

## 没有标准，院长就是生产队长

文/ 延婧



66

前些年，标准与标准化还仅被当作工业生产的“专利”，近来却也转向支撑服务业发展。北京市石景山区社会福利院（以下简称“福利院”）作为机构养老践行标准化管理、服务的先行者，却也从中体会良多。从事养老行业已近10多年的李声才院长，看起来稳重、内敛，谈起机构养老的标准化建设，却滔滔不绝。

99

### 从“养儿防老”到机构养老

中国人一向把“养儿防老”当作天经地义的事情，视儿孙绕膝、子孙在老人身边尽孝为天伦之乐。但由于现代社会发展，社会竞争加

剧，经济压力正在每个人身上发挥作用，大家终日忙忙碌碌。况且，由于我国实行计划生育政策，家庭结构的变化，使得青年一代，纵使有十足的孝心，也没时间和经历床前尽孝。家庭养老模式向机构养老便成

了趋势。

现在，不少老年人想离开家到养老院安享晚年，这是对机构养老模式接纳的转变，也是社会文明进步的标志。李院长说：“前些年，我刚开始在福利院当院长的时候，很

少有人直接说父亲、母亲想要来这住，都是说有一个朋友或者邻居让来问一问，显得有点不好意思。但后来，人们就直接了，包括老人自己也是。”

从“养儿防老”到机构养老的逐步转变过程中，如何用标准来规范服务一直是困扰福利院的问题。因为在我国，最初认识到标准化工作重要性的，主要是在重工业、轻工业和农业领域，标准化在服务行业，尤其是养老行业起步较晚。服务业的标准难，主要在于服务成果不好鉴定，不像工业产品可以严格按照数据指标来衡量。工业产品是有形的，服务产品是无形的，服务业这种无形产品的标准化只能是靠规范服务流程来完成，其结果则是规避风险和顾客满意度的提升。服务业标准化的推动，带来的将是服务提供方和接受方双方受益。

## 标准体系建设是“一把手”工程

万事开头难，建立养老行业标准体系，一开始的时候确实很费劲。“养老服务标准化，北京市起步还是比较早的。机构养老最初接触标准化，是宋国建（现国家标准化管理委员会服务业标准部地方标准化管理处处长）在北京市质量技术监督局时带的头。要不是他推这个项目，估计养老行业的标准化工作有可能晚做，也有可能不做”，李院长说。

因此，李院长认为养老服务机



构进行标准化活动，是养老服务机构的“一把手”工程。因为标准可以制约很多随意行为，尤其是“一把手”。而从机构标准体系的建立来说，得到“一把手”的肯定，才能将此项工作重视起来。“一把手”有了明确思路和目标，团队才能有决心、有信心，而且标准建起来后，才能得到运用，要不然“文归文，做归做”，那是一点价值也没有。这就是说，如果一个单位“一把手”的理念不转化的话，标准就很难建起来，更不用提运行了。

李院长深有感触地介绍说：“有的‘一把手’会想，养老服务为什么还要做标准化？觉得很麻烦。的确，前期是很麻烦，但标准化活动开展以后，‘一把手’就会轻松地一般事务中解脱出来。否则的话一个院的院长，或者是一个指挥官，就可能整天被埋在事务里面。随情绪化而工作，情绪好了事事有着落，情绪不好了，就事事搁浅。在没经过标准化管理之前，我这个院长当到什么程度？这院子里修缮保障、人员管理、服务质量，包括草地上的一草一木我都得管。工作没整体安排，把我天天累得不行，工作效率也不高。”说到这李院长还是一脸无奈。“没有标准，我觉得我更像一个生产队长。不该管的都管，该管的又没管着。”

“‘一把手’不能事事亲力亲为，是你的职责不能推给别人，不是你的，不要越权。实际上标准体系的作用是发挥每个岗位的主观



能动性，按照标准的要求完成，再持续提高。考核也是按照标准化来的，按标准处理事件是对事不对人。实际上，标准化的运作是控制了‘一把手’的情感因素。”

“中国现在老年人口这么多，实行养老标准化真是一个非常重要的观念转变。机构养老怎么规范，离不开这个服务标准化。标准化工作落到了实处，一切运行都在掌握之中。而且标准化使岗位的可替代性得到显现，就说我哪天不做这个院长了，新的院长也可以按照现行的标准正常管理全院工作。”

