非遗保护经费的“政－校－企”协同机制优化路径研究——以织绣技艺重点实验室为例

苏杭
成都轻工职业技术大学，四川 成都 611731
DOI: 10.61369/ETR.2026300028

摘　　要： 非物质文化遗产具有文化价值和经济价值双重属性，“教育”与“市场”是实现其经济价值的关键场景，政府、学校、企业均是非遗保护经费投入的重要主体。本文以织绣技艺重点实验室为案例，以绩效评价为切入点，构建适应非遗保护经费管理特点的平衡计分卡框架，发现“政－校－企”协同机制存在的核心问题，并提出三条优化路径：创新财务与资产支持机制、重建学习与成长体系、关注政府与企业价值锚点建立非遗项目集群。

关 键 词： 非物质文化遗产；“政－校－企”协同机制；平衡计分卡

Research on the Optimization Path of the Government-School-Enterprise Collaborative Mechanism for Intangible Cultural Heritage Protection Funds——Taking the Key Laboratory of Weaving and Embroidery Craftsmanship as an Example

Su Hang
Chengdu University of Light Industry, Chengdu, Sichuan 611731

Abstract: Intangible cultural heritage (ICH) possesses dual attributes of cultural value and economic value, while education and market scenarios serve as the key approaches to realize its economic value. Governments, universities and enterprises are all important participants in the investment of ICH protection funds. Taking the Key Laboratory of Weaving and Embroidery Craftsmanship as a research case and performance evaluation as the entry point, this paper constructs a balanced scorecard framework adapted to the management characteristics of ICH protection funds. It identifies the core problems existing in the government-school-enterprise collaborative mechanism and proposes three optimization paths: innovating the financial and asset support mechanism, reconstructing the learning and growth system, and building ICH project clusters by focusing on the value anchors of governments and enterprises.

Keywords: intangible cultural heritage; government-school-enterprise collaborative mechanism; balanced scorecard

一、研究背景

（一）政策法规背景

国家在持续财政支持之外，正逐步出台政策鼓励引入社会资本，形成非遗保护资金投入的 PPP 模式。财政部《关于在文化领域推广政府和社会资本合作模式的指导意见》鼓励可经营性文化项目采用 PPP 模式；《成都市蜀锦蜀绣高水平保护高质量发展三年行动计划（2025—2027年）》提出“政府引导、市场主导”原则。这意味着非遗资金使用效益不仅体现在存量保护上，更要以市场化应用为导向，发挥“政－校－企”产学研用协同作用。

绩效评价方面，财政部、文化和旅游部2022年印发《国家非物质文化遗产保护资金管理办法》，明确“中央补助、分级负责、加强监督、注重绩效”原则；四川省将非遗保护经费纳入本级预算，并要求健全全过程预算绩效管理机制。非遗资金绩效评价具有法定要求和法理支撑。

（二）理论背景

1.“政－校－企”协同理论及其在非遗保护中的应用

“政－校－企”协同的理论基础可追溯至 Leydesdorff 和 Etzkowitz 于20世纪90年代提出的三螺旋（Triple Helix）模型，用以描述大学－产业－政府三者在知识经济社会中的新型互动关系。[1] 三螺旋理论将政府、企业和高校在发展地方社会经济上统一起来，形成知识领域、行政领域和制造领域的三力合一，与非遗保护三大主体相吻合。

杨阳将“教育”和“市场”视为非遗活态化传承关键场景，明确了“学校”和“企业”是非遗保护除“政府”之外的重要主体。王经绫认为非遗具有文化价值和经济价值双重属性，静态保护维系文化资本存量，动态保护的本质是非遗项目的生产和再生产。[4] 静态下非遗保护与高校内涵发展高度耦合，[8] 动态下企业作

 Copyright © This Work is Licensed under A Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

教育理论与研究26年30期-版权页：半月刊 第4卷第30期 2026年8月刊.indd 116 2026/10/13 16:03:38

为资本流的实际控制者具有主导权。黄尚茂认为非遗在服务乡村振兴等方面具有重要作用。因此，“政－校－企”多元主体格局已基本形成。

2. 平衡计分卡在非遗保护经费绩效评价中的适应性

平衡计分卡由 Kaplan 和 Norton 于20世纪90年代初提出，从财务、客户、内部业务流程和学习与成长四个维度进行绩效评价，[2] 恰当引入了非财务指标。[6] 刘俊勇等人研究发现，平衡计分卡在非营利组织绩效评价中得到广泛应用。国内方面，程鸣、马梅芝运用平衡计分卡思想构建非遗保护专项资金绩效审计评价指标体系；[9] 李广凯将平衡计分卡应用于高校财政投入绩效评价，[3] 为本文框架构建提供了思路。

