

Research on the enterprise governance model of state-owned scientific research institutes in the new era

Kai Zhou

The 713rd Research Institute of China State Shipbuilding Group, Zhengzhou, Henan, 450015, China

Abstract

At present, under the background of China's science and technology strategy transformation and the independent and controllable deepening development of science and technology, the enterprise governance model of scientific research institutes is in a critical transition period. Through qualitative analysis and case study, it is found that the traditional governance model has low efficiency and lack of innovation motivation due to various management levels and rigid decision-making mechanism. In view of the problem, the improvement measures such as optimizing governance structure, introducing market competition mechanism, strengthening decision-making transparency and improving incentive mechanism are put forward, and the empirical part takes the reform of a scientific research institute as an example to verify its feasibility and effectiveness. The conclusion are of important guiding significance for scientific research institutes to adapt to the requirements of the new era and realize efficient and sustainable development.

Keywords

scientific research institutes; enterprise governance model; organizational structure; management innovation; autonomy and control

新时代国有科研院所企业治理模式研究

周凯

中国船舶集团第七一三研究所，中国·河南 郑州 450015

摘要

当前我国科技战略转变与科技自主可控深化发展背景下，科研院所企业治理模式正处于关键转型期。研究通过定性分析与案例研究，发现传统治理模式因管理层级繁多、决策机制僵化导致效率低下与创新动力不足。针对问题提出优化治理结构、引入市场竞争机制、强化决策透明性与完善激励机制等改进措施，实证部分以某科研院所改革为例验证了其可行性与有效性。研究结论对科研院所适应新时代要求、实现高效可持续发展具有重要指导意义。

关键词

科研院所；企业治理模式；组织结构；管理创新；自主可控

1 引言

随着全球政治、经济、科技等环境的不断变化，科研院所在科技创新中扮演越来越重要的角色。当前，这些院所的治理模式亟需深化改革以适应新时代需求，有效提升核心功能和核心竞争力，持续增强决策效率、组织效率、管理效率以及科技创新、成果转化、产业应用等能力。以往的研究主要关注组织结构的设计，新形势下更需关注治理模式的现代化。很多科研院所仍然存在组织机构不合理、决策机制僵化等企业治理问题，导致整体工作效率低、创新动力不足，严重束缚高质量发展步伐。本研究旨在全面分析现行治理模式并提出改革策略，采用混合方法设计，结合定性分析和案

例研究，深入探讨科研院所治理结构改革。通过探索改革实例，力求为院所治理提供理论和实践参考，增强其内部治理效能和竞争力，实现高质量可持续发展。

2 科研院所的发展背景与挑战

2.1 科技战略转变对科研院所的影响

当代科技战略的转变对科研院所的治理模式产生了深远影响^[1]。随着全球政治格局的变化和技术的不断进步，各国科技实力较量从传统的科技领域对峙，逐步转向以信息化、智能化为核心的综合科技能力的较量。这一战略转变迫使科研院所重新评估其组织结构和研发重点，以更好地支持科技自主可控的需求。要求科研院所与高校、民营科技等机构相结合，推动技术互相转移，提高创新活力。上述变化不仅促使传统研发流程和管理架构面临重组挑战，也在资源配置和项目管理中引入更为激烈的竞争要求，提高决策的敏捷性和研发成果的转化效率。

【作者简介】周凯（1978-），男，中国河北东光人，硕士，研究员，从事政策研究、战略规划研究、管理制度体系建设、全面深化改革等研究。

2.2 科研院所面临的主要挑战

科研院所当前的转型期中面临诸多挑战^[1]。一方面，科研院所需快速响应并调整自身研究方向以适应国家科技需求的变化；另一方面，传统的事业单位组织及职责权限分工架构导致决策过程冗长，不利于资源的高效配置。科研院所往往缺乏市场竞争压力，导致创新动力不足。科研工作的深入推进要求与高校、行业协会、相关科研院所等科技机构有效合作。上述挑战严重考验其适应新时代发展要求的能力。

