

目录

养老大姐大，亲授护理员的八个防风险启示.....	1
养老院这样搞管理，最终实现员工离职率大幅提升	20
养老机构风险管控的十个常见问题.....	36

养老大姐大，亲授护理员的八个防风险启示

老年公寓要想正常健康地发展，离不开护理员，护理员能否胜任本职工作，能否协调各种关系，是与护理员综合素质，文化水平有直接关系的。养老机构可透过一些针对性的培训，使护理员的理念及时更新，自我调节的能力不断提高，从而培养成为一个合格的护工。

当好一个合格的护理员，必须具备“三心”、“三轻”及处理好各种工作关系的能力：第一是护理员与管理员的关系，即是被管理与协作关系；二是护理员

与老人之间的关系，即护理与管理关系；三是护理员与被照顾者子女之间的关系，即协调与互动的关系(代替子女尽孝)；四是护理员与护理员之间的关系，即相互配合的关系。

一、护理员与管理员之间的关系

护理员与管理员之间是被管理与协作关系，很多护理员对于管理员的管理，普遍存在着不服从，不抵抗，不执行，使得管理员的很多工作落实不下去。我们要求管理员一定要和护理员搞好关系，体贴他们，关心他们，更多的是理解他们。处理问题时要站在他们的角度去思考，提意见时要让他们把话说深说透，使他们心情愉快，干好工作。管理者也应该多表扬、多鼓励护理员，即使护理员有缺点也应尽量避免指责，让护理员减少（不必要的）压力，轻装上阵，和管理员共同把护理工作做好。

二、护理员与老人之间的关系

护理员与老人之间的关系好不好，是养老院里所有关系的重中之重。如果一个护理员不能与老人搞好

关系，经常和老人、及他们的子女闹矛盾，这个护理员基本可以辞掉。

护理员要想与老人搞好关系，首先要摆正位置。由心地做好服务、让老人安心、子女放心，这是考验护理员是否称职的关键。

护理员与老人之间的关系首先体现出的是爱心，例如是否把老人视为亲人，不嫌弃，遇事有耐心地解决，发现问题也能细心处理等。

细节一：细心+耐心

一个有自理能力、但头脑时而清醒，时而糊涂的老人（凡是有自理能力的老人被送到养老院的，基本都是个性要强、固执、不听劝阻的老人），要和他们相处好，护理员必须很有耐心，因为这样的老人，虽然懂自己洗脸，洗衣服，到处走，和别人聊天，但同时，他们会不停地重复做一件事。比如，反复叠衣服，反复数钱，总怀疑别人偷他的东西等等。实际上，这是老人患上失智的一些初期症状。

在这个状态下的老人，如果要做某件不太合常规的事，护理员是劝也劝不住的。这个时候，护理员唯一要做的就是分散老人的注意力，转移老人的视线，换个角度，换个话题，让老人恢复到原来的状态。

如果护理员对老人的了解不够，遇到这些情况不懂得正确处理，反而训斥老人，长期下来，老人对护理员就会产生逆反心理。同时，这些老人家你对他有一点做得不到位，他们见到子女就会告状，那个时候，护理员无论怎么解释都会说不清的。

所以，护理员除了平时负责老人的生活照料外，也要经常与老人沟通，拉家常，了解老人的需求，多给老人温暖，不能让老人对护理员产生恐惧感，这就是之前说的，要求护理员严格按照“三心，三轻”即：爱心、耐心、细心，说话轻、走路轻、操作轻，来服务老人。

如果护理员把老人当成孩子一样护理，肯定不会出现大声说话、着急、生气等情况，更不会出现打骂现象，能做到这一点，是与机构培训、思想灌输、护理员个人接受能力、文化素质分不开的。

一个称职的护理员对于每天重复的护理工作要有耐心，对于每天发生在不同老人身上的各种变化要有细心，对于老人每天重复的问题要有爱心，例如护理一个全失能老人，从洗脸、洗手、擦洗全身、换洗尿不湿、喂药、喂水、喂饭、翻身、按摩，到隔一段时间洗头、换洗衣服、洗澡等，全部动作都是重复的，只是时间不同而已。

一个细心的护理员，在整个操作过程中会将爱心，细心，耐心融合在其中，如喂饭时会自觉地将床头摇高一点，使老人进食顺畅些，做到既是护理又是管理。有的老人早饭吃的不多，9点过后可以喂水，加点餐，子女送的东西就是在这个时候穿插着给老人吃，不要等东西坏了才注意到，这些都是平时应该经常检查的。

所以，作为护理员必须做到耐心，细心，掌握自己护理范围内每个老人的各种习性，做好每个细节，认真踏实地服务好每一位老人，只有这样，才能把各种风险降到最低。

细节二：观察入微

一个护理员护理全失能老人的全过程：早上起来，首先护理员自己梳洗完毕，穿上工作服，打开老人房间，开灯，关夜灯，适时打开窗户（根据天气），先倒马桶、尿壶，刷洗干净，回归原位，房间里如果是三人，先清洗头脑清醒的老人。边洗边和老人聊天，要轻声慢语。

其次，准备好两盆温水，先协助老人冲洗口腔，完毕后，再协助他们洗脸，洗手。尽量尝试让老人自己动手，不要急；

洗完，用润肤霜涂于老人脸部、手上，整理好完

毕，水倒掉，换温水，放置老人脚部，尽量把老人的脚放在水里泡几分钟（早上时间紧，可以擦洗，泡脚放在下午做），擦洗干净放好。观看老人脚部、小腿部皮肤，如果干燥，同样涂抹润肤霜，如果天冷，穿上袜子。

水倒掉，换两盆水，准备好尿不湿，掀开被子一侧，更换尿不湿，把尿不湿轻轻抽出，观察皮肤，用毛巾先擦洗外围再到中间，中间擦洗完立即用肥皂，再从外围擦洗到中间（很多护理员会习惯从中间洗再到外围，这是错误的），完毕，稍微晾干一会儿，换上尿不湿整理完毕。

在操作中同时检查老人的衣服后背到边角，如果有地方湿了，一起更换，注意保暖即可，随后喂点水。

在整个操作中一定要及时和老人沟通，老人有什么不适，立即处理，以此类推。

以上事情，在老人吃早饭之前全部处理完。

再下一步，开始吃早饭。护理员要做好准备工作，喂药，打胰岛素，开始喂饭，先将床摇到 45 度，围上干净的毛巾至老人脖子下，喂饭前一定要先喂水，协助吞咽困难的老人进食。

