

“十三五”国家重点出版物出版规划项目

图解服务的细节

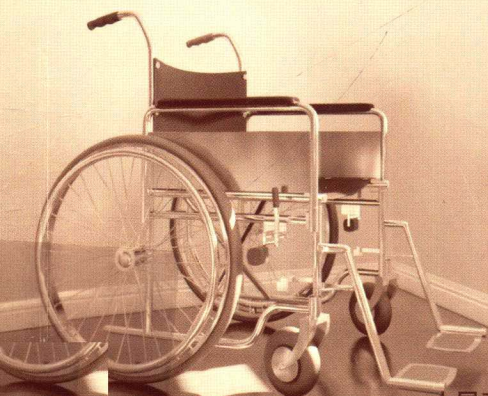
050

45の困った！事例に学ぶ 高齢者住宅 職場トラブル対応術

养老院长的 12堂管理辅导课

老龄化社会猝然来临，
中国的养老服务业是朝阳产业，也是发展短板，
为数百位养老院长排解管理难题的
日本养老服务业咨询师第一人，
90%的养老院长管理烦恼在这里都能找到答案

〔日〕小嶋胜利 著
柳小花 译



人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media
 东方出版社
The Oriental Press

“十三五”国家重点出版物出版规划项目

图解服务

050

45の困った！事例に学ぶ 高齢者住宅 職場トラブル対応術

养老院长的 12堂管理辅导课

人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media



東方出版社
The Oriental Press

图书在版编目 (CIP) 数据

养老院长的 12 堂管理辅导课 / (日) 小嶋胜利 著 ; 柳小花 译 .

—北京 : 东方出版社 , 2016.9

(服务的细节 ; 050)

ISBN 978-7-5060-9241-8

I. ①养… II. ①小… ②柳… III. ①养老院—运营管理

IV. ① C913.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 230920 号

KOREISHA JUTAKU SHOKUBA TROUBLE TAIOJUTSubyKatsutoshi Kojima / Nikkei Healthcare.

Copyright © 2013byKatsutoshi Kojima / Nikkei Business Publications, Inc..

All rights reserved.

Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Business Publications, Inc.
through Beijing Hanhe Culture Communication Co., Ltd.

本书中文简体字版权由北京汉和文化传播有限公司代理

中文简体字版专有权属东方出版社

著作权合同登记号 图字 : 01-2016-2200

服务的细节 050 : 养老院长的 12 堂管理辅导课

(FUWU DE XIJIE 050:YANGLAOYUANZHANG DE 12 TANG GUANLI FUDAOKE)

作 者 : [日] 小嶋胜利

译 者 : 柳小花

责任编辑 : 吴 婕 王思怡

出 版 : 东方出版社

发 行 : 人民东方出版传媒有限公司

地 址 : 北京市东城区东四十条 113 号

邮政编码 : 100007

印 刷 : 北京京都六环印刷厂

版 次 : 2016 年 10 月第 1 版

印 次 : 2016 年 10 月第 1 次印刷

印 数 : 1—6000 册

开 本 : 880 毫米 × 1230 毫米 1/32

印 张 : 9.25

字 数 : 190 千字

书 号 : ISBN 978-7-5060-9241-8

定 价 : 39.80 元

发行电话 : (010) 85924663 85924644 85924641

版权所有 , 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题 , 请拨打电话 : (010) 85924602 85924603

前 言

如今，老年人的居住方式发生了巨大变化，收费养老院、附带护理服务的老年之家等设施让人们享受到了市民权利。伴随着社会老龄化问题的深化，今后养老设施的地位将越来越重要。

但是，养老院的数量虽在增加，现实情况却存在着深刻的问题。能够全面照顾入住者生活相关的各种问题的合适人才极端匮乏，特别是专业管理人才的缺乏。作为管理者，在没有接受足够的教育和培训的情况下，就被委以重任的例子不在少数。

我的观点是：护理靠人，养老院经营靠管理者。养老院若拥有优秀的管理者，入住者受惠自不必说，在养老院里工作的员工也会感到幸福。感受到幸福的员工才会热情地对待老人，想老人之所想。

现如今，新时代的管理者已然应运而生。本书将为新上任的养老院院长或者是有志成为养老院院长的人们提供参考。本书以《日本经济新闻》健康管理杂志自2009年以来的连载栏目“从普通人转变为护理经营者”为基础，经过大量修订改编而成。笔者以自身作为“潜伏顾问”在养老院中遇到的种种经营问题为基础，介绍了45个实际事例，分析了这些问题产生的根源，并且给出了解决问题的数种启示。

