

# 基于服务设计与正创造设计管理程序的老年公寓再设计

欧阳弘毅<sup>1</sup>, 肖沁芳<sup>2</sup>

(1.广东工业大学, 广东 广州 510062; 2.广州海鸥网络科技有限公司, 湖南 长沙 410000)

**[摘要]**目的:针对目前国内老年公寓服务体系缺陷,运用服务设计思维与方法,探究老年公寓服务创新设计方案。方法:通过对老年公寓进行调研分析、建立用户历程图、结合正创造设计管理程序、对养老院里老人日常生活中的活动、动机、疑问与抱怨分类,将老人的抱怨模式进行镜像,建立老人愿望模型,基于愿望模型提出服务设计思维下的养老院再设计方案。结论:依据老人愿望模型、可行性分析,提出了具体的四个服务设计策略,为服务提供者改善和提升自身服务体验指出了方向和路径,也为今后相关老年公寓服务设计领域的研究提供了参考思路。

**[关键词]**老年公寓;养老服务;服务设计;正创造设计管理程序

**[中图分类号]** TU241.93    **[文献标识码]** A    **[文章编号]** 1674-1900 (2022) 24-0098-04

我国已经步入老龄化社会,养老问题日益凸显的同时,老年人对社会养老机构的需求潜力将急剧扩大。

养老问题是关乎社会稳定的重大综合性问题,其涉及整个社会的方方面面,而在直接面向老人的实践工作中,具体问题则集中于养老服务的客体的体验。换言之,当前的养老服务体系中,老年人的体验是当前亟待解决的问题。在整个养老服务体系中,养老公寓是重要的一环,其角色是养老服务体系的空间承载者,其存在为养老服务的展开提供了必要的场所。为老年人集中提供养老服务的老年公寓除去应履行食宿和看护等基本职能以外,同时应当关注老人的心理和情感方面遇到的困扰,并以此为依据为其提供更加精准的满足其需求的服务,但现有的养老公寓服务体系在这方面尚有欠缺,没能很全面地兼顾老人的生理与心理需求。

## 1 我国养老服务的研究现状

通过对文献资料的收集与整理,发现目前国内的养老服务体系并不完善,如老人对养老机构的负面情绪、监管不严、事故频发,导致老人入住积极性不高,入住后不满意,入住的社会示范积极效应不强的问题。冯佩珊、许星莹等对广州市养老机构护理人员供需现状进行了分析,认为护理人员在质和量上均处于不足状态,护理人员数量短缺、专业化程度不高、综合素质低,并且人才流失情况严重,无法满足老年人养老服务的需求<sup>[1]</sup>。欧阳盼依据 SERVQUAL 量表模型对长沙市民办养老机构的服务质量进行了研究分

析,得出长沙市民办养老机构服务质量评价的 SQ 值为 -0.6425,认为民办养老机构的服务质量与老年人的期望之间存在较大的差异,服务质量有待提高<sup>[2]</sup>。尹惠茹对城市非营利性养老机构的服务能力进行了评价,认为城市非营利性养老机构在职业资质和膳食服务两个方面服务较好,但环境与活动场地、康复服务和文化娱乐服务是其服务的短板<sup>[3]</sup>。张欣洁在对贵阳市机构养老现状的调查研究中发现,养老机构对老年人生活照料服务质量较高,老年人满意度较高,但在休闲娱乐、精神关怀服务和医疗护理服务方面尚有欠缺<sup>[4]</sup>。综合以上学者的调查研究结果我们不难发现,我国不同类型、不同地区的养老机构服务质量上都存在相同问题,在日常照料、物质服务方面服务水平较高,但在医疗服务、休闲娱乐特别是精神服务方面水平过低,总体服务质量还有待提高<sup>[5]</sup>。服务质量与收费标准是影响老年人是否选择机构养老、选择何种机构养老的主要因素<sup>[6]</sup>,针对养老机构面临的问题,刘红提到要规范养老机构的管理制度,实行优质服务,体现“以人为本”的管理思想<sup>[7]</sup>。