喂饭是最考验护理员的耐心的，不能因为老人进食慢而喂少。还有的护理员怕老人尿尿多而不给足够

的饭老人吃，又或者不给水喝，这是绝对不容许的，只要发现，第一次警告，第二次直接辞退。

早饭完毕，到护理员吃饭，整理房间、床铺，打扫卫生；9 点到 9 点半，协助老人喝水或进食子女带来的各种水果冲剂等。

检查老人的床头柜，清理过期的东西及整理老人的衣物，随着天气进行调整，更换尿不湿，清洗完毕，准备午饭，重复喂饭前的各种准备工作，完毕；

午休，下午 3 点喂水，重复之前的动作。在这要说明一下，在替老人更换尿不湿时，要求每次都要清洗，观察皮肤。男的老人用的是保鲜袋，只要发现有尿，立即更换，长时间不换就容易出现红肿发炎，如果有红肿现象，可用民间用的明凡水清洗，效果很好，也可用碘伏消毒，根据轻重适时进行消炎处理。

最后，准备晚餐，重复动作，在闲暇之余要和老人聊天，及时了解老人的心理活动。护理员要密切关注老人的身心健康，特别是头脑不清醒的老人，有忧郁症征兆的老人，子女来探望过后情绪波动的老人，发现问题及时解决，这也是一个护理员应该做的事。

以上是护理员一天的基本工作内容，整个操作中，护理员可根据具体情况具体处理，特别是突发事件的应急处理等等。对于刚入住的老人，护理员的护理、

观察、沟通，及时了解老人的个人情况尤为重要，以便有异常情况要及时汇报。

细节三：深入了解

有一次，一位老人入住养老院前，子女描述老人没有大问题，能走路，能吃饭，不用护理员操心，全自理。我问了，老人多大岁数了？子女答：90了。男的女的？女的。大家可想而知，子女的意思就是怕多收钱。

我说，90岁的老人生活不可能全自理，但子女还是坚持己见。我说，所谓生活全自理是：一，头脑清醒，有控制自己行为的能力，比如说，看见别人好的东西不去占为己有，子女马上说，有时会拿，袜子，这些小的东西；二，老人自己能照顾自己，不需要别人帮忙，例如，洗脚，洗屁股，子女说也能凑合，当然洗澡，洗衣服由护理员负责，我问他们，您还觉得您家老人是自理吗？子女说，那就算半自理吧。我又说，把老人送来应该是让老人安度晚年的，不是让她来继续受罪的，那还不如在家里，少花钱。子女说，哪里啊，在家每天就做一顿饭，吃三顿，行动不如以前了，上次在家摔了，腿走路不灵活了。我说，那现在能走吗？子女说，走得慢，上厕所要人扶一下，过

几天就好。

大家听听，老人是走下坡路，各个零件都衰竭了，只会越来越严重，怎么能过几天就好？我说，这样吧，如果方便把老人带来我们根据情况再定，不方便就直接入住，有近期在医院的病例顺便带来。

有的子女是实事求是的，有的子女呢，说的情况根本就是不着边的。所以和子女沟通时，不要马上定老人属于几级护理，而是要老人试住几天。现在有的城市已经有养老院，要求老人入住之前接受评估机构的评估，判断老人是属于第几级护理，然后才根据这些第一手资料做出判断。

三、护理员与子女之间的关系

护理员与老人子女之间的关系同样重要，入住老人是否能长期留住，主要取决于子女的决定。入住养老院的老人，如果一直是子女服侍的，或者是子女请保姆服侍但子女一直参与，子女对老人的情况是了如指掌的，只要老人无怨言，在养老院护理得很好，身上保持干干净净，房间无异味，子女一般就没有意见，还会时常表示感谢，也和护理员的关系会越来越好。

反之，子女从来没有服侍过老人，根本不了解老

人的习性，只是老人突发疾病无人照顾，只能迫于无奈把老人送到养老院，这样的话，子女多数会对养老院不放心。他们不了解养老院里有哪些服务内容，所以一开始会用怀疑的眼光，质问的口气，尖刻的语言和养老院进行沟通。虽然勉强把老人送来了，还是三天两头频繁地往养老院跑。

他们对养老院有所顾忌的目的很明显，所以护理员要及时了解这些子女的心态，首先做好服务，在细节上尽量想的周到，以实际行动感染家属。随着时间的推移，子女来的次数会越来越少，语言变为温和，态度变为随意，这都需要一个过程。在这个过程中，护理员的所作所为是很关键的；

反之，在这段时间如果护理员没有把关系协调好，子女会对护理员的工作不放心，搞不好，子女就会把老人转移出去。即使老人留住了，子女对护理员也没有留下好的印象。在以后的护理过程中，老人一旦有事，子女会新帐旧帐一起算，没有商量余地。这些看似针对护理员的行为，最终结果却是要我们养老院来承担的。

所以，护理员的好坏直接影响到养老院的生意、名誉。特别是民办养老院，要特别重视护理员的思想品德的培养，凡是老人不愿意再住下去了，问题多数

出在护理员身上。

细节四：管理到位

有个老太太入住不到三个月，子女突然来要求出院，说是二女儿要带到南京去过几个月，就是这样的理由把老人接走了。过了不到一个月，（我）在路上碰到大儿媳，闲聊中得知老人在别的养老院，问为什么？她说，老人告诉子女，每次喊护理员，护理员都不是马上就来。即使来了，也不停地数落老人，每次换尿不湿更是恶言恶语，嫌弃老人，可当子女来探望，就完全换了一个面孔。

这样过了一段时间，老人对护理员产生了恐惧感，子女也发现了这个情况，大家商量一下，找个理由就把老人转走了。

得知情况后，我专门打个电话回访，告知对方：有情况可以和我们沟通，我们可以换个护理员啊？子女的回答是，换个护理员如果也还是这样呢？我无语，是啊，换个护理员还是这样怎么办？大家可以思考一下就这个问题。所以，完全是因为护理员的原因而失去客户，对于机构来说就是损失。

