央企科技创新管理机制优化与成果转化研究

汪小溪
中国电建集团国际工程有限公司，北京 100037

[摘要]科技创新是中央企业增强核心功能、提升核心竞争力的关键驱动力，而高效的成果转化则是将科技势能转化为产业竞争力的核心环节。当前，央企在科技创新管理与成果转化方面取得了显著成效，但仍面临管理机制不完善、成果转化效率不高、创新激励机制不健全、产学研协同创新不足等突出问题。文中在梳理科技创新管理与成果转化内在关系的基础上，系统分析了上述问题，并针对性地提出了完善科技创新管理体系、健全科技成果转化机制、健全科技创新激励机制、加强产学研协同创新等优化路径，以期为央企提升科技创新体系整体效能、加快实现高水平科技自立自强提供参考。

[关键词]中央企业；科技创新管理；成果转化；激励机制；产学研协同
DOI：10.33142/mem.v7i4.20278　　中图分类号：F279.242　　文献标识码：A

Research on the Optimization of Science and Technology Innovation Management Mechanism and Achievement Transformation in Central Enterprises

WANG Xiaoxi
PowerChina International Group Limited, Beijing, 100037, China

Abstract: Technological innovation is a key driving force for central enterprises to enhance their core functions and improve their core competitiveness, while efficient achievement transformation is the core link in transforming technological potential into industrial competitiveness. Currently, central enterprises have achieved significant results in technology innovation management and achievement transformation, but still face prominent problems such as incomplete management mechanisms, low efficiency in achievement transformation, inadequate innovation incentive mechanisms, and insufficient collaborative innovation between industry, academia, and research. On the basis of sorting out the inherent relationship between scientific and technological innovation management and achievement transformation, the article systematically analyzes the above issues and proposes targeted optimization paths such as improving the scientific and technological innovation management system, improving the mechanism for scientific and technological achievement transformation, improving the incentive mechanism for scientific and technological innovation, and strengthening the collaborative innovation between industry, academia, and research, in order to provide reference for central enterprises to enhance the overall efficiency of the scientific and technological innovation system and accelerate the realization of high-level scientific and technological self-reliance and self-improvement.

Keywords: central enterprises; technology innovation management; achievement transformation; incentive mechanism; industry academia research collaboration

引言

中央企业是科技创新的国家队，也是国家战略科技力量的重要组成。近几年来，国资央企把科技创新放在更加突出的位置上，研发投入持续保持高位增长，研发平台体系不断健全，在关键核心技术攻关方面取得了重要突破。在“十五五”开局之年，国资央企由强化资源投入的“基础布局”转向体系化攻关、组织化协同的“深化提质”，科技创新在整个企业发展全局中所处的战略位置越来越突出。但是科技成果不能打开市场大门，大量的成果被束之高阁，这是目前制约科技实力转化为现实生产力的主要瓶颈。2026 年 5 月，中央企业科技成果产业化联合体在北京正式成立，是由国务院国资委指导、所有中央企业共同参与共建的，是央企科技成果转化系统性协同推进的新阶段。在此情况下，对央企科技创新管理及成果转化中存在的问题进行剖析，探寻改进的途径，对推动科技创新同产业创新深度交融，助力高水平科技自立自强有着十分重

Copyright © 2026 by authors and Viser Technology Pte. Ltd.

要的意义。

1 科技创新管理与成果转化的关系

科技创新管理同成果转化是创新价值链里紧密联系、互相支撑的两个重要部分。科技创新管理是企业创新活动的全过程组织、协调和控制，包含战略规划、资源分配、项目实施、人才激励等要素；成果转化就是把研发过程中产生的科技成果转化为实际生产力、实现商业价值的过程。两者是“技术突破”和“产业应用”的一个闭环。国务院国资委研究中心研究员戚悦认为，科技创新给产业提供高质量的供给，产业创新给技术提供验证场景和商业化土壤。要使两者融合起来，就要创建起从研发到市场价值闭环，既要在基础研究上拓宽技术发展的空间，也要依靠市场的反馈来推动技术不断更新。这样一种“同向发力、循环贯通”的模式，可以很好地避免科研成果在转化过程中出现断档。缺少科学的创新管理，成果转化就会出现低质量的技术供给问题；缺少高效的成果转化，创新管理的价值就无法得到最终的体现。国务院国资委党委书记、主任张玉卓认为，要着力增加高质量的科技供给、推进高效率的成果转化、集聚高层次的创新要素、构建高水平的创新生态。

