

学校代码: 10589

分 类 号:



学号:

密级:

海南大学

小初黑体

硕 士 学 位 论 文

三号宋体
加下划线

题 目: XXX 公办民营养老院发展战略研究
——以 S 养老院为例

作 者: XXX

第一导师: XXX 教授

第二导师: XXX

专 业:

时 间: 二〇一九年五月

此处为论文英文题名,字体为
Times new roman 30 号,加粗

A Thesis

Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement

For the MBA Degree in Hainan University

By

Han Da-xue(作者、拼音)

Supervisor: (导师、拼音签名)

Major: Business Administration

Submitted time: May, 2019(答辩时间)

海南大学学位论文原创性声明和使用授权说明

原创性声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下，独立进行研究工作所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品或成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本声明的法律结果由本人承担。

论文作者签名：(本人中文签名)

日期： 年 月 日

学位论文版权使用授权说明

本人完全了解海南大学关于收集、保存、使用学位论文的规定，即：学校有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅。学校可以为存在馆际合作关系兄弟高校用户提供文献传递服务和交换服务。本人授权海南大学可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存和汇编本学位论文。

保密论文在解密后遵守此规定。

论文作者签名：(本人中文签名)

导师签名：(导师中文签名)

日期： 年 月 日

日期： 年 月 日

.....

本人已经认真阅读“CALIS 高校学位论文全文数据库发布章程”，同意将本人的学位论文提交“CALIS 高校学位论文全文数据库”中全文发布，并可按“章程”中规定享受相关权益。同意论文提交后滞后：☐半年；☐一年；☐二年发布。

论文作者签名：(本人中文签名)

导师签名：(导师中文签名)

日期： 年 月 日

日期： 年 月 日

“摘要”二字用**黑体小三号**，居中，1.5 倍行距，段前0 行，段后1 行。

摘要正文设置成每段落首行缩进2 字符，用**宋体小四号**；行距：多倍行距 1.25；间距：段前、段后均为0 行。

摘 要

随着我国人口老龄化的速度不断加快，我国养老问题成为人们日益广泛关注的重大民生问题，与其他老龄化的发达国家相比，我国的老龄人口基数较大，国家养老负担较重，尤其是高龄、空巢、独居的老龄人口日趋增多，给社会经济发展带来巨大的压力。近年来，我国不断加大养老服务机构新政的颁布和改革实施力度，养老机服务机构得到快速发展，出现了公办民营、民办公助、民办民营等运营模式的养老服务机构。当前，我国养老服务机构在发展过程中，各地区普遍存在着市场定位不清晰、养老服务供给不足、与居家养老和社区养老未能有效融合等突出问题，因此，客观分析养老服务机构面临的困难和机遇，激发养老服务机构活力，保证其平稳较快发展，是满足日益增长的多元化养老服务需求的关键。

本文以 S 养老院作为 XX 县公办民营模式养老院发展战略研究的案例，运用 PEST 分析法对我国养老产业的宏观环境进行分析，分析 XX 县老龄人口和 XX 县养老服务机构市场供求情况，分析 S 养老院的内部环境特点，运用 SWOT 分析法分析得到 S 养老院的优势、劣势、机会和威胁的战略矩阵，总结分析得到 S 养老院应采用的发展战略。通过战略设计在扩大养老服务产品种类、优化内部资源管理、战略发展步骤等方面做出详细的规划，最后通过战略资源配置列出战略实施所需的资源和保障措施，进一步提升 S 养老院在 XX 县运营的竞争力和盈利能力，确保得到长期、健康、可持续发展，为 XX 县公办民营模式养老院的发展提供可借鉴的经验。

关键词：公办民营；发展战略；S 养老院

关键词：由 3-8 个相对独立的反映论文主体内容和涉及范围的词或词组组成。

关键词与摘要之间**空一行**，设置为**首行缩进 2 字符**；行距：多倍行距 1.25；间距：段前、段后均为 0 行。

“关键词”三字用**黑体小四号**，关键词正文用**仿宋_GB2312 字体小四号**。

关键词正文之间用冒号；各关键词之间**用分号间隔**，末尾不加标点。

Abstract

The issue about government economic function, which takes an important part in the research on the economic doctrine history and economic theory, is a very important and interesting theme. Japan provides an example that is different from the European countries and the U.S. as a successful post-developed country. Distinct economic function and policy characteristic contribute to the success of Japanese economy and affect the economic policies of many other countries deeply. In another words, Japan is a laboratory of post-developed countries realizing economic ‘catching up with and surpassing’ and a practice and test agent of government interference theory. The collapse of foam economy’ makes Japan the focus of research of economy Abstract

With the accelerating rate of population aging in our country, the issue of old-age care in China has become a major livelihood issue that people are widely concerned about. Compared with other aging, developed countries, China’s aging population has a large base, and the country’s pension burden is heavy, especially the ageing population. The older population of empty nests and solitary residents is increasingly rampant, putting enormous pressure on social and economic development. In recent years, China has continued to increase the promulgation and implementation of new policies for pension service agencies, and pension service agencies have experienced rapid development. Old-age service organizations, including public-private, private-office, and private-owned private-owned, have emerged. At present, in the process of development of China's aged care service organizations, there are prominent problems such as unclear market positioning, inadequate provision of old-age care services, and failure to effectively integrate old-age pensions and community-based pensions in various regions. As a result, the vitality of elderly care service institutions is stimulated and stability is maintained. Healthy development is the key to continuously adapting to the aging of society and satisfying the growing demand of the elderly.

