

城制社区养老服务供应链中的瓶颈与对策探研

——基于对武汉市的调查¹

周 云，卢 钊

【摘 要】：本文将“服务供应链”的内涵及运作模式引入到社区养老服务的研究中，通过对武汉市不同类型社区中养老服务供应链的现状调研，运用 TOC 约束理论识别了目前城市社区养老服务供应链中的四个瓶颈因素，即：服务集成商定位不明、功能服务商服务计划柔性差、信息化水平低、服务人员专业素质不足。对四个瓶颈因素及其产生节点的分析后，得出其核心瓶颈为“服务集成商定位不明”，并围绕此核心瓶颈有针对性的提出相应的解决对策。

【关键词】：社区养老；服务供应链；瓶颈；对策

【中图分类号】：C916 **【文献标识码】**：A **【文章编号】**：1006-012X（2018）-01-0059（08）

一、引 言

随着我国人口结构中老年人比例的不断提升，日益激增的社区老年群体愈发难以从“碎片状”的社区养老服务中获得足够的服务资源。社区养老作为解决“银发浪潮”的钥匙之一，一方面具有较大的市场潜力，可有效带动相关养老服务行业的发展，例如医疗保健、康复理疗、老年房产、文化娱乐、老年用品等；另一方面，其服务供应链的发展尚不成熟，内外部组织结构松散、资源整合度低，存在较多的瓶颈因素。因此，针对目前城市社区养老现状，如何从服务供应链的角度来解决社区养老中的问题，成为养老服务领域的新课题。

目前，许多国内学者在社区养老及养老服务供应链上的研究已初显成果。在社区养老研究方面，如李学斌（2008）通过对现有研究文献的梳理，总结出社区养老服务的发展现状及问题，认为社区养老需结合其他养老方式，从而构建完善的养老服务体系，而且社区养老属性应兼顾福利性和盈利性；^[1]陈莉（2016）结合当下“互联网+”的概念，提出智慧社区养老服务体系，从智慧平台顶层设计、需求信息对接、信息共享等方面提出建设意见；^[2]张强（2014）借鉴美国 NORC 社区养老服务项目运作的经验，针对我国城市社区养老现状，提出需将社区养老服务中老人的实际需求“实证化”，将老人需求详细分类并结合实地调研的数据模型，运用物联网技术及大数据分析，为老人更好地服务。^[3]在养老服务供应链研究方面，单汨源（2011）将养老服务供应链的含义界定为“以服务集成为主导的供应模式”；^[4]王一烜（2012）重点阐述了养老服务供应链构建中的管理要素，并运用面向服务架构理论分析实践中养老服务供应链的具体运营过程，提出在不同情形下养老服务资源的整合方式；^[5]张智勇（2013）通过构建 QFD 养老服务质量的评估模型，得出影响养老服务质量的因素，从而为养老服务决策者就如何选择服务供应商，提供更为贴近现实的方法。^[6]

综上，目前已有相关学者对社区养老服务供应链开展研究且日趋成熟，但大部分研究思路局限于理论分析，未能精准识别

¹**【基金项目】**：湖北省教育厅人文社会科学重点项目“老龄化背景下的湖北省社会养老服务 PPP 平台构建研究”（17d019）；湖北非营利组织研究中心课题“民办养老服务机构的发展困境与对策研究”（HBNP02015YB003）。

【作者简介】：周云，副教授，博士，硕士生导师，武汉科技大学文法与经济学院，湖北武汉 430065 卢钊，硕士，宜昌市点军区土城乡人民政府，湖北宜昌 443011

现实中社区养老服务供应链的瓶颈或冲突所在，解决对策缺少针对性和有效性。因此，笔者力图从社区养老服务供应链的视角，在 TOC 约束理论的基础上，考察目前城市社区养老服务供应链中存在的瓶颈因素，并提出相应的解决对策。

二、社区养老服务供应链的内涵与架构

1. 社区养老服务供应链的内涵

目前有关服务供应链的定义大致可分三类，第一类以 Waart & Kemper（2004）为代表，将服务看作产品制造过程中的某一要素，仅涉及货物或物料的生产计划、物理运距的全过程，服务不被单独的看做某一运营系统；^[7]第二类将服务供应链运定位在与产品相关的服务业或服务过程中。如，Ellram & Vendy（2004）在此基础上提出了适用服务部门的服务供应链模型；^[8]第三类是以国内学者宋华、余亢亢（2008）为代表，提出的以服务为主导的集成供应链，服务被看做是供应链流程中最重要的因素。^[9]