衷心祝愿有缘读到本书的读者能够成为“优秀的管理者”，

祝愿有更多的养老院能够成为老年人安稳度过余生的最后的家。

本书得以顺利完成并出版，是承蒙日经 BP 社日经健康管理编辑部末田聪美女士的鼎力相助。若没有她的鼓励和执行力，本书就不可能出版。在此向她表示衷心的感谢。

CONTENTS

前 言 / 001

问题1 无事为大的思想本质

事例 01 尽管经营三年来入住率仍处于 60% 的低迷状态，但员工却拒绝接收入住者 / 002

事例 02 “不能陪同就医” 隐藏在人气公寓里的衰落苗头 / 006

事例 03 致力于病人护理服务的养老院因现场员工的拒绝引发家属不信任 / 010

事例 04 收费养老院引进短期护理服务 高层决定遭到员工强烈反对 / 014

事例 05 曾是教师、认为规定至上的生活咨询员以“无例外”为由要求退住，激怒家属 / 018

► 问题点在哪里？ / 021

► 解决问题的着眼点 / 022

问题2 沟通障碍

事例 06 “上门护理形式”的护理导致入住者间纠纷频发 / 030

事例 07 工作指南完备的知名公寓 入住者家属的投诉却不断 / 034

事例 08 以“护士常驻”为宣传语 却未发现入住者的异常变化，激怒家属 / 038

事例 09 录用的护士接连辞职 他们感叹“负担太大”的理由是什么？ / 042

事例 10 在员工培训上下大力气 但优秀员工却相继离职 / 046

► 问题点在哪里？ / 050

► 解决问题的着眼点 / 051

问题3 员工间的纠纷

事例 11 自己导致事故发生却装作是第一发现者 背后是老员工的欺压 / 058

事例 12 护理楼层和自理楼层员工之间出现隔阂 人员配置不灵活,造成工作有忙有闲 / 062

事例 13 高评价的新主任撞上顽固不化、墨守陈规的老员工,陷入孤立 / 066

事例 14 年长员工对重度护理工作敬而远之 影响波及年轻员工,引爆不满 / 070

► 问题点在哪里? / 074

► 解决问题的着眼点 / 075

问题4 护士一手遮天

事例 15 护理员工电话投诉“没法工作了” 收费养老院已然成为“护士的天下” / 082

事例 16 护士出身的院长推荐胃造瘘手术 欠缺护理视角的养老院逐步医院化 / 086

事例 17 “只有规避风险,才能保护自己” 明哲保身的护士和护理员工发生冲突 / 090

► 问题点在哪里? / 094

► 解决问题的着眼点 / 095

问题5 试探新任院长能力的老员工

事例 18 不堪被员工品头论足 新任院长相继离职 / 102

事例 19 从其他行业转行的院长 护士抱怨“赶快调换掉” / 106

事例 20 备受期待的新任院长突然提出辞职 “压力太大”背后所隐藏的真相 / 109

► 问题点在哪里? / 113

► 解决问题的着眼点 / 114

问题6 棘手的问题员工

事例 21 高高在上、作威作福的生活咨询员 随意支使入住者家属，“威慑”管理者 / 120

事例 22 夜班偷懒的护理员工 以“保存体力也是工作”为由，理直气壮地去睡觉 / 124

事例 23 开办三年来致使入住率为 40% 的元凶 全体人员服从一名护理员工的根源 / 128

事例 24 “因为怕晒不能陪护外出” 老员工对新员工的话目瞪口呆 / 132

► 问题点在哪里？ / 136

► 解决问题的着眼点 / 137

问题7 不合作的合作医疗机构

事例 25 “这样的患者不要让我看！” 合作医生态度蛮横，与入住者的矛盾频发 / 144

事例 26 得不到合作医疗机构的帮助 苦于寻找认知障碍症患者的入住医院 / 148

事例 27 必须对入住者实行医疗管理 合作医生却说“我不承担责任” / 152

► 问题点在哪里？ / 156

► 解决问题的着眼点 / 157

问题8 目光短浅的经营方针

事例 28 新毕业员工待不久的养老院 对“安逸现状”心存危机感而接连辞职 / 164

事例 29 过分依赖工作指南、没有活力的养老院 丧失自主性的年轻员工增加 / 168

事例 30 员工光照顾费费力费力的入住者 令健康老人家属不满…… / 172

事例 31 为缓解赤字，接收应对困难者 其他入住者投诉如潮 / 176

► 问题点在哪里？ / 180

► 解决问题的着眼点 / 181

问题9 错误的“顾客至上思想”

