

略目标层层分解后,才能产生部门与员工的绩效目标,这是一个“自上而下”的过程,区别于一般绩效管理体系“自下而上”的过程。

在进行战略分解之前,必须先进行分析,比如分析企业战略目标的具体内涵、分析要实现这些战略目标必须开展哪些工作、分析这些工作应当由哪些部门承接等等。在战略分解的实际操作过程中,将企业战略转换为阶段性的目标和计划,在此基础上形成了各个部门的目标和计划,从而形成了每个员工的目标和计划。在确定目标和计划的同时,考核人与被考核人之间需要进行充分沟通,并就每一项目标或计划的衡量标准达成一致,从而成为双方均认可的绩效目标。

4.3.2 关键绩效指标体系搭建

关键绩效指标(Key Performance Indicators, KPI)是指企业宏观战略目标决策经过层层分解产生的可操作性的战术目标,是宏观战略决策执行效果的监测指针^[2]。KPI是企业战略落地实施的重要手段,在一定程度上,KPI的设置能够代表企业的战略导向。

关键绩效指标的设置一般包括三个步骤:一是基于企业战略目标,确定哪些是企业层面的重点业务,明确这些重点业务的关键绩效指标,即这些关键绩效指标的实现可以促进企业战略目标的达成,这个过程中形成的是企业层KPI;二是各部门对本部门承接的企业层KPI进行分析和分解,同时制定本部门的自身重点任务,从而形成部门的工作目标和绩效目标,这个过程中形成的是部门层KPI;三是各员工基于自身职位的业务特点,对本人承接的部门层KPI进行分析和分解,形成更细的KPI,这个过程中形成的是员工层KPI。

同时,提取关键绩效指标时应当遵循SMART原则^[3],即:Specific(具体的)、Measurable(可以衡量的)、Attainable(可以达到的)、Relevant(相关性的)、Time-bound(有时限的)。关键绩效指标提取完毕后,还需要制定每项指标的相应衡量标准,即通过什么样的标准来衡量绩效指标是否达成,衡量标准尽量采取量化指标,以便于考核时的操作实施。

企业层KPI、部门层KPI、员工层KPI虽然是三个不同层级,但彼此之间是逐级分解和逐级承接的关系,通过这样一种分解和承接的过程,提升了各部门与员工之间的向心力和凝聚力,从而企业上下都朝着企业战略方向而努力。

4.3.3 绩效管理体系搭建

要使企业战略通过绩效管理真正落地,就必须建立起封闭循环的绩效管理体系,通过这样一种绩效循环,进而促进了企业及员工绩效的持续提升。

一般来说,绩效管理体系包括绩效计划制定、绩效计划实施及过程辅导、绩效评估及结果应用、绩效反馈等四个环节。

绩效计划来源于关键绩效指标,绩效计划的设置是公司战略的传递过程,它能够引导部门与员工都朝着企业的战

略方向共同努力。各部门结合企业层KPI、部门层KPI和本部门的业务重点,制定本部门的绩效计划。然后各员工结合所任职岗位的主要职责,在部门层KPI及员工层KPI中选择对企业战略贡献度高的工作任务,并与其直接主管协商制定本人的绩效计划。

绩效计划制定后,就进入了实施及过程辅导环节,在这个环节中,一方面,被考核人通过面谈的方式定期向考核人汇报绩效计划的实施情况,分享本人的心得体会,就绩效计划执行过程中的一些难题提出自己的想法,并征求考核人的建议,另一方面,考核人需要给予被考核人足够的辅导,并做好经验传承,只有在考核人与被考核人的共同努力下,才能达成优秀的绩效。在绩效计划执行过程中,考核人与被考核人双方应当及时记录绩效计划实施过程中的相关行为事例和过程记录,从而为后续的绩效评估环节提供足够的支撑性材料。

绩效评估是在考核期结束时,考核人就被考核人的绩效计划完成情况及完成质量,与被考核人进行充分沟通和客观评价,并给出评估结果的过程。绩效评估的依据应当是双方协商达成一致的绩效计划,考核人根据绩效计划实施过程中收集的相关信息,结合评价标准给出公正有效的评价,进而形成绩效评估结果。绩效评估结果确定后,应当在其他人力资源管理活动予以充分应用,它可以作为薪酬调整、任期考核、员工晋升等活动的重要依据。只有将绩效评估结果应用于与员工切身利益相关的人力资源管理活动时,才能充分调动员工提升个人绩效的工作积极性,从而促进绩效管理理念的真正落地。

绩效反馈是在绩效评估结束后,考核人对被考核人进行面谈反馈的一个过程,这个环节的主要目的就是让被考核人了解本人在考核期内的工作业绩是否达到了既定目标,并了解本人绩效优秀的原因或者绩效未合格的原因,从而为后续的绩效改进提供依据。

