。加拿大奥委会的名称也几经更迭, 1913年, 组织更名为加拿大奥林匹克协会(Canadian Olympic Association, COA), 1921年更换为最初的名字, 1937年, 又更名为加拿大奥林匹克协会, 直到2002年正式确立名称为加拿大奥委会, 同其他国家的奥委会官方称谓形式保持一致。

收稿日期: 2019-09-17

基金项目: 国家社会科学基金重大项目: 北京2022年冬奥会筹办的基本原则、重点领域与关键问题研究(项目编号: 16ZDA226)。

作者简介: 王润斌(1981-), 男, 河南信阳人, 博士, 教授, 博士生导师, 加拿大西安大略大学访问学者, 研究方向: 体育人文社会科学。

经过一百多年的发展,加拿大奥委会逐渐发展成为一个在本国管理奥林匹克事务的、独立的非政府与非营利组织(NGO/NPO),其主要的资金来源渠道为企业赞助、投资收入和社会捐赠,并受到加拿大政府的少量财政拨款。加拿大奥委会的成立与运行保证了加拿大参与国际奥林匹克运动的持续性、稳定性,并且为加拿大在奥运会上取得优异成绩奠定了组织基础。从参加 1900 年巴黎奥运会开始,一直到 2016 年里约奥运会,加拿大只缺席了一届夏季奥运会(1980 年莫斯科奥运会),在参加的每一届奥运会上,加拿大至少保证获得一块奖牌。加拿大还主办过 1976 年蒙特利尔夏奥会、1988 年卡尔加里冬奥会和 2010 年温哥华冬奥会,在举办奥运会次数最多国家的排行榜上与美国、日本等并列第 3 位。加拿大还是传统的冰雪运动强国,参加过 1924—2018 年期间所有届次的冬奥会,获得的奖牌数量稳中有升,最少为 5 枚、最多为 29 枚,并且长期在冬奥会奖牌榜上保持前列,最低排名为第 17 名,最高排名为第 1 名(见图 1)。

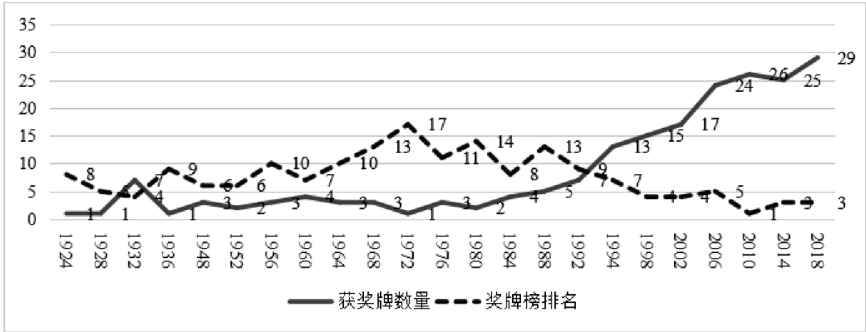


图 1 加拿大获冬奥会奖牌数量及奖牌榜排名(1924—2018 年)^[2]

Fig.1 Canada won the number of medals in the Winter Olympics and the medal list (1924—2018)^[2]

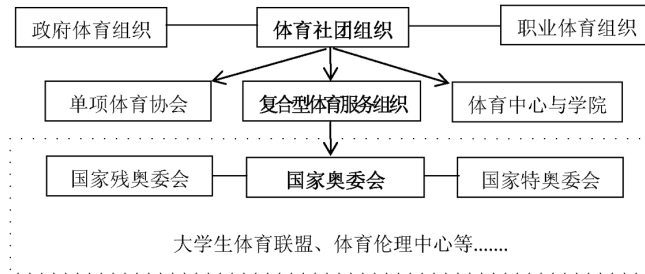
2 加拿大奥委会组织治理的特征

2.1 清晰的组织使命愿景

美国独立部门(independent sector)面对全美 NGO 组织的调查显示,要想成为卓越的 NGO 组织,最核心的要件就是具有“清楚的使命感”,以便上至董事会下至全体员工都能据此凝聚共识,全力投入^[3]。使命感是组织成长演进的原动力,其来自于对组织战略目标的认知和对组织功能定位的共识,清晰的战略定位和愿景规划是建构组织长期稳定发展的基础,为组织成员指引工作方向,使整个组织的机构能够凝聚在一起,向着共同的目标迈进。

