绩效管理须尊重学术本位

作者：writer 来源：科学网

本文原地址：https://www.iikx.com/news/progress/41471.html

本文仅供学习交流之用，版权归原作者所有，请勿用于商业用途！

■刘爱生

近期，同济大学推行的全员岗位考核引发了广泛争议。此次改革，同济大学的关键突破在于两点：一是覆盖范围从“局部”扩展至“全员”，无论资历深浅、职称高低，全校全体专任专业技术教师均被纳入统一的聘期考核管理体系，不再签订长期聘任协议；二是考核结果直接与续聘、薪酬、岗位存续深度绑定，长聘岗位从此前的5年一考收紧为6年一总考+3年一中期评估，不合格者面临降薪、低聘、暂停招生资格乃至解聘的梯度处置。

在许多人看来，此举实质上打破了传统的教授终身制保障。当“非升即走”式的压力从青年教师群体向全体教师蔓延，这样的管理方式是否契合学术活动的特性，又将带来何种影响，值得冷静审视。

制度演进：从终身保障到全员考核

从历史上看，我国的高校教师人事制度经历了显著变迁。

在计划经济时代，高校施行事实上的“铁饭碗”式终身任用，此举能保障教师学术职业的稳定，但也容易滋生人浮于事的弊端；上世纪90年代以来，为激发办学活力，岗位聘任和绩效考核逐步引入高校；2010年后，一批研究型大学借鉴北美经验，对新入职青年教师实行“预聘—长聘”制（即“非升即走”），设定6~7年的考察期，通过严格评审后可获长聘教职。

客观而言，该制度在筛选人才、激励青年学者产出方面具有积极意义，是打破论资排辈、优化师资结构的有益尝试。然而，近期部分高校将阶段性、特定群体的考核逻辑扩展至所有教师，试图以全员高频考核驱动持续产出，这一走向反映出强烈的绩效诉求与学术长期性之间的深层张力：短期化、密集化的考评虽有激发学术产出之效，但当其越过合理边界、侵蚀学术工作不可或缺的职业安全感时，便可能引发一系列负面效应。

在这方面，国外的某些研究可以为我们提供一些借鉴。

比如，最近一项由美国学者西蒙·库阿奇等人发表的实证研究《战斗还是逃跑：美国终身教职后评估对教师生产率与选择的影响》，对美国佛罗里达州2022年推行终身教职后评估政策进行了严谨评价。该研究发现，弱化终身教职保障、将终身制变相转化为5年期合同的强力考核政策，不仅未能如政策设计者所愿“清除南郭先生、提高整体产出”，反而带来了负面效应。

其一，引发严重的人才逆向流失。政策实施后，佛罗里达州公立大学的教师离职率显著上升，尤其令人痛心的是，离职潮的主力并非所谓的低效能学者，反而是那些在学术界发表量大、引用率高、科研能力强的顶尖青年学者和科研中坚力量。许多优秀人才在第一次评估到来之前就选择用脚投票、主动离开。其二，存量生产率零增长与增量质量显著下滑。数据表明，严苛的后评估政策并未使在职教师的论文数量、引用频次或预印本产出产生任何具有统计学意义的增长。更严重的是，终身保障制的破裂削弱了机构对顶尖人才的吸引力，在政策出台后，新招聘教师的科研质量反而出现了13%~18%的下降。

这一实证研究以冷酷的数据揭示了一个深刻的规律：在学术创新领域，全员考核与末位淘汰往往无法筛选出优秀的学者，反而可能驱逐最有创造力的灵魂。当外部契约充满不确定性时，高水平人才会选择逃离高风险环境，转投更具包容性和支持性的学术生态。

本土反思：过度绩效管理潜藏的风险

结合上述国际经验和本土实践，在少数推行全员高频量化考核的高校，过度绩效管理可能潜藏几重风险。

第一，可能扭曲知识生产行为，催生学术短视。当考核周期过短、指标刚性过强时，部分学者为满足生存要求，倾向于选择周期短、见效快、不确定性小的“短平快”课题，那些需要长期积淀的基础研究和重大原创探索，空间恐被挤压。加拿大著名经济学家卡尔迈克尔就曾指出，若职业安全感被削弱，现职教师就可能出于对自身地位的担忧而排斥更具才华的年轻人，导致同行评议和人才引进中出现平庸化倾向。