3 科研院所企业治理模式的特点与问题

3.1 科研院所企业治理的历史与现状

科研院所企业治理模式的发展经历了历史演变，具有显著的阶段性特征。在计划经济体制下，科研院所承担着众多国家战略任务，其治理模式以高度集中的行政管理为主，决策权集中于政府部门，资源配置依赖行政指令。随着市场经济改革的逐步推进，部分科研院所开始实行现代化企业化改制，探索适应市场竞争的治理结构，但传统体制的遗留仍对治理模式产生深远影响。目前，科研院所的治理模式呈现出多样化趋势，一方面与目前很多国有企业存在共性，部分业务依然呈现“准计划”管理特点；另一方面引入了市场化运作机制，如建立董事会和引入绩效考核体系。其治理结构仍然面临诸多问题，如决策链条过长、部门间协调不足和有行政色彩影子等。这种现状对科研院所适应新时代的要求和国有企业改革的目标构成制约，也为治理模式的进一步创新与优化提供了方向。

3.2 存在问题的分析

存在问题的分析：

科研院所企业治理模式上存在诸多问题，是各管理层级组织机构不够优化、职责权限不够明晰，管理流程不够高效等因素导致决策周期冗长，影响了决策效率。由此产生的资源配置不合理及执行力弱，进一步制约了机构的灵活性和适应性^[4]。管理层、研发人员、营销人员以及客户之间沟通不力，DeepSeek等大模型没有得到充分的建设训练应用，使得信息上下传递不畅，在面临快速变化的市场需求时，反应速度较慢，难以抓住市场机会。在激励机制方面，“三项制度”改革仍需进一步深化，干部能上能下、职工能进能出、薪酬能增能减的机制建设仍需完善，基于创新成果生成、孵化的平台建设还有差距，创新积极性和主动性氛围不够浓厚，导致在高端人才竞争中没有明显优势。

3.3 传统治理模式所面临的局限性

现代化国有企业治理模式在国企中实践应用是时代发展的大势所趋、是实现国企高质量发展的必由之路。科研院所作为国有企业科技创新的重要一环，组织机构臃肿、信息传递效率低下等不利因素，必然影响了决策、运行机制、监督等治理工作效率。研究院所全面深化改革举措未能实现穿

透式管理，传统模式下的激励机制不够完善，难以充分调动科研人员的积极性和创造力，导致创新动力不足。再者，目前授权体系使得管理透明度不足，容易引发内部矛盾和资源分配不合理的问题。这些局限性制约了科研院所的高效运作和可持续发展，亟需通过治理模式的创新与改革加以解决

4 科研院所企业治理模式的创新与改革

针对目前的问题，结合深化改革要求，必须深入推进科研院所企业治理模式的创新与改革。总的来说，就是要深化“战略引领、业务重构、组织重塑、体系再造”，聚焦“一目标一主线三个清单四台账”，以建成科学高效的现代化企业治理体系为目标，以全面深化改革为主线，用好机构架构及职责权限清单、规章制度体系清单、“三重一大”决策事项清单，以上级及本单位工作任务分解表、深化改革任务分解表、重要事项督办表为抓手，挂图作战、表单化管理，加大执行力度，推动功能使命类改革任务走深走实、体制机制类改革任务落实落地。

4.1 加强治理基础和敏捷性组织机构建设

针对科研院所传统治理模式中管理层级过多、信息传递效率低、决策链条冗长等问题，不断夯实治理基础，构建扁平化管理架构，提升组织运行效率和管理灵活性，梳理企业流程，理顺研究院所、平台公司和各子公司治理结构；强化合规管理，加快完善董事会、董事经理人治理机制，内部控制与信息披露，股权激励机制等管理制度体系。

持续推进组织机构改革，围绕新质生产力发展需求和AI部署，扎实推进组织机构改革，动态调整部门职责，加强对各层级机构特别是基层机构的控制和监督，加强智能政策库、案例库和专家库建设，加快建设敏捷型组织，建立以价值贡献为根本导向的管理体系。打造价值创造的供应链管理新模式，优化供应链部门职责，完善协同制造管理体系，突出数据中心、数据大脑部门新定位。

在具体实践中，扁平化管理需要调整组织内部的职能分工与决策权限，减少部门之间的壁垒，强化横向跨部门协作能力。通过引入信息化管理工具和数字化技术，提升数据与信息的共享效率，为快速决策提供支持。领导层需强化战略性的指导作用并构建科学合理的授权体系，赋予基层团队更大的决策空间与资源调度权，以激发创新活力。通过调整考核机制，突出能力与绩效导向，有助于推动管理方式从控制型向支持型转变^[5]。

4.2 民营市场竞争机制的引入

引入民营市场竞争机制是科研院所企业治理模式创新的重要举措之一。通过打造产学研用联合体，借鉴民营市场竞争机制优点，丰富成熟的商业化运作经验，增强市场意识与竞争力，提高资源配置的效率和企业的活力。引入市场化的竞争机制还能够打破传统管理模式的僵化，促进科技成果的转化和应用，加速科研创新和技术进步。尤其在科研项目