针对老年人接受到的精神服务不足的问题,有一些项目通过设计一套服务体系来尝试解决,以国外 SDN 的养老院居民志愿者服务项目为例,相比于传统养老院的照顾方式来延续老人的寿命,该服务项目更多的是思考如何提升老人精神方面的生活质量。该项目设计了一整套服务体系,此服务体系的特点主要体现在针对养老院志愿者的选择上,SDN 志愿者招

作者简介:欧阳弘毅(1998-),男,汉族,江西宜春人,研究生在读,研究方向为用户研究。

募的原则是志愿者与老人的兴趣、爱好能否相匹配。因此在工作中,志愿者的工作性质发生了一定的转变,由传统意义上照顾者的身份转变为陪伴者,即上升至对老人精神、心理层面的关照,志愿者能够在生活习惯上与老人有更高的配合程度,在日常交流上更好地与老人产生经历、观念和情感上的共鸣,从而更好地满足老人的精神需求。

上文的项目关注的是服务体系中参与者的身份转变,国内的一些养老院项目则将目光聚焦于以互联网技术为载体的服务平台建设。如2015年,中国首家基于长期照料体系的“互联网+养老”服务平台落户乌镇,该项目从另一方面展现出了服务设计在养老服务中的应用。“乌镇智慧养老综合服务平台”将信息化技术完整应用到整个养老周期,利用微信、APP等互联网、物联网、云技术,平台搭建起一个O2O的“互联网+养老”服务体系。线上平台即老年服务交互系统,通过在老人家中安装智能家居照护设备、远程健康照护设备、SOS呼叫跌倒与报警定位等,实现远程监控和管理。如老人意外跌倒后,呼叫中心和老人家属就会立即收到报警,相关救助可及时跟进。这种模式通过互联网与居家设备的结合,形成了一个可以照顾到老人日常具体生活方方面面的服务体系,保证老人在日常生活中得到看护,在遇到危险时及时得到救援,为老人的生理健康提供了巨大帮助,相比其上文讲述的国外SDN养老院居民志愿者服务项目来说,该项目能够更及时地为老人提供保障其身体健康以及生命安全的服务,但是并没有强调关注老年人的心理状态。

对比上述两个案例可以看出,SDN志愿者服务项目体系中,其关注的本质是老年人的精神需求,相比于生理需求,精神需求的挖掘需要研究人员投入更多的精力与时间。而乌镇的养老服务平台,则是通过智能设备来监测老年人的生理状况,使得老年人的生理健康得到保障,却忽视了老人精神方面的需求。

因此笔者提出假设,若以老人为核心,针对某养老院已有的服务系统进行关键节点的升级改造,应可以窥见下一代养老院的服务模式。目前老年人可选择的养老计划主要是居家养老、社区养老、机构养老。国内以居家养老为主,但老人年龄渐长,照顾难度与亲属照顾能力成反比,因此造成了专业的护理需求上升,所以年龄较大或者身体基础疾病较多的老人,最终选择在专业机构中养老,因此,本文的研究对象主要是专业机构提供的养老服务。为探究下一代的养老

服务模式,本文将通过对于现有养老院的实地调研,观察其中老人的生活历程,据此分析得出老人生活的核心诉求以及现有养老服务模式的弊端。本文选定的调研对象为广州友好老年公寓,其功能全面,规模庞大,是现有最具代表性的养老服务场所,围绕其展开的养老服务存在的弊端具有一定的代表性。

