

文章编号: 1001-8611(2023)03-0094-03

# 浅谈如何做好科研院所保障用房的管理工作

## ——以江苏省农业科学院为例

陈伟 孙美艳 张生朝 徐红兵 张颖

(江苏省农业科学院 南京 210014)

**摘要:**文章以江苏省农业科学院为例,阐述了院部房产的现状,分析了在保障用房管理工作中存在的难点,并围绕房产管理动态化、信息化、制度化、专业化,提出了做好房产配置保障工作、开发启用房产管理系统、建立健全规章制度、组建高素质团队等建议,以期为科研院所做好保障用房的管理工作提供参考。

**关键词:**科研院所;保障用房;管理工作;江苏省农业科学院

中图分类号: G311

文献标识码: A

DOI: 10.16849/J.CNKI.ISSN1001-8611.2023.03.023

房产作为科学研究的重要载体,为科研工作者提供办公、科研、学习、休息等场所,在科研事业的发展中起到至关重要的作用。近年来,有效优化事业单位国有房产管理,提高社会经济服务发展水平,已经成为国家事业单位发展的必然追求<sup>[1]</sup>。江苏省农业科学院(以下简称“江苏省农科院”)房产管理部门应加大统筹力度,充分利用现有房产资源,进一步做到合理配置、科学规划,做好保障用房的管理和服务工作,尽量满足院各项科研事业的发展需要,为江苏省农科院的发展保驾护航。

### 1 江苏省农科院房产现状

江苏省农科院建院于 1931 年,历经 90 余年的发展,院内的房产状况发生了翻天覆地的变化。院部占地面积 127.73 hm<sup>2</sup>,现有房产面积 18.8 万 m<sup>2</sup>,其中,保障性用房面积 15.8 万 m<sup>2</sup>。按建设年代划分:包括 20 世纪 50 年代以前的房产(占 11.4%)、20 世纪 50 年代到 90 年代的房产(占 22.7%)和 21 世纪以来的房产(占 65.9%);按功能划分:包括办公用房、科研用房、科研辅助用房、人才居住类用房等,功能较多、规模较大。

最早建设启用房屋的房龄可以追溯至 1949 年以前,为砖混结构;而最晚建设启用房屋的房龄不到 10 年,为框架结构。房产之间存在房龄差距较大、老化程度不一、建造结构不同等差异。随着时代的变迁、

科研需求不断增加,房龄越长的房产需要修缮、改造的地方逐步增多,而早期建设的砖混结构科研用房难以按大开间、大进深的要求进行改造以适应新的科研需要,且因为使用者“分配即所有”的意识,科研辅助用房供不应求的情况将长期存在<sup>[2]</sup>。

### 2 保障用房管理工作中存在的难点

**2.1 统一管理承担较重的资源供给压力** 院原有房产管理模式为统分结合,即院里按照各研究所的需求,将房产分配到研究所,再由研究所按“所控房”负责内部房产的资源协调配置。研究所对内部各研究团队的人员及科研规模相对了解,能够从一定程度上增强研究所内部房产资源的调剂能力,但是房产资源分散在各研究所管理的同时,也会增加全院整体房产规划调整的难度。

现有房产管理模式为统一管理,即由院房产管理部门对房产资源予以统一配置管理,根据各研究所运行和需求情况进行合理配置,提升了院对房产资源统一调控的能力,但由于资源的相对集中,在实际工作中,有些团队会因科研项目需要新增用房,其不在本研究所内部进行调配而直接向院里提出申请,久而久之,使房产资源更加紧张,造成院内各单位“贫富不均”的现象<sup>[3]</sup>,从而增加了院房产资源供给的压力,虽然院曾经通过收取各单位“房产占用费”的形式调剂资源需求,但效果并不明显。

收稿日期: 2023-04-12

作者简介:陈伟(1982-),男,硕士,助理研究员。主要研究方向:事业单位房产管理。

张颖为本文通讯作者。

近年来,研究所的管理单元由研究室调整为团队,导致需求进一步膨胀,各研究团队为了发展必然需要更多的科研用房,由原本研究所首先在内部协调资源不够后再统一向院申请用房,转变为各研究团队多头申请,这样就加剧了有限的房产资源与团队发展需求之间的矛盾。另外,随着院研究生扩招计划的实施,更加剧了有限的房产资源与研究生培养计划之间的矛盾。

