

高等院校公共管理类专业规划教材

养老机构管理与服务

奚伟东 邵文娟 主 编

马 瑄 副主编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书阐述养老机构从筹备建设到日常运营过程中面临的管理和服务问题。“上篇——养老机构管理”在综观我国养老机构发展背景、服务定位、类型划分、管理体系的基础上，从建设、岗位设置、行政、人事、财务、后勤、信息化、安全与事故、培训和考核等方面介绍养老机构的管理内容；“下篇——养老机构服务”在分析养老机构服务内容及体系、入住老年人能力评估的基础上，从照护服务、医疗服务、康复服务、膳食服务、心理健康服务、社会工作介入服务等方面介绍养老机构的服务内容。

本书可作为高校公共事业管理、劳动与社会保障、行政管理、社会工作等专业本科学生的教材，也可作为养老机构工作人员的培训教材。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。举报：010-62782989，beiqinquan@tup.tsinghua.edu.cn。

图书在版编目(CIP)数据

养老机构管理与服务 / 奚伟东，邵文娟主编. —北京：清华大学出版社，2021.2

高等院校公共管理类专业规划教材

ISBN 978-7-302-57014-1

I. ①养… II. ①奚… ②邵… III. ①养老院—经营管理—中国—高等学校—教材②养老院—社会服务—中国—高等学校—教材 IV. ①D669.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2020)第 238279 号

责任编辑：施 猛

封面设计：常雪影

版式设计：思创景点

责任校对：马遥遥

责任印制：宋 林

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：三河市国英印务有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：185mm×260mm 印 张：18.25 字 数：400千字

版 次：2021年2月第1版 印 次：2021年2月第1次印刷

定 价：65.00元

产品编号：088347-01

前 言

我国人口老龄化进程日益加快,给传统家庭养老模式带来巨大冲击,养老服务体系将面临调整和重构。“十三五”规划纲要中明确提出要建成以居家为基础、社区为依托、机构为支撑的养老服务体系,可见居家养老服务和机构养老服务都是我国养老服务体系中不可缺少的一部分。随着近年来家庭结构日益小型化、失能老人人数增多,提供专业化服务的养老机构在养老服务供给中发挥着不可替代的作用。因此,全面、系统地梳理养老机构的相关管理和服务内容,不仅可以为我国养老机构的完善提供借鉴和参考,也为加强养老机构人才队伍建设、提升养老机构管理及服务人才的专业能力提供全面的专业知识。

本书共分为 19 章,由上篇“养老机构管理”(第 1 章至第 11 章)和下篇“养老机构服务”(第 12 章至第 19 章)构成,全书力求系统、全面地阐述养老机构的管理和服务体系。总体而言,本书有如下三大特色。

本书从管理和服务两个维度全面阐述养老机构从筹备建设到日常运营过程中面临的管理和服务问题。“上篇——养老机构管理”在概观我国养老机构发展背景、服务定位、类型划分、管理体系的基础上,从建设、岗位设置、行政、人事、财务、后勤、信息化、安全与事故、培训和考核等方面介绍养老机构的管理内容;“下篇——养老机构服务”在分析养老机构服务内容及体系、入住老年人能力评估的基础上,从照护服务、医疗服务、康复服务、膳食服务、心理健康服务、社会工作介入服务等方面介绍养老机构的服务内容。本书既涵盖了养老机构的管理体系,也系统梳理了诸多教材零散提到的服务内容。

本书的内容与我国养老机构的现状高度结合。“上篇——养老机构管理”中的各章内容结合了我国各类型养老机构的管理经验,梳理了机构“人”“财”“物”的管理方法;“下篇——养老机构服务”中的各章内容侧重我国养老机构改革趋势——医养结合,以医疗、护理、康复为核心,辅以膳食、心理等服务内容,这些都是我国养老机构运营过程中不可缺少的核心服务内容。

本书的内容重视理论与实务相结合,各章节在阐述理论知识的同时,融入了实际操作的方法和技巧,有利于提升学生的实际操作能力。

本书由大连科技学院的奚伟东、邵文娟、马瑄共同编写,具体分工如下:邵文娟编写第 1 章、第 9 章、第 12 章至第 19 章;奚伟东编写第 2 章至第 4 章、第 6 章至第 8 章;马瑄编写第 5 章、第 10 章和第 11 章。本书提供教学课件,可通过扫描封底二维码获取。

II 养老机构管理与服务

本书在编写过程中引用了相关教材的观点和内容，限于篇幅仅列举了主要参考书目，在此一并向为本书出版提供帮助的专家、学者表示感谢。

由于编者水平有限，书中难免存在不当之处，恳请各位读者批评指正。反馈邮箱：wkservice@vip.163.com。

奚伟东 邵文娟

2020年12月

目 录

上篇 养老机构管理	
第 1 章 我国养老机构概述	3
1.1 我国养老机构发展的背景	3
1.1.1 人口老龄化带来巨大的养老 压力	3
1.1.2 家庭养老功能的弱化, 为养老 机构提供了契机	6
1.1.3 护理需求显著增加	8
1.2 我国养老机构的服务定位	9
1.2.1 养老服务定位的决定 因素	10
1.2.2 养老机构服务的对象	11
1.2.3 养老机构服务的性质	11
1.3 我国养老机构的类型	12
1.3.1 按投资主体分类	12
1.3.2 按照营利性分类	14
1.3.3 按照服务功能分类	15
1.4 我国养老机构管理体系 概述	16
1.4.1 养老机构管理体系构成	16
1.4.2 养老机构的外部管理	17
1.4.3 养老机构的内部管理	19
第 2 章 养老机构建设管理	21
2.1 养老机构的选址	21
2.1.1 养老机构选址原则	21
2.1.2 养老机构选址影响因素	22
2.1.3 不同选址模式的特点分析	23
2.2 养老机构内部规划与设计	25
2.2.1 设计原则和要求	26
2.2.2 用房配置标准	27
2.2.3 机构建筑规范性设计	30
2.3 养老机构的设立申请与 审批	36
2.3.1 申报条件	36
2.3.2 申报材料	36
2.3.3 受理审批	37
2.4 养老机构品牌建设与推广	37
2.4.1 养老机构的品牌建设	38
2.4.2 养老机构的品牌推广	39
第 3 章 养老机构岗位设置管理	42
3.1 养老机构组织架构	42
3.1.1 养老机构组织架构的 类型	42
3.1.2 国内养老机构常用的组织 结构	44
3.2 养老机构岗位设置	45
3.2.1 行政人员岗位设置	45
3.2.2 医护人员岗位设置	51
3.2.3 其他服务人员岗位设置	55
3.2.4 后勤保障人员岗位设置	58
第 4 章 养老机构行政管理	63
4.1 规章制度管理	63
4.1.1 规章制度的制定方法及 程序	63

4.1.2	规章制度的内容	65	5.2.5	奖惩机制	96
4.1.3	规章制度的执行	67	5.2.6	行为准则	97
4.2	公文及会议管理	68	第 6 章	养老机构财务管理	99
4.2.1	公文管理	68	6.1	养老机构财务管理概述	99
4.2.2	会议管理	70	6.1.1	养老机构财务管理的 概念	99
4.3	档案管理	72	6.1.2	养老机构财务管理的 原则	99
4.3.1	档案管理概念	72	6.1.3	养老机构财务管理的 目标	100
4.3.2	档案的种类	72	6.1.4	养老机构财务管理的 内容	101
4.3.3	档案管理分级办法	73	6.1.5	养老机构财务管理方式	103
4.3.4	档案的存储保管	74	6.1.6	养老机构财务管理的 环节	104
4.3.5	档案管理制度	74	6.2	养老机构财务预算	105
4.4	采购管理	76	6.2.1	养老机构财务预算的 含义	105
4.4.1	采购管理的含义	76	6.2.2	养老机构财务预算的 分类	105
4.4.2	采购管理的内容	76	6.2.3	养老机构财务预算的编制 原则	106
4.4.3	采购原则	77	6.2.4	养老机构财务预算的编制 方法	106
4.4.4	采购程序	78	6.2.5	养老机构财务预算的执行与 调整	108
4.4.5	采购纪律管理	79	6.3	养老机构财务控制	109
4.5	公共关系管理	79	6.3.1	养老机构财务控制的 作用	109
4.5.1	公共关系管理概念	79	6.3.2	养老机构财务控制的 原则	109
4.5.2	公共关系管理的类型及 内容	79	6.3.3	养老机构财务控制的 分类	110
4.5.3	公共关系管理的职能	80	6.3.4	养老机构财务控制的主要 方法	110
4.5.4	公共关系管理工作的程序	82			
4.5.5	日常性公共关系管理的工作 流程	82			
第 5 章	养老机构人事管理	84			
5.1	养老机构人事管理概述	84			
5.1.1	员工招聘	84			
5.1.2	员工培训	86			
5.1.3	员工健康管理	89			
5.2	人事管理制度	91			
5.2.1	试用与转正	91			
5.2.2	假期制度	92			
5.2.3	薪资福利制度	94			
5.2.4	保密制度	95			

