

推进高校所属企业体制改革的建议

李冬 | 韩明鑫 | 李维娜

高等学校依托自身优势创办企业，对多渠道筹措教育经费改善办学条件、促进高校科技成果转化、创新人才培养模式等发挥了重要作用。但随着经济社会的进一步发展，高校所属企业出现了一系列问题，存在的弊端也日趋凸显，给高校资产安全带来一定风险，对高校持续健康发展造成隐患。中央明确了2022年底前基本完成高校所属企业体制改革任务，在此改革攻坚期，黑龙江省财政科学研究所联合调研组进行了问卷摸底调查，深入到哈尔滨商业大学、黑龙江大学和东北农业大学等三所省属高校开展了实地调研，力求对高校所属企业改革工作提供有价值的参考意见。

体制改革中要解决的问题

(一)事企不分。高校在资产、人员等方面与所属企业存在千丝万缕的联系。一方面，高校与所属企业资产你中有我，我中有你，资产在高校账面上，使用却在所属企业，有些高校与企业之间已形成“三角债”关系。另

一方面，大多数高校所属企业虽然参照公司法设立了董事会，但企业特别是资产经营公司的董事、监事绝大多数由高校负责资产、财务、科研的校领导或部门负责人担任，人员兼职普遍存在，且管理层也都由高校任命。公司与股东人格混同，过度的行政化阻碍了企业的正常运行和发展。

(二)法人治理结构不完善，监管缺位。在高校所属企业由学校自主管理的现状下，高校既是出资人又是管理者，既是“运动员”又是“裁判员”，经营与监管混淆。同时，尚未完全引入职业经理人和建立独立董事制度。大多数企业具体运作的实际控制权在高校手中，容易引发各种各样风险。

(三)资本运营效率不高。一方面，从统计数据上看，大多数企业处在微利或亏损状态，资产的保值增值效率不高。另一方面，所属企业上缴学校管理费或利润分红不多，弥补高校经费不足方面效果不明显。

(四)聚焦高校主业不强。有些企业设立较早，设立之初都与教学科研

相匹配。随着历史的变迁和技术的进步及高校发展重心的转移，与高校的教学科研不再具有较高的相关度，造成了与教学科研无相关或关联度不高的占省属高校全部企业的近20%。

推进改革中遇到的困难和问题

(一)涉改企业统计难。在黑龙江大学调查时了解到，按省教育厅上报的时点确认学校所属企业47家。但经资产经营公司查询国家企业信用信息公示系统，又出现了4家黑龙江大学出资设立的企业，且企业相关情况不掌握。

(二)“僵尸”企业较多且注销难。据统计，停废业企业44家，占全部所属企业的23.4%。由于企业成立时间较早，人员多次更迭，营业执照等资料不全或已经找不到，债权债务情况不清楚，高校所属企业注销遇到了障碍。一些“僵尸”企业空挂在高校上，高校责任大，潜在风险高。

(三)高校自身承担改革成本难。改革涉及资产评估、审计、法律等中介服务工作，需要支付相应中介机构

管的针对性和时效性。建立与预算单位及社会保障、公安等地方部门的应急协调机制，畅通沟通协调方式，及时获取公共事件隐患信息，为有关部门“多点联动”应对突发公共事件提供高效服务和保障。坚持财政预防监管与应急监管相结合，常态监管与非

常态监管相结合，针对公共风险事件的不同响应级别进行区分不同类型，分成平时、实时和后续应急管理等多个阶段，建立完善应急监管制度体系，设置符合事件突发性、不确定性以及对社会影响损害严重性等特点的特殊监管方式和措施，为应对公共风险事

件做好保障。建立与审计等其他部门的监督协调机制，坚决避免重复监管和无效监管，共享监管信息，形成监管合力。□

(作者单位：浙江省温州市瓯海区财政局)

责任编辑 张蕊

服务费，加之高校所属企业欠税、欠债、欠社保及人员安置等费用，高校在改革成本的承担上有一定困难。

(四)高校对保留企业的管理权和功能存在担忧。以哈尔滨商业大学的商大酒店为例，酒店作为在校学生实训基地，提供体育生使用游泳馆、烹饪生练习烹饪、酒店管理实习等。同时按学生时间合理安排勤工俭学岗位，为困难学生提供生活来源。酒店无偿为在校生提供实训，为学校节省了实习经费。如果划入国资委，纳入国有资产统一监管体系，学校担心失去管理权，酒店作为实训基地的公益性是否还会存在，学校办学成本是否增加。

(五)高校所属企业未全部纳入资产经营公司管理。已成立资产经营公司的高校所属企业仍有一部分由学校直接管理，没有纳入资产经营公司监管。以黑龙江大学为例，哈尔滨市学

府书店、黑龙江大学实业公司等六家企业仍由学校直接管理，没有纳入资产经营公司管理范围。

确保改革目标实现的建议与对策

通过改革这把“手术刀”，切除高校所属企业体制改革和推进改革中的病灶，进一步厘清产权和资产、债权债务及人员关系，妥善处理历史遗留问题，完善法人治理结构，加强监管，使高校所属企业步入良性发展的轨道。

(一)夯实基础工作，确保改革推进。高校及省级教育主管部门要进一步梳理所属企业情况，逐一核实与高校的产权关系，理清资产、债权债务、从业人员等情况，做到不遗不漏，不留死角。高校要全面测算相关改革成本，盘活存量资产，积极筹集改革资金。通过协议转让或进场交易的方式取得所属企业转让收入，自筹一部分

资金。省级财政部门从部门预算中安排一部分。省级财政部门或省级教育主管部门通过政府集中采购的方式聘用审计、评估、法律等中介机构，以降低高校改革成本。同时，做好清产核资、资产评估和审计等工作，确保改革工作扎实规范推进。

(二)厘清隶属关系，强化责任监督。在高校资产经营公司的隶属关系上，实行省国资委和高校“双重管理”。省国资委履行出资人职责，侧重于资产管理公司的监督，完善治理结构，建立健全产权清晰、责权明确、科学管理的现代企业制度。高校侧重于确保资产经营公司聚焦主业，为教学科研服务，为科技成果转化服务。同时，相关纪检监察部门全程介入，跟踪督导，问责推进。□

(作者单位：黑龙江省财政科学研究所)

责任编辑 张小莉

图片新闻

湖北枣阳：举办2020年党务干部培训班

湖北省枣阳市财政局 赵琪 唐汉东 齐春华 | 摄影报道



为进一步加强新时期机关党建工作，提升党务干部工作能力和业务水平，湖北省枣阳市财政局举办2020年党务干部培训，来自枣阳市财政系统基层党组织书记、从事党务工作的党员干部共计150余人参加了此次培训。局党组书记、局长刘全红作开班动员讲话并为参训学员讲授专题党课《锤炼支部“领头雁” 奏好和谐“共进曲”》。枣阳市委党校和市委组织部的专家围绕党的十九届四中全会精神、《中国共产党支部工作条例（试行）》和《关于构建“党建联盟”引领社区治理工作实施方案》等进行专题辅导和详细解读，为下一步基层党支部标准化规范化建设提供了有益的指导和帮助。