



从破题到破局，关键在落实

——在2025年春季学期党政干部会上的讲话

复旦大学校长 金力

打改革牌、走创新路，是学校第16次党代会定下的未来五年发展方略。为什么要改革？为了走新路！走出复旦人自己的创新之路、强国之路。我们在跟跑阶段时，教育、科研、人才依靠国内外循环体系，实现了快速发展。现在面对百年变局的时代背景，面对从跟跑到并跑领跑的历史任务，面对经济增长进入平缓期的资源条件，改革成为高质量发展的“关键一招”。通过改革，增强持续创新的动力能力，构建自主自强的办学格局，实现提质增效的内涵发展。

2024年学校的关键词是“改革·破题”。我们学习贯彻党的二十届三中全会和全国教育大会精神，按照中央和上海市部署，认真落实学校第十六次党代会各项任务，用好改革关键一招，聚焦8+1视节问题、5大改革任务重点攻坚，教育科技人才体制机制一体改革顺利启动“一年破局”，为“三年成型、五年成势”打下坚实基础。

2025年是复旦建校120周年，学校的关键词是“改革·破局”。今年的工作，要从25年超长周期、10年长周期、3年短周期去看。所谓25年，复旦站在第三个甲子起点上，要更好服务中国式现代化，在本世纪中叶跻身世界顶尖行列；所谓10年，面向2035年率先建成教育强国，时不我待；所谓3年，按照“135”改革路径，三年成型，今年是关键。

从破题到破局，关键在于落地落实。不落实，就落后。

一、全面实施新一轮教育教学改革，构建“干细胞式”拔尖创新人才自主培养体系

教育教学改革3.0版的广度和深度，在复旦历史上是极为罕见的。过去一年半，我们以本科招生改革为起手式，依次推进学科专业调整、本研融通培养模式改革。目前的重点是，推进人才培养模式改革，构建人才自主培养体系的四梁八柱。关于“本研融通”，这里作三点说明：

第一，教育教学改革3.0版的标志是“四个融通”。多元融通是理念和目标，通过“2+X+Y”的立体交叉赋予学生自主个性化发展的权利和能力；本研融通是人才培养模式，构成了人才自主培养体系的骨架；招培用融通强调教育链的贯通联动，以更好响应国家战略、关切社会需求；教与学融通是对教学创新和学习范式变化的场景描述。

之所以推动本研融通培养模式改革，初衷有两个：一是为培养“干细胞式”人才找到合适模式。不论是原始创新拔尖人才，还是面向高端应用的交叉融合创新人才，都需要长周期、复合式的培养。二是适应社会发展需要，特

别满足人民群众接受高质量教育的实际需求。

第二，学校的本研融通模式有三层涵义。前台操作界面，本研融通指各类人才培养项目。主要包括四类：基础学科学术导向的本博类培养项目，专业导向的本-专硕-专博类培养项目，促进前沿探索的本硕博交叉类项目，以及面向校外外学生保证各类项目转换的“立交桥”机制。各单位要根据学科实际和培养目标，综合评估拔尖人才培养、就业出口需要、招生吸引力竞争力等因素，兼顾拔尖需要和公平期盼，确定各类项目的合理规模。

中台政策界面，本研融通指支撑这个培养模式运行的政策体系。具体包括：学科专业的统筹规划调整机制，项目化的招生和培养机制，科研创新能力分类培养体系，本研课程一体化标准和建设机制，教务教学管理和资源共享机制。同时，要调整学生工作力量和奖助学金、住宿等资源配置。

后台管理界面，本研融通指全校各学段各类别一体化的管理制度。贯通招生、培养、就业，消除教务、学工藩篱。

前台、中台、后台相配套，才能保证本研融通培养模式落地落实，支撑各院系的人才培养改革创新。

第三，院系的本研融通改革有四层任务。一是重塑人才培养体系。既包括学科布局、专业布点、项目设计、培养方案细化，也包括课程、师资、资源、管理等要素调配。各单位要把学科建设的规划考虑，充分反映到教育教学改革中去，体现系统性、前瞻性，把教育面向未来这件事做实。

