

文章编号: 1005-0523(1999)01-0104-04

对校办产业发展的思考

黄志红

(华东交通大学 产业处, 江西 南昌 330013)

摘要: 针对我校校办产业发展缓慢、企业规模偏小的现状和产生原因进行了初步分析, 并就此提出了我校校办产业发展的设想与对策¹⁹。

关键词: 校办产业; 发展; 思考

中图分类号: F 271 **文献标识码:** A

0 引言

高校中的校办企业自它成立以来发展至今, 已取得一定的经济效益和社会效益¹⁹。校办企业推动了科技成果产业化进程, 它已成为高校中必不可少的一部分¹⁹。但是随着市场经济的深入, 校办企业如按照原先的模式运作, 已无法在社会主义市场经济中立身, 存在着遭淘汰的可能¹⁹。因此校办企业必须走建立现代企业制度的道路, 以适应社会主义市场经济, 更好地发挥高校科技人才的优势¹⁹。

1 我校校办企业的现状分析

我校校办产业是从 80 年代初期开始创办的, 主要承担教学实习的任务¹⁹。到 1997 年, 我校校办产业已有 18 家企业, 其中: 机类厂 6 家, 电类厂 1 家, 研究及设计所 2 家, 印刷类 1 家, 化工类 1 家, 商贸类 7 家¹⁹。1993 年至今, 校办产业对推动科技成果转化, 为师生提供实践机会, 安置富余人员, 促进学校多出人才, 为社会提供科技服务等起到了积极的作用¹⁹。但从运行的结果上看, 产业的效益一直在徘徊, 特别是产品的开发进展比较缓慢, 各企业的发展很不平衡¹⁹。

1.1 企业规模偏小, 行业布局分散

我校的企业均属小型企业¹⁹。1997 年我校 18 家校办企业的固定资产总共才近 600 万元(不包含房屋、土地), 固定资产最多的企业为近 300 万元¹⁹。在 1993 年至 1997 年的五年中, 年销售收入最高的企业为 373 万元, 年利润最高的企业也只有 46 万元, 可见企业规模之小¹⁹。

企业的技术力量薄弱¹⁹。在全校从事校办产业人员 79 人中, 具有高级职称的为 5 人, 中级职称的为 11 人; 具有本科学历以上的为 10 人; 其中工人占 49 人¹⁹。

收稿日期: 1998-09-28; 修订日期: 1998-11-03

作者简介: 黄志红(1966-), 男, 江西省上高县人, 华东交通大学产业处, 讲师。

中国知网 <https://www.cnki.net>

多个类同实体在同一行业领域,分散了力量,影响整体实力的发挥¹⁹。如机类厂 6 家,从业人员最多为 28 人,最少仅为 2 人,造成人员、设备、技术力量分散,难以形成和发挥综合优势¹⁹。

以几个人或小团体的承包方式作为校办产业管理模式,在大力创办产业实体的初期确实起到了一定的积极推动作用¹⁹。但时至今日,这种模式约束了校办产业的发展,并阻碍了校办支柱产业的形成¹⁹。表现在,设备的分散使用形成不了综合实力;受承包时间的限制,短期行为意识非常强烈;基于小集体的利益,风险意识不强,更无进一步发展意识,谈不上资产的保值和增值,学校的利益很难保证;在产品开发上受设备、技术力量的影响,或无进展或进展缓慢;职工队伍分散,难以形成一支较为稳定的产业队伍,对我校校办产业的发展影响是很大的¹⁹。

1.2 市场意识缺乏,经营能力欠缺

校办产业,特别是科技产业,市场意识的强弱,决定了企业的生存和发展¹⁹。我校校商贸类企业的设立,大多为消化和安置富余人员或家属,因而缺少经营可行性研究和必要的实业,极易受市场波动影响,大部分企业经营艰难,有的已步入亏损行列¹⁹。而我校捷利机电厂由于贴近市场把握机会,注重实业建设和产品开发,其汽车配件产品成为企业坚强的经营支柱¹⁹。另外学校目前应用类研究所,也局限于生产实际问题的需要,因而取得的成果往往和社会经济与市场脱节,真正能够商品化,迎合市场需求的极少¹⁹。

