

影响中国养老产业的力量

# 养老产业投资开发与 运营管理操作指南

(全四册)

编著：厚朴养老产业研究中心

## 第四册 养老机构人才保卫战

选进来

培育好

用到位

留得住

国家一级出版社



中国纺织出版社

全国百佳图书出版单位



影响中国养老产业的力量

编著：厚朴养老产业研究中心

# 养老产业投资开发与 运营管理操作指南

(全四册)


## 第四册 养老机构人才保卫战

选进来

培育好

用到位

留得住

 中国纺织出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

养老产业投资开发与运营管理操作指南 : 全四册 / 厚朴养老产业研究中心编著. — 北京 : 中国纺织出版社, 2018.8

ISBN 978-7-5180-5176-2

I. ①养… II. ①厚… III. ①养老—服务业—经营管理—指南 IV. ①F719.9-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 140204 号

养老产业投资开发与运营管理操作指南 (全四册)

策划编辑: 樊雅莉

责任印制: 王艳丽

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京市朝阳区百子湾东里 A407 号楼 邮政编码: 100124

销售电话: 010-67004422 传真: 010-87155801

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: [faxing@c-textilep.com](mailto:faxing@c-textilep.com)

中国纺织出版社天猫旗舰店

官方微博 <http://weibo.com/2119887771>

郑州市联合印务有限公司印刷 各地新华书店经销

2018年8月第1版第1次印刷

开本: 787×1092 1/16 印张: 85

字数: 600千字 定价: 498.00元

凡购本书, 如有倒页、脱页、缺页, 由本社图书营销中心调换



---

厚朴养老丛书 影响中国养老产业的力量

---



谨以此书

献给矢志不渝、砥砺前行养老产业先行者

# 前 言

养老服务业是人力密集型行业，对人力资源的需求量很大。随着中国老龄化程度的不断加深和养老服务需求的日益多元化，养老服务业人力资源面临着理念、知识、技能、素质全面升级的问题。对于养老服务业的投资者来讲，现阶段是布局养老服务市场的重要机遇期，同时也意味着对养老服务专业人才的热切渴求。

在多年的养老咨询经验中，我们非常理解“谋事在人”这个词的重要性，对于养老机构而言，一个好的执行团队能够切实将计划方案一步步地扎实推进，并能够取得符合预期的经营绩效。

人才是养老服务机构的基石、是核心竞争力、是行业的推动者，是一个养老服务企业立于不败之地的最强后盾。一个好的养老服务团队不仅是开明和独具个人魅力的领导者的感召结果，也一定是建立在智慧管理和卓越学习能力之上的。

养老人才保卫战已经打响，如何将人才招进来、培养好、用到位、留下来，本书将从各方面进行阐述。

本书首先从宏观角度描述了养老服务业的人才情况，在现在和未来的一定阶段哪些人才是“抢手货”？中国养老服务业为何出现人才荒，这些人才荒如何解决呢？让大家对中国的养老服务业人才情况有一个全面和宏观的了解。

其次，从第二章到第八章以人力资源管理的六大模块为理论基础，结合厚朴养老多年的养老行业从业经验、咨询经验和实践与运营经验，从养老机构组织结构形态开始，到部门岗位职责的敲定，再到招聘、培训、薪酬、绩效，主要讲述了业内的养老机构（本书所界定的养老机构是一个宽泛的概念，代表了养老地产类、日间照料类、社区居家类、传统机构类型、旅居机构等各种形态的提供养老服务的

机构) 在各个模块中如何设计更有利于企业的发展, 如何在不同的发展阶段进行相应的调整, 如何通过人力资源管理六大模块的设计达到管理目的, 它们相互之间如何配合, 同时针对每一模块配有相应的实用性的工具。

如第三章对所有养老机构可能出现的部门职责和岗位职责进行了解读; 第六章给出一种相对通用的薪酬设计体系; 第七章给出了特定考核手段下的关键岗位的考核标准。相信能够给阅读者一定的启发。

本书主要解决养老机构内部人力资源管理问题, 既阐述了问题及解决方法, 又给出了实证的案例展示。为了使读者更直观地了解培训管理理论知识, 书中运用了大量图表, 规范、专业、实用, 在实际工作中, 可随时参考使用。

