

对话

南京理工大学高等教育理论研究室原主任、学者张婷姝：

破除恶性人才竞争，重在机制与“契约”

■本报记者 温才妃

近年来，高校几乎全部沦陷在“挖”和“被挖”的人才深渊而不能自拔。不仅需要分割出大量财力，并配备足量的人力，想方设法去挖人，还要时时面临被挖的风险。恶性人才竞争不仅对高校、师生带来负面影响，还加剧了地区间的不平衡，“削峰填谷”的做法也因为“水土不服”的问题影响人才效益的充分发挥。那么，又该如何破解恶性人才竞争呢？为此记者采访了南京理工大学高等教育理论研究室原主任、学者张婷姝。

“双一流”背景下的“负和博弈”

《中国科学报》：高校挖人的“孔雀东南飞”现象一直存在，在“双一流”背景下又呈现出怎样的情形？

张婷姝：在“双一流”背景下，这种“挖人”现象进入白热化状态，失控则在所难免。动辄上百万元年薪、几千万元科研启动经费，没有最高只有更高。还有一线城市住房、子女入学优待等，均可成为高校招贤纳士的重要砝码。高校所在的省、市政府，对“双一流”建设也表现出前所未有的热忱和投入，纷纷抛出“豪言壮语”，配套大量资金，重点扶持辖区内的一批高校争创“双一流”。在“挖人”竞赛中，不断攀升的人才身价使得人才流动走向异化：挖人态度的非理性化、挖人目的的功利化、挖人手段的无序化。

《中国科学报》：不计成本的恶性人才竞争，给高校、教师和学生带来哪些影响？

张婷姝：不计成本的恶性人才竞争，更多的是一种“负和博弈”，对高校、教师和学生带来的影响显然是弊大于利的。一份排名机构出具的高被引学者名单，被各高校奉为可按图索骥实现“精准挖人”的宝典，堪称恶性人才争夺战的怪象。高校用人成本上升，教学科研秩序动荡，大量办学经费被浪费，甚至很多人才也在盲目引进和动荡的流动中被削弱了创新的动力。被挖的高校往往要承受不能承受之痛，相关学科很可能就此走向衰落甚至崩溃。

就教师而言，本校教师工作积极性被巨大的待遇差挫伤，青年教师的培养往往受到忽略。教师们难以淡泊名利，潜心学术，出现了“职业跳槽教授”现象，还有不少令人震惊的学术腐败案，也深刻地反映了学术圈的浮躁。

“在“双一流”背景下，“挖人”现象进入白热化状态，不断攀升的人才身价使得人才流动走向异化：挖人态度的非理性化、挖人目的的功利化、挖人手段的无序化。

不计成本的恶性人才争夺，对学生来说也是一场灾难，“挖人”挤占的大量教育经费势必导致生均教育经费的降低，而且因人才流动造成的不稳定的教学科研秩序也影响到学生的成长和培养。

争夺资源背后的急功近利

《中国科学报》：为什么谈到重点工程建设，高校都会不约而同地采取高薪挖人的方式？这反映了高校一种什么样的心态？

张婷姝：每次的重点工程建设都是一场激烈的资源争夺战，胜者将获得额外丰厚的办学资源，而高层次人才的数量和质量是重要的制胜法宝之一。高薪挖人是高校在短时期内提升办学实力的捷径，因此深受广大高校的青睐。这背后反映的是高校急功近利的心态，希望在短期内能够采用集中投入的方式争取到更多的国家资源，为今后的发展奠定坚实的物质基础。

《中国科学报》：人才流动有多方面的原因，如薪酬待遇、工作环境、自然环境等。如何区分高校正常的人才流动与恶性竞争下的人才流动？

张婷姝：高校正常的人才流动与恶性竞争下的人才流动在人才的“定价”、各方利益的平衡，以及流动的途径、程序、秩序、频率、效果等方面，都有着本质的区别。

都有着本质的区别。

高校正常的人才流动，一定是本着诚信、公平和效益的原则，在有利于人才成长和学术繁荣的前提下，人才及人才引进单位围绕人才的学术价值，以适当的经济和社会待遇、精准的人力资源配置、科学的流动率，通过合理、合规与合法的途径或程序，实现人才流动，并对人才流出高校就人才培养成本损失给予相应的经济补偿。那些出于急功近利的目的，通过“高价购买”等不正当手段盲目引进人才的行为，不仅破坏了学术氛围，还严重扰乱了人才市场秩序，导致“市场失灵”。最终，“公地悲剧”或不可避免。

