

创新高校人事制度 建设一流师资队伍

——上海财经大学“常任轨”制度十年探索（2004～2014年）

田国强 陈旭东 刘艳辉*

摘要：进入21世纪以来，中国高等教育亦步入向内涵式发展转变的关键阶段，人事制度改革因其内在的发展驱动而成为高校改革发展的重中之重。在此背景下，国内高校陆续开始以世界一流大学通行的 Tenure-track 制度为参照进行人事制度创新。本文主要介绍上海财经大学自2004年起即率先开始实行的以“常任轨”教职管理制度为切入点的人事制度改革探索，从改革的核心要素、实践成效、经验体会等方面对其进行了系统梳理。上海财经大学的“常任轨”制度改革，对国内其他学校也具有一般性的参考价值，尽管具体的改革过程和机制设计可能会因各校校情实际不同而有所差异，但其背后的基本理念、原理和改革的内在逻辑应该是相通或基本相同的。

关键词：高校人事制度 师资队伍建设 常任轨

教育兴国、人才强国是国家根本发展战略。在经济发展全球化和高等教育国际化的时代背景下，国际人才竞争日趋激烈，中国要从大国崛起为世界公认的强国，具有国际竞争力的高层次创新人才培养和储备至关重要。为了积极响应国家发展战略需要，上海财经大学（以下简称“上财”）自2004年起即率先打破过去国内高校为海外高层次人才开辟体制外特区的传统做法，把在全球范围内配置的高层次领军、杰出和优秀人才资源直接纳入体制内建制，施行了旨在对接国际先进学术标准提升人才培养质量和知识贡献水平的全方位教育教学改革。在此过程中，上财以经济学院为人事制度改革先行试验区，积极引入世界一流大学特别是北美一流研究型大学普遍采用的“常任轨”（Tenure-track）制度，并逐步向学校其他优势学科及至全校推广，取得了比较显著的成效。

* 田国强，男，经济学博士，“千人计划”国家特聘专家、长江学者讲座教授，上海财经大学经济学院、高等研究院院长，教授，博士生导师；陈旭东，男，上海财经大学在读博士，上海财经大学高等研究院院长助理，助理研究员；刘艳辉，男，上海财经大学人事处师资科科长，教育学硕士。

一 作为国际化切入点的“常任轨”制度创新考量

进入 21 世纪之后,我国高等教育面临双重压力:一方面是来自国际教育同行的更加激烈的外部竞争压力,发达国家的高等教育机构纷纷进入我国,抢占优质生源,获取教育资源;另一方面是来自中国社会经济发展的实际需求压力,具有全球化视野,熟悉国际交流合作惯例,有国际交往能力的高层次创新人才的供给严重不足。在此背景下,国内众多高校纷纷开始加快国际化和转型,并将人事制度改革作为突破口。然而,在中国高等教育的既有人事制度和发展情境下,不同的改革路径和方式往往会导致不同的结果。例如,北京大学 2003 年公布的人事制度改革方案,其中所包含的“聘任制和分级流动制”和“学科实行‘末尾淘汰制’”,实质上涉及了“Tenure-track”制度的基本内涵。清华大学则在同年批准物理系率先试点对所有新聘教师实行“Tenure-track”制度。结果是,前者涉及面过广而使改革夭折,后者采取的增量改革办法使得制度移植得以生根。

从上海财经大学的发展来看,随着中国加入 WTO,越来越多的中央国企和上海大型企业走向海外发展,希望从学校现有教师和培养的毕业生中挑选能适应国外商业环境的中、高级管理人才,但最终能被选中者寥寥无几。此后,虽然学校培养出来的人才也开始越来越多地到我国的大型企业、中外合资企业、外资独资企业或者国外去工作,但是总感觉学校的教育与国际名校有差距,这种差距是从上至下公认的。为此,学校在“十五”发展规划中确立了一流大学的奋斗目标以及“现代化、国际化、信息化”的发展框架,其中将国际化作为学校应对全球化挑战,开拓办学空间,全面提升竞争力的发展方向。

