

DOI: 10.19462/j.cnki.zgzy.20250825003

# 科研院所现代种子企业的管理问题与优化对策

朱克花

(浙江省农业科学院作物与核技术利用研究所, 杭州 310021)

**摘要:** 科研院所种子企业作为衔接农业科技创新与市场应用的关键载体,受传统管理模式与体制机制惯性制约,在内部治理、人事结构、市场运营及成果转化等方面存在突出矛盾。通过聚焦此类企业科研属性与产业属性双重特征带来的管理挑战,系统剖析内部制度不健全、人力资源管理现存问题、市场拓展能力薄弱、科研与产业协同不足等核心问题,针对性提出健全制度体系、优化用人机制与分层培训、激活团队活力与综合素养、推动成果转化、完善绩效考核等优化对策。结合行业发展趋势,展望人才柔性流动、市场化整合等发展路径,为科研院所种子企业实现规范化运营与高质量发展提供实践参考,助力种业振兴与农业现代化进程。

**关键词:** 科研院所;种子企业;管理问题;对策建议

## Management Issues and Optimization Strategies for Modern Seed Enterprises in Scientific Research Institutes

ZHU Kehua

(Institute of Crops and Nuclear Technology Utilization, Zhejiang Academy of Agricultural Sciences, Hangzhou 310021)

种子企业作为农业科技创新与成果转化的核心载体,联合科研院所开展种业链式创新,促进创新链和产业链双链融合;优化资源配置,提升企业竞争力<sup>[1]</sup>。随着《中华人民共和国种子法》(以下简称《种子法》)实施,国有种子企业实现了从单一公有制向多种所有制共同发展的战略性转变,涵盖了国有、国有民办、国有控股、民营企业、科研院所独立等多种形式。在此背景下,科研院所背景的种子企业作为兼具国有属性与市场属性的特殊主体,既是科研成果落地的“转化器”,也是保障粮食安全的“生力军”,其管理模式的科学性与有效性已成为推动种业振兴的关键课题。

### 1 种子企业组织管理现状

改革开放以来,我国种子行业经历了从计划管控到市场化转型的深刻变革,尤其是《种子法》实施后,种子企业组织形式日趋多元,已形成国有、国有民办、国有控股、民营及科研院所独立经营等多种类型并存的格局。其中,国有及国有控股种子企业肩

负着维护种子市场稳定、保障粮食安全、推广公益性农业技术等重要社会责任。

科研院所种子企业是衔接科研端与市场端的关键纽带。在股权结构上多以科研院所为主要投资方或参股方,实行“自愿投资、按比例分红”的利益分配模式。从人员构成上,领导层多由科研院所所在编科研人员兼任,核心技术团队依托院所科研力量;而市场销售、行政辅助等岗位则以合同制员工为主。高素质的人才推动种子企业发展壮大的主要动力。上述模式能依托科研院所的技术优势加速成果转化,保障了科研人员的收益,将公司利益与企业员工利益绑定在一起,有利于激发管理人员工作的积极性与主动性,提高企业运行效率<sup>[2]</sup>。但“体制内资源+市场化运作”的混合特征也埋下了管理矛盾的隐患,在规模扩张与规范化发展过程中逐渐暴露问题。

### 2 科研院所种子企业管理的核心问题

国有及国有控股企业在承担社会责任、维护社会公平稳定中发挥着不可替代的作用,但“质优而

非量多”已成为现代国企改革的共识。科研院所种子企业因兼具国有体制属性与市场经营属性,在引入现代管理机制的过程中,两类属性的冲突导致管理矛盾日益凸显。以浙江某科研院所投资的种子企业为例,体制内技术人员担任管理层、国有固定资产与合同制销售人员并存的结构,形成了“身份差异型”团队特征,这种体制混杂性直接加剧了管理难度<sup>[2]</sup>。如何通过科学的制度设计、精准的绩效考核实现高效运作,成为此类企业面临的现实挑战。

**2.1 内部制度不健全,规范化程度不足** 长期以来,企业在“体制内管理惯性+市场化探索初期”的双重影响下,未能形成完善的现代企业制度体系。管理层多出身科研领域,缺乏系统的企业管理知识,导致部门职责模糊、流程衔接不畅,“多头管理”“责任推诿”现象频发。制度执行层面存在“重制定、轻落地”问题,考勤、财务、项目审批等基础制度流于形式。决策模式仍带有“家长制”“一言堂”色彩,核心品种推广策略、大额资金投入、跨区域合作等重大事项往往依赖个人经验判断,缺乏集体论证、风险评估的科学机制,与现代企业“权责清晰、风险可控”的治理要求严重脱节,难以支撑经营规模扩大后的精细化管理需求。随着公司经营范围的不断扩大,公司员工不断增多,公司亟需正规的管理制度。一方面要建立完善的绩效管理体系,另一方面要建立完善的现代企业制度,让体制和制度来确保绩效管理落到实处<sup>[3]</sup>。

