

建设世界一流大学呼吁更加开放的

世界一流的管理理念

民盟浙大委员会 石教英 2008.8.28

摘要：在实施 985 计划十年来，作为高校的一名老教师，一直从寻找教师队伍自身不足探索建设世界一流大学之路。今年 5 月一次访问新加坡南洋理工大学（NTU）的经历，看到了 NTU 高层管理队伍的国际化，学生队伍的国际化，以及国际一流的管理理念，使我认识到建设世界一流大学需要一支世界一流的人才队伍，但更需要开放的世界一流的管理理念，并提出以下建议：（1）抓学科的战略研究和规划工作；（2）配合学科规划抓体制和机制改革；（3）抓人事改革，探索试点终生教职制度，切实促进人才流动；（4）改革学术评价标准，放弃以论文发表为导向的评价标准转向与国际接轨的以影响力为导向的评价标准，若浙大能早走一步，必将产生深远影响。

自从我国实施 985 计划以来，浙大上下谈论、关心浙江大学建设世界一流大学的进展已有十年之久。我作为一名浙大老教师同样十分关心这件事。2005 年初在访问微软亚洲研究院（MSRA）回来后向学校有关领导写过一份材料“关于 MSRA 成功原因的思考”，分析 MSRA 能在短短 6 年内建设成为国际顶级的研究院的原因就在于她拥有一批世界一流的学术领军人物。2007 年彭群生教授与我联名通过校统战部写过一份部派建言：“对浙大建设世界一流大学的思考”，这份材料也从人才角度，也就是从浙大教师队伍与世界一流大学人才的差距着眼来思考建设世界一流大学的建议。作为一名浙大教授，从寻找自身不足出发来探索浙大建设世界一流大学之路是很自然的。应该坦率的承认，今天浙大教授队伍整体水平与世界一流大学教授队伍相比有较大差距，特别是缺乏国际一流的学术领军人物已成为制约因素。然而，今年 5 月初我访问了一次新加坡南洋理工大学（NTU），应邀参加一个国际学术研讨会，使我对建设世界一流大学之路有了 180 度转变，有了全新的思考，于是有了本文的题目。我现在想表达的思想是：世界一流大学的标致是拥有一批国际一流的学术领军人才，建设世界一流大学需要建设一支世界一流的人才队伍，但更需要的是开放的世界一流的管理理念。或者说，有了更加开放的世界一流的管理理念，人才队伍建设问题将迎刃而解，当然需假以时日。也可以说我们今天面临的人才队伍建设中的死结都是源于管理理念问题。那么是访问中的哪些见闻使我有上述全新的思考。

我应邀参加的国际研讨会的议题是“交互式数字媒体”，是南洋理工大学校方组织的会议，共邀请 26 名国际著名专家，来自亚洲的仅两名，来自北大和浙

大，会议旨在通过研讨形成共识，把 NTU 校内计算机学院，电子学院，设计与艺术学院以及教育学院等相关力量组织起来，成立一个新的全校性的研究所（Institute of Media Innovation (IMI)(媒体创新研究所)。IMI 跨多个学院，人才，成果来自多个学院，学校起组织作用并提供必要的资源，然后以 IMI 为基础向新加坡申请国家级研究基地。我不介绍这次国际研讨会学术成就。介绍几件看到的新加坡南洋理工大学一流的校级管理见闻。

（1）管理人才的国际化

这次国际研讨会邀请信由校长办公室高级科研主管 Tony Mayer，一名英籍雇员签发，研讨会自始至终由学校主管科研副校长 Berti Anderson 教授主持。Anderson 曾主管欧盟科学基金事务，也是现任瑞典皇家诺贝尔奖评委会委员。下面还会提到这位 Anderson 的作用。本次研讨会成果是成立 IMI。IMI 的首任所长聘请德国媒体通信研究所原所长 Martin Reiser 教授担任，副所长一位是计算机学院原院长，另一位是艺术学院美籍 Pensyl William Russell 副教授。我在这一活动中就接触了 NTU 多名高级外籍管理人员，可见 NTU 管理层人才之国际化现状。

（2）Anderson 在 NTU 掀起的终生教职风波

NTU 计算机学院副教授林峰博士，也是浙大校友，告诉我 NTU 今年晋升终生教职的一场风波。这次共有 140 余名教师申请，据说由于主管科研副校长 Anderson 坚持高标准，严要求，只有不足 1/3 约 40 余名教师获得终生教职。未获终生教职的年青教师可再申请一次，大多数人将只获一年合同后，必须离开 NTU。Anderson 在 NTU 掀起了一场人事风波，对于 NTU 教师队伍形成巨大冲击。林峰告诉我一名年青英国剑桥大学博士，从从教到从政，由于从政影响教学科研业绩，在本次申请中落选后，毅然放弃学校中层管理岗位，重新回到教学岗位的故事。林峰讲述的这个故事有两点启发，一是 NTU 引进的高层（校级）管理人员，是真正有职有权的，是称职尽责的国际一流的管理人才；另一点是国际一流大学通行的终身教职制度是一项促进人才流动的行之有效的举措。听说我国也有个别高校开始执行这一举措，是一可喜的尝试。

