

养老半月谈

YANG LAO BAN YUE TAN

本期分享人

周焯伟

智库养老服务支持中心 编辑

2015年9月 第一期

分享预约及报名



联系方式 13052086891



当“洋葱模型”邂逅养老

When The Onion Model Meets Aged Care

2007 年創辦于荷蘭的 Buurtzorg（博組客）在不到十年的時間裏，從只有 4 個人的小型團隊迅速發展為擁有近 9000 名員工、每年可提供超過 70,000 名病患居家照護服務的組織，成功讓荷蘭政府積極導入其模式，並連續 3 年獲選荷蘭年度最佳雇主，創始人勃洛克還被英國皇家藝術學會授予艾伯特獎章。那麼，究竟是什麼秘訣令博組客大獲成功？適用於荷蘭的養老模式是否能在中國再續輝煌？

关于博组客

博组客由荷兰语 Buurtzorg 音译而来，意为社区照护，是一家欧洲民营非盈利性组织，主要从事居家上门护理工作。鉴于博组客的服务对象中有 40% 的老年人以及各类延续照护对象，因此博组客被定位为一家提供涉及养老的居家上门护理服务组织。

博组客创始人 Joe de Blok（勃洛克）是荷兰一名 46 岁的男护士，长期从事社区照护工作。在工作过程中他发现当地的养老院 80% 的床位处于空置状态，同时居家护理流程繁琐、申请麻烦、结算考核体系复杂。为了给需要专业护理的人群提供服务，2007 年时，勃洛克便带领一个由 4 个护士组成的照护团队开始了自己的事业。

博組客的管理支持人員只有 45 人，公司內不設立主管職位，由 15 位 “Teacher” 在新團隊組建過程中指導所需要的資源、安排培訓內容。

ICT 系統能收集護士在整個護理過程中所需要的數據、團隊需要看到的表格、用戶的滿意度反饋。

整个博组客由主要工作部室，IT 系统公司以及负责全球推广项目的公司三个板块构成。与众不同的是，博组客的管理支持人员只有 45 人，公司内不设立主管职位，由 15 位 “Teacher” 在新团队组建过程中指导所需要的资源、安排培训内容，其余 30 人则负责人事、财务管理、后勤服务等。目前，博组客已在欧洲开展了 800 个团队，拥有近 9000 名护士，每年可提供超过 70,000 名病患居家照护服务，营业额达到了 4 亿欧元。

ICT 系统支撑，“洋葱模型”助力

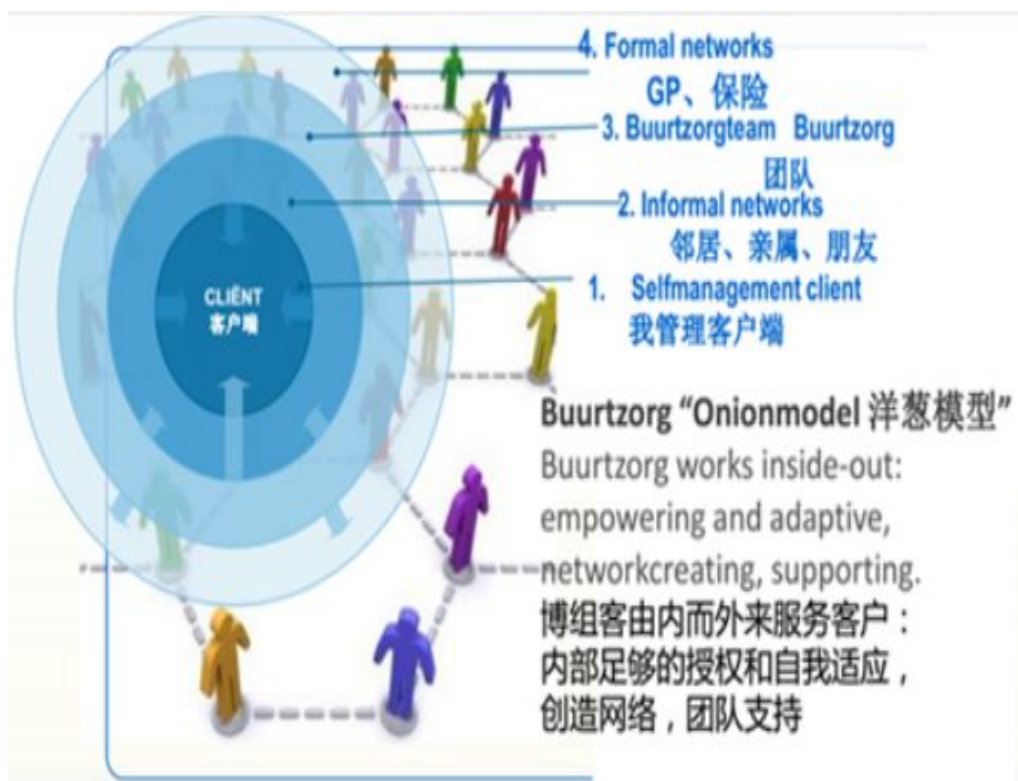
在荷兰，社区医疗服务体系是由 1 个医生，4 个护士和 1 个小型药房组成的，被称为 Doctor p。而每一个博组客工作点的办公室便设在 Doctor p 的楼上，博组客的服务模式也是围绕社区照护展开的。

