

# 校属企业体制改革后的发展路径探究

乔名芳 胡美琴

(山东大学 山东 济南 250100)

**摘要** 校企体制改革工作旨在通过对校属企业进行清理整顿、提质增效,有效促进高校科技成果转化,从而促进高校聚焦教学科研主业,集中力量推进“双一流”建设和落实立德树人的根本任务,提升学校治理能力和治理水平,促进高等教育内涵式发展。通过校企体制改革,高校能化解风险,强化资产监管。文章阐述了高校所属企业体制改革的意义和取得的成效,指明了校属企业的发展路径,以期为相关研究提供参考。

**关键词** 体制改革 高校管理 校属企业

**中图分类号** G640 **文献标识码** A **文章编号** :1673-7164(2021)51-0014-03

自2018年下半年开始,全国有23所高校开始了校企体制改革试点工作,到2020年下半年,全国有95所非试点高校全面推开改革工作,各高校清理关闭了大部分企业,仅保留了部分与高校教学科研密切关联的企业,保留管理企业全部由高校资产经营公司统一管理。尽管保留管理后的企业与学校教学科研密切相关、管理相对较规范、经济效益相对较好,但相较国务院国资委监管的企业,校属企业国资监管体制机制仍不够完善,总体改革步伐较慢,规范程度较低,还存在着诸如高校科技成果转化平台作用有待进一步发挥等问题<sup>[1]</sup>。下一步,保留管理企业还要纳入国家经营性资产统一监管体系,在纳入集中监管之前的窗口期,高校要切实担负起校属企业监管主体责任,充分发挥企业市场主体作用,使其更好地服务高校人才培养、科学研究及科技成果转化。文章对体制改革后高校如何管好做强校属企业提出几点建议,希望对后续校属企业的管理提供参考<sup>[1][2]</sup>。

## 一、高校所属企业体制改革的意义和成效

实施高校所属企业体制改革是“利国利校利企”的重要任务。2015年,中央关于深化体制机制改革的文件提出,要逐步实现高校与所属企业剥离。2018年《国务院办公厅关于高等学校所属企业体制改革的指导意见》对

改革作出先试点、后推开的总体安排。2018年10月以来,23所中央高校开展了校企体制改革试点工作,2020年9月,95所非试点高校全面推开改革工作,截至目前,各高校已基本完成校企改革任务,改革成效显著。

### (一)校企体制改革意义重大

一是“利国”。校企改革是以供给侧结构性改革为主线的又一重大专项改革。校企改革坚持科技体制改革方向,坚持国企改革方向,推进事企分开,逐步实现高校与下属企业剥离,推进经营性国有资产集中统一监管,让市场在资源配置中起决定作用,政府则要更好地发挥作用。二是“利校”。通过脱钩剥离、清理关闭大部分校属企业,高校可以专心聚焦教学科研主业,更好地落实立德树人根本任务,保留管理企业通过创新与学校科技成果转化的关系,更好地促进高校科技成果转化。三是“利企”<sup>[2][3]</sup>。校企改革是高校所属企业实现战略转型的重大机遇,脱钩剥离的企业纳入中央和地方国资监管体系后,可以在管理、决策、政策等方面获取支持,可以促使管理更专业、决策更高效、运行更顺畅,同时通过构建高校与脱钩剥离企业协同创新的关系,可以更好地促进企业高质量发展,实现校属企业战略转型。通过改革,保留管理企业全部纳入高校资产公司管理,明晰了产权关系,提升了治理能力和治理水平,有利于激发企业活力。

**作者简介**:乔名芳(1985—),女,硕士,山东大学会计师,研究方向:企业管理、企业内部控制;胡美琴(1963—),女,学士,山东大学资产与实验室管理部副部长、国有资产管理办公室(经营性资产管理办公室)副主任,副研究员,研究方向:高校资产管理、校办企业管理。

## (二)校企体制改革成效显著

一是校属企业资产绝大部分得到了清理关闭和脱钩剥离,各高校卸下了经营管理企业的重担,回归了主责主业;二是通过清理关闭“僵尸企业”、空壳企业,解决了多年来想解决而未解决的历史遗留问题,化解了风险,确保了安全稳定;三是脱钩剥离企业大部分划转到了国有企业,纳入了中央和地方国资监管体系,保留管理企业全部由高校资产经营公司统一管理,下一步再纳入集中统一监管体系,理顺了体制,强化了资产监管。切实达到了校属企业“清理、整顿、瘦身、正风”的改革目的。

