

# Innovative Research on the Governance Model of Rural Elderly Activity Centers Based on Multiple Collaborative Perspectives: A Case Study of H Village in Huizhou City

Huixian Zhong Bo Xiong

School of Fine Arts and Design, Huizhou University, Huizhou, Guangdong 516007, China

## Abstract

With the deepening of rural aging in China, traditional senior activity centers face developmental challenges due to single operational entities, insufficient resource integration, and poor sustainability. Taking Village H in Huizhou City as a case study, this article explores the transition of rural senior activity centers from a "government-managed" model to a "multi-stakeholder collaborative" governance approach. The study constructs an integrated operational framework of "village committee leadership – senior association management – professional organization guidance – volunteer support," while designing a sustainable motivation mechanism that combines a "time bank" points incentive system with "public welfare + low-fee" services. By optimizing the governance structure and innovating incentive mechanisms, it provides a replicable solution to address issues such as resource scarcity and low operational efficiency in rural public services, offering practical reference value for promoting the construction of a rural elderly care service

## Keywords

Multi-stakeholder Collaboration; Rural Senior Activity Center; Service Design

## 基于多元协同视角的农村老年活动中心治理模式创新研究——以惠州市H村为例

钟慧娴 熊波

惠州学院美术与设计学院, 中国·广东 惠州 516007

## 摘要

随着我国农村老龄化程度不断加深,传统老年活动中心因运营主体单一、资源整合不足、可持续性差等问题面临发展困境。文章以惠州市H村为例,探索农村老年活动中心从"政府包办"向"多元协同"的治理模式转型,研究构建了"村委主导-老年协会管理-专业组织引导-志愿者支撑"的四位一体运营架构,同时设计了"时间银行"积分激励与"公益+低偿"服务相结合的可持续动力机制。通过优化治理结构和创新激励机制,为破解农村公共服务资源匮乏、运营效率低下等难题提供了可复制的解决方案,对推动农村养老服务体系建设具有实践参考价值。

## 关键词

多元协同; 农村老年活动中心; 服务设计

## 1 引言

随着乡村振兴战略与积极老龄化战略的协同推进,农村

**【基金项目】**2023年惠州市哲学社会科学规划项目(共建项目)研究成果(项目编号:2023ZX079);惠州市科技计划项目研究成果(项目编号:2022CQ010026);惠州市哲学社会科学规划项目研究成果(项目编号:HZSK2024GJ067)。

**【作者简介】**钟慧娴(1994-),女,中国广东人,硕士,助教,从事老龄化设计、产品设计研究。

养老服务体系建设成为基层治理的重要议题。老年活动中心作为农村养老服务体系的基础载体,承担着日间照料、精神慰藉与社会参与等复合功能。在政策推动下,老年活动中心硬件设施覆盖率显著提升<sup>[1]</sup>,然而“重建设、轻运营”问题普遍存在,导致大量中心陷入“建而难用、用而不活”的困境<sup>[2]</sup>。具体表现为四个方面:管理主体模糊,多由村委兼管而职责虚化<sup>[3]</sup>;运营资金断档,缺乏持续投入与维护机制<sup>[4]</sup>;服务内容单一,难以满足老年人多元化需求<sup>[5]</sup>;社区参与不足,“自上而下”供给模式抑制了内生动力<sup>[6]</sup>。

基于此,解决当前“建而不用、用而不活”的瓶颈,实现农村老年活动中心从“物理存在”到“功能活化”的跃迁,探索一条权责清晰、资源可持续、社区内生活力充沛的可持续运营之路,已成为当前农村养老服务与基层社区治理领域

亟待解决的核心问题。

## 2 多元协同治理理论与研究述评

### 2.1 理论内涵与发展脉络

多元协同治理理论源于对传统单一政府管理模式的反思，它强调在公共事务管理中，政府、市场、社会组织和公民等多元主体基于共同目标，通过建立合作、协商的关系，共同行使权力并承担责任的<sup>[7]</sup>。从而破政府“独角戏”的局面，构建一种“主导-协作”的网状治理结构，以实现资源的优化配置和公共服务的有效供给。

### 2.2 农村养老领域研究现状

将多元协同治理理论应用于农村养老领域，已成为学界的共识<sup>[8]</sup>。现有研究主要集中在两个方面：一是从宏观层面论证政府、家庭、社区、社会组织等多元主体参与农村养老的必要性与可行性<sup>[9]</sup>；二是探讨诸如“公建民营”、“政府购买服务”等具体协同模式的应用<sup>[10]</sup>。这些研究有力地推动了农村养老从“家庭单一责任”向“社会多元共担”的理念转变。

### 2.3 研究缺口与创新空间

纵览现有文献，当前研究多集中于宏观理念倡导与中观模式引介，对村级场域中多元协同治理的具体运行机制缺乏深入探讨。主要存在以下研究缺口：1. 主体权责界定模糊，缺乏对村级组织中各主体互动关系的清晰划分；2. 激励机制研究不足，未能有效解决社区居民持续参与的动力问题；3. 运营保障机制薄弱，对资金自我造血及长效监督体系的探讨尚不充分。现有研究虽明确了协同治理的必要性，但在“如何实现协同”与“如何保障持续”等操作性层面仍需深化。

