

# 我国养老院管理模式研究——以北京市为例\*

杜菁汝

中国劳动关系学院

梁宵

北京理工大学

**【摘要】** 20 世纪 90 年代以来,我国的人口年龄结构发生了前所未有的变化,即社会学所定义的老年人群体无论在绝对数还是相对数上都呈现出上升的趋势,一系列老龄化社会问题凸现。又加之由于独生子女政策所带来的影响,“4-2-1”家庭模式在日后引起养老矛盾的可能性较大。面对如此严峻的养老问题,社会需要寻求一种更加合适的方式来满足日益增长的养老需求,因此养老院养老的方式也将在今后更加普遍。本文通过相关实地案例调查、问卷调查以及资料调查分析整理,试图研究如何从企业和政府两方面共同努力,使养老院的管理模式得更加符合消费者的需要、符合时代的发展需求。

**【关键词】** 养老院,管理模式,企业,政府

## 1 未来中国养老院的机遇

养老院或老人院 (Homes for the Aged),指专为接待自理老人或综合接待自理老人、介助老人、介护老人安度晚年而设置的社会养老服务机构,设有生活起居、文化娱乐、康复训练、医疗保健等多项服务设施<sup>1</sup>。面对近些年来我国老龄化趋势的加强,家庭的养老功能日渐减弱,全社会对于养老院的需求也就在逐步上升。在这种情况下,如何让养老院更加符合市场需求,就需要政府与企业双方共同努力,关注其管理模式的未来发展方向。

### 1.1 我国老龄化现状

我国是人口大国,也是世界上老年人口最多的国家。目前,我国已经进入典型的老年型社会。据民政部资料显示,我国 60 岁以上的老年人口已达 1.43 亿,占总人口的 11%;预计 2020 年将达到 2.4 亿,占当时总人口的 16% 左右。若按照 20 世纪 90 年代以来我国老年人口的年均增长率 (3.32%) 推算,专家们预测,到 2040 年,全国的老年人口总数将进一步增至 3.74 亿人,占人口总数的 24.48%。在我国 2030—2050 年期间的老龄化高峰到来之前,与老年人息息相关的养老问题早已摆在了日程表上。

### 1.2 独生子女政策下的子女压力

自二十世纪八十年代以来,随着我国独生子女政策的实施,大多数家庭(尤其是城市家庭)只抚养一个子女,形成了新型的“4-2-1”家庭模式。进入新时期后,新中国的第一批独生子女进入社会,成为了促进社会发展的主力军。然而,有一个问题也更加突出,即成家的独生子女需要面对两个人赡养三至四

\*本文简化版发表于《中国外资》2013 年 3 月下(总第 285 期)。

<sup>1</sup>中华人民共和国民政部社会福利和社会事务司《老年人社会福利机构基本规范》2001-02-06 16:14

个老人的情况，又加上还需抚养孩子，“上有老下有小”的压力便迎面而来。由最新的统计数据显示，截止到 2011 年我国的老年人口抚养比约为 12.25%<sup>2</sup>。并且如今人口流动性强，很多子女无法将老人带在身边；即使有能力做到，因为各种压力等原因，可能会在客观上造成赡养老人的疏忽。面对这个问题，养老院正渐渐纳入人们的选择。

### 1.3 近年来人们思想略有转变

子女因为面对如前文中所述的现实压力，很多情况下无法在身边时刻照顾老人。老人由于自身身体的特殊性，如果独自呆在家中，当发生一些突发情况时往往无法即使处理，从而产生严重后果。其次，随着社会的进步和发展，人们也在逐渐接受养老院这种养老方式。对经济发展水平相对较高地区的居民和受教育程度较高的人来说，专业养老院的安全与稳妥也会让更多人动心。

### 1.4 国家相关政策的支持

养老问题是民生问题的一部分。如何使“老有所养”，也是政府在近几年来愈发关注的问题。政府给予养老产业以政策上的支持。例如在税收方面，“对政府部门和企事业单位、社会团体以及个人等社会力量投资兴办的福利性、非营利性的老年服务机构，暂免征收企业所得税，以及老年服务机构自用房产、土地、车船的房产税、城镇土地使用税、车船使用税”和“对企事业单位、社会团体和个人等社会力量，通过非营利性的社会团体和政府部门向福利性、非营利性的老年服务机构的捐赠，在缴纳企业所得税和个人所得税前准予全额扣除”等等<sup>3</sup>。且在 2011 年 12 月 16 日，国务院办公厅印发了《社会养老服务体系建设规划（2011-2015 年）》。由此可见，未来养老院的发展将是多方关注多方推进的。

