

高校校办企业管理体制改革的建议

高慕武

(鄂州职业大学 湖北鄂州 436000)

【摘要】校办企业的兴起可以追溯到我国20世纪80年代。起初,校办企业的目的是为了给高校学生提供最契合工作实际的实习场所,但随着时间的推移,现代的校办企业已然成为参与市场竞争的企业,着重从提供实习场所渐变成成为学校取得收入的一种盈利模式。校办企业在一段时间内不仅有利于学校的教学与科研,而且为学校提供了新的收入来源。尽管校办企业在迅速发展,但仍跟不上时代的变化,校办企业出现盈利能力低下、管理混乱等体制问题。本文将从企业现阶段出现的显著问题出发,分析问题出现的原因,提出具有针对性的建议措施。

【关键词】校办企业;管理体制;改革

在中国的高校建设中,高校收入的很大部分是来自中央财政拨款和地方财政补助,校办企业使得高校收入多元化,弥补高校财政收入的不足,此外,校办企业也有助于学生实践能力的提升和师生科研成果的推广。同时,校办企业在发展中出现产权不明晰、企业规划缺乏、管理理念落后等问题,致使许多校办企业经营情况不佳、收不抵支。校办企业需要进行自身管理体制的改革,形成现代化管理体系,健全企业管理机制,推动企业的健康可持续发展。

1 高校校办企业管理体制中的缺陷

中国经济体系完善在20世纪80年代左右,而公司法在20世纪90年代初才出现,校办企业出现于20世纪50年代,大量涌现在20世纪80年代,在法律法规未完善阶段,企业接受的资产混乱、账目不清,这是现代校办企业的常见问题,而这些问题阻碍校办企业构建现代化管理体系。

1.1 产权不明晰

高校校办企业普遍存在资产产权混乱的问题。校办企业起始于中国20世纪50年代,大肆发展阶段是我国的20世纪80年代,这两个时期均是中国经济体系未形成体系的阶段,中国企业的账务管理制度并未形成严格体系。校办企业在成立初期,投资主体主要来自学校,也有少部分来自社会资金,在法律仍有缺失的年代,这些资产未经过准确计量和财务登记,造成企业资产损失以及老资产产权归属不明确、产权模糊。此外,由于校办企业与高校挂钩,高校将自己的科研成果通过校办企业转化,经由企业实现科研成果收益,但投入企业的科研成果是属于高校还是属于校办企业,两者未进行明确的划分,容易造成权属划分问题、账目混乱问题。账目的混乱会增加企业的涉税风险以及资产损失,影响企业的日常经营,因此,需要对校办企业产权进行明晰,改善企业管理。校办企业可以聘请职业的审计、会计事务所对本企业所记录的账目进行审核,该方式既能减轻企业审核账目工作量,又能得到专业帮助,让企业权属归属问题尽快得到解决,缩短企业管理体制改革时间,减少企业因此形成的时间成本。

1.2 管理人员缺位

校办企业常见管理模式是由高校人员兼任企业的职

务,这些管理者是科研方面的专业人士,对企业的经营运行和管理存在经验的缺乏,同时,当企业与校方出现利益冲突时,管理者决策会受到高校利益的影响,无法完全保证企业利润最大化。校办企业仍然是企业性质,将会参与市场的残酷竞争,并且该企业并非事业单位性质,创办的主要目的是为了获取利润最大化。现代企业发展过程中,企业会聘用专业的职业经理人或者企业智囊团,为自己的企业发展进行合理规划,为企业决策进行严格把控。这些经理人和智囊团均具有丰富的企业管理经验,相较于高校兼任职位的部门和人员,职业经理人的管理更加高效,减少企业风险。

1.3 企业投资主体单一

校办企业一般而言有高校独自出资,高校的收入方式主要来源于财政拨款,这部分资金主要用于企业的日常运转、教职工工资的发放、科研场所的建立以及科研项目的活动经费。企业在建立初期,需要大量的资金投入,仅依靠高校的财政拨款剩余难以满足企业构建的需要,除此以外,由于校办企业主要是高校出资,一旦有好的企业能够承办的项目出现,高校的剩余资金无法满足企业进行正常经营,将严重阻碍企业的发展。企业得不到有效的发展,经营效益不佳,又将占用高校剩余资金,使得高校资金链愈加紧张,在此过程中形成了恶性循环。因此,高校校办企业的健康,势必需要改变企业单一的股权结构模式。

1.4 缺少长远规划与市场推广

校办企业管理人员若由高校部门和高校人员担任,他们更多的关注高校的发展需求,企业管理者与企业之间缺少带有根本性的利益维系关系,同时缺少企业管理经验,可能表现为:管理者会优先考虑投资周期短收入回报高的项目,出发点围绕高收益,投资项目杂乱、无创新意义。企业的长期布局缺失,无明确的企业发展目标,更遑论企业在市场中的竞争优势培养。尽管高校企业与高校联合,吸收高校的科研成果,通过企业能将科研成果转化为企业的竞争优势。但由于企业管理体制尚未形成现代化体系,管理缺位,使得许多高校企业的高质量优良产品无法走出地域束缚,进入大众眼中,消费者辐射地仅存在于企业与高校所在地,缺少开拓市场的竞争意识。因此,高校企业管理体制中需要建立系统的长远规划和完备的推广方案。

