

新时期高校合作发展工作高质量推进路径探析

徐薇*

中央财经大学人工智能研究院, 北京, 中国

*通讯作者

【摘要】随着高等教育由规模扩张转向内涵式发展, 高校合作发展工作逐渐由资源联络型事务转变为连接人才培养、科研创新与社会服务的重要部分。本文立足高校行政管理实践, 阐释合作发展工作的功能定位与演进逻辑, 分析当前部分高校合作发展工作中存在的问题, 并从价值共识、协同机制、项目管理和成效评价等方面提出优化路径。研究认为, 高校应加强合作项目与办学定位的衔接, 完善校院两级协同和全过程管理机制, 建立以人才培养、科研产出、资源整合和社会效益为主要内容的评价体系, 推动合作发展由外部资源获取向多主体价值共创转变。

【关键词】高校合作发展; 校企协同; 产教融合; 协同治理; 成效评价

1. 引言: 现实背景与发展转向

伴随经济社会的快速变迁, 中国高等教育发展理念经历了显著变化, 高校发展方式不断转变。在高校与社会组织的互动合作领域中, 很重要的组成部分是高校与相关企业的合作。两者的互动由以往简单的单一项目合作与实习基地关系建设, 转为以企业实际需要为核心, 以高校智力供给为基础, 以资源共享为归依的平台共建型合作。在此背景下, 高校合作发展成为连接高校人才培养与产业、科研实际需求的重要纽带, 其工作范围覆盖校企合作、校地协同、校友服务等诸领域, 已从高校发展的辅助职能, 转变为高校教育事业高质量发展的战略支撑。

在实践中, 不少高校合作发展工作仍呈现落实不到位、质效不够高以及学校内协同乏力不足等特点[1]。往往协议签了不少, 但真正落实执行的协议却不多。表面上看高校的合作项目数量不断增加, 但少有真正的深度合作。更棘手的是, 合作发展部门跟各学院之间常常各管各的, 信息不通、资源分散, 未形成有效合力[2]。归纳来讲, 还停留在拼数量的阶段, 从“规模扩张”转向“内涵建设”还任重道远转变[3]。教育、科技、人才一体化推进的政策导向, 对高校合作发展提出了新要求。如何破解上述难题, 是高校管理者绕不开的现实问题和发展困境[4]。本文拟对上述问题进行分析, 努力提出工作建议。

2. 高校合作发展工作的现实意义

2.1 高校基本职能的变化与拓展

学界一般将高校职能归纳为五项, 包括

人才培养、科学研究、社会服务、文化传承创新和国际交流合作。在这一框架中, 合作发展工作一般被归入社会服务的范畴内, 其功能定位偏向于资源获取与外部联络[5], 定位偏窄。然而, 当代高等教育发展的实践过程中, 合作发展工作早已超越这种偏重于拉资源、拉关系的旧格局, 呈现出更为丰富的战略内涵和外延[6]。

高等教育实践表明, 必须强化教育对科技和人才的支撑作用, 将高校打造成拔尖创新人才培养主阵地、基础研究主力军和重大科技突破策源地。合作发展工作的当代内涵已从单向的“资源输出”升级为双向的“价值共创”。通过构建稳定的外部合作网络, 高校能够将产业前沿需求、技术瓶颈问题、人才市场信号实时反馈至课程体系优化与科研选题布局, 从而实现人才培养供给侧与产业需求侧的无缝对接[7]。这种“赋能—反馈”的双向循环, 使合作发展成为贯通高校四大职能的关键枢纽。

2.2 办学机制调整的必然要求

在依赖财政资金支持的现实背景下, 高校要实现更高质量发展, 必须大力拓展经费和支持来源, 实现多元化的办学支撑体系, 增强高校在财务、经费方面的自主性和灵活配置资源的能力。扩宽资源供给渠道, 增强财务韧性、实现可持续发展对高校合作发展工作提出更高更实际的要求, 也为其发展提供了难得的战略机遇。

