

# 坚持改革创新 优化资源配给 构筑创新港公房管理新局面

朱臻 赵韞哲

习近平同志在十九大报告中,向全党和全国人民阐述了全面深化改革的重要性,并将坚持全面深化改革作为新时代中国特色社会主义思想和基本方略的重要组成部分,要求全党同志必须全面贯彻。十九大报告指出,全面深化改革,必须坚决破除一切不合时宜的思想观念和体制机制弊端,突破利益固化的藩篱,吸收人类文明有益成果,构建系统完备、科学规范、运行有效的制度体系。

创新港的定位是世界一流的科技研究中心、创新人才的培养中心、科技成果的转化中心,创新港作为落实十九大报告“加快一流大学和一流学科建设,实现高等教育内涵式发展”的重要载体,在创新港房屋管理工作中,必须始终坚持深化改革,对现有房屋管理体制进行全面改革,及时摒

弃不合时宜的管理规定,建立与一流大学建设相适应的房屋管理体制机制。

## 一、以创新港建设为契机,解决学校公房管理面临的突出问题

长期以来,学校公房管理工作长期被房屋总量不足和结构不合理这两大问题所困扰。一方面学校现有房屋存量无法满足日益增长的教学科研工作需要,另一方面学校现有房屋结构也无法满足教学科研工作对房屋层高承重通风等特殊需求,房屋资源的短板已成为制约学校教学科研工作发展的重要因素。

为解决学校物理空间不足的问题,学校在创新港一期规划建设159万平方米的物理空间,并按照国际化科研实验室需求建设高标准的实验室用房和科研厂房,建

设为学校后续发展提供了充足的空间保障。为做好创新港的房屋管理工作,必须首先着眼于房屋管理的体制机制建设,果断摒弃目前房屋管理模式中存在的诸多弊端,积极吸收国内外同类高校在公房管理工作中的先进经验,建立适应创新港管理需要的房屋管理模式,牢牢把握住这一学校公房管理问题难得的历史性机遇,全面提升学校公房管理水平与管理成效。

## 二、深化体制机制改革,建立适应创新港管理需要的房屋管理体制

### (一)建立分级分类的公房管理体系,明确各类房屋管理与使用主体

作为学校国有资产的重要组成部分,公房管理工作应当始终贯彻“统一领导、归口管理、分级负责、责任到人”的国有资产管理责任体系。目前,公房管理“统一领导、归口管理”体系已基本建立,学校党委常委会、校长办公会、国有资产管理委员会是包括公房在内的学校各类国有资产的统一领导部门,实验室与资产管理处是学校公房资产的归口管理部门,但是“分级负责,责任到人”则由于房屋类别多种多样、使用房屋的校内机构层级较为复杂等原因,有待进一步贯彻落实。

学校公房按照使用用途大致可分为教学科研用房、党政办公用房、公共服务用房、后勤保障用房、师生公寓、经营性用房六类,按照管理层级大致可分为学校、学院(机关部处)、系所(机关科室)、使用人四个层次。按照创新港的定位,在创新港建立分级分类的公房管理体系,明确各类房屋使用主体,既是国有资产管理的客观要求,也是创新港管理的迫切需要。

研究院和研究所是创新港的教学科研工作主体,各职能部门是创新港的管理服务工作主体。创新港的公房管理体系,应当体现教学科研和管理服务并重的思想,

一方面要满足教学科研工作对房屋的实际需要,另一方面要确保房屋管理制度能够切实执行到位,更重要的是要确保房屋资源有效使用。

各相关职能部门是创新港房屋的管理主体,根据不同的房屋类别,有针对性的制订房屋管理制度,明确房屋管理单位和使用权利的权利、责任与义务。各研究院、研究所、公共平台等单位是创新港房屋的使用主体,按照职能部门制订的管理制度,加强对房屋使用人的房屋使用行为的监管,切实贯彻“分级负责,责任到人”的国有资产管理责任体系。同时,各相关职能部门应当积极发挥管理保障作用,加大对承担公共教学科研用房、公共服务用房、后勤保障用房、师生公寓的管理投入,服务研究院、研究所、公共平台和广大师生。

### (二)保障教学科研工作的房屋需求,建立基于房屋合理需求的动态分配管理机制

参照国内同类高校的教学科研用房面积核算标准,结合学校实际,制定创新港教学科研用房面积核算标准,确保创新港校区教学科研用房标准处于国内领先地位,充分满足教学科研需要。根据各研究院的教师数量、研究生数量、专职科研人员数量、重点基地保有情况等基本信息,核算各研究院教学科研用房的基本保障面积,在此基础上,根据各研究院“十三五”规划、“双一流”建设任务,以及“大基地、大项目、大成果”的建设培育任务,为各研究院今后发展提供空间预留。对于其他突发性、临时性的教学科研用房需求,以有偿使用或科研周转房的方式,保障各研究院对房屋的合理需要。

积极保障教学科研工作对房屋结构的需求。对于各研究院对房屋承重、层高、通风、给排水、供电等特殊需求的实际需要,在制订创新港房屋分配方案时,结合创新

港各建筑物和厂房的功能定位、设计方案与实际建设情况,合理确定房屋分配区域,力争对特殊需求一次性保障到位,避免使用过程中对房屋结构进行大拆大改,提高创新港搬迁启用时效。

建立基于房屋合理需求的动态分配管理机制。在制订创新港房屋分配方案时,充分考虑各研究院未来的发展需要,根据研究院的发展状况和合理的房屋需求,调整公房实际分配。对于研究院机构设置、人员规模、以及“大基地、大项目、大成果”的建设培育任务发生重大变化时,及时调整公房分配方案,做到动态调整、有进有出。

