

江门台山市城区敬老服务中心建设“四心”长者乐园 争做大湾区乡镇敬老院典范



喝茶、唠家常，老人们有伴不孤独。



护理员细心照顾老人。



舒适的室外环境，适合老人们乘凉闲聊。

探索医养共建、医养融合 实现“老有所医”

让老人有一个幸福美满的晚年，是家事，也是国事。

党的二十届三中全会提出，要“优化基本养老服务供给”，“健全公办养老机构运营机制”，“促进医养结合”。市委十四届七次全会强调，要“完善养老事业支持政策”，“全面提升养老服务质量”。

其中，让老人在养老机构内就能实现“老有所医”，是老人和家属的共同期盼，探索医养共建、医养融合模式，也是当下各级养老机构努力的重点。继去年与台城社区卫生服务中心签订医疗服务协议后，敬老中心今年又与台山市中医院共建医养结合联盟建设单位。如今，敬老中心成立了医务室、中医综合服务区，老人们在院内享受理疗康复、健康讲座、医生坐诊、护士监测等服务。中医综合服务区在今年9月成立后，老人陈国祯特意去体验一番，并表示医护人员的耐心解答，让他感到非常温暖贴心。

“我们将继续努力，在江门市民政局、台山市民政局的指导下，让优质服务和人性化管理体系在老年人起居生活的方方面面，努力构建温馨幸福平安的侨乡长者乐园，争做大湾区乃至粤港澳大湾区乡镇敬老院的典范。”彭映林说。

□记者手记

理顺体制机制 激活内生动能

体制机制是激活内生动能的关键。体制搞好了，机制理顺了，工作开展才会更加高质量，发展也才会更有奔头。江门台山市城区敬老服务中心近8年来的健康可持续发展，清晰印证了这一点。

这首先体现在对“院长”的选拔和考核上。台城街道打破传统思维，将自身公办的养老机构负责人职位拿出来进行公选，并列明“苛刻”的条件和要求，释放了求贤若渴的鲜明信号；专业的事让专业的人来做，政府将自身工作重心置于前端的考评内容制定和后端的质量监督检验，体现了对责任的落实和对市场化效能的追求。

从结果来看，突破性的用人机制造就了优秀人才，为中心带来全新活力；当过幼儿园园长的彭映林将在幼儿园工作时的管理理念和经验带到中心，不但以自身作则带动队伍涵养敬老爱老的情怀，还以“小红花”机制激励老人们动起来、唱起来，同时发挥自身优势广泛链接社会资源活跃院内氛围，一改中心以往冷清沉闷的格调。

其次则体现在“院长”自身的管理方式上。经过层层选拔成功入职的“一把手”，不再拿死工资，每年都要干得出彩，才能在这个岗位上干得长久，无形中形成一种内生动力，倒逼“院长”使出浑身解数。为推动单位良性发展，彭映林还注重制度建设，在服务形式、内容、标准及员工培训、奖惩等方面制定详细规范，推动工作落到实处，有力保障了服务的专业性、连续性。

一子活，全盘活。机制理顺后，敬老院的服务、口碑、形象全方位提升。作为一家镇级敬老院，江门台山市城区敬老服务中心已经在一定程度上作出了改革示范，改革成效获得上级肯定和社会认可。我们希望江门的其他养老机构也能从中得到启示，结合自身实际推进相应改革，更好地造福侨乡群众。

参考幼儿园管理办法 把老人当儿童一样呵护

敬老中心成立于1999年3月，坐落在江门台山市台城街道的南昌山顶，由台城街道办利用华侨和在职工捐资援建而成。目前，敬老中心共入住老人283人，其中旧区床位260张，入住260人，入住率100%；新区一期于今年9月部分投入使用，新增护理床位45个，短短1个月就有23人入住。

金秋十月的一个煦煦清晨，记者前往敬老中心探访。

“大家集合，一起做早操哦。”9时许，随着“大声公”响起，老人们纷纷走出房间、下楼活动。

“老人们积极性很高啊！”每天有90人以上坚持做早操，最多时能有120人。”在与敬老中心主任彭映林的交谈中记者得知，老人们之所以运动热情高，有不少是奔着“小红花”去的——院内有项激励机制，老人做一次早操能获奖一朵“小红花”，累积到一定数量可以兑换小礼品。