国际化发展路径的提出,在逻辑上是一件非常清晰明了的事情,这个逻辑就是在国家逐步融入经济全球化的前提下,学校培养的经济管理人才和研究成果应当是适应国际化需求的。那么,如何适应国际化需求,这是个发展难题,也是个改革难题。上财尝试的改革路径是:学校主要的有专业特色和优势的几大学院院长作为学科的掌舵者,直接从国外聘请知名华裔学者来担任,以 2004 年首开先河聘请田国强教授担任经济学院院长为始,先后聘任近十名海外院长。这些海外院长在学院的体制内承担院长的职责,但又不是全时的;非全时的,但又完全享有与国内院长同样的权利。这样的改革探索,目的就是激励他们参照国际一流研究型大学的标准进行学科建设和人才引进、培养。改革的载体上海财经大学“经济学创新平台”得到教育部、财政部和国务院学位办的联合立项,其后作为先导被凝练推广为国家“985 优势学科创新平台项目”的战略性的制度安排。

在此过程中,最重要的是人才引进与培育,特别是海外高层次人才的大量引进。这种引进模式的特点是打破高校师资引进的传统做法,传统的做法一般都是少量的、梯次的、一点点引进。为了尽快缩小与国外先进水平的差距,如果不大量引进经过系统训练和在国外著名大学学术环境中熏陶过的人才,达不到一定的量,就很难形成良性竞争的同群效应 (Peer Effect) 和支持创新的学术生态。为了用好引进的海外优秀

人才,同时在不冲击存量师资队伍的前提下逐步提升整体师资水平,学校在先期理论经济学科试点取得初步成效的基础上,于2007年出台《上海财经大学“常任轨”教师管理办法》,将对全校各优势学科新引进的海外人才的管理都纳入与国际一流研究型大学接轨的制度化轨道,进行增量改革。

对于通过“经济学创新平台”引进的海外人才,学校遵循国外著名大学对教师的管理办法进行考核管理,并给予与国内轨道教师不同的待遇。原有教师的管理在学校现行轨道运行,同时出台《上海财经大学教师申请“常任轨”教职管理办法(试行)》,符合条件者可申请进入“常任轨”,承担相应岗位考核标准并享受相应待遇,实现“双轨互通”。在实践中,已有两个轨道的双向流通案例。学校逐步将国际轨道的学术管理经验引向国内轨道,将国内轨道的思想教育经验引向国际轨道,积极推动海外人才本土化和本土人才国际化,力求“双轨融合”,逐步形成学术管理上符合国际惯例、思想教育上具有中国特色的师资管理模式。

二 “常任轨”制度的优点、核心要素及其实施

如前所论,“常任轨”制度改革的参照系为世界一流大学的“Tenure-track”制度。“Tenure”概念最早由美国大学教授联合会(AAUP)在1915年12月31日发表的关于学术自由和学术终身教职原则和行动建言的声明中提出。^[1]1940年,美国大学教授联合会与美国大学联合会又共同发布关于学术自由和终身教职原则的声明,指出高校教师在经过一段试用期(一般不超过7年)的考核合格之后,就应该被长期雇佣,除非有正当的理由或由于年龄的缘故而退休,否则不得解雇。这份声明对于终身教职制度在美国大学中的实施产生了广泛而深远的影响。^[1]此后,“Tenure-track”制度逐渐发展成美国高校普遍执行的一种选拔和激励教师最有效的制度安排。^[2]

这一制度除了给予教师工作保障和学术自由之外,也与有利于形成大学各核心利益相关者的激励相容,促使教授与大学这个学术共同体休戚与共,激励教授追求学术创新,至少做出与学校学科地位相匹配的学术成果,使教授的学术发展与学校学科地位打造目标相一致,实现双赢。其核心是构建有利于促进教师自我实现的制度激励模式,主要优点是:在青年学者创造力相对最为旺盛的时期即给予其较优厚的工作条件和较大的研究压力,促使其做出与学校学科地位打造目标匹配的学术创新成果,并为其可持续的研究能力和水平提升奠定基础;经过试用期的“非升即走”筛选,留下的教师其独立研究能力、学术活跃程度、研究学术水准得到国际同行认可,从而较为优秀,同时空出的编制又为后续引进更优秀的人才预留了空间,有利于实现师资队伍的动态平衡和整体质量提升;已取得“Tenure”教职的教师拥有相对宽松自由的学术研究环境,没有频繁短期考核的压力,研究往往已成为其自我实现的内在需要,有利于开展原创性较强、难度较大和较深入的研究。^[3]