笔者倾向于第三类理解，将服务供应链的本质界定为通过服务资源的整合来提升供应链整体效益，把服务这一产品看做组成供应链的重要因素。将此概念延伸至社区养老服务供应链，即：在社区养老服务过程中，由单个或群体老年人的实际需求出发，当需求传递至社区服务集成商时（社区服务集成商位于上下游之间，负责整合服务流程中的各环节要素）。一方面，社区服务集成商快速相应需求并在整合系统资源的基础上向需求方提供集成化服务；在需要分解客户需求时将需求信息向上游合适的功能服务供应商（多个）逐级反馈并协作；另一方面，在具体服务传递至需求方后，反馈服务质量与评价。期间以服务集成商为核心形成的服务管理流程及两级供应结构，称为社区养老服务供应链。

2. 社区养老服务供应链的组织架构

剖析供应链的组织和运营需在权变视角下进行分析，即在不同条件下供应链的组织和运营呈现出差异的状态。在服务供应链中，由于其运作特点及客户价值诉求的差异性，其组织架构受到多种驱动因素的影响。宋华（2013）认为，影响服务供应链不同模式的因素主要包括供应链内部运作能力、外部环境风险和顾客的价值诉求。^[10]结合社区养老服务具有公共性、区域性、异质性、不稳定性特点，其外部的风险动态性较强而产业竞争性较弱，因此，社区养老服务供应链的结构模式应选择综合模块式服务供应链模式，以模块组合的形式满足老年群体定制化、多样化的价值诉求，同时降低老年人独自购买所面临的高额交易成本。

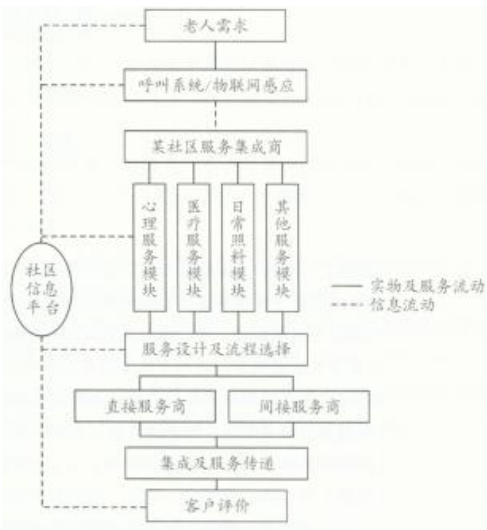


图1 社区养老服务网络结构图

在社区养老服务供应链组织架构的具体构建上，以社区服务集成商为主导，通过信息化平台及物联网技术，将老人需求与社区居委会、志愿者组织、民间机构等功能性服务商实时相对接的二级组织供应结构。首先，从社区老人实际的服务需求出发，基于社区老年群体的价值诉求配置服务模块，对社区养老服务供应链网络结构进行具体设计。根据城市社区养老服务内容的需求强度排序，依次是医疗康复与健康照顾、文化娱乐与精神慰藉、日常生活照料、经济需求，^[11]对应社区养老的模块化服务内容，依次可分为医疗康复模块、心里慰藉模块及生活照料模块三大类。当老人通过呼叫系统、物联网感应或互联网终端提示将服务需求传送至社区服务集成商处后；服务集成商根据老人的需求类型及具体服务内容进行分类，根据分类将需求信息传递至三类间接服务商处；间接服务商根据实际服务需求量及类型，得出相应的服务及供应计划，为老人提供及时有效的集成化服务，服务完成后将结果反馈至服务集成商；服务集成商利用社区信息平台及时回访老人，了解服务质量及满意度并将此次服务数据进行储存备份；最终由社区信息平台将一定时期的数据与服务集成商之间进行更新并修改，做出更为优质的服务供应计划（如图 1 所示）。

三、城市社区养老服务供应链的一般现状——以武汉为例

随着城市老龄化浪潮的来临，目前城市养老服务供应链面临着一系列急需解决的问题，例如：需求与供给不对等、服务水平差异大、服务质量无法得到满足等。鉴于此，笔者对中部城市武汉市的部分城区的养老服务供应链状况进行了走访调查，以此窥视全国一斑。