### (三)加大资源共享力度,建设共管共用为主的公共空间

提升资源的共享属性是提高资源使用效益的有效手段。创新港在设计建设规划过程中,建设了分析测试共享中心、高算中心、生物医学实验中心、动物中心、精密加工中心、微纳加工中心、风洞群等七个服务全校教学科研工作的公共平台。同时,在各个巨构中也建设了大量易于共享使用的会议室、研讨室及用于沟通交流的开放式物理空间。

未来创新港将进一步加大公房资源的共享力度,减少对资源的独占独享程度,打破职能部门、研究院、研究所在资源使用方面的壁垒。同时,将加强对公共共享空间的管理,创新体制机制,引入第三方单位对公共区域开展有偿物业管理服务,统一规划、统筹管理,做到管理使用相互平衡、相互统一。

### (四)探索基于校企合作的房屋管理模式

按照学校“组队伍、建平台、争项目、求合作、筹经费”的创新港内涵建设任务,各研究院和公共平台通过多种方式,积极与校外单位或个人合作,筹措创新港建设资

金。合作对象在为学校提供资金的同时,学校在资源使用等方面将给予一定支持。

目前我校的校企合作更多以横向课题的方式开展,而创新港面临的校企合作模式,无论是广度还是深度较目前均有很大不同,所面临的房屋管理模式,也从简单的校企共同开展研究使用学校房屋扩展至校企共建的联合实验室、共同投资企业等模式,校企合作的程度直接决定了创新港后续建设资金的筹措情况,从提升国家科技核心竞争力、促进科技成果转化的角度,校企合作程度也需要得到加强。在这种情况下,必须对合作企业使用学校房屋资源进行研判,探索符合国有资产管理体系、维护学校根本利益、适应合作企业实际需要的校企合作房屋管理模式。

## 三、优化公房资源配给机制,提升公房资源使用效益

### (一)建立“两步走”的创新港公房资源配给模式

为积极引导各研究院及科研团队到创新港工作,为后续的搬迁工作起到推动和示范作用,有必要建立分阶段的创新港公房资源配给模式。第一阶段为前期搬迁阶段,对于率先搬迁到创新港的研究院和科研团队,一次性在创新港满足2020年的科研用房需求、在资金和其他政策上予以倾斜,引导一批研究院和科研团队在创新港安家落户,扶持一批“大基地、大项目、大成果”在创新港扎根生长;第二阶段为正常使用阶段,对所有在创新港校区使用公房的研究院和科研团队,严格按照当前规模确定房屋分配面积,并将现有公房的使用效益作为后续公房资源调配的重要依据。

### (二)逐步建立完善科研用房使用绩效评价体系和公房资源后配给机制

房屋资源是学校在创新港为各研究院、研究所、公共平台等教学科研单位投入

资源的重要组成部分。按照创新港公房资源“两步走”的配给模式,待创新港使用一段时间后,现有公房的使用效益将作为各研究院和研究所后续公房资源调配的重要依据。因此,必须寻求建立一套完善的科研用房使用绩效评价指标体系,从科学研究、队伍建设、人才培养、社会服务等多个方面,全方位的反映各研究院和研究所的房屋使用效益。对于公房使用效益良好的单位,适当增加后续公房资源的供给;对于公房使用效益欠佳的单位,限制后续公房资源的供给,甚至收回闲置房屋,从而建立公房资源投入与产出之间的良性互动机制。

### (三)以经济手段作为杠杆,助力房屋资源合理调配

清华大学自1998年起,率先在全国高校实行房屋有偿使用,通过经济杠杆调整公房资源的供求关系。20年来,房屋有偿使用在提高房屋资源使用效益、促进房屋资源合理调配方面取得了较好成效。

房屋有偿使用将是学校推进创新港校区建设、落实创新港及现有校区功能定位的有效手段。按照学校对各个校区的功能定位,创新港是学校未来科研工作 and 研究生培养的主战场,现有校区则主要用于本科生教学,从发展的眼光来看,所有科研活动和研究生培养所需的物理空间最终都将在创新港统筹安排。

在创新港建成之初,房屋管理的基本定位是鼓励研究院和科研团队向创新港迁移。对创新港校区房屋,可以采取提高房屋分配标准的形式,充分利用创新港房屋资源;对原有校区房屋用于科研和研究生培养的,可以采取有偿使用方式,严格控制定额面积、逐年提高收费标准。同时,房屋有偿使用作为提高房屋资源使用效益的有效途径,可以以公房定额核算面积标准为基础,结合公房资源使用效益,对房屋资源

占用较多、使用效益欠佳的单位,收取房屋有偿使用费用,促使提高房屋使用效益,将有限的房屋资源合理分配。

## 四、各部门齐心协力,全面推进房屋管理工作上水平

房屋管理始终贯穿于学校科学研究、人才培养、社会服务、基本建设、后勤保障等各项工作之中。学校各部门要建立联动机制,为房屋有偿使用和校企合作建立畅通的资金流转通道,为各房屋使用单位提供一流的物业服务。引导各教学科研单位把工作重点转移到提高教学科研工作水平上来,使学校教学科研成果领先、人才培养效果卓越,使创新港的房屋管理机制达到世界一流水平。

在刚刚闭幕的党的十九大上,习近平总书记为全党和全国人民勾勒出一幅中华民族伟大复兴的美好蓝图。正如总书记所讲,中华民族的伟大复兴绝不是轻轻松松敲锣打鼓就能实现的,学校的各项事业发展也是如此。当下正值学校“双一流”建设和创新港建设的关键时期,每一名交大人,都应当积极行动起来,多为学校做出一些有益的思考、进行一些有益的尝试,用实际行动践行十九大精神,为学校的发展添砖加瓦。

### 作者

朱臻 西安交大实验室与资产管理处处长

赵韞哲 西安交大实验室与资产管理处主管