二是构建高质量课程体系。高质量的课程反映学科和师资队伍建设水平，是高质量培养的关键支撑。课程“贵精不贵多”，要围绕培养目标和知识图谱、能力图谱、素质图谱设计课程体系，把精英强将投入骨干课程建设，重点建设大学分、高难度的荣誉课程，淬炼“金课”、挤掉“水课”。不要“因人设课”，而要“为课找人”，院内没有就校内，校内没有就去海内外聘请，舍得投入。要重视教研室、教研组和教学团队建设，以课练人。

三是花力气提高教育教学质量。课程是价值引领、知识传授和能力提升的主渠道，是教与学的桥梁。教与学的形态会不断变化，但课程的作用不可替代。院系党政班子、教指委要花大力气抓课程教材建设和教学质量，教材建设要与课程建设同步考虑、同步创新。要引领和保障所有任课教师把心思用到课程和教学上来。能否产出一批精品课程、教材和教学名师，是评判教育教学改革成效的最核心标准之一。

四是加快教与学的范式变革。教学改革要靠老师和学生共同创新，充分激发学生的创造力。要大力推动师生运用和创造AI for Education的新工具、新场景、新经验。

在统筹推进本研融通人才培养模式改革的基础上，今年还要重点推动三块教育教学改革工作：

第一，持续推进拔尖创新人才培养特区建设。加速建设新工科创新学院。办好“相辉学堂”。打造“高精尖缺”人才培养平台。

第二，统筹推进“AI大课”1.0版、2.0版建设。以人工智能教育教学创新中心为抓手，推动AI驱动的教与学融通改革，以智助学、以智助教、以智助评。

第三，大力推动医学人才自主培养体系改革。制定新版医学培养方案，培育整合基础-临床课程体系。建设若干高水平医学人才长周期培养项目。健全医学本科生推免和本研招生计划动态调整机制。

二、融合推进学科建设与科研体制改革，提升自主创新的能力和能级

教育教学改革强调“四个融通”，学科与科研也要强调“融通”。主要指“两融一通”：

第一个融，是学科的交叉融合。基于学科综合的交叉融合，是复旦的优势和传统。在科技发展日新月异的今天，复旦的文社理工医学科都要加速交叉融合，去占领学科交叉的“金角银边”。特别是文科，要跳出文科来谋交叉。

第二个融，是AI4S的融合创新。近两年，学校大力推进AI4S科研范式变革，系统布局AI4S，形成多点开花势头，出现不少“学生带着老师跑”“年轻人挑大梁”的情况，让青年师生成为新范式的动力源和活力源。下一步，要对内强化融合创新、对外加强开放合作，打破学科壁垒、优化资源配置、创新评价机制，真正做一盘“番茄炒蛋”，而不是拼凑一锅“番茄+白煮蛋”。

第三个通，是创新链的畅通。打通“从0到10”的创新链，推动科技创新和产业创新深度融合，对学校更具颠覆性、创新性的成果进行市场成熟度赋能，提升创新科技成果的市场认可度、转化价值和可落地性。

学科科研的具体工作，突出两个方面：

第一，以高质量学科规划引领一流学科建设。各学科要以编制“十五五”规划为契机，凝练具体方向和重大问题，促进学科交叉融合、新学科的诞生和人才队伍建设。

第二，强化有组织科研，提升自主创新的能力水平。加强有组

织基础研究，加强有组织布局转型，加强有组织成果转移转化。统筹推进哲学社会科学自主知识体系建构。深化医科科研体制改革。大力开拓国防科研。

三、以深化“准聘-长聘”制改革为核心，把“大人才”战略推向纵深

准聘长聘制来源于西方发达国家，背后有两个基本逻辑：一是每个学校的资源都是有限的，对年轻人经过一段时间的考察后，要把优秀的人留下来。因为名额、资源都是有限的，所以既要追求质量，也要控制数量。二是为教师职业发展提供稳定保障，让老师可以去研究更深、更好、更难的学术问题。

但要清醒看到，长聘制有其缺陷。学校深化“准聘—长聘”制改革，要解决美西方高校长聘后的“躺平”问题；要构建一个让老师更好成长，与激励制度、培育制度相匹配的长聘制度；还要考虑中国的体制机制和现阶段历史需要，既鼓励自由探索，又做好有组织科研。

