

国务院日前印发《统筹推进世界一流大学和一流学科建设总体方案》。《方案》提出,到2020年,若干所大学和一批学科进入世界一流行列,若干学科进入世界一流学科前列;到2030年,更多的大学和学科进入世界一流行列,若干所大学进入世界一流大学前列,一批学科进入世界一流学科前列,高等教育整体实力显著提升;到本世纪中叶,一流大学和一流学科的数量和实力进入世界前列,基本建成高等教育强国。就此,本报采访了若干位大学校长、教育专家以及在世界一流大学有过亲身体验的学者,向读者分享他们对于这一高等教育界重大议题的感受和思考。

## 我们离世界一流大学有多远

●●● 校长说 ●●●

万立骏(中国科学技术大学校长):

### 创建中国特色、科大风格的世界一流大学



近日,国务院颁布了《统筹推进世界一流大学和一流学科建设总体方案》(以下简称《方案》),这是党中央、国务院作出的重大战略决策,对于提升我国教育发展水平、增强国家核心竞争力、实现从高等教育大国到高等教育强国的历史性跨越具有十分重要的意义。如果说“211工程”“985工程”是我国高校汇集办学资源、提升科教实力的“集结号”,那么在“十二五”即将收官、“十三五”即将开局的重要时刻,《方案》的颁布实施就是中国大学冲刺国际前列、打造顶尖学府的“冲锋号”。

中国科大作为国家重点建设的研究型大学,始终牢记科教报国的历史使命,始终坚持“全院办校,所系结合”的办学方针,以敢为天下先的气概和追求卓越的精神,不断改革创新,在学科建设、人才培养、科学研究等方面取得了令人瞩目的成就。因此,在即将启动实施的“统筹推进两个一流”中,学校有责任也有条件瞄准世界一流,全面改革创新,率先建成独具中国特色、科大风格的世界一流大学。

为此,在“大众创业、万众创新”的新形势下,学校将根据《方案》要求,结合“十三五”规划,突出“学科建设”“制度构建”和“协同育人”三大主题,同心协力,开拓进取,扎实推进综合改革,奋力实现学科体系一流、体制机制一流和科教水平一流。

首先,围绕学科建设基本任务,实施“三位一体”的学科体系整体跨越计划。一流大学建设的基本任务和核心工作是学科建设,拥有若干一流学科是世界一流研究型大学的基本标志。中国科大将充分整合学科资源,实施“基础学科群争创一流计划”“工程与高技术学科高峰计划”“新兴交叉学科率先突破计划”三位一体的学科体系整体跨越计划,建设具有中国科大风格与特色的世界一流学科。

其次,围绕综合改革重要部署,构建现代大学先进制度体系。从组织管理的角度来看,世界一流大学是由先进的科研体制、完善的制度体系和有效的运行机制构成的具有良好治理生态的学术共同体。为此,学校将实施“三制并举”:推进以建设卓越科技创新体系为目标的科研体制改革、推进以深入实施《中国科学技术大学章程》为抓手的现代大学制度建设、推进以人才队伍优化为重点的内部治理机制优化。

第三,围绕人才培养根本目标,创新产学研及中外协同育人模式。培养一流人才是一流大学的基本使命和核心职责。学校将基于“科教结合、协同育人”的高端人才培养特色与传统,立足学术型、应用型和国际化学科培养,深入推进科教、研用、中外“三元融合”,协同构建“科教融合培养拔尖创新人才、研用结合培养复合应用人才、中外联合培养国际化人才”的创新型高端人才培养模式。

●●● 亲历者说 ●●●

郭英剑(中国人民大学教授、哈佛大学高级研究学者):  
世界一流大学需要软实力支撑



从个人的体验和感受出发来谈世界一流的大学,可能看不出什么理论高度,但它或许能让人透过现象看到一点一流大学的实质。今天不谈教学、不谈科研,我想从一个大家平时不怎么谈的方面——管理和服务——来谈一谈。如果一个人在美国常青藤盟校的时间不长,一般会从其表面看到她们的很多优点,甚至会觉得美国一流大学近乎完美的这种感觉。但是,在那里时间久了就会发现,美国一流大学同样有问题,甚至问题成堆。由于内部或者外部的问题,总不时会导致校长下台、院长辞职,这样的事情可以说层出不穷,但为什么这些一流高校一切都会运行如常呢?