目前,国内高校乃至有关学校内部对“Tenure-track”制度进行本土移植和再造时,进行了各具特色的翻译解读。清华大学物理系2003年开始对所有新聘教师实行

“终身教授预备制度”^②，上海交通大学于 2007 年开始为新引进的青年教师试点实行“长聘教轨体系”，清华大学生命学院在 2010 年 7 月进行此项改革时则对此英文词组未做翻译，清华大学经济管理学院 2012 年 1 月 1 日起在全体教师中实行“准聘长聘制”。上财在对“Tenure-track”制度进行吸收和借鉴时，创设了“常任轨”中文制度提法。该提法也得到上海市教委相关教育政策文件的采用，学校“常任轨”制度实践并被形成专报呈送中共中央组织部和上海市委组织部。

上财推动“常任轨”这一制度创新的核心就是，希望通过激励与约束机制的重构，推进传统的高校人事管理向现代人力资源管理转变，以充分激发学校师资队伍活力，促进队伍学术水平的整体提升，实现学科打造目标。从刚开始实施这一制度时，学校就深刻地认识到，其成功有效的关键是，要有学科打造目标，即要有阶段性打造目标或参照系。上财经济学科打造目标就是成为世界一流大学，成为经济学人才培养和研究的学术重镇，这也决定了应该招聘什么层次的人才、给予什么样的薪酬安排、制定什么样的考核标准以及设定什么样的常任教职授予等基本要求。

(一) 市场化年薪制

每年 1 月初，在美国经济学会 (AEA) 年会期间召开的经济学博士毕业招聘会是一个非常成熟的国际性经济学家人才市场，北美、欧洲、亚洲很多高校都循此通道面向全球招聘师资。上财是国内率先在此进行大规模、成建制招聘的高校，自 2004 年就开始在 AEA 年会上发布招聘广告，首批就招聘了 10 人，已连续开展十年。时至今日，国内每年已有 50 家左右的高校组团前去招聘，形成了引进海外优秀经济学人才的竞争热潮。在国内，这样一个高端经济学海归人才市场已得到一定程度的发展。薪酬制度对建设师资队伍和激励教师起到决定性的作用，由于中国经济学海归人才市场与全球人才市场接轨，所以普遍实行的是年薪制且高于传统人事分配制度下的薪酬水平，以避免新引进的海归教师迫于生活压力而在教学、科研之外赚外快，被原有体系所同化，激励其将时间和精力更多地聚焦在学术创造和人才培养上。

(二) 国际同行评议

对“常任轨”教师的考核是教学^③、研究和服务的综合考核，其中以研究作为最大权重的考核指标。考虑“常任轨”教师的研究主要是国际性和原创性导向，上财在对这些教师的 3 年中期考核和 6 年终期考核等学术评价中所采取的一个基本制度安排，就是国际同行评议制。通过邀请活跃在世界同学科领域前沿的专家学者参与同行评议，形成基于国际先进学术标准的良性评价体系，以避免以往国内传统的学术评价活动中往往存在的重人情关系和本位主义等不良现象，影响评价工作的客观性、严谨性与公正性。例如，经济学院教师申请“常任教职”，学院会将申请人的申请报告，以通信评审的方式，邀请至少 3 名国际知名专家学者对申请人的研究方向、已有研究成果、未来发展潜力以及在评审人所在机构所能获得的职务等进行评议。

为了使评价与晋升更加规范、科学、有据可依，学校还分别对经济学、统计学、会计学、工商管理等不同学科制定了国际高水平期刊分级目录，分别由主流学科所在学院来主导制定。各学院承认该目录分类或降级处理，但不可升级。以经济学为例，

其由经济学院主导制定，主要以北美排前 50 名的经济学系为目标参照系（学院正计划将目标调高至北美前 30 名），并以参照系学校是否能拿到常任教职的标准制定出了期刊的分级。除了国际公认的五大经济学顶尖期刊外，对经济学一类期刊坚持少而精原则，在较大的经济学研究分支领域只将最好的一本期刊纳入一类期刊。

