

理論探索

資源依賴視域下高校購買社會服務： 依賴關係、現實困境與優化路徑

張雅靜

（中國地質大學（武漢），湖北 武漢，430074）

摘要：伴隨高等教育改革的深化和公共服務供給模式的創新，高校購買社會服務已成為提升非核心業務運營效率、聚焦核心教學科研職能的重要戰略選擇。基於資源依賴理論剖析多利益主體間形成的複雜資源依賴關係，發現多主體間的資源依賴在驅動合作的同時，也引發了因過度依賴、角色失範和信息不對稱產生的自主性喪失、利益衝突和質量監控失靈等現實困境。為破解這些難題，需從優化治理結構、構建協同夥伴關係、創新績效評估、培育供給市場四維度探索高校購買社會服務質量提升的優化路徑。為推動高校購買社會服務實踐的健康和可持續發展提供理論參考與決策支持。

關鍵詞：高等學校；社會服務；資源依賴關係

作者簡介：張雅靜，女，中國地質大學（武漢）公共管理學院博士研究生，主要研究方向為高等教育研究

The Purchase of Social Services by Universities from the Perspective of Resource Dependence: Dependency Relationship, Practical Dilemmas and Optimization Pathways

Zhang Yajing

(China University of Geosciences, Wuhan, Hubei 430074)

Abstract: With the deepening of higher education reform and the innovation of public service supply models, universities' purchase of social services has become an important strategic choice to enhance the operational efficiency of non-core business and focus on core teaching and research functions. Based on the resource dependence theory, this paper analyzes the complex resource dependence relationship formed among multiple stakeholders and finds that while the resource dependence among multiple stakeholders drives cooperation, it also leads to practical dilemmas such as loss of autonomy, conflicts of interest, and failure of quality monitoring due to excessive dependence, role misalignment, and information asymmetry. To solve these problems, it is necessary to explore the optimization pathways for improving the quality of universities' purchase of social services from four dimensions: optimizing governance structures, building collaborative partnerships, innovating performance evaluations, and cultivating supply markets. This provides theoretical references and decision-making support for the healthy and sustainable development of the practice of universities' purchase of social services.

Keywords: Higher Education Institutions; Social Services; Resource Dependence Relationship

一、引言

自 21 世紀以來，中國高等教育系統經歷了前所未有的擴張與轉型。在“雙一流”建設的宏觀背景下，高校的核心使命日益聚焦於人才培養、科學研究、社會服務和文化傳承創新。為了集中資源於核心競爭力建設，高校普遍面臨著剝離非核心業務、提升管理效率的內在壓力。同時，政府也在不斷推動公共服務的供給側結構性改革，鼓勵通過市場化機制引入社會力量參與公共服務。在高校場域中，購買服務的實踐不僅是後勤社會化改革的深化，更是高校治理體系現代化轉型的體現。然而，實踐的推進並非一帆風順，近年來發生了諸多高校購買社會服務發生問題的事件，如河南大學的大禮堂失火、清華大學校園內有教師被樹木砸中身亡、高校食堂“老鼠頭”等等。這表明高校購買社會服務存在服務效果不明顯、服務層次低、承接方能力不足、監管與評價體系不健全等問題。這些問題的根源往往深植於購買過程中各方利益主體之間複雜的互動關係與權力動態。資源依賴理論為分析高校購買社會服務中的互動關係與權力動態提供了分析視角和理論基礎。資源依賴理論作為組織理論的重要分支，其認為組織生存的關鍵是獲取和維持資源的能力，組織根植於其所在的環境中，對其他組織由於資源的需求而具有依賴性（傑弗里·菲佛·& 傑勒爾德·R·薩蘭基克，2006）。此理論認為“沒有一個組織可以完全自給自足，或對自身的生存環境有完全的控制力；為從外部組織環境中獲取資源，組織本身不可避免地要與外部環境產生互動關係；組織從外部環境中獲取資源，不僅要求組織自身能夠做出積極有效的內部調整，還要求組織能夠很好地適應外部環境或處理外部環境的變化。”鑒於此，為降低不確定性、確保資源供給的穩定性，組織會採取一系列策略來管理和應對這種依賴關係，如通過供應關係、競爭關係以及控制這些關係的工具等，與周圍環境發生關係形成相互聯繫、制約的社會網絡（王冰璇 & 閔樹濤，2024）。

