

养老服务管理丛书

为养老机构的规范化、科学化、优质化运营
提供专业指引

养老机构经营管理 实用手册

李传福 编著



The Practical Handbook for Managing Pension Institutions

世界图书出版公司

养老服务管理丛书

为养老机构的规范化、科学化、优质化运营
提供专业指引

养老机构经营管理 实用手册

李传福 编著

世界图书出版公司

上海·西安·北京·广州

图书在版编目(CIP)数据

养老机构经营管理实用手册/李传福编著. —上海:
上海世界图书出版公司, 2015. 1

ISBN 978 - 7 - 5100 - 8757 - 8

I. ①养… II. ①李… III. ①养老院 - 经营管理 - 中
国 - 手册 IV. ①D669.6 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 245514 号

责任编辑 王 丹

养老机构经营管理实用手册

李传福 编著

上海世界图书出版公司 出版发行

上海市广中路 88 号

邮政编码 200083

上海市印刷七厂有限公司印刷

如发现印刷质量问题,请与印刷厂联系

(质检科电话:021 - 59110729)

各地新华书店经销

开本:889×1194 1/16 印张:25.5 字数:620 000

2015 年 1 月第 1 版 2015 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5100 - 8757 - 8/D · 33

定价:78.00 元

<http://www.wpcsh.com>

序言

上海市自 1979 年步入老龄化社会,是中国最早进入老龄化的城市。近年来,沪上人口老龄化、高龄化趋势日趋严重,引起社会各界的广泛关注,截至 2013 年 12 月 31 日,上海全市户籍总人口 1432.34 万人,其中,60 岁及以上老年人口 387.62 万人,占总人口的 27.1%;65 岁及以上老年人口 256.63 万人,占总人口的 17.9%;70 岁及以上老年人口 171.93 万人,占总人口的 12.0%;80 岁及以上高龄老年人口 71.55 万人,占 60 岁及以上老年人口的 18.5%,占总人口的 5.0%;100 岁及以上老人 1407 人。2013 年,本市人口预期寿命为 82.47 岁,其中男性 80.19 岁,女性 84.79 岁。据预测,2010~2025 年的 15 年将是上海老龄人口的快速增长期,平均每年将新增 60 岁及以上老年人口 21.5 万人,年增速将上升至 5.7%,预计到“十二五”末上海 60 岁以上老人将达到 430 万,占总人口比重将超过 30%,到 2020 年可能达到 540 万人,至 2025 年将可能超过 600 万人,上海将面临最重的养老压力。

为此,上海市政府高度重视老龄工作。从“十一五”开始,出台了各类发展养老事业的政策,鼓励社会力量兴办养老机构,上海市养老机构得到了长足发展。截至 2013 年末,全市拥有各类养老机构 631 家,养老床位总数 108364 张,占户籍老年人口总数的 3.6%。

养老机构数量的迅速增加和各方力量的积极参与,为我们提出了新的课题——如何从行业发展的角度加强养老机构运营管理的规范化、标准化、科学化;如何提高管理人员和服务人员的职业归属和业务技能;如何使开业运营的养老机构尽快掌握运营管理的标准和方法;日常管理服务如何满足老人日常生活、康复康乐、精神护理、心理护理、临终关怀等日益多样化的需求,这都是对养老机构规范化管理提出的严峻挑战。

由上海瑞福养老服务中心李传福编著的《养老机构经营管理实用手册》一书较好地应对了当前养老服务事业发展的需求,手册按照国家各级民政部门相关政策法规、服务与管理规范的要求,本着实用原则,从行政管理、生活照护、医疗康复和后勤保障四个部分按责权描述、岗位职责、工作制度、作业指导、应急预案

