养老院后勤管理问题与建议

----以徐州市为例

侯威远　周仕通

（徐州工程学院，江苏 徐州 221000）

【摘 要】 通过对徐州市多家养老院的实地走访，分析总结养老院后勤部门的经营现状与问题。通过调查分析，发现养老院后勤部门存在的问题有：组织结构缺乏有效的监督机制；人员编制不合理；缺乏绩效考核机制；信息不公开透明；服务设施落后；融资困难等。这些问题已经制约养老院的发展。针对这些问题提出相关建议，以提高养老院运行效率。

【关键词】 养老院；后勤管理

【中图分类号】C913.7　　**【文献标识码】**A

1 徐州市养老院后勤管理概述

1.1 研究背景

2015 年徐州市经济社会发展统计公报显示，年末全市户籍人口1028.70 万人，较上年增长0.5%。总人口中60 岁以上人口为180.43 万人，占总人口的17.5%，较上年上升4 个百分点。徐州市已经进入人口老龄化社会，并且程度有加深的趋势。人口老龄化的加剧，对养老产业提出了更大的挑战，同时也带来了巨大的机遇。在这一背景下，我们在徐州市的诸多养老院中随机抽取了20 家养老院进行实地走访，以期发现当下养老院的后勤部门在实际运营中存在哪些问题，并针对这些问题提出合理化建议，以提升养老院的整体运行效率和服务质量。

1.2 养老院后勤管理内涵与意义

对养老院而言，后勤部门除了负责日常物资采购与管理、伙食管理、工资发放等日常事务外，还肩负着为养老院核算和筹集资金的任务。因此，后勤部门不仅直接参与养老院的日常运营，同时也为养老院的长远发展筹资与谋划。

2 徐州市养老院后勤管理现状与问题

在本次对徐州地区养老院的实地调研中，我们一共走访了20 家养老院，收回有效调查问卷20 份。问卷从养老院的组织结

[基金项目] 本文是大学生国家级校企合作项目《基于灰色关联分析的养老院管理研究》（XCX2015086）阶段性成果；徐州市社科基金《新型城镇化背景下徐州养老服务业规划研究》（16XSS-063）阶段性成果。

[作者简介] 侯威远（1995—），男，江苏句容人，本科在读；周仕通（1969—），男，徐州工程学院经济学院副教授，研究方向：经济学。

构、员工生活、入住老人的满意度等多方面进行调查，了解徐州地区养老院的整体情况。

2.1 徐州市养老院后勤管理现状分析

调查发现，在所调研的20 家徐州地区的养老院中，除了2家大型养老院有完善的组织结构外，其他的中小规模养老院多采取简单的直线型组织结构，即院领导担任一把手，底下分管多个部门，院领导一人总管院内大小事务，包括人事安排、物资采购与发放、对外合作交流等。

同时，在工作人员的安排上，大多数养老院并没有像企业一样形成一套完整的人员管理体系。从与院长的交谈中我们了解到，养老院的工作人员流动性很大，尤其是负责日常卫生与护理的人员，很少有长期任职超过两年的，多数在半年到一年内就离职了。同时有工作人员向我们诉苦，说平时工作辛苦又麻烦，老人的日常起居、衣物换洗都是她们来照顾，但是每个月都是拿固定工资，做得好做得差都是这些，甚至要是工作做得差还有被辞退的风险。

此外，由于多数养老院在建立之初互联网还没有像现在这么普及，所以在建造时并没有考虑到互联网技术的应用，而在当下就显得跟不上时代的步伐了。

2.2 徐州市养老院后勤管理问题分析

2.2.1 组织结构不完善，缺乏有效的监督机制。直线型组织结构保证了院领导的指令能够有效传达，但同时可以明显的看出，这种组织结构缺乏对领导的监督环节，即不能形成对院领导的有效监督与制约，难以保证决策的科学性和民主性，给权力寻租留下了空间（见图 1）。