6.3.5 养老机构财务控制的相关 制度	111	第 8 章 养老机构信息化管理	126
6.4 养老机构财务分析	114	8.1 养老机构信息化管理概述	126
6.4.1 养老机构财务分析的 原则	114	8.1.1 信息化管理	126
6.4.2 养老机构财务分析的 内容	114	8.1.2 养老机构信息化管理的 重要性	127
6.4.3 养老机构财务分析的 方法	115	8.1.3 养老机构信息化管理 流程	128
6.4.4 养老机构财务分析的基本 程序	117	8.2 养老机构信息化的基本 元素	129
第 7 章 养老机构后勤管理	118	8.2.1 养老系统软件	130
7.1 后勤管理概述	118	8.2.2 智能硬件	131
7.1.1 后勤管理的概念	118	8.2.3 大数据服务	131
7.1.2 后勤管理的作用	118	8.2.4 增值服务	132
7.1.3 后勤管理的要求	119	8.3 养老机构信息化平台的 构建	133
7.2 食堂管理	120	8.3.1 养老机构信息化平台的 硬件	133
7.2.1 菜谱制定	120	8.3.2 养老机构信息化平台的 软件	134
7.2.2 食品用料管理	120	8.4 “养老机构+互联网”的发展 趋势	137
7.2.3 食品卫生管理	121	8.4.1 养老机构服务智能化	137
7.2.4 餐具卫生管理	121	8.4.2 养老机构信息在线化	137
7.2.5 食堂卫生管理	121	8.4.3 养老机构服务可视化	137
7.2.6 厨房仓库管理	122	第 9 章 养老机构的安全与事故 管理	139
7.2.7 伙委会管理	122	9.1 养老机构的安全管理	139
7.2.8 送餐服务管理	122	9.1.1 养老机构常见的事故 类型	139
7.2.9 食堂人员管理	123	9.1.2 影响入住老人安全的 因素	140
7.3 物业管理	123	9.1.3 安全事故管理制度及 内容	141
7.3.1 保洁服务管理	123	9.2 养老机构意外风险防范	143
7.3.2 洗衣服务管理	124		
7.3.3 设施设备维修管理	124		
7.3.4 供水、供电、供暖、供气 服务管理	125		
7.3.5 环境绿化养护管理	125		
7.3.6 车辆服务管理	125		

9.2.1	安全事故防范工作	143
9.2.2	突发事件、意外事故的应急处理	144
9.3	意外事故纠纷的处理及意外伤害保险	151
9.3.1	意外事故纠纷的处理	151
9.3.2	意外伤害保险	152
第 10 章	养老机构培训管理	153
10.1	培训管理概述	153
10.1.1	培训目的及原则	153
10.1.2	培训内容	153
10.1.3	培训类型	154
10.2	培训管理的实施	155
10.2.1	培训的组织	155
10.2.2	培训计划的制订	155
10.2.3	培训实施	155
10.2.4	培训评估	156
第 11 章	养老机构考核管理	157
11.1	考核管理概述	157
11.1.1	考核目标	157
11.1.2	考核主体	157
11.1.3	考核对象	158
11.1.4	考核周期	158
11.1.5	考核指标	159
11.2	考核方法	160
11.2.1	行为评价法	160
11.2.2	目标管理法	162
11.2.3	360°绩效考核法	163
11.2.4	平衡计分卡方法	164
11.3	考核流程及结果	166
11.3.1	考核流程	166
11.3.2	考核结果	167

下篇 养老机构服务

第 12 章	养老机构服务体系	171
12.1	养老机构服务概述	171
12.1.1	养老机构服务理念	171
12.1.2	养老机构服务需求评估	172
12.1.3	养老机构服务设计	173
12.2	养老机构服务内容及服务流程	174
12.2.1	养老机构服务内容	174
12.2.2	养老机构服务流程	178
12.3	养老机构服务质量监督与评估	179
12.3.1	服务质量监督	179
12.3.2	服务质量评估	181
第 13 章	养老机构入住老年人的能力评估	183
13.1	能力评估组织	183
13.1.1	评估组织资质	183
13.1.2	评估员资质	184
13.1.3	评估要求	184
13.2	能力评估原则、方法与流程	184
13.2.1	评估原则	184
13.2.2	评估方法	185
13.2.3	评估流程	186
13.3	能力评估实施标准	187
13.3.1	评估指标	187
13.3.2	评估量表	189
第 14 章	养老机构照护服务	194
14.1	养老机构照护服务需求及内容	194

14.1.1	老年人照护服务需求	194	15.3.3	危重老年人抢救管理	222
14.1.2	照护服务主要内容	194	15.3.4	医疗差错与事故管理	223
14.2	养老机构照护服务的操作规范	197	第 16 章	养老机构康复服务	226
14.2.1	清洁护理	197	16.1	康复服务的基本内容及流程	226
14.2.2	生命体征的观察与护理	198	16.1.1	康复服务的基本内容	226
14.2.3	饮食及更衣护理	199	16.1.2	养老机构的康复服务流程	228
14.2.4	排泄护理	201	16.2	养老机构常用的康复方法	229
14.2.5	翻身、叩背排痰及压疮预防护理	203	16.2.1	健康老年人的运动方法及注意事项	229
14.2.6	移动护理	204	16.2.2	老年病人的日常生活康复方法及注意事项	230
14.2.7	临终护理	205	16.3	养老机构康复服务管理	231
14.3	养老机构照护服务的管理	206	16.3.1	养老机构康复服务工作人员配置	231
14.3.1	护理管理的方式	206	16.3.2	养老机构常见的康复服务项目管理	231
14.3.2	护理人员的配备	207	16.3.3	养老机构康复服务质量管理	232
14.3.3	护理区的管理	207	16.3.4	养老机构康复服务工作制度管理	232
14.3.4	老年人出入院管理	208	第 17 章	养老机构膳食服务	235
14.3.5	照护服务质量管理	209	17.1	老年人生理代谢特点与营养需要	235
第 15 章	养老机构医疗服务	212	17.1.1	老年人生理特征及消化道结构	235
15.1	养老机构中常见老年病医疗服务要点	212	17.1.2	老年人生理代谢过程中的问题情况	236
15.1.1	老年人患病的特点	212	17.1.3	老年人营养素代谢特点	237
15.1.2	常见的老年性疾病	213	17.1.4	老年人的热量及营养素需求量	237
15.2	老年人常见急危重病病人的病情观察及护理	217			
15.2.1	老年人病情观察及护理人员应具备的条件	218			
15.2.2	病情观察的方法	218			
15.2.3	医疗护理要点	219			
15.3	养老机构医疗服务管理	221			
15.3.1	医疗服务管理的原则	221			
15.3.2	医疗服务管理的方法	221			