如果要归咎原因，就是平时管理不到位。管理者但凡发现有这样的护理员，一定要严格管理，警告，

隔三岔五就去检查他的工作，和他护理的老人聊天，近距离了解实情，如果没有好转现象，就准备辞退吧，不要手软，当然前提是把备用的护理员准备好了。

细节五：尽心尽力

一个专职护理失能，失智老人的护理员是怎样用实际行动感动着子女的。

对于失能失智的老人，大家都知道他们的行为示不受大脑控制的。主要表现在随地大小便，凡是送来的老人都是子女无法照顾的，而这样的老人往往是能走动的，风险很大。

这个护理员从开始的照顾三个，一直到现在照顾7个，全是她一人看，老人被她护理得干干净净，子女没有一个不满意的，来探望的子女看到老人健康地生活在这里，对她很是赞赏。原来，护理员平时对老人像哄孩子一样护理着，轻声慢语，从来没有怨言。

有的子女来时正赶上护理员在地上擦洗屎尿，一遍又一遍，很是过意不去，几次偷偷塞钱给她，可护理员从来不收，她说，养老院给我的工资就足够了，我很知足，不能再收你们的钱，如果院里知道了，会加倍扣发钱的。

我们的规章制度是，只要护理员收取子女的钱，

200 元我们就扣取 400，这是铁一样的纪律。除了和护理员有协议，这也和我们经常培训，灌输理念是分不开的。由于平时护理员与子女相处得很融洽，在发生了老人突然摔倒的情况下，护理员主动承担了责任，避免了一场纠纷。

有一天有个老人在房间里走动时突然手舞足蹈起来，在转弯时自己踩着自己的脚摔倒了（监控看到的），护理员第一时间通知了医生，医务人员在查看了老人情况后及时通知了子女。大家知道，现在的老人都是多子女的，来了几个子女后，就有人背后提出要我们养老院先拿钱给老人看病，且态度很强硬，也有的子女保持沉默。

在得知子女的要求后，这个护理员就出面了，主动说：老人是我看护的，所有责任我来承担，需要钱，我拿钱，需要看护，我去看护，如果我工资不够，就回家拿。子女打断她的话说，这与你没有关系，是养老院的事，护理员说，我们与养老院有协议，老人发生问题百分之 80 是护理员的责任，如果你们要养老院赔偿，养老院事后会追加我们责任的，所以一切由我来承担。

结果子女无语，有个子女说，先帮老人看病吧，反正老人有医保。老人在医院住了 7 天，我们派护理

员全程陪同，子女很受感动，现在老人又回来入住了。

所以，护理员和子女搞好关系是相当重要的，一个护理员的爱心，细心是天生具备的，单靠被动的管理效果都不理想。

细节六：管理常抓不懈

一个干了两、三年的护理员，在老人的黄疸肝炎发病期间，居然说不知道。大家知道，黄疸肝炎最明显的症状就是浑身发黄，她天天帮老人清洗，老人的变化没察觉，一直到老人不想吃饭了，才告诉医生，医生通知子女把老人送到医院。

晚上子女来拿老人衣物时，很是不高兴，说：这么长时间你们没发现吗？医院医生说，这个病最起码耽误了 4 到 5 天，再迟来几天就有生命危险！我问了护理员，你平时清洗老人时就没注意吗？她说，感觉皮肤跟平时不一样，没想到这么严重。大家能听出什么吗？这就是典型的粗心！她们认为老人只要能吃能喝就没有问题。

所以管理是门学问，里面的内容很多，很丰富，就看你怎么应用它，管理要常抓不懈，警钟长鸣，一刻也不要松懈。

细节七：随机应变

现在的老人都是多子女的，子女之间如果是团结的，在老人的问题上会商量的，寻求统一意见的，还好说。怕就是怕意见不统一，有的是轮流护理，有的是子女间谈好的，指定其中一个子女护理，但时间一长，就不想护理了，就把老人送来养老院，这些情况，无论子女和子女之间，还是子女和养老院之间，都容易闹矛盾。

一个老太太是三儿子送来的，老人的所有东西都在他手里，农村的，弟兄三，姐妹俩。三儿子把老人送来别的子女不知道，老人是儿子们轮流护理，一家四个月。老人来了两个多月了，在瞒不住情况下，俩个女儿来养老院看老人，老人看见女儿就哭了，结果俩个女儿坚决不同意老人在养老院，强烈要求把老人接回家，护理员在劝不住的情况下打电话给我，我说，你让她们来找我。

俩个女儿来时（我在三楼），一路大声谩骂，看到我时，就质问，为什么你们不让我们把老人带走？我说，请进来说话，子女说，我们没有时间，我们现在就要把老人接走，我说先消消气，你们还真不能把老人接走，她们说，不让带走，就打 110，我说，可以，那是你们的权利，但效果不一定达到你们满意，能让

我解释吗？一个还是高声谩骂，我说，如果你控制不住你的情绪，我就请你出去。我们这里都是老人，不能出现这种现象，另一个子女就劝她，不要她讲话，我说，请你们进来，我们谈谈，然后她们进来了。

我说，老人送来是签协议的，谁送来，我们就认谁，别人是不能带走的，她们说，我们是女儿啊，我说，那是你们说的，怎么证明？随便来个人说是女儿就把人带走了，发生后果我们怎么交代？如果你们想接走，就通知老人的儿子，他同意了，你们随时可以带走，110来也没有用，也请你们理解我们。

最后她们也冷静下来了，打电话给老三，老三又征求我的意见，我说你自己拿主意，你想不想老人走，他说，不想啊，我说，那就这样，你们不是四个月换一个子女带吗？现在还有一个半月，到期是谁带就可以把老人带走，老人现在暂时不走，反正他在这里也不受罪。

又过了一个半月，老大来把老人带走了。结果不到一个星期，老人又送回来，那俩个女儿同时来的，老人看到护理员显得很亲热，和同屋的老人一个一个拥抱，到现在还在。

我认为，老人在这里生活有规律，院里老人又多，有共同语言，习惯了，不会轻易走的。时间长了，子

女也就认可了。

四、护理员与护理员之间的关系

护理员与护理员之间如搞不好关系，很多衔接的工作是干不好的，特别是公共场所，大家都处在你干你的，我干我的，一盘散沙，这样管理起来相当麻烦。

对于机构来说，让所有护理员都有团队精神，虚心学习，取长补短的心态很重要。护理员之间不能有嫉妒心理，这样会给在工作上带来不便。每个区应该有正能量的一线护理员，既当护理员又当管理员，在实际操作中一是起表率作用，二是很多护理细节问题，管理员是很难发现，但是一线的护理管理员能及时发现，也能在遇到突发事件中稳住事态发展。

