

# 新时期校地共建新型研发机构困境与对策

刘国威<sup>1</sup> 陈玲玲<sup>2</sup>

东莞理工学院城市学院

**[摘要]**目前,校地共建的新型研发机构规模迅速扩张,但是这些新型科研载体所涉及的主体、资源、要素较为复杂,面临着诸多发展难题。因此,本文拟从新时期制约新型研发机构发展的核心难题——协同治理入手,分析各利益主体协同治理的动力机制、剖析主体协同治理面临的困境,并归纳分析国内外典型新型研发机构或其他类型协同创新平台的治理启示,提炼出优化我国校地共建新型研发机构协同治理的路径,最终促进校地共建探索性科研发展模式的顺利进行,实现政府、高校、科研团队与企业的多方共赢。

**[关键词]**新时期;校地共建;新型研发机构;困境;对策

**【DOI】**10.12252/j.issn.2096-6261.2021.09.878

地方政府积极借助高校、科研院所的科研资源,通过联合建设的方式为地方产业经济增添活力,由此,高校与地方协同共建成为新型研发机构发起设立的典型模式。校地共建的新型研发机构规模迅速扩张,组织模式不断创新,但是多数新型科研载体所涉及的主体、资源、要素都比较复杂,因此新型科研面临着诸多发展难题,下面是笔者提出的几点思考与对策。

## 一、新时期校地共建新型研发机构的研究意义

(一) 在新时期,基于协同治理理念开展校地共建新型研发机构研究活动有利于实现技术及知识在创新链与产业链上的无缝对接

知识经济的快速发展,为学科研究领域的发展提供了契机,同时对科技与经济的结合提出更高要求,科技研发部门处在创新链前端,应着眼于自身功能与创新链后端的有效衔接,不断创新自身组织形式,为科技成果的产生与应用创造条件,并助推科技成果转化成为生产力。生产经营部门身处价值链后端,要争取市场领域的主动权,将自身活动范围向创新链前端拓展。校地共建新型研发机构承载着知识创造和产业创新的双重价值,有利于加速产业链创新体系的形成,打破传统创新链条各环节间独立性强、彼此不兼容的弊端,促进了科研部门与大生产主体衔接方式的优化,保证了科技成果产业化链条的畅通以及产业发展对科研活动的反哺。

(二) 基于协同治理理念的校地共建新型研发机构构建研究有利于提高各参与主体自主创新水平和转型升级能力

校地共建新型研发机构综合性、开放性和协同性的特点赋予其研发拥有解决应用性技术问题的潜力和实力,通过整合各类创新型资源,打造政府主导、依托高校和科研团队的人才和科技优势,构建以企业的产业化需求为导向的新型研究载体,使各主体由单纯的优势互补走向多方共赢,不仅能够推动区域经济发展形式的创新与产业结构的升级,而且可以培养符合社会需求的创新型科技人才。

(三) 基于协同治理理念开展校地共建新型研发机构研究有利于加速优质创新要素的集聚

通过关键科研技术的应用实现产业结构的转变,推动传统产业的企业进行产业技术升级,运用前瞻性科技孵化高新技术企业;还可以凭借技术的扩散和人才的流动助力产业转

型,基于新型研发机构的组织模式衍生出新型企业,构建并打造产业集群;甚至在自身影响力增强的基础上开辟出新的政策路径,形成示范性的制度创新模式。

## 二、新时期校地共建新型研发机构发展困境

### (一) 机构属性较为模糊,存在注册类型错配

相对于传统科研机构而言,校地共建新型研发机构是一种组织模式构建方面的突破,它具有形态多样、机制灵活、边界发散等特点,其功能定位与我国现行机构注册制度匹配度较低,因此面临着登记注册适用性问题,该问题正是诸多新型研发机构构建与发展的困境所在。比如,当前的部分新型研发机构中很多科研人员无编制,在薪资待遇、职称评定、项目申报等方面缺少相关政策支撑,因此它相较于传统科研机构缺乏发展竞争力、职业吸引力。

### (二) 政策环境尚不完备,创新发展缺乏指导

政策环境问题尤其存在于科技资源较为贫乏、研发机构发展较晚的地区。作为高校与地方融合发展的“试验田”,校地共建的新型研发机构急需政策这泓“活水”的灌溉。目前的很多校地共建的新型研发机构明显“缺水”,地方政府对其发展方向与模式的指导思路尚待完善与明确,还未形成具备高度规划性的总体设计,相关政策多是零散分布于一些综合性文件中。此外,部分高校的新型研发机构过于依赖地方政策支持,对自身的创造性则相对忽视,以至于难以打破自身体制机制藩篱,所以这些高校虽然位于创新链条的上游,但是却存在不可忽视的管理堵点,与地方政策的联动有所缺失,难以形成发展合力。

### (三) 可持续发展能力不足,“造血”功能有待加强

市场化的资源配置方式、灵活的项目组织形式、完整的科技创新链条以及企业化的评价激励机制,是新型研发机构生命力的源泉和内生发展动力所在。但是,当前的部分新型研发机构并未在自身发展与完善过程中体现以上特点,存在着轻市场化、重行政化的问题。很多校地共建的新型研发机构的建设主体具有较强体制背景,因而容易将原生单位的运行方式、管理风格带入日常工作中,从而导致研发机构存在旧的管理弊端。

