

高教参考

2021 年第 10 期

华北电力大学高等教育研究所编

2021 年 6 月 29 日

大学“非升即走”制度

■ 专家视点

饶毅：中国高校人事制度的改革与提升

张五常：“非升即走”为何在大学失败？

陈德旺：“非升即走”不仅是制度，更是文化精选

蔡宁：“非升即走”真的势在必行的制度吗？

■ 延伸阅读

谁在为双一流 A 类高校培养教师？

部分实行“非升即走”制度的高校名单

■ 专家视点

饶毅：中国高校人事制度的改革与提升

高校的教师人事制度决定了高校的质量。决定现代高等学校质量最重要的是教师。教师质量决定教育质量，也决定研究质量。预聘制不仅是中国高校二十年来最重要的人事制度改革，也是北京大学和清华大学迄今最佳的、行之有效的教师人事制度。北大清华多年来包括预聘制为主的教师人事制度改革，有效地改善了高校的生态，特别是以较好的资源支持年轻人独立开展工作，逐渐摆脱了原体系近亲繁殖、任人唯亲等诸多缺陷，对提高两校质量的起了至关重要作用。

中国高校预聘制的历史沿革。最早在中国实行预聘制的是 1999 年 11 月成立的中国科学院上海神经科学研究所，第二个全面实行预聘制的研究机构是 2004 年成立的北京生命科学研究所。2007 年生科院成为北大第一个对新的教师全面实行预聘制的学院。北京大学、清华大学协调于 2014 年将预聘制全面推广到两校全校，所有新聘教授系列人员，都进入预聘制体系。

预聘制的核心与过程。预聘制的核心是如何招聘、支持和晋升教授系列的教师。

根据助理教授—副教授—教授的进阶模式，其中最重要的台阶是从预聘轨的助理教授成为长聘副教授的长聘审核过程。所有助理教授职位为公开竞聘，一般是博士后（或有些学科的博士）竞争应聘，在院系经过招聘程序后，报请学校的委员会投票，再成为助理教授。预聘轨的助理教授享有独立学术待遇。

助理教授第三至第四年，所在院系形成小组，对其发展状态进行评估，并将评估结果告知本人及向学校提交评估报告备案。除非出现极端情况，一般三年评估并不导致解聘。在 6-8 年后的评审一般是院系为每一位进入评审的助理教授形成一个小组，负责收集其学术评审资料，提出自己的意见，提交院长。院长请院学术委员会评审，院学术委员会和院长分别写评价报告，上交学部，再上交学校的评审委员

会。学校的委员会以无记名投票决定是否该助理教授可以成为长聘副教授。未获得长聘副教授者，可以申请缓期一年离开学校。

预聘制的优点。预聘制的所有聘任人员其聘任合同可以被法律管束。预聘制后，年轻人靠竞争得到自己的职位、谈判自己的条件，获得高于非预聘制人员的收入待遇和研究条件，可以安心进行学术工作，不需要花很多时间在国内搞经费、拉关系。北大实行预聘制后，大教授、老教授带小教授的情况大大减少。而老师把学生留在学校的近亲繁殖非常困难，除非显示学生已经独立于老师。

预聘制的“问题”。预聘制在所有方面，对于大学都是好，对于某些人不好那不是学校的责任。

珍惜改革成果。预聘制是中国高等学校二十年来最重要的人事改革。是中国高校质量提高、学术进步必不可少的一步。是否用预聘制不是问题，各个学校何时用预聘制，怎么用好预聘制，都是需要认真探讨的问题。

中国在高等教育和科学技术体制和机制方面，不断通过稳定的改革，迈出坚定的步伐，逐渐完善。渐进改革，关键在于改革。不改革没有前途，改革是必由之路。渐进改革，方式在于渐进。问题很多，不仅要考虑全局、比较问题的主次，择期要点，也要考虑哪些时候到了，哪些还欠火候。渐进改革，需要看到已经在国内实践成功的模式，加以推广，使中国已经付出的学费能够取得设想的效果，而不是每次求新，放弃已有的成功模式。对于国际经验，应该积极思考对中国是否合理、可行，对于有用的经验，积极引进，使人类的知识、包括管理知识，为我所用，无需顾虑其来源。渐进改革，需要有目标，而不是盲目、也不是机会主义，目标可以因为认识的变化而有调整，渐进改革不能不出声音。激进变革和顽固保守两方对峙，温和与渐进受制于两极，使一般看上去只有两种极端的选择。渐进改革必需有声音，让大家看到渐进是非常值得和可能的可选项，而避免被两极误导。（作者系首都医科大学校长、分子神经生物学家）