每个老人必须分配到具体的护理员，遇到问题不给她们有推脱责任的机会。这样能加强护理员的责任心，及时掌握自己护理范围内每个老人的习性，便于护理到位。

但在具体操作中，每个区的很多工作是分工不分家的，特别是特护老人，如体形较胖的老人的翻身工作，痴呆老人的喂药，约束带处理，这都是看得见的。

细节八：自我保护

例如，失能老人在床上一般都会自然地滑到脚头，离开枕头，隔一段时间护理员就要帮助老人朝床头那边挪一挪，能抱得动的很好，抱不动的，怎么办？拖，拽头，拽胳膊的，只要把老人移正了就行了。又例如，体形较胖的老人翻身，换床单这些具体工作，有的护理员一个人是不能完成的，没有人帮忙的情况下，肯定是这样处理的。但这样做很容易出现危险，有褥疮的老人，更不能这样搬动。

还有些看不见的，如护理员都在忙时，老人的走失，老人之间发生纠纷，老人的突然摔倒，痴呆老人在公共场所搞破坏等等。

发生这种情况，你不能说这不是我管理的老人，我不管，有的看见了先不去阻止，而是去找护理员，（这样就有点像各家自扫门前雪，没有团队精神）。正确来说，类似这样的事情都是需要护理员相互配合的，两个人搬动老人，护理员不累，老人也安全。

特别注意的是，护理员搬动半失能老人应该学会保护自己，半失能老人平时可以坐在轮椅上，那么在搬动过程中，试着搬，不要用力过猛，过猛会容易闪腰，因为有的老人在你准备搬动她时，老人会下意识地保护自己。要么就有什么抓什么。

所以在搬动时先要看老人的手在哪里？最好是放在老人前面，确保安全时再搬动，新的护工来时一定要告知清楚。

又例如，一个血栓后遗症老人，不能讲话，但我们说什么他都听得懂。睡觉前，护理员准备把老人从轮椅上搬到床上，是个老护理员，她把老人推到床前，固定好轮椅，同时把老人的手放在老人的前面，等到把老人准备抱起的瞬间，老人一下子把床头抓住了。护理员当即感到腰不舒服，但是还是重新把老人抱到了床上，夜里护理员翻身时不能翻。就打电话给医生（医生晚上值班）医生去了帮她按摩了一会，让她第二天不要起来，休息一天观察，好在不是太严重，休息了一天，贴了膏药，又按摩了几次，好了。

综上所述，结论是，养老院的风险不仅仅是老人，护理员同样也会给养老院带来风险。

养老院这样搞管理，最终实现员工离职率大幅提升

特别提示：为了原汁原味地呈现问题发生的原因，本文较为详细地描述了该养老院内部管理的现象，以便读者更清晰地了解事情的来龙去脉。篇幅较长，请耐心等待读完。

这是一个真实的案例。

某省的 Y 养老院位于省会下属的某县级市，离省会中心城区 25 公里，由于品牌定位准确、营销工作出色，Y 养老院运营一年多以来，入住率不断攀升，在业内享有了一定的知名度，待进入资本和加盟连锁需求也愈加强烈。

由于发展过速的原因，养老院内部人员管理的各个环节均出现脱节。总公司（T 养老集团）所倡导的精益化管理方式不能有效的实施，各种制度及措施不合理或无法执行，员工满意度和工作效率日渐降低。养老院滞后的管理方式与总公司蓬勃向上的发展趋势形成了强烈的反差。由各种因素导致的人员离职问题愈发严重。

接下来，我们从内部管理的角度来看看人员流失率为什么这么高。

1 企业发展前景因素

1.企业发展方向不清晰。先放大到 T 养老集团的情况来看,T集团的发展战略看似清楚,实则没有操作性。一个企业的发展战略首先要有一个明确的战略目标,然后有可实现战略规划,然后才有实施计划可言。而 T 养老集团在省内只有战略目标(还有拍脑袋嫌疑),没有战略规划、更没有可执行的实施计划。也就是说愿景与实际工作事实相脱节。战略目标没有计划体系,也没有组织保证。结果就是员工每天很忙却不知忙什么,不确信企业能按照愿景那样发展,不知道自己在 Y 养老院未来的发展中能得到什么?

2.愿景项目一再跳票。还有以前高调宣布的几个愿景项目由于种种原因一再跳票拖延上马,对于整个企业的员工士气也有很大的影响。因为新项目的如期实施代表企业发展的良好势头,本来寄予希望的品牌红利和上升空间长期不能实现。长此以往,员工就易灰心丧气继而离开。

2 企业工作环境因素

Y 养老院通过不懈的努力,严格执行卫生管理制度,使养老院的整体工作环境达到了一个比较理想的状态。从员工满意度调查当中可以看到,无论是一线员工还是二线员工,对于Y 养老院的工作环境满意度都是比较高的。但是,行业的特殊性也使Y 养老院的整个工作氛围比较压抑,特别是一线员工。他们每天下到房间里工作,如果是身心状况都比较好的老人的房间,氛围就比较轻松;如果是身体条件比较差,像一些不能自理或者有精神性疾病的老人的房间,在长期工作之后,身心所承受的压力就比较大。如果不能得到及时有效舒缓,日积月累,也会成为离职的一个重要原因。

还有一个是新护理员的离职率较高,这一现象的原因在于:当新护理员入职之时,原本对于工作也充满了希望。但是在进入一线工作环境之后,发现整个工作氛围和自己想象的完全不同,培训的东西并不能直接就管用。面对复杂的场面他们一时不知所措,会感觉很不适应。此时如果没有及时的技能辅导或心理疏导,就极易导致新员工离职现象的发生。

还有一种情况是:新员工进入房间中,对于老员工的一些做法不能接受或不满意,向上级反映之后因没有有效解决而离职。有一些老员工对新员工不热情(甚至还有欺生的现象,大多是基于护理员的绩效分配方

式引起的),还有一些老员工有一些不好的行为习惯,像偷吃偷拿老人东西、偷懒耍滑、说东道西、有虐待老人行为等,新员工看到这种情况不能改变,感到在这样的环境下工作没有意思,就会选择离职。

3 企业文化因素

1.人性恶的企业文化。T 养老集团的最高领导在管理层的内部会议上,不止一次的指出:"无论 Y 养老院的人员管理还是制度设计上,都要坚持"人性本恶,人性本私、人性本懒"的原则。对于人员的管理上要紧盯不懈,对下属的工作全程跟踪、一丝不能放松。对于制度的设计,要严之又严,不要留一点儿可以钻的缝隙。(有意思的是,Y 养老院制度非常严格,但是执行却非常不严格。)