高校作為一個具備開發屬性的社會組織，

其運行高度依賴外部資源，包括政府的財政撥款、政策支持，市場的專業服務，及社會認可與合作等。其購買社會服務正是高校主動管理其資源環境、獲取外部專業能力的一種具體策略。加之，購買社會服務的交易本質是資源交換，高校購買社會服務的核心便是一種資源交換行為。高校用“資金”和“市場准入”換取社會服務組織的“專業服務”和“運營效率”。在高校購買社會服務的過程中，天然地形成了“政府—高校—社會組織”三方的相互依賴關係。依賴關係必然伴隨著權力動態，權力與控制是高校購買社會服務的核心議題。某一方掌握了對方更需要的稀缺資源，就能夠在關係中擁有更大的影響力。基於高校組織的開放屬性和其購買社會服務是特殊性，高校如何既能有效利用外部服務，又不至於被服務方“俘獲”；服務方如何既能獲得穩定收入，又能保持自身專業自主性；是資源依賴視角下需要重點關注的權力與控制問題。為此，以資源依賴理論為羅盤，導航於高校購買社會服務的複雜水域，精準繪制各利益主體的依賴關係圖譜，深刻揭示由此產生的現實困境，並據此探尋高校購買社會服務質量與效果提升的有效航路必不可少。

二、高等學校購買社會服務中的多主體資源依賴關係

高校購買社會服務並非簡單的甲乙方交易，而是一個牽涉政府、高校、社會服務組織三方利益的複雜生態系統。政府部門作為高校購買社會服務的監管與引導方，是宏觀政策的制定者和公共資金的監管者，其核心訴求是確保教育資源的有效利用、推動公共服務供給模式改革、維護教育系統的穩定與質量。高校作為社會服務的購買方，是服務的發起者和資金的支付者，其核心訴求是更高效、經濟地獲得專業化的非核心服務，從而聚焦院校的高質量發展。社會服務組織作為社會服務的承接方，是高校所需服務的直接提供者，其核心訴求是獲得業務合同、實現組織生存與發展，並履行其專業使命。因此，高校購買社會服務是身處政府、高校、社會組織三個組織系統之中，三方主體

通過資源的交換與流動，構成了一個相互交織的資源互賴網絡。在此網絡中存在著多重資源的相互供給和不同的依賴關係，且依賴關係呈現顯著的非對稱性。為此，釐清他們之間的資源依賴關係是理解後續困境與尋求對策的基礎。

（一）政府部門對其他主體的資源依賴

政府部門在關係網絡中看似處於頂端，但其高校購買社會服務政策目標的實現同樣依賴於高校其他主體。政府對高校購買社會服務的直接執行者高校具有政績依賴。高校是教育政策的最終落實者，其購買服務成效直接關聯政府績效。高校的政策執行效能，如教育現代化指標達成、社會穩定輸出、校園服務影響民生滿意度等資源具有依賴。同時，政府需要防範高校形式化的採購，導致公共資金浪費，如購買“僵屍服務”應付檢查。因此，政府依賴高校作為其高等教育改革和公共服務外包政策的忠實執行者和成功示範；若高校購買服務失敗，或承接方普遍能力不足，將宣告政府相關改革的失敗（吳磊 & 謝璨夷，2019）。

與此同時，在高校購買社會服務中，政府對社會服務組織存在的治理依賴。政府依賴社會服務組織具備充足的服務能力和專業精神，以確保購買的服務能夠真正落地並產生社會效益。社會服務組織的公共服務補充能力與社會治理創新載體是政府依賴的資源，如社會服務組織中彌補政府職能缺口的優勢。政府需社會組織實現“小政府大社會”轉型，同時需警惕其挑戰權威（范明林，2010）。並且政府相關政策的落實需要社會服務組織充分發揮其自身專業能力與優勢，避免高校購買社會服務的失效，防止引發公眾質疑政府購買模式（齊海麗，2016）。

