

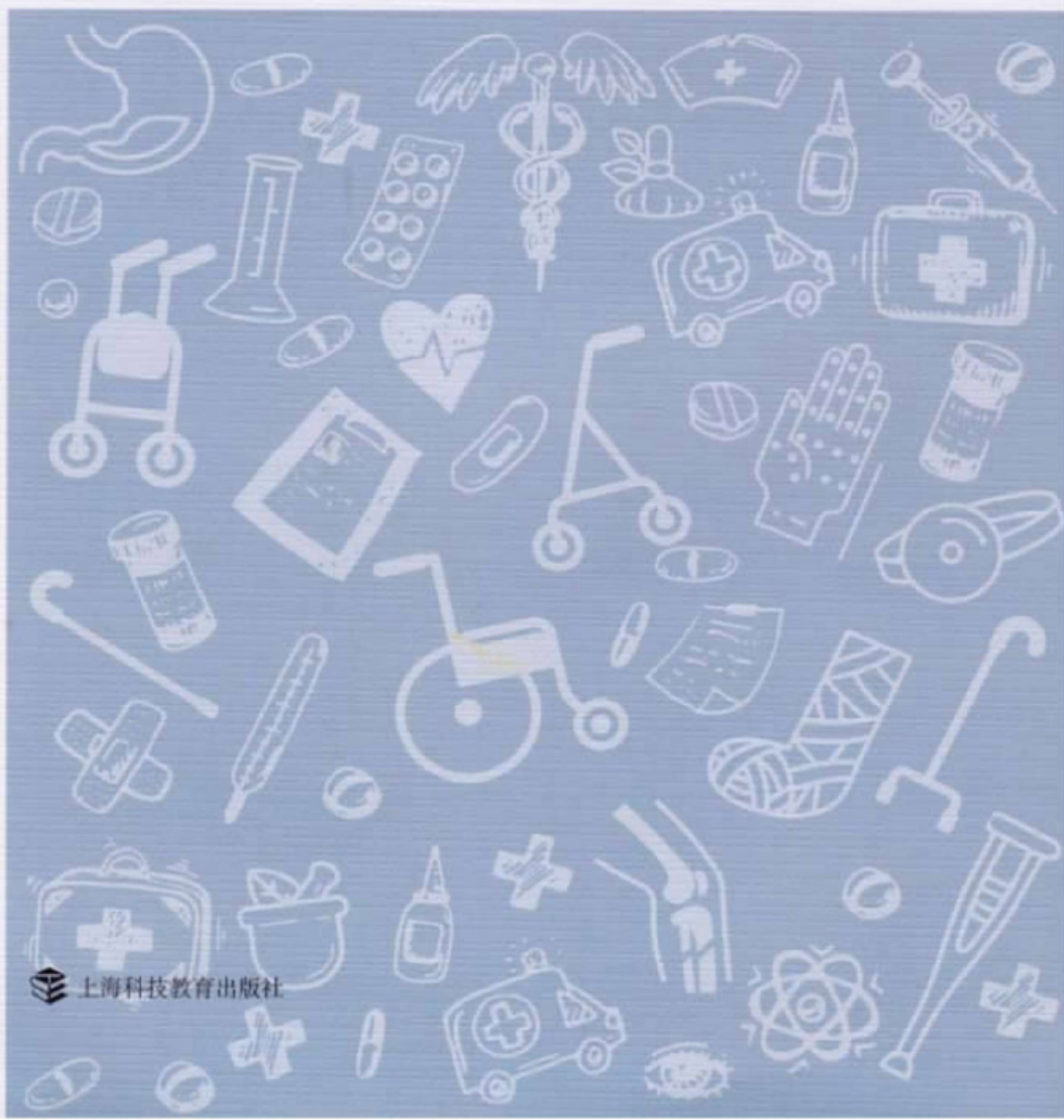


养老机构管理服务出版工程

总主编 唐靖一

# 养老机构院长管理操作手册

编著 唐靖一 冯建光



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

# 养老机构院长管理操作手册

编著 唐靖一 冯建光



# 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、护理服务队伍的专业化建设、应急流程和安全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 养老机构院长职业要求与工作流程 .....	1
第一节 养老机构院长的角色定位与岗位职责 .....	1
一、院长角色定位 .....	1
二、院长岗位职责 .....	3
第二节 养老机构院长的素质与技能要求 .....	3
一、养老机构院长的素质 .....	3
二、院长应具备的技能 .....	5
第三节 养老机构院长日常管理 workflow .....	6
一、院长相关责任 .....	7
二、院长 workflow .....	7
▶ 第二章 养老机构战略管理 .....	13
第一节 养老机构战略分析与定位 .....	13
一、战略分析与决策 .....	13
二、机构定位 .....	24
第二节 养老机构战略规划与实施 .....	25
一、养老机构组织架构 .....	25
二、养老机构岗位设置及人员安排 .....	29
三、养老机构人力资源管理 .....	36
▶ 第三章 养老机构建设与开业筹备管理 .....	41
第一节 养老机构的选址 .....	41
一、养老机构选址原则 .....	41
二、养老机构选址因素 .....	42
三、不同选址地段的特点分析 .....	43
第二节 养老机构内部规划与设计 .....	44



	一、设计原则和要求 .....	44
	二、内部空间构成及功能分区 .....	46
	三、机构建筑内外规范性设计 .....	53
第三节	养老机构设立申请与许可 .....	59
	一、养老机构的申报与审批 .....	59
	二、长者照护之家申办与审批 .....	60
第四节	养老机构设施设备采购与配置 .....	64
	一、采购依据及采购原则 .....	64
	二、养老设施设备管理机构及其职能 .....	65
	三、养老机构设施设备采购程序 .....	65
	四、养老机构设施设备分类及采购内容 .....	66
第五节	养老机构品牌建设与管理 .....	69
	一、养老机构的品牌建设 .....	69
	二、养老机构的推广 .....	70
<b>▶第四章</b>	<b>养老机构服务管理 .....</b>	<b>74</b>
第一节	养老机构服务理念 .....	74
	一、服务理念制定原则 .....	74
	二、现代养老服务理念 .....	75
