

理论动态 412

内部刊物 注意保存

中共中央党校理论研究室

1983年3月20日

关于人才的几个问题

荣高棠

荣高棠同志应本刊编辑之约，谈了体育人才的选拔、培养、管理、使用等问题，现整理登载。

去年十月三日，中央书记处在接见中国女排时，胡耀邦同志说：女排再次为国家争得荣誉，这对我们全党、全国人民好好干四化是个鼓舞。你们带头冲上去，夺取了世界冠军。大家都要想一想：被人家称作“东亚病夫”的可以把体育搞上去，十亿人口的大国，各个方面为什么不可以把社会主义事业搞上去！各条战线为什么不可以把自己的工作搞得更好一点！荣高棠同志讲的虽是体育战线关于人才方

面的经验，但对各条战线、各个行业都是有启发的。

选拔和培养人才，是开创现代化建设新局面的当务之急。我没有研究过人才学。但是，我们体育战线，乒乓球二十年长盛不衰，女排两次获得世界冠军，羽毛球首次夺得汤姆斯杯，击败号称世界羽王的印尼队，体操去年在国际比赛中荣获115枚金牌，其中李宁开创了一人独得6枚金牌的先例。这些都是人才不断出现，新陈代谢加速的结果。要搞好体育运动队伍建设，逼着我们去研究人才问题。头一条是选才，第二是育才，还有管才、用才、爱才等问题。下面分别谈点体会。

选 拔 人 才

一个运动员，苗子选得好不好，对以后能否成才关系极大。苗子选好了，就是成功的一半。这话有道理。要是苗子选得不好，就会事倍功半，甚至白费功夫。现在各项运动水平都在不断提高，许多体育发达的国家，都把少年运动员的选拔作为一个重要科研课题加以研究。我们也制定了各个项目科学选才的标准，这样就能提高成才率。

选拔人才，各行各业都有自己的特点，有它特殊的要求。就体育运动员来说，无论搞什么项目，都要身体好，这是它

的共同要求。但各个项目的特点不同，对体形、机能、素质的要求也不一样。跳高、篮球运动员要求身高、腿长、重心高；举重运动员则要求身体粗壮、臂力腰力大、重心低。例如，创去年世界跳高最好成绩的朱建华，身高1.93米，腿很长；曾九创世界纪录的陈镜开，身短，两腿粗壮。当年有的专家一见他的体型就预言，有可能创造举重世界纪录。体操、跳水运动员则要求身材苗条，体态轻盈，举手投足都很美。让一个大胖子跳水，扑通一声，水花四溅，那怎么成？人尽其才这个道理对任何行业都是适用的。

在心理素质方面，一般都要求运动员有坚强的意志、好胜心强、勇于竞争、死也不服输的顽强拼搏精神。球类、游泳、体操运动员，要求活泼，是兴奋型的；射击、射箭，则要求注意力高度集中，有很强的自制力，是安静型的。

除了看体形和身材、身体素质和心理素质外，要注意遗传因素。子女的高低、神经类型等与父母都有密切的关系。

有了标准，就是怎样去选了，这也是个很深的学问。在选拔中，要注意苗子有没有发展前途。在儿童时期，有些因素不很显露，也不够稳定，有的早熟，有的晚熟。因此，不能只看眼前，要综合分析，全面考察。有的是“大器晚成”，不要因起初的某些条件不理想就轻易淘汰，那就把人才埋没了。譬如被评为国际体操明星的吴佳妮，是扁平足，腿力、腰力都差，空翻两周下来站不稳，头脚同时落地，但她其它条件都很好，特别能吃苦，意志顽强。终于经过严格训练，

创造了优异的成绩。

要扩大选才范围，不要只在比赛场上选。要到基层学校去，看学生的早操或其它课外活动，就可以发现一些好苗子。有些孩子初看时没有什么竞技特点，活动能力也差，但却蕴藏着很好的素质，经过训练，潜力就能发挥出来。