及常用表式等内容详尽地论述了养老机构管理的全过程。同时作者总结了自己在日本社会福利法人旭川庄研修的成果,使手册更具有专业性、针对性、先进性和可操作性。

手册架构清晰,语言简单易懂,全面反映了养老机构管理与服务的具体内容,不论是对养老行业的一线工作人员,还是对养老机构的管理者以及热心于养老事业的人士来说,都是一本难得的工具书。养老服务事业发展之路任重道远,相信在各级政府的积极引领下,在相关养老机构、专业为老服务机构、为老服务工作者及社会各方力量的共同努力下,养老机构服务水平将迈上新的台阶,使老人在养老机构中享受幸福快乐的晚年生活。

本书作者具有 16 年养老行业研究心得及实务经验,他始终秉承这一理念——养老行业可持续发展之本在于科学、规范的管理与运作。希望他在养老机构管理服务的实践过程中,不断探索,为我国养老服务事业发展做出更大的贡献。



2014 年 4 月 21 日

(原上海市民政局局长,现上海市政协人资环建委主任)

前言

老化是人类生命的必经过程。踏入老年期的老年人大部分生活在社区的家中,但亦有老年人在养老机构安度晚年,他们的家人、养老机构、护老工作者等,都希望所有在院老年人的晚年生活质量得以维持。各级政府的养老政策目标,也正是致力改善老年人的生活质量。由于养老机构的规模、营运方式、服务水平各有参差,因此,各级政府、养老机构、专业组织对养老机构的服务质量极其关注。

上海瑞福养老服务中心自 2011 年成立以来,秉承“让老年人享受健康、快乐、体面的养老生活”的发展宗旨,以“科学化、专业化、人性化”为理念创造现代型“品质养老”的管理服务机构。近年来,参与政府养老政策制定、行业课题研究,完成了众多养老机构投资咨询、规划设计、运营指导等项目。中心于 2011 年接受政府委托经营管理的有高东福利院(280 张床位)、德州敬老院(80 张床位)两家养老机构,2012 年接受政府委托管理新唐镇敬老院(750 张床位),共计服务床位 1110 张,2013 年接受政府委托管理南码头社区三家日间照护中心。中心总结了十多年的行业经验,制定与建立了一整套的养老服务机构质量管理手册(养老机构 ISO9001 质量管理体系)、养老机构、日间照护中心信息化管理系统(软件)、养老机构院长培训教材等,还可为养老服务机构量身定做整套质量管理体系。同时,中心骨干还兼任上海中医药大学、长沙民政学院、江苏经贸学院养老服务专业的客座教授。

在上海市浦东新区福利企事业管理所支持下,中心成立了工作小组组织编写《养老机构经营管理实用手册》。本手册参照了国家各级民政部门相关政策、法规、标准,借鉴了国内外成熟养老机构的一些做法和经验,结合了中心管理高东福利院、德州敬老院、唐镇敬老院的实际案例,另外还举办了多场养老机构专业照护工作坊,就手册内容向参加活动的近百名养老行业专家、实务工作者征集他们在实际工作经验方面的意见并审议手册各单元具体内容。本手册主要为养老机构管理人员、医护人员、康复师、社工、后勤工作人员等提供包括服务理念、优质管理、护理、康复、心理社交等服务的指标、标准和实务指引。手册内容丰富充实,资料编排井然有序,可读性强,对养老机构的日常运营管理具有针对性和实用性,对养老机构落实国家

民政部“两规范一标准”,提高养老机构的服务水平,提升服务质量有一定的指导价值。希望通过本手册促进各养老机构认识、接受、实践优质服务,并鼓励持续与质量改善,长远的目标则是让各养老机构的服务更系统,更专业,更趋完善,让在院老年人享受标准规范的服务。

《养老机构经营管理实用手册》得以完成及出版,得益于养老行业专家杨国荣、齐海冬、胡亮、汤和芬、冯建光、寇莹等的鼎力支持,得益于中心同仁过去一年的共同努力,得益于高东福利院、德州敬老院、唐镇敬老院的管理者、员工和在院老年人的协助,在此向他们表示诚挚的感谢。希望本手册的出版,有助于推动养老机构服务的发展,有助于护理人员提升服务质量。

