

# 校办企业促进学科发展的思考

游栋明

(福建农林大学,福建 福州 350002)

**摘要:**校办企业与学科合作,能够相互促进,共同发展,但是在实践中,在学术研究中均受到忽视。通过分析高等院校校办企业与学科缺少合作的现象和体制问题,提出校办企业与学科建设合作共赢的思路,完善校办企业管理的组织体系,完善财务制度和激励机制,促进学科利用校办企业平台,提供科技服务,在促进学科发展的同时,增加校办企业的收入。

**关键词:**高等院校;校办企业;学科

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2020.32.224

高等院校创办企业,不仅能将知识转化为生产力,为经济建设提供更好的服务,同时也能促进高校知识创新,实现企业和高校齐头并进,不仅发展教育,也发展经济<sup>①</sup>。校办企业与学科合作,在实践中双方均不积极,在学术研究中,文献较少,主要研究集中于校办企业提供实践教学基地方面,对校办企业促进学科发展的互动研究较少。

## 1 校办企业改革面临方向性选择

我国高等院校校办企业开始于20世纪50年代,发展于改革开放后,高潮于20世纪90年代后。校办企业在科技成果产业化和弥补学校经费不足等方面发挥了重要作用<sup>②</sup>。一些校办企业由实习工厂发展而成,一些校办企业成为知名企业<sup>③</sup>,更多的校办企业经营不善,业务萎缩,长期亏损,最后停业、关闭注销。近几年,全国高等院校校办企业深化改革,关闭注销了很多与学科相关性不大的企业,保留少数几家与学科相关性较大的企业。校办企业大量关闭后,是否校办企业就变成高校可有可无的附属部门呢?保留的几家校办企业如何经营管理,校办企业如何更好地促进学科发展,就成为学校各级领导和资产管理部门需要深入思考的问题。

## 2 校办企业与学科发展存在的问题

我国很多高等院校校办企业被忽视,与学科联系松散,主要问题有:

### 2.1 校办企业重视不够

高等院校的主要目标是做好学科建设,因此大量的人力、物力、财力等资源均集中投入到学科建设中。高等院校大部分校办企业规模不大、盈利不高,缺乏核心竞争力,因此很容易被忽视,变成可有可无的附属部门。校办企业的各级管理人员也得不到重视,晋级晋升困难,工作积极性不高,潜力无法发挥。

### 2.2 校办企业与学科建设缺乏合作共赢

校办企业主要关注传统盈利业务,没有与学科建设合作共赢的意识。而高等院校的各学科分属于不同院系,校办企业则是附属部门,它们之间相互独立,各负其责,缺乏合作共赢意识和传统。各学科建设重视学术理论和技术研究,没有到市场中获取利润的意识,没有努力把理论和技术运用于生产或服务实践中,没有考虑到可以利用校办企业平台去投标获得与学科相关的市场业务。如一些高校在对外投标过程中,只是利用了学校事业法人单位参加投标,而不是利用本校的校办企业法人单位参加投标,说明校办企业与学科之间缺乏合作。

### 2.3 校办企业管理体制不完善

高等院校校办企业管理体制还不够完善,主要体现在:(1)在学校管理层方面,对经营性国有资产的综合管理缺乏明确分工,因此没有办法提出有效率、可行的方案提供给学校领导层决策,从而容易出现决策失误或者低效率等情况;(2)在财务制度方面,一般都是

套用学校事业单位财务管理制度,而没有针对校办企业经营的特殊性,制定专门的企业财务制度,或者财务制度没有细化,增加了企业经营管理人员的成本,约束了他们发展壮大企业的积极性,从而影响校办企业的长远发展;(3)在激励机制方面,一般都是套用学校事业单位激励制度,没有针对校办企业经营的特殊性,制定专门的激励制度,因此不但学科没有积极性与校办企业合作,而且校办企业也没有积极性与学科合作,没有办法很好地组织学校团队的力量,造成资源的浪费。

## 3 校办企业促进学科发展的对策

我国高等院校可以从发展校办企业的角度促进学科建设,通过把校办企业做大做强,促进校办企业与学科建设的合作共赢,实现共同发展。主要对策有:

### 3.1 校办企业向学科建设提供更好的配套服务

我国近期深化高等院校所属企业体制改革,主要保留与高等院校教学科研相关的实验测试中心、技术转移中心、国家工程中心、出版社、科技园(产业园)、设计院(规划院)、实训基地、林场农场、后勤服务等企业。说明国家希望高等院校集中资源,经营好为高等院校教学、科研提供相关服务的校办企业。高等院校可以利用改革的契机,把校办企业关停并转集中起来的人、财、物等资源,形成规模优势,更好地为学科发展服务。如与学科合作,为学科争取科研项目服务,为学科争取中标科技服务提供平台,为学科学生提供实验和实习场所,促进学科的发展。如福建农林大学资产公司近期准备投资新建福建农林大学动物医院,为学校动物科学学院动物医学专业提供教学科研基地,促进学科建设发展。