## 2 我国养老院的发展现状

### 2.1 我国养老院总体情况

由统计数据显示，截止 2011 年，我国老年人口养老床位为 19.09 张/千人<sup>4</sup>，“全国养老床位总数只占老年人口的 1.8%，低于发达国家 5%—7% 的比例，也低于一些发展中国家 2%-3% 的水平。按照“十二五”规划纲要提出的每千名老人拥有养老床位 30 张的目标，养老床位需新增 340 多万张<sup>5</sup>”。由此可见，在理论上养老院的发展前景是非常好的。但是事实上，养老院之间的发展不均衡是相当明显的，有的养老院“一床难求”，供需十分紧张；有的养老院却连续亏损，最后不得不撤出养老市场。

以北京市为例，北京市第一社会福利院目前有 9000 多人在排队等待入住。而要满足这些需求，则可能需要十几年的时间；另一方面，一些民办养老院却不得不负债经营，甚至已濒临倒闭。据北京市民政局统计，目前全市已有养老床位 8.2 万张，需求为 12 万-15 万张，供需缺口大；但 8.2 万张实有床位中，有老人入住的床位仅 4 万余张。究竟是什么让他们之间的差距如此之大，是经营管理模式有问

<sup>2</sup>2012 年《中国统计年鉴》。（老年人口抚养比指非劳动年龄人口数中中老年部分对劳动年龄人口数之比，用以表明每一百名劳动年龄人口要负担多少名老年人，简称为 ODC。ODC=65 岁以上人口数/15-64 岁人口数）

<sup>3</sup>《财政部、国家税务总局关于对老年服务机构有关税收政策问题的通知》财税〔2000〕97 号

<sup>4</sup>2012 年《中国民政统计年鉴》

<sup>5</sup>摘自国家统计局网站《2010 年 5 个“劳力”养 1 个老人全国人大报告：部分地方社保基金现赤字收支相差 60% 以上老人过亿空巢家庭约占一半》

题还是本身的市场环境所造成? 为此, 我小组走访了三家北京市的民办养老院, 来进一步了解他们的管理模式, 以期得出我们想要的答案。

## 2.2 实地调查的案例

我们走访了朝阳区的三家养老院, 这里将以寸草春晖为主详细介绍其管理模式, 另外两家的调查结果在表(1)中进行概述。

	馨兰之家老年公寓	酒仙桥乐居老年公寓
地点	北京市朝阳区东苇路三岔河	北京市朝阳区酒仙桥驼房营西里甲 1 号楼
入住群体	入住群体 70-97 岁之间的自理、半自理老人 (自理 31 人, 其余半自理, 共 120 人)	60-94 岁之间自理、初级护理、中级护理及高级护理的老年人 (平均年龄 75 岁)
入住原因	家人无法照顾 (如工作繁忙或者子女本身年龄就很大了)	家人无法照顾 (如工作繁忙或者子女本身年龄就很大了)
收费标准	费用包括房间费、餐费及护理费: 1870-3370 元/人/月	1. 一次性设施费 (床上用品) 800 元/人 2. 建档费: 10 元/人 3. 入住押金: 10000 元/人 4. 床位费、餐费等: 2000-2800 元/人/月 5. 护理费 700-2500 元/人/月
老人日常生活	1. 每周一、三、五唱歌, 二四六练书法或手工, 周六日休息, 自由支配时间 2. 每天定时锻炼身体, 每月一次有社会团体或志愿者义演	1. 每天 7: :30 起床洗漱, 9:00 做早操, 看报、聊天、散步 2. 每周一、三、五不同主题的活动 (练节目、手工、茶话会等) 二、四、六自由支配, 周日家属探望
医疗	1 名护士, 15 名护理人员, 疾病或突发情况前往医院	1 名护士 (计划 2 名), 生病时就近前往医院
宣传方式及手段	发宣传资料, 若有入住意向其家人会自行前往了解	发宣传资料, 若有入住意向其家人会自行前往了解
盈利情况	私营企业, 自负盈亏, 收支保持均衡, 护工费相对较贵	前期投入较大, 处于亏损状态, 后期持平