2 央企科技创新管理与成果转化存在的问题

2.1 科技创新管理机制不完善

目前央企科技创新管理还存在着体制机制方面的重大问题。中央企业同先进的民营企业相比，在市场反应速度、技术更新速度、组织机制的灵活程度以及创新生态的创建方面还存在着较大的差距，需要从整体上进行系统的改善。部分企业对于科技项目的管理还存在着沿用传统的行政管理模式，决策流程长、审批环节多，不能适应科技创新快速变化的需要。部分企业存在着审批程序繁杂、缺少创新激励、部门间协调困难等状况。央企在原始创新上存在着短期效益和长期投入失衡、基础研究投入不足、创新文化培育不到位、缺少专门的基础研究队伍、基础研究驱动的原创成果缺乏等问题。科技创新管理顶层设计同基层实践之间没有形成有效联动，目前还存在梗阻现象，主要表现在体制机制不畅、供需不对称、创新生态协同不足等各方面。

2.2 科技成果转化效率不高

科技成果转化是科技创新和产业发展之间的纽带，但是央企在此过程中还存在明显的障碍。部分中央企业存在科技成果转化过程中政策不明晰、人才缺乏、机构不健全、平台不完善的状况。目前成果转化还存在着许多不足，企业科技成果转化主体作用没有得到充分发挥，转化体制机制存在障碍，转化服务专业能力欠缺。科技成果转化牵涉到诸多环节和众多主体，但是目前产学研融合的体制机制还不健全，造成技术研发同市场需求之间无法有效对接。概念验证平台创建处在起步阶段，中试平台创建存在资金缺少、人才短缺以及管理运营机制不健全等现实困境[1]。国有企业原创性、颠覆性创新研发投入不足，更多资金投向渐进性、微创新领域，在转化应用环节，对首台（套）、首批次、首版次应用比较保守，成果应用“最后一公里”不通畅。部分科研项目存在重研发、轻转化的倾向，央企海量的专利资源存在着分散、闲置、落地难等问题。

2.3 创新激励机制不健全

创新激励机制同科研人员的创新活力、创造潜能息息相关，但是央企在这方面的制度性缺陷仍然存在。国有企业推进原始创新还存在着监督考核机制不健全、高端创新人才激励机制不合理、支持引导政策不完善等种种限制。虽然已经对上千家科技型企业实行了股权、分红等激励，但是覆盖范围仍然很小。大多数国有企业科研人员的薪酬结构以基本工资为主，绩效奖金所占比例较小，缺少对创新成果的挂钩机制，不能起到有效的激励作用。目前大多数国有企业经营业绩考核以保证经营效率、经营质量为首要目标，经济类指标挤占了对创新的容错空间。国有企业要精准规范地开展中长期激励并建立回溯机制，但是对于长期的重大基础研究项目里程碑激励等制度还处在探索阶段。绩效考核以国有资产保值增值为根本，原始创新资金投入大、回收期长，存在一定的失败风险，造成企业短期利润受损。

2.4 产学研协同创新不足

产学研协同是提高创新效率的一种有效途径，但是央企在协同创新的深度和广度上还存在着很大的提高空间。科技领军企业创新主体作用发挥不充分，高校、科研院所的科研方向同企业需求相脱离。尽管中央企业积极推行产学研融通创新，但是合作大多只是停留在项目上，缺少长期的、战略性的协同机制。中央企业成立三个创新联合体，除了攻关外，在要素共投、成果共享、风险共担等各方面也建立起了利益联结机制。但是由于创新机制的不足、合作模式的单一化等，协同创新不能深入下去。央企和高校在长期投入、合作趋势、服务国家战略需求、科研体制机制改革等各方面存在共性，但创新目标、资源、文化、成果转化等存在较大差异[2]。目前产学研协同创新的方式大多是以项目制为引领，达成共识之后进行短期的合作，项目结题之后，合作也就随之结束，不能形成持续的协同创

Copyright © 2026 by authors and Viser Technology Pte. Ltd.