基于人性本恶的管理方式,将员工置于繁杂的组织设计和制度约束之下,工作之中处处小心,长此以往,员工就感觉不被信任,进而使组织承诺降低,这是很多离职现象发生的根本原因。

Y 养老院在新员工手册上明确显示:“公司不鼓励员工加班,员工应将工作与生活时间合理分配,做到劳逸结合”。但是在实际工作中,Y 养老院领导经常性的在

公共平台上表扬:"某位某位员工,每天加班到几点几点,我们大家都应该向他学习,他是我们工作的楷模"等等。

在大会小会上,公司的高层领导也在不断地倡导:"工作的时候要提高效率,开会应该放在下班时间、培训也应该放在下班时间、还有工作计划方案等等都可以放在下班时间来做。"在节假日的时候,为了迎接探望高峰,Y 养老院会安排各部门值班或者全员加班,与护理照料部不同部门的中层管理人员也要在 Y 养老院轮流值夜班查房。但是大量的加班却完全是义务行为,没有任何相应物质或经济补贴。额外的工作挤占了员工的私人生活时间,使员工无暇顾及家庭,没有时间学习和放松。当员工终日处于一种满负荷的状态,工作压力大到不能承受的时候,他就会考虑离职了。

2.文山会海。Y 养老院的会议以及文件工作繁多也是导致员工离职的一个因素。从常规会议来讲:Y 养老院全体员工每天要开早例会、每个部门单独还要开早例会、Y 养老院的管理干部每天要开夕会、每周一上午要开周会、每周六下午要开周总结会,每月度还有月度会议等。而非常规的像各种专题会、讨论会等临时性会议也非常繁多。随之而来的是各种会议通告、总结、精神等文件数不胜数,Y 养老院的打印机每月的打印量堪比一家小型文印社。会议文件人手一份,重要的

文件还得组织员工下班后继续学习和考核。大量的会议和文件起草、学习的时间挤占了正常的 Y 养老院实际工作,每天置身于文山会海之中,使员工疲惫不堪。

4 企业分配政策因素

1.薪酬竞争力差。Y 养老院的薪酬体系也是很多员工最不满意的方面。相对于行业水平,Y 养老院一线员工的薪酬属于中等偏上水平。但是与之对应的是,Y 养老院二线员工对薪酬的满意率明显要低于一线员工。较低的薪酬标准使员工离职时企业在薪酬上的回旋余地很少,员工离职后再就业的选择面也比较大,企业留人就有很大的难度。

2.薪酬体系缺乏公平性。还有薪酬的公平性问题,虽然一线员工的薪酬横向对比有一定竞争力,但是这是每天工作 12 小时得来的,考虑工作时间的的话薪酬并不算高。而整个 Y 养老院的绩效设计欠缺合理和完善,很多计算方式不能体现多劳多得的原则。造成很多老实人吃亏,而偷奸耍滑者得利的现象。

而 Y 养老院整个薪酬政策基本上没有体系可言,没有升级途径,没有升降级标准。全院护理员基本工资和绩效标准一刀切,不能体现工作强度和工作质量的

差异,这种缺乏公平性的薪酬政策造成了员工的极大不满意。而二线员工却执行另一套所谓的"谈判工资制":在应聘的时候不是根据员工的实际工作经验和工作能力,也不是按照岗位需求和人才供给状况来核定薪酬,而是采取总经理凭主观感觉直接谈判的方式来解决。并且虽有工资保密制度,但是没有事实上的完全保密,使很多知道工资实际情况的员工心态不平衡。因为这种不正确的"谈判工资制",使Y养老院工资结构混乱,没有体系可言,涨减工资完全凭借领导的主管感觉和意愿,员工普遍对薪酬制度不满,因此而导致的离职情况增多。

3.激励效果差。Y养老院的绩效考核方式也存在很大问题:对于一线护理员的考核,基本上只有工作时间,没有考虑工作质量的因素。员工要增加收入只能增加加班时间,工作能力在经济回报中体现不出来。并且由于没有加薪阶梯,员工感到干好干坏差不多,工作积极性就会受影响,时间一长产生了职业倦怠,就会有离职倾向。

而Y养老院对于员工的临时性激励方式也比较单一,基本上以小额的经济或物质奖励为主。主要就是200元以内的奖金或者一些日常用品等,并且由于前期采购的失误,一些质量欠佳甚至过期物品还在被当做

奖励发放。可想而知,这样的东西对员工的激励作用极其有限。而 Y 养老院的福利制度主要就是节假日的一些物品发放和每年的员工旅游,但是由于物品发放少且差,旅游活动的组织不合理(地点选择失误,并且有不去旅游也不能休息,必须加班还没工资的可笑规定),最后得到的实际效果都不太好。

5 企业管理因素

1.制度设计繁杂不合理。Y 养老院基于人性恶的企业文化直接反映于制度设计之中。从值班制度到督导制度再到餐厅排队制度,制度多且繁杂。领导者的意图是建立一种全面的制度文化,将所有制度编撰成册,曾说过:"有了一百种制度,Y 养老院管理就可以达标了。"但是,运用生产型企业的管理方式来管理服务型企业,特别是这样一个有"感情需求"的企业,是否可行呢?

先不说服务项目标准的不易量化,单就是这一种处处"堵"的方式,也不易为员工所接受。并且制度体现的大部分处罚大且重,奖励少且轻,很多处罚不切实际且不能操作。比如 Y 养老院有制度规定-只要有老人在院里摔伤,不论具体在哪里,不论是什么原因导致的,护理员都要负经济全责。这样的制度在实际工作中很难

执行,最后基本上都不了了之了。并且 Y 养老院这繁杂的制度,并没有系统性可言,经常发生的现象是:出现了违反制度的问题需要处罚,问制度相关执行人要制度,却发现相同的问题不同的制度有不同的处罚版本,让执行无所适从。最后还是以 Y 养老院领导个人意志所做的决定来处罚。

繁杂无序且不合理的制度,使实际的执行中漏洞百出,为了堵漏再建立更多的制度,使制度的执行更加困难。如此反复,大量人力物力被沉淀在制度建设和监督执行之中。Y 养老院的大部分员工对于制度基本已经麻木了,可想而知它的实际效能。

2.领导管理方式的问题。集团下属的中部区域事业部（简称“中区事业部”）主要领导的管理方式,也对员工的组织承诺产生了一些不利的影响。作为 Y 养老院的直接上级,中区事业部领导因为事务繁忙,不能全身心的关注 Y 养老院的情况,只能依靠网络工作平台和一些员工的工作汇报来了解 Y 养老院每天的工作。所以,就有了每日工作汇报制度。

