

社区居家养老 连锁化品牌化运营管理的 理论与实践

以诚和敬驿站为例的
社区居家运营操作指南

诚和敬◎编著



COMMUNITY-BASED
AND HOME-BASED CARE SERVICES
THEORY AND PRACTICE

连锁化品牌化，企业努力跨越的目标！研究诚和敬驿站发展，直击诚和敬驿站经验，洞悉诚和敬驿站平台蓝图。
看懂诚和敬驿站平台大视野，正是为社区居家养老企业连锁化品牌化的快速发展提供新思路。

北京诚和敬养老健康产业集团由北京市国有资产经营有限责任公司于2012年全资成立，注册资本金10亿元。作为“超大型城市社区公共服务和养老产业的践行者”，本着“诚实、和谐、敬爱”的企业文化和“诚和敬老、幸福中国”的企业使命，构建“机构、社区、居家”三位一体的养老服务体系。目前诚和敬在北京拥有大中型养老机构6家，床位1500张；社区养老驿站130家，辐射全市300余个社区，近15万家庭，累积服务超过150万人次。

诚和敬在传统养老服务的基础上致力产业链的构建：“乐智坊”成为认知症和帕金森症非药物干预的先行者；“诚和美美”智慧微型中央厨房以“机器人生产+个性营养配餐”助力解决长者营养膳食难题；“诚和敬学院”搭建线上线下、多岗位、科学化的专业养老人才培养体系，并广泛开展多层次人才培养；“适老化设计中心”帮助长者居所进行改造，提高长者起居安全和舒适度；“小诚未来科技事业中心”自主研发驿站指挥中心、管理云平台、无人驿站等，推出“智能设备+运营支持”，以智慧养老助推智慧城市建设。

目前诚和敬正在成为以养老服务为核心竞争力的居民生活服务商、政府社区综合治理的承包商，树立了全国“新时代、新养老、新生活”的行业标杆。

社区居家养老

连锁化品牌化运营管理的

理论与实践

以诚和敬驿站为例的
社区居家运营操作指南

诚和敬◎编著

图书在版编目 (CIP) 数据

社区居家养老连锁化品牌化运营管理的理论与实践：
以诚和敬驿站为例的社区居家运营操作指南 / 诚和敬编
著. — 北京：经济日报出版社，2019. 10
ISBN 978 - 7 - 5196 - 0606 - 0

I. ①社… II. ①诚… III. ①养老 - 社区服务 - 服务
业 - 运营管理 - 中国 - 指南 IV. ①F726. 99 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 202418 号

社区居家养老连锁化品牌化运营管理的理论与实践
——以诚和敬驿站为例的社区居家运营操作指南

作 者	诚和敬
责任编辑	张 乐
责任校对	徐建华
出版发行	经济日报出版社
社 址	北京市西城区白纸坊东街 2 号 A 座综合楼 710
邮政编码	100054
电 话	010 - 63567684 (总编室) 010 - 63538621 63567692 (发行部)
网 址	www. edpbook. com. cn
E - mail	edpbook@ sina. com
印 刷	北京九州迅驰传媒文化有限公司
开 本	710 × 1000 毫米 1/16
印 张	13. 5
字 数	195 千字
版 次	2019 年 10 月第一版
印 次	2019 年 10 月第一次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 5196 - 0606 - 0
定 价	52. 00 元

版权所有 盗版必究 印装有误 负责调换

主 编：梁仰桐 王 寅

副 主 编：张帅一 吕 游 孙印秀

执行主编：高淑萍 李 军

编 委（按姓氏笔画排列）：

丁 洁 王 云 纪 伟 刘 佳 张 冉

周 陆 武 彬 曹雅婷 董兆霞

前 言

“十三五”时期是我国全面建成小康社会决胜阶段，也是我国老龄事业改革发展和养老体系建设的重要战略窗口期。《“十三五”国家老龄事业发展和养老体系建设规划》提出：到2020年居家为基础、社区为依托、机构为补充、医养相结合的养老服务体系更加健全。社区居家养老模式为长者在家里安度晚年，在家门口享受专业服务提供了便利。截至2018年底，60周岁及以上老年人口2.49亿，如何为社区居家老人提供社会化服务，满足他们对美好生活的需求，是一项庞大的系统工程，需要政府和社会各界共同努力。