新合力。

3 央企科技创新管理机制优化与成果转化路径

3.1 完善科技创新管理体系

就科技创新管理机制不健全而言，央企应当从组织架构、运行机制两方面着手，进行系统的改善。健全以科研为中心、以效果为导向的科技管理与运行机制。2023 年“科技创新 24 条”创建政策“特区”，科研人员薪酬无上限，科技成果转化收益分享比例提高，实行“科研过程合规免责”制度，对于探索性创新失败不予追究责任，赋予科研单位技术路线决策自主权。在此基础上，再缩短决策链条、优化审批程序，给科研单位和项目负责人更多的自主权。要健全推进原始创新的制度安排，对原始创新实行不同于模仿创新的激励保障机制。从组织机制、技术融合、生态协同、基础研究四个方面来实现系统的变革。深化原创技术策源地建设，高标准推进行业共性技术研究院建设。2025 年国家能源集团开展了多项科技创新体制机制改革，明确建立完善“科研总院+产业研究院+科技公司+产业公司”科技研发体系的总体部署，挂牌成立科学技术研究总院，承担强化科技顶层设计、统筹科技资源的战略职能。

3.2 健全科技成果转化机制，推动产业化应用

就科技成果转化效率低下的问题而言，央企要打通研发到产业化全过程的通道。要努力实现成果转化的高效化。发挥中央企业“链长”和应用场景双牵引作用，创建一批重大中试验证平台。到 2025 年 6 月，央企共建成中试验证平台 205 个，向社会开放了 14 个。在此基础上，国务院国资委发布《关于央子企业中试验证平台对外开放服务手册（2025 年）》，公布 134 个中试验证平台、291 个项目服务清单，中央企业科研资源开放共享迈入新阶段。加大力度推进科技成果应用拓展工程，加大首台（套）、首批次、首版次的采购力度，在规模化应用的过程中促进迭代升级。要形成“原型、中试、量产”三者之间的衔接机制，减少科技成果向现实生产力转化所遇到的障碍与费用。2026 年 5 月成立的中央企业科技成果产业化联合体，依靠中央企业创新资源集中、重大应用场景丰富、市场规模巨大的明显优势，发挥全部中央企业的协同带动作用。联合体打通基础研究、应用开发、成果转化这三个重要的创新链条[3]。到 2030 年底建成开放协同、要素集聚、生态完善、全球辐射的世界一流创新联合体。积极做好成果转化服务，从解决“不敢转”、“不能转”、“不会转”三个方面入手综合施策。

3.3 健全科技创新激励机制，激发人才创新活力

为了解决创新激励机制不健全的问题，央企应该建立多样的激励保障体系。2026 年国资国企要以高质量发展为主题，深入开展“一企一策”分类考核工作，加强收入分配管理，完善科技创新激励保障机制。要着力健全市场化经营机制，推进劳动、人事、分配三项制度改革深入扎实地开展。出资人支持政策上坚持顶格、管用、解渴，对重大科技成果实行考核加分，对实现重大技术突破的实行“一票晋级”。2025 年国有资本经营预算中 70%以上资金都是投向科技创新、新兴产业等任务的企业。累计带动近 1000 户科技型企业实行股权、分红等激励，决不让做出成绩的科技人员只是“幕后英雄”。国有企业在薪酬分配方面要更大程度上向科研人员倾斜，利用好工资总额特殊事项清单等有关支持政策，重视薪酬市场化理念，创建起有市场竞争力的薪酬体系。建立多维度、多元化的创新评价体系。建立科研过程合规免责制度，对于探索性创新失败的科研人员予以免责。要探索出一条“松绑减负”的道路，使科研人员能够自由地、专心致志地进行创新。还要重视创建尊重知识、尊重创造的组织文化，打通科研人员职业发展的两条通道，在技术攻关和产业报国上发挥出各自的优势。

