



养老机构

管理与运营实务

MANAGEMENT AND OPERATION PRACTICE
ON THE INSTITUTIONS OF THE AGED

主 编 贾 素 平



南开大学出版社

养老机构管理与运营实务

主 编 贾素平

副主编 刘媛媛 王丽云

编 者 (按姓氏笔画排序)

王丽云 刘媛媛 杨 林

邵文娟 贾素平

南开大学出版社

天 津

20130610

图书在版编目(CIP)数据

养老机构管理与运营实务 / 贾素平主编. — 天津: 南开大学出版社, 2013. 5

ISBN 978-7-310-04145-9

I. ①养… II. ①贾… III. ①养老院—经营管理—中国 IV. ①D669.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 065468 号

版权所有 侵权必究

南开大学出版社出版发行

出版人: 孙克强

地址: 天津市南开区卫津路 94 号 邮政编码: 300071

营销部电话: (022)23508339 23500755

营销部传真: (022)23508542 邮购部电话: (022)23502200

*

河北昌黎太阳红彩色印刷有限责任公司印刷

全国各地新华书店经销

*

2013 年 5 月第 1 版 2013 年 5 月第 1 次印刷

210×148 毫米 32 开本 13.5 印张 340 千字

定价: 27.00 元

如遇图书印装质量问题, 请与本社营销部联系调换, 电话: (022)23507125

序

我国自 1999 年就已步入老龄化社会。

我国已成为世界上老年人口最多的国家。

21 世纪初叶，将是我国老龄化迅速发展的时期。

老龄化是全人类面临的一项重大挑战，我国人口老龄化基数之大、速度之快、高龄人口之多更属世界前茅，它带来的一系列重大社会问题，必将对社会经济的发展产生深远的影响。面对银发浪潮，解决老年社会保障和服务的问题已刻不容缓。

大力发展养老福利事业和养老产业，这不仅仅是经济社会发展、改善民生的题中之义，也同样能够提高养老服务业对社会发展的贡献率，它是夕阳工程，但又是朝阳产业。近年来，在政府的主导下，全社会积极行动，促进了养老福利事业和养老产业的高速成长，以居家为基础，社区为依托，机构为支撑的养老服务体系正在形成。其中，各类养老机构发展迅速，在养老服务体系中的地位举足轻重。机构养老之所以重要，是因为它能够为老年人，尤其是生活自理受限的老人提供更为专业的服务，还可以对养老功能逐渐弱化的家庭提供支持，也能辐射到社区的养老服务，在养老服务供给中发挥着不可替代的作用。所以，《社会养老服务体系建设的“十二五”规划》进一步明确，要按照统筹规划、合理布局的原则，加大财政投入和社会筹资力度，推进供养型、养护型、医护型养老机构建设，要在“十二五”期间新增各类养老床位 342 万张。

但是，我国的养老机构仍然处于发展的初级阶段，在养老资

源的供给短缺的同时，设施建设水平、服务水平、管理水平都有待于进一步提高，实现人性化、规范化、标准化的服务与管理还任重道远，而这将直接影响老年人的尊严与生活质量，也关系到老年福利事业和产业的健康发展。

养老机构的建设和管理同样是一门科学，同样需要有识之士来研究，需要列入专业教育的体系。由贾素平老师主编的《养老机构管理与运营实务》一书，较好地应对了老年服务产业的发展和养老机构运营与管理的需要，形象生动地介绍了养老机构的建筑设计、运营、管理、服务以及养老机构的发展对策，其中借鉴了国内外养老机构的先进经验与做法，使得本教材具有科学性和可操作性，既有理论性，更具务实性。不仅适合老年服务与管理专业学生学习之用，而且还适合广大养老机构的投资者、经营者、管理者和养老护理人员参考使用，是一本养老机构管理领域不可多得的工具书。

孔子曰，“故人不独亲其亲，不独子其子，使老有所终，壮有所用，幼有所长，鳏寡孤独废疾者皆有所养。”孟子曰，“老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼。”中华民族历来奉行尊老敬老养老的美德，这种优良传统已经与华夏文化融为一体。

