

# Analysis of Salary Management and Assessment Evaluation for Leaders of Enterprises Affiliated to Universities under Dual Attribute

Chun Gao

Chongqing University, Chongqing, 400000, China

## Abstract

Since the 18th National Congress of the Communist Party of China, the reform of salary management and assessment for leaders of enterprises affiliated with universities has achieved significant results, but there are also problems such as delayed system construction, confusion of assessment objects, imbalanced salary structure, and biased assessment and evaluation. It is suggested to promote the reform of salary management and assessment and evaluation based on strengthening the construction of the Party, update the concept of salary management and assessment and evaluation with the goal of promoting Chinese path to modernization, ensure the direction of salary management and assessment and evaluation with the purpose of improving the modern enterprise system with Chinese characteristics, build the mechanism of salary management and assessment and evaluation with the indicator system with dual attributes as the carrier, and promote the continuous optimization of salary management and assessment and evaluation with the dynamic monitoring and adjustment of the indicator system as the traction. At the same time, on the one hand, we encourage the establishment of a two-way talent flow mechanism between schools and enterprises, and on the other hand, we ensure the fairness and objectivity of salary management and assessment evaluation.

## Keywords

double attributes; enterprise leader; salary management; assessment evaluation

## 双重属性下的高校所属企业负责人薪酬管理与考核评价探析

高春

重庆大学, 中国·重庆 400000

## 摘要

党的十八大以来, 高校所属企业负责人薪酬管理与考核改革成效显著, 但也存在制度建设迟滞、考核对象混淆、薪酬结构失衡、考核评价偏颇等问题。建议以加强党的建设为根本推动薪酬管理与考核评价改革, 以推进中国式现代化为目标更新薪酬管理与考核评价理念, 以完善中国特色现代企业制度为宗旨确保薪酬管理与考核评价方向, 以设置双重属性的指标体系为载体构建薪酬管理与考核评价机制, 以动态监测与调整指标体系为牵引推动薪酬管理与考核评价持续优化。同时, 一方面鼓励建立校企人才双向流动机制, 另一方面保证薪酬管理与考核评价的公正性和客观性。

## 关键词

双重属性; 企业负责人; 薪酬管理; 考核评价

## 1 引言

高校所属企业是服务高校人才培养、科学研究的重要力量, 身兼企业、高校双重使命, 既具备国家创新体系的主体地位, 也具备高校的教育、科技、人才优势, 是高校创新体系中最具有市场活力的组成部分。党的十八大以来, 高校所属企业负责人薪酬管理与考核改革取得积极成效, 对提高企业经济效益、强化学校保障、提升办学实力发挥了重要作用, 同时也存在薪酬结构不尽合理、考核机制不够健全等问

题, 制约了企业的高质量发展, 要从我国对高校所属企业的改革要求出发, 坚持目标导向与问题导向相结合, 加强国有资产监督管理, 逐步规范企业收入分配秩序, 实现薪酬水平适当、结构合理、管理规范、监督有效, 健全高校所属企业负责人考核机制, 促进企业健康持续发展和国有资产保值增值。

## 2 当前高校所属企业负责人薪酬管理与考核评价存在的问题

### 2.1 制度建设迟滞: 管理评价理念更新不及时

当前百年变局加速演进, 世界之变、时代之变、历史之变正以前所未有的方式展开。习近平总书记反复强调, 必

【作者简介】高春(1975-), 女, 苗族, 中国湖北黄陂人, 硕士, 中级会计师, 从事会计研究。

须把推进中国式现代化作为最大的政治。高等教育是龙头，高等学校所属企业制度改革却鲜有动作，管理评价先进理念匮乏，企业负责人的薪酬改革和考核评价与中国式现代化这个最大的政治结合尚不紧密，缺乏顶层设计和长远规划。

## 2.2 考核对象混淆：整体与个体考核评价不清

由于高校所属企业的特殊性，在对负责人考核的时候往往把企业自身、企业负责人混同起来。企业考核的对象是企业本身，包括管理、人事、财务、技术、生产、运营、市场、销售、采购、品控、仓储、客服等诸多方面，面对的是整体。企业负责人的考核是对个人履职能力的考核，面对的是个体。二者虽有联系，但不能混为一谈。

## 2.3 薪酬结构失衡：与绩效考核结合度欠佳

薪酬管理与绩效考核密不可分，但在结合过程中却没有起到应用的作用。一方面，薪酬结构往往只注重短期经济利益，缺乏长期战略性衡量，有的时候是牺牲了长远发展而取得的眼前利益，但却获得了不菲奖励。另一方面，企业负责人的薪酬与其承担的风险责任以及企业业绩相脱节，造成有些效益不好的企业负责人拿到的绩效反而比一些效益好的企业负责人还要多，没有很好的考虑到负责人的有效贡献度，纵向业绩和横向业绩结合度不足。