17.2	养老机构营养配餐方法与 食谱设计	241	18.3.2	轻度认知功能障碍	259
17.2.1	养老机构营养配餐 方法	241	18.3.3	老年期痴呆	260
17.2.2	养老机构的食谱设计	242	18.3.4	老年期精神分裂症	261
17.2.3	老年患者营养膳食	244	18.3.5	老年期情感障碍	262
17.3	养老机构膳食管理	246	第 19 章	养老机构社会工作介入 服务	263
17.3.1	送餐过程的管理	246	19.1	养老机构社会工作概述	263
17.3.2	原材料及食品留样管理 制度	246	19.1.1	社会工作及老年社会工作 的概念	263
17.3.3	厨房各部卫生管理	247	19.1.2	老年社会工作的内容	265
17.3.4	从业人员健康管理 制度	248	19.1.3	社会工作介入养老机构 的作用	265
第 18 章	养老机构老年人心理健康 服务	250	19.1.4	社会工作介入养老机构的 基本工作原则	266
18.1	老年人心理特征及心理健康 标准	250	19.1.5	社会工作在养老机构服务 中扮演的角色	267
18.1.1	老年人心理特征	250	19.2	社会工作介入养老机构的 方法及工作技巧	267
18.1.2	老年人心理健康标准	252	19.2.1	社会工作介入养老机构的 方法	267
18.2	老年人心理健康服务方法及 保健	253	19.2.2	社会工作介入养老机构 的工作技巧	269
18.2.1	影响与老年人沟通的 因素	253	19.3	社会工作介入养老机构服务 的具体应用	269
18.2.2	与老年人心理沟通的基本 原则	254	19.3.1	老年人入住工作	269
18.2.3	与老年人心理沟通的基本 方法	255	19.3.2	个案工作	271
18.2.4	与老年人沟通的技巧	256	19.3.3	小组工作	273
18.2.5	老年人心理健康保健	257	19.3.4	社会工作行政	276
18.3	老年人常见的心理(精神)疾病 及处理	258	19.3.5	与家属的协作	278
18.3.1	老年谵妄	259	19.3.6	老人退住工作	279
			参考文献	280	

第4章 养老机构行政管理



在养老机构中，养老机构的行政管理部门通常被称为院部“行政部”或“办公室”，在院长的直接领导下负责全院的日常行政，包括养老机构内的规章制度会议、公文、档案、采购以及公共关系等日常事务。养老机构行政管理一般包括规章制度管理、公文及会议管理、档案管理、采购管理、公共关系管理、人事管理和财务管理。其中人事管理和财务管理在其他章节介绍。

4.1 规章制度管理

养老机构规章制度管理是养老机构管理的重要内容。建立规章制度，实行制度化、规范化管理可以使员工有章可循，做到事有章程、言有依据、行有规约，对保证养老机构各项工作的完成、提高工作效率都具有十分重要的意义。

养老机构的规章制度是指养老机构内部制定的组织劳动过程和进行劳动管理的规则和制度的总和，是养老机构内部的“法律”。规章制度管理主要包括制定规章制度、规章制度的实施以及规章制度执行过程的监督和评估。养老机构规章制度应符合相关的法律法规，它是保障员工的劳动权利，督促员工履行劳动义务，实施员工的奖励和惩罚的重要凭证。

4.1.1 规章制度的制定方法及程序

1. 制定方法

规章制度要在学习的基础上制定、在总结工作经验的基础上制定、在听取员工意见的基础上制定，以及在借鉴同行经验的基础上制定，如图 4-1 所示。

(1) 在学习的基础上制定。规章制度的制定者应当理解国家相关的政策法规和行业规范，以免使制定的规章制度与国家、地方现行的政策法规、行业管理规范相抵触，所以养老机构管理者制定各项规章制度时，应熟悉掌握相关领域的政策法规。例如管理者

在制定员工管理制度时，应了解《中华人民共和国劳动法》等相关劳动权益保障法规；管理者在制定安全管理制度时，应掌握《中华人民共和国消防法》《中华人民共和国食品安全法》等相关法规；管理者在制定入住老人管理的制度时，应了解《中华人民共和国老年人权益保障法》《老年人社会福利机构基本规范》等。在深刻掌握现行政策法规、行业规范的基础上制定的规章制度，才具有科学性、实用性和可操作性。

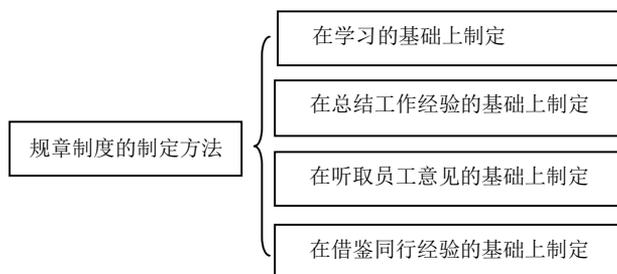


图 4-1 规章制度的制定方法

(2) 在总结工作经验的基础上制定。根据以往的工作经验、教训，总结经营与管理方面取得的成绩与存在的问题，在此基础上制定的规章制度，可以更具有实用性和可操作性。

(3) 在听取员工意见的基础上制定。参与规章制度拟定的人数越少，其制度可能越容易存在着这样或那样的问题，所以制定规章制度时需要广泛听取员工的意见。在此基础上制定的规章制度才会更加完善，更容易得到员工的理解和接受。

(4) 在借鉴同行经验的基础上制定。借鉴同行的管理经验，参考同行的规章制度，可以使制定的规章制度更具有先进性和实用性，同时可以节省时间，但应根据本机构的实际情况适当借鉴，合理引用，避免盲目抄袭。

2. 制定程序

(1) 调查。对同类机构的各种规章制度进行调查、收集，学习借鉴同类机构的管理经验，这样可以节省时间，少走弯路。

(2) 草拟。从本机构的实际出发，分析各种制度对本机构的适用性和可操作性，取长补短，在此基础上草拟本机构的规章制度。

(3) 讨论。草拟的规章制度往往存在不足，广泛听取老年人(服务对象)和员工的意见，讨论意见的合理性，在此基础上修改完善的规章制度，才更容易得到老年人和员工的理解和支持。讨论的过程也是学习规章制度、进行制度教育的过程。

(4) 公示。经过反复讨论修改的规章制度，应在机构内公示，进一步听取老年人和员工的意见，最后在全体(或代表)会议上通过。

3. 制度制定过程中需要注意的问题

(1) 因地制宜，实事求是。任何事物符合实际，才具有实用性，制度也要顺应我国的国情，符合机构的具体情况，合情合理，体现人性化，进而调动员工积极性和创造力。

(2) 与时俱进，不断完善。凡是制度总有一定的时效性，任何一种制度都不可能一劳永逸、一成不变，制度必须随着国家大政方针的调整而修订，随着机构的发展而不断健全。

(3) 大处着眼，小处着手。养老机构制定制度要着眼机构的整体建设要求，体现机构的发展方向，同时又要从每位员工的个体发展考虑，从细微之处体现制度的作用。

(4) 通俗易懂，简明扼要。养老机构制定的规章制度需要全体员工的落实和执行，由于员工文化程度、个人素质等的差异，制度的条文内容务必通俗易懂、简明扼要，使员工便于学习遵守。

(5) 方便操作，具体量化。制度有效落实的重要前提是方便操作，这就要求制度尽量具体化，能够量化，便于对照检查和考核评比。

4.1.2 规章制度的内容

规章制度应当是组织机构生产、经营、服务与管理的工具。凡是机构内所涉及的重复性或可能重复出现的工作都可以形成制度文件。目前，养老机构的规章制度主要涉及的内容有以下几种。

1. 部门职能方面

部门职能的主要目的是明确各部门的分工与任务、应履行的职责、承担的责任和享受的权限等，以避免各部门互相推诿责任。部门职能应根据各机构部门设置情况而定，设置什么样的部门就应该有相应的部门职能。

养老机构的部门职能可以划分为行政部门职能、后勤部门职能以及业务管理部门职能，如图 4-2 所示。每个部门职能一般由部门名称、上级部门、下级部门、主要职责以及主要任务等构成。