要选好才，除了体育知识外，还要懂生理学、心理学、运动力学等方面的知识，如果缺乏这些知识，不按科学标准，就选不好才。

培 育 人 才

有了好苗子之后，能否成才，关键就是怎样培育、怎么训练了。

一、高标准，严要求，勤学苦练基本功。这是耀邦同志在中央书记处接见女排时反复强调的。他指出，我们各种运动的一个重大缺点，就是基本功不够。还说，各行各业都要抓基本功，都要勤学苦练。

什么叫基本功？就是人们在日常工作中或社会实践中经常起作用的最基本的一些素质，包括思想品质、文化素养、科学知识、技术技能等。对运动员来说，应该包括以下四个方面。

一是基本知识。首先，要懂得体育知识。排球运动员要懂得排球的规则、规律、技术、战术，什么“短平快”、“背

飞”、“平拉开”等。还要了解国际的先进技术及其发展趋势。其次，要懂得为什么要从事这项事业。要明确我们打球、跑跳、游泳都是为祖国争光。要知道拿了世界冠军，五星红旗在国际比赛场上升起，是祖国的荣誉，对全国人民有巨大的鼓舞作用。运动员从一开始就要有这个理想，有了这个理想，才有强烈的事业心，才有无穷的力量。排球运动员要练三十公斤负重深蹲才能练出弹跳力，女排一堂课攻球手要连续扣球三百次以上，防守练习要连续翻滚救球四、五百次，非常艰苦。但他们有崇高的理想，懂得这是党的事业，是祖国和人民的需要，再苦再累也受得了，受了伤也不下来。贺老总说：“打球就是干革命，是国家需要，是为国争光。”

二是基本技术。各项运动都有基本技术。篮球有投、截、跳、传。排球有扣、接、传等。足球有传、停、带、射、截等，巴西足球队之所以厉害，就是他们的基本技术练得熟。

三是基本身体素质。要掌握基本技术，完成各种高难动作，没有很好的体力不行。有的队员，球玩得很漂亮，可是身体差，上场一跑就呼呼喘气，就是有好技术也发挥不出来。

四是意志品质。特别是在比赛中，要有拼搏、献身精神。两强相遇勇者胜。两支劲旅相逢，谁的意志坚定、作风顽强，谁就能打胜仗。前年我国女排同日本队决赛，打成二平后，

第五局14：13日本队领先，又发来一个球，几乎没有希望接起来了。可是她们沉着、镇静，陈亚琼一个箭步把球垫起来，夺回发球权，连胜三球，终于转败为胜。这就是意志品质的重大作用。

怎样才能练好基本功？就是高标准，严要求。

什么是高标准？标准从哪里来？不是从外国来，要从中国运动员的身体条件、技术水平来定，要有中国的特色。乒乓球二十多年长盛不衰，就是有一套中国特有的东西。女排、跳水也是如此。凡是那些发展较快的项目，都有一套我们自己的东西。中国乒乓球队，开始只是讲快攻，但快而不稳。后来研究了世界的各种打法，百花齐放，以我为主，取百家之长，补我之短，形成快、准、狠、变的独特技术风格，发展了中国式的快攻。这样就能对付世界各种类型的对手，长居乒乓王座不掉下来。女排，把东方的灵巧和西方的高大强攻相结合，形成中国式的特有打法。我们的体质较差，个子较矮，足球、田径短期不容易上得去，大家着急也不行。我们的游泳运动员多是广东人，个子小，一下水就比人家短了半米，那也吃亏。但我们善于搞那些轻级别、短距离和灵巧的项目。

高标准，是必须经过艰苦努力才能达到的一种标准。如果高不可攀，那就成了幻想。高标准也不是固定的，是随着运动水平的提高而不断提高的。郑凤荣当年跳过1.77米，打破世界女子跳高纪录，现在世界纪录超过二米了。

严要求，就是平时训练要坚持“三从一大”，即从难从严从实战出发，进行科学的大运动量训练。包括进行生理极限训练，这是很苦的。有的运动员某些方面条件不大好，但经过严格要求，严格训练，最后成才了。韩健个子矮小，又是扁平足，但他能严要求，这就弥补了他的不足，两次战胜了世界羽王林水镜。反之，如果不能严格要求，材料再好也出不了好成绩。高标准，严要求，勤学苦练基本功，是成才的根本途径。