3.4 加强产学研协同创新，构建开放创新生态

就产学研协同创新不足而言，央企要加大同高校、科研院所的战略性合作力度。要发挥企业主体作用，推动产学研深度融合。充分发挥中央企业的集成作用，推进产学研结合，创建要素共投、收益共享、风险共担的联合创新体系。应该促使创新联合体不断升级提质。中央企业对于两个创新联合体所占有的经费统筹以及知识产权分配权有 90%的份额。在合作模式上应该打破单一的项目合作模式，建立长期的、战略性的协同机制，形成企业出题、高校院所答题、共同阅卷的协同模式。2026 年成立的中央企业科技成果产业化联合体，以科研院所、高校、产业链上下游骨干企业、创新型民营企业等多方面的主体来协同参与。联合体构建需要寻源、供需匹配、要素汇聚的协同机制[4]。要使科技创新和产业创新同向发力、循环贯通。建立开放协同的创新生态，使创新链、产业链、资金链和人才链深度耦合，国务院国资委研究中心高级经济师熊洋认为，国资央企在“十五五”时期重点突破的方向，就是实现创新链、产业链、资金链、人才链的深度耦合。

Copyright © 2026 by authors and Viser Technology Pte. Ltd.

表 1　央企科技创新管理问题与优化路径对应关系

现存问题	核心表现	对应优化路径
科技创新管理机制不完善	决策链条长、审批环节多、跨部门协同壁垒	完善科技创新管理体系
科技成果转化效率不高	中试平台不足、转化服务能力弱、“最后一公里”不畅	健全科技成果转化机制，推动产业化应用
创新激励机制不健全	薪酬结构不合理、考核导向偏重短期、容错机制缺失	健全科技创新激励机制，激发人才创新活力
产学研协同创新不足	合作模式单一、科研方向与企业需求脱节、协同深度不够	加强产学研协同创新，构建开放创新生态

4 结语

央企科技创新管理机制优化和成果转化是项系统工程，牵涉到管理体系完善、转化通道畅通、激励机制健全、协同生态创建等诸多方面。目前央企正处在由大量投入到生产要素的“汗水型增长”向以科技创新为驱动的“智慧型增长”的转变期。以“十五五”为契机，国资央企要围绕解决国家发展安全、长远利益重大科技问题，加强自主创新、原始创新。坚持把发展新质生产力作为塑造未来核心竞争力的主要着力点。要使科技创新同产业创新深度融合，强化基础研究、原始创新以及场景开放，促使科技成果尽快转变为现实生产力。通过完善科技创新管理体系、健全科技成果转化机制、健全科技创新激励机制、加强产学研协同创新等一系列的举措，央企可以提升科技创新体系的整体效能，为实现高水平科技自立自强、建设科技强国提供有力的支撑。

[参考文献]

[1]韩静文,于天娇.央企科研院所科技成果转化模式比较与生态优化[J].科技和产业,2026,26(7):68-74.

[2]李春雨,陈丽娜.用好央企创投基金助推科技成果转化[J].企业改革与发展,2025(3):54-57.

[3]赵硕,张诗敏,张南.中央企业科技成果转化工作实践与思考[J].科学咨询,2024(1):18-21.

[4]李长娟.央企科技成果转化政策的实施难点及对策分析[J].企业改革与管理,2021(14):3-5.

作者简介：汪小溪（1986—），女，湖北黄冈人，中级经济师，华中科技大学文华学院国际经济与贸易专业毕业，现就职于中国电建集团国际工程有限公司，从事外事管理相关工作。

Copyright © 2026 by authors and Viser Technology Pte. Ltd.