

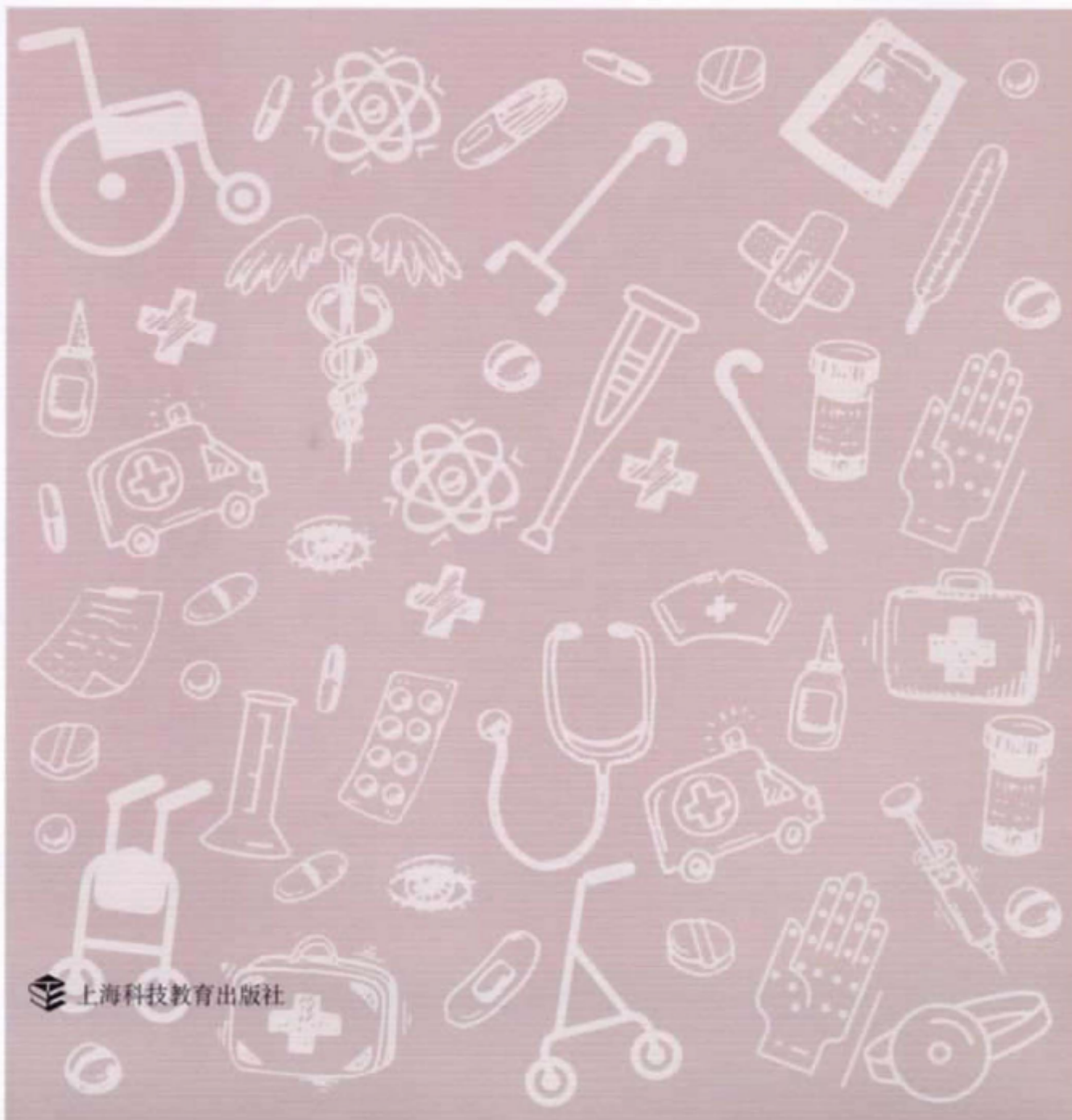


养老机构管理服务出版工程

总主编 唐靖一

养老机构服务质量控制实用手册

编著 汤慧敏



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

养老机构服务质量控制实用手册

编著 汤慧敏



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 适用范围	1
▶第二章 引用文件	2
▶第三章 术语和定义	3
第一节 养老机构	3
第二节 养老机构服务质量	3
一、涵义	3
二、构成要素	4
第三节 养老机构服务质量管理	5
第四节 养老机构服务质量控制	6
▶第四章 逻辑框架	7
▶第五章 顾客接触面质量控制	8
第一节 顾客接触面	8
一、顾客接触面的涵义和要素	8
二、顾客接触面的意义	8
三、顾客接触面分析原理	9
第二节 顾客接触面质量控制关键点	9
一、养老机构人-人互动类服务质量控制	9
二、养老机构人-物互动类服务质量控制	10
三、养老机构物-人互动类服务质量控制	10
▶第六章 服务定位质量控制	12
第一节 服务定位基础	12



一、养老机构服务定位涵义	12
二、养老机构服务定位意义	12
第二节 服务定位的步骤	12
一、战略定位	13
二、市场定位	23
三、顾客需求定位	26
四、服务创意	29
五、服务设计	31
六、服务标准化	35
▶ 第七章 服务过程质量控制	37
第一节 服务过程质量控制的内容体系	37
一、认识服务的基本过程	37
二、服务质量影响因素的识别	37
三、服务关键过程和因素的识别	38
四、服务过程的质量控制和保障	38
五、服务过程的质量监测和评估	40
第二节 过程视角下的服务质量控制	42
一、服务准备阶段的质量控制	42
二、服务提供阶段的质量控制	43
▶ 第八章 服务改进质量控制	45
第一节 服务质量评价	45
一、评价方式	45
二、评价内容	46
三、评价方法	48
第二节 服务质量改进	54
一、质量反馈信息收集	55
二、服务质量因果分析	55
三、纠正措施与预防措施	58
▶ 附录1 养老机构服务质量评价表	60
▶ 附录2 沟通交流记录表	69