根据这些出发点，我们确定复旦深化“准聘—长聘”的目标和边界：一是择优，把最优秀的人留下来，实现师资队伍水平质量的“奋力一跳”；二是育优，让年轻人更好更快成长；三是提质，引导老师们安心做更高水平科研、培养更高质量人才；四是增效，让进入长聘的人拒绝“躺平”；五是赋能，促进自由探索与有组织科研相结合，避免关注教师个人业绩，对有组织科研支撑不足。

从狭义看，准聘长聘制要发挥人事工作的基座功能。制度设计包括三个基本部分：一是按教研、研究和教学三个系列，实施教师分类管理；二是按助理教授、准聘副教授、长聘副教授、长聘教授、特聘教授、首席教授，构建准聘—长聘教职体系；三是以年薪制为核心，推进薪酬体系改革。

从广义看，准聘长聘制要成为“大人才”战略的制度性基座，力图在四方面有创新突破：

一是与战略性人才引育紧密结合。长聘体系的核心不是“非升即走”，而是选拔最具内驱动力和发展潜力的优秀人才。既要给予长期的职业安全感，让优秀教师潜心教学、立德树人、自由探索，从事长周期、原创性研究；又要给予持续的激励，助推教师队伍不断挑战自我、追求卓越。

二是进一步突出教书育人导向。坚持以长聘制改革赋能教育教学改革，加强改革之间的耦合互动。在聘任合同中明确教学、科研、公共服务工作量，完善对于课时量不达标教师的处理机制；优化“双一流”绩效中的育人和科研绩效配比，强化师德和教育教学要求，多元计算育人贡献度。

三是建立兼顾学科特点的晋升评价体系。以同行评议、对标评价作为晋升的主要依据。不同学科的评价标准可以有所侧重，如文科注重自主知识体系建设，理科注重具有国际影响力的基础性研究成果等，工科注重技术创新和产业化导向，医科注重医教研深度融合。

四是卓越创新生态提供有力支撑。加强深化“准聘—长聘”改革与基础研究支持体系建设，有组织科研、科技创新组织机制改革、成果转化激励制度优化的衔接耦合。

长聘制不是“少数人的游戏”，而将影响每一名教师的职业生涯，是老师们在复旦职业发展的主渠道。深入落实准聘长聘制，主体责任、主导权力、主要受益都在院系，学校只做整体设计和政策托底，并充分尊重各学科自主权、特殊性。每家单位对于关键控制节点，都要细之又细、实之又实，内部充分通气研讨、保证程序合规、取得广泛共识。

四、服务构建新发展格局，以高水平开放办学打开高质量发展新天地

前年，裘书记在资源拓展大会上提出“以大俗之事成就大雅之业”，把捐赠工作扩展为资源拓展工作。一年半来，大家通过实践大大丰富了资源拓展工作的外延和内涵，集聚整合创新要素、谋划运作经营的能力不断提升。今年社会服务和资源拓展工作，重点有以下几项：

第一，服务构建新发展格局。巩固完善“大帮扶”格局。深化校地校企合作。落实医学院及附属医院三方共建托管2.0版。构建有复旦特色、泛在可及的终身教育体系。继续深化高水平开放合作。

第二，完善综合保障体系。加强全面预算管理。进一步做好事业发展保障，高颜值做好校园更新，高站位实施绿色低碳校园建设行动，高品质提升师生医食住行获得感，高标准做好公用房管理，高质量增加优质基础教育资源供给，高水平提供校园信息化服务。

今年是复旦建校120周年，学校将于5月举行纪念建校120周年大会，还将举行校友返校大会，发布一批标志性项目。各院系要弘扬复旦优良传统，邀请国内外顶尖学者，办好系列科学报告会。

王生洪校长曾在20年前提到，建校200周年时，复旦“一定是世界上最为优秀的大学之一”。我相信，通过全体复旦人的接续奋斗，一定能为提前实现两百年的梦想奠定更坚实基础。谢谢大家，拜托大家！