本教材作者深怀对中国养老问题的忧虑，心系千千万万老人的福祉，将自己对父母长辈的感情倾注在字里行间，期望本书能够为提升我国养老事业贡献一份力量。

董兴华

2013年1月1日

前 言

伴随着我国人口老龄化形势日益严峻，养老问题日益凸显。我国的养老机构的软硬件建设远远落后于发达国家，难以应对日益膨胀的老年需求。作为具有 13 亿人口的大国，养老问题得不到解决，必将影响我国的经济发展步伐，势必难以实现社会的和谐发展。

发达国家养老机构床位数约占老年人口的 5%~7%，而我国有各类养老机构约 38060 个，拥有床位 266 万张，收养各类人员 210 万人。养老机构床位数约占老年人口的 1.6%，远不能满足社会化养老需求。

快速发展的老年社会福利事业自然需要专业的管理与运营人才及机制，而我国养老机构管理与运营方面的人才缺乏，严重制约了我国老年社会福利事业的健康发展。

纵观我国现有的养老机构经营现状，主要问题是经营理念落后、养老机构设施陈旧、管理人员专业化能力欠缺、经营管理知识经验不足、现场服务工作人员不稳定。这些因素对老年机构经营持续性发展的影响毋庸置疑。

养老机构的管理与运营的自始至终，每一个环节都具有关联性。它涵括了养老机构的选址、项目的定位、开办申请审批、专业设计、人员的配置、管理制度的建设、管理运营等一系列过程。

《养老机构管理与运营实务》一书参考了大量的中外教材及日本养老机构的运营与管理经验，打破以往的经营理念、管理理

念、服务理念,注重现场管理,较好地应对了我国老年社会福利事业发展和培养老年服务与管理专业人才的需求,也是我院教师多年研究和教学实践的结晶。

教材的最大特点是,参考日本养老机构的管理和运营经验,根据我国国情和养老机构的现状,提出了适合我国养老机构发展的运营模式和发展方向。

教材共分7章。第一章“老龄化社会与养老机构”介绍了我国老龄化趋势和现状,概述了养老机构的服务对象与特点、性质与种类、功能与床位等,使读者初步了解我国的老龄化及养老机构现状。第二章“养老机构的建筑设计”在标准规范性设计基础上,参考日本的设计理念,特别强调设计的功能性和效率性。

第三章“养老机构的运营”在介绍兴办养老机构的申请及审批等过程的基础上,通过具体案例,阐述了如何对养老机构进行经营效益及经营风险评估,如何规避经营风险。第四章“养老机构的管理”主要阐述养老机构的内部管理与外部管理,此外,参考日本养老机构的管理经验,还对养老机构的信息化管理、现场护理风险规避以及信赖关系的建立做了详细的阐述。第五章“养老机构的服务”主要介绍了饮食服务、护理服务、健康管理服务、娱乐服务。在参考日本护理现场的经验的基础上,强调经营理念、管理理念、服务理念更新的现实意义。第六章“养老机构服务的延伸与辐射”在介绍社区养老服务的现状基础上,参考日本社区养老服务的发展过程,提出了我国社区养老的最佳模式。此外,还阐述了我国老年福祉用具的开发与利用现状。

第七章“我国养老机构未来发展与探索”主要对我国国办和民营养老机构的经营现状加以客观分析,参考日本养老机构的运营经验,提出了我国养老机构的经营模型,并根据我国养老服务的基础与现状,提出了适合我国养老服务的模型。在对我国养老

服务未来展望的同时，提出了养老机构、社区服务、居家养老三位一体的养老模式，通过养老资源整合，实现养老服务产出的最大化。

本教材的最大优势在于“养老”与“管理”的兼容性。教材本着实用性的原则，借鉴日本各类型养老机构的管理运营经验，同时结合了国内大量真实案例进行分析佐证，使本教材更具有科学性、实用性和可操作性。本书不仅适合大学开设的社会工作专业、劳动与社会保障专业、社会福祉专业的学生使用，而且还适合广大老年服务工作者以及老年社会福利事业投资者与管理者使用，是一本非常实用的专业性教材。

《养老机构管理与运营实务》一书的编写队伍是由老年福祉、社会工作、社会保障等多学科多领域专业人员构成的，具备蓬勃的创新精神。编写小组多名成员曾留学日本并与日本学者合作参加国际合作项目，曾主持或参加多项省级、市级课题研究，在国内外期刊上发表多篇论文。