表 1: 案例二及案例三: 馨兰之家老年公寓和酒仙桥乐居老年公寓

### 案例一: 寸草春晖养老护理院

寸草春晖养老护理院位于北京市朝阳区和平街 10 区甲 16 楼, 是朝阳区养老院样板工程。它参照国外先进养老经验, 和同业相比较属于相对经营较为成功的一家, 其入住率在 90% 以上, 并且有进一步扩大规模的想法。2012 年九月, 中央电视台新闻联播特别对寸草春晖养老院进行了关于社区养老的专题报道。

在走访中, 我们从该院的综合发展部主任李娟女士那里了解到如下信息。

首先, 从地理位置来讲, 该院坐落在成熟的小区中的独立院落, 又与中日医院、安贞、和平里等医院紧邻, 所以环境幽静宜人且周围各方面配套设施完善。

第二, 从面向的消费者而言, 它专门护理生活半自理、不能自理及长期卧床老人。李主任告诉我们, 这些老人多为退休教师或工程师等受教育程度较高的老年人, 其子女大多工作忙碌或者长期在国外居住, 因此无法十分周全的照顾, 所以选择将他们送到养老院养老, 有时间的时候就会来这里看望老人。在一开始老人们不是很情愿来这里, 但在居住一段时间后都会因为该院细致周到的服务和认真的管理而从心里接纳这里。

第三, 关于收费问题, 这里先收取押金 2 万元 (外地户口 5 万元)。床位费为 2000—2500 元/床/月,

餐费为 900 元/人/月，护理费由专业医院的保健医生根据老人的实际情况进行评估之后确定。综合下来，除去押金，每个月每个老人要交的费用大概在 5000 元左右。因此，在这里入住的老人家庭条件往往相对优越。

第四，从老人的日常生活来看，在院里有一棵百年松树，每天老人在树下休息聊天、下棋唱歌。同时院内有锻炼设施，以便帮助老人锻炼身体。每天 8:30-17:00 是看望期，家人可以在该时段来访探望。在日常专业护理上，该院近 100 名老人配备了 60 名护理人员，都是大、中专毕业的专业护理人员，当遇到紧急情况时，他们会把老人直接送往二、三甲等医院。

第五，从对外宣传来讲，它主要通过网络进行宣传，有自己专门的网站，也会在相关的网站上登出自己的介绍和广告。同时它接待部分外来的参观访问人员与志愿者，一方面让大家对自己的经营特色口碑相传起到宣传作用，另一方面志愿者的来访也能丰富老人的生活（在走访中李主任还给我们发了该院的志愿者荣誉手册，从这里我们了解到他们的志愿者服务项目包括心灵慰藉类、生活照料类、医疗护理类（需专业人士）、物资捐赠等）。

第六，在走访之前，我们在网上查找了相关的报道，了解到了该院在管理方面存在的一些困难。从《中国经济周刊》对该院院长王小龙的采访中，我们了解到该院在资金管理中运营成本里占最大比例的是房租，每年有 100 万，这一百万按月折算在每张床上的成本就有 800 元左右。再加上工作人员每人每月 4000 元左右的工资、每个月的一万多元的广告费和其他的日常开销，造成整个养老院的管理运营成本较高，和公办养老院相比收费标准明显高出许多，只有家庭条件较好的老人才能入住其中。因此整个养老院的收入情况并不是我们所想象的那么乐观。

### 3 国外养老院发展管理模式概况

相对而言，西方发达国家较早进入老龄社会，相关的养老服务发展也较为完善，下面，我们将简要介绍美国、英国和日本的养老院管理模式概况，将具有借鉴经验的管理方式列举出来。

#### 3.1 美国

美国是一个社会保障产业化、社会保险商业化和社会服务社会化的国家。它的养老机构主要分为三类：第一，传统的护理院。服务对象主要为行为上严重障碍、生活不能自理的老人。提供 24 小时护理照料。第二，老年护理中心。服务的对象主要是生活完全或部分能够自理的较为宽裕的老年人，老年人可以根据需要自由选择设施和专门的照顾服务。第三，老人公寓。这种模式被大部分美国老人所接受。它的服务对象大多是身体健康，生活自理，无需他人过多照顾的老人退休老人。通过这种“术业有专攻”的方式，使养老院更加专业化、更具竞争力。

#### 3.2 英国

英国是世界上最早建成了“从摇篮到坟墓”的全民福利制国家。他的养老院形式也是多种多样，但又与美国有所不同，进一步扩展了养老院的服务内容。他除了有与美国类似的服务外，还有入户服务公寓与家庭照顾这两种模式供老年人选择。这两种方式更加灵活多样，使得老年人能够通过养老院的辅助来居家养老。