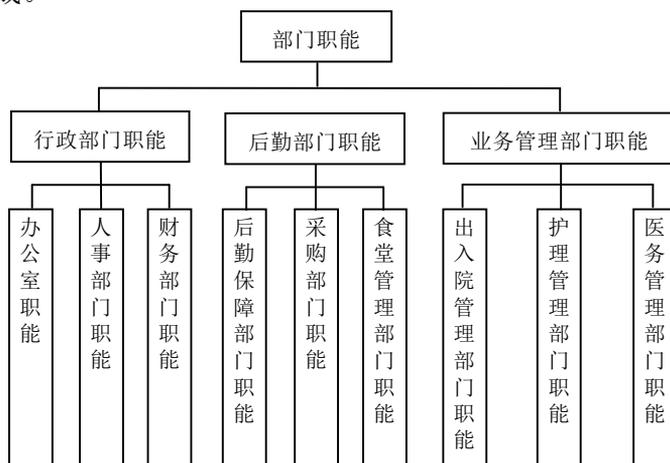


图 4-2 养老机构部门职能的内容体系

(1) 行政部门职能。行政部门职能包括办公室职能、人事部门职能、财务部门职能。

办公室主要负责全院规章制度的制定,协调各部门、科室的工作,组织各种会议,负责接待、来信来访、突发事件的协调处理等工作。

人事部门主要负责员工的招聘、调配、教育培训,员工年度考核、评级、奖惩,员工劳动工资及待遇的统计与管理,员工人事档案的管理等工作。

财务部门主要负责机构财务、资金和资产管理,财务预算、成本核算、报账,入住老人收费及欠费的催缴等工作。

(2) 后勤部门职能。后勤部门负责全院的后勤保障工作,其职能主要包括后勤保障部门职能、采购职能部门、食堂管理部门等,具体包括全院设施设备维修与保养、物资采购与供应、食堂管理、园林绿化与保洁、安全卫生与消防管理等工作。

(3) 业务管理部门职能。业务管理部门职能包括出入院管理部门职能、护理管理部门职能以及医务管理部门职能。

出入院管理部门主要负责来访老人和亲属的接待、为老人办理出入院手续、协调相关部门为初次入住老人的护理等级做出评估、入住老人档案的管理等工作。

护理管理部门主要负责老人的生活护理、康复护理、心理护理,护理人员的基础培训、工作考核,意外伤害事故的处理等工作。

医务管理部门主要负责老人临床医疗保健服务的提供与管理、医务人员的培训与考评、药品的管理、医疗事故的处理及转诊的协调等工作。

2. 岗位职责方面

制定岗位职责的目的是明确各岗位的员工应当承担的工作任务、履行的职责和上下级的关系,使每一位员工都知道该做什么、不该做什么、应当达到什么标准或要求、该对谁负责和该承担什么样的责任。岗位职责一般由岗位名称、上下级、本职工作、工作职责等部分构成。

养老机构主要岗位职责一般包括管理、技术以及工勤这三大类岗位职责,如图 4-3 所示。



图 4-3 岗位职责的分类

(1) 管理类岗位职责。管理类岗位主要根据各养老机构管理岗位设置情况而定,如院长、书记、副院长、工会主席、科研室主任、班组等。

(2) 专业技术类岗位职责。养老机构专业技术类岗位职责指医生、护士、社工、财会以及其他专业技术职称系列岗位的职责。各专业技术职务可根据职称系列进一步分为高级、中级和初级。

(3) 工勤类岗位职责。工勤类岗位职责指养老护理员、厨师、锅炉工、水电工、维修工、洗衣工和门卫等的职责。工勤类岗位可根据职业资格等级进一步分为高级、中级、初级、技师和普工五类。

3. 工作制度方面

养老机构主要依据实际工作需要制定相应的工作制度、管理与服务规范，明确具体的工作目标、工作任务、工作内容、工作程序等内容。工作制度包括行政类、业务类、后勤服务类、技术操作类、考核评价类五大类。

(1) 行政类工作制度。行政类工作制度包括工作会议制度、人事管理工作制度、突发事件报告制度、查房制度、值班制度、接待来访工作制度、消防安全管理制度、食品安全管理制度等。

(2) 业务类工作制度。业务类工作制度包括老年人入住管理、健康评估制度、护理等级评估制度、交接班制度、转诊制度、药品代保管与代发放制度、财务工作管理制度、医疗服务管理制度、护理服务管理制度、其他服务质量管理制度等。

(3) 后勤服务类工作制度。后勤服务类工作制度包括物品采购、验收、储藏制度，车辆管理制度，维修管理制度，食堂服务管理制度等。

(4) 技术操作类制度。技术操作类制度包括服务诊疗规范、临床护理规范，生活护理规范、康复护理规范、营养配餐规范、突发事件应急处理预案、临床医学规范、康复服务质量标准等。

(5) 考核评价、奖惩类制度。考核评价、奖惩类制度包括月度、季度、年度考核管理办法与评价标准，员工奖励与处罚管理办法等。

4.1.3 规章制度的执行

一个养老机构的规章制度制定得再好，如果不能在日常管理中贯彻落实，那这个规章制度就是一纸空文，没有任何意义，所以规章制度的建设关键在于落实。养老机构规章制度的落实主要从以下几个方面入手。

1. 管理者要带头遵守规章制度

管理者必须带头执行规章制度。在制度面前人人平等，没有特殊的员工，领导者、管理者也不例外，要求员工做到的，管理者必须带头做到。一个好的管理者应该是带头执行制度的模范。

2. 落实规章制度要赏罚分明

落实规章制度一定要赏罚分明。对违反规章制度的员工，应根据其造成的影响和后果及时处理；对遵守规章制度、自觉履行岗位职责、做出成绩的员工，也应及时给予表彰奖励。

3. 落实规章制度要常抓不懈

执行和落实规章制度不能想起来就“抓一抓”，忘掉了就“松一松”。在养老机构的日常服务、管理和经营活动中，应时时、事事、处处都执行和落实规章制度，使遵守制度成为全体员工的工作习惯。

4. 落实规章制度要发动群众

养老机构的规章制度能否有效地贯彻落实取决于广大的老年人和全体员工。因此，要充分发动和依靠群众，使人人都成为自觉遵守规章制度的模范，使人人都主动地监督违反规章制度的现象，这样才能确保各项规章制度都得到有效落实。

养老机构的规章制度既要保持相对稳定，避免随意修改，也不能固化、僵化，要从机构的实际出发，在贯彻执行规章制度的实践中，随着机构面对的形势、环境、任务等变化，对不适应的部门条款定期(如一年)通过全体(或代表)会议做出适当修改，使规章制度更加符合机构的实际情况。养老机构的规章制度在实践中不断改进提高，才能有利于调动群众的积极性，有利于提高管理和服务水平，更有利于养老机构的发展。

4.2 公文及会议管理

4.2.1 公文管理

公文管理，即在公文从形成、运转、办理、传递、存贮到转换为档案或销毁的过程中，以特定的方法和原则对公文进行加工和处理的行为或过程。公文管理是养老机构日常行政办公的一项重要职能，公文管理的内容就是对这些公文进行收文管理、发文管理以及文件的归档。