（三）研究述评与本文切入点

现有研究多聚焦于“政－校－企”协同的人才培养、项目合作层面，对三方经费投入的协同机制与绩效评价关注不足。本文将“政－校－企”三方与平衡计分卡框架融合，以织绣技艺重点实验室为案例，构建非遗保护经费的“政－校－企”协同绩效评价体系，通过实证评价发现问题并提出优化路径。

二、整合“政－校－企”的非遗保护经费的平衡计分卡框架构建

非遗保护经费具有资金来源多元性、价值产出双重性、主体多元协同性。要实现全面综合性评价，需将“政府”“学校”“企业”三个主体与平衡计分卡框架有机整合，评价三个投入主体的价值产出绩效。

财务维度。非遗保护经费投入的战略导向并非经济回报，而是非遗文化的“保护与发展”，因此财务维度从关注经济产出调整为经济投入，从“投入”角度考量三方绩效，关注经费投入的可持续性与使用合规性。具体设置：财政投入的“专项资金下达金额”、学校投入的“校内资金配套率”、企业投入的“实际资金投入金额”和“横向科研、社会服务支持金额”等指标。

内部流程维度。非遗保护内部业务流程关注制度健全、政务公开、依法行政、办事高效等。[9] 当前非遗资金管理存在管理监督机制不健全、预算编制不科学等问题，[5] 很大程度上源于财务部门和业务部门协调机制缺位。本文选取“财务人员是否参与专项经费申请”“预算执行偏离度”“有无非遗预算范围外开支”三个指标，综合评价财务参与度、预算编制效率和会计核算规范性，并设置“经费使用公开情况”指标评价信息透明度。

学习与成长维度。在关注师资队伍建设、学科发展、科研能力的基础上，结合非遗传承特殊性，一是倾向非遗传承人的引进和培养，二是关注“产教融合”成长性。设置“非遗人才引进、培养数量”评价人才培养；设置“开设非遗课题情况”“非遗保护文献出版”指标评价科研能力提升；设置“非遗学科建设情况”“非遗产业合作情况”评价产教融合。

客户维度。在“政－校－企”联动机制下，客户维度居于最为重要的位置，财务投入、内部流程管理和学习成长最终都传导为对政府和企业的价值创造。对政府设置“推动非遗政策、指标制定数量”“非遗文化环境构建情况”“非遗文化传播情况”“非遗促进地方发展情况”四个指标；对企业设置“横向科研产出数量”和“横向科研投入增长率”，反映校企合作产出及企业满意度。

2.3平衡计分卡框架下非遗保护经费的“政－校－企”协同绩效评价指标

维度	准则层	指标层	指标说明
财务维度	财政投入	专项资金下达金额	反映财政资金到位情况
	学校投入	校内资金配套率	校内资金配套金额 / 总财务投入，反映学校配套资金保障程度
	企业投入	实际资金投入金额	反映企业直接资金投入情况
		横向科研、社会服务支持金额	反映企业通过科研、社会服务项目的间接投入
内部流程维度	专项经费申请协同度	财务人员是否参与专项经费申请	通过对单位财务部门人员调研得出结论
	会计核算规范性	非遗经费专款专用	保护资金是否单独核算、有无非遗预算范围外开支
	经费使用信息透明度	预决算公开情况	预决算报告是否披露
学习与成长维度	人才培养	非遗人才引进、培养数量	反映人才队伍建设情况
	科研能力提升	开设非遗课题情况	支持开设课题数量、金额
		非遗保护文献出版	反映针对非遗保护项目研究、整理、宣传、开发利用等文献出版情况
	产教融合	非遗学科建设情况	非遗学科建设惠及学生人数、学生对课程满意度
		非遗产业合作情况	反映产教融合深度
客户维度	政府效益	推动非遗政策、指标制定数量	反映政府政策引领作用
		非遗文化环境构建情况	学生参与非遗相关社团、展览情况
		非遗文化传播情况	考察非遗文化传播人数、非遗项目展示展演次数、非遗保护知识宣传及普及次数等，反映非遗传播效能
		非遗促进地方发展情况	是否存在非遗助力文旅产业经济发展等情况
	企业效益	横向科研产出数量	反映校企合作的产出
		横向科研投入增长率	反映企业与学校非遗项目合作及企业满意度