## 2 以广州友好老年公寓为例进行基于正创造设计管理程序的服务体系研究

### 2.1 调研分析

广州友好老年公寓是广州比较具有代表性的医养结合的专业传统养老机构,其创立了“康养教研一体化”的健康养老模式,是目前国内规模最大的老年公寓。

本文对广州友好老年公寓进行实地考察并对寓所老人进行用户访谈,由于是对养老服务的整个流程进行梳理,本文还对该服务流程中的利益相关者(护工、医生、寓所管理员等)进行了访谈,再通过访谈、观察法整理出老人全天的生活过程,总结出老人的行为、兴趣特征,基于其生活方式构建其用户画像,并以此为依据挖掘老人的需求,本文结合正创造设计管理程序中的二元论方法,将老人的抱怨模式进行镜像,进而得出愿望模式即设计机会点,最后运用服务设计方法及工具,提出理想解决的策略。

### 2.2 养老公寓居民用户画像分析

#### 2.2.1 友好老年公寓用户日常历程分析

笔者以观察和记录的方式追踪六个老人,并根据广州友好老年公寓的服务安排,通过用户历程图对养老院里老年人的日常生活进行整理,详见图1。



图1 广州友好老年公寓用户日常历程图

#### 2.2.2 友好公寓老年人现有历程描述

本小节通过整理观察、访谈所得的反映老人生活的资料,将老年人生活分为活动、动机、疑问与抱怨四个层面的信息,可清晰地将用户痛点分层次罗列出来,为后面的方案输出提供设计机会点,详见表1。

表1 老人访谈信息整理

活动	动机	疑问	抱怨
吃早餐	为身体提供营养	不知道什么时候送到	晚送没得挑、服务差
日常例行体检	检测身体健康	医生什么时候来	项目相同、走形式
晨练	锻炼身体	和谁去哪里、用什么	没玩伴、设施少
上老年大学	消遣	上什么课、师资如何	师资差、与宣传不符
吃午餐	生理需求	口味分量是否合适	软食没得挑
午休	生理需求	环境是否安静	没问题
运动	锻炼身体	和谁去哪里、用什么	玩伴
下午茶	社交、轻食	和谁吃什么	没问题
群体活动	消遣	聊什么、娱乐方式	没玩伴、活动单一
吃晚饭	生理需求	口味是否合适	软食没得挑
看电影、散步	锻炼身体、消遣	和谁、看什么	同一部电影
睡觉	休息	环境是否安静	没问题

### 2.2.3 根据现有资料构建定性用户画像

通过友好老年公寓中老人整体生活状况的观察，再对其中的六个老年人进行深入访谈，梳理出老人在公寓中主要的生活内容，通过人工分类，精炼地提取老人在公寓中生活的特征，即将连续的日常生活归类为一个个相对孤立的“标签”，从而得出一个直观化、典型化的用户形象。

表1整理了老人主要的生活流程，并将每一个事件分为四个层面的内容，分别对应反映了老人的行为、动机、态度以及情绪，将具体的、详细的语料信息整合成高度概括的特征，通过整理表1，借用娄永琪针灸式的可持续设计方略中，关于关键点的提取方法<sup>[10]</sup>，对活动、动机、疑问与抱怨进行分类，从表1的疑问、抱怨清单中筛选出主轴事件，详见表2。

表2 老人愿望模型

	疑问清单	抱怨清单	负面定义之用户历程
主轴	不知道什么时候送到	晚送没得挑、服务差	不知道要等多久
	医生什么时候来	项目相同、走形式	等待医生要多久
	和谁去哪里、用什么	没玩伴、设施少	不清楚去哪里
	上什么、师资如何	师资差、和宣传不符	听不懂课程

基于主轴负面事件，可论述用户行为：体检期间，老人等待过程中的焦急情绪；活动期间，老人交友的顾虑；老年大学课堂期间，老人对师资情况与课程安排的不了解。

### 2.2 正创造设计管理程序的运用

养老院的服务庞杂，从老人、护工、医生处挖掘出的需求亦同样繁杂，如果仍然运用设计创新方法里常用的需求聚类分析，则会既缺乏针对性的设计改变，也容易失去焦点，事倍功半。另外，设计改善行动多从“问题或抱怨”里产出设计目标，而大多数人虽然