（摘编自公众号饶毅科学 2021-6-11）

张五常：“非升即走”为何在大学失败？

英语 tenure 这个字，是解作一件物业或一个职位的持有的固定性。从美国的大学制度的最简单阐释，是一个初进大学任教职的助理教授，工作了六年之后，如果升为副教授，就会获得一张有 tenure 的合约，即是永久性地在该校，否则要离职。这就是“非升即走”制度。获得 tenure 的副教授可以辞职，但只要没有极端违反校规的行为，学校不能解雇，直到他退休为止。十多年前，美国又把一个教授的退休年龄推至无限，所以有些美国人到了九十岁还在教。

大学为什么会出现 tenure 这个制度？六十年代初期，洛杉矶加州大学老师阿尔钦认为，因为大学是公立的，花纳税人的钱的成本比较低。1968年，芝加哥大学的施蒂格勒则认为一个助理教授在一家大学教了五、六年，大学就应该来一次详尽、慎重的评估这个助理教授将来的学术前途如何，决定是否让他走还是让他无限期地留下。施蒂格勒还建议，要更好地理解大学的 tenure 制度，可以去考察律师这个行业。

美国的律师行往往很大，不同的律师专于不同的法律，一件官司往往需要多个律师的合作。一个新入行的律师收入很低，随时可以被解雇却需要做很多工作。但如果这个律师能成为该行的合伙人（称 partner），则不能被解雇了，而且收入急升。会计师行业和律师行业如出一辙。

医药研发机构的安排跟律师行以及会计师事务所类同。研发人士最低层是 Research Assistant，升一级是 Research Associate，再升一级是 Medical Director，跟着是 Senior Director，再升是 Executive Director，再上就是非研究的管理高层了。进入了 Director 这个阶段被公司解雇开始不容易。而为了避免雇员跳槽或被挖墙角，或多或少每年有股票 option 分派，但说明要过了若干期限还留在公司才可以出售兑现。

事实上，律师、会计行业以及医药研发机构跟私营大学的教职安排如出一辙。都是以提供专业服务来获取收入，成为合伙人就升为终身雇用或有 tenure 合约的安排。

越南战争之前，美国大学的 tenure 制度非常出色。但所有这些随着越南战争的到来而变得扭曲和异化。越南战争促成了 publish or perish 衡量准则，大学教师的升职或获取 tenure，全部是靠数文章数量与论学报高下，于是文章数量急升，联名发表，互相引用，废物无数！

上世纪八十年代后期，此评价方式引进了香港，九十年代后期引进了大陆并被“发扬光大”。但不论内容只论文章数量与学报高下的衡量方法怎样可以炮制出有机会传世的重要文章呢？当然不可能。还有令人不能理解的所谓专家评审。自己不能衡量自己，何高之有哉？

“非升即走”这个大学制度在中国失败是因为中国抄袭了美国被越战弄坏了的大学制度！中国的大学制度要采用美国越战之前的制度。
(作者系中国香港经济学家)

(摘编自微博 weibo.com 2021-06-18)

陈德旺：“非升即走”不仅是制度，更是文化精选

“非升即走”，如其说是一种制度，不如说是一种文化。非升即走在我国一定程度上表现出的“南橘北枳”的现象，与其说是该制度不适应我国国情，还不如说该制度背后的文化我们还不太适应。非升即走体现了以下三点文化精神：

第一是合同契约精神。对青年教师来说，“非升即走”是一个合同。既然签了，就要遵守合同的规定。双方如果对合同有异议，可以诉诸于法律手段，而不能诉诸于极端行为。

第二是愿赌服输精神。非升即走合同有较大的风险，大部分人都不会被留下来，这是一个需要提前接受的事实。据说，在加州大学伯克利分校，一半以上的助理教授都通不过非升即走的考核。但是，他们都没有怨言，开心地离开，以伯克利的工作经历为荣，奔赴更适合他们的岗位。