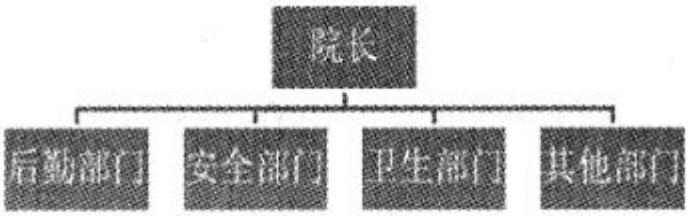

图 1　养老院组织结构框架

2.2.2 人员编制不合理，人手不够与“冗员”并存。养老院的后勤人员主要包括食堂、卫生、医疗、财务等部门的人员。有的养老院本身规模不大，但是工作人员的数量却明显超出日常运营所需，而有些养老院的工作人员却明显不足。在实地走访中，我们发现，对于中等规模养老院，各家工作人员的数量浮动很大。

从图 2 中我们可以看出，同等规模下，各家养老院工作人员的数量总体分布在合理区间内，但也存在个别极端现象。规模在 10 万元至 30 万元的 9 家养老院中，有个别养老院工作人员数量明显较少，能否满足日常运营所需尚不能肯定，但是对比来看这家养老院的工作人员日常负担肯定较其他养老院的要重。同时，当人数超过日常运营所需时，原本一人就能完成的事情可能会让两人来完成，这就大大降低了整体的运行效率。

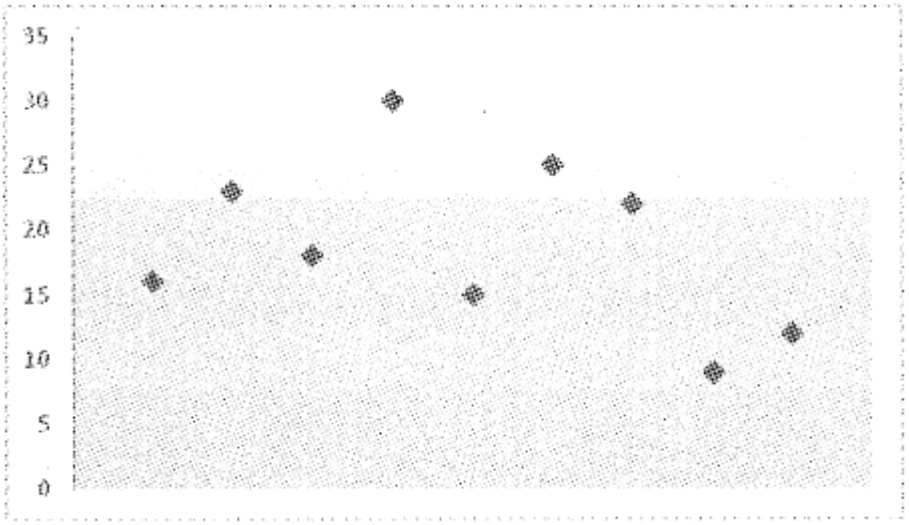

图 2　规模 10 ~ 30 万元养老院工作人员数量

2.2.3 绩效考核机制缺乏，不能调动工作人员的积极性。针对员工的收入问题我们也做了相关调查，结果显示80% 的员工对自己的收入并不满意，而20 家养老院中只有8 家具有完善的员工绩效考核机制。从中可以明显看出奖惩机制的有无与员工对收入的满意程度成正相关，没有一套完整的绩效考核机制，责任不能落实到个人，不能做到奖惩有度，就难以调动员工的积极性，长期下去会很难留住员工，对养老院的长期经营是很大的潜在风险。

2.2.4 信息不公开透明，服务设施不能与时俱进。调查发现，在20 家随机抽取的养老院中，只有4 家养老院提供互联网信息公示服务，并在院内设置了物资采购价格公示墙。由于多数养老院兴建的时候互联网技术尚没有大规模普及，因此现在的养老院在互联网技术的运用上略显不足，例如大多数养老院没有运用互联网技术实现信息公开，不能运用实施监控技术对入住老人的身体情况进行实时的数据搜集等 。

2.2.5 资金来源渠道有限，难以扩大再生产。有养老院向我们反映，现在想要进一步扩大经营，想去银行贷款，却很难贷到。养老院收入来源有限，主要来源于入住收费、社会捐赠和政府补贴，社会捐赠不常有，政府的补贴款有时迟迟拨不下来，导致现在养老院经营十分困难。

3 相关建议

通过以上调查分析，当前徐州市的养老院在实际经营中存在的主要问题有组织结构不完善、人员设置不合理、缺乏奖惩机制、信息不公开透明、设施落后、融资困难等。针对以上问题，我们提出了相关建议。