	年龄									
	90后			80后			70后及以前			
	人数	层内行百分比	层内列百分比	人数	层内行百分比	层内列百分比	人数	层内行百分比	层内列百分比	
父母态度	同意	10	18.9%	10.6%	16	30.2%	16.3%	27	50.9%	35.5%
	不同意	48	33.6%	51.1%	59	41.3%	60.2%	36	25.2%	47.4%
	不知道	36	50.0%	38.3%	23	31.9%	23.5%	13	18.1%	17.1%
个人倾向	养老院	3	6.7%	3.2%	18	40.0%	18.4%	24	53.3%	31.6%
	和子女住一起	21	39.6%	22.3%	16	30.2%	16.3%	16	30.2%	21.1%
	自己或和老伴住一起	66	40.5%	70.2%	63	38.7%	64.3%	34	20.9%	44.7%
	其他	4	57.1%	4.3%	1	14.3%	1.0%	2	28.6%	2.6%
发展前景	好	47	27.3%	50.0%	68	39.5%	69.4%	57	33.1%	75.0%
	不好	4	80.0%	4.3%	1	20.0%	1.0%	0	.0%	.0%
	不知道	43	47.3%	45.7%	29	31.9%	29.6%	19	20.9%	25.0%

表 2: 不同年龄受调查者对于养老院养老的态度

### 3.3 日本

日本是与中国空间距离最近的发达国家，在文化层次方面也相对较为接近。它比我国更早进入老龄化阶段，因此它的经验就具有很具有借鉴意义。首先，日本的养老机构实行高效的连锁管理，使其标准在连锁化统一化的同时降低管理成本；第二，人员配比齐全，尤其是专业的护理人员（但其中因为福利待遇问题造成的人员流失也是值得我们引以为戒的）；第三，有多方面的社会部门和人员参与，注重养老院的辐射功能；第四，注重介护介助工作，贯彻让老人“有尊严地活着”的理念。

## 4 消费者的需求分析

在对养老院发展管理模式的探讨上，我们小组采用抽样调查的方式，设计发放了 270 份有关于消费者或者潜在消费者基本情况和对于养老院态度的调查问卷，其中我们收回了 268 份，有效问卷为 268 份。在对数据的统计分析上，我们使用了 SPSS 18.0。以下是对主要数据的统计分析。

### 4.1 年龄分析

表（2）为接受调查的 268 人以年龄分层对养老院养老的态度，其中 90 后有 94 人，80 后有 98 人，70 后及以前的有 76 人。对于“个人认为父母是否同意在养老院养老”、“个人的养老倾向”以及“个人认为养老院的发展前景”等问题上，由层内列百分比比较时发现，年龄越大反而在本年龄层中认为“父母同意在养老院养老”、“自己愿意在养老院养老”以及“认为养老院发展前景好”的人占比越大；而层内行百分比也验证了这一趋势。这与我们事先的预期恰好相反，因为本小组期初认为年龄越小思想越开放就越能接受新式的养老方式，但事实并非如此。说明了由于社会阅历的加深和生活压力所迫，年龄越大的人越能发现居家养老的弊端和养老院养老所带来的好处。因此，从长远来看，当 80、90 后真正成为家庭的支柱，面临 70、60 后所面临的同等甚至更大的压力（因为独生子女的赡养负担更大）时，很大程度上就会如 70、60 后一样更加趋于养老院的养老方式。因此养老院的前景较好。

文化程度 \* 个人倾向 Crosstabulation

			个人倾向				Total
			养老院	和子女住一起	自己或和老伴住一起	其他	
文化程度	小学	Count	1	1	0	0	2
		% within 文化程度	50.0%	50.0%	.0%	.0%	100.0%
	初中	Count	0	5	6	1	12
		% within 文化程度	.0%	41.7%	50.0%	8.3%	100.0%
	高中	Count	10	8	28	0	46
		% within 文化程度	21.7%	17.4%	60.9%	.0%	100.0%
	本科	Count	31	37	123	5	196
		% within 文化程度	15.8%	18.9%	62.8%	2.6%	100.0%
	硕士及以上	Count	3	2	6	1	12
		% within 文化程度	25.0%	16.7%	50.0%	8.3%	100.0%
Total		Count	45	53	163	7	268
		% within 文化程度	16.8%	19.8%	60.8%	2.6%	100.0%

表 3: 文化程度对个人倾向的影响

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14.758 <sup>a</sup>	12	.255
Likelihood Ratio	16.603	12	.165
Linear-by-Linear Association	.438	1	.508
N of Valid Cases	268		