鉴于上述背景, 扩展对外合作成为高校争取政府政策资金支持、增加社会和校友捐

赠、提升科研经费收入的关键渠道。高质量的对外合作，能够有效支撑高校的平台建设、待遇保障、项目实施、人才留育和科技成果转化等；高效能的校友与基金工作能够有效增加捐赠收入，形成不断扩容的资金蓄水池；高质量的校企合作能够提升就业质量，增加横向科研经费收入，推进高效的科研成果转化。

2.3 组织属性的必然选择

从组织生态学角度看，高校是一个开放的系统，生存及生存之上的健康发展十分依赖从外部获取资源，资源体现为资金、信息、数据等形式，还包括实践场景与合法性认同等等。对外开展合作本质上看，是高校主动经营外部关系、努力确保环境稳定、提高自身对环境适应能力的战略选择[8]。

“政产学研用”协同，让高校有机会通过协同生态，将外部资金和资源的依赖转化为高效内部的发展动能。分析来看，积极且稳定的对外合作网络可以带来直接的资源与财务收益，还能通过信息、数据、声誉等方式，包括制度学习等机制，有效提高高校的发展柔性。在服务区域经济社会发展进程中，高校通过与外部的有效互动和协作，提升在社会上的声誉，并不断巩固其合法性，实现组织韧性的有效加强。这一机制逻辑，揭示了高效合作发展工作从传统的“事务性工作”向发展的“战略性职能”变迁的可能与必然。

3.高校对外合作发展模式的分析

3.1 发展脉络：从“单点联系”到“协同共生”

分析历史，不难发现我国高校合作发展模式呈现明显的阶段性演进特征。综合政策与实践，本文尝试将之分为三阶段，每个阶段都能够反映高等教育发展与社会互动及

其变化。

1.0 版本阶段：松散联结。该阶段以单个项目为特点，一般以短期项目、实习基地等方式呈现，合作内容仅限于学生实习实训、项目了解等个别领域。合作关系不稳固，一般缺乏长效机制设计，依靠个人的关系维系，事随人走、人走事息的情况普遍存在。

2.0 版本阶段：制度化联结。随着高校与社会联结的频繁，学校的职能也不断扩张，越来越多的高校设立合作发展办公室之类的专门机构，建立校友基金会、校企合作委员会等制度机制。对外合作不断趋于规范化、机制化、常态化，但还呈现出“碎片化”的特征：不同项目、不同部门、不同学院分散发展，各自为政，合作资源分散，无法形成协同效应。

3.0 版本阶段：生态化嵌套。随着产业的不断升级，在政策驱动与产业需求升级的双重影响下，高校的对外合作发展越来越强调共赢，以期实现“利益共生、价值共创”，高校与外部形成利益共同体，成为一个完成的生态。通过共建现代产业学院、协同创新中心、联合研究院等实体化平台形成嵌套关系，合作从单个项目走向系统连接、从短期项目走向长期协同、从单点走向系统生态。高校与外部的合作伙伴不再是简单的“甲乙双方”关系，而是一对甚至多方协同共生的生态系统。