3.1 内部要自我完善与提高

3.1.1 完善组织框架，构建监督机制。直线型结构缺乏有效的监督机制，不利于决策的科学性和民主性。因此，要完善治理结构，责权利明确，职能部门要协调，赋予相关人员一定的权力，参与院内事务的决策与制定，避免权力寻租和职务腐败事件的发生，同时保证决策的科学性和民主性。

3.1.2 合理设置人员编制，做到人尽其职。根据业务内容规模定岗设编。无论是人手不足还是冗员，都对养老院自身发展不利。工作人员过少会使人均工作量过大，长期下去必然导致工人的离职；而工人数量超过日常经营所需又会带来资金的浪费。因此可以根据以往的经验，对每个岗位需要多少人进行合理评估，在此基础上出于提升服务质量的考虑可以适当增减人数，把

人员编制控制在合理区间。

3.1.3 实行绩效考核，调动人员积极性。构建绩效考核机制。过去的经验教训告诉我们，只有实行“包产到户”，才能最大程度的调动人员的积极性。明确奖惩标准，对表现突出的给予奖励，对偷工懒散的要予以处罚，奖惩有度，不再是“萝卜青菜一锅端”，要让员工感受到自己的付出是有回报的，才能最大限度的调动员工的积极性，进而提高整体的运营效率和服务质量。

3.1.4 信息公开透明，提升自身公信力。公开透明才能取信于民。信息公开已成为当下政府部门和企事业单位的常态，养老院作为社会公益性事业也应该积极效仿。信息公开不仅有利于社会公众监督，也能从源头上杜绝腐败事件的发生，提升自身公信力，同时也能在一定程度上促进运营效率的提高。

3.1.5 运用现代化手段，改善服务设施。利用互联网技术，与市区乃至全国的医疗机构进行合作，远程为院内老人提供医疗诊断。同时利用技术手段，改进现有服务设施，提升设备利用率。养老院改善服务设施，不仅能够吸引更多的老年人入住，同时对老人的安全能起到更大的保障。从长远来看，改善服务设施，提升设备利用率，还可以降低人力成本，提高资金运用效率。

3.2 外部政策条件要改善

3.2.1 完善相关法律法规，净化市场环境。当前我国在养老机构方面的法律和政策还有需要完善的地方，比如对入住合同的规范、发生争议的处理等等，需要相关部门继续跟踪研究，尽早完善。同时，净化市场环境，防止政府官员权力寻租，给养老院的发展提供一个公平竞争的市场环境，也是政府在促进社会公共事业的发展中应尽的责任与义务。

3.2.2 出台优惠政策，缓解资金压力。在实际经营中，养老院常常是收不抵支，在满足日常运转之后，养老院难有多余的资金进行扩大再经营，或者是对当前的设备优化再升级。在这个问题上，需要政府在财政上予以支持，给予更多的直接或间接地补贴，比如财政拨款、降低相关税率等等。

3.2.3 通过供给侧改革，促进市场竞争。此外，政府加大供给侧改革力度，通过减税降费，有序引导民间资本，特别是大资本、大企业参与养老机构的设立，增加市场供给的同时，与现有养老机构形成良性的市场竞争，从而提高养老机构整体的经营效率。

3.3 金融机构要支持

银行等金融机构可以对管理体系完善、发展势头良好的养老机构适当放宽信贷标准，给予资金支持，这样不仅可以缓解养老院的资金压力，同时也可以为这些机构自身带来更多的资金回报。除此之外，还可以探索资产证券化等模式，助力养老产业的发展，让管理水平高、组织资源能力强的养老机构获得更多的发展机会。

4 结语

人口老龄化趋势的加快，既是一场挑战，也是一场机遇。刚刚起步的养老产业，自身还有许多需要完善的地方。后勤管理作为养老院经营中重要的一环，负责养老院日常运行的方方面面，对后勤管理的完善，需要多方面的共同努力。养老院自身进行调整、政府予以政策扶持帮助、银行等金融机构予以资金支持，多方合力，未来养老产业必将迎来辉煌的发展历程。

[参考文献]

[1] 来见祥，叶智校，陈康. 高校后勤餐饮经营发展探究—以浙江树人大学为例[J]. 财经界，2009（12）.

[2] 沈小春. 高校餐饮在建立新型后勤保障体系中应注意的几个问题[J].经济与社会发展，2008（01）.

[3] 张晨. 政府机关后勤改革的思路研究[D]. 济南：山东师范大学，2013.