



养老机构管理服务出版工程

总主编 唐靖一

养老机构后勤管理实用手册

编著 吴红婷 严峻



上海科技教育出版社



养老机构管理服务出版工程

总主编 唐靖一

养老机构后勤管理实用手册

编著 吴红婷 严峻



养老机构管理服务出版工程

编撰委员会

- 顾 问 陈凯先 中国科学院院士
严世芸 全国名中医
- 主 任 徐建光 上海中医药大学校长
- 副 主 任 王拥军 上海中医药大学副校长
季 光 上海中医药大学党委副书记
胡鸿毅 上海中医药大学副校长
- 委 员 单春雷 上海中医药大学康复学院院长
施 榕 上海中医药大学公共健康管理学院院长
张翠娣 上海中医药大学护理学院院长
陈跃斌 上海市民政局养老服务处处长
葛燕萍 上海市卫生健康委员会老龄健康处处长
徐启华 上海市养老服务行业协会会长
张临俊 上海市民政科学研究中心主任
- 总 主 编 唐靖一
- 副 主 编 冯建光
- 编 委 (按姓氏笔画排列)
- 马 杰 王 英 凤 磊 汤慧敏
严 峻 吴红婷 昌永菲 郑晓红
徐启华 黄 悦 龚勤慧
- 主编单位 上海中医药大学

养老机构管理服务出版工程 <<<

总序

唐靖一

1999年我国步入了老龄化国家行列,2001~2020年是我国快速老龄化阶段,在这一阶段,我国平均每年增加596万老年人口,年均增长速度达到3.28%,大大超过总人口年均0.66%的增长速度,人口老龄化进程明显加快。严峻的人口老龄化形势必然给我国社会经济发展带来深刻的影响,其中,最为突出的是老年人的生活照料问题,已成为全社会关注的热点。

近年来,在国家与政府的大力支持下,我国老年社会福利事业得到长足发展,这促使我国养老机构在数量与规模方面发展迅速,机构投资主体日益多元化、服务类型多样化、服务设施不断完善、人员队伍逐渐得到发展。但是,由于老龄化进程的加快以及养老机构的快速发展,导致我国在养老、医疗、公共资源分配及长期照护等方面的融合发展还不成熟,养老机构的社会管理与政策体系都处在发展和完善阶段,养老机构在服务提供的规范化、服务质量的评估和管理、护理服务人员队伍的专业化建设、应急流程和安全管理等方面也都存在着较多问题。

应对我国养老机构的发展困境,不仅需要营造良好的外部环境作为助力,如建立健全养老机构分类标准和评估机制、加大政策支持与引导、积极整合社会资源共建养老机构、加强对机构的安全监管和服务质量监督等,同时也需要着力内部因素,大力提高和完善养老机构自身管理建设与服务水平。

《养老机构管理服务出版工程》系列书籍以养老机构实际管理服务问题为导向,立足于养老机构规范化管理和发展需求,在整理总结相关文献资料与养老从业实践经验的基础上,从机构的服务质量控制、机构的岗位职责、机构管理的规章制度、机构的行政管理、机构的后勤管理、内设医疗机构日常管理、机构的院长管理、机构的考核制度指南等方面进行了养老机构管理的说明和导引,针对性、实用性和可操作性强,对养老机构的管理服务具有较高的参考价值。

唐靖一 医学博士,主任医师,上海中医药大学产学研办公室主任,龙华医院心血管研究室主任。原上海中医药大学附属曙光医院副院长、龙华医院副院长。上海市中西医结合学会青年委员会副主任委员,上海市中医药学会规范化培训分会副主任委员,全国名中医严世芸工作室继承人,上海市公共卫生三年行动计划“中医医养结合示范工程”负责人,上海申养投资管理股份有限公司董事副总经理。