（三）常任教职授予

为了保证对“常任轨”教师的续约、晋升和授予“常任教职”（Tenure）进行公平、全面的考核，上财要求各学院成立晋升与常任教职评审委员会和评审分委员会。晋升与常任教职评审委员会由学院所有具有“常任教职”资格的教师组成。例如，学院“常任教职”教师少于 3 人，可由校内其他学院中具有境外“常任教职”的院长或教授，和（或）在采用类似“常任教职”制度的同等或更好的境内外院校获得过“常任教职”的相关领域教授担任委员。在实践中，学校将获得“常任教职”的起始职称设定在副教授这一级上，在审核“常任轨”教师提出的续约、晋升和“常任教职”申请时，只有职称高于申请人的具有“常任教职”的教师才能参与投票。在约定年限内达不到“常任教职”标准的教师将面临离职或转岗的选择，亦即“非升即走”或“非升即转”。同时，在借鉴国外知名大学的经验做法的基础上，学校制定出台了《上海财经大学常任教职教师考评办法》，以激励已获“常任教职”的教师能够继续努力，在教学、科研和社会服务等方面取得优异成绩。

此外，为了给以海外引进人才为主体的“常任轨”教师创造良好的学术氛围和工作环境，学校打破常规，借鉴国际经验，为引进的海外人才配套相应的学术制度。第一，参照北美研究型大学助理教授即可带博士生的经验，在“经济学创新平台”项目内特聘具备条件的海外人才为博士生导师，助理教授也可直接指导博士生。第二，全面推行助教制度。助教们通过协助海归学者的工作，可以充分感受到海归学者严谨的治学态度和扎实的学术功底，也有助于教研活动的国际化和本土化的结合。第三，实行相对灵活的学术休假制度。鼓励老师在完成授课量的前提下，抽出时间到国外高水平的研究机构访问交流，在学术上进行深入的思考、学习和提高。第四，吸收已获得“常任教职”的海归学者进入学校各类学术治理委员会，使之在学校重大学术决策上拥有话语权和投票权。当然，一些“常任轨”助理教授在学校相关院系中也被赋予了所在系日常事务决策的资格，这是传统体制下新晋讲师所不具备的。随着改革的推进和成效的显现，这些制度创新也逐渐从“常任轨”教师向国内轨教师扩展适用。

三 十年改革发展实践的成效

建设世界一流大学和高水平大学，关键是要通过实行以制度激励为核心的系列改革来打造一支高水平的师资队伍。^[4]经过近 10 年的大胆探索、砥砺前行，上财借鉴国际一流研究型大学的师资管理经验，创新人才工作体制机制，率先推行“常任轨”制度，探索融入国际、立足国情、符合校情的师资队伍建设模式，构建“以用为本、

注重绩效、高端引领、批量跟进,引得进、用得好、留得住、流得动”^[5]的良性机制,形成了一支具有国际显示度和竞争力的师资队伍。在大规模、成建制引进的海外人才的带动和直接参与下,学校对传统的师资、教学、科研以及行政管理模式进行了全面的综合改革,并取得比较显著的成效。

师资队伍结构改善,国际化人才体系初步形成。借鉴国际主流师资管理模式和学术评价标准,学校进行以“常任轨”为核心的师资管理制度创新,同时辅之以海外院长“非全时实聘”和海外特聘教授等制度为引领和支撑,会聚了一批具有国际视野、熟悉国际规则、具有国际学术影响力的领军人才、学术骨干和优秀青年教师,先后从哈佛大学、牛津大学、普林斯顿大学、加利福尼亚大学伯克利分校、斯坦福大学、多伦多大学等海外名校引进 200 余位优秀博士,聘请 9 名具有国际学术影响力的领军人才担任院长,邀请 70 余名海外知名专家学者担任特聘教授,形成了具有国际化视野和办学能力的管理层、海外特聘教授和“常任轨”教师三位一体的国际化师资队伍。

近 10 年来,上财共有 198 名优秀人才进入“常任轨”,由于“非升即走”、“非升即转”或其他学校的竞争性聘用,共有 33 人离职或转岗,目前“常任轨”教师在岗 165 人。“常任轨”教师中累计有 72 人晋升副教授或教授,12 人获得常任教职,70 余人入选“长江学者”特聘教授、新世纪百千万人才工程国家级人选、国家杰出青年科学基金获得者、国家优秀青年科学基金获得者、新世纪优秀人才、上海千人计划、上海高校特聘教授、上海市领军人才等省部级以上高层次人才计划,成为学校高层次人才队伍的主要来源和重要增长点。

