

# 校办企业管理水平的有效提升

蒋华丰，欧阳洲

**摘要：**随着我国教育事业的不断发展，校办企业这一模式也逐渐得到了发展，这一点在高职院校中有所体现。高职院校校办企业相比普通企业在技术上、资源上拥有较大的优势，这让校办企业成为市场竞争的主体。然而校办企业同样存在缺陷，尤其是在校办企业的管理工作中，很容易出现混乱无序的情况，严重影响了校办企业的发展。文章以校办企业为中心，提出了有效提升校办企业管理水平的一些策略。

**关键词：**校办企业；企业管理；高职教育

管理是一个企业健康运营的关键，如果企业长期处于混乱无序的管理，不仅企业运行效能低下，还会导致企业员工冗余，给企业增加许多负担。管理混乱在一部分校办企业中有着较为明显的体现，企业管理和学校管理在本质上有不同，而学校管理人员一旦用旧思维、旧形式强行管理企业，就会给校办企业造成巨大的负面影响，甚至会导致校办企业面临崩溃的危机。

## 一、校办企业的性质

校办企业属于由学校创办或由学校牵头创办并控股，以盈利为目的的企业。这类企业往往在名称上带有学校的名号，如北大方正集团、清华紫光股份公司等，这些公司在名字上虽然包含其所属院校，但一般在行政管理中拥有独立的管理体系和核算系统，这也决定了校办企业与学校本身性质的差异。校办企业尽管行政管理相对独立，但是其业绩收益会全部上缴或者部分上缴学校。

## 二、校办企业的优势

### (一) 产业技术丰富

产业技术是企业发展的核心命脉，而校办企业在发展的过程中可以获取院校的支持，从而获得丰富的产业技术，以此实现产业升级和产品换代。不仅如此，校办企业还掌握着先发优势，院校的研究成果可以直接应用于校办企业，这为校办企业提供了无限可能。

### (二) 人才力量雄厚

人才是企业的内在驱动力，优质的人才可以提升企业管理效率，为企业的发展作出合理的规划并驱动企业按照计划发展，在市场竞争过程中，只有保障企业拥有源源不断的人才，才能让企业在角逐中胜出。学校可以为校办企业提供源源不断的人才力量，甚至当企业需要某些人才时可以直接培养，这既可以拓宽学校学生的就业范围，为人才创建良性的就业市场，也能让校办企业在发展的过程中占有更多优势。

### 三、校办企业管理面临的问题

校办企业相对普通企业而言，尽管有着多方面的优势，但在实际发展过程中也面临着重大挑战，尤其是在管理层面面临着许多问题。

#### (一) 校办企业管理主体模糊

管理主体模糊是导致校办企业管理工作效率低下的重要原因，校办企业是由学生牵头主办的企业形式，尽管企业拥有独立法人的资格，但是由于归属学校管理，企业法人在决策的过程中需要充分考虑校方的意愿。而且，校办企业的法人与学校对企业的定位经常会出现分歧，这样就会导致校办企业在发展的过程中受到牵制，甚至出现进退两难的情况。长期处于这种状态会增加企业内耗，导致大量资源浪费。

#### (二) 企业缺乏高效监督机制

监督是企业管理中不可或缺的一环，健全的监督机制是保障企业内部管理安全运行的关键，可是在校办企业中经常会出现监督机制混乱的问题，而出现这种情况往往是学校人员兼任校办企业管理导致的。学校管理工作和企业管理工作本身存在差异，当学校管理者兼任校办企业管理者时，会一味地照搬学校的管理模式，难以有效落实企业应有的监督标准，从而导致企业监督失据。没有监督的权力必然滋生腐败，不少校办企业都出现过类似的案例，这也说明了校办企业在监督机制上存在不完善的情况。

#### (三) 人员冗余无法上传下达

人员冗余是导致一个企业进入老龄化的关键因素，而不少校办企业在管理工作中就存在这个问题。在人员冗余的影响下，校办企业不仅无法有效实现上传下达，还会出现责任不明确、部门间互相推诿的问题。人员冗余导致的恶性后果不仅于此，企业在发展的过程中必然会面临产品的更新迭代，一旦人员冗余，在产品更新迭代的过程中就会出现管理层意见不统一的情况，这会给企业的发展戴上枷锁。人员冗余还会导致权责不明的情况，一旦企业内部管理出现问题或者产品遇到问题，必然会出现尾大不掉的情况，这些问题都是校办企业管理中存在的缺陷。

#### (四) 规划局限发展后劲不足

校办企业在创办前期可以获得学校资源的支持，进入一个快速发展的阶段，可是依靠学校供给资源的快速发展只是表现在市场层面。由于校办企业的快速

扩张，其内部管理系统难以适应校办企业扩张后的状态，导致内部管理和外部发展不协调的情况出现。在这样的情况下，校办企业会因为前期的规划局限导致后劲发展不足，最终无法更进一步，甚至失去最初的优势。

#### (五) 定位混淆，过度重视盈利

校办企业虽然是以盈利为目的，可是由于其性质特殊，校办企业的盈利主体不是个人而是学校，这就需要考虑学校的实际情况，如是否为学校毕业生提供实习和就业的岗位、是否承担学校建设的责任等。这些方面在一定程度上与单纯的盈利相违背，无法受个人的意志左右。在这样的情况下，校办企业就会出现过度重视盈利的情况，当校办企业完全以盈利为目的运营，势必会和学校最初创办企业的理念产生冲突，导致校办企业的定位混淆。