表 4: 对文化程度和个人倾向的独立性作卡方检验

而单独由个人倾向这一调查上来看, 在所在同一年龄段的层列百分比比较时还可以发现, 居家养老(和子女住、和老伴住)的人所占的比例相对也比较多, 这一结果引发的思考是, 我们的养老院是否可以寻求一种业务的扩展方式, 学习英国的入户服务。这样不仅能节约成本, 还有助于扩展业务。

## 4.2 文化程度分析

从表(3)中看出, 选择和老伴一起住的人最多, 所以可认为不论什么文化程度的人, 都倾向于和老伴一起度过晚年。

这里我们展示另一个与调查人预计不同的结果。期初, 调查人认为, 文化程度越高可能就会越趋向于新的养老模式, 根据卡方检验的结果(如表(4)所示), Pearson Chi-square 的 p 值为 0.255, likelihood ratio 的 p 值为 0.165, 都显著大于 0.05, 由统计学卡方检验的知识, 因此可认为文化程度与个人倾向之间没有关系。这说明了根深蒂固的中国传统文化中, “家”的思想对人们的影响要远远大于教育程度的影响, 这便是中国与欧美发达国家的不同之处。因此在养老院的管理上, 我们应该寻求一种“中国式的



父母健康状况 \* 您是否同意让您的父母入住专业性质的养老院 Crosstabulation

			您是否同意让您的父母入住专业性质的养老院		Total
			同意	不同意	
父母健康状况 很好	Count	29	70	99	
	% within 父母健康状况	29.3%	70.7%	100.0%	
一般	Count	60	70	130	
	% within 父母健康状况	46.2%	53.8%	100.0%	
较差	Count	19	20	39	
	% within 父母健康状况	48.7%	51.3%	100.0%	
Total	Count	108	160	268	
	% within 父母健康状况	40.3%	59.7%	100.0%	

表 5: 父母健康状况对个人选择的影响

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7.986 <sup>a</sup>	2	.018
Likelihood Ratio	8.144	2	.017
Linear-by-Linear Association	6.683	1	.010
N of Valid Cases	268		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 15.72.

表 6: 对父母的健康状况和你是否同意他们入住养老院的独立性作卡方检验

养老模式”，将“家”的这一元素与养老院的先进管理紧密结合，拓展养老院养老业务，这才会有更广的市场。

### 4.3 健康状况分析

从检验表 (6) 看到，Pearson Chi-square 的 p 值为 0.018，likelihood ratio 的 p 值为 0.017，都小于 0.05，可认为父母的健康状况将影响子女的态度。依据表中数据，可以明显看出，那些父母健康状况差或一般的人，更倾向于同意其父母入住。而父母身体状况较好的人，同意的比重较少（只占到 29.3%）。在期初，我小组成员在讨论调查结果可能性时认为身体状况越好的越可能把老人送入养老院，而身体状况不佳的则会让老人在家中养老，这样作为子女会更放心。而由表 (5) 我们看到，调查结果与我们的想法恰好相反。这说明，子女之所以将老人送到养老院，更看重的是它的专业医疗护理方面的内容，以规避家中养老时的不专业可能会带来的风险。因此，作为养老院的经营上，应该把医疗护理放在重要地位，使其更加专业化、更加符合消费者需求。

