

The Innovation of China's "Retirement Community" Model from the Perspective of Human Resources

—Take the T Home of T Insurance Company as an Example

Sailin Zhu

Business School, Nanjing Normal University, Nanjing Jiangsu
Email: 985986886@qq.com

Received: May 16th, 2019; accepted: May 29th, 2019; published: Jun. 5th, 2019

Abstract

China's population aging is becoming more and more serious. Developing a multi-level social security system has become a feasible path to solve China's old-age problems. Among them, the powerful insurance companies have invested in building high-end retirement communities, which has become the focus of attention. Based on the perspective of human resources, this paper explores the innovation of T-insurance company's T-home community model and finds that there are still some problems: the irrational structure of human resources, the imperfect human resource management system, the lack of planning and systemic staff training, and the lack of competitiveness in formalization of performance management and incentive mechanisms. Aiming at these problems, the specific measures of the optimization of the human resources management system in the old-age community are proposed from the perspectives of salary, performance and training.

Keywords

Retirement Community, Human Resources Perspective, Innovation

人力资源视角下的我国“养老社区”模式创新

——以T保险公司T之家为例

朱赛林

南京师范大学商学院, 江苏 南京
Email: 985986886@qq.com

收稿日期: 2019年5月16日; 录用日期: 2019年5月29日; 发布日期: 2019年6月5日

摘要

中国的人口老龄化日益严重，发展多层次的社会保障体系成为解决我国养老问题的一条可行路径。其中实力雄厚的保险公司投资建设高端养老社区，成为人们关注的焦点。本文基于人力资源的视角，对T保险公司T之家养老社区模式的创新进行探究，发现其仍存在问题：人力资源结构不合理、人力资源管理制度不完善、员工培训缺乏规划和系统性、绩效管理形式化和激励机制缺乏竞争力。针对这些问题，从薪酬、绩效、培训三个角度出发提出了该养老社区人力资源管理体系优化的具体措施。

关键词

养老社区，人力资源视角，创新

Copyright © 2019 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

党的十九大报告强调“加强社会保障体系建设”，明确提出“按照兜底线、织密网、建机制的要求，全面建成覆盖全民、城乡统筹、权责清晰、保障适度、可持续的多层次社会保障体系”。我国的社会保障体系尚在建设之中，还需要充分调动市场与社会力量以及发挥家庭保障的传统优势，最大限度地动员各种资源，促使社会保障体系的物质基础不断壮大，如鼓励大型保险公司投资建设养老社区。从2010年开始，就有保险公司投资养老产业，其定位一般是高端养老，全方位满足老年人需求的同时，提供个性化、一站式的服务。如本文选取的案例T保险公司T之家投入巨额资金，从生活起居、医疗护理、文娱锻炼等多个方面满足老人的需求。一方面这种新兴的养老社区模式满足了部分小有资产的家庭养老需求，另一方面也体现了发展可持续多层次社会保障体系的政策要求。

受我国传统家庭养老、养儿防老等观念的影响，人们对养老社区存在着一些偏见和误解，认为老无所养、老无所依的老年人才需要入住养老院。另外，早年政府扶持或私人开办的一些养老社区其服务质量、生存环境饱受非议，这也使得中国的老人们不愿意入住养老院，社区养老的接受程度远小于家庭养老。但随着社会经济的发展和人口政策的影响，“四二一”的家庭结构不堪重负，空巢老人的生活难以维继，养老问题日益突出，我们应该鼓励发展多层次的社会养老体系[1]。在这种形势下，我国的大型保险公司投资发展高端养老社区，是非常符合时代和政策的要求的。

2. 文献回顾

近几年，由于我国的养老问题突出，形势严峻，有关学者对养老社区的发展也十分关注，结合国外发达国家发展养老社区的经验，中国学者通过理论分析和对不同投资主体的比较，发现由大型保险公司投资创建的养老社区，在客户资源、投资规模、资源整合能力等方面都优于其他投资主体，这使得大型保险公司投资养老社区具有得天独厚的优势。这些研究主要是从各种不同的角度出发论证了我国大型保险公司投资发展养老社区的可行性和必要性。为了建设使老人满意的养老社区，又有学者建立了满意度模型，从养老社区的服务、环境、功能等方面入手，论证了构建现代人性化、系统化的养老社区服务体