二、培育人才要有战略眼光，要有长远目标和全局观点，处理好眼前和长远的关系，局部和全局的关系。有些单位，看到一个好苗子，成才心切，过早地让他进行专项训练，很快也能拿上一两块奖牌，但基础差，身体素质不好，没有后劲，要取得大成绩不可能，而且运动寿命很短，结果把苗子毁了。朱建华从十岁进体校，到十五岁以前进行全面身体训练，让他全面发展，打好基础，十六岁以后突出专项训练，并坚持训练的系统性，不受一般性竞赛的冲击，保证在大比赛中成绩直线上升。这告诉我们要讲战略眼光，要瞄准世界最高水平，要以参加奥运会和世界锦标赛为目标。没有这种战略思想，出不了什么大人才。我国体育苗子很多，但人才出得不多，往往就是因为缺乏远见。我们年年讲这个问题，但有些地方、学校单纯为本地、本校争取好名次，只求一时出点小成绩，结果把后来可能取得的大成绩丢了。你那个省要拿下一个世界冠军，为国争光，多大光荣！不比你在国内得十

项冠军还强吗？现在我们公布世界冠军、世界纪录创造者、亚运会金牌获得者的名字时，都特地注上来自哪个省、市、自治区，这就使各地都很关心。

三、培育人才要讲科学。每个项目的训练都有特殊的技术要求，要掌握它的规律和特点。借鉴国外的经验，必须结合我国运动员的条件，要因才施教。对运动量的安排，要循序渐进。不能企图一蹴而就，更不能傻拼、硬拼，把运动员拼伤了、搞垮了怎么行？每项计划要有明确的目的要求，要有节奏，有间歇时间。在紧张的训练之后，运动员很疲劳，就需要有一段消除疲劳的时间，这也是讲究科学。一个好教练，把节奏掌握好，使运动员的最佳竞技状态正好在重大比赛中发挥出来。训练的内容和方法要使运动员有“新鲜感”，使运动员不致感到厌烦。此外，还要有医务监督。特别是进行生理极限训练时，更要有科学测定和医务监督。

管 理 人 才

在体育人才的管理方面，我们有以下几点做法。

一、三级训练管理体制。体育战线早就提出，思想一盘棋，组织一条龙，训练一贯制。我们还分横纵两条线。横线是各个项目在全国各地的布局；纵线是一、二、三线。一线是国家队和省一级代表队，出国比赛，为国争光；二线是各种类型的体育学校，包括业余体校。三线是学校等基层运动

队、训练点，这是大后方。这方面的工作搞好了，优秀运动员的基础就雄厚了。可是我们现在学校的体育场地设备还很差。三中全会以来，各项事业都有发展，唯有体育场地进展不大。有些地方常占体育场盖房子。结果场地越来越小，再不大声疾呼，采取措施，场地还要缩小。北京四个城区的四百多所中学，有400米跑道的只有两所。和外国比，是令人吃惊的。日本全国有二十万多个体育场馆，我们只有二万三千个。我们的人口比人家多十倍，他们的体育场地比我们多九倍。日本的中小学都有室外田径场和训练馆，60%有室内游泳池，而北京市的小学有69%没有操场。目前，我国有青少年业余体校二千九百所，学员二十二万人，而苏联有六千六百所，学员二百四十万人，分别为我国的二倍和十倍。体育人才的源泉得不到保证，人才从何涌现出来？贺老总曾多次讲，要“多里求精”，从量中求质，多中求好。只有首先抓好广大少年儿童体育活动，要有几千万的少年儿童参加业余训练，才能有取之不尽的人才源泉。

二、通过竞赛，层层拔尖。现在的党风民风还没有根本好转，各行各业都有走后门的，但体育选手走不了后门，即便从后门来了，一比赛就比下去了。运动最显著的特点就是比赛、竞争。这也是发现体育人才的重要手段。许多优秀运动员是通过比赛被发现的。世界杯女子跳台跳水冠军陈肖霞，就是在广州的比赛中被选上的。耀邦同志说，尖子好的就拔上来，这没有什么客气的。我们要注意在各种比赛中不断选