## 三、新时期校地共建新型研发机构发展对策

### (一) 补齐相关政策短板,引导形成清晰的机构性质

1. 很多校地共建新型研发机构已经意识到自身发展问题,在体制机制上做出了积极调整,但是它们并未跳出事业单位的管理范畴,相关改革工作的指导思想并不明确。市场化能力较强、社会化程度较高的事业单位,应在国家改革政策的指导下逐步向企业转型。

2. 从发展趋势与国际经验上来看,非政府部门的公益性研发机构需求敏感性、管理灵活性更强,在引入市场化机制的过程中具有优势。比如,此类企业可借鉴美国国家实验室所采用的“国有民营”管理模式,开展日常管理和运营工作,以促进自身创新发展。

3. 地方鼓励科技类“民办非”新型研发机构发展,围绕税收优惠、人才交流、成果转化、职称评审、项目申报等问题加大政策支持力度,为其发展解决好后顾之忧,与此同时校地双方及时对相应的配套政策加以完善。

## (二) 构建完整政策生态,促进新型研发机构发展

1. 为促进新型研发机构发展制定促进新时期校地共建新型研发机构发展专门制定一揽子计划。比如,地方可结合区域经济社会发展规划,对产业链“卡脖子”的关键环节进行系统化梳理,对核心攻关项目、重点支持领域加以明确,并在此基础上集中力量与资源构建优质配套政策,从而能够形成一个具有强大科技创新资源新引力的“磁场”。

2. 创建跨部门协同的组织保障体系,为新时期校地共建新型研发机构发展提供支持。校地共建新型研发机构的配套政策应在管理实践更新迭代,相关地方部门需要引领协调配合工作的强化,结合机构发展的实际需要对相关制度和流程进行动态优化,因此地方政府部门的组织保障能力应得到不断提升。比如,地方政府可尝试构建“新型研发机构联合发展委员会”,从而通过一定的工作机构,构建共同参与的议事决策机制,促使相关主体积极、有效地参与到议事决策工作中,为校地共建新型研发机构发展提供常态化、制度性帮助与指导。

3. 要不断完善高校内部体制、机制,促使科技资源有效流向新型研发机构。首先,要在科研项目方面把新型研发机构视为院校整体学科建设的组成部分,帮助新型研发机构向科研领域的上游延伸,促使其不断提升自身的创新能级,如共同承接各级各类重大科研任务。其次,要在人才引进方面鼓励高校专家学者利用合作研究、“双聘双挂”、兼职等途径参与新型研发机构工作。再次,要在国际化建设方面加大创新平台建设,助推人才工作站、联合实验室、海外研发机构的构建。

## (三) 创新内部机制,提升管理效能

1. 构建理事会领导下的院长负责制,并结合其作用发挥情况加以完善。在管理上,校地共建新型研发机构应注重自身主体责任的强化,是他们与“原生”单位的责权利关系逐渐明确,然后创建法人治理结构,从而实现对机构管理、运营方式的优化。最高决策机构——理事会应由本机构代

表、领域专家、产业界人士以及各投资方共同组成,进而保证理事会能够体现各方的利益诉求和建设目标。在理事会决策的指导下,院长带领的管理团队对机构运行全面负责,保证相关业务工作的落实。这是一种闭环的管理模式,突出发展的成果导向与目标导向,能够实现机构竞争力、执行力的提升,对机构生存与发展有着很好的促进作用。

2. 要创建上下游联动机制,进一步强化市场化导向,促进从基础研究到产业转化。传统高校科研机构“拿着锤子找钉子”、缺乏应用场景的问题较为突出,校地共建新型研发机构应保持自身先进性,对以上问题进行有效解决。比如,为了让机构自身具备“造血”功能,并使其“血液”保持有效流通,最终形成产业反哺科研、科研服务产业的正向反馈机制,可将具有产业背景的人员和科研背景的相关人才组织到一起,构建专业的研发团队;在立项环节将科研与应用仅仅绑定在一起;结合市场评价升级创新成果;结合具体的项目特点,对中间环节所需配套资源进行灵活配置,比如公司孵化、技术转移、成果二次研发、中试、小试等环节。

## 结语

总而言之,协同治理理念在校地共建新型研发机构构建中的应用强调相关主体创新动力的激发、共同目标的完成,有助于技术、信息、资本、人才等要素的创新融合,可以推动企业、科研团队、高校以及政府等参与的主体之间的合作共赢。高校要针对校地共建新型研发机构的定位、问题及对策等问题,推动相关研究工作的开展,促进新型的构建与创新。

## 参考文献

[1] 惠青山, 苟思颖, 杨惠丽. 高校与地方政府共建的新型研发机构多要素多组态发展模式研究[J]. 科技管理研究, 2021, 41(01): 94-99.

[2] 迟考勋, 袁著燕. 大学-政府共建式新型研发机构制度创业中的概念化机制——以山东省工业技术研究院为例[J]. 中国科技论坛, 2020(12): 134-143.

[3] 孙慧玲, 刘贻新, 杨诗炜, 李梓赫. 高校院所共建新型研发机构的国资管理问题及其对策——基于东莞市5家机构的多案例研究[J]. 科技创新发展战略研究, 2020, 4(02): 5-13.

[4] 李江华. 校地共建新型研发机构的协同治理研究[D]. 华中科技大学, 2019.

[5] 丁珈, 李进仪. 院校与政府共建型新型研发机构建设发展模式探索——以华中科技大学无锡研究院为例[J]. 科技管理研究, 2018, 38(24): 115-119.

## 基金项目课题:

《校地共建新型研发机构协同治理机制优化研究》“东莞理工学院城市学院2021年青年教师发展基金项目阶段性成果” 编号为2021QJY016R。