▶ 附录3 工作计划书	70
▶ 附录4 服务成效评价报告	72



▶ 第一章 ◀

适用范围

本质量控制实用手册首先对养老机构的服务质量定义、构成要素、服务质量管理框架和质量控制进行了界定,并通过服务质量环,对养老服务的开发设计、服务提供和评价以及服务改进阶段的质量控制进行了说明。

本手册适用于全日制养老机构的服务质量管理。非全日制养老机构可以根据实际情况和需求选择使用或者参考。

▶ 第二章 ◀

引用文件

- DB11/T219-2004 养老服务机构服务质量星级划分与评定
- DB11/T220-2004 养老服务机构医务室服务质量控制规范
- DB11/T304-2005 养老服务机构标准体系:技术标准、管理标准和工作标准
- DB11/T148-2008 养老服务机构服务质量规范
- DB11/T149-2008 养老服务机构院内感染控制规范
- DB11/T1121-2014 北京市养老机构社会工作服务规范
- DB13/T1185-2010 河北省养老服务机构服务质量规范
- DB13/T1441-2011 河北省养老服务机构星级评定
- DB13/T2264-2015 河北省养老机构日常照护规范
- DB33/T926-2014 浙江省养老机构服务与管理规范
- 豫民政〔2012〕30号 关于印发《河南省养老服务机构服务质量标准》和《河南省养老服务机构质量星级划分与评定标准》的通知
- 鄂民政规〔2010〕5号 湖北省养老服务机构服务质量规范(试行)
- 粤民发〔2016〕175号 广东省养老机构质量技术评价规范
- MZ/T064-2016 老年社会工作服务指南

▶ 第三章 ◀

术语和定义

为了使本书的使用更加方便,本书对所涉及的主要术语进行解释和说明。

第一节 养老机构

养老机构是指为老年人提供生活照料、膳食、康复、护理、医疗保健等综合性服务的各类组织,主要包括老年社会福利院、养老院、敬老院、老年公寓、养护院。

第二节 养老机构服务质量

一、涵义

服务质量是指服务能够满足规定和潜在需求的特征和特性的总和,是指服务工作能够满足被服务者需求的程度。养老机构服务质量是在养老机构内,为老年人提供有形养老产品和无形养老服务的明确或潜在需求的程度。养老服务的特性包括:

(一) 功能性

指服务发挥作用和效能、满足老年人需要的程度。

(二) 经济性

指老年人得到不同的服务所需要的费用是否合算。



（三）安全性

指服务过程对老年人健康、精神、生命、物品和财产安全的保障程度。

（四）时间性

指服务在时间上满足老年人要求的程度,包括及时、省时而准时三方面。

（五）舒适性

指服务过程的舒适程度,包括设施的适用、舒服、方便与环境的整洁、美观和有秩序等方面。

（六）文明性

指服务过程的文明程度,包括亲切友好的气氛、和谐的人际关系等方面。

上述这6方面的质量特性通过养老机构工作人员或养老用品对老年人在身体、心理、精神、社会支持所满足的程度上表现出来。因此,养老机构服务质量是一种主观判断的结果。

二、构成要素

根据服务质量的相关理论,服务质量既是服务本身的特性与特征的总和,也是消费者感知的反应,因而,服务质量既由服务的技术质量、职能质量、形象质量和真实瞬间构成,也由感知质量与预期质量的差距所体现。

就养老机构来说,服务质量的技术质量、职能质量、形象质量、真实瞬间以及感知质量与预期质量的差距具体内涵如下:

（一）技术质量

技术质量是指服务过程的产出,即老年人从服务过程中所得到的东西。例如,护理房间为老年人休息提供的房间和床位;食堂餐厅为老年人提供的菜肴和汤;阅览室为老年人提供的书、报、杂志;康复室为老年人设置的下肢训练器、站立架等。对于技术质量,老年人容易感知,也便于评价。

（二）职能质量

职能质量是指在服务推广的过程中,老年人所感受到的服务人员在履行职责时的行为、态度、穿着、仪表等给老年人带来的利益和享受。职能质量完全取决于老年人的主观感受,难以进行客观的评价。技术质量与职能质量构成了感知服务质量的基本内容。

（三）形象质量

形象质量是指养老机构在社会公众心目中形成的总体印象。它包括养老机构的整体形象和养老机构所在地区的形象两个层次。养老机构形象通过视觉识别、理念识别、行为识别等系统多层次地体现。老年人可从养老机构的资源、组织结构、市场运作、行为方式等多个侧面认识机构形象。

养老机构形象质量是老年人感知服务质量的过滤器。如果企业拥有良好的形象质量,些许的失误也会赢得顾客的谅解;如果失误频繁发生,则必然会破坏企业形象;倘若企业形象不佳,则企业任何细微的失误都会给顾客造成很坏的印象。

(四) 真实瞬间

真实瞬间是服务过程中老年人及其家属与养老机构进行服务接触的过程。这个过程是一个特定的时间和地点,是养老机构向老年人和家属展示自己服务质量的瞬间的时机。一旦时机过去,服务交涉结束,养老机构也就无法改变老年人及其家属对服务质量的感知。如果在这一瞬间服务质量出了问题也无法补救。

在养老机构中,真实瞬间特别体现在对外的接待上,一方面是第一次进入养老机构进行入住咨询的老年人及其家属,也可能是来机构拜访参观的人员。

真实瞬间是服务质量构成的特殊因素,这是有形产品质量所不包含的因素。

服务设计和提供过程应周密,执行有序,防止应付检查和接待的“真实瞬间”出现。如果出现失控状况并任其发展,出现质量问题的危险性就会大大增加。一旦真实瞬间失控,服务质量就会退回到一种原始状态,进一步恶化服务质量。

第三节 养老机构服务质量管理

养老机构服务质量评价的好坏往往是一种主观判断的结果。作为养老机构的服务对象,老年人及其家属对于养老机构的满意度就成为了养老机构生存发展的决定性因素。因此,养老机构服务质量管理就显得极为重要。