根据武汉市民政局发布的《武汉市 2015 年人口老龄化报告》，截至 2015 年底，武汉户籍总人口 829.3 万，其中 60 岁以上老龄人口 163.8 万，占总人口的 19.7%，平均每 10 位市民当中就有 2 位老人。^[12]在武汉市六个城区中，武昌区 60 岁以上的老年人口最多，而洪山区的老龄化程度最低，基于此，本次调查主要围绕这两个具有典型性的城区开展。

根据城市社区成立时间及建设主体性质的不同，大致可将武汉城市社区分为四类，即新兴商业民营社区、社会型老城区社区、城中村还建社区及单位退休社区，因此，笔者重点选择了武昌区和洪山区在空间位置、社区规模及运营模式上具有典型代表性的 7 个社区，对其社区养老服务的主要内容与供应链类型进行了考察与归纳。

表 1 武汉地区部分城市社区养老服务现状

类型	小区名称	60 岁以上人口比例	特殊老人比例	养老服务工作人员构成
新兴商业民营社区	洪山区珞南街丽岛花园社区（中高档民营小区）	8%	空巢 5%	共 9 人： 1、民政局专职养老服务工作人员：1 人；2、老年志愿者服务队：退休职工 5 人；3、医疗保健志愿者服务队：社区卫生服务站 3 人
	武昌区南湖街中央花园社区（中档民营小区）	39%	空巢 11%	共 67 人： 1、民政局专职养老服务工作人员：1 人；2、社区党员志愿者服务班 60 人；3、吴天祥小组志愿者服务队（老年互助队+社区家庭医生）；4、社区便民服务中心：6 人
	武昌区中南路街梅苑社区 1 期（中低档民营小区）	17%	1、空巢：8%； 2、60 岁以上困难老人：43%	共 16 人： 1、民政局专职养老服务工作人员：1 人；2、价亚社区居家养老服务中心：5 人；3、老年志愿服务队：10 人
社会型老	武昌区黄鹤楼街彭刘杨路社区	22%	1、空巢：5%； 2、失能老人：	共 35 人： 1、社区居委会干事：5 人；2、老年志愿者

城区社区	(与大成路社区合并)		1.4%; 3、60 岁以上困难老人 19%	服务队：社区居民 10 人；3、价亚社区居家养老服务中心：5 人；4、党员志愿者队：15 人
	武昌区首义路街大东门社区	29%	空巢 14%	共 37 人： 1、民政局专职养老服务工作人员：2 人；2、社区志愿者服务队 30 人；3、侨亚社区居家养老服务中心：5 人
城中村还建社区	洪山区青菱街红霞社区	11%	1、空巢 29%； 2、60 岁以上困难老人 7%	共 9 人： 1、民政局专职养老服务工作人员：1 人；2、“暖心”志愿服务队：8 人
单位退休社区	洪山区珞南街中建三局职工社区	8%	空巢 5%	共 20 人： 1、民政局专职养老服务工作人员：1 人；2、中建三局下设老干处：4 人；3、大学生志愿服务队：15 人

类型	服务主体	养老服务商	政府补贴
新兴商业 民营社区	社区居委会+卫生服务站	1、丽岛水电维修；2、文氏锁业；3、特福莱专业皮革护理；4、金蓓蕾美发；5、小阿姨家政	1、政府惠民资金：每年 20 万元；2、高龄补贴
	社区居委会+社区便民服务中心+卫生服务站	社区便民服务中心集成周边服务商	1、政府惠民资金：每年 20 万元；2、高龄补贴；3、政府购买养老服务每年 2 万元
	社区居委会+侨亚社区居家养老服务中心+卫生服务站	价亚社区居家养老服务中心	1、政府惠民资金：每年 20 万元；2、高龄补贴
社会型老 城区社区	社区居委会+价亚社区居家养老服务中心+卫生服务站	侨亚社区居家养老服务中心	1、政府惠民资金：每年 20 万元；2、高龄补贴
	社区居委会+侨亚社区居家养老服务中心+卫生服务站	侨亚社区居家养老服务中心	1、政府惠民资金：每年 20 万；2、高龄补贴；3、政府购买养老服务每年 2 万元
城中村还建社区	社区居委会+卫生服务站	社区周边服务商	1、政府惠民资金：每年 20 万元；2、村集体为老人缴纳社保，每月可领取 1000 元
单位退休社区	社区居委会+中建三局老干处+卫生服务站	社区周边服务商	1、政府惠民资金：每年 20 万；2、高龄补贴；3、中建三局为特困、重残老人购买家政服务

