

高教动态

中央财经大学高等教育研究所编 2015年第5期（总第235期）

目 录

一、复旦大学校院两级管理体制改革

让第一线了解情况的人做决策

二、北大清华出台最新招生改革方案

三、西南财经大学：正式通过国际权威EQUIS首次认证

四、美国大学终身教职是怎样炼成的？

一、复旦大学校院两级管理体制改革 让第一线了解情况的人做决策

备受关注的北京大学、清华大学以及上海市“两校一市”综合改革方案获批之际，复旦大学校院两级管理体制改革悄然启动。

从2015年1月开始，校内各个院系获得更多办学自主权，不再“吃大锅饭”、等待学校资源的“计划分配”，而是自己拿出人力资源、学科发展等规划，凭本事竞争，学校根据院系规划进行资源配置。

“改革不是向国家伸手要资源，更重要的是如何盘活存量、激发每个学院的办学活力。”复旦大学党委书记朱之文说，“让学校审批决定每个具体学科的发展、选聘人员、分派资源，肯定不如院系更加知根知底。要让第一线了解情况的人做决策，决定人财物该用在哪。学校对各院系、学科自身的常规发展扮演审核、监督角色，腾出精力，谋划少量单个学院无法完成、关系学校发展大计的重大项目。”

当前，我国高等教育领域正共同探索现代大学治理制度，复旦希望在困扰中国顶尖大学许久的学术治理和运行模式上，取得根本性突破。用校党委副书记刘承功的话来说：这是“换一种活法”。

校院两级管理改革，意在破局

权力过于集中、管理效率不高、组织协调不力、办学活力缺乏……近年来，围绕中国高校大学治理体系开展的讨论中，时见这样的论断。事实上，随着社会与高校发展到一定阶段，在建设世界一流大学的道路上，传统的治理模式逐渐显现出不适应性。

此次因何将校内综合改革重点放在“校院两级管理”，刘承功坦言：“一方面，深化改革若一味依赖外部政策倾斜、大量资源投入来推进，产生的边际效应只会递减；另一方面，只有激发基层学术组织的活力，才能让大学发展获得更大动力。”

事实上，院校两级管理也非新生事物，包括复旦在内的不少高校曾有尝

试。复旦大学早在2002年就试水两级管理改革。当时，生命学院一位“海归”院长千方百计争取到在学科建设方面试点两级管理的机会，然而没过多久，就举手放弃了：“用人用钱都说了不算，拿什么做学科建设？这个管理权还是收回吧！”

校方也不是没想过下放用人权、财权。“985三期”执行过程中，复旦曾再次试行经费使用权下放。部分院系有了财权后，在其他资源配置仍沿用老机制的背景下，暴露出一系列的问题。曾有院系负责人遭遇这样的问题，“有了钱，可以买设备了，而院系却没有足够空间放设备；好不容易腾挪出空间，又没有足够研究生资源开展科研……”院系有了钱、有了权，却没有相匹配的机制保障，发展仍多掣肘。

2013年学校第十四次党代会上，治理体系改革再次提上议事日程。经过两年多次调研讨论，数易方案，2014年底，校院两级管理体制改革方案正式出台，2015年1月开始启动。随之而来的，还有人事、财务、资产管理、总务后勤等配套机制方面的一揽子改革举措。

“那些能够制定出优质发展规划，并且已经形成了高水平学术共同体的院系，将在财务管理、人事聘任、学科建设和人才培养上获得充分的、实质性的自主权”，学校有关负责人告诉记者，原先学校主导院系发展以及资源分配的管理方式将成为历史。

“动不得的奶酪”，怎么动

教育部综合改革试验的推进，将我国高等教育领域推入“攻坚阶段”。何谓攻坚？业内人士指出，大多数可以改的、容易改的项目，各高校基本都在做了，剩下的硬骨头，才是未来发展的关键所在。