1.3 管理体制不顺,运行机制不全

产权不清,事企不明的管理体制,也是我校校办产业从创立至今不规范的明显特征¹⁹。由于学校对校办企业的人、财、物还是由学校各行政职能部门分头管理,校办产业管理仍以行政事业性管理为主,校办企业缺乏一定范围内的决策权¹⁹。凡是被学校视为“重大”的经营事项,特别是决策性事项,均由学校产业管理委员会或校长办公会进行讨论并作出决定,由于与会人员对校办企业的了解程度,对经营的熟悉程度以及对有关市场信息的掌握程度均有所不同,因此造成重大问题议而不决,丧失了不少经营的有利时机,也有的造成决策失误,给学校带来损失¹⁹。

校办企业的厂长、经理都是学校委派和任命的,校办企业的主要职工多数是学校的在编人员,他们并没有脱离计划经济体制下的事业单位的怀抱,在人事、工资、福利以及医疗住房分配等方面与学校有着千丝万缕的“血缘”关系,校办企业的管理模式和运行机制还闯不出一条离开学校,真正走向市场的新路,校办企业还是缺乏成为市场竞争主体的应有活力¹⁹。

1.4 企业产权不清,权责不明

学校办企业,投入了一定的实物资产,现款以及无形资产,但校办企业的资产都未经过法定登记、评估,资产的归属缺乏合法的手续,对无形资产一般都未经过量化或货币化的评估界定,无形资产存在流失情况¹⁹。企业负债一般都由学校作一定的担保,一旦负债较重,企业经营不佳,甚至接近破产,学校也只有全额包下来,承担无限责任¹⁹。

在经营情况良好的校办企业中,经营者和技术骨干对于校办企业的资产简单地全数归属于学校有不同看法,希望对经营者和技术发明人在企业资产增值中的作用通过一定的方式给予肯定¹⁹。如果资产关系不搞清楚,不是校有资产受损失,就是校办企业的经营者、技术骨干的积极性调动不起来,最终还是校有资产的保值增值难以保证¹⁹。

2 我校校办产业发展的设想与对策

我校校办产业的总体设想是:按照学校“九五”事业发展计划中产业工作的指导思想,以市场需求为导向,以明晰产权为重点,以搞活机制为目标,坚持一企一策,重新调整产业布局,重新配置资源,调整经营形式,重点扶持1个骨干企业,向集团公司转化¹⁹充分发挥学校多学科优势,促进产业向科技化、规模化方向发展¹⁹。

2.1 理顺关系,科学管理

在市场经济条件下,要想增强企业的活力,必须贯彻“校企分开”、“两权分离”的原则,以给企业更多的自主权¹⁹。在现代企业制度建设中,首要的就是理顺产权关系,使校办企业真正成为自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的独立法人实体¹⁹。在产权的界定中,学校可按产权,实行厂长、经理负责制,厂长经理依法行使生产经营自主权,学校不直接干预企业生产经营活动¹⁹。上级行政部门和校产管理部门也要转换职能,不要随意处置、干预企业的合法权益,重点应放在为企业排忧解难等服务工作上¹⁹。

我校的校办企业要加快发展,首先必须在明确了企业经营方向后,以最基础的工作入手,收集和健全各种记录、数据、信息,并对这些东西进行科学的、准确的、系统的分析,制定适应经营方向的企业战略,通过加强企业的科学管理,建立各项行之有效的管理工作目标和制度去实施战略,最终达到企业目的¹⁹。

2.2 依托优势,开发产品

铁路是一个大市场¹⁹。尽管铁路工业实力雄厚、产品很多,但总还留有空缺;随着铁路建设发展和技术改造,需要更多新的产品¹⁹。我校工业企业的产品开发应和教学,科研一样立足铁路,依托学校整体优势,发挥各自学科特长,利用熟悉铁路运输生产有利条件,捕捉时机,不断出新,将铁路市场需要的那些科技成果转化为产品,先在铁路上占有一席之地,进而扩展市场¹⁹。