“常任轨”制度的建立和推行,有力地带动学校师资队伍整体结构实现不断优化。根据 2014 年 12 月的数据,学校师资队伍的学历结构显著提升,82.3% 的教师具有博士学位(其中海外博士学位 28.9%);学缘结构更加开放,80.4% 的教师最终学历在外校取得;年龄更趋于年轻化,超过 64.3% 的教师年龄在 45 岁以下;国际化水平显著提高,接近 67.9% 的教师具有半年以上海外学习或工作经历。

参照“常任轨”制度,学校也大胆变革“国内轨”教师管理模式,积极探索教师岗位分类管理、“新聘研究人员”和新进教师首聘期退出机制,建立健全开放型、互通式的双轨师资管理制度,通过骨干教师进修计划、双语师资培养计划、高级课程进修计划以及双轨教师合作研究计划等不断完善国际化师资培养体系,推动了海外人才的本土化和本土教师的国际化转型,搭建“并轨运行、同台竞技”的学术竞争与合作平台,推进双轨师资的良性互动和融合发展,实现师资队伍的整体提升。

随着原创研究成果涌现,国内外学术声誉也显著提升。开放的环境吸引一流人才,一流人才创造一流成果,一流成果发展一流学科。学校始终以贡献高水平学术成果和培养高层次创新型人才作为高层次人才引进和培养的出发点和落脚点,引导教师关注国际学术前沿、关注国家发展战略、关注创新人才培养。2004 年以来,学校经济学和商学学科以“常任轨”教师为主体,先后在 *American Economic Review*、*Annals of Statistics*、*Journal of Finance* 等国际顶级和著名期刊发表论文 300 余篇,形成了促进

原创性高水平成果大量涌现的学术氛围，大大提高了学校的国际学术声誉与影响力。特别是经济学院全体教师已实现在 *American Economic Review*、*Econometrica*、*Review of Economic Studies*、*Journal of Political Economy* 及 *Quarterly Journal of Economics* 等 5 大国际顶尖经济学期刊均有论文发表的“大满贯”记录，在国内尚属首例。

据荷兰 Tilburg 大学“全球经济学研究机构排名”数据显示，按照在国际重要经济学期刊的论文发表统计，2012 年度上财在中国（含港台地区）排在第 1 位，亚洲第 6 位，世界第 61 位；2013 年，学校会计和金融类学科首次进入 QS（Quacquarelli Symonds）“世界大学学科排行榜”前 150 名；2014 年，学校经济学/商学首次跻身上海交通大学“世界大学学术排名”前 151~200 位。学校还鼓励“常任轨”教师与国内轨教师一道，围绕国家改革和发展中的重大战略性问题和当前难点热点问题进行联合攻关，积极为国家建言献策，形成一系列关于经济、农业和教育等方面的研究报告，得到有关部门的高度评价。

教学改革得到深化，人才培养的质量日益提高。教学、研究和服务一道，构成了“常任轨”教师的三项基本职责，被要求在其年度报告、中期报告和终期报告中都要加以说明。借助海外人才的批量引进，学校实施了一系列接轨国际培养规范和质量标准的教育教学改革，推动人才培养规范化转变，如参照北美一流大学博士生培养模式，在经济学院、会计学院、国际工商管理学院、金融学院、统计与管理学院和公共经济与管理学院等普遍进行了“硕博连读”等一系列人才培养模式改革；经济学院、金融学院等学院围绕本科生培养在课程体系再造和实验班举办等方面做出了有益的探索，从根本上改进和提升了人才培养质量，复合型、外向型和创新型人才培养的上财特色得到了进一步彰显，获得了良好的社会反响。

学校生源质量在国内高校中居于前列，近年来在全国各省市的高考招生中录取分数居于前列，研究生考录比高居上海首位；学生培养质量和毕业生的就业竞争力也在不断提升，学生国际高水平期刊发表论文、赴海外著名大学深造、到“985”高校任教、到 500 强企业就业等正成为越发普遍的现象；博士生研究水准日益接近国际先进水平，研究生培养质量逐年提高，毕业生任教世界一流大学也成为现实；就业率基本保持在 95% 以上，在盖洛普就业能力排名中，毕业生就业能力处于全国领先地位，是教育部全国毕业生就业 50 所典型经验高校，学校社会声誉显著提升。

