

张书记、杨校长：

我写这封信的目的是请你们考虑停止执行“团队聘岗”这种带有人身依附关系的考核机制。

去年 12 月初报载温总理在一次研讨高校办学质量座谈会上发问“我国高校为什么培养不出大师级人才”。清华大学原校长王大中提到，关键是建设一支高水平的教师队伍，我认为很有道理。在高校师资队伍建设中存在一批议论颇多的，众所周知的老大难问题。如：

- * 近亲繁殖和“超生”（指一些有权有势者超常规进自己的学生）；
- * 教师待遇偏低，吸引不了高水平人才；
- * 教师流动困难，造成落伍的出不去，需要的进不来；
- * 考核机制急待完善等等。

这封信仅想就我校正在执行的“团队聘岗”机制，谈一点肤浅的看法：

团队聘岗本质上是一种带有人身依附关系的聘岗机制，因为团队成员被笼罩在团队学术带头人的保护伞之下，从而团队成员与学术带头人之间建立了一种无形的人身依附关系。他们之间可能不存在白纸黑字的契约，但这种保护和被保护关系实质上已形成一种人身依附关系，至少也是一种人情关系。在这种人身依附关系下，谈何学术自由，独立和民主！团队成员将失去自己的兴趣，个性和追求，转而服从团队带头人的需求。在这样的环境下怎能产生大师级人才。

“团队聘岗”在浙大已谈论多年，记得几年前人事处原副处长杨文海同志到计算机学院和信息学院召开座谈会时，谈过这一设想。我当时作为教师代表参加了座谈会，在会有老师表示赞同，我曾发言明确表示反对。以后在计算机学院教授会上也曾发言反对这一做法。“团队聘岗”机制今年在我们计算机学院开始执行了。我不清楚我校何时开始执行“团队聘岗”机制，已有哪些学院执行这一机制。鼓吹“团队聘岗”的理由是“没有团队无法承接国家大项目”。“现在的团队不够大，还要组织更大的团队，去承接更大的项目”等等。我不同意这一说法。

浙大怎么没有团队？浙大建有完善的学科组织，小的有研究室、研究所，大的有系、学院。各级组织都是按国际惯例组建的，其成员都是接受学校独立考核和聘任，具有人格的独立性和学术的民主和自由，教师和所长、系主任之间没有人身依附关系，也没有人情关系。如果说浙大没有团队，那是指没有人身依附关系的团队而已，但浙大是有完善的学术团队（组织）的。

怎校才能承接大项目？主要决定于带头人自身实力，学术威望和人格魅力。申请大项目需要项目负责人根据项目需要联络有专长的学术带头人共同申请。完成大项目更不是项目负责人的个人行为，而是项目负责人与学术带头人精诚合作的

结果，各个学术带头人带领自己团队共同合作的结果。承接大项目的基础是精诚合作！

“团队聘岗”的团队能承接大项目吗？现有“团队聘岗”的团队通常是由研究所部分成员组成，因此就规模而言远小于研究所。高校的研究所规模本来就不大，实力也有限，怎么能设想一个规模远小于研究所的团队能承接大项目！另一方面，团队成员与负责人之间无形的人身依附关系更是扼制了个人的创造性，所以怎能期望这种扼制个人创造性的团队能承接大项目，能做出出色的成果！

“团队聘岗”有违学校考核制度的初衷。学校通过考核制度明确学校每一成员的职责；另一方面，学校的每一成员通过考核明确自己对学校的贡献，哪些做得好的，还有哪些不足之处。学校的考核制度具有检查和激励两项功能，“团队聘岗”用团队捆绑式考核代替每个人独立考核，从而模糊了个人对学校的贡献。因此，“团队聘岗”机制使学校既检查不到个人，也激励不到个人！

最后，**分析“团队聘岗”得以在浙大实现的原因。**这里有两方面因素：一方面，有的人拥有项目多且大，不想通过合作途径来完成，而是希望以招兵买马，扩大自己团队的方式来完成。另一方面，很多年青教师过不了高校的考核关，主要是项目经费达不到要求，不得不投靠项目大户，找保护伞。年青教师戏称为“傍大款”和“抱大腿”。我想这后一方面原因是我校团队聘岗得以实行的主要原因，因为如果年青教师有良好的生存环境，能够独立，那么即使有人想招兵买马也很难拉起一支队伍来。

结论：“团队聘岗”是一种带有人身依附关系的考核和聘岗机制，本质上是一种企业管理制度，不利于调动教师个人创造性，无助于承接大项目，不宜在高校中实施。团队聘岗得以在浙大实施的主要原因是目前学校考核指标中科研经费指标过高，使一大批年青教师无法过关，无法独立生存造成的。**建议学校成立专门机构，对当前考核指标作定量分析，进一步完善考核指标和机制，重点调研“团队聘岗”这一做法对建设世界一流，高水平大学的影响。建议考虑停止执行“团队聘岗”。**

此致

敬礼

计算机学院

石教英

2007.1.8