加拿大奥委会会有两个重要的战略愿景(vision):协同加拿大其他体育组织,在国际体育赛场获得优异运动成绩;领导加拿大国内的奥林匹克运动。围绕战略愿景,加拿大奥委会承担三项重要的组织使命(mission):选拔队伍参加奥运会、泛美运动会和青年奥运会;遴选并支持加拿大城市申办奥运会、青奥会和泛美运动会;在加拿大推行各种促进奥林匹克价值观的文化和教育计划^[4]。加拿大奥委会对战略愿景的规划有两个重要的来源(origin):加拿大全国性体育社团组织的系统架构;《奥林匹克宪章》对国家奥委会的使命界定。

按照组织性质,加拿大全国性的体育管理组织大致可以分为三种类型:政府体育组织、体育社团组织和职业体育组织。以体育部为代表的政府体育组织通过制定体育政策、资助体育项目等形式对体育事务进行管理,职业体育组织负责各自职业联盟的运营与管理,而体育社团组织的定位是发展业余体育活动、推动全民健身活动的开展。其中,体育社团组织可以分为单项体育协会(national sport organizations, NSOs)、复合型体育服务组织(national multi-sport service organizations, MSOs)和体育中心与学院(canadian sport centres and institutes, CSCIs)。加拿大奥委会的组织定位即为复合型的体育服务组织,这一类组织的共同使命是领导或协调全国性的体育社区并向其提供特定服务,包括:教练员教育和认证、发展高等院校的体育项目、支持原住民的体育活动、发挥妇女儿童在体育运动中的积极作用、解决体育纠纷与争端、管理体育赛事的特许经营权、促进全民体育参与。

图2 加拿大体育管理组织系统简图^[5]Fig.2 Canadian sports management organization system diagram^[5]

从国际奥林匹克组织体系来看,国家奥委会同国际奥委会、国际单项体育联合会一起构成了奥林匹克运动的三大组织支柱,按照体育治理专家金-洛普·夏普莱(Jean-Loup Chappelet)的观点,国家奥委会同国际奥委会、国际单项体育联合会、奥运会组委会和国家单项体育协会共同构成了奥林匹克治理体系的经典框架和核心体系^[6]。《奥林匹克宪章》规定:“国家奥委会的使命是在同宪章保持一致的前提下,在各自国家和地区发展、推动和保护奥林匹克运动。”^[7]加拿大国家奥委会从成立之初起,就始终遵循《奥林匹克宪章》的精神,承担在本国或地区内推广奥林匹克价值观与基本准则、确保宪章得到遵守、发展高水平竞技体育、培养体育管理者、反对体育领域的歧视与暴力、实施与遵循反兴奋剂条例、推动运动员的健康与医疗保护等七项具体任务(roles)。正是在清晰的使命愿景指导下,加拿大奥委会确立了组织治理的战略导向和总体目标,并围绕组织目标开展活动,取得进步。

2.2 民主的议事决策架构

作为有别于政府体系和公司体系的NGO组织,加拿大国家奥委会保持着体育组织的自治属性,“如果能充分考虑体育行业的特点,建立健全并执行更严格标准的善治体系与控制机制,自治本身也就成为一种促进体育行业更好更快发展的最佳机制”^[8]。作为构建自治属性的基础性和制度性设置,NGO组织内部的民主决策程序尤为重要,特别是在规范和约束组织领导人权力集中和权限过大的纠错实践中,逐步汲取政府治理和公司治理的良好经验,围绕“理事会(董事会)”建立民主议事决策程序:“为了避免治理失效,非营利组织一般会通过完善董事会决策和监督机制,依托董事会治理来确立组织战略目标、管理方向和方法,完成对管理人员的监督,提升非营利组织的治理效率。”^[9]

尽管早期的加拿大奥委会隶属于加拿大业余体育协会,但是组织享有较高的自治权限,按照加拿大奥委会最早的章程(1913年)规定,奥委会的治理由理事会(council)来完成,理事会成员必须包含如下成员:加拿大籍的国际奥委会委员、受加拿大业余体育协会提名的成员、奥委会主席、秘书长和司库和奥委会增选的其他委员。当前届次的理事会共有16位成员,其构成具有广泛的代表性,不仅有国际奥委会委员,还包括了加拿大功勋的奥运选手、知名企业家、律师事务所合伙人、教师、公司董事、运动员委员会代表等,他们中的大部分成员具有丰富的奥运经历(见表1)。值得一提的是,理事会的所有成员均有自己的本职工作,他们以志愿者身份参加奥委会的各项工作,并不从奥委会领取薪水。