**2.2 房产管理信息化程度不高** 伴随着“大数据”“云计算”“互联网+”等信息时代的到来,江苏省农科院已通过自主研发或技术引进等方式,将信息化、智能化技术广泛应用于管理和科研工作中,如自2005年开始建设的综合管理信息系统(MIS系统)、科研管理信息系统、财务管理信息系统、农业物联网,以及疫病预测预警、农情遥感监测、农产品溯源、设施种植、设施养殖、资源环境监测等一系列系统软件,大大提高了科研人员的工作效率和管理部门的管理水平<sup>[4]</sup>。

房产管理也开始通过信息化管理和自动化办公相结合的方式提高自身工作效率和服务水平。随着工作的逐步开展,发现房产管理的信息化程度不高,且功能较为分散,并未将有关保障用房的相关信息和功能进行汇总、集中。例如:在入住公寓时,需要在网上办理申请和审核手续,该功能在院网站“后勤服务”页面;在查询房产资料时,需要在院网站“基建档案查档”一栏中提出申请,经过一系列流程审批后,再到院档案室进行查询,且房产相关资料的存档以各单位自主向档案室申请备案、存储为主,未主动备案的则无法在档案室进行查询。另外,房屋维修、存量房管理等相关信息不能在网上查询。

**2.3 档案保管意识不强,传统纸质资料不易保存在信息化普及之前的很长一段时间里,关于房产的资料大多以传统的纸质材料为主,因纸质材料的存储受搬迁、温度、湿度等因素的影响较大,极易出现霉变、损坏或丢失等情况<sup>[5]</sup>,进而导致相关房产资料的缺失,一旦房产的原始资料缺失,会对后期资料的使用(项目申报、维修等)和保管工作产生极大的影响。**

**2.4 管理人员岗位变动的不确定性** 管理人员包括房产管理职能部门人员和房产使用单位从事本单位房产管理工作的人员。因部分房产涉及存量房、住房补贴等相关问题,房产管理工作的延续性较强,所以对从事房产管理工作人员的业务素质要求较高,尤其是对各课题研究团队的具体分管人员<sup>[6]</sup>。加之房龄跨度较大、房产管理信息化程度不高、传统纸质材料不易保管等原因,当遇到房产相关管理人员离

职或岗位调动时,可能会出现房产资料不够齐全、交接不够充分等问题,导致工作衔接“断档”,在接下来的工作中,新接手人员需要对房产相关数据和资料重新进行勘测、收集、整理等,增加了大量重复性工作。

### 3 做好保障用房管理工作的建议

**3.1 房产管理动态化、配置科学化,做好资源配置保障工作** 房产管理部门要定期对院内各单位的保障用房资源使用情况进行摸底调查,了解实际使用和需求情况,从单位人员配置、科研需要、学科发展等角度出发,制定科学合理的房产定额配置标准,既要符合江苏省农科院的现实情况,又要满足未来发展需求<sup>[7]</sup>。同时,可以从各单位的实际需求出发,使用“经济杠杆”予以平衡,对超额使用房产的单位,原则上要收归院里统一管理,在确需保留且资源允许的前提下,实行有偿使用,院收取房产资源占有费<sup>[8]</sup>。将资产配置与科研绩效评估相挂钩,本着效率优先、兼顾公平的原则,努力实现房产资源的科学配置<sup>[9]</sup>,避免出现有些单位房产过剩,房屋闲置,而有些单位房产不足,阻碍科研事业发展的现象。

在日常管理工作中,房产管理部门要加强与相关单位的联动,通过信息互联互通,有预见性地规划资源利用,对各单位的要求、需要及时做出协同反应,满足不断变化的动态需求<sup>[10]</sup>。例如:与研究所对接科研用房动态配置工作时,由研究所根据各研究团队的规模,对照院房产定额配置标准进行初步认定,有条件的可以内部调整,然后对情况进行汇总并通报房产管理部门,再由房产管理部门从院房产资源层面出发,协调解决房产的配置问题;与人事处对接研究生招生方面的相关信息时,房产管理部门先将现有研究生宿舍的比例和数量告知人事处,由人事处以此为依据统筹制订研究生招生计划,房产管理部门再按照具体招生计划做好研究生宿舍的分配及管理工作。

**3.2 房产管理信息化,开发并启用房产管理系统** 建立信息化管理平台,实现更高效的工作、更精细的管理、更科学的决策,使平台成为职能部门宏观调控的重要手段<sup>[11]</sup>。启用房产管理系统的意义在于集中整合院内房产的相关信息和功能,使房产管理工作更规范、更方便、更快捷。一方面,该系统能够作为房产信息的数据库,将房产信息按照统一标准进行规范化收集,然后将信息分门别类地进行数字化存储,最终直观、准确、形象地将房屋信息展现出来,使院内房产资源及使用情况一目了然,实现相关资料