Y 养老院的中层和所有二线员工,每天都要以短信、网络、电话等形式进行工作汇报,领导就利用汇报得来的信息,直接指示 Y 养老院的具体工作。这种管理方式的直接问题是(1)越级指挥,Y 养老院的直接管理者形同

虚设,只是一个执行者和救火队员的角色。(2)信息不客观不全面,易产生误判误读,管理指令偏差或者无法执行。(3)中层管理人员以及普通员工都感觉不被信任,缺乏工作积极性。这种工作方式使 Y 养老院的管理层都养成了被动工作的习惯,不主动思考,不主动承担,确保平稳无事就行。时间长了,觉得个人价值不能体现,就会考虑离职。

另外在 Y 养老院的管理中,领导与部门、部门与部门以及部门与员工之间,普遍缺乏沟通。有很多情况的发生都是由于信息不畅或者沟通不到位造成的。部分领导不注意沟通的对象和方式,没有设身处地的去想问题,了解问题直接、处理方式简单,不易被员工所接受。还有二线与一线员工之间,因为工作内容和方式差异较大,对有些问题的想法和看法也不尽相同,沟通不彻底就给工作带来很多不必要的麻烦甚至部门间的对立。

6 员工成长机会因素

1.职业高原。职业高原被看做是员工整个职业生涯的一个暂时性峰点,是职业生涯的向上阶段中工作责任与挑战的相对终止期,是员工职业发展上的一段"停滞期"。结合 Y 养老院一些离职的案例,根据离职

员工主诉的情况基本可以判断他们在 Y 养老院经历了职业高原期,当时感觉自己晋升的机会非常小,事业发展已经遇到了一个瓶颈。在这一时期又没有能够自我调整,再加上 Y 养老院员工发展和职业规划的匮乏,造成了后来的离职。

2.个人职业生涯设计。在我们讲自我超越时提到的所谓个人愿景,其实就是员工的个人职业生涯设计。我们每个员工如果都能为自己画一张"人生的蓝图",按自己的能力、性格、潜能去发展,人生就会因为少走了很多弯路而变得更加的精彩。在调查中我们发现,Y 养老院已离职和未离职的员工,普遍缺乏个人职业生涯设计,对自己的职业目标基本没有打算。这跟员工个人的自身素养和受教育程度有关,也跟 Y 养老院的人事部门在工作中并没有普及职业规划意识有关。

3.对公司的目标缺乏认同。在已离职员工中,有部分人员的离职是因为对于 T 集团的自身发展不认同导致的。对于企业发展的方向或者愿景目标的实现,有些员工心存疑虑、不能完全相信。相对于不明确的发展方向,他们更趋向于选择有"前途"或"钱途"的别家公司。这其实跟 Y 养老院的企业文化建设、战略规划的制定、发展项目的如期完成以及对员工的组织发展培训都有关系。

7 员工人格特质因素

1.过高期望值造成离职。这有两种情况:新员工在招聘期没有对 Y 养老院的真实情况进行详细的了解,对于 Y 养老院的工作生活环境期望过高,真正到了 Y 养老院之后发现与自己所期望的相差甚远,不能有效平衡而造成离职。另一种情况是,老员工在 Y 养老院作出了一番业绩,已经被领导和同事们所认可,因此其调整了对于自身价值的评估,对于自身的职务或者待遇产生了更高的期望值。而 Y 养老院由于种种原因并没有像其期望的那样给与调整,他的心理就会产生付出与回报的不公平感受,感觉自己的收益不能体现自身价值,如果企业外的因素再起一点儿作用的话,就易产生离职。

2.工作与性格不匹配。曾经有几名新员工,在 Y 养老院工作不长时间后就提出离职。究其原因,大多数的回答是热爱这份工作,但是年纪太小、不太适应 Y 养老院的工作节奏和工作氛围,感觉在 Y 养老院呆不住。心里莫名的着急,也想了很多办法,却怎么也调整不过来,最后只好离职。

3.缺乏个人工作成就感。养老行业是一个比较"慢

"的行业,无论是行业回报还是 Y 养老院的整个氛围,成效性比较难以快速显现。一些人,尤其是刚毕业的大学生,对养老的行业特性不了解,为了先有一份工作而来到 Y 养老院工作。到了 Y 养老院之后才发现,这里的工作压力大、普通职位的工资不高、工作地点也远离市中心。并且最重要的是,这项工作很难迅速体现出成绩,日久天长,觉得没有成就感,加上本来这些也不是自己喜欢或擅长的,就可能会选择离职。

4.职业倦怠因素。"职业倦怠症"是一种由工作引发的心理枯竭现象,员工在一段时期内会感觉到工作没有积极性,力不从心,心里异常疲惫的感觉。它主要是源自于心理,身体上有可能并没有太大的变化。Y 养老院大量的医护工作者正是职业倦怠症的高发群体,因为护理是帮助人的职业,当助人者本身的内部资源将耗尽而没有得到补充的时候,就极易引发职业倦怠。使他们在工作中打不起精神、难以提起兴致,完全依靠着一种惯性在工作。逐渐对自己工作的意义和价值评价下降,就可能开始考虑离职或转行。职业倦怠症对于工作以及员工的破坏作用很大,Y 养老院的管理者以及人事部门,需要及时发现和有效消除员工的职业倦怠状态,它是 Y 养老院一线员工离职的一个很重要的非物质因素。

8 人际关系因素

1.与上司、同事、客户及下属等多维度人际关系的处理不当。Y 养老院的人际关系主要是部门内关系、部门间员工关系、员工与老人或家属的关系和领导与下属的关系。部门内关系一般比较融洽,少有部门内发生冲突导致离职的现象。但是部门间员工关系却经常出问题,原因大多是部门和岗位职责不清楚、交接流程不清晰等导致的工作矛盾。员工与老人或家属之间的关系容易出现员工的服务家属不满意或不理解、老人或家属的做法员工不接受等。上级与下属的关系主要是工作沟通不到位、或者工作任务分配不公平导致的不融洽。员工在这些关系层面上如果处理不好,再加上沟通渠道不畅不能疏导员工怨气,就会意气用事导致离职。