在新时代下，社区居家养老服务的标准化建设是带动社区居家服务业实现规模化和专业化的必由之路，是连锁化和品牌化的关键所在。本书以北京诚和敬驿站养老服务有限公司（简称“诚和敬驿站”）的标准化为案例，通过养老设施选址筹开设计、组织设计、服务设计、服务质量管理、信息管理、风险管理等方面理论与实践结合研究，深入探索社区养老服务设施的标准化运营。

本书开启社区居家养老企业连锁化品牌化运营与管理的理论与实践之先河，首次将服务管理普适理论应用到社区居家养老服务行业中，全方位展示了连锁化品牌化企业从前期项目拓展到运营服务管理全流程，既是一本方法论应用，又是一本操作指南。本书力求给出一个完整社区居家养老连锁化品牌化运营管理理论与操作指南，对社区居家养老服务行业的服务组织具有一定指导和示范作用。

本书分为上中下三篇共12章，上篇共3章，阐述连锁化品牌化养老企业如何拓展选址和组织结构标准化设计；中篇共5章，阐述连锁化品牌化养老企

业如何建设标准化与特色化体系；下篇共4章，阐述连锁化品牌化养老企业如何构建参与者产业链生态圈。具体内容为：第1章梳理社区居家养老政策脉络，分析社区居家养老市场情况，研判社区居家养老发展趋势。第2章介绍社区居家养老设施概念、设计与管理一般理论，阐述诚和敬驿站站点拓展、选址、申报等前期流程、筹开标准化、功能设计及特色化设计实践案例。第3章介绍连锁化品牌化企业组织架构、业务职能以及站点组织架构、服务组织提供标准化和服务保障标准化体系，阐述诚和敬驿站标准化建设理念、ISO 标准化认证体系、标准化成果应用。第4章介绍社区居家服务设计概念、开发技术、步骤示例，阐述诚和敬驿站养老服务标准化和规范化体系，详细展示驿站助浴服务规范。第5章阐述诚和敬驿站为老人和员工提供平台，开展双创大赛和慰老迎新会、心理慰藉讲述者、15分钟救助圈和党建共建等特色化的创新服务。第6章介绍社区居家养老服务质量特性和服务质量评价模型，阐述诚和敬驿站应用 SERVQUAL 模型对服务质量测评、驿站与居家的环境标准与测评。第7章介绍社区居家养老服务信息收集与加工案例，阐述诚和敬驿站养老智慧化信息管理平台，包括指挥中心、运营管理系统及智能终端实践应用。第8章介绍养老服务运营风险和服务风险存在的问题及原因分析，阐述诚和敬驿站风险防范制度体系，展示助餐服务风险控制制度条例。第9章介绍养老服务人员界定、要求与培训，阐述诚和敬驿站连锁化品牌化人才胜任力模型、人才课程体系培训及其成果转化应用实践。第10章介绍一般供应商分类、选择准入、质量评估与退出管理，阐述诚和敬驿站健康管理服务供应商的筛选机制和合作机制。第11章介绍志愿者管理流程和风险管理，阐述诚和敬驿站“低龄服务高龄老人”志愿活动、志愿者激励及参与社会治理的时间银行体系。第12章介绍顾客满意测量模型与顾客满意组织管理，阐述诚和敬驿站顾客满意度的模型与实践效果。

本书虽经过了较充分的准备、调研、讨论和修改，但由于社区居家养老企业运营与管理的研究资料缺乏，诚和敬驿站正在快速发展和不断探索之中，加之写作时间和编写者的业务水平有限，疏漏在所难免，不妥之处恳请广大读者批评指正，编写组全体成员在此表示万分感谢！

编者

2019年9月

目 录

上篇：连锁化品牌化养老企业如何拓展选址和组织设计

第 1 章 社区居家养老服务概述	3
1.1 社区居家养老服务的内涵	3
1.2 社区居家养老服务政策法规梳理	3
1.3 社区居家养老服务现状分析	6
1.4 社区居家养老服务发展趋势	7
第 2 章 社区居家养老设施设计与项目管理	10
2.1 社区居家养老设施相关概念	10
2.2 社区居家养老设施设计要点	11
2.3 社区居家养老设施项目管理	14
2.4 社区居家养老设施选址筹开设计实践——诚和敬驿站为例	18
第 3 章 社区居家养老服务组织标准化建设	29
3.1 社区居家养老服务组织架构	29
3.2 社区居家养老服务组织职能	31
3.3 社区居家养老服务组织标准化	34
3.4 社区居家养老服务组织 ISO 标准化成果实践 ——诚和敬驿站为例	47