“这像是对幼儿园小朋友的做法。”老人其实也喜欢被表扬、被关注。”作为敬老中心第四任“院长”，彭映林的管理理念就是把老人当作幼儿园小朋友一样来呵护。

围绕“维护尊严、尊重需求、推动参与、发挥余热”目标，敬老中心以幼儿园管理办法为重要参考，服务呈现出儿童化、家庭式的鲜明特点。

2016年，台城街道办突破传统任命制的用人思维，主动向社会公开招聘敬老中心主任。曾在台城某幼儿园做过园长的彭映林前去应聘，最终通过笔试、面试等层层选拔，从数十名竞争者中脱颖而出。

入职后，彭映林发现院内格调相对冷清，老人们普遍存在怠惰、孤独、无聊和无用感等沉闷情绪。借用幼儿园工作时的做法，她先是在中心内广泛布置形式多样的孝老爱亲主题宣传品，然后以奖励“小红花”形式推广健身早操，很快就得到老人们的响应。如今，做早操已成为大家的日常习惯。

为帮助老人找到生活乐趣和价值，彭映林大力推行“快乐管理法”，即以快乐为引导，在保障老人健康的前提下，开展多元化活动，激发老人的生活热情，满足他们的精神文化需求。

与专业社工服务机构联合，利用中心现有设施开设手工、阅读、绘画、歌舞等兴趣班；与台山市团委、义工联、志愿团体、各中小学及幼儿园等结为共建单位，定期开展老人探访、生日会、节日庆祝等活动；以“小红花”为激励，鼓励老人登台表演，邀请家属共同参与……这些顺应老人特点和需求的做法，“炸”出了不少才艺能手，原本“害羞”的老人们自发组建起“高龄合唱团”“寿星舞蹈队”等团队，其中最年长的表演者现年94岁。今年83岁的温超有也是其中一员，活动让他产生了对音乐的热情，专门买来二胡自学，并多次在院内一展才艺。

规范化管理促精细化护理 服务贴心让老人舒心、家属放心

探访敬老中心期间，令记者印象最深的是老人们的居住环境：每个房间均有独立洗手间、阳台，配备紧急呼叫系统、电视、冷暖空调等设备，房间通风光照效果好，整体干净整洁无异味。

“为了让敬老院没有异味，我们做了很多工作。”彭映林说，敬老中心工作人员会每天打扫、消毒房间，为老人洗澡和更换衣服；每周为老人剪指甲；每月召集义工为老人家剪头发；经常开展祛除异味、防摔伤、防走失、防食物中毒、房间整洁度专项检查等护理活动。

护理服务能如此精细，离不开背后的规范化管理及过硬的落实执行能力。

首先是对“院长”的考核。台城街道在招聘时清晰列明要求：该职不占用事业编制名额，须每年接受街道的考核评估打分，内容包括消防安全、食品卫生安全、老人自身安全和中心整体入住率（95%以上）等；绩效与考核挂钩，每年通过考核才能续签。这意味着“院长”必须把各项工作都做细做实，才能干得出彩、干得长久。

坚信管理出效益，精细管理出大效益，彭映林着手完善服务管理制度和员工考核制度。聚焦服务水平，敬老中心实行“一人一案”制度，对不同的老人给予不同的照护方案，使每位老人都得到及时、妥善照料。“每个老人的情况不同，有的是身体问题，有的是情绪问题，有的是跟家人的问题，我们都会专人跟进、详细掌握。”彭映林说。

聚焦工作效率，敬老中心每周由主任主持召开例会，复盘上周工作，从家属反馈意见的处置速度，到门卫巡逻的范围频次，对问题做到及时发现和整改，不留后患；同时采取“分级管理”办法，完善各部门工作流程，提高工作人员快速反应和处理事情的能力。

聚焦员工管理，敬老中心强化绩效激励机制，针对每位员工细化考核表，工资水平与考核成绩紧密挂钩。“这样可以精准评估员工的工作成果，进而调动大家的工作热情。”彭映林说，以家庭式护理为例，其涵盖日常生活的方方面面，包括老人的环境清洁、个人卫生、一日三餐、思想动态、矛盾调解等，对应的考核措施细致具体，员工工作起来更加有的放矢，工作出色的员工工资也水涨船高，一线护理员的平均月薪约为5000元。