第二节	养老机构服务需求评估与服务设计 .....	76
	一、养老机构服务需求评估 .....	76
	二、养老机构服务设计 .....	94
第三节	养老机构服务内容与流程 .....	98
	一、养老机构服务内容 .....	98
	二、养老机构服务流程 .....	99
第四节	养老机构服务质量监督与评估 .....	100
	一、服务质量的内涵 .....	101
	二、服务质量监督 .....	101
	三、服务质量评估 .....	103
<b>▶第五章</b>	<b>养老机构中医药服务管理 .....</b>	<b>105</b>
第一节	中医药健康养老作用 .....	105
	一、中医药诊疗老年病的优势 .....	105
	二、中医药养生养老的优势 .....	105
	三、中医药预防疾病的优势 .....	106
第二节	中医药健康养老实现模式 .....	106
	一、合作模式 .....	106

	二、新建模式 .....	107
	三、支撑模式 .....	107
第三节	中医药健康养老服务人员的组织与培训 .....	107
	一、中医药健康服务人员配置 .....	108
	二、中医药健康服务人员培训 .....	110
第四节	中医药健康养老设施设备配置标准 .....	113
	一、不同类型医疗机构房屋设施标准 .....	114
	二、不同类型医疗机构设备标准 .....	115
第五节	养老机构中医药健康服务管理 .....	117
	一、中医药健康服务内容 .....	117
	二、中医药健康服务流程 .....	125
	三、中医药健康服务考核 .....	125
<b>▶第六章</b>	<b>养老机构行政管理 .....</b>	<b>126</b>
第一节	养老机构行政管理概述 .....	126
	一、行政管理岗位职责 .....	126
	二、行政管理内容 .....	126
	三、行政管理功能作用 .....	127
第二节	养老机构规章制度管理 .....	128
	一、规章制度的制定 .....	128
	二、规章制度的执行 .....	131
第三节	养老机构会议管理 .....	132
	一、会议管理的原则 .....	132
	二、会议管理的办法 .....	132
第四节	养老机构公文管理 .....	134
	一、公文处理的原则 .....	134
	二、常用公文的种类 .....	134
	三、公文管理的基本流程 .....	135
	四、文件控制 .....	135
第五节	养老机构档案管理 .....	136
	一、档案管理内容概况 .....	136
	二、档案管理制度 .....	138
第六节	养老机构采购管理 .....	140
	一、采购管理内容概况 .....	140
	二、采购管理制度 .....	142
第七节	养老机构公共关系管理 .....	144
	一、公共关系管理内容概况 .....	144
	二、公共关系管理制度 .....	147



