

基于绩效棱柱理论的养老驿站绩效管理研究

周晓东

北京通正会计师事务所有限责任公司, 中国·北京 101100

【摘要】目前, 各地养老驿站具有许多的优势, 其经营状况受到众多利益相关者的影响, 发展中也存在运营资金短缺、辐射范围不一、人才储备不足等问题。所以在绩效评价及改进管理中有必要考虑满足众多利益相关者的需求。为使养老服务驿站能够更好地提供社区居家养老服务, 为老年人提供符合需求的精准化、专业化服务。应通过绩效评价手段, 提高养老驿站管理水平, 因此笔者拟借助利益相关者理论, 探究对养老驿站绩效评价的新方式。绩效棱镜由战略、流程、能力、利益相关者的需求以及利益相关者的贡献五个面组成, 更加全面地分析了绩效问题。

【关键词】养老驿站; 绩效棱镜; 绩效管理

1 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

人口老龄化的快速发展, 使中国从家庭到社会都承受着巨大的养老压力。我国是一个人口大国, 人口老龄化具有基数大、发展迅速等特征。越来越多的高龄、半失能和失能老人需要照顾与关怀。因此, 社会养老服务体系的建立迫在眉睫, 成为国家发展过程中的重要任务。20世纪90年代开始, 社区服务得到快速的发展, 有关社区内养老的声音发出。进入21世纪之后, 居家养老服务的工作得到了进一步的发展。各部门对以社区为中心提供为老服务的重视程度不断加强。社区中的为老服务得到关注。目前, 居家养老的理念已经深入人心^[1]。2011年, 优先发展社会养老服务的观念被首次提出^[2]。

据了解, 目前北京市在册的居家基本养老服务对象共有24.7万人, 其中在册的失能老年人数据经评估获得, 主要是重度失能老年人。对于轻度、中度失能老年人, 由于此前缺乏专项补贴政策, 对其基数掌握并不是十分清楚。养老服务是个社会问题。学者“魏淑娟, 郑悦”在《我国城市养老服务变迁探析》(刊发于《社会建设》2016年第20164期 第4-15页)一文中指出: 根据我国对养老保障制度有基础养老保障和补充养老保障的划分, 认为可以把养老服务分为基本养老服务和补充养老服务两个部分。基本养老服务是单纯地提供一些生活照料方面的养老服务, 它具有维护社会安定的强大外部效应, 而补充养老服务则作为基本养老服务的补充, 具有保障水平高、多层次、多样化的特点。

王进与张晶两位学者认为社区养老服务面临的问题是资金不足以及服务设备落后等。王进与张晶认为目前社区养老服务体系主要是以政府为主, 以社区为辅, 在这种体系下社会缺乏激励机制, 不利于社区服务资金流动, 造成社区资源不足。社区养老目前向老年人提供的服务设备相对较少, 并且社会养老服务组织的规模较小, 无法满足老年人对基本服务设施的需求。(2010赵青、2019李娟)等学者认为社区养老服务制度不够规范, 缺乏专门的服务人才, 并且社区养老

服务组织的资金来源渠道单一, 为老年人提供的服务项目较为单一, 服务的观念落后。根据张旭升(2018)的研究, 目前, 居家养老服务体系面临的问题主要是政府相关政策难以得到传达, 负责老龄事业的工作人员分布在各个职位上, 工作人员能力有限, 不能足以应对当前老年人养老服务任务。

学者“王杰秀, 徐富海, 安超, 柯洋华”在《发达国家养老服务发展状况及借鉴》(刊发于《社会政策研究》2018年第20182期 第3-30页)一文中指出: (四) 供给模式方面, 社区居家养老取代机构养老, 非正式化养老服务获得制度普遍支持。学者“王杰秀, 徐富海, 安超, 柯洋华”在《发达国家养老服务发展状况及借鉴》(刊发于《社会政策研究》2018年第20182期 第3-30页)一文中指出: (三) 风险共担型养老服务模式, 风险共

担型养老服务模式强调社会责任和各方风险共担, 将强制性社会保险作为主要筹资渠道, 除少数特殊行业外所有雇员都必须参加法定养老金制度, 同时注重发挥市场主体作用, 各种养老机构都实行公司化登记、公司化运营。

学者“潘屹, 隋玉杰, 陈社英”在《建立中国特色的社区综合养老社会服务体系》(刊发于《人口与社会》2017年第20172期 第30-38, 58页)一文中指出: (一) 城市社区综合养老社会服务体系框架 城市社区养老问题一直以来受到较大关注。