5 结语

通过构建战略导向的绩效管理体系,在企业内部制定导向明确、客观公正的绩效管理制度,能够有效保障企业战略目标和经营计划的实现,促进企业整体业绩的持续提升。一方面,各部门与员工的工作重心能够和企业战略目标紧密关联,另一方面,也能够最大限度地调动全员的工作积极性并激发员工的聪明才智。企业有了发展,员工才会有发展,构建并实施战略导向的绩效管理体系正是促进企业与员工共同发展的有力举措。

参考文献

- [1] 赵国军,《薪酬设计与绩效考核全案》,化学工业出版社,2015年1月北京第1版,P184
- [2] 彭剑锋,《人力资源管理概论》,复旦大学出版社,2010年4月第一版,P334
- [3] 国家职业资格培训教程《企业人力资源管理师(二级)》,中国劳动社会保障出版社,2014年3月第三版,P343

Research on the Development of Cost Control of Disabled Persons 'Care Service from the Perspective of Disabled Persons' Federation at the Grassroots Level

Yuqin Wu

Xiangning County Disabled Persons' Federation, Linfen, Shanxi, 042100, China

Abstract

As China's social security system continues to improve, the cost control of disability care services—serving as a vital component of public welfare initiatives—has drawn increasing attention. Grassroots Disabled Persons' Federations (DPFs), as primary implementers of service delivery and resource coordination, face multiple challenges including insufficient fiscal investment, outdated management mechanisms, and irrational cost structures. This study examines the operational realities of grassroots DPFs to analyze the cost composition, influencing factors, and control strategies for disability care services. Through field investigations and data analysis, a comprehensive model for cost optimization and performance evaluation is developed. The research demonstrates that scientific cost control should be demand-oriented, achieving optimal resource allocation and efficient fund utilization through precise government funding, collaborative social participation, and digital management system development. The findings provide theoretical and practical references for DPFs to enhance the sustainability of care services and establish a fair, efficient social care system.

Keywords

grassroots Disabled Persons' Federation; disability care services; cost control; social security; performance evaluation

基层残联视角下残疾人托养服务的成本控制发展研究

吴玉琴

乡宁县残疾人联合会, 中国·山西 临汾 042100

摘要

在我国社会保障体系不断完善的背景下, 残疾人托养服务作为民生工程的重要组成部分, 其成本控制问题日益受到关注。基层残联作为服务提供与资源协调的主要执行主体, 面临财政投入不足、管理机制滞后与成本结构不合理等多重挑战。本文以基层残联的实际运行为研究视角, 分析残疾人托养服务成本的构成特征、影响因素与控制路径, 结合实地调查与数据分析, 构建成本优化与绩效评估的综合模型。研究表明, 科学的成本控制应以服务对象需求为导向, 通过政府财政精准投入、社会力量协同参与及信息化管理体系建设, 实现资源配置的优化与资金使用的高效化。研究成果为残联机构提升托养服务可持续性、构建公平高效的社会照护体系提供了理论与实践参考。

关键词

基层残联; 残疾人托养服务; 成本控制; 社会保障; 绩效评估

1 引言

残疾人托养服务是社会福利体系的重要组成部分, 承担改善生活质量与促进社会融合的职责。随着人口老龄化与残疾人口增加, 服务需求扩大、成本上升, 基层残联在经费紧张与资源不均中面临管理压力。传统成本控制偏重财政补贴与内部核算, 缺乏科学评估与动态调节机制, 难适应公共服务改革。基层残联作为政策执行核心, 其成本控制水平直接影响服务质量与可持续性。本文以河北部分地区为例, 通

过文献分析与实地研究, 探讨托养服务的成本结构与优化路径, 旨在构建兼顾公平与效率的成本控制体系, 推动残疾人服务高质量发展。

2 基层残联托养服务成本的结构与现状

2.1 成本构成的基本特征

残疾人托养服务的成本主要包括人员费用、设施维护费、生活支出、康复与培训经费以及行政管理费用五个方面。其中, 人员成本占比最高, 通常达到总支出的45%至60%, 成为影响整体成本结构的关键因素。多数基层机构因待遇偏低、人员流动率高, 不仅增加了培训支出, 也造成服务质量波动。设施方面, 旧有建筑改造投入较大, 设备折旧

【作者简介】吴玉琴(1984-), 女, 中国山西临汾人, 本科, 中级会计师, 从事工商管理研究。

及维修成本高,导致资金长期占用,制约机构流动性。部分地区资源整合不足,存在重复建设与闲置设施的浪费现象。生活支出与康复费用随服务标准提升而增长,管理费用则受行政效率与信息化程度影响。总体来看,托养成本结构呈现人员支出刚性强、固定资产占用高、运营效率低的特征,亟须建立精细化分类核算与动态预算管理机制,以实现资金配置的科学化与资源利用的最优化。