可以指出抱怨或困扰所在，却难以描述清楚未来理想或愿望的模样。二元论由陆定邦在其《正向创造力及其设计管理模式》<sup>[8]</sup>一文中提出，其根据“期望愈高、失望愈深”或“无所期望即无所埋怨”的一般投射心理，让设计师可以站在负面的问题或抱怨位置上，透过“镜射”，望见相对于现况最远的正向愿望。

正向创造力之设计管理程序由“现有历程描述、二元论转述、愿望模型建立、技术方案分析、目标顾客陈述、可行性评估、商业模式规划、创新构想实践”八个步骤形成一次完整的创新循环与设计管理。

其中“现有历程描述”根据顾客历程图（Customer Journey Map）方法<sup>[9]</sup>，列出现有服务模式下用户的行为，抽样访谈用户及专家，了解既有商品被采用的动机、疑问（尚未产生行为的想法）及抱怨（行为的结果）。依历程时序整理疑问与抱怨清单，再根据“重要性、急迫性”选取关键项目及其所对应的用户历程，归纳出能包括最多或最大抱怨（含疑问）的顾客历程。运用此方法，则规避了养老服务系统中需求繁杂情况下，设计师容易避重就轻或忽视部分需求的问题。即让每一个需求描述都得到了管理。本研究结合陆定邦教授在正创造二元论中提出“从问题镜射出愿望”的设计管理模式，将任何程序或价值活动以二元论命题陈述，然后翻转命题，获得所有理想解，使痛点转化为设计机会点，使老年人的需求转化为未来的愿景。图2为结合了二元论研究方法的养老服务构建流程图。



图2 养老服务构建流程图

### 3 养老院老人愿望模型建立与理想解

基于正创造设计管理程序中的“愿望模型建立”步骤，对老人入住养老院后的用户行为进行翻转论述，建立老人愿望模型，详见表3。

表3 老人愿望模型

负面定义之用户历程	翻转模式 (-1/1)	建立“愿望模型”
不知道要等医生多久	-1	立刻知道要等多久医生
保健项目适合老人身体情况	~1	保健项目适合老人身体情况
一定能找到合适的玩伴	-1	一定能找到合适的玩伴
被课程吸引才去上老年大学	~1	被课程吸引才去上老年大学

建立愿望模型之后，基于可行性评估、商业模式规划等，即可得出理想解。

（1）针对“立刻知道要等多久医生、有适合自己

的保健项目”的愿望模型，养老院方面可以参考飞利浦的远程医疗系统，此类系统将老人端、医生端、护理师端、护工端、家人端通过系统连接起来，它是将传统的对慢性病患的看护，改变为基于互联网平台的可远程医疗护理的新型护理模式，是一个典型的将传统服务通过服务设计改变了护理方式的案例。老人通过信息管理系统可以从医生、护理师那里得到合理的保健建议，护工可以根据保健建议开展适合老人的保健项目。（2）针对“一定能找到合适的玩伴”的愿望模型，可以通过嵌入信息管理系统的交友系统来实现，老人们通过在线的交友系统，可以快速为自己匹配相同兴趣爱好的院友。硬件方面，信息管理系统可以通过公告屏进行内容展示，将养老院每日的菜单、保健项目、老年大学课程、日常活动等等进行展示，老人们可以通过老人端进行保健项目、课程、活动的预约。（3）针对“被课程吸引才去上老年大学”的愿望模型，养老院可以通过引进“时间银行”这一概念来实现。许加明将“时间银行”模式应用于居家养老服务中，低龄老人为高龄老人提供志愿服务积累服务时数，待自己需要养老服务时享受同等时数的服务<sup>[11]</sup>。具体操作是，招募低龄、健康、身体情况较好，具有一定能力来照顾高龄老人的老人作为志愿者。将其服务能力、时长、项目等，进行估值，转化为时间币，留待日后兑换成相应的服务或者是等价兑换物。鼓励低龄、健康老年人参与时间银行下的互助养老模式，能提高老年人的社会参与水平，使老年人通过帮助他人增加自我价值感，提高生活质量<sup>[12]</sup>。根据左冬梅等人在2011年对老年人养老院居住意愿的影响因素的研究可以知道，养老院中有相当一部分老人是受过高等教育的<sup>[13]</sup>，这一类人群具备传授知识的能力，将这一类人群进行培训，并引入老年大学的教育体系，一方面补足了师资数量，另一方面也丰富了老年大学的课程门类。而老年人通过担任教师一职，不仅实现了自身的社交需求和尊重需求，更重要的是自我价值实现的需求<sup>[12]</sup>。值得注意的是，开展互助养老模式下的时间银行，应该加强服务者的培训，如老年人的生理及心理知识，基本的照护知识和技能等培训，以提高服务质量及降低志愿服务的风险<sup>[14]</sup>。