在我国的许多高校中，人事、财务、资产、后勤，这四项资源大权，就是“动不得的奶酪”。

为了更好地推进校院两级管理，学校已推出人事管理、财务管理等配套改革方案，扩大学院在财务、人事管理上的自主权。

财务管理改革中，最核心的一项是全额预算，所有的预算收支纳入到一个统一的盘子当中统筹平衡。举例来说，过去学校处室分头设立各种专项，各学院分别申请，容易陷入资金管理条块分割、碎片化的情况；如今，由学

院统筹各方面资源后自主编制预算，学院党政联席会议讨论通过以后，向学校报备，校方根据学院体量及管理运行实际需要核拨，今后一年间，学院运行经费由学院领头人“一支笔”自主管理。

在人事制度改革中，学校根据校内基本政策及校院两级人力资源规划，将各类岗位及相关资源整体打包配置给学院。学院在人力资源规划框架内，自主开展教学科研人员预聘和流动科研人员聘任。人事处处长钱飏举例，预聘人员，主要指初步招入的学术科研人才，实行“六年非升即走”，这部分聘用由学院自主决定，到了由预聘转为长聘环节，才由学校进行评估审核。据了解，由于这部分改革“动静”较大，将首先在校内部分学院进行试点。

不过，学校管理层挺有信心。复旦大学物理系2002年起试点“校院两级管理”，逐步形成以院系为主体的“预聘-长聘”制，在质量控制环节严格把关。新晋师资需获得系里教授大会三分之二的同意票才能获“预聘”席位。获聘者6年后还将被教授大会投票评估，获得四分之三同意票的人才能获得“长聘”位置。这一制度甚至比学校相关规定更为严格，虽然给新进的年轻人带来相当大的压力，但也确保了引进人才的高质量，效果理想。

流程再造，如何倒逼两头

这几天，校内改革正式启动，来找财务处处长苟燕楠“谈心”的人多了。

个别院系负责人来谈，因为预算多了少了想不通；学校职能部门负责人来谈，过去手里有项目有资源，现在相当一部分管理权划到学院，“我们部门干点啥？”

对许多改革进程中的高校而言，下放资源、流程再造、机制创新并非终点，执行这一机制的人，能否接受、适应并最终承担起新的角色、新的职责，也是难关。复旦大学同样面临挑战：如何避免“一放就乱”？

2014年底，教育部核准了《复旦大学章程》。学校利用制定和完善《复旦大学章程》之机，展开了全校各级规章制度的全面梳理。到目前确认有效规章制度总数为520件，废止和宣布失效文件、制度655件。同时，学校通过完善学术委员会、学位分委员会、教学指导委员会、教职工代表大会等基本治理组织，为学术组织发展提供保障。目前，学校已修订完成《学术委员会

章程》、《学术规范实施条例（试行）》、《学位评定委员会章程》，并完善了教学指导委员会运行机制，为院系学术治理架构建设做好了顶层设计。

在这一基础上，校级行政部门精兵简政，不怕“伤筋动骨”。据悉，从2012年7月开始，学校机关部门从42个精简到33个，首批进行改革的25个机关部门内设科室从125个精简到83个。中国的大学中，人事部门往往“底气最足”。而这次，复旦大学人事处内设科室，从11个被精简到了6个。未来，通过校内流动校一级行政管理人员与学院一起的比例，有望从7:3变为5:5。

与此同时，对学院掌门人也提出了更高要求：在学院做好本学院学科发展规划、人力资源规划，乃至各类教学培养和课程培养规划的前提下，学校才会把各类岗位及相关资源整体配置给院系学院，然后由院系根据本学科发展的状况，自主决定运行模式和实施方案。“只有院系具备了承接两级管理的能力，相应的权力才会下放。”一位学校负责人在全体院长系主任会议上强调。

来源：《解放日报》2015年1月16日

二、北大清华出台最新招生改革方案

北京大学和清华大学15日分别公布《北京大学2015年“博雅人才培养计划”招生简章》和《清华大学2015年“领军人才选拔”招生简章》，这是继10天前两校公布2015年自主招生简章后，特别针对综合素质优秀的高中毕业生出台的招生方案。