按照加拿大奥委会章程,理事会对全会(session)负责。加拿大全会的成员由如下人员组成:夏奥会、冬奥会和泛美运动会项目的单项体育协会代表、加拿大籍的国际奥委会委员、运动员委员会委员、教练代表、奥林匹克基金会主席、居住在加拿大的国际单项体育联合会主席、奥委会理事委员会委员、奥运选手代表和奥委会CEO。目前,加拿大奥委会全会由79名有表决权的成员和一名无表决权的成员(CEO)组成。全会每年举行两次会议,其主要任务是建立奥委会的愿景、使命、价值观和方向,监督奥委会实现其既定目标的进展情况,以及制定组织政策和战略目标。全会负责审核批准每四年一个周期的组织战略和财务规划,审议奥委会的财务报表和审计报告,任命奥委会的审计员,遴选代表加拿大的奥运申办城市。

表 1 加拿大奥委会理事会成员构成(2019 年)^[10]
Table 1 Composition of the Canadian Olympic Committee (2019)^[10]

奥委会职务	个人简介
主席(1 名)	特里西亚·史密斯(律师、企业家、国际奥委会委员)
副主席(1 名)	彼得·劳利斯(律师、仲裁员、残奥代表队教练)
司库(1 名)	韦恩·罗素(退休教师)
加拿大籍国际奥委会委员(2 名)	理查德·庞德(大学校长、政府法务部官员、世界反兴奋剂机构创始主席、国际奥委会前副主席、奥运冠军)、海利·威肯海塞(冰球俱乐部经理助理、奥运冠军)
运动员委员会代表(2 名)	奥卢西·史密斯(项目经理、奥运选手、加拿大运动员委员会主席)、罗西·麦克伦南(奥运冠军、加拿大运动员委员会副主席)
委员(9 名)	特蕾丝·布里森(销售总监、奥运冠军)、克里斯·克拉克(公司董事、会计师)、玛莎·迪肯(小学校长、奥运代表队领队)、安东尼·埃姆斯(公司董事、奥运选手)、凯文·吉尔莫(公司首席运营官)、莫琳·达克斯(公司董事、律师)、戈登·彼得森(律师、奥运代表团官员)、卡伦·鲁宾(银行行长)、马克·特克斯伯里(管理咨询师、奥运冠军)

除了确立以理事会和全会为核心的民主议事架构,加拿大奥委会的组织治理特点还体现在对运动员参与组织决策的保护和鼓励方面。国际奥委会在《奥林匹克 2020 议程》中指出:“运动员是奥林匹克运动的核心”^[11],强调了运动员参与国际奥委会决策和奥运会主办过程的重要性。在《议程》的指导下,加拿大奥委会也十分强调运动员参与奥委会的民主决策程序,最大限度地发出运动员群体的声音,维护运动员群体的利益。加拿大奥委会认为“运动员的代表性是确保游戏得以公平开展。只有在决策程序中拥有一席之地,运动员才能确保他们的权利得到尊重。”^[12]除了在理事会和全会中吸纳运动员的代表参与治理进程,加拿大奥委会还组建了运动员委员会,以组织化、制度化的方式影响奥委会的议事规则。

2.3 严格的组织行为监督

将组织共同的愿景进行规划,并且形成实现目标的决策机制之后,实现愿景的团队和人员的业务能力与职业道德至关重要。从体育社团组织产生的社会动因看,体育政府组织和体育企业组织的失灵带来了体育第三部门的兴起和运作空间,然而受到组织自身属性的影响,体育社团组织人员在法律规制、社会监督等方面存在一定的漏洞,这样会产生“非政府组织失灵”的困境。因此“体育非营利组织作为社会性的机构,组织性与纪律性需要进一步提升,需要各方进行有效监督与评估”^[13]。加拿大奥委会组织治理的另一个重要特点就是在确保体育自治的独立性基础上,强化对组织及成员的行为约束,构建了从内到外、从上到下的立体问责网络。