管理和人才激励方面，市场机制的引入有助于形成优胜劣汰的动态竞争环境，激励科研人员努力创新与实现高水平成果。

4.3 深化决策与运行机制治理

根据上级要求适时修订完善本单位“三重一大”决策管理制度以及相关决策机构议事规则，优化行权路径，提升决策效率。动态优化党组织前置研究讨论重大经营管理事项清单内容，切实发挥党组织“把方向、管大局、保落实”的领导作用。建设决策机制“数字神经”，通过整合经济数据、行业报告和内部数据等信息，构建决策知识图谱，科学制定决策权限清单，辅助决策执行，提升决策效率。

搭建智能协同中枢，系统识别关联业务场景，建立全周期数据通道，深化AI辅助运行机制治理，促进体制机制全面适应高质量发展需求。完善规章制度体系建设，通过智能问答功能实时获取部门内部或跨部门业务指引。深化经济运行管理，优化考核机制，统筹各职能部门考核结果，量化考核实体部门，业务主管部门由所务会综合考核。加强业财融合，推进数字化司库体系建设，提升财务决策支持和价值创造能力；常态化系统实施“成本工程”，加快完善成本协同管控体系。强化产品质量全周期管理，增强质量与可靠性保证能力。持续推进法治合规建设，一体推进法律、风险、合规、内控管理工作数智化提升。巩固提升三项制度改革成效，全面梳理人事、劳动、分配、绩效考核等制度建设和执行情况，以智能系统构建动态能力评价机制，做好复合型人才选拔，推进干部能上能下长效化，畅通员工市场化进出通道，健全完善收入分配机制。

同时，决策透明性与激励机制的完善至关重要。完善授权体系，提升决策透明性可以通过建立信息公开制度和决策过程的参与机制，使各级员工和相关利益方能够及时获取信息，参与决策，增强对决策结果的认同感。这不仅有助于提高决策的科学性和合理性，还能有效降低因信息不对称导致的内部摩擦。激励机制的完善则应注重多元化与针对性，结合科研院所的特点，设计适合的激励方案，包括物质激励与精神激励相结合，鼓励创新与团队合作。通过建立绩效考核体系，明确目标与责任，激发员工的积极性与创造力，从而推动治理模式的创新与改革，提升整体运行效率。

4.4 完善监督治理

发挥院所党办、纪检、审法等部门监督协同作用，做好年度任务分解落实工作。以重要督办事项清单为抓手，以智能系统实时识别辅助，及时督办检查。健全完善权威高效追责机制，完善责任追究工作领导机制和工作体系，以重要事项督办清单为抓手，加强责任追究工作运行，落实全面从严治党主体责任，有效防范化解重大风险，构建权责清晰、约束有效的经营投资责任体系。

4.5 企业治理人才团队建设

一是强化人才共用，通过柔性引进、项目合作等方式

推动与高校、企业深度协作，建立成果共认机制保障双向激励。二是打造高水平创新团队，聚焦战略新兴领域和优势学科群，构建规模化团队群并推动跨学科协作，依托国家实验室等平台实现资源开放共享。三是深化体制机制改革，探索首席科学家全权负责制，赋予团队负责人人才选聘、科研决策等自主权，试点“一所两制”管理模式。四是落实绩效工资单列、科技成果转化奖励等政策，推行协议工资制和期权激励，激发人才创新活力。同时加强青年人才培养，通过重大项目历练、国际交流合作等路径加速成长，形成“战略科学家引领—领军人才攻坚—青年人才接力”的梯队格局。

5 改革措施的有效性分析与未来方向

5.1 改革措施的可行性与有效性分析

改革措施的可行性与有效性分析主要围绕管理架构重塑、市场竞争机制的引入完善以及决策透明性提升和激励机制完善展开。加强治理基础和敏捷性组织机构建设能够减少中间管理层级，从而提高决策效率，提升组织的灵活性与适应性。其在实践中的应用表明，机构运转效率得以显著提高，信息传递更加顺畅。明确科研院所主体责任，通过分类考核、长期支持战略性领域数据资源建设，并建立分类评价体系。同时，探索“赋权+”模式，将科技成果所有权或长期使用权赋予科研团队，实现“安心转化”。围绕高质量发展需求，引入借鉴合理民营市场商业模式和竞争机制为实现科研院所提供了新的路径，通过市场化手段，促进了科研院所的创新能力和市场反应速度的提升。运行机制治理强化、决策透明性提升与激励机制完善，增强了员工的参与感和积极性，避免了因信息不对称导致的管理弊端。改进措施的实施在若干试点单位中取得了积极成效，为其他科研院所的治理改革提供了参考，验证了其可行性与有效性。通过这些改革措施，科研院所更好地适应了复杂多变的内外部环境，展现出可持续发展的潜力。