第二，可能侵蚀学术共同体内部的信任与自主。学术管理过度依赖行政主导的量化指标，教师就会被简化为各类“工分”的完成者，学术同行评议和专业自主空间相对收窄，职业认同与组织归属感易遭到削弱。传统上，学者以相对适中的物质待遇换取较高的自主性与职业尊严，这种隐性心理契约一旦被冷冰冰的绩效交换关系所取代，学术共同体赖以维系的信任基础就将受到损害。

第三，可能加剧青年教师的生存内卷。如果对不同学科、不同生涯阶段的教师采用高度统一的考核尺度，本就处于学术积累关键期的青年教师极易陷入极度焦虑和职业倦怠，不利于其学术潜力的充分释放。

第四，可能对育人使命形成挤压。高校的根本任务是立德树人，而育人投入和教学品质难以精准量化。在科研指标占据压倒性权重的考核导向下，教师投入教学、关爱学生的时间和精力容易被边缘化，长此以往，不仅影响教学质量，也会弱化大学从容培育人才的氛围。

路径重构：构建尊重学术本位的绩效管理体系

当前，我国的高校绩效管理改革已走到需要系统优化的关键节点。针对暴露的问题，我们需要精准施策，避免“简单加压、指标外溢”的路径依赖。

一是校准管理理念，厘清行政与学术的边界。大学管理者应摒弃将学术劳动等同于流水线操作的思维，尊重学术研究的不确定性和长期性。在教师评价、学术标准制定等核心事务中，需切实保障学术委员会与学术共同体的实质性话语权。行政部门更多扮演环境营造者和资源保障者的角色，将管理重心从考核控制转向信任与支持，重建高校与教师之间的良性心理契约。

二是坚定推进分类评价与长周期考核。根据不同学科特性和岗位类型（基础研究、应用研究、哲学社会科学及教学为主型等），建立差异化的评价标准。对从事基础探索和重大攻关的学者，应将考核周期延长至5~7年甚至更长时间，给予“坐冷板凳”的从容空间，避免频繁考核诱发急功近利。

三是强化代表作评价与实质同行评议。坚决破除唯论文、唯项目、唯奖项等倾向，绩效管理应回归学术质量本身。大力推行代表性成果制度和负责任的高水平同行专家评议，关注研究是否真正解决了重要科学问题或满足了国家重大需求，而非简单地计算成果数量。

四是完善薪酬保障与契约管理。建立“体面底薪+优绩优酬”的弹性薪酬结构，显著提高基础性绩效工资比重，为教师在科研起伏期的收入兜底，同时将竞争性绩效聚焦于真正的重大突破与突出贡献。在“预聘—长聘”制框架下，清晰界定各阶段的规则与预期：对新入职教师的“非升即走”考核，应持续优化标准的科学性与人文关怀；对已获长聘的教师，考核应重在学术引领、团队建设和青年培养，而非频繁的岗位存亡评估，切实维护其学术自由与长远规划的可行性。

概言之，适度的制度保障与宽容失败的学术生态，是孕育重大原创成果的沃土。中国高校绩效管理改革，其深层目标不在于设计一套更精密的考核枷锁，而在于通过制度创新消除学者的后顾之忧。唯有让学者免于朝不保夕的生存恐慌，他们才能心无旁骛地投身于真理的追求与人才的培养，为教育强国、科技强国建设提供持久的内生动力。

（作者系浙江师范大学高质量教育发展研究院教授）

《中国科学报》(2026-08-11 第3版 大学观察)
作者：刘爱生 来源：中国科学报

更多 科学进展 请访问 https://www.iikx.com/news/progress/

本文版权归原作者所有，请勿用于商业用途，爱科学iikx.com转发