拔尖子。乒乓球队就是不断拔尖，谁强谁就上来。现在已经形成六、七代相传的人才群，可以同时派出四五个队出国比赛，都打得很漂亮，真是人才辈出。去年十二月，我国选手在第九届亚洲运动会上获得金牌总数第一。日本队总结其失败的原因说，首先是缺乏中国那样的举国体制。确实如此。我们国内竞赛服从国际竞赛，国内练兵，一致对外，还可以调集全国的人才，派一些人专门学世界上各国、各派的新技术，甚至模拟一些世界最著名的运动员的打法，以带动我国主力队员适应和战胜世界各种打法，这样，去拿世界冠军就比较有把握了。这是我们社会主义制度优越性的表现。运动员有集体主义、爱国主义精神，甘当无名英雄。这在资本主义国家做不到，他们的运动员对名利是寸步不让。

三、严格的生活、思想管理。运动员很年轻，有的还是小孩子，思想和政治很不成熟，科学文化知识也缺乏。因此，对运动员要加强管理教育，帮助他们全面发展、健康成长。特别对那些尖子、骨干，要敢管、善管。有的队员技术很好，是队里的核心，但思想作风有毛病，脾气挺大，领队、教练都惹不起，不敢管，这就把他惯坏了，成了一霸。这样的人要是管不好，要管其他队员，人家也不服，结果整个队风就搞坏了。所以，越是尖子、骨干，越要严格要求，严格管理。这才是真正爱护他们，爱护这个队，爱护我们的事业。队员的组织纪律性、思想道德修养、顽强的拼搏精神、坚强的意志和作风，都要在平时的严格训练和管理中来

培养。此外，还要关心队员的文化学习。我们现在的许多运动员，文化科学知识缺乏，影响进一步提高。有的创造了世界纪录，一旦年龄大了要离队，干什么去？就很难办。所以，要把加强队员的文化科学知识的学习，作为管理人才的重要任务来对待。

四、改革工资、奖励制度。过去的工资制度很不合理，运动员的工资起点低、级差小，有的得了世界冠军，一个月还是三四十元，这怎么行？他们的运动寿命很短，将来离队后怎么生活？现在我们把工资起点提高了一点，级差扩大了一点，还建立了奖励制度。对那些为祖国赢得荣誉、对体育事业作出较大贡献的运动员，今后要逐步提高工资，给以较高的奖金。我们国家还很困难，全国人民生活水平都不高，给得太多，作不到，但总要提高一些才合理。夺得世界冠军，谈何容易！那真是“老子天下第一”，给一笔奖金是必要的。

使 用 人 才

用才方面的学问很多，用才是否得当，关系很大。

一是要用其所长，人尽其才。运动员中，有的擅长跑跳，有的精于球技，有的是水上健将，有的是射击能手；就同一项运动来说，也还有不同特长，也要量才使用，各得其所。如排球运动员，有的长于扣杀，有的善于垫球，有的组织才能出众，场上那六个号位不能乱站，一乱站势必乱套。

在注意发挥各人所长上，还要考虑到整体利益。过去把高个子都送到篮球队去，就算拿到篮球冠军，也才得一块金牌。而田径、游泳项目很多，总共有七十几块金牌，为什么不想想法去多拿点？这就要从全局来考虑，不能把高个子都弄去打篮球。就是打篮球，担任什么角色，也要服从国家需要。在省队他是打中锋的，到国家队要他打右锋，对集体才是最佳的组合，那就要愉快地服从。

二是要大胆启用新人。这既是事业的需要，又是培养人才的重要手段。运动队新陈代谢快，新手不能及时接上班，水平就要掉下来。乒乓球队稳坐世界冠军宝座多年不下来，基本经验就是大胆启用新人。重大比赛的出场阵容，常是“以老带新，以新为主”。不仅新的比老的强时让新的上，就是比老的差一点，必要时也让新的上，这样才能出人才。如果新人没有上场的机会，就受不到锻炼，特别是国际比赛，有各种肤色、各种语言、各种面孔的观众成千上万，灯光四射，闹声嘈杂，你不让他去经经世面，他一上场就慌了神，那怎么成？有许多人问，去年中国女排同美国、秘鲁比赛，为什么不用“天安门城墙”周晓兰？是不是她犯了错误？不是。在第一场输给美国时，梁艳和郑美珠两个新手打得不错，就有意让她两个打下去，结果不就锻炼出来两个可以代替老将的新人吗？最近曹慧英、孙晋芳等五人光荣离队，有的同志感到惋惜。她们年龄比较大了，如果老呆在队里，新生力量就上不了场，就会影响新生力量的成长。再过几年，她们打不