### 2.4 研究问题与理论框架

基于理论与现实分析，文章以惠州市H村为例，致力于构建权责清晰、内生动力持续的农村老年活动中心运营模式，具体从三个维度展开：1. 设计多元主体协同架构，明确村委、老年协会等核心主体的角色定位与权责边界；2. 构建可持续发展机制，探索“时间银行”与“公益+低偿”相结合的激励与资源整合模式；3. 完善制度保障体系，分析实施挑战并提出相应的政策支持建议。文章旨在通过系统研究，弥补现有微观运营机制研究的不足，为农村老年活动中心治理创新提供可操作的解决方案。

## 3 H村老年活动中心供需现状分析

### 3.1 多元化服务需求特征

随着数字技术在乡村普及，H村老年活动中心的服务需求呈现从基础娱乐向健康管理、情感联系与信息获取等多维度拓展的趋势，并表现出显著代际差异。

在健康监测方面，老年人亟需慢性病管理与跌倒预警等智能服务，中青年群体则倾向于通过数字平台远程关注父母健康状况。情感联系需求表现为老年人希望通过视频通话、数字记忆保存强化家庭纽带，中青年及儿童则期待活动

中心成为促进代际互动的数字枢纽。信息获取方面，老年人关注政务、医疗等实用信息，中青年需要集成化信息平台，各年龄段均对适老化数字培训表现出迫切需求。

### 3.2 服务供给与现实困境

当前服务供给与居民需求存在显著脱节，具体表现为三个维度：1. 服务内容单一化：智能设备功能局限于数据采集，缺乏深度分析与干预能力；服务模式以基础娱乐为主，远程医疗、心理慰藉等中高层次服务严重缺失；2. 技术应用脱节：设备操作复杂且适老化不足，叠加老年人数字素养局限，导致“不敢用、不会用”现象普遍，数字鸿沟问题突出；3. 系统整合不足：健康数据与活动记录分散于不同平台，形成数据孤岛；服务模式被动响应，缺乏数据驱动的主动干预；技术应用未能有效联通家庭、社区与医疗机构，制约整体服务效能。

## 4 多元协同治理模式的构建

为解决H村老年活动中心面临的主体模糊、动力不足与可持续性差等运营困境，研究构建以“多元协同”为核心的治理模式。模式通过明确角色定位、划分权责边界及建立制度化的协同机制，形成有机整体，以激发内生动力，保障中心的可持续发展。

### 4.1 主体角色与权责划分

村委：政策支持与协调监督。基层行政核心，村委承担政策落实与资源保障职责，负责提供场地、资金与设施支持，并争取上级资源。同时牵头组建联席会议，协调跨主体问题，开展运营监督与绩效评估，在重大风险中履行兜底责任。

老年协会：日常运营与需求代表。作为老年群体自组织，老年协会负责活动中心的日常管理、设施维护与安全巡查，并收集反馈老年人服务需求，协助策划组织文化娱乐活动，推动“需求导向”的服务设计。

专业社会组织：能力建设与资源链接。专业机构通过开展老年心理、活动策划等培训提升团队专业能力，引入“时间银行”等项目优化服务内容，并链接高校、企业等外部资源，拓展服务渠道。

志愿者队伍：服务执行与社区活化。志愿者提供设备教学、文娱活动、日常陪伴等具体服务，其参与特别是中青年和低龄老人的加入有助于促进代际融合，并通过“时间银行”机制形成互助循环。

### 4.2 协同机制设计

联席会议制度：由村委牵头每季度召开会议，审议工作计划、协调矛盾、评估机制运行，并通过民主协商形成决议，明确责任与时限，实现决策闭环。

信息共享平台：依托微信等普及工具建立沟通群组及公众号，逐步升级为村级小程序，用于信息发布、活动报名与服务管理，通过数据沉淀支持服务优化与资源精准投放。

## 5 可持续动力机制的设计

多元协同治理架构的建立仅为农村老年活动中心提供了制度基础，其持续运营仍需依靠有效的动力机制。研究构建以“时间银行”积分激励系统与“公益+低偿”资源筹集模式为核心的内外结合动力体系，保障中心的良性运行与长效发展。

“时间银行”积分激励系统：“时间银行”作为社区互助体系，通过将志愿服务时间转化为可存储、可兑换的积分，激励低龄老人、健康老人及中青年志愿者参与服务，实现从“被动参与”到“主动积累”的转变。

积分规则设计：建立分类分级积分标准：基础服务类按时间计量（如值班、陪伴等1小时/积分）；专业技能类按服务难度加权（如理发、维修等2-3积分/次；健康讲座5积分/次）；管理协调类设置月度固定积分。采用“线上小程序+线下时间存折”双轨记录方式，确保公开透明。