正是利用這樣一個強大的信息系統和網絡溝通平臺，博組客有效協調了各個團隊間的日常管理、績效管理、質量管理、在線學習、經驗分享、展開規劃等工作。

模型中最裏端的是客戶群體，第二環是由親戚、家人、鄰居構成聯動網絡，第三環是博組客的服務團隊，第四環是 GP doctor、保險公司、負責清掃的家政公司等。

为了方便扁平化管理和缺少管理层的服务机构进行管理，博组客专门制定了 ICT 系统。ICT 系统能收集护士在整个护理过程中所需要的数据、团队需要看到的表格、用户的满意度反馈。同时护士可以通过 ICT 系统所排列的客户名单确认自己的客户，查询自己的工资情况，了解自己的工作满意度，服务合格率，以及客户所需要的药物分类信息、康复信息等。

博组客的这套评估系统，其实源自奥马哈（OMAHA）的延续护理，具体流程分为：评估制定计划、因人而异、提供服务、再次评估。系统通过 42 个问题来表述客户的情况，以此制定出客户所需要的服务计划，再由专业的护理人员开展服务。



正是利用这样一个强大的信息系统和网络沟通平台，博组客有效协调了各个团队间的日常管理、绩效管理、质量管理、在线学习、经验分享、展开规划等工作。最为突出的是，博组客将荷兰新兴的服务模型——洋葱模型应用于服务管理中。这种模型也叫服务环，模型中最里端的是客户群体，第二环是由亲戚、家人、邻居构成联动网络，第三环是博组客的服务团队，第四环是 GP doctor、保险公司、负责清扫的家政公司等。博组客由此进行从内而外地客户服务，并通过内部足够的授权和自我适应实现团队支持。

更好的服务，更低的成本

勃洛克依据自身多年从事护理工作的经验，观察、分析得出：以社区为基础的照护系统是最有效率的，一般一个 12 人的护理团队约可照顾一个一万人的社区。照护人员应该确认病人的照护目标，然后量身订做帮助他达到目标的各式医疗和居家相关服务，接着一个阶段一个阶段地观察被照护者的进步情况，并随时修正。

因此，博组客倡导“更好的服务，更低的成本”。除通过简化管理层帮助其节省大量管理费用外，博组客还减少了医护人员的工作时间，并与社区全科医生密切合作。博组客以此充分调动医护人员的积极性和主观能动性，为顾客提供更加良好的健康护理质量，成就了快乐的员工，凝聚力强。数据显示，博组客每年的人员流失率只有 10%，远低于人员流失标准。

博組客還減少了醫護人員的工作時間，並與社區全科醫生密切合作。

博組客每年的人員流失率只有 10%，遠低於人員流失標準。

博组客的工作服务成本也有其独特的核算方式。随着居家照护的进行，客户的身体情况会逐渐改善，当其有能力进行日常生活时，博组客便会终止服务协议。以这个服务时间进行成本核算，制定服务周期可以减少服务成本，服务协议不会变大，而是以合理的周期决定协议的大小。因此博组客的服务成本平均比其他组织减少 2000 欧左右。从 2007 年博组客成立到 2010 年，博组客已为政府节省了近 50% 的社会福利支出。总之，博组客使居家护理服务减少了 34% 的成本，几乎是原有服务成本的一半。

博組客使居家護理服務減少了
34% 的成本，幾乎是原有服務成本
的一半。

中国之路：建设健全的以社区服务为基础的老年照护中心

由于贴合社区、简化繁琐的申请流程，同时契合社会环境对于实质性护理服务的急切需求，博组客迅速发展，其服务更在荷兰当

地大受好评。在 2011、2013 以及 2014 年的政府评估中均稳居第一，并且打破了客户满意度的最高记录。

鉴于其工作成效，博组客创始人勃洛克被授予了艾伯特奖章，但也因此被要求在两年内向全球拓展其成功的模式。

2014 年，博组客登入中国，在上海成立了分支机构。然而，荷兰与中国毕竟不同。不过这并不会改变博组客为所有需要服务的人提供服务的初衷。为了更好地适应中国市场，将成功的荷兰模式移植到中国，博组客不断做着努力。鉴于中国老年人希望看到实际存在的服务，博组客将建设健全的以社区服务为基础的老年照护中心，依托一个完善的护士站，紧密连接社区，根据需要，为社区老人提供不同类型的照护服务，同时按照资源的可交换性和距离，进行有效的资源利用、培训和管理。博组客旨在每个站点以 3-5 公里为辐

博組客旨在每個站點以 3-5 公里為輻射半徑，使其護士或護工能在 7 分鐘之內到達老人家中進行服務，同時合理收費，使一般家庭都可接受。

博組客的主推服務內容為基礎護理和特殊護理，主要包括心髒病、帕金森、阿爾茲海默症、腦卒中、糖尿病等病症的延續護理。



射半径，使其护士或护工能在 7 分钟之内到达老人家中进行服务，同时合理收费，使一般家庭都可接受。

目前，博组客的主推服务内容为基础护理和特殊护理，主要包括心脏病、帕金森、阿尔兹海默症、脑卒中、糖尿病等病症的延续护理。此外，博组客也为大量患者提供术后照护和术后指导服务。

当然，博组客的服务延伸需要第三方养老机构提供帮助，于是迷你养老机构就应运而生。迷你养老机构是一种创新家门口养老模式，它降低了兴办养老院的门槛，只要有 10 张床位就能办养老院。通过与微型养老机构的合作，能解决大部分居家服务和养老院服务过程中所解决不了的问题，同时也能为博组客的业务打开宣传通道，为其后续服务以及服务品牌的建立做好基础。

对今后的工作，博组客充满信心，努力仍在继续。（完）