中篇：连锁化品牌化养老企业如何建设标准化特色化体系

第4章 社区居家养老服务设计开发	55
4.1 社区居家养老服务设计基本概念	55
4.2 社区居家养老服务设计开发技术	56
4.3 社区居家养老服务设计步骤示例	65
4.4 社区居家养老服务设计实践——诚和敬驿站为例	75
第5章 社区居家养老服务特色化实践——诚和敬集团为例	79
5.1 社区居家老人积极参与创新创业大赛	79
5.2 驿站与社区党建共建激发老人新活力	80
5.3 与红十字会合作创建15分钟救助圈	81
5.4 慰老迎新会等文体赛事活动给予老人展示平台	82
5.5 创建心理慰藉新方式讲述者	83
第6章 社区居家养老服务质量管理	84
6.1 服务质量相关概念	84
6.2 服务质量特性选择和评价模型	88
6.3 社区居家养老服务质量特性评价	93
6.4 社区居家养老服务质量测评实践——诚和敬驿站为例	101
第7章 社区居家养老服务信息管理	112
7.1 信息相关概念	112
7.2 社区居家养老服务信息收集与加工案例	114
7.3 社区居家养老服务信息存储	117
7.4 社区居家养老服务智慧化实践——诚和敬驿站为例	118
第8章 社区居家养老服务风险管理	121
8.1 风险管理相关概念	121
8.2 社区居家养老服务组织风险	126
8.3 社区居家养老运营服务风险管理实践——诚和敬驿站为例	129

下篇：连锁化品牌化养老企业如何构建参与者产业链生态圈

第9章 社区居家养老服务人员管理	137
9.1 社区居家养老服务人员界定	137
9.2 社区居家养老服务人员要求	138
9.3 社区居家养老服务人员培训	141
9.4 社区居家养老人员管理实践——诚和敬驿站为例	145
第10章 社区居家养老服务供应商管理	154
10.1 供应商概念及分类	154
10.2 供应商选择准入	155
10.3 供应商质量绩效管理	159
10.4 供应商的退出	161
10.5 健康管理类服务供应商管理实践——诚和敬驿站为例	161
第11章 社区居家养老服务志愿者管理	165
11.1 志愿者管理相关概念	165
11.2 志愿者管理流程	166
11.3 志愿者风险管理	174
11.4 社区居家养老志愿者管理——诚和敬驿站为例	175
第12章 社区居家养老服务顾客满意管理	179
12.1 顾客满意概念	179
12.2 顾客满意测量模型	180
12.3 顾客满意测量管理	183
12.4 社区居家养老服务顾客满意度实践——诚和敬驿站为例	187
参考文献	191
附 录	194
后 记	202

上篇

连锁化品牌化养老企业
如何拓展选址和组织设计



第 1 章 社区居家养老服务概述

近年来，社区居家养老产业快速发展，由于准入门槛低，各类企业纷纷进入。目前正逐步走向连锁化品牌化的发展态势。本章重点介绍社区居家养老服务内涵、社区居家养老服务政策法规、社区居家养老服务现状分析和发展趋势。

1.1 社区居家养老服务的内涵

《北京市居家养老服务条例》定义：社区居家养老服务是以家庭为基础，在政府主导下，以城乡社区为依托，以社会保障制度为支撑，由政府提供基本公共服务，企业、社会组织提供专业化服务，基层群众性自治组织和志愿者提供公益互助服务，满足居住在家老年人社会化服务需求的一种养老服务模式。

社区居家养老是介于家庭养老和机构养老之间的一种养老方式，它既具有家庭养老的特点，又可以利用社区资源为老人提供养老服务。

1.2 社区居家养老服务政策法规梳理

按照联合国的传统标准，60 周岁以上老年人占人口总数的 10%，或 65 周岁以上老年人占人口总数的 7%，即该地区视为进入老龄化社会。按此标准我国于 1999 年进入老龄化社会，此后 20 年来，国家出台了一系列促进养老服务