This article takes the S nursing home as a case study of the development strategy of the public private nursing homes in XX County, uses the PEST method to analyze the macro-environment of the pension industry, and analyzes the supply and demand situation of XX elderly population and the XX nursing home market, and analyzes the internal environment features of the S nursing homes. Using the SWOT analysis method to obtain the advantages, opportunities, and threats strategy matrix of the S-Nursing Home, the development strategy that should be adopted by the S-Nursing Home. Through strategic design, we will make detailed plans for expanding the types of endowment service

products, optimizing internal resource management, and strategic development steps. Finally, we will list the resources and safeguard measures required for strategic implementation through strategic resource allocation to further improve the operation of S nursing homes in XX County. The competitiveness and profitability will ensure long-term, healthy and sustainable development and provide reference for the development of public-owned private nursing homes in XX County.

Key word: Public Private Management; Development Strategy; S Nursing Home

英文摘要、英文关键词的编排要求与中文摘要、中文关键词相同， 字体用Times New Roman 字体。

“目录”二字用**黑体小三号**，居中

目 录

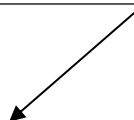
章、节标题和页码 小四号 宋体

1 绪 论.....	1
1.1 研究的背景.....	1
1.2 研究的意义和目的.....	1
1.2.1 研究的意义.....	1
1.2.2 研究的目的.....	1
1.3 研究思路和方法.....	1
1.3.1 研究思路.....	2
1.3.2 研究的方法.....	2
1.4 研究的内容.....	2
1.5 研究的创新之处.....	2
2 文献综述与战略制定理论.....	4
2.1 国内外相关研究.....	4
2.1.1 国内相关研究.....	4
2.1.2 国外相关研究.....	5
2.2 国内发达城市养老院运营模式研究.....	5
2.2.1 公办公营模式.....	5
2.2.2 公办民营模式.....	5
2.2.3 民办公助.....	5
2.2.4 民办民营.....	5
2.3 发展战略制定理论.....	5
2.3.1 PEST 分析法.....	6
2.3.2 SWOT 分析法和矩阵.....	6
2.3.3 战略资源配置理论.....	6
2.4 战略制定程序和基本竞争战略.....	6
2.4.1 发展战略制定程序.....	6
2.4.2 基本竞争战略.....	6
3 XX 县 S 养老院发展的现状与存在的主要问题.....	7
3.1 XX 县现有养老院运营模式.....	8
3.1.1 公办公营敬老院.....	8
3.1.2 公办民营 S 养老院.....	8
3.2 S 养老院的发展现状.....	8
3.3 S 养老院存在的主要问题.....	8

3.3.1 专业人才急缺.....	8
3.3.2 服务产品结构单一.....	9
3.3.3 入住率较低.....	9
3.3.4 政府监管出现“越位”和“错位”	10
4 S 养老院战略制定的 PEST 分析和 SWOT 分析.....	11
4.1 S 养老院的外部宏观环境分析.....	11
4.1.1 政治影响因素.....	11
4.1.2 经济影响因素.....	11
4.1.3 社会影响因素.....	11
4.1.4 技术影响因素.....	11
4.2 XX 县养老产业环境分析.....	11
4.2.1 XX 县老龄人口的基本情况.....	11
4.2.2 XX 县养老院市场供给和需求情况.....	12
4.3 S 养老院的的 SWOT 分析.....	13
4.3.1 优势分析.....	13
4.3.2 劣势分析.....	13
4.3.3 机会分析.....	14
4.3.4 威胁分析.....	14
4.3.5 SWOT 组合矩阵分析.....	14
5 XX 县 S 养老院的战略制定和发展目标.....	16
5.1 S 养老院的战略定位和战略制定原则.....	16
5.1.1 S 养老院的战略定位.....	16
5.1.2 S 养老院的战略制定原则.....	16
5.2 S 养老院的战略制定.....	16
5.2.1 市场开发战略.....	16
5.2.2 差异化战略.....	16
5.2.3 服务产品多样化开发战略.....	16
5.3 S 养老院的发展规划和发展目标.....	17
5.3.1 S 养老院的发展目标.....	17
5.3.2 S 养老院的发展规划.....	17
6 战略实施的保障措施.....	19
6.1 合理配置资源.....	19
6.1.1 人力资源.....	19
6.1.2 财力资源.....	19
6.1.3 环境设施.....	19
6.1.4 信息系统.....	19

6.1.5 政策资源.....	19
6.2 实施多元化差异化服务.....	19
6.3 实施管理现代化建设.....	19
6.3.1 养老信息建设.....	20
6.3.2 管理质量标准化.....	20
6.4 健全内部制度.....	20
6.4.1 加强分类管理制度建设.....	20
6.4.2 加强养老院内部管理制度建设.....	20
6.4.3 加强养老风险保障建设.....	20
6.5 加强医养结合建设.....	20
6.5.1 建立医养结合养老服务构架体系.....	20
6.5.2 加强养老院医疗服务能力建设.....	20
6.5.3 不断丰富医疗保险产品品种.....	20
6.6 提升养老服务队伍专业化水平.....	21
6.6.1 明确培养目标，完善培训规划.....	21
6.6.2 丰富培训内容和形式.....	21
6.6.3 人才队伍专业化建设保障.....	21
6.7 风险防范措施.....	21
6.7.1 实施风险监测.....	21
6.7.2 制定突发事件应急预案.....	21
6.7.3 规范养老服务合同.....	21
7 结论与展望.....	22
7.1 研究总结.....	23
7.2 应用前景展望.....	23
参考文献.....	24
附录：攻读硕士学位期间取得的学术成果（在学期间发表文章）.....	26
致 谢.....	27

目录页码:罗马数字连续编 I、II、III (宋体小五号)