目录

▶ 第一章 后勤管理概况	001
第一节 后勤管理的概念和职能	001
一、后勤管理的概念	001
二、后勤管理的职能	001
第二节 后勤管理的特点	002
一、社会性	002
二、经济性	002
三、服务性	002
四、复杂性	002
第三节 后勤管理的作用	002
一、为职能活动提供可靠的物质保障	002
二、促进职工工作效率的提高	003
三、稳定职工队伍和生活秩序	003
▶ 第二章 后勤部门组织管理	004
第一节 组织结构、管理职责	004
一、后勤部门的组织结构	004
二、后勤部门的管理职责	005
第二节 岗位设置及职责	006
一、后勤部门的岗位设置	006
一、后勤部门的岗位职责	006
▶ 第三章 后勤管理工作制度	014
第一节 食堂管理制度	014
一、菜谱制订	014
二、食品用料管理	014



	三、食品卫生管理	015
	四、餐具卫生管理	015
	五、食堂卫生管理	015
	六、厨房仓库管理	015
	七、伙委会管理	016
	八、送餐服务管理	016
	九、食堂人员管理	016
第二节	物业管理制度	017
	一、保洁服务管理	017
	二、洗衣服务管理	017
	三、设施设备维修管理	018
	四、供水、电、暖、气服务管理	018
	五、环境绿化养护管理	018
	六、车辆服务管理	019
第三节	安全管理制度	019
	一、安全教育	019
	二、安全责任	019
	三、制定安全制度	020
	四、保密管理	020
	五、突发事件、灾害事故的应急处理	020
	六、常用表格	021
▶ 第四章	食堂管理	023
第一节	食堂员工管理	023
	一、工作守则	023
	二、员工卫生健康要求	024
第二节	膳食服务管理	024
	一、膳食服务提供流程	024
	二、膳食服务提供时间	024
	三、膳食服务提供要求	025
第三节	食品卫生管理	029
第四节	物品采购管理	029
第五节	食堂仓库管理	033
第六节	食堂安全管理	035
	一、食堂值班管理	035
	二、食堂防火安全管理	035

	三、食物中毒应急救援	036
第七节	食堂设备操作指导	036
	一、洗碗机使用说明及注意事项	036
	二、搅拌机使用说明和注意事项	037
	三、电烘炉使用说明和注意事项	037
	四、发酵箱使用说明及注意事项	037
	五、和面机使用说明和注意事项	038
	六、压面机使用说明和注意事项	038
	七、绞肉机使用说明及注意事项	038
▶ 第五章	物业服务管理	039
第一节	保洁工作管理	039
	一、保洁工作区域、内容及标准	039
	二、专项保洁规程	046
	三、保洁工作常用表	048
	四、洗衣保洁工作	050
第二节	设施设备保养维修管理	052
	一、日常管理内容	052
	二、基础设施设备保养维修操作规程	054
	三、供电设施(设备)维修操作规程	055
	四、水暖气设施(设备)保养维修操作规程	057
	五、电梯保养维修操作规程	059
	六、车辆保养维修操作规程	060
第三节	环境绿化养护管理	062
	一、环境清洁	062
	二、绿化养护	063
▶ 第六章	后勤安全管理	064
第一节	安全管理体系	064
	一、后勤安全管理的工作要求	064
	二、后勤安全管理体系结构	064
	三、后勤安全管理网络及职责	065
	四、后勤安全管理制度	065
	五、后勤安全管理工作内容	065
	六、后勤安全管理人员的工作要求	067
	七、安全报告	072



第二节	意外风险防范·····	073
一、	安全事故防范工作·····	073
二、	突发事件、灾害事故的应急处理·····	074
第三节	意外伤害事故处理·····	080
一、	交通事故·····	080
二、	食物中毒·····	080
三、	传染病·····	080
四、	触电、机械伤害·····	081
五、	老年人走失·····	081

后勤管理概况

养老机构的良好运转,离不开后勤部门提供的各种支持。后勤为整个养老机构提供了重要的后援保障,是养老机构管理中不可忽视的重要部分,因此,加强养老机构后勤的科学化、规范化管理十分必要。后勤管理工作主要围绕更好的养老服务而开展,因此,为了更好地实现养老后勤管理,首先需要弄清楚后勤管理是什么?后勤管理在整个养老机构中的作用如何?只有了解了这些,我们才会更加清楚地了解后勤管理的具体内容。

第一节 后勤管理的概念和职能

一、后勤管理的概念

后勤管理(logistics management)是管理者动用一定的原理和方法、手段,通过一系列特定的管理行为和领导活动,使全体成员努力工作,以达到后勤工作目标的过程。