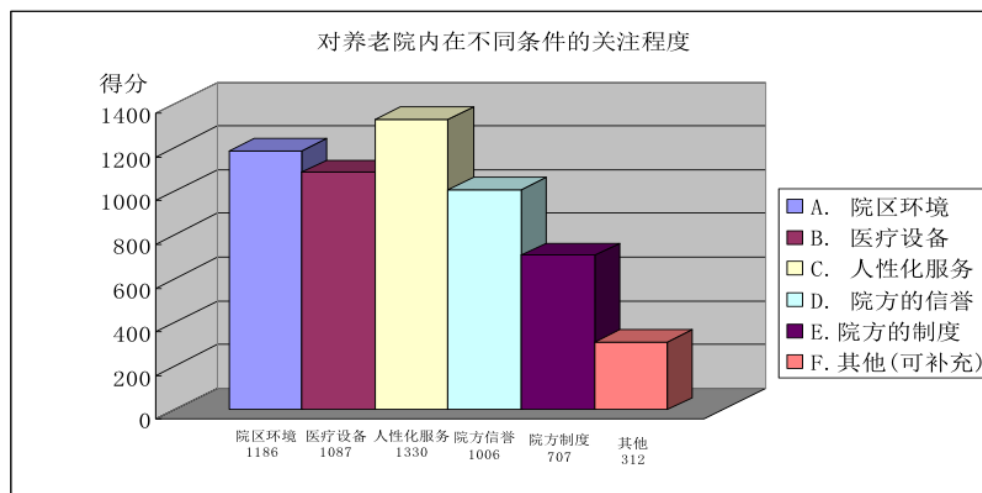


图 1: 对养老院内不同条件的关注程度

#### 4.4 消费者关注需求

在我们的调查问卷中有一道排序题，题目是“如果您想为父母或自己找一个条件好的养老院，您将关注哪些问题”，这道题中我们一共设置了六个选项（如图（1）所示），在处理数据时我们为六个选项的排列附上了分值，即被调查者在填问卷时排位第一的选项得六分，第二的得五分，以此类推。这样做的目的是观察哪个条件是消费者最关注的，也将是经营者应该最注意的。由图所示，“人性化服务”、“院区环境”以及“医疗设备”是最受关注的问题。因此对于我们的经营者而言，就应该在这三个方面多下功夫。同时在整理问卷时，有关于“其他”这个由被调查者从自身需要出发，自己补充的条件也是很重要的，很多人也都表达了“服务专业化”也将是他们所关注的重点。

#### 4.5 中国老人不去养老院的原因调查汇总

在我们整理问卷时，我们对被调查者为什么不愿意让老人进入养老院养老的问题也做了如下汇总，这是被调查者列出的原因。在这些原因中，主要有以下几个方面：

1. 观念问题。这里分为子女观念、老人观念和社会观念三个部分。很多人认为养儿为防老，父母辛苦了大半辈子，照顾老人是自己应尽的责任和义务，将老人送到养老院是逃避责任和不孝的表现，同时因为自己所在的地方不流行养老院养老，只有孤寡老人、子女无能或者老人不能自理才会做出“不得已”的选择，子女和老人在面子上自己也会过不去。
2. 对老人的思想和精神状况表示担忧。有些被调查者认为养老院里都是老人缺乏活力，如果把老人送到养老院会让老人的精神状态更加不好。
3. “家”的观念深刻影响。有些被访者认为“金窝银窝不如自己的狗窝”，老人比较恋家，在家里有助于老人的心理健康，一家人在一起才会是真的幸福。
4. 自己家庭情况不需要将老人送到养老院。有些被访者因为家中兄弟姐妹较多，父母身体也比较好，因此认为不需要将老人送入养老院。



5. 对养老院缺乏信任。因为近些年社会的负面报道有很多，很多人认为目前的养老院还不足以让人信任，并不能好好照顾老人（甚至有可能会有被虐待的情况），只有在家中养老才能真正让子女放心，即使自己再忙也会回家照顾，哪怕是请保姆也不愿将老人送到养老院。
6. 好的养老院太少太难进。

#### 4.6 被访者对养老院的建议

在我们的调查问卷的最后一题中，我们向被访者征求他们对养老院的建议。在所有的意见和建议中，“服务人性化”、“提高服务人员素质，善待老人”、“合理、分档收费”以及“正规化、专业化、产业化”是被大家提及最多的。同时，还有很多人认为养老院应该“医疗卫生保障健全，定期体检”和“关注老年人内心健康，多给予情感关照”两项并重。这些都是作为一个消费者对养老院的最基本的需求，因此作为经营者就必须将这几项落到实处。