**2.2 企业人力资源管理现存问题** 企业在人力资源管理方面存在多重问题,制约团队效能与发展活力。在用人机制上,起步阶段过度依赖“内部推荐”产生,导致团队专业结构同质化严重,经营管理、市场分析、品牌策划等关键岗位人才匮乏。同时,受科研经费分配不均、种业短期效益偏低等因素影响,外部优秀科研人才“引不进”,内部核心技术人员因发展空间有限“留不住”,人才流失问题突出。目前绝大部分企业的人力资源规划有待完善,缺乏有效的管理模式,管理人员普遍为非专业人士<sup>[4]</sup>。部分企业甚至在未明确发展定位的情况下盲目扩张人员规模,造成行政、后勤等非核心岗位冗余,既增加了人力成本负担,又稀释了核心业务团队的资源投入,制约了育种创新与市场拓展的核心能力建设。此外,企业内部“体制内编制员工”与“市场化合同制员

工”的二元结构,形成了明显的待遇壁垒与身份隔阂:体制内管理层依托编制享受稳定薪酬、福利保障及晋升通道,而合同制销售人员则面临“薪酬与业绩强挂钩、职业发展天花板明显”的困境,导致其缺乏长期投入的积极性,工作状态停留在“被动执行”而非“主动创造”。两类员工在薪酬标准、福利水平、培训机会、晋升路径上的失衡,进一步加剧了团队认同感缺失,使得管理者与被管理者之间易产生信任危机,隐形矛盾在绩效考核、利益分配等环节集中爆发,严重影响团队凝聚力。

**2.3 市场经营拓展能力薄弱** 受传统“重科研、轻市场”观念影响,长期依赖科研院所的技术资源与政府项目支持,自主市场开拓意识薄弱,销售渠道集中于老客户、老区域,新市场拓展乏力。内控管理存在重事后核算、轻事前预算,重数据统计、轻信息分析的弊端,缺乏对市场动态、库存周转、客户反馈的实时监控,难以提前预警种子滞销、价格波动等风险。营销团队缺乏系统的市场调研与推广策略,对不同区域的土壤条件、种植习惯、农户需求把握不足,导致优质品种“养在深闺人未识”,经营规模难以突破瓶颈。

**2.4 科研与产业协同不足,创新转化低效** 尽管依托科研院所拥有新品种、新技术等先天优势,但成果转化仍停留在“技术转让+简单推广”的初级模式,未形成“品种创新+技术服务+品牌增值”的全链条竞争力。科研方向与市场需求存在脱节:育种团队多聚焦技术先进性,对品种的市场适应性、农户接受度关注不足;而市场端反馈的需求信息难以及时传导至科研端,导致部分优质品种因适应性差、种植成本高等问题未能实现规模化推广。科研成果转化的利益分配机制不明确,科研人员参与市场推广的积极性不足,进一步制约了科研优势向经营动能的转化。

### 3 科研院所种子企业管理的优化对策

2011年《国务院关于加快推进现代农作物种业发展的意见》明确提出构建“育繁推一体化”现代种业体系,为科研院所种子企业突破体制束缚、实现转型升级提供了政策指引。在国家农业发展和种业高质量发展安全战略的引领下,育繁推一体化种子企业不仅明确了发展方向,同时还面临卓越绩效管理的高要求、高标准<sup>[5]</sup>。种子企业作为种业发展的关键

载体,其管理水平的高低对种业的做强做大起着至关重要的作用。因此,种子企业不仅要注重提升管理水平,还需高度重视品牌管理,充分发挥名牌效应,以增强市场竞争力。鉴于科研院所种子企业“科研+产业”双重属性的核心特征,需从制度、人才、运营等多个维度系统优化管理模式。

**3.1 健全内部制度体系,夯实管理基础** 聚焦传统体制与现代管理的衔接矛盾,构建“双轨并行”的制度体系:在科研管理方面,规范项目全流程管理,明确立项论证、中期评估、结题验收的标准与流程;细化育种材料、品种权、专利等知识产权的登记、归属、使用及转化规则,通过合同约定企业与科研人员的权益分配比例,保障双方合法权益。在经营决策方面,建立“重大事项集体讨论+专家咨询论证”机制,核心品种推广、大额投资、跨区域合作等事项需经管理层会议、科研专家、市场顾问联合评估,引入风险防控流程;完善部门职责清单与岗位说明书,明确研发、生产、销售、行政等部门的权责边界,强化制度执行监督与考核,确保有章可循、执章必严。