报告事情经过,使大家对整个事件了如指掌。当然,美国的媒体如此发达,事情经过通过电视、网络、广播同样可以知道,但这并没有妨碍校长和校警局给大家及时发送通知。

第二,在像哈佛这样的一流大学,教师对学生特别是本科生,好到不能再好的地步,其中一个标志就是学生与教授保持着密切的联系。这首先体现在学校的课程设置上。我在哈佛时曾选修了一门大课《英语语言史》,因为这一课程属于通识教育,选修人数众多,应该有150人左右。这门课程的教授是我在哈佛时的合作导师,在上课时,他有7位助教帮助他辅导学生,这7位助教全是在读的博士生。下课时,教授不仅经常发邮件跟学生沟通,而且,他会将学生分组,每组学生20人左右,分别由这7位助教组织讨论问题或者答疑解惑。总体看,师生关系之融洽,在美国一流大学中,体现得十分明显。

我想,这其中一个重要原因,就是世界一流大学不仅教学、科研是一流的,其管理和服务更是一流的。人人职责明晰,各司其职,这一点给我的印象最为深刻。

在美国的一流大学中,无论是高级管理人员、教师,还是普通的行政人员以及负责学校治安的警察,大家对各自职责范围内的工作,几乎人人有着高度的负责精神,且工作任务明确而具体,工作流程非常完善,工作过程细致入微,一旦出现问题,大家会迅速想办法加以解决。

第一,一旦在校内外(乃至于国内外)发生直接或者间接影响全校的大事件,校长都会亲自出面给所有人发邮件,通报事件经过,告知大家如何采取行动。2013年4月15日,波士顿发生马拉松爆炸事件。当时我在哈佛做高级研究学者,校长福斯特在第一时间给全校师生发邮件通报事件,并且在接下来的几天内,连续给大家发送邮件,随时通报事件的经过以及结果。当然,并非只有校长给大家发邮件,哈佛校警局在事件刚开始时,每天间隔数小时给大家发邮件,同时给手机发送短信,

第三,学校各个行政管理部的人员,服务意识极强,在自己职权范围内的事情,都会发布极为明确的办事流程,且张贴在最显眼的地方或者就放在网上。凡是会阅读的人,只要按照流程去办即可。在这里,很少会出现因为责任不明确而互相推诿的现象。由于一个人到行政管理部去办事,除了由一人多需要等待之外,基本上属于来则即办,办完即走。因此,你看不到无论是教师还是学生抑或他人角色,到这里来办事而跟办事人员发生口角或者因为行政人员办事不力而气鼓鼓地走人的。

就管理与服务而言,我可以这样说,美国一流大学较为普遍的是:高级管理人员,有远见、敢担当,领导力强;全职教学人员,潜心教学、科研与服务,心无旁骛;普通行政人员,踏实肯干,注重效率,全心为他人服务。

说到这里,我想补充一点,那就是美国一流大学的教师一般不会产生横向竞争的重要原因在于,每个人在学术道路上的选择是不一样的,有人愿意做“短平快”的项目,有人更愿意沉下心来做长期刊项目,这是教师自己的选择。在这种情况下,不同选择在人在不同阶段所获得的工资可能有所不同,但大家的学术尊严是一样的,甚至那些因为做长期刊项目而工资提升较慢的人,在一个系里所获得的学术尊严反而更高。

王树国(西安交通大学校长):

### 大学须深度融入社会



国务院此次下发的“双一流”方案,其主要的着眼点在于推进建设一批世界一流大学和世界一流学

科,但该方案的核心却在于提升我国高等教育的内涵。就我个人的理解,“双一流”的战略部署是我们实现两个百年“中国梦”中的一个重要组成部分。中国要建成真正意义上的世界强国,国内教育界,尤其是高等教育界责无旁贷的任务,就应该是力争把我国建设成为世界教育强国。至于如何才能使我国从当前教育大国向教育强国转变,其关

键的核心就在于内涵建设。习近平总书记所提的“三个面向”就是我们教育改革的方向,大学要围绕着这“三个面向”,在人才培养、科学研究、社会服务、文化传承等四个方面,走出一条具有中国特色的世界一流大学道路。

在这一过程中,我们还需要静下心来,具体解决一些关系到国内高等教育发展的实际问题。比如在我看来,目前我们存在一个急需解决的问题——高校和社会的需求相脱节。大学是社会的组成部分,而不是独立于社会之外的“世外桃源”。大学有责任接触社会,并深度融入社会之中,“闭门办学”是终将会被社会发展所淘汰的,大学自身也就更谈不上所谓发展了。

因此,要建立世界一流大学,大学自己要明白,社会未来发展需要我们作出什么样的努力和贡献,之后再按照这个需求牵引,才能准确找到大学发展的关键问题所在,并针对这些问题下大功夫进行改革。换言之,就是首先瞄准目标,确定我们要解决那些事关国际,但又是中国发展所亟须解决的问题。在此基础上,大学要立足自身发展,在人才培养、科学研究、社会服务和文化传承方面发挥自身的优势和特色。

总之,我们要将总书记的“三个面向”作为改革发展的指导思想,深入贯彻落实中央创新驱动发展战略,并以此来变革学校现有不适应发展的生产关系,从而在国家腾飞过程中贡献中国高等教育应有的力量。