1 绪 论

正文标题设三级。

每章的章标题居中，用黑体小三号，1.5 倍行距，段前0 行，段后1 行；每章之间另起一页，用分隔符分开。

1.1 研究的背景

2001 年，联合国在《世界人口老龄化报告（1950—2050 年）》中指出，老龄化社会是指在一个国家或地区 60 岁以上的人口超过总人口 10%或 65 岁及以上的人口占总人口比例达到 7%，说明该国家或地区正式步入老龄化社会。老龄化社会具体表现为老龄人口比例高，社会赡养老年人负担重，与社会现代化同时出现，是人类社会发展不可逆转的阶段，表现为老龄人拥有资产和购买力、青年人拥有人力资本的消费拉动型社会。

每节的节标题居左，用黑体四号，1.5 倍行距，段前0.5 行，段后0 行。

节中的一级标题居左，用黑体小四号，1.5倍行距，段前0.5 行，段后0 行。

1.2 研究的意义和目的

正文标题以外的段落，用宋体小四号（英文用Times New Roman 字体小四号）。

设置成每段落首行缩进2 字符；行距：多倍行距 1.25；间距：段前、段后均为0 行。

1.2.1 研究的意义

XX 县作为海南省西部的一个县城，近年来，按照的工作部署，XX 县政府在县城及各乡镇都新建公办敬老院和老年人日间照料中心。通过实地走访调查，发现这些养老服务机构普遍都存在管理水平低下，服务质量不高、入住率低等诸多问题，而民营养老院考虑早期高投资、运营人均成本较高、长期微利的风险，不愿轻易在 XX 县投资新建民营养老院。为此，探索转变政府职能，推行社会养老体系的体制机制创新，研究建立政府与企业合作模式的养老服务机构，让政府的职能将更多体现在规划和监管方面，社会资本最大可能的避免高投资的风险。通过运用市场机制运作公办养老服务机构，对原有的公办性质养老服务机构进行改革，推行公办民营发展模式将极大的解决两者之间存在的问题，这对 XX 县公办民营模式养老院运营和发展进行深入系统的研究十分有必要，从而有针对性地为公办民营模式的深化发展提供参考依据。因此，研究“公办民营”模式养老院在 XX 县的发展具有非常重要意义。

1.2.2 研究的目的

1.3 研究思路和方法

1.3.1 研究思路

1.3.2 研究的方法

(1) 文献研究法。围绕公办民营模式养老院的建设和发展战略理论的研究成果，通过查找政策文件、国内外相关论文和研究报告、XX 县统计报表年鉴、各级民政部门、统计部门官网等方式做汇总相关资料，并借鉴学习国内外公办民营养老院案例的管理经验。

(2) 个案研究法。本文以 XX 县 S 养老院为案例作为研究分析，S 养老院是 XX 县第一家公办民营模式养老院，是作为改革养老院管理模式的试点，非常具有研究的价值性。

(3) 实地调查法，充分利用工作上的资源优势，根据 XX 县各乡镇公办公营养老机构 and S 养老院进行实地走访调查，收集各项运营数据和基本情况资料。

(4) 文献和实地调查相结合，通过总结分析，探索出适合 S 养老院的发展战略，并提出战略实施所需要的资源和保障措施。

1.4 研究的内容

在借鉴学习国内外经验的研究基础上，运用 PEST 分析法、SWOT 分析法和资源配置等战略理论研究分析并提出 S 养老院的发展战略和战略保障的资源和措施。

本文共分为七个章节。第一章介绍本文的研究背景、研究的目的和意义、研究思路、研究方法、研究基本内容、研究的框架结构等。第二章是文献综述和战略制定理论，介绍国内外公办民营模式养老院的理论研究成果，介绍研究运用的研究理论基础和依据。第三章对国内发达城市和 XX 县养老院运营模式分析，第四章运用 PEST 分析法、SWOT 分析法对 XX 县 S 养老院的宏观环境进行和内外部分析，构建战略矩阵，提出具体的发展战略。第五章通过理论联系实际，运用发展战略理论对 S 养老院的战略目标、定位和步骤等作出规划设计，第六章对 S 养老院的发展战略所需的资源和实施应具备的保障措施。第七章总结全文结论，并对公办民营养老院发展提出展望。

1.5 研究的创新之处

正文页码:数字连续编页码、居中 1、2、3.... (宋体小五号)

.....

.....

.....

2 文献综述与战略制定理论

2.1 国内外相关研究

2.1.1 国内相关研究

公办民营养老院是一种的创新经营模式^①。权利和义务,这种模式的特点是将所有权和经营权分离,即政府前期投资建设养老院的基础设施,拥有对养老院的所有权,保证公有资产的性质不变,而企业则负责经营养老院(潘宇,2014)^①。以市场运作方式向老年人提供养老服务产品。政府的后续管理财政负担减轻,发挥政府为老年人提供服务主体的优势,企业在前期投资的风险减小,发挥了企业管理的灵活性,充分运用政府和企业的优点,扬长避短,有效的整合养老资源。

吴楠(2014)认为养老服务机构的改革迫在眉睫,建立适合长远发展的体制机制,公办民营模式的养老院具有天生的优势,推动政府和企业无缝合作,要妥善处理好二者之间的分工关系。要强调政府的主体责任,从完善养老政策法规、健全养老保障体系、加大养老失业公共投入、加强养老服务的评估和监管等方面入手,在社会养老事业发展中承担主导作用,企业必须要对市场做好充分调研,明确养老院自身发展的市场定位,不断设计满足老年人需求的服务产品,合作双方将老年人口与经济、社会、环境和资源相互协调,才能保证养老服务机构健康稳定的发展^②。