第三是热爱流动精神。美国人热爱流动，一般来说，很少有教授在一个高校干一辈子。对他们来说，流动到不同城市或不同学校，将

会增加他们的经历和阅历，未必是一件坏事。他们会提前评估自己能否会留下来，如果实力达不到会提前应聘其他工作。名校留不住，可以去普通学校；大学留不下，可以去企业。

我国高等教育和科研事业正处于蓬勃发展的时期，有无数的机会和可能。广大青年教师要深刻体会“非升即走”制度及其背后的深刻文化精神，既要积极努力多出成果，也要能接受暂时的挫折和最坏的结果。（作者系北京交通大学轨道交通控制与安全国家重点实验室教授、博士生导师）

（摘编自科学网微博 2021-6-8）

蔡宁：“非升即走”真的势在必行的制度吗？

基于惩罚机制的管理，不如基于奖励机制的管理更能有效调动人的积极性。非升即走实质上是基于惩罚机制的管理理念，刻意营造压力和紧张感。这种压抑感波及面会比较大。假如仅末位淘汰 5%的人，但心理上产生危机恐慌情绪的人很可能达到 50%。这对整个集体的工作积极主动性是会有损害的！集体焦虑之下，于是在高校中各种教学不认真，指导研究生不认真，强迫学生 996，压力下移，踢猫效应，甚至师生抑郁...也就出现了。

作为管理者应慎用惩罚性的制度。对于存心偷懒混日子的员工，可以设置一个不需要尽全力即可做到的低限考核标准，去筛选那些存心偷懒的人，这个标准不难达到，不至于导致集体焦虑情绪。勤奋努力的员工，则通过荣誉和表彰进行激励。不够勤奋或者业务能力弱的员工，得不到荣誉和表彰，职称也评不上去。这样单位就能时刻保持一种积极进取、欣欣向荣的朝气了。（作者系北京邮电大学副教授）

（摘编自科学网微博 2021-6-12）

■ 延伸阅读

谁在为双一流 A 类高校培养教师？

考察我国 35 所“双一流”A 类高校博士毕业生的学术劳动力市场表现,即培养了多少在高校和研究机构中从事学术工作的专业人才,来评价高校博士研究生教育的质量水平。评价采取**单位规模向“双一流”建设 A 类高校输出博士学位教师数**这一指标,来衡量高校博士研究生教育学术声望和影响力。

(1) 指标优势

首先,控制规模并显示单位规模的产出,有效规避了规模失真,有利于引导高校内涵发展;其次,该指标主要反映了博士研究生培养的结果,避免了常见的评估排名因过于依赖文献计量数据而形成的教学科研失衡及文理失衡的结果;第三,该指标主要考察 35 所高校对国内“双一流”建设高校师资队伍的贡献,避免了世界大学排名中强调国际化成果而低估国内学术贡献的结果。小规模、人文社科见长、面向国内服务的高校的人才培养绩效得以合理体现。

(2) 计算方式

各高校向其他“双一流”建设 A 类高校输出博士学位的教师总数/高校标准学生数(千人)。

(3) 核心结论

单位规模输出博士学位教师数排名前 4 的高校依次为**北京大学、清华大学、中国人民大学和北京师范大学**;

与科研排名(科研排名参考 2021 年版《泰晤士报高等教育副刊》世界大学排名和上海软科世界大学学术排名的最新结果计算得出)相比,总体上理工类高校单位规模向“双一流”建设 A 类高校输出博士学位教师数的排序向后位移,而**人文社科类高校和综合性大学输出博士学位教师数的排序前移**;

样本高校以单位规模输出博士学位教师数排序与其科研排名相比,向前位移名次最多的为**中国人民大学**,单位规模输出博士学位教师数排序第 3 名,科研排序位列第 33 名。(RUC 评价研究中心 人大评价研究)

(摘编自《高校决策参考 2021 (7)》)

部分实行“非升即走”制度的高校名单（49所）

北京大学	东南大学	大连理工大学	哈尔滨工业大学	上海交通大学
清华大学	吉林大学	重庆大学	北京理工大学	西安交通大学
南京大学	厦门大学	四川大学	北京航空航天大学	上海财经大学
复旦大学	武汉大学	电子科技大学	西北工业大学	杭州师范大学
天津大学	山东大学	华南理工大学	西北农林科技大学	大连海事大学
海南大学	湖南大学	华中科技大学	华东师范大学	南京理工大学
浙江大学	东北大学	中南大学	华南师范大学	中国海洋大学
南开大学	中山大学	重庆大学	中国科学技术大学	中国政法大学
汕头大学	同济大学	青岛大学	西安电子科技大学	南京师范大学
华侨大学	江南大学	深圳大学	南京航空航天大学	

（来源：青塔网）