ZHONGGUO YANGLAO JIGOU
GUANLI SHIJIAN YU YINGYONG

中国养老机构
管理实践与应用

王新光 / 著

Provide for the aged

讲述中国养老机构四千年的历史故事
探讨中国式养老机构管理的真经秘笈
聊聊中国人操心的机构养老那点事情

中国商务出版社
CHINA COMMERCE AND TRADE PRESS

中国养老机构管理实践与应用

王新光 著

中国商务出版社
CHINA COMMERCE AND TRADE PRESS

图书在版编目（CIP）数据

中国养老机构管理实践与应用/王新光著. —北京：中国商务出版社，2018.9

ISBN 978-7-5103-2598-4

Ⅰ.①中… Ⅱ.①王… Ⅲ.①养老院-经营管理-研究-中国 Ⅳ.①D669.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2018）第 219037 号

中国养老机构管理实践与应用

ZHONGGUO YANGLAO JIGOU GUANLI SHIJIAN YU YINGYONG

王新光 著

出 版：中国商务出版社

地 址：北京市东城区安定门外大街东后巷 28 号 邮 编：100710

责任部门：中国商务出版社 商务与文化事业部（010-64515151）

总 发 行：中国商务出版社 商务与文化事业部（010-64226011）

责任编辑：崔 笏

网 址：http://www.cctpress.com

邮 箱：shangwuyuwenhua@126.com

排 版：北京科事洁技术开发有限责任公司

印 刷：北京密兴印刷有限公司

开 本：787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张：13.5 字 数：172 千字

版 次：2018 年 12 月第 1 版 印 次：2018 年 12 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5103-2598-4

定 价：40.00 元

凡所购本版图书有印装质量问题，请与本社总编室联系（电话：010-64212247）。

版权所有 侵权必究 （盗版侵权举报可发邮件到本社邮箱：cctp@cctpress.com）

内容简介

本书是基于作者20余年医院管理经验和10余年养老机构管理研究与实践，从养老机构院长的独特视角，对养老机构的发展历史、运营管理及相关热点问题所做的一些个人研究与思考。全书共分三个部分：历史研究部分、管理经验部分和知识科普部分。其中，历史部分，以养老机构的专业视野，审视养老机构的历史变迁，结合历史学界专家的研究成果，对我华夏民族自先秦以来4000余年养老机构的历史演变进程作了系统的梳理、归纳，试图通过对历史事实的描述，找寻并揭示中国机构养老和养老机构发展的历史逻辑，为当代养老机构建设、发展和管理提供历史的镜鉴与启示；管理部分，以养老机构的职业实践，阐释养老机构的管理精要，结合对医养两类机制管理的规律把握、问题分析及比较研究，对养老机构的战略管理、核心能力构建和运营管理等关键问题作了系统分析，提出了相关分析与思考，以期能够为从事养老机构管理的同事们提供一些可予借鉴的实践参考；科普部分，以管理者的社会担当，对常见的机构养老相关基本概念、机构分类、选择方式和入住事项等方面作了通俗的介绍，希望能为公众提供一些可靠、可用、可行的基本知识和建议。

本书最大的特点是，系统地介绍了中国机构养老和养老机构的历史，系统地归纳了养老机构管理的基本理论和方法，通俗地介绍了养老机构的相关知识，以及一般老百姓选择入住养老机构需要了解的基本常识。

本书集养老机构历史、管理和科普三位一体，力求以任何人都能听得懂的语言和看得懂的文字，将“养老”这个热词及其背后的故事展示给读者的通俗读物。无论对养老行业从业者深入研究养老机构管理，还是对行业外的其他读者正确了解及认识养老机构，都不失为一本趣味性、知识性、实用性兼具的学习参考读物。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

序　一

中国养老，共圆一个伟大古老民族人人都养得起老、善始善终的梦

认真读了本书终稿，颇有感受，故作此序。

本书与市面上诸多“养老书籍”最大的不同是作者的丰富社会阅历及实战思考。

很多做过养老的人，甚至做过30多年养老院院长的，但因社会阅历有限，而无法走进成书的阶段；有的虽经历过千锤百炼的实战，但因缺乏思考能力和写作水平，也同样会止步于提笔留痕。恰恰，本书作者两者兼具且维度十分丰满。本书作者，在从军经历中，不但在三甲医院工作过，而且在卫生机关工作过；在养老从业中，不但在公办养老机构实践过，而且在民营养老机构自力创业过。最可贵的是本书作者的思考力。他在十几年的行进中，一直在思考，一直在探索，一直在追求。思考什么、探索什么、追求什么？——一个伟大古老民族人人都养得起老、善始善终的梦。