**3.2 优化用人机制与分层培训,激活团队活力与综合素养** 打破“体制内与合同制”的身份壁垒,建立统一的薪酬福利体系与晋升通道:对所有员工实行岗位定薪、绩效调薪,消除编制差异带来的待遇差距;设计“管理序列+专业序列+技术序列”的多通道晋升路径,让科研人员、销售人员、管理人员均能找到职业发展方向。创新人才引育模式:通过内部竞聘挖掘科研院所内部潜力人才,通过社会招聘引进市场化经营管理、品牌策划等稀缺人才;结合企业发展规划制定人力配置方案,聚焦育种创新、市场推广等核心业务优化人员结构,精简非必要岗位,减轻人力成本负担,实现人岗匹配、人效提升。同时,提高企业领导者的管理水平,增强企业领导者的管理能力十分迫切<sup>[6]</sup>。随着经济全球化的不断推进,中层管理人员的专业能力成为国有企业获得持续竞争优势、实现高质量发展的重要因素<sup>[7]</sup>,对中层管理者重点开展团队领导力、战略执行力、风险防控能力培训,通过案例教学、沙盘模拟提升管理实战水平;对科研人员强化育种新技术(如分子标记育种、基因编辑技术)、成果转化技巧(如市场需求分析、技术推广方法)培训,推动育种专家向产业专家转型;对营销人员侧重市场调研、客户沟通、农技服务等能力

培养,通过田间实操、客户回访实训提升服务专业性<sup>[8]</sup>。建立导师制培养机制,由领导层与业务骨干担任导师,通过“言传身教+项目历练”助力潜力员工成长,确保团队能力与种业技术升级、市场变化同步,培育一批既懂技术又懂市场的复合型带头人。

**3.3 强化科技服务,推动成果转化** 创新“科研—产业”融合模式:探索“科研院所控股+育种家技术入股+核心员工持股”的股权结构,将科研人员的创新成果与企业发展深度绑定;品牌是企业的无形资产,更是企业发展经济的宝贵财富<sup>[9]</sup>,组建技术推广服务团队,组织科研人员深入田间地头,开展良种配套技术培训、种植指导、问题诊断等服务,通过技术服务带动品种推广,打造差异化竞争力。建立“研发—市场”联动机制:定期组织科研团队与销售团队召开需求对接会,将市场反馈的抗逆性需求、产量需求、品质需求转化为育种目标;在新品种研发初期引入市场测试环节,通过小范围试种收集农户反馈,优化品种特性,确保科研成果“接地气、能落地”。

**3.4 完善绩效考核与激励机制** 绩效考核是种子企业进行有效员工管理的主要途径之一<sup>[10]</sup>。结合双重属性设计差异化考核指标:对科研人员重点考核资源创新量(如育种材料数量)、新品种突破性(如产量增幅、抗逆性提升)、知识产权成果(如品种权、专利数量);对营销人员突出销售额、市场占有率、推广面积、客户满意度;对管理团队侧重企业整体营收增长、成果转化效率、团队稳定性等综合指标。建立多元激励体系:科研人员实行基础薪酬+项目奖励+成果转化收益分成,将推广收益的一定比例奖励给育种团队;营销人员采用底薪+业绩提成+市场开拓奖金的工资构成,鼓励拓展新区域、新客户;管理团队绑定企业年度效益与长期发展目标,实行年薪+效益奖金+股权激励,通过利益共享实现研产结合的良好循环。

## 4 总结与展望

种子是农业的“芯片”,是保障国家粮食安全、驱动农业现代化的核心战略资源。种子企业作为种业创新链与产业链的融合节点,其健康发展不仅能提升农产品供给效率,更能增强我国农业在全球市场的核心竞争力。科研院所种子企业因兼具科研创新属性与国有责任属性,在种业振兴中承担着特殊使命,其管理优化必须立足“科研+产业”双重属

性,以制度建设破解规范化难题,以人才机制打破身份壁垒,以成果转化衔接科研与市场。

未来,此类企业的发展需进一步探索路径创新。在人才流动方面,试点“保留科研院所编制+企业兼职兼薪”模式,吸引体制内优秀人才深度参与企业运营;在资源整合方面,推动“科研院所优质资产注入+市场化专业团队运作”的整合路径,盘活品种权、试验基地等存量资源;在发展目标方面,通过强化内部管理、提升核心竞争力,逐步实现股份制改造与上市融资,通过持续优化管理模式,发挥市场配置种业资源要素的主导作用,逐步推进种业科技管理体制变革,加快育繁销一体化进程,使企业真正成为科技创新主体<sup>[11]</sup>。要进一步深化科企合作,推动种业企业和科研单位建立长期有效的利益联结机制<sup>[12]</sup>,为种业振兴与农业现代化提供坚实支撑。