### 四、校办企业管理水平的提升策略

校办企业在管理中存在许多问题，如果学校或企业管理人员对这部分问题长期置之不理，就可能导致校办企业失去优势，甚至因为管理混乱而出现一些负面影响，最终成为学校的拖累，这显然并不是学校创办企业的目的。为了避免上述问题，学校应当有意识地提升校办企业管理水平，实现精细化管理，为校办企业注入活力。

#### (一) 成立联合管理部门，高度统一管理校办企业

校办企业管理主体模糊会催化管理人员内部矛盾，一旦校办企业出现内耗严重的现象，就可能给校办企业带来严重的负面影响。在解决这一问题时，学校需要和校办企业保持高度统一，成立联合管理部门，保障校办企业管理在联合部门内实现统一决策，这样可以有效避免企业内耗。在联合管理部门成立的过程中，学校方和校办企业方都需要具有决策能力的管理人员主持规划和决策，以此确保联合管理部门拥有足够的权限，否则联合管理部门就会在管理层面出现冗余的情况，反而会对校办企业的管理工作造成阻碍。

联合管理部门在成立的过程中需要充分考虑校方和企业方的意见，校办企业虽然是以学校的名义办理的企业，可是校方对企业管理的专业程度往往不如企业内部人员，而企业内部人员存在不能理解校办企业的目的、宗旨等的现象。因此联合管理部门不仅需要统一学校方和企业方的建议，还需要从中协调，在不

违背校方意愿的情况下尽可能实现创收、发展，这样才能实现双赢。此外，为了提升校办企业的管理效率，校方和企业方应当及时为联合管理部门提供最新的信息，以便联合管理部门做好校方与企业方沟通桥梁的本职工作，这可以避免校方与企业方发生分歧与争端，有助于提升校办企业的整体管理质量。

## （二）完善企业监督机制，学校及时组织人员查验

监督机制是校办企业中不可缺少的一部分，一旦监督机制不够完善，就可能滋生腐败，给校办企业的发展造成严重负面影响。因此学校方和企业方应当在企业管理工作中建设完善的监督机制，避免校办企业管理工作出现盲区。在企业监督中，不能由学校或者企业单一监督，学校还需要及时组织人员对校办企业进行查验，查验时应当采取一明一暗两种机制。明面查验需要学校定期开展，对企业管理、财务等内容进行查验；暗中查验需要学校不定期开展，事先不需要通知校办企业，这样才能保障查验结果的有效性。企业方也应当建立完善的监督机制，发现管理过程中存在漏洞时应当及时调整管理策略，从而有效保障校办企业健康高效发展。

## （三）校办企业精简管理，明晰权责，提升履职能力

高效的管理工作是保障校办企业高效发展的重要基础。在校办企业初期发展阶段，因为企业规模相对较小，人员往往十分精简，企业行政可以有效实现上传下达。然而，当校办企业经过一段时间发展之后，校办企业的人员就会逐渐冗余，导致企业无法再有效实现上传下达，给企业管理工作的展开造成严重的负面影响。因此在校办企业发展达到一定阶段之后，学校和企业就需要联合开展管理精简化行动，这样才能明晰每一个管理人员和企业员工的权责，有效实现上传下达，避免企业管理工作冗余。此外，在校外企业管理中，企业还应当及时关闭非核心业务，集中资源于核心业务的拓展，避免企业的无序发展，实现企业的精细化管理，为企业进一步发展打下坚实的基础。

在精简化企业管理工作中，学校方和企业方还需要根据企业的实际情况设置管理人员，然后确定每一个管理人员的职责，避免管理人员工作重复的情况发生。只有确定每一个管理人员的责任，才可能避免企业发生事情之后出现互相推诿、不负责任的情况，还

能有效提升企业的行政效能，让校办企业可以轻松处理遇到的问题，从而借助校办企业的内部驱动力促使企业良性发展。

## （四）从市场中学习经验，逐级应用确保策略可行

校办企业发展后劲不足往往是因为前期有学校提供资源，校办企业利用这些资源就可以实现快速发展，而快速发展阶段过后，由于企业内部管理经验与企业发展不匹配，从而限制了企业的发展。为解决这一问题，首先校办企业需要从市场中学习经验，不过需要注意的是，管理工作需要避免冒进，在学习市场中的先进经验时，校办企业可以采取逐级应用的方式，首先将所学的管理经验应用于非核心业务，确定所学的管理经验可行之后，再逐渐将所学管理经验应用于核心业务，最终实现校办企业的整体发展。在学习市场中的先进管理经验时，校办企业还需要根据先进经验对未来的发展进行规划，让校办企业的发展与管理并行，这对校办企业有很大的益处。

## （五）明确校办企业定位，战略合作注重产业孵化

校办企业很容易出现定位混淆的问题，造成这一问题的原因主要是学校和企业方对校办企业的定位不同，最终导致校办企业逐渐失去在市场中的竞争优势，学校的目标也无法有效达成。因此，在校办企业管理工作中，首先校办企业需要明确自身的定位，以校方的意愿为核心，注重产业孵化、学生培训，这样才能满足学校对校办企业的期待。在产业孵化之余，学校还需要灵活对校办企业注入资源，实现战略合作，满足校方与企业方对校办企业的期望，让校办企业充分发挥自身的价值。

管理工作是校办企业不容忽视的一部分内容，一旦在企业管理上失格，势必导致校办企业后继乏力，失去在市场中的优势地位。因此，校办企业应当注重管理，明确自身定位，不断学习市场中的先进管理经验，实现自身的长久发展。（作者单位系广东工程职业技术学院）

### 参考文献

- [1] 黄路颀,黄奕玮.高职院校校办企业财务管理存在的问题及对策[J].浙江工贸职业技术学院学报,2022,22(3):24-26.
- [2] 张柳.校办企业管理人员绩效和能力评价研究[D].北京:华北电力大学(北京),2016.