### 卫生间的小红桶

在福利院，每个卫生间里都会有一只小红桶。起初，我们以为只是为了盛水方便而设置的，之后听了

李院长的介绍，也就不得不感叹其标准的细致。

李院长介绍说：“卫生间里按照标准的要求，每个地方都要有水。但真要发生险情，要接一盆水还需要一段时间。所以，每个卫生间都会配一个红桶，长期保证备用水。虽然在院里都是严禁抽烟的，但一旦有哪个老人或者家属抽烟不小心，就会存在安全隐患。养老院怕火，就怕这个万一。那么，我们的工作人员第一时间发现的话，这一桶水就能够将大事化小，小事化了。”

管理标准是决策层领导采用的科学方法和手段，服务标准的实施和运行是全员工作中的依据。福利院里住的80%以上都是行为半自理或者不能自理的老人，真正自理的老人很少，服务难度大。如果没有严

格、细致的服务管理，即便福利院敢接收，家属也不放心把老人留在这里。严格的服务标准化，除了保证高质量服务提供，还能够避免服务人员的过错行为，就可以避免很多不必要的损失。

在饮食进餐方面，标准包括饭前准备，涉及到老人的饭前排泄，卫生的处理和餐盘的发放。在进食过程中，要按照标准规范喂饭，还有专人观察老人的进食状况，防止老人噎食。

院子里还有100多位老人有糖尿病，对于糖尿病人的用餐，也是要特别安排的。医务室统计糖尿病人的名单，分别发一份在食堂和楼层。厨房在准备饭的时候，楼层在开饭的时候都能够清楚地知道哪位老人有糖尿病。做到定点、定人、定物。

在预防突发病方向，也有相应的预案。老人心脑血管都是非常脆弱的，每个服务点都会配有硝酸甘油、速效救心丸等常用急救药，保证老人在第一时间得到快速有效的抢救。服务人员也要接受相关的急救知识培训。

老人的档案分为生活档案、医疗档案，包括老人的物品档案。所有老人的物品，都要记录在案。包括老人的衣服，送来的，拿走的。

“有人说为什么这么麻烦，老人的衣服没人要。但我想，管理就是管什么要管细。也不是光记录，还得要对方确认。要不然也起不到相应的作用。”

## 服务标准化带来优质的服务

李院长告诉我们，建立这个体系，刚开始就是让直接提供服务人员写下他们每天在生活照料、护理工作方面的工作项目，由标准化小组提炼、加工、汇编成服务标准。仅这个过程就用了半年。从服务标准完善后，又制定了管理标准，最后形成完整的服务标准体系。

要保障标准体系有效运行，无论在管理方面，还是服务方面，文件形式的记录是重点。李院长说：“事实上，我有时候也觉得老人入院要签署的各类文件，工作过程中要记录的各种事项，定期要学习的各种工作规范，有时候真的是特别繁琐、枯燥。但只有这样，才能分清责任，以及确保对老人的服务质量。”

要保障标准体系有效运行，护理人员综合素质的提升同样重要。

福利院的服务人员必须要持证上岗，还要定期进行重复的标准化服务培训，把随意性的行为变成规范行为。习惯成自然，服务水平自然持续提升。

要保障标准体系有效运行，实施过程的监督检查是重要保障。院内标准化工作小组除随时跟踪检查执行情况外，每年至少一次对标准体系实施全面评价总结，不断修正缺陷，实现标准体系的持续改进。

服务标准体系的科学建立和完美实施，让福利院取得了可喜成果，2009年，福利院获得了“北京市服务标准化示范单位”的称号。

标准能够约束、规范行为。标准长期的实施运行，无论是服务人员，还是服务对象就会形成一个基本规范、形成一种习惯、形成一种纪律。按规范来，即便是有漏洞，返回来也是有据可查的。

“严格的管理，严谨的服务，规范的行为，自然会带来优质的服务，优质的服务无形中形成了良好的口碑。时间久了，这就形成了一个品牌效应。”李院长特别自信地说：

“我不做广告，现在就有好多人把老人放心地送到这里，是因为我们福利院优质的服务被人们看重了，人们口口相传，慕名而来。”

从管理者的角度来说，标准化工作解决了“一把手”生产队长式管理的困境；对于机构来说，标准又是规避责任风险的重要技术手段；从服务提供者的角度来说，细致且落到实处的标准是工作的指南，优质服务的保证；而最重要的，对于服务的接受者——老年人来说，优质的服务就是所有老年幸福的根源。而这一切，全部都得益于标准与标准化。

### 院长支招

#### 怎样看一个养老机构是否够“标准”？

- ① 通过电话了解情况。先是了解养老院基本的硬件情况，其次通过电话也能够感觉到养老机构管理是否专业。
- ② 签字多。入院前后的文件规范，需要家属签字的涵盖项目广，可以看出服务到位，管理严格。
- ③ 养老机构敢于大胆接待志愿者的，说明内在的服务是能够经得住考验。