本教材主编曾在日本生活工作十余年，深谙日本养老产业的发展历程，回国后承担老年产业管理、老年政策与法规、老年学概论、高龄者福祉、老年社会工作等相关学科的教学工作，并兼任大连市老年福利协会会员，同时担任多家养老机构的经营咨询顾问。

希望本教材能为我国养老机构的管理和运营提供一定的理论参考依据和现场管理依据，为我国积极应对人口老龄化及老龄事业发展做出贡献。相信这本教材的出版必将受到广大读者的欢迎。

另外，本教材在编写过程中得到了大连养老福利协会董兴华会长的大力支持，在此深表感谢。也感谢南开大学出版社张彤老师给与的大力支持。

本书引用了许多作者的文献，由于篇幅有限，仅列出了主要参考文献，我真诚地向各位作者表示感谢，并请各位谅解。

由于时间仓促，且限于编者的能力和水平，难免出现疏漏之处，恳请谅解，并给与指正。

贾素平

2012 年 12 月 12 日

目 录

第一章 老龄化社会与养老机构	1
第一节 人口老龄化及养老需求	2
第二节 养老模式及养老服务供给	14
第三节 养老机构概述	36
第二章 养老机构的建筑设计	46
第一节 养老机构的设计原则和空间构成	46
第二节 养老机构的规范性设计	53
第三章 养老机构的运营	78
第一节 养老机构开设申报与行政审批	78
第二节 岗位设置与人员配置	81
第三节 养老机构的策划与宣传	93
第四节 经济效益评估	112
第五节 经营风险规避	120
第四章 养老机构的管理	130
第一节 养老机构管理概述	130
第二节 养老机构规章制度管理	137
第三节 养老机构人员管理	146
第四节 养老机构安全与事故管理	171
第五节 养老机构质量管理	187
第六节 养老机构信息化管理	203
第七节 养老机构财务管理	215

第五章 养老机构的服务	223
第一节 膳食服务.....	225
第二节 护理服务.....	238
第三节 健康管理服务.....	259
第四节 娱乐服务.....	272
第五节 日常生活服务管理.....	277
第六章 养老机构服务的延伸与辐射	284
第一节 社区养老服务.....	285
第二节 居家养老服务.....	305
第三节 老年福祉用品的租赁与利用开发.....	321
第七章 我国养老机构发展与探索	336
第一节 养老机构发展的现状与发展.....	337
第二节 养老机构的转型与变革.....	342
第三节 我国养老机构的发展与探索.....	358
附录：相关政策法规	382
中华人民共和国老年人权益保障法.....	382
老年人建筑设计规范.....	389
老年人社会福利机构基本规范.....	397
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.....	407
养老护理员国家职业标准.....	408
参考文献	417

第一章 老龄化社会与养老机构

学习目标

1. 了解：中国人口老龄化的现状、发展趋势和特征；老年人的划分标准；老年福利政策法规；养老服务业发展政策。
2. 熟悉：老年人的养老需求；养老服务的含义、层次和体系；各种养老模式的涵义和特点。
3. 掌握：养老机构的类型、涵义、服务对象、特点和性质。

人口老龄化是世界人口发展的普遍趋势，是科学与经济不断发展进步的标志。人口老龄化对人口、社会、经济、政治等方面的影响不仅是持续的，同时也是全方位的，其中既包括人口老龄化对国家社会经济发展所带来的持续压力和挑战，也在一定程度上蕴含着对经济发展、制度变革等方面带来的良好历史机遇。

我国人口老龄化所带来的各种老龄问题也是重大的社会民生问题之一，是涉及国家国计民生和长治久安的重大战略性社会问题。因此，正确处理好人口老龄化与经济、社会发展间的关系，趋利避害，实现我国人口老龄化与社会各方面的可持续协调发展具有重要意义。

第一节 人口老龄化及养老需求

一、人口老龄化的现状及其发展趋势

(一) 人口老龄化现状及发展趋势

人口老龄化又称为人口老化。人口老化是指老年人口占总人口的比例随时间推移而不断上升的一种动态过程。早在 1999 年,我国就已进入老龄化社会。

我国目前是世界上老年人口最多的国家,占全球老年人口总量的五分之一。根据第六次人口普查公布的数据,2010 年我国 60 岁及以上人口有 1.78 亿,占总人口数的 13.26%,比 2000 年人口普查上升 2.93 个百分点,其中 65 岁及以上人口占 8.87%,比 2000 年人口普查上升 1.91 个百分点。到 2020 年,我国 60 岁及以上老年人口比重将超过 17%,人口总量将达到 2.48 亿,其中 80 岁以上高龄老人超过 3000 万。到 2050 年,老年人口总量将超过 4 亿,2051~2100 年,老年人口的比重将维持在 30%以上,总量将达到 3 亿~4 亿(见表 1-1)。