服务质量管理是对养老机构服务进行系统、计划、组织、提供、监督、评价和改进以实现满足老年人服务需求,提升老年人生活质量,节省机构运营成本和提升运营效益的过程。

在服务质量管理中,服务“金三角”是质量管理的基本架构。以老年人为中心,应在管理职责、人员和设备资源、质量管理体系结构三者之间实现互动(图3-1)。

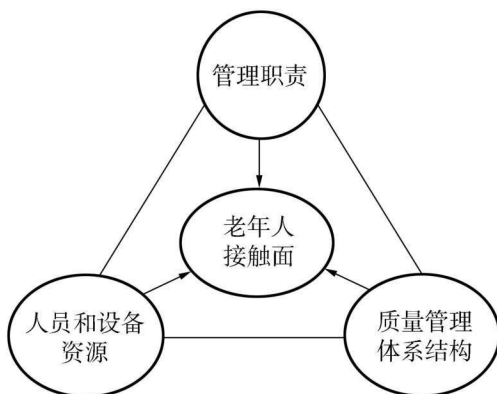


图3-1 服务质量管理构架:服务“金三角”



通过入住申请后,老年人成功入住养老机构。在养老机构中,通过与老年人的面对面接触和交流,老年人与养老机构实现了关联。在老年人接触面,老年人的需求需要得到关注,并通过服务目标、服务人员、服务设施设备、服务质量管理体系的共同作用,得以满足。

关注老年人需求是养老机构经营成功的根本保证。管理者的职责包括经营战略,它来源于对老年人的充分了解,以及了解所确立的市场定位、服务对象、服务层次、服务内容、服务标准等。在确定和评价现有服务和老年人需求的基础上,确立本养老机构的经营战略和目标,再把经营战略和目标贯彻到养老机构的质量管理体系中去细化和分解,成为经营策略的手段和方法。

作为服务的直接提供者,养老机构服务人员需要学习和掌握质量管理体系的每一个要求,通过教育和培训、内部沟通和激励,使服务人员素质和技能不断提高,为老年人提供多元化、高品质服务。因此,开展服务活动,首先要确定老年人服务对象,明确其需求,再把服务的需求转变成与此相应的服务属性,通过具体可控的质量管理方法,实现养老机构的服务质量目标。

第四节 养老机构服务质量控制

养老机构服务质量控制是指在养老机构的服务定位、服务提供和服务改进的完整服务过程中,对面向老年人的需求评估、服务设计、服务提供、服务记录、服务评价、服务改进、服务设计更新、再次提供服务等过程要素进行质量管理的过程和方法。

服务质量控制是养老服务过程(开发、设计和服务提供)的一个组成部分,应有效地控制每一服务过程,以确保服务始终符合服务规范,满足老年人需求,提升养老机构服务质量和养老机构等级。

第四章

逻辑框架

在本书中,养老机构服务质量控制是以服务“金三角”为基础,对服务过程进行分解,并对其中的每一服务要素加以标准化:服务设计需求导向化、服务操作规范化、服务人员专业化、服务记录条理化、服务评估和考核具体化,从而使养老机构服务质量管理清晰化、质量控制高效化的一种系统设计。