（二）高校對外部主體的資源依賴

高校作為社會服務的使用者，其政府存在制度性依賴，對社會服務組織存在功能性依賴。高校對政府的制度性依賴主要體現在其對政府財政撥款、政策合法性支撐、以及宏觀指導與資源協調三方面（毛明明，2016）。其中，政府的財政撥款是高校購買社會服務資金的重要來

源，其佔公立高校收入的 60% 以上；政策的合法性支持是高校購買社會服務的行動導向，其購買行為的產生須符合教育法規和國家政策。同時，政府還會通過“分類控制”引導高校行為。如“雙一流”評估指標要求後勤社會化率，迫使高校擴大服務購買範圍。

社會服務組織中的專業化服務和成本控制能力是高校功能性依賴的核心資源。高校依賴社會服務組織提供的其自身不具備或不擅長的專業技能與知識，如先進的 IT 系統維護能力、專業的心理諮詢技術、高效的物業管理模式等。還有社會服務組織的運營效率與成本控制能力，社會服務組織可通過規模效應和專業管理降低後勤等服務的運營成本。而高校對社會服務組織的依賴強度，取決於所購買服務的重要性的和高校內部替代能力的缺乏程度。

（三）社會服務組織對外部主體的資源依賴

在高校購買社會服務中，社會服務組織對政府存在生存性依賴，對高校存在市場性依賴。政府通過“非對稱共生關係”控制社會組織（聶國欣，于海龍，& 李雪雲，2016）。政府提供的項目資金、業務資質和政策合法性是社會服務組織依賴的核心資源。政府為社會服務組織提供的項目資金佔據社會服務組織收入的七成以上，社會服務組織同樣依賴政府的政策扶持，如稅收優惠、專項補貼、資質認證以及公平的市場環境。業務資質與政治合法性是其與高校進行鏈接，以及自身生成的前提基礎與必要條件。特別是在政府倡導購買服務的領域，政策的連續性和支持力度直接關係到整個行業的興衰。

高校作為穩定客戶為社會服務組織提供生存基礎，社會服務組織對高校存在市場性依賴。社會服務組織高度依賴高校提供的經濟資源，即服務合同帶來的穩定收入；市場准入與業務合法性，即與知名高校的合作是其品牌聲譽和市場競爭力的重要背書；以及獨特的組織資源，如利用高校的場地、接觸高素質的學生作為潛在員工或志願者、與學者合作進行服務模式創新等。對許多中小社會服務組織而言，來自高

校的合同可能是其生存的命脈。

三、資源依賴視域下高校購買社會服務的現實困境

基於資源依賴理論發現，依賴關係往往伴隨著權力的不對等和控制的慾望，從而引發一系列組織間的緊張與衝突。在高校購買社會服務的實踐中，因過度依賴、角色失範、信息不對稱產生了自主性喪失、利益衝突、質量監管失靈等現實困境。

（一）組織間資源的過度依賴衍生自主性喪失

資源是組織運行所需的一切要素，包括資金、技術、原材料、人力、信息、合法性等。資源依賴的程度取決於資源的重要性與可替代性，即資源對組織生存和發展的關鍵程度，以及獲取某種資源的渠道是否單一。當一種資源既重要又難以替代時，組織對該資源的提供者就形成了高度依賴；組織對外部某一實體或組織的依賴程度很高時，該實體就獲得了對組織的權力，能夠影響甚至控制組織的決策和行為。

