高教动态

中央财经大学高等教育研究所编　　2019 年第 1 期（总第 311 期）

目　　录

一、“非升即走”在中国高校

二、武汉大学教师聘任改革“非升即走”热议背后

一、“非升即走”在中国高校

从清华大学部分院系试点“非升即走”，内地高校的这项人事制度改革，已经断断续续走了二十余年，其间争议不断

是去一所省级高校做一个有编制的讲师，还是去一所985高校做一名承受非升即走压力的副研究员，这个问题摆在程瑶面前，让这个刚刚从美国回来的生物学博士犯了难。

尽管很多人都在劝他去985高校，但是该校从2014年开始实行“非升即走”制度，程瑶的师姐也在这所高校任职，看看师姐的朋友圈常常吐槽自己为了升职“身心俱疲”，程瑶有点望洋兴叹。

让程瑶恐惧的“非升即走”制度，是内地高校人事制度改革的一项举措，即新聘任的教师(一般是助教或讲师)在试用的期限内，达不到晋升副教授等更高级别的考核标准，将遭到淘汰解雇，或者调至非教研岗位。

“压力太大，危机感很强。”这是程瑶询问师姐的意见后，师姐给他的回复。

在“非升即走”政策成为许多高校改革的通行做法时，如何让这个改革真正焕发出优胜劣汰的导向作用，而不是唯科研成果论英雄的又一出口，是政策制定者最需要着力的地方。

舶来品的二十余年

陈芒在2017年刚刚评上副教授。

和国内多所知名大学一样，陈芒所在的东南大学实行“非升即走”的政策——讲师有“3+3”聘期，聘期内评不上副教授，就不会再续聘。

“非升即走”(up-or-out)一词源起于美国高校的终身教职制度，这一规则在美国高校得到普遍使用，是指给予新进教师若干年试用期，签订短期合同，试用期满接受考核，通过考核者获终身教职，反之必须离职。

这类包括“分级流动”和“末位淘汰”的人事制度已在欧美高校通行半个世纪以上，旨在鼓励竞争、促进流动，保证最优秀的师资力量。

从 1993 年清华大学部分院系试点“非升即走”，内地高校的这项人事制度改革，已经断断续续走了二十余年。

清华大学规定，在为期 3 年的合同期内，初级职务最多两个聘期，中级职务最多 3 个聘期，如不能向上一级晋升则不予续聘。副教授以上经过一定期限后可长期聘任。

而这种竞争淘汰机制，来源于企业的员工管理和激励制度。20 世纪 40 年代，北美高校借鉴企业经验实行“非升即走”制度。

目前，实行或部分实行“非升即走”的院校，在国内已小有规模。清华大学、北京大学、中山大学、上海交通大学、同济大学等名牌大学，青岛大学、深圳大学、汕头大学等发达地区的院校，均已开始实行“非升即走”制度。

陈芒介绍，“非升即走”，就是不能升职就走人，而对符合标准留下来的教研人员，则可获得长期教职。

不同高校的标准各有不同，考核标准包括科研成果、论文发表数量和同行评议结果等，而试用期限在 3 年到 9 年不等；而有的高校甚至还有针对整个学科教师集体的“非升即走”。

“压力山大。”回忆起评副教授的日子，陈芒依旧心有余悸。

“除非学术实力非常突出，影响投票的因素还有人情、利益、行政需要等。”陈芒告诉法治周末记者。

中国农业大学原校长柯炳生教授专门撰文指出，我国的人情关系比较复杂，同行评议，往往流于形式的多，送人情的多，难以作为可靠依据。因此，能否获得晋升，主要是学院或者系评审委员会委员起决定性作用。

而同一学院或者同一系内部，往往是不同专业的人来竞争有限的指标，不同专业的人很难用一把尺子衡量，结果，评审过程经常成为不同专业之间的平衡。晋升标准的把握比较难。

对此，陈芒感同身受，评审教授来自各个专业，无论他们对陈芒的研究领域懂不懂，都有权投票。“让搞理论研究的教授评搞工程研究的老师，感觉不公平，要不怎么说隔行如隔山。”陈芒说。

为了争取人情，陈芒除了完成自己的教学和科研任务，还会挤出时间帮教授写书，带学生。“因为这些都是投票的教授。”陈芒很无奈。

陈芒告诉法治周末记者，所有的努力都是为了评上副教授，因为一旦评上，按照高校的人事制度改革，将“非升即走”和长期聘任的年薪制结合起来，形成“预聘-长聘”(tenure-track)制，也称“常任轨”制度。

这实际上也是北美国家高校较为常见的人事制度。

争议不断

这个初衷良好的改革设计，在过去的推动进程中却争议不断。

支持者认为，把竞争和淘汰引入大学，是一次为中国大学寻找新路的尝试。

随着“双一流”系列配套政策和高等教育领域“放管服”政策的出台，赋予高校更大自主权、鼓励高校教师打破“铁饭碗”、在财力支持、科研成果转化等方面开“绿灯”，成为近两年政策的主要倾向。