## 5 管理模式发展方向

综合前文所述，本节我们将从养老院本身的现状、消费者的需求与借鉴国外管理模式三方面进行分析，对养老院在未来的管理方面提出建议。

### 5.1 对于养老院方面

- **管理理念：**在走访养老院时，很多养老院的经营理念都是围绕着“一切为了老人”这个主题的，但笔者认为，从我们的养老院起就不应该单纯的把老人当成一个弱势群体，真正的吸引人的理念应该是像日本养老机构提出的那样能够使老人在养老院“有尊严地活着”，不仅“老有所养”，更要使“老有所为”。由调查中我们可以知道，中国老人不去养老院的原因之一是消费者对养老院缺乏信任，被访者尤为注重的是老人的心理健康状况。因此在养老院中，对于行动便利身体状况良好的老人，院方可以组织他们参加安全正规的社会活动，体现他们自身的价值，也使得社会能够真正的“尊老”，而非仅仅把老人当成一种负担，这样才会使老人的内心更加充实健康。
- **管理原则：**应该坚持“妥善满足基本的消费者需求，切实将这些落在实处”的原则。养老事业是要实实在在地去将每一件小事都稳扎稳打地做好的，无论是硬件设施还是软件工作，都是它想要良性发展的保障。首先，我们在表（5）的分析中看到，父母的健康程度是影响将老人送入养老院养老的原因之一，因此消费者会更加关注养老院医疗条件这一基本问题。同时，“人性化”与“关爱善待老人”在图（1）和被访者建议中也被多次强调。因此养老院工作的人员在工作技能和态度方面都是十分重要的，要提高人员专业护理技能与素质，提升其正面形象。为了使员工发自内心喜欢这份职业，将老人当做自己的父母来对待，使消费者真正放心，可以采取提高其工资待遇或者将来员工自身养老免费（实行养老储蓄式服务）的方式。
- **部门职能结构**
  1. 单一部门专业化。这适用于规模相对较小的养老院针对不同情况的老人进行单一部门设置，做到专业化，精益求精。由美国和英国两个发达国家的经验可以看出，专业化的管理能够使资源更有效地集中于一处，针对不同身体状况的老人可以在院区设置、医务护理人员配置等

方面有所区别，一家养老院只经营一类，管理集中，这样不仅节约了成本还会因为专业化而使自己更具竞争力。同时，由被访者意见，专业化也是消费者所期待的成熟养老院应该具备的特性。

2. 多个部门辐射化。规模相对较大、实力较强的养老院可以尝试设置多个不同类别的部门，以达到“功能辐射”。首先，借鉴日本的经验，对于身体状况良好趋向于家中养老的老人来讲，养老院可以设置对外服务部门，向其提供介护介助服务，由传统的“坐商”经营增设“行商”经营，走进老人家中，为其提供生活、医疗与心理的专项入户服务。这样既节省了用地这项最大开支，同时也能吸引更多的消费者，甚至可能因其专业和正规性而取代“保姆”市场。其次，由我们的被访者所提的建议来看，养老院还可以增设一个近乎于“托儿所”的“托老所”服务部门，即在住宅小区或其附近提供场所供老年人白天娱乐交流、吃饭体检等有人专职照料，使老人晚上能回家和子女团聚，这样既放心又贴心，进行更符合中国传统文化的养老院式养老，也是对表（2）和表（3）所得出的消费者需求的满足。
- **运行方式：**除了传统的养老院运行方式以外，财力雄厚的养老院可以学习日本采取连锁化管理模式。连锁化管理模式就使得经营养老院的管理模式向链条化统一发展，专人的统一培训、统一配备设施、统一的管理制度等，使管理更加高效，同时降低成本。同时会因为其规模化程度高而使其在市场上有更高的知名度和消费者信赖度。这就解决了类似于案例一寸草春晖养老院在人员和宣传上的问题。
  - **财务管理运作：**尝试“养老地产”与“金融养老”<sup>6</sup>的资金运作。在有关对寸草春晖养老院的所有人王小龙的采访报道中，他讲“民办的以市场价格拿地，成本过高，跟当下中国老百姓的收入比起来，有一定的收费门槛。所以民办养老院收费要比公办的养老院收费高。要是买地建养老院的话，很难挣回成本。”因此，在融资方面，可以吸引地产商控股或参股投资养老项目，组织专业经营团队经营管理，以降低最大成本，使其具有最大的竞争力。同时，因为市场化的养老院的本质还是企业，是以盈利为其经营的最终目的的，对于那些高级养老院就可以以他们收取的高额押金的作为投资资本，将这些钱拿去做其他投资或者存入银行，以实现盈利的最大化。

## 5.2 对于政府方面

1. 完善养老制度及法律，切实保障老人权益，引入第三方评价体系。严格制定法律法规与行业标准，第三方评价体系包括硬软件同时在内的定期检查，公开检查结果数据，让消费者心里明白放心。
2. 紧跟国际“公办民营”养老模式，使市场真正开放、公平竞争。“政府将办养老服务机构的所有权和经营权相分离，采取承包、租赁、股份制等形式，把经营权、管理权、服务权交由企业、社会组织等非政府部门或个人，吸收民间资本，转变经营机制，实现养老服务机构独立法人实体运营，并通过这样的模式，降低社会力量进入养老行业的“门槛”，进而压低养老院的入住价格，吸纳更多老人入住。”<sup>7</sup>
3. 制定相关政策，给予养老行业各方面的照顾与补助，尤其是用地方面。以前政府将大部分的钱投入到了公办养老院，但是这些养老院的服务能力毕竟是有限的，如果能够把更多的资金和政策倾斜过来，那么将能使养老产业更加市场化。