公办民营养老院应坚持养老的福利性和普惠性,需要优先承担政府负责对“三无”、“五保”老年人的养老义务,不能违背了养老院改革的初衷。在对外经营服务上,在入院费需要以当地社会经济发展、居民的收入水平为参考,合理制定养老院收费标准。让老年人住的习惯,有能力支付养老院的费用。不能单纯的为了追求利润,而提高养老服务收费,变相成为高端收费的养老院,失去了为多数老年人养老服务意义(陈丽,2015)。

王海霞(2014)提出公办民营养老院作为一种新兴模式产物,在发展过程中遇到与公办公营、民办民营类似的问题:养老院人才流失率高、专业化水平较低,融资压力大,养老服务产品不够多样化,政策资源落实不及时不到位,服务质量不高等等,如何有效破解这些难题,继续发挥公办民营模式的优势,是摆在政府和企业面前的重要难题^③。

在论文中引用文献时,当所引文献作者为2名以上时,列出第一作者,后面加“等”(外文为“et al.”)以示省略。如“(胡杨,1995)”、“(胡杨等,1995)”、“(Smith,1993)”、“(Smith et al.,1993)”。

脚注:①②③...排序,不得跨页连号编排 五号宋体

^① 潘宇. 协同治理视角下公建民营养老机构发展研究—以 B 市社会福利中心为例[D]. 合肥: 安徽师范大学, 2014.

^② 吴楠. 公建民营养老机构委托经营管理模式研究—以沈阳市养老服务中心为例[D]. 沈阳: 沈阳师范大学, 2014.

^③ 王海霞. 《PPP 模式应用于我国养老机构建设的研究》[D]. 北京: 财政部财政科学研究所, 2014.

2.1.2 国外相关研究

.....
.....
.....

(1) 新加坡养老服务体系^①

.....
.....
.....

(2) 美国养老服务体系^②

.....
.....
.....

2.2 国内发达城市养老院运营模式研究

按照投资方和管理方主体不同，我国的养老服务机构可分为四类。

2.2.1 公办公营模式

.....
.....
.....

2.2.2 公办民营模式

.....
.....
.....

2.2.3 民办公助

.....
.....
.....

2.2.4 民办民营

.....
.....
.....

^① 黄清峰.《中国养老服务产业发展研究》[D].武汉：武汉大学，2014.

^② 祁峰.中国养老方式研究[M]. 大连：大连海事大学出版社，2014.

2.3 发展战略制定理论

2.3.1 PEST 分析法

PEST 分析法^①是将企业的发展放在国家整体的规划进行宏观环境分析，是企业发展过程中根据自身发展和生产经营情况，对企业外部影响企业发展的外部因素进行系统全面分析。主要是从企业外部的政治（Political）、经济（Economic）、社会（Social）和技术（Technological）四个环境因素进行系统分析，所以简称为 PEST 分析法。

2.3.2 SWOT 分析法和矩阵

SWOT 分析法^②是对一种组织结构内部客观存在情况分析的方法，S 代表优势（strength），是指组织机构的内部因素，W 代表弱势（weakness），是指组织机构的内部因素，O 代表 opportunity（机会），是指组织机构的外部因素，T 代表 threat（威胁），指组织机构的外部因素。通过分析研究，得出组织机构的内部优劣势和外部机会威胁，用于构造 SWOT 矩阵，直观有效的找出企业发展的症结所在，利用现有资源重新配置，使企业在未来的发展过程中，达到避免威胁和劣势，保证在优势和机会的条件下发展壮大。

通过 SWOT 矩阵可以得到下四种发展战略，一是增长性战略（SO），即把企业的外部机遇和内部优势结合；二是经营性战略（ST），即发挥企业内部优势，避免企业外部威胁；三是扭转型战略（WO），即利用企业外部机遇，避免企业内部劣势；四是防御性战略（WT），在企业既没有内部优势和外部机遇的条件下，避免目前遇到的威胁和企业内部劣势。

2.3.3 战略资源配置理论

企业在战略的发展过程中，将企业现阶段或未来可能拥有的资源，按照企业发展有利的发展方向重新分配，确保企业的竞争优势。一般有五种资源：一是有形资产，是指企业所拥有的固定资产和流动资产；二是无形资源，是指企业的品牌、文化、商标和专利等。三是人力资源，是指企业拥有的专业队伍。四是货币资产，是企业所拥有的货币性质存在的资产。五是组织资源，是企业所拥有的关系、信息等直接控制和运用的资源（胡云峰等，2009）^③。

2.4 战略制定程序和基本竞争战略

2.4.1 发展战略制定程序

.....

.....

^① 迈克尔·波特著，李小悦译，竞争战略[M]，华夏出版化，2007.

^② 弗雷德·R·戴维著，李克宁译，战略管理[M]，绍济科学出版社，2006

^③ 胡云峰，李文生.现代企业管理[M]，中国商务出版社，2009

.....

2.4.2 基本竞争战略

.....

.....

.....

3 XX 县 S 养老院发展的现状与存在的主要问题

3.1 XX 县现有养老院运营模式

3.1.1 公办公营敬老院

.....
.....
.....

3.1.2 公办民营 S 养老院

.....
.....
.....

3.2 S 养老院的发展现状

.....
.....
.....