三项机制须尽快建立

《中国科学报》：教育部部长陈宝生在记者会上表态：希望东部高校“手下留情”，“你挖人家的人才，实际上是在挖人家的命根”。面对恶性人才竞争，行政部门可以做什么？

张婷姝：如果行政部门的工作仅是停留在书面建议或指导的层面，则效果很难保证。面对恶性人才竞争，可以从以下几个方面着手改善。

一、积极敦促相关法律法规的完善和宣传，提高广大高校和人才个人的法律意识，使人才流

动有法可依、有法必依；二、加大对中西部及东北地区高校财政扶持，为在那里工作的高校教师提供优越的薪酬和待遇；三、加强人才引进与发展的规范管理，设置薪酬上限，鼓励高校和个人严守契约合同；四、利用政策引导高校以引进海外人才为主，并注重营造有利于人才成长的小环境，将人才工作重心放到“育才”上，尤其要把培育青年学术领军人才作为首要任务；五、结合弹性薪酬与考评制度，引导广大教师爱岗敬业、立德树人、淡泊名利、潜心学术创新工作。

为根治恶性人才竞争，行政部门必须尽快建立健全三项重要的工作机制。

以人才培养成效为主导的评价机制。必须迅速改变以往以“资源输入”为主导的教育或学科评价机制，降低高层次人才拥有量在评价中的地位，转而以高校人才培养成效为主导。在该评价机制中，人才在高校工作期间取得的相关成果，以及在学期间及毕业后取得的相关成绩，在评价中要占据重要地位。如此，可以从根本上引导高校把工作的重心从“引人”到“育人”和“留人”上。

人才培养成本补偿机制。高层次人才培养周期长、成本高。出于公平原则，人才流动时应当保障为人才培养付出巨大努力和成本的一方的基本权益。无论是人才本人还是人才引进高校，都应当承担相应的甚至是高额补偿责任。

高校教师职业诚信机制。在建立高校教师信息共享平台的基础上，对职业跳槽和违规跳槽的行为加以监督和防范。时机成熟时可将高校教师的职业诚信与社会诚信对接，增加不诚信的代价。

《中国科学报》：高校之间又当制定哪些“契约”，以防止恶性人才竞争？

张婷姝：高校之间可以建立相应的联盟，制定如下“契约”，相互监督，以防止恶性人才竞争的恶害。

一、尊重人才聘用合同。一方面坚决不采用违规途径从国内其他高校引进人才；另一方面对本校违反聘用合同的教师坚决追责到底，必要时诉诸法律武器。二、以从海外引进高层次人才为主，为国家人才储备做增量。三、限定引进人才薪酬和待遇上限，防止“高价”扰乱正常的人才流动秩序。四、加强高校之间人才资源的协商和评价，建立相应学术团体或机构，为合理分配人力资源提供建议，使人才效益得到最大化发挥。

记者快评

按生活习惯分宿舍须看学风

■温才妃

有一句话说：“物以类聚，人以群分。”日前，这一说法在南京大学分宿舍的问题上得以验证。今年该校启用“宿舍匹配系统”，按生活习惯、卫生情况、学习习惯给新生宿舍“合群同类项”，这样分宿舍的结果是从“夜猫子”和“早起鸟”互不干扰。

按何种标准分配宿舍，国内高校一直在探索。

在书院制的模式下，分配宿舍是参照个人兴趣，实现不同专业、地域的组合，它的初衷是为不同学科的大学生思想碰撞提供小舞台。相比较按专业分宿舍可谓一大进步。

不得不说，按生活习惯分宿舍也是一种相对科学的分配方式。据调查，大学宿舍的最大矛盾源自于生活方式的差异。而无法正确处理宿舍矛盾，对于大学生实现高中向大学过渡，乃至将来走向社会独立成人都有着很大影响。

事实上，按生活习惯分宿舍并不是南京大学的创举。早些年浙江大学、南京理工大学也有类似的宿舍办法，据媒体报道其结果也是“皆大欢喜”。既然效果良好，为什么没有得到爆炸式的推广呢？