▶第七章 养老机构财务管理 .....	149
第一节 养老机构财务管理概述 .....	149
一、财务管理内容 .....	149
二、财务管理方式 .....	150
第二节 养老机构财务预算 .....	151
一、财务预算的定义 .....	151
二、财务预算的作用 .....	151
三、财务预算的分类 .....	152
四、财务预算编制原则 .....	152
五、财务预算编制方法 .....	153
第三节 养老机构财务控制 .....	154
一、总则 .....	154
二、财务管理工作要求 .....	154
三、内部会计监督和控制 .....	155
第四节 养老机构财务分析 .....	156
一、财务分析原则 .....	156
二、财务分析内容 .....	157
三、财务分析方法 .....	158
四、财务分析基本程序 .....	159
▶第八章 养老机构后勤管理 .....	160
第一节 后勤管理概况 .....	160
一、概念 .....	160
二、后勤管理特点 .....	160
三、后勤管理职能作用 .....	161
第二节 养老机构物业管理 .....	161
一、保洁服务管理 .....	161
二、洗衣服务管理 .....	162
三、设施设备维修管理 .....	162
四、供水、电、暖、气服务管理 .....	163
五、环境绿化养护管理 .....	163
六、车辆与人员进出管理 .....	163
七、餐饮管理 .....	163
第三节 养老机构安全管理 .....	164
一、安全管理体系 .....	164
二、意外风险防范 .....	171
三、意外伤害事故处理 .....	177

▶附录1	人力资源管理常用表格 .....	179
▶附录2	养老机构服务的延伸与辐射 .....	200
▶附录3	行政管理相关表格 .....	202
▶附录4	财务管理相关表格 .....	215
▶附录5	部分物业管理应用表格 .....	221
▶附录6	当班日志表格 .....	225
▶附录7	后勤安全管理常用表格 .....	228
参考文献	.....	231

## 养老机构院长职业要求与工作流程

### 第一节 养老机构院长的角色定位与岗位职责

#### 一、院长角色定位

许多团队管理者不能把团队带好,往往不是因为自身能力不足,而是因为自己没有摆正自己的位置,扮演好自己的角色。如果把养老机构比作一架精密的仪器,把机构中的各位员工比作仪器中的零部件,只有所有的零部件都放在对的位置上,仪器才能顺利地运转。养老机构的院长作为团队的管理者,不仅要对下属进行明确的分工,更重要的是应该知道自己在团队中所处的位置及应发挥的作用。如果养老机构的院长无法做到精准的角色定位,就会引起团队管理及日常运营的混乱。

##### (一) 角色定位的定义

角色定位指确定一个人在团体中或较为复杂的角色关系中的具体地位和身份。一个人只有在特定的角色关系中,才能确定自己的特定角色或特定的角色行为。

养老服务机构院长角色定位包括以下内容。

**1. 一般角色——养老机构管理者** 养老机构的院长是机构中的负责人和最高管理者,负责养老机构的直接运行和管理。对外他们代表养老机构的形象,是发挥养老的社会、企业功能,实现目标的关键力量。对内他们拥有最高职位和最高职权,并对养老机构的总体目标负责。他们侧重组织长远发展计划、战略目标和重大政策的制定,拥有人事、资金等资源的控制权,以决策为主要职能,配置资源、组织活动,推动整个养老机构运行、促进经营目标的实现(表1-1)。



表 1-1 管理者的角色

角色	行为特征
规划者	规划养老机构的整体发展方向及目标
指导者	在团队成员执行工作中,予以恰当的指导,让其更好地完成工作任务
协调者	协调养老机构内部的资源分配,处理好团队成员之间、成员与部门以及部门与部门之间的关系
激励者	利用有效的方法和策略激发团队成员的士气,激活他们的工作激情及自身的潜能,更好地完成工作任务
支持者	在团队成员的工作需要协助时,提供必要的支持
监督者	关注团队成员执行任务的过程,预防出现问题,让团队朝着既定目标发展;检查任务完成效果