●●● 专家说 ●●●

顾海良(全国人大教科文卫委员会委员、武汉大学原校长):

### 追随排行榜永远办不成一流大学



一流大学是以若干个一流学科为支撑,它要有一流学者、一流学术、一流学风,并培养出一流学生。一流学者后继无人则不可持续;一流学术不能狭隘地关注论文,它还包括为社会服务,即贡献于国家经济社会发展

的“论文”;一流学风缺失则高校无法培养出一流学生。它是多方面的一流。换句话说,一流大学要有一流学科、一流学院。

我们不能指望一流大学样样一流,但至少要有若干个一流学科。哪怕建不成一流大学,若干个一流学科积累到一定程度,就能成为一流大学;即便现在被叫作一流大学,但一流学科被逐渐蚕食、消失,给再大的封号也徒有虚名。

中国顶尖的大学与世界一流大学的差距正在逐渐缩小,尽管不同高校、学科的差距各不相同,很难细化。但是,有两点值得强调:一是任何学科的发展

都有基础性,不要因片面强调“产业化”,忽略了学科的基础性建设;二是学科的整体基本功能要扎实,学科的发展方向是为社会经济发展、人类文明进步服务,这是学科建设最根本的显示度。显然大家都意识到了这一点,都在为之努力,但有的高校对基础下的力气大,应用、显示度有所忽略;有的高校则过度追求应用、显示度,在基础上较为欠缺。

谈到如何为缩小与世界一流大学的差距而努力,不得不提,这些年来,很多大学领导还被各种排行榜所误导,甚至盲目追随排行榜上的指标去工作,而不是根据一流大学本身的规律、本质去搞建设。这对大学来说是慢性自杀。追随排行榜永远办不成一流大学。在排行榜上排名前茅的,也不见得是一流学科。哪怕是非常到位的排行榜,也只是对现有发展的评估,高校发展的内涵、未来发展的潜质是评不出来的。千万不要迷恋、甚至迷信排行榜,要精准发力的是一流学科能否培养出一流人才,一流学科在科研内容和方向、学科建设的前瞻性、学科的结构、

学科有无持续发展等方面是否达到了前沿,这些是应该放在一流学科建设首位的事情。

大学要做大学的事,脚踏实地,心无旁骛,还要有一股韧劲,把确定的目标做好。从1999年到现在,16年间中国高等教育有了很大的发展,无论是规模、结构、质量和效益都有多方面的突破性进展,为高校进一步的全面深化改革奠定了良好的基础。我相信,在经过30多年的努力奋斗,到了“第二个百年”势必将会有一批大学成为世界一流大学。当然,在任何国家,被称作一流大学的大学终究是少数。如果说,世界一流大学构成国家和民族教育发展的高地,那么它们也是以来越来越多高校的特色发展、优势发展为基础的。这就好比高峰与平地的关系那样,平地的基础越扎实,高峰也就越挺拔。未来很多的大学要甘心做高地的基础和基石,努力提高办学质量,提高自身的优势和特色,向一流大学输送优质人才,如此才能真正撑起国家和民族的一流大学的高峰,才能建成世界高等教育的强国。

杨英锐(美国伦斯勒理工学院终身教授):

### 绩效机制不适合一流大学



在国内,大部分高校对教师实行的都是绩效管理,但一流大学内部是不能用这种模式的,因为绩效管理很容易造成教师之间横向竞争。而这种竞争对高校学术生态的破坏不是非常大的。一流大学的管理理念应该是支持和服务于每一个教授在学术生涯中的纵向跳跃。一流只能意味着领跑的第一方阵。

应该说,绩效机制模式很有利于管理者进行组织管理。但这种将教师的工资和岗位与“工作量”直接挂钩的模式很容易给教师带来一种外在压力,而相互之间的横向比较,又会转化成为教师内心的一种焦躁,并容易滋生大面积的学术亚健康心态,破坏教师内心追求学术的规律。时间一长,一些教师甚至会因此迷失自己的学术方向。绩效机制模式为主导在大学管理中其实是懒惰取巧的做法。

据我所知,有些国外的一流大学在年终也会对每个教授在教学、研究和服务方面作统计,但一般这是很次要的事情。一流大学的教授们不会对此看得太认真,管理层也很少拿此说事。美国高校普遍实行的是教授终身制,该制度从来不用一个统一的绩效作为评价标准,反而是系主任个人在发挥重要的评价作用。因为系主任清楚地知道所在系的每位老师的研究状况,知道每个人的课题意义和研究阶段,知道每个人的学术风格和学术志向。而除了系主任,这些情况甚至连院长都不会有太多了解。