事例 32 对实现理想护理充满热血的院长 “顾客至上”的结局是“强加于人” / 188

事例 33 来自家属的不满——“偏袒他人” 工作认真、一腔热血的院长的真面目 / 192

事例 34 以牺牲员工利益为代价追求顾客满意度 发展成员工因过度疲劳住院的事件 / 196

事例 35 “我们养老院不需要指南” 因实践“理想的护理”导致失踪者频现 / 200

► 问题点在哪里？ / 204

► 解决问题的着眼点 / 205

问题10 不负责任、交付他人管理

事例 36 震灾时的应对导致气氛紧张 失联的院长激起员工大怒 / 212

事例 37 因养老院的经营转让导致员工人心动摇 领导的管理能力欠缺招致员工大量离职 / 216

事例 38 院长将工作全盘交给骨干员工 疲惫不堪的员工相继离职 / 220

事例 39 不断改变方针的院长 委托他人的应对方法导致入住率无法提高 / 224

事例 40 入住率较低、医疗法人经营的老年公寓 管理者没有干劲儿的原因是什么？ / 228

► 问题点在哪里？ / 232

► 解决问题的着眼点 / 233

问题11 风险管理的欠缺

事例 41 事故发生后无人上报 发展成入住者因误服药物住院事件 / 238

事例 42 入住者偷溜出养老院回家 家人投诉看守松懈 / 242

事例 43 应对速度迟缓导致病毒蔓延 以“性命攸关”为由退居者频现 / 246

► 问题点在哪里？ / 250

► 解决问题的着眼点 / 251

问题12 周边关系不和谐

事例 44 养老院与附近居民关系疏远 居民投诉不断 / 258

事例 45 开设三个月，入住率仅 10% 参观者匆忙离去的理由是什么？ / 262

► 问题点在哪里？ / 266

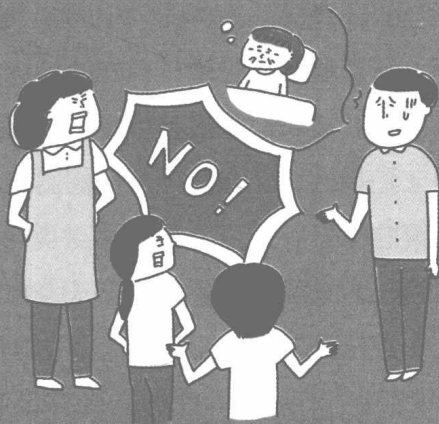
► 解决问题的着眼点 / 267

附录 新任养老院院长的 10 条注意事项 / 273

问题 1

无事为大的思想本质

在开展新的举措时，往往会遭到一线员工的抵触。对多年来养成的习惯，拒绝改变的员工绝不在少数。



事例 01

尽管经营三年来入住率仍处于 60% 的低迷状态，但员工却拒绝接收入住者

这次我“秘密潜入”的是位于首都圈的一家收费养老院，这家养老院由一家大型护理企业经营，入住人数定额为 80 人，职工 45 人。开办三年来入住率仍处于 60% 的低迷状态，因此，经营者委托我重振经营。

我向院长询问“入住率低的原因是什么”，却发现了令人意想不到的事情。据他说，即使总公司的营业负责人询问能否接收新的入住者，一线员工却常以不能提供充分照顾为由拒绝接收。院长迫于员工压力，也经常拒绝总公司的委托。

这位 30 岁出头的院长一边叹气一边说：“随便接收入住者会导致员工辞职，所以我也很为难，只有听任员工们。”“实际上，现在营业负责人也希望我们能接收患有重度认知障碍症的老人，但是如果跟员工们说的话，肯定会遭到他们的反对。”年轻的院长一副束手无策的样子。

这是很棘手的问题。我立刻以派遣员工的身份进入了养老院。没过多久，我就听到了护工同事之间的闲聊内容。

护工 A：“听说下个月要入住的老人有很严重的认知障碍，好像徘徊症状也很严重。”

助手 B：“是吗？如果再进这种人，我们岂不是会忙得不可

开交，大家再一起向院长反映反映吧！”

我向护工 B 详细询问了情况，她的回答是：“虽然员工数量很充足，但是能够成为主力的却寥寥无几。特别是夜班问题更严重，现在都交给派遣员工。如果再接收护理较费劲的老人入住的话，万一出现什么状况，我们负不起责任。”

“我会住在养老院”

作为管理者的院长，即使听到员工的如此诉求，也必须以毅然决然的姿态决定接收新入住者。

我向院长传达了所听到的内容，同时建议他若想接收新入住者需向员工说明以下两点：第一，相信大家，觉得大家值得托付才决定接收入住者；第二，院长会和大家一起应对任何问题。