**2. 实际角色——因事务重心而定** 作为养老机构内的高层管理者,养老机构的院长在团队中的角色是多重的,具体扮演什么角色,需根据养老机构的实际情况。例如,如果养老机构内员工的士气低迷,那么养老机构的院长应该重点扮演激励者的角色;若养老机构内员工之间爆发了较大的矛盾,那么养老机构的院长应该更多地把自己放在协调者的角色上。养老机构的院长需注意自己角色的转化,是做激励者还是协调者,抑或是其他角色,考虑角色之间该如何转换。除需要根据机构的实际情况选择角色外,还应该根据时间和场合来选择合适的角色。养老机构的规模和所处的发展阶段不同,院长发挥的作用也随之变化。养老机构院长大致可以分为以下五种:

(1) **事务型院长** 适用于团队人数不多的小型养老机构或处于初创阶段的养老机构。该类型的院长拥有很强的个人能力,会根据机构需要出现在任何岗位上,他一般事无巨细,无论是养老机构的规划、方案的制定,还是规划、方案的具体实施等全都大包大揽,身体力行。院长承担了战略、战术、执行三个层面的工作。他是机构中的“全能者”。

(2) **战术型(技术型)院长** 适用于团队人数在30人左右的中小型养老服务机构。院长主要承担战略、战术层面的工作,他是机构的核心,各类事务的解决方案都经他决策,他是机构的“决策者”。

(3) **战略型院长** 适用于团队人数在30~80人的中型养老机构。院长的主要工作是制定机构的发展战略并监督执行,战术、执行层面的工作则由其他人来完成。他是机构的“领航员”。

(4) **组织型院长** 适用于团队人数在百人以上的大型养老机构。院长的主要工作是负责机构的组织建设,包括一部分事务型工作。建立和完善运营团队,并协助维护其正常运行,决策任务主要由其他管理者完成。他是机构的“灵魂”。

(5) **资源型院长** 适用于各种规模的养老机构。院长主要负责资源的开发和利用,寻找确定合适的内部、外部资源并协调解决。他是机构的“维修人员”。



## 二、院长岗位职责

养老机构院长是整个养老机构管理系统的驾驭者,要管理好一家养老机构首先需要懂得哪些事情是自己必须做的。从养老机构管理工作来看,优秀的养老机构院长要做好养老机构的工作计划、组织、领导和控制职能;从养老机构基本业务来看,养老机构院长要管理好养老机构的服务工作、财务工作、后勤工作、意外事件处理工作等。养老机构院长的岗位职责包括:

(1) 依照国家和政府的有关法律与政策,在院理事会的领导下,负责养老机构的全面工作。

(2) 制订年度工作计划,按期布置、检查、总结工作,接受有关部门监督检查。负责督促全院各部门工作的执行,采取措施,保证全院工作的开展。

(3) 根据人事制度相关规定,组织全院员工的聘用、任免、奖惩、调动及提升等工作。

(4) 关心员工的思想工作,负责组织员工的职业道德教育和业务学习。

(5) 负责全院的安全保卫工作。经常督促检查以岗位责任制为中心的规章制度和技术操作规程的执行,严防差错、事故的发生。

(6) 加强对后勤工作的领导,审查物资使用情况;检查督促财务收入开支,坚持财务开支一支笔审批制度;审查预决算,对于重大财务开支,主持集体讨论决定的有关会议。

(7) 关心员工工作、生活和福利待遇,发现问题并及时解决问题。

(8) 及时研究处理老年人、家属以及员工对本院工作的意见。

(9) 主持院长办公会议和院务会议,研究和讨论机构内重大问题。

## 第二节 养老机构院长的素质与技能要求

养老机构院长是养老机构的灵魂,是整个机构成员学习的榜样。做一个好院长,不仅要具备优秀管理者所需的卓越的领导能力和技能、广泛而扎实的基础知识、健康的身心条件,还要具有强烈的爱心、孝心和社会责任感。用现代理念管理机构,引领员工为老年人提供高质量的养老服务。