首先,加拿大奥委会具有对组织成员行为进行独立审查的程序。独立审查工作包括但不限于如下内容(见表 2)。

表 2 加拿大奥委会独立审查小组的工作范围^[14]
Table 2 Scope of work of the Independent Review Group of the Canadian Olympic Committee^[14]

工作内容	工作方法
审查加拿大奥委会内部工作人员所有违背于加拿大奥委会《歧视与欺凌政策清单与指南》的行为	相关人士匿名提交文本、接受小组访谈
审查加拿大奥委会《歧视与欺凌政策清单与指南》在执行过程中的偏差情况	调阅历史档案、向当事人了解情况
审查前任主席从 2011 年 6 月至今的不当行为	调阅邮件、信件
提出促进工作环境、改善工作体验、确保零欺凌的若干建议	提出建议
先奥委会理事会提交一份涉及不当行为、并包含治理建议的报告	提交报告

独立审查工作着重强调改善奥委会组织成员行为的八条建议:完善政策、加强相关培训、设立专职审查员、建立不良行为记录档案、修订道德委员会的审查范围、进一步强调尊重(respect)和康乐(wellbeing)的组织核心价值、持续强化对相关政策的审查。奥委会主席史密斯指出:“我们将给所有人都施加压力,我们理解,(外界对组织的)信任需要时间来重塑。我们必须也应该可以做到这一点。”^[15]

其次,加拿大奥委会确立了对组织成员行为进行规范约束的准则。加拿大奥委会并没有止步于对成员的歧视和欺凌行为审查,而是借助这个机会对整个组织成员的行为进行约束,完善奥委会对组织行为的治理体系。经过大半年的准备,奥委会理事会于2016年10月通过了重要性的文本《加拿大奥委会行为政策声明(Canadian Olympic Committee Policy Statement on Conduct)》(见表3)。该声明对政策实施的目的宗旨、适用人群、组织行为标准、不良行为及其反馈程序、不良行为投诉程序等做出了严格规定,此外还对相关独立审查小组的构成、审查工作的保密性、行为记录档案的建立等做出了相应规范,从而形成了一个全员覆盖、全过程覆盖、全领域覆盖的行为准则规范体系,有效地约束并监督了加拿大奥委会所有参与者(COC participants)在从事相关工作中能够遵守规范,倡导正向的奥林匹克价值观,积极反对不良行为。

表3 《加拿大奥委会行为政策声明》核心要件概览^[16]

Table 3 Overview of the core elements of the Canadian Olympic Committee's Behavior Policy Statement^[16]

约束对象	政策宗旨	涉及的不良行为	反馈程序	投诉程序
所有奥委会参与者(理事、雇员、会员、志愿者、合同商、运动员及相关支持人员等)	培育积极、安全 and 文明的奥委会工作环境	泄密 利益冲突/不道德行为 歧视、虐待与暴力 不当性别关系 非法赌博等	非正式决定 启动报告 正式反馈 临时举措 CEO 决定 处置与调解 处罚	递交投诉申请 立案审查 组织听证 处置投诉

再次,加拿大奥委会完善了对组织成员行为进行监督举报的规程。为了进一步确保所有参与者能够遵守《行为政策声明》,加拿大奥委会修订并通过了新的《加拿大奥委会举报政策声明(Canadian Olympic Committee Policy Statement on Whistleblowing)》,鼓励相关人员遵守行为规范、报告任何有可能与《行为政策声明》相抵触、相违背的组织行为。

除此之外,加拿大奥委会还将组织成员行为的相关标准作为人力资源部门招募、聘用、选拔工作人员的重要标准,将其与践行加拿大奥委会“ 责信、卓越、欢乐、尊重和勇敢”的价值观标准相结合,从源头上杜绝不良行为的发生。

2.4 良好的财务运行系统

实践证明,NGO 组织的财务状况是制约组织发展的核心问题,特别是西方发达市民社会中的 NGO 组织,依靠政府拨款的渠道几乎不可行,组织必须具备自我造血的功能。NGO 组织“除了政府给予支持外,还应该按照市场经济的客观要求充分利用人才、技术、设备等资源,拓宽服务范围,开拓财源,组织自创收入,增强自我发展能力。”^[17]加拿大奥委会作为体育类的 NGO 组织,也在实践进程中,借鉴企业发展的模式,通过赞助行为、组织营利收入和社会捐赠来获取充足的收入来源。如果说加拿大奥委会在筹款管理中较好地发挥了组织优势,开创了组织的“开源”,那么通过精细化的支出管理,则导致了组织的“节流”,最终实现了组织收支的平衡;此外,加拿大奥委会还加强了预算管理,按照四年一个周期,对奥委会的收入支出状况进行科学编制,从而提高管理水平和运行效率,实现奥委会价值的最大化^[18]。