表 1-1 2015~2050 年中国老年人口发展趋势

年份	60 岁以上 (%)	65 岁以上 (%)	80 岁以上 (%)	80+/60+ (%)
2015	14.54	9.14	1.51	10.40
2020	16.43	11.31	1.69	10.26
2025	19.28	12.92	1.87	9.68
2030	23.05	15.43	2.40	10.42
2035	25.94	18.69	3.35	12.93
2040	26.99	21.09	3.78	13.99
2045	27.91	21.75	4.78	17.12
2050	29.73	22.42	6.18	20.80

人口老龄化指数是指老年人口与少儿人口数的相对比值,即与每 100 名 0~14 岁人口相对应的 65 岁及 65 岁以上的老年人口数。第六次人口普查数据显示,0~14 岁人口占 16.60%; 60 岁及以上人口占 13.26%,其中 65 岁及以上人口占 8.87%。从 20 世纪 80 年代以来,我国少儿人口比重不断下降,老年人口比重不断上升。1982 年第三次全国人口普查数据显示,0~14 岁人口占 33.59%,65 岁及以上人口占 4.91%; 2000 年第五次人口普查数据显示,0~14 岁人口占 22.89%,65 岁及以上人口占 6.96%。同 2000 年第五次普查数据相比,第六次人口普查中 0~14 岁人口比重下降了 6.29 个百分点,65 岁及以上人口比重上升了 1.91 个百分点(见表 1-2)。

表 1-2 我国历次人口普查数据

年份	总人口数 (万人)	0~14 岁 (%)	15~64 岁 (%)	65 岁以上 (%)	家庭户规模 (人/户)
1953	59435	36.28	59.31	4.41	4.33
1964	69458	40.69	55.75	3.56	4.43
1982	100818	33.59	61.50	4.91	4.41
1990	113368	27.69	66.74	5.57	3.96
2000	126583	22.89	70.15	6.96	3.44
2010	133972	16.60	74.53	8.87	3.10

(二) 我国人口老龄化的特征

造成人口老龄化的原因是多方面的,但老年人口数量的增多无疑是直接因素。老年人口数量的增多不仅包括老年人口的绝对数量上升,而且包括老年人口数量与其他年龄人口数量的相对比值。据此,老龄化又可分为绝对老化和相对老化。人口学中把人口老龄化因少年人口增长减慢所造成的称之为底部老龄化,把因老年人口增长加速所导致的称之为顶部老龄化。发达国家经历了由底部老龄化到顶部老龄化的漫长演变过程。而我国,由于计划

生育政策和人口预期寿命的延长，人口老龄化的速度受底部老龄化与顶部老龄化同时“夹击”，虽起步较晚，但发展很快，形势越发严峻。

1. 老年人口基数大，发展速度快

第六次人口普查数据显示，2010 年中国 60 岁及以上人口有 1.78 亿。根据联合国最新人口数据预测，2011 年以后的 30 年里，中国人口老龄化将呈现加速发展态势，60 岁以上人口占比将年均增长 16.55%。2040 年 60 岁及以上人口占比将达 28% 左右，到 2050 年，60 岁以上老人比重将超过 30%，进入深度老龄化阶段。根据经济合作与发展组织（OECD）的人口发展预测，到 2030 年，中国 65 岁以上人口占比将超过日本，成为全球人口老龄化程度最高的国家。

我国老年人口比例从成年型进入老年型，仅用了 25 年的时间，法国完成这一过程用了 115 年，瑞士用了 85 年，美国用了 70 年，英国用了 45 年，最短的日本也用了 24 年（见表 1-3）。

表 1-3 世界各国老龄化速度比较

	65 岁及以上人口比例		所需年数（年）
	7%	14%	
日本	1970 年	1994 年	24
中国	2000 年	2025 年	25
英国	1930 年	1975 年	45
德国	1910 年	1975 年	65
美国	1945 年	2015 年	70
瑞典	1890 年	1975 年	85
法国	1865 年	1980 年	115