### 一、养老机构院长的素质

养老机构院长的素质是指养老机构院长与其工作相关的内在基本属性与质量。院长的素质主要体现在品德、知识以及身心条件方面。院长的素质是其做好管理工作、取得工作成果的极为重要的主观条件。这里将养老机构院长的素质分为基本素质和专业素质。

#### (一) 基本素质

基本素质是养老机构院长必须具有的基本要求和条件。

**1. 政治与文化素质** 指院长的政治思想修养水平和文化基础,包括政治坚定性、敏感性,



事业心、责任感,思想境界与品德情操,特别是职业道德,以及人文修养与广博的文化知识等。

**2. 心理身体素质** 指院长本人的身体状况和心理条件,包括健康的身体,坚强的意志,开朗、乐观的性格,广泛而健康的兴趣等。

**3. 基础知识素质** 指院长在所从事工作领域内的知识与能力,养老机构院长必须具有广泛而扎实的基础知识和完善的知识结构。

## (二) 专业素质

**1. 社会责任感** 随着人口老龄化问题的加剧,养老机构院长应从心里表现出对老人的关怀和道德义务,社会责任是养老机构院长的第一责任。

**2. 以老人为中心** 养老机构院长必须以为老年人提供优质养老服务为开展工作的出发点和中心点。

**3. 助人理念** 指院长要具有在老年人遇到困难时,给予老年人所需帮助的理念。

## (三) 素质要求

### 1. 基本素质要求

#### (1) 政治与文化素质

第一,正确的世界观和价值观。养老机构的院长必须树立正确、科学的世界观和人生观,充分考虑国家利益和社会责任,加强理论知识的学习和自身修养的提升。

第二,高尚的道德情操和修养。道德是为了社会建立良好伦理秩序而形成的行为规范。养老机构院长是机构“上行下效”的对象,其言谈举止影响着组织的伦理与秩序,也必须在道德上成为员工的道德楷模。

第三,良好的职业道德和信誉。职业道德是道德的一部分,养老机构院长必须做到敬业、积极进取;廉洁奉公,节俭清廉;求真务实,团结协作等。

第四,依法行政,自律奉献。养老机构院长应树立严格的法律观念,认真学习并遵守法律法规,依法行政,办事公道,严于律己,乐于奉献,带领员工不断提升养老机构的服务质量。

#### (2) 心理身体素质

第一,坚忍不拔的意志力。养老机构院长必须具有坚忍不拔的意志力,才能应付组织在各种不利情况下错综复杂的管理难题。坚忍不拔的意志力体现在对养老事业理想追求的坚持、工作中对敬老爱老原则的恪守等方面。一旦确立了为老龄事业奉献的信念后,就应该始终坚持理想和原则,积极进取,绝不能因为运营过程中的困难和挫折轻言放弃。

第二,开放、包容的心态。养老机构院长在工作中将面对形形色色的人、各式各样的事、不同的观点以及无端的指责等。养老机构院长需要具有开放、包容的心态,去积极了解新事物,接纳新事物,以便协调各方面力量,更好地开展管理工作,敢于承担养老机构管理过程中的各种责任,勇于开拓经营,面对各种风险,迎接老龄服务市场挑战,改革创新。

第三,自我控制力。院长的行为对养老机构的运营具有重要的影响,因此养老机构院长需要较强的自我控制能力,在充分考虑组织的利益之后才能行事。

第四,过硬的身体素质。同其他管理者相同,养老机构院长每天都面临着高压环境,亚健康现象十分普遍。院长必须保持健康的体魄,才会有充足的精力管理养老机构,为老年人提供优质的养老服务。



### (3) 基础知识素质

第一,为了更好地提高管理服务质量,养老机构院长要掌握必要的人文社会科学、自然科学知识,成为业务上的内行,要熟悉社会学(社会伦理道德)、教育学(老年教育、幼儿教育)、老年心理学、医疗卫生学、保健营养学、宾馆公寓管理学等知识,并获得国家承认的某一相关专业大专及以上学历。

第二,老年政策与法规知识。包括国家、地区制定的有关养老服务的各种规范和法规,老年人权益保障的各种政策与法规,国家及省市地区主管部门制定的有关老龄产业发展的各种规定和政策等。