2.互相信任程度。在实际工作中,领导与员工以及员工间的信任因素直接影响到了员工的工作满意度。领导的直接授权可以让员工参与决策,从而会提高员工的参与感。但是 Y 养老院的情况是,中层管理者授而无权,基层员工授权混乱。公司的高层领导总是对下属的决策很担心,所以事必躬亲,最后搞得自己很累,员工

也不理解,感觉不被信任。员工间的也会因为工作制度不明确的问题,导致了问题责任不明,互相之间有找理由借口来推诿的情况发生,整体互信程度也不甚高。

9 生活质量因素

1.工作与家庭生活之间的平衡。因为 Y 养老院处于该县级市的郊区,所以除了周边村镇的员工外,其他员工上班距离较远,每天路程时间较长(省城籍员工每星期回一次家)。并且 Y 养老院经常加班,因为工作占用了很多家庭生活的时间,这就会影响到夫妻感情、子女教育、老人赡养等个人生活。工作与家庭生活之间的关系平衡不好就会造成离职。

2.Y 养老院的工作特点对生活的影响。Y 养老院上班距离过远,有一些员工有住宿的需求,但是现在员工宿舍紧张,所以 Y 养老院就规定:只有非当地户籍员工才能提供住宿。但是,事实情况是有很多该县级市市区的员工每天上下班也需要将近两个小时,又不符合住宿条件,所以选择离职。

Y 养老院生活相对压抑,员工有减压需求,但现有的社工活动不能有效缓解,有一些员工会因此而休假

或辞职。护理员的工作性质有时不被认可,基层员工受社会偏见影响较多,所承受的父母、家庭、亲友压力较大,有很多优秀的员工就是因为承受不了这种压力而选择辞职的。

养老机构风险管控的十个常见问题

1 问：签订无固定期限合同是不是工作了 10 年以上养老机构就不能辞退

答：我国劳动合同分为固定期限劳动合同、无固定期限劳动合同和以完成一定工作任务为期限劳动合同。无固定期限劳动合同是指用人单位与劳动者约定无确定终止时间的劳动合同。

根据《中华人民共和国劳动合同法》第十四条规定：劳动者在该用人单位连续工作满 10 年的，除劳动者提出订立固定期限劳动合同外，应当订立无固定期限劳动合同。但是，订立了无固定期限劳动合同的劳动者并不是说用人单位不能辞退。

如果符合劳动法规定辞退条件的，用人单位仍然有权辞退劳动者或者解除劳动合同。

第一，工作 10 年以上签订了无固定期限合同劳动者有下列情形之一的，用人单位可以解除劳动合同(第三十九条)：严重违反用人单位规章制度的；严重失职，营私舞弊，给用人单位造成重大损害的；劳动者同时

与其他用人单位建立劳动关系，对完成本单位的工作任务造成严重影响，或者经用人单位提出，拒不改正的；劳动争议仲裁机构或者人民法院确认劳动合同无效的；被依法追究刑事责任的。

第二，工作 10 年以上签订了无固定期限合同劳动者有下列情形之一的，用人单位提前 30 日以书面形式通知劳动者本人或者额外支付劳动者一个月工资后，可以解除劳动合同（第四十条）：劳动者患病或者非因工负伤，在规定的医疗期满后不能从事原工作，也不能从事由用人单位另行安排的工作的；劳动者不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位，仍不能胜任工作的；劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行，经用人单位与劳动者协商，未能就变更劳动合同内容达成协议的。

第三，工作 10 年以上签订了无固定期限合同劳动者符合下列情形之一的，用人单位不得解除劳动合同（第四十二条）：从事接触职业病危害作业的劳动者未进行离岗前职业健康检查，或者疑似职业病病人在诊断或者医学观察期间的；在本单位患职业病或者因工负伤并被确认丧失或者部分丧失劳动能力的；患病或者非因工负伤，在规定的医疗期内的；女职工在孕期、产期、哺乳期的；在本单位连续工作满 15 年，且距法

定退休年龄不足 5 年的；法律、行政法规规定的其他情形。

2 问： 怎样理解养老机构医务人员没有处方权，不能看病，以及面临责任承担问题？我是一个执业医师，在养老机构内怎么就不能执业呢？如果养老机构医务室在当地卫生局备案，是否可以执业行医呢？

答：根据《医疗机构管理条例》第九条、第十五条规定，设置医疗机构必须经卫生行政部门审查批准，并取得设置医疗机构批准证书，进行登记后领取《医疗机构执业许可证》。

又据《处方管理办法》第二条规定，处方是由注册的执业医师在诊疗活动中为患者开具的、由取得药学专业技术职务任职资格的药学专业技术人员审核、调配、核对，并作为患者用药凭证的医疗文书。

据此，第一，养老机构内设医务室如果取得了医疗机构批准书和医疗机构执业许可证，医务人员也具有执业资格，可按规定实施医疗服务。否则，养老机构医务人员不能行医，无处方权，只能做预防、保健、查房、健康档案记录、及时与医疗机构沟通等工作。违反者按《医疗机构管理条例》和《医疗机构管理条例实施细则》处罚，导致损害的，养老机构要承担相

应法律责任。民政部门也可以根据《养老机构管理办法》第三十三条规定责令改正，情节严重的，处以 3 万元以下的罚款，构成犯罪的，依法追究刑事责任。

第二，按照法律规定，养老机构内设医务室需要依法取得批准证书和执业许可证，执业医师才能执业行医。否则，养老机构内的医务人员即使持有有效的医师执业资格证书也不能执业。养老机构应按规定与附近医院挂钩，通过签约方式为住养老人提供医疗服务。

第三，养老机构医务室在当地卫生局备案，仅仅是向主管机关报告事由存案以备查考，而非法律规定批准行医的实质条件。如果没有领取医疗机构批准证书和执业许可证，备案也不能执业行医。

也就是说，养老机构必须依法定程序对其内设医务室办理登记，才能取得执业行医资格。

3 问：关于虐待老人有哪些专门的法律规定？

答：关于禁止虐待老人的法律主要有四个方面：

第一，《中华人民共和国宪法》第四十九条第三款规定：禁止虐待老人、妇女和儿童。

第二，《中华人民共和国老年人权益保障法》第三条规定：国家保护老年人依法享有的权益；禁止歧视、

侮辱、虐待或者遗弃老年人；第十四条规定：赡养人应当履行对老年人经济上供养、生活上照料和精神上慰藉的义务，照顾老年人的特殊需要。第七十五条规定：虐待老年人或者对老年人实施家庭暴力的，由有关单位给予批评教育；构成违反治安管理行为的，依法给予治安管理处罚；构成犯罪的，依法追究刑事责任。