5.2 科研院所改革的成功案例

在某科研院所的改革实践中，通过加强治理基础和敏捷性组织机构建设，显著提升了决策效率与创新能力。该院所原有的多层级管理模式导致信息传递缓慢，决策过程冗长，影响了科研项目的推进。改革后，管理层级减少，决策权下放至项目团队，增强了团队的自主性与责任感，促进了快速响应市场需求的能力。引入借鉴民营市场竞争机制后，该院所成功构建产学研用联合体，拓展了技术转化渠道，提升了科研成果的市场应用率。通过建立透明的决策流程，院所内部信息共享机制得到加强，员工的参与感和积极性显著提高，激励机制的完善也有效促进了科研人员的创新动力。这些成功案例表明，科研院所的治理改革不仅提升了内部管理效率，也为适应新时代的市场环境提供了有力支持，推动了院所的可持续发展。

5.3 未来发展趋势与建议

未来科研院所治理模式将呈现多维度变革。在数字化

与智能化管理方面，以数据驱动为核心构建“数字孪生”体系，通过数字孪生技术实现管理流程重构和智能决策支持，如核动力院通过数字化反应堆研发和系统工程转型，将研发周期缩短 30%。同时建立覆盖全业务的数据治理体系，实现管理数据的语义化表达和跨域融合分析，支撑科研经济活动风险评估等深度应用。

国际合作呈现“平台化+网络化”趋势，通过建设国际联合实验室、发起大科学计划等方式构建全球创新网络。如中国—南非联合实验室等 16 个海外平台已形成资源协同网络，未来将推动科研岗位全球招聘和科研设施跨境共享，建立与国际接轨的技术转移服务体系。政策层面将强化“放管服”改革，实施分类评价和长周期考核，赋予科研团队更大自主权。同时完善科技伦理和知识产权保护制度，建立风险容错机制，允许科研人员提交“失败报告”作为后续参考。

可持续发展注重战略与效益平衡，通过“使命驱动+市场导向”双轮机制配置资源。未来将推广“基础研究—应用研究—产业化”协同创新链，建立财政资金与社会资本协同投入机制。最终形成“数字赋能、开放协同、制度保障、价值共创”的新型治理生态，为科技强国建设提供系统性支撑。

6 结语

本研究深入探讨了科研院所在当下国家科技战略转型大背景下的企业治理模式，分析了传统模式下存在的主要问

题，如决策效率低、创新动力弱等，并在案例研究基础上提出了系列针对性的改进措施。通过加强治理基础建设、构建敏捷型组织机构、实施市场竞争机制和强化决策透明度等策略，旨在提高决策效率、激发创新活力，以适应新时代科研院所的发展需求。尽管本研究已通过实证研究验证了提出的改革措施的有效性，但仍需注意到改革实践中的稳定性和可持续性。同时，考虑到不同科研院所的特殊性和多样性，未来研究应进一步细化和优化治理机制，增强针对性和实施的灵活性。本研究的成果为我国科研院所提供了理论与实践双重视角的治理改进指导，对促进科研院所的现代化管理、加快创新步伐具有积极的启示作用。未来的研究可在此基础上继续深化，例如探究不同治理模式下员工激励和创新效率的关系，或是针对特定领域的定制化治理模式设计等，以期为科研院所的持续发展提供更多的理论与方法支撑。

参考文献

- [1] 殷晓坤,沈睿,张东,张北军.军民协同背景下科研院所的公司治理模式研究[J].企业改革与管理,2021,(11):19-21.
- [2] 郑奕白鹭.科研院所的融媒体管理[J].军工文化,2022,(08):64-66.
- [3] 吴炜.科研院所项目采购风险管理[J].科技经济市场,2021,(05):85-86.
- [4] 杜庆龙.浅谈科研院所军民协同发展路径[J].中国军转民,2020,(12):81-84.
- [5] 李彦.科研院所项目成本管理模式研究[J].会计师,2022,(23):61-63.