

高校后勤改革的组织创新研究

作者：北京工业大学 万坤 于唤洲

【摘要】组织创新对促进高校后勤深化改革、提高后勤服务水平和保障能力至关重要。文章从组织创新的角度探讨高校后勤改革，分析了创新对后勤改革的影响，指出深化后勤改革必须从创新机制构建入手，以提高组织能力和组织绩效为目标，构建能为组织提供持续、长久的创新动力机制。

【关键词】高等院校；后勤改革；组织创新

高校后勤改革成效取决于高校内生动力的强度和持续性。如果由政府推动的强制性制度不能使改革产生内生动力，或者内生动力不能在较短时间内转化为内生动力，这种改革便会由于产生高额的交易成本而使改革难以持续下去，改革就会进入一个低迷的阶段。这时，单纯的制度创新难以有新的突破。

组织创新(Innovation)是在一个团队和组织或针对一项任务有意导入相对新的、对组织和社会有益的想法、过程、产品或工艺，包含与管理社会系统有关的想法的产生和想法的实施，它在现代企业管理领域被认为是影响企业的生存和能否持续发展，是否会具有长久竞争力的主要影响因素。

组织创新的重点在于组织的能力建设，这些能力的提高就是以组织不断发现新问题、解决新问题的连续的、循环的创新过程体现的。

高校后勤改革本质上就是组织创新，是将企业管理的一些理论应用在高校后勤领域通过不断发现新问题、解决新问题来提高后勤组织的效率、应变能力、领导能力、人力资源能力和创新能力，最终达到提高后勤保障水平促进高等教育快速发展的目的。

一、高校后勤组织创新的现状分析

内部创新机制，是指有关内部创新的各种要素以及各要素之间的动态相互关系，包括动力、激励、压力和保障机制四部分。内在动力是组织创新的核心，其主体是人，人的创新能力发挥是组织内部创新的源泉；激励和压力是确保组织中的人充分发掘其创新潜力的外部动力；保障机制属于组织层面的，是实现持续创新的组织保证。

高校后勤组织创新主要有以下几个特点：

1、组织创新动力不足

人，作为创新的行为主体，通过发挥其主观能动性实现组织的不断创新。我国传统文化使人们所树立的知足常乐、追求稳妥、回避风险思想观念在很大程度上制约了创新的活力，导致很多高校后勤组织因循守旧、墨守成规的作风，满足于工作的惯性运转，丧失了主动性、自主性和独立性，阻碍了创新能力的培养，压制了创新潜力的发挥。高校后勤虽然离高素质的人才很近，本有近水楼台先得月的优势，但苦于后勤人才战略的偏离和高校对后勤认识的偏差，使得优秀的人才难于引进。因此，人才奇缺是高校后勤的最大特点，也是造成创新动力不足的重要原因。



2、激励平淡，压力不够

高校后勤组织创新差的另一个重要原因就是没有有效的激励机制。很多高校后勤都没有将创新活动在收入分配中体现，奖金没有体现个体之间工作努力程度、复杂程度的差别，很多后勤组织甚至没有自己的人事制度，完全和学校一致，无论工作做得好坏，只要不出大事故，钱一分不少拿（也多拿不了），有时多干事反而遭到更多的非议，逐渐形成了一种少干事多评论的复杂环境。而且，高校后勤一直采取“老人老办法，新人新办法”的政策，组织内部分配的不平衡异常明显，在很大程度上影响到人的创新能力的发挥。

人们创新的动机产生于需求和压力，在没有压力环境下，当人们的需求得不到满足或某种压力迫使他不得不完成某项创新活动时，人们就会产生一种激发创新意识的内在动力。但是，人们如果沉浸在得过且过的怪圈里，创新是很艰难的。

3、保障机制不健全

组织的分配政策、有效的激励机制和股权政策等都是基于明晰的产权制度。但产权制度不清晰是高校后勤的最大特点，也是后勤改革的难点和关键点。没有明晰的产权制度是后勤组织缺乏创新根本原因。