#### 参考文献

- [1] 解沛, 宋子涵, 熊明民. 中国种业发展现状与对策建议. 农业科技管理, 2022, 41 (1): 9-12
- [2] 王霄杰, 许文艳, 王莉. 国有企业混合所有制改革路径及效果研

究——以某科研院控股 A 种业公司为例. 中国市场, 2025 (15): 82-85

- [3] 张亚兵. 我国种业公司中的人力资源与绩效管理问题. 中国种业, 2003 (3): 14-15
- [4] 卢丽. 现代农业企业经营管理创新模式的探讨——评《农业企业经营管理》. 中国瓜菜, 2021, 34 (3): 131
- [5] 查晴晴, 黄丹枫, 郑惠彪. 实施卓越绩效管理 推动种业企业高质量发展. 中国种业, 2025 (4): 38-42
- [6] 阙建立. 如何提高企业领导者的管理水平. 煤炭企业管理, 2002 (2): 39-41
- [7] 张灿琛. 国有企业中层管理人员能力提升与科学化培训策略. 上海企业, 2024 (7): 52-54
- [8] 商漱莹, 陈泽明, 邱兆学. 农业企业技术创新及绩效管理研究. 农业技术经济, 2020 (9): 144
- [9] 万隆. 论企业市场营销中的品牌营销. 科技经济市场, 2019 (11): 72-73
- [10] 郭雪. 农业企业人力资源管理中绩效管理存在的问题及解决措施. 中国管理信息化, 2024, 27 (18): 161-163
- [11] 杨治斌, 王浩良. 浙江省种子产业改革发展 30 年回顾与展望. 浙江农业科学, 2010 (2): 237-242, 299
- [12] 孙梦洁, 李妍, 姚丹青, 顾芹芹, 潘明. 种业振兴背景下上海市农作物种业发展现状. 中国种业, 2024 (5): 15-18

(收稿日期: 2025-08-25)

(上接第 57 页)

**3.3 扎实抓好种子市场监督管理** 坚持分级负责、属地管理的原则, 落实“双随机一公开”要求, 围绕构建统一开放、竞争有序、诚信守法、监管有力的现代种业市场体系, 采取日常监管与专项整治、监督检查相结合的方式, 认真抓好农作物种子种苗质量检测、种业企业经营资质审核、生产经营备案登记、进销台账管理等工作。严厉打击假冒伪劣、套牌侵权、未审先推等种子违法行为, 通过知识产权保护达到优胜劣汰、企业整合、种业市场良性发展的目的。积极鼓励和引导种业企业通过知识产权策略发展特色产业、特色品种, 推广符合市场需求的优良品种、新品种, 减少种业市场同质化恶性竞争, 夯实种业发展市场基础。

**3.4 扎实抓好良种繁育基地建设** 按照规模化、集约化、标准化、机械化“四化”建设标准, 积极引进种业企业, 通过土地流转、与农民专业合作社联合等方式, 建设一批农作物种子种苗生产基地; 在种子生产优势区建设现代化种业加工中心。加强农作物种子种苗生产许可备案管理, 开展良繁基地巡查, 核实施

种面积和品种, 检查隔离情况和生产档案, 抽取样品进行转基因检测, 进一步规范农作物种子种苗生产安全, 夯实农作物种业发展繁育基础。

**3.5 扎实抓好科技人员培育培训** 面对人少事多的局面, 要不断提高干部队伍的政治素质、理论水平和业务能力, 通过参加种子质量检验检测、农作物新品种试验技术、农作物田间小区种植鉴定、种子市场监管等培训增智增技, 结合大田试验、市场检查和质量检验等实践锻炼, 把每一名科技人员培养成多功能复合型人才, 人员使用做到职责明确、灵活机动, 努力建立一支清正廉洁、作风优良、业务精通、素质过硬的种子管理队伍, 夯实农作物种业发展人才基础。

#### 参考文献

- [1] 梅玉芹, 杨永华, 李继章. 临沧市农作物种质资源普查收集的成效及思考. 中国农技推广, 2023 (12): 9-10
- [2] 李继章, 梅玉芹, 杨永华. 关于临沧市农作物种业发展的思考. 中国农技推广, 2021 (10): 16-18 (收稿日期: 2025-08-16)