第三,为老服务专业知识。包括老年人健康评估、老年人日常生活照护、技术护理、中西医结合康复护理、心理护理、老年膳食搭配、老年人际沟通与交流、老年社会工作(个案工作、小组工作、社区工作)、老年活动组织与设计等方面的专业知识。

第四,基本事务管理知识。包括行政管理、人力资源管理、财务管理、质量管理、风险管理、文化建设与管理、后勤事务管理等日常事务知识。

第五,专项业务管理知识。包括出入院管理、日常生活照护管理、医疗服务管理、老年膳食服务管理、老年康复护理管理、老年人和员工心理护理管理等知识。

第六,市场经营开发知识。包括养老服务市场开发与运营管理知识、为老服务项目、产品的开发、推广和营销知识、养老服务品牌战略形成与推广知识等。

## 2. 专业素质要求

(1) 社会责任感 养老机构有营利性和非营利性之分,从服务性质来看,养老机构是一个带有强烈社会责任感的组织。养老机构的运营目标不仅是为了追求利益,还带有一定的公益性。因此,作为养老机构的院长不仅要具备一名合格的职业经理所应具备的素质,还要具备很强的社会责任感。养老机构院长则要在为老年人服务的社会责任与经济收益之间求得平衡。

(2) 以老年人中心 养老机构是为老年人提供住养服务的场所,老年人是养老机构管理和服务的中心。作为一个成功的院长,要管好养老机构,必须通过评估,建立以老年人为中心的獨特管理服务模式。

(3) 助人理念 养老机构设立的目的是实现老年人老有所养,使没有家庭照护或家庭成员照护困难的老年人在生活上得到较好的保障。所以,养老机构院长需要具有帮助他人、服务他人的理念,为老年人排忧解难,提供老年人所需服务。

## 二、院长应具备的技能

技能是对从事某一职业所必备的学识、技术和能力的基本要求。美国管理学者R.L.卡兹提出管理者必须具备三个方面的技能,即技术技能、人际技能、概念技能。由于养老服务行业的特殊性,养老机构的院长面临着更高的挑战和难度,因此,作为养老机构的院长要具备履行院长角色所必需的技能。

### (一) 院长技能

1. 技术技能 是指作为管理者掌握与运用某一专业领域内的知识、技术和方法的能力。技术技能包括专业知识、经验,技术、技巧,程序、方法、操作与工具运用熟练程度等。

2. 人际技能 是指管理者处理人事关系的技能。人际技能包括:观察人、理解人、掌握人



的心理规律的能力;人际交往,融洽相处,与人沟通的能力;了解并满足下属需要,进行有效激励的能力;善于团结他人,增强向心力、凝聚力的能力等。

**3. 概念技能** 即管理者观察、理解和处理各种全局性的复杂关系的抽象能力。概念技能包括:对复杂环境和管理问题的观察、分析能力;对全局性、战略性、长远性的重大问题处理与决断的能力;对突发性紧急处境的应变能力等。

## (二) 技能要求

**1. 技术技能** 养老机构管理者应精通老年社会工作(个案工作、小组工作、社区工作)、老年人健康评估、老年人日常生活照护、医疗服务护理、老年人康复保健、心理护理、老年膳食搭配、老年人人际沟通与交流等业务技术,具有开展员工业务指导、心理照护、培训与管理的技术和能力。

**2. 人际技能** 具体包括:深邃的洞察能力,即能在机构日常运行中敏锐地发现潜在问题,及时解决问题;良好的组织协调能力,即对外能妥善处理各项关系,争取上级领导和社会各界对养老事业的关心支持,对内能形成合力调动全体员工的积极性,能使服务对象也参与民主管理,了解、理解、支持院方的工作;严密的组织计划能力,即善于抓住工作重点,制订科学合理的工作计划,动员和带领全体员工实现组织机构的管理目标。