过去 10 年，上财以“常任轨”制度为核心深化人事制度改革，努力探索开放环境下高校师资队伍建设模式，取得了一定成效。但改革是对传统的突破和革新，总会遇到这样或那样的困难与障碍，这些也为各层面进一步深化改革提出了方向。

首先，国家层面要进一步加强规则体系对“常任轨”制度的兼容。就全国而言，“常任轨”制度还属特例，在不少高校尚处于改革试点探索阶段，在面对国家教育和社会体系的一些制度和规则时，仍存在诸多不适之处。例如，由于我们参照国际上通行的职称评定和考核标准，许多“常任轨”教师刚入职时只有助理教授职称，他们在申请国家、地方各类科研项目和人才计划时，往往因职称问题而失去申请资格，无法公平地参与学术竞争；又如，有些教师由于是外籍人士，享受不到充分的国民待

遇, 各类社会保障手续的办理周期较长, 对他们的生活产生了不少负面影响。

其次, 学校层面要进一步优化引才结构、制度环境、关注人才流动。以往学校“常任轨”教师引进主要定位于具有一定潜力的海外应届博士或工作不满一年的新人, 具有领军作用的学科带头人相对不足, 近 10 年引进副高及以上的“常任轨”教师 20 余人, 仅占全部“常任轨”教师的 10% 左右; 10 年来, 学校逐步建立起一套比较完备的“常任轨”教师管理制度, 但是在实践过程中, 仍有需要健全和完善之处, 如各院系“常任轨”引进的程序和标准、晋升与常任教职委员会的构建与运作、各学科国际学术期刊目录的制定与调整等等; 通过“常任轨”制度, 学校引进和培养了一批高层次人才, 但是在国内外高校的激烈竞争之下学校同时也面临着留住人才的严峻考验。

四 上财“常任轨”制度改革的经验启示

上海财经大学“常任轨”制度的推行, 是学校全方位经济学教育改革中的重要一环, 也是对高校传统人事管理制度的革故鼎新。十年改革实践殊为不易, 如同上财前任校长谈敏所言, “改革既是理论问题, 更是实践问题, 培育和积累改革的成效, 十分艰难, 这里面需要思想的解放、理念的更新、眼界的开拓、利益的调整、制度的完善等, 缺少或疏漏任何一个环节都有可能功亏一篑”。^[6]与国内其他兄弟高校的改革一样, 上财的改革尽管也遇到了一些争议和困难, 但总体上仍能够比较顺利地推进, 并取得不错的成效, 应该说与上述这些环节的协同推进是有密切联系的。基于此, 我们主要有以下几个方面的体会。

(一) 坚持改革开放与时俱进

与取得巨大成就的中国经济改革和开放一样, 高等教育也需要以开放促改革, 以改革促发展。30 余年来, 上财从一所单科类院校, 逐步发展成在国内同类院校中有一定学科优势, 跻身国家高水平大学建设行列的重点大学, 关键就在于抓住了国家改革开放所带来的历史性机遇, 始终弘扬解放思想、改革开放、实事求是、与时俱进的精神, 不尚空谈, 重在实践, 在不断的探索过程中求取真知。近些年来, 学校推行引进海外优秀人才以及相关的改革, 是学校一直坚持改革探索的延续和发展, 是学校根据新时期建设创新型国家的战略要求, 为了满足国家对大批优秀人才和大量知识创新成果的迫切需要, 为了缩小与国际同类型一流大学、一流学科的差距, 而实施的有的放矢之举。

(二) 坚持从体制内突破创新

在经济全球化和高等教育国际化的开放竞争时代, 高校的人才培养、教学科研和社会服务, 绝不能故步自封, 小富即安; 也不能关起门来谈发展和特色, 要以“国家急需、世界一流”, 以是否符合教育规律, 作为衡量的标准。长期在计划经济体制内形成的传统的理念、制度、做法和习惯, 往往成为束缚高等教育进一步改革与发展的障碍。上财为了更好地发挥海外引进人才的优势和作用, 弥补原有师资和管理者的不足, 在聘任海外院长和引进海外人才方面, 没有采取游离于现有体制外的“特区”