当然, 本书也一定存在许多不足之处, 欢迎业内各位专家和在一一线实战运营的管理者批评指正。

编者

2018年4月

# 目 录

<b>第一章 中国养老服务业，人才告急</b> .....	1
第一节 养老服务业，哪类人才是“抢手货” .....	3
第二节 触目惊心的“人才荒”，根源何在.....	6
第三节 谁来解决“人才荒” .....	10
<b>第二章 养老机构组织结构设计面面观</b> .....	15
第一节 组织结构是撑起养老服务的根骨.....	17
第二节 影响养老机构组织结构设计因素.....	20
第三节 组织结构的“原生态”和“再生态” .....	24
<b>第三章 岗位职责这样定，人事管理才省心</b> .....	31
第一节 如何科学设置岗位.....	35
第二节 养老机构各部门职责清单.....	40
第三节 养老机构岗位说明书.....	59
<b>第四章 招兵买马：怎么招？哪里买？</b> .....	61
第一节 养老机构招聘实操指南.....	63
第二节 练好基本功，招聘更轻松.....	88
第三节 招聘必备的实用工具.....	99
<b>第五章 要想员工不掉队，培训工作须到位</b> .....	105
第一节 养老机构为什么要开展培训工作.....	107
第二节 养老机构培训工作“八步走” .....	108
第三节 培训工作实用工具.....	134
<b>第六章 养老机构薪酬设计</b> .....	149
第一节 要想人才围你转，薪酬设计要转变.....	151
第二节 养老机构如何设计薪酬结构.....	160
第三节 薪酬结构设计可以达到的五大管理目的.....	167
第四节 谈判工资制与宽带薪酬.....	170

<b>第七章 绩效不只是用来算工资，你的绩效考核做对了吗？</b> .....	175
第一节 绩效考核，你做好了吗.....	179
第二节 养老机构绩效考核实施方案.....	185
<b>第八章 用养老服务文化聚合养老人才</b> .....	221
第一节 认知养老服务文化.....	223
第二节 培育养老服务文化.....	224
<b>附录 养老机构岗位说明书大全</b> .....	229



影响中国养老产业的力量

## 第一章

# 中国养老服务业，人才告急



## 第一节 养老服务业，哪类人才是“抢手货”

养老服务需求潜力巨大，各路社会资本纷至沓来，在这场养老产业的狂欢盛宴中，决定养老机构在越发惨烈的市场竞争中最终能够站稳脚跟并分得一杯羹的，不是所谓的模式、业态和策略，而是养老服务业人才。

谈起养老服务业人才这个话题，很多人第一反应是“养老护理员”这个群体。诚然，在目前国家的职业资格认证体系中，养老护理员是官方认定的唯一一个养老服务业内的职业类别。同时，这几年养老服务业突飞猛进地发展，养老护理员缺口巨大已成为一个特别明显的社会现象。

但实际上，养老服务业的人才远远不止养老护理员这一个群体。从现阶段各类型养老项目的经营需求及养老服务业长远发展来看，养老服务业需要的人才类型很多。我们参考国内专家学者关于养老服务业人才分类的研究与探讨，结合养老机构在发展的各个阶段对人才的需求程度，将养老服务业人才分为五类：战略型人才、价值创新型人才、管理型人才、专业技能型人才与薪岗适配型人才。随着养老机构做大做强，对这几类人才的需求将会越来越强烈。

### 一、战略型人才

战略型人才指具有战略性思考能力的投资人。

养老服务业作为新兴行业，具有极其明显的“跨界”特征，这也意味着，进入

养老服务业的投资人不但需要眼光独具，能够看到养老产业美好的发展前景，还要看到现实发展环境的诸多不足。同时，敢于下定决心冒着市场与经营风险投入大笔资金，以赢得未来。这类人才几乎是不流动的，他们已经站在了马斯洛需求层次模式的最高层，努力成就自己的事业，他们是社会化养老服务体系的扛旗者。

养老服务业的战略型人才不仅具备战略思考的能力，还要具备创新思维；不仅能够预见未来的变化，还能够设计战略实施方案；不仅有果断决策的能力，还有杰出的愿景沟通能力和高尚的人格感召力。

## 二、价值创新型人才

这类人才往往能给养老机构带来突破性的变化，他们往往是可遇不可求的。这类人才主要有以下 3 种。

（1）有创新能力的专业技术型人才。他们往往会对一家养老机构某项养老服务产品提出创新性的设想，革新服务供给模式，提升养老机构服务供给水平与效率，为养老机构的利润增长提供新的助推。

（2）有创新能力的营销型人才。这类人才能够突破养老机构原有的营销策略、模式与方法，带来创新性思路和做法，他们是养老机构业绩增长的重要保障。

（3）有创新变革能力的领导型人才。当养老机构需要突破现有的管理瓶颈，拓展业务规模，或现有的发展模式需要变革时，这类人才的作用就凸显出来了，他们的存在是为了迎接变革。

## 三、管理型人才

胜任的管理型人才要具备“管理事”和“领导人”的能力，能够根据战略目标制订规划与行动策略，领导团队将目标转换为结果。

养老机构的管理型人才应该具备以下十大特质。

- (1) 合作精神。愿与他人一起工作，能赢得人们的合作，对员工不是压服、而是说服。
- (2) 决策才能。依据事实而非主观想象进行决策，具有高瞻远瞩的能力。
- (3) 组织能力。能发挥部属的才能，善于组织人力、物力、财力。
- (4) 精于授权。能将相应的权责授予合适的下属。
- (5) 勇于负责。对上级、下级、所服务的老人及其家属与整个社会抱有高度责任心。
- (6) 善于应变。权宜通达，机动灵活，不抱残守缺，不墨守成规。
- (7) 敢于求新。对新事物、新环境、新观念有敏锐的感受能力，有创新精神和创新能力。
- (8) 敢担风险。有创造养老机构新局面的雄心和信心。
- (9) 尊重他人。重视采纳他人意见，不武断狂妄。
- (10) 品德超人。