在高校購買社會服務的實踐中，高校會因過度依賴某一社會組織而隱藏存“被俘獲”的風險。當高校在某一關鍵服務領域，如核心信息系統運維、校園整體安保等領域長期依賴單一或少數幾家服務商時，便會產生“鎖定效應”。此時，社會服務組織便可憑借其掌握的特定技術、流程和數據，逐漸構築起高昂的轉換成本。這便導致高校在議價、服務標準設定和合同續簽等方面的權力被嚴重削弱，甚至可能出現被服務商“反向控制”，陷入“想換換不了，想管管不好”的被動局面。產生高校的自主決策空間被壓縮，從一個主動的購買者淪為一個被動依賴者的現實困境。反向來看，當社會服務組織，特別是非營利性質組織的生存和發展幾乎完全依賴於高校的合同時，其組織的自主性同樣面臨巨大威脅。社會服務組織會為了迎合購買方，即高校的短期需求和預算限制，被迫放棄專業標準和長遠發展規劃，一切行動“唯合同馬首是瞻”。高校社會服務組織這種對單一資金來源的過度依賴，會導致其專業性被削

弱，創新動力枯竭，最終出現使命漂移的困境，從一個追求社會價值的專業機構異化為高校的一個“編外行政部門”或純粹的營利工具。

（二）多主體的角色失範加重組織間的利益衝突

在高校購買社會服務這一複雜的資源依賴網絡中，各主體往往扮演著多重甚至相互衝突的角色，導致各主體的行為扭曲和目標錯位。其一，高校兼顧購買方和監管者的雙重角色。一方面，高校作為購買方，既是服務組織的“合作夥伴”，希望通過合作實現共贏；另一方面，高校又是其“監管者”，需要對其服務質量進行嚴格監督和評估；這兩種角色天然存在張力。高校為了維持“合作關係”的和諧，其監管部門可能會放松監管標準，對服務瑕疵“睜一隻眼閉一隻眼”，進而致使監管失效。這種角色的模糊在許多政府購買服務實踐中亦有體現，並被證實是導致服務質量不高的重要原因（黃春梅 & 劉成晨，2020）。

其二，在高校購買社會服務中，高校與社會服務組織是確保購買服務質量的兩大根本性組織，這兩個組織間因自身根本利益的衝突，存在明顯的利益博弈。承接社會服務的社會組織，特別是商業公司，其首要目標與根本利益是盈利。這一目標與高校及師生追求的“高質量公共服務”目標之間存在潛在衝突。在成本壓力下，社會服務組織會出現角色失範，使得其通過降低服務標準、減少人員投入、使用劣質材料等方式來擴大利潤空間。這種逐利動機與服務公益性之間的矛盾，是購買服務模式中一個根本性的難題。其三，政府的“越位”與“缺位”也是加重多主體間利益衝突的另一潛在原因。政府部門時而“越位”干預，直接指定服務商或過度干預合同細節，破壞了高校作為購買主體的自主權；時而“缺位”，在制定宏觀標準、培育市場、進行績效評估等方面投入不足，導致市場失序、劣幣驅逐良幣。高校、社會服務組織以及政府在高校購買社會服務中的角色失範，進一步加深了多主體間的利益衝突。

（三）不同階段的信息不對稱致使質量監控失靈

信息不對稱是委託 - 代理關係中的經典問題，在高校購買社會服務中表現得尤為突出。高校購買社會服務事前、事中和事後的信息不對稱，致使高校購買社會服務的質量監控失靈。在事前高校選擇社會服務組織的階段，高校往往難以全面、準確地評估投標方的真實能力、過往業績和信譽。社會服務組織則有動機誇大自身能力、隱藏潛在問題，以獲取合同。這便導致高校可能“選錯人”，將服務交給了一個能力不足或誠信欠佳的組織，影響後續的工作順利開展。在事中的社會服務提供過程中，服務商比高校更了解服務的具體運作情況，包括人員配置、操作流程、成本構成等。此時，高校作為“外部人”，很難對服務過程進行有效監控。例如，在 IT 外包服務中，高校難以判斷系統故障是偶然事件還是服務商維護不當；在心理諮詢服務中，更難以量化和評估其專業過程的質量。在事後的社會服務驗收和績效評估階段，高校由於缺乏專業化的評估工具和標準，其評估往往流於形式，或只能依賴於一些表面的、易於量化的指標，如響應時間、投訴數量等，而無法觸及服務的核心質量與真實效果。這種評估的失靈，使得合同的激勵和約束作用大打折扣，服務商缺乏持續改進的壓力（黃怡然，陳永清，& 劉麗琴，2021）。