## 2.4 考核评价偏颇：指标体系不健全

对高等学校所属企业负责人的考核是一项系统考核，要有所侧重，然而有些高校在设计考核指标的时候有所偏颇，并没有体现出高校双重属性的特点。一是高等学校所属企业与一般企业最大的不同在于要与学校的人才培养、科学研究等职能相结合，而有些高校的考核过于注重经济指标，而忽视了教学实践、科技创新与成果转化、社会贡献等方面的考量。二是考核方式在主观和客观两个不同方面走极端，有的主观性太强有的纯粹客观性指标，不利于公平竞争和全面发展。三是过于注重成绩的考核，对负责人的能力、品德等考察不足，导致部分能力弱的负责人却获得了高额奖励。四是指标权重设定科学性不强，较多是由企业上级主管部门按照既往经验设置，缺乏足够的调研与科学方法，主观性色彩较重，容易出现指标权重与实际情况相脱节，不能有效反映负责人的工作成绩和能力。

# 3 高校所属企业负责人薪酬管理与考核评价对策建议

## 3.1 以加强党的建设为根本推动薪酬管理与考核评价改革

习近平总书记强调，国有企业领导人员是党在经济领域的执政骨干，是治国理政复合型人才的重要来源，肩负着经营管理国有资产、实现保值增值的重要责任。一般企业都会受到董事会、监事会的监督，也会有国资、审计等部门的监管与财经制度约束。而高校成立的企业管理部门属于学校下设机构，存在既是“教练员”又是“运动员”之嫌，容易

滋生腐败，不少高校所属企业的负责人因财务造假、侵吞国家资产而被带走调查。在2021年第七轮巡视当中，“校办企业、附属医院等重点领域廉洁风险较大”“校办企业、后勤管理等领域存在廉洁风险”“基建工程、资金管理、校办企业等重点领域廉洁风险较高”等屡见不鲜，校办企业成为重灾区，这与企业负责人是分不开的，党风廉政考核尤显重要。因此，对高校所属企业负责人的薪酬管理和考核，必须加强党的建设，坚持党管干部原则，充分发挥考核评价指挥棒作用，保证企业负责人对党忠诚、敢于创新、能力卓越、清正廉洁。对于企业负责人违反国家法律法规，导致重大决策失误、重大安全与质量责任事故、重大违纪和法律纠纷案件，给企业造成重大不良影响或者国有资产损失的，根据企业负责人承担的责任，追索扣回部分或全部已发放绩效和激励薪酬。

## 3.2 以推进中国式现代化为目标更新薪酬管理与考核评价理念

大学办企业最初是基于办学经费不足的问题，后来是为了更好的推动科技成果转化，在政府鼓励支持下，中国高校企业资产总规模不断扩大。进入新时代，高质量发展是全面建设社会主义现代化国家的首要任务，高校所属企业的功能定位也随之发生显著改变。习近平总书记强调，必须把推进中国式现代化作为最大的政治，必须把坚持高质量发展作为新时代的硬道理。党的二十大提出“强化企业科技创新主体地位”，较往常增加了“科技”二字，使得企业在国家创新体系中的地位与作用更加凸显，同时也提出“加强企业主导的产学研深度融合，强化目标导向，提高科技成果转化和产业化水平”。作为高校所属企业的负责人，是掌舵者、引领者，这就对其责任与能力提出了更高的要求，对其的薪酬管理和考核机制必须坚持高质量发展，推动创新链、产业链、资金链、人才链深度融合，服务中国式现代化。

## 3.3 以完善中国特色现代企业制度为宗旨确保薪酬管理与考核评价方向

管理科学是中国特色现代企业制度的重要特征，作为担负企业领导管理职责的负责人使命重大，且涉及方方面面，其薪酬管理与考核评价关乎企业的战略发展，对建立健全产权清晰、权责明确、事企分开、管理科学的现代企业制度具有积极推动作用。党的二十大指出：“完善中国特色现代企业制度，弘扬企业家精神，加快建设世界一流企业。”《国务院办公厅关于高等学校所属企业体制改革的指导意见》指出：“高校要切实加强对资产经营公司的监管，完善治理结构，建立健全产权清晰、权责明确、事企分开、管理科学的现代企业制度。”国资委《国企改革三年行动方案（2020-2022年）》指出：“全面推进用工市场化，完善市场化薪酬分配机制，推动薪酬分配向作出突出贡献的人才和一线岗位倾斜。”“灵活开展多种方式的中长期激励，充分用好已有明确政策，并支持探索超额利润分享机制、骨干员