这其实属于一个院系的学术生态范畴,这是外人很难了解的。而管理好一所大学,

就一定要尽量培植这种学术生态,尽量了解每个院系的独特学术生态,使每一位老师都能发挥自身最大的内心冲动,最大程度发挥创造性。当然,这样的工作不是每所大学都能做到的,但如果做不到,就不可能成为一所真正的一流大学。主导美国一流大学的是教授而不是管理层,这与目前国内的现状有别。我国大学的管理层如果只和美国大学的管理层交流,结果很可能是抛弃了世界一流大学的精华而吸收了西方大学的糟粕,与一流大学的目标背道而驰。

在这里,还需要补充一点,那就是美国一流大学的教师一般不会产生横向竞争的重要原因在于,每个人在学术道路上的选择是不一样的,有人愿意做“短平快”的项目,有人更愿意沉下心来做长期刊项目,这是教师自己的选择。在这种情况下,不同选择在人在不同阶段所获得的工资可能有所不同,但大家的学术尊严是一样的,甚至那些因为做长期刊项目而工资提升较慢的人,在一个系里所获得的学术尊严反而更高。

举个例子也许能反映美国一流大学的品格。美国加州理工学院的校长认为,聘用教授是极为谨慎的工作,因为一旦聘用了一个教授,我们就只能为其学术发展服务而无其他。哈佛大学聘用教授的一个理念是:此人的工作改变了传统的思想或思维方式,并学习新的一年写了两个以上的基金申请书,他会担心这个教授还有没有时间作思考与研究,会不会退化成为二流学者。众所周知,爱因斯坦耗费八年时间研究思考,并学习新的数学工具,最终创立了广义相对论,这怎么绩效管理呢?如果以为没有一个爱因斯坦式的教授群体也可以办成世界一流大学,那将是大学理念的无形误区。其实判断一所中国顶尖大学是否世界一流的最好办法,就是问问这所大学的教授们,你所在的大学是世界一流吗?

程莹(上海交通大学世界一流大学研究中心执行主任):

### 人才培养质量和制度文化的差距



美国国际高等教育专家阿特巴赫教授曾这样描述世界一流大学:“谁谁想要世界

一流大学,但问题是既没人知道什么是世界一流大学,也没人知道要怎样做才能成为世界一流大学。”

尽管世界一流大学还没有一个公认的简洁定义,但对世界一流大学的特征进行总结的文献却并不少,而且结论大同小异。这些总结中,世界银行前高等教育主管萨尔米博士的提法比较直观,他认为世界一流大学离不开人才会聚、充裕的资源、良好的治理三要素,其中人才会聚包括优秀教师的会聚、优秀学生的会聚、优秀研究人员的会聚等;充裕的资源指大学从政府、学校基金、科研基金等渠道获得了足够支持优质教学环境和先进科研设施的经费,良好的治理则包括大学自治、学术自由、杰出领导、追

求卓越的文化等。考察任意一所公认的世界一流大学,这些特征都不难得到印证。

中国是最早提出建设世界一流大学的国家之一,上世纪90年代以来先后实施了“211工程”“985工程”等重点建设计划,一批学校取得了很大的进步。近两年,在科研产出规模和办学经费等指标上,有若干所中国顶尖大学已经可以比肩世界一流大学;在重大原创性成果和高水平师资队伍方面,清华大学、北京大学等少数学校也已经达到世界一流大学的门槛水平。

现阶段,中国顶尖大学与世界一流大学之间的差距首先体现在人才培养质量上。人才培养是大学的根本使命,世界一流大学培养的是领袖,是大师,是各行各业的拔尖人才。要做到这一点,不仅需要最有潜力的优秀生源,而且需要有一套与培养拔尖人才相适应的培养体系,这样的培养体系应当以学生的个人发展为中心,以学生为本。而中国顶尖大学在改革人才培养模式上的投入和进展

都不够大,人才培养质量还达不到世界一流大学的水准。例如,国内许多大学在招聘新教师时将在国外大学取得博士学位作为前提条件,从一个侧面说明我国顶尖大学培养的人才尚不能满足我国大学自身建设世界一流的需求,而如何去培养领袖、大师更都还处在摸索阶段。

世界一流大学的灵魂是追求真理、崇尚创新的大学文化,这种文化的基石是充分的办学自主权和一套能够激发人的创造力和活力的制度体系。而我国大学的运行管理还带有计划经济时代的烙印和浓厚的行政色彩,一方面上级主管部门对大学工作管得过多、过细;另一方面大学在内部管理上仍然是行政权力主导。相比具体的科研管理改革和教学改革,基础制度层面的改革所面临的困难显然更大,从目前来看,在重大原创性成果和高水平师资队伍方面,未能拿出切实有效的办法。建设一套适应世界一流大学发展需要的宏观管理体制和内部运行机制尚需时日,形成世界一流大学的文化则要付出更大的耐心。