3.3 S 养老院存在的主要问题

3.3.1 专业人才急缺

全院实有职工 15 名，其中院长 1 名，副院长 1 名，会计 1 名，护理员 6 名，培训、餐饮、保洁、保卫等其他人员 6 名。S 养老院管理人员在招聘出于成本的考虑，倾向招聘 40 到 50 年龄段的下岗职工或农村务工人员。这些养老护理人员专业技能过低，服务意识较弱，缺乏人性化服务，且服务层次较低，提供的服务项目单一，大多仅限于常规的护理服务。护工薪资每月在 2300 元左右，目前，人员配置不齐全，每个人劳动强度大、精神压力大以及工资待遇比其他行业低，每名护理人员负责 5 至 6 名老年人，养老服务人员特别是专业护理人员极其短缺，这些存在的问题已经成为 S 养老院建设的主要障碍。

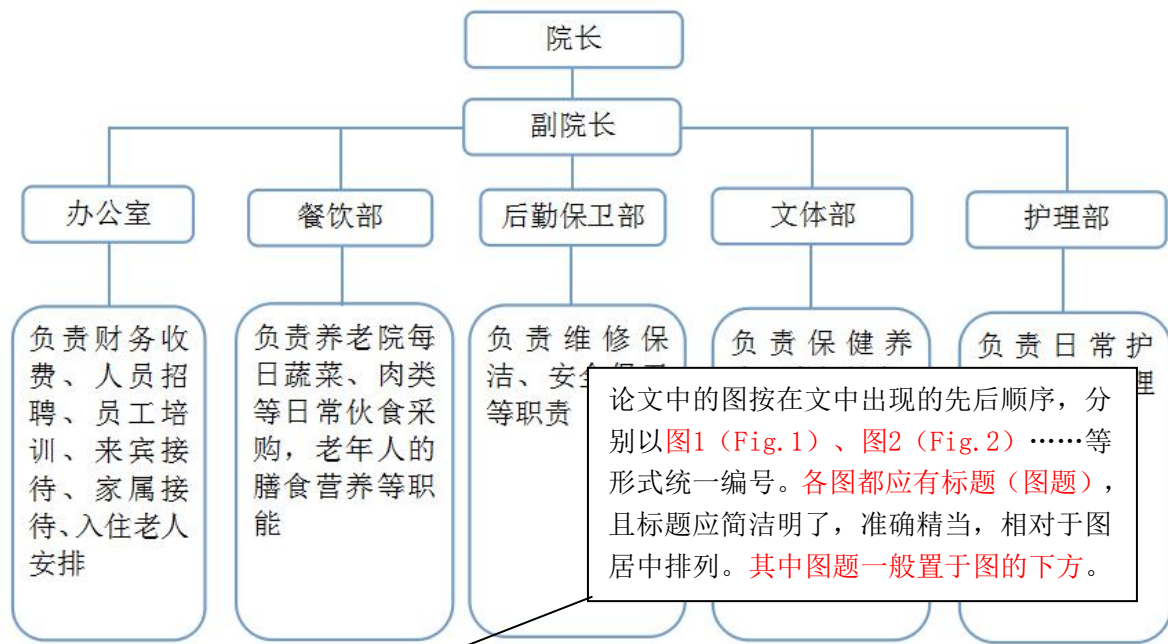


图 1 S 养老院的组织机构图

Figure 1 Organization Chart of S Nursing Home

3.3.2 服务产品结构单一

.....

.....

.....

3.3.3 入住率较低

充足的资金和有效管理资金是任何组织正常运作的前提，S 养老院资金主要来源于三个方面：入住老人的缴费、政府政策补贴、社会慈善赞助。支出比例最大的有四个方面：第一，餐饮费。在老人入住之后，由养老院提供一日三餐。第二，员工工资支出。第三，机构硬件设施维护和折旧费，养老院所有生活休闲娱乐及安全防护设施的维护都需要一定的资金。第四，水电费等其他费用。

目前 S 养老院在人口成本和管理成本上支出偏高，入住率差强人意，仍未取得盈利。S 养老院的运营经费除了所获取的经营利润外，主要来企业的注册资金。自开业运营以来，还为实现盈利，资金收入只能维持养老院的基本运转。因为是公建民营的养老院，对老年人收取的服务费用不会像一般民营养老院那样高，考虑如果提高入住老年人的服务费用，老年人来入住的意愿会更小，会产生“继续亏损—提高服务费用—入住率降低—利润收入降低”的恶性循环。

1. 图同时标注中英文对照标题，中文图名用宋体五号，加粗（英文图名用Times New Roman字体五号，加粗）；图内文字中文采用宋体五号（英文采用Times New Roman字体五号）。

2. 凡属引用的图必须标明出处。

表 1 2017 年 12 月 S 养老院的利润表

Table 1 Income Statement for S-Nursing Home in December 2017

编制单位：XX 县 S 养老院

单位：元

序号	项目名称	
收入	财政补贴	1537
	入住老人缴费	10325
	其他管理费	4769
	小计	54931
	收支结余	-8531

论文中的表按在文中出现的先后顺序，分别以表1 (Table1)、表2 (Table2)、……等形式统一编号。各表都应有标题(表题)，且标题应简洁明了，准确精当，相对于表居中排列。其中表题一般置于表的上部。

1. 表同时标注中英文对照标题，中文表名用宋体五号，加粗（英文表名用Times New Roman字体五号，加粗）；表内文字中文采用宋体五号（英文采用Times New Roman字体五号）。
2. 凡属引用的表必须标明出处。

3.3.4 政府监管出现“越位”和“错位”

论文中的表格一律采用 3 线式表格，必要时可加脚注（中英文），即表注。表注用右上角半括号阿拉伯数字或小写英文字母如“1)”、“2)”、“a)”、“b)”等表示。

4 S 养老院战略制定的 PEST 分析和 SWOT 分析

4.1 S 养老院的外部宏观环境分析

利用 PEST 分析法，从企业外部的政治（Political）、经济（Economic）、社会（Social）和技术（Technological）四个外部环境因素对我国养老服务产业的宏观环境进行分析。

4.1.1 政治影响因素

.....

4.1.2 经济影响因素

.....

4.1.3 社会影响因素

.....

4.1.4 技术影响因素

.....