学者“章晓懿, 沈崴奕”在《政府补贴对非营利养老机构发展影响研究》(刊发于《中国第三部门研究》2013年第第5卷期 第27-49页)一文中指出: 基于以上论述, 社会办养老机构在机构养老服务体系中扮演着重要角色。以上海市为例, 在数量上, 社会办养老机构已占据机构养老服务体系的一半江山, 甚至略多于政府办养老机构。但在质量上, 由于社会办养老机构先天发育不良、后天扶持不足, 许多社会办养老机构的发展举步维艰, 政府应给予它们更多的财政支持。

由于养老机构一方面具有运营风险高的特征, 由于其服务对象大多为高龄或失能老人, 生理上和心理上都不同于普通人, 他们在接受服务时极易出现意外情况(章晓懿等, 2012); 另一方面具有服务持续时间长的特征, 随着入住老人的年事增高, 其对养老机构的依赖性也就越高, 部分甚至在养老机构中走完人生的最后一程, 这就需要养老机构为其提供持续的照护服务。

学者“王延中, 龙玉其”在《我国养老服务体系建设的进展、问题与对策》(刊发于《中国浦东干部学院学报》2018年第20182期 第122-129页)一文中指出: 应该出台落实全国老龄办等十部委《关于全面推进居家养老服务工作的意见》(2008)的实施细则, 细化居家养老服务的支持政策。改革消防审批与管理办法, 避免消防审批成为社区、居家养老甚至机构养老服务的障碍, 充分利用社区养老设施资源。最近几年, 作为北京市“三边四级”养老服务体系的重要组成部分, 全市已建成社区养老服务驿站1000多家, 累计为居家老年人提供服务900多万人次。驿站应具备呼叫服务、日间照料、助餐服务、巡视探访、助浴服务、助洁服务、助医服务、文化娱乐等基础服务功能。为强化驿站公益属性, 强化其基本养老服务责任, 其中最基本的养老服务是呼叫服务、巡视探访、个人清洁、养老顾问等四项服务。从近几年实际运行状况来看, 尚有改进的空间。

具体表现是: 1. 服务内容虽然多元, 但是质量不均衡; 2. 养老服务驿站专职服务人员专业技能缺乏; 3. 养老驿站把关注点放到“政府项目”上, 为了追求项目的申报及完成, 更愿意把关注点放到“政府需求上”, 而缺乏与社区老人的互动沟通, 嵌入社区不足; 4. 养老驿站运营资金短缺。驿站除了政府补贴资金外, 其他服务项目收费不稳定。由于养老助残卡发放不全面, 每年的发放与收回信息更新不及时, 导致服务项目收费无法实现统一支付功能, 部分运营资金流失;

2021年新修订的《北京市社区养老服务驿站运营扶持办法》对养老驿站的功能定位进行了优化调整,进一步强化了驿站的公益属性。扶持办法明确,养老驿站必须重点为驿站责任片区内基本养老服务对象提供基本养老服务。在完成基本养老服务的基础上,驿站可拓展市场服务,按区域老年人特性需求,提供市场化的养老服务。

作为养老驿站的经营者面临机会与挑战,迫切需要提高自身管理能力,通过绩效评估以改进内部流程,实现驿站的可持续发展。

1.1.2 研究意义

绩效评估是绩效管理的关键环节,为评定组织效能提供参考与帮助。借助绩效棱柱模型对养老驿站进行绩效评估,既是拓宽绩效棱柱模型应用领域的一种尝试,有利于探寻出真正符合养老服务实践的绩效评估方法。研究的意义在于(1)有助于进一步丰富绩效棱柱理论;(2)有助于提高养老驿站服务水平。

2 绩效棱柱法概述

2.1 绩效棱柱法(Performance prism, PP)是由英国克兰菲尔德大学管理学院教授Needly与安达信会计事务所Adams, Kennerley等人于2000年联合研发出的绩效管理工具。绩效棱柱法在对平衡计分卡的财务、客户、流程及成长四个维度进行补充优化外,还借鉴了利益相关者理论[3]。该理论一改股东至上的经营理念,认为企业在复杂多元的经济环境中运营,是由股东、员工、供应商、销售商、客户等主体构成的利益共同体,将企业从只追求股东汇报,转向追求众多利益相关者的共同利益。PP法将组织的利益相关者作为核心考核因素,并首次设计了利益相关者的贡献维度的绩效指标,说明了组织与众多利益相关者之间应建立共生互惠的关系,各主体的利益是趋同,而非对抗的。关于如何确定组织相关的利益相关者,Mitchell从属性的角度,提出某一主体成为组织的利益相关者须至少具备合法性、紧迫性、权力性其中之一的条件。