1. 社区养老服务的主要内容

通过调查，笔者发现这些社区在养老服务内容方面基本上是大体相似的，主要覆盖医疗服务、生活服务与心理服务三大方面。

社区老年医疗服务的提供方主要为街道卫生服务中心和社区卫生服务站，每一社区均设有配套的社区卫生服务中心（站），部分养老服务企业入驻的社区拥有免费提供的健康保健设施。在服务方式上，卫生服务中心（站）与老人签订武汉市居家养老医疗卫生签约服务手册，建立老年人健康管理手册并提供健康检查、健康管理、院内综合医疗服务及预约上门服务（中医拔罐、换药、配送口服药等），日常老人可持医保卡在卫生服务站购买药品或健康咨询，但只能提供小病治疗及日常药品的购买，如遇紧急情况或大病，则需将老人转到大医院治疗。

社区老人的生活照料服务一方面由老人自身的家庭承担，另一方面依靠社区居委会和第三方养老服务机构来完成。具体服务内容包括家政服务、生活照料、老年餐桌、便民服务等，其中针对困难或失独老人，可提供上门服务及定期慰问。

社区老人心理慰藉服务需求较大，但很难得到有效的满足，针对老人心理慰藉服务的提供方较多，例如志愿者、养老服务企业、社区工作人员等，服务形式主要以上门走访、文体活动、茶话会、老年大学的形式开展。

综上所述，目前武汉市社区养老服务的内容已覆盖社区老年人的基本需求，但在具体服务开展时，以满足老人基本生活需求服务为主，医疗及心理慰藉服务不足；服务标准及频率与老人的实际需求仍有差距；不同社区间的养老服务水平差异较大，服务形式单一。

2. 社区养老服务供应链类型

由于社区建设的开发商性质、养老设施健全度及居住老人情况的不同，所调查的社区中的养老服务主体及服务供应链模式均不尽相同，大致可以概括为四种模式。

（1）单一服务主体模式。单一服务主体即社区居委会作为社区养老服务的主要。居委会作为基层政府组织，在各类社区养老服务中均承担了养老服务商的角色。社区居委会为社区老年人提供养老服务的场地及设施，同时根据老人需求开展心理服务及生活照料服务。如丽岛社区，社区居委会会根据民政局颁布的《社区居家养老服务管理办法》，选择社区周边合适的生活服务供应商（例如：家政、维修、美发、医院等）入驻社区，为老人提供低于或同等市场价位的服务。

在此类供应链中，社区居委会作为综合职能部门，可充分调动现有福利资源为老人服务，同时创建良好的养老环境。但具体到某一项养老服务时，由于仅有单一的养老服务供应商，社区居委会无法针对老人的个性化需求做到亲力亲为，并对服务质量的做出有效反馈。

（2）社区购买模式。政府购买服务模式即政府通过购买市场化养老服务的方式，为社区老年人提供多样化的养老服务。在新兴民营社区中，社区居委会从武汉市民政局提供的“惠民资金”中拿出一部分向企业或民间组织购买养老服务，主要以1+1南湖社区便民服务中心为代表。此类服务供应链中，社区便民服务中心承担起了养老服务集成商的角色，不仅建立了社区老人的信息档案，每天定时问候老人，并集成社区周边部分生活服务商，定期定点为老人提供服务，例如每月定期开展生活维修服务、老年健康咨询及讲座、老年人日常紧急救助服务、老年人生活照料服务等。当老人将生活或心理服务需求告知社区服务中心时，服务中心根据需求信息选择社区周边合适的服务商或为老人提供低于市场价格的服务。



图2 社区居委会为主体的养老服务供应链

一方面，社区通过购买服务的形式引入社会化组织，从体制上部分实现了“管办分离”，有效整合了社区养老服务资源并提升了整体服务链的运作效率；另一方面，由于养老服务主体的模糊，同时缺乏有效的激励与约束机制，易造成供应链中竞争性不足、服务质量低。