Copyright © This Work is Licensed under A Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

教育理论与研究26年30期-版权页：半月刊 第4卷第30期 2026年8月刊.indd 117 2026/10/13 16:03:38

三、织绣技艺重点实验室的案例分析

（一）织绣技艺重点实验室概况

四川省织绣技艺数字化重点实验室（以下简称“织绣技艺重点实验室”）于2024年正式成立，依托成都轻工职业技术大学等高校力量建立，是省文化和旅游厅重点实验室。实验室聚焦纺织非遗、织绣技艺的数字化应用与创新，凸显“三重”建设目标和“三化”建设方案，旨在利用数字化技术推动蜀锦蜀绣等织绣技艺的保护、传承与创新发展。

该案例的典型特征体现在三方面：一是主体多元性，涉及政府、学校、企业三方；二是来源多元复合性，资金涵盖财政专项资金、学校配套资金、企业投入等渠道；三是产出双重性，既要产出文化传承效益，也要产出经济效益，是研究“政－校－企”协同机制的理想案例。

（二）织绣技艺重点实验室经费管理的平衡计分卡评价

运用第二章构建的四维度评价指标体系，对织绣技艺重点实验室近年来的非遗保护经费管理进行实证评价。

财务投入维度评价。2024—2025年收到财政投入非遗保护资金200万元，学校配套投入160万元，企业累计间接投入100万元。可见实验室非遗保护工作体现出较高的市场价值和行业吸引力，但价值转化还需三方进一步协同推进。

内部流程评价。经调研，单位财务人员不直接参与专项经费申请，但保护资金由学校建立单独账户实行绩效统一管理、专款专用，未产生预算范围外开支。可见会计核算规范性、预算编制效率较高，但专项经费申请协同度较低。

学习与成长评价。实验室现有四川省民间艺术（织锦）工艺大师、国务院政府特殊津贴专家等，人才队伍建设良好。2024、2025年开放课题数量分别为58项、57项，正在联合职业教育研究院完成5本非遗相关著作，科研水平稳步提升。产教融合方面，学校建设“刺绣设计”专业，开设非遗相关课程，一学年涉及学生超200人，学生对非遗课程满意度为优的占比达79%。

非遗产业合作上，2025年学校在当地政府引导下，联合服饰龙头企业牵头成立“成都市蜀锦蜀绣产学研用协同创新中心”，签署“蜀锦产业发展战略合作协议”，产教融合深度正逐步加强。

客户层面评价。非遗政策制定上，学校特聘教授参与国家标准《蜀锦》（GB/T 35444-2017）制定及蜀锦地理标志产品保护申报。非遗文化环境方面，30% 以上参加调研学生参加过非遗相关社团、展演，90% 以上对学校非遗氛围评价较好。文化传播方面，实验室组织非遗调研20余次、展览10余次，最近一次在巴黎展览。企业效益方面，横向科研产出13个，2025年企业科研投入同比增长超6倍，企业呈现较高合作意愿。

（三）现行非遗保护经费存在的主要问题

第一，非遗资金投入模式单一，企业投入动力不足。当下非遗保护直接资金投入仅包含中央财政资金和学校配套，企业投入以横向课题经费为主，无直接经费投入。这使非遗保护经费可持续性投入存在风险：一方面专项资金实行申请拨付制无法保证稳定投入，另一方面学校配套需在满足基本运转后支持，案例中学校正面临职教本科转型期，资金缺口巨大，2026年压减了非遗保护经费预算。

第二，经费管理财务部门参与度不足，项目资金统筹力度不强。财务部门属于单位内部流程管理的关键环节，既是校内预算的编制者又是预算使用的监督者，财务部门和项目管理（申报）部门协调性不高，存在财政资金项目下达了，财务部门还不知道是哪个部门在申报和管理的情况，缺乏资金的统筹安排。

第三，重教育、轻产业，创新动能未激发。非遗资产价值主要通过科研立项、学科建设等形式留存在学校内部，学校作为最大受益者具有较强能动性，而政府、企业直接资金投入动力不强。虽然校企已初步建立合作平台，但非遗资产的生产与再生产仍呈空白，需警惕陷入学校重“学”“研”轻“产”“用”的惯性思维。