招生对象与自主招生有区别

值得关注的是，两校都非常强调招生对象的“综合素质”。

北大表示，“博雅人才培养计划”是其在高考招生改革方面开展的一项新探索，旨在通过综合评价的方式录取身心健康、品学兼优、志向远大、有强烈社会责任感的综合素质高的高中毕业生。清华在简章中明确列出招生对象为：志向远大、追求卓越、品学兼优、素质全面，一贯优秀并具创新潜质的普通高中毕业生，其中综合学业成绩排名在全年级前5%的优先。

新出台的招生方案与此前出台的自主招生政策有何区别呢？北大招生办负责人表示，两者皆以选拔符合北大人才培养理念和培养要求的优秀拔尖人

才为目标，但在人才定位上有所区别。自主招生主要侧重于选拔学科特长突出、具备创新潜质的优秀人才，目的在于培养能占领世界学术前沿的创新人才；“博雅人才培养计划”主要侧重于选拔综合素质全面、品学兼优的优秀学生，培养能推动社会进步、民族复兴的各类杰出人才。

清华则在侧重考查学生学业表现、综合素质和特长潜质时，注重激发学生学术志趣，引进学科专家参与评判，开设学科特色选拔项目。学生可被认定至具体专业，高考成绩达到相应要求后将被直接录取到认定专业。“通过学科特色选拔项目更好地实现不同学科专业对人才培养的不同需求，同时也使‘具有学科特长和专业培养潜力’的学生得到更加有针对性的科学评价。”清华招办负责人说。

新方案不是旧政策的简单翻版

北大出台的“博雅人才培养计划”让人们想起了2009年启动的“中学校长实名推荐制”这一在北大招生改革实践中具有重要意义的政策。

据了解，根据学生入学后的成长跟踪统计，中学校长实名推荐学生现在是北大表现最为出色、综合素质最为优秀的群体之一。对此，北大招办负责人表示，“博雅人才培养计划”将充分借鉴“中学校长实名推荐制”的成功经验和有益做法，但并不是后者的简单翻版，而是在原来基础上的改进和完善：首先，取消了推荐学校限制和推荐名额，扩大了选拔范围，学生自愿报名，由北京大学本科招生专家委员会组织专家对申请材料进行评审；其次，将更好地促进教育公平，为了使更多来自农村和贫困地区的优秀学子能享受优质教育资源，该计划强调了对农村地区中学和农村户籍考生的政策倾斜；第三，该计划是全方位、全过程的招生，并将招生融入人才培养的完整体系。

在清华的简章中也可以看到这种变化。对学生的选拔是根据学生的初评成绩、初试成绩、复试成绩来择优认定“领军人才选拔”招生候选人，候选人在获得认定后会获得优惠分值，部分特别优秀的学生可获得降至一本线的录取优惠，并可被邀请参与以下某些后续特殊培养环节：优先推荐参加清华大学学生骨干培养项目；为学生配备“学业导师”或“校友导师”；优先推荐参加社会工作等；提前入校接受培训，做好在大学班集体中发挥重要作用

的准备。

如何进行综合评价

值得强调的是，在招生方法上，北大清华都非常强调“综合评价”，那么两校如何进行综合评价呢？综合评价的内容又是什么呢？

清华大学是在初评阶段组织专家组对学生的申请材料进行评审。专家组将根据学生的申请材料，从学生的高中学习发展特点及全过程表现，包括平时学业成绩、学科获奖情况、参与课外研究或学习的情况、参与社会实践或志愿公益活动等情况等多方面进行综合评审。初评结果“优秀”的学生直接进入复试；“良好”“通过”的学生均需参加学校组织的初试。初试采用笔试形式，考试科目为：数学与逻辑、物理探究、阅读与表达。之后，学校将根据学生初试成绩分省、分科类确定初试通过名单。复试内容包括综合面试、学科或专业特色选拔项目测试、体质测试，均在清华大学校内进行。