1. 公文的种类

在养老机构的行政办公过程中，常用的文书类别包括备忘录、备忘单、报告、请示、通告、通知、通报、函和纪要等种类。不同的文书，其用途也有较大差别。

(1) 备忘录，在养老机构内部发布规章、规定、办法及较重要的通知、通告、通报等时使用。

(2) 备忘单，在养老机构内部各平行部门之间进行业务接洽、协调、联络时使用。

(3) 报告，适用于向上级机关汇报工作，反映情况，回复上级机关的询问。

(4) 请示，适用于向上级机关请求指示、批准某个事项。

(5) 通告，适用于在一定范围内公布应当遵守或者周知的事项。

(6) 通报，适用于表彰先进、批评错误、传达重要精神和告知重要情况。

(7) 通知，适用于发布、传达要求下级机关执行和有关单位周知或者执行的事项，也适用于批转、转发公文。

- (8) 函,适用于兄弟单位之间商洽工作、询问和答复问题、请求批准和答复审批事项。
- (9) 纪要,适用于记载机构各类重要会议主要情况和议定事项。

2. 公文管理的程序

公文管理的基本流程是指自收文或交办起至发文、归档止之全部流程。

(1) 收文主要程序。

① 签收,即上级发文或参会人员带回文件,工作人员对收到的公文逐件清点,核对无误后签字或者盖章,并注明签收时间。

② 登记,即对公文分类编号,主要信息和办理情况应当详细记载。

③ 承办,即经过初审后,报办公室主任审阅,报送院领导传阅批示。

④ 办理,即根据领导批示,转有关部门办理。

⑤ 办结,即及时了解掌握公文的办理进展情况,督促承办部门按期办结,紧急公文或者重要公文应当由专人负责催办。

⑥ 归档,即文件办理后,送档案部门归档。

(2) 发文主要程序。

① 起草,即职能部门或业务部门起草文件。

② 审核,即部门主管领导审核修改。

③ 签批,即报送院领导签批。

④ 复核,即办公室对公文的审批手续、内容、文种、格式等进行复核。

⑤ 编号,即对文件进行统一编号。

⑥ 盖章,即根据需要加盖相应的公章。

⑦ 登记,即对文件分送范围和印制份数进行详细记载。

⑧ 印制,即公文印制必须确保质量和时效,涉密公文应当在符合保密要求的场所印制。

⑨ 核发,即公文印制完毕,分别发文,底稿归档。

3. 公文管理的内容

(1) 编制文件管理。文件的格式、编号、标题、版式、字体、字号等要符合统一要求。

(2) 审批文件程序。相关部门起草编写后,填写“发文稿纸”,交由部门领导审核后,由主管副院长会签。院长签发后,制作正式文件,把备查文件归档,最后上报或下发文件。

(3) 接收文件管理。接收内部或外部文件后,登记编号,由部门领导审阅后,交由机构领导传阅批示,再通知相关部门落实,对接收的文件进行归档处理。

(4) 发放文件管理。外部文件审批后进行复制,登记编号后,下发职能或业务部门,签字后取回文件;内部文件审批后要再次制作,登记编号后,下发职能或业务部门,签字后领取文件。

(5) 文件归档管理。外部文件,内部形成的上报和下发文件,职能或业务部门的各类内部文档、资料、数据等,由相关人员分类整理后装订归档。

(6) 文件更改管理。文件更改必须由申请人或相关部门填写“文件修改申请单”，获得批准后方可修改文件；更改后生效的新文件发布后，原文件废止。

(7) 文件借阅管理。文件或资料被借阅时，文档管理员应填写“文件及资料借阅登记单”；借阅人使用文件或资料后，应当及时归还。

4. 公文管理的注意事项

养老机构在对外或对内行文时，首先应确定行文名义及签发权限，以避免文书传达错误。文书行文时，应注意以下几个问题。

(1) 属于政策性或影响机构重大权益的行文，应由机构院长签发。

(2) 对政府机关、业务主管机构等一般性公文应由相关部门起草，以机构名义行文，由机构院长签发。

(3) 以养老机构名义对外与独立法人团体、企业行文进行联系或发传真时，需要由机构院长签发。

(4) 机构内机要文件及绝密文件等由院长指派专人管理，与外界经常来往及内部一般文书由行政部门管理。

(5) 文书处理必须遵守一定的文书处理期限，根据不同类型文书的期限进行处理，并进行及时的催办，以免延误事情的处理和解决。

(6) 文书结案后，原件由文书管理部门专人按养老机构自行编制的《档案管理制度》负责归档，经办部门视情况可留存复印本。另外，档案分类目录及编号、保管原则，依据相关制度执行。

4.2.2 会议管理

会议管理是养老机构正常运转的重要制度。有关机构发展的重大事项，学习贯彻上级主管部门的重要精神，研究日常管理的医疗服务事务，研究人事工作和重大经济事项，研究解决实际工作中的困难等，都可通过会议进行，所以会议管理对养老机构来说，是必不可少的一项工作。

会议是保证养老机构正常运转解决机构内重大事项的重要保障。进行会议管理的目的是提高会议的质量和效率，规范与会议有关的事项，保证会议有序进行。会议管理的内容具体包括明确会议的种类，会议的安排，会议的准备，会议的落实与会议内容的记录、归档等。

1. 会议的种类

(1) 机构级会议，主要包括机构全体大会、养老机构干部会议、养老机构全体班组长会议、养老机构职工大会、养老机构技术人员大会及其他大会等。

(2) 专业会议，是技术、业务等方面的综合会，如服务技术探讨会、服务质量分析会等。

- (3) 系统和部门工作会，是由各部门召开的工作会，如部门办公会。
- (4) 班组会议，由各分部、中心或班组负责人决定并主持召开的会议。
- (5) 上级或外单位在本养老机构召开的会议，如报告会、现场会、办公会等。

2. 会议的安排

为避免会议过多或重复，养老机构的正常性会议一律纳入例会制，原则上要按例行规定的时间、地点、内容组织召开。例行会议安排如下所述。

- (1) 院长办公会，研究、部署机构行政工作，讨论决定养老机构的重大问题等。
- (2) 副院长办公会，总结评价机构当月行政工作情况，安排布置下月工作任务等。
- (3) 班组长以上干部大会(或养老机构职工大会)，总结机构上季度(半年、全年)工作情况，部署工作任务，表彰奖励先进集体、个人等。
- (4) 质量分析会，汇报、总结机构服务质量情况，讨论分析服务质量问题，研讨质量持续改进措施等。
- (5) 服务工作分析会，汇报、分析养老机构服务情况和经营活动成果，评价各方面工作情况，肯定成绩，寻找问题，提出改进措施，提高养老机构服务质量和经济效益等。
- (6) 安全工作会(含治安、消防工作)，汇报、总结机构上季度安全、治安、消防工作情况，分析处理事故，检查分析事故隐患，研究确定安全防范措施等。
- (7) 技术工作会，汇报、总结机构为老服务技术应用情况，研究有关新技术的措施方案等。
- (8) 部门办公会，例行检查、总结、布置本部门工作。

3. 会议的准备

所有会议主持人和召集单位人员都应分别做好有关准备工作，包括拟好会议议程、提案、汇报、总结提纲、发言要点、工作计划草案、决议决定草案，落实会场，备好座位、茶具、茶水，并通知与会人员等。

4. 会议的落实与会议内容的记录、归档

会议召开后，工作人员还需对会议过程进行管理和维护，保证会议的正常进行，及时解决会议过程中的突发事件，并认真如实做好会议记录。会后，工作人员及时将会议记录，会议相关材料整理和归档。

5. 会议管理的原则

- (1) 目的明确。管理人员在会前首先要明确会议的主题，如是沟通会议、管理会议还是决策会议；然后围绕主题有的放矢地做好准备。
- (2) 人员合适。根据会议内容选择合适的人员参加，会议中做到人人畅所欲言、各抒己见。
- (3) 明确议程。办公室要在会议之前建立清楚的会议议程，在会前分发给参会人员，使其有充分的时间准备相关的资料。

(4) 设定时间。会议要准时开始，并对每个议程制定大致的时间限制，准时结束。

(5) 做好记录。会议的各项决议必须要有具体执行人员及完成期限，如某项决议的完成需要多方资源，一定要在决议记录中明确说明，避免会后各方互相推诿，影响决议的完成。

(6) 会后追踪。会议每项决议都要有跟踪，如有意外情况可及时发现，适时调整，确保各项会议内容落实到位。

4.3 档案管理

4.3.1 档案管理概念

养老机构档案是养老机构在各项运营管理活动中形成的全部档案的总和，是在以行政管理、荣誉文件管理、业务档案、各部门的运营管理、合同文件管理、宣传文件管理、注册类文件管理、财务工作管理、人事档案管理、法务类文件管理等活动中直接形成并具有保存、查考价值的各种文字、图表、账册、凭证、报表、技术资料、电脑盘片、声像、荣誉实物、证件等不同形式和载体的历史记录，是维护养老机构真实历史面貌、合法权益的历史凭证。