编著者

2014年3月于上海

目录

1 行政管理	1
1.1 责权描述	2
1.2 岗位职责	3
1.2.1 院长岗位职责	3
1.2.2 副院长(业务)岗位职责	3
1.2.3 副院长(后勤)岗位职责	3
1.2.4 办公室主任岗位职责	4
1.2.5 办公室副主任岗位职责	4
1.2.6 人事岗位职责	4
1.2.7 会计岗位职责	4
1.2.8 出纳岗位职责	5
1.2.9 文秘岗位职责	5
1.2.10 采购岗位职责	5
1.2.11 资产管理岗位职责	5
1.2.12 档案管理岗位职责	6
1.3 工作制度及常用表式	6
1.3.1 人力资源管理制度	6
1.3.2 工作人员奖惩管理制度	16
1.3.2.1 总则	16
1.3.2.2 奖励	16
1.3.2.3 处罚	17
1.3.2.4 附则	20

1.3.3	养老机构部门考核细则	20
1.3.4	会议制度	20
1.3.5	培训教育制度	27
1.3.6	财务管理制度	27
1.3.6.1	内部会计监督和控制制度	33
1.3.6.2	发票管理制度	33
1.3.7	养老机构档案管理办法	34
1.3.7.1	依据、适用范围、原则	34
1.3.7.2	管理机构、责任人及职责	34
1.3.7.3	文件材料的形成与归档	35
1.3.7.4	档案的编制与利用	35
1.3.7.5	附则	36
1.3.8	捐赠款物管理制度	36
1.3.9	行政查房和行政值班制度	46
1.3.9.1	行政查房	46
1.3.9.2	行政值班	46
1.3.10	采购管理制度	50
1.3.11	固定资产管理制度	50
1.3.11.1	固定资产的范围	50
1.3.11.2	固定资产的分类	50
1.3.11.3	固定资产管理部门	55
1.3.11.4	固定资产核算部门	55
1.3.11.5	固定资产的购置	55
1.3.11.6	固定资产的计价	55
1.3.11.7	固定资产的折旧	55
1.3.11.8	固定资产的转移	55
1.3.11.9	固定资产的报损	56
1.3.11.10	固定资产编号	56
1.3.11.11	固定资产的清查	56
1.3.11.12	其他	57

