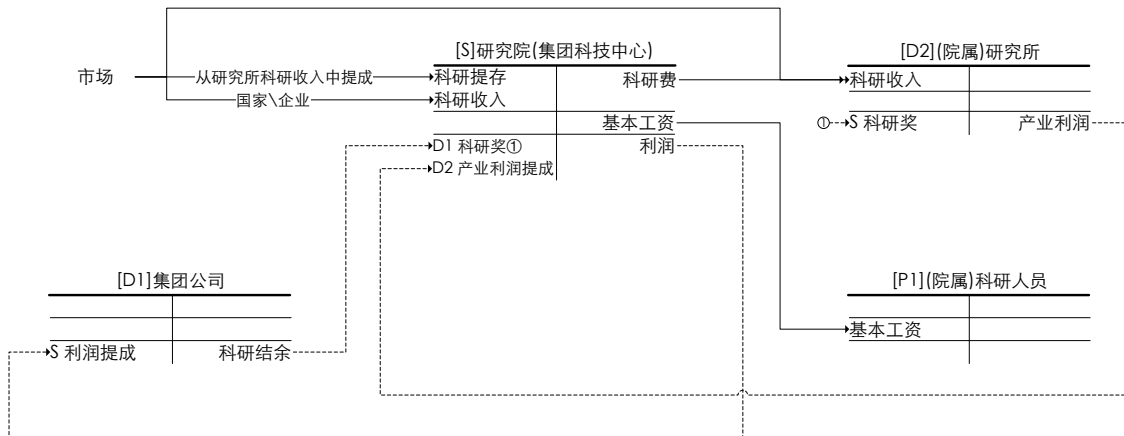


收益权配置诊断案例

——某集团公司研发体系收益权配置

□ 赵春明



资料来源：上海复斯管理咨询有限公司

注：此图仅满足诊断说明需要，各账户经济项未完整填写。

实践问题

某集团在其下属的产业公司中分散存在 30 多个研发机构，其中国家级企业技术中心 3 个，国家重点实验室 3 个，国家（工程）技术研究中心 2 个。后来又重组进一个大型研究院，并以此为基础组建集团科技业务中心，努力整合产业技术研发体系，使其成为集团两大平台：科技支撑平台和高新产业平台。但经过多年努力，依然面临的实践问题是：集团研发平台松散、低效，科研与产业的关系尚未理顺，院所内部开展产业与集团产业转化之间的关系尚未厘清，转型升级、创新发展推进缓慢。

收益权配置现状

- 1.集团将研究院作为独立经营主体和利润中心加以管理，因此从收益权配置上看：研究院有来自市场的业务收入，没有来自集团的工资收入，而且利润中的一部分按比例上交集团。
- 2.但在集团科研项目管理上，集团将研究院作为成本费用中心管理，因此从收益权配置上看：对于来自集团的科研项目，研究院是执行单位，没有收入权，科研结余归集团；但为

鼓励研究院合理使用科研费用，集团从科研结余中按比例给予研究院奖励（科研奖）。

3.研究院对下属研究所也采取独立经营、自负盈亏的管理模式，并允许研究所开展产业化业务，具体的收益权配置是：对研究所来自市场的科研收入，研究院有一定比例的提成，剩余部分全部归研究所支配；对产业化业务，研究院从研究所的产业利润中按比例提成；另外，研究院负担全院科研人员的基本工资，以稳定队伍。

收益权配置缺陷

从收益权配置账户角度看：

1.由于来自市场和来自集团的科研项目在经济管理上的差异，导致研究院在内在激励倾向上更愿意做来自市场的项目（大多来自国家 973 计划、863 计划和科技支撑计划），对集团科研项目缺乏积极性。——研究院开展的科研工作并非支持集团主业。

2.由于院对研究所的经济管理政策，导致研究所人员重产业轻科研，即便来自市场的科研项目，科研人员也缺乏足够的创新投入。——研究所开展的工作并非都是科研工作。

从经济利益关系流角度看：研究院与集团内部各产业公司及其 30 多个科研机构没有任何经济关联，即没有建立任何经济利益机制。因此：

1.集团科技体系虽然在体制和组织上进行了变革性设计，但由于科研机构之间的经济机制尚未建立，导致科技体系的实际功能无法形成；

2.集团虽然编制了科技发展战略、科技产业规划和科技研发计划、年度产业计划和年度研发计划，并制定了科研项目管理制度和流程，但由于研究院和产业公司之间缺乏经济机制“联结”，导致科研和产业之间无法形成良性循环。**【完】**

作者单位：上海复斯管理咨询有限公司