4.3.2 档案的种类

1. 按照档案内容分类

按照内容不同，养老机构的档案主要分为报批与注册登记文件、管理性文件两类。

1) 报批与注册登记文件

(1) 报批文件。报批文件主要包括养老机构设立的项目建议书、可行性报告、设立和变更申请、主管部门的审批、养老机构的章程等。

(2) 注册登记文件。注册登记文件主要包括申请加入各类专业技术协会的文件、养老机构主要负责人身份证明和住所资料、经营场所使用证明及营业执照等。

2) 管理性文件

管理性文件包括行政管理、经营管理、技术管理以及质量和环保管理过程中所形成的文件。

(1) 行政管理文件。行政管理文件是在政务、教育、法律事务等工作中形成的文件，主要包括以下几种文件。

① 院长会议的记录、纪要、决议。

② 院长办公会、经营分析会等会议记录的纪要、决议。

③ 养老机构大事记，包括重大庆典、市级以上重要领导或外宾视察和访问、重大新闻发布会等。

④ 养老机构中长期规划、年度工作计划、总结和报告。

⑤ 养老机构已成形的各项规章制度及管理手册及宣传片(带)等。

⑥ 上级主管机关颁布与本养老机构有关的各项法律法规性、政策性条文以及养老机构报给上级机关的文件。

⑦ 教育培训计划、总结、报告及员工接受专业技术、文化和思想教育等方面的文件材料等。

(2) 经营管理文件。经营管理文件包括财会、统计、劳资和人事等方面的文件。

① 财务方面的文件：各种会计凭证、会计账簿、会计报表、审计报告及借贷款申请报告等。

② 统计方面的文件：物资设备等采购、保管及供应中形成的各种重要文件、单据。

③ 劳资和人事方面的文件：机构设置额定员、劳动调配、工资福利和劳动保险工作中形成的文件、报表和记录，以及员工个人人事档案。

(3) 技术管理文件。技术管理文件包括质量管理、环境保护、检验测量及能源管理等方面的文件。

(4) 质量和环保管理文件。这类文件包括质量和环保管理文件建立的体系文件、产品质量分析报告、养老机构环保基本情况文件等。

2. 按照档案的保密程度分类

按保密程度，养老机构的档案可分为绝密级、机密级、普通级。

(1) 绝密级。绝密级是指只有养老机构的院长、副院长、决策辅助人员等少数人员才能接触的核心机密，如养老机构发展规划、发展战略、政策策略、预算决算、个别人员档案等。

(2) 机密级。机密级是指养老机构的主要经营管理人员、涉及的部分院长级人员和工作人员才能接触的档案，如养老机构发展决议或决定、各类报表、薪资奖金、员工档案等。

(3) 普通级。普通级是指养老机构科级以上主管和涉及的员工因工作需要而需接触的档案。

4.3.3 档案管理分级办法

档案管理应在内容分类的前提下进行分级管理，达到责权明确的目的。

1. 报批与注册登记文件的管理办法

报批与注册登记文件统一由养老机构档案室保管，各部门需要使用时按核决权限申报，经批准后使用，且必须在规定时间内交回。

2. 管理性文件的管理办法

(1) 上级下达养老机构的各类文件(不含各部门间的往来文件),统一由养老机构档案室接收、登记后,再按文件类别呈送养老机构相关领导,领导批示后存档,所批示的经办部门一律使用复印件。以养老机构名义报给上级机关(包括中、外方)的各类文件(最终稿)由主办部门直接上报并在 10 日内送存。

(2) 院长会议记录、纪要、决议等及相关会议材料,由会议记录人整理、主持人审核成文后每年定期交存档案室。

(3) 养老机构的各项规章制度、经营政策、规划、年度培训计划,成文后一个月内送存。

(4) 养老机构员工的人事档案统一由养老机构档案室保管,人力资源部负责专人协助管理。

(5) 养老机构所属及所使用的房屋、设备、管道、电器等固定资产的文字、文件及图纸,审核后每年定期交存档案室。

(6) 工程项目申报及实施购买过程中,应有专人负责各类文件、图纸的收集与保管工作,在项目完成投产之后三个月内,由物业部门管理部将档案材料整理立卷,移交养老机构档案室存档。

4.3.4 档案的存储保管

档案的存储保管期限分为永久、长期和短期三种。

1. 永久保管的档案

永久保管的档案是指记录和反映政治活动、经济建设、科学研究和主要职能活动并需要长远利用的档案。这类档案要无限期保管。

2. 长期保管的档案

长期保管的档案是指反映较长时间内管理与服务活动中有查考价值的档案。这类档案的保管期限为 16~50 年。

3. 短期保管的档案

短期保管的档案是指在较短时间内养老机构的一般管理与服务活动需要查考利用的档案。这类档案的保管期限一般为 15 年。

4.3.5 档案管理制度

1. 档案管理的原则

养老机构的档案属养老机构所有,由养老机构统一管理。养老机构负责维护档案的

完整、准确、系统和安全。

档案管理是养老机构管理工作的组成部分，养老机构应加强对档案工作的管理，建立与之相适应的档案管理机制，将其列入养老机构的工作计划和发展规划，切实解决档案建立及保存等实际问题，以保障档案工作与其他各项工作同步发展，更好地为养老机构发展服务。

2. 档案的形成与归档

(1) 归档时限的具体规定。

- ① 产生(生效)后及时归档：产生(生效)后 48 小时内归档。
- ② 半年归档一次：1 月 20 日、7 月 20 日之前归档上半年度资料。
- ③ 一个月归档一次：次月 10 日之前归档上月资料。
- ④ 一季度归档一次：1 月、4 月、7 月、10 月的 20 日之前归档上季度资料。
- ⑤ 一年归档一次：次年 4 月底归档上年资料。

(2) 凡归档的文件材料应符合规范、字迹工整、影像资料清晰、签字完备，便于长期保存，符合国家和本市的有关规范和标准。

(3) 建立老年人入院档案。

① 建立老年人入院档案，做到一人一袋，袋内须有申请、登记、通知、协议、清单、病历、离院小结等文件资料。

② 老年人档案由医疗护理中心统一专人管理，妥善保存。

③ 借阅病历限于本院主治医师以上人员，其他人员不得借阅病历；外单位借阅必须经院长签字批准，否则任何人不得外借。

④ 住院老年人需要查阅以往病历时，须经院长批准，到医疗护理中心按规定办理查阅手续。

⑤ 病历必须由工作人员传递，不得交与家属或老年人传递。

(4) 养老机构工作人员因公外出参观学习、考察和参加会议获得的文件材料及考察出差总结报告，按照归档范围，及时归档。

(5) 涉及采购的各部门应及时将合格供应商资料移交给养老机构档案，供应商一般为进入最后谈判甄选的供应商(一般为 3 或 4 家)。归档的资料包含营业执照复印件、联系方式、报价单、询标记录、评估意见等，并填写“合格供应商清单表”。

(6) 所有资料的移交应做好移交签收记录。移交的资料数量较少时，移交人可自制签收本，做好记录；定期移交的资料数量较多时，移交人必须制作“文件材料移交单”(一式两份)，由移交人、接收人签字后各自保留一份，同时提供电子目录，并填写“文件材料移交单”。

3. 档案的编制与利用

(1) 养老机构办公室依据文件材料的归档范围，结合本机构实际编制的档案分类方

案，对接收的档案进行分类、整理、编号和有序排列；同时编制档案、资料、信息等电子版分类目录，并利用检索工具逐步完善档案信息查询系统。

(2) 查阅及外借。因工作需要查阅文档的，应填好“档案借阅审批单”，经部门负责人签字后方可查阅或复印；若需查阅跨部门的档案，须经部门负责人及院长签字审批后方可查阅或复印；员工不得随意外带有关养老机构重要的文件材料，确因工作需要外带，需填写“档案借阅审批单”，经部门负责人、院办公室负责人、院长核准后方可带出，除特殊情况外必须当天归还。借阅档案的人对所借阅档案必须妥善保管，不得私自复制、调换、涂改、污损、画线等，更不能随意放置，以免遗失。

(3) 养老机构办公室进行档案收集、管理、利用、鉴定、销毁等情况统计，定期出具统计报告。

(4) 养老机构按国家及有关部门的规定，编制档案的保管期限表，档案按不同的保管期限分为永久、长期、短期；院长和档案人员组成鉴定小组，负责各类档案的鉴定，编制销毁清册。

(5) 档案存放地点必须具备防火、防水、防盗、防尘、防光、防有害生物、防污染和温湿度监控等保护措施，确保档案安全，并指定专人管理；档案保管人员变动时要做好移交工作。