通过服务质量环(图4-1)的环节设计和每一要素的操作要求,使养老机构服务质量得以保障。

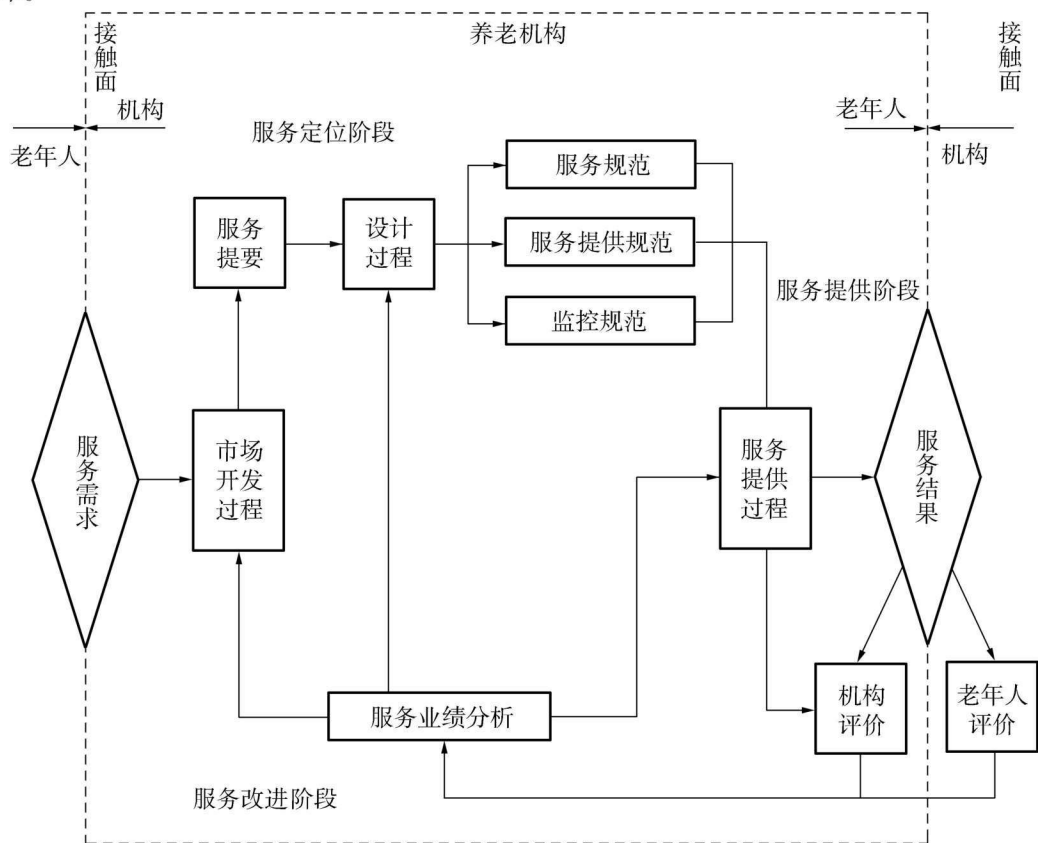


图4-1 服务质量环

顾客接触面质量控制

第一节 顾客接触面

一、顾客接触面的涵义和要素

养老机构与顾客接触的一切服务界面皆为顾客接触面。从顾客类型的角度来看,老年人或者家属到养老机构进行入住咨询,社会公众或组织机构到养老机构进行参观访问,老年人家属到机构看望老年人,均会与养老机构发生关联。养老机构涉及的顾客群,不仅仅是已经入住的老年人,还包括老年人家属、未入住的老年人及其家属、社会公众和组织机构。其中,老年人是直接顾客,家属、其他社会公众和组织机构是间接顾客。

二、顾客接触面的意义

顾客群的清楚识别,可以使服务有目标,才能够根据不同顾客设计出相应的服务内容,并能够思考怎样才能个别化、有层次、有目标的为各类顾客提供有效、快捷的服务。

顾客本身或者其所属物与养老机构不同人、物的接触,会产生四种不同的接触面(表5-1)。

表5-1 顾客接触面的四种类型

顾客 养老机构	人	物
人	最常见的服务形式,给老年人翻身、梳洗、穿脱衣物等	给老年人整理床位,清洁物品等
物	老年人使用养老机构提供的洗浴设施享受洗浴服务,使用养老机构的报纸看报,使用康复器材进行康复训练等	通讯服务、有线电视服务、网络服务等



四种不同的接触面涉及四种不同类型的服务,对于每一位养老机构的顾客来看,服务的精细划分有助于养老机构把握服务质量控制的方向,并使工作具有目标感。

三、顾客接触面分析原理

在不同的接触面上,养老机构以顾客为原点或出发点,考虑到在每一个接触面上,不同顾客具有不同层面的需求,因此,在顾客接触面服务上,要以满足顾客不同层面的需求为基本要求和目标。

第二节 顾客接触面质量控制关键点

按照养老机构、顾客、人、物排列组合的不同,顾客的接触面涉及四种类型。以顾客为原点的分析框架中,顾客需求是养老机构服务的重要基础。因此,在顾客接触面质量控制上,应该考虑到需求的多层次性。