4.2 XX 县养老产业环境分析

4.2.1 XX 县老龄人口的基本情况

XX 县位于 XX，截至 2016 年全县总人口约 24.27 万人，城市人口 12 万。在 2010 年第六次人口普查时，XX 县已进入了老龄化社会（60 岁以上人口占总人口比重 11.23%，65 岁以上人口占总人口的比重为 8.17%）。XX 县人口老龄化具有以下五个方面的特点：

（1）人口年龄结构已转变为老年型，老年人口负担加重

2005 年至 2016 年，全县总人口（常住人口）从 224502 人增加到 242716 人，净增 18214 人，增长 8.1%，年均增长 0.81%。而同期 65 岁以上老年人从 15642 人增加到

21781 人，净增 6139 人，增长 39.2%，年均增长 3.9%，由此可见，人口年龄结构已从成年型进入老年型，未来老年人口的负担将继续加重。

表 2 人口年龄结构类型对照表^①

Table 2 Comparison of Population Age Structure Types

指 标	国际通常使用标准			XX 县人口结构状况		
	年轻型	成年型	老年型	2005 年	2010 年	2016 年
0-14 岁人口比重(%)	40 以上	30-40	30 以下	25.23	20.71	17.89
65 岁及以上人口比重(%)	4 以下	4-7	7 以上	6.44	8.17	10.23
年龄中位数(岁)	20 岁以下	20-30 岁	30 岁以上	26	31	35

(2) 地区之间呈现分布不平衡，农村老龄化程度比城区高

(3) 人口年龄结构呈现高龄化趋势

(4) 空巢、独居老人增多，大部分老年人生活能自理

(5) 总体水平老化与结构性老化并存，老年抚养比不断加大

4.2.2 XX 县养老院市场供给和需求情况

通过收集定量材料、访谈法和实地调研，获取了昌江县老年人对养老服务需求和养老院的服务供给。

(1) 需求情况

^① XX 县人民政府.《XX 县 2016 年经济社会发展报告》[Z].2016.

(2) 供给情况

论文中的各级标题应采用统一的编号体系，一般按“1”、“1.1”、“1.1.1”、“(1)”、“①”体系进行标题编号

(3) 供需之间的差距

①入住需求与床位供给能力之间的差距

②服务种类的需求与供给之间的差距

4.3 S 养老院的的 SWOT 分析

4.3.1 优势分析

(1) 政府资源优势

(2) 政策补贴优势

(3) 区位优势

4.3.2 劣势分析

(1) 专业人才缺乏，护理员工流动性大

.....
.....
(2) 发展经验缺乏
.....
.....
.....

.....
.....
(3) 资金投入回报周期长
.....
.....
.....

.....
.....
(4) 发展定位不明确
.....
.....
.....

.....
.....
(5) 政府监管错位
.....
.....
.....

4.3.3 机会分析

(1) 市场前景可观
.....
.....
.....

.....
.....
(2) 国家政策的不断完善
.....
.....
.....

.....
.....
(3) 养老观念和消费观念的转变
.....
.....
.....

4.3.4 威胁分析

.....
.....

4.3.5 SWOT 组合矩阵分析

表 3 SWOT 组合战略矩阵

Table 3 SWOT Portfolio Strategy Matrix

内部环境因素 外部环境因素	优势 (strength)	劣势 (weakness)
	1. 政府资源优势 2. 政策优惠优势 3. 区位优势	1. 专业人才缺乏, 流动性大 2. 发展经验缺乏 3. 资金投入回报周期长 4. 发展定位不明确 5. 政府监管错位
机遇 (opportunity)	SO 进攻型组合战略 发挥优势, 利用机遇	WO 扭转型组合战略 克服劣势, 把握机遇
威胁 (threat)	ST 多样型组合战略 利用优势, 规避威胁	WT 防御型组合战略 弥补劣势, 规避威胁

综上表可知, XX 县公办民营养老院发展模式既具有内部优势和外部机遇, 同时又面临着内部困境和外部挑战。因此, 根据 S 养老院的内、外部环境因素, 综合分析优势、劣势、机遇和威胁, S 养老院适合采用 SO 进攻型组合战略, 应充分发挥 S 养老院自身的优势, 克服内部劣势, 把握发展机遇, 规避不利威胁, 从而促进 XX 县公办民营养老服务机构模式的健康持续发展。

从 SWOT 矩阵中全面总结梳理 S 养老院的发展趋势和特征, 充分把握新常态下的人口老龄化问题, 积极探索建立满足区域经济社会发展需求的发展路径, 扩大主营业务, 提供多样化的养老服务产品。加强扩展主营业务的能力, 开发多样化的服务产品。加强就养老模式的创新化、规范化、专业化建设, 建立完善相应的保障机制, 对于促进地方养老服务事业规范化与可持续发展, 建立完善覆盖城乡的养老服务体系 and 制度建设, 趋利避害做好下一步前瞻性发展战略研究, 进而有效破解老有所养、老有所依的社会热点问题具有重要的现实意义。

5 XX 县 S 养老院的战略制定和发展目标

5.1 S 养老院的战略定位和战略制定原则

.....
.....
.....

5.1.1 S 养老院的战略定位

.....
.....
.....

5.1.2 S 养老院的战略制定原则

(1) 以市场需求为导向原则

.....
.....
.....

(2) 以政府为主导原则

.....
.....
.....

(3) 以服务人才专业化原则

.....
.....
.....

5.2 S 养老院的战略制定

5.2.1 市场开发战略

.....
.....
.....

5.2.2 差异化战略

.....
.....

.....

5.2.3 服务产品多样化开发战略

.....
.....
.....

5.3 S 养老院的发展规划和发展目标

5.3.1 S 养老院的发展目标

.....
.....
.....