社会是更大的市场¹⁹。校办企业还需要解放思想、转变观念、拓宽功能、面向社会¹⁹。应当根据自身条件、优势与不足来制订市场方略;在切实掌握当前市场和科学预测未来市场的基础上,对企业的产品开发和生产总体上定位,筛选一些科技含量较高、市场容量较大的成果进行二次开发,迅速形成批量生产,以“拳头”产品在社会市场上争取份额¹⁹。

2.3 转换机制,增强活力

机制问题一直困扰我校校办企业的发展,只有建立与社会主义市场经济体制相适应的经营机制,才能增强企业活力,促进校办企业的发展¹⁹。

1) 建立使企业人员合理流动的有效机制¹⁹。校办企业的发展,客观上迫切要求尽快转变企业职工的思想观念,改变职工队伍的结构,促进人员的合理流动,形成企业职工能进能出的合理机制¹⁹。

2) 建立完善市场反应机制¹⁹。在市场经济条件下,校办企业要强化市场意识,加强市场营销环节和力量配置,努力形成企业全部工作,各个环节直接或间接反映企业与市场的关系,能及时反应市场需求变化的有效机制¹⁹。使企业一切工作以市场为导向,以效益为中心,并由市场检验企业各方面工作的成效¹⁹。

3) 建立合理的分配机制¹⁹。企业职工收入分配必须体现市场的变化对企业的影响,必须与

职工贡献大小挂钩¹⁹。同时也要从学校实际出发,实行“老人老办法,新人新办法”、“档案工资照旧,实行工资挂钩”的过渡性措施,真正形成体现个人贡献大小、企业效益好坏、激励职工积极性的合理、有效的分配机制¹⁹。

2.4 重视人才,造就企业家

发展校办科技产业的成败关键是能否造就一批懂科技又会经营的复合型人才,造就一批经营校办企业的企业家¹⁹。

1) 加强对校办企业厂长经理的岗位培训¹⁹校办企业的特殊性要求学校的领导重视对校办企业厂长经理队伍岗位培训¹⁹。增强他们的市场意识、法律意识、竞争意识、更新观念,确立对校有资产保值增值观念,提高他们经济理论水平和管理能力¹⁹。

2) 建立校办企业经营者优胜劣汰的聘任制和相配套的奖惩制度¹⁹对经营者实行年薪制和年终奖励相结合,从而创造出对校办产业的厂长经理而言既有风险,又有令人心动的拟有吸引力的氛围¹⁹。对经营失败者,可予以解聘,对企业造成重大亏损的,给予相应的惩处¹⁹。

3) 引进人才,实现人才资源的优化配置¹⁹利用学校的特点和优势吸引人才,让他们流动到较好发挥作用的岗位为校办产业发展作出贡献¹⁹。

2.5 扩大规模,集中经营

要对现有校办企业的资产进行优化组合,并进一步加大学校对校办企业的投入,增强学校产业的整体实力¹⁹。我校要集中有限资源,包括资金、物资、人才、产品和无形资产,进行合理调动配置,扶置重点,发展优势产业,将有发展前途的企业合并,以资产为纽带,实现投资主体多元化,逐步组建学校控股的股份制企业;关闭一些主营项目已被兼并和目前营业执照存在,实际不运作的企业¹⁹。拓宽校办企业投入渠道,扩大校办企业规模,建立规范的法人治理机构,股东会、董事会、监事会和经理层各到其位,各行其职,相互促进,相互制衡,保障改制后的企业成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的市场活动主体,建立经营者责、权、利统一的全面负责制,试行经营者竞争上岗、经营者年薪制、经营者目标考核与奖励制、经营者持股等既能激励,又能制约的双重因素新机制¹⁹。

[参 考 文 献]

[1] 魏润柏. 深化改革,持续发展[J]. 上海:华东理工大学出版社,1998,1~119

[2] 荣泳霖. 组建同方是清华校办产业发展的新起点[J]. 高校科技产业通讯. 1997,(15):8~10