聚焦家属参与，敬老中心成立了院民委员会，每半年定期召开会议，听取老人及家属代表的意见和建议，制定改善措施，不断提高工作质量和满意度。

通过推动标准化、规范化、民主化、人性化管理，敬老中心形成了员工更加负责、服务更加贴心、老人更加舒心、家属更加放心的良性循环。到敬老中心工作以来，彭映林每年都能交出满意答卷，也一直续签至今。

倡导“干一行、爱一行、专一行” 打造长期稳定的员工队伍

“爷爷您慢点”“拐杖我给您拿”……到了早操时间，由于老人行动不太方便，上下楼时都能看到护理员在旁协助。

这在一开始并不容易。彭映林回忆道，每名护理员至少要照顾2名老人下楼集合，结束时又要负责老人安全上楼。对于新增的工作量，部分护理员开始很不理解，当看到老人们精神面貌越来越好，护理员们也变得更加积极主动地去照顾老人下楼做操，不少人还加入了早操队伍。

为让员工真心喜爱和认同这份职业，甚至为之骄傲、为之长久付出，彭映林做了不少努力。

倡导“干一行、爱一行、专一行”，敬老中心把道德教育作为岗前教育培训的一项重要内容，让员工在思想上尊重老人、情感上贴近老人、行动上呵护老人、生活上关心老人。爱唱爱跳、能说会道的彭映林以身作则，她坚持每天查房，关心老人的饮食起居；有空时就陪老人下棋、看电视。这些倾注了浓浓爱意的做法，在引领员工亲切服务老人的同时，也为老人们带来了满满的情绪价值，与员工之间的关系也随之变得更加亲切。

养老工作是一项专业性很强的工作，但敬老中心的一线护理员大部分是下岗职工或农村富余劳动力，没有受过正规的专业培训，也没有照顾老人的经验。为提高员工素质，敬老中心充分发挥与台城社区卫生服务中心、台山市中医院合作的优势，组织员工每周参加由医疗机构开展的护理知识授课和培训活动，以便全面掌握护理工作的基本内容和操作要领；每年举办护理员技能技巧比赛，让护理员在练习和比赛中提升专业技能，更好地把专业护理知识运用到日常对老人的护理工作中。

就这样，敬老中心打造起一支有情怀、有爱心、有耐心的长期稳定的服务队伍，形成热爱本职工作、献身养老事业、忠实为老人服务的康养文化。目前敬老中心有员工63人，在院工作年限超10年的员工17人，其中工龄最长的护理员在院工作长达23年，在疫情期间工作量大幅增加的情况下也无一离职。

员工安心、队伍稳定，有力保障了服务贴心、老人舒心、家属放心，敬老中心因此赢得良好的社会口碑，床位常年满员，甚至出现亲家、妯娌结伴入住，兄弟同行住一个房间、两母女先后入住等情况。

“我在嫁人后就没有与母亲一起生活，没想到老了后又能和她相伴。”入住老人赵新珠说。老人邓洪远是台山人，之前一直和家人在美国生活。随着落叶归根的念头越来越强烈，他在几年前独自回国，并入住敬老中心。在这里，邓洪远结交到了挚友，每天相约一起聊天、散步。子女曾叫他回美国，可他不愿意，“敬老中心有朋友、有活动，我生活得很开心，这里就是我的另一个家”。



虽是镇级敬老院，敬老中心依然做到了干净整洁无异味、一年到头欢乐多。

中心整体入住率常年保持95%以上；亲家、妯娌、母女、兄弟同住；一年到头活动不断、欢乐不断、家属发朋友圈点赞不断；工龄最长的护理员在院工作长达23年……

江门台山市城区敬老服务中心(以下简称“敬老中心”)是江门台山市台城街道主办的公办公营敬老院。近年来，该中心在管理模式、服务形式、团队建设等方面探索创新，形成服务贴心、老人舒心、家属放心、员工开心的“四心”氛围，获评广东省三星养老机构。

“作为一家镇级养老院，能做到房间内外都没有异味，老人普遍乐观开朗，员工队伍长期稳定，这十分难得。”今年在敬老中心调研期间，省民政厅老龄工作处负责人给予如此评价。

文/张茂盛 张华焜
蔡昭璐 骆慧晶
图/朱磊磊 陈方欢



老人的亲属来到敬老中心，与老人共度重阳节。



敬老中心举办“百宴”，有280多名老人参加。