和数据信息的交流与共享<sup>[12]</sup>。另一方面,通过管理系统实现房产管理的办公自动化,如房屋查档申请、房屋使用申请、房屋维修申请等一系列流程都能在网上进行办理,从而大大减少科研人员的办理时间,提高科研工作效率。对于房屋租赁可以设置租期提醒功能,在出租的房屋即将到期时,系统自动提醒管理人员注意收房时间。另外,系统能够对每一条信息进行记录和保存,从而保证工作的可追溯性,并可对房产的相关信息进行修改和完善,为房产管理人员的科学决策提供可靠的信息支持。

**3.3 房产管理制度化,建立健全规章制度** 根据行政事业单位国有资产管理办法的相关规定,结合江苏省农科院工作实际制定房产管理规章制度,规范工作程序,强化治理效能。明确房产分配的定额配置、联动机制等,认真履行申请、审批、公示流程,保证房产管理的有序性、科学性<sup>[13]</sup>。进一步细化房产建设和维修工程验收的流程手续,将房产资料的备案工作作为工程验收的强制前提条件,让房产资料的备案工作能够得到足够的重视,让员工养成按章办事、按流程办事,以及房产信息主动备案、详细备案的好习惯,让房产管理的每一项工作都能有据可循、有理可依。

**3.4 房产管理专业化,组建高素质团队** 做好房产管理人员的岗前培训工作,采取多种多样的培训形式,将“走出去”与“请进来”相结合,积极与其他单位进行交流和培训,拓宽管理人员视野,定期开展内部培训,取长补短,积累经验<sup>[14]</sup>。

在具体工作中,每一名管理人员可分管一种或几种类型的房产,只需精通自己分管范围内房产的业务和政策,有针对性地做好房产管理和人员入住、使用等工作。因为管理范围的缩小,管理人员可以在熟悉业务的基础上对流程和服务进行不断改进和优化。同时,要做好管理人员的思想教育工作,增强其责任感、使命感,以高度的责任心、事业心做好房产管理

工作,保障科研事业的有序、快速发展<sup>[15]</sup>。

## 4 参考文献

- [1] 王旌涛. 优化事业单位国有房产管理的思考与实践[J]. 时代金融, 2017(26): 255
- [2] 邹茶英, 李国锋, 郑梅玉, 等. 农业科研基地固定资产管理与利用效能提升分析——以江苏省农业科学院为例[J]. 农业科技管理, 2018, 37(5): 35-38, 44
- [3] 张萍, 杨鸣. 高校公用房产管理探析[J]. 高校后勤研究, 2019(9): 40-41, 44
- [4] 邹茶英, 李国锋, 巩文红, 等. 加强农业科研基地信息化管理的思考——以江苏省农业科学院为例[J]. 农业科技管理, 2018, 37(2): 46-48
- [5] 刘育红. 纸质档案保管的重要性和方法[J]. 办公室业务, 2011(S1): 38-39
- [6] 陈凤. 机关事业单位档案管理的重要性分析[J]. 管理观察, 2018(2): 79-80
- [7] 金雅雯. 高校公用房产管理思考与探析[J]. 科技视界, 2017(9): 150, 175
- [8] 何蒙. 高校公用房产管理存在的问题及解决措施[J]. 黑龙江科技信息, 2011(15): 88
- [9] 孟晓艳. 科研事业单位国有资产保值增值管理研究[J]. 农业科技管理, 2008, 27(5): 51-53
- [10] 吴春, 徐红兵, 葛汉勤, 等. 农业科研单位学科资源集成管理配置[J]. 江苏农业科学, 2015, 43(8): 471-474
- [11] 还红华, 马晓杰, 马一杏, 等. 智慧型农业科研院所信息化建设策略[J]. 农业科技管理, 2016, 35(1): 40-42, 62
- [12] 张晓东. 房产档案管理信息系统的建设与价值思考[J]. 中国市场, 2017(27): 58-59
- [13] 黄丽霞, 郭炳安. 浅析行政事业单位经营性房产管理中存在的问题及解决对策[J]. 营销界, 2022(8): 161-163
- [14] 谢卫红. 优化行政事业单位国有房产管理的实践浅析[J]. 经贸实践, 2018(18): 41-42
- [15] 蔡祖斌. 贯彻落实科学发展观 创新房产管理思想政治工作[J]. 企业科技与发展, 2010(4): 112-113