图3 社区购买养老服务供应链模式

（3）社区与企业协作模式。社区与企业协作服务模式即养老服务企业通过入驻社区的形式，针对社区老年人的需求提供养老服务，由社区居委会为企业提供经营场所及相应补贴。在新兴民营社区或老城区社区中，社区居委会申报服务项目经批准后，居委会与企业就养老服务项目开展合作，社区居委会提供服务场地及设施，同时配合企业为老人提供服务，但不给予企业补贴。例如“侨亚”社区居家养老服务中心，社区居委会负责为“侨亚”提供服务场地，每年由市民政局下发6万元补贴至“侨亚”。“侨亚”入驻社区后，由社区门店为老人提供生活照料及心理慰藉上的免费服务和第三方收费服务，老人可根据需求自行选择。“侨亚”下设的“爱家养老”互联网居家养老服务平台，可为社区老年人提供应急救援服务或上门服务，老年人通过智能穿戴设备或电话可直接与服务平台呼叫中心对接，在线上自主选择养老服务项目或定制化服务，在线下服务完成后，总部呼叫中心会就本次服务进行质量评估，确认社区老年人对服务内容及效果满意后，服务工单才算完成。



图4 社区与企业协作的养老服务供应链模式

在养老服务企业的帮助下，养老服务供应链的信息化水平及资源整合度得到了提升，老人对服务项目有一定的选择空间。但企业在服务项目的收费标准及服务质量上未能明确，老人潜在的需求仍未得到有效满足。

（4）社区开发商与居委会联合服务模式。在职工退休社区或城市还建社区中，由于社区属于企业、事业单位或村集体开发建设，所以在养老服务中社区开发商将会承担部分养老服务，并给予老人不同类型的生活补助及养老保险，此类社区属于封闭式小区，无外来服务商或养老服务企业入驻。因此，在此类供应链模式下，老人可享受多方补贴，但服务资源无法得到扩展及整合。



图5 社区开发商与居委会联合服务模式

3. 不同类型城市社区养老服务供应链的比较

服务供应链区别于其他类型供应链的特征主要表现在高度集成化的服务主体、交互式的运作流程及以需求为导向的服务内容。在剖析现阶段武汉市城市社区养老服务供应链的类型后，通过对四类社区养老服务供应链的异同比较可知，引入市场化养老服务模式的社区在服务内容上更加丰富；社区养老服务商越单一其养老服务水平越低且缺乏个性化定制服务；经过企业或社区组织整合过的养老服务标准化程度较高且流程清晰。因此，四类社区养老服务供应链的异同点主要表现在服务主体、服务内容及运作流程上，在实际运作中这三方面的不同可能会对某一节点或环节造成影响，从而制约整个服务供应链的有效产出。

四、城市社区养老服务供应链的瓶颈识别

约束理论认为，“瓶颈”指的是系统现存的或者隐藏在某一环节中的限制因素。正是这些“瓶颈”决定了整个系统的有效产出，与系统中的最优环节无关，打破系统中现存或潜在的瓶颈是提升系统产出的必要条件，并且系统的有效改善取决于其最薄弱的环节。因此，TOC 约束理论首先提出了三个问题：“改进什么”、“改成什么样”和“怎样实现改进”，并提出思维流程（TP）即五大核心步骤（Five Focusing Steps）来加以分析。

在城市社区养老服务供应链的 TOC 分析中，首先应基于城市社区养老服务供应链现状构建“现实树”（current reality tree, CRT），分析现存瓶颈有哪些并确定核心瓶颈，即回答“改进什么？”；其次，根据核心瓶颈所在节点或位置，对核心瓶颈的改进条件及目标进行明确即回答“改成什么样？”；最后，针对核心瓶颈发生的环境及条件，提出改进瓶颈的方法即“怎么样改进”。

1. 城市社区养老服务供应链现实树

通过对武汉地区城市典型社区的走访调研，目前社区养老服务的供应模式正呈现出多样化、多元化的形态，服务内容扩展至生活的方方面面，服务供应主体范围由社区政府性组织拓展至各类企业组织。但其普遍情况是社区养老服务质量及标准仍处于较低水平，需对城市社区养老服务供应链中的不良结果及产生原因进行分析，从而构建当前现实树的因果关系图。