四、資源依賴視域下高校購買社會服務質量的優化路徑

基於以上對資源依賴關係和現實困境的分析，破解難題的關鍵在於主動管理和優化依賴關係，從單純的“依賴”走向健康的“互賴”，並構建一個能夠平衡各方利益、激勵高質量服務的治理框架。鑒於此，可從優化頂層治理、構建戰略夥伴關係、創新評估機制、培育供給市場四方面進行路徑優化。

（一）優化頂層治理結構以明晰主體權責

管理依賴關係的首要策略是建立清晰和穩定的制度環境，以降低資源依賴的不確定性；為此，建立健全的制度框架是優化高校購買社

會服務的基石。首先，高校作為購買社會服務的發起者，應借鑒政府購買服務的先進經驗，制定校內層面系統性的《購買社會服務管理辦法》。該辦法應明確購買服務的範圍、原則、流程、資金管理、各部門職責以及風險控制機制。清晰的制度能夠為所有參與方提供一個穩定、透明的預期，減少因規則不明引發的衝突。其次，組建由校領導、相關職能部門、財務、審計、法律專家以及師生代表共同組成的多元主體協同治理的“社會服務治理委員會”。這一結構通過吸納策略，將關鍵利益相關方納入決策過程，不僅能增強決策的科學性和民主性，還能提前化解潛在的利益衝突，並通過師生代表的參與，直接將最終用戶的需求和反饋整合到治理中。再次，強化高校作為“購買主體”的專業能力。高校需要專門培養或引進一批懂市場、懂法律、懂相關服務領域的專業採購和項目管理人才，提升自身在需求分析、合同談判、風險評估和績效管理等方面的專業能力，這是擺脫高校對社會服務組織信息依賴，成為精明買家的根本前提。

（二）構建基於互賴的協同夥伴關係

將交易關係升級為戰略夥伴關係，是實現價值共創、超越零和博弈的關鍵。通過從“單一資源”依賴到“多重資源”互賴，改變目前基於“資金 - 服務”的單向度依賴關係，建立高校與社會服務組織互賴的協同夥伴關係。為此，高校應主動開放自身的非貨幣性資源，如允許服務商的優秀員工參加學校部分培訓、為服務商提供研究課題合作機會、鼓勵相關院系學生到服務商實習等。同時，也因鼓勵社會服務組織向學校反饋行業前沿信息、參與人才培養方案設計等。這種多維度的資源交換，能加深雙方的相互嵌入程度，形成“一榮俱榮、一損俱損”的利益共同體，從而超越短期合同的約束。

此外，建立常態化的溝通與協商機制。通過定期召開由高校管理者、服務商代表、師生代表參加的聯席會議，共同復盤服務狀況、協商解決方案、規劃未來合作。以便增進高校與

社會服務組織間的理解和建立信任，將潛在的衝突化解在萌芽狀態，共同應對外部環境變化帶來的挑戰。探索除傳統“購買-外包”模式的多元化的合作模式，共建服務實體、戰略聯盟等更深度的合作形式。如高校可以與地方政府、知名社會工作機構聯合建立社會工作服務站，既服務了校園，也服務了社區，實現了資源的整合與增值。

(三) 創新合約管理與績效評估機制

有效的合約與評估是引導高校和社會服務組織服行為、保障服務質量的核心工具。要設計以結果為導向的績效合約，合同條款從關注“投入”轉向關注“產出”和“結果”，從關注派駐多少人參與社會服務轉向學生滿意度提升多少和設備故障率降低多少。將服務費用與明確、可衡量、雙方認可的績效指標掛鉤，建立“按效付費”的激勵機制。這些指標的設計必須有師生代表的深度參與，確保其能反映最終用戶的真實關切(張正黎, 2018)。此外，引入獨立的第三方評估，克服信息不對稱和高校自身評估能力不足的短板。借助獨立專業的第三方機構對服務質量進行定期評估(陳燃 & 吳雲勇, 2019)。第三方評估以其客觀性和專業性，能夠提供更可信的評估結果，為合同續簽、獎懲兌現提供公正依據，有效避免高校監管中的“角色衝突”問題。最重要的是建立全過程和多維度的評估體系。績效評估不應只在合同到期時進行一次，而應貫穿於服務全過程，包括過程評估、終期評估和影響評估。評估方法應