在笔者看来，技术上的问题都好解决，校方最担心的恐怕是解决生活习惯宿舍会导致学生“好的更好，差的更差”。比如，一屋子的“游戏党”玩至深夜，次日集体逃课。这样的情况不是没有可能的。所以，实现按生活习惯分宿舍，前提是整体学风必须得以保证。试想一下，除了“游戏党”一宿舍的人逃课，其他同学都到课了，“游戏党”宿舍还好意思逃下一次吗？

而要得到这个大前提，就不是简单地通过按生活习惯宿舍就能解决的了，也不是说普通院校的学风就一定不如“985工程”“211工程”高校。需要的是高校的一系列改革，营造良好的学习氛围，形成人心向善的传统，这说起来复杂，但须遵从一个原则——就是任何事情勉强不得，片面用纪律性手段加以规制，最后可能适得其反。

同时，大学本来就是一个“和而不同”的小社会，学生毕业后还要面对各种生活习惯迥异的人，按生活习惯分宿舍须拿捏好尺度，在指标的设定上不宜过多地较真儿，否则被过度保护的大学生日后走向社会还将滋生更多问题。

域外传真

英国大学校长涨薪惹争议

■萨利·威尔

对英国大学校长工资将要保持政治体系中薪酬顶点的事件进行分析后，我们发现，英国很多大学领导的工资在5年内增长超过了5%。在114所大学中，依据参照数据，有44所大学包括工资、补贴、津贴在内的校长薪酬，5年中上升了20%（实际增长值为12%）。

根据《泰晤士报·高等教育副刊》的调查，对比学费涨至9000英镑的2010年至2011年的校长薪酬和2015年至2016年的薪酬数目，可以发现各个机构间校长薪酬的巨大变化。根据《泰晤士报高等教育》分析，在5年内，校长薪水平均上涨了15%（实际增长值为7%）。相反的，校内的普通学术工作者在同一时段内，工资实际降低了2.8%，教授则下降了3.1%（尽管这些数字的得出并未将补贴算进去）。

近期研究的结果使英国负责大学和科研事务的国务大臣乔·约翰逊感到不快，因为约翰逊一直主张限制大学校长的收入。他在近日发出

警告，如果大学机构给校长开出超过15万英镑（相当于英国首相的收入）的工资，那么该校将面临罚款。在学生学费忧虑和学生债务负担增长的情况下，显然校长工资开销巨大这一问题，引起了很多政治家的不满。

在《泰晤士报·高等教育副刊》调查的114所大学中，要么在2010年至2011年，要么在2015年至2016年末换过校长。这就导致这些校长的工资增长尤为显著。

根据《泰晤士报·高等教育副刊》统计，有3所大学校长的工资在现金增长上超过了50%，他们分别是哈德斯菲尔德大学校长鲍勃·克赖恩，5年内收入增长67%，在2015年至2016年达36.4564万英镑；伯恩茅斯大学校长约翰·文尼，5年内工资上涨53%，2015年至2016年达30.5万英镑；罗汉普顿大学校长保罗·奥普莱，5年内薪酬上涨52%，2015年至2016年达34.2万英镑。

哈德斯菲尔德大学向《泰晤士报·高等教育副

刊》透露，校长克赖恩自2008年8月起将自己的工资冻结了4年，这是他自己要求的，因为考虑到那时学校的财政情况不太乐观。在2010年至2011年，在其他新任的校长开始工资巨幅上涨时，他的工资要远远低于其他的机构。而他的工资开始上涨到一定程度，是伴随着学校的改革和各项荣誉的获得而带来的同行认可。

罗汉普顿大学则称其校长是任期最长且在国内经验最为丰富的校长，他的工资也只是超过了国家标准一点而已。他们还指出，校长奥普莱之所以工资较高，是因为在这期间的补贴政策调整。

牛津大学校长路易丝·理查森近期拒绝了35万英镑的工资，她说现在大学是一个全球市场，英国高校在和国外高薪薪酬的高校竞争。根据《泰晤士报·高等教育副刊》调查显示，与英国高校同等级的领导，在澳大利亚的高校平均薪酬为54.6万英镑。