系所必须具备的要素[2]，为我国养老社区的未来发展提供了理论支持和模型。目前，制约我国养老社区发展的有很多因素，如政府政策指向不清晰、扶持力度不够，养老产业缺少有效的监管，专业人员缺口较大等[3]。其中，养老社区中的人力资源问题引人注目。养老社区中人力资源结构是否合理，人力资源管理制度是否完善，专业人员的培训、绩效考核和激励机制是否健全，是制约养老社区发展的重要因素。

养老社区中的人力资源管理问题，是我国保险公司发展养老社区过程中必须要重视的问题。张晓杰(2016) [4]认为破解养老难题的关键是创新养老模式，养老服务所需的人力资源匮乏是亟待突破的瓶颈。易艳阳等(2017) [5]提出专业的人员、充沛的资源以及科学的管理是影响民办养老机构抗逆力的内生性要素；郝秋江(2017) [6]发现人力资本对民办养老机构服务能力提升具有重要影响；胡芳肖等(2018) [7]通过以西安民营养老机构为例，通过构建以工作满意度为中介的机构养老护理员留职意愿理论模型发现，工资收入、工作环境、发展空间对其留职意愿产生正向影响，日均工作时间产生负向影响；温海红等(2018) [8]对陕西省 11 家养老机构的调查发现，护理人员培训、持证率、平均工资水平等与养老机构入住率正相关。但现在有关研究多集中在创新养老模式的可行性和必要性，探究养老社区在发展过程中的遇到的人力资源问题等方面，很少从人力资源的视角出发，通过对养老社区人力资源体系的优化，实现我国养老社区模式的创新，从而使养老社区达到的医养结合的目标。

本文从人力资源的视角出发探究我国养老社区的模式创新，是因为看到了有效的人力资源管理在现代企业管理中的重要作用。国外研究者们运用实证分析的方法，论证了人力资源管理水平与其他要素的关系，通过大量科学严谨的研究，证明了提升人力资源管理的水平对企业的创新、绩效的提升、获得竞争优势等方面都有显著的作用。Gerhart (2005) [9]认为有效的人力资源管理对于协调企业的各项活动，提高员工的工作效率和工作积极性有重要的作用。Kehoe & Wright (2013) [10]得出这样的结论，通过对人力资源价值链的管理，企业的绩效水平能够得到全面的提升。我国学者结合中国企业的发展状况在人力资源方面也进行了许多研究，运用实证分析的方法，建立人力资源与其他有关因素的关系模型，启发企业家重视人力资源的管理。孙锐(2014) [11]得出在中国组织背景下，要注重绩效、合理授权、广泛培训、推动职业发展、决策参与和提供支持性薪酬福利等战略的作用。杨浩、刘佳伟(2015) [12]得出最佳人力资源管理实践与员工行为显著正相关，员工行为是最佳人力资源管理实践与企业绩效之间的中介变量的结论。

虽然国内外的学者对人力资源的研究已经很深入和透彻了，但是从人力资源的视角研究养老社区的相对较少。从人力资源的视角出发，探究我国养老社区模式的创新可以从一个全新的角度分析养老社区发展中遇到的问题及相应的对策。本文以 T 保险公司 T 之家为例，以期从人力资源的角度为我国养老社区的发展建言献策。

3. T 保险公司 T 之家养老社区概况分析

3.1. T 保险公司 T 之家概况

T 保险公司是我国实力雄厚的大型保险公司，早在上世纪 90 年代就已经成立。经保监会批准后，T 保险公司在 A 市购入上千亩土地用来规划建设 T 养老社区，该养老社区一期投资约为 40 亿元。在看到养老社区的发展前景后，T 保险公司又陆续在其他城市开发建设养老社区，在国内享有一定的品牌知名度。

T 保险公司 T 之家坐落于 A 市 F 区的中心区域，交通便利，距 A 市中心约有 30 分钟的车程，附近建有地铁站，不管是老人出行还是子女探望都十分方便；T 之家养老社区周边风景秀丽，社区对面有众多的景区，距景区仅有 15 分钟左右的车程，在繁华的 A 市，这是一处绝佳的养老圣地。