加拿大奥委会的支出主要用于各奥运体育项目的投入上,这是确保加拿大奥运代表队获得优异运动成绩的重要前提;奥委会的运行支出紧随其后,加拿大奥委会还负责向分布在国内的七大体育中心拨款,维持中心的运营。从奥委会的年度财务状况看,除了2016年度加大了奥运备战的经费导致亏损外,其他统计年份基本都能做到盈余,个别年份结余较多,反映了奥委会整体

财务状况保持在健康有序的状态。

作为 NGO 组织,加拿大奥委会在收入来源方面比较有特色的渠道体现在社会捐赠领域,体现了西方公民社会的慈善捐赠传统和公益组织特征。“然而,无论是政府还是捐赠者以及受益者与社会公众都是不断变化的,他们参与非营利组织的治理过程是不确定的。”^[19]而加拿大奥委会解决这个难题的做法就是成立加拿大奥林匹克基金会(Canadian Olympic Foundation)来统一处理捐赠、拨款事务,吸纳广泛的代表进入基金会,并接受政府、捐赠者和社会公众的监督。自从 2007 年成立以来,加拿大奥林匹克基金会致力于激励所有加拿大人支持奥林匹克事业。2016 年,基金会共募集资金约 700 万加币,其中 550 万加币用于运动员的训练、竞赛和职业发展,比 2015 年增加了 16%^[20]。这些资金主要用于各国国家队的开支以及维持遍布全国的七大奥运会与残奥会体育中心(Canadian Olympic and Paralympic Sport Institutes, COPSI)。

金-洛普·夏普莱(Jean-Loup Chappelet)在《国际奥委会和奥林匹克体系:世界体育治理》一书中将奥林匹克治理的价值导向归结为:透明(transparency)、民主(democracy)、问责(accountability)、自治(autonomy)和社会责任(social responsibility)。无论是加拿大奥委会的财务状况,抑或是加拿大奥林匹克基金会的资金走向,均充分体现了奥林匹克组织治理的上述特点。加拿大奥委会在每年的年度报告中均发布完整的、经过独立审计的财务报告,加拿大奥林匹克基金会则发布审计后的年度财务声明,并且从 2019 年开始发布基金会主要运作项目的财务简报。这些公开透明的做法不断提高了组织的公信力,还反过来促进社会公众对奥委会进行更加信任的资金支持,从而形成组织运作的良性循环与持续发展。

2.5 共赢的品牌营销模式

非营利组织的筹款工作对于组织的经济动能至关重要,随着筹款方式的多样化以及外部竞争的加剧,“可以看出营销活动确实事关重大,有效的营销就是成功的保障”^[21]。从加拿大奥委会的收入来源看,合作伙伴的赞助收入占居主导地位。

“奥林匹克品牌”是由与奥林匹克运动有关的名称、短语、标志和设计组成的符号系统,官方赞助商、特许经营权商和合作伙伴为了与奥林匹克品牌产生直接关联,必须向加拿大奥委会提供赞助资金、特许权使用费和现金等价物(VIK),并得到加拿大奥委会授权后方可使用奥林匹克品牌。加拿大奥委会在很大程度上依赖于销售奥林匹克标识权来获得收入,从而用于资助加拿大国家队参加奥运会和泛美运动会。此外,按照《奥林匹克宪章》的规定,加拿大奥委会对国际奥委会及其赞助商负有监督和保护奥林匹克品牌的法律责任。为了履行这一职责,加拿大奥委会针对普通公众(general Public)、社区机构(community institutions)、商业团体(business community)和媒体(media)出台了针对性的品牌保护与开发策略,特别是颁布的《公共与商业团体品牌使用指南(Public and Business Community Brand Use Guidelines)》较好地“确保了加拿大奥委会营销合作伙伴/赞助商投资效益的情况下,积极推广、践行加拿大奥林匹克运动”^[22]。加拿大奥委会还加大了对奥林匹克品牌保护与开发的教育、评估和执法检查力度,对加拿大所有商业和非商业侵犯或误用奥林匹克品牌的行为作出积极反馈。