### 3.2 实现校办企业与学科建设合作共赢

校办企业的目标是追求盈利,学科发展目标是追求教育质量和知名度,两者的目标虽然不同,但如果校办企业与学科建设有效合作,却能够实现共同盈利、相互促进的目标。主要方法是以校办企业资产公司为核心,在相关院系设立校办企业的项目部。由学校领导层统筹安排,各院系积极配合,把本学科能够提供对外科技服务的项目计划列出,把可能发展的新项目提交学校领导层决策,然后几个可能项目部开始运作,已经成熟的项目先开始承接业务,资格条件还没有达到的,动员各方力量努力争取实现。这样一方面拓展了校办企业的业务范围,另一方面参与的各学科都能够争取获得市场业务,提高学科的社会服务能力和社会影响力,提高了参与教师、研究生和本科生的专业技能和实践能力,同时也增加了他们的劳务收入,提高他们参与科技服务的积极性。如福建农林大学资产公司与资源环境学院、蜂学院长期合作,提供城乡规划服务、提供蜂产品和蜂疗服务,实现了校办企业与学科建设合作共赢,促进学科建设发展,对蜂学学科有重大的促进作用。但是,园林艺术学院、茶学院、植物保护学院等有潜力的学院,却没有和校办企业合作,影响了

企业和学科双方的共同发展。

### 3.3 完善经营性国有资产和校办企业组织体系

应在3个层面上完善组织体系:(1)在高等院校组织体系层面,应建立和完善经营性国有资产管理部门,如在国资处(或资产处、总务处、后勤处)下设科室,专门负责非经营性资产转经营性资产的潜力发掘,给国资处领导和学校领导层,提供资产提高效率的合理化建议,然后把有潜力的经营性资产,委托给本校的资产经营管理公司经营管理;(2)在校办企业组织体系层面,应建立和完善校办企业经营管理平台,可以利用高校现有的资产经营管理公司或者其下属一个企业,作为统一的科技经营管理服务平台,建立高校各学科和企业共享的组织框架,综合办公室设在校办企业,负责市场业务联系、标书制作和投标,负责联系各学科参与社会上一些项目的投标;(3)在各院系、各学科的组织体系层面,在各相关院系设立校办企业的各个业务部门,甚至在学院部门下根据实际需要,还可以再设立各个团队,开拓科技市场,提供产品或者服务,取得一定收入后,先缴纳税收,校办企业提取一定比例的管理费,剩余收入再按一定比例在学院和学科内部分配,调动参与各方的积极性。

### 3.4 完善经营性国有资产和校办企业的系列管理制度

新制度经济学认为,一种体制比另一种体制效率高的原因就在于制度的不同。制度既给我们提供行为规范(游戏规则),又给我们带来效率,这是制度的两大功能。高等院校校办企业进行制度创新,可以从几个方面进行改革:(1)应完善经营性国有资产和校办企业的宏观管理和监督管理制度。如学校国资处和监察处分别承担经营性国有资产和校办企业的宏观管理和监督管理职能。这些处室及时发现问题,然后分别调查研究,分别形成调查报告,并提供合理化建

议给学校领导层研究决策,提高资产管理效益;(2)在财务制度方面,高等院校校办企业会计部门应参考其他高校的经验,参考本校财务处的系列制度(财政经费为主),制订校办企业专门的企业财务制度(自筹经费为主),细化财务制度,降低企业经营管理人和各学科师生参与科技服务的成本,提高全体成员发展壮大校办企业的积极性;(3)在激励机制方面,应完善校办企业的激励机制。合理的激励机制,将在个人作出自己的最优选择时,同时实现组织或社会的最优选择。正如亚当·斯密所描述的:“我们的晚餐并非来自屠宰商、酿酒师和面包师的恩惠,而是来自他们对自身利益的关切。”高校应该建立和完善校办企业的激励机制,使经营管理人员通过努力得到的工作成绩,与个人的收入和晋升机会直接挂钩,促使他们更加努力工作,提高国有资产的使用效率和效益。应针对校办企业经营的特殊性,制定细化的、专门的激励制度,明确各方的权、责、利关系,科技服务收入应按一定的比例分配,并给予财务上的合理便利,才能够激励各方参与科技服务和科技成果转化的积极性,才能够通过激励机制,在提高学科影响力的同时,提高市场参与各方的收入,增加校办企业的收入和积累。

### 参考文献

- [1]朱磊.新时期高校校办企业体制改革的路径选择探讨[J].营销界,2020(8):181-182.
- [2]林辉媛.浅析高校校办企业存在的问题和对策[J].现代营销(信息版),2019(8):146.
- [3]冯星.校办企业发展及管理中显露的问题研究与讨论[J].现代经济信息,2015(22):101.