2.2 经费来源与投入机制现状

基层托养服务的经费主要来自政府财政拨款、社会捐助及家庭自付三大渠道,但总体投入仍偏低且结构单一。受地方财政压力与经济发展水平制约,托养资金增长缓慢,难以满足服务需求扩张。部分地区虽试行“政府购买服务”模式,但因成本核算体系缺乏科学依据,补贴标准与服务实际支出脱节,导致政策激励效果有限。社会资本参与度不足,公益组织与企业投资动力不强,使得基层机构融资渠道狭窄。资金使用方面,缺乏动态监管与绩效评估机制,财政支出透明度不高,存在资源分配不均与效率低下问题。要实现投入机制的可持续性,需完善财政投入标准、激励社会资本参与、建立绩效导向的资金分配制度,从而形成政府主导、社会协同、市场参与的多元筹资格局。

2.3 基层残联在成本管理中的角色定位

基层残联在托养服务体系中扮演着政策执行者与成本监管者的双重角色。其主要职能涵盖资金分配、机构资质认证、绩效考核与社会资源协调。然而,目前多数基层残联仍以行政经验管理为主,缺乏系统化的成本核算模型与数据支撑手段,预算编制随意性较强,难以实现科学决策。部分地区残联机构存在专业人员不足、财务与社会服务岗位分离等问题,使成本控制工作流于形式。要提升成本管理水平,应通过制度授权明确残联在资金管理中的职责边界,推动人员专业化建设,加强财务分析与信息化能力培训。通过引入成本会计、绩效评估与数据决策系统,基层残联可实现从被动执行向主动监管的转型,进而提升托养服务资金使用的精准性与绩效导向性。

3 影响残疾人托养服务成本的主要因素分析

3.1 服务供需矛盾的结构性影响

残疾人托养服务的成本上升根源在于服务需求快速增长与供给能力不足之间的结构性矛盾。随着人口老龄化加剧及家庭照护功能的弱化,社会化托养需求持续攀升,而基层机构受制于资金、人员与设施限制,服务供给能力难以同步扩张。服务对象类型的多样化使托养模式呈现差异化与长期化特征,导致个性化服务成本显著增加。调查数据显示,在经济欠发达地区,机构托养的人均年成本普遍比家庭照护高出约30%,主要源于固定资产折旧、人员配置及服务标准化要求的提升。部分机构在应对高需求时被迫扩编或外包辅助岗位,进一步推高了运营支出。这种供需结构失衡不仅压

缩了基层残联的财政空间,也削弱了托养服务体系的可持续性。因此,构建多层次供给体系、发展社区托养与日间照料服务,成为缓解成本压力、提升供需平衡的关键方向。

3.2 人员配置与劳动成本波动

人力资源结构是托养服务成本的重要影响因素。服务人员的数量、专业结构与稳定性直接决定托养机构的服务水平与成本效益。目前,多数基层托养机构存在康复治疗、心理辅导等专业岗位短缺问题,部分工作人员承担多重职能,导致劳动强度高,增加了服务风险与隐性支出。随着社会平均工资与劳动保障标准提升,人力成本呈刚性上升趋势,成为基层机构难以控制的支出项。若缺乏科学的人岗匹配与绩效激励机制,管理效率低下,行政冗余现象易导致“人浮于事”,使财政投入难以形成实际产出。长期依赖政府补贴而缺乏内部绩效调节机制,将进一步削弱机构活力。为应对这一问题,应通过岗位分级制度与激励机制优化人力配置,推动志愿服务与社会工作力量的参与,从而在保障服务质量的前提下实现人力成本的结构优化。

3.3 制度环境与政策执行效率

政策环境与执行效率在托养服务成本控制中发挥着基础性作用。当前部分地区存在政策标准与实际成本脱节的问题,补贴水平未能充分反映服务支出结构,造成机构运营“入不敷出”。部分政策制定缺乏科学测算依据,财政分配机制存在滞后性与层级差异,使基层残联在执行中难以形成有效衔接。行政流程繁琐、监督体系缺乏闭环,导致资金使用和成本控制监管不到位,部分地区出现“重审批、轻绩效”的现象。为提升执行效率,应构建跨部门协同机制,将民政、财政、卫健等资源整合,形成联动监管与资金统筹机制。同时,推行绩效评估与动态调整政策,使补贴标准与实际服务成本保持一致。通过完善制度设计与执行保障,可实现托养服务的成本优化与政策效能的同步提升,为基层残联的科学决策提供制度化支撑。

4 基层残联成本控制的实践路径与创新模式

4.1 建立科学的成本核算与预算体系

科学合理的成本核算与预算体系是实现残疾人托养服务成本控制的根本保障。应以服务单元为核心构建多维度核算模型,将固定成本、可变成本和管理费用进行分层统计与动态监测,形成结构清晰、数据可追溯的核算框架。通过引入“标准化服务单元成本”理念,明确不同服务环节的成本构成,使资金分配更具针对性与可比性。预算管理应与绩效目标紧密结合,建立“以绩定支、以效促管”的财政支出机制,将服务成效量化为预算调整依据。河北部分县级残联试点引入信息化成本分析系统后,平均运营成本降低12%,资金利用率明显提升。这一经验表明,科学的预算编制与核算体系不仅提高了资金使用透明度,也为决策提供了量化依据,从而实现成本控制与服务质量提升的双赢局面。