一、养老机构人-人互动类服务质量控制

在涉及人与人之间的互动和接触面质量控制上,养老机构要注重对服务人员与养老相关顾客的互动因素的投入、互动所产生的效果以及两者之间关系的思考。

(一) 顾客研究是服务质量控制的关键点

1. 以个性化服务满足顾客需求 以老年人为主的养老机构顾客对服务质量的认知主要依靠服务的体验和感受,当老年人在服务过程中得到前所未有的关注,且服务投其所好,那么老年人的服务体验就会提升。因此,养老机构服务应注重服务的个性化,使老年人的尊重需求、存在感需求得到满足。

2. 顾客服务满意度具有变化性 针对同一服务,养老机构老年人的感觉会随着时间、空间的变化而不断变化。如每天所接受的膳食服务,同样的护理人员提供餐前准备、餐后处理服务,但是今天膳食服务的时间比往常晚半小时,那么老年人的服务体验和感觉就会变差。

(二) 护理服务人员的管理是服务质量控制的另一重点

住养机构的护理服务人员与老年人朝夕相处、日夜相陪,养老机构护理服务人员是老年人顾客的直接接触者,其服务技能、服务态度、服务方式直接决定着顾客对服务质量的感受。因此,对于护理人员的培训、激励,特别是以人为本的管理,就显得十分重要。另外,在对待老年人顾客时,也要秉持积极老龄化和健康老龄化的理念,尊重老年人的隐私、选择权和自主权。

(三) 过程控制在服务质量评估中不可忽视

在服务质量控制中,很多做法是将服务结果评估或者服务完成度评估作为主要的质量评



估依据。但是,在养老机构中护理服务人员与老年人顾客的接触是长期的、连续性的,服务过程的有效控制可为服务质量提供保障。

老年护理服务过程中的风险防范和意外事故处理等安全管理是养老机构服务质量控制的关键指标。因此,在服务流程的设计中,要考虑到服务过程中所有可能发生的意外事件和其应对措施,以及可能出现的不合格状况,并策划相应的补救措施。

再者,服务流程是否符合规范,是否能够满足老年人顾客的需求,需要通过不断的论证和确认,确保服务设计符合服务目标的方向。

最后,服务前的准备工作也是服务质量控制的重点,如服务所需的物品与道具是否齐备、服务场地是否安全、是否可以保证服务顺利有序进行、服务人员是否能够出场、是否具备服务的技能等问题,都需在服务前认真准备和确认。

(四) 服务质量也会受到老年人顾客参与度的影响

作为养老机构的住养对象,老年人有享受与协议一致的服务的权利。但是并不是说老年人可以不受约束,任凭自己的喜好和意愿行事。养老机构为老年人设计符合其需求的养老服务,也需要老年人自身的到场和参与,才能够将服务落实。老年人的参与和对服务规则的遵守、对服务人员所提供服务的配合,是养老服务有效完成的前提。如护理人员需要对老年人提供助浴服务,也需要老年人配合完成脱衣动作,老年人睡眠质量的保障也需要老年人按照按时关灯、不大声说话的规则来规范自己的行为。

二、养老机构人-物互动类服务质量控制

养老机构服务人员与老年人顾客的物品接触,为老年人提供服务,如物品清洁、物品保管和物品维修服务等服务项目。

(一) 结果导向的服务质量评估为主

在与老年人顾客的物品接触中为老年人提供相关服务,由于不与老年人本身产生互动,因此,服务质量的好坏判断最终主要依据老年人的物品是否完好无损,服务质量评估主要以结果检验为主。

(二) 服务前的物品信息核对是服务质量的保障

在提供服务前,要对老年人所拥有物品的名称、数量、规格、质量状况(应注意识别目前存在的问题)、生产日期和保质日期、使用方法等当面进行确认,并和老年人达成一致。

(三) 服务过程以物品安全为主要目标采用保护措施

在物品维修、保存和清洁服务中,老年人所属物品暂时由养老机构人员代为保管,在其期间负有保护物品安全的责任,因此,养老机构服务人员应该采取措施保护老年人的物品,出现任何问题均应及时和老年人进行沟通,使其知情并共同商量解决办法。

三、养老机构物-人互动类服务质量控制

养老机构也会通过本机构的设施、设备、工具等物品与老年人为主的顾客互动提供服