#### 4 结论与反思

本文通过服务设计中“以用户为中心”原则，从老年人的角度出发，通过访谈法，找出老年人在养老院居住期间面对的各种问题，以用户旅程图等方法工

具试绘制一幅可以有效解决问题的养老院愿景图。而在具体的案例中，如何将老人所面临的痛点或者是抱怨转化为设计机会点或者是愿景，并提出合适的养老院服务方案，是本文研究的主要问题。老人及其亲属是养老院服务质量的鉴定者，若对养老产品、服务质量、设施体制进行完善，可使他们成为忠诚客群。同时，使具备自理能力的老人积极参与其中，他们最能直观体验大部分创新服务与产品，同时也能客观给出评价，对养老院的宣传效益非常高，从而降低空床率，为养老院增加收入，升级与转型养老院、提供创新产品及服务可为养老院带来新的发展机遇。

#### 参考文献

- [1] 冯佩珊, 许星莹, 罗嘉盈, 等. 广州市养老机构护理员供需现状及其分析 [J]. 经济师, 2015 (7): 44-45.
- [2] 欧阳盼. 民办养老机构服务质量评价研究 [D]. 湖南师范大学, 2016.
- [3] 尹惠茹. 城市非营利性养老机构养老服务能力评价研究 [D]. 吉林大学, 2017.
- [4] 张欣洁. 贵阳市机构养老现状研究 [D]. 贵州财经大学, 2017.
- [5] 马志锰. 我国机构养老文献综述 [J]. 武汉船舶职业技术学院学报, 2018, 17 (4): 113-116, 122.
- [6] 刘同昌. 社会化：养老事业发展的必然趋势——青岛市老年人入住社会养老机构需求的调查 [J]. 人口与经济, 2001 (2): 77-80.
- [7] 刘红, 张妍蕊. 对我国民营养老机构存在的问题及发展前景的探讨 [J]. 技术经济与管理研究, 2008 (2): 91-93.
- [8] 陆定邦. 正向创造力及其设计管理模式 [J]. 创意与设计, 2014 (5): 42-47.
- [9] Anja Endmann, Daniela Keßner. User Journey Mapping – A Method in User Experience Design [J]. i-com, 2016, 15 (1): 15.
- [10] 娄永琪. 一个针灸式的可持续设计方略：崇明仙桥可持续社区战略设计 [J]. 创意与设计, 2010 (4): 33-38.
- [11] 许加明.“时间银行”模式应用于居家养老服务的思考 [J]. 社会工作, 2015 (1): 74-80, 126-127.
- [12] 张丽艳, 李闯. 马斯洛需求层次理论视阈下社区养老途径探究 [J]. 行政与法, 2019 (1): 62-69.
- [13] 左冬梅, 李树苗, 宋璐. 中国农村老年人养老院居住意愿的影响因素研究 [J]. 人口学刊, 2011 (1): 24-31.
- [14] 蔡婷婷, 曹梅娟. 国内外时间银行下的互助养老模式研究现状 [J]. 护理学杂志, 2016, 31 (10): 111-113.