大多数从事护理工作的员工责任心都很强。像助手 B 这样本来能够做到却说做不到的员工绝不单单是因为想偷懒，而大多数是因为内心的不安和缺乏自信。因此重要的是管理者要拍着员工的肩膀说“你能做到”，给予员工信心。

话虽如此，但要接收新的重度痴呆患者确实有非常麻烦的一面。特别是在刚入住时，因夜间人手不足等容易发生问题。在这种情况下，管理者若能够事先说明自己会身先士卒，员工就会很安心。

几天后，院长召集了全体员工，做了如下说明。



“倾听员工的声音”与“对员工唯命是从”完全是两码事

“一位有徘徊症状的认知障碍症老人想入住我们养老院，因其家属也很辛苦，所以我们打算接收。大家都有很强的工作能力，相信应该可以应对。虽然会很苦、很累，但可以把这当作提升自己护理能力的一个机会，我们一起来努力吧。”看到面露不满的员工，院长继续说道：“因新客人入住，所以我们的整体环境会发生变化，大家在精神上多少都会有些不安吧。在大家适应之前，我会住在院里值夜班，与大家携手渡过

难关。”

于是，员工们都表现出了配合的态度，纷纷响应：“院长都做到了这个份儿上了，我们也没什么意见了。”

实际上，院长在入住后的最初两三天里，晚上屡次接到来自员工的支援请求。但是一周过后，员工们就已抓住了护理的要点，甚至对院长说“我们自己已经可以了，院长您回家吧”。

为了进一步激发员工的工作热情，我这样建议经营者：“新客人入住后，日后您再访问养老院时，请对员工们表达感谢之意，比如‘多亏了大家，他们的家人也很高兴’。”

“老人和他们的家人都感到非常满意。”这句话最能引起护理员工的共鸣。几天后，听到经营者感谢之词的员工，开始以欢快的语气谈论接收重度患病老人的辛劳。之后对接收新入住者，员工们都能够以积极的态度来应对了。

涉世未深的院长难以应对员工而听命于员工是常有的事，但这会导致养老院的管理不善。作为管理者，关键是要向员工们表达信赖和感谢之意，必要时应挺身而出，身先士卒，起到模范带头作用。

事例 02

“不能陪同就医”

隐藏在人气公寓里的衰落苗头

在东京市内经营上门看护、日托看护等多种实业的法人代表经营者委托我“希望能秘密进入我们公司经营的收费养老院，如果有需要改进的地方，请告诉我们”。经营者略有不安地说：“收费养老院是代替家人、24 小时陪护、与入住者生活休戚相关的地方，万一发生问题，后果不堪设想。”这种委托格外多。我迅速以护理员工的身份进入了公寓。

“我们满员了，所以没必要做”

进入养老院第一天，在办公室办理入职手续的时候，一位女士走了进来。“我是 305 号房间的 C，院长在吗？”行政员工 D 回答说“不巧，他不在”。C 回答“那我明天再来”，然后就走了。我问面有不悦的 D：“有什么麻烦吗？”D 点点头，说了下面一番话。

C 本来想入住这个养老院，但凑巧没有空房，于是就在同一法人经营的 E 养老院里暂住，等待我们的空房。一个月前从 E 养老院搬过来的时候，C 说希望这边也能够像 E 养老院一样，每周两次陪护她去医院做透析，为此和院长发生了争执。

第二天，C好像和院长又进行了一次谈话。据其他员工偷听到的内容，C很强硬地质问：“同一个公司经营的，为什么E养老院能做的你们这边就做不了了？”而院长冷淡地拒绝说：“E是出于善意来帮你，本来在总公司的经营规定中就不存在陪护客人去外面医院就医一说。”谈话不欢而散。

持有“不喜欢可以走”强硬态度的院长

我在工作结束之后，以提交资料为借口，向院长打听了C的事情。院长一副不耐烦的样子回答道：“我们院里经常满员，员工也都很忙。如果去医院做透析也要陪护的话，员工一定会抱怨反对说‘人手不够’‘加班增多’。而E是因为空房多，为了招揽入住者也是不得已才那样做，我们没那必要。”

确实，在该法人企业的经营规定中，并没有陪同去外部医疗机构就医的工作规定。而且这家养老院所处位置良好、入住者也多，院长抱有“不喜欢可以走”的强硬态度也可以理解。

第二天，我向护理主任F询问了院方对C问题的应对方法。据F说，C除了每周必须要进行两次人工透析之外，还患有认知障碍症，在做透析的时候陪护是必不可少的。F低着头说：“从我个人来说，如果员工能够陪护当然好了，但是考虑到人事制度就很难办。但是现在看着外面的护工来接C，我们把C送出去的时候心情也很复杂。”