T之家养老社区采用了世界先进的CCRC¹养老模式，为了满足老人的医疗需求，社区自建了养老康复医院并且引进了先进的医疗护理设备，它也是我国获得LEED²金级认定的养老社区。T之家养老社区除了有自建的康复医院，社区周围也有丰富的医疗资源，社区周围的医疗机构多达6家。T之家养老社区虽然远离闹市，但是周边百货商场、大型连锁超市、饮食连锁店等一应俱全，既方便环境又秀丽，从建园初期就吸引了一大批拥有一定资产的老年人。

3.2. T之家养老社区模式创新分析

养老产业是一个投资回报率非常低的产业，有关专家估计像T之家这样的养老社区收回投资至少需要10年，这让很多公司望而却步，但T保险公司通过对发达国家养老社区的考察和分析，认为在中国投资发展养老产业是前景广阔且有标志意义的一件事。T之家养老社区面向的是A市的中高端市场，有一定的入住门槛。老人所在的家庭必须交满至少200万元的保险费，才能获得入住资格，这笔保险费可分10年期，每年交付20万元，这笔费用大多数家庭是承受不起的。虽然价格不菲，但T之家养老社区项目推出市场后，受到中产阶级家庭的欢迎，说明发展中高端养老是有市场的，这部分中产阶级家庭非常乐意投资养老。T保险公司T之家养老社区的理念是“医养结合，持续照护”，为住户提供高品质的生活服务和居住环境。为了贯彻这一理念，T之家养老社区分析了老人实际的各项生活需求，在人力资源方面做出了以下的改进举措。

3.2.1. 配备高级营养师、管家，养老生活起居无忧

高端养老社区的生活起居受到人们的关注，为了给老人提供高品质的生活，T之家聘请了专业的营养师，根据老人的营养需求，设计和搭配三餐。除了营养配餐和自助餐供老人选择外，营养师们还会根据老人的特殊饮食习惯提供素食、清真食品等。T之家养老社区的管家服务是另一大亮点。每个老人都配备专属的生活管家，管家们为老人提供生活起居所需的帮助和服务，包括办理各种手续、搬家事宜、事务代办、日常用品代购、联络报修等服务。管家们定期与老人的家属联络沟通，让家属了解老人在养老社区的生活和健康状况。

3.2.2. 聘请专业文娱教师，养老生活娱乐无忧

T之家养老社区针对老人的不同兴趣爱好，聘请了多类别的文娱教师。有兴趣爱好类的，如聘请书法、绘画、器乐、舞蹈等专业老师；还有休闲娱乐类的，手工制作、美食烹饪等的专业老师；另外还有一些实用的技能类的，如聘请摄影、计算机等专业老师。这些教师开设的一系列课程丰富了老人的日常生活，为T之家养老社区营造了一种轻松、阳光的氛围。老人们通过参加这些课程，也能结交新的朋友，这使得老人的生活不寂寞、不孤单。

3.2.3. 专业医护团队健康管理，养老身体健康无忧

T之家养老社区的高品质健康护理是其一大特色。社区为老人组建了专业的医护团队，医护团队定期为老人进行体检，记录老人的健康状况，建立老人的电子健康档案，日常对老人的健康状况进行监测和评估，针对每个老人的不同状况制定相应的医护措施。

定期举办健康讲座，为老人提供医疗护理和养护指导，针对老人易患的一些慢性病提供健康养护服务。社区内还自建了康复医院，有医护人员24小时值班坐诊，护理人员陪同就医，针对突发状况提供紧急医疗救护、医疗直通车，和A市三甲医院合作建立绿色通道，为老人的健康保驾护航。

¹CCRC (Continuing Care Retirement Community), 持续照料退休社区, 为老年人提供自理、介护、介助一体化的居住设施和服务。

²LEED (Leadership in Energy and Environmental Design)体系是一个国际性绿色建筑认证系统, 对建筑进行环保、绿色和可持续等方面的评估。