北京大学前党委书记在描述这次改革时曾表示，北大改革的最终目标是——北大每个终身教授都是一流学者。

中国人事科学研究院原院长吴江赞成“非升即走”的制度。他表示：“从大的方面看，这是治庸的方法，不养庸人，优化教师队伍。”

但质疑的声音也屡见不鲜，很多遭到解雇的高校教师认为遭遇不公正待遇，与校方大闹公堂。

2004 年 7 月 12 日，清华大学教师刘求生将清华大学告上法庭。此前，刘求生在清华大学经济管理学院任教 6 年，2003 年，清华不再与他续约。刘求生自称是“清华人事改革赶走的第一位副教授”。

2014 年，清华大学外文系讲师方艳华在外文系通过述职答辩，但因为之前签订合同中规定“就职 9 年未评职称的老师必须离职”，因此，从 2004 年起任讲师的方艳华到了“非升即走”的最后期限。

清华大学决定不再续聘方艳华后，收到了来自世界各地毕业生共计 50 多封、4 万余字的请愿书，希望将这位“因全身心投入课堂教学导致科研成果不足”的老师留在教学岗位。

一名学生留言说：“一个老师在教学上投入的精力越多，自然会在学术科研上投入的精力变少。对学生来说，我们更渴望的是像方老师一样的老师，带领我们走入真正的英语写作。学校的‘非升即走’政策能否将学生的意愿考虑进去呢？”

最后，方艳华与校方达成一致，转岗为职员。然而，因“辞方事件”产生的“教学与科研孰重孰轻”成为争论的核心问题。

21 世纪教育研究院副院长熊丙奇在接受法治周末记者采访时表示：“只搞教学不搞科研在研究型大学是混不下去的，但国外大学对教师的管理和评价与我国存在诸多根本的不同。”

他介绍，国外对大学教师的管理和考核由独立运行的教授委员会和学术委员会进行，看重的是教师的学术能力与贡献，而不是看论文的数量和是否发表。

熊丙奇认为：“如果不建立现代大学制度，大学就不会有清晰的办学定位，而‘非升即走’将更加营造急功近利的大学学术氛围。”

难点在评价体系

厦门大学教育研究院教授陈武元曾表示，问题并不在“非升即走”制度本身，而在于许多高校目前还未建成完善的教师评估体系。

教师升与不升的标准是什么，由谁来评价，遇到不公正评价如何申诉，流动的渠道是否通畅等，都需要明确。而评估标准的不完善，也造成了当前许多高校的年薪制不是给教师“减负”，而是“加负”。

实际操作中，不乏一些“无厘头”的考核方式。

陈芒向法治周末记者介绍，某些学校涉及“非升即走”的考核标准，要求被考核者 3 年内甚至 1 年发表一定数量的论文和完成一定数量的科研成果。这种考核方法，实际上是违背科研规律的，科研成果的生产一般是波动的，而非每年或者每隔几年平均“产出”。

而关于“谁升谁走”，国外大学普遍采用“评审制”，对“升”没有名额限制，只要达到一定水平即可。而国内高校则多采用“名额制”，指标有限，有人升，就有人走。

而关于近些年围绕高校人事制度改革的争议，清华大学经济管理学院前院长钱颖一早前曾撰文论及。

他的总结是，此项改革的难点在于，一方面，改革者在大学人事制度改革的理念和方案方面存在差异——大学与企业的差别、学术标准与行政程序之间的矛盾等，都是争论的焦点；另一方面，实施过程中，存在大量的如何落地的实际问题。全国各大学的人事制度改革试验大多数是在现有体制之外引入一些“新人新办法”的增量尝试，很少有系统性的整体改革。

来源：《法治周末》2018 年 11 月 21 日

二、武汉大学教师聘任改革“非升即走”热议背后

连日来，在网络问答社区“知乎”上，一篇题为《如何看待武汉大学“3+3”聘用制引发争议，青年教师淘汰率 97%？》的网帖引发众多关注，浏览量超过 300 万人次，同时被多个网络平台转载。

该网帖称：“2018 年是武汉大学在 2015 年推出所谓‘3+3’聘期制教师制度的第一个考核期，结果在第一个 3 年工作考核期后，网络曝光只有 4 人通过评审，进入武汉大学的正式教师编制，而没有通过考核的特聘副研究员等则面临没有薪水的失业状态。”

近日，中国青年报·中青在线记者来到武汉大学，对此进行了调查。

“青年教师淘汰率 97%”？

该网帖称，武大 2015 年推出所谓的“3+3”聘期制教师，第一个 3 年 119 人只有 4 人通过评审入编，淘汰率高达 97%。

武汉大学人事部副部长边金鸾表示，这组数据与真实情况不符。

她介绍，武汉大学自 2015 年启动聘期制教师选聘工作以来，共选留聘期制讲师 112 人，按照“3+3”聘期管理，到 2018 年底首聘期到期的共 69 人。2018 年 7 月，武大正式启动首次转固定教职评审工作，历时半年。通过个人申报、业绩展示、学院审核、学部专家组评审和学校审定，正式申报的 48 人中（含 42 名聘期制教师），共有 6 人被直接聘任为固定教职副教授。