5.3.2 S 养老院的发展规划

（1）近期战略规划 2017-2021 年

结合 S 养老院自身的实际情况不断开发养老服务产品，建立好服务设施、服务人才队伍和服务制度。开发适合 XX 县本土老年人的养老服务产品，实现企业扭亏为盈。

（2）中期战略规划 2022-2026 年

用 5 年时间，有计划、有步骤在全县建立公办民营模式养老服务机构，管理不断完善、服务内容不断丰富、服务质量不断提升。进一步提升养老人才专业队伍的技术水平，进一步提升管理经验和服务水平，提供更专业化、服务老年人群更广泛的服务。

（3）长期战略规划 2026-2035 年

再用 10 年左右时间形成“养老院—医院”一体化格局，实现了民政、卫生、残联、劳动与社会保障部门等多部门和企业相互协调合作，走出一条社会福利社会化的新路子。建立医养一体的养老院，打造普惠性的养老服务体系。养老服务辐射全县，打造规模化、品牌化的公办民营模式养老院。



图 2 S 养老院战略开发步骤图

Figure 2 Steps for Strategic Development of the S Nursing Home

6 战略实施的保障措施

6.1 合理配置资源

.....
.....
.....

6.1.1 人力资源

.....
.....
.....

6.1.2 财力资源

.....
.....
.....

6.1.3 环境设施

.....
.....
.....

6.1.4 信息系统

.....
.....
.....

6.1.5 政策资源

.....
.....
.....

6.2 实施多元化差异化服务

.....
.....
.....

6.3 实施管理现代化建设

6.3.1 养老信息建设

.....
.....
.....

6.3.2 管理质量标准化

.....
.....
.....

6.4 健全内部制度

6.4.1 加强分类管理制度建设

.....
.....
.....

6.4.2 加强养老院内部管理制度建设

.....
.....
.....

6.4.3 加强养老风险保障建设

.....
.....
.....

6.5 加强医养结合建设

6.5.1 建立医养结合养老服务构架体系

.....
.....
.....

6.5.2 加强养老院医疗服务能力建设

.....

.....

.....

6.5.3 不断丰富医疗保险产品品种

.....

.....

.....

6.6 提升养老服务队伍专业化水平

.....

.....

.....

6.6.1 明确培养目标，完善培训规划

.....

.....

.....

6.6.2 丰富培训内容和形式

.....

.....

.....

6.6.3 人才队伍专业化建设保障

.....

.....

.....

6.7 风险防范措施

6.7.1 实施风险监测

.....

.....

.....

6.7.2 制定突发事件应急预案

.....

.....

.....

6.7.3 规范养老服务合同

.....

.....

.....

7 结论与展望

7.1 研究总结

.....
.....
.....

7.2 应用前景展望

.....
.....
.....

正文写作补充注意事项：

(1) 一段文字的最后一行不落在下一页，一段文字的起始一行不放在前一页；为保持图表的完整性，同一图表（包括图表标题、图表正文和表注等）应尽可能放在同一页。

(2) 学位论文的基本格式及具体要求答辩论文与正式论文的区别仅在内容组成上，其他的内容和要求二者完全一致。

正式论文由正式论文封面、扉页、原创性声明和使用授权说明、中英文摘要、目录、正文、参考文献、缩略语表、附录、致谢等部分组成；

(一) 封面

正式论文:封面应以中文形式列出以下内容：论文题目、作者、指导教师、专业、论文完成时间等内容；

(二) 扉页

扉页以英文形式列出论文题目、作者、指导教师、专业、论文完成时间等内容。

(三) 原创性声明和使用授权说明

由研究生处印制标样，供申请人编排参考。此页内容不需要任何修改，手写相关内容即可。

(四) 论文摘要

内容组成及排列顺序为：中文摘要、中文关键词、英文摘要、英文关键词。

(五) 目录

目录一般放在论文摘要之后、正文之前。目录必须与全文的纲目完全一致，应清楚无误地逐一标注该行标题在正文中的页码。文章的各项内容（各级标题），都应在目录中反映出来，不得遗漏。“目录”二字用黑体小三号，章、节标题和页码，用宋体小四号。

(六) 正文

正文包括引言（或导论）、材料与方法、结果与分析、讨论、结论等节。视涉及到的内容，每节还可以分成若干小节，用小标题分开。

参考文献

“参考文献”四字设置成**黑体小三号**，居中；1.5 倍行距，段前 0 行，段后 1 行。
参考文献正文设置成**宋体五号**，居左，多倍行距 1.25 行，段前、段后均为 0 行。

- [1] 国务院.《“十三五”国家老龄事业发展和养老体系建设规划》[Z], 2017.
- [2] 潘宇. 协同治理视角下公建民营养老机构发展研究——以 B 市社会福利中心为例[D]. 合肥: 安徽师范大学, 2014.
- [3] 祁峰. 中国养老方式研究[M]. 大连: 大连海事大学出版社, 2014.
- [4] 迈克尔·波特著, 李悦译. 竞争战略[M]. 华夏出版化, 2007.
- [5] 贾素平. 养老机构管理与运营实务[M]. 第二版. 天津: 南开大学出版社, 2014.
- [6] 杨团. 《公办民营与民办公助——加速老年人服务机构建设的政策分析》[J]. 《人文杂志》, 2011 (6) .
- [7] 赵影, 钟小东, 高艳. 《海南公建(办)民营养老机构发展研究》. 《企业改革与管理》[J]. 2016, (1): 205-206 .
- [8] Jones A. L., Dwyer L. L., Bercovitz A. R., et al: The Nationl Nursing Home Survey:2004 Overview, National Center for Health Statistics. Vital Health Stat, 2009(167).