3.2.4. 社工全方位关怀服务，养老心理健康无忧

现今的机构养老模式虽然能够给老人提供生活照顾和健康指导服务，却忽视了老人因为缺少家人陪伴和关怀导致的情感障碍等心理问题。针对这一问题，T之家养老社区提供全方位的社工关怀服务。社工服务覆盖全体社区居民，为老人提供生日关怀、安全访视、情绪抚慰、入户拜访、节庆祝福、友邻结对等关怀服务。同时，社工为每位老人建立独一无二的社区服务档案并保持及时评估更新，使老人们感到彼此联结、彼此支持、信息互通，建立老人、家属及社区之间的紧密的合作关系，共创长者美好生活。社区还为老人组织心理健康教育讲座、不定期的探访、常态化的心理健康养生知识宣传栏等活动，宣导心理健康方面的知识。

3.2.5. 专业人员理财服务，养老资产无忧

T之家养老社区服务的对象是中产阶级家庭，面向的市场是中高端市场，所以入住的老人都小有资产，对理财资讯的需求也很大。针对这一情况，T之家养老社区邀请专业金融服务行业的专家，为老人们提供理财服务，如定期举报理财讲座，普及理财知识；对各行业的市场进行研判分析，让老人对个人资产的投资方向做到心中有数；专家们还为老人提供账单服务，预约交易服务，真正为老人的财富保驾护航。T之家养老社区的管理者们希望老人们体会到，入住T之家养老社区不仅是老年生活的一种享受，更是一项对已有资产的有效投资。住的安心放心舒心，资产安全有保障，是他们服务的一项重要宗旨。

4. 人力资源视角下 T 之家养老社区模式创新遇到的问题

T 保险公司 T 之家养老社区的定位决定了它在人力资源方面的高投资。T 保险公司在人力资源方面确实投入了大量的资金，实现了一定的突破和创新，但在人力资源结构、制度、培训、绩效管理等方面仍存在着以下一些问题[13]。

4.1. 人力资源结构不合理

养老服务行业涉及的业务范围和岗位类别十分广泛，围绕老人的生活起居和医疗护理等各个方面。与其他行业相比，其需要的人才类别十分广泛，有高层次的医护人员、经验丰富的营养师和厨师、高级管理人才、理财师等各种类别[14]，这些人才的积累是需要一定时间的。人才储备不足会成为 T 之家今后发展的一个大问题。

T 之家养老社区目前人才招聘的程序和规章制度已经很完善了，但因为机构养老产业在我国才刚刚起步，后备人才不充足，特别是管理部门，熟悉养老服务产业如何运作的管理人才十分匮乏，国内也很少有可以借鉴的先例。T 之家养老社区作为国内机构养老的领跑者，需要靠自己摸索管理的模式和方法，这也使得选聘人才出现一定的困难。

4.2. 人力资源管理制度不完善

T 之家养老社区根据目前的发展状况和发展需求，制定了人力资源战略规划以保证公司能及时招聘到合适的人才。

现阶段，泰康之家·燕园养老社区正处于不断成长完善的阶段，专业人才的需求量也不断增大。虽然公司对人才选聘十分重视，但缺少高层次的管理人员和专业技术人员，这是限制养老社区继续发展和为老人提供更好服务的原因之一。

另外，养老服务行业人员流动是比较频繁的。公司对员工职业生涯规划和发展并不关注。同时，公司对员工的培训重视短期效益，加剧了员工的离职。

4.3. 员工培训缺乏规划和系统性

员工培训是一项非常专业的工作，针对不同的部门要求不同的专业度，同时还需具有前瞻性和发展性，具有一定难度。公司在员工培训方面的重视程度还不够，尤其是在培训的规范性和系统性上。首先，培训体系中缺乏系统规范的规划，由于养老社区涉及的部门和岗位众多，表面上公司似乎很重视员工的培训，但培训的效果却不佳，培训过程混乱，较易造成资源的浪费。同时，在人员培训方面，公司投入的资金量不足，培训内容程式化。

4.4. 绩效管理形式化

T之家养老社区在考核中将部门考核和人员考核相结合，综合评价员工的工作绩效。这种方式在提高员工个人工作积极性的同时让员工重视部门绩效目标的实现，有助于员工规范自己的工作态度。但是，T之家养老社区在绩效考核中还存在着这样的一些问题：