绩效棱柱模型犹如一个5面体透明棱镜,每个利益相关者的满意和贡献均能透过棱镜折射出来。棱柱由“利益相关者的满意”、“利益相关者的贡献”、“战略”、“业务流程”及“能力”5个面构成,并构成严密的逻辑关系链。具体而言,“利益相关者的需求”是指组织的利益相关者有哪些?这些利益相关者的愿望和需求有哪些?“利益相关者的贡献”是指组织能够从这些利益相关者得到什么?“战略”是指组织需要实施哪些战略来发展组织,满足这些利益相关者的需求且自身又从中受益;“业务流程”是指组织需要制定哪些业务流程来实现发展战略;“能力”是指组织及个人需要具备哪些能力来完成这些业务。

从利益相关者的需求,经过战略、流程、能力到利益相关者的贡献,然后又到利益相关者的需求,这五个方面构成了一个循环。绩效三棱镜理论在平衡计分卡的基础上进行了创新,为绩效评价提供了新的方法,该理论从五个方面来设计指标,清晰地反映隐蔽的复杂问题。

2.2 绩效棱柱模型适用的可行性

绩效棱柱模型不仅可以用于私人组织的绩效分析,在准公共领域现也已被成功应用。该模型能够适用于养老驿站绩效评估,由以下几点所决定:

2.2.1 利益相关者的选取具有全面性

引入多元化的利益相关者是绩效棱柱法最为突出特征。在绩效棱柱的5个面中,其中两个面属于利益相关者范畴,而且“战略”、“业务流程”及“能力”这三个面是以利益相关者满意和贡献为中心轴建立的,表明组织所有的任务及工作都指向利益相关者。将多元化的利益相关者满意与贡献置于绩效评估的核心这一理念恰好反映了养老驿站的本质属性。养老驿站的使命就是保证老人健康养老,医疗看护,娱乐生活,愿景是能让更多老人得到一个老有所养的地方。同时,养老驿站业绩的提高也离不开当地老年人、街道办事处、硬件供应商等其他利益相关者的支持。因

此,评价养老驿站的绩效水平需要关注全面多元的利益相关者。

2.2.2 绩效分析框架具有平衡性

绩效棱柱模型在平衡计分卡基础上发展而来,因此具有平衡的特点。该模型实现了定量与定性的平衡,既有描述具体工作成效的客观指标,又包含各利益相关者满意度的主观指标。再者,为了满足各利益相关者的需求并获取其支持,绩效棱柱模型采用了战略—流程—能力的绩效分析框架,从利益相关者满意和贡献出发,确定了战略目标,进而细化工作任务予以实现,并发展自身能力保证整个战略目标及工作任务的实现,再进入下一个绩效管理循环,5个维度互相关联、互相牵制,在细节评价的同时也重视整体评价,系统性较强,能够全面反映养老驿站的绩效水平。

2.2.3 绩效分析框架具有灵活性

绩效棱柱模型的分析框架既严谨,又富有弹性,可以适用于广泛的评估客体。在5个维度中,利益相关者的满意与贡献的连线成为该模型的中心轴,是该模型区别于其他绩效评估方法的本质特征,因此“利益相关者的满意”与“利益相关者的贡献”这两个维度不可改变。而“战略”、“业务流程”及“能力”作为组织如何实现利益相关者至上目标的维度,只要在保证整体框架严谨逻辑关系的基础上,可以进行适当改进。在具体指标设置方面,该模型只是提供了理论框架,5个维度作为绩效评估的一级指标不能变动,但一级指标下的二级和三级指标的选取具有很大的灵活性,为绩效评估实践预留操作空间。因此,绩效棱柱模型分析框架灵活性特质,为该模型针对养老驿站绩效评估进行适应性改进提供了可能性。