如图 6 所示，“服务质量难以提升”与“社区老年人需求未有效满足”为两个确定的不良结果，导致不良结果产生的原因主要包括服务供应链内外部两方面的原因，一是内部服务集成度、内容、流程、标准等方面存在缺陷；二是外部信息化平台建设滞后，老年人需求信息传递不畅。将外部信息化平台、养老功能服务商、政府体制管理缺陷等影响较小的约束因素隔离后发现，这两方面原因的产生均与社区养老服务集成商的缺失或定位不明确相关，社区养老服务集成商在社区养老服务供应链组织结构中处于核心位置，其服务定位不明确、集成度不高从而使得养老服务中间环节出现需求与供给不对等、服务内容标准化缺失、整体运作缺少需求因素动力等问题。

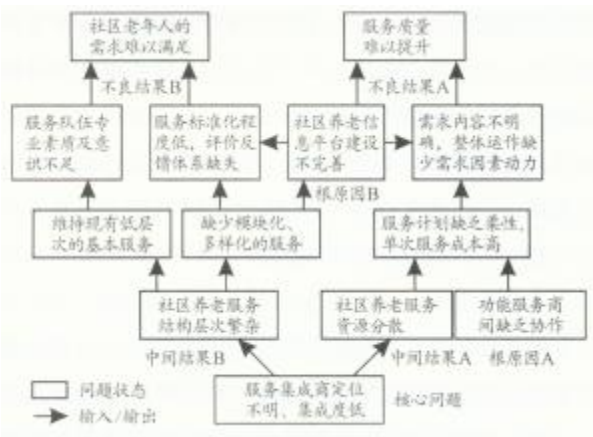


图 6 城市社区养老服务供应链现实树

因此，根据 TOC 约束理论，要想对整个服务供应链系统进行有效改善，取决于最核心最薄弱的环节。通过构建当前现实树对社区养老服务供应链瓶颈因素的识别及分析后，可知导致现阶段城市社区养老服务供应链中不良结果产生的核心瓶颈为“社区养老服务集成商定位不明确、集成度不高”。功能服务商服务计划柔性差、信息化水平低和服务人员专业素质不足属于导致社区养老服务质量不高的非核心瓶颈因素。

2. 城市社区养老服务供应链瓶颈

（1）服务集成商定位不明、集成度不高

面对分散化、碎片化的养老资源及老年群体需求的多样性，仅靠政府组织及民间组织均难以完成区域内劣质养老服务整合。当政府购买或养老服务企业进入某一社区后，一方面，受限于现行“管办不分”的体制，社区面向养老服务市场的开放度不足，服务集成商对社区周边劣质养老资源的无法有效整合，导致市场优质养老资源难以进入；另一方面，服务集成商在整合养老资源提供养老服务时，对自身养老服务定位认识不够明确，从调研的四类社区养老服务供应链组织结构上看，服务集成商均未处在供应链中的核心位置，对养老服务资源的集成度不足，信息枢纽功能及绩效评价功能未得到有效发挥，从调研的社区养老服务内容来看，社区养老服务集成商在面对老年人的养老服务需求时，无法清楚得知何时何地将会产生什么样的养老服务需求并快速响应并配置合理的服务商提供服务。服务集成商对老年用户需求信息、用户反馈上未作出具体的整合，导致大量老年客户的流失与资源的浪费。

（2）功能服务商服务计划柔性差

柔性服务计划由产品生产领域引申而来，功能服务商的服务计划柔性指的是对不同老年人的同一类需求能够提供标准化的服务，在服务需求不稳定的情况下能保持相同的服务水平。主要表现在医疗保健及生活照料服务领域，当老年人需求集中时，社区功能服务商无法为每位老年人提供相同标准的医疗、照料服务，当老年人需求消退时，功能服务商的服务范围及水平即随之下降。例如，南湖社区周边的医疗保健商、生活便利服务商仅在每月两次的助老、爱老活动中参与养老服务，其他时间均处于被动接受服务请求的状态，服务水平及标准差距较大。社区周边功能服务商被动的养老服务模式导致养老服务质量难以提升。