（作者系《卫报》教育通讯员，许悦编译）

高教视点

不能混淆预支勤工助学工资与助学金

■熊丙奇

据媒体报道，刚来上海报到，华东理工大学新生袁小欢就收获了惊喜。家境贫寒的她，从云南寻甸来上海仅带了900多元生活费。她没想到，学校不仅很快提供了勤工助学岗位，还直接预支了3000元工资。不仅仅是华东理工，今年开学季，上海多所高校在原来基础上，对寒门子弟的扶持范围和力度都有增加，确保他们学习安心、生活无忧。

有舆论将此解读为大学预支助学金，这属于混淆概念。发放助学金需要一定的贫困学生认定手续，但这没有附加条件——不需要完成规定的多少时间的劳动。而勤工助学是另外一种帮困助学、促进学生自强自立的方式，即学生通过劳动挣得属于自己的报酬，以此支付上学的开销。

上海几所高校的帮困助学创新属于预支勤工助学工资，这和请求公司负责人提前支付工资一样，可为没有获得贫困学生认定而得到助学金的学生，提供另一种尽快获得资金帮助的方式，但不能就此认为是助学金。分清助学金和勤工助学工资，涉及把帮困助学做实，切实维护贫困学生的权利。

近年来，我国有的高校在帮困助学方面，在进行“创新探索”，具体做法就有“以勤代助”和“以项目代助”。所谓以勤代助，就是凡是获得助

学金的学生，必须参加并完成规定的劳动，比如打扫校园、宿舍，才能拿到钱。所谓以项目代助，是把以前直接发给学生的钱，通过设立项目的方式，由具有贫困生资格的学生去申请资助，比如有的学校推出资助贫困学生读雅思、托福项目。

从表面上看，这具有创新意味，在帮困的同时给学生相应的教育。但这并不符合国家设立助学金的规定，有侵犯学生权利之嫌。对于以勤代助，这混淆了助学金和勤工助学的概念，助学金是国家给予贫困生的无须偿还的资助，勤工助学是靠学生自己打工挣钱。以勤代助实际上是学校省下了应该支付的勤工助学工资，学生获得的实际帮助比以前更少——对于贫困学生来说，不但可以获得助学金，还可以通过参加勤工助学获得工资。而如果以勤代助则只有助学金，没有了勤工助学收入。所以预支勤工助学工资的帮困方式，一定要搞清楚，这属于勤工助学而非助学金。

对于以项目代助，如果是学校在发给学生助学金之外，另外设立项目基金，给有需要的贫困学生提供资助，这是值得肯定的。因为这实际增加了学校对帮困助学的投入，学生获得的帮助也属增量。而如果学校并没有增加对助学的投入，只是把本应该直接发放给学生的助学金，改为通过申请项目发放，那是变相地对学生的助学金进

行支出安排。简单地说，以前一名学生获得3000元助学金，他可以自己支配去报培训班，而现在学校则说报班可提出申请，申请获得的资助就是助学金。这与直接给学生3000元，由他自己支配相比，是进步还是退步？

我国很多高校在给学生发放助学金时，还为学生怎样使用助学金操心，甚至有高校明确规定学生如用助学金购买电脑、手机就收回助学金，这是学校越界侵犯贫困生的自主支配助学金的权利，与帮助贫困生和其他学生有一样的学习生活的初衷相背离。有的贫困生从来没有坐过飞机，获得助学金之后去体验坐飞机的感觉，这不是很好吗？这不正是帮困助学的本意所在吗？贫困生要用好助学金，但这需要的是学校对他们进行理财教育、自立自强教育，而非限定其开支。

帮困助学的进步体现在不断做增量，以及扩大学生的权利上。这也是评价大学帮困助学是否进步的基本标准。舆论不能被表面迷惑。在保留助学金的前提下，学校预先支付学生的勤工助学工资，这属于增量创新；假如学校利用学生对帮困助学措施的不了解，把助学金作为预支勤工助学工资，这就不是在做加法而是在做减法，要督促学校纠正错误做法，给贫困生更多的关爱。

（作者系21世纪教育研究院副院长）

查尔斯·戴维·阿利斯是一名美国生物学家，现任洛克菲勒大学教授。作为一位获得过多项荣誉与奖项的资深学者，他提供了一些帮助青年学者与学生成长的建议。

鼓励

阿利斯认为，如今的科学家比从前的科学家面临更繁重的科研工作与成果发表的压力。以生物学领域为例，当阿利斯还是一位年轻科学家时，一篇论文通常包含五至七幅插图，尚无“补充数据”一说。如今，要发表一篇生物学论文则可能是一项十分艰巨的任务：需要对基本原理有深刻的洞见，需要在细胞或者动物样本中实施实验，最好还能够对治疗人类疾病有所启示——这些都需要主要数据与补充数据的支持。不仅如此，来自同行的残酷的竞争压力也成为年轻科学家面临的常态。