1.5 财务管理水平有待提高

企业财务管理水平低下的主要原因是由于企业资产管理与高校存在交叉,产权划分不清晰。现存的校办企业通常有以下两种模式进行财务管理:一种是高校在学校行政部门成立独立的部门,对校办企业的账目进行全权管理,这种模式下,企业缺少财务管理的独立;另一种模式是高校直接派遣财务部门人员兼任企业财务管理工作,企业需要通过校方人员进行财务管理,该方式下,企业仍然缺少财务管理权。企业缺少独立的财务管理权,对企业自身发展无法进行实时地掌控,无法及时调整企业经营决策,同时,高校对企业的财务管理没有系统管理,企业成本、收益及利润无法及时核算。

2 高校校办企业管理体制改革建议

2.1 明确产权归属,规范资产管理

高校校办企业的管理体制改革的重点需要落脚于产权的归属问题以及涉及产权相关资产的账目管理。若没有归属清晰、权责明确、保护严格、流转顺畅的现代产权制度,企业难以建立产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度。产权明晰的基础是需要企业对自身资产进行全面的核查,找出产权模糊资产的存在,这是一个漫长且琐碎的过程。模糊性资产需要企业对其登记在册,重新评估资产价值,建立完备账册,划分出企业占有与高校占有,断裂企业与高校间的“剪不断,理还乱”的经营关系。企业独立于高校经营,对企业与高校均是双赢局面。对企业来说,产权归属清晰后,企业管理能够脱离学校的完全干涉,企业能拥有更多的自主发展权利,利于企业构建现代化的企业管理模式。对高校来说,专利、科研成果、资产的权属明晰,利于高校账务管理及降低高校投资所带来的连带风险。

2.2 聘用专业管理团队

高校在进行校办企业管理过程中,因分离校内管理人员和校办企业管理人员,将校办企业的管理者交由职业的企业经理人或者企业管理团队进行,减少校方人员因缺少企业管理经验造成的企业决策失误风险。专业的管理团队具有系统的管理经验与大量管理经营实践,相较于校方人员,更适合企业的整体发展。与此同时,在专业团队经验薄弱领域,高校可以安排校方人员兼任,如企业的科研方面,职业管理人无法深入了解企业科研进度与可行性,高校科研教师在这一方面具有话语权,可以有效指导企业的科研项目。高校也应保有自身的所有者权益,在运营过程中享有监督、知情、表决等权利,对企业职业管理进行任免、监督,避免因管理人权利过大,对企业资产造成侵害。在这样的双重保障下,企业既能得到良好的发展,减少高校的行政干预,又能维护高校所有者权益,实现双赢局面。

2.3 投资主体的多元化

高校校办企业的投资主体呈现单一化。单一的投资主体意味着当企业出现风险问题时,高校将独自承担企业的所有风险。另外,企业获得投资的唯一渠道是来自高校的资金,由于高校主要依赖于财政拨款,收入来源少,致使投入企业的可用资金十分有限,无法满足企业进行大型项目的建设、发展规模的扩张、科研投入需求,甚至企业会面临资金链断裂、项目中止的风险。高校可以联合社会资金和地方政府,拓展校办企业投资主体,使企业的投资主体多元化,不但能够解决企业资金紧缺问题,还能从单一承担主体变为多方承担,降低高校在校办企业中承担的风险。通过资金的整合,企业能够上马更多优秀的项目,在市场竞争中脱离资金风险,利于企业的健康发展。

2.4 健全财务管理体系

财务管理体系是现代企业管理体系的基础,财务管理体系的健全,利于企业运营。做好财务管理体系的完善,需要将高校与校办企业的财务管理完全剥离,形成企业独立的财务管理权,利于企业进行自身风险审查与经营状况监测,更加适用于现代化的企业管理模式。校办企业可以聘用专业财务人员,根据企业自身需求与发展状况,构建属于自己的财务团队,同时,建立财务监督制度,将审计监督融入企业财务制度中,把控企业发展过程中可能会出现财务风险,促进校办企业的建设。总而言之,校办企业资产管理和财务管理体系的完善,需要校办企业与高校进行严格的划分,不再呈现“剪不断,理还乱”的复杂情况,根据自身情况以及综合考虑市场发展因素构建适合企业的财务管理体系。

3 结语

综上所述,校办企业的发展离不开高校管理体制的改革。在产权划分、管理经营模式以及投资主体方面出现混乱、结构单一等问题,这些问题不仅增加高校的经营风险,即当校办企业出现资金、债务、诚信等风险时,高校将成为企业的唯一风险承受者,而且企业未来发展模糊,无竞争优势,高校无法及时根据市场情况和企业自身定位调整企业的经营方向,使得企业发展滞后,无法充分利用自身资源实现利润的最大化。企业的发展与高校目标并非一直同向,出现冲突时,高校的首要目标是实现高校的利益,企业利益无法得到有效保护。因此,企业要减少管理混乱,明确产权的划分,扩充投资主体形式,形成自身长久规划与竞争优势,这些措施对改革具有针对性意见。

作者简介: 高慕武(1974.10—),男,湖北黄冈人,讲师,研究方向:企业管理。

【参考文献】

- [1] 杜辉华,宋健.高校校办企业的改制与发展[J].湖南工程学院学报(社会科学版),2008(3):9-11+61.
- [2] 吴静.高校校办企业管理体制改革的思路与策略[J].现代企业,2021(4):149-150.
- [3] 黄光剑.高校校办企业管理体制改革研究[J].企业改革与管理,2020(5):49-50.