（四）织绣技艺重点实验室非遗保护经费“政－校－企”协同的优化路径

路径一，创新财务与资产支持机制。调整财务部门目标，从“被动合规”转向“主动绩效”。财务部门应积极参与非遗保护经费的申报、预算编制环节，提升资金申报成功率和使用效能。吸引企业资金方面，建立“科研平台－财务部门－企业”三方信息共享监督平台，财务部门担当中间人，保障企业在合规前提下完成资金投入，同时提升经费使用监管。资产支持方面，可利用现有设备、专利等资产与企业达成使用协议实现价值互换，丰富企业资金投入模式。

路径二，重建学习与成长体系，修正人员绩效评价重点。案例中织绣重点实验室依托于成都轻工职业技术大学建立，其教职工绩效评价沿用学校整体评价体系，将教育和科研作为考核重点，这在一定程度上造成了考核绩效与业务实际的脱离。因此，应根据平台所需，从非遗价值的生产与再生产角度出发，将“政－校－企”业合作、产教融合与科研成果转化等要素作为人员绩效评价重点，激发人员动能推进“产教融合”进一步发展。

路径三，关注政府与企业价值锚点，建立非遗“项目”集群。对政府而言，学校应积极对接政府最新核心需求，从五年计划、地方经济会议等了解政策动向，以服务地方政策需要为导向构建非遗“项目”集群。对企业而言，一方面需深入调研地方行业需求，构建非遗产品“项目式”创新性开发；另一方面积极打造蜀锦蜀绣非遗IP，通过教学、培训、展演、网络宣传等方式扩大传播范围，创造“蜀锦蜀绣文化圈”，以文化共识形成市场需求吸引企业投入。

四、研究局限与展望

本文存在以下局限：第一，案例代表性方面，织绣技艺重点实验室作为省级重点实验室具有一定特殊性，研究结论需更多案例检验；第二，在指标体系权重设计方面，本文仅做定性分析，

 Copyright © This Work is Licensed under A Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

教育理论与研究26年30期-版权页：半月刊 第4卷第30期 2026年8月刊.indd 118 2026/10/13 16:03:38

未采用层次分析法（AHP）等定量方法确定权重；第三，实证数据方面，受数据可及性限制，未能获取非遗保护带给政府与企业经济效益产出的直接数据。未来可运用层次分析法确定指标权重，并选取多个同类机构进行横向比较研究。

参考文献

[1]Leydesdorff L, Etzkowitz H. Triple Helix of innovation: introduction[J]. Science and public policy, 1998, 25(6): 358-364.

[2]Kaplan R S, Norton D P. The balanced scorecard: measures that drive performance[M]. Boston, MA, USA: Harvard business review, 2005.

[3] 李广凯 . 平衡计分卡下地方高校财政投入绩效评价研究 [J]. 会计之友 ,2023,(17):133-140.

[4] 王经绫 . 责任、边界与矛盾：政府支出视角下的非物质文化遗产保护 [J]. 青海民族研究 ,2022,33(3):116-123.DOI:10.15899/j.cnki.1005-5681.2022.03.019.

[5] 张蓉莉 . 非物质文化遗产保护资金管理现状及优化建议 [J]. 财富生活 ,2022,(18):79-81.

[6] 刘俊勇 , 段文譞 , 安娜 . 平衡计分卡学术研究评述与展望 [J]. 会计研究 ,2022,(8):121-134.

[7] 程鸣 , 马梅芝 . 非遗保护专项资金绩效审计评价指标体系研究 [J]. 合作经济与科技 ,2018,(23):176-178.DOI:10.13665/j.cnki.hzjjykj.2018.23.066.

[8] 韩春燕 . 利益相关者视角下高职院校政校企协同人才培养机制研究 [J]. 教育与职业 ,2015,(19):10-12.DOI:10.13615/j.cnki.1004-3985.2015.19.003.

[9] 杨阳 . 非物质文化遗产的活态传承 [J]. 四川省干部函授学院学报 ,2015,(1):1-7.

[10] 黄尚茂 . 协同保护传承非遗——地方政府、学者、传承人的作用与合作路径探析 [J]. 河池学院学报 ,2024,44(4):18-24.

Copyright © This Work is Licensed under A Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

教育理论与研究26年30期-版权页：半月刊 第4卷第30期 2026年8月刊.indd 119 2026/10/13 16:03:38