綜合運用問卷調查、焦點小組訪談、服務數據分析、現場觀察等多種手段(劉敬嚴, 劉金蘭, & 劉春姣, 2010); 從服務可及性、響應性、可靠性、滿意度等多個維度進行全面衡量，形成一個立體的評估畫像，而非單一分數。

(四) 培育供給市場以提升承接方能力

一個健康、有活力的供給市場是高校能夠“買到好服務”的外部保障。為此，需要實施積極的市場培育策略。高校不應只是一個被動的購買者，也應成為一個積極的市場培育者。通過發佈中長期服務需求規劃，給予市場穩定的預期。通過分包、項目拆分等方式，為有潛力的中小型服務組織提供參與機會，避免市場被少數大機構壟斷，從而維持市場的競爭性。同時，支持承接方的能力建設，扶持和培育優質服務商。高校可以利用自身的教育和研究資源，為合作的服務組織提供管理培訓、技術諮詢等支持，幫助其提升專業能力和服務水平。一個能力更強的合作夥伴，意味著一個更可靠的資源來源，這本身就是一種有效的風險管理策略。此外，基於歷年的績效評估結果，建立社會服務組織分級管理與黑白名單制度，對其進行分級管理。對於長期表現優秀、信譽良好的服務商，可在續約、承接新項目時給予優先考慮；對於存在嚴重質量問題、違約失信的，則應堅決清退，並列入“黑名單”，限制其未來參與投標的資格。這種動態的激勵與懲戒機制，能夠有效淨化市場環境，引導所有服務商將質量和信譽作為其生存發展的生命線。

參考文獻

- 菲佛, J.、薩蘭基克, G. R.(2006).《組織的外部控制：對組織資源依賴的分析》(閻蕊譯). 東方出版社.
- 王冰璇、閻樹濤.(2024). 資源依賴視域下高素質農民培育的提質路徑.《職教論壇》，40(09)，103-109.
- 吳磊、謝璨夷.(2019). 政府向社會組織購買公共服務的模式及其影響因素——基於資源依賴和組織需求視角的統合.《江蘇師範大學學報(哲學社會科學版)》，45(01)，115—122.
- 范明林.(2010). 非政府組織與政府的互動關係——基於法團主義和市民社會視角的比較個案研究.《社會學研究》，25(03)，159-176.
- 齊海麗.(2016). 政府與社會組織依賴關係的發生機理與治理之道——基於政府購買社會組織服務的視角.《學習與實踐》，(02)，104-109.
- 毛明明.(2016).《當代中國政府購買教育服務研究——基於政府戰略管理“三角模型”的分析框架》(博士學位論文).雲南大學.
- 聶國欣、于海龍、李雪雲.(2016). 資源依賴視角下社會組織提供公共服務的路徑研究——以“綠色電力照亮長征路”

- 能源解困試點項目為例.《改革與開放》，(08)，65-67.
- 車德昌.(2018).《高校依託型社會工作組織資源獲取行動策略演化研究——以廣州市B機構為例》(博士學位論文).華南理工大學.
- 黃春梅、劉成晨.(2020).角色失調視域下政府購買社會服務的現實困境與分析.《雲南行政學院學報》，(01)，137-144.
- 黃怡然、陳永清、劉麗琴.(2021).高校購買服務的驗收原則、路徑和結果應用.《實驗室研究與探索》，40(08)，280-283.
- 張正黎.(2018).服務營銷視角下高等教育質量提升實證研究.《中國成人教育》，(03)，60-63.
- 陳燃、吳雲勇.(2019).遼寧省政府購買高等教育服務的優化路徑.《中國成人教育》，(13)，62-65.
- 劉敬嚴、劉金蘭、劉春姣.(2010).基於服務營銷視角的高等教育質量實證研究.《現代教育管理》，(06)，54-56，59.