发展的政策法规，其中涉及社区居家养老服务的政策法规数量越来越多、越来越细、越来越体系化，指示也更加明确（见表 1-1），以下为部分政策法规要点。

2011 年国务院《中国老龄事业发展“十二五”规划》提出：建立以居家为基础、社区为依托、机构为支撑的养老服务体系，居家养老和社区养老服务网络基础健全。

2013 年国务院《关于加快发展养老服务业的若干意见》（国发〔2013〕35 号）提出：大力发展居家养老服务网络，包括发展居家养老便捷服务、发展老年人文体娱乐服务、发展居家网络信息服务。

2016 年国务院《关于全面放开养老服务市场提升养老服务质量的若干意见》（国办发〔2016〕91 号）提出：推进居家社区养老服务全覆盖，开展老年人养老需求评估，加快建设社区综合服务信息平台，对接供求信息，提供助餐、助洁、助行、助浴、助医等上门服务，提升居家养老服务覆盖率和服务水平。至此，社区居家养老服务的内涵越来越丰富，社区居家养老服务模式进入快速发展阶段。

2019 年国务院办公厅《关于推进养老服务发展的意见》（国办发〔2019〕5 号）提出：推动居家、社区和机构养老融合发展。支持养老机构运营社区养老服务设施，上门为居家老年人提供服务。

表 1-1 国家层面部分政策法规

年份	政策法规名称
2008 年	《关于全面推进居家养老服务工作的意见》（全国老龄办发〔2008〕4 号）
2011 年	《社会养老服务体系规划建设规划（2011-2015 年）》（国办发〔2011〕60 号）
2011 年	《中国老龄事业发展“十二五”规划》（国发〔2011〕28 号）
2012 年	《民政部关于鼓励和引导民间资本进入养老服务领域的实施意见》（民发〔2012〕129 号）
2012 年	《中华人民共和国老年人权益保障法》（主席令〔2012〕72 号）
2013 年	《关于加快发展养老服务业的若干意见》（国发〔2013〕35 号）
2013 年	《关于开展养老服务业综合改革试点工作的通知》（民办发〔2013〕23 号）
2013 年	《民政部关于推进养老服务评估工作的指导意见》（民发〔2013〕127 号）
2014 年	《关于加强老年人家庭及居住区公共设施无障碍改造工作的通知》（建标〔2014〕100 号）

续 表

年份	政策法规名称
2015 年	《关于鼓励民间资本参与养老服务业发展的实施意见》（民发〔2015〕33 号）
2015 年	《关于进一步做好养老服务业发展有关工作的通知》（发改办社会〔2015〕992 号）
2016 年	《关于全面放开养老服务市场提升养老服务质量的若干意见》（国办发〔2016〕91 号）
2016 年	《财政部关于中央财政支持开展居家和社区养老服务改革试点工作的通知》（民函〔2016〕310 号）
2017 年	《关于加快推进养老服务业放管服改革的通知》（民发〔2017〕25 号）
2017 年	《中央财政支持开展居家和社区养老服务改革试点工作绩效考核办法》的通知（民发〔2017〕55 号）
2018 年	《民政部办公厅 财政部办公厅关于开展第二批居家和社区养老服务改革试点工作绩效考核的通知》（民办函〔2018〕124 号）
2018 年	《民政部 财政部关于开展第三批居家和社区养老服务改革试点申报工作的通知》（民办函〔2018〕30 号）
2018 年	《民政部 财政部关于中央财政支持开展居家和社区养老服务改革试点工作的通知》（民办函〔2018〕30 号）
2019 年	《关于推进养老服务发展的意见》（国办发〔2019〕5 号）
2019 年	《普惠养老城企联动专项行动实施方案（2019 年修订版）》（发改社会〔2019〕1422 号）
2019 年	《民政部 财政部关于确定第四批中央财政支持开展居家和社区养老服务改革试点地区的通知》（民函 88 号）
2019 年	《关于进一步扩大养老服务供给促进养老服务消费的实施意见》

此外，各地方也针对社区居家养老出台多项政策措施，以北京为例，出台了一系列社区居家养老政策法规（见表 1-2）。2015 年北京市出台了《北京市社区居家养老服务条例》，该条例是全国首部居家养老服务的地方法规，提出了社区居家八项服务内容。2016 年《北京市支持居家养老服务发展十条政策的通知》（京老龄委发〔2016〕7 号），对于社区居家养老应该提供的服务、老年人在养老过程中应该享有的权利、政府的义务责任等方面做出了说明。2016 年《关于开展社区养老服务驿站建设的意见》（京老龄委发〔2016〕8 号）的出台，加速了北京市社区居家养老的快速发展。