通过加大奥林匹克品牌保护和开发的力度,加拿大奥委会在获得市场赞助方面取得了突出的成绩。加拿大奥委会的赞助商体系已经初步形成,并且规模也日渐壮大(见表 4)。

值得一提的是,加拿大奥委会和赞助商的合作不仅仅限于赞助资金,而是开展了一系列合作项目,更加深层次地推动奥林匹克运动在加拿大的广泛开展,也促进各合作伙伴和赞助商自身的影响力得到分众化、精细化、纵深化的递进。

3 加拿大奥委会组织治理的启示

3.1 保持治理模式的本土化

组织社会学的观点认为,组织产生发展有其特定的生态环境和文化土壤,组织同其他的社会设置发生资源交换关系,这种关系无法脱离特定的制度建构和实践背景。从治理模式的整体特

表 4 加拿大奥委会赞助商体系构成(2019 年 5 月)^[23]

Table 4 Composition of the Canadian Olympic Committee Sponsorship System (May 2019)^[23]

赞助商类别	赞助商名称
全国顶级合作伙伴(4 家)	RBC 银行、Bell 通信公司、Canadian Tire 商贸集团、Hudson's Bay 零售公司
全国合作伙伴(6 家)	Petro-Canada 能源公司、Deloitte 职业服务集团、Toyota 公司、Teck 矿业集团、SAS 数据分析公司、Cadillac Fairview 商业地产公司
官方支持机构(8 家)	Air Canada 航空公司、General Mills 餐饮集团、John Molson 啤酒公司、ATPI 旅行社、Mondelez 食品公司、Morneau Shepell 人力资源集团、Smith School of Business 商学院、Under Armour 体育用品集团
官方供应商(3 家)	AMJ Campbell 搬家公司、CGC 建筑公司、Rock-it Cargo 物流集团
媒体合作伙伴(3 家)	CBS 广播公司、Quebecor Media 媒体集团、The Globe and Mail 新媒体公司

征来看,加拿大奥委会是西方公民社会土壤中孕育的典型 NGO 组织,是加拿大小政府、大社会格局中的必然产物。加拿大奥委会的组织相对独立、财政可以自给自足、权力架构自下而上建立、组织运行得到较为规范的内外监督。

反观中国奥委会的治理模式,符合典型的“官民二重性”架构下的 NGO 组织特点,在对外联络(比如对接国际奥委会等国际体育组织)时,中国奥委会可以满足《奥林匹克宪章》对国家奥委会组织功能的界定和要求;而在其内部运作时,保留了和国家体育总局两块牌子、一班人马的特点:“这些体育社团组织名义上是民间组织,实质上不仅社团负责人直接来自于政府,其运行也在行使着政府的职能,带有明显的‘官民二重性’。”^[24] 尽管当前我国在大力推动体育治理现代化改革,其中把体育社团从官办到民办、从依附到独立的转变作为改革目标,但是从目前改革的实际进程看,仍有待于进一步验证其效果。特别是在面对东京 2020 年奥运会竞赛任务、北京 2022 年冬奥会主办使命等重大节点时,保持现有奥委会强大资源动员能力、高效组织运转过程和稳定组织运转机制十分重要。因此,中国奥委会不能一味仿效加拿大奥委会的治理模式,而是要切合中国国情,在保持与中国特色社会主义制度系统相契合的前提下,有选择性地汲取加拿大奥委会等同类组织的治理经验,稳步推动治理改革。

3.2 实现治理目标的完整性

加拿大奥委会具有清晰的组织使命和愿景达成,其治理目标也最终指向获得竞技体育的成功和推动国内的奥林匹克运动。比如:除了将加拿大的奥运备战作为核心目标外,加拿大奥委会还推动了规模较为庞大、影响较为深远的学校奥林匹克教育项目(Canadian Olympic school program, COSP),这个涵盖了 2~12 年级的在线教育平台推动了青少年群体践行奥林匹克价值观,积极从事体育锻炼竞赛,养成良好的体育生活方式。