在养老机构中,后勤工作部门是为养老机构正常发挥其养老保障服务职能活动而提供物资保障的部门,它的任务是保障养老服务的顺利进行。因此,在养老机构管理上,后勤管理尤为重要。在后勤管理中需要动用各种管理手段,通过组织、指挥和协调后勤职工的活动,高效率和高质量地完成后勤工作任务,进而保证养老服务各项工作的顺利开展。

二、后勤管理的职能

养老机构的后勤管理具有两个方面的基本职能:一是按养老机构职能活动,规律化地组织后勤服务;二是通过专业、高效的管理手段,调动后勤人员的积极性。正确认识服务与管理两个方面的职能,对我们全面理解养老机构后勤管理的内容,实行后勤管理科学化、后勤服务社会化,有着很重要的意义。



第二节 后勤管理的特点

后勤管理在养老机构中履行服务职能,在此主要概括为以下四个特点:

一、社会性

后勤离不开社会的供给,无论是物资、设备、能源、交通,还是人员、技术、空间、信息,都要由社会来提供,尤其是养老机构的后勤更要受社会的制约和影响。

二、经济性

后勤工作既是行政工作,又是经济工作。后勤服务劳动属于商品经济范畴,养老机构的后勤工作也涉及到物资的采购、运输、消费、核算等经济活动。

三、服务性

后勤工作是服务工作。从它的管理对象来看,后勤工作并不直接体现一个单位的职能,而是保障单位职能活动进行的服务性工作。服务是后勤管理的特点,也是后勤管理的全部意义所在。

四、复杂性

养老机构后勤管理工作任务繁重、复杂,包括物资采购、设备养护与维修、供水供电、伙食管理、车辆管理、环保卫生、安保工作等。后勤机构庞大,服务项目齐全,需要把机构内职工和入住老年人的衣、食、住、行、老、病、死等事宜几乎全部包下来。而要完成这诸多的服务内容,后勤部门既要与单位的每个职工打交道,又要与社会的有关部门保持密切联系,这不仅涉及到人,还涉及到财、物、时间和空间。

第三节 后勤管理的作用

后勤管理的作用是由后勤管理的基本职能所决定的,具体来说主要体现在以下几个方面。

一、为职能活动提供可靠的物质保障

一个单位的职能活动要想正常进行,后勤部门就必须事先安排好工作必需的条件设施,提



供后勤服务,这是职能活动正常进行的物质基础。只有加强后勤管理,才能使这些基本的物质条件得到可靠的保证。

二、促进职工工作效率的提高

搞好后勤管理,可以做到“人尽其才”“财尽其力”“物尽其用”,使人、财、物以最佳方式结合,得到充分有效的利用。所有这些正是职能工作高效进行的必要条件。一切管理的作用都在于提高效益,否则就没有管理的必要,从这个意义上说,这一作用是后勤管理的主要作用。

三、稳定职工队伍和生活秩序

搞好后勤管理工作是稳定职工队伍和生活秩序、提高团队凝聚力的重要条件。搞好衣、食、住、行、老、病、死等工作,是后勤管理的重要职责。

后勤部门组织管理

后勤管理工作的开展,需要针对部门工作职责和管理内容做好组织化管理设计,这也是为了实现科学化管理的需要。目前,我国普遍实行的组织结构多为直线职能式,它不仅强调上下级的权力关系和权力范围,也注重各层级的职能和责任。加强后勤管理,做好后勤工作,就需要明确各岗位职责。

第一节 组织结构、管理职责

一、后勤部门的组织结构

直线职能制组织结构是现实中运用最为广泛的一个组织形态。从目前我国养老机构的组织构成来看,管理主要采用直线职能制组织结构,而后勤部门作为这一组织结构中的重要直达部门也负责多种职能。所谓直线职能制组织结构,是指把直线制结构与职能制结构结合起来,以直线为基础,在各级行政负责人之下设置相应的职能部门,分别从事专业管理并作为该领导的参谋,实行主管统一指挥与职能部门参谋、指导相结合的组织结构形式。

