

陈天洲：

感谢你的快速响应，这一稿的数据更详尽，分析也增加了，但坦率的讲，你没有读懂我那封信的关注点，或者是你有意回避了，没有响应那些关注点。再谈几点初浅的想法。

1. 我充分理解学校/学院对所的经费压力有多大！但是我们所在人均达 100 万元/年的量级后，所领导是否要冷静的分析这一形势，在上一封信中提出希望有一个判断：这一人均数量是高了，低了，还是合适的。我们需要针对上述三个不同判断作出不同的响应。如果结论是“高了”，那么就不应该再明确的提增加科研经费的号召，而转向提高科研质量的号召，如果结论是“低了”，那么说明还有很大潜力可挖，在进一步调动积极性后，使人均经费更上一层楼，同时可以淡化质量的追求与号召，如果结论是“合适的”，就应该在号召保持现有数量的同时，号召/研究提高科研质量的举措。这一分析结论可以暂时不必大张旗鼓的公开讨论/议论，但希望所的领导班子内部能有一个共识，以便于组织和调动全所的力量向正确的方向前进。

2. 听说在杨校长召开的我校信息学科发展研讨会上我系“计算机应用”一枝独秀的局面，受到公开的挑战和质疑。我系学科发展不平衡的局面是一个回避不了，也绕不过去的问题。我在上一封信中，提出现在是研讨如何改变这一局面的时机了，因为我们有较强的经费实力，也有一支有一定数量的人力队伍，怎么利用好现有的经费和人力做出更有影响力的成果，是提升我所实力的关键。我这里提出了三个看法：

(1) 我要重申上一封信中表达过的看法：仅仅依靠现有队伍是无法改变落后的现状的观点。更确切的说现有的队伍产不出世界一流的计算机体系结构的成果。我知道我这句话得罪了全所人员，但必须说出来！我在 CAD 国家重点实验室全体会议上也公开说出过这句话。我说的是一个事实，因此我不怕得罪人。

(2) 只有引进本学科世界一流人才，才能改变我们落后现状，把计算机体系结构学科建成世界一流水平。引进真正的世界一流人才是要努力物色的。也是要出高价的，甚至要出天价的。事可以靠人去做，钱从那里来？提高所留成公积金比例至 5%，按现有经费规模全所将年增百余万机动经费，足以引进高价人才了。CAD 国家重点实验室已经把注意力集中到引进世界一流水平人才的工作上了。希望能引起我所重视。

(3) 加强团队建设，组织现有人力产出有影响力的，面向国家/产业重大需求的应用成果。前面说了，现有人力无法产出世界一流的成果，但是现有人力中大部分是具有真才实学的年青博士，只要组织起来，改变各自为政/单干的局面，就能产出有影响力的应用成果。纵观我所团队规模普遍偏小，只有吴朝晖团队超

过 10 人，其它几个团队都只有 2 人组成，严格讲不能称作团队！怎样才能组织有规模的团队？这是一个管理科学问题，而不是靠简单号召能解决的问题。要形成一种合理的考核机制，如学院只承认世界一流水平的科研成果和有影响力的重大应用成果，其余指标如经费、专利、一般论文等不认可为考核业绩的指标，使只有能产出世界一流成果的人和产出有影响力应用成果的人才能通过考核，否则只能被淘汰，通过这种机制把人才吸引到有活力的团队里。当然团队领导人的个人魅力也是一个不可忽视的因素。

最后，我作为一名退休教授，虽然尚未完全退出江湖，但必竟与在职人员视角不同。我这些意见和看法不一定正确，也不一定可行，请你把它看作一家之言。建议把我给你的这两封信转发给所领导班子一阅。期待所领导班子能面对大好形势，有更好的作为，把我所建设成世界一流的计算机体系结构学科。

致礼！

石教英

2008.4.15

附：今天看到了陈文智同志的反馈，说明陈天洲的工作至少已有两个响应（陈和石）我期望能看到更多人的反馈，特别是所班子的反馈，这也是我提出把我这两封信转给所班子成员一阅的要求。请不要转给全所人员！