北京大学将根据考生报名材料，结合考生所在中学人才培养理念与实践，近年来考入北京大学生源质量及入校后的综合表现等情况，由本科招生专家委员会组织专家进行初步审核评价，初步审核评价结果分“优秀”“通过”“不通过”三个档次。初步审核评价结果“优秀”的考生可直接进入复试面试环节，“通过”的考生获得复试资格。北京大学将对初审合格、获得复试测试资格的考生进行综合评价，从学生高中阶段全面发展情况、初步审核评价、复试测试成绩及体质测试结果等四个方面进行评价，做出综合评价认定。获得“博雅人才培养计划”招生认定资格的考生，在高考录取时最高可获降至当地本科一批控制分数线录取的优惠政策。

据悉，北大“博雅人才培养计划”和清华“领军人才选拔”的报名工作将于4月10日截止，初审、初评名单将于5月初公示。北大的测试时间为6月10日—

11日，复试最终入选考生名单将于6月22日左右公示。清华的测试时间为初试6月12日左右，复试6月16日—

17日，6月22日公布领军人才选拔招生认定结果。

来源：《光明日报》2015年3月16日

三、西南财经大学：正式通过国际权威EQUIS首次认证

西南财经大学工商管理学院已正式通过全球权威商学院质量认证体系一

—
EQUIS首次认证，意味着其整体办学水平达到国际标准，该院学生在申请到世界主流商学院深造或到国际型企业求职时，更容易受到青睐。

据悉，EQUIS (European Quality Improvement System) 是由欧洲管理教育发展基金会 (EFMD) 建立的国际性商学院质量认证体系，也是欧洲最为严格的认证体系。目前，世界范围内通过EQUIS认证的商学院共有152家，在中国内地，共有包括北京大学、清华大学、复旦大学、西南财经大学等13所院校通过这一认证。

西南财经大学工商管理学院执行院长寇纲告诉记者，从今年起，该院将在学科建设、人才培养等方面进一步提升国际化水平。此外，学院将在工商管理本科专业下新设立创业学方向，今年9月份招收首批学生。

来源：新华网2015年3月19日

四、美国大学终身教职是怎样炼成的？

美国大学的教师分为两种，即终身教职 (tenure) 和非终身教职 (non-tenure)，其中又可细分为兼职讲师、讲师、访问教授、实践教授、助理教授、副教授、终身教授等。那么如何取得美国大学的终身教职呢？通常来说需要经历以下步骤：

残酷的助理教授 (Tenure Track) 竞聘。对于一个美国的博士毕业生来说，未来想要获得终身教职，首先必须要通过层层筛选，受聘成为终身教职轨 (Tenure Track) 的助理教授。而美国助理教授又分为终身教职轨和合同制。通常来说，受聘终身教职轨的助理教授必须拥有名校的博士学位。

5至8年的“魔鬼试用期”。这期间，每年都会对助理教授进行年度评审

——
助理教授每年都需要提交详细的“portfolio”材料，陈述自己本年度的教学材料、课程评分、论文发表、服务成绩等，经由系人事委员会、系主任、

院长、校人事委员会、学术副校长、校长等层层审核，才会决定是否可以留任。

百炼成钢的最终评议。在试用期的最后一年，助理教授将要经受最终评议的终极考验。除了年度评审中的常规审查外，是否能够晋升终身教职的重中之重是要接受国际同行评议。一旦通过最终评议，晋升为副教授（终身教职），便可谓端上了“24K金饭碗”。

但另一方面，成功晋升只是漫长学术生涯的另一个开始。副教授们不但要为学校承担授课、学术服务等工作，更要在学术领域投入极大精力以期获得重大成果，同时还要为终身教授、讲席教授而奋斗。

来源：上海教育新闻网2015年3月4日