养老机构后勤部门(一般叫后勤管理中心)主要提供后勤保障工作,负责机构内的电器与电路的维修管理、其他设施设备的维修管理、供水电及供暖供气管理、环境绿化管理、食堂管理、安全管理、车辆和人员出入管理、老年人营养膳食管理等工作。部门设置后勤管理中心主任岗,对整个机构后勤工作有统筹管理的权力。在该岗位下设副主任岗,对中心主任一人负责,并对其管辖的各具体工作岗位进行板块划分和管理,如进行组长制管理等,从而实现管理工作的系统化、层级化,使得后勤工作有效开展。本书对养老机构后勤管理部门的组织结构进行了简要划分,如图 2-1 所示。

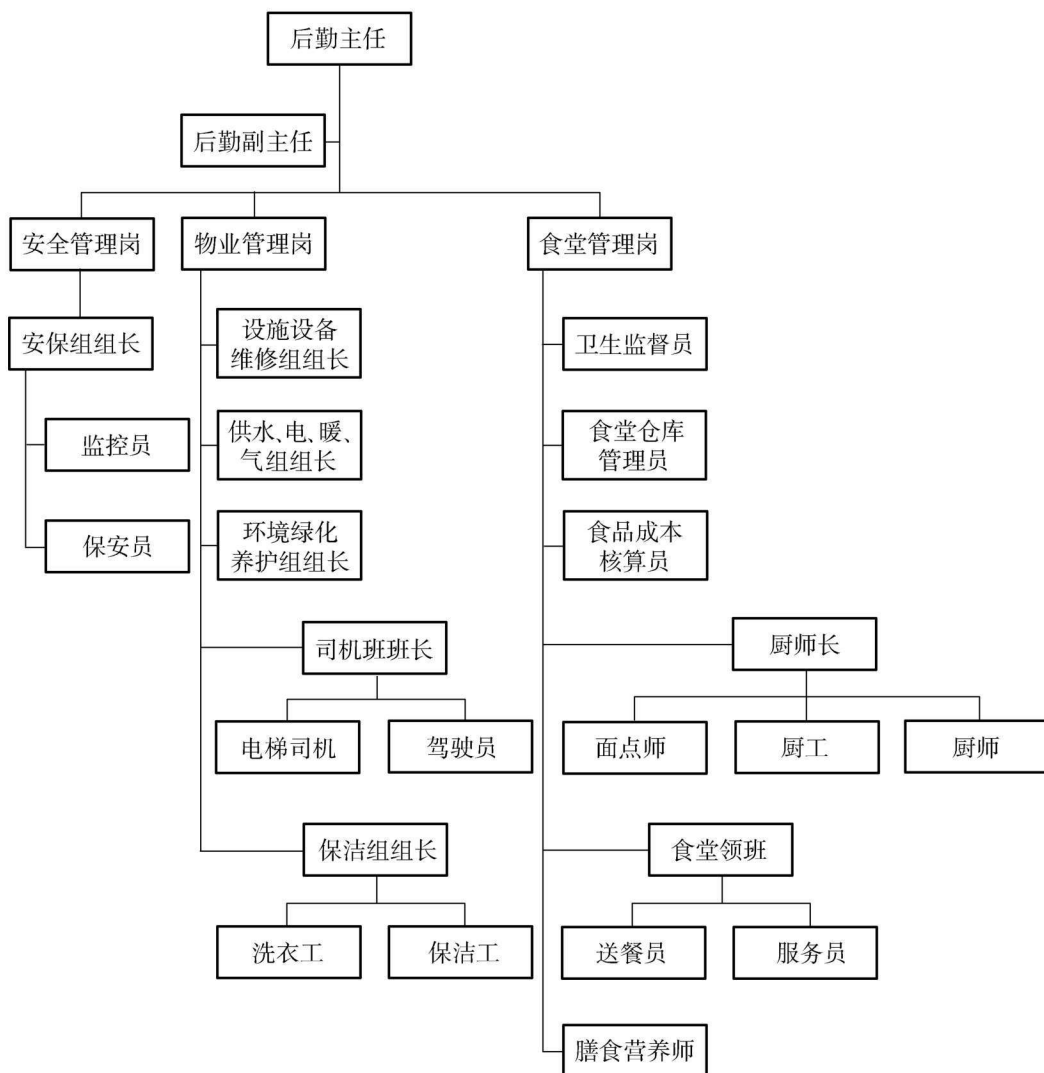


图 2-1 养老机构后勤部门的组织结构

二、后勤部门的管理职责

- (1) 负责机构内部各住房区、场区的物业管理工作。
- (2) 负责机构内的照明设施及电器设备维修工作。
- (3) 负责食堂管理工作。
- (4) 负责机构内供水供暖设备的维修管理工作。
- (5) 负责机构内车辆的使用和管理。
- (6) 负责对外来车辆的管理。
- (7) 负责机构内的安全管理工作,做好风险管控。
- (8) 做好机构内危险意外事故的处理工作。



- (9) 做好机构内环境绿化养护工作。
- (10) 负责与其他部门的协调、配合工作。
- (11) 完成机构内的其他工作。

第二节 岗位设置及职责

一、后勤部门的岗位设置

后勤管理中心岗位设置包括：主任岗，副主任岗，安全管理岗（安保组组长），物业管理岗（保洁组组长，设施设备维修组组长，供水、电、暖、气组组长，环境绿化养护组组长，司机班班长），食堂管理岗（膳食营养师及卫生监督员，厨师长，食堂领班，食堂仓库管理员，食品成本核算员）等。各具体岗位职责如下。

二、后勤部门的岗位职责

（一）主任岗位职责

- (1) 在分管院长的领导下开展工作，负责全院保洁、保安、餐饮、维修、绿化、安全等相关后勤工作。
- (2) 负责拟订本部门的工作计划并组织实施，及时总结，按时汇报。
- (3) 了解各种安全技术知识，熟悉国家有关法律法规。