#### 四、专业技能型人才

专业技能型人才是指精通某项技能、在养老机构具体经营活动中能解决某一类问题，并通过自身的专业技能为养老机构和老人带来价值的人。

具体到养老机构上来说，专业技能型人才包括老年专科医生、专业的养老护士、专业的养老护理员、老龄社工师、老龄康复治疗师、老龄康复技师、老年营养师、健康管理师等一线实操人员，还包括老年理财顾问、法律顾问、婚姻顾问等。

这类人才才能解决问题，同时也是养老服务价值增值的关键角色。养老机构中必须要有专业性人才，这是解决养老机构中各类问题、提升效率与效益的关键。

## 五、薪岗适配型人才

薪岗适配型人才是指在养老机构中能够完成结构化任务并满足岗位要求的基础性工作人员，而且为其支付的薪酬是合适的。

在养老机构中有两种任务：一是结构化任务，二是创造性任务。结构化任务是指通过工作分解结构转化为简单的任务，这也是对工作进行标准化的过程。而对工作进行标准化后，对人的能力要求就变得清晰，也会降低对人的综合能力的要求。养老机构就可以选择合适的人以降低不必要的人力成本，避免用高端人才做那些本来用低端人才就能做的事情，如司机、保安、保洁等。

## 第二节 触目惊心的“人才荒”，根源何在

### 一、“人才荒”的警报已经拉响

从全国范围来看，养老专业人才缺口越来越大，人才的稀缺已经严重影响了养老服务业的发展速度和质量，“人才荒”警报已经在全国范围内拉响。

#### （一）养老机构专业护理人员缺口巨大、地区差异大

根据《中国民政统计年鉴 2017》（中国社会服务统计资料），2016 年全国养

老服务机构在院老人 2198087 人。按照比例配置，目前入住在养老机构的老年人就需要至少 37 万养老服务人员，而年末专业技术技能人员仅 21 万余人，其中只有 4 万多人是持有职业资格证书的。同时，据民政部印发的《全国民政人才中长期发展规划（2010-2020 年）》（民函〔2011〕265）所提，到 2020 年要实现养老机构护理人员达 600 万人的目标。如果按照国际公认的 3 位老人需要一名养老护理人员的标准计算，我国需要的养老护理人员数量大约为 1000 万人，护理人才缺口高达 900 多万，我国的养老人才的供给与需求处于严重失衡的状态。

此外，养老人才在区域分布上差异明显（表 1-1），养老人才的配备滞后，养老机构的入住率不高。

表 1-1 地方养老机构专业技术人员配比统计表

排序	地区	专业技术技能人员与在院老人比例	专业技术技能人员与年末床位比例
1	北京	1 : 8	1 : 14
2	天津	1 : 6	1 : 10
3	河北	1 : 5	1 : 11
4	山西	1 : 8	1 : 1
5	内蒙古	1 : 10	1 : 20
6	辽宁	1 : 11	1 : 19
7	吉林	1 : 10	1 : 17
8	黑龙江	1 : 16	1 : 24
9	上海	1 : 5	1 : 8
10	江苏	1 : 8	1 : 16
11	浙江	1 : 9	1 : 20
12	安徽	1 : 14	1 : 26
13	福建	1 : 8	1 : 19
14	江西	1 : 31	1 : 37

续表

排序	地区	专业技术技能人员与在院老人比例	专业技术技能人员与年末床位比例
15	山东	1 : 9	1 : 15
16	河南	1 : 11	1 : 16
17	湖北	1 : 16	1 : 25
18	湖南	1 : 11	1 : 16
19	广东	1 : 6	1 : 14
20	广西	1 : 5	1 : 9
21	海南	1 : 8	1 : 14
22	重庆	1 : 16	1 : 25
23	四川	1 : 32	1 : 45
24	贵州	1 : 28	1 : 50
25	云南	1 : 14	1 : 24
26	西藏	1 : 13	1 : 17
27	陕西	1 : 11	1 : 17
28	甘肃	1 : 12	1 : 25
29	青海	1 : 8	1 : 23
30	宁夏	1 : 11	1 : 19
31	新疆	1 : 7	1 : 12
32	全国 (不含港澳台)	1 : 10	1 : 18

## （二）养老机构管理人员缺口大，管理水平参差不齐

从数量上来看，根据《中国民政统计年鉴 2017》（中国社会服务统计资料），2016 年全国养老机构管理人员仅 12 万人，管理人员缺口巨大；从管理水平来看，经济欠发达地区养老机构管理者与东部发达城市的民办养老机构管理者相比，专业化水平差异明显。专业化的养老机构管理人员严重缺乏，已经成为制约养老机构发展的重要因素。

## （三）养老领域社会工作者人数有所增长，但总量不大