从四千多年前古代养老文化的起源与历史追溯，到近现代养老文化的建立及发展脉络，本书第一次为我们描绘出了一幅“中国养老清明上河图”，让我们对古老的中华养老文化有了第一次清晰的认知；从历史观、人文观到现代观、发展观，本书将不同历史发展阶段中与养老相关的政治、经济、文化、社会等要素完整地集合为一体，使我们对不同阶段养老事业及养老产业发展的背景、理念、价值观等有了全面的认识；基于实用层面，本书又从战略管理、核心力构建、运营管理等不同维度完整清晰和全面系统地阐述了相关问题、核心理念及实战方法，使我们懂得了做养老最基本的理论知识及框架结构。最终效果，是将中国养老

事业及养老产业发展的全景图呈现在了读者面前，实属不易。

本书又是一本通俗读物。编书，能够让多数人看得懂、看的进、有共鸣，说起来容易，做起来却很难。大专院校的专业书籍对于初进门者及普通从业者过于复杂；市场上“民间养老书籍”又多半将“养老技能123”作为核心内容，看得苍白，用得无力。目前中国养老市场上真的是缺乏一些通俗易懂、目标明确、能够打开思路的好书。本书，恰好填补了这一空白。

最后，赞美之余，还要表态：没有一本书是完美无瑕的；没有一位作者是会让所有读者百分之百满意的。敢于写书，敢于直面，敢于表达，敢于畅想，本身已是这个时代勇敢的战士。中国养老，路，还很长很远，还有很多问题无解，还有很多障碍拦路。我们希望，更多的人关注，更多的人思考，更多的人执笔，更多的人共进。

相信，读本书，定有收获。

国家开放大学社会工作学院执行院长　乌丹星

2018 年 10 月 1 日于北京

作者简介　乌丹星：医学博士。国家民政部养老服务业专家委员会委员、中国社会工作联合会常务理事兼社会工作职业认证中心主任、北京市老龄工作委员会专家委员会委员、中国医促会常务理事兼健康养老分会主任委员、中国健康管理协会理事、中国老龄产业协会理事、美国格理集团（GLG）健康养老咨询顾问、国家开放大学社会工作学院执行院长。

序　二

一个跨界院长的情怀与初心

拿到《中国养老机构管理实践与应用》一书文稿时，我是怀着很大的好奇心去阅读的。一如几年前与作者初识时的感受，知道他做过卫生官员、当过医院领导、干过国企高管。以其个人资历，从军队回到社会，完全可以一直从事医院管理或做企业经营。但他最终却选择了去做“理想很丰满，现实很骨感”的养老行业，挤在小而拥挤的居民区，“寄人篱下”的做了一个公益性的小微型的、只有三十多张床位的养老机构。我的好奇心就升腾起来，许多问号在脑子里打转转。

几年来，我多次走进作者经营管理的“阳光小院”，见证了阳光小院朝着“住得起、小而美”的目标一步步前进的历程。这个只有三十多张床位的小小敬老院，从服务到管理，从硬件到软件，每一个环节、每一个细节都能感受到管理者的爱心、用心和专注，感受到小院主人“让更多的低收入老人也能享受到多一点阳光”的情怀与初心。不仅如此，奇迹的是小院并没有因为“公益”而经营困难，也没有因为老人入院交的费用低而得不到高质量的服务。我现在看到的“阳光小院”，目前已被打造成为低收入困难家庭老人住得起的温馨之家、安养之所，成为公益型养老的示范样板。我认为，“阳光小院”是我从事养老服务行业工作以来，走访众多的养老机构中见到的最为“小而美”的养老院。

《中国养老机构管理实践与应用》是近年来养老行业，特别是养老机构管理方面并不多见的很有特点的新作。作者集机构养老和养老机构的历史知识、管理知识和养老知识为一体，通过在一线基层做养老管理者的实践经验，系统地梳理和展示了中国机构养老和养老机构绵延四千多年的发展历史过程，总结和归纳了养老机构管理的精髓要义及基本方

略，通俗介绍了机构养老和养老机构的基本常识，在业内实属是开创新视角的好书。本书的哲学性、专业性、逻辑性很强，但又通俗易懂。对于打算和已从事养老行业的从业者，也是一本难得的科普入门、可参考的实务手册；对于关注个人养老问题的普通百姓来说，它还是一本答疑解惑的养老指南，非常值得一读。可以相信，在这本书面世之后，会有一大批有爱心的人，会积极自信地投身到机构养老行业中来，会涌现出一大批懂管理、会管理、善管理的养老机构管理人才和后备骨干，会有更多的有如“阳光小院”这样的适合我国国情、城乡民情的平民化的养老机构更快更好成长起来，并惠及城乡广大的普通老年人。