二、组织创新对高校后勤的影响

组织创新对组织的影响是多层次、多方面的，集中体现在组织核心能力的提高和绩效的改善。后勤改革本质上就是创新，组织创新是后勤成功改革的强大动力，没有创新就不会有后勤改革的成功。研究表明，创新对组织能力、组织绩效的影响是正面的，直接的。

1、对组织能力的影响

企业的核心能力，是企业独特的知识和资源附着于各种不同载体上而形成的强大竞争能力，它是顾客价值和企业创新的源泉。Teece et al（1997）研究指出，创新促进组织能力的提升，是组织持久竞争优势和核心竞争力的来源。很多实证研究发现，组织创新对提升核心能力具有显著的正面影响。激烈的市场竞争促使企业不断进行创新，实现企业竞争能力的提升以建立和保持竞争优势，缺乏创新的企业由于组织能力得不到提升使得竞争能力不断下降而被淘汰。

2、对组织绩效的影响

Wakelin（1998）等多位学者的研究证实，组织创新对组织绩效有正面的影响，会给组织效能、运营绩效、财务绩效的提高产生积极的促进作用。

在组织效能方面，通过组织创新可以培养组织创新氛围，激发员工的创新激情，提高员工对组织的满意度，从而改善雇用关系，提高员工对组织的贡献愿望、充分发挥员工的工作热情和聪明才智，促进组织的可持续发展。

在运营绩效方面，由于创新带来组织效能的提高，为产品质量的持续改善提供了保障，因此，顾客的满意度和忠诚度也会不断的提高，

在财务绩效方面，组织创新导致运营绩效的提升，从而正面影响运营成本的下降和利润率的提高，使得组织和组织成员的收入增加，达到进一步激发员工创新的积极性，促进组织的长期获利。

从后勤改革的目的看，组织能力的提升和组织绩效的提高正是后勤改革的根本目的。因此，组织创新是高校后勤改革的必由之路，也是推动后勤改革的主要动力源。

三、高校后勤创新机制的构建

创新对组织能力的提高和组织绩效的改善起着重要的作用。由于人是组织创新的主体，人的本性问题决定了组织内部创新模式的形成。人的创新积极性的发挥很大程度上受到环境以及制度的影响。根据人性假设理论，只要稍微创造条件就能激发人的内在工作热情，促进其创新积极性的发挥。高校后勤的发展现状表明，只有从“后勤人”入手，构建一套合理、有效的



机制，创造有利于创新的环境，激发人的潜能，从而实现后勤组织持续、长久的发展。制度创新学派认为，组织结构对创新思想的产生、形成和转化以及信息的沟通与交流产生显著的影响，具有充分灵活性、柔性和适应性的组织结构有利于组织创新能力的培养。从上述分析知，组织创新机制的构建应从创新的激励机制、压力机制、保障机制等方面着手。

1、构建创新的激励机制

创新的持久动力来源于创新主体积极性的保持，积极性来源于主体受到物质或精神上得到持续的激励。如果确立创新者和创新成果的直接利益关系，通过创新增加了创新主体的收益，必然会增加创新主体的积极性。这是最经济、最有效、保持最持久的激励机制，也就是通常所说的产权激励机制。因此，要通过构建创新激励机制来提高组织创新能力，首先必须构建明确的产权制度。

建立创新奖励机制是创新激励机制的一个具体途径。将创新成果与奖励结合在一起，逐步拉大优秀创新人员与一般工作人员的收入差距，体现多劳多得。或者将创新成果入股，将创新主体的个人利益和组织的长远发展有机结合起来，就能形成对创新人员持续的激励，从而保持组织创新的持续动力。