动了，新生力量又上不来，那不就完了？老队员要乐于让新队员接替自己，要把这当作光荣的任务。只有这样，我们的水平才能提高，事业才能发展。女排成功的一条经验，正是敢于以老带新，以新替老，新老交替，大胆启用新手。这不能论资排辈。体育界流行的话是“在横杆面前人人平等”，“计时器对谁都铁面无私”。新手胜过老将，无名的打败有名的，屡见不鲜。长江后浪推前浪，体坛新秀继老将。否则，缺乏新人、新技术，就不会有新成绩、新贡献，就不能开创新局面。

爱 护 人 才

要爱惜人才，珍惜运动员的运动寿命。首先，要关心运动员的成长。当教练的要多给运动员锻炼的机会，让他在大风大浪中、在摔打中成长。听说文艺界有的演员，对不上导演的路子，就不给排戏，那他怎么能演好戏呢？对运动员的培养不能这样。运动员的最佳运动期很短，耽误几年就把人才毁了。要对运动员个人负责，对国家负责，不能有亲有疏，更不准拉帮结派，要一视同仁，一样爱护，对国家的人才要充满感情。好的将领都有爱兵如子的品德，各个教练、领队、各级领导干部，对运动员都应当这样。

爱惜人才，要严格要求。严是爱，松是害。领队、教练对运动员的缺点、错误不能迁就、姑息，不能让他想练就练，

不想练就撂挑子，不能松松垮垮，拖拖拉拉。严师出高徒，强将手下无弱兵，要培养一批袁伟民、李富荣这样的教练员，把我们的运动队建设成过硬的队伍。

要从各方面关心运动员，关心他们政治上的进步、健康状况、技术水平、文化学习、疾病苦恼、恋爱婚姻、家庭生活等。能解决的问题，一定要设法解决，一时不能解决的，要说明原因，讲清道理。当年周总理对运动员从思想、训练到伙食、住宿都是十分关心的。我们要象周总理那样关心、爱护运动员。

要成为运动员的严师益友，还需要和他们在生活上打成一片。在场上要求一丝不苟，场下亲如一家。以前我们在乒乓球队蹲点，休息时和运动员一块玩，打扑克输了钻桌子，我也钻。彼此亲密无间，队员有什么心里话就能向你倾吐，你也能随时掌握他的思想脉搏。有些教练说，现在的运动员思想工作难做，现在的青年不象从前了。我说，你们象我们当年对你们那样对待他们了吗？没有嘛！有的教练很厉害，动辄就训人、卡人、整人，队员都怕他，那还能有好感？要尊重运动员，小孩子也有自尊心，你老训他，他也不高兴。严格管理，要严得合乎情理。

关于人才方面的问题很多，经验有一些，教训也不少，需要系统的总结。这项工作我们还做得很不够。我衷心希望各条战线都有更多的人才涌现出来，充分发挥他们的聪明才智，我们就一定能够开创社会主义现代化建设的新局面。

《理论动态》汇编本征订启事

《理论动态》是中共中央党校理论研究室编辑出版的内部刊物，发行对象主要是县以上各级领导干部和各级各部门党校、理论宣传工作者。

《理论动态》由于印数有限，不能满足各方面的需要，故出版汇编本，每季汇编一册（共十八篇文章，约十二万字左右）。

《理论动态》汇编本，原由人民出版社出版。从1983年开始改由中央党校出版社出版，版本由16开改为大32开本，仍由各地新华书店内部收订和发行。各级干部，各级各部门党校、大专院校的教学人员，各级宣传部门、科研单位、大中型工矿企业和部队系统的理论工作者，均可由单位或个人订阅。具体订阅手续，请与当地新华书店内部发行组联系。

中央党校出版社

一九八三年三月廿日