2017 年是全国养老机构质量建设的元年。习近平总书记在中央财经领导小组第十四次会议上的讲话中强调：“提高养老院服务质量，关系 2 亿多老年人口特别是 4000 多万失能半失能老年人的晚年幸福，也关系到他们子女工作与生活，是涉及人民生活质量的大事。要按照适应需要、质量优先、价格合理、多元供给的思路，尽快在养老院服务质量上有个明显改善。”以此为标志，中国机构养老事业和养老机构建设步入了以质量效能为核心的发展新时代。落实习近平总书记关于养老机构质量建设的指示，服务是核心，管理是根本，人才是关键。提升机构养老品质，提升养老机构质量，不仅需要培养和开发庞大的基层留得住、用得上的机构养老服务人才，更需要培养和造就一大批懂管理、会管理、善管理的养老机构管理人才。

养老服务向纵深发展需要养老机构发挥骨干示范作用，成为养老服务的示范岗、方法创新的试验田、服务技术的输出端及管理研究的实验室。加快养老机构管理职业化、专业化建设，不管是从规范养老机构发展、提高养老机构服务质量、构建和谐社会的角度，还是从养老机构的健康、可持续发展的角度，都是十分重要的。社会养老在关注城市高端老人养老品质的同时，也需要关注城市低收入老人、农村空巢老人、失独老人等弱势老人群体以及他们的基本养老解决方案。使这些老人也能在自然环境中安静感受、在优质服务文化中舒适享受，这才是养老服务

的初心坚守，这才是养老服务的精神实践。在养老这个领域，彼此学习，彼此借鉴，互取其长，尤为必要。中国传统的孝道文化也需要被泛化释义与传播，养老从业者及社会群体需要将“孝”的观念泛化，由孝敬自己的父母，泛化为孝敬天下父母，成为大孝、大爱。

中国保健协会机构养老分会会长 刘巧玲

2018 年 9 月 25 日

作者简介 刘巧玲：中国著名生产力策划专家、品牌与营销专家、公共关系与社会活动家，现任中国保健协会机构养老分会会长、欧洲养老产业联盟主席、世界绿色气候机构亚洲区支援议长、北京大学特聘教授。

序　三

读读此书，爱上养老

展开本书，犹如与作者一起品茶煮酒，坐而论道，徐徐说来，不知不觉，就走入了他养老世界的一座大观园！这园子里既有中国几千年的养老变迁长河，也有养老服务经常使用的十八般兵器，还有养老管理者经常要补充的“心灵鸡汤”，当然这座大观园不是“太虚幻境”，而是一座座有血有肉、有模有样的养老机构，也正是我们这群人天天工作生活着、悲欢离合着、想着念着疼着烦着的地方。

首先，我觉得这本书是写给“医和养”从业者的。人生之旅，欲得既能修身，又能齐家的一技之长，行医是不错的选择。但是行医有较高的门槛，明朝裴一中《言医·序》中说：“学不贯今古，识不通天人，才不近仙，心不近佛者，宁耕田织布取衣食耳，断不可作医以误世！”与行医相比，做养老似乎是资金投入少，技术门槛底，雅俗共赏，简单明了。但入行之后也会发现养老行业难度更大，需要你“才胜仙，心超佛，勤苦甚于耕田织布”，久而久之，自然形成“老吾老、幼吾幼、不为形役，不为利羁”的金刚不烂之身，因此，做养老者不必千里迢迢去寻经拜佛，坚持下来就是最好的修行。

其次，我觉得这本书是写给作者自己的。王新光院长，退役的解放军大校，长期从事军队医改和医院管理工作，解甲归田后，老兵新传初，一头投入了莽莽苍苍的养老事业里，亲自缔造并领导了北京阳光敬老院，将一个破败不堪的街道公办养老院，营造成了贫困老人住得起、小而美的安养之家，使数十老人，尽享天伦之乐，其乐融融。于此同时，王院长还理论联系实际，见微知著，举一反三，潜心探索养老服务面临的一些共性和个案问题。正如书中所述，我国尊老孝道的养老文明历史悠久，

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

在世界范围内一直遥遥领先，但养老教育和培训始终徘徊在口授心传，经验累积的旧法范畴，无法适应今天现代化、社会化、大规模、制度性养老服务业的需要，迫切需要有底气、接地气的、既有理论高度，又有术法可操作的“学问”问世，作者总结经验的书自然也就变成了某些朋友喜闻乐见的教科书。