即使是这样的数字，晋升副教授的通过率依然不高，这也是挑动高校很多年轻教师敏感神经的核心问题。

边金鸾认为，新选聘教师的考察期是6年，3年就能转聘成功的属于特别优秀，可提前进入固定教职；其他人员还有3年考察期，只是没有提前转聘固定教职，不是直接被淘汰。就目前国内高水平大学发展态势而言，博士毕业3年转聘副教授越来越难成为普遍情况。

针对网帖中提及的“没有通过考核的特聘副研究员等则面临没有薪水的失业状态”，边金鸾表示：“没有通过转固定教职考核的，经院系同意，都有资格续签第二个3年合同，目前续签工作已基本完成。”按特聘副研究员续聘的，待遇参照所在单位副高标准执行，并给予科研启动经费和租房补贴；按聘期制讲师续聘的，续聘期间享受相关待遇，同时学校提供租房补贴。

据武汉大学提供的一份今年10月中旬公开宣讲的材料显示，2010年起，学校启动师资博士后选聘工作，新进师资纳入博士后管理，出站时考核优秀转为固定编制教师，“此前，学校选留的博士或者博士后一般直接进编”。

这一方案执行几年后，武汉大学于2015年启动了新的改革方案，出台文件《武汉大学新选聘教师聘期制试行办法》，实行聘期制教师（简称“3+3”）制度。新选聘教师按照“3年+3年”两个聘期的合约聘用，纳入博士后管理。

这份网上公开文件显示，“聘期内达到副教授学术水平或取得本学科突出性成果的，可申请纳入事业编制”。

武汉大学人事部另一位工作人员强调，2017年教育部、人力资源和社会保障部下发《高校教师职称评审监管暂行办法》，要求高校副教授、教授评审权不应下放至院（系）一级。根据这一规定，学校对教授、副教授评审权限进行相应调整。这一调整也是部分老师误认为学校政策随意更改的原因。

自2019年起，武汉大学计划每年组织两次转固定教职评审，服务满一个周期的聘期制讲师、特聘副研究员、博士后、协同创新聘用教师以及各单位经学校审批试点聘用教师均可申报。

“越来越严将是趋势”

对于改革初衷，武汉大学的改革文件中有这样的表述：“激发选聘教师活力，提高选聘质量，优化师资结构。”

边金鸾坦承，北大、清华对于师资考核的改革早已推动，作为双一流建设高校，“我们的目标，就是要跟我们的定位相匹配”。

“很多高校已经走在了我们前面，我们现在是在追赶。”边金鸾表示，这的确是高校改革比较快的时期，是一个思想碰撞、理念碰撞的时期。

她认为网上有质疑很正常，国内青年教师的观念转变需要一个过程。从国外的经验来看，一个博士拿到终身教职的难度更大、门槛更高。以前铁饭碗一端几十年，现在基于这种竞争压力，有人释放了精彩，有人可能不适应岗位要求。但无论如何，3 年的奋斗和严格的学术训练，对个人的长远发展大有裨益，换一个岗位，也可以发挥更大的作用。

记者在采访中了解到一个信息，武汉大学这一轮考评选聘中，一位参选者最后选择进入某地一所“211”高校，“直接成了正教授”。他称选择离开是因为家庭原因，对学校的改革和解释表示认同。

而另一位 2015 年从一所“985”高校博士毕业进入该校的教师，此次顺利晋升副教授。他提供参评的《武汉大学聘期制教师工作业绩表》的确表现不俗：发表国际 SCI 期刊论文 21 篇，3 篇入选 ESI 高被引论文，主要为第一作者；主持国家自然科学基金青年项目等多个国家与省部级项目。

“可能有些优秀的人还没有被选进来，但是选进来的都是优秀的。”站在改革第一个 3 年的节点上，边金鸾表示，提高选人的标准、晋升的标准是总的导向，今后学校还会进一步加强现有师资的考核，从而激发教师队伍整体活力。

一位此次只被聘为“特聘副研究员”的文科教师对这项改革“整体持正面看法”。他认为网上的质疑声背后的问题在于，近年来进行师资考评改革的“985”高校不在少数，不同学校文件的专业名词和内涵有时候让人“理解模糊”。虽然学校的文件“文本本身没有问题”，但学校太大，教师有疑惑通常是找院系解读，偏差和误解在所难免。

面对网络上的热议，边金鸾表示，很多批评也是建设性的，“面对改革与发展压力，学校的管理需要更加科学化、精细化”。

来源:《中国青年报》2018 年 12 月 24 日