多元兑换场景：积分可在三个维度流通：服务兑换（获取等时陪伴、维修等服务）；实物兑换（兑换米面油等日用品）；荣誉兑换（通过积分排行榜授予“星级志愿者”等称号），满足物质与精神双重需求。

“公益+低偿”资源筹集模式：在保持公益属性的基础上，通过适度市场化运营建立自我造血机制。

服务边界界定：公益性服务免费开放，包括基础空间使用、普惠文体活动及基础健康监测；低偿性服务按“谁受益谁付费”原则收取成本费用，涵盖专业理发、增值课程、手工材料包及场地租赁等特色项目。

资金管理机制：成立多元主体组成的运营基金管理小组，实行收支审批与季度公示制度。低偿收入专项用于运营成本补贴、核心人员激励、公益服务拓展及风险准备金建立，确保资金透明与定向反哺。

## 6 H村老年活动中心治理体系与动力机制的创新构建

文章构建了“多元协同治理”结构与“可持续动力”机制相结合的系统方案，为H村老年活动中心运营困境提供完整解决路径（系统架构见图1）。

如图1所示，研究首先建立“四位一体”多元协同治理架构，明确村委（政策支持与监督）、老年协会（日常运营与需求反馈）、专业组织（能力建设与资源链接）及志愿者（服务执行与社区活化）四大主体的权责边界，形成功能互补的协同网络。通过联席会议制度与信息共享平台，实现从分散管理向系统整合的制度化转型。在动力机制层面，设计内外结合的双重路径：内部通过“时间银行”积分体系，以分类积分与多元兑换激活社区参与内生动力；外部采用“公益+低偿”资源筹集模式，在保障基础服务公益性的同时，依托专业服务与特色课程实现自我造血，并通过专项基金与透明监管确保资金可持续利用。治理体系与动力机制的有机协同，

共同构成活动中心从“被动维持”向“主动发展”转型的系统支撑，为长效治理与可持续发展奠定制度与运行基础

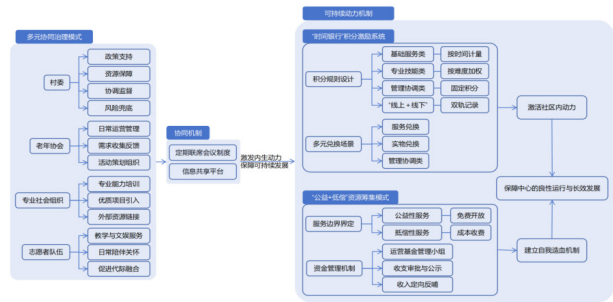


图1 H村老年活动中心多元协同治理系统架构

## 7 结论

文章以惠州市H村老年活动中心为对象，针对其“重建设、轻运营”问题，提出以“多元协同”为治理核心、以“时间银行”与“公益+低偿”为动力机制的系统性解决方案。

方案的价值在于实现三大转变：治理主体从“政府独奏”转向“社会合唱”；资源动力从“外部输血”转向“内外造血”；发展目标从“维持生存”转向“激活社区”。这不仅为老年活动中心提供了可持续路径，也对提升农村社区自我组织与服务能力具有实践意义。但是，因村庄类型差异，本模式推广需因地制宜。农村老年活动中心的可持续运营是涉及治理结构、资源动员与社区参与的系统工程。本文章所提框架虽具实践价值，其成效最终依赖于实践中的持续优化与各方主体的深度参与。

## 参考文献

- [1] 李天舒.县域养老服务设施配置评价及优化设计策略研究[D].福建工程学院,2023.
- [2] 曾红.县域视角下公共养老服务体系的现状、问题及优化路径[J].人口与社会,2024,40(03):36-45.
- [3] 唐健,彭钢.从模糊失衡到多元均衡:福利多元主义视域下农村社会化养老主体责任反思与重构[J].农村经济,2020(08):91-99.
- [4] 杨星驰.乡村振兴战略背景下农村养老服务体系优化的路径[J].农村经济与科技,2025,36(06):179-182.
- [5] 刘小红.赣南苏区农村养老服务供给主体和供给内容研究[D].华东交通大学,2021.
- [6] 王进文.乡村养老服务供给中的“市场包干制”:运行模式与实践逻辑[J].社会保障评论,2024,8(04):121-137.
- [7] 闫晓刚.多元共治:多元主体参与基层治理的模式与探究[J].安徽农业科学,2023,51(03):246-249.
- [8] 田先红,刘天文.乡村振兴背景下农村养老共同体构建研究:多中心治理视角——以G区Z镇为例[J].理论探讨,2024(03):73-82.
- [9] 包小康.农村养老服务协同供给模式建构研究[J].社会科学辑刊,2016(05):38-46.
- [10] 彭金玉,朱文治.机构养老“公建民营”模式探究——以永嘉县枫林镇敬老院为例[J].荆楚学刊,2017,18(05):61-64.