更多的是，我觉得这本书是写给有心人的。有些话有些事真的是“可与智者道，难于俗人言”。凡与作者熟识的朋友，都喜欢听他讲“道”，因为他得到的“道”往往来源于他平时辛辛苦苦的“术”，当然还要加上他勤勤恳恳的“悟”，这些“道、术、悟”都点点滴滴分布在该书的字里行间，尤其是战略管理篇、运营管理篇，篇篇精华，字字珠玑，“道”的韵味含量高，“术”的技法难度也大，特别值得反复研读，深刻领会。这本书主要的目的是授人以渔而非授人以鱼，所以需要读者在认同、实践本书技法后，依据道理，各自因地制宜，摸索出更多自己的方法，这才是本书的真正价值。

还有，我觉得这本书是写给我们每个人的。生老病死是与生俱来之事，现如今我们老百姓家家户户关心最多的便是医疗和养老，这本书的第三部分其实是为我们每个人写的，普通老百姓读读此书做个有心人，养老路上少绕弯儿；我们这些所谓的医养工作者，读读此书本不仅能精准的“涨”知识，还能获得心理上的满足与慰藉，自我赋能，自我充电；对我而言，这本书就是一坛老酒，越久越醇香，越品有味道。

医道同行，有此书此酒，不寂寞。读读此书，爱上养老。

香港尚至医疗集团中国北区总裁/北京国际医疗中心院长 张松伦

2018 年 9 月 1 日

作者简介 张松伦：医学博士、主任医师，曾服务于联想控股健康养老、北京华润凤凰医疗集团、加拿大萨斯喀彻温大学附属康复护理院等

序　四

养老是一种修炼

如今鲜有做养老的人能静下心来去写一写关于养老的书。这本《中国养老机构管理应用与实践》的确值得做养老的和学习养老相关专业的人去拜读，为什么呢？首先，这本书是从一个真正在做养老的人笔下写出来的。不论是在职的养老工作者还是在读的相关专业的学生，我们学习到的大部分都是理论知识，对于战略管理和运营更是相对抽象，本书则更加具体的结合作者自己多年的经验和实践，从选址、设计、运营到管理做了非常深切的梳理。其次，本书中养老历史部分，是迄今为止我个人看到的最全面的归纳了，我本人是个喜欢历史的人，过去，我一度想要找一些关于养老历史的书籍，但都是零零碎碎的，这本书从中国养老历史说起，这是绝大部分中国人都不知道的，这里从三皇五帝、大秦汉唐、民国至今，把养老历史做了一个清晰的叙述。更加需要强调的是，作者还有另一个身份——医师，他曾经就职于军队三甲医院、卫生机关，有着非常丰富的医院管理和卫生政策经验，在医养结合政策的大背景下，他将医疗和养老两类机制进行了比较分析研究。

我和作者是在2010年参加联合国院长班结识的，我们也是在那个时候接受关于“老人是什么”和“积极老龄化”的启蒙，可以算“师出同门”。当时我已经做养老13年了，作者还没有开始做养老机构，但已经是养老研究的专家了。他把我当做前辈一样问了好多问题，不论是运营还是设计，管理还是服务，我只记得我们聊了很久。后来，他真的做起了养老机构——“阳光小院”。用他的话说，就是我把他带进“沟”里了。“阳光小院”给我的印象非常深刻，因为最初作者刚接手时邀我参观，那个小院很小也很简陋。但是后来他改造地特别精致，应该说是经

典，是“小”而“精”的经典代表，这跟我所申请的商标“五十张床”不谋而合。“阳光小院”是一直坚持小规模和社区嵌入式的养老机构，这样就把机构和社区紧密地结合在了一起，这个模式好复制、好推广，这最容易实现带动社区和居家养老的目标。

在书中，作者提到“文化力”，这是很多养老工作者所欠缺的，很多人认为养老服务业是服务，与文化相距甚远，文化和养老机构的运营又能有什么紧密关系呢？作者说“养老机构自己的特色是文化特征的外在表现，而特质则是文化品质的内在体现”。作为养老机构，秉承什么样的文化才会有什么样的服务。我个人在运营过程中一直强调我们机构的文化，就像 Joseph Troisi（联合国老龄研究所所长、社会学博士，长期从事老年社会学研究，担任多个学术与社会工作职务）解释的“老人”：如果我们把老人就当做老人，那我们永远把他们看成弱者或者需要照护的人，相反，如果我们把老人看做是“人”，那我们对待他们和对待我们自己就是一样的，他们和我们自己一样有尊严、想独立。