（3）社区养老信息化水平偏低

信息流作为社区养老服务中重要的环节，对于快速响应老年人服务需求、反馈服务评价、协调功能商服务具有重大意义。社区养老信息化的内容包括老人基本信息、以往病史、服务个性需求、服务质量反馈、各服务商协作等信息。目前，老年人健康档案及网格化信息已在武汉大部分城市社区中推行，但信息化的水平仍较低，尚处在纸质化的信息收集阶段，未能建立老年人及服务供应商信息库。一方面，是由于社区养老资金及配套政策未能及时到位；另一方面，则是因为缺少信息使用和管理主体，导致现有信息传递过程中存在着信息的附加值低、时效性差、信息化设备设施配套建立不完善等问题，有些民营社区虽已将老年人信息录入电脑，但信息的利用率较低。

（4）社区养老专业化队伍缺乏

社区养老服务工作人员是服务传递过程中的“最后一公里”，其专业素质对服务质量的好坏有着至关重要的影响。目前，社区养老服务的工作人员主要包括社区居委会下属的居家养老服务专员及第三方养老服务机构的员工，这两类人员在专业素质及服务意识上仍有待提升。前者的专业化水准主要依靠管理人员及领导的重视程度或道德层面的关注度，服务提供大多是福利性或义务性；后者的专业化水准与企业文化、组织目标等联系紧密。

五、研究结论及对策建议

1. 研究结论

本文通过梳理总结社区养老及服务供应链的相关理论，构建出二级供应结构社区养老服务供应链模式；从武汉市典型社区

中养老服务供应链的具体现状出发，对不同类型社区中的服务主体、组织结构、集成与传递过程进行分析；在此基础上总结出武汉市四类社区中养老服务供应链存在的共性瓶颈因素，并运用 TOC 约束理论分析出核心瓶颈因素为“社区养老服务集成商定位不明确，服务集成度不高”，并围绕核心瓶颈提出相应的解决措施。本研究进一步明确了，城市社区养老服务供应链的理论模型、发展现状、瓶颈因素及解决措施，为我国城市社区养老的发展规划提供了新的视角，具有一定的参考意义。

2. 对策建议

（1）明确服务集成商定位

①改革现行管理体制

社区养老服务集成商的定位不明确很大程度上与现行管理体制有关。社区服务集成商的身份重叠，在不同类型的社区养老服务供应链中一部分由基层政府组织承担，另一部分空缺或由民间组织、社会化企业承担，因此，明晰服务集成商的定位需要政府放管结合。首先应改变现行居委会为主导的服务模式，将服务与管理相分离，逐步形成政府引导、社区服务集成商为主导，多方参与的供应链结构；其次，政府应加大对社区养老的资金支持同时运用市场化的资金筹措方式，使服务集成商在资金及盈利模式上实现社会化；最后，成立独立部门监管社区养老服务集成商的运作，减少因“注入”导致“负效应枝条”现象的出现。

②模块化社区养老服务内容

明确社区养老服务集成商的定位，提升服务集成度首先应弄清采取何种养老服务模式。如前文所述，社区养老服务供应链的模式应匹配模块式服务供应链，即将各种不同的养老服务要素和资源组合成不同的服务模块，根据老年客户的价值需求，提供多组合的模块群，实现综合服务的目的。因此，社区养老服务集成商，在具体实施时分为两个过程，模块创建过程和模块配置过程。模块创建过程是依据医疗保健、生活照料、心理慰藉具体的服务内容，将养老服务解构为基本模块的过程，这一过程直接影响整个养老服务链的功能和效益；模块配置过程是根据不同老年个体的个性需求，在某单个或多个服务项目成本、流程、设计的约束下，将不同类型的服务模块有效组合，从而降低单次服务成本，配置出满足老年客户个性化的需求产品。