4.4 采购管理

4.4.1 采购管理的含义

所谓采购管理，是指为保障养老机构物资供应而对机构采购活动进行的管理活动。采购管理是对整个机构采购活动的计划、组织、指挥、协调和控制的活动。

4.4.2 采购管理的内容

采购管理包括采购订货计划和实施订货计划两部分。采购订货计划需要在需求分析的基础上，选择供应链，制定订货方案和进货方案；实施订货计划需要与供货商进行商务谈判，签订订货合同、实施进货、验收入库、支付及善后处理，最后进行采购评价与分析(见图 4-4)。

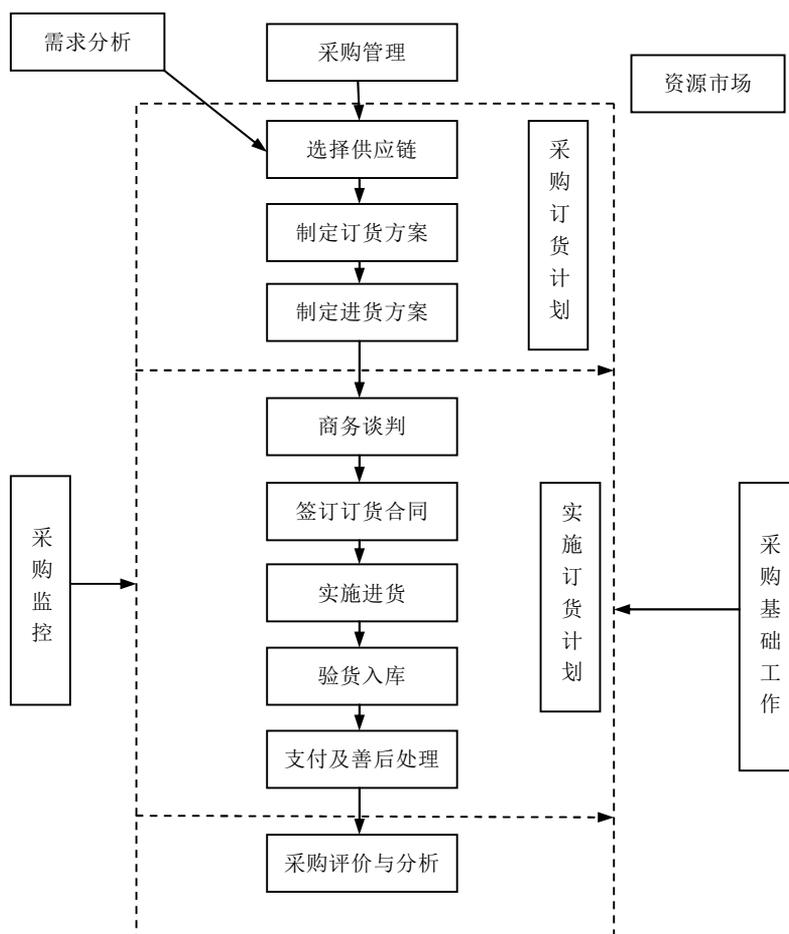


图 4-4 采购管理的内容

4.4.3 采购原则

1. 采购总则

加强对物资采购的管理，进一步规范机构食堂、办公等用品的采购工作，提高采购工作的效益；根据机构实际，实施采购。

2. 采购细则

(1) 比价、定点采购原则。能列为定点采购的办公用品一律纳入定点采购，不能列为定点采购的物品进行市场比价采购。

(2) 公开、公平、公正原则。所有办公用品的购买都应由办公室统一负责，凡采用单一来源采购方式(包括定点采购)的物品应遵循公开、公平、择优的原则，按照权限由主管部门与申购单位共同确定供应商。

(3) 遵循采购计划。按审批计划采购，不准采购计划外的物品。

3. 定点供应商确定原则

(1) 根据市场调研,认真考察、货比三家,以质优价廉、售后服务好为原则确定定点供货单位。

(2) 每月进行询价、比价,每半年进行考核,根据考核结果,确定或淘汰定点供应商。

(3) 建立供货商名录,根据情况变化及时更新;对长期合作的供应商,办公室应建立档案并索取有效的营业执照复印件、各类相关的证照,每年对供应商做出评价。

(4) 建立“采购台账”,要求记录全面、准确、真实。

4.4.4 采购程序

1. 了解需求

办公室随时了解机构内日常消耗性办公设备用品需求情况,并确定机构办公用品采购计划。

2. 提出申请

院领导和各部门根据业务工作需要提出办公用品需求计划,报办公室汇总。

3. 填写“采购申请单”

各部门需要购置大宗办公用品和固定资产的,须先填写“采购申请单”,注明用品名称、规格、型号、用途等具体要求,经办公室审核、报主管领导审批同意后,办公室根据申请单审批费用指标,按照采购原则进行办理。

4. 按需购买

办公室按需求统一购买办公用品。采购工作要科学、合理、增强透明度,采购前应做市场调查,充分掌握欲购物品的性能、价格及附加物件,力争达到货真价实、优质低价。

5. 验货

所采购的用品到货后,仓库管理员按送货单进行验收,经核对(名称、规格、数量、单价、金额、质量等)无误后,在送货单上(一式两联)签字验收,然后将送货联留存归类,送货回单联交与送货人带回送货单位作结算凭据。

6. 付款

采购员收到供货单位发票后须查验订货单位合同,核对所记载的发票内容并在发票背面签字确认,然后,携验收入库单结算发票以及开列的支付传票交与主管部门负责人审核签字,做好登记,保证账、卡、物一致,最后将其交与财务处支付或结算。记账联由记账员作记账凭证并归档。

7. 保管

办公用品入库后，仓库管理员按物品种类、规格、等级、存放次序分区堆码，不得混乱堆放，并由记账员按送货单序号和货单内容在办公用品收发存账册上进行登记。仓库管理员必须清楚地掌握办公用品库存情况，经常整理与清扫，必要时实行防潮、防虫等保全措施。

4.4.5 采购纪律管理

- (1) 参与物品采购的单位和工作人员不准参加可能影响公平竞争的任何活动。
- (2) 不准收取供货方任何名目的“中介费”或“好处费”。
- (3) 不准在供货方报销任何应由个人支付的费用。
- (4) 不准损害机构利益，徇私舞弊，为对方谋取不正当利益。
- (5) 物品采购过程中发生的“折扣”“让利”等款项，应用于降低采购价格，确属难以用于降低采购价格的，一律进入机构财务账内，不得由部门坐收坐支，不得提成给经办人员。
- (6) 对违反规定的行为，机构应追究有关责任人纪律责任，由此造成的损失由责任人赔偿并按机构规定惩处。

4.5 公共关系管理

4.5.1 公共关系管理概念

公共关系管理是对在组织与社会公众之间传播沟通的目标、资源、对象、手段、过程和效果等基本要素的管理。养老机构的管理同样包括一般管理的基本环节，也就是对组织的公众传播沟通活动进行决策、计划、组织、指挥、控制、协调和监督等。公共关系管理包括的主要工作有媒体合作、信息披露、投资者关系、投诉处理、危机管理等。就养老机构而言，公共关系管理可涵盖宣传报道、媒体宣传、外宾来访、举办重大公关活动、信访等工作。