工跟投机制,实施更加多样、更加符合市场规律和企业实际的激励方式。”《教育部关于加强直属高校所属企业国有资产管理的意见》对高校所属企业负责人考核评价作出了系统论述,阐明了重要性,作出了相关部署,服务学校改革发展大局。这就为高校所属企业负责人薪酬管理与考核评价指明了方向、提供了根本遵循。

### 3.4 以设置双重属性的指标体系为载体构建薪酬管理与考核评价机制

高校校办企业区别于普通国企,有着既要追求经济效益、实现国有资产保值增值,又要服务高校人才培养和科学研究、助力高校科技成果转化的双重定位。第一,坚持政治纪律和道德标准第一位。对贪污腐败、党性道德丧失等实行一票否决制。习近平总书记指出:“要坚持党管干部原则,坚持正确用人导向,坚持德才兼备、以德为先。”高校所属企业是巡视重点,也是难点,必须首先保证企业负责人的廉政自律,把政治担当和思想道德纳入到评价指标体系当中,对于腐败现象零容忍。第二,坚持分类考核。高校所属企业种类多,涉及科技创新、管理咨询、出版传媒、服务保障等等,每个企业实际情况不一,需要分类设置指标体系,既有共性指标,也要有体现企业特点的个性化指标。第三,坚持双重属性考核。兼顾企业特点设置指标,包括营业收入、净利润、上缴利润和经营活动净现金流等基本指标及个性化指标,同时也要对资产质量、债务风险等方面的指标进行设置,关注国有资产潜在的质量风险与长远发展。兼顾高校特点设置指标,突出企业的为高校和作出的社会贡献,包括科技成果转化效果、科研服务平台建设、培育和开展产学研协同创新活动、安全生产、日常管理及专项工作任务等情况。第四,坚持定量指标和定性指标相结合。企业追求高质量发展,营业收入、净利润、上交利润、经营活动净现金流等指标必不可少,很容易量化,但企业负责人作为企业的“发号施令者”,其廉政建设、内部控制、财务规范、资产管理、“三重一大”、社会贡献与影响力等指标必不可少,但又难以具体衡量,则需要从定性指标去考核。第五,区分企业负责人评价考核与企业评价考核的不同。前者主要是针对个体的表现,后者是针对整体的反映,二者虽有联系,但不能等同,要根据负责人的职责分工等进行考核评价。

### 3.5 以动态监测与调整指标体系为牵引推动薪酬管理与考核评价持续优化

建立指标监测制度,围绕企业负责人薪酬管理与考核评价指标体系,构建“监测—改进—评价”数字化监测平台,定期关注指标动态变化,强化诊断功能,加强结构分析和精准画像,对于表现较差的关键指标注重引导和支持,同时建立工作督查与执行制度,有效推动工作落实。此外,随着国家政策、发展形势、企业目标等的变化,要及时调整指标体系,激发负责人的创新能力和工作积极性。

## 4 相关思考

高校所属企业身兼双重属性,这就要求负责人对高校和企业的运转和特点都要熟悉。但实际上有些负责人来自于高校的管理部门,对企业并不熟悉,习惯用行政管理手段治理企业;有些负责人则来自于企业的职业经理人,对高校很陌生,更不能充分利用高校的科技与人才资源。所以,高校应对当前的干部人事管理机制进行改革创新,结合“双一流”建设要求,进一步推动干部人事的分类管理,在学校和校办企业之间建立一条人才双向流动激励机制。高校与企业之间互派人员学习交流、互相选拔竞争上岗,实现资源共享、协同发展,提高负责人的综合能力水平。此外,薪酬管理与考核评价关键在于公正和客观,避免主观评价和人为干预,可以引入第三方评估机构,提高考核评价的公信力。

### 参考文献

- [1] 中央纪委国家监委.中央第六巡视组向北京大学党委反馈巡视情况[EB/OL].[https://www.ccdi.gov.cn/yaowenn/202109/t20210905\\_145636.html](https://www.ccdi.gov.cn/yaowenn/202109/t20210905_145636.html),2021-09-05.
- [2] 中央纪委国家监委.中央第十五巡视组向哈尔滨工业大学党委反馈巡视情况[EB/OL].[https://www.ccdi.gov.cn/yaowenn/202109/t20210905\\_145652.html](https://www.ccdi.gov.cn/yaowenn/202109/t20210905_145652.html),2021-09-05.
- [3] 中央纪委国家监委.中央第八巡视组向武汉大学党委反馈巡视情况[EB/OL].[https://www.ccdi.gov.cn/yaowenn/202109/t20210905\\_145627.html](https://www.ccdi.gov.cn/yaowenn/202109/t20210905_145627.html),2021-09-05.
- [4] 许小满,王乐园.高校校办企业负责人绩效考核体系优化建议[J].财务与会计,2022(23).
- [5] 王锋,杨萍.“双一流”建设背景下中国高校校办企业转型路径探析[J].中国高等教育,2019(17).