3.2 当下几种常见模式梳理

在实践层面，高校合作发展工作呈现出多样化的格局。本文尝试用表 1 对四种比较典型的模式进行梳理。

表中所列 4 种模式并不相互排斥，而是可以因高校自身定位、发展阶段与合作对象变化，再次进行有机重组。高阶的高校合作发展工作机制，往往是多种模式的协同与互补。

表 1.高校合作发展常见模式（注：资料根据相关政策文件及已有研究整理）

模式类型	典型形态	特点与适用场景
共建实体型	现代产业学院、联合实验室、共建研究院	校企共同投入人、财、物，实体化运作，深度融合学科与产业。适合应用型高校与行业龙头企业开展长期战略合作。
平台枢纽型	行业产教融合共同体、大学科技园、技术转移中心	高校作为连接枢纽，汇聚政府、行业、企业多方资源，形成创新服务生态。适合研究型大学服务区域产业集群发展。
基金驱动型	教育基金会、发展基金、校友创投基金	依托校友网络与社会捐赠，以金融资本杠杆撬动合作深度与广度。适合办学历史悠久、校友资源丰富的高校。
项目制合作	横向课题、定制化培训、技术咨询服	灵活性高，以具体需求为导向，启动快、门槛低。适合解决短期技术难题或人才培养需求，但可持续性相对较弱。

4.合作发展工作高质量发展的路径选择

4.1 从“零和博弈”到“互利共赢”的价值观转变
 高质量对外合作的关键是要实现“价值共

创”和“互利共赢”。这一理念的实现，要求高校的合作发展工作必须先实现价值观的转变，不能简单将合作当成拉赞助，也不能将

企业作为潜在的学生就业出口，做单向的索取，要切实树立起“命运共同体”的意识。

战略契合。合作项目必须符合国家战略和学校发展设想（如国家的重点建设领域，学校的优势学科方向等），还要在此基础上与合作对象的核心关切相契合（比如技术迭代需要、管理升级需求、人才发展规划）实现精准对接。合作发展部门应当建立严格的项目评审机制，推动在双方战略目标实现颗粒度和方向上的对齐，才可能推动合作呈现持久生命力，并实现互利共赢。

文化互认。文化的认同是推进合作的前提条件，也是合作推向深入的心理基础。学校要清醒认识到外部的效率文化与市场逻辑，充分理解企业对时间节点、成本控制、成果转化的需求和关注；合作对象也需要认同学校的学术规律与育人使命，尊重知识生产的周期性与不确定性。通过共建等方式，增进互信与了解，为合作打下情感链接、心理认同和感性基础。

4.2 完善机制：构建校内统筹协作体系

机制不完善往往是影响合作效率和效能的主要原因。高质量的合作发展工作，必须形成良好机制生态，切实构建起由合作发展部门统筹、学院落实主体责任、其他职能部门有力支撑和保障的统筹协作体系与工作机制。

顶层设计机制。在学校层面设立“合作发展工作领导小组”，由分管校领导牵头，相关职能部门与重点学院负责人参与。该小组负责制定合作发展总体规划、审批重大合作项目、协调跨部门资源调配、裁决利益分配争议，从根本上解决“条块分割、各自为政”的体制性难题。

利益分配与激励机制。一是权责明晰，明确二级学院在合作中的主体地位，赋予其一定的资源调配权与绩效分配权，使学院成为合作的直接受益者与责任人。二是激励相容，改革绩效评价与收入分配制度，将合作成效（如到账经费、成果转化收益、共建平台运行情况）纳入学院与教师的年度考核与聘期评价体系。建立科学的收益反哺机制，如将横向经费结余的一定比例返还学院用于学科建设或教师发展奖励，切实激发基层单位与一线教师的内生动力。

全过程管理机制。建立“项目库”与“合作伙伴白名单”制度，对合作项目实施“立项审核—过程监督—中期评估—结项验收”的全生

命周期管理。明确各类合作项目的标准化流程与文书模板，规范合同审查、知识产权归属、收益分配等关键环节，确保合作工作有章可循、规范有序。

4.3 务求实效：聚焦关键环节的效能提升

对象选择精准化与分层化。合作发展部门应当建立合作伙伴分级分类管理体系。战略层合作面向与学校学科布局高度契合的链主企业、龙头机构及地方政府核心部门，采取一校一策、一企一案的定制化推进策略，开展长期性、全方位的战略合作。培育层合作则面向具有一定发展潜力、创新活力的专精特新企业、成长型机构，建立企业数据库，动态评估其资质与潜力，实施分类指导与梯度培育。