- (4) 对整个院部的水、电、燃气等系统设备的运行和日常维护保养负有主要责任，督促员工按照院部的质量方针、质量目标及有关规定做好各项工作。
- (5) 抓好日常管理工作，认真做好各项运行、巡检记录及做好本部门员工的日常考核工作；保障水、电、燃气、电梯、通信、安保、保洁的正常运行，确保设备完好率达到98%以上。
- (6) 负责全院的安全保卫工作，坚持贯彻“安全第一”的原则，出现大小安全事故和安全隐患立即处理并报告分管副院长。
- (7) 根据院领导要求，结合本院实际情况组织安全知识学习活动。对存在的安全隐患，积极寻找解决办法，提出具体措施并报告分管副院长，以消除隐患。
- (8) 定期召开安全例会，听取相关人员的工作汇报。
- (9) 负责机构内车辆管理工作，审批和监管车辆的调配、使用及维修。
- (10) 负责机构后勤其他物业管理工作，监督物业各岗位人员的工作状况。
- (11) 负责制订、编写后勤中心的绩效管理标准及考核办法，并组织本部门的绩效考核工作。
- (12) 负责与其他部门的协调、配合工作。
- (13) 定期要求副主任对具体后勤工作作汇报。
- (14) 合理安排工作，提高工作效率，按时完成上级领导交办的其他工作。



（二）副主任岗位职责

- (1) 在后勤管理中心主任的领导下开展工作。
- (2) 负有维修工、保安等岗位职责,同时了解各种安全技术知识,熟悉国家有关法律法规。
- (3) 当设备发生异常情况和故障时,组织人员采取相应措施防止故障扩大并及时排除故障,遇重大问题应及时向后勤管理中心主任汇报,并做好详细记录。
- (4) 根据报修、维护保养的需要,及时提出材料申购申请,做到材料合理储存,保证报修、维修材料的供应。
- (5) 每天巡视一次,对安全问题做好纪录,对违反安全操作规程的员工提出批评,并及时进行安全教育。
- (6) 发现和指出其他部门的安全隐患,上报发生的安全事故和存在的安全隐患。
- (7) 遵守各项规章制度,遵守安全操作规程,文明操作,贯彻“安全第一”的原则。
- (8) 主动参加各类业务学习,不断提高自身素质,实现一专多能,全面提高服务质量。
- (9) 合理安排工作,提高工作效率,按时完成上级布置的其他任务。