## 二、高校保留管理企业存在的问题

尽管校属企业体制改革成效显著,但仍然存在着诸多亟待解决的问题。

(一)校属企业治理体系和治理能力现代化水平有待提高

部分高校对企业的监管体系不够科学、不够系统,分类监管体系尚未完全建立,内控体系建设有待提升,以企业章程为基础的制度体系还不够完善,章程在规范各治理主体责任关系中的基础性作用发挥不够,董事会、监事会等法人治理结构有待进一步完善,在规范运作、全面依法落实各项权利方面须进一步加强。

(二)高校党委对校属企业的领导有待进一步加强

高校党委对所属企业党组织的领导还应加强,党(总)支部的职责权限、运行机制等重要事项仍须进一步明确。部分企业一定程度上存在重生产轻党建、重管理轻党务、重活动轻学习等现象。企业的党风廉政建设也须进一步加强。

(三)校属企业在促进高校科技成果转化中的作用发挥有限

校属企业是服务高校人才培养、科学研究的重要力量,是高校科技成果转移转化的重要载体,但资产公司、科技园公司等平台公司,在服务高校科技成果转化方面未能充分发挥作用。部分高校、资产公司均未形成以资产公司为平台实施科研成果转化的共识,未树立“科技成果只有转化才能真正实现创新价值、不转化是最大的损失”的理念,资产公司实施转化时职责不明确,缺乏科研成果转化的管理办法,部分资产公司自身建设不足,科技成果转化时的专业人才、资金、信息平台较为缺乏。

## 三、管好做强保留校属企业的路径

下一步,校属企业要建立健全产权清晰、权责明确、事企分开、管理科学的现代企业制度,完善公司治理结

构,加强企业党的建设,确保企业健康发展,深化产学研合作,更好地服务于高校“双一流”建设和立德树人根本任务的落实,为顺利纳入集中统一监管体系奠定基础。

(一)明晰权责,全面管好保留管理企业

高校要切实担负起国有资产管理主体责任,依法履行股东职责,加强所属企业的国有资产监管。一是全面理顺校属企业管理体制机制。明确具体部门或机构,如国资委、经资委等,代表学校行使股东职责,将所属企业均转入高校资产公司统一管理,向资产公司推荐或任命符合任职条件的董事、监事,建立完善所属企业国有资产管理议事规则和决策程序,制订并动态调整所属企业国有资产监管事项清单,明确划分高校党委常委会和校长办公会、国资委(经资委)、高校资产公司董事会三者的决策权限,做到科学决策。二是完善高校对校属企业监管的制度体系。制度中要体现高校党委对所属企业党组织的领导,要明确所属企业应纳入高校“三重一大”决策的事项范围、标准和权限,建立健全对所属企业及其负责人的考核评价制度,建立人员管理制度以及高校对企业的巡视、审计制度等。三是强化风险管理,健全监督机制。以“强内控、防风险、促合规”为目标,优化高校对校属企业管理的内控体系,严格按照要求控制企业产权层级,规范国有资产交易,控制企业举债规模、担保行为等,按照事前规范制度、事中加强监控、事后强化问责的思路,健全监督机制、统筹监督力量、严格责任追究,构建国资监管部门、纪检监察、审计、巡视巡察、社会等内外结合、统筹衔接的立体化监督体系<sup>[4]</sup>。

(二)创新驱动,切实做强保留管理企业

一是健全以章程为核心的制度体系,并不断强化制度执行。不断完善公司章程,章程中要体现党对企业的全面领导,要体现依法治企和权责对等,要在规范各治理主体责任关系中起基础性作用,以章程为核心,制订并完善决策、投资、财务、人力资源等各类管理制度,不断推进企业制度建设系统化、规范化,加大制度执行力度,切实将制度转化为治理效能。二是提升企业自主创新能力。加大激励政策杠杆引导,优化校属企业经营业绩考评体系,鼓励企业加大研发投入,完善将研发投入作为利润的考核措施,将企业科技创新情况纳入考评体系,鼓励构建以企业为主体的自身研发体系,以市场为导向,做到产学研结合,不断完善研发管理体制机制、增强创新意识、提高研发效能、提升研发管理水平,鼓励企业对科研负责人、管理技术骨干等核心人员和团队进行奖励;鼓励企业依托高校人才、学术优势,共建各类研发平台,构建协同创新载体,推动科技成果转化。三是优化国有资本布局,推动