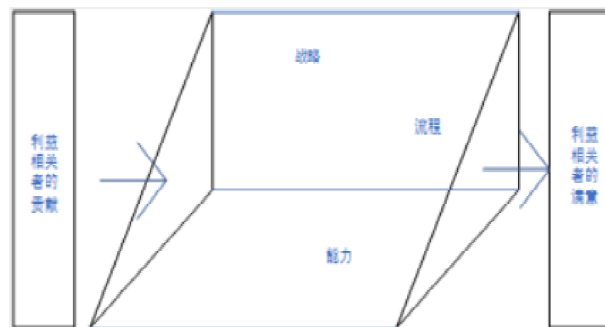


图1. 绩效棱柱模型示意图

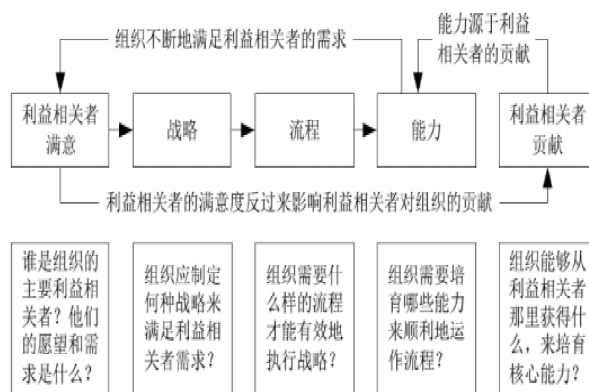


图2. 绩效棱镜的逻辑

3 养老驿站绩效评估指标体系的构建

3.1 养老驿站绩效评估指标体系构建的原则

科学、系统的绩效评估指标体系是绩效评估方法发挥作用的基础,对于得到最终绩效评估结论起决定性作用。构建养老驿站绩效评估指标体系,应遵循整体性、重点性、独立性、可测性和动态性原则。

3.2 指标体系的构建

建立指标体系是绩效评估的核心部分,指标体系的优劣决定了绩效评估能否顺利进行以及评估结果科学与否。建立指标体系过程中,在遵循上述原则外,还应注意各项指标是否符合养老驿站的需要,并实现两者间的平衡。

3.2.1 利益相关者的界定

贾生华和陈宏辉(2003)认为利益相关者主要有十种,包括股东、债权人、管理人员、员工、供应商、分销商、政府、消费者、特殊利益团体(如环保组织)和社区[4]。根据合法性、权力性、紧迫性原则,可以发现股东、债权人、政府扶持单位、社区、老年人顾客、员工、供应商等主体均具备养老驿站利益相关者的条件。但如果将这些主体都纳入利益相关者范畴中,既不切实际又使指标体系复杂冗余,将大大降低指标体系的可行性。所以,应选取与养老驿站联系最紧密,最能影响其绩效水平的主体作为本研究的利益相关者。

在上述主体中,首先,在业务关系层面,股东是养老驿站的主要利益关系人,研究的利益相关者之一。其次,在地域范围层面,养老驿站也属于民政部门、居委会、村委会管辖范围,其开展各项工作也离不开这些主体(财政补贴)的支持,因此把民政部门、居委会、村委会统一归类为规定者和社区,并列为本研究的利益相关者之一。第三,在服务对象层面,周边居住及入住的老年人群体也是利益相关者。第四、驿站的员工为驿站的经营提供基本的劳务服务,当然是研究的利益相关者之一。综上所述,养老驿站的利益相关者主要有股东、顾客(老年人)、员工、规定者和社区。

根据掌握的资料,分析出主要利益相关者的需求与贡献

表 1. 主要利益相关者的需求与贡献

利益相关者的贡献		利益相关因素	利益相关者的需要
股东和债权人	股东及其他资金提供者	高回报、低风险、持续发展	资金支持、共渡难关
老年人顾客	家庭	价廉、质优、贴心、便利	反复购买、长久入住、正面宣传
员工	经营人员、管理人员等	工资福利、工作环境、职业发展	尽心、尽职、尽责、热爱养老驿站
规定者和社区	政府相关部门、社区	遵纪守法、多参与社区服务	政府的优惠政策及补贴、社区的消费支持

3.2.2 绩效评价设计

根据对某养老驿站的现状、利益相关者的分析以及绩效棱柱模型的结构,设计绩效评价设计体系,如表 2. 所示。

3.2.3 指标标准值和指标权重的确定

评价标准作为企业业绩评价体系的核心内容之一,是评价工作的基本准绳。具体来说,业绩评价标准可以分为定量指标标准和定性指标标准。在实际工作中,对于定性指标,通常采用 Likert 五点量表计分法评分,最大值设定 5,最小值是 1;定量指标标准可以选取历史标准、计划标准、行业客观标准和经验标准四种类型。财务指标,根据《企业绩效评价标准值(2021)》地方社会服务业的标准值确定。技术性指标一般找行业专家采用 Likert 五点量表计分法评分,最大值是 5,最小值是 1;最后,按照利益相关者同等重要的原则和同类指标同等重要原则确定指标权重。