<sup>6</sup>该观念引自《中国经济周刊》的《住不起的养老院》一文。

<sup>7</sup>《公办民营的呼声和质疑》赵剑云、白朝阳

**【致谢】** 感谢寸草春晖养老护理院、馨兰之家老年公寓和酒仙桥乐居老年公寓的支持，感谢问卷填写者能在百忙之中填写问卷，感谢问卷调查小组成员的辛勤劳动。

**【参考文献】**

1. 高岩. 机构养老服务的国际比较研究 [A].1007- 7243 (2011) 8- 48- 2.5
2. 潘黎玫, 李正龙, 陈曼曼. 日本为老服务实践及对我国的启示 [A]. 1007- 7243 (2011) 8- 50- 3.5
3. 孟钧, 李绍纯. 日本、加拿大: 老年福利的特色与启示 [J]. 社会福利
4. 赵剑云, 白朝阳. 北京养老院生存现状调查: 住不起的养老院 [J]. 公办养老院两极分化
5. 民办养老院: 求生与乱象 [J].
6. 公办民营的呼声和质疑 [J]. 中国经济周刊.2012

附件:

### 调查问卷

您好:

我们正在进行一项有关“我国养老院未来发展管理模式研究”的科研项目,劳烦您在百忙之中抽出时间,仔细回答此调查问卷。您的回答将对我们的调研十分重要,本次调研采用不记名方式,对于您的回答,我们将按《统计法》予以保密。非常感谢您的支持!

#### 一、基本情况

A1. 您所在的地区 ( )

- A. 京津地区 B. 沪深广 C. 华东地区 (包括山东、江苏、安徽、浙江、福建)
- D. 华南地区 (包括广西壮族自治区、海南)
- E. 华中地区 (包括湖北、湖南、河南、江西)
- F. 华北地区 (包括河北、山西、内蒙古)
- G. 西北地区 (包括宁夏、新疆、青海、陕西、甘肃)
- H. 西南地区 (包括四川、云南、贵州、西藏、重庆直辖市)
- I. 东北地区 (包括辽宁、吉林、黑龙江)

A2. 您的年龄段 ( )

- A. 90 后 B. 80 后 C. 70 后及以前

A3. 您的文化程度是 ( )

- A. 小学 B. 初中 C. 高中 D. 本科 E. 硕士及以上

A4. 您是否是独生子 ( )

- A. 是 B. 不是

A5. 将来您的工作地点是否和父母居住地在同一城市 ( )

- A. 是 B. 不是 C. 无法确定

A6. 您的父母是否具有养老金 ( )

- A. 有 B. 没有

A7. 您的父母身体如何 ( )

- A. 很好 B. 一般,偶尔生病 C. 不是很好

A8. 您的父母的受教育程度是 ( )

- A. 小学以下 B. 小学 C. 初中 D. 高中 E. 高中及以上

#### 二、态度调查

B1. 您预计您的父母是否同意进入养老院养老 ( )

- A. 同意 B. 不同意 C. 不知道

B2. 如果您工作太忙,您是否同意让您的父母入住专业性质的养老院 ( )

- A. 同意 B. 不同意 (原因: \_\_\_\_\_)

B3. 您觉得老人入住养老院的原因是 ( )

- A. 子女无法照顾老人 B. 能为老人提供更好的服务

- C. 能让老人精神生活更加丰富 D. 其他 (请填原因)
- B4. 您觉得老人入住养老院 ( )
- A. 利大于弊 B. 弊大于利 C. 利弊各半
- B5. 您对老人入住养老院的看法是 ( )
- A. 不孝行为 B. 社会发展趋势 C. 身不由己
- B6. 您将来倾向于选择哪种养老方式呢? ( )
- A. 养老院 B. 和子女住在一起 C. 自己或和老伴儿住在一起 D. 其他
- B7. 如果您想为父母或自己找一个条件好的养老院, 您将关注那些问题 (排序) \_\_\_\_\_
- A. 院区环境 B. 医疗设备 C. 人性化服务
- D. 院方的信誉 E. 院方的制度 F. 其他 (可补充)
- B8. 您认为养老院未来发展前景怎样 ( )
- A. 前景好 B. 前景不好 C. 不知道
- B9. 您对养老院有什么建议?
-