1.3.12 民主管理委员会制度	57
1.3.13 伙食管理委员会制度	57
1.3.14 入住老人投诉处理制度	65

2 生活照护 67

2.1 责权描述 68

2.2 岗位职责 69

2.2.1 护理部主任岗位职责 69

2.2.2 护理部副主任岗位职责 69

2.2.3 护理组长岗位职责 69

2.2.4 护理员岗位职责 70

2.2.5 物资保管员岗位职责 70

2.3 工作制度及常用表式 71

2.3.1 生活护理管理制度 71

2.3.1.1 生活护理分类 71

2.3.1.2 生活护理等级确定 71

2.3.1.3 生活分级护理的主要内容 71

2.3.1.4 生活护理操作管理 75

2.3.2 老人个人财物管理制度 76

2.3.2.1 老人个人财物管理要求 76

2.3.2.2 老人遗留财物的处理 76

2.3.3 护理质量管理制度 79

2.3.3.1 护理质量管理内容 79

2.3.3.2 护理质量管理方法 79

2.3.4 居室管理制度 89

2.4 作业指导 89

2.4.1 出入院管理 89

2.4.2 老人个人照顾计划 111

2.4.2.1 实施原则 111

2.4.2.2 实施流程 111

2.4.3 日常照护作业规范	144
2.4.3.1 晨间护理	144
2.4.3.2 晚间护理	147
2.4.3.3 有人床整理操作	150
2.4.3.4 有人床更换床单操作	153
2.4.3.5 洗脸	156
2.4.3.6 口腔护理	159
2.4.3.7 洗手	162
2.4.3.8 修剪指/趾甲	165
2.4.3.9 洗脚	168
2.4.3.10 床上更衣	171
2.4.3.11 床上洗头	174
2.4.3.12 床上擦浴	177
2.4.3.13 排泄护理	180
2.4.3.14 预防压疮	188
2.4.3.15 口饲(喂饭)的护理	193
2.4.3.16 扶抱技巧护理	197
2.4.3.17 摔倒的护理操作	200
2.4.3.18 心理社交需要	207
2.4.3.19 照顾有沟通障碍的老人	211
2.4.3.20 老年痴呆症——行为问题处理	215
2.4.3.21 使用老人约束法	218
2.4.3.22 慢性痛楚的护理	224
2.4.3.23 翻身的护理操作	229
2.4.3.24 轮椅车的操作	232
2.4.3.25 热水袋使用的操作	235
2.4.3.26 测量体温的操作	238
2.4.3.27 冰袋的使用	241
2.4.3.28 湿热敷操作	244
2.4.3.29 大小便失禁更换尿布	247

2.5 应急预案	249
2.5.1 食物中毒时应急预案	249
2.5.1.1 目的	249
2.5.1.2 操作流程	249
2.5.1.3 注意事项	250
2.5.2 老人急病送医时应急预案	250
2.5.2.1 目的	250
2.5.2.2 操作流程	250
2.5.2.3 注意事项	251
2.5.3 老人发生猝死时应急预案	251
2.5.3.1 目的	251
2.5.3.2 处置措施	251
2.5.3.3 注意事项	251
2.5.4 老人误吸、噎食时应急预案	252
2.5.4.1 目的	252
2.5.4.2 操作流程	252
2.5.4.3 注意事项	253
2.5.5 老人有自杀倾向或自杀时应急预案	253
2.5.5.1 目的	253
2.5.5.2 操作流程	253
2.5.5.3 注意事项	255
2.5.6 老人坠床、摔倒时应急预案	255
2.5.6.1 目的	255
2.5.6.2 操作流程	255
2.5.6.3 注意事项	256
2.5.7 老人外出或不归时应急预案	257
2.5.7.1 目的	257
2.5.7.2 操作流程	257
2.5.7.3 注意事项	258
2.5.8 老人发生精神症状时应急预案	258

2.5.8.1	目的	258
2.5.8.2	操作流程	258
2.5.8.3	注意事项	259
2.5.9	老人发生烧/烫伤时应急预案	259
2.5.9.1	目的	259
2.5.9.2	操作流程	259
2.5.9.3	注意事项	260
2.5.10	老人身故时应急预案	260
2.5.10.1	目的	260
2.5.10.2	操作流程	260
2.5.10.3	注意事项	261
2.5.11	老人触电时应急预案	261
2.5.11.1	目的	261
2.5.11.2	操作流程	261
2.5.11.3	注意事项	262
3	医疗康复	263
3.1	责权描述	264
3.2	岗位职责	264
3.2.1	医疗康复部主任岗位职责	264
3.2.2	医疗康复部副主任岗位职责	265
3.2.3	医生岗位职责	265
3.2.4	康复治疗师岗位职责	265
3.2.5	护士长岗位职责	266
3.2.6	护士岗位职责	266
3.2.7	社工师岗位职责	266
3.3	工作制度及常用表式	267
3.3.1	医生基本工作制度	267
3.3.2	医生值班工作制度	281
3.3.3	医生查房制度	281

3.3.4	医生交接班制度	281
3.3.5	医疗差错事故报告和登记制度	281
3.3.6	疑似传染病报告登记制度	283
3.3.7	卫生宣传制度	283
3.3.8	护士工作制度	283
3.3.9	护士交接班制度	289
3.3.10	康复师工作制度	289
3.3.11	康复日常管理制度	289
3.3.12	社工工作制度	299
3.3.13	康乐活动管理制度	299
3.3.14	医疗组考核制度和办法	322
3.3.14.1	劳动纪律	322
3.3.14.2	精神文明	322
3.3.14.3	医疗规范	322
3.3.15	护士组考核标准	323
3.3.15.1	服务质量	323
3.3.15.2	工作质量	324
3.3.15.3	抢救物品完好率	325
3.3.16	康复组考核制度	325