受奥运争光战略和传统举国体制的影响,“中国奥委会的存在根本上是服务于‘争光竞技’,服务于‘政治第一’的大局。在当今社会转型和体制转轨的时期,两种体制的冲突与磨合在中国奥委会身上突出地显现出来。”^[25] 中国奥委会可以借鉴加拿大奥委会治理目标完整性的特点,积极牵头组织丰富多样的奥林匹克文化教育活动,在努力实现奥运备战参赛目标的同时,将“弘扬奥林匹克主义和奥林匹克价值观,推动奥林匹克运动和中国体育事业的发展,通过体育促进构建和谐社

3.3 扩大治理主体的代表性

作为本国开展奥林匹克运动的 NGO 组织,加拿大奥委会非常注重治理主体的多元化和代表性。庞大的委员群体构成了加拿大奥委会战略咨询过程中的人力资源体系,也是加拿大奥委会全会、董事会和管理层的人力资源储备池。在同外部系统的联系中,加拿大奥委会同样注重多元力量的整合,任慧涛等在研究加拿大的奥运战略“登上领奖台(own the podium, OTP)”时指出:“加拿大的冬奥备战工作……在政府、企业、国家奥运系统和运动项目协会之间的充分的竞争合

作下……实现加拿大在奥委会及世界赛事上的成功。”^[26]

受到组织治理模式的影响,中国奥委会治理主体的分布就显得较为单一。从实际人员构成看,绝大多数为体育界人士,特别是体育总局领导、各司局和项目中心领导、各地方体育局官员和知名奥运选手等,难以发现非体育界人员。除了按照《奥林匹克 2020 议程》“以运动员为核心”的精神作为指引,提升运动员代表在中国奥委会组织决策中的地位外,中国奥委会可以适当吸纳社会各界人士,将法务界代表、企业家代表、教育界代表等都囊括进来,组成一个多元化的治理主体群,扩大治理主体的代表性,为解决治理问题提供丰富的智力支持和人力资源。

3.4 提高治理过程的透明度

由于公众的广泛参与,使得加拿大奥委会的运作始终处于利益相关者、社会大众和媒体的监督之下,不仅能够较好地避免“非营利组织失灵”现象,而且能够充分地利用多方社会资源。“加拿大政府规定 NGO 在每个财政年度结束之后的三个月内,必须向捐资者和社会公众提供财政年报,公众有权向任何一个 NGO 办事机构了解与之相关的所有问题,NGO 必须回答所有来自公众的质询。”^[27]以加拿大奥委会网站(<https://olympic.ca/>)公布的信息内容为例,涵盖了加拿大运动员和项目信息、加拿大奥委会治理信息、合作伙伴和合作项目信息、媒体资源、奥林匹克基金会信息以及奥委会工作的图片、文字、视频资料等,特别是加拿大奥委会的年度报告、财务报告、独立调查报告等核心信息都能及时公布。

相比较而言,中国奥委会的治理透明度有待于提升。中国奥委会可以借鉴加拿大奥委会的治理经验,尝试将年度工作报告、财务报告、审计报告等信息加以公开,同时将奥林匹克青年营等奥委会项目的运作过程加以公开,从而更好地接受社会大众监督,也能够为学界提供第一手的研究资料,最终为中国奥委会提升治理能力、实现治理现代化提供智力支持和实践推动力。

参考文献:

- [1] HOWARD F STIDWILL. The History of the Canadian Olympic Association[D]. Ottawa: University of Ottawa, 1981:29.
- [2] Wikipedia. Canada at the Olympics[EB/OL]. (2019-06-23). https://en.wikipedia.org/wiki/Canada_at_the_Olympics.
- [3] Independent Sector. Profiles of Excellence: Studies of the Effectiveness of Nonprofit Organizations[R]. Washington DC: Independent Sector, 1989:3.
- [4] Canadian Olympic Committee. About us[EB/OL]. (2019-04-03). <https://olympic.ca/canadian-olympic-committee>.
- [5] Government of Canada. Sport organizations[EB/OL]. (2019-06-25). <https://www.canada.ca/en/canadian-heritage/services/sport-organizations.html>.
- [6] JEAN-LOUP CHAPPELET, BRENDA KUBLER-MABBOTT. The International Olympic Committee and the Olympic System—the Governance of Word Sport[M]. London: Routledge, 2008:11-15.
- [7] International Olympic Committee. Olympic Charter[M]. Lausanne: International Olympic Committee, 2018:59.
- [8] 黄璐. 国际体育组织自治问题审视——以奥林匹克善治改革为背景[J]. 天津体育学院学报, 2016, 31(1):8.
- [9] 郑志强. 西方体育组织治理理论研究述评——基于董事会战略决策功能构建视角[J]. 体育科学, 2016, 36(4):78.
- [10] Canadian Olympic Committee. Board of Directors[EB/OL]. (2019-07-03). <https://olympic.ca/canadian-olympic-committee/governance/board-of-directors>.
- [11] International Olympic Committee. Olympic Agenda 2020—Context and Background[M]. Lausanne: International Olympic Committee, 2017:47.
- [12] Canadian Olympic Committee. Athletes' Commission[EB/OL]. (2018-12-24). <https://olympic.ca/canadian-olympic-committee/governance/athletes-commission>.