根据人性假设理论，物质途径的激励属于低层次的激励，人的高层次的激励是自我实现、复杂人和目标人。因此，精神上的激励往往比物质上的激励更为有效。通过各种形式的宣传、表彰、庆功、学习热潮等给予创新者崇高的荣誉和社会地位，更能激发创新主体的创新活力和创新热情，是物质激励的十分必要的补充。

2、构建创新的压力机制

组织要激发员工的创新潜力，物质或精神的激励并不是总是有效的。根据人性假设理论，员工的压力大多来源于需求。通过建立一套基于责任、要求、结果考核的压力机制，如果不能根据责任按照要求达到预期的收益，会受到减薪、降职甚至离职等形式的惩罚。压力作为激励的辅助手段，对组织创新起到积极的促进作用。

根据马斯诺的需求层次理论，当一组需求得到满足时这组需求就不再成为激励因素了。从管理心理学角度看，人们行为的心理活动过程是一个实现目标的过程，如果需要未得到满足就会使人们产生心理紧张，躁动不安，由此会产生满足这一需要的动机，动机导致行为，行为的结果满足需要时，人们的紧张感就会消除。

以往的研究成果总结了积极压力产生的条件：第一、当个体在工作中给予较高的控制，可以参与决策的制定，管理者与被管理者处于较平等的关系时，个体的压力就会降低，并出现较高的生产力。第二、改善工作报酬时，可以使员工个体产生积极的压力。这个报酬不仅是金钱，还有自尊和对工作的控制。总之，当一个组织或一项工作有利于个体的自我提升时，个体在面临压力源时就可能产生积极压力。

因此，构建一个有效的压力机制是确保组织持续创新的重要保障。尤其面对艰巨的创新任务时，适当压力就显得非常必要了。

不过，压力是把双刃剑，它对个人的身心健康，生活质量和组织的工作效率有着重要的影响。当人感觉到适度的压力时，会有意识地调整自己，以适应这种变化，这种压力就可以变成发展的动力。如果压力过大，就会使员工的心理、生理和行为产生一系列的异常反应，给员工个人和组织带来消极后果。在进行积极压力管理的时候，根据组织内部员工压力状态，对这些因素进行相应调整，实现对压力源的有效控制，调动员工的积极性，让他们的身心都处于良好的状态，让员工充分发挥自身的才智，从而实现员工价值和组织目标。

3、构建创新的保障机制

保障机制属于环境的层次的，对环境的改善能够直接影响组织内部个体行为。和谐、友善、融洽的人际关系环境，以人为本的组织文化和良好的工作环境，对员工形成一种内在的激励力量，推动组织成员大胆、积极创新，提高组织成员创新能力发挥和工作效率提高。组织努



力营造适合成员发挥其创造力的软环境，使员工形成锐意进取、永不知足、主动学习获取新知识的氛围，充分发掘创新潜力，积极运用所掌握的知识进行自主创新和合作创新。

后勤的体制创新、服务创新、人才创新、文化创新、形象创新和以及标准创新等都应围绕机制创新展开，只有这样，后勤改革才能出现柳暗花明的局面。

组织创新对高校后勤的改革和发展起着重要的促进作用，只有从机制和体制上创造一个有利于创新的软环境是创新获得持续动力的关键。因此，高校后勤的改革应以人为本，以确立明晰的产权制度为基础，从构建有利于组织创新的软环境着手，构建一套有效的激励、压力和保障机制，使组织创新成为改革的持久动力源，持续推进后勤改革的深入，实现高校后勤保障能力和水平的持续提高，为高等教育顺利发展保驾护航。

[参考文献]

[1]闵锐.对员工压力管理中积极压力源的分析[J].华东经济管理, 2008,9.

[2]李军国.组织创新的研究进展[J].心理科学,2006,29.

【作者简介】

万坤,北京联合大学生物化工学院后勤服务总公司总经理,北京工业大学经济管理学院研究生;于唤洲,北京工业大学经济管理学院副教授.