资本证券化,做强做优做大校属企业。增强高校资产公司运作能力,着力推动高科技企业 IPO 上市,支持上市公司实施股权激励和员工持股计划,提升企业整体竞争力,优化产业布局,巩固和发展高新技术产业,推动传统行业转型升级<sup>[5]</sup>。

### (三)深化产学研合作,服务学校科技成果转化

一是高校要充分发挥学科的学术资源优势、人才优势,将有价值的科技成果与产业对接,积极探索“契约模式”,积极推动科技成果向现实生产力转化,加速创新链与产业链融合。二是科技成果作价入股企业要创新与高校的科研合作机制,加强协同攻关,加大对高校及相关领域的支持反哺力度,可与科研团队签订“特殊股”契约,不要求科研团队对企业实施管理,使之专心继续探索技术前沿,保留技术路线决定权。三是服务科技成果转化的企业或机构,如资产公司、科技园、工研院等要坚持高质量发展、专业化建设,积极发挥在市场对接、实践应用等方面的独特优势,为科技成果转化工作提供专业化服务。四是支持高校人才培养、科学研究的功能保障类企业,要面向市场、自主经营、加强管理、提质增效,提升服务保障水平,助力高校人才培养和科学研究工作。

### (四)全面加强党对校属企业的领导

一是高校党委要全面加强对党属企业党组织的领导,按程序任命资产公司党组织书记,深入贯彻落实国有企业基层组织工作条例,全面彰显党的领导最大优势。二是高校资产公司要成立公司党委,认真贯彻落实高校党

委决策部署,履行全面从严治党职责,认真落实公司党委主体责任,处理好党组织和其他治理主体的关系,明确党组织在决策、执行、监督各环节的权责和工作方式,明确权责边界,做到无缝衔接,形成各司其职、各负其责、协调运转、有效制衡的公司治理机制。三是各基层党组织要贯彻落实党的路线方针政策,执行高校和资产公司党委的各项决议,按规定参与本企业重大问题的决策,加强自身建设,坚持集中教育和经常性教育相结合,推进“两学一做”学习教育常态化、制度化,把不忘初心、牢记使命作为加强党的建设的永恒课题和全体党员、干部的终身课题;监督本企业党员干部和企业其他工作人员严格遵守国家法律法规、企业财经人事制度。

## 四、结语

高校所属企业体制改革是对旧的管理体制加以改革,构建起新的管理体制,对改革后的保留企业,不能一“留”了之,不能仍然沿用改革前对企业约束不够、考核不够、监管不够的旧模式。应通过改革,坚持党建引领,全面加强党对企业的领导;明晰产权关系,理顺管理体制机制,构建、健全以章程为核心的现代企业制度,完善公司治理结构,强化治理,加强考核与监督,聚焦创新,激发企业活力;处置历史遗留问题,降低财务杠杆,防范风险,确保企业高质量发展,更好地服务高校科技创新和人才培养。只有如此,改革后的保留企业才能实现高质量创新发展,才能顺利纳入集中统一监管体系。

## 参考文献:

- [1] 中华人民共和国教育部. 教育部关于规范和加强直属高校国有资产管理的若干意见[EB/OL]. (2017-12-28). [http://www.moe.gov.cn/srcsite/A05/s7504/201802/t20180205\\_326755.html](http://www.moe.gov.cn/srcsite/A05/s7504/201802/t20180205_326755.html).
- [2] 王颖. 高校校办企业治理体系改革分析及建议[J]. 中国高等教育, 2021(02): 48-50.
- [3] 郑富芝. 在全面推开中央高校所属企业体制改革工作会议上的讲话[C]. 北京: 华北电力大学, 2020-09-16.
- [4] 姜文彪, 陈金来, 徐伟丽. 高校资产经营公司参与科技成果转化问题研究——以浙江省为例[J]. 中国高校科技, 2015(07): 68-71.
- [5] 姜科. 基于空间管理的高校后勤育人信息化建设探讨[J]. 教师, 2015(17): 14-15.

(责任编辑 胡甜甜)