（三）安保组组长的岗位职责

- (1) 根据实际情况制订本机构的《安全管理制度》,做好机构人、财、物的安全保卫工作。
- (2) 做好机构内消防、治安、安全保卫工作,以及对各消防、安全档案进行整理保管。
- (3) 负责巡逻保安队的日常巡逻、监督、检查和指导工作。
- (4) 协助公安机关或上级主管部门做好有关案件的处理工作。
- (5) 负责防火、防盗、防破坏以及治安事故的调查取证工作。
- (6) 做好风险防控工作,针对意外风险事件及时、准确做好应急处理,将风险最低化,确保机构安全、利益的最大化。
- (7) 负责加强对出入机构的人员、车辆的登记、管理工作。
- (8) 协调指挥下级准时到班、到岗,落实具体安全工作岗位的责任制,强化安保人员的责任意识。
- (9) 定期对机构成员进行安全教育,增强其安全意识。
- (10) 组织安保人员定期检查楼房走道内的消防设施、安全通道是否符合安全标准。
- (11) 完成上级领导交办的其他安全任务。

（四）保安员的岗位职责

- (1) 负责报纸、邮件、信件、快递等物品或资料的收发、转退工作。
- (2) 负责机构的安全保卫工作,加强院内巡逻检查。
- (3) 负责来客、来访人员的登记工作。
- (4) 夜班值班,加强夜晚安全防范工作。
- (5) 处置各种突发安全事件。
- (6) 加强对进出车辆的检查工作。
- (7) 协助安保组组长对机构内人员进行安全教育,增强安全意识。



(8) 完成领导交办的其他任务。

(五) 监控员的岗位职责

(1) 爱护设备、设施,发生故障及时向行政总值班汇报,并报工程人员维修,且做好有关记录。

(2) 电话铃响及对讲机呼叫,应立即回答。保持电视监控系统、安保通信系统、消防监控系统的最佳工作状态。

(3) 有盗窃、火灾,损坏院内设备设施,违反院内规章制度以及其他各类可疑现象、突发事件迹象,或接报煤气泄漏、烟感报警等信息,应及时定点跟踪录像,向行政总值班汇报,并通知维修人员到场按程序处理,且做好有关记录。

(4) 接到困梯报警,应及时了解被困人数的情况,做好安抚工作,同时将情况立即通知到维修人员、行政总值班等相关人员。

(5) 密切注意显示屏幕上放映出来的各种情况,对各岗位的汇报要详细记录。若遇到盗窃、火警及其他不安全事故隐患,要写明时间、地点、事由及发现经过、处理结果。

(6) 监控中心是院内的机密重地,除院内管理层和行政总值班外,非工作人员在非特殊情况下不得擅自入内。

(7) 对监控中心里的工作内容、各类设备的功能应保守秘密。院内员工和管理人员若没有违法或违纪的行为,则不准进行跟踪记录。

(8) 院内其他部门若需调看监控中心录像,需经院长许可,并要做好登记手续,包括调看人的名字、部门、职务、调看时间等。

(9) 当值时不准抽烟、睡觉、电话聊天、看书报杂志,不准擅离岗位。在交接班时做好记录。

(10) 没有得到院长许可,不得擅自帮任何部门或任何员工翻查录像。

(六) 司机班班长岗位职责

(1) 负责合理调度车辆。

(2) 负责组织安全教育及交通法规学习。

(3) 负责机构车辆的安全行驶及日常检修、保养工作。

(4) 加强对电梯司机和驾驶员的管理和协调。

(5) 完成领导交办的临时性工作。

(七) 电梯司机的岗位职责

(1) 按照《电梯司机管理规定》安全完成电梯运行操作任务。

(2) 严格遵守岗位纪律,上班时间不得擅离职守,做好交接班工作。

(3) 发现电梯运行异常现象,及时向物业管理部门报修,并做好记录工作。

(4) 服务热情周到,使用文明用语,着装整齐,注意仪容仪表。

(5) 完成领导交办的临时任务。

(八) 驾驶员的岗位职责

(1) 负责机构车辆的安全行驶及日常检修、保养工作。