因此，不论是对研究生、博士后，还是青年学者，为他们提供积极的支持与鼓励就显得至关重要。实验可能不顺，最重要的样本偏偏是那些丢失了或者损毁的，苦乐参半的结果往往成为墨菲定律的现实证明。这时，来自资深前辈的一句鼓励，也许就能挽留住那些具备潜力的明日之星。

传授

研究生与博士后需要学习设计科学实验。然而除此之外，他们还需要学习很多。学习如何撰写科学论文与基金申请是必要的。写作训练重在平时，而不只是完成最终的学位论文或者博士后报告。研究生与博士后通过撰写插图说明或者实验室会议总结，也能得到写作训练。

学会写作学术论文与基金申请将会成为青年学者寻求独立研究的重要一步。写作不过关，再好的实验结果也无人问津，基金申请也将困难重重。阿利斯认为，导师不仅要成为青年学者在科学研究上的导师，也要成为他们的英语导师。而这一点，对于那些英语非母语的青年学者尤为重要。对他们来说，即使牺牲一些采集数据的时间来参加英语写作与口语课程也是值得的。

在青年学者一路披荆斩棘时，良好的公开演讲能力会变得越重要。从提纲挈要的幻灯片到游刃有余地讲故事，绝大多数人都需要持续地练习与指导。“了解你的观众。”阿利斯常常被这样教导。既不要让观众感到无聊，也不要让他们信息超负荷。

交流

科学研究是一项人力参与的职业，科学家与他人交换的越多，得到的也越多。除了实验室的活动，还应该鼓励年轻的组员参与当地的一些活动——研讨会、工作坊、座谈会等等。并且在合适的时候可以把范围扩展到地区性的、全国性的乃至国际性的活动。导师需要告知他们的学生与博士后真正地参与到会议中去，而不是“出席”会议。展示海报是一个良好的开端，简短的演讲则更加有效。

与观众中的同辈交流是很好的机会。不要担心犯错误，问了一个天真的问题，或者被一个问题难住了，优秀的科学家不会犯同样的错误。在阿利斯的印象中，那些积极发言、活跃于这些场景的实验室成员往往成为了优秀的团队领导者。

在阿利斯的职业生涯中，与人合作已经成为一个越来越重要的成功因素。他常常鼓励学生和博士后积极参与到实验室内部的合作中，偶尔也将他们送去合作者的实验室学习实验，或者让他们招待和“指导”前来访问的合作者。这些额外的交流有时会成为本组成员带来其他意想不到的研究机会。例如，有人因此获得了在工作坊和学术会议中演讲的机会，而这些最后促成了新的基金合作机会。

推荐

在学生与博士后寻求教职时，他们需要的不仅是一封“不错的推荐信”。对于那些确实出众的学生，阿利斯会为他们专门打电话和发送电子邮件给关键的联系人。

阿利斯非常享受能够看到原来的学生成长为独立的研究者，他认为，即便学生离开后，导师还可以做得更多，为他们扫除职业中的障碍。其中一项便是与博士后讨论哪些项目适合他们从实验室带走。他不希望与原来的成员竞争，并且会极力避免这种情况。在少数情况下，阿利斯不仅完全退出了某个研究领域，而且将基金资助转到了原先的实验室成员名下。当然，更多的情况是，双方选择了一个都有兴趣的研究问题继续合作，从而产生更多合作论文成果。

在合作发表论文之外，资深学者还可以在其他方面为年轻学者提供帮助。例如，阿利斯级别的学者已经是很多次会议的召集人或者共同召集人，也经常收到演讲邀请。阿利斯则希望看到更多年轻学者在重要的会议上发言，他认为资深学者应该为处于职业上升期的年轻学者让出更多发言机会。资深学者已经有很多演讲机会，而年轻学者会对此非常重视，也有不俗的表现。

（本文摘自林墨公众号）

如何做一名为年轻人铺路的教授

■ 阅超