（2）实证化社区老年群体服务需求

通过实证化的调研分析得出社区老年群体的切实需求是突破瓶颈的重要步骤之一。在具体服务项目的提供上，可借鉴美国 NORC-SSP（Naturally Occurring Retirement Community-Supportive Service Program）项目多中心的社区养老服务模式，完善以需求为导向的项目流程优化服务供应链。美国 NORC 社区即自然形成的老龄社区，此项目是由包括政府、非政府组织、慈善组织等多中心构成的社区养老合作项目。在为提供老人需求服务项目之前都会针对社区老人进行全面的调研，通过采访和数据分析来确定每个社区的独特情况，例如老人的健康状况、以往病史、生活水平、兴趣爱好等等，NORC-SSP 项目会根据项目数据，制定出最符合该社区需求的服务，从而最大化社区需求供给。在我国社区养老服务供应链的需求构建中，服务集成商可借鉴此方式对社区的老年群体做出详细的分类及数据分析，例如，医疗方式以保健或是康复为主、针对不同老人日常照料的日间及夜间频次、老年群体心理安慰的个性方式、老年群体数据库的建立等方面，深入分析复杂的社区养老服务问题，然后设计出与之相适应的服务项目，满足老人的服务需求。

（3）提升社区养老信息化平台适用性

社区养老信息化平台指的是对区域内主要社区老人的数据信息注册、采集和录入，以城市社区老年人档案数据库为支撑、物联网及 RFID 射频技术为基础，通过定位设备获得老人位置信息，搭建实时监控的网络专线平台；并整合养老相关的社会资源，将医疗保健服务、生活照料服务、心理慰藉服务等模块化服务与系统连接起来，实现对养老档案数据的综合展示、管理和

应用。而目前要加快社区养老信息化平台的建设,离不开政府在资金和政策上的配套支持,一方面加大投入,完善基础信息化设备并提升养老服务技术的普及率;另一方面,建立健全社区老年群体及功能服务商信息库,进一步有效发挥社区养老信息化平台在预测老年人需求、紧急救助、协调养老功能服务商、评价反馈服务质量上的作用,从而提升社区养老信息化平台的适用性。

(4) 培养社区养老专业化队伍

保障社区服务人才供给是建立服务为主导的养老服务供应链的重点,养老服务的末端提供方式与质量均由各类人才来实现,其专业素质、志愿精神及服务理念对服务质量具有重要影响。首先,应从人才培养的院校源头开始,完善老年学相关专业的设置及设施配套,并强化人才的专业实践水平及服务意识;其次,对现有服务人员,由政府牵头协调相关的专业机构及行业协会对现有服务人员进行培训,提升其专业素质;最后,应鼓励老年人自治,认可老人对社区的贡献能力,从而为老人提供更优质、贴切的服务。

[参考文献]:

- [1]李学斌.我国社区养老服务研究综述[J].宁夏社会科学,2008,(01):42-46.
- [2]陈莉,卢芹,乔菁菁.智慧社区养老服务体系构建研究[J].人口学刊,2016,(03):67-73.
- [3]张强,张伟琪.多中心治理框架下的社区养老服务:美国经验及启示[J].国家行政学院学报,2014,(04):122-127.
- [4]单汨源,吴宇婷,任斌.一种服务供应链拓展模型构建研究[J].科技进步与对策,2011,(21):10-16.
- [5]王一烜.基于服务供应链的创新养老服务模式运营探究[J].生产力研究,2012,(10):109-110.
- [6]张智勇,赵俊,石永强,石园,杨磊.养老服务供应链中服务提供商的选择[J].统计与决策,2014,(04):60-62.
- [7]Dirk de Waart and Steve Kemper. 5 Steps to Service Supply Chain Excellence[J]. Supply Chain Management Review, January 2004, 8 (01): 28-35.
- [8]Lisa M. Ellram, Yendy L. Tate and Corey Billington. Understanding and Managing the Service Supply Chain[J]. The Journal of Supply Chain Management, Fall 2004, 40 (03): 17-32.
- [9]宋华,于亢亢.服务供应链的结构创新模式——一个案例研究[J].商业经济与管理,2008,(07):3-10.
- [10]宋华,于亢亢,陈金亮.不同情境下的服务供应链运作模式——资源和环境共同驱动的 B2B 多案例研究[J].管理世界,2013,(02):156-168.
- [11]王琼.城市社区居家养老服务需求及其影响因素——基于全国性的城市老年人口调查数据[J].人口研究,2016,(01):98-112.
- [12]湖北省人民政府网站[EB/OL]. http://www.hubei.gov.cn/zwgk/szsm/m/shzqb/201701/t20170128_946602.shtml.

[13]高文会. 约束理论的瓶颈识别研究[J]. 西安石油大学学报（社会科学版），2008，（01）：51-56.