3.2.4 数据来源

(1) 财务数据来源于养老驿站的财务人员;(2) 顾客数据来源于护理餐饮部门的台账统计及对老年人态度的随机访问;(3) 员工数据来源于公司管理部门对上岗员工的随机调查;(4) 规定者和社区方面数据主要来源于驿站的办公室和对外的随机调查。

3.2.5 指标的无量纲化处理

评价指标的无量纲化处理方法是: $X_i = (U_i - U_{min}) / (U_{max} - U_{min}) \times 4 + 1$, 其中: U_i 、 U_{max} 、 U_{min} 分别是原始指标、最优值、最差值。经过分析处理后,把所有的指标值界定在【1, 5】区域内。

表 2. 基于绩效棱柱模型的养老驿站绩效指标体系

	股东、债权人	老年人顾客	员工	规定者和社区
利益相关者需求	A11总资产报酬率 A12净资产收益率 A13现金保障倍数	B11顾客满意度 B12顾客投诉率 B13商品性价比	C11员工工资福利水平 C12员工收入增长率 C13员工满意度	D11社区养老贡献率 D12资源节约效率 D13对社区的贡献
利益相关者贡献	A21股东权益比率 A22总资产增长率	B21顾客稳定性 B22顾客好评率 B23顾客建议水平	C21员工的合理化建议 C22员工技能提高	D21政府补贴度 D22政策去规健全度 D23社区公众拥护度
战略	A31科技投入比率 A32可持续增长率 A33资本结构	B31品牌意识 B32业务拓展 B33新顾客获得率	C31员工职业规划 C32员工福利计划 C33员工的公司战略认知	D31政策去规认知度 D32公司的服务意识 D33公司的法律意识
流程	A41新业务比重 A42流程改进计划 A43合同履行率 A44内部控制制度	B41业务处理水平 B42服务达标 B43信息的获取速度	C41培训费用支出率 C42培训的有效性 C43高级员工的稳定性	D41养老入住率 D42违规处理率 D43就业贡献率
能力	A51驿站品牌评分 A52管理水平评分 A53社区好评度	B51养老服务水平 B52养老设施齐全率	C51员工出勤率 C52员工的道德水平 C53人力资源管理水平	D51公益活动参加率 D52守法和公众意识

4 结论和建议

通过对养老驿站经营绩效进行全面的评价,可以看出利益相关者需求、贡献所在,进而获得利益相关者支持,实现可持续发展。

养老驿站应注意战略方面的管理,制定科学的发展战略,既要争取政府补贴,又要自主拓展市场,将战略渗透到公司的每一类利益相关者的理念中,强化公司流程和经营层面的管理,实现战略、行动的统一,使相关者利益与公司发展紧密结合起来,促进公司的可持续发展。

政府通过北京一卡通,发放养老服务券等方式,积极引动老年人在养老服务领域合理消费。当老人更多地感受到居家养老服务的便利时,老人们的消费观念才会逐渐改变,养老服务驿站才能够可持续发展。

养老驿站在选址时应尽量选取交通便利、便于老人安全往返,同时又能闹中取静的地段,标识应醒目和统一,在提高知晓率的基础上提高使用率。要充分考虑驿站面积及功能分区,在确保老人之间互不影响的同时,更多满足老人养老需求。

开展养老员、护理员专业护理技能培训,提升专业技能,提高服务质量,加快壮大专业养老服务人才队伍。同时,重视与养老员的沟通,提升他们参与管理的热情,制定切实可行的激励措施。

养老驿站更多的带有公益性,但要允许它有一定收益,否则难以持续发展。政府应采取切实措施,加快建立志愿者服务机制,充分发挥社工、志愿者的积极作用;引导企事业单位、社会组织等参与社区养老服务,如捐赠设备和物品、培训服务人员等。应该根据老年人在该地区内各种需求的特点稳步提高养老服务设施。组织小区居民参观养老驿站,帮助居民深入了解养老驿站,发动居民开展献爱心活动,为养老驿站发展献计出力。

参考文献:

- [1] 王莉莉. 中国居家养老政策发展历程分析[J]. 西北人口, 2013 (2): 66-72.
- [2] 社会养老服务体系规划建设(2011-2015 年) [EB/OL]. hops://baike.baidu.com/item/, 2019-6-3.
- [3] 李玉萍, 冀祥. 基于业绩三棱柱的企业环境业绩评价指标研究[J]. 生产力研究, 2008 (7): 147-150.
- [4] 贾生华, 陈宏辉, 田传浩. 基于利益相关者理论的企业绩效评价[J]. 科研管理, 2003 (7): 94-101.