1) 公司的绩效考核指标过分强调业务量，这会导致员工做足了表面功夫，不利于养老社区员工服务质量的提升。

2) 绩效考核不能充分地发挥激励和惩罚的作用。公司在奖惩时，不能仅对业务部门按绩效成绩发放奖励，对于服务类的部门也应按社区内老人的满意度发放奖励。每个部门有各自的特色，应针对部门设计不同的奖惩制度，不能只为考核而考核，失去它应有的激励作用。

3) 公司缺少有效的绩效考核反馈机制。多听取员工的意见能使公司建立更加合理的绩效考核机制，更好地发挥绩效考核的作用。

5. T之家养老社区人力资源管理体系优化建议

针对T之家养老社区在人力资源方面存在的问题，本文试从薪酬管理、绩效管理、培训三个角度出发，解决养老社区模式创新过程中遇到的人力资源方面的问题。

5.1. 关于薪酬管理体系的优化

在薪酬体系优化的过程需贯彻公平性、激励性、竞争性等原则。针对薪酬优化的对象，提出以下优化建议：

1) 中高层管理者薪酬的优化

管理者薪酬支付的标准主要是由他们管理的部门或所负责的项目的绩效水平来决定的。由于中高层管理者与公司的发展密切相关，推荐采用年薪制度给付工资。将他们的工资与部门工作的成绩和效率相结合，同时与该年度公司的整体经营成果相挂钩，他们的薪酬可由这几部分组成：基本工资、岗位工资、月度部门绩效奖励、季度部门绩效奖励、年度部门绩效奖励、社会保障、节假日补贴、高学历补贴和通讯交通补贴。

2) 基层管理者薪酬的优化

基层管理者的工作已经比较具体化了，对他们来说薪酬主要由基本工资和奖金组成。其中，最重要的是奖金的发放，应针对不同的岗位设计不同的奖金计算方式，且不能与基层的员工相差太大。具体的薪酬可由以下几个部分组成：基本工资、奖金、社会保障和各种补助。

3) 基层员工薪酬的优化

基层员工是公司最为广泛地群体，在养老机构中也是与老人接触最为密切的群体，他们的服务质量与公司的形象和声誉与密切相关。在他们工资的构成中除了基本工资和必要的社会保障和补贴外，还应该增加奖金这一个部门，对工作成绩突出，老人对其满意度高的员工发放丰厚的奖金，以此激励普通员工提高服务的质量。

5.2. 关于绩效管理体系的优化

绩效管理体系的优化遵循科学性、客观性、有效性、量化和差异性的原则。具体包括以下优化方法：

1) 确保绩效衡量指标的客观性和有效性

所确定的衡量指标应能准确地判断和评价公司各部门、员工工作与计划或目标相符合或相背离的程度。在每个经营阶段公司都有不同的经营计划和目标，因此衡量绩效的指标并不是一成不变的，公司必须定期地检查过去规定的指标是否符合现实的需要。

2) 确定适宜的衡量频度

频繁地绩效考核会让员工产生很大的压力，时刻处于焦虑的状态，很可能产生这样的情况：为了应付考核，只做那些与考核内容有关的工作或流于形式做足表面功夫，这样不利于部门的发展。同样地，绩效考核的次数过少，会使员工产生懈怠的情绪且不容易发现工作过程中的失误和计划实施过程中的偏差。

3) 建立有效的信息交流和反馈系统

在绩效考核后，管理者应及时与员工进行交流。管理者应明白考核不是最终的目标，重要的是促使员工改正自己的态度和工作方法。同时，也要注意倾听员工的意见，帮助员工克服工作过程中的困难，使得员工能在工作岗位上更好地发挥自己的才能。

5.3. 关于培训体系的优化

T 之家养老社区每年度培训的次数过少，使得员工的工作能力得不到及时的提升和更新，所以需要公司的培训体系进行优化。具体的优化措施有：

1) 优化培训计划

首先，确定培训的对象，不同部门的员工工作内容和专业特点方面存在着很大的差异，需要区别对待；然后，确定确定培训的目标，一般分为员工综合素质的提高和员工技能的提高；最后，选择合适的培训方法，无论是集体培训、交叉培训、网络培训都有不同的优点和特性，根据不同的情况选取合适的方法。