表 1-2 北京部分政策法规名称

年份	政策法规名称
2015 年	《北京市社区居家养老服务条例》
2016 年	《北京市支持居家养老服务发展十条政策的通知》（京老龄委发〔2016〕7 号）
2016 年	《关于开展社区养老服务驿站建设的意见》（京老龄委发〔2016〕8 号）
2017 年	《北京市社区养老服务驿站建设规划（2016 年-2020 年）》（京民福发〔2017〕124 号）
2017 年	《关于建立居家养老巡视探访服务制度的指导意见》（京民老龄发〔2017〕498 号）
2018 年	《北京市社区养老服务驿站运营扶持办法》（京民福发〔2018〕184 号）

1.3 社区居家养老服务现状分析

1.3.1 社区居家养老产业需求情况

国家统计局发布的《2018 年国民经济和社会发展统计公报》中显示，2018 年底 60 周岁及以上老年人口数为 2.4949 亿人，占比 17.9%，65 周岁及以上老年人口数达到 1.6658 亿，占比 11.9%，我国老年人口数首次超过 15 周岁及以下群体数量。

人口老龄化引发了大量的消费需求，中国养老产业规模面临爆发式增长。根据民政部《中国养老产业规划》预测，2030 年我国养老产业总产值将突破 10 万亿。根据国家社科基金 2016 年《养老消费与养老产业发展研究》课题组测算，2020 年我国老年市场规模将达到 2.98 万亿元，2050 年将达到 48.52 万亿元，市场规模以每年 9.074% 的增长率高速发展，未来产业市场空间巨大。

人口结构化问题突出，围绕需求端的多维供给成必然。随着老龄化进程的加快，我国存在未富先老、高龄老人人数较多、空巢老人数量剧增等现状，而失能、失智、失独老人数量也在不断攀升。社区居家养老模式优点凸显：老人在家中享受的不是传统意义上自己照顾自己的居家养老，而是由社区专业人员为老年人提供日常生活照料方面的专业优质服务。社区居家养老一方面减轻老年人家庭的经济负担，另一方面减轻机构养老服务的压力，相当于服务组织共

享老人家里的床位、节约了社会资源，适应我国当前“未富先老”的人口老龄化特点，因此社区居家养老在中国养老产业中占据主流位置。

1.3.2 社区居家养老产业供给情况

行业集中度低，行业秩序急需规范。为加快推进养老服务业供给侧结构性改革，保障基本需求，提升服务质量，让广大老年群体享受优质养老服务，国务院办公厅下发《关于全面放开养老服务市场提升养老服务质量的若干意见》（国办发〔2016〕91号），降低准入门槛，引导社会资本进入养老服务业。大批民非企业、小微民营企业涌入养老市场，行业具备典型的“小、散、乱、弱、差”的特性，行业集中度低。更有转型进入养老市场的家政公司经短期经营破产后，驿站停业，老人服务中断，严重影响老人服务体验感，违背政策初衷。为保障养老服务质量，需扶持优质企业连锁化、规模化、品牌化发展。

由于政策的鼓励，各地大力推进社区居家养老。《北京市“十三五”时期老龄事业发展规划》提出大力发展居家养老服务：瞄准老年人生活照料、医疗护理和便利服务等迫切需求，健全“三网一卡”居家养老服务网络，推进“养”“医”与“服务”融合发展。明确定位、统筹资源，建设区级养老服务指导中心、街道（乡镇）养老照料中心和社区养老服务驿站，构建市级指导、区级统筹、街道（乡镇）落实、社区参与的居家养老服务四级网络。截至2018年底，建成并运营430个社区养老服务驿站，根据规划到2020年将建设1000个社区养老服务驿站，实现城乡社区居家养老服务全覆盖；南京市已经实现社区居家养老中心全覆盖，已有城乡社区居家养老中心1213个，社区居家养老中心提供服务包含助餐、助医、助浴等10个方面。

1.4 社区居家养老服务发展趋势

1. AI技术与大数据融合，推进养老产业发展

2019年4月，国务院办公厅发布《关于推进养老服务发展的意见》（国办