**3. 概念技能** 第一,战略管理能力。组织的发展战略是养老机构的总体发展目标,也是养老机构管理的首要任务。组织战略任务完成的好坏,直接关系到养老机构经营的成败。养老机构管理者应注意在资源一定的条件下,把握好部分与整体之间的关系,把养老机构活动的各个部分综合为一个可行的均衡计划,在充分调查研究及对市场发展态势进行科学预测的基础上,正确处理长远利益与当前利益的关系,制定出符合机构实际的长远发展规划。第二,市场经营能力。养老机构院长应具有强烈的市场经营意识和营销理念,能紧紧围绕老龄产业化、市场化的发展趋势,积极开拓与老龄服务市场经营相关的各种相关资源,具备市场开发运作能力。能够围绕老年人生活照护、老年人旅游等服务项目进行新业务的研发和推广,能探索养老机构整合重组,或以连锁经营为代表的新经营机制能力。

上述三种技能是养老机构的院长都应当具备的,但是他们对三种技能的需求程度有所不同。一般来说,对概念技能的需求较高,对技术技能的要求相对低一些。

## 第三节 养老机构院长日常管理 workflow

流程就是做事的规范和顺序。科学合理的流程是提升企业效率的保障,也是实现企业规范化和员工职业化的保障。养老机构院长 workflow 是将院长的日常工作操作步骤和要求以统一的格式固定下来,使其标准化、固定化、制度化,让任何人看到流程图都能正确掌握。养老机构院长需要做哪些工作呢?

## 一、院长相关责任

在养老机构中,院长需负责主持养老机构的经营管理,组织制定和实施养老机构总体战略、年度经营计划和财务预算,完成年度经营目标和各项指标;组织养老机构各部门建立健全良好的沟通渠道;打造和建设高效率的人员队伍,指导、监督、检查所属部门的工作。这些管理工作需在各个部门成员的协助下共同完成。通过院长内部管理工作相关责任图(图1-1),能够清楚地了解养老机构院长开展工作时各部门的直接负责人。

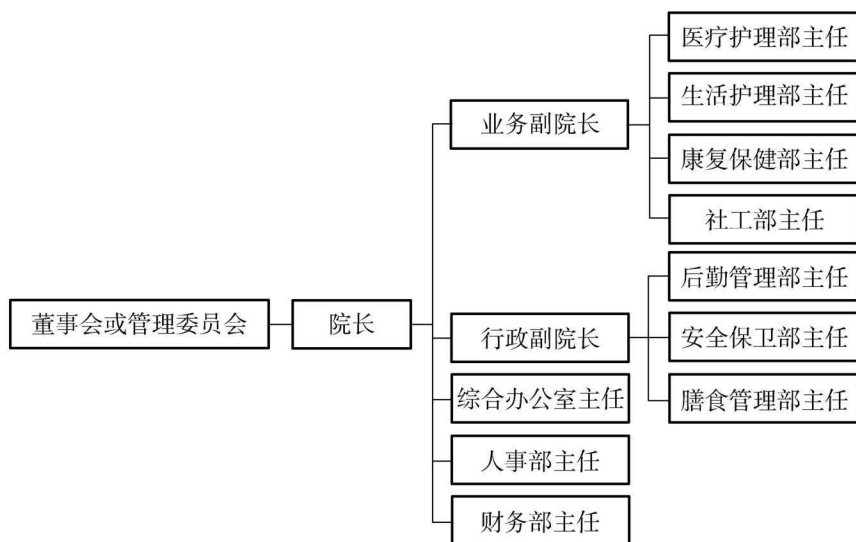


图1-1 院长内部管理工作主要对接方

## 二、院长工作流程

### (一) 总体工作流程

见图1-2。

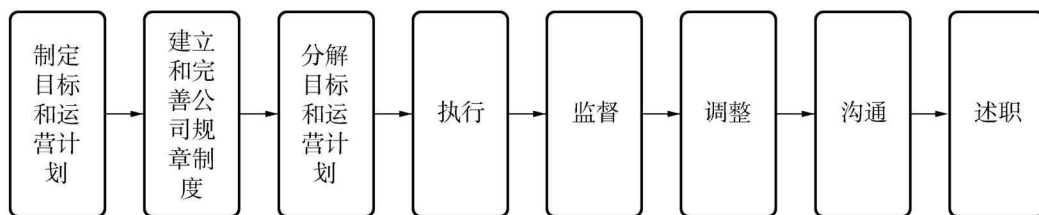


图1-2 养老机构院长工作流程图

(1) 院长组织并制定养老机构年度发展目标和经营计划;在财务部主任的帮助下,制定机构年度财务预算。