2) 优化培训结果

这是培训过程中必不可少的环节，可采取培训后考试或者演练的方法，帮助员工巩固培训的内容，也可以通过这一环节检验培训的目标是否实现。通过与员工的沟通发现培训过程中的问题和培训，并采取解决和优化的措施。

6. 结论

发展高端养老社区是我国建成多层次社会保障体系的重要一步。本文以 T 之家 T 保险公司为例，从人力资源的视角出发，探究我国养老社区模式的创新。T 之家养老社区在人力资源方面利用资本的优势进行创新，贯彻了其“医养结合、持续照护”的理念，成为国内发展高端养老社区的领先者。但 T 之家养老社区在创新的同时，仍存在着一些问题，如人力资源结构不合理、人力资源管理制度不完善、员工培训缺乏规划和系统性、绩效管理形式化等问题，本文又从薪酬管理、绩效管理、培训三个角度出发，对 T 之家养老社区的人力资源管理体系进行优化，积极探索发展高端养老社区过程中遇到的人力资源问题的解决方案，旨在实现我国养老社区模式的有效创新，最终达到保障老人晚年生活质量、建成多层次社会保障体系的目标。

参考文献

- [1] 张川川, 陈斌开. “社会养老”能否替代“家庭养老”?——来自中国新型农村社会养老保险的证据[J]. 经济研究, 2014, 49(11): 102-115.

- [2] Valkila, N., Litja, H., Aalto, L. and Saari, A. (2010) Consumer Panel Study on Elderly People's Wishes Concerning Service. *Archives of Gerontology and Geriatrics*, **51**, e66-e71.
- [3] Chen, L. and Ye, M. (2013) The Role of Children's Support in Elder's Decisions to Live in a Yanglaoyuan (Resident Long-Term Care): Children's Support and Decision to Live in a Yanglaoyuan. *Journal of Cross-Cultural Gerontology*, **28**, 75-87. <https://doi.org/10.1007/s10823-012-9185-y>
- [4] 张晓杰. 医养结合养老创新的逻辑、瓶颈与政策选择[J]. 西北人口, 2016, 37(1): 105-111.
- [5] 易艳阳, 周沛. 民办养老机构抗逆力探究[J]. 理论月刊, 2017(12): 159-164.
- [6] 郝秋江. 民办养老机构服务能力影响因素的实证研究——以成都市为例[J]. 西南交通大学学报(社会科学版), 2017, 18(5): 83-90.
- [7] 胡芳肖, 贾冰鑫, 王育宝. 民营养老机构护理员留职意愿影响因素实证研究——以陕西西安为例[J]. 西安财经学院学报, 2018, 31(5): 85-95.
- [8] 温海红, 马玉娟, 王怡欢, 张蓉. 人力资本视角下养老机构老人入住率及其影响因素分析——以陕西省为例[J]. 社会保障研究, 2018(2): 21-29.
- [9] Barry, G. (2005) Human Resources and Business Performance: Findings, Unanswered Questions, and an Alternative Approach. *Management Revue*, **16**, 174-185 <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2005-2-174>
- [10] Kehoe, R.R. and Wright, P.M. (2013) The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, **39**, 366-391. <https://doi.org/10.1177/0149206310365901>
- [11] 孙锐. 战略人力资源管理、组织创新氛围与研发人员创新[J]. 科研管理, 2014, 35(8): 34-43.
- [12] 杨浩, 刘佳伟. 最佳人力资源管理实践与企业绩效的关系研究[J]. 科研管理, 2015, 36(S1): 265-271+278.
- [13] 王亚洲, 林健. 人力资源管理实践、知识管理导向与企业绩效[J]. 科研管理, 2014, 35(2): 136-144.
- [14] 董克用. 人力资源管理概论[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2015.

知网检索的两种方式:

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD>
下拉列表框选择: [ISSN], 输入期刊 ISSN: 2160-7311, 即可查询
2. 打开知网首页 <http://cnki.net/>
左侧“国际文献总库”进入, 输入文章标题, 即可查询

投稿请点击: <http://www.hanspub.org/Submission.aspx>

期刊邮箱: mm@hanspub.org