（3）NTU 学生队伍的国际化

林峰邀我参观了他的实验室，介绍了他的研究课题和学生队伍，令我印象深刻的是他的学生队伍可称得上一个小联合国。他正在从事的一项三维细胞级立体内窥镜项目组由五名学生组成，分别来自中国，俄罗斯，印度，马来西亚和新加坡。林峰博士已获 NTU 终生副教授教职，成绩卓著。从林峰课题组组成可见 NTU 是一所国际化的一流大学。

（4）NTU 校园建筑风格多样与主行政大楼的简朴形成鲜明对比，另外贯穿校园内的遮阳长廊十分人性化。我曾通过 ZUPO 校长信箱向有关校领导建议在紫金港校区仿 NTU 搭建遮阳长廊以解决夏季烈日曝晒之苦。可喜的是这一封信

已转校后勤管理处办理，不足的是没有主管领导的决策意见。若让不同职能部门就事论事的讨论，可以有应该办的一百个理由，也可以有不应该办的一百个理由，将会浪费有关职能部门的时间，因此我认为首先应该由主管领导作出判断和决策。

我没有提及参加学术研讨会在业务方面的收获。实际上业务上的收获也很大，因为这次会议邀请专家涵盖了数字媒体领域从技术到艺术、设计和应用等方面的国际顶级专家，特别强调交互式数字媒体在内容上的创新，具有指导意义。然而我感到收获更大的是使我意识到建设国际一流大学需要更加开放的国际一流的管理理念和人才国际化，改变了过去一直把学术领军人才的引进和培养作为头等重要任务的观点，转向呼吁更开放的国际一流的管理理念。在当前浙江大学建设世界一流大学的关键时刻，我想提几点不成熟的意见供校领导参考。

(1) 抓学科的战略研究和规划工作，确定学科的定位和目标，真正做到知己知彼，才能找到正确的奋斗目标和举措。然而，我感到目前学科带头人，或行政首长大多忙于日常事务，忽视了抓本学科战略研究和规划工作。这是一个十分危险的倾向，我这里提出抓战略研究和规划工作，要求正式立项组织课题组作为期不短于一年的研究，最后提出学科 3 年、5 年、10 年的发展规划报告，不是开几次研讨会可以了事的。

(2) 抓体制和机制改革，配合战略研究制定的总体规划，制定配套的改革措施和实施细节。具体有以下几点初浅看法：把包括人、财、物在内的权力下放到学科；学科带头人有权、有责、有权。学科带头人有责任实现战略规划目标，同时拥有包括人事生杀大权和资源分配大权；探索进一步发挥学科教授会议作用从咨询到监督，直至决策的机制。

(3) 抓人事改革，探索试点终生教职制度，切实促进人才流动；探索教师年薪制和新的工资体系；探索博士生的准员工管理体制以及提高博士生待遇，增强浙大科研实力。

(4) 改革学术评价标准。最近看到一则报道，称美国计算机高峰代表团向美国科学基金会（NSF）提交的中国计算机科学研究与教育调查报告指出“美国科学家主要从事 impact-oriented 基础研究，而中国则从事 publication-oriented 实用研究，认为双方关心的科学问题和评价标准有很大不同。这可能成为双方深度合作交流的障碍”。不得不佩服，美国代表团凭着一访问就洞察了中国计算机科研与教育的评价标准的弊端。报告最后一句话，实际上是说中国计算机科学家将无资格与美国计算机科学家在学术上对话。当我们还津津乐道 SCI 论文数第一，科研经费数，获奖数，各类人才称号数等评价标准时，美国科学家已经作出了如此高傲的结论，真的应该引起我们深思了！是抛弃那些带有中国国情的评价标准的时候了，是探索与国际接轨的以 impact 为导向的评价标准的时候了！我认为 impact 可分为学术影响力和产业影响力两个方面来衡量，学科的学术影响

力是指本学科能否在国际顶级学术舞台上占有一席之地，能否在国际顶级学术会上频频亮相。学科的产业影响力是指本学科在产业界的地位——我说不好具体用什么指标来衡量这一影响力。如用“经济效益”来衡量，往往会通过关系开具证明给出不实的效益，很多人就是通过这种方式获大奖的；如用专利数来衡量，那么多卖不出去专利究竟有什么用？来自企业的科研经费数可能是一个较好的指标。总之这是一个值得研究的课题，如果我们浙大能早走一步，必定将产生深远的影响。如 20 年前浙大在全国高校中率先走上定量考核之路，为浙大今天奠定了坚实基础。我有幸亲历这一变革，对一流管理的作用有深切的体会，希望浙大能再一次先走一步，为建设世界一流大学作出新贡献。