- [13] 柳桂云. 我国体育非营利组织治理障碍与能力提升路径研究[J]. 广州体育学院学报, 2016, 36(3): 5.
- [14] Canadian Olympic Committee. Terms of Reference by Independent Review Process[EB/OL]. (2015 - 10 - 06). <https://cdnolympic.files.wordpress.com/2015/10/terms-of-reference.pdf>.
- [15] Canadian Olympic Committee. Commits to Comprehensive Workplace and Governance Enhancements[EB/OL]. (2016 - 01 - 13). <https://olympic.ca/press/canadian-olympic-committee-commits-to-comprehensive-workplace-and-governance-enhancements>.
- [16] Canadian Olympic Committee. Policy Statement on Conduct[EB/OL]. (2017 - 10 - 14). https://cdnolympic.files.wordpress.com/2017/12/conductpolicy-14oct2017-approved_enfr.pdf.
- [17] 薛春香. 非营利组织的收支管理[J]. 辽宁经济, 2009(2): 77.
- [18] Canadian Olympic Committee. Annual Reports[EB/OL]. (2019 - 07 - 05). <https://olympic.ca/canadian-olympic-committee/governance/annual-reports>.
- [19] 程昔武, 朱小平. 非营利组织治理结构: 特征分析与框架构建[J]. 审计与经济研究, 2008, 23(3): 88.
- [20] Canadian Olympic Foundation. 2016 Annual Report[R]. Toronto: Canadian Olympic Foundation, 2016: 5.
- [21] [美] 詹姆斯·盖拉特. 21 世纪非营利组织管理[M]. 邓国胜, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2013: 101.
- [22] Canadian Olympic Committee. Public and Business Community Brand Use Guidelines[M]. Toronto: Canadian Olympic Committee, 2011: 2.
- [23] Canadian Olympic Committee. Partners[EB/OL]. (2019 - 06 - 23). <https://olympic.ca/partners>.
- [24] 陈静霜. 中国体育社团发展的困惑, 外部成因及未来趋势[J]. 体育学刊, 2014, 21(3): 41.
- [25] 张海龙, 贾春佳, 周岩. 中国社会转型期体育管理方式发展大势与中国奥委会改革的辩证思考[J]. 哈尔滨体育学院学报, 2003, 21(1): 22.
- [26] 任慧涛, 楚金玲, 易剑东. 登上领奖台: 加拿大冬奥备战的治理经验及其启示[J]. 体育学研究, 2019, 2(1): 44.
- [27] 秦威, 杨勇. NGO 在加拿大社会发展中发挥积极作用[J]. 学会, 2005(4): 4.

Characteristics and Enlightenment of Organizational Governance of the Canadian Olympic Committee

WANG Run - bin^{1,2}, HE Dong - wan²

(1. School of Sports Science, Fujian Normal University, Fuzhou 350117, China; 2. School of Kinesiology, University of Western Ontario, London N6A 3K7, Canada)

Abstract: The Canadian Olympic Committee has played a core role in enhancing national team performance, selecting domestic Olympic bidding cities, and conducting Olympic cultural education activities. This paper uses the methods of literature review, logic analysis and other methods to summarize the content and characteristics of the organization and governance of the Canadian Olympic Committee. It believes that it has a clear vision of organizational mission, democratic decision-making framework, strict organizational behavior supervision, and good financial operation system and win-win brand marketing model. The Chinese Olympic Committee can learn from its governance experience, maintain the localization of governance models, achieve the integrity of governance objectives, expand the representation of governance entities, improve the transparency of governance processes, finally continuously enhance organizational governance capabilities and modernize organizational governance.

Key words: Olympic committee; governance modernization; governance subject; government sports; professional sports; sports club; Olympic