2. 人口老龄化存在地区差异和城乡差异

目前中国老龄化呈现经济欠发达地区老龄化比重高于经济发

达地区、农村人口老龄化现象高于城市。2010 年第六次人口普查数据显示, 65 岁以上人口占比前五位的省(自治区、直辖市)分别是重庆、四川、江苏、辽宁、安徽, 其中, 比例最高的重庆为 11.56%。除了江苏属于经济发达省份外, 其他都是欠发达省份。而广东、北京、天津、福建等发达省份, 一跃从老龄化严重地区, 变为低于全国老龄化平均水平的地区, 尤其是广东省, 其老龄化水平仅为 6.41%, 低于全国平均水平 39%。

到 2050 年时, 情况变化更为突出。65 岁及以上老人占总人口比例高于全国平均水平的省、市、自治区中, 大多数为欠发达地区。

在地区差异上, 造成这种改变的根本原因是人口的流动。2010 年人口普查, 全国流动人口数量超过了 2.2 亿人(不含市辖区内人户分离), 其中大部分流动人口是来自中西部欠发达地区的青壮年劳动力。由于大量青壮年劳动力涌入东部经济发达地区, 一方面促进了流入地的经济发展, 另一方面也延缓了流入地的人口老龄化进程。与之相反, 中西部欠发达地区大量青壮年劳动力的流出, 则加剧了流出地的人口老龄化程度。重庆、四川、安徽都是人口的流出大省, 而上海、浙江、北京、天津都是人口流入大省。其中流动人口延缓人口老龄化的效应在上海表现得最明显, 由于流入了近 900 万流动人口, 上海市 2010 年 65 岁及以上人口比重甚至比 2000 年下降了 1.41 个百分点。如果扣除流动人口的影响, 从各地区户籍人口中 65 岁及以上人口占总人口的比重来看, 人口老龄化程度排在前五位的依然是上海(15.88%)、北京(12.88%)、江苏(11.56%)、天津(11.29%)、浙江(10.95%)。

在城乡差异上, 一方面由于城市计划生育政策得到较好的落实及医疗卫生技术、生活水平提高使人的寿命延长而表现为大城市人口超前老龄化, 另一方面又表现为近年农村地区青壮年劳动人口大量外流而使农村人口老龄化程度迅速提高。本世纪中叶我

国农村、城镇 65 岁及以上老人比例分别为 26%与 22%，农村等于城镇的 1.2 倍。农村、城镇的老年抚养比分别为 0.46 与 0.35，农村高于城镇 31.4%。农村人口老龄化水平的提高，已经使农村老人的赡养问题凸现了出来。

3. 人口老龄化呈现高龄化趋势

我国 80 岁及以上高龄老年人口已从 1990 年的 800 万增长到 2000 年的 1100 万。据中国人口老龄化发展趋势预测研究报告指出，2001 年到 2020 年，高龄老年人口将达到 3067 万人，占老年人口的 12.37%；2021 年到 2050 年，高龄人口将达到 9448 万，占老年人口的 21.78%；2051 年到 2100 年，高龄人口将保持在 8000 万~9000 万，占老年人口的比重将保持在 20%~30%。老年及高龄老年人增加所带来的养老、医疗和照料的负担，会使我们真正感到老龄问题的压力。

4. 未富先老和未备先老

与发达国家不同，我国的人口老龄化属于未富先老。发达国家经济发展与老龄化同步，进入老龄社会时人均 GDP 一般在 5000 到 10000 美元以上，而中国是在尚未实现现代化、经济还不发达的情况下提前进入老龄社会，即“未富先老”。发达国家老龄化速度最快的日本在老龄化比例达到 7%、10%和 14%时的人均 GDP 分别为 1967 美元、11335 美元和 38555 美元。而中国在 2000 年时 65 岁以上老年人口比例已经达到 7%，但是人均 GDP 只有 850 美元；预计中国 65 岁及以上老年人口比例会在 2020 年左右超过 10%，届时中国的人均 GDP 也只能达到 6000 美元左右。因此，我国是在经济相对不发达的情况下而不得不提前面对人口老龄化的局面。

面对人口老龄化的严峻形势，我国在人力、物力、财力、认识和制度等方面准备不足，养老保障制度缺位严重，养老服务体系发展滞后，养老服务市场供给缺口巨大。