构建能够调动多主体积极性的动力系统。企业是否持续参与合作，与其投入成本、人才收益和长期发展收益密切相关，因此合作项目设计应充分考虑企业的实际需求和合理收益[9]。对企业合作伙伴，提供“一企一策”服务包，包括共建订单班、共享实验室资源、联合申报项目、优先推荐毕业生等激励措施，使企业在合作中切实获得人才红利与技术增值。对校内教师，不仅通过绩效考核提供经济激励，更要建立校企人才双向流动机制，鼓励教师到企业挂职锻炼、参与技术攻关，将横向合作成果（如解决的实际技术难题、转化的专利成果）纳入职称评审与岗位聘任的评价体系，提升教师从事合作发展工作的职业获得感。

建立以实质贡献为导向的综合评价指标体系。从“签了多少”到“产出了什么”，彻底摒弃以签约数量、合作协议份数为核心的粗放评价逻辑。借鉴既有研究关于资源、组织、实施、成效与声誉等评价维度的划分[10]，结合高校合作发展工作的实际内容，从人才培养、科研与社会服务、资源整合和社会影响四个方面构建评价框架[11]：一是人才培养贡献度，包括共建课程与教材数量、联合指导学生人数、毕业生在合作单位的就业质量等；二是科研与社会服务贡献度，包括联合申报项目数、技术合同成交额、解决行业共性技术难题数量等；三是资源获取贡献度，包括合作方投入资金与设备价值、捐赠收入、共建平台固定资产价值等；四是声誉贡献度，包括合作项目获得的社会认可、行业奖项、典型经验推广等。通过上述指标体

系,引导合作发展工作从追求“账面繁荣”转向追求“实质贡献”。

5. 结语

在高等教育高质量发展的背景下,合作发展工作已成为高校整合内外部资源、提升人才培养质量和增强社会服务能力的重要途径。高质量合作并非简单的资源交换,而是建立在共同目标、长期协同和利益共享基础上的价值共创。高校应进一步转变合作理念,完善校内协同、项目管理和利益分配机制,建立以实际贡献为导向的评价体系,推动合作项目由数量增长向质量提升转变,使合作发展更好地服务学校办学能力提升和区域经济社会发展。

参考文献

- [1] 郭卉,刘疏影.校企合作如何从“形式参与”走向“实质共育”[N].中国科学报, 2025-10-21.
- [2] 张新宁.不断提升服务国家重大战略和区域经济社会发展能力[N].光明日报, 2025.
- [3] 张文杰.校企协同创新助力高校科技成果转化的机制研究[J].江苏高教, 2026 (1): 25-34.
- [4] 吕昭平.找准关键环节,一体推进教育科技人才发展[N].光明日报, 2026.
- [5] 卢彩晨,夏超.大学“第三职能”:发展阶段、理论基础与实践价值——基于公共管理理论的视角[J].江苏高教, 2024 (11): 16-26.
- [6] 吴秋晨,徐国庆.价值共创视角下企业参与产教融合动力机制研究[J].高等工程教育研究, 2024 (3): 129-133.
- [7] 刘炳胜,洪硕彬,赵宇杰.新文科背景下地方高校校企合作模式创新研究[J].高教学刊, 2025 (22): 42-48.
- [8] 宋瑾瑜,张元宝.高职院校与企业合作共生体系构建研究[J].教育与职业, 2022 (12): 55-61.
- [9] 冉云芳,石伟平.企业参与职业院校实习是否获利?——基于109家企业的实证分析[J].华东师范大学学报(教育科学版), 2020, 38 (1): 43-59.
- [10] 郭广军,阙明坤,秦磊毅.高职院校产教融合质量评价实证分析与提升策略[J].教育学术月刊, 2024 (10): 45-54.
- [11] 朱铁壁,张红霞.产教融合成熟度评价及对策研究——结合五省15所高职院校评价结果的分析[J].中国大学教学, 2022 (9): 86-95.