模式，而是将其嵌入现有体制之中，借鉴国际先进经验和立足国情、校情并重，试点探索与面上引导并行，对现存师资、教学、科研及行政管理的模式和制度进行变革，寻求体制内的突破和创新。面对传统办学体制下的理念隔阂和既得利益，这样一种单刀直入的综合治理式改革是要冒一定风险的，很多人当时并不看好，但是上财平稳走过来了，并取得了比较显著的成效。体制内的改革，初期困难多、风险大，然而一旦取得成效，影响更大、受益面更广。

（三）坚持立足学校自身实际

改革必须从学校自身实际情况出发，选择最适合自己的道路。上财所选择的体制内突破创新这条路，与自身的一些特点、传统有很大关系。例如，不同于综合性大学，上财学科门类相对比较集中和单一，优势学科之间相互关联度高，互为补充，互为依托，各个学科在理念、思想上比较集中，容易形成共识，有利于资源合理配置。这样，需要平衡的牵涉因素相对不多，若处理得当，可以降低改革的成本，减少发展的阻力，即使改革过程中出现失误，也比较容易得到纠正。此外，上财有其独特的历史沿革，曾两度被撤销，严重影响学术文脉的传承，但加以正确引导，反而可以打破论资排辈、近亲繁殖、门户之见等传统弊端，从而形成唯才是举、海纳百川的局面，促进海内外优秀人才的相互融合。同时，上财也有海纳百川的传统，新中国成立前，学校前身是国立上海商学院，当时约80%的师资毕业于国外大学。

（四）坚持追求长远学术卓越

创建一流大学、一流学科必须追求学术卓越，并且应该是长远学术卓越，而不能单纯地着眼和服务于当下，过于急功近利。在高等教育国际化的环境下，学术卓越的关键指标就是看一个大学在人类科学研究的某个或某些领域是否做出了有奠基性、开创性的研究贡献，其往往一般又是在国际公认的顶尖和一流期刊的原创性论文发表为标志和导向。这是一个先导性的指标，会触发高等教育其他方面的变革和发展，如学科建设、师资队伍建设、人才培养体制建设、科研管理体制建设等。从上财的实践来看，追求学术卓越，首要的是要求大学必须以世界眼光在全球范围内会聚高层次顶尖、领军和优秀创新人才，并创造优良宽松的科研教学工作环境，使之能够安心于带有根本性的基础研究和教书育人之上。

（五）坚持以制度建设为基础

现代大学制度建设是大学发展至关重要的方面。如何形成能够保障并促进学校可持续发展的完善、有效的制度体系和保障机制，这是高等教育改革发展中非常重要的课题。上财的改革，正是针对传统教育科研体制下的制度弊端，旨在摸索出一套既能适应中国社会经济的发展需求，又能借鉴和吸收国际先进教育经验和良好学术规范，并在经济管理学科建设方面行之有效的教育科研体制与机制。实践证明，只有给予优秀人才充分施展其才能的空间，其引入的教学、科研、院系管理等改革举措，才能及时落实到制度层面，方才具有长效的操作性和推广性，夯实大学发展方式转变的制度基础。制度建设的稳定性，也有利于化解人为权宜措施的不稳定性，提高透明度和可预期性。

通过创新性实施“常任轨”制度,上财大力引进海外高层次人才,推进全方位教育教学改革,产生了广泛影响:2010年,“常任轨”教师管理制度被正式纳入国家教育体制改革试点项目——“探索开放竞争环境下的师资队伍建设模式”;2011年12月,学校被中共中央组织部批准为第三批海外高层次人才创新创业基地;2012年12月《教育系统干部人事人才工作创新案例》一书收录《上海财经大学创新“常任轨”制度推进师资国际化》,重点介绍学校在探索开放环境下师资队伍建设方面取得的成效;2013年3月,学校两个项目《优化退出机制、完善聘用体系,提高师资队伍质量》《以国际化为抓手、完善激励机制,提高青年教师队伍质量》入选教育部教师工作司加强教师队伍建设和改革试点项目。国内众多高校纷纷仿效上财进行大规模引进海外优秀人才和高水平学科建设的改革尝试,各校之间相互借鉴和交流,良性竞争、各具特色的改革路径在逐步形成。