4 后勤保障 327

4.1	责权描述	328
4.2	岗位职责	329
4.2.1	后勤部主任岗位职责	329
4.2.2	后勤部副主任岗位职责	329
4.2.3	保洁组组长岗位职责	330
4.2.4	设备组组长岗位职责	330
4.2.5	厨师长岗位职责	330
4.2.6	厨师组长岗位职责	331
4.2.7	保洁工岗位职责	331

4.2.8	维修工岗位职责	331
4.2.9	厨师岗位职责	331
4.2.10	营养指导师岗位职责	332
4.2.11	点心师岗位职责	332
4.2.12	厨工岗位职责	332
4.2.13	采购员岗位职责	332
4.2.14	洗衣工岗位职责	332
4.2.15	保安岗位职责	333
4.2.16	驾驶员岗位职责	333
4.3	工作制度及常用表式	333
4.3.1	膳食服务制度	333
4.3.2	食品卫生制度	334
4.3.3	厨房仓库管理制度	342
4.3.4	设施设备维修保养制度	342
4.3.5	安全事故处理报告制度	347
4.3.6	安全员工作制度	347
4.3.7	易燃易爆危险品管理制度	347
4.3.8	义务消防队构成及应急分工管理制度	347
4.3.9	保安管理制度	351
4.3.9.1	目的	351
4.3.9.2	保安员工的工作要求	351
4.3.9.3	岗位职责及操作程序	351
4.3.10	监控中心管理制度	352
4.3.10.1	目的	352
4.3.10.2	实施程序	352
4.3.11	保安巡逻制度	358
4.3.11.1	目的	358
4.3.11.2	岗位职责	358
4.3.11.3	具体问题的处理方式	358
4.3.11.4	公共区域的巡逻	359

4.3.12	车辆管理制度	360
4.4	作业指导	360
4.4.1	保洁日常工作章程	360
4.4.1.1	目的	360
4.4.1.2	工作范围	360
4.4.1.3	主要职责	360
4.4.1.4	工作区域及程序	362
4.4.2	专项保洁规程	370
4.4.2.1	目的	370
4.4.2.2	工作范围	370
4.4.2.3	主要职责	370
4.4.2.4	工作区域及程序	370
4.4.3	厨房设施操作指导书	377
4.4.3.1	洗碗机使用说明及注意事项	377
4.4.3.2	搅拌机使用说明和注意事项	377
4.4.3.3	电烘炉使用说明和注意事项	377
4.4.3.4	发酵箱使用说明及注意事项	378
4.4.3.5	和面机使用说明和注意事项	378
4.4.3.6	压面机使用说明和注意事项	379
4.5	应急预案	379
4.5.1	火警火灾事故时应急预案	379
4.5.1.1	目的	379
4.5.1.2	处理措施	379
4.5.1.3	注意事项	382
4.5.2	停电和突然停电时应急预案	383
4.5.2.1	目的	383
4.5.2.2	操作措施	383
4.5.2.3	注意事项	383
4.5.3	停水和突然停水时应急预案	383
4.5.3.1	目的	383

4.5.3.2	处理措施	383
4.5.3.3	注意事项	383
4.5.4	渗水时应急预案	384
4.5.4.1	目的	384
4.5.4.2	处置措施	384
4.5.4.3	注意事项	384
4.5.5	台风、雷雨时应急预案	384
4.5.5.1	目的	384
4.5.5.2	操作流程	384
4.5.5.3	注意事项	385
附 录		387
表格索引		388
插图索引		391