“参考文献”补充注意事项:

- 1、参考文献必须与正文中的文献引用一一对应，其排列规则是：中文文献在前，外文文献在后；中文文献按第一作者的姓氏拼音字母顺序排出，英文及其他西文按第一作者姓氏字母顺序排出；第一作者相同的文献按发表时间的先后顺序列出，所列的同一第一作者同年内的文献多于一篇时，可在年份后加“a”、“b”等字母予以分别，如“2014a”、“2014b”等。上述规则排列好后，再按[1][2][3]编号列出。
- 2、作者一律姓前名后（外文作者名应缩写），作者间用“,”间隔。作者少于3 人的应全部写出；3 人以上的只列出前3 人，后加“等”（外文为“et al.”）。
- 3、标题“参考文献”四字用**黑体小三号**，居中，1.5 倍行距，段前0 行，段后1 行。参考文献正文设置成**宋体五号**，居左，多倍行距1.25 行，段前、段后均为0 行。
- 4、按照引用的文献类型不同使用不同的表示方法。按照GB3469-83《文献类型与文献载体代码》规定执行。
 - (1) 期刊：著者. 题名[J]. 刊名, 出版年, 卷(期)：起止页码.
 - (2) 专著：著者. 书名[M]. 版本（第一版不录）. 出版地：出版者, 出版年：起止页码.
 - (3) 论文集：著者. 题名[C]. 编者. 论文集名. 出版地：出版者, 出版年：起止页码.
 - (4) 学位论文：著者. 题名[D]. 保存地点. 保存单位. 年份.
 - (5) 专利：题名[P]. 国别. 专利文献种类. 专利号. 出版日期.
 - (6) 技术标准：编号. 标准名称[S].
 - (7) 报纸：著者. 题名[N]. 报纸名. 出版日期（版次）.
 - (8) 科技报告：著者. 题名[R]. 保存地点. 年份.

(9) 电子文献：著者．题名[电子文献类型标识/载体类型标识]．文献出处（出版者或可获得网址），发表或更新日期/引用日期（任选）．

(10) 专著、论文集集中的析出文献：论文著者．论文题名[A]．论文集编者（任选）．论文集题名[C]．出版地：出版者，出版年：起止页码．

(11) 其他未说明的文献类型：著者．题名[Z]．出版地：出版者，出版年：起止页码．

(八) 缩略语表

如有必要，有些论文可在参考文献之后附加一个缩略语表，以列出文中涉及的各种缩写、略写等用语的确切含义。

缩略语表部分的相关格式要求与参考文献部分相同。

附录

本专业学位研究生学校无发表文章要求。

“附录”二字用**黑体小三号**，居中，1.5 倍行距，段前 0 行，段后 1 行。

附录正文设置成**宋体五号**，居左，

“附录”补充注意事项：

附录是作为正文主体的补充项目，下列内容可以作为附录：

- 1、插入正文又有损于编排条理性和逻辑性、或者造成部分内容篇幅过大的补充材料。如实验方法、试剂配方、实验的原始数据、公式推导、数据处理程序等；
- 2、作者简历、在读期间与课题有关的研究成果，包括发表的论文、出版的专著、参加国内外学术会议及提交论文等；
- 3、对一般读者并非必须阅读，但对本专业同行有参考价值。

专业学位研究生（例如 MBA 学生），凡在读期间未有文章发表，但亦必须在“附录”中表明：“本专业学位研究生学校无发表文章要求”的字样。

致 谢

首先，非常感谢我的导师 XXX，在研究生的学习生涯中了我许多指导和帮助，在 XXX 的悉心指导下，从最初指导确定选题题目到论文开题答辩顺利通过，从中期撰写论文初稿再到论文最后定稿，每一个阶段 XXX 都耐心细致的给我提出专业宝贵的建议和意见，让我顺利完成论文的撰写，也为我的研究生学习生涯画下一个完美的句号。XXX 严谨的治学态度和渊博的知识，让学生受益匪浅。在此，谨以此文的完成向 XXX 表示崇高的敬意和万分的感谢。

通过三年的 MBA 学习生涯，在学校的教育下，我学到了许多专业知识，这将为我的未来打下坚实的基础，感谢 XXX 老师和这个时期所有帮助过我的人。感谢海南大学能给我提供一个能在再学习深造的机会，感谢海南大学 MBA 学院各位老师课堂辛勤付出和敦敦教诲，感谢同学们在学习期间的。感谢县民政局为论文相关内容提供素材，特别要感谢的是老龄办负责人 XXX 的大力支持。

最后，我要感谢我的父母和我的爱人，在我遇到工作繁忙和撰写论文的时间里，在生活上给了我无限的支持和理解，给了我信心和坚持的力量，让我的付出有了收获。

本人姓名

二〇一九年五月

致谢补充注意事项：

致谢要实事求是，谦和真诚，力戒浮夸，更不宜对导师或其他个人进行过分的赞扬；既不要将对自己完成论文提供较大帮助的单位和个人漏掉，也不要将无关的个人或单位罗列进去。

标题“致谢”二字用**黑体小三号**，居中，1.5 倍行距，段前0 行，段后1 行。

致谢正文用**仿宋_GB2312** 字体**小四号**（英文用**Times New Roman** 字体**小四号**）；设置成每段落首行缩进2 字符；行距：多倍行距 1.25；间距：段前、段后均为0 行。

打印说明：

论文定稿后，必须用优质的 A4 纸双面打印（复印），装订整齐，美观。

封面、扉页，单面打印。

原创性声明和使用权说明，单面打印。

中英文摘要，如果是一页，单面打印；否则双面打印。

目录，如果是一页，单面打印；如果两页，双面打印；如果三页，第一、二页双面打印，第三页单面打印，以此类推。

正文从引言（或导论）开始到致谢结束，双面打印。

封底（纸张与封面同质、同色），单面打印。