五 结语

人事制度改革是大学内部管理体制变革和发展方式转变的重要枢纽,是以改革助推中国高校一流大学建设的关键环节,也正因如此,其牵涉面非常广,改革要真正做成,需要明道、树势(因势)、优术、抓时(择时)的综合运用,尤其是要“明道”,明确改革理念,明晰改革逻辑,同时也要正视改革的艰巨性和方法论,二者缺一不可。这是由于,“明道”决定眼光,眼光决定目标,而目标决定方向、战略、愿景、使命、格局和未来;同时方法决定策略,策略决定举措,举措决定细节,而细节决定成败,也就是老子所说“天下难事,必作于易,天下大事,必作于细”。^④

上海财经大学以“常任轨”制度为切入点的教师人事制度改革,与国家发展战略需要和时代发展趋势潮流是相一致的。尽管需要克服的难点问题还不少,但只要做好充分的长期努力的思想准备,继续秉承长期以来形成的培养人才、延揽人才、善用人才的优良校风,本着“改革创新、高端引领、国际竞争、引培并重”的改革思路,勇于实践,大胆试、大胆闯,在实践中不断总结经验和汲取教训,大力推进教师队伍建设的改革创新,一定能够加快具有鲜明财经特色的高水平研究型大学建设步伐。同时,上海财经大学的改革经历对国内其他学校也具有一般性的参考价值,尽管具体的改革过程和机制设计可能会因各校校情不同而有所差异,但其背后的基本理念、原理和改革的内在逻辑应该是相通的。

注释:

①即 AAUP's 1915 General Declaration of Principles and Practical Proposals, 美国大学教授联合会于同年成立,首任会长为哥伦比亚大学约翰·杜威教授。参见 <http://www.campus-watch.org/article/id/566>。

②后改称为“准长聘制”。

③就教学而言,上海财经大学要求“常任轨”教师应在终期考核中提交“教学理念以及在上海财经大

学教学有效性的自我评估”、“研究生和本科生课程的全体学生教学评估的复印件”、“所有讲授课程的课程提纲、作业、考试、课程项目等”、“指导的本科和研究生的姓名”等材料，占有指标的三分之一。

④老子《道德经·第六十三章》。

参考文献

- [1] 周文霞 《美国教授终身制及其对中国高校教师任用制度改革的启示》，《中国人民大学学报》2003年第5期，第77~82页。
- [2] 顾建民 《美国大学终身教职制度改革》，《清华大学教育研究》2006年第2期，第39~47页。
- [3] 王敏 《清华大学物理系准长聘制十年实践的思考》，《清华大学教育研究》2014年第8期，第101~106页。
- [4] Jie Zhang, “Developing Excellence: Chinese University Reform in Three Steps.” *Nature*, 2014, 514 (7522) 295–296.
- [5] 经济学创新平台建设办公室 《改革、发展与创新——高层次创新型人才引进与培养的上财实践》，上海财经大学经济学院，2010年6月。
- [6] 田国强、陈旭东、秦广艳 《中国教育改革：理念、策略与实践——前沿视点“问切”与上财改革实录》，经济科学出版社，2014，第3页。

Building First-class Faculty Team by Innovating the Personnel System

—An Exploration on the Tenure-track System by Shanghai University
of Finance and Economics (2004–2014)

Tian Guoqiang Chen Xudong Liu Yanhui

Abstract: Entering into the 21st century, China's higher education has also entered a critical stage of transitioning to rapid development, while reform of personnel system has become a top priority for the reform and development of colleges and universities because of its internal development drive. In this context, colleges and universities in China have started to consider personnel system innovation with reference to the prevailing tenure-track system in world-class universities. This paper introduces the personnel system reform explorations with “tenure-track system” as the breakthrough point first implemented by Shanghai University of Finance and Economics since 2004, and systematically presents elements of the reform, such as the core elements, practical results, experience and other

aspects. The “tenure-track system” reform by Shanghai University of Finance and Economics provides a valuable example for other universities. Although the specific reform process and mechanism design may vary depending on the actual situations of different universities, the underlying philosophy, principles, ideas and logic should be consistent or substantially the same.

Keywords: College Personnel System, Faculty Team Building, Tenure-track System

(责任编辑 郭华桥)