4.5.2 公共关系管理的类型及内容

公共关系部门的工作一般可分为四类，即长期工作、日常工作、定期活动和专题活动(见表4-1)。

表 4-1 公共关系管理的内容

类型	工作内容
长期工作	机构整体形象的策划、调整、传播、评估，管理好机构的无形资产
日常工作	(1) 监测机构环境，收集机构内外公众的各种意见，接待投诉 (2) 撰写机构有关情况和活动的新闻稿、演讲稿 (3) 与各种传播媒介及记者、编辑保持密切联系 (4) 协同影视制作方面的人员拍摄、整理、保存影片 (5) 设计、筹划、监测机构的各种宣传品和馈赠品 (6) 在注册互联网上注册本机构的域名，设计网络上的主页，管理电子信息 (7) 了解竞争对手的公关活动情况，并加以分析 (8) 与印刷厂保持密切联系，同主管部门、政府有关部门的人员保持联系 (9) 培训公关工作人员 (10) 与有业务往来的公关公司、广告公司保持密切来往；与公共关系社团，如公共关系协会、公共关系研究所等机构保持密切联系
定期活动	(1) 组织内部的听证会 (2) 编辑、印刷内部刊物 (3) 参加各种管理会议，了解机构内部的管理状况 (4) 参加各种销售会议，了解机构同外界的商业联系情况 (5) 与所在社区的代表接触，紧跟时代的发展，关注互联网上的“虚拟社区”，与网络公众联络 (6) 协助拟写为董事会准备的机构年度经营报告 (7) 组织安排全体人员的集体娱乐活动 (8) 总结、评价公共关系活动的效果
专题活动	(1) 组织记者招待会 (2) 组织安排各种大型庆典活动 (3) 处理危机事件 (4) 策划、安排“制造新同”活动 (5) 组织举办展览会 (6) 策划、安排公关广告，协助专业人员拍摄有关机构情况的录像或影片 (7) 安排来宾参观访问；组织新产品介绍会；安排筹款、赞助活动

4.5.3 公共关系管理的职能

组织围绕树立和维护养老机构良好的形象这一目的而开展的一系列活动构成了养老机构公共关系管理的职能。简言之，养老机构公共关系管理的职能就是公共关系管理在养老机构当中应该发挥的作用以及应该承担的职责。养老机构公共关系管理的职能主要包括以下几个方面。

1. 收集信息和监测环境变化

从养老机构开展公共关系活动的过程来看，公共关系活动始于信息收集。养老机构只有在收集信息的基础上才能够了解公众和监测环境；在实施公共关系活动方案之后才

有足够的信息对活动进行分析和评价。

在各种信息当中，公共关系部门和人员最需要收集以下两类信息：一是有关养老机构形象的信息，包括养老机构的知名度和美誉度；二是有关公众环境的信息。

2. 决策支持和咨询

决策支持和咨询是公共关系管理最具价值的一项职能。由于公共关系活动能够获得大量有关的信息，是信息集散的中心，而科学的决策和咨询都是建立在充分的信息基础之上的。因此，公共关系能够为养老机构决策提供支持，并且为养老机构的运行提供大量有价值的咨询，提供咨询的领域包括公共关系战略、营销战略、CIS战略、组织文化、广告宣传以及机构的政策、方针、行动等。同时，在对环境进行监测的过程当中还可以对环境变化进行预测，从而提供有关环境发展趋势的咨询。此外，公共关系的决策支持和咨询职能还可以帮助养老机构更好地定位目标公众、设计机构的形象、制订机构传播策略以及制订公共关系危机应对策略。

3. 传播推广

公共关系管理的传播推广职能主要包括以下两个方面：一方面，组织利用各种传播手段向公众传递各种信息，并且与公众进行双向沟通，努力获取公众对养老机构的信任和支持，提高养老机构的知名度和美誉度，把养老机构向更广泛的范围推广。另一方面，引导舆论为机构形象的建设、维护和提升创造一个良好的环境和氛围。例如当养老机构形象受到损害的时候，公共关系部门应该尽快地查明原因，客观地向外界传递真实信息，并利用各大主流媒体来引导舆论，将大众舆论引导到对机构最有利的方向。

4. 沟通和协调

以养老机构内部关系冲突为例，由于员工的知识水平、教育背景、价值观、目标、能力、生活习惯、兴趣爱好等不同，员工之间时常会出现冲突，为了能够使养老机构内外部关系更加顺畅，养老机构必须要和周围的环境建立良好的关系，公共关系管理具有沟通和协调内外关系的职能。

5. 处理危机和应付突变

公共关系中的突发事件主要包括两大类：一类是人为的危机，如组织内部的突发纠纷、公众的投诉、组织与组织之间的突发性危机、新闻媒介的突然介入等；另一类是自然灾害危机，如地震、泥石流、海啸等。

公共关系管理是养老机构的预警系统，该部门正确执行了信息收集职能之后，养老机构能够获得大量的有关机构本身及其所处环境的变化信息，通过认真分析，能够恰当地对环境的变化做出预测。当预测到环境变化向着不利方向发展时，就可以制定出规避风险的策略，将预期的损失降到最低。

6. 形象塑造

在现代激烈的市场经济竞争当中，品牌和形象往往能够在很大程度上提升养老机构

及其产品的竞争力。

4.5.4 公共关系管理工作的程序

1. 制订公关计划

根据养老机构的经营管理计划、市场环境，制订公关工作计划。计划要突出重点，兼顾一般，承上启下，富有弹性。计划中各阶段、各项目的目标、内容、时间等要具体、明确，且具备可操作性。任何人员不得随意行动，以免影响整个计划的实施。

2. 收集相关信息，研究和调整公关方向和目标

时刻对养老机构内部状态、外部环境进行调查，密切收集与养老机构有关的信息，包括养老机构的认知度、和谐度等，了解社会公众对养老机构行为的意见和态度，判断其社会基本形象、地位。发现外界或内部形势出现变化趋向时，及时研究、调整公关工作的方向与目标。

3. 确定公关目标，选择公关媒介

公关目标一般包括多个目标体系。养老机构公关目标以对外公关为主，并根据行业特点确定公关的重点对象和工作方式，争取政府、社会公众、媒体和机构员工对公司的关心、支持。公关媒介选择要有利于目标的实现，有利于公众的接受，有利于内容的传播，有利于经费的节约等。

4. 确定公关的方式和技巧

公关工作要准备充分，以目标为导向。养老机构可创建内部交流刊物，不定期地组织举办赞助活动、联谊活动，广泛征集公众参与性资讯，或由养老机构领导根据实际情况，随时酌情举办新闻发布会、社会宣传活动等。

5. 评价阶段效果，做好工作总结

定期评价公关工作阶段效果，做好总结，将取得有关公关工作过程、工作效益方面的信息，作为以后决定开展、改进公关工作和制订公关计划的依据。

4.5.5 日常性公共关系管理的工作流程

1. 重大公关活动

养老机构举办重要的公关活动或出现重大的公关事件时，由院长进行决策和领导，院办负责策划、制定公关方案，并精心组织实施。接待人员对活动中出现的新情况迅速反馈，及时修正计划，力争取得最佳效果。

2. 一般来访接待

(1) 接待人员在接到来宾来访的通知时，应首先了解来宾的单位、姓名、身份、性别、人数等；其次要了解来宾的目的和要求；最后要准确掌握来宾乘坐的交通工具和抵离时间。

(2) 接待人员应及时将嘉宾来访的通知和了解的基本情况向主管领导报告，听取主管领导对接待工作的安排和意见。

(3) 根据主管领导的意见和来宾的意图，相关工作人员制定接待工作方案，在安全保卫、汇报内容、陪同人员、交通工具、费用开支、活动方式、日程安排等方面提出具体意见，报主管领导批准。

(4) 根据接待方案，接待人员通知各相关部门做好必要的准备工作，并落实接待食宿，安排接待用车，布置会场等。

(5) 接待人员应根据接待方案，组织好接待来宾来访的各项活动，保证各项工作的顺利进行。

3. 新闻媒体接待

(1) 凡新闻媒体记者采访均由院办接待和安排，各部门配合。

(2) 记者申请采访时，办公室负责人员先将采访提纲传真或邮件至院办，经领导签批后方可进行答复。

(3) 涉及重大采访活动，办公室负责人员应自始至终陪同，做详细文字或摄影、录像记录，并存档。

(4) 采访后的新闻稿件须在发表前由院办审定，经领导同意方可上传，并做好采访的后期跟踪，保证稿件落地。

4. 信访工作制度

(1) 由养老机构副院长(书记)分管信访工作。

(2) 养老机构主要领导应定期接待家属来访，原则上每半个月1次。

(3) 信访工作要有专人负责，逐件登记(登记内容包括来信，来访人的姓名、单位或住址，反映的主要问题和要求及处理结果等)，并签署承办人姓名。

(4) 党办、院办对上级交办的信访事项要及时催办。

(5) 对于重要事件的处理结果，工作人员要按有关规定整理材料，及时归档备查。