第三，《中华人民共和国婚姻法》第二条第二款规定：保护妇女、儿童和老人的合法权益；第四十三条规定：实施家庭暴力或虐待家庭成员，受害人有权提出请求，居民委员会、村民委员会以及所在单位应当予以劝阻、调解；受害人提出请求的，公安机关应当依照治安管理处罚的法律规定予以行政处罚。第四十五条规定：对实施家庭暴力或虐待、遗弃家庭成员构成犯罪的，依法追究刑事责任；受害人可以依照刑事诉讼法的有关规定，向人民法院自诉；公安机关应当依法侦查，人民检察院应当依法提起公诉。

第四，《中华人民共和国刑法》第二百六十条：虐待家庭成员，情节恶劣的，处2年以上有期徒刑、拘役或者管制；犯前款罪致使被害人重伤、死亡的处两年以上7年以下有期徒刑。

4 问：养老机构一老人，已经 85 岁，经过评估属于健康自理，可是一天老人如往常一样在机构庭院无障碍行道上散步，突然因身体原因（老人骨质疏松）倒在地上造成严重后果（重伤）。养老机构及时发现并且积极主动采取救治措施。那么老人造成的严重后果养老机构是否承担？

答：根据规定，老人入住养老机构双方应签订养老服务合同。合同一旦签订，双方形成法律关系，养老机构因此负有保障老人人身不受损害的义务。如果老人在院期间摔伤，即使老人是健康自理的状态由于自身原因摔倒，养老机构也应承担一定责任。

又根据民法相关规定，如果养老机构能够举证，证明没有过错，已经尽到了自己的职责，只可以减免一定责任，而不能完全推卸。当然，老人自身原因造成的后果，自己也要承担部分责任。

5 问：养老机构在院健康自理老人正在卫生间洗澡时，突然因为供电部门（院外）线路故障停电导致老人摔倒受伤，此责任谁来承担？

答：这是两种法律关系，不能混同。

首先，老人与养老机构存在养老服务合同法律关系，养老机构作为专业从事养老服务的社会性机构，

对其服务的老人负有法定安全保障义务，而且因老人身体健康条件相对较弱，在提供服务中更加应该尽到审慎注意义务。但是养老机构没有采取措施以应对突发性断电，导致老人因供电线路故障停电摔倒受伤。根据《中华人民共和国合同法》第一百二十二条规定，因当事人一方的违约行为，侵害对方人身权益财产权益的，受损害方有权选择依照本法要求其承担违约责任或者依照其他法律要求其承担侵权责任。所以，先由养老机构对老人受伤承担责任，再由养老机构追究供电部门责任。

其次，养老机构与供电部门存在供用电合同法律关系，根据《中华人民共和国电力法》第二十九条规定，供电企业在发电、供电系统正常的情况下，应当连续向用户供电，不得中断；第六十条规定，因电力运行事故给用户或者第三人造成损害的，电力企业应当依法承担赔偿责任；又据《合同法》第一百八十条规定，供电人因供电设施计划检修、临时检修，依法限电或者用电人违法用电等原因，需要中断供电时，应当按照国家有关规定事先通知用电人。未事先通知用电人中断供电，造成用电人损失的，应当承担损害赔偿赔偿责任。所以，对于线路故障的发生，供电部门具有过错，因电力运行事故给养老机构造成损失，应当

承担相应的损害赔偿责任。

6 问：因对协议法律意识的欠缺，有的养老机构与家属签订长期养老服务合同（无期限合同）。碰到这种情况，会有哪些法律风险，该如何整改现有情况（家属不愿意再另外签订有期限的合同）？

答：养老机构与家属签订长期养老服务合同一般会存在三个方面的问题：

一是因为每个时期生活水平不同，收费会有所调整，如果签订长期养老服务合同，可能导致收费方面的纠纷；

二是不同的时间阶段，老人需要的护理等级不一样，如果签订长期养老服务合同，容易导致服务内容和质量方面的纠纷；

三是养老服务合同不可能穷尽今后较长期养老服务保障，如果签订长期养老服务合同，缺乏归责约定，会导致承担责任主体不明。

所以，养老机构在与服务对象本人或其亲属订立养老服务合同的同时，应将服务期限、服务内容、服务质量等细节落实到位，成为合同必备条款。

7 问：如果老人在养老机构一住就是几年，需要

每年续签养老服务合同，还是等老人走时（去世）再自然解除？

答：根据《合同法》规定，期限界满，合同终止。经双方协商一致，可以续签。

因为老人入住后，每年的生活费用、收费标准、身体状况和护理等级不一样，权利或义务不同，一般不要为了方便直接签无期限的养老服务合同，至老人死亡自然解除。

最好一年一续签，才能规避养老机构风险，为老人提供更好的服务。

8 问“ ”养老机构入住老人鉴定的护理级别高，家属不愿意出高级别护理费，双方签订护理级别降低补充协议，要真的出问题，这种补充协议受法律保护吗？

答：不同的护理等级有着不同的收费标准，通过评估机制科学界定老人照护需求，继而匹配相应的服务，对老人和养老机构意义重大。等级服务标准是根据老人的年龄、生活自理程度、身体状况以及特殊要求而制定的，分为三级、二级、一级护理和专门护理。

护理等级涉及老人人身关系，不能随便降低服务标准。否则，按照侵权责任法等法律规定，仍然需要

承担责任。

9 问：对于长期欠费不交的老人或家属，养老机构如何处理？

答：养老机构对住养老人或者其家属长期拖欠养老服务费用的，首先要查明到底什么原因欠费，同时寻找处理方案。如果因赡养人不愿意出钱赡养老人的，可以老人名义起诉其赡养人；如果是孤寡老人的欠费，可以通过政府社会保障部门、民政部门或者所在地的社区解决。

其次，如果老人或其家属无故长期欠费，可以通过协商或者调解途径解决。第三，协商不成的，可以向人民法院起诉，通过诉讼程序解决。

10 问：对不适合入住养老机构的老人劝退不走，有哪些解决的办法？

答：对不适合入住养老机构的老人劝退，首先要看是否在养老服务合同期限内，如果期限未满，应当继续履行合同，不能劝退。

如果养老服务合同期限已满，可以劝退。劝退不走，可以通知其子女或者亲属接走；或者做细仔思想工作、通过心理咨询师对其进行心理辅导，阐明利弊

关系；或者通过政府民政部门、社区等进行调解，劝其退院。