在书中，作者解释“服务力”时提到了“低成本质量管理”，这是当今我国养老机构最应该关注的一点，目前好多养老机构甚至养老地产一味地追求豪华、高档公寓，无限制地增加成本，关键是让老人看起来并不像是“家”，而是“五星级酒店”。我在养老机构设计上一直强调“减法原则”，老人需要的是舒适和安全，我们不应该关注在硬件设施的豪华程度上，而应该是关注我们给予的是否是老人真正需要的。而且高成本势必造成老人的高消费，这将会是一个恶性循环，如果要满足大多数老人的消费能力，又将会增加养老机构的运营成本。这就涉及另外一个要点——自持力，作者在书中谈到，养老机构是非营利机构，非营利不等于不盈利，因为我们要保证起码的运营下去，要不断地升级改造自己；非营利是不以盈利为目的，不管是做机构养老，还是居家养老或者社区养老，又或者是养老辅具，最基本的一点就是拥有自持力。我们要在向养老产业发展的同时，不忘初心，让老人住得起住的好，还要使得产业链相互支撑良性循环。

在书中，作者提供了一个机构养老的大数据参照系。他基于自己十几年的经验和心得对养老机构的市场定位、功能配置、床位规模和环境营造这几方面做了非常系统的数据分析和研究。在运营管理部分，作者又将自己立足于一个医学工作者的角度，详细而专业地把服务管理和质量管理这两大基本要素阐述得淋漓尽致，与其说他是一个医学工作者，我认为他更像一位一线护理人员，从他的阐述和研究中，我仿佛看到他日复一日地坚守在一线，他把自己做的点点滴滴都归类划分，把不同护理等级的老人每天的吃、喝、拉、撒、睡、活动和卫生都面面俱到、融会贯通。他不是说教，而是写自己，写自己的经历、自己的角度和自己的看法。

从医学到养老，作者完成了从职责的履行到梦想的追求，他是一位医生，也是一名院长，经历过治病救人，回归到晚年照护，他专业更加专心，他一直践行着“安老如家，孝老如亲”。人人都会变老，人人都将经历养老，无论贫富与否，健康与否，谁都会有如何养老的疑问，谁都会有养老品质的纠结，如何做更有品质的养老，什么才是老人真正的需求，是养老工作者永远的首要课题。

做养老的人很多，如何让老人的晚年生活更有价值、更积极、更有尊严是值得我们一直追求的东西。本书是献给所有人，包括做养老的人、学习做养老的人以及即将养老的人非常有价值的礼物。感谢作者，感谢他把自己经历过的、学到的都呈现出来。

天津龙福宫老年产业连锁机构董事长　张文革

2018 年 9 月 15 日

作者简介　张文革：1966 年出生，毕业于天津财经大学国际金融专业。1997 年创建龙福宫老年产业连锁机构，是改革开放后国内最早一批探索民营养老机构的先行者和管理精英，从事养老事业22 年，现任天津市民建会员、天津市人大代表、中国社会福利协会常务理事、中国老年学学会养老服务专委会副总干事、天津龙福宫老年产业连锁机构董事长，天津职业大学、青年职业学院、城市职业学院客座教授。

目　录
CONTENTS

上篇 历史篇

一、古代养老机构 …… 3

（一）先秦时代 …… 3

（二）秦皇汉武时期 …… 6

（三）魏晋南北朝时期 …… 7

（四）隋唐五代时期 …… 10

（五）大宋年间 …… 12

（六）明清时期 …… 15

二、近代养老机构 …… 29

三、改革开放前的养老机构 …… 32

四、改革开放后的养老机构 …… 35

（一）二十世纪八九十年代，开放初期的恢复建设和改革发展 …… 35

（二）二十一世纪初到“十二五”末，全面社会化、市场化改革实践 …… 37

五、中国养老机构步入新时代 …… 42

中篇 管理篇

一、核心能力构建 …… 47

（一）服务力 …… 48
（二）文化力 …… 50
（三）自持力 …… 53
二、战略管理重点 …… 56
（一）市场定位 …… 57
（二）功能配置 …… 62
（三）床位规模 …… 63
（四）环境营造 …… 66
（五）价格策略 …… 73
三、运营管理要义 …… 77
（一）服务管理 …… 78
（二）成本管理 …… 101
（三）风险管理 …… 114
（四）员工管理 …… 132
（五）社会资源管理 …… 150

下篇 科普篇

一、老龄化、老龄化社会和老龄社会 …… 158
二、养老、养老服务和养老机构 …… 162
（一）养老 …… 162
（二）养老服务 …… 165
（三）养老机构 …… 167
三、养老机构的选择、入住及其事前与事后 …… 175

结束语 …… 191
参考文献 …… 193

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com